



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

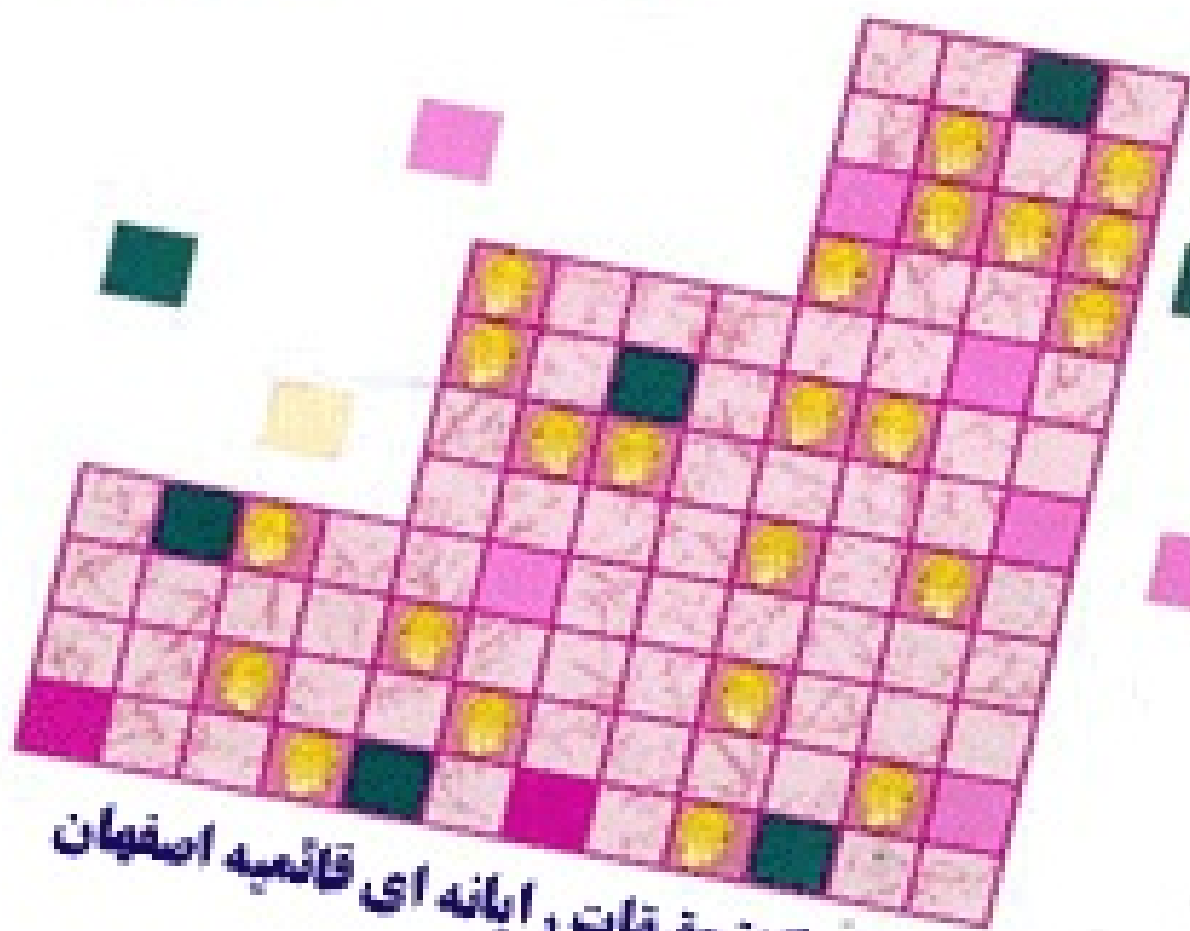
گامی



عمران
علیهما صلوات

www.ghaemiyeh.com
www.ghaemiyeh.org
www.ghaemiyeh.net
www.ghaemiyeh.ir

خلاصه کتاب مدیریت



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اسفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خلاصه کتب مدیریتی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۲۰	خلاصه کتب مدیریتی
۲۰	مشخصات کتاب
۲۰	مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی اندیشه ورزی و اندیشه
۳۵	شناخت عربستان
۴۴	مدیریت روابط عمومی
۵۰	مدیریت مذاکره
۶۳	راهبردهای مدیریت منابع انسانی
۸۷	توصیه های پدرثروتمند، پدر فقیر
۹۳	دانش خانواده
۱۰۳	چون رود جاری باش
۱۱۹	طرح ریزی دوباره مدیریت
۱۳۶	تاریخ انبیا
۱۴۶	تفسیر کتاب اختلال هویت جنسی
۱۵۶	شرح زندگانی حضرت محمد
۱۷۸	مدیریت بر آینده باتکنولوژی فردا
۲۰۶	مردان مریخی زنان ونوسی
۲۰۹	مدیریت و فرماندهی در اسلام
۲۲۳	بهشت جوانان یا آنچه باید یک زن و مرد بدانند
۲۲۹	راز موفقیت در بازار کار
۲۳۸	مدیریت و اصول سرپرستی
۲۴۷	سیری در سیره نبوی
۲۵۵	فنون و روشهای مشاوره

- گفتگوی فرهنگها ۲۵۹
- خلاصه کتاب: حلیه المتقین ۲۶۵
- از ملک تا ملکوت ۲۷۵
- دفاع از تشیع و پاسخ به شبهات ۲۸۱
- مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع) ۲۹۱
- نوآوری نظام یافته ۳۰۱
- اصول مبانی مددکاری اجتماعی ۳۱۷
- اصول و تکنیک های مصاحبه در روابط عمومی ۳۲۲
- تأثیرات روانی عملیات هوایی امریکا در طول چهار جنگ ۳۲۶
- تشیع علوی و تشیع صفوی ۳۳۵
- امدادهای غیبی در زندگی بشر ۳۴۴
- اخلاق حرفه ای در مدیریت ۳۵۱
- مدیر موفق ۳۵۵
- مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی ۳۵۸
- سنگفرش هر خیابان از طلاست ۳۶۹
- حرفه مدیریت ۳۸۴
- جابجایی در قدرت ۳۸۸
- مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن ۴۰۵
- امام حسن مجتبی ۴۱۱
- جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای ۴۲۰
- مبانی سازمان و مدیریت ۴۲۶
- رد شیطان ۴۳۹
- راه های ساده برای مدیریت کارمندان ۴۴۲
- مدیریت در اسلام ۴۴۹

۴۶۷	برنامه استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت
۴۷۵	کارآفرینی
۴۸۴	مدیریت اسلامی
۴۹۰	مدیریت منابع انسانی در سازمانها
۴۹۸	آدم و حوا
۵۰۳	سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی
۵۱۰	مصرف صحیح
۵۱۵	جاذبه و دافعه علی
۵۲۳	تشنگان قدرت - شیفتگان خدمت
۵۲۸	اصول مدیریت
۵۴۰	مدیریت در شوراها
۵۵۳	مدیریت زمان
۵۵۶	مدیریت مهندسی
۵۵۹	استاد عشق - دکتر حسابی
۵۶۹	مدیر صد دقیقه ای
۵۷۶	اندیشه های بزرگ در مدیریت
۵۸۹	تفکر مدیریتی
۵۹۶	مدیریت و رهبری
۶۰۰	آیین کشور داری از دیدگاه امام علی
۶۰۴	مدیریت توسعه
۶۱۴	فرهنگ در مدیریت توسعه اسلامی
۶۲۸	دیباچه ای بر مدیریت اسلام
۶۳۱	نقش دل در مدیریت
۶۳۶	کیمیایگر

- ۶۴۶ بهبود بهره وری و فواید آن
- ۶۵۵ مدیریت مهندسی
- ۶۵۹ مدیر بدون تاخیر، مدیر هدفمند
- ۶۶۸ بهره وری در مدیریت
- ۶۷۴ مفاهیم و استراتژیهای مدیریت
- ۶۷۹ الفبای مدیریت
- ۶۸۳ اصول سرپرستی
- ۶۹۲ مدیریت یک دقیقه ای
- ۶۹۳ مدیریت موفق زمان
- ۶۹۹ سیره پیامبر(ص) در رهبری و انسان سازی
- ۷۱۳ مدیریت اسلامی و الگوهای آن
- ۷۳۲ کار زیاد
- ۷۴۱ مدیریت عمومی -۱
- ۷۶۵ مدیریت عمومی -۲
- ۷۸۹ کسب و کار به شیوه بیل گیتس
- ۷۹۵ سیستم و رفتار سازمانی
- ۸۰۴ مدیریت دانش
- ۸۳۰ تجزیه تحلیل و طراحی سیستمها و روشها
- ۸۳۷ اخلاق در روابط عمومی
- ۸۴۵ مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی
- ۸۵۸ هفده اصل کار تیمی
- ۸۶۶ اراده وموفقیت
- ۸۷۳ رهیدن از قانونهای کهنه راه برترین مدیران
- ۸۷۶ امیر کبیر در آئینه انقلاب

- ۸۸۰ طرحی نو در مدیریت
- ۸۹۳ حکومت عدل گستر
- ۸۹۹ اسرار موفقیت در زندگی و تجارت
- ۹۰۲ آسیب شناسی سازمانی
- ۹۰۵ ما می توانیم
- ۹۱۵ تحقق رویاها
- ۹۲۲ راه اپل
- ۹۲۸ او که بود
- ۹۳۶ مولانادر فراغ شمس
- ۹۴۹ امام علی بن موسی الرضا
- ۹۵۳ عبور از طوفان
- ۹۶۶ باور تعاون
- ۹۷۵ مشت آهنین در دستکش مخملی
- ۹۸۱ امام علی ابن موسی الرضا
- ۹۸۸ راز بقای شرکت ها
- ۹۹۵ موفقیت شغلی
- ۱۰۰۱ ابزار رشد فردی
- ۱۰۰۸ صلح خونین امام حسن مجتبی
- ۱۰۱۸ امیرکبیر یا قهرمان مبارزه با استعمار
- ۱۰۳۳ مدیر روشن بین
- ۱۰۳۸ خاطرات یک مدیر موفق
- ۱۰۴۱ نقش مدیریت در بهبود سلامت اداری
- ۱۰۴۵ آفتاب صبح امید
- ۱۰۵۳ اصول مذاکره

- ۱۰۵۶ ابراهیم در قرآن
- ۱۰۶۵ مدیریت تکنولوژی در سازمانهای تکنولوژی - بنیان
- ۱۰۷۸ نکات مؤثر در مدیریت کارآمد
- ۱۰۸۴ سلطه رسانه ای صهیونیسم در آمریکا
- ۱۰۹۰ مدیریت تحول و نوآوری
- ۱۰۹۳ مدیریت، عدالت، مهدویت
- ۱۰۹۹ تفکر مدیریتی از طریق خلاقیت و یکپارچگی
- ۱۱۰۵ ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی
- ۱۱۲۹ توکل
- ۱۱۳۵ فرزند نیل
- ۱۱۴۳ مدیریت منابع انسانی
- ۱۱۵۳ روانشناسی بهره‌وری
- ۱۱۵۷ تاریخ انبیا
- ۱۱۶۲ داستان‌هایی از ابلیس و شیطان
- ۱۱۶۸ رهبری تیم
- ۱۱۷۳ مدیریت دانش؛ مفاهیم و زیرساخت‌ها
- ۱۱۷۶ TPM را فراموش کنید
- ۱۱۸۰ ربا در اسلام
- ۱۱۹۳ اوج‌گیری تیمی
- ۱۲۰۱ قوس زندگی منصور حلاج
- ۱۲۱۲ تا بینهایت
- ۱۲۱۷ مونس تنهایی
- ۱۲۲۶ چرخه مدیریت بهره‌وری در سازمانها
- ۱۲۳۲ مدیریت تطبیقی

- ۱۲۳۴ زن توانا
- ۱۲۳۶ خضر نبی(ع) و نقش او در دولت امام زمان(عج)
- ۱۲۴۳ توسعه مدیریت اکسیر سازمانی
- ۱۲۴۵ مدیریت دانش
- ۱۲۵۱ حقوق مردم در حکومت
- ۱۲۶۲ الفبای مدیریت کلاس درس
- ۱۲۶۹ توسعه اقتصادی در جهان سوم
- ۱۲۷۵ آن مرد آسمانی
- ۱۲۸۱ راز
- ۱۲۹۰ سیزده اشتباه مهلک مدیر
- ۱۲۹۲ مدیریت برقلب ها
- ۱۲۹۴ ژاپن
- ۱۳۰۳ ندای آسیا
- ۱۳۰۷ مدیریت احساسات
- ۱۳۰۹ توان بی‌پایان
- ۱۳۱۵ اندیشه های بزرگ در مدیریت
- ۱۳۲۲ سیاست امام علی (ع)
- ۱۳۲۸ میرزا کوچک خان جنگلی
- ۱۳۳۴ تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها و روش ها
- ۱۳۵۳ نظری به نظام اقتصادی اسلام
- ۱۳۶۴ سه کلید توان افزایی
- ۱۳۷۴ نظام حقوق زن در اسلام
- ۱۳۸۹ مدیر مدرسه
- ۱۳۹۳ حکایت دولت و فرزاندگی

- ۱۴۰۱ زن، سیاست و حرمسرا در عصر صفویه
- ۱۴۰۵ پنج گام به سوی موفقیت در ساماندهی محیط کار
- ۱۴۱۳ حکمت ها و اندرزها
- ۱۴۱۵ حقیقتی به نام جن
- ۱۴۲۱ زندگی‌نامه لقمان حکیم
- ۱۴۲۴ سلیمان نبی
- ۱۴۳۲ آزادی معنوی
- ۱۴۴۰ ترقی زاین
- ۱۴۴۲ بررسی تاریخی ازدواج های پیامبر اعظم
- ۱۴۵۱ مدیریت منابع انسانی پیام نور
- ۱۴۶۸ تحول
- ۱۴۷۷ تأملات فرهنگی
- ۱۴۹۶ مدیریت فرهنگ سازمان
- ۱۵۰۱ مهارت های زندگی در سیره رضوی
- ۱۵۰۷ اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می گویند
- ۱۵۱۳ هزار راه رفته
- ۱۵۲۴ فرازهایی جذاب و خواندنی از زندگی امام علی
- ۱۵۲۸ مدیریت کیفیت جامع
- ۱۵۳۶ مهارت‌های لازم برای موفقیت در مدیریت
- ۱۵۴۶ اراده و موفقیت
- ۱۵۵۲ حکومت اسلامی در اندیشه امام خمینی
- ۱۵۵۳ با معماران عصر دیجیتال
- ۱۵۶۴ مدیریت و ویژگی های مدیران نمونه از دیدگاه قرآن
- ۱۵۷۱ مدیریت مدارا در کلام علی (ع)

- ۱۵۷۶ فطرت در قرآن
- ۱۵۸۰ چگونه برخوردن مدیریت کنیم
- ۱۵۸۲ مدیریت فرهنگی سازمان
- ۱۵۹۰ اولین تجربه مدیریت
- ۱۵۹۴ ملک سلیمان
- ۱۶۰۳ مدیریت و فرماندهی در اسلام
- ۱۶۰۸ مدیریت در سازمانهای ورزشی
- ۱۶۱۲ مدیریت و برنامه ریزی
- ۱۶۲۶ توانگران چگونه می اندیشند
- ۱۶۳۲ ما توانستیم
- ۱۶۴۰ هدیه
- ۱۶۴۴ فرهنگ و جامعه
- ۱۶۵۰ نماز راه پیروزی بر مشکلات
- ۱۶۵۵ فعالیت علمی و فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی
- ۱۶۶۰ مهارت‌های زندگی با رویکرد دینی
- ۱۶۶۴ مدیران برجسته سخن میگویند
- ۱۶۷۰ مدیریت دانش مفاهیم و زیرساختها
- ۱۶۷۷ مدیریت ایمنی و بهداشت
- ۱۶۷۹ تاثیر جهانی شدن فرهنگی بر فرهنگهای بومی ایران و ژاپن
- ۱۶۸۵ مدیریت و مسئولیت های اجتماعی سازمان
- ۱۶۹۲ تکنولوژی اطلاعات و اطلاعات تکنولوژی
- ۱۶۹۴ مدیریت برتر
- ۱۶۹۹ مدیریت تغییر سازمانی
- ۱۷۰۵ خودشناسی برای خود سازی

- ۱۷۰۸ گاو بنفش
- ۱۷۱۲ اصلاح الگوی مصرف
- ۱۷۱۶ مدیریت فرهنگ سازمان
- ۱۷۱۹ فعالیت علمی فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی
- ۱۷۲۵ قدرت شگرف درون انسان
- ۱۷۳۶ روان شناسی کم رویی و روش های درمان
- ۱۷۴۱ همه چیز با خدا ممکن است
- ۱۷۴۶ مالیه عمومی
- ۱۷۵۲ چگونه بر خویشتن مدیریت کنیم
- ۱۷۶۷ منشور مدیریت امام علی
- ۱۷۷۹ احیای تفکر اسلامی
- ۱۷۸۳ مدیریت و فرماندهی در اسلام
- ۱۷۸۶ انرژی و قدرت فکر
- ۱۸۰۰ کشف توانمندی های منابع انسانی و بکارگیری آن
- ۱۸۰۶ چین از جنگ جهانی به بعد
- ۱۸۱۱ بی واسطه از دل
- ۱۸۲۳ تصمیم گیری حکیمانه
- ۱۸۲۶ جهان بینی توحیدی
- ۱۸۳۲ قدرت جذبه
- ۱۸۳۸ هنر اندیشیدن
- ۱۸۴۹ تکنیک های ارزشیابی پرسنل
- ۱۸۵۳ هستی شناسی بهبود در سازمان
- ۱۸۵۹ سرمایه گذاری روی کارکنان
- ۱۸۶۳ زندگینامه شاعران و دانشمندان

- ۱۸۷۰ قرص مدیریت
- ۱۸۷۴ مدیریت موفق در سازمان
- ۱۸۷۷ چگونه بین کار و خانواده توازن ایجاد کنیم
- ۱۸۸۲ زندگی نامه شهید همت
- ۱۸۸۷ خواجه نصیرالدین طوسی
- ۱۸۹۵ حکایت دولت وفرزانگی
- ۱۸۹۸ کلید در وضعیت روشن
- ۱۹۰۵ راز شاد زیستن
- ۱۹۱۰ کوه پنجم
- ۱۹۱۵ تلخیص مکتب در فرایند تکامل
- ۱۹۲۲ مدیریت با عشق
- ۱۹۲۵ خاطرات مستر همفر
- ۱۹۳۰ زندگینامه شاعران ودانشمندان
- ۱۹۳۷ گفتگو با مدیریت یک دقیقه ای
- ۱۹۳۹ مقدمات مدیریت آموزشی
- ۱۹۴۰ چارلی چاپلین
- ۱۹۴۷ اراده و موفقیت
- ۱۹۵۳ مهمانداری در اسلام
- ۱۹۷۶ نگاهی به فرهنگ ارزش ها
- ۱۹۸۵ مدیریت جلسات و سخنرانی
- ۱۹۸۷ مدیریت فرهنگ سازمان
- ۱۹۹۲ روش های ارائه اثرگذار
- ۲۰۱۱ زندگی هم ساختنی است نه یافتنی
- ۲۰۱۴ دوازده گام تا ارتباط مؤثر

- مشکلات رفتاری در سازمان ۲۰۲۰
- فرهنگ سازمانی ۲۰۲۲
- مدیریت سنجیده ۲۰۳۲
- جایگاه مساجد در فرهنگ اسلامی ۲۰۴۳
- پنج هفته پرواز با بالون ۲۰۵۳
- چگونه می‌توان یک فیل را تربیت کرد ۲۰۶۰
- کریم خان زند ۲۰۶۲
- ساختن برای ماندن ۲۰۷۳
- پرتگاه‌های مدیریت ۲۰۸۰
- سرگذشت ارواح در برزخ ۲۰۸۲
- آشنایی با برنامه ریزی فرهنگی ۲۰۹۴
- راهبردهای روانشناختی تبلیغ ۲۱۰۵
- نه برای لقمه ای نان ۲۱۰۶
- مدیریت تواناسازی کارکنان ۲۱۱۲
- روانشناسی اضطراب ۲۱۱۹
- مشی صالحین ۲۱۳۴
- راهنمای مدیران تازه کار ۲۱۳۹
- انسان و سرنوشت ۲۱۴۷
- کیمیای محبت ۲۱۵۳
- کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی ۲۱۶۱
- آغاز روشنایی ۲۱۶۵
- ایران: فرصتها و چالشهای جهانی شدن ۲۱۷۰
- سی دلیل تنفر کارکنان از مدیران ۲۱۷۳
- مدیر موفق کیست ۲۱۸۳

- ۲۱۸۹ عبور از شکست
- ۲۱۹۷ ما و ما
- ۲۱۹۹ آئین دوست یابی
- ۲۲۰۷ گامهای کوچک برای موفقیت‌های بزرگ
- ۲۲۱۲ جهنم چیست
- ۲۲۱۶ دوزخ در بهشت
- ۲۲۲۲ زندگی پس از مرگ
- ۲۲۳۳ داستان شگفت آوری از عاقبت غلبه بر هوسهای جنسی
- ۲۲۳۶ داستان زندگی مادام کوری
- ۲۲۴۱ توماس ادیسون
- ۲۲۴۵ مبانی و اصول کار آفرینی
- ۲۲۵۵ کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری
- ۲۲۵۸ کسب و کار به شیوه ریچارد برانسون
- ۲۲۶۲ راه تویوتا
- ۲۲۶۵ شش سیگما برای مدیران
- ۲۲۷۱ مدیریت کاربردی وقت
- ۲۲۷۷ انسان معمای خلقت
- ۲۲۷۹ نقشه های ذهنی مدیران
- ۲۲۸۲ ثروتمندترین مرد بابل
- ۲۲۸۸ دو ضریح فراموش شده
- ۲۲۹۳ نگین تخریب
- ۲۳۱۱ از قلب خود پیروی کنید
- ۲۳۱۵ با خالق هستی
- ۲۳۱۹ رقص فیل ها

- ۲۳۲۶ آشنایی با کشور مالزی
- ۲۳۳۳ ناجی نیسان
- ۲۳۳۹ الفبای مطالعه کار
- ۲۳۴۵ چرا اون خنکه پولدار شده، ولی من نشده ام
- ۲۳۵۸ رفع احساسات ناخوشایند
- ۲۳۶۹ یقین
- ۲۳۷۴ بیست گفتار
- ۲۴۳۴ هرگز نگویید هرگز
- ۲۴۴۰ خودآگاهی و استعمار
- ۲۴۴۴ عذرخواهی یک دقیقه ای
- ۲۴۴۹ قله ها و دره ها
- ۲۴۵۳ موفقیت نامحدود در بیست روز
- ۲۴۶۹ زندگی را آسان بگیرید
- ۲۴۷۸ نقد و بررسی آیین شیطان پرستی
- ۲۴۸۸ ده قانون خوشبختی
- ۲۴۹۲ سرنوشتت را خودت تعیین کن
- ۲۴۹۸ راز های کامیابی
- ۲۵۰۷ چهار اثر از فلورانس
- ۲۵۱۷ از خوب به عالی
- ۲۵۲۴ آنچه زنان و مردان نمی دانند
- ۲۵۳۱ مطلع مهر
- ۲۵۴۳ مدیریت بازاریابی (۱)
- ۲۵۵۶ مدیریت بازاریابی (۲)
- ۲۵۷۰ سوپر مارکت بهشتی

۲۵۷۹	مدیریت نوآوری
۲۵۸۸	تکنولوژی اطلاعات
۲۵۹۷	مدیریت گروه ها
۲۶۰۷	ارتباط مؤثر
۲۶۱۵	مدیریت استرس
۲۶۱۹	فروش موفق
۲۶۲۶	مشتری مداری
۲۶۲۹	مدیریت جلسات
۲۶۳۲	ارزیابی کارکنان
۲۶۳۹	کالبد شکافی قدرت
۲۶۴۳	مدیریت توازن کار و زندگی
۲۶۴۷	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

خلاصه کتب مدیریتی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: خلاصه کتب مدیریتی / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

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

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - کتب

مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی اندیشه ورزی و اندیشه

مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی اندیشه ورزی و اندیشه .. sociology

معرفی و تلخیص یک کتاب

نوشته: علی طایفی - معرفی، بررسی و تلخیص: عالیہ شکر بیگی

درآمدی بر معرفی کتاب فوق: کتاب موانع فرهنگی توسعه تحقیق در ایران، بی‌تردید برای مطالعه هر پژوهشگر علوم اجتماعی ابزاری لازم و ضروری است. هر پژوهشگری باید اندیشه‌های بنیادین و فرهنگی که در این مرز و بوم به اندیشه‌ورزی یا اندیشه‌سوزی در لایه‌های مختلف اجتماع می‌پردازند شناسایی کند و سپس برای سیر شناخت در وادی علم و پژوهش قدم گذارد تا بتواند آفت‌های راه را شناسایی نماید. مطالعه کتاب فوق این توانمندی‌ها را به مخاطبان خود عطاء می‌کند و در حقیقت او را در برابر اندیشه‌های فرهنگی که ناآگاهانه می‌تواند مانعی برای پژوهش علمی با رویکرد علمی باشد واکسینه کند. چرا که تحقیق و پژوهش روندی است فعالانه و سامان‌مند برای کشف، تعبیر و بازنگری پدیده‌ها، رخدادها، باورها و فرضیه‌ها و پژوهش هم‌چنین برای استفاده از پدیده‌های موجود برای دست‌یافتن به راه کارهای عملی و فن‌آوری‌ها در امر توسعه به کار می‌رود. مضاعف بر این، در دنیای پیشرفته امروز، سیر تحولات، خصوصاً تحولات علمی چنان شتابی به خود گرفته که در هر لحظه با انبوهی از یافته‌ها و پژوهش‌های جدید روبرو می‌شویم. ابزارهایی که بتواند ملاک درستی را برای ارزیابی انبوه تحقیقات به ما هدیه نماید در کتاب موانع فرهنگی توسعه تحقیق در ایران به درستی شناسایی شده و تسلط لازم در امر شنا سایی را به مخاطبان خود در این راستا ارزانی می‌دارد. در نهایت باید بگوییم - بعد از مطالعه کتاب فوق این فکر در من شکل گرفت که به نوعی به معرفی این کتاب به طور مختصر و مفید برای صدها و هزاران شیفته راه علم و دانش که هر لحظه در جستجوی ابزارهای مفید با نگرشی علمی می‌باشند و هم‌چنین رهایی از اثرات هاله‌ای پژوهش و جهت‌گیری‌های ارزشی می‌باشند، بپردازم. امید که معرفی این کتاب بتواند گامی هر چند مختصر در راه شناسایی آفت‌های نگرش علمی و موانع اندیشه‌سوزی و اندیشه‌ورزی به مخاطبین خود بردارد، چرا که شنا سایی موانع اندیشه‌ورزی و به بیان دیگر زمینه‌های اندیشه‌سوزی در جامعه ایران مهم‌ترین هدف کتاب حاضر می‌باشد که بطور ویژه به میدان علم و پژوهش اختصاص یافته و به مباحثی چون پنهنکار ی، تقلید گرایی، تقدس گرایی در بررسی پدیده‌های محیطی و... می‌پردازد.

مقدمه: دغدغه مؤلف کتاب از نوشتن کتاب فوق همان دغدغه همیشه‌گی فرهیختگان و نخبگان و اندیشمندان این دیار است که به نوعی برای دسترسی به علل عقب‌ماندگی توسعه کشور چه در ابعاد فرهنگی، چه در ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی همواره در چالش با ابزارهای رویاروی خود می‌باشند و در این راستا از هر گونه تلاش و تحمل رنج و مصائب بسیار فروگذار نمی‌کنند، به

گوشه‌ای از سخنان آقای علی طایفی در انگیزه انجام این کار تحقیقاتی گوش می‌سپاریم: «از قریب ده سال پیش تاکنون که به تدریج پای در عرصه تحقیقات اجتماعی و فرهنگی گذارده و به دنبال پاسخگویی به دغدغه‌ها و چالش‌های اساسی توسعه کشور بودم، همواره در انجام تحقیقات، خواه بیش از طرح و تصویب، خواه حین اجرا و خواه پس از آن» با مصائب و مسائل و مشکلات نسبتاً گوناگون و فراگیری برخورد داشته‌ام و...». «مسائل مذکور و معضلات دیگری از همین دست که در ساختار و کارکردهای بخش علم و پژوهش در کشور و به تعبیری اندیشه‌ورزی در ایران رخ نموده است، چنان وضعی را به بار آورده است که امروزه نه تنها شکاف علمی ایران با جهان بسیار زیاد می‌باشد، بلکه در مقایسه سال‌های اخیر با چند دهه قبل نیز جز تعداد پژوهشگران آن هم با تعاریف خاص ایران و صرف نظر از میزان‌های جهان‌شمول، چندان تحولی به چشم نمی‌خورد. به تعبیر دیگر فضای بسته، توسعه ناموزون، بطئی و بسیار پرنوسان بخش علم و پژوهش در کشور منجر به ایجاد شرایطی شده است که حتی اندیشه‌های خلاق نیز یا زمینه بروز نمی‌یابند یا در صورت بروز به نحوی خاموش می‌شوند یا دست از تعهدات جغرافیایی خود برداشته و با تکیه بر رسالت‌های تاریخی خود، جغرافیای دیگر را برای اندیشه‌ورزی برمی‌گزینند و ایران را با همه تنهایی‌ها، صلابت مردمانش و تمدن دیرینه‌اش، برای مدتی تنها می‌گذارند.» گفته‌های مؤلف محترم کتاب در حالی است که کشور ما در بسیاری از معیارهای تعیین کننده در امر توسعه در وضعیت نامطلوبی قرار گرفته است. یکی از شاخص‌های توسعه یا فتگی را میزان توجه به تحقیق و سرمایه‌گذاری در آن می‌دانند. هر چند به نظر می‌رسد که تحقیقات در زمینه‌های صنعت و تکنولوژی و علوم پایه است که به طور مستقیم نتایج خود را در توسعه اقتصادی و صنعتی نشان می‌دهد، اما تجربه نشان داده است که حتی اگر بودجه و امکانات کافی در جهت تحقیق و توسعه پایه وقتی در نظر گرفته شود، بدون تمهیدات ساختاری در عرصه‌های اجتماعی و انسانی و اتخاذ راهکارهای مناسب سیاسی، حقوقی و اخلاقی، این امکانات نمی‌توانند بازدهی و بهره‌وری مورد انتظار را در توسعه پایدار و همه‌جانبه در پی داشته باشند. البته اگر علوم اجتماعی به ابزاری در دست قدرت تبدیل نشود و بتواند با رویکردی علمی به بررسی مسائل مبتلابه موانع توسعه تحقیقاتی در کشور بپردازد و در این راستا دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از دیرباز نقش آموزش و پژوهش را توأم در سراسر جهان به عهده داشته‌اند و به واقع در قرون اخیر نیز بزرگ‌ترین تحقیقات و تبعات علمی نیز از مراکز آموزش عالی بیرون آمده است، اما اینکه این انبوه پژوهش‌ها دارای چه سطحی از کیفیت علمی برخوردارند، در این مورد نمی‌توان قضاوت راستینی انجام داد. چرا که نظام سلطه و اقتدارگرا، همه‌جا را به زیر سیطره خود درآورده و در این رهگذر بدون تردید، فضای پژوهشی در انجام تحقیقات اجتماعی در دانشگاه‌ها و اماکن آموزش عالی همه از سطح قابل توجهی برخوردار است و در بسیاری از موارد تحقیقات پژوهشی هدفمند صورت می‌گیرد نه بر اساس مسائل و مشکلات دانشگاه یا جامعه. در حقیقت ارتباط میان دانشگاه و جامعه قطع می‌باشد و این در حالی است که جامعه بهترین کارگاه آموزشی و عملی مسائل نظری علوم اجتماعی می‌باشد و متأسفانه این رابطه را در جامعه آکادمیک و عام ملاحظه نمی‌کنیم یا اگر هست بسیار بطئی و کم‌رنگ می‌باشد. یکی از وسایل و اهداف کیفی توسعه در قالب معیارهای پیشرفت در نظام جهانی امروز، پی‌ریزی ساختارها و نهادهای علمی و پژوهشی است. به طوری که بدون تحقیق و توسعه، تلاش برای دستیابی به شاخص‌های توسعه‌ای امروز دنیا از ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سرابی بیش نبوده و ممالکی که هزینه‌های تحقیق و توسعه آنها نسبت به کل تولید ناخالص ملی، اندک می‌باشد در بزرگراه‌های توسعه‌ای که بسیاری از کشورها با شتاب زایدالوصفی در آن رقابت می‌کنند، به حاشیه رانده شده‌اند. نویسنده همچنین می‌افزاید: در جامعه ایران امروز نیز به رغم این که سالانه درصد اندکی از تولید ناخالص داخلی صرف امور پژوهشی می‌شود، مع الوصف، این نسبت اندک نیز به دلیل وجود پاره‌ای مسائل و موانع از قبیل موانع مالی، تجهیزاتی، مدیریتی و ساختاری، از جمله مسائل فرهنگی از وضعیت مطلوب و قابل قبولی برخوردار نیست. علم و پژوهش در جامعه ایران علاوه بر اصول، روش و ابزارهای پژوهشی، دارای الزاماتی است که بدون آن امکان انجام

تحقیق عینی و شناخت دقیق پدیده‌ها و مسائل وجود نخواهد داشت. یکی از این الزامات، زمینه‌سازی بستر ساختار فرهنگی هر جامعه از جمله جامعه ایران می‌باشد. به نحوی که با اشاعه فرهنگ علمی و پژوهشی در کشور، برنامه‌ریزان، مدیران و پژوهشگران کشور بتوانند این مهم را تسهیل و بهبود بخشند. لذا در بررسی حاضر سعی بر این است از زاویه نگرش سیستمی یا نظام گرا، به دو بعد درونی و برونی تحقیق به عنوان یک سیستم باز و پویا توجه شود. بدین معنا که هم به روابط درون نظام علم و تحقیق اهتمام می‌شود و هم به روابط نظام و نهاد علم با سایر نظام‌ها و نهادهای اجتماعی در جامعه ایران امروز. در جامعه ایران نیز در فراخنای تاریخ پرتشت آن تا سده اخیر علی‌رغم غلیان و خلجان بارقه‌های هر چند کوتاه و بلند در برهه‌هایی از تاریخ اندیشه و دانشوری و اوج‌گیری‌ها و گاه کف‌نشینی‌های پی‌درپی، معرفت‌علیم کمتر توانسته است به صورت یک نهاد در درون ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه ایران، جای گرفته و عرض اندام کند. با ورود ایران به قرن بیستم و غلیان تموج علم در دنیای اطراف ما، به تبع تکدی‌گری و جیره‌خواری همیشگی نظام‌های سیاسی ایران، فرهنگ و علم ممالک توسعه‌یافته غرب نیز وارد این مرز و بوم شده و بی‌هیچ تمهیدی از حیث بسترسازی‌های فرهنگی، آموزشی، اقتصادی و زیربنایی، علم و روش‌های تحقیق آن را هر چند به صورت ناقص، نسخه‌برداری شده و تقلیدی به خود تزریق کردیم تا مبادا در مظاهر تمدنی و رویارویی با اندیشه‌گران بیرونی، در اندرون جز مثنی اوهام و خرافه چیز دیگری برای عرضه نداشته باشیم. به هر حال با چنین نگاه کلی و گذرا بر علم و پژوهش در معنا و در تعیین تاریخی ایران، مسأله فرهنگ‌شناسی علم و تحقیق در ایران هم به عنوان موضوع اصلی بررسی حاضر و هم به عنوان دل‌مشغولی، چالش اصلی و تجربه زیست‌شده مجری پروژه هم‌چون سایر پژوهشگران کشور، طرح و در نهایت تصویب گردید. او همچنین بر این نکته تاکید دارد که: به طور خلاصه بررسی حاضر که به طور مشخص به ابعاد فرهنگی تحقیق (و علم به طور کلی) در جامعه ایران از نقطه نظر مسأله‌شناسی می‌پردازد، دارای جهت‌گیری‌های اصلی زیر است. دارای یک رویکرد تاریخی است. زیرا علم و تحقیق به عنوان یک پدیده زمان‌مند در فرآیند تاریخ دور و نزدیک بستر گزیده و بدون شناخت تاریخی، هویت، ماهیت، مسائل و عوامل و موانع رشد یا رکود آن در پرده ابهام و تغافل خواهد ماند. لذا احراز رویکرد تاریخی در بررسی حاضر گریزناپذیر است. غور و تفحص در نظریه‌های مربوط به جامعه‌شناسی علم نیز که در دنیای خارج از مرزهای جغرافیایی سیاسی ایران دارای سابقه و صبغه‌های تعریف‌شده و معینی است، در جهت شناخت قانون‌مندی‌ها، هنجارها، ارزش‌ها و چگونگی تکوین و رشد علم و تحقیق در جهان و اقتباس برای شناسایی ابعاد مسأله در بررسی حاضر ضروری است. شناخت فرهنگ پژوهش (و علمی) کشور با توجه به ضعف بررسی‌های مشابه و رقیب در فرهنگ‌شناسی علمی - پژوهشی کشور در زمان‌های قدیم و اخیر، ضرورت بررسی فرهنگ‌شناختی جامعه ایران را از حیث فرهنگ عمومی اجتناب‌ناپذیر می‌سازد تا از این راه نشانه‌های مختصات آسیب‌شناسی فرهنگ عمومی را بتوان در فرهنگ علمی ایران نیز باز جست. شناخت مؤلفه‌های فرهنگ علمی - پژوهشی جامعه ایران امروز با گذر از تاریخ علم در جهان و شناخت قانون‌مندی‌ها و نظریه‌های مربوط به فرهنگ‌شناسی و جامعه‌شناسی علم از یکسو و شناخت و گذر از فرآیند تاریخ علم و مختصات عام شمول فرهنگ عمومی ایران از سوی دیگر، عینیت یافته و مسبوق و مصبوغ به نظریه‌های جامعه‌شناسی علم و تاریخ علم و فرهنگ‌شناسی تاریخی ایران می‌گردد. دستیابی به نقاط هم‌پوشان مؤلفه‌های فرهنگ علمی با فرهنگ عمومی و هم‌چنین با مفاهیم اصلی و محوری جامعه‌شناسی علم و تجربه تاریخی علم جهانی، با توجه به امکانات و مضایق موجود بهینه‌ترین راه نیل به تعیین‌پذیری مختصات و مؤلفه‌های فرهنگ پژوهشی می‌باشد. از این رو ساختار گزارش حاضر نیز دارای چند بخش اساسی است: فصل اول به طرح نظریه‌های اصلی جامعه‌شناسی علم و تحقیق در دو الگوی اصلی حاکم بر آن در بعد درونگرا و برونگرا اهتمام دارد که روشنگر بسیاری از مفاهیم اساسی است که در زمینه فرهنگ‌شناسی تحقیق در بررسی حاضر کاربرد دارد و محصول فرآیند تکوین، رشد و تکامل علم نوین در کشورهای توسعه‌یافته است. فصل دوم، مروری گذرا بر تاریخ علم در ایران از دیر زمان تاکنون دارد و در این رهگذر با شناسایی مشخصه‌های اصلی و عمده فرهنگ عمومی در جامعه ایران، در

پی‌هدایت تحقیق به سوی پیوند اندام‌واره مفاهیم جامعه‌شناسی علم از یکسو و مختصات فرهنگ عمومی ایران از سوی دیگر می‌باشد. فصل سوم، نیز با الگوی مذکور به تعریف و شناسایی مؤلفه‌های اصلی و محوری موانع فرهنگ علمی - پژوهشی در جامعه ایران می‌پردازد تا ضمن تدقیق اولیه آن، زمینه حرکت به سوی شاخص‌سازی و تنظیم پرسشنامه فراهم شود. فصل چهارم، مختص مبانی روش‌شناسی تحقیق است که در آن مدل تحلیلی، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری و حجم جمعیت نمونه اشاره شده است. فصل پنجم، نیز متضمن توصیف اطلاعات حاصل از ۱۶۹ پرسشنامه تکمیل‌شده در شش گروه اصلی رشته‌های علمی است. فصل ششم، به بررسی و تحلیل فرضیات مبتنی بر مدل تحلیلی و جمع‌بندی هر یک از فرضیه‌های چهارده‌گانه می‌پردازد. فصل هفتم، گزارش حاضر نیز به جمع‌بندی فرصت‌ها و تهدیدها و ارائه راه‌کارها جهت رفع یا کاهش شدت اثرگذاری موانع فرهنگی بر توسعه تحقیق اهتمام دارد.

اهداف تحقیق: الف) هدف کلی: بررسی حاضر ناظر بر شناسایی و تحلیل مجموعه موانع فرهنگی موجود در فرا راه توسعه علم و پژوهش کشور جهت دستیابی به راه‌کارهای کلان و عام برنامه‌ای در راستای اصلاح و بهبود ساختارهای فرهنگی توسعه علم در جامعه ایران امروز می‌باشد. به طوری که متأثر از مختصات و بسترهای عام فرهنگ مبتنی بر علم و پژوهش در دنیا، فرهنگ عمومی کشور تحت تأثیر منش و خصوصیات فرهنگی علم و اجتماعات علمی و پژوهشی قرار گیرد. ب) اهداف جزئی: شناخت نظریه و قوانین تجربی مرتبط با جامعه‌شناسی علم و پژوهش به عنوان نهادهای مدرن اجتماعی در قرن حاضر و تأسی از فرایندهای توسعه بخش علم در کشورهای توسعه‌یافته دنیای امروز. شناخت مسائل فرهنگی عمده در فرهنگ عمومی کشور جهت شناسایی مشخصات اصلی آن به عنوان بستر تکوین و رشد فرهنگ و نگرش علمی و پژوهشی در کشور. شناخت موانع و مسائل فرهنگی توسعه علم و پژوهش در جامعه علمی ایران امروز که به نوبه خود متأثر از ساختارهای فرهنگی عمومی کشور است. ارائه راه‌کارهای پیشنهادی برای رفع موانع فرهنگی موجود در توسعه علم و پژوهش در کشور از نقطه نظر نهادی و ساختاری. ارائه راه‌کارهای پیشنهادی برای رفع مشکلات فرهنگی پژوهشگران کشور. نگاهی مختصر به اجزای بدنه تحقیق: قابل ذکر است با توجه به هدف بررسی حاضر که تلاش بر این است تا نمایی از تحقیق به منصفه دید مخاطبان محترم گذاشته شود لذا تلاش بر اختصار و خلاصه‌نگاری و ذکر پیام‌های مهم پژوهش می‌باشد. در بیس نظری تحقیق که در حقیقت ستون تحقیق می‌باشد، در مروری بر نظریه‌های جامعه‌شناسی علم و تحقیق که ستون و استحکام پژوهش فوق می‌باشد، عنوان شده است: هر چند تاریخ علم قدمتی تقریباً طولانی دارد که سابقه آن را می‌توان به آغاز حیات انسان اندیشه‌ورز منسوب نمود، لیکن توجه به علم به عنوان یک نهاد اجتماعی و در ذیل عنوان و رشته تخصصی «جامعه‌شناسی علم» (Sociology of Science) به قرن اخیر باز می‌گردد. اما این رشته در عین جوان بودن «توانسته است که نه تنها چتری برای تحقیقات جالب و مثمر در جامعه‌شناسان بشود بلکه زمینه پژوهشی شده است برای مطالعات وسیع و عمیق بین رشته‌ای متفاوتی در باب علم بخصوص از دریچه اجتماعی». (توکل، ۱۳۷۰، ص ۷) توجه به جامعه‌شناسی علم در کشورهای در حال توسعه مانند ایران از بعد ویژه‌ای می‌تواند مورد نظر اندیشمندان اجتماعی قرار گیرد. یکی از نمودهای عقب‌ماندگی کشورهای توسعه‌نیافته، کم‌رشدی فضای علم در آنها است. نظام تحقیقاتی و پژوهشی ضعیف، کمبود یا فقدان اجتماعات علمی رسمی، فرار مغزها، جدایی بین نیازهای داخلی و نظام دانشگاهی و پژوهشی، ضعف مدیریت نهادها و سازمان‌های علمی و...، جملگی معرف کم‌رشدی و ضعف فضای علم به شمار می‌آیند. مطالعه علم به عنوان یک نهاد اجتماعی که مشخصات یک پدیده اجتماعی را دارا می‌باشد، بخشی از ادبیات موجود در جامعه‌شناسی علم را به خود اختصاص می‌دهد. بخش قابل توجهی از ادبیات اجتماعی نهاد علم اختصاص به نقد و بررسی وضعیت علم در کشورهای موسوم به جهان سوم دارد و نهایتاً بر رشد و گسترش علم و اجتماعات علمی و بر انتقال تکنولوژی مطابق با الگوی غربی (تقلید) تأکید دارد. چنین ادبیاتی که اغلب توسط دانشمندان علوم طبیعی و مهندسان نگاشته شده کمتر جنبه نظری داشته و بیشتر جنبه

راهبردی برای بهبود وضعیت علم در کشورهای جهان سوم دارد. در مقابل، بخش اندکی از مطالعات، بر تحقیقات تجربی و مطالعات آماری مبتنی هستند و بنیان آنها را مقایسه وضعیت علم در کشورهای جهان سوم و غرب تشکیل می‌دهد. علی‌رغم خصلت تجربی این دسته از مطالعات، جنبه نظری آنها از نیرومندی قابل توجهی برخوردار نیست. وجه اشتراک این دسته از مطالعات با دسته اول غیرتئوریک بودن هر دو است. دسته سوم مطالعات در ادبیات جامعه‌شناسی علم در کشورهای جهان سوم، به روابط ساخت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی با علم (و فن آوری) می‌پردازد. تحلیل‌های به دست آمده از این دسته از مطالعات به شدت تحت تأثیر بستر و متن اقتصادی، اجتماعی و سیاسی قرار دارد. این گروه از مطالعات که خودگستره متنوعی را شامل می‌شوند، اساساً علم در کشورهای توسعه‌نیافته را پدیده‌ای منفعل و وابسته می‌انگارند که می‌تواند تحت تأثیر متغیرها و عوامل کلان اجتماعی قرار گیرد. دسته چهارم مطالعات، که بخش اندکی از ادبیات جامعه‌شناسی علم را در کشورهای جهان سوم در برمی‌گیرد، به بررسی تاریخ علم و مؤسسات علمی در کشورهای جهان سوم می‌پردازد. ویژگی اساسی این دسته از مطالعات غیرتئوریک و تاریخی بودن آن است. در چارچوب دسته اخیر مطالعات، تحلیل وضعیت کنونی پژوهش در کشورهای در حال توسعه نیاز به مطالعه مورد (Case Study) مفصل دارد که در پرتو مطالعه تاریخی امکان‌پذیر می‌باشد. نهایتاً، بررسی‌هایی که به طور تخصصی در حوزه جامعه‌شناسی علم در کشورهای در حال توسعه صورت می‌گیرد، آخرین بخش از ادبیات موجود در جامعه‌شناسی علم را در بردارد. البته برای تمرکز بیشتر می‌توان ادبیات موجود در حوزه جامعه‌شناسی علم در کشورهای در حال توسعه را به رهیافته‌های بزرگ‌تری مانند رهیافت ساختگرا، رهیافت کنش متقابل، رهیافت کارکردگرایی و رهیافت مارکسیستی تقسیم‌بندی کرد. نویسنده در ادامه مباحث نظری که مفصلاً در کتاب به آن پرداخته شده، اظهار می‌دارد: جامعه‌شناسی علم، با وجود اینکه دانشی نوپا تلقی می‌شود، لیکن تغییر و تحولات فراوانی را تجربه کرده است که عمده‌ترین آنها تغییرات دو دهه اخیر در نظریات رایج در حوزه جامعه‌شناسی علم بوده است. با توجه به این تغییرات و تحولات، کلیه نظریات ارائه شده در این حوزه را می‌توان در دو دسته قرار داد: نخست، نظریه‌هایی که ملهم از رویکرد اثبات‌گرایی یا پوزیتیویستی به علم است؛ دوم نظریه‌هایی که بر فلسفه علم نسبی‌گرا بنا شده‌اند. نظریه‌های مطرح‌شده در قالب رویکرد کارکردگرایی و مارکسیستی را می‌توان در زمره دسته اول، و نظریات مطرح‌شده در رویکرد «منافع» و «تلقی علم به مثابه ساخت اجتماعی» را می‌توان در زمره دسته دوم به شمار آورد. با این دسته‌بندی کلان می‌توان نظریه‌های موجود را از نظر اصول در درون خود مشترک و با دسته دیگر متفاوت دانست. در حقیقت: «اصل بنیادین دسته اول نظریات که ملهم از فلسفه علم اثبات‌گرایی است بدیهی انگاشتن «وجود» ما و جهان خارج است. با پذیرش وجود ما و جهان خارج که مستقل از ما و درک ما است، به تدریج رویکردی عینیت‌گرا (Objective) نسبت به علم شکل گرفت که علم را اساساً مقوله‌ای شناختی معرفی می‌کرد. این رویکرد ریشه‌ای متافیزیکی داشت. زیرا بر مبنای بحث از معرفت «هستی» بنا شده بود. براساس این رویکرد، واقعیت‌هایی در بیرون از ذهن وجود دارند که برای هر کس این واقعیت‌ها یکسان هستند. به عبارت دیگر، خصوصیات و صفات ثابت و لایتغیری وجود دارند که علم با فرمول‌بندی روش‌شناسی مناسب می‌تواند به کشف آنها نایل شود. در چنین رویکردی این فرض پذیرفته شده که جهان بیرون دارای صفت‌های ثابتی است و بحث فقط بر سر این است که آیا ما در موقعیتی قرار داریم که چیزهایی از آن دست آوریم یا خیر.» علم‌شناسی پوزیتیویستی معرفت علمی را معرفتی پیراسته از حدس‌ها و گمان‌ها، مشحون از تعینات و قطعیات و فارغ و منزله از آرای همواره مناقشه‌آمیز فیزیکی معرفی کرده بود. با چنین نگاهی به علم، قوانین و قواعد علمی از دوران گذشته تاکنون وجود داشته‌اند، لیکن جوامع مختلف هر یک به اندازه‌ای از آن آگاه بوده و بهره گرفته‌اند. با رویکرد اخیر به جوامع سنتی و ابتدایی که کمترین برداشت و آگاهی از قوانین علمی داشتند، تا جوامع جدید که برداشتی به مراتب غنی‌تر از علم دارند، درجه‌بندی می‌شوند. بدون تردید این درجه‌بندی غیریکسان و نامتقارن است، به این معنا که اندیشه‌ها از ابتدا بر اساس نگرش سنتی تجربه‌گرایی به صادق و کاذب دسته‌بندی می‌شوند و براساس میزان وجود اندیشه‌های

صادق، جوامع و اندیشه‌ها درجه‌بندی می‌شوند. بنابراین، در رویکرد اخیر، علم مقوله‌ای معرفت‌شناختی تلقی می‌شود که از تقدس ویژه‌ای برخوردار است. چرا که پرده از اسرار و قوانین پنهان طبیعت برمی‌دارد. در این گروه از نظریه‌ها فرض «حقیقی بودن معرفت علمی و اعتبار آن» بدیهی انگاشته می‌شود و حوزه مطالعه بر رفتار دانشمندان و فضای کلی علم در جامعه متمرکز است. حاکمیت رویکرد پوزیتیویستی بر فلسفه علم اجتماعی دوامی نیاورد و با انتقادات ویرانگر دهه‌های پنجاه و شصت میلادی در معرض فروپاشی قرار گرفت. این فروپاشی از چنان گستره و عمقی برخوردار بود که حتی رویکرد تجربه‌گرایانه از جمله ابطال‌گرایی کارل پوپر را نیز در بر گرفت. از ویرانه‌های پوزیتیویسم، رویکرد نسبی‌گرا که عمده‌ترین بدیل رویکرد مذکور تلقی می‌گردید، قدرافراشت. در رویکرد اخیر به جای اینکه علم مقوله‌ای معرفت‌شناختی تعریف شود، مقوله‌ای جامعه‌شناختی تلقی می‌شد که این تغییر را می‌توان تحولی جامعه‌شناختی در نگاه به علم در نظر گرفت. به عبارت دیگر، نگاه به علم در رویکرد اخیر، نگاهی اجتماعی است و علم، ایده‌های علمی و ادعاهای معرفتی تنها از نظر اجتماعی قابل تبیین هستند. این تحول بیشتر با آثار ویتگنشتاین (Wittgenstien) و کوهن (Cohen) مرتبط است. در رویکرد اخیر علم و جامعه دو پدیده وابسته و کاملاً مرتبط با هم و اساساً مقوله‌ای اجتماعی انگاشته می‌شود. در این رویکرد علم به شدت منبعث از مباحث و مفروضات اساسی و بدیهی است که در یک جامعه وجود دارد. بنابراین، مسأله‌ای که در یک زمان پرسش عمده است، زمانی دیگر و در جامعه دیگر سؤال نخواهد بود به طوری که ملاحظه می‌شود، این تحول و انتقال، انتقال از معرفت‌شناسی به جامعه‌شناسی علم و دانش است و در آن به جای بحث با حالتی دستوری - مانند اینکه «چه نوع اعتقاد و باورهایی باید داشته باشد» - به شیوه‌ای توصیفی بحث می‌شود که هدف آن تنها نشان دادن این است که در عمل چه نوع اعتقادات و باورهایی وجود دارند. در چنین حالتی علم به شکل بی‌واسطه با هنجارهای محلی یک جامعه خاص مرتبط می‌شود و با توجه به این بحث می‌توان از علم «غربی»، «شرقی» و... سخن گفت. چرا که تصور از علم کمتر ثابت است. چنین نگاهی به علم به فروکشیدن علم از جایگاه مقدس و معتبر می‌پردازد و آن را نسبی و تحت تأثیر شرایط اجتماعی می‌داند. بنابراین رویکرد، نمی‌تواند از دوره‌های تاریخی جوامع مختلف روش‌شناسی ثابتی داشت. بنابراین علم نمی‌تواند مدعی دستیابی به تمایزات ثابت، ماندگار و عام‌شمول در طول زمان باشد. در رویکرد اخیر، علم «بخشی از جامعه» است و عالمان تنها به ارائه توصیف منفعلانه از واقعیات از قبل موجود مبادرت نمی‌ورزند، بلکه به شکل خلاقانه و فعالانه مبادرت به فرمول‌بندی و ساخت‌دهی ویژگی‌های جهان می‌کنند. بنابراین، علم، روش‌ها و روش‌شناسی‌های مقبول علمی باید نماینده‌ای مورد قبول از یک جامعه و اساساً از یک شکل زندگی باشند. در این رویکرد تأکید بر ساخت‌دهی جهان بیرون است تا کشف آن، این رویکرد جامعه‌شناختی جامعه را رابط بین ما و واقعیت معرفی می‌کند. تمثیل زیر دقیقاً نشانگر رابطه تنگاتنگ علم با جامعه و «مجرابودن» جامعه برای دریافت واقعیت است: «... کریستف کلمب امریکا را کشف کرده ولی این کشف (در اروپای قرن پانزدهم) در زمره کشفیات وارد نشد و اصولاً کشف به شمار نیامد، تا آنکه از نظر اجتماعی مورد تأیید قرار گرفت. به معنای دقیق و عمیق کلمه، امریکا «هستی» نیافت تا اینکه ادعای معرفتی کریستف کلمب به لحاظ اجتماعی و به وسیله اکثریت مردم مورد تأیید قرار گرفت و از این طریق وارد حوزه بحث اروپایی شد.» همان‌گونه که ملاحظه می‌شود در چنین حالتی تصور ما از واقعیت چیزی ورای محصول جامعه تلقی نمی‌شود. علم، در واقع حرفه ساخت‌دهی است. بنابراین علم اساساً پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید. رویکرد اخیر، علاوه بر اینکه به متن اجتماعی فعالیت علمی توجه بسیار دارد، خود تولید علمی را نیز پدیده‌ای اجتماعی می‌داند که نه به طور خلق‌الساعه، بلکه در نتیجه وجود تعاملات بین دانشمندان و نظریات آنها حاصل می‌گردد. در این رویکرد جامعه‌شناسان علم و معرفت از مفهوم «شکلی از زندگی» بهره می‌جویند تا چگونگی اتصال «کشفیات» و فعالیت‌های علمی به بدنه اجتماع و عدم جدایی آن از اجتماع را نشان دهند. به نظر ویتگنشتاین، کسی نمی‌تواند بر پایه عناصر صرفاً خصوصی از درون خویش به تصوری از جهان دست یابد و از آنجا مقدماتی را پایه‌ریزی کرده به جلو برود تا به «جهان بیرونی» و وجود دیگران برسد. به عبارت دقیق‌تر، ویتگنشتاین معتقد است هیچ

معیار ثابت و تغییرناپذیری وجود ندارد و هر معیار و میزانی که برای سنجش هر چیز (از جمله معنا) به کار می‌رود، در نهایت معیاری اجتماعی است نه فردی. به دیگر سخن، معیار ثابت و ویژه شخصی یا فردی وجود ندارد. به نظر ویتگنشتاین، معنای واژه ای مثل علم) محصول متنی است که لفظ در آن به کار می‌رود و آن متن هم به نوبه خود وابسته با کردارهای اجتماعی و در نهایت شکل زندگی است. خلاصه اینکه هر زبان خود شکلی از زندگی است. بنابراین نمی‌توان زبان را جدای از سایر فعالیت‌های انسانی دید. چراکه زبان در هر گوشه‌ای از جهان زندگی با بقیه فعالیت‌های گره خورده و دارای پیوند است. جامعه‌شناسان با استفاده از استدلال مذکور ادعا می‌کنند علم را نمی‌توان جدا از سایر فعالیت‌های انسانی دید. چراکه علم مانند زبان از سایر فعالیت‌ها (در شکلی از زندگی) پیوند خورده است. در پایان این نوشتار می‌توان به این موضوع اشاره نمود که در جامعه صنعتی الگوهای جدید به صورت خصیصه و سمت و سوی علم و تکنولوژی در می‌آیند. دانشمندان و پژوهشگران علوم اجتماعی به بررسی این روندها در هر امر جزئی می‌پردازند. و این بسیار طبیعی است که، بسیاری از تحلیل‌ها در مورد علم به عنوان «یک نهاد اجتماعی» در خلال چند دهه اخیر به صورت عمیقی در معرض تغییر قرار گرفته و از تصویر مرتونی یک علم مستقل اجتماعی یا به تعبیر مولکی «نظریه استاندارد علم» به تصویری از علم رسیده است که آن را به عنوان یک پدیده اجتماعی و فرهنگی در نظر می‌گیرد. بنابراین، می‌توان اذعان نمود که جامعه‌شناسی علم دچار تحول اساسی شده و این امر به نوبه خود خصیصه‌های علم را نیز متحول نموده و تغییر داده است. در نتیجه این تحول، «مشروعیت علم» در معرض تردید قرار گرفته است و ادعاهای معرفتی در زمینه‌های اجتماعی‌شان قرار داده شده‌اند و بین علم و زمینه‌های مذکور ارتباطاتی ایجاد شده است. در این سیر تحول، پویای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی به مثابه عوامل مؤثر در ظهور ایده‌های خاص تلقی می‌شوند. علم در ایران

مختصات فرهنگ عمومی، مؤلف پس از بررسی نظری واژه فرهنگ از دیدگاه‌های مختلف و نگاهی به فرهنگ عمومی ایران از دیرباز تاکنون و در ادامه بررسی علم در تمدن اسلامی وارد بحث مسأله‌شناسی در فرهنگ عمومی ایران میشود که در این راستا به بررسی مسأله‌هایی هم‌چون: قناعت به اندک در برابر کار و تلاش پدیده سه فرهنگ: «ملی، اسلامی، غربی» تقلید در برابر تحقیق و خلاقیت تجدد و سنت‌گرایی خاص‌گرایی: قومیت‌گرایی و قوم‌ستیزی خردورزی یا خردستیزی در ایران دنیا‌گرایی در برابر دنیا‌گرایی استبداد، ستم‌پذیری و تسلیم پنهان‌کاری، بی‌قانونی و ترس از آینده پسا‌هنگی اداری، دیوان‌سالاری و بیماری‌های ساختار بسته طبقاتی می‌پردازد. از دیدگاه نظریه پردازان غربی و ایرانی و بررسی مقایسه‌ای دیدگاه‌های این اندیشمندان به لحاظ مفهومی می‌پردازد. در بررسی بیشتر کتاب موانع فرهنگی توسعه تحقیق در ایران، نویسنده، سپس به بررسی علم در ایران: مؤلفه‌های فرهنگ علمی - پژوهشی می‌پردازد. او در این راستا می‌گوید: از آنجا که علم به عنوان یک نظام باز محسوب می‌شود و هیچ تحدید و تهدیدی را از محیط خود بر نمی‌تابد و در صورت وقوع تهدیدی از سوی نظام اجتماعی محیط خود، به گونه‌ای از متن نظام اجتماعی بسته و رسالت و مأموریت خود را به نظام‌های اجتماعی مساعد دیگری وامی‌نهد، لذا دارای مختصات و ویژگی‌های عام و همه‌شمولی است که کلیه جوامع و اجتماعات علمی نیز آنها را به عنوان قواعد، ارزش‌ها و هنجارهای همه‌پذیر قبول داشته و بر آن تأکید می‌نهند. در جامعه جهانی امروز علم نوین بیشتر از هر زمان دیگری، توسعه خود را مرهون فعالیت‌های دانشمندان و دانشوران در دهه‌های اخیر است به طوری که «۹۰ درصد دانشمندانی که تاکنون به دنیا آمده‌اند، امروز زنده هستند». به بیان دیگر اگر چه تاریخ شکل‌گیری معرفت بشری به هزاره‌های پیشین بازمی‌گردد و حتی پیش از پدیداری معرفت دینی در قالب معرفت هنری تجلی یافته و جادوگران و اورادخوانان، رهبران این سنخ از معرفت به شمار می‌رفتند ولیکن با تحول معرفت انسانی و سعی و خطاها و تجارب بسیار انسان اندیشه‌ورز حلقه‌های محکم معارف هم‌چنان در تودرتوی یکدیگر پیچیده و افزایش یافته و در عصر امروز پس از حلقه‌های معرفت دینی و فلسفی، حلقه معرفت علمی را در آخرین زنجیر این سلسله پریچ‌وتاب پدیدار ساخته است. در این فراز و فرود سهمگین تحول معرفتی، اندیشه و اندیشه‌ورزی تعطیل و بیکار نمی‌گشت و اگر جنگ و نزاع، بی‌هنجاری، دانش‌ستیزی و

اندیشه‌سوزی نظام‌های اجتماعی نیز منجر به وقفه‌ای در این غلیان برخورد ذهن و عین در گوشه‌ای از جهان و در نزد تمدنی می‌گردید، شریان این جریان پرفتوح علم و اندیشه‌ورزی سر از جای دیگری می‌گشود و هیچ توقفی را بر نمی‌تابید و چنگ بر سبیل و سلوک تمدن دیگری می‌سایید و دستاویز آن می‌شود. در این روند سال‌ها طول می‌کشید تا دانشمندی ظهور کند و بتواند بر معرفت عام‌شمول آن دوران فایق آمده و بر برج عاج بنشیند. اما در عصر نوزایی علمی و فرهنگی و با ناسوتی شدن اندیشه‌های انسان و جستجوی چشمان کاوشگر او در کوچه پس‌کوچه‌های ناهموار، تاریک و گاه بن‌بست جلوه‌های طبیعی و مناسبات انسانی - اجتماعی، به تدریج سیمای معرفت نوینی شکل و تکوین یافت که بعدها توانست انقلاب‌های علمی و فنی پی‌درپی را به ارمغان آورد. علم امروز پای در قله‌های معرفتی نهاده است که پس از گذشت چند دهه قرن حاضر، قله‌های پیشین را بر دامنه‌های پستی تبدیل کرده که تماشای ستیغ رشد و تعالی‌اش برای هر انسان غیرمسلحی امکان‌پذیر نیست و درنوردیدن پهنا و بلندای آن برای هر کسی میسر نمی‌باشد. از همین رو به دلیل پیش‌گفته، بازبودن نظام علمی در دنیای امروز، فرآورده‌ها و نهاده‌های علمی امروز جهان علی‌رغم این که به دلیل گستردگی یافته‌ها و دغدغه‌هایش، فرایند جهانی را طی کرده است ولیکن عمدتاً مرهون فعالیت‌های اهالی ممالک توسعه‌یافته‌ای است که پیش از اهتمام بر این مهم، شالوه‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ملازم با توسعه علمی را ساخته و پرداخته‌اند و امروز بی‌دلیل نیست که به رهبری بی‌بدیل علمی جهان مبدل شده و قریب ۷۵ درصد تولیدات علمی جهان را به نام خود سکه زده‌اند (ایالات متحده آمریکا، اروپای متحد و ژاپن). پر مسلم است در چنین سیمایی، خصوصیات و قابلیت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و انسان‌افزاری موجود در نظام‌های علمی نیز منقوش به نقش و نگار این ممالک است و هرگونه فرهنگ و روحیه علمی نیز در آن منحصر به سازمان علمی است که دوران نوزادی و نوجوانی خود را در همان جوامع طی کرده و در نوسان بلوغ به سر می‌برد. هم‌چنین در توسعه فراگیر اندیشه و باور علمی از یک‌سوی و فرهنگ و روح علمی از سوی دیگر در جوامع توسعه‌یافته، این نکته حائز اهمیت است که با سیطره تدریجی فرهنگ عمومی، تحت مدیریت، هدایت و حمایت فرهنگ علمی آن جوامع، علم امروز توانسته است به چنین رویکرد و مقامی دست یافته و در عرصه تحقیق و جستجوگری خود هیچ عرصه‌ای را از ورزش باد شک و تردید سازمان‌یافته و پرسش و پرسشگری مصون نگذارده است. جامعه ایران امروز نیز علی‌رغم تلاش‌های بسیاری که در کوران نضج، تکوین و رشد نهاد علم در دوران طفولیت تاکنون از خود نشان داده و به قول گریسون «فقط مشعلدار علم نبوده بلکه مشعل علم خود را به اروپا سپرده است و آن مشعل هنوز با نوری درخشان‌تر از همیشه می‌سوزد» (سیریل، ص ۴۸۰) ولیکن امروزه با تجمع و تمرکز نهاده‌های علمی از منابع سرمایه‌ای تا عوامل انسانی و نرم‌افزاری در جوامع توسعه‌یافته، بی‌تردید علم موجود در جامعه ایران رونوشتی از اصل آن در جوامع پیشرفته بوده و متأثر از خصوصیات، قواعد و تنظیمات علمی ره‌پیمودگان پیشروی است که در تعقیب مسیر رفته آنان، هنوز اندر ابتدای راه است. نویسنده همچنین می‌افزاید: از این رو علاوه بر ورود ساختارها و فرآورده‌های علم نوین در طی سال‌های گذشته به جامعه ایران و تأثیرپذیری فرهنگ جامعه از فرهنگ علمی توأم با ورود زیربناهای آن و تشکیل رسمی و غیررسمی جمعیت‌ها و انجمن‌های علمی در رشته‌های مختلف که خواه‌ناخواه از فرهنگ علمی نیز متأثر بوده است، نوعی پاره فرهنگ در فرهنگ عمومی تشکیل و رو به رشد نهاده است که از آن می‌توان به فرهنگ علمی یاد کرد. بدیهی است فرهنگ علمی موجود در جامعه ایران در تعارض با دو نوع فرهنگ محیطی به سر می‌برد: از یک سو به تبعیت از فرهنگ جهانی علم همانند سایر علما و دانشوران ناگزیر از اقتدا به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و تنظیمات حقوقی و قانونی است که بی‌تردید بدون حرمت آنها امکان پایه‌ریزی این نهاد در جامعه میسر نمی‌گردد. به طور قطع اعضای این خانواده بزرگ علمی همگی منبع درآمد یکسانی داشته و بر سر یک سفره از مائده‌ها و فرآورده‌های علمی گرد هم می‌آیند و دل‌مشغولی‌ها و ادبیات مشترکی دارند و لذا از نظر فرآیندهای جهانی شدن، این جمعیت خواه در ایران یا هر کشور دیگری دارای هویت، مأموریت، وظایف، دغدغه‌ها و چالش‌های مشابهی هستند که با اشتراک زبان و ادبیات علمی از محدوده

مرزهای سیاسی، جغرافیایی و قومی - ملی فراتر رفته و جهانی شده‌اند. شاید به تعبیری بتوان اذعان کرد که اولین ساکنان دهکده جهانی را همین علما و دانشمندان و سپس تولیدکنندگان اطلاعات تشکیل می‌دهند. از سوی دیگر فرهنگ علمی به دلیل وجود تأخر فرهنگی (Cultural Lag) بین فرآورده‌های نوین علمی با زیرساخت‌ها و قابلیت‌های فیزیکی و فرهنگی جامعه در سطح کلان (و به تعبیری بین فرهنگ علمی و فرهنگ عمومی جامعه ایران)، دستخوش نوعی تعارض با فرهنگ عمومی است که زبان و ادبیات، باورداشت‌ها، دل‌مشغولی‌ها، نگرش و ارزش‌ها و هنجارهای متفاوتی با آن دارد. به بیان دیگر فرهنگ علمی در کشاکش اثرگذاری و اثرپذیری از فرهنگ عمومی جامعه ایران بوده و بسیاری از انرژی‌ها، منابع و فرصت‌هایش صرف کاهش اثرات ناخواسته و نامطلوب فرهنگ عمومی بر مرزهای فرهنگ علمی می‌شود. در چنین وضعیتی که تأثیرگذاری فرهنگ عمومی بر فرهنگ علمی غالب باشد و سیطره آن بر شریان‌های تازه ولی ضعیف فرهنگ علمی چنگ انداخته باشد، جامعه هیچ‌گاه روی سعادت را نخواهد دید و حرکت تعالی‌بخش آن بسیار بطئی و رو به تاریکی خواهد گرایید. مراغه‌ای در سیاحتنامه ابراهیم بیک می‌نویسد: «سبب عمده بقا و دوام این وضع ناگوار (جامعه ایرانی) بی‌علمی است. تا کنون هر چه داد می‌زنم که بیش از همه چیز برای ما علم لازم است به جایی نمی‌رسد و به گوش نمی‌رود. این بی‌بصیران نمی‌بینند که سبب هر گونه عزت و افتخار مردم مغرب زمین همان علم است و سبب خواری مشرق‌آین نیز عدم علم و جهالت آنان». (بهنام، ص ۸۰) او همچنین می‌گوید: اینک با توجه به اوصاف مذکور، در تبیین فرهنگ علمی جامعه ایران امروز از دو روش می‌توان استفاده کرد. نخست فرهنگ علمی حاکم بر جوامع علمی ممالک توسعه‌یافته که مهم‌ترین مباحث نظری و تجربی آن در بخش‌های نظری و گزارش‌های مربوط به آن ارائه گردید. دوم شناخت مختصات اصلی فرهنگ عمومی جامعه ایران جهت ردیابی اثرات این مختصات در فرهنگ علمی. متأسفانه در هر دو مسیر مذکور خواه در بحث از جامعه‌شناسی علم جهت تبیین فرهنگ علمی اعم از مباحث نظری و تجربی و خواه در بحث جامعه‌شناسی ایران و فرهنگ‌شناسی عمومی و به طریق اولی فرهنگ‌شناسی علمی، یافته‌های علمی و تجربی اندکی وجود دارد و لذا در این خصوص ناگزیر از دریافت استنباطی از فرهنگ جهانی علم و فرهنگ عمومی ایران بوده و در بررسی حاضر بدان استناد خواهد شد. مفاهیم: در بررسی مفاهیم هم‌چون فرهنگ علمی خواه از نظر کارکردی یا آسیب‌شناختی دو گستردگی نسبتاً بی‌حضر و انتزاعی وجود دارد: نخست انتزاعی و عام‌شمول بودن مفهوم فرهنگ علمی است که می‌بایست در محدوده‌ای حدود آن را تحدید کرده و عینیت‌پذیری و انضمام آن را افزایش داد. دوم فرابخشی بودن ماهیت فرهنگ و علم و تحقیق است به طوری که در تمامی حوزه‌های علوم نظری و عملی و بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بسترهایی را تمهید کرده است. لذا لاجرم جهت مطالعه همه جانبه‌نگر این مقوله و روابط بین این دو پدیده باید همسو با فرایندهای عملیاتی کردن مفهومی هم‌چون فرهنگ علمی با تأکید بر بخش تحقیقات، این دو مفهوم را در ابعاد مختلف و متنوعی مورد مذاقه و غور قرار داد تا بر ابهامات، ناگفته‌ها و ناپیداها آن پرتو بیشتری افکنده شود (طایفی، ص ۱) در فرایند مفهوم‌سازی که بیشتر از تعریف ساده یا قراردادی واژگان فنی یک علم است، ساختن مفهوم انتزاعی برای فهمیدن امر واقعی است. لذا در مفهوم‌سازی به همه جوانب واقعیت مورد نظر توجه نشده، بلکه فقط آن جنبه‌هایی که از نظر محقق اصلی است برگرفته می‌شود. (ریمون، لوک و ان، ص ۱۱۴) بدیهی است برای پرهیز از تحویل‌گرایی (Reductionism) و سقوط در ورطه نگرش‌های تک‌عاملی می‌بایست به گونه‌ای عمل کرد که کلیه عوامل موجود در زمینه فرهنگ تحقیقات از زاویه آسیب‌شناختی در کشور مورد توجه قرار گیرد. به طوری که می‌توان همانند هر واقعیت اجتماعی که دارای ابعاد مختلف و متعددی است و در یک رویکرد جامع‌نگر می‌بایست مورد توجه قرار گیرد، بررسی موانع فرهنگی تحقیق در ایران را که به عنوان یک مسأله، مانع و رادع توسعه و تحول تحقیق یا پژوهش و نهادینه‌شدن هر چه بیشتر علم در جامعه ایرانی به شمار می‌رود، از ابعاد سیاسی، دینی، آموزشی، سازمان در روابط کار، قانونی، فکری - روحی و معرفتی، زبانی مطالعه کرد. در چنین رویکردی تأکید بر بررسی خصوصیات فرهنگی تحقیق در ارتباط متقابل با حوزه‌های سیاسی، دینی و... سایر

ابعاد پیش گفته است. به طوری که در بعد سیاسی، نگاه متقاطع از علم و تحقیق، عرصه‌های سیاسی و فرهنگی در شناسایی موانع و مسائل موجود آن پرتو خواهد انداخت. مؤید چنین رویکردی وجود ارزش‌های مختلف در جوامع انسانی است به طوری که در احکام ارزشی نیز چند نوع ارزش مورد بحث قرار گرفته است که عبارتند از «ارزش‌های زیستی، ارزش‌های مذهبی، ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های عاطفی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های عقلانی، ارزش‌های هنری و ارزش‌های اخلاقی». (شریعتمداری، ص ۹-۴) اینک با توجه به ابعاد مذکور به عملیاتی کردن شاخص‌های موانع فرهنگی تحقیق در بررسی حاضر اهتمام می‌شود که به دلیل طولانی بودن مباحث فوق، در اینجا فقط اشاره‌ای به عناوین شود و در صورت مطالعه بیشتر لطفاً به اصل کتاب رجوع فرمایید. شاخص‌ها عبارتند از: پنهان‌کاری و پوشیده‌گویی، تفرد و عدم اعتماد افراد به یکدیگر، فاصله از قدرت در جامعه علمی ایران تقلیدگرایی و پذیرش آنچه که هست به عنوان نوعی تقدیر ازلی و اتکای بر گزاره‌های پیشینی دنیاگرایی، آخرت‌جویی و کم‌اهمیت‌شمردن حیات این جهانی تقدس‌گرایی در برخی پدیده‌های محیطی تعصب و غلبه برخی عقاید قالبی (Stereotype) پول‌محوری در مسأله‌شناسی و انجام تحقیقات نبود تمایز ساختی و معرفتی کم‌ارزش‌بودن جایگاه تحقیق و محققان در کشور عدم شایسته‌سالاری (Meritocracy) و تخصص‌گرای ضعیف روحیه و اخلاق جستجوگری و پرسش‌گری غلبه خاص‌گرایی در جامعه علمی ایران نویسنده با بهره‌گیری از تئوری‌ها و دیدگاه‌های جامعه‌شناسان غربی و در مواردی نظریه‌پردازان ایرانی می‌پردازد که به دلیل تلخیص کتاب به ناچار از نگارش کلی تعاریف و دیدگاه‌ها می‌گذریم و خواننده را به مطالعه کتاب ارجاع می‌دهیم. در ادامه بررسی بیشتر کتاب، مؤلف به شرح مبانی روش‌شناختی تحقیق می‌پردازد که در این راستا و در این کار پژوهشی از دو روش: الف) روش اسنادی و کتابخانه‌ای ب) روش پیمایشی می‌پردازد و در نهایت به انتخاب جامعه آماری و نمونه‌گیری می‌پردازد که از نظر پوشش و جامعیت دربرگیری تحقیق نیز کلیه پژوهشگران شش گروه اصلی رشته‌های علمی مشتمل بر فنی - مهندسی، پزشکی، علوم پایه، علوم انسانی، کشاورزی و هنر مورد احصا و بررسی قرار گرفتند.

ساختن فرضیات تحقیق: مؤلف کتاب در قسمت توصیف و تحلیل فرضیات از فراراه مرور نظریه‌های عام رشد علم در سایر ممالک پیشرفته و به طور کلی پیشرفت علم در جهان و واریسی بخشی از آن نظریه‌ها در متون تاریخی جامعه امروز ایران سرانجام مجموعه‌ای از فرضیات به دست آمد که در این بخش برپایه داده‌های جمع‌آوری شده در بین جمعیت پژوهشگران نمونه مورد بررسی نحوه تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر و در نهایت روابط افراد مورد بررسی قرار گرفته و معنی‌داری روابط بین آنها در زیر ارزیابی می‌شود که در زیر به اختصار به آن اشاره می‌شود. در بررسی فرضیه ۱ - سنجش پنهانکاری: «هر چه امکان انتشار یافته‌های تحقیقاتی و سهولت آن جهت دسترسی کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» یافته‌ها نشان می‌دهد تفاوت بین دو متغیر مورد بررسی معنادار است و میزان معناداری آن نیز تا ۹/۹۹ درصد قابل اطمینان است. به طوری که پژوهشگران رشته‌های کشاورزی، علوم انسانی و علوم پایه به ترتیب دارای بیشتری پنهانکاری بوده و از ارائه اطلاعات خودداری می‌کنند. به طور کلی قریب ۵۵ درصد پژوهشگران از دادن اطلاعات مربوط به فعالیت پژوهشی محل اشتغال خود به سایر پژوهشگران احتراز دارند. البته بر اساس شواهد به دست آمده در رشته‌های فنی و مهندسی و پزشکی بیش از ۶۰ درصد پژوهشگران در ارائه اطلاعات به سایر پژوهشگران هر چند با شروط مختلف همکاری می‌کنند. در نتیجه به نظر می‌رسد که پنهانکاری در بین رشته‌های کشاورزی، علوم انسانی و علوم پایه بیشتر از سایر رشته‌های علمی است. به دلیل همین تفاوت رابطه بین رشته‌های مختلف نیز ضریب کرامر گویای شدت اندک این تفاوت در رابطه می‌باشد. فرضیه ۲ - سنجش پوشیده‌گویی: «هر چه امکان صراحت بیان و نشر عقاید و نظرات علمی پژوهشی کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» در سنجش فرضیه مذکور متغیرهای مستقلی از قبیل انواع اقدامات فردی در انعکاس یافته‌های پژوهشی مشکل‌آفرین، وجود مسائل پژوهشی فاقد امکان انعکاس یافته‌های تحقیقاتی آن از حیث سیاسی، اجتماعی و دینی، امکان‌پذیری طرح مسائل و واقعیات پژوهشی در رشته‌های علمی و میزان شفافیت در طرح مسائل انتقادی و حساس هر رشته

علمی، میزان برخورد با پژوهش‌های مشابه در جریان یا پس از انجام تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند. ۸۸ درصد پاسخگویان گفته‌اند که یا احتمال وقوع چنین امری وجود ندارد یا سعی می‌شود انعکاس یافته‌های پژوهشی بدون دردسر باشد. در نتیجه رابطه مذکور و نوع واکنش‌ها گویای عدم تأیید پوشیده‌گویی است. فرضیه ۳ - سنجش خاص‌گرایی: «هر چه میزان و گرایش به خاص‌گرایی در فعالیت‌های پژوهشی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» این فرضیه با دو متغیر مستقل «اهمیت‌گذاری بر دغدغه‌های فردی تا ملی از سوی فرد» و نوع‌گزینش همکار تحقیقاتی مورد سنجش قرار گرفته است. رابطه میان اهمیت‌گذاری بر دغدغه‌های فردی تا ملی از سوی فرد با رشته تحصیلی مورد سنجش واقع شده است. با توجه به نتیجه آماری، همبستگی معناداری در رابطه مذکور مشاهده نشده است. در مجموع ۷۲ درصد پاسخگویان بر دغدغه‌های شخصی ۷/۱۶ درصد بر دغدغه‌های دینی تأکید داشته‌اند که در کل نشانگر وجود خاص‌گرایی نسبتاً بالایی در بین پاسخگوین می‌باشد به طوری که دغدغه‌های ملی فقط درصد از کل را به خود اختصاص داده است. فرضیه ۴ - «هر چه تمایل افراد به انجام پژوهش به صورت فردی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» این فرضیه که مفهوم تفرد و عدم اعتماد به یکدیگر را مورد سنجش قرار می‌دهد، خود با متغیرهای «میزان همکاری پژوهشی با همکاران فرد»، «ارزیابی فرد از تجربه همکاری با سایر پژوهشگران»، «فراهم‌بودن امکان جلب همکاری سایر پژوهشگران غیرهمکار»، «میزان استفاده از مشورت فرد توسط همکاران و دوستان»، «مطلوبیت انواع تحقیقات فردی تا گروهی»، «تأثیر تعویض مدیران مرکز پژوهشی در عملکرد آن» مورد سنجش قرار می‌گیرد. با توجه به عدم وجود معناداری، میان میزان همکاری پژوهشی فرد با همکار خود به تناسب رشته تحصیلی همبستگی معناداری وجود ندارد. در عین حال ۴۷ درصد پاسخگویان در اکثر موارد و ۱۳ درصد آنها در تمام موارد با همکاران خود همکاری پژوهشی داشته‌اند. لذا در بین کلیه رشته‌های علمی از این نظر تفرد بالایی به چشم نمی‌خورد. فرضیه ۵ - سنجش تقدس‌گرایی: «هر چه میزان شک سازمان‌یافته در مسائل و پدیده‌های مورد پژوهش کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» «هر چه میزان تقدس و ممنوعیت مسأله‌شناسی و تحقیق پیرامون مسائل و پدیده‌های محیطی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» و «هر چه میزان بی‌طرفی ارزشی در فعالیت‌های پژوهشی کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» در بررسی این فرضیه متغیرهای «عرصه‌های پژوهشی غیرقابل شک و تردید علمی با رشته تحصیلی مورد سنجش قرار گرفته است. محاسبات آماری حاکی از عدم همبستگی معنادار (کمتر از ۹۵ درصد اطمینان) در رابطه مزبور است. حدود ۳۲ درصد پاسخگویان مسائل سیاسی را عرصه پژوهشی غیرقابل شک و تردید معرفی کرده‌اند. ۳۰ درصد مسائل گروه‌های دارای نفوذ و سپس ۲۲ درصد مسائل دینی و مذهبی را ذکر کرده‌اند. فرضیه ۶ - سنجش دنیا‌گریزی: «هر چه استناد به داوری‌های پیش از تجربه در تحلیل و ارائه یافته‌های تحقیقاتی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» و «هر چه تمایل و اندیشه دنیا‌گریزی و پرهیز از تلاش جهت شناخت و کشف قانون‌مندی‌های پدیده‌های محیطی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» رابطه میان نگرش فرد پیرامون دنیا‌گرایی به عنوان عامل رشد علم با رشته تحصیلی معنادار نیست. به بیان دیگر ۵۸ درصد پاسخگویان با چنین رابطه و هم‌سویی موافقت کامل داشته‌اند و نزدیک به ۳۴ درصد بی‌نظر بودند. که این بی‌نظری نیز ناشی از وجود نوی‌احتراز از تلاش جهت پاسخگویی و کشف قانون‌مندی‌ها و درگیر شدن در چالش‌های علمی است، بخصوص از این حیث که فقط در سؤال‌های حساس از این دست میزان آن افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر فقط ۸ درصد با گزاره مذکور مخالفت ورزیده‌اند. فرضیه ۷ - سنجش تقلید‌گرایی و عدم خلاقیت: «هر چه میزان تقلید و عدم خلاقیت در انجام تحقیقات بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» چنانکه یافته‌ها نشان می‌دهد رابطه میان میزان استفاده از جدیدترین یافته‌های علمی در تحقیقات مربوط به رشته علمی پاسخگو را رشته تحصیلی آن معنادار است و ضریب کای اسکوئر مؤید آن است. به طوری که نوگرایی در تحقیقات مربوط به رشته هنر (۳۸ درصد) فنی و مهندسی (۳۳ درصد) و علوم انسانی (۵۴ درصد) غالباً به ندرت روی می‌دهد ولی در رشته‌های علوم پایه، کشاورزی و پزشکی میل به نوگرایی در اکثر موارد پژوهشی مشاهده می‌شود (به ترتیب ۴۶، ۵۸، ۵۳ درصد) از این رو می‌تواند چنین تحلیل کرد که تقلید‌گرایی و عدم خلاقیت در رشته‌های

هنر با ۵۰ درصد و علوم انسانی با ۵۴ درصد از بیشترین مصادیق برخوردار است. البته آزمون ضریب شدت (کرامرز) چندان قابل توجه نیست و شدت رابطه را چندان قوی نشان نمی‌دهد. فرضیه ۸ - سنجش تعصب در تحقیق: «هر چه میزان تعصب پژوهشگران در حوزه‌های فرهنگی و علمی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» یافته‌های حاصل از سنجش رابطه میان نظر پاسخگویان درباره وجود یا عدم وجود تفاسیر دینی، سیاسی و ملی‌گرایانه در تحقیقات رشته علمی خود با رشته تحصیلی آنان نشان‌دهنده تأیید ضریب مربوط به تعیین رابطه معنادار میان آن دو است. به طوری که با ۹/۹۹ درصد می‌توان به تفاوت نظرات افراد در رشته‌های مختلف علمی نسبت به نظرات‌شان درباره وجود تفاسیر غیرعلمی اطمینان کرد. هم‌چنین ضریب شدت نیز از چندان قوت بالایی برخوردار نیست و فقط می‌توان اذعان کرد که رشته‌های علوم پایه با ۹۶ درصد، فنی و مهندسی با ۷۸ درصد، کشاورزی با ۸۱ درصد، پزشکی با ۸۱ درصد و هنر با ۶۳ درصد به تأیید وجود تفاسیر غیرعلمی در تحقیقات پرداخته‌اند. به عبارت دیگر، به طور متوسط قریب ۷۱ درصد پاسخگویان رشته‌های علوم پایه، فنی، کشاورزی، پزشکی و هنر معتقد به وجود تفاسیر غیرعلمی یا تعصب در تحقیقات علمی هستند. فرضیه ۹ - سنجش پول‌محوری در تحقیق: «هر چه محوریت پول و اعتبار در انجام تحقیقات قوی‌تر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» یافته‌ها گویای سنجش رابطه بین نقش اعتبار تحقیقات در انتخاب آن رشته تحصیلی پاسخگویان است که ضرایب سنجش تفاوت نیز مؤید معناداری این رابطه می‌باشد. به طوری که با ۹۸ درصد اطمینان نوع رشته تحصیلی بر نگرش پاسخگویان تأثیرات متفاوتی می‌گذارد. به طوری که در اکثریت رشته‌ها نقش اعتبار پروژه‌های تحقیقاتی در انتخاب یا عدم انتخاب آنها بسیار کم بوده است و فقط در رشته علوم انسانی با ۳۳ درصد اعتبار پروژه‌ها در قبول یا عدم قبول آن توسط محقق مؤثرتر است. فرضیه ۱۰ - سنجش کم‌ارزش بودن محقق: «هر چه جایگاه و منزلت ارزش پژوهشگران و تحقیق پایین‌تر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» شواهد به دست آمده در تحقیق نشان می‌دهد که با توجه به معنادار نبودن رابطه دو متغیر بر اساس آزمون ضریب کای اسکوتر انواع رشته‌های تحصیلی دارای وضعیت نسبتاً مشابهی از نظر ارتباط با موضوع تحقیقاتی پژوهشگر با رشته تخصصی او هستند. هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهد که ۴۶ درصد پاسخگویان با ارتباط زیاد موضوع پژوهش با تخصص فرد اشاره کرده‌اند و ۴۲ درصد دیگر نیز این ارتباط را بسیار زیاد ارزیابی کرده‌اند. لذا به نظر می‌رسد منزلت محققان از این نظر حفظ شده و از موقعیت بهتری برخوردار است. فرضیه ۱۱ - سنجش عدم تمایزهای ساختی و معرفتی: «هر چه تمایز نقش‌ها و وظایف نهادها و سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و علمی کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» و «هر چه میزان دخالت نهادها و سازمان‌ها و افراد غیرعلمی در حوزه‌های علمی بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» سنجش رابطه میان انطباق تخصص مدیران مراکز پژوهشی با موضوع فعالیت آن مراکز و رشته تحصیلی پاسخگویان نیز بر اساس ضریب کای اسکوتر گویای وجود تفاوت‌های معنادار میان دو متغیر مذکور است. به طوری که در رشته‌های پزشکی با ۴۸ درصد، کشاورزی با ۵۶ درصد و فنی با ۴۷ درصد انطباق تخصصی مدیران مراکز پژوهشی با موضوع فعالیت آن مراکز زیاد می‌باشد و فقط در رشته علوم انسانی این انطباق متوسط رو به پایین می‌باشد (۶۰ درصد) به عبارت دیگر تمایزهای نقشی در علوم انسانی کمتر از سایر رشته‌ها است. فرضیه ۱۲ - سنجش ضعف اخلاق پرسشگری و انتقادگری: «هر چه پذیرش و شیوع فرهنگ نقد و انتقاد ضعیف‌تر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» همان‌طوری که یافته‌ها نشان می‌دهد رابطه میان نظر فرد درباره انتقادگری به عنوان بخشی از وظایف علمی پاسخگو با رشته تحصیلی آنان دارای تفاوت معناداری است (با ۷/۹۹ درصد اطمینان). به عبارت دیگر به جز در رشته پزشکی با ۳۶ درصد عدم قبول انتقادگری و علوم انسانی با ۲۷ درصد قبول نقد و نقادی در این رشته علمی در سایر رشته‌های هنر با ۸۷ درصد، علوم پایه با ۸۹ درصد، فنی با ۹۰ درصد و در کشاورزی با ۱۰۰ درصد آرای پاسخگویان، نقادی و انتقادگری به عنوان وظیفه علمی پژوهشگران مورد پذیرش است. فرضیه ۱۳ - سنجش فاصله از قدرت: «هر چه میزان اتصال ساختارهای پژوهشی کشور به منابع قدرت بیشتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» سنجش رابطه میان وجود یا عدم نیاز به حمایت پژوهشگران از سوی یک سازمان معتبر و نیرومند اقتصادی و سیاسی در انجام پژوهش با رشته تحصیلی پاسخگویان

یافته‌ها بر پایه ضریب کای اسکوتر معنادار بوده و بر پایه نوع رشته علمی دارای تفاوت معنادار می‌باشد. به طوری که در رشته‌های علوم پایه با ۵۲ درصد، پزشکی با ۶۶ درصد، کشاورزی با ۳۹ درصد و علوم انسانی با ۳۵ درصد این حمایت‌ها و اتصال به منابع قدرت بیشتر از سایر رشته‌ها مشاهده می‌شود. به عبارت دیگر فاصله از قدرت در رشته‌های هنر و فنی و مهندسی با ۱۳ و ۱۷ درصد (به ترتیب) به چشم می‌خورد. فرضیه ۱۴ - سنجش عدم شایسته‌سالاری: «هر چه میزان شایسته‌سالاری در ساختارهای مدیریتی پژوهشی در کشور کمتر، توسعه تحقیقات ضعیف‌تر» در سنجش رابطه میان میزان اهمیت شایستگی علمی در جذب پژوهشگران با رشته تحصیلی در یافته‌ها ضرایب نشان‌دهنده عدم وجود تفاوت معنادار بین این دو متغیر می‌باشند. با وجود این قریب ۴۷ درصد ساختار جذب نیروی متخصص در کشور در کلیه رشته‌های علمی مبتنی بر عدم شایسته‌سالاری است. شواهد آماری نشان می‌دهد که عدم شایسته‌سالاری در رشته پزشکی با ۶۶ درصد، کشاورزی با ۴۳ درصد، علوم انسانی با ۴۳ درصد، علوم پایه با ۴۴ درصد، فنی و مهندسی با ۴۲ درصد و هنر با ۳۸ درصد از بیشترین نسبت برخوردار است. در پایان معرفی و تلخیص این کتاب نگاهی به بررسی راه کارهای پیشنهادی از سوی نویسندگان کتاب می‌پردازیم که در اینجا به دلیل اهمیت راه کارها عیناً از کتاب نقل می‌کنیم. اینک که جمع‌بندی نتایج حاصل از تحقیق حاضر در خصوص فرضیه‌های ۱۴ گانه ارائه گردید ضروری است با تأکید بر چارچوب نظری پیش گفته شده در فصل او تحقیق حاضر که بر دو رویکرد اصلی کارکردگرایی درون‌گرا (در درون ساختار و کارکردهای نهاد علم) و برون‌نگر (در تعامل بین نهاد علم و سایر نهادهای جامعه) محوریت داشت، یافته‌های تحقیق حاضر از منظر این ابعاد دو گانه جمع‌بندی نهایی شود. نخست از طریق مطالعه تجربی در بین جامعه پژوهشگران ایران در رشته‌های مختلف علمی جهت پاسخگویی به ابعاد درون‌نگر مباحث نظری جامعه‌شناسی علم و مسأله‌شناسی فرهنگی علم و تحقیق در ایران ابتدا به یافته‌های تجربی تحقیق حاضر در بعد درون‌نگر پرداخته می‌شود و با استناد به یافته‌های تاریخی و اسنادی فصل دوم گزارش حاضر، بعد برون‌نگر چارچوب نظری نیز جمع‌بندی می‌گردد. در نهایت، به عنوان نتیجه‌گیری حاصل از بررسی حاضر به استناد یافته‌های تحقیق در ابعاد درون‌نگر و برون‌نگر راه کارهای کلان ارائه می‌شود. بدیهی است به دلیل کلان‌بودن سطح مطالعه حاضر راه کارهای ارائه شده نیز در سطح کلان بوده و اجرایی‌تر کردن هر کدام از آنها مستلزم مطالعه موردی و کاربردی‌تر دیگری است. راه کارهای تخفیف پنهان‌کاری در تحقیق: آزادسازی اطلاعات و رسانش آن از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و اتصال تمامی سازمان‌ها و دستگاه‌های تولیدکننده و اطلاعات به شبکه فراگیر محلی - ملی و تمهید امکان عدم مداخله علایق و سلاقی فردی و شخصی در تبادل اطلاعات. تمهید امکان و تسهیلات انتشار یافته‌های پژوهشی، نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلف از طریق ابزارهای مطبوعاتی، انتشاراتی و الکترونیکی (شبکه‌های اطلاع‌رسانی). راه کارهای تخفیف پوشیده‌گویی در تحقیق: اصلاح آموزه‌های تربیتی و آموزشی در آموزش عمومی و عالی در جهت نقدپذیری، انتقادگری و تحمل آرای یکدیگر از طریق بازآفرینی محتوا و روش‌های تدریس، آزمون و تربیت. اصلاح قوانین مربوط به آزادی بیان و نشر عقاید در قالب مطبوعات و انتشارات و در برخورد با دگراندیشان در جامعه و تضمین امنیت فکری، مالی و جانی صاحبان اندیشه و نظریه‌های در رشته‌های مختلف علمی. راه کارهای تخفیف خاص‌گرایی در تحقیق: اعمال روش‌های تربیتی و آموزشی کارگروهی در آموزش عمومی و عالی و گسستن حلقه‌های تنگ خاص‌گرایی از حیث روابط نسبی، قومی، زبانی و مذهبی در انجام پژوهش‌های ملی. کمک به توسعه انجمن‌های علمی - فرهنگی در رشته‌های مختلف علمی و بخش‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جهت تقویت وجود رقابت در کسب توفیقات اجتماعی و اقتصادی و مزایده فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی بر پایه مزیت‌های نسبی افراد در یک رقابت سالم و پویا. راه کارهای تخفیف خاص‌گرایی در تحقیق: پیش‌بینی و بازمهندسی نظام پاداش‌دهی مبتنی بر کار و تلاش گروهی و جمعی در حوزه‌های کارشناسی، علمی و پژوهشی. تقویت و توسعه تشکلهای و انجمن‌های صنفی، علمی، سیاسی، ادبی و هنری جهت تمرین آموزه‌های خردورزی جمعی، مشارکت‌های گروهی، اعتماد افراد به یکدیگر و شکستن جو ترس، ناامنی و بی‌اعتمادی. راه کارهای تخفیف

تقدس‌گرایی و ضعف شک علمی در تحقیق: ایجاد تحول در نظام آموزش عمومی از حیث محتوایی در خصوص تقویت و ترویج روحیه کنجکاوی و پرسشگری، بی‌طرفی ارزشی در علم و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و سرنوشت فردی و اجتماعی با روش‌های تشویقی مناسب. ایجاد و تضمین فضای با ثبات و امن سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای پژوهشگران در نقد و پرسشگری پیرامون مسائل حساس سیاسی، اجتماعی، دینی و ارزشی در جامعه. راه‌کارهای تخفیف دنیا‌گریزی و اثرات آن در تحقیق: شناخت نگرش مسئولان و مدیران امور فرهنگی و تربیتی، دانش‌آموزان، دانشجویان و مدرسان آموزش عمومی جهت اصلاح نگرش‌ها پیرامون دنیا‌گریزی، عدم پرسشگری عدم بی‌طرفی در تحقیق و تقدیرگرایی. شناسایی دامنه و شمول دنیا‌گریزی با تأکید بر اثرات زیانبار آن در عرصه‌ها و قلمروهای مختلف علمی پژوهشی و پیش‌بینی راه‌کارهای اجرایی کاهش آنها در برنامه‌ریزی‌های بخشی و فرابخشی برای نسل کنونی و کودکان و نوجوانان به عنوان نسل آتی. راه‌کارهای کاهش تقلیدگرایی در تحقیق: اصلاح نظام ترفیع و پاداش‌دهی در آموزش عالی و نظام پژوهشی بر پایه ارزش‌گذاری به تحقیق، نوآوری و خلاقیت و اختراع علمی فارغ از کپی‌برداری و تقلیدها و ترجمه‌های صرف. اصلاح ترفیع نظام شغلی و پاداش‌دهی در نظام اداری و بخش‌های صنعت و کشاورزی و رشته‌های مختلف فعالیت علمی و اجرایی (گروه‌های اصلی علمی و شغلی) مبتنی بر ارزش‌گذاری بر نوآوری، ابداع و خلاقیت. راه‌کارهای کاهش تعصب‌های فرهنگی و قومیتی در تحقیق: ایجاد امکان تشکیل و توسعه تشکل‌های قومیتی، سیاسی، مذهبی و زبانی برای طرح آزاد مسائل، نیازها و اندیشه‌ها جهت آزادسازی فشارهای محیطی، اصلاح نگرش‌ها و تعادل در انتظارات و تمایلات. پیش‌بینی اصلاح نگرش دانش‌آموزان در آموزش عمومی در راستای عام‌گرایی با تأکید بر رهایی از تعصبات خویشاوندگرایی، جنسیت‌گرایی، قوم‌گرایی، گروه‌گرایی و مطلق‌انگاری‌های کم‌شمول با دامنه‌های اندک. راه‌کارهای کاهش پول‌محوری در تحقیق: بهبود وضع بودجه تحقیقات در کشور و شفاف‌سازی فعالیت‌های غیرپژوهشی از پژوهش‌های علمی و اختصاص اعتبار کافی برحسب شایستگی، تجربه، تخصص و زمان انجام پروژه‌های تحقیقاتی. ایجاد صندوق‌های اعتباری ویژه پژوهشگران در نظام آموزش عمومی، عالی و پژوهشی جهت حمایت از پژوهشگران جوان و کارآمد. دادن اولویت هزینه‌ای در بودجه سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی به تحقیقات و کاهش تأثیرپذیری تحقیقات از کمبود بودجه و عدم تخصیص کامل یا به هنگام اعتبارات پژوهشی. بازنگری و اصلاح دستمزدها در بین اجتماعات علمی و پژوهشگران متناسب با شأن علمی و اجتماعی آنان در جامعه. راه‌کارهای ارتقا و بهبود جایگاه محققان در جامعه: ترویج فرهنگ علم‌باروری، اندیشه‌ورزی و پژوهشگرایی در جامعه از طریق نهادهای آموزش عمومی، عالی و رسانه‌های جمعی. الگوسازی و شخصیت‌پردازی در علم و پژوهش از طریق فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی مناسب و تمهید نظام پاداش‌دهی و ارج‌گذاری بر محققان و دانشمندان. راه‌کارهای افزایش تمایزهای ساختی و معرفتی در بین نهادها و سازمان‌ها و جامعه: اعمال نظام شایسته‌سالاری و انتصاب افراد متخصص در مشاغل مرتبط در نظام‌های آموزشی، اداری و سیاسی. شناساندن و آگاهی‌بخشی به عامه مردم در خصوص تمایز درست معارف بشری اعم از معارف دینی، فلسفی، هنری و علمی از یکدیگر و پیش‌بینی عدم تداخل این حوزه‌های معرفتی در یکدیگر از طریق آموزش همگانی در وسایل ارتباط جمعی نوشتاری و دیداری - شنیداری. راه‌کارهای ارتقای اخلاق پرسشگری و اشاعه نقدپذیری و انتقادگری در تحقیق: اصلاح سیاست‌های آموزشی در نظام آموزش عمومی از حافظه‌مداری به پرسشگری و نقادی، شک‌گرایی سازمان‌یافته و معطوف به اهداف خلاقیت و نوآوری. اشاعه فرهنگ و آموزه‌های انتقادگری، نقدپذیری و تولیدگری در آموزش و تحقیق در نظام آموزش عالی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و همچنین واحدهای پژوهشی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در کشور از طریق بهره‌گیری از روش‌ها و سازوکارهای آموزشی، ایجابی و نظارتی.

راه‌کارهای کاهش وابستگی به منابع قدرت در تحقیق: توسعه نهادهای مدنی جهت توزیع و تکثیر منابع قدرت و اطلاعات و خروج از انحصارگرایی در استفاده از رانت‌ها و فرصت‌های محدود جامعه در راستای شایسته‌سالاری. اصلاح نظام جذب نیروی انسانی بر

پایه آزمون‌های تخصصی، شایسته‌سالاری و عدالت‌جویانه و پرهیز از رابطه‌مداری صرف در این بخش. راه کارهای تقویت شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی در تحقیق: اصلاح نظام گزینش عقیدتی و سیاسی در نظام اداری - سیاسی کشور و تمهید امکان حضور و جذب متخصصین رشته‌های مختلف علمی فارغ از اندیشه، نگرش و سوابق خانوادگی و عشیره‌ای یا وابستگی‌های سیاسی و گروه‌گرایانه. اصلاح نظام تصمیم‌گیری بر پایه یافته‌های پژوهشی در سطح ملی و جهانی و تقویت نظام تصمیم‌سازی و مشارکت پژوهشگران و کارشناسان در این حوزه. اصلاح نظام گزینش مدیران بر پایه شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی، تجربه و با عنایت به سوابق علمی و اجرایی آنان. با توجه به راه کارهای پیشنهادی فوق‌الذکر به نظر می‌رسد بخش آموزش اعم از آموزش عمومی، عالی و همگانی در اصلاح نگرش و بهبود ساختار و کارکردهای فرهنگی در نهاد اجتماعات و مؤسسات علمی - پژوهشی در یک افق میان مدت و بلندمدت می‌تواند زمینه تعیین‌بخشیدن به راه‌بردهای کلانی باشد که در این قسمت به این دو مبحث توجه ویژه‌ای می‌گردد: ۱- نظام آموزش و پرورش در حال حاضر به گونه‌ای است که روحیه علمی و پرسشگری را کمتر ایجاد می‌کند. حجم زیاد مواد درسی و در بعضی موارد لزوم انطباق کامل پاسخ‌ها با پرسش‌ها به گونه‌ای است که به تقویت حافظه اولویت داده می‌شود تا تفکر و تدبیر در موضوعات. تحول نظام آموزش و پرورش در این راستا نیازمند نگرشی نو به فارغ‌التحصیل دبیرستان می‌باشد. این نگرش در تمامی دروس می‌بایست خود را نشان دهد. بر این اساس شیوه آموزش بستگی به معلم دارد اما جهت‌گیری‌های کلی از نظر طرح پرسش در اذهان و ایجاد روحیه علمی در دانش‌آموزان قابل‌تعمیم می‌باشد این امر مستلزم بازآموزی معلمان و دبیران است. ایجاد روحیه علمی می‌بایست از مقطع دبستان آغاز شود. کاری که در کشورهای توسعه‌یافته صورت می‌گیرد. متأسفانه گزارش‌های تحقیقی که در پی ایجاد زمینه فکر کردن در دانش‌آموز است اغلب به دست والدین تهیه می‌شود. لذا ساده کردن محتوا و تأکید بر دانش آموز بسیار مهم می‌باشد. آنچه که در وهله اول مهم است چگونه فکر کردن می‌باشد. با توجه به اینکه دستیابی به این هدف مستلزم تدوین برنامه اجرایی و وقوع تحول در نظام آموزش و پرورش است لذا در کوتاه مدت نمی‌توان انتظار اثربخشی سریع داشت. ۲- یکی از ضرورت‌های دستیابی به نیروهای محقق که بتوانند در زمینه علوم خالص و کاربردی در جامعه مؤثر باشد، شکل‌گیری متناسب آنها در دوره قبل از دانشگاه است. هر چند در دانشگاه‌ها دانشجویان هوشمند و باخرد کم نیستند اما چنانچه در سطح جامعه میزان نیاز به انواع متخصص و محقق را در نظر بگیریم، کمبود شدیدی محسوس می‌شود. کسب رتبه‌های حائز اهمیت در المپیادهای علمی جهان نشانه‌ای از توان بالقوه علمی در کشور می‌باشد که چنانچه از ابتدا به پرورش این توان‌ها توجه شود قطعاً از نیروی محقق بیشتری برخوردار خواهیم شد. بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که بخشی از علل مهاجرت نیروهای محقق به دلیل کمبود زمینه‌های تحقیقاتی در کشور می‌باشد. مهمترین عاملی که باید در سطح آموزش عالی کشور دچار تحول گردد ماهیت غالب آموزش در دانشگاه‌ها است. سمت و سو دادن به تحقیقات به نحوی که به گسترش روحیه علمی و فعالیت‌های متناسب با آن بیانجامد برای شکل‌گیری جامعه علمی و نهایتاً کمک به ایجاد نهاد علم بسیار مؤثر است. دستیابی به پروژه‌های تحقیقاتی انجام‌شده و یا در دست انجام هنوز به آسانی صورت نمی‌گیرد. ایجاد چنین تسهیلاتی هم از تکرار ناخواسته موضوعات جلوگیری می‌کند و هم به انباشتگی علمی و تحقیقات می‌انجامد. تنظیم صحیح عناوین و اولویت‌های تحقیقاتی کمک مؤثری برای دانشجویان و اساتید خواهد بود تا عنوان مناسب را برگزینند و بدین ترتیب به فرایند انباشتگی علمی کمک نمایند. گام بعدی در این زمینه انتشار نتایج تحقیقات است. حداقل تحقیقات دانشجویی و مدرسان دانشگاه که براساس ضوابطی مناسب تشخیص داده می‌شود، تکثیر و در اختیار دیگران هم گذارده شود. از این طریق فضا‌سازی لازم برای توسعه تحقیقات در سطح دانشگاه و مراکز آموزشی فراهم می‌گردد و به تناسب آن تحقیق و محقق از ارزش بیشتر و جایگاه بهتری برخوردار خواهد شد. چنین امری به شکل‌گیری انجمن‌های علمی و نهایتاً جامعه علمی که یکی از مقوم‌های نهاد علم است می‌انجامد. قابل ذکر است که: چنین راه کارهایی مستلزم دو راه کار بنیادین دیگر است اول توجه تصمیم‌گیران کشور به توسعه تحقیقات و یافتن برنامه، شیوه‌ها و رویه‌های توسعه تحقیقات در

دانشگاه‌ها و دوم تأمین اعتبار و امکانات لازم برای پیشبرد برنامه‌های مزبور. در مورد مراکز تحقیقاتی به غیر از بحث متحول کردن شیوه‌های آموزشی و محتوای دروس که موضوعیت ندارند، بقیه راه کارها همچون مواردی است که درباره آموزش عالی مطرح شد. البته می‌بایست به ماهیت تحقیقاتی این مراکز نیز توجه نمود. هم‌چنین محققان این مراکز می‌بایست حتی‌الامکان دارای یک شغل باشند تا بر عمق فعالیت آنان افزوده شود و تنها فعالیت دیگر آنان می‌تواند آموزش باشد. طبیعی است که تغییرات پیشنهادی در سطوح آموزش و پرورش، آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی امور منفک از یکدیگر نبوده بلکه در ارتباط با هم هستند. این امر در مورد جنبه‌های فرهنگ عمومی که تحت تأثیر سازوکارهای زیادی قرار می‌گیرد و سپس به صورت سازوکاری در جهت توسعه تحقیقات عملی می‌کند نیز صادق است. منظور از سازوکارهای تلفیقی اثرات هم‌افزایی (Synergic) این امور می‌باشند که در ارتقای ارزش تحقیق و محقق، شکل‌گیری جامعه علمی و نهایتاً توسعه نهاد علم نقش اساسی دارد. در پایان معرفی این کتاب وزین و پرمحتوا که نگاهی همه‌جانبه به موضوع تحقیق و موانع و راه کارهای توسعه آن در ایران با بهره‌گیری از دیدگاه‌های نظریه پردازان جامعه‌شناختی دارد، یک‌بار دیگر مخاطبین و خوانندگان محترم را که یدی در امر پژوهش و تحقیق دارند، به مطالعه این کتاب فرامی‌خوانم. امید که این معرفی مختصر چراغ راه همه پژوهندگان علم، دانش و پژوهش و تحقیق در این دیار عزیز و همه محققین ایرانی در هر کجای این جهان پهناور باشد.

http://sociologyofiran.com/index.php?option=com_content&task=view&id=۴۴۲&Itemid=۶۵*

شناخت عربستان

تالیف: علی محمدی آشنانی - تلخیص: سید احمد علمی کشور عربستان سعودی یکی از کشورهای قاره آسیا در منطقه استراتژیک خاورمیانه است که با مساحت دو میلیون و دویست و چهل هزار کیلومتر مربع بزرگترین کشور شبه جزیره عربستان محسوب می‌گردد.

خلاصه کتاب شناخت عربستان

محمدی، علی، ۱۳۴۲ - شناخت عربستان / تالیف علی محمدی آشنانی - تهران: مشعر، ۱۳۸۱.۱۵۱ ص. : نقشه، جدول، نمودار. ۹-۲۱-۷۶۳۵-۹۶۴-۹۷۸ ISBN: فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا. کتابنامه: ص. ۱۴۹ - ۱۵۱. ۱. عربستان سعودی.

الف. عنوان. ۹/ش ۳/م ۲۰۴/۸/۹۵۳ DS کتابخانه ملی ایران ۸۱-۴۲۱۶۱-۷۶۳۵-۹-۲۱-۷۶۳۵

۹۶۴-۹-۲۱-۷۶۳۵-۹۶۴-۹۷۸ ISBN: ۹۷۸ شناخت عربستان تالیف: علی محمدی

آشنانی ویراستار: علی ورسه ایحروفچینی: مرکز

تحقیقات - ج - ناشر: نشر

مشعر چاپ: دارالحدیث نوبت چاپ: ۶-

بهره - شماره ۱۳۸۶ شماره: ۳۰۰۰

جلد بها: ۸۰۰ تومان مراکز پخش و فروشگاههای مشعر: تهران: تلفن:

۰۳/۶۴۵۱۲۰۲۱ / ق م: تلفن: ۷۷۴۶۵۳۲-۲۵۱-۰۲۵۱ فهرست مطالب فصل اول: جغرافیای عربستان پیشگفتار

۱- جغرافیای طبیعی ۱

۲- جغرافیای انسانی ۱

۳- جغرافیای سیاسی ۳۳

۴- جغرافیای اجتماعی ۴۴

..... ۵۵- جغرافیای آموزشی و فرهنگی

..... ۷۶- جغرافیای اقتصادی

..... ۱۰ فصل دوم: عربستان در گذر تاریخ ۱- دوران باستان تا هجرت حضرت ابراهیم (علیه السلام) ۱۲ ۲- از هجرت حضرت ابراهیم (علیه السلام) تا ظهور اسلام ۱۲۳- از ظهور اسلام تا دولت آل سعود

..... ۱۲۴- از دولت آل سعود تا دوران معاصر ۱۳۵- ساختار و ارکان حکومت عربستان ۱۵۶- موسسات عمومی عربستان ۱۷ فصل سوم: تشکیلات مذهبی عربستان ۱- نقش دین در عربستان ۱۷۲- سازمانهای مذهبی عربستان ۱۸ مناسبات و آیینها

..... ۲۱ به نام خالق یکتاپیشگفتار در عصر طلایی ارتباطات که رشد و گسترش فناوری، کشورهای جهان را به خانه های یک دهکده، بلکه به بخش های یک کلبه تبدیل نموده، شناخت دقیق کشورهای اسلامی ضرورتی مؤکد است. در میان کشورهای اسلامی، شناخت عربستان به ویژه برای کسانی که قصد سفر به آن کشور را دارند بدلیل ویژگی های منحصر به فردی که دارد، از اهمیتی دو چندان و ضرورتی افزون تر برخوردار است، زیرا عربستان مرکز گسترش زمین، محل هبوط آدم و حوا، سرزمین برپا شدن کعبه، جایگاه جوشش چشمه توحید و طلوع خورشید تابناک و حیات بخش اسلام، زادگاه خاتم پیامبران حضرت محمد(ص)، صدیقه اطهر فاطمه زهرا(س) و یازده تن از اختران تابناک آسمان ولایت و امامت، محل وقوع و شکل گیری تاریخ پر افتخار و خاطره انگیز صدر اسلام، مهد پیدایش تمدن بزرگ اسلامی، مدفن و آرامگاه کوثر هستی و چهار امام و پیشوای پاک امام حسن مجتبی (ع) امام علی بن حسین (ع) امام محمد باقر(ع) امام جعفر صادق(ع) و بسیاری از سادات و بستگان خاندان اهل بیت (علیهم السلام)، اصحاب و یاران والا مرتبه پیامبر(ص) و جایگاه حرم امن الهی، قبله گاه مسلمانان جهان و محل برگزاری همایش بین المللی سالانه مسلمانان و انجام مناسک حج است که پیوند عمیق و وحدت امت اسلامی را به نمایش می گذارد. فصل اول: جغرافیای عربستان جغرافیای طبیعی کشور عربستان سعودی یکی از کشورهای قاره آسیا در منطقه استراتژیک خاورمیانه است که با مساحت دو میلیون و دویست و چهل هزار کیلومتر مربع بزرگترین کشور شبه جزیره عربستان محسوب می گردد. این کشور از شمال به اردن و عراق و از جنوب به جمهوری یمن و عمان و از شرق به کویت، بحرین، قطر، امارات عربی متحده و خلیج فارس و از غرب به دریای سرخ محدود می شود و با همسایگان خود دارای ۴۵۳۲ کیلومتر مرز زمینی است که با عراق ۸۰۸ کیلومتر، اردن ۷۴۲ کیلومتر، کویت ۲۲۲ کیلومتر، عمان ۶۷۶ کیلومتر، قطر ۴۰ کیلومتر، امارات عربی متحده ۵۸۶ کیلومتر و با یمن ۱۴۵۸ کیلومتر مرز مشترک دارد. این کشور بین خط العرض جغرافیایی ۱۶ الی ۳۲ درجه در شمال خط استوا واقع شده و از سطح دریا ۷۵۰ تا ۱۵۰۰ متر ارتفاع دارد. کشور عربستان سعودی از نظر جغرافیایی به چهار منطقه تقسیم می شود: الف- ارتفاعات غربی ب- نجد ج- احساء و قطیف د- صحراهای شن زار نواحی سه گانه عربستان عبارتند از: ۱- تهامه: از ساحل دریای سرخ آغاز و تا سرزمین نجران امتداد دارد. ۲- نجد: قسمت اعظم عربستان را فرار گرفته و موطن آل سعود و کانون شکل گیری آیین وهابیت است. ۳- حجاز: در شمال غربی عربستان واقع شده و بیشترین قسمت آن را مناطق کوهستانی تشکیل می دهد و شهرهای مقدس مکه مدینه در آن قرار گرفته اند. عربستان در شمار خشک ترین و گرمترین مناطق دنیا قرار گرفته، هوای این کشور در تابستان بسیار گرم و در زمستان معتدل می باشد، بارندگی بسیار کم دارد و تنها یک صدم از مجموع اراضی آن قابل کشت و زارعت می باشد. عربستان دارای منابع و ذخایر طبیعی غنی

و گسترده ای است که نفت، گاز، طلا، نقره، سنگ آهن، اورانیوم، فسفات، سنگ مرمر، روی و پتاسیم از آن جمله اند. پایتخت عربستان سعودی شهر ریاض و مهمترین شهرهای آن جده، طائف، مکه، مدینه، دمام، جبیل، ینبع، تبوک، نجران، احساء و جیزان می باشد. عربستان دارای چهارده استان می باشد که در راس هر استان امیری به حکم پادشاه منصوب می گردد. جغرافیای انسانی برابر آخرین سرشماری، جمعیت عربستان بالغ بر بیست و دو میلیون نفر است که از این تعداد حدود ۷ میلیون نفر افراد خارجی مقیم این کشور می باشند. تراکم جمعیت در منطقه جنوب بیشتر از شمال و مرکز بوده و در زمانهای گذشته بیشتر مردم این کشور چادر نشین یا در روستاها زندگی می کردند به گونه ای که تا سال ۱۹۷۰ م برابر با ۱۳۹۰ ه.ق تنها یک چهارم جمعیت در شهرها سکونت داشتند، اما توسعه امکانات شهری باعث شد که بیش از هشتاد درصد ساکنان این کشور به شهرنشینی روی آوردند. نژاد مردم عربستان سامی است. مورخان اعراب را به دو دسته تقسیم کرده اند: ۱- اعراب بائده: اقوام از بین رفته و نابود شده ای مثل قوم عاد و ثمود و جدیس بودند. ۲- اعراب باقیه: اعرابی که نسل آنها باقی مانده و به دودسته تقسیم می شوند: الف- اعراب عاربه: یعنی اعراب خالص و اصیل- اعراب مستعربه: اعراب ناخالص و پیوسته بادیگران. کوچ نشینی در عربستان رواج دارد، گروه هایی که از جنوب به شمال کوچ کرده بودند، به ویژه دو قبیله خزاعه و جرهم در شهر مکه مستقر شدند که بیشتر مردم عربستان از این دو قبیله نشات می گیرند و در حال حاضر چهار هزار قبیله در عربستان وجود دارد. نرخ رشد جمعیت در این کشور ۴/۳٪ است و بدلیل اجرای برنامه واکسیناسیون و ترویج فرهنگ بهداشت، متوسط عمر افراد در سال ۲۰۰۰ م برابر با ۷۱/۴ سال افزایش یافته است. ۸۵٪ مردم عربستان سنی مذهب و ۱۵ درصد شیعه هستند و کشور بر اساس آئین وهابیت اداره می شود. دارای زبان و خط عربی و پرچم مستطیل شکل آن به رنگ سبز و در وسط آن برفراز شمشیری به خط ثلث و به رنگ سفید نوشته شده است: «لا اله الا الله محمد رسول الله» و نشان رسمی آن، یک نخل خرما در میان دو شمشیر است که یکدیگر را قطع کرده اند. این نشان از زمان محمد بن سعود تاکنون رواج داشته است. تقویم رسمی عربستان سعودی، که تقویم «ام القری» خوانده می شود طبق ماه های دوازده گانه هجری قمری تنظیم شده و ایام سال ۳۵۴ روز و اول محرم آغاز سال و آخر ذی الحجه پایان سال محسوب می شود. واحد پول عربستان ریال است که یک دلار معادل ۳/۷۵ ریال می باشد. جغرافیای سیاسی ویژگی های جغرافیایی، عوامل دینی، فرهنگی، سیاسی و وضعیعت نسبتاً خوب اقتصادی، کشور عربستان را از اهمیتی استراتژیک در منطقه و جهان برخوردار ساخته است، که عمده آن عبارتند از: وجود مکه مکرمه و مدینه منوره، موقعیت جغرافیایی، ذخایر فراوان نفت و گاز، نفوذ در همگرایی های عربی و اسلامی. گفتنی است عربستان ۲۶ درصد ذخایر نفتی جهان و ۴/۳۳ درصد نفت اوپک، رتبه اول را در میان کشورهای دارنده نفت در اختیار دارد، همچنین با در اختیار داشتن ۲/۴ درصد ذخایر شناخته شده گاز جهان رتبه پنجم پس از روسیه، جمهوری اسلامی ایران، قطر و آمریکا را به خود اختصاص داده است که با توجه به شرایط فوق، عربستان در سازمان اوپک از قدرت و نفوذ بسیاری برخوردار بوده و همواره مواضع این کشور نقش عمده ای در بازار نفت ایفا می کند. این کشور همواره در شواری همکاری خلیج فارس که در سپتامبر سال ۱۹۸۰ م برابر با ۱۴۰۱ ه.ق و با شرکت عربستان، امارات متحده عربی، قطر، بحرین، کویت و عمان تاسیس شده، اتحادیه عرب که در اکتبر سال ۱۹۴۴ م برابر با ۱۳۶۳ ه.ق توسط پنج کشور مصر، سوریه، لبنان، عراق، اردن و بعدها با پیوستن عربستان تشکیل شده و سازمان کنفرانس اسلامی که در سال ۱۹۶۹ م برابر با ۱۳۸۹ ه.ق پس از آتش سوزی مسجد الاقصی توسط کشورهای اسلامی تشکیل گردیده، دارای نفوذ و تاثیر می باشد. جغرافیای اجتماعی از دیرباز جامعه عربستان بر پایه روابط قبیله ای استوار بوده و دو عامل مذهب و تعصب و علقه نیرومند قبیله ای ساختار اجتماعی و فرهنگ کلی آن را شکل داده است، گرچه این سرزمین در دوران خلافت سه خلیفه نخستین مرکز جهان اسلام بود، اما به دلیل وجود قبیله های فراوان و آداب و رسوم مختلف، تمدن اسلامی در این سرزمین رشد و بالندگی و پویایی دیگری کشورهای اسلامی را نیافت. در میان جامعه کنونی عربستان می توان دو گرایش و گروه عمده را مشاهده نمود: گروه سنت

گرایان: سنت گرایان معتقد به حفظ ارزشهای بومی و اسلامی اند و با هر نوع نفوذ فرهنگ غربی و خارجی مخالفت می کنند و دارای دو جناح هستند: الف-جناح رسمی: روحانیونی که در تشکیلات مذهبی رسمی دارای سمت و موقعیتی هستند و از قدرت زیادی برخوردار می باشند. ب-جناح غیر رسمی: روحانیون جوان و جوانان متدین و بنیادگرایی که از حوزه های علمی و دانشگاههای مذهبی عربستان فارغ التحصیل شده اند. این جناح خود را احیاگر واقعی افکار سلفی گری و وهابیت می دانند. گروه تجدد طلبان: حضور گسترده کارشناسان و اتباع خارجی، برقراری ارتباطات وسیع سیاسی با غرب، اعزام دانشجویان برای تحصیل به خارج از کشور، مسافرت های مردم عادی و سرمایه داران به کشور های غربی، جذابیت کاذب شعارهای انسان گرایانه و فرهنگ غرب، استفاده گسترده از ماهواره، به ویژه جوانان را متمایل به تقلید از فرهنگ غربی نموده و باعث شده در عربستان قشری متجدد که به دنبال تغییر و تحول اوضاع اقتصادی و سیاسی بوده و خواهان مشارکت هر چه بیشتر در تصمیم گیری ها و ایجاد تحولات اصلاح طلبانه در ساختار حکومت و دموکراتیک کردن کشور بوده و با هرگونه حرکت متحجرانه و بنیادگرایی سلفی گری مبارزه کنند. آداب و رسوم این کشور، آمیخته ای است از سنت های قبیله ای و فرهنگ اسلامی و به سه گروه تقسیم می شوند: ۱-حجازیان: که بدلیل میزبانی زائران خانه خدا و برخورد با ملل و فرهنگ های گوناگون آداب و رسوم معتدل تری دارند. ۲- نجدیان: که بدلیل سکونت در منطقه خشک و بی آب و علف مرکزی دارای آداب و رسوم خشک و خشن تری هستند. ۳- ساکنان منطقه شرقیه: که بدلیل پیروی از مکتب اهل بیت (علیهم السلام) و نزدیکی به خلیج فارس آداب و رسوم متفاوتی دارند. حضور زنان و دختران در محافل عمومی و حتی مساجد بسیار کم و محدود است. از اواخر دوره ابتدایی علاوه بر پوشیدن چادر عربی، پوشاندن دست ها و صورت توسط دختران اجباری می باشد. در ازدواج رای و نظریه دختران اهمیت زیادی ندارد و داماد باید افزون بر مهریه مبلغ قابل توجهی به پدر عروس بپردازد. سلام کردن نزد مردم این کشور لازم و پاسخ دادن به آن واجب شمرده می شود. به گونه ای که ورود به هر مکان بدون سلام بی ادبی تلقی می شود. دست دادن در هنگام ملاقات عملی پسندیده به حساب می آید و نوعی اظهار محبت و صمیمیت است، به گونه ای که در دیدارهای مردم با سران قبایل یا پادشاه و ولیعهد، دست دادن و مصافحه معمول است. مردم این کشور افراد را با نام کوچک صدا می زنند و الفاظی نظیر سید و سیده استفاده می کنند. ورزش شترسواری، اسب سواری و شکار، صحرانشینی و رقص شمشیر همچنان مورد علاقه مردم است. پخش اذان از مساجد، التزام به نماز و حضور در نمازهای جماعت که در پنج نوبت اقامه میگردد، تعطیل نمودن بازار به هنگام نماز و حفظ ظواهر اسلامی از آداب و رسوم نیکوی مردم این کشور است. برابر قوانین عربستان، ازدواج زنان با مردان بیگانه ممنوع است مگر با مجوز دولت که به ندرت صادر می شود، در مورد رعایت پوشش نیز سخت گیری صورت می گیرد. رانندگی برای زنان ممنوع و به تنهایی و بدون اجازه مرد ارشد خانواده حق خارج شدن از خانه و یا اعزام به خارج از کشور را ندارند. کشور عربستان سعودی با بهره گیری از درآمد نفتی خود، توانسته است خدمات بهداشتی و درمانی مناسبی به مردم بومی و مهاجران خارجی ارائه نماید. اکنون در این کشور بیش از ۳۴ هزار پزشک در ۳۱۴ بیمارستان و ۳۳۱۵ مرکز بهداشتی مشغول به کار هستند. شهرک پزشکی ملک فیصل در حومه ریاض از لحاظ فنی و تجهیزات یکی از پیشرفته ترین مراکز پزشکی است. این مرکز دارای ۶۵ هزار کادر پرستاری و بیش از ۴۵۷۲۹ تخت بیمارستانی و تعداد داروخانه های این کشور بالغ بر ۴۱۷۶۳ می باشد. جغرافیای آموزشی و فرهنگی نظام آموزش در دوران گذشته عربستان، مدارس دینی و مساجد مسئولیت آموزش خواندن و نوشتن و علوم دینی را بر عهده داشتند. نخستین مدرسه به سبک امروز در این کشور در دوران حکومت ملک عبدالعزیز و به فرمان وی تاسیس و در سال ۱۹۵۳ م اولین وزارت فرهنگ تاسیس گردید و ملک فهد پادشاه پیشین به عنوان اولین وزیر معارف منصوب شد. در این کشور مدیریت آموزش و پرورش به دو بخش دختران و پسران تقسیم شده، مدیریت بخش پسران به عهده وزارت معارف (آموزش و پرورش) و مدیریت بخش دختران به عهده ریاست کل آموزش دختران بود و هر کدام دارای دانشکده های تربیت معلم اختصاصی با سیستم آموزشی مشترک بودند و در سال ۲۰۰۱ م به

فرمان ملک فهد با ایجاد پست قائم مقام وزیر آموزش و پرورش در امور آموزش دختران، تشکیلات جداگانه آموزش دختران در آن وزارتخانه ادغام گردید و دکتر جوهره بنت فهد به آن سمت منصوب شد. مدارس عربستان در هر دو بخش پسران و دختران به دو نوع تقسیم می‌شوند: دولتی و ملی و برابر آمار رسمی در سال تحصیلی ۲۰۰۱-۲۰۰۰ م بیش از ۵/۵ میلیون دانش آموز در این کشور اشتغال به تحصیل داشته‌اند. علاوه بر مدارس دولتی و ملی، تعدادی مدرسه زیر نظر وزارت معارف و ریاست تعلیم دختران در مناطق مختلف کشور جهت حفظ قرآن کریم مشغول کار هستند و بیش از ۳۸۰ هزار نفر در این مدارس مشغول فراگیری و حفظ قرآن کریم می‌باشند. اکنون دوران تحصیل در این کشور ۱۲ سال است که به جز پیش دبستانی، به سه مرحله ابتدایی، متوسطه یا میانی و دبیرستان یا ثانویه تقسیم می‌شود. سال تحصیلی در عربستان از اواخر سپتامبر یعنی اوایل مهرماه آغاز شده و در اواخر ژوئن یعنی اوایل تیرماه به اتمام می‌رسد و سال تحصیلی به دو دوره نیم سال اول و دوم تقسیم می‌شود و پس از اتمام نیم سال اول تعطیلات (اجازة الربیع) به مدت دو هفته آغاز می‌گردد و افزون بر آن به مناسبت عید فطر و عید سعید قربان هر کدام ده روز مدارس تعطیل می‌باشند. این کشور دارای هشت دانشگاه دولتی بشرح زیر می‌باشد: نام دانشگاه سال تاسیس محل هیات علمی تعداد دانشجویان رشته‌های تحصیلی سایر شعبه‌های سعودی ۱۹۵۷ م ریاض ۲۶۷۹ نفر ۲۹۶۴۱ نفر پزشکی و مهندسی ابها و قصیمملک عبدالعزيز ۱۹۶۷ م جدّه ۱۱۴۷ نفر ۲۰۰۷۷ نفر هنر و علوم انسانی - نفت و معدن ملک فهد ۱۹۷۵ م جدّه ۶۹۸ نفر ۵۵۰۰ نفر صنایع و مدیریت - ملک فیصل ۱۹۷۵ م دمام ۵۱۹ نفر ۴۷۵۹ نفر کشاورزی و صنایع غذایی احساء اسلامی امام محمد بن سعود ۱۹۵۳ م قصیم ۱۲۳۶ نفر ۱۳۶۱۳ نفر شریعت و اصول دین احساء اسلامی مدینه منوره ۱۹۶۱ م مدینه منوره ۳۷۴ نفر ۲۴۴۹ نفر شریعت و اصول دین - ام القری ۱۹۷۵ م مکه مکرمه ۵۷۵ نفر ۳۷۲۰ نفر شریعت و مطالعات اسلامی - ملک خالد ۲۰۰۰ م عسیر ۲۲۴۰ نفر ۲۶۸۳۰ نفر کشاورزی و بازرگانی - اکنون بیش از ۱۷۰/۰۰ دانشجوی دختر و پسر در این کشور به تحصیل اشتغال دارند و بیش از هشت هزار نفر برای تحصیل به کشورهای خارجی اعزام شده‌اند. گفتنی است در عربستان کنکور وجود ندارد و معدل دبیرستان ملاک پذیرش قرار می‌گیرد، تحصیل در دانشگاه‌های عربستان رایگان و ماهانه مبلغی نیز به عنوان کمک هزینه به دانشجویان پرداخت می‌شود و برای اسکان استادان و دانشجویان شهرک‌هایی مجهز به بیمارستان و امکانات ویژه دیگر ایجاد شده است. تعداد کتابخانه‌های عمومی عربستان در سال ۱۴۱۰ ه. ق ۶۰ تا و بیش از یک میلیون جلد کتاب در این کتابخانه‌ها موجود است که مهمترین آنها عبارتند از: کتابخانه شورای انگلیس، کتابخانه فرهنگی، کتابخانه انجمن اداره عمومی، کتابخانه دانشگاه اسلامی، کتابخانه عمومی ملک عبدالعزيز، کتابخانه دانشگاه ملک سعود، کتابخانه الحرم مکه، کتابخانه مدرسه الحدیث مکه، کتابخانه اوقاف مدینه و ... مطبوعات در کشور عربستان زیر نظر دولت است. سیاست کلی تبلیغاتی عربستان را شورای عالی تبلیغات تدوین می‌کند. در اکثر مطبوعات تبلیغ مسایل دینی در درجه اول قرار دارد و در مسائل سیاسی اغلب نویسندگان به وسیله دولت تعذیه و خط و مشی خود را از دولت می‌گیرند. روزنامه‌های عربی زبان عربستان عبارتند از: الجزیره، الرياض، المدینه منوره، عکاظ، الیوم، البلاد، الندوه، المسائیه، الشرق الاوسط، الحیات و الوطن. روزنامه‌های انگلیسی زبان عربستان عبارتند از: عرب نیوز، سعودی گازات، ریاض دیلی و سعودی ریویو. الدعوه، المجتمع، المسلمون، الیمامه، اقرء، الشرق و اخبار العالم الاسلامی از مهمترین مجلات این کشور می‌باشد. در عربستان دو خبرگزاری داخلی وجود دارد که زیر نظر خاندان آل سعود اداره می‌شوند: خبرگزاری (واس) باحروف اختصاری (S.P.A) و خبرگزاری اسلامی با حروف اختصاری (I.P.A) همچنین دو خبرگزاری خارجی به نام‌های رویتر و آسوشیتدپرس در این کشور فعال می‌باشند. اولین شبکه رادیویی در این کشور در سال ۱۹۳۲ م برابر با سال ۱۳۵۱ ه. ق به فرمان ملک عبدالعزيز در جدّه تاسیس گردید. تلویزیون عربستان در سال ۱۹۶۵ م برابر با سال ۱۳۸۵ ه. ق تاسیس و نخستین برنامه تلویزیونی خود را از دو ایستگاه ریاض و جدّه پخش نمود و برنامه‌های آن از کانال یک به زبان عربی و از کانال دو به زبان

انگلیسی پخش می شود. رادیو و تلویزیون عربستان دولتی و از سال ۱۹۹۰ م برای فرستادن امواج، ماهواره را به خدمت گرفته است. در سال ۱۹۶۹ م به فرمان ملک فهد تشکیلاتی به نام (الرناسه العامه الرعايه الشباب) برای رسیدگی به امور مختلف جوانان تشکیل و برای جذب جوانان، مراکزی با عنوان خانه جوانان راه اندازی نمود. عربستان برای انجام فعالیت ها و برگزاری مسابقات ورزشی، دوازده شهرک ورزشی ایجاد کرده است که بزرگترین آن در شمال شرقی ریاض که مساحتی بالغ بر ۵۰۰ هزار مترمربع وسعت دارد. ورزشکاران این کشور در بیست رشته ورزشی فعالیت دارند. جغرافیای اقتصادی اقتصاد عربستان بر محور نفت و فرآورده های آن بنا شده است و پس از آن صنعت گردشگری که عمدتاً مربوط به مسافرت حجاج به آن کشور و درآمد حاصله از برگزاری مراسم حج و بازار پر فروش کالا در آن ایام است که نقش مهمی در اقتصاد این کشور ایفا می کند. البته در سال های اخیر توسعه بخش صنعت، کشاورزی، معدن و افزایش آنها در سیستم اقتصادی، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. این کشور بر اساس نظام اقتصادی آزاد، سیاست اقتصادی و تجاری خود را بنیان نهاده و از سرمایه گذاری خارجی استقبال نموده و تسهیلات زیادی در اختیار آنان قرار داده است. عربستان در پرتو درآمدهای نفتی، صنعت توریسم و گسترش صنایع پتروشیمی به کشوری ثروتمند تبدیل شده است. اقتصاد عربستان دارای بخش های مختلفی است که برخی از مهمترین آنها عبارتند از: کشاورزی، معادن، انرژی و صنایع. عربستان دارای ۸۹۳ کیلومتر شبکه ریلی، ۶۷۶/۱۴۴ کیلومتر جاده، ۵ فرودگاه بین المللی و ۲۵ فرودگاه داخلی می باشد. شرکت هواپیمایی عربستان که (السعودیه) نام دارد و در سال ۲۰۰۰ م با در اختیار داشتن ۱۰۶ فروند هواپیمای بوئینگ و ایرباس و ۲۵۰۰۰ نفر کادر پروازی و ۱۱۰۰ نفر خلبان، کمک خلبان حدود ۵/۱۲ میلیون نفر مسافر و ۳۳۵ میلیون تن کالا- را جابجا نموده است. تولید ناخالص ملی این کشور در سال ۲۰۰۰ م بالغ بر ۴/۵۱۲ میلیارد ریال بوده که نسبت به سالهای پیشین ۸/۸٪ رشد داشته است. درآمد سرانه این کشور در سال ۱۹۸۹ م معادل ۶۲۳۰ دلار بوده و اشتغال به طور متوسط سالانه ۸٪ افزایش داشته است. واحد پول عربستان (ریال) و هر ریال معادل ۷۴۵/۳ ریال سعودی است. اسکناس های رایج ۵۰، ۱۰، ۲۰، ۵۰، ۱۰۰، ۲۰۰ و ۵۰۰ ریالی و سکه های رایج ۵۰، ۲۵، ۱۰، هله و یک ریالی است. بانک های مهم عربستان عبارتند از: بانک الریاض، بانک الجزیره، بانک عربی الوطنی، بانک سرمایه گذاری، بانک المتحد، بانک الراجحی، بانک عربستان و آمریکا، بانک عربستان و انگلیس، بانک عربستان و هلند، بانک عربستان و فرانسه. تا سال ۱۹۷۹ م حدود ۹۴٪ صادرات این کشور نفت بوده، اما با توسعه صنعت پتروشیمی، در سال ۲۰۰۰ م سهم صادرات نفت به ۶۷٪ تقلیل یافته و ۱/۱۷٪ کالا های پتروشیمی ۹۹/۱۵٪ مواد غذایی و سایر مواد کشاورزی صادر شده است. واردات این کشور در سال ۲۰۰۰ م حدود ۲/۱۱۳ میلیارد ریال سعودی کالا شامل ۲۲٪ مواد غذایی و ۱۸٪ مواد شیمیایی و بقیه فلزات و مواد متفرقه بوده است. مهمترین مشتریان نفت و صادرکنندگان کالا- به عربستان، آمریکا و ژاپن هستند. فصل دوم: عربستان در گذر تاریخ منطقه عربستان دارای تاریخی بس کهن و طولانی است که می توان پیشینه آن را به پنج دوران تقسیم نمود: ۱- دوران باستان تا هجرت حضرت ابراهیم (علیه السلام) قرآن کریم درسوره نازعات از گسترش یافتن زمین سخن به میان آورده است و برابر روایات پدیدار شدن خاک و گسترش زمین از محل کعبه در مکه آغاز شده است. بر این اساس سرزمین عربستان کهن ترین، بلکه نخستین نقطه پیدایش کره خاکی است. ۲- از هجرت حضرت ابراهیم (علیه السلام) تا ظهور اسلام یکی از بخش های مهم تاریخ عربستان، هجرت حضرت ابراهیم (علیه السلام) به این کشور و باقی نهادن همسر و فرزندش حضرت اسماعیل (علیه السلام) در مکه است که نقش و تاثیر زیادی در تحولات بعد بر جای گذاشت و با پدیدار شدن چشمه زمزم، مکه به تدریج آباد و به شهر تبدیل گردید و به فرمان الهی، حضرت ابراهیم و اسماعیل (علیهم السلام) بنیان های کعبه را در آن سرزمین بر افراشتند و با سر دادن ندای توحید، مردمان را به انجام مناسک حج فراخواندند. ۳- از ظهور اسلام تا دولت آل سعود مهمترین سرفصل تاریخ عربستان، بعثت خاتم پیامبران حضرت محمد (ص) و ظهور اسلام در قرن هفتم میلادی در این سرزمین است. پیامبر گرامی اسلام پس از تحمل سختی های فراوان در مکه، به مدینه مهاجرت و با متحد ساختن قبایل متخاصم

زیر پرچم اسلام زمینه لازم برای تشکیل حکومت فراگیر اسلامی را فراهم آورد. شهر مدینه و عربستان تا زمان خلافت سه خلیفه اول دارای اهمیت زیادی بود، اما پس از انتقال پایتخت خلافت اسلامی به کوفه در زمان حضرت علی (علیه السلام) به تدریج از اهمیت عربستان کاسته شد و پس از شهادت آن حضرت و در دوره امویان پایتخت اسلامی به شام و در دوره عباسیان به بغداد انتقال یافت. منطقه حجاز چند سالی تحت سلطه مصر قرار گرفته و با تشکیل دولت عثمانی و تسلط آن بر مصر در سال ۹۳۲ ه.ق و حاکمیت در منطقه حجاز و دیگر مناطق عربستان تحت نفوذ آنان قرار گرفت و از سال ۱۱۳۹ تاکنون تحت سلطه و حکومت آل سعود می باشد. ۴- از دولت آل سعود تا دوران معاصر در اوضاع آشفته منطقه نجد که دارای حکومت یک پارچه نبود، طلبه جوانی به نام محمد بن عبدالوهاب پس از بازگشت از ایران و بصره به درعیه رفت و تعدادی از شاگردان و مریدانش را دور خود جمع کرد و در آن دوران حاکم درعیه محمد بن سعود بود و این دو براساس پیمانی حکومت جدیدی به نام آل سعود تشکیل و آیین وهابیت شکل گرفت و طبق این پیمان قرار شد از این پس اداره حکومت و امور سیاسی با محمد بن سعود و فرزندان وی باشد و امور مذهبی و دینی برعهده محمد بن عبدالوهاب و فرزندان ایشان باشد و با همبستگی و اتحادی که بین این دو برقرار شد به تدریج در سه مرحله حکومت خود را از منطقه کوچک درعیه به همه عربستان گسترش دادند. سرانجام محمد بن سعود پس از چهل سال حکمرانی و جنگ در سال ۱۱۷۹ ه.ق مطابق با ۱۷۶۵ م در گذشت و جای خود را به پسرش عبدالعزیز داد و پس از آن به ترتیب حاکمان آل سعود که به سه دوره تقسیم شده اند به شرح زیر می باشند: حاکمان دوره اول آل سعود ۱- محمد بن سعود ۱۱۳۹ ه.ق ۱۱۷۹ ه.ق ۴۰ سال ۲- عبدالعزیز بن محمد ۱۱۷۹ ۱۲۱۸ ۳۹ سال ۳- سعود بن عبدالعزیز ۱۲۱۸ ۱۲۲۹ ۱۱ سال ۴- عبدالله بن سعود ۱۲۲۹ ۱۲۲۳ ۵ سال حاکمان دوره دوم آل سعود ۵- مشاری بن سعود ۱۲۳۵ ه.ق ۱۲۳۵ ه.ق کمتر از یک سال ۶- ترکی بن عبدالله ۱۲۴۰ ۱۲۴۹ ۱۰ سال ۷- فیصل بن ترکی (دوره اول) ۱۲۵۰ ۱۲۵۴ ۴ سال ۸- خالد بن سعود ۱۲۵۴ ۱۲۵۷ ۳ سال ۹- عبدالله بن ثیان ۱۲۵۷ ۱۲۵۹ ۲ سال ۱۰- فیصل بن ترکی (دوره دوم) ۱۲۵۹ ۱۲۸۲ ۲۳ سال ۱۱- عبدالله بن فیصل (دوره اول) ۱۲۸۲ ۱۲۸۸ ۶ سال ۱۲- سعود بن فیصل ۱۲۸۸ ۱۲۹۱ ۳ سال ۱۳- عبد الرحمن بن فیصل (دوره اول) ۱۲۹۱ ۱۲۹۳ ۲ سال ۱۴- عبدالله بن فیصل (دوره دوم) ۱۲۹۳ ۱۳۰۷ ۱۴ سال ۱۵- عبد الرحمن بن فیصل (دوره دوم) ۱۳۰۷ ۱۳۰۹ ۲ سال حاکمان دوره سوم آل سعود ۱۶- ملک عبدالعزیز بن عبدالرحمن ۱۳۱۹ ه.ق ۱۳۷۳ ه.ق ۵۴ سال ۱۷- ملک سعود بن عبدالعزیز ۱۳۷۳ ۱۳۸۴ ۱۱ سال ۱۸- ملک فیصل بن عبدالعزیز ۱۳۸۴ ۱۳۹۵ ۱۱ سال ۱۹- ملک خالد بن عبدالعزیز ۱۳۹۵ ۱۴۰۲ ۷ سال ۲۰- ملک فهد بن عبدالعزیز ۱۴۰۲ ۱۴۲۶ ۲۴ سال و هم اکنون برادر ملک فهد بن عبدالعزیز بنام ملک عبدالله بن عبدالعزیز به عنوان پادشاه بر این کشور حکومت می کند. نام حجاز توسط عبدالعزیز بن عبدالرحمن در سال ۱۳۵۱ ه.ق مطابق با ۱۹۳۹ م طی فرمانی به (المملکه العربیه السعودیه) تغییر یافته و پایتخت خود را شهر ریاض قرار داده و پرچم فعلی را طراحی نمود، همچنین در زمان ملک فهد عنوان (جلاله الملک) را از ابتدای نام خود حذف و به جای آن لقب (خادم الحرمین الشریفین) را برگزید که هم اکنون نیز این لقب جاری است. ساختار حکومت پادشاهی عربستان سعودی به شرح زیر می باشد: ۱- قانون اساسی و نوع حکومت: این کشور قرآن را به عنوان قانون اساسی خود معرفی نمود و در سال ۱۴۱۲ ه.ق به فرمان ملک فهد، قوانین سه گانه اساسی، مجلس شورا و مناطق ایالتی را مشتمل بر ۸۳ اصل به تصویب رسانده و در اصل اول چنین آمده است: «مملکت عربستان سعودی دولتی عربی، اسلامی و دارای استقلال کامل است و دین آن اسلام و قانون اساسیش کتاب الله و سنت پیامبر و زبان رسمی آن عربی و پایتختش ریاض است.» و در اصل پنجم آن چنین آمده است: «سیستم حکومتی در مملکت عربستان سعودی، پادشاهی است و حکومت در فرزندان پادشاه بنیگذار، عبدالعزیز بن عبدالرحمن بن فیصل آل سعود و فرزندان موروثی است و با صالحین آنها برای حکومت بر مبنای کتاب الله و سنت پیامبر بیعت می شود.» ۲- قوای دولت بر سه قوه استوار است: قوه قضائیه، قوه مجریه و قوه مقننه که پادشاه مرجع تمام این قوا می باشد. ۳-

ارکان قدرت در عربستان سعودی به شرح زیر است: الف- پادشاه ب- شورای خاندان حاکم ج- قوای سه گانه د- استانداران یا امیران مناطق ۴- سیستم دفاعی عربستان: ارتش عربستان از چهار نیرو هوایی، دریایی، زمینی و ضدهوایی تشکیل شده و دارای سازمان های متعددی است و تحت فرمان پادشاه می باشند، علاوه بر این نیروها، این کشور از یک گارد ملی که بیش از ۷۵۰۰۰ نفر نیرو دارد برخوردار می باشد. ۵- سیاست خارجی عربستان: سیاست و روابط خارجی عربستان در پنج بخش قابل بررسی است: الف- روابط با کشورهای غربی از زمان تشکیل دولت عربستان سعودی، همواره این کشور روابط بسیار نزدیکی با دول غربی به ویژه انگلیس و آمریکا داشته است و پس از جنگ جهانی دوم رابطه عمیق با انگلیس، جای خود را به آمریکا داد. ب- رابطه با چین و روسیه عربستان به دلیل مخالفت شدید با کمونیسم به عنوان یک مسلک الحادی، در تمام دوران جنگ سرد از ایجاد رابطه سیاسی با اردوگاه سوسیالیسم خودداری کرد و پس از فروپاشی شوروی و پایان جنگ سرد، عربستان فعالیت های بسیاری در جمهوری های مسلمان تازه استقلال یافته آغاز نموده که مهمترین هدف آن انتشار و تبلیغ اندیشه های وهابیت در این کشورهاست. ج- روابط با همسایگان و کشورهای اسلامی ضدیت با مارکسیسم و جلوگیری از توسعه آن، همسویی با سیاست کشورهای غربی، کسب قدرت برتر در منطقه خاورمیانه، سلطه فرهنگی بر کشورهای مسلمان و ترویج آیین وهابیت از اهداف سیاست خارجی عربستان در ارتباط با کشورهای مسلمان منطقه می باشد. د- در ارتباط با مساله فلسطین در زمان زمامداری ملک فیصل و همگام با سایر کشورهای اسلامی حمایت هایی از جمله تحریم نفتی اسرائیل انجام گرفت ولی با کشته شدن ملک فیصل، عربستان به تدریج سیاست خود را تغییر داد و هم اکنون علی رغم جنایت های بی شمار رژیم صهیونیستی، موضعی ضعیف و میانه رو و توأم با بی اعتنایی در رابطه با مسایل منطقه ای در این خصوص اتخاذ نموده است. ه- رابطه با جمهوری اسلامی ایران پیشینه برقراری ارتباط ایران و عربستان سعودی به سال ۱۳۰۷ه.ش بر می گردد و در طول سالیان متمادی از فراز و نشیب های فراوانی برخوردار بوده، که از مهمترین آنها می توان به شهادت رساندن حدود ۴۰۰ نفر از حجاج ایرانی در مراسم براءت از مشترکین سال ۱۳۶۶ه.ش و متعاقب آن قطع روابط سه ساله، پذیرش قطعنامه ۵۹۸ شورای امنیت و موضع گیری اصولی ایران در مقابل تجاوز عراق به کویت، سفر آقای هاشمی رفسنجانی به عربستان، برگزاری کنفرانس اسلامی در تهران و حضور امیر عبدالله در ایران اشاره نمود و هم اکنون روابط ایران و عربستان در سطح قابل قبول و چشم انداز روابط در آینده روشن تر پیش بینی می شود. موسسات عمومی عربستان: دیوان محاسبات عمومی، دیوان خدمات شهری، سازمان امور استخدامی، اداره آمار عمومی، سازمان محیط زیست و هواشناسی، هیئت عربی سعودی استاندارد (المواصفات و المقایس)، مؤسسه عمومی مخارج و هزینه ها. فصل سوم: تشکیلات مذهبی عربستان نقش دین در عربستان: دین در میان مردم عربستان نفوذ زیادی داشته و در اوضاع فرهنگی، سیاسی و اجتماعی عربستان نقش اساسی ایفا می کند. این کشور بر اساس ظواهر شریعت اسلامی اداره می شود و قوانینی چون قصاص و تعزیرات در آن اجرامی شود، هیچ دینی غیر از اسلام پذیرفته نیست و اماکن مذهبی غیر اسلامی همچون کلیسا، کنیسه و... در این کشور وجود ندارد. اکثر مردم این کشور از اهل تسنن و کشور بر اساس مذهب حنبلی و آیین وهابیت اداره می شود. در شهر مدینه منوره و منطقه شرقیه تعدادی از شیعیان امامیه و گروهی از اسماعلیه در منطقه عسیر و نجران زندگی می کنند و بخشی از یمنی های مقیم عربستان نیز زیدی مذهب هستند. جناح مذهبی و سنت گرایان از قدرت و نفوذ بسیار زیادی در حکومت و جامعه عربستان برخوردار هستند. سازمانهای مذهبی عربستان: ۱- سازمان علمای بزرگ (هیئت کبارالعلماء) این سازمان که به ریاست مفتی کل کشور اداره می شود، مرکب از ۲۱ تن از علمای تراز اول کشور می باشد. عمده فعالیت اعضای این سازمان صدور فتوی است که نقش مهمی در مسایل مذهبی و سیاسی کشور دارد. تا چندی قبل «بن باز» پیرمرد نابینای سعودی مقام مفتی کل را در این کشور داشته که پس از فوت وی در سال ۱۹۹۹م برابر با ۱۴۲۰ه.ق شیخ عبدالعزیز آل شیخ که از نوادگان محمد بن عبدالواهب است توسط ملک فهد به این سمت منصوب شد. ۲- سازمان رابطه العالم الاسلامی این سازمان حدود ۴۵ سال قبل با عضویت نمایندگان

از سایر کشورها تشکیل گردید. این تشکیلات از پرقدرت ترین سازمانهای مذهبی عربستان می باشد. بودجه سالانه آن بالغ بر دوست میلیون ریال سعودی است و در بیشتر کشورهای جهان شعبه دارد. وظایف این سازمان عبارت است از: آموزش اسلامی، توضیح کتب اسلامی و قرآن، آموزش زبان عربی، کمک به موسسات اسلامی، ساخت بناهای اسلامی، احداث مدارس دینی با هدف ترویج آیین وهابیت ۳- سازمان امر به معروف ونهی از منکر با توجه به فرهنگ حاکم بر جامعه عربستان، مردم در کنار آداب و رسوم قبیله ای، نسبت به انجام فرایض دینی و آداب و سنن مذهبی پابندی زیادی دارند. در عین حال این سازمان به منظور دعوت هرچه بیشتر مردم برای برگزاری نمازهای جماعت و جمعه، نظارت بر رعایت شئون اسلامی و حجاب بانوان و جلوگیری از فعالیت مراکز غیر شرعی تشکیل شده است. اعضای این سازمان نقش پلیس مبارزه با منکرات را بر عهده داشته و با گشت زنی در سطح خیابان ها با موارد خلاف شرع و نامشروع برخورد می کنند. ۴- سازمانهای وابسته به امور مذهبی موسسات مهمی که وابسته به این بخش می باشند عبارتند از: الف- موسسه ملی راهنمایی حجاج این موسسه برای ارائه خدمات رفاهی به حجاج در سال ۱۴۰۵ ه.ق در مدینه منوره تاسیس گردید و هم اکنون به موسسه ملی راهنمایان تغییر نام داده و بخش های عمده آن عبارتند از: استقبال، اسکان، نظم امور بعثه ها، گذرنامه، حمل و نقل و... ب- مهد خادم الحرمین الشریفین لابحات الحج این مراکز در سال ۱۴۰۱ ه.ق برای جمع آوری اطلاعات، حفظ محیط زیست و ارائه مشاوره فنی به شورای عالی حج تاسیس و زیر نظر وزیر کشور و رئیس شورای عالی حج اداره می شود، و دارای بخشهای عمران و مهندسی، بهداشت و محیط زیست، اموراداری و انسانی، اطلاعات و خدمات علمی، امور تبلیغات و امور مالی می باشد. ج- مجتمع چاپ قرآن ملک فهد این مجتمع با مساحتی بالغ بر دوست و پنجاه هزار متر مربع در سال ۱۴۰۵ ه.ق افتتاح و زیر نظر وزارت اوقاف اداره می شود، که به چاپ متن، ترجمه و تفسیر قرآن، نشر سیره نبوی و مجموعه آثار ابن تیمیه و تکثیر نوار قرائت قرآن می پردازد. این مرکز قرآن کریم را در بیست نوع مختلف در اندازه های بزرگ، متوسط و کوچک چاپ می کند و متوسط تولید سالانه آن بالغ بر ده میلیون نسخه می باشد. د- کارگاه بافت پرده کعبه مرکز نساجی و بافت پوشش کعبه در سال ۱۳۴۶ ه.ق ایجاد و تا کنون چند نوبت تجدید بنا و توسعه یافته است و اخیراً ماشین آلات نساجی آن نوسازی و مدرن گردیده است. این مرکز سالانه یک پرده از حریر خالص طبیعی که با نخ های نقره و طلا- فام ترین شده، می بافت. ه- حوزه های دینی و رهبران مذهبی همانگونه که در قبل به آن اشاره شد، بر اساس توافق اولیه بین رهبر مذهبی وهابیت و بزرگ خاندان آل سعود، اداره سیاسی کشور در خاندان آل سعود و حاکمیت مذهبی بر عهده فرزندان شیخ محمد بن عبدالوهاب می باشد. در عربستان بالغ بر ۳۰ هزار مسجد معمولی و جامع وجود دارد که در ۶۵۳۵ مسجد آن نماز جمعه برگزار شده و حدود ۹۰ هزار امام جماعت و مؤذن در وقت نمازهای پنجگانه مشغول خدمت هستند. اکنون کشور عربستان بدلیل قدرت مالی خود و نیز برگزاری مراسم سالانه حج و ضعف دولت های حاکم بر کشور های اسلامی از نفوذ فراوانی در میان مسلمانان و حاکمان برخوردار می باشد. حوزه های دینی عربستان به تدریج به شکل دانشگاه تکامل یافته و علاوه بر دانشجویان داخلی، تعداد کثیری از دانشجویان خارجی از کشورهای اسلامی با هزینه دولت در مقاطع مختلف در دانشگاههای این کشور مشغول تحصیل می باشند. با عرض پوزش از استاد محترم و دانشجویان گرامی به خاطر صبر و حوصله ای که به خرج داده اند. امید است این مختصر نوشتار مورد استفاده عزیزان قرار گرفته باشد. والسلام و من الله التوفیق و علیه التکلیف احمد علمی فروردین ماه سال ۱۳۸۸

منابع و مأخذ ۱- قرآن کریم ۲- آشنایی با علوم اسلامی، کلام و عرفان، شهید مطهری، انتشارات صدرا ۳- الاصاله والمعاصره، فؤاد عبدالسلام الفارسی، شرکه المدینه المنوره للطباعه والنشر، ۱۴۱۲ ه.ق. ۴- الاعلام زرکلی، دارالعلم للملایین، بیروت، ۱۹۹۰ م. ۵- اعیان الشیعه، محسن امین، مطبعه ابن زیدون دمشق، چاپ دوم، ۱۹۴۴ م. ۶- بحار الانوار، علامه مجلسی، بیروت. ۷- البعثات الخارجیه للمملکه العربیه السعودیه، صادق علی حجازی، مطبوعات نادى مکه الثقافى، چاپ اول، ۱۴۰۳ ه.ق. ۸- تاریخ البلاد العربیه

السعودیه ، دکتر منیر العجلانی ، دارالشبل للنشر و التوزیع ، ریاض ، چاپ دوم ، ۱۴۱۳.ق.۹-تاریخ تحلیلی اسلامی ، سید جعفر شهیدی. ۱۰-تاریخ العربیه السعودیه من القرن الثامن عشر حتى نهايه القرن العشرين ، الیکسی فاسیلیف ، شرکه المطبوعات للتوزیع و النشر بیروت لبنان ، چاپ اول ، ۱۹۹۵.م.۱۱-تاریخ المملکه العربیه السعودیه ، صلاح الدین مختار، چاپ بیروت ، دار مکتبه الحیاة. ۱۲- جغرافیای تاریخی کشور های اسلامی ، وزارت آموزش و پرورش ، تهران ، ۱۳۶۶ ش. ۱۳-الجغرافیا التاریخیه لشبه الجزیره العربیه ، فی عصور ما قبل التاریخ ، دکتر طلعت احمد محمد عبده ، دانشگاه الزهر «دارالمعرفه الجامعیه» مصر. ۱۴-الجزیره العربیه فی الوثائق البريطانیه ، نجده فتحی صفوه ، دارالساقی ، بیروت ، لبنان چاپ اول ، ۱۹۹۶.م.۱۵-جزیره العرب فی القرن ، حافظ وهبه ، چاپ مصر. ۱۶-حج ، استاد مطهری ، نشر صدرا. ۱۷-دراسات تاریخ الجزیره العربیه ، تدوین و چاپ جمعی از اساتید دانشگاه ملک سعود ، ۱۴۰۴.ق. ۱۸-دلیل الفنادق ، مهد خادم الحرمین الشریفین لایحات الحج ، مکه مکرمه. ۱۹-دلیل المملکه العربیه السعودیه ، وزارت اعلام عربستان سعودی ، ۱۹۹۶.م. ۲۰-الذریعه الی تصانیف الشیعہ ، دارالاضواء ، چاپ بیروت. ۲۱-رحله ابن بطوطه ، موسسه الرساله ، بیروت. ۲۲-الرحله الحجازیه ، محمد لیب البتونی ، مکتبه الثقافه الدینیة. ۲۳-شبه جزیره العرب ، محمود شاکر ، المکتب الاسلامی ، چاپ بیروت ، ۱۴۰۶.ق. ۲۴-الرد علی الاخوانی ، ابن تیمیه ، مطبعه سلفیه ، مصر. ۲۵-عدل الهی ، مرتضی مطهری ، انتشارات صدرا ، چاپ دهم. ۲۶-عربستان ، محمد فخری ، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، ویرایش دوم. ۲۷-عربستان سعودی ، رقیه عظیمی سادات ، تهران ، دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی وزارت امور خارجه ، چاپ سوم ۱۳۸۰.۲۸-فرازهایی از زندگی پیامبر ، جعفر سبحانی ، نشر مشعر ، ۱۳۸۱.۲۹-الفهرست ، ابن ندیم بغدادی ، چاپ تجدد. ۳۰-قلب لحجاز ، آتق بن غیث البلادی ، دارمکه للنشر و التوزیع. ۳۱-الکامل فی التاریخ ، ابن اثیر ، دارصادر بیروت. ۳۲-کشف الشبهات ، محمد بن عبدالوهاب ، الریاسه العامه للادارات البحوث العلمیه ، ریاض. ۳۳-المدن و الاماکن الاثریه ف شمال و جنوب الجزیره العربیه ، احمد حسین شرف الدین ، چاپ ریاض ، مطابع الفرزدق التجاریه ، ۱۴۰۴.ه. ق. ۳۴-مروج الذهب ، مسعودی ، دارالفکر بیروت ، ۱۴۰۹.ه. ق. ۳۵-معجم ادویه الجزیره ، عبدالله بن محمد بن خمیس ، چاپ اول ، ۱۴۲۵.ه. ق. ریاض مطابع الفرزدق التجاریه. ۳۶-ملوک العرب ، امین الریجانی ، بیروت ۱۹۲۴ م. ۳۷-منهاج السنه النبویه ، ابن تیمیه ، جامعه امام محمد بن سعود عربستان .

مدیریت روابط عمومی

تألیف: وی. کی. دابی - ترجمه دکتر رحمان سعیدیتلخیص: حمید رضا ضمیری

فصل اول: اصول و جایگاه روابط عمومی هافصل دوم: روابط عمومی چیست و چرا؟ فصل سوم: اصول روابط عمومی فصل چهارم: محتوای سازمانی روابط عمومی فصل پنجم: مشاوره روابط عمومی فصل ششم: آموزش روابط عمومی فصل هفتم: روابط عمومی به عنوان بخشی از وظایف دیگر فصل هشتم: اجرا فصل نهم: اداره مطبوعات و رئیس اداره مطبوعات فصل اول: اصول و جایگاه روابط عمومی ارائه تعریفی دقیق، ساده، خلاصه شده و کاربردی از مفهوم روابط عمومی کاری سخت و گاهی غیر ممکن است کارشناسان علوم ارتباطات و علوم اجتماعی بارها سعی کرده اند تا تعاریف مختلفی از روابط عمومی را ادغام کرده و تعریفی دقیق و خلاصه ارائه دهند که در ذیل به بعضی از آنها اشاره می شود. «ادوارد البرینو» روابط عمومی را کوششی می داند که به وسیله ی اطلاعات اقناع و داوری برای طراحی (مهندسی) حمایت عامه از یک فعالیت یک حرکت یا یک موسسه با استفاده از ارتباطات انجام می شود. «پرفسور ادوارد جی رابینسون» استاد دانشگاه بوستون روابط عمومی را با ویژگی هایی تعریف می کند. نگرش ها و طرز تلقی ها را از پروسه های مختلف در روابط با عام مردم اندازه گیری و ارزیابی و تفسیر کند. مدیریت را در تعریف اهداف برای افزایش تفاهم عمومی و پذیرش سازمان ، تولیدات و طرحها و کارکنان کمک و یاری می کند. نگرش اقشار گوناگون عامه مردم را اندازه گیری، ارزیابی و تفسیر می کند. در تعاریف بالا- بیشتر به تشریح یا کارکرد روابط عمومی پرداخته است. تعریف روابط عمومی

عملی: روابط عمومی عملی به عنوان یک برنامه و طرح اندیشیده همراه با مشورت و کوششی مستمر برای ایجاد و تفاهم دوجانبه بین یک سازمان و عامه در رابطه با آن است. و اینک برای روشن تر شدن این تعریف به شفاف سازی اجزای مختلف این تعریف می پردازیم. کوشش مبتنی بر طرح: یک کارگزار روابط عمومی همیشه باید در حال نظارت و کنترل باشد از این رو باید همیشه کارها از روی طرح باشد و بر اساس طرحی از قبل تعیین شده عمل کند. تفاهم دو جانبه: در هر پروسه‌ی ارتباطی شکاف عمیقی بین آن معانی که مقصود فرستنده است و آنچه دریافت کننده در باره آن معانی فکر می کند وجود دارد لزوماً استنباط از این معانی یکسان نیستند و تفاهم دو جانبه برای از بین بردن هر گونه تردید در فکر نویسنده و گیرنده پیام الزامی است. روابط عمومی در سازمان است: زیرا هیچ فردی به تنهایی کار نمی کند و هر شخصی برای افراد دیگر کار می کند. «عامه» روابط عمومی: مفهوم عامه امروز دیگر همان معنای سابق نیست مثلاً در یک سازمان گروههایی مانند مشتری ها، شرکا، تهیه کنندگان، فروشندگان و... سخن گویان خطوط ارتباطی سازمان یا به اصطلاح عامه روابط عمومی هستند. در بین این ویژگی ها، ویژگی تفاهم دوجانبه از همه مهم تر است زیرا تا تفاهم نباشد هیچ ارتباطی ایجاد نمی شود. نیاز به روابط عمومی در جامعه‌ی مدرن: وقتی «ژلاف والدامرسون» در کلمات قصار خود می گوید «اگر تو تله موش بهتری درست کنی، دنیا در خانه تورا خواهد کوبید» منظور از تله موش بهتراستفاده بهینه و درست از تبلیغات و ایجاد ارتباط است در جامعه امروز که تهاجم تلویزیون های تجاری دربانکوک و بیرمنگام و آگهی های بازرگانی در «هلینسکی» و «هاوانا» وجود دارد تبلیغات روابط عمومی مهم ترین وسیله برای پیشرفت در جامعه به شعار می رود. اولین انسانی که محصول بهتری را معامله کرد، اولین رهبری که ایده ای را منتقل کرد، مشمول فعالیت های روابط عمومی می شود زیرا آنها احتیاج داشتند که شنوندگان خود را پیدا کنند و پیام های خود را به شیوه‌ی مؤثری به وی برسانند اما امروزه منابع ارتباطات در سطح وسیعی تغییر پیدا کرده و متحول شده است مخاطبان نسبت به گذشته تحصیل کرده هستند و اغلب مردم میل دارند در باره‌ی پیام های دریافتی خود قضاوت عینی داشته باشند. روابط عمومی به شکل پیشرفته کنونی آن اولین بار در انگلیس بین سالهای ۱۹۱۹ تا ۱۹۳۰ ساخته شد. شرکت هایی مانند شرکت حمل و نقل لندن و شرکت های پیشرفته ملی مانند «برد بازار» یا «امپراتور» برای اولین بار در انگلیس خود را با افکار و ایده های روابط عمومی تطبیق دادند. تبلیغات سیاسی و جنگ روانی هم اولین بار در فاصله‌ی جنگ های ۱۹۱۴، ۱۹۱۸ مورد عمل و استفاده قرار گرفت. توصیه های روابط عمومی در دو جنبه محتوا و روش باید مورد توجه قرار گیرد. کار گزار روابط عمومی حق انحصاری امتیاز عقیدتی و توانایی اندازه گیری و سنجش عکس العمل انسانها را ندارد بعضی از کار گزاران روابط عمومی بر این باورند که چنین حقی را دارند و دارای چنان امتیاز ویژه ای هستند در نتیجه متعصب و خود رأی می شوند. کار گزار روابط عمومی باید بی طرف باشد و هرگز نباید به نفع یک طرف و علیه طرف دیگر اقدام کند بایستی چهره های موجه و قابل قبول باشد در بعضی از شرکتها مدیر روابط عمومی موقعیتی مشابه با یک مدیر تبلیغات تجاری را دارد و هر دو کار بازاریابی و مدیریت فروش را به عهده دارند. چنین وضعی، موقعیت خیلی خطرناکی است زیرا به ناچار تنوع بی شعاری در موضوع کار خواهیم داشت. انواع مشاغل در روابط عمومی سه دسته شغل یا کار در روابط عمومی انجام میشود ایجاد یک برنامه‌ی فعالیت است که بایستی مسئولیت تهیه و تدارک آن را پذیرفت. تهیه اطلاعات و اطلاع رسانی است یا برای مطبوعات یا به منظور مصرف داخلی سازمان. کارهای مربوط به چاپ و سایر تکنیک های وابسته، برای تمرین و مهارت در روابط عمومی که بیشتر جنبه‌ی حرفه ای داشته باشد. فصل دوم: روابط عمومی چیست و چرا؟ اصول ده گانه‌ی روابط عمومی: ۱- روابط عمومی در ارتباط با واقعیات است و بر مبنای سیاستگذاری یک روابط عمومی دقیق و منسجم برنامه ای طراحی شده بر اساس علاقه عموم است. ۲- روابط عمومی یک حرفه‌ی خدماتی با علاقه‌ی عمومی است نه یک تشویق فردی برای انجام یک تمرین ابتدایی. ۳- از آنجا که افراد شاغل در روابط عمومی برای تحقیق و تفحص و صیانت از منافع جامعه برنامه ریزی و سیاستگذاری می کند بایستی به واقع منافع عامه‌ی مردم معیار گزینش های وی در شغلش باشد. ۴- چون افراد شاغل در روابط عمومی از طریق وسایل ارتباط جمعی مخاطبین خود را تحت تأثیر

قرار می دهند باید صحت سقم و درستی عملکرد این رسانه ها را تحت نظارت خود داشته باشند. ۵- با توجه به اینکه افراد شاغل در روابط عمومی در واقع رابط بین سازمان و پرسنل و کارکنان آن هستند باید با اطلاع رسانی صحیح و مؤثر بین سازمان و کارکنان به صورت دو جانبه بین آنها ایجاد تفاهم نمایند. ۶- برای سرعت بخشیدن و بهبود کیفیت ارتباطات شاغلان روابط عمومی لازم است به مسئله تحقیق علمی در افکار عمومی توجه خاص مبذول نماید. ۷- شاغلین روابط عمومی برای آنکه درک درستی از خواسته های مخاطبین خود داشته باشند و بتوانند بر آنها اثر گذار باشند باید از خدمات علوم اجتماعی روانشناسی، جامعه شناسی، روانشناسی اجتماعی، زبان شناسی و مطالعه افکار عمومی و متخصصین ارتباطات به نحو مطلوب استفاده نمایند. ۸- تعداد زیادی از مردم از تحقیقات روابط عمومی الگو می گیرند پس شاغلین روابط عمومی بایستی کارهای خود را منطبق با مقررات و نظم حاکم سامان دهند. ۹- شاغل روابط عمومی از تئوری های یادگیری و سایر تئوری روانشناسی، جامعه شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد و تاریخ در حرفه خود استفاده می کنند. ۱۰- یک کار گزار حرفه ای روابط عمومی صرفاً با معیار اخلاقی حرفه ای خود سنجیده می شود. روابط عمومی و فعالیت وابسته: روابط عمومی امکان دارد تمام فعالیتهای ذیل را شامل شود اما هرگز صرفاً یک رابطه مطبوعاتی یا مشوق کارها و خدمات عمومی، تبلیغات و آگهی های تجاری نیست. آژانس های خبری (مطبوعاتی): از آنجا که اصول روابط عمومی در ارتباط با نمایندگی خیراست بسیاری از مردم فکر می کنند که آژانس (نمایندگی) خبری همان روابط عمومی است در حالی که آژانس خبری فعالیتهای طراحی شده یا وقایع طبقه بندی شده در مورد یک شخص، یک سازمان، یک ایده، یا یک محصول است که توجه دیگران را جلب می کند. امور عمومی ((Public Affairs) برخی کار گزاران روابط عمومی اصطلاح «امور عمومی» را برای توصیف کارهایشان مورد استفاده قرار می دهند این مطلب گمراه کننده است زیرا امور عمومی در واقع نوعی خاص از فعالیت روابط عمومی است که به معنای روابط اجتماعی، روابط دولتی، یا رفتار حد واسط اداری و کار با گروه های قانون گذار و... تلقی می شود. تبلیقات (publicity) اولین آگاهی های یک دانشجوی کالج در مورد روابط عمومی، مجموع فعالیتهایی است که در خلال تجربیات شخصی افراد با تبلیغ حاصل شده است. تبلیغات اغلب به مفهوم انتشار اطلاعات است اما همیشه خط ثابتی بر آن حکم فرما نیست و به عنوان خبرهای خوب و جالب به حساب نمی آید اما در موارد خاص مثل زمانی که بحرانی در مؤسسه ای در راه است ممکن است قبل از پخش آن در رسانه های مهم و قابل اهمیت باشد. آگهی تبلیغات ((Advertising) آگهی تبلیغاتی در واقع یک طرح تبلیغاتی است که از مجموعه ای از پیام های نوشتاری تهیه می شود و سعی می شود که زمان و مکان خاصی از یک رسانه را برای عرضه به دیگران (مشتریان) خریداری کند. آگهی تبلیغات به عنوان تلاشی برای به دست آوردن زبان، مکان یا مجلسی برای بهبود فعالیت روابط عمومی است که اغلب برای تکمیل فعالیت آگهی تبلیغاتی تحقیق و آزمون نقش ضروری و مهمی در فروش کالا به عهده دارند. جاذب سازی (Merchadising) جاذب سازی اغلب با بازاریابی اشتباه می شود. جاذب سازی تبلیغات بازرگانی به بسته بندی خوب یک کالا یا ارائه خوب یک عقیده و شاید حتی ارائه و معرفی خوب یک رئیس جمهور به مردم مربوط میشود. جاذب سازی بررسی می کند که چگونه و با چه ظرافتی یک کالا- به نمایش گذاشته می شود تا مورد پذیرش قرار گیرد. ویژگی های شخصی یک کار گزار روابط عمومی: «برنیز» یازده ویژگی مورد نیاز را برای شخصیت فردی یک کار گزار روابط عمومی به شرح زیر فهرست کرده است. ۱. شخصیت و راستی و صداقت. ۲. احساس (شاقه) داوری داشتن و برخورداری از منطق. ۳. توانایی داشتن تفکر خلاق و تصویری و تخیلی. ۴. راستگویی همراه با دوراندیشی و رعایت احتیاط. ۵. واقع گرا بودن. ۶. علاقه مندی عمیق به حل مسائل. ۷. داشتن کنجکاوی روشنفکرانه. ۸. داشتن پیش زمینه ی فرهنگی. ۹. قدرت تاثیر گذاری در تجزیه و تحلیل نتایج. ۱۰. درک شهودی یا درک مستقیم. ۱۱. دانش آموختگی در علوم اجتماعی و آشنایی با مکانیسم کار روابط عمومی انواع روابط عمومی: روابط عمومی اوقات فراغت: بازار روابط عمومی اوقات فراغت بعد از جنگ جهانی دوم رونق و توسعه یافت تفریحات در کارخانجات، پارکها، مغازه های زنجیره ای، هتلها و شرکت های مسافرتی، خطوط هوایی، سیستم

حمل و نقل، ورزش و مهارت‌های فوق برنامه‌های تحصیلی، پذیرایی و روابط فرهنگی و حتی در روابط اقتصادی روابط عمومی اوقات فراغت می‌تواند در ایجاد خلاقیت و پیشرفت افراد نقش معین کننده‌ای داشته باشد. روابط عمومی و مراقبت‌های پزشکی: بیمارستان انتفاعی یا غیر انتفاعی، آژانس‌های سلامت، مانند خانه‌ی کمک‌های پرستاری شرکت‌های دارویی، کلینیک‌های پزشکی، مرکز علوم بهداشت و تندرستی و آژانس‌های سلامتی غیر انتفاعی همگی کارگزار روابط عمومی حرفه‌ای هستند. عملکرد روابط عمومی در جامعه: کسانی که به بررسی عملکرد روابط عمومی در جامعه می‌پردازد به طور سنتی این کار از سه طریق مختلف توصیف می‌کنند: (۱) برخی از دیدگاه‌ها، عملکرد روابط عمومی حرفه‌ای برای پاسخگویی به عموم مردم است. روابط عمومی در جهت پیشرفت امور مسائل را دسته‌بندی و با استفاده از ابتکار و خلاقیت خود برای حل مسائل تلاش می‌کند. (۲) بر اساس دیدگاه دوم، عملکرد روابط عمومی را هدایت افکار و نظارت بر آن از طریق پاسخگویی به نیاز افراد با استفاده از ارائه‌ی خدمات یا شیوه‌های جدید و ابتکاری توصیف می‌کنند. (۳) طبق دیدگاه سوم، روابط عمومی به بررسی ارتباط متقابل، سودمندین اقبال مختلف جامعه می‌پردازد در این دیدگاه روابط عمومی وسیله‌ای برای ایجاد توافق و هماهنگی و مبادله افکار بین افراد عامه‌ی مختلف مؤسسات عمومی در جامعه است. روابط عمومی نقش واسطه بین ارباب رجوع و کارکنان و سایر عامه‌ها را بر عهده دارد. همچنین نقش رابط و واسطه بین گروه‌های دیگر را باشد ایجاد طرز تلقی‌های گوناگون و افراد متخصص در زمینه‌های مختلف مانند روزنامه‌نگاران، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان، سیاستمداران و... بر عهده دارد. کارکردهای روابط عمومی: (۱) روابط عمومی‌ها نماینده و سخنگوی «عامه‌های» مختلف مؤسسات اجتماعی هستند که خواسته‌ها و منافع آنها را ابراز می‌دارند. (۲) روابط عمومی سعی در ایجاد رابطه‌ای ملایم و ملاحظت‌آمیز بین مؤسسات و جامعه دارد به طوری که نفع مؤسسه و جامعه هر دو تامین گردد. (۳) روابط عمومی راههایی را برای حل اختلافات و مناقشات ارائه می‌دهد که نیازی به خودکامگی و زورگویی برای رفع اختلافات نباشد. (۴) روابط عمومی اطلاعاتی را از طریق سیستم ارتباطات به مردم ارائه می‌دهد که این اطلاعات آنها را در زمینه‌های مختلف زندگی کمک می‌کند. (۵) کارکنان روابط عمومی می‌توانند برانگیزاننده و تحریک کننده وجدان عمومی در یک مؤسسه باشند. (۶) عملکرد روابط عمومی در کلیه جنبه‌های زندگی طبیعی انسان و اصول پایه‌ای که مورد قبول انسان است در همه‌ی موارد در جستجوی راههای اقل برای همکاری و ابراز محبت و مشارکت با دیگران است و در واقع روابط عمومی اینگونه فعالیت‌ها را قاعده‌مند و منظم می‌کند. (۷) روابط عمومی همچنین می‌تواند به مدیریت سازمان کمک می‌کند تا اهدافش را به عنوان وکیل سازمان عمل کند و در این خصوص آموزش مناسباً به سازمان ارائه نماید. چالش‌های روابط عمومی: کار روابط عمومی یکی از شغل‌های پر تنش و استرس‌زاست و در جدول رده‌بندی شغل‌ها یکی از ده شغل استرس‌زا محسوب می‌شود. «توماس بیگلر» دلایل زیر را برای پر استرس بودن روابط عمومی‌ها یاد آور می‌شود: (۱) کاربرد منفی در نتیجه‌ی اشتباهات آشکار در این حرفه منجر به افزایش استرس می‌شود. (۲) بالا-رفتن رؤسای موجود در ساختار سازمانی. (۳) وجود فشارهای دائمی زمانی. (۴) عدم درک صحیح از نقش روابط عمومی به وسیله‌ی افراد مختلف در سازمان منتهی به برچسب زدن تحقیرآمیز و انتظارات شدید می‌شود. فصل سوم: اصول روابط عمومی‌توانایی نوشتن یک ضرورت آشکار برای کار روابط عمومی است، نوشتن جزء لاینفک فرایند کلی روابط عمومی است. تحقیق، برنامه‌ریزی، ارتباطات و ارزیابی در روابط عمومی از ضروریات هستند، ولی اولویت مرحله سوم (ارتباطات) کاملاً مشهود است، یعنی وقتی برنامه‌ای طراحی و اجرا می‌شود، پیام‌های گوناگونی از طریق ارتباطات برای مخاطبان خاص ارسال می‌گردد. نوشته شما باید طوری طراحی شود که به اهداف خاصی که برای ارباب رجوع در نظر گرفته شده طبقه‌بندی شود. نوشته باید مبتنی بر واقعیات باشد. به طور کلی نوشته باید واضح، دقیق، کامل و صحیح باشد. نوشتن برای اطلاع‌رسانی: در این نوع نوشتن، نوشته باید با واقعیات شروع شود و خواندن مطالب گوناگون، آمادگی شما را در این خصوص زیاد می‌کند. خواندن اخبار روزانه و هفتگی برای آگاه شدن از رویدادهای جهان و اینکه چه حوادثی در شرف

وقوع است. مطالعه در مورد روزنامه نگاری حرفه ای و تخصصی مربوط به سازمان و مؤسسه ای که شما در آن کار می کنید، شمارا در جریان رویدادهای اتفاقی سازمان متبوع تان قرار خواهد داد. از طریق خواندن و مطالعه کتب و کتابچه ها برای اطلاع رسانی بهتر می توان آمادگی پیدا کرد. دستورات العمل ها (راه کارهای) عمومی: مخاطب. جملات و پاراگراف ها. طول جمله. سادگی. سبک. خلاصه کردن. اجتناب از اشتباه. هجی کلمات و... اولین گام در نوشتن آن است که بدانیم چه ایده یا عقیده ای را می خواهیم منتقل کنیم. آنگاه این ایده را در قالب یک جمله کوتاه بیان می کنیم. تمام کلمات و جملاتی که به کار می برید باید در جهت توضیح پیام اصلی شما باشد. به عنوان مثال شخصی که در مسیری رانندگی می کند، می تواند نقش تعیین کننده ای در مقدار مصرف بنزین داشته باشد. این موضوع در مورد یک نوشته هم صادق است چراکه با حداقل استفاده از کلمات می توانیم حداکثر محتوای پیام را به مخاطب خود برسانیم. در حقوق تعلیم و تربیت و علم، استانداردهای مختلفی برای بیان مطلب وجود دارد. زبان مشاوران حقوقی معمولاً سرشار از لغات تکراری و دشوار است. دست اندرکاران تعلیم و تربیت اغلب به نظر میرسند که علاقمندند افکارشان را پشت کلماتی عجیب و غریب از قبیل ((یادگیری چند قومی فرد گرایانه و پیوستار)) پنهان کنند. نوشته های روابط عمومی باید عادی، طبیعی و روشن باشد. اگر وقتی که این نوع نوشته هارا با صدای بلند می خوانید مفهومش روشن و واضح نباشد، باید آنرا دوباره نویسی کرد. هر قسمت از نوشته، دوباره باید بررسی شود تا معلوم گردد هیچ لغتی حذف نشده است زیرا زبان فعال همیشه بر زبان منفعل برتری دارد. در شرح پدیده های نو و متنوع از کلمات هم خانواده استفاده کنید. از یک زمینه عادی فهم و یا یک تست مجدد و خطاناپذیر از نوشته بهره بگیرید تا اگر چند نفری راجع به آن موضوع چیزی را نمی فهمند، نقاط ابهام روشن و ساده شود. در این مورد اگر افراد عادی چیزی را از آن مطلب نمی فهمند باید مطلب ویرایش شود تا برای آنها قابل فهم باشد و اگر افراد متخصص آن را رد کرد، احتمالاً به دلیل ساده کردن نادرست آن است که در اینجا لازم است، مطلب دوباره باز نویسی شود. خطاها و اشتباهات در نگارش از جمله مواردی هستند که می توانند شمارا ناراحت کنند و از تأثیر نوشته شما بر مخاطبان بکاهد. فصل چهارم: محتوای سازمانی روابط عمومی عنوان نکته آغازین این مطلب به ما کمک می کند که بدانیم کدامیک از کارکردهای روابط عمومی در ابتدا باید مطرح شود و در گام بعدی به اهداف خاص و پاسخ به نیازها بیندیشیم. توجه به این نکات استنباط این مطلب را آسان می کند که چرا کارگزار، مشاور روابط عمومی ممکن است در موقعیتی قرار گیرد یا نقشی را در یک سازمان خاص به عهده بگیرد که به نظر میرسد، با ماهیت و طبقه او هماهنگی ندارد. به عنوان مثال یک عملکرد روابط عمومی وقتی می تواند فعال باشد که کارکنان این نیاز را احساس کنند که باید روابط بهتری با کارکنان دیگر و همکاران خود داشته باشد. روابط عمومی ها با مدیران آغاز میشود: مطلب کلی که در این موضوع می توان به آن اشاره کرد، این است که شهرت روابط عمومی یک سازمان به مقامات ارشد آن سازمان دارد. همچنان که مسئولیت های اجرایی و اداری و عملکرد مسؤلان و گفتار آنها، زمینه تفسیرها و خلاقیت های عملکرد روابط عمومی است. بنابراین کارکرد روابط عمومی ها براساس طبیعت و ضرورت عملکرد مدیران مشخص میشود. زیر مجموعه ها و اعضای سازمان: عضویت در گروه ها در موقعیت های مختلف آثار متفاوتی اعم از مثبت و منفی دارد. در خدمت گروه بودن همراه با صداقت می تواند به ابزار کارآمدی تبدیل شود که فرد را در دستیابی به استقلال و عدم وابستگی در نیاز به پشتیبانی هدایت کند. در عین حال هر شخصی اعم از مرد یا زن دوست دارد که مورد توجه و علاقه گروه قرار گیرد. در اینجا همچنین خطر کنار گذاشته شدن و صرفاً تبدیل شدن به یک تأکید کننده و تابع گروه نیز وجود دارد. نمودار سازمانی: نمودار سازمانی و تعاریف و شرح وظایف هر شغل در برگیرنده یک هدف سودمند است. آنها زمینه ساز پذیرش وظایف در چارچوب سازمان می باشد. خطر در اینجا است که چارتهای و تعاریف شغلی رسمی، ممکن است بسیار محدودیت زا باشند و یا بدتر از آن تبدیل به سپری شدند که در پشت آن افراد تنبل و سست پنهان شدند. فصل پنجم: مشاوره روابط عمومی در خارج از سازمانگرچه بیش از هزار بنگاه مشاوره با اندازه های متفاوت در انگلستان وجود دارد. اما وضعیت موجود در این کشور را نمی توان به وضعیت

دنیای تبلیغات تشبیه کرد. توسعه حرفه ای شدن: این آگاهی به سرعت در حال رشد است که روابط عمومی از حد یک کار آماتوری و ذوقی گذشته و به شکل یک جریان تخصصی و اصولی پیش می رود. دیگر این نگرش در مردم هم تغییر یافته که هر کسی می تواند با استخدام تعداد اندکی روزنامه نگار، لبخندی محبت آمیز همراه با سرگرمی می تواند کار روابط عمومی انجام دهد. امروزه این واقعیت پذیرفته شده است که یک نفر برای اینکه پروژه ای را در خصوص روابط عمومی اجرا کند، نیاز به مقدار زیادی تحقیق و تفحص دارد. مشخصاً مثل سایر خدمات شهری در کار روابط عمومی نیز نیاز به برنامه ریزی و تمهیداتی هست. چرخش شغلی، امکانی هیجان انگیز: من پیشنهاد کرده ام وقتی که نیاز ایجاد کند ما می توانیم شخص دیگری را به جای کارمندی که در کار اجرایی به مدت یک سال یا هجده ماه یا دو سال وقت گذرانده است به کار بگماریم و پس از آن مجدداً به کار قبلی خود برگردد. در لحظه اول آن کارمند ممکن است با این کار موافق نباشد. اما من فکر می کنم در آینده حتماً موافق خواهد شد. این موضوع در گفتن یک امر عادی است آیا آنها بیش از پیش در آموزش خود انعطاف پذیر نخواهند بود؟ چگونه آموزش رسمی امکان پذیر است؟ بحث در مورد آموزش روابط عمومی البته از سؤالات بنیادی است. این سؤال مطرح می شود که با چگونه پیشرفتی می توان مهارت ها و توانائی های ضروری را در خلال هر نوع برنامه رسمی بدست آورد؟ من فکر می کنم شما در واقع بتوانید این کار را انجام دهید. اما شما که نتوانسته اید چگونگی تهیه یک نوشته را آموزش دهید، چگونه می توانید یک بخش نامربوط از مبحث کلی گرفته و آن را تکمیل کنید. من معتقدم که باید به افراد شانس پیشرفت داد. به عنوان مثال، یک منشی که کارگردان فیلم موفق شد. ابتدا بدون تکنیک و صنعت بود اما حالا به یک درک و استنباط بیرونی خوبی دست یافته است. فصل ششم: آموزش روابط عمومی دوره ی تحصیلات برای آموزش دانشجو به اینکه آرزو دارند به شکل حرفه ای با روابط عمومی آشنا شوند می تواند در غالب سه شکل به شرح زیر باشد: ۱- کوچکترین حلقه مرکزی این دایره شامل موضوعات تخصصی در مورد روابط عمومی عملی باشد. ۲- سیکل یادایره ی دوم که گسترده ی حالت اول است شامل یک دوره ی عمومی در زمینه ی ارتباطات خواهد بود. ۳- سنجش سوم که وسیع ترین بخش در روابط عمومی است شامل آشنایی با هنرهای آزاد عمومی و زمینه ی مطالعات انسانی است که این میزان مطالعه برای یک کارگزار روابط عمومی حرفه ای ضروری به نظر می رسد. در پاسخ این سؤال که چه انتظاری از عملکرد روابط عمومی دارید؟ کمیسیون IPRA دیدگاههای به شرح زیر بیان می کند. روابط عمومی حرفه ای باید در چرخه ی زندگی به شرح زیر مورد استفاده قرار گیرد: ۱- حکومت ملی، منطقه ای، محلی و بین المللی ۲- تجارت، صنعت در حد کوچک، متوسط و معاملات بزرگ ۳- جامعه و امور اجتماعی ۴- مؤسسات آموزشی کالج ها و دانشگاهها ۵- بیمارستانها و مراقبت های بهداشتی و پزشکی ۶- مؤسسات خیریه و فعالیت های عام المنفعه اما روابط عمومی در عمل شامل این موارد است: ۱- مشاوره بر اساس فهم درست از رفتار انسان ۲- تجزیه و تحلیل امور در آینده و پیش بینی نتایج و حاصل کار ۳- تحقیق در افکار عمومی؛ نگرش ها و انتظارات و توصیه به عمل ضروری و مناسب ۴- پایه گذاری و مستقر کردن در راه برای ارتباطات مبتنی بر حقیقت و اطلاعات کامل ۵- جلوگیری از درگیری و برخورد و سوء تفاهم ۶- ایجاد زمینه ی احترام متقابل و مسؤلیت اجتماعی ۷- ایجاد هم نوازی و هماهنگی بین سود فردی و سود عامه ۸- فراهم آوردن زمینه مناسب تصمیم گیری خوب با کارکنان، تهیه کنندگان و مجریان ۹- اصلاح روابط صنعتی ۱۰- حذف پرسنل کارآمد و تقلیل میزان کار در کارهای پرزحمت و زیان آور ۱۱- افزایش و توسعه ی تولیدات یا خدمات ۱۲- به حد اکثر رساندن سود دهی ۱۳- پروژه برای شناسایی شرکت ۱۴- تشویق سرمایه گذاری در امور بین الملل ۱۵- توسعه ی استنباط از دموکراسی فصل هفتم: روابط عمومی به عنوان بخشی از وظایف دیگر ترکیب شغل ها و عناوین شغل ها در روابط عمومی: حرفه روابط عمومی دارای عناوین شغلی متفاوتی است که در کنار عنوان ساده ی روابط عمومی مورد استفاده قرار می گیرند. مدیر، دفتردار، مدیر قسمت. وقتی یک دفتر مطبوعاتی در اداره ای کار می کند، این فقط بخش کوچکی از کار روابط عمومی است بنابراین ما در روابط عمومی دارای این مشاغل هستیم؛ کارمندان اطلاعات، کارمندان داخلی روابط عمومی،

کارکنان امور عمومی افراد متخصص در روابط عمومی. علاوه بر اینها تبلیغات تجاری و کارهای اجرایی دیگر که شاید ارتباطی با روابط عمومی ندارند از جمله ی این عناوین هستند. مسئولیت های اجرایی دیگر: برخی از کارهای اجرایی هستند که عنوان عادی آنها عملکرد روابط عمومی را مخدوش می کند. این مشاغل شامل تبلیغات تجاری، بازار یابی، حراج و به خصوص سرویس های بازار یابی مدیریت است. این کارهای اجرایی تا حدودی در کنار فعالیت های روابط عمومی انجام می شوند که البته تفاوت های فاحشی بین آنها و روابط عمومی وجود دارد. گرچه مدیریت بازاریابی از نظر فعالیت روابط عمومی خیلی فقیر هستند. هر چند وجود نا همخوانی و عدم تجانش بین فعالیت روابط عمومی و بازاریابی محسوس و قابل بحث است اما متأسفانه عملاً این کنار هم بودن دو شغل وجود دارد و روی آن تاکید می شود. فصل هشتم: اجرا بازاریابی: بازاریابی شغلی است که همیشه با روابط عمومی اشتباه گرفته می شود زیرا این افراد بیشترین ابزار اطلاعات و برقراری ارتباطات و برقراری تماس در اکثر سازمان ها هستند این دو حرفه باید با هم هماهنگی داشته باشند نیاز به این همکاری و هماهنگی در کارخانه و بین مؤسسات مختلف بیشتر در ساختار آگهی ها و تبلیغات خود را بیشتر نشان می دهند. آگهی های تبلیغاتی برای روابط عمومی مانند روغن روان کننده ای هستند که دستیابی به هدف را آسان میکند. آگهی دادن و تبلیغ محصولات چه به وسیله ی روابط عمومی یا بازاریابی باید به وسیله ی دیگران بررسی می شوند تا نسبت به هماهنگی آنها اطمینان حاصل شود. رشد اعتراض های گروه مصرف کننده نظرات مصرف کنندگان و رسیدگی دقیق دولت همگی، روابط عمومی و واحد های بازاریابی را تحت تأثیر قرار می دهند. فصل نهم: اداره مطبوعات و رئیس اداره مطبوعاتده مسئولیت رئیس اداره (دفتر) مطبوعاتی یک رئیس اداره مطبوعات باید این کارها را انجام دهد: ۱- خطوط ارتباطات داخلی را مستحکم کند زیرا او در واقع منبع اطلاع رسانی در سازمان خود محسوب می شود. ۲- اطلاعات کلامی و تصویری خود را برای استفاده در آینده هماهنگ و یکدست کند. بخشی برای تطبیق اخبار و لابراتوار تصویری طراحی و ایجاد کند. ۳- مطالب منتشر شده توسط رسانه های گوناگون در رابطه با سازمان متبوعش را جمع آوری کند. ۴- یک سرویس خبری کامل تدارکات ببندد زیرا هر گونه تحقیقی در مطبوعات لازمه اش امکانات مناسب و رعایت سرعت، کیفیت و صحت مطالب است. ۵- رعایت بی طرفی در انعکاس مطالبی که در آن رسانه ها و واقعیت ها را بیان می کنند. ۶- داشتن قدرت تشخیص و قضاوت در مورد ارزش های خبری و اطلاعاتی که جمع آوری می کنند و مردود داشتن طرح داستانهایی که برای درک واقعیت ها مناسب نیستند. ۷- داشتن آگاهی کامل از خطر انتشار اخبار دروغ یا اطلاعات ناقص و گمراه کننده هر چند از منابع موثق گرفته شده باشد. ۸- باز پس زدن اطلاعات و اخبار بیرونی درباره سازمان های رقیب وقتی که روش های نامشروع به دست آمده باشد. ۹- به رغم تشکیلات سازمان یافته، وی (رئیس اداره مطبوعات) توانایی آن را دارد که ظرف ۲۴ ساعت یک سازمان خبری شایسته و مفید ایجاد کند.

۱۰- بعضی از خواننده ها از مخاطبین ممکن است ده مسئولیت فوق و ده فرمان فشرده ارتباطی را یک مسأله شگفتی آور تلقی کنند. اما یک دست اندر کار مطبوعات این مسئولیت را خیلی جدی تلقی می کند و کسانی موافق اصول پذیرفته شده حرفه ای در مطبوعات هستند نه صرفاً به دلیل اخلاقی و حتی به دور از ضروریات اقتصادی که به عنوان یک امر حرفه ای به این مسئولیت ها احترام می گذارند و به آن عمل میکنند.

مدیریت مذاکره

management ... نوشته: فیلیپ باگلیتر جمه: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی - مینو سلسله - دکتر نغمه حیات تلخیص: طاهره

سلیمانی

"فهرست مطالب" مقدمه فصل اول - مذاکره و شمای بخش اول - آمادگی برای مذاکره فصل دوم - هدف گذار فصل سوم - طرف دیگر مذاکره فصل چهارم - استراتژیها و تاکتیکها فصل پنجم - کجا، کی و چگونه فصل ششم - مهارتهای ارتباطی فصل

هفتم - آماده نمودن خود (حق طلبی) بخش دوم - انجام مذاکره فصل هشتم - گفت و شنود، گوش دادن و ارائه پیشنهاد فصل نهم - مهارت‌های مذاکره بخش سوم - مذاکره تان را کامل کنید بخش چهارم - بازتابیسمه تعالیمقدمه "مذاکره"، کاری که همه ما، همیشه و تقریباً در مورد همه چیز انجام می‌دهیم و اثر بخشی‌ترین روش برای حل تعارض است. مذاکره بعنوان روشی تعریف می‌شود که افراد برای نیل به تصمیم‌های متفق استفاده می‌کنند و در مورد چگونگی و ماهیت اقدامات آینده به توافق می‌رسند. مذاکره در تمامی لحظات بشر عجین شده است و ماهیتی همه روزه دارد. چرا که تمامی انسانها مذاکره می‌کنند و در واقع زبان قرارداد و داد و ستد را از بدو تولد می‌آموزند. اما آیا همه افراد از مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم جهت انجام مذاکره موفق برخوردارند؟ و در صورت عدم برخورداری از مهارت‌های لازم، آیا مذاکره اثر بخش، مهارتی قابل انتقال است؟ در مدیریت مذاکره، به دستور کارهای پنهان که بحثی تازه است اشاره دارد و اهمیت محل، چگونگی اجرا و زمان مذاکره را مورد تأیید قرار می‌دهد. همچنین مهمترین مهارت‌های ارتباطی مورد نیاز برای اجرای یک مذاکره موفق بررسی می‌شوند و مذاکره آرام که یکی از اثر بخش‌ترین شیوه انجام مذاکره است تشریح می‌شود. "بیایید تا هرگز، نه از روی هراس مذاکره کنیم و نه از مذاکره کردن بهراسیم". جان اف کندی فصل اول - مذاکره و شما به هر اداره‌ای که پا بگذارید و از کارکنان آنجا سوال کنید که آیا مذاکره می‌کنید یا نه، حدس این است که پاسخشان منفی باشد. آنها می‌گویند: "ما درگیر مذاکرات مربوط به دستمزد یا انعقاد قراردادها نیستیم، این رئیس است که این نوع کارها را انجام می‌دهد". در سازمانهای بزرگ، پاسخی که شما به سوال خود دریافت می‌کنید، این است که مذاکرات توسط اداره امور کارکنان یا ادارات روابط صنعتی یا خرید به انجام می‌رسد. حالا اگر همین سوال را از خانواده تان بپرسید، تصور می‌کنم همان پاسخها را بشنوید. اما آیا این واقعیت دارد و مذاکره آن چنان فعالیت تخصصی است که تنها توسط تعداد خیلی از افراد که برای این کار انتخاب شده‌اند، انجام می‌شود؟ پاسخ "نه" ای بلند، بی تردید و پر صلابت است. [پاسخ نه است] برای اینکه همه ما مرتب مذاکره می‌کنیم. در واقع زبان قرارداد و داد و ستد را هنگامی که در آغوش مادرمان هستیم، می‌آموزیم. ما با همه مذاکره می‌کنیم؛ اعم از رئیس، شریک، دوست، دشمن، عرضه کننده، پیمانکار و مشتری. هیچ استثنایی وجود ندارد. این مذاکرات می‌تواند راجع به هر چیزی باشد. مثلاً چقدر به ما پرداخت شود، چقدر پرداخت کنیم، چه کسی مسئولیت داشته باشد و... برخی از این مذاکرات رسمی هستند و در اتاق جلسات یا دفاتر هیأت مدیره ادارات ما برگزار می‌شوند. اینگونه مذاکرات، رویدادهای سازمانی یا دولتی هستند که به جای افراد مجزا، شامل تیمهای مذاکره کننده می‌شوند و روی سیستمهای پیچیده قوانین و روابط، مذاکره می‌کنند. اما اغلب مذاکرات ما غیر رسمی هستند و بین ما (زمانی که مشغول صرف چای هستیم، سر میز نهار، در بازار یا حتی آشپزخانه منزلمان) به عنوان فرد رخ می‌دهد. این مذاکرات ماهیتی همه روزه و همه ساعته دارند و در این رابطه هستند که چه کسی چه چیزی را انجام دهد، چه وقت انجام دهد و بعضی اوقات در این باره که چرا نیاز به انجام آن دارند. هدف این مذاکرات، فراهم آوردن فرصتی است برای ارتقاء و توسعه توان انجام مذاکره در شما، به نحوی که یک مذاکره کننده متبحر شوید. یعنی کسی که همیشه در مذاکره به هدفش میرسد. فواید این کار، قابل توجه است. از آن جا که توان مذاکره اثر بخشی، مهارتی است قابل انتقال، مهارتی که شیوه کار شما را در شغل حرفه‌ای تان تغییر می‌دهد، نحوه اداره کار راه تان را دگرگون می‌سازد و حتی روش خرید اتومبیل جدیدتان یا خرید در بازار را متحول می‌نماید، به طور خلاصه زندگی شما را دگرگون می‌کند. خواسته‌ها و نیازها خواهی یک ویژگی بشری است و اغلب اوقات بدین علت وجود دارد که ما بعنوان انسان، کششهای قوی داریم. این کششها اغلب بعنوان نیاز ما جهت تامین اهداف بیان می‌شوند، یعنی اهدافی که در جهت پاسخگویی به نیازمان هستند. ما احساس می‌کنیم که نیاز داریم ثروتمند، شادتر، موفق‌تر یا کامیاب‌تر باشیم. نظریه مازلو یکی از دسترس‌ترین ایده‌ها در مورد این نیازها و کششها است. به عقیده او، ما در حالت نیاز و کشش دائمی و لا ینقطع قرار داریم. به گفته مازلو، این نیازها هرگز کاملاً تامین نمی‌شوند و این حالت "نارضایتی

"است که سببی شود ما آن گونه که هستیم عمل کنیم. مازلو نیازهای ما را به پنج گروه اصلی تقسیم می‌کند. این نیازها به سان پلکان، روی هم قرار گرفته‌اند و نیازهای اولیه در پایین پلکان هستند. اولین و اساسی‌ترین این نیازها، نیازهای فیزیولوژیکی است؛ نیاز به غذا، گرما و پناهگاه. بعد از آن، نیاز به محافظت و ایمنی و سپس نیاز به محبت و وابستگی قرار دارد. بالاتر رفتن نیازها، نیاز به شهرت و قدردانی نمود می‌یابد و در قسمت بالا نیاز به خودیابی، قد علم می‌کند. این نیازها به صورت پله‌ای روی اعمال ما تاثیر می‌گذارند، بدین ترتیب که ما ابتدا مجبوریم نیازمان به غذا، آب و گرما را پاسخگو باشیم قبل از اینکه در جهت تامین نیازهای مراتب بالاتر خود، مانند امنیت، اعتبار یا آزادی اقدام کنیم. البته هنگامی که مازلو اشاره کرده است، این حالت پلکانی، ماهیتی خشک و انعطاف‌ناپذیر ندارد و درجه اهمیت این نیازها در افراد مختلف، متفاوت است. مثلاً برای یک نفر ممکن است عزت نفس، مهمتر از محبت باشد یا در کسی تمایل به تامین نیازهای خلاقانه بر سایر نیازها پیشی بگیرد. با همه این تفاضیل، شما بنا به تجربه خود می‌دانید که این نیازها هر ترتیبی که داشته باشند، زمانی بیشترین تاثیر را بر عمل می‌گذارند که به طور کامل تامین نشده باشند. بنابراین چگونه این نیازها روی مذاکرات شما اثر می‌گذارند یا آن را هدایت می‌کنند؟ پاسخ در این واقعیت نهفته است که اغلب اوقات ما نمی‌توانیم از منابع خود به این نیازها پاسخگو باشیم و آنها را تامین کنیم. پس برای پاسخگویی به این نیازها در بیرون از خود به جستجو می‌پردازیم و این امر ما را به رقابت با دیگران می‌کشاند، رقابتی که ما را به تعارض و سپس در جستجو برای برطرف ساختن تعارض وادار می‌سازد و اینجاست که مذاکره معنی می‌یابد. تعارض‌روانشناسان بر این باورند که تعارض برای همه انسانها، تجربه‌ای بسیار متداول است. تعارض زمانی خود نمایی می‌کند که خواسته‌ها و تمنیات فردی ما با دیگری در تصادم یا همپوشانی باشد. زندگی ما مملو از انواع گوناگون تعارض است. اینگونه تعارضها زمانی بروز می‌کنند که ما برای گرفتن آنچه که می‌خواهیم، با دیگران رقابت می‌کنیم. زمانی که این نوع رقابت ظاهر می‌شود رفتار یک نفر (من یا شما) سبب ناامیدی فردی دیگر در دستیابی به اهدافش می‌شود. ما بدین شیوه رفتار می‌کنیم چرا که می‌خواهیم نیازهایمان را تامین کنیم همچنانکه دیگری به دنبال تامین نیازش است. مثال روشنی از این موقعیت، زمانی است که من و شما در یک جاده روستایی باریک در جهت مخالف هم در حال رانندگی هستیم. زمانی که بهم می‌رسیم در هر دو نفر ناامید می‌شویم. نمی‌توانیم جلوتر برویم چرا که اتومبیل دیگری، راه ما را سد کرده است. نیازها و اهداف فردی ما در جهت مخالف نیازهای اهداف فردی یکدیگر است هر چند راه حل ساده است. یکی از ما باید برای عبور دیگری راه را باز کند. اما هیچ یک از ما، تمایل به انجام این کار ندارد و این سبب بروز تعارض می‌شود. این گونه تعارضات به فراوانی در محیطهای کاری یافت می‌شوند. تاثیرات آن قابل توجه است. این تعارضات بر شیوه صحت، نگرارش، عمل، احساس و رفتار ما تاثیر می‌گذارند. اغلب احساسات و تمایلاتی که ما داریم با بدست آوردن یا نیاوردن آنچه که می‌خواهیم، غلیان می‌گیرند. تعارضات می‌توانند نتایج بسیار مخربی به دنبال داشته باشند و روابط خوب و شیرین گذشته را به تلخی بکشانند. این نوع تعارضات، تقریباً بین همه در یک محیط کاری قابل وقوع هستند. افراد، تیمها، ادارات، بخشها و حتی سازمانها در گیر آن می‌شوند. تعارض می‌تواند راجع به استفاده یا مالکیت منابع کمپانی مانند پول و افراد مجرب یا در باره قدرت و نفوذ باشد (مثلاً اینکه در هنگام تصمیم‌گیری در مورد آینده سازمان، کدام فرد یا اداره پر قدرت و ذی نفوذ است) و ریشه‌های تعارض می‌تواند در علائق، تعصبات یا آنچه که فرد دوست ندارد، باشد. برطرف سازی تعارضات: شقوق مختلفی تعارضات بی شمار است. هر چیزی می‌تواند موضوع تعارض باشد و هر فردی که تا کنون ملاقات نموده‌اید یا با او کار یا زندگی کرده‌اید، نیز می‌تواند طرف مقابل تعارض با شما باشد. برطرف ساختن تعارضات، نیاز به صرف زمانی قابل توجه و شکیبایی بسیار دارد. آگاهی از این مساله سبب می‌شود که شما از این واقعیت شگفت زده نشوید که برای برطرف ساختن یک تعارض، تنها راه حل وجود ندارد. شما ناگزیرید دست به انتخاب بزنید، انتخابی از میان چندین راهی که می‌توانید تعارض را اداره کنید. اما همه روشهای مدیریت تعارض، یک هدف مشترک دارند که عبارتند

از ۱- تعارض را حل و برطرف بسازید یا ۲- تاثیرات و پی آمدهای آن را محدود کنید. اجتناب از تعارضانتخاب روشی که شما برای حل تعارض بر می‌گزینید، می‌تواند یکی از پنج روش مدیریت تعارض باشد. اولین روش از پنج راه اصلی، سبک اجتناب نام دارد. این سبک این گونه توصیف می‌شود که "اگر نادیده‌گیری، برطرف می‌شود" و در روابط صنعتی بعنوان سبک "عمل مطابق رویه‌ها" شناخته شده است. زمانی که این سبک را به کار می‌گیرید، می‌خواهید پی آمدهای تعارض را با اجتناب از آن کم کنید یا حداقل سعی بر این دارید. شما به مساله پشت می‌کنید با این امید که خود برطرف شود. این سبک از مدیریت تعارض، در مورد تعارضات بزرگ اثربخشی ندارد و برای تعارضهایی مفید است که جزئی هستند یا اولویت پایینی دارند. شما می‌توانید این شیوه را در مورد تعارضهایی به کار بگیرید که هزینه برطرف ساختن آنها از فواید آن، بیشتر باشد یا تعارضهایی که علی‌رغم تلاش زیادتان، قادر به برطرف ساختن آن نیستید. رقابت‌سبک مدیریت رقابتی، سبک بی‌پرده و روشی در مدیریت تعارض است. این سبک به دنبال اطمینان از برد شما و در همان حال، البته شکست طرف، سازمان یا اداره مقابل شماست. به دلایل آشکار، این سبک اغلب بعنوان روش "برد - باخت" شناخته می‌شود چرا که با توسل به قدرت و رقابت سعی بر غلبه بر رقیب دارد. طرفداران این سبک می‌گویند: ما هیچ عقب‌نشینی را قبول نمی‌کنیم. این سبک ممکن است در گرماگرم جنگ، جذاب به نظر آید. اما همیشه باید به خاطر داشته باشید که در این روش، طرف مقابل شما در هر مرتبه که شما را ملاقات می‌کند، آماده تر از قبل است و شما احساس شکست خواهید کرد. این سبک، روش مخرب در مدیریت تعارض است و تنها در فوریتها و مسایل غیر آشکار می‌تواند به کار رود. اما زمانی که شما بعنوان یک واکنش تدافعی از این روش استفاده می‌کنید (و دیگران تصور میکنند فاقد حالت رقابتی هستید)، کاربردهای خود را دارد. روش گذشتروش سوم از پنج روش، سبک مبتنی بر گذشت در مدیریت تعارض است. زمانی که شما این روش را به کار می‌برید با عقب‌نشینی و گذشت به نیازهای طرف مقابل توجه می‌کنید. این سبک و روش، زمانی بهترین کاربرد را دارد که دریابید تعارض برای شما مشکلات عظیم و غیر قابل‌تحملی به بار می‌آورد یعنی زمانی که به اصطلاح در محصله افتاده‌اید. همچنین این روش، زمانی ارزشمند است که شما متوجه شوید در مسیر اشتباهی حرکت می‌کنید یا علی‌رغم اینکه راهتان صحیح است دنبال به حداقل رسانیدن زیان خود هستید. این سبک زمانی مفید است که شما نیاز به کاهش سطح کلی تعارض دارید یا می‌خواهید آرامش را دوباره بازگردانید یا وقتی که تعارضی که در آن درگیرید، هزینه یا نتایج جزئی را به دنبال دارد. همکاری‌چهارمین روش، سبک همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل نام دارد. زمانی که این روش را که اغلب روش "برد - برد" نامیده می‌شود به کار می‌برید، هدف، یافتن راه‌حلهایی برای علل تعارض است که برای هر دو طرف رضایت بخش است. این روش زمان زیادی می‌برد و مستلزم تعهدی قوی از جانب طرفین است. قابلین این روش در حفظ روابط بلندمدت از طریق توجه به احساسات طرف مقابل، آن را ارزشمند می‌سازد. زمان قابل توجهی که صرف این روش می‌شود، به این معناست که تنها در تعارضهای عظیم یا برای حفظ روابطی که در بلندمدت مورد نیاز است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. یافتن راهی میان‌هین روش، آخرین روش است و رویکرد مبتنی بر سازش نامیده می‌شود. این سبک با مصالحه کار دارد. در وسیع‌ترین شکل خود، سبکی است که برای حل تعارضاتی کاربرد دارد که در اثر اهداف ناسازگار به وجود آمده‌اند یا برای ارائه راه‌حلهای مناسب، در زمانی که وقت تنگ است مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سبک در مقایسه با دو سبک رقابت یا اشتراک مساعی که مخرب یا مستلزم صرف توجه زیاد هستند، روشی اثر بخش است. کدام روش و چه زمانی؟ شما چه روشی را مورد استفاده قرار می‌دهید و در چه زمانی؟ برای تصمیم‌گیری در مورد روشی که برمی‌گزینید، باید به تعدادی از این قبیل سوالات پاسخ دهید. چقدر زمان داریم یا چقدر مایل به استفاده از آن هستیم؟ چقدر حل کردن تعارض برایمان دارای اهمیت است؟ کدامیک از این روشهای مورد اشاره را قبلاً مورد استفاده قرار داده‌ایم؟ همه این سوالات و دیگر سوالات، پرسشهایی هستند که باید طرح شوند و به آنها پاسخ داده شوند. بعنوان مثال شما ممکن است زمان اندکی داشته باشید یا

تصور کنید تعارض مورد نظر شما، اگر حل نشود، آنقدرها هم مهم و دردسرافرین نیست. همچنین امکان دارد به تازگی موقعیتی "برد - باخت" را تجربه کرده اید و تمایل نداشته باشید برای چیزی که ارزشش را ندارد دوباره هزینه ای پرداخت کنید. همه اینها نشان می دهد که انتخاب روش صحیح مدیریت تعارض، ساده نیست. ممکن است روشی برای شما هزینه زیادی در بر داشته باشد، اعتبار و شهرت شما را به خطر بیندازد یا اینکه به آنچنان مبلغی نیاز داشته باشد که نمی خواهید هزینه کنید. اما راه چاره وجود دارد. چرا که اگر این پنج سبک را در ماتریس کلاسیک برد - باخت قرار دهید، در می یابید که تصمیم گیری بسیار ساده است. زیرا درمی یابید که مذاکره که نوع خاص ویژه ای از سبک مبتنی بر سازش در مدیریت تعارض است، به شما اجازه می دهد که روش و نگاه سنتی برد - باخت را در نوردید. مذاکره بعد دیگری هم دارد: یعنی به جای اینکه به دنبال برنده یا بازنده باشد، در جستجوی نتایج، خروجیها و سرانجام معامله است. مذاکره، شما را فراتر از مقوله نزدیک بینی روشهای مدیریت تعارض، یعنی اشتراک مساعی، اجتناب، رقابت و همکاری می برد. مذاکره نتایجی را به بار می آورد که برای طرفین قابل قبول و اقتصادی است. در مذاکره، اثری از گفتگوهای پیچاپیچ و غیر مستقیم یافت نمی شود. گذرگاه مذاکره، شما را مستقیماً به نقطه ای می رساند که برایتان مطلوب است و این کار را بدون استفاده مضاعف از زمان یا پول محقق می سازد. آن چیزی که این مساله را به شما یادآور می شود، این است که اگر خواهان روش اقتصادی، اثر بخش و واقعی برای حل تعارض هستید. مذاکره تنها روش است. اما قبل از آنکه جزئیات روش و چرایی آن را کشف کنید باید به ماهیت و زمان آن واقف شوید. ویژگیهای اصلی مذاکره همه مذاکرات صرف نظر از محتوای بحث یا محل وقوع، شش مشخصه اصلی دارند که عبارتند از: □ شامل افراد هستند: که به صورت انفرادی، نماینده، تکی یا گروهی عمل می کنند. □ از ابتدا تا انتهای انجام، در معرض تعارض قرار دارند. □ از روشهای خوب مبادله، همانند خرید و فروش یا معامله، بهره مند می شوند. □ تقریباً همیشه چهره به چهره انجام می شوند و قویاً بر مبنای استفاده از کلمات گفتاری، اشارات و حرکات و حالات چهره هستند. □ همواره در مورد آینده هستند. □ با تصمیمی که مشترکاً اتخاذ می شود، به نتیجه می رسند. بخش اول - آمادگی برای مذاکره فصل دوم - هدف گذاری قبل از اینکه جلوتر برویم، باید نگاهی به مرحله آمادگی بیندازیم. آمادگی مهارتی است که اغلب دست کم گرفته می شود. آمادگی برای مذاکره نه فقط مبهم بلکه حیاتی است و در واقع یکی از گامهای اولیه و مهمی است که شما را در مذاکرات، به جاده موفقیت رهنمون می شود. مثل گروه پیشاهنگ ها که می گویند: آماده باشید. آمادگی خوب، پایه محکم و استواری برای مذاکراتتان فراهم می آورد و برای شما اعتماد به نفسی به ارمغان می آورد که برای موفقیت بدان نیازمندید. شق دگر یعنی عدم آمادگی یا آمادگی ضعیف یا محدود، شقی نامناسب و ضعیف است و سبب می شود که بی پناه و دارای موضعی ضعیف گردد. اگر شما مثل اغلب مردم باشید از مرحله آمادگی خود می زنید، شما این کار را انجام می دهید چون مشغله دارید، وقت ندارید یا اینکه نمی خواهید به زحمت بیفتید. اما نباید آمادگی در شما بدون توجه یا با آشفتگی بوجود آید. به منظور نیل به موفقیت در مذاکرات، برای آمادگی خود باید اهداف بلند نظرانه تعیین کنید. یعنی حصول اطمینان از اینکه در حالی وارد مذاکره می شوید که از طرف مقابلی که با او روبه رو خواهید شد، بیشتر می دانید. اگر موفق به این کار نشوید، خود را در معرض ریسک قرار می دهید و اگر موفق شوید حتی در مواجهه با بزرگترین مذاکره کنندگان جهان، برتری خواهید داشت. زمانی که به نحو بایسته آماده اید و برای ایجاد آمادگی خود، به خوبی فعالیت کرده اید، سفر را آغاز می کنید، سفری که از طریق یک سلسله اقدام مرتبط به هم، به سمت موفقیت گام بر می دارید. - اولین گام برای ایجاد آمادگی، مرحله ای ساده و آسان است. تصمیم در مورد اینکه می خواهید چه چیزی به دست آورید. روشن به نظر می آید این طور نیست؟ اما چنانچه ببینید چه تعداد از افراد این کار را انجام نمی دهند یا اگر سعی بر انجام آن داشته باشند کامل انجام نمی دهند، شگفت زده خواهید شد. این گفته خلافی نیست که مثلاً "می خواهم حقوق بیشتری بگیرم" یا "اتومبیل قدیمی ام را با قیمت خوبی بفروشم" شما ناگزیرید صحیح، روشن و دقیق باشید. باید سوالاتی این چنین را

مطرح کنید و پاسخ دهید: "چه مقدار بیشتر" یا "یک قیمت خوب یعنی چقدر" و پاسخهای آنها هم، باید واقعی باشند. - تصمیم گیری در مورد آنچه تصور می کنید، به دنبال آن هستید، اولین گام است، چرا که اگر بخواهید در مذاکره تان موفق باشید، باید فراتر از این هم بروید. - خط کشی بین آنچه که خواهان آن هستید و آنچه نیاز واقعی تان است، گام مهمی است. آن را انجام دهید تا گامهای بعدی درست انجام شود و اگر اشتباه کنید، کل مذاکرات بعدی تان را در معرض خطر قرار داده اید و حتی ممکن است در اجرای موفق نتایج مذاکره هم، خود را ناتوان ببابید. - تصمیم گیری در مورد اولویتهای اهمیت دارند چرا که به مذاکرات شما جهات می دهد و تمرکزتان را بیشتر می کند. - حقایق چیزهای فریبده ای هستند، می توانند شما را سرگرم کنند، متحیرتان سازند، شما را به هیجان آورند یا به وحشت بیندازند. اما در مذاکرات، حقایق به شما قدرت و اختیار می بخشد. بعنوان مثال: اگر شما شرایط فروش تلویزیون سونی را روی کاتالوگ یا وب سایت آن دیده باشید، حقایق و اطلاعاتی که از این طریق یافته اید به شما اعتمادی می دهد که به راحتی با نماینده فروش که مدعی است سونی تلویزیون کوچک به همراه ویدیو نمی سازد، چالش کنید (زیرا خودتان در وب سایت سونی دیده اید). - کتابخانه ها موثرترین منابع اطلاعاتی هستند که شما می توانید پیدا کنید. کتابخانه ها همه جا هستند، دبیرستانهای داخل شهر، دانشگاههای خارج از شهر و هر کجا که باشند منبع عظیمی از اطلاعات را شامل میشوند. گزارشها، بررسیها و فهرستها، همه و همه در آنجا یافت می شوند و همه آنچه که باید انجام دهید، رفتن به کتابخانه و گرفتن آنهاست. انجام این کار به معنای رفتن به کتابخانه و پیدا کردن روش آنهاست. معمولاً کتابدارانی حضور دارند که برای پیدا کردن اطلاعات مورد نیاز، شما را یاری می دهند. - در مورد اینترنت می توان گفت، مطالب زیادی نوشته شده و شما شادیهها و ناکامیهای "آن لاین" بودن آن را دریافته اید و برای آن عده از شما که تا کنون آن را تجربه نکرده اید باید گفت که اینترنت به سادگی مجموعه ای از کامپیوترهایی است که در جهان گسترده اند و همه آنها از طریق سیستمهایی با تکنولوژی بالا- به هم مرتبطند. انجام این کار چه لزومی دارد؟ شما را با میزان حیرت آوری از اطلاعات و تعدادی باورنکردی از خدمات، در تماس قرار می دهند. جستجوی اطلاعات به منظور ایجاد آمادگی در مذاکرات، مستلزم تمرکز بیشتر از جانب شماست. برای ایجاد این تمرکز، از وب سایتی استفاده کنید که امکان جستجو را برایتان فراهم می کند. مهمترین مزیت اینترنت، بی واسطگی آن است، هر وقت که بخواهید و هر جا در دسترس شماست. اشکال آن ممکن است در بعضی مواقع کندی یا هزینه بالای آن باشد. - هر قدر هم که جستجو کنید یا گزارشهای تحقیقی را مطالعه نمایید، نمی توانید اهمیت اطلاعات منحصر به فردی را که از طریق قدم زنی و صحبت در بازار، لمس، احساس یا حتی بوئیدن و چشیدن محصول مورد نظرتان می توانید بدست آورید، دست کم بگیرید. گزارشهای مربوط به کالاهای مصرفی، در مورد اینکه چه محصولاتی وجود دارد و اینکه کدام یک قابل اطمینان است و کدام نه، اطلاعاتی به شما می دهد. - جهان امروز مملو از مجلات، مقالات و روزنامه ها در مورد مسائلی است که در زندگی باید و نباید انجام دهید. اما بیشتر آنها در برگیرنده اطلاعاتی پر ارزش هستند که می توانید به نفع خود از آنها استفاده کنید. برخی مجلات شامل نرخ طلا یا نرخ معامله بن هستند. هر جا که آنها را می بینید، جمع آوری کنید یا از آن یادداشت بردارید، چون هر گز نمی دانید که چه وقت به دردتان می خورد. - قیمت، یک مساله قدیمی خنده آور است و بستگی کامل به ماهیت کالای مورد نظر دارد، چه تعداد افراد آن را می خواهند و حاضرند چه میزان پول در قبال آن پرداخت کنند. ما در بازارهای جهانی امروز شاهد آن هستیم که تا چه میزان کمبود یک محصول سبب می شود، قیمت آن، سر به فلک بکشد. حتی ارزش خود پول هم، با بالا و پایین شدن آن در بازار پول، تغییر می کند. در اغلب اوقات، ارزش کالاها یا خدمات به کالاها و خدمات دیگر، ارزش خود پول و نیازی که افراد به آن دارند وابسته هستند. اما ارزشی که شما روی چیزی می گذارید یک مساله شخصی است. این ارزش یا قیمت، مثل زیبایی، بستگی به چشم بیننده دارد. این بدان معناست که برخی از ما، ارزش بالایی به کالاها، خدمات یا محصولاتی می دهیم که سایرین حتی برای خرید، مورد توجه قرار نمی دهند یا اینکه قیمت پایینی به

سایر محصولات، کالاها یا خدماتی می‌دهیم که دیگران برای آن قیمت بالاتری قائل می‌شوند. تشخیص این مساله مهم است چون ارزشی که شما به چیزی می‌دهید، نقش مهمی برای مذاکراتان دارد. پس در کل می‌توان خلاصه کرد: □ آمادگی، کلید موفقیت مذاکرات شماست. □ اولین گام در آمادگی شما، اینست که تصمیم بگیرید نیازتان، نه خواسته‌تان چیست؟ □ دومین گام، شناخت و اولویت بندی ویژگیهای اصلی آن چیزی است که مورد نیاز شماست. □ سومین گام تحقیق، تحقیق و باز هم تحقیق است. □ قدم نهائی این مرحله، آمادگی شما برای تصمیم‌گیری در مورد قیمت‌های ایده آل، حداقل و واقعی شماست. فصل سوم - طرف دیگر مذاکره‌حالا از حقایق و اطلاعات واقعی و آنچه نیاز شماست، آگاهی یافتید و می‌دانید که مهمترین مشخصه‌ها کدامند. همه اطلاعات زمینه‌ای را، مورد بررسی و تحقیق قرار دادید و در نهایت مصمم شده‌اید که قیمت‌های ایده آل، حداقل، حداکثر و واقعی شما کدامند. حال قدم بعدی چیست؟ پاسخ از همان پاسخهای ساده و آشکار است: "مردم." زیرا مردم نه فقط برای مذاکرات شما دارای اهمیت هستند، بلکه ضرورت دارند. ملاحظه کردید که همه مذاکرات در برگیرنده افراد هستند. این افراد برای خودشان مذاکره می‌کنند. آنها این کار را برای پاسخگویی به نیاز خودشان یا نیاز سایرین انجام می‌دهند. این مذاکرات می‌تواند بین دو نفر یا گروه‌های انجام شود. تقریباً تمامی مذاکرات به صورت چهره به چهره انجام می‌شود و قویاً بر آهنگ، بالا و پایی شدن کلمات گفتاری و حرکات چهره شما متکی هستند. روشهایی که در مذاکرات با سایر افراد ارتباط یا تعامل برقرار می‌کنید، پیچیده هستند و همینطور انگیزه شما نیز پیچیده است. در این فصل به جنبه انسانی مذاکرات توجه می‌شود (طرف مقابل). اینها افرادی هستند که چیزی را که شما می‌خواهید دارند یا برعکس آنچه را که شما دارید می‌خواهند. آنها طرف مقابل در میز مذاکره هستند، یعنی جنبه دیگر معامله احتمالی که در پایان مذاکره خواهید داشت. آنچه در مورد این افراد نیاز به آن دارید ممکن است در نگاه اول غیر ممکن به نظر آید. از آنجا که باید آنها را بشناسید و به نقاط قوت و ضعف، خصوصیات فردی و حوزه‌هایی که در آن تخصص دارند آگاهی یابید، شما ناگزیرید این کارها را قبل از اینکه دور میز مذاکره جمع شوید تا آنجا که می‌توانید بهتر انجام دهید. تلاش برای شناخت شما هر جا با فردی مذاکره می‌کنید (چه او را بشناسید یا نه) همواره باید در مورد یک مساله اطمینان و یقین داشته باشید: اینکه طرف مقابل هم بشر است. البته در آینده دور زمانی می‌رسد که ویژگیهای این بشر عوض شده است. مثلاً کاپیتان جیمز کرک در قرن بیست و پنج، بدون شک، ناگزیر از مذاکره با یک نژاد بیگانه خواهد بود. در آن هنگام او متوجه می‌شود که فرهنگ و ارزشهای این نژاد، با فرهنگ و ارزشهای ما بسیار متفاوت است، اما تا زمانی که این اتفاق می‌افتد می‌توانید یقین کامل داشته باشید که افراد طرف مذاکره شما، بشر هستند. این دارای اهمیت است زیرا به شما می‌گوید که مسایل مشترکی دارید. طرفهای مذاکره مانند شما، نیازهایی دارند. نیازهایی که هرگز کاملاً تامین نمی‌شود. به یاد دارید که ابراهام مازلو می‌گفت که این نیازها در پنج گروه قرار دارند، گروه‌هایی که به صورت پلکانی روی هم قرار گرفته‌اند (از بالاترین تا پایین‌ترین مرتبه) غذا، گرما و پناهگاه، ایمنی و امنیت، محبت و وابستگی، شهرت و قدردانی و خودشناسی، این ترتیبی است که قرار دارند و روی رفتار و عمل ما تاثیر می‌گذارند. اما هرگز به این سادگی نیستند. انسانها بی‌نهایت پیچیده هستند و شما و من به این دلیل به طریقی که اکنون هستیم رفتار می‌کنیم که یک نیاز یا گروهی از نیازهای ما، تامین نشده‌اند. طریقی که ما این رفتارها را توصیف می‌کنیم، اغلب کلی و ذهنی هستند، بعنوان مثال ممکن است کسی را که چیز کمی برای گفتن دارد، کم حرف بنامید یا رفتارها را توصیف می‌کنیم، اغلب کلی و ذهنی هستند، بعنوان مثال ممکن است توصیف‌ها نزدیک به واقعیت هستند و برخی نه. به دلیل ماهیت متنوع و ذهنی بودن این توصیف‌ها، ریسک سوء تفاهم یا سوء تعبیر از رفتار افراد همواره وجود دارد. اگر در هنگام مذاکره این اتفاق بیفتد، ریسک شکست از راه می‌رسد. با وجود این و علی‌رغم همه این پیچیدگیها، تشخیص برخی الگوها به شما کمک می‌کند تا طرف مقابل را بهتر درک کنید. درون‌گرایی و برون‌گرایی‌ها در قرن ۱۹، برای توصیف روشهای رفتاری انسانها به کار گرفته شد. این دو

اصطلاح به زودی رایج شدند و مکرراً در رمانهای پر فروش آن زمان، ظاهر گردیدند. در آن موقع، یک انسان برون گرا، فردی اجتماعی و بشاش توصیف می شود. در حالی که یک انسان درون گرا، فردی غیر اجتماعی و متفکر به نظر می آمد. تا آن زمان تصور می شد که افراد یا درون گرا هستند یا برون گرا و به طور همزمان هر دو ویژگی را ندارند. اما نظر کنونی که تحقیقات هم موید آن است، بر این اصل استوار است که امکان اندازه گیری درجه برون گرایی و درون گرایی مشاهده شده در رفتار فرد وجود دارد و می توان آن را روی محوری در نظر گرفت که در یک انتهای آن درون گرایی و در انتهای دیگر آن برون گرایی قرار دارد. شاخصهای مربوط به برون گرایی بالا- و درون گرایی پایین، عبارتند از: اجتماعی بودن، برخورداری از حالت کنشی؛ تغییر پذیری، پرحرفی، فعال بودن، سرزندگی، تحرک پذیری و خوش بینی. برون گراها در حد غایی دارای ویژگیهای ذیل هستند:

- زیاد و بلند صحبت می کنند.
- صحبت دیگران را قطع می کنند.
- با رفتارشان سبب می شوند درون گراها بیشتر درون گرا شوند.
- اغلب اطمینان دارند که آنان باید حرف آخر را بزنند. و درون گراها در حد غایی دارای خصوصیات ذیل هستند:
- آرام و غیر کنشی هستند.
- اغلب برون گرا را تحریک به برون گرایی بیشتر می کنند.
- ایده های خود را قبل از اظهار، سانسور می کنند.
- به سایرین اجازه صحبت می دهند. روشن است که مذاکره بین یک فرد کاملاً درون گرا و یک فرد کاملاً برون گرا، توافقی را که برای طرفین قابل قبول است و از مذاکره ناشی می شود به دنبال ندارد. اما خوشبختانه تعداد اندکی از ما به غایت، درون گرا یا به غایت، برون گرا هستیم و آموخته ایم که برون گرایی یا درون گرایی خود را با شرایطی که با آن مواجه می شویم، وفق دهیم. شایان ذکر است که خاطر نشان سازیم، نقشهای گوناگونی که یک تیم مذاکره کننده بدان نیاز دارند، مستلزم سطوح متفاوتی از برون گرایی و درون گرایی می باشد. نقشهایی همچون: رئیس، ارائه دهنده ایده، تصمیم گیرنده و غیره. اما این دو گره تنها الگوهای رفتاری ما نیستند. چهار نکته در حوزه رفتار در اوایل قرن بیستم راجع به آنچه درباره رفتار انسان تصور می شد، تغییرات شگرفی بوجود آمد. در آن زمان، ایده های بسیار جدیدی ارائه شد ایده هایی که هم اکنون بدیهی تلقی می شوند. در میان این نظریه ها، نظریه روان شناس سوئدی، کارل یونگ به چشم می خورد. یونگ اظهار داشت، روشهایی که ما دنیای اطرافمان را تفسیر می کنیم و یا نسبت به آن عکس العمل نشان می دهیم، بعنوان "دو بعد" متضاد توصیف می شوند: ابعاد حسی در مقابل شهودی، و تفکری در مقابل احساسی. یونگ با استفاده از این دو متضاد چهار شیوه احساسی رفتاری را توصیف می کند: رفتار حسی - تفکری: از حس و فکر ناشی می شود. این دسته از افراد با ترکیبی از احساس و تفکر، راه زندگی را طی می کنند. تفاسیر و قضاوتهای آنها بر مبنای "منطق و حقایق خشک" قرار دارد. رفتار شهودی - تفکری: بر اساس شهود و تفکر شکل می گیرد. در این شکل رفتاری همه انتخابهای ممکن شناسایی می شوند. رفتار شهودی - احساسی: بر ترکیبی از شهود و احساس استوار است. برای افرادی که تحت این تقسیم بندی قرار می گیرند، ارزشها بیش از حقایق، حایز اهمیت هستند. رفتار حسی - احساسی: ریشه های این رفتار در حس و احساسات قرار دارد. افراد در این گروه، بر اساس آنچه احساس می کنند (و نه بر اساس منطق) قضاوت می نماید. همه این گروه بندیها، چارچوبی به ما ارائه می دهد که می توانیم رفتار افراد را در آن قرار دهیم و آن را پیش بینی کنیم و حتی روی روشهای رفتاری آنها اثر بگذاریم. اما مراقب باشید، چرا که در واقعیت، انسانها بسیار پیچیده اند و زمانی که ما آنها را در چنین تقسیم بندیهایی قرار می دهیم؛ تقریباً همیشه به شیوه ای کاملاً متفاوت رفتار می کنند که سبب شگفتی ما می شود. آنچه که برای اجتناب از این اشتباه نیاز است، آگاهی و شناخت هر چه بیشتر رفتار انسانها می باشد. کشف و جمع آوری اطلاعات نیاز به کشف و جمع آوری اطلاعات، یک نیاز اتفاقی نیست یا حالت سرگرمی ندارد. اگر قرار باشد شما مذاکره موفقیت آمیزی داشته باشید، واقعاً نیاز دارید و باید درباره هر چیزی که مربوط به مذاکره تان می شود، اطلاعاتی کسب کنید. گذشته و آینده برخی اطلاعات درباره افرادی که می خواهید با آنها مذاکره کنید، ماهیتاً خشک و منطقی هستند. بعنوان مثال درباره درصد موفقیت مذاکرات آنها و میزان تخفیفی که سالهای گذشته داده اند، اطلاعاتی به ما می

دهد. برخی از اطلاعات هم از قطعیت کمتری برخوردارند. این نوع اطلاعات بر اساس عقاید و نظریات استوارند؛ اما علی‌رغم آن، اطلاعات مفیدی هستند چرا که درباره عقیده سایرین راجع به طرف مقابل، به شما ایده می‌دهد و همچنین شایعاتی را که در مورد موقعیت مالی شرکت وجود دارد به گوش شما می‌رساند. اما منبع آنها، یا ماهیت و قطعیتی که این اطلاعات دارند هر چه باشد، به شما می‌گوید که: □ طرف مقابل شما در گذشته چه کاری انجام داده است و □ در مذاکرات آینده با شما، ممکن است چه کاری انجام دهد. ارتباط بین این دو قوی و آشکار است چرا که اگر از آنچه آنها در مذاکرات گذشته خود انجام داده‌اند، مطلع باشید، می‌توانید از این اطلاعات درباره اینکه در مذاکره چه خواهند کرد، استفاده کنید. این حدسیات در مورد اقدامات آینده آنها، برای حال هم می‌تواند مفید باشد (حالی که شامل تصمیماتی است که به زودی در مورد روشها و وسایل مذاکره خود در آینده اتخاذ خواهد کرد). فصل چهارم - استراتژیها و تاکتیکها اگر شما از یک فرد نظامی درباره معنای استراتژی یا تاکتیک پرسید، احتمالاً آنچه او می‌گوید شبیه تعریف زیر است که از یک دیکشنری نظامی استخراج شده است: "استراتژی اساساً با تاکتیک فرق دارد، تاکتیک به معنای حرکت مکانیکی ابزار، ماشین آلات نظامی و سربازاندر قالب طرح و برنامه ای است که توسط استراتژی تدوین شده است" از طرف دیگر اگر شما از یک استاد دانشکده مدیریت یا یک تحلیلگر بازرگانی در مورد مفهوم استراتژی یک شرکت سوال کنید، احتمالاً تعریفشان به قرار زیر است: "استراتژی موضوعی است که کسب و کار یک شرکت را یکپارچه می‌سازد" اما زمانی که این لغات را در مذاکره به کار می‌گیرید مفهومی با ظرافت اما عمیقاً متفاوت به خود می‌گیرد چون استراتژی که شما در مذاکره می‌پذیرید به مذاکره شما خطی مشی و مسیر اقدام خاصی می‌دهد و سبب می‌شود همه آنچه در مذاکره انجام می‌دهید، یکپارچه شود. هدف استراتژی کسب یا تامین تعدادی هدف تعریف شده است. در حالی که استراتژی، نتیجه یا هدف نهائی را نشان می‌دهد، این تاکتیک است که شما را به آنجا می‌رساند. تاکتیکها در مورد جزئیات اقدامات و ماهیت عکس العمل های شما، نسبت به اقدام طرف مقابل است. بعنوان مثال: فرض کنید شما قصد سفر از لندن به پاریس را دارید. استراتژی شما برای این مسافرت، انجام سفیر اقتصادی و دلنشین و رسیدن به پاریس در سوم ژوئیه، ساعت ۳۰/۸ شب به موقعیت محلی است. تاکتیک شما شیوه و نحوه انجام این سفر خواهد بود. شما می‌توانید با هواپیما، ترن، قایق یا اتومبیل (به تنهایی یا ترکیبی از همه) و همچنین در روز یا شب سفر کنید. تصمیماتی که در این موارد می‌گیرید، تصمیمات تاکتیکی هستند. در عمل، خط فاصل استراتژی و تاکتیک هرگز به این وضوح نیست و در واقعیت، اقتضاء و روابط متقابل بین استراتژی و تاکتیک، اغلب این مرز را از میان بر می‌دارد. همچنین بین آنچه شما برای استراتژی و تاکتیک برنامه ریزی می‌کنید و آنچه موفق به انجام آن می‌شوید، تفاوت وجود دارد. با وجود این، تصمیم گیری در مورد استراتژی که در مذاکره دنبال می‌نمایید و تاکتیکی که برای نیل به آن تعقیب می‌کنید، بخش مهمی از مرحله آمادگی شما برای مذاکره خواهد بود. برد یا باخت آنچه درباره مذاکره در روزنامه می‌خوانید یا در برنامه های رادیویی یا تلویزیونی می‌شنوید، اغلب در برگیرنده "برندگان" یا "بازندگان" هستند. در مباحثات صنعتی یا موارد مربوط به حقوق و دستمزد، معمولاً پیروزی برای یک طرف و شکست برای طرف دیگر وجود دارد. اما مذاکره چیزی است که همراه با فردی دیگر انجام می‌دهید نه در مقابل او. در واقع این نوع مذاکرات عموماً شامل مباحثاتی است که بین مذاکره کنندگان حرفه ای انجام می‌شود. مباحثاتی که هدفشان نیل به توافق است، توافقی که منافع همه افراد درگیر را متضمن است. برداشتن این گام یعنی خارج شدن از جدال خصومت آمیز نگرشی مبتنی بر برد - باخت و قدم نهادن برای ایجاد فضای مصالحه و توافقیهای مشترک، اولین تصمیم استراتژیک شماست؛ اما این اختیاری نیست. از آنجا که دنبال این هستید که یک مذاکره کننده اثر بخش باشید، اقدام برای آفرینش توافق مشترک و توانایی کار با هم برای مدتی طولانی، به جای اینکه یک اختیار باشد، یک اجبار است. اما این سخن به این معناست که طرف مقابل شما هم به همین شیوه به مذاکره نگاه کند یعنی ممکن است وی مذاکره کننده غیر اثر بخشی باشد. این دست مذاکره کنندگان به دنبال این هستند که در کوتاه مدت و

سریع به منافع خود برسند و به صورت جهشی برنده شوند. آنها از عدم آمادگی طرف مقابل، سود می‌برند. شما بعنوان یک مذاکره کننده اثر بخش باید قادر باشید که از عهده این سبک برد - باخت تهاجمی برآیید. فصل پنجم - کجا، کی و چگونه مکان مذاکره مکان‌ها مهم هستند. همه ما مطلوبهایی داریم، مکانهایی که در آنها احساس آرامش، راحتی و شادی می‌کنیم و خاطرات خوش گذشته برایمان تداعی می‌شود. همچنین مکانهایی نیز وجود دارد که ما در آنها احساس خوبی نداریم، راحت و شاد نیستیم و یاد آور خاطرات تلخ و پراسترس گذشته مان هستند و در کل احساس آرامش به ما نمی‌بخشد. مکانی که برای مذاکره بر می‌گزینید، دارای اهمیت است و انتخاب مکان مناسب، به اندازه سایر اجزای آمادگی، حائز اهمیت است. اولین سوالی که در مورد مکان مذاکره با آن مواجه می‌شوید، درباره مالکیت محل است که مذاکره در خانه یا خارج از آن انجام میشود. البته در بعضی از موقعیتهای مذاکره ای، شرایطی وجود دارد که حق انتخاب را از شما سلب می‌کند بعنوان مثال، زمانی که در مورد قیمت فریزر مذاکره می‌کنید، غیر ممکن است که بتوانید آن را در مکان خود انجام دهید. شما در فروشگاه خواهید بود و احتمالاً کنار مدل فریزر ایستاده اید به عبارت دیگر شما در محل فروشنده هستید. هر جا که مذاکره می‌کنید باید محلی باشد که شما: □ به لحاظ فکری و جسمی در آن احساس راحتی می‌کنید. □ می‌توانید همه آنچه را که گفته می‌شود، بدون حواس پرتی بشنوید. □ همه امکاناتی را که نیاز دارید، داشته باشید مثل صندلی و سایر امکانات شنیداری و دیداری. □ امکانات اقامت یک شبه را داشته باشید (در صورت ضرورت). □ به حد کافی مطمئن و ایمن باشید که بتوانید مذاکره تان را خصوصی انجام دهید. فضای مذاکره فضا در مورد مذاکره مرز اولیه است. روشهایی که شما از فضای اطراف خود در مذاکره استفاده میکنید، مثل خود شما، متمایز و خاص هستند. چرا که همه یک فضای شخصی دارند. این فضا تقریباً مشابه دایره ای است که در مرکز آن هستیم و فضای شخصی ما بیشتر در جلوی ما هست تا در پشت سر ما. اندازه این دایره به شخصیت، سن، جنس و موقعیت ما بستگی دارد. همچنین تحت تاثیر احساسی که نسبت به طرف مقابل داریم، اینکه او را دوست داریم یا از او متنفریم. روشهایی که ما از قسمتهای مختلف این فضا استفاده می‌کنیم، پیامدهایی به افراد اطراف ما می‌دهد. بعنوان مثال، اگر تمایل به کنترل جلسه ای داشته باشید بهترین جا، نشستن در راس میز و اگر میزی وجود نداشته باشد، در بزرگترین صندلی یا نشستن در یک موقعیت کلیدی در اتاق است. فاصله ای که ما بین خود و افراد دیگر می‌گیریم، معادل احساسی است که در مورد آنها داریم. بعنوان مثال، بیشتر گفتگوهای غیر رسمی که ما داریم در فاصله نیم متری یا حدود یک متری ما و طرف دیگر مذاکره انجام می‌گیرد. در مذاکرات رسمی تر این فضا به سه و نیم متر هم می‌رسد و شما مجبورید بلندتر صحبت کنید و گفتار خود را با حرکات و حالات چهره و نگاه کردن به طرفی که با او در حال صحبت هستید تکمیل کنید. شما به افرادی که دوست دارید و به تایید آنها نیازمندید، نزدیک تر می‌شوید و از افرادی که دوست ندارید و به نوعی با آنها متفاوت هستید فاصله می‌گیرید و دورتر می‌نشینید. همه این عوامل در روشی که شما از فضای مذاکره تان استفاده می‌کنید، تاثیر گذار است. زمان بندی و سرعت زمان نحوه مذاکره شما (وقت و سرعت) تاثیر قابل توجهی روی نتیجه آن دارد. بعنوان مثال، اگر شما در حال مذاکره در مورد موضوعی هستید که ناگهان بوجود آمده باشد یا در مورد آن احساسات قوی داشته باشید، ارزش آن را دارد که سعی کنید سرعت آن را اندکی کاهش دهید. انجام این کار مشکل است بویژه اگر شما نخواهید به نظر، تلف کن یا مخرب بیایید؛ اما ارزشمند است. تصمیمهایی که تحت تاثیر احساسات شدید اخذ می‌شوند، اغلب پس از گذشت زمان و برگشت آرامش که حقایق و نظرات متفاوتی را آشکار می‌سازد، باید مورد بازنگری مجدد و حتی تجدید نظر قرار گیرند. اما موقعیتهایی نیز وجود دارند که نیازمند یک اقدام سریع و اثر بخش از جانب شما هستند. بعنوان مثال، فرض کنید در مذاکراتان، طرف مقابل موقعیتی را فراهم می‌آورد که روشن است و شما می‌دانید که خواهید پذیرفت. اما اغلب متخصصین مذاکره، معتقدند که تحت چنین شرایطی، نباید زود پذیرفت، باید به طرف مقابل هم اجازه دهید کاملاً مانور کند. اما به نظر من با توافق سریع تر و شادتر، موفقیت بیشتری

عاید شما می شود. انجام این کار در واقع به جای اینکه روابط شما را با طرف مقابل تضعیف کند، آن را تقویت می کند. شما احترام او را جلب خواهید کرد و بعنوان مذاکره کننده ای ظاهر می شوید که نه فقط اثر بخش بلکه منصف است. سبک مذاکره می توان گفت که سبک مذاکره " شیوه انجام کار است. " انتخابی که شما برای سبکتان دارید، بسیار گوناگون هستند. شما می توانید هر آنچه می خواهید باشید: پرشور یا محتاط، سرزنده یا خموده، آرام یا برآشفته، باز یا بسته، دوستانه یا خشن، تهاجمی یا منفعل. اما انتخاب سبک برای مذاکرات یک چیز است و تداوم آن، بویژه هنگام فشار قابل توجه، یک چیز کاملاً متفاوت دیگر. به همین علت باید سبکی را انتخاب کنید که با آن راحت هستید. اگر شما بخشی از یک تیم مذاکره باشید، با سبک آزادی عمل بیشتری خواهید داشت. روش عاقلانه این است که از این مساله بهره برداری کنید و به هم تیمیهای خود نقشهایی بدهید که با سبکهای طبیعی آنها، سازگار است. بعنوان مثال، عاقلانه نیست به فردی که به طور طبیعی چهره ای بشاش و گویا دارد، سبکی را بدهید که نیازمند چهره ای عبوس، خشک و بی حالت است و انتظار داشته باشید که این حالت چهره خشک برای طولانی مدت دوام یابد. برای اکثریت ما، سبکی اثر بخش است که به حالت طبیعی ما نزدیک است، با آن احساس راحتی می کنیم و بدون تحمل فشار زیاد، می توانیم آن را تداوم بخشیم. این سبک در برگرفته سه ویژگی است زیرا زمانی که از آن استفاده می کنیم: حساب شده کار می کنیم - با دقت - و آرام هستیم. اینها بدین معناست که شما تقریباً آماده اید، اما آرامش موضوعی است که با اطلاعاتی شروع می شود که شما در مرحله آمادگی کسب کرده اید و آن را به خوبی انجام داده اید و در چند قدم ساده تکمیل می شود، قدمهایی که بمنظور آمادگی برای مذاکره بر می دارید. فصل ششم - مهارتهای ارتباطی برای فرایند مذاکره، توانایی برقراری ارتباط اثر بخش، اهمیت حیاتی دارد. با این وجود بسیاری از ما ارتباط برقرارکنندگان خوبی نیستیم. ما لنگ لنگان، ارتباط برقرار می کنیم و اغلب اوقات از رسیدن به اهدافمان باز می مانیم و زمانی که می بینیم دیگران آنچه را گفته ایم یا نوشته ایم درک نکرده اند، مات و مبهوت می مانیم. اگر علت آن را درک کنیم، دیگر جایی برای شکفت زدگی باقی نمی ماند. این یک مشکل رایج و فراگیر است. به نظر می آید که اغلب ما بعنوان یک انسان، ارتباطات را بیشتر اوقات به جای درست، غلط برقرار می کنیم. اما می تواند که اینطور نباشد، ارتباط خوب، اثر بخش و متمرکز را می توان یاد گرفت و نتایج شکفت انگیزی به دست آورد. آیا توجه کرده اید که تا چه حد ارتباط برقرارکنندگان، متمایز هستند؟ آنها می دانند که کی و چه وقت صحبت کنند و چگونه از مکث و بالا-و پایین کردن آهنگ مناسب صدا استفاده نمایند. اما ارتباط اثر بخش، تنها در مورد روش گفتن شما نیست، در مورد آنچه شما می گوید نیز هست. یادگیری همه آنها یعنی محتوا و نحوه گفتن، برای مذاکره شما حائز اهمیت است. اگر بتوانید این کار را انجام دهید، نه تنها از طرف مقابل خود در مذاکره بیشتر خواهید دانست بلکه آگاهی می یابید که بهترین زمان و شکل برقراری ارتباط اثر بخش چگونه است. زمانی که این کار را می کنید، نه تنها در موقعیت برتر خواهید بود بلکه به یقین بلیط موفقیت را بدست خواهید آورد. اما مبدل به یک فرد ماهر شدن، در برقراری ارتباط، یعنی تغییر از شیوه پرتاب تیر و برخورد یا عدم برخورد به هدف، به شیوه پرتاب و برخورد به هدف به طور همیشگی، یک شبه اتفاق نمی افتد. باید روی آن وقت بگذارید. کلمات و عباراتتان را آماده کنید و دیدگاهتان را روشن تر بیان کنید. هدفتان را به یقین برای خود تا آنجا که می توانید روشن و صریح سازید. به طور خلاصه همان طور که خود را برای مسابقه دوری ماراتون در بوستون یا لندن آماده می کنید، باید برای مذاکره نیز به خود آموزش دهید و خود را آماده کنید. ما همه به برقراری ارتباط نیاز داریم و نباید در این مورد تردیدی داشته باشیم زیرا زمانی که شما صحبت می کنید یا می نویسید، به دنبال بیان اهداف خود در جنگ، عشق و یا خشم هستید. در دنیای کاری، با تعداد بیشماری از افراد مانند مشتریان، همکاران، روسا و ... ارتباط برقرار می کنید یا حداقل سعی بر این دارید. شما نیاز دارید که با هر یک از آنها به روشنی و به صورتی اثر بخش ارتباط برقرار کنید. در خارج از محل کار هم وضعیت همینطور است و شما با مغازه دار، آرایشگر، دندانپزشک و ... باید ارتباط برقرار کنید و همانند

ارتباطات محل کار، باید آن را به شیوه ای اثر بخش انجام دهید. ارتباط چیست و چرا باید آن را برقرار سازید؟ شما این کار را انجام می دهید تا افرادی را که با آنها کار می کنید، بازی می کنید، خرید می روید یا زندگی می کنید، متقاعد سازید، اطلاع دهید، آموزش دهید، گول بزنید، و یا حتی فریب دهید. برای انجام اثر بخش اطلاعات به چند مهارت نیاز دارید. اما این مهارتها فقط مهارتهای قدیمی نیستند، مهارتهایی هستند که به معنای توانایی شما برای نوشتن، روان صحبت کردن، توان ارائه اثر بخش اطلاعات، حقایق و احساسات است. اما این تنها شما نیستید که به برقراری اطلاعات نیاز دارید دیگران هم به برقراری ارتباط با شما نیاز دارند. بدین معنا که از جانب شما مهارت شنیدن و گوش دادن، دریافت و پاسخگویی به اطلاعات، حقایق و احساساتی که دیگران می فرستند، ضرورت دارد. اصول ارتباطات اگر به دیکشنری آکسفورد یا وبستر رجوع کنید، ارتباطات بعنوان "عمل بیان، ارائه یا آشکار سازی به دیگران" تعریف شده است. ارتباطات در دو مورد :- انتقال اطلاعات و - استفاده از سبملهای از پیش توافق شده، یعنی لغات و ارقام برای انجام این کار است. اما می دانید که ارتباطات به تمامی این نیست، بعنوان مثال تجربه خود شما می گوید زمانی که تمجید می کنید، نارضایتی خود را اظهار می دارید یا عقاید خود را بیان می کنید و حتی وقتی که یک سلام ساده به دوستان یا همسایگان خود می دهید، در حال برقراری ارتباط هستید. اگر در مورد آن فکر کنید می بینید که ارتباطات محدود و شبکه وسیعی را در بر می گیرد و بسیار فراتر از صرفاً انتقال اطلاعات است. همچنین تجربه به شما می گوید که ارتباطات نیز مانند مذاکرات، در موقعیتهای گوناگون رخ می دهد. زمانی که یک نفر با دیگری صحبت می کند، زمانی که افراد، گروه ها، جمعیتها یا مخاطبین را خطاب قرار می دهند. زمانی که یک گروه یا جمعیتی از افراد، گروهی دیگر را ملاقات می کند یا زمانی که چند نفر در یک گروه با هم صحبت می کنند. هنگامی که افراد با هم صحبت می کنند برای هم می نویسند یا با هم دست می دهند روی هم رفته یک فرایند ارتباطی، بسیار منعطف است اما همه ما می دانیم که می تواند به ضرر ما به خطا برود. اگر قرار باشد که ارتباطات چیزی به جز حرکات سر باشد این بازخور باید عوض شود. باید اطلاعات بیشتری را در بر گیرد. زمانی که این اتفاق می افتد بازخور و پیام اولیه هم قادر خواهند بود که اطلاعات، ایده ها و احساسات را منتقل کنند. این دگرسوایی بسیار مهم است همان چیزی است که نظریه پردازان دگرسوایی، انتقال از ارتباط نسبی به ارتباط کامل نامی نهند. فرایندی که تحقق کامل آن مهارت و تجربه واقعی می طلبد. برقراری ارتباط کامل در زندگی واقعی، به ندرت در ارتباطات من و شما به وقوع می پیوندد، اما زمانی که محقق می شود اغلب به این علت است که شما و طرف مقابل :- علایق، اهداف و آرمانهای مشترک داشته باشید. - به حد کافی به هم اعتماد داشته باشید. - تعهدی مشترک در نیل به نتیجه ای داشته باشید که برای هر دوی شما متقابلاً قابل قبول باشد. مذاکره و برقراری ارتباط، مسائل مشترک زیادی دارند، آمادگی برای هر دو باید به دقت و توجه انجام شود. این آمادگی در برقراری ارتباط، با انتخاب و توجه به آن چیزی که شما می گوید یا می نویسید در رابطه است. انجام صحیح این کار، گام اصلی به طرف مبدل شدن به یک برقرار کننده اثر بخش ارتباط است. بعنوان مثال در این آمادگی باید همه چیز را درباره طرف مقابل در نظر بگیرید. مثلاً زبان و مهارتهای زبانی، اینکه از نظر مکانی دور است یا نزدیک، آیا در دسترس است و قادر است عکس العمل به پیام شما نشان دهند یا نه. تقریباً در همه مذاکرات، شما از لغات گفتاری استفاده می کنید چرا که مستقیم و انعطاف پذیر هستند. می توان آنها را به طور رسمی یا غیر رسمی و کامل یا خلاصه و به روشی که احساسات و سبک شخصی را منعکس سازد به کار برد. لغات گفتاری را می توان ثبت کرد یا از طریق رادیو یا تلویزیون، برای انتقال به گروه ها یا سایر افراد استفاده نمود. زمانی که با دیگران صحبت می کنید :- می توانید سبب شوید که تصور کنند، مورد مشورت قرار گرفته اند. - می توانید علاوه بر ایده ها، احساسات خود را نیز منتقل کنید و - می توانید سایرین را قادر سازید که با شما هم عقیده شوند. ما به ندرت از لغات مکتوب برای مذاکره استفاده می کنیم، هر چند به شیوه هایی که ما توافقات خود را ثبت می نمایم و به دنیای بیرون ارائه می دهیم، بستگی دارد. علت اصلی استفاده محدود از مطالب مکتوب، به ماهیت

غیر مستقیم آن مربوط است. برای انجام موفقیت آمیز مذاکره، شما باید از اثر متقابل کلمات گفتاری استفاده کنید. هر چند کلمات نوشته شده هم، فواید خود را دارند. بعنوان مثال شما را قادر می سازد که ایده ها و احساسات خود را بدون اجبار به پاسخگویی به عکس‌العملهای دیگران، اظهار کنید. غیر مستقیم بودن آن، شما را قادر می سازد که روی انتخاب واژه ها و پیامهای نوشتاری خود بیشتر بیندیشید و پیامهای نوشته شده شما می توانند تا زمانی که از نوع آنها رضایت پیدا کنید، تغییر شکل یابند. نوشتار هم می تواند، همانند شکل گفتاری، خلاصه یا طولانی، رسمی یا غیر رسمی باشد و برای یک نویسنده با تجربه، سبک فردی او را منعکس سازد. در پایان، هر روش یا وسیله ای در ارتباطات شما مورد استفاده قرار گیرد، باز هم باید تاکید کرد که مذاکرات خوب، نیازمند ارتباطات خوب هستند. فصل هفتم - آماده نمودن خود: حق طلبی همیشه تاکتیک خوبی نبوده است. در ابتدا، حق طلبی توسط مردم به معنای طلبیدن صرف حقوق، خواسته ها و آرزوهای خود بود، آن هم به قیمت از دست رفتن حقوق، خواسته ها و آرزوهای دیگر افراد، اما گذشت زمان و ایجاد تغییر، این دیدگاه را لطیف تر ساخت و اکنون نوع دیگری به آن نگاه می شود. یکی از ساده ترین راه ها برای یافتن معنای حق طلبی، این است که دریابیم، حق طلبی چه چیزی نیست؟ حق طلبی بعنوان مثال به معنای تهاجم نیست. تعریف رایجی که دیکشنری از رفتار تهاجمی ارائه می دهد، حملات بی جهت، اشتیاق برای دعوا و تهدید است. افرادی که تهاجمی هستند، می خواهند خواسته های خود را به دیگران تحمیل کنند و برای نیل به آنچه می خواهند، بر دیگران اعمال قدرت نمایند. مذاکره کنندگان تهاجمی بسیار رقابتی هستند. آنان از تعارض بعنوان یک اهرم استفاده می کنند و سبک رقابتی، مدیریت تعارض را به کار می گیرند سبکی که آنان می برند و اطمینان حاصل می کنند که دیگران می بازند. همه اینها تفاوت اساسی با حق طلبی دارند. از جمله یکی از موقعیتهایی که حق طلبی می تواند ارزشمند باشد، در هنگام مذاکرات پردغدغه و اضطراب آور است. مذاکره و استرس همراهانی جدایی ناپذیرند. شما دلوپس شکست هستید و نمی خواهید مورد سوء استفاده یک مهاجم یا مخالف خود قرار بگیرید که به قیمت ضایع شدن حقوق شما، آماده تامین نیازهای خویش است. حتی زمانی که همه چیز به خوبی پیش می رود، ممکن است احساس ناامیدی کنید، زیرا طرف مقابل در پاسخگویی به پیشنهادات شما کند است یا تمایل ندارد یا نمی تواند توافقی را که اظهار می دارید، تصدیق کند. همه این احساسات کاملاً طبیعی هستند چرا که شما انسان هستید و انسانها احساس دارند. اما داشتن این احساسات در مذاکره، تقریباً بدون آنکه از آن آگاه باشید، می تواند سبب شود کنترل تان را از دست بدهید زیرا زمانی که بدین طریق تحریک شوید یعنی دکمه عصبانیت شما را فشار دهند، به سادگی عصبانیت بروز می کند و زمانی که عصبانیت غلبه کند، به آرامی به سمت سراشیبی شکست رهسپار می شوید. استرس و دوست صمیمی آن یعنی خشم، عکس‌العملهای بدنی شما نسبت به عوامل بیرونی هستند. استرس و خشم آشکار هستند بویژه در چهره شما. مثلاً وقتی که فردی گستاخ یا تهاجمی است، به شما گوش نمی دهد، مودی است یا سوالات شما را بی پاسخ می گذارد یا اینکه با شما صادق نیست، شما دچار خشم و استرس می شوید. کنترل تعداد محدودی از این حوادث و وقایع بیرونی، در دست شماست. نه شما و نه من، نمی توانیم دیگران را وادار سازیم که مودب و صادق باشند. زمانی که این چنین اتفاقاتی می افتد، شما دچار استرس می شوید. شما بیش از همه نیاز دارید که راههایی بیابید تا بتوانید بدون آنکه تحت تاثیر قرار گیرید از این احساسات به نفع خود استفاده کنید. روشها و وسایل انجام این کار (مذاکره آرام) عبارتند از: - شناسایی آنچه رخ می دهد - دوری از خشم - صحبت قاطعانه بخش دوم - انجام مذاکره فصل هشتم - گفت و شنود، گوش دادن و ارائه پیشنهاد بهترین مکان برای شروع مذاکره، ورود به فضای مذاکره و آغاز آن است. ورود و شروع ها به ندرت آسان هستند اما خلق جو مناسب، از ابتدا اهمیت دارد و تقریباً به اندازه آمادگی که شما برای آن زحمت زیاد و طولانی متحمل می شوید، حائز اهمیت است. از یک شروع خوب باید اطمینان حاصل کنید و به خود و آنچه که قصد کسب آن را دارید، اعتقاد داشته باشید؛ اما این یک عقیده بدون قید و شرط و خودبینانه نیست بلکه باروری است که بر مبنای اعتقاد استوار است.

روی هم رفته آماده شده اید، می دانید که چه می خواهید، در مورد آن آگاه هستید و می دانید چگونه برای بدست آوردن آن تلاش کنید. بنابراین مذاکرات خود را به شیوه درست و با توجه به نکاتی از قبیل: دلپذیر بودن، قاطع بودن و محکم آغاز کنید. انجام صحیح این کار، تنشیم آهنگ مناسب صدا و ایجاد جوی مناسب در آغاز کار، یک قدم حیاتی است. اگر شما آن را درست انجام دهید، قدم مهمی به سمت رسیدن به توافق برداشته اید و اگر درست انجام ندهید سرابالایی دشواری را پیش رو دارید. ملاقت یک نفره، نوعی تشریفات است. فرقی ندارد برای بار نخست باشد یا چندمین بار، قوانین یکسان است. شما لبخند می زنید، کلمات مناسب می گوئید و دست می دهید. همه اینها در شرایط مناسب و درست خود، قابل قبول هستند. اما زمانی که با وضعیت مطابقت ندارند، هر یک می توانند منجر به نتیجه گیری اشتباه در مورد شما (بعنوان یکفرد) شوند.

راهبردهای مدیریت منابع انسانی

نوشته: مایکل آرمسترانگ

مترجمان: دکتر خدایار ابیلی - حسن موفقی - تلخیص: نیلوفر نصیری

اساس راهبرد منابع انسانی راهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تاثیر عمده و دیرپایی می گذارند.

فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین حمایتی باید هم انفعالی و هم آینده ساز باشد. یک رویکرد تکراری در شرایط آرمانی زمانی پذیرفته شده است که در آن مسئولان راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند. یعنی ضمن کمک به شکل گیری راهبرد کسب و کار تناسب راهبرد بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند. راهبرد کسب و کار و ماهیت آنکارشناسان راهبرد کسب و کار معتقدند که این راهبرد جهت سیر شرکت را برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود تعیین می کند. به عبارت دیگر راهبرد ابراز تمایلی است که سازمان به تخصیص درازمدت منابع مهم خود دارد چنان راهبردی ابراز رسیدگی به مسائل مهم یا عوامل موفقیتی در سطح شرکت و یا بخشی از آن است. کارشناسان متولی راهبرد بین راهبرد و اهداف کسب و کار، برنامه‌ها، پیش بینی‌های مالی، اهداف ارزش سهام دار یا سایر نتایج کلیدی تفاوت قائل می شوند. سطوح راهبرد کسب و کار دو سطح متفاوت راهبرد کسب و کار قابل تشخیص است. به طور کلی راهبرد در سطح کل شرکت احتمالاً با ترکیب و عملکرد مجموعه کسب و کارهایی سر و کار داشته باشد که شرکت را تشکیل می دهد. راهبرد در سطح کل شرکت به ویژه با موارد زیر سر و کار دارد: - رسالت شرکت - انسجام مجموعه کسب و کار - ادغام‌ها، خرید مالکیت شرکتها و خارج کردن سرمایه از شرکتها - آداب و رسوم نحوه اداره و کنترل کسب و کار و رویکردهای راهبرد در شرکتهای گوناگونگولد و کمپیل سه سبک اداره راهبرد را تعریف کرده‌اند. آن سه سبک مورد پذیرش شرکتهای زیر قرار گرفته‌اند. ۱- شرکتهای واجد برنامه ریزی راهبردی که معتقدند دفاتر ستادی شرکت آنها باید با ایجاد فرایندهای برنامه ریزی عالی و سهیم شد در جوهر تفکر راهبردی در تدوین راهبردهای واحد کسب و کار مشارکت کنند و آن را تحت تاثیر قرار دهند. ۲- شرکتهای واحد کنترل راهبردی که ضمن پرداختن به برنامه ریزی واحد کسب و کار، به سازمان دهی واحدهای کسب و کار مستقل و سودآور و تفویض ابتکار عمل بیشتری به مدیریت واحد کسب و کار معتقدند. ۳- شرکتهای واجد کنترل مالی. از این سبک در مواردی استفاده می شود که ستاد مرکزی وظیفه اصلی خود را تضمین هزینه‌ها، توافق در مورد مقاصد شرکت، نظارت بر عملکرد در اسای مقاصد تعیین شده و اقدام در سامان دهی مجدد تیم‌هایی می داند که مدیریت عملکرد ضعیف دارند. تدوین راهبرد کسب و کار غالباً فرض بر این است که تدوین راهبرد، فرایندی تحلیلی، نظام مند و سخت است. اما لزوماً چنین نیست. تبیین راهبردهای کسب و کار راهبردهای کسب و کار لزوماً به صورت نوشته مطرح نمی شوند، اگرچه طرح آن به این

صورت از نظر داشتن محلی مشخص برای مراجعه به منظور برنامه ریزی و کنترل دارای مزایایی است. شرکتهای دارای مدیریت و کنترل راهبردی احتمالا- بیشتر برنامه های راهبردی رسمی و درازمدتی آماده می کنند ولی در شرکتهای مبتنی بر کنترل مالی به بودجه های یک ساله با متمم بودجه مورد نیاز اکتفا می شود. تلفیق راهبرد کسب و کار و راهبرد منابع انسانی برای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به نحوی که راهبرد منابع انسانی از تکمیل کسب و کار حمایت و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاستگذاری مدیریت منابع انسانی و کسب و کار است. مشکلات تلفیق ۱- تنوع فرایندها، سطوح و سبکهای راهبردی سطوح متفاوت تدوین راهبرد و سبکهای مورد انتخاب سازمانها احتمالا- حصول یک دیدگاه منسجم از ماهیت راهبردی منابع انسانی متناسب با راهبردهای کلی کسب و کار و تعیین نوع همکاری های منابع انسانی مورد نیاز در طول فرایند تدوین راهبرد کسب و کار را با مشکل مواجه می سازد به عبارت دیگر امر تمرکز بر راهبردهای منابع انسان احتمالا امری دشوار است. ۲- ماهیت تکاملی راهبرد کسب و کار احتمالا- تعیین دقیق راهبردهای مناسب منابع انسانی را مشکل می سازد. ۳- فقدان راهبردهای مدون کسب و کار به مشکلات روشن ساختن مسائل کسب و کار راهبردی مورد بررسی راهبرای منابع انسانی می افزاید. ۴- ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی راهبردهای کسب و کار در صدند و یا حداقل تمایل دارند تا به صورت نمودارهای رایج و داده های اولیه در ارتباط با ساختار مجموعه رشد، موقعیت رقابتی، سهم بازار، سودآوری و ... تبیین شوند. رویکردهای پرداختن به این مشکل ۱- درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار ۲- درک مسائل کلیدی کسب و کار بنابراین راهبرد کسب و کار دستورالعمل راهبرد منابع انسانی را در حیطه های زیر تعیین می کند: - تجهیز منابع - کسب و پرورش مهارتها - فرهنگ، ارزشها و نگرشها - تعهد بهره وری - مدیریت عملکرد - پاداشها - روابط پرسنل در حالی که همه این حیطه ها احتمالا در سطح واحد کسب و کار ظاهر می شوند، مسائل راهبردی متعددی نیز در سطح کل شرکت وجود خواهد داشت که احتمال دارد بر راهبرد نیروی انسانی عمیقا تاثیر بگذارند. آن مسائل عبارتند از: - رسالت شرکت - ارزشها، فرهنگ و سبک شرکت - فلسفه سازمانی و رویکرد مدیریت بر افراد - مدیریت عالی به عنوان منبع مهم شرکت ۳- ایجاد روشهای پیوند کسب و کار با راهبرد منابع انسانی بیانیه راهبرد منابع انسانی - بخش الف راهبرد انتخابی کسب و کار با مولفه های زیر سر و کار دارد: - تصاحب دو کسب و کار جدید و تلفیق آنها با کسب و کارهای بخش الف - اجرای برنامه عمد سرمایه گذاری در تکنولوژی یک محصول جدید - توسعه مداوم راهبرد تولید سلولی بخش الف در جهت ساده سازی کسب و کار - انحلال یک کارگاه و انتقال امکانات آن به کارگاهی دیگر - ساماندهی مجدد یک واحد کسب و کار در پرتو راهبرد انتخاب شده کسب و کار، اهداف راهبردی منابع انسانی بخش الف عبارتند از: - تلفیق و ادغام ساختار سازمانی و تیم های مدیریت کسب و کار واحدهای ب و ج در بخش الف - افزایش سرمایه گذاری در تکنولوژی های جدید از طریق برنامه های هدفمند پرورش مهارتها، افزایش بهره وری و اثربخشی کارکنان و کاهش ضایعات. - اداره و کنترل فرایند کوچک سازی، سازمان دهی مجدد کارکنان مبتنی بر مسائل انسانی و برخورد مسئولانه. - ایجاد آداب و رسوم فرهنگ روشن برای بخش مورد بحث بر اساس ارزشهای مرتبط با راهبرد کسب و کار. عناصر اصلی راهبرد منابع انسانی - تجدید ساختار سازمانی و آموزش مدیریت در جهت حمایت از: * تلفیق دو کسب و کار تصاحب شده * موقعیت یابی مجدد حمایت از محصول - طراحی شغلی با عملکرد بالا در کارگاهها - استقرار سیستم های جدید مدیریت عملکرد و پرداخت عملکرد - اعمال مقررات نوین بازنشستگی زودرس برای مدیریت - اعمال برنامه ها جابجایی جذاب برای کارکنان منتخب - اعمال برنامه تعدیل برای سایر کارکنان - تاکید مجدد بر مدیریت کیفیت جامع تدوین راهبرد منابع انسانی خلاصه کلام تا این مرحله از بحث این است که راهبرد منابع انسانی می تواند به عنوان یک نیروی تلفیق کننده مورد استفاده قرار گیرد و لایه ای مختلف را به صورت یک نیروی کلی راهبردی یکپارچه در آورد. لازمه های اصلی راهبرد منابع انسانی تحقق موارد زیر است: - راهبرد منابع انسانی از سوی

راهبرد کسب و کار تبیین شده باشد. - تحلیلی و نوآور باشد. - روشن و عملی باشد. - انتخابی باشد و بر اولویت‌ها تمرکز یابد. - منعطف باشد. موضوعات مهم کسب و کار و منابع انسانی در سال ۱۹۸۹ شرکت کوپرزلیبراند، انجمن مشاوران مدیریت را در یک پژوهش پیمایشی در ارتباط با بررسی دیدگاه یکصد مدیر عالی درباره مسائل منابع انسانی و کسب و کار یاری داد. نتایج تحقیق نشان داد که ۸۴ درصد از پاسخ دهندگان منابع انسانی را به عنوان یکی از سه مساله مهم اول خود رتبه بندی کردند، در صورتی که ۹۳ درصد آنها آن را به عنوان یکی از پنج مساله عمده خود به حساب می‌آوردند. سه مساله مهم مورد اشاره عبارتند از: - کارمندیابی (۶۷ درصد پاسخ‌ها) - مهارتها (۴۲ درصد پاسخ‌ها) - بهره‌وری (۳۵ درصد پاسخ‌ها) متداول‌ترین مسائل مورد اشاره نیز شامل موارد زیر بود: - دسترسی به افراد (۴۲ درصد) - سال ۱۹۹۲ (۳۱ درصد) - حمایت از مشتری (۲۵ درصد) - رقابت پذیری (۲۵ درصد) علی‌رغم تاکید بر مسائل نیروی انسانی ذکر این نکته جالب است که یکی از مسائلی که کمتر به آن اشاره شد روابط صنعتی (۷ درصد) بود. نظرات مدیران عالی درباره اقدامات مورد نیاز برای برخورد با این مسائل عبارتند از: - آموزش / بازآموزی (۵۶ درصد) - پاداش / انگیزه (۴۱ درصد) - استخدام افراد مسن‌تر (۲۷ درصد) - استفاده از تکنولوژی نوین (۲۵ درصد) - شرایط منعطف (۲۱ درصد) - ارتباطات (۲۰ درصد) بنابراین بیشتر بر خصایصی چون تجهیز منابع، آموزش و انگیزش از طریق پاداش، تاکید شده بود. راهبردهای منابع انسانی باید بر اطلاعات لازم در ارتباط با موارد زیر استوار باشد: - راهبرد و برنامه کسب و کار - محیط خارجی، با توجه خاص به تامین کارکنان (مسائل جمعیت شناختی) و دسترسی به مهارتها - محیط داخلی، شامل مفاهیم ضمنی توسعه محصول و فن آوری جدید، الزام به انعطاف پذیری بیشتر و نیاز به مهارتهای جدید و چند پیشگی. - مسائل مربوط به بهره‌وری، انگیزش، ارتباطات، تعهد، مشارکت، روابط پرسنلی و غیره راهبردهای جذب و نگهداری نقطه شروع تدوین راهبرد منابع انسانی هر سازمان، تعیین و شناسایی لازمه‌های درازمدت منابع انسانی آن است. این لازمه‌ها باید به صورتی همگانی و جامع مورد ارزیابی قرار گیرد تا مبانی لازم برای فرایندهای مفصل‌تر برنامه ریزی نیروی انسانی مهیا گردد. از یک سو هدف راهبردهای جذب و نگهداری منابع انسانی باید تضمین این نکته باشد که کمبودها و نارسایی‌های منابع انسانی، مانع تحقق اهداف شرکت نخواهد بود و از سوی دیگر می‌توان با خطر مازاد احتمالی نیروی انسانی در زمانی مناسب و با حداقل مشکلات فردی و کمترین وقفه در روابط پرسنلی به گونه‌ای مناسب برخورد کرد. راهبرد انگیزش هدف از راهبرد انگیزش باید افزایش سهم موثر اعضا در تحقق اهداف سازمان باشد این راهبرد به سیستم‌های مدیریت عملکرد و تشویق به ویژه به نوع و میزان انگیزه‌های مالی مورد نیاز معطوف خواهد بود. راهبرد بهسازی و آموزش منابع انسانی طبق خواسته‌های بیشتری که راهبرد کسب و کار در آینده بر دوش کارکنان خواهد نهاد راهبرد بهسازی منابع انسانی برای بهبود عملکرد میلاتی خود در تمام سطوح با برنامه‌های دراز مدت مورد نیاز سازمان سر و کار دارد این راهبرد نوعی فرایندهای مستمر بهسازی را فراهم کرد کهب برنامه‌های طراحی شده برای سازمان ارتباط تنگاتنگی دارد ای برنامه‌ها به عنوان یک مجموعه برای اجرای راهبردهای محصول، تکنولوژی و توسعه بازار سازمان طراحی شده‌اند. راهبرد توسعه سازمانی عبارتند از: - وجود مفاهیم ضمنی تحول و اقدامات لازم برای تضمین اینکه سازما در صورت مواجهه با فشارهای ناشی از تحول با موفقیت به وظایف خود ادامه خواهد داد. - ضرورت بروز تحول در ساختار سازان در برنامه‌های توسعه ارزشها و فرهنگ آن دو تحولات مربوط به جو و فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی. - تلفیق مناسب فعالیت‌های متنوعی که احتمالاً از تحول ناشی خواهند شد. - تشکیل تیم - مدیریت تعارض - تلاش در برنامه ریزی و تنظیم اهداف برای افراد و تیم‌های کاریراهبرد پاداشراهبرد پاداش با مولفه‌های زیر سر و کار دارد: - ایجاد و توسعه فرهنگ مثبت و عملکرد - محور - درک و تایید ارزشهای سازمان به ویژه ارزشهایی که با برتری، نو آوری، عملکرد، کار تیمی و کیفیت بستگی دارد. - انتقال این پیام به کارکنان مستعد آتی سازمان که سازمان توقعات انگیزشی آنان را برآورده خواهد کرد. - حصول اطمینان از اینکه در راستای فرهنگ سازمان، نیازهای کسب و کار، نیازهای کارکنان و محیط اقتصادی، رقابتی و

بازاری که سازمان در آن فعال است، آمیزه و سطوح مناسبی از پاداش ارائه خواهد شد. - تلفیق مقررات، سیستم‌ها و دستورالعمل‌های پاداش با راهبردهای مهم کسب و کار و منابع انسانی در جهت تامین امکان نوآوری، رشد، توسعه و جستجوی برتری - ایجاد تمایل قوی در جهت نیل به سطوح بالا- و پایدار عملکرد، در کل سازمان، از طریق تشویق عملکردهای موفق و ارتقای سطوح شایستگی و مالا- کمک به فرایند توان افزایشی و توانمندسازی کلیه کارکنان سازمان - مشخص کردن انواع رفتارهای منجر به پاداش کارکنان و نحوه پرداخت آن در جهت افزایش انگیزش و تعهد و بهبود عملکرد آنان. راهبرد روابط کارکنان راهبرد روابط کارکنان با افزایش منافع متقابل، بهبود روابط و تدوین و حفظ قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت وب حث درباره مسائلی سر و کار دارد که شرکت و کارکنان آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این راهبرد راهبردهای به رسمیت شناختن یا رد اتحادیه‌ها و یا هر گونه مذاکرات کارگر- کارفرما را بر عهده خواهد داشت. راهبرد روابط کارکنان راهبردهای مذاکرات و مشارکت کارکنان در امر و شرکت و انتقال اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان و برنامه‌های آتی آن به افراد را نیز پوشش می‌دهد. اجرای راهبرد منابع انسانی و ارزشیابی آنبنا به تجربه شخصی نگارنده در ارتباط با راهبردهای منابع انسانی سه مشکل اساسی وجود دارد. نخست اینکه این راهبردها خود به عنوان هدف تلقی می‌شوند و در نتیجه تمام تلاشها به جای سوق یافتن در جهت اجرای آنها به ایجاد راهبرد معطوف می‌گردد. ثانیاً این راهبردها در عباراتی ملایم و مورد توافق همگان تدوین می‌شوند. ثالثاً بای ارزشیابی این راهبردها هیچ تلاش نظام مندی صورت نمی‌گیرد. اجتناب از این مشکلات به دو لازمه مهم بستگی دارد. اولاً تلاشهای مشخصی باید صورت گیرد تا از طریق جا دادن راهبرد منابع انسانی در بافت راهبرد کسب و کار امکان تزیق واقع‌گرایی در آن راهبرد فراهم شود به نحوی که سه موظف راهبرد منابع انسانی از سهم راهبرد کسب و کار مشخص گردد و بتوان میزان پیشرفت در اعمال آن را بر اساس اهداف تعیین شده مورد ارزشیابی قرار داد. راهبردهای تامین الزام و تعهد نسبت به تحول راهبرد تامین تعهد و الزام نسبت به تحول باید مراحل زیر را در بر گیرد: * آمادگی: در این مرحله فرد یا افرادی که احتمالاً تحت تاثیر تحول پیشنهادی قرار خواهند گرفت شناسایی می‌شوند و در مورد تحول مورد نظر آگاهی می‌یابند. * پذیرش: در مرله دوم اطلاعات بیشتری درباره هدف تحول، روش پیشنهادی برای اجرای تحول و تاثیر آن بر افراد ذینفع ارائه می‌شود هدف این مرحله کسب آگاهی در مفهوم و ماهیت تحول و جلب واکنش مثبت افراد است. در صورت احراز شرایط زیر احتمال نیل به این هدف بیشتر خواهد بود: - تحول، تحولی متناسب با رسالت و ارزشهای سازمان تلقی شود. - تحول تهدید آمیزی تلقی نشود - تحول م تضمن احتمال برآورده شدن نیازهای افراد ذینفع باشد - دلیل قانع کننده‌ای برای تحول وجود داشته باشد. - افراد ذینفع در برنامه ریزی و اجرای برنامه تحول مشارکت داشته باشند. - از اینکه در جهت کاهش اثرات زیان آور تحول اقداماتی انجام خواهد شد آگاهی وجود داشته باشد. * تعهد تاریخیچه مسائل سازمانی سال فقط دو نوع سازمان یعنی کلیسا و قوای نظامی در ابعاد بزرگ وجود داشت. واژه پرسنل از فرهنگ واژگانی ارتش به وجود آمد که به معنی یکی از دو جز سپاه یعنی افار است. (جزء دیگر مواد یعنی منابع فیزیکی سپاه است) اما مفهوم وظیفه مدیریت پرسنلی در اوایل قرن بیستم پدیدار شد و بر سه موضوع به قرار زیر تمرکز داشت: ۱- مدیریت اداری/ پرسنلی، یا تصدی اموری مانند پرداخت حقوق و سوابق پرسنلی ۲- فراهم ساختن تسهیلاتی برای افراد که به طور کلی خدمات رفاهی نامیده می‌شود. ۳- ایفای نقش به عنوان نقطه مرکزی در معامله و رفتار با کارکنان، به ویژه از طریق اتحادیه های تجاری آنها (یعنی روابط نیروی کار). جدول- برخی از رویکردهای تفکر درباره سازمانها رویکرد ویژگی‌ها ساختاری در ارتباط با روابط سلسله مراتبی، تقسیم وظایف و نقش‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی استور و کراسی (دیوانسالاری) در ارتباط با قدرت و اقتدار به عنوان ابزار تکمیل وظایف با کارایی لازم است. از بینش‌های جامعه شناسی استفاده می‌کند. روابط انسانی در ارتباط با تحقق اهداف مدیریتی از طریق رفع نیازهای اجتماعی گروه کاری است. روانشناسی سازمانی در ارتباط با نحوه تطبیق نیازهای سازمانی با نیازهای افراد به منظور تامین رضایت و تکامل فردی است. نظریه سیستم‌ها(یا

اقتضایی) در ارتباط با چگونگی نحوه تطابق سازمانه در جهت پاسخگویی به تقاضاهای متفاوت بازار، تکنولوژی و افراد است. نظریه عمل در ارتباط با نحوه تاثیر گذاری افراد بر سازمانها از طریق مفهوم بخشیدن به اعمال خود آنها است. فرهنگ سازمانی در ارتباط با هنجارهای نانوشته‌ای است که بر نحوه رفتار افراد در سازمانها اثر می‌گذارد این رویکرد از بینش‌های مردم شناسی استفاده می‌کند. سازمان چیست؟ مدیران سازمانها در پاسخ به سوال فوق عمدتاً به تعریف ساختار آن خواهند پرداخت. با اطمینان نسبی می‌توان گفت که چارت (تشکیلات) سازمانی با ترسیم ساختار سازمان بر اساس نقش‌ها و خطوط گزارش دهی تشکیل می‌شود. هر فرد باید دستورهای را از سرپرست بلافصل خود دریافت کند. صرفاً باید یک زنجیره فرمان و از بالا به پایین سازمان وجود داشته باشد تا مقاصد ارتباط و هماهنگی سازمان را تحقق بخشد. تعداد افراد گزارش دهنده به یک سرپرست باید محدود باشد تا امکان کنترل و هماهنگی موثر فراهم گردد. وجود تمایز روشنی بین وظایف صف (مانند تولید یا عملیات) و وظایف ستاد (مانند کارگزینی) ضرورت خواهد داشت. وظایف باید بر طبق حیطه‌های تخصصی مختلف متمایز باشند تا امکان تاکید بر دانش تخصصی افراد و تضمین انجام کارآمد وظایف فراهم آید. به افراد باید برای انجام وظایف ویژه مسئولیت لازم محول و اختیار کافی برای انجام آن مسئولیتها تفویض گردد.

رسالت و راهبردیانه رسالت از اجزاء مهم سازمان است چون سایر اجزاء باید در جهت تحقق رسالت بیان شده مرتب و اداره شوند. از این رو بیانیه رسالت در تشخیص مطلوب بودن یا نبودن یک تحول سازمانی خاص مرجع مهمی می‌تواند باشد. برخی از دستورات عمل‌های تدوین یک بیانیه رسالت عبارتند از: سازمان به طور معمول باید در چه بازارهای خاص و در جهت تحقق کدام ارزشها فعال باشد. از بیانیه ای استفاده کنید که منعکس کننده ماهیت خاص سازمان شما باشد و نه از یک بیانیه مبهم (مانند شرکتی پیشرو در بازارهای چین و چنان) که می‌تواند به همان اندازه درباره سایر سازمانها نیز صادق باشد. بیانیه رسالت باید کوتاه، واضح و به خاطر سپردنی باشد. حصول اطمینان از اینکه راهبرد سازمان (از جمله عوامل مهم موفقیت) و مجموعه‌ای از ارزشهای محوری قابل فهم و قابل انتقال به دیگران از بیانیه رسالت، حمایت می‌کند. ذی نفعان بیانیه‌های رسالت در عین سودمندی، با این خطر همراهند که بیش از حد بر اهداف و منافع گروه کوچکی از ذی نفعن مثلاً کارکنان و مالکان تمرکز یابند. مفهوم ذی نفع مفهومی رسا و به معنای هر کسی است که می‌تواند در فعالیتهای سازمان نفع مشروع و قانونی داشته باشد از دیدگاه ذی نفع حد و حدود یک سازمان عملاً وسیع تر از آن است که یک تشکیلات سازمانی استاندارد به آن دلالت دارد. تکنولوژی در بستر سازمانی تکنولوژی به معنای ماشین الات یا تجهیزاتی است که سازمان برای تبدیل درون دادها به برون دادها از آن بهره می‌گیرد، میزان تعیین کنندگی تکنولوژی در یک سازمان بر حسب ماهیت تکنولوژی‌های اصلی مورد استفاده در سازمان متفاوت است. ساختار ۱- ساختار وظیفه‌ای ۲- ساختار بخشی (واحدی) توجه: بخش‌ها (واحدها) احتمالاً بر طبق طیف تولید یا منطقه جغرافیایی تعریف می‌شوند. فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح رفتارها را هدایت می‌کند و در اکثر سازمانها، اکثریت موقعیت‌های مدیریتی اینچنین است. فرهنگ سازمان خود را به شیوه‌های مختلف عرضه می‌کند: هنجارها: مقررات نانوشته (معمولاً- حتی ناگفته) رفتار. ارزشها: باورها درباره آنچه که برای سازمان مهم و سودمند است. سبک مدیریت: شیوه‌های اعمال (یا ترک) اقتدار مدیریتی. ابزار و مصنوعات: طرح ساختمانها تصاویر ذهنی شرکت و غیره. سیستم پاداش سیستم پاداش بخش جدایی ناپذیری از هر سازمان است. سیستم‌های پاداش مقاصد گوناگونی را تحقق می‌بخشند و از آن جمله است: تشویق افراد به قبول عضویت سازمان و ماندن در آن- تامین تعهد نسبت به سازمان و تلاش برای آن- تشویق رفتارهایی که احتمالاً به موفقیت سازمان منجر شود. حمایت از انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری • سیستم رسمی پاداش • پاداشهای درونی یک شغل • سیستم تشخیص و قدردانی: یعنی شناخت نوع رفتاری که مورد تایید همقطاران و موجب تشویق و ارتقا است. نوع تشخیص و قدردانی مورد استفاده

می‌تواند بر حسب موقعیت و فرهنگ سازمان متفاوت باشد. مثالهایی از آن عبارتند از •: بازخورد مثبت مثلا- از طریق ارزشیابی‌ها • تبلیغات داخلی و خارجی (معرفی فرد در داخل و خارج سازمان •). بزرگداشت یا اهدای هدایای نمادین (یک دسته گل یا یک مسافرت تفریحی تشویقی •). ارسال یک پیام شخصی از سوی مدیرعامل و یا یکی از مدیران ارشد •. معرف به عنوان کارمند نمونه ماه یا طرح‌های مشابه دیگر. انواع پاداشهای غیر رسمی که مدیران در اختیار خود دارند، عبارتند از •: گماردن فرد در یک پروژه معتبر • اعطای فرصت دستیاری یک فرد ارشد • ایجاد رابطه مرید- مرشدی با یک همکار مجرب • ترویج تلقی‌هایی دایر بر اینکه واحدهای سازمان محترم و موقعیت مناسبی برای کار کردن و پیشرفت است. نقش‌های فردی همه سازمانها از افرادی تشکیل می‌شوند که نقشهای آن‌ها در تعامل است. طرحی نقش‌های فردی افراد برای مدیر منابع انسانی جویای شیوه‌های تضمین اثربخشی سازمان امری مهم- ولی غالباً فراموش شده است. در وهله اول تعاریف نقش (شرح مشاغل) به نحوی نوشته شده باشن که بتوان آنها را صرف نظر از ارتباطشان با نقش یا سازمان خاص، بر اساس عوامل به اصطلاح عمومی ارزشیابی شغل ارزیابی کرد. تعریف اهداف نقش فرد برای مشاغل نسبتاً ساده و کوچک تا حدودی ممکن است سراسر است باشد. اما با این فرض که کلیه عناصر یک سازمان در تعامل با یکدیگرند، تعریف رسمی نقش فرد، به هیچ وجه، تنها عامل تعیین کننده رفتار واقعی فرد در نقش سازمانی او نخواهد بود. سایر عوامل به ویژه سیستم پاداش و فرهنگ سازمانی نیز در نقش فرد تاثیر عمده‌ای خواهند داشت. فرایندهای مدیریتی انواع معمول فرایندهای کلیدی موجود در اکثر سازمانها عبارتند از: - برنامه ریزی و بودجه بندی - پردازش سفارشهای فروش - توسعه محصول جدید - توسعه سیستم‌های جدید - مدیریت روابط با مشتریان / مراجعان مهم - مدیریت کیفیت فراگر - برنامه ریزی جانشینی و توسعه مدیریتنظر به اینکه این مراحل مهم معمولاً چند وظیفه‌ای و چند رشته‌ای هستند بچه‌های یتیمی را می‌مانند که هیچ فرد خاصی مسئول سلامت و راحت آنان نیست. بنابراین لازم است که مدیر منابع انسانی کسب و کارمدار از وجود رویه‌هایی برای تعریف فرایندهای مهم سازمان اطمینان حاصل کند و فرایندهای مذکور را بر اساس معیارهای مهم زیر تجزیه و تحلیل نماید •: زمان صرف شده • منابع مورد استفاده • کیفیت • انعطاف پذیری برای رفع نیازهای آینده نتیجه گیری: مدیریت تحول عملاً- کلیه سازمانها با چالشهای روز افزون عوامل موثر متعددی مانند بازار، تکنولوژی، محیط قانونگذاری، محیط اجتماعی، مسائل جمعیت شناختی و رقبا مواجهند که واکنش موفقیت آمیز سازمان به آن چالشها مستلزم دگرگونی لازم خواهد بود. در ارتباط با مدیریت تحول سازمانی، اهم نکات مورد نظر عبارتند از: - تعیین مصداق تغییر آسان تر از تصمیم گیری درباره نحوه انجام تغییر است. - مقاومت افراد نه در برابر تغییر بلکه در برابر مدیریت غیر منطقی آن است. - ترس از ناتوانی در مبادرت به تحول بزرگترین مانع تحول است، ولی غالباً به صورت مخالفت‌های عقلایی بیان می‌شود. - تحول همواره با شکست یا موفقیت همراه است: شکست را باید انتظار داشت و از آن آموخت. - تغییر رفتار از طریق ایجاد تحول در ساختارها فرایندها و سیستم‌های پاداش در مقایسه با ایجاد تحول در فرهنگ سازمان آسان تر است. - موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به مجموعه توان سازمان در مدیریت موفقیت آمیز تحول مستمر بستگی دارد. - تحول درد آور، اما حفظ وضعیت موجود درد آورتر است. کسب مزیت رقابتی در بازار نیروی کار راهبردهای منبع یابی سازمان را در امور مربوط به جذب نگهداری و بهسازی منابع انسانی مورد نیاز برای تحقق هدفهای خود راهنمایی می‌کند. هدف این راهبردها، توانمند سازی بنگاه در جهت تقویت قابلیت‌ها و نقاط قوت خود از طریق جذب افراد است. تجزیه و تحلیل عوامل درونینخستین گام در تحلیل عوامل درونی یک پارچه ساختن راهبردهای کسب و کار و منبع یابی است. تحلیل بعدی تحلیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی برنامه های کسب و کار است که به تحلیل‌های دیگری از ذخایر و جریان‌ات پرسنلی منجر می‌شود. در تکمیل این کار می‌توان در مورد چرایی پیوستن و ماندن افراد در سازمان و یا ترک آن، مطالعاتی انجام داد. تلفیق راهبردهای کسب و کار و تجهیز منابع را به برد کسب و کار سمت و سوی حرکت سازمان را نشان می‌دهد. این راهبرد باید بر حسب مولفه‌های زیر نیازهای منابع انسانی را آشکار سازد •. تعداد افراد

مورد نیاز در ارتباط با سطوح مختلف فعالیت‌های مورد پیش بینی • مهارت‌های مورد نیاز در چارچوب پیشرفت‌ها و راهبردهای فن شناختی و بازار/ محصول در جهت ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها • تاثیر تجدید ساختار سازمانی به عنوان نتیجه سیاست‌های عقلانی کردن، تمرکز زدایی، کاهش لایه‌های سازمانی، ادغام‌ها، توسعه محصول یا بازار، یا معرفی تکنولوژی جدید، مثلا تکنولوژی تولید سلولی • برنامه‌هایی برای تغییر فرهنگ سازمان در زمینه‌هایی چون توان ارائه، استانداردهای عملکرد، کیفیت، خدمات مشتری، کار تیمی و انعطاف پذیری که نیاز به افرادی با طرز فکرها، اعتقادات و ویژگی‌های شخصی متفاوت را نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل ذخایر و جابجایی کارکنانین تحلیل نحوه ورود و خروج افراد از سازمان و چگنگی پیشرفت آنان در سطوح و رتبه‌های مختلف سازمانی را نشان می‌دهد. چنین تحلیلی ذخایر پرسنلی - یعنی تعداد افراد استخدام شده در هر شغل یا رتبه شغلی در طول مدت خدمت یا در گروه‌های شغلی و جریانات پرسنلی - یعنی ترک خدمت کرده‌ها، کار گماری‌ها و ارتقاءها را بر حسب شغل و رتبه و بر طبق مدت خدمت ثبت می‌کند. مطالعات پیمایشی درون سازمانیاز مطالعات نگرش سنجی می‌توان به عنوان بررسی‌های فشار سنجی کارکنان موجود استفاده کرد چرا به شرکت پیوسته‌اند و چرا قصد ماندن یا ترک آن را دارند؟ برای تکمیل اطلاعات (غالبا غیر موثق) و حاصل از مصاحبه‌های مربوط به علت‌های ترک سازمان می‌توان در مورد کارکنان قبلی شرکت مطالعات ویژه‌ای انجام داد و علل ترک خدمات آنان را مورد بررسی قرارداد ضمن مطالعاتی نیز می‌توان درباره گروه‌های آسیب پذیر برای ترک سازمان نظیر افرادی که کار در سازمان را اخرا شروع کرده‌اند و یا واجدین مهارت‌های کلیدی، مخصوصا در سطوح مدیریت انجام داد که از مهارت و تجربه مورد نیاز بازار خارجی برخوردارند و جایگزین کردن آنها مشکل است. تجزیه و تحلیل محیطیروندهای جمعیتی تا حدی دشواری به وجود می‌آورند، اما بسیاری از محدودیت‌های جایگزینی از عوامل زیر ناشی می‌شوند • سرمایه گذاری‌های ناکافی در آموزش (همانگونه که از بررسی سرمایه گذاری در آموزش حرفه‌یی، از نظر تعداد روزهای آموزش در سال و ارقام مربوط به هزینه‌های آموزشی موجود در بخش خصوصی بر می‌آید • کاهش جمعیت فارغ التحصیلان • تغییر تقاضای نیروی کار از کارگران ساده و نیمه ماهر به سمت دانشگران • بروز تغییر عمده در ترکیب سنی نیروی کار • پیدایش یک نیروی کار پیوسته در حال دگرگونی که تنوع آن بیشتر می‌شود و به صورت بخشی در می‌آید. تجربه بین‌المللی و مسائل مربوط به سرمایه گذاری وسیع تر شرط اثربخشی راهبردهای تجهیز منابع انسانی، این است که به رقابت بین‌المللی در کسب منابع محدود از جمله منابع کار توجهی روز افزون داشته باشند. ضمنا کیفیت منابع کار و مدیریت عامل تشخیص رقابتی مهمی در بازارهای کالا و خدمات خواهند بود. تاکید روز افزونی نیز بر کیفیت بالا و محصولاتی با تکنولوژی مدرن خواهد شد که به نیروی کار کمتر ولی کیفی‌تری نیاز دارند. روند این تاکید در آینده نیز ادامه خواهد یافت. پی ریزی منابع انسانی مسائل مهم رشد و توسعه مستمر و پی ریزی منابع انسانی عبارت خواهد بود از: - بودجه خصوصی و دولتی آموزش و پرورش - توسعه یک زیربنای آموزش و پرورش در جهت تقویت فعالیت توسعه قدرت تاثیر سرمشقاتکار اخیر تحت عنوان سرمایه گذارا در افراد نقطه عطفی را موجب شده که شرکتها باید به آن واکنش نشان دهند. هدف چنین ابتکاری این است که سازمانها را وارد کند تا ضمن جدی گرفتن آموزش اثربخشی هزینه سرمایه گذاری‌های خود در منابع انسانی را ارزیابی کنند. این ابتکار به وسیله شوراهای آموزش و کسب و کار تقویت می‌شود و با پی گیری برخی از ابتکارات دولت/ شورای آموزش و سرمایه گذاری درصدد بهبود کمی و کیفی آموزش در انگلیس برآمده است. با این حال تاثیر این ابتکارات در بازار تا کنون بسیار ناچیز بوده است و تلاشهای انفرادی شرکتها در ارتقای مهارت‌های خود برای آینده بسیار حیاتی خواهد بود. تجزیه و تحلیل بازار کارتحلیل محیطی باید روندهای کلی اقتصادی، کسب و کار و جمعیت شناختی را مشخص کند. در مقابل آن تجزیه و تحلیل‌های مشخص تری از بازارهای کار می‌تواند صورت گیرد که شرکت مورد نظر در آن در حال فعالیت است. بازار بین‌المللیبازار بین‌المللی نیروی کار از دو بخش تشکیل شده است. اتباع انگلیسی که تمایل دارند در خارج کار کنند و اتباع سایر کشورهایی که تمایل به کار در انگلیس یا جای

دیگری دارند. در ارتباط با عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار کار منطقه‌یی مراحل زیر ضرورت دارد: - عرضه - تقاضا - مسائل بازار کار - روندهای شغلی بازار کار محلیدر تجزیه و تحلیل بازار نیروی کار محلی، نخست باید با توجه به قابلیت حضور و تسهیلات ایاب و ذهاب موجود حد و حدودی را تعریف کرد که کارکنان می‌توانند از آنجا به محل کار خود رفت و آمد کنند. در این تعریف یک بررسی از ترتیبات رفت و آمد کارکنان موجود می‌تواند کارساز باشد. ضمناً تعیین امکانات حمل و نقل در دسترس نیز ضرورت خواهد داشت. ایجاد پایگاه اطلاعاتی منابع انسانیهدف پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی ذخیره اطلاعات گرد آمده از تجزیه و تحلیل‌های درون و برون سازمانی است به نحوی که امکان پیش بینی‌های عرضه و تقاضا فراهم شود و فرصت‌ها و محدودیت‌های احتمالاً تاثیر گذار بر راهبردهای تجهیز منابع مورد ارزیابی قرار گیرد. محتویات پایگاه اطلاعاتی پایگاه اطلاعاتی درون سازمانی عمدتاً از سوابق استخدام و پرسنلی تاریخچه شغلی (از جمله ارزیابی‌های عملکرد) داده‌های مربوط به دوره‌های آموزشی ط شده و داده‌های مربوط به ضایعات نیروی کار (شاخص‌های جابجایی و ثبات پرسنلی)، بیماری و غیبت تشکیل می‌شود. این پایگاه ضمناً اطلاعات حاصل از مطالعاتی را در بر خواهد گرفت که شرح آنها قبلاً در این فصل آمده است. پایگاه اطلاعاتی برون سازمانی باید شامل اطلاعاتی درباره روندهای کلی نیروی انسانی و بازارهای کار باشد. مسئولیت‌های پایگاه اطلاعاتی مسئولیت‌های منع یابی و برقراری و حفظ پیوند با سایر پایگاه‌های مربوط به کسب و کار منابع انسانی را باید به پایگاه اطلاعاتی محول کرد، در تفویض این مسئولیت برداشتن گام‌های زیر ضرورت خواهد داشت: ۱- نیازهای کاربر را تعریف کنید. ۲- یک بسته نرم افزاری با قابلیت تحلیل و دست کاری داده‌های منابع انسانی تعیین کنید. ۳- آمارهای نیروی انسانی را روزآمد و اصلاح کنید. ۴- مسئولیت مدیریت پایگاه اطلاعاتی را به فردی از افراد واحد پرسنلی واگذار کنید، تا ضمن مدیریت پایگاه داده‌ها را تامین و تحلیل کند و امور مربوط به تحلیل‌های ورود و خروج پرسنل و پیش بینی‌های نیروی انسانی را انجام دهد. تدوین راهبردهای کلی منبع یابی پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی باید اطلاعات لازم برای آماده سازی پیش بینی‌های عرضه و تقاضا و تصمیم گیری در مورد نحوه پاسخگویی به الزامات نیروی انسانی ناشی از راهبرد کسب و کار را فراهم کند. راهبرد کارمندیابی (جذب) این راهبرد باید موارد زیر را مد نظر داشته باشد: - عوامل احتمالی جذب افراد و یا دفع آنان از سازمان - اساس و مبنای رقابت سازمان با سایر کارفرمایان برای جذب کارکنان واجد کیفیت بالا - (منبع یابی رقابتی). - روشهای جایگزین برای پاسخگویی به الزامات منابع انسانی. - فنون انتخابی که به احتمال قوی به جذب بهترین کارکنان به سازمان منجر می‌شود. عوامل موثر بر تصمیم افراد در پیوستن به یک سازمان این عوامل عبارتند از: - فرصتهای شغلی - این عامل به ویژه در جذب افراد جوان بسیار مناسب است. - برنامه شغلی - آموزشی خاصی که شرکت به اجرای آن متعهد باشد. - فرصت بهره گیری از مهارتهای موجود. - دسترسی به آموزش و پرورش پیشرفته، چه در حین کار و چه در خارج از محیط کار - شغلی متضمن مسئولیت و پادارش که در آن عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد. - یک محیط کار جذاب - تلقی از رفتار با افراد به عنوان یک انسان و نه یک ماشین - سبک مدیریتی باز - امکان مشارکت سطح بالا - امکان عضویتی احترام آمیز در تیمی منسجم. - اعتقادی دایر بر اینکه ماموریت سازمان ارزشمند است و سازمان می‌داند به کجا می‌رود و به گونه‌ای موثر هدایت می‌شود. - اشتها کلی سازمان به نوآوری، داشتن محصولات کیفی، سطح بالای خدمات به مشتریان و ارباب رجوع، مسئولیت اجتماعی و فلسفه سازمانی مطلوب در مورد نحوه رفتار با افراد. - آشکار بودن نامی بزرگ و محترمانه در شناسنامه شرکت. روشهای مختلف پاسخگویی به الزامات منابع انسانی راهبردهای جذب باید منابع مختلف جذب نیرو را مد نظر داشته باشد. برخی از شرکتهای بخش‌های خاصی از نیروی کار را مورد توجه قرار داده‌اند که احتمالاً در ارتباط با کسب و کار آنها مهم تلقی می‌شود. جالب است که اقدامات کارفرمایان برای مادران شاغل به دلیل تقاضای روز افزون دیگر چندان موثر نیست. علی‌رغم این حقیقت که در مقایسه با دهه گذشته تعداد دو برابر مادران پس از چند ماه مرخصی زایمان به کارشان بازمی‌گردند. ضمناً باید تدبیری نیز به حال تقاضای روز افزون افراد تحصیل کرد

اندیشیده و افراد تحصیل کرده (چه مرد و چه زن) را مورد توجه قرار دهد اکثر دانشجویان جویای یک مسر شغلی مشخص آموزش مناسب و کار جالب هستند. در این روشها شش رویکرد زیر را باید مورد توجه قرار داد: ۱- رویکرد سازمانی ۲- رویکرد انعطاف پذیری- انعطاف پذیری وظیفه‌ای که به کارکنان آموزش یا بازآموزی‌هایی می‌دهد تا بتوان آنان را به سرعت در فعالیت‌های مختلف دیگر به کار گرفت. - انعطاف پذیری از نظر تعداد که با استفاده از قراردادهای فرعی کارکنان موقت و پاره وقت به سازمان امکان می‌دهد تا تعداد کارکنان خود را در واکنش به تحولات کوتاه مدت تقاضای نیروی کار به سرعت افزایش یا کاهش دهد. - ساعات کاری منعطف که در آن می‌توان بر حسب حجم کار معمول، الگوی روزانه کار را تغییر داد یا امکان ساعات کار هفتگی بیشتری را در ایام اوج کاری در طول سال فراهم آورد. یک رویکرد مبتنی بر برنامه ریزی ایجاد یک سیستم ساعتی سالانه‌ای است که نیاز به نگهداری از کارکنان بیکار پنهانی را کاهش دهد یا بتوان در اوقات اوج کاری از کارکنان پاره وقت استفاده نمود. این هدف با برنامه ریزی ساعات کار افراد، بر اساس تعداد ساعات کاری مورد نیاز در طول سال تحقق می‌یابد و پیش بینی افزایش یا کاهش ساعات کار در یک دوره خاص را بر طبق سطوح فعالیت فصلی امکان خواهد داد. - انعطاف پذیری مالی، متضمن طراحی سیستم‌های پرداختی است که با انعطاف پذیری بیشتر سازمان در تدوین سیستم‌های پرداخت مانند پرداخت بر اساس مهارت یا پرداخت منعطف سر و کار دارد. ۳- رویکرد آموزش ۴- رویکرد مدیریت شغلی (کار راه) ۵- رویکرد برنامه ریزی بهره‌وری ۶- رویکرد کوچک سازی فنون انتخابراهمبرد کارمند یابی باید با معرفی یا گسترش فنون گزینش، مانند آزمون‌های روانسنجی، داده‌های زیستی و مراکز ارزیابی برای بهبود کیفیت افراد مورد استخدام اقدام کند. راهبردهای بهبود نرخ نگهداشترها را بهبود نگهداشت کارکنان باید ده حیطه زیر را مورد توجه قرار دهند: ۱- پرداخت: برخی از مشکلات به دلیل وجود نظام‌های پرداخت ناعادلانه و غیر رقابتی بروز می‌کند. اقدامات احتمالی لازم در این ارتباط عبارتند از: - بررسی سطوح پرداخت بر اساس مطالعات بازار- تضمین اینکه به افراد بر طبق ارزش آنها در بازار پرداخت می‌شود. - اعمال ارزشیابی شغل یا بهبود طرح موجود ارزشیابی برای فراهم ساختن امکان رتبه بندی منصفانه- بررسی طرح‌های پرداخت عملکرد- محور برای حصول اطمینان از اعمال مطلوب آنها. ۲- پاداشها ۳- مشاغل ۴- عملکرد ۵- آموزش ۶- توسعه کارراه ۷- تعهد ۸- فقدان انسجام گروهی ۹- نارضایتی از مدیریت و سرپرستی ۱۰- کارمند یابی، گزینش و ارتقاء ۱۱- بازار گرمی بیش از حد راهبردهای آموزش راهبردهای آموزش با عوامل زیر سر و کار دارند: - فلسفه آموزش سازمان- مسائل راهبردی (دراز مدت) مهم‌تری که آموزش باید به آن پردازد. - نیازهای آموزشی کوتاه مدتی که باید رفع شود- اولویتهایی که باید به رفع نیازهای درازمدت و کوتاه مدت داده شود. - منابعی که باید برای آموزش در دسترس قرار گیرد. - تخصیص مسئولیت لازم برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی. راهبرد توسعه مدیریتراهمبرد توسعه مدیریت باید نحوه پرداختن سازمان به مولفه‌های زیر را تنظیم کند: - انجام ارزیابی‌هایی منظم و مبتنی بر ضابطه، از استعدادهای بالا بر اساس معیارهای ملی و بین‌المللی - انتخاب و پذیرش زبانی مشترک برای توسعه مدیریت بر اساس مدل‌های رهبری عالی و ابعاد شایستگی. - اعمال نوعی چرخش شغلی انتخابی و برنامه ریزی شده- بهره‌گیری از سیستم عملکرد مدیریت به عنوان اهرم اصلی توسعه قابلیت‌ها راهبرد کوچک سازی این راهبرد ترکیبی از تدارکات زیر خواهد بود: - مطلع ساختن کارکنان و مشورت با آنان در زمانی مناسب- ایجاد انگیزه‌های مالی و غیر مالی برای تشویق کارکنان به ترک داوطلبانه شرکت- ایجاد انگیزه‌های مالی برای کارکنان کلیدی برای ادامه همکاری با شرکت - انجام اقداماتی در جهت بازآموزی کارکنان یا انتقال آنان به مشاغل دیگر- انجام اقداماتی در جهت کمک به کارکنان مازاد برای پیدا کردن مشاغل جدید یا ارائه راه‌های منطقی صرف وجود حاصل از خرید خدمت یا خدمات مشاوره‌ای برای کار یابی مجدد. تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار تلفیق چه معنا است؟ صرف واگذاری راهبرد کسب و کار به یک واحد آموزشی و انتظار حمایت و اجرای این راهبرد از آنها بمعنی تلفیق نیست. ضمناً این کار به معنای جداسازی اقدامات آموزش و توسعه از مدیریت تجهیز منابع و مدیریت عملکرد هم

نخواهد بود. به اعتقاد ما مدیران توسعه منابع انسانی باید در توسعه راهبرد و اجرای آن سهیم باشند. بنابراین تلفیق موثر توسعه منابع انسانی با استراتژی کسب و کار شرکت متضمن سه خصیصه زیر خواهد بود. ۱- مدیران توسعه منابع انسانی قبل از نهایی شدن راهبرد کسب و کار با مدیران بازرگانی در یک گفتگوی دو جانبه مشارکت خواهند داشت. ۲- توسعه منابع انسانی صرفاً یک برنامه آموزشی راه حل سریع نیست و از جهات مختلف راهبرد کسب و کار را مورد حمایت قرار می‌دهد. ۳- فرایندهای منابع انسانی از یک معماری مشترک برخوردارند- بنابراین طرح ارزیابی به دنبال ارزیابی همان پدیده‌هایی است که برنامه توسعه در صدد پرورش آنان و نظام پرداخت به دنبال پاداش دادن به آنها است. درگیری/ مشارکت به چه معنا است؟ این عبارت مجموعه فرایندهای توسعه افراد در کاری است که باید با راهبرد کسب و کار مرتبط شود و با سایر فرایندهای مهم کسب و کار مانند مدیریت عرضه یا خرید تلفیق یابد. فرایندهای توسعه منابع انسانی عبارتند از: • آموزش و پرورش • مدیریت عملکرد • تجهیز منابع تلفیق خط مشی‌های توسعه منابع انسانی یا مدیریت کسب و کار و توسعه منابع انسانی دو دنیای متفاوتند؟ ظاهراً یک عامل معارض با تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار به گستره و پیچیدگی سازمان مربوط می‌شود. به زمینه‌های متفاوت مورد علاقه دو گروه توجه کنید: تعلق خاطر مدیران کسب و کار • راهبرد • سود و سرمایه • فرایندها و سیستم‌های کسب و کار • تصمیمات مربوط به کار راه • تصمیمات مربوط به ارزیابی و پاداش • تعلق خاطر مدیران توسعه منابع انسانی • برنامه‌های آموزشی • بودجه‌های آموزشی • دوره‌ها • آموزش • سمینارها • کارگاه‌های آموزشی • رویه‌های برنامه ریزی شغلی سابق ارزیابیتدوین یک دستور کار جدید توسعه چشم انداز سازمانها باید دستور کار مشترکی تنظیم کنند که هر دو طرف به انجام آن گردن نهند در حال حاضر چنین دستور کاری در سطحی گسترده از سوی عوامل خارجی در محیط کسب و کار تنظیم شده است که تحول مرحله‌ای در نحوه اداره سازمانها را می‌طلبد. سازمانهای برخوردار از موقعیت جهانی به طور مداوم از تجارب گذشته خود و از افراد یا گروه‌های خلاق درس می‌گیرند. ایده‌های خوب به سرعت مورد توجه قرار می‌گیرند. چنین شرکت‌هایی ابتکارات آموزش گله وار یرا که در آن صدها کارمند بدون آمادگی و کسب اطلاعات لازم از نیازهای آموزشی آنان در یک دوره مشترک شرکت داده می‌شوند رها کرده‌اند. در وضعیت بیمارگونه آموزش گله وار مدیران دلیل اهمیت دوره را توضیح نمی‌دهند، زیرا در این مورد چیزی نشنیده‌اند. بدتر اینکه این مدیران حتی از اینکه کارمند خود را برای شرکت در دوره از دست داده‌اند گله منند. این شرکت‌های در سطح جهانی معتقدند که هر یادگیری مستلزم نقش فعال یادگیرنده در فرایند یادگیری است. آنها در امر یادگیری با رویکرد انفعالی که در آن یادگیری مستلزم هیچ تلاشی نباشد و به عنوان مثال فرد یادگیرنده بگوید به من آموزش داده شد مخالفند. یادگیری و پذیرش باید به زبان مشترک همه کارکنان مبدل شود و نباید واژگانی خاص افراد شاغل در واحد آموزش یا پستهای بالای مدیریتی تلقی گردد. نیل به چشم انداز برای ایجاد جوی جدید در نزدیک کردن مدیران بازرگانی مدیران منابع انسانی به یکدیگر کمک می‌کنند، سه مرحله پیشنهاد می‌شود: ۱- با مدیریت ارشد درباره ماهیت نقطه قوت مورد نیاز به توافق برسید. ۲- امور آموزش مورد بازبینی قرار گیرد و ضمن ساده سازی به صورت کار مشترک با مدیران بخش تجاری درآید تا اطمینان حاصل شود که مربیان دوره‌های آموزشی به مسائل کسب و کار نیز می‌پردازند. ۳- به یادگیری شتاب بیشتری بدهید. در جهت کاهش رخوت ناشی از دوره‌های طولانی خارج از محیط کار، از رویکرد نوآورانه استفاده کنید • از متناسب بودن دستور کار جدید توسعه منابع انسانی با راهبرد اطمینان حاصل کند • تعهد و تعلق خاطر مدیریت ارشد را نسبت به دستور کار جدید توسعه جلب کند • در سراسر سازمان تفاهم و زبان مشترکی به وجود آورد • قابلیت‌های موجود را در ارتباط با دستور کار جدید بیازماید و با مدیریت ارشد در بحث مربوط به راهبرد مشارکت نماید • با دخالت دادن توسعه منابع انسانی در مدیریت کسب و کار جو قطبی دو دنیای متفاوت را در هم شکند. کسب و کار همان توسعه منابع انسانی است. مدیریت بهبود عملکرد مدیریت عملکرد فرایندی است مبتنی بر یک سری فعالیت‌ها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر

عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود تمرکز راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد باید چارچوبی فراهم کند که در آن امکان یکپارچه ساختن فعالیت‌های بهبود عملکرد زیر میسر گردد:- هدف گذاری [کلان] سازمان- ارزیابی عملکرد [افراد]- تعیین پتانسیل‌های [افراد]- آموزش و توسعه شغلی- برنامه ریزی جانشینی- پاداش‌های درونی و بیرونی و ویژگی‌های مهم مدل مذکور عبارتند از •:بیانیه رسالت- هدف و جهت حرکت سازمان را توصیف می‌کند •.راهبردها- رهنمودهای روشنی را درباره رفتار و عملکرد مستلزم تحقق رسالت سازمان به دست می‌دهند •.اهداف- چارچوب نتایج مورد انتظار از عملکرد سازمان را دقیقاً بیان می‌کنند •.ارزشها- متضمن مقولاتی است که سازمان آنها را در انجام امور خود (مانند عملکرد، کار تیمی، نوآوری و پرورش افراد) مهم تلقی می‌کند •.عوامل مهم موفقیت- عوامل موثر در تحقق عملکرد موفقیت آمیز و استانداردهایی هستند که باید به آنها دست یافت •.شاخص‌های عملکرد- که در تلازم با عوامل مهم موفقیت ایجاد شده‌اند و امکان پیشرفت در جهت تحقق اهداف، اعمال ارزشهای مورد نظر و ارزیابی نتایج را فراهم می‌آورند •.بررسی عملکرد- عملکرد ویژگی‌های کیفی و صلاحیت‌های فرد را در قبال اهداف، ارزشها، عوامل مهم موفقیت و دیگر شاخص‌های عملکردی مربوط، بررسی و نیازهای بالقوه و توسعه‌ای او را مشخص می‌کند •.پرداخت مبتنی بر عملکرد- به روشنی پاداشها را با عملکرد مرتبط می‌سازد و می‌تواند در قالب پاداش شایستگی جوایز فردی و گروهی و پرداخت‌های گوناگون دیگر مرتبط با عملکرد گروهی و سازمانی (مانند طرح‌های مشارکت در سود سازمان) پرداخت گردد •.طرح‌های بهبود عملکرد: برنامه‌هایی که با استفاده از روش‌های غیر مالی (مانند آموزش، توسعه شغلی، برنامه ریزی جانشینی و فرایندهای ارتقاء مربی‌گری و مشاوره) موجب بهبود انگیزش و تعهد فرد می‌شوند.اهداف دو سازمان که یک نظام مدیریت عملکرد قوی را پی‌ریزی کرده‌اند، نکات زیر را به نمایش می‌گذارد:الف: سازمان پاورجن • حصول اطمینان از اینکه فرهنگ سازمان به گونه‌ای است که در آن تلاش برای پیشرفت مستمر یک هنجار محسوب می‌شود •.ترغیب سازمان به دست یافتن به درک رونی از آنچه باید به وسیله افراد تحقق یابد و شیوه تحقق آن • تسهیل فرایند بهبود مستمر عملکرد فرد در چارچوب اهداف سازمانی و اقدامات رهبری •، تفویض مسئولیت و پاسخگویی در قبال بهبود عملکرد به تک تک مدیران (به جای واگذاری آن به امور کارکنان).ب: سازمان سیباگیگی • تمرکز توجه بر آنچه که از لحاظ کسب و کار مهم است •.نظارت بر طرح‌های بهبود • تدوین اهداف آینده عناصر مدیریت عملکرد انواع مختلف سیستم مدیریت عملکرد از خیلی ساده گرفته تا بسیار پیچیده وجود دارد. عوامل اصلی مورد ارزیابی در سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از •:تحقق اهداف • رعایت ارزشهای اصلی • خصوصیات فردی • توان بالقوه سازمان پاورجن برای کمک به مدیران در فرایند تدوین هدف، دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها زیر را تنظیم کرد:- اهداف سازمان، بخش‌ها و واحدهای بنگاه را با اعضای تیم در میان بگذارد.

- به منظور توافق بر اهداف و مقاصد کاری سال آینده با هر یک از اعضای تیم جلسه‌ای تشکیل دهید-. برای هر یک از اهداف اصلی مقاصد و اهداف مشخص تری تدوین کنید و این مقاصد باید در تعداد نسبتاً محدودی تدوین شود-. برای ترغیب کارکنان به تبادل اطلاعات و تلاش در جهت تحقق هدف مشترک هدفهای تیمی را مشخص کنید-. سرپرست و هریک از اعضای تیم باید نسخه‌ای از اهداف مورد توافق را نزد خود نگهدارند. این هدف در ارزیابی سالانه مورد بررسی قرار خواهد گرفت-. اطمینان حاصل کنید که پیشرفت کارکنان بر اساس هدف اصلی و با استفاده از اهداف فرعی به طور منظم مورد نظارت قرار می‌گیرد.درون دادهای سیستم می‌تواند شامل همه و یا برخی از موارد زیر باشد:۱- تعابیر پاسخگویی و یا حیطه‌های نتایج مهم.۲- تعاریف عوامل مهم موفقیت و شاخص‌های اصلی عملکرد.۳- تعاریف قابلیت‌های مورد نیاز پستهای خاص یا پستهای سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی.۴- اهداف یا الزامات آنها در قالب مقاصد مشخص، وظایف محوله، استانداردهای عملکرد یا ارزشهای سازمانی که باید مورد رعایت قرار گیرد. این اهداف باید بین مسئولیت‌های اساسی (مانند اهداف مستمر) و ادواری

(معمولا- سالانه) تفاوت قائل شوند. هر دو دسته از اهداف باید به عنوان بخشی از سیستم عملکرد مورد توجه قرار گیرند. برون دادهای یک سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند یک یا چند مورد از موارد زیر را در بر گیرد • یک برنامه بهبود عملکرد شامل آموزش و هر وظیفه و تجربه بهسازی فوری مورد نیاز • یک برنامه بهسازی شغلی • یک ارزیابی و درجه بندی عملکرد که با پاداش مرتبط با عملکرد همراه باشد. مسائل متعددی در ارتباط با برون دادهای سیستم مدیریت عملکرد وجود دارد. به عنوان مثال آیا عملکرد را باید درجه بندی، آیا توزیع اجباری ضرورت خواهد داشت؟ به طور مثال آیا باید تعداد حائزنی بالاترین سطح درجه بندی را محدود کرد؟ همه این مسائل باید در فرایند طراحی سیستم مورد توجه قرار گیرد • ارزیابی از پایین به بالا- سیستم‌های مدیریت عملکرد به گونه‌ای روز افزون مکانیزم‌های ارزیابی از پایین به بالا- را به کار می‌گیرند. این مکانیزم‌ها به مدیران صف درباره نقاط قوت و ضعف آنان بازخورد می‌دهند. مراحل مهم و مهارت‌های راه اندازی مدیریت عملکرد در عین حال که در فصل حاضر بحث مفصل در روش شناسی مدیریت عملکرد مطرح نیست. تعیین شش مرحله کلاسیک برای راه اندازی یک سیستم حائز اهمیت است: ۱- طرح پروژه ۲- تعیین نیازها و معیارها ۳- طراحی و اجرای آزمایشی ۴- آموزش و آگاهی ۵- اجرا ۶- ارزشیابی و اصلاح در شرکت پاورجن مهارت‌های مورد نیاز مدیران در بهسازی و توسعه عملکرد کارکنان عبارتند از: * تدوین هدف: - شناسایی عوامل مهم موفقیت- تدوین اهداف اصلی و مقاصد ذریبط- اولویت بندی- تعیین مقاطع بررسی هدف* مهارت‌های ارزیابی عملکرد: - تلخیص: یکسان سازی دیدگاهی متعادل از عناصر مهم عملکرد فرد- ارزشیابی: ارائه راهنمایی و کمک از طریق بحث درباره نحوه توسعه نقاط قوت و رفع نقاط ضعف- برقراری ارتباط: بحث درباره مسائل و مشکلات عملکرد- قضاوت: ارزیابی عملکرد جاری و برنامه‌های نیازهای آموزش و بهسازی* مهارت‌های مربیگری: - توصیه یا فراهم ساختن تعلیمات لازم درباره رویکردهای مختلف- دادن بازخورد درباره عملکرد- تسهیل بهبود عملکرد* مهارت‌های حمایتی- شناسایی علائم نشان دهنده موارد ضرورت حمایت از افراد- مهارت‌های میان فردی- توجه و پرداختن به مسائل احساس و هیجانی- مشاوره درباره عملکرد* مهارت‌های برقراری ارتباط: - گوش دادن به افراد- استفاده از بحث برای رسیدن به توافق- در دسترس بودن* مهارت‌های انگیزش: - گفتگو و مرآورده درباره فرایند ارزیابی عملکرد- تعیین حیطه نتایج مهم اهداف عملکرد- ارائه منابع لازم، به هنگام تغییر وضعیت رویکرد جدید مدیریت پاداش‌های مدیره‌ها و مشاوران آنها بر اهمیت سیاست‌های پاداشی که در پیوستگی با اهداف راهبردی کسب و کار یک سازمان به منظور مجز ساختن آن به مزیت رقابتی طراحی شده است و قوف دارند. مدیران از این واقعیت نیز آگاهند که از یک سیستم پاداش می‌توان به عنوان کمک موثری در اثربخشی سازمان بهره گرفت. نگارنده به عنوان مشاور متخصص در مسائل پاداش، غالبا با نوعی بازبینی جنبه خاصی از سیستم پاداش سازمانها سر و کار دارم و به ندرت از من خواسته شده است تا نظام پاداش را به عنوان یک کل مورد توجه قرار دهم شاید بر حسب معمول مسئولان سیاست در سازمانها خواهان انجام سریع کراهها بوده و مایل باشند به جنبه‌هایی از نظام پاداش به عنوان مثال طرح پاداش غیر نقدی مدیریت میانی پردازند که معتقدند به گونه‌ای نسبتا سریع قابل تغییر است. چه بسا این مهندسی مجدد و تدریجی فقط تاثیر محدودی خواهد داشت. اگر سازمانی مایل به تغییر رفتار افراد از طریق مکانیزم پاداش باشد باید هم به اجزای تشکیل دهنده آن سیستم و هم به نحوه تناسب آن اجزا با اهداف کسب و کار و سیاست‌های پرسنلی توجه کند ضمنا توجه بر نظام قدرشناسی و نوع رفتار سازمان مورد قبول نیز ضرورت خواهد داشت. چرایی شکست سیاست‌های پاداشیکی از علل اصلی ناکامی سیاست‌های پاداش در برآوردن انتظارات آن است که این سیاست‌ها توان تغییر رفتار فرد یا برآمدن از عهده تقاضای روزافزون راهبردها و اولویت‌های متحول کسب و کار را ندارند. دلایل شکست عمدتا عبارتند از • راهبرد کسب و کار • ارزشیابی شغل • داده‌های پرداخت در بازار • ارزش برای پولتدوین یک راهبرد پرداختاگر سیاست‌هی پاداش به تحقق انتظاراتی که از آنها انتظار می‌رود قادر نبوده‌اند سازمان چه اقداماتی می‌تواند انجام دهد؟ نخستین اقدام سازمان تدوین راهبرد پرداختی خواهد بود که با رسالت، اهداف و مقاصد

شرکت به گونه‌ای تنگاتنگ همسویی دارد. اجرای تشکیل دهنده سیاست پرداخت زمانی که در ارتباط با راهبرد پاداش تصمیم مناسبی در سطوح بالای سازمان اتخاذ شده باشد، گام دوم تسری آن راهبرد به بیانیه سیاست و پاداش سازمان خواهد بود. اگر بنا بر آن است که تاثیر نظام پرداخت و مزایا بر برداشت، احساس و رفتار کارکنان در الزامات واقعی شرکت بازتاب یابد، مرتبط شدن سیاست با راهبرد کسب و کار شرکت ضرورت خواهد یافت. انجام یک ارزیابی نیز از نوع نظام پاداش مورد نیاز در آینده لازم به نظر می‌رسد. سیاست‌های پاداش در عمل باید بتواند بین برخی از تاثیرات بعضی داخلی و بعضی خارجی تعادل و موازنه ایجاد کند. پرداخت مرتبط با عملکرد برای بسیاری از سازمانها تمایل به تغییر نظام پاداش و تصمیمی که چنان طرحی را در برگیرد، در تکامل یک راهبرد کلی گام نخست و مهمی بود، گامی که به نوبه خود به دیگر بخش‌های راهبرد امکان می‌داد تا در جایگاه مناسب خود قرار گیرند. با این حال بسیاری از طرح‌ها به علت طراحی، ارتباطات و کاربری ضعیفشان دچار شکست شده‌اند. موفقیت طرح پرداخت مرتبط با عملکرد به عملکرد اثر بخشی ستگی دارد پرداخت وقتی با عملکرد پیوند خورده باشد می‌تواند به انگیزش کمک کند و به عنوان نیروی کار عوامل کارآمدتری را جلب و حفظ نماید اما این نکته نیز که کارکنان به طور عام فرایند ارزیاب عملکرد را فرایندی معتبر و منصفانه تلقی کنند به همان اندازه حائز اهمیت است، این تلق به ویژه زمانی مهم‌تر است که طرح پرداخت جریانی فاقد نیروی محرکه به نظر برسد. پرداخت را می‌توان به شیوه‌های بسیار متفاوت با عملکرد مرتبط ساخت. عوامل دخیل در این تنوع عبارتند از: نوع پرداخت: نوع پرداخت می‌تواند اقلامی بین وجه نق تا سهام را در برگیرد. - تناوب پرداخت: تناوب پرداخت را نیز باید در نظر داشت. - درباره روشهای مرتبط ساختن پرداخت با عملکرد تحت یک طرح خاص نیز باید تصمیم گرفت. در اینجا امکان اشاره به همه عوامل محتمل طرح وجود ندارد. لذا هر طرحی باید در پرتو اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد، با این حال شاید بتواند خصیصه‌های مختلف هر طرحی را بر اساس سه معیار زیر ارزشیابی کرد: ۱- اثربخشی طرح در ارتقای این تلقی که پرداخت‌ها با عملکرد مرتبط است. ۲- طرح و برنامه تا چه میزان معرف رفتارهای غیر مرتبط است؟ ۳- برنامه تا چه میزان کارکنان را به همکاری با یکدیگر ترغیب می‌کند؟ رویکردهای نوین مدیریت پاداش برای بسیاری از سازمانهای علاقه‌مند به معرفی رویکردهای جدید و نوآورانه مدیریت پاداش، نخستین وظیفه، تلفیق مدیریت عملکرد و مدیریت پرداخت مرتبط با عملکرد، با راهبرد کسب و کار است. این فرایند تحول برای بعضی از سازمانها دشوار است، در حالی که برای برخی دیگر که پیشاپیش نظام پرداخت نسبتاً مطلوبی برای خود تدوین کرده‌اند فرایند تحول چندان دشوار نیست. پاداش و جبران انعطاف پذیر اساساً دو نوع رویکرد پاداش و جبران انعطاف پذیر وجود دارد: بسته پاداش کامل که کارفرما از طریق آن برای هزینه مالی بسته کلی قابل پرداخت به کارمند سقفی معین می‌کند. به این ترتیب کارکنان آزادانه می‌توانند بسته پاداش را بر حسب نیاز و مناسب با تمنیات خود بسازند. برای کارکنان پایین‌تر از سطوح اجرایی یک احتمال انتخاب آن است که به کسب مزایای اصلی نظیر بازنشستگی، بیمه عمر، مرخصی استعلاجی با حقوق و غیره روی بیاورند، اما برای دیگران می‌توان به درجاتی از انتخاب حول مزایای دیگری چون مشاوره مالی شخصی، حمایت‌های مراقبت از کودکان، سوخت رایگان برای مصارف خصوصی، مشاوره شغلی، و مزایایی از این قبیل امکان به وجو آورد. مزیت پرداخت نقدی به کارکنان آن است که ارزش چنین پرداختی در نظر دریافت کنند به طور کلی بالا است، در حالی که کارکنان احتمالاً ارزش واقعی مزایای جنبی را کمتر از واقع برآورد کنند. پرداخت به ازای مهارت‌های یک رویکرد دیگر پرداخت به افراد به ازای مهارت آنها است، مزیت بالقوه پرداخت مبتنی بر مهارت یا شایستگی آن است که می‌تواند فرهنگ پاداش موجود در سازمان را به نحوی تحت تاثیر قرار دهد که دیگر افراد صرفاً به خاطر بالا رفتن در یک سلسله مراتب شغلی مستحق دریافت حقوق و دستمزد بالاتر نباشند بلکه به ازای مهارت‌های کسب شده به خاطر فعالیت‌های خدسازی مستوجب دریافت بیشتر بشوند. منحنی‌های تصاعدی پرداخت منحنی‌های پرداخت به مدیران امکان می‌دهد تا موقعیت موجود فرد را از نظر پرداخت با موقعیتی که با ملحوظ داشتن مهارت‌های کسب شده و عملکرد شغلی باید در آن قرار گیرد مقایسه

کنند. در چنین نظامی امکان انعطاف پذیری زیادی فراهم می‌شود تصمیماتی باید در عوامل زیر اتخاذ شود: - منحنی‌های گروه وظیفه یا مهارت - شکل منحنی - منحنی‌های یک مجموعه - حقوق و دستمزد واقعی - داده‌های ضمن بازار روابط کارکنان: یک چارچوب جدید اصطلاح روابط کارکنان به طور سنتی با جنبه ای رسمی تر ارتباط بین سازمان و افراد تحت استخدام آن مترادف است این اصطلاح غالباً به گونه‌ای قابل تبادل با روابط صنعتی به کار می‌رود و در واقع با جریان ارتباط سازمان من حیث المجموع و به ویژه در مواردی ملازمت دارد که اتحادیه تجاری یا انجمن‌های کارکنان نماینده و معرف کارکنان به حساب می‌آیند. بنابراین مباحث مورد علاقه و متداول بخش‌های روابط کارکنان در سازمانها موارد زیر است: - مذاکره و گفتگو با اتحادیه‌های تجاری در مفاهیم و شرایط استخدام - تفسیر توافقی‌های جمعی - نمایندگی سازمان در امور شکایات فردی یا جمعی مربوط به روابط استخدامی ارتباط بین روابط کارکنان و مدیریت منابع انسانی‌نظر به آنچه گذشت تمایل عمومی بر این بوده است که مفاهیم منابع انسانی و روابط کارکنان را به عنوان مفاهیم مخالف هم - و در واقع منفک از یکدیگر - قرار دهند. این تمایل بازتاب بحثی موازی بین دو مفهوم ماست که در ادبیات روابط صنعتی غالباً تحت عناوین جمع گرا و وحدت گرا مطرح می‌شود. روابط جمع گرا کارکنان و کارفرمایان را به مثابه دو نیروی جداگانه و با علایقی لزوماً در تعارض با یکدیگر می‌بیند. اما می‌توان آنها را از طریق برخی مکانیزم‌های نهادی و عقیدتی در ارتباطی مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خاصی را فراهم ساخت. در این مدل روابط کارکنان درباره سیاست گذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خاصی را فراهم ساخت. در این مدل روابط کارکنان درباره سیاست گذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره و تداوم حالت نسبتاً بی ثباتی در مسیر راه است. مکتب فکری وحدت گرا از دنیای روابط کارکنان و کارفرما دیدگاه متفاوتی دارد، بجای دو موجودیت قانوناً جداگانه در واقع فقط یک علاقه وجود دارد و آن علاقه به سازمان بعنوان یک کل است. علاقه‌ای که در وهله نخست به وسیله مدیران ارشد سازمان هدایت و تصریح شده است. در این مدل مدیریت منابع انسانی در صدد ایجاد ارتباط و کسب تعهد برای اهداف و سیاست‌های سازمان است و در تلاش تضمین این نکته است که افراد شاغل در آن سازمان از مهارتها، انگیزه و نگرشهای لازم برای حصول آن اهداف برخوردارند. نیروهای تحول آفرین چهار عامل فشار اصل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که بر روی هم الگوی روابط کارکنان را شکل می‌دهند. عوامل مذکور عبارتند از: ۱- راهبرد شرکت ۲- چارچوب قانونی ۳- تاثیر اقتصادی ۴- توسعه اروپایی (پیشرفتهای اروپا) راهبرد شرکت‌های روابط صنعتی و روابط کارکنان معمولاً به جای تاکید بر سیاست‌ها و مشی‌های کارفرمایان بر مشی اتحادیه‌های تجاری تمرکز دارد. با این وصف راهبرد شرکت یک نقطه شروع منطقی به حساب می‌آید زیرا گذشته از هر چیز این راهبرد شرکت بود که شبکه توافقی‌های مل به وسعت کل صنعت را فراهم کرد. در دهه اخیر مهمترین پشرفت حاصل در حیطه روابط صنعتی همان پدیده‌ای بوده است که ممکن است بتوان آن را درونی کردن روابط کارکنان نامید. خصیصه‌های مهم این تحولات به قرار زیر است: - تفویض مسئولیت کسب سود به واحدهای عملیاتی، مراکز سود و واحدهای کسب و کار راهبردی - تعریف دوباره نقش مراکز ستادی به گونه‌ای که به جای مداخله در جزئیات امور و عملیات بیشتر بر مراقبت از عملکرد تعیین کننده مراکز سود و اتخاذ تصمیماتی دایر به تخصیص سرمایه بلند مدت توجه کنند. - رشد از طریق ایجاد تنوع بیشتر و ادغام‌های منتهی به مقاطع مختلف شرکت به نحوی که بتوان نوعی تعدد و گوناگونی بخش‌های صنعتی را پوشش داد و امر واگذاری تصمیمات و سنجش عملکرد به کسب و کارهای مکمل را تقویت نمود. تغییر در راهبرد چگونه تبیین شده است؟ تجلیات بسیار مشهود این پشرفت، کناره گیری سازمانها از - و در برخی موارد مهر پایان زدن آنها بر ترتیبات روابط صنعتی چند کارفرمایی - چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی - بوده است. از جمله موارد پایان دادن به این توافقات موارد زیر بوده‌اند: - شرکت‌های مهندسی - کانالهای تلویزیونی مستقل - موسسات چاپ و توزیع روزنامه - کارخانه‌های ساخت سیمان - بندرگاه‌ها (متعاقب منسوخ شدن طرح نیروی کار داک) - بانکهای تسویه حساب نمونه‌هایی از شرکت‌های عمده جدا

شونده از توافق‌های ملی عبارتند از: خرده فروشی مواد غذایی، البسه و منسوجات نمونه فوق از بخش خصوصی استخراج شده است اما با توجه به محدودیت‌های نقدینگی ابتکار عمل مدیریت مالی و تحول ساختاری (مخصوصاً ظهور نمایندگی اجرایی)، در بخش دولتی هم نوعی پیشرفت تقریباً موازی را با ایجاد یک الگوی مشابه از تمرکز زدایی و محلی کردن امور می‌تواند مشاهده کرد. از جمله تجلیات این روند در بخش دولتی عبارتند از •: اعمال تنوع محلی بیشتر در پرداخت حکومت‌های محلی • جدا شدن کامل برخی حکومت‌های محلی از توافقنامه‌های ملی • جدایی صنعت راه آهن از توافقنامه‌های ملی‌نابراین موثرترین خصیصه‌های این روند عبارتند از •: متناسب کردن مناسبات و شرایط با محیطها و اولویتهای محلی • جدا شدن از ترتیباتی که در تنظیم روابط استخدام موسسات به دست اندرکاران اتحادیه‌های تجاری ملی یا منطقه‌ای مجال مداخله می‌دهد. روابط با اتحادیه‌های تجاری این روند تعریف دوباره‌ای از روابط با اتحادیه‌های تجاری را نیز فراهم ساخته است. جالب است که این روند کناره‌گیری نشان نمی‌دهد که برای کنار گذاشتن برخی اتحادیه‌های تجاری قبلاً به رسمیت شناخته شده فشاری اعمال شده باشد. نمونه‌های نفی رسمیت اتحادیه‌های تجاری معدود و متداول‌ترین واکنشها حرکتی در زمینه‌های زیر بوده است: - کاستن از طیف موضوعات و مسائلی که به تصمیمات مشترک مربوط می‌شد. - عطف توجه به ایجاد ارتباط با نمایندگان کارکنان داخلی به جای کارشناسان اتحادیه تجاری خارجی (خارج از شرکت). - معکوس کردن رون کار اتحادیه‌یی شدن با سوق دادن آن به سمت کارکنان با سابقه - تضمین اینکه اتحادیه‌های تجاری در زمینه ارتباطات با نیروی کار از قدرت انحصاری برخوردار نیستند. - عقلانی کردن تعداد توافقنامه‌ها و تعداد اتحادیه‌های طرف مذاکره. چارچوب قانونی‌وجه مشخصه دهه ۱۹۸۰ این بود که این چارچوب قانونی داوطلبانه را با چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع و غیر قانونی روابط صنعتی، در چهار جنبه مهم زیر مستقیماً و به شدت به مداخله می‌پرداخت. ۱- کاستن از مصونیت‌های قانونی اتحادیه تجاری ۲- زیر سوال برد مبانی قانونی سازمان اتحادیه تجاری و مذاکرات جمعی ۳- افزایش حقوق قانونی اعضا در قبال حقوق قانونی اتحادیه‌های متبوع آنها. ۴- کاستن از حقوق مقرر کارکنان منفرد. اثرات اقتصادی‌نیروهای اقتصادی، صحنه روابط کارکنان را به دو شیوه تحت تاثیر قرار می‌دهد. نخستین اینکه به تعیین ساختار روابط کارکنان دولت کمک می‌کند و به سوالاتی از این قبیل پاسخ می‌دهد که چه بخشی از نیروی کار به اتحادیه تجاری تعلق خواهد یافت؟ ثانیاً در حیطه اقتصاد که در آن روابط استخدام به طور مشترک در برخی از اشکال آن تنظیم شده است، فشارهای اقتصادی است که شیوه و محتوای مقررات را مشخص می‌کند. فشارهای بازاراینک با بازگشت به تاثیر عامل اقتصادی بر روش و محتوای روابط صنعتی می‌توانیم سه منبع فشار فعال یعنی بازار تولید بازار کار و نظام اقتصاد کلان را مورد توجه قرار دهیم. بنابراین منابع فشار مذکور را به ترتیب بررسی می‌کنیم: بازار تولید (محصول) بازار تولید عمده موجودیت خود در صحنه روابط کارکنان را با شیوه‌های مهم زیر مطرح کرده است: - فشار روز افزون برای اعمال روشهای انعطاف پذیرتر تولید و بهره برداری از نیروی کار با تأکیدی روبه‌رو شد بر چند مهارتی شدن و ایجاد مهارتها و صلاحیت‌های سازمان محور به جای ساختارهای مبنی بر اشتغال تعریف شده در خارج از سازمان. - تلقی برتری کیفیت به عنوان عامل تعیین کننده مزیت رقابتی و قائل شدن تأکیدی مشابه بر عملکرد- و بنابراین تأکید بر تمایز بین افراد از نظر شرایط استخدام. - ارتقای سطح هوشمندی فرایند و کارگر (به تعبیر چارلز هندی) با چالش ناشی از آن نسبت به سیستم‌های تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی‌تر و آمرانه همراه است. بازار کاراگر بازار تولید منبع فشاری برای منفک ساختن روابط کارکنان از دنیای خارج به حساب می‌آید، بازار کار در جهت خلاف آن عمل می‌کند با این حال تحت شرایط کساد جاری ضعف اساسی تامین نیروی انسانی انگلیس هنوز مشهود است: - کمبود کلی در سطوح مهارت آموزشی و حرفه‌ای کارکنان، در مقایسه با مهارتها و آموزشهای کسب شده در کشورهای رقیب مهمی چون آلمان و ژاپن وجود دارد. - کمبودهای عمده مداوم به ویژه کمبودهای مهارتی در بخش تکنولوژی پیشرفته

صنعت به چشم می خورد. - نوعی کمبود ضمنی جمعیت شناختی از تازه واردان در بازار کار نیز در میان است که موقتا به خاطر کساد موجود مشهود نیست. سیاست اقتصاد کلاندر گذشته واکنش نسبت به آنچه که در بالا به عنوان ترکیب ناپایدار توضیح داده شد، بروز تغییری در سیاست اقتصاد کلان بود. به احتمال زیاد این تغییر واکنشی نوعی کاستن از ارزش ارز بود که برای کاهش تب مشکلات خارجی رویاروی سازمانهای استخدام کننده معمول می شد. احتمالا برخی سیاستهای مربوط به درآمدها نیز با کاهش نرخ ارز همراه بوده است. ارتباطات کارکنان و اشتغال اثربخشچرا باید ارتباط برقرار کرد؟ سازمان به سیستمهای ارتباطی کامل، منسجم و کارآمدی نیازمند است که از طریق آن اطلاعات ضرور به سمت بالا، پایین و در سطوح افقی سازمانی، بین مدیران و کارکنان، همچنین در خارج از سازمان با مشتریان، تامین کنندگان مواد اولیه و سهامداران کانالیزه و مبادله شود. به تیر ساده اساسا سازمانها مجموعه‌ای از گروه‌های مختلف مردم به حساب می آیند. این گروه‌ها ممکن است از بخش‌ها قسمتها یا سطوحی در یک سلسله مراتب تشکیل شوند. این گروه‌ها اگر به حال خود رها شوند هر یک از آنها به توسعه فرهنگ خود - مجموعه باورها، نگرش‌ها و ارزشهای خود - و درک و مفاهمه خود از ماهیت اهداف سازمان و بهترین راه حصول به آن اهداف تمایل نشان می دهند. پیوند ارتباطات با راهبرد و تحولتوجه به این سه مساله [افراد، سازمان، اهداف کسب و کار] نوعی پیوند طبیعی با راهبرد کلی منابع انسانی کسب و کار به وجود خواهد آورد. راهبرد منابع انسانی درصدد تضمین این نکته است که فرهنگ، سبک و ساختار سازمان و کیفیت، انگیزش و تعهد کارکنان به حصول اهداف کسب و کار به تمام و کمال کمک می کند. راهبرد ارتباطات و سیاست‌های یک سازمان باید با قادر ساختن هر فرد نسبت به انجام اثربخش شغل وی از راهبرد منابع انسانی و کسب و کار حمایت نماید. برداشت نامطلوبحال اگر ارتباطات درست تا این حد حائز اهمیت است، چرا غالبا کارها نادرست از آب در می آیند. ذیلا فهرستی از برخی موضوعات ارتباطات سازمانی آورده شده است که در آنها تشخیص‌های نادرست بالقوه به نمایش گذاشته می شود: - جو ارتباطی و فرهنگ شرکتها - محتوای ارتباطات و وضوح آنها - صحت هویت گروه‌های کارکنان و افق علایق آنها - کدام کانالهای ارتباط •؟ ارتباطات حضوری، فرد به فرد یا گروهی • ارتباطات کتبی، نامه‌ها، یادداشت‌ها، گزارش‌ها، آگهی‌ها • ارتباطات سمعی و بصری - تناوب ارتباطات - میزان آزادانه و باز بودن - الگوهای ارتباطی بین افراد، بخش‌ها و ادارات و نیازهای اطلاعاتی آنها - مدیریت میانی: نبود اطلاعات، تعهد و مهارت کافی - تاثیر ارتباطات غیر رسمی و خزنده. - تاثیر پیامهای ناهماهنگی که از ناحیه دیگر سیاست‌های شرکت دریافت میشود. - جنبه‌های انسانی و سازمانی بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات نظیر پست الکترونیکی و پیام رسانی صورتی برای برقراری ارتباط. احتمالا - سدها و موانعی نیز در برابر ایجاد ارتباط وجود دارد که باید قبل از تلاش برای اثر بخش کردن ارتباطات مورد شناسایی قرار گیرند. برخی از این موانع در عبارات زیر نشان داد شده است: خصیصه‌های ارتباط موثر ذیلا - چک لیست ساده‌ای از اصول ارتباطات اثربخش ارائه می شود • الزام مدیریت ارشد • برنامه ریزی شده و سنجیده • نظام مند • مرتبط • قابل اعتماد (موثق) • ارتباط به بالا یا پایین و افقی • مورد حمایت از طریق آموزش • اهداف مورد توافق • آزادانه و صادقانه • جالب، با محتوا • دوسویه • وقت و پول کافی • قابل فهم (برای همه) • منظم و به خوبی زمانبندی شده • میزان مطلوب (به اندازه) • قابل انعطاف • نگرشهای حمایتی • حمایت در آماده شدن • اول پیام، آنگاه رسانه • در محدوده افقهای گیرندگان (در دسترس گیرندگان) • پیوسته در حال تقویتافق‌های علائق مخاطبانمخاطبان یک ارتباط ممکن است طیفی از همه کارکنان تا گروه فرعی خاص یا فرد را در بر گیرد. یک گروه فرعی غالبا بخشی از سازمان یا سطحی در سلسله مراتب سازمانی خواهد بود. اما ممکن است این گروه فرابخشی یا فرا سلسله مراتبی نیز باشد. برای هر مخاطب بالقوه‌ای حیظه علائق او را باید پی ریزی کرد. این کار را می توان به داشتن افق و حیظه‌ای هستند که چند رده از حیظه خود آنها خارج است. بنابراین رده مدیران پایین تر از هیات مدیره ممکن است موضوعات بالا و خارج از مسائل هیات مدیره و ورای آن را برای محیط‌های اقتصادی گسترده تر مورد توجه قرار دهند و به سمت پایین و به

نخستین خط سرپرستی در سطح کارگاه (دفتر) نگاه کنند. به همین خاطر است که مدیران میانی در فرایندهای ارتباط، تقویت کنندگان حیاتی یا موانع مهم به حساب می آیند. تقویت موضوعی را با هر مخاطبی و به وسیله هر رسانه‌ای که در میان بگذاریم تکرار و تقویت آن ضرورت خواهد داشت. پیامی که برای فرستنده مهم است اما از نظر گیرنده کم اهمیت تلقی می‌شود، اگر فقط یک بار ارسال گردد احتمالاً نادیده گرفته خواهد شد. دریافت اطلاعات شباهت بسیار زیادی با فرایند یادگیری دارد: دریافت آن به سطح علاقه و دانش قبلی گیرنده بستگی دارد. بنابراین تکرار سطوح مختلف جزئیات و تنوع زبان نیز حائز اهمیت است. نظام‌های کهنه و نوین ارتباطات ارتباط حضور منطق کلاسیک آن است که نظامهای ارتباطات را با فراهم آوردن مجموعه‌ای از کانال‌های مدار بسته به عنوان مبانی شبکه ارتباط بر اساس روشهای متفاوت تنظیم کرد. با اینحال ارتباط رو در رو آنجا که به عنوان جزئی از ارتباط مدیریتی صف، سازمان یافته باشد، بیشترین تاثیر را دارد و معمولاً متعارف‌ترین روش دریافت اطلاعات به حساب می‌آید. روش دو در دو در رو احتمال‌ترین روش تضمین این نکته است که پیام‌ها روشن و بی وقفه انتقال می‌یابد و با این حال بزرگترین مانع بالقوه ارتباط رو در رو مدیریت میانی است. توجه تیم (آگاه سازی) شیوه کلاسیک ارتباط رو در رو در صنعت انگلیس، به فرایند آگاه سازی تیم در جامعه صنعتی مبدل شده است. این شیوه در صدد است از طریق تشکیل جلسات منظم و درگیر کردن گروه‌های رئیس و مرئوس در جهت انتقال اطلاعات مدیریت به سطوح پایین سازمانی برای همه کارکنان اقدام کند. این شیوه انتقال با مرتبط بودن اطلاعات با نیازهای گیرندگان و تشکیل مبانی اقدام آتی آنها برای همه گیرندگان در همه سطوح قابل فهم باشد. موفقیت مستمر کار را می‌توان حداقل با گماردن یک تسهیل گر پاره وقت در فرایند اجرای شیوه تضمین کرد تا در فراهم ساختن اطلاعات و توجهات کمک کند، اقدامات پی گیری را معمول دارد و سوالات مورد پرسش را مرتب و نحوه عملکرد فرایند را کنترل و نظارت نماید. رسانه‌های جمعی داخلی استفاده از روشهایی چون خبرنامه‌های کارکنان، گزارشها، کنفرانس‌ها و فنون سمعی و بصری نقش بسیار حمایت کننده‌ای دارد. در صفحه بعد چک لیستی از چنان روشهای ارتباطی ارائه شده است که هرگز کامل و جامع نیست اما ممکن است پاره‌ای ایده‌های سودمند را موجب شود. توصیف موفقیت و شکست در مورد گروه‌های کارکنانی چون حلقه‌های کیفی کار آسانی نیست. حلقه‌های کیفی متضمن منافع غیر ملموسی هستند که می‌تواند عظیم‌تر از صرفه جویی رد هزینه‌های فوری باشد. از جمله منافی که به وسیله اعضای حلقه‌های کیفی نقل شده است عبارتند از: رضایت شغلی روز افزون فرصتی برای درگیر شدن در سازمان، سهمی شدن در حل مسائل واقعی و بالاخره کار گروهی بهتر در بخش ذیربط. چک لیست روشهای برقراری • توجه تیم - گروه‌های آگاه سازی • مدیران امور کارکنان • جلسات مشترک مدیریت با اتحادیه • کمیته‌های مشاوره‌ای مشترک • گروه‌های ویژه موقت، تیم‌های پروژه، دسته کاری • نیروهای موظف • گروه‌های اسکانک • گروه‌های آزمایشی • مصاحبه‌های رو در رو • طرح‌های بیان آزاد • حلقه‌های کیفی • نظام پیشنهادها • ممیزی اجتماعی • انتشارات کارکنان / روزنامه‌ها / مجلات • برگزاری نمایشگاه‌ها - به عنوان مثال برای برنامه سرمایه گذاری جدید جابه‌جایی • ویدئو • کنفرانس‌های از راه دور • تلویزیون مدار بسته یا رادیو • ویدئوی تعاملی • نوارهای صوتی • پست الکترونیک • پیام الکترونیک • گفتگوی تلفنی با رئیس • خط ارتباطی تلفنی / خط مستقیم • آگهی کارمندیابی • برنامه‌های انتصاب • کمک به فعالیت‌های اوقات فراغت • نگرش سنجی‌ها • آموزش • نظام‌های ارزیابی کارکنان ترسیم شبکه‌تکنیکی که بسیاری از سازمانها آن را با تعدادی از مشتریان برای بهبود ارتباطات و اثربخشی سازمانی با موفقیت به کار گرفته‌اند، فن ترسیم شبکه است. همه سازمانها برای عملیات موفقیت آمیز خود هم بر اثر بخشی ساختار رسمی و هم بر شبکه غیر رسمی شان متکی هستند. ترسیم شبکه، یک سیستم مبتنی بر کامپیوتر است که این شبکه‌های غیر رسمی را ترسیم و تحلیل می‌کند. شبکه‌های غیر رسمی از داده‌های جمع آوری شده از افراد سازمان در بخش‌ها و بین بخش‌ها با مشخص کردن ایفاگران اصلی و تشخیص افرادی طراحی می‌شوند که در امور سازمان مشارکت چندان ندارند و همچنین گروه‌هایی را مشخص می‌کنند که در جنبه‌های مختلف و مهم عملیات سازمان

تعامل دارند. در این طراحی داده‌هایی درباره فراوانی و اهمیت ارتباط نیز گنجانده می‌شود. کیفیت فراگیر: نقش منابع انسانیا همیت کیفیت فراگیر ما در بخش دولتی نیز با چالشهایی مواجهیم. بخش دولتی در ارتباط با ارائه خدمات بهتر با بودجه محدود و جذب و نگهداشت بهترین افراد تحت فشار است.

کیفیت فراگیر به مثابه موضوع اصلی پاسخ راهبردی به این چالش‌ها است. کیفیت فراگیر چنین تعریف شده است: شیوه نظام مند تضمین این نکته که کلیه فعالیت‌ها در یک سازمان در راستای تامین نیازهای تعریف شده و الزامات خارجی طراحی می‌شود. کیفیت فراگیر (TQ) و استاندارد تضمینی کیفیت (BS5750) مفهوم کیفیت فراگیر رضایت مشتریتها معیار سنجش واقعی کیفیت محصول و خدمات میزان جلب رضایت مشتری است. رضایت را می‌توان اینگونه تعریف کرد: رضایت مشتری وقتی حاصل می‌شود که کلیه خواسته‌ها، نیازها و انتظارات تصریح شده یا ضمنی مشتری مورد توجه قرار گیرد. بنابراین تولید کننده برای جلب رضایت مشتری، باید خواسته‌ها، نیازها و توقعات او را به روشنی درک کند و در مورد یکسری الزامات مورد نیاز با مشتری به توافق برسد. اهمیت مشتری داخلی کیفیت فراگیر به عبارت ساده مفهوم فراگیر الزامات همه کارکنان سازمان را در جمیع شرایط و رد رفع کلیه نیازهای مشتری در بر خواهد داشت. به این ترتیب فرهنگی در سازمان شکل خواهد گرفت که بر اساس آن فعالیت‌های سازمان در جهت بهبود مستمر با تلاش افراد در رفع نیازهای مشتری تلفیق خواهد شد. هزینه کیفیت فراگیر هزینه‌های کیفیت عامل مهمی در شناخت نواقص فرایندهای موجود است که شناخت آن نواقص، به سازمانها کمک می‌کند تا تلاش‌های خود را در زمینه‌های منجر به اصطلاحات قابل توجه صرف کنند. هزینه‌های کیفیت معمولاً تحت پنج عنوان زیر تعیین می‌شوند: ۱. هزینه پیشگیری: هزینه اقداماتی که به پیشگیری از نارسایی‌ها و ناکامی‌ها یا کاهش آنها منجر می‌شود. ۲. هزینه ارزیابی: هزینه ارزیابی کیفیت به دست آمده ۳. هزینه شکست درونی: هزینه‌های ناشی از ناکامی سازمان در حصول کیفیت مورد نظر قبل از انتقال مالکیت [محصول] به مشتری. ۴. هزینه شکست برونی: هزینه‌های متاثر از عوامل خارجی و ناشی از ناکامی سازمان در حصول کیفیت مورد نظر بعد از انتقال [محصول] به مشتری. ۵. هزینه از دست رفت: هزینه‌های ناشی از فوت فرصت فروش که با از دست دادن مشتریان به دلیل کیفیت پایین محصولات یا خدمات بر سازمان تحمیل می‌شود. علت مبادرت شرکتها به کیفیت فراگیر سازمان عمدتاً برای تداوم حیات خود به کیفیت فراگیر می‌پردازد. چالشها بر ماهیت فعالیت شرکتها و اینکه ضمن تداوم حیات در بازارهای امروز امکان رشد نیز پیدا کنند، تاثیر قابل توجهی نهاده است. شرکتها به تدریج در می‌یابند که ادامه حیات در محیط کسب و کار امروز نه تنها مستلزم پاسخ به نیازهای مشتری در زمینه‌های تولید و خدمات است بلکه انعطاف پذیری کافی و سازگاری سازمان برای پاسخگویی به نیازهای آتی در حال رشد را نیز می‌طلبد. چالش‌ها چالش متعارض عامل وقت است. نیاز به تخصیص فرصتی قابل ملاحظه به ویژه در روزهای نخست اعمال کیفیت فراگیر، برای توافق در مورد اهداف و مقاصد، تعریف یک برنامه عملیاتی، آموزشی، انجام تجزیه و تحلیل و فرایند نظارت ضرورت حیاتی دارد. دومین چالش دریافت این واقعیت است که هزینه‌های اقدام به کیفیت فراگیر کوتاه مدت ولی عواید ناشی آن دراز مدت خواهد بود. سومین چالش مقاومت مدیریت میانی است که شرکتها در ارائه کیفیت فراگیر با آن مواجه می‌شوند. چالش دیگر این است که سازمان بعضاً در ارتباط با ابتکار کیفیت فراگیر و به منظور در میان نهادن برنامه‌های خود با کارکنان وقت و تلاش زیادی صرف می‌کند. ولی از دید کارکنان عملاً هیچ اتفاقی روی نمی‌دهد. احتمالاً بزرگترین چالشی که سازمانها در اجرای کیفیت فراگیر با آن مواجه‌اند، استمرار اجرا و یکپارچه سازی فعالیت‌های مربوط به آن است. موفقیت کیفیت فراگیر مستلزم مبدل شدن آن به بخش دائمی و اساسی کار روزانه خواهد بود. سهم و مشارکت امور منابع انسانیا این واحد باید برای ایجاد و به کارگیری وسیله نفوذ بر رفتار و طرز فکر کارکنان و هدایت تحول فرهنگی آنان از تخصص لازم برخوردار باشد. ابتکارات و اقدامات کیفیت فراگیر باید بر اساس تحقیق و تجزیه و تحلیل رفتارها، طرز فکرها، عقاید و صلاحیت‌های صورت گیرد که در حال حاضر وجود دارند و به طراحی و سازماندهی آموزشی و پرورش،

ارتباطات، مشارکت و برنامه‌های مدیریت عملکرد منجر می‌شوند. همه این امور در قلمرو کاری واحد منابع انسانی است. سطح راهبردی اتخاذ تصمیم نسبت به اجرای یک برنامه کیفیت فراگیر در بدو امر ممکن است بر اساس فشارهای ناشی از بازار رقابت و ضرورت حفاظت از موضع سازمان، در میحیی بزرگتر الزام آور شود اما این تصمیم بر فرایند داخلی سازمان آنچنان تاثیر عمیقی می‌گذارد که مقابله با آن مستلزم درک مولفه‌های زیر است:- فرهنگ و جو داخلی سازمان، مشتمل بر طرز تلقی‌ها و تفکر افراد نسبت به تحول- ساختارهای سلسله مراتبی سازمان و عناصر اصلی تشکل دهنده آن- مهارت‌های زیربنایی- رویکردهای جاری ارتباطات کارکنان، به ویژه اثربخشی آنها- آگاهی کامل از تاثیر و اثربخشی فرایندهای نیروی انسانی نظیر: کارمندیابی، نظام‌های پاداش، سیستم‌های ارزشیابی و آموزش و مسائل توسعه و پرورش منابع انسانی. سطح عملیاتی از اتخاذ تصمیم راهبردی در زمینه اجرای کیفیت فراگیر، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های پرسنل از سطوح عملیاتی نیز تاثیر می‌پذیرند که خود مستلزم واکنش عملیاتی واحد منابع انسانی است این واکنش به دو شیوه: مستقیم و ضمنی صورت می‌گیرد. ۱- مشارکت مستقیم و بالقوه کارشناس پرسنلی و منابع انسانی در فرایند کیفیت فراگیر از طریق فرایند آموزش و پرورش موجود در برنامه کیفیت فراگیر. ۲- طراحی سیاست‌ها و فرایندهایی در جهت حمایت از ابتکار کیفیت فراگیر ایجاد نظم در سازمان‌بهره گیری از برخی از مقررات انضباطی سیستم استاندارد تضمین کیفیت، در واحد منابع انسانی نقطه شروع مناسبی است. الزامات خاص این سیستم استاندارد و واکنش منابع انسانی شامل موارد زیر است •مدیر ارشد باید با اقتدار لازم از طریق هماهنگی و نظارت بر نظام کیفیت و دقت در اینکه برای برآورده شدن الزامات سیستم استاندارد تضمین کیفیت اقدام موثر و دقیق صورت می‌گیرد، مسئولیت کیفیت را بپذیرد • ماهیت و حدود ساختار سازمانی، مسئولیت منابع، دستورالعمل‌ها و فرایندهایی باید مستند شود که بر کیفیت اثر می‌گذارند • نظام کیفیت باید با توجه به سایر وظایف، برنامه ریزی و تدوین شود • کنترل لازم باید بر ثبت خدمات محصول خریداری شده داده‌های خرید و بازرسی و تایید محصول خریداری شده اعمال گردد • تدوین دستورالعمل‌های کاری مشتمل بر کلیه مشخصات مشتری در شکل ساده آن • دستورالعمل‌های کنترل مدون که در تمام اوقات نشان بدهد که چه وقت محصولی بازرسی و تایید شده، بازرسی نشده، یا بازرسی شده ولی پذیرفته نشده است • سوابق مبسوط در مورد برآورده شدن یا نشدن نیازهای مشتری از جمله داده‌هایی چون گزارش‌های حسابرسی و نظام‌های تضمین کیفیت. اطلاعات منابع انسانی: یک ابزار راهبردی در ارتباط با کمی کردن- البته نوع خاصی از آن- به فردی و سپس گرا مبدل شده‌ام. با اینحال بر کمی کردن امور فکر بر و ذهنی یعنی کیفیت، خدمت، پیوندهای مشتری، نوآوری، ساختار سازمانی، درگیر کردن مردم و ... اصرار دارم. تام پیتز اطلاعات منابع انسانی- تصویر موجود همانگونه که هر مدیر پرسنلی به ستوه آمده ای نیز تایید خواهد کرد همواره انبوهی از داده‌ها درباره فردی در اختیار است که سازمان آنها را استخدام کرده یا در هر حال استخدام آنها است و یا به استخدام آنها می‌اندیشد. حتی بخش‌های پرسنلی فاقد نظام اطلاعات کامپیوتری پرسنلی نیز به یقین پرونده‌های پرسنلی متضمن فرم‌های تقاضا، مراجع کاریابی، توصیه نامه‌ها و دیگر اطلاعات قراردادی، همچنین ارزشیابی‌های عملکرد، پیشینه حقوق و دستمزد و پیشرفت شغلی، دوره‌های آموزشی طی شده، گزارش‌های بیمار، اخطارنامه‌ها و انبوهی از مکاتبات متفرقه را در اختیار خواهند داشت، به علاوه نسخه‌هایی از برخی از این اطلاعات به احتمال قوی در بایگانی‌های سرپرستان بلافضل، در بخش امور پرداخت و بر حسب اندازه و ماهیت سازمان در اداره تعاون کارکنان، اداره روابط صنعتی، بخش بهداشت، اشتغال و غیره یافت خواهد شد. یک سازمان بزرگ معروف در انگلیس، با انتصاب یک کارمند جدید، از یک فرم، هفت نسخه تکمیل و هر یک را به بخش جداگانه‌ای ارسال می‌کند. تفاوت بین داده‌ها، اطلاعات و تفسیر- آیا ما یک سازمان جوان هستیم یا پیر؟- با توجه به توزیع سنی موجود آیا باید یک نظام حقوق بازنشستگی سخاوتمندانه تری ارائه دهیم؟- آیا اگر همه کارکنان مسن با فاصله‌های سه سال از یکدیگر بازنشسته شوند با مشکل جایگزینی مواجه خواهیم شد؟ اقلام تشکیل دهنده هزینه‌های استخدام* هزینه‌های مستقیم- حقوق پایه- پاداش‌ها، ماموریت و پرداخت‌های

تشویقی - اضافه کاری - پاداشهای غیر مادی کارفرما - سهم مشارکت کارفرما در حقوق بازنشستگی - مزایای کارمندان: - بیمه بهداشت و عمر - اتومبیل، هزینه‌های حمل و نقل سوخت، هزینه پارکینگ - لباس کار - غذاهای یارانه‌ای، کوپن غذا - هزینه‌های جابجایی - هزینه‌های کارمندیابی - هزینه‌های آموزشی (بودجه آموزش، بیتوته، مسافرتها و غیره) - بودجه واحد منابع انسانی (حقوق و دستمزد، تمهید وسایل مسافرت و غیره) - خدمات رفاهی، بهداشت شغلی - هزینه‌های واحد پرداخت حقوق* هزینه‌های غیر مستقیم هزینه‌های فرصت (ضایعات تولید، فروش، در آمد و غیره) - غیبت‌های ناشی از تعطیلات - غیبت در طول دوره بیماری - غیبت ناشی از دوره آموزشی - پستهای خالی مدل مفهومی اطلاعات منابع انسانی یک شیوه ساده برای تحلیل انواع اطلاعات منابع انسانی، استفاده از هرم معروف سه سطحی: راهبردی، تاکتیکی / تسهیل کننده تصمیم گیری و عملیاتی / مدیریتی است. این مدل برای تحلیل آن دسته از اطلاعات منابع انسانی سودمند است که معمولا در ادارات پرسنلی تهیه و به کار گرفته می شوند و باید در سطح راهبردی مورد استفاده قرار گیرند. این اطلاعات برای درک و تشخیص قابلیت‌ها و محدودیت‌های بسته‌های نرم افزاری نظام های کامپیوتری صنایع انسانی نیز سودمند است. اطلاعات عملیات‌تاز جمله انواع اطلاعات مورد استفاده در سطح عملیاتی، به عنوان مثال عبارتند از • سوابق فردی برای نشان دادن افزایش تدریجی حقوق و مزایای شخص • پیشینه شغل یا سوابق آموزشی • یادداشتهای روزانه که استحقاق کارکنان را برای ارزیابی عملکرد یا افزایش حقوق نشان می دهد • فهرست‌هایی که استحقاق کارکنان را از نظر پاداش خدمات بلند مدت معین می کند • فهرست کارکنان واجد مهارت یا قابلیت‌هایی که برای یک پست خالی در نظر گرفته شده‌اند. اطلاعات تاکتیکی اطلاعات مورد نیاز مدیران منابع انسانی برای مقاصد تاکتیکی (مدبرانه) یا مویید تصمیم گیری چنانکه باید به طور عام تعریف یا تدوین نشده است. مدیران منابع انسانی آینده ساز به انواع اطلاعات نیاز بیشتری خواهند داشت. اطلاعات به ویژه داده های کیفی و مستلزم قضاوتی نظیر میزان مطلوبیت متقاضیان گزینش شده را صرفا بعد از ملاحظه ارزیابی عملکرد گزارش ارتقاء مدت خدمت در سازمان و ... می توان جمع آوری کرد. معمولا چنان اطلاعاتی به یک شیوه نظام مند جمع آوری یا تحلیل نمی شود. نمونه دیگری از اطلاعات پشتوانه تصمیم گیری اطلاعاتی است که برای مقاصد تعیین الگوی حقوق و دستمزد و یافتن پاسخ برخی سوالات شرطی مورد استفاده قرار می گیرد. اخیرا اینگونه مدلسازی مالی به گونه ای روز افزون برای هزینه بندی بسته های خرید خدمت کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است. در این سطح نظامهای کامپیوتری در فراهم ساختن اطلاعات به تاریخ عملکرد بهتری پیدا می کنند و برای یک سیستم اطلاعات کامپیوتری ایجاد پیوند با یک بسته صفحه گستر استناد دارد برای مقاصد مدلسازی کاری غیر متعارف به حساب نمی آید. برخی از نظامهای کامپیوتری در بررسی‌های سالانه حقوق و دستمزد کمک‌هایی ارائه می دهند، هرچند این کمکها صرفا در قالب تهیه تجهیزات کلا روزآمد صورت می گیرد که به رغم سودمندی در مقاصد مدیریتی بعنوان پشتوانه تصمیم گیری کارایی ندارد. اطلاعات راهبردی اطلاعات راهبردی سطحی است که نه تنها تهیه کنندگان سیستم های کامپیوتری منابع انسانی بلکه دست اندرکاران منابع انسانی هم کمتر به آن می پردازند و درک محدودی از آن دارند. در حال حاضر اهمیت اطلاعات راهبردی منابع انسانی چنانکه باید شناخته نشده است و یا صرفا در برنامه ریزی نیروی انسانی مهم تلقی می شود. این ادعا شاید نوعی انتقاد مستقیم از سیستم کامپیوتری تلقی شود اما مفهوم ضمنی بیان ویکتز این است هک داده های واقعی سخت نظام مند یا عینی مورد نیاز او وجود نداشته است تا بتواند راهبرد کارکنان و بنابراین راهبرد کسب و کار خود را ساماندهی کند. تعیین اطلاعات راهبردی منابع انسانی از نظر سهولت می توان اطلاعات راهبردی را به قرار زیر دسته بندی کرد: - تعیین راهبرد کسب و کار - تعیین راهبرد منابع انسانی - اعمال راهبرد منابع انسانی تدوین راهبرد کسب و کار متخصصان راهبرد کسب و کار به درس گرفتن از اشتباهات گذشته خود پرداخته‌اند و اکنون بر آنند تا به هنگام تدوین راهبردها و پیامدهای آن بر منابع انسانی سازمان را نیز ارزیابی کنند. مدیر منابع انسانی می تواند با فراهم ساختن بینشهایی در ارتباطات با سوالات زیر حتی نقش آینده سازتری را ایفا نماید: ۱. در حال حاضر از

نظر تعداد مهارت‌ها و قابلیت‌ها چه نوع افرادی در اختیار داریم؟^۲ در حال حاضر عوامل پویای تاثیر گذار بر افراد سازمان از نظر نرخ های کارمند یابی ارتقا و جابجای کدامند؟^۳ ساختار فرهنگ و ارزشهای موجود سازمان کدامند؟ آیا از رسالت کسب و کار حمایت می‌کنند یا فاقد کارایی هستند؟^۴ چه تحولاتی در خارج از سازمان در شرف وقوع است که می‌تواند موقعیت فعلی یا آتی کارکنان ما را تحت تاثیر قرار دهد؟ موجودی فعل نیروی انسانی در ارتباط با موجودی فعلی منابع انسانی سازمان فعالیت ارزیابی از کمیته کیفیت و توان بلاقوه کارکنان موجود به چیزی فراتر از شمارش کمی تعداد افراد گروه های شغل گسترده نیاز دارد. پویایی های موجود ارزیابی منابع انسانی موجود صرفا نیمی از تصویر واقعیت است درک نحوه تغییر آن منابع و شرایط استخدامی آنان نیز مهم است چه درصدی از کارکنان در موقعیت های مختلف زیر قرار دارند: - تامین نیرو از خارج - ارتقاء یافته

- انتقال یافته - در حال ترک خدمات - در حال بازنشستگی ساختار، فرهنگ، ارزشها امروزه به برکت کتاب هایی که تا کنون انتشار یافته اهمیت فرهنگ و ارزشها در فرایند ارتقای توان رقابتی سازمان به خوبی شناخته شده است. به هر حال شیوه ای که ما در این باره به کار گرفته ایم توصیف مشخصی از فرهنگ است زیرا تهیه فهرست کلیه ارزشها هنجارها و آداب و رسوم نامشخص تشکیل دهنده واحد اجتماعی، یعنی سازمان بسیار دشوار است. * داده های حقیقی یا عینی - منطق ساختار موجود - تعداد سطوح مدیریتی - حیطه های کنترل اعم از کوچکترین، بزرگترین یا حیطه متوسط - ساختار جلسات رسمی و ارتباطات - تعداد گروه های کاری ویژه فراوظیفه - معیارهای روحیه کارمند چون جابجایی نیروی کار و غیبت * داده های ذهنی - الگوهای ارتباطات غیر رسمی - طرز تلقی های کارکنان حاصل از نگرش سنجی ها و مصاحبه های گروه مورد نظر (آزمایشی) - طرز تلقی های کارکنان ترک خدمت کرده از طریق تحلیل مصاحبه های ترک خدمت آنها - انجام بررسی مشتری داخلی برای ارزیابی سطوح خدمات داخلی ارزیابی خارجیتعین راهبرد کسب و کار به یک معنا کلا- در زمره ارزیابی های خارجی است. موفق ترین متخصصان راهبردهای کسب و کار هنگام گسترش و متحول ساختن کسب و کار خود مسائل جمعیت شناختی را مطمح نظر قرار داده اند. دست اندکاران منابع انسانی بنا بر سنت به ارزیابی نظام مند محیط خارجی مبادرت نکرده اند اگر چنین کرده بودند انفجار جمعیت به گونه ای غیر منتظره بروز نمی کرد. به هر حال برای پرورش و بار آوردن فارغ التحصیلان دانشگاهی ۱۵ سال فرصت اقدام لازم است. یک رویکرد سیستمی تحلیل عوامل خارجی در ارتباط با تاثیر آنها بر منابع انسانی سازمان تشکیل جلسات یورش فکری حتی الامکان با مشاوران خارجی و گروه نمونه ای از کارکنان از جمله فارغ التحصیلان جدید است. در این ارتباط چارچوب استیپ یا چارچوب تغییرات احتمالی می توان در حیطه های زیر را به کار گرفت • اجتماعی - حقوقی • فن شناختی • اقتصادی • محیطی • سیاسی چه افرادی نیازمندیم؟ سازمانهای واجد فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی استوارتر در پاسخ به این سوال مشکل نخواهند داشت آنها برای برقراری بنیان بخش های مختلف و گروه بندیهای شغلی درست در دوره زمانی پنج تا ده سال و تحت سناریوهای رشد مختلف، از جمله رشد منفی پیشاپیش سیستم های طراحی شده ای خواهند داشت. چه ساختار و فرهنگی مورد نیاز است؟ مساله نوع فرهنگی که سازمان برای تحقق رسالت کسب و کار خود بدان نیاز دارد نیز یک مساله تفکر تحلیلی است. این تفکر تحلیلی با بهره گیری از مواد جمع آوری شده از بررسی های قبلی با دریافت اینکه آیا عناصر مختلف در پرتو راهبرد، باید یا نباید و اگر باید چگونه تغییر کنند و بالاخره با اندیشیدن درباره تاثیر احتمالی یک ساختار سازمانی تحول یافته بر فرهنگ صورت می گیرد. اعمال راهبرد منابع انسانی اعمال راهبرد دو جنبه دارد: ۱. تسری راهبرد به اهداف و سیاست های مشخص منابع انسانی ۲. تعیین عوامل مهم موفقیت و شاخص های اجرایی ملازم آنها برای نظارت بر موفقیت اهداف و سیاست ها در برآوردن و تحقق راهبرد منابع انسانی و تکمیل راهبرد کسب و کار جنبه نخست با اقدام فکری و تحلیلی دیگری سر و کار دارد که با تفکر مفاهیم ضمنی راهبرد و ماهیت سیاست های تحقق می یابد که باید مورد تغییر قرار گیرند. مهمتر اینکه سر و کار این جنبه بیشتر با تدوین برنامه کاری برای اعمال آن تغییرات است، تنها لازمه اطلاعاتی این فرایند احتمالا مرور و بازبینی فعالیت های مدیریت

تحول پیشین، برای آموختن درسهایی از آن فعالیتها است. جنبه دوم یا تعیین عوامل مهم موفقیت و تنظیم سیستم هایی برای نظارت بر آن عوامل نیز به همان اندازه جنبه اول اهمیت دارد اما در معرض خطر مورد غفلت قرار گرفتن از سوی امور منابع انسانی است. محدود سازمانهایی هستند که در جهت تحقق اهداف مورد نظر خود آگاهانه اثرات سیاست‌های منابع انسانی خود را مورد توجه قرار می‌دهند. یک استثنا برای فقدان نظارت بر سیاست نبود فرصت برابر [برای] استخدام است. نقل قول باورها و واقعیت همان چیزی است که ما آن را درست تلقی می‌کنیم آنچه را درست تلقی می‌کنیم چیزی است که به آن باور داریم آنچه را باور داریم ادراکات ما مبتنی استدرک و دریافت ما به امور اشیا بی بستگی دارد که در جستجوی آن هستیم آنچه در جستجوی آن هستیم بستگی به ماهیت چیزی دارد که درباره آن فکر می‌کنیم آنچه درباره آن فکر می‌کنیم بستگی به چیزی دارد که آن را درک و دریافت می‌کنیم آنچه درک و دریافت می‌کنیم باورهای ما را معین می‌کند باورهای ما معلوم می‌کند که چه چیزی را درست تلقی می‌کنیم آنچه را که درست تلقی می‌کنیم واقعیت ما است کاربرد دوازه پردازیمدیریت کارمندیابیرنامه ریزی جانشینیرنامه ریزی نیروی انسانیارزشیابی شغلمدیریت آموزشمدلسازی حقوق و دستمزد/ صفحه گسترزمان و حضور گزارش نویسیسیستم اطلاعات مجری سطحاداریاداری و تاکتیکتکیاداری و راهبردیاداریاداری و تاکتیکتکیاداری و تاکتیکتکیاداری، احتمالاً راهبردیاداری و راهبردیاداری منابع انسانی بخش دولتی: برنامه‌ای تحولدر دهه گذشته ابتکارات سیاستگذاری اعمال شده از سوی بخش دولتی، جو مدیریتی به شدت متحولی را به وجود آورده است. در بخش دولتی خصوصی سازی بسیاری از خدمات ایجاد تراست‌های خود گران خدمات بهداشت ملی، انتقال- واحدهای کاری پراکنده حکومت به نمایندگی‌های اجرایی تحت ابتکارات گامهای بعدی مطرح شدن عرضه رقابتی الزامی در حکومتهای محلی، تدوین منشور شهروندان و دیگر تحولات به تدریج یک بازنگری جدی در عملیات مدیریت بر افراد- مدیریت منابع انسانی- را موجب شده است. بستر (زمینه) مفاهیم ضمنی سیاست اخیر دولتابتکارات همراه با موضوعات سیاستی اساسی تصویب و اعمال شده است. نظارت بر بخشی از چارچوب حمل و نقل منتفی گردیده است. خدمات آموزش و خدمات بهداشت ملی در حال اصلاح است. بازارهای داخلی ایجاد شده است. وظایف اجرایی ادارات دولتی در قالب نمایندگی‌ها مجدداً گروه بندی می‌شود. پدیده رقابت به زمینه پیش بینی خدمات قدرتهای محلی کشانده شده است. هشت شیوه عملکرد که در طی آن تاثیر این تحولات به روشنی در مدیریت منابع انسانی محسوس بوده است. آن هشت شیوه عبارتند از: ۱- اعمال رویکرد مدیریتی بیشتر به طور عام ۲- تعدیل سیستم ها و فرایندها ۳- ایجاد روابط جدید ۴- تعیین چارچوبهای جدید دستمزد و پاداش ۵- محدود کردن نیروی کار و ساختار دهی مجدد متعاقب آن در سازمان ۶- تاکید بر تامین کیفیت خدمت و توجهی فزاینده به مشتریان ۷- اعمال صریح و روشن مدیریت تحول ۸- ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان اعمال رویکرد مدیریتی بیشتر ایجاد شرکای آموزش کسب و کار مدیریت محلی ابتکارات مدارس دانشکده‌های پلی تکنیک از کنترل قدرت محلی، ایجاد اتحادیه خدمات بهداشت ملی و تخصیص بودجه‌ها به مشاغل و حرف کوچک و ایجاد نمایندگی‌های اجرایی مستقل همه و همه نیروهای محرکه تحول در این حیطه‌ها بوده‌اند. فرایند انتقال صرف نظر از محل وقوع آن بدون زحمت اتفاق نیفتاده است. در حکومتهای محلی کارشناسان ارشد در پرتو عصر بروز تحولات بی سابقه در دولت محلی به تدریج واقعیت‌های مربوط به نقش‌های جدید خود را کشف می‌کنند. کارشناسان عمده آموزشی در پرتو توان جدید مدارس و دانشگاه‌ها برای تامین یا عدم تامین خدمات از حکومت مرکزی به ساختار دهی ادارات و بازراندیشی درباره پیش بینی خدمات و وظایف خود می‌پردازند. در بخشهای دیگر شوراهای محلی گروه‌های کارکنان به تدریج واقعیت‌های مربوط به مشتریان و موکلان و نقشهای طرف‌های قرارداد خود را کشف می‌کنند. تاکید مجدد بر مسائل مدیریت، دقیقه در بخش دولتی و در توجه روز افزون به مولفه‌های زیر مشهود است. - نقش مدیر اجرایی ارشد - اعطای اختیار به مدیر اجرایی ارشد - رهبری در سازمانهای بخش دولتی - ایجاد تیم‌ها ارشد کارآمد - ایجاد یا ارتقای نقش مدیریت مالی - تغییر جهت دادن از اداره امور به اعمال مدیریت، از الزام و

تحویل فرایندها و قوانین معین شده به اعمال دقت و شعور به خرج دادن - تلفیق کامل فعالیت‌های عملیاتی با رسالت‌ها و اهداف سازمان - تفویض مسئولیت مدیریت منابع انسانی از سطح مرکزی به سوی صف - ارزشیابی سیستمها و فرایندهای عملیاتی از نظر کارآیی، اثربخشی و ارزش دادن به پول، - پیگیری مستمر کیفیت کو استانداردهای بالا و توجه به مشتری - مدیریت فعال تعدیلات فرهنگی مربوط به دگرگون ساختن سازمانها از یک نوع ماهیت و موجودیت به ماهیت و موجودیتی متفاوت تعدیل سیستمها و فرایندها تحول عمده و احتمالاً - مهمترین تحول در سیستمها و فرایندها منبعث از سیاستهای اخیر دولت توجهی است که به جای درون دادها، بر برون دادها - عملکرد - معطوف می‌گردد. نوعی تغییر جهت از خدمات منحصرآ تولید محور به سمت خدماتی بوده و هنوز هست که نیازهای مشتری را ملحوظ می‌دارد. معرفی منشور شهروندان تأکید بیشتری را به توجه بر برون دادهای بخش دولتی و کیفیت خدماتی نهاده است که بخش دولتی برای عامه مردم فراهم می‌کند. نقش امور منابع انسانی به عنوان پیامد این تغییر چه به صورت متمرکز و چه از منظر عملکرد مدیران صف آن است که به کارکنانی که عادت به برآوردن نیازهای سازمانهای بزرگ دیوانسالار نوعی احساس مسئولیت شخصی را نسبت به کارایی و الزام به جو پیشرفت القا نماید و در سطوح مدیریتی بالاتر امور منابع انسانی نقش ترغیب کارکنان ارشد برای انجام ارزیابی‌های دقیق را نیز بر عهده دارد. این ارزیابی‌ها نه فقط از شیوه انجام امور در شرایط موجود بلکه از علت انجام آنها و از نحوه تاثیر گذاری شیوه معمول بر گیرندگان و مخاطبان نیز به عمل می‌آید. چارچوبهای نوین نظام اجرت و پاداش معیارهای اجرت و پاداش کارکنان در بخش دولتی نیز در حالی دگرگونی است •: شیوه‌های نوین کار به وجود می‌آیند •. نوعی تاکید و تمرکز کسب و کار پیرامون مقاصد و اهداف به روشنی بیان شده مطرح می‌شود •. کیفیت برون داد به عنوان شخص اولیه عملکرد ایجاد می‌گردد •. تحولات بعدی در سیستمها و فرایندها شکل می‌گیرد. کاهش نیروی کار و بازساختار دهی سازمانیدلالتهای ضمنی راهبری کاهش تعداد نیروهای کار و تجدید ساختار سازمانهای کوچک از نظر مدیریت منابع انسانی عبارتند از •: مشاوره و جایابی و جایگزینی کارکنان در خارج از سازمان • برنامه ریزی و مذاکره با سازمانهای ذیربط و دیگر ارگانهای مالی مناسب برای کارکنان بازنشسته پیش از موعد یا اخراجی‌های مازاد بر نیاز • تامین دوره‌های آموزشی پیش از بازنشستگی برای کارکنان • شکل دهی مجدد سازمانهای کوچکتر • ایجاد حفظ انگیزه و روحیه کارکنان ابقا شده در پستهای خود تاکید بر تامین کیفیت خدمات و توجه بیشتر بر مشتری‌نیک با نفوذ کلی و عبارت صریح مورد نظر منشور شهروند با تاکید بیشتری مواجه شده است. تصریحات مذکور عبارتند از: - الزام و تعهد آشکار نسبت به کیفیت استانداردهای ارائه خدمات - معیارهای روشن و مورد توافق برای اندازه گیری کیفیت - حضور عینی روز افزون افراد در گیر در خدمات دولتی در کلیه سطوح - الزام و تعهد روشن بخش دولتی نسبت به ایجاد جو پیشرفت مستمر - وجود قصد آشکار بر بذل سعی افراد شاغل در بخش دولتی نسبت به هدایت فعالیتها و ارائه خدمات به همشهریان مدیریت تحول صریحگروهی معتقدند که توجه و تاکید موجود بر مدیریت تحول حالتی از امپراتور و لباسهایش و اقدامی اندک فراتر از اقدامات همیشگی مدیران خوب است. برای مدیریت تحول صریح پنج خصیصه ضرور زیر را می‌توان برشمرد: ۱- وجود درک و شناخت لازم در میان گروه مدیریت ارشد از ماهیت و خصیصه‌های تحولات جاری ۲- تعیین اینکه سازمان رد همه ابعاد خود چگونه می‌خواهد بر آن تحولات از جمله فرهنگ سازمانی در حال تحول و مشخص کردن اقدامات لازم رسیدگی کند. ۳- انتقال چشم انداز، مسیر راهبردی کار به همه کارکنان ۴- اجرای برنامه‌های کاری ۵- تشخیص اینکه تحول مورد لزوم در صدد دگرگون ساختن سازمان از موضع الف به موضع ب نیست بلکه در صدد تغییر آن از الف به موضع ج انعطاف پذیر و حالت سازمان یادگیرنده است. تغییر جهت فرهنگ سازمانی موضوع فرهنگ سازمانی در بخش دولتی مساله آفرین است از یک سو آن را می‌توان موضوعی غیر قطعی، غیر ملموس، نه چندان مد روز و ساخته رفتار گرایان تلقی کرد که با واقعیتها برآوردن هدفهای خزانه داری، تنظیم نخستین بار یک طرح کسب و کار تسلط بر مفاهیم صنعتی یک بازار داخلی یا مسئولیت پذیری برای مقادیر معتابه بودجه دولتی حرف اندکی

برای گفتن دارد. همانند مدیریت تحول درباره میزان پذیرش فرهنگهای سازمانی نسبت به تحول نیز بیش از یک دیدگاه وجود دارد. برخی معتقدند که تحول فرهنگی واقعی برای جایگزین شدن یک دهه یا بیشتر زمان می برد. به هر حال تحول فرهنگ یک سازمان هر مدت زمان که طول بکشد وظیفه‌ای است که مدیران ارشد بخش دولتی باید به آن پردازند. هدف سازمانی و شیوه‌ای قالبی کهنه در بخش‌های دولتی و خصوصی نیروی محرکه مدیریت سازمانها در بخش دولتی اساسا و از نظر محتوایی با نیروی محرکه مدیریت بخش خصوصی متفاوت است. در بخش اخیر (خصوصی) غالبا تمایل کلی به فراهم ساختن یک عایدی مطلوب بر سرمایه سرمایه گذاری شده یا عایدی یکسان برای مالک/مالکان یا سهامداران است. بدون آن هیچ چیز دیگه نه کیفیت خدمت یا تولیدات، نه برتری مدیریت، نه نوآوری در طراحی یا ابتکار در تحقیق رواج و رونق ندارد. کل کسب و کار بدون سود آوری و قابلیت سوددهی در معرض تهدید است. برای سازمانهای بخش دولتی قضیه متفاوت است. ویژگی‌های قالبی و کلیشه‌ای سازمانهای بخش خصوصی آنها را با خصوصی آنها را با خصیصه‌هایی از این دست معرفی کرده است: - در اهداف خود ضرورتا غیر سیاسی هستند - اقتدار آنها در ویژگی سودآوری آنها است. - و با بروز تغییراتی در بازار به تغییر واداشته می‌شوند. رفتار کلیشه‌ای سازمانهای بخش دولتی در گذشته تا حدودی تصویر آینه معکوسی از بخش خصوصی بوده است به عنوان سازمانهایی با هدف سیاسی تلقی می‌شوند و قدرت آنها در گروه تمایلاتشان برای رسیدن به نتایجی نه سودمدار، بلکه اجتماعی است. آنان معمولا تولید کنندگان خدمات انحصاری بوده و مشتریان ناگزیر گرفتار آنها هستند و در نتیجه سازمانهایی با ثبات و کمتر در معرض تغییر تلقی می‌شوند. محو شدن مرزهای بخش دولتی و خصوصی: موردی مستلزم تفکر جدی ضرورت تفکر جدید در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چهار برابر شده است: ۱- تحولی که صورت گرفته است - آشتی بین بخش خصوصی و بخش دولتی - یک تحول مرحله ای است و بر تعداد کثیری از فرایندهای مدیریت تاثیر خواهد نهاد. ۲- این تحول در حال روی دادن یک واقعیت است. ۳- بسیاری از جنبه های تحول از مرزهای سیاسی حزبی فراتر می‌روند و بنابراین احتمال حذف آنها از دستور کار سیاسی تحت هر حکومت متفاوت دیگر ضعیف است ۴- در بخش دولتی تحول سودمند فی نفسه یک تحول مطلوب است. دستور کار برای تحول در دستور کار مدیریت در این حیطه چهار وظیفه سطح بالا وجود دارد و آن چهار وظیفه با یکدیگر فرایند تشکیل می‌دهند. این وظایف عبارتند از: ۱- درک و دریافت شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم انداز. ۲- در میان نهادن چشم انداز با دیگران اعم از خود سازمان، سهامداران و مشتریان ۳- گوش دادن به سازمان، کشف نظرات افراد و کشف موانعی که از حصول به آن چشم انداز جلوگیری می‌کنند. ۴- اقدام برای رفع موانع توان بخشی افراد و تضمین انطباق و سازگاری بین چشم انداز و آنچه که عملا در سازمان روی می‌دهد. درک شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم انداز این کار از وظایف مدیریت اجرایی و گروه مدیریت ارشد از جمله رئیس امور منابع انسانی است وظیفه آنها بررسی مستمر محیط خارجی است تا ضمن تفسیر آنچه که تاثیر آن محیط بر بستر عملیاتی سازمان تلقی می‌شود، سازمان را در تنظیم خود بر اساس آن تاثیر کمک کنند. این کار از نظر کارکنان ارشد سازمانهای بخش دولتی به معنای تفسیر تاثیر سیاست سیزده سال گذشته حکومت و تاکید مناسب مجدد بر مقاصد اهداف یا رسالت سازمان است فرایند کار با تعیین و تبیین ارزشهای سازمانی مناسب برای شرایط متحول نیز سر و کار دارد. اینها ممکن است الزامات مربوط به مشتریان، کارکنان، جامعه، اعتلای عمل فرایندهای کار اثر بخش و نوآوری و فرایند پیشرفت مستمری را مجسم کنند. انتقال چشم انداز به سازمان، ذی‌نفعان و مشتریان کارکنان و استفاده کنندگان از خدمات دولتی، همچنین هیاتها مای نبت به تعیین صریح این نکته مخیرند که سازمانهای بخش دولتی به چه چیزی باید دست یابند. مفهوم مشتری داخلی و مشتری خارجی مفاهیمی معتبرند و انتقال منظور و مقصود سازمانی برای هر دو گروه جزو لاینفک نقش گروه مدیریت ارشد در سازمانهای بخش دولتی به حساب می‌آید. میزان مشارکت کارکنان در چارچوب بندی رسالت سازمان خودشان متفاوت است بخشی سازمانها قبل از تدوین یک بیانیه رسالت در سطحی گسترده به

مشاوره با کارکنان خود مبادرت می‌کنند. برخی به آزمون عمق سنجی دیدگاه‌های کارکنان می‌پردازند. با این حال صرف نظر از اینکه سازمان چگونه به این حالت برسد، انتقال بیانیه رسالت و بیانیه رزشهای سازمانی متضمن این نکته است که سازمان می‌خواهد در آینده چگونه باشد و چه چیزی را مهم تلقی می‌کند. گوش سپردن به سازمان، به ذینفعان و به مشتریان مدیریت سنتی، عملکرد کارکنان را در فواصل منظم و بر اساس شاخص‌های مشخص ارزشیابی می‌کند مدیریت جدید در سازمان یادگیرنده به طور مستمر با گردآوری اطلاعات داخلی و خارجی با اقدام بر اساس آن اطلاعات به خواسته‌های سازمان، ذی‌نفعان و مشتریان گوش می‌سپارد. ابزار مورد استفاده در این گوش سپردن بر حسب ماهیت اطلاعات مورد جستجو متفاوت خواهد بود. مطالعات نگرش سنجی کارکنان می‌تواند فرهنگ سازمان مسائل انگیزشی و رویه همچنین اثربخشی فرایندهای کرای خاص را مورد سنجش قرار دهد. بهترین‌های گروه‌ها گروه‌های میان رشته‌ای و غیر سلسله‌مراتبی می‌توانند موجودیت‌های خاصی را مورد رسیدگی قرار دهد. اقدام از میان برداشتن موانع، توانمند ساختن افراد تضمین سازگاری و تطابق بین چشم انداز سازمان و آن چه عمل در سازمان روی می‌دهد. با توجه به چارچوب تحولی که رئوس آن مطرح شد، امور مدیریت منابع انسانی، در صورت الزام به اجرای سهم مناسبی در آینده احتمالاً خود از سه طریق زیر نیاز به تحول خواهد داشت:

۱- امور مدیریت منابع انسانی باید به اهمیت نقش خود در تسهیل انتقال و تحول واقف باشد. دریای تحول توصیف شده در بخش پیشین نه تنها تحولات در فرایندهای کار، بلکه تحولات اساسی در فرهنگ سازمانی را الزام آور خواهد ساخت. از آنجا که گروه‌های مدیریت ارشد ضمن توافق بر رسالتهای ارزشهای سازمانی راه خود را از طریق مذاکره مدیریت ارشد ضمن توافق بر رسالتهای و ارزشهای سازمانی یک شبه پیش نخواهد آمد. ۲- امور مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف خود باید سازمانها را در حصول به منبع انسانی- کارکنان- مورد نیاز خود کمک کند. ۳- دستیابی به وظایف چهارگانه مدیریت سطحی بالای توصیف شده در آغاز این بخش: درک و دریافت، در میان نهادن با دیگران، گوش دادن و اقدام- برای مدیریت شفاف تحول، تحول فرهنگی و کاربرد موفقیت آمیز هر سیستم و فرایند جدید یا همه سیستم‌ها و فرایندها، یک پیش نیاز لازم و غیر قابل اجتناب است.

بنابراین امور منابع انسانی نمی‌تواند کار خود را به فهرست مدودی از عملیات پرسنلی رسمی منحصر کند به عبارت دیگر امور منابع کارکنان بخش ضروری و جزء غیر قابل اجتناب مدیریت راهبردی سازمان است و باید به مرکز سازمان انتقال یابد. ابتکار مدیریت مایل برای قست اعظم بخش خصوصی و صد البته در دولت مرکزی نیز چارچوب مدیریت مالی مطلوبی را برقرار می‌کند. با اینحال چنانچه فرضیات اساسی تحول در جریان ادامه گسترش خود منحصر به حجم و ارزش آن مربوط شود، این مخاطره وجود خواهد داشت که ارزش واقعی از دست برود و بنابراین بخش دولتی در جهتی کاملاً مغایر با مسیر بخش خصوصی حرکت کند، بخشی که به گونه‌ای روز افزون بر ارزش و کیفیت خدمات مشتری تاکید دارد. منشور شهروندان ابتکاری است که برای تامین موازین و عطف توجه به حمایت از مشتری و کیفیت در بخش دولتی طراحی شده است. آنچه آن را آغاز می‌خوانیم اغلب یک پایان است و برای رسیدن به یک پایان باید از جایی شروع کرد پایان جایی است که ما از آنجا شروع می‌کنیم.

توصیه‌های پدر ثروتمند، پدر فقیر

نویسنده: رابرت کیوساکی، شارن لچتر- ترجمه: اشرف عدیلی تلخیص: هلاله احمدی
بی آنکه فکر کنم، پاسخ دادم: «برای این که اگر نمره‌های بالایی نیاوری، نمی‌توانی وارد کالج شوی.» او پاسخ داد: «کی می‌خواه بره کالج؟ من می‌خواهم ثروتمند بشم!» من، با اندکی هراس مادرانه، به او گفتم: «اگر کالج نروی، نمی‌توانی شغل خوبی داشته باشی، و اگر شغل خوبی نداشته باشی، چطور می‌توانی برای ثروتمند شدن نقشه بکشی؟ کیوساکی، رابرت، ۱۹۴۷- م.

kiyosaki.Rabert T توصیه های پدر ثروتمند، پدر فقیر/رابرت کیوساکی، شارن لچتر، برگردان اشرف عدیلی، ویراستار اصغر

اندرودی - تهران: البرز، ۱۳۸۲-۰۰-۲۵۵-۴۴۲-۹۶۴ ISBN

اطلاعات فیبا. عنوان اصلی: Rich dad, poor dad: what the rich teach their kids about money that

۱ poor and middle class or not. امور مالی شخصی. ۲. سرمایه گذاری. الف. لشر، شارن اشرف، ۱۳۲۸

نادر ۹۴/۱۹۷HG/الف ۱۳۸۲ کتابخانه ملی ایران چاپ اول: بهار ۱۳۸۲/چاپ پنجم: پاییز ۱۳۸۶ چاپ

:چاپخانه البرز بی آنکه فکر کنم، پاسخ دادم: «برای این که اگر نمره های بالایی نیاوری، نمی توانی وارد کالج شوی.» او پاسخ

داد: «کی می خواد بره کالج؟ من می خوام ثروتمند بشم!» من، با اندکی هراس مادرانه، به او گفتم: «اگر کالج نروی، نمی توانی شغل

خوبی داشته باشی، و اگر شغل خوبی نداشته باشی، چطور می توانی برای ثروتمند شدن نقشه بکشی؟» پسرم پوزخندی زد و با

تأسف سر جنباند. ما پیش از آن، بارها و بارها نیز چنین بحثی داشتیم. او سرش را پایین آورد و چشم از من برگرداند. پندهای

مادرانه ام به گوش های ناشنوی او بی اثر بود! با وجود این که هوش و اراده ای قوی داشت، همیشه جوانی مؤدب و قابل احترام نیز

بود. حالا نوبت من بود که به سخنرانی او گوش کنم. «مادر، به اطراف نگاه کن؛ ثروتمندترین اشخاص، به دلیل داشتن تحصیلات

عالی ثروتمند نشده اند. به زندگی «مایکل جردن» و «مدونا» توجه کن. حتی «بیل گیتس» هم که دانشگاه هاروارد را نیمه کاره رها

کرد و مایکروسافت را بنیاد گذاشت، حالا در سی سالگی، ثروتمندترین مرد آمریکاست. یکی از بازیکنان بیسبال که سالیانه بیش

از چهار میلیون دلار درآمد دارد، حتی به عنوان آدم «کند ذهن» شناخته شده است!» سکوتی طولانی میان ما حکم فرما شد. از قرار

معلوم، من هم همان نصایح پدر و مادرم را برای پسرم تکرار می کردم. دنیای اطراف ما تغییر کرده، ولی نصیحت و توصیه ها

عوض نشده است! دیگر تحصیلات عالی و گرفتن بهترین نمره ها ملاکی برای موفقیت نیست! و انگار کسی، به جز بچه های من،

متوجه این واقعیت نشده بود. او ادامه داد: «مادر، من نمی خواهم مثل شما و پدرم مدام کار کنم. شما خیلی پول به دست می آورید

و ما در خانه ای بسیار بزرگ با تجهیزات و مبلمان خوب و انواع و اقسام سرگرمی ها و اسباب بازی ها زندگی می کنیم. اگر به

توصیه های شما گوش کنم، عاقبت من نیز زندگی ای مشابه شما خواهم داشت... کار، کار، و باز هم کار برای پرداخت مالیات های

سنگین و دچار بدهی شدن! هیچ شغلی به شخص احساس امنیت نمی دهد؛ من در مورد ارتقا و ورشکستگی ها همه چیز می دانم.

من زیر و بم ترقی و تنزل را درک می کنم؛ در ضمن، فارغ التحصیل های امروزی، کم تر از زمانی که شما فارغ التحصیل شده اید

حقوق می گیرند. به دکترها نگاه کنید. آنها متناسب با شایستگی و تحصیلاتی که کرده اند، نمی توانند ثروتمند شوند. من مطمئنم

که نمی توانم به تضمین اجتماعی یا به حقوق بازنشستگی شرکت ها در دوره ی بازنشستگی متکی باشم. من به پاسخ های تازه ای

نیاز دارم.» او حق داشت. او به پاسخ های تازه ای احتیاج داشت. من هم همین طور. شاید نصیحت های والدینم به درد آدم هایی می

خورد که در سال های ۱۹۴۵ به دنیا آمده بودند. ولی برای آن عده از ما که در دینای متحولی، تولد یافته بودیم، حرف چرندی بود.

تا کی می توانستیم به بچه هایمان توصیه کنیم: «به مدرسه برو، نمره های عالی بگیر و سپس در انتظار شغل سالم و آتیه داری

باش» می دانستم که باید از روش جدیدی برای تحصیل فرزندانم استفاده کنم. در مقام مادر و حسابدار که حرفه ام است، نگران عدم

آموزش امور مالی بچه ها در مدرسه بوده ام. بیشتر جوانان ما، بیش از اتمام مدرسه، حتی بیش از آن که تجربه ای در مورد پول

در آوردن و پس انداز کردن داشته باشند، کارت اعتباری دارند! آنان فقط خرج کردن به وسیله ی آن کارت را بلدند، ولی بدون

آگاهی از اعتبار پول و یا داشتن معلومات امور مالی، نمی توانند برای رویارویی با جهانی که در انتظار آنان است، آمادگی داشته

باشند. دنیایی که در آن، بر خرج کردن و هزینه تأکید بیشتری شده است تا پس انداز کردن؟ دینا عوض شده، ولی نوع آموزش و

تحصیل، هم زمان با آن تغییر نکرده است!! کودکان سال های عمرشان را صرف آموزش نظام تحصیلی کهنه ای می کنند. چیزهایی

به آنان آموزش داده می شود که در زندگی هرگز از آنها استفاده نمی کنند و آنان را برای دنیایی آماده می سازند که دیگر وجود

ندارد. امروزه خطرناک‌ترین توصیه‌ای که به بچه‌ها می‌شود این است که به مدرسه برو، دانشگاه برو و با معدلی بالا مدرک بگیر تا صاحب شغل درست و حسابی با تضمینی شوی. این توصیه دیگر قدیمی شده و اندرزی مفید نیست. واقعاً اگر می‌توانستیم ببینیم که در آسیا، اروپا و آمریکای جنوبی چه می‌گذرد، حتماً تو نیز مثل من نگران می‌شدی. این توصیه‌ی بد آموزی است، «زیرا اگر دوست داری که فرزندت از تأمین مالی در آتیه برخوردار شود، او نمی‌تواند طبق اصول قدیمی، خود را به دست قضا و قدر بسپارد و این کاری بسیار خطرناک است.» منظور از قواعد و اصول قدیمی و کهنه این است که زمانی که یک شرکت معظمی اعلام می‌کند قصد دارد از تعداد کارکنانش بکاهد چه اتفاقی می‌افتد؟ مردم از کار بیکار می‌شوند، خانواده‌ها آسیب می‌بینند و عدم اشتغال و بیکاری‌ها افزون می‌شود. حال برای آن شرکت چه اتفاقی می‌افتد، به ویژه یک شرکت سهامی عام در بازار بورس سهام؟ معمولاً وقتی چنین چیزی اعلام می‌شود، قیمت سهام افزایش می‌یابد. وقتی شرکتی هزینه‌های کارکنانش را تقلیل می‌دهد، چه به دلیل استفاده از دستگاه‌های خودکار، یا به طور کلی، حقیقتاً در جهت تقویت و تحکیم نیروی کارگر، مورد پسند بازار است. زمانی که قیمت سهام افزایش پیدا می‌کند آدم‌های که سهام دارند، ثروتمندتر می‌شوند. منظور از قواعد متفاوت این است که کارمندان و کارگران می‌بازند و مالکان و سهامداران برنده می‌شوند. درک این امر که چه وضعی پیش می‌آید، برای اکثریت مردم دشوار است. آنان تنها تصور می‌کنند که این منصفانه نیست. به همین دلیل، احمقانه است که به کودکی تأکید کنیم «تحصیلات خوبی داشته باش.» واقعاً احمقانه است که تصور کنیم سیستم تحصیلی مدرسه و دانشگاه، بچه‌های ما را برای رویارویی با دنیایی که پس از فارغ‌التحصیلی در پیش دارند، آماده خواهد کرد. هر کودکی به آموزش بیشتری نیاز دارد. آموزشی متفاوت. و آنها احتیاج دارند که قواعد و قوانین را بدانند. مجموعه‌ی قواعد و قوانینی متفاوت. قواعد و قوانینی در مورد پول وجود دارد که ثروتمند با آن سروکار دارد و قواعد دیگر نیز هست که ۹۵٪ جمعیت طبق آنها عمل می‌کنند و آن تعداد آن قواعد را در منزل و مدرسه یاد می‌گیرند. پس امروزه به این دلایل کار خطرناکی است که به فرزندان خود توصیه کنیم «خوب درس بخوان و کار خوبی گیر بیاور» امروزه، بچه‌ها نیاز به آموزش مجرب‌تری دارند و سیستم جاری و متداول فعلی، نمی‌تواند باری را به مقصد برساند! اهمیتی نمی‌دهیم که نظام کنونی چندتا رایانه در کلاس‌ها می‌گذارد و یا هزینه‌ای که دانشگاه‌ها می‌کنند، چقدر است، یا نظام آموزشی چگونه می‌تواند مطلبی را که خود نمی‌داند، آموزش بدهد؟ بنابراین والد چگونه می‌تواند چیزی را که مدرسه یاد نمی‌دهد به کودکانش بیاموزد؟ شما حسابداری را چگونه به کودک خود یاد می‌دهید؟ و آیا شما، در مقام والدی که از خطر کردن بیزار است چگونه می‌توانید سرمایه‌گذاری را به آنان یاد بدهید؟ به جای اینکه به بچه‌ها ایمان یاد بدهیم احتیاط به خرج بدهند و دست به عصا راه بروند، بهترین کار این است که به آنان یاد بدهیم هوشیار باشند و با زیرکی وارد عمل شوند. داستانم دو تا پدر داشتم، یکی پولدار و یکی فقیر، یکی بسیار تحصیل کرده و با هوش بود و درجه‌ی دکتری داشت و دوره‌ی چهارساله‌ی کارشناسی (لیسانس) در عرض دو سال به پایان رسانده بود و سپس با کمک هزینه‌ی تحصیلی، برای ادامه‌ی تحصیل به دانشگاه استنفورد، دانشگاه شیکاگو و دانشگاه شمال غربی آمریکا رفته بود. پدر دیگرم حتی کلاس هشتم را نیز به پایان نرسانده بود. هر دو مرد در حرفه‌ی خود موفق بودند و سراسر زندگی‌شان را با جدیت تلاش می‌کردند. یکی از آنان امکان داشت که ثروتمندترین مرد هاوایی باشد و در حالی که ده‌ها میلیون دلار برای خانواده‌اش، مؤسسه‌ی خیریه و کلیسایش ارثیه گذاشته بود، دارفانی را وداع گفت و دیگری صورت حساب‌هایی بر جا گذاشته که می‌بایستی پرداخت شود. هر دو نفرشان مردانی محبوب، قوی و پر جذب و متنقد بودند. هر دو نصیحتی به من کردند، ولی توصیه‌هایشان به یک شکل نبود. هر دو نفرشان به تحصیل بی‌اندازه معتقد بودند، ولی توصیه‌ی آنان در مورد تحصیل به یک شکل نبود. اگر من یک پدر داشتم مجبور بودم نصیحتش را قبول را رد کنم ولی داشتن دو تا پدر باعث شد که من گزینشی از مجموعه‌ی توصیه‌های آنها داشته باشم؛ یکی از نصایح پدر پولدار و یکی از نصایح پدر بی پول را باید انتخاب می‌کردم. به جای اینکه نظریات یکی را بی چون و چرارد و دیگری را بپذیرم، سعی کردم

بیشتر بیندیشم و آنها را باهم مقایسه کنم و سپس راه زندگی خودم را برگزینم. مسئله این بود که آن مرد ثرتمند، هنوز هم به مهنایی واقعی ثرتمند نبود و مرد فقیر هم به ظاهر فقیر نبود. هر دونفرشان گرفتار شغل خود بودند و برای پول و خانواده شان تلاش می کردند. ولی در مورد پول اختلاف فاحشی با یکدیگر داشتند. مثلاً پدری می گفت: «عشق و علاقه به پول، سرچشمه همی بدی هاست». و دیگری عقیده داشت: «فقدان پول، باعث همه ی بدی هاست». به عنوان پسری جوان، داشتن دو پدر که هر دو بر من بسیار نفوذ داشتند، کار منتحی بود، من می خواستم پسر خوبی باشم و به حرف آنان گوش کنم، ولی پدران من هر دو یک جور حرف نمی زدند، مقایسه نظریه های آنان، به ویژه زمانی که در مورد پول حرف می زدند، بی نهایت دشوار بود، به طوری که من کنجکاو و مشتاق، بار آمدم و مدت های مدیدی فکر کردم که هر یک از آنان چه می گوید. بیشتر اوقات شخصی من صرف واکنش ها می شد و من چنین پرسش های از خودم می کردم: «چرا او این را می گوید؟» و باز همین سوال را در مورد حرف های پدر دیگرم از خودم می کردم. خیلی راحت تر بود که به سادگی به خود بگویم: بله، حق با اوست. من نیز گفته اش را تصدیق می کنم و با عقیده اش موافقم.» و یا عقیده او را تنها با گفتن این جمله رد می کردم: «پیرمرد بدرستی نمی داند که چی می گوید!» در عوض داشتن دو پدر که دوستشان می داشتم، مرا واداشت که فکر کنم و برای اندیشیدن در مورد خودم، راهی بیابم.»

انتخاب بهترین روش زندگی. انتخاب روش خوبی برای زندگی ام، فرآیندی برایم شد که در طول سالیان ارزش والایی برایم پیدا کرد: زیرا بهتر از این بود که چیزی را بی جون و چرا بپذیرم و یا ردش کنم. چون از قبل تحت تاثیر هر دو پدر بودم، از هر دو نفرشان بسیار چیزها آموختم. چون مجبور بودم که در مورد تویه هر کدام و عمل به آن توصیه ها بیندیشم، دید و بینش ارزشمندی در مورد قدرت و تاثیر گذاری بر افکار و زندگی دیگران کسب کردم. مثلاً یکی از پدرها عادت داشت که همیشه بگوید: «نمی توانم از عهده آن برآیم، استطاعت مالی اش را ندارم.» و پدر دیگر، ابراز این کلمات غدغن کرده بود. او به من تاکید می کرد که بگویم: چگونه می توانم استطاعت مالی فلان کار را داشته باشم تا از عهده؟ انجام دادنش برآیم؟ یکی از آن بیانه ها به صورت «ادعا» بود و دیگری حالت «سوالی» داشت. یکی از آنها تو را وامی داشت که از معرکه فرار کنی، و دیگری، به اندیشه وادار می کرد تا از پس هر کاری برآیی. پدری که ترجیح می داد به زودی ثرتمند شود، با گفتن: «من نمی توانم از عهده ی آن برآیم.» به تور خودکار می خواست بگوید که از مغز خودت کمک نگیر! با این پرسش که «چگونه می توانم از عهده؟ آن برآیم؟» مغز انسان به کار می افتد. منظور پدرم از پرسش این سوال، این نبود که هر چه را می خواهی بخر. او در مورد بکارگیری ذهن و مغز، تعصب خاصی داشت، مغزی که قوی ترین رایانه جهان به شمار می رود. «مغز من روز به روز نیرومندتر می شود، زیرا به کار می گیرم و هر چه مغزم نیرومندتر می شود، می توانم ثروت زیادی کسب کنم. پدرم اعتقاد داشت که به طور خود به خود گفتن: «من از عهده؟ آن بر نمی آیم.» نشانه ای از تنبلی و رکود ذهنی ماست.» اگر چه هر دو پدر باجدیت تلاش می کردند، متوجه شدم که یکی از آنان عادت داشت در مورد مسائل مالی، ذهنش را در سکون نگه دارد، که در طول سال ها به دست آورم، این بود که یکی از آنان از رشد مالی نیرومندتری برخوردار بود و دیگری بنیه مالی ضعیف تری داشت. این امر تفاوت چندانی در مقایسه این دو نفر دیگر ندارد. که یکی از آنان، برای تمرینات ورزشی، پیوسته به باشگاه می رود و آن دیگری بر روی مبلی راحتی می نشیند و سراسر روز را به تماشای تلویزیون می گذراند. حرکات ورزشی صحیح می تواند موجب تندرستی بیشتری شود و تمرین های ذهنی درست، می تواند امکانات بسیار در جهت ثرتمند شدن شما فراهم سازد. یکی از پدرها توصیه می کرد: «تلاش کن تا تحصیلات عالی داشته باشی و در شرکت معتبری شروع به کار کنی.» و آن دیگری نصیحت می کرد: «درست را با تلاش و جدیت بخوان، تا بتوانی شرکت معتبری را بخری.» پدری می گفت: «علت پولدار نشدن من وجود شما بچه هاست.» دیگری می گفت: «دلیل این که باید ثرتمند شوم وجود شما بچه هاست.» هر دوی آنان قبض های پرداختی را به موقع میدادند، ولی یکی از آنان قبض را در اولین روز می پرداخت و دیگری در آخرین روز مهلت آن یکی از آنان معتقد بود

شرکتی که در آن کار می‌کند، و یا حکومت کشورش، مسئول رفع نیازمندی‌های افراد است. او همیشه نگران تورم، طرح بازنشستگی، مزایای بیمه درمانی، مرخصی استعلاجی، روزهای مرخصی و دیگر مسائل جنبی بود. او، تحت تاثیر دو تا از عموهایش، به ارتش پیوسته، و پس از بیست سال خدمت فعالانه، بازنشسته شده بود و حقوق بازنشستگی دریافت می‌کرد. او از مزایای بازنشستگی و بیمه درمانی خوشش می‌آید. در ضمن، سیستم استخدام رسمی پس از فارغ التحصیل از دانشگاه را دوست می‌داشت. به نظر او، حمایت حرفه‌ای هر شخص زندگی و منافع شخصی هر از گاه خود آن حرفه، مهم تر از خود حرفه بود! اغلب می‌گفت: «من فعالانه در خدمت دولت کار کرده‌ام و به خاطر همین تلاش این منافع به من داده شده است!»؟ دیگری در کلیه امور مالی تنها به اتکای به نفس معتقد بود. او همیشه در خلاف جهت «حقوق بازنشستگی و مزایای آن» حرف می‌زد، عقیده داشت که ایمان به این مسئله تا چه اندازه موجب ضعف اندیشه و ایجاد تود؟ فقیرانسانی می‌شود. او همواره بر کفایت مالی تاکید داشت. پدری دایم در تلاش بود تا چند دلاری پس انداز کند، دیگری خود خالق سرمایه گذاری بود. یکی از آنان به من یاد داد که سوابق تحصیلی خود را در برگ پرسشنامه با چه آب و تابی بنویسم تا بتوانم شغل خوبی پیدا کنم. دیگری به من یاد داد که چگونه طرح های مالی و تجاری پراقتدار را بنویسم تا بتوانم حرفه هایی در آن راستا ابداع کنم. محصول دو پدر قوی بودن، به من اجازه داد که تفاوت نگرش هر دوی آنان را به زندگی، به خوبی مشاهده کنم، و دریافتم که زندگی هر انسانی مطابق طرز تفکر اوست. پدر فقیرم می‌گفت: «من علاقه چندانی به مال و ثروت ندارم» و یا پول مسئله ای نیست!». پدر پولدارم همیشه می‌گفت: «پول یعنی قدرت». شاید از اقتدار افکار و طرز نگرش ها هرگز تقدیر نشود و یا قدردانی از آن به عمل نیاید، لیکن در مقام پسری جوان کاملاً برایم روشن شد که باید از طرز نگرشم مطلع باشم تا بتوانم باراز وجود کنم. من متوجه شدم که پدر فقیرم به علت دستمزد هنگفتی که می‌گرفت، فقیر نبود، بلکه فقر او به علت طرز فکر و کارش بود. در مقام پسری جوانی که دو تا پدر داشت، دقیقاً متوجه شدم که باید خیلی مراقب باشم زیرا طرز تفکر من، انتخاب نوع زندگی من است. به حرف های چه کسی باید گوش کنم - پدر پولدارم یا پدر فقیرماگر چه هر دو نفرشان احترام فوق العاده ای برای تحصیلات و آموزش عالی قائل بودند، در مطالب مهم برای فراگیری با هم اختلاف نظر داشتند. یکی از آنان از من می‌خواست که حسابی درست بخوانم، مدرکی بگیرم و صاحب شغلی شوم و پولی دستم بیاید. هدف اواز تحصیل من این بود که شخصی متخصص، وکیل مدافع و یا حسابداری باشم و یا برای اخذ مدرک دکتری به دانشگاه برم. دیگری مرا تشویق می‌کرد که صرفاً به خاطر پروتمندشدن تحصیل کنم و بفهمم که پول چگونه در زندگی انسان ها تاثیر می‌گذارد و چگونه می‌توانم با به دست آوردن پول در زندگی، آن را به کار بگیرم. «من بخاطر پول کار نمی‌کنم» این حرفی بود که او بارها و بارها تکرار می‌کرد و ادامه می‌داد: «پول برای من کار می‌کند نه می‌برای پول». پول شکلی از قدرت است، ولی چیزی که قدرت بیشتری دارد، آموزش مالی است. پول را به دست م می‌آوریم و خرج می‌کنیم، ولی اگر آموزشی در مورد کارکرد پول داشته باشیم، به موجب این آگاهی صاحب اقتدار می‌شویم و شروع به پولدار شدن می‌کنیم. دلیل مثبت اندیشی به تنهایی کارگر نیست زیرا اکثریت مردم به مدرسه و دانشگاه رفته اند، هرگز یاد نگرفته اند که پول چگونه به درد می‌خورد و برای ما کار می‌کند. بنابراین، زندگی خود را در جهت کسب پول و برای پول، سپری می‌کنند. آنان، در واقع، برای پول زندگی می‌کنند، نه آن که پول به خاطر آنان وجود داشته باشد. مهم نیست که در دنیا به علت افزایش تغییر و تحولات و عدم اطمینان، چه پیش خواهد آمد! مهم این است که ما چه می‌کنیم؟ در سال ۱۹۲۳ گروهی از بزرگترین رهبران ما و ثروتمندترین بازرگانان در سخنرانی ای در هتل «ایچ واتربریج» شیکاگو بود، شرکت کردند. در میان آنان شخصیت هایی مثل چالز شواب صاحب بزرگترین شرکت فولاد، امثل اینشول، رئیس شرکت دنیای وسایل رفاهی، هوارد هاسپن، رئیس بزرگترین شرکت گاز، ایوار گروگر، رئیس شرکت بین المللی مچ، یکی از بزرگترین شرکت های جهانی در آنزمان بود، لئون فرزیر، رئیس بانک بین المللی مستعمره ها، ریچارد ویتنی رئیس بورس سهام نیویورک، آرتور کارتون و جسی لیورمور، دو تن از بزرگترین

بورس بازان سهام و آلبرت فال یکی از اعضای کابین؟ ریاست جمهوری هاردینگ. بیست و پنج سال بعد، نه نفرشان از آنان که اسامی شان را ذکر کردم کارشان به پایان رسید. شواب بدون داشتن کوچک ترین پنی و پس از پنج سال مقروض بودن، مرد. اینشول ورشکسته شد و دو از وطن جان سپرد. کوگر و کارتن ورشکسته شدند و مردند. هاپس دیوانه شد و آلبرت فال فقط توانست از زندان آزاد شوند، و فرزیر و لیورمور خودکشی کردند. شک دارم اگر کسی بتواند بگوید واقعا چه بر سر آن بزرگ مردان آمد. اگر نگاهی به تاریخ ۱۹۲۳ بیندازید، درست پیش از سقوط بازار و رکود اقتصادی بزرگ در سال های ۱۹۲۹ بود که حدس می زنم تاثیر عظیمی بر زندگی این مردان گذاشته شد. شعور و هوش ما حلال مشکلات و تولید کنند؟ ثروت است بدون داشتن شعور و عقل مالی، پول به سرعت از دست می رود. هم؟ ما داستان های در مورد برندگان بخت آزمایی که فقیر بودند و ناگهان ثروتمند شدند و بعد باز هم فقیر شدند، شنیده ایم. آنان برند؟ میلیون ها دلار می شوند و به سرعت به همان جایی که در آغاز بودند بازمی گردند و ثروتشان را می بازند. یا داستان های در مورد ورزشکاران حرفه ای شنیده ایم که در ۲۴ سالگی در سال میلیون ها دلار درآمد داشته اند و در ۳۴ سالگی زیر پل ها، جزو بی خانمان ها، زندگی کرده و خوابیده اند. اکنون خیلی از کسانی را می شناسم که به سرعت میلیونر می شوند. باز دوباره غرش دوران رکود ۱۹۲۰ بار دیگر به گوش می رسد. مهم نیست که سرنجام چقدر درآمد داریم، مهم این است که چه قدر پس انداز می کنید و چند نسل بعد از ما می تواند آن دارایی را حفظ کند. امروز، ما به هوش و ذکاوت اقتصادی زیادی نیاز داریم تا بتوانیم فقط زنده بمانیم! نظری؟ پول آندوزی برای پولدار شدن، تفکر مردم بی تجربه در امور مالی است. منظورم این نیست که آنان اشخاصی باهوش نیستند، بلکه فقط علم پولدار شدن را یاد نگرفته اند. پول تنها یک نظریه است. اگر پول زیادی می خواهید، تنها تفکر تان را عوض کنید. هر فرد خود ساخته ای تنها با یک نظریه شروع به کاری کوچک کرده و سپس آن توسعه داده است. در مورد سرمایه گذاری هم چنین است! آنچه در ذهن شماست، دارایی جیب شما را مشخص می کند. خداوند به هم؟ شما دو موهب بزرگ عنایت کرده است: خرد و زمان. این بستگی به خودتان دارد که چگونه از هر دوی آنها راضی و خرسند باشید. با هر اسکناسی که به دستتان می رسد، شما، بله تنها خود شما، قدرت تعیین سرنوشت خود را دارید. اگر پولتان را بی خودی اسراف و هزینه کنید، فقیر خواهید شد. اگر پولتان را به خاطر تعهدات و بدهی های خود خرج کنید، جزو طبقه متوسط خواهید ماند. ابتدا در مغز خود سرمایه گذاری کنید و یاد بگیرید که چگونه باید ثروتمند شوید. شما مطابق هدف خود و آینده ای که برای زندگی تان در نظر گرفته اید، ثروتمند خواهید شد. انتخاب حق شماست و تنها و تنها خود شما این حق را دارید. هر روز با هر قطعه اسکناسی که به دستتان می رسد، خود شما تصمیم می گیرید که ثروتمند باشید، فقیر شوید و یا جزو طبقه متوسط باشید. تصمیم بگیرید که در این آگاهی، با فرزندان خود سهیم شوید و مصمم باشید تا آنان را برای دنیایی که در انتظارشان است، آماده سازید. هیچ کس دیگری بجز خود شما نمی تواند. آینده شما و فرزندان تان با انتخاب امروز شما تعیین می شود، نه تصمیم و انتخاب فردا! در این موهب افسانه ای که «زندگی» نام دارد، برایتان ثروت و خرسندی بیکرانی را آرزومند. دو جاده در جنگل زردی، که از هم جدا شده بودند وجود داشت و متأسفانه به عنوان سفر، نمی توانستم از هر دوی آنها گذر نمایم. مدت ها ایستادم و به یکی از آنها که پیچ در پیچ بود نگرستم... آیا به کجا ختم می شد؟ سرانجام زیر فرش این جنگل به کجا ختم می شود... سپس جاد؟ دیگررا در نظر گرفتم که به نظر زیبا می رسید و می شد از آن گذر کرد زیرا سر سبز و خرم و سرا سر جاده یکدست و پوشیده از سبزه بود... هر دو جاده، در آن صبحدم بکر، و بدون جای پای بود و پوشیده از برگ. اوه، من جاد؟ اول را یک روز دیگر در نظر گرفتم! و با اینکه مسیرم را انتخاب کرده بودم، اما مردد بودم که آیا می توانم دوباره بازگردم؟ یا نه؟... با آه و افسوس، خواهم گفت که جایی، در سالهایی دور... جنگلی بود با دو جاده که از هم فاصله داشتند و من - اولین جاده را برگزیدم که کم تر کسی از آن گذر کرده بود. و این گزینش به ظاهر زیبا، موجب تمام مشکلات من در زندگی ام شد...

دانش خانواده

دکتر حسین محمودیان - دکتر محمد رضا شرفی دکتر سهیلا خوش بین - دکتر احمد احمدی

تلخیص: حسن حجتی نشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

گردآوری و تلخیص: حسن حجتیدوره کاردانی رشته روابط عمومی همکاری نشر طوبی «به نام قادر دانا» مقدمه: کتاب دانش خانواده که در دست خواننده ارجمند است، تلاش دارد راه‌های تشکیل یک خانواده تندرست با معنویت و اخلاق اسلامی را در عین حال با داشتن فرزندان محدود، که بتوان آنها را در عالی‌ترین سطح ممکن آموزش داد، نشان دهد، در جهت نیل به این هدف مهم و مقدس مطالب را به چهار بخش اصلی تقسیم نموده که عبارتند از: الف) بخش جمعیت‌شناسی از آن جهت که معلوم شود افزایش بی‌رویه و نابسامان فرزندان در یک خانواده چه نتایج و تبعات زیانباری برای کل جمعیت کشور خواهد داشت و در برابر، پیدایش سامانمند و محاسبه‌شده فرزند چه تأثیر سودمندی برای سراسر کشور دارد. ب) بخش تنظیم خانواده که در واقع مکانیسم شیوه‌های عملی درست و بهداشتی کنترل و تنظیم خانواده را می‌آموزد. ج) بخش مربوط به اخلاق و رفتار و معاشرت اعضای خانواده با یکدیگر که موجب آسایش و آرامش جسمی، روحی، مادی و معنوی آنها است. د) بخش کوتاهی که استحباب مؤکد ازدواج و داشتن فرزند از دیدگاه اسلام را بیان می‌کند، اما در عین حال نشان می‌دهد که تنظیم خانواده و پیشگیری از نظر اسلام مجاز است. جمعیت و جمعیت‌شناسی: ۱) (دکتر حسین محمودیان) هر انسان عضو یک جمعیت خاص است و عوامل جمعیتی بر بسیاری از جنبه‌های زندگی او از مکانی که در آن زندگی می‌کند تا قیمتی که برای خرید کالاهای مورد نیاز خود می‌پردازد تأثیر می‌گذارد. تاریخ، تأثیر شرایط جمعیتی بر زندگی و متقابلاً تأثیر پذیری از آن را نشان داده است. جنگ‌ها بخش مهمی از جمعیت را از بین بردند، نبود بهداشت، دارو، آلودگی‌های مختلف، سبب مرگ و میرهای فراوان در زمانهای مختلف شده است تغییر در شیوه زندگی انسانها در عصرهای گوناگون، شناسایی جمعیت انسانی، چگونگی تغییرات آنها در طول زمان، و تعامل این تغییرات با سایر عوامل مربوط به زندگی انسان از اهمیت بسیاری برخوردار است. در یک عبارت بسیار ساده، جمعیت انسانی «مجموعه‌ای از انسانها است که در یک منطقه‌ی معین (روستا، شهر، استان، کشور و...) در قالب خانواده یا خانوار زندگی می‌کنند» تقسیم‌بندی انواع جمعیت، تابع عوامل گوناگونی است. اگر تأکید بر قلمرو زندگی فرد باشد به دو دسته: جمعیت حاضر و جمعیت قانونی تقسیم می‌شود، جمعیت حاضر، افرادی که در یک زمان خاص در یک مکان معین زندگی می‌کنند و جمعیت قانونی، افرادی که قانوناً وابسته به یک منطقه خاص هستند. اگر بر جابجایی جمعیتی بین مناطق تأکید شود، مفاهیم جمعیت باز و بسته مطرح می‌گردد. در جمعیت باز، ورود سایر افراد به این جمعیت، همچنین خروج افراد آن جمعیت به سایر جمعیت‌ها امکان‌پذیر است، اما در جمعیت بسته هیچ‌جا به جایی جمعیتی صورت نمی‌گیرد. فصل اول علم جمعیت‌شناسی جمعیت‌شناسی علم مطالعه جمعیت‌های انسانی است، تعاریف متعددی از این علم ارائه شده است. به عبارت ساده مطالعه علمی اندازه، ترکیب و توزیع منطقه‌ای جمعیت‌های انسانی و تغییرات این عوامل با توجه به سه فرایند: زاد و ولد، مرگ و میر، مهاجرت، در حوزه علم جمعیت‌شناسی قرار می‌گیرد. جمعیت‌های انسانی از دو جهت، ساختاری و حرکات زمانی و مکانی مورد پژوهش قرار می‌گیرند. ساختارهای جمعیتی با توجه به عوامل مهمی نظیر: حجم، شکل توزیع، سن، جنس، فعالیت و اشتغال، سواد و آموزش، خانواده و خانوار، ازدواج، طلاق، قومیت و نژاد، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در حال حاضر دو قطب بزرگ جمعیتی یعنی چین و هند بیش از ۳/۱ جمعیت جهان (۳/۲ میلیارد نفر) را در خود جای داده‌اند. کشورهای دارای منابع طبیعی و اقتصادی فراوان و جمعیت کم، سعی بر آن دارند تا با اعمال سیاست‌های موافق با مهاجرپذیری بهره‌وری از منابع خود را به حداکثر برسانند. در عوض کشورهای دارای نیروی کار مازاد و اقتصاد ضعیف به دنبال صادرات نیروی کار هستند. در داخل یک کشور نیز تمرکز

جمعیت در مناطق خاص، تمرکز را به همراه خواهد داشت و تحقق توسعه همه جانبه و پایدار را با مشکل مواجه خواهد ساخت. حرکات جمعیت در سه مبحث زاد و ولد، مرگ و میر و مهاجرت مورد مطالعه قرار می‌گیرد. ساده‌ترین راه اندازه‌گیری زاد و ولد، به دست آوردن میزان خام موالید است که نسبت موالید یک سال تقویمی یک منطقه را به میانگین جمعیت آن منطقه در همان سال، به ازای هزار نفر نشان می‌دهد. $1000 \times$ = میزان خام موالید با توجه به شرایط اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی بهداشتی و محیطی در جوامع مختلف، میزان موالید در آن جوامع متفاوت است. میزان های بالای موالید به کشورهای آفریقایی تعلق دارد، میزان های پایین به کشورهای اروپایی. مرگ و میر بر خلاف تولد، موجب کاهش تعداد جمعیت شده و دارای یک اثر کاهشی است بر خلاف زاد و ولد و مرگ و میر که موجبات حرکت را در طول زمان را فراهم می‌کنند مهاجرت یا جابجایی جمعیتی، شکل توزیع جمعیت را در مکان تغییر می‌دهد. انقلاب صنعتی در قرن ۱۷ میلادی و کشف سرزمینهای جدید و توسعه نظام اقتصاد صنعتی، جابه جایی جمعیتی را چه در بین کشورها چه در داخل کشورها تحت تأثیر قرار داده. $100 \times$

= میزان خام مرگ و میر رشد جمعیت: میزان رشد، حاصل تفاضل میزان موالید و میزان مرگ و میر می‌باشد و از آنجا که این رشد نتیجه حرکات طبیعی (تولد و مرگ) جمعیت است به میزان رشد طبیعی معروف است: میزان مرگ و میر - میزان موالید = میزان رشد طبیعی مرگ و میر موجب کاهش جمعیت شده و مهاجرت توزیع مکانی جمعیت را تغییر می‌دهد. افزایش مهاجرپذیری در مقایسه با مهاجر فرستی، جمعیت موجود در مکان مبدأ را افزایش می‌دهد. اگر مرگ و میر بر موالید فزونی یابد، رشد منفی و جمعیت از لحاظ عددی کاهش می‌یابد این در حالی است که میزان مهاجرت خالص صفر یا منفی باشد. فصل دوم تغییرات جمعیت در جهان و ایران: جمعیت جهان از ۲ میلیارد نفر در سال ۱۹۲۰ به بیش از ۶ میلیارد نفر در سال ۲۰۰۰ افزایش یافت. این در حالی است که جمعیت جهان در فاصله ۰-۱۶۵۰ تنها ۲ برابر شده بود. انتظار می‌رود جهان در سال ۲۰۵۰ جمعیتی بیش از ۹ میلیارد نفر را در خود جای بدهد. این افزایش فزاینده بر اثر کاهش چشمگیر مرگ و میر بعد از انقلاب صنعتی روی داده است. به موازات کاهش میزان مرگ و میر در کشورهای توسعه یافته، میزان موالید نیز با اندک تأخر زمانی شروع به کاهش کرد. در نتیجه میزان رشد جمعیت بعد از مدتی کاهش یافت. هر چند بر اثر اشاعه فناوری و امکانات بهداشتی، مرگ و میر در کشورهای در حال توسعه نیز کاهش یافت، اما تداوم میزان موالید بالا، رشد جمعیتی را برای یک دوره طولانی در حد نسبتاً بالایی نگاه داشته است. سهم بیشتر کشورهای در حال توسعه از جمعیت جهان، اثرگذاری بیشتری را در میزان رشد جمعیت در اثر افزایش جمعیت جهان به همراه داشته است. توزیع جمعیت در قاره‌ها متعادل نیست، آسیا بیشترین جمعیت را در خود جای داده است و سهم قاره اقیانوسیه از جمعیت جهان در کمترین حد قرار دارد. جمعیت فعلی قاره های آمریکا و اقیانوسیه مرهون مهاجرت افراد از سایر قاره ها است. به علت پایین رشد جمعیت در اروپا سهم این قاره از جمعیت جهان در حال کاهش می‌باشد. تنها قاره آفریقا است که با رشد بالای جمعیتی در حال افزودن سهم خود در جهان است. ایران هجدهمین (۱۸) کشور پرجمعیت دنیاست. افزایش قابل توجه رشد جمعیت ایران طی ۱۰۰ سال گذشته رخ داده است. رشد سالانه جمعیت ایران از ۶/۰ درصد در سال ۱۲۸۰ به حدود ۴ درصد در فاصله ۱۳۵۵-۱۳۶۵ افزایش یافت. بعد از آن رشد جمعیت کاهش یافت و در حال حاضر در حدود ۲/۱ درصد برآورد می‌شود. جمعیت کشور دارای ساختاری جوان بوده در حدود ۳۳ درصد از جمعیت گروه سنی ۰-۱۴ قرار دارند میانگین سن ازدواج برای مردان حدود ۲۶ سال و برای زنان در حدود ۲۱ سال است رواج ازدواج در حد نسبتاً بالایی است و تنها کمتر از ۲ درصد از افراد ۴۵-۴۹ ساله هرگز ازدواج نکرده اند. میزان مرگ و میر خام ۱۰ در هزار و امید زندگی در بدو تولد حدود ۷۰ سال است. میزان باروری کل از ۳/۶ فرزند در فاصله ۱۳۶۱-۱۳۶۳ به حدود ۲ فرزند در سال ۱۳۷۹ کاهش یافته است. با فرض کاهش بیشتر میزان رشد جمعیت، کشور ایران باید جمعیتی کمتر از ۸۵ میلیون نفر را در سال ۲۰۲۵ را در خود جای دهد. فصل سوم جمعیت و توسعه پایدار: با وقوع انقلاب صنعتی در اروپا و دگرگونی اقتصادی و اجتماعی متعاقب آن، رابطه جمعیت و توسعه شکل پیچیده تری به

خود گرفت. اولین و مهم ترین تاثیر، کاهش اساسی مرگ و میر است. بهبود کشاورزی صنعتی شدن، بهبود حمل و نقل انجام اصلاحات اجتماعی، گسترش بهداشت عمومی و فردی و توسعه علم پزشکی نقش عمده ای را در این کاهش ایفا کردند. تاثیر جمعیت بر توسعه جمعیت می تواند به عنوان یک عامل مستقل تاثیراتی بر رشد اقتصادی، نیروی انسانی عرضه منابع، محیط زیست و بهداشت و سلامتی بگذارد. رشد اقتصادی جنبه کمی توسعه اقتصادی را بیان می کند. تعداد بالای جمعیت به طور ساده می تواند به تعداد بیشتر نیروی کار منجر شود که البته در شرایط خاص دچار تغییرات می شود. بقای جمعیت نیازمند وجود بعضی از منابع ضروری، نظیر زمین، مواد غذایی، مواد معدنی، مواد انرژی زاست. از آن جا که این منابع همیشه به وفور یافت نمی شوند ایجاد یک رابطه مناسب بین جمعیت و چگونگی مصرف این منابع هدف عمده اقتصاددانان و برنامه ریزان است. کاهش وسعت مناطق آباد تنها نتیجه غیرقابل استفاده شدن زمینها بر اثر عوامل طبیعی نیست گسترش شهرها، ایجاد جاده ها و مراکز صنعتی و تجاری نیز در این امر سهم بسزایی دارند. هرچند فناوری در افزایش تولید مواد غذایی سهم داشته است، اما حفظ رشد مواد غذایی هماهنگ با میزان رشد جمعیت میسر نشده است. تولید جهانی غلات در فاصله سال های ۱۹۶۱ و ۱۹۸۹ دو برابر شده آمار رشد آن در دهه ۱۹۸۰ قابل توجه نبود. جمعیت محیط زیست در حال حاضر یکی از نگرانی های عمده جوامع بشری حفظ محیط زیست است. آسیبهای فراوانی در دهه های اخیر به محیط زیست وارد شده است، یکی از عوامل مهم این آسیب رسانی افزایش جمعیت جهان است. در دوره ماقبل صنعتی به علت پایین بودن سطح فناوری و دانش پزشکی تغییر در تعداد عددی جمعیت ها تا حد زیادی تابع عوامل طبیعی و زیستی بود، نظیر سیل، زلزله، نوسان درجه حرارت، خشکسالی و اپیدمیهای بزرگ گاهی جمعیت را تا مرحله انقراض پیش می برند اما با وقوع انقلاب صنعتی و ایجاد امکانات جدید کنترل بسیاری از بلایای طبیعی فراهم آمد، این امکان منجر به افزایش جمعیت، احداث کارخانه ها، گسترش راهها، افزایش شهرنشینی و استفاده فزاینده از سوخت های فسیلی و مواد شیمیایی همراه بود. رابطه بین محیط زیست و انسان را به نفع انسان تغییر داد و غلبه انسان بر طبیعت را آشکار کرد. افزایش تولید گازهای گلخانه ای (سی - اف - سی ها متان CO₂) که بر اثر استفاده از سوختهای فسیلی، فعالیتهای کشاورزی، (گندزدایی شالیزارها) فعالیتهای صنعتی حاصل می شود موجب گرم شدن کره زمین (از طریق عدم انعکاس گرمای خورشید و حفظ آن در جو) شده است. کاهش جنگلها ذوب شدن یخهای قطبی و در نتیجه گسترش اقیانوسها گسترش بیابانها کم آبی از آثار گرم شدن زمین است. همچنین تأثیر منفی این گازها بر لایه ازن باعث نازک شدن آن و در نتیجه ورود اشعه های خطرناک خورشیدی به زمین و ایجاد بیماری هایی نظیر سرطان پوست و اختلال در تولید محصولات می شود. تنظیم رابطه جمعیت با محیط زیست فقط از طریق توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار امکان پذیر است. فشار مضاعف جمعیت بر محیط زیست در مراحل اولیه توسعه و انتقال جمعیتی (با رشد جمعیت بالا) بیشتر است. در مراحل بعدی توسعه اقتصادی و اجتماعی خود موجبات تعدیل رشد جمعیت و استفاده پایدار از منابع و محیط زیست را فراهم می سازد. جمعیت و بهداشت با افزایش رشد جمعیت ناشی از توسعه، نیاز به خدمات و امکانات بهداشتی و پزشکی بیشتری برای متعادل نگه داشتن نسبت جمعیت به این نوع خدمات و امکانات ضروری است، چگونگی حفظ این تعادل بر حسب نوع توسعه جوامع متفاوت است. در جوامع توسعه یافته به لحاظ هماهنگی بیشتر بین توسعه اقتصادی و تغییرات جمعیتی حفظ تعادل فوق بهتر انجام گرفته است در جوامع در حال توسعه به علت رشد بالای جمعیت امکان آماده سازی تسهیلات بهداشتی فراهم نشده است. جدول ۲-۳ میزان ۵ شاخص بهداشتی و جمعیتی در کشورهای منتخب جهان در سال ۲۰۰۳ کشورها میزان باروری کل میزان مرگ و میر مادران (درصد هزار تولد) میزان مرگ و میر اطفال دسترسی به آب آشامیدنی سالم (درصد) میزان استفاده از وسائل جلوگیری از حاملگی تایپویی ۱۴/۶ ۱۱۹۳ ۱۰۰ ۲۳ ۸ آموزامبیک ۶۳/۵ ۹۳۶ ۱۲۲ ۵۴ ۶ برزیل ۲۱/۲ ۲۷۷ ۳۸ ۸۷ ۱۷۷ ۳۳/۲ ۷۶ ۳۳ ۹۳ ۱۷۳ اندونزی ۳۵/۲ ۲۲۶ ۴۲ ۷۸ ۵۷ کانادا ۴۸/۱ ۴۸ ۷ ۵ ۱۰۰ ۷۵ سوئد ۶۴/۱ ۴ ۳ ۱۰۰ ۷۸ افزایش بیماریهای مزمن و غیر واگیردار نظیر

انواع سرطان‌ها در دنیای جدید و آسیب‌پذیری بیشتر افراد سالمند در مقابل آنها مشکل جدیدی را در مورد سلامت جمعیت‌ها پیش آورده است. فصل چهارم سیاست‌های جمعیتی: هدف این فصل شرح سیاست‌های جمعیتی با توجه به ماهیت، زمینه‌های ظهور، انواع و گستردگی آنهاست. هیچ تعریف کاملاً پذیرفته شده و عمومی از سیاست جمعیتی وجود ندارد در واقع اهداف و راهکارهای برنامه‌ریزی شده در سطح محلی، ملی و بین‌المللی در جهت تاثیر گذاری بر عوامل مرتبط با جمعیت اندازه، رشد، توزیع و ترکیب جمعیت) تحت عنوان سیاست‌های جمعیتی نامیده می‌شود این سیاست‌ها به انواع مختلفی تقسیم می‌شوند از نظر اجرا، سیاست‌ها می‌توانند به سیاست‌های مستقیم و غیر مستقیم تقسیم شوند به لحاظ ماهیت سیاست‌های جمعیتی به سیاست‌های کمی و کیفی تقسیم می‌شوند. سیاست‌های جمعیتی برای هماهنگ کردن تعادل بین تغییرات عوامل جمعیتی و تغییرات سایر عوامل طراحی می‌شوند، بنابراین یک سیاست جمعیتی زمانی تدوین می‌شود که مشکل جمعیتی وجود داشته باشد و هدف سیاست، انجام مداخله برای رفع این مشکل است، راهکارهای سیاستی در گذشته عمدتاً در سطوح کلان و نظری بوده و کمتر به مرحله عمل رسیده است. هریک از حوزه‌های جمعیتی دارای سیاست‌های مربوط به خود است. دولتها سعی می‌کنند تا با اجرای سیاست‌های جمعیتی، تغییر عوامل جمعیتی را در حوزه‌های متفاوت تحت تاثیر قرار دهند. رای کنترل رشد جمعیت، سیاست‌هایی نظیر کنترل موالید و تنظیم خانواده اعمال می‌شود، کشورهای ناراضی از وضعیت توزیع جمعیت با کنترل مهاجرت‌های داخلی و خارجی و با توزیع جمعیت به مقابله با آن می‌پردازند. با توجه به اهمیت رشد جمعیت جهان، سیاست‌های مرتبط با زاد و ولد و باروری توجه بیشتری به خود جلب کرده است. علیرغم کاهش چشم‌گیر رشد جمعیت در ایران چالش‌هایی در زمینه‌های بهداشت باروری، حفظ محیط زیست، موقعیت زنان، شهرنشینی، توزیع نابرابر جمعیت و امکانات و بهداشت و آموزش همگانی وجود دارد. تقویت سیاست‌های موجود و تدوین سیاست‌های تکمیل‌کننده امکان مقابله با این چالش‌ها را فراهم می‌سازد. نظام اخلاق خانواده ۲ (دکتر محمدرضا شرفی) مقدمه: نگاهی گذرا به آنچه در اطرافمان می‌گذرد، ما را بر می‌انگیزد تا میان خانواده امروز و دیروز، مقایسه‌ای داشته باشیم. برخی از ویژگی‌های عصر حاضر که فرد، خانواده و جامعه اثر می‌گذارند، عبارتند از؛ پیچیدگی روزافزون زندگی، اشتغال بیش از حد والدین، وجود نقش‌های مضاعف مادر، جابه‌جایی‌ها و مهاجرت‌های پی‌در پی که ریشه گرفتن آدمی را در محله و شهر دشوار می‌سازد و نیز تبدیل شدن خانه‌ها به خوابگاه‌ها، همگی نمادهایی از خانواده در حال دگرگونی است. در حالی که در گذشته، حیات بشری از روندی آرام برخوردار بود. اتکا به معنویت به منزله داربست وجودی، آدمی را در برابر روزمرگی و درون‌تهی شدن، محافظت نموده معنای خاص به زندگی می‌بخشد. هویت نیز در بستر معنویت، رشد می‌یابد. انتظار منطقی از مبحث «خانواده و دانش زندگی» این است که به ما یاری دهد تا بهتر و فهمیده‌تر از گذشته بتوانیم با اطرافیان، ارتباط انسانی برقرار کنیم و این زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که ساختار خانواده را به درستی بشناسیم و با بررسی تطبیقی تیپ‌شناسی خانواده، جایگاه خود را بیابیم و بدانیم به کدام نوع خانواده تعلق داریم. فصل اول مبانی و اهداف خانواده: در نظر بسیاری از مردم، خانواده به منزله واحد اجتماعی (social unit) است که شامل یک زوج متأهل و فرزندانشان است. در تعریف دیگری از راجرز خانواده چنین توصیف شده است: خانواده نظامی نیمه بسته است که نقش ارتباطات داخلی را ایفا می‌کند، مرداک نیز در تعریف خانواده می‌نویسد: خانواده یک گروه اجتماعی است که اعضای آن به وسیله دودمان، ازدواج یا فرزندخواندگی با یکدیگر پیوند برقرار می‌کنند و نیز کسانی که در زندگی با هم از تشریک مساعی در تامین درآمد، اقتصاد زندگی و نگهداری از فرزندان برخوردار هستند. جایگاه و منزلت خانواده بررسی جایگاه خانواده از ۴ منظر یا رویکرد قابل ملاحظه است: الف) خانواده، ساختاری در برابر جامعه: که رابطه خانواده و جامعه از جنبه ارگانیکی و کارکردی آن مورد توجه می‌باشد. ب) خانواده عامل انتقال فرهنگی، در این رویکرد، خانواده به لحاظ ایجاد پیوند میان نسلها می‌تواند میراث‌های فرهنگی خود را به نسل‌های بعدی منتقل کند. ج) خانواده عامل تکوین هویت: تشکیل خانواده به منزله تکوین بخشی از هویت فرد می‌باشد که با عنوان هویت خانوادگی آن را از سایر ابعاد

هویت متمایز می‌کنیم. د) خانواده عامل توسعه فرهنگی: هر فرهنگی برای تداوم حیات خود نیازمند نوعی توسعه و گسترش از طریق پیامها، عناصر و مؤلفه‌های متنوع خویش است. خانواده بستر مساعدی برای چنین منظوری است. تپهای خانوادها خانواده‌ها از حیث کیفیت روابط درونی و میزان استحکام آنها می‌توان به ۴ تیپ تقسیم نمود که هر یک ویژگی‌ها، کارکردها و تاثیرات خاص خود را داراست این تپها عبارتند از: الف) خانواده متلاشی ب) خانواده متزلزل ج) خانواده متعادل د) خانواده متعالیگسیختگی خانوادگی را می‌توان این طور تعریف کرد: شکستن واحد خانوادگی یا تجزیه برخی از نقشهای اجتماعی به علت آنکه یک یا چند تن از عهده انجام تکالیف ناشی از نقش خود آنطور که باید و شاید بر نیامده‌اند. در خانواده‌های متعادل اصطلاحاتی نظیر خانواده به هنجار، متوازن و موفق نیز یاد می‌شود در این تیپ خانواده هر فرد در موقعیت واقعی خویش است، عواطف و مسئولیتها و امتیازات به طور عادلانه میان افراد توزیع می‌شود. امنیت و جذابیت مکفی برای افراد وجود دارد، مدیریت متکی بر روابط انسانی و برخوردار از مشورت و هماهنگی با افراد اعمال می‌شود. در خانواده متعالی، نه تنها مشکلات مورد بررسی قرار می‌گیرد و تلاش برای حل آنها می‌شود، بلکه ظرفیتها و استعدادهای افراد تا مرز خودشکوفایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این نوع خانواده، تفسیر و تعبیر وقایع و رویدادهای زندگی خوش بینانه است، هر شکست، یک تجربه و فرصتی برای ارزیابی موقعیت در نیل به پیروزی تلقی می‌شود. اهداف تشکیل خانواده‌ها از دیدگاه یونگ: هدف زندگی، یافتن توفیق و جایی در جهان است. از دیدگاه اسلام هدف زندگی نیل به سر حد کمال و بالندگی است. برخی هدفهای تشکیل خانواده اجمالاً عبارتند از: ۱- تحقق جامعه سالم ۲- تداوم نسل ۳- تامین نیازهای اساسی ۴- تربیت اجتماعی نسل ۵- حداست ایمان ۶- جمال اجتماعی ۷- رشد و بالندگی ازدواج موقعیتی را برای زن و مرد مهیا می‌کند تا در پرتو زندگی مشترک بتوانند اولاً به بخش قابل توجهی از نیازهای حیاتی خود برسند، مثل غریزه جنسی، آن هم در محیطی سالم پاک و مشروع، با تکیه بر آرامش به دست آمده از آن قادر خواهند بود مسئولیتها و وظایفشان را انجام دهند و هم چنین به تامین نیازهای روانی خود اهتمام ورزند. از اهداف دیگر تشکیل خانواده پرورش فرزندان سالم و شایسته است، تربیت اجتماعی، یکی از مؤلفه‌هایی است که تحقق آن نیاز به محیط مساعد دارد و خانواده اولین نهاد تربیتی است که شرایط لازم برای این مؤلفه را داراست. نکته قابل ذکر دیگر این است که در تداوم زندگی مشترک زن و مرد باید به نقش همسر در بالندگی خویش توجه داشته باشند و این واقعیت را نیز به او اظهار نمایند. فصل دوم روشهای ایجاد خانواده سالم: ابتدا اینکه معیارها و ضابطه‌های همسرگزینی را مورد بازنگری قرار دهیم. زیرا هیچ انتخابی همانند همسرگزینی از آثار و پیامدهای به درازای یک عمر و ادامه نسل برخوردار نیست. در گام دوم برای تحقق خانواده سالم، ضرورت دارد به تبیین شویبه‌های تثبیت، استحکام و مودت در خانواده پرداخته شود و راهکارهای عملی در این زمینه مورد توجه قرار گیرد و در سومین گام وظایف والدین نسبت به فرزندان تبیین شود. در حقیقت بازشناسی حقوق فرزندان انگیزه‌ای است تا والدین با مسئولیت‌شناسی توأم با آگاهی بتوانند به تربیت نسل صالح و شایسته اقدام کنند. معیارهای همسرگزینی، تنوع و پیچیدگی معیارها، بعضاً پدیده همسرگزینی را با دشواری مواجه می‌کند، با این حال شناخت معیارها و میزان اهمیت آنها تا حدودی از این دشواری می‌کاهد. ۱- معیارهای روان‌شناختی، در این بخش موضوعاتی همچون شخصیت فرد، ساختار آن، تیپ شخصیتی مثل، درونگر، برونگر، صفات شخصیتی (متانت، وقار) رویکردهای شخصیتی (مثبت‌گرا، منفی‌گرا، واقع‌گرا) مورد بررسی قرار می‌گیرد، هدف این بررسی یافتن فصل مشترک یا مشابهت‌ها میان زن و مرد است. ۲- معیارهای زیبا شناختی، وجود زیبایی و جذابیت به تنهایی نمی‌تواند برای تشکیل زندگی کفایت کند زیرا زندگی مشترک، وظایف و به تبع آن دشواریهایی دارد که با تأکید بر زیبایی نمی‌توان از عهده آن برآمد لذا زیبایی و جذابیت برای پیوند زن و مرد نقطه شروع مناسبی است و لیکن شرط کافی محسوب نمی‌شود. ۳- معیارهای علمی و فرهنگی: عواملی هم چون میزان تحصیلات، مدارج علمی، اندوخته‌های فرهنگی زن و مرد و نیز آشنایی به فناوری و مهارتهای جدید و روزآمد، بعنوان بخشی از ملاکهای ازدواج مورد تأمل جوانان است. ۴- معیارهای

تکوین رشد: موضوع دیگر، مسأله سن ازدواج، سن زوجین و اینکه چه سنی برای دختران و پسران مناسب تر است و همچنین اختلاف سن زوجین است. «هاری اورستری» معتقد است که هر فرد از دو سن واقعی و روانی برخوردار است منظور از سن واقعی سن تقویمی بر مبنای سال تولد و فاصله آن تا زمان حاضر و سن روانی یا سن عقلی به معنای وجود ویژگی‌هایی نظیر میزان پختگی، درک زندگی، احساس مسئولیت و داشتن هدف مشخص می‌باشد. مثلاً ممکن است فردی سن واقعی اش ۲۵ سال و سن روانی اش ۳۰ سال باشد برای تشکیل خانواده احراز و تحقق رشد فکری یا همان سن عقلی مقدم بر سن واقعی است. بهترین سن ازدواج محدوده جوانی که بین سالهای ۱۹ تا ۲۵ تا ۳۰ را در بر می‌گیرد است. وجود فاصله سنی حدوداً ۳ تا ۶ سال نیز طبیعی است، ارشدیت سن مرد، نسبت به زن زمینه مساعدی را فراهم می‌کند تا وی از تجربه، پختگی و درایت بیشتری برخوردار باشد و بتواند زندگی را به نحو شایسته‌ای هدایت کند البته این هدف زمانی محقق می‌شود که مرد از مشورت و هم‌فکری و هم‌اندیشی زن بهره‌گیرد و خود را از این مهم بی‌نیاز نداند، اگر زن و مرد هم سن باشند و یا حتی زن به مرد ارشدیت نمی‌داشته باشد. در صورتی که در حالت اول موجب رقابت میان آنان نشود و در حالت دوم به تضعیف مدیریت مرد منجر نگردد سبب عدم موفقیت یک زندگی نمی‌شود. ۵- معیارهای مادی و اقتصادی: یکی از ملاکهای مورد نظر همسران، ارزیابی موقعیت مالی و اقتصادی طرف مقابل به ویژه توانمندی مادی مرد است. زیرا از یک سو او مدیر زندگی و مسئول تامین معیشت خانواده است و از سوی دیگر برخی از زنان، ضریب امنیت زندگی خود را بر مبنای توانایی اقتصادی همسران، تنظیم می‌کنند و لذا مایلند که از همان آغاز مرد از بنیه مالی خوبی برخوردار باشد تا احساس ایمنی بیشتری داشته باشند و همچنین برای برخی مردان، وضعیت مالی زن و خانواده اش نیز حائز اهمیت است. مسائل رفاهی و مادی با وجود تاثیرات فراوان نباید به یک هدف زندگی تبدیل شود شایسته است که جوانان با یقین به وعده پروردگار به انگیزه محدودیت اقتصادی، ازدواج را به تأخیر نیندازند و اطمینان به لطف الهی داشته باشند که فرمود: «... اگر از نیازمندان و مستمندان باشند، خدا از فضل خود بی‌نیازشان سازد» تشکیل خانواده عالی‌ترین پیوند دو انسان یا به عبارتی اتصال دو روح یا دو شخصیت است لذا رویکرد صرفاً اقتصادی به این پیوند آسیب می‌رساند. در روایتی رسول اکرم (ص) می‌فرماید: «هرکس تنها به منظور مال، زنی را به همسری انتخاب کند، خداوند او را به همان مال و او می‌گذارد» و در روایتی دیگر فرمود: «مال زن موجب طغیان او می‌شود» ۶- معیارهای اخلاقی و دینی: ملاک دیگری که برای بسیاری از دختران و پسران در همسرگزینی، اهمیت خاصی دارد. شاخصهای اخلاقی و دینی است. واقعیت این است که فرد دین‌باور در نگاه دیگران، یعنی کسانی که دارای درجه‌ای از خودساختگی، رفتار اطمینان‌بخش و پایبندی به ارزشهای اخلاقی باشد. در برخی از فرمایشات رسول اکرم (ص) آمده است که: «همیشه در ازدواج همسر با ایمان انتخاب کنید» از بررسی روایات و احادیث چنین استنباط می‌شود که تنها ملاکی که به طور مطلق و در همه موارد به آن تأکید شده است مقوله دین و ایمان است و معلوم می‌شود که وجود این عامل نوعی تضمین برای داوم، بقا و تفاهم زندگی مشترک است در روایتی آمده است «دختر را به ازدواج فرد با ایمان در آورید، زیرا اگر دختر را دوست داشته باشد به او محبت و نیکی خواهد کرد و اگر او را دوست نداشته باشد به او ظلم نخواهد کرد» شیوه‌های تثبیت و استحکام مودت در خانواده یکی از معیارهای ارزیابی موفقیت همسران در زندگی، وجود رابطه مبتنی بر «مودت و رحمت» در مناسبات آنان است. در کلام الهی آمده است: «از نشانه‌های (لطف) اوست که همسری از جنس خودتان آفرید تا در کنار او به آرامش برسید و میان شما (رشته‌های) مودت و رحمت نیز ایجاد کرد. شیوه‌های تحکیم و تقویت مودت در زندگی به ترتیب زیر است: ۱- ارتقاء ارتباطات انسانی: ارتباط کلامی، هنر خوب شنیدن که از مهارت‌های مهم در مناسبات زناشویی است. ۲- تبادل عاطفی پایدار: «راه سالم پیوند با جهان، راه عشق است» ابراز محبت، تبلور نیروی محبت است. لازم می‌آید که محبت به کسی ابراز آن است و این امر سبب کامیابی بیشتر در زندگی زوجین است. غلبه بر خودشیفتگی مقدمه‌ای برای رسیدن به مرز «شخصیت از خود فرا رونده» است. ۳- همدلی: زوجهای جوان پس از پیوند زناشویی، به تدریج خود را در برابر

مسائل متنوع، گسترده و جدی می‌بینند. مسائلی که به تنهایی قادر به حل آنها نیستند. ولی وحدت و همفکری زوجین، توان آنها را در غلبه بر مسائل و مشکلات مضاعف می‌کند زیرا هریک از منظر خاصی به مسائل زندگی می‌نگرد و لذا امکان دستیابی آنها به یک دید جامع، بیشتر می‌شود، همدلی در پیچه‌ای برای خروج فشارهای درونی یا برون ریزی هیجانی است و بیان دردها، موجب تصفیه روح و روان و تداوم زندگی می‌شود. ۴- ارتقاء سطح ارزش شخصی: نیاز به احترام و تکریم منزلت از دیگر نیازهای افراد در زندگی مشترک است که تامین آن به فرد احساس بهتری می‌بخشد زیرا هریک از زوجین به شدت مایل است نزد همسرش از احترام و جایگاه رفیعی برخوردار باشد و نتیجه چنین وضعی، ایجاد احساس دل بستگی به زندگی علاوه بر افزایش انگیزش و کارآمدی، بر توان و قابلیت فرد برای مواجهه با مشکلات نیز می‌افزاید و فرجام آن پایداری و قوام زندگی مشترک می‌باشد. ۵- مثبت‌گرایی. مثبت‌نگری: یکی از نشانه‌های سلامت روان، رویکرد مثبت و سازنده به هستی است. چنین رویکردی زمینه‌ای برای گرایش و برخورد مثبت با جهان محسوب می‌شود تحقق این معنا در روابط زوجین از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا آنان مایلند که: - از نظر همسر نسبت به خود آگاه شوند. - این نظر، مثبت، سازنده و ارزشمند باشد. - با اطمینان از رویکرد مثبت همه، احساس امنیت می‌کنند. - شاهد استمرار چنین رویکردی باشند. در یک پژوهش تربیتی مشخص شد که عامل اصلی بدرفتاریها و ناسازگاری‌های خانوادگی، عامل دل‌سردی است. ۶- رغبت‌شناسی: در روابط همسران، تامین علائق اصولی یک دیگر، موجب رضایت خاطر آنها می‌شود و بر شادکامی زندگی می‌افزاید. ۷- وسعت نظر: منظور از وسعت نظر، داشتن ویژگی‌هایی نظیر بلند نظری، بزرگواری، گذشت است نقش این عامل در مناسبات همسران، به لحاظ ارتباط نزدیک و مستمر آنان تعیین کننده است به منظور تحقق وسعت نظر، عمل به توصیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود. - در زندگی به مسائل جزئی و پیش پا افتاده نباید چندان اهمیت داده شود تا بر روند دوستی همسران اثر نامطلوبی بر جای نهد. - در مسائل اخلاقی به ویژه غیرت نسبت به همسر، از حد اعتدال نباید فراتر رفت، زیرا غیرت بی جا زمینه ساز برخی آسیبهای اخلاقی و اجتماعی می‌شود. چنین مضمونی در بخشی از سفارشات حضرت امیر (ع) خطاب به امام حسن (ع) نیز آمده است. - در صورت عذر خواهی فرد از خطایش، باید پوزش پذیر بود و دیگر گذشته‌اش را به روی او نیاورد و مجدداً فرصتی به او بخشید. - خویش‌انداری در مواجهه با مشکلات زندگی، بدیهی است فردی که از ظرفیت روحی و روانی بالایی برخوردار باشد، خود را نمی‌بازد و می‌تواند اعتماد همسرش را نیز نسبت به خود افزایش دهد. وظایف والدین نسبت به فرزندان معرفت نسبت به وظایفی که در قبال فرزند دارند موجب احساس مسئولیت در این زمینه می‌شود عمل به این وظایف و تلاش برای هماهنگ‌سازی ساختن فعالیت‌های تربیتی والدین با یکدیگر، سبب تضمین موفقیت آنان می‌شود. وظایف زوجین قبل از تولد مهمترین عامل در این زمینه مراقبت‌های مربوط به انعقاد نطفه و نیز دوران بارداری است. در دوران بارداری رعایت چند نکته توصیه می‌شود: ۱- حمایت عاطفی و پشتیبانی روحی و فکری مرد از زن. ۲- ایجاد محیطی امن از حیث فیزیکی و روانی در خانواده. ۳- مراقبت زن از جهت روحی و روانی زن از خویش و پرهیز از استرس. ۴- تامین شادکامی زن، پرهیز از غم، اندوه و افسردگی. ۵- ارتقاء روحیه معنوی زن از طریق ارتباط با خدا. ۶- تقویت سلامت جسمی زن از طریق برنامه‌های ورزشی، بهداشتی و غذایی مطلوب. ۷- ابراز علاقه مرد به داشتن فرزند و هماهنگی احساسی و عاطفی با زن در دوران انتظار تولد فرزند. پس از تولد حقوق خاصی به او تعلق می‌گیرد: انتخاب نام نیک و شایسته - تغذیه صحیح در دوران رشد - تامین سلامت جسمی و روانی و دادن انگیزه به او برای ادامه زندگی - تربیت مطلوب که شامل ابعاد بدنی - عاطفی - عقلانی، اجتماعی و اخلاقی یا دینی است و هریک عوامل و شیوه‌های خاصی را در بر می‌گیرد. همچنین کشف علایق و استعدادها و نیازهای فرزندان در جهت رشد و برطرف کردن ضعفها و کاستی‌ها موثر است که در راستای رسیدن به این مهم نیاز به آموزش در زمینه‌های مختلف است. حق فرزند از منظر امام سجاد (ع) «حق فرزندت این است که بدانی، او قسمتی از وجود توست و جزئی از درخت هستی تو به شمار می‌رود در این جهان، خوبی و بدی او با تو ارتباط پیدا می‌کند، تو

درباره آنچه نسبت به او مسئولیت پذیر شده ای مورد سؤال قرار خواهی گرفت از نظر: ۱- تربیت و آداب آموزی ۲- دلالت کردن به خدانشناسی ۳- یاری دادن او در راه حقو این وظایف را به در طریق، یکی عمل خودت و دیگری راهنمای و آموزشی که به او ارائه خواهی کرد ادامه کنی (بنابراین بایستی او را در دوستی خدا و اطاعت از او کمک کنی و مسائل ایمان و پاکی او را در حدود امکان فراهم سازی) عمل تو در باره چنین باشد که یقین داری، اگر در این راه کمترین زحمتی به خود می دهی، پاداش کافی خواهد داشت و اگر کمترین کوتاهی نمایی دقیقاً مورد مواخذه، سلامت و مجازات قرار خواهی گرفت در رابطه خود با او، طوری رفتار کن که نزد خدا مغرور نباشی، در بر پا داری او، سرپرستی شایسته داشته باشی و در راه اصلاح نواقص او از تواناییهای خود او کمک بگیر و در این راه پناهی، جز خدا نیست. فصل سوم ازدواج های دانشجویی در چند سال اخیر ازدواج دانشجویی روند رو به رشد نسبتاً موفقی داشته است به لحاظ هم پوشی دوره دانشجویی با بخشی از سالهای آغازین جوانی می توان این ازدواجها را پیوندهای آغاز جوانی تلقی کرد. برخی از فرصتهای مثبت و سازنده ازدواجهای مذکور اجمالاً عبارتند از: ۱- طولانی کردن جوانی: اندیشه پایدار ساختن جوانی از دیرباز ذهن انسانها را به خود مشغول ساخته یکی از پاسخهای قابل قبول، حفظ شور و نشاط سالهای جوانی است که منجر به تداوم آن در سالهای بعد می شود. ازدواج دانشجویی، پیوند به موقعی است که از همان زمان آغاز با شور و نشاط ویژه ای همراه است و زمینه ای برای بهره گیری بیشتر از سرمایه روحی مهیا می کند. زوجهای دانشجویی، در مقایسه با دختران و پسران مجردی که غالباً تنهایی را تجربه می کنند، فرصت انس و الفت با همسر جوانی می یابند که علاوه بر خروج از دایره تنهایی، معنا و مفهوم جدیدی نیز در زندگی شان پیدا می کنند و معنا جویی، مقدمه ای برای شور و نشاط بیشتر جوانی و بهانه ای برای مقابله در برابر مشکلات زندگی است. ۲- تعدیل انتظارات متقابل: بدیهی است اتکاء نظام خانواده بر بنیادهایی همچون ساده زیستی، کم توقعی قناعت و روح بزرگواری و ارزش گرایی فرصتی می آفریند تا زوجهای دانشجویی، سطح زندگی و روابط مشترک را به الگوی خانواده متعالی ارتقاء بخشند. نکته قابل توجه اینکه معنای حقیقی «زهد» از نگاه حضرت امیر (ع) «برداشت کم و بازدهی زیاد» تعبیر شده است. ۳- کاهش فاصله نسلیها: یکی از مواهب ازدواج دانشجویی تنظیم طبیعی فاصله سنی والدین و فرزندان است زوجهای جوانی که در آغاز زندگی مشترک، صاحب فرزند و به تعبیر دیگر امانت دار حق تعالی می شوند، از این فرصت بهره مند خواهند شد که فاصله سنی قابل قبولی با فرزندان شان پیدا کنند و این امر در تفاهم میان دو نسل (والدین و فرزندان) اثر مطلوبی دارد. طولانی شدن فاصله سنی زیاد ابتدا ممکن است به گسست نسلیها و در ادامه به تضاد نسلیها بیانجامد. ۴- افزایش سطح انگیزش: ازدواج رویداد مثبتی است که در کنار همه مواهب و آثار ارزشمند آن بر شدت و تنوع انگیزه های زوجین می افزاید و هریک در صدد بر می آیند تا با افزایش کارآمدی و قابلیت خود، زندگی مشترک را در مسیر موفقی قرار دهند. ازدواج در سالهای آغازین جوانی بیش از سایر ازدواج ها انگیزه های زوجین را تحت تاثیر قرار می دهد زیرا جوانی، دوره مهم و بی نظیری در زندگی است که فرد خود را قادر می بیند به چالشهای زندگی پاسخ دهد و از میدان مبارزه، عقب نشینی نکند. درحقیقت جوان زندگی را فرایندی طولانی و مداوم از مبارزات کوچک و بزرگ می بیند و به لحاظ غرور و عزت نفس تن به شکست نمی دهد. ۵- آرامش روحی به موقع: اگر آرامش روحی، پیامد منطقی و طبیعی ازدواج محسوب می شود ولیکن در ازدواج های دانشجویی آرامش مورد نظر به موقع حاصل می شود، زیرا زوجین در آغاز بهار زندگی همسر انتخاب کرده و قادرند از حداکثر شور و نشاط جوانی، بهره گیرند. اگر چه ازدواج در سالهای بعد نیز آرامش به همراه خواهد داشت اما زمان فرصت محدود تری برای زوجین باقی می ماند تا از برکات آرامش به دست آمده بهره گیرند. آسیب ها و محدودیت ها: رویکرد به مزیت های ازدواج دانشجویی ما را نباید از پاره ای محدودیتها یا تهدیدها، غافل کند اگر چه محدودیت های این امر، سهم ناچیزی در مقایسه با مزایای آن دارد ولیکن شایسته است که نگاهی جامع بر هر دو جنبه آن داشته باشیم. برخی از این محدودیت ها عبارتند از: ۱- انتخاب شتاب زده جوانی سرشار از احساس و عواطف است ولی از جهاتی می تواند در تصمیم گیری های مهم زندگی و

از جمله ازدواج تاثیر نا مطلوبی گذارد. بعنوان مثال جوانانی که شیفته زیبایی و جمال اند زمانی که در معرض برخی جلوه ها و جاذبه ها قرار می گیرند بلافاصله تحت تاثیر واقع شده احساس و عاطفه را مبنایی برای تصمیم جدی قرار می دهند لذا دانشجویان باید مزایای و معایب احتمالی را در نظر گرفته و ملاحظه کنند که در یک ارزشیابی صحیح، غلبه بر کدامیک از این دو است و در صورت تردید با مراکز مشاوره تماس گرفته و با استفاده از تجربه و تخصص مشاورین خانواده به یک انتخاب صحیح برسند. ۲-

انگیزه های نا کارآمد در بازشناسی انگیزه برخی از دانشجویان عامل فرار از تنهایی و ایجاد هم صحبتی به چشم می خورد که البته می تواند شرط لازم باشد ولی کافی نیست. دانش جویان به ویژه جوانان شهرستانی، باید ازدواج را پدیده ای مهمتر و اساسی تر از (رفع تنهایی) تلقی کنند، وظایف و کارکردهای زندگی مشترک سنگین تر از آن است که صرفاً با اتکاء بر یک انگیزه، بتوان آنها را به انجام رساند و متقابلاً ظرفیتهای و توانمندیهای طرفین باید بسی بیشتر از یک احساس هم صحبتی در نظر گرفته شود تا ازدواج موفق پدید آید. ۳- مقایسه های محنت زایکی از آفاتی که زوج دانشجو و زندگی مشترک آنان را تهدید می کند. ترتیب دادن مقایسه ها میان همسر و دیگران است. به مرور زمان این مقایسه ها آثاری نظیر برودت عاطفی، رنجش و بی تفاوتی در رفتار یکی از همسران یا هر دو ظاهر می شود. واقعیت این است که برخی زوجهای دانشجو به لحاظ موقعیت کلاس و عرصه های همکاری نزدیک میان دانشجویان در کارهای عملی نظیر آزمایشگاه، کارگاه فعالیتهای گروهی و نظایر آنها با افرادی از جنس مخالف، خواه ناخواه آشنا شده و خصوصیات مثبت علمی، آموزشی، اجتماعی و سایر فعالیتهای آنان، آگاه می شوند و طرف مورد نظر را با همسرشان مقایسه می کنند و چون همه یا بخشی از مزایای مورد نظر را در همسرشان نمی بینند به نقطه ای می رسند که شریک زندگی شان از چشم می افتد و همیشه در حسرت فرد مورد نظر به سر می برند و همین امر زمینه انجماد عاطفی را میان زوجهای جوان مهیا می سازد. بهداشت باروری و تنظیم خانواده ۳ (دکتر سهیلا خوش بین) فصل اول سلامت و بهداشت باروری سلامت به معنای رفاه کامل جسمی، روانی و اجتماعی است، نه فقط نبود بیماری یا ناتوانی و این موضوع یکی از حقوق اساسی بشر محسوب می شود. بهداشت باروری و اجزاء آنتاکید روز افزون روی سلامت مادر و کودک به عنوان هدفهای اصلی برنامه های تنظیم خانواده باعث شده که دامنه فعالیتهای این برنامه در سالهای اخیر بیش از پیش گسترش یابد. در حال حاضر در ایران بهداشت باروری در حیطه مراقبتهای اولیه بهداشتی خدمات زیر را ارائه می دهد: الف) مشاوره، اطلاع رسانی، آموزش، ارتباطات در زمینه مراقبتهای اولیه بهداشتی ب) مراقبتهای نوزاد به ویژه تغذیه با شیر مادر ج) مراقبتهای کودکان و ترویج تغذیه سالم دوره کودکی د) خدمات مربوط به مراقبتهای قبل و بعد از زایمان، زایمان، ایمن و مطمئن ه) مراقبتهای بهداشتی زنان مشتمل بر پیشگیری و درمان مناسب نازائی، جلوگیری از سقط جنین و درمان عوارض آن، پیشگیری و درمان مناسب بیماریهای مقاربتی از جمله ایدز، کنترل و درمان سرطانهای پستان و دستگاههای تولید مثل و (خدمات تنظیم خانواده ز) مراقبتهای بهداشتی سالمندان که در حال طراحی و ادغام در نظام ارائه خدمات است. بهداشت کودک در کاهش میزان مرگ و میر کودکان در همه جا پیشرفتهای مهمی حاصل شده است. بقای کودکان وابسته زمان گذاری تولد و فاصله گذاری بین فرزندان، تعداد زایمانها و بهداشت و سلامت باروری مادران دارد. الف) هدفها • بهبود و ترویج سلامت کودک • بهبود تغذیه کودک • ترویج تغذیه با شیر مادر همه کشورها باید برنامه هایی را در جهت کاهش بیمارهای دوران کودکی به ویژه بیماریهای عفونی و انگلی و جلوگیری از سوء تغذیه کودکان به ویژه دختر بچه ها، از طریق اقداماتی در راستای ریشه کنی فقر و تضمین محیط بهداشتی برای کودک و اشاعه اطلاعات مربوط به بهداشت و تغذیه در اولویت کاری خود قرار دهند. ارائه اطلاعات و آموزش به والدین درباره مراقبت از کودک نیز اهمیت بسیاری دارد. جلوگیری از بیماری های مقاربتی از جمله ایدز موارد بیماریهای مقاربتی در سراسر جهان زیاد و در حال افزایش است. این شرایط با شیوع آلودگی به ویروس نقص سیستم ایمنی انسان (HIV) بطور قابل ملاحظه ای بدتر شده است. شیوع این بیماریهای مقاربت از مالاریا بیشتر است. وضعیت نامساعد اقتصادی و اجتماعی زنان یک عامل تاثیر گذار بر این مشکل است. بهداشت زنان

و مادری سالمدر بسیاری از کشورهای درحال توسعه، عوارض مربوط به دوران بارداری و زایمان از علل اصلی مرگ و میرهای زنان در سنین باروری به شمار می‌روند. ۹۹ درصد این مرگها در کشورهای در حال توسعه اتفاق می‌افتد، توجه بیشتر به نیازهای بهداشت باروری زنان جوان از طریق پیشگیری از بارداریهای برنامه ریزی نشده که نتیجه آن سقط جنین های غیربهداشتی و نامطمئن است می‌تواند قسمت اعظمی از بیماریها و مرگ مادران را کاهش دهد. برنامه های تغذیه ای برای مادران در طول دوران بارداری و شیردهی، پیشگیری از توسل بی رویه به سزارین و مقابله با فوریت‌های مامایی، آموزش تنظیم خانواده پس از زایمان، آموزش مادران و توجه آنها به بهداشت خود و کودک، می‌تواند راهکارهای موثری برای داشتن مادرانی سالم و جامعه ای سالم و پر نشاط باشد. هم چنین توجه به بهداشت و سلامت میانسالان و سالمندان با هدف پیشگیری، غربالگری و درمان بیماریهای اولویت داراست. زنان در اکثر جوامع چون طولانی تر از مردان عمر می‌کنند، بیشترین جمعیت سالخورده را تشکیل می‌دهند و آسیب پذیرتر هستند. آثار اقتصادی و اجتماعی، پدیده پیر شدن جمعیت چالشهایی را برای همه جوامع به وجود آورده است. تغییر در ساختار سنی باعث شده که بسیاری از کشورها به بازنگری سیاستهای موجود پرداخته تلاش ویژه ای را در جهت شناخت بهترین راه کمک به مردم سالخورده با توجه به نیازهای آنان آغاز کنند. - در نظر گرفتن شمار و نسبت فزاینده افراد سالخورده در کل جمعیت طی برنامه ریزی های طولانی مدت و کوتاه مدت - حمایت از مردم سالخورده از طریق تشویق خانواده های چند نسلی و ارائه خدمات طولانی مدت برای مردم سالخورده - ایجاد تسهیلات لازم در زمینه مشارکت افراد سالخورده در جامعه با هدف افزایش خوداتکایی آنان در زمینه زندگی سالم، فعال و سازنده - استفاده بهینه از مهارتها و قابلیت‌های افراد سالخورده در راستای بهینه سازی جامعه - استفاده از همکاری سازمانهای غیر دولتی و بخش خصوصی جهت استقرار نظامهای رسمی و غیر رسمی فصل دوم تنظیم خانوادهنظیم خانواده براساس تعریف سازمان بهداشت جهانی، یعنی برنامه ریزی زوجین برای دستیابی به اهداف باروری به صورت آگاهانه، مسئولانه و داوطلبانه، که به منظور ارتقای تندرستی و بهزیستی خانواده انجام می‌گیرد تنظیم خانواده مترادف با تحدید موالید نیست. «تحدید موالید» یعنی محدود ساختن داوطلبانه تعداد فرزندان و تقاضای داشتن خانواده ای کوچکتر در مقایسه با نسل پیشین که معمولاً به عنوان یک سیاست دولتی اعمال می‌شود. اهمیت و ضرورت تنظیم خانوادهاز اثرات مهم تنظیم خانواده: به زنان کمک می‌کند تا از خود در مقابل حاملگی های ناخواسته محافظت کنند؛ از طریق فاصله گذاری مناسب بین تولدها باعث نجات جان کودکان می‌شود. رعایت مقررات تنظیم خانواده به مردان نیز امکان می‌دهد تا بتوانند به طور شایسته ای از خانواده خود مراقبت کنند. زوجها با داشتن فرزند کمتر قادرند امکانات آموزشی، پرورشی، بهداشتی و غذایی بهتری برای فرزندان خود فراهم کنند. هم چنین تنظیم خانواده به توسعه ملل کمک می‌کند. در جوامعی که دختران فرزند کمتری در مقایسه با مادرانشان داشته اند. بهبود وضعیت اقتصادی سیر سریعتری را طی کرده است. اگر خانواده ها در آینده فرزندان کمتری داشته باشند از دو برابر شدن جمعیت کره زمین طی ۵۰ سال آینده جلوگیری می‌شود. جمعیت مناسب در آینده تقاضای مناسب برای استفاده از منابع طبیعی از قبیل آب و خاک قابل کشت را به دنبال خواهد داشت. بنابراین با کاهش رشد جمعیت هر فرد در آینده فرصت بهتر و بیشتری برای ساختن یک زندگی مناسب و خوب خواهد داشت. فصل سوم برنامه کشوری برای تنظیم خانوادهرنامه های تنظیم خانواده بر مبنای چهار محور به شرح زیر است که جمعیت های مرتبط با برنامه را در سه مرحله قبل، حین و بعد از ازدواج پوشش می‌دهد: (الف) آموزش (مشاوره) تامین، توزیع و ارائه روشهای متنوع پیشگیری از بارداری (تحقیقات و مطالعات) نظارت، پایش و ارزشیابی آموزش دادن به زوجین متقاضی استفاده از تنظیم خانواده یعنی زنان ۱۵-۴۹ ساله و کلیه مردان، از طریق خانه های بهداشت، برنامه های صدا و سیما، درج مقالات آموزشی در مطبوعات امکان پذیر خواهد بود که با هدف ارتقاء سطح آگاهی جامعه و با تأکید بر نوجوانان و جوانان در زمینه نقش جمعیت در توسعه پایدار می‌باشد. ازدواج و پیشگیری در اسلامدر اسلام ازدواج به خودی خود و ذاتاً عمل مستحبی است که فراوان بر آن تأکید شده است گرچه ممکن است

به لحاظ امور عارضی، واجب یا حرام شود، چنان که اگر کسی ببیند با ازدواج نکردن مرتکب حرام می‌شود، ازدواج برای او واجب و اگر یقین کند که نمی‌تواند حقوق واجب همسر داری را رعایت کند، برای وی حرام خواهد بود بر همین اساس رسول اکرم (ص) فرموده اند: کسی که از بیم تنگدستی ازدواج نکند به خدای عزوجل گمان بد برده است. یکی از نتایج مهم ازدواج؛ علاوه بر حفظ عفاف و ایجاد آرامش و آسایش و... داشتن فرزند است که در آیات و روایات فراوان به آن اشاره شده است. درست است که یکی از اهداف اصلی ازدواج، داشتن فرزند است و شاید کمتر کسی باشد که این خواست فطری را در نظر نداشته باشد، برخی روایات را هم دیدیم. اما در اسلام نیز داشتن فرزند منوط به بر خوردار بودن از شرایط لازم و کافی است. مهم تر از داشتن فرزند، برآمدن از پس تربیت اوست و همچنین تأمین نیازهای روحی، جسمی، مادی و معنوی او می‌باشد. اسلام با در نظر گرفتن تمام ابعاد وجودی یک انسان و آگاه بودن از شرایط و مشکلات وی راهنمای کاملی در همه زمینه‌های زندگی بشر است.

پایان

چون رود جاری باش

نوشته: پائولو کوئیلو

تلخیص: منصوره نعمتی، یگانه سیرجانیان، حمزه زارع زاده

پائولو کوئیلو؛ (۱۹۴۷) برخی اورا کیمیا گر واژه‌ها می‌دانند و برخی دیگر، پدیده‌ای عامه‌پسند. اما در هر حال، کوئیلو یکی از تاثیر گذارترین نویسندگان قرن حاضر است. (۱۹۴۷) تلخیص: منصوره نعمتی، یگانه سیرجانیان، حمزه زارع زاد بهار ۱۳۸۸ چون رود جاری باش خاموش در شباهنگام نترس از تاریکی اگر در آسمان ستاره ایست تونورش را بازتاب و گرابری گذرد از آن بالا یاد آر که از آب است ابر، همچون رود در زرفای آرام خویش "مانوئل باندئیرا" زندگی نامه پائولو کوئیلو-----

برخی اورا کیمیا گر واژه‌ها می‌دانند و برخی دیگر، پدیده‌ای عامه‌پسند-----

اما در هر حال، کوئیلو یکی از تاثیر گذارترین نویسندگان قرن حاضر است. پائولو کوئیلو ۲۴ اوت سال ۱۹۴۷ در خانواده‌ای متوسط به دنیا آمد. پدرش، پدرو، مهندس بود و مادرش، لیشیا، خانه‌دار. در هفت سالگی به مدرسه‌ی عیسوی‌های سن ایگناسیو در ریو دوژا نیرو رفت و تعلیمات سخت و خشک مذهبی تاثیر بدی بر او گذاشت. اما این دوران تاثیر مثبتی هم بر او داشت. در راهروهای خشک مدرسه‌ی مذهبی، آرزوی زندگی‌اش را یافت: می‌خواست نویسنده شود، اما والدین او برای آینده‌ی پسرشان نقشه‌های دیگری داشتند. می‌خواستند مهندس شود. پس سعی کردند شوق نویسنده‌گی را در او از بین ببرند. اما فشار آن‌ها و بعد آشنایی پائولو با کتاب مدار راس السرطان هنری میلر، روح طغیانرا در او برانگیخت و باعث شد به زیر پا گذاشتن قواعد خانوادگی روی آورد. پائولو کمی بعد با گروه تئاتری آشنا شد و همزمان به روزنامه‌نگاری روی آورد. پدرش رفتار او را ناشی از بحران روانی دانست. همین شد که پائولو تا هفده سالگی دوبار در بیمارستان روانی بستری شد و بارها تحت درمان الکترو شوک قرار گرفت. روانپزشک به آنها گفت پائولو دیوانه نیست و نباید در بیمارستان روانی بماند. فقط باید یاد بگیرد چگونه با زندگی روبرو شود. پائولو کوئیلو، سی سال پس از این تجربه کتاب ورونیکا تصمیم می‌گیرد بمیرد را نوشت. در بیست و شش سالگی به این نتیجه رسید که به اندازه‌ی کافی زندگی کرده و دیگر می‌خواهد "طبیعی" باشد. شغلی در یک شرکت تولید موسیقی به نام پلی گرام یافت و همان جا با زنی آشنا شد که بعد با او ازدواج کرد. سال ۱۹۷۷ به لندن رفتند. پائولو ماشین تاپی خرید و شروع کرد به نوشتن. اما موفقیتی به دست نیاورد. سال بعد به برزیل برگشت و مدیر اجرایی شرکت تولید موسیقی دیگری ب هنام سی بی سی شد اما این هم فقط سه ماه طول کشید. سه ماه بعد همسرش از او جدا شد و از کار هم اخراجش کردند. بعد با دوستی قدیمی به نام کریستینا اوتیسیکا آشنا شد که به ازدواج انجامید و هنوز با هم زندگی می‌کنند. فهرست آثار پائولو کوئیلو -----

خاطرات یک مغ (۱۹۸۷) کیمیاگر (۱۹۸۸) بریدا (۱۹۹۰) عطیه ی برتر (۱۹۹۱) والکیری ها (۱۹۹۲) کنار رود پیدرا نشستم و گریستم (۱۹۹۴) مکتوب (۱۹۹۴) کوه پنجم (۱۹۹۶) کتاب راهنمای رزم آور نور (۱۹۹۷) نامه ی عاشقانه یک پیامبر (۱۹۹۷) دومین مکتوب (۱۹۹۷) ورونیکا تصمیم میگیرد بمیرد (۱۹۹۸) شیطان و دوشیزه پریم (۲۰۰۰) پدران، فرزندان و نوه ها (۲۰۰۲) یازده دقیقه (۲۰۰۳) زهیر (۲۰۰۴) چون رود جاری باش (۲۰۰۵) ساحره ی پورتویلا (۲۰۰۶) داستان مداد -----

پسرک پدر بزرگش را تماشا کرد که نامه ای می نوشت. بالاخره پرسید: "ماجرای کارهای خودمان را می نویسید؟ درباره ی من می نویسید؟" پدر بزرگ نوشتن دست کشید لبخند زد و به نوه اش گفت: "درست است، درباره ی تو می نویسم. اما مهم تر از نوشته هایم مدادی است که با آن می نویسم. می خواهم وقتی بزرگ شدی مثل این مداد بشوی " پسرک با تعجب به مداد نگاه کرد و چیز خاصی در آن ندید: "اما این هم مثل بقیه مدادهایی است که دیده ام " "بستگی دارد چطور به آن نگاه کنی. در این مداد پنج خاصیت است که اگر به دستشان بیاوری، تمام عمرت با دنیا به آرامش می رسی". خاصیت اول: می توانی کارهای بزرگ کنی، اما نباید هرگز فراموش کنی که دستی وجود دارد که هر حرکت تو را هدایت می کند. اسم این دست خداست، او همیشه باید تو را در مسیر اراده اش حرکت دهد " "صفت دوم: گاهی باید از آنچه می نویسی دست بکشی و از مداد تراش استفاده کنی این باعث می شود مداد کمی رنج بکشد. اما آخر کار، نوکش تیز تر می شود. پس بدان که باید رنج هایی را تحمل کنی، چرا که این رنج باعث می شود انسان بهتری شوی " "صفت سوم: مداد همیشه اجازه می دهد برای پاک کردن یک اشتباه، از پاک کن استفاده کنیم. بدان که تصمیم یک کار خطا، کار بدی نیست، در واقع برای اینکه خودت را در مسیر درست نگه داری، مهم است " "صفت چهارم: چوب یا شکل خارجی مداد مهم نیست، زغالی اهمیت دارد که داخل چوب است. پس همیشه مراقب باش درونت چه خبر است " "و سرانجام، پنجمین خاصیت مداد: همیشه اثری از خود به جا می گذارد و سعی کن نسبت به هر کار می کنی، هشیار باشی و بدانی چه می کنی -".

چنگیز خان و شاهینش: یک روز صبح، چنگیز خان مغول و درباریانش برای شکار بیرون رفتند. همراهانش تیز و کمان شان را برداشتند و چنگیز خان شاهین محبوبش را روی ساعدش نشانند. شاهین از هر پیکانی دقیق تر و بهتر بود، چرا که می توانست در آسمان بالا برود و آنچه را ببیند که انسان نمی دید. اما با وجود تمام شود و هیجان گروه، شکاری نکردند. چنگیز خان مایوس به اردو برگشت، اما برای آنکه ناکامی اش باعث تضعیف روحیه ی همراهانش نشود، از گروه جداشد و تصمیم گرفت تنها قدم بزند. بیشتر از حد در جنگل مانده بودند و نزدیک بود خان از خستگی و تشنگی از پا در بیاید. گرمای تابستان تمام جویبارها را خشکانده بود و آبی پیدا نمی کرد، تا اینکه - معجزه -! رگه ی آبی دید که از روی سنگی جلویش جاری بود. خان شاهین را از روی بازویش بر زمین گذاشت و جام نقره ی کوچکش را که همیشه همراهش بود، برداشت. پر شدن جام مدت زیادی طول کشید اما وقتی می خواست آن را به لبش نزدیک کند، شاهین بال زد و جام را از دست او بیرون انداخت. چنگیز خان خشمگین شد، اما شاهین حیوان محبوبش بود، شاید او هم تشنه اش بود. جام را برداشت، خاک را از آن زدود و دوباره پرش کرد. اما جام تا نیمه پر نشده بود که شاهین دوباره آن را پرت کرد و آبش را بیرون ریخت. چنگیز خان حیوانش را دوست داشت، اما می دانست نباید بگذارد کسی به هیچ شکلی به او بی احترامی کند، چرا که اگر کسی از دور این صحنه را می دید، بعد به سربازانش می گفت که فاتح کبیر نمی تواند یک پرنده ی ساده را مهار کند. این بار شمشیر از غلاف بیرون کشید، جام را برداشت و شروع کرد به پر کردن آن. یک چشمش را به آب دوخته بود و دیگری را به شاهین. همین که جام پر شد و می خواست آن را بنوشد، شاهین دوباره بال زد و به طرف او حمله آورد. چنگیز خان با یک ضربه ی دقیق سینه ی شاهین را شکافت. جریان آب خشک شده بود. چنگیز خان که مصمم بود به هر شکلی آب را بنوشد، از صخره بالا رفت تا سرچشمه را پیدا کند. اما در کمال تعجب متوجه شد که آن بالا برکه ی آب کوچکی است و وسط آن، یکی از سمی ترین مارهای منطقه مرده است. اگر از آب خورده بود، دیگر در

میان زندگان نبود. خان شاهین مرده اش را در آغوش گرفت و به اردوگاه برگشت. دستور داد مجسمه‌ی زرینی از این پرنده بسازند و روی یکی از بالهایش حک کنند: "یک دوست، حتی وقتی کاری می‌کند که دوست ندارید، هنوز دوست شماست". و بر بال دیگرش نوشتند: "هر عمل از روی خشم، محکوم به شکست است". کتاب راهنمای کوهنوردی-----

الف) کوهی را که می‌خواهی از آن بالا بروی انتخاب کن: تحت تاثیر حرف‌های دیگران قرار نگیر که می‌گویند "فلان کوه قشنگ تر است یا" بهمان کوه راحت تر است. "فرار است برای رسیدن به مقصدت، نیرو و شور و شوق زیادی صرف کنی، پس مسئول انتخاب خودتی و باید از کارت مطمئن باشی. ب) زمان نزدیک شدن به کوه را بشناس: کوه اغلب منظره‌ای دور دست است: زیبا، جالب، پر از چالش. اما وقتی به آن نزدیک می‌شوی، چه اتفاقی می‌افتد؟ راه پیچاپیچ است و جنگل‌های زیادی درون و پیرامون توست. آنچه روی نقشه آسان می‌نماید، در زندگی واقعی بسیار دشوار است. پس تمام راه‌ها و مسیرها را بررسی کن، تا روزی به قله‌ی مقصدت برسی. پ) از کسی که پیش تر به آنجا رفته، بیاموز: هر چه هم خود را بی‌همتا بدانی، همیشه کس دیگری هم هست که پیش از تو همین رویا را داشته. او نشانه‌هایی به جا گذاشته که پیمودن مسیر را برایت آسان تر می‌کند: بهترین مکان برای آویزان کردن طناب، مسیرهای کوبیده، شاخه‌هایی که شکسته تا عبور را راحت تر کند. این صعود متعلق به توست، مسئولیت توست، اما هرگز فراموش نکن که تجربه‌ی دیگران بسیار به تو کمک می‌کند. ت) خطرها را اگر از نزدیک ببینی، می‌توانی مهار کنی: وقتی بالا رفتن از کوه رویاهایت را آغاز می‌کنی به اطراف توجه کن البته پرتگاه‌هایی در راه هست. شکاف‌هایی تقریباً نادیدنی سر راهت است. سنگ‌هایی سر راهت است که توفان چنان صیقل داده که مثل یخ لیز شده است. اما اگر بدانی هر پایت کجاست، خطرات را هم تشخیص می‌دهی و می‌توانی مهارشان کنی. ث) چشم انداز عوض می‌شود، از آن استفاده کن: البته باید هدفی در ذهن داشته باشی (رسیدن به قله). اما همان طور که صعود می‌کنی، بیشتر هم میتوانی ببینی و زحمتی ندارد که گاهی توقف کنی و کمی از چشم انداز اطراف لذت ببری. با هر متر صعود؛ می‌توانی کمی دورتر را ببینی. از این فرصت برای کشف چیزهایی استفاده کن که تاکنون نشناخته‌ای. ج) به بدنت احترام بگذار: تنها کسی می‌تواند از کوه صعود کند، که به اندازه‌ی کافی به جسمش توجه کند. آن قدر که زندگی به تو وقت می‌دهد؛ فرصت داری. پس برای صعود پیش از حد لازم تلاش نکن. اگر تندتر بروی؛ خسته می‌شوی و نیمه راه از پیشروی دست میکشی. اگر آهسته بروی؛ شب می‌رسد و گم می‌شوی. از چشم انداز استفاده کن، از آب خنک چشمه‌ها و میوه‌هایی که طبیعت سخاوتمندانه تقدیم کرده، لذت ببر، اما به پیشروی ادامه بده. چ) به روح احترام بگذار: تمام مدت تکرار نکن که "باید موفق بشوم". روح دیگر این موضوع را می‌داند، در عوض، احتیاج دارد که از این راهپیمایی طولانی برای رشد؛ گسترش به سوی افق و رسیدن به آسمان استفاده کنی. و سواس هیچ کمکی در رسیدن به هدف نمی‌کند و فقط لذت صعود را از تو می‌گیرد. اما توجه کن: این را هم تمام مدت تکرار نکن که "راه مشکل تر از آن است که فکر می‌کردم،" چرا که باعث از دست رفتن نیروی درونی ات می‌شود. ح) خودت برای پیمودن یک کیلومتر بیشتر آماده کن: مسیر قله کوه همیشه طولانی تر از آن است که فکر می‌کرده‌ای. خودت را گول نزن؛ لحظه‌ای میرسد که فکر می‌کنی به هدف نزدیکی؛ اما هنوز خیلی راه مانده. اگر خود را برای بیشتر رفتن آماده کرده باشی، این موضوع برایت دردسرساز نمی‌شود. خ) وقتی به قله رسیدی؛ شاد شو، گریه کن، دست بزن، از ته دل فریاد بکش، بگذار باد بالای کوه - چرا که بالای کوه همیشه باد می‌وزد - ذهنت را پاک کند، پاهای عرق کرده و خسته ات را تازه کند، چشمهایت را باز کند، غبار قلبت را برود. چه خوب، آنچه قبلاً فقط رؤیایی بود، چشم انداز دور دستی بود، اکنون بخشی از زندگی توست، پیروز شده‌ای. د) با خودت عهدی ببند: بپذیر نیرویی را کشف کرده‌ای که نمی‌شناختی و به خود بگو از حالا به بعد، از این نیرو تا پایان عمرت استفاده می‌کنی. ترجیحاً با خودت عهد کن که کوه دیگری پیدا کنی و رهسپار ماجرای تازه شوی. ذ) داستان را برای دیگران بگو: بله، داستان را بگو. الگویی به جا بگذار. هر چه راممکن است بگو، تا دیگران هم احساس

شهامت کنند وبا کوههای خود روبرو شوند . تماشای یک باغ-----

یک ضرب المثل عربی می گوید:"به ابله هزار نعمت بده ،اما باز هم فقط مال تو رامی خواهد." شروع می کنیم به کاشتن باغ زندگی مان ،بعد به کنارمان نگاه می کنیم ومی بینیم همسایه مان آنجاست وما را می پاید.ازهرکاری ناتوان است ،اما دوست دارد مارا راهنمایی کند که چطور اعمال خودرا درو کنیم ،افکارمان را بکاریم ،فتوحاتمان را آبیاری کنیم .اگر به گفته های او توجه کنیم ،آخر کار می بینیم داریم برای او کار می کنیم وباع زندگی ما می شود آنچه همسایه مان می خواهد .سرانجام فراموش می کنیم زمینی را که باعرق جبین کاشته ایم وبا برکات بسیار بارور کرده ایم .از یاد می بریم که هروجب زمین ،رازهای خودرا دارد وفقط دست صبور باغبان می تواند آن را رازگشایی کند .دیگر توجه نمی کنیم به آفتاب ،به باران وبه فصل ها....،چراکه فقط حواسمان به چشمهایی است که درهمان نزدیکی مرqb ماست .ابلهی که عشقش فضولی درباغ ماست ،هرگز باغ خود را نمی کارد .کل چگونه می تواند در جزء باشد -----در

خانه ی نقاشی سان پائولویی در نیویورک ملاقات می کنیم . از فرشته ها و کیمیاگری حرف می زنیم . بعد سعی می کنم برای مهمانهای دیگر این نظریه ی کیمیاگری را توضیح بدهم که همه ی ما تمام جهان را درونمان داریم و مسئول آنیم.با کلمات کلنچار می روم ، اما نمی توانم خوب توضیح بدهم . نقاش که آرام گوش می دهد ، از همه می خواهد از پنجره ی استودیوی او بیرون را نگاه کنند ." چی می بینید"؟یکی جواب می دهد " : یک خیابان در گرینویچ ویلیج".نقاش کاغذی روی شیشه می گذارد و خیابان را دیگر نمی بینیم ، بعد با قلم تراش مربعی در کاغذ در می آورد ." حالا از اینجا نگاه کنید ، چه می بینید "؟یکی از مهمان ها می گوید " : همان خیابان را ".نقاش چند مربع دیگر در کاغذ در می آورد و می گوید " : هر کدام از این مربع ها تمام خیابان را در خودش دارد، ما هم تمام کیهان را در خودمان داریم ". همه ی حاضران برای این تصویر زیبا از مفهومی پیچیده ، دست می زنند.برکه ی شیطان-----

برکه ای طبیعی نزدیک روستای باینندا در استرالیا راتماشای می کنم . جوانی بومی نزدیک می آید ومی گوید " :مراقب باشید نلغزید".صخره ها برکه ی کوچک را احاطه کرده اند .ام مطمئن به نظر می رسند ومی توان درمیان آن ها راه می رفت.پسرک ادامه می دهد:"اسم اینجا برکه ی شیطان است.سال ها پیش ،اولونا ،دختر بومی زیبایی که همسر یکی از جنگجوهای باینندا بود،عاشق مرد دیگری شد.باهم به این کوه ها فرار کردند .اما شوهر خودش رابه آنها رساند .مردفرار کرد،اما شوهر اولونا ،همین جا،درهمین آب ها ،اوراکشت .از آن موقع ،اولونا تمام مردها راباعشق از دست رفته اش اشتباه می گیرد وآنها را درمیان بازوان آب گونه اش می کشد". کمی بعداز صاحب هتل کوچک درباره ی برکه ی شیطان پرسیدم .گفت:"شاید خرافات باشد .اما واقعیت این است که دراین سالها ،یازده جهانگرد آنجا کشته شده اند وهمه شان مرد بوده اند".زغال تنها -----

خوان همیشه به مراسم مذهبی کلیسایش می رفت .اما به نظرش میرسید کشیش همیشه حرفهای تکراری می زند و کم کم دیگر به کلیسا نرفت .دوماه بعد ،درشب سرد وزمستانی ،کشیش به دیدنش آمد .خوان فکر کرد " :حتما آمده مرا مجاب کند به کلیسا برگردم".فکر کرد نمی تواند به کشیش بگوید که دلیل غیبتش موعظه های تکراری اوست .باید بهانه ای پیدامی کرد ووقتی فکر کرد ،دوصندلی جلوی آتشدان گذاشت وشروع کرد به صحبت درباره ی آب وهوا .کشیش چیزی نگفت .خوان بعد از اینکه بی فایده سعی کرد مدتی مکالمه را ادامه دهد،خودش ادامه دهد،خودش هم ساکت شد .دو نفری درسکوت نشستند ونیم ساعت به آتش خیره شدند .بعدکشیش برخاست وبا تکیه چوبی که هنوز نسوخته بود ،زغالی راجدا کرد ودور از آتش گذاشت .زغال که حرارت کافی نداشت تا شعله ور بماند، کم کم خاموش شد .خوان با عجله زغال را به داخل آتش

انداخت. کشیش بلند شد تا برود و گفت: "شب خوبی بود." خوان جواب داد: "شب خوبی بود و خیلی متشکرم. زغال دور از آتش؛ هرچه هم درخشان باشد، به سرعت خاموش می شود. انسانی که از هموعانش دور بماند، هرچه هم هوشمند باشد، نمی تواند حرارت و شعله اش را حفظ کند. یکشنبه ی دیگر به کلیسا می آیم." در راه نمایشگاه کتاب شیکاگو-----
 ----- برای شرکت

در نمایشگاه کتاب شیکاگو که اتحادیه ی کتابفروشان امریکا برگزار می کند، به شیکاگو پرواز می کردم. ناگهان مرد جوانی در راهروی هواپیما ایستاد و گفت: "دقیقا دوازده داوطلب می خواهم که پس از فرود، هر کدام یک گل سرخ در دست بگیرند." چند نفر از مسافران دست های خود را بالا گرفتند. من هم دستم را بالا بردم، اما انتخاب نشدم. با وجود این توانستم آن گروه را همراهی کنم. پس از فرود، مرد جوان با دختر جوانی در فرودگاه اوهار ملاقات کرد. مسافران یکی یکی شاخه های گل سرخشان را به آن دختر جوان تقدیم کردند. سرانجام پسر جوان از دختر تقاضای ازدواج کرد.... او هم پذیرفت. یکی از خدمه ی پرواز به من گفت: "از هنگامی که اینجا کار می کنم، این رویداد رمانتیک ترین حادثه ای است که در این فرودگاه رخ داده است." نانی که
 ----- چپه به زمین افتاد

----- همیشه گرایش داریم قانون مرفی را باور کنیم: یعنی دوست داریم باور کنیم که در کارها مان احتمال خطا بسیار زیاد است، گمان می کنیم سزاوار اقبال نیستیم. ژان کلود کاریه، داستان جالبی دقیقا درباره ی همین احساس دارد. مردی با فراغ بال صبحانه می خورد. اما موقع مالیدن کره، ناگهان نان از دستش بر زمین افتاد. پایین را نگاه کرد و با کمال تعجب دید آن طرف نان که بر روی آن کره مالیده، رو به بالاست! فکر کرد معجزه کرده. با هیجان سراغ دوستانش رفت و ماجرا را برایشان گفت. همه تعجب کردند، چرا که نان و کره هر وقت بر زمین می افتد، سمت کره دار به طرف پایین قرار می گیرد و کثیف می شود. یکی از دوستانش گفت: "شاید قدیس باشی و این هم نشانه ای از سوی خداست." خیلی زود ماجرا در آن ده کوچک پیچید و همه با هیجان آمدند تا ماجرا را بشنوند و ببینند چطور شده که برخلاف همیشه، نان این مرد به آن شکل برعکس روی زمین افتاده. هیچ کس نتوانست پاسخ مناسبی پیدا کند پس سراغ استادی رفتند که اطراف شهر زندگی می کرد و ماجرا را برایش گفتند. استاد از آن ها یک شب وقت خواست تا دعا کند، فکر کند و از خدا بخواهد پاسخ این سوال را به قلبش الهام کند روز بعد همه بی قرار شنیدن پاسخ آنجا جمع شدند. استاد گفت: "خیلی ساده است. در حقیقت نان دقیقا همان طوری روی زمین می افتد که باید بیفتد؛ تقصیر کرده بوده که به اشتباه در طرف دیگر نان مالیده شده." مهمانی از مراکش می آید-----

----- مهمانی از
 مراکش می آید و داستان عجیبی از تصور بعضی از قبایل بدوی درباره ی گناه نخستین برایم می گوید: حوا در باغ عدن قدم می زد که مار به او نزدیک شد و گفت: "این سیب را بخور." حوا که درسش را از خدا آموخته بود، قبول نکرد. مار اصرار کرد: "این سیب را بخور. چون باید برای شوهرت زیباتر بشنوی." حوا پاسخ داد: "نیازی ندارم. او که جز من کسی را ندارد." مار خندید: "البته که دارد." حوا باور نکرد. مار او را به بالای یک تپه، به کنار چاهی برد. آن پایین است. آدم او را آنجا مخفی کرده." حوا به درون چاه نگرست و باز تاب تصویر زن زیبایی را در آب دید. بعد سببی را که مار به او پیشنهاد می کرد، خورد. همین قبیله ی مراکشی معتقد است که هر کس به بازتاب چهره ی خود در آب بنگرد و ترسید، حتما به بهشت باز خواهد
 ----- گشت. برقراری تعادل در شبکه

----- غروب، با خانم هنرمند مشهوری در نیویورک می رویم تا چای بنوشیم. در بانکی در
 وال استریت کار می کرد، اما روزی رویایی داشت: باید به دوازده مکان در جهان سفر می کرد و در هر مکان، در خود طبیعت اثری از نقاشی و مجسمه سازی به جا می گذاشت. اکنون چهار بخش از ماموریتش را به انجام رسانده. عکس هایی را از یکی از

کارهایش نشانم می دهد: سرخپوستی که در غاری در کالیفرنیا حکاکی کرده . او همزمان که مراقب نشانه های رویاهایش است، در بانک هم کار می کند. پول لازم را برای سفر و تحقق وظیفه اش این طور به دست می آورد. می پرسم " : چرا این کار را می کنی ؟" جواب می دهد " : برای حفظ تعادل دنیا . شاید به نظرت چرند بیاید ، اما شبکه ی ظریفی ما را احاطه کرده ، به هم پیوندان می دهد و بنا به رفتار ما، قوی تر یا ضعیف تر می شود . با یک رفتار ساده که گاهی کاملاً بی فایده به نظر می رسد ، می توانیم خیلی چیزها را نجات بدهیم یا نابود کنیم " . حتا رویاهای من هم ممکن است چرند باشد ، اما نمی خواهم خطر کنم و دنبالشان نروم . برای من، روابط میان انسان ها درست مثل یک تار عنکبوت عظیم و شکننده است. من با کارم سعی می کنم بخشی از این شبکه ی تارها را ترمیم کنم . " این دوستان منند-----

----- در خیابان زنی بسیار متدین گفت " : قدرت این پادشاه از عهدی که با شیطان بسته " . پسرک گیج شد. مدتی بعد؛ پسرک به دیگری سفر کرد و شنید که مردی در کنارش می گفت " : همه ی این زمین ها مال یک نفر است . مطمئنم دست شیطان در کار است " . در پایان روزی تابستانی ؛ زن زیبایی از کنار جوان گذشت . واعظی خشمگینانه فریاد زد " : این کنیز شیطان است " . از آن روز به بعد پسرک تصمیم گرفت دنبال شیطان بگردد و همین که او پیدا کرد، گفت " : می گویند شما مردم را قدرتمند، ثرتمند و ربا می کنید " . شیطان جواب داد " : دقیقاً این طور نیست . تو فقط نظر کسانی را شنیده ای که می خواهند مرا تبلیغ کنند " . لحظه ی سحر-----

----- سیاستمدار مشهوری در کنفرانس اقتصاد داووس ، داستان زیر را برایم تعریف کرد. معلم شاگردانش را جمع کرد و از آنها پرسید " : چطور لحظه ی دقیق پایان شب و آغاز روز را تشخیص می دهیم " ؟ پسرکی گفت " : وقتی از دور میشی راز سگی تشخیص بدهیم " . دیگری گفت " : وقتی می فهمیم روز شروع شده که از دور درخت زیتون را از درخت انجیر تشخیص بدهیم " . معلم گفت " : این تعریف دقیقی نیست " . پسرها پرسیدند " : پس جوابش چیست " ؟ معلم گفت " : وقتی بیگانه ای نزدیک می شود و او را با برادرمان اشتباه می گیریم ، اختلاف ها ناپدید می شود . این لحظه ای است که شب تمام و روز آغاز می شود " . راج داستانی برایم می گوید-----

----- در یکی از روستاهای بنگال، زن بیوه ای استطاعت نداشت تا برای پسرش بلیت اتوبوس بخرد . وقتی پسرش به سن مدرسه رسید، مجبور بود برای رفتن به مدرسه ، تنها از وسط جنگل بگذرد. برای آنکه پسرش را آرام کند ، به او گفت " : پسرم ، جنگل ترس از ایزد کریشنا بخواد همراهی ات کند . دعایت را اجابت می کند " . پسرک به دستور مادرش عمل کرد: کریشنا ظاهر شد و از آن به بعد، هر روز تا مدرسه همراهش می رفت . روز تولد معلم مدرسه؛ پسرک از مادرش کمی پول خواست تا برای معلمش هدیه ای بخرد " . پسرم پولی نداریم. از برادرت کریشنا بخواد هدیه ای برای معلمت تهیه کند " . روز بعد؛ پسرک مشککش را کریشنا در میان گذاشت. کریشنا یک کوزه ی پر از شیر به او داد . پسرک با هیجان کوزه را به معلمش داد. اما از آنجا که هدایای شاگردهای دیگر بسیار زیبا بود ، معلم هیچ توجهی به هدیه ی او نکرد و به دستیارش گفت " : این کوزه را به آشپزخانه ببر " . دستیار دستور معلم را انجام داد. اما وقتی کوزه را خالی کرد ؛ ناگهان دید کوزه دوباره پر شده. بی درنگ ماجرا را به معلم گفت . معلم باخشم از پسرک پرسید " : این کوزه را از کجا آورده ای؟ چه کلکی در کارش است " ؟ کریشنا ؛ ایزد جنگل آن را به من داد " . معلم و دستیارش و همه ی شاگردها زدند زیر خنده. معلم گفت " : جنگل که خداندارد؛ این ها خرافات است. اگر راست می گویی، برویم به جنگل و ببینمش " ! تمام گروه راه افتاد. اما پسرک هر چه کریشنا را صدا زد ، ظاهر نشد. سرانجام ، نومیدانه آخرین تلاشش را کرد " : برادر کریشنا، معلم می خواهد تو را ببیند. خواهش می کنم ظاهر شو " ! در همین لحظه ؛ صدایی از سوی جنگل آمد و در شهر پیچید و همه آن را شنیدند " : پسرم، چطور می خواهد مرا ببیند؟ حتی باور نمی کند که من وجود دارم " ! پیش از یک کنفرانس-----

----- من و یک خانم نویسنده ی چینی ، خود را برای گفت و گو در یک جلسه ی ملاقات با کتابفروشان امریکایی آماده می کردیم . خانم چینی ، با حالتی بسیار عصبی

برایم تعریف کرد: "صحبت در برابر عموم همیشه سخت است. فکرش را بکنید که مجبور بشویم به یک زبان دیگر، درباره‌ی کتابمان توضیح بدهیم". از او می‌خواهم بس کند، وگرنه من هم مضطرب می‌شوم، من هم مشکل او را دارم. ناگهان برگشت، به من لبخند زد و با صدای ملایمی گفت: "همه چیز خوب پیش می‌رود. نگران نباشید. تنها نیستیم: اسم کتابفروشی زنی را که پشت من نشسته نگاه کن!" بر نشان سینه‌ی زن نوشته است: "کتابفروشی فرشتگان". هم من و هم خانم چینی، بسیار عالی درباره‌ی کارمان سخنرانی می‌کنیم، چرا که فرشتگان به ما نشانهای داده اند که منتظرش بودیم. نیا چیکای بایپندی

----- معجزه چیست؟ معجزه تعاریف مختلفی دارد: "چیزی که بر خلاف قوانین طبیعی عمل می‌کند"؛ "دخالتهای نیروهای ماورای طبیعی هنگام بحران شدید"، "اتفاقات غیرممکن از نظر علمی" و... من تعریف خودم را دارم: معجزه چیزی است که قلب ما را سرشار از آرامش می‌کند. گاهی خودش را به شکل یک درمان، یک تمنای پذیرفته یا چیز دیگری نشان می‌دهد، مهم نیست؛ نتیجه این است که وقتی معجزه رخ می‌دهد، نسبت به لطفی که خدا نثار ما کرده، احساس احترام می‌کنیم. بیست و چند سال پیش، وقتی دوران هیپی‌گری زندگی ام را از سر گذراندم، خواهرم از من خواست از پدر خوانده‌ی اولین دخترش بشوم. دعوتش را پذیرفتم، خوشحال بودم که از من نخواست تا موهایم را مواته کنم (آن موقع، موهایم تا کمرم می‌رسید) و نخواست تا هدیه‌ی گرانی برای دختر خوانده ام بخرم (پولی در بساط نداشتم). دختر به دنیا آمد، سال اول گذشت و مراسم تعمید برگزار نشد. فهمیدم خواهرم نظرش را عوض کرده، از او پرسیدم ماجرا از چه قرار است. پاسخ داد: "موقع تعمید، تو پدر خوانده اش می‌شوی. اما برای نیا چیکا نذر کرده ام و می‌خواهم دختر را در بایپندی تعمید بدهم، چرا که او لطف بزرگی در حق من کرده است". نمی‌دانستم بایپندی کجاست و من هرگز نام نیا چیکا را نشنیده بودم. دوران هیپی‌گری ام گذشت و شدم مدیر تولید آثار صوتی. خواهرم صاحب دختر دیگری شد و خبری از تعمید نبود. سرانجام، در ۱۹۷۸، تصمیمشان را گرفتند و دو خانواده - خانواده‌ی خواهرم و خانواده‌ی شوهر سابقش - عازم بایپندی شدند. آنجا فهمیدم نیا چیکا که نمی‌توانست شکمش را سیر کند، سی سال عمرش را صرف ساختن یک کلیسا و کمک به فقرا کرده است. آن زمان، دوران متلاطمی را در زندگی ام می‌گذراندم و دیگر به خدا هم اعتقاد نداشتم. یا بهتر بگویم، دیگر فکرمی‌کردم طی طریق دردنیای روحانی اهمیتی داشته باشد. مهم اتفاقات همین دنیا و نتایج این اتفاقات بود. رؤیاهای جنون‌آمیز جوانی ام را رها کرده بودم - که یکی از آنها نویسنده‌گی بود - و نمی‌خواستم دوباره به آن توهمات روی بیاورم. به آن کلیسا رفته بودم تا فقط یک وظیفه‌ی اجتماعی را به جا بیاورم. همان طور که منتظر زمان تعمید بودم؛ در اطراف گشت می‌زدم و سرانجام به خانه‌ی محقر نیا چیکا در کنار کلیسا رسیدم. دو گنجه و یک محراب کوچک؛ با چند تمثال از قدیسان و گلدانی با دو گل سرخ و یک گل سفید. ناخودآگاه، برخلاف تمام عقاید در آن دوران، نذری کردم: اگر روزی بتوانم نویسنده بشوم، همان طور که قبلاً می‌خواستم و حالا در بندش نبودم، در پنجاه سالگی به آنجا برمی‌گردم و دو شاخه گل سرخ و یک گل سفید در آن گلدان می‌گذارم. فقط برای اینکه مراسم تعمید را به یاد داشته باشم، عکسی از نیا چیکا خریدم. هنگام بازگشت به ریو، ناگهان فاجعه‌ای رخ داد. اتوبوسی جلوی اتومبیلم سبز شد، در یک چشم برهم زدن، فرمان را گرداندم، شوهر خواهرم هم توانست به موقع فرمان را بگرداند، اتومبیل پشتی ما به اتوبوس خورد، انفجاری رخ داد و چند کشته به جا گذاشت. کنار خیابان ایستادیم؛ نمی‌دانستم چه کنم. دست در جیبم کردم تا سیگاری بردارم و تصویر نیا چیکا را دیدم. در سکوت، پیام محافظت از من را می‌داد. سفر بازگشت من به سوی رؤیاهایم، به سوی سیر و سلوک روحانی، به سوی ادبیات، از همان جا آغاز شد. و یک روز دیدم دوباره درگیر نبرد نیک شده ام، همان نبردی که قلب آدم را پر از آرامش می‌کند، زیرا حاصل یک معجزه است. هرگز آن سهگل رز را فراموش نکردم. سرانجام، پنجاه سالگی - که اول بسیار دور می‌نمود - از راه رسید. تقریباً هم گذشت. در دوران بازی‌های جام جهانی عازم بایپندی شدم تا نذر را ادا کنم. کسی مرا دید که برای گذراندن شب، وارد کاشامبو شدم و خبرنگاری برای مصاحبه با من از راه رسید. وقتی گفتم آنجا چه می‌کنم، گفت: "مایلید از نیا چیکا حرف بزنید؟ همین هفته قبرش

را نبش کردند و قرار است تبرک او در واتیکان انجام شود. هر کس باید خاطره اش را از نیا چیکا بگوید." گفتم: "نه. این یک داستان بسیار خصوصی است. فقط اگر نشانه ای بینم حرف می زنم." فکر کردم: "نشانه چیست؟ فقط اینکه کسی از طرف او حرف بزند!" روز بعد اتومبیلی کرایه کردم، گل ها را خریدم و به پائندی رفتم. کمی دور از کلیسا ایستادم و یاد آمد مدت ها پیش که اینجا ایستاده بودم، مدیر تولید آثار صوتی بودم و اتفاقات بسیاری را به یاد آوردم که مرا به اینجا بازگرداند. وارد خانه ی نیا چیکا شدم، زن جوانی از یک لباس فروشی بیرون آمد و گفت: "دیدم کتابتان مکتوب را به نیا چیکا هدیه کرده اید. مطمئنم آن زن مهربان خیلی خوشحال شده." از من هیچ چیزی نپرسید. اما این نشانه ای بود که منتظرش بودم و این همان شهادت در ملاء عام است که باید می دادم. بازسازی خانه-----یکی

از آشنایم که هیچوقت نمی توانست رؤیاهایش را با واقعیت تطبیق بدهد، دچار مشکل شدید مالی شد. از آن بدتر، با کسانی دچار مشکلی شد که هرگز دلش نمی خواست آزارشان بدهد. نمی توانست بدهی هایش را پردازد و روز به روز روی هم انباشته می شد. به فکر خودکشی افتاد. روزی وقتی در خیابانی قدم می زد؛ چشم هایش به خانه ی ویرانی افتاد. یک لحظه فکر کرد: "ممکن است این خانه، خود من باشد؟" و درست در همان لحظه، آرزویی عمیق برای بازسازی این خانه در او زنده شد. صاحبخانه را پیدا کرد و به او پیشنهاد کرد که حاضر است خانه را بازسازی کند. صاحبخانه موافقت کرد. هر چند اصلاً نمی فهمید چی گیر دوست من می آید. با هم توانستند آجر، سفال سقف، مقداری چوب و مقداری سیمان تهیه کنند. دوست من با عشقی غیر قابل وصف کار را شروع کرد، بی آنکه بداند برای چه و برای که. اما همزمان با تعمیر آن بنا، احساس می کرد زندگی شخصی اش بهبود می یابد. پس از یک سال، هم آن خانه آماده ی سکونت شد و هم مشکلات شخصی اش برطرف شد. کوپا کابانا، ریو دوژانیرو-----من و همسر، آن زن در کنار خیابان کنتستانته

راموس کوپا کابانا می بینیم. نزدیک شصت سالش است. همسر پیشنهاد می کند کمکش کند: زن می پذیرد و از او می خواهد او را به خیابان سانتا کلارا ببرد. چند کیسه ی پلاستیکی از صندلی چرخدار آویزان است. در راه برایمان می گوید این کیسه ها، تمام مایملک اوست. زیر گنبد آسمان می خوابد و با صدقات دیگران زندگی می کند. به محل مورد نظر می رسیم؛ گداهای دیگری آنجا جمع شده اند. زن از کیسه های پلاستیکی، دو پاکت شیر مدت دار بیرون می آورد و بین مردم پخش می کند. زن فقط گفت: "دیگران به محبت کرده اندف پس باید به دیگران محبت کنم." نمی توانم وارد شوم-----

نزدیک اولیت در اسپانیا، قلعه ی ویرانی است. تصمیم می گیرم بینمش. وقتی می رسم، آقای کنار در می گوید: "نمی توانید وارد شوید." غریزه ام به من اطمینان می دهد که دلیل لذت ممنوعیت مانع ورودم می شود. توضیح می دهم که از راه درازی آمده ام، سعی می کنم به او انعام بدهم، با مهربانی رفتار می کنم، می گویم این که فقط یک قلعه ی ویران است... ناگهان، ورود به آن قلعه برایم بسیار مهم می شود. مرد تکرار می کند: "نمی توانید وارد شوید." فقط یک راه دیگر وجود دارد: باید به راهم ادامه بدهم تا به زور جلویم را بگیرد. به طرف در راه می افتم. مرد چشم به من می دوزد و کاری نمی کند. موقع ترک آنجا، دو جهانگرد هم می آیند و وارد قلعه می شوند. پیرمرد سعی نمی کند جلویشان را بگیرد. احساس می کنم به لطف مقاومت من، پیرمرد تصمیم گرفته از گذاشتن قواعد احمقانه دست بکشد. گاهی دنیا از ما می خواهد به چیزهایی که نمی شناسیم بجنگیم، به دلایلی که هرگز نخواهیم فهمید. قوانین هزاره ی جدید-----

۱. تمام انسانها متفاوتند. و باید هر کار می توانند بکنند تا متفاوت بمانند. ۲. به هر انسان دو امکان اعطا شده است: عمل و اندیشه. هر دو به یک جا می رسد. ۳. به هر انسان دو کیفیت اعطا شده است: قدرت و عطیه. قدرت انسان را به مقابله با سرنوشتش هدایت می کند، عطیه او را و او می دارد بخش بهتر وجودش را با دیگران سهیم شود. ۴. هر انسان یک فضیلت دارد: قدرت انتخاب. کسی که از این فضیلت استفاده نکند، نفرین می شود و دیگران برایش انتخاب می کنند. ۵. هر انسان بر دو

برکت برای برای کسب دانش تسلط دارد: برکت درست عمل کردن و برکت خطا کردن. در دومین مورد، همیشه آموزه ای وجود دارد که فرد را به راه درست هدایت می کند. ۶. هر انسانی ساختار جنسی خودش دارد و باید بدون احساس گناه، آن را به کار بگیرد، اما نباید دیگران را وادار کند مشابه او عمل کنند. ۷. هر انسانی افسانه‌ی شخصی خودش را دارد که باید تحقق یابد و دلیل ج.دی او در این دنیا است. افسانه‌ی شخصی، خود را با شیفتگی به انجام یک وظیفه نشان می دهد. یک نکته وجود دارد: فرد می تواند مدتی افسانه‌ی شخصی اش را کنار بگذارد، به شرط آنکه آن را از یاد نبرد و سراغ آن برگردد. ۸. هر مردی وجهی زنانه و هر زنی وجهی مردانه دارد. لازم است بر غریزه انطباق حاکم باشد و برعینیت، غریزه. ۹. هر انسانی باید دو زبان را بداند: زبان جامعه و زبان نشانه‌ها. یکی به کار با دیگران می آید. دیگری برای درک پیام‌های خداوند است. ۱۰. هر انسانی حق دارد خوشبختی را بجوید و خوشبختی چیزی است که شاد و راضی اش می کند. لزوماً آنچه شما را خوشبخت می کند، دیگران را هم راضی نمی کند. ۱۱. هر انسانی باید درون خودش شعله‌ی مقدس جنون را زنده نگه دارد، اما مثل انسانی معمولی رفتار کند. ۱۲. تنها خطاهای غیر مجاز برای انسان، خطاهای زیر است: عدم احترام به حقوق دیگران، فلج شدن از ترس، احساس گناه، این گمان که سزاوار خوبی و بدی ای نیست که در زندگی برایش رخ می دهد، و جبن. تبصره ۱: ما دشمنانمان را دوست داریم، اما با آنها متحد نمی شویم. آن‌ها بر سر راه ما قرار گرفته اند تا شمشیر نا را بیازمایند و سزاوار احترام ما در هنگام نبرد هستند. تبصره ۲: ما دشمنان خود را انتخاب می کنیم. ۱۳. همه‌ی ادیان به خدایی واحد می رسند و همه‌ی آن‌ها سزاوار احترام یکسانی هستند. تبصره: انسانی که دینی را انتخاب می کند، همزمان دارد شیوه‌ای جمعی برای نیایش و سهم شدن در اسرار هستی انتخاب می کند. اما او تنها کسی که است برای اعمالش در مسیرش مسئول است و حق ندارد مسئولیت اعمالش را به گردن دینش بیاندازد. ۱۴. انتهای دیواری که مقدس را از گجسته جدا می کند، مشخص شده است. از حالا به بعد، همه چیز مقدس است. ۱۵. هر آنچه امروز رخ می دهد، عواقب آن بر آینده و رستگاری آن بر گذشته تاثیر خواهد گذاشت. ۱۶. تمام قوانین مخالف این بیانیه، باطل اعلام می شود. ویران کردن و بازسازی-----

به گونکان گیما، از معابد ذن بودیسم، دعوت کرده اند. وقتی به آنجا می رسم، تعجب می کنم: آن عمارت بسیار زیبا در میان جنگلی عظیم قرار دارد، اما قطعه زمین بایری نیز کنارش است. می پرسم آن زمین خالی آنجا چه می کند و پاسخ می دهند که "قرار است معبد بعدی را آنجا بسازیم. هر بیست سال یک بار، این معبد را خراب می کنیم و کنارش معبد دیگری می سازیم. به این ترتیب، راهبان نجار، سنگ تراش و معمار، فرصتی می یابند تا توانایی‌های خود را به کار بگیرند و به دیگران هم بیاموزند. به این ترتیب، نشان می دهیم که هیچ چیز در زندگی ابدی نیست، حتی معابد نیز در معرض تغییر دائم قرار دارند." در بندر میامی-----

همان طور که با دوستی به تماشای بندر میامی ایستاده ایم، می گوید: "گاهی مردم آن قدر به آنچه در فیلم‌ها می بینند عادت می کنند که داستان اصلی را از یاد می برند. فیلم ده فرمان یادت است؟" البته که یادم است. یک جا موسی-چارلتون هستون- عصایش را بلند می کند، آب می شکافد و قوم بنی اسرائیل از آن می گذرند. "دوستم می گوید: "در کتاب مقدس داستان فرق می کند. آنجا خدا به موسی می گوید: به فرزندان اسرائیل بگوی که پیش روند. و تنها بعد به موسی می گوید عصایش را بلند کند و آب دریای سرخ می شکافد. فقط شهادت پیش رفتن است که باعث می شود راه ظاهر شود." عمل بر اساس غریزه-----

کشیش زکا، از کلیسای رستاخیز کویا کابانای ریودوژانیرو، سوار اتوبوسی بود که ناگهان آوایی به او گفت همان جا برخیزد و سخنان مسیح را موعظه کند. پدر شروع کرد به صحبت با آوا: "فکر می کنند احمقم!! اینجا که جای وعظ نیست." اما چیزی درونش اصرار می کرد که باید صحبت کند. پدر التماس کرد: "من آدم کمروبی ام. خواهش می کنم این را از من نخواه." تکانه‌ی درونی اش اصرار کرد. بعد قول خود را به یاد آورد: "پذیرش تمامی برنامه‌های

مسیح". در اوج شرم از جا برخاست و شروع کرد به صحبت درباره ی انجیل. مسافران در سکوت به او گوش دادند. به تمام آن‌ها نگریست، همه به او خیره بودند. کمتر کسی رویش را برگرداند. هر چه را در دلش احساس می کرد گفت؛ موعظه ی خود را به پایان رساند و نشست. حتا امروز هیچ تصویری ندارد که در آن اتوبوس چه وظیفه ای را انجام داد. اما در آنجا رسالتی را به انجام رسانده است، در این هیچ شکی ندارد. نیکوکاری در خطر است

چند وقت پیش، همسرم به جهانگردی سویسی در ایپانما کمک کرد. می گفت قربانی دزدها شده. با لهجه ای غلیظ، بسیار بد پرتهالی حرف می زد، می گفت گذر نامه و پولش را دزدیده اند و جایی برای خواب ندارد. همسرم پول ناهارش را داد، کمی پول به او داد تا شب را در هتل بگذراند و با سفارتخانه شان تماس بگیرد و بعد رفت. چند روز بعد، روزنامه ای در ریودو ژانیرو اعلام کرد که آن "جهانگرد سویسی"، "در حقیقت کلاهبردار حيله گری است که لهجه اش را عوض می کند و از کسانی که شهر ریو را دوست دارند و نمی خواهند تصویر بدی از آن در ذهن مسافران بماند، سوء استفاده می کند. همسرم که خبر را خواند، گفت: "این باعث نمی شود به دیگران کمک نکنم". حرفش مرا به یاد داستان خردمندی انداخت که یک روز عصر، به شهر اکبر رسید. مردم اهمیت چندانی به حضور او ندادند و به بند و اندرزه‌های او توجهی نکردند. پس از مدتی، روش خنده و طنز و کنایه را در برابر مردم شهر پیش گرفت. یک روز عصر، وقتی از خیابان اصلی اکبر می گذشت، گروهی زن و مرد شروع کردند به توهین به او. به جای آنکه خودش را به نفهمیدن بزند، به طرف آن‌ها را تبرک کرد. مردی گفت: "آقا، نکند شما ناشنوا باشید؟ ما به شما بدویراه می گوئیم و شما ما را تبرک می کنید!" خردمند گفت: "هر یک از ما تنها می تواند آنچه را دارد به دیگران عرضه کند". زوج خندان (لندن ۱۹۷۷)

با زن جوانی به نام سسیلیا مک داوول ازدواج کرده بودم و- در دوره ای که تصمیم گرفته بودم هر چیزی را که برایم جذاب نیست، کنار بگذارم- در لندن زندگی می کردیم، در طبقه ی دوم آپارتمان کوچکی در خیابان پالاس و پیدا کردن دوست برایمان بسیار سخت بود. اما هر شب، زوج جوانی از میخانه ی کنار خانه بیرون می آمدند و از جلوی پنجره ی ما می گذشتند و دست تکان می دادند و از ما می خواستند پایین برویم. اهل معاشرت با همسایه ها نبودم: هیچ وقت پایین نمی رفتم و وانمود می کردم متوجه منظور آن‌ها نشده ام. اما هر بار فریاد می کشیدند، حتا اگر کسی پشت پنجره نبود. یک شب، پایین رفتم و به سر و صدای آن‌ها اعتراض کردم. خنده ی آن دو بی درنگ به اندوه مبدل شد. عذر خواستند و از آنجا رفتند. اما آن شب، متوجه شدم که هر چند دنبال دوست می گردم، اما بیشتر نگران آنم که "همسایه ها چه می گویند". تصمیم گرفتم دفعه ی بعد آن‌ها را به خانه مان دعوت کنم تا قهوه ای بنوشیم. یک هفته ی تمام، در ساعتی که اغلب آن‌ها پیداشان می شد، پشت پنجره ماندم، اما دیگر نیامدند. چند بار به آن میخانه رفتم تا شاید آن‌ها را بینم، اما صاحب بار آن‌ها را نمی شناخت. تابلویی به پنجره آویختم و روی آن نوشتم: "دوباره صدامان کنید". اما حاصلش فقط این بود که شبی، گروهی مست، شروع کردند به فریاد زدن و عربده کشی و همسایه مان، همان که نگران بودم درباره ی ما چه بگوید، به ما به خاطر آویختن آن تابلو اعتراض کرد. دیگر هرگز آن‌ها را ندیدم. استرالیایی و آگهی روزنامه

در بندر سیدنی، به پل زیبایی نگاه می کنم که دو بخش شهر را به هم وصل می کند. بعد یک استرالیایی به طرفم می آید و از من می خواهد آگهی روزنامه ای را برایش بخوانم. می گوید: "حروفش خیلی ریز است. عینکم را در خانه جا گذاشته ام و نمی توانم بخوانم". سعی خودم را می کنم، اما من هم عینک مطالعه ام را نیاورده ام. از مرد عذر می خواهم. مرد می گوید: "خوب، فراموشش کنیم. یک چیزی را می دانید؟ من فکر می کنم چشم خدا هم ضعیف است. نه اینکه پیر شده، اما خودش این طور می خواهد. این طوری، وقتی کسی اشتباهی می کند، درست نمی بیند و چون دلش نمی خواهد

نادیده قضاوت کند، او را می بخشد " می پرسم " : خوب ، پس کارهای نیک چه می شود؟ استرالیایی می خندد " : خوب، خدا هیچ وقت عینکش را در خانه جا نمی گذارد " . و به راهش ادامه می دهد. اشک های صحرا-----

یکی از دوستانم با-----

داستان بسیار زیبایی از مراکش برگشت . داستان درباره ی یک مبلغ مسیحی است که بعد از ورود به مراکش ، تصمیم گرفت هر روز صبح در بیابان بیرون شهر پیاده روی طولانی بکند. اولین بار که این کار را کرد ، متوجه مردی شد که روی زمین دراز کشیده بود و گوشش را بر زمین چسبانده بود و با یک دستش به زمین می زد . مبلغ فکر کرد " : حتما دیوانه است " . اما این صحنه هر روز تکرار می شد و پس از یک ماه ، مبلغ که از این رفتار عجیب گیج شده بود ، تصمیم گرفت با مرد غریبه صحبت کند. هنوز عربی را خوب یاد نگرفته بود ، بنابراین با زحمت زیاد ، کنار مرد روی زمین زانو زد " . چه کار می کنی " ؟ " دارم با صحرا همنشینی می کنم و به خاطر تنهایی و اشک هایش ، او را تسلا می دهم " . نمی دانستم صحرا هم اشک می ریزد " . هر روز گریه می کند ، آرزو دارد برای مردم مفید باشد، به دشت سبز وسیعی مبدل شود که مردم بتوانند در آن کشت و زرع کنند و گل برویاند و گله ها در آن بچرند " . مبلغ گفت " : خوب ، به صحرا بگو همین حالا هم دارد وظیفه ی مهمی انجام می دهد. هر وقت در صحرا راه می روم ، به اندازه ی واقعی انسان پی می برم ، چرا که فضای باز وسیع صحرا ، به یاد من می آورد که ما در قیاس با خدا چقدر کوچیکیم . وقتی به شن های صحرا نگاه می کنم ، تصور می کنم تمام این میلیاردها انسان جهان یکسان آفریده شده اند ، حتا اگر دنیا نسبت به همه ی آنها منصفانه رفتار نکرده باشد . کوه هایش در مراقبه به من کمک می کند و وقتی می بینم خورشید از فراز افق بالا می آید ، روحم سرشار از شعف می شود و خود را به آفریدگار نزدیک تر احساس می کنم " . مبلغ مرد را ترک کرد و به کارهای روزمره اش برگشت . اما فکرش را بکنید که روز بعد ، وقتی آن مرد را دوباره در همان حال دید، چقدر تعجب کرد " . حرف های مرا به صحرا گفتمی " ؟ مرد سرش را تکان داد " . هنوز هم دارد گریه می کند " ؟ " هر حق هقش را می شنوم . حالا به این خاطر گریه می کند که هزاران سال را با این فکر گذرانده که کاملاً بی فایده است و تمام این مدت را به کفرگویی بر علیه خدا و سرنوشت خودش تلف کرده است " . خوب ، به صحرا بگو طول عمر ما انسان ها خیلی کوتاه تر است، اما ما هم بیشتر وقتمان را به این فکر می گذرانیم که بی فایده ایم . به ندرت سرنوشت واقعی مان را پیدا می کنیم و همیشه احساس می کنیم خدا نسبت به ما منصف نبوده است . وقتی سرانجام لحظه ی موعود می رسد و اتفاقی می افتد و دلیل زایش ما را به ما نشان می دهد ، فکر می کنیم برای عوض کردن زندگی مان خیلی دیر شده و به رنج بردن ادامه می دهیم و مثل صحرا ، خودمان را برای وقتی که تلف کرده ایم ، سرزنش می کنیم " . مرد گفت " : نمی دانم صحرا این حرف را گوش می دهد یا نه . به رنج عادت کرده و نمی تواند زندگی اش را طور دیگری ببیند " " . پس بیا کاری را بکنیم که من می کنم ، وقتی احساس می کنم آدم ها تمام امیدشان را از دست داده اند . بیا دعا کنیم " . دو مرد زانو زدند و دعا کردند . یکی که مسلمان بود ، رو به مکه نماز خواند و دیگری که کاتولیک بود ، دست هایش را به هم چسباند و دعا کرد. هر کدام به درگاه خدای خود دعا کردند، که همیشه یکی بوده است ، هر چند مردم اصرار دارند او را به نام های مختلف بخوانند. روز بعد ، وقتی مرد مبلغ برای پیاده روی صبحگاهی اش رفت ، آن مرد دیگر آنجا نبود. در جایی که معمولاً بر زمین می خوابید و زمین را در آغوش می کشید ، شن ها خیس به نظر می رسید، چرا که چشمه ی کوچکی از آن مکان داشت می جوشید . تا چند ماه بعد ، چشمه بزرگ تر شد و اهالی شهر در آنجا چاهی ساختند. بادیه نشینان آنجا را " چاه اشک های صحرا " می نامند . می گویند هر کس از این آب بنوشد ، راهی برای مبدل کردن رنج هایش به شرف می یابد و سرانجام سرنوشت حقیقی اش را پیدا می کند. ایزابلا از نپال بر می گردد-----

ایزابلا را در رستورانی-----

ملاقات می کنم که به خاطر خلوتی اش اغلب به آنجا می رویم . غذایش عالی است . می گوید در سفرش به نپال ، چند هفته را در

یک صومعه گذرانده . یک روز بعد از ظهر ، داشت با یکی از راهب ها از کنار صومعه می گذشت که راهب موز را باز کرد و مدت درازی ایستاد و محتویات آن را بررسی کرد . بعد به ایزابلا- گفت : " می دانستی موز می تواند معنای زندگی را به تو یاد بدهد ؟ " بعد موز فاسدی از آن بیرون آورد و دور انداخت و گفت : " این زندگی ای است که مسیر خود را به پایان رسانده و از آن استفاده نکرده اند ... و حالا بسیار دیر است . " بعد موز دیگری را از خورجینش بیرون آورد که هنوز سبز بود . موز را به ایزابلا نشان داد و دوباره در خورجینش گذاشت و گفت : " این زندگی ای است که هنوز مسیر خود را نیموده و منتظر لحظه ی مناسب است . " سرانجام ، موز رسیده ای از خورجینش بیرون آورد ، پوست کند ، با ایزابلا تقسیم کرد و گفت : " این لحظه ی اکنون است . یاد بگیر چگونه بی هراس و احساس گناه آن را زندگی کنی . " در کوه های آبی-----

روز بعد از ورودم به استرلیا، ناشرم
 مرا به یک پارک طبیعی در نزدیکی سیدنی می برد. آنجا، در میان جنگلی که منطقه ای به نام کوه های آبی را پوشانده، سه تخته سنگ به شکل اوبلیسک های مصری دیده می شود. ناشرم می گوید : " این تخته ی سه خواهران است . " و بعد افسانه ی زیر را برایم تعریف می کند. شمنی، با سه خواهرش در سفر بود که مشهور ترین جنگجوی زمان نزدیک شد و به او گفت : " می خواهم با یکی از این دختر های زیبا ازدواج کنم . " شمن گفت : " اگر یکی شان ازدواج کند، آن دوتای دیگر رنج می برند. به دنبال قبیله ای می گردم که مردانش بتوانند سه زن بگیرند . " سال ها قاره ی استرلیا را پیمودند، بی آنکه چنین قبیله ای را بیابند. هنگامی که پیر شدند و خسته، از هواپیمایی ماندند، یکی از خواهرها گفت : " دست کم یکی از ما می توانستشاد باشد . " شمن گفت : " من اشتباه می کردم ، اما حالا دیگر خیلی دیر شده . " و سه خواهرش را به سه تخته سنگ تبدیل کرد، تا هر کس از آنجا می گذرد، بفهمد که شادی یک نفر، نباید به معنای غمگین شدن دیگران باشد. ابرو تپه ی شنی-----

برونو فررو می نویسد : " همه می دانند زندگی ابرها
 بسیار پر تحرک است و اما بسیار کوتاه . " ابر جوانی در میان توفان عظیمی برفراز دریای مدیترانه به دنیا آمد. اما فرصتی برای رشد در آن منطقه نیافت ؛ باد عظیمی تمام ابرها را به سوی افریقا راند. همین که به قاره ی افریقا رسیدند ، آب و هوا عوض شد . آفتاب تندی در آسمان می درخشید و در زیر، شن های خشک صحرا دیده می شد. باد آنها را به سوی جنگل های جنوب راند، در صحرا هیچ بارانی نمی بارید. بنابراین، ابر هم مثل انسان های جوان، تصمیم گرفت از پدران و دوستان پیر ترین جدا شود و به کشف جهان بپردازد. باد اعتراض کرد : " چه کار می کنی ؟ صحرا همه جا یک شکل است ! به گروه برگرد تا به مرکز افریقا برویم. آنجا کوه ها و درختان زیبایی وجود دارد ! " اما ابر جوان وعاصی توجه نکرد. کم کم ارتفاعش را کم کرد و سرانجام نزدیک تپه های شنی ، پشت نسیم ملایمی نشست . پس از مدت درازی ، متوجه شد یکی از تپه ها به او می خندد. تپه هم جوان بود. باد تازه آن را شکل داده بود. همان جا، ابر عاشق تپه شد . " روز به خیر، زندگی آن پایین چطور است ؟ " با تپه های دیگر، خورشید، یاد و کاروان هایی هم صحبت که هر از گاهی از اینجا می گذرند. گاهی خیلی گرم می شود، اما تحمل می کنم. زندگی در آن بالا چطور است ؟ " اینجا هم باد و خورشید کنار ماست، اما حسنش این است که می توانم در آسمان بگردم و با چیزهای زیادی آشنا بشوم . " تپه گفت : " زندگی من کوتاه است . وقتی باد از جنگل برگردد ناپدید می شوم . " حالا غمگینی ؟ " حس می کنم به هیچ دردی نمی خورم . " من هم همین حس را دارم. باد تازه که بیاید، مرا به جنوب می راند و باران می شوم. به هر حال سرنوشتم همین است . " تپه لحظه ای مکث کرد، بعد گفت : " می دانی اینجا در بیابان، به باران می گوئیم بهشت ؟ " ابر با غرور گفت : " نمی دانم می توانم به چیزی به این مهمی بدل شوم یا نه . " از تپه های پیر افسانه های زیادی شنیده ام . می گویند بعد از باران ، گیاه و درخت ما را می پوشاند. اما هیچ وقت نفهمیدم این یعنی چه. در صحرا خیلی کم باران می بارد . " این بار ابر مکث کرد. اما خیلی زود، دوباره خندید : " اگر بخواهی ، می توانم باران بر سرت بریزم . همین که رسیدم ، عاشقت شدم و دلم می خواهد همیشه کنارت بمانم . " تپه گفت : "

وقتی برای اولین بار تو را در آسمان دیدم، من هم عاشقت شدم. اما اگر موهای زیبا و سفیدت را به باران مبدل کنی می میری". ابر گفت: "عشق هرگز نمی میرد. دگرذیسی می یابد؛ می خواهم بهشت را نشانت بدهم". و با قطره های ریز باران، شروع کرد به نوازش تپه؛ زمان درازی به همین شکل ماندند، تا اینکه رنگین کمان ظاهر شد. روز بعد، تپه ی کوچک از گل پوشیده شد. ابرهای دیگری که از آنجا می گذشتند، دیدند که آنجا، جنگل کوچکی به وجود آمده و آن ها هم بر تپه باریدند. بیست سال بعد، آن تپه، واحه ای شده بود، که با سایه ی درختانش، مسافران را پناه می داد. و همه ی این ها به خاطر این بود که روزی، ابری عاشق، نرسید و زندگی اش را فدای عشق کرد. در ساحل سن دیگو، کالیفرنیا-----

در ساحل سن دیگوی کالیفرنیا-----
قدم می زدم و با زنی پیرو سنت ماه-نوعی مکتب اسراری زنانه که بر اساس هماهنگی نیروهای طبیعت کار می کند- صحبت می کردم. خیره به پرندگان که روی دیواره ی ساحلی نشسته بودند، پرسید: "دوست دارید یک مرغ دریایی را لمس کنید؟ البته که دوست داشتم. اما هر بار به آن ها نزدیک می شدم، پرواز کنان می گریختند". سعی کنید به آن ها احساس عشق کنید. بعد این عشق را مثل رشته ی نوری، از درون قلب خود بیرون بکشید و به قلب مرغ دریایی بتابانید و در آرامش به او نزدیک شوید". به توصیه های آن زن عمل کردم. دوبار موفق نشدم، اما بار سوم، گویی به حالت خلسه وارد شده باشم، نتوانستم مرغ دریایی را لمس کنم. بار دیگر وارد خلسه شدم و باز همان نتیجه ی مثبت را گرفتم. دوست جادوگرم گفت: "عشق در جاهایی پل می زند که غیر ممکن می نماید". این تجربه را اینجا برای آنانی تعریف می کنم که مایلند دست به این تجربه بزنند. نشانه های خدا-----

-----ایزابل کوچولو داستان زیر را برایم گفت. عرب بی سوادی عادت داشت هر شب با چنان حرارتی نماز بخواند که مالک ثروتمند کاروان عظیم، تصمیم گرفت با او حرف بزند. "چرا این طور با اخلاص نماز می خوانی؟ تو که حتا خواندن بلد نیستی، از کجا می دانی خدا وجود دارد؟" می دانم قربان. من هر چیزی را که پدر عظیم آسمانی ما نوشته، می خوانم". "چطور؟" خدمتکار فروتن گفت: "وقتی نامه ای از فردی دور از اینجا دریافت می کنید، از کجا نویسنده را می شناسید؟" از روی دستخطش". "وقتی جواهری به دست تان می رسد از کجا می فهمید کی آن را ساخته؟" از روی مهر جواهر ساز". "وقتی صدای حرکت جانوران را اطراف خیمه تان می شنوید، از کجا می فهمید گوسفند بوده یا اسب یا گاو؟" مالک کاروان که از این همه سوال تعجب کرده بود، گفت: "از رد پایش". پیرمرد او را از خیمه بیرون برد و آسمان را نشان داد. "هیچ کدام از چیزهای آن بالا و هیچ کدام از چیزهای روی صحرای این پایین، به دست انسانی ساخته یا نوشته نشده است".

موضوعی مفرح درباره ی نوع بشر-----

-----مردی از دوستم خائمه کوهن پرسید: "با مزه ترین خصوصیت نوع بشر چیست؟" کوهن گفت: "تناقص. به شدت عجله داریم بزرگ شویم و بعد دلمان برای کودکی از دست رفته مان تنگ می شود. برای پول در آوردن خودمان را مریض می کنیم، بعد تمام پولمان را خرج می کنیم تا دوباره سالم شویم. آن قدر به آینده فکر می کنیم که اکنون را ندیده می گیریم و برای همین، نه اکنون را تجربه می کنیم و نه آینده را. طوری زندگی می کنیم که انگار هرگز نمی میریم و طوری می میریم که انگار هرگز زندگی نکرده ایم". چه کسی این اسکناس را می خواهد؟-----

قاسم-----

سعید عامر داستان خطیبی را می گوید که موقع سخنرانی، یک اسکناس بیست دلاری را بالا گرفت و گفت: "کی این اسکناس بیست دلاری را می خواهد؟" چندین دست بالا رفت، اما خطیب گفت: "قبل از آنکه بدهمش به شما، باید کاری بکنیم". بعد اسکناس را مچاله کرد و گفت: "کسی هنوز این اسکناس را می خواهد؟" باز هم دست ها بالا رفت. خطیب اسکناس را به دیوار

کوبید، روی زمین انداخت، به آن توهین کرد، لگد مالش کرد و باز آن را بالا گرفت. حسابی کثیف و چرک شده بود. سوالش را تکرار کرد و باز هم دست‌ها بالا رفت. خطیب گفت: "این منظره را هرگز فراموش نکنید. هر کاری با این اسکناس بکنم، باز هم یک اسکناس بیست دلاری می‌ماند. در زندگی بارها مضروب می‌شویم، لگدمالمان می‌کنند، به ما توهین می‌کنند، تحقیرمان می‌کنند، اما باز هنوز همان ارزش سابق را داریم." دو جواهر

به قول مارکوس گاریا، راهب سیترسین در بورخوس اسپانیا: "گاهی خدا برکتی را از کسی می‌گیرد، تا بداند خدا فقط کسی نیست که می‌شود از او درخواستی کرد. خدا می‌داند روح هر شخص را تا کجا می‌تواند امتحان کند و هرگز از آن نقطه فراتر نمی‌رود. در این لحظات هرگز نباید بگوییم: خدا مرا ترک کرده. خدا هرگز کسی را ترک نمی‌کند، هر چند شاید گاهی ما خدا را ترک کنیم. اگر پروردگار ما را مورد آزمون سختی قرار دهد، همیشه به ما توانایی کافی - به عقیده‌ی من بیش از کافی - می‌دهد تا از این امتحان عبور کنیم. یکی از خوانندگانم، کامیلا - گالوان پیوا داستان جالبی را در همین باره برایم فرستاد. نام این داستان "دو جواهر" است. خاخام بسیار مومنی به خوبی و خوشی با خانواده اش زندگی می‌کرد. زنی بسیار وفادار و دو پسر عزیز داشت. زمانی به خاطر کارش مجبور شد چندین روز از خانه دور بماند. در آن مدت، هر دو فرزندش در یک تصادف اتومبیل کشته شدند. مادر بچه‌ها در تنهایی رنج فقدان فرزندانش را تحمل کرد. اما از آنجا که زن نیرومندی بود و به خدا ایمان و اعتقاد داشت، با متانت و شجاعت این ضربه را تحمل کرد. اما چطور می‌توانست این خبر هولناک را به شوهرش بدهد؟ شوهرش هم به اندازه‌ی او مومن بود، اما او هم مدتی پیش بر اثر بیماری قلبی در بیمارستان بستری شده بود و همسرش می‌ترسید خبر این فاجعه باعث مرگ او هم بشود. تنها کاری که از دست زن بر می‌آمد، این بود که به درگاه خدا دعا کند تا بهترین راه را نشانش بدهد و شبی که شوهرش قرار بود بر گردد، باز هم دعا کرد و سرانجام دعایش اجابت شد و پاسخی گرفت. روز بعد خاخام به خانه برگشت، همسرش را در آغوش گرفت و سراغ بچه‌ها را گرفت. زن به او گفت فعلاً نگران آن‌ها نباشد و حمام بگیرد و استراحت کند. کمی بعد نشستند تا ناهار بخورند. زن احوال سفر شوهرش را پرسید و او هم همه‌ی ماجراهایش را برای همسرش گفت، از لطف خدا گفت و باز سراغ بچه‌ها را گرفت. همسرش با حالت عجیبی گفت: "نگران بچه‌ها نباش. بعداً به آن‌ها می‌رسیم. اول برای حل مشکلی جدی، به کمک احتیاج دارم" شوهرش با اضطراب پرسید: "چه اتفاقی افتاده؟ به نظر رسید که مضطربی. بگو در چه فکری، مطمئنم به لطف خدا می‌توانیم هر مشکلی را با هم حل کنیم." در مدتی که نبود، دوستی سراغمان آمد و دو جواهر بسیار با ارزش پیش ما گذاشت تا نگه داریم. جواهرات بسیار زیبایی است! تا حالا چیزی به این قشنگی ندیده‌ام. حالا آمده و می‌خواهد جواهراتش را پس بگیرد و من نمی‌خواهم آن‌ها را پس بدهم. خیلی دوستشان دارم. چکار باید بکنم؟" اصلاً رفتارت را درک نمی‌کنم! تو هیچ وقت زن مبتدلی نبوده‌ای " "آخر تا حالا جواهراتی به این زیبایی ندیده‌ام! فکر جدا شدن از آن‌ها برایم سخت است." و خاخام با قطعیت گفت: "هیچ کس چیزی را که صاحبش نبوده، از دست نمی‌دهد. نگه داشتن این جواهرات یعنی دزدیدن آن‌ها. جواهرات را پس می‌دهیم و بعد کمک می‌کنم تا فقدانشان را تحمل کنیم. همین امروز این کار را با هم می‌کنیم." هر چه تو بگویی عزیزم. جواهرات را برمی‌گردانیم. در واقع، قبلاً آن‌ها را پس گرفته‌اند. این دو جواهر ارزشمند، پسران ما بودند. خدا آن‌ها را به ما امانت سپرد و وقتی تو در سفر بودی، آن‌ها را پس گرفت. رفته‌اند." خاخام فهمید. همسرش را در آغوش کشید و با هم گریه کردند. اما خاخام پیام را دریافته بود و از آن روز به بعد، سعی کردند فقدان فرزندانشان را با هم تاب بیاورند. خود

فریبی

بخشی از سرنوشت انسان این است که همیشه به شدت در مورد دیگران قضاوت می‌کند و وقتی جهت باد به ضرر او عوض می‌شود، همیشه بهانه‌ای برای سوء رفتارهای خودش پیدا می‌کند یا کس دیگری را به خاطر اشتباهاتش مقصر می‌داند.

داند. داستانی که آورده ام، منظورم را می‌رساند. پیکری را برای ماموریتی فوری به شهر دوردستی فرستادند. اسبش را زین کرد و چهار نعل تاختند. بعد از عبور از کنار چندین کاروانسرا که توقف نکردند تا اسب غذا بخورد، اسب فکر کرد: "هیچ کدام از این طویله‌ها نمی‌ایستیم تا غذا بخورم. معنی اش این است که با من مثل انسان رفتار می‌کنند، نه اسب. احتمالاً مثل انسان‌های دیگر، در اولین شهر غذا می‌خورم." اما یکی یکی از شهرهای بزرگ هم گذشتند و سوار به راهش ادامه داد. اسب فکر کرد: "شاید اصلاً انسان نشده‌ام. شاید فرشته شده‌ام، چرا که فرشته‌ها غذا نمی‌خورند." سرانجام به مقصدشان رسیدند و اسب را به طویله بردند و او هم با حرص و اشتها هر چه کاه پیدا کرد خورد. بعد به خودش گفت: "نباید به خاطر آنکه بعضی چیزها مطابق انتظار من اتفاق نمی‌افتد، باور کنم همه چیز عوض شده است. من نه انسانم و نه فرشته، فقط یک اسب گرسنه‌ام." پدر زن من، کریستیانو اویتسیکا-----

-----پدر زنم، کمی پیش از مرگ، خانواده اش را فرا خواند: "می‌دانم مرگ فقط یک گذرگاه است. وقتی به آن دنیا رسیدم، علامتی می‌دهم که می‌تواند در این زندگی به دیگران کمک کند." وصیت کرد او را بسوزانند، خاکسترهایش را در آریودور پخش کنند و همزمان، موسیقی مورد علاقه اش را بنوازند. دو روز بعد در گذشت. یکی از دوستانش مراسم سوزاندن او را در سان پائولو برگزار کرد و وقتی به ریودوژانیرو برگشتیم، با یک دستگاه پخش صوت و کوزه‌ی خاکستر، مستقیم به آریودور رفتیم. وقتی به کنار دریا رسیدیم، تعجب کردیم: درپوش کوزه‌ی خاکستر به خود کوزه پیچ شده بود. نمی‌توانستیم بازش کنیم. کسی در آن حوالی نبود به جز گدایی که به طرف ما آمد و پرسید "مشکلتن چیست؟" برادر زنم پاسخ داد: "پیچ گوشتی. خاکستر پدرم داخل این کوزه است." گدا گفت: "حتماً مرد خیلی خوبی بوده، چون همین حالا این را پیدا کردم." و یک پیچ گوشتی به او داد. کاتولیک و مسلمانموقع ناهار با یک کشیش کاتولیک و یک مرد جوان مسلمان صحبت می‌کردم. وقتی خدمتکار با سینی اش از راه رسید، همه غذا برداشتیم، به جز مرد مسلمان که در ماه رمضان روزه بود. وقتی ناهار تمام شد و همه داشتند می‌رفتند، یکی از مهمانان دیگر نتوانست مقاومت کند و گفت: "می‌بینید این مسلمان‌ها چقدر مرتجعند؟ خوشحالم که شما کاتولیک‌ها مثل آن‌ها نیستند." کشیش گفت: "اما ما هم همین طوریم. او سعی دارد درست مثل من در خدمت خدا باشد. ما فقط قوانین متفاوتی داریم." و نتیجه گرفت: "شرم آور است که مردم فقط به تفاوت‌ها توجه می‌کنند. اگر با عشق بیشتر به دیگران نگاه کنی، می‌بینی ما چه مشترکاتی داریم و در این صورت، نیمی از مشکلات جهان حل می‌شود." گشوده ماندن در برابر عشق-----

-----گاهی آرزومند آنیم که به کسی که بسیار دوستش داریم، کمک کنیم، اما کاری از دستمان بر نمی‌آید. شرایط به ما اجازه نمی‌دهد به او نزدیک شویم، شاید هم آن شخص روحش را به هر حرکت محبت آمیز و حمایت ما بسته باشد. و بعد برای ما فقط عشق می‌ماند. در این شرایط، وقتی کار دیگری از دستمان بر نمی‌آید، هنوز می‌توانیم عشق بورزیم، بدون انتظار پاداش یا تغییر یا قدر شناسی. اگر این کار را بکنیم، نیروی عشق تمام جهان پیرامون ما را عوض خواهد کرد. هرگاه این نیرو ظاهر شود، همواره به نتیجه می‌رسد. هنری دروموند می‌گوید: "زمان انسان را دگرگون نمی‌کند. اراده انسان را دگرگون نمی‌کند. عشق دگرگون می‌کند." در روزنامه درباره‌ی دختر کوچکی در برازیلیا خواندم که به شکلی بی‌رحمانه به دست والدینش کتک خورده بود. تمام بدنش از کار افتاد و حتا نمی‌توانست دیگر حرف بزند. دختر بعد از اینکه در بیمارستان بستری شد، تحت مراقبت پرستاری قرار گرفت که هر روز به او می‌گفت: "دوست دارم." هر چند پزشک‌ها مطمئن بودند که این دختر نمی‌تواند بشنود و تمام تلاش‌های او بی‌حاصل است، پرستار همچنان می‌گفت: "فراموش نکن، دوست دارم." سه هفته بعد، کودک قدرت حرکتش را دوباره به دست آورد. چهار هفته بعد، باز می‌توانست صحبت کند و لبخند بزند. پرستار هرگز مصاحبه‌ای نکرد و روزنامه هم نامش را فاش نکرد، اما بگذارید همین جا بگویم، فراموش نکنیم: عشق درمان می

کند. عشق دگرگون می‌کند و درمان می‌کند؛ اما گاهی، عشق دام‌های مرگباری می‌گستراند و می‌تواند منجر به نابودی کسی شود که تصمیم گرفته است خودش را به تمامی تسلیم کند. این احساس پیچیده چیست که در ژرفا تنها دلیل زندگی، مبارزه و پیشرفت ماست؟ اگر بخواهم آن را تعریف کنم، از بی‌مسئولیتی من است، چرا که من، در کنار هر انسان دیگری، تنها می‌توانم آن را احساس کنم. هزاران کتاب درباره‌ی این موضوع نوشته‌اند، نمایش‌های زیادی اجرا کرده‌اند، فیلم‌های زیادی ساخته‌اند، شعرهای زیادی گفته‌اند، مجسمه‌های زیادی از چوب و مرمر تراشیده‌اند، اما هر هنرمندی، فقط می‌تواند تصور این احساس را منتقل کند و نه خود آن را. اما من آموخته‌ام که این احساس در چیزهای کوچک حاضر است و خود را در بی‌اهمیت‌ترین اعمال ما نشان می‌دهد. پس لازم است همواره عشق را در ذهن داشته باشیم، فارغ از آنکه عمل می‌کنیم یا نه. برداشتن گوشی تلفن و گفتن حرف‌های محبت‌آمیزی که به تاخیر انداخته‌ایم. گشودن در به روی کسی که به کمک ما نیاز دارد. پذیرفتن یک شغل. ترک کردن یک شغل. گرفتن تصمیمی که به تاخیر می‌انداخته‌ایم. تقاضای بخشش برای اشتباهی که کرده‌ایم و ما را آزار می‌دهد. تقاضای حقی که متعلق به ماست. باز کردن حسابی در گلفروشی محله، که بسیار مهم‌تر از جواهر فروشی است. بالا بردن صدای موسیقی وقتی کسی که دوست داریم، از ما دور است. پایین آوردن آن صدا وقتی او نزدیک است. دانستن آنکه کی بگوییم "بله" و کی بگوییم "نه" چرا که عشق با تمام نیروهای ما عمل می‌کند. یافتن ورزشی که می‌توان دو نفره انجام داد. پیروی نکردن از هیچ دستورالعملی، حتی آنچه در این متن آمده است، چرا که عشق نیازمند خلاقیت است. و وقتی هیچ یک از این‌ها ممکن نیست، وقتی تنها چیزی که می‌ماند، تنهایی است، پس این داستان را که خواننده‌ای برای فرستاده، به یاد بسپرید. گل سرخی روز و شب خواب زنبورها را می‌دید، اما هیچ زنبوری بر گلبرگ هایش نمی‌نشست. اما گل به رویایش ادامه داد. در شب‌های دراز، آسمانی پر از زنبور را تصور می‌کرد که بر او فرود می‌آمدند تا بوسندش. با این کار، می‌توانست تا روز بعد دوام آورد و بار دیگر گلبرگ هایش را به روی خورشید بگشاید. شبی، ماه که از تنهایی گل سرخ آگاه بود، پرسید: "از انتظار خسته نشده‌ای؟" شاید. اما باید به تلاشم ادامه بدهم. "چرا؟" اگر گلبرگ‌هایم را باز نکنم، می‌پژمرم. گاهی، وقتی به نظر می‌رسد که تنهایی تمام زیبایی‌ها را له می‌کند، تنها راه برای مقاومت، گشوده ماندن است. نیایش‌های واپسین ذمه‌پادا (منسوب به بودا) بهتر بود. به جای هزاران کلمه. تنها یک کلمه بود، کلمه‌ای که صلح می‌آورد. بهتر بود. به جای هزاران شعر. تنها یک شعر بود. شعری که زیبایی‌راستین را آشکار می‌کرد. بهتر بود. به جای هزاران ترانه. تنها یک ترانه بود. ترانه‌ای که شادی می‌پراکند. مولانا جلال‌الدین رومی (قرن سیزدهم) از کفر و اسلام برون‌صحرائی است. ما را به میان آن فضا سودایی استعارف چوبدان رسید، سررا پنهد نی کفر و نه اسلام، نه آنجا جایی است. قرآن کریم خداوند سرنوشت هیچ ملتی را تغییر نمی‌دهد. مگر آنکه خودشان تغییر روش دهند. محمد (ص) رسول خدا (قرن هفتم) خدایا حمد و ستایش مخصوص توست، معبودی جز تو نیست، در کتابت فرمودی: "خداوند نعمتی را که به ملتی داده است، تغییر نمی‌دهد مگر اینکه خودشان تغییر روش دهند." پس من به تو ایمان آوردم و تو را تصدیق نمودم. خدایا اگر تو کسی را حفظ نکنی. چه کسی توان آن دارد که با نیرو و توان خود نعمت‌های در اختیار خود را حفظ نماید و از تغییر یافتن آن جلوگیری کند. پس خداوند، به کرم، رشته‌ی در امان ماندن مرا برقرار کن تا من زمینه‌ی اطاعتی را که در وجودم از تو دارم، تغییر ندهم، و گرنه هر چه نعمت در پیش من داری. تغییر خواهد یافت. پس حمد و ستایش مخصوص توست ای خدای همیشه زنده و پایدار. عیسی‌ای ناصری (مسیح) (انجیل متی) بخواهید تا به شما داده شود؛ بجوید که خواهید یافت؛ در بکوید که بر شما گشوده خواهد شد. زیرا هر که بخواهد، دریافت کند و هر که بجوید، بیابد و هر که در بکوید، بر او گشوده خواهد شد. نیایش صلح یهودی‌بگذارید به کوه خداوند صعود کنیم و در راهش گام بگذاریم. بگذارید شمشیرهایمان را به خیش و نیزه‌هایمان را به شن کش مبدل کنیم. ملت در برابر شمشیر برنگیرد و دیگر از جنگ نیاموزد. و هیچ کس نترسد، چرا که دهان خداوند قوج‌ها سخن گفته است. لا‌ئوزه چین (قرن ششم ق.م) جهان اگر بناست در صلح باشد. ملت

ها باید در صلح بزیند. اگر بناست در میان ملت ها صلح باشد. شهرها نباید در برابر هم برخیزند. اگر بناست در میان شهرها صلح باشد، همسایه ها باید همدیگر را درک کنند. اگر بناست در میان همسایه ها صلح باشد، در خانه باید آرامش باشد. اگر بناست در خانه صلح باشد، باید هر یک قلب خویش را بازاییم. (چند ترانه از پائولو کوئیلو) سیب

چه حقیر است این عشق، گر بماند به میان منو تو، خود بمیره در خود، گریبندد در خود، و بماند به میان من و تو. عشق در بسته، ناسزایی است به عشق همگان. او که سببی را دوست می دارد، به همه مهر می ورزد. که همه از گوهر یکتایند. من به خوبی می دانم، که و رای من و تو، هستی هست، عشق ما می میرد، مگر آزاد شود، رفتنت رنج من است، رنج من عشق من است، پس رهایت خواهم کردع که تو را آزاد دوست می دارم. می خواهم

می خواهم هر طور دلم می خواهد، تو را دوست بدارم، از عشق بگویم، و زمانی دراز شرمم می آمد از خواسته ام. گل همان گل است، نام دیگری ندارد، سادگی ترس ندارد. دوباره بکوش

نگاه کن، نگو که ترانه از دست رفته ست، دوباره بکوش، بنوش، در چشمه هنوز، آبی هست. با دو گام از پل می گذری، هیچ چیز به پایان نرسیده ست هنوز. دست تشنه ات را بالا- بگیر و راه بیفت، می میری تو اگر باز بمانی. صدایی هست که می خواند، صدایی هست که می رقصد، صدایی هست که می رقصد و می گردد، بخواه، اگر بخوای، تو جهان را می جنبانی، دوباره بکوش، نگو که قله ی فتح از دست رفته ست، زندگی همان رزم است، دوباره بکوش. قطار ساعت هفت

های، های، بین آن قطار را که از پشت کوه های آبی، سرازیر است. می آورد خاکستر قرون را از دوردستان، می آید. دودکنان، سوت کشان، ندا در می دهد سوی آنان که می شناسندش. این قطار، راه نمی خواهد، بار نمی خواهد. چه کسی می آید؟ چه کسی لبخند می زند؟ چه کسی می ماند؟ چه کسی خواهد رفت؟ زیرا که قطار می آید. به ایستگاه می رسد. قطار ساعت هفت است، قطار هفت کار، آخرین قطار دهکده. های، های، آسمان دیگر آن نیست که بود، این قطاری است که در آن، شر و نیکی به هما غوشی مشغولند. پایان

طرح ریزی دوباره مدیریت

تألیف: جیمز چمپی - مترجم ایرج پادتلخیص: سید محمد جواد حسینی - سعید فولادیان

خلاصه کتاب - نام کتاب: طرح ریزی دوباره مدیریت - ناشر: انتشارات مدیریت صنعتی - موضوع مهندسی مجدد سازمان که از زمان طرح آن تاکنون زمان زیادی نگذشته جذابیتی فراوان برای کلیه مدیران اندیشمند داشته است. اساس این مقوله که بر بازنگری روشها و فرآیندها و بررسی ویافتن راههای بهتر تاکید مینماید؛ ذهن هر مدیر صاحب فکری را به خود مشغول می دارد از این رو بجاست که بر جذبه مورد اشاره ضرورت را نیز بیفزائیم و همگی را به اندیشیدن در این مسیر توجه دهیم. سازمان مدیریت صنعتی اولین کتاب را در این زمینه تحت عنوان ((طرح ریزی دوباره شرکت)) به سال ۱۳۷۴ منتشر ساخت که به زودی کتاب مورد توجه واقع گردید و خود مطلب نیز سریعاً به موضوع روز بسیاری از موسسات داخلی مبدل شد. اکنون این سازمان با خوشحالی و رضایت کتاب ((طرح ریزی دوباره مدیریت)) را که بوسیله همان نویسنده به رشته تحریر درآمده است به جامعه مدیران کشور عرضه می کند. این سازمان مفتخر است که آنچه را در دنیای امروز مدیریت میگذرد در حد توان و مقدرات خود در کشور اشاعه دهد تا از این رهگذر به میزانی که بکار آید توسط مدیران توانمند جامعه مورد بهره برداری قرار گیرد. سازمان مدیریت صنعتی فصل نخست مدیریت؟ چرا طرح ریزی دوباره مدیریت؟ نتایج مورد نظر با طرح ریزی دوباره کارها حاصل میشود که تا یک مرحله امکان

پذیراست سپس با مانع روبرو می‌گردد. این مانع مدیریت است تنها راهی که وجود دارد و ما می‌خواهیم با استفاده از آن به تمام وعده های طرح ریزی دوباره جامه عمل بپوشانیم دست زدن به کار طرح ریزی دوباره مدیریت است که باید با طرح ریزی دوباره خودمان آغاز گردد. اما چنانچه که باید معیار سنجش موفقیت هر مجموعه ای از آراء و اندیشه های مدیریتی قرار گیرد نتیجه ای است که عاید شما میشود نه بهره ای که ما می‌بریم. کتاب طرح ریزی دوباره شرکت برای این نوشته شد که به مدیران نشان دهد چگونه فرآیندهای اصلی عملیاتی شان-مانند فرآیند پدید آوری محصول؛ یا فرآیند اجرای سفارش- را زیور کرده و از این طریق عملکرد کسب و کار را بهبود بخشند شاهد من نخستین مطالعه جامعی است که درباره اثرات این انقلاب آینده بر عمل آمده است. عنوان مطالعه مزبور ((گزارش وضعیت طرح ریزی دوباره)) است و آن را موسسه سی اس سی ایندکس در اوایل سال ۱۹۹۴ تهیه کرد. کتاب طرح ریزی دوباره شرکت هدف های بزرگی را تعیین میکند: ۷۰ درصد کاهش در زمان گردش کار و ۴۰ درصد کاهش در هزینه ها؛ ۴۰ درصد افزایش در میزان رضایت مشتری؛ کیفیت و درآمد؛ و ۲۵ درصد رشد سهم بازار. این کتاب درباره فرآیندهای عملیاتی نیست. درباره اداره کردن است برای مدیران نوشته شده؛ (شاید باعث اطمینان خاطر شود اگر بگویم یک مدیر آن را به رشته تحریر درآورده است) و این کتاب در باره ماست. درباره در گون ساختن کار مدیریتی ما؛ و نحوه تفکرمان درباره سازمان دادن؛ تشویق کردن به نظم کشیدن؛ پیش بردن؛ اندازه گرفتن و پاداش دادن به کار اجرائی ارزش افزایی است. درباره دگرگون ساختن خود مدیریت است. در شرکتی که صمیمانه طرح ریزی دوباره شده باشد؛ مسئولیت و اقتدار چنان به طور گسترده در سرتاسر سازمان توزیع میگردد که واقعاً هر کسی مدیر میشود ولو تنها مدیر کار خودش. با این وجود دو واقعیت را نمی توان نادیده گرفت: نخست؛ به طوری که مطالعه ما نشان میدهد؛ شرکتی که به طور کامل طرح ریزی دوباره شده باشد هنوز نادر است. دوم؛ حتی یک انقلاب طرح ریزی دوباره به برخی از اشخاص اقتدار و مسئولیت کلی بیشتری میدهد تا به برخی دیگر. هرم قدیمی شاید پهن تر شود؛ اما هنوز بقایای آن در سطوحی از مسئولیت قابل مشاهده است. این سطوح مسئولیت عبارتند از: ۱- خود-مدیران- کسانی که شاید خودشان را مدیر ندانند چرا که؛ در آخرین تحلیل تنها مسئول کیفیت کار خودشان هستند. مانند نمایندگان خدمات مشتری؛ پژوهشگران؛ فروشندگان؛ و کلا و حسابداران- خلاصه تقریباً هر کسی که به طور انفرادی یا به عنوان عضوی از یک تیم کار میکند. ۲- مدیران فرایند و مدیران کارکنان- کسانی که پاسخگویی کارهای دیگران؛ معمولاً خرده تیم یا گروهی از تیم هاستند که از نزدیک با مشتریان کار می کنند و یا روی یک فرآیند مشخص سرگرم کار میباشند. نمونه این مدیران مدیر تیم مسئول است. گروهی از افراد که در میان خود از تمام مهارت های مورد نیاز برای اداره یک فرآیند خاص برخوردارند. مانند نصب تلفن یا فروش بیمه؛ یا پدید آوری داروی جدید در کارگاهی که در آن طرح ریزی دوباره صورت گرفته باشد؛ این گونه مسئولیت مدیریتی اغلب بر حسب اقتضاء در بین کارکنان می چرخد. ۳- مدیران اطلاعات تخصصی- افرادی که مسئولیت آنان مراقبت از اطلاعات شرکت (به تمام معنای کلمه) و توسعه آن است. مانند مدیران تکنولوژی و مدیران برنامه های توسعه منابع انسانی. ۴- مدیران تشکیلاتی- مدیران ارشد اجرائی؛ رؤسای بخش یعنی کسانی که مسئولیت نتایج کارها را بر عهده دارند. ما معمولاً این گونه مدیریت ها را ننگامی که اقتدار کار بر اثر سالهای خدمت تثبیت شد، ((مدیریت ارشد)) مینمایم. فصل دوم: آزمون دشوار مدیریت ما باید نتایج کار را به نحوی چشمگیر بهبود دهیم، همین حالا-، و باید این کار را در عین حال که دلها و اندیشه های کارکنانمان را به دست می آوریم انجام دهیم مشکل بازهم بیشتر میشود اگر بگویم ((حالا)) دارای هیچ گونه رسم و آئین؛ هیچ گونه سابقه؛ و هیچ چیز ثابت نیست. محیط کسب و کار دارد پیش چشمانمان به سرعت از بیخ و بن و به صورتی گیج کننده دگرگون میشود؛ اکنون، هر کاری که انجام می دهیم کافی نیست. ایجاد تغییر جزئی کاری است که بدان خو کرده ایم آن گونه تغییری که بتوانیم به تدریج با برنامه ریزی دقیق با ایجاد اتفاق کامل آرا و با اعمال کنترل در اجرا آن به سامان برسانیم. اکنون ما نه تنها باید

تغییر را به سامان رسانیم ناچاریم-تغییر بزرگ- را ایجاد کنیم و به سرعت ایجاد کنیم. اگر بخواهیم توقف کرده و سرفرست به مسائل توجه کنیم وضع پیش چشمانمان تغییر خواهد کرد و نظرات دقیق ما به کار نخواهد آمد. هر چیزی مورد تردید است روش های قدیمی مدیریت دیگر موثر نیست، نمودارهای سازمانی؛ طرح های حقوق و دستمزد؛ سلسله مراتب ها؛ سازمان عمودی؛ کل جعبه ابزار تکنیک های مدیریتی دستور- و- کنترل دیگر تاثیری ندارد. هر کسی باید تغییر کند. تغییر عمیق تر از تکنیک پیش می رود. تغییر نه تنها بر کاری که مدیران انجام می دهند؛ بلکه بر ماهیتشان، نه تنها بر احساس و وظیفه شان؛ بلکه بر احساس نفسشان؛ نه فقط بر چیزی که میدانند؛ بلکه بر چگونگی فکر کردنشان؛ نه تنها بر نحوه نگرش آنان بر دنیا؛ بلکه بر نحوه زندگی شان در دنیا تاثیر می گذارد. استعاره ماشین سازمانی یک عکس مشهور از سالهای دهه ۱۹۴۰ نشان میدهد که این اندیشه به کجا منتهی شد. مردی که بیست سال در یک خط تولید پیچ و مهره سفت میکرد بازوی راستش ورقلمبیده و از شکل طبیعی خارج شده ولی بازوی چپش طبیعی است. معنای این پدیده بسیار روشن است. این مرد تبدیل به بخشی از ماشین خط تولید شده است. یک کشش دیگر نسبت به استعاره ماشین وجود دارد. این کشش به شکلی گویا دل بستگی های بزرگ مدیران عالی و میانی دوران اولیه-دل بستگی به کارایی؛ تخصص گرایی؛ قدرت؛ و اعتبار- را معقول جلوه می دهد. خلاصه این استعاره نزدیک به قلب ایدئولوژیک مدیریتی جای دارد. غرض کوبیدن این ایدئولوژیک نیست. مانند تمام ایدئولوژی ها؛ این ایدئولوژی هرگز نمی توانسته است بدون آمیزه ای غلیظ از عقل و آرمانگرایی به حیات خویش ادامه دهد و نیز نمی توانسته است زنده بماند مگر آن که به نیازها و خواست های جامعه ای که به آن حیات بخشید پاسخ دهد و این ایدئولوژی پاسخ دارد ((ماشین)) سازمانی به عنوان یک الگو مدت ۲۵ سال پیروز بود. عصر قایقرانی در آبهای آرام و بی تلاطم اگر موقعیتی وجود داشته است که بر زبان راندن عبارت مغرورانه هندی لوس که گفت این قرن ((قرن امریکا)) است قابل قبول باشد؛ این موقعیت دوره بیست و پنج ساله پس از شکست آلمان و ژاپن بوده است. در این سالها هیچ خبر ناراحت کننده ای وجود نداشت تنها موفقیت در پی موفقیت بود که از راه میرسید. در آن دو دهه و نیم که به تصور من عصر قایقرانی در آب های آرام و بی تلاطم بود تاج افتخار به مدیران عالی کسب و کار امریکا یعنی ناخدایان کشتی های بهره وری ما تعلق می گرفت. در خلال جنگ جهانی دوم بود که تجدید حیات اعتبار و حیثیت ما آغاز گشت؛ لیکن سالهای شکوه و عظمت ما بدون تردید محدود به این دو تاریخ فراموش شدنی ۱۹۴۸ تا ۱۹۷۳ بود. در طول تاریخ هیچ گاه همه افراد یک ملت به سان ما امریکائیان در آن سال ها با هم به رشد و شکوفائی نائل نشده بودند. به ویژه از لحاظ آموزش و پرورش فراوانی و کیفیت زندگی. و چیزی که در امریکا تحقق یافته بود یک برابری و مساوات شگفت انگیز بود نه تنها برابری در فرصت؛ بلکه برابری و مساوات در احساس فرصت. جایجایی قدرت: ناخدایان تازه ناخدایان سه نیرو موجب پدید آمدن این جایجایی در قدرت شد: نخست؛ سرازیر شدن پولهای که دستاورد سالهای آرام بود به جیب مردم و فراهم شدن تولید کالا و خدمات و فروش آنها در امریکا و سپس در اروپا. دوم؛ سخاوت توأم با اعتماد به نفس امریکا در گشودن درهای خود به روی تجارت آزاد و تحمیل آن به دنیا در دوران پس از جنگ. سوم؛ به اصطلاح انقلاب دیجیتالی در تکنولوژی ارتباطات بود که به سرمایه و اطلاعات امکان می داد تا با سرعت نور دور تا دور دنیا به پرواز در آیند. و به این ترتیب بود که ((اقتصاد جهانی)) و ((رقابت جهانی)) پا به عرصه وجود گذارد. این دو عبارت را ما برای توصیف پدیده ای به کار میبریم که اساساً بازاری است کاملاً آزاد و مختار از مشتریان ثروتمند؛ بازاری با کسب و کار های رقیب که به دنبال مشتریان ثروتمند روانند و در تلاش هستند تا عنایت آنان را جلب کنند؛ بازاری با مراکز عظیم سرمایه که روی برندگان احتمالی این تلاش شرط بندی میکنند. خرابی ماشین ما هر نامی را به این نظام جدید بدسیم- دیکتاتوری مشتری یا (به ترجیح من) دموکراسی بازار- واقعیت این است که این نظام رفته رفته موجبات بروز یک انقلاب تمام عیار را در داخل شرکت سنتی ماشین گونه فراهم می آورد. کشتی شرکت دارد تبدیل به سفینه ای می شود که نظیر آن را بیش از این هرگز ندیده است. رقابت و حشیانه و بی ترحم برای کسب رضایت مشتری تمام فرآیندهای کاری را تقریباً در هر شرکتی در دنیا از

فرآیند پدیدآوری محصول گرفته تا فرآیند خدمات مشتری زیر فشار گذاشته است. فصل سوم: با پرسش زندگی کردنی‌رشدش‌هایی برای نیمه روز و نیمه شب چطور می‌توانم این کار را سریع‌تر انجام دهم؟ چطور می‌توانم آن را با هزینه کمتری انجام دهم؟ چطور است که اصلاً آن را انجام ندهم؟ آیا تمام شرکت‌های موفق محکوم به فنا هستند؟ این کار برای چیست؟ هدف ما در اینجا برای چیست؟ بازار چیست؟ مشتری کیست؟ چگونه میتوانیم بهتر و بهتر کار کنیم؟ مقصد داریم در این فصل کتاب مساله را عمیق‌تر از ترس رها کردن سیستم و کنترل کاوش کنیم و با انجام دادن این کاوش به یک الگوی کامل تفکر؛ یک ذهنیتی کامل و یک مجموعه تمام عیار از آرمان‌ها و امیدواری‌ها دست خواهیم یافت. موارد زیر را نیز باید رها کرد هر چند واقعاً دشوار است:*

باید تفکر سازمانی کمال طلب را همراه با اعتقادی که این نحوه تفکر به روش مطلقاً درست و دائمی انجام امور دارد پشت سر بگذاریم. در عوض؛ تفکر ما باید به طور ریشه‌ای تفکری تجربی باشد. اگر آن را دوست نداریم؛ بسیار بد است چاره دیگری نداریم.* باید شعار مدیریتی ((اول اصلاح کار؛ سپس نظارت بر اجرای آن)) را کنار گذارد و شعار اول ((اصلاح کار؛ سپس بهتر و بهتر کردن آن)) یا حتی ((تبدیل کردن آن به چیزی دیگر)) را اختیار کرد.* باید هر گونه احساس یاس نسبت به کارکنان را که مبنای آن چیزی جز هوس سازمان کامل نیست از خود دور کنیم. این آسان است که گاهی اوقات احساس کنیم که ما انسان‌ها اساساً غیر قابل اعتماد و محدود هستیم و از این رو باید مجبورمان کنند تا از طریق زنجیره‌های دستور؛ جزء جزء کردن کار و خطوط اقتدار وظیفه‌مان را انجام دهیم. لیکن باید به جای این احساس؛ ایمانمان را نسبت به انسان‌ها محکم نگاه داریم. علم و ایمان به این که ما همه مشتاق فراگیری و مستعد گذشت و تعالی و احساس مسئولیت فردی هستیم.* باید این پدیده انتزاعی و واهی اقتدار به اعتبار مقام را با واقعیت ملموس اقتدار به اعتبار وجود مبادله کنیم. باید چشمان خود را بر این حقیقت بگشاییم که اختیار را دیگر به مستطیل‌های رسم شده بر روی نمودار سازمانی تفویض نمی‌کنند بلکه به توانایی انجام دادن بهتر کار برای مشتری و اگذارمی نمائید.* باید استبداد حساب عمودی را برانداخت چرا که تاکید دارد ارزش در چیزهایی است که قابل اندازه‌گیری است و پول معیار اندازه‌گیری تمام چیزها است. اما بهترین راه برای اندازه‌گیری ارزش این تاثیرات این است که آنها را به داروی مصرف کننده و اگذاریم.* باید استراتژی بهتر مدیریتی خویش را که یک استراتژی دیرینه مبارزه‌ای رقابتی است؛ همراه با شعار آن که می‌گوید ((بهترین مرد (زن)؛ محصول؛ شرکت؛ اندیشه) برنده است!)) حفظ کنیم. در عین حال باید یک استراتژی کمکی را با اعتقاد مربوط به آن بیاموزیم. اعتقاد به این امر که؛ هنگامی که به افراد اجازه داده شد اشتباه کنند؛ از اشتباه خود پند گیرند و با منتهای کوشش خویش ادامه دهند کارها نیز بهتر میشود.* باید از خود گذشته‌گی دیرینه‌ای که برای رشد داریم به از خود گذشته‌گی برای خدمت که به همان اندازه قدمت دارد ولیکن این اواخر دوباره آن را کشف کرده اند تعمیم دهیم. به عبارت دیگر باید سر مشق ((بیشتر همیشه بهتر است)) جایش را به سر مشق ((بهتر همیشه برای مشتری و برای ما- بهتر است)) بدهد.* باید شیوه تفکر واحد گرای خود را رها سازیم و به شیوه تفکر کثرت گرا خو کنیم. ما باید به سمت گیری خودمان در چارچوب یک سازمان تک مرکزی و تک قلمدای پایان داده و سمت گیری خود را در چارچوب یک سازمان چند مرکزی یا فدرال آغاز کنیم.* باید اندیشه انضباط سازمانی را رها کرده؛ روحیه سازمانی (فرهنگ تمایل آگاهانه و مسئولیت پذیری فردی)) را مورد توجه قرار دهیم.* سرانجام و از همه دشوارتر باید از تناقض بزرگ اراده آدمی استقبال کنیم: این که اغلب به ویژه در لحظات خطر یا فرصت بزرگ تنها راه بدست آوردن کنترل رها کردن کنترل است. چگونه طرح ریزی دوباره را تصور کنیم؟ پس آیا چنین است؟ شرکت‌ها دست به طرح ریزی دوباره نخواهند زد مگر این که در شرف برخورد به صخره سنگ‌ها و خرد شدن باشند؟ خوب؛ نه؛ طرح ریزی دوباره شیوه خاص به کار بردن فرمان و توجه به کسب و کارمان است و همه میتوانند آن را فراگیرند. طرح ریزی دوباره روش تجربه گرای رشیه‌ای؛ روش ابداع و دوباره سازی است. روشی است که نتیجه عملکرد شرکت پیوسته درستی آن را مورد بازرسی قرار می‌دهد. امرسون می‌گفت ما در دنیای جدیدی زندگی می‌کنیم و بنا بر این باید روش تازه فکر کردن را پیدا کنیم. وی نتیجه می

گیرد که ((هرگز به خاطره تنها اتکاء نکردن ۰۰۰ لیکن گذشته را برای داوری به زمان حال هزار چشم آوردن و پیوسته در پرتوروزی تازه زندگی کردن به نظر میرسد حکم عقل باشد)) من دیگر نمیتوانم برای آن نوع تفکری که در دنیای تازه و جسور کسب و کار امروز بدان نیاز است بیانی موثرتر از این تصور کنم. این عبارت را در ذهنتان مرور نمائید. تبعات شگفت انگیزشان را مزه کنید. *ذهنی که پیوسته آماده طغیان علیه استساجات خویش است. *ذهنی که نه برای بی اعتمادی (که هیچ چیز به این اندازه قطعی نیست) بلکه برای یک شک دلپذیر و همیشگی آماده میشود. *ذهنی که برای هر امکانی از جمله عدم امکان باز است. *ذهنی برخوردار از پذیرش دموکراتیک در برابر دیدگاه های دیگر (زمان حال هزار چشم دارد نه فقط یکی). *ذهنی که عمیقاً پرسشگر؛ اما خوشبینانه امیدوار است. *ذهنی که میخواهد و میتواند فرایندهای موجود؛ رویه ها و آری افراد را به داوری کشد. *ذهنی که به آسانی مجاب میشود که سرانجام رای نهایی را در مورد هر جریان کاری؛ نه علم صادر می کند نه دلیل؛ نه تکنولوژی و نه حتی افکار عمومی (یعنی تحقیق بازار) بلکه رای نهائی را نیمه کار صادر می کند. *ذهنی که میتواند روشنایی روزگار نو را تحمل کند. همیشه تنها راه خروج از {مسائل} عبور از میان {مسائل} است. خروجی ندارد. دگرگون کن! مرگ بر گذشته! تغییرات عمیق به وجود آور! اساسی فکر کن! از روی تجربه رهبری کن! به سوی موقعیت های خطرناک حرکت کن! بر فراز پرتگاه برو! اندیشه های طرح ریزی دوباره پیرامون چیست؟ مدیران امروز باید یا مسائل زیست کنند تا این که موفق شوند؛ بنابراین باید ما این مسائل را بدانیم. این مسائل چهار دسته اند: ۱- منظور از کسب و کار چیست؟ ۲- ما چه نوع فرهنگی را میخواهیم؟ ۳- کارمان را چگونه انجام دهیم؟ ۴- دلمان میخواهد با چه مردمی کار کنیم؟ فصل چهارم: به هر حال مقصود از کسب و کار چیست؟ برگردیم ببینیم مقصود از این کتاب چیست؟ این کتاب بدین منظور تدوین شده است تا به مدیران کمک کند نیروی تغییراتی را که دارد جهان کسب و کار را فرامیگیرد و همراه با آن مقام و مرتبه ما را نیز تحت تاثیر قرار میدهد- تجهیز نمایند. این کتاب به مدیران کمک میکند در این طرح ریزی دوباره کار مدیریتی خودشان به مفاهیم و ابزارهای لازم تجهیز شوند تا بتوانند فرصت کسب و کار به وجود آورند و به نفع مشتریانمان با موفقیت به رقابت بپردازند. این فصل را به بزرگترین ابزار در میان تمام ابزارهای مدیریتی یعنی: رهبری و به تازه ترین مسئولیت رهبری: یعنی توضیح دادن آنچه در جریان است برای همه کارکنان اختصاص می دهیم. طرح ریزی دوباره با یک دستور استراتژیک آغاز می گردد. جریان ها را پیش بینی- حتی فراتر از آن؛ شروع- کن و با جریان درخواست ها؛ نیازها و خواهش های مشتری روبه روشو. بازار ممکن است یک بازار ((مشتری گردد)) باشد یعنی بر محورخواست مشتری گردش کند که پیش از این هرگز سابقه نداشته است؛ لیکن از آنجا که مشتریان فقط انسان هستند اغلب نمیدانند چه چیزی را تقاضا کنند؛ نمیدانند به چه چیزی نیاز دارند و چه چیزی را میخواهند؛ مگر آن که تا وقتی که آن را ببینند. این فرصت بسیار خوبی را در اختیار شرکتها می گذارد تا بازارهایشان را شکل بدهند- البته همین که مدیران نشان متوجه شوند که چه خیر است. مردم برای دستمزد کار میکنند و در این شکی نیست. اما اگر این تنا دلیلی باشد که آنها میتوانند برای هر روز رفتن به سرکار ارائه کنند نمیتوانند با قدرت تخیل؛ کاردانی؛ میل راسخ؛ و حساسیت نسبت به بازار کار کنند. حساسیتی که اگر ما بخواهیم در محیط امروزی فراگیر شویم باید همواره آن را در سرتاسر زمان تشویق نمائیم. در این کتاب بیشتر واژه ((مقصود)) به کار رفته تا واژه ((رسالت)) را. چرا که واژه مقصود حاکی از بررسی اساسی تر کسب و کار است. اما این کار برای مدیریت کاری مضاعف است: نخست؛ عصر ما ایجاب میکند که ما مقصود کسب و کارمان را بررسی و تبیین دوباره کنیم. دوم؛ باید از تبیین دوباره کسب و کار در جهت بسیج کامل شرکت هایمان برای تغییر استفاده نمائیم. در ایام پیشین ما به این دو کار به عنوان ((سخت)) استراتژی و کار ((نرم)) تغییر دادن رفتار اشاره می کردیم. اما همان گونه که از گواهی دو تن از مدیران نسبتاً سرسخت متوجه خواهید شد دیگر برای ماسودی ندارد برخی کارها را به عنوان کار سخت و برخی دیگر را به عنوان کار نرم تصور نمائیم. چنین تفکیکی بسته به این که چه کاری از نظر شما مهم است یکی یا دیگری را حقیر میکند. امروز برای فراهم آوردن تغییر باید مدیران

هر دو کار را انجام دهند ((سخت)) و ((نرم)) هر دو به یک اندازه مهم هستند. چه کسی می‌خواهد به سئوالاتی که هر کسب و کار باید از خودش بپرسد پاسخ دهد؟ سابقاً پاسخ این پرسش روشن بود-مدیر ارشد اجرایی (CEO)؛ یعنی مدیر تشکیلات؛ رهبر. هنوز هم پاسخ این پرسش دست کم در مورد یک سئوال اساسی روشن است. تنها مدیر تشکیلات اختیار دارد تصمیم بگیرد که شرکت در چه کسب و کاری باشد. اختیاری در خصوص این موضوع ناشی از این حقیقت است که سرمایه گزاران؛ سهامداران؛ نمایندگان آنان (مشهور به هیئت مدیره) و عامه در نهایت بالاترین مقام اجرایی یعنی مدیر ارشد اجرایی را پاسخگوی آن میدانند. با توجه به این که اکنون اختیار در سرتاسر سازمان توزیع دوباره میشود هیچ رهبر مشخصی وجود ندارد. همه باید رهبر باشند؛ یعنی همه باید پرسش‌هایی که درباره مقصود کسب و کار مطرح میشود پاسخ گویند- و نیز سئوال کنند. همان گونه که بالاترین مقام اجرایی یک شرکت به من گفت هر کس در اینجا باید بتواند ((توضیح آسانسوری)) بدهد یعنی در خلال مدتی که لازم است تا با آسانسور از یک طبق به طبقه بعدی رفت توضیح برای هر کارمان چیست. زندگی با این پوشش که کار طرح ریزی دوباره را کی باید شروع کرد فقط یک واژه برای توصیف این گذار وجود دارد- جهنم. ما باید از مرحله انجام بسیار؛ بسیار موفقیت آمیز کارها و از مقام یک رهبر بلند پایه به درون چاه برویم تا از سوی دیگر بیرون آییم؛ حرکت سریع تر؛ بهتر یا هدف‌های بالاتر؛ جهنمی است که باید آن را طی کرد. . . . اوقاتی وجود دارد که من این کار را بسیار انجام یافتنی تر از آنچه تا کنون پیش بینی می کردم میابم و اوقاتی دیگر وجود دارد که حیرانم (من در اینجا چه میکنم؟) آیا واقعا لازم است من این جهنم را طی کنم؟ اما این روزهای بد اغلب پیش نمی آید قسمت اعظم آن خوشینانه و بسیار؛ بسیار مثبت است. چه کسی خواهان دانستن است؟ در بسیج برای تغییر صرف نظر از این که چه چیزی اولویت دارد نخستین وظیفه رهبری درک نیاز کارکنان به دانستن است درک این نکته است که جای آنان در انطباق با مقاصد آنی و بلند مدت کسب و کار کجا است انجام این وظیفه ممکن است یا تشویق کننده به نظر برسد یا تحقیر کننده؛ لیکن هیچ کدام نیست؛ موضوع صرفاً قضاوت درست در کار- در- حقیقت؛ صیانت نفس است. بالاترین مقام اجرایی سازمان باید با چه کسی سخن بگوید؟ بگذارید در این باره صریح باشم حتی اگر خطر تکرار مکررات وجود داشته باشد باید با همه کس؛ چه در داخل و چه در پیرامون شرکت- مدیران؛ غیر مدیران (گونه ای به هر حال روبه زوال)؛ فروشندگان جامعه‌های پیرامونی؛ سرمایه گزاران و نیازی به گفتن ندارد مشتریان- سخن بگوید. بسیج برای امروز باید بسیج تمام عیار باشد؛ بالا؛ پائین و طرفین. این بدان معنا است که همه باید در جریان آگاهی‌ها قرار داشته باشند. مدیر موفق امروز مدیری نیست که به او اعتماد کرده رازها با وی در میان بگذارند بلکه مدیری است که با در میان گذاردن آنچه که می داند جلب اعتماد کند. تنها آن هنگام که افراد به ما اعتماد کنند زمانی است مناسب که ما میتوانیم آنان را برای تغییراتی شدید که طرح ریزی دوباره ایجاد میکند بسیج نماییم. اما برای بدست آوردن این اعتماد باید- با همه- بی ریا؛ صریح و صمیمی باشیم. دانایی قدرت است. کمک؛ اگر قرار است موثر باشد؛ مستلزم قدرت است. مدیران نیاز به کمک موثر دارند. بنابر این ناچارند تمام آگاهی‌ای را که دارند تصمیم کنند. برای جلب اعتماد؛ ناچارید خود را آسیب پذیر کنید. (مایکل والش) چه چیزی را می خواهند بدانند؟ در آستانه بروز تغییرات اساسی چیزی را که کارکنان واقعاً میخواهند بدانند درست آن چیزی است که همه میخواهیم بدانیم و آن این است که ترسمان بی مورد است؛ خطری تهدید مان نمی کند و میخواهیم برای همیشه سالم باشیم. در روزگاری دریانوردی بر آبهای آرام؛ زمانی بود که بسیاری از مدیران میتوانستند تا آن جایی بروند که عملاً چنین تضمینی را بدهند. من یک استاد کار ماشین ابزار را میشناسم که پدر و پدربزرگش هر کدام بیش از پنجاه سال در همان شرکتی که وی ۲۳ سال است در آنجا کار می کند کار میکردند. اما در فضای سرشار از رقابت امروز وعده این نوع امنیت را دادن غیر واقعینانه است. و همان گونه که دیده ایم اگر چیزی وجود داشته باشد که ما متخصصان طرح ریزی دوباره با آن موافق باشیم؛ این است که هیچ کس در هیچ شرکتی و در هیچ بازاری دیگری به طور کامل ایمن نیست. از نظر کسانی که نگران ثبات جامعه هستند این حالت یک حالت تسکین دهنده و آرامش بخش نیست. لیکن امروز نگرانی فوری مدیر باید جای دیگری

باشد- در جلب موافقت کارکنان برای ایجاد یک حالت اساساً متفاوت در شرکت • ممکن است این مدیر قادر نباشد واژه های تسکین دهنده ارائه کند؛ اما میتواند غیر از آن بهترین چیز را ارائه نماید- دلایل ضرورت دگرگونی و تصویری از آینده • هر کس خواهان دانستن آن دلایل و این تصویر است و در تلاش طرح ریزی دوباره کسی موفق تر بوده که اینها را برای عرضه داشته است • دلایل مربوط به تصویر بزرگ درس تاریخ ترس خوبی را ایجاد میکند- ترس از این که موفقیت گذشته موفقیت آینده را تضمین نکند • اما این ترس چیز بدی نیست • از یک طرف کاپیتالیسم سیستمی است که به معنای کامل کلمه بر اساس ترس عمل میکند • از سوی دیگر تنها راه برای ترغیب بسیاری توده ها که انجام دادن معالجات دردناکی شبیه به طرح ریزی دوباره • که یک حالت دائمی بسیج به دنبال خود دارد؛ قبولاندن این واقعیت است که راه حل جایگزین به مراتب دردناکتر خواهد بود • برخی مدیران بدون تردید از این استدلالی که در چهارچوب تاریخی صورت می گیرد به عنوان راهی برای گفتن این مطلب استفاده کرده می گویند ((بین من و میدانم طرح ریزی دوباره کار دشواری است؛ اما این تقصیر ماست؛ تاریخ ما را وادار به انجام دادن آن میکند)) این ترفندی است که باید با احتیاط زیاد از آن استفاده کرد؛ هرچند آنچه گفته شد کاملاً نادرست است • تاریخ در این جا عامل موثری است؛ می فهماند؛ تهییج میکند؛ تهدید می نماید • اما تاریخ به ما نمی گوید چگونه واکنش دهیم؛ و این به عهده خودمان است • کارکنان این را میدانند و شما را مسئول هر گونه تصمیمی که بگیرید می دانند • بحث تصویر بزرگ فقط فرایند بسیج را به نحوی آغاز میکند که یک افق واحد؛ یعنی یک افق تاریخی واقعی و جهانی از کسب و کار و کار امروز را برای همه به وجود می آورد • این چیزی است سودمند که نه تنها میتوان از آن به عنوان دلیل طرح ریزی دوباره بلکه به عنوان شیوه ای برای عرضه معنای گسترده تشکیلات به همه کارکنان و معنای گسترده تر خودشان در درون تشکیلات مورد استفاده قرارداد • شاید همه ما در یک قایق نباشیم؛ صنایع؛ شرکتها؛ کارکنان با هم تفاوت دارند و تفاوتشان عمیق است • لیکن همه ما در یک اقیانوس تقلا میکنیم • دلایل مربوط به صنعت خاص برای مقاصد طرح ریزی دوباره و بسیج سازمان؛ روشن بودن این قضیه اهمیت دارد که در صنعت خاص شما چه عللی موجب چه تغییراتی میشود • از نظر بسیاری مدیران به ویژه عده ای از ما که چنان هم خویش را مصروف ((مسائل داخلی)) شرکت هایمان کرده ایم که واقعاً متوجه آن چه در بازارهای صنعتمان در جریان است نمیشویم؛ این تحولات ایجاد تغییر را ساده تر از آن چه خواهد بود جلوه می دهد • ما در این تفکر آرام گرفته ایم که میتوانیم ماشین های شرکتی مان را بدون آنکه کارشان را واقعاً درک کنیم اداره نماییم • این امر به ویژه هر قدر که در سلسله مراتب قدیمی شرکت بالا میروید بیشتر صدق می کند • دلایل مربوط به شرکت خاص برای برخی از مدیران احساس یک دنیای مشترک که محدود به افقی مشترک باشد به قدری نیرومند است که باعث میشود گمان نمائید واکنش همه اشخاص نیز نسبت به آن مشترک خواهد بود • من نگران میشوم وقتی که میگویم مدیران میگویند ((این دقیقاً احساس مشترک است)) یا (وقت آن رسیده که به اصول بازگردیم) این اظهارات کلی و ظاهراً سرسختانه پیچیدگی بازارهای امروز؛ تغییراتی که صنایع ما را فرا گرفته؛ و درخواست های تازه مشتریان را نادیده می گیرد • امروز تنها (اصول) موجود که شاید ما باید به آنها عمل کنیم ای بسا اعتماد؛ یکپارچگی؛ تخیل و روحیه همکاری است • من انکار نمی کنم که بسیاری مدیران؛ حتی در صنایع بسیار متفاوت میتوانند در سطوحی از مجددات یکدیگر را خیلی خوب درک کنند • امروزه چیزی را که ما به طور مشترک از آن برخورداریم یک ((احساس)) نیست بلکه بازاری از ((احساس ها)) است که همه آنها توجه مدیران ویژه در مسند رهبری سازمان های ویژه و در بازارهای ویژه را جلب میکنند • همین ویژگی تقلیل ناپذیر است که باید در عین حال همراه با ((تصویر بزرگ)) از سوی هر مدیری که میخواهد شرکتی را برای تغییر بسیج کند جلوه گر شود • اگر شرکت گرفتار درد سر شده است کارکنان میخواهند بدانند دقیقاً به چه شکلی دچار درد سر شده- تمام پرسش هایی را که با چه کسی؛ چرا؛ چگونه و چه مقدار شروع میشود را مطرح می کنند • مقصود و دید جمله دو مشیل مبین یک لحظه اساسی- یا اگر بتوان گفت یک لحظه امرسونی- در تلاش بسیج است • وی گفت: ((علاوه بر آن ما از خود پرسیدیم میخواهیم که باشیم)) این جا نقطه عطف اساسی فکر طرح ریزی

دوباره است زمانی که مارهبران باید گذشته تحریک کننده و حال خطرناک- به قول امرسون ((نقش خاطره)) را رها کنیم و اجازه دهیم ((روشنائی یک روز نو)) به درون تابد. وی در خلال آن که گذشته را در ((معرض داوری)) قرارداد نه تنها کارها را بلکه افرادی که آن کارها را انجام میدادند مورد بررسی قرارداد او در این باره ((هر کسی باید برای شغلش دوباره درخواست کار می داد آنها باید براساس این حقیقت که بهترین فرد برای احراز این شغل هستند استخدام دوباره می شدند)) این نوعی هشدار بود چرا که حتی شغل من در نوبت قرار داشت. ((طرح ریزی دوباره در واقع یک احساس زیان شدیدی را ایجاد میکند. تغییر دادن روش انجام کار {حتی کار مدیریتی} به معنای رها کردن چیزی است که کارکنان مدت‌های طولانی با آن احساس راحتی می کرده اند)) استفاده از اعداد در مواردی به انسان قوت قلب میدهد. همچنین ما با استفاده از اعداد می توانیم در طول مقیاس هایی مشترک عملکرد از موقعیت خویش نسبت به دیگران آگاه شویم. به تصور من اساس یک خطابه منطقی و هدایت گر از سوی رهبر اجرایی را که متفاوت با خطابه ها و لفاظی های احساس برانگیز است اعداد تشکیل میدهند. این هر دو شکل خطابه مورد نیاز است. لیکن یک دلیل دیگر مبنی بر این که ((دید)) واژه ای است که امروز مورد علاقه برخی نیست آن است که از آینده تصویر ملایمی را مجسم می سازد. اعداد یا به عبارت دیگر سیستم متریک بیان دید را ملموس تر میسازند. هر چند ایراد خطابه راهنما یا ارشادی امری است لازم؛ هیچ گاه کافی نیست. مردم با اعداد و ارقام حساب و کتاب و حاصل جمع عملکرد قوت قلب پیدا میکنند. اما اعداد هیچ گاه به تنهایی کسی جز یک حسابدار را بسیج نکرده اند اگر بسیج کرده اند مدت آن طولانی نبوده است؛ به این جهت ما به مقصودها و دیدهایی نیاز داریم که حاصل خطابه ای مهیج تر و الهام بخش تر شامل مفاهیم و استعاره ها باشد. برخی از این واژه ها به شکل استعاره؛ نه تنها میتواند تصویر (و تصور نفس) یک شرکت بلکه رویه های آن را دگرگون کند. وقتی یک سازمان به استعاره تمسک جست؛ از آن دست بر نخواهد داشت. اما فنا پذیری استعاره های خاص؛ و مقصودهای مشخص به هیچ وجه اجازه نمی دهد مدیر- رهبران مسئولیت خود را نادیده بگیرند. همانگونه که دومیشل به ما گفت: میان بهشت (یعنی فرصت هایی که طرح ریزی دوباره ایجاد میکند) و جهنم (یعنی فشار عصبی؛ زحمت و ترس از تغییر) یک مفاصله است. رهبران باید قادر باشند هم از نظر روانشناختی و هم از لحاظ واقعی هیجان این فاصله را در جهت مثبت هدایت کنند. من فکر میکنم از امروز به بعد قرار است تجدید ساختار دائمی طریق حیات این کسب و کار بوده؛ و پذیرش فشار عصبی؛ پشتیبانی از کسانی که ماندگار میشوند؛ متمرکز نگاه داشتن آنان بر جنبه های مثبت و جلب توجهشان به آینده چالش رهبری در خلال طرح ریزی دوباره باشد. مقصود شخصی سرانجام؛ آن چیزی که مدیر از کوشش خویش در بیان مقصود شرکت انتظار دارد؛ خواه این مقصود به صورت اعداد مبهم و اساسی بیان شود یا به شکل سخنرانی مهیج یا استعاره های جذاب، بسیج استعداد و توان اشخاص است- که نخست در شرکت انجام می شود و سپس به خارج از شرکت و به تامین کنندگان و فروشندگان تعمیم میابد. این کار را نمی توان بدون اینکه در ابتدا مقصود؛ جایگاه فعلی و جایگاه آتی کسب و کار را تعیین و تثبیت نمود انجام داد. اما فراتر از این دید مدیران معطوف به برانگیختن یک یک کارکنان و تمام آنان به انجام دادن وظیفه است. و این کار را می توان تنها از طریق ایجاد احساس اهمیت شخصی- اهمیت در شرکت و برای شرکت- در دلها و اندیشه های تمام کارکنان انجام داد. این اهمیت تا اندازه ای در این نهفته است که چگونه مقصود و دید تازه بر کار ما و تا حدودی در تغییر فرهنگ شرکتی که در حال طرح ریزی دوباره است اثر می گذارد. تأثیر مقصود و دید تازه در دگرگونی فرهنگ سازمانی موضوعی است که در فصل شش (۶) بعد مورد بررسی قرار میگیرد. این فصل را با یک اظهار نظر به پایان میرسیم: بیان نامه مقصود و دید یک مدیر در این کار خطیر اهمیتی دارد. این بیان نامه مقصود شرکت است که ما در آن مقصود شخصی خود را پیدا می کنیم. فصل پنجم: اشاره به موارد مناسب آماده کردن یک تشکیلات برای تغییر؛ مانند کل مراحل طرح ریزی دوباره که در پی آن خواهد آمد با پرسش آغاز میگردد- واقعاً مقصود از این کسب و کار چه چیز و چه کسی است؟ اما پرسیدن این سوال فقط گام ضروری نخست است. پاسخ را در دنیای واقعی؛ یعنی دنیایی شامل مشتریان؛ تأمین

کنندگان؛ شرکاء؛ سرمایه گذاران و کارکنان باید پیدا کرد. آن گاه مدیران که مأموریت بسیج کردن سازمان را به عنوان مأموریت ویژه خویش بر عهده دارند باید دیگران را در این پاسخ ها شریک نموده آنها را انتشار دهند. سابقاً این طور تصور می شد که پدید آوردن مقصود و دید؛ تنها وظیفه بالاترین مقام اجرایی سازمان؛ یعنی یک رهبر واقعی است. در روزگار پر آشوبی چون روزگار ما این باید وظیفه تمام مدیران باشد که سئوالهایی را که لازمه شروع این فرایند است با رهبری مطرح نمایند. پرسش ها دشوار و پاسخ گفتن به آنها اغلب دردناک است؛ لیکن همه باید فوریتی را که ایجاب می کنند درک نمایند؛* در بازارها چه می بینید؟ تغییراتی که در تکنولوژی پدید می آید و اصلاحات سیاسی و اجتماعی چگونه صنعت شما را تغییر میدهد؟* از گذشته چه درسی را میتوانید فرا بگیرید؟ چگونه میتوانید درس های گذشته را تعلیم دهید؟* چه قابلیت هایی به طور مشخص مورد نیاز خواهد بود تا در آینده؛ در صنعت شما؛ که تعریف دوباره خواهد شد عمل کند؟* مقصود از کسب و کار شما چیست؟ میکوشد به چه کسانی خدمت کند و چگونه باید برای خدمت به آنان بکوشد؟ معمولاً این مدیر دستگاه است که برای نخستین بار؛ و به چشمگیرترین وجهی؛ نیاز به تغییر را مشاهده خواهد کرد؛ و باید فرایند بسیج کردن کل شرکت را آغاز کند. این فرایند با نگاهی باز و روشن به آینده؛ و نیز به حال و گذشته آغاز میگردد- و اغلب بیم و هراس شروع میشود. برای یک رهبر کافی نیست که صاحب دید باشد. یک رهبر لازم است پیروان (همکاران) را به سوی خود جذب نماید؛ مردان و زنان را که میتوانند خودشان را به آرمان (و ضرورتی) تازه ای که مورد توجه مشتری است متعهد نمایند. لیکن اگر بنا است فرایند بسیج با موفقیت همراه باشد؛ باید این پیروان نیز تبدیل به رهبرانی شوند که در مبارزه جویی مشترک درک متعلق به خودشان را از مقصود پیدا کرده و صد او سیمای تغییر را منتشر نمایند. سازمانی از رهبران؛ که همه در یک دید و مقصود واجد شریک هستند؛ می تواند نیرویی قدرتمند باشد. اما برای آن که این سازمان جدید کار کند؛ باید به هر کس که در آن است کار واقعی داد تا انجام دهد؛ کاری که به تحقق بخشیدن به دید مقصود- خلاصه؛ بر طرح ریزی دوباره- متمرکز باشد. این رهبران باید پرسند ما برای چه مقصودی در این کسب و کار هستیم؟ برای چه کسی در این کسب و کار هستیم؟ بسیج هیچ گاه نباید متوقف گردد. تغییر ادامه خواهد یافت تا به صورت امری ثابت در آید. برای آن که طرح ریزی دوباره به حیات خود ادامه دهد؛ لازم است پیوسته در شرکت روح رسالت و مقصود دمیده شود. در نتیجه؛ مدیران باید به طور دائم در بازارهایشان گردش کرده؛ پرسش هایی را مطرح کنند که آغازگر فرایند بسیج است. بسیج در بالاترین سطح سازمان آغاز میشود؛ با یک دید و یک اندیشه درباره کسب و کار؛ لیکن نیرو و توان لازم را از سپردن اختیارات و محول کردن مسئولیت ها به رده های پائین شغلی یعنی جایی که اقدام اجرایی صورت میگیرد کسب میکند. تغییر ریشه ای گاهی اوقات؛ به طریقی؛ ساده ترین تغییری است که میتوان به وجود آورد. گسستن واقعی از گذشته موجی بسیج کننده از انرژی به سراسر سازمان میفرستد؛ لیکن این حالت تنها زمانی اتفاق می افتد که کارکنان احساس کنند بر آنچه بعداً رخ خواهد داد کنترل دارند. سیاست غرق شو- یا- شنا کن دیگر سیاستی نیست که در دریای مدیریت؛ منطقی تر از استخر شنا باشد. بازوبند نجات هم خوب نیست؛ فقط شکل دیگری از دستور- و- کنترل است. بهترین سیاست ارائه خواهش های روشن و قابل اندازه گیری درس شنا است. یک چیز را که تفکر امر سونی گاهی اوقات و به مسئولیت خویش فراموش مینماید این است که گذشته نیز؛ به نحوی تناقض آمیز؛ میتواند محلی برای جستجو اندیشه های ((تازه)) باشد. این امر به ویژه اگر یک فرهنگ صحیح مبنای وجود داشته باشد درست است. خط مشی ها کافی نیست؛ مدیر طرح ریزی دوباره فکر میکند که کارش؛ باید به هر حال قسمتی از کارش؛ گفت و شنید مستمر با کارکنان میباشد. (غرق شدن- یا- شنا کن روشی است ناپسند برای اعطا کردن اختیار و خود مختاری به کارکنان، اما این روش بازار است و ضروری ندارد مدیران این حقیقت سخت را به شرکت یادآوری کنند.) اعداد به ما احساس امنیت میبخشد. مانند مسیر کشتی که بر نمودار ناوبری ثبت می شود به ما میگویند از کجا آمده ایم و به کجا داریم میرویم. یک دلیل برای این که طرح ریزی دوباره یک تعهد ریشه ای است این است که به مجرد آن که این کار را شروع کردید؛ واقعاً مجالی برای محدود کردن آن نخواهید یافت. به قول معروف هر

اقدامی به اقدام دیگر دیگر ختم میشود- یا بهتر است ختم شود تا مبادا کل کوشش از بین برود. فصل ششم: چه نوع فرهنگی می خواهیم؟ تمام چیزهایی را که دربار؟ طرح ریزی دوباره آموخته ایم ما را به یک نتیجه قاطع میرساند: مقررات اداری (و خودگردانی) مؤسسات برجست؟ تجاری امروز فرهنگشان تعیین می کند؛ نه ساختار سازمانی شان. در ایام قایقرانی در آبهای آرام و بی تلاطم؛ دو عامل بود که فرهنگ سازمانی را القا میکرد: ساختار سلسله مراتبی که شرکت ها به ارث برده بودند؛ و اسطوره جدید ((ماشین)) سازمانی. فرهنگ را که این دو عامل القاء نموده؛ در اصل فرهنگ فرمانبرداری بود- فرمانبرداری از اوامر نواهی یک زنجیر فرمان؛ و تبعیت از مقتضیات یک وظیفه به شدت کنترل شده. هوای متلاطمی که امروز در آن مشغول قایقرانی هستیم؛ بازهم فرهنگ فرمانبرداری را اقتضا میکند؛ این قدرت تازه در بازارهای ما زندگی میکند و معمولاً به شکل مشتریانمان ظاهر میگردد. شما باید دارای فرهنگی باشید که مشوق کیفیت های خاصی باشد. کیفیت هایی چون پی گیری شدید (برای مقابله با طفره رفتن مشتریانمان)؛ منابع نامحدود تخیل (برای خلق نیازهایی که ممکن است مشتریانمان از داشتن آنها آگاه نباشند)؛ و کار گروهی آرام توأم با خود مختاری فردی (برای هماوردی با معیارهای طاقت فرسای آنان) شما نمیتوانید دارای فرهنگ تبعیت از زنجیره فرمان و پست سازمانی باشید. اشکال فرهنگ این است که عمل نمی کند. بازار شما را به خاطر آن تنبیه می نماید. آینده متعلق به کسانی (مدیرانی) است که قادرند به طور مکرر گروه های برخوردار از روحیه عالی را در اطراف نیازهای فرایندهای در حال تغییر تجدید سازمان کنند. اگر این گفته صحت داشته باشد؛ و صحت دارد؛ بنابراین ارزش ها مبدل به مهمترین عناصر ساختاری شرکت میشوند. چرا؟ ارزشها حلقه ارتباطی میان احساس و رفتار؛ یعنی ارتباط میان آنچه که احساس میکنیم و آنچه انجام میدهیم هستند. ارزشها تمهیدات هدایت روحیه ما هستند. ارزشها تمهیدات هدایت و پیشبرد کسب و کار نیز هستند. کدام ارزش ها؟ بنابراین بیایم در این خصوص تأمل کنیم- چه نوع ارزشهایی؛ چه نوع فرهنگی؛ را میخواهیم؟ آنچه در حال ظهور است یک فرهنگ گسترده انسانی واقناع کننده است؛ فرهنگی است که به آن فرهنگ تمایل گویند؛ مشخصاً تمایل به: ۱- نشان دادن حد اعلای شایستگی؛ همیشه ۲- ایجاد ابتکار و ریسک ۳- انطباق با تغییر ۴- گرفتن تصمیم ۵- انجام کار به طور تعاونی و به شکل یک تیم ۶- گشوده بودن؛ به ویژه در مورد اطلاعات؛ دانش؛ و اخبار مربوط به (مشکلات) آینده یا فعلی ۷- اعتماد کردن و شایسته اعتماد بودن ۸- احترام گذاردن به دیگران و به یکدیگر ۹- پاسخ گویی در قبال اقداماتمان؛ پذیرفتن مسئولیت ۱۰- قضاوت کردن و قضاوت شدن؛ قدردانی کردن و قدردانی دیدن؛ بر اساس عملکردمان پنج بند نخست نشان دهنده ارزش های کاری است و پنج بند دوم فضایل انسانی هستند. این یک حقیقت ثابت و مسلم حیات سازمانی است که تمایل به قضاوت کردن و مورد قضاوت قرار گرفتن بر اساس عملکرد روی فضیلتهای اعتماد؛ احترام و کار گروهی فشار وارد می آورد. بدیهی است این برای عده ای دردناک و برای برخی دیگر لذت بخش خواهد بود؛ بنابراین این؛ مسلم است که قدری حسادت؛ ناسازگاری؛ ترس از موقعیت خود و بد خواهی بر می انگیزد. اینجاست که فرهنگ وارد می شود یا باید وارد شود. تا وقتی که فرهنگ از فضایی چون اعتماد؛ احترام و کار گروهی بشدت پشتیبانی نکند این ارزش های اجتماعی صرفاً تبدیل به فضایل شخصی و خصوصی شده در زیر زمین ناپدید می شوند. یک مورد از ارزش های بد شش قاعده یا فرض اجرایی از نتایج بدست آمده از بازرسی شرکت که رئیس آن اشکال را در استراتژی بازاریابی می دانست: ۱- تنها دوستان شایسته اعتماد میباشند ۲- کارکنان هزینه سربار هستند؛ نه دارایی شرکت ۳- مخالف بد است ۴- رقابت های داخلی رقابت های سالم اند ۵- عملکرد عالی ارزش اصلی نیست ۶- مشتری مهم نیست. مواظب باشید: علف های هرزه گل ها را بیرون می رانند تذکر به مدیران: فرهنگتان را تقویت کنید. تنها یک فرهنگ بسیار نیرومند که پیوسته زیر مراقبت و نگهداری باشد میتواند از رویش علف های هرزه بی اعتمادی؛ بی احترامی و عدم تعاون جلوگیری کرده و نگذارد سرتاسر باغ را پر کنند. ارزش ارزشهای خوبی که از بیان نامه های واقعی و موجود ارزش ها. این بیان نامه ها در واقع؛ میوه های خوب یک باغ خوب هستند ۱- دستیابی روز افزون به کسب رضایت مشتری با هزینه مؤثر اساس کسب و کار

است ۲- استراتژی‌ها که به منظور تأمین پایدار مشتری؛ سلامت مالی شرکت؛ و تکامل و پشتیبانی شاغل مقرر می‌گردد به روشنی تعریف؛ ابلاغ و تفهیم می‌شود ۳- (انجام دادن درست کار در بار اول) الگوی غالب هر فعالیتی است ۴- ابتکار و مهارتی که برای هدایت کسب و کار و حل مشکلات به کار می‌رود در سرتاسر سازمان تشویق و پشتیبانی می‌گردد ۵- نقش‌ها و مسئولیت‌های هر شاغلی به روشنی تعریف می‌شود ۶- ساختارهایی پاداش دستیابی و کمک به نتایجی را مورد توجه قرار می‌دهد که رضایت مشتری را افزایش داده؛ اثر بخشی هزینه را بهبود بخشد؛ و قدرت سود دهی را بیشتر نماید. نتایج حاصل از وجود این ارزش‌ها* ارائه خدمات شایسته به مشتریان* وجود یک محیط کار قدرشناس برای کارکنانمان* سود کافی برای سهامدارانمان از ابتدای بر حذر باشید بزرگترین دشمن یک فرهنگ تمایل تازه و دوباره طرح ریزی شده فرهنگ قدیمی بدگمانی؛ ترس از وضعیت خود و عدم اعتماد است. این فرهنگ چون تخم علف هرزه منتظر است؛ تا دوباره در آن جا لانه کند. اما این فرهنگ جدید دشمن بزرگ دیگری دارد که تقریباً به همان اندازه نفرت برنگیز است - ابتدال نوعی قانون آهنین وجود دارد که به موجب آن مضامین؛ الفاظ و بیان نامه‌های ارزشها کهنه و مستعمل می‌شوند. افراد از شنیدن عبارت‌های کهنه یکسان با همان آهنگ قدیمی و سرشار از فوریت تهاجمی؛ در همان مجامع قدیمی خسته میشوند. فصل هفتم: اشاره به موارد مناسب شناخت ارزشهایی که فرهنگ طرح ریزی دوباره - یعنی فرهنگ پذیرش مشاقتان ضرورت تغییر دائمی - را تعریف مینماید تنها گام ضروری نخست است. رشد دادن این ارزشها و این فرهنگ در درون جامعه سازمانی و زدودن تمام ((علفهای هرزه)) مستلزم تعلیم دادن این ارزشها؛ عمل نمودن به آنها؛ و زندگی کردن با آنها در تمام سطوح سازمان و در تمام اوقات است. پنج گام نه چندان آسان برای حرکت به سوی هدف ۱- تعیین کنید کارکنان شرکت در چه ارزشهای عمیقاً سهیم هستند ۲- مشخص کنید کدام رفتار ممکن است رفتار خوب را بیرون رانده باشد. علف‌های هرز کجا هستند؟ ۳- ارزشها و رفتارهایی را که شما باید به طرفشان حرکت کنید یک به یک شرح دهید ۴- فرایندهای مدیریتی تان را بیازمائید. آیا این فرایندها از آرزوهاتان برای ارزش‌ها و رفتار سازمانی پشتیبانی میکنند؛ یا این که با آنها تناقض دارند؟ ۵- کار تعلیم دادن ارزش‌هایی را که برای تعریف فرهنگتان لازم دارید و نیز عمل نمودن به این ارزش‌ها و زندگی با آنها را آغاز کنید. تعلیم دادن برای تعلیم دادن رفتار جامعه از مردم؛ باید هدف مشترکی را به وضوح بیان داشت. کار تعلیم ارزش‌ها باید هم رسمی باشد و هم غیر رسمی. اما همچنان که تغییرات خارجی چالش‌های تازه و اغلب مزاحمی را در برابر فرهنگ یک سازمان بزرگ مطرح می‌سازند بیشتر اوقات به ((مداخلات)) رسمی نیاز پیدا میشود. در استفاده از استعاره‌ها برای تعلیم فرهنگ نیروی عظیمی وجود دارد - از این نیرو هنگامی استفاده می‌شود که تعلیم فرهنگ سازمانی مستلزم تأکید بر فرایندهای بنیادی ارزشهای شخصی و ارزش‌های سازمانی باشد. تعلیم باید به طور منظم؛ و به عنوان بخشی از کار شخص افتد. باید فرصتی باشد برای هر فرد؛ استادان و دانشجویان فرقی نمیکند؛ تا تعهد خویش را نسبت به ارزشهای فرهنگی شرکت؛ و نیز شیوه نظارت بر چگونگی عملکرد این ارزشها در عمل تجدد نمایند. گاهی اوقات تعلیم غیر رسمی؛ که بر حسب مورد انجام می‌گیرد؛ میتواند بهترین شیوه جلوگیری از رشد علف‌های هرزه باشد. مهمترین و تنها درسی را که باید آموخت دائمی بودن تغییر است. عمل کردن می‌توانید چنانچه بتوانید ((عمل کردن به ارزشها)) را خارج از چارچوب مدیران رسمیت دهید؛ تغییر رفتاری را شتاب بخشیدید. یک فرهنگ خوب را طراحی شیوه نظارت افراد بر رفتار خودشان حفظ می‌نماید. اگر قرار باشد از کارکنان انتظار داشته باشیم قبول مسئولیت کنند باید بدانند چگونه دارند کارشان را انجام می‌دهند. طراحی سیستم‌های مسئولیت نیز میتواند راه مؤثری برای گفتن این موضوع به مشتری باشد که شرکستان کار آنان را مهم تلقی می‌نماید. زیستن زیستن با یک فرهنگ؛ ایجاب مینماید که همه به شکلی پیشگیرانه به مشکلات بلقوه بپردازند. آرماندو فلورس: ما چیزی را داریم که به آن ((حمله شکاف)) می‌گوییم. ابتدایی را که میخواهیم باشیم تجزیه و تحلیل می‌کنیم؛ و سپس زمینه‌هایی را پیدا میکنیم که در آن جامیان آن هدف و جایی که در حال حاضر قرار داریم یک شکاف عمده و اساسی وجود دارد. آنگاه دست به حمله شکاف می‌زنیم. حمله شکاف با ترسیم یک نقشه

عملیاتی در مورد چگونگی بستن شکاف آغاز می شود؛ و سپس با مأمور نمودن تیمی از کارکنان برای اجرای این نقشه ادامه میابد. از آنجا که همه با فرهنگ زندگی می کنند؛ تغییر تأثیرگذار خواهد شد؛ و به افراد کار آزموده انرژی می دهد و افراد تازه استخدام شده را دگرگون می نماید. پاره ای اوقات صرفاً تغییر دادن فضای فیزیکی تان میتواند به پیشبرد یک تغییر فرهنگی کمک کند. کافی نیست به افراد بگوییم یک فرهنگ تازه برای مشتری مفید است؛ برای وادار کردن کارکنان به مشارکت کامل؛ آنان نیز باید مشاهده نمایند که ارزش های تازه تا چه اندازه برایشان مفید است. اکنون چند نهی اشخاصی وجود دارند که استدلال می کنند که تغییر فرهنگی غیر ممکن است؛ استدلال میکنند که ارزش ها و رفتارهایش از آن در عمق وجود افراد ریشه دوانیده که از آنان انتظار تغییر کردن داشت. انجام این تغییر یک بخش لازم کار طرح ریزی دوباره است. لیکن باشوق و ذوقی که برای وفق دادن خودتان با زندگی در کنار مساله فرهنگ دارید؛ نمی توانید این پنج نهی را نادیده بگیرید: ۱- با اشخاصی که از تغییر دادن رفتارشان خودداری می کنند؛ به ویژه اگر کارشان برای دستیابی به هدف های طرح ریزی دوباره تان اهمیت دارد مدت طولانی به سر نبرید. تحمل رفتارهای کهنه از سوی شما نشانه آن است که در خصوص تغییر جدی نیستید. ۲- مطلب فوق شامل تمام اشخاص؛ مدیران؛ و نیز کارگران میشود. این یک دموکراسی تازه است! ۳- توقع نداشته باشید اشخاص چگونگی رفتارشان را تغییر دهند مگر آن که کاری را که انجام می دهند تغییر داده باشند؛ یعنی باید کارشان طوری طراحی شود که به آنان اجازه دهد به گونه ای متفاوت عمل کنند. ۴- انتظار نداشته باشید تغییر فرهنگی فوراً اتفاق بیفتد. هرچند امکان دارد به نتایج پیش از موعودی دست پیدا کنید. یک تغییر فرهنگ کامل را معمولاً بر حسب سال (به طور خوش بینانه چند سال) اندازه می گیرند تا بر حسب ماه ۵- مجموعه ای از ارزش های تازه یا بهنگام را تشریح نکنید تا بعداً ناچار شوید برای حمایت از آنها در طرح ریزی دوباره فرایندهای مدیریتی تان تاخیر نمائید. فصل هشتم: کارمان را چگونه انجام خواهیم داد؟ دلیلی که مدیران عملاً میتوانند در بازارهای امروز تشکیلاتشان را اداره کنند- یعنی در مسابقه ای شرکت کنند که با سرعت بالا آغاز می شود و بعد به تدریج بر سرعت آن افزوده میشود- این است که تنها نیستند آنان ((ما)) هستند. ((ما)) بازیر دستانمان (اگر این واژه درستی باشد) ((ما)) با روسامان (اگر واژه درستی باشد) و ((ما)) همگانمان (که مسلماً واژه درستی است). امروز در برخی از سازمان ها واژه؛ درست واژه همکاران است که شاید در میان تمام واژه ها بهترین واژه باشد. همکاری؛ تشریک مساعی؛ همیاری- تمام این رابطه ها؛ هر یک به نحوی یکی از قواعد اساسی این کتاب را تشکیل میدهند. درک این رابطه ها و عمل کردن بر مبنای آنها همواره ثمر میدهد- به شکل الهام؛ پشتیبانی؛ و روحیه؛ یعنی شرایط معنوی اولیه موفقیت. لیکن از لحاظ عملی؛ تشریک مساعی صرفاً آن چیزی است که ما برای به انجام رساندن کارمان بر آن نیاز داریم. در خصوص چه نوع کاری داریم صحبت می کنیم؟ هر کسب و کاری دارای تعدادی فرایند محوری است: فرایند پدید آوری محصول جدید؛ فرایند خدمات مشتری؛ فرایند انجام سفارش و پنج فرایند محوری مدیریتی وجود دارد: بسیج کردن؛ توانایی دادن؛ تعریض هدفها؛ اندازه گیری و برقراری ارتباط بسیج کردن بسیج فرایندی است که با استفاده از آن یک شرکت و افرادش را حداقل تا مرحله ای جلو میبرند که تغییراتی را که طرح ریزی دوباره ایجاد می کند بپذیرند- و حداکثر تا جایی که آماده و مایل باشند این تغییرات را تحقق بخشند. در فصل ۴ آن چرا که باید مدیران در راه یک چنین کوششی صرف کنند مورد بررسی قرار دادیم: ضرورتاً یک تلاش خالصانه سرتاسری در شرکت برای ایجاد رغبت با استفاده از دلیل و منطق؛ و یک تصویر حرکت انگیز از آینده است چرا؟ زیرا کارکنان برای آن که بتوانند هم کاری را که انجام می دهند وهم چگونگی رفتارشان تغییر دهند باید شرحی مفصل و خالصانه از دلیل و مورد موجود برای تغییر و دیدی از آینده که بهتر از حال باشد در دست داشته باشند. اما ممکن است هنوز یک مساله درباره بسیج مبهم مانده باشد: مساله کوچک کردن. متأسفانه؛ اغلب ثابت شده است که تنها هدف بسیج کاهش هزینه میباشد. متأسفانه از نظر مدیر یک تشکیلات گفتن جمله (بیائیم برای کاهش هزینه بسیج شویم!) تا اندازه ای شبیه به این جمله است (آیا کسی برای کفن و دفن آماده است!) توانایی دادن این کافی نیست که برای تلاش (روز نو) هر روز

افرادتان را بسیج کرده؛ به آنان نیرو بدهید؛ و آماده و مشتاق نمایید؛ ناچارید به آنان وسیله بدهید؛ این امر نیاز به دادن توانایی دارد؛ مستلزم طراحی دوباره کار به صورتی است که افراد بتوانند مهارت‌ها قابلیت‌هایشان را تا اعلی در حدی ممکن اعمال نمایند- سپس عقب بروند و بگذارند اتفاق افتد- البته در اینجا واژه رایج تر تفویض اختیار کردن بوده است؛ طرح ریزی دوباره ایجاب می کند که مدیران به افراد تفویض اختیار کنند تا کار جدید اجرایی و هر کاری را که برای خدمت به نیازهای مشتری لازم است انجام دهند؛

لیکن برای انجام این جابجایی مدیران ناچار باید چیزی را تسلیم کنند؛ نه اختیار را؛ بلکه چیزی کاملاً دقیق؛ یعنی کنترل را؛ این میتواند باعث ترس شود؛ آنان که تصمیم می گیرند به تغییر عمل کنند تناقض زیبای کنترل را کشف خواهند نمود: بهترین راه به دست آوردن کنترل دست کشیدن از آن می باشد؛ تعریف کردن هدف ها تعریف کردن آرزوی یک شرکت فرایندی است که زمان پیدایش حرفه ای به نام مدیریت در دستور کار مدیریتی قرار داشته است به عبارت دیگر فکر ((مدیریت بر اساس هدف)) از قدیم بوده است؛ لیکن این فرایند در چارچوب تاریخی حاضر حوزه عمل و فوریت تازه ای را پذیرفته است؛ تعیین هدف یک ابزار مدیریتی است؛ اما متخصصان طرح ریزی دوباره می دانند که تعیین هدف می تواند روشی نیرومند برای تغییر نمادها- یا روش های نمادی شده انجام کارها- باشد؛ شاید بهترین نمونه تعیین هدف معتدل که این روزها مشاهده می کنیم کوچک کردن شرکت و اخراج کارکنان باشد؛ کاهش دادن مخارج سرانه و رهاشدن از قید وظایفی که گفته میشود؛ غیر ضروری است؛ و جز ایجاد زحمت حاصلی ندارد؛ لحاظ نظری کاملاً آسان است؛ ممکن است درباره سخنان موافق و مخالف انجام این کار مدتی دراز به شدت فکر کنید اما هنگامی که این را انجام دادید میتوانید فکر آن را از سر بیرون نمائید؛ مجبور نیستند درباره عملیاتی که از آن دست کشیده اید نگران باشید؛ کندن شاخه خشک اجازه میدهد جنگل سبز رشد کند؛ آیا چنین نیست؟ سرانجام؛ ایجاد تغییر ریشه ای از طریق تعیین هدف ریشه ای به مدیری که آن را به اجرا در می آورد یک رضایت باطنی می دهد؛ اندازه گیری کمک بزرگ طرح ریزی دوباره به فرایند مدیریتی اندازه گیری این بوده است که به حسابداری کمک کرد تا روی آنچه واقعاً برای کسب و کار مهم است متمرکز شود؛ در نهایت ماعملکرد شرکت را اعم از عملکرد کارکنان؛ محصولات؛ یا فرآیندها را برحسب نتایج حاصل از آنها برای مشتری است که میتوانیم اندازه گیری کنیم؛ نتایجی که ممکن است موجب رضایت خاطر مشتری یا عدم رضایت وی گردد؛ بنابراین این مهمترین اندازه گیری قضاوت مشتری است؛ برقراری ارتباط درست همانگونه که در کیفیت و نحوه ((تعیین)) هدفمان در طرح ریزی دوباره یک یا چند تفاوت وجود دارد؛ در کیفیت و نحوه ارتباط برقرار کردنمان هم یک چیز متفاوت هست؛ من این را ((اصالت)) می نامم و کاش میدانستم چگونه آن را تعلیم دهم؛ اصالت به راست گوئی و روراستی ارتباط دارد؛ به فصاحت ارتباط دارد؛ ما؛ به گمان من؛ بیشتر به طرز بیان شخصیت متمایز- که شما باشید- ربط پیدا میکند؛ این ارتباطات درست یعنی گوش کردن؛ پاسخ دادن؛ مقابله نمودن؛ ابراز وجود کردن و منازعه نمودن است که افراد را به صورت یک جامعه گرد یکدیگر می آورد؛ جامعه ای که همواره درگیر فرایند جاودانی تغییر است؛ فصل نهم؛ اشاره به موارد مناسب- تفکر در باره فرآیندهای مدیریت نسخه هایی که من یا هر کس دیگر برای فرآیند های مدیریتی تجویز می کنیم همه خوب و مناسبند؛ نکته مهمی که باید به یاد داشت این است که؛ در وقت مناسب این نسخه ها را نیز باید در روشنایی یک روز نو مورد قضاوت قرار داد؛ شاید از شنیدن این سخن خوشحال شوید که برخی چیزها هست که تغییر نمی کند؛ مقوله های گسترده کار صرفاً مدیریتی از جمله این چیزها است؛ مدیران کار توانایی دادن و برقراری ارتباط با کارکنان؛ از جمله کارکنان مدیریتی را؛ همان گونه که همواره ادامه داده اند ادامه خواهند داد؛ توانایی دادن توانایی دادن مساوی است با یادگیری مشاهده اشتباهات به عنوان جزئی از فرآیند یادگیری امری است اجتناب ناپذیر؛ توانایی دادن یعنی رها ساختن از کنترل؛ یک اقدام نمادین می تواند معنای بالقوه این علامت باشد که شما واقعاً رها کرده اید؛ توانایی دادن یعنی این که همواره باید کنترل را به خط مقدم انتقال داد؛ ایجاد راه بندها در میانه سازمان این نهضت را متوقف و رفتارهای دیرینه را تشویق می نماید؛ سال ها آرزو داشته ایم (سازمان در حال آموزش) ایجاد کنیم؛ اشکال کار این بوده است

که طراحی کارمان؛ وایدئولوژی های مدیریتیمان؛ اجازه نداده است چنین سازمان هایی که پدید آیند، طرح ریزی دوباره می خواهد این گونه سازمان ها شکوفا شوند. تفکیک کردن این امر به مدیران که کاری را که در آینده اداره خواهند کرد عملاً انجام دهند قوی ترین تجربه یادگیری است. توانایی دادن یعنی از میان بردن موانع است و پانگیر اداری که توانایی کارگر را به کمک کردن و تمایل مشتری را به کمک شدن جدا می کند. مراقب عنوان ((شخص مسئول)) باشید. آیا این شخص کسی است که واقعاً قادر است کمک کند؛ یا این که شخصی است که نام وی بر حسب اتفاق پست مربوطه را در نمودار سازمانی اشغال می کند؟ کارکنان باید بدانند که به نظراتشان گوش داده می شود و چنانچه نظرات شایسته ای باشند به آنها عمل می شود. اگر این را بدانند؛ بسیج خلاقیت افراد در مقیاس گسترده ای امکان پذیر میشود. من اعتقاد ندارم که استفاده از استعاره مری همیشه سودمند می شود؛ لیکن در اینجا توصیف مناسبی از توانایی دادن وجود دارد که در آن کمتر از حد معمول از این استعاره به شکل گمراه کننده استفاده می شود. توانایی دادن؛ مانند تمام فرآیندهای دوباره طرح ریزی شده باید همیشه ادامه یابد تا موفقیت آمیز باشد؛ و باید شامل همه شود. تعریف کردن مشتریان علاقه ای به تعریف شما از یک کار خوب ندارند. آنان فقط مایل نیستند هیچ گونه اشتباهی در مورد حتی یکشاهی از پولشان رخ دهد. بنابراین هدفشان را اشتباه صفر قرار دهید. معیارها و هدفهاشان را از نقطه نظر مشتری تعریف کنید. نتیجه این که به شکلی ناممکن بلند پروازانه خواهند بود؛ اما درحین کوشش برای تأمین این معیارها و هدفها ممکن است کاملاً به ((ناممکن)) دست یابید. در این طرز تفکر که ((بهتر است بهترین فرد برنده شود)) تردید نمایید. این تردید در اینجا به معنای متفاوت در برابر و سوسه تعریف فرآیندهای کاری و مسئولیتها در جهت قرارداد یک واحد در رقابت با واحدهای دیگر است. مشتریان ما درخواست دارند که ما یک شریک واحد باشیم. کالا و خدمات خود را از این دیدگاه تعریف کنید که مشتری چه میخواهد؛ نه از این دیدگاه که شرکت چه میتواند انجام دهد. اندازه گیری اندازه گیری های عملکرد به نحوی گریز ناپزیر؛ و پاره ای اوقات خارج از حیطه آگاهی؛ به سمت تقویت وضع داخلی موجود میل می کنند. همواره به یاد داشته باشید که اندازه گیری نهایی؛ اندازه گیری رضایت مشتری است. اندازه گیری رضایت مشتری در عین حال می تواند راه مؤثری برای حفظ تماس مدیران با بازار باشد. چنانکه عملکرد شخصی را اندازه می گیرید. اطمینان حاصل کنید که از اشخاص پرس و جو می کنید که آگاهی دارند. طرح ریزی دوباره به معنای هرج و مرج نیست. کنترل اضافی مسئولیت اضافی در پی دارد. عملکرد خودگردان را باید اندازه گرفت. و نیاز به تکنیک های مختلف اندازه گیری است. فرآیندهای اندازه گیری عملکرد را باید بر اساس این فرض طراحی کرد که کارکنان توان بالقوه انجام کار جدید را دارند این فرآیند ها باید تشویق کننده باشند؛ نه تنبیه کننده. پرواضح است که: فرآیندهای اندازه گیری و پاداش باید فرهنگی را که میخواهید به وجود آورید تقویت کند. برقراری ارتباط رساندن پیام طرح ریزی دوباره با معرفی دلیل تغییر آغاز میشود. بگذاریم کارکنان بدانند ((چرا))، سپس باید به آنان ((چه چیز)) و چگونه - تأثیر مشخص روی زندگی شان - را گفت. ((چرا)) ی تلاش طرح ریزی دوباره ما به اجرا درآوردن این بیان نامه رسالت با تمام نیرو و توانمان بود. این جریان تازه ارتباطات؛ برای بسیاری از مدیران میانی نیز که لازم است به آنان نشان داده شود که تقسیم آگاهی تا چه اندازه به صلاحشان است؛ میتواند تهدید کننده باشد. هیچ فرآیند ارتباطی وجود ندارد که بسیار بد یا بسیار خوب باشد. بنابراین از همه آنها از ساده ترین نوع یعنی محاوره گرفته تا پیچیده ترین آن یعنی گفتگوی تلویزیونی که در آن بالاترین مقام اجرایی به عنوان مجری عمل کند میتوان استفاده کرد. جمله ای است که میگوید دانایی توانایی است. لیکن دانایی به این سادگی ها حاصل نمی شود. با فکر کردن به دست می آید. و تمام آنچه را که ما باید درباره اش فکر کنیم اطلاعات است. بنابراین اطمینان پیدا کنید که اطلاعات ((به همه جا برسد)) یک خطر دیگر: آنرا نمی توانید ببینید طرح ریزی دوباره شرکت درباره فرآیند های عملیاتی گفت و گو می کند. فرآیند هایی که برای خود قابلیت لمس و جنسیت دارند. مواظب باشید: ما برای اجرای طرح ریزی دوباره فرآیند مدیریتی بیشتر از طرح ریزی دوباره فرآیند عملیاتی نیاز به انضباط داریم. حتی تا وقتی که ابتکار اتمان در خصوص ایجاد تغییر

شدیداً دچار وقفه نشود ممکن است همکارانمان آگاه نشوند که کار روی آنان را متوقف ساخته ایم. فصل دهم: با چه نوع افرادی می‌خواهیم کار کنیم؟ این پرسش در روزگار ((ماشین)) سازمانی قدیمی بسیار ساده تر به نظر می‌رسید: شما افراد را استخدام میکردید تا برایتان کار کنند؟ بنابراین آنان را انتخاب مینمودید؛ درباره شان قضاوت می‌کردید و به آنان به خاطر توانائی شان در انجام دادن وظیفه ای خاص مزد میدادند. این روش دیگر موثر نیست: طرح ریزی دوباره ایجاب می‌کند که ما افراد را استخدام کنیم تا به منزله بخشی از یک جامعه با آرزوها؛ آرمانها و اعتماد مشترک با ما کار کنند. توانایی انجام دادن یک وظیفه خاص کافی نیست؛ امروز ما به افرادی نیازمندیم که با هر فرآیندی که تماس پیدا می‌کنند ارزشی به آن اضافه کنند؛ و ارزشها را وارد شرکت ما نمایند. برای این منظور داشتن این تغییر باید فرآیند های مدیریتی گزینش؛ قضاوت و پرداخت مزد را طرح ریزی دوباره نمود هر فرآیندی باید به نوبه خویش تبدیل به یک ابزار طرح ریزی دوباره شود- و هستند پیمانی که ما مدیران با جامعه بزرگترمان داریم. ((بیان نامه آرزوها)) (اعتقادات را برت دی. هاس) مدیریت را متعهد به ترویج و متجلی ساختن انواع رفتارهای زیر مینماید:*

((صراحت؛ گشودگی در برابر تأثیر؛ تعهد به موفقیت دیگران؛ و میل به اعتراف به سهم خودمان در مشکلات)) * استفاده از نیروی کار متنوع (از نظر سن؛ جنس؛ گروه قومی و غیره) در تمام سطوح سازمان * قدرشناسی بیشتر- هم مادی و هم معنوی- از افراد و تیم هایی که به موفقیت ما کمک میکنند. * کسانی که خلق می‌کنند و نوآوری دارند و کسانی که به طور مستمر نیازهای روزمره کسب و کار را تأمین می‌نمایند * شفافیت هدفها؛ و عملکرد شرکت؛ و واحد و فرد. * کارکنان باید بدانند از آنان چه انتظاری وجود دارد بازخوربه موقع و صمیمانه دریافت دارند * بیشتر شدن اقتدار و مسئولیت کسانی که از همه به محصول و مشتری نزدیکتر هستند. * ما از طریق هدایت فعالانه؛ مسئولیت اعتماد و قدرشناسی به درون سازمان؛ می‌توانیم توانایی های تمام کارکنانمان را تجهیز و آزاد نمائیم. * گواهی مدیران برجسته در این زمینه بسیار مثبت و رسا است * شما ناچارید به نیروی کار اعتماد کنید. اگر اعتماد نکنید کار خوبی نکرده اید * تمام شرکت ها خواب ۰۰۰۰ ابتکار را می‌بینند؛ لیکن به ندرت به آن دست پیدا می‌کنند. دلیل: کنترل خیلی زیاد نظارت بسیار شدید کارکنان را روی صحنه خاموش مینماید. به آنان احساس محدودیت؛ ترس و مزاحمت دست می‌دهد * خالی از لطف نیست بگوییم که شما باید از مغز؛ قوه تخیل و ایثار کارکنان بهره برداری کنید. آنان کارشان را بهتر از شما می‌دانند. شخصی که در کارخانه یا پای دستگاهی کار می‌کند بیش از آن کارمند اداری که در دفتر نشسته است درباره آن بخش از فرآیند چیزی می‌داند * کارکنان: تنها مزیت بلند مدت * موفقیت مابستگی به کارکنان پرکاری دارد که بایکدیگر در یک محیط امن و سالم کار میکنند؛ محیطی که در آن به تنوع؛ تکامل و کار تیمی ارزش داده میشود و از آنها قدردانی می‌گردد * کارکنان؛ فرآورده؛ سود ۰۰۰ اگر ما از کارکنان مراقبت کنیم؛ فرآورده هایی به وجود خواهد آمد؛ و سود هایی را به دنبال خواهد داشت * از کارکنانمان مراقبت کنیم؛ آنان؛ به نوبه خویش؛ خدمت بی عیب و نقص مورد نیاز مشتریانمان را ارائه خواهند کرد؛ مشتریانی که با سود آوری لازم برای تأمین آتیه مان به ما پاداش خواهند داد. کارکنان- خدمت- سود؛ این سه واژه از زیر بنای اصلی شرکت است. نیروی کار جدید کارفرمایان طرح ریزی دوباره می‌خواهند درباره موارد زیر آگاهی داشته باشند: * توانایی شما در برقراری ارتباط. آیا میتوانید درباره آنچه می‌خواهید و نیاز دارید صریح باشید؟ آیا میتوانید به دیگران تعلیم یا مشورت بدهید؟ * درک متقابل شما. آیا شما میتوانید به افرادی که دارای پیشینه؛ قومیت یا مذهب متفاوتی هستند اعتماد کرده به آنان احترام بگذارید؟ آیا می‌توانید با زنان یا مردان کار کنید؟ از نظر اعتماد کردن و قابل اعتماد بودن؛ از نظر احترام متقابل و احترام شخصی؛ از نظر تجاوز؛ از نظر درستکاری و امانت؛ از نظر همکاری؛ در چه جایگاهی هستید؟ * اعتماد به نفس شما. چگونه تصمیم می‌گیرید- بدون فکر یا با تأمل و اندیشه؟ آیامی‌توانید پیش قدم شوید؟ * تدبیر و سازگاری شما. آیا شما فردی هستید متکیه به نفس؛ متکی به دیگران؛ یا هر دو؟ آیا از نظر ذهنی و بدنی فرز و چابک؛ و از لحاظ منش و شخصیت فردی ثابت و استوار هستید؟ * کیفیت های رهبری. آیا می‌توانید از دیگران اقتدار گرفته؛ و به دیگران اقتدار بدهید؟ آیا قادرید درباره اشخاصی که با آنان کار میکنید بر اساس

عملکردشان و تنها عملکردشان؛ داوری نموده و به آنان مزد بدهید؟ یکی از دلایل ادامه افزایش موانع استخدامی در این شرکت این است که داریم یاد میگیریم برای موفقیت در اینجا واقعاً به چه چیزهایی نیاز است. ما اگر نه در پی شایستگی بارز برای رهبر بودن؛ باری دست کم به میزان بسیار زیادی در پی قابلیت یادگیری برای رهبر بودن هستیم. وقتی که میگوییم خودگردان؛ مقصودمان آن روزی نیست که شما سر کار می آید؛ مقصودمان توانایی خودگردان شدن است. این به معنای توانایی دادن بازخورد به همقطاران؛ اداره کردن عملکرد در سراسر تیم؛ اداره کردن مشکلات غیبت؛ به عبارت دیگر؛ شمار قابل ملاحظه ای از انواع مسائلی که مدیر در یک سازمان نسبت با آن سر و کار دارد. می باشد. ما از تیم ها و اعضای تیم انتظار داریم به این امور پردازند. بنابراین شما در اینجا رویه هم رفته یک شخص متفاوت هستید. آموختن و پروردن من از آموزش و پرورش شروع می کنم چرا که در بحث هایم با مشتریان عادی ترین پرسشی که در ارتباط با کارکنان مطرح می نماید به آموزش پذیری کارگران و مدیران فعلی در زمینه روشها؛ وسایل؛ وهدف های طرح ریزی دوباره مربوط می گردد. این روزها اصطلاح معمول برای این گونه آموزش ((بازآموزی مهارتها)) است؛ اما این اصطلاح به نظر من بسیار محدود و مکانیکی است. ((مهارت)) توانایی های خاص فنی؛ و مبتنی بر دانش را پیشنهاد می نمایند؛ رفتارهای اجتماعی (یا فرهنگی) گسترده را پیشنهاد نمی کند؛ توانایی های عمومی مدیریتی را هم پیشنهاد نمی کند. اما در خصوص پیشنهاد ((باز)) در اصطلاح ((بازآموزی مهارتها)) به نظر من ما را از بهترین و سودمندترین فرضی که میتوانیم درباره کارگران و مدیرانمان به عمل آوریم - یعنی؛ این فرض که آنان همه؛ در درون خود؛ دارای منابعی از فکر و منش هستند که لازم است از آن آگاه گردند - دور میکند. تنها یک اصطلاح وجود دارد که فرآیندی را که وابسته به این منابع است توصیف می نماید - آموزش و پرورش. تغییر تکنولوژی هنوز هم امروز فرآیندهای آموزشی را به حرکت می آورد؛ لیکن با دو تفاوت. تفاوت نخست اینکه تغییر با سرعت و شدتی در هم شکننده روی میدهد که در گذشته دهها سال طول میکشید که نقش خود را پایان دهد و اکنون تنها چند سال یا چند ماه طول میکشد. تفاوت دوم این که تصور ما از تکنولوژی بسط پیدا کرده و مسائل مدیریتی را در بر میگردد؛ پرداخت طرح ریزی دوباره تاکید دارد که دیگر نباید به روش قدیمی به کارکنان به خاطر وقتی که به عنوان وابستگان ماشین سازمانی صرف میکنند؛ پولی پرداخت کرد. در عوض باید به آنان به خاطر ارزش یا ارزشهایی که به کسب و کار می افزایند حقوق داد. همچنین طرح ریزی دوباره بر این نکته پافشاری می کند که روش های پرداخت را میتوان و باید به طور تجربی؛ جسورانه و به دقت؛ و به عنوان یک ابزار مدیریت برای ایجاد تغییر؛ و تقویت و تغییر مورد استفاده قرارداد. یعنی تغییری که هم به نفع فرد باشد و هم به نفع تشکیلات بزرگتر کار. فرآیند پرداخت یک ابزار طرح ریزی دوباره نیست؛ یک جعبه ابزار است. در حقیقت کاتالوگی است از تمام ادوات یک جعبه ابزار کامل. کارکنان تازه را چگونه انتخاب می کنید؟ درست همانگونه که فرآیندهای پرداخت ابزارهای متنوعی را در اختیار یک متخصص طرح ریزی دوباره قرار می دهند؛ فرآیند های گزینش و استخدام کارکنان جدید نیز ابزارهایی در اختیار وی میگذارند. دیگر در پی پر کردن ((محل های خالی)) در نمودار سازمانی نیستیم. از عهده هزینه آن بر نمی آیم. از این رو لازم است کار غربال کردن؛ مصاحبه؛ و آزمون کارکنان احتمالی براساس میزان توانایی آنان در کمک به یک جامعه دوباره طرح ریزی شده استوار باشد. غربال کردن در بسیاری از جوامع امریکایی و اروپایی؛ مدیران در بازار کار یک خریدار هستند؛ از این رو میتوانند اغلب در ابتدا با تلفن؛ به سرعت از عهده غربال کردن متقاضیان کار برآیند. (ارزشها را محک زدن) مصاحبه کردن مصاحبه رودر و هنوز هم ابزار لازم استخدام است؛ اما این که تا چه اندازه میتواند سودمند باشد بستگی به تاثیر پرسش ها و نظر مصاحبه گر دارد. توجه داشته باشید که مصاحبه خود یک آزمونی دقیق از مهارت های ارتباطی و زیرکی در ارتباط متقابل به شمار می آید - گو این که علاوه بر آن آزمونی است از قدرت حافظه؛ قوه تخیل و استعداد کلی و روحی. تمرین های (چه می کردید اگر) برخی شرکت ها ترتیبی فراهم می آورند تا کارکنان آینده در یک وضعیت فرضی به ایفای نقش پرداخته و مشکلی را که به وجود آمده حل نمایند. منظور از برخی از تمرین ها آن است تا روشن شود خود شخص -

مثلاً در ارتباط با درخواست غیر عادی یک مشتری؛ یا شکستن رویه های مرسوم-ممکن است چگونه رفتار کند؛ برخی تمرین های دیگر به این منظور انجام میشوند تا توانایی نامزدهای استخدام را در همراهی با دیگران مورد آزمایش قرار دهند؛ کسانی را که نمی خواهید با آنان کار کنید چه می کنید؟ جریان عمده در مشارکت افراد همدریف در فرآینداستخدام این است که میخواهند با کسانی کار کنند که (فکر می کنند) شبیه خودشان هستند؛ شاید کسی را که در کار بسیار بهتر از ایشان است نخواهند؛ حتی ممکن است دوست نداشته باشند که کسی بسیار برتر باشد؛ هرچند این امر نادرتر است؛ ممکن است آنان کسی را نخواهند که دارای سابقه؛ قومیت و جنسیت مشابه باشد؛ بر سر قرارداد اجتماعی چه آمد؟ بهترین کوشش یک شرکت نمونه: * مهاجم در پی گیری اندیشه های تازه؛ خدمات تازه؛ محصولات تازه؛ وبازارهای تازه- والته مشتریان تازه* کوشا در پی گیری یک فرهنگ تمایل* بهتر و بهتر و بهتر در کاری که انجام می دهم- هم کار عملیاتی مان و همکاری مدیریتی مان* عادل؛ بانصاف و گشوده در روابط مان با کارکنان بهترین کوشش یک کارمند نمونه: * سهمی در پدید آمدن اندیشه های تازه؛ خدمات تازه؛ محصولات تازه؛ بازارهای تازه و مشتریان تازه داشته باشیم* از مهارت ها و قابلیت هایم در خدمت مشتریانمان بهره برداری نمایم* در فرهنگ تمایل مشارکت کنم* کارم را بهتر و بهتر انجام دهم و کمک کنم دیگران هم کارشان را هر چه بهتر انجام دهند* در روابطم با کارکنان این شرکت عادل؛ باز و منصف باشم؛ فصل یازدهم: اشاره به موارد مناسب- چگونه انتخاب کنیم؟ استخدام و اخراج؛ یعنی آن امتیازات دیرینه مدیریتی اکنون با استفاده از جعبه ابزاری تازه از فرآیندها و پیمانی نو میان شرکت و کارکنان شرکت و کارکنانش تعدیل می شود؛ چهار روش منابع انسانی که اصول طرح ریزی دوباره را شامل می شود: ۱- نخست کار؛ ((مدیریت منابع انسانی)) به خط مقدم انتقال یافته است؛ خود-مدیران و مدیران فرآیند و نیروی انسانی مسئولیت این امر را برعهده گرفته اند؛ آنان شاید از کارکنان قسمت منابع انسانی کمک بگیرند؛ اما کار تازه مستلزم اقتدار و مسئولیت خط مقدم برای آموختن و پرورش دادن؛ استخدام کردن؛ اندازه گیری نمودن و پرداخت کردن حقوق و مزایای کارکنان است ۲- این روش های مردمی مهم از ارزشهای فرهنگی نیرومندی چون صداقت؛ اعتماد؛ و احترام است ۳- اساس طرح این روش ها ارتباطات باز و تقسیم اطلاعات است ۴- این روش ها مبتنی بر درک ارزش توانایی های بالقوه آدمی است؛ یعنی اعتماد به این که زمانی که کارکنان از محدودیت کارهای محدود و تقسیم شده فارغ باشند (با آموزش و پرورش) شایستگی تصاحب کامل کار جدید را پیدا می کنند؛ آموزش و پرورش انتظاراتی که از ((مدیران فرآیند و نیروی انسانی)) وجود دارد از همیشه سنگین تر است؛ پس از تعیین توانایی بالقوه رهبری؛ آموزش و پرورش رسمی آغاز می گردد؛ مهارت های رهبری را می توان تدریس نمود؛ آموزش و پرورش باید متضمن درک کار همکاران کارگر باشد؛ در بازار در حال تغییر؛ آموزش و پرورش باید مستمر و جامع باشد؛ تاکید طرح ریزی دوباره بر ارزش ها و رفتار کارکن به هیچ وجه یک امر ((اختیاری)) نیست که بتوان ندیده گرفت؛ لیکن جای توانایی فنی را هم نمی گیرد؛ شما باید بدانی کارتان را چگونه انجام دهید؛ تدریس یک راه نشان دادن این واقعیت به کارکنان است که تا چه اندازه در ارتباط هستند- در ارتباط با همکارانشان محصولات و خدماتشان و مشتریانشان؛ لیکن اغلب اوقات پی می بریم افرادی را که امیدواریم تعلیم دهیم خودشان بهترین معلمان شرکت هستند؛ پیشرفت شخصی آگاهانه هم به نفع کارکنان است و هم به نفع شرکت؛ کار طرح ریزی دوباره تغییراتی ساختاری به وجود می آورد؛ تغییراتی که شاید برای مدیران از کارگران باشد؛ گمان مبرید که در این رهگذر مدیران به حمایت کمتری نیاز خواهند داشت؛ ممکن است کاملاً به حمایت بیشتری نیازمند باشند؛ آموزش و پرورش مدیران برای رویارویی با شرایط تازه اغلب مستلزم صرف تمام منابع تکاملی است که یک شرکت می تواند تا سر حد امکان فراهم آورد؛ فرآیند توانایی دادن؛ چون هر فرآیندی مستلزم وجود آموزش و پرورش ثابت در زمینه ارزشهاست؛ آموزش و پرورش؛ که اگر قرار است به هدف هایش دست یابد؛ باید در هر سطحی از شرکت- به ویژه؛ شاید در سطح مدیریتی- به اجرا در آید؛ آموزش و پرورش یک مدیر اغلب و به درستی از سه منبع حاصل می شود: تدریس رسمی؛ کمک افراد همدریف؛ و انتظار سازنده کارگران؛ مدیران؛ در ضمن این که نقششان

تغییر می نماید باید پذیرش این حقیقت را یاد بگیرند که آن چه مهم است مهارت‌های فنی و مهارت‌های مربوط به روابط میان‌فردی است؛ کاری که عملاً انجام می دهند و ارزش مفیدی که به تشکیلات می آورند؛ نه مقامشان در سلسله مراتب سازمانی یک شرکت باید در خلال این انتقال دردناک مدیرانش را آماده سازد؛ از آنان حمایت کند و تشخیص دهد برخی افراد دقیقاً این کار را انجام نخواهند داد. استخدام کردن طرز ریزی دوباره مستلزم فرآیندهای پیشرفته تر غربال کردن و استخدام نمودن است. روزگار مصاحبه ساده سرآمده در اینجا مجموعه ای از الزامات این فرآیند ها ارائه میشود: * نقشه ای برش نی از مهارت‌های فنی و مهارت های مربوط به روابط میان فردی تهیه کنید * به یاد داشته باشید که توانایی یادگیری یکی از مهم ترین قابلیت هایی است که به دنبال آن هستید * مشخص کنید کدام روشهای رسمی آزمون میتواند درباره داوطلب استخدام به شما آگاهی لازم را بدهد * فرآیند مصاحبه را به گونه ای گسترش دهید تا اعضای تیمی را که داوطلب قرار است بعدها با آنان کار کند در برگیرد * هر قدر امکان دارد نحوه عمل داوطلب استخدام را تحت شرایط کاری واقعی یا شبیه سازی شده مشاهده نمایید * با خواستن تجربه گذشته از داوطلبان استخدام تعداد آنان را محدود نکنید. این امکان وجود دارد که به کار جدید مربوط نباشد. و احتمالاً منجر به حذف داوطلبان با استعداد گردد * فرآیند استخدام را به گونه ای طراحی کنید که فرهنگ شما را به داوطلب نشان دهد و در خلال این فرآیند با وی مانند یک عضو شرکت رفتار نمایید. داوطلب به روشنی متوجه خواهد شد کار کردن برای شرکت شما چه معنایی دارد. باید با کسانی که با آنان مصاحبه می کنید محترمانه رفتار شود؛ همان طور که در صورت استخدام از آنان می خواهید تا با شما و مشتریان شما با احترام رفتار کنند. هیچ معنایی ندارد که فرآیند استخدام را طرح ریزی دوباره کرده؛ سپس آن را با ارشادت یا سلسله مراتب سبک قدیمی تضعیف نماییم. پرداخت برنامه های جبران خدمت باید هم هدفهای کسب و کار و کارتان را تقویت کند و هم پشتوانه فرهنگی باشد که آرزوی دستیابی به آن را دارید. پاداش تشویقی ابزار مهمی است. مراقب باشید مقیاس هایی عملکرد روشن و ساده باشند تا سوء تفاهمی در خصوص هدفهاشان به جود نیاید. شما باید آماده باشید از فرآیندهای ارزشیابی عملکرد برای تعلیم فرهنگتان استفاده کنید حتی زمانی که انجام چنین کاری منصفانه به نظر نرسد. در غیر این صورت باید درباره اصول و فرهنگتان دوباره فکر کنید. این نمونه ای است از زندگی کردن با پرسش. پیمان تازه این مطلب مهمی است که همواره باید به فرد احترام گذارد- تمام افراد؛ لیکن به ویژه آن افرادی که خیر شرکت را بر پیشرفت شخصی مقدم می دارند. اگر به کارکنان اجازه داده شود در حل مناقشات مشارکت داشته باشند احتمال بیشتری وجود دارد که پیمان تازه را بپذیرند. پیمان تازه تنها درباره پایان توام با احترام رابطه میان شرکت و کارکنان نیست. این یک میثاق دائمی با هر کارگری است. مستلزم زندگی کردن با فرهنگ شرکت است. فصل دوازدهم انقلاب دوم در مدیریت انقلاب اول در مدیریت قدرت را جا به جا کرد. انقلاب دوم آزادیمان را به ما خواهد داد.

تاریخ انبیا

تألیف: سید هاشم رسولی محلاتی - تلخیص: مهدی نیک نژاد و حسین یعقوبی

خلاصه کتاب اقرابسم ربك الذی خلق الانسان من علق ۲ اقرابسم ربك الاكرم ۳ الذی علم بالقلم ۴ علم الانسان ما لم يعلم ۵ کلا ان الانسان لیطغی ۶ ان راه استغنی ۷ ان الی ربك الرجعتیه کنندگان: مهدی نیک نژاد حسین یعقوبی منبع: تاریخ انبیا تألیف دانشمند محترم آقای حاج سید هاشم رسولی محلاتی جلد سوم انتشارات علمیه اسلامیة آخرین کسی که از طایفه جرهم در مکه حکومت داشت و در جنگ با خزاعه شکست خورد شخصی بود بنام عمرو بن حارث که چون دید نمی تواند در برابر خزاعه مقاومت کند و بزودی شکست خواهند خورد بمنظور حفظ اموال کعبه از دستبرد دیگران بدرون خانه کعبه رفت و جواهرات و هدایای نفیسی را که برای کعبه آورده بودند و از آنجمله دو آهوی طلائی و مقداری شمشیر و زره و غیره بود همه را بیرون آورد و بدرون چاه

زمزم ریخت و چاه را با خاک پر کرده و مسدود نمود و برخی گفته‌اند: حجر الاسود را نیز از جای خود برکنند و با همان هدایا در چاه زمزم دفن کرد، و سپس بسوی یمن گریخت و بقیه عمر خود را با تاسف بسیار در یمن سپری کرد. این جریان گذشت و در زمان حکومت خزاعه و پس از آن نیز در حکومت اجداد رسول خدا «ص کسی از جای زمزم و محل دفن هدایا اطلاعی نداشت و با اینکه افراد زیادی از بزرگان قریش و دیگران در صدد پیدا کردن جای آن و محل دفن هدایا بر آمدند اما بدان دست نیافتند و بناچار چاههای زیادی در شهر مکه و خارج آن برای سقایت حاجیان و مردم دیگر حفر کردند و مورد استفاده آنان بود. عبدالمطلب نیز پیوسته در فکر بود تا بوسیله‌ای بلکه بتواند جای چاه را پیدا کند و آنرا حفر نموده این افتخار را نصیب خود گرداند، تا اینکه روزی در کنار خانه کعبه خوابیده بود که در خواب دستور حفر چاه زمزم را بدو دادند، و این خواب همچنان دو بار و سه بار تکرار شد تا از مکان چاه نیز مطلع گردید و تصمیم به حفر آن گرفت. روزی که می‌خواست اقدام به این کار کند تنها پسر خود را که در آنوقت داشت و نامش حارث بود همراه خود برداشته و کلنگی بدست گرفت و بکنار خانه آمده شروع بکندن چاه کرد. قریش که از جریان مطلع شدند پیش او آمده و بدو گفتند: این چاهی است که نخست مخصوص به اسماعیل بوده و ما همگی نسب بدو می‌رسانیم و فرزندان اوئیم، از اینرو ما را نیز در این کار شریک گردان، عبدالمطلب پیشنهاد آنانرا پذیرفته و گفت: این ماموریتی است که تنها بمن داده شده و من کسی را در آن شریک نمی‌کنم، قریش به این سخن قانع نشده و در گفتار خود پافشاری کردند تا بر طبق روایتی طرفین، حکمیت زن کاهنه‌ای را که از قبیله بنی سعد بود و در کوههای شام مسکن داشت، پذیرفتند و قرار شد بنزد او بروند و هر چه او حکم کرد گردن نهند، و بهمین منظور روز دیگر بسوی شام حرکت کردند و در راه به بیابانی برخوردند که آب نبود و آبی هم که همراه داشتند تمام شد و نزدیک بود بهلاکت برسند که خداوند از زیر پای عبدالمطلب یا زیر پای شتر او چشمه آبی ظاهر کرد و همگی از آن آب خوردند و همین سبب شد که همراهان قرشی او مقام عبدالمطلب را گرامی داشته و در موضوع حفر زمزم از مخالفت با وی دست بردارند و از رفتن بنزد زن کاهنه نیز منصرف گشته، بمرکه باز گردند. و در روایت دیگری است که عبدالمطلب چون مخالفت قریش را دید بفرزندش حارث گفت: اینان را از من دور کن و خود بکار حفر چاه ادامه داد، قریش که تصمیم عبدالمطلب را در کار خود قطعی دیدند دست از مخالفت با او برداشته و عبدالمطلب زمزم را حفر کرد تا وقتی که بسنگ روی چاه رسید تکبیر گفت، و همچنان پائین رفت تا وقتی آن دو آهوی طلائی و شمشیر و زره و سایر هدایا را از میان چاه بیرون آورد و همه را برای ساختن درهای کعبه و تزئینات آن صرف کرد، و از آن پس مردم مکه و حاجیان نیز از آب سرشار زمزم بهره‌مند گشتند. گویند: عبدالمطلب در جریان حفر چاه زمزم وقتی مخالفت قریش و اعتراضهای ایشان را نسبت بخود دید و مشاهده کرد که برای دفاع خود تنها یک پسر بیش ندارد با خود نذر کرد که اگر خداوند ده پسر بدو عنایت کرد یکی از آنها را در راه خدا و در کنار خانه کعبه قربانی کند، و خدای تعالی این حاجت او را برآورد و با گذشت چند سال ده پسر پیدا کرد که یکی از آنها همان حارث بن عبدالمطلب بود و نام نه پسر دیگر بدین شرح بود: حمزه، عبد الله، عباس، ابو طالب - که بگفته ابن هشام نامش عبد مناف بود - زبیر، حجل - که او را غیداق نیز می‌گفتند مقوم، ضرار، ابو لهب. داستان ذبح عبد الله فرزندان اظهار کردند: ما در اختیار تو و تحت فرمان تو هستیم. عبدالمطلب که آمادگی آنها را برای انجام نذر خود مشاهده کرد با تولد یافتن حمزه و عباس عدد پسران عبدالمطلب به ده تن رسید، و در اینوقت عبدالمطلب به یاد نذری که کرده بود افتاد، و از اینرو آنها را جمع کرده و داستان نذر خود را به اطلاع ایشان رسانید. آنانرا بکنار خانه کعبه آورد، و برای انتخاب یکی از ایشان قرعه زد، و قرعه بنام عبد الله در آمد، که گویند: عبد الله از همه نزد او محبوبتر بود. در این هنگام عبدالمطلب دست عبد الله را گرفته و با دست دیگر کاردی بران برداشت و عبد الله را بجایگاه قربانی آورد تا در راه خدا قربانی نموده بنذر خود عمل کند. مردم مکه و قریش و فرزندان دیگر عبدالمطلب پیش آمده و خواستند بوسیله‌ای جلوی عبدالمطلب را از اینکار بگیرند ولی مشاهده کردند که وی تصمیم انجام آنرا دارد، و از میان برادران عبد الله، ابو طالب بخاطر علاقه زیادی که به برادر داشت بیش از دیگران متاثر و نگران حال عبد الله بود تا جائی که نزدیک آمد و دست

پدر را گرفت و گفت: داستان ذبح عبد الله پسر جان! مرا بجای عبد الله بکش و او را رها کن! در این هنگام دائیهای عبد الله و سایر خویشان مادری او نیز پیش آمده و مانع قتل عبد الله شدند، جمعی از بزرگان قریش نیز که چنان دیدند نزد عبد المطلب آمده و بدو گفتند: تو اکنون بزرگ قریش و مهتر مردم مکه هستی و اگر دست‌بچین کاری بزنی دیگران نیز از تو پیروی خواهند کرد و این بصورت سنتی در میان مردم در خواهد آمد. پاسخ عبد المطلب نیز در برابر همگان این بود که نذری کرده‌ام و باید به نذر خود عمل نمایم. تا بالا-خره پس از گفتگوی زیاد قرار بر این شد که شتران چندی از شتران بسیاری که عبد المطلب داشت بیاورند و برای تعیین قربانی میان عبد الله و آنها قرعه بزنند و اگر قرعه بنام شتران در آمد آنها را بجای عبد الله قربانی کنند و اگر باز بنام عبد الله در آمد به عدد شتران بیاورند و قرعه را تجدید کنند و همچنان به عدد آنها بیفزایند تا وقتی که بنام شتران در آید، عبد المطلب قبول کرد و دستور داد ده شتر آوردند و قرعه زدند باز دیدند بنام عبد الله در آمد ده شتر دیگر افزودند و قرعه زدند باز دیدند قرعه بنام عبد الله در آمد ده شتر دیگر افزودند و قرعه زدند باز هم بنام عبد الله در آمد و همچنان هر بار ده شتر اضافه کردند و قرعه زدند و همچنان عبد الله در می‌آمد تا وقتی که عدد شتران به صد شتر رسید قرعه بنام شتران در آمد که در آن هنگام بانگ تکبیر و صدای هلهله زنان و مردان مکه بشادی بلند شد و همگی خوشحال شدند، اما عبد المطلب قبول نکرده گفت: من دو بار دیگر قرعه می‌زنم و چون دو بار دیگر نیز قرعه زدند بنام شتران در آمد و عبد المطلب یقین کرد که خداوند به این فدیة راضی شده و عبد الله را رها کرد و سپس دستور داد شتران را قربانی کرده گوشت آنها را میان مردم مکه تقسیم کنند. ازدواج عبد الله با آمنه در تاریخ آمده که پس از داستان ذبح عبد الله و نحر یکصد شتر، عبد المطلب، عبد الله را برداشته و یک سر بخانه وهب بن عبد مناف... که در آنروز بزرگ قبیله خود یعنی قبیله بنی زهره بود آورد و دختر او آمنه را که در آنروز بزرگترین زنان قریش از نظر نسب و مقام بود به ازدواج عبد الله در آورد (۱). و یکی از نویسندگان این کار را در آنروز - بلافاصله پس از داستان ذبح - غیر عادی دانسته و در صحت آن تردید کرده است، ولی بگفته برخی با توجه به خوشحالی زائد الوصفی که از نجات عبد الله از آن معرکه به عبد المطلب دست داده بود، و عبد المطلب می‌خواست با اینکار زودتر ناراحتی خود و عبد الله را جبران کرده باشد، اینکار گذشته از اینکه غیر عادی نیست، طبیعی هم بنظر می‌رسد. ۱۰۰ و البته این مطلب طبق گفته ابن اسحاق است که در سیره ازوی نقل شده، ولی طبق گفته برخی دیگر این ازدواج یک سال پس از داستان ذبح عبد الله انجام شده است، (۲) و دیگر این بحث پیش نمی‌آید. حوادث شب ولادت در روایات ما آمده است که در شب ولادت آنحضرت حوادث مهم و اتفاقات زیادی در اطراف جهان بوقوع پیوست که پیش از آن سابقه نداشت و یا اتفاق نیفتاده بود که از جمله ارهاصات بوده بدانگونه که در داستان اصحاب فیل ذکر شد، و در قصیده معروف برده نیز آمده که چند بیت آن چنین است: یوم تفرس منه الفرس انهم قد اندروا بحلول البؤس و الفئم و بات ایوان کسری و هو منصدع کشل اصحاب کسری غیر ملتثم النار خامد الانفاس من اسف علیه و النهر ساهی العین من سدم و ساء ساوه ان غاضت بحیرتها و رد واردها بالغیظ حین ظم کان بالنار ما بالماء من بلل حزنا و بالماء ما بالنار من ضرم و شاید جامعترین حدیث در اینباره حدیثی است که مرحوم صدوق ره در کتاب امالی بسند خود از امام صادق علیه السلام روایت کرده و ترجمه‌اش چنین است که آنحضرت فرمود: ابلیس به آسمانها بالا- می‌رفت و چون حضرت عیسی ع بدنیآ آمد از سه آسمان ممنوع شد و تا چهار آسمان بالا- می‌رفت، و هنگامیکه رسول خدا ص بدنیآ آمد از همه آسمانهای هفتگانه ممنوع شد، و شیاطین بوسیله پرتاب شدن ستارگان ممنوع گردیدند، و قریش که چنان دیدند گفتند: قیامت می‌گفتند بر پا شده! عمرو بن امیه که از همه مردم آنزمان به علم کهنات و ستاره شناسی داناتر بود بدانها گفت: بنگرید اگر آن ستارگانی است که مردم بوسیله آنها راهنمایی می‌شوند و تابستان و زمستان از روی آن معلوم گردد پس بدانید که قیامت بر پا شده و مقدمه نابودی هر چیز است و اگر غیر از آنها است امر تازه‌ای اتفاق افتاده. و همه بتها در صبح آن شب به رو در افتاد و هیچ بتی در آنروز بر سر پا نماند کسری در آن شب شکست خورد و چهارده کنگره آن فرو ریخت. و دریاچه ساوه خشک شد. و وادی سماوه پر از آب شد. آتشکده‌های فارس که هزار سال بود خاموش نشده بود در آن شب

خاموش گردید. و مؤبدان فارس در خواب دیدند شترانی سخت اسبان عربی را یدک می‌کشند و از دجله عبور کرده و در بلاد آنها پراکنده شدند، و طاق کسری از وسط شکست خورد و رود دجله در آن وارد شد. و در آن شب نوری از سمت حجاز بر آمد و همچنان بسمت مشرق رفت تا بدانجا رسید، فردای آن شب تخت هر پادشاهی سرنگون گردید و خود آنها گنگ گشتند که در آنروز سخن نمی‌گفتند. دانش کاهنان ربوده شد و سحر جادوگران باطل گردید، و هر کاهنی که بود از تماس با همزاد شیطانی خود ممنوع گردید و میان آنها جدائی افتاد. آمنه گفت: بخدا فرزندم که بر زمین قرار گرفت دستهای خود را بر زمین گذاردم و سر بسوی آسمان بلند کردم و بدان نگریستم، و نوری از من تابش کرد و در آن نور شنیدم گوینده‌ای می‌گفت: تو آقای مردم را زادی او را محمد نام بگذار. و ابلیس در آن شب یاران خود را فریاد زد (و آنها را بیاری طلبید) و چون اطرافش جمع شدند بدو گفتند: ای سرور چه چیز تو را بهراس و وحشت افکنده؟ گفت: وای بر شما از سر شب تا بحال اوضاع آسمان و زمین را دگرگون می‌بینم و بطور قطع در روی زمین اتفاق تازه و بزرگی رخ داده که از زمان ولادت عیسی بن مریم تا کنون سابقه نداشته، اینک بگردید و به بینید این اتفاق چیست؟ آنها پراکنده شدند و برگشتند و اظهار داشتند: ما که تازه‌ای ندیدیم. ابلیس گفت: این کار شخص من است آنگاه در دنیا به جستجو پرداخت تا به حرم-مکه-رسید، و مشاهده کرد فرشتگان اطراف آنرا گرفته‌اند، خواست وارد حرم شود که فرشتگان بر او بانگ زده مانع ورود او شدند، بسمت غار حری رفت و چون گنجشکی گردید و خواست در آید که جبرئیل بر او نهیب زد: -برو ای دور شده از رحمت حق! ابلیس گفت: ای جبرئیل از تو سؤالی دارم؟ گفت: بگو، پرسید: از دیشب تا کنون چه تازه‌ای در زمین رخ داده؟ پاسخ داد: محمد-صلی الله علیه و آله-بدنیا آمده. شیطان پرسید: مرا در او بهره‌ای هست؟ گفت: نه. پرسید: در امت او چطور؟ گفت: آری. ابلیس که این سخن را شنید گفت: خوشنود وراضیم. سرپرستی عبدالمطلبو در کتاب اکمال الدین صدوق (ره) بسندش از ابن عباس روایت کرده که گوید: در سایه خانه کعبه برای عبدالمطلب فرشی می‌گستراندند که احدی بخاطر حرمت عبدالمطلب بر آن جلوس نمی‌کرد و فرزندان عبدالمطلب می‌آمدند و اطراف آن فرش می‌نشستند تا عبدالمطلب بیاید. و گاه می‌شد که رسول خدا (ص)-در حالیکه پسر کوچکی بود-می‌آمد و بر آن فرش می‌نشست و این جریان بر عموهای آن حضرت (که همان فرزندان عبدالمطلب) بودند گران می‌آمد و به همین جهت او را می‌گرفتند تا از آن جایگاه و فرش مخصوص دور سازند و عبدالمطلب که آن وضع را مشاهده می‌کرد می‌گفت: پسر مرا واگذارید که او را مقامی بس بزرگ خواهد بود، و من روزی رامی‌بینم که او بر شما سیادت و آقائی خواهد کرد، و من در چهره او می‌بینم که روزی بر مردم سیادت می‌کند... اینرا می‌گفت و سپس او را برداشته و کنار خود می‌نشاند و دست بر پشت او می‌کشید و او را می‌بوسید و می‌گفت: من از این فرزند پاک‌تر و خوش‌بوتر ندیده‌ام... در دامن ابوطالب تا بدینجا هشت سال از عمر پر برکت رسول خدا (ص) را باخاطرات و حوادث ناگواری که برای آن بزرگوار بهمراه داشت پشت سر گذاردیم. و اکنون آنحضرت در خانه ابوطالب وارد شده و دامن پر مهر عموی عزیزش آماده تربیت و پرورش و کفالت یتیم گرانقدر برادرش عبد الله بن عبدالمطلب می‌گردد، و بر کسی که از تاریخ اسلام مختصر اطلاعی داشته باشد پوشیده نیست که ابوطالب یعنی آن مرد بزرگ، با چه فداکاری و گذشتی، و با چه اخلاص و ایثاری، این وظیفه سنگین الهی و اجتماعی را تا پایان عمر که حدود چهل و سه سال طول کشید به انجام رسانید، و از این رهگذر چه حق بزرگی بر عموم مسلمانان جهان تا روز قیامت دارد «فجزاه الله عن الاسلام و عن المسلمین خیر الجزاء». مرحوم ابن شهر آشوب در کتاب مناقب از ابن عباس روایت کرده که ابوطالب به برادرش عباس گفت: من (از وقتی که محمد (ص) را در کفالت خود در آورده‌ام) از او جدا نمی‌شوم و اطمینان به کسی نمی‌کنم (که او را به وی بسپارم)... ابوطالب در اینجا داستانی از شرم و حیای آنحضرت نقل کرده و در پایان گوید: -رسم ابوطالب چنان بود که هر گاه می‌خواست شام و نهار به فرزندان خود بدهد به آنها می‌گفت: صبر کنید تا پسر (محمد) بیاید، و (آنها صبر می‌کردند) محمد (ص) می‌آمد (و با آنها غذای خورد... (۱) و نیز روایت کرده که این فرزند چنان بود که در وقت خوردن و نوشیدن غذا و آب بسم الله الاحد می‌گفت و شروع می‌کرد و پس از فراغت نیز «الحمد لله کثیرا» می‌گفت. و هیچگاه از او دروغی نشنیدم... و

هیچگاه او را ندیدم که مانند دیگران بخندد... و ندیدم که با کودکان بازی کند... و تنهایی و تواضع برای او محبوبتر بود (و بیشتر به تنهایی علاقه داشت). و شبیه این گفتار در کتاب طبقات ابن سعد نیز روایت شده که هر که خواهد می‌تواند برای اطلاع بدانجا مراجعه کند (۲) و البته باید دانست که به همان مقدار که ابو طالب نسبت به رسول خدا (ص) علاقه و محبت داشت و در تربیت و حفاظت اومی کوشید همسرش فاطمه بنت اسد نیز حد اعلای محبت را نسبت به آن بزرگوار می‌نمود. در دامن ابوطالب روزی که ابو طالب رسول خدا -صلی الله علیه و آله- را از عبدالمطلب باز گرفت و بخانه آورد به همسرش -فاطمه بنت اسد- گفت: بدان که این فرزند برادر من است که در پیش من از جان و مالم عزیزتر است و مراقب باش مبادا احدی جلوی او را از آنچه می‌خواهد بگیرد. فاطمه که این سخن را شنید تبسمی کرده گفت: آیا سفارش فرزندم محمد را به من می‌کنی! در صورتیکه او از جان و فرزندانم نزد من عزیزتر می‌باشد! و در روایت دیگری است که ابو طالب می‌گفت: گاهی مرد زیبا صورتی را که در زیبایی مانندش نبود می‌دیدم که نزد اومی آمد و دستی بسرش می‌کشید و برای او دعا می‌کرد، و اتفاق افتاد که روزی او را گم کردم و برای یافتن او به این طرف و آنطرف رفتم ناگاه او را دیدم که به همراه مردی زیبا که مانندش رانیده بودم می‌آید، بدو گفتم: فرزندم مگر بتو نگفته بودم هیچگاه از من جدا مشو! آن مرد گفت: هر گاه از تو جدا شد من با او هستم و او را محافظت می‌کنم. جوانی رسول الله تحلیلی راجع به شبانی پیامبر (صلی الله علیه و آله) در چند روایت که از طریق اهل سنت و پاره‌ای از کتابهای شیعه نقل شده آمده است که رسول خدا (ص) در دوران جوانی مدتی هم گوسفند چرانی می‌کرد -بخاری در کتاب صحیح خود (در کتاب الاجاره) از ابو هریره روایت کرده که رسول خدا (ص) فرمود: «ما بعث الله نبیا الا راعی الغنم، قال له اصحابه و انت یا رسول الله؟ قال: نعم، و انا رعیتها لاهل مکه علی قراریط یعنی -خداوند پیغمبری نفرستاد جز گوسفند چران (جز اینکه گوسفند چرانی می‌کرد) اصحاب آنحضرت عرض کردند: شما نیزای رسول خدا؟ فرمود: آری، من نیز برای اهل مکه در برابر چند قیراط گوسفند چراندم! و نظیر این روایت در کتابهای دیگر حدیث و سیره نیز روایت شده مانند سیره نبویه قاضی دحلان و سیره حلبیه و فتح الباری و طبقات ابن سعد. ۲- و در روایت دیگری که در طبقات از زهری از جابر بن عبد الله روایت شده گوید: ما به همراه رسول خدا بودیم و میوه درخت اراک را جمع کرده و می‌چیدیم، رسول خدا (ص) فرمود: سیاه رنگهای آنرا بچینید که گواراتر و پاکیزه‌تر است و من نیز هنگامی که گوسفند می‌چراندم! آنها را می‌چیدم! اما عرض کردیم: شما نیز گوسفند می‌چرانیدی ای رسول خدا؟ قال: نعم، و ما من نبی الا قد رعاها» فرمود: آری و هیچ پیغمبری نبوده جز آنکه گوسفند چرانده! ۳- و در روایت دیگری که از ابن اسحاق روایت کرده گوید: میان گوسفند داران و شتر داران نزاعی در گرفت و شتر داران بر گوسفند داران تکبر می‌ورزیدند، و چنانچه برای ما نقل کرده اند رسول خدا در این باره فرمود: «بعث موسی علیه السلام و هو راعی غنم و بعث داود علیه السلام و هو راعی غنم، و بعث و انا راعی غنم اهلی باجیاد». -موسی علیه السلام مبعوث شد در حالی که گوسفند می‌چرانید، و داود علیه السلام مبعوث شد و گوسفند می‌چرانید و من مبعوث شدم و گوسفند خاندانم را می‌چراندم در «اجیاد». و ظاهرا «اجیاد» نام جایی بوده که طبق این روایت رسول خدا (ص) در آنجا گوسفند چرانی می‌کرده. چنانچه قراریط را نیز برخی گفته‌اند: نام جایی در مکه بوده (۵) اگر چه بعید بنظر می‌رسد. در تاریخ طبری از آنحضرت نقل شده که متن آن چنین است که فرمود: «... ما هممت بشیء مما کان اهل الجاهلیة یعملون به غیر مرتین کل ذلک یحول الله بینی و بین ما ارید من ذلک ثم ما هممت بسوء حتی اکرمنى الله عز و جل برسائلته، فانی قد قلت لیلۃ لغلام من قریش کان یرعی معی باعلی مکه لو ابصرت لی غنمی حتی ادخل مکه فاسمر بها کما یسمر الشباب فقال افعل فخرجت ارید ذلک حتی اذا جئت اول دار من دور مکه سمعت عزفا بالدفوف و المزامیر، فقلت ما هذا؟ قالوا فلان بن فلان تزوج بفلانه بنت فلان، فجلست انظر الیهم فضرب الله علی اذنی فنمت فما ایقظنی الا مس الشمس، قال فجئت صاحبی فقال ما فعلت؟ قلت ما صنعت شیئا ثم اخبرته الخبر، قال ثم قلت له لیلۃ اخری مثل ذلک فقال افعل فخرجت فسمعت حین جئت مکه مثل ما سمعت حین دخلت مکه تلک اللیلۃ فجلست انظر فضرب الله علی اذنی، فوالله ما ایقظنی الا مس الشمس، فرجعت الی صاحبی فاخبرته الخبر، ثم ما ممت بعدها بسوء حتی اکرمنى الله عز و

جل برسالته (۶) . . . من آهنگ انجام کاری از کارهای زمان جاهلیت نکردم جز دو بار که در هر بار میان من و کاری را که آهنگ انجامش را کرده بودم خداوند حائل و مانع شد، و پس از آن دیگر آهنگ کاربندی نکردم، تا وقتی که خدای عز و جل مرا به رسالت خویش مفتخر ساخت، و داستان بدینگونه بود که در یکی از شبها به پسرکی از قریش که در قسمت بالای مکه با من گوسفند می‌چرانید گفتم: چه خوب بود اگر تو از گوسفندهای من مواظبت می‌کردی تا من به مکه بروم و همانند جوانهای مکه شبی را به شب نشینی و قصه گوئیهای شبانه بگذرانم؟ آن پسر قریشی گفت: من اینکار را می‌کنم! من هم بدنال منظور خود براه افتادم و همچنان تا به نخستین خانه‌های شهر مکه رسیدم و در آنجا صدای نواختن دف و زمزمارهائی (۷) شنیدم، پرسیدم: این چیست؟ (چه خبر هست؟) گفتند: فلان پسر با فلان دختر ازدواج می‌کند، من هم به تماشای ایشان نشستم ولی خدا گوشم را بست و خوابم برد، و چیزی جز تابش خورشید مرا بیدار نکرد (و هنگامی بیدار شدم که ماجرا به پایان رسیده بود). رسول خدا فرمود: من بنزد رفیق خود (یعنی همان پسرک قریشی) باز گشتم وی از من پرسید: چه کردی؟ گفتم: هیچ کاری نکردم! او جریان را برای او شرح دادم. این جریان گذشت تا دو باره در یکی از شبها همان سخن را تکرار کردم و او مانند شب قبل حفظ گوسفندانم را بعهده گرفت و من به مکه آمدم و همانند گذشته در آن شب نیز صدای دف و زمزمار شنیدم و به تماشا نشستم و خدا بهمانگونه گوشم را بست و بخواب رفتم و بخدا سوگند جز تابش خورشید چیز دیگری مرا بیدار نکرد، آنگاه بنزد رفیق خود باز گشتم و داستان را برای او باز گفتم، و از آن پس دیگر آهنگ کاربندی را نکردم تا اینکه خدای عز و جل مرا به مقام رسالت خود مفتخر فرمود. السلام علیک یا خدیجه‌سلام بر تو ای مادر مؤمنان، سلام بر تو ای همسر سرور فرستادگان، سلام بر تو ای مادر فاطمه زهرا سرور بانوان دو جهان، سلام بر تو ای نخست بانوی مؤمن، سلام بر تو ای آنکه دارائیش را در راه پیروزی اسلام و یاری سرور انبیا هزینه کرد و دشمنان را از او دور ساخت، سلام بر تو ای آنکه بر او جبرئیل درود فرستاد، و سلام خدای بزرگ را به او ابلاغ کرد، این فضل الهی گوارایت باد و سلام و رحمت و برکاتش بر تو باد. ازدواج پیامبر با خدیجه‌جابر می‌گوید: ابوطالب تصمیم داشت برای حضرت محمد همسری برگزیند، ولی توانایی مالی چندانی نداشت. به همین دلیل به او گفت: «خدیجه از خویشان ماست و قریشیان هر سال با اموال او برای تجارت به شام می‌روند و هر کدام دستمزد چشمگیری از او می‌گیرند. تو هم به این کار تمایل داری؟» پیامبر فرمود: «آری.» ابوطالب همراه او به خانه خدیجه رفت؛ خدیجه پیشنهاد آنها را پذیرفت و به غلام خود، میسره، گفت: «تو و این اموال در اختیار محمد هستید.» حضرت محمد نیز همراه میسره راهی تجارت شام شد. پیامبر در این سفر سود فراوانی به دست آورد و به نزد خدیجه برگشت. او در غرفه مخصوص خود با زنان نشسته بود که دید سواری از دور آشکار شد؛ ابری بر سر او سایه افکنده بود و همراه او حرکت می‌کرد و نیز دو فرشته از راست و چپ سوار با شمشیری در هوا همراه او حرکت می‌کردند. خدیجه گفت: «این سوار باید بسیار گرانبه‌تر باشد؛ ای کاش به خانه من بیاید!» وقتی متوجه شد که او محمد است و به سوی خانه او می‌آید، پابرنه برای استقبالش به در خانه شتافت. بعدا وقتی میسره از کرامت‌های پیامبر در سفر شام برای خدیجه تعریف کرد، خدیجه پیکی نزد پیامبر فرستاد و گفت: «من به تو بسیار علاقمندم و خواستار تو هستم. تو از بستگان و خویشاوندان من هستی، در میان قوم خود بسیار گرامی و شریفی و به امانتداری، اخلاق نیک و گفتار صادقانه مشهوری. من حاضریم به همسری تو در آیم.» خدیجه از محمد درخواست کرد که ابوطالب را برای انجام مراسم ازدواج نزد او آورد و نیز به خدمتکاران خود گفت: «عمویم، عمرو بن اسد، را صدا بزیند تا مرا به همسری محمد در آورد.» ابوطالب و عموی خدیجه نزد او آمدند. ابوطالب خطبه ازدواج حضرت محمد - ص - و خدیجه را خواند. در پایان مراسم وقتی پیامبر می‌خواست از خانه خدیجه خارج شود، خدیجه گفت: «در خانه خود بمان. این خانه، خانه توست و من خدمتگزار تو هستم.» چنین می‌گویند که: خدیجه از راهبانی نظیر نسطور و یا کسانی چون ورقه بن نوفل (پسر عمویش) شنیده بود که حضرت محمد در آینده پیامبر امت اسلام خواهد بود. واقعیت بعثت از دیدگاه شیعه حدیث اشتباه در اینجا باید اعتراف کرد که ماجرای بعثت پیغمبر با همه اهمیتی که داشته است، در تواریخ درست نقل نشده است. به موجب

آنچه در تفاسیر قرآنی و احادیث اسلامی و تواریخ اولیه آمده است، عایشه همسر پیغمبر یا خواهرزادگان او عبدالله زبیر و عروه بن زبیر یا عمرو بن شرحبیل یا ابومیسره غلام پیغمبر، گفته‌اند: جبرئیل بر پیغمبر نازل شد و به وی گفت: بخوان به نام خدایت «اقرا باسم ربك الذی خلق و پیغمبر فرمود: نمی توانم بخوانم» «ما انا بقاری یا من خواننده نیستم» «لست بقاری». جبرئیل سه بار پیغمبر را گرفت و فشار داد تا بار سوم توانست بخواند! در صورتی که اولاً جبرئیل از پیغمبر نخواست از روی نوشته بخواند. جز در یک حدیث که آن هم قابل اهمیت نیست. بیشتر می گویند منظور جبرئیل این بوده که هرچه او می گوید پیغمبر هم آن را تکرار کند. در این صورت باید از ناقلین این احادیث پرسید: آیا پیغمبر عرب زبان در سن چهل سالگی قادر نبود پنج آیه کوتاه اول سوره اقرا یعنی «اقرا باسم ربك الذی خلق، خلق الانسان من علق، اقرا و ربك الاكرم، الذی علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم را همان طور که جبرئیل آیه آیه می خوانده او هم تکرار کند؟ این کار برای یک کودک پنج ساله آسان است تا چه رسد به دانای قریش! حدیث درست پیشوای دهم ما حضرت امام هادی (علیه السلام) می فرماید: «هنگامی که محمد (صلی الله علیه و آله) ترک تجارت شام گفت و آنچه خدا از آن راه به وی بخشیده بود به مستمندان بخشید، هر روز به کوه حراء می رفت و از فراز آن به آثار رحمت پروردگار می نگریست، و شگفتی های رحمت و بدایع حکمت الهی را مورد مطالعه قرار می داد. به اطراف آسمانها نظر می دوخت، و کرانه های زمین و دریاها و دره ها و دشت ها و بیابانها را از نظر می گذرانید، و از مشاهده آن همه آثار قدرت و رحمت الهی، درس عبرت می آموخت. از آنچه می دید، به یاد عظمت خدای آفریننده می افتاد. آن گاه با روشن بینی خاصی به عبادت خداوند اشتغال می وزید. چون به سن چهل سالگی رسید خداوند نظر به قلب وی نمود، دل او را بهترین و روشنترین و نرمترین دلها یافت. در آن لحظه خداوند فرمان داد درهای آسمانها گشوده گردد. محمد (صلی الله علیه و آله) از آنجا به آسمانها می نگریست، سپس خدا به فرشتگان امر کرد فرود آیند، و آنها نیز فرود آمدند، و محمد (صلی الله علیه و آله) آنها را می دید. خداوند رحمت و توجه مخصوص خود را از اعماق آسمانها به سر محمد (صلی الله علیه و آله) و چهره او معطوف داشت. در آن لحظه محمد (صلی الله علیه و آله) به جبرئیل که در هاله ای از نور قرار داشت نظر دوخت. جبرئیل به سوی او آمد و بازوی او را گرفت و سخت تکان داد و گفت: ای محمد! بخوان. گفت چه بخوانم؟ «ما اقرا؟» جبرئیل گفت: «نام خدایت را بخوان که جهان و جهانیان را آفرید. خدائی که انسان را از ماده پست آفرید (نطفه). بخوان که خدایت بزرگ است. خدائی که با قلم دانش آموخت و به انسان چیزهایی یاد داد که نمی دانست. پیک وحی، رسالت خود را به انجام رسانید، و به آسمانها بالا رفت. محمد (صلی الله علیه و آله) نیز از کوه فرود آمد. از مشاهده عظمت و جلال خداوند و آنچه به وسیله وحی دیده بود که از شکوه و عظمت ذات حق حکایت می کرد، بی هوش شد، و دچار تب گردید. واقعیت بعثت از دیدگاه شیعه نظر ما در پیرامون بعثت پیغمبر (ص) نکته اساسی که قرآن در نزول وحی به پیغمبر بازگو می کند، و متأسفانه کسی توجه نکرده است، این است که همه مفسران اسلامی نوشته اند، و در تمام احادیث نیز هست که در روز بعثت فقط پنج آیه آغاز سوره «اقرا» بر پیغمبر نازل شد. این پنج آیه از «اقرا باسم ربك الذی خلق آغاز می گردد. و به «المالم يعلم ختم می شود. هیچ کس نگفته است «بسم الله این سوره کی نازل شده؟ و آیا نخستین سوره قرآن بسم الله داشته است یا نه؟ اگر داشته است چرا نگفته اند، و اگر نداشته است آیا بعدها آمده است، یا طور دیگر بوده؟ همگی سؤالاتی است که پاسخی برای آن نمی بینیم. معراجداستان معراج رسول خدا(ص) در یک شب از مکه معظمه به مسجد الاقصی و از آنجا به آسمانها و بازگشت به مکه در قرآن کریم در دو سوره به نحو اجمال ذکر شده، یکی در سوره اسراء و دیگری در سوره مبارکه نجم، و تاویلاتی که از برخی چون حسن بصری، عایشه و معاویه نقل شده مخالف ظاهر آیات کریمه قرآنی و صریح روایات متواتره ای است که در کتب تفسیر و حدیث و تاریخ شیعه و اهل سنت نقل شده است و هیچ گونه اعتباری برای ما ندارد (۱)، و ایرادهای عقلی دیگری را هم که برخی کرده اند در پایان داستان پاسخ خواهیم داد، ان شاء الله. اما در کیفیت معراج و اینکه چند بار بوده و آن نقطه ای که رسول خدا(ص) از آنجا به سوی مسجد الاقصی حرکت کرد و بدانجا بازگشت آیا خانه ام هانی بوده یا مسجد الحرام و سایر جزئیات آن

اختلافی در روایات دیده می‌شود که ما به خواست خداوند در ضمن نقل داستان به پاره‌ای از آن اختلافات اشاره خواهیم کرد و آنچه مشهور است آنکه این سیر شبانه با این خصوصیات در سالهای آخر توقف آن حضرت در شهر مکه اتفاق افتاد، اما آیا قبل از فوت ایطالب بوده و یا بعد از آن و یا در چه شبی از شبهای سال بوده، باز هم نقل متواتری نیست و در چند حدیث آن شب را شب هفدهم ربیع الاول و یا شب بیست و هفتم رجب ذکر کرده و در نقلی هم شب هفدهم رمضان و شب بیست و یکم آن ماه نوشته‌اند. و معروف آن است که رسول خدا(ص) در آن شب در خانه ام هانی دختر ایطالب بود و از آنجا به معراج رفت و مجموع مدتی که آن حضرت به سرزمین بیت المقدس و مسجد اقصی و آسمانها رفت و بازگشت از یک شب بیشتر طول نکشید به طوری که صبح آن شب را در همان خانه بود و در تفسیر عیاشی است که امام صادق(ع) فرمود: رسول خدا(ص) نماز عشاء و نماز صبح را در مکه خواند، یعنی اسراء و معراج در این فاصله اتفاق افتاد و در روایات به اختلاف عبارت از رسول خدا(ص) و ائمه معصومین روایت شده که فرمودند: جبرئیل در آن شب بر آن حضرت نازل شد و مرکبی را که نامش براق (۲) بود برای او آورد و رسول خدا(ص) بر آن سوار شده و به سوی بیت المقدس حرکت کرد و در راه در چند نقطه ایستاد و نماز گزارد، یکی در مدینه و هجرتگاهی که سالهای بعد رسول خدا(ص) بدانجا هجرت فرمود، یکی هم مسجد کوفه، دیگر در طور سینا و بیت اللحم - زادگاه حضرت عیسی(ع) - و سپس وارد مسجد اقصی شد و در آنجا نماز گزارده و از آنجا به آسمان رفت. و بر طبق روایاتی که صدوق(ره) و دیگران نقل کرده‌اند از جمله جاهایی را که آن حضرت در هنگام سیر بر بالای زمین مشاهده فرمود سرزمین قم بود که به صورت بقعه‌ای می‌درخشید و چون از جبرئیل نام آن نقطه را پرسید پاسخ داد: اینجا سرزمین قم است که بندگان مؤمن و شیعیان اهل بیت تو در اینجا گرد می‌آیند و انتظار فرج دارند و سختیها و اندوهها بر آنها وارد خواهد شد. و نیز در روایات آمده که در آن شب دنیا به صورت زنی زیبا و آرایش کرده خود را بر آن حضرت عرضه کرد ولی رسول خدا(ص) بدو توجهی نکرده از وی در گذشت. سپس به آسمان دنیا صعود کرد و در آنجا آدم ابو البشر را دید، آن گاه فرشتگان دسته دسته به استقبال آمده و با روی خندان بر آن حضرت سلام کرده و تهنیت و تبریک گفتند، و بر طبق روایتی که علی بن ابراهیم در تفسیر خود از امام صادق(ع) روایت کرده رسول خدا(ص) فرمود: فرشته‌ای را در آنجا دیدم که بزرگتر از او ندیده بودم و(بر خلاف دیگران) چهره‌ای درهم و خشمناک داشت و مانند دیگران تبریک گفت و خنده بر لب نداشت و چون نامش را از جبرئیل پرسیدم گفت: این مالک، خازن دوزخ است و هرگز نخندیده است و پیوسته خشمش بر دشمنان خدا و گنهکاران افزوده می‌شود بر او سلام کردم و پس از اینکه جواب سلام مرا داد از جبرئیل خواستم دستور دهد تا دوزخ را به من نشان دهد و چون سرپوش را برداشت لهییبی از آن برخاست که فضا را فرا گرفت و من گمان کردم ما را فرا خواهد گرفت، پس از وی خواستم آن را به حال خود برگرداند. (۳) و سپس فرمود: و از آنجا به گروهی گذشتم که پیش روی آنها ظرفهایی از گوشت پاک و گوشت ناپاک بود و آنها ناپاک را می‌خوردند و پاک را می‌گذارند، از جبرئیل پرسیدم: اینها کیان‌اند؟ گفت: افرادی از امت تو هستند که مال حرام می‌خورند و مال حلال را وامی‌گذارند، و مردمی را دیدم که لبانی چون لبان شتران داشتند و گوشتهای پهلوشان را چیده و در دهانشان می‌گذارند، پرسیدم: اینها کیان‌اند؟ گفت: اینها کسانی هستند که از مردمان عیجویی می‌کنند، مردمان دیگری را دیدم که سرشان را به سنگ می‌کوفتند و چون حال آنها را پرسیدم پاسخ داد: اینان کسانی هستند که نماز شامگاه و عشاء را نمی‌خوانند و می‌خفتند. مردمی را دیدم که آتش در دهانشان می‌ریختند و از نشیمنگاهشان بیرون می‌آمد و چون وضع آنها پرسیدم، گفت: اینان کسانی هستند که اموال یتیمان را به ستم می‌خورند، گروهی را دیدم که شکمهای بزرگی داشتند و نمی‌توانستند از جا برخیزند گفتم: ای جبرئیل اینها کیان‌اند؟ گفت: کسانی هستند که ربا می‌خورند، زنانی را دیدم که بر پستان آویزانند، پرسیدم: اینها چه زنانی هستند؟ گفت: زنان زناکاری هستند که فرزندان دیگران را به شوهران خود منسوب می‌دارند و سپس به فرشتگانی برخوردیم که تمام اجزای بدنشان تسبیح خدا می‌کرد. (۴) و از آنجا به آسمان دوم رفتیم و در آنجا دو مرد را شبیه به یکدیگر دیدم و از جبرئیل پرسیدم: اینان

کیان‌اند؟ گفت: هر دو پسر خاله یکدیگر یحیی و عیسی (ع) هستند، بر آنها سلام کردم و پاسخ داده تهنیت ورود به من گفتند و فرشتگان زیادی را که به تسیح پروردگار مشغول بودند در آنجا مشاهده کردم. و از آنجا به آسمان سوم بالا رفتیم و در آنجا مرد زیبایی را دیدم که زیبایی او نسبت به دیگران همچون ماه شب چهارده نسبت به ستارگان بود و چون نامش را پرسیدم جبرئیل گفت: این برادرت یوسف است، بر او سلام کردم و پاسخ داده و تهنیت و تبریک گفت و فرشتگان بسیاری را نیز در آنجا دیدم. از آنجا به آسمان چهارم بالا رفتیم و مردی را دیدم و چون از جبرئیل پرسیدم گفت: او ادریس است که خدا وی را به اینجا آورده، بر او سلام کردم پاسخ داد و برای من آموزش خواست و فرشتگان بسیاری را مانند آسمانهای پیشین مشاهده کردم و همگی برای من و امت من مژده خیر دادند. سپس به آسمان پنجم رفتیم و در آنجا مردی را به سن کهولت دیدم که دورش را گروهی از امتش گرفته بودند و چون پرسیدم کیست؟ جبرئیل گفت: هارون بن عمران است، بر او سلام کرده و پاسخ داد و فرشتگان بسیاری را مانند آسمانهای دیگر مشاهده کردم. آن گاه به آسمان ششم بالا رفتیم و در آنجا مردی گندمگون و بلند قامت را دیدم که می گفت: بنی اسرائیل پندارند من گرامی ترین فرزندان آدم در پیشگاه خدا هستم ولی این مرد از من نزد خدا گرامی تر است و چون از جبرئیل پرسیدم: کیست؟ گفت: برادرت موسی بن عمران است، بر او سلام کردم جواب داد و همانند آسمانهای دیگر فرشتگان بسیاری را در حال خشوع دیدم. سپس به آسمان هفتم رفتیم و در آنجا به فرشته‌ای برخورد نکردم جز آنکه گفت: ای محمد حجامت کن و به امت خود نیز سفارش حجامت را بکن و در آنجا مردی را که موی سر و صورتش سیاه و سفید بود و روی تختی نشسته بود دیدم و جبرئیل گفت، او پدرت ابراهیم است، بر او سلام کرده جواب داد و تهنیت و تبریک گفت، و مانند فرشتگانی را که در آسمانهای پیشین دیده بودم در آنجا دیدم، و سپس دریاهایی از نور که از درخشندگی چشم را خیره می کرد و دریاهایی از ظلمت و تاریکی و دریاهایی از برف و یخ لرزان دیدم و چون بیمناک شدم جبرئیل گفت: این قسمتی از مخلوقات خداست. و در حدیثی است که فرمود: چون به حجابهای نور رسیدم جبرئیل از حرکت ایستاد و به من گفت: برو! در حدیث دیگری فرمود: از آنجا به سدره المنتهی رسیدم و در آنجا جبرئیل ایستاد و مرا تنها گذارده گفت: برو! گفتم: ای جبرئیل در چنین جایی مرا تنها می گذاری و از من مفارقت می کنی؟ گفت: ای محمد اینجا آخرین نقطه‌ای است که صعود به آن را خدای عز و جل برای من مقرر فرموده و اگر از اینجا بالاتر آیم پر و بالم می سوزد، (۵) آن گاه با من وداع کرده و من پیش رفتم تا آن گاه که در دریای نور افتادم و امواج مرا از نور به ظلمت و از ظلمت به نور وارد می کرد تا جایی که خدای تعالی می خواست مرا متوقف کند و نگهدارد آن گاه مرا مخاطب ساخته با من سخنانی گفت. و در اینکه آن سخنانی که خدا به آن حضرت وحی کرده چه بوده است در روایات به طور مختلف نقل شده و قرآن کریم به طور اجمال و سربسته می گوید: «فاوحی الی عبده ما اوحی [پس وحی کرد به بنده‌اش آنچه را وحی کرد] و از این رو برخی گفته‌اند: مصلحت نیست در این باره بحث شود زیرا اگر مصلحت بود خدای تعالی خود می فرمود، و بعضی هم گفته‌اند: اگر روایت و دلیل معتبری از معصوم وارد شد و آن را نقل کرد، مانعی در اظهار و نقل آن نیست. و در تفسیر علی بن ابراهیم آمده که آن وحی مربوط به مسئله جانشینی و خلافت علی بن ابیطالب (ع) و ذکر برخی از فضایل آن حضرت بوده، و در حدیث دیگر است که آن وحی سه چیز بود: ۱. وجوب نماز ۲. خواتیم سوره بقره ۳. آموزش گناهان از جانب خدای تعالی غیر از شرک. در حدیث کتاب بصائر است که خداوند نامهای بهشتیان و دوزخیان را به او وحی فرمود. و به هر صورت رسول خدا (ص) فرمود: پس از اتمام مناجات با خدای تعالی باز گشتیم و از همان دریاهای نور و ظلمت گذشته در «سدره المنتهی به جبرئیل رسیدم و به همراه او باز گشتم درباره چیزهایی که رسول خدا (ص) آن شب در آسمانها و بهشت و دوزخ و بلکه روی زمین مشاهده کرد روایات زیاد دیگری نیز به طور پراکنده وارد شده که ما در زیر قسمتی از آنها را انتخاب کرده و برای شما نقل می کنیم: در احادیث زیادی که از طریق شیعه و اهل سنت از ابن عباس و دیگران نقل شده آمده است که رسول خدا (ص) صورت علی بن ابیطالب را در آسمانها مشاهده کرد و یا فرشته‌ای را به صورت آن حضرت دید و چون از جبرئیل پرسید در جواب گفت: چون

فرشتگان آسمان اشتیاق دیدار علی(ع) را داشتند خدای تعالی این فرشته را به صورت آن حضرت خلق فرمود و هر زمان که ما فرشتگان مشتاق دیدار علی بن ابیطالب می‌شویم به دیدن این فرشته می‌آییم. و در حدیث نیز آمده که صورت ائمه معصومین پس از علی(ع) را تا حضرت مهدی عجل الله تعالی فرجه الشریف در سمت راست عرش مشاهده کرد و چون پرسید بدان حضرت گفته شد که اینان حجت‌های الهی پس از تو در روی زمین هستند و آخرین ایشان کسی است که از دشمنان خدا انتقام گیرد. و نیز روایت شده که رسول خدا(ص) فرمود: در آن شب خداوند مرا مامور کرد که علی بن ابیطالب را پس از خود به جانشینی و خلافت منصوب دارم و فاطمه را به همسری او در آورم. و در چند حدیث نیز آمده که خدای تعالی و پیمبرانی را که دیدم از من سؤال می‌کردند وصی خود علی را چه کردی؟ پاسخ می‌دادم: او را در میان امت خود به جای نهادم و آنها می‌گفتند: خوب کسی را جانشین خویش در میان امت قرار دادی. و در حدیثی که صدوق(ره) در امالی نقل کرده چون رسول خدا(ص) به آسمان رفت پیرمردی را دید که در زیر درختی نشسته و بچه‌هایی اطراف او را گرفته‌اند، از جبرئیل پرسید: این مرد کیست؟ گفت: پدرت ابراهیم است، پرسید: این کودکان که اطراف او هستند کیستند؟ گفت: اینها فرزندان مردمان با ایمانی هستند که از دنیا رفته‌اند و اکنون ابراهیم به آنها غذا می‌دهد، سپس از آنجا گذشت و پیرمرد دیگری را دید که روی تختی نشسته و چون نظر به جانب راست خود می‌کند خوشحال و خندان می‌شود و هر گاه به سمت چپ خود می‌نگرد گریان می‌گردد، به جبرئیل فرمود: این پیرمرد کیست؟ پاسخ داد: این پدرت آدم است که هر گاه می‌بیند کسی داخل بهشت می‌شود خوشحال و خندان می‌گردد و چون کسی را مشاهده می‌کند که به دوزخ می‌رود گریان و اندوهناک می‌شود. . . تا آنجا که می‌گوید: . . . در آن شب خدای تعالی پنجاه نماز بر او و بر امت او واجب کرد و چون باز می‌گشت عبورش به حضرت موسی افتاد پرسید: خدای تعالی چقدر نماز بر امت تو واجب کرد؟ رسول خدا(ص) فرمود: پنجاه نماز، موسی گفت: باز گرد و از خدا بخواه تخفیف دهد! رسول خدا(ص) باز گشت و تخفیف گرفت، ولی دوباره موسی گفت: باز گرد و تخفیف بگیر، زیرا امت تو (از این نظر) ضعیفترین امتها هستند و از این رو باز گرد و تخفیف دیگری بگیر چون من در میان بنی اسرائیل بوده‌ام و آنها طاقت این مقدار را نداشتند، و به همین ترتیب چند بار رسول خدا(ص) باز گشت و تخفیف گرفت تا آنکه خدای تعالی نمازها را روزی پنج نماز مقرر فرمود: و چون باز موسی گفت: باز گرد، رسول خدا(ص) فرمود: دیگر از خدا شرم می‌کنم که به نزدش بازگردم (۶) و چون به ابراهیم خلیل الرحمان برخورد از پشت سر صدا زد: ای محمد امت خود را از جانب من سلام برسان و به آنها بگو: بهشت آبش گوارا و خاکش پاک و پاکیزه و دشتهای بسیاری خالی از درخت دارد و با ذکر جمله سبحان الله و الحمد لله و لا اله الا الله و الله اکبر و لا حول و لا قوة الا بالله درختی در آن دشتهای غرس می‌گردد، امت خود را دستور ده تا درخت در آن زمینها زیاد غرس کنند. (۷) شیخ طوسی(ره) در امالی از امام صادق(ع) از رسول خدا(ص) روایت کرده که فرمود: در شب معراج چون داخل بهشت شدم قصری از یاقوت سرخ دیدم که از شدت درخشندگی و نوری که داشت درون آن از بیرون دیده می‌شد و دو قبه از در و زبرجد داشت از جبرئیل پرسیدم: این قصر از کیست؟ گفت: از آن کسی که سخن پاک و پاکیزه گوید، و روزه را ادامه دهد (و پیوسته گیرد) و اطعام طعام کند، و در شب هنگامی که مردم در خوابند تهجد - و نماز شب - انجام دهد، علی(ع) گوید: من به آن حضرت عرض کردم: آیا در میان امت شما کسی هست که طاقت این کار را داشته باشد؟ فرمود: هیچ می‌دانی سخن پاک گفتن چیست؟ عرض کردم: خدا و پیغمبر دانانترند فرمود: کسی که بگوید: «سبحان الله و الحمد لله و لا اله الا الله و الله اکبر» هیچ می‌دانی ادامه روزه چگونه است؟ گفتم: خدا و رسولش دانانترند، فرمود: ماه صبر - یعنی ماه رمضان - را روزه گیرد و هیچ روز آن را افطار نکند و هیچ دانی اطعام طعام چیست؟ گفتم: خدا و رسولش دانانترند، فرمود: کسی که برای عیال و نانخوران - خود (از راه مشروع) خوراکی تهیه کند که آبروی ایشان را از مردم حفظ کند، و هیچ می‌دانی تهجد در شب که مردم خوابند چیست؟ عرض کردم: خدا و رسولش دانانترند، فرمود: کسی که نخوابد تا نماز عشا آخر خود را بخواند (۸) - در آن وقتی که یهود و نصاری و مشرکین می‌خوابند - و در حدیثی که

مجلسی (ره) در بحار الانوار از کتاب مختصر حسن بن سلیمان به سندش از سلمان فارسی روایت کرده رسول خدا (ص) در داستان معراج فرمود: چون به آسمان اول رفتیم قصری از نقره سفید دیدم که دو فرشته بر در آن دربانی می‌کردند، به جبرئیل گفتم: پرس این قصر از کیست؟ و چون پرسید آن دو فرشته پاسخ دادند: از جوانی از بنی هاشم، و چون به آسمان دوم رفتیم قصری بهتر از قصر قبلی از طلای سرخ دیدم که به همانگونه دو فرشته بر در آن بودند و چون به جبرئیل گفتم و پرسید آن دو فرشته نیز در پاسخ گفتند: از جوانی از بنی هاشم است. و در آسمان سوم قصری از یاقوت سرخ به همان گونه دیدم و چون از دو فرشته نگهبان آن پرسیدیم گفتند: از آن جوانی است از بنی هاشم و در آسمان چهارم قصری به همان گونه از در سفید بود و چون جبرئیل پرسید؟ باز هم دو فرشته نگهبان قصر گفتند: از جوانی از بنی هاشم است. و چون به آسمان پنجم رفتیم چنان قصری از در زردرنگ بود و چون جبرئیل به دستور من صاحب آن را پرسید گفتند: از آن جوانی از بنی هاشم است و در آسمان ششم قصری از لؤلؤ و در آسمان هفتم از نور عرش خدا قصری بود و چون جبرئیل پرسید باز همان پاسخ را دادند. و چون باز گشتیم آن قصرها را در هر آسمانی به حال خود دیدیم به جبرئیل گفتم پرس: این جوان بنی هاشمی کیست؟ و همه جا فرشتگان نگهبان گفتند: او علی بن ابیطالب (ع) است.

تفسیر کتاب اختلال هویت جنسی

تالیف و گردآوری: دکتر علیرضا کاهانی - محققین: علیرضا میر محرابی - علی باقری احساس زنانگی یا مردانگی هر فرد از خودش، هویت جنسی گفته می‌شود. به عبارت دیگر، این فرد از دوران کودکی با سایر همسن و سالان پسر یا دختر متفاوت بوده به نحوی که اعتقاد درونی شخص به این مسئله که او فردی مونث یا مذکر، دو سوگرا یا خنثی می‌باشد تقویت می‌شود. اختلال هویت جنسیدگر جنسیت جوها تالیف و گردآوری: دکتر علیرضا کاهانی متخصص پزشکی قانونی عضو کمیته ساماندهی به اختلال هویت جنسی پیمان فخری شجاعی کتابخانه ملی ایران ۱۷۱۷۷ - ۱۱ نام کتاب: اختلال هویت جنسی (GID) دگر جنسیت (TS) تالیف و گردآوری: دکتر علیرضا کاهانی - پیمان فخری شجاعی ناشر: موسسه فرهنگی انتشاراتی تیمورزاده - نشر طبیطرح جلد: واحد طراحی انتشارات تیمورزاده (هومن فولادقلم) حروف نگاری و صفحه آرایی: مریم مظلومینوبت چاپ: اول پائیز ۱۳۸۱ شماره گان: ۲۲۰۰ لیتوگرافی: ندای دانشچاپ: زیباصحافی: ممتاز <http://www.teimourzadeh.com>

هویت جنسی چیست؟

احساس زنانگی یا مردانگی هر فرد از خودش، هویت جنسی گفته می‌شود. به عبارت دیگر، این فرد از دوران کودکی با سایر همسن و سالان پسر یا دختر متفاوت بوده به نحوی که اعتقاد درونی شخص به این مسئله که او فردی مونث یا مذکر، دو سوگرا یا خنثی می‌باشد تقویت می‌شود..

اختلالات جنسی به چند حالت قابل بررسی می‌باشد. مردم ولی مغزم زن است! اگر پیغمبر هم بگوید مردی می‌گویم زنم! فکر می‌کنم پسرها حرفم را نمی‌فهمند ولی دخترها که از جنس خودم هستند حرفم را می‌فهمند. در خانه به تنهایی آرایش می‌کنم ولی قبل از آنکه کسی بیاید آن را پاک می‌کنم "... این جمله‌ها دقیقاً از یک جلسه روان‌درمانی که در شماره ۳۷ و ۳۸ فصلنامه تازه های روان‌درمانی چاپ شده، ذکر شده است. مراجعی که مبتلا به اختلال هویت جنسی است این حرف‌ها را نه در مریخ که در همین ایران خودمان زده است.

اختلال جنسی به چند روش قابل بررسی می‌باشد. ۱- نقش جنسی ۲- همجنس‌گرایی ۳- گرایش جنسی ۴- دگر جنس‌گرایی ۵- دوجنس‌گرایی ۶- بی‌جنسی یا بی‌جنس‌گرایی ۷- تراجنسی

مواردی که بیان شد هر کدام نیاز به تفسیر و چاپ یک کتاب دارد. اما با خلاصه نمودن و توضیح در حد معقول امیدواریم که

بتوانیم در خصوص اختلالات جنسی خانواده‌ها را آگاه سازیم. نقش جنسی چگونه رفتاری است؟ به گفته یکی از روان‌شناسان، نقش جنسی رفتار و نمایی است از آنچه در فرهنگ اجتماعی «زنی و زن بودن» یا «مردی و مرد بودن» به شمار می‌آید، که می‌توان آن را درک فرد از نقش اجتماعی زنانه یا مردانه‌ای که به عهده دارد نیز تلقی نمود. هویت جنسی حاصل ترکیب سه عامل بیولوژیک، زیستی-روانی و واکنش‌های روانی نسبت به محیط، مخصوصاً آثار و مفاهیم مربوط به والدین و دیدگاه‌های اجتماعی است.

همجنس‌گرایی یکی از گرایش‌های جنسی است که مشخصه آن تمایل زیبایی‌شناختی، عشق رومانیتیک، و تمایل جنسی منحصرآ نسبت به جنس همگون با خود فرد می‌باشد. به فردی که به جنس دیگر گرایش داشته باشد دگر جنس گرا و به افرادی که هم به جنس دیگر و هم به همجنس خود تمایل دارند دوجنس‌گرا می‌گویند. در اصطلاح اسلامی به ارتباط جنسی بین مردان «لواط» (برگرفته از نام لوط پیامبر قومی که به این کار مشهورند) و به ارتباط جنسی بین زنان ((مساحقه)) می‌گویند. گرایش جنسی که ترجیح و تمایل جنسی نیز نامیده شده توصیف‌کننده نوع و محل تمرکز تمایلات عشقی، جنسی، احساسی و تخیلی افراد است. رده‌بندی گرایش‌های جنسی موجودات زنده معمولاً بر پایه نوع جنسیتی که مورد تمایل آنهاست صورت می‌گیرد. دگر جنس‌گرایی که ناهمجنس‌خواهی هم گفته می‌شود گونه‌ای از گرایش‌های جنسی است که در آن فرد به جنس مخالف خود تمایل جنسی دارد، یعنی مرد به زن و زن به مرد گرایش دارد. این نوع گرایش جنسی معمولترین و رایجترین گرایش است. دوجنس‌گرایی یکی از گرایش‌های جنسی در برخی از موجودات زنده است که فرد در آن به هر دو جنس مونث و مذکر گرایش جنسی دارد. شدت گرایش به دو جنس لزوماً یکسان نیست. دوجنس‌گرایی در بسیاری از فرهنگ‌ها همچنان یک تابو شناخته می‌شود. بی‌جنسی یا بی‌جنس‌گرایی یکی از گرایش‌های جنسی در انسان‌ها است که فرد دارای تمایلات جنسی نمی‌باشد و با هیچ یک از دو جنس دیگری دارای روابط جنسی نیست. تراجنسی، به افرادی گفته می‌شود که خواستار تغییر جنسیت خود هستند. «تراجنسی» اصطلاح جدیدی در زبان فارسی است که برابر با لغت انگلیسی (transsexual) بکار برده می‌شود، یعنی کسانی که جنسیتی که در روانشان حس می‌کنند با جنسیت جسمشان متضاد است با توجه به توضیحات ارائه شده لازم می‌دانیم در رابطه با نقش والدین، بهداشت نوجوانان، چالش‌های سلامت نوجوانی توضیحاتی خلاصه وار ارائه دهیم.

نقش والدین و مربیان در بهداشت نوجوانان

بلوغ در لغت به معنی رسیدگی و پختگی است. با توجه به تعریف سلامت، بلوغ در ابعاد جسمانی، روانی عاطفی، معنوی و اجتماعی و در سنین نوجوانی پی‌ریزی می‌شود. امروزه سلامت نوجوانان به عنوان مطلبی مستقل مطرح می‌گردد؛ این امر مخصوصاً از کنفرانس بین‌المللی جمعیت و توسعه - قاهره ۱۹۹۴ (ICPD) به بعد مورد تأکید ویژه‌ای قرار گرفته است و هر روز مطلب جدیدی در مورد آن نوشته و گفته می‌شود. شایان ذکر است که بر طبق تعریف نوجوانی سنین بین ده تا نوزده سال را شامل می‌شود.

تفریحی، آموزشی

نظارت بر نیازمندی‌های بهداشت و سلامتی از قبیل تغذیه، ورزش، رفتارهای سالم دادن اطلاعات مورد لزوم درباره تصمیمات مهم زندگی از قبیل ازدواج، بارداری، دوستیابی و دانش جنسی و جنسیتی، جایگاه‌ها، حقوق و احترام افراد، جلوگیری از خشونت و رفتارهای مخرب، کنترل انگیزه‌های رفتارهای ناسالم کمک به ایجاد اعتماد به نفس و تحت تأثیر دیگران نبودن، به نحوی که نوجوان توان تجزیه و تحلیل شرایط و شهادت گفتن «نه» را داشته باشند

چرا بهداشت نوجوانان اهمیت دارد؟

دنیا امروز، نوجوانان بیشتری نسبت به سایر زمان‌ها دارد. طبق سرشماری سال ۱۳۷۵، ۲۵٪ جمعیت کشور ایران را افراد ۱۹-

۱۰ سال تشکیل می دهند. این تعداد افزون بر ۱۶ میلیون نفر جمعیت می باشد. تاثیر دوره جوانی بر بقیه سالهای زندگی حیاتی است. نوجوانی زمان گذر از کودکی به بزرگسالی و آمادگی برای بزرگسالی است. نوجوانی زمان اکتساب باروری، اکتساب خصوصیات عاطفی هیجانی بزرگسالی، زمان کسب هویت فردی و اجتماعی ... می باشد. بلوغ فیزیکی، روانی و عاطفی در نوجوانی متحول شده و ادامه می یابد.

بسیار از مشکلات جسمانی، روانی، اجتماعی و رفتارهای ناسالم ریشه در زمان نوجوانی دارند. ازدواج های ناموفق، حاملگی های پرخطر، مرگ و میرها، عادات و رفتارهای ناسالم از این زمان شدت می گیرند. تحقیقات نشان می دهند که بیشتر افراد سیگاری اولین سیگار را در زمان بلوغ تجربه کرده اند. نوجوانان آینده سازان جامعه هستند. نوجوانان کنونی جامعه و دنیا دهه های آینده را اداره خواهند کرد. پس پرداختن به سلامت نوجوانان سرمایه گذاری برای آینده است. چالشهای سلامت در دوران نوجوانی چیست؟ اینکه نوجوانی در فرهنگ ها اغلب با جشن و شادی همراه است ولی نوجوانان برداشت خوبی از بلوغ و بزرگ شدن ندارند. یک نظر سنجی از دختران روستایی نشان داد که اکثر دختران نگرش منفی و احساس ترس و نگرانی از بلوغ دارند و اکثراً رفتارهای ناسالم بهداشتی درباره قاعدگی از خود نشان می دهند. یافته های مطالعه دیگری نشان داد که حدود ۱۹-۱۶٪ دختران و ۱۹٪ پسران، بلوغ را حادثه ای خوشحال کننده و امیدوار کننده می دانند. نوجوان تغییراتی در جسم و روح خود احساس می کند. سؤالاتی برای او مطرح میشود و دچار اضطراب می گردد. به خود می گوید این علائم چیست که در من رخ می دهد؟ آیا این تغییرات طبیعی است؟ آیا در همه اتفاق می افتد؟ چه تغییراتی طبیعی هستند؟ من کی ام...؟ او نیاز به تطابق با این تغییرات دارد.

سؤالات مطرح شده در صدای مشاور سازمان بهزیستی، طیف گسترده ای از این سؤالات را در رابطه با بلوغ و مسایل مربوط به آن نشان داد. انواع و اقسام سؤالات از قبیل شرایط و وضعیت عادات ماهیانه، بیماریهای عفونی، ایدز، حاملگی و ... مطرح شده بود و این امر نشان دهنده نیاز نوجوان به دانستن و کسب آگاهی از تحولاتی است که در خود و اطرافش می گذرد. درد دنیا نیمی از نوجوانان در مقابل ایدز و بیماریهای مقاربتی و حاملگی حفاظت کافی ندارند؛ در معرض روابط جنسی ناسالم و حفاظت و حمایت نشده، مصرف مواد، بیماریهای مقاربتی، روابط جنسی فارغ از مسئولیت، حاملگی زودرس، خشونت، شکست در درس و مدرسه و موارد مربوط به سلامت فردی، تغذیه، ورزش ... هستند. از مسائل دیگر آن است که دختران رفتارهای سلامت مناسبی در ضمن قاعدگی ندارند. عموماً منبع اکتساب اطلاعات آنان، دوستان، کتب و مجلات. ... می باشد؛ به نظر می رسد که نحوه برداشت افراد جامعه از جنسیت و نقش جنسیتی خود سالم نیست و این امر موجب تظاهرات مختلف، اختلالات سلامت جسمانی، روانی، عاطفی و اجتماعی می شود. در ایران طبق سرشماری سال ۱۳۷۵، ۴٪ دختران ۱۴-۱۰ ساله و ۱۹٪ دختران ۱۹-۱۵ ساله ازدواج می کنند. یعنی حدود ۲۳٪ دختران زیر ۲۰ سال ازدواج می نمایند و در معرض حاملگی زودرس و عواقب آن قرار می گیرند. متأسفانه تنها ۳۳٪ از این افراد، از روشهای پیشگیری از بارداری استفاده می کنند و یک سوم این نوجوانان در سال اول ازدواج باردار می شوند. اولین علت مرگ نوجوانان جراحات و تصادفات است. در مرحله بعدی، خودکشی و قتل قرار دارد و سپس تومورها، بیماری های قلبی و ناهنجاریهای مادرزادی هستند. پس بصورت خلاصه می توان نتیجه گرفت که توجه به مقوله بهداشت در این سنین و بخصوص بهداشت بلوغ و باروری هم اولویت بهداشتی و هم دارای نتایج طولانی مدت برای سرمایه های آینده و آینده سازان جوامع است. توجه داشته باشیم که نوجوان در سنین بلوغ نیاز مبرمی به اطلاعات صحیح در زمینه بدن و سلامت خود دارد. بدیهی است اگر نوجوان اطلاعات صحیح را از منابع سالم دریافت نکند، اطلاعات خود را از منابع ناسالم کسب خواهد کرد و در این صورت صدمات طولانی مدت خواهد دید. بطور کلی این پژوهش به این مسئله نمی پردازد که آیا عملاً اختلافی همگانی میان زن و مرد وجود دارد یا نه، اعم از کیفی یا کمی. به این فرضیه هم نمی پردازد که زنها بی ثبات تر از مردان هستند، نکته ای که پیش از ارائه تز تکامل هستند، نکته ای که (که بی ثباتی گونه ها را مورد ستایش قرار می داد) ادعا می شد، و یا این که کمتر بی ثبات بعداً ادعا

شد. این پژوهش در باره حقوق زنان نیز نیست، تحقیق در باره ریشه یابی «فمینیسم» هم نیست. به سادگی، شرحی است در باره این که چگونه سه جامعه بدوی عقاید اجتماعی شان را در مورد خلق و خو و حقایق آشکار اختلافات جنسیت درهم ادغام کرده اند. من این مسئله را در جوامع بدوی مورد مطالعه قرار دادم زیرا در اینجا هم ما ماجرای تمدن را به صورت غیر آشکار داریم، جوامعی خُرد، که در گونه مشابه اند، لیکن در حجم و اندازه متفاوت هستند، با همان ساختار اجتماعی پیچیده مردمانی که مانند جوامع خود ما، به سُنّت های مکتوب و اختلاط و امتزاج بسیاری از درگیری های سنتی تاریخی متکی هستند. من این مسئله را در میان قبیله کوه نشین و نجیب آراپش، ۲ آدمخواران خشن قبیله موندوگومور، ۳ و افراد ملایم شکارچی سر قبیله چامبولی ۴ مورد مطالعه و پژوهش قرار دادم. هریک از این قبایل، همانند هر جامعه انسانی دیگر، مسئله اختلاف جنسیت را به عنوان موضوعی در طرح داستان زندگی مورد استفاده قرار می دادند، و افراد هریک از این قبایل مضمون متفاوتی از آن ساخته بودند. در مقایسه روشی که آنها اختلاف جنسیت را عنوان کرده اند، می توان شناخت عمیق تری نسبت به عوامل بافت جامعه پیدا کرد، که در اصل هیچ گونه ارتباطی به حقایق زیست شناسانه جنسیت ندارد. جامعه خود ما از این طرح داستانی بهره فراوان می برد. برای جنس های مختلف نقش های مختلف تعیین می کند، از هنگام تولد از آنها رفتارهای متفاوت توقع دارد، و کلّ نمایش رابطه عاشقانه، ازدواج، و صاحب فرزند شدن را به گونه ای بر صحنه می آورد که نقش هریک بر الگویی از رفتار خاص شکل می گیرد؛ با این اعتقاد که نقش ها ذاتی و برانزده هر جنس خاص است. ما خود کمابیش شاهدیم که این نقش ها حتی در جوامع خود ما نیز دگرگون شده اند. در پژوهش هایی مانند کتاب خانم پاتنام، با عنوان "بانو، ۵" زن شخصیتی است با انعطاف پذیری بی حدّ و مرز که در هر عصر و دوره ای لباس خاصی براو پوشانده اند، که برای مطابقت (خود و بدنش) با آن هر کاری کرده است، پیچ و تاب خورده، شق و رق شده، لاسیده و یا فرار کرده ولیکن تمام این بحث ها، بر سر شخصیت های اجتماعی نسبی ای که به دو جنسیت محول شده نیست، بلکه بیشتر در باره الگوهای رفتاری سطحی ای است که به زنان اختصاص یافته، و تازه نه همه زنان، بلکه اکثراً زنان طبقه مرفه جامعه. و پذیرش این تصور که زنان طبقه مرفه عروسک های سنتی در حال تحولی هستند به عوض روشن کردن بیشتر بر ابهام این نکته افزوده است. در این میان به نقشی که برای مردان در نظر گرفته شده بود توجهی نشد، مردانی که خلق شده اند تا در روند نقش خاص و مردانه شان، زنان را برای هوی و هوس های خودشان، به شکلی زنانه تر در آورند. تمام این بحث های گوناگون در باره موقعیت زنان، شخصیت و خلق و خوی آنان، آزادی و بردگی آنها، اصل مسئله ای را نقض می کند- که همانا شناخت این توطئه فرهنگی در پشت روابط انسانی است، روشی که نقش های مشخص زن و مرد بر مبنای آن شکل می گیرد، این که نقش پسر در حال رشد بر مبنای تاکید بر الگویی خاص و محلی شکل می گیرد، آن نیز به همان اندازه غیر قابل تغییر است که نقش دختران در حال رشد... ما می دانیم که فرهنگ های انسانی همگی در یک کفه ترازو قرار نمی گیرند، و امکان دارد که جامعه ای به کلی مسئله ای را ندیده بیانگارد در حالی که مثلاً دو جامعه دیگر آن مسئله را به دو شکل کاملاً متضاد حل کرده باشند. به عنوان نمونه ممکن است تصور شود مردمی که به سالمندان احترام می گذارند، به کودکان اهمیت نمی دهند، حال آن که افرادی مانند قبیله باتونگا ۶ در افریقای جنوبی نه به سالمندان و نه به کودکان به هیچکدام احترام نمی گذارند؛ یا همچون سرخ پوستان دشت نشین ۷ امریکا، فقط کودک خردسال و پدر بزرگ را ارج می گذارند؛ و یا همچون قبیله ۸ مانو و بخش هایی از امریکای جدید که به کودکان بیشترین اهمیت را می دهند. با انتظار داشتن از این تضادهای ساده- که اگر جنبه ای از زندگی اجتماعی به نحو خاصی مقدس نیست پس کفر است؛ به عنوان مثال اگر مردها نیرومند اند پس زنان حتما ضعیف اند- این واقعیت را ندیده می گیریم که فرهنگ های جهان با انتخاب جنبه هایی عملی از زندگی انسانی که یا آن را دست کم می گیرند، یا بر آن مُهر تاکید می گذارند و یا حذف می کنند، آزادی عمل بیشتری را تجربه می کنند. و با وجود آن که هر فرهنگی به نحوی نقش زنان و مردان را مشخص کرده است، این نقش ها لزوماً در جهت تضاد میان شخصیت تعیین شده زن و مرد یا برتری و پست تری آنها نسبت به هم به وجود نیامده است. کمبود

منابع و جزئیات، مانع نشده تا فرهنگ‌ها از واقعیت‌های آشکار و چشمگیر در باره سن و جنسیت به نحوی استفاده نبرند، اعم از این که مثلاً در یک قبیله فیلیپینی معتقد باشند که مردان نمی‌توانند رازی را سر به مهر نگاه دارند، یا این باور قبیله مانو که فقط مردان از بازی کردن با اطفال لذت می‌برند، یا اعتقاد افراد قبیله تودا ۹۱ مبنی بر این که خانه داری مقدس تر از آن است که زنان از عهده آن برآیند، با آرایش‌ها که معتقدند سر زنان از مردان محکم تر است. در تقسیم بندی کار، نحوه پوشش، مَش، اعمال اجتماعی یا مذهبی - گاه فقط در یکی دو زمینه اینها و گاه در همه آنها - زنان و مردان از نظر اجتماعی از یکدیگر متمایز می‌شوند، و هر جنسیت، به دلیل جنسیت خاصش مجبور است از نقشی که به او محول شده پیروی کند. در برخی از جوامع این قبیل نقش‌های اجتماعی معمولاً در نوع لباس پوشیدن و کارکردن بیان می‌شود، بی آن که بر تفاوت‌های میان خلق و خوی درون تأکیدی گذارده شود. زنان موهایشان را بلند نگاه می‌دارند و مردان آن را کوتاه می‌کنند، یا مردها موهایشان را فر می‌زنند و زنها سرشان را از ته می‌تراشند زنها دامن به تن می‌کنند و مردها شلوار می‌پوشند، یا زنان شلوار می‌پوشند و مردها دامن به تن می‌کنند. زنان می‌بافند و مردان نه، یا برعکس مردان می‌بافند و زنان نه. اختصاص دادن این قبیل قید و بندهای ساده در لباس پوشیدن و کارکردن یک جنسیت خاص به آسانی به اطفال آموخته می‌شود، و فرض هم نمی‌شود که ممکن است کودک استثنایی به آسانی به آن خو نکند.

در جوامعی که میان رفتار زنان و مردان تفاوت‌های شدیدی قابل می‌شوند به گونه‌ای که فرض را بر تفاوتی اساسی در خلق و خوی زن و مرد می‌گذارند، وضع به گونه‌ای دیگر است. در میان سرخ پوستان دشت نشین داکوتا، ۱۰ اهمیت تحمل سختی و خطر کردن به عنوان خصوصیتی مردانه شدیداً مورد تأکید قرار می‌گرفت. از این رو از هنگامی که پسر بچه‌ای پنج، شش ساله می‌شد، تمام تلاش آموزش خود آگاه خانواده معطوف این می‌شد که او مردی استوار و مقاوم بار بیاید. کوچکترین علامت ترس، گریه، خجالت، نیاز به دستی برای حمایت و یا میل به بازی با کودکان خردسالش با دختران با قاطعیت به عنوان شاهدهی مبنی بر عدم قابلیت او برای تبدیل شدن به مردی کامل تلقی می‌شد. در چنین جامعه‌ای شگفت آور نیست که به "برداچه ۱۱" بر بخوریم، مردی که داوطلبانه تلاش برای پیروی از نقش مردانه را رها می‌کند، لباس زنانه می‌پوشد و شغل زنان را برمی‌گزیند. وجود "برداچه" به نوبت خود برای هر پدر هشدار می‌بود؛ وحشت "برداچه" شدن یک پسر، تلاش‌های اولیاء را با استیصال روبرو می‌کرد، که در نتیجه برفشاری که پسر را به چنان تصمیمی هدایت می‌کرد دوبرابر می‌افزودند. فرد «همجنس خواهی» که فاقد هرگونه علائم جسمی قابل تشخیص برای هم جنس خواهی اش باشد مدتهاست که دانشجویان پژوهش‌های مربوط به جنسیت را سر درگم کرده است، که وقتی اشکالات عددی مشهودی نمی‌یابند، فرضیه شرطی شدن در سنین کودکی یا هم هویت شدن با ولی جنس مخالف را مطرح می‌کنند. در روند این پژوهش، در فرصت‌های گوناگون به بررسی زن "مذکر" و مرد "مؤنث"، که در قبایل گوناگون به آنان بر خورده ایم، می‌پردازیم، تا دریابیم زنی با طبعی تحکم آمیز همیشه به عنوان مذکر قلمداد می‌شود، و مردی که طبعی ملایم دارد، فرمانبردار است، عاشق کودکان و گلدوزی است مؤنث به حساب می‌آید. ... ما در این مقاله به الگوی رفتاری جنسیت از دیدگاه خلق و خو می‌پردازیم، با این پیش فرض فرهنگی که برخی نگرش‌های خلق و خو مدارانه "طبیعتاً" مذکر و برخی دیگر "طبیعتاً" مؤنث هستند. در این مورد ظاهراً انسان‌های بدوی از ما پیشرفته تر اند. آنها همان گونه که می‌دانند، خدایان، نحوه خوراک خوردن، و رسوم ازدواج یک قبیله دیگر با رسوم آنها متفاوت است، و اصراری ندارند برای که ثابت کنند روش آنها درست تر و طبیعی تر است، و روش دیگر غلط و غیرطبیعی است، همان گونه هم آگاه اند تمایلاتی را که به نظر آنها برای زنان و مردان طبیعی به نظر می‌رسد، می‌تواند با خلق و خوی طبیعی زنان و مردان همسایه شان تفاوت داشته باشد. با وجود این در طیفی محدود تر و با نگرشی که کمتر از ما براهمیت الهی الگوهای اجتماعی یا بیولوژیک تأکید می‌گذارد، هر قبیله نگرش مشخص و قاطعی در زمینه خلق و خو دارد، و دارای فرضیه‌ای مبنی بر این است که هر انسان، اعم از زن یا مرد و یا هر دو،

چگونه باید باشد، و نیز دارای معیاری است که بر مبنای آن افرادی که از آن تخطی و یا سرپیچی کنند داوری و محکوم نمی شوند. دوتا از ان قبایل تصور نمی کنند که زنان و مردان دارای خلق و خویی متفاوت هستند. برای آنها نفس های اقتصادی و مذهبی متفاوت، مهارت های گوناگون، آسیب پذیری متفاوت در مقابل سحر و جادوی شیطانی و نیروهای مابعدالطبیعه قائل می شوند. آرایش ها معتقدند که نقاشی با رنگ فقط برازنده مردان است، و موندو گومورها ماهیگیری را اساسا وظیفه ای زنانه می دانند. اما هرگونه تصویری مبنی بر این که سرخ خلق و خوی ستمک برتر شجاعت، ستیهندگی، عینیت، و انعطاف پذیری، خاص یک جنس (در تقابل با جنس دیگر) است، مطلقا وجود ندارد. و این برای تمدنی که در جامعه شناسی، پزشکی، اصطلاحات عامیانه، ادبیات و شعر و حرف های رکیک اش، تفاوت اجتماعی مشخصی را بین جنسیت ها قائل می شود (مانند جوامع ما) و معتقد است که این تفاوت اساسا ذاتی است و هرگونه انحراف از این نقش های پذیرفته شده اجتماعی را نوعی غیر عادی بودن موهبت های مادری و یا بلوغ زودرس به حساب می آورد، بسیار عجیب به نظر می رسد. برای من هم شگفت آور بود زیرا من نیز عادت کرده بودم که مردهای با خلق و خوی "موءنث" و زنان با ذهن "مذکر" را «انسان های مغشوش» بدانم. من موضوع مقاله خود را مطالعه وضعیت شخصیت های اجتماعی دو جنسیتی قرار دادم، به این امید که چنین تحقیقی نکات ناشناخته اختلاف جنسیت را روشن کند. من هیچ تصویری نداشتم که خلق و خویی را که ما برای یک جنسیت ذاتی و اختصاصی می دانیم، در عوض می تواند گونه های متنوعی از خلق و خوی انسانی باشد، و افراد هریک از این جنسیت ها، می تواند، با توفیقی کمتر یا بیشتر در مورد هر فرد، تا حدودی بیاموزد. * * * این آگاهی که شخصیت های دو جنسیت محصول اجتماع هستند برای هر برنامه ای که هدفش جامعه برنامه ریزی شده منظم باشد، مطلوب است. و این می تواند مانند شمشیر دودم دو حالت داشته باشد یا جامعه را به جامعه ای انعطاف پذیر و گونه گون، فراتر از هر آن چه که بشر تاکنون ساخته است تقسیم کند و یا آن را به جاده باریک و مستقیمی که یک جنسیت و یا هر دو، مانند سربازان سربازخانه، خبردار و بدون حرکت سر به چپ و راست مجبور به پیمودن آن باشند تبدیل کند... دست کم سه راه در برابر هر جامعه ای که توانسته است میزان شکل گرفتن شخصیت های زن و مرد را تحت شرایط اجتماعی مشخص سازد وجود دارد. دو راه از این سه راه پیشتر بارها و بارها، در تاریخ طولانی، تکراری، و نا متفاوت نسل بشر آزمایش شده است. نخستین روش آن است که شخصیت زن و مرد به وضوح و به گونه ای متضاد و مکمل هم "استاندارد" بشود به طوری که هر نهادی در جامعه متناسب با آن شکل بگیرد. اگر جامعه ای اعلام کرد که تنها عملکرد زن مادری و تربیت فرزند است، در آن صورت مسائل را به نحوی ترتیب می دهد که هرزنی که از نظر جسمانی اشکالی نداشت اجبارا مادر بشود و در روند این جریان جامعه باید از او حمایت کند. همین جامعه می تواند نظریه «جای زنان در خانه بودن» را لغو کند. می تواند آموزش زنان برای ازدواج را لغو کند و آنان را به پیر دخترانی تبدیل کند که از پدر و مادر پیرشان نگاهداری می کنند. چنین نظامی استعدادهای بسیاری از زنان را که می توانستند فعالیت های بیشتر و بهتری از قابلیت بچه دار شدن در جهانی که دچار کثرت جمعیت است، داشته باشند به هدر می دهد. این نظام در عین حال استعداد بسیاری از مردانی را که از توانائی های شخصیتی خاصشان می توانستند درخانه بهتر از بیرون استفاده کنند نیز تلف می کند. اتلاف گرانه، اما مشخص و روشن است. چنین نظامی می کوشد تا برای هر فردی نقشی را که جامعه مُصرّاً در نظر گرفته تضمین کند، و چنین نظامی فقط افرادی را تنبیه می کند که بر رغم تمام آموزش ها و آموخته ها شخصیت های تایید شده را عرضه نکنند. میلیون ها آدم با خوشحالی تمام به تلقی چنین روش معیار شده ای در روابط میان زن و مرد باز می گردند، و ما نباید فراموش کنیم امکانی که فرصت های بیشتر در قرن بیستم برای زنان فراهم آورده است، می تواند لغو شود، و ممکن است ما به نظام سخت تری برای زنان باز گردیم. هرگاه چنین اتفاقی رخ بدهد، نه تنها اتلاف بسیاری از زنان مستعد را در پی خواهد داشت، بلکه مردان بسیاری را نیز به چنین سرنوشتی دچار خواهد کرد، زیرا سخت گیری نسبت به یک جنسیت، کمابیش سخت گیری نسبت به جنس دیگر را هم به دنبال می آورد. تلاش هر پدر و مادر برای آموختن نحوه خاصی از نشستن، واکنش نشان دادن نسبت به توبیخ

یا تهدید، بازی با نقاشی، آواز خواندن یا رقصیدن زنانه به دختری، به همان نسبت خمیرمایه شخصیت برادر آن دختر را نیز شکل می‌دهد. امکان ندارد جامعه‌ای مصرانه بخواهد زنان الگوی شخصیتی مشخصی را دنبال کنند، و همزمان، نسبت به فردیت بسیاری از مردان خشونت روا ندارد. از طرف دیگر، جامعه می‌تواند روشی را در پیش بگیرد که به خصوص با برنامه‌های اغلب افراد بنیادگرا همخوانی دارد: اعتراف به این که مردان و زنان قادراند به همان آسانی طبق یک الگوی واحد شکل بگیرند که طبق الگوهای متفاوت، به طوری که نشود شخصیت تایید شده هیچ یک از جنسیت‌ها را تشخیص داد. دخترها را می‌توان درست مانند پسرها تربیت کرد، همان نحوه بیان، اصطلاح و حرفه‌ها را به آنان آموخت. این روش احتمالاً منطبق توجیه‌کننده اعتقادی است که امکانات بالقوه‌ای که جوامع گوناگون با برچسب مذکر یا مؤنث مشخص می‌کنند در حقیقت امکانات بالقوه برخی از اعضای یک جنسیت است، و به هیچ وجه مربوط به یک جنسیت خاص نیست. و اگر این را بپذیریم، آیا منطقی نیست که معیار شدن مصنوعی تفاوت‌های جنسیت را که مدتهاست ویژگی جامعه اروپا است رها کنیم، و اعتراف کنیم که آنها اوهام اجتماعی هستند و دیگر کاربردی ندارند؟ در جهان امروز، وسایل جلوگیری از حاملگی به زن امکان می‌دهد که برخلاف میل خودش صاحب فرزند نشود. شاخص‌ترین تفاوت واقعی میان زن و مرد، که همان تفاوت قدرت جسمانی است، به تدریج اهمیت خود را از دست داده است. همان‌گونه که تفاوت میان قد مردها دیگر مشکلی واقعی نیست، و اکنون که دعوای حقوقی جایگزین برخوردهای تن به تن شده است، همان‌گونه هم تفاوت قدرت جسمانی زنان و مردان در نهادهای فرهنگی ارزش تفسیر ندارد. در ارزیابی چنین برنامه‌ای، ضروری است ماهیت بهره‌ای را که جامعه در پیچیده‌ترین شکلش به دست آورده به خاطر بسپاریم. قربانی کردن وجود تمایز خصوصیت جنسیت می‌تواند به معنی قربانی کردن در همبافتگی باشد. افراد آرایش حداقل تفاوت را میان شخصیت پیر و جوان، و مرد و زن قائل می‌شوند، و فاقد طبقه بندی میان درجات و موقعیت‌ها هستند. ما شاهد بوده ایم تمام زنان و مردانی که در چنین جوامعی به تاکیده‌های ساده آن سر نمی‌سپارند در بهترین شرایط به سرخوردگی‌های فردی و در بدترین شکلش به ناسازگاری محکوم می‌شوند. انسان پرخاشجوی آراپشی نه در ادبیات، نه در هنر، نه در تاریخ، نه در مراسم تشریفاتی افراد قبیله اش نحوه بیانی برای ابراز خشونت که از درون آرامش او را به هم ریخته است نمی‌یابد. فرد بازنده هم تنها کسی نیست که نوع شخصیت خود را در هیچ کجای جامعه اش نمی‌شناسد. بلکه آدم مُتخَلِّل و بسیار هوشمندی هم که در اساس با ارزش‌های جامعه اش هماهنگی دارد، گاه ممکن است از عدم تنوع و خصوصیات عمیق و سادگی بیش از حد رنج ببرد. یک پسر جوان آراپشی را که من خوب می‌شناختم، از راه حل‌های ساده و نبود شور و هیجان در فرهنگشان رنج می‌برد. و در جستجوی موادی که تخلیش را تغذیه کند، و در حسرت زندگانی‌ای که امکان هیجانانگیزتری را بدهد، هیچ راهی برای سیراب کردن این نیاز نمی‌یافت، جز به هم بافتن داستان‌هایی از غلیان‌های عاطفی ناشی از ناسازگاری، غلیان‌هایی که با ابراز دشمنی خشم آمیز نسبت به دیگران مشخص می‌شد، چیزی که خود او فاقد آن بود. تازه تنها فرد نیست که رنج می‌برد. جامعه نیز به همان نسبت بازنده است، و ما این ضعف را در عرضه نمایش‌های موندوگومورها دیده ایم. با ایجاد محدودیت برای زنان با عنوان وسیله حفاظتی مطلوب برای هردو جنسیت، آرایش‌ها آیین «تامبران» ۱۲ خود را حفظ کرده‌اند، و در میان بینندگان به حد لزوم از زنان نیز دیده می‌شوند. لیکن موندوگومورها چنان شخصیت خاصی برای زنان و مردان در نظر گرفته بودند که غیبت هر گروه از آنان از هر بخشی از زندگی توهینی مرگزا به حساب می‌آمد. در نتیجه با تقاضای هرچه بیشتر زنان برای گرفتن حق پاکشایی، و به دست آوردن این حق، جای تعجب نیست که زندگی تشریفاتی موندوگومورها تحلیل رفته، هنرپیشه‌ها تماشاچیان خود را از دست داده‌اند و یک عامل هنری در جامعه موندوگومورها در حال از بین رفتن است. پس قربانی کردن تفاوت جنسیت به معنای از دست رفتن همبافتگی در جامعه انجامیده است. همین‌طور است در جامعه خود ما. تاکید بر این که در جامعه هیچ‌گونه تفاوت میان جنسیت‌ها وجود ندارد، آن هم جامعه‌ای که همیشه به این تفاوت اعتقاد داشته و بر آن مُبْتَنی بوده همان اندازه یکنواخت کردن تدریجی شخصیت‌هاست که اصرار

بر وجود تفاوت های زیاد میان آنها. و زمانی که گروه حاکم می کوشد شخصیت اجتماعی جدیدی را به وجود بیاورد این وضع به خصوص در سنت های در حال دگرگونی بیشتر صادق است، وضعیتی که امروزه در بسیاری از کشورهای اروپایی شاهد آن هستیم. به عنوان نمونه، پیش فرض رایج را در نظر بگیرید که زنان بیش از مردان ضد جنگ هستند، و هرگونه تایید آشکار جنگ برای زنان وحشتناک تر و منزجرکننده تر است از مردان. زنان در لوای این پیشفرض می توانند برای صلح فعالیت کنند بدون آن که با سرزنش های اجتماعی جامعه ای روبرو بشوند که بلافاصله برادران و شوهران آنان را که به همان اندازه در تبلیغ صلح سهیم بوده اند مورد انتقاد قرار می دهد. این باور که زنان طبیعتاً بیشتر به صلح علاقمند هستند بی تردید ساختگی است، و بخشی است از کلّ اسطوره ای که معتقد است زنان از مردان نرم خوتراند. حال در تضاد با این نظریه بگذارید تصوّر امکان موجودیت اقلیت قدرتمندی را بکنیم که مایل باشد تمام جامعه یکپارچه جنگجو باشد. یک راه انجام این نظریه این است که اصرار کنیم هدف ها و علایق زنان، مشابه مردان است، و زنان نیز همانند تمام مردان لذتی خونخوارانه از آمادگی برای جنگ می برند. تاکید بر دیدگاه مخالف، مبنی بر این که زن در مقام مادر بر زن در مقام شهروند برتری این دارد که دست کم ترمزی است در مقابل اضطراب جنگ، مانعی است در مقابل هیجان یکپارچه ای که تمام نسل جوان را در بر می گیرد. چنانچه کشیش ها هم به طور حرفه ای به ایمان نسبت به صلح متعهد بشوند، نتیجه مشابه همان مثال بالا- خواهد شد. حال ممکن است خصومت نسبی اعضای کلیسا با تجویز این نقش مسالمت آمیز آزرده و یا ارضا بشود، به هر حال اعتراض و نارضایتی خاصی در جامعه پدید خواهد آمد. یکسان کردن خطرناک ذهنیاتی که هر نوع کجروی را منع می کند زمانی شدید تر می شود که نه سن نه جنسیت و نه اعتقادات مذهبی هیچ یک نتواند افرادی را مخیر کند که نظریات اقلیت داشته باشد. از طرف دیگر حذف تمام سدهای اقتصادی و قانونی بر علیه شرکت زنان در جهان همسان با مردان نیز خود به خود می تواند نوعی حرکت یکسان کننده در جهت از میان بردن تنوع در گرایش های ذهنی محسوب بشود که محصول عزیز دردانه تمدن است. چنین جامعه یکسانی، که در آن مردان، زنان، کودکان، کشیش ها، و سربازان همگی با یک سلسله ارزش های تغییر ناپذیر و منسجم تعلیم می یابند، بالاچار آن انحطاطی را پدید می آورد که در میان آرایش ها و موندوگومورها یافتیم؛ فردی که بدون در نظر گرفتن جنسیت یا حرفه، عصیان می کند چون از نظر خلق و خو قادر به پذیرفتن تاکیدهای یک جانبه فرهنگش نیست. درست است که این قبیل افراد تکرر که به گونه ای مشخص از لحاظ نقش روحی جنسی ناسازگارند، از بین می روند، لیکن دانشی که امکان وجود نوع دیگری از ارزش را ثابت می کند نیز همراه آنها نابود می شود. حذف تفاوت ها در شخصیت های مورد تایید مردان و زنان تا آنجا که معنی اش حذف هرگونه بیان نوع شخصیتی باشد که زمانی منحصرأً زنانه یا منحصرأً مردانه محسوب می شد، زیانی اجتماعی است. همان گونه که در مراسم و اعیاد، پوشش متفاوت زنان و مردان به زیبایی و جذابیت موقعیت می افزاید، این جذابیت در موارد غیر مادی هم صادق است. چنانچه لباس پوشیدن فی نفسه گونه ای نماد است، و مثلاً- نرمی شال یک زن به عنوان خصوصیت شناخته شده ای در او به حساب می آید، در آن صورت کلّ روابط انسانی طول و تفصیل بیشتری می یابد، و از بسیاری جهات یاداشمند تر خواهد بود. شاعر چنین اجتماعی، عفت و پاکدامنی را تحسین می کند، اگر همه عفت و پاکدامنی زنانه را، که در غیر این صورت در جامعه آرمانشهری که هیچگونه تفاوتی را میان شخصیت زنان و مردان قایل نمی شود سهمی نداشته باشد. در حدّی که هر اجتماعی بر تفاوت میان انواع شخصیت تاکید می گذارد، به طوری که هر گروه سنی خاص یا طبقه خاص و یا گروه جنسی خاص بتواند هدف هایی را دنبال کند که در جوامعی دیگر مجاز نباشد یا مورد توجه قرار نگیرد، مشارکت هریک از افراد جامعه در امور آن به مراتب غنی تر خواهد بود. اختصاص دادن تحکم آمیز نوعی لباس خاص، شیوه های خاص، واکنش های اجتماعی خاص، به افرادی که در طبقه اجتماعی خاصی متولد شده باشند، از جنسیتی خاص باشند، یا رنگ خاصی داشته باشند، و یا کسانی که در روز خاصی از هفته متولد شده باشند، با خصوصیات چهره خاص، همه و همه ناقض موهبت استقلال افراد است، اما البته سبب غنی شدن فرهنگ می شود. افراطی ترین

جامعه ای که گسترش پیچیدگی عظیمی را به بهای از دست رفتن فردیت اشخاص به دست آورده هندوستان تاریخی است، که هزاران ویژگی رفتاری، گرایش های ذهنی، و حرفه ای را به صورت انعطاف ناپذیری با تصادف تولد درهم آمیخته است. در آنجا به هر فرد تضمینی در مورد یک سلسله نقش ها و پاداش متولد شدن در یک جامعه بسیار درهم پیچیده داده می شد، اگر همه تضمین بیچارگی. از آن گذشته، زمانی که موقعیت کجروی فردی را در جوامع تاریخی در نظر می گیریم، متوجه می شویم آنان که در جوامع پیچیده با جنسیت و طبقه عوضی متولد شده اند برای امکان رشد شخصیتشان دارای وضعیت بهتری هستند تا افراد مشابه آنها در جوامع ساده که کاربردی برای موهبت خلق و خوی خاص آنها ندارد. زنی خشن، در جامعه ای که خشونت را مختص مردان می داند، اشرافزده ای پُر شر و شور در فرهنگی که بروز عواطف را مختص طبقه رعایا می داند، فردی (مسیحی) که شدیداً به مناسک مذهبی متمایل است در کشوری که نهادهای کاتولیک هم دارد، پروتستان بار می آید هر یک از این افراد می توانند بروز احساساتی را که خود از ابرازش منع شده اند در گروه های دیگری از اجتماع ببینند. و فرد در میان این گروه ها، به صرف وجود چنین ارزش هایی که برای او مطلوب است ولی به دلیل تصادف تولد برایش دست نیافتنی است، می تواند نوعی حمایت بیابد. این برای کسی که به نقش تماشاگری عاریتی اکتفا کند و یا از دارا بودن وسائلی که تخیلش را پروراند راضی شود، می تواند کافی به نظر برسد. اینها می توانند مثلاً در طول یک رژه از پیاده رو، یا در میان تماشاگران یک تئاتر یا در شبستان یک کلیسا، شاهد تجربه ای باشند که شخصاً از بیان مستقیم اش منع شده اند. برای کسانی که زندگی عاطفی شان دچار قحطی است، سینما جایگزین ناشیلنه ای است ولی در جوامع پیچیده تر برای فردی که از جنسیت یا طبقه یا گروه حرفه ای خودش بیرون افتاده امکانات جبران کننده ظرفیتری در هنر و ادبیات، وجود دارد. با وجود این، سازگاری جنسیت مسئله تماشاگر بودن نیست، بلکه موقعیتی است که منفعل ترین افراد نیز اگر بخواهند در زندگی روزانه سهمی داشته باشند، باید در آن شرکت کنند. در حالی که محاسن پیچیدگی ها را در می یابیم- همان ماجراهای جذاب و جالبی که براساس تصادف تولد شکل می گیرند- بهتر است از خودمان بپرسیم: آیا بهای بیش از حد سنگینی را نباید پردازیم؟ آیا نمی شود زیبایی و تناقضی را که در پیچیدگی وجود دارد به نحوی دیگر به دست آورد؟ اگر اصرار جامعه بر تفاوت شخصیت دو جنسیت حاصلش این همه اغتشاش است، این همه کجروی های غم انگیز، این همه اختلال جهت یابی، آیا می شود جامعه ای را مجسم کرد که این تمایزها را کنار بگذارد بی آن که ارزش هایی را که هم اکنون بر آنها متکی است، از دست بدهد؟ بیایید فرض کنیم که به جای طبقه بندی ای که اساس طبیعی جنسیت و نژاد قرار گرفته، جامعه ای می آمد و این اساس را بر مبنای رنگ چشم قرار می داد. و حکم می کرد که تمام افراد چشم آبی نرمخو، فرمانبردار، و نسبت به نیاز دیگران جوابگو باشند، و تمام افراد چشم قهوه ای متکبر، مستبد، خود خواه، و هدفمند. در این صورت دو زمینه اجتماعی مکمل در هم بافته پدید می آمد- فرهنگ آن جامعه در هنر، مذهب، روابط رسمی فردی، به جای یک جریان دارای دو جریان می شد. یکی زنان چشم آبی و مردان چشم آبی، که معنایش این بود که زنان نرمخوی "مادرانه" و مردان نرمخوی "مادرانه" می داشتیم. مردی چشم آبی ممکن بود با زنی که با شخصیت مشابه خودش پرورش یافته بود ازدواج کند، یا با زنی چشم قهوه ای که با خصوصیاتی درست برعکس خود او رشد کرده بود. در آن صورت یکی از گرایش های نیرومندی که دلیل همجنس خواهی است از بین می رفت، گرایش عشق ورزیدن به شخص همجنس به عوض شخصی از جنس مخالف. خصومت میان دو جنسیت به روش های متفاوتی در هم بافته می شد، و ازدواج های متشابه، و دوستی های مبتنی بر نیاز متضاد لزوماً دچار نقطه ضعف ناسازگاری های روحی جنسی نمی شد. فرد البته همچنان از نظر رجحان خلق و خوی اش دچار سرخوردگی می شد، زیرا در اینجا شاخص بی ربط رنگ چشم بود که نحوه آموزش و نگرش او را تعیین می کرد. در این صورت هر فرد چشم آبی مجبور به فرمانبرداری و اطاعت بود و هر آینه اثری از خصوصیتی را که منحصر به چشم قهوه ای ها بود از خودش بروز می داد ناسازگار اعلام می شد. هر چند بزرگترین خسارت اجتماعی که حاصل طبقه بندی شخصیت بر مبنای جنسیت بود در این اجتماع که طبقه بندی را بر رنگ چشم بنا

نهاده بود دیده نمی شد. روابط انسانی، و به خصوص روابطی که بر مبنای جنسیت بود به گونه ای مصنوعی دچار اختلال نمی شد. لیکن گزینش چنین روشی، یعنی جایگزینی رنگ چشم به جای جنسیت به عنوان پی بنای آموزش کودکان و تقسیم آنها به گروهایی با شخصیت های متفاوت، هر چند پیشرفت قابل ملاحظه ای نسبت به طبقه بندی جنسیت دارد، طنزی است در باره تمام تلاش هایی که جامعه در طول تاریخ انجام داده است تا نقش فرد را بر حسب جنسیت، رنگ پوست، تاریخ تولد، یا فرم سر، مشخص بکند. معهذاً، تنها راه حل مسئله، بین پذیرش یکسان کردن تفاوت جنسیت به بهای از دست دادن خوشبختی فرد و سازگاری، و از بین بردن این تفاوت ها به بهای نهایی از بین رفتن ارزش های اجتماعی نیست. یک تمدن انگیزه هایش را از چه چیزهایی می تواند بگیرد؟ با شناسایی موهبت های خُلقی متنوع و پرورش دادن آنها و مشخص کردن جایگاهی برای آنها و نه لزوماً از طبقه بندی های ساده ای مانند سنت یا جنسیت، نژاد یا وضعیت توارث در شجره نامه خانوادگی این تمدن می تواند جامعه را بر مبنای امکانات بالقوه متفاوتی که هم اکنون می کوشد به نحوی مصنوعی در برخی از کودکان سرکوب کند و در بعضی دیگر به گونه ای مصنوعی به وجود بیاورد، بنا کند. از دیدگاه تاریخی، کاهش سخت گیری در طبقه بندی میان جنسیت ها، در زمان های گوناگون رخ داده است، و آن یا با پدیدار شدن یک رده بندی مصنوعی و یا با شناخت تفاوت های فردی واقعی اتفاق افتاده است. گاه تصور موقعیت اجتماعی قراتر از رده بندی جنسیت قرار گرفته. در جامعه ای که درجه بندی های تمکن و مقام ضوابط اصلی است، زنان متمکن و صاحب مقام به چنان تکبری نائل آمده اند که در میان فقرا و طبقات پائین هردو جنسیت از آن محروم بوده اند. حقیقت این است که هر چند چنین جایجایی گامی در جهت پیشبرد آزاد سازی زنان بوده است، ولیکن در پیشبرد آزادی بیشتر برای استقلال فرد نبوده، زنان چندی از تشخیص طبقه بالا بهره برده اند، اما در مقابل، بسیاری از مردان و زنان محکوم به شخصیتی بوده اند که ویژگی فرمانبرداری و وحشت است. این قبیل جایجایی ها فقط به مفهوم جایگزین کردن یک معیار اجباری با معیاری مشابه است. یک جامعه چه هنگامی که مُصر باشد تنها مردان قادر به شجاعت اند و یا افراد صاحب مقام می توانند دارای قدرت باشند به یکسان غیر واقع گراست. از بین بردن یک تقسیم بندی، مثلاً تفاوت میان جنسیت ها، و جایگزین کردن آن با تقسیم بندی دیگر، مثلاً تفاوت میان رده بندی ها را، نمی توان پیشرفت به حساب آورد. که فقط عدم ارتباط را از نقطه ای به نقطه دیگر منتقل می کند. و در این میان افرادی که در طبقات بالا متولد شده اند بی چون و چرا به قالب خاصی از شخصیت شکل می گیرند، آن چنان متکبر و پُر نخوت که باز برای برخی از آنان شکل مطلوب نیست، حال آن که افراد متکبر در میان فقرا، در حال آموزش دیدن برای فرمانبرداری و اطاعت کردن، خون خونشان را می خورد. در یک کفه ترازو پسر جوان نرمخو و مظلوم پدر و مادری پولدار قرار دارد که مجبور به رهبری کردن است، و در کفه دیگر بچه ستهنده و جسور خانواده ای فقیر که محکوم به موقعیت طبقاتی اش می باشد. اگر هدف ما بیان فردیت بیشتر برای خلق و خوی فردی است، و نه جهت گیری دوآتشه از جنسیت و یا سرنوشت اش، باید پیشرفت های تاریخی ای را که به آزادی برخی زنان کمک کرده است، به عنوان پیشرفت هایی که با خسارت های بزرگ اجتماعی توأم بوده است، قلمداد کنیم. راه دیگری که رده بندی تفاوت جنسیت انعطاف پذیری بیشتری می یابد، از طریق شناخت موهبت استعداد های فردی ای است که در هر جنسیتی یافت می شود. در اینجا تفاوتی واقعی جایگزین مصنوعی آن می شود، و دست آوردهای آن برای جامعه و فرد بسیار عظیم است. آنجا که نویسندگی به عنوان یک حرفه پذیرفته شده است، بدون در نظر گرفتن جنسیت نویسنده و فقط بر مبنای قابلیت تمام، در آن صورت افرادی که می نویسند، لزوماً به دلیل جنسیت شان از نویسندگی محروم نمی شوند، و چنانچه نویسنده هستند، لزوماً نباید در زنانگی یا مردانگی خود تردید کنند. حرفه ای که در مورد استعداد، ویژگی جنسیت را ملاک قرار ندهد، اکنون می تواند از دو برابر امکانات بالقوه هنرمندان استفاده کند. و در اینجا است که ما می توانیم پی بنای جامعه ای را بگذاریم که تفاوت های واقعی را با تفاوت های اجباری جایگزین کرده است. باید توجه بکنیم که در زیر رده بندی مصنوعی جنسیت و نژاد نیز همان امکانات بالقوه وجود دارد، و نسلی پس از نسل دیگر تکرار می شود، ولی

هنوز پرورش نیافته از بین می‌رود، زیرا جامعه این امکانات را نمی‌پذیرد. همانگونه که اکنون جامعه کاربرد هر هنری را برای اعضای هر دو جنسیت مجاز داشته است، همانطور نیز می‌تواند گسترش بسیاری از استعدادها با خلق و خوی متضاد را نیز برای هر جنسیت مجاز بشمارد. می‌تواند تلاش‌های گوناگونش را برای جنگجو بار آوردن پسرها، و مطیع کردن دخترها رها کند، یا تمام کودکان را به جنگ وادار و یا در عوض نهادهای آموزشی ما را به شکلی درآورد که اگر پسری قابلیت رفتاری مادرانه داشت امکان یادگیری بیابد، و به همان نسبت دختری که کارایی متضاد آن را نشان می‌دهد، که با جنگیدن بر علیه موانع برانگیخته می‌شود هم امکان پرورش پیدا کند. در این جامعه، هیچ مهارت، هیچ استعداد خاص، هیچ تخیل خلاق یا تفکر قاطعی ناشناخته نمی‌ماند صرفاً به این دلیل که کودک صاحب آن به این یا آن جنسیت تعلق دارد. هیچ کودکی بی‌رحمانه طبق یک الگوی رفتاری خاص شکل نمی‌گیرد، بلکه در جهانی که آموخته است هر فرد را مخیر بسازد الگویی را که با استعدادهایش متناسب تر است برگزیند، الگوهای گوناگونی وجود خواهد داشت. چنین جامعه‌ای دست آورد هزاران سال را که در طی آن یکسانی تفاوت‌ها را ساخته است فدا نخواهد کرد. دست آوردهای اجتماعی سر جای خود محفوظ خواهند ماند، و هر کودک بر اساس خلق و خوی واقعی‌اش مورد تشویق قرار می‌گیرد. آنجا که ما اکنون الگوهای رفتاری خاص برای مردان و زنان داریم، آنگاه الگوهایی خواهیم داشت که علائق فرد را با انواع امتیازها بیان می‌کند. اصولی اخلاقی و نمادهایی اجتماعی وجود خواهد داشت، گونه‌ای از هنر و روشی از زندگی که مطلوب هر یک از این امتیازها باشد. از نظر تاریخی، فرهنگ ما برای آفرینش ارزش‌های متضاد و غنی، متکی به بسیاری تفاوت‌های مصنوعی بوده است، که شاخص‌ترین آنها جنسیت است. تنها با حذف این تفاوت‌ها نیست که اجتماع الگوهایی به دست می‌آورد که هر استعداد فردی مقام خود را بیابد به عوض آن که اجباراً به قالبی ناجور درآید. اگر در پی یافتن فرهنگی غنی‌تر هستیم، غنی از نظر ارزش‌های متفاوت، باید لزوماً تمام گستره امکانات بالقوه انسانی را بشناسیم، و در نتیجه ساختار اجتماعی مان با اجبار کمتر توأم باشد، ساختاری که قابلیت‌های گونه‌گون انسانی در آن مقامی مناسب می‌یابد.

شرح زندگانی حضرت محمد

تالیف: مهدی پیشوای - تلخیص: فرزانه ساپود محمدی تخلیص: مرکز فعالیتها و پژوهشهای قرآن و عترت دانشگاه آزاد اسلامی بازننگری متن کتب: داود حیدری و عتی اکبر هراتیچاپ ششم: زمستان ۱۳۸۳ تیراژ: ۷۵۰۰ جلد بهاء: ۴۲۰۰ ریالیتوگرافی و چاپ و صحافی: سازمان چاپ دانشگاه آزاد اسلامی «شرح زندگانی حضرت محمد (ص)» این کتاب از فرازهایی از تاریخ پیامبر اسلام اثر استاد گرامی آیه... جعفر سبحانی تلخیص شده است. به خوانندگان ارجمند توصیه می‌شود برای کسب اطلاعات بیشتر از زندگانی پیامبر اکرم (ص) اصل کتاب را مطالعه فرمایند. میلاد پیامبر (ص) بازگشت به آغوش خانواده‌دوران جوانی ازدواج پیامبر با خدیجه ازدواج تا بعثت دعوت سرری - دعوت خویشاوندان دعوت عمومینخستین هجرتمحاصره اقتصادیمرگ ابوطالب سفری به طائفیمان عقبهسرگذشت هجرتمسجد، مرکز جنبش‌های اسلامیجنگ بدر یگانه بانوی اسلام ازدواج می‌کنددفاع از حریم آزادیغضوه بنی نضیرغزوه خندق سفر مذهبی و سیاسیپیامبر (ص) رسالت جهانی خود را اعلام می‌کندکانون خطر یا دژ آهنین خیر عمره قضاء جنگ موته فتح مکهم الوفودغزوه تبوکقطعنامه روز منیبهت نمایندگی نجران در مدینهحجه الوداعنامه ای که نوشته نشد «فصل اول» میلاد پیامبر (ص) هنگام ولادت آن حضرت، ایوان کسری شکاف و چند کنگره آن فروریخت؛ آتش آتشکده فارس خاموش شد؛ دریاچه ساوه خشک گردید؛ بت‌های بتخانه مکه سرنگون شد؛ نوری از وجود آن حضرت، به سوی آسمان بلند شد که شعاع آن فرسنگها راه را روشن کرد؛ انوشیروان و موبدان خواب وحشتناکی دیدند؛ آن حضرت ختنه شده و ناف بریده به دنیا آمد و گفت: آیه قرآنی «الله اکبر و الحمد لله کثیراً سبحان الله بكرة واصیلاً.» پیامبر (ص) در عام الفیل و سال ۵۷۰ میلادی متولد شدند. آن حضرت در هفدهم ماه ربیع الاول، روز جمعه، پس از طلوع فجر چشم به جهان گشود و مشهور میان اهل تسنن

اینست که ولادت آن حضرت، در روز دوشنبه دوازدهم همان ماه اتفاق افتاده است. آن حضرت از دوران کودکی دو نام داشت و مردم او را با هر دو نام خطاب می کردند. یکی محمد که جد بزرگوارش عبدالمطلب برای او انتخاب کرده بود و دیگری احمد که مادرش آمنه او را به آن نامیده بود. دوران شیرخوارگی پیامبر (ص) نوزاد قریش فقط سه روز از مادر خود شیر خورد و پس از او دو زن دیگر به افتخار دایگی پیامبر نایل شده اند: نام دایه های این حضرت ثویبه و حلیمه نام داشت که از اهل قبیله بنی سعد بود. علت اینکه او را به دیگر دایگان ندادند، این بود که نوزاد قریش پستان هیچ یک از زنان شیرده را ننگرفت. سرانجام حلیمه سعدیه آمد پستان او را مکید. در این لحظه وجد و سرور خاندان عبدالمطلب را فرا گرفت. عبدالمطلب، رو به حلیمه کرد و گفت: «از کدام قبیله ای؟ گفت از: بنی سعد. آفرین! آفرین! دو خوی پسندیده و دو خصلت شایسته: یکی سعادت و خوشبختی و دیگری حلم و بردباری.» «فصل دوم» بازگشت به آغوش خانوادہ حلیمه، دایهٔ مهربان، از محمد (ص) محافظت کرد و در تربیت و پرورش او کوشید. سپس او را به مکه آورد و محمد (ص) مدتی نیز آغوش گرم مادر را دید و تحت سرپرستی جد بزرگوار خود قرار گرفت. سفری به یثرب و مرگ مادر آمنه، مترصد فرصت بود که یثرب برود و آرامگاه شوهر خود را از نزدیک زیارت کند. با خود فکر کرد فرزندش بزرگ شده است و می تواند در این راه شریک غم او گردد. آنان با ام ایمن راه یثرب را پیش گرفتند و یک ماه تمام در آنجا ماندند. موقع مراجعت به مکه محمد (ص) مادر عزیز خود را در میان راه، در محلی بنام ابواء از دست داد. این حادثه محمد را بیش از پیش، در میان خویشاوندان عزیز و گرمی گردانید و فزون از حد مورد علاقه عبدالمطلب قرار گرفت. از این جهت او را از تمام فرزندان خود بیشتر دوست می داشت و بر همه مقدم می شمرد. قرآن مجید، دورهٔ یتیمی پیامبر را در سورهٔ الضحی یاد آور می شود و می گوید: «الم یجدک یتیمًا فآوی» (مگر تو را یتیم نیافت و پناه داد؟) مرگ عبدالمطلبهشت بهار از محمد نگذشته بود که عبدالمطلب را از دست داد مرگ عبدالمطلب آن چنان روح وی را فشرده که در روز مرگ او تا لب قبر اشک ریخت. سرپرستی ابوبالابوطالب، روی علل افتخار سرپرستی پیامبر را بر عهده گرفت. زیرا ابوطالب با عبدالله پدر محمد، از یک مادر بودند و شخصیتی بود معروف به سخاوت و نیکو کاری. از این لحاظ، عبدالمطلب او را برای نگهداری نوهٔ ارجمند خود برگزید. «فصل سوم» دوران جوانی در جبین عزیز قریش، از دوران کودکی و جوانی، آثار قدرت و شجاعت، صلابت و نیرومندی نمایان بود وی در سن پانزده سالگی، در یکی از جنگهای قریش با طایفه هوازن که آن را حرب فجار می نامند، شرکت داشت. کار او در جبهه رزم، این بود که تیر به عموهای خود میرساند «فصل چهارم» ازدواج پیامبر اکرم (ص) با خدیجه مکرک خدیجه برای ازدواج با امین قریش یک سلسله جهات معنوی بود، نه جنبه های مادی. ورقه، عموی خدیجه، از دانایان عرب بود و اطلاعات فراوانی دربارهٔ کتب عهدین داشت و مکرر می گفت که: مردی از میان قریش، از طرف خدا برای هدایت مردم برانگیخته می شود و یکی از ثروتمندترین زنان قریش را می گیرد و چون خدیجه ثروتمندترین زنان قریش بود؛ از این لحاظ گاه و بیگاه به خدیجه می گفت: روزی فرا رسد که تو با شریفترین مرد روی زمین وصلت می کنی! خدیجه، شبی در خواب دید: خورشید بالای مکه چرخ خورد و کم کم پایین آمد و در خانهٔ او فرود آمد. خواب خود را برای ورقه نقل کرد. وی چنین تعبیر نمود: با مرد بزرگی ازدواج خواهی نمود که شهرت او عالم گیر خواهد بود. «فصل پنجم» ۱ ازدواج تا بعثت دوران جوانی پیامبر (ص) پیامبر (ص) بسان مردان عاقل و کارآزموده کار می کرد. همیشه از خوشگذرانی و بیخبری گریزان بود. پیوسته بر سیما، آثار تفکر و تدبیر داشت و برای دوری از فساد اجتماع، گاهی مدتها در دامنهٔ کوهها، میان غار، بساط زندگی را پهن می نمود و در آثار قدرت و صنع وجود به مطالعه می پرداخت. در مواقع قحطی و کم بارانی، گاهی مادر رضاعی او حلیمه به دیدار فرزند خود می آمد. رسول گرمی (ص) عبای خود را زیر پای او پهن می نمود و به یاد عواطف مادر خود و آن زندگی ساده می افتاد و سخنان او را گوش می داد، موقع رفتن آنچه می دانست به مادر خود کمک می کرد. فرزندان او از خدیجه همسر جوان قریش، برای او شش فرزند آورد. دو پسر که بزرگتر آنها قاسم بود و سپس عبدالله که به آنها طاهر و طیب می گفتند و چهار تای آنها دختر بود. ابن هشام می نویسد:

بزرگترین دختر او رقیه، بعداً زینب و ام کلثوم و فاطمه بود. فرزندان ذکور او، تمام پیش از بعثت بدرود زندگی گفتند؛ ولی دختران دوران نبوت او را درک کردند. خویشتن داری پیامبر، در برابر حوادث زبانزد همه بود. حتی عربی از جهل و نادانی به مبانی اسلام، به گریه کردن او اعتراض نمود پیامبر (ص) فرمود: یک چنین گریه رحمت است. آنگاه افزود: آنکس که رحم نکند، مورد ترحم قرار نمی گیرد. آئین او پیش از بعثت او از لحظه ای که از مادر متولد شد، تا روزی که به خاک سپرده گردید؛ جزء خدای یکتا رت نپرستید. سرپرستان او مانند عبدالمطلب و ابوطالب، همگی موحد و خداپرست بودند. به یاد دارید که در موقع حمله سپاه فیل، عبدالمطلب حلقه کعبه را به دست گرفت و با خدای خود ف بسان یک موحد به مناجات پرداخت و گفت: خدایا جزء تو به کسی امیدوار نیستم. بهترین گواه بر یکتا پرستی او، همان اعتکاف او قبل از بعثت در غار حراء است. سیره نویسان، همگی اتفاق نظر دارند که رسول گرامی (ص)، سالی چند بار در غار حراء به عبادت خدا می پرداخت. امیرمومنان (ع) در این مورد می فرماید: پیامبر در هر سال، در کوه حراء اقامت می گزید؛ من او را می دیدم و جزء من کسی او را نمی دید. امین قریش در کوه حراء کوه عبادگاه عزیز قریش است. او شبها و روزها، پیش از آنکه به مقام رسالت برسد، در این جا بسر می برد. وی، این نقطه دور از غوغا را به منظور عبادت و پستش انتخاب کرده بود. تمام ماه رمضانها را در این نقطه می گذراند و در این ماه گاه به گاهی به آنجا پناه می برد. آغاز وحیفرشته ای از طرف خدا ما مور شد. آیاتی چند به عنوان طلعه و آغاز کتاب هدایت و سعادت، برای امین قریش بخواند تا او را به کسوت نبوت مفتخر سازد. آن فرشته، همان (جبرئیل) و آن روز همان روز بعثت بود. در روز مخصوصی فرشته ای با لوحی فرود آمد و آن را در برابر او گرفت و به او گفت: «اقرء» یعنی بخوان. او از آنجا که امی و درس نخوانده بود، پاسخ داد که من توانایی خواندن را ندارم. فرشته وحی او را سخت فشرد؛ سپس درخواست خواندن کرد و همان جواب را شنید، فرشته بار دیگر، او را سخت فشار داد، این عمل سه بار تکرار شد و پس از فشار سوم ناگهان در خود احساس کرد می تواند لوحی که در دست فرشته است، بخواند. در این موقع آیات را که در حقیقت دیباچه کتاب سعادت بشر بشمار می رود، و اینک ترجمه آیات: «بخوان به نام پروردگارت که جهان را آفرید، کسی که انسان را از خون بسته خلق کرد، بخوان و پروردگار تو گرامی است آنکه قلم را تعلیم داد و به آرامی آنچه را که نمی دانست آموخت.» جبرئیل مأموریت خود را انجام داد و پیامبر پس از نزول وحی، از کوه حراء پایین آمد؛ و به سوی خانه خدیجه رهسپار شد. نخستین مرد و زنی که به پیامبر (ص) ایمان آوردند از مسلمات تاریخ این است که: خدیجه نخستین زنی است که به او ایمان آورده است. و نخستین کسی که از مردان ایمان به پیامبر (ص) آورد علی بود. علی (ع) خود را در خطبه در این باره می فرماید: در آن زمان، اسلام در خانه ای نیامده بود مگر خانه رسول خدا و خدیجه و من سوم ایشان بودم؛ نور وحی و رسالت را می دیدم و بوی نبوت را استشمام می کردم. «فصل ششم» دعوت سری - دعوت خویشاوندان پیامبر گرامی سه سال تمام به دعوت سری پرداخت و در این مدت به جای توجه به عموم مردم، به عنایت نمود. مصالح وقت ایجاب می کرد که او دعوت خود را آشکار نسازد و با تماس های سری، گروهی را به آئین خود دعوت نماید و همین دعوت پری بود که توانست جمعی را به آئین توحید جلب کند. سران قریش در این سه سال، مشغول خوشگذرانی و سرمست عیش و نوش بودند؛ در حالی که کم بیش از دعوت سری رسول خدا آگاهی یافته بودند ولی کوچکترین واکنشی نشان نداده و جسارتی نمی کردند. سرا قریش، در ظرف این سه سال کوچکترین جسارتی نسبت به پیامبر نمی کردند و پیوسته، ادب و احترام او را نگاه می داشتند. ولی از روزی که دعوتهای خصوصی (دعوت خویشاوندان) و عمومی آغاز گردید و انتقاد او از بتان و از آئین و روشهای ضد انسانی آنها بر سر زبانها افتاد، بیداری قریش نیز آغاز گردید. بنا بر این مخالفتها و مبارزه های سری و علنی شروع شد. بیان و گفتار پیامبر در حد کمال بود ولی در نخستین دوره های دعوت فاقد نیروی دفاعی بود. زیرا در ظرف این سه سال، فقط موفق شده بود که قریب چهل نفر را در حوزه سری مومنان درآورد. از این نظر، برای بدست آوردن یک خط دفاعی، خویشاوندان خود را پیش از دعوت عمومی، به آئین خود خواند و از این راه توانست نقص نیروی

دفاعی را برطرف کرده و سنگر مهمی را در برابر هر گونه احتمالی به دست آورد. از اینرو، خدای بزرگ با خطاب زیر پیامبر را موظف به دعوت خویشاوندان کرد و فرمود: «و انذر عشیرتک القربین» (خویشاوندان نزدیک را از عذاب الهی بترسان) طرز دعوت خویشاوندان پیامبر به علی بن ابی طالب که آن روز سن او از سیزده یا پانزده سال تجاوز نمی کرد، دستور داد که غذایی آماده کند و همراه آن شیری نیز ترتیب دهد. سپس چهل و پنج نفر از سران بنی هاشم را دعوت نمود و تصمیم گرفت در ضمن پذیرایی از مهمانان راز نهفته را آشکار سازد. ولی متأسفانه بعد از صرف غذا پیش از آنکه او آغاز سخن کند، یکی از عموهای وی با سخنان بی اساس خود، آمادگی مجلس را برای طرح موضوع رسالت از بین برد. پیامبر مصلحت برد که طرح موضوع را به فردا موکول سازد. سپس فردا برنامه خود را تکرار کرده و با ترتیب یک ضافت دیگر، پس از صرف غذا، رو به سران فامیل نمود و سخن خود را با ستایش خدا و اعتراف به ودانیت وی آغاز کرد. «خدایم به من فرمان داده که شما را به جانب او بخوانم. کدام یک از شما پشتیبان من خواهد بود، تا برادر و وصی و جانشین من میان شما باشد؟» یک مرتبه علی (ع) که آروز جوانی پانزده ساله بود، برخاست و با لحنی تند عرض کرد: ای پیامبر خدا من آماده پشتیبانی از شما هستم. پیامبر دستور داد تا بنشیند و سپس گفتار خود را تا سه بار تکرار نمود. جز همان جوان پانزده ساله کسی پرسش او را پاسخ نگفت. در چنین هنگام رو به خویشاوندان نمود و فرمود: مردم! این جوان برادر و وصی و جانشین منست میان شما! به سخنان او گوش دهید و از او پیروی کنید و در این هنگام مجلس پایان یافت. «فصل هفتم» دعوت عمومی سه ساله از آغاز بعثت گذشته بود که پیامبر گرامی پس از دعوت خویشاوندان دست به دعوت عمومی زد. روزی دز کنار کوه رویسنگ بلندی قرار گرفت و با صدای بلند گفت: «ای مردم هر گاه من به شما گزارش دهم که پشت این کوه (صفا) دشمنان شما موضع گرفته اند و قصد جان و مال شما را دارند، آیا مرا تصدیق می کنید؟ همگی گفتند: آری، زیرا ما در طول زندگی از تو دروغی نشنیده‌ایم. سپس گفت: ای گروه قریش، خود را از آتش نجات دهید من برای شما در پیشگاه خدا نمی توانم کاری انجام دهم؛ من شما را از عذاب دردناک می ترسانم.» استقامت و شکیبایی پیامبر (ص) سران قریش پس از مشورت چنین تصمیم گرفتند که بنیانگذار این مکتب را با وسایل مختلف از بین ببرند. گاهی از طریق تطمیع‌وارد بشوند و او را با نعدده های رنگارنگ از دعوت خود بازدارند و احياناً به وسیله تهدید و آزار از انتشار دعوت او جلوگیری کنند. این برنامه دهساله قریش بود که سرانجام تصمیم قتل او را گرفتند و او را از طریق مهاجرت به مدینه توانست نقشه آنها را نقش بر آب سازد. رئیس قبیله بنی هاشم در آن روز ابوطالب بود در میان جامعه عرب، علاوه بر این که ریاست مکه و برخی از مناصب کعبه با او بود، جای بزرگ و منزلت س خطیر داشت و از آنجا که کفالت و سرپرستی پیامبر با او بود، سران دیگر قریش به طور دست جمعی به حضور وی باز یافتند و او را با جمله های زیر خطاب نمودند. ابوطالب! تو از نظر شرافت و سن برتری داری؛ برادر زاده خود را از تبلیغ آئین جدید بازدار و ما را بیش از این بردباری نیت، که بینیم فردی از ما به خدایان ما بد می گوید و ما را بی خرد و افکار ما را پست می شمرد. بر تو فرض است که او را از هر گونه فعالیت باز داری و گرنه با او و تو که حامی او هستی مبارزه می نمایم، تا تکلیف هر دو گروه معین گردد و یکی از آنها از بین برود. یگانه مدافع پیامبر با کمال عقل دریافت که باید در برابر گروهی از شئون و کیان آنها در خطر افتاده بردباری نشان داد. یگانه مدافع پیامبر از در مسالمت وارد شد و قول داد که گفتار سران را به برادر زاده خود برساند. البته این نوع جواب، به منظور خاموش کردن آتش خشم و غضب آنها بود - لذا - پس از رفتن سران، با برادر زاده خود ماس گرفت و پیام آنها را رساند و ضمناً به منظور آزمایش ایمان او نسبت به هدف خود در انتظار پاسخ شد. پیامبر اکرم فرمود: «عمو جان! به خدا سوگند، هر گاه آفتاب در دست راست من و ماه را در دست چپ من قرار دهند که از تبلیغ آئین و تعقیب هدف خود دست بردارم، هرگز بر نمی دارم تا به مقصد نهایی برسم و یا در طریق هدف جان بسپارم.» نمونه ای از شکنجه ها و آزار قریشوقتی سران قریش دیدند که نقشه های اصلاح طلبانه! آنها نقش بر آب شد، ناچار شدند که برنامه را عوض نمایند. از اینرو، سران قریش به اتفاق آراء رای دادند که با مسخره و استهزاء، آزار و اذیت، تهدید و

ارباب، او را از ادامه کار باز دارند. پیامبر گرامی علاوه بر عامل روحی و معنوی از یک عامل خارجی نیز که حراست و حفاظت او را بر عهده داشت برخوردار بود و آن حمایت بنی هاشم بود که در رأس آنها ابوطالب قرار داشت. وقتی ابو طالب از تصمیم قاطع قریش مبنی بر اذیت برادر زاده خود آگاه گردید، عموم بنی هاشم را برای دفاع از محمد بسیج نمود. گروهی از آنها از روی ایمان، گروهی دیگری بر اثر روابط خویشاوندی، حمایت و حفاظت او را بر عهده گرفتند. تنها در میان آنها ابولهب و دو نفر دیگر از تصمیم وی سر باز زدند. ولی این حلقه دفاعی باز نتوانست او را از برخی از حوادث ناگوار مصون بدارد؛ زیرا هر جا که پیامبر را تنها می‌دیدند از رساندن هر گونه آسیب دریغ نداشتند. بلال حبشیللال غلام امیه بن خلف بود امیه، از دشمنان سرسخت پیشوای بزرگ مسلمانان بود. چون عشیره رسول خدا دفاع از حضرت را بر عهده گرفته بودند، وی برای انتقام، غلام تازه مسلمان خود را در گرمترین روزها با بدن برهنه روی ریگهای داغ می‌خوابانید و سنگ بسیار بزرگ و داغی را روی سینه او می‌نهاد؛ ولی بلال در برابر آن همه شکنجه، گفتار او را با دو کلمه که روشنگر پایه استقامت او بود پاسخ می‌داد و می‌گفت: احد احد یعنی: (خدا یکی است!) فداکاری عمار یاسرو پدر و مادر او عمار و والدین او از پیشقدمان در اسلام می‌باشند. مشرکان، این سه نفر را در گرمترین مواقع مجبور می‌کردند که خانه خود را ترک بگویند و در زیر آفتاب گرم و باد سوزان بابان بسر ببرند. این شکنجه انقدر تکرار شد که یاسر در آن میان جان سپرد. روزی همسر او در این خصوص به ابوجهل پرخاش نمود و آن مرد سنگدل و بی‌رحم نیزه خود را در قلب او فرو برد و او را نیز کشت. پس از مرگ یاسر و همسرش، مشرکان درباره عمار، شدت عمل به خرج داده و او را نیز مانند بلال شکنجه دادند. ابوذر چهارمین یا پنجمین نفر بود که مسلمان شد. هنگامی که ابوذر اسلام آورد، پیامبر اسلام بطور پنهانی مردم را به سوی اسلام دعوت می‌کرد و هنوز زمینه دعوت آشکار، فراهم نشده بود. آن روز پیروان اسلام، منحصر بود به خود پیامبر و پنج نفری که به او ایمان آورده بودند. روزی ابوذر به پیامبر اسلام عرض کرد: «من چه کنم و چه وظیفه‌ای برای من معین می‌کنید؟» پیامبر فرمود: «تو می‌توانی اسلام در میان قبیله خود باشی. اینک میان قوم خود برگرد تا دستور من به تو برسد.» ابوذر گفت: «سوگند به خدا پیش از آنکه به میان قبیله خود برگردم، ندای اسلام را به گوش این مردم برسانم و این سد را بشکنم - سد ممنوعیت شعار اسلام و آئین یکتا پرستی در مکه!» او بدنبال این تصمیم، هنگامی که قریش در مسجد الحرام سرگرم گفتگو بودند؛ وارد مسجد شد و با صدای بلند و رسا ندا در داد: «اشهد ان لا اله الا الله و اشهد ان محمداً رسول الله» لذا تا صدای ابوذر در مسجد الحرام طنین افکند، قریش حلقه انجمن را شکسته به سوی او هجوم بردند و او را با بی‌رحمی زیر ضربات خود قرار دادند و آنقدر زدند که بیهوش نقش زمین گشت. ابوذر که جوانی پر حرارت و فوق العاده دلیر و مبارز بود، آن روز باز وارد مسجد شد و شعار خود را تجدید کرد. درو مرتبه قریشیان بر سر او ریختند و تا سر حد مرگ زدند. لیکن ابوذر کسی نبود که به این زودی در میدان مبارزه در راه پیروزی اسلام، عقب نشینی کند. قبیله غفار مسلمان می‌شوند پیامبر اسلام به ابوذر دستو داد به میان طایفه خود برگردد و آنان را به سوی اسلام دعوت کند. ابوذر به سوی قوم و طایفه خود برگشت و کم‌کم با آنان پیرامون موضوع قیام پیامبری که از جانب خدا برانگیخته شده و مردم را به پرستش خدای یگانه و اخلاق نیک دعوت می‌کند، سخن گفت. ابتداء برادر و مادر ابوذر اسلام آوردند. بعد، نصف قبیله غفار مسلمان شدند و پس از هجرت پیامبر اسلام به شهر یثرب (مدینه)، نصف دیگر نیز اسلام اختیار کردند. قبیله اسلم نیز به پیروی از غفار، به محضر پیامبر شرفیاب شده اسلام اختیار کردند. دشمنان سرسخت پیامبر برخی از دشمنان پیشوای بزرگ مسلمانان عبارتند از: ابولهب - اسود ابن عبدیغوث - ولید بن مغیره - امیه و ابی - ابوجهل - عاصین وائل - عقبه بن ابی معیطانگیزه سرکشی سران قریش و یا علل سر پیچی سران قریش را می‌توان چند چیز دانست: ۱- رشک بر پیامبر: گروهی از آنها بر اثر رشک و حسادت که داشتند، از او پیروی نمی‌کردند و آرزو داشتند که خود را صاحب این منصب الهی باشند. ۲- ترس از روز بازپسین: این عامل بیش از همه، در سر پیچی قریش موثر بود؛ زیرا آنان افراد خوشگذران و عیاش و بی‌قید بودند این افراد که سالها از آزادی مطلق بهره‌مند بودند دعوت محمد را بر ضد

عادت دیرینه خود تشخیص دادند و ترک عادت آن هم مطابق تمایلات نفسانی، با رنج و تعب توأم است. ۳- ترس از جامعه عرب مشرک‌حارث ابن نوفل، محضر پیامبر نازل گردید عرض کرد ما می‌دانیم آنچه تو از آن بیم می‌دهی راست و پا برخواست. ولی هرگاه ما ایمان بیاوریم، عرب مشرک ما را از سرزمین خود بیرون می‌کند. «فصل هشتم» نخستین هجرت مهاجرت گروهی از مسلمانان به خاک حبشه دلیل بارزی بر ایمان و اخلاص عمیق آنها است. عهده‌ای برای رهایی از شر و آزار قریش، به منظور تحصیل یک محیط آرام، بپا داشتن شعائر دینی و پرستش خدای یگانه، تصمیم گرفتند، که خاک مکه را ترک گویند و دست از کار و تجارت، فرزند و خویشان بردارند؛ ولی متحیر بودند چه کنند و کجا بروند؟ را می‌دیدند که سرتاسر شبه جزیره را بت پرستی فرا گرفته است و در هیچ نقطه‌ای نمی‌توان ندای توحید را بلند نمود و دستورات آئین یکتا پرستی را بر پا داشت. با خود فکر کردند که بهتر این است که مطالب را با خود پیامبر در میان بگذارند. پیامبری که آئین او بر اساس «ان ارضی واسعہ فیای فاعبدون.» یعنی (سرزمین خدا پهناور است نقطه‌ای را برای زندگی بگزینید که در آنجا توفیق پرستش خدا را داشته باشید) وضع رقت بار مسلمانان کاملاً بر پیامبر روشن بود. خود او گرچه از حمایت بنی هاشم برخوردار بود و جوانان بنی هاشم حضرتش را از هر گونه آسب حفظ می‌نمودند؛ ولی در میان یاران او کنیز و غلام، آزاد و بی‌پناه افتاده بی‌حامی، فراوان بود و سران قریش آنی از آزار آنها آرام نمی‌گرفتند. سران کفر بار دیگر انجمن کردند و نظر دادند که نمایندگانی به دربار حبشه بفرستند و برای جلب نظر شاه و وزراء هدایای مناسبی ترتیب دهند؛ تا از این راه بتوانند در دل شاه برای خود جایی باز کنند سپس مسلمانان مهاجر را به بلاهت و نادانی و شریعت سازی متهم سازند. برای اینکه نقشه آنها هرچه زودتر و بهتر به نتیجه برسد، از میان خود دو کارآزموده حيله گر و کارگشته را که بعداً یکی از آنها بازیگر میدان سیاست گردید و برگزیدند. قرعه بنام عمرو عاص و عبدالله ابن ربیعہ افتاد. بر خلاف آنچه وزیران و نمایندگان قریش تصور می‌کردند به ضرر آنها تمام شده است و روزنه امیدی باقی نماند. فردای آنروز دوباره با وزیران به دربار شاه بار یافتند. این بار از عقاید مسلمانان درباره حضرت مسیح انتقاد کردند و گفتند: «این گروه درباره عیسی عقاید مخصوصی دارند، که هرگز با اصول و عقاید جهان مسیحیت سازگار نیست.» هیأت اعزامی قریشیهات اعزامی مردم حبشه، وسیله بیداری قریش و سران قریش در صدد تحقیق برآمده گروهی را به نمایندگی از طرف خود به یثرب فرستادند تا رسالت محمد را با دانشمندان یهود در میان بگذارند. دانایان یهود به هیأت اعزامی گفتند که از محمد مطالب یاد شده در زیر را سوال کنید: ۱- حقیقت روح چیست؟ ۲- سرگذشت جوانانی که در روزگارهای پیشین، از انظار مردم پنهان شده اند. ۳- زندگی مردمی که در شرق و غرب جهان گردش نمود (ذوالقرنین) اگر محمد پاسخ این سه پرسش را داد؛ یقین بدانید که برگزیده خداست و در غیر این صورت دروغگو است و هر چه زودتر باید او را از میان برداشت. نمایندگان با سرور هر چه زیادتر و اورت مکه شده و هر سه سوال را در اختیار قریش گذاردند. آنها مجلسی ترتیب دادند و پیامبر را نیز دعوت نمودند. حضرتش فرمود: من درباره این سه سوال در انتظار وحی هستم. وحی آسمانی نازل گردید. پاسخ پرسش آنها مربوط به روح، در سوره اسراء آیه ۸۵ وارد شده است و دو پرسش دیگر آنها در سوره کهف، بطور مشروح طی آیه های ۹-۲۸ و آیه های ۸۳-۹۸ پاسخ داده شده است. «فصل نهم» محاصره اقتصادی سران قریش عهد نامه‌ای نوشتند و در داخل کعبه آویزان کردند و سوگند یاد نمودند که ملت قریش، تا دم مرگ طبق مواد زیر رفتار کنند: ۱- همه گونه با هواداران محمد تحریم می‌شوند ۲- ارتباط و معاشرت با آنان اکیداً ممنوع می‌گردد. ۳- کسی حق ندارد با مسلمانان ارتباط زناشویی برقرار کند ۴- در تمام پیشآمدها باید از مخالفان محمد طرفداری کرد. ابوطالب از خویشاوندان (فرزندان هاشم مطلب) دعوتی به عمل آورد و یاری پیامبر را بر دوش آنها گذارد و دستور داد که عموم فامیل، از محیط مکه به دره‌ای که در میان کوههای مکه قرار داشت و به شعب ابی طالب معروف بود و دارای خانه‌های محقر و سایبانهای مختصری بود، منتقل شوند و در آنجا سکنی گزینند و از محیط زندگی مشرکان دور باشند. همچنین برای جلوگیری از حمله‌های ناگهانی قریش، در نقاط مرتفع افرادی را برای دیده بای گماشت تا آنها را از هر گونه پیشآمد، باخبر سازند. این محاصره سه سال

طول کشید ، فشار سخت گیری به حد عجیبی رسید. وضع رقت بار بنی هاشم در شعبشدهت عمل قریش ، در اجراء عهد نامه ذره ای از صبر و بردباری مسلمانان نکاست. سرانجام ناله فرزندان و کودکان و وضع رقت بار عموم مسلمانان گروهی را تحت تأثیر قرار داد و از امضاء عهد نامه سخت پشیمان شدند و به فکر حل قضیه افتادند. برخی می نویسند : پیامبر و ابوطالب و خدیجه در این مدت محاصره تمام دارایی خود را از دست داده بودند . ناگهان پیک وحی نازل گردید و گزارش داد: «موریا نه تمام آن پیمان را که قریش نوشته و مهر کرده بودند ، خورده است ؛ جزء جمله نخست آن : «بسمک اللهم» که بر جای خود باقی است . رسول گرامی ابوطالب را از این امر آگاه ساخت و هر دو نفر با گروهی از شعب بیرون آمدند و در کنار کعبه نشستند . در این م قع دور ابوطالب را گرفتند و به او گفتند : آیا وقت آن نرسیده است که خویشاوندی خود را با ما به یاد آوری و از خمایت برادر زاده ات دست برداری؟! ابوطالب روبه آنان کرد گفت : عهد نامه را بیاورید. آنها عهد نامه را آوردند ، در حالی که مهر ها بر آنها باقی مانده بود ابوطالب گفت : آیا این همان عهد نامه هست که همکی نوشته اید ؟ گفتند : آری. گفت : آیا کسی به آن دست زده است ؟ گفتند: نه . گفت: برادر زاده من از طرف پروردگار خویش خبری دریافت کرده است ؛ اگر سخن او راست نباشد من او را تحویل شما می دهم تا او را بکشید. قریش به تصدیق ابوطالب برخاسته و گفتند: از رد انصاف وارد شده ای . گفت : برادرزاده من می گوید : موریا نه عهد نامه را خورده است . آنگاه مهر عهد نامه را شکستند، دیدند موریا نه همه را جز نام خدا خورده است . این کار نه تنها مایه هدایت آنها نگشت ، بلکه سبب شد که بر عناد خود بیفزایند. «فصل دهم» مرگ ابوطالب پیامبر و هواداران وی پس از سه سال تبعید و رنج ، از شعب ابی طالب بیرون آمده ، راه خانه های خود را در پیش گرفتند و می رفت که سر وضع مسلمانان سر و سامانی پیدا کند. ناگهان پیامبر گرامی با پیشآمد سختی روبرو گردید . این مصیبت جانگداز اثر ناگواری در روحیه مسلمانان بی پناه گذارد . اندازه تأثیر این حادثه در آن لحظه حساس با هیچ مقیاسی قابل سنجش نبود در آن روز ، پیامبر گرامی حامی و مدافعی را از دست داد ، که از سن هشت سالگی تا آن روز که پنجاه سال از عمر رسول خدا می گذشت حفاظت و حراست او را بر عهده داشت و پروانه وار گرد شمع وجود او می گشت. شخصیتی را از دست داد، که عبدالمطلب (جد پیامبر) محمد را در آخرین لحظات عمر خود به او سپرد و گفت : نگاداری و حفاظت شخصی را که مانند پدرش یکتا پرست است ، بر دوش تو می گذارم . وی در پاسخ عبدالمطلب گفت: پدر جان ، محمد هیچ احتیاج به سفارش ندارد ، زیرا او فرزند من است و فرزند برادرم. وصیت ابوطالب هنگام مرگ وقتی علی خبر مرگ ابوطالب را پیامبر داد ، و به علی دستور غسل و کفن و دفن را صادر نمود و از خدا برای او طلب مغفرت نمود. «فصل یازدهم» سفری به طایفدر سال دهم بعثت پیامبر گرامی دو حامی بزرگ و فداکار خود را از دست داد. در مرحله اول ، یگانه مدافع از حریم رسالت یعنی حضرت ابوطالب چشم از این جهان پوشیدو بعد مرگ همسر عزیز او خدیجه این داغ را تشدید نمود . ابوطالب حامی و حافظ جان و آبروی پیامبر بود و خدیجه با ثروت خود در راه پیشرفت اسلام خدماتی انجام می داد. از طبعه سال یازدهم بعثت ، حضرتش در محیطی بسر می برد که سراسر آن را کینه ها و عداوتها فرا گرفته بود . هر لحظه خطری جان او را تهدید می کرد و همه گونه امکانات تبلیعی را از وی سلب کرده بود. دعوت سران عشایر در موسم حج پیامبر اکرم در ایام حج با روسای عرب تماسهای می گرفت و حقیقت دین خود را به آنها عرضه می داشت . وقتی گروهی از قبیله بنی عامر وارد مکه شدند . پیامبر آئین خود را بر آنها عرضه کرد . آنان حاضر شدند که به آنها ایمان بیاورند ، مشروط بر اینکه رهبری جامعه پس از درگذشت پیامبر با آنها باشد . پیامبر فرمود: کار در دست خداست ، هر کس را مصلحت دید او را بر می گزیند . آنان از پذیرش اسلام سر باز زدند. این قطعه تاریخی ثابت می کند که مساله امانت پس از رسول گرامی مساله تنصیصی است نه انتخابی و گزینشی . «فصل دوازدهم» پیمان عقبه نخستین پیماندر سال دوازدهم بعثت ، دسته ای مرکب بر دوازده تن ، از مدینه حرکت کردند و با رسول گرامی در عقبه نخستین پیمان اسلامی بسته شد. متن پیمان آنها پس از پذیرفتن اسلام به قرار زیر بوده است . با رسول خدا پیمان بستیم که به وظایف خود عمل کنیم: به خدا شرک نوزیم ؛ دزدی و زنا نکنیم ؛ کار زشت انجام ندهیم و

در کاهای نیک نافرمانی نکنیم. دومین پیمان عقبه شب سیزدهم رسول گرامی پیش از همه با عموی خود عباس در عقبه حاضر شد. دیدگان مشرکان عرب، در خواب فرو رفت. مسلمانان یکی پس از دیگری از جای خود بلند شدند و مخفیانه به سوی عقبه روی آوردند و دومین پیمان را برای دفاع از اسلام و پیامبر بستند. عکس العمل قریش در مقابل پیمان عقبه قریش تصور می کردند که قوس نزولی اسلام آغاز گردیده و چیزی نمی گذارد که شعله آن به خاموشی می گراید. ناگهان دومین پیمان عقبه، مثل بمب در میان قریش صدا کرد. ترس و وحشت قریش حمایت و پشتیبانی یثربیان، از مسلمانان دوباره باعث شد قریش آزار و اذیت را دوباره از سر بگیرد. یاران پیامبر از فشار و آزار مشرکان شکایت نمودند و اجازه خواستند که به نقطه ای مسافرت کنند. پیامبر فرمود: بهترین نقطه برای شما همان یثرب است. پس از صدور فرمان مهاجرت، مسلمانان به بهانه های گوناگونی، از مکه بیرون رفتند و راه یثرب را در پیش گرفتند و علی رغم محدودیت های قریش، سرانجام عده زیادی از چنگال قریش نجات یافتند و به یثرب پیوستند. «فصل سیزدهم» سرگذشت هجرت در سالهای دوازدهم و سیزدهم بعثت، مردم مکه با خطر بزرگی روبرو شدند. پایگاه بزرگی که مسلمانان در یثرب به وجود آورده بودند و حمایت و حفاظت یثربیان از پیامبر، نشانه بارز این تهدید بود. سران قریش، تصمیمی خطرناک گرفتند. جلسه مشورتی سران، در دارالندوه منعقد گردید و تصمیم گرفتند که از تمام قبایل، افرادی انتخاب شوند که شبانه بطور دسته جمعی به خانه پیامبر گرامی حمله ببرند و او را قطعه قطعه کنند، تا خون او در میان تمام قبایل پخش گردد. بدیهی که در این صورت بن هاشم قدرت نبرد با تمام قبایل را نخواهد داشت. کمکهای غییبمفسران می گویند: فرشته ی وحی نازل گردید و پیامبر را از نقشه های شوم مشرکان به وسیله این آیه آگاه ساخت. «و اذ یمکر بک الذین کفروا لیثبتوکو یقتلوک او یخرجوک و یمکرون و یمکر الله و الله خیر الماکرین.» (هنگامی که کافران برضد تو فکر می کنند؛ تا تو را زندانی کنند، یا بکشند و یا تبعید نمایند آنان با خدا از در حيله وارد می شوند و خداوند حيله آنان را به خود آنها بر می گرداند.) رسول گرامی از طرف خدا مامور شد به سوی یثرب برود. پیامبر به علی فرمود: امشب در فراش من بخواب و آن برد سبز رنگی که من هنگام خواب بر روی خود می کشم و به روی خود بکش. زیرا از طف مخالفان، توطئه ای برای قتل من جیده شده و من باید به مدینه مهاجرت کنم. علی از آغاز شب در خوابگاه پیامبر خوابید. پاسی از شب گذشته بود که به وسیله چهل نفر محاصره اطراف خانه پیامبر آغاز گردید. آنان از شکاف در به داخل خانه نگاه می کردند و وضع خانه را عادی دیده و گمان می کردند کسی که در خوابگاه پیامبر است، خود او است. هجوم مخالفان به خانه و حیصیح صادق سینه افق را شکافت. مشرکان در حالی که دستها به قبضه شمشیرشان بود با شر و شوق خاص وارد حجره پیامبر شدند. در این حال علی سر از بالش برداشت و برد سبز رنگ را کنار زد و با کمال خونسردی فرمود: چه می گوئید؟ گفتند: محمد را می خواهیم و او کجاست؟ فرمود: مگر او را به من سپرده بودید تا از من تحویل بگیرید، او اکنون در خانه نیست. پیامبر در غار ثور پیامبر نخستین شب هجرت و دو شب پس از آن را، با ابوبکر در غار ثور که در جنوب مکه (نقطه مقابل مدینه) است بسر برد. چندان روشن نیست که این مصابحت چگونه پدید آمد. عده ای معتقدند که این مصابحت اتفاقی بوده و رسول خدا او را در راه دید و همراه خود برد. برخی نقل کرده اند که پیامبر همان شب به خانه ابی بکر رفت و نیمه شب هر دو نفر، خانه را به قصد غار ثور ترک گفتند. گروهی می گویند: ابوبکر به سراغ پیامبر آمد و علی او را به مخفیگاه او راهنمایی کرد. قریش در پیدا کردن پیامبر از پای نمی نشستند قیافه شناس معروف مکه با رد پای پیامبر آشنا بود. روی این اصل تا نزدیکی غار آمد گفت خط مشی پیامبر تا این نقطه بوده است؛ کسی را مامور کرد تا به درون غار برود. آن شخص تا دید تارهای غلیظی بر دهانه آن تنیده شده؛ و کبوتران وحشی در آن تخم گذارده اند. بدون آنکه وارد غار گردد، برگشت و گفت: کسی آنجا نیست. و لذا پس از سه روز تلاش جملگی مأیوس شدند. دنباله جریان مهاجرت پیامبر در دل شب به غار ثور پناه برد. او کوچکترین اضطرابی در دل خود احساس نمی کرد حتی هم سفر خود را در لحظات حساس با جمله «لا تحزن ان الله معنا» (غم مخور خدا با ما است) تسلی میداد. آنها سه شبانه روز از عنایات خداوند بزرگ بهره مند شدند. خروج از

غار علی به دستور پیامبر سه شتر به همراه راهنمای امینی در شب چهارم به طرف غار فرستاد. رسول خدا و همسفر خود سوار شتر شدند و از طرف پایین مکه عازم یثرب گردیدند. ورود به دهکده قبا علی پس از مهاجرت رسول گرامی در نقطه ای بلندی از مکه ایستاد و گفت: هر کس پیش محمد سپرده ای دارد، بیاید از ما بگیرد. کسانی که پیش از پیامبر امانت داشتند با دادن نشانه و علامت امانتهای خود را پس گرفتند. بعداً طبق وصیت پیامبر باید علی، زنان هاشمی را از جمله فاطمه دختر پیامبر و فاطمه دختر اسد مادر علی و فاطمه دختر زبیر و مسلمانانی که تا آن روز موفق به مهاجرت نشده بودند، همراه خود به مدینه بیاورد. بدین ترتیب علی در دل شب عازم مدینه گردید. علی در نیمه همان ماه به پیامبر پیوست. جوش و خروش و غریو شادی در مدینه رسول خدا عازم مدینه گردید. وقتی مرکب پیامبر به سمت شهر مدینه سرازیر می گردید و گام به خاک یثرب می نهاد، جوانان و مسلمانان مقدم پیامبر را گرامی شمرده و با طنین سرودهای شادی، محیط مدینه را مملو ساخته بودند. «فصل چهاردهم» مسجد، مرکز جنبش های اسلامی پیامبر پس از ورود به مدینه لازم دید پس از هر کار مرکزی به وجود آورد که عموم اعضاء حزب اسلام (حزب الله) در هر هفته در روز معینی در آنجا دور هم گرد آیند و در مصالح اسلام و مسلمانان به شور و مشورت پردازند و علاوه بر اجتماع وزانه در هر سال عموم مسلمانان در آنجا دو بار نماز عید بگذارند. مسجد تنها مرکز پرستش نبود بلکه تمام معارف و احکام اسلامی اعم از آموزشی و پرورشی در آنجا گفته می شد. همه گونه تعلیمات دینی و علمی حتی امور مربوط خواندن و نوشتن در آنجا انجام می گرفت. عمار و یاثر جوانان نیرومند اسلام چند قطع سنگ را، روی هم جمع می کرد و برای ساختن مسجد حمل می نمود روزی پیامبر او را در حالی که سه قطعه سنگ بر او حمل کرده بودند دید عمار سخن به گله گشود و گفت: اصحاب شما خواهان قتل من هستند آنان سنگها را یک یک می آورند، ولی سه تا سه تا بر دوش من حمل می نمایند. پیامبر دست او را گرفت، گرد و غباری که بر دوش او بود پاک کرد و این جمله تاریخی را گفت: آنان قاتل شما نیستند، ترا گروه ستمگر خواهد کشت، در حالی که تو آنان را به سوی حق و حقیقت دعوت می نمایی. سرانجام عمار در سن نود سالگی در جنگ صفین در رکاب امیر مومنان به دست هواداران معاویه کشته شد. برادری یا بزرگترین پرتو ایمانی پیامبر از طرف خدا مامور گشت که مهاجرین و انصار را با یکدیگر برادر کند. روزی در یک انجمن عمومی روبه هواداران خود کرد و فرمود: دوتا دوتا با یکدیگر برادر دینی شوید. او با این طرح وحت سیاسی و معنوی مسلمانان را حفظ کرد. پیامبر سیصد نفر از مهاجرین و انصار را با یکدیگر برادر نمود کار اخوت به پایان رسید. ناگهان علی با چشمهای اشکبار عرض کرد: یاران خود را با یکدیگر برادر کردید ولی عقد اخوت میان من و دیگری برقرار نفرمودید؟ در این هنگام پیامبر گفت: تو در دنیا و آخرت برادر من هستی. رویدادهای سال دوم هجرت سال دوم هجرت حوادث عظیم و چشمگیری دارد. دو رویداد آن از اهمیت شگرفی برخوردار است یکی از آنها تغییر قبله و دیگری نبرد بدر است. در اصطلاح سیره نویسان، دو لفظ بیش از همه رواج دارد و آن لفظهای غزوه و سریه است. مقصود از غزوه، آن گونه هجوم به دشمن بود که خود رسول خدا همراه سپاه می بود و آن راهبری می کرد. در حالی که مقصود از سریه، اعزام گروه ها و یا گردان ها و هنگ هایی بود که خود پیامبر در آن شرکت نداشت. شمار غزوات پیامبر را ۲۷ یا ۲۶ غزوه نوشته اند. جهت اختلاف این است که برخی غزوه خیبر را با غزوه وادی القری که به دنبال هم رخ داده اند، دو غزوه و برخی آنها را یک غزوه شمرده اند. در تعداد سریه های رسول خدا نیز اختلاف است مورخان آنها را ۴۸، ۳۶، ۳۵ و حتی ۶۶ سریه نوشته اند. علت اختلاف این است که برخی از سریه ها به سبب کمی افراد به شمارش نیامده و از این جهت در شماره آنها اختلاف پیش آمده است. «فصل پازدهم» قبله طبق محاسبات دانشمندان سابق، عرض جغرافیائی مدینه ۲۵ درجه و طول آن ۷۵ درجه و ۲۰ دقیقه می باشد. طبق این محاسبه، قبله های که در مدینه استخراج می شد با محراب پیامبر که اکنون به همان وضع سابق مانده است تطبیق نمی نمود اینگونه اختلاف باعث تحیر عده ای از اهل فن شده بود و گاهی هم توجیهاتی را برای رفع اختلاف می نمودند. ولی اخیراً دانشمند معروف کابلی، روی مقیاس های امروزی اثبات کرد که عرض مدینه ۲۴ درجه و ۵۷ دقیقه و طول آن ۳۹ درجه و ۵۹ دقیقه است

نتیجه این محاسبه این شد: قبله مدینه درست نقطه جنوب است و با محراب پیامبر بدون کم و زیاد انطباق دارد، و این خود یک کرامت علی است که در آن روز با نبودن کوچکترین وسایل علمی، بلکه بدون محایبه در حالت نماز، چنان از بیت المقدس متوجه کعبه گردیده که انحرافی جزئی نیز در توجه او به کعبه پدید نیامده است. «فصل شانزدهم» جنگ بدر از نبرد های بزرگ اسلام، جنگ بدر است کسانی که در این جنگ شرکت کرده بودند بعدها امتیاز مخصوصی در میان مسلمانان پیدا نمودند. در شرح زندگانی اصحاب پیامبر کسانی که در واقع بدر شرکت نموده اند، بدری می نامند و علت این اهمیت از تشریح این حادثه بدست می آید. در نیمه جمادی الاولی سال دوم، گزارشی به مدینه رسید که کاروان قریش به سرپرستی ابوسفیان از مکه به شام می رود. پیامبر برای تعقیب کاروان تا ذات العشیره رفت و تا اوائل ماه دیگر در آن نقطه توقف کرد؛ ولی بهکاروان دست نیافت و زمان بازگشت کاروان، تقریباً معین بود، زیرا وایل پاییز کاروان قریش، از شام به کعبه باز می گشت. در تمام نبردها کسب اطلاعات، نخستین گام پیروزی بود تا فرمانده لشکر از استعداد دشمن و نقطه تمرکز آنها و روحیه جنگجویان آگاه نباشد چه بسا ممکن است در نخستین برخورد شکست بخورد. سرپرستی کاروان ابوسفیان و در حدود چهل نفر پاسبانی آن را بر عهده داشت هزار شتر مال التجاره را حمل می کرد و ارزش کالا حدود پنجاه هزار دینار بود. اکثریت سربازان جوانان انصار تشکیل می دادند و پیمانی که انصار در عقبه با پیامبر بسته بودند یک پیمان دفاعی بود نه جنگی؛ یعنی پیمان بسته بودند که در مدینه از شخص پیامبر مانند کسان خود دفاع کنند. چگونه ابوسفیان گریخت ابوسفیان سرپرست کاروان که موقع رفتن مورد تعرض دسته ای از مسلمانان واقع شده بود بخوبی می دانست که هنگام بازگشت بطور قطع از طرف مسلمانان مورد تعرض قرار خواهد گرفت. از این نظر مسیر کاروان را عوض کرد و دو منزل را یکی کرده کاروان را از منطقه نفوذ اسلام بیرون برد همچنین شخصی را مامور کرد که به قریش اطلاع دهد که کاروان از دستبرد مسلمانان جان به سلامت برد و آنان نیز از راهی که آمده اند برگردند. اختلاف نظر میان قریشوقتی نمایندگان ابوسفیان پیام وی را به سران جمعیت ابلاغ کرد، دودستگی عجیبی میان آنان پدید آمد قبیله بنی زهره و اخنس ابن شریق با هم پیمانان خود از راهی که آمده بودند بازگشتند. ابوجهل بر خلاف ابوسفیان اصرار ورزید که ما باید به منطقه بدر برویم و در آنجا سه روز بمانیم و شترانی را بکشیم و شراب بخوریم و زنان رامشگر برای ما آواز بخوانند؛ صیت قدرت و توانائی ما به گوش عرب برسد و تا ابد از ما حساب ببرند. سخنان فریبنده ابوجهل قریش را بر آن داشت که از آن نقطه حرکت کنند و در نقطه مرتفعی از بیابان پشت تپه ای فرود آیند. باران شدیدی بارید که راه رفتن را برای قریش سخت کرد و آنان را از پیشروی بازداشت. اما باران در منطقه سرازیری بیابان که رسول گرامی در آنجا تمرکز داشت اثر سوئی نگذاشت. جنگ های تن به تنیامبر گرامی از مقرر فرماندهی پایین می آمد و مسلمانان را برای نبرد در راه خدا و حمله به دشمن تحریک و تحریض می نمود. یکبار در میان مسلمانان با صدای بلند فرمود: «به خدای که جان محمد در دست اوست، هر کس امروز با بردباری نبرد کند، و نبرد او برای خدا باشد و در این راه کشته شود خدا او را وارد بهشت می کند» سخنان فرمانده کل قوا آنچنان تاثیر می کرد که برخی برای اینکه زودتر شهید شوند زره از تن کنده و مشغول جنگ می شدند. چیزی نگذشت که آثار پیروزی در ناحیه مسلمانان نمایان گردید. دشمن کاملاً مرعوب گشته، پا به فرار گذارد. میزان خسارت و تلفات در این نبرد، چهارده نفر از مسلمانان قریش کشته شدند و هفتاد نفر اسیر گشتند. شهدای بدر، در گوشه رزمگاه به خاک سپرده شدند اکنون نیز قبور آنان باقی است. «فصل هفدهم» یگانه بانوی عالم ازدواج می کند پیامبر مامور بود که در جواب خواستگاران بگوید ازدواج فاطمه باید به فرمان خدا صورت بگیرد. لذا اصحاب پیامبر فهمیدند که جریان ازدواج فاطمه سهل و آسان نیست. آنها برای امتحان علی را تشویق کردند که از دختر پیامبر خواستگاری کند علی هم از صمیم قلب با این مطب موافق بود؛ لذا شخصاً شرفیاب محضر رسول خدا گردید. حج و حیا سراسر وجود او را فرا گرفته بود. پیامبر گرامی او را وادار به سخن گفتن کرد. او با اداء چند جمله توانست مقصود خود را بفهماند. پیامبر با تقاضای علی موافقت کرد و فرمود: شما مقداری صبر کنید تا من این موضوع را با دخترم در میان بگذارم. وقتی مطلب را

به دختر خود گفت، سکوت، سراپای زهرا را گرفت. پیامبر برخاست و فرمود: «الله اکبر سکوتها اقرارها» ولی دارائی علی در آن روز جزء یک شمشیر و زره چیز دیگری نبود. علی مامور شد که زره خود را بفروشد و مقدمات و مخارج عروسی را فراهم آورد. صورت جهیزیه دختر پیامبر ۱- پیراهن. ۲- مقنعه. ۳- قطیفه مکی که تمام بدن را کفایت نمی کرد ۴- یک تخت که از چوب و لیف خرما می ساختند. ۵- دو تشک. ۶- چهار بالش. ۷- پرده. ۸- حصیر هجری. ۹- دستاس. ۱۰- مکی از پوست. ۱۱- کاسه چوبی برای شیر. ۱۲- ظرف چوبی برای آب. ۱۳- سبوی سبز رنگ. ۱۴- کوزه. ۱۵- دو بازو بند نقره ای. ۱۶- یک ظرف مسی. وقتی چشم پیامبر به آنها افتاد فرمود: خداوندا زندگی را بر گروهی که بیشتر ظروف آنها سفال است مبارک گردان. مهریه دختر پیامبر پانصد درهم می باشد. مراسم عروسی علی به افتخار همسر گرامی خود ولمه ای ترتیب داد. پس از صرف غذا، رسول گرامی فاطمه را به حضور خود طلبید. پیامبر دست دختر خود را گرفت. در حق او دعا فرمود. سپس دست دختر خود را گرفت و در دست علی گذارد. سپس کارهای درون خانه را بر عهده فاطمه گذارد و وظایف خارج از خانه را بر دو علی نهاد. پیامبر ظرف آبی را بدست گرفت، به عنوان تغال بر سر و بر اطراف بدن دختر پاشید. زیرا آب مایه حیات است و در حق هر دو دعا فرمود: «اللهم هذه ابنتی و احب الخلق الی اللهم و هذا اخی و احب الخلق الی اللهم اجعله ولیا و» «فصل هجدهم» دفاع از حریم آزادغزوه احد در سال دوم غزوه بدر رخ داد، و در سال سوم غزوه احد اتفاق افتاد. سران قریش پس از تحمل رنج فراوان ارتشی ترتیب دادند که هفتصد زره پوش، سه هزار شتر، دویست سواره و گروهی پیاده نظام در آن شرکت کرده بودند. عباس، عموی پیامبر که یک مسلمان واقعی غیر متظره به اسلام بود پیامبر را از نقشه جنگی قریش آگاه ساخت. ارتش قریش پس از طی مسافتی، به نقطه ای بنام ابناء رسید نیروهای قریش عصر روز پنجشنبه پنجم شوال سال سوم هجری در دامنه کوه احد پیاده شدند. پیامبر نماز جمعه را خواند و با شکری که بالغ بر هزار نفر بود، مدینه را به قصد احد ترک گفت در نیمه راه عبدالله ابی به بهانه اینکه پیامبر از نظر جوانان پیروی کرد از شرکت در جهاد خودداری کرد. همچنین سیصد تن از اوسیان که با او هم قبیله بودند از نیمه راه برگشتند. بنابراین در این نبرد نه یهودیان شرکت کردند و نه حزب نفاق پیشه. یک سرباز جانباز حنظله، جوانی است که بیست و چند بهار پیش از عمر وی نگذشته است. او فرزند ابو عامر دشمن پیامبر است و پدر او در نبرد احد در ارتش قریش شرکت داشت. وی پایه گذار حادثه مسجد ضرار است که تفصیل آن در حوادث سال نهم هجرت بیان خواهد شد. روزی که نبرد احد اتفاق افتاده، آنروز عروسی حنظله بود او با دختر عبدالله ابی سرشناس اوسیان ازدواج کرده بود پیامبر یک شب برای انجام مراسم عروسی به او اجازه داد. بامدادان، حنظله به سوی میدان شتافت. حنظله وارد سپاه گردید دیدگان وی به ابوسفیان افتاد که میان دو سپاه مشغول جولان بود. او با یک حمله جوانمردانه شمشیری به سوی او متوجه ساخت ولی شمشیر بر پشت اسب وی فرود آمد و ابوسفیان نقش زمین گردید. در میان سربازان قریش نیزه داری به حنظله حمله نمود و نیزه خود را در بدن وی فرو برد. حنظله با همان زخم نیزه دار را تعقیب کرد، و او را به وسیله شمشیر از پای درآورد و خود نیز بر اثر زخم نقش زمین شد. صف آرائی دو لشکر بامداد روز هفتم شوال سال سوم، نیروهای اسلام در برابر نیروی متجاوز قریش صف آرائی کردند. فداکاریهای علی در میان آنان بیشتر شایسته تقدیر می باشد. در گرما گرم جنگ هر موقع دشمن می خواست از دره احد عبور کند بوسیله تیراندازان عقب رانده می شد. در آن لحظه که ارتش قریش سلاح و متاع خود را در میدان به زمین گذارد و برای حفظ جان خود فراری شد گروه انگشت شماری از افسران ارشد اسلام که بیعت خود را بر اساس بذل جان نهاده بودند به تعقیب دشمن در خارج از میدان نبرد پرداختند. اما بیشتر مسلمانان از تعقیب دشمن صرف نظر نموده و سلاح بر زمین نهاده و به گردآوری غنائم اشتغال ورزیدند و به گمان خود کار را تمام یافته تصور می کردند. خالد ابن ولید که از آغاز نبرد می دانست که دهانه دهلیز کلید پیروزیست از کمی افراد نگهبان استفاده کرد و با یک حمله چرخشی در پشت مسلمانان ظاهر گردید و مقاومت گروه کمی که روی تپه مستقر بودند سودی نبخشید. تمام آن ده نفر پس از جانبازیهای زیاد کشته شدند چیزی نگذشت که مسلمانان غیر مسلح و غفلت زده از پشت سر مورد حمله سخت

دشمن مسلح قرار گرفتند. مجدداً نبرد آغاز گردید. در این هنگام هرج و مرج شکفت آوری در ارتش اسلام بوجود آمد مسلمانان چاره ای ندیدند جزء اینکه دسته های پراکنده به دفاع پردازند ولی چون رشته فرماندهی از هم گیکخته بود سربازان اسلام نتوانستند در این دفاع موفقیتی بدست آورند بلکه تلفات سنگینی بر آنان وارد آمد. وجود پیامبر از هر طرف مورد هجوم دسته هائی از ارتش قریش قرار گرفت. هر دسته ای که به آن حضرت حمله می آورد علی به فرمان پیامبر به آنان حمله می کرد و با کشتن برخی موجبات تفرق آنها را فراهم می ساخت. این جریان چند بار در احد تکرار شد. در برابر این فداکاری امین وحی نازل گردید و فداکاری علی را نزد پیامبر ستود و گفت: این نهایت فداکاریست که این افسر از خود نشان می دهد رسول خدا امین وحی را تصدیق کرد و گفت: من از علی و او از من است. سپس ندائی در میدان شنیده شد که «لاسیف الا ذوالفقار، لا فتی الا علی» (یعنی شمشیر خدمتگزار، شمشیر علی ابن ابی طالب است و جوانمردی جزء علی نیست.) پیامبر به مدینه باز می گردد پیامبر با آن گروه از انصار و مهاجرینکه در جنگ شرکت کرده بودند وارد مدینه شدند. عمرابن جموع با اینکه لنگ بود و جهاد بر و اب نبود ولی با اسرار پیامبر از پیامبر اجازه گرفت و در صفوف مقدم مجاهدان شرکت جست. فرزندش خلاد و برادر همسرش عبدالله ابن عمرو نیز در این جهاد مقدس شرکت داشتند و هر سه جام شهادت نوشیدند. همسر وی هند، دختر عمروابن حزام، عمه جابر ابن عباله انصاری به احد آمد و شهیدان و عزیزان خود را از روی خاک برداشت و بر روی شتری انداخت و رهسپار مدینه گردید. اما پیامبر فرمود بر تو لازمست که هر سه جنازه را در این سرزمین به خاک بسپاری و بدان که این سه نفر در سرای دیگر پیش هم خواهند بود از حوادث سال سوم هجرت تولد نخستین گوهر تابناک امامت حضور امام مجتبی حسن ابن علی (ع) است ولی در نیمه ماه رمضان سال سوم دیده به جهان گشود. «فصل نوزدهم» غزوه بنی النضیر منافقان و یهودیان مدینه از شکست مسلمانان در احد و شته شدن رجال علمی سخت خوشحال بودند و به دنبال فرصت بودند که در مدینه شورش بپا کنند و به قبایل خارج از مدینه بفهمانند که کوچکترین اتحاد و وحدت کلمه در مدینه وجود ندارد و دشمنان خارج می توانند حکومت نوجوانان اسلام را سرنگون سازند. سران بنی النضیر تصمیم گرفته بودند که پیامبر را غافلگیر کنند. یک نفر از آنان آماده شده بود که بالای بام برود و با افکندن سنگ بزرگی بر سر پیامبر به زندگی او خاتمه بخشد. فرشته وحی پیامبر را آگاه ساخت. پیامبر از جای خود حرکت کرد و طوری مجلس را ترک گفت که یهودیان تصور کردند دنبال کاری می رود و بر می گردد. ولی پیامبر راه مدینه را در پیش گرفت و همراهانش را از تصمیم خود آگاه نساخت. آنان همچنان در انتظار بازگشت پیامبر بسر می بردند اما هر چه انتظار کشیدند انتظار آنها سودی نبخشید. رسول گرامی تکبیر گویان برای محاصره قلعه بنی النضیر حرکت کرد. فاصله بنی قریظه و بنی النضیر را لشکرگاه خود قرارداد و رابطه آن دو گروه را از هم قطع کرد. و بنا به نقل ابن هشام شش شبانه روز بنا به نقل برخی دیگر ۱۵ روز قلعه آنها را محاصره کرد. سرانجام جهودان تن به قضاء دادند و گفتند: ما حاضریم جلاء وطن کنیم مشروط بر اینکه اموال منقول خود را از این سرزمین ببریم پیامبر اکرم موافقت کرد که آنان آنچه از اموال را دارند ببرند غیر از سلاح که می بایست به مسلمانان تسلیم نمایند. در سوم شعبان سال چهارم هجرت حسین بن علی دومین نواده پیامبر گرامی دیده به جهان گشود. «فصل بیستم» غزوه خندق نیروهای عرب مشرک و یهود در این نبرد بر ضد اسلام بسیج شدند. آنان با تشکیل اتحادیه نظامی نیرومندی قریب یک ماه مدینه را محاصره کردند و چون در این غزوه احزاب و دسته های مختلف شرکت کرده و مسلمانان برای جلوگیری از پیشروی دشمن اطراف مدینه را به صورت خندق در آورده بودند این غزوه را جنگ احزاب و گاهی غزوه خندق می نامند. ضربت محکمی که یهودیان بنی النضیر از مسلمانان خوردند و بطور اجبار مدینه را ترک کردند موجب شد که نقشه دقیقی برای براندازی اساس اسلام بریزند. در این نقشه گروهای بیشمار عرب از کمکهای مالی و اقتصادی یهودیان برخوردار بودند. نقشه از این قرار بود که سرا بنی النضیر وارد مکه شدند و به سران قریش گفتند: محمد شما و ما را هدف قرار داده است. شما برخیزید و از هم پیمانان خود کمک بگیرید و ما نیز هفصد تن شمشیر زن یهودی (بنی قریظه) در دهانه مدینه داریم و همه آنها به یاری شما می شتابند.

لاف و گراف آنان، در سران قریش موثر افتاد اعلام آمادگی کردند و در روز معین تمام احزاب از نقاط مختلف عربستان حرکت کرده آهنگ مدینه نمودند. گزارشگران اطلاع دادند که: اتحادیه نظامی نیرومندی بر ضد اسلام تشکیل شده در روز معینی حرکت کرده مدینه را محاصره می نمایند. پیامبر فوراً شورای دفاعی تشکیل داد. پیامبر هر چهل ذراع را به ده نفر واگذار کرد و اولین کلنگ خود را بر زمین زد و مشغول کندن زمین شد و علی علی خاکها را بیرون می ریخت. از این جهت تلاش و کوشش پیامبر شور عجیبی در مسلمانان پدید آورد و همه بدون استثناء شروع به کار نمودند. موقعی که به تخته سنگهای عظیمی بر می خوردند به پیامبر متوسل می شدند و پیامبر با ضربات محکمی صخره های عظیم را درهم می شکست. سپاه عرب از ده هزار نفر تجاوز می کرد ولی عده مسلمانان از ۳۰۰۰ نفر تجاوز نمی کرد. سپاه شرک نزدیک به یک ماه در پشت خندق توقف کرد و جزء عده معدودی نتوانستند از خندق عبور کنند. حیی بن اخطب وارد دژ بنی قریظه می گردد بنی قریظه تنها تیره یهودی بودند که در مدینه با صلح و آرامش بسر می بردند فرزند اخطب خود را به دژ رسانید و آنقدر سخن گفت تا کعب را آماده پیمان شکنی کرد. لذا عهد نامه ای را که میان آنان و محمد نوشته شده بود خواست و آن را در برابر چشم آنها پاره کرد و گفت: آماده جنگ باشید. سپاه عرب از خندق عبور می کنند پنج قهرمان به نام های: عمرو بن عبدود، عکرمه ابی جهل، هبیره بن وهب، نوفل بن عبدالله و ضرار بن الخطاب، لباس جنگ پوشیدند. از میان این پنج نفر قهرمانی که از نظر جرأت شهرت زیادی داشت جلوتر آمد و رسماً مبارز طلبید. پیامبر گرامی فرمود یک نفر برخیزد، شر این مرد را از سر مسلمانان قطع کند. اما هیچکس جزء علی ابن ابیطالب آماده مبارزه نبود. پیامبر شمشیر خود را به علی داد عمامه مخصوصی بر سر او بست. نبرد بین دو قهرمان به شدت آغاز گردید. ناگهان صدای تکبیر از میان گرد و غبار که نشانه پیروزی علی بود بلند شد. منظره بخاک غلتیدن عمرو آنچنان رعبی در دل سایر قهرمانان که در پشت عمرو ایستاده بودند افکند که بی اختیار عنان اسبها را متوجه خندق کرده همگی به لشکر گاه خود باز گشتند جزء نوفل که اسب وی در وسط خندق سقوط کرد و علی وارد خندق گردید و او را کشت. ابو سفیان کسی را فرستاد که جسد او را به ده هزار دینار بخرد. پیامبر فرمود: نعش را بدهید و پول مرده در اسلام حرام است. عمل دیگری که در حقیقت می توان آن را مدد غیبی نامید احزاب را متفرق ساخت. آن عامل دیگر این بود که ناگهان هوا توفانی شد و سردی هوا شدت پیدا کرد. خیمه هارا از جای کند و دیگهای غذا را از روی آتش پرت نمود؛ چراغها را خاموش نمود و آتش های افروخته را در وسط بیابان پخش کرد. هنوز سفیدی صبح منطقه را روشن نکرده بود که سپاه عرب آنجا را ترک گفته و کسی از آنها در آنجا نمانده بود. «فصل بیست و یکم» یک سفر مذهبی و سیاسی سال ششم هجرت پیامبر در رویای شیرینی دید که مسلمانان در مسجدالحرام مشغول انجام مراسم خانه خدا هستند. پیامبر خواب خود را به یاران خویش گفت و این را به فال نیک گرفت. چیزی نگذشت که به مسلمانان دستور داد که آماده عمره شوند. این خبر در تمام نقاط عربستان انتشار یافت که مسلمانان در ما ذی القعدة به سوی مکه حرکت می کنند و مراسم عمره را انجام می دهند. این مسافرت روحانی علاوه بر مزایای معنوی روحی یک سلسله مصالح اجتماعی و سیاسی را در برداشت و موفقیت مسلمانان را در شبه جزیره بالا می برد و باعث انتشار آئین یکتا پرستی در میان عرب می گشت. نمایندگان قریش در حضور پیامبر قریش نمایندگان متعددی حضور پیامبر فرستاد تا هدف او را از این مسافرت به دست آورند. تماسهای که نمایندگان قریش با رهبر عالیقدر اسلام انجام دادند به نتیجه نرسید. جا داشت پیامبر تصور کند که نمایندگان قریش نتوانستند و یا نخواستند حقیقت را به گوش بزرگان قریش برسانند. از این نظر پیامبر تصمیم گرفت شخصاً نماینده ای به سوی سران شرک بفرستد تا هدف پیامبر را از این مسافرت که جز زیارت خانه خدا چیزی نبود تشریح کند. کسی را به نمایندگی انتخاب کرد که دست او به خون قریش آغشته نشده باشد. بنابراین عمر فرزند خطاب را برای انجام این ماموریت انتخاب کرد. عمر از پذیرفتن این ماموریت پوزش طلبید و گفت: من از قریش بر جانم می ترسم. ولی شما را به شخص دیگری هدایت می کنم. او عثمان ابن عفان است که با ابوسفیان خویشاوندی نزدیک دارد و می تواند پیغام شما را به سران قریش برساند. سهیل ابن عمرو با پیامبر تماس می

گیردمذاکرات سهیل با پیامبر سبب شد که یک قرارداد کلی و وسیع میان مسلمانان و قریش بسته شود. لذا قرار شد مواد آن در دو نسخه تنظیم گردد و به امضاء طرفین برسد. پیامبر با در نظر گرفتن یک رشته مصالح عالی خواسته سهیل را پذیرفت. خلاصه متن پیمان حدیبیه ۱ قریش و مسلمانان متعهد می شوند که مدت ده سال جنگ را ترک کنند. ۲ اگر یکی از افراد قریش بدون اذن بزرگتر خود از مکه فرار کند و اسلام آورد و به مسلمانان بپیوندد محمد باید او را به سوی قریش باز گرداند ولی اگر فردی از مسلمانان به سنی قریش بگریزد قریش موظف نیست آن را به مسلمانان تحویل دهد. ۳ مسلمانان و قریش می توانند با هر قبیله ای پیمان برقرار کنند. ۴- محمد و یاران او امسال به مدینه باز می گردند. ولی در سالهای آینده می توانند خانه خدا را زیارت کنند؛ مشروط بر اینکه سه روز بیشتر در مکه توقف نمایند و سلحی جز سلاح مسافر که همان شمشیر است همراه نداشته باشند. ۵- مسلمانان مقیم مکه به موجب این پیمان می توانند آزادانه شعائر مذهبی خود را انجام دهند و قریش حق ندارد آنها را آزار دهند و یا آئین آنها را مسخره نمایند. ۶- اموال یگدیگر را محترم بشمارند و حيله و خدعه را ترک کرده و قلوب آنها نسبت به یکدیگر خالی از هر گونه کینه باشد. ۷- مسلمانانی که از مدینه وارد مکه می شوند مال و جان آنها محترم است. «فصل بیست و دوم» پیامبر رسالت جهانی خود را اعلام می کند پیمان حدیبیه، فکر پیامبر را از ناحیه جنوب (مکه) آسوده ساخت و در پرتو این آرامش گروهی از سران عرب به آئین اسلام گرویدند. در این هنگام رهبر گرامی مسلمانان فرصت را مغتنم شمرد و با زمامداران وقت و روسای قبایل و رهبران مذهبی مسیحیان جهان آن روز، باب مکاتبه را باز نمود. نامه های که پیامبر گرامی، به عنوان دعوت اسلام به امراء و سلاطین و ... نوشته است، از شیوه دعوت او حکایت می کند. «فصل بیست و سوم» کانون خطر یا دژ آهنین خیبر جلگه وسیع و حاصلخیزی را که در شمال مدینه، به فاصله سی و دو فرسنگی آن قرارداد وادی خیبر می نامد و پیش از بعثت پیامبر ملت یهود برای سکوت و حفاظت خویش در آن نقطه دژهای هفتگانه محکمی ساخته بودند. جرم بزرگی که یهودیان خیبر داشتند این بود که تمام قبایل عرب را برای کوبیدن حکومت اسلام تشویق کردند و سپاه شرک با کمک مالی یهودیان خیبر در یک روز از نقاط مختلف عربستان حرکت کرده خود را به پشت مدینه رسانیدند. ناجوانمردی یهود خیبر پیامبر را بر آن داشت که این کانون خطر را برچیند و همه آنها را خلع سلاح کند. زیرا بیم آن می رفت که این ملت لجوج و ماجراجو بار دیگر بت پرستان عرب را بر ضد مسلمانان برانگیزند و صحنه نبرد احزاب بار دیگر تکرار شود. پیامبر پرچم سفیدی به دست علی داد و فرمان حرکت صادر نمود. دژهای هفتگانه خیبر هر کدام نام مخصوصی داشتند. طرز ساختمان برج و دژ طوری بود که ساکنان آنها در بیرون قلعه کاملاً مسلط بودند و با منجنیق و غیره می توانستند دشمن را سنگ باران کنند. مسلمانان که در برابر چنین دشمن مجهز و نیرومندی قرار گرفته بودند باید در تسخیر این دژها از هنر نمایی نظامی حداکثر استفاده را بنمایند. لذا شبانه تمام نقاط حساس و راهها به وسیله سربازان اسلام اشغال گردید. این به قدری مخفیانه و در عین حال سریع انجام گرفت که نگهبانان برجها نیز از این کار آگاهی نیافتند. دژها یک پس از دیگری گشوده می شود پس از فتح قلعه های ناعم و قموص، سپاهان اسلام به طرف دژهای وطیح و سلالم یورش آوردند. ولی با مقاومت سرسختانه یهود در بیرون از قلعه روبرو شدند. از این رو سربازان دلیر اسلام با جانبازی و فداکاری و دادن تلفات سنگین نتوانستند پیروز شوند و بیش از ده روز با جنگاوران یهود دست و پنجه نرم کرده هر روز بدون نتیجه به لشکرگاه باز می گشتند. در یکی از روزها ابی بکر مامور فتح گردید و با پرچم سفید تالب دژ آمد. مسلمانان نیز به فرماندهی او حرکت کردند ولی پس از مدتی بدون نتیجه باز گشتند. روز دیگر فرماندهی لشکر به عمرو واگذار شد. او نیز داستان خود را تکرار نمود و بنا به نقل طبری پس از بازگشت از صحنه نبرد با توصیف دلاوری و شجاعت فوق العاده رئیس دژ مرحب یاران پیامبر را مرعوب می ساخت. در این لحظه پیامبر فرمود: این پرچم را فردا به دست کسی می دهم که خدا و پیامبر را دوست دارد و خدا و پیامبر او را دوست می دارند. و خداوند این دژ را به دست او می گشاید. او مردی است که هرگز پشت به دشمن نکرده، از صحنه نبرد فرار نمی کند. فردای صبح پیامبر فرمود:

« علی کجا است؟! » در پاسخ جواب داد که او دچار درد چشم است. پیامبر فرمود او را بیاورید. علی را سوار بر شتر نموده و در برابر خیمه پیامبر فرود آوردند. عارضه چشم به قدری سخت بوده که سردار را از پای در آورده بود. پیامبر دستی بر دیدگان او کشید و در حق او دعا نمود. این عمل و این دعا، مانند دم مسیحائی، آنچنان اثر نیک بر دیدگان او گذارد که سردار نامی تالیان عمر به درد چشم مبتلا نگردید. پیامبر یاد آور شد که قبل از جنگ نمایندگانی را به سوی سران دژ اعزام بدارد و آنها را به آئین اسلام دعوت نماید. اگر او را نپذیرفتند، آنها را به وظایف خویش تحت لوای حکومت اسلام آشنا سازد که باید خلع سلاح شوند. و با پرداخت جزیه در رایه حکومت اسلامی آزادانه زندگی کنند و اگر به هیچ کدام گردن ننهاندند با آنان بجنگد. جمله زیر آخرین جمله ای بود که مقام فرماندهی بدرقه راه علی ساخت و گفت: « لئن یهدی الله بک رجلاً واحداً خیر من ان یکون لک حمر النعم » پیروزی بزرگ در خیبر امیرمومنان بسوی دژ حرکت کرد و پرچم اسلام را که پیامبر به دست او داده بود در نزدیکی خیبر بر زمین نصب نمود. در این لحظه دلاوران یهود از قلعه بیرون ریختند. نخست برادر مرحب به نام حارث جلو آمد. لحظه ای نگذاشت که جسد مجروح حارث به روی خاک افتاد و جان سپرد. مرحب برای گرفتن انتقام برادر جلو آمد صدای ضربات شمشیر و نیزه های دو قهرمان اسلام و یهود وحشت عجیبی در دل ناظران پدید آورد. ناگهان شمشیر برنده و کوبنده قهرمان اسلام بر فرق مرحب فرود آمد و سپر و کلاه خود و سنگ و سر تا دندان دو نیم ساخت این فرصت آنچنان سهمگین بود که دلاوران یهود که پشت سر مرحب ایستاده بودند پا به فرار گذارده و به دژ پناهنده شدند. و عده ای که فرار نکردند با علی تن به تن جنگیده کشته شدند. علی فراریان یهودی را تا در حصار تعقیب نمود. در این کشمکش یک نفر از جنگجویان یهود با شمشیر بر سر علی زد و سپر از دست وی افتاد علی فوراً متوجه در دژ گردید و آن را از جای خود کند و تا پایان کارزار به جای سپر به کار برد. پس از آنکه آن را بر روی زمین افکند هشت نفر از نیرومندتری سربازان اسلام سعی کردند که آن را از این رو به آن رو کنند اما نتوانستند و در نتیجه قلعه ای که مسلمانان ده روز پشت آن معطل شده بودند در مدت کوتاهی گشوده شد. «فصل بیست و چهارم» عمره قضاء مسلمانان پس از امضاء صلح حدیبیه می توانستند که یک سال بعد از تاریخ قرارداد وارد مکه شوند. یک سال گذشت. هنگام آن رسیده بود که مسلمانان از این پیمان بهره برداری نمایند. وقتی پیامبر اسلام اعلام کرد کسانی که در سال گذشته از زیارت خانه خدا محروم گردیده اند آماده سفر شوند، حرکت کردند. همچنین شست شتر که علامت قربانی را به گردن داشتند همراه خود آورده بودند. پیامبر از مسجد مدینه احرام بست؛ و دیگران نیز از وی پیروی نمودند. دو هزار نفر لبیک گویان با لبهای احرام راه مکه را پیش گرفتند. این کاروان آنچنان شکوه و جلالی داشت که بسیاری از مشرکان را به معنویت و حقیقت اسلام متوجه ساخت. پیامبر دستور داد که این دعای خاص را با آهنگ خود تلاوت کند و مردم نیز با او همصدا شوند: « لا اله الا الله وحده وحده ، صدق وحده ، و نصزه عبده و اعز جنده و هزم الا حزلب وحده » یعنی (خدائی جزء او نیست، یگانه و بی همتا است. به وعده خود عمل نمود (وعده داده بود که بزودی خانه خدا را زیارت می نماید) بنده خدا را یاری نمود سپاه توحید را گرامی ساخت. حزبهای کفر و شرک را به تنهایی در هم شکست) موقع ظهر شد. پیامبر و مسلمانان باید فریضه الهی را در مسجد با حالت دست جمعی انجام دهد. بلال حبشی که مدتها در این شهر به جرم گرویدن به آئین توحید مورد شکنجه قرار می گرفت به فرمان پیامبر بالای بام کعبه رفت و در نقطه ای که شهادت به یگانگی خدا و گواهی بر رسالت محمد بزرگترین جرم بود دستها را بر گوشهای خود نهاد و اذان را با آهنگ مخصوص خود اداء نمود. آهنگ وی و تصدیق مسلمانان که به زبان جاری می ساختند به گوش بت پرستان و دشمنان توحید می رسید و آنها را ناراحت و دگرگون می ساخت. «فصل بیست و پنجم» جنگ موته پیامبر نماینده ای را با نامه ای روانه دربار فرمانروای شام نمود. فرمانروای مطلق شامات به دست نشاندگی از طرف قیصر در آنجا حکومت می کرد. وقتی سفیر پیامبر وارد شهرهای مرزی شام گردید فرماندار سرزمینهای مرزی از ورود سفیر آگاه شد و او را در دهکده موته دستگیر کرد و دستور داد دست و پای او را بستند و او را کشتند. پیامبر از این جنایت آگاه گردید و از کشته شدن سفیر سخت ناراحت شد

؛ از این رو سربازان خود را برای انتقام از این زمامدار خودسر دعوت نمود. مقارن این جریان حادثه جانگدازتری رخ داد. این حادثه تصمیم پیامبر را برای ادب کردن مرزنشینان شام که آزادی تبلیغ را از مبلغان اسلام سلب نموده، ناجوانمردانه سفیر پیامبر و سپاه تبلیغ او را کشته بودند جدی تر ساخت. کشتن سپاه تبلیغ، سبب شد که فرمان جهاد صادر گردد و سپاهی مرکب از سه هزار نفر برای سرکوبی یاغیان و مزاحمان تبلیغ اسلام اعزام شوند. صف آرائی سپاه روم و اسلام روم آنروز بر اثر نبردهای پیاپی با ایران دچار هرج و مرج عجیبی شده بود. با اینکه سرمست پیروزیهای خود بر ایران بود ولی از شهامت و رشادت سربازان اسلام اطلاعاتی داشت. از این نظر قیصر روم به کمک فرمانروای دست نشانده خود در سرزمین شام عظیم ترین و نیرومندترین سپاه را برای مقبله با سه هزار سرباز اسلامی آماده نمود، تنها فرمانروای سرزمین شام صد هزار سرباز از قبایل مختلف شام زیر پرچم گرد آورده برای جلوگیری از پیشروی سربازان اسلام به مرزهای کشور روانه ساخت. حتی قیصر با اطلاع قبلی با صد هزار سرباز از روم حرکت نمود. هر دو سپاه در سرزمین موته فرود آمدند. جعفرابن ابی طالب که فرمانده لشکر بود در حملات جانانه خود نبرد شدیدی نمود و سرانجام با بیش از هشتاد زخم روی خاکها افتاد و جان سپرد. آنگاه زبید حارثه پرچم را به دوش گرفت و با شهامت کم نظیری انجام وظیفه کرد و بر اثر ضربات نیزه ها جان سپرد. معاون دوم عبدالله رواحه پرچم را به دست گرفت و آنقدر جنگ کرد تا کشته شد. سرگردانی سپاه اسلام پیامبر این وضع را پیش بینی کرده ترتیب اختیار فرمانده بر عهده خود سربازان قرار داده بود. در این لحظه، خالدبن ولید را که تازه اسلام آورده بود به فرماندهی انتخاب کردند. فرمانده لشکر دست به یک تاکتیک نظامی زد. او دستور داد که در نیمه شب به نقل و انتقال آنها با سر و صدا مشغول شوند این انتقال تا سپیدی صبح ادامه داشت. او دستور داد تا گروهی مسلمانان نیمه شب به نقطه دور دست حرکت کنند و در طلوعه صبح با دادن شعار «لا اله الا الله» به مسلمانان پیوندند. تمام این نقشه ها برای این بود که سپاه روم تصور کنند که نیروهای امدادی برای مسلمانان رسیده است اتفاقاً همین خیال سبب شد که آنان روز بعد، از حمله به مسلمانان خودداری نمودند. که مسلمانان از راهی که آمده بودند بازگردند. بزرگترین پیروزی که مسلمانان به دست آوردند این بود که یک جمعیت کم در برابر ارتش منظم و نیرومند مقامت نمودند و سرانجام جان به سلامت بردند. «فصل بیست و ششم» فتح مکه قبیله خزاعه با مسلمانان هم پیمان شدند و پیامبر اسلام دفاع از آب و خاک و جان مال آنها را بر عهده گرفت. و قبیله بنی کنانه که از دشمنان دیرینه قبیله خزاعه و هم مرز آنان بودند با قریش هم پیمان گشتند. این جریان با بستن یک قرارداد صلح دهساله که حافظ امنیت اجتماعی و صلح عمومی در نقاط عربستان بود پایان پذیرفت. طبق این قرارداد طرفین نباید بر ضد یکدیگر قیام مسلحانه نمایند و یا هم پیمانان خود را بر ضد هم پیمان طرف مقابل تحریک کنند. پیامبر در ماه جمادالاولی سال هشتم سه هزار نفر را به کرانه های شام برای سرکوبی عمال روم - که مبلغان بی پناه اسلام را ناجوانمردانه کشته بودند - اعزام نمود. سپاه اسلام در این ماموریت اگرچه جان به سلامت بردند ولی با پیروزی چشمگیری که از مجاهدان اسلام انتظار می رفت، بازگشتند. با انتشار این خبر سران قریش تصور کردند که نیروی نظام اسلام به ضعف گرائیده است. از این نظر تصمیم گرفتند که محیط صلح و آرامش را بهم بزنند. نخست در میان قبیله بنوبکر اسلحه پخش کرده و آنان را تحریک کردند که شبانه به قبیله خزانه - که با مسلمانان هم پیمان بودند - حمله ببرند و گروهی را کشته و دسته ای را اسیر کنند. حتی دسته ای از قریش شبانه در جنگ بر ضد خزاعه شرکت کردند و از این طریق پیمان حدیبیه را زیر پا نهادند. ستمدیدگان خزاعه رئیس قبیله خود را خدمت پیامبر فرستادند. او وارد مدینه شد و یکسره به مسجد آم و پیامبر را به احترام آن پیمانی که با قبیله خزاعه بسته بود سوگند داد و او را دعوت به کمک و گرفتن خون مظلومان نمود. پیامبر در برابر انبوهی از مسلمانان گفت: ترا کمک خواهم کرد. قریش از تصمیم پیامبر نگران می شود قریش از کار خویش سخت پشیمان شدند و به زودی دریافتند که عملی بر خلاف پیمان حدیبیه انجام داده و بدین سان قرارداد صلح را زیر پا گذارده اند. از اینرو برای فرونشاندن خشم پیامبر و تایید و تحکیم پیمان ده ساله ابو سفیان را روانه مدینه نمودند. ابوسفیان در مدینه با بی اعتنائی پیامبر مواجه شد علیرغم تمام تلاش خود دست خالی به مکه

بازگشت . اما پیامبر اسلام برای فتح مکه بسیج عمومی اعلام کرد . در آغاز ماه رمضان از اطراف و اکناف سپاهیان انبوهی در مدینه جمع شدند. کلیه سپاهیان اسلام به ده هزار نفر می رسیدند. هنوز سربازان اسلام حرکت نکرده بودند که جبرئیل به پیامبر گزارش داد یک نفر از ساده لوحان که در صفوف مسلمانان جای داشت نامه ای به قریش نوشته و با زنی به نام ساوه قرارداد کرده که با اخذ مبلغی نامه وی را به قریش برساند . وی در آن نامه حمله قریب الوقع مسلمانان را به مکه فاش ساخته بود. با اینکه ساوه مشمول مراحم پیامبر اسلام بود ولی با گرفتن مبلغ ده هزار دینار حاضر شد نامه را به قریش برساند . پیامبر به علی و زبیر و مقداد ماموریت داد تا آن زن را دستگیر کنند . آنان در نقطه ای در بین زن را دستگیر کرده و نامه را گرفتند. روز دهم ماه رمضان سال هشتم هجرت فرمان حرکت صادر گردید . پیامبر با کمال مهارت اردوی ده هزار نفری خود را تا کرانه های مکه رهبری نمود در حالی که قریش و جاسوسان آنها و کسانی که به نفع آنها فعالیت می کردند هرگز از حالت سپاه آگاهی نداشتند. پیامبر برای ایجاد رعب در دل مکه و برای اینکه اهلی بدون مقاومت سر تسلیم فرود آورند دستور داد که در نقاط مرتفع هر فردی به طور مستقل آتشی بیفروزد ، تا نوری از شعله های آتش کلیه کوهها و نقاط مرتفع را فراگیرد. عباس بن عبدالمطلب که از جحفه ملازم رکاب پیامبر بود فکر کرد که اگر اردوی اسلام با مقاومت قریش روبرو شوند گروه زیادی از قریش کشته خواهند شد . لذا شبانه راه مکه را در پیش گرفت تا محاصره مکه را بوسیله سپاه اسلام به سمع ران قریش برساند و به آنها بفهماند که چاره ای جز تسلیم نیست. تلاش عباس بن عبدالمطلب به نفع اسلام تمام شد و مغز متفکر قریش یعنی ابوسفیان را آنچنان مرعوب نمود که در فکر او جز تسلیم چیزی خطور نکرد . بالاتر از همه اینکه از بازگشت ابوسفیان به مکه جلوگیری شد و به اردوگاه مسلمانان آمد ، و از هر جهت محدود شد و نگذاشت به مکه باز گردد. ابوسفیان در حضور پیامبر عباس ، در طلوعه آفتاب ابوسفیان را به حضور پیامبر آورد. اگر چه ابوسفیان با ترس ایمان آورد و این طرز ایمان هیچگاه مورد نظر پیامبر اسلام نبود ؛ ولی مصالحی ایجاب می کرد که به هر نحوی باشد ابوسفیان در سلک مسلمانان درآید ، تا بزرگترین مانع از سر راه گرایش مردم به مکه به اسلام برداشته شود . با این حال پیامبر دستور آزادی ابوسفیان را صادر نکرد زیرا از تحریکات وی تا قبل از فتح مکه مطمئن نبود از این رو به عباس دستور داد او را در تنگنای دره ای نگاه دارد تا واحدهای ارتش اسلام با تجهیزات و ساز و برگ خود در برابر او رژه روند که پس از بازگشت به مکه مردم را از قدرت ارتش اسلام بترساند و آنها را از فکر مقاومت بازدارد. وقتی این واحدها از برابر ابوسفیان عبور می کردند عظمت این واحدها آنچنان ابوسفیان را مرعوب ساخته بود که بی اختیار روبه عباس کرد و گفت : هیچ قدرتی نمی تواند در برابر این نیروها مقاومت کند ، عباس سلطنت و برادرزاده تو خیلی اوج گرفته است . عباس برگشته با قیافه تویخ آمیز گفت : سرچشمه قدرت برادرزاده من نبوت و رسالتی است که از طرف خدا دارد. در این موقع پیامبر مصلحت دید که ابوسفیان را آزاد نماید تا او به موقع قبل از ورود نیروها به مکه رفته و اهالی را قدرت فوق العاده مسلمانان آگاه سازد. پیامبر نیز به این اکتفا نکرد . پس از ورود به مکه علاوه بر پناهگاههای سه گانه پرچمی بدست عبدالله خثعمی داد و فرمود که فریاد کند که هر کس زیر پرچم او آید در امان است . ابوسفیان با این پیام آنچنان روحیه مردم مکه را تضعیف نمود که اگر فکر مقاومت در دسته ای نیز وجود داشت به کلی از بین رفت . وقتی دیدگان پیامبر به مکه افتاد اشک شوق در چشمانش حلقه زد . مرکب رسول خدا با حشمت شگوه هرچه تمامتر از بالا-ترین نقطه مکه (اذاخر) وارد شهر گردید و در حجون کنار قبر عم بزرگوار خود ابو طالب فرود آمد و خیمه مخصوصی را برای حضرش زده شد و هر چه اصرار ورزیدند که به خانه کسی وارد شود نپذیرفت. شکستن بتها! شستشوی کعبهسپس پیامبر در حالی که سوار شتر بود برای زیارت و طواف خانه خدا رهسپار مسجد الحرام گردید . در مسیر آن حضرت صفوف منظمی از مسلمانان مشرکان تشکیل یافته بودند . گروهی از خشم و ترس بهت زده بودند ؛ دسته ای ابراز شادی می نمودند . او شروع به طواف نمود . در نخستین دور طواف متوجه بتهای یزرگی به نام هبل و اساف و نائله گردید ؛ که بالای در کعبه نصب کرده بودند . و با نیزه ای که در دست داشت ضربه محکمی بر آنان زد و آنها را بر روی زمین افکند . و این آیه را خواند: « قل جاء

الحق و زهق الباطل، ان الباطل کان زهوقاً» بعد پیامبر اکرم وارد خانه خدا گردید و دستور داد و درب کعبه را بستند. دیوار داخل کعبه مملو از صور و اشباح پیامبران بود. به دستور پیامبر دیوارهای کعبه را با آب زمزم شستشو دادند و تصاویر و عکسهای را که بر دیوار کعبه قرار داشت پاک کردند. علی بر دوش پیامبر قسمتی از بت های منصوب در داخل کعبه و یا بیرون آن بوسیله علی سرنگون شد. پیامبر دستور داد که علی را بر دوش او قرار گیرد. علی بر دوش او قرار گرفت و بت بزرگ قریش که از مس بود، بر زمین افکند. آنگاه به انداختن دیگر بت ها پرداخت. پیامبر دستور داد درب کعبه را باز کردند و در حالی که دستهای خود را بر چهار جوبه های درب گذارده بود و همه مردم قیافه نورانی و جذاب او را میدیدند گفت: «الحمد لله الذی صدق وعده و نصر عبده و هزم الا حزاب وحده» (سپاس خدائی را که به وعده خود عمل نمود و بنده خود را کمک کرد، و دشمنان را به تنهای سرگوب ساخت). سکوت تامی بر محوطه مسجد و بیرون آن حکمفرما بود. نفسها در سینه حبس و افکار و تصورات مختلفی بر مغز و عقل مردم حکومت می کرد. مردم مکه در این لحظات به یاد آن همه ظلم و ستم و بیدادگریهای خود افتاده فکرهای مختلفی می کردند که ناگهان پیامبر با جمله های زیر سکوت آنها را شکست و چنین گفت: «چه می گوید و درباره من چه فکر می کنید؟» مردم بهت زده و حیران و بیمناک همگی با صدای لرزان و شکسته روی سوابق عواطف بزرگی که از پیامبر داشتند. گفتند: «ما جز خوبی و نیکی چیزی درباره تو نمی اندیشیم؛ ترا برادر بزرگوار خویش و فرزند برادر بزرگوار خود می دانیم.» پیامبر وقتی با جمله های عاطفی آنان روبرو گردید چنین گفت: من نیز همان جمله ای که برادرم یوسف به برادران ستمگر خود گفت به شما می گویم: امروز بر شما ملامتی نیست خدا گناهان شما را می آمرزد او ارحم الراحمین است. بلال اذان می گوید وقت نماز ظهر فرا رسید مودن رسمی اسلام بالای بام کعبه قرار گرفت و با صدای رساند. ای توحید و رسالت را در آن مجمع عمومی به سمع همه مردم رسانید. مشرکان لجوج هر کدام سخنی می گفتند؛ یکی می گفت: «خوشا به حالی فلانی که مرد و صدای اذان را نشنید.» ابوسفیان گفت: «من در باره چیزی نمی گویم؛ زیرا به قدری دستگاه خبرگزاری محمد نیرومند است که می ترسم همین ریگهای مسجد او را از گفتگوی ما با خبر سازند.» این پیر خیره سره که پایان عمر نور اسلام بر دل او نتاییده اطلاع از غیب و اخذ حقایق از جهان وحی را با مساله جاسوسی و خبرگزاری جباره جهان یکسان حساب کرده بود. «فصل بیست و هفتم» عام الوفود سال هفتم هجرت سپری گردید. در این سال یزرگترین پایگاه شرک به دست مسلمانان افتاد و رهبر عالیقدر اسلام با پیروزی کامل به مدینه بازگشت و سایه قدرت نظامی اسلام بر بیشتر نقاط عربستان کشیده شد. قبائل سرش عرب که تا آن روز چنین پیروزی را برای آئین توحید فکر نمی کردند کمکم به فکر افتادند که به مسلمانان نیک شوند و آئین اسلام را بپذیرند. از این نظر نمایندگان قبایل مختلف عرب گاهی به حضور پیامبر شرفیاب می شدند و اسلام و ایمان خود را ابراز می داشتند. در سال نهم نمایندگان قبیله ها به قدری به مدینه آمدو رفت می نمودند که نام آن سال را عام الوفود نهادند. «فصل بیست و هشتم» غزوه تبوکنفود و انتشار سریع اسلام، در شبه جزیره عربستان و فتوحات درخشان مسلمانان در حجاز پشت دشمنان را به لرزه در آورده آنان را به فکر چاره افکند. سقوط حکومت مکه امپراتور روم را بر آن داشت که با ارتش مجهز و منظم بر سر مسلمانان بتازد و آنها را غافلگیر سازد. زیرا با گسترش و نفوذ فق العاده اسلام پایه های حکومت را متزلزل می دید. ارتش روم مرکب از چهار هزار سواره نظام و پیاده نظام مجهز به آخرین نمونه از سلاح زمان در نوار مرزی شام مستقر گردیدند. استقرار گروهی از سربازان روم به گوش پیامبر رسید. پیامبر چاره ای جز این ندید که با لشکری عظیم پاسخ تجاوزکاران را بدهد. برای این منظور سی هزار تن آمادگی خود را برای نبر اعلام نمودند. ارتش اسلام در سرزمین تبوکسپاه توحید در آغاز ماه شعبان سال نهم هجرت به سرزمین تبوک گام نهاد. اما اثری از اجتماع و سپاه روم ندید. گویا سران روم از افزونی سپاه اسلام و شهادت آنان آگاهی یافته و صلاح دیده بودند که سپاه خویش را به داخل کشور باز گردانند. پیامبر اسلام افسران عالی رتبه را گرد آورد پیرامون پیشروی در خاک دشمن و یا بازگشت به مدینه با آنان مشاوره نمود. نتیجه شورای نظامی این شد که سپاه اسلام بر اثر سختیهای زیادی که در طی راه تبوک دیده اند برای تجدید قوا به مدینه باز گردد.

علاوه بر این مسلمانان در این مسافرت به هدف عالی خود که پراکنده ساختن سپاه روم بود رسیده است بنابراین، پیامبر نظر شورا را محترم شمرده به مدینه بازگشتند. تبوک آخرین غزوه اسلامی بود که پیامبر در آن شرکت داشت. وی پس از آن در هیچ نبردی شرکت نکرد. سرگذشت مسجد ضرار پدر حنظله شهید معروف غزوه احد گویا در دوران جاهلیت در سلک راهبان در آمده بود. هنگامی که ستاره اسلام از افق مدینه طلوع نمود. سخت از این جریان ناراحت شد و با منافقان اوس و خزرج همکاری صمیمانه را آغاز نمود. پیامبر خواست او را دستگیر کند. او از مدینه به مکه و از آنجا به طائف و پس از سقوط طائف به شام گریخت و از آنجا شبکه جاسوسی حزب منافقان راهبری نمود. او می دانست که پیامبر به هیچ عنوانی به حزب منافق اجازه نخواهد داد مرکزی برای خود بسازد؛ مگر در صورتی که به مرکز رنگ مذهبی بدهند. حزب نفاق با سرعت ساختمان محفل را به نام مسجد به پایان رسانیدند. روزی که پیامبر از غزوه تبوک به مدینه بازگشت، از حضرتش خواستند که در این پرستشگاه را با خواندن چند رکعت نماز بگشایند. در این لحظه فرشته وحی پیامبر را از جریان آگاه ساخت و آنجا را مسجد ضرار خواند. پیامبر دستور داد که ساختمان مسجد را با خاک یکسان کنند و آنجا را بسوزانند و برای مدتی مرکز زباله باشد. «فصل بیست و نهم» قطننامه روز منیدر اواخر سال نهم هجرت، پیک وی آیاتی چند از سوره توبه (برائت) را آورد و پیامبر را مامور نمود که شخصی را روانه مکه کند که در مراسم حج آیات یاد شده را همراه با قطننامه چهار ماده ای بخواند. پیامبر دستور داد ابوبکر با چهل تن از مسلمانان را مکه را در پیش گیرد و این آیات را که متضمن برائت و بیزاری از مشرکان است در روز عید قربان تلاوت کند. ابوبکر به فرمان پیامبر راه مکه را در پیش گرفت. چیزی نگذشت که پیک وحی پیامی از طرف خدا آورد و آن اینکه باید موضوع بیزاری از مشرکان را خود یا کسی که از اوست به مردم ابلاغ کند. از این نظر پیامبر مرکب خود را در اختیار علی نهاد و دستور داد هر چه زودتر مدینه را ترک گوید تا ابوبکر را در راه ملاقات کند و آیات را از او باز گیرد و در روز عید قربان، آیات را به ضمیمه قطننامه ای که در آن اجتماع با شکوه که تمام نقاط عربستان در آن شرکت می نمایند، ایراد کند. مودت قطننامه عبارت بود از: ۱- بت پرستان حق ندارند وارد خانه شوند. ۲- طواف با بدنه برهنه ممنوع است. ۳- بعد از این هیچ بت پرستی در مراسم حج شرکت نخواهد کرد. ۴- کسانی که با پیامبر پیمان عدم تعرض بسته اند و در طول مدت به پیمان خود وفادار بوده اند، پیمان آنان محترم است و تا انقضای وقت پیمان، جان و مالشان محترم می باشد، ولی به مشرکانی که با مسلمانان پیمانی ندارند و یا عملاً پیمان شکنی کرده اند از این تاریخ (دهم ذی الحجه) چهار ماه مهلت داده می شود که تکلیف خود را با حکومت اسلامی روشن سازند یا باید به گروه یکتا پرستان پیوندند و یا اینکه آماده جنگ و نبرد گردند. امیر مومنان در روز دهم ذی الحجه، بالای جمر عقبه قرار گرفت و سیزده آیه از آغاز سوره برائت را قرائت نمود. وی قطننامه پیامبر را با دلی لبریز از شجاعت و قدرت با صدای بلند که به گوش تمام شرکت کنندگان می رسید - خواند. اثر این آیات قطننامه این شد که هنوز چهار ماه سپری نشده بود مشرکان دسته دسته روبه یگانه پرستی آوردند و در اواسط سال دهم هجرت بت پرستی در شبه جزیره ریشه کن گردید. «فصل سی ام» هیئت نمایندگی نجران در مدینه پیامبر اسلام نامه ای به اسقف نجران نوشت و طی آن نامه ساکنان نجران را به آئین اسلام دعوت نمود. نمایندگان پیامبر نامه پیامبر را به اسقف نجران دادند. وی نامه را با دقت خواند و برای تصمیم مرکب شوای مرکب از شخصیت‌های بارز مذهبی و غیر مذهبی تشکیل داد. هیئت نمایندگی در حالی که لباسهای تجملی ابریشمی بر تن و انگشترهای طلا بر دست و صلیبها برگردن داشتند، وارد مسجد شدند و به پیامبر سلام کردند. ولی وضع زننده آنان آن هم در مسجد پیامبر را ناراحت نمود. آنان احساس کردند که پیامبر از آنان ناراحت شده است اما علت ناراحتی را ندانستند. فوراً با عثمان بن عفان و عبد الرحمان بن عوف که سابقه آشنائی با آنان داشتند تماس گرفتند آنان اظهار داشتند که حل این گره به دست علی بن ابی طالب است. وقتی به امیر مومنان مراجع کردند علی گفت: شما باید لباسهای خود را تغییر دهید و با وضع ساده بدون زر و زیور به حضور حضرت بیائید. نمایندگان نجران با لباس ساده بدون انگشتر طلا به محضر پیامبر شرفیاب شده سلام کردند. پیامبر با احترام خاص پاسخ سلام آنان

راداد و برخی از هدایائی را که برای وی آورده بودند پذیرفت. سران هیئت نمایندگی در این گفتگو بودند. ناگهان قیافه نورانی پیامبر با چهار تن دیگر که سه تن از آنها شاخه های شجره وجود بودند نمایان گردید. همگی با حالت بهت زده و تحیر به چهره یکدیگر نگاه کردند و از اینکه او جگر گوشه های معصوم و بی گناه، ویگانه دختر و یادگار خود را به صحنه مباحله آورده است، انگشت تعجب به دندان گرفتند. انصراف هیئت نمایندگی از مباحله هیئت نمایندگی با دیدن وضع یاد شده به اتفاقاً آراء تصویب کردند که هرگز وارد مباحله نشوند و حاضر شدند که هر سال مبلغی به عنوان جزیه (مالیات سالانه) بپردازند و در برابر آن حکومت اسلامی را از جان و مال آنان دفاع کند. پیامبر رضایت خود را اعلام کرد و قرار شد هر سال در برابر پرداخت یک مبلغ جزئی از مزایای حکومت اسلامی بر خوردار گردند. «فصل سی و یکم» حجه الوداع پیامبر خدا در سال دهم هجرت از طف ماموریت یافت که در آن سال شخصاً در مراسم حج شرکت جوید و عملاً مردم را تکالیف خود آشنا سازد و هر گونه شاخه های کج و معوجی را که روی علل یاد شده بر پیکر این عبادت روئیده بود ببرد. پیامبر در بیست و ششم ذی القعدة به سوی مکه حرکت نمود. وقتی به مسجد شجره رسید با پوشیدن دو پارچه ساده از مسجد شجره احرام بست. وقتی هنگام طواف برابر حجر الاسود قرار گرفت نخست آن را استلام نمود و هفت بار اطراف کعبه دور زد. سپس برای ادای نماز طواف پشت مقام ابراهیم قرار گرفت و دو رکعت نماز خواند. وقتی از نماز فارغ شد شروع به سعی در میان صفا و مروه نمود. روز هشتم ذی الحجه فرا رسید. زائران خانه خدا همان روز از مکه به سوی عرفات حرکت می کنند تا در عرفه از ظهر روز نهم تا غروب آن روز توقف نمایند. پیامبر هشتم ذی الحجه عازم عرفات شد و تا طلوع آفتاب روز نهم در منی ماند. سپس بر شتر خود سوار شد و راه عرفات را در پیش گرفت و در نقطه ای که خیمه آن حضرت را در آنجا زده بودند فرود آمد. در آن اجتماع با شکوه در حالی که بر روی شتر قرار گرفته بود سخنان تاریخی خود را ایراد فرمود. «ای مردم بدانید من امروز اعلام می کنم که کلیه مرسوم و عقائد دوران جاهلی را زیر پای خود نهاده بطلان آن را به اطلاع شما می رسانم.» در این موقع پیامبر سخنان خود را قطع کرد و در حالی که با انگشت سبابه (انگشت شهادت) به آسمان اشاره می کرد گفت: بار الها پیامهای تو را رسانیدم. سپس پیامبر با گفتن سه بار «اللهم اشهد» گفتار خود را به پایان رسانید. پیامبر تا غروب روز نهم در عرفه توقف نمود. وقتی خورشید در افق مغرب پنهان گشت و هوا کمی تاریک شد بر شتر خود سوار شد و وقسمتی از شب را در مزدلفه و فاصله طلوع فجر و آفتاب را مشعر به سر برد. روز دهم رهار منی گردید و مراسم رمی جمره و قربانی و تقصیر را انجام داده برای انجام مراسم دیگر حج عازم مکه گردید. سرگذشت غدیر مراسم حج به پایان رسید و پیامبر گرامی تصمیم گرفت که مکه را به عزم مدینه ترک گوید. فرمان حرکت صادر گردید. هنگامی که کاروان به سرزمین غدیر خم فرود آمد جبرئیل نازل شد. و او را با آیه زیر مورد خطاب قرار داد که: «بلغ ما انزل الیک من ربک و ان لم تفعل فما بلغت رسالته» آنچه را که از طرف خدا فرستاده شده به مردم ابلاغ کن. و اگر ابلاغ نکنی، پیام او را نرسانده ای خداوند ترا از شر مردم حفظ می کند. (لحن آیه حاکی است که خداوند انجام امر خطیری را به عهده پیامبر گذارده است. از این نظر دستور توقف صادر شد. کسانی که جلو کاروان بودند از حرکت باز ایستاد و آنها که دنبال کاروان بودند به آنها پیوستند. وقت ظهر هوا بشدت گرم بود. پیامبر نماز ظهر را با جماعت خواند. سپس در حالی که جمعیت گرد او حلقه زده بودند بر روی نقطه بلندی که از جهاز شتر ترتیب داده بودند قرار گرفت و با صدای بلند و رسا خطبه ای به شرح زیر خواند: «هان ای مردم! نزدیک است من دعوت حق را لیبیک بگویم و از میان شما بروم. من مسوولم و شما نیز مسوولید؛ درباره من چه فکر می کنید؟!» در این موقع صدای جمعیت به تصدیق بلند شد و گفتند: «ما گواهی می دهیم که تو رسالت خود را انجام دادی و کوشش نمودی. خدا تو را پاداش نیک دهد.» پیامبر فرمود: «آیا گواهی می دهید معبود جهان یکی است و محمد بنده خدا و پیامبر او می باشد و بهشت و دوزخ جاویدان در سرای دیگر جای تردید نیست؟» همگی گفتند: «صحیح است و گواهی می دهیم.» سپس فرمود: «مردم من دو چیز نفیس و گرانبه در میان شما می گذارم. بینم چگونه با دو یادگار من رفتار می نمائید؟! یکی کتاب خدا که یک طرف آن

در دست خدا و طرف دیگر آن در دست شماس و دیگری عترت و اهل بیت من. خداوند به من خبر داده که این دو یادگار هرگز از هم جدا نخواهند شد.» هان ای مردم! بر قرآن و عترت من پیشی نگیرید و در عمل به هر دو کوتاهی نورزید که هلاک می شوید. در این لحظه دست علی را گرفت و آنقدر بلند کرد که سفیدی زیر بغل هر دو برای مردم نمایان گشت و او را به همه مردم معرفی نمود. سپس فرمود: سزاوارتر بر مؤمنان از خود آنها کیست؟ همگی گفتند: خدا و پیامبر او داناترند. پیامبر فرمود: خدا مولای من و من مولای مؤمنان هستم و من بر آنان از خودشان اولی و سزاوارترم. هان مردم هر کس را من مولایم، علی مولای اوست. خداوند! کسانی که علی را دوست دارند آنان را دوست بدار و کسانی که آن را دشمن می دارند دشمن دار. خدایا یاران علی را یاری کن دشمنان علی را خوار ذلیل نما و او را محور حق قرار بده. آنگاه فرمود: مردم اکنون فرشته وحی نازل گردید و این آیه را آورد: «الیوم اکملت لکم دینکم و اتممت علیکم نعمتی و رضیت لکم الاسلام دیناً» (امروز دین شما را کامل نمودم و نعمت را بر شما تمام کردم و اسلام را یگانه آئین انتخاب کردم). در این موقع صدای تکبیر پیامبر بلند شد. پیامبر مطمئن بود که دولت نیرومند روم که شاهد نفوذ روزافزون دولت اسلامی است از اینکه پیامبر یهودیت را از عربستان برانداخت و گروهی از مسیحیان را باج دهنده دولت اسلامی نمود سخت ناراحت می باشد. از این نظر احتمال خطر در نظر پیامبر فوق العاده جدی بود به همین جهت پس از بازگشت از حجه الوداع و ورود به مدینه سپاهی منظم از مهاجرین و انصار که در آن افراد سرشناسی مانند ابوبکر و عمر و ابی عبیده و سعد و قاص و نیز شرکت داشتند ترتیب داد. همچنین دستور داد آن گروه از مهاجران که پیش از دیگران به مدینه هجرت کرده بودند همگی در این نبرد شرکت کنند. پیامبر برای تحریک احساسات مذهبی مجاهدان با دست خود پرچمی برای اسامه بست. پیامبر از اینکه جوان نوری را برای فرماندهی انتخاب نمود و بزرگانی از مهاجرین و انصار را زیر دست او قرار داد دو نظر داشت: نخست خواست از این طریق مصیبتی را که متوجه اسامه شده بود جبران کند و شخصیت او را بالا ببرد زیرا او پدرش را در جنگ با رومیان از دست داده بود. در درجه دوم خواست قانون تقسیم کار و مقام بر اساس شخصیت و لیاقت را زنده کند و آشکارا برساند که مقام و موقعیت‌های اجتماعی جز لیاقت و کاردانی چیز دیگری نمی خواهد و هیچگاه در گرو سن و سال نیست تا جوانانی که دارای لیاقت و شایستگی هستند خود را برای یک سلسله مسئولیت های سنگین اجتماعی آماده سازند و بدانند در آئین اسلام مقام و موقعیت رابطه مستقیمی با لیاقت و کاردانی دارد نه با سن و سال. پیامبر فردای روز که پرچم جنگ را برای اسامه بست در بستر تب شدید توام با سردرد سخت افتاد چند روزی ادامه داشت که سرانجام به رحلت آن حضرت انجامید. پیامبر در اثناء بیماری آگاه شد که در حرکت سپاه از لشکرگاه، کارشکنیهائی می شود و گروهی به فرماندهی اسامه، طعن می زنند. وی از این جریان، سخت خشمگین گردید، در حالی که حوله ای بر دوش انداخته و دستمالی بر سر بسته بود آهنگ مسجد کرد تا از نزدیک با مسلمانان سخن بگوید؛ و آنان را از خطر این تخلف بیم دهد. وی با آن تب شدید بالای منبر قرار گرفت. طلب آموزش برای اهل بقیع و روزی که پیامبر احساس بیماری کرد دست علی را گرفت و با دنبال وی بودند به سوی قبرستان بقیع حرکت کرد و به همراهان خود گفت: «از طرف خدا مامورم که برای اهل بقیع طلب آموزش نمایم.» هنگامی که گام به بقیع نهاد بر اهل قبور سلام کرد و سخنان خود را چنین آغاز نمود: «سلام من بر شما ای کسانی که زیر خاکها قرار گرفته اید. حالتی که در آن قرار دارید بر شما خوش و گوارا باد. فتنه هاماوند پاره های شب تاریک، روی آورده و یکی به دیگری پیوسته است.» سپس برای اهل بقیع طلب آموزش نمود. بعداً روبه علی کرد و گفت: «کلید گنجهای دنیا و زندگی ممتد در آن را به من عرضه داشته اند و مرا میان آن. و ملاقات پروردگار و دخول بهشت، مخیر ساخته اند؛ ولی من ملاقات پروردگار و ورود به بهشت را ترجیح داده ام. فرشته وحی هر سال قرآن را یکبار به من عرضه می داشت ولی امسال دوبار آن را به من عرضه داشت و جهتی ندارد جز این که اجل من فرا رسیده است.» «فصل سی و دوم» نامه ای که نوشته نشد پیامبر گرامی از فعالیت‌هایی که در خارج از خانه او برای قبضه کردن موضوع خلافت انجام می گرفت آگاه بود. از اینرو برای پیشگیری از انحراف مسأله خلافت از محور اصلی خود و جلوگیری از بروز دودستگی تصمیم گرفت که

موقعیت خلافت امیر مؤمنان و اهل بیت خود را بطور کتبی تحکیم کرده سندی زنده پیرامون موضوع خلافت به یادگار بگذارد. از این جهت روزی که سران صحابه برای عیادت آمده بودند کمی سر به زیر افکند و مقداری فکر کرد سپس رو به آنان نمود و فرمود کاغد و دواتی برای من بیاورید تا برای شما چیزی بنویسم! که پس از آن گمراه نشوید. در این لحظه خلیفه دوم سکوت مجلس را شکست و گفت: بیماری بر پیامبر غلبه کرده قرآن پیش شماست کتاب آسمانی ما را کافست. گروهی با وی مخالفت کرده گفتند: حتماً باید دستور پیامبر اجرا گردد. و برخی جانب خلیفه را گرفتند و از آوردن قلم و دوات جلوگیری کردند. پیامبر از اختلاف و سخنان جسارت آمیز آنان سخت ناراحت شد و فرمود: برخیزید و خانه را ترک کنید. ابن عباس پس از نقل از این واقعه می گوید: بزرگترین مصیبت برای اسلام این بود که اختلاف و مجادله گروهی از صحابه مانع از آن شد که پیامبر نامه مورد نظر خود را بنویسد. آخرین وداع با یاران پیامبر در طول بیماری خود گاه بیگانه‌ای به مسجد می آمد و با مردم نماز می گزارد و برخی از موضوعات را تذکر می‌داد. در یکی از روزهای بیماری در حالی که سرش را با پارچه بسته بود و علی(ع) و فضل بن عباس زیر بغلش را گرفته بود و پاهایش بر زمین کشیده می شد وارد مسجد شد و روی منبر قرار گرفت و شروع به سخن کرد و فرمود: مردم! وقت آن رسیده است که من از میان شما غائب گردم. اگر به کسی وعده ای داده ام آماده ام که انجام دهم و هر کس طلبی از من دارد بگوید تا بپردازم. در این موقع مردی برخاست و عرض کرد چندی قبل به من وعده دادید که اگر ازدواج کنم مبلغی به من کمک کنید. پیامبر فوراً به فضل دستور داد که مبلغ مورد نظر او را بپردازد و از منبر پایین آمد و به خانه رفت. سپس روز جمعه سه روز پیش از وفات خود، بار دیگر به مسجد آمد و شروع به سخن نمود و در طی سخنان خود فرمود: هر کس حقی بر گردن من دارد برخیزد و اظهار کند زیرا قصاص در این جهان آسانتر از قصاص در روز رستاخیز است. در این موقع سواده بن قیس برخاست و گفت: موقع بازگشت از نبرد طائف در حالیکه بر شتر سوار بودید تازیانه خود را بلند کردید که بر مرکب خود بزنید اتفاقاً تازیانه بر شکم من اصابت کرد من اکنون آماده گرفتن قصاصم. درخواست پیامبر یک تعارف اخلاقی نبود بلکه جداً مایل بود حتی یک چنین حقوقی را که هرگز مورد توجه مردم قرار نمی گیرد جبران نماید. پیامبر دستور داد بروند همان تازیانه را از خانه بیاورند سپس پیراهن خود را بالا زد تا سواده قصاص کند. یاران رسول خدا با دلی پر غم و دیدگانی اشکبار و گردنهایی کشیده و ناله هایی جانگداز منتظرند که جریان به کجا خاتمه می پذیرد. آیا سواده واقعاً از در قصاص وارد می شود؟ ناگهان دیدند سواده بی اختیار شکم و سینه پیامبر را می بوسد. در این لحظه پیامبر او را دعا کرده گفت: خدایا از سواده بگذر همان طور که او از پیامبر اسلام در گذشت. اضطراب و دلهره سراسر مدینه را فرا گرفته بود. یاران پیامبر با دیدگانی اشکبار و دل‌هایی آکنده از اندوه دور خانه پیامبر گرد آمده بودند تا از سرانجام بیماری پیامبر آگاه شوند. گزارش‌هایی که از داخل خانه به بیرون می رسید از وخامت وضع مزاجی آن حضرت حکایت می کرد و هر نوع امید به بهبودی را از بین می برد و مطمئن می ساخت که جز ساعاتی چند از آخرین شعله های نشاط زندگی پیامبر باقی نمانده است. گروهی از یاران آن حضرت علاقمند بودند که از نزدیک رهبر عالیقدر خود را زیارت کنند ولی وخامت وضع پیامبر اجازه نمی داد در اطقی که وی در آن بستری گردیده بود؛ جز اهل بیت وی، کسی رفت و آمد کند. دختر گرامی و یگانه یادگار پیامبر، فاطمه در کنار بستر پدر نشست بود، و چهره نورانی او را نظاره می کرد. او مشاهده نمود که عرق مرگ بسان دانه های مروارید، از پیشانی و صورت پدرش سرازیر می گردد. در آخرین لحظه های زندگی، چشمان خود را باز کرد و گفتبرادرم را صدا بزنید تا بیاید در کنار بستر من بنشیند. همه فهمیدند مقصودش علی است. علی در کنار بستر وی نشست، ولی احساس کرد که پیامبر می خواهد از بستر برخیزد. علی پیامبر را از بستر بلند نمود و به سینه خود تکیه داد. چیزی نگذشت که علایم احتضار در وجود شریف او پدید آمد. پیامبر گرامی در حالی که سر در آغوش علی داشت، جان سپرد. روز رحلت روح مقدس و بزرگ آن سفیر الهی، نیمروز دوشنبه در ۲۸ ماه سفر به آشیان خلد پرواز نمود. آنگاه پارچه یمنی بر روی جسد مطهر آن حضرت افکندند و برای مدت کوتاهی در گوشه اتاق گذاردند. شیون زنان و گریه نزدیکان پیامبر مردم بیرون را مطمئن

ساخت که پیامبر گرامی در گذشته است. چیزی نگذشت که خبر رحلت وی در سرتاسر شهر انتشار یافت. امیر مومنان جسد مطهر پیامبر را غسل داد و کفن کرده زیرا پیامبر فرموده بود که نزدیکترین فرد مرا غسل خواهد داد و این شخص جز علی کسی نبود. سپس چهره او را باز کرد و در حالی که سیلاب اشک از دیدگان وی جاری بود؛ این جمله‌ها را گفت: پدر و مادرم فدای تو گردد، با فوت تو رشته نبوت و وحی الهی و اخبار آسمانها که هرگز با مرگ کسی بریده نمی‌شود - قطع گردید. اگر نبود که به شکیبایی در برابر ناگواریها دعوت می‌فرمودید، آنچنان در فراق اشک می‌ریختم که سر چشمه اشک را می‌خشکانم، ولی حزن و اندوه مادر این راه پیوسته است و این اندازه در راه تو بسیار کم است، جز این این چاره نیست. پدر و مادرم فدای تو باد ما را در سرای دیگر بیاد آر و در خاطر خود نگاهدار. نخستین کسی که بر پیامبر نماز گزارد، امیر مومنان بود سپس یاران پیامبر دسته دسته بر جسد او نماز گزارند و این مراسم را تا ظهر روز سه شنبه ادامه داشت. و سپس تصمیم بر این شد که جسد مطهر پیامبر را در همان حجره ای که در گذشته بود، به خاک بسپارد. قبر آن حضرت بو سیله ابو عبیده جراح و زید بن سهل آماده گردید و مراسم دفن به وسیله امیر مومنان به کمک فضل و عباس انجام گرفت. سرانجام آفتاب زندگی شخصیتی که با فداکاریهای خستگی ناپذیر خود سرنوشت بشریت را دگرگون ساخت و صفحات نوین و درخشانی از تمدن به روی انسانها گشود، غروب نمود.

مدیریت بر آینده باتکنولوژی فردا

تلخیص: فاطمه سادات عطار طوسی

خلاصه کتاب: از یک دهه گذشته جریانی آکنده از رقابت و تحولات پر شتاب با سطح بالایی از نامعلومی شروع شده که اثرات و نتایج آن در محیط پیچیده و پرابهام امروز به خوبی قابل مشاهده است. فروردین ۱۳۸۸ فهرست مطالب

عنوان

صفحه • فصل اول (استراتژی) مدیریت

استراتژیک..... ۳ تعاریف و

مفاهیم..... ۴ رویکردهای

استراتژیک..... ۶ سطوح

استراتژیک..... ۱۱ • فصل دوم (تکنولوژی) تعاریف تکنولوژی و نگرش

ها..... ۱۴ نگرش های تکنولوژی..... ۱۶

تاریخچه تکنولوژی..... ۱۸ سیر تکامل و تکوین

تکنولوژی..... ۱۹ الگوهای ارزیابی و تعیین موقعیت تکنولوژی..... ۲۱

• فصل سوم (مدیریت تکنولوژی) تعاریف و مفاهیم مدیریت تکنولوژی..... ۲۳ توسعه

تکنولوژی..... ۲۴ نگرش های جدید توسعه تکنولوژی

جدید..... ۳۰ • فصل چهارم (استراتژی توسعه تکنولوژی) مدیریت

تکنولوژی..... ۳۶ تقسیم بندی تکنولوژی از نظر اولویت

واهمیت..... ۳۸ طرح ریزی تکنولوژی..... ۴۰ • فصل

پنجم (الگوی استراتژی توسعه تکنولوژی) مدل تدوین استراتژی..... ۴۷ پارادایم های

تکنولوژی..... ۴۹ محیط

تکنولوژی..... ۵۱ طراحی استراتژی سطح واحد کسب

و کار..... فصل اول: استراتژی مدیریت استراتژیک از یک دهه گذشته جریانی آکنده از رقابت و تحولات پر شتاب با سطح بالایی از نامعلومی شروع شده که اثرات و نتایج آن در محیط پیچیده و پر ابهام امروز به خوبی قابل مشاهده است. مدیران اگرچه تلاش می نمایند تا عدم قطعیت و پیچیدگی را در پیاده سازی انتخابهای خود کاهش دهند اما هرگز نمی توانند همه آنها را حذف نمایند. برای مقابله با چنین وضعیتی هم زمان، نیاز به دو حرکت اصولی است. حرکت اول تشخیص عوامل کلیدی موفقیت است و حرکت دوم تدوین راه کارهایی است که توان برخورد با عوامل تهدید و ضعف و بهره گیری از فرصتها و قوت ها را در چنین محیطی برای مقاطع زمانی کوتاه مدت و بلند مدت پدید آورد. شناسایی مهمترین عوامل کلیدی موفقیت و تلفیق با الگو و راهکارهایی که در رسیدن به آن اهداف ما را یاری نمایند در قالب مدیریت یا تصمیم گیری استراتژیک تجلی می یابد. مدیریت استراتژیک یک ابزار چند بعدی است که نیاز های سازمان را در محور های مختلف پاسخ می دهد. بهره گیری از روش و الگوریتم پویا در فعالیت های سازمانی امری بدیهی و ضروری می باشد، زیرا ما را از برخورد یک سویه و دیدگاهی خاص و بسته بر حذر می دارد و با چشم پوشی از کنترل محض بدون پاسخگویی اثر بخش به نتایج، تضمین اطمینان بخشی را برای طی مسیر فراهم می نماید. تامین اثر بخشی در محیط رقابتی، واحدهای ملی و کسب و کار (تجاری) را برای حضور پایدار و دراز مدت سخت به مخاطره انداخته است. از این رو طراحی و پیاده سازی فرآیند تصمیم گیری و تدوین استراتژی به عنوان مهم ترین وظیفه مدیریت تلقی می گردد. فعالیت های استراتژیک مدیران در جهت بهره وری بیشتر سازمان، به صورت دراز مدت با جهت گیری مشخص و توسعه اثر بخش، و تامین انتظارات ذینفعان (مشتریان و کارکنان) به ظهور می رسد. مدیریت استراتژیک متکی بر مشارکت های فکری، بحث و مذاکره، تجزیه و تحلیل اهداف و اتخاذ راهکارهای اثر بخش در تعامل بیت محیط بیرون و داخل واحد ملی یا سازمان می باشد. مدیریت استراتژیک در حقیقت آرایه ای از گزینه های مختلف استراتژی می باشد که از تعامل شرایط داخلی و خارجی سازمان منتج می شود. به عبارت دیگر تصمیم گیری استراتژیک، تصمیم گیری روی منافع اصلی و اصولی سازمان است که به تحول و تغییرات دراز مدت و اثربخشی آن منتهی میگردد. تعاریف و مفاهیم استراتژی واژه استراتژی به دلیل قدمت کاربری با تعابیر متنوع و مختلفی در فرهنگ و ادبیات مدیریت مطرح شده است. در کشور های بلوک غرب از جمله امریکا، استراتژی به عنوان یک واژه کلیدی برای مدیران مطرح است و در حقیقت تلفیقی از نگرش، هدف، سیاست ها و راه کارهای اجرایی می باشد. استراتژی در زمان پریکلز (۴۵۰ قبل از میلاد) به معنای مهارت مدیریت (شامل اداره امور، رهبری، سخنوریو قدرت) به کار رفته است. در زمان اسکندر (۳۳۰ قبل از میلاد) این واژه به عنوان مهارت در به کار گیری نیرو ها برای غلبه بر مخالفان و ایجاد نظام حکومتی متحد مورد استفاده قرار گرفته است. تعبیری که از زمان ناپلئون به جا مانده به این صورت است که استراتژی علم حرکات و طرحهای نظامی یا دانش جنگ و تهیه طرح ها و خط مشی واحدهای نظامی می باشد. ماکیاوولی اصطلاحات استراتژی نظامی را به صحنه سیاست وارد نمود و جلب و حفظ حمایت های سیاسی را محور تدوین استراتژی قرار داد. اندروز تعریف نسبتاً جامعی از استراتژی ارائه نموده است. وی معتقد است استراتژی مجموعه تصمیماتی است که یک سازمان اتخاذ می نماید از جمله: تعیین اهداف و آرمانها، سیاست ها و راه کارهای اجرایی حصول اهداف، تعیین حوزه و گستره فعالیت های سازمان، تعریف ساختار اقتصادی و نیروی انسانی سازمان. استراتژی مکانیزمی است برای تغییر در پیش فرضهائی که در سطح سازمانها و حتی در سطوح ملی به عنوان اصول شناخته شده قلمداد می گردند. نظام اقتصاد بازار و همچنین جامعه پذیری بازار نیز محصول این رویکرد می باشد. در کشور های شرقی و بعضاً اروپایی، استراتژی به عنوان مرحله نخست در طراحی ساختار یک واحد ملی و کسب و کار تلقی نمی گردد، بلکه به عنوان راهکاری در مدیریت برای رسیده به هدف می باشد. استراتژی در حقیقت بایستی پاسخگوی دو سوال باشد: سوال اول این است که چگونه عامل سود آوری و یا منافع خروجی به صورت دراز مدت برای ذینفعان یا مشتریان تضمین شود؟ و به عنوان سوال دوم این مساله مطرح است که به چه نحوی جایگاه و موقعیت در محیط ملی یا

تخصصی حفظ شود؟ این نگرش در مراحل ذیل عینیت پیدا می کند: * توسعه مفاهیم ذهنی نسبت به مسائل و اهدافی که سازمان بایستی در جهت گیری به سمت آن قرار گیرد. * تغییر و تبدیل اهداف به اهداف مشخص عملیاتی. * عملیاتی نمودن استراتژی به نحوی که سبب کارآیی و اثر بخشی سازمان گردد. * پیاده سازی و اجرای استراتژی منتخبی که سبب کار آیی و اثر بخشی سازمان گردد. * ارزشیابی و مرور شرایط و تنظیم مسیر نسبت به اهداف در استراتژی و پیاده سازی آن به طوریکه بتواند چراغ راه تجربه ای جدید، شرایط جدید، عقاید جدید و فرصت های جدید گردد. تصمیم گیری و تهیه استراتژی از محوری ترین ابزار های مدیریتی در انجام وظایف و تعامل با بازیگران در محیط تخصصی خود می باشند. استراتژی شامل کلیه حرکات و اقدامات رقابتی و رویکردهای سازمان برای کسب توفیق در عملکرد می گردد، از جمله طرح بازی مدیریتی برای پیش بردن کسب و کار، تقویت موقعیت رقابتی شرکت، رضای مشتری و دستیابی و به اهداف عملکردی. استراتژی بایستی دارای ضمانت دراز مدت برای بقاء شرکت های کسب و کار در بازار رقابتی و ایجاد تمایز و اثر بخشی در دراز مدت باشد. ابعاد استراتژی ۱- استراتژی با تطبیق و تعامل فعالیت های محوری سازمان و محیطی که در آن عمل می کند شکل می گیرد. ۲- استراتژی بر اساس توانایی ها و منابع سازمان (موجود یا قابل تامین) بنا می شود. ۳- استراتژی نه تنها از عوامل محیطی و عوامل درونی سازمان تاثیر می پذیرد بلکه نقش ارزشها و انتظارات صاحبان قدرت نیز حائز اهمیت است. ۴- تصمیمات استراتژیک در حوزه فعالیت های محوری سازمان قرا می گیرند. ۵- تصمیمات استراتژیک روی فعالیت های بلند مدت سازمان تاثیر می گذارند. هر شرایط خاصی، استراتژی خاص و منحصر به فردی را طلب می نماید. در شکل گیری یک استراتژی موفق یا ناموفق پارامترهای متعددی از جمله محیط بیرون، محیط داخل، توقعات و انتظارات ذینفعان و سلیقه ها و شخصیت مدی نقش دارند. از این رو با طیف گسترده ای از انواع و رویکرد استراتژی مواجه می گردیم. نیاز استراتژی نقش استراتژی تمرکز فعالیتها، ایجاد سازگاری و تطبیق و همچنین ایجاد ایده ها و تصاویر جدیدی از آینده سازمان است. استراتژی به عنوان مکانیزمی برای خلق و توزیع ثروت در قالب تطبیق سازمان با محیط و دستیابی به اثر بخشی تلقی می گردد. برخی از اندیشمندان از جمله هوفر و شندل و هریسون روی این مسئله تاکید دارند که استراتژی ویژگی نائل شدن سازمان به تطبیق با محیط و مدیریت فرصتها و تهدیدات محیط خارجی هماهنگ با قابلیت های درونی سازمان است. نیاز به تطبیق با محیط و اثر بخشی است که سازمان هارا مجبور می نماید بر اساس شرایط خاص خود اقدام به طراحی یا انتخاب راه کارهای استراتژیک نمایند. تفکر استراتژیک از میان مزایایی که برای تفکر استراتژیک در مدیریت بر شمرده میشود می توان به موارد زیر اشاره نمود: * سازمان را هدایت می کند به اینکه چه کاری میخواهد انجام شود و به چه چیزی دست یابد. * سطح مقاومت مدیریت در برابر تغییر را کاهش می دهد. * مبنای توجیه بودجه مورد نیاز برای فعالیت های رقابتی را ایجاد می کند. * در تصمیمات استراتژیک در سطوح مختلف سازمان یکپارچگی بوجود می آورد. * در مقابل فضای انفعالی متداول و مرسوم یک فضای فعال در سازمان بوجود می آورد. * عملکرد بلند مدت سازمان را توسعه می بخشد. رویکردهای استراتژیک در ادبیات علوم استراتژیک نظریه ها و رویکردهای مختلفی برای تدوین استراتژی مطرح گردیده که مبنای تحلیلی، مفهومی، ذهنی، تکاملی، و یا سیستمی دارند. نظریه پردازان استراتژی با توجه به اینکه در دنیای واقعی با تنوعی از مسائل و پدیده های پیچیده و غیر ساختاری مواجه هستند، دیدگاههای مختلفی را مطرح کرده و تلاش نمودند با تعیین محورهای تمرکز، رویکردهای تدوین استراتژی را دسته بندی نمایند. اهداف، فرآیند، بعد زمانی، محیط و محتوای استراتژی از جمله محور هایی هستند که برای این منظور مورد ملاحظه قرار گرفته اند. فرآیند تصمیم گیری استراتژیک چهار مرحله آگاهی، فرمول بندی، توسعه راه کارها و انتخاب راه کار از دید کلیه اندیشمندان ارکان اصلی فرآیند تصمیم گیری استراتژیک تشخیص داده شده اند که بطور مشترک در تمام فرآیندها مشاهده می گردند. - آگاهی آگاهی نسبت به کاستی ها یا اشتباهات در وضعیت موجود، در مقایسه با شرایط مطلوب و دلخواه که نیاز به تقویت دارد، و یا فرصتهایی که باید برای توسعه بوجود آیند. آگاهی معمولاً برای فرد یا گروه کوچکی از افراد در رابطه با استراتژی پدید می

آید. این امر ممکن است در رابطه با عملیات بازار یابی، تغییر محصول، فروش و یا هر کدام از تخصص های موجود در صنعت بوسیله افرادی که در آن محیط کار می کنند پدیدار می گردد. فرمول بندی فرمول بندی شامل گرد آوری اطلاعات درباره وضعیت حال و به هنگام و فرمول بندی کردن چشم انداز سازمان بر اساس آن می باشد. اطلاعات جمع آوری می گردد اما لزوما هدفمند و ساختار یافته نیست. در واقع نقش اطلاعات، که بر پایه تحلیل و اصول منطقی و عقلایی از وضعیت سازمان، برای مدیران، اهمیت پیدا می کند. -توسعه راه کار منظور از توسعه راهکار، ایجاد و خلق راه کارهای ممکن در رابطه با سازمانی باشد. اصولا مدیران به دنبال تصمیمات تجربی یا طراحی شده از قبل می گردند و در برخی موارد به دنبال راه حل سفارشی برای استراتژی بر اساس تجارب قبلی می باشند. مدیران موفق و استراتژیک کسانی هستند که اهل مذاکره، چانه زنی و بحث های اقناعی برای جمع آوری اطلاعات و کمک گرفتن از دیگران برای دستیابی به راه حل ابتکاری می باشند. -انتخاب راه کار هدف تعیین ابزار و امکاناتی است که به وسیله آن تصمیم گیری قابل اجرا می گردد. مدیریت بایستی بتواند تصمیمات را مرور و بهترین تصمیمی که امکان پذیر است را استخراج و تبدیل به تصمیم نهایی بنماید. تبیین اهداف اجرایی منظور از تبیین اهداف تبدیل ماموریت به هدف های عملیاتی و اجرایی و هم چنین تعیین معیارهای سنجش عملکرد است. قابل دسترس بودن اهداف تعیین شده یکی از مهمترین ویژگی های قابل ذکر در این مرحله از فرایند است. عمدتا برای هر سازمان دو نوع هدف منظور می گردد: *اهداف مالی *اهداف استراتژیک اهداف مالی به نتایج و دستاوردهایی اشاره دارد که با رشد عملکرد مالی سازمان مرتبط باشد. اهداف استراتژیک آن دسته از خروجی های سازمان است که به رقابت بیشتر و موقعیت قوی تر و بلند مدت تر در بازار می انجامد. عوامل موثر بر تصمیم گیری استراتژیک در نگاه سنتی مدیریت، محیط به مجموعه عواملی گفته می شود که تحت کنترل مدیریت سازمان نبوده لکن بر فعالیت سازمان اثر می گذارد. به صورت عام، استراتژی را وسیله انطباق و سازگاری سازمان با محیط تعریف کرده اند. تجزیه و تحلیل محیطی به تشخیص دادن فرصت های ثروت آفرین آتی و دستیابی به دیدگاههایی از سایر جنبه های تحلیل استراتژیک کمک می کند. تجزیه و تحلیل محیط، پایه ای عقلانی تر برای تصمیم گیری در مورد تغییرات مورد نیاز جهت بهره برداری از فرصت های روت ساز و پرهیز از تهدیدات فراهم می آورد. محیط جهانی محیط جهانی به محیطی گفته می شود که عوامل موثر در آن برای سازمان و یا کشور به صورت مستقیم قابل کنترل نمی باشد و اصولا در تعامل با کشورهای دیگر قرار می گیرد. عوامل موثر محیط جهانی عبارتند از: *عوامل جهانی *سیستم اقتصادی *عوامل سیاسی *عوامل قانونی *عوامل فناوری *عوامل نظامی/امنیتی -تحلیل عوامل جهانی همکاری و تبادلات تجاری، اقتصادی، فناوری، نظامی، امنیتی، فرهنگی، اجتماعی و قانونی در صحنه جهانی با یک نگرش تحلیلی سیستم گرا و در قالب یک نظام یکپارچه و متعادل امکان پذیر است. وجود پول واحد، پارلمان، شورای وزیران، اتحادیه، سیاستها، قوانین و تعرفه های مشترک حذف مرزهای سمبلیک، ایجاد بازار یکپارچه، قوانین تنظیم حضور و فعالیت های احزاب به صورت مشترک، وجود همکاریهای امنیتی مشترک و فعالیت های مشترک فراملی از جمله تحولاتی هستند که در سطح محیط جهانی رخ داده و کلیه کشورها و سازمانها را متاثر نموده اند. با توجه به مصادیق فوق الذکر به منظور ارتباط، همکاری، ایجاد منافع برای سازمان و یا کشور در سطح فراملی نیاز به شناخت دقیق بازیگران صحنه بین الملل، نیات، تحرکات، واکنشها، پیش فرضها و رفتارهای آنها می باشد که عمدتا بر اساس منافع یک کشور رقم نمی خورد، بلکه در قالب تعامل و همکاری های بین المللی جریان پیدا می کند. محیط ملی عوامل محیط ملی نیز مشابه عواملی هستند که در ارتباط با محیط جهانی مطرح شده اند. *سیاسی *قوانین و مقررات *عوامل اقتصادی *توسعه و فناوری *فرهنگی و اجتماعی *نظامی-امنیتی -تحلیل عوامل ملی در راستای تحلیل برای تصمیم گیری استراتژیک نیاز است تا بازیگران سیاسی کشورها و عاملان اقتصادی و رهبری، مورد شناسایی قرار گیرند. در این ارتباط نقش مدیران ارشد به عنوان الگو و شخصیت های نمادین، می تواند در نوع تعامل با آن ها مفید واقع گردد. از طرف دیگر نیات اصلی رهبران که در پشت بیان و کلام آنها نهفته است و هم چنین منافع اساسی آنها و کشورشان و هم چنین نقاط قوت و

ضعف داخلی و یا پرستیژ بین المللی و تهدیدات آنها نیز در تصمیم گیری دخالت دارند. محیط داخلی تصمیم گیری استراتژیک در محیط داخلی سازمان با مسائلی چون سازماندهی، برنامه ریزی، کنترل و اثر گذاری در ارتباط است و غالباً تصمیم گیری ها حول این محور ها انجام می گیرند. به همین لحاظ مدیریت در چنین تصویری توجه خود را روی اتخاذ، تبادل و پیاده سازی تصمیمات معطوف می نماید. در این مورد ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع، اهداف، فناوری و سیستم های اطلاعاتی سازمان قابل بررسی است. *ساختار سازمانی* فرهنگ سازمانی *اهداف سازمانی* منابع *فناوری و سیستم های اطلاعاتی* -تحلیل عوامل درون سازمانی نگرش مدیران در سازمان در تلفیق و ترکیب و یکپارچه سازی عوامل سازمان و تشخیص درست در بکارگیری آنها و آگاهی از نقاط قوت و ضعف نسبت به هر کدام از عوامل سبب می گردد تا اتخاذ و اجرای تصمیمات استراتژیک در سازمان با موفقیت یا عدم موفقیت روبرو گردد. از این رو نگرش مدیران را می توان به عنوان یکی از عوامل حائز اهمیت در اولویت عوامل تاثیر گذار در نقش تصمیم گیرنده مطرح نمود که بر بخش بعد مورد اشاره و بررسی قرار خواهد گرفت. ساختار نامناسب، الگوی توزیع نامناسب نیروی انسانی، فرهنگ متعارض و غیر هماهنگ با استراتژی و اهداف سازمان، همچنین وجود فرهنگ متفاوت بین سطوح مدیریت سازمان و منابع انسانی، کمبود و کاهش منابع و عقب ماندگی فناوری از مسائل اساسی و عمده ای است که در هر سازمان ممکن است مدیران را با یک یا چند مشکل روبرو نمایند. ضمن پدید آوردن فرصت های ترمیم و اصلاح مشکلات درونی سازمان، از طریق عوامل بیرونی نیز بایستی شرایط بهسازی و بهینه سازی مجموعه عوامل را در فرآیند تصمیم گیری در کوتاه مدت و دراز مدت مورد لحاظ قرار داد. مدیر(استراتژیست) در زمینه نقش مدیران بر استراتژی های سازمان و عملکرد سازمان و برنامه ریزی مطالعات و تحقیقات زیادی انجام شده است و نتایج به دست آمده وجود این ارتباط را تایید کرده اند. اما در زمینه تاثیر خصوصیات مدیر بر تصمیم گیری استراتژیک اطلاعات زیادی در دست نیست و تحقیقات تجربی محدودی صورت گرفته است. به عنوان مثال در تحقیقات جدیدی که توسط هیت و تایلر به عمل آمده نقش ویژگی های اجتماعی (مثل تحصیلات آکادمیک) مدیر مورد بررسی قرار گرفته است. *سبک مدیریت/تصمیم گیری* پذیرش مخاطرات *توانایی* شخصیت *نگرش و انگیزش* -تحلیل عناصر مدیر (استراتژیست) عناصر شکل دهنده مدیر در اثر گذاری روی تصمیمات استراتژیک به نوعی است که به خودی خود وضعیت عوامل را با ویژگی های فردی تغییر می دهد. این تغییر بصورت مجرد قابل ارزیابی است و هم چنین در قالب تاثیر روی عوامل محیطی و داخلی قابل انتقال می باشد که امکان این تغییرات نوعاً قابل توزیع بوده و نتیجه نیز یکی می باشد. سبک مدیریت، شخصیت، ادراک، توانایی، و انگیزش و ارزش ها نیز هر کدام به نوعی بر روی توانایی و ذینفع بودن مدیر در تصمیم گیری تاثیر خواهد داشت با این حال نقش سبک مدیریت و تصمیم گیری و نگرش ها و ارزش ها روی تصمیمات به مراتب بیشتر می باشد. لذا آثار هر یک از این عناصر ویژه مدیر، در هر تصمیم جداگانه قابل طرح و بررسی مستقل است. سطوح استراتژیک تصمیم گیری و مدیریت استراتژیک بر اساس اینکه در حوزه چه مسائلی قرار گیرد به سطح ملی یا کلان، سازمان، کسب و کار و واحد عملیاتی دسته بندی می شود. ماموریت، اهداف و استراتژی ها در هر سطح زیر مجموعه ای از این مباحث در سطح بالاتر هستند. به بیان دیگر حرکت از سطح کلان به سطح واحد عملیاتی با کاهش بار مسئولیت و تغییر نگرش از کل نگر به جزء نگر همراه است. از اینرو طرح های استراتژی تدوین شده در سطوح کلان، سازمان، کسب و کار در سطح واحد عملیاتی به اجرا در می آید و بازخور آن بر اساس فرآیند سیستمی تدوین استراتژی به سطوح بالاتر بر می گردد. معیار های تحلیل و انتخاب استراتژی غالباً در انتخاب استراتژی ها، با توجه به اهداف مورد نظر ساز مانها، معیار های کنترل کننده نیل به اهداف معرفی و مورد ارزیابی قرار می گیرند. تصمیم گیری در مورد گزینه های مختلف بر اساس شاخص های کمی یا کیفی از عوامل محیط صورت می گیرد. ارزیابی و انتخاب استراتژی صرفاً بر اساس یک طراحی مناسب و سیستماتیک و روشمند نیست، بلکه نسبت به اجرا و پیاده سازی استراتژی و تخصیص منابع روی استراتژی نیز قابل ارزیابی می باشد. چنانچه این نوسان و محدودیت ها، روی پیاده سازی انجام گردد فقط ارزیابی نسبت

به استراتژی بایستی تعدیل گردد یا ممکن است مواردی از استراتژی‌ها نسبت به بازگشت سرمایه یا ایجاد سرمایه و هم چنین نسبت به مقدار ریسک قابل قضاوت باشد اما تعداد دیگری از این استراتژی‌ها بر اساس رضایتمندی ذینفعان و تامین خواسته‌های آنان ارزیابی می‌گردد. الگوی ارزشیابی مالی و ریسک سرمایه‌گذاری مهم‌ترین وظیفه یک استراتژی ایجاد سرمایه است که حتی مقدم بر بقاء است. ارزیابی مالی و ریسک سرمایه‌گذاری به تحلیل گران در ارائه برآورد مناسب تری از درآمد و سودآوری کمک می‌کند. این ارزیابی منابعی که بایستی صرف گردد و مقدار ریسکی که روی منابع در استراتژی وارد می‌شود را شامل می‌شود که در این خصوص مواردی چون تحلیل فاصله در استراتژی، مفهوم بازگشت سرمایه، تکنیک ارزیابی جریان نقدی، تحلیل نقطه سر به سر، تحلیل پرداخت‌های دوره‌ای، نسبت نقدینگی و نهایتاً تحلیل سناریوهای پایه و شبیه‌سازی آنها قابل بهره‌گیری می‌باشند. ماتریس ارزیابی ۲*۲ در این روش یک ماتریس ۲*۲ بر اساس مقادیر حدی دو شاخص ارزیابی مهم و اولویت‌دار تشکیل می‌شود. در هر خانه از ماتریس استراتژی مواجه با ترکیب دو به دو شاخص‌ها پیشنهاد می‌گردد. ماتریس سهم و رشد بازار BCG گروه مشاورین بوستن شاخص‌های رشد بازار و سهم بازار را در قالب روش فوق پیاده کرده‌اند که به عنوان یک مدل تحلیل استراتژی متداول شده است. استراتژی‌هایی که در هر مورد پیشنهاد شده بصورت استعاره با عبارات سگ، گاو شیرده، ستاره و بچه نا اهل آمده است. به عنوان مثال در حالتی که سازمان از سهم بازار و رشد بازار بالایی بهره‌مند گردد همچون یک ستاره خواهد درخشید. این ماتریس به ماتریس پورتفولیوسازمان نیز مرسوم است. ماتریس SWOT تحلیل SWOT نیز با تعیین و تطبیق نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید از متداول‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل استراتژی می‌باشد. مناسب بودن استراتژی بستگی به شرایطی دارد که استراتژی در آن شرایط تحلیل و اندازه‌گیری می‌گردد. تشکیل ماتریس SWOT به شناسایی نقاط قوت و ضعف در محیط درونی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی سازمان و زمینه‌های توسعه کمک می‌کند. تعامل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها به صورت یک تحلیل کیفی استراتژی‌های مناسب را از بین مجموعه طرح‌های استراتژی عام پیشنهاد می‌نماید. با این حال انتخاب نهایی استراتژی مستلزم تحلیل‌های کمی و دقیق‌تر می‌باشد. استراتژیست‌ها با توجه به ماتریس SWOT چهار نوع استراتژی را می‌توانند معرفی کنند: استراتژی قوت-فرصت (SO) که از نقاط قوت سازمان در بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده می‌شود. استراتژی ضعف-فرصت (WO) که راهکارهای غلبه بر نقاط ضعف جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها پیشنهاد می‌گردند. استراتژی قوت-تهدید (ST) از نقاط قوت سازمان برای غلبه بر تهدیدها استفاده می‌کند. استراتژی ضعف-تهدید (WT) تلاش در ارائه راه‌کارهایی برای کاهش نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها دارد. اجرای استراتژی اصولاً هر مدل تئوری برای پیاده‌سازی، نیازمند حکم و اصلاح متناسب با موقیت عملیاتی و اجرایی می‌باشد. از اینرو تلاش زیادی صورت می‌گیرد تا نظریه‌ها قبل از پیاده‌سازی کامل به نحوی شبیه‌سازی گردند و یا در صورت نیاز بصورت محدود در محیط تست شوند. به طور مشابه استراتژی واقعی و قابل اجرا از تطبیق و تلاقی ایده‌ها و طرح‌های استراتژی با شرایط محیط بعنوان واقعتهای فضای حقیقی حاصل می‌شوند. به عبارتی ایده‌های تئوری در طراحی استراتژی عملیاتی نخواهند بود مگر در فضای واقعی قابل تجربه باشند و همواره با تغییرات شرایط محیطی قابلیت تطبیق و انعطاف داشته باشند. در مرحله اجرا سعی می‌شود بین فعالیت‌ها و آنچه برای حصول اهداف و موفقیت استراتژی لازم است تطبیق صورت گیرد و در زمان مورد نظر نتایج مطلوب حاصل گردد. مهم‌ترین محورهای تطبیق استراتژی عبارتند از: * ظرفیت سازمان * ساختار پاداش * سیستم‌های پشتیبانی داخلی * فرهنگ سازمانی ارزیابی استراتژی یکی از وظایف مدیران ارزیابی مستمر استراتژی سازمان می‌باشد. ارزیابی عملکرد سازمان با توجه به شرایط داخل سازمان و عوامل محیط بیرونی، نشان می‌دهد که آیا استراتژی موجود می‌تواند بقاء سازمان را در محیط پویای پیش‌روی، تضمین نماید؟ با اهداف: زمانی استراتژی مناسب است که سازمان را از بالاترین درجه هماهنگی و تطبیق سازمانی با محیط در مراحل اجرا و شبیه‌سازی اولیه برخوردار گرداند و کلیه عوامل داخلی و خارجی، قابلیت‌ها و تمایلات سازمان را مد نظر قرار دهد. مزیت

رقابتی یک استراتژی خوب می تواند سازمان را از مزیت رقابتی مستمر و دراز مدت برخوردار نماید. استراتژی از یک طرف باید قابلیت پر کردن فاصله با رقبای پیش رو را داشته باشد و از طرف دیگر بین سازمان و رقبای پشت سر فاصله بیشتری را ایجاد نماید. یک استراتژی مناسب، در ارتقاء عملکرد و کارایی سازمان نقش موثری دارد. عمدتاً دو بعد در توسعه و رشد کارایی حائز اهمیت است: اولین اینکه سود آوری و منافع مناسب را ایجاد نماید، دوم اینکه در دراز مدت بتواند توانایی لازم را در شرایط رقابتی تضمین نماید. فصل دوم تکنولوژی تعاریف تکنولوژی و نگرش ها تکنولوژی ریشه یونانی دارد و از دو کلمه **Logie** و **Techne** تشکیل شده است. **Techne** به معنی هنر، مهارت و آن چیزی است که آفریده انسان باشد و در مقابل **Arche** یعنی آفریده خداوند قرار دارد. **Logos** یا **Logie** در یونان قدیم به معنی علم، دانش و خرد بکار می رفته است. به این ترتیب تکنولوژی در ترکیب این دو کلمه هنر و مهارت در دانش و علوم را تداعی می نماید و این مفهوم نهفته است که انسان خردمند در تعامل با طبیعت به قوانین عام آن دست می یابد و با باز آفرینی این قوانین در محیط و شرایط دلخواه کاربردهای مورد نظر خود را ایجاد می نماید. بسیاری از تعاریف ارائه شده از تکنولوژی مضمون حل مشکلات علمی، حاکمیت بر شرایط محیط و توانایی تبدیل منابع و مواد اولیه به کالاهای قابل مصرف را دارند. گالبریت تکنولوژی عبارتست از کاربرد سیستماتیک علوم یا نوع دیگری از دانش و اطلاعات نظام یافته که در جهت عملیاتی کردن نیازها مورد بهره برداری قرار می گیرد. ارنست تکنولوژی به عنوان راهکارها و اهدافی تلقی می گردد که انسان ها را به تولید ماهرانه و اثر بخش رهنمون می کند. تکنولوژی به موافه هایی گفته می شود که هنرمندانه توسط انسان های با تجربه، با اطلاعات و دانش به کار گرفته می شوند و آنان را به خلق ایده، محصول و یا سرویس نائل می کند. روزنبرگ و فریشتاک تکنولوژی عبارتست از دانش مربوط به محصول، فرآیند و سازمان تولید که برای تولید کالا و خدمات به کار گرفته میشود. کلاکتون تکنولوژی عبارتست از به کار گیری شاخه های مختل علم برای حل مشکلات علمی که بدلیل تنوع شرایط محیطی ممکن است از ناحیه ای به ناحیه دیگر تغییر کند. به بیان دیگر تکنولوژی مجموعه ای از روش ها، تجربیات و علوم عملی است که انسان ها برای تسلط بر محیط و حل مشکلات مربوط به رابطه خود با محیط به کار می برند. نژی تکنولوژی در مطالعات مردم شناسی به ابزار یا اشاره دارد که انسان های نخستین برای حفظ بقای خود به کار می برده اند. امروز کاربرد تکنولوژی به طور عمده اشاره به اسباب تکنیکی نظیر ماشینها، ابزار و تجهیزات، خودروها، ساختمان ها و بزرگراه ها دارد. خلیل تکنولوژی تمام دانش ها، محصولات، ابزار، روشها و سیستم هایی است که به خدمت گرفته می شود تا محصول یا سرویسی ارائه شود. تکنولوژی فرآیند انتقال و تبدیل منابع به محصول از طریق دانش، تجربه، اطلاعات و ابزار است. تکنولوژی و دانایی تکنولوژی بخشی از دانایی است که برای خلق یک محصول، ارائه خدمات و یا توسعه بهره برداری از منابع محدود و گران بها به کار میرود، گرچه ممکن است در جهت تخریب و نابودی نیز مورد استفاده قرار گیرد. پیشرفت تکنولوژی در گرو توسعه و ارتقاء دانایی است. البته باید توجه داشت که دانایی مرادف با اطلاعات نیست، اما به میزان اطلاعات موجود بستگی دارد. دانایی قوه ادراک مغز انسان از اطلاعات است. انسان ها قادر هستند کلیه اطلاعات موجود در محیط اطراف خود را در قابل وقایع، اصول و تئوری ها که پایه یادگیری های او می باشند دسته بندی و پیاده سازی نمایند. با این حال تنها وقتی دانایی بصورت عملیاتی برای خلق چیزهای جدید، اجرای یک سیستم یا ارائه خدمات به کار گرفته شود وارد حوزه تکنولوژی می شود. تکنولوژی و کسب و کار در گذشته ارزش یک سازمان با عوامل زمین، سرمایه و تجهیزات سنجیده می شد، اما امروز تکنولوژی و دانش فنی که در انسانها و سیستم های توسعه آن هناده شده ارزش سازمان را تعیین می کند. کوئین نظریه ای را مطرح نموده است که بر اساس آن فعالیت شرکت ها در چهار سطح از تکنولوژی دسته بندی می شود: (۱) دانایی اشراقی یا **Know-what** این یک اصل اساسی و قابلیت ممتاز است اما برای موفقیت در کسب و کار کافی نیست. (۲) تجربه پیشرفته یا **Know-how** که کاربرد یادگیری های آکادمیک در عملیات اجرایی است. (۳) درک سیستمی یا **Know-Why** یک دانایی عات و معلولی است. (۴) خلاقیت ذاتی یا

Care-Why که شامل تمایلات، انگیزه‌ها و قدرت تطبیق است که برای کسب موفقیت لازم هستند. تکنولوژی و صنعت نقش تکنولوژی در صنعت در سه سطح مطرح شده است: *اولین و مهم‌ترین نقش، تولید و فرآیند در کارخانجات و صنایع است که کیفیت محصول، هزینه تولید، تجارت و تخصص مورد نیاز، نیازهای نگهداری، هزینه مواد و ظرفیت تولید را مشخص می‌نماید. هم‌چنین استاندارد بهداشتی و امنیتی، مسائل محیط داخلی/خارجی را تعیین می‌کند. *دومین تکنولوژی، تکنولوژی زیر ساخت و تاسیساتی است. که گرمایش، سرمایش، حمل و نقل داخل بیرون، ارتباطات، اداری، برق، آب، فاضلاب و سایر را رقم می‌زنند. *سومین تکنولوژی، تکنولوژی محصول است. تکنولوژی محصول عمر یک خط تولید را مشخص می‌کند. انتخاب، طراحی، ظرفیت فنی و امکانات محصول را تعیین می‌کند. اگرچه از طرف دیگر کیفیت، قیمت نیز بسیار حیاتی در رابطه با رقبا می‌باشد. نگرشهای تکنولوژی *از دید مشاوران مدیریت، تکنولوژی در برگیرنده خلق هنرها و تعامل نظام‌های مدیریتی و طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت و سازمان است. *تکنولوژی از نظر مدیران خطوط تولید با فرآیند تولید، برنامه ریزی تولید، برنامه ریزی مواد، نوع ماشین آلات تولید و روش تولید، تنظیم و راه‌اندازی ماشین آلات، به کارگیری و تولید محصول همراه است. *تکنولوژی از نظر تامین کنندگان مواد به عنوان فرآوری مواد جهت ارائه خالص‌ترین، دقیق‌ترین و مناسب‌ترین سرویس در پشتیبانی نیاز تولید کنندگان می‌باشد. *در بین طراحان محصول، تکنولوژی به عنوان طراحی بهترین محصول از نظر کاربری، نوع، تامین نیاز مشتری، زیبایی، انعطاف، اقتصادی بودن و فاکتورهایی از این قبیل می‌باشد. در ادبیات عصر حاضر تعبیری که از تکنولوژی ارائه می‌شود اغلب منبعث از نقش جدید تکنولوژی در دو دهه اخیر و ورود به قرن بیست و یکم می‌باشد. همه جا صحبت از تکنولوژی پیشرفته، تکنولوژی جدید، تکنولوژی نوظهور و تکنولوژی پیشگام مطرح می‌شود که اشاره به سطوح تکنولوژی دارند. این ترکیبات یا ترکیبات مشابه آنچنان مصطلح شده‌اند که شاید کمتر کسی به معنای دقیق آن توجه نماید. در فرهنگ جوامع تکنولوژیک هر یک از این ترکیبات بیشتر تداعی کننده یک محصول یا صنعت می‌باشد. هر کجا نامی از تکنولوژی پیشرفته به میان می‌آید ناخودآگاه صنایعی چون میکروالکترونیک، رباتیک، هوافضا و امثال آن به ذهن‌خاطر می‌آید. تکنولوژی، تکنولوژی پیشرفته، و تکنولوژی جدید واژه‌هایی هستند که امروز در مباحث مدیریت سیستمی از آن به کرات یاد می‌شود. الف- تکنولوژی مفهومی است که دانش مهارت و هنر و ذوق را در تعامل با یکدیگر قرار می‌دهد و هر سازمانی برای ایجاد ارزش افزوده ترکیب و تنوعی از آن را به کار می‌گیرد. ب- تکنولوژی برتر به واسطه محصولات پیچیده، داشتن تعداد زیادی رقبای باهوش و مستعد، مشتریان پیچیده و تغییرات زیاد تشخیص داده می‌شود. این ویژگی‌ها در قالب دو پارامتر عمده تکنولوژی و بازار متغیر و غیر قطعی خلاصه می‌گردد. الف- تکنولوژی یک ترکیب هماهنگ و سازگار از سخت افزار، نرم افزار، و مغز افزار است که در بستر یک شبکه زیر ساختاری مفهوم و معنای واقعی خود را پیدا می‌کند. تکنولوژی صرفاً یک ابزار یا دانش انجام یک کار یا یک ایده و طرح نیست، بلکه ماهیتی شبیه به جامعه با کل ارتباطات اجتماعی مربوط به آن را دارد و تنها با چنین نگرشی قابل درک و اراده و رهبری خواهد بود. اجزاء اصلی و اساسی تکنولوژی که در ارتباط متقابل با یکدیگر و مکمل یکدیگر هستند و از اهمیت یکسانی برخوردارند عبارتند از: • سخت افزار: ساختار فیزیکی جانمایی منطقی ابزار و ماشین آلات برای تامین اهداف مشخص سازمان را در بر می‌گیرد. • نرم افزار: شامل قواعد، راهنماها و الگوریتم‌های لازم برای استفاده از سخت افزار جهت عملی نمودن اهداف مشخص سازمان می‌باشد. • مغز افزار: منظور از مغز افزار اهداف، کاربردها، تعادل و تنظیم بین نرم افزار و سخت افزار، دانستن چه و چرا برای یک تکنولوژی می‌باشد. • شبکه پشتیبانی: سازمان، امور اداری و مدیریتی و ساختار فرهنگی مناسب، شامل قواعد کار، سیستم‌های اندازه‌گیری استاندارد، سبک مدیریت و فرهنگ الگوهای سازمانی و غیره می‌باشد. ب- تکنولوژی برتر: تکنولوژی برتر به سه دسته‌ای از تکنولوژی اطلاق می‌شود که تاثیر زیادی در ساختار و سازمان شبکه پشتیبانی ایجاد نماید. به عبارت دیگر تکنولوژی برتر ماهیت امور و کارایی و توانمندی آنها، نوع ارتباط و ماهیت جریان‌های فیزیکی

اطلاعات و انرژی، نیازهای مهارتی، قواعد و مقررات، سبک مدیریت و هماهنگی و حتی فرهنگ سازمانی را تغییر می دهد. تکنولوژی برتر این امکان را فراهم می کند که هم کارهای جدیدی انجام شوند و هم کارها با روش های جدید و متفاوت انجام گردند. اطلس تکنولوژی که به وسیله مرکز انتقال تکنولوژی آسیایی سازمان ملل متحد منتشر شده است مدعی ارائه مدل مناسبی برای اندازه گیری سطح تکنولوژی است. در این مجموعه با این دیدگاه که تکنولوژی عامل تبدیل کننده منابع طبیعی، زمین، سرمایه و نیروی انسانی به کالای ساخته شده می باشد تکنولوژی به چهار جزء جداگانه تقسیم شده است • ماشین آلات و ابزار تولید وسایلی که تکنولوژی در آن جای گرفته است و شامل تمام امکانات فیزیکی برای تبدیل می باشد • مهارتها و تجربیات تولیدی تکنولوژی نهفته در انسانها که شامل تخصص، مهارت، چالاکی، نوآوری، ابتکار و نبوغ می باشد • اطلاعات و دانش فنی تولید که تکنولوژی نهفته در اسناد مانند طرح ها، نقشه ها، مشخصات، مشاهدات، روابط، محاسبات، نمودارها و نظریه ها میباشد • سازمان دهی و مدیریت تکنولوژی نهفته در سازمان که شامل تمام چارچوب های مورد نیاز مانند سازماندهی، شبکه سازی، مدیریت و بازار یابی بصورت سیستماتیک می باشد. تاریخچه تکنولوژی پیدایش اولیه های تکنولوژی مربوط به زمانی بوده که انسانها برای دفاع یا شکار، سنگ های عادی را تراشیدند و به عنوان ابزار نبرد مورد استفاده قرار دادند. انگاز از تدابیر هنر و مهارت های خود در ساخت نیزه و تیر و کمان بهره گرفتند. شاید بتوان اختراع وسائل حمل و نقل، ابزار کشاورزی و لوازم خانگی اولیه و استخراج فلزات را نیز اولین پایه های تکنولوژی تجاری محسوب نمود. گرچه اطلاعات موجود از سابقه تکنولوژی به مواردی منحصر می گردد که به دلیل ماندگاری بهره برداری یا نقش آنها در تحولات بعدی مورد شناسایی قرار گرفته اند، اما همه حکایت از بهره گیری تکنولوژی در زندگی اجتماعی، اقتصادی و دفاعی جوامع بشری دارند. تحولات تکنولوژی تکنولوژی جدید و یا تکنولوژی برتر در ۵۰ سال گذشته تاثیرات ساختاری و محتوایی عمیقی روی سازمانها و مراکز تولید کننده تکنولوژی داشته است. به طوری که این ساختارها در روند خود بارها شاهد تغییر و تحول اساسی از نظر اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، بازار و اقتصادی بوده اند. محور تغییرات مذکور در شرکتهای کسب و کار عمدتاً تغییرات تکنولوژی در محصول، فرآیند تولید و توسعه تکنولوژی بوده است. ایت تغییرات چنانچه از نظر زمان، محصول، بازار و تهدیدات رقبا درست انجام شود ماندگاری و بقای شرکتهای را افزایش می دهد. در مقابل اگر مورد انتخاب نوع تکنولوژی و یا مقطع زمانی تغییر، تصمیم گیری مناسب صورت نگیرد شرکت را در لیست شرکتهای ناموفق و فراموش شده قرار خواهد داد. استراتژی های کاهش هزینه (از طریق کاهش موجودی، مشارکت در توسعه تکنولوژی، طولانی کردن سیکل عمر تکنولوژی، انبوه سازی محصول و توسعه بازار، تدوین نظام های کارایی و راه کارهای دیگر)، افزایش کیفیت (بر اساس توسعه منابع انسانی، تدوین نظام های بهره وری و اندازه گیری، بهبود مستمر در محصول و تولید و افزایش سرویس به مشتری) و افزایش رضایت مشتری (قابلیت اتکاء مشتری به شرکت در دراز مدت، انعطاف پذیری در سرویس و محصول، سرعت در پاسخ گویی به نیاز مشتری و نهایتاً سرویس و خدمات قبل و بعد از فروش) مورد نظر طراحان سیستم های مذکور می باشد. براساس نگرش های نوین مدیریت، تحولات سریع در شرکت های بین المللی در حال انجام است. منظور از تحولات صرفاً ایجاد تغییر نیست به انتخاب اهداف و استراتژی ها، آگاهی نسبت به تعیین محصول و تکنولوژی، آگاهی نسبت به ساختار و فرآیند تولید، روند تغییر را به طور مناسب تعیین می نماید. بر این اساس می توان دسته بندی جدیدی از تکنولوژی محصول، تکنولوژی فرآیند و تکنولوژی سازمان مدیریت را در جهت توسعه و ارتقاء تکنولوژی ارائه نمود. تکنولوژی محصول توسعه تکنولوژی وابستگی زیاد به محصول/سرویس و بازار دارد. ابتکارات و اختراعات محصول در دو قرن گذشته سبب پیدایش سطح استاندارد بالاتری در زندگی مردم گردیده است. سیر تکامل و تکوین تکنولوژی الف) تکنولوژی تنها بر روی روند جریان امور تاثیر می گذارد و زمینه را برای انجام سریع تر، گسترده تر و کارا تر فعالیتها فراهم می کند، در حالیکه در ماهیت کمب جریان، ساختار شبکه پشتیبانی، مهارت ها، سبک ها و اسلوب ها و فرهنگ سازمان تغییر حاصل نمی گردد. تکنولوژی این امکان را فراهم

می‌کند که فعالیتهای جاری با روش موجود به نحو بهتری انجام گردد. مدیریت نقش اجرایی در ایجاد و بهبود بهره‌وری و کارایی، استانداردها، مهارت‌ها، سلسله مراتب اجرایی امور، بازار و تعادل دارد. ب) تکنولوژی موجود (تثبیت یافته) در شرایطی مورد بهره برداری قرار می‌گیرد که شبکه پشتیبانی و جریان فرایندها ثابت است. به عبارتی همه فعالیت‌ها در یک ساختار ثابت همانطور که هست پیش می‌رود. این شرایط وضعیت تثبیت شده تکنولوژی را بیان می‌کند. نقش مدیریت در این تکنولوژی حفظ وضعیت موجود از نظر اداره استمرار فعالیتهای سیاستهای بروکراسی، وابستگی‌ها و آداب و سنن است. ج) تکنولوژی برتر تاثیر خود را روی جریان و ساختار نشان می‌دهد و در حقیقت ساختار طبیعی ارتباط و کارایی و پشتیبانی را با هم تغییر می‌دهد. به عبارتی قابلیت انجام کارهای متفاوت از وضعیت موجود را با روش‌های متفاوت میسر می‌سازد و از این جهت از هر دو تکنولوژی قبلی متمایز می‌گردد. در مجموع شبکه پشتیبانی، وظایف مهارتها، فرهنگ، کیفیت، کارایی، سبک، قابلیت تغییر در حجم و کیفیت و سایر پارامترهای سازمانی و تکنولوژیکی را تغییر می‌دهد. در این مورد مدیریت نقش رهبری و مربی را دارد؛ نوآوری، دانش، مهارتهای محوری، خودمدیری و فعالیت‌های چند رشته‌ای مقوله‌هایی هستند که مورد توجه خاص قرار می‌گیرند. ویژگی تکنولوژی در قرن ۲۱ پویایی محیط و سرعت در رشد و تحولات بازار و تکنولوژی در قالب عدم قطعیت در بازار و عدم قطعیت در تکنولوژی به عنوان دو ویژگی برای تکنولوژی مطرح می‌گردد که خود شاخص تمایز میان تکنولوژی برتر و تکنولوژی ساده تلقی می‌گردد. عدم قطعیت بازار ناشناخته بودن آن دسته از انتظارات و نیازهای مشتریان است که با تکنولوژی جدید قابل تامین است؛ عدم قطعیت تکنولوژی در واقع عدم اطمینان به موفقیت و قابلیت تکنولوژی در پاسخگویی به نیاز مشتری است. عدم قطعیت تکنولوژی در مواردی که تکنولوژی جدید باشد یا با تغییرات سریع همراه باشد با عدم قطعیت بالاتری مواجه خواهیم بود. ۱- عدم وجود اطلاعات کافی درباره عملکرد نهایی محصول و عدم اطمینان از این مطلب که عملکرد محصول دقیقاً مطابق انتظار است و همانگونه که به مشتری وعده داده شده عمل خواهد کرد. ۲- عدم برخورداری سازمان از یک برنامه و چارچوب زمانی مشخص و سازمان یافته برای عرضه و تحویل محصول. این مسئله خود ممکن است به دلیل عدم اطمینان از قدرت مالی خریدار بوجود آید. ۳- ابهام تولیدکننده خدمات یا محصول نسبت به توانایی ارائه خدمات بعد از فروش با توجه به اهمیت سرویس دهی به مشتری. ۴- خطرات ناشی از الگوهای نادرست کاربرد تکنولوژی جدید. ۵- نگرانی درباره قدیمی شدن تکنولوژی‌های موجود. ترس از کنار گذاشته شدن تکنولوژی‌هایی موجود به واسطه ظهور تکنولوژی جدید موجب می‌شود که بازار در برابر ورود محصولات این تکنولوژی مقاومت نشان می‌دهد. عدم قطعیت بازار بعد دوم از ویژگی‌های تکنولوژی در بازار به ظهور میرسد. در فرهنگ سنتی، بازار یابی را استفاده از هر تکنیک و ترفندی برای تبادل محصول با پول مرسوم تلقی می‌کردند. اما در بازار یابی جدید تلاش برای سوق دادن فرآیند کسب و کار به سمت پوشش، ایجاد، توسعه نیازها می‌باشد و نهایتاً جلب مشتری محورهای اصلی به شمار می‌آیند. ۱- استفاده از محصولات تکنولوژی جدید بدون اطلاع کافی از کاربردهای صحیح و قابلیت‌های آن. ۲- تغییر نیازهای مصرف کنندگان (منطبق با شرایط محیطی) به نحو غیر قابل پیش بینی و بسیار سریع. ۳- عدم وجود استانداردهای خاص در بازار و صنایع به منظور ایجاد سازگاری بین محصولات مختلف. ۴- تغییر در سرعت تحولات و گسترش محصولات تکنولوژی پیشرفته و عدم امکان پیش بینی بازار آتی بر اساس روند گذشته. ۵- نامشخص بودن حوض بازار محصولات و تکنولوژی جدید. الگوهای ارزیابی و تعیین موقعیت تکنولوژیکی تعیین موقعیت تکنولوژی و تشخیص فاصله تکنولوژیکی، با بررسی وضع موجود در مقایسه با وضع مطلوب و همچنین وضعیت جهانی میسر می‌گردد. مدل‌های کمی و کیفی متعددی برای این منظور ارائه شده است که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند. تکنیکی که اطلس تکنولوژی معرفی کرده، در صدد آن است که خلاء میان تکنولوژی موجود را از ابعاد مختلف توسعه تکنولوژی، با شرایط مطلوب مورد بررسی و مورد ارزیابی قرار دهد. اجزاء چهارگانه تکنولوژی یعنی (۱) ماشین آلات و ابزار تولید، (۲) مهارتها و تجربیات، (۳) اطلاعات و دانش فنی تولید و (۴) سازماندهی و مدیریت روی چهار قطب یک

محور مختصات متعامد در یک روند تکاملی، از نظر میزان پیچیدگی، قرار می‌گیرند. با وزن دهی هر عامل و سپس اتصال نقاط حاصل بر روی محورها، سطح چهار ضلعی محاط شده به عنوان شاخص ارزیابی و مقایسه تکنولوژی مورد لحاظ قرار می‌گیرد. فرآیندی که این چهار جزء را در سطح بالاتری از پیچیدگی به کار گیرد تکنولوژی پیشرفته تری به شمار می‌آید. ضمن اینکه این مدل از نظر ساختار و کاربرد به واسطه سادگی و نمایش تصویری ارزیابی، از ویژگی‌های مثبتی برخوردار است، اما متأسفانه با مشکلاتی چون تعامل کلیه اجزاء مواجه است. عوامل تعیین کننده موقعیت تکنولوژی در متدولوژی زلنی شامل فاکتورهای زیر می‌باشد: ۱- عوامل فضای فیزیکی و کارخانه؛ که مهم ترین اجزاء این عامل استقرار، اندازه، موجودی، امنیت محیطی، تعمیر و نگهداری و جابجایی مواد و کالا- میباشند. این عامل بیشتر به فضای فیزیکی و مظاهر خط تولید و فرایند مربوط می‌گردد. ۲- عوامل مالی/اقتصادی؛ که اصولاً منابع سرمایه گذاری، کنترل هزینه و قیمت تمام شده و سلامت مالی سیستم را شامل می‌گردد. ۳- عوامل استراتژیک؛ که تعامل رویکرد، اهداف سازمان و مسائل برون سازمان و تغییر محصول و بازار (سهم بازار، ترکیب مشتری، تهدید رقبا)، پیچیدگی (انتخاب محصول، عرضه کنندگان و عملیات) را در بر می‌گیرد. ۴- عوامل انسانی؛ که با مدیریت منابع انسانی، انعطاف پذیری سیستم های پاداش و ارتباطات همراه است. ۵- عوامل کلیدی تکنولوژی؛ که از حساسیت بیشتری برخوردار است مسائلی چون نوآوری (در محصول، فرایند، تحقیق و توسعه)، انعطاف (در توسعه، محصول، عملیات، تولید، فرایند، نگهداری)؛ قیمت (هزینه ها، اندازه اقتصاد، موجودیها، میزان مصرف)، کیفیت (تولرانس ها، قابلیت اطمینان، بازرسی، بهبود مستمر) و سرویس (خدمات، زمان تحویل، ارتباط با مشتری، زمان واکنش به تقاضای مشتری) را در بر می‌گیرد. مدل ارزیابی تکنولوژی که بر اساس عوامل پنج گانه فوق بنا شده است ابزار متعددی برای این منظور می‌باشد. روش دیگری که در سنجش و ارزیابی تکنولوژی مطرح می‌گردد شاخص گذاری رقابتی است. این معیاری است که شرکت ها به واسطه آن می‌توانند ابعاد توسعه مورد نیاز برای حضور در بازار های رقابتی و یا استراتژیک را تعیین نمایند. محور اصلی شاخص گذاری رقابتی بر پایه کمپانی های مطرح در سطح منطقه ای و جهانی و پیشگام در تکنولوژی قرار می‌گیرد اما شرکت های مطرح نیز خود در سطوح مختلف تکنولوژی فعالیت می‌نمایند لذا در مرحله اول لازم است که سطح مطلوب به درستی مورد شناسایی قرار گیرد. آنگاه مطالعه و بررسی روند حرکت شرکت مورد نظر تا حدی می‌تواند به عنوان راهنمای گام برداشتن در مسیر توسعه و جذب تکنولوژی قرار گیرد. فصل سوم مدیریت تکنولوژی تعاریف و مفاهیم مدیریت تکنولوژی یک حوزه چند رشته ای از مهندسی، علوم طبیعی، علوم اجتماعی، تجارب صنعتی و تئوری های کسب و کار را شامل می‌شود. یک مهندس از دیدگاه ماشین ها و ابزار به تکنولوژی می‌نگرد. یک اقتصاددان تکنولوژی را عاملی برای کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری می‌داند. برای مردم شناس مفهوم فرهنگی دارد و برای جامعه شناس نشانی از تحول اجتماعی است. با این حال همه این گروهها بر این مساله اتفاق نظر دارند که هدف از کاربرد تکنولوژی دگرگون کردن و متحول کردن محیطی است که انسان ها در آن زندگی می‌کنند. منظور از مدیریت تکنولوژی، مدیریت سیستم هایی است که بستر مناسبی برای خلق، جذب و توسعه تکنولوژی فراهم می‌کند. تکنولوژی فی‌النبسه می‌تواند خوب و یا بد باشد. آنچه که سبب می‌گردد تکنولوژی مفید و ارزشمند معرفی گردد مدیریت و کاربرد آن است. تحقیق و توسعه از مولفه های اساسی در خلق و ارتقاء تکنولوژی به شمار می‌آیند اما آنچه از نظر کسب ثروت به واسطه تکنولوژی حائز اهمیت است کاربردی کردن یا اصطلاحاً تجاری کردن تکنولوژی است. و این وقتی محقق می‌شود که تکنولوژی با جامعه و نیاز های مشتری اتصال عمیق و حقیقی ایجاد نماید. مشتری می‌تواند به یک فرد، یک سازمان یا یک ارگان دولتی مثل نیروهای نظامی اطلاق شود. مدیریت تکنولوژی در سطح سازمان یک حوزه چند رشته ای است که به برنامه ریزی، توسعه و پیاده سازی توان مندی های تکنولوژی در جهت تدوین و تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌پردازد. مدیریت تکنولوژی در سطح ملی و دولت از دید کلان زمینه های دانایی است که به منظور تعیین و پیاده سازی سیاست های توسعه و کاربرد تکنولوژی با ملاحظه تاثیر تکنولوژی بر

جامعه، سازمانها، افراد و طبیعت مورد استفاده قرار می‌گیرند. در سطح ملی تمرکز بیشتر بر روی نقش سیاست‌های عمومی است که به پیشرفت علوم و تکنولوژی می‌پردازد. تاثیر تکنولوژی بر جامعه به ویژه نقش آن در رشد توسعه اقتصادی پایدار، تاثیر تغییرات تکنولوژی بر جامعه و نوع آموزشی که نیاز دارند، هم چنین سلامت و امنیت جامعه و نهایتاً محیط زیست از جمله محورهای مورد توجه مدیریت تکنولوژی در این سطح به شمار می‌روند. مدل مفهومی مدیریت تکنولوژی در مدل مفهومی ارتباط بین اصول علم و مهندسی و اصول اداره بازار با اصول مدیریت مشخص گردیده است. این مدل بیانگر این ایده است که تکنولوژی بایستی به بازار و سیستم‌های اقتصادی مرتبط شوند. این وظیفه به عهده مدیریت تکنولوژی است که تمرکز بیشتری روی راهکارهای ایجاد و خلق تکنولوژی داشته باشد و به واسطه ایجاد فرصت‌های مناسب در بازار در جهت تولید ثروت بهره‌برداري نماید. توسعه تکنولوژی روند تغییر و توسعه تکنولوژی در دو جهت می‌باشد. اول در جهت عملکرد بالاتر و جهت دوم در تامین رضایت و نیازهای عمومی جامعه می‌باشد. عملکرد بالاتر در تکنولوژی به معنی سرعت بالاتر، ظرفیت‌سازی بیشتر، توسعه اثر بخشی هزینه، کارایی بالاتر، افزایش توانایی، کاهش تلاش انسان، آرامش بیشتر، کاربری‌های مکانیزه بیشتر می‌باشد. توسعه تکنولوژی را زیر بنای رشد اقتصادی می‌دانند. بر اساس تئوری‌های موج بلند هر گونه تغییر در اقتصاد کشور‌های پیشرفته، بر اقتصاد کشورهای در حال توسعه تاثیر می‌گذارد. از این رو توسعه تکنولوژی سبب می‌شود کشورها به هم نزدیک‌تر شوند و آنها را قادر می‌سازد تا در فعالیت‌های بین‌المللی مشارکت کنند و از آن منتفع گردند. توسعه تکنولوژی در هر جامعه با سایر عوامل محیطی همچون ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ساختار سازمان نیز در تعامل است. تویس معتقد است اهمیت توسعه تکنولوژی در فرآیند توسعه ملی از این حقیقت آشکار می‌گردد که کاربرد تکنولوژی تحولات عظیمی را در سطح استاندارد زندگی جوامع توسعه یافته و یا در حال توسعه بوجود آورده است. در عصر حاضر پدیده‌های علمی و تکنولوژیکی نقاط عطف تازه‌ای در بروز مزیت‌های نسبی و رقابتی کشورها بوجود آورده‌اند. هم‌چنان که قدرت اقتصادی بازتابی از توسعه تکنولوژی تجاری آن کشور است، قدرت دفاعی نیز متأثر از توسعه تکنولوژی‌های دفاعی می‌باشد، اگرچه تحولات جدید تکنولوژیکی و پارادایم‌های جهانی مرزهای بین تکنولوژی تجاری و دفاعی را تا حد زیادی از بین برده است. عوامل توسعه تکنولوژی در تعامل مستقیم با سایر عوامل محیط قرار دارد. تغییرات در تحولات سیاسی، نظامی، اجتماعی، اقتصادی، سازمان و مدیریت، مشتری‌ها، رقبا و بازار همواره بر روند توسعه تکنولوژی تاثیر گذاشته است و بالعکس توسعه تکنولوژی از دیر باز نقش عظیمی در ارتقاء سطح زندگی و رشد اقتصادی ملل جهان داشته است. امنیت جغرافیایی، سیاسی، دفاعی، و ملی نیازمند ایجاد توانایی در مقابل هر گونه تهدیدی از جانب محیط فراملی، ملی و داخلی سازمان می‌باشد. امروز تکنولوژی به عنوان محور اصلی موازنه قدرت شناخته می‌شود و زیر ساخت حاکمیت در ابعاد سیاسی، نظامی، اقتصادی و فرهنگی به شمار می‌رود. که هر یک در برهه‌ای از زمان محور قدرت محسوب گردیده‌اند. تکنولوژی در محیط ملی - عمومی مطالعات انجام شده نشان می‌دهد توسعه در هر کشور عبارتست از اصول ثابت، پذیرفته شده و بدیهی همه ملل و کشورها. شاید نتوان ملت یا کشوری را سراغ گرفت که نسبت به موضوع توسعه بیگانه باشد و یا رسیدن به سطوح بالای توسعه را طلب ننماید. به همین منظور شاخص توسعه یافتگی اگر چه با سطح رفاه اجتماعی و در آمد سرانه ارزیابی می‌گردد اما بدون استثناء در همه زمینه‌ها فناوری، موتور توسعه نام گرفته است. فناوری در سطح ملی بر اساس ظرفیت‌های ایجاد شده و کاربرد آن اندازه‌گیری می‌شود. وجود مراکز تحقیقاتی، دانشگاهی، آموزشی، تعداد نخبگانف‌اعضاء هیئت علمی، دانشجویان و سطح سواد به عنوان شاخص‌های بالقوه شناسایی می‌گردند و شاخص‌هایی چون حجم صادرات محصولات تولیدی، سهم بازار جهانی، تعداد محصولات ارائه شده، تنوع محصول، سطح فناوری و فرآیند، و محصولات از شاخص‌های بالفعل می‌باشند. تکنولوژی در محیط ملی - اختصاصی نوع و سطح فناوری که شامل رشد و توسعه فناوری در محیط قابل دسترس بوسیله همکاران و یا رقابت بر روی آن به وسیله رقبا می‌باشد از موضوعات مطرح در محیط اختصاصی است. دسترسی به فناوری مورد

نظر در صنعت خاص که در محیط ملی (محلی) قابل دسترس و از پشتوانه های قانونی و سیاسی در جهت بهره برداری مضاعف برخوردار می گردد، سبب شکوفایی و خلاقیت در آن محیط می شود. هم چنین سرمایه گذاری روی فناوری پایه که مستلزم همکاریهای محیط اختصاصی و نظام ملی می باشد، سبب جلوگیری از سرمایه گذاری های سنگین و در مقابل تقویت ابتکارات موردی سازمانها می شود. از طرف دیگر تهاجم رقبا در بازار ملی (محلی) و ارائه فناوری برتر و پیشرو، سبب تغییرات جدی در استراتژی های سازمانی می گردد. از اینرو محاسن و معایب فناوری محیط اختصاصی به عنوان پشتیبانی دهنده و یا تضعیف کننده از عوامل موثر بر تصمیم گیری استراتژیک یک سازمان می باشد و باید دقت و توجه کافی نسبت به آن مبذول گردد. تکنولوژی و رشد پایدار سیاستهای عمومی توسعه تکنولوژی که قادر باشند به چالش های قرن حاضر پاسخ دهند، برای دستیابی به رشد اقتصادی پایدار و سطح بالای استاندارد زندگی ضروری هستند. آغاز قرن ۲۱ همراه با تغییرات شدید در تکنولوژی بوده و در این دوره ماهیت تجارت دگرگون شده است. سیستم های مدیریتی نیز همگام با این تغییرات متحول شده اند و در نتیجه پارادایم های جدید در کسب و کار مطرح گردیده است. به روایت دیگر بایستی در استراتژی های یک هارمونی بین سیستم های اقتصادی با ظرفیت های تکنولوژیکی و تجارت در داخل سازمانهای کسب و کار پدید آید. تکنولوژی امروز مهمترین تفاوت عصر حاضر با دوران گذشته در تغییرات سریع و تنوع زیاد تکنولوژی نهفته است. رقابت جهانی نیز موضوع جدیدی است. تکنولوژی در چند دهه اخیر با یک رشد نمایی مواجه بوده و بیش از مجموع رشد آن در چند هزار سال قبل بوده است. این تغییر همراه با تحولات شدید در تقاضای بازار، نیاز به ساختارهای انعطاف پذیر را توجیه نموده است. رقابت در سطح ملی و فراملی در گرو سیستم اقتصادی مناسب، توانمندی های تکنولوژیکی و قدرت تجارت در محیط جهانی است. تولید ثروت آدام اسمیت در قرن ۱۸ در کتاب ثروت ملل موضوع تولید ثروت و توزیع آن را در قالب یک فرآیند مطرح نمود و قدرت ثروت را بر شمرد. او معتقد بود که سرمایه مهم ترین عامل در تولید ثروت است و هر ملتی باید بر اساس مزیت مطلق خود، محصول تولید کند. بوسکین و لو نشان دادند که سه عامل سبب رشد اقتصادی است: سرمایه، نیروی انسانی و توسعه تکنولوژی. سرمایه هر گونه منبعی اعم از کالا و سرویس است که سبب تولید کالا و سرویس دیگر می شود؛ مانند ماشین، ابزار و منابع طبیعی. منابع انسانی نیز سرمایه انسانی برای کار است. ترکیب این دو عامل با تکنولوژی سبب رشد اقتصادی می گردد. دوره موج بلند بسیاری از صاحب نظران معتقدند که هر تکنولوژی جدید سبب توسعه اقتصادی می شود؛ که در ادبیات اقتصاد نظریه موج بلند یا دوره اقتصادی بلند مدت نامیده می شود. از جمله منش مطرح نمود که تکنولوژی های بنیادی جدید نقطه آغاز رشد اقتصادی در هر موج هستند. اما بتز معتقد بود که در پس هر موج بلند تعامل بین تکنولوژی جدید، فرصت های ناشی از آن و افزایش سرمایه نقش آفرینی می کند. بتز بر این اساس چرخه این موج را بر ۸ اصل بیان کرده است. تکنولوژی و اقتصاد ملی کشورهای توسعه یافته به کشورهایایی گفته می شود که به نحو مطلوب از تکنولوژی برای ایجاد ثروت استفاده می کنند. در واقع تکنولوژی به خودی خود تولید ثروت نمی کند بلکه استفاده و کاربرد مناسب و موثر تکنولوژی سبب توسعه کشورها می شود. وقتی که تکنولوژی در جهت ایجاد ارزش افزوده در منابع به کار می رود و محصول و سرویس آن وارد بازار شود افزایش ثروت صورت می گیرد. اختراع اختراع به یک ایده یا یک تکنولوژی بدیع گفته می شود که ممکن است به خلق یک محصول جدید، یک فرآیند جدید و یا سیستم ناشناخته منجر گردد. ماشین بخار، ترانزیستور و ماشین زیراکس از جمله اختراعات مهم بشر هستند. نوآوری ابتکار و نوآوری عبارتست از خلق یک محصول، سرویس یا فرآیندی که برای یک سازمان جدید باشد و سبب حضور سازمان در بازار گردد. لزومی ندارد که این پدیده برای کل جهان باشد بلکه کافی است در یک سازمان برای اولین بار مطرح و پیاده سازی شود. فرآیند نوآوری تلفیقی از تکنولوژی های موجود و اختراعات انجام شده را در بر دارد که برای خلق یک محصول، فرایند یا سیستم جدید و یا توسعه آنها به کار گرفته می شود. نوآوری تکنولوژی نیازمند فعالیت های زیادی در جهت توسعه گام به گام و تحولات رادیکالی در بیش از یک شاخه از صنعت

می باشد. مدل های نوآوری تکنولوژی راتول در دهه ۱۹۵۰ این پیش فرض را مطرح کرده بود که نوآوری تکنولوژی یک فرایند متوالی است که با کشف علم شروع می شود و در نهایت به صورت محصول وارد بازار می گردد. با این حال مواردی مشاهده می شد که نیاز بازار سبب رشد تکنولوژی و بروز نوآوری می گردید. روند اول در قالب یک عامل درونی برای نوآوری تکنولوژی قرار می گیرد و مطرح می گردد که علوم و تکنولوژی ذاتا برای توسعه دچار تغییر می شوند. روند دوم نمایانگر عامل اقتصادی است، نیاز به بازار جدید، ایجاد سرمایه و توسعه اقتصادی به عنوان محرک در فرآیند نوآوری وارد می شود. حال آنکه در جهان واقعی ترکیب این دو روند حاکم هستند. مدل کشش بازار مدل نوآوری تکنولوژی بر اساس کشش بازار بعد از دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تکنولوژی اغلب برای پاسخ گویی به نیاز و تقاضای بازار شکل می گیرد. اما این مستلزم اطلاعات بالای مشتریان از سطوح تکنولوژی است که همیشه امکان پذیر نیست. به همین جهت در اکثر مواردی که نوآوری تکنولوژی در نتیجه کشش بازار اتفاق افتاده از نوع نوآوری گام به گام یا در حد یک مرحله رشد در تکنولوژی موجود بوده است. فرایند نوآوری تکنولوژی فرایند نوآوری به صورتهای مختلف بیان گردیده است که نمونه هایی از آن ارائه می گردد: الف: فرآیند نوآوری تکنولوژی فرایند نوآوری تکنولوژی ۸ مرحله ای از تحقیق پایه (افزایش درک عمومی از قوانین طبیعی)، تحقیق کاربردی (حل یک چند مشکل عمومی جامعه)، توسعه تکنولوژی (فعالیتی که سبب تبدیل دانش و ایده به سخت افزار، نرم افزار و سرویس می گردد). پیاده سازی تکنولوژی (فعالیتی که در جهت عرضه محصول به بازار صورت میگیرد) تولید (یک سری از فعالیتهایی که ایده و دانش و مفاهیم طراحی شده را تبدیل به محصول یا سرویس نماید که شامل ساخت، کنترل، لجستیک و توزیع است)؛ بازاریابی (ایجاد بازار برای تولید و جذب مشتریان)؛ باوروری و رشد (توسعه و جلوه گر کردن تکنولوژی (ایجاد یک شرایط رقابتی با حضور بهتر برای تکنولوژی) تشکیل می گردد. ب: فرایند نوآوری تکنولوژی (مدل عمومی) این مدل عموماً مورد توجه تعداد زیادی از دانشمندان قرار گرفته است که بلوک اصلی در مورد تکنولوژی ها و موقعیت چندان تفاوت ندارد اما در پیاده سازی ممکن است که سبب اعمال نظر روی اجرا و تغییر تکنیکها گردد. ج: فرایند نوآوری تکنولوژی مارتین در این مدل فرایند نوآوری تکنولوژیکی همانند یک معادله زنجیره ای در شیمی تجسم شده است. فرایندی در بازار به موفقیت می رسد که نتیجه بر همکنش پایدار اجزاء این زنجیره باشد. ه: فرایند ابداع تکنولوژی به روش بردوگنا بردوگنا مدلی متفاوت با فرایند خطی مرسوم در نوآوری یک فعالیت تعاملی و غیر خطی است. تنها علوم، مهندسی و تکنولوژی نیستند که در این فعالیت نقش دارند بلکه تعاملات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و سیاست های عمومی را که در فرایند ایجاد ثروت موثر هستند نیز در بر دارد. و: فرایند ابداع تکنولوژی ذاکی ذاکی و خلیل بر پایه تجارب بدست آمده در زمینه توسعه بیوشیمی فرایندی ارائه کرده اند که مولفه های آن بسیار شبیه به فرایند عمومی نوآوری تکنولوژی است. فرایند توسعه تکنولوژی هنگامی که سازمانی از تکنولوژی های موجود استفاده کند فرایند توسعه تکنولوژی الگوریتم دیگری پیدا می کند. در واقع این فرایندها برای سازمانهای مرسوم به دنباله رو و عقب مانده کارایی دارد، در حالیکه فرایند نوآوری تکنولوژی که در بخش قبل ارائه شد ویژه سازمانهای پیشگام است. پژوهشگران این فرایند توسعه تکنولوژی را از ابعاد مختلف ارائه نموده اند. انوس انوس فرایند توسعه تکنولوژی را در دو فاز آلفا و بتا مطرح کرده است. فاز آلفا مربوط به مراحل است که یک تکنولوژی نو و جدید را وارد محیط سازمان می شود. فاز بتا هرگونه اقدامی در جهت تطبیق تکنولوژی با محیط سازمان؛ اصلاح و نوآوری در آن را شامل می گردد. کیم کیم مراحل توسعه تکنولوژی را در تطبیق با شرایط کشورهای در حال توسعه بیان نموده است که به ترتیب عبارتند از: (۱) به کارگیری تکنولوژی جدید، (۲) بومی سازی تکنولوژی با محیط سازمان، (۳) اصلاح و بهبود تکنولوژی. لال لال نیز فرایند مشابهی را مطرح نموده است با این تفاوت که مرحله دوم ماهیت شبیه سازی تکنولوژی را دارد. یونیدو یونیدو نیز سه مرحله برای توسعه تکنولوژی معرفی کرده است: (۱) انتخاب و کسب تکنولوژی خارجی، (۲) تطبیق و جذب تکنولوژی، (۳) ایجاد تکنولوژی جدید. نگرش های جدید توسعه تکنولوژی جدید نگرش تعمیق در این

نگرش تکنولوژی قدیم به روش پله ای و گام به گام با تکنولوژی جدید جایگزین می گردد و به مرور به سطوح عمیق تری از تکنولوژی می انجامد. (مثال: توسعه تکنولوژی لامپها خلاصه به نیمه هادی و یا جایگزین شدن CD به جای صفحات گرامافون) نگرش ادغام هم افزایی توسعه تکنولوژی در ترکیب دو یا چند تکنولوژی مجزای قدیمی و یا جدید، محصولاتی را بوجود می آورد که باعث تحول عمیق در بازار می گردد. (مثال: اپتو الکترونیک محصول ترکیب تکنولوژی اپتیک و الکترونیک، و مکترونیک محصول ترکیب مکانیک و الکترونیک) تزریق و جذب تکنولوژی نوآوری یک تکنولوژی، ارائه ایده جدید و یا ارائه یک سیستم جدید وقتی موفق است که به کاربری برسد و در جامعه مصرف کنندگان انتشار یابد. تزریق و انتشار فرایندی است که به وسیله آن یک نوآوری تکنولوژی در طول زمان از طریق کانال های مشخص به جامعه منتقل پیدا کند. جذب تکنولوژی بستگی به کارایی یک نوع از تکنولوژی در حل دقیق یک مشکل دارد و میزان جامعه پذیری آن به عوامل زیر بستگی دارد: درجه ایجاد مزیت نسبت به وضعیت گذشته. درجه تطبیق با ارزش ها و نیاز کاربران. درجه پیچیدگی و مشکل بودن کاربرد تکنولوژی. امکان عرضه نمونه عملیاتی برای جلب اعتماد کاربران در کاربری واقعی. قابلیت مشاهده تکنولوژی و نتایج و آثار آن در کاربری واقعی. تحقیق و توسعه در صنایع چند رشته ای اساسی بودن زمینه تحقیقاتی از آنجا مشخص می شود که مدیریت از ابتدایی ترین مرحله پیدایش شکل گیری تحقیقات تا توسعه پیشرفته ترین تحقیقات تا توسعه پیشرفته ترین محصولات نسبت به پروژه متعهد باقی بماند. به همین میزان رابطه متقابل در تکنولوژی ادغام امری ضروری است یعنی کلیه شرکای پروژه تحقیقاتی به یک میزان در اجرای پروژه دخالت و نقش داشته باشند و به یک میزان مسئولیت پذیر باشند. رابطه متقابل یک مفهوم دیگر را نیز در بر دارد: کلیه شرکت ها در توسعه و دستاورد های پروژه به یک میزان سهم هستند. عموماً ادغام زمانی رخ می دهد که شرکت های جدید در یک شاخه جدی صنعتی وارد میدان می شوند. نیازی نیست شرکتهایی که وارد این تحول می شوند ابعاد یکسانی داشته باشند، چه بسا کمپانی های کوچکی که نقش عمده ای را در شکل گیری و توسعه صنایع ادغام شده داشته اند. پارادایم جدید فومیو کوداما کوداما معتقد است که ادغام تکنولوژی در حقیقت تغییر را در سطح صنایع در قالب یک پارادایم جدید بوجود می آورد. این تغییر در کل استراتژی یک واحد کسب و کار اتفاق می افتد. • کمپانی های تولید و ساخت- از تولیدکننده به صرف سازمانهای متفکر کمپانی های تولید و ساخت از چهارچوب تعاریف قبلی که سازمانهای مبتنی بر تولید به شمار می رفتند و عبارت بودند از یک فضای مشخص مشتمل بر سرمایه و پرسنل تولیدی فراتر رفته و در حال حاضر امر تحقیق و توسعه را نیز در بر میگیرند. به واسطه تشکیل ساختار جدید، سازمان از قابلیت برنامه ریزی و انعطاف لازم مطابق با نیاز بازار برخوردار می گردد. به عبارتی موجودیت تولیدی به موجودیت متفکر تبدیل شده است. • پویایی کسب و کار- از تک تکنولوژی به چند تکنولوژی تغییرات عمده ای در محیط کسب و کار بوجود آمده است. در گذشته یک تکنولوژی مشخص فعالیت های یک شرکت را پوشش می داد. اما اکنون شرکتها بخصوص در ژاپن طیف گسترده ای از تکنولوژی ها را استفاده می نمایند؛ به طوریکه به سختی می توان تشخیص داد کدام تکنولوژی زمینه فعالیت اصلی آن کمپانی است. امروز شرکت های ژاپنی برای تطبیق پذیری با محیط و پاسخ گویی به نیازهای تکنولوژیکی با اتکاء به واحدهای تحقیق و توسعه خود فعالیت می کنند. • فعالیتهای تحقیق و توسعه- از رقبای مشهود به نامشهود تغییرات در سرمایه گذاری روی واحدهای تحقیق و توسعه مهم ترین مباحث تصمیم گیری را در هر صنعت تشکیل می دهد. در حقیقت شرکتها اکنون دیگر در جهت سرمایه گذاری بر اساس رقبای مشخص در رشته و صنعت خود فعالیت نمی نمایند، بلکه با دامنه گسترده ای از رقبا که در صنعت های دیگر نیز در حال تحقیق و توسعه می باشند در رقابت هستند. بدین منوال شرکتها بجز رقبای مستقیم از رقبای پنهان و غیر مشهود نیز به شدت آسیب می بینند. چنانکه حتی از یک مورد غافل بمانند به عقب ماندگی و خارج شدن آنها از گردونه رقابت منجر خواهد شد. شرکتهای دارای تکنولوژی برتر می بایستی رقبای غیر مشهود خود را در واحدهای تحقیق و توسعه خود ببینند. • توسعه تکنولوژی- از فرایند خطی به فرایند تشخیص تقاضا در فرایند توسعه

تکنولوژی برای حضور در جو تکنولوژی برتر نیز تغییراتی رخ داده است. استراتژی کلیدی تحول و توسعه تکنولوژی، صرفاً شکستن بن بست های تکنولوژی نیست، بلکه چگونگی بهره برداری صحیح و بهینه از تکنولوژی های موجود است. مولفه های مدیریت تکنولوژی خلاقیت و ابتکار ابتکار در جهت ایجاد ارزش برای مشتری و یا تامین نیاز او بوجود می آید، در صورتی که خلاقیت موتور ابتکار است. محیط خلاق به افراد اجازه میدهد در دنیای بزرگتری فعالیت کنند، فعالیت گسترده تری با همکاران ایجاد کنند، ریسک پذیری را بالا می برد، برخی شکست ها و ناملازمات را تخفیف می دهد و نهایتاً سبب پاداش و ارزیابی مناسب می شود. عرضه ابتکار به بازار کاهش زمان بین مراحل ابتکار، اختراع، پدیده علمی و بازار عامل موفقیت به شمار می آید با این حال تنظیم زمان مناسب ورود به بازار یک سلاح قوی در دست رقبا می باشد. عرضه سریع Windows ۹۵ بجای DOS به بازار از دید سایر رقبا واقعه غافلگیر کننده ای در استراتژی میکروسافت بود. عامل قیمت هر تکنولوژی دارای یک ارزش مادی است. چنانکه فاصله دانش سازمان و مشتری زیاد باشد، قیمت تکنولوژی قابل افزایش است. اما هنگامی که مشتری تکنولوژی را شناخته باشد، همراه با کاهش فاصله دانش سازمان و مشتری ارزش تکنولوژی نیز کاهش می یابد. این روند هنگامی که مشتری قابلیت توسعه تکنولوژی را داشته باشد معکوس می گردد. از این رو استراتژی مناسب و آهنگ مناسب انتشار تکنولوژی شدیداً وابستگی به ارزشمادی فاصله دانش دو طرف دارد. عامل زمان زمان تولید، توسعه و انتقال تکنولوژی به بازار به وسیله سازمان یکی از عوامل کلیدی است، علاوه بر آن زمانی که تکنولوژی های بعدی ارائه می شوند نیز بسیار مهم است. توسعه مستمر روی محصول و فرآیند سبب سلامت و بقاء سازمان در طول زمان است. چرخه عمر تکنولوژی توجه به اینکه تکنولوژی در چه مرحله ای از منحنی چرخه عمر خود قرار دارد نگرش بهتری را برای مدیریت تکنولوژی فراهم می کند. مدیریت بر منابع استفاده موثر از منابع تکنولوژیکی، شامل ابزار، تجهیزات، لوازم، مواد، روش ها، نرم افزار، کارمندان ماهر و با تجربه، اطلاعات، منابع معنوی و منابع مالی، یکی از مباحث محوری در مدیریت سازمانهای فنی-اقتصادی است. در محیط رقابتی و پویای عصر حاضر مدیران باید از متدولوژی آینده نگری و ابزار و الگوهای تصمیم گیری مطمئن قابل انعطاف اجرایی و سریع در این رابطه برخوردار باشند. مدیریت بر محیط کسب و کار یک سازمان در محیط اجتماعی، اقتصادی و فنی فعالیت میکند. چگونگی تاثیر گذاری هر یک از عوامل محیطی روی تغییرات تکنولوژی در محیط سازمان و بالعکس تاثیر گذاری تغییرات تکنولوژی در درون سازمان روی محیط بیرون، در این محور مورد تاکید قرار می گیرد. مدیریت و ساختار زمان تغییرات سریع تکنولوژی همراه با رقابت شدید جهانی چالش هایی را در ساختار و مدیریت سازمان ها بوجود آورده است. نیاز به کارکنان با تجربه و تحصیلات بالا و توانمند در تصمیم گیری به ایجاد ساختارهای افقی منجر شده است، شبکه های اطلاع رسانی کامپیوتری نقش حساسی را در تبادل اطلاعات بین بخش های مختلف سازمان ایفا می کنند و بسیاری از فعالیت های سازمان از طریق سفارش به بیرون انجام می گیرند. طرح ریزی و مدیریت پروژه پروژه های پیچیده در مراکز R&D نیازمند جابجایی منابع و انجام فعالیت های مشترک در آزمایشگاههای مختلف و حتی در کشورهای مختلف هستند. درک و مدیریت نیروی انسانی ویژه این محیط، از خلاقیت و فرایند خاصی برخوردار است. مدیران عموماً فنی هستند و تجارب و مهارت رهبری نیروی انسانی را باید آموزش ببینند. از طرفی باید قادر باشند افراد مختلف را در یک محیط چند رشته ای با فرهنگ های کاری مختلف رهبری نمایند. مدیریت منابع انسانی پیشرفت های اخیر در تکنولوژی مخابرات، سیستمهای حمل و نقل، سیستم های اطلاعاتی و اتوماسیون اداری فضای سازمانهای مدرن را متحول کرده است. مدیریت بایستی بر اساس نیازهای تکنولوژیکی کارکنان در چنین فضایی روشهای مناسب در امر تامین نیاز های اطلاعاتی، آموزش و کسب تجارت عملیاتی و همچنین سیستم های پاداش و انگیزش متناسب با سازمانهای پویا را به خدمت بگیرند. اصول مدیریت تکنولوژی در شرکتهای کسب براساس نظریه های جدید و پارادایم جدید مدیریت سازمان های مدرن بر ۸ اصل استوار است: ایجاد ارزش: ارزش افزوده سبب بقاء شرکتهای در دراز مدت می گردد. کیفیت: کیفیت یکی از عوامل اصلی رقابت پذیری است و نباید فرض

شود که با قیمت در تعادل قرار می‌گیرد. مسئولیت پذیری: سازمانها باید قادر باشند بر شرایط ثابت و پویا مدیریت نمایند و نسبت به تغییرات محیط و نیاز مشتری پاسخگویی سریع داشته باشند. چابکی: امکانات تولیدی بایستی از انعطاف پذیری کافی برای ایجاد تنوع در محصول و پاسخ به نیاز مشتری از طریق هماهنگی مناسب با تامین کنندگان برخوردار باشند و در صورت نیاز ساختار سازمان متناسب با نیاز و شرایط محیط تغییر کند. خلاقیت: ایجاد فضای مساعد برای خلاقیت و نوآوری در فرآیندهای شرکت از جمله تولید، سرویس، محصولات شرط لازم برای کسب مزیت رقابتی است. یکپارچگی: ایجاد یکپارچگی در سبد تکنولوژیها که ممکن است شامل چندین نسل تکنولوژی محصول در فرآیند باشد سبب ایجاد مزیت نسبت به رقبا و رشد بهره وری و کارایی می‌گردد. تیم سازی: پیچیدگی یکپارچه سازی انواع مختلف تکنولوژی نیاز به افرادی با سطوح آموزشی بالا و قابلیت همکاری در قالب تیم های کاری با تخصص های متفاوت را بر می‌انگیزد. عدالت: توزیع عادلانه منافع سبب کاهش درگیری صاحب سهم، مدیریت، پرسنل و جامعه و بقاء دراز مدت سازمان می‌شود. تصمیم سازی استراتژیک روی صنایع فرایند طرح ریزی استراتژیک نقش زیادی در قرار گرفتن روی لبه تکنولوژی دارد. تفکر استراتژیک ماهیت پیچیده تری پیدا می‌کند و سازمانها برای موفقیت نیاز به طرح ریزی های کوتاه مدت و دراز مدت دارند. ارتباط بین استراتژی تکنولوژی و بازار بیشتر مورد تاکید واقع خواهد شد، مدیریت های سنتی منسوخ خواهند شد. از این رو یادگیری به همراه توسعه تکنولوژی الزام بیشتری پیدا خواهد کرد. سازمانها به منظور بهره برداری بیشتر از مزیت های تکنولوژیکی فعالیت های خود را بین سازمانهای کارآفرین کوچک تر توزیع می‌کنند. تغییر ساختار ساختار سازمانها نیز دستخوش تغییر خواهند شد. سازمانهای مجازی و موقتی افزایش خواهند یافت و در مقابل از تعداد سازمانهای دائمی کاسته خواهد شد. چرخه حیات سازمانها بستگی به بهره برداری از موقعیت بازار و تکنولوژی خواهد داشت و سپس از بین خواهد رفت. سازمانهای مجازی که بیشتر به بهره برداری از تکنولوژی در راستای امور لجستیک، حمل و نقل و تامین نیاز مشتریان جهانی توجه دارند و بر روی بستر شبکه اطلاعات با تعداد افراد محدودتر و منابع کمتری ایجاد می‌گردند. سازمانهای عمودی. سلسله مراتبی به افقی و ماتریسی تغییر خواهند یافت و شبکه اینترنت به توسعه همکاری سازمانها بیشتر کمک خواهد کرد. دانایی محرک خلاقیت در امور بازار، تولید، محصول و توزیع خواهد بود نهایتا تعداد سازمانهایی که به توزیع و تولید اطلاعات می‌پردازند افزایش خواهد یافت و فرهنگ ملی بر سازمانها غالب خواهد شد. ساختار مالی مباحث ساختار مالی بیشتر در ارتباط با سرمایه گذاری در تکنولوژی مطرح خواهند بود. تامین منابع مالی مورد نیاز تکنولوژی های جدید و در حال شکوفایی از طریق پروژه های مشترک صورت خواهد گرفت. سرمایه گذاران مشارکت جو خواستار روش های جدید در ارزیابی تکنولوژی خواهند بود. همکاری شرکتهای متعدد از سراسر جهان در پروژه های نوآوری به ساختار مالی ویژه ای نیاز دارد. هم چنین همکاری روش های پیش بینی اقتصادی و ارزش گذاری مالی مستلزم تغییر هستند. جهانی شدن مسائل، زمینه های سرمایه گذاری جهانی را برای انتفاع جهانی فراهم می‌کند. فصل چهارم استراتژی توسعه تکنولوژی مدیریت استراتژیک تکنولوژی چهار وظیفه مدیریت تکنولوژی بر اساس یک تحقیق و روش تاریخی توسعه تکنولوژی تنظیم شده است. مدیریت R&D، همیشه در اختیار دانشمندان و تکنولوژیستها می‌باشد این کار مشکلی است که تعریف پروژه ها در رابطه نزدیک با استراتژی کسب و کار باشد. اینکه سطح تحقیق پایه، کاربردی و صنعتی چه باشد و فعالیت R&D در چه محدوده ای باشد در حوزه مسئولیت این بخش قرار می‌گیرد. مدیریت نوآوری، انتخاب پروژه های نوآوری، توسعه فرایندهای کارا، نوع نیاز و آماده سازی خطوط تولید و ساخت و سایر نیازهای بازار با تکنولوژی را مدیریت می‌نماید. طرح ریزی تکنولوژی، موضوعی بسیار نزدیک با استراتژی تکنولوژی است، که محدوده محصول را نیز مشخص می‌نماید. انتخاب تکنولوژی و نوآوری و ارزیابی تکنولوژی نیز در حیطه این مدیریت مطرح می‌گردد. مدیریت استراتژیک تکنولوژی، در شکل گیری مدیریت استراتژیک، تکنولوژی یک نقش کلیدی و حساس مثل مالی و بازار دارد، که در بحث طرح ریزی فرایند، ساخت و محصول نیز در تعامل با سایر عوامل مهم شکل می‌گیرد. مدیریت استراتژیک

تکنولوژی، طرح ریزی توسعه و نیاز تکنولوژی تولید و محصول با امکانات و نیازهای کاربردی است، که با استراتژی طرح ریزی کلان و اصلی سازمان هماهنگی می نماید. روند حاکم بر جهان امروز بازار صنایع و مشتریان، امروز جهانی هستند. با وجود تاثیر زیاد فعالیت های درونی سازمان ها، اکثر چالش های آنها ناشی از روند حاکم بر محیط بیرون سازمان و مبتنی بر رقابت در سطح جهانی است. جهانی شدن بازار در حالیکه بازار و محصولات جهانی شده اند، رقابت در تکنولوژی به مرز یگانگی رسیده است. از طرفی در محیط پویای قرن بیست و یکم ریسک تنها بودن و فعالیت در حوزه های تکنولوژیکی بی همتا و منحصر به فرد بالا رفته است. به طوری که سازمانها را به سمت فعالیت های مشارکتی، هم پیمانی های استراتژیک و ادغام کشانده است تا موقعیت آنها در ورود به تکنولوژی های جدید تضمین گردد. جهانی سازی تکنولوژی جهانی سازی مفهومی گسترده دارد و با طیف وسیعی از معانی مطرح شده است، از این رو در کاربرد با ابهاماتی مواجه می گردد. جهانی سازی، عمدتاً سرمایه را در سطح جهانی تصویر می کند و براحتی محصول و یا فرایند تولید را از یک کشور به کشور دیگر تغییر می کند. در این رینگ جهانی، پرسنل با نظام های مختلف بکار گمارده می شوند. مقررات و قوانین دولت ها براحتی کنار گذاشته می شود و تعرفه ها و مالیات ها و مقررات معانی خود را از دست می دهد. سرمایه گذاری خارجی در هر کشور که از مزیت بیشتری برخوردار باشد اتفاق می افتد. انتخاب محل سرمایه گذاری و تعارض و تضاد در مزیت ها و امکانات کشورها، فضای بسیار پیچیده ای را برای سرمایه گذاران فراهم نموده است. اگرچه در انتخاب کشورها، سطح توسعه و امکان جذب سرمایه از دیگر عوامل انتخاب است بلوک بندی ها از جمله اتحادیه اروپا، امریکای مرکزی، امریکای جنوبی، اتحادیه افریقا، جنوب شرق آسیا، بلوک شرق نیز به نوبه خود بر مشکلات افزوده است. و ورود به کشورها را با دامنه دیگری از پیچیدگی روبرو نموده است. مدیریت در سطح جهانی، امروز از ویژگی های جدید مدیران سازمانها گشته است. حضور در سایت های مختلف تولیدی، تحقیقاتی، بازار و سرمایه سبب مشکل و پیچیده شدن تصمیم گیریها گردیده است. یک سازمان ممکن است یک محصول را در مکانها و کشورهای مختلف با اندازه و کیفیت متفاوت تولید کند. نهایتاً فعالیت در سطح جهانی سه ویژگی استراتژیک بسیار مهم دارد: *ارتباط شبکه ای هوشمند جهانی *سیستم همکاری های هوشمند جهانی *سیستم کنترل هوشمند جهانی استراتژی کسب و کار و استراتژی تکنولوژی در قرن حاضر استراتژی روی چشم انداز و آینده نگری تأکید می کند به طوریکه اهداف را در دراز مدت تامین می کند. در ادبیات کسب و کار، استراتژی به مفهوم فرمول بندی روش های کسب موفقیت برای سازمان طرح عملیاتی برای رقابت را ارائه می کند. طرح ریزی استراتژی، پیاده سازی و ارزیابی عناصر اصلی در تصمیم گیری مدیریت استراتژیک می باشند. طرح ریزی استراتژی متضمن آینده نگری، یورش فکری، تفکر درباره آینده، تحلیل شرائط موجود در روند بازار، تکنولوژی و جامعه می باشد. موفقیت طرح ریزی استراتژیک در این است که تکنولوژی درست و محصول درست را با قیمت درست عرضه نماید و تنوع تولید و انعطاف نسبت به نیاز در بازار را در برنامه های آتی سازمان مد نظر قرار دهد. موفقیت و بقاء کسب و کار متکی بر محصول و سرویسی است که بر پایه تکنولوژی به بازار عرضه می کند. شرکتهایی که می توانند بخوبی استراتژی تکنولوژی خود را به استراتژی کسب و کار پیوند دهند از موضوع رقابتی بالاتر و بقاء بیشتری در بازار برخوردار می گردند. فرمول بندی استراتژی تکنولوژی در مرکز سیستم هایی قرار می گیرد که برای رفع نیاز جامعه طراحی می شوند. شرکت ها با این هدف تاسیس می شوند که ساختار و مکانیزم مناسب برای بهره برداری از تکنولوژی در جهت رفع نیاز های جامعه را فراهم نمایند، و معمولاً با عنوان ارزشهای سازمان و یا در قالب بیانیه ماموریت شرکت ارائه می نمایند. مدیریت تکنولوژی موفق مستلزم برقراری ارتباط بین استراتژی بازار و تکنولوژی در ارتباط با شکوفائی، توسعه و نگهداری دانش و اطلاعات سازمان است. تکنولوژی عامل موفقیت در کسب و کار نیست، هماهنگی و یکپارچه سازی نوآوری تکنولوژی با تولید، بازار، مالی و منابع انسانی در جهت رسیدن به اهداف سازمان تامین کننده موفقیت است. تقسیم بندی تکنولوژی از نظر اولویت و اهمیت تکنولوژی ها بر اساس اهمیت آن برای سازمان و در مقایسه با محورهای

رقابتی به سه لایه تقسیم شده اند: لایه اول تکنولوژیهای برجسته که محور و قدرت رقابتی یک شرکت است. لایه دوم تکنولوژی پایه و با اهمیت که سایر شرکت ها نیز دارا می باشند و از اهمیت فوق العاده برخوردار است. لایه سوم تکنولوژی بیرونی یا تکنولوژی های مرتبط که از اهمیت کمتری برخوردارند و غیر حیاتی می باشند اینگونه تکنولوژی ها را می توان از شرکت های بیرونی تامین کرد. تصمیم گیری در مورد نحوه جذب و دسترسی به تکنولوژی بر اساس جایگاه و موقعیت تکنولوژی سازمان صورت می گیرد. از این رو لازم است امکان دسترسی یا امکان رسیدن به سطح رقابتی و یا پیشگامی تعیین گردد. نیاز به تفکر ساختار یافته در مورد تکنولوژی سازمانها و مؤسسات نیزمند جذب و توسعه تکنولوژیها می باشند و در این راه از روشها و رویکرد های متعددی بهره می گیرند که بخشی از آنها در ذیل آمده است: *هدایت و توسعه فعالیت های درونی R&D* سرمایه گذاری مستقیم روی تجهیزات و منابع انسانی جدید. *عدم سرمایه گذاری جدید یا جذب منابع* مجوز به یا مجوز از سایر سازمانها *حضور فعال و تهاجمی روی ابداع و اختراع طی یک آینده نگری* ساختار R&D بیرونی با استفاده از دانشگاهها و سایر مراکز *بهره گیری از دستاوردهای بخش عمومی* تلاش برای مشارکت روی محصول و فرآیند تولید با محیط جدید *آموزش مجدد و جهت گیری جدید روی ظرفیت ها و منابع موجود با وجود زمینه های تکنولوژی مختلف و راهکارهای متنوع و روش های گوناگون مدیریتی یکی از مشکلات اساس سازمانها این است که از بین راهکارهای متعدد فقط یک یا دو راه را برای سرمایه گذاری و تخصیص منابع بر گزینند. مجموعه راهکارهای موجود بایستی بتواند یکپارچگی و تجمع بین طرح ریزی و استراتژی کسب و کار و تکنولوژی ایجاد نماید. کدام استراتژی کسب و کار به تکنولوژی نیاز دارد؟ در یک جهان ایده آل، چنین فرض می شود که اهداف کمی کاملاً شفاف هستند، دقیقاً با استراتژی ها و طرح های اجرایی همسو هستند و امکان تعیین تکنولوژی های مورد نیاز را فراهم می کنند. اما در عمل اهداف و استراتژی های کسب و کار معمولاً فضای توسعه بازار جدید و در آمد جدید بایستی قبل از فرمول بندی استراتژی تعیین شوند؛ همینطور اهداف در محورهای هزینه، کیفیت، بهره وری و پشتیبانی مشتری. نکات کلیدی متعددی از تحلیل استراتژی سطح کلان حاصل می شود: اول، نیاز به تکنولوژی روی عوامل کلیه عناصر ماتریس یکسان بروز نمی کند و هر کسب و کاری نیاز به تکنولوژیهای مختلفی دارد. دوم، شاخه های تکنولوژی مورد نیاز برای موفقیت معمولاً زیاد است به ویژه وقتی که گرایش به IT وجود داشته باشد. سوم، مجموعاً محدودفعالیت ها بسیار گسترده تر است و کلیه سطوح از تحقیق تا طراحی، کاربرد سیستمی و مهارت های عملیاتی را در بر می گیرد. طرح ریزی تکنولوژی طرح ریزی تکنولوژی یکی از مولفه های اصلی از طرح ریزی کسب و کار یک سازمان است که هم در سطح سازمان و هم در سطح کسب و کار (S.B.U) مورد نظر واقع می شود. سازمانهای بزرگ موفق، مانند G.T، Motorola، NEC طرح ریزی تکنولوژی را، در قابلیت ارائه برترین خدمات بر اساس برترین تکنولوژی ها امری بسیار حیاتی به حساب می آورند. بعضی از صاحب نظران طرح ریزی، بین تنظیم استراتژی و طرح ریزی تفاوت قائل هستند. این گروه معتقدند تنظیم استراتژی یک حرکت خلاق و رادیکالی برای برنده شدن است، در حالیکه برنامه ریزی یک سری اقدامات سیستمی است که از متدولوژی های خاصی تبعیت می کند و روشها و برنامه های عملیاتی کوتاه مدت را ترسیم می نماید. با این وجود طرح ریزی برای موفقیت در پیاده سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی لازم است. حوزه زمانی فرایند طرح ریزی استراتژیک با اهداف سازمان در تغییر است و بر اساس اینکه کوتاه مدت، میان مدت یا دراز مدت باشد بین یک تا بیش از ۵ سال انجام می گیرد. در فرایند طرح ریزی معمولاً گام های زیر دنبال می شوند: - آزمایش همه نکات از منظر سازمان. - تنظیم اهداف شفاف و واقعی سازمان. - ترسیم مسیرهای رسیدن به اهداف. - توافق برای اجراء و پیاده سازی - اجرا و پیگیری مطابق مسیر طرح. فرایند طرح ریزی ASSETS فرایند ASSETS یک فرایند سیستمی برای فرمول بندی و اجرای استراتژی تکنولوژی است. نام گذاری آن به جهت تاکید بر این مساله است که تکنولوژی نیز همچون سرمایه و سایر منابع فیزیکی و انسانی یک منبع در آمد محسوب می گردد. گام اول: ارزیابی موقعیت موجود (A) بحث و تصمیم گیری در رابطه با آینده سازمان بر اساس

دو محور انجام می‌گیرد که یکی از منظر محیط داخلی و دیگری از منظر محیط بیرونی است. منظر داخلی روی اهداف، استراتژی، ظرفیت و قابلیت‌ها و عملکرد سازمان است. از منظر محیط بیرونی روی بازار و محیط تکنولوژی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، تکیه می‌شود. اهداف با توجه به موقعیت موجود و بکارگیری تکنولوژی جدید در قالب یک شرایط ریسک بررسی می‌گردد، همچنین محیط تکنولوژی، تکنولوژی‌های کلیدی، مزیت‌های رقابتی مرکز تحقیقات، ظرفیت و قابلیت سطح سرمایه‌گذاری، پتانسیل ارتقاء و محدودیت‌های تکنولوژی نیز مورد نظر واقع می‌شوند. ابزار: ابزارهای متعددی برای اندازه‌گیری عملکرد و اهداف وجود دارد. یکی از آنها منحنی چرخه عمر تکنولوژی است که قابلیت دسترسی به تکنولوژی‌های پیشرفته یا نیاز به جایگزینی را نشان می‌دهد. گام دوم: تعریف استراتژی تکنولوژی (S) هدف از این مرحله تعیین یک طرح بازی برای توسعه و بهره‌برداری از تکنولوژی و بیان ایده‌ها و اطلاعات بدست آمده از مرحله قبل در قالب یک طرح عملیاتی می‌باشد. استراتژی تکنولوژی به مفهوم یک رویکرد گسترده برای تامین اهداف سازمان براساس مزیت‌های مستمر تکنولوژی در محیط رقابتی برای آینده است. از ویژگی‌های استراتژی تکنولوژی توجه کردن به چهار عنصر مشتری، ربا، فرهنگ سازمان و سرمایه است. استراتژی مشخص‌کننده خطو راهنما برای انتخاب و پیاده‌سازی فعالیت‌ها می‌باشد. ابزار: ابزار خاصی بجز خطو راهنمای کلی، ماتریس‌های مفهومی، و چک لیست‌ها وجود ندارند. با این حال اکثر رویکردها و ابزارها که معمولاً در طرح ریزی کسب و کار استفاده میشوند در اینجا نیز کاربرد خواهند داشت، به عنوان مثال تکنیک‌های پیش‌بینی. گام سوم: انتخاب سبد تکنولوژی (S) پیش از آنکه محیط عملیات برای ایجاد یا جذب و توسعه تکنولوژی مد نظر باشد بایستی تکنولوژی‌های مناسب را تعیین کرد. برای این منظور می‌توان از نتایج گام اول استفاده نمود: شناسای محیط تکنولوژی، ربا، تامین‌کنندگان و مشتریان. ابزار: از تکنیک‌های مقایسه‌ای مانند از تکنیک‌های مقایسه‌ای مانند AHP و یا سایر سیستم‌های موزون و انتخاب اولویت استفاده می‌گردد. گام چهارم: اجرا برای سرمایه‌گذاری (E) تامین سرمایه برای تکنولوژی در این محقق می‌شود و سازماندهی تیم همکار، طرح ریزی جزئی فعالیت‌ها، گزینش نیروی کار، تلاش در جهت هدایت و راهبری و کنترل فعالیت‌ها از جمله فعالیت‌های اجرایی در این مرحله هستند. ابزار: نمودارهای پرت، گانت و سایر ابزارهای مدیریت و کنترل پروژه قابل بهره‌برداری هستند. گام پنجم: انتقال نتایج برای اجرا (T) برای محققین حل مشکل فنی پایان کار است، اما برای سازمان این تازه شروع کار است چرا که فعالیت‌های دیگری از جمله نمونه‌سازی، تولید انبوه، توزیع و نصب برای ارائه محصول به بازار باید انجام گیرد. ابزار: مهم‌ترین ابزار، بررسی محیط بازار برای محصول جدید است. گام ششم: تضمین دراز مدت (S) گام آخر مرور، بررسی و ارزیابی شرایط در قالب عملیات کنترل و بازخورد است. ارزیابی کل فرایند ASSETS برای حفظ موفقیت آینده سازمان است و بصورت مستمر شرایط برای رقابتی و ماندگاری در محیط پویا، ربا، تکنولوژی جدید و نیازمندی‌های بازار بررسی می‌شود. ابزار: از ابزارهای مکانیزه و کامپیوتری برای مطالعه و تحلیل محیط و روند تکنولوژی استفاده می‌شود. پیش‌بینی تکنولوژی اولین گام در طرح ریزی تکنولوژی، پیش‌بینی تکنولوژی است که با ایجاد یک دورنمای مناسب از آینده، سازمان را در مسیر حرکت در مقطع کنونی هدایت می‌کند. محورهای پیش‌بینی تکنولوژی معمولاً در یکی از ۵ مورد زیر قرار می‌گیرد. * رشد قابلیت عملیاتی * آهنگ جایگزینی تکنولوژی قدیمی با تکنولوژی جدید * نفوذ به بازار * انتشار * احتمال وقوع تحول و انقلاب تکنولوژیکی عوامل موثر در پیش‌بینی * از دقت و سادگی برخوردار باشد. * یک پایه اطلاعاتی شفاف داشته باشد. * از روش و مدل‌های مشخص تبعیت کند. * بر پایه فرض‌های دقیق و شفاف استوار باشد. * در صورت نیاز، به اطلاعات کمی و آماری استناد داشته باشد. * یک سطح تعریف مناسب در اطلاعات پیش‌بینی وجود داشته باشد. متدولوژی پیش‌بینی پورتر و همکارانش پنج متدولوژی برای پیش‌بینی ارائه داده‌اند که عبارتند از: ۱- مطالعه محیط ۲- عقیده خبرگان ۳- تحلیل روند ۴- مدل سازی ۵- سناریو تکنولوژی‌های حیاتی و نقشه تکنولوژی بر اساس یکی از پنج متدولوژی ارائه شده توسط پورتر و همکارانش، می‌توان تکنولوژی‌های حیاتی را در سطح کلان ملی و هم چنین خرد

کارخانجات و مراکز تحقیقاتی مشخص کرد (به عنوان مثال متد خبرگان در امریکا). در سال ۱۹۹۱ اولین بار در امریکا تکنولوژی های کلیدی ملی که در بخش تجارت، دفاع و سایر بخشها برای کشور امریکا اهمیت دارد استخراج و به رئیس جمهور ارائه شد. اگر چه تکنولوژی های مذکور در امریکا مطرح شده است اما به لحاظ رهبری در بسیاری از تکنولوژی هاو توان صرف منابع روی آنها، تقریباً می توان تصور کرد که این لیست بخشی از روند تکنولوژی های جهانی در آینده است. تکنولوژی های فوق عمومی هستند که در یک طیف گسترده و وسیع قابل توسعه می باشند. در سطح ملی تشویق تکنولوژی های عمومی یک استراتژی مزیتی برای کشور ایجاد می کند تا نه فقط در سطح دفاع و ارتش، بلکه در سطح تجارت و بازار جهانی بتواند موفق باشد. اولویت های محوری تکنولوژی بدیهی است که هیچ رویکرد واحدی نمی تواند نیاز های پیچیده و مختلف یک سازمان را برآورده سازد. برای ایجاد یک چارچوب قابل انعطاف برای هماهنگ سازی نیازهای مختلف [و در برخی موارد متضاد] از یک الگوی دو بخشی می توان استفاده کرد. مدل شاخص اقتصادی در این الگو نیازهایی مطرح هستند که برای بهبود عملیات یا کارایی خط تولید و کاهش هزینه انجام فعالیت ها در سازمان، ضرورت می یابند. این نیازها ممکن است با مطالعه و یا بازخور حاصل از کاربران، واحدهای عملیات، محققان و یا از طریق بررسی و تحلیل محصولات و فعالیت های رقبا بروز نماید. به عنوان مثال با این مدل می توان درجه انعطاف پذیری در فرایند و خط تولید را منطبق بر نیازها تعیین نمود. مدل مجموعه گزینه های قابل سرمایه گذاری ترکیبی از تکنولوژی های مورد نیاز را میتوان بر اساس نیازهای مشهود، نیازهای مقایسه ای و نیازهای پیش بینی شده مشخص نمود. نیازهای مشهود آن دسته از نیازهایی است که مستقیماً از خواسته مشتریان نشأت گرفته باشد. منظور از نیازهای مقایسه ای مواردی است که از بررسی وضعیت سازمان ها، خطوط تولیدی و محصولات-رقبا حاصل می شود. نیازهایی که بر اساس تحلیل روند نیازهای مشتریان، تغییر و تحولات بازار، دستاوردهای تکنولوژیکی جدید و یا مقررات ایمنی و بهداشت محیط نوین بدست می آیند، دسته دیگر را تشکیل می دهند. محورهای رقابتی محورهای رقابتی مجموعه ای از توانمندی های اساسی هستند که به هم افزایی رسیده اند و سازمان را از سایرین کاملاً متمایز می کنند. توانمندی ها و قابلیت های اولیه در چند سر فصل تقسیم بندی می شوند: قابلیت های مرتبط با بازار، قابلیت هایی که در بازار استفاده میشوند و یا به صورت شفاف و دقیق در ارتباط با بازار قرار می گیرند مانند: فروش، تبلیغات، مشاوره، پیشنهاد به مشتری، شناسایی محورهای رضایت مشتری. قابلیت های زیر ساختاری، قابلیت های عملیاتی داخلی که در بیرون از سازمان مشهود نیستند مانند سیستم های اطلاعات مدیریت MIS و آموزش های داخلی. قابلیت های تکنولوژیکی، قابلیت های فنی که پشتیبانی مستقیم از محصول و سرویس را دارا می باشند. این قابلیت ها خود به چند گروه تقسیم می شوند:

- کاربرد علمی - دانش چگونگی پایه که از تحقیقات بنیادی حاصل می شود مثل ژنتیک، فیزیک هسته ای و آمار
- کاربرد فنی - تخصص هایی که در تبدیل ایده به محصول نقش دارند مثل CAD، نمونه سازی، توسعه نرم افزار
- قابلیت های ساخت - قابلیت های که مستقیماً در ساخت و یا عملیات بکار گرفته می شوند. مانند سیستم های Q.A، کنترل و تست نهایی. محورهای رقابتی به دو دسته تقسیم می شوند: محورهای رقابتی فنی (CTC-) عمده محورهای رقابتی از نوع فنی هستند. محورهای رقابتی بازاریابی (CMC) بازاریابی شامل فعالیت های مدیریت محصول، قیمت گذاری، ارتباطات، فروش و توزیع می گردد. رقابت در هر دو محور سبب ایجاد قدرت می شود اما CTC از آن جهت اهمیت ویژه دارد که می توان مرز بازار را بشکند و برتری در محصول یا سرویس ایجاد نماید. استاندارد و ویژگی های CTC ارزش محوری CTC ها بر اساس استاندارد ویژه مشخص می گردد: * ایجاد هارمونی بین قابلیت های تکنولوژیکی اساسی در جهت ایجاد مزیت های رقابتی و تبدیل شدن به ارزش برای مشتری. * ایجاد یک حصر رقابتی برای رقبا. * قابلیت توسعه به بازار جدید. بیشتر سازمانها وقتی با چنین شاخص هایی مواجه می گردند که محورهای رقابتی فنی ندارند. با این حال تشخیص اینکه چه محورهایی رقابتی را دارا نیستند نیز ارزشمند است. طرح ریزی CTC طرح ریزی نیاز به یک گروه هدایتی برای طرح ریزی در تطبیق با اهداف و عملیات دارد.

مرحله ۱ مرحله اول نقش مهمی در ایجاد ارتباط بین فازهای طراحی و اجرا دارد. در پایان این مرحله تمام افراد یک گروه به یک زبان مشترک دست می‌یابند و در بیان اهداف و رویکردها به توافق می‌رسند. مرحله ۲ در این بخش تلاش می‌گردد تا ساختار و محتوای لیست را در رابطه با پارامترهای ارزیابی، نهایی نماید. مرحله ۳ خروجی در این مرحله ایجاد لیست نهایی شامل توانمندی‌ها، شاخص‌ها و نتیجه ارزیابی می‌باشد و هم‌چنین لیست محورهای حیاتی و مهم نیز تعریف گردد. در این فرایند کار با ارزیابی قوت‌ها شروع می‌شود و نهایتاً از نظر درجه حیاتی بودن بررسی می‌شوند. مرحله ۴ هدف از این مرحله ایجاد لیست پیشنهادی CTC سازمان می‌باشد. شاخه‌های مختلف تخصصی/صنعتی بایستی تست شوند تا تطبیق آنها با اهداف مشخص گردد و نهایتاً به عنوان CTC سازمان محسوب شوند. مرحله ۵ هدف از اجرای این مرحله این است که بتوان تعیین نمود کدامیک از محورهای CTC پیشنهادی با حوزه محورهای رقابتی سازمان سازگار هستند. به این ترتیب یک مجموعه از CTC‌های معتبر و در دسترس، بر پایه توانمندی‌های حیاتی موجود سازمان تعیین می‌شوند. مرحله ۶ در آخرین مرحله مشخص می‌شود که جایگاه فعلی سازمان در هر یک از محورهای CTC چیست. هم‌چنین شرکت‌های رقیب به عنوان معیارهای ارزیابی تعیین می‌گردند. در ارزیابی درونی کل قابلیت‌هایی که CTC را می‌سازد، با هدف تعیین فاصله‌ها توسط تیم مورد بازنگری قرار می‌گیرد. برای ارزیابی بیرونی روشهای تحقیق در بازار مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند تا پیشگامان بازار و توانمندی‌های اصلی آنها شناسایی شوند. تیم با توجه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موجود سازمان، روی پارامترها و عوامل زیر تمرکز میکند: *ارزیابی ارزشهای استراتژیک CTC* ایجاد یک نگرش کلی جهت تشخیص CTC‌های استراتژیک. *تحلیل فاصله‌ها و تصمیم‌گیری روی اولویت‌های توسعه جهت کسب توانمندی‌های حیاتی. *تصمیم‌گیری در مورد زمان، مکان و چگونگی توسعه چشم‌انداز روی محورهای رقابتی. سازمان‌هایی که دارای CTC و قابلیت‌های حیاتی هستند، اما خود مطلع نیستند، بدون اطلاع از آنها، فرصت‌های مهم موجود را از دست می‌دهند، و در مقابل شرکت‌هایی که CTC ندارند از خود می‌پرسند چگونه بدون محورهای رقابتی و حیاتی تکنولوژی در درازمدت می‌توانند بقاء داشته باشند. فصل پنجم الگوی استراتژی توسعه تکنولوژی مدل تدوین استراتژی عموماً در بحث مدل‌سازی به سه روش اشاره می‌گردد که نام آنها گویای ماهیت روش است: *الگوی کامل*، *الگوی نیمه ساخته*، *بدون الگو انتخاب هر یک از روشهای مدل‌سازی وابسته به میزان اطلاعات، درجه قطعیت و ثبات، و یا میزان پویایی و نوآوری است. رویکرد‌های مختلف به مسئله تدوین استراتژی نیز سبب شده که برخی از صاحب‌نظران داشتن یک مدل محض و مشخص را ضروری بدانند به طوریکه طی یک روند تحلیلی، با در اختیار داشتن داده‌های مورد نیاز قادر به ارائه راهکار مناسب گردند. در مقابل، گروهی قرار دارند که فرایند تدوین استراتژی را کاملاً اقتضایی می‌دانند، از قبل پیش‌بینی خاصی را در مورد نحوه برخورد با ابعاد و مولفه‌های مختلف محیطی ندارند و نحوه برخورد آنها با مسائل مشابه فرد نقاشی است که با یک صفحه سفید کار خود را آغاز می‌کند. بین این دو حد، طیفی از روشهای تدوین الگوی استراتژی قرار می‌گیرند. اما مناسب‌ترین شیوه، مدلی است که از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشد. به این ترتیب ضمن در دست داشتن مدل‌های آماده و پیش‌بینی‌های قبلی می‌توان متناسب با شرایط محیطی حاکم، از گزینه‌های متعدد بهره‌برداری نمود. البته محدود شدن به گزینه‌های موجود نیز خیلی مورد نظر نیست و بهتر است که از قدرت ابتکار و خلاقیت در جهت ایجاد و خلق گزینه‌های جدید استفاده نمود. شاخص‌های محوری تصمیم‌گیری در هر مرحله اولویت‌مسایل و عوامل محیطی را برای استراتژیست تداعی می‌نماید و به این ترتیب او را راهنمایی می‌کند که به چه عواملی توجه داشته باشد و چه مرزهایی را برای اصلاح و ارزیابی در نظر داشته باشد. فرایند تدوین استراتژی در هر سطح گام‌هایی را که در مسئولیت آن سطح قرار می‌گیرد در بر می‌گیرد. اجرا به عهده آخرین سطح، یعنی سطح واحد عملیاتی است، گرچه هر سطح معیارهای خاصی را برای ارزیابی اصلاح مورد نظر قرار می‌دهد و به این ترتیب بر صحت اجرا و پیاده‌سازی احاطه پیدا می‌کند. فرایند طرح‌ریزی تکنولوژی به عنوان مولفه خاص در فرایند تدوین، استراتژی از مدل‌های مختلفی تبعیت می‌کند. مدل‌های معرفی شده مناسب

ترین فرایند را در تطبیق با سطوح استراتژیک ارائه می نمایند. نوع نگاه هر سطح به مسئله توسعه تکنولوژی محورهای تاکید فرایند را مشخص می کنند. گزینه های استراتژی تکنولوژی در هر سطح متناسب با نوع مسئولیت همان سطح راهکارهای مختلف را در توسعه تکنولوژی بیان می نماید. انتخاب هر یک از گزینه ها ارتباط و تعامل بین سطوح مختلف تدوین استراتژی و طرح ریزی تکنولوژی را طلب می نماید. پیش فرض های محیط نیازهای محیط که در قالب پیش فرض مطرح می گردند عبارتند از: *توانایی مقابله با رقابت های جهانی و منطقه *قابلیت مانور و پاسخگویی سریع *قابلیت توسعه و امکان حفظ توانایی متناسب با روند جهانی. *تنظیم سرمایه گذاری متناسب با کاهش منابع و جذب نیازها از طریق منابع بیرونی و دسترس *افزایش قدرت تکنولوژی و اثر بخشی *قدرت حضور و رقابت در بازار جهانی، منطقه و ملی *افزایش سهم بازار و توسعه منابع *افزایش سود آوری و ماندگاری در طراحی مدل و الگوی تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی بایستی پیش فرض های فوق در بطن مدل مورد نظر واقع گردد. علاوه بر این، مدل مذکور بایستی از ویژگی های زیر نیز برخوردار باشد: قابلیت انعطاف: انعطاف در زمان و تطبیق با شرایط محیطی هر مقطع زمانی، پاسخگویی در دراز مدت، انعطاف با سطح منابع در دسترس و عدم مقاومت در برابر تغییر و تحول سادگی فرایند: قابلیت فهم و شفافیت در اجرا و پیاده سازی در بر داشتن ابعاد محوری: تمرکز بر عوامل و مولفه های تاثیر گذار با وزن بالا تطبیق با رویکرد سیستمی: برخورداری از چرخه بازخور ارزیابی و اصلاح در فرایند. تاکید بر محور سیاست گذاری و هدف گذاری: در پاسخ گویی به بازار تسلیحاتی و رقابتی در سطح کلان ایجاد پل ارتباطی بین استراتژیست ها و تکنولوژیست ها: استفاده از نظریه های خبرگان و کارآفرینان استراتژی و تکنولوژی در جهت تلفیق تئوری با عمل در پیشنهاد گزینه های استراتژی مدیریت بر فرصتها: امکان شناسی و تحلیل فرصت های محیطی جهت همسویی با روند توسعه تکنولوژی با بهره گیری از ابزار های رقابتی مانند مدیریت استراتژیک و طرح ریزی تکنولوژی یکپارچگی فرایند از کل به جزء و بالعکس: یکپارچه کنندگی و همسو سازی فعالیت های ارگانها و سازمانها در سطوح مختلف استراتژیک پارادایم های تکنولوژی نوع ارتباط بین کشورها را، موقیت تکنولوژیکی آنها تعیین می کند. پیشگام بودن، دنباله رو بودن، یا عقب ماندن در تکنولوژی استراتژی های کلان و سازمان را در نحوه دنبال کردن روند تکنولوژی نشان میدهد. استراتژی تکنولوژی بی ارتباط با استراتژی توسعه کشورها نیست. استراتژی صنعتی مدلی است که تطبیق نزدی کتری با شرایط کشور ما دارد. از ویژگی های این استراتژی بلند مدت آن است و رویکرد آن به سمت رشد صنعت، تشکیل سرمایه، ارائه تکنولوژی های مدرن و ارزش دادن به عوامل سرمایه می باشد. در این نوع استراتژی دولت نقش پر رنگی دارد و تولید کالاهای مصرفی و سرمایه ای و تشویق به صادرات از اهداف محوری به شمار می آیند. موقعیت تکنولوژیکی ایران را میتوان در تطبیق با کشورهای در حال توسعه در نظر گرفت که توجه خود را معطوف دنباله روی پیشگامان در تکنولوژی و تلاش بر نزدیک شدن به آنها در محورهای کلیدی تکنولوژی کرده است. طراحی مجدد کسب و کار (BPR) یکی از نظام های نوین مدیریتی است که در بحث شناسایی و تفکیک فعالیتهای یک سازمان بر پایه ارزش افزوده نگرش جدیدی را در پاسخ گویی به نیاز مشتری پدید آورده است. از این رو یک ابزار مفید در تغییر و تحول سازمان جهت تطبیق سریع با شرایط محیط به شمار می آید. ساختار محیط رشد سریع تکنولوژی سبب شده فضای رقابت به فضای همکاری های جهانی تبدیل شود، به همین جهت تغییرات ساختاری عمده ای در کشورها و سازمانها اتفاق افتاده است. که مهمترین ابعاد آن در اشکال زیر نمود پیدا کرده است:

*سازمانهای موقت *همکاری های مجازی *ساختارهای افقی *یکپارچگی در سازمان *نوآوری در محصول، تولید، توزیع و بازار یابی استراتژی زنجیره ای تامین کنندگان *تولید و توزیع اطلاعات و دانایی *حاکمیت فرهنگ ملی شاید بتوان ادعا نمود محیطی که تاکنون در کشور حاکم بوده است از نظر ساختار سازمانی از شرایطی نسبتا مطمئن با ویژگی های ایستا، رسمی، متمرکز، با دوایر سازمانی محدود و برنامه ریزی مقطعی و جاری برخوردار بوده است. محیطی که مشتری در آن تا حدود زیادی انحصاری بوده است، منابع بدون وابستگی به مشتری از طریق تخصیص بدون دغدغه تامین می شده و به همین لحاظ موضوع کارایی و اثر بخشی

فوق کمتر مورد توجه محوری بوده است. همچنین موضوع استراتژیک بودن نیاز و یا محدودیت بازار هرگونه عملکردی را در درون خود توجیه می نموده است. نیاز واقعی ایجاد ساختار ارگانیک، ایجاد گروه‌های کاری انعطاف پذیر، نظام غیر متمرکز با مدیران مسئول، واحدهای کوچک تر و برنامه ریزی های سنگین و دراز مدت و انعطاف پذیر و خلاق مورد توجه قرار نگرفته است. روشها، برنامه ها، فرهنگ حاکم، سیستم های عملیاتی، و نگرش های سازمانی کارکنان هنوز در مطابق یک ساختار ارگانیک عمل نمی نمایند. از طرفی این نیاز وجود دارد که ساختار های مذکور با تقسیم وظایف سازمانی، استقلال واحدهای کوچکتر را از نظر حقوقی و اجرایی به وجود آورند و خود را بیشتر برای محیط های نامطمئن آماده نمایند. ابزارهایی که برای بهبود سازمان و یا ایجاد تغییرات ریشه ای و بنیادی در سازمان در اختیار مدیریت قرار دارد عبارتند از روش های کوچک سازی، استفاده از منابع بیرونی، تجدید ساختار، و تنوع؛ که هر یک اشکال مختلفی از سازمانهای وانش سریع (FRO) بنابر اقتضای محیطی پدید آورده اند. ساختارهای بدون کارخانه مراکز طراحی و R&D بیرونی، و مونتاژ در بیرون نمونه هایی از این ساختارها هستند که در جهت خارج کردن فعالیت های غیر ضرور از محیط دفاعی، کاهش سرمایه گذاری های تحقیقاتی و کوچک سازی خطوط تولید شکل گرفته اند. وجه مشترک تمام این الگوها محور قرار گرفتن مشتری و قابلیت پاسخ گویی سریع به نیاز مشتری است از اینرو تحت عنوان سازمانهای واکنش سریع مطرح می گردند. بهره گیری از این الگوها و ساختارها متناسب با اهداف، استراتژی ها، شرایط محیطی داخلی و بیرون با توجه به محوریت رقابت یا اقتدار و اثر بخشی صورت می گیرد. یک سازمان واکنش سریع بر پایه بعد رقابتی هزینه، کیفیت، قابلیت اتکا، انعطاف پذیری، زمان و سرویس شکل می گیرد. چنین سازمانی قادر است ترکیبات مختلفی از این ابعاد رقابتی را در پاسخ گویی به نیازهای مشتریان در بازارهای مختلف ارائه دهد. پیش نیازهای ساختاری در چهار بعد مشخص می شود: * تاکید روی بهبود مستمر در کل سازمان * سرمایه گذاری لازم و کافی در تحقیق و توسعه * تطبیق تکنولوژی پیشرفته محصول، فرایند، سازمان و مدیریت * هماهنگی و یکپارچگی سازی فعالیت ها (فرایند) در کل زنجیره ارزش سازمان هر چهار بعد پیش نیازهای ساختاری نیز همانند ابعاد شش گانه ساختار از درجه اهمیت واحد و مشابه برخوردار هستند و نمی توان یکی را بر دیگری ترجیح داد و یا اهمیت بیشتری برای آن قایل شد. محیط تکنولوژی موج جهانی، کشورها و سازمان ها را با سه پدیده مواجه نموده است: * بهره برداری جهانی از تکنولوژی به مفهوم افزایش روز افزون نوآوری های تکنولوژیکی برای بهره برداری در بازار جهانی * همکاری جهانی در زمینه تکنولوژی در قابل همکاری های بین المللی شرکتها، تسهیم دانش فنی در میان رقبای سایر کشورها و همچنین همکاری بین المللی دولت ها و نهادهای دانشگاهی * تولید جهانی تکنولوژی با افزایش یکپارچگی بین المللی و توسعه و فعالیت های تکنولوژیکی توسط شرکت ها سطوح استراتژیک محورهای تمرکز در توسعه تکنولوژی متناسب با سطوح استراتژیک تعریف می گردد. سطح کلان به تعیین تکنولوژی های محوری و اولویت های تکنولوژیکی و سطح مورد انتظار، در هر مقطع زمانی اهتمام می ورزد. سطح سازمان در جهت تعیین استراتژی های جذب تکنولوژی های محوری، استراتژی بازار، استراتژی مالی/اقتصادی و ساختار تلاش می کند. تعیین استراتژی جذب تکنولوژی های هر شاخه، استراتژی محصول، فرایند، فروش و توزیع، بازاریابی، و خدمات از مسئولیت های واحد های کسب و کار می باشند. مدل تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی در سطح کلان تعیین جهت استراتژیک، تامین توسعه پایدار و مدیریت تخصیص منابع از مسئولیت های عمده مدیران استراتژیک سطح کلان به شمار می آیند. فرایند طرح ریزی توسعه تکنولوژی طرح ریزی توسعه تکنولوژی در سطح کلان بر پایه پیشرانهای توسعه صورت میگیرد. محورهای توسعه و سبد تکنولوژی های محوری مورد نیاز کشور را برای ایفای مأموریت های سطح کلان در افق زمانی بلند مدت مشخص می گردد. ضمن اینکه در تعامل با فرایند تدوین استراتژی راهکار های کلان تامین آنها طراحی می شود. شاخص های محوری توسعه تکنولوژی موقعیت تکنولوژیکی سایر کشورها و وضعیت حال کشور در مراحل تصمیم گیری توسعه تکنولوژی نقش مهمی ایفا می کند. اتخاذ استراتژی مناسب شنیدار وابسته به این است که چه جایگاهی برای کشور از

نظر تکنولوژیکی در شاخه های مختلف قابل تصویر و تحقق می باشد. دید کلان به روند تکنولوژی، توانمندی های بازار، افق روشنی را برای مدیران استراتژیک باز می کند. طراحی استراتژی سطح کلان گرچه قدرت خلق گزینه های استراتژی جدید و ابتکاری به ویژه در سطح کلان مهره ای قوی در برتری های ملی محسوب می گردد، اما از آنجایی که آگاهی از گزینه های مختلف نیز می تواند ابزار مفیدی را در طراحی استراتژی در اختیار مدیران استراتژیک قرار دهد به برخی از استراتژی های اتخاذ شده در شرایط مختلف اشاره خواهد شد. کوچک سازی خارج کردن فعالیت های غیر محوری از محیط صنایع که اصطلاحاً کوچک سازی گفته می شود یک ضرورت ملی به شمار می رود. استراتژی که به کاهش ظرفیت سازی دولت منجر می گردد ریسک هایی را نیز به دنبال دارد. ریسک از دست دادن قابلیت های ویژه و از بین رفتن قابلیت های پشتیبانی بدون ایجاد جایگزین مناسب از آن جمله هستند. مدل تدوین استراتژی تکنولوژی در سطح سازمان فرایند تدوین استراتژی فرایند تدوین استراتژی در سطح سازمان مشتمل بر تبیین مأموریت، اهداف، استراتژی و نهایتاً سازماندهی می گردد که در بستر محیط فراملی و ملی بر پایه سیاست های اجرایی اخذ شده از سطح کلان انجام می پذیرد. سازمان ها در جهت پاسخ گویی به نیازهای استراتژیک که بنا بر شرایط محیطی در محورهای رقابتی و اثر بخشی تمرکز بیشتری می یابد ابعاد متعددی را در طراحی استراتژی مورد نظر قرا می دهند. استراتژی سطح سازمان به مسائلی چون تعیین مسیر و جهت استراتژیک، طرح ریزی استراتژی سازمانی، انتخاب فعالیت هایی که در آنها باید به رقابت پرداخت، انتخاب تاکتیکهای مربوط به تنوع و رشد، مدیریت منابع و توانمندیهای سازمانی می پردازد. ساختارهای سطح سازمانی ساختار یک سازمان باید به گونه ای طراحی شود که از استراتژی مورد نظر شرکت، حمایت و پشتیبانی کند. بر اساس یک فرضیه، عملکرد یک سازمان هنگامی ارتقاء می یابد که استراتژی با ساختار هماهنگ باشد. توجه به موارد ذیل برای مدیرانی که در صدد ساخت یک ساختار سازمانی می باشند، بسیار مهم می باشد: ۱- ساختار، یک غایت نیست بلکه وسیله ای است برای رسیدن به هدف. ۲- ساختار ایده ال هیچگاه وجود ندارد. تغییر در استراتژی سازمانی، نیازمند تغییر در ساختار می باشد که از ناکارایی های اداری جلوگیری شود. اندازه سازمان، استراتژی ها، محیط بیرونی، روابط افراد ذینفع و سبک مدیریتی، تماماً تناسب یک ساختار را تحت تاثیر قرار می دهند. ۳- ناکارایی های عملیاتی، ارائه خدمات نامناسب به مشتریان، مشکلات ارتباطی و ناکامی های کارمندان، نشان دهنده عدم تطابق استراتژی با ساختار می باشد. مدیران برای استفاده هم افزایی عملیاتی، که از انسجام واحدهای کسب و کار حاصل می شود باید به ایجاد روابط میان واحدهای کسب و کار پردازند. فرایند طرح ریزی توسعه تکنولوژی شناسایی و مطالعه تکنولوژی و بازار گام های اصلی در فرایند طرح ریزی توسعه به شمار می روند. پیش بینی تکنولوژی و بازار مبنای شناسایی فرصت ها می باشد. منابع مالی و انسانی محورهای دیگری هستند که در تعامل با تکنولوژی و بازار نقش تعیین کننده ای در طرح ریزی توسعه تکنولوژی سازمان ایفا میکند. طرح ریزی توسعه تکنولوژی یک فرایند یادگیری است که با نگرش به ۴ محور شناسایی نیاز، اهداف، استراتژی و فعالیت های اجرایی در جهت بهبود مستمر در سازمان در جریان است. شاخص های محوری توسعه تکنولوژی سطح سازمان به روند توسعه و رشد شاخه های تکنولوژی محوری توجه دارد و پیش بینی تکنولوژی به ایجاد تفکر استراتژیک و همچنین طراحی و انتخاب گزینه های مناسب کمک می کند. طراحی استراتژی سطح سازمان محورهای طراحی استراتژی در ارتباط با محیط بیرون و محیط داخل سازمان در قالب طرح های اولیه استراتژی پیشنهاد می شوند. رویکرد های عمده در استراتژی توسعه در سطح سازمان عبارتند از: تمرکز، ادغام عمودی و تنوع. تمرکز اغلب سازمانها، فعالیت های خود را با یک گروه کوچک محصولات و خدمات یک بازار واحد شروع می نمایند. این نوع استراتژی در سطح سازمانی، تمرکز نامیده میشود. هنگامیکه شرایط صنایع، جذاب باشند، نقاط قوت استراتژی تمرکزی به وضوح قابل مشاهده خواهد بود. استراتژی تمرکزی از ازدیاد سطوح مدیریتی و وظایف کارمندانی که در شرکتهای غیر تمرکزی مشغول هستند و باعث اضافه شدن هزینه های سربار و محدود کردن انعطاف پذیری واحدهای تجاری می شوند، جلوگیری میکند. نهایتاً، استراتژی تمرکزی به

یک شرکت اجازه می‌دهد تا از سودهای برگشتی در یک جهت خاص، سرمایه‌گذاری نماید و در نتیجه از پراکندگی و تقسیم سرمایه در چند شاخه اجتناب می‌گردد. استراتژی‌های تمرکزی ریسک‌هایی را نیز بدنبال دارد خواهد داشت، بخصوص هنگامی که شرایط، از اثبات کافی برخوردار نباشد. از آنجایی که سازمان برای حفظ و بقای خود به یک محصول یا تجارت متکی می‌باشد، بروز یک تغییر بطور قابل ملاحظه‌ای عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار خواهد داد. استراتژی‌های تمرکزی هم چنین به جریان نقدینگی و سودآوری غیر یکنواخت منجر می‌گردد. هنگامی که تجارت رشد می‌کند، سازمان خود را از نظر نقدینگی در موقعیت ضعیفی می‌بیند زیرا رشد، در اغلب اوقات مستلزم سرمایه‌گذاری‌های اضافی در تجهیزات سرمایه‌ای و بازار می‌باشد. از سوی دیگر هنگامی که سطوح رشد متوقف می‌شود سازمان خود را از نظر نقدینگی در وضعیت بهتری می‌بیند، چرا که برای سرمایه‌گذاری سودآور فرصت‌های زیادی را مشاهده نمی‌کند. در حقیقت این امر می‌تواند یکی از مهم‌ترین دلایلی باشد که سازمانهایی که وضعیت بازارهای آنها نامساعد است شروع به ایجاد تغییر و تنوع می‌کنند. ادغام عمومی این واژه می‌تواند نمایانگر این باشد که یک شرکت تا چه اندازه در مراحل مختلف زنجیره عرضه صنایع حضور دارد. شرکتها ممکن است به دلایل متعددی از استراتژی ادغام عمودی پیروی نمایند. برخی معتقد هستند که، که با در اختیار در آوردن یکی از وظایفی که قبلاً توسط شرکت دیگری انجام می‌شده است، می‌توانند میزان سود دهی را افزایش دهند و از صرفه‌جویی هزینه‌های معاملاتی استفاده کنند. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که ادغام عمودی در مقایسه با سایر استراتژی‌های سطح سازمانی یا استراتژی سودآور به شمار نمی‌رود. اگرچه تعداد بسیار زیادی از شرکت‌های قدیم و بزرگ از این روش استفاده می‌کرده‌اند. یکی از دلایلی که برای این ادعا ارائه شده این است که ادغام عمودی سبب شده تا این شرکت‌ها از منافع و سودهای تجارت‌های دیگر دور بمانند. در هر حال این بدان معنا نیست که تمام ادغام‌های عمودی فاقد سودآوری می‌باشند. بعلاوه یک مطالعه جدید نشان می‌دهد که ادغام عمودی با کاهش مسایل اداری، فروش و هزینه‌های تحقیق و توسعه همراه می‌باشد، اگرچه باعث افزایش هزینه‌های تولید می‌باشد. بطور کلی ادغام عمودی، اساساً نیازمند مهارت‌ها و فنون مختلف است که برخی از شرکتها از این فنون، برخوردار نمی‌باشند. شرکتی که بر یکی از مراحل زنجیره تولیدی صنعت، تسلط یافته است، لزوماً قادر نیست به مراحل دیگر نیز تسلط پیدا کند. به همین دلیل بسیاری از شرکتها از ادغام عمودی امتناع می‌ورزند و مسقیماً به سمت اشکال مختلف تنوع روی می‌آورند. با توجه به توضیحات فوق، بطور خلاصه می‌توان گفت که اگر شرکتی تصمیم بگیرد که تامین‌کننده مواد اولیه خود باشد و پس از فرایند تولید، خود اقدام به فروش محصولات خود نماید، آن شرکت از استراتژی توسعه‌ای ادغام عمودی استفاده کرده است. ابعاد استراتژی ادغام عمودی به دو بخش تقسیم می‌گردد: ۱- استراتژی ادغام عمودی نزولی ۲- استراتژی ادغام عمودی صعودی تنوع همانطور که از این واژه مشخص است منظور از تنوع، فعالیت در شاخه‌های مختلف صنعت است. تنوع را می‌توان به دو مقوله عمده تقسیم بندی نمود. تنوع همگن و تنوع غیر همگن. تنوع همگن به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که تا حدودی با حیطه فعالیت‌های سازمان یا با محور تجارت مرتبط باشد، این ارتباط از طریق بازارهای مشترک و یا تکنولوژی‌های مشابه حفظ می‌شود. تنوع غیر همگن به هیچ‌الگویی از وابستگی مرتبط نمی‌گردد. شواهدی وجود دارد که گویای آن است که استراتژی تنوع غیر همگن در مقایسه با سایر استراتژی‌ها، از ریسک بالاتری برخوردار است. با این وجود برخی از شرکتها در استفاده از تنوع غیر همگن، موفقیت زیادی بدست آورده‌اند. تنوع همگن مبتنی بر شباهت‌هایی است که در میان محصولات، خدمات، بازارها و یا فرایندهای تبدیل منابع در تجارت، وجود دارد و به نظر می‌رسد که این شباهتها منجر به هم‌افزایی می‌شوند. روش‌های اجرای استراتژی تنوع: این بخش تکنیک‌های موجود استراتژی تنوع را مورد تاکید قرار می‌دهد. این تکنیکها شامل پیمان‌های مشارکت داخلی ادغام از طریق خرید و مشارکت خاص می‌شوند. مشارکت داخلی: مشارکت داخلی را می‌توان به عنوان یک فرایند یادگیری سازمانی بر شمرد. این مشارکت با استفاده از توانمندی‌های داخلی سازمان، به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی است. تلفیق از طریق خرید برخی از

سازمانها از یکی دیگر از راهکارهای مشارکت، یعنی تلفیق دو شرکت با خرید یکی توسط دیگری برای پیاده سازی استراتژی تنوع استفاده می کنند. تلفیق هنگامی صورت می پذیرد که دو سازمان به یک سازمان تبدیل شوند. و یکی از سریع ترین راه های ممکن برای تحقق اهداف توسعه کسب و کار و تکنولوژی هستند از جمله: ۱- ورود به بازارهای جدید.. ۲- بدست آوردن خدمات یا محصولات جدید. ۳- یادگیری موضوعات مربوط به فرایندهای تبدیل منابع ۴- بدست آوردن دانش و فنون مورد نیاز ۵- ادغام عمودی ۶- گسترش بازارها از نظر جغرافیایی ۷- ارضای نیازها در پوتفولیوی مشترک هم پیمانی استراتژیکی و مشارکت خاص هم پیمانی استراتژیکی بوسیله دو یا بیش از دو سازمان که خواهان ایجاد و تولید محصولات یا خدمات جدید، ورود به بازارهای جدید و یا بهبود فرایندهای تبدیل منابع هستند، تشکیل می گردد. منابعی که از طریق مشارکت خاص انتقال پذیر هستند عبارتند از: بازاریابی: شرکت ها نمی توانند اطلاعات بازاریابی را به آسانی بدست آورند. این نوع مشارکت باعث می گردد که اطلاعاتی در خصوص آگاهی های مربوط به رقابت، رفتار مشتری، شرایط صنعتی و کانالهای توزیع بدست آید. تکنولوژیکی: افرادی که در مشارکت خاص شرکت می کنند می توانند از مهارت های تکنولوژیکی و دانش ویژه ای که عموماً در دسترس است، استفاده نمایند. عناصر و مواد خام: برخی از مشارکت های خاص بدین منظور تشکیل می شوند که امکان دسترسی سازمان به بخش های مختلف فرایند ساخت و مواد اولیه را فراهم سازند. مالی: شرکتها می توانند سرمایه خارجی را در ارتباط با سایر منابع از محیط بدست آورند. مدیریتی: شرکت کنندگان در مشارکت خاص با توجه به سایر منابع می توانند از توانمندی ها و مهارت های مدیریتی استفاده نمایند. سیاسی: برخی از مشارکت های خاص، اجباراً باید در کشورهای در حال توسعه انجام شوند و برخی دیگر نیز برای دست یافتن به تعهدات سیاسی تشکیل می شوند. طراحی استراتژی سطح واحد کسب و کار مدیران سطح واحد کسب و کار جهت تحقق رشد و اهداف سود اقتصادی دو نوع استراتژی را بسط می دهند. استراتژی رشد و استراتژی های رقابتی. استراتژی های رشد استراتژی های رشد به افزایش حجم و بازدهی کار در طول زمان مربوط می شوند. بطور کلی حصول رشد در کارهای منفرد ممکن است از طریق استراتژی های داخلی یا خارجی و ثبات صورت پذیرد. موضوع اساسی در برنامه ریزی استراتژی های رشد، زمان بندی برنامه ها نسبت به رقبا می باشد. استراتژی های رقابتی استراتژی های رقابتی، از طرفی دیگر، بیشتر به این موضوع می پردازند که شرکت به منظور ارزش دادن به مشتریان- با روشی متمایز از رقبا- چگونه موضع گیری نماید. علاوه بر برنامه ریزی تخصیص منابع، مدیران بایستی یک نگرش کلی به بازار داشته باشند. استراتژی های رشد و رقابتی به یکدیگر مرتبط می باشند، چرا که تنها از طریق استراتژی های موفق رقابتی است که یک سازمان به استراتژی رشد نائل می گردد. استراتژی بازاریابی: یکی از مسئولیت های بسیار حیاتی کارمندان بازاریابی آن است که مرز سازمان را گسترش دهند و با افراد ذینفع خارج از سازمان مانند مشتریان و رقبا در ارتباط باشند وظایفی که در بازاریابی مورد توجه قرار می گیرد شامل ارائه اطلاعات ضروری درباره نیازهای مشتری، پیش بینی تقاضای آینده، مطالعه رفتار رقبا، کشف فرصت های تجاری جدید، ارائه طرح ها و برنامه های توسعه، افزایش ظرفیت نیروی کار و مطالعه تکنولوژیهای جدید محصولات و خدمات می گردد. استراتژی تولید و عملیات: وظیفه مدیران تولید و عملیات، طراحی و مدیریت فرایند هاست. با این استراتژی سازمان قادر می گردد محصولات و خدماتی را ارائه کند که منتهی به مزیت رقابتی شود. یک واحد عملیات کارآمد، لزوماً واحدی نیست که متعهد به حد اکثر کارایی شده باشد، بلکه واحدی است که سعی در هماهنگی نمودن نیازهای تجاری دارد. این واحد برای ایجاد هماهنگی میان توانمندی ها و خط مشی های خود و مزایای رقابتی که در جست و جوی آن می باشد، کوشش می کند. استراتژی تحقیق و توسعه: در بسیاری از سازمانها، تلاش های تحقیق و توسعه برای اجرای کارآمد استراتژی بسیار ضروری است. این نوع استراتژی که از تصمیمات و اقدامات انجام شده در تحقیق و توسعه، مهندسی و فعالیت های پشتیبانی ناشی شده است، همان استراتژی تحقیق و توسعه می باشد. استراتژی سیستم های اطلاعاتی: در برخی موارد، سیستم های اطلاعاتی جامع به عنوان اساس و پایه مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می گیرد. این مزیت امکان

مدیریت هزینه و استفاده کارآمد و همزمان از اطلاعات بازار را فراهم می‌کند. بطور کلی شبکه‌های اطلاعاتی منطقه‌ای باعث ارتباط کارکنان گردیده به نحوی که ارتباطات و تصمیم‌گیری را بهبود بخشیده است. کارمندان در سطح اجرایی با در اختیار داشتن این سیستم‌ها قادر می‌گردند که از اطلاعات ضروری مطلع گردند. استراتژی منابع انسانی: به نظر می‌رسد که در شرایط مختلف صنعتی و استراتژی‌های سازمانی، از اصول منابع انسانی مختلفی، تبعیت می‌کنند. کارمندان در سازمان‌های با تکنولوژی و رشد بالا، معمولاً از بیرون سازمان، استخدام می‌شوند تا پست‌ها را در تمام سطوح تکمیل نمایند. سیستم‌های تشویقی مبتنی بر تحقق اهداف بلند مدت است. بنابراین در سازمانهایی که استراتژی‌های رشد در آنها دنبال می‌شود، استراتژی منابع انسانی مبتنی بر استخدام، پرورش و آموزش کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی است. همانطور که شرکت‌ها به سمت جهانی شدن پیش می‌روند، چالش‌های اعضای گروه منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد. اعضای گروه فوق باید تعیین کنند که برای مدیریت بر افراد دارای فرهنگ‌های مختلف، به چه مهارت‌هایی نیاز دارند، آیا باید به استخدام افراد عالی رتبه در سطح جهانی بپردازند یا به ایجاد برنامه‌های آموزشی توجه کنند. خطوط پشتیبان فرایند سیستم‌هایی چون اطلاعات، تصمیم‌گیری، تغییر و تحول، ارزیابی و اصلاح در خط پشتیبان فرایند تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی قرار می‌گیرند که فعالیت‌هایی را بنا بر اقتضای زمان و شرایط حاکم در تعامل با مولفه‌های اصلی فرایند انجام می‌دهند. سیستم اطلاعات اطلاعات صحیح از محیط مهمترین عامل در اتخاذ استراتژی مناسب است از این رو فرایند تدوین استراتژی به سیستم‌های اطلاعاتی قوی نیازمند است که در هر شرایط قادر باشد پشتیبانی مناسب را ایجاد نماید. سیستم تصمیم‌گیری رویکردها و الگوهای مختلف تصمیم‌گیری به عنوان ابزار مورد نیاز مدیران استراتژیک در مراحل مختلف تدوین استراتژی توسعه محسوب می‌گردد، به همین جهت تسلط بر آنها تاثیر مستقیم بر شکل‌گیری مناسب فرایند اصلی دارد. سیستم ارزیابی و اصلاح استراتژی در فرایند تدوین استراتژی پیش‌بینی شرایط محیطی و روند آتی نقش مهمی را ایفا می‌کند به همین جهت بایستی در اجرا به صورت مستمر اطلاعات محیط اخذ و در قالب یک سیستم ارزیابی و اصلاح استراتژی قرار گیرد. این روند به تطبیق بیشتر استراتژی طراحی شده با واقعیت می‌انجامد. سیستم‌های ارزیابی تکنولوژی تصمیم‌گیری برای حرکت در روند توسعه تکنولوژی مستلزم ارزیابی دقیق وضعیت موجود و مقایسه آن با وضعیت مطلوب می‌باشد. از این رو تکنیک‌های مختلف ارزیابی تکنولوژی در سطوح کلان، سازمان و کسب و کار کارایی پیدا خواهند کرد. سیستم تغییر و تحول پذیرش سریع تغییر پارادایم و شرایط محیطی و انعکاس آن در فرایند استراتژی توسعه تکنولوژی و آمادگی پیاده‌سازی تحول از جمله مباحثی است که بستر مناسبی برای توسعه پایدار فراهم می‌نماید. مدل جامع تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی از تلفیق و تعامل مدل‌های ارائه شده در سطوح استراتژیک مدل‌نهایی تدوین استراتژی توسعه تکنولوژی حاصل می‌گردد. ارتباط سطوح مختلف از طریق چرخه‌های بازخور صورت می‌گیرد. این فرایند که با تعیین نیازهای بازار و مقابله با تهدیدات آتی در محیط آغاز می‌گردد، برای حفظ امنیت ملی با توجه به مسائل رقابتی بازار الگو‌هایی را برای توسعه تکنولوژی در سطح سازمان، کسب و کار و عملیاتی ارائه می‌نماید که بالاترین سطح اثر بخشی و رقابت و برتری را حاصل نماید. ویژگی‌هایی که مدل در کاربرد مورد توجه قرار می‌دهد رویکردی کاملاً-سیستمی با مفهومی که طرح هر مسئله سبب ایجاد و توسعه انواعی از آن مسئله و خلق راه کارهای متعدد برای حل آن است. از این رو در هر سطح با ایجاد گزینه‌های متعدد و توسعه آن بطور مستمر، سبب پویایی مدل می‌گردد و مدیران ارشد با انتخاب و گزینه‌های متعدد روبرو می‌باشند و از محدودیت و یا شکل تطبیق‌پذیری در بکارگیری آن با تهدید مواجه نمی‌گردند. نظام اطلاع‌رسانی در قالب یک استراتژی برای محیط بیرون و داخل، مدل را احاطه نموده است. اطلاع‌رسانی به هنگام روی گره‌های تصمیم‌گیری سبب می‌گردد تا تصمیم‌گیران از فضای نسبتاً شفاف تری بهره‌مند گردند و پدیده اطلاعات به عنوان یک عمل اثر بخش در پویایی مدل مورد توجه قرار گیرد. شاخص‌های ارزیابی و بهبود کمی و کیفی روی تعدد و طول عمر تکنولوژی در صنعت، سازمان، شاخه تخصصی و تکنولوژی‌های عملیاتی با نماگرهای شماتیک سبب می‌شود تا از

مزیت و فرصت های تکنولوژی و قوف کامل داشته و از تصمیمات با ریسک بالا پرهیز شود. وجود شاخص های کنترلی ، اطلاعات به هنگام ، فرایند اصلی، فراین تکنولوژی، گزینه های متعدد در هر سطح، اعمال متغیرهای محیطی ضمن اینکه مدل را به تکامل رسانده است، پویای لازم را به همراه داشته و این مجموعه در یک سیستم هماهنگ در هر شرایطی می توانند نسبت به نیازهای کلیدی پاسخ مناسب دهد.

مردان مریخی زنان ونوسی

نویسنده: جان گری - تلخیص: مصطفی رضانی خلاصه کتاب: مردان مریخی زنان ونوسی - این کتاب یکی از پر فروش ترین کتب چند سال اخیر بوده که به ۵۰ زبان زنده دنیا ترجمه شده است.

تلخیص: مصطفی رضانی - مجتی دلیر - حیدر اسکندرنویسنده: جان گری مترجم: سید رضا نیازی
انتشارات: شابکمقدمه: نویسنده معتقد است در زمانهای بسیار دور مردان از سیاره مریخ و زنان از سیاره ونوس به زمین آمده اند. آنان سالها در کنار هم زندگی کردند و به مرور زمان از یاد بردند که از دو سیاره مختلف آمده اند و با هم تفاوت های زیادی دارند و این تفاوت های آنهاست که آنها را به هم جذب می کند اما همین تفاوتها بوجود آورنده مشکلات است مشکلاتی که امروزه در زندگی زناشویی به کرات دیده می شود. اما آقای جان گری می گوید اگر ما یادمان نرود که مردان از مریخ و زنان از ونوس هستند و باهم تفاوت دارند به راحتی می توانیم با این مشکلات کنار بیاییم و یکدیگر را درک کنیم وی در این کتاب به شرح تفاوتها و ارائه راه حل برای مشکلات پرداخته و می گوید وقتی زن و مرد تفاوت هایشان را بشناسند و آنها را رعایت کنند عشق شکوفا میشود هفت تفاوت مهم و آشکار بین زن و مرد: ونوسی ها

۱. زنان به شیوه ی ونوسی ها حرف می زنند

۲. زنان باید یاد بگیرند درصد اصلاح یا تغییر همسرشان نباشند

۳. در ونوس ابراز کمی محبت تغییر زیادی به وجود می آورد

۴. در ونوس اگر زن درخواست ابراز محبت کند مرد کار مهمی انجام نداده ۵. زن ها برای حل مشکلات فقط در مورد آن صحبت می کنند ۶. زنان از اینکه مورد احترام، درک و عشق قرار بگیرند واقعا لذت می برند مریخی ها ۱. مردان با ارائه راه حل حرف زنان را قطع می کنند ۲. مردها به شیوه ی

مریخی ها حرف می زنند ۳. مردها باید اهمیت گوش دادن را بیاموزند ۴. در مریخ ابراز عشق کولاک می کند ۵. مردان بر این باورند که اگر زنان چیزی درخواست نمی کنند حتما چیزهایی که مرد ارائه می دهد کافی است

۶. مردها برای حل مشکلات خود سکوت میکنند و در خود فرو میروند

۷. مردها از اینکه مورد پذیرش، تحسین و اعتماد قرار بگیرند واقعا لذت می برند بیشترین اعتراضی که زنها در مورد مردان می کنند: این است که مردها به حرفهای زنها گوش نمی دهند. بیشترین اعتراضی که مردها در مورد زنها می کنند: این است که زنها همیشه می خواهند مردها را تغییر دهند. چگونه دست از تغییر دادن مرد برداریم: وقتی او ناراحت است زیاد از او سوال نکنید: به ناراحتی مرد زیاد توجه نکنید مگر اینکه خودش از شما کمک بخواهد ناراحتی خود را از ناراحتی او ابراز کنید اما نه خیلی زیاد. منتظر باشید تا او خودش از شما کمک بخواهد: صبور باشید و به همسران اعتماد کنید که به تنهایی می تواند راه خودش را پیدا کند. وقتی شما پیشنهاد ناخواسته ای می دهید ممکن است مرد احساس کند شما می خواهید او را تحت کنترل بگیرید ابرادها و کاستیهای همسران را بپذیرید: کاری کنید که او بفهمد احساساتش برای شما بیش از کمالاتش اهمیت دارد. سعی نکنید دیگران را برای او مثال بزنید و از خصوصیات آنها تعریف کنید. فداکاری نکنید: اگر از خود گذشتگی از خودتان نشان می دهید به این امید که او هم همان

کارها را بکنند در او این احساس بوجود می آید که شما می خواهید او را تغییر دهید. می توانید بدون اینکه بخواهید او را تغییر دهید احساسات منفی خود را با او در میان بگذارید: وقتی احساس خود را با همسران در میان می گذارید صریحا به او بگویید که منظورتان این نیست که به او تذکر دهید چه کار باید بکند بلکه از او می خواهید که احساسات شما را درک کند. بخشیدن را تمرین کنید: اشتباهات شوهرتان را ببخشید. چگونه چیزی را درخواست کنیم و پاسخ بگیریم: چیزی را بخواهیم که تا بحال از همسرمان خواسته ایم:

توقعات بی جا و غیر ممکن نداشته باشیم حتی برای امتحان. در وقت مناسب بخواهیم: با شناختی که از همسران دارید درخواستهایتان را در زمان های مناسب مطرح کنید. رفتار ولحتان آمرانه و توقعی نباشد: خواهش و درخواست با دستور فرق می کند خلاصه بگویید: احتیاجی نیست که دلایل و مثالهای گوناگون بیاورید که به او بفهمانید که این کار را باید انجام دهد این کار شما باعث می شود او احساس کند شما فکر می کنید او نمی تواند خواسته ی شما را برآورده کند. رک و صریح بگویید و از کلمات مناسب استفاده کنید: سخنانتان کنایه ای نباشد و تا جایی که می توانید از کلماتی مثل لطفا... استفاده کنید جروبحث و دعوا: یکی از دشوارترین مسائل در زندگی زنشویی نحوه برخورد با نظرات مخالف و تفاوتهاست. وقتی زن و شوهری دچار اختلاف نظری می شوند بحث و گفت و گویشان تبدیل به جر و بحث و بدون اینکه واقعا بخواهند تبدیل به دعوا می شود. جان گیری بر این باور است که گفتن یک ببخشید راحت ترین راه برای پایان دادن به جر و بحث و دعواست. اما این کلمه به ندرت بر سر زبان مرد می آید و زنان هم این کلمه را به منظور معذرت خواهی و قبول اشتباه به کار نمی برند. راه های رایج اما غلط پس از بروز جرو بحث: دعوا: این روش مخصوص مریخی هاست. آنها معتقد اند بهترین دفاع حمله ی تهاجمی است. آنها وقتی همسرشان عقب نشینی می کند فکر می کنند پیروز شده اند اما با گذشت زمان متوجه اشتباه خود می شوند فرار: این روش هم مخصوص مریخی هاست. این شبیه یک جنگ سرد است. آنها سعی می کنند به حرفهای زن بی توجهی کنند و به خلوت خود بروند تزویر: این روش مخصوص ونوسی هاست. برخی زنان برای جلوگیری از بروز مشاجره سعی می کنند وانمود کنند همه چیز خوب است این زنان در دراز مدت دچار آزردهی خاطر و رنجش می شوند و راه ابراز عشق را مسدود می کنند تسلیم: این روش هم مخصوص ونوسی هاست. آنها بجای اینکه به بحث ادامه دهند خود را مقصر جلوه می دهند و مسولیت همه چیز را بر عهده می گیرند. این روش هم در کوتاه مدت جواب می دهد اما با گذشت زمان زن تحملش را از دست می دهد و... دعوا فرار تسلیم تزویر در هر کدام از چهار روش بالا قصد ما این است که خودمان را از آسیب های روحی در امان بداریم و متاسفانه هیچکدام از این روشها فایده ای ندارد. اگر ما بجای عکس العمل سریع و احساسی کمی درنگ کنیم و با فکر و احترام به عقائید و روحیات یکدیگر با مشکلات روبرو شویم مطمئنا نتیجه بهتری خواهیم گرفت. همانطور که قبلا هم گفتم استفاده از کلمه ببخشید و اقامعجزه میکند. اولاً: پس از مدتی که شما از این کلمه استفاده کنید همسران به خود می آید و با خود می گوید آیا تنها شما اشتباه میکنید که این کلمه را به کار می برید و او هم بکارگیری و معجزه این کلمه را یاد می گیرد. دوماً: شما این کلمه را در برابر کسی بکار می برید که او را از روی علاقه و عشق انتخاب کرده اید و باید سالها در کنار هم زندگی کنید. جان گیری می گوید اگر با این وجود هم نمی توانید از این کلمه استفاده کنید بدانید که آدم مغروری هستید و سعی کنید این غرور کاذب را کنار بگذارید. مرد به فتر شبیه است در واقع چرخه ی عاطفی مرد شبیه خاصیت کشسانی فنراست. مردان به حکم غریزه طبیعی خود به این چرخه یعنی صمیمی شدن، کناره گرفتن و دوری گزیدن پاسخ مثبت می دهند. این اتفاق تقصیر زن یا مرد نیست این یک نیاز طبیعی است که مرد دارد. یک مرد به دلیل نیازش به استقلال و آزادی از زن کناره گیری می کند. وقتی او به اندازه کافی دور خیز کرد ناگهان به دلیل نیازی که به عشق و محبت دارد به سوی همسر خود باز می گردد و دوست دارد مورد محبت قرار بگیرد. مردها پیوسته بین صمیمیت و استقلال به طور متناوب یکی را انتخاب می کنند و این در غریزه ی مردان نهفته است. آنچه زنان در مورد این چرخه باید بدانند: زنان یا به دلیل اینکه از این چرخه

آگاهی ندارند یا به این دلیل که خودشان به دلایل مختلف از مرد کناره گیری میکنند برداشت بدی از این چرخه ی غریزی مرد می کنند. اما زنان باید به یاد داشته باشند در طول این چرخه دو کار را نباید انجام دهند: اول اینکه زن نیاز طبیعی مرد به تنها بودن را نمی پذیرد و در هنگامی که مرد عقب نشینی می کند زن تعقیبش می کند و مدام از او سوال می کند که چی شده؟ چرا اینطوری شدی؟ دوم اینکه وقتی مرد از خلوت خود بیرون می آید زن به منظور تلافی کردن کارهای مرد به او بی توجهی می کند. هنگامی که مرد به خاطر عقب نشینی تنبیه می شود ممکن است در آینده به دلیل هراس از عواقب کناره گرفتن دیگر به این چرخه که نیاز طبیعی اوست پاسخ ندهد و مطمئناً پاسخ ندادن به یک نیاز طبیعی مشکلات بدتری را به وجود می آورد. نتیجه: اگر زن به مرد فرصت عقب نشینی و کناره گیری ندهد، مرد هرگز این شانس را پیدا نمی کند که احساس نیاز به همسر و عشق و علاقه به او را در خود بیابد و هرگز صمیمی تر نمی شود و برای بدست آوردن استقلال سعی می کند احساسات درونی اش را از بین ببرد. و یا اگر وقتی شریک زندگی شان عقب می کشد دنبال او بروند، مرد همیشه در میل به عقب نشینی باقی می ماند و هرگز فرصت آن را پیدا نمی کند که نیاز مشتاقانه خود به عشق و مهر را احساس کند. زن به موج شبیه است زن هم مانند مرد یک چرخه عاطفی دارد که بیشتر شبیه امواج دریاست. وقتی زن احساس کند کسی او را دوست دارد و عاشق اوست اعتماد به نفسش بالا می رود و احساساتش مثل امواج اوج می گیرد اما کمی بعد به طور ناگهانی احساسش تغییر کرده و فروکش می کند. سرعت چرخه عاطفی زنان بسیار بیشتر از مردان است. و شاید دلیل اینکه می گویند مردها بیشتر عصبانی می شوند علاوه بر ذاتی بودن این موضوع تکرار زیاد چرخه عاطفی زنان است. اما زنان هم به طور ناخود آگاه و از روی نیاز به این چرخه پاسخ مثبت می دهند. آنچه مردان در مورد این چرخه باید بدانند: مردان هم یا به دلیل نا آگاهی و یا به دلیل تکرار بیش از حد این چرخه برداشتهای نادرستی از این چرخه ی غریزی می کنند. اما مردان در طول این چرخه چه کارهایی باید انجام دهند: ۱- به حرفهای همسران گوش کنید:

حتی اگر می دانید حرفهای او موثر نیست. بدانید اگر او را رها کنید دچار آسیب روحی می شود. ۲- ناراحتی و آشفتگی زن را درک کنید: در آن لحظه همسر شما بیش از محبتی که به او دارید نیاز دارد که احساساتش را درک کنید، کاری نکنید که او احساس کند به خاطر اینکه نیاز به توجه بیشتری دارد یا رنجیده است در اشتباه است. ۳- بجای دعوا و جروبحث به او اطمینان بیشتری بدهید: مطمئن باشید این وضعیت زیاد طول نمی کشد و دعوا و جروبحث فقط کار را خراب تر می کند. نتیجه: زنان، زمانی که احساس کنند مورد توجه و محبت قرار گرفته اند، انگیزه پیدا می کنند و قدرتمند میشوند در نتیجه اگر مردها می خواهند که زنان همواره در بهترین شرایط خود باشند باید عشق، محبت و توجهی را که آنان نیازمند و شایسته ی آن هستند را به آنها ارزانی دارند. دوازده گونه ی عشق: معمولاً زن و مرد خودشان هم نمی دانند که نیازهای احساسی متفاوتی دارند. در نتیجه نمی دانند چگونه به هم ابراز محبت کنند. زن و مرد هر یک محبتی را به همسرشان می کنند که خودشان دوست دارند و از نظر خودشان با تمام وجود به همسرشان عشق می ورزند در صورتی که نمی دانند همسرشان نیازهای عشقی متفاوتی دارد. در ادامه اشکال دوازده گانه عشق که هر یک دو به دو مکمل یکدیگر هستند را تعریف می کنیم: زن به توجه نیاز دارد و مرد به اعتماد این دو نیازهای اولیه زندگی زناشویی است و پیش نیاز سایر نیازهاست. طبیعتاً وقتی زن توجه مرد را نسبت به خود می ببیند، باور و اعتماد بیشتری به همسرش می کند، و بهتر او را می پذیرد. همچنین وقتی که رفتار و حرکات زن نشان می دهد که به توانایی های همسرش اطمینان دارد، مرد خود به خود توجه بیشتری به برآورده کردن نیازها و خواسته های زنش نشان می دهد زن نیازمند درک و مرد نیازمند پذیرش است وقتی مرد بدون داوری و با همدردی و علاقه به حرفهای زنش که احساساتش را بیان می کند، گوش می دهد، زن احساس می کند همسرش حرفهایش را می فهمد و درک می کند. و زمانی که زن با مهربانی و محبت رفتارهای همسرش را قبول داشته باشد سعی در تغییر دادن آنها نداشته باشد، مرد احساس می کند که مورد پذیرش زن قرار گرفته و زنش او را تایید کرده است. زن به احترام و مرد به قدردانی نیاز دارد وقتی مرد با زنش طوری رفتار می کند که نشان دهد که خواسته ها، نظرات و نیازهایش برای او اهمیت

دارد، زن احساس شخصیت و احترام می‌کند. به یاد داشته باشید جنبه‌های ظاهری احترام مثل تقدیم یک شاخه گل، به یاد داشتن روزهای مهم مانند سالروز ازدواج و تولد، برای بر آورده کردن سومین نیاز عشقی زن، بسیار مهم است. وقتی زن از تلاش مرد قدردانی می‌کند و رفتار او را با ارزش می‌شمارد، مرد می‌فهمد که تلاش‌هایش به هدر نرفته و زن آنها را دست کم نگرفته، به همین دلیل به تلاش بر رفع نیازهای همسرش مسمم تر می‌شود زن به عشق و رزق و مرد به تحسین نیاز دارد وقتی زن دریابد که شوهرش دیوانه وار او را دوست دارد و تنها به او می‌اندیشد احساس بالندگی می‌کند و شاداب و سرزنده تر به زندگی ادامه می‌دهد، زن اگر احساس کند همسرش تنها و تنها به او فکر می‌کند، به راحتی به تحسین و ستایش شوهرش می‌پردازد. مرد می‌خواهد که زن خوشحالی و خشنودی خود را از زندگی با او نشان دهد، تحسین کردن مرد و تعریف از او این نیاز او را برآورده می‌کند. وقتی مرد احساس کند مورد ستایش و تحسین واقع شده است اطمینان خاطر پیدا می‌کند و خود را وقف همسرش می‌کند زن به اعتبار نیاز دارد و مرد به تایید مردان باید یاد بگیرند وقتی که نظر متفاوتی با نظر همسرشان دارند، دیدگاه و نظر زن را معتبر و با ارزش بدانند. مرد با اعتبار بخشیدن به عقاید زن بر این نکته صحه می‌گذارد که زن حق دارد آن گونه که هست، باشد و افکار خود را به راحتی بیان کند. همه مردان از صمیم قلب دوست دارند نزد همسرشان قهرمانی با لیاقت باشند، او فقط با تایید زن، به این خواسته ی خود می‌رسد. زنان حتی در صورت موافق نبودن با مرد می‌توانند آنها را تایید کنند. زن به قوت قلب نیاز دارد و مرد به تشویق قوت قلب، این احساس را به زن می‌دهد که همواره کسی هست که او را دوست داشته باشد و او را حمایت کند. مرد برای اینکه به همسرش قوت قلب بدهد باید به او بارها و بارها اطمینان خاطر بدهد چون زنان این چنین انتظار و نیازی دارند. مرد نیاز دارد که زنش او را تشویق کند. وقتی زن، مرد را تشویق می‌کند، با اطمینان به شخصیت و توانایی مرد، جرات و امید را در او زنده می‌کند. بیست و پنج راه جزئی اما بسیار مهم برای بدست آوردن دل زنان: گاهی اوقات با دادن شاخه گلی او را متعجب کنید هیچ وقت روز تولدش را فراموش نکنید وقتی خسته است به او پیشنهاد کمک بدهید از آرایش و لباسهایش تعریف کنید کارهایی را که به شما می‌سپارد به بهترین شکل انجام دهید در حضور جمع، به او بیش از سایرین توجه کنید تا او میلش را بشوید... بیست و پنج راه جزئی اما بسیار مهم برای بدست آوردن دل مردان: نواقص و عیب و ایرادهایش را بپذیرید به جک‌هایی که می‌گویید، بخندید از دیدن شوهرتان خوشحال شوید در باره ی او مثبت بیندیشید همیشه یادتان باشد موقع خدا حافظی او را ببوسید اگر اشتباهی کردید معذرت خواهی کنید و... سخن پایانی جان گری: حتی اگر تمام مطالب کتاب را فراموش کردید، همین قدر یادتان باشد که زن و مرد با هم تفاوت دارند، این به شما کمک میکند که دوست داشتنی تر به نظر بیایید. شما راه زیادی در پیش دارید که باید بروید و زندگیتان را سرشار از عشق و محبت سازید در این راه هیچ گاه از یاد نبرید که مردها از مریخ و زن‌ها از ونوس آمده‌اند. از اینکه به من این فرصت را دادید تا در زندگی شما تغییر مثبتی به وجود آورم، بسیار سپاس گزارم به امید روزی که مرگ هم حریف عشق نشود

مدیریت و فرماندهی در اسلام

خلاصه و برداشتی از کتاب

نویسنده: حضرت آیت الله مکارم شیرازی - تلخیص: محمد ظریف بروجردیان

بجای پیشگفتار قبل از بحث پیرامون موضوع کتاب، ذکر چند یادآوری به شرح ذیل، ضروری به نظر می‌آید: بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و خلع ید از کارگزاران رژیم ستمشاهی و قرار گرفتن جمعی از عناصر مؤمن در پستهای حساس مدیریت و فرماندهی، یک نوع خلأ احساس می‌شد. این خلأ به خاطر آن بود که ضوابط «مدیریت غربی» که با تمام قدرت بر نظامات گذشته حکومت می‌کرد فرو ریخته بود و هنوز ضوابط مدیریت اسلامی برای جانشینی آن مشخص نبود. لذا چاره‌ای جز این نبود که آستین بالا زده، با استفاده از منابع غنی و سرشار اسلام، کتابی در این زمینه آماده سازم. شاید سرآغازی باشد برای حرکت وسیع در مورد این مسأله

مهم اسلامی و اجتماعی. آنچه در این کتاب درباره مدیریت و فرماندهی اسلامی (باید توجه داشت که فرماندهی نیز نوعی مدیریت در محدوده فعالیت‌های نظامی است) آمده است، چون از نخستین آثار در نوع خود می‌باشد، طبعاً نمی‌تواند خالی از نقص باشد. هم‌چنین مهمترین منابعی که در این کتاب بعد از قرآن مجید مورد استفاده قرار گرفته است، سیره پیغمبر اکرم صل الله علیه و آله و پیشوایان بزرگ اسلام و مخصوصاً نهج البلاغه است، که مملو است از نکات برجسته پیرامون این بحث و نیز از احادیث مختلف اسلامی که در کتب حدیث پراکنده است و ابعاد این مسأله را تذکر می‌دهد، بهره‌گیری شده است. به عقیده نگارنده، مطالعه این کتاب نه فقط برای کسانی که پستهای مدیریت و فرماندهی (اعم از کلیدی و غیر کلیدی) در اختیار دارند، ضروری است، بلکه مطالعه آن برای همه کسانی که می‌خواهند اسلام را بهتر و عمیق‌تر بشناسند، مفید و راهگشا است. به خصوص این که هیچ کس بر کنار از نوعی مدیریت نیست. حداقل مدیریت در مورد خانه خود! از این گذشته در این مسأله شک نیست که هر پیروزی در روند انقلاب نصیب ما شده است، به خاطر درک صحیح اسلام و به کار بستن دقیق تعلیمات آن بوده و هر مشکلی در این طریق پیش آمده، به خاطر عدم درک صحیح یا عدم تطبیق برنامه‌ها و عملکردها بر این تعلیمات بوده است. به همین دلیل برای علاقمندان پیروزی انقلاب در تمام زمینه‌ها و خروج از مشکلات، راهی بهتر از این نیست که اسلام را بهتر بشناسیم و بهتر پیاده کنیم و البته این کار بی نیاز از گذشت زمان نیست و دانستن اصول مدیریت اسلامی در این زمینه مهم است. درست است که مسأله مدیریت از دیرباز در غرب مطرح بوده است و کتابهای زیادی در این زمینه نوشته‌اند و حتی دانشکده‌هایی مخصوص مدیریت و فرماندهی تأسیس و مشغول بکار گشته است. ولی با توجه به تفاوت زیاد میان ارزش‌های حاکم بر مدیریت غربی و ارزش‌های حاکم بر مدیریت اسلامی، ما هرگز نمی‌توانیم تمام آنچه را آنها نوشته‌اند، اقتباس کنیم و برای خود الگو قرار دهیم. ولی این بدان معنی نیست که ما همه اصول مدیریت غربی را به طور کامل رد می‌کنیم. مسلماً قسمتهایی از آن که با ارزشهای اسلامی هماهنگ است، مورد قبول ماست، که نمونه‌هایش را در این کتاب می‌بینید. نکته آخر این که؛ مهم در امر مدیریت و فرماندهی «دانستن» این اصول و ضوابط و قواعد نیست. بلکه مهم «بکار بستن» آنهاست. که آن هم کار نسبتاً دشواری است و بدون زیربنای اعتقادی و خودسازی و تقوا و تهذیب نفس میسر نیست. فصل اول: ضرورت تشکیلات و اهمیت مدیریت هر کس در زندگی خود به نحوی با مسأله «مدیریت» درگیر است. در سطوح بالا و پایین. نه تنها دولتمردان، وزراء، فرماندهان، رؤسای دانشگاه‌ها، مدیران ادارات، گردانندگان چرخهای صنایع و مؤسسات خصوصی، بلکه هر انسانی در محدوده کسب و کار و خانه و خانواده خود، با نوعی از مدیریت سر و کار دارد، که اگر به طور صحیح انجام شود، راهها نزدیک، فعالیتها پرثمر، کوششها پربار، مشکلات کم، و موفقیت و پیروزی قطعی است. در ابتدای بحث، باید توجه داشت که مدیریت و فرماندهی یک نوع «ایدئولوژی» است. یعنی یک نوع از «بایدها» است و می‌دانیم «بایدها» همیشه از «هستی‌ها» یعنی از «جهان بینی» سرچشمه می‌گیرد. به نحوی که ما اگر واقعیات موجود را تشخیص ندهیم، وظایف لازم را تشخیص نخواهیم داد. اگر هستی‌ها را ندانیم، بایدها را نخواهیم دانست. لذا تمام کتاب‌هایی که در زمینه علوم مختلف نوشته شده است و از نظامات جهان هستی در خلقت منظومه‌ها و کهکشانهای عظیم گرفته، تا اسرار شگفت انگیز اتم و انواع جانداران و گیاهان سخن می‌گوید، همه و همه شرح و بیان «مدیریت دقیق و فرماندهی حساب شده خداوند» در این عالم بزرگ است. - وجود هر انسان یک نظام تشکیلاتی است: ساختمان وجود آدمی نیز یک نظام تشکیلاتی فوق‌العاده ظریف و پیچیده است که تمام تشکیلات لازم برای یک مدیریت صحیح و نمونه را به عالیترین صورتی در بر گرفته است. این تشکیلات حیرت انگیز و منظم دارای بخشهای زیر است: - مرکز تصمیم‌گیری - فرماندهان و مدیران کل و جزء - بازوهای اجرایی - انگیزه‌های حرکت - برنامه‌ریزی - سازماندهی - کنترل و هماهنگی و ... به طوری که اگر یک لحظه گوشه‌ای از این مدیریت از کار بیفتد، مرگ به سراغ انسان می‌آید و یا لاقط بیمار می‌شود. به همین دلیل برای پی بردن به اصول صحیح تشکیلات و ضوابط مسأله مدیریت و فرماندهی، راهی بهتر از این نیست که از این دو جهان «بزرگ» و «کوچک» الهام و الگو بگیریم و به دستورات

پرمعنی قرآن تحقق بخشیم. انسان نمی‌تواند به گونه‌ای ناموزون و به صورت وصله‌ای ناهم‌رنگ در این جهان هستی زندگی کند و به همان اندازه که از نظام و تشکیلات و «مدیریت صحیح» فاصله می‌گیرد، با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست. از همه اینها که بگذریم، از ویژگی‌های زندگی انسان، این است که تمام کارهای اصلی و مهم او به صورت جمعی انجام می‌شود و کار جمعی، بدون تشکیلات و سازماندهی و مدیریت، مفهومی جز هرج و مرج و به هدر دادن نیروها و از بین بردن امکانات و استعدادها محصولی نخواهد داشت. اگر تمام ابزار و وسایل لازم برای انجام یک کار را به منزله «جسم» فرض کنیم، مدیریت صحیح به منزله «روح» آن است و با جدا شدن این روح، چیزی جز لاشه گندیده‌ای باقی نخواهد ماند. امیر مؤمنان علی علیه‌السلام نقش فرمانده و مدیر کل را در جامعه، به رشته و نخ کردن بند تشبیه نموده است؛ که دانه‌ها و مهره‌ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آنها یک واحد به هم پیوسته به وجود آورده است و اگر آن رشته از هم بگسلد، مهره‌ها پراکنده گردیده و هماهنگی خود را از دست می‌دهند. بنابراین نه تنها «مدیریت» به نیروها «جهت» می‌دهد، بلکه انگیزه، سازمان، کنترل و هماهنگی اصولی که هر گونه بازدهی در سایه آن صورت می‌گیرد، ارائه می‌دهد. - حکومت اسلامی اهرمی برای وصول به چهار هدف بزرگ: بدون تردید، اسلام به مسأله حکومت به عنوان یک «هدف» نمی‌نگرد، بلکه آن را یک «وسیله» برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می‌شمرد. که در یک بررسی کلی، چهار هدف عمده بیش از همه جلب توجه می‌کند، که نه تنها حکومت اسلامی، بلکه مدیریت‌هایی که از آن نشأت می‌گیرد، نیز باید در مسیر این چهار هدف گام بردارد: ۱- آگاهی بخشیدن به انسانها ۲- تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی ۳- اقامه قسط و عدل به صورت خودجوش و برخاسته از متن جامعه ۴- آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت. درست است که هدفهای جزئی و نزدیک در تمام مدیریتها و فرماندهی‌ها و رسیدن به حد اعلای بازدهی بیشتر و بهتر آن تشکیلات، در زمان کوتاه‌تر و با ضایعات کمتر است، به عنوان مثال فرماندهی صحیح یک گردان، انجام کامل مأموریت جنگی خاصی است که به او واگذار شده است، آن هم با کیفیت عالی و تلفات و ضایعات کمتر، ولیکن با این همه، از دیدگاه یک فرد مسلمان، هیچ‌گاه این «فرماندهی» و «مدیریت» نمی‌تواند از اهداف کلی الهی و انسانی اصل مذهب و سپس تشکیل حکومت جدا باشد. بلکه باید جهت‌گیری تمام اهداف جزئی به سوی آن اهداف کلی و والا باشد، نه در جهت مخالف و نه بی‌تفاوت نسبت به آنها. و همین است که مسأله مدیریت و فرماندهی را در اسلام، از مدیریت مادی شرق و غرب جدا می‌سازد و پایه‌ها و بدنه و ابزار آن را به صبغه و شکل ویژه خود در می‌آورد. مهم این است که در حکومت اسلامی همه معیارها، مخصوصاً «معیار مدیریت»، معیار اسلامی باشد و از کتاب و سنت مایه گیرد، تا این حقیقت آشکار گردد که کاربرد این معیارها برای حل مشکلات اجتماعی و سیاسی و فرهنگی و اقتصادی و نظامی به مراتب بر معیارهای شناخته شده شرق و غرب برتری دارد. اگر خدای ناکرده بر اثر سهل‌انگاری‌ها و عدم رعایت موازین اسلامی، مدیریتها به بن بست و ناکامی کشد، بیم این می‌رود که ناآگاهان، یا دشمنان قسم خورده، آن را به حساب ضعف مبانی مدیریت در اسلام بگذارند و مکتب از این رهگذر صدمه ببیند و این مصیبتی است بزرگ و ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر! فصل ۲ پیامبر اسلامصل الله علیه و آله، مدیر و فرمانده بی‌نظیر! حتی آنان که اسلام را به عنوان یک آیین الهی و آسمانی پذیرفته‌اند، در این امر شک ندارند که پیامبر اسلامصل الله علیه و آله فرمانده بزرگی بود که پیروزی سربازانش را در کمترین مدت و با کمترین ضایعات، تأمین می‌کرد. و از نظر مدیریت نیز آن چنان نیرومند بود که از یک جامعه نیمه وحشی، تمدنی بزرگ به وجود آورد و از قبایل پراکنده عرب توانست تشکیل امتی بدهد. شک نیست که تألیف امتی واحد از قبایلی که در طول تاریخ به نزاع و تخاصم و حمله و هجوم بر یکدیگر عادت کرده بودند و خون همدیگر را می‌ریختند، در اندک مدتی کاری بس بزرگ و معجزه اجتماعی بی‌نظیری است، که تأثیر آن بر کل تاریخ بشر بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل زندگی او را روی هر حساب که باشد، می‌توان منبع بزرگ الهام بخشی، برای «مسأله مورد بحث» در تمام ابعادش شمرد. همچنان که خواهیم دید پیامبر اسلامصل الله علیه و آله چگونه دقیق‌ترین ریزه‌کاریهای مربوط به مسأله مدیریت و تاکتیکهای

فرماندهی را در زندگی خود، بکار می‌بست. - نگاهی گذرا به زندگی پیامبر صل الله علیه و آله : یک نگاه گذرا به زندگی پیام اسلام صل الله علیه و آله ، بعد از بعثت، نشان می‌دهد که زندگی پر بارش به دو دوران متمایز تقسیم می‌شود: ۱- دوران مکه (دوران آمادگی و سازندگی) ۲- دوران مدینه (دوران عمل و پیاده کردن برنامه‌ها) در دوران مکه (۱۳ سال) تمام همت پیامبر صل الله علیه و آله متوجه آموزشهای عقیدتی و فکری و فرهنگی بود تا دل‌های تازه‌ی مسلمانان را از رسوبات شرک کاملاً شستشو دهد و آنها را برای یک حرکت بزرگ به سوی آیین الهی، همراه با تشکیل یک «حکومت انسانی نیرومند و پر قدرت» به عنوان مقدمه‌ای برای پیشبرد اهداف بزرگ رسالت آماده سازد. پیامبر صل الله علیه و آله در مکه گامهای بسیار برداشت و از جمله گامهای مؤثر که با مدیریت بسیار حساب شده، برای گسترش آیین جدید تشکیل حکومت اسلامی به عنوان یک اهرم نیرومند برای رسیدن به اهداف اسلامی و انسانی برداشت، این که در عصر جاهلیت، مراسم حج، توأم با خرافاتی بسیار انجام می‌شد. زیرا حج جزء آیین ابراهیم علیه‌السلام بود و بقایای این آیین، آمیخته با خرافات زیاد در میان مشرکان عرب، وجود داشت. پیامبر صل الله علیه و آله در موسم حج با گروههایی از مردم جزیره العرب که به مکه می‌آمدند، به طور پنهانی ملاقات کرد و هسته بندی بیعت و پیمان مردم مدینه نیز در همین ایام حج صورت گرفت. همچنین هجرت گروهی از مسلمانان نخستین به حبشه که «هجرت اولی» یا «هجرت صغیر» بود، نیز بخشی از این برنامه محسوب می‌شد. چرا که هم باعث شد صدای آیین نوین و پرخروش اسلام در فضای آفریقا پیچد و مهاجران حبشه نیروی ذخیره‌ای بودند برای آینده حکومت اسلامی و هم سبب می‌شد که از وضع دولت و حکومت آن جا آگاهی بیشتر و تجارب فزونتری کسب کنند. - مدیریت دقیق در تمام مراحل: بعد از ورود پیامبر صل الله علیه و آله به مدینه، حوادثی رخ داد که هر یک چهره جدیدی از این مدیریت الهی بود. به عنوان نمونه؛ ۱- ارایه عدل اسلامی در آغاز ورود: نه تنها در آن روز که محمد صل الله علیه و آله جوان نوحاسته‌ای بود، با تدبیر فوق‌العاده خود اختلافی را که میان قبایل قریش، بر سر نصب حجرالاسود بعد از ماجرای سیل رخ داده بود و بوی خون می‌داد، برطرف ساخت و دستور داد سنگ را در وسط پارچه‌ای گذارده و هر کدام از قبایل گوشه‌ای از آن را گرفته و به محل نصب آورند و شخصاً آن را در جای خود گذارد و غائله را برچید، بلکه بعد از هجرت به مدینه در مواردی که ممکن بود از حادثه‌ای ساده، اختلاف بزرگی به وجود آید، با استفاده از راه و روش‌های بسیار ظریف و مدبرانه، زمینه‌های اختلاف را به کلی بر می‌چید و با مدیریت والای خود، به غائله پایان می‌داد. مثلاً هنگام ورود به مدینه و استقبال پرشکوه مردم شهر و انتظار هر یک از آنها که پیامبر صل الله علیه و آله به خانه او وارد شود، بیم این می‌رفت که هر گونه ترجیح در میان افراد و قبایل وضع شکننده آغاز ورود را به هم ریزد، لذا پیامبر صل الله علیه و آله با یک الهام الهی فرمود: «ناقتی مأموره» یعنی شتر من، خود دستوری دارد، که اجرا خواهد کرد. و ناقه به راه خود ادامه داد تا در کنار خانه «ابو ایوب انصاری» بر زمین نشست و پیامبر صل الله علیه و آله بر او وارد شد و مسأله بدون کمترین ناراحتی پایان یافت! ۲- عقد مواخات بین دو گروه «مهاجران مکه» و «انصار مدینه» که فقط اسلام، حلقه اتصال آنان بود. ۳- جامعه نوپای اسلامی مرکز اجتماعی لازم داشت، آن هم با جاذبه‌ای بسیار نیرومند و معنوی. لذا پیامبر صل الله علیه و آله به فرمان خداوند، دست به ساختن مسجد زد و این محل نه تنها مرکز عبادت بود، بلکه مرکز تمام فعالیتهای فکری، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی مسلمانان و پایگاه اصلی حکومت بود و جالب این که برخلاف تمام دارالحکومه‌ها و کاخهای زمامداران آن زمان، این پایگاه حکومتی، بی اندازه ساده بود و فقط یک چهار دیواری با دیوارهایی به طول قامت یک انسان بود، با فرش از شن‌های نرم، بدون سقف و بعداً که سقف و شبستان برای آنها ساختند، ستونهایش از تنه درخت نخل و پوشش آن فقط برگهای همان درخت بود و این وضع تا آخر عمر پیامبر صل الله علیه و آله ادامه داشت! این موضوع، خود یکی دیگر از طرحهای عجیب مدیریت پیامبر اسلام صل الله علیه و آله بود که به امر الهی اجرا شد و در تمام جزیره العرب صدا کرد و قلوب مردم را متوجه اسلام ساخت. ۴- پیمان عدم تعرض که پیامبر صل الله علیه و آله برای تحکیم آیین نوپای اسلام در مدینه، میان مسلمانان و قبایل موجود در داخل مدینه منعقد نمود. ۵- پرهیز از جنگ در جبهه‌های مختلف؛ به نحوی که او

سعی داشت در آن واحد خود را در دو یا چند جبهه درگیر نکند. ۶- ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان پس از آن که حکومت اسلامی در مدینه و اطراف آن استقرار یافت و تقریباً فکر پیامبر صل الله علیه و آله از جزیره عربستان آسوده شد. (هر چند هنوز مکه فتح نشده بود، ولی فتح آن قطعی به نظر می‌رسید). لذا پیامبر صل الله علیه و آله رسالت جهانی خود را در خارج از مرزهای عربستان نشان داد و اسلام را به همه مردم جهان عرضه کرد و این توهم را که اسلام رنگ قومی و نژادی دارد و یا به منطقه جغرافیایی خاصی تعلق دارد، از میان برد. ۷- بیعت گرفتن اولیه و یا تجدید بیعت با مسلمانان و قبایل مختلف و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی از دیگر اقدامات مدبرانه و مؤثر پیامبر صل الله علیه و آله بود. ۸- بینش دقیق پیامبر صل الله علیه و آله در آیین نبرد که برای اولین بار در تاریخ ملت عرب، ملل دیگر را در تحت لوای اسلام به عنوان امت واحد گرد آورد و این پیروزی سبب شد که در مدت ۲۳ سال تمام جزیره العرب را آزاد کند و عناصر مخالف و بیگانه را در آن سرزمین از میان بردارد و تأمین عدالت اجتماعی را در تمام جزیره محقق سازد. متأسفانه هیچ یک از مورخان نتوانسته‌اند وفق استراتژی غزوات پیامبر صل الله علیه و آله و کارهای نظامی او را کاملاً روشن کنند. ولی به هر تدبیر اعمال نظامی او از نظر فنی به خوبی تبیین است و این که او بهترین سپاه ایدئولوژیکی را در تاریخ به وجود آورد، هر چند حکومت اسلامی نهاد تازه‌ای بود و از یافته‌های دانش نظامی به تازگی بهره می‌جست. خلاصه از این ریزه کاریها و روشهای دقیق و حساب شده‌ای که از ظرافت خاصی برخوردار و با شهامت و شجاعت و قاطعیت فوق‌العاده‌ای آمیخته بود، در برنامه زندگی پیامبر صل الله علیه و آله فراوان است که از «مدیریت بی‌نظیر و فرماندهی عظیم» او حکایت می‌کند. فصل ۳ مسؤولیتها و وظایف ده گانه یک مدیر و فرمانده پیش از آن که شرایط علمی و اخلاقی یک مدیر لایق روشن شود، باید ابعاد وظایف او را در نظر بگیریم. چرا که همیشه شرایط بر محور وظایف دور می‌زند و بدون شناخت ابعاد وظیفه یک مدیر و فرمانده هرگز نمی‌توان شرایط لازم برای احراز پستی را برای او تعیین کرد. به طور کلی می‌توان گفت که یک مدیر، ده وظیفه عمده و اصلی دارد: ۱- تصمیم‌گیری ۲- برنامه‌ریزی ۳- سازماندهی ۴- هماهنگی و کنترل ۵- ایجاد انگیزه و کنترل ۶- چاره‌جویی و پیشگیری ۷- بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی ۸- جمع‌آوری اطلاعات و آمار لازم ۹- جذب نیروهای صالح ۱۰- تشویق و توبیخ ۱- تصمیم‌گیری: مدیر باید قبل از هر چیز برای انجام وظایفی که به عهده او محول شده است، تصمیم‌گیری لازم را بعمل آورد و برای انجام این مقصد باید موارد زیر را مد نظر بگیرد: الف) آگاهیها و تجربه‌های گذشته: در این قسمت باید آنچه را از نظر علمی خوانده، یا در پستهای دیگری به عنوان تجربه اندوخته است، همه را به دقت مورد بررسی مجدد قرار دهد و هرگز مواردی را که به ناکامی منجر شده، فراموش نکند. هیچ‌گاه اصرار به آزمودن آزموده‌ها و پیمودن راهی را که نتیجه آن قبلاً منفی بوده، نداشته باشد و این نکته را در نظر بگیرد که آموزشهای کلاسیک در زمینه مدیریت، هر قدر عمیق و گسترده باشد، هرگز جای مسائل تجربی را نمی‌گیرد، بلکه ارزش آن آموزه‌ها نیز با محک تجربه تعیین می‌شود. ب) بهره‌گیری هر چه بیشتر از مشاوره: جالبترین تعبیر در این زمینه در کلام امیر مؤمنان علیه‌السلام وارد شده است، آن جا که می‌فرماید: «لاظہیر کالمشاورہ» یعنی هیچ پشتیبانی هم‌چون مشورت نیست. به این ترتیب، انسان از طریق مشورت می‌تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنان را در اختیار خود قرار دهد. از سوی دیگر، خطرناکترین پرتگاهی که بر سر راه «مدیران» و «فرماندهان» نیز قرار دارد، «استبداد به رأی» و احساس بی‌نیازی از مشورت و نظرات دیگران است. مواردی نیز پیش می‌آید که شخص مدیر یا فرمانده، در آن موضوع تخصصی ندارد و در این جا هیچ راهی جز استفاده از نظر آگاهان در آن موضوع نیست و طبعاً باید با استفاده از نظرات خبرگان متعهد و آگاه اقدام کند و غیر آن نیز حرام و خیانت به مسلمین است. لذا گاه یک مدیر باید چند گروه مشورتی برای امور مختلف داشته باشد تا بتواند صحیح عمل کند و عدم تشکیل این شوراها یا عدم توجه به نتایج آنها گاه خیانت محسوب می‌شود. گویند هنگامی که مسلمانان شهر طائف را محاصره کرده بودند، حدود بیست روز پشت دیوار محکم شهر ماندند و قادر به فتح آن نشدند. پیامبر صل الله علیه و آله با اصحاب خود به مشاوره پرداخت. سلمان فارسی طرح استفاده از منجنیق (به منزله

تانک‌های کوچقه قلعه خراب کن) ارائه داد که مورد پسند پیامبر صل الله علیه و آله واقع شده و به آسانی قلعه را گشودند. (ج) آفات تصمیم‌گیری: مدیر باید از اموری که تصمیم‌گیری را به مخاطره می‌اندازد، به شدت اجتناب کند. مانند: ۱- تردید و دو دلی ۲- احتیاط بیش از حد ۳- وسواس در برخورد با مسائل مختلف ۴- تسویف یا امروز و فردا کردن ۵- ترس و وحشت از مسائل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها ۶- دستپاچگی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده. و خلاصه آنچه نشانه عدم اعتماد به نفس است. مهمترین آفت و مانع اتخاذ تصمیم مؤثر برای کارها، گاه وحشت از عدم پیروزی و روشن نبودن عاقبت کار است، که مدیر یا فرمانده را از اتخاذ تصمیم قاطع باز می‌دارد. در حالی که یکی از اصولی که مدیران باید بدان توجه داشته باشند، این است که با توجه به عدم اطلاع از آینده و حوادث احتمالی، هیچ کاری را با یقین صددرصد به موفقیت نمی‌توان شروع کرد. لذا این انتظار بیهوده‌ای است که گاه مانع تلاشهای مؤثر و مفید خواهد بود. ۲- برنامه‌ریزی: بعد از آن که کلیات مسائل در شورا برای مدیر روشن شد و به مرحله تصمیم‌گیری درآمد، برای تحقق بخشیدن و اجرای آن، نیاز به برنامه‌ریزی است. یک مدیر خوب کسی است که از قدرت برنامه‌ریزی بهره‌ی کافی داشته باشد، که آن نیز با استفاده از تجربیات شخصی و استفاده از تجارب دیگر صاحب‌نظران انجام می‌گیرد. به هر حال، بدون برنامه‌ریزی هرگز نباید و نمی‌توان وارد مرحله عمل شد. منتها گاه نیاز به برنامه‌ریزی «کوتاه مدت» است و گاه «دراز مدت» و گاه هر دو مورد. برنامه‌ریزی نیز باید واجد شرایط زیر باشد: الف) برنامه باید دقیق و از نظر کیفی و کمی کاملاً روشن باشد. ب) برنامه باید از هر گونه ابهام و کلی‌گویی خالی و تماماً جنبه عملی و عینی داشته باشد. (ج) در برنامه‌ریزی باید نیروهای انسانی لازم برای انجام هر کار، هزینه‌ها، ابزار و وسایل مورد نیاز دقیقاً محاسبه و برای هر مرحله و مقطع آنچه لازم است، پیش‌بینی گردد. د) در برنامه‌ریزی باید زمان‌بندی مورد توجه قرار گیرد. به طوری که نه وقت بیهوده تلف شود و نه حجم برنامه بیش از مقدار وقت باشد. ه) مدیران و فرماندهان بایستی در برنامه‌ریزیهای خود همیشه محلی برای حوادث پیش‌بینی نشده و خطرات احتمالی در نظر بگیرند. هم‌چنان که امام صادق علیه السلام برای نشر علوم اسلامی در زمانهایی که شیعیان و شاگردان مکتب اهل بیت علیهم السلام سخت در فشار قرار خواهند گرفت، برنامه‌ریزی فرمود و به یکی از دوستانش تأکید کرد: امروز که توانایی داری، این احادیث را بنویس و در میان یاران خود پخش کن. چرا که زمانی فرا می‌رسد مردم دسترسی جز به کتابهایشان ندارند و جباران زمان رابطه میان امام و پیروان مکتب را قطع می‌کنند. از این ریزه‌کاریهای مدیریتی در زندگی پیشوایان بزرگ اسلام فراوان است و پیامبر صل الله علیه و آله نیز شخصاً برای تمام حرکتهای نظامی و غزوات اسلامی، تمام مسائل را دقیقاً زیر نظر می‌گرفت و برنامه را تنظیم می‌نمود. ۳- سازماندهی: هدف سازماندهی تقسیم کار در یک مجموعه است، به گونه‌ای که مسائل زیر در آن تأمین گردد: الف) هیچ کاری بدون مسئول نماند و در عین حال از تداخل و تضاد مسؤولیتها جلوگیری شود. ب) هر کاری به افرادی که دقیقاً از عهده آن بر می‌آیند، سپرده شود. (ج) کل افراد به صورت یک مجموعه کاملاً منسجم عمل کنند. به طوری که کار هر یک مکمل عمل دیگری باشد. د) سلسله مراتب در تقسیم پستها در نظر گرفته شود. ه) تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت یا فرماندهی در ارتباط باشند. هم‌چنین برای سازماندهی باید به لیاقتها، استعدادها، تخصصها و تقوا فوق‌العاده اهمیت داد و از تمام عناصر شایسته، استفاده نمود. به عنوان مثال؛ می‌بینیم که پیامبر صل الله علیه و آله برای قرائت آیات سوره براءت برای مشرکان مکه در موسم حج، که در حقیقت اعلام پایان عمر شرک و بت پرستی و از مهمترین فصول تاریخ اسلام بود، طبق فرمان الهی، علی علیه السلام را برگزید. چرا که از همه برای این کار شایسته‌تر بود. ۴- ایجاد هماهنگی: از وظایف مهم دیگر مدیر، نقش هماهنگ‌کننده اوست. او در عین این که رابطه خود را با نفرات خویش، چه مستقیم و چه غیر مستقیم، باید حفظ کند، نقش هماهنگ‌کننده را نیز هرگز نباید فراموش کند. چرا که مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است. به تاریخ اسلام که برگردیم، یک ناهماهنگی در لشکر اسلام در جنگ احد (ناهماهنگی مردان تیراندازی که تحت فرماندهی عبدالله بن جبیر بودند با بقیه سپاه اسلام) سبب شد که شکست سختی بر ارتش اسلام وارد گردد و

ضایعاتی در حدود ۷۰ شهید، آن هم شهیدانی مانند حمزه سیدالشهدا به بار آورد. ۵- ایجاد انگیزه: مسأله ایجاد انگیزه از دیگر وظایف سنگین هر مدیر در هر سازمان و از جمله فرماندهان در پست فرماندهی، که شعبه‌ای از مدیریت است، می‌باشد. ایجاد انگیزه، ایجاد یک حرکت نیرومند درونی است بر اساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسانها و خوشبختانه در یک تشکیلات اسلامی که فرهنگ ایمان به الله بر آن حاکمیت دارد و افراد مؤمن و ایثارگر و فداکار تار و پود آن را تشکیل می‌دهند، ایجاد انگیزه نه تنها کار مشکلی نیست، بلکه منابع عظیمی برای بهره‌گیری در این زمینه در دست است. در این میان انگیزه را می‌توان به سه نوع تقسیم کرد: الف) انگیزه‌های پنداری ب) انگیزه‌های مادی ج) انگیزه‌های معنوی لذا برای ایجاد انگیزه در مدیریت و فرماندهی در جامعه اسلامی باید از فرهنگ غنی و پر مایه اسلام کمک گرفت و از طرق مختلف آن را بارور و پرثمر نمود. به عنوان نمونه طرق زیر پیشنهاد می‌شود: ۱- بهره‌گیری از منابع قرآن ۲- بهره‌گیری از متون اصلی سخنان پیشوایان بزرگ اسلام ۳- تجزیه و تحلیل حکومت پیامبر صل الله علیه و آله و سایر پیشوایان دین ۴- استفاده از دعاها و مناجات پرمحتوای ائمه هدیعلیهم‌السلام ۵- آموزشهای مکتبی و اسلامی در مقاطع مختلف برای تحکیم پایه‌های ایمان و اعتقاد به اسلام. ۶- نشر مطالب جالب و پرمایه و غیر تکراری برای تداوم بخشیدن به جوشش انگیزه‌ها ۷- تجلیل و بزرگداشت خدمتگزاران گذشته و حال و تجلیل از شهدا و خانواده‌های آنان و سایرین. ۶- چاره‌جویی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده: یک سازمان همانند بدن انسان است، که در جریان کار، گاهی با موانع و عوارضی برخورد می‌کند و بیمار می‌شود. یا ناگهان با حالات شوک روبرو می‌گردد. مدیر و فرمانده در این حالات فوق‌العاده باید همچون یک طبیب ماهر و قاطع با کمک مشاورانش فوراً دست به کار شود. مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش همیشه سالم است و هیچ گونه کمبود و نارسائی و بیماری ندارد و همه چیز همیشه در جای خود کار می‌کند. که اگر چنین تصویری داشته باشد، به هنگام بروز حوادث ناگهانی و پیش‌بینی نشده، اعم از حوادث عمومی و همگانی و یا فردی و شخصی، به سردرگمی خطرناکی گرفتار می‌شود. با این حال یک سلسله اصول کلی وجود دارد که به کار بستن آنها، در صورت بروز حوادث و موارد پیش‌بینی نشده، ضرورت دارد و می‌تواند به حل مشکلات کمک کند، یا لاقلاً راه را هموار سازد، یا از تشدید مسائل بکاهد. از جمله: ۱- قبل از هر چیز مدیر در این شرایط باید خونسردی و تسلط بر نفس را از دست ندهد و گرفتار وحشت و دستپاچگی نشود. ۲- اگر احساس می‌کند اشتباهی از ناحیه او رخ داده، هرگز نباید گرفتار تعصب و خودخواهی و لجاجت شود و بر اشتباه خود اصرار ورزد. ۳- مدیر و فرمانده باید قاطعیت و شجاعت را در تصمیم‌گیری از دست ندهد و گرفتار تردید نشود. ۴- مدیر و فرمانده باید قبل از هر اقدام دیگر به این فکر باشد که حادثه را مهار کند و از گسترش آن مانع گردد. ۵- ایستادن در مقابل موج حادثه، انسان را در هم می‌شکند، پس کمی باید همراه موج حرکت کرد و سپس بر موج سوار و آن را مهار نمود و این کاری است بسیار ظریف و دقیق که مدیر باید با هوشیاری کامل بدان عمل نماید. ۶- در این موارد گاهی دقیقه‌ها و لحظه‌ها سرنوشت‌ساز است و در یک لحظه ممکن است همه چیز دگرگون گردد. مدیر و فرمانده باید بدون فوت وقت و با نهایت چابکی و در عین خونسردی دست به کار علاج واقعه گردد. ۷- یک مدیر و فرمانده مسلمان و با ایمان باید در این گونه مواقع به درون جان خود بازگردد و با خدای خود راز و نیاز کند. از لطف و رحمت او کمک گیرد. خود را به او بسپارد و از ساحت مقدسش بخواهد که او را از لغزشها باز دارد و لحظه‌ای او را به خودش وانگذارد. ۷- بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره‌گیری از آنها: ممکن نیست انسان در زندگی هرگز با ناکامی و شکست روبرو نشود. چرا که در طبیعت این زندگی خواه ناخواه ناکامی وجود دارد. مهم این است که انسان چگونه می‌تواند از ناکامیها عاملی برای پیروزیهای آینده بسازد. ضعفها را بشناسد. کمبودها را حس کند. موضع‌گیریهای نادرست را اصلاح نماید و خلاصه وضع تمام نیروهای خود را مجدداً ارزیابی کند و در کوره داغ ناکامی به محک تجربه بگذارد. همچنان که در اسناد تاریخ اسلام دیده‌ایم؛ شکست سپاه اسلام در جنگ احد آن چنان درس بزرگی به مسلمانان داد که ضامن پیروزی آنها در میدانهای آینده شد و نتیجه بسیار مثبتی به بار آورد که در نوع خود بی‌نظیر بود.

۸- جمع‌آوری اطلاعات و آمار: هر مدیر یا فرمانده به طور کلی باید اطلاعات دقیق، صحیح و صریحی از سازمانی که زیر نظر اوست و کسانی که با او همکاری دارند و تمام رویدادها که در داخل و خارج آن تشکیلات واقع می‌شود و به نحوی با آن ارتباط دارد، آگاه باشد. آن هم با اعداد و ارقام دقیق و صحیح. در تاریخ پیامبر صل الله علیه و آله می‌خوانیم که از مأموران امین اطلاعات خویش برای کشف حوادث و گناه برای اقدامات آینده و حتی احیاناً برای ایجاد اختلاف در صفوف دشمن استفاده می‌کرد، که نمونه‌هایی از آن را برای الهام گرفتن از طرز کار آنها در اینجا یادآور می‌شویم: ۱- پیامبر صل الله علیه و آله به هنگام فتح مکه تمام جاده‌هایی را که از سوی مدینه به مکه منتهی می‌شد، تحت مراقبت شدید مأموران خود قرار داد. مبدا اخبار آماده شدن مسلمانان برای این فتح بزرگ به گوش دشمن رسد و خود را آماده کنند. ۲- امام رضا علیه‌السلام می‌فرماید: هنگامی که رسول خدا صل الله علیه و آله لشکری را می‌فرستاد و امیری بر آنها می‌گمارد، کسی از افراد مورد اعتماد خود را با آنها اعزام می‌داشت، تا مسائل مربوط به او را گزارش دهد. ۳- پیامبر صل الله علیه و آله در جنگ احد برای کسب خبر، «انس» و «مونس» فرزندان «فضاله» را بیرون فرستاد تا او را از اخبار قریش آگاه سازند. که آن دو نفر نیز اخبار موثقی آوردند. ۴- در غزوه «حدیبه» پیامبر گرامی صل الله علیه و آله دستگاه اطلاعاتی خود را جلوتر از لشکر فرستاد تا اگر در نیمه راه به دشمن برخورد، فوراً ایشان را مطلع سازند. ۵- از آن روز که پیامبر صل الله علیه و آله پایه‌های حکومت اسلامی را در مدینه گذارد، پیوسته مأمورانی را اعزام می‌کرد تا او را از اوضاع خارج مدینه و تحولات نظامی و سیاسی آگاه سازند. ۶- در سفارشی که امام علی علیه‌السلام به سپاهی که برای پیکار با شامیان فرستاد، آمده است: «بر فراز تپه‌های مسطح و در بلندی کوهها، برای خود دیده‌بان مستقر دارید، تا دشمن شما را غافلگیر نسازد و ناگهان از یک نقطه مخفی یا آشکار به شما حمله نکند و بدانید پیشاپیش لشکر، دیده‌بانان حرکت می‌کنند و پاسداران صف مقدم جبهه، مأموران اطلاعاتی شما هستند...» ۷- در فرمان معروف امیر مؤمنان علی علیه‌السلام به مالک اشتر نیز آمده است: «مأمورانی برای نظارت بر کارمندان خود بگمار، از کسانی که راستگو و باوفا باشند، تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند. زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانت داری و مدارا کردن ترغیب شوند.» لازم است در این میان مهمترین شرایط و امور مدنظر در دستگاههای اطلاعاتی و آماری مدیران اسلامی را به شرح ذیل بر شماریم: ۱- از همه لازمترین این که؛ بر محور واقعیتها دور زند. چرا که هیچ چیز خطرناکتر از اطلاعات دروغین، گمراه کننده و مبالغه آمیز نیست. هر چند موقتاً مایه دلخوشی باشد. ۲- مدیر اسلامی هرگز نباید در زندگی خصوصی افراد خود تجسس کند، که هم بر خلاف دستور صریح قرآن است و هم مایه سلب اعتماد افرادی می‌شود که تحت پوشش مدیریت او قرار دارند و سوء ظن آنان را برمی‌انگیزد. ۳- اطلاعات مدیران باید همه جا شکل آماری داشته باشد و از اطلاعات کلی و فاقد آمار یا واحد اعداد و ارقام مجهول و نامشخص جداً پرهیز کنند. چرا که این امور دام بزرگی بر سر راه مدیران است. پیغمبر گرامی اسلام صل الله علیه و آله همیشه سعی داشتند در جنگها از کم و کیف و عده و نفرات و امکانات دشمن دقیقاً آگاهی یابند، تا وضع ارتش خود را براساس آن تنظیم نمایند. ۴- اطلاعات باید مستمر و منظم باشد، چرا که بسیاری از مسائل ماهیت خود را در یک مقطع نشان نمی‌دهد. یا با گذشت زمان دگرگون می‌شود. ۵- هرگز نمی‌توان در گرفتن و دادن اطلاعات تنها بر حافظه تکیه کرد. بلکه همیشه باید به نوشته‌های صریح و صحیح تکیه نمود. چرا که حافظه‌ی بهترین افراد، گاه به آنها خیانت می‌کند و مایه شکست و ناکامی می‌شود. ۶- مدیر و فرمانده باید از حالات مأموران خود باخبر باشد و گروهی از افراد مورد اعتماد را برای رسیدگی به وضع حال کارمندان بگمارد که تمام اخبار مهم آنها را به وی برسانند. همچنان که امیر مؤمنان علی علیه‌السلام در دوران حکومتش بوسیله گروهی از افراد مورد اعتماد که آنها را به عنوان بازرس برای رسیدگی به اوضاع کارمندان و کارکنان در شهرهای مختلف گماشته بود، باخبر می‌شد. ۹- جذب نیروهای صالح: مدیر برای وصول به اهداف خود در سازمان و تشکیلاتی که تحت پوشش مدیریت او است، باید همراهان همفکر و هم عقیده، جدی، صالح، امین و درستکار داشته باشد، که آنها را به تدریج از میان افراد لایق جذب کند. فرق نمی‌کند گزینش در حوزه اختیارات او باشد، یا نه. به هر حال، او

می‌تواند در جذب نیروهای صالح به طور مستقیم یا غیر مستقیم نقش مؤثری داشته باشد. بزرگترین خطری که بر سر راه مدیران در این قسمت است، این است که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان این است که چشم و گوشه بسته تسلیم فرمانند و دائماً با زبان حال و قال به این بیت مترنم‌اند: بند گانیم جان و دل بر کف چشم بر امر و گوش بر فرمان! درست است که شرط پیشرفت امر مدیریت و فرماندهی، انضباط نفرت و همکاران است، ولی این بدان معنی نیست که مدیران به سراغ «بله قربان گو»ها بروند و نباید فراموش کرد که این نوع گزینش، تنها از روح استبداد سرچشمه می‌گیرد و مستبدان همیشه ترجیح می‌دهند که افرادی را در اختیار داشته باشند که بی چون و چرا تسلیم فرمانند. به تعبیر دیگر مدیر و فرمانده لایق کسی است که این قدر سعه صدر داشته باشد که افراد لایق را که در مسائل مختلف اظهار نظر می‌کنند و چون و چرا و حتی انتقاد دارند تحمل کنند، بلکه از آنها استقبال نمایند (البته مشروط بر این که انضباطی را که برای مدیریت لازم است محترم بشمارند) و به خاطر انتقاد و اظهار نظرشان بر متملقان چاپلوس و چشم و گوش بسته و بی اراده و بله قربان گو مقدم بشمرد. چرا که این گونه همکاران نالایق، علاوه بر این که آفت خطرناکی برای روند هر اداره و تشکیلاتی هستند و مدیران خود را در حالت غفلت و بی خبری محض نگاه می‌دارند، رابطه آنها را از واقعیت‌های عینی قطع می‌کنند. از این جاست که مولای متقیان علی‌علیه‌السلام پیروان خود را شدیداً از این کارها برحذر می‌دارد و دستوراتی بسیار پر محتوا بدین شرح برای رفتار مردم با آن حضرت ارائه می‌فرماید: ۱- او را با عناوین و القاب آن چنانی که در مورد جباران به کار می‌برند، یاد نکنند. ۲- در ملاقات با آن حضرت، خیال نکنند که او یک پادشاه است و به سبب آن خوف و رعب بر آنها مسلط شود و نتوانند حرفشان را بزنند. ۳- با مجامله و ظاهر سازی با او رفتار نکنند. ۴- خیال نکنند که حرف حق بر آن حضرت سنگین است. ۵- حرف حق را صریحاً و بدون پرده بگویند. ۶- از عرضه عدل و انصاف بر حضرتش خودداری ننمایند. در پایان این سخن، لازم است بار دیگر بر خطرات افراد بی عرضه، چاپلوس و متملق تأکید شود که از نقطه ضعفهای مدیران و از غریزه حب ذات و خودخواهی و خودپسندی آنها سوء استفاده کرده و آنها را با دروغهای گوناگون به خود مجذوب و از دیگران بیگانه می‌کنند و پرده‌ای بر چشم و گوش مدیران می‌افکنند و عقل آنها را می‌زدند و حس تشخیص آنها را به غارت می‌برند. آنها بلایی هستند همانند صاعقه و زلزله ویرانگر! ۱۰- قدردانی، تشویق و توبیخ: می‌دانیم سنگینترین وظیفه مدیریت، بر دوش انبیاء و پیامبران الهی بوده است و نیز می‌دانیم بارزترین صفت آنها «بشارت» و «انذار» است. چنانکه در قرآن متجاوز از ۱۲۰ مرتبه مشتقات «انذار» و متجاوز از ۴۰ بار مشتقات «بشارت» بکار رفته است. قسمت مهمی از آیات قرآن توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت است که تشویقی برای حرکت به سوی نیکیها و پاکیزه‌است و در بخش عظیمی از مجازاتهای روحانی و جسمانی دوزخیان سخن می‌گوید، که یک عامل بازدارنده است. به هر حال، وظیفه هر مدیر و فرمانده این است که از افراد زیر تشویق به عمل آورد: ۱- آنها که وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند و در نظم، انضباط و وظیفه‌شناسی نمونه‌اند. ۲- آنان که در مقاطع خاصی که نیازمند به فداکاری است، ایثار و فداکاری از خود نشان داده‌اند. ۳- آنها که برای پیشرفت تشکیلات دست به ابتکار خاصی زده‌اند. ۴- آنها که خطر مهمی را از سازمان و تشکیلات دفع کرده‌اند. ۵- آنها که در غیاب مدیر و فرمانده هم‌چون حضور او برنامه‌ها را دقیقاً اجرا می‌کنند. ۶- آنان که توطئه‌هایی را کشف و به موقع خنثی می‌کنند. از سوی دیگر، تشویقها نباید به صورتی انجام گیرد که مفاسد زیر را به بار آورد: ۱- تشویق نباید به کیفیتی باشد که مایه غرور و غفلت تشویق شونده یا خاموش شدن شعله فعالیتها و نظم و انضباط او گردد. ۲- احساس تشویقها باید بر جنبه‌های معنوی باشد تا به افراد شخصیت والا بدهد. ۳- تشویق یک فرد نباید مفهوم مخالفی برای دیگران باشد و مایه تحقیر و توهین آنها گردد. ۴- تشویق نباید پرخرج و با هزینه فراوان باشد. بلکه باید کاملاً گستردگی و شمول داشته باشد. ۵- تشویق باید بر اساس ضوابط صورت گیرد. ۶- طبیعی است که میان تشویق و کار انجام شده باید تناسبی وجود داشته باشد و سلسله مراتب و کمیت و کیفیت در این زمینه ملحوظ گردد. ۷- تشویقها معمولاً در حضور جمع صورت می‌گیرد و یا نتیجه آن به اطلاع عموم می‌رسد. ولی مواردی وجود دارد که باید تشویق شکل خصوصی و محرمانه داشته

باشد و مدیران باید با ذکاوت خود این موارد استثنایی را تشخیص دهند. همچنین برای این که مدیران بتوانند از توییح و تنبیه به هدفهای تربیتی مورد نظر خود برسند، رعایت اصول زیر مناسب به نظر می‌رسد: ۱- تنبیه همیشه باید مقطعی باشد. ۲- توییح و مجازات نباید حس کینه‌توزی افراد را برانگیزد. ۳- رعایت تناسب میان جرم و جریمه از مسلم‌ترین مسائل اسلامی و تشکیلاتی است. ۴- اصل در توییح این است که خصوصی باشد، به عکس تشویق. مگر در موارد استثناء! ۵- دلیل توییح و مجازات باید دقیقاً به طرف تفهیم شود. ۶- مدیر و فرمانده نباید در توییح و ملامت زیاده‌روی کند. زیرا گاه می‌شود که تکرار آن اثر معکوس دارد. متخلفان را در اعمال ناپسند خود جری‌تر می‌کند و آنان را به لجاجت وا می‌دارد. چنانکه امیر مؤمنان علی‌علیه‌السلام می‌فرماید: زیاده‌روی در ملامت و سرزنش، آتش عناد و لجاجت را مشتعل می‌کند! فصل ۴ صفات و شرایط ویژه مدیران و فرماندهان اسلامی همیشه معیار گزینش افراد و شرایط و صفات لازم در آنها بستگی و تناسب نزدیکی با میزان مسؤولیتهای آنان دارد. چرا که هر نوع مسؤولیتی یک نوع شرایط و صفات را ایجاب می‌کند. مسلماً هر قدر مسؤولیتهای سنگینتر و گسترده‌تر باشد، شرایط آن نیز به همان نسبت سنگینتر و گسترده‌تر خواهد بود. در حقیقت اصل «انتخاب اصلح» یکی از اصولی‌ترین شرایط برای انتخاب مدیران است. منتها کلمه‌ی «انتخاب اصلح» تعبیر سربسته‌ای است که از آن سوء استفاده فراوان شده است. لذا به صورت یک «عنوان کلی» قابل پیاده کردن نیست، بلکه باید با یک تحلیل دقیق، جزئیات و شکل عملی آن را پیدا نمود. در این جا به سراغ اصول شرایط و صفات ویژه مشترک «مدیران» و «فرماندهان» می‌رویم. اصول این شرایط به شرح ذیل است: ۱- ایمان به هدف: قبل از هر چیز باید به این نکته توجه داشت که ما در چارچوب یک نظام مکتبی بحث می‌کنیم و طبعاً «ایمان به هدف» در این جا مفهوم ایمان به مکتب و مبانی مکتبی را دارد. یک مدیر و فرمانده مکتبی نه تنها نمی‌تواند در برابر آن مکتب بی‌تفاوت باشد، بلکه باید ایمان عمیقش به تعلیمات آن مکتب انگیزه اصلی او را در انجام وظایفش تشکیل دهد. در این جا مسأله از شکل سلسله مراتب و احساس مسؤولیت در برابر مقام فوق، بیرون می‌آید و شکل خودجوشی را به خود می‌گیرد. آن جا که مورخان اعم از تاریخ‌نویسان مسلمان و غیر مسلمان از ایستادگی پیامبر صل الله علیه و آله در برابر حوادث مشکل و انبوه مصائبی که برای او در مسیر دعوتش رخ می‌داد، ستایش کرده و اعتراف دارند که این ایثار و فداکاری نشانه ایمان عمیق او به مکتبش بوده است. ایمان پیامبر صل الله علیه و آله به هدف و رسالتش تا آن پایه بود که گاه از عدم پذیرش اسلام توسط برخی مردم آن چنان متأثر می‌شد که می‌خواست جان عزیزش را از دست بدهد. قرآن مجید در مقام دلداری او می‌فرماید: «گویا می‌خواهی از فرط غصه و شدت تأثر هلاک شوی، از این که آنها به این قرآن ایمان نمی‌آورند!» اینها همه نشان می‌دهد که این مدیر و فرمانده بزرگ عالم بشریت تا چه حد به مکتب و هدفش ایمان داشت. ایمانی که در تمام اعمالش پرتو افکن بود و در عمق جاننش نفوذ کرده و به تمام اعمالش جهت می‌داد. همین ایمان عمیق بود که به دعوت او جاذبه مخصوصی می‌داد. کوتاه سخن این که ایمان به هدف برای یک مدیر و فرمانده در هر تشکیلات، نخستین و مهمترین شرط موفقیت اوست و اصولاً عشق به کار و تلاش و کوشش توأم با دلسوزی بدون چنین ایمانی صورت نخواهد گرفت. ۲ و ۳- علم و قدرت: این دو چنان که می‌دانیم در قرآن مجید صریحاً آمده است و به عنوان دو ارزش مهم در مسأله گزینش فرمانده روی آن تکیه می‌کند. بسیار است تشکیلاتی که مدیران آنها به خاطر حاکمیت روابط شخصی و خصوصی، این دو ضابطه سرنوشت‌ساز را به دست فراموشی سپرده و از هم متلاشی شده‌اند. مدیر ناآگاه یا ناتوان، تشکیلات خود را به ورشکستگی و سقوط می‌کشاند و چنین فرماندهی در میدان نبرد نیز سرنوشتی جز شکست ندارد. امام صادق علیه‌السلام در این زمینه چنین می‌فرماید: «کسی که بدون بصیرت و آگاهی کاری انجام می‌دهد، همانند کسی است که از بیراهه سیر می‌کند، که هر قدر سریعتر می‌رود، از مقصد دورتر می‌شود.» در همین زمینه پیامبر اکرم صل الله علیه و آله می‌فرماید: «هر کس از میان مسلمانان فرمانداری را برگزیند، در حالی که می‌داند دیگری نسبت به او اولویت دارد و به قرآن و سنت آگاهتر است، خیانت به خدا و رسول او و جمیع مسلمانان کرده است.» به راستی این حدیث که هم ناظر به بعد مکتبی و تعهد و هم بعد تخصصی و آگاهی است، پشت را می‌لرزاند و به

همگان هشدار می‌دهد که در همه جا اصل لیاقت و آگاهی و اولویتها را دقیقاً مراعات کنند. این نیز روشن است که بخشی از این دو امتیاز (علم و قدرت) ذاتی و بخش مهمی از طریق اکتساب فراهم می‌گردد. مخصوصاً از طریق تجربه و سابقه کار و باید مدیران و فرماندهان را در این دو جنبه پرورش داد. ۴- امانت و درستکاری: در معیارهای اسلامی این شرط به ضمیمه قدرت برای همه کارکنان و کارمندان قید شده است و مدیر و فرمانده به حکم این که از رده‌های بالایی کارکنان و کارمندان هستند، نه تنها نمی‌توانند از آن فرمان مستثنا باشند، بلکه باید هر دو را در حد عالی دارا باشند. لذا «امانت» نیز منحصر به امین بودن در حفظ اموال نیست، بلکه هر پست و مقامی نیز مصداقی از مفهوم وسیع امانت است و اسرار هر تشکیلات نیز امانت آن تشکیلات است که باید در حفظ آن کوشید. تعبیر به امانت درباره‌ی پستهای مهم سیاسی و مدیریتهای در کلام معروف حضرت علیعلیه‌السلام نیز آمده است، که در نامه‌ای به فرماندار آذربایجان نوشت: «پست و مقامی که به دست تو افتاده، شکاری در چنگال تو نیست. بلکه امانتی است که بر گردنت سنگینی می‌کند.» فرماندهان و مدیران نیز باید از چنان قدرت و امانتی برخوردار باشند، که از یک سو برنامه‌های کاری خود را با قاطعیت پیش برند و هم از سوی دیگر اسرار و اموال آن تشکیلات را حفظ و پاسداری کنند. مدیر خائن از دریچه چشم رسول خدا صل الله علیه و آله چنان است که در حدیث ذیل منعکس شده است: «اگر فردی را در پستی گماردیم و او یک نخ یا بالاتر از آن را از ما پنهان کند، او خائن است و مالی را که خیانت کرده است، غلی در گردن او در قیامت خواهد بود.» امانت از نظر اسلام حتی مفهومی از این گسترده‌تر دارد و تمام مسؤولیتها و تکالیف را شامل می‌شود. به این ترتیب چگونه ممکن است کسی را که از امانت او مطمئن نیستیم، به مدیریت برگزینیم. خواه در یک امر اقتصادی باشد، یا فرهنگی، یا سیاسی؟ هم‌چنین در مورد فرماندهی که عملاً جان گروهی را در اختیار دارد؟ ۵- صداقت و راستی: با توجه به این که مهمترین سرمایه یک مدیر و فرمانده در برنامه‌های اجرایی همبستگی او با افراد زیر نظر او و وجود اعتماد متقابل در میان آنها است و با عنایت به این که ضامن حفظ این همبستگی و اعتماد متقابل، صداقت در گفتار و عمل است؛ نقش این موضوع در امر مدیریت آشکار می‌شود. گاه سخن یا عملی خالی از صداقت، کافی است که میان مدیر و فرمانده و کسانی که تحت مدیریت و فرماندهی قرار دارند، جدایی بیفکند. به همین دلیل مدیر و فرمانده حتی از کارهایی که او را متهم به ترک صداقت می‌کند، هر چند واقعیتهای نداشته باشد، باید پرهیزد، تا بتواند سرمایه عظیم اعتماد عمومی را حفظ کند. در تعلیمات اسلام به قدری روی مسأله صداقت و امانت تکیه و تأکید شده است که درباره کمتر موضوعی دیده می‌شود و این به خاطر نقش حیاتی این دو در زندگی اجتماعی بشر است. جایی که رعایت این دو اصل (صداقت و امانت) برای عموم مردم ضروری است، در مورد مدیران و فرماندهان از اهمیت و اولویت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. ۶- حسن سابقه: این شرط مهم را که امروز از سوی همه مجامع و محافل جهانی و مؤسسات مختلف به رسمیت شناخته شده است، امیر مؤمنان علیعلیه‌السلام در چهارده قرن پیش با صراحت تمام در فرمان تاریخی به مالک اشتر بیان فرموده است. آن جا که مالک را مخاطب ساخته و می‌گوید: «بدترین وزرای تو کسانی هستند که برای اشرار قبل از تو وزیر بوده‌اند. کسی که با آن گنهکاران در کارهایشان شرکت داشته است، نباید صاحب اسرار تو باشد. آنها همکاران گنهکاران و برادران ستمکارانند. در حالی که تو می‌توانی جانشینان خوبی برای آنها بیابی، از کسانی که از نظر فکر و نفوذ، کمتر از آنان نیستند، اما بار گناهان آنها را به دوش نمی‌کشند. هزینه این افراد بر تو سبکتر و همکاری‌شان با تو بهتر است.» برای شناخت سوابق افراد باید به بازتاب شخصیت آنها در افکار عمومی جامعه مراجعه کرد. البته ممکن است افکار عمومی در قضاوت خود درباره کسی احیاناً گرفتار اشتباه شود، ولی غالباً معیار خوبی برای شناخت افراد می‌تواند باشد. ۷- وراثت صالحه: بدون شک یکی از ابعاد شخصیت انسان را مسائل ناشی از وراثت تشکیل می‌دهد. تا آن جا که بعضی شخصیت آدمی را در سه بعد «وراثت» و «محیط» و «تعلیم و تربیت» خلاصه کرده و آن را «مثلث شخصیت» نام نهاده‌اند. البته ما ابعاد و عوامل سازنده شخصیت را این چنین محدود نمی‌دانیم و مسائل فراوان دیگری وجود دارد که در ترکیب بندی شخصیت انسانی مؤثر است. ولی به هر حال تأثیر «وراثت» را در شخصیت به عنوان یک عامل مهم

نمی‌توان انکار کرد. در قرآن مجید و روایات و زیارات، اشاره‌های زیادی به این معنی دیده می‌شود. در سوره نوح می‌خوانیم: «این پیامبر بزرگ هنگامی که تقاضای عذاب برای مشرکان می‌کند، تقاضای خود را با این دلیل مقرون می‌سازد؛ اگر آنها را به حال خود رها سازی بندگانت را گمراه کرده و جز فرزندان فاجر و فاسد از آنها متولد نمی‌شود». این معنی را به وضوح در فرمان مالک اشتر می‌خوانیم: آن گاه که درباره شرایط «فرماندهان» سخن می‌گوید؛ می‌فرماید: «سپس به سراغ کسانی برو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، مؤمن، صالح و خوش سابقه‌اند.» به هر حال تا آن جا که ممکن است باید مدیران و فرماندهان را از خانواده‌هایی برگزید که از وراثت صالحه‌ای بهره‌مندند. ۸- سعه صدر: مدیریت مانند فرماندهی کار پیچیده‌ای است و می‌دانیم هر قدر کاری پیچیده‌تر باشد، مشکلات آن افزونتر و آفاتش بیشتر است. به همین دلیل مدیران و فرماندهان، باید دارای اعصابی قوی، حوصله زیاد و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات باشند. حدیث معروف «وسیله ریاست سعه صدر و گشادگی فکر است» را غالباً شنیده‌ایم. نکته قابل توجه این که؛ در بسیاری از روایات اسلامی «علم» و «حلم» در کنار هم به عنوان دو عامل موفقیت و پیروزی بیان شده و «حلم» چیزی جز «ظرفیت و سعه صدر» نیست. اهمیت این صفت ویژه را مانند هر صفت دیگر از نقطه مقابل آن می‌توان شناخت. نقطه مقابل سعه صدر و حلم، همان تنگ نظری، دستپاچگی، سختگیری و کینه‌توزی است، که اثرات فوق‌العاده منفی آنها در امر مدیریت و فرماندهی برای احدی پوشیده نیست. ۹- دلسوزی و عشق به کار: هیچ کس نمی‌تواند مدیر و یا فرمانده خوبی باشد، مگر این که به کار خود عشق بورزد. آنها که برنامه‌های خود را به عنوان یک «مسئولیت اداری» یا «نجات از اعتراض مردم» و «توییح مافوق» انجام می‌دهند، به دایه‌ای می‌مانند که در برابر گرفتن مزد، مسئولیت «تغذیه» یا «تربیت کودک» را بر عهده گرفته، ولی آنها که به کار خود عشق می‌ورزند، همچون مادرند! و درست یکی از مهمترین تفاوت مدیریت غربی و اسلامی همین است. به تعبیری دیگر؛ باید پیش از آن که انگیزه در افراد تحت مدیریت ایجاد گردد، در خود مدیران و فرماندهان ایجاد انگیزه نمود و می‌دانیم قویترین و مؤثرترین انگیزه‌ها «عشق» است و عشق و شوقی که از ایمان مکتبی سرچشمه می‌گیرد، از همه برتر و عمیقتر و سازنده‌تر است. ۱۰- تجربه و آزمودگی: مسلماً هیچ مدیر و فرماندهی در آغاز کارش تجربه خاصی در خصوص آن پست ندارد. ولی کارهای قبلی او در پستها و مناصب دیگر می‌تواند زمینه‌ساز برای پست و منصب فعلی او باشد و منظور از تجربه و سابقه کار نیز همین است. فی‌المثل؛ نباید و نمی‌توان یک سرباز عادی را بدون طی سلسله مراتب به فرماندهی لشکری منصوب کرد و اگر ضرورت‌های حاصل از انقلاب و کمبودها چنین مطلبی را در بعضی سطوح ایجاب کند، این یک استثنا است، نه یک ضابطه و قانون. دلیل آن هم روشن؛ زیرا مسائل مربوط به «مدیریت» و «فرماندهی» بیش از آنچه جنبه علمی و آموزشی دارد، دارای جنبه عملی و تجربی است. یک فرد ممکن است حداکثر استعداد را برای مدیریت و فرماندهی داشته باشد و بالاترین دانشکده‌های مدیریت و فرماندهی را نیز بگذرانند. مسلماً چنین کسی نمی‌تواند به عنوان یک مدیر یا فرمانده قوی و مطمئن عهده‌دار پستهای حساس شود. چرا که قسمتهای مهم این برنامه را باید با آزمایش و تجربه و کار فرا گرفت. ۱۱- شجاعت و قاطعیت: گرچه ویژگیهای مهم یک مدیر و فرمانده و ارزشهای لازم برای آنها منحصر به آنچه در این جا آورده‌ایم نیست، ولی می‌توان گفت آنچه تا حال بیان شده است، عمده‌ترین اوصافی است که بدون آن لباس مدیریت و فرماندهی بر قامت کسی زیبا و رسا نیست و شجاعت؛ آخرین ویژگی در این سلسله و از یک نظر اولین خصلت لازم برای احراز این مقام است. زیرا مدیران و فرماندهان وظایفی دارند که انجام صحیح آنها بدون بهره‌گیری از این صفت ممکن نیست. مدیر و فرمانده در هر گام به این صفت نیاز دارد و افرادی که آگاه و پرتجربه و باسابقه و امین و درستکارند، اما فاقد شهامت لازم می‌باشند، هرگز نمی‌توانند مدیر و فرمانده خوبی باشند. یکی از مهمترین اوصاف انبیا شجاعت آنها بوده است که نمونه‌ای از آن را در داستان ابراهیم خلیل‌علیه‌السلام، قهرمان بت شکن، در قرآن مجید می‌خوانیم و بیش از آن نیز درباره شخص پیامبر صل الله علیه و آله است که در سخت‌ترین حالات خوف‌انگیز مانند کوهی استوار در برابر همه توطئه‌ها می‌ایستاد. ۱۲- عدالت و دادگری: از مهمترین اوصافی که در هر

فرمانده و مدیر نهایت لزوم را دارد، «پیراستگی از هر گونه تبعیض و ظلم» است. مسأله عدالت به قدری مهم است که امیر مؤمنان علیعلیه‌السلام آن را به عنوان هدف اصلی حکومتش معرفی می‌کند. آن جا که می‌گوید: «خدایا تو می‌دانی آنچه از ما در گرفتن زمام حکومت به دست واقع شد، به خاطر رغبت در امر حکومت و سلطنت نبوده و نه برای به دست آوردن متاع دنیا، هدف این بود که تعالیم دینت را زنده کنیم و بلاد تو را اصلاح نماییم، تا بندگان مظلوم تو احساس امنیت کنند و حدود و قوانین تو را بر پا سازیم» ۱۳- پایگاه مردمی: مهمترین پشتوانه کار مدیران و فرماندهان در پیشبرد اهداف بزرگ خود حمایت‌های مردمی و علاقه قلبی مردم به آنهاست و این پشتوانه در صورتی محفوظ می‌ماند که رابطه خود را با مردم از طرق مختلف، مخصوصاً از طریق تماس مستقیم حفظ کنند. اصولاً هیچ تکیه‌گاهی برای زمامداران، مدیران و فرماندهان مهمتر از تکیه‌گاه مردمی نیست. که اگر باشد، کارها به سهولت و سرعت پیش می‌رود. اگر نباشد، تلاشها کم اثر و بیهوده است. طریق بدست آوردن این پایگاه علاوه بر این موارد، دلسوزی و صداقت و خیرخواهی برای مردم است. ۱۴- پای‌بند بودن به اصول و ضوابط: این اصل را به عنوان یکی از مهمترین شرایط و ویژگیهای مدیر و فرمانده می‌توان ذکر کرد و در برابر آن مقدم داشتن روابط بر ضوابط را به عنوان یکی از مهمترین آفات مدیریت می‌توان شمرد. منابع و تواریخ اسلام مملو است از اسناد زنده‌ای که نشان می‌دهد پیشوایان اسلام برای حفظ ضوابط تا چه اندازه رابطه‌ها را زیر پا می‌گذاشتند. اجرای این اصل از مشکلترین کارهای مدیران و فرماندهان است و با خشونت و سختگیری و خشکی نیز هرگز عملی نیست و گاه عکس‌العملهای نامطلوب فراوانی دارد. بلکه قبل از هر چیز یک آموزش مستمر فرهنگی برای این کار لازم است تا همه مردم تدریجاً به آن عادت کنند. هیچ کس اجرای قانون را مخالف مراتب دوستی و رفاقت و روابط خویشاوندی نداند و کسی انتظار نداشته باشد که به خاطر روابط نزدیک با مدیران و رهبران باید ضوابط الهی به خاطر آنها زیر پا گذارده شود. = ویژگیهای دیگر: البته ویژگیهای مدیر و فرمانده منحصر به آنچه در بالا گفته شد، نیست. هر چند آنچه گذشت، جنبه اصولی و اساسی دارد، مسائل زیاد دیگری نیز وجود دارد که هر کدام دارای نقش مؤثری در مسأله مدیریت یا فرماندهی است، که از جمله صفات و ویژگیهای زیر را می‌توان برشمرد: ۱- خلوص نیت، چرا که رمز پیروزی، تلاش است و خلوص. ۲- توکل، که تکیه بر خداوند و اعتماد به نفس است. ۳- صبر و استقامت و شکیبائی و پایداری. ۴- عفو و گذشت. ۵- همت و بلند نظری. ۶- ابتکار. ۷- نظم و انضباط. ۸- پشتکار. ۹- آمادگی برای پذیرش انتقاد. ۱۰- محبت و صمیمیت. ۱۱- آینده نگری. ۱۲- رازداری. ۱۳- تواضع و فروتنی. ۱۴- روح مشاورت و احترام به افکار دیگران. - آفات مدیریت: از آن جا که مسأله مدیریت و فرماندهی، مسأله‌ای مهم، پیچیده و بسیار ظریفی است، طبعاً آفات آن نیز بسیار زیاد است که در ذیل ۳۰ آفت مهم برای مدیریت را بر می‌شماریم: ۱- تبعیض بی دلیل در میان افراد و نفراتی که تحت مدیریت و فرماندهی او قرار دارند. ۲- سپردن کارها به دست افراد نامناسب. ۳- راه دادن به افراد متملق و چاپلوس به محدوده کار خود. ۴- حب ثناء و مدح. ۵- جاه طلبی (حب جاه). ۶- مال اندوزی و حرص. ۷- تنگ نظری و بخل. ۸- حسادت نسبت به همکاران. ۹- اعتنا به شایعات و ترتیب اثر دادن به آنها. ۱۰- ریخت و پاش و اسراف و تبذیر. ۱۱- از دست دادن فرصتها به خاطر تردید و عدم شهامت در تصمیم گیری یا ترس و بزدلی. ۱۲- هدر دادن نیروهای لایق به خاطر مسائل کوچک یا لجاجت و کینه توزی. ۱۳- چسبیدن به نقاط ضعف و فراموش کردن نقاط قوت و عدم توجه به معدلهها. ۱۴- هواپرستی و هوسبازی. ۱۵- انتقامجویی و کینه توزی. ۱۶- استبداد به رأی. ۱۷- عجله و شتاب و عدم تحقیق در کارها. ۱۸- سوء ظن مفرط. ۱۹- خوش بینی زیاد. ۲۰- غرور و غفلت. ۲۱- عصبانیت و خشونت. ۲۲- انعطاف و نرمش بیش از حد و سازشکاری با منحرفان. ۲۳- عدم اعتماد به همکاران. ۲۴- انحصارطلبی و قبضه کردن کارها. ۲۵- ترجیح دادن افراد ضعیف برای همکاری به خاطر تسلیم بودن آنها. ۲۶- لجاجت در اشتباه و تمادی در غفلت. ۲۷- عدم عفت در سخن (بدزبانی). ۲۸- عدم رعایت ادب در برخوردها. ۲۹- آلوده‌ی کارهای اجرایی شدن. ۳۰- ترک صراحت و به طور کلی دورویی و نفاق با دوستان و همکاران. فصل ۵ نمونه‌هایی از مدیریت و فرماندهی اسلامی - ویژگیهای ده گانه فرماندهان سپاه و لشکر در فرمان

علیه‌السلام : علی‌علیه‌السلام برای فرماندهان سپاه و لشکر شرایطی بیان فرموده است که در فرمان تاریخی خویش به مالک اشتر می‌فرماید: فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که واجد این شرایط باشد: ۱- از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیرخواه‌تر است. ۲- از همه آنها پاکدامنتر. ۳- از همه عاقلتر و هوشیارتر. ۴- از کسانی باشد که دیر خشم می‌گیرند. ۵- به موقع عذر می‌پذیرند. ۶- از آنها که نسبت به مستضعفان رؤوف و مهربانند. ۷- در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف‌ناپذیر. ۸- از کسانی که حوادث سخت آنها را از جا بدر نمی‌برد. ۹- هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی‌آورد. ۱۰- به سراغ کسانی رو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، صالح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند هستند. - ویژگیهای پنج‌گانه فرمانده بزرگ اسلام، پیغمبر اکرم صل الله علیه و آله در قرآن مجید: قرآن مجید در مورد شخص پیامبر صل الله علیه و آله پنج صفت را به عنوان دلایل شایستگی او برای پست و مقام مهم فرماندهی بیان فرموده است: ۱- او باید از میان همان مردم برخیزد که رهبری آنها را بر عهده دارد، تا دردها و نیازها و مشکلات آنها را به خوبی درک کند. ۲- دلسوز بودن، چنانچه در قرآن از ویژگیهای پیامبر صل الله علیه و آله این است که ناراحتیهای شما بر او سخت گران است و از رنجهای شما رنج می‌برد. ۳- عشق و علاقه به کار خود، که در آیاتی از قرآن از آن تعبیر به «حریص علیکم» شده است و اشاره به عشق شدید و علاقه فوق‌العاده پیامبر صل الله علیه و آله نسبت به هدایت مردم است. ۴- و ۵- مدیر باید نسبت به نفرت تحت اداره خود هم رؤوف باشد و هم رحیم. - یک فرمانده نمونه از دیدگاه علی علیه‌السلام : از میان سخنان امیر مؤمنان علی‌علیه‌السلام درباره‌ی مالک اشتر، سردار رشید اسلام، صفات زیر که از ویژگیهای یک فرمانده نمونه است، را می‌توان برشمرد: ۱- بیداری و هوشیاری کامل در بحرانها و به هنگام احساس خطر. ۲- عدم ترس و وحشت از قدرت دشمن هر چه باشد و هر قدر باشد. ۳- قاطعیتی همچون شعله‌های سوزان آتش در برابر دشمنان. ۴- مؤثر بودن و حساب شده بودن ضرباتی که بر دشمن وارد می‌کند. ۵- پیروی کامل از فرمان امام و رهبر. ۶- دلسوزی و خیرخواهی نسبت به جامعه اسلامی. ۷- سختگیری در برابر دشمنان. از مجموعه این صفات و صفات گذشته، ارزشهای والایی که در یک فرمانده نمونه باید جمع باشد، به دست می‌آید و باید تصدیق کرد جمع میان این صفات کاری است مشکل و اگر کسانی واجد آن باشند، وجودشان بسیار مغتنم است! فصل ۶ توصیه‌های مهم به فرماندهان و مدیران در این جا، توصیه‌های هفت‌گانه، که همه از زبان علی‌علیه‌السلام است، به قدری اهمیت دارد که شایسته است فرماندهان اسلامی همه روز پیش از حضور در مرکز کار خود یک بار آنها را بخوانند و به پیامش گوش جان فرا دهند. فرماندهان به خاطر مسؤولیت سنگینی که بر عهده دارند، باید به طور مداوم تحت تعلیمات مستمر اسلامی باشند و بیانات حیاتبخش پیشوایان اسلام، همچون قطرات حیاتبخش باران دائماً بر سرزمین فکر و قلب آنها ببارد، تا همیشه درخت وجودشان پر بار و شاخه‌های آن پرثمر باشد و اگر مدتی این نزول رحمت الهی از آن قطع گردد، مسلماً رو به پژمردگی و خشکی خواهد نهاد. البته در این زمینه دستورات و توصیه‌های فراوانی در منابع اسلامی وجود دارد، که در این جا فقط فهرست وار بدان اشاره می‌نماییم و تأکید می‌کنیم لازم است همه فرماندهان و مدیران مکتبی، ارتباط مستقیم خود را با قرآن و سخنان پیامبر صل الله علیه و آله و نهج البلاغه و احادیث پیشوایان حفظ کنند و بدانند بدون مد نظر گرفتن این سرمایه‌های روحانی انجام رسالتی را که بر عهده دارند، ممکن نیست. این توصیه‌ها به قدری گویا است که از هر گونه شرح و توضیح بی‌نیاز است؛ - توصیه‌های امام علی‌علیه‌السلام به محمد بن ابی بکر (والی و فرمانده لشکر مصر). - توصیه‌های امام علی‌علیه‌السلام به عبدالله بن عباس. - توصیه‌های امام علی‌علیه‌السلام به قثم بن عباس (فرماندار مکه). - توصیه به هنگام رویارویی با دشمن. - دستورالعملی برای قدردانی از خدمات یک فرمانده. - و توصیه برای بزرگداشت یاد فرماندهان شهید. گرامی‌داشت یاد شهیدان نه فقط عبادتی است بزرگ و دلیل بر حق‌شناسی و زنده بودن و عواطف انسانی است، بلکه برای تقویت روحیه دیگران اثر فوق‌العاده مهمی دارد. از سخنان امام علی‌علیه‌السلام می‌توان در این مورد نیز بهترین سرمشق را گرفت: آن جا که آن حضرت بعد از شهادت محمد بن ابی بکر در نامه‌ای که به عبدالله بن عباس نوشت چنین فرمود: «محمد بن ابی بکر که رحمت

خدا بر او باد، شهید شده است. من این مصیبت بزرگ را به خاطر خدا تحمل می‌کنم و اجر آن را از خدا می‌طلبم. او برای من فرزندی خیرخواه، فرمانداری تلاشگر، شمشیری برنده و ستونی محکم و بازدارنده بود...» «پایان»

بهشت جوانان یا آنچه باید یک زن و مرد بدانند

مؤلف: اسدا... محمدی نیا

تلخیص: مریم زارع دوست - فاطمه پیشوایی

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیفا. کتابنامه: ص. ۵۳۱-۵۳۶ رسول گرامی اسلام (ص) فرمود: محبوب ترین مردم نزد خداوند بزرگ نوجوان زیبایی است که جوانی و زیبایی خود را در راه حق تعالی و اطاعت او سپری می‌کند. و خداوند نزد فرشتگان به چنین جوانی هفتخار می‌کند و می‌فرماید: بنده واقعی من این جوان است.

میزان الحکمه. ج. ۵. ص. ۹. مظلومیت زنان قبل از اسلام: مظلومیت زن در جهان قبل از اسلام را به دودوره می‌توان تقسیم کرد: ۱- دوره وحشیگری که زن انسان شناخته نمی‌شد و در نهایت خشونت با وی رفتار می‌شد. مشکل ترین کارها بر عهده زنان بود و مرد می‌توانست زن خود را بفروشد یا کرایه دهد. ۲- دوره تمدن های یونان، مصر، روم و ایران که برای زن شخصیت حقوقی و اجتماعی قائل نبودند و او را از هر لحاظ تابع مرد می‌دانستند. زن در اروپا: در یونان زن به عنوان کالای تجاری در بازارها خرید و فروش می‌شد و بدون شخصیت حقوقی و اجتماعی بود و بعد از وفات شوهرش حق زندگی نداشت. در روم قبل از میلاد، دختران و زنان از تمام حقوق اجتماعی محروم بودند، نه ارث می‌بردند و نه می‌توانستند مالک چیزی بشوند. مرد حق دادرسی و وکیفر زن را داشت و می‌توانست به خاطر گناهش او را به مرگ محکوم کند. زن در روسیه: در روسیه قدیم هنگامی که پدری دخترش را به خانه شوهر می‌فرستاد او را آهسته با تازیانه می‌زد و سپس شلاق را به داماد خود میداد تا معلوم شود از این به بعد دختر از کسی که جوانترو نیرومندتر است کتک خواهد خورد. زن در آسیا: در هندوستان قبایل وحشی هندوستان دخترن خود را می‌کشتند. برخی از آن‌ها معتقد بودند که داشتن دختر و شوهر دادن آن‌ها مهیه ننگ است، پس چه بهتر که این ننگ به کلی از میان برداشته شود و نسل دختر از بین برود تا دچار چنین رسوایی نگردند. وقتی مردی می‌مرد، برای رهایی روحش از تنهایی، زنش را با وی زنده زنده می‌سوزاندند و این سوختن او را نوعی فداکاری و عشق زن هندی به همسرش قلمداد می‌کردند. زن در عربستان: قرآن می‌فرماید: زمانی که به یکی از آن‌ها فرزند دختر مژده داده می‌شد، از شدت غم و ناراحتی رخسارش سیاه و سخت دلتنگ می‌گشت و از این خبر بدی که به او رسیده بود: خود را از اقوام پنهان می‌داشت و می‌گفت: آیا این دختر را با ذلت و خواری نگه دارم یا او را زنده به گور کنم؟ آگاه باشید که آن بسیار بد داوری می‌کنند. اعراب گاهی زن شوهر مرده را جزء اموال و دارایی او به حساب می‌آوردند و به عنوان سهم الارث او را تصاحب می‌کردند. حقوق زن در اروپا: در قرن بیستم برای اولین بار مساله حقوق زن در برابر حقوق مرد عنوان شد. انگلستان که قدیمترین کشور دموکراسی به شمار می‌رود، در اوایل قرن بیستم برای زن و مرد حقوق مساوی قائل شد. دول متحد آمریکا در یال ۱۹۹۲۰ م قانون تساوی زن و مرد را در حقوق سیاسی تصویب کردند. همچنین فرانسه در قرن بیستم تسلیم این امر شد. مقام زن در اسلام: مقام زن صالح از نظر قرآن کریم: ۱- سوره احزاب. آیه ۳۵: همانا همه مردان و زنان مسلمان، مردان و زنان با ایمان، مردان و زنان اهل اطاعت و عبادت، مردان و زنان راستگو، مردان و زنان صابر، مردان و زنان خدا ترس، مردان و زنان خیر خواه و مسکین نواز، مردان و زنان روزه دار، مردان و زنانی که پاکدامنند و مردان زنانی که بسیار از خداوند یاد می‌کنند، برای همه آن‌ها خداوند مغفرت و پاداش بزرگ آماده نموده است. در ایه کریمه زنان و مردان هم ردیف یکدیگر ذکر شده اند و خداوند سبحان از نظر پدایش فرقی بین آن‌ها نگذاشته است. ۲- سوره روم: آیه ۲۱: و از نشانه های خداوند این است که همسرانی از جنس خودتان برای شما آفرید تا در کنار آن‌ها آرامش یابید و در میان مودت و رحمت قرار داد. در این، نشانه هایی است برای گروهی که تفکر می‌کنند. در این

آیه مبارکه خداوند خلقت زن را از آیات و و نشانه های خود دانسته و یاد آور شده که زن باعث محبت و رحمت و سکون و آرامش است. زن و مرد با پیوستن به یکدیگر کامل می گردند و هر یک بدون دیگری موجود ناقصی است. خداوند در پایان آیه شریفه می فرماید: این مطلب برای کسانی است که تفکر می کنند. اگر کسی عاقل و انسن متعالی باشد متوجه می شود که زن و مرد مکمل یکدیگرند و این زن است که کانون خانواده را گرم و با نشاط نگه میدارد و باعث رشد و کمال انسان می شود. ۳- سوره کوثر: ای رسول ما به تو عطای بسیار - مانند مقام نبوت، شفاعت، کوثر، حضرت فاطمه (س) - بخشیدیم. پس تو هم به شکرانه این نعمت ها نمازبگزار و قربان کن، بخ درستی که دشمنت بی فرزند می ماند. زن از دیدگاه ائمه معصومین (ع): رسول اکرم فرمود: بهترین فرزندان شما دختران هستند. و نیز فرموده اند: بهترین شما در درگاه کسانی هستند که با زنان و دخترانشان برخورد نیکو داشته باشند و من در بین شما بهترین برخورد را با خانواده ام دارم. ثواب تربیت دختر: رسول خدا فرمود: هر کس سه دختر پاکدامن، یا سه خواهر را سرپرستی و بزرگ کند: بهشت بر او واجب می شود. از رسول خدا در باره سرپرستی دو دختر و یک دختر نیز پرسیده شد، و رسول خدا فرمودند همین پاداش را دارد. زنان نمونه: در تاریخ زنان با ایمان و شجاع بسیاری بوده اند که زندگی آن ها سراسر ایثار و شهادت و از خود گذشتگی در راه خداوند متعال بوده است. اینک به نام چند تن از آن ها اشاره می شود: ۱- همسر حزیل نجار: این زن در زمان حضرت موسی ایمان آورد و آرایشگر دختر فرعون بوده است. از قضا روزی هنگام آرایش موی دختر فرعون شانه از دستش افتاد. از آن جا که زبانش همواره به ذکر خدا مشغول بود ناگهان گفت: به نام خدا. دختر فرعون از او پرسید: منظورت از خدا پدرم فرعون است؟ او گفت: خیر بلکه من کسی را ستایش می کنم که پدر تو را آفریده است و او را از بین خواهد برد. دختر فرعون موضوع را به پدرش اطلاع داد. فرعون او را احضار کرد و گفت: مگر به خدایی من اعتقاد نداری؟ او گفت: هرگز. خدای حقیقی را رهانمی کنمتا تو را به پرستم. فرعون عصبانی شد و دستور داد تا تنوری را پر از آتش کردند. به جلادان دستور داد تا همه بچه های این زن را به تنور بیندازند. تمام بچه هایش در در مقابل چشم هایش سوختند. تنها یک بچه کوچک در آغوش زن مانده بود و این امری طبیعی است که مادر به کودک شیر خوار خود علاقه بیشتری دارد. بچه را به زور از مادر گرفتند. جلاد گفت: اگر از آیین موسی بیزاری بجویی و از آن دوری کنی فرزندت را در آتش نمی افکنم. همسر حزیل خواست در ظاهر سخن بگوید که ناگهان به قدرت خود بچه به زبان آمد و به مادرش گفت: صبر کن تو بر حق هستی. مادر صبر کرد و آن بچه را دذ آتش افکندند. پس خودش را نیز به آتش افکندند. پیامبر اسلام می فرمایند: در شب معراج در محلی بوی بسیار خوشی به مشام رسید. از جبرئیل پرسیدم این بوی خوش بی نظیر چیست: جبرئیل گفت: این بوی خوش خاکستر جسد سوخته همسر حزیل و فرزندان اوست این بوی خوش تا قیامت از این زمین استشمام می شود. ۲- همسر حضرت ایوب

۳- حضرت خدیجه ۴- حضرت زهرا (س) ۵- سمیه اولین زن شهید ۶- خنسا مادر

۴ شهید ۷- فاطمه بنت اسد ۸- ام البنین مادر ۴ شهید ۹- حضرت زینب

اسوه صبر و شجاعت، نیز از زنان پاکدامن بوده اند. مفسد و ضررهای بد حجابی و بی حجابی: بهترین سلاح شیطان: رسول خدا فرموده اند: مطمئن ترین اسلحه برای شیطان زنان هستند. شیطان برای نابودی بشر سلاح های متعددی دارد و آن سلاحی که از همه بیش قابل اعتماد برای شیطان در جنگ با انسان است و او را کاملاً موفق کرده زنان بی تقوا هستند. در روزگار ما نیز یکی از موثرترین عوامل استعمارگران در ظلم و غارت مردم جهان به ویژه کشور های اسلامی زنان فاسد الاخلاق هستند. بحثی مختصر پیرامون شیطان: شیطان در اصطلاح به هر موجود متمدن، اختلاف افکن، مودی، مفسد و منحرف کننده، مضر، زن بی تقوا، منافق، دروغگو، حيله گرو... اعم از انسان، جن و جنبندها گفته میشود. حکمت وجود شیطان: قرار دادن شیطان از جانب حق تعالی برای انسان از کمالات نظام تکوین و تشریح است، زیرا وجود دشمن بد نیست، آن چه بد است دشمنی اوست. اما در نظام تکوین و طبیعت: اگر همه چیز برای انسان در طبیعت گوارا و بر طبق میل او باشد دیگر به دنبال مجهولات نمی رود و استعداد او شکوفا نخواهد شد و در علوم مختلف

پیشرفتی نخواهد داشت. و امادر نظام تشریح و دین: اگر انسان دشمنی به نام شیطان و نفس اماره نداشت در راه تکامل رشد نمی کرد. در مبارزه با شیطان است که انسان به خدا تقرب می جوید پس آنچه سبب شده انسان به مقام خلیفه الهی برسد و مثل حیوان نباشد مبارزه او با دشمنی به نام شیطان است. راه های ورود شیطان: در آیات و روایات آمده که شیطان از چهار طرف بر انسان می آید و این به این معنا می تواند باشد که شیطان انسان را به طور کامل محاصره کرده است. امام محمد باقر (ع) در این باره می فرماید: منظور از آمدن شیطان به سراغ انسان از پیش رو این است که آخرت و جهانی را که در پیش دارد در نظر او سبک و ساده جلوه می دهد که همین امر موجب گناه در دنیا می شود. و منظور از پشت سر این است که آن هارا به گردآوری اموال و تجمع ثروت و بخل از پرداخت حقوق، به خاطر فرزندان و وارثان دعوت دعوت می کند و منظور از طرف راست این است که امور معنوی را به وسیله شبهات و ایجاد شک و تردید ضایع می سازد. منظور از طرف چپ نیز این است که لذت های مادی و شهوات را در نظر آن ها نیک جلوه می دهد. و در پایان این مبحث به سخنی از حضرت علی (ع) در نهج البلاغه اشاره می کنیم: ایشان فرمودند: از آن چه خداوند سبحان با ابلیس رفتار کرد درس عبرت بگیرید. با این که او اعمال و عبادت طولانی و کوشش های فراوانی در راه حق تعالی انجام داد، به طوری که ۶ هزار سال خداوند بزرگ را عبادت کرد که شما نمی دانید این ۶ هزار از سال های دنیا بوده یا سال های آخرت، ولی در اثر یک لحظه تکبر همه این زحمات را بر باد داد. به راستی شیطانی که خداوند را می شنلخت، این همه اورا عبادت کرد و از طرفی به بهشت و جهنم معتقد بود با این وضع به خود رحم نکرد و زحمات ۶ هزار ساله خود را بر باد داد، آیا به ما رحم می کند؟ اولین مهاجم فرهنگی: این روزها بحث از تهاجم فرهنگی غرب و راه مقابله با آن فراوان است ولی قبل از هر چیز باید: اولاً: ریشه های تهاجم فرهنگی را شناخت و بعد درصدد علاج آن برآمد. ثانیاً: مساله تهاجم فرهنگی مربوط به این زمان نیست بلکه حضرت آدم که خلق شد بعد از مدت کوتاهی این تهاجم علیه او و فرزندانش شروع شد. بر همین اساس خداوند سبحان می فرماید: ((ای فرزندان آدم شیطان شمارانفرید، آن چنان که پدر و مادر شمارا (فریب داد) و از بهشت مکانی که در آن بودند بیرون ساخت...)) از این آیه مبارک و آیات دیگر معلوم میشود که اولین مهاجم فرهنگی و نخستین موجودی که موسیقی و آلات موسیقی و عریانی و سایر مفاسد را ترویج کرد شیطان بود و به دنبال او یارانش حرکت کردند و راهش را ادامه دادند. امروزه نیز کسانی که در این راه قدم بر میدارند اعم از استکبار جهانی (شیطان بزرگ) و افرادی که با پخش نوارهای مبتذل و فیلم های منحرف کننده ویدئویی و سینمایی و... فضای جامعه را آلوده می سازند و همچنین زنان بد حجاب و عروسک های متحرک کوچ و بازار و... همه این ها بر شیطان اقتدا کرده اند. تنها راه مقابله با تهاجم فرهنگی: همان طوری که قرآن کریم ریشه تهاجم فرهنگی را برای ما روشن و مشخص نموده، روش مبارزه و راه پیروز شدن راهم به ما یاد داده است. به شرط این که در این راه صبر و استقامت از خود نشان دهیم و آن روش مبارزه معنویت و ارتباط با خداوند سبحان می باشد. قرآن مجید میفرماید: به راستی که نماز (واقعی) انسان را از زشتی ها و منکرات باز می دارد. حضرت امام علی نیز می فرماید: نماز واقعی سد محکم خداوند، در برابر شیطان و دور کننده اوست. عواقب اسف بار بدحجابی و بیحجابی از دیدگاه عقل و اجتماع: ابتدا به وضع اسف بار جوامع قریبی نظری می افکنیم: خود کشی: خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران: هر ساله بیش از سی هزار ایتالیایی بر اثر ابتلا به مشروبات الکلی جان خود را از دست می دهند. ۸ هزار کشته ۴۴۸ هزار مجروح نتیجه تصادفات در آلمان بوده و علل آن سرعت زیاد، مصرف الکل، عدم رعایت حق تقدم بوده است. میگویند در آمریکا در هر ۱۵ دقیقه یک نفر خود کشی می کند یعنی سالانه ۳۱ هزار نفر بر اثر خود کشی می میرند به طوری که این پدیده به هشتمین عامل مرگ و میر در این کشور تبدیل شده است. - افزایش آمار طلاق و فروپاشی کانون خانواده: به گزارش تحقیقاتی که از سوی اداره مطالعات آمار جمعیت انگلیس که قبل از ازدواج با هم روابط نامشروط داشته اند ظرف ۱۵ سال اول زندگی خود حداقل ۱۴٪ بیشتر از سایرین در معرض خطر طلاق قرار دارند. و در سال های پس از آن نیز با احتمال ۶۰٪ زندگی زناشویی آنان به طلاق و جدایی منجر خواهد شد. بر اساس همین گزارش آمار مربوط در کشور های آمریکا، کانادا و سوئد به مراتب بدتر از آمار مربوط به

طلاق در انگلستان است. به گزارش CNN از هر ۳ ازدواج در آمریکا یکی به طلاق کشیده می شود و همین امر باعث می شود که کودکان مورد آزار و اذیت ناپدری ها و نا مادری ها قرار گیرند و حتی به دست آنان کشته شوند. عاقبت آزادی غرب: در خیابان گاندی تهران جنایتی هولناک اتفاق افتاد که هر انسانی را متحیر و بهت زده نمود. جریان از این قرار بود که دو نوجوان ۱۶ ساله دختر و پسر به نام های سمیه-ش-و شاهرخ-و- که باهم آزادانه به سبک غرب ارتباط داشتند دست به این جنایت فجیع زدند. که در آن خواهر و برادر ۱۴ و ۹ ساله سمیه به نام های سپیده و محمدرضا با همفکری و نقشه قبلی در یک اقدام مشترک توسط نامبرده به قتل رسیدند و مادر سمیه پس از مجروح شدن توانست از دست دختر قاتلش و دوست وی جان سالم به دربرد. و این حادثه شوم در منزل دختر به وقوع پیوست. طبق اظهارات مسئولین در دادگاه نکات قابل توجهی که نباید به سادگی از کنار آن ها گذشت عبارتند از: ۱- خانواده دختر و پسر هر دو از لحاظ مادی مرفه بودند پس فقر عامل چنین جنایتی نبوده است. ۲- استفاده از ماهواره در خانواده پسر و امکان استفاده آن برای دختر بوده. همان گونه که در اظهارات قاتلین در دادگاه آمده آن ها تحت تاثیر برنامه های ماهواره قرار گرفته اند و به خاطر تقلید از فیلم های غربی به چنین جنایتی دست زده اند. ۳- دختر و پسر با این که باهم محرم نبودند به منازل هم رفت و آمد داشته و خانواده دو متهم نیز مطلع بودند و به اعتراف متهمان به طور مرتب در خانواده شاهرخ جشن دوستانه و مختلط برقرار بوده و سمیه نیز آزادانه در بسیاری از جشن ها شرکت می نموده. همچنین شاهرخ با دو تن از بزرگان گروه های رپ در ارتباط بوده و تحت تاثیر القائات خشونت بار افکار گروهی موسوم به (هوی متال) اقدام به این جنایت هولناک کرده است. عبرت از این حادثه: تنها راه جلوگیری از این حوادث هولناک روی آوردن و عمل نمودن به دستورات قرآن کریم و روایات ائمه معصومین (ع) است. آثار مخرب در فرزندان نیز یکی از عواقب بد حجابی است، همچنان که حضرت علی (ع) می فرماید: سجایای اخلاقی دلیل وراثت و فضیلت ریشه خانوادگی است. با این بیان، تقوا و بی تقوایی و نیز عفت و بی عفتی زن در دختر و پسرش تاثیر دارد و این موضوع را نه تنها شرع مقدس اسلام و قانون وراثت، بلکه تجربه و تاریخ ثابت کرده است در نتیجه زن بدحجاب ضمن اینکه منشا انحراف و فساد در جامعه می باشد آینده فرزند خود مخصوصا دخترش را به خطر می افکند. از دیگر عواقب اسف بار بد حجابی می توان به: محرومیت از محبت، تباهی شخصیت، تاخیر در ازدواج، از هم پاشندان زندگی دیگران ضعف اعصاب و... اشاره کرد. علل بدحجابی و اقسام آن: ۱- تقلید کورکورانه: قرآن مجید در این باره می فرماید: بعد از آن که فرعون در رود نیل غرق شد و بنی اسرائیل از ظلم او نجات یافتند هنگام بازگشت به قومی بت پرست برخوردند در این هنگام به حضرت موسی (ع) گفتند: ای موسی، همان طور که این ها معبود و بتی دارند برای ما هم مانند آن ها معبود و بتی قرار بده. ۲- کمبود روانی: عده ای به خاطر عقده های روانی و کمبود های روحی است که در وجودشان احساس می کنند. با گمان واهی خود موی سر خود را بیرون می ریزند و بنادا و اطوار و آرایش در خیابان و انظار عمومی ظاهر می شوند تا این کمبود های روانی را جبران کنند. ۳- دوستان ناباب و نا منیب: علت بد حجابی بعضی از اشخاص به خاطر داشتن دوستان ناباب می باشد. از اول دختر خوبی بوده ولی در اثر بی اطلاعی و عدم ایمان قوی تحت تاثیر دوست بد حجابش قرار می گیرد در حالی که دختران مسلمان باید بدانند انسان نباید به هیچ دوست و انسانی اطمینان کامل داشته باشد. در صورتی که دوست انسان گناه کند اگر میتواند به او تذکر دهد و اصلاحش گرداند و اگر نمی تواند به حال خودش رهاش کند. حضرت علی (ع) می فرماید: پیش از آزمایش و شناخت به دوستت اعتماد مکن و همچنین می فرماید: دوست تو کسی است که تو را از گناهان و خطاها باز دارد. ۴- خود باختگی و تهاجم فرهنگی: تهاجم فرهنگی نیز علت دیگری برای ترویج بد حجابی ی بی بندوباری در جامعه است که از سوی جراید، رادیوها، ماهواره، نوار و فیلم های مبتذل از طرف کشور های بیگانه و دشمنان اسلام مانند سیل به طرف کشورهای اسلامی در حرکت است و بعضی از جوانان ما تحت تاثیر قرار می گیرند به طوری که آثار نا بهنجار این گونه فیلم ها در شکل و قیافه آن ها مشاهده می شود. ۵- لقمه حرام: خوردن لقمه حرام یکی از علت های مهم بد حجابی است. کسی که در آمد و کسب زندگیش را با ربا، رشوه، کم فروشی، گران فروشی، مصرف بیجا از بیت

المال و... مخلوط کند و آن را به خورد زن و فرزندش می دهد در نتیجه غذای حرام و گناهان سبب می شود که دختر و همسرش همانند یک عروسک متحرک در کوچه و خیابان ظاهر شوند و پسر او نیز خود را به شکل دختران و غربی ها در آورد و خود هم عکس العملی نشان ندهد. در روز عاشورا امام حسین (ع) خطاب به مردم فرمود: شما گوش به سخنان من نمی دهید و حرف من در دل شما اثر نمی کند، علتش آن هدایایی است که از راه حرم به دست شما رسیده و شکم های شما از حرام پر شده و به همین خاطر خداوند بزرگ بر دل هایتان مهر زده و سیاه گردانیده است. ۶- نداشتن ارتباط واقعی با خداوند سبحان: نداشتن ایمان درست و نبودن ارتباط واقعی به وسیله نماز و قرآن و دعا و با خداوند سبحان: علت تمام گناهان از جمله بد حجابی است. اگر کسی نمازی خواند که او را به یاد خداوند بزرگ و مرگ و صحنه های هولناک عالم قبر و روز قیامت انداخت دیگر گناه نمی کند. دیگر به اعضای بدنش که امانت های حضرت حق تعالی است خیانت نمی کند. چون خود را در محضر پروردگار عالم می بیند نمی آید برای هوی و هوس اسیر دام شیطان در این چند سال جوانی بشود و آخرت خود را که جای همیشگی است از دست بدهد. نظر هنرمندان غیر مسلمان در مورد حجاب: آن هایی که با سینما آشنایی دارند می دانند که بیشترین فیلم های عربی در مصر ساخته می شوند و بیشتر این فیلم ها در ابتدای و وقاحت و فساد و نیز کیفیت پایین هنری شهرت دارند. در سال های اخیر گروهی از بازیگران زن مصری این واقعیت را درک کرده اند که بازیچه دست تولید کنندگان و ابزار سودجویی های یغماگران شده اند و از سویی بر اثر موج اسلام گرایی، و انوار حیات آفرین محمد (ص) بر دل هایشان تابیده است و به هدایت الهی راه یافته اند از این رو با شهامتی خالصانه به دامن اسلام و ارزش های گران قدر آن بازگشتند. از گذشته خود توبه کردند و از هنر پیشگی دروغین کناره گرفتند. اینک نظر شما را به مصاحبه با یکی از آن بانوان محترم جلب می کنم: ۱- ام کریم: (هاله الصافی) که روزگاری از ستاره های مشهور رقص شرقی بود هم اکنون در خانه خود به امور همسر و فرزندان و عبادت مشغول است. در نخستین ملاقاتی که با وی داشتم گفت: هاله الصافی نام حقیقی من نیست. بلکه نام هنری من بوده است که در طول دوران هنری ام مرا با آن نام می شناختند. من آن اسم را فراموش کرده ام و امیدوارم همه آن را به فراموشی بسپارند. چه وقت تصمیم گرفتی از رقص کناره گیری کنی و با حجاب شوی؟ تقریباً ۵ سال پیش این تصمیم را گرفتم. چگونه تصمیم گرفتی؟ صبح یکی از روزها در خواب دیدم که از نزدیک یکی از مساجد عبور می کنم و من میترسم وارد آن مسجد شوم، زیرا لباس شرعی در تن نداشتم. ناگاه مردی مردی عبای خود را کند و مرا با آن پوشاند. آن گاه وارد مسجد شدم و نماز خواندم. از خواب که بیدار شدم برخاستم، غسل کردم، وضو گرفتم و نماز خواندم. مدت یک هفته با کسی صحبت نکردم. از آن پس نمازهای خود را ادا می کردم. احساس می کردم قلبم لبریز از ایمان و هدایت شده است. لذا رابطه خود را با هنر قطع کرده و به همراه همسر فریضه حج را انجام دادم. عکس العمل خانوادت در این تصمیم چه بود؟ تمام افراد خانواده ام، مادرم، همسر و دخترم از گرفتن این تصمیم خوشحال شدند و مرا تشویق کردند. گرچه آن ها توبه من را جدی نگرفته بودند و گمان می کردند که کار من در اثر خوابی است که دیده ام و پس از یکی - دو هفته، پایان خواهد یافت و مجدداً به کارم برخواهم گشت ولی وقتی اصرار مرا به توبه و جدیت در آن مشاهده کردند نسبت به توبه من باور پیدا کردند. حجاب در تمام ادیان الهی و ملل مختلف: در حالی که در جهان بدحجابی و بی حجابی شیوع پیدا کرده و در اثر همین کار، فساد و بی بندوباری، بسیاری از کشورهای دنیا را فرا گرفته اند، عده ای گمان می کنند که حجاب مخصوص دین مقدس اسلام و بعضی از ادیان الهی است در حالی که این توهم و گمان شایسته نیست. زیرا آن چه به طور خلاصه می توان گفت آن است که: تمام ملل و مردم جهان زنان شان دارای حجاب بوده اند اگر چه در کیفیت پوشش فرق داشته اند. اکنون برای ثابت شدن این موضوع به شواهد ادله از قرآن کریم، تورات، انجیل و نقوش به جامانده از پیشیان می پردازیم: ۱- قرآن کریم و حجاب زنان در اقوام گذشته: از قصه حضرت آدم (ع) و حوا که در سوره مبارکه اعراف از آیه ۱۱-۲۷ و در سوره مبارکه طه ۱۱۶-۱۲۳ آمده استفاده می شود که: حوا پوشش و حجابی داشته که در اثر فریب شیطان برهنه گردیده است. در روایتی از ابن عباس آمده است که: بعد از آن که آدم و حوا برهنه شدند خداوند امر کرد

قوچی را ذبح کنند، پس حوا پشم آن را ریش و به کمک آدم(ع) از تائیده های آن یک جامه بلند برای آدم و یک پیراهن و روسری برای خود بافت. بدین وسیله بدن انسان های نخستین پوشیده و باحجاب گردید و هر دو از برهنگی و شرمندگی آن نجات یافتند. ۲-حجاب در تورات: تورات و انجیل فعلی که به دست بعضی از شاگردان موسی و عیسی (ع) نوشته شده بر موضوع پاکدامنی و حجاب زن و دوری از هر ناز و عشوه گری در برابر شوهر تاکید نموده است. تورات در باره ی دختر رفقہ (دختر بتوئیل) که با نامحرم برخورد می کند چنین می گوید: رفقہ چشمان خود را بلند کرده اسحاق را دید و از شتر خود فرو آمد و از خادم پرسید، این مرد کیست که در صحرا به استقبال ما می آید؟ خادم گفت: آقای من است. پس نقاب خود را گرفته، خود را پوشاند. ۳-سخن ویل دورانت درباره حجاب یهودیان: در قرون وسطی یهودیان همچنان نسوان و زنان، خود را بالباس های فاخر می آرایتند. کسی به آن ها اجازه نمی داد که با سر عریان به میان مردم روند. نپوشاندن سر خلافی بود که مرتکب را مستوجب طلاق می ساخت. از جمله تعالیم شرع یکی آن بود که مرد یهودی نباید در حضور زنی که موی سرش هویداست دست به درگاه خدا بردارد. ۴-حجاب در انجیل: به بخش هایی از انجیل درباره لزوم رعایت تقوا و پاکدامنی زنان توجه فرمایید: نهی از نگاه به نامحرم: اگر دست و پایت تورت بلغزاند آن را قطع کرده از خود دور انداز زیرا تورا بهتر است که لنگ یا شل داخل حیات شوی از آن که با دودست یا پا در نار(آتش) جاودان افکنده شوی. اگر چشمت تو را لغزش دهد آن را قلع کرده، از خود دور انداز، زیرا تورا بهتر است با یک چشم وارد حیات شوی از اینکه با دو چشم در آتش افکنده شوی. وظیفه زنان از نظر انجیل: زنان پیر در سیر متقی باشند و نه غیب گو و نه بنده شراب زیاده بلکه معلمات تعلیم نیکو، تا زنان جوان را خرد بیاموزند که شوهر دوست و فرزند دوست باشند و عقیفه و خانه نشین و نیکو و مطیع شوهران خود که مبدا کلام خدا متهم شود. و همچنین زنان، خویشان را بیارایند به لباس مزین به حیا و پرهیز، نه (مزین) به زلف ها و طلا و مروارید و رخت گران بها، و شما را زینت ظاهر نباشد از بافتن موی و متحلی شدن به طلا و پوشیدن لباس، بلکه انسانیت باطنی قلبی در لباس غیر فاسد، روح حلیم و آرام که نزد خدا گران بهاست زیرا بدین گونه، زنان مقدسه در سابق نیز که متوکل به خدا بودند خویشان را زینت می نمودند و شوهران خود را اطاعت می کردند مانند ساره که مطیع ابراهیم(ع) بود. سوال: اگر تورات و انجیل روی حجاب و پاکدامنی زن و سایر احکام و مسائل اخلاقی این همه تاکید نموده است. پس چرا در اروپا و بعضی از کشور های دیگر که خود را پیرو حضرت موسی و عیسی (ع) می دانند این همه برهنگی و بی بندوباری از جانب بسیاری از زنان مشاهده می شود؟ جواب: اولاً- همان طور که در بین مسلمانان بعضی از افراد به قرآن کریم و احادیث پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) عمل نمی کنند و در ظاهر مسلمان هستند، در بین یهودیان و مسیحیان نیز افراد بسیار هستند که ادعای پیروی از حضرت موسی و عیسی را می کنند ولی در حقیقت بنده هوی و هوس خود هستند نه بنده خداوند بزرگ و پیروان این دو پیامبر بزرگ. ثانیاً: از زمانی که اروپا از نظر علم و صنعت رشد چشمگیری داشت به همان نسبت از دین و مسائل معنوی دو رشد که یکی از آن ها رواج فساد و برهنگی در بین بسیاری از زنان آن ها بود و این موضوع اختصاص به اروپا ندارد بلکه کشورهای اسلامی هم اگر دقت نکنند و همزمان با رشد صنعت به رشد معنویت جامع‌هئفکر نکنند به درد و بلای اروپا مبتلا خواهند شد و این موضوعی است که قرآن کریم در موارد متعددی به آن ها هشدار داده است. ۵-حجاب در شریعت زرتشت: در کیش آریایی، زنان محترم محجوب بودند، زنان محترم ایران برای حفظ حیثیت طبقه ممتاز و ایجاد حدودی که آن ها را از زنان عادی و طبقه چهارم امتیاز دهد صورت خود را می پوشاندند و گیسوان خود را پنهان نگه می داشتند. ۶-نقوش به جا مانده از اقوام گذشته: یکی دیگر از شواهد وجود حجاب حجاب در اقوام گذشته تصاویری است که مردمان گذشته در سنگ ها و نقوش باقی مانده است و این ها نشان می دهد زنان دارای حجاب، مخصوصاً با چادر بوده اند. ۷-چادر، حجاب زنان ایران باستان: نویسنده کتاب پوشاک باستانی ایرانیان در این مورد می نویسد: تاریخ نویسان درباره پوشاک آن زمان اکثراً به سکوت گذرانده اند. با این وصف از روی برخی نقوش که از آن زمان مانده، به زنانی بومی برخورد کردیم که پوشش جالبی دارند، پیراهن آنان پوشش ساده، بلند یا دارای راسته چین و راسته

چین و آستین کوتاه است. و در پایین دامن و از زانویه پایین، شرابه‌هایی (منگله) تا مچ پا آویزان است. بعد می‌گوید به زنانی از این دوره برمی‌خوریم که از پهلو براسب سوارند. اینان چادری مستطیل بر روی همه لباس خود افکنده‌اند و در زیر آن یک پیراهن دامن بلند، و زیر این نیز یک پیراهنی دیگر بلند تر تا مچ پا نمایان است. ۸- حجاب زنان اشکانی: لباس زنان اشکانی پیراهنی بلند تا به روی زمین، گشاد، پرچین، آستین دار و یقه راست بوده است. پیراهن دیگری داشته‌اند که روی اولی می‌پوشیدند. اندازه این یک نسبت به اولی کوتاه و ضمنایقه باز است. روی این دو پیراهن نیز چادری سر می‌کردند. ۹- حجاب زنان ساسانی: در مقایسه چندین نقش سنگی آن‌ها و نقوش دیگر با هم، به نظر می‌رسد که بانوان ساسانی پیراهن بلند، بسیار پرچین و گشاد می‌پوشند و آن را بانواری در زیر سینه جمع کرده، می‌بستند... گاهی چادری گشاد و پرچین سر می‌کردند که تا وسط ساق پا می‌رسیده است. نقوشی که از بانوان ساسانی در بشقاب‌های نقره‌ای مانده حکایت می‌کند که هر یک از بانوان چادری به خود پیچیده دارند. ۱۰- حجاب در شاهنامه: در جاهای مختلف شاهنامه سخن از زن نیکوی ایرانی و حجاب او به میان آمده است که از این اشعار استفاده می‌شود زنان ایران از دیر باز حجاب و اخلاق نیکو و پاکدامنیشان زبانزد همه بوده است، اکنون به برخی از آن اشعار توجه فرمایید سخن تهمینه همسر رستم: به گیتی ز خوبان مرا جفت نیست
چو من زیر چرخ کبود اند کیستکس از پرده بیرون ندیدی مرا
نه هرگز کش آواز شنیدی مراسخن منیژه: منیژه منم دخت افراسیاب
برهنه ندیده رخم افتاب علامه نقدی در کتابش می‌نویسد: مشهورترین گروه‌هایی که قبل از اسلام زندگی می‌کردند، زرتشتیان ایران، براهمه، بودائیان، مسیحیان و امت عرب بوده‌اند که در همه آن‌ها حجاب در بین زنانشان رایج بوده است. اما ایرانیان بعضی از آن‌ها زنانشان دارای حجاب و بعضی دیگر با صورت باز (بدون حجاب بوده و به آن افتخار می‌کردند) و سخت‌گیری بعضی در مورد زن به حدی بود که زن ناچار بود در تمام طول عمرش در چهار دیوار منزلش به صورت زندانی باشد و جز آن محارمی که دین معرفی کرده بود حق نداشتند او را ببینند و بشناسند. استاد شهید مطهری در مورد حجاب ایرانیان قبل از اسلام می‌گوید ((تا آن جا که من در کتاب‌های مربوطه مطالعه کرده‌ام در ایران باستان و در میان قوم یهود و احتمالاً در هند، حجاب وجود داشته و از آن چه در قانون ایلام آمده سخت‌تر بوده است)) ۱۱- سخن ویل دورانت درباره حجاب زنان ایرانی: زنان طبقات بالای اجتماع جرأت آن را نداشتند که جز در تخت روان روپوش دار از خانه بیرون بیایند و هرگز به آنان اجازه داده نمی‌شد که آشکارا با مردان رفت و آمد داشته باشند و سخن گویند. زنان شوهردار حق نداشتند هیچ مردی را ولو پدر یا برادرشان را ببینند. در نقش‌هایی که از ایران باستان برجای مانده هیچ صورت زن دیده نمی‌شود. ۱۲- حجاب نزد برهمنیان: اما براهمه، حجاب نزد آن‌ها روش خاصی داشته و زن حق نداشت.

راز موفقیت در بازار کار

نویسنده: ۱- کیهان نیا

خلاصه کتاب راز موفقیت در بازار کار؛ نویسنده: ۱- کیهان نیا- خلاصه کننده: فاطمه گنجیان فرد - شخصیت واقعی شما زیر چهره ظاهریتان پنهان است نویسنده: ۱- کیهان نیا ویراستار: ماندانا حمیدپورناشر: نشر مادرناظر فنی: افشین کیهان نیا طراح جلد: آیدا ذوقی چاپ اول: ۷۶ چاپ بیستم: پائیز ۸۶ تیراژ: ۳۰۰۰ جلد چاپ: محرر صحافی: علایی شماره شابک: ۰-۰-۹۰۸۶۹-۹۶۴ عرفی موفقیت‌بزرگترین آرزوی بشر کسب موفقیت است. ((لوسیاء)) موفقیت امری است نسبی و هرگز تعریفی واحد به خود نمی‌پذیرد. به نظر آلفرد اوستن: آرامش و اطمینان بهترین موفقیت است. صاحب‌نظران برداشتهای متفاوتی از موفقیت دارند اما در نظر اکثریت مردم فرد موفق کسی است که به آرزوهای خود برسد و در درون رضایت خاطر احساس کند که این خود حاصل تلاش و کوشش مداوم در زندگی می‌باشد. و اینکه هیچ کس واقعا "موفق نیست مگر آنکه خوشبخت باشد و نیز خوشبخت کسی است که کاری مفید و با

ارزش انجام دهد. تعریف فرهنگ وبسترز موفقیت به مفهوم نیل رضایتبخش به هدف تعریفی مناسب است. کسی که دارای هدفی روشن است پس از رسیدن به کامیابی احساس خوشبختی و آرامش می‌کند. به گفته لویی استونی: تنها گنجی که ارزش جستجو کردن دارد هدف است. برای رسیدن به هدف چه کارهایی باید انجام داد. کلیه اهدافی که در سر می‌پرورانید یادداشت کنید و سپس چندین بار آن را بخوانید تا نسبت به هدفهای قابل امکان شناخت بیشتری پیدا کنید. سپردن اندیشه‌ها و آرزوها به مغز و ایجاد فرصت لازم برای بررسی یکایک آنها امروزه بین کسانی که به نیروی شگفت‌انگیز مغز آگاهند متداول است. مطالعه پل ارتباطی دهنده مغزهاست به واسطه این ارتباط است که می‌توانیم در انتخاب هدف به خود یاری رسانیم. همچون اسفنج که آب را جذب می‌کند شما نیز افکار خوب را جذب کرده و آن را در خدمت هدف خویش قرار دهید. ((تامس ادیسون)) با روش الگو برداری و مدل سازی در وقت و پول خود صرفه جویی کنید. کاش دانسته بودم چگونه زندگی کنم یا کسی را یافته بودم که روش زندگی را به من تعلیم دهد. ((تئودور پارکر)) ره چنان رو که رهروان رفتند یا دانا داند و پرسد و یا آنکه بیشتر مشورت می‌کند کمتر دچار اشتباه می‌شود. و یا به قول امریکاییها دو فکراز یک فکربهتر است. با کسانی مشورت کنید که دارای خصوصیات یک مشاور آگاه و خبره باشند. به گفته علی (ع): کسی که در امور مهم با خردمندان مشورت کند شریک عقل آنها میشود. از مشورت با آدمهای بدبین، ترسو و بیکاره و لاف زن دوری کنیم. زیرا آدم بدبین همچون مبتلایان به تریاک مرض خود را به هزاران دلیل به دیگران منتقل می‌کند. ((حجازی)) آینده را از دریچه ترس و وحشت نگاه نکنید. ((هاریمن)) هر که با دانا مشورت کند از رسوایی در امان است. از ((تاریخ گزیده)) پس از شناخت هدف و بررسی همه جانبه آن با رعایت زمان بندی دقیق هدف خود را انتخاب کنید کسانی که همواره در مورد اهدافشان سخن سرایی میکنند و هرگز دست به عمل نمی‌زنند موفقیتی نخواهند داشت. انسان به درستی همان می‌شود که اغلب به آن فکر می‌کند. ((ارل نایتین گل)) اهمیت تصمیم گیری پس از شناخت یک هدف سالم نوبت به تصمیم گیری می‌رسد که باید به عنوان گامی مهم مورد توجه قرار گیرد. لحظه تصمیم گیری از سخت ترین و سرنوشت سازترین لحظات زندگی بشر است. ویلیام جیمز درباره تصمیم گیری می‌گوید: لحظاتی هست که مجبوریم انتخاب کنیم اما لحظاتی هم هست که انتخاب نکردن خود یک تصمیم است. البته نه اینکه تصمیم خوبی باشد بلکه از تصمیم گیری غلط بهتر است. تصمیم گیری برای آینده و نیز انتخاب راه مناسب به یقین نیاز به اندیشه و تفکر دارد بخصوص اگر سعادت و آینده ما در گرو آن باشد. نیچه می‌گوید: هیچ وقت برای تغییر تصمیمات دیر نیست. هدفی را انتخاب کنید که ضمن فراهم ساختن رفاه و آسایش به شما خوشی و نشاط بخشد و به دور از چشم و همچشمی و رقابت باشد. بزرگترین اشتباه این است که از اشتباه کردن بترسیم. ((آلبرت هیوبار)) اخذ تصمیم مناسب مستلزم رعایت شرایط هفتگانه زیر است: تردید به خود راه ندهید. ۵- شما تصمیم گیرنده باشید. ۲- از عواقب تصمیم گیری نترسید. ۶- عجلانه تصمیم نگیرید. تصمیم خود را تغییر ندهید. ۷- لجوج و یکدنده نباشید. با افکار ناامید کننده بجنگید. چشم آخرین تواند دید راست چشم آخرین غرور است و خطامولانا توجه به توصیه های نابجای اطرافیان و اهمیت دادن به پیشداوریهای جامعه در مورد ارزش و اعتبار یک حرفه خاص مانع از انتخاب صحیح می‌شود. اصول چهار گانه تصمیم گیری برای انتخاب شغل: علاقه به کار - کار را باید دوست داشت. ((با کار خود ازدواج کنید)) نداشتن تضاد - ((تردیدهایمان خائینی هستند که با نصایح خود ما را از هدفمان باز میدارند، در حالیکه تصمیمی را سخ و شروعی بموقع فتح و پیروزی را نصیبمان می‌سازد.)) (شکسپیر) یکدله باشید (راز پیروزی شیر) انسان می‌تواند به آنچه می‌خواهد برسد، به شرطی که دست از دامن تصمیم استوار رها نکند. ((تامس)) دنبال کارهای متعدد نباشید. رسیدن به صدها آرزو در آن واحد امکان پذیر نیست. کسی که همه راهها را می‌جوید، همه را از دست می‌دهد. عواملی که تصمیم را به موفقیت نزدیک می‌کنند: ۱) پشتکار ((تلاش منظم و متوالی، پاداش چند برابر دارد.)) جیم ران ۲) اعتماد به نفس ((تمام وعده و وعده های دنیا فریبی بیش نیست، بهترین دستور زندگانی این است که اعتماد به نفس داشته باشید)) میکلائز ((اگر اراده کنی و

استقامت داشته باشی بی شک موفق می شوی))

امرسون راههای ساده و عملی زیره شما در تقویت اعتماد به نفس یاری خواهد رساند: افکارتان را پیشاپیش بر موفقیت متمرکز سازید. با تمرکز بر استعداد، توانایی و امکانات خود نیروهای درونیان را تقویت کنید سعی کنید با تکرار کلمات امید بخش و دلگرم کننده روحیه خود را از هر لحاظ قویتر سازید. در پی هدفتان باشید و فکر تأیید از جانب دیگران را از خود دور کنید. از شکست هراسی به دل راه ندهید، زیرا شکست آغاز پیروزی است. امید و ایمان را باور داشته باشید و آن را شعار خویش سازید. دائما "به خود تلقین کنید که من می توانم راه حل هر مشکلی را پیدا کنم. از میان هدفهایتان آن را برگزیند که امید بیشتری به موفقیتش دارید. برای رفع هر مشکل به مغزتان رجوع کنید و از آن کمک بخواهید. به اهداف بزرگ بیندیشید باید به هدفهای بزرگ بیندیشیم و برای رسیدن به آنها سرسختانه تلاش کنیم همه می توانیم جزء بهترینها باشیم به شرطی که با تمام وجود بخواهیم و این خواست درونی و قلبی را همواره تکرار کنیم. طرح کوچک را کنار بگذارید و طرحهای بزرگ را در نظر بگیرید و هدف خود را بالا ببرید. ((دانیل بارتھایم)) اگر در کارها جدیت به خرج ندهیم بی استعدادترین افراد مصمم و با اراده بر ما پیشی خواهند گرفت. (با استعداد متوسط اما پشتکاری بیش از حد به هر چه بخواهید می رسید پشتکار همیشه جایگزین استعداد شده است.)) ((باکستون)) تنها کسی موفق میشود که به انتظارنشیند و همه چیز را هوش و حواس خود بخواند. ((شیلر)) از مغز خود باید حداکثر استفاده را ببریم و با مقاومت و سختکوشی و نظم و دقت و شکیبایی پیمانی ابدی بنهیم. شانس و اقبال به معنای استفاده به جا از فرصتهای پیش آمده و توانایی درک موقعیتهای مناسب است. به گفته حافظ: قومی به جد و جهد گرفتند زلف یار قوم دگر حواله به تقدیر می کنند (طالع با گنجینه های خود به استقبال کسانی می رود که با اعتماد به نفس و جرأت بسیار در جستجوی حق خویش اند.)) ((هیلر ویلمن)) به نظر فلاسفه با آری گفتن به مشکلات و تلاش و کوشش غیر ممکن ها ممکن میشود و خواستن ها به توانستن ها بدل می گردد. مثل انگلیسی می گوید: خواستن نه به معنای میل داشتن. آرزو کردن و امیدوار بودن. بلکه به معنای عمل کردن است. نیچه در کتاب ((چنین گفت زرتشت)) می گوید: خواستن توانستن است. به نظر او تنها فرمانی که شخص باید بی چون و چرا به آن پاسخ دهد فرمانی است که درونش صادر می کند و این ندای درونی است که جهت و هدف تلاشها به بیانی بهتر اراده را شکل می بخشد. کار بزرگ وجود ندارد به شرطی که آن را به کارهای کوچکتر تقسیم کنیم. کار کوچکی که انجام یافته بهتر از کارهای بزرگی است که طرح آن ریخته نشده. (کارتان را آغاز کنید توانایی انجامش به دنبال می آید.)) ((امرسون)) اگر کارها را به بخشهای کوچک تقسیم کنید و جزء به جزء انجامش دهید به نظر بزرگ و دشوار نمی آید.)) ((هنری فورد)) از انجام کارها هراس به خود راه ندهید با انتخاب راه و روش درست و مقاومت و شکیبایی هر کاری امکان پذیر است. همچون ذره بین همه نیروهایتان را در یک نقطه متمرکز کنید. آرزوها و اهداف خود را با ضمیر باطن بسپارید تا با دقت روی آن کار کند. و نتیجه صحیح را در اختیار تان گذارد هرگز ذهن خویش را با این افکار که من عوض شدنی نیستم ((این جوروی به دنیا آمده ام)) ((زندگیم با این حرفها تغییر نمی کند و یا وضع من با دیگران فرق دارد)) آلوده نسازید اندیشه منفی همواره شما را به نتایج منفی خواهد رساند. هیچگاه برای بروز خلاقیتهای درونی دیرنیست و همیشه میتوان از صفر آغاز کرد سقراط ((انسان سعادت مند کسی است که از هر خطایی تجربه کسب می کند)) کار امروز را به فردا میندازید بلکه در صورت امکان کار فردا را امروز انجام دهید. هرگز کاری را که امروز قادر به انجامش هستید به فردا موکول نکنید امروز همان فردایی است که دیروز منتظرش بودید با سعی و کوشش مداوم به همه خواسته ها و آرزوها یتان دست می یابد افکاری چون ((قسمت نبود)) یا من سرنوشت دیگری داشتم را از ذهن خود خارج سازید. ((امید در زندگانی همان قدر اهمیت دارد که بال پرندگان)) ویکتور هوگو حقیقتی بالاتر از این سراغ ندارم که انسان می تواند با تلاش زندگی خود را متعالی سازد روش الگو برداری به ما در رسیدن به اهدافمان یاری می رساند. ((تورثو)) پس از بررسی و مطالعه هدف مورد نظر بلافاصله دست به اقدام بزنید، اجازه ندهید شکست دلسردتان کند با تلاش و سختکوشی بر آن فائق خواهید

شد. اگر باور داشته باشیم که غیر ممکن وجود ندارد میتوانیم تمام موانع را از سر راهمان برداریم. در هر کاری شرط اساسی داشتن اراده ای قوی است با اراده ای قوی شرایط دیگر چندان اهمیت ندارد. ((گوته)) از شکست نهراسید عشق علاقه به هدف و آرزوهای دور و دراز پاد زهر ترس و اضطراب است با پیگیری کارها مغز فعالتر و امید به موفقیت در شما بارور میشود. از شکست نهراسید و بدانید که تواناترین و لایق ترین افراد نیز با ناملایمات و سختیها مواجه می شوند کسانی که با اراده ای استوار و اعتماد به نفس بیشتر به دنبال اهداف خویش می روند همواره پیروزند اما آنانی که در اثر شکست مایوس می شوند هیچ راهی به سوی موفقیت ندارند. آنقدر شکست می خورم تا راه شکست دادن را بیاموزم. ((پتر کبیر)) من از اشتباه بیش از موفقیت درس آموختم. ((سرمفری دیوی)) از شکست درس عبرت بگیرید آن را پایان کار تلقی نکنید و در پی علت ناکامی در زندگی باشید. مصیبت همیشه پایان کار نیست. ((دوروتی کارنگی)) شکست بیش از موفقیت آموزنده است کسی که هیچ وقت اشتباه نمی کند هرگز به جایی نمی رسد. ((ساموئل اسمایلز)) سایر عوامل موفقیت با لا را نگاه کنید این توصیه دیل کارنگی به کارگران جوانی است که اندیشه موفقیت در سردارند. او سپس می افزاید به نظر من جوانی که اکنون خود را شریک یا رئیس تجارتخانه معتبری نمی پندارد قابل اعتنا نیست. همواره با خود تکرار کنید که جای من در قله این کوه است و در عالم خیال خود را بزرگترین انگارید. یک ضرب المثل است که می گوید: با چشم در آسمان و با پا بر روی زمین راه روید. عاقلانه ریسک کنید با کار بیشتر در آمد افزایش می یابد و زندگی مرفه تر می شود. مارک تواین می گوید: از آنانی که سعی دارند جاه طلبیهایشان را تحقیر کنند دوری کنید. انسانهای ناچیز همیشه چنین عکس العملی نشان می دهند در حالی که اشخاص بزرگ سعی دارند با رفتار خویش احساس به عظمت رسیدن را در شما تقویت کنند. گفته دکتر نصر را همیشه به خاطر بسپارید: آنچه در عالم خیال گذشت، روزی جنبه تحقق خواهد گرفت، چه، عالم خیال غالباً "عالم جمال است. مال اندوزی در حد متعارف نه تنها کارناشایستی نیست، بلکه در صورت فراهم بودن سایر شرایط ضامن خوشبختی انسان و نیز عامل مهم موفقیت است. پول خوشبختی نمی آورد ولی نبودنش بد بختی می آورد. ((همینگوی)) سعدی سخنور نامی می گوید: مال از بهر آسایش عمر است نه عمر از بهر گرد آوری مال موفقیت تنها به دست آوردن و از دیگران گرفتن نیست چه بسا که بخشش و سخاوت عین موفقیت و کامیابی باشد.

گرت ز دست بر آید چو نخل باش کریم ورت زدست نیاید چو سرو باش آزاد ((سعدی)) وقتی با مشکلات دیگران آشنا شدید باید قدر زندگی و امکانات خود را بدانید. شمایی که برغم مشکلات گذشته امروز موفق و سربلندید، استعداد، توانایی و پشتکارتان را به اثبات رسانده اید. نامه چارلی چاپلین خطاب به دخترش جرالدين را بخوانیم تا از طرز فکر کسانی که بسیار ثروتمند بوده اند آگاه شویم.... نیمه شب، هنگامی که از سالن پرشکوه تئاتر بیرون می آیی، آن ستایشگران ثروتمند را فراموش کن ولی حال آن راننده تاکسی را بپرس که تو را به منزل می رساند. حال زنش را بپرس و اگر آبتن بود و پولی برای خرید لباس بچه نداشت، مبلغی پنهانی در جیبش بگذار... دخترم جرالدين، چکی سفید امضا برای تو فرستادم که هر چه دلت خواست در آن بنویسی و آن را خرج کنی ولی هر وقت خواستی دو فرانک خرج کنی، با خود بگو سومین فرانک از آن من نیست بلکه متعلق به مرد فقیر گمنامی است که امشب به یک فرانک احتیاج دارد. جستجو لازم نیست. این نیازمندان گمنام را، اگر بخواهی، همه جا خواهی یافت. به نماینده خود در پاریس دستور داده ام وجه این نوع مخارج تو را بی چون و چرا بپردازد، اما برای سایر مخارجت باید صورت حساب بفرستی... از وقت خود چگونه باید استفاده کرد با نظم و ترتیب بخشیدن به اوقات روزانه، علاوه بر آنکه به تمام کارهایتان رسیدگی می کنید، از زمانهای بیکاری خود نیز حداکثر استفاده را می برید. انسانی که آفریده بولدوزراست، باید از مخلوقش قویتر باشد. برای رسیدن به اهداف بزرگ باید از خوشیهای کوچک و گذرا صرف نظر کرد. زیاد کار کردن، در صورتی که انسان به کارش علاقمند باشد، بسیار سودمند است. قبل از آغاز هر کار باید مراحل اجرای آن را مشخص کنیم. با دوباره سنجی

برنامه هایتان دست به ابتکارات و ابداعات جدید بزنید و راه‌های آسانتر و عملی‌تر را جستجو کنید. اگر در استفاده از امکاناتی که زندگی در اختیارمان می‌گذارد کوتاهی کنیم، سزاوار سرزنش هستیم. روزگارسبت به کسی که بداند وقت خود را چگونه صرف کند، فوق‌العاده مهربان است. ((لرد آویوری)) موفقیت شما بستگی به طرز فکر تان دارد اشتیاق و تدریج دو شرط اصلی موفقیت است. افکار تان را برکسب در آمد جدید متمرکز سازید. ما سرچشمه انرژی و قدر تیم اگر از این نیروی جاودانی استفاده ببریم، درهای شادی و شادمانی یکی پس از دیگری به رویمان گشوده خواهد شد. برای موفقیت بیشتر دوستان خود را از میان افراد برجسته، خیرخواه و مثبت‌اندیش برگزینید. رویایی فکر نکنید. هر گونه برنامه ریزی باید هماهنگ با امکانات و واقعیات زندگی شما باشد. ایده‌ها و آرزوهای بالقوه خود را هر چه زودتر به فعل در آورید تا راه خویش را به سوی موفقیت هموار سازید. انسان به کار کردن نیاز دارد یکی از بهترین راههای انجام صحیح و دقیق کارها ثبت آنها در دفترچه روزانه است. انجام بموقع کارها به صرفه جویی در وقت و کسب منافع احتمالی می‌انجامد. حرکت و هیجان به جسم نیرو می‌بخشد و روح راسرزنده و شاداب می‌کند. داشتن آرزو بتهنایی ضامن موفقیت نیست. داشتن کار و میل رسیدن به اهداف و آرزوها نیروی حیات را در شما تقویت و صد چندان می‌کند. در پایان هر روز و هر هفته فهرستی از کارها انجام نشده تنظیم کنید و از خود بپرسید که با انجام آنها به چه نتایجی دست می‌یافتید. سختکوشیه نقشه‌هایی که در سرداری فکر کن و پایبند استعدادهای فطری و تواناییهای ذهنیت باش. همه قوا و انرژی خود را، چه فیزیکی و چه معنوی، بر هدفت متمرکز ساز و اطمینان داشته باش به مقام و مرتبتی بالاتر دست خواهی یافت. اگر می‌خواهی موفق شوی و طعم پیروزی را بچشی، باید به نیروی خود متکی باشی و امید به دیگران را از خود دور سازی. تلاش و پشتکار دو عنصر اصلی و تعیین کننده زندگی کسانی بوده که به موفقیت و کامیابی دست یافته‌اند. به تجربه ثابت شده که بیشتر شکست‌ناشی از سهل‌انگاری در زندگی بوده است. عاقلانه ریسک کنید و از خطر نهراسید. پیروزی از آن کسانی است که از شور و شوق زندگی لبریز بوده‌اند. این پیام نیچه را به خاطر بسپارید: ((آنچه مرا نکشد، قویترم خواهد ساخت.)) خوشبینی شکل ظاهری ایمان است. با ایمان راسخ قادر به انجام هر کاری خواهید بود. آنچه به فعل می‌آید، محدود است و آنچه بالقوه است، وسیع. ((لامارتین)) مردی که از مساعدتهای دیگران چشم‌پوشد، شخصا "وارد میدان شود و بر نیروی خویش متکی باشد، همان کسی است که نیرومندی و موفقیتش راپیش بینی می‌کنند. ((امرسون)) برای شنا کردن در جهت مخالف رودخانه قدرت، جرأت و سختکوشی لازم است، و گر نه هر ماهی مرده ای می‌تواند از سمت موافق آب حرکت کند. ((ساموئل اسمایلز)) افکار بزرگان زمانی ارزش واقعی خود را آشکار می‌سازند و شیوه زندگیمان را تغییر می‌دهند که به کار گرفته شوند. مشکلات و مسائل زندگی بی‌شبهت به کلاغان بیمناک نیستند، به شرط آنکه همچون عقاب بر آنها حمله ور شویم. با تمرکز بر یک موضوع و تفکیک آن در ذهن نه تنها به راه‌های صحیح دست می‌یابیم بلکه قدرت پرداختن بموقع به موضوعات دیگر را در خود تقویت می‌کنیم. به علایق خویش واقف شوید و دریابید که اعتقادات شما بر چه تمایلاتی استوار است. برای پیشرفت در کارها ناچارید از خود شناخت کافی داشته باشید. آگاهی به مشکلات و لنگی‌های رفتاری پیش شرط هر گونه خود سازی است. نوشتن، تکرار و تلقین به خود ما را از هر نارسایی رفتاری نجات خواهد داد و آرامش در حضور دیگران را به ما ارزانی خواهد داشت. فرصتها را می‌سازیم، به دست نمی‌آوریم. آینده را باید ساخت. ((برنارد شاو)) کتاب معلمی است که بدون عصا و تازیانه ما را تربیت می‌کند. ((دانشمند انگلیسی)) در برابر عزم آهنین قوه ای را یارای مقاومت نمی‌بینم. ((ناپلئون)) مرد بزرگ کسی است که اگر اراده کند، بتواند میان احساسات و افکار خود حائلی ایجاد نماید. ((ناپلئون)) می‌خواهم گریبان سرنوشت را بگیرم. او نمی‌تواند سرم را در برابر زندگی خم کند، پیروزی از آن من خواهد بود. ((بتهوون)) مرکز ثقل خود را به درون خویش منتقل کنید، آن گاه در آرامش مطلق فرو خواهید رفت.

((کارن هورنای)) مراده با دیگران هیچ کس جز کارفرمای صالح، رئیس دلسوز و دوست صمیمی حق دخالت و قضاوت در مورد کارهای شمارا ندارد. کسانی که به شما حسادت می کنند. امتیازات قابل توجهی در شما دیده اند که خود فاقد آن هستند. فکردوستی با دشمنان را در خود احیا کنید. کینه توزی را کنار بگذارید و با ابزار محبت و لطف سعی کنید دشمنان خویش را بر سر مهر آورید. بیشتر کارها آن طور که به نظرمی آید، غامض و پیچیده نیست و با کمی تلاش می توان از عهده آنها برآمد. ((صداقت بهترین سیاست است)) را سرلوحه زندگی خود قرار دهید. راستگویی شما را بهتر معرفی میکند تا دروغگویی.

؟ جوانی که استعدادش کم و عزم و اراده اش زیاد است از کسی که دارای استعداد زیاد و عزم و اراده ای کم است، موفقتر می باشد. ((جیمز رایلی)) میزان خوشبختی و بدبختی افراد تنها به دست خود آنها فراهم می شود. ((لینکلن)) هرگز توقف نکنید. اگر از شغلتان راضی نیستید و احساس کردید محیط کارتان محل مناسبی برای رشد و پیشرفت نیست، کار خود را عوض کنید. کسی که دارای عزمی راسخ است، جهان را مطابق میل خویش عوض می کند ((گوته)) عدم همکاری دیگران با شما نباید موجب تأخیر کارها شود، برای به پایان رساندن کارها شخصا "وارد عمل شوید. عمر شما از زمانی شروع می شود که اختیار سرنوشت خویش را در دست گیرید. ((ویکتور هوگو)) الگو قرار دادن حرفها و نصایح دیگران چنان نیرویی در ما ایجاد می کند که ما را از حمایت سایرین بی نیاز می سازد. اگر کار را درست انجام دهیم، پاداش و مزایا از آن ما خواهد بود. اگر مسئولیتی به شما محول شد، به گونه ای عمل کنید که نیازی به تحقیق و بررسی دوباره نباشد. مردان شجاع فرصت می آفرینند، ترسوها و ضعفا منتظر فرصت می نشینند. ((ویلیام جیمز)) انسان! خودت به یاری خود برخیز.

راز موفقیت در بازار کار گوش کردن هنری است همپای سخن گفتن و کسی که بخوبی به صحبت‌های دیگران گوش می سپرد، رابطه خوبی با آنها برقرار می کند. آنچه را که بد می فهمیم نمی توانیم خوب بیان کنیم. ((بوالو)) ضمن صحبت با مدیرتان کارهای زیر را انجام دهید: الف- با آرامش و اطمینان خاطر بنشینید و نگاهتان را مستقیما "به چشمان او بدوزید. ب- با دقتی وسواس گونه به حرف هایش گوش دهید. ج- ضمن گوش دادن، بانیم نگاهی که از او بر می دارید، حرفهایش را یادداشت کنید. د- در صورت نیاز از او توضیح بخواهید. ه- چنانچه لازم تشخیص دادید، سئوالتان را بلافاصله مطرح کنید و راه حل‌های احتمالی را جویا شوید. و- اگر صلاح دانستید، در پایان کار با صراحت اظهار نظر کنید. اگر می خواهید به مدیر قسمت پیشنهادی ارائه دهید، سعی کنید اصول و ضوابط لازم را در نظر بگیرید. پیشنهادات و طرح‌هایی که مورد ایراد واقع می گردند، پذیرفته نمی شوند. از مخالفت نهراسید. بادبادک هنگامی بالا- می رود که با باد مخالف مواجه شود. ((چرچیل)) رعایت نکات زیر به شما در روند یک مذاکره سودمند یاری می رساند: الف- در سخن گفتن شتاب نکنید. ب- موضوع را قبلا- "چندین بار با خود و باصدای بلند تکرار کنید تا هنگام ادای آنها دچار فراموشی یا لکنت زبان نشوید.

ج- جملات ساده، کوتاه و رسا به کار برید و شیوه خلاصه گویی در پیش گیرید. د- گفته های خویش را با اطمینان و اعتماد به نفس ادا کنید. انتظار نداشته باشید دیگران آنچه را که شما باشک و تردید بر زبان می آورید، باور کنند. ه- اگر در حین مذاکره متوجه شدید که مخاطبتان مایل به صحبت است، به او مجال دهید افکارش را بروز دهد و میزان اطلاعات و معلوماتش را بر شما فاش سازد. و- در برابر ترسرویی و عبوسترین اشخاص هرگز بشاشت خود را از دست ندهید و هنگام گفتگو نیز تمام قویاتان را بر کسب کامیابی متمرکز سازید. دقت در شناخت عادات، علایق و سلیقه مدیر، شما را به او نزدیکتر می کند و در نتیجه رابطه بهتری بینتان برقرار می گردد. عدم توجه به خواسته های مدیران رده بالا شما را کارمندی ناسازگار معرفی می کند. هرگز باعث رنجش و نارضایتی مدیر خود نشوید. کارمندی که در حرفه خود ارتقاء کیفی نمی یابند و همیشه در جا می زنند جزو افرادی هستند که مورد قبول هیچ کس واقع نمی شوند. اگر بارئیس غیر منصفی روبرو شدید، با او مذاکره کنید و اگر به نتیجه نرسیدید خود را برای کار در محیطی دیگر آماده سازید. ضمن مذاکره ((مودبانه))، ((مصممانه)) و ((شجاعانه)) رفتار کنید با این روش زودتر به

خواسته های خود می رسید. توجه دقیق به نکاتی که در آداب شرکت در میز گرد آمده، از شما عضوی فعال، سازنده و موفق می سازد. با آگاهی از نحوه مکالمه تلفنی، می توانید از این وسیله جهت دستیابی به اهداف خویش بهره گیرید. امتیازاتی که موفقیت شما را در بازار کار تکمیل می کند وقت شناسی برجسته ترین امتیاز انسان عصر ماشین، سرعت و ترقی می باشد. آدم وقت شناس اعتبار و منزلت خود را نزد دیگران از دست می دهد. تنها سرمایه ما وقت است، اگر رفت دیگر بر نمی گردد. ((ساموئل اسمالیز)) نظم و ترتیب و عمل به قول و قرار دو عامل مهم و ارزشمند است و کسانی که از این دو ویژگی برخوردارند، نباید از هیچ گزندی هراس داشته باشند. سند پاره می شود، قول پاره نمی شود. ((مثل آلمانی)) تحرک و فعالیت عامل مهم موفقیت در کارهاست و پیگیری و مداومت تضمین کننده آن. اراده های ضعیف همواره به صورت حرف و گفتار خود نمایی می کنند، اما قوی جز در لباس عمل و کردار ظاهر نمی شوند. ((گوستاو لوبون)) کسانی که پس از موفقیت مغرور می شوند، از خود شخصیتی بدلی می سازند، به طوری که همواره انتقاد ناپذیر می شوند و انتظار ندارند کسی به آنها نه بگوید. کسیکه به خود احترام می گذارد هرگز دچار غرور نمی شود. ((کارن هورنای)) افتادگی آموز اگر طالب فیضی هرگز نخورد آب زمینی که بلند است دوستان ما همچون سرمایه هایی گرانقدرند که هرگز نباید از دستشان بدهیم. با رعایت آیین دوستی هرگز تنها نخواهید ماند. گر مخیر بکنندم به دو عالم که چه خواهی دوست ما را و همه نعمت فردوس شما را

((سعدی))

همه فهمیدن همه

بخشیدن است. ((ویکتور هوگو)) علاقه به یادگیری زندگی ما را روز به روز شیرین تر می سازد، چه بسا که آموختن یک نکته ما را از صدها گرفتاری نجات دهد. هر که را می بینم از یک حیث بر من برتری دارد، از این جهت من از همه پند می گیرم و چیزی می آموزم. ((امرسون)) ایجاد رابطه سالم و گشودن درهای همکاری به دور از هر گونه فریب و ریا هنری است که زبان بازی به آن راهی ندارد. چاپلوسی هم گوینده را فاسد می کند و هم شنونده را. ((مثل لاتین)) تملق و اخلاق بندرت در یک جا جمع می شوند. ((کنفوسیوس)) گوش سپردن به حرفهای دیگران حوصله و صبوری خاصی لازم دارد. سعی کنید سنگ صبور دیگران باشید تا همیشه به سراغتان بیایند. مضرات کمرویی را بشناسید و برای رفع آن اقدام کنید. خود را دستکم نگیرید و به ارزشهایتان واقف شوید. علایم کمرویی: نامفهوم و کنگ حرف می زنی. صدایمان دچار ارتعاس می شود و تشویش و اضطراب وجودمان را فرا می گیرد. ماهیچه های گلویمان به طوری در هم می پیچد و دردناک می شود که قدرت حرف زدن را از ما سلب می کند. دستپاچه می شویم و از انجام هر کار ساده ای باز می مانیم. اعتماد به نفس لازم را از کف می دهیم. اغلب ساکتیم و ترس از ایجاد ارتباط ما را خاموش نگاه می دارد. راه رفع کمرویی: مطالبی را که قصد بیانشان را دارید، قبلاً آماده کنید و آنها را چندین بار با صدای بلند بخوانید. ظاهر خویش را همیشه تمیز و مرتب نگاه دارید تا از اعتماد به نفس بیشتری برخوردار شوید. قبول کنید که بالاتر از سیاهی رنگی نیست. بدترین اتفاقی که احتمالاً در یک گفتگو یا سخنرانی برایتان رخ خواهد داد این است که نتوانید خوب صحبت کنید و این حادثه فاجعه نیست. به هنگام تنهایی در گوشه ای دراز بکشید و عبارات، جملات و افکار امید بخش را به خود تلقین کنید و ضمن این تمرین امتیازات و موفقیتهای خویش را یاد آور شوید و به خود بقبولانید که در برخی موارد از بیشتر اطرافیان برجسته تر و ممتاز ترید. افراد سخنران را همیشه الگوی خود قرار دهید. با نیروی اراده می توان به همه چیز دست یافت، اما این اراده محرک و تازیه می خواهد و اگر آن را به کار نیندازیم، بزودی زنگ می زند. ((لابولایه)) چهره مصمم، شاد و صمیمی بزرگترین حربه در باز کردن درهای بسته است. هرگز با روحیه خراب، افسرده و ناشاد به سراغ کسی بروید که نه تنها هیچ دری به روی شما باز نمی شود، بلکه روند مذاکرات معمولی و ساده را نیز به بن بست می کشانید. آیین سخنوریتا مرد سخن نگفته باشد عیب و هنرش نهفته باشد ((سعدی)) با به کارگیری شیوه های

سخنرانی و انتخاب کلمات و مطالب مناسب به هنگام سخن گفتن، از خود شخصیت تازه ای می سازید. یا درست حرف بزن یا آنکه عاقلانه سکوت کن. ((ژرژ هربرت)) یا خاموش باش یا حرفی بزن که از خاموشی بهتر باشد. ((فیثاغورث)) کلام منتسکیو نیز چنین است: گاهی سکوت بیش از تمام حرفها مقصود را بیان می کند. به قول یکی از فلاسفه یونان: کم دانستن و بد بیان کردن مانند پول نداشتن و زیاد خرج کردن است. با اجرای دقیق قوانین گفتگو به نتیجه مطلوب و دلخواه می رسید. افرادی که شیوه صحیح مذاکره با دیگران را رعایت نکنند، کمتر موفق به حل گرفتاریهای میماین می شوند. اقدامات مفید قبل از سخنرانی: (سخنران خوب باید نکات زیر را رعایت کند) موضوع سخنرانی را قبلاً "تمرین کند. برای صرفه جویی در تنفس، تمرینات لازم را انجام دهد و قبل از شروع چند نفس عمیق بکشد. قبل از جلسه به اندازه کافی استراحت کند و گرسنه نباشد. چندین بار به خود تلقین کند که سخنرانی من بسیار خوب خواهد شد وضعیت محیطی سخنران: اطراف او شخص یا شیئی نباشد که توجه شنوندگان را به خود جلب کند. نورطوری تنظیم شود که چهره او کاملاً واضح و روشن باشد. بلندگو خراب نباشد و صدایش کم و زیاد نشود. از هر گونه رفت و آمد در اطراف او خودداری شود. برای رعایت نظم و آرامش، مسئولین انضباطی وجود داشته باشند. شیوه کارسخنران: توجه مدعوین را به موضوع سخنرانی جلب کند و ذهن آنها را از مسائل و اتفاقات خارج از جلسه دورسازد. موضوع سخنرانش دارای مقدمه، متن و نتیجه گیری باشد. به موضوع بحث احاطه کامل داشته باشد و آماده پاسخ به هر پرسشی باشد. از موضوع اصلی خارج نشود و چند موضوع را در یک سخنرانی ننگنجد، مگر آنکه برنامه چنین تنظیم شده باشد. با صدایی رسا و نیز شمرده و متین صحبت کند. از خود تعریف و تمجید نکند و شنوندگان را نرنجاند. مراقب باشد که تحت هیچ عنوانی عصبانی نشود. به هنگام سخنرانی با نگاه همه را دنبال کند و گاهی با سکوت‌های کوتاه خود توجه آنها را برانگیزاند. در هر دقیقه بیش از ۱۲۰ کلمه به کار نبرد. تنوع در آهنگ و ریتم بیان داشته باشد، زیرا صدای یکنواخت شنوندگان را کسل می کند. مشخصات یک سخنران خوب: خوشخو، فروتن، مؤدب، بذله گو، نکته سنج، و شیرین سخن باشد. همیشه لبخند بر لب داشته باشد، راحت و آرام باشد و از کلمات ساده و قابل فهم استفاده کند. برای تفهیم مطالب و استدلال آنها از طنز و گفته های شعرا، نویسندگان و دانشمندان کمک گیرد. سطح معلومات و دانش شنونده را مد نظر قرار دهد، به طوری که سخنانش برای اکثریت قابل فهم و درک و نیز به دور از هر گونه فخر فروشی باشد. هر کلمه که از دهان بیرون می آید، مرهمی است که به زخمی می رسد یا خنجری است که دلی را می شکافد و یا نسیمی است که دریایی احساسات را به تلاطم می آورد. پیش از گفتن، تأمل کنید. ((حجازی)) بجای ثابت کردن اشتباهات و خطا کارهای طرف صحبت، بیشتر پیرامون خواسته خویش گفتگو کنید و مطمئن باشید که با این شیوه جریان مذاکره را به مسیری مطلوب هدایت خواهید کرد. گرفتاریهای روزانه را با خود به خانه نبرید و پیش از آنکه واکنشی ناسالم از خود نشان دهید، سعی کنید آن را بر طرف سازید. بیشتر مشکلاتی که با آنها دست به گریبانیم، حل شدنی اند و اکثراً "راه حل‌هایی بسیار آسان دارند. عوامل هشتگانه یک گفتگوی خوب: طرف مقابل خود را درک کنید. درحین مذاکره عصبانی نشوید. از خود بینی اجتناب ورزید. سرزنش نکنید سراپا گوش باشید. به شخصیت طرف مذاکره حمله نکنید. با اشخاص لجوج مدارا کنید. انتخاب میانجی شما بدون تسلط بر خود نمی توانید فاتح دیگران باشید. ((کیم وو- چونگ)) مغز پرکار، خلاق و فعال شما نیاز به مراقبت دائمی دارد. کارضامن موفقیت است اما اگر با استراحت همراه نباشد.

زندگی ارزش ویژه و مفهوم حقیقی خود را از دست می دهد. کسانی که نمی توانند فرصت کافی برای تفریح بیابند، دیریا زود نا گزیرند وقت خود را صرف معالجه کنند. ((جان واناتیگر)) زندگی کوتاهتر از آن است که شما بخواهید وقت خود را صرف تشویش و نگرانی کنید. ((افلاطون)) بی ثمرترین روز ما روزی است که نخندیده باشیم. ((چارلز فیلد)) مردم حاضرند لحظات خویش را با کسانی بگذرانند که گفته های شنیدنی دارند. هلن کلر که بود اراده همچون موتوری است که شخص را به پیش می برد. (مثل انگلیسی) دختری نابینا، از گوش کر و از زبان لال. آیا اینهمه کم لطفی که طبیعت در حق این موجود بیگناه

روا داشته بود، کافی نبود تا او امید به زیستن را از دست بدهد و به ضعف و ناتوانیش در دستیابی به موفقیت پی برد؟ با این حال اگر داستان زندگی این دختر جسور و بی باک را مطالعه کنید، می بینید که او به چه درجات تحصیلی نایل گشت و چگونه از خود قهرمانی ساخت که تاریخ نظیرش را به یاد ندارد. در بیست سالگی ادبیات آلمانی، فرانسه و انگلیسی را فرا گرفت و بعدها در رشته های مختلف دیگر آموزش دید. هلن کلر به کمک آموزگار خود آن سولیوان سرکلاس می نشست و با ضربه انگشتان او بر بدن خود، کلمات را هجی می کرد و مطالب درسی را می آموخت. یازده کتاب نوشت، از زندگی خود فیلمی ساخت و خود نیز در آن بازی کرد. با دست گذاشتن بر پیانو می توانست از موسیقی لذت برد. همچنین وقتی دستش را کنار دهان طرف مقابل قرار می داد، از حرکت لبهای او متوجه صحبتهاش می شد. اگر هلن کلر روزی با شما دست می داد و پنج سال بعد همین عمل را تکرار می کرد، شما را می شناخت. او حتی با شطرنج مخصوصی که برای خود ساخته بود، بازی می کرد. هلن کلر با بیشتر رؤسای جمهور دنیا ملاقاتهایی داشته و مسافرتهای بسیاری به سراسر دنیا کرده است. او زنی مقاوم و شکست ناپذیر و هموارها لمبختش دیگران بوده است. آبراهام لینکلن در هر کاری شرط اساسی داشتن اراده ای قوی است. با اراده ای قوی شرایط دیگر چندان اهمیت ندارد. ((گوته)) لینکلن فرزندخانوادهای فقیر بود که در پی سالها رنج و مرارت از دانشکده حقوق فارغ التحصیل شد. ابتدا شغل و کالت را برگزید، اما موفق نشد. در کار تجارت نیز پیشرفتی نداشت. وارد سیاست شد و در انتخابات شهرش شرکت کرد، اما شکست خورد. همچنین نامزدی خود را با دختر مورد علاقه اش را به هم زد و مدتی دچار افسردگی گردید. شرکت دوباره در انتخاب شهری، انتخابات کنگره و بالاخره نامزدی سناتوری نیز به شکست انجامید. این بار یک قدم فراتر نهاد و کاندیدای معاونت ریاست جمهوری امریکا شد، اما باز هم مغلوب گردید. آیا این شکستهای پی در پی کافی نبود تا لینکلن دچار یأس و نومیدی شود، ایمان به هدفش را از دست بدهد، عدم شایستگی و لیاقتش را به خود بقبولاند و راهی دیگر برگزیند؟ اما او هرگز از پای ننشست. با دور افکندن افکار منفی و یأس آلود از ذهن خویش و نیز با اطمینان به استعدادها و کفایتش، مصمم و تردید ناپذیر در انتخابات ریاست جمهوری دوره بعد شرکت کرد و سرانجام به پیروزی دست یافت. دکتر ویکتور فرانکلویکتور فرانکل زندانی دوره شوم حکومت نازیسم بود که پس از چهار سال اسارت در سیاهچالها، اردوگاههای کار اجباری، بازداشتگاههای مرگ آور آلمانیها و متحمل شدن مصیبتهای بسیار، سرانجام جان سالم به در برد. او می گوید: ((آنچه مرا زنده نگاه داشت، امید به آینده و انگیزه ام برای تقویت روز افزون این امید و هدف والای زنده ماندن بود. می خواستم زنده بمانم تا پس از آزادی، سرگذشت خود و دیگر قربانیان ظلم و بیداد را به رشته تحریر در آورم.)) دکتر فرانکل با مقاومت و پایداری به آرزوی خود دست یافت و به وعده هایش جامه عمل پوشاند. در جایی می گوید: ((با وجود آنکه پدر، مادرو همسرم را از دست داده بودم، اما در درونم اشتیاق به زنده ماندن برای رسیدن به آرزوهام شعله می کشید و آن چنان امیدوار و سخت جان شدم که همه مرارتها، فلاکتها، گرسنگیها، بی خوابیها و تحقیرها را تا پایان جنگ تحمل کردم.)) او پس از جنگ، در حالی که به افتخارات بی شماری در وطن خویش نایل شده بود، به امریکا رفت و زندگی پرباری را آغاز کرد. سخن آخر دوران سخت نمی باید، انسان سخت همی باید انسان زاییده شرایط نیست، بلکه خالق آن است. بنیامین دیزرائیلی بانگاهی اجمالی به موضوعات و مطالب مطرح شده در می یابید که آنها در جای خود بسیار متنوع و گسترده اند و می توانند الگوی مناسبی برای جوانان پرشور و علاقمند باشند، جوانانی که مشتاق به کار گیری استعدادها و تواناییها و خواستار تحقق بخشیدن به علایق خویش اند. یکی از اهداف این کتاب نمایاندن سرگذشت برخی مشاهیر برجسته و ویژگیهای زندگی کسانی بوده که در تنگناها از خود اراده نشان دادند، احساس ناامیدی را در نطفه خفه کردند و راههای سخت و غیرقابل عبور را بر خود هموار ساختند. آنها برای تحقق بخشیدن به اهداف خویش همه گونه ناامیدمات را تحمل کردند و تحت هیچ شرایطی از پای ننشستند، زیرا یقین داشتند که پایان هر سیاهی، سپیدی و روشنایی است. هیچ موفقیتی را به آسانی به دست نیاوردند و گر چه درخت پیروزی برخی از آنها دیر به بار نشست، اما

سرانجام می‌خواستند، رسیدند. سرگذشت این افراد به ما نشان داد که هیچ یک از امتیاز خاصی بر خودارنبودند و حامی و پشتیبانی نداشتند. تنها امتیازشان نظم، دقت، پرکاری و حوصله بود که راه دستیابی به آنها به روی شما نیز گشوده است. اگر شما خود را باورداشته باشید و به استعدادها و خلاقیت فردی خود میدان دهید، شاید چند قدمی هم از آنها جلوتر قرار گیرید. چنانچه اراده کنید و با تمام وجود درصدد حل مشکلاتتان برآیید، همه عوامل موفقیت را به خدمت خویش در می‌آورید و هر سدی را درهم می‌شکنید. بزرگترین توفیقا نصیب کسانی شده که تن به بزرگترین مصیبتها و مخاطرات داده اند. برایتان گفتم که آبراهام لینکلن با چه مشکلاتی مواجه شد و چه تجربیاتی کسب کرد تا به شهرت و محبوبیت رسید. از آنجا که می‌دانست رسیدن به نقطه اوج مستلزم عبور از موانع متعدد است، در برابر گرفتاریها و شکستها سر خم نکرد و سرانجام نیز به آرزوی خود رسید. لینکلن تواناییهای خود را باور داشت که این خود بالاترین محرک در جهت پیگیری اهدافش بود. حال برای لحظه ای هلن کلر را به یاد آورید که از چشم کور، از گوش کر و از زبان تقریباً "لال" بود. شما نیز اگر نیمی از تلاشهای او را به خرج دهید، یقیناً "به موفقیت‌های چشمگیری نایل می‌شوید. ما نباید خود را بالینکلن، هلن کلر و یا دیگر چهره های سرشناس مقایسه کنیم. هر کس در شرایط و اوضاع و احوال خاص خود زندگی میکند و میزان ترقی و کمالش نیز در گرو همان شرایط است. شاید شما برغم به کارگیری تواناییهای خود همچون هلن کلر و سایر بزرگان به شهرت و محبوبیت دست نیابید، اما بدانید که موفقیت به دست آمده در جای خود بسیار ارزشمند و گرانبهاست. اگر دکترویکتور فرانکل از خود شهامت، بردباری، تلاش و پایداری نشان نمیداد، زنده نمی‌ماند که آثار ارزنده ای به جای گذارد. او بدون هیچ حامی و پشتیبان و صرفاً "با کمک هوش و حواس خود توانست آن دوران طولانی طاقت فرسا را پشت سر گذارد، از زندان نازیها رهایی یابد و به افتخارات بیشتری برسد. هر یک از ما قادریم چنین شگفتیهای بیافرینیم، با این شرط که صبور باشیم، به ارزشهای درونی خود پی ببریم و در نهایت بپذیریم که دوران سخت نمی‌پاید، انسان سخت همی‌پاید.

مدیریت و اصول سرپرستی

تألیف: دکتر سید رضا سیدجوادی - تلخیص: ملیحه زرگری

خلاصه کتاب؛ بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و اصول سرپرستی / مؤلف سید رضا سیدجوادی مشخصات نشر: تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۵ مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص: نمودار، جدول و فهرست: یادداشت: فیاموضوع: مدیریترده‌بندی دیویی: ۶۵۸ شماره کتاب‌شناسی ملی: ۸۵-۲۵۱۴۴ م فهرستفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانفصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستفصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستیفصل چهارم: خلاقیت و نوآوری فصل پنجم: تصمیم‌گیری و حل مسألهفصل ششم: برنامه ریزیفصل هفتم: کنترلفصل دهم: سازماندهیفصل یازدهم: تفویض اختیار و هماهنگیفصل دوازدهم: ارتباطات و رهبری بخش اول: کلیاتفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانفصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستیفصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستیفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانسرپرست چیست و سرپرست کیست؟ بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. و در متون فارسی سرپرست مترادف، با سرور، بزرگ و رئیس می‌باشد و سرپرست به معنای مواظبت ریاست و سروری است. فعالیت‌های مدیریتی سرپرستی: الف) نقش‌های سرپرستی: ۱- سرپرست در این جایگاه به عنوان حلقه اتصالی بین مدیریت و کارگران می‌باشد: ۱. سرپرست به عنوان فرد رابط ۲. سرپرست به عنوان نماینده

مدیران: این نقش در موقعیتی که سرپرست به عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما روبرو و یا مافوق کارگران قرار می‌گیرد. ۳. سرپرست به عنوان نماینده کارگران: سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنها را با مقامات بالا مطرح می‌کند. ۴. سرپرست به عنوان حاشیه نشین: در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را به یدک می‌کشد. ۵. سرپرست به عنوان متخصص: مانند دیگران سرپرستان مورد اقبال و اکرام قرار می‌گیرد و از نظرات آن در تنظیم روابط انسانی و خط تولید بهره گرفته می‌شود. ب) وظایف سرپرستی: وظایف سرپرستی از منظر صاحب نظران در پنج قلمرو وظایف مدیران دسته بندی می‌گردد. که عبارتند از: ۱. برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی ۳. کارگزینی ۴. رهبری ۵. کنترل‌مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی: ۱. مهارت‌های فنی ۲. مهارت‌های انسانی ۳. مهارت‌های اداری ۴. مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله‌عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان: ۱. تمایل و توانایی به تفویض ۲. استفاده مناسب از اختیار ۳. تعیین یک الگوی خوب ۴. بازشناسی تغییر در نقش ۵. تمایل به ایفای نقش سرپرست‌ماهیت تغییرات محیط سرپرستان محیط سرپرستان براساس سبک زندگی منابع مادی و انسانی اطلاعات در دسترس شرایط کار فن آوری و وضعیت فرهنگی به سرعت در حال تحول است. تأثیرات برخی تغییرات بر سرپرستی ۱. تغییرات در اطلاعات قابل دسترسی ۲. ضرورت تغییرات دیدگاهی نسبت به محیط کار سرپرستی ۳. تغییر در ترکیب نیروی کار فصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرست تعریف اخلاق و مسئولیت اخلاق گاهی به معنای خلق و خوی عادت و مزاج به کار می‌رود. معنای دیگر نیز از آن تحت تعبیر حسن و قبح و خوبی و بدی رفتار نیز مطرح می‌گردد. انواع اخلاق عبارتند از: ۱. اخلاق فردی ۲. اخلاق شغلی ۳. اخلاق سازمانی ۴. اخلاق اجتماعی اخلاق در محیط کار: اخلاقیات، استاندارد و اصول راهنمایی هستند که بر رفتار افراد و یا گروهها حاکمیت دارند. این اصول و استانداردها نتیجه ارزشها مرادوت و تعاملات طولانی است که توسط بشر پیشین به بشر امروز انتقال یافته است. اداره اخلاق کارکنان: ابتدا باید مسأله شناسایی گردد. دوم: برخورد با کارمند مختلف سوم: پیروی از نظام انضباطی مقرر شده سرپرستان چه نوع قدرتهایی می‌توانند به کار گیرند قدرت، توانایی به کارگیری دیگران در پاسخ به برنامه‌ها و وظایف سازمانی است. به عبارت دیگر قدرت توانایی فرمان دادن و به کارگیری دیگران برای آنچه که می‌خواهیم است. منابع قدرت بین شخص: ۱. قدرت پاداش: توانایی فرد جهت نفوذ در دیگران از طریق پرداخت پول ارتقاء مقام ۲. قدرت شخصی: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق مهارت‌های تخصصی دانش و استعدادها ۳. قدرت مرجعیت: قدرت نفوذ در دیگران به واسطه داشتن پایگاهی خاص و مشروعیت کامل در نزد آنها ۴. قدرت قانونی یا پست مقام: عبارتند از اختیاراتیست که پست رسمی به فرد یا مدیریت سازمان می‌دهند. ۵. قدرت اجبار: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق تنبیه آنها به واسطه انجام کارهای نادرست استفاده نادرست از قدرتمدیران می‌توانند قدرت خود را به طور نادرست به کار برند چنانچه سرپرستان می‌توانند از زیردستان برای رسیدن به خواسته‌ها خود پسندها خود استفاده کنند همچنین قدرت و مقام می‌تواند برای اهداف نادرست به کار رود. استفاده مؤثر از قدرت در نقش‌های مدیریتی رابطه با ایجاد قدرت و استفاده مؤثر از آن در نقش‌های مدیریتی پیشنهاداتی مطرح است که البته بکارگیری آنها در هر شرایطی امکان‌پذیر نیست. اختیار نفوذ و سیاست سازمانی قدرت از اختیار نفوذ اجتماعی جداست اصولاً قدرت به معنای اعمال نفوذ در دیگران بوده اما نفوذ عبارتند از اعمالی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. اخلاق و قدرتا استفاده از قدرت خود بطور مشروع و اخلاقی عبارتند از • شناختن افراد ذینفع خارجی (سهامداران) و قدرت آنها و همچنین خواسته آنها در هر فعالیت و طرح سازمانی • شناساندن حقوق کارکنان و الزامات و محدودیتهای سازمان برای کارکنان • استفاده از اصول اخلاقی از قبیل، عدالت، برابری، مساعدت و احترام کارکنان در موقعیتهای تضاد و وجود مشکلات • اطمینان از رسیدگی به شکایات و مطلع بودن کارکنان از این رویه‌ها. انتخاب تاکتیک‌های نفوذی: موارد و عوامل انتخابی عوامل متأثر از عوامل زیر است • مدیران چه منابع قدرتی دارند و تا چه حد در استفاده از تاکتیکهای مختلف مهارت دارند • آیا مدیر تلاشهای نفوذی نوینی را انجام

می‌دهد و یا از تلاش‌های قبلی پیروی می‌کند • آیا در مواردی که تاکتیک‌های نفوذی به هم پیوسته باشند، احتمال مقاومت وجود دارد؟ فصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستی تقسیم سیر تفکر انسان بر مبنای شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پدیده‌ای اختیاری است که صاحب‌نظران بر اساس تلقی‌های خود به آن می‌پردازند. ویژگی‌های مهم این سه دوره به شرح ذیل است: الف) دوره پیش‌نوین گرای: ارتباطات به صورت رودررو، سازمان‌های کوچک، ساختار ساده، مرزهای مبهم بودند و سازمانها تمایل چندانی به رشد و توسعه از خود نشان نمی‌دادند. به طور کلی این دوره به دو دوره: ۱- تمدن‌های کهن یا قدم و ۲- قرون وسطی یا دوران فترت تقسیم می‌شود. قرون وسطی یا فترت: در این دوره بشر در قالب نظام ارباب رعیتی و فئودالیسم تا حدودی به اشاعه افکار اداری کمک نموده است. ب) دوره نوین گرای: دوره نوین گرای شامل چند دوران است: ۱- انقلاب صنعتی: از ویژگی‌های این دوران: ۱. دوران آگاهی اداری ۲. قرن نوزدهم و ظهور اندیشه‌های مدیریت ۲- قرن بیستم و آغاز جنبش‌های منظم مدیریت: علمی‌ترین دیدگاه‌های مدیریت منظم عبارتند از: ۱. نظریه کلاسیک ۲. نظریه نئوکلاسیک ۳. نظریه پردازان علوم رفتاری ۴. نهضت نوین مدیریت (دوران پسانوین گرای: تئوری‌های پسانوین گرای بر کاهش بوروکراسی، عدم تفکیک کار و یکپارچگی تأکید دارد، و بر شیوه‌های شهودی و مشارکت زیر دستان در تصمیم‌گیری، تفکر ترکیبی، و مطالعه پدیده‌ها نمادین در کنار پدیده‌های مشاهده تأکید دارند. سازمان‌های پست مدرن برخلاف سازمان‌های مدرن به بوروکراسی کمتر، یکپارچگی بیشتر و انعطاف در ساختار گرایش دارند. به طور کلی عصر پسانوین گرای عصر فن‌آوری، اطلاعات پرشتاب، تحول و تغییر در کلیه شئون زندگی و سازمان توجه به نیازهای روانی انسان (و نه نیازهای فیزیولوژیکی)، انتقال اطلاعات، تبدیل جهان به یک دهکده، تأکید بر دانش به عنوان عامل اصلی ثروت و قدرت کشورها، تأکید عمده این دوره بر تفکر شهودی است عصر پسانوین گرای به سال ۱۹۹۰ تاکنون برمی‌گردد و دیدگاه‌های زیر را پوشش می‌دهد. بخش دوم: وظایف سرپرستی و تنظیم برنامه‌ها فصل چهارم: خلاقیت و نوآوری فصل پنجم: تصمیم‌گیری و حل مسأله فصل ششم: برنامه ریزی فصل چهارم: خلاقیت و نوآوری تعاریف خلاقیت و نوآوری: خلاقیت به مفهوم به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. اما نوآوری بیشتر به مفهوم به کارگیری ایده‌های نوینی ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت تازه، یا راه حل جدیدی برای انجام کار باشد. ویژگی‌های افراد خلاق: ۱. سلامت روانی ادراکی ۲. انعطاف‌پذیری ادراکی ۳. ابتکار ۴. ترجیح پیچیدگی به سادگی ۵. استقلال رأی ۶. اعتماد به نفس ۷. تمرکز ذهنی ۸. مخاطره‌پذیر بودن ۹. دانش ۱۰. زندگی‌نامه ۱۱. نیاز به کسب موفقیت ۱۲. رفتار از نوع A (یعنی اهل رقابت، عجز، مقاوم) شیوه‌های ظهور اندیشه‌های نوع و سریع: کاراترین شیوه‌ها عبارتند از: ۱. تفکر استقرایی: در این شیوه از انباشتن و رده‌بندی مشاهدات در فراگرد ترکیبی و از تصمیم‌مورد جزئی حکم کلی به دست می‌آید. ۲. تفکر قیاسی: یعنی با تصمیم‌گیری‌های کلی به مصادیق خاص نتیجه ویژه‌ای به دست می‌آید. ۳. تفکر خلاق: تخیل با تفکر خلاق با یک مسئله درگیر می‌شود و تجسم و نمادسازی آن می‌پردازد. ۴. تفکر سببی: در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده وقایع مشابه پیش‌بینی می‌شود. ۵. تفصیل و مدل‌سازی ۶. شهود و اشتیاق ۷. تفکر قضاوتی و تحلیل: در این شیوه افراد از طریق جستجو کسب اطلاعات واقعی درباره وضعیت اقدام به تعریف و تعیین مسئله می‌کنند. ۸. افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله ۹. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام ۱۰. ایجاد سلامت و روانی فکر ۱۱. استقرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله ۱۲. درخشش ناگهانی یک فکرفنون خلاقیت در سطح مدیریت سرپرستی خلاقیت را می‌توان روشی برای موضوع‌یابی، استفاده از فرصتها و حل مسائل دانست به این معنی که فرد خلاق به کمک مهارت خلاقیت خود به طور مداوم به دنبال راه‌های جدید می‌باشد. روش‌های متناسب با سطح سرپرستی عبارتند از: ۱. یادداشت برداری ۲. تحلیل شبکه یا ارتباط اجباری ۳. هم‌اندیشی مستقیم، طوفان مغزی یا تحرک مغزی ۴. هم‌اندیشی رقابت مستقیم یا گروه اسمی ۵. الگوبرداری از طبیعت ۶. عادت و

مانع شکنی ۷. خود را جای دیگران قرار دادن ۸. استفاده از رویدادهای پیشینی شده ۹. برداشت از گزارشها و نامه‌ها و سوابق سازمان ۱۰. تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری: مدیران شرکت می‌توانند توانایی و استعداد و خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کنند یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان گردد مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می‌باشد. مدیران جهت پرورش افراد خلاق باید در آموزش موارد زیر امکان پذیر باشد: ۱. تحصیل مخاطره ۲. کاهش کنترل بیرونی ۳. کاهش تقسیم کار ۴. قبول ابهام ۵. تحمل راههای غیر عملی ۶. تحمل تضاد ۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها ۸. ارتباطات همه جانبه ۹. ایجاد نظام مشارکت جو ۱۰. گسترش گروههای کاری چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟ ۱. ساختار انعطاف پذیر ۲. تشویق نظام ضد خلاقیت ۳. فضای فرهنگی خلاق ۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت ۵. ایجاد زمان برای ارائه خلاقیت ۶. برقراری سیستم پیشنهادات ۱- صاحب نظران معتقدند که با ساختار انعطاف پذیر و دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن می‌توان محیط مناسبی را برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرد. ۲- یکی دیگر از عوامل توسعه و خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت و پشتیبانی و تشویق نظام انسانی است که ایده‌های تازه و خلاق را بروز نمی‌دهند. ۳- هر گاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیتهای حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند هیچ فعالیتی در این زمینه در سازمان بقاء و دوام نخواهد یافت. ۴- ایجاد گروههای تحقیقاتی چند نفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ۵- موضوعات انحرافی و روزمره محیط کار در اغلب مدیران، طراحان و کارشناسان را از خلاق بودن باز می‌دارد. ۶- الف) بکارگیری و جذب نیرویهای خلاق و نوآور به سازمان (امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه) به کارگیری نتایج از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب، افراد دارای خلاقیت (آزادی عمل کافی در انجام امور، فعالیتها و تلاشهای خلاق فصل پنجم: تصمیم گیری و حل مسأله تعریف مسأله الف) انتخاب یک راه از میان چند راهکار تصمیم گیری فرآیند تعیین و تشخیص مسأله، یافتن راه حلها و مختلف برای مسأله) جورج هابر می‌گوید: تصمیم گیری از انتخاب و حل مسأله متفاوت است به نظر وی انتخاب کردن جزئی از تصمیم گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد انتخاب می‌گردد. مختصات تصمیم گیریمهمترین مختصات تصمیم گیری عبارتند از: ۱- ترتیبی بودن: این جلوه تصمیم گیری سوابق زنجیره ای آن را از نظر افراد علمی دور می‌دارد و به ندرت می‌توان گفت: تصمیم مهم تجاری این گونه اخذ می‌شود. ۲- فرآیند تصمیم گیری بسیار پیچیده است: فرآیند تصمیم گیری حداقل، مرکب از روابط پیچیده میان متخصصین، مسئولیت شغلی، تعامل گروهی، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی هنجارها و ارزشها می‌باشد. ۳- در تصمیم گیری ارزشهای فردی دخالت دارد: طرز تفکر افراد سیستم‌های اطلاعاتی و عوامل شبیه اینها بر تصمیم گیری و نحوه انجام کارها اثر می‌گذارد لذا فرآیند تصمیم گیری روان می‌شود و این امر به دلیل سروکار داشتن تصمیمات با ارزشهای غیر کمی است که از روند غیریکسان متبدا از تفکر افراد ناشی می‌گردد. ۴- تصمیمات در یک محیط نهادی انجام می‌شود: هر سازمان مرکب از مجموعه ای از ترکیبات نهادی می‌باشد که در درون آنها شکل می‌گیرد در این محیط راهنمای منحنی محدودیتهای شناخته شده و انگیزه‌های اخذ تصمیم وجود دارد. - شرایط تصمیم گیر عبارتند از: ۱- اطمینان ۲- عدم اطمینان ۳- مخاطره متغیرهای تصمیم گیر (الف) اتخاذ تصمیم و اطلاعات: ارزش اطلاعات برای تصمیم گیرنده براساس پول زمان مخاطره اقتصادی و ارزیابی اثر آن در تصمیم برآورد می‌شود. ب) اتخاذ تصمیم و محیط: ۱- عوامل عمومی و کلی ۲- عوامل عرضه کنندگان ۳- فناوری ۴- عوامل بازاریابی) اتخاذ تصمیم و رفتار: از آنجایی که همه وظایف و اعمال مدیر به صورت تصمیم گیری است حتی زمانی که تصمیمات مقامات مافوق را اجرا می‌کند ناچار به اخذ تصمیم است پس بررسی رفتار از نظر ارزشها و معتقدات، استعداد و غیره... بسیار اهمیت دارد. ماهیت مدیریت حل مسائل عبارتند از: ۱- نحوه اجرا به گونه ای است که برای

اهداف جاری و حاضر متناسب نمی‌باشد. ۲- انتظار می‌رود انجام کار در زمان آینده برای کسب هدفهای فعلی ادامه نیابد. ۳- هدفهای ارائه شده متغیرند به طوری که از روشهای عملیاتی فعلی کسب اهداف آتی منتج نخواهد شد. تعریف مسئله مسأله عبارتند از یک نیاز احساس شده یا انحراف میان آنچه پیش بینی شده و آنچه که مطلوبست یا بین آنچه که بودنش مطلوب خواهد بود و صنعت بینایی است که از یک طرف عدم اطمینان و از طرف دیگر تمایل به حل مسئله احساس می‌گردد. مسائل که اغلب در مؤسسات و شرکتهای ظاهر می‌شوند عبارتند از: الف) مسأله‌یابی به صورت رسمی: ۱- بصورت مستقیم ۲- غیرمستقیم (مسئله‌یابی به صورت غیررسمی: که براساس ارتباطات مدیران و دل‌نگرانیهای آنان و یا بینش آنها نسبت به مسئله سازمان حاصل می‌شود از این رو نتیجه‌گیری که مسئله‌یابی غیررسمی امری بینشی است و از کانالهای ارتباط غیررسمی حاصل می‌گردد. فرآیند حل مسئله بطور منطقی: فرآیند حل مسئله بطور منطقی عبارتند از: مرحله اول: بررسی موقعیت و شرایط الف) تعریف مسئله ب) تعیین هدفهای تصمیم‌گیری ج) تشخیص مسئله مرحله دوم: ایجاد راه‌حلها مرحله سوم: ارزیابی راه‌حلها و انتخاب بهترین راه‌حلها: ۱- برحسب هدف و منابع سازمانی ۲- چه مقدار به حل مسئله تأثیر می‌گذارد. مرحله چهارم: اجرای تصمیم و جریان آن: ۱- اختصاص منابع برحسب ضرورت و امکان کسب آن ۲- برای عملیات بودجه و برنامه زمان بندی شده ۳- زمان و پول پروژه بندی شده فصل ششم: برنامه ریزی تنظیم برنامه جامع: تنظیم برنامه‌ها بوسیله واحدهای بالاتر شروع شده تا واحدهای پایینی سازمان ادامه می‌یابد. در اغلب سازمانها این کار توسط بالاترین بخشها یا قسمتها شروع می‌شود و پس برنامه‌ها بطور متوالی به سطوح پایینتر توسعه می‌یابند. نکته مهم این است که هر برنامه سطح پایین‌تر، خود مبنای برای برنامه در سطح بالایی بعد از آن باشد. اهداف برنامه‌ریزی: ۱. افزایش احتمالی در کسب اهداف سازمان، یا ایجاد یک مکانیزم هدایت منطقی عملیاتی بسوی هدفهای تعیین شده ۲. تکرار بر اجرایی بودن موضوع ۳. افزایش جنبه اقتصادی بودن کسب هدف ۴. تهیه ابزار برای کنترل عملیات تعریف و اهمیت برنامه‌ریزی: با توجه به اینکه برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری برای انجام فعالیتها در زمان آینده از این رو باید جایگاه و اهمیت برنامه‌ریزی را در فرآیند مدیریت شناسایی کرد. برنامه‌ریزی اساسی‌ترین وظیفه مدیریت می‌باشد. انواع برنامه‌ها و آگاهی سرپرستان: استراتژی یا راهبرد: استراتژی، الگویی سازمان برای پاسخ به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع استراتژی‌های یک سازمان عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. استراتژی را عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی دانست که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی و دوربر و سازمان تضمین گردد. خط‌مشی‌ها و سیاستها: ویژگی‌های مهم زیر را عبارتند از: ۱. صراحت و وضوح ۲. قابلیت اجرایی ۳. قابلیت انعطاف ۴. جامعیت ۵. هماهنگی ۶. مستدل بودن ۷. از قوانین تفکیک گردد ۸. مکتوب بودن انواع سیاستها (خط‌مشی‌ها) به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱. سیاستهای اساسی ۲. سیاستهای کلی ۳. سیاستهای واحدی: اگر سیستمهای شرکتی رقابت در قیمت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده باشد معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی رقابت در قیمت را در مورد محصولات غیرانحصاری اجرا می‌کند. سیاستهای اساسی مبنای سیاستهای کلی بوده و سیاستهای کلی به نوبه خود مبنای سیاستهای واحدی می‌باشند. ۱. خط‌مشی مشخص روشن و کاملاً گویا باشد در حالی که برای خیلی از افراد در سطوح مختلف قابل درک باشد. ۲. خط‌مشی قابل اجرایی باشد و بتوان آن را از قوه به فعل تبدیل کرد. ۳. خط‌مشی باید نسبت به فعالیتهای سازمان قابلیت تطبیق با شرایط جدید را در صورت تغییر دارا باشد. ۴. خط‌مشی باید جامع و کامل باشد در حالی که تمام جوانب کار را در نظر گرفته و پاسخگوی تمام شرایط پیش‌بینی شده باشد. ۵. خط‌مشی در کلیه واحدها و سازمانها تابع هماهنگی لازم را به وجود آورد. ۶. خط‌مشی باید براساس واقعیتها و قضاوتها مستدل تهیه شود. انواع برنامه‌ریزی با توجه به نقش پرستاریال (برنامه‌ریزی تخصصی که براساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد): ۱. برنامه‌ریزی و کنترل تولید (مدیریت و یا): عبارتند از تعیین نیازها و ابزارها و تسهیلات، و تربیتی نیروی انسانی لازم برای تولید آتی محصولات ۲. برنامه‌ریزی نیروی انسانی: در این نوع برنامه‌ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده

امکانات و تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود. ۳. برنامه ریزی مالی و بودجه: عبارتند از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مالی به منظور تأمین هدفهای مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد. ب) برنامه‌ریزی عملیاتی و اجرایی که عبارتند از: ۱. تدوین برنامه‌های کوتاه مدت مانند تنظیم و زمان بندی بودجه ۲. تعیین معیارهای کیفی و کمی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجاری ۳. ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد (برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی: برنامه ریزی استراتژیک به عنوان تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادین که شکل دهنده فعالیت‌های آتی و بلند مدت سازمان تنظیم می‌گردد. د) برنامه ریزی براساس مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه عبارتند از: ۱. انواع مدیران مافوق ۲. دخالت زبردستان در تعیین هدفها ۳. خودکفایی در اجرای طرح ۴. مرور دوره‌های اجرا تا بلوی تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها زمان بر حسب هفته فعالیتها تخمین با زمان مورد خوش بینی محتمل ترین بدبینی انتظار نظر خواهی از دانشجویان ۵/۰ ۱ ۵/۱ ۱ اکسب مجوز ۱ ۲ ۳ ۲ گزینش افراد ۴ ۸ ۱۲ ۸ آموزش ۲ ۳ ۴ ۳ تبلیغات و دریافت اعانه ۴ ۶ ۱۱ ۷ جمع آوری مقالات ۲ ۶ ۱۰ ۶ انتخاب ۱ ۲ ۳ ۲ تکثیر ۵/۰ ۱ ۵/۱ ۱ فصل هفتم: کنترل مفهوم و اهمیت کنترل کنترل یکی از وظایف اساسی مدیریت و سرپرستی است که با سایر وظایف سرپرست در ارتباط می‌باشد. فقط با کنترل است که برنامه ریزی به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. هیچ برنامه ای بدون کنترل بدرستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. فرآیند کنترل کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام می‌داد: مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل عبارتند از: ۱. استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه و برنامه ۲. استانداردهای کیفی: بر کیفیت تولید یا خدمات نظر داشته و مطلوبست آنها را تعیین می‌کند. ۳. استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی می‌باشد و به وسیله آن می‌توان خدمات یا تولید مورد نظر را از نظر جنبه‌های کیفی و کمی مورد بررسی و کنترل قرار داد. مرحله دوم: سنجش عملکرد استانداردها: عبارتند از: ۱. روش نمونه گیری: زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم تمام آحاد محصول یا خدمت را بررسی کنیم با انتخاب تعدادی بصورت تصادفی و مقایسه آنها با استانداردها بر اتمام کار نظارت می‌کنیم. ۲. روش مشاهده و بحث غیررسمی ۳. روش پیش‌بینی: پیش بینی اغلب به عنوان سیستم اندازه گیری نتایج احتمالی عملکرد به کار می‌رود. ۴. روش گزارشات: گزارشات کتبی به همواره توضیحات شفاهی می‌تواند به عنوان سیستم اندازه گیری به کار رود. مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها: مقایسه نتایج عملیات یا استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود. برای این مقصود مدیر کنترل باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثناء را نشان می‌دهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیتهایی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده‌اند. مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی: اقدامات اصلاحی بهنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پائین تر از میزان استاندارد ارائه می‌شود. در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله ای بوجود آمده در مرحله بعد اصلاح نمایند. تدابیر کنترل و نظارت: ۱. کنترل عملیاتی: که در ارتباط با وظایف عملیاتی است. تولید، تدارکات، بازاریابی، حسابداری، عمده ترین عملیات در رابطه با تولید است. ۲. بودجه: برنامه‌های یک سازمان در قالب ارقام پولی به عبارت دیگر بودجه یک سازمان با ارائه کمی یعنی با تعیین هزینه عملیات به تفکیک و برای محدوده‌های زمانی معینی مشخص می‌شود. ۳. گزارشهای کنترل آماری: وسیله دیگر کنترل عبارت از گزارشهای مستمر دوره ای (هفتگی، ماهانه و...) که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود واضح است که این گونه گزارشات باید مستمر باشد. ۴. گزارشهای کنترل خاص: تفاوت این گزارشها با سایر وسائل کنترل این است که عملیات خاص را به منظور خاص مورد رسیدگی قرار می‌دهد. تهیه نوع گزارشها بر یک مبنای غیرمستمر و در حالات استثنایی انجام می‌شود. ۵. ارزش یابی داخلی ۶. کنترل‌های همزمان: کنترل‌های همزمان یکی از تدابیر لازم مدیریت در امر دائمی و مستمر بودن کنترل می‌باشد. ۷. کنترل‌های مدیریتی: یکی از مهمترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است که در ارتباط با سنجش عملکرد

مدیریت در بخشهای گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و غیره می‌باشد. انواع کنترل: ۱. کنترل پیش برنده تا آینده نگر ۲. کنترل‌های غربالی یا بله / خیر یا حال نگر ۳. کنترل‌های پس از عمل با گذشته نگر عوامل مؤثر در کنترل: ۱. تغییرات محیطی ۲. پیچیدگی ۳. اشتباهات ۴. تفویض اختیار ایجاد کنترل مؤثر: بررسی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت به دلایل زیر ضروری است: ۱. سیستم اطلاعاتی سازمان نقش مهمی در سیستم کنترل به عهده دارد. ۲. سیستم اطلاعاتی سازمانی تغییرات عمده ای پیدا کرده که نمونه آن استفاده روز افزون رایانه است. نقش اطلاعات و رایانه در کنترل: ۱. کیفیت اطلاعات: منظور از کیفیت اطلاعات: این است که مدیران باید بین بایدها و جستهای گزارش شده مقایسه انجام دهند. ۲. به هنگام و به موقع بودن اطلاعات: فقط اطلاعاتی که بسته به زمان و به موقع باشد قابل بررسی است. ۳. کمیت اطلاعات: مدیران بعضی اوقات بدون توجه به کیفیت و یا کمیت براساس دقت و به موقع بودن اطلاعات ممکن است تصمیم بگیرند. ۴. مربوط بودن اطلاعات: اطلاعات دریافتی مدیران باید در ارتباط با مسئولیتها و وظایفشان باشد. مشکلات کنترل مقاومت کارکنان در برابر کنترل مشکل دسترسی مجریان و برنامه‌ریزان و مدیران به نتایج کنترل انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد. مدیریت زمان براساس جداول کاری متغیر: ۱. زمان کاری قابل انعطاف: زمان قابل انعطاف یا ساعتهای کاری انعطاف پذیر به کارکنان این اجازه را می‌دهد که ساعات شروع و پایان کار خود را با در نظر گرفتن یک سری محدودیت‌های خودشان انتخاب کنند معمولاً سازمانها یک محدوده زمان خاصی را که در مقام کارکنان در سر کار هستند مثلاً ده صبح الی سه بعد از ظهر تعیین می‌کنند. ۲. ارتباط از راه دور ۳. هدف کاری تبدیلی: استفاده از هفته‌های کاری تبدیلی عبارتند از افزایش دادن تعداد ساعات کاری در طی روز و کاهش تعداد روزهای کاری در هفته معمولاً به این شکل است که کارکنان روزی ده ساعت در هفته چهار روز کار می‌کنند. ۴. فکر کردن: فکر کردن یکی از فعالیتهای طبیعی بشر است و از انجام امور به صورت مطلوب در این است که لحظاتی را بر روی آن موضوع فکر نمائید سرپرستان باید زمان و مکانهای خاصی را برای فکر کردن اختصاص دهند بنابراین فکر قبل از عملیات دارای اولویت است در ابتدای شروع فکر کردن اهدافی را که به آن می‌خواهید برسید مشخص کنید. فصل دهم: سازماندهی سازمان رسمی و سازمان غیررسمی سازمان رسمی، سازمانی مبتنی بر ساختار و ضوابط سازمان بوده، که نقش افراد در آن به وضوح معین می‌باشد. اما سازمان غیررسمی را هر گونه فعالیت شخصی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هدف مشترک می‌دانند، هر چند ممکن است به نتایجی مشترک نیز منجر شود. صاحب نظران معتقدند که در سازمان غیررسمی سنخیت و تجانس بین افراد حاصل می‌شود که در نمونه‌های سازمانی قابل مشاهده نیست. قلمرو ساختارهای سازمانی: بسیاری از ساختارهای ساختمانی به اندازه ای پیچیده‌اند که نمی‌توان به راحتی به توضیح آنها پرداخت. نقشه و نمودارهای ویژه ای استفاده می‌شود که به آنها نمودار سازمانی می‌گویند. در یک نمودار سازمانی مستطیلهای یا مربعها نمایانگر تقسیم کار هستند. این مربعها یا اشکال هندسی در سطوح مختلف تنظیم می‌شوند. انواع ساختارهای سازمان: در سازمان ساختار آن بر مبنای محصول یا بازار است. در امر تولید و بازاریابی یک محصول یا گروهی از محصولات مشابه کار می‌کنند، یا تخصص دارند و افرادی را که در یک حوزه جغرافیایی فعالیت می‌کنند یا با دسته خاصی از مشتریان ارتباط دارند. در یک منطقه قرار می‌دهند و سرانجام سازمانهایی که دارای ساختار ترکیبی هستند. به صورت ترکیبی دو نوع ساختار وظیفه ای و ساختار مبتنی بر محصول قرار می‌گیرد. انواع سازمان و نمودار بندی ساختارها را به شرح زیر می‌باشند: ۱- سازمان براساس وظیفه (نوع عملیات): در این نوع تقسیم بندی، مأموریت‌های کلی سازمان به وظایف تخصصی مثل: فروش، تولید، امور مالی، اداری، تدارکات و غیره تقسیم می‌شود. از مزایای مهم سازمان براساس ساخت وظیفه ای این است که باعث سهولت کار سرپرستان گردیده زیرا هر مدیری باید دامنه تخصصی منحصر به فرد را مورد بررسی و آزمون قرار دهد. بعلاوه یک سازمان که براساس ساخت وظیفه ای عملیاتی پی‌ریزی و سازماندهی شده است و در عمل خود را آماده مواجهه شدن با آنچه که مورد نیاز سازمان است. ۲- طراحی سازمان بر مبنای خدمات دهی: صاحب نظران معتقدند برغم صرف زمان و بودجه زیاد در عوامل بهداشتی و نگهدارنده در طراحی

سازمانها، فقد عدم رضایت در کارکنان کاهش می‌یابد. در طراحی سازمان باید از فرآیند بهره‌جست حالت عدم رضایت تبدیل به رضایت گردد. با این وصف طراحی بر مبنای خدمات دهی به دلیل روش خاص مطالعه و نمونه‌های تحقیق که از مهندسان و حسابداران بوده ممکن است. قابلیت تعمیم گسترده را با افراد متفاوت و شرایط گوناگون دارا نباشد. ۳- سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع: طراحی اداره بر مبنای ارباب رجوع به هنگام وضعیت بحرانی، مقررات تازه دسته بندی فعالیت‌های متنوع اداره امور کارکنان به کار می‌رود. ولی به ندرت یک ساختار سازمانی عمده مطرح است. و به طور معمول در رده میانی به پایین سازمان به کار گرفته می‌شود. ۴- سازمان براساس مشتری: زمانی سازمان براساس مشتری صورت می‌گیرد که یک بخش فروش یا همه محصولات تولیدی یک شرکت برای دسته بندی خاص از مشتریان و فروخته شود. در این حالت سازمان براساس نوع مشتریان سازماندهی کرده بطوری که مشتری برای خرید یا خدمات خاص مستقیماً به بخش مربوطه مراجعه می‌نماید. ۵- سازمان براساس خدمت: در این نوع سازماندهی کلیه فعالیت‌های مشابه یا غیر مشابهی که برای انجام کار یا تولید کالا معینی لازم است. دسته بندی شده و در یک واحد سازمانی قرار می‌گیرند. بدین ترتیب معایب و مزایای این نوع سازمان را به شرح زیر می‌توانیم برشماریم: الف) مزایا: ۱. باعث صرفه جویی هزینه فعالیت‌های خدمات می‌گردد فعالیت‌های خدماتی در بخش‌های ویژه تخصصی متمرکز است. ۲. باعث توسعه و افزایش درجه تخصصی در مناطق مدیریت و متخصصان خدماتی می‌گردد. ب) معایب: ۱. خطر عدم کارایی. ۲. کنترل بیش از حد روی سازماندهی براساس خدمات. ۳. ایجاد مشکلات و موانع به هنگام ارائه خدمات مناسب برای مشتریان. ۸- ساخت خزانه ای یا ماتریسی: که از آن به عنوان سامان پروژه، و شبکه نیز نام برده شده است. در سازمان براساس پروژه (ساختمان دو بعدی با ساخت ماتریسی) در یک بعد تخصصی لازم برای انجام وظایف (پروژه) برحسب درجات مختلف تخصص و مهارت‌های تحت سرپرستی مدیران گروه‌ها قرار می‌گیرند. ۹- ترکیب مختلط: در عمل بسیاری از سازمانها و مؤسسات، ترکیبی از طرح‌های ساختاری را در سازمان ممکن است بکار گیرند. یک بهترین روش سازماندهی یا بخش بندی سازمان که قابلیت اجراء و در عین حال برای همه سازمانها و موقعیتها وجود داشته باشد، وجود ندارد. صف و ستاد: صف و ستاد مفاهیمی هستند که بطور وسیع و گسترده در سازمانهای امروزی پذیرفته شده و بیشتر ساختارهای سازمانی متشکل از صف و ستاد می‌باشند. سازمانهای بزرگ و پیچیده که در یک محیط پویا و فعال قرار دارند. بنابراین سازمانهای موفق با استخدام نمودن متخصصین مختلفی چون مهندسان صنعتی، مدیران کنترل کیفیت، مشاوران حقوقی تحقیق امور سازمان را دنبال می‌کردند. انواع ستاد: ۱. ستاد عمومی یا شخصی: اعضای ستاد شخصی مدیر را در اجرای وظایفی که به عهده‌اش محول شده است یاری می‌نماید. ۲. ستاد تخصصی: برخلاف ستاد شخصی که به رئیس سازمان در انجام وظایف کمک می‌کند. ستاد تخصصی به کلیه مدیران مسئول سازمان در اموری که در تخصص آنها است. مشورت می‌دهد. ۳. ستاد عمومی: در زمره واحدهای ستادی در اداره مرکزی واقع شده که از آن بعنوان ستاد مرکزی یا ستاد کل نیز اسم می‌برند. معمولاً شامل: متخصصین اداری، مهندسی صنعتی، روابط عمومی. فصل یازدهم: تفویض اختیار و هماهنگی تفویض اختیار و عدم تمرکز: به عبارتی، تفویض اختیار عبارت است از اینکه، مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. تمرکز عکس عدم تمرکز بوده و عبارت است از عدم تفویض اختیار در سطحی گسترده و اگر چنانچه اصلاً تفویض اختیار نشود، تمرکز مطلق اختیارات در یک فرد یا یک سطح سازمان است. تمرکز و عدم تمرکز با هم ارتباط داشته و در یک پیوستار تحلیل می‌شوند. تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمان وجود ندارد. و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم می‌باشد. فرآیند تفویض اختیار: از فرآیندی که مدیر با توجه به وظایف، اختیارات و هدفهایی که مؤسسه دارد، قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین واگذار نماید، که عبارتند از: ۱. واگذاری وظایف: فرآیند تفویض اختیار با واگذاری وظایف شروع می‌شود و جهت انجام این امر، مدیر نیازمند به تجزیه و تحلیل پست است. تجزیه و تحلیل، مسئولیت و اهداف شغل مورد نظر است. ۲. تفویض اختیارات: تفویض اختیار عبارت است از اینکه باید اختیارات کافی و متناسب با مسئولیت‌های شغلی واگذار شده را

داشته باشد. هدف تفویض اختیار، قادر نمودن جهت انجام وظایف شغلی بطور کارآمد و مؤثر است و در حقیقت به همان میزان که از او مسئولیت خواسته می‌شود. ۳. تعیین مسئولیت: یک نتیجه واگذاری وظایف و شغل‌ها به این است که با تعیین مسئولیت و موازین و معیارهای از قبل تدوین شده برای حسن انجام وظایف محوله و به کار بردن رهبری مؤثر و استفاده عاقلانه از اختیارات تفویض شده مسئول و جوابگو باشند. ۴. ایجاد یک سیستم کنترل: چهارمین مرحله در فرآیند تفویض اختیار ایجاد یک سیستم کنترلی مناسب جهت ارزیابی نتایج تفویض اختیار است. که این در حقیقت برخاسته از اصول اصلی مدیریت است، و لذا مدیران با ایجاد یک سیستم بازخورد موارد فوق را کنترل می‌نمایند. مفاهیم پنجگانه عدم تمرکز: الف) هسته عملیاتی، کارکنانی که در رابطه با تولیدات (کالا و خدمات) و اهداف شرکتها کارهای اصلی را انجام می‌دهند. ب) مدیریت ارشد یا سطح استراتژیک، مدیرانی که در رأس هرم قرار می‌گیرند. و کسانی که مسئولیت کل سازمان را برعهده دارند. ج) مدیران رده میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارتباط برقرار می‌کنند. د) متخصصین ساختار فنی: تحلیلگرانی که عهده‌دار اجرای استانداردها و نظارت بر رعایت آنها در سازمان می‌باشند. هماهنگی: یک سازمان جهت نائل شدن به اهداف مورد نظرش، نیاز به ایجاد چارچوبی دارد که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار نماید. همین که تعداد کارکنان یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود، هماهنگ نمودن فعالیت آنان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. مفهوم هماهنگی: هماهنگی عبارت است از فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان بطوری که تصمیمات، وظایف فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها، جهت نائل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و هم جهت گردد. نیاز به هماهنگی: نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت، اندازه و میزان پیچیدگی عملیات دارد. در کل، سازمان یا به طور عمودی گسترش می‌یابد و یا به طور افقی، در ابعاد عمودی سطوح سازمانی افزایش یافته ولیکن حیطه نظارت مدیریت محدود می‌گردد. اصلی که همیشه باید حاکم بر روند تعیین حدود حیطه نظارت باشد، مسئله امکان هماهنگ نمودن عملیات واحدهای؟؟ بعد است. معمولاً قلمرو نظارت در سطوح پایین سازمان از قلمرو نظارت در سطوح بالا وسیعتر است. - نیاز به هماهنگی در سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است عبارتند از: ۱. تقسیم کار. ۲. تعداد طبقات عمودی سازمان. ۳. تنوع تخصص و وظایف. ۴. وظایف صف و ستاد. ۵. تخصص منابع محدود. ۶. اختلاف منحصر به فرد کارکنان و روش هماهنگی: عبارتند از: ۱. اختیارات: به عنوان یکی از مهمترین و در عین حال بزرگترین مکانیزم هماهنگی در سازمان مطرح است اختیارات اساس و اولین اصل هماهنگی، سازماندهی و هدایت برای سرپرستی و هماهنگ کردن نیروها است. ۲. اهداف، خط مشی‌ها، قوانین، رویه‌ها: اهداف، خط مشی‌ها و روشها به عنوان مکانیزمهای کنترل برای هماهنگ نمودن مؤثر عملیات در یک سازمان پی‌ریزی می‌شود. ۳. افراد رابط: اغلب جهت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، از افراد رابطی استفاده می‌شود. ۴. ارتباطات: ارتباطات به عنوان یکی از مؤثرترین ابزار هماهنگی مطرح است. ۵. مذاکرات: مذاکره به عنوان یک روش، جهت هماهنگی مورد استفاده واقع شود. مذاکره بین مدیریت و کارکنان بین مدیریت و واحدهای خرید و فروش بین واحدهای سازمان مطرح است. ۶. سیستم پاداش: سیستم پاداش نیز می‌تواند به عنوان یک مکانیزم هماهنگی مورد استفاده واقع شود. ۷. هماهنگی داوطلبانه: تلاش و تمایل افراد در ایجاد هماهنگی می‌تواند موجب اثربخشی بیشتر گردد. ۸. مدیریت: مدیر یک پروژه به طور عمده برای هماهنگ نمودن وظایف بخشهای تخصصی واحدهای یک سازمان طراحی می‌شود. فصل دوازدهم: ارتباطات و رهبری ارتباطات: ارتباطات فرآیندی است که افراد و گروهها براساس آن در یک سازمان برای کسی مفاهیم و اهداف مشترک با استفاده از پیامها، نمادها و علائم تفاهم می‌یابند (استونر و وانکل ۱۹۸۶، ۵۰۰) بنابراین فرآیند ارتباطات که به شکل یک جانبه، دو جانبه و به صورت یک نفر به یک نفر، یک نفر به چند نفر، جریان می‌یابد وظایف اداری سرپرستی را هماهنگ کرده وظیفه اصلی فرآیند ارتباطات یگانگی و نزدیکی افراد سازمان نسبت به هم می‌باشد. در سرپرستی ارتباطات چهار وظیفه عمده کنترل، عمده کنترل، انگیزش، بیان احساسات و ارائه اطلاعات ایفا

می‌نماید. قلمرو ارتباطی و اهداف مدیریتی سرپرستی عبارتند از: الف) انواع ارتباط از نظر عکس العمل در محیط کار: بسیاری از اوقات مدیر و سرپرست کارگران پیامی را منتقل می‌کنند که این پیام موجب عکس العملی نمی‌شود این چنین پیامی را ارتباط یک‌جانبه گویند. اما اگر پیام منتقل شده به گونه‌ای باشد که گیرنده را به عکس العمل وادارد و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، این نوع ارتباط را ارتباطات دو جانبه گویند. هر یک از دو نوع ارتباط یاد شده دارای نکات مثبتی هستند که عبارتند از: ارتباط یک‌جانبه سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است. ب) ارتباطات از نظر جهت پیام: ۱. ارتباطات افقی ۲. ارتباطات عمودی ۳. ارتباطات مورب. رهبری به توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه در جهت هدفهای معینی اطلاق می‌گردد. بنا بر ماهیت سازمان سرپرست می‌تواند از فنون زیر در رهبری استفاده نماید: ۱. شنونده خوب و ارتباط دهنده دقیق و آماده‌ای باشد. ۲. پیوسته در بررسی احوالات کارکنان برآید. ۳. انگیزه برای زبردستان را بررسی کرده تا اینکه مؤثرترین انگیزه را بیابد. ۴. انتقاد و توبیخ را بطور پنهانی انجام دهد و تشویق را در جمع بعمل آورد. ۵. به اشتباهات خویش به صراحت اعتراف کند. مفاهیم اصلی سبک رهبری می‌باشند به ترتیب زیر تعریف می‌شوند: ۱. رفتار کاری ۲. رفتار رابطه‌ای. اینگرشهای نوین به رهبری در مدیریت سرپرست‌مدیریت به سازماندهی و توسعه منابع توجه دارد. در حالی که رهبری به نفوذ در افراد و جهت دادن به آنچه مقصود رهبر است اطلاق می‌گردد. برخی معتقدند که رهبری عبارت از ایجاد شرایطی است که در آن شرایط افراد قادر باشند دیگران را به گونه‌ای به کار گیرند که هم آنها به آسایش و رفاه دست یابند. برخی صاحب نظران معتقدند که امروزه نقش رهبران در مدیریت سازمانها یک، نقش نگرشی است. چهار دسته ویژگیهای شخصی را در زمینه شایستگی رهبران که عبارتند از: الف) مدیریت توجه: توانایی ایجاد حس نتیجه‌یابی، کسب هدف و یا هدایتی که موجب جذب شود. ب) مدیریت مفهوم: توانایی خلق و ایجاد ارتباط مفاهیم به گونه‌ای که واضح و قابل درک باشد. ج) مدیریت اعتماد: توانایی ایجاد اعتبار و قاطعیت به گونه‌ای که افراد آنها را پذیرا باشند. د) خود مدیریتی: توانایی شناسایی خود و استفاده از مهارت‌ها در محدوده توانایی‌ها و ضعف‌های در خودشناسی است. فصل سیزدهم: انگیزش‌انگیزش چیست؟ انگیزه به مفهوم نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف می‌شوند. بنابراین نقش انگیزه‌ها است که افراد را در جهت کسب اهداف سازمان هدایت می‌کند. عوامل مهم انگیزش عبارتند از: الف) چالشی بودن کار (مقاوم و اعتبار اجتماعی) انگیزه انجام رهبرید (رقابته) (پول مطالعات انگیزشی: هیچ سازمانی نمی‌تواند بی‌تلاش، تعهد و رضایت‌مندی افراد خود به موفقیت دست یابد که انگیزش نتیجه تعامل فرد با شرایط و موقعیتی است که فرد در آن قرار دارد بدیهی است که افراد به دلیل تفاوت‌های فردی از نظر پویایی انگیزش مشابه عمل نمی‌نمایند. انگیزش و عملکرد: این دیدگاه وجود دارد که عملکرد افراد تابعی از توانایی و انگیزه‌های آنان می‌باشد. انگیزه‌ها گاهی به نیازها، خواسته‌ها، غرایز یا محرک‌های درونی فرد تعریف می‌شوند. در تازه‌ترین تعریف از ارتباط عملکرد با انگیزش مفهوم فرصت نیز توسط صاحب نظران لحاظ گردیده. نظریه هدف‌گذاری: طبق نظریه هدف‌گذاری، اگر برای هر شخص هدفی تعیین شود جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند. علاوه بر نیازها، خواسته‌ها و دیگر مفاهیم درونی محیط، نقش بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد.

سیری در سیره نبوی

اثر: متفکر شهید استاد مرتضی مطهری - تلخیص: غلامرضا عباسی چاپ سی و هفتم: مهر ۱۳۸۵ مطابق رمضان ۱۴۲۷ تعداد: ۲۵۰۰۰ نسخه حروفچینی، لیتوگرافی، چاپ و صحافی: موسسه چاپ فجر (۱۰۰۱۳۹۵) تلفن: ۳۳۱۱۹۷۹۶ ناشر: انتشارات صدرا) با کسب اجازه از شورای نظارت بر نشر آثار استاد شهید (کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص ناشر است. فهرست مطالب موج اسلامی مقدمه معنی «سیره» و انواع آن عمق رفتار پیغمبر (ص) معنی «سیره» سبک‌شناسی سبک‌های مختلف در رفتار

منطق عملی ثابت تعریف زهد متدولوژی سعد ونحس ایام سیره و نسیت اخلاق آیا اخلاق ، نسبی است ؟ اصول ملغی الف . اصل غدر ب . اصل تجاوز ج . اصل انظلام و استرحام اصل قدرت و اصل اعمال زور اصل سادگی در زندگی و دوری از ارباب کیفیت استخدام وسیله استفاده از وسیله نامشروع در تبلیغ دین جعل حدیث علی (ع) و استخدام وسیله رسول اکرم و استخدام وسیله استفاده از جهالت مردم به نفع دین وفات فرزند پیغمبر و گرفتن خورشید وسیله حق برای هدف حق علی (ع) و بستن آب بروی دشمن ارزش مسئله تبلیغ و شرایط مبلغ درخواستهای موسی (ع) از خدا خطاب قرآن به رسول اکرم سخن سنگین ارزش مسئله تبلیغ ابلاغ به عقل و فکر ابلاغ به دل بلاغ مبین نصیح یا خلوص سخن پرهیز از تکلف تبشیر و انذار تنفیر لطافت روح ملامت زیاد اسلام ، دین با گذشت و آسان خشیت الهی تذکر ایمان اجبار بردار نیست سیری در سیره نبویاثر استاد شهید مطهری موج اسلام اسلام در تاریخ چهارده قرنی خود نه تنها ضربه و صدمه ای از نهضت‌های فرهنگی ندیده است بلکه خود موجد نهضت‌های عظیم فرهنگی شد . تمدن و فرهنگ را در خدمت خویش گرفت و رهبری کرد و به آنها جان و ایمان داد و قوی و پایدارشان ساخت . اسلام پیمان خویش را ، با عقل سخت استوار کرده عقل را به عنوان یکی از ارکان اصلی دین پذیرفته ، بالاتر ، پیامبر درونی اش خوانده است از طرف دیگر ملک و ملکوت دنیا و آخرت ، جسم و روح ، ظاهر و باطن ، ماده و معنی را یکجا در نظر گرفته و همه جانبه شایسته و مجریانی لایق به جهان عرضه کرده است از این رو عجیب نیست که وقتی امروز در فاصله چهارده قرن تمام ، کارنامه مشعشع این آیین پاک را مطالعه می کنیم آن را مملو از افتخارات می بینیم . و نیرومندترین و مجهزترین مخالفان اسلام در طول این چهارده قرن مسیحیان بوده اند هنگامی که به تاریخچه داوری این رقیب نیرومند می نگریم می بینیم دوره به دوره به سوی انصاف گراییده است و این خود از طرفی نشانه وجدان جهانی است و از طرف دیگر نشانه حقیقت اسلام است و این خود می رساند که از وحی سرچشمه گرفته اسلام و پیام خدای بشر برای بشر است و چیزی جز نجات بشر ندارد . آری یکی از منابع شناخت از نظر اسلام ، سیره اولیاء و پیشوایان اسلام یعنی از شخص پیامبر اگر تا ائمه اطهار و به عبارت دیگر سیره معصومین است . که گفته هاشان به جای خود ، شخصیتشان یعنی شیوه و روششان منبعی است برای شناخت و سیره شخصیت پیغمبر برای ما یک منبع الهام از خداوند است که سیره ائمه هم همینطور فرق ، پیغمبر اکرم ندارد . و این ما شیعیان هستیم که ظلم کردیم نظیر ظلمی که در مورد قرآن کرده ایم ، و در مورد سیره پیغمبر اکرم و ائمه اطهار کرده ایم که وقتی می گویند پیغمبر چنین بود می گوئیم او که پیغمبر بود یا وقتی می گویند علی چنین بود می گوئیم او که علی بود . آنها را از آب و خاک و دگر شهر و دیار دگر می دانیم و سپس می گوئیم به ما مربوط نیست . این شعر چقدر گمراه کننده برداشت شد که می گویند : « کار پاکان را قیاس از خود مگیر » اینکه انسان خودش را دارای یک احساساتی می بیند و دیگران را نیز چنین بداند اشتباه بزرگی است مثلاً فردی نمی تواند یک نماز با حضور قلب بخواند می گوید ای بابا ! دیگران هم همین جور هستند مگر می شود نماز را با حضور قلب خواند یعنی خودش را مقیاس پاکان قرار می دهد و این غلط است و ما نباید دیگران را به خودمان قیاس کنیم و کار پاکان را قیاس از خود مگیر یعنی خودش را مقیاس پاکان قرار ندهد و این شعر اغلب می خوانیم دیگران مقیاس خود قرار ندهد و این گمراه کننده است . همان طور که قرآن را برداشتیم و به طاقچه بالا گذاشتیم و به طاق آسمان کوبیدیم سیره انبیاء و اولیاء مخصوصاً سیره پیغمبر اکرم و علی (ع) و اولادش را برداشتیم . و به آسمان کوبیدیم و گفتیم او پیغمبر است و حضرت زهرا هم که دیگر حضرت زهراست و حضرت علی هم که حضرت علی است نتیجه اش این شد که اگر یک عمر برای ما تاریخ پیغمبر و سلاله اش را بگویند برای ما درس نصیحت یا اگر یک عمر بیایند و درباره علی حرف بزنند . اصلاً ککمان نمی گزد می گوئیم علی که نمی شود مقیاس ما قرار گیرد یا یک عمر برای ما از امام حسین (ع) حرف می زنند ککمان نمی گزد که باید در راه اسلام هم یک قدم برداشت و با این بیت شعر منبع شناخت را هم از ما گرفتند و این در صورت که اگر این جور می بود خدا به جای پیغمبر فرشته می فرستاد و این در حالیاست که پیغمبر و ائمه اطهار یک انسان کامل

هستند یعنی مشخصات بشریت را دارند. با کمال عالی، و فوق ملکی، یعنی مانند یک بشر گرسنه می شوند و غذا می خورند و می خوابند و غریزه جنسی دارند و عاطفه دارند و احتیاج به خواب دارند لهذا هم می توانند مقتدا باشند و اینها هستند که عواطف و جنبه های شرعی شان از ما قوی تر است و در عین حال در جنبه های کمال انسانی از فرشته و از جبرئیل امین بالاتر و لهذا می توانند مقتدا باشند زیرا در مقابل رضای حق پا روی همه احساسات خود می گذارند. و بنابراین یکی از نعمتهای خدا بر ما مسلمین و یکی از افتخارات ما مسلمین نسبت به پیروان ادیان دیگر این است که از طرفی قسمت بسیاری از سخنان پیغمبر ما که شک نیست که سخن ایشان است یعنی متواتر و مسلم است، امروز در دست ماست در صورتی که هیچ یک از ادیان دیگر نمی توانند چنین ادعایی بکنند که به صورت قطع بگویند فلان جمله جمله ای است که از زبان مثلاً عیسی شنیده شده است و از طرفی دیگر تاریخ پیغمبر ما تاریخ بسیار روشن و مستندی است و جزء به جزء زندگی پیغمبر در دست است که این جهت هم با رهبران دیگر جهان مشارکت ندارند مثلاً خود مسیحیها از جنبه تاریخی اصلاً اعتقاد به تاریخ میلادی ندارند و میگویند یک خوف قراردادی است نه حقیقی. ولی برای ما مسلمنی این منبع گفتار و رفتار پیغمبر اکرم که به صورت دو منبع بسیار مسلم و تا شعاع بسیار زیادی قطعی است باید سند و راهنما باشد و بتوانیم از آن بهره بگیریم لذا هر چیز به صورت اختصار خلاصه ای از گفتار و پیغمبر اکرم را که تمایز کرده ایشان را به سایرین رهبران دیگر بررسی می نمایم. ۱- عمق کلام پیغمبر عمده کلمات بزرگان این است که کلمات بسیار دقیقی که در این کلمات گنجاینده شده، افراد بتوانند درک کنند خصوصاً پیغمبر که درباره سخنان خودش فرمود (عمل هم نشان داد) خدا به من کلمات جامعه داده است «اعطیت جوامع الکلم» یعنی خدا به من قدرتی داده است که با یک سخن کوچک یک دنیا مطلب می توانم بگیریم با اینکه همه سخنانش را می شنیدند آیا می توانستند به عمق سخنان پیغمبر برسند؟ ابداً: شاید حدی نود و نه شان هم نمی رسیدند و خود پیغمبر پیش بینی می کند و می فرماید سخنانی که از من می شنوید ضبط و نگهداری کنید و به نسلهای آینده تحویل بدهید و بسپارید ای بسا نسلهای آینده و خیلی دور معنی حرف مرا بفهمند از شما که امروز پای منبر من هستید لذا سخنان پیغمبر در هر رشته ای دقیقاً قرن به قرن عمق بیشتری برای آن کشف شده است. ۲- عمق رفتار پیغمبر رفتارهای پیغمبر هم معنی و هم تفسیر دارد و باید در آنها تعمق کرد. مخصوصاً با تعبیری که قرآن می فرماید که در وجود پیغمبر اسوه و تاسی ای است برای شما و وجود پیغمبر کانونی است که ما از آن باید روش زندگی را استخراج کنیم. مثلاً: سیره پیغمبر: ابتدا سیره را معنی کنیم سیره در زبان عربی از ماده شیو است سیر یعنی حرکت، رفتن و راه رفتن سیر یک نوع راه رفتن است پس بر یعنی رفتن و رفتار ولی سیره نوع و کسب رفتار و آنچه مهم است شناختن سبک و رفتار پیغمبر است که کمتر به مسئله سیره توجه شده است. مثال: شاعرها که هر کدام سبب مخصوص به خود دارند و یا سبک های متفاوت بنایی و یا سبک های مختلف هنر رفتارهای نیز سبک های مختلف دارد و سیره شناسی یعنی سبک شناسی که اولاً یک کلیت دارد. و سلاطین عالم به طور کلی یک سبک و یک سیره و یک روش مخصوص به خود دارند. فلاسفه یک سبک مخصوص دیگر و ریاضت کش ها هم یک سبک به خود و پیغمبران هم به طور کلی یک سبک مخصوص به خود دارند. که پیغمبر اکرم هم یک سبک مخصوص به خود دارد و سبک پیغمبر، متدی که پیغمبر در عمل و در روش برای مقاصد خودش به کار می برد، بحث مادر مقاصد پیغمبر نیست بلکه روشی که پیغمبر برای هدف و مقصد خودش به کار می برد. مثلاً پیغمبر تبلیغ می کرد روش تبلیغی چه روشی بود و سبک تبلیغی چه سبکی بود؟ یا سبک قضاوتش چه سبکی بود یا سبک پیغمبر در زن داری چگونه بود و سبکش در معاشرت با اصحاب و مریدها چگونه بود. سبک و روش پیغمبر در رفتار با دشمنان چه بود که ابتدا سبک های مختلف را روشن کنیم. الف- سبک های مختلف در رفتار رهبرهای اجتماعی و سیاسی سبکشان یعنی آنچه بدان اعتقاد دارند فقط زور است. و منطقشان این است که یک گره شاخ از دو ذرع هم بهتر است یعنی غیر زور هر چه هست بریزد دور. مثلاً متد یزد الدرم بولدرم یعنی زور بر ولی متد معاویه بیش از هر چیز نیرنگ، فریب و نفاق و حقه بازی و مکاری بود که خیلی از مردم می آمدند و به حضرت علی می گفتند تو چرا همان متدی را که معاویه به کار می برد به

کار نمی‌بری تا کارت پیش برود؟ یک جا وعده بده ولی بعد عمل نکن دروغ هم درآمد درآمد . بگذار کارت پیش برود . تا جایی که می‌گفتند شاید علی این راهها را بلد نیست و زیرکی و زرنگی معاویه را ندارد . که حضرت به آنها می‌فرمود چرا اشتباه می‌کنید به خدا قسم که معاویه از من داهیه تر و زیرک تر نیست شما خیال می‌کنید من که عذر به کار نمی‌برم راهش را بلد نیستم او غدر و نیرنگ به کار می‌برد و فسق و فجور می‌کند اگر نبود خدای متعال دوست نمی‌دارد غداری را ، آن وقت می‌دیدید من به آن معنایی که شما اسمش را گذاشته اید دها و معاویه را داهیه می‌خوانید آن وقت می‌دیدید که داهیه کیست و من داهیه هستم یا معاویه ، و در قیامت هر غداری با پرچمی محشور می‌گردد و من ابداً عذر به کار نمی‌برم و این کار علی برگرفته از همان سبک پیغمبر اکرم بود . ب - منطق پیامبر در منطق فکری ، همه مردم فکر می‌کنند ولی همه مردم منطقی فکر نمی‌کنند و منطقی فکر کردن یعنی انسان یک سلسله معیارها به نام منطق که در علم منطق محرز است در دست داشته باشد و تفکرش بر اساس آن معیارها باشد . و افراد بسیار کمی پیدا می‌شوند که تفکرشان منطبق با آن معیارها و مقیاس ها باشد . و با رفتارشان هم منطبق باشد و پیغمبر اکرم مردی بود که در عمل سیره داشت روش اسلوب داشت منطق داشت و می‌توان گفت که در عمل یک منطق ثابت داشت و تابع شرایط زمانی و مکانی یا شرایط زندگی یا تابع موضع گیری طبقاتی و در هر وضعی از شرایط اجتماعی و اقتصادی متفاوت نبود مثلاً- پیغمبر در شعب ابی طالب با آن جمع قلیل و اصحابی که در دره ای محبوس بودند و آب و غذا و احتیاجات به آنها نمی‌رسید با پیغمبری که در سال دهم هجری که همه حکومت‌های جهان رویش حساب باز می‌کنند و در مقابل او احساس خطر می‌کنند که نه تنها تمام جزیره العرب تحت نفوذ اوست بلکه در حال گسترش بیشتر هم است با این حال باز یک ذره از نظر روحیه با هم فرق نمی‌کنند و قرآن می‌فرماید بعضی از مردم راه ایمان و حق را تا وقتی می‌روند که منافعشان هم در آن راه تأمین بشود و همی قدر ببیند که ضرر دارد به آن پشت می‌کنند و این ایمان نیست . پس نتیجه این شد که سیره یعنی منطق عملی غیر از منطق نظری است و می‌شود انسان علی رغم شرایط اجتماعی و اقتصادی و موقعیتهای طبقاتی مختلف دارای یک منطق ثابت باشد یعنی تز اسلام این است و تربیت شدگان واقعی اسلام هم نشان داند که بشر می‌تواند چنین باشد . ج - زهد زهد در دو جمله در قرآن بیان شده در سوره حدید آیه ۲۳ . اینکه برسید به این مرحله که اگر دنیایی که دارید از شما گرفته شود غمزده نشوید ، غم دنیا شما را نگیرد و اگر چیزی ندارید ، دنیا یک مرتبه به شما رو بیاورد شاید زده نشوید . و به عبارت دیگر اگر تمام دنیا در دست شماست چنانچه آن را از شما بگیرند تو همان آدم باشی که هیچ نداشته باشی ، و همه دنیا را هم به تو بدهند تو همان آدم باشی و پیامبر اکرم مصادق کامل زهد بود . د - بعد و نحس ایام در نزد پیامبر در منطق علمی بسیاری از سبک ها از اساس منسوخ است و اسلام هم آنها را منسوخ کرده مثلاً پیامبر در کارها و در متد خویش از لعد و نحس ایام استفاده نمی‌کرد بکله به خدا توکل داشت و از مجموع روایاتی که از اهل بیت اطهار رسیده است این مطلب استنباط می‌شود که این امر و یا اساساً اثر ندارد و یا اگر هم اثر دارد توکل به خدا و توکل به پیغمبر و اهل بیت پیغمبر اثر اینها از بین می‌رود و یک مسلمان و شیعه واقعی در عمل به این مورد اعتنا نمی‌کند . ذ - اخلاق در پیغمبر اصول اولیه اخلاق ، معیارهای اولیه انسانیت به هیچ وجه نسبی نیست و مطلق است ولی معیارهای ثانوی نسبی است و در سیره رسول اکرم یک سلسله اصول باطل و ملغی هستند یعنی پیامبر در سیره و روش خودش در منطق عملی خود هرگز از این روشها در هیچ شرایط استفاده نکرده است از قبیل : ۱ - اصول ملغی : الف : اصل غدر : اکثریت قریب به اتفاق سیاستمداران جهان از اصل غدر و خیانت برای مقصد و مقصودشان استفاده می‌کنند مثلاً حتی می‌گویند سیادت در اخلاق معنی ندارد و پیامبر اکرم و اهل بیت از اصل غدر و خیانت پیروی نمی‌کنند و او به قیمت اینکه آنچه دارد و حتی خلافت را از دستش برود . زیرا معتقدند که آنها پاسدار اصول انسانی و صداقت ، پاسدار امانت ، پاسدار وفا و پاسدار دوستی هستند . مثل علی (ع) که حتی به مالک اشتر هم توصیه می‌کند می‌گوید مالک با هر کسی پیمان بستنی و لوبا کافر مبادا پیمان خودت را نقض کنی و قرآن هم می‌فرماید مادامی که از مشرکین و بت پرستان با پیغمبر به عهد خودشان وفادار هستند شما هم وفادار باشید و آن

را نشکنید اما اگر آنها را شکستند شما نیز بشکنید. ب: اصل تجاوز قرآن می فرماید حدی در کار است حتی در مورد مشرک و می گوید ای مسلمانان! با این کافران که با شما می جنگند بجنگید ولی حد را از دست ندهید حتی پیغمبر اکرم و حضرت علی (ع) در جنگها توصیه می کردند که وقتی دشمن افتاده و مجروح است مثلاً دیگر دستی ندارد با تو بجنگد به او کاری نداشته باشید یا مثلاً آب را بر آنها نبندید و در دوره فتح مکه در سوره مائده می فرماید: ای اهل ایمان، ما می دانیم دل‌های شما از اینها پر از عقده و ناراحتی است شما از اینها خیلی نارحتی و رنج دیدید ولی مبادا آن ناراحتیها سبب شود که حتی درباره این دشمنیها از حد عدالت خارج شوید. ج - اصل انظلام و استرحام پیغمبر هرگز از این دو اصل پیروی نکرد. یعنی آیا بوده در یک جایی که چون دشمن را قوی می دیدند به یکی از این دو وسیله چنگ بزنند یکی اینکه استرحام کنند یعنی گردنشان را کج کنند و شروع به التماس کردن ناله و زاری کردن که به ما رحم کن. ابتدا انظلام هم همین طور انظلام یعنی تن به ظلم دادن که این هم ابتداً ولی گاهی یک سلسله اصولی که نسبی هم بود استفاده می کرد مثل اصل قدرت و اصل اعمال زود و اسلام در همه زمانها، مادام که دشمن وجود دارد توانا بودن برای اینکه دشمن طمع نکند نه توانا بودن برای تو سر دشمن زدن و پیغمبر اکرم در سیره خودش گاهی اعمال زور هم می کرد ولی به طور نسبی یعنی در یک مواردی اعمال زور را اجازه می داد آنجایی که هیچ راه دیگری باقی نمانده بود مثال تعبیر که علی (ع) درباره پیغمبر اکرم می فرماید که پیغمبر طیب منظور پزشک بدن نیست بلکه مقصود پزشک روان و پزشک اجتماع است. و می خواهد بگوید روش پیغمبر روش یک طیب معالج با بیماران خودش بود یک طیب معالج با بیمار چگونه رفتار می کند؟ از جمله خصوصیات طیب معالج نسبت به بیمار، ترحم به حال بیمار است سپس گنهکاران لایق ترحم اند یعنی چه؟ آیا چون لایق ترحم اند پس چیزی به آنها نگوئیم؟ یا نه اگر مریض لایق ترحم است یعنی فحشش نده ولی بی تفاوت هم نباش معالجه اش کند، پیغمبر اکرم روشش یک طیب معالج بود ولی مثل طیب سیار بود طیب ثابت پیغمبر سراغ مریضهای اخلاقی و معنوی می رفت و در تمام دوران زندگی اش کارش این بود. و حضرت علی می فرمود، پیغمبر هم با نرمش رفتار می کرد و هم با خشونت ولی جای هر کدام را می شناخت هم مرهم داشت هم میسم (یعنی در یک دستش مرهم بود و در دست دیگر میسم (آلت جراحی و آلت داغ کردن) و - سادگی در زندگی و دوری از ارباب پیغمبر اکرم در زندگی سادگی را انتخاب کرده بود و در همه چیز در خوراک و پوشاک در مسکن، در معاشرت و برخورد، با افراد روشش سادگی است و از روش ارباب اجتناب می کرد اگر چه همه قدرتمندان عالم از روش ارباب استفاده می کنند و در نهایت سادگی ولی همان سادگی آن جلال و جبروتها و حشمت‌های حاکمان را خرد می کرد و حضرت علی می گوید که پیغمبران در زی قناعت و سادگی بودند و این سیاستشان بود سیاست الهی آنها هم دلها را پر از می کردند ولی نه با جلال و دبدبه‌های ظاهری بلکه، با جلال معنوی که توام با سادگی‌ها بود و پیغمبر از جلال و حشمتها تنفر داشت حتی در مجلسی که می نشست می گفتن به شکل حلقه بنشینید که مجلس بالا و پایین نداشته باشد و وقتی هم که رحلت نمودند با وجود یک دختر خود، چیزی باقی نگذاشتند. ر - کیفیت استخدام وسیله در سیره پیغمبر یکی از مسائلی که از سیره رسول... باید آموخت کیفیت استخدام وسیله است. انسان اولاً باید در اهداف خودش یعنی در هدفهای مسلمان باشد یعنی هدفش مقدس و عالی و الهی باشد ثانیاً باید در استخدام وسیله برای همان هدفها هم واقعاً مسلمان باشد برای هدف مقدس از هر وسیله ولو وسایل نامقدس استفاده نمی کرد بلکه از وسیله مقدس استفاده می کرد. مثالهایی را ذکر می کنیم تا مطلب روشن شود. استفاده از وسیله نامشروع در تبلیغ دین هدف هر چند تبلیغ برای دین باشد ولی از وسیله نامشروع نباید استفاده کرد مثل کسی که بانی مسجد می شود نباید برای ساخت آن به دروغ و چاپلوسی نسبت به دیگران بپردازد تا اینکه پول بیشتری بگیرد. جعل حدیث کسانی بودند برای اینکه مردم را هدایت و راهنمایی کنند حدیثی از پیغمبر و امام جعل می کنند و غرضشان هدایت مردم است اگر چه هدف مقدس است ولی کاری ناپسند است و انبیاء هرگز در سیره و روش خودشان برای رسیدن به حق از باطل استفاده نمی کنند و برای رسیدن به حق هم از خود حق استفاده می کنند. و بدعت و نوآوری در دین

جایز نیست و بدعت یعنی کسی بیاید چیزی را که جزء دین نیست به نام دین وارد دین کند به طوری که مردم خیال کنند این جزء دین است و عکسش هم هست چیزی را که جزء دین هست کاری کند که مردم خیال کنند این جزء دین نیست و حدیث است اگر کسی بدعتی در دین ایجاد می کند بر دیگران حرام است که با و دید و بازدید کنند. ز: استفاده نکردن از جهالت مردم به نفع دین و خود از خواب غفلت مردم، از جهالت و نادانی مردم به نفع دین استفاده نمی کرد حتی موقعی که فرزند پیغمبر وفات کرد و مصادف شد با خورشید گرفتگی و مردم خیال می کردند که به خطر حزنی که عارض پیغمبر اکرم شده است و این امر سبب شد که عقیده و ایمان مردن به پیغمبر اضافه شود ولی پیغمبر سکوت نکرد و آمد بالای منبر و صحبت کرد و خاطر مردم را راحت کرد و گفت اینکه خورشید گرفت به خاطر بچه من نبود و از سکوتش استفاده نکرد. پس در راه دعوت به حق و حقیقت و در راه عبور دادن مردم از بی ایمانی به ایمان از هر وسیله ای نمی شود استفاده کرد. مسئله دوم مسئله ارزش تبلیغ و شرایط تبلیغ پیامبر است یکی از آموزشهای لازم از سیره مقدس پیامبر اکرم به آموزش نحوه دعوت به حق و نحوه تبلیغ و رساندن پیام حق به مردم است. دعوت و ابلاغ پیام فرق دارد با پیام و ابلاغ پیامهای دیگر زیرا برداشت خود قرآن این است که این کار مهم و دشوار است مثلاً در مورد حضرت موسی وقتی که می گویند برو پیام خدا را به فرعون و فرعونیان ابلاغ کن احسان می کند بار بسیار سنگین و رسالت فوق العاده مشکلی به دوش او گذاشته است خدا، لذا تقاضا می کند که پروردگارا به من شرح صدر بده یعنی ظرفیت روحی بسیار وسیع و تحمل فوق العاده زیاد بده و کار را بر او آسان کن و حتی از خداوند درخواست کمک می کند که برادرش هارون را کمک او قرار دهد. ولی خطاب قرآن به رسول اکرم در سوره مبارکه نوح می فرماید که آیا ما به تو شرح صدر ندادیم و به تو ظرفیت فراوان دادیم و برعکس موسی که می گوید این بار سنگین را برای من سبک و آسان کن قرآن به پیغمبر می گوید که این بار سنگین را از دوش تو برداشتم و این بار هم جزء بار دعوت و تبلیغ و مواجه شدن، با مردم نیست و هدایت و راهنمایی مردم به سوی پروردگار است. و در آیه مزمل قرآن اشاره می کند ما عن قریب سخن سنگینی به تو القاء می کنیم و این بدین معنا که خود سخن که سبکی و سنگینی ندارد بلکه محتوای سخن و اجرای مدلول سخن است که ممکن است سخت و دشوار باشد درباره ارزش مسئله تبلیغ اینکه بعضی از مسائل بحق ارزش آن را درک کرده ایم و قهراً آن را در سطح خودش می شناسیم مثلاً امر افتاء و فتواد دادن که لااقل ۹۵٪ جامعه می شناسند که افتاء کاری است سنگین و در سطح بسیار بالا، نه افرادی زود جرأت می کنند که چنین ادعایی کنند و نه اگر افراد خوش اشتیایی این ادعا را کردند جامعه زود می پذیرد. ولی مسئله دعوت مردم به سوی حق، مسئله تبلیغ مردم، مسئله ارشاد و هدایت مردم، مسئله حرکت دادن مردم به سوی خدا که سخن سخن حرکت دادن است (سطح آن شناخته نشده است). خیلی از مکتبها هستند که بشر را حرکت می دهند و خوب هم حرکت می دهند اما به سوی آخور به سوی منافعشان به سوی حقوقشان که بالاخره منافعشان در حقوقشان است ولی حرکت پیغمبرها به غیر از منافع حقوق دیگری هم است آن که انسان را از منزل نفس به سوی حق سوق می دهند. بشر را از خودی رها کردن و به حق رساندن یعنی بشر را از درون خودش علیه خودش برانگیختن نه تنها شمای مظلوم را علیه من ظالم بر می انگیزد من ظالم را هم احیاناً در خیلی موارد علیه خودم برانگیزد که توبه کنم و این حرکت دادن انسانها از خودی، خودخواهی، نفس پرستی و نفع پرستی به سوی حق پرستی و حقیقت پرستی کاری بسیار دشوار و سختی است. س: ابلاغ به عقل و فکر: ابلاغ به کار آسانی است مثل مأمور دادگستری که اختطاری را به اطلاع متهم می رساند ولی پیغمبران که بلاغ مبین دارند و وظیفه شان فقط این نیست که مطالب را به گوش مردم برسانند بالاتر از ابلاغ به حسن و چشم باید ابلاغ به عقل و فکر کنند تا مطلب آنچنان بیان کنند تا به عقل نفوذ کند و عقل چون دروازه خودش را بسته است و جزء با ابزار و مرکب برهان و استدلال به تعبیر قرآن (حکمت) پیامی در خودش نمی پذیرد و اینکه قرآن در سوره نحل (۱۲۵) اولین چیزی که بیان می کند حکمت است، مردم را به راه پروردگارت بخوان ای داعی الله و می گوید ای پیغمبر ما تو را فرستادیم که نذیر باشی بیم دهنده و به این معنا باشی، اعلام خطر کننده باشی و تورا فرستادیم که نویدبخش و نوید دهنده باشی چس می

توان این نتیجه را گرفت که قرآن راهش را معین کرده و آن هم دعوت به خداست. دعوت به بزرگترین حقایق عالم است دعوت به چیزی است که عقلهای بشر را می‌شود به آن سو هدایت کرد و حرکت داد، دعوت به چیزی که باید عقلها آن را بپذیرند با چه با دلیل و برهان و حکمت و سخن منطقی، و اینکه قرآن می‌گوید، با بلاغ مبین، آشکار و آشکار کننده آن دعوت کننده ای آن داعی آن مبلغی در هدف خودش به نتیجه می‌رسد که بلاغش مبین باشد بیانش در عین اینکه در اوج حقایق است ساده باشد و روشن باشد عموم فهم باشد. مردم حرفش را بفهمند و درک کنند. ز: نصیح و خلوص سخن پیامبر نصیح یعنی خیرخواهی به معنی سخنی که از روی خلوص باشد یعنی از کمال خیرخواهی طرف و از سوز دل برخاسته باشد. و آن کس می‌تواند داعی الی الله و مبلغ پیام خدا باشد که سخنش نصیح باشد یعنی هیچ انگیزه ای جز خیر و مصلحت مردم نداشته باشد و سخنش از سوز دل برخیزد. سخن کز جان برون آید نشیند لاجرم بر دل و سخنی که فقط از زبان بیرون بیاید و دل از آن بی‌خبر باشد از گوشه‌های مردم تجاوز نمی‌کند. این است که پیغمبر از خداوند می‌خواهد که بتواند در نهایت خلوص پیام خدا را به مردم عرضه بدارد. ص: پرهیز از تکلف: شرط دیگر تبلیغ دین پرهیز از تکلف است و تکلف یعنی به خود بستن، خود را به مشقت انداختن مثل چیزی را که اعتقاد ندارد و می‌خواهد اعتقادش را در دل مردم وارد کند که دروی بالاتر از این نیست و معنی دیگر آن که ابن مسعود و مفسرین گفته‌اند «قول به غیر علم» است یعنی غیر از پیغمبر و امام هر کس دیگر را شما در دنیا پیدا کنید و بخواهید همه مسائل را از او سوال کنید قهراً نمی‌داند ولی این پیغمبر و علی بودند که می‌فرمود «سلونی قبل ان تفقدونی» پرسید از من قبل از آنکه مرا نیابید. ح: روش‌های استفاده نکردن تبشیر و انذار و تنفیر در روش تبلیغ یکی از این روشها، تبشیر یعنی مزده دادن و انذار یعنی ترساندن (اعلام خطر کردن) و تنفیر یعنی عمل فرار دادن است. تبشیر را قائل هم گویند یعنی جلو کش، کسی که مهاراسب یا شتری را می‌گیرد از جلو می‌رود و حیوان پشت سرش او را می‌گویند قائل و انذار حکم سائق و انذار حکم سائق گویند یعنی کسی از پشت سر، حیوان را می‌راند. بنابراین تبشیر حکم قائل را دارد و انذار حکم سائق را دارد و هر دوی اینها یک عمل انجام می‌دهند و برای مبشر هر دو ضروری است یعنی تبشیر و انذار هیچ کدام به تنهایی کافی نیست. تبشیر شرط لازم است ولی شرط کافی نیست و انذار شرط لازم است ولی شرط کافی نیست و در دعوت، این هر دو رکن باید توأم باشد و تنفیر هم مثل اینکه انسانی حیوانی را می‌کشد و بعد می‌خواهد او را پشت سر خودش حرکت بدهد و نوعی (های وهو) هم می‌کند که یک مرتبه حیوان محکم سرش را به عقب می‌کشد و افسارش را پاره می‌کند و فرار می‌کند این را می‌گویند تنفیر، در روح انسان گاهی بعضی از دعوتها نه تنها سوق دادن و قانندیت نیست بلکه تنفیر است یعنی نفرت ایجاد کردن و فرار دادن است و این اصلی است روانی، روح و روان انسان این طور است و پیغمبر به معاذبن جبل که برای تبلیغ به یمن فرستاد توصیه کرد کاری نکن که مردم را از اسلام فرار بدهی و متنفر کنی و مطلب را طوری تقریر نکن که عکس العمل روحی مردم فرار از اسلام باشد. زیرا که روح انسان فوق العاده لطیف است و زود عکس العمل نشان می‌دهد اگر انسان در یک کاری به روح خود فشار بیاورد تا چه رسد به روح دیگران، عکس العملی که روح انسان ایجاد می‌کند گریز و فرار است. و پیغمبر اکرم توصیه می‌کرد که عبادت را آن قدر انجام دهید که روحتان نشاط عبادت دارد و عبادت را با میل و رغبت انجام بدهید. و پیغمبر به جابر می‌گوید ای جابر دین اسلام دین با متانتی است، با خودت با مدارا رفتار کن. بعد می‌فرماید چه تشبیه عالی جابر؛ آن آدمهایی که خیال می‌کنند با فشار آوردن بر روی خود و سخت گیری بر خود زودتر به مقصد می‌رسند اشتباه می‌کنند و اصلاً به مقصد نمی‌رسند زیرا روحش مثل مرکبی می‌شود که زخم برداشته باشد و از راه می‌ماند و دیگر قدم از قدم بر نمی‌دارد نسبت به مردم هم همین طور است. خیلی از چیزهاست که اثر تنفیر دارد موجب می‌شود که مردم از اسلام متنفر بشوند مثل نظافت که سنت و مستحب موکد است و پیغمبر ما نظیف ترین مردم زمان خودش بود و یکی دیگر از چیزهایی که از پیغمبر هیچ وقت جدا نمی‌شد. استعمال عطر و بوی خوش بود و در پیغمبر صفتی نبود که موجب تنفر مردم بشود و لو نقص جسمی. ص: خشیت الهی در پیغمبر آنان که رسالات الهی را تبلیغ می‌کنند دو شرط در

آنها وجود دارد یکی اینکه خودشان از خدا می ترسند و دیگر اینکه از غیر خدا نمی ترسند . و بنابراین خوف خدا و خشیت الهی در قلبشان جا گرفته است و قرآن هم در سوره فاطر (۲۸) درباره مبلغ اولین شرطی که ذکر می کند خشیت ... است که از خدا بینه و بین الله بترسد . یعنی آنچنان هیبت و عظمت الهی در قلبش ورود دارد که تا تصور یک گناه در قلبش پیدا می شود این خشیت گناه را عقب می زند و از غیر خدا از احدی نمی ترسد البته خشیت آن حالتی است که ترس بر انسان مسلط می شود و انسان جرأت را از دست می دهد یعنی شجاعت نداشتن و شهامت نداشتن در مقابل پروردگار ولی در مقابل غیر خدا جرأت محض است و یک ذره خود را نمی بازد و پیغمبر اکرم از این سیره یعنی مسئله جرأت برخوردار بود یعنی خود رانباخت و استقامت داشت و مثل کوه ایستاد حتی در اوایل اسلام و البته با خوف فرق دارد خوف یعنی نگران عاقبت و آینده بودن ، فکر و تدبیر برای آینده و عاقبت یک کار کردن است . ف : تذکر در سوره ذاریات (۵۵) و غاشیه ۲۱ تا ۲۴ دو مطلب ذکر شده یکی تفکر و دیگر تذکر است تفکر یعنی کشف چیزی که نمی دانیم . اندیشیدن برای بدست آوردن آنچه که نمی دانیم و قرآن دعوت به تفکر می کند و تذکر یعنی یادآوری ، تذکار یعنی به یاد آوردن ، خیلی مسائل در فطرت انسان و حتی گاهی در تعلیم انسان وجود دارد ولی انسان از آنها غافل است و احتیاج به تنبیه و بیداری دارد . احتیاج به تذکر و یادآوری دارد و به پیغمبری می فرماید ای پیغمبر تو خیال نکن که فقط با جاعل روبرو هستی با غافل هم روبرو هستی جاهل را به تفکر وادار و غافل را به تذکر و مردم بیش از آن اندازه که جاهل باشند غافل و خوابند و خوابها را بیدار کن و غافل ها را متنبه و احساسهای خفته را بیدار کن لذا می گویند اسلام دین جبر نیست و در ایمان جبر وجود ندارد . چون ایمان اعتقاد است گرایش است ، علاقه است اعتقاد را که با زور نمی شود ایجاد کرد و علاقه و مهر و محبت را که به زور نمی شود ایجاد کرد . اسلام دین با گذشت و آسان پیغمبر اکرم می فرماید خدا مرا به شریعت و دینی مبعوث کرده است که با سماحت (با گذشت) و آسان است . دین اسلام سماحت دارد . به یک انسان می گویند سماحت یعنی انسان با گذشت ولی دین با گذشت است یعنی چه ؟ بله دین با گذشت است ولی اصولی دارد مثلاً- دین به شما می گوید وضو بگیر وضو بگیر ولی اگر زخم و یا بیماری در بدن تو هست و خوف وضو داری نمی گوید نه به یقین تیمم کن و وضو نگیر این معنی اش سماحت دین است یعنی یک دنده لجوج و بی گذشت نیست یا مثلاً در مسافرت نماز را شکسته بخوان یا زمان مقرب یعنی زن حامله ای که نزدیک وضع حمل است لزومی بر روزه واجب بر او نیست . سیره نبوی و گسترش سریع اسلام : در اسلام خصوصیتی از نظر گسترش است که در مسیحیت و حتی دینهای دیگر نیست بلکه اسلام فوق العاده سریع پیشروی کرد چه در سرزمین عربستان و چه در خارج عربستان چه آسیا و آفریقا و جاهای دیگر و اینکه چرا اسلام سریع پیشروی کرد و اینکه احدی به پایه پیامبر اسلام نمی رسد شاعر معروف فرانسوی لامارتین گفته سه شرط دارد : ۱- فقدان وسایل مادی ، مردی ظهور می کند و دعوتی می کند در حالی که هیچ قدرتی و نیرویی ندارد و حتی نزدیکترین افرادش و خاندانش با او به دشمنی بر می خیزند ۲- سرعت پیشرفت یا عامل زمان ۳- بزرگی هدف . حتی مسیحیت که نسبت به دینهای دیگر نفوذ بیشتری دارد و پیشرفت کرده بعد از چند صد سال که از عروج مسیح گذشت به اتفاق افتاد ولی اسلام به علت خوی و خلق و رفتار و طرز دعوت و تبلیغ پیغمبر دیگر معجزه پیغمبر مخصوصاً زیبایی قرآن و عمق و شورانگیزی و جاذبه قرآن عاملی شد برای نفوذ و توسعه سریع اسلام که حتی بعد از وفات پیغمبر هم ادامه داشت و خدا به پیغمبرش خطاب می کند ای پیامبر گرامی به موجب رحمت الهی به تو ، در پرتو لطف خدا تو نسبت به مسلمین اخلاق لین و نرم و بسیار ملایم داری نرمش داری و روحیه تو روحیه ای است که با مسلمین همیشه در حال ملایمت و حلم و بردباری و حسن خلق و حسن رفتار و تحمل و عفو و امثال اینها هستی و اگر این خلق و خوی تو نبود مسلمین از دور تو پراکنده می شدند یعنی این اخلاق تو خود عاملی است برای جذب مسلمین و باید گفت که پیغمبر در مسائل فردی و شخصی نرم و ملایم بود نه در مسائل اصولی و کلی که در آنجا پیغمبر صددر صد ۱۰۰٪ صلابت داشت و انعطاف ناپذیر بود . خلاصه مطلب اینکه پیامبر با خصلتهای متمایز فراوان و روشهایی که به کار گرفت باعث شد که اولاً دین اسلام سریع گسترش پیدا کرد و همه علاقه مند

به آن شدند و ثانیاً فطرت انسان به سوی توحید گرایش پیدا کرد .

فنون و روشهای مشاوره

تالیف : عبدالله شفیع آبادی - علی مهدی پور

مشاور باید در دیدگاههای نظری و عملی فنون و روشهای مشاوره را بخوبی بداند. گرچه استفاده عملی از فنون مشاوره، نوعی هنر است و موفقیت در آن با خصوصیات شخصیتی مشاور بستگی دارد. منبع: فنون و روشهای مشاوره تالیف: دکتر عبدالله شفیع آبادی ناشر: ترمه با همکاری رز نوبت چاپ: هشتم، ۱۳۶۷ چاپ و صفاحی: رامینتراژ: ۴۰۰۰ نسخه شابک: ۸-۱۶-۶۳۲۷-۶۴۹۶۴ حق چاپ برای نشر ترمه محفوظ است. تهران - خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین پ ۲۵ تلفن: ۶۴۱۷۳۴۶ فنون و روش های مشاوره پیشگفتار فصل اول - لزوم مشاوره فصل دوم - مشاوره فصل سوم - مصاحبه مشاوره ای فصل چهارم - فنون مشاوره فصل پنجم - بازی درمانی فصل ششم - کاربرد آزمون در مشاوره فصل هفتم - فرم ها و پرسشنامه های پیشگفتار مشاور باید در دیدگاههای نظری و عملی فنون و روشهای مشاوره را بخوبی بداند. گرچه استفاده عملی از فنون مشاوره، نوعی هنر است و موفقیت در آن با خصوصیات شخصیتی مشاور بستگی دارد. در عین حال آموزش فنون و روشها به مشاور احتمال موفقیت او را در مشاوره افزایش می دهد. در این جزوه پس از بررسی لزوم تعاریف مشاوره، فنون و روش های آغاز و ادامه و پایان جلسه مشاوره مورد بحث قرار گرفته است. پس فرم ها و پرسشنامه های گوناگونی به عنوان وسیله کار مشاور جهت استفاده در موارد متعدد پیشنهاد شده است. فصل اول: لزوم مشاوره برای پی بردن به ارزش و اهمیت مشاوره در نظام آموزشی به تجزیه و تحلیل جریان یادگیری دانش آموزان می پردازیم. به نظر هیلگار و باور یادگیری تغییرات نسبتاً پایداری در رفتار بالقوه است که حادث از رشد نباشد. برای تحقق این تعریف، اولاً- اطلاعات و یا تجربیات باید به وسیله فردی آگاه و آشنا به کار مثلاً معلم - تهیه و سپس ارائه گردد. معلم باید آمادگی تهیه مطالب و ارائه آن را از هر نظر دارا باشد تا اطلاعات ارائه شده مفید واقع گردد. مشاور می تواند معلم را در تهیه و ارائه موضوعات یاری دهد و یادگیری را تسهیل کند. ثانیاً یادگیرنده استعداد و علاقه کافی برای یادگیری داشته باشد تا بتواند اطلاعات ارائه شده را دریافت و از آن استفاده کند. مسلماً چنانچه یادگیرنده، مسائل و مشکلاتی داشته باشد قادر به یادگیری نخواهد بود در این زمینه نیز مشاور به کمک یادگیرنده می شتابد و با حل مشکلات و شناخت استعدادها جریان یادگیری را تسهیل می کند. برای یاری به دانش آموزان به منظور بهبود رفتار و افزایش میزان یادگیری پیشنهادات زیر ارائه می گردد: ۱- ایجاد احساس نیاز و علاقه به مطالب آموختنی. تا زمانی که فرد به وجود چیزی احساس نیاز نکند و بدان راغب نباشد. برای رسیدن به آن تلاش نخواهد کرد و یا اگر فرد در زندگی چیزهای مهم را نشناسد و آن را تشخیص ندهد به بهبود در زندگی او نباید امید داشت. از آنجا که رفتار انسان متأثر از احساسات است و به عبارت دیگر احساسات، طرز تلقی ها اعتقادات و ادراکات پدید آورنده ی رفتار هستند که از نظر تربیتی، این عقیده حائز اهمیت بسیار است. اگر دانش آموز احساس کند که معلم او را دوست دارد رفتارش نسبت به آن معلم دوستانه خواهد بود و نسبت به درس آن معلم نیز علاقه خواهد داشت و برعکس ۲- شناخت خود و ارزشهای وابسته به آن: خویشتن پنداری عبارت است از تصور و پنداری که شخص درباره ی خود دارد و بر دو نوع مثبت و منفی طبقه بندی شده است. افرادی که خویشتن پنداری مثبت دارند رفتارشان اجتماع پسندتر از کسانی است که خویشتن پنداری منفی دارند. یکی از علل مهم عقب افتادگی تحصیلی همین تصور و پندار منفی است که شخص نسبت به خودش دارد چون معتقد است که قادر به خواندن نیست. خویشتن پنداری بر اثر تعامل بین عوامل متعددی به وجود می آید و رشد می کند که: الف - نظر والدین ب - نگرش دوستان و همبازیان ج - نظر معلمان از آن جمله اند ۳- تاکید بر اینجا و اکنون: بهره برداری از شکست های گذشته دانش آموز به منظور عبرت گیری و نه خدمت آن، موجب می شود که دانش آموز برای کسب موفقیت بکوشد. و از سوی دیگر

تاکید بیش از حد بر نگرانی‌ها و مشکلات گذشته عذر و بهانه‌ای برای دانش آموز فراهم می‌آورد تا به سادگی تمام شکست‌های آینده خود را به عوامل گذشته استناد دهد و برای بهبود وضع موجود تلاش نکند. ۴- دادن فرصت برای تفکر و (خودیابی) یکی از عواملی که در نظام فعلی آموزش و پرورش کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، دادن فرصت برای تفکر و خودیابی دانش‌آموزان است، معلم می‌کوشد مطالب بسیاری را بدون فوت وقت به دانش‌آموزان ارائه دهد و هنوز موضوع قبلی بخوبی درک نشده مطالب جدید ارائه می‌شود و دانش‌آموز مجبور است برای اهراز موفقیت در امتحان مطالب را حفظ کند. ۵- تجدید نظر در برنامه‌های مراکز تربیت معلم، مراکز تربیت معلم باید برای معلمان متخصص، خلاق و مبتکر و اندیشمند و آگاه به مسائل انسانها امتیازاتی در نظر بگیرد تا دیگر معلمان نیز در این مسیر تشویق شوند تا هیچ‌گاه کیفیت فدای کمیت نگردد. فصل دوم: مشاوره مشاوره از نظر لغوی به معنی همکاری کردن و رای دیگری را در انجام کاری خواستن است. تعریف مشاوره: پاترسون، مشاوره را جریان یاری دهنده‌ای می‌داند که به ارتباط خاص بین دو نفر نیاز دارد. یکی از این دو نفر یعنی مراجع معمولاً با مشکل روانی و عاطفی مواجه است، و دیگری یعنی مشاوره که در حل مشکلات روانی مهارت دارد. از طریق ایجاد ارتباط خاص مشاوره‌ای، مشاور به مراجع کمک می‌کند تا راه حلی برای مشکلش بیابد به نظر او رابطه حسنه بین مراجع و مشاور اثر روانی مهمی دارد. به طوری که اگر مشاور نتواند چنین رابطه مطلوبی را ایجاد کند مشکل مراجع در حد مطلوب و مقبولی حل نخواهد شد. مشاوره به دو صورت فردی و گروهی انجام می‌شود. مشاوره گروهی: یک سلسله فعالیت‌های سازمان یافته و تعامل بین اعضای گروه است که در یک زمان و در یک مکان بخاطر حل مشکل معین و یا گفتگو درباره مسائل گوناگون انجام می‌پذیرد. مواردی را که مشاور باید برای تشکیل مشاوره گروهی رعایت کند به شرح ذیل است. ۱- انتخاب اعضا ۲- تعداد اعضا ۳- تعداد جلسات در هفته ۴- تعداد کل جلسات ۵- زمان هر جلسه ۶- تهیه امکانات ۷- آغاز جلسه گروه ۸- انواع گروه شامل: گروه داوطلب - گروه اجباری ۹- ختم جلسه ۱۰- مراحل مشاوره گروهی شامل: شناسایی، انتقال، عمل پایان محاسن روش مشاوره گروهی ۱- از نظر زمان و هزینه مقرون به صرفه است ۲- اعضای گروه رفتارهایی را در گروه می‌آموزند و به انتقاد از خود و دیگران می‌پردازند ۳- عکس العمل‌های اعضا نسبت به یکدیگر در مشاوره، گروهی به مراتب بیشتر است و همین امر موجب کسب بینش بیشتر می‌شود. ۴- در مشاوره گروهی اعضا متوجه می‌شوند که مشکل آنها منحصر به فرد نیست و دیگران نیز مشکلات مشابهی دارند با چنین اطلاعاتی، مقاومت مراجع در جریان درمان کاهش می‌یابد. انواع مشاوره‌ها: ۱- مشاوره مستقیم ۲- مشاوره غیر مستقیم ۳- مشاوره انتخابی مشاوره مستقیم: از این روش که در نظریه‌های رفتارگرایی و تا حدودی در عقلی - عاطفی استفاده می‌شود، اعتقاد کلی بر آن است با استفاده از فنون گوناگون باید مراجع را در حل مشکلش یاری دهد و باید با استفاده از انواع پرسشنامه‌ها و آزمون‌های روانی به جمع‌آوری اطلاعات درباره مراجع پرداخت. مشاوره غیر مستقیم در این روش که در نظریه‌های گشتالت، مراجع - محوری و هستی‌گرایی کاربرد دارد اعتقاد بر آن است که اگر مراجع در یک محیط مشاوره‌ای گرم و پذیرا قرار گیرد خودش می‌تواند به حل مشکلش اقدام کند و در نتیجه بر استفاده از فنون مشاوره تاکید چندانی نمی‌شود. مشاوره انتخابی: در این روش مشاور با توجه به موقعیت و نیاز مراجع و با تاکید بر روابط علت و معلولی و نیز تشخیص مشکل، هر کدام از روش‌های مستقیم و یا غیر مستقیم را که مقتضی بداند انتخاب می‌کند و به کار می‌بندد. فصل سوم: مصاحبه مشاوره‌ای مصاحبه مشاوره‌ای رابطه رویارو بین دو نفر است که بدان وسیله مشاور می‌کوشد مراجع را در حل مشکلات و یافتن اهداف زندگی یاری دهد. اهداف مصاحبه‌ی مشاوره‌ای: ۱- کسب اطلاعات درباره‌ی مراجع به منظور شناسایی نوع مشکل ۲- ارائه اطلاعات به مراجع و تشویق او به تفکر درباره‌ی مشکل برای یافتن راه حل‌های احتمالی ۳- کمک به مراجع برای خود - فهی و خود - رهبریمراحل مصاحبه مشاوره‌ای: ۱- مرحله‌ی بقاء: در این مرحله مشاور بیش از آنکه به گفتار مراجع گوش فرا دهد و به حل مشکل او بیندیشد نگران وضع روانی خویش است و دوست دارد جلسه هر چه زودتر به اتمام برسد و مشاور در این مرحله

احساس بی کفایتی، نگرانی شدید و پریشانی و عدم امنیت می‌کند ۲- مرحله وابستگی: مشاور بر اثر احساس بی کفایتی شدت به یک منبع بیرونی برای دریافت کمک متکی می‌شود و به علت ترس از عدم موفقیت امنیت روانی اش متزلزل می‌گردد ۳- مرحله مکاشفه: در این مرحله مشاور کاربرد روش‌ها و فنون متعدد مشاوره را مورد عمل و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که فقط یک روش صحیح برای انجام مشاوره وجود ندارد ۴- مرحله ثبات: مشاور از این مرحله به تدریج در انجام کارش استقلال پیدا می‌کند و می‌تواند بدون کمک دیگران به تشکیل جلسات مشاوره پردازد ۵- مرحله تقویت مشاور در این مرحله با توجه به مطالعه آثار دیگران و تحقیقات انجام شده به توسعه و بهبود روش خود می‌پردازد. شرایط انجام مصاحبه مشاوره ای: ۱- ایجاد رابطه‌ی حسنه ۲- راز داری ۳- پذیرش غیر شرطی مراجع ۴- درک مراجع و مشکل او ۵- تهیه شرایط محیطی مطلوب فصل چهارم: فنون مشاوره ۱- گوش دادن ۲- انعکاس ۳- سازمان دادن ۴- رهبری ۵- تشویق ۶- سکوت ۷- مقاومت ۸- پایان جلسه ۱- گوش دادن: عملی فعال و ارادی است که به دقت و توجه نیاز دارد. نکات مهم در گوش دادن: ۱- گوش دهنده به هنگام گوش دادن نباید صحبت کند زیرا در یک لحظه نمی‌توان هم صحبت کرد و هم گوش داد ۲- لازمه گوش دادن آن است که گوینده به گرمی پذیرفته شود و رابطه حسنه با او برقرار گردد ۳- گوش دهنده در مواقع ضروری از گوینده سوال کند ۴- گوش دهنده نگاهش به گوینده باشد ۵- گوش دهنده عوامل مزاحم را از خود دور کند ۶- گوش دهنده از قضاوت عجولانه درباره‌ی گوینده پرهیزد ۷- گوش دهنده صحبت‌های مشاور را با کلماتی از قبیل: بله، خوب، احسن و و یا با حرکات سر تایید کند ۲- انعکاس: یعنی اینکه مشاوره علاوه بر بیان گفته مراجع در غالب کلمات خودش، او را به گویایی بیشتر و تفکر درباره موضوع مورد بحث تشویق می‌کند ۳- سازمان دادن: از طریق سازمان خط مشی و چگونگی اجرای جلسه مشاوره مشخص می‌شود و وجود سازمان در جلسه مشاوره، مراجع را یاری می‌دهد که طرح و نقشه‌ای برای رسیدن به اهدافش تعیین و پیش بینی کند. سازمان در جلسه مشاوره، از ابهام و درماندگی مراجع و مشاوره می‌کاهد و مسیر فعالیت آن را مشخص می‌کند ۴- رهبری: رهبری جلسه مشاوره عبارت از اینست که مشاور تا چه حد می‌کوشد مراجع را به دنبال خود بکشانند و اداره جلسه را بر عهده گیرد. انواع روش‌های رهبری: ۱- پذیرش ۲- پند دادن ۳- اطمینان دادن ۴- تشخیص ۵- ارائه صحنه‌ای از زندگی خصوصی ۶- ارائه صحنه‌ای از زندگی شخص ثالث ۷- افکار ناتمام ۸- آگاهاندن ۹- تعبیر و تفسیر ۱۰- هشدار دادن ۱۱- پرسش ۱۲- فرافکنی ۱۳- مخالفت ۱۴- سکوت ۱۵- پیشنهاد دادن ۱۶- خلاصه کردن ۵- تشویق: مجموعه فعالیت‌هایی است که مراجع را به ادامه کارش ترغیب می‌کند و او را در مسیر پیشرفت و بهبود قرار می‌دهد. تشویق نوعی پاداش است که برای تقویت رفتار مطلوب و ادامه‌ی آن به مراجع ارائه می‌شود ۶- سکوت: سکوت در جلسه مشاوره ممکن است به خاطر علل زیر باشد ۱- مراجع و مشاوره حرفی برای گفتن نداشته باشد ۲- سکوت ممکن است بر اثر خشم و خصومت مراجع نسبت به مشاوره باشد ۳- گاهی مراجع ساکت می‌ماند تا مشاور حرف بزند ۴- گاهی سکوت مراجع بر اثر خستگی حاصل از فعالیت بیش از حد او در جلسه مشاوره است ۵- گاهی تفکر و عمل مراجع درباره موضوع مطرح شده، سکوت را موجب می‌شود ۷- مقاومت: عبارت از ایستادگی و سرسختی مراجع در جلسه مشاوره است که مانع پیشرفت جلسه مشاوره به سوی اهداف تعیین شده می‌شود. که این مقاومت ممکن است بر اثر عوامل درونی مثل ترس از حل نشدن مشکل و یا عوامل بیرونی مثل رفتارهای نامناسب مشاور در جلسه مشاوره و عوامل ترکیبی مثل بیماری، خستگی و باشد ۸- پایان جلسه: جلسه مشاوره باید زمانی پایان پذیرد که مراجع به خود-رهبری برسد و توانایی لازم برای حل مشکل را کسب کرده باشد. روش‌های پایان دادن جلسه: ۱- اشاره به پایان وقت ۲- تلخیص بحث ۳- دادن تکلیف به مراجع ۴- تعیین وقت جلسه آینده فصل پنجم: بازی درمانی بازی، به معنی تلاش و فعالیت لذت بخش و خوشایند و تفریح است. برای رشد همه جانبه کودک ضرورت تام دارد، کودک از طریق بازی احساسات و رویاهای خود را بروز می‌دهد،

استعدادهایش را شکوفا می‌سازد، کنترل به موقع عمال و حرکات را می‌آموزد، بر تجاربش می‌افزاید، پاسخ کنجکاوی‌ها و پرسشهایش را می‌یابد، حواسش را تقویت می‌کند، دنیای درون و مشکلاتش را بارز می‌سازد و انرژی ذخیره شده‌اش را در جهت مطلوب به مصرف می‌رساند. سه نوع بازی از نظر پیازه: مهارتی، نمادین، با قاعده: ۱- بازی مهارتی: باعث لذت و رشد اعمال و حرکات کودک می‌شود. ۲- بازی نمادین: مربوط به سنین ۵-۲ سالگی کودک است که با استفاده از تخیل واقعیت اشیاء در دسترس را تغییر می‌دهد، مثلاً بر چوبی سوار می‌شود که گویا سوار بر اسب است. ۳- بازیهای با قاعده: از ۷-۴ سالگی در بین کودکان مشاهده می‌شود و در طول زندگی ادامه می‌یابد و با گذشت زمان به تدریج کامل‌تر می‌شود. کودک از طریق این بازی‌ها، مشارکت و همکاری و رعایت حقوق دیگران و قوانین اجتماعی را یاد می‌گیرد. اهداف بازی درمانی: چون کودکان خردسال نمی‌توانند افکار و عقاید خود را به وضوح از طریق کلمات و گفتار بیان کنند مشاور از طریق بازی کودکان اقدام به رفع مشکل آنان می‌نماید. فواید بازی در کودکان: بازی باعث رشد شخصیتی کودک می‌گردد، باعث شناخت جهان پیرامون و آموختن اخلاق نیکو و صفات اجتماعی پسندیده می‌شود، موجبات شادی و لذت و انساباط خاطر کودک را فراهم می‌آورد، همکاری و نوع دوستی و اطاعت از قوانین را به کودک یاد می‌دهد، دامنه تجسم و تصور او را می‌گستراند و کودک را با مشاغل گوناگون آشنا می‌سازد. فصل ششم: کاربرد آزمون در مشاوره آزمون مرکب از تعدادی سوال است و وسیله‌ی عینی محسوب می‌شود که برای سنجش حالات و رفتار معین در زمان مشخص مورد استفاده قرار می‌گیرد. اهداف کاربرد آزمون از دیدگاه ثورند ایک و هیگن ۱- طبقه بندی دانش آموزان ۲- تعیین تکالیف مناسب برای دانش آموزان ۳- شناخت دانش آموزانی که به کمک های خاص نیاز دارند ۴- تعیین میزان پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ۵- تهیه اطلاعاتی در زمینه خصوصیات شخصی دانش آموزان ۶- کمک به دانش آموزان برای تصمیم گیری صحیح و مناسب ۷- کمک به مسئولان مدرسه برای شناخت مشکلات دانش آموزان و یافتن راه حل مناسب مراحل اجرای آزمون: ۱- مشاور باید زمانی از آزمون استفاده کند که با مشکل و مساله ای مواجه گردد که از طریق دیگر نتواند اطلاعات دقیق و موثقی بدست آورد. ۲- نوع آزمون باید با توجه به مشکل مراجع انتخاب و اجرا شود. رعایت موارد ضروری در اجرای آزمون ۱- مشاور باید با آزمون مورد نظر کاملاً آشنا باشد ۲- دلایل و اهداف اجرای آزمون باید با زبان ساده برای مراجع گفته شود ۳- اجرای هر آزمون برای مراجع کم و بیش با ترس و نگرانی همراه است و مشاور باید برای کاهش این احساس اقدام کند. در تعبیر و تفسیر نتایج آزمون رعایت نکات زیر لازم است. ۱- نتایج آزمون باید در یک جلسه ی مشاوره مورد بررسی و در اختیار مراجع قرار گیرد ۲- در جلسه تعبیر و تفسیر آزمون ها، مراجع باید به خود شناسی بیشتر نائل آید و مراجع باید در جلسه فعالانه شرکت کند ۳- نمره خام آزمون به هیچ وجه نباید در اختیار مراجع و یا اطرافیان او قرار گیرد ۴- در تفسیر نتایج آزمون، بر نمره های کم و زیاد تاکید نشود ۵- نتایج آزمون در غالب کلماتی ساده که برای مراجع قابل درک باشد بیان گردد. فصل هفتم: فرم ها و پرسشنامه هامشاور برای یادآوری مطالب جلسات مشاوره و به منظور بهبود شیوه ی کارش در کمک به مراجع، باید پرونده ای برای او تشکیل دهد و پس از پایان جلسه مشاوره فرم ها را تکمیل کند و در پرونده مراجع قرار دهد. که این فرم ها و پرسش نامه های پیشنهادی به سه دسته تقسیم می شوند. ۱- فرم هایی که مشاور پس از هر جلسه مشاوره برای تمام مراجعان تکمیل می کند و در پرونده آن ها قرار می دهد. ۲- پرسشنامه هایی که مشاور برای شناخت مراجع به کار می برد. ۳- پرسشنامه هایی که برای ارزشیابی از عملکرد مشاور مورد استفاده قرار می گیرد. ۱- پرسشنامه های گزارش از جلسه ی مشاوره: این فرم ها عبارتند از خلاصه گزارش از جلسه ی مشاوره و گزارش محتوای جلسه ی مشاوره توصیه می شود مشاور بلافاصله بعد از پایان جلسه مشاوره، فرم های پیشنهاد شده را تکمیل کند زیرا چنانچه این فرم ها پس از گذشت مدت طولانی از جلسه مشاوره تکمیل شود، مشاور نکات و موارد ضروری را فراموش خواهد کرد و در نتیجه گزارش تهیه شده صحیح و دقیق نخواهد بود. ۲- پرسشنامه شناخت مراجع: این پرسشنامه ها عبارتند از پرسشنامه شناخت مراجع، پرسش نامه

خود - ارزیابی ، پرسش نامه نگرش به مدرسه ، بررسی مهارت های مطالعه ، بررسی مهارت های مطالعه ، پرسشنامه انجام تکالیف ، نظر والدین درباره ی دانش آموز و شناخت آرزو های مراجع ۳- پرسشنامه های ارزشیابی از مشاوره : پرسشنامه های ارزشیابی از مشاوره عبارتند از فرم تشخیص پیشرفت مشاوره ، سنجش رفتار مشاوره ای ، سنجش مهارت های مشاوره ای و فرم واکنش مشاوره نسبت به جلسه مشاوره

گفتگوی فرهنگها

(ارتباطهای بین المللی در دنیای وابسته)

نویسنده : ریموند کوهن - تلخیص : محمود نجفی و مهدی ناطقی

ترجمه : محمد علی محمدی چاپ : موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی (شرکت به نشر) گفتگوی فرهنگها : ریشه های فرهنگی گفتگو : تعریف گفتگو سیاسی در مفهوم ارتباط بین دولتهایی که می خواهند در مورد موضوع یا موضوعاتی که مورد توجه آنهاست به نتیجه مشترک دست یابند. اگر برای مذاکره سیاسی طیفی در نظر بگیریم در یک طرف آن مذاکره تنها به عنوان تبادل نظرات و طرف دیگر مذاکره به معنای تحمیل قهر سیاستهای خود است که یک طرف تلاش می کند تا نظراتش را به طور یک جانبه تحمیل نماید. گفتگو روندی است که موجب تغییر روابط ملتها از یک حالت به حالتی دیگر می شود. همانند آئین تشریف که به وسیله آنها جوامع تغییر و تحول افراد یا گروهها را از یک وضعیت به وضعیت دیگر جشن می گیرند. ماهیت فرهنگ : از میان انبوه تعاریفی که برای فرهنگ در متون مختلف ارائه گردیده است سه جنبه فرهنگ مورد پذیرش عامه قرار گرفته است. فرهنگ یک مفهوم کیفی است که به افراد مربوط نمی شود بلکه متعلق به اجتماع است که افراد آن را تشکیل می دهند و این امر از طریق فرهنگی شدن و اجتماعی گشتن افراد در جوامع مربوط به خود پدید می آید و نیز هر فرهنگ مجموعه ای منحصر به فرد از نشانه هایی است که تمام جوانب زندگی را در بر می گیرد. مشکلات روابط بین فرهنگی : تاثیر فرهنگ بر مذاکره دو جانبه بین طرفین مذاکره کننده ای است که دارای اختلافات فرهنگی (در سطح زبانی) می باشد این یک مساله ارزشهای نسبی است نه مطلق. متون فرآیندهای در علوم اجتماعی اشاره دارند که ارتباطهای بین فرهنگی ممکن است از طریق مواجهه دیدگاههای مخالف نه تنها درباره نقش زبان و اشارات غیر کلامی بلکه درباره ماهیت و ارزش روابط اجتماعی تحت تاثیر قرار گیرد و حتی دچار اختلال گردد. ماری استرازار تاثیرات عوامل بین فرهنگی بر مذاکرات قرارداد صلح سال ۱۹۵۱ سانفرانسیسکو بین ایالات متحده و ژاپن را مورد مطالعه و بررسی قرار داده است. (سازگاری نسبت به محیط اطرافشان بدون شکوه و شکایت و سلسله مراتب در زندگی اجتماعی و آشنایی آنان با روابط و دیدگاههای خوشبینانه و کاربردی آمریکاییها نسبت به طبیعت، منفعت طلبی در روابط. تفاوت های بین فرهنگی : چهارچوب نظری : استفاده از الگوی سزالی با کمی تغییر در این الگو می تواند زیربنای نظری جهت مطالعه و تحقیق. اگر بپذیریم که در ارتباط متقابلی (تبادل پیامها، یا به تعبیر دقیقتر، پیشنهادها) در بطن مذاکره وجود دارد نتیجه آن خواهد بود که مذاکره را می توان یک مورد خاص از ارتباطها به حساب آورد. نقطه عزیمت سزایی تمایز بین شکل یا شیوه ارسال پیام یا محتوی و معنی آن پیام می باشد استفاده مدرن ما از فن آوری و کاربرد واژه های فنی (مانند: بیت یا بسته های اطلاعاتی) ممکن است منجر به نتایج وسوسه انگیز اما فریبنده ای شود مبنی بر این که ارتباطها فقط مستلزم انتقال بسته های غیرقابل خدشه اطلاعات (مانند: توپهای بسیار زیاد بیلارد) از سوی فرستنده به گیرنده می باشد. براین اساس احتمالاً عامل مهم در اصلاح درک یکدیگر خصوصیات فیزیکی یک پیام می باشد مشکل این مقایسه این است که از مساله رمزگشایی یا بیرون کشیدن پیام از داخل پوسته آن به منظور کسب معنای اصلی چشم پوشی می کند به عبارت دیگر محتوای پیامی که توسط فرستنده رمزگذاری شده است باید با محتوایی که دریافت کننده از رمزگشایی آن بدست آورد تطابق داشته باشد. سزالی نشان می دهد که چگونه تستهای فوری

کلمات می تواند تفاوت‌های بین فرهنگی معانی و مفاهیم واژه های کلیدی را نشان دهد. عادات و صفات فردگرا و وابسته گرا: تضادهای اساسی که در بحث سزالی درباره فساد از قبیل تضادهای بین فردگرایی و عادات و رسوم مبتنی بر جامعه گرایی، اشتراکی گری یا خویشاوندی نقطه خوبی جهت آغاز است. (گیرت ها فستد) در مطالعه دایره المعارفی خود به نام تاثیر فرهنگهای ملی بر مدیریت شواهد قابل توجهی را مبنی بر این که بسیاری از جنبه های رفتاری و سازمانی را می توان حول این دو قطب دسته بندی نمود ارائه می دهد. نقشهای متضاد زبان: تضاد غربیها و غیر غربیها در استفاده از زبان مستقیما از تمایز میان فرد گرایی و جامعه گرایی ناشی می شود دارای مفاهیم دیربایی در ارتباطهای درون فرهنگی می باشد. ارتباطها با پیوستگی بالا عوامل کلیدی در اخلاق اجتماعی همانند حفظ آبروی فردی و گروهی همراه می باشد یک فرهنگ با پیوستگی بالا به طور ضمنی و غیرمستقیم ارتباط برقرار می سازد نه به صورت مستقیم بافتی که پیام در آن فرستاده می شود. مفهوم تک زمانی در برابر مفهوم چند زمانی: اغلب داوریهای راهبردی و تاکتیکی براساس نظریه های درباره تاریخ، رسیدن موعد مقرر، در نظر گرفتن زمان، در نظر داشتن لحظه و مدت زمان بنا می شوند. مهمترین و ضد ویتترین فعالیت ارتباطهای انسانی است و آرامش یک ارزش مهم تلقی می شود. چه چیز قابل گفتگو است؟ در ورای هر مذاکره ای یک توافق اولیه مبنی بر انجام مذاکره وجود دارد. اگر روابط گسترده تر مذاکره را تجویز نکند و طرفین در به بحث گذاردن موضوعی مشخص به توافق نرسیده باشد هیچ مذاکره‌ای بر سر جزئیات انجام نخواهد شد. قبل از مشخص نمودن روال و نحوه مذاکره لازم است که حوزه‌های تابو و خط قرمز در فرهنگها مورد تامل قرار گیرد. متاسفانه بعضی از مقامات آمریکایی و نمایندگان مردم برداشت خود را از برتری خیلی روشن و واضح ابراز داشته اند به عنوان مثال جورج شولتز وزیر برنامه و بودجه دولت نیکسون، در ملاقاتی که در سال ۱۹۷۰ بین آرمین مید سفیر آمریکا در توکیو و کیچی میازاوا وزیر صنایع و تجارت بین المللی ژاپن انجام شد حضور داشت او می گوید مید آنچنان با اوقات تلخی و رفتار تهاجمی برخورد می کرد که وزیر ژاپنی تهدید به ترک جلسه نمود. غرور و منزلت: مانع عمده در مذاکرات ممکن است در بعضی از برداشت ها از روند مذاکرات نباشد بلکه به طور کلی در عدم توانایی طرفین در گرد آمدن بر سر میز مذاکره و یا ناتوانی در آغاز موفقیت آمیز مذاکره، پس از گرد آمدن، باشد. از طرف دیگر تعدادی از مواردی که در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته اند نشان می دهد که مذاکرات اغلب به خاطر دلایل ذهنی متوقف گشته است. زمان و همچنین مسئولان و رهبران هندی از توهینهایی که به صورت واقعی یا به صورت توهمی نسبت به حیثیت و منزلت ملی آنها شده دچار سوءظن می باشد کارگزار ارشد نظری مخالف دارد مساله دهلی که با نوعی (انگلو فیل عامیانه) به دیپلماتهای آمریکایی به دیده تحقیر می نگرد. بعضی از کارگزارها مجموعه ویژگیهای این رفتار ریشه در (سندرم کریشنامون) (وزیر دفاع تندخوی هند) دارد که ترکیبی از غرور نخوت همراه با حساسیت فوق العاده می باشد تردید نسبت به توانایی فکری آنها و هر گونه نشانه ای از غرور و نخوت در روابط منجر به ابعاد حالتی انفجاری خواهد شد توجه به این که ظواهر بیرونی رعایت برابری باید با وسواس مورد احترام قرار گیرد امری فراگیر و همه جایی می باشد. حق حاکمیت: فرهنگ نه تنها در شیوه ای که یک جامعه حیات و وجود خود را بر آن اساس سامان می دهد بلکه در چگونگی اولویت بندی اهداف و ارزشهایی که جامعه خواهد به آنها دست یابد و یا از آنها دفاع نماید نیز تجلی می یابد این ساختار است که به طور اساسی مشخص می کند جامعه ای که آماده مذاکرات شده است چه جامعه ای می باشد هر کشوری که مورد مطالعه قرار گرفته خط قرمزهایی برای خود دارد. فرهنگهای جمع گرا به مسائل حق حاکمیت و مقام و منزلت و غرور ملی همان اهمیتی را می دهند که به مسائل مقام و منزلت فردی خود می دهند به همین صورت ممکن است ظاهر بر محتوا سایه بیفکند و سرانجام تمام ملتهایی که مورد بحث قرار گرفتند تحولات زیادی را طی نموده اند و در تلاش عمومی خود برای مدرنیزه شدن و همپایی با غرب کاوشهای روحی سختی را انجام داده اند. دولت ها مجبورند که مسائل دردآوری را در زمینه درستی یا نادرستی اعتقادات سنتی مطرح نمایند و ببینند که ارزشهای مورد احترام آنها از سوی موجهای غیرقابل مقاومت غربی شدن تهدید قرار گرفته

اند. طراحی جزئیات برنامه گفتگو: مراحل قبل از مذاکره: پنج مرحله اساسی دلایل فنی مذاکرات به عنوان روش سازماندهی می باشد: ۱- مراحل قبل از مذاکره ۲- آغاز مذاکره ۳- وسط مذاکره ۴- پایان مذاکره ۵- به بارنشستن اولین مرحله آماده سازی مذاکرات است طی سالهای اخیر ایده (پیش از مذاکره) که تلاش جهت فائق آمدن بر موانع اصولی مذاکرات می باشد مورد تاکید قرار گرفته است. به عنوان مثال در مذاکرات کانال پاناما و مذاکرات اعراب و اسرائیل برای رئیس جمهور جانسون و رئیس جمهور سادات پذیرش نشست و گفتگو با طرفهای خود واقعا مشکل و عذاب آور بود. مرحله آغازین زمانی که یک یا چند طرف، مذاکره را به عنوان یک گزینه در سیاست خود به حساب می آورند و این تلقی را به طرف دیگر انتقال می دهند. این تعریف شامل تحولات داخلی و خارجی فی ما بین طرفینی است که شامل تمامی سیاستهای داخلی و تصمیم گیریها در سیاست خارجی و تعالی دیدگاه های عمومی شود. به وجود آوردن رابطه شخصی یکی از مسائلی است که در تار و پود مذاکرات و فرهنگهای بهم پیوسته و وابسته وجود دارد. جلوگیری از غافلگیری: فرهنگهای با پیوستگی بالا فرهنگهای خجالتی نیز هستند. برجستگی شخصیت شهرت و افتخار مهمترین چیزهایی می باشد و جلوه های بیرونی و ظواهر امر باید به هر قیمتی حفظ شوند. یک مذاکره ایده آل مذاکره ای است که هر حرکت آن پیش بینی شده باشد و از قبل برنامه ریزی شده باشد. به کار گرفتن گفتگوهای غیر رسمی قبل از ملاقاتهای رسمی به منظور جمع آوری اطلاعات در باره نیازها و دیدگاههای طرف مقابل می باشد (آزمایش آب) طبق سنت ژاپنی جهت توانمند شدن از طریق ایجاد آمادگی برای یک پیشنهاد است که از سنت غربی واقع بین تر می باشد زیرا نیازهای هر دو طرف را لحاظ می نماید. بگذارید مشاجرات آغاز گردد: با آغاز رسمی مذاکرات تفاوتها و تضاد های بین الگوهای فردگرا و الگوهای وابسته گرا شروع به تاثیر گذاردن عمل می کنند در سطوح نظری و عملی و همچنین تاکتیکهای دوگانگی ظاهری شوند. تصور موضوع اخلاقی برتر برای خود: یکی از نتایج آن است که فرد خورد را در آغاز کار به عنوان طرفی که از لحاظ اخلاقی لطمه دیده است و مستحق فریادرسی است نشان می دهد کشورهای جهان سوم که اغلب از قدرت اقتصادی و نظامی بالایی در مذاکرات خود با ایالات متحده برخوردار نمی باشند آموخته اند که وجدان و اخلاق پروتستانی کشورهای شمال اروپا توسط آمریکا (و کانادا) به ارث برده شده است این امر برای آنها اهرم نفوذی مؤثری فراهم آورده است. آنها از موضوع اخلاقی بالا و خشم ناشی از اعتقاد به درستکاری خود می توانند سخنان بلیغ و آتشین خود را متوجه مواضع اخلاقی مشخص شده آمریکا نمایند. تاکتیکها و بازیگران: چانه زدن: مجموعه ای از ارزشهای بازی تیمی، بازی نمودن براساس قواعد حاکم بر آن، جوانمردی، شجاعت و تلاش و نظم می باشد مبارزه ورزشی امری جالب و برانگیزنده است. زیرا ارزش برتر (در معنای اصیل یونانی به معنای مهارت فرد در انجام کار خود) پاداش مناسب خود را به دست می آورد اما استعاره بازار که مکمل استعاره آرمانی رقابت ورزشی است از قدرتی برابر با آن برخوردار می باشد. یک نوع مذاکره مدل سابق (بازار عربی) است پیش از چانه زنی تشریفات دقیق و مفصلی انجام می گیرد چای یا قهوه زیادی نوشیده می شود و تبادل علائق اجتماعی به جهت ایجاد رابطه دوستانه صورت می پذیرد. این دو مدل افراطی سوق و بدوی (خریدن قالی) و امتناع از چانه زدن بر سر موضوعات مربوط به جایگاه و منزلت و همچنین اصول والا- یک چانه زدن دیپلماتیک برای آشتی دادن موضعهای مخالف وجود دارد که ما آن را مدل (طبیعی) می نمایم و عبارت است از جستجو جهت یافتن یک نظریه مشترک درباره یک موضوع. آرامترین وضعیت در برخوردهای بین فرهنگی در مرحله میانی است که یک عدم توافق بین مذاکره کننده با پیوستگی بالا با مذاکره کننده با پیوستگی پایین بر سر ادعاهای متقابل جوانمردی (و همراه با آن گذشت) و قدرت (و همراه با آن حسادت) وجود دارد. خوی و رفتار مسئولان: تأثیر حیاتی فرهنگ بر معیارها و رفتارهای سیاسی باید حداقل در زمان انتشار کتاب فورتنس و ایوانس- پریچارد در زمینه مردم شناسی کلاسیک به نام سیستمهای سیاسی آفریقایی روشن شده باشد. گر چه بنا به دلایلی کوتاه نظری آمادمیک دانشمندان علوم سیاسی به طور گسترده ای بصیرتهای مربوط به مردم شناسی را کتمان می نمودند. مکتب فرهنگ سیاسی از کلمه فرهنگ استفاده نموده است اما به معنای محدود و

خاص آن که بیشتر به مفهوم مطالعه نهادها و دیدگاه‌های بین‌المللی است تا بررسی ارتباط ارگانیک رفتار سیاسی با فرهنگستان طور که توسط مردم شناسان درک می‌شود تنها در سال‌های اخیر دانشمندان علوم سیاسی طی مطالعات دانشگاهی و مدیریتی شروع به درک این نکته نموده‌اند که رفتار هم در سازمان‌های عمومی و هم در سازمان‌های خصوص به سادگی یک جلوه از فرهنگ عمومی می‌باشد نتیجه منطقی این است که مسائل ارتباطات بین فرهنگی می‌تواند بر روابط بین‌المللی که مستلزم وزارت‌های خارجه، بازرگانی و دفاع می‌باشد به همان اندازه همکاری‌های تجاری تأثیرگذار باشد. تنها و روش‌های اجرایی اداری و ملی جزو ضروریات است هر تلاش جهت طرح انتظارات وابسته به فرهنگ برای طرف مقابل فقط مسائل را پیچیده‌تر و به هم ریخته‌تر می‌نماید. سؤال مهم این است که دولت تا چه حد به گروه مذاکره‌کننده خود آزادی عمل داده است. مذاکره‌کنندگان آمریکایی در مقایسه با کشورهای که از پیوستگی فوق‌العاده پائینی برخوردارند، همانند اسرائیل، وسعت عمل زیادی ندارند. تناقضی که در برخورد با دولت‌های بسیار متمرکز گرا وجود دارد خطر دست کم گرفتن قدرت نظام اداری می‌باشد در مورد مسائلی که به نظرات شخصی رئیس‌اجرایی مملکت ارتباطی ندارند نظام اداری هنوز نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌نماید. در مطالعاتی که توسط دو متخصص هندی در سال ۱۹۸۸ بر روی اخلاقیات اداری هنر صورت گرفته است عدم توافق روندها و اصول مدیریتی آمریکا و جوامع با پیوستگی بالا را بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های خارجی نشان داد نقطه عزیمت این محققان پافشاری آنها بر این است که جهت درک نظام اداری هنر باید روابط نمادین آن را با فرهنگ هنرمند نظر قرار داد. مقامات یا باید به پیشینه فرهنگی خود وابسته و یا باید ریسک مخالفت اجتماعی را بپذیرند. زمان در مرحله میانی مذاکرات از اهمیت حیاتی برخوردار است. پیشنهادهای اولیه باید ارائه شود و در دوره‌های بعدی مذاکرات این پیشنهادها پیگیری شوند. آنچه که هر کس در این زمان می‌خواهد بداند عمق مواضع حریف است. صداها- نشانه‌ها- سکوت: مهمترین ویژگی بارز شیوه مذاکره کردن آمریکایی از دیدگاه یک ناظر از جامعه با پیوستگی بالا قانونگرایی آن در غالب پیوستگی پائین می‌باشد. این شیوه تکیه زیادی بر امتناع از طریق ارائه مدرک قانع‌کننده دارد گاهی اوقات ممکن است احساسات با هدف صحنه‌سازی به شکل قابل توجهی تریک شود تا احساس محکومیت، آزاردگی و رنجش را به دیگران منتقل نماید اما معمولاً از آن به عنوان امری نابجا و حتی بر یاد می‌شود. تأکید زیادی بر روند کار به طریقی منطبق بر قانون حتی با صرف مال فراوان می‌باشد این روش تأثیر گسترده‌ای بر رفتار مذاکره، به عنوان فعالیتی که ساختار محکمی برخوردار است. و از قوانین سخت‌انگیز پنهان در روند کاری خود پیروی می‌کند می‌گذارد. قانون‌گرایی افراطی اغلب یک عنصر جزئی و مانع آفرین در مناسبات اساسی سیاسی می‌باشند. مباحث تحریک‌کننده: در تست مذاکره حقوقی نقش مهمی برای انجام امتناع جدلی لحاظ می‌شود و چنین بحث‌هایی جهت یک دادگاه حقوقی و با یک مناقشه مناسب می‌باشند. اعتقاد عمیق وجود دارد که مردم متمدنی که دارای نیت خیر هستند در برابر منطقی تسلیم می‌باشند و باید تلاش کنند تا یکدیگر را براساس قوانین مشروع گفتمان امتناع نمایند. از مذاکره‌کنندگان انتظار می‌رود که همانند وکلای مدافع یک زمینه منطقی برای دیدگاه‌هایشان ایجاد نمایند تا براساس شواهد و مستندات قابل قبولی همانند واقعیت‌های موجود، منافع متقابل، نتایج قابل پیش‌بینی، تساوی و بخصوص اصول قانونی، حقوقی موجود و سوابق مربوطه عمل نمایند. بحث‌های جدلی یکی از ویژگی‌های خاص تمدن آنگلو ساکسون می‌باشد که در حقیقت در تاریخ حکومت پارلمانی و حاکمیت قانون و ثبات داخلی ریشه دارد. در خارج از دنیای انگلیسی زبانان این شرایط به ندرت برای مدت طولانی وجود داشته است. بنابراین گرچه واضح است که مذاکره‌کنندگان باید با روش عقلانی در پی امتناع یکدیگر باشند اما حتی یک واکنش یک لحظه‌ای هم که ناشی از تفاوت‌های بین فرهنگی باشد موجب می‌شود احتیاط را از دست ندهیم و هیچ چیز را مسلم فرض نکنیم. ادموند گلن هشدار می‌دهد که فرهنگ‌های مختلف به روش‌های مختلف استدلال می‌کنند - بعضی استقرایی - بعضی قیاسی و بعضی احساسی. بیزاری از پاسخ منفی: کاربردهای مخالف و متضاد زبان از سوی آمریکاییها و طرف مذاکره‌کننده با پیوستگی بالا- زمینه‌هایی را برای سوء تفاهم فراهم آورده است گرچه این امر را نباید زیاد

بزرگ نمود و اغلب اوقات طرفین همدیگر را درک می‌کنند. در فرهنگ رک و پوست‌کنده گویی آمریکایی زبان اساساً ابزار کاربردی جهت انتقال اطلاعات می‌باشد. امام برای اعضای جوامع کمر و زبان نقش ثانوی مهمی در جهت ایجاد روابط اجتماعی و تسهیل نمودن و هماهنگ‌سازی روابط شخصی دارد. خصیصه مهم مذاکره کنندگانی که از پیوستگی بالا و ذهنی جمع‌گرا برخوردار می‌باشند تنفر از نفی است. آنها همیشه از مخالفت مستقیم پرهیز دارند. برای افراد با پیوستگی بالا موافقت نمودن همیشه آسانتر از مخالفت کردن می‌باشد. آنان هنگامی که با درخواست مصرانه و نامطلوبی مواجه می‌شوند مهمترین راه برای خروج از این شرایط ناخوشایند را مطرح نمودن (الزامات اجتماعی) می‌دانند. بنابراین در یک مواجهه بین فرهنگی مسئولیت سوء تفاهم ممکن است فقط متوجه فرهنگها نباشد بلکه متوجه مذاکره کنندگانی هم باشد که نتوانسته‌اند درباره ماهیت پاسخ که با درنگ همراه است و ثوق انگیز نیست به نتایج درستی برسند. صراحت در مقابل عدم صراحت: فرهنگهایی که پیوستگی بالایی برخوردارند تمایل و رغبت نسبتاً مشخصی به شیوه‌های تلویحی و در لفافه مذاکره نمودن به همراه، عدم تمایل نسبت به نشان دادن مخالفت و تضاد مستقیم خود دارند. هر دو این وضعیت دارای انگیزه زیربنایی مشابهی می‌باشند. تمایل به پرهیز از بیان تند و قاطع مطلب، حفظ هماهنگی و حفظ آبروی طرف مذاکره کنند. ارتباطهای غیر کلامی: ارتباطهای غیر کلامی قسمت عمده‌ای از رفتار بشر را در بر می‌گیرد که شامل بیانات چهره‌ای، اشارات، ارتباطهای بدنی حرکات و استفاده از فضا و لباسهای محلی در مراسم و غیره می‌باشد. همانند زبان این ارتباطها یک پدیده جهانی یا تنوع گسترده محلی می‌باشد. تحت فشار: بازی پایانی اول: مرحله پایانی یک مذاکره می‌تواند به روشهای مختلف صورت پذیرد. زارتمان و برمن آن را زمانی می‌دانند که مذاکره کنندگان از مرحله تدوین اصول کلی می‌گذرند و به تصیل به توافقیهای جزئی می‌پردازند قبل از این که مرحله رخ دهد (نقطه عطفی از جدبیت) وجود دارد. به طور کلی ما می‌توانیم قبول کنیم که بازی پایانی مرحله سازند یک مذاکره است که بعد از طی نمودن پیشرفتهای قبلی حاصل شده و موانع بر طرف گردیده است. در این مرحله موافقت شکل نهایی خواهد را می‌گیرد. زمانی که این مرحله حساس فرا می‌رسد فلسفه‌های مذاکره جوامع با پیوستگی بالا و یا با پیوستگی پائین جهت مصالحه نهایی به کنار گذارده می‌شوند. اعطای بی جا و غیر ضروری امتیاز باعث به هم خوردن تعامل امتیازات طرف مخالف می‌شود آنچه اعطا شده است نمی‌شود لغو نمود. موانع نهایی باید به صورتی بر طرف گردند که آنچه را تاکنون به دست آمده و در حقیقت هدفهای سیاسی وسیعتری را مختل نسازد. شکستن بن بست: بعضی از مذاکره کنندگان نسبتاً آهسته عمل می‌کنند. تعداد بسیاری گرفتار عدم آمادگی می‌شوند. در اکمن و همکارانش بن بستها را ناشی از (نبود هماهنگی میان نمایندگان در زمینه اولویتها یا هدفها، در عملکردها و نحوه سخن گفتن در مذاکره می‌دانند). مذاکره کنندگان باید انتخاب سختی داشته باشند باید نیازهای طرف مقابل را مورد توجه قرار دهند و بر مشکلات فائق آیند یا شکست را بپذیرند. شکستن بن بستها یکی از آزمایشهای کلیدی است که در برابر مذاکره کنندگان وجود دارد این کار را به چند طریق می‌توان انجام داد. راه حل‌های زنجیره‌ای که با پشت سر نهادن موانع، بالا بردن سطح گفتگوها برای ایجاد تحرک سیاسی یا تغییر دادن چهارچوب مذاکرات به شکل دیگر عمل می‌کند. مکانیسمها پل زدن ممکن است تسهیل کننده موافقت از طریق اتخاذ نمودن تدابیر موقتی یا دوره‌های دراز مدت اجرایی آن باشد. طبق گفته دیوید نیوسام: عجله و بی‌پروایی نه تنها اهانت است بلکه به از دست رفتن احترام و حرمت مذاکره کننده‌ای که نمی‌تواند خود را کنترل نماید منجر می‌شود البته این امر گاهی، بنا به اهداف نمایشی، به صورت برافروختگیهای حساب شده نمود می‌یابد. فشارهایی جهت تسویه حساب: همانطور که دورنمای موفقیت یا شکست ظاهر می‌شود فشارهایی از طریق منافع داخلی و از سوی حریف - و بخصوص در مذاکراتی که از حساسیت بالایی برخوردار می‌باشد از سوی گردهمایی سیاسی و مطبوعاتی - صورت می‌پذیرد. تحت فشار این مواجهه و تقابل جدی جرأت و اعصاب مذاکره کنندگان تا در حد ممکن مورد آزمایش قرار می‌گیرد در این جا شخصیت افراد مهم است اما علاوه بر این، ابتکارات و نظریه‌های یک گروه در معرض آزمایش قرار می‌گیرد. آبرو و ظواهر امر: ظواهر بیرونی: در

فرهنگهای خجالتی مانند مصر و دیگر جوامع اشتراکی و به هم پیوسته که این جا مورد بحث قرار گرفتند ظواهر بیرونی به اندازه خود مفاد قرار داد مهم است. یک ضرب المثل مصری است که می گوید (بگذار خرمندت بزرگ دیده شود، مباد دشمنی شاد شود) اگر زجر بکشید ولی دیگران فکر کنند که شما خشنود هستید بهتر است از این که یک ضعف تحقیر کننده ای را بر ملا سازد. مذاکره کنندگان جوامعی که از پیوستگی پائین برخوردارند ممکن است درک این فلسفه در زندگی آنها مشکل باشد زیرا ماوراء مفهوم فردگرایی غربی قرار می گیرد. با وجود این از دید طرفهای مذاکره کنندگان از جوامع با پیوستگی بالا جهت این که توافقی مورد قبول باشد باید توافق نه تنها خوب باشد بلکه باید خوب هم به نظر برسد. در حقیقت همان طور که خواهیم دید برخورد درست ممکن است موجب پذیرش چیزی شود که بدون آن غیر قابل پذیرش می بود. استلاتینگ تومی و مارک کول در تحقیقاتشان در مورد نقش آبرو در مذاکرات بحث می کنند که مذاکره کنندگان که از فرهنگهای فردگرا می باشند آبروریزی را می پذیرد. حصول توافق (یعنی توزیع مساوی منافع برای دو طرف تحت شرایطی خاص) به علت این که نتیجه موفقیت آمیز یک مذاکره به خودی خود مورد توجه زیادی باشد از دست رفتن حیثیت و پرستیژ که احتمالاً واژه بهتری از آبرو در این متن باشد بیشتر از شکست خوردن در حل یک مساله ناشی می شود تا از یک اشتباه جزئی در قرارداد نهایی ناشی می شود. از این رو، وسوسه باور نمودن این که هر گونه توافقی بهتر از این است که اصلاً توافقی صورت نپذیرد وجود دارد. حق تقدم و منزلت به طور اجتناب ناپذیری مکانیسم گفتگوها (شکل مذاکره) و نتیجه مذاکره را تحت الشعاع قرار می دهد برای کشورهای غیر غربی مذاکره با کشور قدرتمند آمریکا به صورت بالقوه مستعد چالشهایی در مورد غرور ملی و جایگاه حیثیتی می باشد وقتی موضوعاتی احساس برانگیز مانند حاکمیت، استقلال و دفاع از ارزشهای سنتی در مواجهه با مدرنیته قرار است مورد بحث قرار گیرند. شکلهای یک توافق: تفاهماهای بین المللی به اشکال و اندازه های گوناگونی نمود می یابد. از قراردادهای نگاشته شده با درجات مختلف خاص بودن عمومیت داشتن و رسمی بودن در قالب نامه های یکسو اشتیاق آمیز (توافقات ثرافتمندانه) شفاهی و قولهای غیر رسمیت گرفته یا بیانه های یکطرفه، نه مخالف، که حاوی (آرزوها و خواسته ها) می باشند. عنوان توافق- قرارداد، معاهده میثاق، توافقنامه و غیره- تفاوتی در ویژگیهای الزام آمد آن در حقوق بین المللی ایجاد نمی کند. قولها و تفاهمهای غیر رسمی و نانوشته به عنوان راه حل مناسب در ارتباطهای در حال انجام دیپلماسی پذیرفته هستند. اما شکل ناخوشایندی از بیان نتیجه یک مذاکره به حساب می آید انواع دیگر توافق مانند اعلامیه و بیانه یکطرفه بیشتر یک التزام اخلاقی و سیاسی به وجود می آورد هر چند که در یک محکمه قانونی الزام آور نیست. همکاریهای نظامی حوزه کاری می باشد که دارای حساسیت زیادی است و باعث بروز مسائلی بالقوه ای در زمینه حاکمیت، استقلال و هم پیمانی می شود. چه موقع یک توافق یک توافق است؟ مرزهای مبهم: زمانی که توافقی که خود به خود صورت گرفته نتایج نامطلوبی از خود بر جای می گذرد این امر ناشی از این که طرفهایی از جوامع با پیوستگی بالا به تعهدات خود عمل ننموده اند و یا حداقل این طور به نظر می رسد. طبق مفهوم قوی و نافذ غربی- از مذاکره، یک مذاکره موفق لزوماً همگرایی بر یک توافق است که اجرا در پی دارد. اگر توافقی در کار نیست یا باید گفتگوها را قطع نموده و یا گفتگو را به نتیجه رساند. می توان نتیجه گرفت: که در حالی که مذاکره کنندگان با پیوستگی پایین بر مذاکره همراه با ایمان و اعتقاد درست و پای بندی دینی به اجرای مفاد یک قرارداد تأکید دارند مذاکره کنندگان با پیوستگی بالا به حفظ روابط- که هر مذاکره ای را شامل می شود- بر اساس اخلاص و نیت خیر تأکید می کنند. در جستجوی هماهنگی: نتایج: فرهنگ را (جنبه ناپیدا که ظاهراً دیده نمی شود می نامند با وجود این، فرهنگ تأثیر قرار گیرد و نافذ بر رفتار، گروهها و جوامع دارد. وقتی کسانی که با یکدیگر به گفتگو می پردازند تلاش می نمایند تا پیامهایی از طریق ظرفیتهای فرهنگی و زبان شناختی منتقل نمایند سخنان بی ربط مطرح نمی گردد و گفتگو منحرف و تحریف نمی شود. این که مذاکرات بین المللی از سوی بسیاری از دانشمندان علوم سیاسی آشکارا یا ضمنی از این گرایش عمومی مستثنا می شود به اندازه کافی تعجب آور است. با وجود آن فعالیتهای کمی به اندازه مذاکره نیازمند

هماهنگ نمودن تحرکات، اصول، قواعد و مفاهیم در بین طرفهای ذینفع می باشد. در حقیقت در مواردی که مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. که شامل ایالات متحده و پنج کشور غیراروپایی می شد مشخص گردید که اختلافات بین فرهنگی ممکن است شدیداً رفتار و نتایج این گونه گفتگوها را تحت تأثیر قرار دهد. عوامل فرهنگی معمولاً خود به خود قطعی و جزئی نیستند بلکه توسط عوامل موقعیتی بزرگ و پراهمیت می شوند. رایج ترین نتیجه سوء تفاهمات بین فرهنگی که ما دیدیم این است که اختلافات نه تنها رویایی نیستند و واقعی می باشند بلکه مهلک و مخرب نیز هستند. تأثیر فزاینده ای بعد از مذاکرات بلافاصله ایجاد می شود و باعث از دست رفتن اعتماد و لطمه دیدن روابط گسترده تر می شود. اگر اختلافات بین فرهنگی می تواند به رابطه ای لطمه برساند بر عکس آن هم می تواند صحیح باشد. اگر منافع مشترک در رسیدن به یک توافق و روابطی سالم بعد از حصول توافق وجود نداشته باشد هیچ مقداری از حساسیت های بین فرهنگی مؤثر نخواهد بود. البته ممکن است بر برجستگی فردی در امور بین المللی خیلی تأکید شود. به طور کلی هداست مستمر سیاست خارجی در دست مقامات و سازمانهای بسیار زیادی است و رهبران ملی و مقامات بلند پایه فقط به طور متفاوت در گیر آن می باشند با وجود این مشورت در سطوح عالی نقش بسزایی ایفا می نماید. روابط بین سران دولتها و وزاری خارجه اطلاعاتی را به صورت موثق و صحیح در دسترس دولتها قرار می دهد. تعهداتی ایجاد می شود جهت گیریهای مشخص می شود و دستورالعملهایی تنظیم می گردد جایی که این روابط سادگی و راحتی امکان پذیر است ممکن است امکان بر طرف شدن اختلافات غیر قابل حل وجود نداشته باشد. اما می توان از سوء تفاهم نسبت به مقاصد یکدیگر و پیچیدگیهای زیاد پرهیز کرد. علاوه بر این بدون کانالهای باز ارتباطی فرصتها جهت مشخص نمودن منافع مشترک ممکن است از دست برود.

خلاصه کتاب: حلیه المتقین

مؤلف: علامه محمد تقی مجلسی تلخیص: علی اکبر احمدی-محمددرخشان فرباب اول: در بیان آداب جامه و کفش پوشیدن فصل اول: در فضیلت تجمل و زینت کردن بدانکه موافق احادیث معتبره بسیار زینت کردن و جامه های پاکیزه و فاخر پوشیدن هرگاه از حلال بهم رسد و مناسب حال او باشد سنت است و موجب خشنودی پروردگار است و اگر از حلال بهم نرسد به هر چه میسر شود باید قناعت نماید. و تحصیل زیاد تیهای لباس را مانع عبادت الهی نگرداند و اگر حق تعالی روزی را بر او فراخ گرداند، در خور آن بخورد و بیوشد و صرف نماید و به برادران مومن بدهد. و اگر روزی بر او تنگ شود قناعت نماید و به حرام و شبه خود را آلوده نکند. بسند معتبر منقول است که حضرت علی بن موسی الرضا (ع) در تابستان بر روی حصیر می نشستند و در زمستان بر روی پلاس و در خانه جامه های گنده می پوشیدند و چون بیرون می آمدند برای مردم زینت می کردند. از حضرت امیر المومنین (ع) منقول است که باید از برای برادر مومن خود زینت کنید چنانچه از برای بیگانه زینت می کنید که خواهید شمارا به نیکو ترین هیئتی ببینند. فصل دوم: در بیان جامه هاییکه حرام است پوشیدن آنها بدانکه مردان را حریر محض پوشیدن و جامه طلا باف پوشیدن حرام است واحوط آن است که عرقچین و کیسه چیزهایی که عورت را با آن نتوان پوشید هم از حریر نباشد و باز احوط آن است که اجزای جامه مانند سجاف، حریر نباشد. بهتر آن است که چیزی که به ابریشم مخلوط کنند یا پشم یا کتان یا ریسمان باشد و اولی آن است که چیزی که به ابریشم مخلوط کنند یا پشم یا کتان یا ریسمان باشد و اولی آن است که بقدر ده یک یا زیاده باشد و اگر مجموع تار یا مجموع پود غیر حریر باشد، بهتر خواهد بود و باید که پوست حیوان مرده نباشد در نماز باید که پوست و پشم و مو و شاخ و دندان و سایر اجزای حیوانی که گوشتشان حرام است نباشد. بسند معتبر منقول است که حضرت رسول (ص) به حضرت علی (ع) فرمود که: یا علی انگشتر طلا در دست مکن که زینت تست در بهشت، جامه حریر مپوش که آن پوشش تست در بهشت. فصل سوم: در پوشیدن پنبه و کتان و پشمبهرترین جامه ها جامه ای است که از پنبه بافته باشند و بعد از آن کتان است و جامه پشمینه را همیشه پوشیدن و لباس خود قرار دادن کرامت دارد، اما گاهی از برای قناعت یا دفع سرما پوشیدن بد نیست. فصل چهارم: در بیان

رنگهایی که در جامه سنت یا مکروه است. بهترین رنگها در جامه سفید است و بعد از آن زرد و بعد از آن سبز و بعد از آن سرخ نیمرنگ و کبود و عدسی، مکروه است: سرخ تیره خصوصا در نماز و پوشیدن جامه سیاه کراهت شدید دارد در همه حال مگر در عمامه و عبا و موزه و اگر عمامه و عبا هم سیاه نباشد بهتر است. فصل پنجم: در بعضی از آداب جامه پوشیدن جامه های دراز پوشیدن و آستین جامه دراز کردن و جامه را از روی تکبر بر روی خاک کشیدن مکروه و مذموم است. حضرت صادق فرمود که جامه آنچه از غوزک پا بگذرد در آتش جهنم است. از حضرت موسی کاظم (ع) منقول است که حق تعالی به پیغمبرش فرمود که: وثیابک مظهر که ترجمه لفظی اش آنست که جامه های خود را پس پاک گردان حضرت فرمود: که جامه های آن حضرت پاک بود و لیکن مراد الهی آن است که جامه را کوتاه کن که آلوده نشود. فصل ششم: در پوشیدن لباسی که مخصوص زنان یا کافران باشد. حرام است مردان را پوشیدن لباسی که مخصوص زنان باشد مانند لچک و مقنعه و نیمتنه و همچنین حرام است زنان را پوشیدن لباسی که مخصوص مردان باشد مانند کلاه و قبا و عمامه و هیچ یک را جایز نیست پوشیدن لباسی که مخصوص کافران باشد مانند زنارو و کلاه های فرنگی. فصل هشتم: در بیان آداب زیر جامه پوشیدن در فقه رضوی مذکر است که زیر جامه را نشسته پیوش و ایستاده پیوش که مورث هلاک و زرداب و غم و الم می شود و در وقت پوشیدن این دعا رابخوان بسم الله اللهم استر عورتی و لما تهتکنی فی عرصات القیامه واعف فرجی ولا- تخلع عنی زینة الایمان در روایت دیگر آمده که ایستاده و روبه قبله و روبه آدم پیوش فصل نهم: در آداب جامه نو بریدن و پوشیدن از حضرت موسی بن محضر منقول است که است کسی که جامه نو پیوشید دست بر آن نهاده و بگوید: الحمد لله الذی کسانی ما اواری به عورتی و اتحمل به فی الناس و اترین به بینهماز حضرت ابی عبدالله منقول است که هر که آبی در ظرف نوی بکند سی و دو مرتبه سوره انا انزلنا فی لیل القدر بر آن بخواند و بر جامه نو پیاشد در هنگام پوشیده پیوسته در فراخی روزی باشد تا تاری از آن جامه باقی باشد. فصل یازدهم: در رنگ نعلین و موزه و کفش و چگونگی آنها بهترین رنگها در نعل و کفش رنگ زرد است و بعد از آن رنگ سفید و بهترین رنگها در موزه و چکمه سیاه است و در سفر سرخ است و در حضر کراهت دارد و در نعل سنت است که پیش و عقبش بلند باشد و میانش تهی باشد و همه اش بر زمین نچسبد و غیر این مکروه است و ظاهرا که کفش نیز آن حکم دارد که کفش سرپایی مکروه باشد. فصل دوازدهم: در آداب پوشیدن نعل و موزه و کفش بسندهای معتبر از حضرت امام محمدباقر و امام جعفر صادق (ع) منقول است که چون نعل پوشی ابتدا به پای راست بکن و در وقت کندن ابتدا پای چپ کن و فرمود که هر که با یکتای کفش براه رود یعنی یک پا در کفش و دیگری برهنه بر او شیطان بر او دست یابد و دیوانه شود. در فقه الرضا مذکور است که چون خواهی موزه با کفش پوش ابتدا به پای راست کن و بگو: بسم الله و بالله و الحمد لله اللهم صل علی محمد و آل محمد اللهم وطی قدمی فی الدنیا و الاخره و ثبتها علی الایمان لا تذکر لهما یوم زلزله الاقدام اللهم و قن من جمیع الافات و اعاهات و من الازی و چون بخواهی بکنی بگو: اللهم فرج عنی کل غم و هم ولا- تنزع عنی حله الایمان در مکارم اخلاق از کتاب نجات نقل فرموده که موزه و نعل را نشسته پیوش و ایستاده بکن. باب دوم در آداب حلی و زیور پوشیدن مردان و زنان و سرمه کشیدن و در آینه نظر کردن و خضاب کردن فصل اول: در فضیلت انگشتر به دست کردن و آداب آن موکد است مردان زنان را انگشتر در دست راست کردن در بعضی احادیث تجویز فرموده اند که در دست چپ بکنند اما اگر شش شریفی داشته باشد باید که در وقت استنجا بیرون آورد. فصل سوم: در فضیلت عقیق منقولست که حضرت امیر مومنان (ع) چهار انگشتر در دست می کردند انگشتر یاقوت برای شرافت و زینتش و فیروزه برای نصرت و یاری اش و حریره صینی برای قوتش و عقیق برای حرز و دفع دشمنان و بلاها و در حدیث صحیح از حضرت علی بن موسی الرضا (ع) منقول است که عقیق فقر و درویشی را برطرف می کند و در دست کردن عقیق نفاق را زایل می کند. فصل نهم: در آداب سرمه کشیدن بسند صحیح از حضرت صادق (ع) منقول است که سرمه کشیدن در پشت چشم نفع می رساند و در روز زینت است. در حدیث معتبر دیگر از حضرت امام محمد باقر منقولست که سرمه سنگ در دیده کشیدن دهان را خوشبو می کند و مژگان را محکم می کند. از

حضرت امام رضا (ع) منقولست که هر که را ضعف در باصره بهم رسد هفت میل از سرمه سنگ در وقت خواب در چشم کشد چهار در چشم راست و سه در چشم چپدر فقه الرضا مذکور است که چون اراده نمایی که سرمه بکشی میل را به دست راست بگیر و در سرمه دان بزنی و بگو بسم الله چون میل را در چشم کشی بگو اللهم نور عصبی و اجعل منه نورا ابصر به حقهک واهدنی الی طریق الحق و از شدنی الی سبیل الرشاء اللهم نور علی دنیا و آخرتی فصل دهم: در آداب که حضرت رسول (ع) به حضرت امیر المومنین (ع) فرمود که یا علی چون در آینه نظر کنی بگو اللهم کما حسنت خلقی فحسن خلقی و رزقی فصل یازدهم: در فضیلت خضاب کردن مردان و زنان بدانکه مرد آن را خضاب موی سر و ریش سنت موکد است و زنان را خضاب موی سر و دست و پا سنت است و مردان خضاب دست و پا کراهت دارد مگر اندک رنگی که بعد از نوره بر جمیع بدن سنت است حنا مالیدن از آن رنگ در دست بماند که رنگ ناخن به سرخی مایل شود. چنانچه بسندهای معتبر از حضرت رسالت (ص) منقولست که چهار چیز است که از سنتهای پیغمبران است بوی خوش کردن، نزدیکی با زنان، مسواک کردن و خضاب کردن با حنا. در حدیث دیگر از آن حضرت منقولست که یک درهم در خضاب صرف شود بهتر است از هزار درهم که در راه خدا صرف شود و در آن چهارده خصلت است باد را از گوش دور می کند و غبار چشم را برطرف می کند و چشم را جلا می دهد و بینی را نرم می کند و دهان را خوشبو می کند و بن دندان را محکم می کند و گند زیر بغل را دفع می کند و گم می کند و سوسه شیطان را و ملائکه به سبب آن شاد می شوند و سبب خوشحالی مومنان و خشم کافران می شود و زینت است و بوی خوش است و موجب خلاصی از عذاب قبر می شود و نکیر و منکر شرم می کند از آنان. باب سوم در آداب خوردن و آشامیدن فصل سوم: در بیان بعضی از آداب و اوقات طعام خوردن سنت است که چاشت را در بامداد بخور و در میان روز دیگر چیزی نخور و بعد از نهار خفتن بار دیگر طعام خورد و لقمه را کوچک بردارد و نیکو بجاید و بر روی مردم نظر نکند و طعام بسیار گرم نخور و در طعام گرم ندمد بلکه گذارد تا سرد شود و بعد از آن بخورد و ناسزا به کار نبرد و استخوان را پاک نکند و به کمتر از سه انگشت چیزی نخورد و دست در پیش دیگران دراز نکند و کاسه و انگشتان را بلیسد و در جنابت مکروه است طعام و آب خوردن و اگر وضو بسازد یا دست بشوید و مضمنه و استنشاق بکند یا دست و رو را بشوید در حدی دیگر است که اگر چیزی بخورد در حال جنابت بی آنکه اینها را به عمل آورد بیم آن است که پیس شود. از حضرت صادق (ع) منقولست که هر که ترک کند طعام خوردن در شب شنبه و شب یکشنبه پی هم قوت او برطرف شود که تا چهل روز به او برنگردد و فرمود که طعام شب نافع تر از طعام روز است. از حضرت علی (ع) منقولست که کسی که می خواهد طعام او را ضرر نرساند تا گرفته نشود و معده پاک نگردد چیزی نخورد و چون خواهد بخورد بسم الله بگوید و نیکو بجاید و دست از طعام وقتی بکشد که هنوز خواهش طعام داشته باشد. فصل چهارم: در سایر آداب طعام خوردن سنت است که به دست راست چیزی بخورد و دو زانو بنشیند و خوابیده چیزی نخورد اما به دست چپ تکیه کند باکی نیست چهار زانو نشستن مکروه است و اگر پا بر روی زانو گذارد بدتر است و تنها چیزی خوردن مکروه است و مشهور این است که در وقت راه رفتن چیزی خوردن مکروه است و پیش از طعام و بعد از طعام دست شستن سنت است. از حضرت صادق منقولست که مکروه است آدمی را که از دست چپ چیزی بخورد یا بیاشامد یا چیزی با آن بردارد و حال که تواند از دست راست برداشتن. در حدیث موثق منقولست که حضرت رسول (ص) به حضرت علی (ع) فرمودند در اول طعام و آخر طعام نمک بخور که هر که در طعام افتتاح و اختتام نمک کند خدای تعالی دفع کند از او هفتاد نوع از انواع بلا را که آسانتر آنها خورده باشد. فصل پنجم: در بیان دعای وقت طعام خوردن از حضرت رسول (ص) منقولست که چون خوان را می گذارد چهار هزار ملک بر دور آن اضافه می کنند اگر بنده بسم الله گفت ملائکه می گویند خدا برکت فرستد بر شما و بر طعام شما پس به شیطان می گویند بیرون رو آن فاسق که تو را بر ایشان سلطنتی نیست بعد از فارغ شدن اگر گفتند الحمد لله ملائکه می گویند که ایشان جماعتی اند که نعمت داد خدا به ایشان پس ادا کردند شکر پروردگار خود را و اگر بسم الله در اول نگفتند ملائکه به شیطان گویند که بیا ای فاسق

و با ایشان طعام بخور و اگر خوان را برداشتند و ایشان حمد الهی نکردند ملائکه گویند که ایشان گروهی اند که خدا به ایشان نعمت داد و ایشان پروردگار خود را فراموش کردند. از حضرت علی (ع) منقولست هر که نام خدا را بر اول طعام ببرد و حمد خدا را آخر بکند هرگز از آن طعام از او سوال نکنند. فصل ششمدر آداب بعد از طعام در حدیث دیگر معتبر از امام رضا (ع) منقول است که هر گاه چیزی خوردی بر پشت بخواب و پای راست را بر روی پای چپ گذار. در حدیث معتبر از حضرت علی (ع) منقول است که بخورید آنچه از خدا بر زمین افتد که خوردن آن شفای هر دردیست به امر الهی برای کسی که به آن طلب شفا کند. در حدیث دیگر منقول است که خوردن آن فقر را برطرف می کند و از خورنده آن و فرزندان و فرزندان فرزندان او تا فرزند هفتم در روایت دیگر هر که بخورد خدا نگاه دارد او را از دیوانگی و خود پستی و زرداب و حماقت. فصل هفتم: در فضیلت نان و سویق و گوشت و روغن و سایر آنچه از حیوان حاصل می شود و سرکه و شیرینیا در حدیث است که نان را گرامی دارید گفتند گرامی داشتن نان کدامست؟ فرمود که چون نان حاضر شود بخورید و انتظار چیزی دیگر مبرید. حضرت رسول در حدیث دیگر فرمود که چون نان و گوشت حاضر شود ابتدا نان کنید و رخنه گرسنگی را به نان ببندید پس گوشت بخورید در چند حدیث معتبر منقولست که نان را به روش عجمان از کارد مبرید و لیکن با دست بشکنید. در حدیث امام رضا (ع) منقولست که فضیلت نان جو بر نان گندم مانند فضیلت ما اهل بت است بر مردم. در حدیث صحیح از امام رضا (ع) منقول است که نیکو خوراکی است سویق یعنی آرد سو داده گرسنه را سیر می کند و طعام را هضم. در حدیث حسن از حضرت صادق (ع) منقول است که گوشت خوردن در بدن گوشت میرویند و کسی که چهل روز گوشت نخورد کج خلق می شود و هر که کج خلق شود اذان در گوشش بگوید و فرمود: هر که چهل روز بگذرد و گوشت نخورد توکل بر خدا کند و قرض کند و بخورد و قرضش ادا می شود. از حضرت صادق منقول است که مرق گوشت گاو پیسی را زایل می کند و فرمود که شیر گاو دواست و روغن گاو شفاست و گوشت گاو درد است. از حضرت امیرالمومنین منقول است که هر گاه ضعف بر مسلمانی مستولی شد گوشت را با شیر بپزد و بخورد. در مدح روغن خصوصاً روغن گاو احادیث بسیار وارد شده است و از برای پسران که پنجاه سال زیاده داشته باشند و منع از خوردن روغن وارد شده است و منقول است که روغن گاو شفاست. در روایت دیگر منقول است که شیر شتر شفاست. در حدیث معتبر از حضرت موسی بن جعفر (ع) منقول است که هر که خواهد که هاست او را ضرر نرساند با زینان بخورد. حضر امام محمد باقر (ع) فرمود که دست می دارم پنیر را دو روایتی وارد شده است که در ظرف چاشت مضر است و در ظرف شب نافع است و موجب تولد فرزند می شود. در چند روایت وارد شده است که پنیر و مغز گردکان را چون با هم بخوری دواست و هر یک را که تنها بخوری درد است. فصل هشتم: در فواید سبزی ها و میوه ها و سایر ماکولات در روایت بسیار وارد شده است که خوردن عدس دل را نرم می کند و آب دیده را جاری می سازد. در روایت معتبره منقول است که خوردن باقلا- ساقرا پر مغز می کند و دماغ را زیاد می کند و تولید خون تازه می کند. در احادیث معتبر منقول است که پنج میوه است که از بهشت آمده است انار ملس و سیب شامی و به و انگور رازقی و رطب مشان در حدیث دیگر از حضرت صادق (ع) منقول است که دو چیز است که به دو دست می باید خورد انگور و انار در احادیث معتبره از حضرت صادق (ع) منقول است که چون حضرت نوح (ع) از کشتی فرود آمد از دیدن استخوان مرده ها غم عظیم او را عارض شد سپس حق تعالی به او می فرمود که انگور سیاه بخور تا غمت زایل شود. در احادیث معتبر بسیار وارد شد که در هر اناری دانه ای از بهشت است و چون کافر می خورد ملائکه می آید و آن دانه را برمی دارد که او نخورد که این سبب مستحب است که انار را تنها بخورید. از حضرت صادق (ع) منقولست که هر مومنی یک انار را تمام بخورد خدا شیطان را از روشنی دل او چهل روز دور می کند هر مومنی که دو دانه انار تمام بخورد خدای تعالی شیطان را از روشنی دل او صد روز دور کند و هر مومن را که سه انار تمام بخورد خدای تعالی شیطان را از روشنی دل او یکسال دور گرداند و هر که یک سال شیطان از او دور گردد گناه نمی کند و هر که گناه نکند داخل بهشت می شود. بسند معتبر از حضرت صادق (ع) منقول است که سیب معده را جلا می دهد. از حضرت رضا (ع)

نقول است که انجیر گنده دهان را زایل می کند و استخوان را سفت می کند و مو را می رویاند و با آن بداوی دیگر حاجت نیست و شبیه ترین میوه هاست به میوه های بهشت. از حضرت امیر المومنین (ع) منقول است که خوردن انجیر روده ها را نرم می کند و برای بادهای قولنج نافع است و در روز بخورید بسیار بخورید و در شب بخورید و بسیار بخورید منقول است که دفع می کند بواسیر و نفوس را و قوت مجامعت را می افزاید. در حدیث دیگر فرمود که هر که ناشتا بخورد آب منی او پاکیزه می شود و فرزندش وجیه می شود. در حدیث معتبر دیگر می فرماید که به غم اندوهگین را می برد و نانچه دست عرق جبین را می ریزد. از حضرت صادق (ع) منقولست که سنجد مغزش گوشت را می رویاند و پوستش پوست را می رویاند و استخوانش استخوان را و خوردن سنجد گردها را گرم می کند و مغز را دباغی می کند و امان می دهد از بواسیر و از تقطیر بول و ساق پا را قوت می دهد و رگ خوره را قطع می کند. حضرت صادق فرمود که کاسنی سبزی حضرت رسول است و باد روح سبزی امیرالمومنین است و برگ خرفه سبزی حضرت فاطمه است. از حضرت صادق منقولست که بخور تره را که در آن چهارخصلت هست. گند دهان را برطرف می کند و بادها را دفع می کند و بواسیر را قطع می کند و هر که مداومت کند بر آن از خوره ایمن است. از حضرت موسی مرویست که خوردن سیب ترش و گشنیز مورث فراموشی است. از حضرت صادق (ع) منقولست که خیار را از تهش ابتدا خورده کنید که باعث زیادی برکت آن می گردد. فصل نهم: در فضیلت ضیافت مومنان و آداب آن از امام صادق (ع) منقولست که چون برادر مومن به خانه تو بیاید او را تکلیف خوردنی بکن و اگر قبول نکند تکلیف آشامیدنی بکن اگر قبول نکند تکلیف دست و رو شستن با آب یا به عرق خوشبو بکن. حضرت رسول (ص) فرمود ولیمه و مهمانی سنت در پنج چیز می باشد عروسی و عقیقه و ختنه کردن پسر و خانه خریدن یا بنا کردن و در وقتی که از سفر به خانه خود برگردد. از حضرت رسول (ص) منقولست که هشت کسند که اگر به ایشان مزلتی و خواری برسد ملامت نکنند مگر خود را. کسی که بر سفره حاضر شود که او را نظیده باشند و کسی که بر صاحب خانه تحکم کند و کسی که طلب چیز از دشمنان خود کند و کسی که طلب فضل و احسان از لئیمان و بخیلان بکند و کسی که خود را داخل کند در رازی که میان دو کس باشد بی رخصت ایشان و کسی که استخفاف کند به پادشاهان و صاحبان حکم و کسی که در مجلسی بنشیند که سزاوار آن مجلس نباشد و کسی که با شخصی سخن گوید گوش به او ندهد. در احادیث معتبره آمده است که هر که ایمان به خدا دارد باید که مهمان خود را گرمی دارد. فصل یازدهم: در فضیلت آب و انواع آن در احادیث معتبره وارد شده است که بهترین آشامیدنیهای دنیا و آخرت آب است. از حضرت علی (ع) منقولست که آب زمزم بهترین آبهاست بر روی زمین و بدترین آنها بر روی زمین آبی است که در برهوت است در بلاد یمن که ارواح کافران در آنجا وارد می شوند و در شب و معذب می باشند. در حدیث دیگر فرمود که آب زمزم دواست از برای هر دردی که از برای آن بخورند. حضرت امیرالمومنین (ع) فرمود که بخورید آب باران را به درستی که بدن را پاک می کند و بیماریها و دردها را از بدن دفع می کند. از حضرت امیرالمومنین (ع) منقولست که اگر اهل کوفه کام فرزندان خود را با آب فرات بردارند هر آئینه همشیره ما باشند. فصل دوازدهم: در آداب آب خوردن از حضرت امام صادق (ع) منقولست که هر بنده ای که آب بخورد و حضرت امام حسین (ع) و اهل بیت او را یاد کند و لعنت کند کشندگان آن حضرت را حق تعالی صد هزار حسنه برای او بنویسد و صد هزار گناه او را ببندد و صد هزار درجه برای او بلند کند و چنان باشد که صد هزار بنده آزاد کرده باشد و حق تعالی در قیامت او را خوشحال و مطمئن خاطر محشور گرداند. در احادیث بسیار وارد شده است که آب ایستاده خوردن خوب است و آب سبک نفس خوردن خوب است و بهتر آن است که به سه نفس خورده شود و در روز ایستاده خورده و در شب نشسته چنان چه از حضرت صادق (ع) منقولست که آب ایستاده خوردن باعث قوت و صحت بدن می شود. در احادیث معتبره از حضرت امام محمدباقر (ع) منقولست که آداب آب خوردن آن است که در ابتدا بسم الله بگو و چون فارغ شدی الحمد لله بگو و از پیش دسته کوزه و از جایی که شکسته باشد یا رخنه داشته باشد نخوری که این دو موضع جای

شیطان است. باب پنجم در بیان آداب مسواک کردن و شانه کردن و ناخن گرفتن و شارب گرفتن و سر تراشیدن و امثال آن فصل اول: در بیان فضیلت مسواک کردن حضرت صادق (ع) فرمود که مسواک کردن دوازده خصلت است از سنت پیغمبران است و پاک کننده دهان است و جلا دهنده چشم است و موجب خوشنودی پروردگار است و بلغم را دفع می کند و حافظه را زیاد می کند و دندانها را سفید می کند و حسنات را مضاعف می گرداند و پوست انداختن و پوسیدن دندان را می برد و دندان را محکم می کند و اشیای طعام را زیاد می کند و ملائکه خشنود می شوند. از حضرت رسول (ص) منقولست که سه چیز است که حافظه را زیاد می کند و دردهای بدن را می برد. کندر خوابیدن و مسواک کردن و قرآن خواندن. از حضرت صادق منقولست که هر که مسواک کند باید که بعد از آن مززه کند. منقولست از حضرت امام محمدباقر که مسواک کردن در حمام دندانها را می ریزد.

فصل دوم: در فضیلت سر تراشیدن و آداب آن حضرت صادق فرمود که من هر جمعه سر می تراشم. در حدیث دیگر فرمود که موی پشت سر تراشیدن غم را زایل می کند و در حدیث صحیح از امام موسی (ع) منقولست که چون موی سر بلند شود چشم را ضعیف می کند و نورش را کم می کند و مویش را ازاله کردن دیده را جلا می دهد. فصل سوم: در آداب موی سر نگاه داشتن بدانکه زنان را بی ضرورتی و غدیری موی سر را تراشیدن حرام است و مردان را یکی از دو چیز سنت است یا آنکه موی سر را بتراشند و این بهتر است یا آنکه موی سر را بگذارند و تربیت کنند با آنکه بشویند و شانه کنند و موی سر را دو حصه کنند در میان سرته مو ظاهر شود. فصل چهارم: در فضیلت شارب گرفتن یعنی موی لب بالا را تا ته گرفتن از امام صادق (ع) منقولست که شارب گرفتن رفع غم و وسواس می کند و از سنت حضرت رسول (ص) است گرفتن موی شارب تا آنکه برسد بدم لب بالا و حضرت صادق شارب را آنقدر می گرفتند که به ته مو برسند. و در حدیث دیگر وارد شده است که شخصی به خدمت آن حضرت عرض کرد که دعایی تعلیم من کن که باعث زیادی روزی شود و حضرت فرمود که شارب و ناخن بگیر که در روز جمعه باشد. فصل پنجم: در آداب ریش بلند کردن بدانکه سنت است ریش را میانه گذاشتن نه بسیار بلند و نه بسیار کوتاه و زیاده از قبضه گذاشتن مکروه است و احتمال حرمت نیز دارد. مشهور میان علما آن است که تراشیدن ریش حرام است اما بر رو و دو طرف لب پایین را تراشیدن جایز است. احوط آن است که اصلاح سیار تند که شبیه به تراشیدن باشد نکنند. فصل ششم: در بیان فضیلت موی سفید و حکم کندن آن از امام صادق (ع) منقولست که اول کسی که موی سفید در محاسن او بهم رسید حضرت ابراهیم (ع) بود نظر کرد موی سفید در ریش خود دید گفت: پروردگارا این چه چیز است؟ خطاب به او رسید که این باعث وقار آدمی است گفت پروردگارا وقار مرا زیاده گردان. در حدیث دیگر فرمود که حضرت امیر المومنین تجویز بریدن موی سفید می فرمودند اما کندنش را مکروه می دانست. فصل هفتم: در کندن موی بینی و بازی کردن با ریش از امام صادق (ع) منقولست که موی بینی را گرفتن زو را نیکو می کند. از امام موسی (ع) منقولست که چهارچیز است که از وسواس شیطان است گل خوردن و گل را به دست ریز کردن و ناخن را به دندان گرفتن و ریش را خائیدن. فصل هشتم: در فضیلت ناخن گرفتن از حضرت رسول (ص) منقولست که ناخن گرفتن دردهای بزرگ را منع می کند و روزی را فراخ می کند. فصل نهم: در بیان آداب و اوقات ناخن گرفتن در حدیث حسن از امام صادق (ع) منقولست که ناخن گرفتن در روز جمعه ایمن می گرداند از خوره و کوری و پیسی و اگر احتیاج به گرفتن نداشته باشی بسای تا ریزه های بریزد. در حدیث دیگر فرمود که ناخن و شارب گرفتن و سر را با خطی شستن در هر جمعه فقر را برطرف می کند و روزی را زیاد می کند. در حدیث دیگر وارد شده است که ناخن گرفتن ابتدائنگشت کوچک را از دست چپ بکنید پست بگیرد با انگشت کوچک دست راست ختم کند. در حدیث دیگر آمده است که به آن حضرت عرض کردند که خبر به ما رسیده است که تعقیب خواندن بعد از نماز صبح تا طلوع آفتاب نافع تر است برای زیادی روزی از سفر کردن به شهرها حضرت فرمود که می خواهی چیزی به تو تعلیم کنم که از این همه نافع تر باشد؟ گفتم بلی فرمود که ناخن و شارب را در هر جمعه بگیر اگر چه به سائیدن باشد. از امام صادق (ع) منقولست که هر که در روز جمعه ناخن بگیرد ریشه کردن بن ناخن های او برطرف می شود. در روایت

دیگر وارد شده است که اگر روز پنجشنبه ابتدا کند به ناخن انگشت کوچک دست راست و تا انگشت مهین بگیرد سپس ابتدا کند به انگشت کوچک چپ پا و تا انگشت مهین بگیرد امان یابد از درد چشم فصل دهم: در دفن کردن مو ناخن و سایر چیزها که باید دفن کرد از امام صادق (ع) منقولست که در تفسیر این آیه کریمه که الم نجعل الارض کفاتا احياء و امواتا یعنی آیا نگردانیده ایم زمین را محل انضمام و اجتماع و پنهان شدن در حالیکه زنده اند و در حالیکه مرده اند حضرت فرمود که مراد از حال زندگی دفن کردن مو ناخن است. فصل یازدهم: در فضیلت شانه کردن موی سر و ریش در حدیث معتبر از امام صادق (ع) منقولست که جامه پاکیزه پوشیدن دشمن را منکوب می کند و روغن بر بدن مالیدن بدحالی و پریشانی را زایل می کند سر را شانه کردن تب را می برد و ریش را شانه کردن دندانها را محکم می کند. از حضرت صادق (ع) منقول است که شانه کردن فقر را برطرف می کند درد را می برد. در حدیث دیگر فرمود که روزی را زیاد می کند مو را نیکو می کند حاجت را روا می کند پشت را محکم می کند بلغم را قطع می کند. فصل دوازدهم: در آداب و اوقات شانه کردن و انواع شانه هادر حدیث معتبر منقولست که در میان جانماز امام صادق (ع) شانه ای بود که هرگاه از نماز فراغ می شد شانه می کرد. از امام موسی (ع) منقولست که هر که ایستاد شانه کند مقروض می شود از امام علی (ع) منقولست که ایستاده شانه کردن باعث فقر و پریشانی می شود از امام رضا (ع) منقولست که هر که شانه را هفت مرتبه بر سر و ریش و سینه بکشد دردی نزدیک او نیاید. در روایتی از حضرت صادق (ع) منقولست که شانه نقره شانه کردن مکروه است در احادیث بسیار وارد شده است که ائمه (ع) به شانه استخوان فیل شانه می کردند. باب هفتم در آداب حمام رفتن و سر و بدن شستن و دارو کشیدن فصل اول: در فضیلت حمام از امام موسی (ع) منقولست که حمام یک روز در میان گوشت بدن را زیاد می کند و هر روز رفتن پیه گرده ها را می گدازد و بدتر لاغر می کند فصل دوم: در آداب داخل شدن و بیرون آمدن و دعاهایی که باید خواند از امام صادق منقولست که داخل حمام می شود بعد از آنکه اندک چیزی در معده تو باشد که حرارت معده را از تو فرونشاند و این بیشتر باعث قوت به توست و داخل حمام مشو وقتی که معده پر باشد از طعام در روایت دیگر فرمود: که حمام رفتن ناشتا بلغم را پاک می کند و بعد از چیزی خوردن صفرا و سودا را پاک می کند و فرمود اگر خواهی گوشت بدنت زیاد شود بعد از چیزی خوردن به حمام برو و اگر خواهی کم شود ناشتا برو امام صادق (ع) فرمودند: که هرگاه از حمام بیرون می آید عمامه بر سر ببندید و فرمود که بعد از بیرون آمدن از حمام پاها را بشوید که درد شقیقه را زایل کند از امام موسی (ع) وارد شده است که در روز چهارشنبه به حمام بروید. فصل پنجم: در فضیلت شستن سر با سدر خطمی در حدیث حسن از امام صادق (ع) منقولست که ناخن و شارب گرفتن و سر با خطمی شستن فقر را زایل می کند و روزی را زیاد می کند. در حدیث دیگر فرمود که شستن سر با خطمی در هر جمعه امان می دهد از پیسی و دیوانگی در حدیث موثق از امام موسی (ع) منقولست که شستن سر با سدر روزی را زیاد می کند. فصل هشتم: در فضیلت دارو کشیدن در حدیث حسن از امام علی (ع) منقولست که دارو کشیدن پاک کننده بدن است. در حدیث دیگر از آن حضرت منقولست که موی بدن چون بلند می شود آب پشت را قطع می کند یعنی فرزند به وجود نمی آورد و بندها را سست می گرداند و ضعف می آورد و نوره کشیدن آب پشت را زیاد می کند و بدن را قوی می کند و پیه گرده ها را زیاد می کند و بدن را فربه می کند. باب نهم در آداب حجامت ردن و تینه و بعضی از ادویه و معالجه بعضی از امراض و ذکر بعضی از ادعیه و احراز فصل اول: در ثواب بسیاری و صبر کردن بر آن و بیان ثرت ابتلا مومنان در حدیث حسن و غیر از آن از امام محمد باقر منقولست که بیداری یک شب از بیماری و درد بهتر است از عبادت یکساله و در حدیث دیگر منقولست که حق تعالی ملک دست چپ را امر می فرماید که در ایام بیماری گناه بر مومن ننویسد. از امام صادق (ع) منقولست که یک شب تب کفاره گناهان گذشته و آینده است در روایت دیگر از حضرت رسول (ص) وارد شده است از حجامت کردن در روز چهارشنبه و از حضرت امام موسی منقولست که در روز پنجشنبه حجامت بکنند. از امام علی نقی (ع) منقولست که انار شیرین بعد از حجامت خون را ساکن می کند خون اندرون را صاف می کند از امام محمد باقر (ع) منقولست که بهترین دواها

نی حقنه و دوا در بینی چکانیدن و حجامت کردن و حمام رفتن است. از امام علی منقولست که حضرت رسول فرمود روغن بنفشه در بینی چکانید در عسل شفای هر دردی است هر که یک انگشت عسل ناشتا بخورد بلغم را دفع می کند سودا را برطرف می کند ذهن را صاف می کند هرگاه با کندر خورده شود آب معده و حرارت صفرا را فرومی نشاند و طعام را هضم می کند تب را برطرف می کند. از حضرت رسول منقولست که دوا کنید بیماران را به صدق فرمود که تصدق بلاهای محکم را دفع می کند که تصدق مرگهای بد را از صاحبش دفع می کند. فصل چهارم: در معالجه انواع تبدر احادیث بسیار وارد شده است که ماداوا نمی کنیم تب را مگر به ریختن آب سرد بر بدن و خوردن سیب از حضرت امام محمد باقر (ع) منقولست که علاج تب سه چیز است به قی و عرق و مسع امام موسی (ع) فرمود در معالجه تب کهنه عسل و سیاه دانه را با هم مفروج کن سه انگشت از آنها بخور که این دو مبارکست و خدا عسل را فرموده که شفاست حضرت پیغمبر فرمود که در سیاه دانه شفای هر درد هست مگر مرگ در چند حدیث معتبر منقولست که بر هیچ بیماری و صاحب دردی هفتاد مرتبه حمد خوانده نمی شود مگر آنکه درد ساکن شود باب دهم در آداب معاشرت با مردم و حقوق اصناف ایشان فصل اول: در بیان حقوق خویشاوندان و غلامان و کنیزان در احادیث سیار منقولست که نیکی به خویشان کردن باعث قبولی اعمال است و مال را زیاد می کند و بلاها را دفع می کند و عمر را زیاد می کند حساب قیامت را آسان می کند. در حدیث حسن از حضرت رسول (ص) منقولست که دو طرف صراط امانت و صله رحم است پس کسی که در امانت مردم خیانت نکرده است با خویشاوندان نیکی کرده از صراط به آسانی می گذرد زود به بهشت می رود و کسی که خیانت در امانتها کرده و قطع صله رحم کرده عمل دیگر او را نفع نمی دهد و صراط او را به آتش می افکند حدیث صحیح از امام محمد باقر منقولست که سه چیز است که هر که مرتکب آنها بشود پیش از مردن عقوبت آنها می یابد: ظلم و قطع رحم و قسم دروغ بسیار است که جماعتی بد کردارند به سبب صله رحم مال و فرزندان ایشان بسیار شود قسم دروغ و قطع صله رحم آنها را اهلش خالی می کند نسل را منقطع می کند. فصل دوم: در حقوق همسایگان و یتیمان و عشیره و قبیله از حضرت رسول منقولست که که پیوسته مرا جبرئیل وصیت می نمود به رعایت همسایه تا آنکه گمان کردم که برای او میراثی قرار خواهد داد فرمود که هر که همسایه خود را آزار کند حق تعالی بوی بهشت را بر او حرام می کند مأوای او جهنم باشد فرموده که هر که از همسایه اش به قدر یک شبر زمین خیانت کند خدای تعالی آن زمین را تا طبقه هفتم طوقی گرداند و در گردن او اندازد تا چون او را به مقام حساب آورند طوق در گردن او باشد مگر آنکه توبه کند آن زمین را پس دهد. در احادیث معتبره وارد است که خوردن مال یتیم به ناحق از جمله گناهان کبیره است. در روایت معتبر از امیرالمومنین منقولست که هر که مرد مومن و زن مومنه که دست بر سر یتیم بکشد از روی ترحم حق تعالی برای او هر مویی که دستش بر آن می گردد حسنه ای برای او بنویسد. از امام رضا (ع) منقولست که هر که برادر مومنی برای خدا بگیرد خانه ای در بهشت یافته باشد. از احادیث معتبر دیگر وارد شده است که مومن برادر مومن است و دیده او است راهنمای اوست و خیانت نمی کند بر او ظلم نمی کند فریب نمی دهد یا وعده کند خلف نمی کند به او دروغ نمی گوید غیبت او نمی کند. فصل چهارم: در بیان حقوق مومنان بر یکدیگر و حسن معاشرت با خلق بسند معتبر از امام صادق منقولست که وعده کردن مومن برادر مومن خود را نذریست که کفاره ندارد هر که خلف وعده مومن بکند اول ابتدا خلف وعده خدا کرده است و متعرض غضب الهی شده است. در حدیث معتبر دیگر از حضرت رسول منقولست که مومن را بر مومن هفت حق واجبست اول آنکه در حضور او تعظیم نماید، محبتش در سینه او باشد، مال خود را با او صرف نماید، غیبت او را بر خود حرام داند و چون بیمار شود به عیادت او برود چون بیمار به جنازه اش حاضر شود و بعد از مرگش به غیر از نیکی او چیزی نگوید. از امام علی (ع) منقولست که مسلمان را بر برادر مسلمان شش حق است هرگاه به او رسد به او سلام کند هرگاه که بیمار شود به عیادت او برود هر گاه عطس کند او را دعا کند چون بمیرد بر او نماز کند هرگاه او را به ضیافت بطلبید قبول کند از برای او در دست آنچه دارد از برای خود وست دارد از برای او دشمن دارد آنچه از برای خود دشمن می دارد. فصل پنجم: در قای حاجت

مومنان و سعی نمودن در کارهای ایشان و شاد گردانیدن ایشان ر حدیث صحیح از حضرت رسول (ص) منقولست که هر که مومنی را شاد گرداند مرا شاد گردانیده و هر که مرا شاد گردانیده خدا را شنود گردانیده است. در حدیث دیگر فرمود که هر که مومنی را شاد گرداند حق تعالی هزار هزار سینه برای او بنویسد. از امام محمد باقر (ع) منقولست که مومنی که برادر مومنش حاجتی به نزد او بیاورد و او قادر نباشد بر برآوردن حاجت او دلش غمگین شود به سبب این خدا بهشت را بر او واجب می گرداند. فصل ششم: در دیدن مومنان و عیات بیماران ایشان در احادیث معتبر وارد شده است: از امام محمد باقر و صادق که هر که به دیدن برادر مومن خود برود از برای خدا حق تعالی هفتاد هزار ملائکه به او موکل گرداند که به او ندا کنند تا به خانه خود بر گردد که خوشحال تو و گووارا باد بهشت از برای تو از امام باقر منقولست که به دیدن یکدیگر بروید در خانه های خود که به این زنده می ماندین ها خدا رحمت کند کسی را که مذهب ما را زنده بدارد. از امام صادق (ع) منقولست که هر که عیادت کند برادر مسلمان بیماری را در آن روز هفتاد هزار ملک بر او صلوات بفرستد اگر صبح باشد تا شام و اگر شام باشد تا صبح از امام علی (ع) منقولست که از عیادت کنندگان کسی ثوابش بیشتر است که زودتر برخیزد مگر اینکه بیمار نشستن او را خواهد و از او سوال کند که بنشیند. فصل هفتم: در اطعام مومنان و آب دادن به ایشان و جامه پوشانیدن و سایر امانتهای ایشان و یاری کردن مظلومان از امام صادق (ع) منقولست که هر که مومنی را سیر کند بهشت او را واجب شود و هر که کافری را سیر کند بر خدا لازم است که شکم او را پر از زقوم جهنم کند. از حضرت علی بن الحسین (ع) منقولست که هر که جامه زیادتی داشته باشد و داند برادر مومنش به آن احتیاج دارد به او ندهد حق تعالی او را سرنگون در آتش جهنم اندازد هر که سیر بخوابد و نزدیک او مومنی گرسنه باشد حق تعالی به ملائکه فرماید که شما را گواه می گیرم بر این بنده که من او را امری کردم و نافرمانی من کرد اطاعت دیگران کرد بدانید که او را به عمل خود گذاشتم هرگز او را نیامرزم. فصل هشتم: در حقوق فقیران و ضعیفان و مظلومان و پیران و اصحاب تو آداب معاشرت ایشان در حدیث معتبر از امام صادق منقولست که فقرا مومنان چهل سال پیش از توانگران ایشان در بهشت متغم می شوند پس فرمود که برای تو مثلی بزمن مثل فقیر و غنی و کشتی است که بعشاری بگذارند کشتی خالی را زود روانه می کنند نگاه نمی دارند و کشتی پر از بار را برای حساب نگاه می دارند. از امام موسی منقولست که که حق تعالی می فرماید که من اغنیا را توانگر نگردانیده ام برای آنکه ایشان گرامی بود بر من و فقیران را بی چیز نکرده ام برای خواری ایشان نزد من لیکن توانگران را امتحان کرده ام به فقیران و اگر فقیران نمی بودند توانگران هرگز مستوجب بهشت نمی شدند. از امام علی منقولست که حقیر مشمارید ضعیفان برادران خود را که هر که مومنی را حقیر بشمارد خدا او را با آن مومن در بهشت جمع نکند مگر آنکه توبه کند. از حضرت رسول منقولست که هر که حرمت مرد پیری را بشناسد او را تعظیم کند برای سنش خدا او را ایمن گرداند از ترس روز قیامت و فرمود که تعظیم خداست تعظیم کردن مومن ریش سفید و فرمود که از ما نیست کسی که خوردان ما را رحم نکند و پیران ما را تعظیم نکند. فصل نهم: در رعایت حقوق مومنان در غیبت ایشان در حدیث معتبر از حضرت رسول منقولست که هر که ایمان به خدا و رسول دارد ننشیند در مجلسی که به امامی دشنام دهند یا غیبت مسلمانی کنند. در حدیث دیگر فرمود هر که غیبت کند برادر مومن خود را بی آنکه دشمنی در میان آنها باشد شیطان در نطفه او شریک خواهد بود. از حضرت رسول منقولست که غیبت بدتر است از زنا زیرا زنا کار توبه می کند و خدا توبه اش را قبول می کند و لی غیبت کننده توبه اش قبول نیست تا آن شخص آن را حلال کند. از امام باقر (ع) منقولست که سه کسند که ایشان را حرمتی نیست کسی که صاحب بدعت باشد و اماو پیشوا ظلم کند و فاسقیکه علانیه فسق کند. امام صادق (ع) فرمود که هر که سرزنش بکند مومنی را خدا او را در دنیا و آخرت سرزنش کند. از حضرت رسول منقولست که بدترین دروغها گمان بد بردن به مردم است از حضرت رسول (ص) منقولست که آزرده گی و جدایی زیاده از سه روز نمی باشد. باب یازدهم در آداب مجالس از سلام و مصاحفه و معانقه و بوسیدن و آداب عطسه کردن و آدابنشستن و برخاستن و صحبت داشتن و امثال اینها فصل اول: در فضیلت سلام و آداب آن از حضرت رسول سلام کردن سنت

است و جواب سلام دادن واجب است. در حدیث دیگر فرمود که عاجز ترین مردم کسی است که از دعاها عاجز باشد و بخیل ترین مردم کسی است که به سلام کردن بخل کند. در حدیث دیگر فرمود که هر که به ده نفر از مسلمانان برخورد و بر ایشان سلام کرد ثواب سی بنده آزاد کردن در نامه اعمالش نوشته می شود. از امام صادق (ع) منقولست که سه کسند که بر ایشان سلام نمی باید کرد کسیکه با جنازه راه رود کسی که به نماز جمعه رود و کسی که در حمام باشد و حمل کرده اند به صورتی که لنگ بسته باشد. فصل دوم: در فضیلت مصاحفه یعنی دست یکدیگر را گرفتن و مناعقه یعنی دست در گردن یکدیگر کردن و بوسیدن و آداب هر یک امام صادق فرمود که حضرت رسول هرگز با کسی مصاحفه نکردند که دست را از دست بکشند تا آنکه آن شخص دست را می کشید. در حدیث دیگر فرمود که با یکدیگر مصاحفه کنید که کینه ها را از سینه ببرد و فرمود که مصاحفه کردن با مومن بهتر است از مصاحفه کردن با ملائکه و در حدیث دیگر فرمود که هر که شما را در مصاحفه کردن مثل ثواب آنهاست که در راه خدا جهاد کند. فصل سوم: در آداب نشستن در مجالس از حضرت رسول منقولست که وصیت فرمود به حضرت علی که هشت کسند که اگر خوار شوند ملامت نکنند مگر خود را. کسی که حاضر شود سر سفره ای که او را نخوانده باشند کسی که تحکم کند بر صاحب خانه و کسی که طلب خیر کند از دشمنان و کسی که توقع احسان کند از لئیمان و بخیلان و کسی که خود را در آورد در رازی که میان دو کس باشد بی رخصت ایشان و کسی که استخفاف کند به پادشاه در مجالسجایی بشیند که او سزاوار آن نباشد و کسی که سخن با کسی گوید که گوش به سخن او نکنند. از امام صادق منقولست که سزاوار نیست مومن را که بنشیند مگر بعد از جامعیکه نشسته اند زیرا پا بر گردن مردم نهادن و بالا رفتن علامت سبکی عقل است. فصل چهارم: در آداب ملاقات صاحب خانه با کسی که به خانه او می آید. از حضرت رسول (ص) منقولست که حق کسی که داخل خانه می شود بر اهل آن خانه است که در وقت داخل شدن و بیرون رفتن پاره ای را برون و فرمود که چون کسی داخل خانه شود بر صاحب خانه حاکم است تا بیرون آید می باید صاحب خانه اطاعت کند. امام صادق فرمود هر که برادر مومن او بیاید و او را گرامی دارد چنانکه خدا را گرامی داشته و از حضرت رسول (ص) منقولست که هر ملاطفتی با برادر مومن خود بکند حق تعالی او را از خدمه بهشت کرامت فرماید. فصل پنجم: در بیان مجالسی که در آنجا داخل شدن رواست و جماعتی که همنشینی و مصاحبت ایشان سزاوار است. از امام محمد باقر منقولست که که متابعت کن کس را که تو را می گریاند و خیرخواه توست و متابعت مکن کسی که تو را می خوانند در مقام فریب دادن تو است. از حضرت رسول منقولست که نظر کنی که با که سخن می گوید و مصاحبت می کنی که هر که هست در وقت مرگ مصاحبانش را به او می نمایاند اگر حالشان نیک است غمین می شود و امام صادق فرمود که بهترین برادران من نزد من کسی است که عیبهای مرا به من بگوید و فرمود که به تو باد به مصاحبان کهنه و خود کن از مصاحبت مصاحبان تازه که ایشان عهدی و امانتی و وفایی نیست و بر حذر باش از همه کس هر چند اعتماد بسیار داشته باشی از حضرت رسول منقولست که سزاوارترین مردم به تهمت کسی است که با اهل تهمت همنشین باشد. از امام علی منقولست که هر که خود را در محل تهمت آورد ملامت نکند کسی را که گمان به او می برد. از امام زین العابدین منقولست که با پنج کس مصاحبت و همزبانی و رفاقت نکن زینهار که با دروغگو مصاحبت نکن که او از بابت سراست به دروغهای خود تو را فریب می دهد و دور را برای تو نزدیک می نماید و نزدیک را در نظر تو دور می کند زینهار که مصاحبت نکن با فاسق که تو را به یک طعام خوردن نزد دیگران یا کمتر می فروشد و با بخیل مصاحبت نکن که تو را به مال خودیاری نمی کند در هنگامی که نهایت احتیاج بهم رسانی و با احمق مصاحبت نکن که او اگر خواهد به تو نفع برساند ضرر می رساند و با کسی که قطع رحم کرده مصاحبت نکن که حق تعالی در سه موضع قرآن مجید او را لعنت کرده است. فصل ششم: در آداب عطسه کردن و آروق زدن و آب دهان انداختن از امام صادق (ع) منقولست که مسلمان را با برادرش حق لازم هست که چون او را ملاقات کند بر او سلام کند و چون بیمار شود او را عیادت کند و در غایبانه خیر خواه او باشد و چون عطسه کند او را دعا کند. بگوید الحمد لله رب العالمین لا شریک له و دیگران به او بگویند

رحمک الله و او در جواب بگوید یهدیکم لله و یصلح بالکم در حدیث معتبر از حضرت رسول منقولست که کسی که آروق زند به جانب آسمان بلند کند و فرمود که آروق نعمت خداست بعد از آن حمدالهی بکنید. از امام علی (ع) منقولست که مومن آب دهان را به جانب قبله نیندازد و اگر از روی فراموشی بیندازد استغفار بکند. فصل هفتم: در بیان مزاح کردن و خندیدن و سرگوشی کردن و آداب صحبت داشتن و راز مجلس را پنهان کردن در حدیث صحیح از امام صادق (ع) و در حدیث دیگر از امام موسی (ع) منقولست که چون سه نفر در مجلسی باشند دوتای ایشان با یکدیگر سرگوشی نکنند که موجب اندوه آن رفیق دیگر است. از امام باقر (ع) منقولست که خدا دوست می دارد کسی را که خوش طبعی کند میان مردم مادامی که فحش نگوید. از امام صادق (ع) منقولست که خندیدن مومن می باید تبسم باشد و صدا نداشته باشد. در حدیث حسن دیگر فرمود که قهقه کردن از شیطان است فرمود که بسیار خندیدن آبرو را می برد. در حدیث دیگر فرمود که بسیار خندیدن دل را می میراند و دین را می گدازد چنانکه آب نمک را می گدازد و فرمود که از نادانیت خندیدن بی آنکه تعجبی باعث آن شود.

از ملک تا ملکوت

مؤلف: سید حسین تقوی - تلخیص: فاطمه تقوایی در این گفتار تذکری است برای فردی که صاحب دل است، یا با حضورش گوش فرا می دهد. (قرآن کریم، سوره ی ق، آیه ی ۳۷) از ملک تا ملکوت: نگاهی قرآنی به اصطلاحات درونی و مقامات انسانی انتشارات میراث ماندگارشناسنامه کتابنام کتاب ----- سید حسین تقویناشر ----- میراث ماندگار شمارگان ----- ۳۰۰ نوبت چاپ ----- اول ۱۳۸۳/ چاپ

بهارقیمت ----- ۳۰۰۰ تومان - تاریخچه ی علم اخلاق: سابقه ی این مباحث، به چهارقرن قبل از میلاد بر می گردد که سقراط حکیم و پس از او، ارسطو (معلم اول) که ۳۵۰ سال قبل از میلاد می زیسته به این مطالب پرداختند و سپس ابونصر فارابی (معلم ثانی) فصوص الحکم را نوشت و بعد از او یحیی بن عدی، تهذیب اخلاق را تالیف کرد و سپس علی بن مسکویه - معاصر بوعلی سینا در قرن پنجم - کتاب تهذیب الاخلاق و تطهیر الاعراق را نوشت که خواجه نصیرالدین طوسی آن را ترجمه کرد و نام آن را اخلاق ناصری گذاشت؛ کتاب اوصاف الاشراف و آداب المتعلمین نیز در زمینه ی اخلاق، از تالیفات خواجه نصیرالدین است، بعد از او در قرن ششم، ورام بن ابی فراس، کتاب تنبیه الخواطر و نزهه النواظر، معروف به مجموعه ی ورام را نوشت و سپس ملاصدرا رساله ی سه اصل را و پس از آن، ملاهادی نراقی، جامع السعادات را تالیف نمود و فرزندش - ملااحمد - معراج السعاده را نگاشت، پس از ایشان، مرحوم آقا میرزا جواد ملک تبریزی، کتاب لقاء الله و مراقبات را تدوین کرد و بعد از ایشان، امام خمینی، کتاب اربعین و جهاد اکبر و چند جزوه ی دیگر اخلاقی را به یادگار گذاشت. ۲- تعریف واژه ها: الف- تربیت چیست؟ تربیت در اصطلاح عبارت است از: فراهم کردن زمینه ها و عوامل برای به فعلیت رساندن و شکوفا نمودن استعدادهای انسان در جهت مطلوب. در جهت مطلوب نشانگر آن است که تربیت، دارای هدف و مقصد است و تصادفی نیست، و اگر هدف را مشخص کردیم، هر تعلیم و تربیتی که آن هدف (قرب به خدا) را در بر نداشت، از دایره خارج است. تربیت، ایجاد مهارت در رفتار است و تعلیم آموزش و انتقال مفاهیم به ذهن. تربیت اسلامی چیست؟ شناخت خدا به عنوان رب یگانه ی انسان و جهان، و برگزیدن او به عنوان رب خویش، و تن دادن به ربوبیت او، و تن زدن از ربوبیت غیر از تربیت اسلامی گویند. ب- اخلاق چیست؟ آن سلسله صفاتی که در نفس و روح انسان ثابت و ریشه دار است و منشأ صدور اعمال نیک یا بد می گردد. تزکیه و تربیت در قرآن: واژه ی "تزکیه" از ماده ی "زکی، یزکو" به معنای افزایش و نمو است که فراگیرترین واژه قرآنی در باب تربیت می باشد و در اصطلاح، به معنی تهذیب نفس انسانی است و این بدان خاطر است که تهذیب، موجب رشد و نمو

انسان است؛ "زکات" نیز از همین ماده است و گرچه با پرداخت زکات، در ظاهر، مال کم می‌شود، ولی در حقیقت، موجب برکت و رشد آن می‌گردد. "تزکیه" در آیات قرآنی، تنها در جنبه‌های معنوی به کار رفته است؛ رستگار شد کسی که نفس خود را پرورش داد. رابطه‌ی علم اخلاق و روان‌شناسی: با توجه به تعریف اخلاق، معلوم می‌شود که علم اخلاق همان علم النفس و روان‌شناسی است، و این دو درباره‌ی یک چیز بحث می‌کنند که عبارت است از: صفات، رفتار و منشاء آنها که ریشه در سرشت آدمی دارد. منشاء اخلاق: منشاء اخلاق ممکن است به طور طبیعی یا فطری در فرد وجود داشته باشد و یا از طریق وراثت، تمرین و تکرار حاصل شود و تبدیل به عادت و خلق و خوی گردد. ۳- موضوع اخلاق: هر علمی موضوعی دارد که در آن علم از مسائل مربوط به آن موضوع بحث می‌شود و موضوع تربیت و اخلاص، انسان است. انسان دارای دو بعد جسمانی و روحانی است که هر کدام، قابلیت تربیت دارند، انسان از دوران حیات جنینی تا زمان تولد و بعد از آن - در دوره‌ی شیرخوارگی، کودکی، نوجوانی، جوانی و حتی بزرگسالی - از نظر جسمانی رشد می‌کند و در بعد روحانی نیز، احساسات، عواطف، فکر، عقل، ایمان و اخلاق او همواره در حال رشد و تکامل است. صفات پسندیده و ناپسند، از آن جهت که برای انسان قابل کسب یا اجتناب است، موضوع اخلاق قرار می‌گیرد. بنابراین، اخلاق پس از علم توحید، اشرف علوم است؛ زیرا ارزش هر علمی به موضوع آن بستگی دارد، گرچه هر عملی شریف است، ولی یک کارش اصلاح پوست حیوانات است و دیگری معالجه‌ی بدن انسان، لذا هیچ‌گاه نه یک دباغ ارزش یک طبیب را دارد و نه کار دباغی ارزش طبابت را. ۴- روش نویسندگان کتب اخلاقی: الف: روش عمومی: روشی که می‌گوید: خودسازی باید در دو مرحله انجام گیرد؛ نخست تهذیب نفس از بدی‌ها، و تصفیه‌ی دل از اخلاق رذیله، و اجتناب از گناه. مرحله‌ی دوم، پرورش و تکمیل نفس به وسیله‌ی تحصیل علوم: ب: روش محدثان: روشی که فیض کاشانی در المحججه البیضاء آورده است که افعال اخلاقی را چهار بخش کرده؛ ۱- منجیات ۲- مهلکات ۳- عبادات ۴- عادات، سپس هر کدام را به ده بخش فرعی تقسیم نموده است. زکات، نماز، حج، روزه و آداب تلاوت قرآن آداب خوردن، ازدواج، احکام کسب، کتاب حلال و حرام، غضب، کینه و بخل، ریا، تکبر، خودپسندی و غرور. شامل توبه، صبر و شکر، ترس و امید، فقر و زهد، ج: روش عارفانه: عرفا، موضوع اخلاق را انسان در حال سیر و سلوک در رابطه با مبدا و معاد قرار داده و برای او نقطه‌ی آغازی در نظر گرفته‌اند که به سوی مقصدی در حرکت است و سالک باید در این مسیر، از "منازل" بگذرد، و تا از منزل اول نگذشته، حق ورود به منزل بعدی را ندارد. عرفا برای انسان، صراطی قائلند که با استمداد از فیض الهی و کوشش مستمر و حرکت در این صراط، وصول به مقصد نهایی (لقاء الله) و دست‌یابی به سعادت ابدی، میسر است. مراتب سلوک: در منازل سلوک، اقوال متعددی با استفاده از قرآن و روایات مطرح شده است؛ برخی قائل به یک منزلند؛ می‌گویند: قطع و وصل. در برخی روایات از ائمه (ع) به پنج منزل اشاره شده است؛ چنان که در دعایی از علی (ع) آمده است: "خدایا! ظاهر مرا به طاعتت و باطنم را به محبتت، دلم را برای مشاهده‌ات، روحم را به معرفت و ضمیرم را به اتصال حضرتت منور کن! ای صاحب جلال و کرامت." عده‌ای نیز با توجه به برخی از روایات، مراتب سلوک را تا ده مقام شمرده‌اند و آن را متناسب با درجات ایمان که ده مقام است قرار داده‌اند. برخی نیز با توجه به روایاتی همچون روایات معراج، مراتب سلوک را تا هفتاد مقام گفته‌اند؛ پیامبر اکرم (ص) فرمودند: پس جلو رفتن و هفتاد حجاب برداشته شد. مهم این نیست که بدانیم منازل سلوک دو منزل است یا هفتاد هزار منزل. مهم، سیر تکاملی معنوی انسان است که از بیداری آغاز می‌شود و غایب و نهایت این سیره، توحید و شهود خداوند متعال است. د: روش فیلسوفانه: فلاسفه، موضوع بحث را انسان، از آن جهت که دارای روح است می‌دانند و برای روح، قوای سه‌گانه که عامل حرکت انسان است قائلند؛ آن سه قوه‌ی تحت امر روح، عبارتند از نیروهای "عاقله"، "شهویه" و "غضبیه" اصول اخلاق پسندیده: چنان که هر چیزی اصل و فرعی دارد، اخلاق نیز دارای اصول و فروعی می‌باشد که اصول آن عبارتند از: ۱- حکمت ۲- شجاعت ۳- عفت ۴- عدالت حکمت: یعنی شناخت موجودات آن گونه که هستند، به اندازه‌ی توان بشری. شجاعت: یعنی قوت قلب و استحکام در روحیه

عفت: یعنی پرهیز و خویشتن داری از بی بند و باری جنسی و امور ناپسند. عدالت: یعنی پیروی نمودن قوه ی عامله از قوه ی عاقله است. ۵- ضرورت تربیت اخلاقی: اقوام روزگار به اخلاق زنده اند. قومی که گشت فاقد اخلاق، مردنی است. تربیت اخلاقی یکی از مهم ترین وظایف انسان است. اما بعد انسانی، از هنگام تولد، بالقوه است؛ یعنی بذرهایی در درون انسان پاشیده شده که با پرورش، به صورت آنچه که ارزش های والای انسانی (عواطف و فطرت) نامیده می شود، در خواهد آمد. از این جهت است که امانت به انسان عرضه شده است و امانت به گونه ای است که باید تحمل کنند نه اینکه صرفاً بپذیرند. امانت چیست؟ امانت، مسئولیت و تکلیف است؛ یعنی زندگی انسان، باید در پرتو وظیفه و تکلیف باشد و اسلام هر فردی را مسئول ساختن ماهیت و اعمال خود می داند و در قیامت از او قیامت از او سوال می شود؛ چنان که قرآن کریم فرموده است: "هیچ کسی نمی تواند بر کار خدا خرده بگیرد؛ ولی از کار انسان ها سوال می شود. سوره انبیاء آیه ۲۳ بنابر این این (۱- انسانیت انسان، بالقوه است و حیوانیت او بالفعل؛ یعنی از نظر ساختمان روحی و معنوی، یک مرحله از ساختمان جسمانی و حیوانی خود عقب تر است. ساختمان حیوانی در دوران جنینی تکون یافته، ولی ابعاد روحی پس از تولد رشد می یابد؛ خصوصاً عقل انسان که نیروی باز دارنده از گناه است، بعداً شکوفا می شود و انسان به لحاظ داشتن اختیار، می تواند ماهیت های گوناگون بپذیرد؛ حال آنکه موجودات دیگر دارای چنین خصوصیتی نیستند. ۲- اخلاق، ماهیت انسان را می سازد و حقیقت او را شکل می دهد و چگونه زیستن را بیان می کند؛ قرآن کریم می فرماید: "خداوند به واسطه ی قسم های لغو (سر زبانی) شما را مواخذه می کند" سوره بقره آیه ۲۲۵. تجسم اعمال: حقیقت انسان، به قلب او بوده و حشر و نشرش نیز طبق قلب او است؛ در فلسفه ی اسلامی ثابت شده است که انسان در این دنیا، نوع است؛ یعنی ماهیت های گوناگون دارد، همواره در تغییر است و ثبات ندارد، ولی در آخرت، جنس است و دارای انواع می باشد، و انسان می تواند به صورت انواع گوناگون محشور شود؛ یکی از معانی آیه ی "هنگامی که حیوانات وحشی محشور می شوند" این است که انسان به صورت حیوانات وحشی محشور می شود و می فهمد که انسان بوده و این نتیجه ی اعمالش است که مجسم می شود. بهشت و جهنم نقد: این طور نیست که خداوند، قبل از هر چیزی، بهشت و جهنم را خلق کرده باشد و در آنجا مارها و کژدم ها را نگهداری کند؛ بلکه همین اعمال دنیایی انسان هاست که جمع می شود و بهشت و جهنم را می سازد؛ این ما هستیم که بهشت یا جهنم را در دنیا ساخته و در آن زندگی می کنیم، و آن بهشت نقدی که عرفا می گویند، همین است؛ چنان که حافظ می گوید: من که امروزم بهشت نقد حاصل می شود و عده ی فردای زاهد را چرا باور کنم قرآن می فرماید: "آنان که اموال یتیمان را از روی ستم می خورند، آتش می خورند و به زودی به آتش سوزان می سوزند". سوره نساء آیه ۱۰۳- اهمیت و ضرورت اصطلاحات درونی آن قدر زیاد است که یکی از اهداف مهم بعثت، در ضمن چهار آیه ی قرآن "ترکیه" معرفی شده است، و حضرت رسول (ص) فرمودند: من برای تکمیل کرامت های اخلاقی بر انگیزخته شده ام. ۴- حساسیت و اهمیت اخلاق در این است که پیامبر (ص) در نیمه های شب، پیشانی بر آستان ربوبیت می سایید و عرض می کرد: "پروردگارا! یک چشم بر هم زدن، مرا به خودم وامگذار! نهج الفصاحه ج ۲ ص ۱۰۶۵- با نفسی که هر لحظه دل به میلی می سپارد چه باید کرد؟ نمی توانم برای تربیت آن به حالاتی زود گذر اکتفا کنیم اگر کسی نفس خود را مدیریت نکند آن راضیع کرده است. قوی ترین مردم کسی است که مالک آن باشد بهترین کارها این است که نفس در اختیار انسان باشد نه انسان در اختیار نفس و این به آسانی نصیب نمی شود و گرنه از آن به جهاد اکبر و جهاد فضل تعبیر نمی کردند. جهاد اکبر چیست؟ جهاد با نفس؛ همانا برترین جهاد، جهادی است که هر کس با نفس خویش - که در میان دو پهلوی اوست - مقابله کند به شیخ ابوسعید ابو الخیر گفتند: فلان کس بر روی آب، راه می رود، گفت: سهل است؛ وزغی نیز بر روی آب می رود گفتند: "فلان کس در هوا می پرد" گفت: مگسی نیز در هوا پرد. گفتند: فلان کس در یک لحظه، از شهری به شهری می رود. شیخ گفت: شیطان نیز در یک نفس، از مشرق به مغرب می شود، این چنین چیزها را پس قیمتی نیست؛ مرد آن بود که میان خلق بنشیند و برخیزد و بخسبد و با خلق داد و ستد کند

و با خلق در آمیزد و یک لحظه از خدا غافل نباشد. (رسائل الشیعه ج ۱۱ ص ۱۲۴) چرا جهاد با نفس، بزرگ تر از جهاد نظامی است؟ ۱- هر عبادتی، حتی جهاد نظامی، به جهاد با نفس نیاز دارد و عبادت‌ها وقتی مقبول است که صرفاً برای رضای خدا بوده و خالی از هر گونه شرک و ریا و خود بینی باشد و این امر مهم جز با جهاد نفس به دست نمی آید. ۲- جهاد نظامی، در زمان و شرایط خاصی واجب کفایی است؛ مضافاً که این وجوب شامل همه‌ی افراد نمی شود و بعضی مستثنی هستند؛ مثلاً بانوان و پیران و... ۳- جهاد با نفس، همیشگی است؛ یک روز و یک ماه و یک سال و ده سال تمام نمیشود و همه‌ی عمر ما را می گیرد؛ این که انسان همواره خود را تسلیم اوامر پروردگار نماید و یک عمر، با میل‌های نفسانی مبارزه کند، دشوار است. ۴- مجاهد در جهاد نظامی، در هر صورت - اعم از شهید، اسیر، مجروح یا پیروز - مورد احترام خدا و خلق است، ولی در جهاد با نفس، تنها در صورتی محترم هستی که پیروز شوی. ۵- میدان جهاد با شیطان و ابزار قوی او - یعنی هوای نفس - بسیار وسیع است و غنیمت یا غرامتی که در این جنگ نصیب انسان می شود، بسیار مهم، ولی جنگی که در طبیعت رخ می دهد، محدود، و غنائم آن اندک است. ۶- در جهاد نظامی، مجاهد رویا رو با دشمن است؛ وسایل تهاجم نیز مادی و معلوم است، اما در جهاد با نفس، چنین نیست و دشمن نیز تنها از روبه رو حمله نمی کند، قرآن می فرماید: شیطان گفت: اکنون که مرا گمراه ساختی، من بر سر راه مستقیم تو، در برابر کمین می کنم، سپس از پیش رو و پشت سر و از طرف چپ و راست به سراغشان می روم؛ و بیشتر آنها را شکر گزار نخواهی یافت. ۷- در هجوم نظامی، طمع به خاک است و زمین، و در شیخون فرهنگی، طمع به اخلاق است و دین، در هجوم نظامی، دشمن اعلام جنگ و دشمنی میکند، ولی مهاجم فرهنگی، اعلام دوستی؛ انجا درگیری در مرزهاست و اینجا خطر در درون خانه‌ها. ۶- اهداف اخلاق و تربیت: در معرف اسلامی برای رفتار و صفات اخلاقی، اهداف و آثار گوناگونی بیان شده است، ولی میزان ارزش و نتایج مطرح شده، متفاوت است. برای باز شناسی اهداف میانی و نهایی، آنها را در چهار بخش بیان می کنیم: ۱- دست یابی به فایده‌ی دنیوی: پیامبر (ص) فرمود: صداقت مایه‌ی آرامش، و دروغ گویی عامل اضطراب استصله‌ی رحم، خانه‌ها را آباد، و عمرها را طولانی می کند. ۲- جلوگیری از ضررهای دنیوی ۳- نیل به درجات عالی بهشتی ۴- دوری از عذاب آخرتعلی در مقام بیان فلسفه‌ی تشریح مجازات قصاص، آن را موجب کاهش آدم کشی عمدی و سبب استواری پایه‌های شریعت در جامعه می داند. سوء ظن به خداوند را موجب نابودی ایمان به پروردگار و بدبینی نسبت به مردم را موجب اختلاف بین برادران، احساس وحشت از دیگران، بروز بخل و حرص ورزی در فرد، دوری از ناصحان و خیر خواهان و سبب اشاعه‌ی فساد پنهان، معرفی می کند. ۲- جلوگیری از ضررهای دنیایی: پیامبر گرامی (ص) فرمود: "راحتی بخیل از همه‌ی مردم کمتر است. امام علی (ع) در جای دیگر فرمود: "دنیا پرستی، انسان را در برابر حقیقت، کر و کور و لال می کند و زبونی می آورد. و نیز فرمود: "حسد، بدن را آب می کند. امام صادق (ع) فرمود: کسانی که به گناهان می میرند بیشتر از کسانی اند که به عمر طبیعی فوت می کنند همچنین فرمود: قسم دروغ، خانه را بی صاحب نموده و موجب فقر فرزندان می گردد. ۳- نیل به درجات عالی بهشت: رفتار اخلاقی، انسان را بهشتی و از نعمت‌های الهی برخوردار می سازد. خداوند، در این باره فرموده است: به کسانی که ایمان آورده و عمل صالح انجام دادند بشارت ده که بهشتی برای آنان است که جویباران، از زیر درختان آن جاری است و هر گاه از میوه‌ای بهشتی روزی برگیرند، گویند: این همان است که پیش از این نیز از آن بهره‌مند شدیم. پیامبر گرامی (ص) فرمود: چیزی که بیش از هر عامل دیگر، امت مرا وارد بهشت می سازد، تقوای الهی و حسن خلق است. ۴- دوری از عذاب آخرت: در تعدادی از آیات و روایات، آثار و نتایج زیان بار رفتار غیر اخلاقی را در جهان دیگر مورد توجه قرار ده و نسبت به کردار ناپسند هشدار می دهند، چنان که قرآن می فرماید: آنان که نسبت به آنچه خداوند از فضل خویش به ایشان داده، بخل می ورزند، خیال نکنند این کار به سود ایشان است، بلکه به زیان آنهاست؛ به زودی آنچه بدان بخل می ورزند، در قیامت گریبان گیر ایشان خواهد شد. در میان مراحل چهار گانه، حرکت‌هایی که از روی ترس و امید دنیا باشد هیچ ارزش اخلاقی و عبادی ندارد ولی رفتاری که از روی

بیم و امید اخروی باشد و از ترس جهنم و به امید بهشت انجام شود از آنجا که شخص در اعمال خود خدا را در نظر می‌گیرد در ردیف عبادات خواهد بود هر چند که در مقابل با اعمالی که عاشقانه انجام می‌شود در مراحل پایین تری جای می‌گیرد. امام علی (ع) فرمود: اوج ارزش‌ها ایثار است. هدف نهایی از اخلاق اسلامی چیست؟ در بعضی از آیات و روایات بیان شده، هدف نهایی از اخلاق اسلامی، قرب به خدا و جلب رضا و محبت او، تخلق به اخلاق الهی، دست‌یابی به ولایت الله، نیل به لقای الهی و نظر به وجه الله می‌باشد. چنان‌که قرآن از زبان اسوه‌های اخلاق - امام علی و حضرت زهرا (ص) می‌فرماید: ما شما را به خدا اطعام می‌کنیم و هیچ پاداش و سپاسی از شما نمی‌خواهیم. بنابراین والاترین هدف تربیت عبارت است از (خلوص انسان برای خدا) که رمز سعادت و فوز و فلاح و جاودانگی انسان در آن نهفته است. انسان اخلاقی در رمز ارزش‌های دنیوی توقف نمی‌کند و در چهار چوب نعمت‌های جسمی بهشت محدود نمی‌گردد؛ چنان‌که امام علی (ع) فرمود (خدایا! تو را از ترس جهنم پرستش نکردم و به امید بهشت عبادت نمودم بلکه تو را شایسته عبادت یافتیم و پرستیدم) چه کسانی محبوب خدایند؟ خداوند، نیکوکاران، توبه‌کنندگان، پاکان، پرهیزکاران، صابران، توکل‌کنندگان، عدالت‌پیشگان، مجاهدان و پیروان پیامبر (ص) را دوست دارد. چه کسانی مبعوض خدایند؟ خداوند، افراد متجاوز، فاسد، ناسپاس، گناهکار، کافر، منافق، ظالم، خودپسند، فخر فروش، خائن، اسراف‌کار، مستکبر و خوش‌گذران را دوست ندارد. خوش اخلاقی: صفات در شکل دهی به شخصیت انسان، نقش اساسی دارند، قرآن کریم - از قول لقمان حکیم در نصیحت به فرزندش - می‌فرماید: "با مردم، خوش‌رو و خوش‌برخورد باش و با گرفتگی و عبوسی با آنها برخورد مکن! در راه رفتن، حد وسط را رعایت کن؛ نه متکبرانه و نه بی‌ادبانه راه برو! صدایت را بلند مکن که بدترین صداها، صدای حمار است" در حدیثی دیگر از پیامبر وارد شده که فرمودند: "کامل‌ترین افراد از جهت ایمان نیکوکارترین آنها از جهت اخلاق است". آثار خوش خلقی: خوش خلقی باعث زیاد شدن روزی، عمران و آبادی، طول عمر انسان و نابودی گناهان می‌شود و وسیله‌ی ورود به جوار رحمت الهی است. در حالی که سوء خلق، موجب غربت و تنهایی انسان و تنگی معیشت و عذاب همیشگی می‌باشد. مضافاً که سبب فشار قبر نیز خواهد شد؛ چنان‌که پیامبر اکرم (ص) به مادر سعد بن معاذ فرمودند: چنان‌که او با خانواده، بد رفتاری می‌کرد، دچار فشار قبر است. این در حالی بود که پیامبر، با پای برهنه در تشییع پیکر سعد شرکت کرد، و پس از دفن، مادرش به او خطاب کرد و گفت که "ای سعد! بهشت گوارای وجودت باد. پیامبر فرمود: آرام باش! درباره‌ی کار خداوند، با قاطعیت قضاوت مکن) ۷-فایده‌ی اخلاق: ارزش‌های اخلاقی، قطع نظر از جنبه‌های مذهبی و دینی از ضروریات و ارکان سعادت بشر است؛ چنان‌که امام علی (ع) فرمودند: "اگر فرضاً نه به بهشت امیدوار باشیم و نه از آتش جهنم هراسناک؛ نه به ثوابی معتقد باشیم و نه عقابی را باور داشته باشیم، باز شایسته است که به دنبال فضایل اخلاقی برویم؛ زیرا اخلاق پسندیده، ما را در زندگی، به راه‌رستگاری هدایت می‌کند" نقش اخلاق در پرورش جوامع: کاربرد اخلاق در زمینه رشد ملت‌ها پیش از عقاید و احکام بوده است و در مقابل نقش ویرانگری اخلاق در از بین برون شدن‌ها و انسان‌ها موثر بوده است. ملت‌هایی که در اوج تمدن بودند. اما وقتی به مفسد اخلاقی آلوده شدند سقوط کردند. آداب معاشرت: آداب معاشرت، عبارت است از نحوه‌ی برقراری ارتباط با دیگران و رعایت وظایف اخلاقی در برخوردهای اجتماعی که بدین منظور، دستورات متعدد و موکدی در قرآن کریم بیان گردیده، که برخی از آنها عبارت است از: ۱- احترام و حفظ آبرو و شخصیت مردم ۲- تحمل شنیدن سخن دیگران ۳- جواب سلام دادن ۴- جا دادن به کسی که تازه وارد مجلس می‌شود ۵- طلب اجازه از صاحب‌خانه قبل از ورود به منزل، و داخل نشدن بدون رضایت او ۶- سلام کردن و انس گرفتن با مردم ۷- خوش‌بینی نسبت به مومنین ۸- تواضع ۹- مقدم دانستن مصالح معنوی بر مادی و برقراری صلح و سازش در میان جامعه ۱۰- همسایه‌ی نزدیک و دور را مورد احسان قرار دادن ۱۱- فرو بردن خشم ۱۲- عیادت از بیماران، چون مومنان همانند یک پیکرند ۱۳- اکرام و پذیرایی مهمان؛ زیرا مومن، مهمان را دوست دارد و اکرام می‌کند ۱۴- اصلاح بین افراد ۱۵- انصاف ۱۶- پرهیز از استهزاء، نکوهش و نام‌زشت بر یکدیگر نهادن ۱۷-

دوری از تکبر ۱۸- پرهیز از نجوا و سخن در گوشه در جمع ۱۹- خیر خواهی و نصیحت مردم ۲۰- حلم و بردباری معیار عمل اخلاقی : ۱- عقل: عقل نیرویی است که عهده دار فهمیدن و دانستن و درک نیک و بد امور و شناسایی مجهولات می باشد و نیز تشخیص دهنده ی خوبی عدالت و بدی ظلم است . پس اولین میزان سنجش افعال اخلاقی عقل است. ۲- فطرت (وجدان اخلاقی): شناخت راستی و کجی و فجور و تقوا را خداوند به نفس انسانی الهام کرده است " : پس الهام کرد بدکاری و پرهیز کاریش را". امیر المومنین (ع) در وصیت به فرزندش می فرماید " : فرزندم ! در آنچه بین تو و دیگری است ، خود را میزان قرار ده ؛ برای دیگران بیسند آنچه را برای خود می پسندی ، و برای دیگران مخواه آنچه را که برای خود نمی خواهی ؛ ستم مکن همچنان که نمی خواهی به تو ستم شود ، نیکی کن چنان که دوست داری به تو نیکی شود! ۳- وحی : تمایلات در انسان بسیار قوی و سرکش است و گاهی حق و باطل هم مرز هم هستند که ممکن است انسان لجاجت و که صفتی شیطانی با استقامت در راه خدا و صبر را با تحمل ظلم اشتباه بگیرد در اثر این تمایلات کر و کور شود و ندای وجدان را نشنیده بگیرد و در این جا از وحی برای تشخیص حق از باطل استفاده می شود. چرا بشر بدون وحی ، قادر به تربیت خویش نیست؟ علت نیاز به پیامبران چیست ؟ اما این که انسان قادر به شناخت کامل خود نیست به این دلیل است که: ۱- روح انسان ، در نهایت حساسیت پذیری است و از عامل کوچکی - اعم از محسوس و غیر محسوس - تاثیر می پذیرد. ۲- عوامل تاثیر گذار، محدود نیستند بلکه بی شمارند ؛ این عوامل موثر ، به دو دسته تقسیم می شوند: عوامل بیرونی ؛ عوامل درونی ۳- میزان تاثیر گذاری هر کدام از عوامل ، نامعلوم است. ۱۱- مبانی اخلاق و تربیت اسلامی : مبانی اخلاق و تربیت اسلامی عبارت است از : ۱- فطرت ؛ ۲- کرامت نفس چیست ؟ امیرالمومنین علی (ع) می فرمایند: نفس گوهری گران بهاست که هر کس آن را حفظ کرد ، موجب ترفیع آن می گردد. نظریات مختلفی در مورد نفس بیان کرده اند : مثل : ۱- متکلمین گفته اند که نفس عبارت است از اجزای اصلی بدن که در قیامت مورد سوال قرار می گیرد. ۲- محققین شیعه می گویند که نفس عبارت است از جسمی نورانی از عالم قدس که در بدن ، مانند چراغی است که نورش به همه ی اجزای بدن می رسد. ۳- فلاسفه گفته اند که نفس گوهری است ملکوتی که بدن را برای نیازهایش به کار می گیرد. نفس شامل مجموعه ی احساسات ، غرایز و عواطف آدمی است ، هر کاری بخواهد بکند ، باید از بدن و اعضاء و جوارح کمک بگیرد ؛ بر خلاف عقل که گوهری جیروتی است و در کارهایش نیاز به بدن ندارد ؛ نفس ذاتا مجرد است ولی از نظر عمل ، مادی می باشد ؛ اما عقل ، از نظر ذات و عمل - هر دو- مجرد است. قلب چیست؟ در قرآن کریم ۱۳۲ مرتبه سخن از قلب به میان آمده است؛ مقصود از قلب در اصطلاح قرآنی ، آن عضو عضلانی در طرف چپ بدن نیست ، بلکه مقصود از آن وجود ارزشمند و بلند مرتبه ی عقل و فهم و مرکز فرماندهی و اداراکات است ، چنان که قرآن فرموده است " : همانا در عقوبت ها تذکری وجود دارد برای کسی که دارای قلب است. قلب یعنی دگرگونی که دارای دو چهره ی انقلاب و تغییر است ؛ همان طور که قلب جسمی دو کار انجام می دهد - یعنی خون را می گیرد و پس می دهد و این گرفتن و دادن ، آغاز یک رویکرد تازه است - قلب معنوی هم حالات و جلوه هایی دارد که بهترین حالت آن ، نفس مطمئنه ، راضیه و مرضیه است. مراتب وجود عالم و انسان : عرفا می گویند : مراتب وجود انسان با عوالم وجود متطابق است . انسان نیز در مراتب وجودی دارای ناسوت ، ملکوت و جبروت است و در هر مرتبه ای از مراتب وجود خود با یک مرتبه از عالم کلی می تواند مرتبط شود. رابطه نفس و جسم : ۱- جسمانیة الحدوث و جسمانیة البقاء. یعنی نفس با پیدایش بدن شکل می گیرد و با مرگ او از هم می پاشد. ۲- روحانیة الحدوث و جسمانیة البقاء یعنی روح قبل از پیدایش بدن وجود داشته و با مرگ بدن زندگی اش به پایان می رسد. ۳- روحانیة الحدوث و روحانیة البقاء یعنی نفس از نظر پیدایش ، بدن وجود داشته و با مرگ بدن زندگی اش به زندگی ادامه می دهد. ۴- جسمانیة الحدوث و روحانیة البقاء یعنی نفس از نظر پیدایش ، وابسته به بدن است. بقای نفس : ۱- ادله ی تجرد نفس ؛ ۲- ادله ی قرآنی ای نفس آرام یافته ! به سوی پروردگارت رجوع کن (چنان که از اول از نزد او آمدی ۳- احادیث معانی نفس : ۱- روح ۲- ذات و شخص ۳- خواهش های نفسانی ۴- قلب ، جان ، دل و

باطن ۵- انسان و بشر قوای نفس: نفس از نظر ادراکات و حفظ آن، ۵ قوه دارد که عبارت است از: ۱- حس مشترک (درک صورت‌ها به وسیله‌ی حواس پنج‌گانه‌ی ظاهری) ۲- قوه‌ی خیال (حافظ‌مدراکات حس مشترک است) ۳- قوه‌ی واهمه (مسئول درک معانی جزئی؛ مثل محبت پدر به فرزند) ۴- قوه‌ی حافظه (عبارت است از توانایی به یاد آوردن یک فکر یا خاطره) ۵- قوه‌ی عاقله (مسئول درک معانی کلی).

دفاع از تشیع و پاسخ به شبهات

مؤلف: علی اصغر رضوانی

تلخیص: محسن خسروپور - حامد اخوان ثالثصفحه آرا: امیر سعید سعیدیناشر: انتشارات مسجد مقدس جمکران تاریخ نشر: پاییز ۱۳۸۶ نوبت چاپ: دومچاپ: اسوهتیراژ: ۳۰۰۰ جلد قیمت: ۳۰۰۰ تومان شابک ۵-۰۴۵-۹۷۳-۹۶۴-۹۷۸ تلفن و نمابر: ۷۲۵۳۳۴۰-۰۲۵۱ صندوق پستی: قم - ۶۱۷ پیش‌گفتار: مساله حقیقت تشیع و مبدا پیدایش آن مورد اهتمام و توجه بسیاری از مولفان و مورخان قدیم و جدید قرار گرفته و محل تضارب آراء و افکار بوده است. بیشتر مولفان هنگام بحث از حقیقت تشیع آن را مذهبی می‌دانند که در عصر تقسیمات اعتقادی به سبب اختلاف اعتقادی و سیاسی پدید آمده که همگی بعد از گذشت نیم قرن از هجرت پیامبر اکرم (ص) بوده است. بدین جهت آراء مختلفی درباره پیدایش این فرقه و عقاید آنان مطرح کرده اند؛ گاهی می‌گویند: آنان پیروان عبدالله بن سباند و عقایدشان را از یهودیت گرفته اند و برخی افکار این فرقه را منتسب به پارسیان قدیم می‌دانند که مجوس بوده اند و عده‌ای پیدایش این فرقه و مذهب را در نتیجه و عکس‌العمل آن اتفاقاتی می‌دانند که در کربلا بر ضد اهل بیت پیامبر (ص) اتفاق افتاد و سرمنشا آن شهادت امام علی (ع) بود. اینگونه آراء و نظرات درباره مبدا پیدایش مذهب تشیع ادامه یافت؛ برخی دیگر پیدایش آن را به بعد از سقیفه نسبت داده و عده‌ای به عصر عثمانی و گروهی به شروع معرکه جمل یا صفین نسبت داده اند و سبب همه اینگونه نسبت‌ها عدم شناخت صحیح از تشیع و شیعه به عنوان الگوی حقیقی اسلام یا عقیده‌ای وارداتی از یکی از امت‌های دیگر نبوده؛ بلکه عقیده‌ای اسلامی به تمام معنا بوده است که بذر اول آن را خداوند متعال در قرآن کریمش و رسول گرامی اسلام (ص) در سننش کاشت و آبیاری کرده اند و اهل بیت عصمت و طهارت نیز در طول بیش از دو قرن موقعیت این مذهب را ترسیم کرده و شبهات را از آن زدوده اند، و علمای اسلامی نیز تاکنون در صدد تثبیت و تبیین آن برآمده و حقانیت آن را به اثبات رسانده‌اند. تشیع در لغت جوهری در «صحاح اللغه» می‌گوید «تشیع عبارت است از مشایعت یعنی پیروی نمودن، یاری نمودن، ولایت کسی را داشتن» به همین مضمون نیز در تاج العروس و لسان العرب وارد شده است. تشیع در اصطلاح تشیع در اصلاح از نگرشی برخاسته است که امامت را منصبی الهی دانسته و معتقد است که انتخاب امام به وسیله نص و از جانب خداوند صورت می‌گیرد. در این میان پیامبر گرامی اسلام (ص) به پیروی از سنت الهی که در میان انبیای گذشته نیز وجود داشته - به دستور خداوند - امامان و اوصیای بعد از خود را معرفی کرده است. این بزرگواران که اول آن علی بن ابی طالب علیه السلام است، و آخر آن امام مهدی (ع)، هم در زمینه مرجعیت دینی و در بخش ولایت، حاکمیت و رهبری جامعه، امام و مقتدای مردم پس از رسول خدا (ص) است. مرحوم شیخ محمد جواد مغنیه می‌گوید: «تشیع عبارت است از ایمان به وجود نص از جانب پیامبر (ص) بر امامت علی (ع) و خلافت او، بدون آنکه در حق او یا فرزندانش غلو شده باشد». پیدایش تشیع در مورد پیدایش تاریخی شیعه و ظهور آن نظرات گوناگونی از سوی مورخین ارائه شده است که به عمده‌ی آنها اشاره می‌کنیم: ۱- ظهور تشیع در عصر پیامبر (ص) شیعه امامیه معتقد است که بذر اولیه تشیع را خداوند در قرآن کریم نشانده و پیامبر اکرم (ص) در طول دوران رسالتش آن را آبیاری کرده است. بنابراین شجره طیبه در زمان حضور نبی گرامی اسلام به ثمر نشسته و به همین جهت عده‌ای در زمان پیامبر (ص) به این عنوان معروف بوده اند، مثل سلمان فارسی، ابوذر غفاری، مقداد بن اسود و غیره، این قول و نظریه را ان شاء الله

اثبات خواهیم کرد. ۲- ظهور تشیع در سقیفه بعضی از تاریخ نگاران اهل سنت معتقدند، هنگامی که در سقیفه عده ای به تبع نص - به دنبال حضرت علی (ع) رفتند، تشیع بوجود آمد. ۳- ظهور تشیع هنگام قتل عثمان گروهی نیز عقیده دارند که هنگام حمله مردم به خانه عثمان و کشتن او، تشیع ظهور پیدا کرده است. ۴- ظهور تشیع پس از شهادت حسین بن علی (ع) دکتور کامل مصطفی شبیبی معتقد است که تشیع و شیعه پس از شهادت امام حسین (ع) ظاهر گشته است. ۵- تاثر تشیع از افکار فارسیان برخی معتقدند که فکر و ایده تشیع برخاسته از افکار ایرانی است که به پایتخت اسلام نفوذ کرده است. ۶- تشیع متأثر از افکار ابن سبا عده ای معتقدند که تشیع متأثر از افکار عبدالله بن سبا می باشند که در عصر عثمان، مسلمان شد. در این بحث نظریه اول را به اثبات خواهیم رساند که در نتیجه آرای دیگر خود به خود ابطال خواهند شد. عوامل ظهور تشیع عوامل ظهور و بروز تشیع و یا به تعبیری دیگر، جدایی شیعه از عامه را می توان در امور ذیل خلاصه کرد. عامل اول: وجود آیات فراوان بر امامت و ولایت امام علی (ع) با مراجعه به قرآن کریم پی به وجود آیاتی خواهیم برد که بر امامت و ولایت امام علی (ع) یا مجموعه اهل بیت (ع) دلالت می کنند که در ذیل به برخی از آنها اشاره خواهیم کرد: ۱- آیه ولایت: خداوند متعال می فرماید: «انما ولیکم الله و رسوله و الذین آمنوا الذین یقیمون الصلاه و یوتون الزکواه و هم راکعون» ولی امر شما تنها خدا و رسول خدا و مومنانی هستند که نماز را به پا داشته و فقیران را در حال رکوع زکات می دهند. (سوره مائده، آیه ۵۵) ۱- آیه تبلیغ: خداوند متعال می فرماید «یا ایها الرسول بلغ ما انزل الیک من ربک و ان لم تفعل فما بلغت رسالته و الله یعصمک من الناس» ای رسول، ابلاغ نما آنچه را که پروردگارت بر تو نازل کرده و اگر ابلاغ نکنی رسالتت را ابلاغ نموده ای و خداوند تو را از مردم محافظت می نماید. (سوره مائده، آیه ۶۷) ۲- آیه اکمال: خداوند متعال می فرماید «الیوم اکملت لکم دینکم و اتممت علیکم نعمتی و رضیت لکم الاسلام دینا» امروز دینتان را بر شما کامل نموده و نعمتم را بر شما تمام کردم و راضی شدم که اسلام دین شما باشد (سوره مائده آیه ۳) عامل دوم: وجود آیات فراوان بر امامت و ولایت اهل بیت (ع) خداوند متعال می فرماید «اطیعوا الله و اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم» خدا و رسول و صاحبان امر از خود را اطاعت کنید. (سوره نساء آیه ۵۹) مقصود از اولی الامر معصومینی هستند که اطاعت آنان به طور مطلق همانند اطاعت خدا و رسول خدا واجب است. البته در حق کسانی غیر از این دوازده امام ادعای عصمت نشده است. عامل سوم: وجود آیات فراوان درباره مرجعیت دینی اهل بیت (ع) ۱- آیه تطهیر: خداوند متعال می فرماید: «انما یرید الله لیزهد عنکم الرجس اهل البیت و یطهرکم تطهیرا» همانا خداوند اراده کرده تا هر گونه رجس و پلیدی را از شما اهل بیت (ع) دور کرده و شما را کاملاً پاک نماید (سوره احزاب آیه ۳۳) هنگامی که آیه تطهیر بر پیامبر (ص) در خانه ام سلمه نازل شد، پیامبر (ص) علی، فاطمه، حسن، و حسین (ع) را دعوت کرد و سپس کساء را بر روی آنها کشید و عرض کرد بار خدایا، اینان اهل بیت من هستند پس رجس و پلیدی را از آنان دور کن و آنان را پاک فرما. ۲- آیه هدایت: خداوند متعال می فرماید «انما انت منذر و لکل قوم هاد» همانا تو بیم دهنده ای و برای هر قومی هدایت گری می باشی (سوره رعد آیه ۷) طبری به سند صحیح از رسول خدا (ص) روایت کرده اند که فرمود: من منذر و علی هادی است و با تو ای علی هدایت شوندگان هدایت یابند. عامل چهارم: وجود آیات فراوان در مورد فضایل و مناقب اهل بیت (ع) ۱- آیه دهر: خداوند متعال می فرماید: «و یطعمون الطعام علی حبه مسکیناً و یتیماً و اسیراً انما نطعمکم لوجه الله لا نرید منکم جزاء و لا شکورا» و هم به دوستی خدا به فقیر و طفل یتیم و اسیر طعام می دهند و می گویند فقط برای رضای خدا به شما طعام می دهیم و از شما هم هیچ پاداش و سپاسی هم نمی طلبیم. (سوره دهر آیات ۸ و ۹) ۲- آیه شراء: خداوند متعال می فرماید: «من الناس من یشری نفسه ابتغاء مرضات الله و الله رءوف بالعباد» برخی مردانند که از جان خود در طلب رضایت خداوند در گذرند و خداوند دوست دار چنین بندگان است (سوره بقره آیه ۲۷) ابن ابی الحدید می گوید: تمام مفسرین روایت کرده اند که آیه فوق در شان علی نازل شد، آن هم در شبی که آن حضرت در رخت خواب پیامبر (ص) آرمید. ۳- آیه مباحله: خداوند متعال می فرماید: «فمن حاجک فیه من بعد ما جاءک من العلم فقل تعالوا نوع ابناؤنا و نساءنا و نساءکم و انفسنا و انفسکم

ثم نبتهل فنجعل لعنت الله على الكاذبين» پس هر کس با تو در مقام مجادله (درباره عیسی) برآید پس از آن که به وحی خدا بر احوال او آگاه شدی بگو که بیاید ما و شما با فرزندان و زنان خود با هم به مباحله بر خیزیم تا دروغ گو و کافران را به لعن عذاب خدا گرفتار سازیم. (سوره آل عمران آیه ۶۱) ۴- آیه مودت: خداوند متعال می فرماید «قل لا اسئلكم عليه اجراً الا الموده فی القربی» بگو من از اجر رسالت جز این نمی خواهم که مودت مرا در حق خویشاوندان من منظور دارید. حاکم نیشابوری به سند خود از علی بن الحسین نقل کرده که فرمود: حسن بن علی (ع) بعد از شهادت علی (ع) خطبه ای ایراد فرمود. در آن خطبه حمد و ستایش خدا کرده. آن گاه فرمود: در این شب کسی از دنیا رحلت نمود که هیچ یک از اولین، در عمل بر او پیشی نمی گیرد و هیچ یک از آخرین او را درک نخواستند نمود. پیامبر (ص) پرچم را به دست علی (ع) می داد و جنگ می نمود در حالی که جبرئیل طرف راستش و میکائیل طرف چپ او بودند، و باز نمی گشت تا این که خداوند به دست او فتح و پیروزی قرار می داد و بر اهل زمین، هیچ زرد و سفیدی (طلا و نقره) نگذاشت، جز ششصد درهم از زیادی عطاهایش، که می خواست با آن خادمی را برای اهلس تهیه کند... آنگاه فرمود: ای مردم هر کس مرا می شناسد که می شناسد، و هر کسی که مرا نمی شناسد، پس من حسن بن علی هستم. من پسر پیامبرم، من پسر وصی ام، من پسر بشارت دهنده ام، من پسر بیم دهنده هستم و من پسر دعوت کننده به سوی خدا به اذن اویم، من پسر چراغ نور دهنده ام، من از اهل بیتی هستم که جبرئیل بر ما نازل می شد و از نزد ما بالا می رفت من از اهل بیتی هستم که خداوند پلیدی را از آنان دور کرده و آن ها را کاملاً پاک نموده است. و من از اهل بیتی هستم که خداوند دوستی و مودت آن ها را بر هر مسلمان واجب کرده است. عامل پنجم: وجود روایات فراوان بر امامت و ولایت اهل بیت (ع) ۱- حدیث غدیر: پیامبر اکرم (ص) در غدیر خم فرمود: «من كنت مولاه فعلي مولاه» هر که من مولای اویم این علی مولای اوست ۲- حدیث دوازده خلیفه: پیامبر اکرم (ص) فرمود: «یکون بعدی اثنا عشر امیراً کلهم من قریش» بعد از من دوازده خلیفه و امیر خواهد بود که همه آنان از قریش هستند. ۳- حدیث ولایت: پیامبر اکرم (ص) خطاب به علی (ع) فرمود: «انت ولی کل مومن بعدی» تو ولی و سرپرست هر مومنی بعد از من هستی ۴- حدیث وصایت: پیامبر اکرم (ص) فرمود: «ان لكل نبی وصياً و وارثاً و ان علیاً وصی و وارثی» برای هر پیامبری، وصی و وارثی است و همانا علی وصی و وارث من است. ۵- حدیث منزلت: پیامبر اکرم (ص) فرمود «انت منی بمنزله هارون من موسی الا انه لا نبی بعدی» تو نزد من مانند هارون نزد موسایی، مگر آن که بعد از من پیامبری نیست. ۶- حدیث خلافت: پیامبر اکرم (ص) خطاب به علی (ع) فرمود «انت اخی و وصی و خلیفتی فیکم فاسمعوا له و اطیعوا» تو برادر، وصی و جانشین من در میان قومت می باشی، پس به سخنان او گوش داده و او را اطاعت کنید. عامل ششم: وجود روایات فراوان درباره مرجعیت دینی اهل بیت (ع) ۱- حدیث ثقلین: ترمذی از جابر بن عبدالله انصاری نقل می کند که گفت: «در حجه الوداع روز عرفه رسول خدا (ص) را دیدم در حالی که بر شتر خود «قصواء» سوار بود و خطبه می خواند. شنیدم که فرمود: ای مردم من در میان شما دو چیز گرانبها می گذارم که اگر به آن دو چنگ زنی هرگز گمراه نخواهید شد، کتاب خدا و عترتم ۲- حدیث «انا مدینه العلم»: حاکم نیشابوری به سند خود از جابر نقل می کند که از رسول خدا (ص) فرمود، «انا مدینه العلم و علی بابها فمن اراد العلم فلیاتها من بابها» من شهر علمم و علی دروازه آن است، هر کس که اراده کرده است شهر علم را دریابد باید از درب آن وارد شود و نیز رسول خدا (ص) فرمود: «انا دارالحکمه و علی بابها» من خانه حکمت هستم و علی درب آن است. ۳- حدیث سفینه: پیامبر اکرم (ص) فرمود: «مثل اهل بیتی کسفینه نوح، من تخلف عنها زخ فی النار» مثل اهل بیت من مثل کشتی نوح است، هر کس از آن تخلف کند در آتش قرار خواهد گرفت. ۴- حدیث امان: حاکم نیشابوری از ابن عباس نقل می کند که پیامبر (ص) فرمود ستارگان، امان بر اهل زمینند از غرق شدن و اهل بیت من امان این امت از اختلافند، اگر قبیله ای از عرب با اهل بیت مخالفت نماید بین خودشان اختلاف شده و از گروه شیطان محسوب خواهند شد. ۵- حدیث «علی مع الحق» رسول خدا (ص) فرمود: «رحم الله علیاً، اللهم ادر الحق معه حیثما دار» خدا رحمت کند علی را، بار خدایا هر جا علی است حق را با او قرار

بده. حاکم نیشابوری از ام سلمه نقل می کند که رسول خدا (ص) فرمود « علی مع القرآن و القرآن مع علی ، لن یفترانا حق یردا علی الحوض » علی با قرآن و قرآن با علی است این دو از یکدیگر جدا نمی شوند تا در کنار حوض کوثر بر من وارد شوند. آیات و روایاتی که در شان اهل بیت (ع) ذکر شد ، نه تنها فضیلتی برای آنان محسوب می شود ، بلکه از آنجا که این فضایل انحصاری آنان است دلالت بر افضلیت و برتری آنان بر دیگران دارد ، و طبق نص عده ای از اهل سنت ؛ همچون ابن تیمیه امامت حق افضل امت است. عامل هفتم وجود روایات فراوان درباره فضایل و مناقب اهل بیت (ع) ۱- حدیث نور : پیامبر اکرم (ص) فرمود : من و علی ابی طالب نوری واحد نزد خداوند متعال بودیم ، چهار هزار سال قبل از آن که خداوند حضرت آدم را خلق کند ، بعد از خلقت آدم آن نور را به دو جزء تقسیم نمود جزئی من و جزء دیگر آن علی است . ۲- حدیث « احب الخلق » امام علی (ع) کسی است که طبق نص نبوی « احب الخلق الی الله » است ترمذی به سند خود از انس بن مالک نقل می کند مرغ بریانی نزد پیامبر (ص) برد ، عرض کرد : خدایا محبوب ترین خلق نزد خودت را نزد من بفرست تا با من در این غذا شرکت کند ، در این هنگام علی (ع) وارد شد و با او در غذا شرکت کرد. ۳- امام علی (ع) برادر معنوی پیامبر (ص) : جابر بن عبدالله و سعید بن مسیب می گویند رسول خدا (ص) بین اصحابش عقد اخرت بست و تنها رسول خدا ، ابوبکر ، عمر و علی باقی ماندند ، آن گاه بین ابوبکر و عمر عقد اخوت بست و سپس به علی (ع) فرمود : تو برادر من و من برادر تو ام . ۴- امام علی (ع) میزان ایمان و انفاق : رسول خدا (ص) فرمود : دوست ندارد علی را مگر مومن و مبعوض ندارد علی را مگر منافق . ۵- امام علی (ع) و باز بودن درب خانه او به مسجد: احمد بن حنبل از زید ابن ارقم نقل می کند ، گروهی از اصحاب ، درهایی را از منزلشان به مسجد باز نموده بودند ، پیامبر (ص) نقل فرمود : همه درها بسته شود ، غیر از درب خانه علی ، برخی از مردم سخنانی گفتند ، آن گاه فرمود : من درها را از جانب خود نبستم و باز نگذاشتم ، بلکه مامور شدم و به ماموریت عمل نمودم. ۶- امام علی (ع) و ردّ شمس: ابوهیره می گوید: رسول خدا (ص) در حالی که سرش در دامان علی (ع) بود خوابید ، و ایشان نماز عصر را نخوانده بود که خورشید غروب کرد . پیامبر (ص) که بیدار شد برای او دعا کرد ، خورشید باز گشت ، علی (ع) نماز عصر را در وقت خود به جای آورد ، آن گاه خورشید باز گشت . ۷- امام علی (ع) و ابلاغ سوره براءت : ابورافع می گوید : رسول خدا (ص) ابوبکر را برای ابلاغ سوره براءت به مکه فرستاد ، جبرئیل بر پیامبر نازل شد و گفت : سوره را یا باید خودت ابلاغ کنی یا کسی که از توست . پیامبر (ص) علی (ع) را به دنبال او فرستاد . علی (ع) بین مکه و مدینه به ابوبکر رسید ، سوره را از او گرفته و بر مردم قرائت نمود. ۸- امام علی (ع) مولود کعبه: حاکم نیشابوری می گوید : در اخبار متواتر آمده است که فاطمه دختر اسد ، امیرالمومنین علی بن ابی طالب کرم الله وجهه- را داخل کعبه زایید. ۹- امام علی (ع) و گرفتن لواء: بریده اسلمی از رسول خدا (ص) نقل می کند که فرمود : فردا پرچم را به دست کسی خواهم داد که خدا و رسول خدا را دوست دارد و خدا و رسول نیز او را دوست دارند . روز بعد ابوبکر و عمر منتظر بودند که آن را صدا بزنند ، ولی پیامبر (ص) علی (ع) را در حالی که درد چشم داشت صدا زد و آب دهان در چشم او مالید ، آن گاه پرچم را به دست او داد و عده ای نیز با او حرکت کردند. ۱۰- امام علی (ع) اولین مسلمان و مومن : پیامبر (ص) به فاطمه (ع) فرمود : « انه لاول اصحابی اسلاماً » علی اولین نفر از اصحاب من است که اسلام آورد. ۱۱- امام علی (ع) اولین نماز گزار با پیامبر (ص) : حاکم نیشابوری به سندش از امام علی (ع) نقل می کند که فرمود «عبدت الله مع رسول الله سبع سنین قبل ان یعبده احد من هذه الامه» با رسول خدا (ص) هفت سال قبل از دیگران عبادت کردم . عامل هشتم : وجود روایات فراوان در مدح شیعه و پیروان اهل بیت (ع) در مصادر حدیثی اهل سنت روایات بسیاری می یابیم که پیامبر اکرم (ص) پیروان اهل بیت (ع) را تحت عنوان شیعیان علی (ع) مورد مدح و ستایش قرار داده است ، اینک به برخی از آنها اشاره می کنیم ، جابر ابن عبدالله انصاری می گوید : نزد رسول خدا (ص) بودیم که علی (ع) وارد شد ، پیامبر (ص) فرمود : « قسم به کسی که جانم به دست اوست همانا این علی (ع) و شیعیان او قطعاً کسانی هستند که روز قیامت به فوز بهشت و سعادت نایل خواهند شد» امام علی (ع) فرمود : رسول خدا (ص) به من فرمود : تو و

شیعیان در بهشت خواهید بود. مفهوم شیعه در لغت واژه شیعه از نظر لغت در دو معنا به کار رفته است. ۱- موافقت و هماهنگی دو فرد یا دو گروه در عقیده یا عمل، بدون این که یکی تابع دیگری باشد، چنان که در لسان العرب آمده: «شیعه جماعتی را گویند که بر امری اجتماع کنند. پس هر قومی که بر امری اجتماع کنند را شیعه نامند» این معنا در قرآن کریم نیز به کار رفته است، چنان که از حضرت ابراهیم (ع) به عنوان شیعه حضرت نوح (ع) یاد شده است. (و ان من شیعه لابراهیم) (سوره صافات آیه ۸۳) ۲- متابعت و پیروی از دیگری، در قاموس المحيط آمده است «شیعه رجل، اتباع و انصار اوست. پیروی از عقیده و راه و رسم دیگری معمولاً با محبت و دوستی همراه است. در کاربرد واژه شیعه نیز این معنا مراد است. چنان که قرآن کریم در مورد فردی قبطی که از هواداران و پیروان حضرت موسی (ع) بود فرموده است (فاستغاثه الذی من شیعه علی الذی من عدوه) در آن حال آن شخص که شیعه موسی بود، دادخواهی و یاری علیه دشمنی خواست. از دو معنای یاد شده معنای دوم شناخته شده تر و معروف تر است. مفهوم شیعه در اصطلاح مورخان و محققان در ملل و نحل، عنوان شیعه را به طور مطلق بر شیعه دوازده امامی اطلاق می کنند که در ذیل به برخی از این کلمات اشاره می کنیم: ۱- ابن خلدون می نویسد: شیعه در لغت به معنای همراه و پیرو است، اما در عرف فقیهان و متکلمان به پیروان علی و اولاد او اطلاق می شود. ۲- میر سید شریف جرجانی می نویسد: شیعه به کسانی گفته می شود که از علی (ع) پیروی نموده و امامت او را پس از رسول خدا (ص) پذیرفته اند و معتقدند که امامت از او و فرزندان او خارج نمی شود. ۳- محمد فرید وجدی می نویسد: به کسانی که علی (ع) را امام دانسته و از او پیروی کرده اند و امامت را خارج از اولاد او نمی دانند شیعه اطلاق می شود. اینان معتقدند که امامت قضیه ای مصلحتی نیست تا امت به اختیار خود کسی را به عنوان امام معرفی کنند، بلکه رکن و پایه ای از ارکان دین می باشد به همین جهت باید رسول خدا به صراحت، امام پس از خود را معرفی نماید. از معتمدات دیگر شیعه این است که آنان امامان را از گناهان کبیره و صغیره معصوم دانست و می گویند: انسان در گفتار و رفتار باید تولی و تبری را رعایت کند، مگر این که از دشمن ظلم بترسد که در آن حال می تواند تقیه نماید. ۴- شیخ مفید نیز می گوید: به کسانی که از امام علی (ع) پیروی نموده و او را بر دیگر صحابه مقدم داشته اند، شیعه گفته می شود. آن ها معتقدند که امام علی (ع) پس از رسول خدا (ص) به اراده خداوند متعال و وصیت پیامبر اکرم (ص) به عنوان امام معرفی شده است. پیامبر و دعوت به تشیع ۱- ابن عساکر به سندش از جابر ابن عبدالله انصاری نقل می کند که فرمود: ما نزد پیامبر (ص) بودیم که علی (ع) وارد شد. پیامبر (ص) فرمود: قسم به کسی که جانم به دست اوست همانا این (علی) و پیروان و شیعیان او به طور حتم در روز قیامت به فوز خواهند رسید. در این هنگام بود که این آیه نازل شد. (ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات و اولئک هم خیر البریه) لذا هر گاه اصحاب پیامبر مشاهده می کردند که علی (ع) می آید می گفتند: خیر البریه آمد «مقصود تو هستی ای علی و شیعیان تو». ۲- ابن مغازلی به سندش از انس بن مالک نقل کرده که رسول خدا (ص) فرمود: از امتم هفتاد هزار نفر بدون حساب وارد بهشت می شوند. آن گاه به علی (ع) التفات کرده و فرمود: اینان شیعیان تو اند و تو امام آنانی. ۳- سمهودی به سندش از امام علی (ع) نقل کرده که رسول خدا (ص) فرمود: خوشا به حال سبقت گیرندگان بر عرش الهی در روز قیامت. عرض شد: ای رسول! خدا آنان کیانند؟ فرمود: شیعیان تو ای علی و محبین تو. تاریخ تشیع در بحث ظهور شیعه، به عوامل چند اشاره کرده و گفتیم که مؤسس شیعه خداوند متعال است، زیرا در قرآن کریم، علی (ع) را به عنوان ولی و سرپرست، بعد از رسول خدا (ص) معین کرده و مردم را به پیروی از او دعوت نموده است. نه تنها علی (ع) بلکه با معرفی کردن اهل بیت عصمت و طهارت به عنوان افراد معصوم، همه را به پیروی از آن بزرگواران فرا خوانده است و در طول ۲۳ سال بعثت پیامبر اکرم (ص) نیز مردم را به پیروی از امام علی (ع) و التزام به امامت و ولایت آن حضرت و امامت یازده امام بعد از او فرمان داده است. آیا در زمان پیامبر (ص) کسانی بوده اند که علی (ع) را به این عنوان پذیرفته و او را ولی و جانشین بعد از رسول خدا (ص) قبول کرده باشند؟ وضعیت شیعیان و پیروان علی (ع) در طول تاریخ اسلام تا این زمان چگونه بوده است! تشیع در عصر پیامبر (ص) گروهی از اصحاب در زمان پیامبر اکرم (ص) با

شنیدن آیات و روایات در امر امامت و ولایت و خلافت امام علی (ع) و بعد از پیامبر اکرم (ص) به او اعتقاد پیدا کرده، زعامت و امامت او را پذیرفتند و از ارادتمندان آن حضرت قرار گرفتند. این گروه از همان زمان به «شیعه علی» معروف شدند. ۱- ابوحاتم رازی می گوید: اولین لقب و کلمه ای که در عهد رسول خدا (ص) ظهور کرد کلمه شیعه بود. این کلمه، لقب چهار نفر از صحابه بوده است که عبارتند از ابوذر، سلمان، مقداد، عمار. ۲- نوبختی می گوید: همانا اولین فرقه از فرقه های اسلامی، شیعه است و آن فرقه علی بن ابی طالب می باشد که در زمان پیامبر به شیعه علی نام گذاری شد، و بعد از او معروف به توجیه به آن حضرت و اعتقاد به امامت او بوده اند. برنامه تشیع در زمان رسول خدا (ص) شیعیان در زمان رسول خدا (ص) بعد از آن که از ولایت و جانشینی امام علی (ع) اطلاع یافتند درصدد تثبیت این مقاوم و ولایت از راه های مختلف برآمدند که از آن جمله است:

۱- بیعت با امیرالمومنین در روز عید خدیر خم پیامبر (ص) در روز غدیر خم خطبه ای ایراد کرد و در آن مقام و منصب علی بن ابی طالب (ع) را برای خلافت ابلاغ نمود، آن گاه فرمود: من مأمورم که از شما بیعت گرفته نسبت به آنچه از جانب خدا در حق علی امیرالمومنین و امامان بعد از او آورده ام از شما التزام بگیرم، امامانی که آن ها از ذریه من و اویند. امامان که قیام کننده بر حق می باشند و از جمله آنان مهدی است که تا روز قیامت به حق حکم خواهد کرد... ای مردم: شما بیش از آن هستید که با یک دست با من بیعت کنید، در حالی که خداوند عزوجل مرا امر کرده که از زبان شما نسبت به پیمانی که برای علی به عنوان امیرالمومنین و امامان بعد از او گرفته ام، اقرار بگیرم، امامانی که از من و اویند. آنگونه که من به شما ابلاغ کردم، این که در ذریه من از صلب اوست. پس همه شما بگویند، ما شنوا و مطیع و راضی و منقاد دستوراتی هستیم که از جانب پروردگار ما و تو در امر علی و امر اولاد از طلب او از امامان، ابلاغ کردی، با تو به قلب ها و جان ها و زبان ها و دستهایمان بیعت می کنیم و بر این امر زندگی کرده و می میریم و مبعوث می گردیم و هرگز تغییر و تبدیل نخواهم داد و شک و ریبی نخواهیم داشت و از عهد خود باز نمی گردیم و پیمانی که بسته ایم نقض نخواهیم کرد. خدا را اطاعت کرده و تو و علی امیرالمومنین و اولاد او، امامانی که از ذریه و صلبت بعد از حسن و حسین نام بردی اطاعت خواهیم نمود. امامانی که مقام آنها را نزد خود و پروردگار عزوجل به شما شناساندم... مردم خطاب به حضرت علی (ع) عرض کردند: گوش فرا داده و اطاعت امر خدا و امر رسولش را به قلب ها و زبان ها و دستان خود خواهیم کرد. در این هنگام بود که مردم نزد رسول خدا و علی (ع) ازدحام کرده و با دستان خود بیعت نمودند ...» ۱-

کار عملی در تثبیت ولایت از جمله کارهایی که پیروان امام علی (ع) در جهت تثبیت امامت و ولایت آن حضرت انجام دادند این بود که شهادت به ولایت او را بعد از شهادت به رسالت پیامبر (ص) در اذانشان به عنوان تبریک، نه به قصد جزئیت، می گفتند تا از این راه هم اعتقادشان را به ولایت محکم کنند و هم به دیگران گوشزد نمایند. شیخ عبدالله مراغی مصری نقل می کند: در زمان پیامبر (ص) سلمان فارسی در اذان و اقامه نمازش شهادت به ولایت را بعد از شهادت به رسالت می گفت. شخصی بر رسول خدا (ص) وارد شد و عرض کرد، ای رسول خدا: چیزی شنیدم که تاکنون نشنیده بودم. پیامبر (ص) فرمود. آن چیست؟ عرض کرد سلمان در اذانش بعد از شهادت به رسالت، شهادت به ولایت می گوید. رسول خدا (ص) فرمود: نیکی و خیر شنیده ای. تشیع هنگام وفات پیامبر (ص) شیعیان هنگام وفات پیامبر (ص) با توجه به دستورهای آن حضرت درصدد تثبیت و تنفیذ دستورات برآمدند، از آن جمله: ۱- با تاکید و اصرار پیامبر (ص) به آوردن دوات و قلم برای نوشتن وصیت، در آن هنگام، دسته و جماعتی بودند که اصرار به آوردن دوات و قلم داشتند تا پیامبر (ص) وصیت خود را مکتوب دارد، ولی از آنجا که طرف مقابل قوی بود نتوانستند این دستور عمل را عملی سازند. ۲- بعد از آنکه پیامبر (ص) به جهت عمل نکردن به دستورش، جمعیت را از خود دور کرد، افرادی از شیعیان امام علی (ع) مثل مقداد و ابوذر را نزد خود نگاه داشت، آنگاه وصیت خود را نسبت به امامان بعد از خود نزد آنان مطرح نمود. ۳- هنگامی که برخی، به جهت رسیدن به ملک و سلطنت بعد از فوت پیامبر (ص) به سقیفه بنی ساعده رفته مشغول تقسیم قدرت و تصاحب آن برای خود بودند، در حالی که جنازه رسول خدا (ص) هنوز دفن نشده بود، شیعیان

به پیروی امامشان علی (ع) مشغول دفن رسول خدا (ص) و عزاداری برای آن حضرت بودند. تشیع در ایام امامت امیرالمومنین (ع) خلافت امام علی (ع) در اواخر سال ۳۵ ه. ق شروع شد و تقریباً چهار سال و نه ماه ادامه یافت. شیعیان امیرالمومنین (ع) هنگام بیعت عمومی با آن حضرت وقت را مناسب دیدند تا یادی از ولایت امیرالمومنین (ع) کرده، مردم را به آن مقام شامخ تذکر دهند تا اگر خواستند با آن حضرت بیعت کنند با انگیزه ای حقیقی باشد. از این رو هنگام بیعت مردم با امیرالمومنین (ع) مالک بن حارث اشتر خطاب به مردم کرده، فرمود: «ای مردم، این علی (ع) و وصی اوصیاء و وارث علم انبیاست، او کسی است که بلاهای بزرگ را به جان خریده و زحمت های فراوانی در راه اسلام تحمل کرده است. و او کسی است که کتاب خدا به ایمان او شهادت داده و پیامبرش او را به بهشت رضوان بشارت داده است. کسی که تمام فضایل در او جمع شده، و احدی از گذشتگان و اهل این زمان در سابقه و علم و فضلش شک نکرده است....» خزیمه بن ثابت نیز پس از بیعت با امام علی (ع) می گفت «ما کسی را برگزیدیم که رسول خدا (ص) او را برای ما برگزید» امام علی (ع) به کوفه آمد و آن شهر را محل اقامت خود، به عنوان پایتخت، انتخاب نمود، تا آن که بتواند تشیع را در عراق گسترش داده و خود را نیز به اهل عراق معرفی نماید. از طرفی کوفه منطقه ای سوق الجیشی بود، و چون کل عراق نیز به شام نزدیک بود، آن حضرت خواست تا علاوه بر عراق، شام را نیز تحت نظر قرار دهد. بعد از ورود امام علی (ع) به عراق، مردم با ملاحظه امام علی (ع) به عنوان قهرمان سیاست، در مقابل استیلای شامیان از او حمایت کردند و مدت ها از حامیان مذهبی امام علی (ع) بودند. پس از جنگ جمل، اصطلاح شیعه علی (ع) شامل همه کسانی می شد که از علی (ع) در مقابل عایشه حمایت می کردند. علاوه بر آن به اشخاص و گروه های غیر مذهبی که به دلایل سیاسی از علی (ع) حمایت می کردند، لفظ شیعه اطلاق می گردید. نصر بن مزاحم می گوید: امام علی (ع) هنگام برشمردن جنایات طلحه و زبیر فرمود: همانا پیروان طلحه و زبیر در بصره شیعیان و عاملان مرا به قتل رساندند. در این مفهوم وسیع بود که کلمه شیعه در سند حکمیت در صفین به کار رفت. ده سال بعد، زمانی که شیعیان شروع به تثبیت موقعیت اسمی خود کردند، کوشش هایی برای جدایی حامیان علی (ع) صورت گرفت و بین حامیان مذهبی و غیر مذهبی وی تمایزی حاصل شد. امام علی در طول چهار سال و نه ماه حکومت خویش، اگر چه نتوانست جامعه اسلامی را به صورت اول خویش بازگرداند، اما به موفقیت های مهمی دست یافت که عبارتند از: ۱- معرفی کردن شخصیت واقعی رسول خدا (ص) برای مردم ۲- جلوگیری از بدعت ها و تحریف های دینی در حد امکان ۳- تبیین احکام فراموش شده اسلام ۴- تصحیح و اصلاح احکامی که به اشتباه برای مردم تبیین شده بود ۵- تبیین مقدار زیادی از معارف دینی ۶- تربیت شاگردان جلیل القدر؛ مانند اویس قرنی، کمیل بن زیاد، میثم تمار، رشید هجری، و... در عصر حکومت امام علی (ع) اگرچه فشارها و حصرهای سیاسی از شیعه برطرف شد، ولی در عوض مبتلا به جنگ های داخلی متعدد شدند و در این جنگ ها نیز با گفتار و عمل، دست از دفاع از امیرالمومنین (ع) برداشتند. شیعیان با وجود شکست در جنگ ها برای دفاع از امیرالمومنین و مقابله با مخالفین آن حضرت، دست از دفاع عقیدتی از آن حضرت (ع) برنداشتند از جمله جنگ جمل و جنگ صفین. شیعه واقعی کیست ممکن است عده زیادی در مسئله ای ادعایی داشته باشند، ولی اهل عمل نبوده، و بر اعتقادات خود ثابت قدم نباشند. ادعا می کنند که ما متدین به فلان دین هستیم ولی به اصول و موازین آن پایبند نیستند. ادعا می کنند که اهل فلان مذهبیم، ولی نه تنها از اصول آن مذهب خبر ندارند، بلکه اصول آن را زیر پا می گذارند آنان را نمی توان حقیقاً از افراد دین یا مذهب خاص به حساب آورد، اگرچه در ظاهر خود را جزء آن می دانند، و در حقیقت سیاهی لشگری برای آن دین و مذهبند. مخالفان آن دین و مذهب نیز برای این دسته و گروه حساب خاص و مهمی باز نمی کنند، و از آنان خوف و هراسی ندارند و اصلاً آنان را جزء آن دین یا مذهب به حساب نمی آورند، بلکه افراد حقیقی آن دین و یا مذهب را کسانی می دانند که بر اصول خود پایبند بوده، و حاضرند در این راه جان و مال خود نیز بگذرند. در رابطه با مذهب تشیع و شیعیان نیز همین را می گوئیم، به این معنا که اگرچه خیلی ها ممکن است ادعا کنند ما شیعیان علی (ع) و اهل بیت پیامبریم، ولی این ادعا تنها زبان و

لفظ تجاوز نکرده و به قلب آنها ننشسته است، به مبانی و اصول تشیع پا برجا و پایبند نیستند. نمی توان تشیع و شیعه عقیدتی را به حساب آنها تمام کرد. شیعه حقیقی و عقیدتی کسی است که نه تنها امام گُش نیست بلکه جانش را فدای امام خود می کند، همانگونه که در روز عاشورا تعداد زیادی از آنان که از حرکت امام حسین (ع) و قیام او اطلاع پیدا کردند، نهایت فداکاری را کرده و خود را به امامشان رساندند و جان خود را عاشقانه در راه او در طَبَقِ اخلاص گذاردند و به شهادت رسیدند. همین سوال و اشکال را می توان از خود سوال کنندگان و اشکال کنندگان پرسید: آیا تمام کسانی که در کشورهای اسلامی ادعای مسلمانی دارند حقیقتاً مسلمانند؟ همه آنان به اصول و مبانی اسلام پایبند هستند؟ یا این که نه تنها این چنین نیستند، بلکه در راه محو و نابودی اسلام قدم بر می دارند، و برای استکبار جهانی خدمت می کنند؟ آیا کسانی که در جوامع و کشورهای اسلامی نیستند که عبد ذلیل و خدمتکار کافران و استعمارگران بر علیه اسلام و مسلمین هستند؟ شما قطعاً آنان را مسلمان واقعی نمی دانید، بلکه آنها تنها اسمی از اسلام را بر خود نهاده اند. در مورد شیعیان نیز ممکن است برخی این چنین باشند که با نام گذاری خود به شیعه عقیدتی، عمل کننده به اعتقادات خود نبوده، و بر اصول و مبانی پابرجا و پایبند نباشند. استاد شیخ علی آل محسن می گوید «این که برخی می گویند شیعیان قاتلان حسین اند در کلامشان تناقض آشکار است؛ زیرا شیعه امام حسین (ع) به کسی اطلاق می شود که از یاران و متابعان او باشد، چگونه ممکن است بین این معنا و جنگ و کشتن جمع شود؟ آیا شیعه امام کش می شود؟ بر فرض تسلیم که قاتلان امام حسین (ع) از شیعیان بودند، ولی با این عملشان به طور قطع از تشیع خارج می شوند». سید محسن امین عاملی در جواب این شبهه می نویسد: «پناه بر خدا، این که شیعیان واقعی قاتلان امام حسین (ع) باشند، کسانی که او را به شهادت رساندند برخی اهل طمع بودند که به دین کاری نداشتند، و برخی دیگر انسان هایی پست و شرور بودند، و بعضی هم پیروان روسای خود بودند که حب دنیا آنان را به این جنایات بزرگ وادار ساخت. و از شیعیان و محبان حضرت هیچ کس در قتال با او شرکت نمود. اما شیعیان مخلص و حقیقی او همگی از انصار و یاران او بودند، و تا آخر او را همراهی کرده، در رکاب آن حضرت به شهادت رسیدند. آنها با تمام کوشش خود و تا آخرین ساعت از حیات خود دست از یاری او برنداشتند، بسیاری از آنان نیز تمکن یاری و نصرت از حضرت را نداشتند تا در رکاب او جانفشانی کنند. یا این که نمی دانستند که کار به اینجا ختم می شود و امام (ع) را به شهادت می رسانند. و برخی نیز خود را به خطر انداخته و حصار را که ابن زیاد بر دور کوفه کشیده بود پاره کرده، خود را به آب و آتش زده تا به هر نحو ممکن به حضرت ملحق شوند. اما این که یکی از شیعیان و محبان آن حضرت در قتل او شرکت کرده، باشد این مطلبی است که هرگز در خارج واقع نشده است.....» تشیع در عصر امام مهدی (عج) برخی از شیعیان قم، (بی خبر از رحلت امام عسکری (ع)) برای پرداخت وجوه خویش به سامرا رفتند. کسانی آنها را به پیش «جعفر» بردند. قمی ها، نخست در پی امتحان «جعفر» برآمدند. بدین منظور از وی پرسیدند: آیا از مبلغی که آوردیم اطلاع داری؟ جعفر گفت: تنها خدا از غیب اطلاع دارد. در نتیجه قمی ها از پرداخت پول به وی خودداری نمودند. در آن هنگام شخص آنها را به خانه ای هدایت کرد و در آنجا پس از آن که مبلغ وجوهات به آنها گفته شد. پول را به شخصی که درست گفته بود، تحویل دادند. جعفر این موضوع را به معتمد گزارش دادند، به دستور او، خانه امام و حتی خانه های همسایگان آن حضرت تفتیش مجدد شد. حساسیت شدید دستگاه خلافت و تحریکات جعفر برای کنترل امام دوازدهم (ع) بود و علاوه بر آن در صورت عدم دسترسی به آن حضرت، دست کم می توانستند اعلام کنند که امام حسن عسکری (ع) فرزند نداشته است. احضار افراد موثق در منزل امام نیز برای این بود تا ادعای خود در این باره رنگ حقیقت داده و شیعیان را دچار حیرت و سردرگمی سازند. بر اساس طرح پیش بینی شده، مساله ولادت آن حضرت، از چشم مردم و حتی بیشتر شیعیان به دور ماند. فقط برخی از شیعیان مورد اعتماد و عده ای از وکلای امام حسن عسکری (ع) و کسانی که در خانه امام (ع) مشغول خدمت بودند، از ولادت حضرت باخبر شدند. شیخ مفید از تعدادی اصحاب و خادمان و یاران نزدیک امام عسکری (ع) روایت کرده است که آنان موفق به دیدار امام زمان (ع) شده اند

محمد بن اسماعیل بن موسی بن جعفر، حکیمه خاتون (دختر امام جواد (ع))، ابوعلی بن مطهر، عمرو اهوازی و ابو نصر طریف (خدمتگذار امام) از آن جمله بودند. به این ترتیب امام حسن عسکری (ع) فرزند خود را به برخی نشان داد و ایشان را جانشین خویش معرفی نمود. شیخ کلینی از «ضوء بن عجلی» روایت کرده است که مردی ایرانی از اهالی فارس، به او گفته بود: «به منظور خدمت برای امام عسکری (ع) به سامرا رفتم خود را به عنوان مسئول خرید خانه پذیرفت. روزی حضرت عسکری (ع) فرزند خود را به من نشان داد و فرمود «هذا صاحبکم» وی اظهار می کند که دیگر پس از آن تا رحلت امام، آن کودک را ندیده است. او می افزاید: «د زمانی که وی آن حضرت را دید حدود دو سال سن داشته است.» شاید پراهمیت ترین دیدار اصحاب و شیعیان امام عسکری (ع) با حضرت بقیه الله، زمانی بود که «محمد بن عثمان عمروی» از وکلای خاص امام زمان (ع)، همراه با چهل نفر دیگر در خدمت امام بودند. آن حضرت فرزند خود را به آنان نشان داد. گسترش تشیع در ایران با تاملی در تاریخ ایران پی می بریم که گرایش ایرانیان به تشیع از چند جهت و طریق بوده است ۱- از آنجا که در فتوحات عصر خلفا برخی از شیعیان امام علی بن ابی طالب (ع) به جهت مصالحی در آنها شرکت می کردند، لذا بعد از فتح کشورها و شهرها اعتقادات خود از جمله ولایت اهل بیت (ع) را به آنان منتقل می نمودند. ۲- عده ای نیز به جهت همدردی که با شیعیان مظلوم و در راس آنان امامان داشتند تشیع را در اختیار نمودند؛ زیرا انسان فطرتاً میل به همدردی و گرایش به مظلوم دارد و این خود عامل اساسی برای نفوذ شیعه در میان مردم ایران بوده است. دکتر جوزف فرانسوی در تحقیقی تحت عنوان «شیعه و ترقیبات معیر العقول» می نویسد «... و از جمله امور طبیعی که موبد فرقه شیعه شده و توانسته است تا در قلب دیگر فرقه ها تاثیر بگذارد، مساله اظهار مظلومیت بزرگان دینتان است. و این مساله از امور طبیعی به شمار می آید؛ زیرا طبع هر کس به نصرت و یاری مظلوم کشش دارد و دوست دارد ضعیف بر قوی غلبه یابد و لذا طبیعت بشر به ضعیف متمایل است...» ۳- عده ای دیگر تشیع را از طریق مقابله و معاشرت با شیعیان که به ایران سفر کرده بودند فرا گرفتند؛ زیرا شیعه به این نتیجه رسیده بود که اگر بخواهد به حیات معنوی خود ادامه دهد باید فرهنگ و مذهب خود را گسترش داده و در قلوب مردم نفوذ کند، و در بین مردم و حکومت ها جا افتاده و موقعیت خود را حفظ و تثبیت نمایند. ۴- گروه بسیاری نیز بعد از آن که دولت شیعی صفوی در ایران تاسیس شد، رسماً اعلان تشیع کرده و لذا این مذهب به طور رسمی در ایران گسترش چشمگیری پیدا کرد. عوامل نفوذ و گسترش تشیع عوامل چند در نفوذ و گسترش تشیع در سرزمین های مختلف، محبوبیت علویان می باشد. این مساله در میان مردم عراق، علاوه بر جنبه دوستی اهل بیت، جنبه سیاسی نیز داشت. اهالی کوفه، علویان را که پیشینه ای از حکومت حضرت علی (ع) داشتند، لایق رهبری دیدند. علاقه مردم به اهل بیت، با توجه به گفته های پیامبر (ص) امری طبیعی به نظر می رسد، به تعبیر دیگر وقتی مردم می شنیدند، پیامبر (ص) اهل بیت را معرفی کرده است، به سوی ائمه گرایش پیدا می کردند. محبت علویان در طول تاریخ اسلام، ذره ای کاهش نیافت. هر زمان که یک علوی در یک نقطه ای قیام کرد، مرد گرد او جمع می شوند. می دانیم ((صاحب الزنج)) برای نفوذ در میان زنگیان، خود را علوی معرفی کرد. عبدالله محض می گفت: «همه مردم علاقه داشتند تا از علویان باشند، ولی هیچ یک از علویان آرزو نکردند که از دیگران باشند» صفات شیعه برخی ادعا می کنند که ما شیعه امام علی (ع) و امام جعفر صادق (ع) هستیم ولی در عمل از آن حضرات چندان پیروی نمی کنند و تنها به حرف دل خوش کرده اند مخالفان از ادیان و مذاهب دیگر هنگامی که به اعمال مدعیان تشیع نگاه می کنند به تشیع بدبین شده و از ان اعلان تنفر می نمایند. خیال می کنند که تشیع همین اعمالی است که در اشخاص مدعیان آن تبلور یافته است، در حالی که این چنین نیست، شیعه آنگونه که امامهای شیعه فرموده اند، خصوصیات و صفاتی دارد که برخی از آنان در اصل مسلمان بودن او دخیل بوده و برخی نیز دلالت بر کمال دارد. شیعه واقعی و کامل کسی است که در تمام صفات حسنه، و بارز و نمونه باشد. در این بخش به ذکر صفات و خصوصیات که در کلمات اهل بیت (ع) برای شیعیان نشان آمده می پردازیم. امام صادق (ع) فرمودند: «شیعیان ما اهل ورع و کوشش و اهل وفا و امانتداری و اهل زهد و عبادتند. شبانه روز پنجاه و یک رکعت نماز می

خوانند (یعنی غیر از نمازهای واجب، نوافل را نیز انجام می دهند). آنها شب را به عبادت پرداخته و روزها را روزه دارند. زکات اموال خود را می پردازند و حج را به جا آورده و از هر کار حرامی پرهیز می کنند». و نیز فرمود: «شیعیان ما کسانی هستند که پیشتر در کارهای خوب بوده و از کارهای قبیح خودداری می نمایند، کارهای زیبا را آشکار کرده و نسبت به امر جلیل سرعت می نمایند، و این به جهت رغبت به رحمت جلیل است، این چنین شخصی که از ما است، به سوی ما منسوب بوده و با ما است و هر کجا که ما هستیم». امام باقر (ع) فرمود: «شیعیان ما فقط کسانی هستند که خدا ترس بوده و او را اطاعت کنند. آنان معروف به تواضع و خشوع و کثرت یاد خدایند» امام صادق (ع) فرمود: «همانا شیعه علی کسی است که شکم و فرج او عقیف بوده و در جهاد ثابت قدم باشد تنها برای خالقش کار کند و امید ثواب او را داشته و از عقاب او خائف باشد. هر گاه چنین اشخاصی را دیدی آنها شیعه جعفرند». امام علی (ع) فرمود «شیعیان ما کسانی هستند که در راه ولایت ما از خود بذل و بخشش نشان می دهند، و در راه مودت ما همدیگر را دوست دارند. به جهت زنده نگه داشتن امر به زیارت یکدیگر می روند در حال غضب به کسی ظلم نمی کنند و در صورت رضا اسراف نمی نمایند. برای همسایگان خود مایه برکتند، و با کسانی که معاشرت می کنند پیام آوران صلح و صفا و صمیمیتند.» امام صادق (ع) فرمود: «(اگر شیعیان ما استقامت می کردند ملائکه با آنها مصافحه می کردند و ابرها بر سرشان سایه می افکند، و در روز تحت اشراق انوار الهی بوده و از بالای سرشان و از زیر پاهایشان متنعم به نعمت های خداوند بودند، و از خداوند هر چیزی را که سوال و خواهش می کردند به آنها عطا می نمود. زید شحام می گوید: امام صادق (ع) به من فرمود: «به هر کس از شما که مطیع من است و از من دستور می گیرد، سلام برسان. من شما را به تقوای خداوند عزوجل و ورع در دینتان و کوشش برای خدا و صدق گفتار و ادای امانت و سجده طولانی و معاشرت خوب با همسایگان دعوت می نمایم. محمد (ص) برای این امور به سوی مردم فرستاده شد. کسانی که شما را امین خود دانسته و چیزی را نزد شما به امانت گذارده اند، حق امانت را رعایت کنید چه خوب باشد و چه بد؛ زیرا رسول خدا (ص) همیشه امر می نمود به ادای نخ و پارچه خیاطی شده. از عشیره خود صلح رحم نماید، و در تشییع جنازه آنها حاضر شوید. مریض های آنها را عیادت کنید و حقوق آنان را بپردازید. هر یک از شما که در این خود ورع داشته و راستگو بوده و دارای امانت نماید و با مردم خوش رفتار باشد، گفته می شود این شیعه جعفری است، این امر خشنود ساخته و گفته می شود این ادب جعفری است به خدا سوگند هر آینه حدیث گفت مرا پدرم همانا شخصی از شیعیان علی در میان قبیله خود زینت آنان است، از همه بهتر امانت دار بوده و به جا آورنده حقوق و راستگوترین مردم در گفتار است. وصیت های مردم و امانت های آنان نزد اوست. در بین عشیره از او سوال می شود و می گویند: چه کسی مثل فلانی است؟ او از همه بهتر امانت دار بوده و از همه راستگو تر در گفتار است.» این ها شیعه واقعی نیستند؟! امام صادق (ع) فرمود: «از شیعیان ما نیست کسی که به زبان خود چیزی بگوید ولی در اعمال و آثار به ما مخالفت کند» و نیز فرمود: «ای شیعیان آل محمد! از ما نیست کسی که هنگام غضب خود را حفظ نکند، و با کسی همنشین می شود خوش زبان نبوده و با او مدارا نماید و با کسی که تقاضای صلح کرده مصالحه نکند» وظیفه شیعه در معاشرت با مردم امام صادق (ع) فرمود: «ای جماعت شیعه! شما به ما منسوب هستید، زینت ما باشید، کاری نکنید که مردم با رفتار شما به ما بدبین شوند». و نیز فرمود: «خدا رحمت کند بنده ای را که ما را نزد مردم محبوب گرداند و باعث دشمنی مردم با ما نشود. به خدا سوگند اگر مردم محاسن کلمات ما را ببینند از هر چه عزیزتر خواهند شد و هرگز کسی نمی تواند به آنها دسترسی پیدا کند». و نیز فرمود: «ای عبدالاعلی سلام و رحمت خدا را بر شیعیان ما برسان و به آنها از قول من بگو: خدا رحمت کند بنده ای را که محبت مردم را به سوی خود و ما بکشاند و به این که معروف را بر آنها ظاهر کرده و منکر را از آنان دور نمایند.» امام هادی (ع) فرمود: «تقوا پیشه کنید و زینت ما باشید نه مایه بی آبرویی، هر دوستی و مودت را به سوی ما بکشید و از ما هر قبیحی را دفع نمایید.» مفهوم تشیع جوهری در «صحاح اللغه» می گوید: تشیع عبارت است از مشایعت یعنی پیروی نمودن، یاری کردن، ولایت کسی را داشتن. تشیع در اصطلاح از نگرشی برخاسته است که امامت را منصبی

الهی دانسته و معتقد است که انتخاب امام به وسیله نص و از جانب خداوند صورت می‌گیرد. در این راستا پیامبر گرامی اسلام (ص) به پیروی از این سنت الهی که در میان انبیای گذشته نیز وجود داشته، به امر خداوند، امامان و اوصیای بعد از خود را معرفی کرده است. این بزرگواران که اول آنها علی بن ابی طالب (ع) و آخر آنها حضرت مهدی (ع) است هم در زمینه مرجعیت دینی و هم در بحث ولایت و حاکمیت و رهبری جامعه، امام و مقتدای مردم بعد از رسول خداوند. مرحوم شیخ محمد جواد مغنیه می‌گوید: «تشیع عبارت است از ایمان به وجود نص از جانب پیامبر (ص) بر امامت حضرت علی (ع) و خلافت او، بدون اینکه در حق او و فرزندان او غلو شده باشد». خداوند متعال می‌فرماید: «خداوند به کسانی که ایمان آورده و عمل صالح انجام داده اند وعده داده است که آنها را قطعاً خلیفه در زمین خواهد کرد. همانگونه که پیشینیان را خلافت بر روی زمین بخشید، و دین پسندیده بر پا خواهد کرد، و خوف آنها را به امنیت مبدل می‌کند، آن چنان که تنها مرا می‌پرستند و چیزی را برای من شریک نخواهند ساخت، و کسانی که بعد از آن کافر شوند فاسقند». در این آیه خداوند می‌فرماید: وعده ما این است که دین پسندیده را بر پا خواهیم کرد. این دین پسندیده کدام دین است؟ همان دینی است که در آیه «اکمال» به آن اشاره کرده است. در آنجا فرمود: امروز برای شما راضی شدم به اسلام که دین شما باشد. یعنی روزی که حضرت علی بن ابی طالب (ع) به امامت و خلافت رسید. پس معنای آیه این است که دین با ولایت، مرضی و مورد پسند خداوند است نه دین بی ولایت حضرت علی (ع)، و تشیع یعنی اعتقاد به امامت و ولایت امیرالمومنین (ع) بعد از رسول خدا (ص) و ولایت یازده امام معصوم از ذریه او، و همین دین یعنی دین با ولایت، اسلام همراه با امامت اهل بیت، مورد وعده الهی است که در عصر ظهور پیاده خواهد شد، زیرا که مورد پسند و رضایت خداوند است. شیعه جعفری در این عصر شیعه دوازده امامی به شیعه جعفری معروف شده است. و این بدان جهت است که مذهب شیعه در فروع همان مذهب امام جعفر صادق (ع) می‌باشد به اعتبار این که بیشتر تعلیمات تشیع از آن حضرت اخذ شده است، گرچه اعتبار روایات حضرت صادق (ع) در فروع فقه از دیگر امامان بیشتر است لذا مذهب شیعه را مذهب جعفری نامیده اند. سر این مطلب آن است که عصر حضرت صادق (ع) در آخر حکومت اموی بود. هنگامی که آن حکومت رو به ضعف گرویده و در اوائل عصر دولت عباسی قرار داشت. آنان در ابتدای حکومتشان تعصب شدید به خرج ندادند؛ زیرا دولتشان هاشمی بود، لذا اهل بیت در آن ایام از آزادی نسبی برخوردار بودند و بدین جهت توانستند در نشر دین و مذهب کوشش فراوانی داشته باشند. ولی در عصر منصور و هارون الرشید و امثال آن دو از پادشاهان ظالم، روایان از اهل بیت (ع) تقلیل یافت و این به جهت فشارهای سیاسی و خوف شدیدی بود که بر اصحاب امامان وارد می‌شد.

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (علیه السلام)

تلخیص: سید عسگری طباطبایی - محمد رضا شهری

نویسنده: دکتر محسن باقر الموسوی - ترجمه: دکتر سید حسین سیدی (عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد) - چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستانقدس رضوی (به نشر) - اندیشه مدیریتی امام علی (ع) و اندیشه مدیریتی کلاسیک و معاصر ارزیابی و مقایسه چاپ سوم سال ۱۳۸۴ - تعداد ۴۰۰۰ نسخه چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستانقدس رضوی (به نشر) فصل اول: مفهوم و ویژگیهای مدیریت فصل دوم: ویژگیها و وظایف مدیر فصل سوم: سازمانهای اداری در روزگار امام علی (ع) فصل چهارم: اندیشه مدیریتی امام علی (ع) و اندیشه مدیریتی کلاسیک و معاصر ارزیابی و مقایسه خرداد ماه ۸۸ فصل اول مدیریت: معنا و ویژگیهای آن بطور خلاصه مدیریت بنابر اصل تحلیل انگلیسی واژگان Administer که شامل دو جزء لاتینی یعنی administer می‌باشد. معنای خدمت کردن را می‌رساند بنابراین مدیریت با استناد بر این نتیجه گیری یعنی خدمتی که شخص

برای شخصی دیگر ارائه می کند. این معنا کاملاً منطبق است با حدیثی که از پیامبر روایت شده است که فرموده اند: سید القیوم خادمهم (رئیس یک گروه: خدمتگزار آنهاست). مفهوم مدیریت نزد مسلمانان واژه مدیریت پیشینه چندانی ندارد این واژه به معنای متعارف در کتابهای فرهنگ اسلامی مربوط به مسائل مدیریت، علیرغم بحثها و پژوهشهای زیادی که در این زمینه نوشته شده نیامده است. واژه ای که مسلمانان و عربها برای مدیریت به کار برده اند واژه تدبیر است. این واژه به معنای مدیریت در مهمترین منابع اندیشه مدیریتی و سیاسی مسلمانان مانند الاحکام السلطانیه ماوری آمده است. کتابهایی نیز وجود دارند که این واژه را به کار برده و تنها بموضوع های مدیریتی پرداخته اند نظیر تدابیر المنازل او السياسات الاهلیه از ابن سینا این کتاب در بردارنده قوانین مدیریتی از مدیریت خانواده تا مدیریت مملکت می باشد. فارابی نیز واژه تدبیر در معنی مدیریت را به کار برده است. وی می گوید: پادشاهان عصر جاهلی علیرغم قدمت آنها هر یک به اداره شهری می پرداختند که بر آن حاکم بودند تا به میل و خواسته خود برسند. این لفظ در قرآن و احادیث پیامبر و سخنان امام علی (ع) آمده است که تنها به سخنان امام علی بسنده خواهیم کرد. مبحث نخست مفهوم مدیریت در سخنان علی علیه السلام علیرغم این که اندیشه ها آموزه ها و شیوه های مدیریتی در سخنان حضرت علی (ع) وجود دارد این واژه با همین ساختار در سخنان ایشان نیامده است و نیز در قرآن کریم این لفظ ((دائرة)) به همین معنا به کار رفته است ((علیهم دائرة السوء)) ((یتربصن بکم الدوائر)) یعنی بدی آنها را همچون دایره ای در بر گرفت که راهی برای بیرون شدن از آن برای آنها وجود ندارد. لفظ (دائرة) به معنای پیشین در نامه حضرت به مردم سرزمینهایی آمده است که حضرتش در آن جا به بیان ماجرای خود و اهل صفین می پردازد که هر کس لجاجت ورزد و به این کار ادامه دهد در حقیقت واژگون شده ای است که خداوند بر قلبش زنگار زده و گردش بد روزگار علیه آنان می باشد. واژه (دائرة) بمعنای جدید در واژگان زیر آمده است که عبارتند از: ۱- تدبیر ۲- فرماندهی ۳- قدرت ۴- سیادت ۵- سیاست ۶- راعی (رهبر). که در مورد تدبیر از فرمایشات حضرت علی می توان گفت: حسن التدبیر ینمی قلیل المال و سوء التدبیر یخفی کثیره نیک تدبیری ثروت اندک را افزون می کند و سوء تدبیر ثروت فراوان را از بین می برد. و در مورد فرماندهی می فرماید: الانصاف من النفس کالعدل فی الامر: رعایت انصاف نسبت به خود همچون عدالت ورزی در حکومت است و نیز درباره قدرت حضرت علی (ع) می فرماید: افضل الحلم کظم الغیظ و منک النفس مع القدرة: بهترین شکیبایی فرو خوردن خشم و مالک نفس بودن در عین قدرت می باشد. قدرت از مرفوع که باشد چه قدرت اقتصادی و چه سیاسی با علتی برای تکبر و تفاخر بزرگ نمایی نزد مردم نمی باشد بلکه رفتار او باید متواضعانه بوده از حق خود در برابر ضعیف تر کوتاه آید. مطلب چهارم سروری و سرور است. از کاربردهای سیادت (سروری) در سخن علی علیه السلام نشان دادن مفهوم ریاست و مدیریت است. سرور یا سید همان مدیر بایسته ای است که به شیوه منطقی بر زیر دستان حکم فرمایی می کند مدیری که بر آنها تحمیل نشده است و به اجبار بر آنها فرمان نمی راند و نیز از سخنان حضرت در این زمینه توجه کنیم که فرمودند: السید من تحمل الهوونه و جاء بالمعونه: آقا و سرور کسی است که زحمت دیگران را بدوش می کشد و یاری می رساند. السید لا یصانع و لا یخادع و لا تعره المطالع: آقا و سرور کسی است که مکر و حیل نمی کند و حرص و طمع وی را نمی فریبد. مطلب پنجم: سیاست سیاست به معنای فن رهبری مردم مفهومی است که بر آن اتفاق نظر است و لفظ آن بر گرفته از (ساس یسوس) است و گفته می شود (سائس الخیل) ینی کسی که به پرورش اسب مشغول است و اسبان را به میل خود رام و مطیع می نماید. که از سخنان ایشان در معنای سیاست می توان گفت: رأس السیاسة استحمال الرفیق: اصل سیاست، مدارا ورزیدن است فضیله الریاسة حسن السیاسة: فضیلت ریاست به نیکی سیاست کردن است ملاک السیاسة العدل: ملاک سیاست عدالت ورزی است. اصول و مبانی این فن در سخنان حضرت علی علیه السلام عناصر این فن را چنین می یابیم: مدارا، تحمل، فضیلت، عدالت، کنترل نفس همه این امور فضایل نفسانی و ارزشهای اخلاقی هستند که تربیت نیکو و توجه معنوی موجب آنها می شود؛ اصل سیاست مدارا است نه به کار بستن قدرت. مطلب ششم: رهبری راعی است راعی از رعایت است و به معنای حفظ و سیاست

می باشد . خداوند می فرماید : فما رعوها حق رعایتها : آن را سزاوار حقش رعایت نکردند و هر که مراقب خود و دیگری باشد به اوراعی اطلاق می شود . حضرت علی علیه السلام این واژه را در سخنانش زیاد به کار گرفته است: فاستجیوا الداعی و اتبعوا الراعی : دعوت کننده را اجابت و از رهبر اطاعت نمایید . من حق الراعی ان یختار لرعیته ما یختار لنفسه : از حقوق رهبر آن است که آنچه را که برای خود می پسندد برای مردم خود نیز پسندد . راعی و عدالت دو چهره از یک امر واحد هستند و آن چنان با عدالت آمیخته است که تمایز بین آنها مشکل است . عادل همان راعی است و بدون عدالت نمی توان حقوق دیگران را رعایت کند . همه واژگانی که ذکر کردیم به صفاتی اشاره دارند که در آنها اشاره ای به سازمانهای اداری یا اجتماعی نشده است و این تأکیدی بر این مطلب است که حضرت علی علیه السلام بر جنبه اخلاقی و ارزشی در سازمانهای اداری اصرار می ورزد. مبحث دوم اندیشه مدیریتی امام علی علیه السلام به استواری و ارتباط و استناد به قواعد محکم و منطقی از دیگر اندیشه ها متمایز است ، به تعبیری مدیریت امری جمعی و زنده بوده که در متن جامعه وجود دارد و برای رسیدن به اهداف بزرگی در زندگی تلاش می کند. ویژگیهای مدیریت از دیدگاه امام علی علیه السلام ۱- ویژگی انسانی ۲- ویژگی نظم بخشی و سازماندهی ۳- ویژگی جمعی بودن ۴- هدفمندی مطلب اول : ویژگی انسانی اندیشه امام علی علیه السلام به تناسب سازگاری و هماهنگی ممتاز است چون دیدگاه ایشان به زندگی دیدگاهی فراگیر نسبت به همه ابعاد ارکان و اجزای آن است. به عنوان مثال اقتصاد با سیاست در ارتباط است و هر دو بر مدیریت تکیه دارند . اگر منظومه فکری امام را پی گیریم در می یابیم که از نگرش ثابت وی از آدمی طبیعت او روشهای رشد و تکامل او مشکلات و کیفیت مقابله با آن برگرفته است قبل از پرداختن به دیدگاه مدیریتی ایشان ناگزیر باید به بیان دیدگاه ایشان درباره انسان پردازیم . مدیر خوب کسی است که با طبیعت انسانهایی که با آنها سرو کار دارد آشناست و به خوبی می داند که چیزی آنها را به حرکت وادار می دارد و چه چیزهایی اراده شان را سست می کند پس نظریه کامل مدیریتی آن است که ابتدا از آدمی ، ماهیت او عوامل وجودی ، و چگونگی تعامل وی با زندگی ، مشکلات وی ، چگونگی پیشرفت وی و راه هدایت او به جهت درست می پردازد . انسان کیست و چگونه آفریده شده است ؟ پس انسان مشتی از خاک زمینی است و شوره زار و نفخه ای از روح خداوند است و به نفخه ای که آدمی از آن آفریده شده قدرت اندیشیدن و حرکت و تشخیص داده است او بر زندگی خود و هموعانش می اندیشد و از الهام آن اندیشه ای که به آن دست یافت به فعالیت می پردازد و به تشخیص حق از باطل مبادرت می ورزد. و نیز حضرت ضمن اشاره به اولیای الهی می فرماید : باید ضمایر در دنیا به سر می بردند که روح آن به جهان برین وابسته است. انسان آمیزه ای است از خرد و هوی از این نفعه نوری ناشی می شود که انسان به واسطه آن راه زندگی را می یابد این نور همان عقل است . حضرت می فرماید : آدمی به عقلش می باشد و عقل مایه فضیلت آدمی است . نهایت کمال آدمی هنگامی است که عقلش کامل گردد چنان که حضرت می فرماید . کمال آدمی به عقل است و برترین ثروت عقل است و هیچ ثروتی چون عقل نیست امام علی (ع) برای ما نمونه ای مجسم از اهمیت عقل در هدایت آدمی ارائه می دهد و به معاویه می فرماید ای معاویه اگر به عقلت بنگری مرا سالم ترین مردم خواهی یافت . آن گاه که عقل نباشد هوای نفس جای آن را می گیرد که به قول حضرت (ع) آفت عقل ، هوای نفس است و با هوای نفس عقل وجود نخواهد داشت . و درباره معاویه می فرماید : هوای نفس است و با هوای نفس عقلی وجود نخواهد داشت . هوای نفس هم او و هم دیگری را بدبخت می کند . بدبخت کسی است که فریب هوای نفس و غرورش را بخورد . و بیشتر فتنه های تاریخ ، منشأ آن پیروی حاکمان از هوای نفسشان بوده است و می فرماید : آغاز وقوع فتنه ها ، هوای نفسانی است که از آن پیروی می شود و احکامی است که بدعت گذارده می شود . راه حل چیست ؟ راه حل آن است که عقل بر آن بندها بشورد و با قدرت در برابر هوای نفس همچون جنگنده ای قومی بایستد. امام می فرماید : آن گاه که کار دآوری به نهایت از آن جاست که تباهاکاران زیان بونه ، بر این سفه خود گواهی دهد هر گاه که از بند هوا و دلبستگیهای دنیا بیرون رود . این جاست که عقل شمشیر آگاهی را علیه هوای نفس بیرون می کشد و با او به نبردی بی امان

وارد می شود. آن حضرت می فرماید: عقل شمشیری بی نهایت سپس عیبهای اخلاقی را با عقلت بیوشان و با عقلت به جنگ با هوای نفست برخیز و هوای نفس همیشه در حالت عکس یکدیگر هستند. در احادیث حضرت چنین آمده است: پیروی از هوای نفس عقل را فاسد می سازد. هوای نفس، دشمن عقل است. هوای نفس، ضد عقل است. منشأ فضیلتها و رذیلتها امام علی (ع) عقل را منشأ همه فضیلتها می داند عقل مایه فضیلت انسان است، عقل سرچشمه خیر و نیکی است، دانش چراغ عقل و سرچشمه فضیلتهاست. و فضیلتها نزد عاقل شامل اندیشه، ادب، علم، تواضع، شکیبایی، بخشش، عدالت، حکمت، پند پذیری و جوانمردی همگی فضیلتهایی است که آنها را نزد عاقل می یابیم. اما جاهل که از هوای نفسش پیروی می کند نزد او می یابیم؟ ۱- علت هر بدبختی ۲- عامل هر فتنه ۳- علت پریشانی در زندگی ۴- علت هلاکت ۵- علت لغزشها ۶- علت فساد نفس ۷- علت اخلاص نداشتن ۸- علت گمراهی ۹- علت کوری، کوری و خواری ۱۰- علت ظلم و ستم. دنیا و آخرت امام درباره آنها می گوید که آن را به میدان خیر تبدیل کرده اند می فرماید: دنیا مردانی دارد که دارای گنج هایی پنهان می باشند که نزد شما ناچیزند دین به واسطه آنها آشکار می شود همان گونه که یکی از شما نزدیک خود را بر می دارد و همچون ملخ هایی پناه می آورند و ستمکاران عالم را نابود می سازند. پس خیر دنیا به موضع گیری در برابر آن بستگی دارد. یعنی هر کس آن را بفهمد در آن به سلامت زندگی می کند و هر کس از آن توشه بگیرد وی را ثروتمند می کند در عین حال مدرسه ای است برای کسی که در پی پند و عبرت از حوادث آن است. اما کسی که در پی شر آن باشد باز هم در دستان او رام و مطیع است امام می فرماید: دنیا چشم اندازی زیبا دارد و باطنش شایسته گریز به فریب آراسته با زیبایی اش فریبنده، منزلگاهی است که صاحبش را خوار می کند حلالش به حرام و خیرش به شرش و شیرینی اش با تلخش به هم آمیخته است. بر آدمی است که شیدای آن نگردد و تمام هم و غم خود را دنیا قرار ندهد و به منزله هدفی در زندگی به آن روی نیآورد چون سریع متحول می شود بسیار دگرگون، مکرش زیاد و همبستگی است. لذا سفارش حضرت چنین است از کم دنیا جوگیر که ترا کفایت می کند که آدمی برای چیزی دنیا برای چیز دیگر آفریده شده است. حضرت می فرماید: اما بعد، خداوند سبحان دنیا را برای بعد از خودش (آخرت) آفریده و اهلش در آن می آرماید تا بداند که کدامین آنها بهتر است، و ما برای دنیا آفریده نشدیم. در این متن حضرت هدف از آفرینش دنیا و انسان را بیان می کند و می فرماید: دنیا برای شما به منزله محل دائمی آفریده نشده بلکه محل گذر است برای شما تا از اعمال نیک و شایسته را برای آخرت توشه بردارید در آن شتاب حرکت کنید و امور گذرای آن شما را نفریبد. تقوا در بیان شرح، تقوا عبارت است از حفظ نفس از آنچه موجب گناه می شود و با ترک محرمات و با ترک برخی امور مباح کامل می گردد. انتقال از دنیا دوستی به آخرت گرایي را تقوا گویند مالک تقوا ترک دنیا است. اما تقوا نزد امام علی (ع) به چه معناست؟ می فرماید تقوا یعنی پرهیز کردن اگر مومنی به تقوا دست یازد به آنچه خواهد می رسد امام نتایج تقوا را به شرح زیر برمی شمارد. تقوا پاک ترین زراعت است. تقوا اصل همه نیکیهاست تقوا اصل اخلاق است تقوا کلیه رستگاری است تقوا ظاهرش شرافت و ارجمندی در دنیا و باطنش شرافت و ارجمندی در آخرت نشانه های پارسایان پارسایان سه نشانه دارند: اخلاص در عمل، آرزوی کوتاه و قبل از اقدام در کاری راهنمایی جستن ۱- اخلاص در عمل یعنی صداقت ورزیدن در کار ۲- کوتاهی آرزو یعنی کار را به واقعیت و برنامه زمانه مرحله بندی شده ارجاع دادن ۳- راهنمایی جستن قبل از اقدام به عمل که همان آرامش و وقاری باشد مطلب دوم: ویژگی نظم بخشی و سازماندهی در این مورد می توان به وصیت حضرت در بابت تعلم بعد از وصیت به تقوا اشاره کرد که و ارزشمند جایگاه نخست را به خود اختصاص دهد. فرمودند شما و همه فرزندان و خویشانم را و هر کسی که این نامه به او می رسد به تقوای الهی و نظام در کارهایتان سفارش می کنم. چگونگی پیدایش نظم حضرت می فرماید: عقل آدمی، نظم و نظام اوست پس بنابراین عقل ما نخستین منبع نظم است و بدون آن هیچ امتی نمی تواند زندگی منظم باشد پس عقل منشأ اندیشه، مرکز برنامه ریزی و سرچشمه برنامه ماست اندیشه طرح و برنامه ریزی همان الفبای نظم هستند. عدالت: دالت مشابه عصایی (چوبی) برای کسی است که قصد

دارد تعادل جسمش را بر بالای ریسمانی بلند در بازیهای پسرک حفظ نماید. روح تعاون: روح تعاون در میان افراد، مثل نیکی کردن به دیگران و کمک به برادران دینی بخشش و کرم، صفاتی هستند که ناشی از روح جمعی و ضعیف شدن روح فردی است که سازمانهای اداری را تمدید می کند. در احادیثی که حامل این معنا هستند تأمل کنیم: نظام جوانمردی نیک پیوندی است و نظام دینی و خدمات است: رعایت انصاف به خود و یاری به برادران دینی و نظام بخشش علاقه به نیکی کردن و یاری برادران است. و نظام جوانمردی تحمل لغزش برادران و احسان پیوسته به همسایگان است. تواضع: ارزش است اجتماعی که بدون آن هیچ اصلی در جامعه برقرار نمی گردد و تکبر عامل نشست و از هم گسیختگی در جامعه است. برای جلوگیری از حالت از هم پاشیدگی باید مطابق کارهای زیر برداشت. ۱- مدارا با دیگران که حدی بر مخالفت ها قرار می دهد. حضرت (ع) می فرماید: مدارا کردن شدت مخالفت را می کاهد. ۲- انصاف که نوعی عدالت است که مساوات انسان با دیگران در آن پدیدار می گردد امام علی (ع) می فرماید: انصاف، اختلاف را از بین می برد و اتحاد و همبستگی به وجود می آورد. مطلب سوم: ویژگی جمعی بودن ضرورت وجود جامعه که حضرت در این باره می گوید: با انسانهای با فضیلت معاشرت کن تا خوشبخت گردی و شرافت یابی. در مورد تشویق و برقراری ارتباط در جامعه می توان به فرمایشات حضرت در زیر رسید. به جماعت پایبند باشید و از تفرقه پرهیزید به انبوه مردم پیوندید که دست خدا با جماعت است پاینده آنچه که ریسمان جماعت به آن گره خورده باشید شما را به این توده عظیم سفارش می کنم. کیفیت شکل گیری جمع (گروه) حضرت در این باره می فرماید: نصیحت کردن و خیرخواهی در قوی که فاصحنی نبود و نصیحت را دوست ندارند خیری نیست و همچنین می فرماید: بهترین برادران، ناصحنی ترین آنها و بدترین آنها خائن ترین آنها هستند. تصمیم بندی جوامع: حضرت جوامع بشری را به دو قسم تقسیم می کند جامعه نیکان و جامعه بدان جامعه نیکان گروهی هستند که دارای ۱- فرمانبرداری ۲- با صدای بلند سلام کردن. دوست نیکان، نرمی در گفتار و آشکار کردن سلام است ۳- صداقت و امانت. صداقت و امانت پیشه کن که این دو اخلاق نیکان است و در آخر ۴- خودگذشتگی که رابطه مجسم روح جمعی است ایثار خوی نیکان و اخلاق اختیار است. جامعه بدان آن گروهی هستند که: ۱- کینه توزی از سرشت و طبع بدان است ۲- عادت بدان آزار رساندن به همراهان و همسفران است و حضرت می فرماید بزرگترین دروغ پاک جلوه دادن بدان است. و نیز می فرماید: (انتخاب نیکو، نزدیکی با نیکان و دوری گزیدن از بدان است). چگونگی انتساب به جامعه صالح یک جامعه صالح شامل: ۱- پیروی کردن از جامعه صالح و شایسته: حضرت می فرماید: با اهل حق باش و همچون آنان عمل کن. ۲- مشارکت و ورزیدن در جامعه صالح: امام می فرماید: با اهل دنیا در دنیایشان مشارکت ورزیدند. مطلب چهارم: هدفمندی الف: آیا خداوند هستی را عبث آفریده است؟ پاسخ صریح امام در برابر چنین پرسشهایی چنین است: خداوند امر بیهوده ای نیافریده است تا سرگرم شود. ب: آیا خداوند انسان را بیهوده آفریده است؟ حضرت پاسخ می دهد: خداوند سبحان شما را بیهوده نیافریده است و شما را بی هدف راهنما نمی کند. ج: اما هدف از آفرینش انسان چیست؟ حضرت می فرماید: رضایت خداوند سبحان نزدیک ترین هدف دست یافتن است. پس رضایت خداوند همان هدف بزرگ می باشد. اما رضایت حق چگونه تحقق می یابد؟ خداوند پیامبران و رسولان و کتابهای آسمانی را فرو فرستاد و امر و نهی های خود را در آن بیان نمود. عمل به این امور و سخنان پیامبران همان تحقق رضایت و خشنودی خداوند است. حضرت در این باب می فرماید: اسلام عنایت و هدفی دارد پس به آن هدف برسید و حقوقی را که خداوند بر شما واجب نموده ادا کنید. دنیا وسیله است نه هدف این پرسش پیچیده است که مکاتب و فلسفه ها و نظریات زیادی از گذشته تا کنون در پی پاسخ آن هستند پاسخ حضرت که خطاب بر آدمی است چنین می باشد تو برای دنیا آفریده نشدی پس در آن زهد بورز و از آن اعراض نما. این سخن به آن معنا نیست که آدمی ترک دنیا کند و امورش را نمد بلکه به این معناست که دنیا هدف نیست، پس باید در آن زهد ورزد و تعلق و وابستگی شدید به آن نداشته باشد به قدر کفایت از آن بهره گیرد و آنچه که او را کفایت می کند تأمین نیازهای ضروری اوست که سه گونه است: ۱- نیازهای ضروری برای بقاء یعنی نیاز به خوراک و

مسکن ۲- نیازهای ضروری برای بقای نسل یا نیاز به ازدواج و تشکیل خانواده ۳- نیازهای اجتماعی مثل احترام، تقدیر و بزرگداشت حق انسان است که از دنیا به اندازه رفع نیاز بردارد اما نه بیش از آن حضرت می فرماید: دنیا خانه ای برای فناست و برای اهلش جاده و جلالی دارد و شیرین و سرسبز است که برای اهلش زودرس است و امر برای بیننده می شود پس از آن کوچ کنید با بهترین زاد و توشه و از آن جز به قدرت کفاف نخواهید و بیش از زاد و توشه طلب نکنید. به گفته امام علی (ع) سودمند کسی است که دنیا را به آخرت بفروشد. اما برای کافر دنیا بهشت اوست و امور زودگذر وجهه همت او و مرگ مایه بدبختی و پایان کارش جهنم. بهشت از آن چه کسی است؟ امام با تکرار این حقیقت می فرماید: بهشت پاداش هر انسان مومن و نیکوکاری است بنابراین ایمان راه رسیدن به بهشت است و نخستین گام در راه ایمان جهاد با نفس است. چون کسی که قلبش را از شر و بدی خالی نسازد نمی تواند آن را از ایمان لبریز کند چون به فرموده آن حضرت (ع) بهشت تنها برای کسی است که با نفس خودش مبارزه کرده است. اما مومن چه کسی است؟ به فرموده حضرت (ع) اگر سه چیز در کسی باشد ایمان او کامل است. عقل با حلم و علم. الف: عقل چیست؟ به اعتقاد حضرت عقل نیرویی است که آدمی را به خیر و سعادت رهنمون می شود. حضرتش می فرماید عقل آن است که میانه روی پیشه کنی نه اسراف و وعده دهی و خلاف نکنی و هنگام خشم شکیبایی ورزی. حلم هدف دیگری که به خاطر آن انسان می کوشد به شهوات نفس و خشم خود مسلط باشد حلم و شکیبایی است حضرت (ع) در این باره فرموده: حلم و بردباری همچون عشیره است انسان چگونه حلیم و بردبار می شود؟ حضرت راه هایی برای کسب این فضیلت در برابرمان می نهد که از آن جمله عبارتند از: همنشینی با انسانهای حلیم و بردبار، با انسانهای حلیم و بردبار همنشینی کنی تا حلم تو زیاد گردد. و با حکیمان مصاحبت داشته باش و با حلیمان مجالست. علم سومین هدف در زندگی علم است. به فرموده حضرت علم مایه نجات از حیرت و سرگردانی است. حضرت می فرماید: علم تو را به فرمان خداوند هدایت می کند با دقت در این احادیث به نتایج زیر دست خواهیم یافت. - علم زمانی مفید است که با عمل همراه باشد، علم بدون عمل مثل درخت بی ثمر است. - عبادت بدون علم، فایده ای ندارد عبادت کننده علم همچون چارپای آسیاب است. - تجربه های انسان در زندگی نوعی علم است تجربه های علمی قابل استفاده اند. - دانشها متنوع هستند و بهترین را باید فرا گرفت بهترین را از علم برگیرید. وحدت هدف میان عقل، حلم و علم از معادله بالا می توان به نتایج پایین رسید. - عقلی که با حلم همراه نباشد بی خیر و برکت است. - حلم کامل کننده عقل است. - با عقل و خرد حلم به وجود می آید. - علم چراغ عقل است. - علم راهبر به سوی حلم است. حضرت در این باره می فرماید: نخستین چیزی که فراوانی خود را نشان می دهد حسن تدبیر و مدیریت است. و نیز درباره وجود حلم در مدیر به فرمان حضرت به مالک در مقوله نحوه انتصاب فرماندهان نظامی اشاره می کنیم که فرموده: حلیم ترین افراد را به فرماندهی لشکر بگمار علم نیز یکی از ارکان مدیریت و رهبری به نظر حضرت می باشد. ریاست با علم برترین ریاست است. فصل دوم: ویژگیها و وظایف مدیر برنامه ریزی **plhning** سازماندهی **organizing** هدایت **direction** کنترل **control** سپس می گوید: صاحب نظران به کارگیری را به فهرست این وظایف اضافه می کنند. وظایف مدیر از نظر امام علی (ع) ۱- مطلب اول: اندیشه ورزی ۲- مطلب دوم: مشورت ۳- مطلب سوم: برنامه ریزی ۴- مطلب چهارم: کنترل اندیشه ورزی شامل مراحل زیر است: ۱- اهمیت اندیشیدن ۲- فایده های اندیشیدن ۳- روشمند بودن اندیشه ۴- تقویت اندیشه حضرت علی (ع) درباره اهمیت اندیشیدن می فرماید: یک ساعت اندیشیدن از عبادت طولانی بهتر است. فایده های اندیشیدن شامل: ۱- نجات از گمراهی ۲- محفوظ ماندن از لغزش ۳- رهایی از شک ۴- امور پنهان ۵- صیقل زدن عقل ۶- عبرت آموزی ۷- حل مشکلات ۸- کشف خطاها و شناخت امور ۹- کسب اعتبار در میان مردم ۱۰- سلامت و حسن عاقبت روشمند بودن اندیشه شامل: ۱- مناقشه آراء و نظریات ۲- رأی ۳- نظر ۴- نتایج که به این روش صورت می گیرد. ۵- مشورت ----- بحث و بررسی آراء ----- رأی ----- دیدگاه ----- تدبیر

تقویت اندیشه شامل مراحل زیر است: ۱- علم ۲- عادت کردن به اندیشیدن ۳- سکوت بعد از آن موانع تفکر را می آموزیم که شامل: ۱- پرخوری ۲- شهوتها و تمایلات نفسانی در رابطه تفکر و مدیریت حضرت می فرماید: تدبیر به رأی و رأی به اندیشه است. در مورد دوم مشورت اولین موضوع اهمیت شوراهاست که شامل - مشورت بهترین پشتیبان است. - مشورت کردن عین هدایت است. - بهترین مردم کسی است که از رأی دیگران بی نیازی نمی جوید. - هیچ پشتیبانی چون مشورت نیست. - پشتیبانی استوارتر از مشورت نیست. - آن که مشورت کند گمراه نخواهد شد. - خردمند از مشورت بی نیازی نمی جوید. از فواید مشورت می توان به چند مورد اشاره کرد: ۱- کسی که با خردمندان مشورت کند از خود عقل ایشان بهره گرفته است. ۲- کسی که با انسانها مشورت می کند در حقیقت در عقل آنها شریک می شود. ۳- سحرخیز باشید که برکت در سحرخیزی است و مشورت کنید که نجات و موفقیت در مشورت کردن است. ۴- مشورت رأی درست دیگران را به تو ارائه می نماید. ۵- مشورت آرای پنهان را آشکار می کند. ۶- مشورت مایه راحتی تو و رنج دیگری است. ویژگیهای جویای مشورت ۱- قبل از تصمیم گیری مشورت کن و قبل از اقدام بیندیش. ۲- آن گاه که اراده کردی مشورت نما. ۳- بر تو باد به مشورت کردن که نتیجه دوراندیشی است. ۴- اندیشه ورزی طولانی معادل رأی مشاور است. چند مورد از شرایط مشاور ۱- آن کسی که با خردمندان مشورت کند به موقعیت و راه درست می رسد. ۲- بهترین کسانی که با آنها می توان مشورت کرد اهل تجربه هستند. ۳- بهترین کسانی که می توان با آنها مشورت نموده، خردمندان و اهل تجربه و دوراندیشی هستند. ۴- در کارهای با نادانان مشورت مکن. ۵- مشورت با جاهل دلسوز خطرناک است. با چه کسانی نباید مشورت کرد. ۱- با دشمنان مشورت مکن و رازت را از او پنهان ساز. ۲- با شخص دروغگو مشورت مکن. ۳- در مشاوره ات بخیل را راه مده. ۴- با حریص مشورت مکن. ۵- شخص ترسو را در رأی و نظرت دخالت مده. ۶- تو را از مشورت با زنان بر حذر می دارم چون سست رأی هستند. مورخان نمونه های متعددی از مشورتهای حضرت علی (ع) را به شرح زیر نقل کرده اند. ۱- بقای ولایت ابو موسی اشعری ۲- برکناری قیس بن سعد از ولایت مصر ۳- حرکت به سوی شام ۴- جنگ با خوارج ۵- جنگ با بن ارشد ۶- انتصاب زیاد بن ابیه به عنوان والی فارس تفاوت بین شورا و دموکراسی مهمترین فرق شورا با دموکراسی آن است که اکثریت در نظام شورایی یک قاعده ترجیحی است و زمانی که رأی اکثریت برگرفته می شود دلیلی بر حقانیت آن نیست. مطلب چهارم کنترل است که شامل: نظارت و ارزیابی می باشد. مبحث سوم اطاعت است. مدیریت بر اطاعت مبتنی است و بدون آن نظام اداری ارزش ندارد چون اطاعت برای انجام امور و وظایف و مسئولیتهای سازمان ضروری است. سازمانی که از اطاعت افرادش بهره مند نیست نمی تواند به اوای وظیفه سازمانی خود بپردازد. همچنین سازمانی که از اطاعت مردم بهره مند نیست در تحقق برنامه ها و کارهایش ناتوان است. پس دو وظیفه دوگانه برای اطاعت وجود دارد. اطاعت افراد از سازمان و اطاعت مردم از سازمان. اهمیت اطاعت حضرت به خاطر نقش مهم آن در زندگی به اطاعت تشویق نموده است و مفهوم اطاعت نزد حضرت، فراگیر تر از مفهوم محدود اداری آن می باشد. انگیزه های اطاعت از اهمیت اطاعت در هر امر خیری به ویژه در امور اداری از خلال احادیثی که به رابطه اطاعت و عبادت، اطاعت و موفقیت در زندگی و اطاعت و رضایت خداوند از شخص مطیع اشاره دارد، پرداختیم. پیروی از حق آن که در مسیر حق است از اعتماد مردم برخوردار است و مردم از کسانی که به آنها اعتماد دارند اطاعت می کنند و از افرادی که به آنها اعتماد ندارند نافرمانی می نمایند. تقویت سازمان فرد بخشی از سازمانی است که در آن کار می کند چه آن سازمان حکومتی باشد یا موسسه اقتصادی، حزبی سیاسی یا مانند آن. پس یکی از انگیزه های اطاعت در سازمان، رغبت فرد به تقویت سازمان و بالابردن منزلت اجتماعی و سیاسی آن است. پاداش و تنبیه گروه زیادی از مردم تنها زمانی به اطاعت روی می آورند که بدانند در برابر این کار پاداش می گیرند و یا بر اثر ترک آن مجازات خواهند شد. پس برانگیختن نیتهای دوستی و ترس یکی از ابزار تشویق به پیروی و اطاعت است. پیروی از نظام بسیاری از مردم تنها به خاطر نظام، از آن پیروی می کنند و بسیاری از کودکی

یاد گرفته اند حکومتی در درون مجموعه یا گروهی به بازی مشغولند ، باید به قوانین بازی احترام بگذارند . مثل بازی فوتبال که باید از قوانین آن در انجام بازی پیروی کنید. نتایج اطاعت و پیروی عملی که مبتنی بر اطاعت و پیروی است عمل موفقی است که با سرعت نتیجه می دهد . حضرت در این باره می فرماید: - هر کس پروردگارش را اطاعت کند صاحب قدرت می شود. - هر کس از خداوند اطاعت کند ، موفق می شود. - هر کس از خداوند پیروی نماید کارش ارجمند می شود. - هر کس از خداوند اطاعت کند کارش رفعت می یابد. - اطاعت خداوند کلید هر درستکاری و اصلاح هر فساد است. - آن کس که اطاعت خداوند را کالای خود برگزیند سودها بدون تجارت به سوی او می آیند. دریافتیم که اطاعت خداوند همان اقدام هر عملی است که رضایت خداوند در آن باشد و زمانی همه اعمال بندگان عبارت و اطاعت ، خداوند است که تابع قوانین خداوند باشد . پس انسان سازمان به واسطه اطاعت عزیز و قدرتمند می گردند چون هیچ عزتی جز به اطاعت نیست و همچنین می فرماید . اطاعت کن تا بهره ببری که اشاره به درآمدهای مادی و معنوی است که در اثر اطاعت به آن دست خواهد یافت. فصل سوم سازمانهای اداری در زمان امام علی (ع) مدیریتی که در پایتخت کشور اسلامی در روزگار علی (ع) وجود داشت شامل امام ، وزیران (مشاوران) و کاتبان بوده است. دولت اسلامی نیاز به سرپرستی دارد و می توان گفت امام زمام دار امور می باشد که با سازماندهی امور جامعه پرداخته و برای اجرای صحیح احکام اسلامی بر آنها نظارت می نماید . امام بعنوان بالاترین قدرت اداری در حکومت اسلامی که همه قدرتها به او منتهی می شود و سایر عناصر اداری و قدرتها از او سرچشمه می گیرد بهترین و شایسته ترین مقام برای سرپرستی حکومت اسلامی باشد و جامعه را در راه تعادل اجتماعی و اقتصادی انتظام می دهند این خلدون کارکرد امام و امامت را در مورد خلافت بر جامعه را چنین تعریف می نماید. خلافت واداشتن جمهور به مقتضای دیدگاه شرعی در مصالح اخروی و دنیوی آنها می باشد. پس خلافت اداره امور مطابق دین است لذا امام منتخب دارای صفات و شرایط زیادی می باشد از بهترین صفات می توان به بیان ویژگیهای مدیریتی رهبر خلیفه یا امام پرداخته که ضراربن حمزه در جواب معاویه و در توصیف علی ابن ابی طالب بیان کرده است . وی می فرماید به خدا سوگند او دورنگر قوی و قدرتمند ، قاطع ، عادل ، چشمه علم و دانش ، حکیم ، زاهد در خوردن و پوشیدن و اگر بخوانیم را پاسخ می گوید اگر چیزی طلب کنیم عطا می کند، با هیبت بود و بخاطر عظمت وجودی او آغاز به سخن نمی کردم و ایشان لبخند می زدند دیدنداران را محترم می شمرد و به مسکینان رحم می کردند در قحطی و گرسنگی به یتیم و مسکین اطعام می کند عریان را می پوشاند دردمند را یاری می کند . از دنیا و طراوت آن بیم دارد و به شب و تاریکی اشت انس وقتی که شب پرده هایش را می افکند در محراب عبادت همچون مار گزیده ای به خود می پیچد و همچون اندوهگینی می گرید. و می گوید : ای دنیا غیر از من را بفریب آیا مرا طلب کرده ای یا به من علاقمند شدی؟ هیئات، هیئات! زمان تو فرا نرسیده است که من ترا سه طاله کرده ام و بازگشتی برای تو نیست. عمر تو کوتاه است و عیش تو تا چند و خطر تو آسان آه از کسی که توشه و دوری سفر و وحشت راه دارد. مصادیق این توصیفها در زندگی امام علی (ع) به این صورت می باشد که در خصوص دور اندیشی و بلند نظر و ژرف اندیش بودن همین بس که ابن ابی الحدید می گوید که حضرت از همه مردم صاحب نظر تر و خوش تدبیرتر بود او بود که به عمر بن خطاب وقتی عزم جنگ با روم و ایران را داشت سافرش نمود و کسی است که به عثمان به اموری که خیر و صلاح وی در آن بود ، سفارش کرد ای کاش می پذیرفت که آن حوادث ناگوار رخ نمی داد. در مورد قدرت جسمانی و روحانی ، مادی و معنوی آن حضرت نیز ابن ابی الحدید می گوید شجاعت که مردم نام شجاعان پیش از او را فراموش و نام شجاعان بعد از خود را محو نمود و عربها به جنگیدن با او افتخار می کردند مثلاً خواهر عمر و بن عبدود به خاطر این که با برادرش جنگید در شعر خود به آن افتخار کرد. آن حضرت در قدرتمندی و نیرو ضرب المثل بودند چنانکه ابن قتیبه می گوید : هرگز با کسی به نبرد پرداخت مگر او را مغلوب ساخت . او کسی است که در خیر را کند در حالی که گروهی از مردم اگر می خواستند فقط می توانستند آن را تکان بدهند آن بزرگوار بت هبل که بسیار بزرگ بود را از بالای کعبه به زمین افکند. در

سخنانشان بسیار قاطع بودند و هیچ تردیدی به دل راه نمی دادند زیرا به دلیل و گسترده عواقب آن آگاه بودند به عزل معاویه فرمان دادند در صورتی که اکثر رجال آن زمان مخالفت ورزیدند. عادلانه حکم می کردند. در مورد عدالت او آورده اند که مالی از اصفهان به ایشان رسید و از قرص نانی که مانده بود آنرا به هفت قسم همانند دیگر آن مال تقسیم کردند و هر یک را به جزئی دیگر و به طور مساوی بین مردم تقسیم نمودند. سرشار از علم و دانش بودند. در علم و دانش همین بس که ایشان در جمع فرمودند: سلونی قبل از تفقدونی. یعنی هر چه می خواهید از من پرسید قبل از آن که مرا از دست دهید. دانش حضرت تمام علوم و معارف را در بر می گرفت چنانکه ابن ابی الحدید می گوید: علمی را که دانشمندان مسلمان از حضرت برگرفتند بیشمار است و تمام علوم به ایشان ختم می شود. پیامبر (ص) درباره آن حضرت می فرماید من شهر دانشم و علی دروازه آن و هر کس که به دنبال دانش است باید از دروازه آن وارد شود. تامل در این حدیث روشن می سازد که بعد از بحث و دقت نظر، اصول هر علم را نزد حضرت خواهیم یافت زیرا سخنان ایشان مشتعل بر علمی است که بشر نیاز دارد. زهد ایشان در خوردن و پوشیدن آنچنان بود که سعودی درباره زهد آن حضرت می گوید: حضرت در روزگارش لباس تازه ای پوشید و زمین و خانه ای بر نگرift جز اندکی در یمن که آن را هم وقف کرد و صدقه دادند. ابن ابی الحدید می گوید: درباره زهد در دنیا او سرور زاهدان و از اولیاء الله بوده است و طالبان علم نزد او می رفتند و رحل اقامت می افکندند هرگز غذایی را سیر نخورد و از نظر غذا و پوشاک از همه مردم کم بهره تر و از غذا و لباس خشن استفاده می کردند. هر گاه او را دعوت می کردیم می پذیرفت صعصعه بن صوحان می گوید در میان ما چون یکی از ما بود خوش اخلاق و متواضع و فروتن. هنگام درخواست می بخشید بخشش در وجود وی آشکار بود روزه می گرفت و زاد و توشه اش را می بخشید و درباره او آیه (و یطعمون الطعام علی حبه) نازل شده است. و روایت کرده اند که تنها چهار درهم داشت که یکی را در شب و یکی را در روز و یکی را پنهان و دیگری را آشکار صدقه داد تا آیه (الذین ینفقون اموالهم باللیل و النهار سرا و علانیه) نازل شد. با دستان خود نخل گروهی از یهود مدینه را آبیاری می کرد تا آن که دستش زخم شد و مزدش را صدقه می داد و بر شکمش سنگ می بست. هرگز به فقیری (نه) نمی گفت. در هنگام رحلت از دنیا تنها هفتصد درهم به جای گذاشت که آن را برای خرید خادمی برای خانه آماده کرده بود و تمام آنچه که در بیت المال بود تقسیم می کرد و سپس دستور می داد آن جا را جارو کنند و در همان جا نماز می گزاردند و هرگز از غذایی سیر نخوردند و در زهدورزی نسبت به دنیا به درجه ای رسید که دنیا نزد او پست تر و ناچیزتر از برگی در دهان ملخی بود و حکومت در چشمان ایشان به ارزش کفش که سه دینار قیمت داشت نبود مگر این که حقی را اضافه نمایند و باطلی را از بین ببرند. مشاوران و وزیران: کلمه وزیر از (وزر) (بار سنگین) مشتق شده و بدان معنی که وزیر بار سنگین حکومت را به دوش می کشد. یا از (وزر) (پناهگاه) یعنی کسی که به او پناه برده می شود و به رأی و تدبیر او مراجعه می شود و همچنین از (أزر) (پشت) است زیرا پادشاه همانند اقتدار یافتن به بدن به وزیرش قدرت می یابد. منشأ و نیاز به وزیر و مشاور مسئولیت های سنگین مدیریت است. و انجام امری که انتخاب برخی از خواص را برای بعضی کارها اقتضا می کند. ابن خلدون می گوید: سلطان به تنهایی در پذیرش امر سنگین حکومت ضعیف است و ناچار باید از هم نوع خود یاری جوید. پس نتیجه می گیرم که ضرورت انتخاب وزیر و مشاور آنچنان که در امور زندگی لازم است برای سیاست و پرداختن به امور مردم واجب تر و مهم تر می باشد. بنابراین نیز تنها علت انتخاب وزیر و مشاور است. برای درست انجام گرفتن کارها با هدف پشتیبانی مشاور در امور و نگه داشتن از لغزشها و کاستیها است هر چند که بر شخص کمک کننده لفظ وزیر اطلاق نمی شود. برخی از مورخان گفته اند که با وجود این پست از همان آغاز اسلام تاکید می رفت. برای مثال پیامبر (ص) در رأس کسانی که با آنها در امور مشورت می کرد علی بوده باست که مشاور نخست حضرت به شمار می آمد حضرت (ص) در حدیثی درباره علی (ع) به این مطلب اشاره کرده و فرمودند: ای علی تو برادر و وزیر من هستی و وام مرا می پردازی و به وعده ام عمل می کنی و ذمه ام را مبرا می سازی و بشکل واضح تر فرمودند او برادرم و وزیرم و جانشین من در میان

اهل بیت و بهترین جانشین بعد از من می باشد. امام علی (ع) هم مشاوران و وزیرانی انتخاب کرده بودند که به وزارت می پرداختند از جمله عبدالله بن عباس قرشی می گوید حضرت ابن عباس را به عنوان مشاور در امور مهم خود برگزید. ابن عباس پرچمدار لشکر آن حضرت در جنگ صفین بود و تا پایان عمرش به آن حضرت وفادار ماند تا جایی که وی را برای امور مهم و دشوار جانشین خود قرار دادند و همچنین وی والی حضرت در بصره مرکز آشوبها و جنگ جمل بوده است سعودی درباره اخلاص ابن عباس می گوید: ابن عباس از کنار جماعتی عبور می کرد که سب و لعن علی (ع) را می کردند. به بزرگشان گفت جلو بیا و گفت: کدام یک از شما سب خداوند را می کند؟ گفتند پناه بر خدا که چنین نیست. گفت: کدام یک سب رسول الله می کند؟ گفتند پناه بر خدا که چنین کنیم. گفت: کدام یک از شما سب علی (ع) را می کند؟ گفتند: این درست است. گفت: از پیامبر شنیدم که می فرمود: هر کس مرا سب کند خدا را سب کرده و هر کس علی را سب کند مرا سب کرده است. سپس خاموش شدند. امام علی با امام حسن و امام حسین مشورت می کردند و آنها را به انجام برخی از امور حکومت می فرستادند. همچنین عبدالله بن جعفر را به برخی امور مهم گمارد. و در امور حکومت با او به مشورت می پرداختند. این سه گروه مشورتی حضرت را تشکیل می داد که در شرایط دشوار با آنها مشورت می شد از محمد بن ابوبکر و عمار یاسر نیز در برخی از امور مهم و خاص به اقتضای شرایط استفاده می شد. اینها در واقع هیأت وزیران حکومت اسلامی را تشکیل می دادند که طبعاً در رأس آنها عبدالله بن عباس بوده است. کاتبان: وزیر به تنهایی از انجام همه امور ناتوان است چاره ای نیست که به تعیین کارکنان برجسته ای بپردازد که وی را در اداره امور دولت یاری کند لذا کاتبان به وجود آمدند که از بزرگترین یاریگران وزیر و خلیفه بودند. ابن خلدون کاتب (نویسنده) را یکی از چهار معاون سلطان دانسته و می گوید: اوضاع و امور سلطان از چهار حالت خارج نیست یا در امور خطابهایی است که از نظر زمان و مکان از او دور هستند و یا اقدام درباره کسانی که در حضور او نمی باشند و متولی این امور کاتب است. در حکومت اسلامی کاتبان از میان کسانی که خوش خط بودند یا با خواندن و نوشتن آشنا بودند انتخاب می شدند مانند عمر بن خطاب، علی بن ابی طالب، زید بن ثابت و معاویه بن ابی سفیان که برای پیامبر (ص) قرآن و نامه ها را به پادشاهان و امیران می نوشتند. حضرت علی (ع) مأمور نوشتن عهدنامه ها و سندهای سیاسی حضرت (ص) بودند. حاکمان نزدیکترین افراد را برای نویسندگی انتخاب می کردند چون اسرار حکومتی در دست او بود سعد بن نمران یا عمران همدانی کاتب حضرت علی (ع) بوده است او چند سالی از روزگار پیامبر را نیز درک کرده بود و روای ابوبکر و عامر بن سعد نیز بوده است. در روزگار حضرت (ع) مدیران و مشاوران و کاتبان رشوه نمی پذیرفتند و هدیه ظالمان و صاحبان منافع و سودجویان را رد می کردند چون به امامشان اقتدا می کردند که از قلبش حب دنیا را بیرون رانده بود. از دیگر کاتبان امام علی (ع) عبدالله بن ابی رافع می باشد که شیخ طوسی به نام عبدالله ذکر کرده است و وی را از یاران امام علی (ع) می داند و درباره او می گوید عبدالله بن ابی رافع کاتب حضرت (ع) بوده است. در نهج البلاغه نیز یاری از او شده است. آن گاه که حضرت به او فرمود: در دوات ليقه قرار بده و نوک آن را تیز کن و بین سطرها فاصله بیندازد حروف را کنار هم بنویس که این برای زیبایی خط بهتر است. مشهور آن است که عبدالله بن ابی رافع کتاب قضایا امیرالمومنین و کتاب من شهد مع امیرالمومنین حروبه الثلاثه من الصحابه را نوشته است. اداره محلی: این اداره ویژه مناطق بود همه کارکنان مسئول بیت المال قضات، پلیس و محتسب و مسئول مظالم و ماموران مالیا فرماندهان لشکر و سرپرست دیوان امور آن را انجام می داده اند. همچنین نوعی مدیر اداره وجود داشته که شکل آن به ایران باز می گشته است. زیرا به طور کلی نظام اداری حکومت اسلامی به شیوه ایران و روم بوده است. حسن ابراهیم می گوید: نظام اداری در صدر اسلام و روزگاران بنی امیه نظامی ابتدایی بود و از نظام تقسیم کار در ادارات مختلف و اختصاص دادن هر اداره به کارهای شخصی مثل عباسیان و پیروی می کرد. نیاز به نظام اداری با توجه به گسترش دامنه نفوذ حکومت اسلامی که در زمان عمر مرزهای آن شامل مناطق وسیعی گشت خلیفه را واداشت تا به بخشهای اداری در مناطق برای تسهیل امور و اشراف بر منافع مالیاتی دست بزنند. این تقسیمهای اداری در روزگار وی

شامل (اهواز، بحرین، بجزستان، مکران، طبرستان و خراسان) بود. او سرزمین فارس را به سه بخش تقسیم کرد عراق که دو بخش بود بخشی که پایتختش کوفه، بخشی دیگر که مرکز آن بصره بود. شام را نیز به دو بخش تقسیم کرد یکی به مرکزیت حمص و دیگری به مرکزیت دمشق. همچنین فلسطین را مستقل نمود. و آفریقا را به سه بخش مصر علیا، مصر سفلی و غرب مصر و صحرای لیبی تقسیم کرد. کارگزاران: سرپرست هر منطقه عامل یا کارگزار نام داشت: در این مورد دو نظر وجود دارد: ۱- نظر حسن ابراهیم که معتقد است عامل یا کارگزار به این معناست که سلطه مطلق ندارد. ۲- نظر صبحی صالح که بر خلاف نظر قبلی می گوید: امیر را عامل نامیدن نشان می دهد سلطه وی فراگیر و عمل است و هر چه را که در امور زندگی دینی یا دنیوی مناسب بیند عمل می کند با نظری دقیق به صلاحیتهای والی در عهدنامه مالک اشتر درست بودن نظر صبحی صالح تأیید می شود امارت بنابه نظر ماوردی بر حسب وظایف به دو گونه بود: عام و خاص و وظیفه عام هفت قسمت تقسیم می شد. ۱- نظارت بر تدبیر

نوآوری نظام یافته

TRIZ

خلاصه کتاب نوآوری نظام یافته نویسندگان: جان ترینکو - آلازوسمن - بوریس زلاتین مترجمان: دکتر مصطفی جعفری - مهندس امیرحسین فهیمی - مهندس رضا مورعی - مهندس سید حسین اصولی، موسسه خدمات فرهنگی رسا موسسه خدمات فرهنگی رسا فهرست: □ فصل اول: مقدمه ای بر TRIZ: نظریه حل ابتکاری مساله □ فصل دوم: پرسشنامه ی شناخت موقعیت های نوآوری (ISQ) □ فصل سوم: فرمول بندی مسئله □ فصل چهارم: تناقض های فنی □ فصل پنجم: طرح ایده ال □ فصل ششم: مدل سازی سیستم، تجزیه و تحلیل شیء - اثر □ فصل هفتم: الگوهای تکامل □ فصل هشتم: پیاده سازی فصل اول: مقدمه ای بر TRIZ: نظریه حل ابتکاری مسئله هم افزایی: برای بهبود رابند طراحی در یک سازمان سه ابزار وجود دارد. اولین ابزار (QFD) است که به منظور تسهیل طراحی محصول، کلیه ی اطلاعات به دست آمده از مشتری را به زبان مهندسی تبدیل می کند. تا پیش از این تنها دو روش برای دستیابی به نوآوری وجود داشت: روش گزینش ایده ی پاک (۲) و توفان ذهنی (۳). ول یاکنون با افزودن TRIZ به QFD بهبودهای شگرفی در طراحی نوآورانه ی محصول و فرایند به وقوع پیوسته است. باید توجه داشت که TRIZ تنها در صورتی مفید واقع می شود که مسئله به خوبی شناسایی و تعریف شده باشد. همچنین، TRIZ طراحی نهایی را انجام نمی دهد بلکه آخرین ابزار یعنی فلسفه طراحی استوار گنجی تا گویی (۴) است که از طریق تعیین مقدار هر یک از متغیرها طرح را به دور از عوامل غیرقابل کنترل به هدف مورد نظر می رساند. $QFD + TRIZ + Taguchi =$ نوآوری های استوار مشتری گرا تاثیر این سه ابزار بر توانایی سازمان برای نیل به هدف خود قابل ملاحظه بوده است. اصطلاح «نظام یافته» فعالیت های تکرارپذیری را که با ترتیبی معین برای رسیدن به هدف مطلوب اجرا می شوند، در ذهن تداعی می کند. «نوآوری» نیز با خلاقیت که دارای فرایندهای تصادفی و غیرقابل پیش بینی است ارتباط دارد با یان حال اصطلاح «نوآوری نظام یافته» یک ترکیب متناقض نیست. کلید فهم نظریه حل ابتکاری مسئله TRIZ درک این مطلب است که می توان تناقض ها را به طور منظم با ساتفاده از راه حل های نوآورانه حل کرد و این موضوع یکی از سه فرض اصلی پیدایش TRIZ است. این سه فرض عبارتند از: ۱. هدف رسیدن به طرح ایده آل است. ۲. تناقض ها به حل مسئله کمک می کنند ۳. فرایند نوآورانه می تواند به طور نظام یافته پی ریزی شود. ۱. brainstorming. ۲. Pugh's concept selection ۳. Qaliy Function Deploiment ۴. Genichi Taguchi philosophy of robust disign این پیش فرش که فرایند نوآوری قابل مهار و کنترل نیست نه تنها محدودکننده بلکه کاملاً نادرست است. این روش به خصوص برای مسائل فنی مشابه در دنیای اختراعات موثر شناخته شده است. آلتشولر در کتاب خود با عنوان «خلاقیت به عنوان یک علم تمام عیار» از رزی (نمایشنامه نویس) نقل قول میکند: «همه

می‌دانند که خلاقیت مساله‌ای ارادی نیست و حتی به قویترین اراده‌ها و آمرانه‌ترین دستورها نیز پاسخ نمی‌دهد. چنین به نظر می‌آید که یک هنرمند درست در لحظه‌ی خلق ایده و کمی پس از آن، در حال تفکر است؛ ولی این تفکر در لحظه‌ی خلق ایده، آگاهانه و از روی قصد نیست. «توفان ذهنی روشی متداول برای آشکارسازی ایده‌هایی است که در ذهن ناخودآگاه ما قرار دارند. روش‌های توفان ذهنی اغلب باعث می‌شوند که به یک مساله از دیدگاه‌های متفاوت نگریسته شود. نمونه‌ی سوال‌های توفان ذهنی عبارتند از: □ برای چه روی این مشکل کار میکنید؟ □ اگر راه حل‌ها یا اثرات متضاد می‌خواستید چه می‌کردید؟ □ اگر فرایند سریعتر اتفاق بیفتد چه می‌شود؟ در دهه ۱۹۶۰، ویلیام گوردن فعالیت‌هایی را برای توسعه روش توفان ذهنی انجام داد. او دریافت بین توفان ذهنی، تفکر منتقدانه و تفکر قیاسی هم‌افزایی وجود دارد. یک روش برای رسیدن به این هم‌افزایی این است که خود را جای محصولی که قرار است طراحی شود بگذاریم و مسئله را از درون بررسی کنیم. توماس ادیسون یکی از حامیان روش سعی و خطا بود که عقیده داشت ۱٪ الهام و ۹۹٪ سخت‌کوشی و عرق ریختن چاره‌هر کار است. باید در نظر داشت که ادیسون صدها دستیار داشت و می‌توانست برای هر ایده هزاران بار آزمایش کند. با این روش ادیسون برای هر نوآوری به حدود ۵۰.۰۰۰ بار سعی و خطا احتیاج داشت. اشکال عمده‌ی فرایندهای سنتی افزایش خلاقیت این است که با پیچیده‌تر شدن مسئله تاثیر آنها کاهش می‌یابد. می‌توان روش سعی و خطا را در هر فرایندی به کار گرفت ولی باید توجه داشت که تعداد سعی‌های لازم با سخت‌تر شدن مسئله‌ی ابتکاری افزایش می‌یابد. آلتشولر می‌خواست روند حل مشکلات پیچیده را تسهیل کند، سپس روش تسهیل فرایند را به افراد دیگر انتقال دهد. تلاش او برای بهبود فرایند نوآوری به خلق TRIZ منجر شد پرسش‌های اصلی آلتشولر در راه توسعه دانش خلاقیت عبارت بودند از: □ چگونه می‌توان زمان رسیدن به نوآوری را کاهش داد؟ □ چگونه می‌توان فرایندی ایجاد کرد که بتواند تفکر خلاق را تقویت کند؟ برای دانشمندان بسیار سخت است که خارج از حوزه‌ی مفروضات خود فکر کنند که در این صورت مجبورند با فن‌آوری جدید و با زبانی دیگر تفکر کنند. آلتشولر و همکاران فعالیت خود را با تجزیه و تحلیل راه‌حل‌های ارائه شده در مسائل موجود و به ثبت رسیده بین‌المللی شروع کردند. با شناسایی الگوهای موجود حل‌خلاقانه در فن‌آوری‌های مختلف، مشکل محدود بودن دید در اثر تخصص‌گرایی بر طرف شد و فرایند نوآوری بهبود یافت بنابراین هر کس که قادر به فکر کردن باشد می‌تواند نوآوری کند و البته نوآوران با استعداد، موثرتر خواهند بود. بر اساس ارزیابی آلتشولر در دهه‌ی ۱۹۸۰ حدود ۱۰۰ موسسه TRIZ و مدرسه تکنولوژی فکر تاسیس شد. تاریخچه تئوری TRIZ لغت TRIZ برگرفته از حروف کلمات اول در عبارت روسی به صورت زیر می‌باشد. Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch که معادل انگلیسی آن عبارت Theory of Inventive Problem Solving است که به معنی نظریه حل ابداعانه مسئله می‌باشد. TRIZ تنها ابزار تقویت نوآوری و ایجاد بهبودهای شگرف در طراحی است این ابزار قدرتمند نیاز به سازش و ایجاد تعادل ناشی از تضاد بین مقیاس‌های مختلف عملکرد را از بین می‌برد. ضمناً TRIZ از شناسایی تضادها به عنوان موقعیت‌هایی برای بهبود و تصحیح فرایند طراحی استقبال می‌کند. چهره‌ای در پس انقلاب جنریج آلتشولر (۱۹۲۶) که ۱۰ سال پس از آغاز انقلاب بلشویکی در اتحاد جماهیر شوروی به دنیا آمد از همان کودکی علاقه‌ی شدیدی نسبت به نوآوری بروز می‌داد. در حال که ۱۴ سال بیشتر نداشت وسیله‌ای را برای تولید اکسیژن از پراکسید هیدروژن ساخت و آن را آزمایش کرد. و او در سن ۱۶ سالگی برای اولین بار اسم خود را به عنوان مخترع این وسیله مخصوص تنفس زیر آب به ثبت رساند. در طول جنگ جهانی دوم آلتشولر به ارتش پیوست وی پس از جنگ مسئول بررسی اختراعات در نیروی دریایی شد. آلتشولر و دوست دوان بچگی اش را فائل شاپی رو به اتهام تخریب کشور متهم گشتند سرانجام پس از یک سال بازجویی و شکنجه به ۲۵ سال حبس در زندان در نواحی قطبی محکوم شدند. از نظر آلتشولر این فرصتی برای رشد فکری و افزایش بهره‌وری تلقی شد. در زندان مملو از استادان، دانشمندان معروف و موسیق دانان و هنرمندان بود که همگی در جریان تصفیه حساب

های سیاسی استالین بازداشت شده بودند به این ترتیب آلتشولر به کسب علم و دانش ادامه داد. در سال ۱۹۵۳ آلتشولر و شاپی رو از زندان آزاد شدند و به توسعه ی TRIZ ادامه دادند و اولین مقاله خود را درباره اصول تئوری TRIZ در سال ۱۹۵۶ در مجله علمی به چاپ رساند. در سال ۱۹۷۴ بوریس زلاتین و در سال ۱۹۸۱ آلازوسمن به گروه متخصصان علاقه مند به TRIZ پیوستند و TRIZ برای حل مسائلی در حوزه دانش، تجارت و مدیریت و دیگر زمینه ها به کار گرفته شد. دولت سوسیالیستی تمایلی به شنیدن این حرف ها نداشت و مشکلات و دشواری ها برای آلتشولر و همکارانش دو چندان شده بود و او برای گذراندن زندگی با نام مستعار آلتوف شروع به نوشتن داستان های علمی - تخیلی کرد. در دهه ۱۹۷۰ ترجمه کتاب و مقالات آلتشولر به کشورهای آلمان، هلند، ژاپن، آمریکا و دیگر کشورهای غربی راه یافت. تا سال ۱۹۸۵ آلتشولر بیش از ۱۴ کتاب را تالیف کرد. اما تنها دو کتاب از آن کتابها به زبان انگلیسی ترجمه شده است. در این کتابها یافته های کلیدی آلتشولر تشریح شده اند. این یافته ها از بررسی بیش از ۲۰۰.۰۰۰ اختراع ثبت شده و با تمرکز بر ۴۰.۰۰۰ اختراع برتر به دست آمده اند. آلتشولر الگوهایی را که مکررا در نوآوری های مختلف استفاده می شد شناسایی کرد و بر اساس معیارهای زیر پنج سطح نوآوری را تعیین کرد که این معیارها عبارتند از: □ دانش استفاده شده در نوآوری تا چه حد در حوزه ی کاری فرد نوآور قرار داشته ؟ □ تعداد آزمون های نظری که نوآور برای رسیدن به راه حل انجام داده جقدر بوده ؟ □ مسیر بهبود طرح اصلی برای رسیدن به راه حل تا چه حد بدیهی بوده است ؟ □ درجه ابتکار: آلتشولر مسئله ی ابتکاری را به عنوان مسئله ای که در آن حداقل یک تناقض وجود دارد تعریف کرده است. وی تناقض را نیز این گونه تعریف کرد: « موقعیتی که در آن تلاش برای بهبود یک جنبه از مسئله بر جنبه ای دیگر از مسئله اثر منفی می گذارد. » سطوح نوآوری: سطح یک: نوآوری های که ۳۲٪ از نوآوری ها را تشکیل می دهد، اختراع های ثبت شده و راه حل های واضحی را که از بین چند انتخاب گزینش شده اند شامل میشود در حقیقت بهبودهای کوچک در سیستم هایی که تغییری ماهیتی نیافته اند، نوآوری های سطح یک را تشکیل مید هد. معمولا در آن سطح یک ویژگی خاص سیستم اصلاح یا تقویت شده است. برای مثال افزایش قطر دیوار خانه به منظور عایق بندی بیشتر سطح دو: نوآوری ها معرف بهبودهایی کوچک در سیستم، هم زمان با کاهش تناقض ذاتی موجود در سیستم می باشد راه حل های بیان شده در این سطح چیزی حدود ۴۵٪ از کل نوآوری ها را تشکیل می دهند. راه حل های این سطح معمولا با چند صد بار آزمون و خطا حاصل می شود و برای رسیدن به آنها داشتن اطلاعات لازم در یک زمینه فن آوری کفایت می کند. سیستم موجود به آرامی تغییر می کند و ویژگی های جدیدی به دست می آورد که بهبود آن را تضمین میکند. سطح سه: این سطح که ۱۸٪ از کل نوآوری ها را تشکیل می دهند، سیستم موجود را به نحو چشمگیری بهبود می بخشند در این سطح تناقض موجود در سیستم فعلی با معرفی چند عنصر کاملا جدید حل م ی شود برای رسیدن به این نوع راه حل ها صدها ایده با استفاده از روش سعی و خطا بررسی و آزمایش می شوند. راه حل های سطح چهار: از حوزه ی علمونه از حوزه ی فن آوری کشف می شوند و حدود ۴٪ از کل نوآوری ها را تشکیل می دهند انجام ده ها هزار آزمایش تصادفی برای یافتن این نوع راه حل ها ضروری است. این راه حل ها به کلی خارج از الگوهای معمول در فن آوری هستند و برای رسیدن به آنها اصول کاملا متفاوتی به کار گرفته می شود در یان سطح از نوآوریها تناقض به طور کامل از بین می رود زیرا در سیستم جدید وجود آن غیرممکن است. نوآوری های سطح ۴ اثرات و پدیده های فیزیکی ای را که قبلا در آن حوزه ی کاری شناخت کمی از آنها وجود داشته به کار میگیرند. راه حل های سطح پنجم: به خارج از محدوده ی دانش زمان خود تعلق دارد و کمتر از ۱٪ از کل نوآوری ها را تشکیل می دهند. برای دستیابی به این سطح از راه حل ها به ده ها هزار ایده نیاز می باشد. این راه حل ها وتی به وجود می آیند که پدیده ای جدید کشف و برای مسئله ای ابتکاری به کار گرفته شود. راه حل های این سطح همچون لیزرها و ترانزیستورها باعث ایجاد سیستم ها و صنایع جدیدی می شوند. هر گاه یک راه حل سطح ۵ شناخته شود، متعاقبا راه حلی دیگری در سطوح پایین تر شناخته خواهند شد. آلتشولر تحقیقات خود را بر سطوح ۲، ۳، ۴

نوآوری‌ها متمرکز ساخت و اط سطح ۱ به دلیل ابتکاری نبودن راه حل‌ها صرف نظر کرد. همچنین به این دلیل که راه حل‌های سطح به ۵ به کشف پدیده‌های جدید نیاز داشته و نمونه‌های کمی هم از آنها موجود بود فعالیت سازمان یافته‌ای برای بررسی آنها انجام نداد. آلتشولر بر این باور بود که می‌تواند به هرکسی در توسعه‌ی راه حل‌های سطوح ۲، ۳، ۴ کمک کند. او برای نیل به این هدف صدها هزار سند ثبت اختراع را بررسی کرد و نهایتاً ۴۰ اصل را که بارها برای حل تناقض‌های فنی به کار گرفته شده بودند شناسایی نمود. هر فرد نوآور مشتاق باید این حقیقت را که سرعت پیشرفت فن آوری بسیار بیشتر از سرعت تغییرات اجتماعی است درک کند و بداند که همین تفاوت در سرعت تغییرات است که موفقیت نوآوری‌های سطوح بالاتر را مشکلتر می‌سازد. آلتشولر در کتاب «و ناگهان مرد خلاق ظاهر شد» می‌نویسد: «اگر کسی بخواهد سیستم فنی کاملاً جدیدی عرضه کند، در حالی که هنوز سیستم موجود به اندازه کافی توسعه نیافته و از دور خارج نشده، برای موفقیت و پذیرش ایده‌اش توسط جامعه راه بسیار طولانی و ناهمواری در پیش خواهد داشت. راه حل کاری که بسیار از زمان خود جلوتر است، ساده نمی‌باشد و سخت‌ترین کار اثبات این حقیقت است که سیستم جدید امکان‌پذیر و ضروری است.» فرد نوآور باید مراقب باشد، زیرا ممکن است طرح‌های جدید از سوی جامع پذیرفته نشود و پشتیبانی چندانی به عمل نیاید، بنابراین بهبود پیاپی طرح فعلی استراتژی بهتری است. نوآوری‌های سطوح ۱، ۲ و ۳ را اغلب می‌توان از یک حوزه دانش به حوزه دیگر انتقال داد این امر به ایم معنی است که ۶۵٪ مشکلاتی که در زمینه‌ای خاص مطرح می‌شوند قبلاً در حوزه‌های دیگر فن آوری پاسخ داده شده‌اند. اکثر اسناد ثبت اختراع‌ها در چهار نوع فن آوری اصلی می‌گنجد: فن‌آوری‌های مکانیکی، الکترومغناطیسی، شیمیایی و ترمودینامیکی. اکنون در ذهن خود میزان دانش یک فرد را تصور کنید. سپس به دانش موجود در یک شرکت، یک صنعت یک جامعه یا کل جهان فکر کنید. اگر حتی یک محقق کل اطلاعات یک صنعت را در اختیار داشته باشد نسبت به شخص دیگری که کل اطلاعات یک جامعه را در اختیار دارد راه حل‌های کمتری پیدا خواهد کرد. پسر یک مهندس مکانیک می‌تواند با توجه به مطالب جدیدی که در یک دوره شیمی آموخته ذهنیت پدر خود را نسبت به مسئله که در مورد آن تحقیق می‌کند عوض کند. به همین ترتیب وقتی که افراد نوآور خارج از محدوده‌ی زمینه تخصصی خود کار می‌کنند سطح نوآوری نیز افزایش پیدا می‌کند. مسائل ابتکاری اغلب از روی ناآگاهی مانند مسائل مهندسی، فن آوری و طراحی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در حالی که در این نوع مشکلات، شخص نوآور به منظور حل مسئله برای رفع یک تناقض تلاش می‌کند و تنها تفاوت بین کار افراد نوآور و دیگر افراد درگیر در طرح نیز همین موضوع است. در مسائل واقعی به محض آن که ایده‌ی راه حل خلاق پیدا شد باید از مهارت مهندسی و طراحان کمک گرفت، زیرا دانش این افراد آن ایده را به طرح و محصولی قابل پذیرش از طرف جامعه تبدیل می‌کند. رخوت ذهنی مشکل دیگری است که گسترش نوآوری را کند می‌کند. همه‌ی محققان به موضوع خاصی برای تحقیق علاقه دارند که این موضوع مانند برداری در حول و حوش حوزه‌ی تخصصی آنها است. از آنجایی که هر محقق مختصری اطلاعات از زمینه‌های دیگر نیز دارد این بردار بیشتر شبیه مخروطی است که با زمینه‌های دیگر در حد متعارف نیز اشتراکاتی دارد. رخوت ذهنی باعث می‌شود که محقق کارش را در همان جهتی که قبلاً و در پروژه‌های پیشین موفق بوده سوق دهد. فرایندهایی که به خلاقیت کمک می‌کنند در راستای یک جهت فن آوری پیش می‌روند و به راه حل‌های متعدد در آن حوزه از فن آوری دست می‌یابند ولی نمی‌توانند به راه حل‌های موجود در فن آوری‌های دیگر دستیابی پیدا کنند. البته این موضوع به ترکیب تیم نیز بستگی دارد. اگر در هر مورد بتوانید متخصص مناسب را به خدمت بگیرید حل مسئله ساده‌تر خواهد شد ولی چگونه می‌توان زمینه تخصص مناسب را تشخیص داد؟ آلتشولر عقیده داشت که هر گاه دانش بیشتری در اختیار داشته باشید، پتانسیل خلاقیت شما افزایش می‌یابد. استفاده از اصول اساسی آلتشولر دانش موردنیاز برای طراحی را افزایش می‌دهد. آلتشولر این اطلاعات در قالب ۴۰ اصل که برای حل تناقض فنی بین پارامتر مهندسی به کار می‌روند خلاصه کرد. دستیابی به راه حل‌ها از طریق الگوهای نوآوری هنگام بررسی اسناد ثبت

اختراع آلتشولر دریافت که یک مسئله‌ی مشابه (تناقض خاص) بارها و بارها در نوآوری‌ها مختلف و در فن‌آوری‌های گوناگون بروز می‌کند. این مسئله مخصوصاً وقتی که به حوزه فن‌آوری خاص محدود نباشیم مشهودتر است. وی همچنین دریافت بسیار اتفاق افتاده که یک راه حل مشابه بارها و بارها و فاصله زمان طولانی به کار گرفته شود بنابراین اگر به طریقی بتوان راه حل‌های پایه‌ای را در دسترس نوآوران قرار داد این فاصله‌های زمانی کاهش خواهند یافت در نتیجه با موثرتر شدن فرایند نوآوری فاصله‌ی زمانی بین پیشرفت‌ها نیز کاهش یافته و مرز بین فن‌آوری‌های مختلف شکسته خواهد شد. به خاطر داشته باشید که بهترین ایده، ایده‌ای است که زمان رسیدن به آن و هزینه صرف شده برای آن کمترین باشد. آلتشولر معتقد بود که دانش مربوط به نوآوری باید خلاصه، فشرده و کلی باشد تا نوآوران هر حوزه از دانش بتوانند به راحتی از آن استفاده کنند. بهتر است مانند یک کودک با تناقض‌ها کنار بیایید، آنها را بپذیرد و از آنها خرسند شوید. «بزرگترین وظیفه‌ی ما پیش از متمدن شدن این است که ماشین‌ها را به صورتی که باید باشند، یعنی بردگان و نه کارفرمایان تبدیل کنیم.» هاولاک الیس ۱۹۲۳ فصل دوم: پرسشنامه‌ی شناخت موقعیت‌های نوآوری (ISQ) کارشناسان عقیده دارند اگر مسئله‌ای به درستی تعریف و بیان شده باشد، نیمی از مراحل حل خود را طی کرده است. به همین دلیل باری پیاده‌سازی روش TRIZ ابتدا باید مسئله به صورت صحیح و دقیق تعریف شود یعنی مسئله موردنظر به دقت بررسی و ابعاد مختلف آن شناخته شود بنابراین تیم خلاق حل مسئله باید سیستم‌های پیرامون مسئله را به خوبی درک کند بدین منظور باید پس از بررسی مسئله از دیدگاه‌های مختلف، کلیه‌ی اطلاعات مربوط به مسئله مستندسازی شوند. ISQ توسط مدرسه‌ی TRIZ کیشینو در مالدوا ایجاد شده است در طول تکمیل پرسشنامه کارشناسان را تشویق می‌کنیم هر ایده‌ای را که به ذهنشان می‌رسد بلافاصله ثبت کنند. محتویات ۱-ISQ - اطلاعات درباره سیستمی که مایل به ایجاد یا بهبود آنهاستید و محیط اطراف آن ۱-۱ نام سیستم نام استاندارد سیستم را بنویسید ۱-۲ کارکرد سودمند اولیه سیستم هنگامی که سیستم تحت تاثیر عاملی قرار می‌گیرد از خود کارکردی نشان می‌دهد کارکرد را باید با استفاده از افعال معلومی که جسم تاثیر پذیرفته از سیستم را توصیف میکنند بیان کرد. نوشتن پاسخ این بند پرسشنامه بسته به این است که مسئله در سطح سیستم و ابرسیستم یا زیرسیستم توسعه یافت باشد. ۱-۳ ساختار فعلی یا مطلوب سیستم برای تشریح ساختار فعلی یا مطلوب، باید آن را در حالت سکون (زمانی که سیستم مشغول به کار نیست) بررسی کرد و از نقشه و اشکال ترسیم سود جست همچنین زیرسیستم‌ها و جزئیات و ارتباطات بین آنها باید تشریح شود. گاهی لازم است که ابرسیستم در برگیرنده‌ی سیستم اصلی نیز مورد بررسی قرار گیرد. ۱-۴ چگونگی کارکرد سیستم چگونگی کارکرد سیستم را توصیف کنید یعنی تعیین کنید که سیستم هنگام اجرای کارکرد سودمند اولیه‌ی خود چگونه عمل می‌کند و زیرسیستم‌ها و اجزای آن چگونه با یکدیگر تعامل ایجاد میکنند. زیرسیستم‌ها را به ترتیب نشان داده، شیوه و دلیل ایجاد تعامل‌ها را تشریح کنید. ۱-۵ محیط سیستم بسیاری از سازمان‌های مشتری‌گرا به منظور برآوردن نیازمندی‌های راه حل‌های مسائل خود، در مورد استفاده از شرایط محیطی تحقیق می‌کنند. چگونه سیستم با ابرسیستم‌هایی که جزئی از آنهاست تعامل دارد؟ محیط سیستم می‌تواند یکی از موارد زیر باشد: □ سیستم‌هایی که با سیستم مسئله تعامل دارند این تعامل می‌تواند سودمند یا زیان‌بار باشد. □ سیستم‌هایی که در کنار سیستم اصلی قرار دارند و احتمال می‌دهیم که در آینده با سیستم اصلی تعامل داشته باشند. □ سیستم‌های عمومی‌تر (ابرسیستم) که سیستم موردنظر (زیرسیستم) جزئی از آنهاست □ محیط طبیعی که سیستم موردنظر را احاطه کرده است. ۲- منابع موجود کارشناسان غالباً منابعی را که به صورت رایگان در اطراف سیستم مسئله وجود دارند نادیده می‌گیرند. در حالی که طرح‌های ابتکاری از پدیده‌های طبیعی بهره‌ی زیادی می‌برند. بنابراین تمام منابع موجود را به دقت فهرست کنید. سعی کنید در هر مورد توانایی‌های ویژه‌ی آن منبع را برای حل مسئله کشف کنید. بدین منظور از فهرست زیر کمک بگیرید: □ منبع شیء □ منبع اثر □ منبع کارکردی □ منابع اطلاعاتی □ منابع زمانی □ منابع مکانی ۳- اطلاعات درباره‌ی موقعیت سیستم ۱-۳ ایجاد بهبودهای مطلوب یا حذف اثرات نامطلوب

علت های بروز مسئله را تعیین نمایید (در اینجا به هر چیز نامطلوب و یا هر موقعیت بهبود ، مسئله می گوئیم) رابطه این مسئله را با کارکرد سودمند اولیه و کارکردهای دیگر پیدا کنید . بعضی از مسائلی که معمولاً در سیستم ها مشاهده می شوند عبارتند از :

عمل سودمند در هنگام نیاز رخ نمی دهد . عمل سودمند در هنگام نیاز به طور ناموثر یا ناکامل رخ می دهد . عاملی زیان بار مانند یک عمل زیان بار یا پیامد زیان بار یک عمل ، در سیستم موجود است . اطلاعات لازم در مورد وضعیت قسمتی از سیستم وجود ندارد . اطلاعات لازم در مورد وضعیت قسمتی از سیستم ناقص است . سیستم پیچیدگی بسیار زیادی دارد .

۲-۳ فرایندی که باعث ایجاد مسئله شده فرایندی را که باعث ایجاد مسئله شده شرح دهید و شرایط ایجاد آن را ثبت کنید . بدانید که همیشه دانستن ریشه های اصلی ایجاد مسئله سودمند است . اطلاعات مربوط به این قسمت نقش حیاتی دارد . ۳-۳ تاریخچه ی پیدایش و توسعهی مسئله پس از چه مراحل از فرایند توسعه ی سیستم ، مسئله بروز کرد ؟ رخدادهایی را که منجر به ایجاد مسئله شدند ، به همراه دلایل رخدادها ، توصیف کنید . مسیر توسعه ای را بررسی کنید که از ایجاد مسئله جلوگیری می کند . ۴-۳ مسائل متفرقه آیا ممکن است که بتوان مسیر توسعه ی سیستم را ب گونه ای اصلاح کرد که مسئله حذف شود ؟ ممکن است این کار به ایجاد مسائل جدید بیانجامد ولی این امکان وجود دارد که حل مسائل جدید آسان تر باشد . ۴-۴ تغییر سیستم ۱-۴ تغییرات ممکن در سیستم انواع تغییراتی را که می توانید در سیستم ایجاد کنید ، شرح داده و ارزش یابی کنید میزان تغییرات امکان پذیر در سیستم به عوامل زیر بستگی دارد : سطح تولید فعلی سیستم (در توسعه ، نمونه های اولیه ، نمونه های آزمایشی ، تولید انبوه و فن آوری موجود) تلفاتی (مستقیم و غیرمستقیم) که معمولاً توسط اثر منفی ایجاد می شوند منافی که از حل مسئله به دست خواهند آمد ۲-۴ محدودیت هایی که برای تغییر سیستم وجود دارند مشخصات قابل تغییر و غیرقابل تغییر سیستم را شناسایی کنید چه ویژگی های فنی یا اقتصادی از سیستم . باید ثابت بمانند . نباید کاهش پیدا کنند . نباید افزایش پیدا کنند . عوامل به وجود آورنده این محدودیت ها را شرح دهید در صورت امکان بررسی کنید تحت چه شرایطی این محدودیت ها از میان می روند . اگر از بین رفتن محدودیت های مسائل جدیدی به وجود می آورد . ببینید که این مسائل ارزش حل کردن دارند یا خیر . ۵-۵ معیارهایی برای انتخاب ایده های راه حل ۱-۵ مشخصات فنی مطلوب ۲-۵ مشخصات اقتصادی مطلوب ۵-۳ زمان بندی مطلوب ۴-۵ سطح نوگرایی مطلوب ۵-۵ معیارهای دیگر اجزائی از سیستم را که باید برای رسیدن به معیارهای بالا تغییر یابند مشخص کنید . چه تغییرات کمی یا کیفی باید انجام شوند تا این مشخصات به دست آیند ؟ اساس معیاری را که برای ارزش یابی هر راه حل به کار می برید تعیین کنید . ۶-۶ تاریخچه راه حل های آزمایش شده روی مسئله ۱-۶ تلاش هایی که در گذشته برای حل مسئله انجام شده در زمانی که این تلاش ها را فهرست میکنید سعی کنید دلایل شکست هر کدام را نیز پیدا کرده در کنار آن بنویسید . ۲-۶ سیستم هایی با مسئله مشابه سیستم هایی را که دارای مسائل مشابه هستند فهرست کرده سپس از خود بپرسید : آیا مسئله در جای دیگری حل شده است ؟ آیا می توان راه حل مشابه را برای مسئله فعلی به کار برد ؟

اگر پاسخ منفی است دلایل و محدودیت هایی را که برای اجرای راه حل وجود دارد پیدا کنید . « آن که پیوسته برای مسائل چاره جویی نمی کند ، باید همیشه انتظار در دسرهای جدیدی را داشته باشد زیرا گذشت زمان خلاقانه در این راه می کوشد .»

فرانسیس بیکن ۱۶۲۵ فصل سوم فرمول بندی مسئله این فصل فرایند فرمول بندی مسئله را برای ساختار دهی به یک نمودار ساده یعلت و معلولی و به منظور نشان دادن رابطه ی بین اثر زیان بار و کارکرد سودمند اولیه ی سیستم ارائه می دهد . متدولوژی TRIZ برای اشاره به اثر زیان بار و کارکرد اولیه به ترتیب از اصطلاحات کارکرد زیان بار و کارکرد سودمند استفاده میکند . در این فصل معنی کارکرد به هر چیزی که مایل به انجام آنهستیم اطلاق می شود . برای رسم نمودار می توان با کارکرد سودمند اولیه (PUF) یا کارکرد زیان بار اولیه (PHF) شروع کرد . اگر کار خود را PHF شروع می کنید سعی کنید کارکردهایی را که میتوانند با PUF مرتبط باشند شناسایی کنید . هر زمان که حداقل یک مسیر ارتباطی از PHF به PUF تعیین شد می توان ادعا کرد که رابطه

ی بین آنها درک شده است. نمودار ذکر شده دید مفید از بسیاری از مسائل کوچکتر و مرتبط به هم که درون مسئله ابتکاری قرار دارند ارائه می دهد. برای حل موثر مسائل ابتکاری (از بین بردن PHF) کلیه ی ارتباطات علت و معلولی مسائل مرتبط را فرمول بندی کنید. پس از این کار متوجه می شوید که حل فقط یکی از این مسائل ثانویه به حل مسئله اصلی منجر خواهد شد به این منظور بهتر است کار خود را با مسئله که بیشترین تاثیر را بر کل سیستم دارد آغاز کنید. آغاز کار: هشت پرسش زیر برای تعیین رابطه ی بین کارکردها به کار میروند. پرسیدن این پرسش ها ما را مطمئن می سازد که هیچ رابطه ای از قلم نیافتاده است. شایان ذکر است که بین کارکرد سودمند (UF) و کارکرد زیان بار (HP) ممکن است سه نوع رابطه وجود داشته باشد. ۱. UF_n ایجاد میکند UF_n ۲. HF_n به کار می رود برای حذف UF_n ۳. HF_n لازم است برای ایجاد $HF_n + 1$ این سه نوع رابطه به هشت پرسش منجر می شود که از این هشت پرسش چهار پرسش اول با کارکرد های سودمند و چهار پرسش با کارکردهای زیان بار مرتبط هستند. ۴. پرسش باکار کدهای سودمند (۱): UF - آیا این کارکرد سودمند برای ایجاد کارکردهای سودمند دیگر لازم است؟ UF_n لازم است برای ایجاد $UF_n + 1$ ۲. HF_n - آیا این کارکرد سودمند، اثرهیا زیان بار دیگری ایجاد می کند؟ UF_n ایجاد میکند HF_n ۳. HF_n - آیا این کارکرد سودمند باری حذف اثرهیا زیان بار مطرح شده است؟ UF_n به کار می رود برای حذف HF_n ۴. HF_n - آیا اجرا شدن این کارکرد سودمند، کارکردهای سودمند دیگری لازم است. $HF_n + 1$ لازم است برای ایجاد UF_n ۴. UF_n پرسش برای کارکردهای زیان بار (۵): HP - آیا این کارکرد زیان بار کارکردهای زیان بار دیگری ایجاد میکند؟ HF_n ایجاد میکند $HF_n + 1$ ۶. HF_n - آیا این کارکرد زیان بار توسط کارکردهای زیان بار دیگری ایجاد شده است؟ $UF_n + 1$ ایجاد میکند HF_n ۷. HF_n - آیا این کارکرد زیان بار توسط کارکردهای سودمند ایجاد شده است؟ UF_n ایجاد میکند HF_n ۸. HF_n - آیا یک کارکرد سودمند باری حذف این کارکردهای زیان بار مطرح شده است؟ UF_n به کار می رود برای حذف HF_n پرسش های ۱ تا ۴ به کارکردهای سودمند مربوط هستند سه پرسش اول رویدادهایی را که به دنبال کراکرد سودمند اولیه نشان دهنده ی انتها فرایند می باشد. هر گاه که چرخه ی اول که به بررسی کارکردی می پردازد که بیشترین ارتباط را با کارکرد سودمند اولیه PUF دارد، کامل شد، می توان چهار پرسش اول را مطرح کرد. هر پاسخ مثبت به یکی از پرسش های فوق باعث شناسایی یک کارکرد و یا یک ارتباط دیگر در مدل می شود. ممکن است بیش از یک پرسش از پرسش های فوق پاسخ مثبت داشته باشد هر پاسخ مثبت می تواند به بیش از یک رابطه منتهی شود. ایجاد صورت مسئله ها برای کارکردها می توان دو نوع صورت مسئله نوشت صورت مسئله های پیشگیرانه برای کارکردهای زیان بار و صورت مسئله های جایگزین برای کارکردهای سودمند. همچنین صورت مسئله هایی دیگر مثل امتیاز یک کارکرد زیان بار، بهبود یک کارکرد سودمند و یا حل یک تناقض را می توان برای هر شکل مطرح کرد. هر گاه سازمان شما به کمبود منابع برای کار روی صورت مسئله ها دچار شد از راهنمایی هیا زیر برای کوتاه شدن فرایند انتخاب مسئله کمک بگیرید: ۱- مسئله ای را که بهترین نسبت هزینه به درآمد را دارا است انتخاب کنید. ۲- هر چه مسئله ریشه ایتر باشد، منافع احتمالی بیشتر خواهند بود. ۳- بهتر است به جای کاهش دادن نتایج یک کارکرد زیان بار، علت ایجاد آنرا از بین ببرید. ۴- میزان سختی به کارگیری یک راه حل فاکتور مهمی در انتخاب راه حل هاست. راه حل های انقلابی به خاطر فرهنگ و ذهنیت موجود در اغلب سازمان ها معمولاً مورد پذیرش قرار نمیگیرد. «تقریباً تمام مردم باهوشند ولی بعضی از آنها تنها راه حل ها را نمی دانند.» اف دبلیو - نیکل فصل چهارم تناقض های فنی زمان استفاده از تحلیل تناقض تحلیل تناقض راهی جدید برای نگرستن به مسئله است. در این روش با استفاده از جدول تناقض ها به راه حل های متعددی برای هر مسئله می رسید راه حل هایی که هم ابتکاری و هم اثربخشند. به این منظور مسئله با پارامتر سازگار شود. منشا تحلیل تناقض اصطلاحات فنی و فیزیکی لغاتی قراردادی اند ولی در فرهنگ اصطلاحات

TRIZ متداول شده اند. از اصطلاح تناقض فنی وقتی استفاده می کنیم که بهبود در یک ویژگی طرح به قیمت از دست رفتن ویژگی دیگر تمام شود به عبارت دیگر نتیجه بهبود پارامتر A تخریب پارامتر B خواهد بود، مثلا هر چه قطر دیواره ی ظرف زیاد تر شود استحکام آن بیشتر می شود. هر گاه یک ویژگی محصول یا خدمت دارای دو وضع مطلوب متفاوت باشد یک تناقض فیزیکی ایجاد شده است به عنوان مثال می توان محصولی را در نظر گرفت که هم سرد و هم گرم است. نگاهی نزدیک تر به تناقض فیزیکی معمولا مصرف کننده خواستار اتومبیلی کوچک برای رانندگی و پارک کردن در سطح شهر است و از طرف دیگر برای تامین راحتی و سوار و پیاده شدن سریع او این اتومبیل باید تا حد امکان بزرگ باشد در سال ۱۹۹۵ شرکت هوندا از مهندسان خود خواست با فراموش کردن طرح های معمول برای بدنه طرحی بار تامین این نیازهای مصرف کننده پیشنهاد کنند. مشکل اصلی لزوم پارک کردن ساده ی این اتومبیل در شهر توکیو بود. نظر اعضای تیم طراح، یک شکل کرده مانند بود که از بیرون کوچک و از داخل بزرگ به نظر برسد. تناقض فنی معادل یان تناقض فیزیکی این است که بزرگ شدن اتومبیل پارک کردن آن را مشکل می کند. ساختار دهی به مسئله ی ابتکاری در قالب یک تناقض تبدیل مسئله به یک تناقض، اولین قدم به کارگیری این رضو است. اطلاعات موجود در ISQ دانش شما را درباره وضعیت مسئله به گونه ای نظم می دهد که بتوانید فضای جواب مسئله را به شکلی نظام یافته ایجاد کنید. این پرسشنامه شامل پرسش هایی مانند «کارکرد مفید اولیه سیستم چیست؟» جدول تناقض ها راهی برای بهبود فرایندهای معمول در حل مسئله روش حل سنتی مسئله بر پایه ی تجربیان گذشته بنیان گذاشته شده است انسان ها در حالت طبیعی مسائل را به صورت مقایسه ای حل میکنند ما همیشه سعی میکنیم که مسئله خود را به یکی از مسائل مشابه و استاندارد که برای ما شناخته شده است مرتبط کنیم و سپس از طریق مقایسه جواب مسئله خود را از روی جواب مسئله استاندارد به دست آوریم. در صورتی که عمل مقایسه را درست انجام بدهیم به پاسخی مناسب خواهیم رسید باید بدانیم که دانش ما در زمینه مسائل مشابه نتیجه ی آموخته ها، عادت های حرفه ای و تجربه های زندگی روزمره ی ماست. پارامترها ۱. وزن جسم متحرک ۲۱. قدرت ۲. وزن جسم غیرمتحرک ۲۲. تلفات انرژی ۳. طول جسم متحرک ۲۳. ضایعات مواد ۴. طول جسم غیرمتحرک ۲۴. فقدان یا از دست رفتن اطلاعات ۵. مساحت جسم متحرک ۲۵. تلفات زمان ۶. مساحت جسم غیرمتحرک ۲۶. مقدار مواد ۷. اندازه و حجم جسم متحرک ۲۷. قابلیت اطمینان ۸. اندازه و حجم جسم غیرمتحرک ۲۸. دقت اندازه گیری ۹. سرعت ۲۹. دقت ساخت ۱۰. نیرو ۳۰. عوامل زیان بار موثر بر جسم ۱۱. کشش، فشار ۳۱. اثرات داخلی زیان بار ۱۲. شکل ۳۲. سهولت ساخت ۱۳. ثبات و پایداری جسم ۳۳. راحتی استفاده ۱۴. استحکام ۳۴. سهولت تعمیر ۱۵. دوام جسم متحرک ۳۵. قابلیت سازگاری ۱۶. دوام جسم غیرمتحرک ۳۶. پیچیدگی وسیله ۱۷. دما ۳۷. پیچیدگی کنترل ۱۸. روشنایی ۳۸. سطح خودکار بودن ۱۹. انرژی مصرفی جسم متحرک ۳۹. بهره وری ۲۰. انرژی مصرفی جسم غیرمتحرک اصل ۱. جداسازی ۲۱. حمله سریع ۲. استخراج ۲۲. تبدیل زیان به سود ۳. کیفیت موضعی ۲۳. بازخورد ۴. عدم تقارن ۲۴. واسطه و میانجی ۵. ترکیب کردن ۲۵. خدمت دهی به خود ۶. جامعیت ۲۶. کپی کردن ۷. تودرتو بودن ۲۷. استفاده از جسم ارزان قیمت به جای جسم گران قیمت ۸. عامل تعادل و توازن ۲۸. تعویض یک سیستم مکانیکی ۹. مقابله پیشاپیش ۲۹. استفاده از ساختار پنوماتیک یا هیدرولیک ۱۰. کنش پیشاپیش ۳۰. پرده ی انعطاف پذیر یا پوسته ی نازک ۱۱. حفاظت پیشاپیش ۳۱. استفاده از مواد متخلخل ۱۲. هم پتانسیل ۳۲. تعویض رنگ ۱۳. معکوس کردن ۳۳. هم جنس و همگن سازی ۱۴. کروی ساخت ۳۴. رد کردن و بازسازی قطعات ۱۵. پویایی ۳۵. تغییر خواص فیزیکی و شیمیایی یک جسم ۱۶. عمل ناقص یا مازاد ۳۶. تغییر فاز ۱۷. حرکت به بعد جدید ۳۷. انبساط حرارتی ۱۸. ارتعاش مکانیکی ۳۸. استفاده از اکسید کننده های وقی ۱۹. عملکرد دوره ای ۳۹. محیط بی اثر ۲۰. تداوم کنش مفید ۴۰. مواد مرکب تناقض فنی طبق نظر آلتشولر، یک مسئله ی ابتکاری حداقل دارای یک تناقض است. این نظر بر پایه یی مشاهدات روی در بررسی تعداد قابل ملاحظه ای از اسناد ثبت اختراع بیان شده است در

نتیجه کار آلتشولر اکتوت فقط کافی است که فرد برای حل یک مسئله آن را به فرم جدول تناقض در آورد و دیگر احتیاجی به بررسی اسناد ثبت اختراع نیست. بنابراین تنها با دانستن اینکه ضمن کار چه پارامتری بهبود می یابد و چه پارامتری آسیب می بیند می توان راه حل تناقض را از میان ۴۰ اصل پیدا کرد. اصول ابتکاری ۴۰ اصل موجود در TRIZ دارای کاربردهای بسیار وسیعی بوده و حت یدر محیط های تجاری نیز به کار می آیند این اصول آن قدر منطقی و جذاب هستند که با نگاهی گذرا به آنها، ایده های فراوانی به ذهن هر شخص می رسد. تناقض های فیزیکی و اصول تفکیکی تناقض های فیزیکی زمانی ایجاد می شوند که به دو حال مختلف و مانع الجمع یک جسم در یک زمان نیازمند باشیم. مسئله تناقض در مورد عملکرد کارکردها و اجزا نیز صادق است (مثلا سطح هم باید صیقلی و هم زبر باشد) این نوع تناقض را می توان با تفکیک نیازمندی های مسئله حل کرد برای این منظور باید هر چهار اصل اساسی تفکیک را بررسی کرد زیرا پیش از بررسی اصول در مورد این که کدام یک از این اصول طرح بهتری ایجاد میکند هیچ اطلاعاتی وجود ندارد. در بسیاری از مواردی که نمی توان با استفاده از جدول تناقض های نفی، جواب مناسبی پیدا کرد بهتر است که تناقض های فنی را به تناقض های فیزیکی تبدیل کرد. تناقض فیزیکی عبارت است از نیازمندی های متضاد و مانع الجمع که به عملکرد، کارکرد یا یکی از اجزا مربوطه می شوند. به طور کلی به منظور بازنویسی مسئله به صورت تناقض فیزیکی، باید ویژگی های نتایج مطلوب و نامطلوب را شناسایی کرد این ویژگی تناقض فیزیکی را تعریف می کن. چهار اصل تفکیک، تضاد بین نیازها را برطرف میکنند این چهار اصل عبارتند از: - تفکیک فضایی - تفکیک زمانی - تفکیک اجزا - تفکیک وابسته به شرایط تفکیک فضایی ایده ی این اصل جداسازی مکانی نیازهای متضاد است هر گاه لازم باشد که سیستم در شرایط متناقضی کار کند یا عملکردهای متناقضی را ارائه دهد تلاش کنید تا سیستم را به زیرسیستم هایش تفکیک کرده سپس هر کارکرد متناقض را به یکی از زیرسیستم ها واگذار کنید. تفکیک زمانی پیشنهاد این اصل جداسازی زمانی نیازهای متضاد است. هر گاه لازم باشد تا سیستم در شرایط متناقضی کار کند نیازهای متناقضی را آورده سازد یا کارکردهای متناقضی را ارائه دهد تلاش کنید تا فعالیت های سیستم را طوری زمان بندی کنید که نیازها و کارکردهای متناقض در زمان های متفاوت اتفاق بیافتد. تفکیک اجزاء ایده ی اصلی در این روش جداسازی نیازمندی های متناقض به وسیله ی تفکیک یک کل و اجزای آن است. هر گاه لازم باشد تا سیستم در شرایط متناقضی کار کند یا کارکردهای متناقضی را ارائه دهد تلاش کنید تا سیستم را به اجزای سازنده ی آن تفکیک کرده هر یک از کارکردهای متناقض را توسط یکی از این اجزاء تامین کنید سیستم به جا مانده باقیمانده کارکردهای مورد نیاز را خواهد داشت. تفکیک وابسته به شرایط ایده ی جداسازی نیازمندی های متناقض، هنگامی که یک فرایند کمکی در شرایط خاص اتفاق می افتد، برای حل تناقض ها مفید است. سیستم یا محیط آن باید به نحوی تغییر کند که فقط فرایند کمکی اتفاق بیافتد. «من آینده را دیده ام و این بینش معجزه می کند.» لینکلن استفتز ۱۹۱۹ فصل پنجم طرح ایده آل چه زمان از مفهوم طرح ایده آل بهره جوییم سیستم ایده آل سیستمی است که بدون این که وجود داشته باشد، کارکرد مطلوب را ایجاد میکند این مدل به آرمانی تبدیل می شود که بسیاری از تصورات سنتی در مورد سیستم را در هم خواهد شکست. طرح ایده آل طرحی کلی و جامع است، ولی باید برای هر یک از اجزای آن راه حلی جداگانه اندیشیده شود. منابع دستیابی به این راه حل ها باری افراد مختلف و در موقعیت های مختلف متفاوتند. در صورتی که بتوانیم کارکرد سودمند اولیه ای را شناسایی کنیم که توسط سیستم ی که وجود ندارد ارائه می شود به سرعت به نوآوری هایی د رطراحی خواهیم رسید. در تمام موارد کاربرد TRIZ باید به طور آگاهانه از ایده طرح ایده آل استفاده کرد بیان نهایی نتیجه ی ایده آل و سعی در کاهش انحرافات نسبت هب آن چالش فنی است متفاوت از آن چه که در بخش تناقض های فنی با آن مواجه شدید. ایده آل بودن یعنی چه؟ ایده آل بودن عبارت است از نسبت مجموع کارکردهای سودمند سیستم به مجموع کارکردهای زیان بار آن هر نوع هزینه (که شامل انواع ضایعات و آلودگی نیز می شود) اثری نامطلوب به حساب می آید. هزینه شامل مکانی که سیستم اشتغال می کند، سروصدایی که منتشر میکند و انرژی

ای که مصرف میکند نیز میشود. هر تغییر در طراحی که به افزایش صورت یا کاهش مخرج کسر منجر شود سیستم را به طرح ایده ال نزدیک میکند. ایده آل بودن = تمام اثرات سودمند تمام اثرات زیان بار با توجه به این مقیاس نظری باید به دنبال طرح هایی باشیم که: الف) طرح فعلی را بپذیرید ب) با اضافه کردن کارکردها یا بهبود عملکرد برخی کارکردها مهمترین آنها صورت کسر را افزایش دهد. پ) به منظور کاهش مخرج، کارکردهای غیر لازم را حذف کنند. ت) به منظور کاهش مخرج، زیرسیستم ها را ادغام کرده، چند کارکرد را به یک سیستم واگذار کنند. ث) صورت کسر را با شتابی بیشتر از مخرج آن افزایش دهند. در TRIZ دو را عمومی برای نزدیک شدن به طرح ایده آل وجود دارد (یعنی این که می توان نسبت به کارکردهای سودمند به کارکردهای زیان بار را افزایش داد). استفاده از منابع هر شیء ای (حتی ضایعات) که در سیستم یا محیط آن موجود بوده و بتواند به طور مشترک با بقیه ی اجزا کارکردی را ارائه دهد. کارشناسان شوخ طبع TRIZ بر این باورند که هیچ چیز سودمندترین و در دسترس ترین منبع است. اگر هیچ چیز را به عنوان فضای خالی - که عایق صدا و حرارت است در نظر بگیریم می توان واقعا به عنوان یک منبع از آن استفاده کرد. استفاده از اثرهای فیزیکی، شیمیایی، هندسی و غیره با استفاده از اثرات فیزیکی، شیمیایی یا هندسی می توان یک سیستم پیچیده را با سیستمی ساده تر جایگزین کرد. منابع طبیعی منابع تقریبا رایگانی هستند. گاهی ضعف طراحی به دلیل نادیده گرفتن همین پدیده های طبیعی است. بیش از ۲۵۰ اثر فیزیکی و بیش از ۱۲۰ اثر شیمیایی و ۵۰ اثر هندسی وجود دارد که می توان آنها را در موارد مختلف به کار گرفت. آنچه مورد نیاز مبرم دانشمندان است، در دست داشتن آرایش و نحوه ی ارائه مناسبی از این اطلاعات است. شش رویکرد برای یافتن سیستم ایده آل عبارتند از: ۱- حذف کارکردهای کمکی ۲- حذف اجزا ۳- شناسایی خدمت دهی به خود ۴- تعویض اجزا قسمت ها یا کل سیستم ۵- تغییر اصول عملیات ۶- استفاده از منابع ۱. حذف کارکردهای کمکی کارکردهای کمکی به ایجاد کارکردهای اصلی کمک کرده یا زا آنها پشتیبانی میکنند. در بسیار موارد می توان کارکردهای کمکی را به همراه اجزا و قسمت های مربوطه بدون این که آسیبی به اجرای کارکرد اصلی وارد شود. حذف نمود. ۲. حذف اجزا می توان برخی اجزا سیستم را حذف کرد و کارکرد آنها را به منابع سپرد برای این منظور از فهرست منابع موجود در ISQ بهره گیرید. منابع اشیاء تمام موادی که سیستم و محیط اطرافش از آن تشکیل شده اند جز این منبع به حساب می آیند منابعی که به سادگی به دست می آیند عبارتند از: ۰ ضایعات ۰ منابع مشتق شده ۰ تغییر شیء منابع کارکردی توانایی سیستم با محیط اطراف آن برای انجام کارکردهای اضافی، منابع کارکردی نامدیده میشود. منافی که به طور پیش بینی نشده در اثر به کارگیری نوآوری به دست می آیند اثرات عالینامیده میشود. منابع شامل موارد زیر می باشند. ۰ به کارگیری کارکردهای موجود ۰ به کارگیری اثر عالی ۰ به کارگیری کارکردهای زیان بار ۳. شناسایی خدمت دهی به خود امکان استفاده از خدمت دهی به خود را در سیستم بررسی کنید. به دنبال کارکردهای کمکی باشید که به همراه یا با هزینه کارکردهای سودمند اولیه به انجام برسند. همچنین ممکن است لازم باشد وسایل ایجاد کارکردهای کمکی را با وسایل ایجاد کارکردهای سودمند اولیه جایگزین کنید در این حالت اگر عناصر کمکی مربوط به کارکردهای کمکی حذف شوند، سیستم کارا تر می گردد. ۴. تعویض اجزا، قسمت ها یا کل سیستم - ببینید که آیا می توان از یک مدل یا کپی استفاده کرد؟ - ببینید که آیا می توان یک محصول پیچیده - یا قسمتی از آن - را با نسخه ی ساده تر یا نوعی کپی محصول تعویض کرد؟ - ببینید که آیا می توان به طور دائم یا موقت کپی یا طرحی از جسم را استفاده کرد؟ - ببینید که آیا می توان از شبیه سازی استفاده کرد یا خیر؟ ۵. تغییر اصول عملیات به منظور ساده سازی یک سیستم یا فرایند می توان اصول عملیاتی آن را تغییر داد. ۶. استفاده از منابع تمام شمخصاتی که در سیستم و محیط اطراف آن وجود داشته و می توان آنها را برای بهبود سیستم به کار گرفت مانند اشیاء، اثرات (انرژی)، خواص اثرات و ویژگی های کارکردی، منابع را تشکیل می دهند. منابع را می توان به گروه های متعددی تقسیم بندی کرد منابع سهل الوصول، منابعی هستند که در همان حالت اولیه ی خود قابل استفاده اند. منابع مشتق شده، منابعی

هستند که بعد از نوعی تبدیل قابل استفاده می شوند. همچنین منابع اشیاء، منابع اثرات، منابع کارکردی، منابع فضایی و منابع زمانی رد اکثر سیستم ها وجود دارند. منابع اشیاء از آنجایی که تمام مواد تشکیل دهنده سیستم و محیط پیرامون آن منبع شیء به شمار می آیند باید در هر سیستم غیر ایده آل این منبع در دسترس باشد. منابع مشتق شده منابع مشتق دسه منابعی هستند که بعد از چند تغییر و تبدیل قابل استفاده خواهند شد مواد خام محصولات، ضایعات و دیگر اجزاء سیستم مثل آب، هوا و غیره که در وضع فعلی خود قابل استفاده نیستند می توانند پس از تغییر و تبدیل به عنوان منبع مشتق شده مورد استفاده قرار گیرند. تغییر شیء مانند منابع مشتق شده از تغییر اشیاء نیز می توان برای غلبه بر محدودیت های آشکار استفاده کرد به منظور غلبه بر موانع امکان اعمال تغییرات مختلف در سیستم موجود بررسی می شود. منابع زمانی بازه های زمانی پیش از آغاز، پس از پایان و یا بین دوره های یک فرایند فنی - که کاملاً یا تا حدی بلا استفاده اند - منابع زمانی را تشکیل می دهند برخی از روش های دستیابی به منابع زمانی عبارتند از:

- تغییر دوره ای مکان اولیه جسم ○ به کارگیری زمان های توقف ○ استفاده از عملیات هم زمان ○ حذف حرکت های زاید کارکردهای استفاده از چهار قدم برای رسید به طرح ایده آل □ قدم اول: موقعیتی را که می خواهید بهبود دهید، به تشریح بیان کنید □ قدم دوم: موقعیت ایده آل را شرح دهید □ قدم سوم: به راه های تحقق یافت موقعیت ایده آل فکر کنید. آیا راه شناخته شده ای برای دستیابی به موقعیت ایده آل وجود دارد؟ □ قدم چهارم: آیا راهی برای غلبه بر مانع فوق می شناسید؟ « با نیروها مبارزه نکنید، آنها را به کار گیرید.» ر. باکمینیستر فولر فصل ششم مدل سازی سیستم، تجزیه و تحلیل شیء - اثر مدل شیء - اثر تجزیه و تحلیل شیء - اثر یکی از ابزارها تحلیلی TRIZ برای مدل سازی مسائل مرتبط با سیستم های فنی موجود است. هر سیستمی برای انجام تعدادی کارکرد ساخته شده است کارکرد مطلوب و دلخواه خروجی یک شیء یا ماده (S1) است که از شیء دیگر (S2) و با کمک وسایل (F) مثلاً انواع انرژی به دست می آید. اصطلاح عمومی شیء در ادبیات کلاسیک TRIZ برای رجوع به بعضی اشیاء به کار می رفت این اشیاء چیزهایی کوچک و یا سیستم هایی پیچیده بودند عمل یا شیوه های انجام عمل اثر نامیده می شوند. تجزیه و تحلیل شیء - اثر مدلی ساده و سودمند براب بررسی و مطالعه ی ایده های متفاوت الهام شده ی مبتنی بر دانش ارائه می دهد. تجزیه و تحلیل شیء - اثر نخستین با ربرای تشریح مسائل به کار گرفته شد. این ابزار به خصوص برای مواقعی که مسئله به خوبی تدوین و فرموله شده باشد - مثل مسائلی که توسط روش فرمول بندی مسئله توسعه یافته اند - کاربرد دارد. اشخاصی که کار با TRIZ را آغاز میکنند مدل ها را ابزار مناسب برای ارائه و مطالعه راه حل های استاندارد می یابند همچنین این ابزار تحلیلی به دانش فنی گسترده تری نسبت به دیگر ابزارهای TRIZ نیاز دارد. زمان استفاده از تجزیه و تحلیل شیء - اثر این ابزار تحلیلی برای تمرکز بر موضوعی مشخص به کار می رود. باید در نظر داشت که تجزیه و تحلیل شیء - اثر همان طور که برای تجزیه و تحلیل سطوح سازنده ی یک شیء به کار می رود برای تجزیه و تحلیل یک سیستم نیز مورد استفاده قرار می گیرد. در حقیقت کاربرد آن در ارتباطات بین دو شیء متجلی می گردد. همچنین در سیستم های پیچیده می توان برای تمامی زیرسیستم ها یک مدل شیء - اثر تعریف کرد. برای یک سیستم فنی در حال کار، دو شیء و یک اثر لازم و کافی می باشند. در تجزیه و تحلیل شیء - اثر چهار مدل اصلی وجود دارد: ۱- سیستم کامل اثربخش ۲- سیستم ناقص ۳- سیستم کامل بی اثر ۴- سیستم کامل زیان بار اگر در سیستم موجود مشکلی وجود دارد و یکی از سه جزء سیستم حذف شده باشد روش تجزیه و تحلیل شیء - اثر محلی را که مدل در آنجا به تکامل نیاز دارد نشان می دهد همچنین، راهنمایی هایی را برای تفکر ابتکاری ارائه می دهد. ساخت یک مدل اثر - که معمولاً در قابل یکی از انواع انرژی ظاهر می شود - برای تضمین نتیجه ای خاص نیرو، انرژی یا عکس العمل ایجاد می کند. واژی اثر در مفهومی وسیع مورد استفاده قرار میگیرد که اثرات فیزیکی چون الکترومغناطیس، گرانش، واکنش هسته ای قوی و هسته ای ضعیف یا اثراتی دیگر مانند گرمایی، شیمیایی، مکانیکی، شنوایی نوارنی و... را شامل می شود. برای ساختن یک مدل شیء - اثر باید چهار مرحله ی زیر را طی کرد. ۱. شناسایی اجزا اثر یا بر هر دو شیء اعمال

می شود یا در درون شی دوم و به عنوان یک سیستم یک باشد . ۲. ساخت مدل پس از انجام کامل این دو مرحله ، کمی درنگ کنید تا کمال و اثربخشی سیستم را ارزیابی کنید . اگر بعضی اجزا کم یا ناقص بودند ، برای شناسایی آنها تلاش کنید . ۳. ایجاد و توسعه ی یک مفهوم جدید برای پشتیبانی از راه حل های مناسب اصطلاحات مدل شناسایی شیء ها (S1 و S2) به کاربرد آنها بستگی دارد . شی می تواند ماده ابزار قطعه و شخص و یا یک محیط باشد . S1 دریافت کننده عملکرد سیستم می باشد . S2 وسیله ای است که با استفاده از بعضی منابع انرژی بر S1 تاثیر گذار است . منبع انرژی یا اثر (F) که بر شی موثر است معمولا یکی از انواع زیر است : □ مکانیکی □ گرمایی □ شیمیایی □ الکترونیکی □ مغناطیسی □ گرانشی تجزیه و تحلیل چهار مرحله مدل سازی را برای چهار مدل اصلی به کار ببرید . ۱. شناسایی اجزا ۲. ساخت مدل ۳. توجه به ۷۶ راه حل استاندارد به منظور دستیابی به راه حل های مطلوب ۴. ایجاد و توسعه ی یک مفهوم جدید برای پشتیبانی از راه حل های مناسب هفتاد و شش راه حل استاندارد آلتشولر و همکارانش بین سال های ۱۹۷۵ و ۱۹۸۵ هفتاد و شش راه حل استاندارد TRIZ را تدوین کردند این راه حل ها در پنج کلاس یر جای میگیرد . ۱. بهبود سیستم بدون ایجاد تغییر در آن یا با اعمال تغییرات اندک ۱۳ راه حل استاندارد ۲. بهبود سیستم از طریق تغییر آن ۳۳ راه حل استاندارد ۳. گذار سیستمی ۶ راه حل استاندارد ۴. کشف و اندازه گیری ۱۷ راه حل استاندارد ۵. راهبردهای ساده سازی و بهبود سیستم ۱۷ راه حل استاندارد این فهرست به کسانی که با ۴۰ اصل TRIZ آشنایی دارند کمک می کند تا با آموختن تجزیه و تحلیل شیء - اثر و ۷۶ راه حل استاندارد توانایی حل مسئله خود را بهبود بخشند . تناقض های ابتکاری در داخل سیستم موجود هستند و اغلب از طریق ورود برخی عناصر کاملا جدید به سیستم برطرف می شوند این نوع راه حل نیازمند صدها ایده ی جدید است که هر یک باید از طریق آزمون و خطا مورد بررسی قرار گیرند . بهبود سیستم بدون ایجاد تغییر در آن یا با اعمال تغییرات اندک ۱-۱-۱ بهبود عملکرد یک سیستم ناقص ۱-۱-۱-۱ مدل ناکامل را کامل کنید . ۲-۱-۱ سیستم نمی تواند تغییر کنت ولی یک افزودنی می تواند به صورت دائمی یا موقت به سیستم افزوده شود . ۳-۱-۱ مانند ۲-۱-۱ است با این تفاوت که افزودنی خارجی به منظور تغییر S1 یا S2 به صورت دائمی یا موقتی به سیستم افزوده می شود . ۴-۱-۱ مانند ۲-۱-۱ است با این تفاوت که یک منبع محیطی به صورت داخلی یا خارجی به سیستم افزوده می شود . ۵-۱-۱ مانند ۲-۱-۱ است با این تفاوت که باید محیط سیستم را اصلاح کرده یا تغییر دهید ۶-۱-۱ کنترل دقیق حجم ها و کمیت های کوچک کار دشواری است . حجم ها و کمیت های کوچک را از طریق استفاده مازاد و سپس حذف مازاد کنترل کنید . ۷-۱-۱ اگر اثر ملایم برای ایجاد اثر دلخواه کافی نمی باشد و اثر قویتر از آن نیز به سیستم آسیب میرساند میتوان اثر قویتر را به عنصر سومی که با عنصر اصلی در ارتباط است وارد کرد . ۲-۱-۱ حذف یا خنثی سازی اثرات زیان بار ۱-۱-۱-۱ در طراحی موجود اثرات سودمند و زیان بار وجود دارد . در این حالت نیازی نیست S1 و S2 در ارتباط مستقیم باشند . با افزودن S3 اثر زیان بار را از سیستم حذف کنید . ۹-۱-۱ مانند ۱-۲-۱ است با این تفاوت که نمی توان شی جدیدی را به سیستم افزود . ۱۰-۱-۱ عمل زیان بار نتیجه ی وجود یکاثر است . ۱۱-۱-۱ اثرات سودمند و زیان بار در سیستمی که عناصر S1 و S2 با هم در تماس باشند وجود دارند . ۱۲-۱-۱ در یک عنصر یک سیستم به دلیل وجود خواص مغناطیسی یک اثر زیان بار وجود دارد . بهبود سیستم از طریق تغییر آن ۲. توسعه ی سیستم شیء - اثر ۱-۲-۱ گذار به مدل های شیء - اثر پیچیده ۱-۱-۲ مدل شیء - اثر زنجیری : مدل یگانه را به مدلی زنجیری تبدیل کنید . ۲-۱-۲ مدلی شیء - اثر دوگان : سیستمی که کنترل کمی بر روی آن وجود دارد نیازمند بهبود است ولی ممکن است نخواهید عناصر سیستم موجود را تغییر دهید . ۲-۲ تقویت مدل های شیء - اثر ۲-۱-۲ اثری را که به آسانی کنترل می شود به اثری که کنترل کمی روی آن وجود دارد بیفزایید یا با آن جایگزین کنید . ۲-۲-۲ S2 را از سطح کلان به سطح خرد انتقال دهید . ۳-۲-۲ S2 را پرزدار یا موین کنید تا بتواند گاز و مایع را از خود عبور دهد . ۲-۲-۴ سیستم انعطاف پذیرتر و انطباق پذیر تر کنید . ۵-۲-۲ یک اثر کنترل نشده را به اثری با الگوی از پیش تعیین شدهی دائمی یا

موقتی تبدیل کنید. ۲-۲-۶ شی یکنواخت یا کنترل نشده را به شی غیریکنواخت با ساختار فضایی از پیش تعیین شده ی دائمی یا موقت تغییر دهید. ۲-۳ کنترل فرکانس به منظور هماهنگی یا عدم هماهنگی با فرکانس طبیعی یک یا هر دو عنصر سیستم ۲-۳-۳- هماهنگی یا عدم هماهنگی بسامد F با S1 یا S2 هماهنگ سازی ریتیم F1 و F2 اگر دو عمل ناسازگار یا مستقل هستند یکی را در نبود دیگری انجام دهید. ۲-۴ به کارگیری موثر مواد فرومغناطیسی در میدان های مغناطیسی عملکرد سیستم را بهبود می بخشد در مدلی های شی - اثر میدان مغناطیسی موثر بر ماده ی فرومغناطیسی را با Ffe نشان میدهم. ۲-۴-۱ ماده ای فرومغناطیس و یا میدانی مغناطیسی ر به سیستم بیفزایید. ۲-۴-۲ مارد ۲-۲-۱ (گزینه اثرات کنترل پذیرتر) را با ۲-۴-۱ (استفاده از مواد فرومغناطیس و میدان های مغناطیسی) ترکیب کنید. ۲-۴-۳ از مایع مغناطیسی استفاده کنید ۲-۴-۴ از ساختارهای موین کهدارای ذرات یا مایعات مغناطیسی هستند استفاده کنید. ۲-۴-۵ برای انتقال خاصیت مغناطیسی به مواد غیرمغناطیسی، از افزودنی ها (مانند پوشش) استفاده کنید. این حالت می تواند دائمی یا موقت باشد. ۲-۴-۶ اگر امکان مغناطیسی کردن اشیا سیستم وجود ندارد مواد فرومغناطیسی را به محیط وارد کنید. ۲-۴-۷ به پدیده های طبیعی توجه کنید ۲-۴-۸ از میدان مغناطیسی پویا و متغیر یا خود تنظیم استفاده کنید. ۲-۴-۹ بت. تری گرنم ذرات فرومغناطیسی در یک ماده و استفاده از میدان مغناطیسی برای به حرکت در آوردن آنها ساختار ماده را اصلاح کنید. ۲-۴-۱۰ وزن مدلهای دارای میدان مغناطیسی را هماهنگ سازی کنید ۲-۴-۱۱ برای ایجاد میدان های مغناطیسی به جای استفاده از ذرات مغناطیسی از جریان الکتریکی استفاده کنید. ۲-۴-۱۲ گر انرژی مایعات تغییر شکل پذیر را با استفاده از یک میدان الکتریکی کنترل کنید. گذار سیستمی ۳-۱ گذار به دو یا چمی سیستمی ها ۳-۱-۱ گذار سیستمی: ایجاد دو یا چند سیستمی ها ۳-۱-۲ بهبود ارتباط دو یا چند سیستمی ها ۳-۱-۳ گذار سیستمی: افزایش تفاوت بین عناصر ۳-۱-۴ ساده سازی دو یا چند سیستمی ها ۳-۱-۵ گذار سیستمی: خصوصیت متضاد کل سیستم و اجزا آن ۳-۲ گذار به سطح خرد ۳-۲-۱ گذار سیستمی: گذار به سطح خرد کشف و اندازه گیری ۴-۱ روش های غیرمستقیم ۴-۱-۱ به جای کشف و اندازه گیری، سیستم را اصلاح کنید تا دیگر نیازی به اندازه گیری نباشد. ۴-۱-۲ اگر استفاده از ۴-۱-۱ ممکن نیست کپی یا تصویری از جسم را اندازه گیری کنید. ۴-۱-۳ اگر استفاده از ۴-۱-۱ و ۴-۱-۲ امکان پذیر نیست به جای اندازه گیری های مستمر از دو کشف استفاده کنید. ۴-۲ ایجاد یک سیستم اندازه گیری در این وضعیت باید بعضی عناصر یا اثرها به سیستم موجود افزوده شوند. ۴-۲-۱ اگر نتوان یک سیستم شیء - اثر ناقص را کشف و یا اندازه گیری کرد یک سستم شیء - اثر یگانه یا دو گانه که دارای یک اثر به عنوان خروجی است ایجاد کنید. ۴-۲-۲ یک افزودنی وارد شده را اندازه گیری کنید. برای این منظور یک افزودنی را کهدر مقابل تغییر در سیستم اصی واکنش نشان میدهد وارد سیستم کنید. ۴-۲-۳ اگر نتوان چیزی را به سیستم اضافه کرد بهتر است که تاثیرات سیستم را بر اثر خلق شده توسط افزودنی واقع در محیط خارج بررسی و اندازه گیری کرد. ۴-۲-۴ اگر مانند حالت ۴-۲-۳ نتوان افزودنی ها را وارد محیط سیستم کرد با تجزیه و تغییر در موقعیت اجسامی که هنوز در محیط قرار دارند افزودنی ها را ایجاد کرده و تاثیر سیستم را بر این افزودنی خلق شده اندازه گیری کنید. ۴-۳ سیستم اندازه گیری ۴-۳-۱ پدیده های طبیعی را به کار برید. اثرات شناخته شده را بر سیستم اعمال کنید و با مشاهده تغییرات این اثرات به حالت و چگونگی سیستم پی برید. ۴-۳-۲ اگر نمی توان تغییرات سیستم را مستقیما یا از طریق اعمال اثر بر آنتینین کرد با اندازه گیری فرکانس شدید برانگیخته سیستم یا عنصری از آن انجام این کار را میسر می سازد. ۴-۳-۳ اگر انجام ۴-۳-۲ امکان پذیر نباشد فرکانس شدید شی مورد نظر را در ارتباط با شیء شناخته شده ی دیگر اندازه گیری کنید. ۴-۴ اندازه گیری میدان فورمغناطیس ۴-۴-۱ به منظور ساده سازی عمل اندازه گیری، از شیء فرومغناطیسی و میدان مغناطیسی استفاده کنید. ۴-۴-۲ ذرات مغناطیسی را به سیستم بیفزایید همچنین می توانید یک شیء را به ذرات فرومغناطیس تبدیل کنید تا بتوان با کشف میدان مغناطیسی حاصل، عمل اندازه گیری را انجام داد. ۴-۴-۳ اگر نمی توان ذرات مغناطیسی را مستقیما به سیستم

افزود؛ یا این که نمیتوان شی را با ذرات فرومغناطیسی جایگزین کرد سیستم پیچیده ای بسازید و افزودنی های فرومغناطیس را در شیء بگنجانید. ۴-۴-۴ اگر نمی توان ذرات فرومغناطیسی را به سیستم افزود آنها را به محیط بیفزایید. ۴-۴-۵ اثرات پدیده های طبیعی مرتبط با خاصیت مغناطیسی را اندازه گیری کنید. ۴-۵ سمت و سوی تحولات سیستم های اندازه گیری ۴-۵-۱ گذار به دو و چند سیستمی ها اگر یک سیستم اندازه گیری یگانه دقت لازم را نداشته باشد ازدو یا چند سیستم اندازه گیری یا از اندازه گیری های چند گانه استفاده کنید. ۴-۵-۲ به جای اندازه گیری خود پدیده، مشتقات اول و دوم آن در زمان و مکان را اندازه گیری کنید. راهبردهای ساده سازی و بهبود. ۴-۵-۱ ورد اشیا ۴-۵-۱-۱ روش ها یغیر مستقیم ۴-۵-۱-۱-۱ از هیچ چیز استفاده کنید. هوا، خلا، حباب، فوم، سوراخ ۴-۵-۱-۲ به جای شی از اثر استفاده کنید ۴-۵-۱-۱-۳ به جای افزودن شی یا اثر داخلی، از شی یا اثر خارجی استفاده کنید ۴-۵-۱-۱-۴ از مقدار بسیار کمی از یک افزودنی بسیار فعال استفاده کنید. ۴-۵-۱-۱-۵ افزودنی را در نقطه ای مشخص متمرکز کنید. ۴-۵-۱-۱-۶ افزودنی را به طور موقت اضافه کنید. ۴-۵-۱-۱-۷ اگر وارد کردن افزودنی به مورد اصلی ممکن نیست کپی یا الگویی از آن استفاده کنید. ۴-۵-۱-۱-۸ اگر ورود ماده ای به سیستم زیان بار است، از یک ترکیب شیمیایی که واکنش را نشان داده و حاوی ماده ی مورد نظر نیز باشد استفاده کنید. ۴-۵-۱-۱-۹ افزودنی مورد نیاز را با تجزیه عوامل محیطی یا تجزیه خود ماده به دست آورید. ۴-۵-۱-۲ عناصر را به واحدهایی کوچکتر تقسیم کنید. ۴-۵-۱-۳ افزودنی موردنظر پس از استفاده خود را حذف می کند. ۴-۵-۱-۴ اگر شرایط اجازه استفاده از مقدار زیادی از یک ماده را نمی دهد از هیچ چیز استفاده کنید. ۴-۵-۲ استفاده از اثرات ۴-۵-۱-۲ برای ایجاد یک اثر از اثری دیگر استفاده کنید. ۴-۵-۲ از اثراتی که در محیط وجود دارد استفاده کنید. ۴-۵-۲-۳ از اشیایی که منشا اثرات هستند استفاده کنید. ۴-۵-۳ گذار فازی ۴-۵-۳-۱ گذار فازی: جانشینی فازها ۴-۵-۳-۲ گذار فازی: حالت فازی دو گانه ۴-۵-۳-۳ گذار فازی: استفاده از پدیده های همراه با تغییر فاز ۴-۵-۳-۴ گذار فازی: گذار به حالت دو فازی ۴-۵-۳-۵ تعامل فازها، ایجاد تعامل بین عناصر سیستم یا فازهای آن و اثربخشی سیستم را افزایش دهید. ۴-۵-۴ به کارگیری پدیده های طبیعی ۴-۵-۱-۴ گذارهای خود کنترل. اگر لازم است که ماده ای در حالات مختلف قرار گیرد گذار از یک حالت به حالت دیگر باید توسط خود ماده صورت پذیرد. ۴-۵-۲ تقویت اثر خروجی هنگامی که اثر ورود ضعیف است معمولا- این کار در نزدیکی نقطه ی گذار فازی صورت می پذیرد. ۴-۵-۵ ایجاد مقیاس های بزرگتر و کوچکتر اشیا ۴-۵-۱-۵ شی مطلوب (یون، اتم و مولکول و ..) را از تجزیه ایجاد کنید. ۴-۵-۲ شیء مطلوب را از راه ترکیب ایجاد کنید. ۴-۵-۳ راه حل های استاندارد ۴-۵-۱ و ۴-۵-۲ را در یک سیستم به کار برید. اگر لازم است که شیء دارای ساختار پیچیده تجزیه شود ولی به دلایلی تجزیه ی آن امکان پذیر نباشد شی دیگری را که پیچیدگی ساختار آن رد سطح پایین تر قرار دارد تجزیه کنید. فصل هفتم الگوهای تکامل زمان استفاده از الگوهای تکامل اگر هدف شما کسب مزیت رقابتی در طراحی است که جدیدتر و بسیار بهتر از طرح های موجود است دانش نهفته در الگوهای تکامل فنی، ابزاری کارآمد در خدمت شما خواهد بود. البته این الگوها آنقدر عمومی هستند که حتی در موارد غیر فنی نیز به کار می آیند. حل هر مسئله عملی واکنشی است که در واقع به مثابه اصلاح یک سیستم بیمار خواهد بود. نگاه کردن به آینده با الگوهای تکامل نوعی پیش بینی است که برای خلق آینده طراحی شده است. الگوهای تکامل اگر در موزه ای نسل های مختلف طرح یک محصول که با گذشت زمان تغییر یافته، نمایش داده شود چشم اندازی از الگوهای تکامل را در آنها خواهید دید. این الگوها برای بسیاری از محصولات مشابه هم می باشند و با مطالعه آنها می توانید تصویری از محصولات آینده را به دست آورید. برای این کار جایگاه طرح فعلی را در چهارچوب یک الگوی تکامل پیدا کنید و سپس متناسب با آن طرح های آینده را پیش بینی کنید. بهترین روش برای طراحی محصولا فردا آن است که مسیر تکامل طرح فعلی را با استفاده از الگوهای تکامل مختلف رسم کنید و سپس تکامل احتمالی در چهارچوب هر الگو را پیش بینی کنید همچنین می توانید الگوهای تکامل مختلف را با هم ترکیب کنید. الگوهای

تکامل ۱. تکامل مرحله ای ۲. تکامل برای ایده آل شدن هر چه بیشتر ۳. تکامل از طریق توسعه ی غیریکنواخت اجزای سیستم ۴. تکامل برای افزایش پویایی و کنترل پذیری ۵. تکامل از طریق افزایش پیچیدگی و سپس ساده سازی ۶. تکامل به وسیله اجزا سازگار و اجزا ناسازگار ۷. تکامل به سوی سطح خرد و افزایش استفاده از میدان ها ۸. تکامل برای کاهش درگیری انسان ۱. تکامل مرحله ای در این الگو در واقع عمومی ترین الگو است و هر تکامل را در سطح کلان نشان می دهد ۲. تکامل برای ایده آل شدن هر چه بیشتر هر سیستم عملکردهای مختلفی دارد که این عملکرد اثرات سودمند و یا زیان باری ایجاد میکند نسبت اثرات سودمند به اثرات زیان بار سیستم را ، ایده آل بودن سیستم می گوئیم که این نسبت باید برای بهبود سیستم افزایش پیدا کند . اثرات سودمند = میزان ایده آل بودن سیستم اثرات زیان بار طرح ایده آل عملکردهای موردنیاز را بدون آن که واقعا وجود داشته باشد ارائه می دهد و به این ترتیب طرحی ساده که کلیه ی منابع موجود را به کار می برد به طرحی دقیق تبدیل می شود . ۳. تکامل از طریق توسعه ی غیریکنواخت اجزای سیستم هر یک از اجزا و یا زیرسیستم ها معمولا توسعه ای برنامه ریزی شده داند و به همین ترتیب در زمان های مختلف به مرزهای محدودیتی خود می رسند . هر جزئی که زودتر از بقیه اجزا به این مرز برسد بقیه اجرا عقب نگه می دارد نتیجه چنین پیشامدی طراحی ضعیف سیستم خواهد بود . به همین ترتیب اجزایی نیز که هنوز به اندازه کافی توسعه نیافته اند بقیه اجزا را عقب نگه می دارد . و بدین شکل عملکرد سیستم محدود می شود . ۴. تکامل برای افزایش پویایی و کنترل پذیری شروع بسیار جدی و انعطاف پذیر یک سیستم پویا ، انتخاب های بعدی را مشکل خواهد کرد . اگر بتوانید موقعیت طرح فعلی را تشخیص دهید می توانید مطابق خواسته ها و تمایلات مشتری و در راستای الگوی تکامل به مسیر توسعه جهتی هوشمندانه بدهید . بعضی از روشهای افزایش پویایی به شرح زیر می باشد . □ پویاسازی خارجی کاهش درجه پایداری و یا تغییر حالت یک شی از حالت ثابت به حالت متحرک مثالهای از پویا سازی خارجی سیستم به شمار می آیند . □ پویاسازی داخلی برای پویاسازی داخلی سیستم می توان با تقسیم آن به قسمت های متحرک درجان آزادی سیستم را افزایش داد . □ افزودن یک شی متحرک پویایی را می توان با افزودن یک شی متحرک افزایش داد این نوع پویاسازی می تواند با استفاده از عناصر قابل تعویض ، عناصر دارای ویژگی های پویا و یا افزودن عناصر و پیوند های قابل تنظیم به دست آید . ۵. تکامل با افزایش پیچیدگی و سپس ساده سازی سیستم های فنی عموما در ابتدا با افزایش پیچیدگی (افزایش کمیت و کیفیت عملکردهای سیستم) سپس ساده سازی (دستیابی به عملکردهای بهتر یا مشابه از طریق کاهش پیچیدگی سیستم) توسعه می یابد . برای این کار می توان سیستم را به د یا چند سیستم تقسیم کرد . ۶. تکامل به وسیله اجزا سازگار و اجزا ناسازگار بسیاری از سازمان ها به یافته ها تجربیات خود در زمینه کنترل آماری فرایند افتخار میکنند . چنین سازمان هایی برای کاهش تنوع و تغییرات محصولات خود رنج زیادی متحمل می شوند . هدف این سازمان ها کاهش تغییرات بین محصول ها است ؛ ولی لزوما نباید تغییرپذیری درون خود محصول را کاهش داد ؛ زیرا ممکن است که عملکرد یک محصول با یکسان سازی زیرسیستم های آن کاهش یابد . ۷. تکامل به سوی سطح خرد و افزایش استفاده از میدان ها سیستم های فنی به تکامل از حالت سیستم های کلان به سیستم های خرد تمایل بسیار دارند . در طول این انتقال از انواع مختلف میدان های انرژی برای نیل به عملکرد و کنترل بهتر استفاده می شد . جریان تکامل از سیستم کلان به سیستم خرد هفت مرحله دارد . ۱. سطح کلان ۲. اشکال ساده ۳. ذرات کوچک ۴. ساختار ماده ۵. فرایندهای شیمیایی ۶. سطح اتمی ۷. میدان های انرژی ۸. تکامل برای کاهش درگیری انسان سیستم های جدیدی که برای انجام کارکردهای خسته کننده توسعه می یابند باعث میشوند که انسان ها وقت بیشتری را به کارهای کوری تخصیص دهند . » تاریخ زندگانی بشر هر روز بیشتر و بیشتر به مسابقه ای بین آموختن و فاجعه نزدیک میشود .» اچ جی ولز ۱۹۲۰ فصل هشتم پیاده سازی پیاده سازی مواردی غیر از TRIZ روشی برای ایجاد ایده های راه حل است . این روش لزوما یک راه حل کامل و نهایی فنی مهندسی را ارائه نمی دهد بلکه راه حل نهایی در راستای ایده ی مطرح شده خواهد بود ولی جزئیات آن باید ایجاد و

توسعه داده شوند. ایده‌ی کلی مشابه است ولی سیستم و جزئیات هر مسئله متفاوت خواهند بود. برای این که از کار خود نتیجه‌ی بهتری بگیریم باید قبل از به کارگیری TRIZ توقعات خود را از این روش مشخص کنید. روش‌های مختلفی برای بکارگیری موفقتر TRIZ وجود دارند که ارتباط مستقیمی به TRIZ ندارند یک از این روش‌ها انتخاب مسئله است. اگر مسئله به درستی انتخاب شود ISQ ابزار بسیار قدرتمندی برای حل آن خواهد بود. از خود پرسید که محصل شما بیشتر مشتری گرا خواهد بود یا تکنولوژی گرا. در هر کام از این دو مورد، فرایندهایی مانند گسترش کارکردهای کیفیت (QFD) باید به درستی به کار گرفته شد. QFD نیازها و تمایلات مشتری و سرمایه‌گذار را به صوتری ساختاریافته به زبان مهندسی تبدیل میکند در نتیجه کیفیتی که برای مشتری اهمیت دارد به نیازمندی‌های مهندسی و مقادیر هدف در طراحی مرتبط خواهد شد. محدودیت‌های سازمان چه آنهایی که به خد سازمان و چه آنهایی که به مشتری مربوطند باید شناسایی شوند. ممکن است در راه حل‌های ارائه شده به خاطر دلایلی همچون نیاز به سرمایه‌ی زیاد تسهیلات تولید یا ملاحظات مربوط به شرکت، محدودیت‌هایی اعمال شود. موارد دیگر که TRIZ در آن نظری ارائه نمی‌دهد ترکیب تیم است. بسیاری از مردم از تفاوت بین کسانی که با سمت راست و یا چپ مغز فکر میکنند آگاه هستند. سمت چپ مغز تحلیل‌گر و منطقی است در حالی که سمت راست آن احساساتی، خلاق و بدون ساختار می‌باشد. در هر من در کتاب خود با نام مغز خلاق افراد را به چهار گروه رفتاری تقسیم کرده است. وی افرادی را که با سمت چپ مغز فکر میکنند به دو گروه تقسیم کرده: اول افرادی که با ربع بالایی این نیمه فکر میکنند و تحلیل‌گرند و دوم کسانی که با ربع پایینی این نیمه فکر میکنند که مدبرند. او کسانی را که با سمت راست مغز فکر میکنند نیز به دو گروه تقسیم میکند: گروه اول افرادی که با ربع بالایی فکر میکنند افراد خلاق هستند و افرادی که با ربع پایینی فکر میکنند افراد متفکر اجتماعی هستند. وجود این چهار گروه افراد در طول حیات یک پروژه ضروری است تا تعادل تیم طراحی حفظ شود. در این تیم هر شخص داای یک الگوی رفتاری غالب می‌باشد. در نتیجه مدیران اجرایی سطح بالا می‌توانند به نحو متعادلی از هر چهار گروه استفاده کنند. از سوی دیگر مهندسین بیشتر تحلیل‌گر و منطقی هستند و نسبت به رفتارهای سه گروه دیگر توجه کمی نشان دهند. از آنجا که TRIZ دارای ساختار ویژه‌ای است افراد مدیر (سمت چپ و پایینی مغز) برای اجرای آن مناسب ترند. در نتیجه معمولاً یک مهندس معمولی برای کار با TRIZ از یک فرد مبتکر یا نوآور موثرتر است. کنار هم گذاشتن ابزارهای مختلف اولین قدم برای این کار شناسایی حوزه‌ی کار هر ابزار است. سعی کنید تمام ابزارهای TRIZ را (حتی اگر بعضی از آنها به مسئله شما منطبق نباشد) به کار ببرید با این کار خواهید فهمید که در مورد مسئله شما هر ابزار تا چه اندازه قدرتمند است و چه محدودیت‌هایی دارد. برای پیاده سازی TRIZ اولین کار جمع آوری تمام اطلاعات موجود درباره‌ی مسئله موردنظر است. اگر می‌توانید راه حل را به سرعت و بدون تحلیل‌های اضافی پیدا کنید. اگر راه حل را می‌دانید در این صورت کار به پایان رسیده و راه حل شما احتمالاً یک راه حل سطح اول است که فقط نیاز به بهبود دارد. پرسش‌نامی شناخت موقعیت‌های نوآوری با IQS • فرمول بندی مسئله • انتخاب ابزار مناسب • تجزیه و تحلیل تناقض‌های فنی □ نوع ابزار □ نقطه قوت □ بهترین کارکرد • طرح ایده آل □ نوع ابزار □ نقطه قوت □ بهترین کارکرد • تجزیه و تحلیل شیء-اثر □ نوع ابزار □ نقطه قوت □ نقطه ضعف □ بهترین کارکرد • الگوهای تکامل □ نوع ابزار □ نقطه قوت □ نقطه ضعف □ بهترین کارکرد هم افزایی لغت هم افزایی ریشه یونانی دارد و به معنای با هم کار کردن و همکاری است. اگر از آغاز تا پایان کار از همکاری توأم سه ابزار استفاده کنید طرح شما بسیار موثرتر خواهد بود. این سه ابزار عبارتند از: QFD یا گسترش کارکردهای کیفیت: به منظور طراحی محصول تمام اطلاعات مربوط به مشتری را به زبان مهندسی تبدیل میکند. TRIZ یا نظریه حل ابتکاری مسئله: روشی برای حل ابتکاری مسئله ارائه میدهد. روش تاگوچی: مقادیر پارامترهای طراحی را تعیین میکند. این ابزارها به تنهایی دارای نقاط قوت و ضعف مختلف می‌باشند ولی باهم یک روش کامل و متعادل به حساب می‌آیند. QFD به سازمان کمک می‌کند تا سرمایه‌گذاران و

مشتریانش را بهتر درک کند. QFD عکس العمل مشتری را قبل و بعد از آزمایش محصول یا خدمت به دقت ثبت میکند و بدین وسیله اطلاعات زیادی در مورد نقاط ضعف و قوت محصول به دست می‌آورد. QFD نوع بهبودهای آینده را مشخص میکند ولی هیچ کمکی به فرایند حل ابتکاری مسئله نمیکند. بنابراین سازمان باید برای تحریک قوهی تصور طراحان خود و ایجاد توفان ذهنی به ابزاری جدید روی آورد. TRIZ بهبودهای چشم‌گیری را در راستای ایجاد طرح‌های ابتکاری به وجود می‌آورد و تکامل جهت دار محصولونرا تسهیل میکند. تکامل جهت دار محصول سازمان را قادر می‌سازد تا برای آینده طرح‌هایی ایجاد کند بدون اینکه منتظر اتفاق افتادن طبیعی این تکامل باشد. TRIZ ابزاری قدرتمند برای ایجاد ایده‌های جدید است. TRIZ همچنین به موضوعات مرتبط با کار نهایی طراحی نمی‌پردازد. روش تاگوچی طرح‌های انعطاف‌پذیری برای فرایند و محصول خلق میکند. و به مهندس طراح اجازه میدهد که برای آینده یا برای نیازهای متغیر پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کند. ترکیب این سه فرایند ابتکاری و مشتری‌گرا طراحی محصول منجر می‌شود. برتری این روش کامل در این حقیقت نهفته است که این روش به منابع تغییرات حساس نیست، یعنی در آن هر نوع اثر کنترل نشده‌ای می‌تواند اتفاق بیفتد، ولی بر عملکرد کالا یا خدمت تاثیر منفی نخواهد داشت. نوآوری استوار مشتری‌گرا = QFD + TRIZ + Taguchi «من برای اینان سرود شکرگزاری و سپاس نمی‌خوانم، بلکه اینسرود را برای آنهایی می‌خوانم که برسولاتی مفهومی و مسائلی آشکار اصرار می‌ورزند.» ویلیام وردزورث ۱۸۰۷

اصول مبانی مددکاری اجتماعی

، ۰۷:۰۸

اصول مبانی مددکاری اجتماعی دکتر مری. دابلیومانیث - دکتر خوزه. بی اشفورد

مدد کار اجتماعی به عنوان یک عامل ارتباطی بین مدد جو و منابع و امکانات موجود در جامعه فعالیت می‌کند غالباً مهمترین خدمتی که مددکار ارائه می‌دهد، این است که به مددجویان دریافتن منابع مورد نیاز خود کمک کند، اگر چه مددکار در جریان انجام این وظیفه و خدمت ممکن است اعتبار و اهمیت یک روان‌درمانگر را احساس نکند. ترجمه: خدیجه السادات غنی آبادی

تلخیص: محسن نورائی فهرست مطالب عنوان

صفحه مقدمه مددکاری اجتماعی و حرفه‌های وابسته

تحلیل مقایسه‌ای انتخاب حرفه: تفاوت بین حرفه‌ها تخصص پیش‌نیاز صلاحیت است جامعه‌شناسان و مددکار اجتماعی مشاوران و مددکاران اجتماعی و کلا و مددکاران اجتماعی شناخت مددکاری اجتماعی مقدمه‌ای بر مددکاری اجتماعی مددکاری اجتماعی چیست؟ کارکردهای مددکاری اجتماعی مسایل فردی و موضوعات اجتماعی منابع محیطی سیستم کنش متقابل نقش‌های مددکار اجتماعی رابطه یاری‌دهنده آموزش دهنده مدل جامع نگر سئوالات تشخیصی مدل‌های مددکاری اجتماعی مددکاری فردی جامع نگر یا کل‌گرا مددکاری اجتماعی و ارتباطات انسانی اهمیت ارتباطات فرآیند مشکل‌گشایی مقدمه: ارتباطات متقابل از جمله ارکان اساسی زندگی اجتماعی بوده و هست و خواهد بود. در واقع نمی‌توان هیچ نوع شکل اجتماعی در نظر مجسم کرد که افراد یا اعضای آن با یکدیگر ارتباط نداشته باشند. اما ناگفته پیداست که این ارتباطات همواره مشابه یا یکسان نیستند، بلکه نوسانهای چندی دارند که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ارتباطات یکطرفه، ارتباطات دو طرفه، ارتباطات انفرادی، ارتباطات گروهی و ارتباطات دورانی. در این ارتباطات حالات کاملاً متفاوت زیر به چشم می‌خورد: ۱- فقط یکی از طرفین ارتباط از آن سود می‌برد. ۲- طرفین ارتباط متقابلاً از آن نفع می‌برند. ۳- یکی از طرفین ارتباط متضرر می‌شود. ۴- طرفین ارتباط متضرر می‌شوند. از سوی دیگر، هرگاه دلیل یا دلایل برقراری ارتباطات انسانی را مورد توجه قرار دهیم، به این نتیجه می‌رسیم که شیوه‌های مراجعه افراد به یکدیگر تابع وضعیتهای زیر است: ۱- شخص الف با شخص ب با بک گروه ارتباط مستقیم برقرار می‌کند. ۲- شخص الف با شخص ب با یک گروه ارتباط غیر مستقیم برقرار کند. ۳- ارتباطات برقرار شده ارادی است. ۴- ارتباطات برقرار

شده اجباری است. در مددکاری اجتماعی به فرستنده پیام مددکار و به گیرنده پیام مددجو می‌گویند. هرگاه مددجو به مددکار مراجعه کند و مطالبی را با او در میان بگذارد، جای فرستنده و گیرنده پیام عوض می‌شود. در مددکاری اجتماعی ارتباطات افراد از نوع دورانی است یعنی طرفین ارتباط بطور مرتب اطلاعاتی را مبادله می‌کنند تا بتوانند تصمیمات بهتری و حساب شده‌تری را اتخاذ کنند. بنابراین در گفت و شنودهای آنان، مرتباً جای فرستنده و گیرنده پیام عوض می‌شود تا در نهایت از این تبادل اطلاعات، راه حل یا راه حل‌هایی برای مسئله یا مسائلی که بوجود آمده پیدا شود. به این جابه‌جایی و تبادل رای و اطلاعات بازخورد گفته می‌شود و هدف آن است که تصمیمات نهایی بر اساس دقیق‌ترین نتایج گفت و شنودها اتخاذ شود. در کشور ما نیز همانند دیگر کشورها و جوامع بشری مددکاری اجتماعی بصورت عملی همواره وجود داشته، اما این امر بیشتر جنبه پند و اندرز داشته و بطور معمول نسل مسن‌تر یا افراد دارای تجربه‌های زیادتر در نقش ارشادی ظاهر می‌شده‌اند. مددکاری اجتماعی و حرفه‌های وابسته: تحلیل مقایسه‌ای: بیش از همه «یاریگران حرفه‌ای» از مددکاران اجتماعی انتظار می‌رود هنگام کار با افراد تاثیر محیط را بسیار با اهمیت تلقی کنند. آنها در هنگام کار با افراد می‌بایست هم بافت اجتماعی کلان و هم محیط خرد و بلاواسطه را در نظر بگیرند. امروزه به همان اندازه که توانایی جامعه برای تولید و تامین نیازهای مادی افزایش می‌یابد توانایی افراد برای کسب رضایت و خشنودی کاهش پیدا می‌کند. انتخاب حرفه: تفاوت بین حرفه‌ها «کارکرد متفاوت به آمادگی‌های آموزشی متفاوت نیاز دارد» به عنوان یک دانشجوی داوطلب حرفه مددکاری اجتماعی شاید، ندانید که چگونه انتخاب شما با انتخابهای دیگران تفاوت دارد. در میان حرفه‌های خدمات انسانی طولانی‌ترین دوره آموزشی یا کارآموزی مخصوص روانپزشکان است. زیرا ابتدا دوره عمومی طب را تمام و سپس یک دوره سه یا چهارساله تخصصی روانپزشکان را می‌گذرانند. در مقابل آنان کارکنان بومی یا محلی هستند که از طریق یادگیری ضمن خدمت کارآموزی می‌کنند. بهترین مثال برای یادگیری ضمن خدمت مشاوران مواد مخدر و معتادین به الکل هستند که کارآموزی اولیه آنان بر پایه درمان برای رفع مشکلات ناشی از اعتیاد به مواد مخدر یا الکل است. مددکاران بایستی انعطاف‌پذیر بوده، مشتاق انجام وظایفی باشند که در درمان موفقیت‌آمیزه کرده مددجویان بسیار مهم است. تخصص پیش‌نیاز صلاحیت است هر حرفه ویژگی‌های خاص خود را دارد ولی با حرفه‌های دیگر در زمینه وظایف و دانش نیز دارای همپوشی است. مددکارانی که علاقمند یا متخصص در مهارت‌ها و دانش دیگر حرفه‌ها باشند بدون تردید خارج از محدوده حرفه‌ای و قانونی خود عمل می‌نمایند. که این امر می‌تواند به دو صورت به مددجویان ضرر رساند: ۱- مددکار تخصص لازم را نداشته ۲- مددجو از تخصصی که مددکار باید در کارش داشته باشد بهره‌مند نگردد. جامعه‌شناسان و مددکاران اجتماعی هدف اصلی و عمده جامعه‌شناسان توسعه و آزمایش نظریه‌های مربوط به پدیده‌های اجتماعی است، در حالی که هدف اولیه و اساسی مددکاری حل مشکلات انسان است. مددکاران سعی در شناخت و درک مددجو یا جامعه، ارزیابی مناسب و مداخله دارند با این هدف که به حل مشکل و تغییر مددجو کمک نمایند. روانپزشکان و مددکاران اجتماعی بر خلاف تفاوت حوزه عمل جامعه‌شناسان و مددکاران اجتماعی، مددکاران و روانپزشکان معمولاً در یک محل با یکدیگر کار می‌کنند. محل کار آنان موسسه‌های بهداشتی و درمانی نظیر بیمارستانهای روانی، بیمارستانهای عمومی و زندان است. بعضی از نقشهایی آنان عهده دارند از جمله: مشاوره، درمانگری - تسهیل‌کننده گروه یا مدیریت تداخل در کار یکدیگر محسوب نمی‌شود. اما بسیار مهم است که مددکاران از نقش منحصر به فرد خود آگاه بود، بصورت یکی از اعضای غیر پزشکی تیم پزشکی درنیاين مشاوران و مددکاران اجتماعی مشاوران هم وجود مشترکی با روانپزشکان و مددکاران اجتماعی دارند. اغلب مشاوران مانند مددکاران دارای مجوز رسمی نیستند. حرفه روان‌شناسی و روانپزشکی به دلیل داشتن مجوز تحت مقررات و قواعدی است از نظر علمی، یکی از مزایای داشتن مجوز مشخص بودن مرزهای حرفه است. معمولاً مددکاران و مشاوران مدرسه را با یکدیگر اشتباه می‌گیرند. مشاوران مدرسه اکثراً دارای مدرک کارشناسی علوم تربیتی دارند و بیشتر مدارس مرفه دانش‌آموزان را تشویق می‌کنند تا در دو

زمینه مهم تحصیلی و شغلی از مشاوره کمک بگیرند و بر عکس دانش آموزشی را به مددکار مدرسه ارجاع می دهند که رفتار آنان در کلاس درس مشکل آفرین شناخته شده است. و کلا و مددکاران اجتماعی و کلا و مددکاران هر دو در نقش مدافع برای مددجو ظاهر می شوند اما تعریف هر یک از دو حرفه از مدافعه، مبین تفاوت‌های مهم و اساسی حرفه ای است. دفاع حقوقی روشن و واضح است و کلا باید در چهارچوب سیستم حقوقی به هر طریقی در جهت پیشبرد و دفاع از موقعیت مراجع خود تلاش نمایند. مسئولیت مددکار در زمینه مدافعه به لحاظ سنتی مشخص نیست. از دیرباز فرض بر این بوده که مدافعه یا خدماتی از این قبیل در مددکاری اجتماعی بواسطه مسئولیت مددکاران اجتماعی در ایجاد تعادل بین منافع اجتماع و مددجو با محدودیتهایی مواجه بوده است. مددکاران اجتماعی موظف اند که مددجویان را در انجام وظایف زندگی روزانه از قبیل تنظیم بودجه، خرید پوشاک و غذا رعایت بهداشت فردی، مصرف دارو، حضور به موقع در وقت قرار و یافتن مسکن کمک نمایند. شناخت مددکاری اجتماعی (مقدمه ای بر مددکار اجتماعی) برای مددکاری اجتماعی علاقه مند به فعالیت های میدانی، دروسی خاص تنظیم شده که اهم موضوعات درس آن شامل: چگونگی سازماندهی ولگردان خیابانی و تبدیل آنها به یک تیم بستکنتال، چگونگی استفاده از زمین های بازی به عنوان وسیله ای برای پیشگیری از بزهکاری نوجوانان، چگونگی تبدیل مجرمین بالقوه به افراد درستکار، چگونگی بررسی مسایل مربوط به تبعیض، بی خانمانی و خانواده های متلاشی شده و نظایر آن. مددکاری اجتماعی چیست؟ سایمونز، تعریفی جامع از مددکاری اجتماعی به این شرح ارائه داده است: «اجتماعی» از این جهت که بیانگر علاقه مندی و توجه این حرفه به آن دسته از نیروهای اجتماعی است که در شکل گیری زندگی افراد تاثیر دارند، «کار» برای جداساختن فعالیت‌های جانبی و سرگرم کننده بانوان نیکوکاری که برای انجام امور خیریه و دستگیری از مستمندان به مجله های فقرنشین می روند از اقدامات متخصصانی که فعالیت‌های شان منظم، مسئولانه و منضبط است. کارکردهای مددکاری اجتماعی کارکرد به معنای نوعی عمل یا فعالیت مناسب هر فرد یا شیئی است هدفی که فرد یا شیئی برای آن موجودیت یافته با توجه به این تعریف، مددکاری اجتماعی جزئی از ساختار اجتماعی گسترده تر محسوب می گردد، این اجتماع بزرگتر، مددکاری اجتماعی را موظف به انجام وظایف خاص کارکردی می کند به گونه ای که در کارکردهای اجتماعی تاثیر مثبت بگذارند. فعالیت‌های مددکاری اجتماعی متضمن یک یا چند کارکرد اجتماعی زیر است: ۱- کمک به افراد در جهت استفاده بیشتر و موثر تر از توانایی حل مشکل و قابلیت سازگاری خود. ۲- ایجاد رابطه اولیه بین افراد و سیستم های منابع و امکانات. ۳- تسهیلات کنش های متقابل، اصلاح و تغییر و ایجاد روابط جدید بین افراد و سیستم های منابع اجتماعی. ۴- تسهیل کنش های متقابل، اصلاح و تغییر و ایجاد روابط بین افراد در درون سیستم های منابع. ۵- کمک به توسعه، اصلاح و تغییر خط منشی اجتماعی. ۶- توزیع منابع و امکانات مادی. ۷- ایفای نقش به عنوان عوامل کنترل اجتماعی. مسائل فردی و موضوعات اجتماعی به نظر سی. رایت میلز مسایل فردی و موضوعات اجتماعی همانند دو روی سکه هستند. وی مسایل فردی را مشکلات می داند که به لحاظ منش فردی را به موازات شکل گیری ارتباط های بلاواسطه وی با دیگران پدید می آید. میلز مسایل را مشکلات می داند که فراسوی فرد رفته بازتاب اجتماعی به عنوان یک کل و شیوه های کنش متقابل و همپوش نهاد های اجتماعی است. از دیرباز مددکاران اجتماعی علاقمند دخالت در مشکلات انسان با توجه به موقیت های اجتماعی آنان بوده اند مشکلات را چه به عنوان مسایل فردی و چه به عنوان موضوعات اجتماعی در نظر بگیریم ایجاد تغییرات به ایدئولوژی برتر توسعه و پیشرفت دانش و منابع و امکانات موجود بستگی دارد لازم است مددکاران اجتماعی به علل ساختاری مشکلاتی که موجب درد و رنج مردم محروم است توجه کنند به عقیده لوم مشکلاتی که عقلیت ها به خود به موسسه های اجتماعی می آورند مشکلات ساختاری هستند به عنوان مثال سیاهان از نظر اشتغال در وضعی نا برابر قرار دارند یا کمتر از سفید پوستان شاغل هستند اگر چه مشکل می تواند اساس و پایه ساختاری داشته باشد لکن به هر حال افسردگی فردی را که ایجاد می کند می بایست درمان گردد. برای مددکاران اجتماعی سوالات مربوط به مسایل فردی و موضوعات اجتماعی دست مایه اصلی

ارزیابی مشکلات است. منابع محیطی سیستم کنش متقابل هدف مداخله‌های مددکاران اجتماعی بیشتر در جهت حل مشکلات کل جامعه است تا توانبخشی تک تک قربانیان مشکلات اجتماعی مددکاران اجتماعی کنش متقابل بین افراد و محیط را به سود هر دو مورد توجه قرار می‌دهند در حرفه مددکاری اجتماعی محیط شامل تمام متغیرهای موثر در مشکل مورد نظر است یعنی متغیرهای فیزیکی اجتماعی فرهنگی و بین فردی یکجا لحاظ می‌شود مری ریچموند در نوشته‌های اولیه خود بر اهمیت محیط تاکید بسیار می‌نماید. وی در کتاب مددکاری اجتماعی می‌نویسد: آن دسته از مددکاران فردی که تصویر روشن و دقیقی از روابط مددجویان خود با دوستان و همکاران و غیره را دارند درک بهتری از مشکلات آنان را به دست می‌آورند. گاه محیط زندگی مددجویی خاص بسیار بزرگ و مسئله‌ساز است در این صورت مددکار باید توجه خود را محدود به جنبه‌هایی از محیط مددجو سازد که در رابطه با مشکل مطرح شده است. ارزیابی محیط زندگی مددجویان متفاوت بوده به موقعیت زندگی نیازهای فردی توانایی‌ها منابع و فرستهای آن بستگی دارد. نقش‌های مددکار اجتماعی نقش مجموعه رفتاری است که انتظار می‌رود فرد در موقعیتی معین از خود ظاهر سازد. در مفهوم جامعه‌شناختی نقش کوششی شده است تا چگونگی برقراری ارتباط افراد با یکدیگر شرح داده شود. جرج هربرت مید چگونگی رشد بشر را ضمن فرآیند‌های اجتماعی و ارتباطات تحلیل نموده است. او تاکید دارد که افراد را نمی‌توان بدون درک بافت اجتماعی که در آن زندگی می‌کنند، شناخت. در مددکاری اجتماعی، نقش‌ها موجب کارکرد‌های گوناگون می‌شود. نقش‌ها الگوی جامع و کاملی را برای رفتار و نگرش‌ها بوجود آورده، استراتژیهای خاصی را برای رویارویی با موقعیت‌هایی که دائماً تکرار می‌شود، تجویز می‌کند. برای مثال، در حال حاضر نقش مدافع برای مددکاران اجتماعی به هنگام رویارویی با برخی از مشکلات با اهمیت تلقی می‌گردد. تعریف نقش در مددکاری اجتماعی فرایندی انعطاف‌پذیر، و قابل تغییر است تا مددکار بتواند از عهده‌رسانی که جامعه بر دوش کارکنان این حرفه برای مقابله با مشکلات و وظایف اجتماعی گذارد، برآید. رابطه در این نقش مددکار اجتماعی به عنوان یک عامل ارتباطی بین مددجو و منابع و امکانات موجود در جامعه فعالیت می‌کند غالباً مهمترین خدمتی که مددکار ارائه می‌دهد، این است که به مددجویان دریافتن منابع مورد نیاز خود کمک کند، اگر چه مددکار در جریان انجام این وظیفه و خدمت ممکن است اعتبار و اهمیت یک روان‌درمانگر را احساس نکند. پیدا کردن سرپناه برای زنی که مورد ضرب و شتم واقع شده، کمک به یک نفر در انجام تشریفات اداری به منظور دریافت کمک دولتی، یا مساعدت به یک خانواده برای برخورداری از مراقبتهای رفاهی جهت بیماری عضوی از اعضای خانواده که مبتلا به درد مزمن است، نمونه‌هایی از نقش مددکار به عنوان یک رابطه تلقی می‌شود. (یاری دهنده) یاری دهنده نقشی عجین شده را حرفه مددکاری اجتماعی است. یاری دهنده کسی است که به مددجویان کمک می‌کند تا توانایی‌ها و نیروهای درونی خود را برای ایجاد تغییر مطلوب یا نیل به هدفهای از پیش تعیین شده بکار گیرند. مددکار اجتماعی در نقش یاری دهنده موظف است با تشویق، حمایت و اطمینان بخشیدن بیشتر به مددجو در موقعیت پیش آمده، تغییر مورد نظر را در او ایجاد نماید. ریشه مشکل مددجو چه فردی و چه محیطی باشد مددکار باید مددجو را برای پیدا کردن تواناییهای درونی خود برای اصلاح رفتارش یاری دهد. (آموزش دهنده) مددکار همواره متوجه تقویت توانایی‌های مددجو برای ایجاد تغییرات موثر در موقعیت مشکل است، بدین لحاظ این نقش مشابه نقش یاری دهنده است. مددکار در نقش آموزش دهنده اطلاعات و منابع بیشتری را در رابطه با موقعیت به مددجو معرفی می‌کند. از دیرباز آموزش را وسیله‌ای موثر در ارتقای مقام و پایگاه اجتماعی دانسته‌اند. از جمله آموزشهایی که مددکار باید به مددجو بیاموزد مهارتهایی چون برقراری ارتباط با دیگران یا آماده کردن والدین برای ایفای نقشی موثر را در بر می‌گیرد، آماده ساختن مددجو یا گروه مددجویان تا از نظر سیاسی موثر واقع شوند و غیره. مدل جامع نگر مدل عبارتست از نمونه یا الگویی برای تشریح، تحلیل و تدوین و تنظیم واقعیتی که معرفی می‌کند مدل‌ها را می‌توان به دو صورت ذهنی یا دقیق و عینی ارائه نمود. سئوالات تشخیصی مدل‌های مددکاری اجتماعی: ۱- آیا این مدل مرا

متوجه همه افراد درگیر در موقعیت مساله ساز می‌کند؟ ۲- آیا این مدل عوامل محیطی موثر بر مشکل را در بر می‌گیرد؟ ۳- با بکارگیری این مدل، آیا می‌دانم نقطه شروع کجا است؟ و غیره.... مددکاری فردی جامع‌نگر یا کل‌گرا مددکار جامع‌نگر کار را با این فرض شروع نمی‌کند که علت بیکاری فقدان انگیزش است. مشکل فرد بیکار نداشتن شغل و درآمد است و چه بسا که موانع مختلفی بر سر راه اشتغال فرد بیکار وجود داشته باشد. برای بررسی موفقیت آمیز مشکل، مددکار و فرد بیکار باید با شماری از مشکلات مقابله نمایند. هدف موثر عمل جامع‌نگر نه تنها اشتغال فرد بیکار است بلکه سعی می‌کند که وی در شکل دادن محیط زندگی خود مشارکت فعال داشته باشد. علاوه بر حل مشکلات فعلی او، مددکار اجتماعی مهارت‌های لازم را برای حل مشکلاتی که در آینده با آنها مواجه می‌شود، ایجاد می‌کند. مددکاری اجتماعی و ارتباطات انسانی مددکار اجتماعی باید از نظر جسمانی، عاطفی و عقلانی آمادگی لازم را داشته باشد تا بتواند از مفهوم «خود» به عنوان ابزاری مثبت برای تغییر استفاده نماید. مهمترین ویژگی نوع بشر، زندگی توأم با برقراری ارتباط با دیگران است. مددکاری اجتماعی از آغاز به اهمیت کنش متقابل انسانها پی برده، سعی داشته از مفهوم رابطه به طریقی سنجیده و آگاهانه به نفع افرادی که در خدمت آنان است استفاده کند. مددکاران اجتماعی در حین کار با افراد بسیاری ارتباط برقرار می‌کنند. در جریان کمک به مددجو، چه بسا لازم می‌آید که مددکار اجتماعی با صاحبخانه، معلم، کارفرما، پزشک، سیاستمدار، پلیس، مدیر برنامه، شبکه همسایگان، گورهای مختلف جامعه یا متخصصان دیرگ تماس برقرار نماید. رابطه مددکاری اجتماعی در برقراری این قبیل تماسها در قالب عوامل و عناصر متعارف، یعنی عواملی صورت می‌گیرد که به ماهیت تکلیف و وظیفه‌ای که باید به بهترین نحو انجام پذیرد، مربوط می‌شود. اهمیت رابطه مددکاری اجتماعی به دلیل تبیین دقیق اجزای کلیدی این رابطه، منجر به گفتگوها و نوشته‌های بیشمار شده است. عمده‌ترین متغیرهای شناخته شده در ارتباطات مددکاری عبارتند از: از علاقه مندی به امور دیگران، تعهد، پذیرش، توجه مثبت، همدلی، اقتدار، اخلاص، همخوانی و هدف‌مداری. احتمالاً علاقه مندی به امور دیگران مهمترین انگیزه برای ورود به این حرفه است. تعهد مددکار را در سراسر زندگی حرفه‌ای خود مورد آزمایش قرار می‌دهد، منظور از پذیرش و توجه مثبت، احترام، علاقه مندی و توجه مددکار به بهرورزی و بهزیستی مددجو است. همدلی به معنای همدردی نیست به عنوان یک انسان، غالباً نسبت به وضع ناگوار مددجو احساس همدردی می‌کنیم. اقتدار جزء دیگری از ارتباطات حرفه مددکاری است مددکار کم تجربه ممکن است که گاه نگران این مسأله باشد که مددجویان مسن تر یا دارای تحصیلات بیشتر او را به عنوان قدرتی که می‌تواند به حل مساله یا مشکل آنها کمک نماید، نپذیرند. مددکار باید توجه کند که اقتدار دارای دو جزء مهم است: ۱- مجوزی که جامعه برای اجرای اینگونه وظایف به مددکار داده است. ۲- دانش، ارزشها و مهارت‌های حرفه‌ای مددکار، اخلاص یعنی دل دادن و درگیر شدن مددکار با جرفه برای توجه صادقانه مددجو برای بهرورزی و بهزیستی انسان همخوانی رابطه‌ای نزدیک با اخلاص و همدلی دارد. همکاری مددجو در فرایند تغییر بعید به نظر می‌رسد مگر اینکه مددجو احساس نماید در تعریف مشکل مقادیری توافق و همخوانی بین او و مددکار وجود دارد. هدف‌مداری آخرین جزء کلیدی است. رابطه حرفه‌ای نیز باید بازتاب فرایند تغییر هدف دار باشد. در حقیقت نفس هدف مدت استمرار ارتباط را مشخص میکند اهمیت ارتباطات اهمیت ارتباطات برای عملکرد موفق، به تحقیق اثبات شده است. باید متوجه اجزای اصلی و مهم ارتباطات بود. تکنیکهای مددکاری اجتماعی به آسانی قابل تدریس و کاملاً قابل فهم است. ولی این سهولت و وضوح در مورد ارتباطات اجتماعی صادق نیست. روابط اجتماعی بخش عمده و مهم مساله‌ای است که آن را هنر مددکاری می‌دانند. در حال حاضر مسلم گردیده که همدلی، روابط صمیمانه و اخلاص به نتایج موفقیت آمیز منجر می‌گردد. فرایند مشکل‌گشایی فرایند حل مشکل به مراتب با مراحل تقسیم شده است: ۱- تعریف مشکل: در این مرحله مددکار و مددجو مشکل را شناسایی نموده درباره اینکه چه چیزی باید تغییر کند، به توافق می‌رسند. تعریف هدف: در این مرحله، مددکار و مددجو متفقاً تغییرات مورد نظر را مشخص می‌کنند و به عنوان مثال: چه بسا جوانی که

در زمینه نوع فعالیت‌های اجتماعی با والدینش در تعارض است از مددکار درخواست می‌کند که بین او و والدینش به منظور کسب امتیازاتی میانجی شود. در این حالت مددکار مجاز به تلاش برای نیل به هدف مذکور نیست، مگر آنکه بر اساس ارزیابی حرفه‌ای، این نوع مداخله را در جهت خیر و صلاح مددجو تشخیص دهد. ۳- جستجوی راه حل: در این مرحله مددکار موظف است با استعانت از یافته‌های تحقیقات و دانش نظری خود درباره رفتار فردی و محیطی، منابع موجود در جامعه، خط مشی‌ها و روشها، و نیز سیستم‌های موجود دریابد که چرا مشکل رفتاری بوجود آمده و چه تغییراتی باید رخ دهد. غالباً مددکار در مرحله جستجوی راه حل، با مقاومت‌هایی از جانب مددجو، موسسه‌های مربوط، مدارس، جامعه و یا حتی خانواده مددجو روبرو می‌شود. این مرحله را جستجوی راه حل نامیده‌اند، زیرا تاکید بر ملاکهای خاصی دارد که به مددکار در انتخاب مناسب‌ترین مداخله کمک می‌کند. یعنی مداخله‌ای را که احتمال می‌رود بیشترین موفقیت را در کار با مددجو خاص و مشکل خاص به همراه آورد مشخص می‌سازد. احتمال موفقیت بیشتر در این مرحله منوط به آن است که مددکار اجتماعی اساس کار را بر یافته‌های تجربی ناشی از فعالیت و عمل خود قرار دهد. منابع: نام کتاب: اصول و مبانی مددکاری اجتماعی اثر دکتر مری - دایلو مافت - دکتر خوزه بی اشفورد مترجم: خدیجه السادات غنی آبادی ناشر: موسسه انتشارات آوای نور تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه نوبت: چاپ دوم - ۱۳۷۹ چاپ: بهارستان لیتوگرافی: پرتو شمس

اصول و تکنیک‌های مصاحبه در روابط عمومی

نویسنده: اصحاب حبیب زاده ملکی تاریخچه مصاحبه: مصاحبه به شیوه‌ای تقریباً امروزی در مطبوعات اروپا طی دهه ۱۸۳۰ آغاز شد و اولین مصاحبه خبری در ۱۶ آوریل ۱۸۳۶ در روزنامه نیویورک هرالده چاپ رسید.

تاریخ انتشار: زمستان ۱۳۸۵ ناشر: موسسه روابط عمومی آرمان (تحقیقات روابط عمومی) ناشر همکار: موسسه انتشارات سرداران بیه‌شماریگان: ۲۰۰۰ جلد نوبت چاپ: چاپ اول قیمت: ۱۵۰۰۰ ریال فهرست فصل اول: کلیاتی در نپمورد مصاحبه فصل دوم: تکنیک‌های مصاحبه فصل سوم: سئوال و انواع آن در مصاحبه فصل چهارم: انواع ارتباطات فصل پنجم: قواعد عمومی در مصاحبه فصل ششم: انواع مصاحبه فصل اول کلیاتی در مورد مصاحبه تاریخچه مصاحبه مصاحبه به شیوه‌ای تقریباً امروزی در مطبوعات اروپا طی دهه ۱۸۳۰ آغاز شد و اولین مصاحبه خبری در ۱۶ آوریل ۱۸۳۶ در روزنامه نیویورک هرالده چاپ رسید. در ایران استفاده از مصاحبه برای کار روزنامه نگاری با تاخیر طولانی همراه بوده است. به طوری که آثاری از مصاحبه را در مطبوعات دوره ناصری میتوان دید. یک سال پس از چاپ مصاحبه در جهان «روزنامه کاغذ اخبار» توسط میرزا صالح شیرازی به عنوان نخستین روزنامه ایرانی منتشر شد. به طور کلی، مصاحبه مطبوعاتی به شکل امروزی در ایران از سال ۱۲۸۸ تا ۱۳۳۴ (ق.ه) وارد مطبوعات ایران شد و نخستین مصاحبه در روزنامه یومیه غیر دولتی در سال ۱۳۰۵ در روزنامه اطلاعات آغاز شد. اهمیت مصاحبه (۱) در مصاحبه، مطالب ناگفته که تا قبل از مصاحبه انتشار نیافته به مخاطبان ارائه میشود. (۲) مخاطبان مطالب را به طور مستقیم از منبع مسئول دریافت میکنند. (۳) مخاطبان با منبع خبری آشنا و به توانائی‌های آنان آگاه میشوند. (۴) مخاطب با گرفتن اطلاعات مصاحبه شونده، به ارزیابی روند امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و میپردازند. اهمیت مصاحبه در میان انواع خبر مصاحبه از زوایای مختلف برای مخاطبان وسایل ارتباط جمعی به خصوص برای مخاطبان رسانه‌های مکتوب جالب است: (۱) گفته‌های مصاحبه شونده مطالب خبر را زنده تر جلوه میکنند. (۲) وقایعی که از زبان یک منبع دارای اعتبار بیان میشود بر روی مخاطب تاثیر زیادی دارد. (۳) مصاحبه خواه برای مطلع کردن باشد یا اطلاع رسانی، برای مخاطب مفید و موثر میباشد. مصاحبه یکی از انواع بسیار مهم کسب خبر میباشد که از سوی روزنامه نگاران بیشتر مورد استفاده قرار میگیرد به طوری که امیل لودویک میگوید: «مصاحبه از جالب‌ترین و سرگرم‌کننده‌ترین انواع خبر است.» هدف مصاحبه به طور کلی اهداف مصاحبه عبارتند از: (۱)

دریافت اطلاعات بیشتر در مورد یک رویداد (۲) آگاهی از واکنش افراد عادی و سرشناس در مورد رویداد (۳) انعکاس عقاید، افکار و اطلاعات ویژه شخصیت های خبر ساز، مقامات مسئول و دیگر افراد جامعه. تعریف مصاحبهمصاحبه یکی از اثناع خبر گیری های مستقیم است که به وسایل آن عقاید، افکار شخصیت های مهم جامعه یا دیدگاههای مردم عادی را درباره موضوعات مختلف بویژه مسائل روز جامعه به دست می آورد. مصاحبه گاهی نیز برای گرفتن اطلاعات خاصی است که در اختیار مصاحبه شونده قرار دارد و مصاحبه کننده به وسیله انجام مصاحبه با این شخصیت اطلاعات به دست آمده را در اختیار مخاطبان قرار میدهد (معمد نژاد) مصاحبه نوعی ارتباط فکری، عقیدتی و اطلاعاتی است که بین مصاحبه شونده و مخاطبانی از طریق یک واسطه یا ارتباط دهنده که همان خبرنگار است برقرار میشود. (محسنیان راد) برای دریافت بهتر معانی ذکر شده میباید به تعاریف خبر نیز اشاره شود. تعریف خبر برای خبر تعاریف گوناگونی ذکر شده است: - گزارشی از واقعیت است ولی هر واقعیتی را نمیتوان خبر نامید. - پیامی است که احتمال صدق و کذب آن وجود دارد. - گزارشی از رویداد عینی و واقعی است که دارای یک یا چند ارزش خبری بوده، چگونگی ارائه این گزارش، به عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بستگی دارد (بدیعی، قندی) ارزشهای خبری ارزشهای هفتگانه خبری عبارتند از: (۱) در بر گیری: یعنی خبر افراد بیشتری را در بر گیرد. (۲) شهرت: رویدادهای مربوط به افراد مشهور برای مردم مهمتر هستند. (۳) برخورد (اختلاف و تضاد): در میان افراد و سایر مخلوقات برخورد ممکن است جسمانی، فکری و ایدئولوژیک باشد. (۴) استننا و شگفتی: یعنی اتفاقات غیر عادی و عجیب برای مردم همیشه مورد توجه و علاقه بوده است. (۵) بزرگی و فراوانی: اعداد و ارقام گویای واقعیت هستند. (۶) مجاورت: افراد به آنچه نزدیکتر هستند حساسترند. (۷) تازگی رویداد: تازگی رویداد به مطلب خبری ارزش خاصی میبخشد. عناصر خبر (۱) که (چه کسی؟) (۲) کی (زمان وقوع رویداد) (۳) کجا (مکان وقوع رویداد) (۴) چه (فعلیت و ماهیت رویداد) (۵) چرا (انگیزه رویداد) (۶) چگونه (چگونگی رویداد)؟ تعریف دیگری از مصاحبه عبارت است از: مصاحبهنوعی ارتباط شفاهی دو طرفه است که در آن یکی از طرفین با برنامه ریزی قبلی و به منظور کسب اطلاعات دارای ارزش خبری با طرح پرسشهایی، پاسخهای لازم را از طرف مقابل دریافت میکند. مصاحبه عبارت است از پرسیدن هدفمندانه از یک شخص یا اشخاص برای کسب اطلاعات و اخبار و ضبط مناسب پاسخها به منظور انتشار آن. کامل ترین تعریف مصاحبه مصاحبه گزارش و حاصلی است از فرآیند ارتباط دو سوی ارتباط به منظور دستیابی به واقعیتی که دارای یک یا چند ارزش خبری است. این گزارش ضمن آنکه تحت تاثیر ویژگیهای دوسوی این فرآیند ارتباطی میباشد، احتمالاً از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی تاثیر میپذیرد. ارکان مصاحبه (۱) مصاحبه شونده (۲) موضوع مصاحبه (۳) مصاحبه کننده مصاحبه کننده مصاحبه کننده کیست؟ هر کسی از یک آدم معمولی کوچه و خیابان گرفته تا یک کارشناس و متخصص، یک هدف احتمالی برای یک مصاحبه است. انواع مصاحبه شوندگان عبارتند از: الف) مصاحبه شوندگان مهمب) مصاحبه شوندگان متخصص و کارشناس مصاحبه کننده کیست؟ کسی است که دارای تبحر لازم در حرفه روزنامه نگاری باشد و تجربیات علمی و عملی نیز در این زمینه داشته باشد. هدف از ارتباط از نظر مصاحبه کننده (۱) آگاه کردن مخاطب نسبت به مسائل جامعه (۲) آموزش دادن مخاطبان (۳) سرگرم کردن مخاطبان (۴) تامین نیازهای اطلاعاتی مخاطبان هدف مصاحبه شونده (۱) کسب شهرت و احترام (۲) محبوب ساختن (۳) متعجب کردن مخاطب (۴) پنهان کردن واقعیت ویژگیهای مصاحبه کننده (۱) تیز بینی و نکته سنجی و کنجکاوی (۲) داشتن ذوق و استعداد نویسندگی (۳) توانایی جوشش با طبقات مختلف جامعه (۴) صبر و حوصله زیاد (۵) قدرت تفکر سریع (۶) عشق به کار خبری (۷) رعایت اصول اخلاقی و حرفه ای و داشتن تقوا (۸) نداشتن غرور و تعصب فکری، ساده لوحی و (۹) داشتن حافظه ای بیشتر از حافظه متوسط جامعه (۱۰) آشنایی با مهارتهای ارتباطی (۱۱) قدرت تصمیم گیری سریع فصل دوم تکنیکهای مصاحبه تکنیکهای مصاحبهمنظور از تکنیکهای مصاحبه راههایی است که برای انجام مصاحبه از مرحله شروع یعنی آماده کردن مصاحبه و بعد اداره کردن مصاحبه در حین گفتگو تا پایان آن یعنی نگارش و تنظیم مصاحبه، نشر و

پخش مصاحبه، باید پیگیری شود. (۱) مراحل آماده کردن مصاحب‌هال (گرفتن وعده و وقت مصاحب) تعیین موضوع مصاحبه (ج) تهیه سئوال‌ها (صراحت و روشنی سئوال‌ها) مطالعه قبلی موضوع (نظم پرسش‌ها) شناسائی شخصیت مصاحبه شونده (۲) اداره کردن صحیح مصاحبه (الف) شروع غیر مستقیم (داشتن تاکت (ظرافت، کاردانی) (ج) دقت در طرز صحبت و رفتار) (جلب اعتماد مصاحبه شونده) (توجه به سخنان ناطق و یادداشت برداری) (مبارزه با سکوت مصاحبه شونده) (عکس برداری از مصاحبه شونده) استفاده از روش goal برای انجام مصاحبه G: مخفف کلمه goals به معنای اهداف است. O: مخفف کلمه obstacles به معنی موانع است. A: مخفف کلمه achievements به معنی دست آوردها است. L: مخفف کلمه logistics به معنی تدارکات و سازماندهی است. فصل سوم سوال و انواع آن در مصاحب‌مقدمه اساس هر مصاحبه مطبوعاتی و رادیو-تلویزیونی، پرسش است و پرسش نیز یکی از رایج ترین و در عین حال ساده ترین مهارت هاست که هر خبر نگار و مجری باید داشته باشد. بهترین مصاحبه ها و میزگردهای مطبوعاتی و رادیو-تلویزیونی بر پایه طرح و هدایت پرسشها و پاسخهای نامناسب موضوع، شکل میگیرند. تعریف سوال سوال کلید در منزل مصاحبه است که با گشودن آن محتوی منزل خوبی آشکار میشود. مصاحبه گر، مصاحبه شونده و پیام دهنده، سه ضلع مثلثی را تشکیل میدهند که در قاعده اصلی آن، پیام گیرندگان قرار گرفته اند و در صورتی دو ضلع مثلث میتواند بر قاعده استوار باشد که یک ارتباط تنگاتنگ بین دو ضلع دیگر بوجود آید و این ارتباط از یک زاویه دید، میتواند با طرح سئوالهای مناسب میسر شود. اهمیت سئوال در مصاحب‌سئوال در مصاحبه از اهمیت بالائی برخوردار است، به نحوی که هر چقدر سئوالها پر بارتر باشد مصاحبه نیز غنی تر خواهد بود. وقتی که سئوال عالمنه، جهت دار و جدی باشد، مصاحبه شونده، مصاحبه گر را به صورت جدی قبول خواهد کرد و از دادن پاسخهای صحیح به سئوالها کوتاهی نخواهد کرد. حساس ترین مرحله مصاحبه را سئوالهای مصاحبه شونده تشکیل نمیدهد، بلکه طرح سئوالهای مناسب، کوتاه، عمیق و جهت دار است که میتواند زوایای باریک و دور از دسترس را بخوبی بگشاید و زمینه تهیه یک مصاحبه خوب را فراهم کند. ویژگیهای سئوال در مصاحبه (۱) کوتاه و معنی ار بودن (۲) شفاف و قابل درک بودن (۳) موضوعیت داشتن (۴) فراگیر بودن (۵) متنوع و جهت دار بودن (۶) چند پهلو و مبهم نبودن نحوه تنظیم سئوالهای مصاحب‌زمان طرح سئوالها (از قبل) به روند و روال مصاحبه فکر نکنید، به اینکه چقدر وقت دارید و چند سئوال میتوانید پرسید نیز فکر نکنید، بلکه بیشتر به اصل موضوع پردازید. تعداد سئوالها قانون ثابت و تغیر ناپذیری درباره تعداد سئوالهای یک مصاحبه وجود ندارد و مهمترین موضوع این است که پرسشهایی را مطرح کنید که در خدمت هدف شما برای مصاحبه مورد نظرتان میباشد. اگر برای مصاحبه حضوری که حدود ۱ ساعت طول میکشد معمولاً بین ۱۰ تا ۱۵ سئوال کافی است. انواع پرسشها (۱) پرسشهای یادآوری کننده (۲) پرسشهای تحلیل یا پردازشی (۳) پرسشهای احساسی (۴) پرسشهای هدایت کننده (۵) پرسشهای سر نخ گیر نکاتی که باید در مورد پرسیدن رعایت شود عبارتند از: (۱) همیشه مصاحبه را پرسش آسان شروع کنید. (۲) به مصاحبه شونده فرصت دهید که آرامش یافته و به خود مسلط شود. (۳) پرسشهای نخستین میتواند کلی و پاسخهای آن طولانی باشد. (۴) استفاده از فرصت برای گردآوری اطلاعات اساسی که نتوانستید در جای دیگری بدست آورید. (۵) سعی کنید مصاحبه را با یک پرسش مثبت و آینده نگرانه تمام کنید. (۶) پرسشهای شما باید همیشه روشن و مربوط به موضوع باشد. (۷) پرسشهایی که پاسخ آنان بدیهی است را با مصاحبه شونده در میان نگذارید. (۸) در طرح پرسشها از زبان مناسب استفاده کنید و سن و میزان تحصیلات و سابقه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی مصاحبه شونده را هنگام تنظیم پرسشها در نظر بگیرید. انواع سئوال (۱) سئوالهای کلی (۲) سئوالهای جزئیکار کردهای سئوالهای کلی (الف) سئوالهای کلی جوابهای کلی را نیز در بر خواهد داشت. (ب) پاسخ کلی سبب طولانی تر شدن زمان مصاحبه خواهد شد. (ج) سئوال کلی احتمالاً منتج به حجم بیشتری از اطلاعات خواهد شد. (د) سئوال کلی سبب میشود کنترل و هدایت مصاحبه بیشتر در دست مصاحبه شونده باشد تا مصاحبه کننده. (ه) طرح سئوالهای کلی احتمالاً مصاحبه را گرم و صمیمانه تر میکند. کارکرد سئوالهای جزئیالف) مصاحبه شونده مجبور

میشود به طور مستقیم با سؤال مواجه شود و جواب او نیز روشن‌گر جزئیات خواهد بود. مدت مصاحبه به دلیل پاسخهای محدود و اجتناب از حاشیه پردازی کوتاه میشود. ج) ممکن است اطلاعات مهمی در حوزه سؤال جزئی مصاحبه کننده قرار نگیرد و مصاحبه شونده نیز فقط در همان محدوده سؤال ها را پاسخ دهد در نتیجه اطلاعات مذکور بیان نشده باقی بماند. د) سؤال درباره جزئیات سبب میشود که مصاحبه شونده گوش به زنگتر بوده و در طول مصاحبه حالت به اصطلاح آماده باش دائم داشته باشد و در نتیجه مصاحبه نیز حالتی سردتر و غیر صمیمانه تر دنبال شود. ه) سؤال در مورد جزئیات سبب میشود کنترل و هدایت مصاحبه بیشتر در دست مصاحبه کننده باشد تا مصاحبه شونده، چرا که مصاحبه شونده به دنبال پاسخ هر سؤال منتظر سؤال بعدی و تابع مصاحبه کننده میماند. تعریف پارازیت (اختلال در مصاحبه) اختلالات ارادی یا غیر ارادی همان پارازیتها هستند که در فرآیند ارتباط تاثیر منفی میگذارد. این پارازیتها را میتوان به ۲ دسته تقسیم کرد: ۱) پارازیتهایی که عامل اصلی آن مصاحبه کننده است. ۲) پارازیتهایی که عامل اصلی آن مصاحبه شونده است. فصل چهارم انواع ارتباط در مصاحبه مقدمه مصاحبه آمیزه ای از ارتباط کلامی و غیر کلامی است که معمولا به صورت چهره به چهره انجام میشود. نزدیک ترین تعریف ارتباط به فرآیند مصاحبه، تعریف ادوین امری است که میگوید: «ارتباط انتقال افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر است». ارتباط در مصاحبه به دو دسته عمده تقسیم میشود: ۱) ارتباط کلامی ۲) ارتباط غیر کلامی ارتباطات کلامی ارتباطات کلامی شامل کلیه اطلاعاتی است که بین دو طرف مصاحبه در غالب گفتگو و به بیان مستقیم مبادله میشود و به سه دسته تقسیم میشود: الف) پاسخهای مستقیم مصاحبه شونده به سؤالات مصاحبه کننده ب) اطلاعات سرریز یا اطلاعات پیش بینی نشده و غیر منتظره ج) مطالب کم ارزش و غیر ضروری و قابل حذف ارتباطات غیر کلامی ارتباطات غیر کلامی بیشتر در غالب مصاحبه های غیر خبری به کار گرفته شده و از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از ابزارهای مهم که همواره در اختیار مصاحبه کننده است، استفاده بجا از حرکات دست، صورت و انواع و اقسام نگاهها یعنی ارتباطات غیر کلامی در حین مصاحبه است عوامل موثر به کم و کیف مصاحبه ۱) جسارت و شهامت مصاحبه کننده ۲) شخصیت مصاحبه کننده و مصاحبه شونده ۳) اوضاع و شرایط اجتماعی و سیاسی به عنوان عامل بازدارنده و عامل تشویق کننده ۴) خط و مشی و سیاست و اهداف نشریه ۵) اهداف آشکار و پنهان مصاحبه‌یژگیهای لازم برای کار آمدی و اثر بخشی میان ارتباطات فردی ۱) گشودگی ۲) همدلی ۳) حمایت گری ۴) مثبت گرایی ۵) تساوی فصل پنجم قواعد عمومی مصاحبه قواعد عمومی در مصاحبه عبارتند از: ۱) ثبت و ضبط اطلاعات و یادداشت برداری ۲) قدرت ارزیابی و تحلیل پاسخهای مصاحبه شونده ۳) یادداشت برداری و خلاصه نویسی نه دیکته نویسی ۴) داشتن ذهن انتخاب گری ۵) ابداع شیوه خلاصه نویسی شخصی ۶) تمرکز روی روند انجام مصاحبه توسط مصاحبه گر ۷) وابستگی محتوایی یک مصاحبه به سؤالات آن ۸) نقش سؤال در کشف اطلاعات و دانش نهفته در ذهن مصاحبه شونده ۹) عدم رضایت از طرح سؤالات ساده و پیش پا افتاده ۱۰) عد مصاحبه را نکند ۱۱) انعطاف پذیری مصاحبه گر ۱۲) محور اصلی مصاحبه اولویتها و نیازهای مخاطبان باشد ۱۳) توانایی درک معانی و مفاهیم ایما و اشارات ۱۴) انسجام و عدم پراکندگی سؤالات ۱۵) لو ندادن فقر اطلاعات توسط مصاحبه گر ۱۶) جلب اعتماد و اطمینان مصاحبه شونده ۱۷) هنر و مهارت خوب گوش دادن و خوب فهمیدن فصل ششم انواع مصاحبه مصاحبه خبری مصاحبه خبری، مصاحبه ای است که هدف از انجام آن کسب و جمع آوری اطلاعات تازه و تکمیلی است که نزد مصاحبه شونده وجود دارد و برای مخاطبان میتواند جالب و قابل استفاده باشد. اهمیت مصاحبه خبری ۱) مطالب ناگفته که تا قبل از انجام مصاحبه انتشار نیافته به مخاطبان عرضه میگردد. ۲) مخاطب مطالب را به طور مستقیم از منبع مسئول دریافت میکند. ۳) مخاطبان با منابع خبری آشنا و به تواناییهای آنان آگاه میشوند. ۴) مخاطب با گرفتن اطلاعات مصاحبه شونده به ارزیابی روند امور میرسد. سه خصلت ویژه مصاحبه خبری ۱) موضوع مصاحبه در رابطه با رویدادهای جاری است. ۲) مصاحبه شونده کسی است

که گفته‌های او برای خواننده ارزش و اعتبار دارد. (۳) خبر تنظیم شده اطلاعات بیشتر و تازه‌ای برای روشن شدن و فهم موضوع به خواننده می‌دهد که در خبر قبلی نبوده است. مصاحبه تفسیریدر مصاحبه تفسیری، مصاحبه شونده در مورد انگیزه وقوع رویداد، نظر خود را بیان می‌کند. مصاحبه تفسیری مصاحبه‌ای است که هدف از انجام آن آگاهی از دیدگاهها، عقاید، تحلیل‌های مصاحبه شونده پیرامون یک موضوع، رویداد و یا شخصیت خاص است. مصاحبه غیر خبری مصاحبه‌ای است که هدف از انجام آن جراحی روح شخص مصاحبه شونده است یعنی شناخت هر چه بیشتر مصاحبه شونده و همه اطلاعات و ویژگی‌هایی که به او مربوط میشود. کارکردهای مصاحبه غیر خبری (۱) سرگرمی (۲) کارکرد آموزشی (۳) کارکرد الگو دهیموارد مختلفی که مصاحبه‌های خبری تفسیری مورد استفاده اند و نیز شکل‌های گوناگون این مصاحبه‌ها و اشخاصی که طرف مصاحبه هستند از این قرار است (۱) مصاحبه فوری (تلفنی) مصاحبه کوتاه یا فوری مصاحبه‌ای است که درباره یک حادثه یا یک مسئله اجتماعی با شخصیت‌های مهم و مردم کوچه و بازار مطرح میشود و هدف از آن کسب فوری عقاید و عکس العمل افکار عمومی است. (۲) مصاحبه با شخصیت‌ها روزنامه نگاران سعی میکنند همیشه با معروف ترین چهره‌های اجتماعی به مصاحبه پردازند و عقاید و دیدگاه‌های آنان را به خوانندگان برسانند. مهمترین موارد و انواع مصاحبه با شخصیت‌ها: الف) مصاحبه در موقع انتصاب (مصاحبه تودیع) مصاحبه با مقام‌های دولتی (مصاحبه با رجال سیاسی) مصاحبه با اشخاص معروف (ظهور شخصیت‌های بزرگ در مقامات جدید) مصاحبه با مهمانان و مسافران مشهور (مصاحبه در راه مسافرت) مصاحبه در سالگردهای مختلف (مصاحبه برای نوشتن شرح حال) مصاحبه برای رفع ابهام و اشتباهات (مصاحبه در بازگشت) مصاحبه اتفاقی در ملاقات تصادفی با شخصیت‌های مهم میتوان مصاحبه اتفاقی انجام داد. (۴) مصاحبه گروهی مصاحبه گروهی آگاهی از عقاید، افکار و نظر تعداد زیادی از افراد جامعه در مورد توجه و نظر است و خبر نگار، اطلاعات خود را از چندین نفر به دست می‌آورد. معمولاً موضوع مصاحبه گروهی مطالبی در رابطه با وقایع جاری است که مستقیماً به مردم مربوط میشود. (۵) مصاحبه با شهود عینی مصاحبه‌ای است که معمولاً در چارچوب مصاحبه‌های خبری صورت می‌گیرد و در مورد رویدادها و حوادث اعم از سوانح طبیعی و غیر طبیعی میباشد. (۶) مصاحبه مستند درباره حوادث تاریخی راین مصاحبه هدف آن است که از اشخاص راجع به آنچه از گذشته میدانند پرسش شود. (۷) مصاحبه آزاد مصاحبه‌ای است که در آن موضوعات و محدوده‌های گفتگو از قبل مشخص و محدود نمی‌شوند. (۸) مصاحبه هدایت شده مصاحبه‌ای است که موضوعات قابل طرح در گفتگو از قبل بین مصاحبه کننده و شونده تعیین و مشخص میشود. (۹) مصاحبه باز مصاحبه‌ای است که در آن مصاحبه شونده ناگزیر است در پاسخ به سئوال‌های مطرح شده توضیحات محدود بدهد. دیدگاهها، دلایل و مستندهای خودش را مطرح کند. (۱۰) مصاحبه بسته مصاحبه‌ای است که سئوال‌های آن فقط به بله یا خیر دارد. (۱۱) کنفرانس مطبوعاتی روابط عمومی هر سازمان یا دستگاهی برای آگاه کردن مردم از تصمیمات تازه، فعالیتها و اعلام برنامه‌های آینده از خبرنگاران و روزنامه نگاران رسانه‌های خبری، اقدام به برگزاری کنفرانس مطبوعاتی میکند. (۱۲) مصاحبه اختصاصی و غیر اختصاصی مصاحبه اختصاصی مصاحبه‌ای است که تنها خبرنگار یا نمایندگان یک رسانه در جریان گفت و گو حضور داشته باشند و اگر نماینده یا نمایندگان دیگر رسانه‌ها در جمع مصاحبه حضور داشته باشند، مصاحبه از حالت اختصاصی خارج و به یک مصاحبه عمومی تبدیل خواهد شد. (۱۳) مصاحبه شفاهی و کتبی مصاحبه شفاهی یا گفتگوی رودررو که مصاحبه کننده با شخصیت مورد نظر حضوراً به عمل می‌آورد. مصاحبه کتبی، مصاحبه‌ای است که بین سئوال‌های آن قبل از انجام مصاحبه به صورت مکتوب در اختیار مصاحبه شونده قرار می‌گیرد و پاسخ‌های مصاحبه شونده نیز به صورت مکتوب گرفته میشود.

تأثیرات روانی عملیات هوایی امریکا در طول چهار جنگ

خلاصه کتاب: ویتنام - کره - خلیج فارس و جنگ جهانی دوم - نویسنده: استفان تی. هاسمر - مترجم: ابراهیم لطفیان کریم - تاریخ

انتشار: ۱۳۷۸- ناشر: انتشارات رند- شمارگان: ۱۰۰۰ جلد مقدمه این کتاب راه‌کارهایی را در خصوص افزایش اثرات روانی قدرت هوایی در جنگ‌های آینده ارائه می‌کند. موضوعات این کتاب که در دوازده فصل به انگلیسی گردآوری شده است، برگرفته از بازجویی‌هایی است از اسرای جنگی و کسب اطلاعاتی در خصوص جنگ‌های ویتنام، کره و خلیج فارس. این کتاب همچنین به تحلیل تأثیرات روانی عملیات سابق نیروی هوایی امریکا علیه اهداف استراتژیک و مواضع نیروهای دیگر کشورها، می‌پردازد. هدف از آن، بررسی و شناخت موارد زیر است: ۱- شرایطی که تأثیرات روانی عملیات هوایی را افزایش و یا کاهش می‌دهند. ۲- طراحی هرچه بهتر عملیات روانی و استفاده هرچه بیشتر از امکانات بالقوه عملیات روانی در نیروی هوایی. ۳- نحوه افزایش قابلیت‌های موجود در نیروی هوایی و نقش این نیرو در بعد روانی جنگ. این تحقیق را اداره طرح و برنامه و قرارگاه نیروی هوایی امریکا، با عنوان بخشی از برنامه دکترین و استراتژی نیروی هوایی انجام داده است. هدف از آن، آشنا کردن فرماندهان و سایر کارکنان نظامی وابسته، با طراحی و هدایت عملیات رزمی و طراحان عملیات روانی است؛ همچنین برای مطالعه دانشجویان دوره‌های عالی علوم نظامی نیز مفید است. پروژه نیروی هوایی پروژه‌ای مشترک که در مرکز تحقیقات و توسعه، مورد تحقیق و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. این پروژه زمینه‌ساز تحلیلهای جداگانه در مورد خط مشیها و متغیرهای مؤثر بر توسعه، به کارگیری، آمادگی رزمی و پشتیبانی از نیروهای حال و آینده هوافضا است و در قالب سه برنامه، تحقیقاتی را ارائه می‌دهد. الف - استراتژی، دکترین و ساختار نیرویی؛ ب - نوآوری و به کارگیری اندیشه‌های جدید؛ ج - مدیریت منابع انسانی و تأمین سیستمها. تأثیرات روانی عملیات هوایی تا به حال به نحوی بوده است که عملاً کوتاه شدن زمان جنگ و کاهش هزینه‌های نظامی به ویژه هزینه‌های جاری را در پی داشته است. در برخی از جنگ‌ها تأثیرات روانی عملیات هوایی به مراتب بیش از تأثیرات فیزیکی، مشاهده شده است. این گزارش، ارائه‌کننده راه‌کارهایی در مورد افزایش کارایی عوامل روانی در جنگ‌های آینده نیروی هوایی، و حاصل بازجوییها و سیر اطلاعات به دست آمده از اسرای جنگی و نیز از تأثیر عملیات روانی در جنگ‌های کره، ویتنام و خلیج فارس است که بعد از جنگ جهانی دوم تا به حال، مهم‌ترین جنگ‌های طول تاریخ بوده‌اند. دو نوع از عملیات هوایی که تأثیرات روانی مهمی بر کاهش مدت جنگ و مقاومت نیروهای دشمن دارند به شرح ذیل می‌باشند: الف - عملیات هوایی علیه اهداف استراتژیک: مبارزه و از بین بردن تهدیداتی که از سوی کشور هدف، متوجه ما بود و هدف از آن، پایان دادن به جنگ، در حدی است که از نظر ایالات متحده پذیرفته شده باشد. ب - عملیات هوایی علیه سازمان رزم کشور هدف: ایجاد جنگ روانی که ممکن است باعث از بین رفتن وحدت و انسجام نیروهای کشور هدف شود و نیز باعث شود روحیه مقاومت در صحنه نبرد را از دست بدهند. تأثیرات روانی عملیات هوایی علیه اهداف استراتژیک کشور هدف تجربه جنگ‌های گذشته در تمامی جنگ‌های مهمی که پس از جنگ جهانی دوم تا به حال روی داده‌اند، ایالات متحده همواره به اهداف به اصطلاح استراتژیک، حمله کرده است. این اهداف شامل اهداف نزدیک یا حمله به قلب مواضع کشور هدف با هدف ایجاد جنگی روانی بوده است. از میان سایر اهداف، عملیات استراتژیک هوایی با هدف تحمیل اراده خود به کشور آماج برای عقب‌نشینی از سرزمینهای خودی، پذیرش آتش بس و صلح و در نهایت زمین گیر کردن کشور هدف صورت گرفته است. عملیات نظامی با هدف جلوگیری از هرگونه اقدام نظامی و در ابعاد گسترده‌تر با هدف براندازی کامل نظام کشور هدف، صورت می‌گیرند. تجارب جنگ‌های گذشته، نشان داده‌اند زمانی که حملات هوایی امریکا علیه اهداف استراتژیک به عنوان اهرم فشار قرار گیرد، در پرتو این حملات است که اهداف جنگ، خودبه‌خود، تأمین شده است. ایالات متحده و سایر هم‌پیمانان وی برای وادار کردن دشمن به زمین گیر شدن یا به میز مذاکره کشاندن او و یا الزام به آتش بس، باید کشور هدف را با رفتارشان متقاعد کنند که در صورت مقابله، شکست سختی متحمل، و یا در صورت ادامه جنگ، به مخمصه سختی دچار خواهند شد. از آنجایی که تصمیم کشور هدف به ادامه جنگ و یا توقف آن، به شناخت آنان از نتایج آینده صحنه نبرد بستگی خواهد داشت، طراحان عملیاتی نیروی هوایی امریکا گسترش نیروی کشور هدف را نیز باید جزء اهداف استراتژیک قلمداد

کنند (و برای ایجاد جنگی روانی به آن حمله نمایند). نگاهی به جنگهای گذشته جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵-۱۹۴۱): طراحان جنگ جهانی دوم، امید داشتند که بمباران هوایی اهداف استراتژیک در همه جا نتایج مهمی را به بار آورد. برای آلمان این موضوع زمانی اهمیت پیدا کرد که متفکین کارخانجات صنعتی آلمان را هدف بمباران هوایی قرار دادند که در نتیجه تأثیر روانی آن ایتالیا به دنبال راهی برای انعقاد صلح گشت. همچنین در آن شرایط، هدف متفکین از بمباران، پایان دادن به خصومت میان دو کشور بود. زیرا هر دو طرف شاهد شکستهای پیاپی بودند. جنگ کره (۱۹۵۳-۱۹۵۰م) و جنگ ویتنام (۱۹۷۲-۱۹۶۵م): در جنگ امریکا با ویتنام، حملات هوایی علیه اهداف نظامی و استراتژیک مخصوصا با هدف ایجاد جنگ روانی اجرا شدند. تأثیر مهم این حملات، متقاعد کردن سران ویتنام برای حضور در مذاکرات، در راستای پایان بخشیدن هرچه سریع تر به جنگ و تأمین اهداف امریکا بود. این حملات هوایی، باعث شد که ایالات متحده سه سال در کره و هشت سال در ویتنام، از عملیات هوایی استفاده کند و در شرایط و وضعیتهای مختلف لشکرکشی این دو کشور، تمامی تلاش خود را برای حمله به اهداف استراتژیک به کار گیرد. در غیر این صورت احتمالات زیر ممکن بود: ۱- با دسترسی کشور هدف به پشتیبانی قدرتهای خارجی این امکان به آن داده شود که با وجود از بین رفتن بخش عظیمی از تجهیزات جنگی اش بازهم بتواند به جنگ ادامه دهد. ۲- کشور هدف به سرعت به اهداف خود دست یابد و علیه ایالات متحده وارد جنگ شود. ۳- کشور هدف به سرعت انبوه نیروی انسانی و تدارکات را وارد صحنه نبرد کند. ۴- توانایی حفظ وضعیت لجستیکی موجود برای ادامه جنگ و یا حفظ اوضاع امنیت داخلی را برای سرکوب مخالفین به دست آورد. ۵- به این نتیجه برسد که منافع آتی اش در صورت تداوم جنگ، بیش از خسارتهای بمباران خواهد بود. پس از ارائه مطالبی در خصوص گفتگوی صلح میان کره و ویتنام، ایالات متحده، بحث تعادل قدرت و یا کاهش تهدیدات را در دستور کار خود قرار داد. در بحث مهم تعادل قدرت و یا کاهش تهدیدات، باید نقاط قوت و ضعف هر دو طرف به خوبی شناخته می شد. در کره، تهدیدات دوگانه جنگ روزافزون با چین و نیز احتمال استفاده امریکا از سلاحهای هسته‌ای تهدیدی ثانویه بود که باعث می شد تقاضای امریکا مبنی بر بازگرداندن اسرای جنگی به میهن شان با شکست روبه رو شود. در ویتنام نیز واشنگتن مجبور بود از جنگنده بمبافکنهای لیزری ب- ۵۲ برای بمباران هانوی و هایپونگ، استفاده کند تا ویتنامیها به پذیرش تنها راه حل باقی مانده یعنی توافق صلح، وادار شوند. جنگ ۱۹۹۱ خلیج فارس: اهداف عمده روانی از حمله به اهداف استراتژیک عراق در جنگ دوم خلیج فارس، وادار کردن این کشور به تغییر مواضع در قبال حمله به کویت بود. استراتژیستهای نیروی هوایی امریکا، بمباران شدید را تنها راه مؤثر برای رژیم صدام حسین می دانستند که از سیاست اشغالگری کویت دست بکشد و متقاعد شود که از کویت عقب نشینی و قطعنامه‌های مختلف سازمان ملل متحد را در مورد کویت، قبول کند. نظریه پردازان ائتلاف، همواره امید داشتند تا از راههای زیر بتوانند عمر حکومت صدام را به آخر رسانند: ۱- ناتوان ساختن و منزوی کردن صدام و کشورهای حامی وی از صحنه بین الملل؛ ۲- تشویق نظامیان عراق و سایر ارکان حکومتی به سرنگون کردن هرچه زودتر صدام؛ ۳- تحریک مردم عراق به قیام و شورش با هدف سرنگون کردن کامل رژیم عراق. برای نیل به اهداف یاد شده، متحدین تمام توان هوایی خود را صرف حمله به مراکز فرماندهی و کنترل و ارتباطات و مسیرهای فرماندهی، کنترل، کامپیوتر، ارتباطات و اطلاعات عراق کردند. بعدها مشخص شد که (در جنگ دوم خلیج فارس) مسائل ناشناخته مهم تر دیگری در بقای رژیم عراق و از دست ندادن کنترل عراق در اثر بمباران شدید وجود داشته است. به نظر می رسد که متحدین از اوضاع عراق اطلاعات کافی، دقیق و به موقعی نداشتند که با استفاده از آن بتوانند قدرت رژیم عراق را خنثی کنند. حملات متحدین که با هدف برانگیختن مردم علیه صدام طراحی شده بود، ابتدا باعث غافلگیری شدید آنان شد ولی در نهایت کاری از پیش نبرد و تعداد کمی نیروی پلیس و نیروی امنیتی محافظ کاخ صدام در اثر بمباران کشته شدند. در حقیقت، وضعیت فیزیکی کاخ رهبر عراق از نظر مسائل امنیتی، اطلاعاتی طوری بود که به نظر می رسد در این جنگ، آسیب چندانی ندیده است. نیروی هوایی متحدین در میان کردها و شیعیان عراق نفوذ بسیار زیادی داشت، همانهایی که نسبت به

رژیم عراق احساسات ضددولتی داشتند هر چند بعدها شورش کردها به شدت سرکوب شد. در نخستین اقدام، گارد ریاست جمهوری عراق هدف حملات هوایی و زمینی متحدین قرار گرفت. صدام در اثر این حملات، تاب مقاومت را از دست داد و مجبور شد قطعنامه سازمان ملل را بپذیرد. صدام در محاسبات خود، علیه متحدین، دچار اشتباه شده بود و سرانجام علی‌رغم میل خود، مجبور به عقب‌نشینی از کویت گردید، زیرا وجهه او در داخل کشور و مجامع در بین‌المللی کاملاً از بین رفته بود و غیر از این راهی نداشت. صدام زمانی که گارد ریاست جمهوری را وارد عمل کرد فکر می‌کرد که بازهم می‌تواند مقاومت کند، اما آنان نیز شکست سختی را متحمل شدند. درسهایی برای فرماندهان به احتمال زیاد در جنگهای آینده، دشمنان امریکا نیز به دنبال تداوم رزم و تحمیل تلفات انسانی به ایالات متحده باشند تا در این راستا، ایالات متحده از پذیرش تلفات خودداری، و از جنگ با آنان اجتناب نماید و به پذیرش قطعنامه‌هایی در خصوص پایان دادن به جنگ، مجبور شود. به منظور جلوگیری از سوء استفاده از تداوم جنگ فرسایشی، اتخاذ یک راه حل و استراتژی منطقی و شناخت نحوه مقابله با تهدیدات کشور هدف، برای پایان دادن به جنگ در مراحل اولیه آن ضروری است. تجزیه تحلیلهایی که در مورد اثرات روانی عملیات هوایی بر اهداف استراتژیک در جنگهای گذشته انجام گرفته است، بیانگر این است که صحنه رزم هوایی در گذشته چگونه بوده و در جنگهای آینده، فرماندهان چه طرحهایی را باید برای هدایت عملیات استراتژیک، آماده کنند. انجام تک تجربه نشان داده است که بمباران اهداف استراتژیک، به تنهایی نمی‌تواند اهداف جنگی امریکا را تأمین کند، زیرا عوامل متعدد و مختلفی در داخل کشورها وجود دارند که باعث مقاومت ملت‌ها در مقابل اینگونه فشارها و بروز مشکلاتی برای امریکا شده‌اند. پس ما باید این توان را در خود داشته باشیم تا برای تحقق عملیات هوایی در آینده، نواقص را مرتفع تا بتوانیم بیشترین تلفات را به طرف مقابل خود، وارد کنیم. فرماندهان ما باید بدانند که دشمنان آینده ما تلاش دارند تا ابعاد جنگ را از طریق تلویزیون و سایر رسانه‌ها پوشش و نشان دهند که میزان تلفات طی بمباران هوایی، ناچیز بوده است. آنان از مسائل بشردوستانه و نیز افراد با نفوذ در توقف جنگ، بهره خواهند گرفت. برای محدود کردن واکنشهای سیاسی که بعدها ممکن است متوجه واشنگتن گردد، فرماندهان ما در صحنه نبرد باید آماده ارائه هرگونه توضیح و قضاوت در مورد حملات هوایی امریکا در صحنه داخلی و خارجی به افکار عمومی باشند. لازم است بگوییم، فرماندهان ما باید به قدری پخته باشند که از انجام هرگونه حمله که خطرات مهمی را برای ساکنان غیرنظامی فراهم آورد، اجتناب کنند. واکنشهای منفی که در اثر حملات ناشیانه امریکا صورت می‌گیرد، برانگیخته شدن افکار عمومی علیه امریکا توسط کشور هدف را به دنبال خواهد داشت. این موضوع، باعث کم‌ارزش شدن اهداف خواهد شد و حتی آزادی عمل را در بمبارانهای آتی از فرماندهان امریکایی خواهد گرفت. وارد آوردن فشار مضاعف در راستای تأمین اهداف جنگی در گذشته، ترکیبی از فشارهای مختلف نظامی و سایر شرایط برای مجبور کردن کشور هدف به توقف جنگ و یا توافق قابل قبول با ایالات متحده، صورت می‌گرفت. شرایطی که کشور هدف وادار به مذاکره گردد. انجام حملات تهدیدآمیز علیه مواضع استراتژیک این حملات موجب اعمال فشار بر سران کشور هدف، به منظور خاتمه جنگ با شرایط مورد پذیرش ایالات متحده گردیده‌اند. این موضوع وقتی است که سران کشور هدف مسائل زیر را به خوبی دریافته‌اند: الف - آنان حتماً با شکست روبه‌رو شده‌اند و یا در آینده در صحنه نبرد، دچار مخمصه شدیدی خواهند شد. ب - در صورت تداوم جنگ در آینده نیز، حتماً به این نتیجه خواهند رسید که صلح مورد پذیرش ایالات متحده را قبول نمایند. ج - ارزش خسارات و یا تهدیدات علیه منافع استراتژیک آنها بیش از ارزش پذیرش مذاکره با ایالات متحده خواهد بود. د - هیچگونه پدافند عاملی را برای جلوگیری از حمله به مناطق استراتژیک خود نداشته و نیز امکان انجام پاتکی که بتواند ایالات متحده را از مسیر اصلی جنگ خارج کند، نیز وجود نداشته باشد. شرایط لازم برای تسلیم شدن کشور هدف علاوه بر چهار شرط یاد شده که برای وادار کردن دشمن به تسلیم شدن لازم است.، تجربه ثابت کرده است که شرط اصلی برای وادار کردن دشمن به تسلیم، حذف رهبر آنان از اریکه قدرت و یا سرانی است که جنگ را شروع کرده‌اند. فرماندهان و استراتژیست‌ها باید دقت نمایند زمانی که

در شرایط مساوی، مزوی کردن کشور هدف نتواند کارساز باشد باید تواناییهای داخلی سران کشور هدف (پشتوانه مردمی) را بررسی کرد. حتی اگر از نظر نظامی، به نظر آید که به موفقیت کشور هدف در صحنه نبرد دیگر امیدی نیست. در نظر گرفتن گسترش نیرویی کشور هدف به عنوان اهداف استراتژیک از آنجایی که در معادلات کشور هدف، شناخت صحنه رزم برای خاتمه دادن به جنگ از نظر استراتژیستهای آنان حائز اهمیت است، پس فرماندهان باید بدانند که وضعیت نیرویی کشور هدف نیز از اهداف استراتژیک است. تجربه نشان داده است که انجام بمباران و سایر حملات (موشکی، توپخانه و...) به آرایش نیرویی کشور هدف ممکن است توان حیاتی آنان را کاهش دهد و یا به سران کشور هدف فشار آورد تا جنگ را خاتمه دهند. در جنگهای مهمی که پس از جنگ جهانی دوم، به وقوع پیوسته‌اند، زمانی که مخالفان امریکا به طور جدی در صحنه رزم، دچار مخمصه شده‌اند یا صلح را پذیرفته‌اند و یا تسلیم شده‌اند. در جنگهای آینده نیز، سران کشور هدف در زمان نوسان قدرت، مجبور به تسلیم و یا خاتمه جنگ خواهند شد. برای آنکه در آینده، سران کشور هدف مجبور به ترک استراتژی جنگی قبلی خود شوند، امریکا و هم‌پیمانان او باید طوری وانمود کنند که موازنه قدرت در صحنه رزم، همچنان در دست آنهاست و در صورت ادامه جنگ، توان رزمی دشمن نیز به شکست خواهد انجامید. توسعه قابلیت‌های ایالات متحده به منظور حمله به اهداف بسیار ارزشمند حملات شدید هوایی برای اثربخشی هر چه بیشتر، باید بر اهدافی متمرکز باشد که برای سران کشور هدف، حائز اهمیت است. در برخی وضعیتهای ناشناخته، تعیین اهدافی که برای سران کشور مقابل، بسیار با اهمیت باشد، مشکل است. علاوه بر آن، تقریباً تمامی سران کشور مقابل نیز به منظور تجدید قدرت و بقاء نفرات خود همواره در صدد کسب برتری‌اند. به منظور ایجاد زمینه بحث مقابله با اهداف استراتژیک، در آینده، نیروی هوایی باید طوری عمل نماید که به سران کشور هدف تفهیم نمایند که یا کشته خواهند شد و یا حکومت آنان سرنگون خواهد شد. شاید آنان در خصوص پایان دادن به جنگ، به زودی پاسخ مثبتی به ایالات متحده ارائه ندهند. احتمال اینکه سران کشور هدف چنین خطری را بپذیرند، به شناخت آنان از مقاصد ایالات متحده، قابلیت‌های ما و آزادی عملی بستگی دارد که تهدیدات را برای آنان واقعی تر نشان دهند. با انجام حمله‌ای مؤثر یا نشان دادن قاطعیت در توانایی حمله به سران کشور مقابل، طراحان عملیات هوایی لازم است از اطلاعات واقعی و به موقع در مورد نحوه اطلاع‌رسانی و اهداف، با خبر شوند. شاید مشکل باشد که بتوان انواع سیستم‌های بسته و ناشناخته امنیتی را که با ایالات متحده مشغول جنگ‌اند، دقیقاً شناسایی کرد. داشتن اطلاعات دقیق و به موقع برای استفاده در حملات هوایی می‌تواند باعث دقت و سهولت ما در سرنگونی داخلی رژیم کشور مقابل شود و انجام این کار به کمک ستون پنجمها نیز تا حدی مشکل است. انجام حملات هوایی به یک موضع خوب دفاعی، غالباً مشکلاتی را در میان آنان به وجود می‌آورد. بارها دیده شده است که جمعیتی از ساکنان غیرنظامی کشور آماج در اثر بمبارانهای عظیم به ستوه آمده، و علیه دولت خود تظاهراتی به راه انداخته‌اند، هر چند در سرنگونی آنان ناکام مانده‌اند. در جنگ آینده توجه به ملاحظات انسانی حتی به صورت حمله محدود به ساکنان غیرنظامی، باعث ممنوعیت حمله به مناطق غیرنظامی خواهد شد. یکی از مهم‌ترین راه‌کارها برای تهدید کشور هدف، اعلام سرنگونی در خارج از کشورشان است سران کشور آماج نیز در شرایط ذیل نسبت به احتمال سرنگون شدن توسط قدرت خارجی واکنش نشان می‌دهند: الف. در شرایطی که با مذاکرات نتوان به اهداف جنگی دست یافت. ب. ترتیب نیروی هوایی، زمینی، دریایی امریکا و عملیات نظامی علیه مواضع نیروها با هدف نیل به پیروزی نهایی و اشغال سرزمین کشور آماج، صورت گیرد. ج. الگوی عملیات هوایی علیه مناطق استراتژیک مناطق عقبه کشور آماج نیز نشانگر احتمال نفوذ در قلب کشور هدف و به دنبال آن اشغال نظامی را در پی داشته باشد. عملیات روانی با انجام حمله هوایی به مناطق استراتژیک در چنین عملیاتی، اهداف مورد حمله باید از طرحهای عملیات روانی پشتیبانی نماید. محتوای موضوعی عملیات روانی برگه‌های اعلامیه و پخش صداهایی باشد که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تقویت پیام‌هایی روانی گردند و یا پیامهایی که طی عمل بمباران، افسران نیروی هوایی از آن به منظور برنامه‌ریزی و هدایت لشکر هوایی و کل نفراتی که مسئولیت

طراحی و انتشار پیام‌های روانی را دارند، استفاده شود. تأثیرات روانی عملیات هوایی علیه مواضع نیروها تجارب جنگ‌های گذشته تاریخ نشان داده است که عملیات هوایی می‌تواند به صورت مهم و بسیار قاطع، تأثیرات روانی مهمی در روحیه و رفتار نیروها در صحنه نبرد بر جای گذارد. حملات هوایی می‌توانند قابلیت‌های کشور هدف را در جنگ، کاهش دهند. همچنین باعث زمین گیر شدن کشور آماج، تضعیف روحیه، تسلیم شدن و یا فرار از صحنه رزم شوند و یا در انجام وظایف نظامی آنها اختلال ایجاد کنند. تضعیف روحیه در حد شدید و یا تسلیم شدن، کاری بس مشکل است، زیرا به علت ساختار اخلاقی مؤثر و کنترل مکانیسمی که گاهی در میان یگان‌های نظامی وجود دارد و در اثر ترس، مسائل زیر رخ می‌دهند: - ترس از اینکه فرار و یا تسلیم شدن او بازتاب منفی در میان خانواده‌اش یا برای خودش داشته باشد. - مسائل ذیل طی پنج سال تجزیه و تحلیل در مورد جنگ‌های کره، ویتنام و خلیج فارس به دست آمده است. در مورد هر کدام، عده زیادی از نظامیانی که در شرایطی از صحنه نبرد، یکی از مسائل زیر برایشان پیش آمده بود. مجبور به فرار از جنگ و یا تسلیم شده بودند. الف - در سپتامبر تا دسامبر ۱۹۵۰ در کره: زمانی که نیروهای کره شمالی، روحیه مقاومت را از دست دادند و بیشتر آنان به اسارت درآمدند. ب - در دسامبر ۱۹۵۱ و ژولای ۱۹۵۳ در کره شمالی: زمانی که کمونیست‌ها هیچگونه مقاومتی نکردند و بسیاری از نیروهای چینی و کره‌ای، صحنه جنگ را ترک کردند و یا به اسارت درآمدند. ج - در سال‌های ۱۹۷۲-۱۹۶۳ در ویتنام: که نیروهای کمونیست هیچگونه مقاومتی نکردند و تعداد کمی از نیروهای ارتش ویتنام شمالی و نیروهای اصلی ویت کنگ در صحنه نبرد، باقی ماندند و الباقی پا به فرار گذاشتند. د - ژانویه ۱۹۹۱: تعداد زیادی از نیروهای عراقی، صحنه رزم را ترک، و به سوی میهنشان فرار کردند. شرایط لازم برای ایستادگی نیروها در صحنه نبرد و تسلیم نشان برخی شرایط ذیل در کاهش روحیه نیروها مؤثر است اما کمتر باعث فرار از جنگ و یا تسلیم شدن در برابر دشمن، شود: الف - روحیه اولیه: هنگامی که وضعیت روحی دشمن در ابتدای جنگ، قوی و فاقد ضعف اخلاقی باشد، در مراحل بعدی، کمتر ضعف روحیه در آنان رخ می‌دهد. وجود تفرقه و نبود انگیزه در تداوم جنگ، بسیار مؤثر است. ما دیدیم که چگونه ستون نظامی عراق، از هم پاشیده شد. لیکن، به خاطر اتحاد میان نیروهای ویت کنگ و ارتش ویتنام، جنگ در جنوب ویتنام تا مدت‌ها ادامه داشت. و نیز، شروع یک جنگ با انگیزه قوی، نمی‌تواند ثابت کند که چرا در پاییز ۱۹۵۰ نیروهای کره شمالی و در بهار ۱۹۵۱ یگان‌های چین، شکست خوردند. زیرا هردو ارتش با انگیزه‌های قوی وارد جنگ شده بودند. ب - تلفات: وقتی آمار تلفات، زیاد باشد نمی‌توان تعداد کشته‌ها، فراریها و اسرا را یکسان فرض کرد. برای نمونه در جنگ خلیج فارس که تعداد زیادی از هردو طرف کشته شدند اما تعداد اسرا و فراریان عراق، از تعداد کشته‌ها بیشتر بود. اما در جنگل ویتنام دیدیم که حجم بسیار زیادی از تلفات را آمار کشتگان تشکیل می‌داد حال آنکه تعداد کمی از نیروهای ارتش ویتنام شمالی و ویت کنگ به اسارت در می‌آمدند. مورد دیگر مربوط به کره شمالی و یگان‌های چینی بود که این جنگ، طی یکسال، تلفات زیادی را به همراه داشت و نیمی از نیروها فراری گشتند و یا به اسارت نیروهای سازمان ملل، درآمدند. شدت و کیفیت عملیات روانی شدت عملیات روانی در جنگ‌های مختلف، حائز اهمیت بوده است. انتشار بیش از پنجاه میلیون برگه تبلیغاتی در جنگ کره و عراق، تأثیر به‌سزایی در پیشبرد جنگ، داشته است. هنوز هم، کسی نتوانسته است تحلیل دقیقی در مورد مقاومت ویتنامیها ارائه دهد. اجرای عملیات روانی در جنگ خلیج فارس سبب شدت تعداد زیادی از نیروهای عراقی از صحنه رزم، فرار کنند و یا به اسارت متحدین درآیند. هنوز هم در مورد کیفیت عملیات روانی، تفاسیر مختلفی ارائه می‌گردد. هنگامی که یگان‌های عملیات روانی متحدین علیه نیروهای عراق، وارد عمل شدند، به نظر می‌رسید که طراحی و اجرای اینگونه عملیات با الهام از جنگ‌های کره و ویتنام، بسیار کارساز بود زیرا عده زیادی از عراقیها مجبور به ترک کویت شدند. شرایطی که موجب فرار یا به اسارت درآمدن تعداد زیادی از نیروها می‌گردد تجارب به دست آمده از چهار جنگ کره، ویتنام و خلیج فارس، سه شرط مهم را برای ایجاد تفرقه شدید در میان نیروهای کشور هدف به منظور کسب روحیه مقاومت و در نهایت، تصمیم به فرار از جنگ و یا تسلیم شدن، به ما آموخته است: الف - تشدید حملات هوایی و سایر

حملات نظامی مؤثر: در مورد جنگهای کره و خلیج فارس، دیدیم که تشدید حملات هوایی علیه ستون نظامی، موجب فرار و یا اسارت عده‌ای از آنها به صورت ذیل گردید: ۱- فرار یا به اسارت درآمدن عده زیادی از آنان. ۲- از دست رفتن قابلیت‌های رزمی سران کشور هدف و از بین رفتن روحیه جنگی در میان نیروها. ۳- ایجاد زمینه برای نیروهای کشور هدف برای فرار از جنگ و یا تسلیم شدن. نیروهای کره‌ای در پاییز ۱۹۵۰ و بهار ۱۹۵۱ و نیز یگانهای عراقی که در عملیات آزادسازی کویت در فوریه ۱۹۹۱ به اسارت درآمدند در اثر تشدید حملات هوایی و سایر حملات نظامی (از زمین، هوا، دریا) ستون نظامیان آنان از هم متلاشی شده بود. بیست ماه جنگ کره، تعداد زیادی نیروی فراری و اسیر را به دنبال داشت، زیرا نیروهای کره‌ای غیر از زمانهایی که در حالت آفند بودند، در حالت پدافندی درون پناهگاههای زیرزمینی، سنگرها و تونلهای مقاوم در برابر حملات هوایی و توپخانه بودند. در اثر عملیات روانی تعداد زیادی از آنان مجبور به فرار و یا تسلیم شدند. نیروهای ویتنام کمتر در معرض حملات هوایی، توپخانه و ... قرار می‌گرفتند. چرا که فرماندهان آنها دقیقاً به آنان آموخته بودند که در کدام محل و در چه زمانی باید جنگ را شروع کنند. به دنبال این آموزشها بود که چریکهای ویتنامی آموخته بودند که چگونه وضعیت رزمی خود را حفظ، و از تلفات زیاد جلوگیری نمایند. در واقع بیشتر یگانهای ویتنامی، فقط مدتی از سال را می‌توانستند جنگ کنند. پس از درگیری با نیروهای امریکایی، نیروهای کمونیست به مناطق عقبه، عقب‌نشینی (تاکتیکی) کردند یعنی همان جایی که در اثر حملات متعدد هوایی امکان تعقیب و گریز بیشتری را داشتند چرا که در پوشش جنگلهای بارانی به سادگی می‌توانستند تغییر موضع دهند و از دید و حملات هوایی مصون بمانند. ب) شرایط ناشی از کمبود غذا: شرط دیگری که به نظر می‌رسد برای از دست رفتن روحیه مقاومت و تسلیم شدن عده زیادی از آنان کارساز باشد، کمبود مواد غذایی بود که در اثر بمباران شدید خطوط مواصلاتی و خودروهای تدارکاتی صورت می‌گرفت. بسیاری از موفقیت‌هایی که در ۱۹۵۰ و بهار ۱۹۵۱ در کره و در اوایل سال ۱۹۹۱ در جنگ خلیج فارس به دست آمد در اثر نرسیدن مواد غذایی کافی به نیروهای در حال نبرد بود. علت فرار زیاد نیروها در هر دو جنگ یاد شده، کمبود غذا بود که علت ضعف روحیه در یگانها به شمار می‌آید. در اوضاع جنگی که برنامه غذایی درستی برای نیروها پیش‌بینی شده باشد، وحدت بین نیروها همچنان پابرجا است و کمتر نیرویی روحیه‌اش را از دست می‌دهد. زمانی که در خطوط رزمی ویتنام، برنامه غذایی درستی پیش‌بینی شده بود، چریکهای ویت‌کنگ و یگانهای ارتش ویتنام با استفاده از منابع غذایی پیش‌بینی شده در جنوب ویتنام، توانستند تا مدتهای طولانی در تمام خطوط نبرد به مبارزه خود ادامه دهند. ج- انجام حملات به موقع زمینی، با هدف تضعیف روحیه: آخرین راهی که بعد از انجام مراحل یاد شده برای درهم شکستن روحیه مقاومت یگانها در سطح وسیع، مطلوب به نظر می‌رسد، تشدید حملات زمینی است. نمونه این کار در سال ۱۹۵۰ در منطقه این‌چین و مورد دیگر در منطقه پوسان (بندری در شمال کره) و مورد سوم تضعیف روحیه چینیها در عملیات تهاجمی مه ۱۹۵۱ توسط نیروهای سازمان ملل بود، که ضربات سختی را به چینیها وارد آورد. در مورد نیروهای عراقی اشغالگر کویت، متحدین در فوریه ۱۹۹۱ با صد ساعت عملیات تهاجمی با یگانهای هوایی، ضربات سختی را به عراقیها وارد کردند و این عملیات تهاجمی به شدت، روحیه ارتش صدام را ضعیف کرده. در جنگ ویتنام، بارها شاهد تلاش ایالات متحده به منظور تضعیف روحیه ویتنامیها بودیم؛ ابتدا نیروهای امریکایی به جای حملات زمینی، حملات هوایی و توپخانه را در دستور کار خود قرار دادند تا کار ویتنامیها را یکسره کنند. در مراحل بعدی چون حملات هوایی و توپخانه (در جنگ چریکی) کاری از پیش نبرد، ایالات متحده تهاجم شدید زمینی را شروع کردند اما چون نیروهای مردمی ویتنام در اثر حملات هوایی عقب‌نشینی (تاکتیکی) کرده و به مناطق امن جنگلی، پناه برده بودند، علاوه بر استقرار در آنجا توانستند توان نظامی خود را بازسازی و روحیه جدیدی برای جنگیدن پیدا کنند. درسهایی جدید برای فرماندهان تجزیه و تحلیلهای صورت گرفته در مورد اثرات روانی عملیات هوایی و سایر عملیات علیه گسترش نیروها در کره، ویتنام و خلیج فارس، نشان می‌دهد که در صحنه نبرد، مسائل زیر برای فرماندهان بسیار حائز اهمیت بوده است: الف- نحوه طراحی عملیات: برای بهره‌برداری کامل از

توان نظامی علیه نیروها، لازم است تا فرماندهان در هدایت عملیات خود، به ابعاد روانی جنگ توجه بیشتری بنمایند. فرماندهان، باید در همه جا وحدت نظر داشته باشند و از عملیات روانی، بهره‌برداری مطلوب را برای ضربه زدن به کشور هدف، به عمل آورند. فرماندهان باید بدانند که نتایج به دست آمده از پیامهای روانی بسیار مهم است، زیرا اثری به مراتب مخرب‌تر از خسارتهای فیزیکی بر دشمن دارد. تأثیر عملیات رزمی با تشدید حملات هوایی و توپخانه، بیشتر نمود پیدا می‌کند، زیرا تفرقه و از هم گسیختگی نیروها را در پی دارد. همچنان که در جنگهای کره و خلیج فارس، با از بین رفتن روحیه جنگی کشور هدف، راه پیروزی سریع‌تر و با هزینه‌ای کمتر، گشوده شد. کارساز بودن عملیات روانی را می‌توان با وارد آوردن فشارهای مضاعف بر کشور هدف، چند برابر کرد. فرماندهان باید به دنبال راهی برای کاهش توان رزمی در صحنه رزم باشند. برای نمونه به جای بمباران شهرها و روستاها، باید مناطق پشتیبانی دشمن را بیشتر، هدف بمباران شدید خود، قرار دهند. برای شناسایی کامل و دقیق ابعاد روانی جنگ، فرماندهان و طراحان باید تأثیر آن را در موارد مختلف، بررسی، و حتی دروس عملیات روانی را به عنوان یکی از دروس مهم دانشکده‌های فرماندهی و ستاد، مطرح نمایند. ب - تصویب استراتژی کلی نظامی که باعث افزایش اثربخشی حملات هوایی گردد: فرماندهان باید استراتژی خاصی را تصویب که نیروهای دشمن را به عکس‌العملهای لحظه‌ای وادار کنند به گونه‌ای آنان از نظر روانی، لحظه‌ای خود را از حملات هوایی و... ایمن نینند. برای تضعیف هرچه بیشتر روحیه جنگی، لازم است تا هواپیماها چندبار در طول هفته بمباران خود را تشدید کنند. عملیات هوایی و زمینی جنگ کره در پاییز ۱۹۵۰ و بهار ۱۹۵۱ به قدری شدید بود که سربازان کره‌ای بیش از چندماه تاب تحمل نیاوردند. بمباران شدید مواضع عراقیها در جنگ (دوم) خلیج فارس نیز به قدری شدید بود که در عرض ۳۸ روز، روحیه جنگی و مقاومت آنان را نابود کرد. ج - تشدید حملات هوایی با هدف تضعیف روحیه نیروهای مقابل: در جنگهای گذشته به اثرات روانی حملات هوایی، توجه کافی نمی‌شد. ولی امروز یگانهای هوایی باید حداکثر توان خود را به جای توجه به خسارات فیزیکی، بر اثرات روانی بمباران، متمرکز کنند. برای توجه هرچه بیشتر به این نکته باید به دو موضوع، توجه کرد: ۱ - فرماندهان یگانهای هوایی، باید اولویت کاری خود را بر محور تخریب روحیه جنگی، متمرکز سازند. ۲ - در واحدهای طراحی عملیات، باید از وجود کارشناسان خبره عملیات روانی و روان‌شناسان مجرب، استفاده لازم و کافی به عمل آید. د - استفاده از اهداف عملیاتی مؤثر برای افزایش اثرات روانی جنگ: فرمانده یگانهای هوایی باید از طرحهایی استفاده نماید که تأثیرات روانی قدرت هوایی را افزایش دهد. برای تحقق این منظور باید اقدامات زیر صورت گیرد: ۱ - نیروهای کشور مقابل باید همواره در معرض حملات مداوم و تهدیدآمیز قرار گیرند. تداوم این حملات در شبانه روز و در تمامی قسمتهای صحنه نبرد، به امکانات نیرویی فراوان نیاز دارد. از آنجایی که حضور پرتلاش نیروهای خودی در صحنه نبرد، کاهش شدید روحیه کشور مقابل را به دنبال دارد، پس باید با تمرکز تمامی امکانات و نیروها شدیداً با کشور آماج مقابله کنند و فرصت را از او بگیرند تا روحیه از دست رفته خود را نتوانند باز یابند. ۲ - از بین بردن جیره غذایی کشور هدف با حمله به انبار تدارکات، قطع خطوط مواصلاتی و حمله به خودروهای تدارکاتی. تجربه نشان داده است که انجام پروازهای شناسایی به منظور بررسی امکانات آمادی و خطوط مواصلاتی دشمن می‌تواند این ترس را در آنان به وجود آورد که شاید در آینده در تأمین جیره کافی خود نیز، دچار مشکل شوند. ۳ - تشدید بمباران برای ایجاد رعب و وحشت: در جنگهای ویتنام و خلیج فارس، جنگنده‌های لیزری ب - ۵۲ رعب و وحشت در دل نیروهای مقابل انداخته بودند، به طوری که هر لحظه می‌ترسیدند مواضع مهم آنها هدف بمباران قرار گیرد. بمباران حساب شده و دقیق مواضع کشور هدف، تأثیرات روانی شدیدی به جای گذاشته است به طوری که هر لحظه واهمه دارند که پناهگاههای زیرزمینی و سایر تأسیسات آنها هدف حمله مستقیم هواپیما و راکت قرار گیرد. ه - تحمیل این باور به کشور مقابل که پدافند هوایی او ناتوان است: تجربه نشان داده است زمانی که نیروهای مقابل در مقابل شدیدترین حملات هوایی قرار گیرند، به سرعت روحیه خود را از دست می‌دهند. و چون تمامی فرماندهان کشور مقابل، موظف‌اند روحیه نیروهایشان را حفظ کنند پس باید نیروی هوایی به نحوی

عمل کند که دشمن، خود را ناتوان حس کند. استفاده از گیرنده‌های قوی و قابلیت‌های هواپیماهای استراتژیک، هواپیماهای تعقیب و گریز و مدل‌های ضربه‌ای دقیق، این اهداف را محقق می‌سازند. و- ایجاد شرایطی که دشمن نتواند از سلاحها و تجهیزات خود، به خوبی استفاده نماید: باید از طریق تبلیغات روانی به کشور مقابل، تفهیم کرد که هرگونه اقدام نظامی و هرگونه حرکت خودروها، شلیک توپ یا گلوله ضدهوایی، استفاده از بی‌سیم، رادار و سایر وسایل ارتباطی به قیمت از دست دادن جانشان تمام خواهد شد. برای این منظور می‌توان پیامهایی با مضامین زیر برای ایجاد جنگ روانی در میان دشمنان پخش کرد: اگر پروازی صورت گیرد، مرگتان حتمی است. اگر گلوله‌ای شلیک شود، مرگ در انتظار شماست. اگر سرو کله‌تان پیدا شود، خطر مرگ در کمین شماست. اگر با خودرو حرکت کنید، به استقبال مرگ رفته‌اید. اگر سلاح را از خود دور نکنید، مرگ به شما نزدیک خواهد شد. توسعه سلاحهایی که تأثیرات روانی قدرت هوایی را بیشتر نشان دهند: باید همواره سعی کرد قدرت هوایی را در دید کشور مقابل، بزرگ‌تر از آنچه هست، به نمایش گذاشت. توانمندیهای زیر تأثیرات بسیار مهم روانی برجای می‌گذارند: ۱- استفاده از گیرنده‌های رهگیری و سلاحهای حمله مؤثر بر دشمن ۲- حمله به نفرات و تجهیزات داخل پناهگاهها انجام عملیات زمینی تجربه ثابت کرده است که وجود تفرقه میان نیروها و ضعف روحی، باعث تحلیل رفتن نیروها می‌شود و با استفاده از این نقاط ضعف و آسیب‌پذیریهای روانی است که می‌توان ضربات جبران‌ناپذیری بر پیکر کشور مقابل، وارد آورد. اجرای حملات زمینی در فرصت مناسب، باعث می‌شود که از نظر روانی برتری نبرد با ما بوده (زیرا ابتکار عمل از کشور مقابل، سلب می‌شود) و در این موقع است که با بمباران شدید هوایی می‌توان تلفات زیادی از کشور هدف گرفت و شوک روانی جدیدی به آنان وارد کرد. اجرای عملیات روانی با انجام حملات هوایی علیه ستون نظامی: استراتژیستها باید با طراحان جنگ روانی همیشه در تماس باشند و هماهنگیهای لازم را درخصوص ایجاد پیامهای روانی به موقع به عمل آورند. نمونه‌ای از هماهنگیها در جنگهای خلیج فارس دیده شده است. تداوم عملیات روانی را باید با یافتن دیدگاهها و استفاده کردن از آنها پیش از حمله هوایی، انجام داد. شناخت قدرت روانی کشور آماج و نقاط آسیب‌پذیری او از آنجایی که کسب اطلاع از وضعیت قبلی کشور هدف برای ارزیابی تأثیر عملیات نظامی بر روحیه آنان اهمیت خاصی دارد، پس برای ارزیابی پیامهای روانی، فرماندهان باید اطلاعات دقیقی از کشور مقابل داشته باشند. این اطلاعات را می‌توان با انجام گشت شناسایی و یا بازجویی از زندانیان جنگی، به دست آورد. نیروی هوایی باید گروهی از متخصصان عملیات روانی و روان‌شناسان متخصص در امور اطلاعاتی از جمله بازجویان مجرب را، برای همکاری با کارکنان نظامی در امر کنترل و ارزیابی زندانیان و بازجویی از فراریان و نیز طراحی پیامهای عملیات روانی و طراحی عملیات روانی و سایر عملیات، تربیت نماید. اعمال توانمندیهای روانی در زمان جنگ نیروی هوایی و سایر ادارات نظامی به دلایل متعددی باید توانمندیهای روانی خود را اعمال نمایند. مخصوصاً نیروی هوایی که با ایجاد نمایشهای هوایی و آموزشهای زمان صلح، همواره در برپایی مانورهای نظامی تلاش می‌کند باید از فرصتهای مناسب برای نشان دادن توانمندیهای برتر فناوری پیشرفته ضد هوایی و سیستم سلاحهای موجود نیز استفاده نماید. فهرست مطالب مقدمه بخش اول: تأثیرات روانی عملیات هوایی علیه اهداف استراتژیک فصل اول: استفاده از حملات هوایی استراتژیک برای تحقق اهداف روانی جنگ فصل دوم: جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵-۱۹۴۱) الف - آلمان ب - ژاپن ج - ایتالیا د- سایر کشورهای در حال جنگ فصل سوم: کره (۱۹۵۳-۱۹۵۰) الف - فشارهای روانی ناشی از جنگ هوایی ب - عملیات روانی، متضمن حمله به مناطق استراتژیک ج - تهدید به استفاده از سلاحهای هسته‌ای و گسترش جنگ تا کشور چین د- دلایل موافقت چینیها با پایان دادن به جنگ فصل چهارم: ویتنام (۱۹۷۲-۱۹۶۵): الف - یگان بمب‌افکن تندر () ب - یگان یکم بمب‌افکن () ج - یگان دوم بمب‌افکن () د- وجوه تشابه میان ویتنام و کره فصل پنجم: جنگ ۱۹۹۱ خلیج فارس: الف - تلاش برای تغییر دولت عراق ب- تلاش برای تغییر سیاستهای عراق فصل ششم: درسهایی برای فرماندهان: الف - محدودیتهای مورد نظر در مورد تأثیرات حمله به مناطق استراتژیک ب - طرح‌ریزی در مورد اعمال فشار مضاعف بر دشمن، برای تأمین اهداف جنگی ج - در

نظر گرفتن گسترش نیرویی دشمن به عنوان یکی از اهداف استراتژیک د - توسعه توانمندیهای امریکا برای حمله به اهداف بسیار ارزشمند ه - انجام عملیات روانی در کنار حمله هوایی به مناطق استراتژیک بخش دوم: تأثیرات روانی عملیات هوایی بر گسترش نیرویی دشمن: فصل هفتم: چگونه عملیات روانی می‌تواند بر روحیه و رفتار نیروها در صحنه رزم، تأثیر بگذارد؟ الف - تجارب جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس ب - پیش‌بینی‌هایی با بهره‌گیری و مقایسه تجربه‌های جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس فصل هشتم: کره الف - نحوه استفاده و نقش سازمان ملل در ایجاد عملیات روانی ب - فشارهای نظامی سازمان ملل که باعث شد عده زیادی از صحنه رزم فرار کنند. فصل نهم: ویتنام الف - نحوه استفاده و تأثیرات عملیات روانی ب - دلایل کم بودن آمار پناهندگان و اسرای ویتنامی فصل دهم: خلیج فارس الف - نحوه استفاده و تأثیرات عملیات روانی ب - تأثیر بمباران هوایی بر رفتار عراقیها در صحنه رزم ج - انگیزه اولیه و روحیه نظامیان عراقی د - نقش یگانهای هوایی در ایجاد انگیزه و روحیه ه - سایر عوامل روانی مربوط به بمباران و عملیات هوایی فصل یازدهم: خلاصه‌ای از تجارب جنگهای کره، ویتنام و خلیج فارس: الف - شرایطی که الزاما باعث فرار از رزم و تسلیم شدن نیروهای دشمن نمی‌گردند. ب - شرایطی که باعث فرار و اسیر شدن عده زیادی از نیروهای دشمن، در صحنه رزم می‌گردند. ج - پایداری رفتار آلمانیها در جنگ جهانی دوم فصل دوازدهم: درسهایی برای فرماندهان: الف - تأکید بر جنبه‌های روانی آموزش، برنامه‌ریزی و عملیات ب - تصویب استراتژی کلی نظامی که جنبه روانی حملات را تقویت نماید. ج - تضعیف روحیه دشمن، هدف یگانهای هوایی د - استفاده از مفاهیم عملیاتی که جنبه‌های روانی قدرت هوایی را تشدید می‌کند. ه - بهره‌برداری از اثرات روانی جنگ هوایی همگام با انجام عملیات زمینی و - اجرای عملیات روانی از طریق حمله هوایی ز - شناخت قدرت روانی و نقاط آسیب‌پذیری دشمن

تشیع علوی و تشیع صفوی

نویسنده: دکتر علی شریعتی - تلخیص: محمد روح بخش

در جامعه‌شناسی یک اصلی است به نام " : تبدیل موومان (یعنی نهضت و حرکت) به انستیتوسیون (یعنی نظام و سازمان . ") به این معنی که در جامعه، حرکتی بر اساس ایده آل‌ها و هدفهایی ایجاد میشود، و یک فکر، یک گرایش، یک ایمان جوان متحرک است که این نهضت را (به آن معنای حقیقی کلمه، یعنی حرکت و ورزش) ایجاد میکند. چاپ: نهم ۱۳۸۷ مذهب - ملیت ۱- ملیت: نهضت " شعوبی شیعی " ۲- مذهب: نهضت " شعوبی شیعی " پایه‌های اعتقادی دو مذهب ۱- عترت ۲- عصمت ۳- وصایت ۴- ولایت ۵- امامت ۶- عدل ۷- تقیه ۸- سنت و نفی بدعت ۹- غیبت ۱۰- شفاعت ۱۱- اجتهاد ۱۲- دعا ۱۳- تقلید خلاصه تحقیق مقدمه‌در جامعه‌شناسی یک اصلی است به نام " : تبدیل موومان (یعنی نهضت و حرکت) به انستیتوسیون (یعنی نظام و سازمان . ") به این معنی که در جامعه، حرکتی بر اساس ایده آل‌ها و هدفهایی ایجاد میشود، و یک فکر، یک گرایش، یک ایمان جوان متحرک است که این نهضت را (به آن معنای حقیقی کلمه، یعنی حرکت و ورزش) ایجاد میکند. یک نهضت عبارت است از: روح و حرکتی که به طرف هدفی روان است، و همه پیروانش، همه مسائل و احکام و عقاید و اعمال و شعائر و حتی مراسمی که در میان پیروانش وجود دارد، متوجه آن هدفند، و همه چیز و همه کس وسیله هستند برای تحقق آن هدفی که این نهضت برای نیل به آن هدف بوجود آمده است. این نهضت یا حرکت، در راه رسیدن به آن هدف، خود به خود به موانعی که عوامل سد کننده راهش است بر میخورد، و در اینجاست که درگیری، مبارزه و کشمکش ایجاد میشود. حال برای به تحقق بخشیدن به آن اهداف و شعارهایش، پیروان خودش را به حرکت درمی‌آورد، و در مسیر خود حرکت میکند، یک حرکت مدعی نظام و تغییردهنده نظام موجود که می‌خواهد ویران کند؛ همه چیز تغییر میکند و به هدفش میرسد یا بی آنکه به هدفش برسد به اوج قدرتش میرسد؛ حال ک به اینجا رسید درگیری و مبارزه اش از بین میرود و دیگر مانعی جلویش نیست. حال

که دیگر به قدرت رسید می ایستد؛ حالت متحرک و انقلابی از بین می‌رود و حالت محافظه کاری می‌گیرد! چون اول می‌خواست دشمن را خلع سلاح کند و نظام را عوض کند، حالا خودش قدرتمند و حاکم است و می‌خواهد خودش را حفظ کند و نگهدارد، لذا حالت ضدانقلابی پیدا می‌کند، چون خودش روی کار آمده، انقلابهای بعدی را شورش، خیانت و یا ضد انقلاب می‌خواند. در مذهب تشیع دو دوره کاملاً منفک و جدا از هم داریم، یکی دوره ای از قرن اول - که خود تعبیری از "اسلام حرکت" است، در برابر "اسلام نظام" (= "تسنن") تا اوایل دوره صفویه، که دوره نهضت و حرکت شیعه است؛ و دیگری دوره ای از نظام صفویه تاکنون که، دوره تبدیل شدن شیعه "حرکت" است به شیعه "نظام". شیعه پیشین، اقلیتی بود محکم و بی‌قدرت و حال همان شیعه تبدیل شده به یک قدرت بزرگ حاکم بر کشور که بزرگترین نیروهای رسمی از او حمایت می‌کنند. در این تحقیق سعی شده که نگاهی به این دو مذهب داشته باشیم؛ امیدوارم که مورد قبول استاد محترم جناب آقای مهدی یار احمدی باشد. با تشکر از استاد گرانقدر جناب آقای مهدی یار احمدی که در طول ترم به بنده محبت داشته و همواره مرا راهنمایی می‌کردند. مذهب-ملیت‌مندی و هوشیاری ملت صفوی این بود که اصولاً بنای حکومت خودش را بر دو ستون قوی قرار دهد: ۱- مذهب شیعی ۲- ملیت ایرانی. اولی تکیه بر عواطف و شعائر ویژه شیعی و دومی تکیه بر سنتهای قومی. این دو تا مرز ایران را از همه جهت از امت بزرگ اسلامی و از قلمرو بزرگ عثمانی که جامعه اسلام به تن کرده بود و قدرت رقیب صفویه بود کاملاً جدا کرده بود! ۱- ملیت: نهضت شعوبی شیعیصفویه و روحانیون و علمای وابسته به این نهضت ملیت ایرانی را باید با اسلام توجیه می‌کردند و ناسیونالیسم را ردای سبز مذهب می‌پوشاندند و برای این کار ناگهان صفویه - فرزندان شیخ صفی - سید شدند و صفویه، شیعه، و محدث و فقیه جانشین مرشد و بدیل و دسته جمعی از "خانقاه"، به "تکیه" آمدند و به جای پرستش "اولیا تصوف"، "اوصیا" تشیع و تکیه بر عمیق‌ترین احساسات توده شیعی و ظاهر شدن در سیمای فرزندان فاطمه (ع) و لباس ولایت علی و نیابت امام و انتقام از دشمنان اهل بیت و... و توجیه مذهبی قومیت و احیای ملیت ایرانی در زیر نقاب تشیع و جدا شدن ملیت ایران از امت بزرگ اسلامی و ایجاد روح خصومت میان ایرانیان با ترک و عرب، که جنگ قدرت سیاسی - نظامی حکومت‌های عثمانی با صفوی بود، تحت لوای جنگ شیعه و سنی و در نتیجه قطع کلیه وجوه اشتراک اسلامی میان تشیع و تسنن. این است که دستگاه‌های تبلیغاتی صفویه بر خصوصیات ویژه و موارد اختلاف شیعه و سنی تکیه انحصاری کردند، و موارد اشتراک با آنها را متروک گذاشتند و یا آنها را نیز به شکل خاصی توجیه کردند و یا تضعیف، در نتیجه جدایی مذهبی، جدایی اجتماعی و فرهنگی و طبیعتاً، جدایی ملی و سیاسی را بشدت بیشتری تحقق بخشید. این بود که شیعه صفوی در عین حال که خودشان را به اسلام وفادار میدانستند و بر اسلامشان میماندند، تمام وجود اشتراکشان را با دیگر ملت‌های مسلمان می‌بریدند، و نه تنها مثل گذشته در اصل اعتقادی "امامت"، بلکه در نوع ادراک و کیفیت اعتقاد به توحید و نبوت و معاد و حتی قرآن نیز شیعه را از سنی جدا کردند، و غالب شعارها و سنتها و مراسم اعیاد رسمی و رسوم و آداب و مظاهر مشترک اسلامی را تعطیل یا تحریف کردند و تغییر دادند و در اعمال و مراسمی که جبراً شیعه و سنی با هم انجام میدادند، از قبیل حج و زیارت مدینه و نماز جماعت کوشیدند تا از موارد مشترک هر چه بیشتر بکاهند و موارد اختلاف جزئی و اندک را هر چه بیشتر زیاد و جدی اساسی نمایند، تا در حج و مسجد پیغمبر نیز دو گروه که دسته جمعی شرکت دارند، خود را با هم یکی احساس نکنند و از یک دین ندانند و خطر تفاهم و احیای روح اخوت و وحدت اسلامی که بویژه در حج زیاد است پیش نیاید. همچنانکه در این سو، ملاحی وابسته به "عالی قاپو" ی اصفهان با توجیحات و تاویلات انحرافی و مغرضانه تفسیر و تاریخ و روایت و فقه، حتی مشترکات را به مخلفات تبدیل می‌کردند، و تمام قرآن را کتابی معرفی می‌کردند سراپا فحش به خلفا است. در زیر نقاب رمز و کنایه و مجاز و استعاره و جز بدگویی از آن چند نفر حرف دیگری ندارد و اگر اسم نبرده یا روشن نگفته تقیه کرده است! زیرا اگر آنها می‌فهمیدند، کتاب خدا را از بین می‌بردند (با اینکه خدا حفظش را تضمین کرده) چنانکه بعضی آیات را که در مدح علی (ع) بود از قرآن حذف کردند و قرآن را ناقص

کردند و این است که قرآن فعلی تحریف شده و قرآن درست دست علی (ع) بود که دست به دست به ائمه رسیده و ال‌ن دست امام زمان است و هر وقت ظهور فرمود، آن را خواهد آورد!! در آن سو هم، ملاحای وابسته به "باب عالی" اسلامبول، دست اندرکار جنین تحقیقات و اجتهاداتی بودند تا آنجا که شیعه، سنی را از همه کفار و ملحدین کافرتر می‌شمرد و سنی، در فقه خود مینوشت که: "مرد مسلمان میتواند با زن کافر از "اهل کتاب" (یهود، نصاری و زرتشتی) ازدواج کند اما با زن شیعی نمیتواند." زیرا همانطور که صفویه برای جنگ با عثمانی به یک نوع تشیع ایرانی نیازمند بود، عثمانی نیز برای جنگ با صفویه به یک نوع تسنن ترکی تکیه میکرد و بدین گونه بود که اسلام واحد، به دو دین متخاصم مستقل شد و درست در حالی که مسیحیت با رنسانس و بورژوازی تازه پا جان میگرفت و با علم و صنعت و ثروت مجهز میشد و اسلام را تهدید میکرد، اسلام، به جان اسلام افتاده بود و دشمن را فراموش کرده بود. این بود که تشیع صفوی ("که نه تنها هیچ وجه مشترکی با تسنن نداشت بلکه در قبال آن بوجود آمده بود) با ملیت ایرانی یک نهضت تازه و نیرومند بوجود آورد، و این دو قدرت در این نهضت چنان در هم جوش خوردند که قابل انفکاک نودند، و چنان با هم ترکیب یافتند که یک "تشیع ملی" یا "ملیت شیعی" بوجود آمد، و آنگاه خیلی چیزها عوض شد، و حتی تاریخ! و این همسر امام حسین (ع)، برای اینکه فرزندان امام حسین که نه امام شیعی هستند با ذریه ساسانیان پیوند خورند، آنگاه امامتی تازه تشکیل میشود، امامتی که در آن "نور محمدی" با "فره ایزدی" ترکیب میشوند و ذریه ساسانی در صلب امامت شیعی پیوند میخورند، و خاندان رسول، با تبار ساسانی در صلب امامت شیعی پیوند میخورند، و خاندان ساسانی مه به دست عمر نابود شدند، از طریق شهربانو وارد "اهل بیت" پیغمبر اسلام میشوند و در نسل ائمه ادامه می‌یابند و موعود آخرالزمان اسلام نیز که از نوادگان ساسانی میشود، با ملیت ایرانی خویشاوند میگردد و بدینگونه است که ملیت و مذهب اینچنین هوشیارانه جوش میخورند. و تشیع بر پایه های قومی نژادی سوار میشود و قدرت صفوی بر این دو بنیاد استوار میگردد. حتی یکسال که "عاشورا" و "نوروز" در یک روز با هم مصادف میشود (ببینید "ملیت- مذهب" چقدر قشنگ و ماهرانه ساخته شده بوده که جهمعه تحمل کرده و ساده پذیرفته است!)، سلطان صفوی دستور میدهد که آن روز را عاشورا بگیرند، و فردای آن روز را نوروز! و مردم هم میگرفتند! یعنی یازده محرم را جشن نوروز گرفتند و این دو سمبل شیعی و ارانی - هرچند با هم متضاد: یکی عزا و یکی عید - با هم همسایه و همساز شدند! و این خود سمبل همبازی دو عنصر متضاد "تشیع حسینی" و "رژیم شاه سلطان حسینی" که به تیغ ملک و تسییح ملای صفوی یکی میشوند و میدان "نقش جهان" را در اصفهان بین که "مسجد شاه" و "مسجد شیخ" و "قصر عالی قاپو" چه نقش خوشی ساخته اند، شانه به شانه هم، چشم در چشم هم، و در وسط "میدان بازی" شاه، داماد شیخ (شیخ لطف الله)، شیخ داماد شاه (میر داماد)! ۲- مذهب: نهضت "شعوبی شیعی" شیعه ایرانی در تاریخ اسلام یک چهره ممتاز و درخشان علمی و تحقیقی دارد و اکثریت نوابغ بزرگ اسلامی و برجسته ترین قضات و محققان و فلاسفه و مورخان و دانشمندان علوم غیر مذهبی و حتی فقها و رهبران مذاهب بزرگ اسلامی در فقه و کلام نیز ایرانی اند و همچنین شیعه که همیشه به "علم"، "منطق"، "پارسایی"، "عمق" و "عدالت خواهی" شهره بود و مردی چون عبدالرحمان بدوی، محقق بزرگ معاصر مصر، رسماً اعتراف می کند که "فرهنگ و تمدن اسلام، در میان همه ملتها و نژادهایی که به اسلام آمده اند، همه چیزش را مدیون نبوغ این عنصر چند پهلوی پر ملکات ایرانی است، و نهضت شیعی، تنها نهضت پر حیات و حرکت و توفنده و مغز شکافی است که از رویه سطحی اصطلاحات و تعبیراتی که یک عقیده را در بر دارد میگذرد و پرده رموز و اسرار را کنار میزند و به اعماق سر میکشد و حقایق زنده و ر تکان و تپشی را در پس ظواهر پیدای هر مذهبی پنهان است به چنگ می آورد و اگر این نمی بود، مذهب در قالبهای منجمد و وتحجر و ظواهر و الفاظ و تکرار مکررات سطحی خویش به جمود و توقف دچار میشد و در توالی ادوار و تحول افکار و حرکت مستمر زمان میماند و این است که تشیع - که متاسفانه ما (اهل تسنن) فقط آن را یک انگیزه ی سیاسی تلقی می کنیم و از آن تنها چهره سیاسیش را میبینیم - دارای چهره ای است که اگر چه از انظار پنهان است و مجهول

عمیق ترین و درخشان ترین نقش را در تاریخ اسلام حکایت می کند و آن نقشی است که در آغاز نهضت معنویت گرایی و در فرهنگ اسلامی بر عهده داشته و به تمدن اسلام روح و غنی و به بینش اسلامی عمیق و درون نگری و تحول و تکامل بخشیده و به روح اسلامی در تاریخ، جهش و جنبش زاینده و توفنده انقلابی داده است. غیر از "چهره علمی و فرهنگی" ویژه شیعه که بگفته عالمانه ی "بدوی"، بنیانگذار درون شکافی و معنویت گرایی و مظهر عمق و غنی و روح علمی و فکری در تمدن بزرگ اسلامی است، "چهره سیاسی" آن نیز که عبدالرحمان بدوی - چون فقط مرد تحقیق علمی و دارای بینش فلسفی و ادبی و فرهنگی است - در آن سبک مینگرد و آن را کوچکتر از چهره علمی اش میبیند، بر عکس، به نظر من و اکثال من در این عصر، درخشان ترین و زنده ترین چهره ی شیعه است زیرا، بر خلاف تصور عبدالرحمان بدوی و استاد دانشگاهی امثال او، انگیزه ی سیاسی شیعه، یک شعار ساده سیاسی در سطح معمول خبری و ماجرای زمان نبوده است، بلکه در این چهره، شیعه مکتبی را ارائه میدهد که جهت اصلی و خط سیر اساسی "رسالت جهانی اسلام" است و آن نجابت بشریت، نفی تضاد طبقاتی و تبعیض نژادی و اجتماعی، و بالاخره کوشش در راه کسب یک رهبری حقیقی برای مردم و تحقق برابری و داد در زندگی اجتماعی است و این است که دو شعار اصلی شیعه که "امامت" و "عدل" است - به آن معنی که در تشیع علوی تفسیر میشود و در شخصیت علی و حکومت علی تحقق می یابد - برای وجدان انسانهای محروم و در نظر روشنفکران مسئول، بیش از هر شعاری زنده و حیاتی و شور انگیز به شمار می آید، چنانکه مبارزه نسل معاصر بشریت - بویژه دنیای سوم که در کشاکش رستاخیز و رستگاری است - آزادی میطلبد و برابری و در جستجوی این دو آرمان بزرگش، به نبرد ایدئولوژیک و مبارزه انقلابی در سطح جهانی برخاسته است و رنج بزرگش یکی از حکومتهای استبدادی یا استعماری است، از نظر سیاسی، و یکی نظامهای طبقاتی استثمار است، از نظر اجتماعی، و امامت و عدل - که دو شاخصه ی اصلی نهضت شیعی است - در این دو نظر گاه مطرح است. اگر تشیع علوی که اسلام است، منهای خلافت و در معنای کلی تر: ایمان است به اضافه برابری، عقیده و عشق است، روح و اخلاق و زیبایی و خیر است، پیوسته و تفکیک ناپذیر با رهبری و آزادی، باطل کننده افسانه انبارکنندگان و توجیه کنندگان گرسنگی و فقر که خدا و خرما را از هم جدا کرده اند و دشمن خوانده اند، خدا را برای مردم و خرما را برای خویش... اگر تشیع علوی، یعنی مذهبی علی وار داشتن، یعنی پیروی از انسانی که هم خوب میجنگد و هم خوب می پرستد، هم به دل خویش عشق میورزد و در برابر خدا - که زیبایی و خیر و عظمت مطلق وجود است - به خشوع، نماز میبرد و در خلوت درد و تنهایی تاملات عاشقانه اش مینالد، و در بیکرانگی ابدیت شنا می کند و هم جور اشرافیت، جهل تقدس و خیانت نفاق را به خون می کشد و هم از سنگلاخهای سخت و سوزان صحرا، به دستهای خویش، برای محرومان مدینه نان بر میگیرد و آب بر می آورد. پایه های اعتقادی دو مذهب: اکنون با قبول اینکه اساسا در حال حاضر دو مذهب وجود دارد و هر دو اسمش تشیع است، مبانی اعتقادی هر دو با هم یک یک بر می شماریم و هر یک را به اختصار در هر دو مذهب تعریف میکنیم تا اختلاف ها را دریابیم. مهم این است که در هر دو تشیع اصول و فروع یکی است، با هم هیچ اختلافی ندارند، و مشکل بودن تشخیص هم همینجاست که، تشیع صفوی آمد و پایه های خود را بر روی تشیع علوی بنا کرد، قالبهای فکری و ذهنی تشیع علوی را گرفت، محتوایش را خالی کرد و پایه های روح و فکر و عقیده و احساس تشیع صفوی را آرام و پنهانی و ماهرانه به کمک علمای متخصص وابسته وارد کرد تا مردم نفهمند؛ آنها نفهمیدند که مذهب عوض شد، عقیده ها عوض شد خدا و کتاب و پیغمبر و امام و شخصیت های مذهبی و تاریخ و همه چیز عوض شد! هنوز هم خیلی ها نفهمیده اند! برون بر جا ماند و درون به طور کلی چیز دیگری شد! مصلحت نداشت اگر میگفتند میخواهیم دین و مذهب دیگری بیاوریم. از این رو تمام اصول و فروع و تاریخ، شخصیت های بزرگ، اسامی خاص و همه ی اصطلاحات تشیع اسلامی - علوی را حفظ کردند و خیلی هم جلا دادند و برق انداختند اما، درون این ظرفها را از ماده سمی خواب آور ضد شیعی پر کردند که نامش، شیعه بود اما تشیع "صوفی-صفوی"! این است که احساس مذهبی مرئم متوجه نشد، وجدان عمومی جریحه

دار نشد، در نتیجه نه تنها در برابرش مقاومتی پدید نیامد؛ بلکه به خاطر همین زرق و برق‌های ظاهری و تشریفاتی و تعظیم شعائر و تجلیل ظواهر و مراسم و حب و بغض و تولی و تبری‌های لفظی و بی‌تعهد و لعن و نفرین‌ها و مدح و منقبت‌های شعری و ذهنی و بی‌معنی، توده شیعی‌ا به دنبال خود کشاند. ۱- عترت در تشیع اسلام بر دو اساس استوار است: قرآن و عترت تشیع علوی عترت را از خود سنت گرفته است، اصل عترت نه در برابر سنت است نه در برابر قرآن؛ بلکه "راه" منطقی و مستقیم و مطمئن قرآن و سنت است. خانه ایست که در آن پیام و پیامبر هر دو حضور دارند و درش بر روی مردم حقیقت پرست گشوده است. خانه راستی و عصمت، سردری متواضع با درونی پر عظمت و ساده، اما سرشار زیبایی؛ تنها خانه‌ای که در آن فریب نیست. "عترت" ملاک شناخت روح اساسی اسلام، چهره حقیقی پیغمبر و معنی و جهت قرآن است. رسالت "عترت" تنها این است. ارزش "اهل بیت" در تشیع علوی تنها به خاطر این نیست که اهل بیت پیغمبرند، به خاطر این است که، این خانواده خودش یک خانواده‌ی ایده‌آل و آرمانی است، یک نمونه کامل و متعالی و مثالی از "خاندان" انسانی است، خاندانی که باید باشد و همه باید باشند، و نیستند و نیازمندند که نمونه‌ای باشد، این خانواده، خانواده‌ای است که اصالت به خویش دارد. چرا که ارزشهای اعتباری و انتسابی نمیتواند برای دیگران ارزش عملی داشته باشد و برای خود اینان این ارزشهای نسبی ارجمند است اما، اگر علی ارزشش در این است که پسر عمو یا داماد پیغمبر است و فاطمه در این که دختر اوست، برای مردان و زنانی که از این پیوندهای خویشاوندی محروم اند، چگونه میتوانند سرمشق و نمونه و امام و اسوه باشند؟ چگونه می‌توانند چنان رسالتی داشته باشند، یعنی چه که پیغمبر قرآن و افراد خانواده‌اش را برای جامعه‌اش و آینده‌دینش و مردم پیروش بگذارد؟ در تشیع صفوی "عترت" به عنوان یک خانواده ایست و یک اصلی است که وسیله شده برای کنار زدن سنت پیغمبر، در محاق گرفتن سیمای پیغمبر و تعطیل شدن قرآن! و حتی خدشه دار شدن توحید و توجیه ارزشهای نژادی و اشرافیت خونی و ارثی! ۲- عصمت اصل دوم تشیع علوی عصمت است، عصمت به این معنی است که رهبر مردم، رهبر جامعه، کسی که سرنوشت مردم به دست اوست و رهبری ایمان مردم با او، باید فاسد و خائن، ضعیف و ترسو و سازشکار نباشد، هرگز گرد پلیدی نگردد، و عصمت به این معنی مثنی محکم است به دهان هرکس که ادعای حکومت اسلامی دارد ولی، ضعیف و پلید و فاسد و خیانتکار است. اما در تشیع صفوی عصمت عبارت است از یک حالت فیزیولوژی خاص، بیولوژی خاص، پسیکولوژی خاص که امام‌ها دارند و از یک ماده خاص ساخته شده‌اند که اصلاً نمی‌توانند گناه کنند!!! در تشیع صفوی ذات امام یک نوع عصمتی پیدا کرد که هیچ ارزشی نداشت، نه ارزش انسانی (چون امام معصوم فاقد قدرت گناه بود) و نه ارزش عملی (چون مردم نمی‌توانند از موجودی که ذاتش با آنها فرق دارد سرمشق بگیرند!) ائمه را موجودات متافیزیکی و مجرد و غیبی و از آب و گل مخصوص معرفی کردند و در نتیجه هم امام بودن بی ارزش شد و هم معتقد بودن به امام بی اثر! و ظاهرش هم اینکه ملای وابسته به رژیم صفوی، با فرشته نشان دادن امام، مقام امام را ارتقا داده است. در تشیع صفوی چهارده معصوم را به گونه‌ای تعبیر کرده که اولاً- برخی فضائل انحصاری دارند که نوع انسان هرگز نمی‌تواند داشته باشد و ثانیاً برخی صفات و خصوصیات متعالی دارند که برخی از نمونه‌های عالی انسان می‌توانند در سطح‌های پایین‌تری ع مشابه آنها را فراگیرند اما، این صفات عالی انسانی، ذاتی، فطری و طبیعی است و اقتضای جبری جنس و خصوصیت ذاتی نژادشان است و در انسانهای دیگر اکتسابی است و اختیاری و عرضی؛ و در این صورت پیروان امام از خود امام برترند، چون فضیلت ارادی اکتسابی برتر از فضیلت ذاتی ارثی است. ۳- وصایت و صایت به طوری که تشیع علوی می‌گوید و می‌فهمیم، نه "انتصاب" است و نه "انتخاب" و نه "نامزدی" بلکه "وصایت" است، به این معنی که پیغمبر اسلام، به عنوان رهبر و نیز صاحب مکتب، بهترین و لایق‌ترین کسی را که برای ادامه رسالتش میشناسد به مردم معرفی می‌کند و رهبری او را به مردم توصیه می‌کند. این معنی وصایت است که انسان از عمل پیغمبر و علی می‌فهمد ولی در تشیع صفوی، وصایت عبارت است از یک رژیم موروثی مثل دیگر رژیم‌های موروثی و سلسله حکومت‌های ارثی که از پدر به پسر می‌رسد و از خویشاوند به

خویشاوند و از نسل پیش به نسل بعد، و بر اساس انتصاب و وراثت و خویشاوندی؛ و می بینیم میگویند: امام اول، به خاطر این امام اول است که داماد و پسر عم پیغمبر است، که بنیان گذار سلسله است. امام بعدی به خاطر اینکه پسر امام اول است، و بعدی به خاطر اینکه برادرش است، و بعدی به خاطر اینکه پسرش است و پسرش است و...! اصالت از آن خود شخصیت این دوامام نیست، و از آن عمل "نصب" و "تبار و نژاد و قرابت" است! یعنی توجیه اصل وراثت در قدرت ها و حکومت ها، یعنی چیزی شبیه رژیم ساسانی و کپیه اش رژیم صفوی ۴- ولایت در تشیع علوی، ولایت التزام مردم است به حکومت علی با همه ی ابعادش و همه ی ضوابطش، و به پیروی از او و او را بنام یک سرمشق و الگویی (یکی از معانی امام) قبول کردن، یعنی تسلیم فقط در برابر حکومت او، نظام او، رهایی از هر ولایتی دیگر. در تشیع صفوی ولایت عبارت است از یک ولایت گل مولائی، ساخت ساخت عناصر اسمعیلیه، علی الهی، باطنیه، حلولیه، صفویه و هندیه! ۵- امامت اعتقاد به امامت در مفهوم تشیع علوی نفی کننده ی تسلیم انسان معتقد است در برابر هر گونه نظام ضد آن نظام، و اعتقاد به این است که در زمان غیبت امام معصوم حکومت هایی که شیعه می تواند بپذیرد، حکومت هایی هستند که به نیابت از امام شیعی، بر اساس همان ضوابط و همان راه و همان هدف بر مردم حکومت می کنند. اما در تشیع صفوی، امامت، اعتقاد انسان به ۱۲ شخصیت ماوراء الطبیعی که عبارت از ۱۲ شماره و دوازده اسم مقدس است، می باشد که باید آنها را دوست بداریم، بپرستیم، بستائیم، ولی در زندگیمان هیچ التزامی از نظر پیروی آنان نداریم، بریا این که ما قادر و قابل پیروی از آنان نیستیم، و پیروی از آنان ممکن نیست، چون جنس آنها با ما فرق دارد! بنابراین در تشیع صفوی اعتقاد به امامت، پرستش دوازده اسم است (همانطور که به ۱۲۴ هزار پیغمبر معتقدیم) که در غیبت آنها و بدون آنها، تن به هر فردی و هر نظامی می دهیم! تنها با یک شرط که که آن فرد و آن نظام حب دوازده تن را داشته باشد، با هر نظامی که زندگی کنند، با هر شکلی که با مردم رفتار کنند و با هر وضع زندگی فردی و اجتماعی شان بگذرد مهم نیست، به امامت و اعتقاد به امامت مربوط نیست، امامت یک عقیده ی غیبی است و تاریخی، به شکل زندگی و رهبری و زمان حال ربطی ندارد! ۶- عدلبه معنای خدا عادل است. در تشیع علوی، عادل به این معنی است که هر خیانتی در جهان حساب دقیق دارد و غیر قابل گذشت، چنانکه هر خدمتی، نیز. اعتقاد به اینکه خدا عادل است. یعنی عدل به عنوان یک نظام مصنوعی، که سیاست یا حزب باید در جامعه بشری ایجاد کند، نیست. در تشیع علوی که عدل منسوب به خداوند می شود به این معنی است که، عدل زیر بنای جهان است، و جهان بینی مسلمین بر عدل است. بنابراین اگر جامعه ای بر اساس عدل نیست، یک جامعه بیمار، منحرف و موقتی است و محکوم به زوال. اما در تشیع صفوی، عدل یعنی: خدا عادل است و ظالم نیست. خوب، فایده اش چیست؟ یعنی بعد از مرگ یزید را می برد به جهنم و امام حسین را می برد به بهشت. خوب، حالا- چی؟ حالا-؟ در دنیا؟ اصلا ربطی به دنیا ندارد، موضوعی علمی است، بحث علمی است و مربوط به فلاسفه الهی، به مردم ربطی ندارد!!! ۷- تقیه تقیه عبارت بوده از دو نوع تاکتیک. الف) تقیه وحدت: تقیه شیعه در جامعه بزرگ اسلامی این است که، شیعه با ابراز موارد اختلافش باعث تفرقه در وحدت اسلامی نشود، پس تقیه پوششی است که شیعه عقاید خودش را حفظ می کند اما نه به شکلی که باعث تفرقه و ایجاد پراکندگی و خصومت در متن جامعه ی اسلامی بشود، برای همین است که می گویند به مکه که می روید باید با آنها نماز بخوانید. ب) تقیه مبارزه: عبارت است از رعایت شرایط خاص مبارزه مخفی برای حفظ ایمان نه حفظ مؤمن!. یعنی کار فکری و مبارزه ی اجتماعی و سیاسی کردن شیعه، اما حرف نزدن و تظاهر نکردن، و از لو رفتن در برابر دستگاه خلافت تقیه کردن و خلاصه مفت نباختن و بی جهت تشکیلات و قدرت خود و جان خود را به خطر نیفکندن. پس تقیه امنیت در برابر خلافت است بخاطر حفظ نیرو و امکان ادامه ی مبارزه و آسیب پذیری در برابر دشمن (زندگی ائمه نمونه اش، در رژیم های اموی و عباسی) تقیه در تشیع صفوی خیلی روشن است؛ تقیه در تشیع صفوی، یعنی سکوت در برابر همه پلیدی ها و انحراف ها و تجاوزهای قدرت حاکم است برای حفظ سلامت مزاج و کار و زندگی و پرهیز از دردسر و زحمت و خطر و ضرر و گرفتاری های حق و

باطل و مسئولیت های عقیده و وظیفه! این است که می بینیم در تشیع علوی، تقیه عامل وحدت با دوست و مبارزه با دشمن است، و در تشیع صفوی، تعطیل مطلق مبارزه است و در عوض همین تقیه کار را می بینیم که عنصر فعال تفرقه و تعصب است. در تشیع علوی، تقیه، یک تاکتیک علمی است و بسته به شرایط و اوضاع و از این رو به تشخیص رهبر گاه ممنوع می شود و حتی حرام؛ و در تشیع صفوی، تقیه یک اصل اعتقادی است و ثابت و لازمه ی شیعه بودن ۸- سنت و نفی بدعت به این معنی که تشیع علوی سنی ترین نهضت و فرقه اسلامی است، سنی ترین یعنی وفادارترین فرقه ها به سنت پیغمبر. و اختلاف تشیع و تسنن از صدر اسلام به وسیله ی شخص علی (ع) بر سر سنت پیغمبر است! تشیع علوی حافظ و نگهبان سنت پیغمبر است و دشمن بدعت، هم در روح و جهت (رویه پیغمبر) و هم در احکام و اعمال و اقوال (سنت پیغمبر) علی مظهر پیروی و ادامه و تکیه دقیق بر سنت است. اما در تشیع صفوی، تشیع درست یک فرقه و یک مذهبی "ضد سنت" نشان داده می شود که در برابر سنت می خواهد "عترت" را بگذارد. تشیع علوی مذهب سنت است و تشیع صفوی مثل تسنن اموی مذهب بدعت، زیرا هر دو "اسلام دولتی" اند منتهی یکی اجتهاد را بهانه می کند که اصل مقدسی است و دیگری عترت را که اساس مقدسی است. عترت علوی حامی و معلم سنت است و عترت صفوی ناقص و محرف سنت ۹- غیبت غیبت در تشیع صفوی - که دارای انتظار، مذهب تسلیم و تحمלו صبر و سکوت است و انتظاری منفی - به این معنی که امام غایب است، امام حقیقی معصوم غیبت کرده است و بنابراین، اسلام اجتماعی تعطیل است و افتتاح نمیشود تا "خودش بیاید و باز کند" چون امام نیست جمعه و جماعت و جهاد هم نیست البته نائب امام هست اما نه برای جهاد، برای اخذ مالیات و گرفتن "سهم امام غایب". "امر به معروف و نهی از منکر هم ساقط است، مگر در مسائل فردی و اخلاقیات شخصی و نصیحت های دوستانه راجع به فوائد کارهای خوب و مضرات کارهای بد. در تشیع صفوی دوره ی غیبت دوره ی تعطیل، دوره ی تحمل و انتظار است و بس. و چون مساله اجتماع حکومت منتفی است، مسئولیت ها در محذومه ی وظایف اخلاقی و فردی محدود میشود و هر کسی باید خودش را حفظ کند، چون جامعه را نمی توان حفظ کرد زیرا اصل بر زوال و انحطاط قطعی جامعه، ایمان و نظام و فرهنگ اجتماعی است تا ظهور امام را ایجاب کند، بنابراین غیبت برات آزادی دادن به همه قدرت ها و قدرتمندها و نظام هاست و فتوای تسلیم دادن به هر چه هست و هر که هست و هر جور هم هست و اعلام سلب مسئولیت اجتماعی از همه است و خزیدن همه به "درون فطرت خویش" و تبدیل آرزوها، شعارها، عقاید و عواطف شیعی و مسئولیت های انسانی شیعه به دو اصل، یکی تعزیه داری، دوم: سنی کشی و دیگر هیچ! اما دوره غیبت در تشیع علوی "عصر سنگین ترین و مستقیم ترین مسئولیت های اجتماعی و سیاسی و فکری مردم" است. در تشیع علوی، تاریخ بشر به چهار دوره تقسیم میشود؟: اول: از آدم (آغاز بشریت) تا خاتم (پیغمبر اسلام) دوره نبوت است. رسالت رهبری با فرستادگان الهی است؟. دوم: از علی (ع) تا پایان دوره غیبت صغری (سالهایی که امام دوازدهم در خفا بسر می برد و با چهار شخصیتی که به عنوان "باب"، "یا" نائب های خاص "شخصا تعیین کرده بود و با او تماس مستقیم داشتند به رهبری شیعیان میرداخت، این دوره ی "وصایت" است (در برابر رژیم رسمی خلافت؟). سوم: از آغاز غیبت کبری، یعنی سال ۳۱۹ - که امام دوازدهم وارد دوران طولانی و نامعلوم غیبت میشود و رابطه اش را به طور رسمی با مردم قطع می کند - دوره غیبت است که ما اکنون در این دوره ایم؟. چهارم: دوره ظهور است که امام غائب پس از یک انقلاب جهانی عدالت را در جامعه بشریت مستقر می سازد و رهبری مردم را به عهده دارد. ۱۰- شفاعت شیعه صفوی می گوید امام حسین، حضرت ابوالفضل، حضرت زینب و... مرا شفاعت میکنند، در هنگام امتحان نهایی، در برابر ترازوی دقیق عدالت الهی که بد و خوب هر کسی را خدا وزن می کند یا نجات می دهد، پاداش می دهد یا کیفر. شفاعت در تشیع علوی یعنی جفت شدن، چیزی را به چیزی متصل کردن و یکی کردن، چیزی را با مثل آن است ضمیمه کردن، یک شخص را دو تا دیدن! خود را در راه قرین دیگری کردن، با دیگری قرین و شبیه و پیوسته و یار شدن و...! ۱۱- اجتهاد در تشیع علوی، اجتهاد یکی از اصول بزرگ تشیع است که علمای ما افتخارشان به این است و افتخار

تشیع به اجتهاد. اجتهاد می گوید: بعد از اینکه اصول اسلام و قوانین احکام فقه تدوین شد؛ چون همواره جامعه در تغییر است و نظامهای زندگی فرق می کند بنابراین نیازهای تازه بوجود می آید که "بینش مذهبی" و "احکام مذهبی" موجود نمی تواند پاسخ گوی زمان و یا رویدادهای خاص در زمان باشد. مجتهد - به معنای کوشنده و محقق آزاد - بر اساس روح و جهت مذهب و منطق علمی و بر مبنای اصول چهار گانه اسلامی (کتاب، سنت، عقل و اجماع) می تواند این نیاز تازه زمان، شرایط تازه حقوقی و اقتصادی و اجتماعی را بررسی و حکم تازه استخراج و استنباط کند. اجتهاد در تشیع صفوی عبارت است از یک ادعای بزرگ و لقب بسیار بزرگ بدون محتوی، یک مقام رسمی دینی است، شبیه به پاتریارش یا اسقف و کاردینال، درست بر خلاف مجتهد در تشیع علوی که یک متفکر محقق نواندیش و متحول و پیشتاز زمان و همگام با سیر تاریخ و آگاه از "حوادث واقعه" و رویدادها و مشکلات و مسائل و تحولات حقوقی و اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و علمی و فکری عصر خویش است - چون باید باشد این لازمه ی مسئولیتش است - مجتهد صفوی، هر چه کهنه تر و منحط تر و عقب مانده تر است، مجتهدتر است! در تشیع صفوی، مجتهد اصلا حرف نمی زند، چیز نمی نویسد، تفسیر نمی گوید، تاریخ نمی داند، بحث نمی کند، از صدر اسلام خبر ندارد، سیره نمی خواند. ۱۲- دعدا در تشیع علوی، دعای خود پیغمبر است، دای قرآن است، دعای علی است، مظهرش دعای امام سجاد است، دعا وسیله ایست که خواست های بلند انسان را در من تلقین می کند، زنده نگه می دارد، دعایی است که مجموعه شعارهای این گروه است، دعایی است که مجموعه حکمت ها و اندیشه های لطیف در شناخت خدا و جهان و انسان و زندگی است. دعای صفوی وسیله لش بودن و جبران همه ضعف ها و ذلت ها و کمبودها است و در یک محدوده بسیار پست و تنگ و خود خواهانه! ۱۳- تقلید در تشیع علوی، اصل تقلید برگزین عاملی بوده که توده های پراکنده را در دوره ای که رهبری هزاران تریبون و دستگاه های تبلیغاتی بنام مسجد، امام و پیشنماز، قاضی و واعظ سنی بوده، رهبری دست شیعه نبوده و تشیع تشکیلات نداشته، نظام و مرکزیت نداشته، اصل "تقلید توده عامی" از عالم و دانشمند متخصص (مجتهد)، اصلی بوده که هم رهبری توده ها را در دوره های سخت تضمین می کرده، و هم یک اصل مترقی بوده است برای جلوگیری از متلاشی شدن وحدت فکری. و دانشمندان را آزاد می گذاشته که اجتهاد آزاد بکنند (بر خلاف امروز که هر کسی یک فکر تازه، حتی تعبیر تازه می کند، باید گردنش را بزنند.) و با هم اختلاف فکری داشته باشند. می بینیم چقدر طرز فکر با آنچه امروز بنام اسلام وجود دارد متناقض است. جمود و تعصب و خشکی دماغ تا جایی است که حتی آب خوردن پشت تریبون را در ضمن سخنرانی بر سخنران نمی بخشند و علیه او کتاب مینویسند؛ می گویند فلان بحثی که درباره ی امام زمان کردی درست بود و ایرادی نداشت اما یک کلمه ای بکار بردی که یک آقای در محله ما، خوشش نمی آید. در عرضش نیایش سخن میگفتی ولی به مطلبی در حاشیه ی یک کتاب دعایی که یک واعظ معاصر نوشته انتقاد کردی باید شمع آجین شوی...! در تشیع علوی عالم محقق در اجتهادش آزاد است، عامی باید در برابر مجتهد مقلد باشد، این یک نظام اجتماعی و در عین حال علمی است اما در تشیع صفوی، تقلید یعنی "صم، بکم، عمی" بودن همه در برابر کسانی که لباس رسمی دارند و رسمیت هم به نامشان در تشیع صفوی ابلاغ شده و دیگران بکلی حق تحقیق و برداشت و استنباط تازه، نه در مسائل فنی بلکه در فهم و تلقی مذهب و مسائل اعتقادی که طبق اصل اسلامی هر کسی خود باید اجتهاد کند ندارند؛ سپس تمام اصول اعتقادی، احکام، ارائه راه حل ها، نظریات، مسائل عقلی و اجتماعی همه بی منطق و بی تحلیل صادر میشود و عقیده را هم به عموم بخشنامه می کنند. در تشیع علوی، تقلید در اصول نیست، در عقاید نیست، در احکام است، در فروع است، آن هم نه در خود فروع، بلکه در فروع فروع. در در چگونگی مسائل عملی خاصی که احتمالا میان مجتهدان اختلاف هست، مثلا نماز که جز فروع دین است، قابل تقلید نیست، مسلم است و ضروری. در تشیع صفوی مردم در همه چیز مقلد کور و تسلیم منطق روحانی خویشند و روحانی صفوی عقل و علم و دین و احساس و سلیقه و فهم و زندگی فردی و اجتماعی و سیاسی و اخلاقی مردم را همه با فتوی، که به صورت فرمان های کوتاه و قاطع و امر و نهی صادر می شود تعیین

میکند. خلاصه تحقیق‌حال برخی از اصول اعتقادی دو مذهب را که در ظاهر به هم شبیه هستند ولی در باطن کاملاً با هم فرق دارند را به اختصار توضیح می‌دهم: در تشیع علوی در تشیع صفوی‌وصایت: یعنی توصیه پیغمبر، به فرمان خدا برای نشان دادن لایق‌ترین، ذیحق‌ترین، بر مبنای علم و تقوی که در خاندان اویند. وصایت: یعنی اصل حکومت انتصابی موروثی و سلسله‌ارثی تنها بر مبنای نژاد و قرابت خانوادگی‌امامت: یعنی رهبری پاک انقلابی برای هدایت مردم و بنای درست امامت: یعنی اعتقاد به دوازده اسم معصوم مقدس ماوراءطبیعی‌عصمت: یعنی اعتقاد به پاکی و تقوی رهبران فکری و اجتماعی، پیشوایان مسئول ایمان، علم و حکومت مردم، یعنی نفی حکومت خائن، نفی پیروی از عالم ناپاک، روحانی نادرست و وابسته به دستگاه‌های خلافت. عصمت: یعنی ذات مخصوص و صفت استثنایی خاص موجودات غیبی که از نوع انسان خاکی نیستند و لغزش و خطا نمی‌توانند کرد و اعتقاد به اینکه این چهارده تن چنین ذات‌هایی بودند. یعنی اثبات طبیعی بودن حکومت خائن، قبول عالم ناپاک و روحانی منحرف و وابسته‌ظلمه، چون اینها که معصوم نیستند. ولایت: یعنی تنها دوستی و رهبری، حکومت علی و علی‌وار با پذیرفتن ولاغیر. دوستی علی، زیرا او نمونه عالی بندگی خدا است، رهبریش چون چراغ روشن هدایت است و راند راستین قبیله بشریت، و حکومتش چون تاریخ انسان آرزوی عدل و آزادی و برابری او را در پنج سال حکومتش دارد و ملت‌ها همه به آن نیازمندند. ولایت: یعنی تنها حب علی را داشتن و از هر مسئولیتی مبری بودن و بهشت را بخاطر ولایت تضمین کردن و آتش دوزخ کارگر نیفتادن و اعتقاد به اینکه ولایت به درد خلق و اداره جامعه نمی‌خورد، بلکه به خدا کمک می‌کند و در اداره جهان طبیعت دست‌اندرکار است. شفاعت: عامل کسب "شایستگی نجات". "شفاعت: وسیله "نجات ناشایسته". "اجتهاد: عامل مذهب حرکت در زمان و پاپای تاریخ و انقلاب و تکاملی در بینش مذهبی و تکامل و تناسب حقوقی در تغییر و تحول نظام. اجتهاد: عامل ثبوت و جمود و مانع پیشرفت و تغییر و تحول و نوآوری و وسیله تکفیر و تفسیق و محکومیت مطلق هر کار تازه، حرف تازه، راه تازه‌ای در راه دین، در نظام زندگی، در فکر، در علم، در جامعه و در همه چیز. تقلید: رابطه منطقی و علمی و طبیعی و لازم میان عامی یا غیر متخصص با عالم متخصص علوم مذهبی، در مسائل عملی و حقوقی که جنبه فنی و تخصصی دارد. تقلید: اطاعت کورکورانه از روحانی و تابعیت مطلق و بی‌چون و چرا از عقل و عقیده و حکم روحانی، و به تعبیر قرآن، پرستش روحانی مذهبی. عدل: عقیده ایست درباره صفت خدا که عادل است و جهان بر عدل است و نظام اجتماع و زندگی نیز باید بر عدل باشد و ظلم و نابرابری نظامی غیرطبیعی و ضد الهی است و عدل یکی از دو پایه‌ی اساسی مذهب است، که عدل هدف رسالت است و شعار بزرگ اسلام است. عدل: بحثی است در صفات الهی مربوط به بعد از مرگ و پیش‌بینی یا تعیین تکلیف برای خدا که در قیامت چگونه قضاوت می‌کند؟ به این طرف پیش از مرگ مربوط نیست چون پیش از مرگ، بحث عدل مربوط به شاه عباس است، کار قیصر را به قیصر واگذار، کار خدا را به خدا. دنیا قلمرو سلطنت شاه عباس است، آخرت قلمرو سلطنت خدا! دعا: متنی است که می‌آموزد، آگاه می‌کند، نیکی و زیبایی را تلقین می‌کند، و عملی است که روح را به معراج روحانی می‌برد، از روزمرگی به در می‌کشد، به خدا نزدیک‌میکند، تعلیم و تربیت می‌دهد. دعا: وردی است که خاطر جمعی می‌آورد، تخدیر می‌کند، امید واهی می‌دهد، ثواب‌های بی‌ربط به قضیه به بار می‌آورد و جانشین مسئولیتهای سنگین که خرج و زحمت و خطر و ضرر دارد، می‌شود. انتظار: آمادگی روحی و عملی و اعتقادی برای اصلاح انقلاب، تغییر وضع جهان و ایمان قاطع به زوال، ظلم و پیروزی و عدل و روی کار آمدن طبقه محروم، و اسیر و وراثت زمین به توده غارت‌شده و انسانهای صالح و خودسازی برای انقلاب جهانی. انتظار: وا‌دادگی روحی و عملی و اعتقادی برای تسلیم وضع موجود، توجیه فساد و جبری دیدن هر چه آید سال نو گویم دریغ از پارسال و نفی مسئولیت، یاس از اصلاح و محکومیت قبلی هر قدمی. غیبت: مسئولیت مردم در تعیین سرنوشت، ایمان، رهبری و زندگی معنوی و اجتماعی خود. برای تعیین رهبری از مردم آگاه و مسئول و پاک که بتواند جانشین رهبری مردم باشد. غیبت: سلب مسئولیت از همه کس تعطیل همه احکام اجتماعی اسلام، بیهوده بودن هر کاری، غیر مشروع

بودن قبول هر مسئولیت اجتماعی، به عذر اینکه فقط امام می‌تواند رهبری کند و فقط از امام می‌توان تبعیت کرد و در برابر امام می‌توان مسئول بود و او هم غایب است، پس هیچی به هیچی!

امدادهای غیبی در زندگی بشر

استاد شهید مرتضی مطهری - تلخیص: قاسم تارم

مسئله‌ای با شنیدن عنوان امدادهای غیبی خواهند گفت در عصر علم و دانش و تجربه و آزمایش که بشر همه چیز را تحت تسلط مشاهدات عینی و حسی و لمسی خود در آورده است مددهای غیبی یعنی چه؟ در این عصر که عصر نور و روشنایی است بحث در اطراف غیبی و نهان و پشت پرده و بالاخره ماوراء الطبیعه معنی ندارد. امدادهای غیبی در زندگی بشر

چاپ و صحافی چاپ و نشر علامه طباطبایی اثر: متفکر شهید مرتضی مطهری ناشر: انتشارات صدرا چاپ چهارم: بهار ۱۳۶۹ تعداد: ۱۰۰۰۰ آنچه بصورت یک کتاب از نظر خواننده محترم میگذرد مجموع پنج گفتار است که در زمانها و مکانهای دور از یکدیگر تدوین یافته است گفتار اول: خورشید دین هرگز نمی‌کند بر همه اینها مقدم است در سال ۱۳۴۵ مقارن بامبعث رسول اکرم صدر دانشگاه نفت ابادان ایراد گردید گفتار دوم: امدادهای غیبی در زندگی بشر در سال ۱۳۴۶ مقارن بانیمه شعبان در دانشگاه پهلوی شیراز ایراد گفتار سوم: رهبری و مدیریت در اسلام در ایام در مدرسه عالی مدیریت کرمان گفتار چهارم: درباره رشد اسلامی در حسینیه اصفهانیها در ابادان ایراد شد گفتار پنجم: پیرامون محلل: مقاله ای که در بهمن ۱۳۵۰ انتقاد از فیلم مغرضانه که در همان ایام نمایش داده می‌شد در روزنامه کیهان نوشته امدادهای غیبی در زندگی بشر مسلمانان عده ای با شنیدن عنوان امدادهای غیبی خواهند گفت در عصر علم و دانش و تجربه و آزمایش که بشر همه چیز را تحت تسلط مشاهدات عینی و حسی و لمسی خود در آورده است مددهای غیبی یعنی چه؟ در این عصر که عصر نور و روشنایی است بحث در اطراف غیبی و نهان و پشت پرده و بالاخره ماوراء الطبیعه معنی ندارد. یعنی این افکار و اعراضها و این ادعاها که در عصر علم و دانش سخن از مسائلی از قبیل مددهای غیبی بی معنی است ضد علم است و با روح علمی سازگار نیست و نوعی جهالت است بلکه برتر از جهالت است. غیب یعنی چه؟ نهان پشت پرده یعنی آن چیزهایی که از حواس ظاهری ما نهان است و پشت پرده محسوسات واقع شده است. قرآن کریم این کلمه را زیاد بکار برده، گاهی تنها مثل اینکه می‌فرماید: «الذین یؤمنون بالغیب» یعنی آنان که به غیب ایمان دارند یا می‌فرماید: «و عنده مفاتیح الغیب لا یعلمها الا هو» یعنی کلیدهای غیب نزد خداست و جز او کسی از آنها آگاه نیست و گاهی هم با کلمه شهادت مثل اینکه می‌فرماید: «عالم الغیب و الشهاده» خداوند هم به غیب آگاه است و هم به شهادت. فلاسفه از این تعبیر قرآنی استفاده کرده و جهان طبیعت را عالم شهادت و جهان ملکوت را عالم غیب اصطلاح کرده اند. در ادبیات عرفانی ما از غیب و نهان و پشت پرده و ماوراء ظاهری زیاد سخن رفته و لطف و زیبایی خاصی به آن داده است: حافظ: ز سر غیب کسی آگاه نیست قصد مخوان

کدام محرم دل ره در این حرم دارد ما از برون در شده مغرور صد رقیب

تا خود درون پره چه تدبیر می‌کنند. خیام می‌گوید: اسرار ازل را نه تو دانی و نه من و این خط معما نه تو خوانی و نه من هست از پس پرده گفتگو من و تو

چون پرده برافتد نه تو مانی و نه منبرای ایمان و اعتقاد ما به عالم شهادت حواس ما کافی است این عالم از آن جمعیت شهادت نامیده است که ما با حواس خود با آن سر و کار داریم و محسوس و ملموس ماست اما این حواس برای ایمان و اعتقاد به جهان غیب قوه عمق که خود مرتبه غیب وجود ماست باید دست به کار و فعالیت بشود و یا قوه ای نهان تر و مخفی تر از عقل باید غیب را شهود کند. مولوی می‌گوید: جسم، ظاهر، روح مخفی آمده است

جسم همچون آستین جان

عقل باید غیب را شهود کند. مولوی می‌گوید: جسم، ظاهر، روح مخفی آمده است

همچو استبا عقل از روح مخفی تر بود

حس بسوی روح روتر ره برد روح وحی از عقل پنهان تر

ز آنکه او غیب است او زان سر بود آن حسی که حق بدان حس مظهر

نیست حس این بود

جهان آن دیگر استحس حیوان گر بدیدی آن صور
 است آدمی را فهم و جای دیگر استباز غیر فهم و جان آدمی
 بایزید وقت بودی گاوغیر و فهم و جان که در گاو و خر
 هست فهمی در نبی و در
 ولیغمبران راهنمای جهان غیب آمده اند تا مردم را به غیب و ماوراء ظاهر و محسوسات مؤمن و معتقد کنند. آمده اند تا حلقه
 اتصال میام مردم و جهان غیب باشند مردم را مؤمن به مددهای غیبی و عنایت های خاص غیبی در شرایط خاصی بنمایند ، اینجاست
 که مسئله غیب با زندگی بشر تماس پیدا می کند. پرده غیبگفتم غیب یعنی نهان پس پرده این پرده چیست؟ آیا واقعاً پرده ای وجود
 دارد که باید پس برود تا ببینیم یا اینکه این تعبیر است کنایه از حقایق دیگر است اتفاقاً همین تعبیر پرده در خود قرآن آمده است
 که درباره اهل قیامت می فرماید: «و لقد كشفنا عنك عطاءك فبصرک اليوم الحديد» (حدید ۱۲) پس امروز پرده را از جلوی تو
 برداشتم اینک دیده تو باز است و می توانی همه چیز را ببینی جمله معروف از حضرت علی (ع): لو كشف الغطاء و ما زددت یقیناً:
 فرضاً پره غیب برافتند به یقین من افزوده نمی شود. این پرده از نوع ماده و جسم نیست این پرده جز حجاب محدودیت حواس ما که
 تنها امور نسبی و محدود را درک می کند نمی باشد مقصود اینست که غیب بودن غیب و راز بودنش مربوط به مقدار توانایی
 دستگاههای حسی و ادراکی ماست نه به وجود حایل و مانع میان دستگاه ادراکی و حس ما و غیب. مددهای غیبگذشته از اینکه
 اشیاء در اصل هستی خود از غیب مدد می گیرد بعبارت دیگر سراسر طبیعت مدد غیبی است در زندگی بشر یک سلسله مددهای
 غیبی خاص هم دارد بله مددهای عمومی و خصوصی در کار است. اصطلاحی از قرآن ذکر می کنیم قرآن: خداوند را هم به صفت
 رحمان و هم به صفت رحیم یاد می کند با این تفاوت که رحمت رحمانی از رحمت عمومی که شامل همه موجودات است اما
 رحمت رحیمه عبارت است از الطاف و دستگیریهای خاص که یک موجود مکلف در اثر حسن وظیفه مستحق آن می
 گردد. پیامبران آمده اند که ما را به این گونه امدادهای غیبی را مؤمن نمی بیند اگر چنین ایمانی در ما پیدا شود ما عملاً با خداوند
 وارد معامله و بده وستان شویم احساس می کنیم که نیکی کردیم و خداوند به ما پاداش نیک داد ما را حفظ و نگهداری کرد
 برعکس بدی کردیم و کیفر دیدیم ما در نمازهای پنجگانه می گوئیم «ایاک نعبد و ایاک نستعین» خایا تنها تو را می پرستیم و تنها
 از تو کمک می خواهیم این خود نوعی استمداد از غیب است. انواع امدادها کمکهای غیبی گاهی به صورت فراهم شدن شرایط
 موفقیت است و گاهی بصورت الهامات و هدایت ها و روشنیها و روشن بینیها. دو آیه از قرآن ذکر می کنیم که یکی در مورد
 مددهای که بصورت فراهم شدن شرایط موفقیت است و دیگری در مورد مددهای به صورت الهامات و هدایتهای معنوی است
 ببینید که قرآن چه شرایطی ذکر می کند و چگونه است که بصورت گزاف و رایگان رخ نماید. در مورد اول می فرماید ان
 تنصروالله ینصرکم و یتب اقدامکم اگر خدا را یاری کنید خداوند شما را یاری می کند و ثابت قدمتان می دارد. یاری الهی را که
 مدد غیبی است مشروط به یاری قبلی خداوند یعنی به اینکه خدمت به عمل مجاهدتی در راه خیر عموم صورت بگیرد هم عمل و
 مجاهدت و کوشش به شرط است و در مورد دوم می فرماید والذین جاهدوا فیما لنهذینهم سبلنا و ان الله مع المحسنین یعنی در راه
 کوشش و جدیت بخرج می دهند ما راههای خود را به آن ارائه می دهیم خداوند با نیکوکاران است در این هم کوشش را و هم
 اینکه «در راه ما» باشد ذکر می کند هم صرف نیروی بدنی و هم صرف نیروی روحی را شرط قرار می دهد در این صورت است
 که هدایت و روشنی باطنی به انسان داده می شود. (ص ۸۷) قرآن در داستان اصحاب کهف چنین می فرماید:؟؟ هم فتیة امنوا بر بهم
 و زدناهم هدی و ربطنا علی قلوبهم اذ قاموا یعنی آنها گروهی جوانمرد بودند که پروردگار خویش را شناختند و به او ایمان آوردند
 و ما بر هدایت و روشنایی آنها افزودیم و قلب آنها را قوت بخشیدیم زیرا آنها بپا خاسته بودند و عقاید سخیف قوم را مورد حمله
 قرار داده بود ، سخیف! در این جا هم سخن از مدد غیبی به صورت هدایت و روشن بینی است و هم سخن از تقویت نیروی اراده
 است و هر دو را مشروط کرده است به دو چیز یکی قیام و به پا خاستن و دیگر لله و فی الله بودن قیام انسان می تواند با پیمودن راه ،
 راه خدمت به خلق ، کمک به ضعیفان مخصوصاً احسان به والدین بشرط اخلاص و حسن نیت کم و بیش آثار لطف خدا را همراه

خود ببینند. تفاوت تفکر الهی و تفکر مادیاز نظر یک نفر مادی در حساب عالم هیچ تفاوتی میان راه حق و راه ناحق نیست ولی از نظر انسان الهی در حساب کلی جهان میان این دو تفاوت است حقیقتی در کار است و به حمایت مردان راه حق برمی خیزد. در کتاب انسان و سرنوشت، تأثیر عوامل معنوی در سرنوشت از نظر جهان بینی مادی عوامل مؤثر در اجل روزی سلامت سعادت و خوشبختی منحصراً مادی است تنها عوامل مادی است که اجل را دور یا نزدیک می کند روزی را توسعه می دهد یا تنگ می کند به تن سلامت می دهد یا می گیرد خوشبختی و سعادت را تأمین یا نابود می کند اما از نظر جهان بینی الهی علل و عوامل دیگر که عوامل روحی و معنوی نامیده می شود نیز هم‌دوش عوامل مادی در کار اجل و روزی سلامت و سعادت و امثال اینها مؤثرند. الهام و اشراق: یکی از انواع مددهای غیبی الهامات و اشراقاتی است که به دانشمندان می شود و ناگهان دری از علم به روی آنها گشوده می شود، واکنشهای عظیم رخ می دهد. راههای حصول علم دو تاست یکی تجربه و مشاهدات عینی دیگر قیاس و استدلال بشر از راه مطالعه و مشاهده عینی طبیعت، شاید اغلب اکتشافات بزرگ از نوع برقی بوده که ناگهان در روح و مغز دانشمند جهیده و روشن کرده و سپس خاموش شده است ابن سینا معتقد است که: چنین قوه ای در بسیاری از افراد با اختلاف و تفاوتها وجود دارد جمله آیه شریفه یکاد زیتها یضیء و لو لم تمسه نار را بر همین قوه که در بعضی از افراد احیاناً به صورت شدیدی وجود دارد عمل می کند. غزالی در کتاب المنقذ من ضلال مدعی می شود که بسیاری از معلومات بشر که مربوط به احتیاجات زندگی است ابتدا به صورت الهام صورت گرفته است زیرا بشر یک سلسله اطلاعات درباره دواها و علاجهها و درباره نجوم دارد که تصور نمی شود از طریق تجربه توانسته باشد آنها را بدست آورده باشد فقط باید گفت لطف الهی از طریق الهام بشر را هدایت کرده است. الکیس کارل در کتاب انسان موجود ناشناخته یکی از طرفداران نظریه اشراق و الهام است او می گوید به یقین اکتشافات علمی تنها محصول و اثر فکر آدمی نیست نواخ علاوه بر نیروی مطالعه و درک قضایا از خصایص دیگری چون اشراق و تصور علاقه برخوردارند بوسیله اشراق چیزهایی را که بر دیگران پوشیده است می یابند و روابط مجهول قضایایی که ظاهراً با هم ارتباطی ندارند می بینند و وجود گنجهای مجهول را به فراست در می یابند و بدون دلیل و تحلیل آنچه را دانستنش اهمیت دارد می دانند. پس مجهولاً معلوم شد که در زندگی افراد بشر انواعی از مددهای غیبی وجود دارد به صورت تقویت دل و اراده به صورت فراهم شدن اسباب و وسایل مادی کار، به صورت هدایت و روشنی به صورت الهام افکار بلند علمی از اینها معلوم می شود که بشر به خود واگذاشته نیست دست و عنایت پروردگار در شرایط خاص او را دستگیری می کند از ضلالت و گمراهی و سرگردانی و از عجز و ضعف و ناتوانی نجات می دهد. مددهای غیبی اجتماعیبامبران عظیم الشأن همانند ابراهیم و موسی و عیسی و محمد (ص) که ظهور کرده اند در شرایط بوده که جامعه بشریت سخت نیازمند بوجود آمدن آنها بوده است آنها مانند یک دست غیبی از آستین بیرون آمده اند و بشریت را نجات داده اند مانند بارن رحمت بوده اند که در بیابان بر تشنه ای بیارد. مصداق قول خداوند است که و نُرید ان نمّن علی الذین استضعفوا فی الارض و نجعلهم ائمه و نجعلهم الوارثین خداوند بواسطه وجود آنها بر بیچارگان و مظلومان منت نهاد و آنها را برای نجات این خوارشمردگان مبعوث فرمود. حضرت علی (ع) عصر و زمینه بعثت رسول اکرم (ص) را اینطور توصیف می فرمایند: خداوند او را در دوره ای مبعوث فرمود که فترت و فاصله ای در آمدن پیامبران رخ داده بود ملتها در خوابی گران و طولانی فرو رفته بودند کارها پراکنده، تنور جنگها داغ بود، جهان را تاریکی فرا گرفته بود و غرور و فریب در آنها نمایان بود برگ درخت بشریت به سوی زردی گرائیده امیدی به میوه این درخت نمی رفت قرآن خطاب به مردم عصر رسول اکرم (ص) چنین می فرماید و کنتم علی شف حفره من النار فأنقذکم منها شما در پرتگاه سقوط در آتشی بودید که خداوند بوسیله رسول اکرم (ص) شما را از آن نجات داد می گویند عند ابتغاء الشده تکون الفرج شدت که نهایت رسید فرج طلوع می کند. مهدویت در اسلام مسئله مهدویت در اسلام و بالاخص در تشیع یک فلسفه بزرگ است اعتقاد به ظهور منجی است نه در شعاع زندگی یک قوم و یک ملت و یک منطقه و یا یک نژاد بلکه در شعاع زندگی بشریت. ممکنست افرادی خیال کنند

که دلیلی ندارد در عصر علم و دانش در عصری که بشر زمین را در زیر پای خود کوچک می بیند و آهنگ تسخیر آسمانها را داده تصور کنیم که خطری بشریت را تهدید می کند و بشریت نیازی به چنین مدد غیبی دارد بشر روز به روز مستقل تر و بالغ تر و کامل تر می شود و طبعاً نیازمند به کمک ها و مددهای غیبی (به فرض قبول آنها) کمتر می گردد و عقل و علم تدریجاً این خلأها و نیازها را پر می کند و از میان می برد خطر آن زمان بشریت را تهدید می کند که جهالت و نادانی حکمفرما بود. متأسفانه این خیالی باطل است خطراتی که به اصطلاح در عصر علم و دانش برای بشریت است از خطرات عصرهای پیشین کمتر نیست بیشتر است و عظیم تر. اشتباه است که خیال کنیم منشأ انحرافات بشر همیشه نادانی است علما اخلاق همواره این مسأله را طرح کرده و می کنند که آیا تنها منشأ انحرافات بشر نادانی است و بنابراین تعلیم کافی است برای مبارزه با انحرافات و یا اینکه نادانی یکی از علل انحراف بشر است. انحرافات بشر بیشتر از ناحیه غرایز و تمایلات مهار نشده است از ناحیه شوت و غضب است از ناحیه افزون طلبی، جاه طلبی، برتر طلبی و لذت طلبی و بالاخص نفس پرستی و نفع پرستی است. غرایز بشر بسی دیوانه تر از سابق گشته است و علم و فن ابزار آلات کاری شده است در دست این غرایز. فرشته علم در خدمت دیو شهوت قرار گرفته، دانشمندان و عساکر علم خادمان سیاستمداران و عساکر جاه طلبی و مدعیان انا ربکم الاعلی گشته اند. به همین جهت خود علم و فن امروز بصورت بزرگترین دشمن در آمده است یعنی به همین چیزی که بزرگترین دوست بشر است بزرگترین دشمن بشر است. علم چراغی است روشنایی و بستگی به موارد و هدف دارد که بکار می رود بقول سنائی برای مطالعه یک کتاب از آن استفاده کنیم یا برای دزدیدن کالا در شب تاریک، چو دزدی با چراغ آید گزیده تر برد کالا. علم همه چیز را تحت تسلط خویش قرار می دهد مگر انسان و غرایز او را، انسان علم را در اختیار می گیرد و در هر جهت که خواهد آن را بکار می برد اما دین انسان را در اختیار می گیرد جهت انسان را و مقصد انسان را عوض می کند. ویل دورانت در مقدمه «لذات فلسفه» درباره انسان عصر ماشین می گوید ما از نظر ماشین توانگر شده ایم و از نظر مفاصد فقیر. آیده جهان ما به دلیل اینکه مؤمن و مسلمانیم و در عمق ضمیرمان این اصل وجود دارد که جهان را صاحبی باشد خدا نام هر چه در دنیا پیشامدهاهاش می شود هرگز احساس خطر عظیم خطری که احیاناً بشریت را نیست و نابود کند و کره زمین را تبدیل به توده خاکستر کند و زحمات چند هزار سال بشریت را کان لم یکن نماید نمی کنیم تعلیمات انبیاء نوعی امنیت و اطمینان خاطر به ما داده است و در واقع در قلب خود به مددهای غیبی ایمان و اتکاء داریم. راسل در کتاب امیدهای نو می گوید زمان حاضر زمانی است که در آن حس حیرت توأم با ضعف و ناتوانی همه را فرا گرفته است. اگر بر اساس علل مادی و ظاهری قضاوت کنیم این بدبینی ها بسیار بجاست فقط یک ایمان معنوی ایمان به «امدادهای غیبی» و اینکه جهان را صاحبی است خدای نام این بدبینی ها را زایل و تبدیل به خوش بینی کند و بگوید برعکس سعادت بشریت رفاه و کمال بشریت زندگی انسان و زندگی مقرون به عدل و آزادی و امن و خوش بشر در آینده است و در انتظار بشریت. روز بهروزی خواهد رسید و اشرف الارض بنور ربها. روزی که اذا قام القائم حکم بالعدل و ارتقع فی ایامه الجور و امنه به السبل و اخرجت الارض برکاتها و لا یجد الرجل منکم یومئذ موضعاً لصدقاته و لا بزه و هو قوله تعالی و العاقبه للمتقین. در آن روز که به عدل حکم شود و ستم برای همیشه رخت بر بندد راهها امن گردد زمین به برکات و استعدادها خود را ظاهر گرداند و حداکثر استفاده از منابع و خیرات زمین صورت گیرد فقری پیدا نشود که مردم صدقات و ذکات خود را به او بدهند و این است معنی سخن خدا عاقبت ازان متقیان استهمان طور که ظهورها گذشته پس از سختیهایی بوده قطعاً این ظهور مهدی موعود می فرماید: جنگ قد علم خواهد کرد در حالی که دندان های خود را نشان می دهد پستانهایش پر است و اماده است، شروع کار شیرین است و عاقبت آن تلخ همان فردا - فردا چیزی ظاهر خواهد کرد که او را نمی شناسید و انتظارش را ندارید آن حاکم انقلابی هر یک از اعمال حکومتهای قبل را به سزای خویش خواهد رسانید زمین پاره های جگر خود را از معادن و خیرات و برکات برای او بیرون خواهد آورد و کلیدهای خود را با تمکین به او تسلیم خواهد کرد

آن وقت به شما نشان خواهد داد که عدالت واقعی چیست و کتاب و سنت پیامبر را احیاء خواهد کرد. قرآن کریم هم می‌فرماید: و لقد كتبنا في الزبور من بعد الذکران لارض يرثها عبادي الصالحون. یعنی ما از پیش اطلاع دادیم که وارث اصلی زمین بندگان صالح و شایسته ما خواهند بود برای همیشه زمین در اختیار ارباب شهوت و غضب و بندگان جاه و مقام و اسیران هوای نفس نخواهد بود. این فلسفه بزرگ مهدویت در عین اینکه پیش بینی یک سلسله تکانهای شدید و نابسامانها و کشتارها و بی عدالتی‌ها است پیش بینی یک آینده سعادت بخش و پیروزی کامل عقل بر جهل توحید بر شرک ایمان بر شک عدالت بر ظلم سعادت بر شقاوت است لهذا نوید و آرزوست. اللهم انا ارغب اليك في دولة كريمه تعز بها الاسلام و اهله و تذل بها النفاق و اهله و تجعلنا فيها من الدعاه الي طعتك و القاده الي سبيلك و ترزقها بها الكرامه لدنيا و الآخره. خورشید دین هرگز غروب کردنی نیست خورشید دین غروب نمی‌کند و روز به روز در آسمان انسانیت ظاهرتر می‌شود. اسلام پس از چهارده قرن در مثل این کانون که کانون دانش است، یک مرکز فرهنگی است، تجلی می‌کند و کانون‌هایی نظیر این کانون را که مسلماً نه اولین و نه آخرینشان است فتح می‌کند. آیا دین اجل و پایان دارد؟ دنیای ما دنیای تغییر و تحول است، در این دنیا چیزی وجود ندارد که برای همیشه باقی بماند همه چیز عوض می‌شود، دوران عمرش منقضی می‌شود و به نهایت می‌رسد آیا دین نیز همین طور است؟ نه، هر اندازه علیه دین نهضت و قیام شود باز دین بعد از مدت موقتی دوباره باز می‌گردد و رفتنی نیست. ویل دورانت که شخصاً لادین است در کتاب «درسهای تاریخ» با نوعی عصبانیت می‌گوید: دین صد جان دارد هر چیزی اگر یک بار میرانده شود برای همیشه می‌میرد مگر دین که اگر صد نوبت میرانده شود باز زنده می‌شود. این را که دین مردنی نیست می‌خواهم بر پایه علمی برای شما بیان کنم که طبق قانون طبیعت چه چیز در دنیا از میان رفتنی است و چه چیز برای همیشه باقی خواهد ماند! معیار جاودانگی‌ها پدیده‌های اجتماعی در مدتی که باقی هستند باید یا خواسته‌های بشر تطبیق کند به این معنی که با خود آن پدیده‌ها خواسته بشر باشند یا تأمین‌کننده خواسته‌های بشر بوده باشند. در میان خواسته‌های بشر باز دو جور خواسته داریم: خواسته‌های طبیعی و خواسته‌های غیرطبیعی یا اعتیادی. خواسته‌های طبیعی آن چیزهایی است که ناشی از ساختمان طبیعی بشر است یک سلسله اموری که هر بشری به موجب آنکه بشر است خواهان آنست مثلاً بشر علاقمند به تحقیق و کاوش علمی است و نیز به زیبایی و جمال، به تشکیل کانون خانوادگی و تولید نسل با همه زحمتهای و مرازتهایش و ... اما چرا بشر به این مسائل علاقمند است هنوز رمز آن کشف نشده غیر از این خواسته‌های طبیعی یک سلسله خواسته‌های دیگر هم در میان بسیاری از افراد بشر هست که اعتیادات نامیده می‌شود. اعتیادات قابل ترک دادن و عوض کردن است به طور مثال عده‌ای عادت به چای دارند عده‌ای به سیگار، مشروب و تریاک و ... عادت دارند. بشر نمی‌تواند اینطور زندگی کند که نداند از لحاظ نسلی از کجا آمده؟ از کدام مادر؟ از کدام پدر؟ چگونه و به چه شکلی وجودش امتداد پیدا می‌کند و از افرادی که بعد به وجود آمده اند کدام یک از اینها فرزند اویند؟ اینها بر خلاف خواسته بشر است لهذا دنیا دیگر زیر بار این حرف نرفته یکبار در دو هزار و سیصد سال پیش افلاطون این پیشنهاد را رد کرد اما بعد خود افلاطون از این پیشنهاد خود پشیمان شد بعد در قرن نوزدهم و اوائل قرن بیستم دوباره این پیشنهاد شد و این بار نیز قبول نشد چون بر خلاف طبیعت است حکماً قاعده‌ای دارند، می‌گویند القسر لایدوم یعنی یک امر غیرطبیعی دوام پیا نمی‌کند و مخالف این سخن این است که جریانهای طبیعی قابل دوام است پس دین اگر بخواهد باقی بماند یا باید خودش جزو خواسته‌های بشر باشد یا تأمین‌کننده خواسته‌های بشر باشد آن هم بدین شکل که تأمین‌کننده منحصر به فرد باشد اتفاقاً دین هر دو خاصیت را دارد یعنی هم جزو نهاد بشر است جزو خواسته‌های فطری و عاطفی بشر است و هم از لحاظ تأمین حوائج و خواسته‌های بشری مقامی را دارد که جانشین ندارد و اگر تحلیل کنیم معلوم می‌شود اصلاً امکان ندارد چیز دیگری جایش را بگیرد. فطری بودن دینقرآن راجع به اینکه دین را خدا در نهاد بشر قرار داده اینطور می‌فرماید: فأقم وجهك للدين حنيفاً فطره الله التي فطر الناس عليها. توجه خویش را بسوی دین حق گرایانه پایدار و استوار کن. همانا این فطره الله را که همه مردم بر آن آفریده نگهدار. علی (ع) نیز انبیاء را این طور

تعریف می کند: خدا انبیاء را یکی پس از دیگری فرستاد تا اینکه وفای آن پیمانی را که در نهاد بشر با دست خلقت بسته شده از مردم بخواهند، از مردم بخواهند به آن پیمانی که با زبان بسته نشده و روی کاغذ نیامده بلکه روی صفحه دل آمده روی عمق ذات و فطرت آمده، قلم خلقت او را در سرّ ضمیر، در اعماق شور باطن بشر نوشته است و قبل از اسلام چنین تزی در جهان وجود نداشت تا قرن هفدهم و هجدهم و نوزدهم میلادی بشر در این زمینه ها هزار گونه فکر می کرد در حالی که اکنون می بینیم کاوشهای روانی هماهنگ با قرآن می گوید: فطره الله التي فطر الناس علیها نظریات درباره علل پیدایش دین: نظریه فطری بودن دیندر مورد فطری بودن دین دانشمندان زیادی نظر داده اند یکی شاگرد فروید، یونگ است او می گفت فروید می گوید دین از نهاد ناخودآگاه بشر تراوش می کند درست است ولی اینکه او خیال می کند عناصر روان ناخودآگاه بشر منحصر به تمایلات جنسی ای که به شعور باطن گریخته اند می باشد بی احساس است. انسان یک روان ناخودآگاه فطری و طبیعی دارد روان ناخودآگاه بشر برخلاف ادعای فروید صرفاً انباری که از شعور ظاهری در آن چیزهای ریخته شده و پر شده باشد نیست او می گفت فروید به اشتباه خیال کرد که روان ناخودآگاه فقط از عناصر مطرود از شعور ظاهر تشکیل می گردد خیر، روان ناخودآگاه جزء سرشت بشر است دین جزء اموری است که در روان ناخودآگاه بشر به طور فطری و طبیعی وجود دارد. ویلیام جیمز در کتاب دین و روان می گوید سرچشمه بسیاری از امیال درونی ما امور مادی طبیعی است ولی بسیاری از آنها هم از دنیای ماوراء این دنیا سرچشمه می گیرد و دلیل اینکه اصولاً بسیاری از کارهای بشر با حسابهای مادی جور در نمی آید همین است من در هر امر مذهبی همیشه نوعی وقار و صمیمیت وجود و لطف محبت و ایثار مابین حالات روانی مذهبی خواهی دارد که آن خواص با هیچ حالت از حالات بشر تطبیق نمی کند به همان دلیل که یک سلسله غرایز مادی ما را با این دنیا پیوند می دهد. غرایز معنوی هم ما را با دنیای دیگر پیوند می دهد. الکیس کارل در کتاب «نیایش» می گوید دعا عالی ترین حالت مذهبی انسان است و حقیقت آن پرواز روح بشر است بسوی خدا، می گوید در وجدان انسان شعله فروزان است که گاه و بیگاه انسان را متوجه خطاهای خویش می کند متوجه گمراهیها و کج فکریهایش می سازد همین شعله فروزان است که انسان را از کجروی باز می دارد و گاهی انسان در حالت معنوی خود جلال و ابهت آموزش را احساس می کند. البرت انیشتاین «مذهب و علوم» او می گوید: برای یک انسان ابتدایی ترس، ترس از مرگ ترس از گرسنگی از جانور وحشی ترس از مرض ایجاد کننده زمینه مذهبی است. خصیصه اجتماعی بشر نیز یکی از تبلورات مذهبی است یک فرد می بیند پدر و مادر خویشان و رهبران و بزرگان می میرند یک یک اطراف او را خالی می گذارند پس آرزوی هدایت شدن دوست داشتن محبوب بودن و اتکاء و امید داشتن به کسی زمینه قبول عقیده به خدا را در او ایجاد می کند و در قرآن فرموده است: الذین آمنوا و تطمئن قلوبهم بذكر الله الا- بذكر الله تطمئن القلوب. تنها با یاد خدا و جای گرفتن خدا در قلب است که دل آدمی آرامش خویش را باز می یابد مولوی این عشق و احساس را که انشتاین «احساس آفرینش» نام نهاد چه خوب و عالی بیان می کند: جزءها را رویها سوی گل است بلبلان را عشق با روی گل است آنچه از دریا به دریا می رود

از همانجا کامد آن جا می رود از سر که سیل های تند رو وز تن ما جان عشق آمیز دودین سرمایه زندگی چگونه دین تأمین کننده خواسته های بشر است و جانشین هم ندارد وقتی از یک طرف تصورات و تمایلات عظیم را در خود احساس می کنیم و از طرف دیگر به ساختمان محدود و فانی شونده انسان به هیچ وجه جور نمی آید و یک عدم تعادل عجیب و ناراحت کننده ای میان آرزوها و خواسته ها از یک طرف و میان استعداد جسمانی خود از طرف دیگر می بیند. ویکتور هوگو نویسنده معروف فرانسوی می گوید اگر انسان فکر کند عدم است و بعد از زندگی نیستی مطلق است دیگر اصلاً بر او زندگی ارزشی نخواهد داشت آن چیزی که زندگی را برای انسان گوارا و لذت بخش می سازد کار او را مفرح می سازد و دل او را حرارت و گرمی می بخشد افق دید انسان را خیلی وسیع می کند همان چیزی است که دین به انسان می دهد یعنی اعتقاد به جهان ابدیت اعتقاد به خلود اعتقاد به بقا بشر اعتقاد به اینکه تو ای بشر فانی نیستی و باقی خواهی بود تو از جهان بزرگتری این جهان برای

تو یک آشیان کوچک و موقتی است این جهان فقط یک گهواره است برای دوران کودکی. از تولستوی پرسیدند ایمان چیست؟ گفت ایمان همان چیزی است که انسان با آن زندگی می کند سرمایه زندگی است. او نمی گوید ایمان «سربار» است می گوید «سرمایه است» این سخن او مرا به یاد شعر معروف ناصر خسرو خطاب به فرزندش انداخت که می گوید: ز دنیا روی زی دین کرم ایراک مرا بی دین جهان چه بودوزندان مرا پورا زین ملکی است در دل که آن هرگز نخواهد گشت ویرانه دین ، پشتوانه اخلاق و قانونرکن اساسی در اجتماعات بشری اخلاق است و قانون اجتماع قانون و اخلاق می خواهد و پشتوانه قانون و اخلاق هم فقط و فقط دین است الکیس کارل مغزها خیلی پیشرفته اما افسوس که دلها هنوز ضعیف است دل را فقط ایمان قوی می کند تمام مفاسد بشریت از این ایت که مغزها نیرومند و دلها ضعیف و ناتوان باقی مانده است. دنیا نیرزد آنکه پریشان کنی دلی زینها بد مکن که نکرده است عاقلیانسانیت مساوی است با دین و ایمان و اگر دین و ایمان نباشد انسانیتی نیست. اشکالاتاگر دین فطری است چرا گروههای از مردم از دین خارج می شوند والتر اسکات لندبرگ دانشمند آمریکائی درباره علت عدم ایمان بعضی از دانشمندان به خدا می گوید. بعضی از دانشمندان در مطالعات علمی منعطف به درک وجود خدا نمی شوند علل متعدد دارد نخست اینکه غالباً شرایط سیاسی استبدادی یا کیفیت اجتماعی و یا تشکیلات مملکتی انکار وجود مانع را ایجاد می کند. دوم فکر انسان همیشه تحت تأثیر بعضی اوهام قرار دارد و با آنکه شخص از هیچ عذابی روحی و جسمی بیم نداشته باشد باز فکر او در اختیار و انتخاب راه درست کاملاً آزاد نیست. این دانشمند نامساعد بودن بعضی از محیط های اجتماعی که الزاماً ماتریالیسم را یک عقیده رسمی می شناسند و دیگر سوء تفاهمی که در آن مسئله خدا برای دانشمندان پیدا می شود علت این سوء تفاهم آن است که مسئله خدا را در کودکی از کسانی می آموزند که مدعی خداشناسی هستند ولی خدا را نمی شناسند مسلماً علت انکار و اعراض بسیاری از افراد تحصیل کرده این است که مفاهیم مذهبی و دینی به طرز صحیحی به آنها تعلیم شده است و آن چیزی که آنها انکار می کنند مفهوم واقعی خدا و دین نیست چیز دیگری است. یکی دیگر از چیزهایی که موجب اعراض و تنفر مردم از خدا و دین و همه معنویات می شود آلوده بودن محیط و غرق شدن افراد در شهوت پرستی و هواپرستی است محیط آلوده همواره موجبات تحریک شهوات و تن پروری و حیوان صفتی را فراهم می کند. غرق شدن در شهوات پست حیوانی با هر گونه احساس تعالی اعم از تعالی مذهبی یا اخلاقی یا علمی یا هنری منافات دارد همه آنها را می میراند آدم شهوت پرست نه تنها نمی تواند احساسات عالی مذهبی را در خود پروراند احساس عزت و شرافت و سیادت را نیز از دست می دهد ، نقشه ای که مسیحیان برای تصرف اندلس و بیرون کشیدن آن از دست مسلمین کشیدند این بود که به صورت دوستی و خدمت وسایل عیاشی برای آنها فراهم کردند باغها و بوستانها وقف ساختن شراب و نوشانیدن مسلمین شد دختران زیبا و طنّاز در خیابانها به دلربایی و عاشق سازی پرداختند سرگرمیها شهوانی از هر جهت فراهم شد و روح ایمان و جوانمردی مُرد پس از این جریان بود که توانستند مسلمانان را بی درنگ از دم تیغ بگذرانند. استعمار غرب نیز این برنامه را در قرون اخیر بصورت دقیقی در کشورهای اسلامی اجرا کرد به هر حال غرق شدن در شهوات حیوانی عامل دیگری است که برای اینکه تعالی دینی در وجود بشر ضعیف و احیاناً منفور گردد. در زبان دین این مطلب اینگونه بیان شده است که وقتی دلها را کدورت و تیرگی و قساوت می گیرد نور ایمان در دلها راه نمی یابد. یکی دیگر از موجبات اعراض و رو گرداندن از این جنگ و ستیزی است که برخی از داعیان و مبلغان دینی بی خرد میان دین و سایر غرایز فطری و طبیعی بشر ایجاد می کنند و دین را به جای اینکه مصلح و تعدیل کننده غرایز دیگر معرفی کند آن را ضدّ و منافی و دشمن سایر فطریات بشر معرفی می کنند. بعضی از مقدس مآبان و مدعیان تبلیغ دین به نام دین با همه چیز به جنگ بر می خیزند شعارشان این است اگر می خواهی دین داشته باشی پشت پا بزن به همه چیز گرد مال و ثروت نگرد ترک حیثیت و مقام کن زن و فرزند را رها کن از علم بگریز که حجاب اکبر است و مایه گمراهی است شاد مباش و شادی مکن از خلق بگریز و به انزوا پناه ببر. مریبان دین اول بکوشند خودشان عالم و محقق و دین شناس بشوند و به نام دین مفاهیم و معانی نامعقول در اذهان

مردم وارد نکنند که همان معانی نامعقول منشأ حرکت‌های ضد دینی می‌شود. ثانیاً در اصلاح محیط بکوشند و از آلودگی‌های محیط تا حد امکان بکاهند. ثالثاً از همه مهمتر و بالاتر اینکه به نام دین و به اسم دین با فطریات مردم معارضه و مبارزه نکنند آن وقت است که خواهند دید مردم یدخلون فی دین الله افواجاً. فیلمی که سراسر قلب مسخ و تحریف است. پیغمبر اکرم (ص): مردی که کار طلاق را به مُحلّل بکشاند و نیز شخص مُحلّل را لعن کرده است. از زمان شروع فیلم روزی نیست که آشنایان دور و نزدیک و یا به وسیله تلفن به بنده «استاد مطهری» مراجعه نکنند و درباره گمراه کنندگی آن سخن نگویند. عقیده آنها این بود که هر چند این فیلم از نظر هنری و فکری مبتذل است اما نظر به اینکه طوری تنظیم شده که قانون مُحلّل را که در قرآن کریم (مجید) به آن تصریح شده است بی پایه و ستمگرانه جلوه می‌دهد و طبعاً در روحیه جوانان که از ماهیت و فلسفه آن بی‌خبرند اثر بدی می‌گذارد. لازم است لااقل در مقاله‌ای به آن پاسخ داده شود من پیاده آن فیلم را روی کاغذ خواندن دیدم سراسر قلب و مسخ و تحریف است چه از نظر قانون مُحلّل و چه از نظر اینکه در جامعه ما در گذشته و حال جریان داشته باشد. تهیه کننده فیلم از آنجا که نظر تبلیغاتی داشته و می‌توانسته با خود واقعیت مواجه گردد نتیجه معکوس می‌دهد یعنی به نفع قانون مُحلّل تمام می‌شده بر خلاف اصل صداقت رفتار کرده هم قانون مُحلّل را مسخ کرده است و هم صحنه‌های ساختگی که مشابه آن هیچ وقت در جامعه ما وجود نداشته و ندارد آفریده است و گذشته از جنبه اسلامی از جنبه‌هایی نیز یک خیانت است. مجازات طلاقهای مکرر، قانون مُحلّل در اسلام از توابع قانون طلاق است نوعی مجازات عاطفی است و تدبیری است از مجرای احساسات برای جلوگیری از تکرار طلاق آمارها و تجربه‌ها نشان می‌دهد که این قانون اثر فوق العاده در جلوگیری از طلاق داشته است. حلال مبقوض‌طلاق از نظر اسلام (حلال مبقوض است) پیغمبر اسلام (ص) فرمود: مبقوضترین حلالها در نزد خداوند طلاق است و نیز آن حضرت فرمودند ازدواج کنید و طلاق ندهید که عرش الهی از طلاق می‌لرزد. طلاق حلال مبقوض است یعنی چه؟ در عین اینکه در حد یک حرام منفور و مبقوض است اسلام مانع اجباری جلوی آن قرار نمی‌دهد و این خود از یک فلسفه کلی در نظام خانوادگی ریشه می‌کرد که مورد توجه اسلام است نظام خانوادگی بر پایه علاقه زوجین به یکدیگر است یعنی شعله عشق و علاقه مرد همیشه روشن بوده و زن نیز پاسخگوی آن باشد. آنچه از نظر اسلام مبقوض و منفور است این است که این شعله خاموش گردد و کانون خانوادگی به سردی گراید اما اگر زن در قلب مرد سقوط کند دیگر نباید زن را به زور به مرد چسبانید مثل امام جماعتی که اهل محل به او ارادتی نمی‌ورزند و به زور پاسبان می‌خواهد خود را مقتدای مردم کند. اسلام هر گونه اجبار برای بقا زن در چنین محیطی را بیهوده و بر خلاف اساس روابط خانوادگی می‌داند. پس معلوم شد با گفتن مرد به شخص که برو زن مرا سه طلاق کن امکان اینکه زن سه طلاق شود نیست باید جریان به نحوی که گفته شرطی شود و آلا نه زن سه طلاق می‌شود و نیازی به قانون مُحلّل پیدا می‌شود، نیاز به مُحلّل آنگاه پیدا می‌شود که طلاق سه بار تکرار شود و در خاتمه طلاقها یا ازدواج مجدد صورت گیرد پس از طلاق سوم این مجازات برقرار می‌شود.

اخلاق حرفه‌ای در مدیریت

نوشته‌ی جان ماکسول مترجم: شمس آفاق یآوری - ویراستار علمی: دکتر فریالطیفی - طراح جلد: مصطفی تاجیکی - چاپ: طیف نگار - ناشر: فرا - شابک: ۸-۷۰-۷۰۹۲-۷۰۹۶۴-۹۷۸ - تلخیص: فرانہ اجتهادی مقدمه: از ادب پر نور گشت این فلک وزادب معصوم و پاک آمد بی ادب تنها نه خود راداشت بد بلکه آتش در همه آفاق زد «مولانا» در این روزگاران در کمتر سازمانی است که قدم بگذارید ولیست بلند بالای ارزش‌های سازمانی آنرا بر در و دیوار راهروها و اتاق‌هاینابیدارزش‌هایی مثل احترام به حقوق همه‌ی ذی‌نفعان از کارکنان شرکت گرفته تا سهام‌داران، پابندی به داشتن رفتار منصفانه با همه، سبزیستن و التزام به نیالودن محیط زیست و پایداری نکردن حق زیست همه‌ی جانداران روی کره‌ی زمین. دیدن و خواندن هر کدام از این ارزش‌های ارزشمند چشم را نوازش

می دهد و روح را صیقل، اما باید دانست که تعریف و نوشتن ارزش ها یک چیز است و زندگی کردن با آنها چیز دیگر. پایبندی به ارزش هانیاژ مند تادیب جان و روح آدمی است و این تلاشی است پیوسته و بی پایان. بسیاری از مشکلاتی که گریبان سازمان های دولتی و کسب و کارهای امروزی را گرفته حکایت از «بی ادبی و بد اخلاقی حرفه ای» دارد و چنان که مولانامی گوید بی ادبان نه تنها زندگی خود را تباه میکنند بلکه هستی را به نابودی می کشانند. کژی و ناراستی آنان که در هر حرفه ای پایبند به اخلاق حرفه ای خود نمی باشند پلیدی را برای همه ی جامعه به همراه دارد. مثلاً- بی کیفیتی یک محصول، جان مشتریان را به خطر می اندازد. ناشایستگی از کرده ی شایستگان، نردبان ترقی ساخته و بر مسندهایی می نشیند که شایستگی اش را ندارند کژ اندیشانی، اموال عمومی را سهم خود از منابع طبیعی کشورشان می دانند و حقی برای دیگران در آن نمی بینند همه ی اینها نشان از کمرنگ شدن اخلاق حرفه ای در میان مدیران دارد. ماکسول در کتاب حاضر شاه کلیدی برای باز شناختن کار اخلاقی از غیر اخلاقی نشان داده است و آن را «کلید طلایی اخلاق» نامیده است فصل اول: چه بر سر اخلاق کاری آمده است؟ اکثریت مردم وضعیت اخلاق در حوزه ی کسب و کار را قابل تحمل می دانند آنها از وضعیت نامطلوب و غیر اخلاقی معاملات به تنگ آمده اند. پروفیسور برت تریمان استاد حسابداری دانشگاه برکلی و استاد مدرسه کسب و کار هس می گوید: افت مستمر بازار به لحاظ فقدان اعتماد سرمایه گذاران استتازمانی که چنین وضعیتی وجود داشته باشد، اوضاع به همین منوال ادامه پیدا می کند. البته مشکلات اخلاقی کنونی فقط به دنیای کسب و کار محدود نمی شود. ماکسول انتخاب های غیر اخلاقی مردم را ناشی از دو دلیل زیر میدانند ۱. ارجحیت انجام کارهای آسان: یک معضل اخلاقی را میتوان یک انتخاب نادرست در مقابل اعمال اخلاقی یا اعمال اصولی تعریف کرد زمانی که در چنین موقعیتی قرار می گیریم چه میکنیم؟ آیا راه آسان را بر می گزینیم یا در دسرهای یک کار درست را؟ مثلاً- اگر فروشنده ای وجهی اضافی به ما پرداخت کند چه باید بکنیم؟ یا وقتی یک دروغ کوچک می تواند یک اشتباه بزرگ را پوشاند وظیفه ی ما چیست؟ ما همگی به هنگام قرار گرفتن در مقابل آزمایش اخلاق فردی به عنوان یک انسان در خطر فدا کردن اخلاق هستیم. ۲. برد به هر قیمتی: بیشتر مردم از باخت متفرند؛ مخصوصاً افرادی که دستی هم در کسب و کار دارند و آرزو مند موفقیت و سود هستند. اما کسانی هم هستند که تصور می کنند باید بین اخلاقی بودن و برنده بودن یکی را انتخاب کنند بسیاری از مردم بر این باورند که اخلاقی بودن باعث محدود کردن انتخاب ها، فرصت ها و توانایی و پژوهشان در موفقیت کسب و کاری شود. اما بر اساس یک باور قدیمی آدم های خوب کارشان را دیرتر به اتمام می رسانند. همان گونه که پروفیسور هنری آدامز استاد دانشگاه هاروارد اظهار داشته: معنویات یک تجمل گران و خصوصی است. در فرهنگ امروز با بدهی های سنگین و طرز فکر زندگی رفاهی، اخلاق کاری برای گروهی از مردم تنها تجملی است برای زندگی کردن! اگر قرار باشد تنها دوره داشته باشیم •: برنده باشیم به هر قیمتی حتی اگر غیر اخلاقی باشد • یا بر عکس اخلاق را رعایت کنیم حتی به قیمت باختناسان واقعا از نظر معنوی در یک موقعیت دشوار اخلاقی قرار می گیرد. گرچه تعداد کمی تمایل به انجام اعمال نادرست دارند، اما کسی هم حاضر به باخت نیست. ماهیت شخصی اخلاق: یکی از مشکلات ما اینست که اخلاق هیچگاه در حوزه ی کسب و کار یا بطور کلی در حوزه ی اجتماعی و سیاسی ما مطرح نبوده است بلکه همواره موضوعی شخصی بوده است. انسان ها به اینکه راستی و درستی خواست آنان می باشد اذعان دارند اما در عین حال مطالعات نشان می دهد که اکثریت مردم معمولاً کارها را به همان درستی که از دیگران انتظار دارند انجام نمی دهند. گفتگو درباره ی اخلاق کار ساده ای است و از آن ساده تر بیزاری از مردمی است که با انجام اعمال نادرست در آزمون اخلاق رد می شوند، این بیزاری بخصوص زمانی که آسیب اعمال نادرست دیگران بر ما تاثیر می گذارد بیشتر نمایان است. کلام آخر در مورد اخلاق: شرکت هایی که در فعالیت هایشان درستی را رعایت می کنند نسبت به مسؤولیت های اجتماعی شان متعهدند و دستاورد این تعهد برای آنها سود دهی بیشتر است فصل دوم: چرا آن راقانون طلایی می نامیم؟ وقتی بحث اخلاق پیش می آید چگونه خود را بر آورد میکنید؟ ویلیام جی اچ بواتکر، کشیش و واعظ ارتباطات صنعتی می گوید: آدم ها قبل از دیگران باید با خودشان روراست باشند، کسی که با خودش

رو راست نیست کسی است که از وضعیت خود احساس ناامیدی می‌کند. آدم‌ها با توجه به تعریفی که از خود دارند در یکی از این پنج دسته بندی زیر قرار می‌گیرند • من همیشه اخلاقی هستم • من معمولاً اخلاقی هستم • من تاحدی اخلاقی هستم • من به ندرت اخلاقی هستم • من هرگز اخلاقی نیستم اکثریت مردم خود را در گروه اول و دوم قرار می‌دهند ما معمولاً سعی داریم اکثر اوقات اخلاقی باشیم. دلیل اکثر کسانی که خود را در گروه دوم قرار می‌دهند فرار از دردسر است درگیری ناراحت کننده است. تمرین برای منضبط بودن ناراحت کننده است. باختن ناراحت کننده است پرداخت بهای سنگین برای موفقیت ناراحت کننده است. بعضی از مردم خود را در گروه دوم قرار می‌دهند زیرا تمایل به درگیر شدن با موارد ناراحت کننده را ندارند. بیشتر مردم تصور می‌کنند معمولاً اخلاقی بودن کافی است مگر اینکه خود گرفتار فردی بدون هیچگونه پابندی به اخلاق شوند. برای تبدیل شدن از معمولاً اخلاقی به همیشه اخلاقی قانونی وجود دارد که می‌تواند به مردم کمک کند و فاصله‌ی بین دو گروه اول و دوم را از بین ببرد. شما می‌توانید با استفاده از یک راهنما، که آن را قانون طلایی می‌نامیم، تمام تصمیمات خودتان را کنترل نمایید. قانون طلایی قانونی برای همگان: قانون طلایی قانونی است که به صورت‌های مختلف تفسیر شده است. این تفسیر می‌تواند معیارهای واحدی برای تمام کسانی باشد که بدون توجه به تفاوت‌های فرهنگی مایلند یک زندگی اخلاقی داشته باشند. در زیر نگاهی به نتایج تحقیقاتی که نشان دهنده‌ی اشکال گوناگون از قانون طلایی است می‌اندازیم: اسلام: مومن کسی است که آنچه را برای خود می‌پسندد برای همسایه‌اش هم دوست بدارد. مسیحیت: هر چه را می‌خواهی دیگران در مورد تو انجام دهند در مورد دیگران انجام بده! یهودیت: آنچه را برای خود نمی‌پسندی برای زیر دستانت هم مپسند این قانونی درست است ما بقی تفسیر است و بس. واضح است که قانون طلایی به درون مرزهای فرهنگی و مذهبی رسوخ کرده و توسط مردم گوشه و کنار جهان پذیرفته شده است این قانون نزدیک ترین معیار به راهنمای جهانی برای اخلاق است و اصل واقعه‌مهم در اخلاق عبارتند از: □ دارا بودن معیاری جهت پیروی □ تمایل به پیرویان جنم اخلاق جوزفسون برای بهبود کیفیت اخلاقی جامعه اظهار می‌دارد: اخلاق عبارتست از چگونگی روپروشدن با چالش انجام عملی درست، در حالی که هزینه آن بیش از حد انتظارمان باشد. اخلاق دو منظر دارد اول بکارگیری توانایی تشخیص درست از غلط، خوب از بد، متناسب از غیر متناسب و دوم تعهد آنچه درست، خوب و متناسب است فصل سوم: قانون طلایی باشما آغاز می‌شود آموزشی که بر پایه معنویت استوار است باعث توانمند شدن فرد می‌شود و به او امکان انتخاب‌های اخلاقی را می‌دهد. از آنجا که تعداد معدودی به چنین آموزشی دسترسی دارند چگونه می‌توان آغازگر راهی درست بود؟ چگونه می‌توتن روش با عظمتی مثل قانون طلایی را نه تنها انجام داد بلکه آن را جزئی از زندگی خود کرد؟ بهترین راه شروع آن است که به خواسته‌های خود آگاهی پیدا کنیم. همه انسانها از لحاظ درونی به هم شبیه اند آنها از هر سن، جنس، نژاد و ملیتی که باشند موارد مشترکی دارند. زمانی که فرد به این وجوه مشترک پی برد و آنها را ابتدا در خود و سپس در دیگران یافت به کلید یاز کردن قفل قانون طلایی دست یافته است. در اینجا فهرست کوتاهی از این تمایلات را ذکر می‌کنیم مایل است برای اوارزش قائل شوند: امروزه در بازار تجارت امریکا ۷۰ درصد کسانی که شغل خود را رها می‌کنند افرادی هستند که احساس ارزشمندی ندارند. انگشت این اتهام به سوی مردان کسب و کاری نشانه رفته که رفتار نامناسبی با کارمندان شان دارند. نمی‌توان کسی را در جهان یافت که مایل نباشد به اوارج نهند. مایل است از او قدر دانی شود: یکی از نیازهای واقعی هر انسانی مورد علاقه بودن و ارزش قائل شدن توسط دیگران است در کنار این نیاز میل به قدر دانی از کارهایی است که انجام می‌دهیم در واقع آگاهی به توانایی‌های خودمان برای برای ساخت اعتماد بنفس لازم و ضروری است. مایل است به او اعتماد شود: اعتماد اساس رهبری است. همچنین میتوان ادعا کرد اعتماد اساس همه‌ی روابط خوب است. ازدواج خوب، روابط کاری خوب و دوستی خوب همه و همه نیازمند اعتمادند. «تاثیر شخصیتی» تنها افرادی با شخصیت قوی قادر به تاثیر گذاری بر دیگران اند. شخصیت کلیدی یک زندگی با کمال و اخلاقی است اگر در آرزوی یک زندگی همراه با شخصیت که نمایانگر فضیلت اخلاقی هم باشد هستید، مطابق راهنمای ذیل

رفتار کنید، این راهنما شمارا در ورود قانون طلایی به زندگیتان یاری می‌دهد. • قانون طلایی رابه عنوان راهنمای کمال در زندگیتان به کاربیرید: به نظر فیلسوف سوسیسی، هنری فردریک امیل " کسی که خود رابه دست جریان آب می‌سپارد نمی‌تواند راهنمای خود در رسیدن به سطوح بالاتر باشد اوفردی بدون عقیده و نظر است و به جای آنکه خود باعث حرکتی شود دیگران اورا حرکت می‌دهند. کاربرد قانون طلایی در زندگی ساده است فقط کافی است در هنگام روبرو شدن با یک دوراهی اخلاقی از خودتان پرسید که در موقعیتی مشابه انتظار چه رفتاری را از دیگران دارم؟ این پرسش خود یک راهنمای مؤثر برای هر وضعیتی است. • تصمیماتتان رابراساس این راهنمای کمال اتخاذ کنید: بسیاری از مردم چندین تصمیم کلیدی در زندگی اتخاذ کرده و همان‌ها را در زندگی روزمره خود بکار می‌برند. هر گاه شما هم تصمیم گرفتید تا از قانون طلایی به عنوان راهنمای کمال در زندگی خود استفاده کنید باید برخی از آن تصمیمات را مورد تجدید نظر قرار دهید. وقتی قانون طلایی رادر زندگیتان وارد کرده و براساس آن تصمیم‌گیری می‌کنید این موارد رابخاطر داشته باشید. • تصمیمات تعیین‌کننده‌ی اخلاق هستندونه شرایط. • تأثیر تصمیمات غلط باقی می‌ماند. • سکون هم یک نوع تصمیم استفصل چهارم: عوامل «مکدرکننده‌ی» قانون طلایی: فشار: فشارعامل تنش است و تنش خود پدید آورنده لحظات احساسی. در چنین مواقعی افراد دچار زحمت شده و تصمیمات نادرستی اتخاذ می‌کنند که هم برای خود وهم برای دیگران مشکل ساز است. لذت: میل به لذت راهنمایی خطرناک است و واقعیت آن است که لذاتی که اکثر ما به دنبالش هستیم کوتاه مدت بوده و ما را اقعاع نشده به جا می‌گذارد. اگر مراقب نباشیم نیاز به کسب لذت یا آسایش، ما رابه انجام اعمالی نادرست وا می‌دارد که پایانی جز ندامت ندارد. در مقابل اغوای لذت ابتدا باید از وسوسه آن گریخت. برای مقابله با وسوسه، چندین اقدام احتیاطی وجود دارد که مطمئن‌ترین آنها • بزدلی • پرورش نظم و انضباط استریچارد فاستر: فرد منضبط، فردی است که میتواند آن چه لازم الاجرا است را وقتی لازم است انجام دهد. قدرت: امروزه توسعه‌ی بسیاری از جرائم مرتکب شده در کسب و کار بخاطر سوء استفاده‌ی مدیران از قدرتشان است. متأسفانه برای بسیاری از مردم در اختیار داشتن قدرت مانند نوشیدن آب شور است. هرچه بیشتر می‌نوشند بیش تر تشنه می‌شوند. غرور: غرور اساس و پایه‌ی همه‌ی اشتباهات بزرگ است. فصل پنجم: فرصت‌های طلاییتان را تصرف کنید! همه‌ی انسانها به دنبال فرصت طلایی هستند. به ویژه مردمان کسب و کار که که چشمان مشتاقی هم برای چنین موقعیت‌های دارند. برای دستیابی به فرصت‌های طلایی ابتدا باید شخصیتی قوی را در خود پرورش داد در این صورت آمادگی رویارویی باچالش‌های اخلاقی مقابلتان ریاافته اید. برای رسیدن به این هدف به توصیه‌های زیر عمل کنید. • در مقابل اعمال خود پاسخگو باشید. • نظم شخصی را پرورش دهید. • از ضعف‌های خود آگاه باشید. • اولویت‌هاوارزش‌های خود را منظم کنید. • در استفاده از سرمایه هادقت کنید. • برای مردم ارزش قائل شویمنتیجه‌گیری: «پیش به سوی قانون طلایی» برای موفقیت دومسیر اساسی موجود است که هر کس باید یکی از آنها را انتخاب کند. این که طلا را انتخاب کنیم یا قانون طلایی را. بسیاری از مردم طلا را انتخاب کرده و به نظر می‌رسد که به هر چه زندگی می‌توانسته ارائه کند دست یافته اند اما مشاهدات میتواند گول زنده باشد. در سال ۱۹۲۳ گروهی از مردان در شیکاگو بایکدیگر دیداری داشتند در آن برهه از زمان آنان ثروتمندترین و قدرتمندترین افراد روی زمین بودند آنها به دنبال طلافته و به دستش آورده بودند در زیر فهرستی از آنان و سرنوشتشان آورده شده است. □ چارلز شواب - رئیس بزرگترین شرکت خصوصی فولاد - با ورشکستگی از دنیا رفت. □ آرتور کاتن - بزرگترین محترک گندم - خارج از کشور و آس و پاس از دنیا رفت. □ ریچارد ویتنی - رئیس بورس نیویورک - درست پس از رهایی از زندان سینگ سینگ از دنیا رفت. □ آلبرت فال - عضو کابینه‌ی رئیس جمهوری آمریکا - از زندان آزاد شد و در خانه اش درگذشت. □ لئون فریزر - رئیس بانک اینترنشنال ستلمنت - خودکشی کرد. □ ایوار کروگر - سرکرده بزرگترین انحصاردنیا - خودکشی کرد. اغلب کسانی که به دنبال طلا می‌روند در راه کسب آن هر چیز مهم زندگی خود را در مقابل به معامله می‌گذارند. سپس حتی منفعت حاصله را هم می‌بازند در عین حال که موفقیت‌های کوتاه مدت ممکن است نصیب افرادی با تمایل " مالکیت

مهمتر از هر چیز "شود ولی میتوان بانگاہ به سال های بعد زندگیشان کیفیت زندگی آنان را اندازه گیری نمود. بین جویندگان طلا و آنهایی که بدنبال قانون طلایی هستند یک دنیا تفاوت وجود دارد: «آن هایی که به دنبال طلا می گردند می پرسند، چه کاری توانی برای من بکنی تصمیمات ساده اتخاذ می کنند خانواده رافدای مال و منال می کنند به توسعه عقل برای اعمالشان می پردازند طرز تفکر «من ارجح» دارند میزان پولشان اهمیت دارد اساس ارزش هایشان بر میزان ثروتشان استوار است» آنهایی که به دنبال قانون طلایی هستند» می پرسند، چه کاری توانم برای شما بکنم تصمیمات ممتاز اتخاذ می کنند مال و منال رافدای خانواده می کنند به توسعه ارتباطات با اعمالشان می پردازند طرز تفکر «دیگران ارجحند» دارند تعداد دوستانشان اهمیت دارد اساس ثروتشان بر ارزش هایشان استوار است در ملاقات با کسانی که قانون طلایی را برگزیده اند می توان از نوع برخوردشان با مردم و نحوه زندگی شان به نوع این انتخاب پی برد. زندگی با قانون طلایی نتیجه فوق العاده ای دارد در واقع مردمی که در جستجوی طلا هستند اگر خوشبخت باشند به رضایت مادی می رسند. اما در مقابل پویندگان قانون طلایی، نه تنها امکان بدست آوردن مال را دارند بلکه به ارزشی دست می یابند که کیفی است و پول قادر به تهیه آن نیست. مردمی که با قانون طلایی زیست می کنند امکان بدست آوردن آن ارزش ها را برای خود فراهم می کنند.

مدیر موفق

نویسنده: حسین پیرزادیان

خلاصه کتاب: ناظر فنی چاپ: محمد مهدی نمازی - انتشارات یاس بهشت - نوبت چاپ: اول- ۱۳۸۵ - تیراژ: ۲۰۰۰ جلد - چاپ: غزال - شابک: ۰۸-۳-۹۹۱۶-۹۶۴ - تلخیص: فائزه مهدی زاده فصل اول: بهره وری در سازمان تعریف بهره وری از نظر لغوی واژه **productivity** در لغت به معنای مفهوم تولید قدرت و مولد و باور بودن است که این واژه انگلیسی می باشد مثلاً ماشین یا ابزار یا زمین که مولد و بارآور می باشد ولی هیچ گونه استفاده ای از آن نمی شود که در خصوص انسان این طور تعریف می شود که افراد مولد و کارآفرین در اجتماع ما وجود دارد و توانایی انجام کارهای مفید را دارند و عملاً به افرادی بیکار و غیر مولد تبدیل شده اند پس این بهره وری در انگلیس **productivity** به داشتن قدرت و تولید مولد و به بار آوردن چیزی و یا کسی اطلاق می شود، اما در زبان فارسی و از نظر ادبی مصدور می باشد و از واژه بهرور مشتق شده است و کلمه بهرهوری معادل مصطلح معنی شده است که در فرهنگ فارسی عمید بهره ور، بهره بر، بهره دار، دارای بهره، سود برنده و بهره وری و بهره ور بودن و بهره داری معنی شده است. **OECD** سازمان همکاری اقتصادی اروپا بهره وری را این طور تعریف کرده بهره وری که برابر است با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی از (کل) عوامل تولید و **EPA** آژانس بهره وری اروپا بهره وری را درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است. پس به این نتیجه می رسیم که بهترین تعریف برای بهره وری یعنی استفاده صحیح و درست و موثر و بهینه از منابع در دسترس و موجود به منظور تولید کالا و خدمات می باشد که در سازمان بهره وری ملی ایران **NIPO** به معنی یک فرهنگ نگرش عقلانی به کار و زندگی که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعلیتی برای برای دستیابی به زندگی عالی و متعالی و بهتر است، تعریف شده. بهره وری و کیفیت ما در کیفیت بهره وری به کیفیت اشاره ایی کرده ایم که بهره وری باعث بهبود کیفیت در کار و خدمات ارائه شده می شود و از آنجا که نداشتن کیفیت در کار و خدمات در سازمان و سیستم باعث پس روی آن و در نهایت انهدام سازمان می شود توجه به کیفیت به عنوان یکی از عوامل مهم و حیاتی و حتی مهم ترین عامل تعیین کننده موفقیت و یا عدم موفقیت مدیر سازمان تشخیص داده شده جهت بهره وری بیشتر در سازمان باید کارکنان خوب و ممتاز را شناخت مدیران به این مهم توجه دارند که کارکنان و کارمندان و کارگران سرمایه اصلی و واقعی مدیران و سازمان محسوب می شوند کارمند خوب پیدا کردن کاری بسیار مشکل و سخت برای سازمان می

باشد. کارمند خوب برای سازمان امتیاز محسوب می شود و یافتن و پیدا کردن کارمند خوب مشکل و کارمند ممتاز مشکل تر پس بنابراین حفظ و مراقبت از کارمندان خوب و کوشا و زحمت کش و کار آمد به هر صورت و هر نحوی برای سازمان امری ضروری می باشد، چرا که آنان اهرم مهم و عالی در بین همکاران برای سازمان محسوب می شوند و منشاء و مبداء افزایش بهره وری و ارتقاء عملکرد سازمان خود فصل دوم: مدیریت و منابع انسانی و با انگیزه کردن آنها به کارمند احترام بگذاریم مدیران باید به این نکته توجه مهم و اساسی توجه داشته باشند که موجودیت سازمان بستگی به وجود کارکنان و کارمندان و کارگران می باشد، اگر مدیران این اصل را کاملا درک کند با احترام بیشتر با کارمندان و پرسنل برخورد کرده و توجه بیشتری جهت حمایت و مراقبت از آنان به عمل آورند نتایج بسیار عالی را خواهند گرفت. خوشبختانه اکثر مدیران این مسئله پی برده اند که کارکنان به عنوان بزرگترین مجموعه انسانی و بهترین سرمایه و دارایی هر سازمانی می باشد و جای بس خوشحالی می باشد که این موضوع در دهه اخیر همیشه مد نظر مدیران بوده. محیط کار کارمندان و کارکنان باید زیبا باشد بدون شک داشتن یک محیط کار خوب و زیبا و ایده آل تاثیر بسیار در روحیه کارکنان و کارمندان و ارباب رجوع و مشتریان دارد چرا که رنگ نور، و د کوراسیون محل کار میز و صندلی و اطاق کار اگر خوب و زیبا نباشد تاثیر منفی در روحیه کارمندان و اگر خوب باشد یقینا تاثیر مثبت دارد که این تاثیر در افزایش بهره وری و ارائه خدمات به مشتری در رضایت آنان یعنی مشتریان از سازمان را به دنبال خواهد داشت. محیط کار بد و نامناسب تاثیرات مضر در پی خواهد داشت مثلا اگر نور اطاق کار کافی نباشد که حاصل آن خستگی و سردردها و کم حوصلگی را در کارمندان بوجود می آورد و این پدیده برای مشتریان هم صادق است و اثرات آن بار منفی برای سیستم و سازمان را در بر دارد که حاصل آن نارضایتی مشتریان و ارباب رجوع خصوصا برای موسساتی که هدف اصلی آن تکریم و جذب مشتریان می باشد مثل بانک ها و موسسات مالی که حیات آنها به مشتریان بستگی دارد. تفویض اختیار تلاش در جهت انگیزه در کارمندان تفویض اختیار را می توان چنین تعریف کرد، یعنی انتقال قسمتی از اختیارات خاص مدیر به کارمندان یا مدیران میانی سازمان در جهت سریع تر شدن خدمات و سایر امور سازمان که در جهت ارائه تکریم ارباب رجوع و با بهتر دریافت کردن خدمات و کالاهای سازمان. خیلی از سازمان ها به علت گستردگی مدیران آن نمی توانند کلیه وظایف را به تنهایی انجام دهند در نتیجه انتقال قسمتی از اختیارات خود را به سایرین اعضای سازمان ضروری به نظر می رسد. فصل سوم: اثرات فشارهای عصبی و استرس بر سازمان استرس یا فشار عصبی و تأثیرات آن به کارمندان فشارهای عصبی مشکلاتی بسیار چه از نظر کاری و چه روحی و چه روانی که در محیط کار به دلایل مختلفی به طور ناخواسته گریبانگیر ما می شود، ایجاد می کند این فشارهای عصبی یا استرس همیشه منفی نیستند بلکه بعضی از آنها منفی و بعضی مثبت می باشد. راههای سازمان جهت پیروزی بر فشار شغلی و استرس شغلی یکی از راههای که سازمان می تواند به فشار شغلی و استرس در سازمان غلبه کند «اصلاح رفتار مدیر» در محیط کار و سازمان می باشد، که این مهم که سرنوشت یک سازمان به آن بستگی دارد و کارایی و بالندگی و انگیزمند کردن کارمندان را به دنبال خود دارد آموزش است. این کار یعنی آموزش مدیر و کارکنان یکی از راههای بسیار ارزنده و حساسی که هر چه برای این مورد هزینه شود چندین برابر به طور قطع به حال سازمان مفید خواهد بود. ارتقاء شغل و تأثیر آن در استرس مدیریت باید با برنامه ریزی کارمندان که باید ارتقاء یابند را زودتر شناسایی نماید، و جهت ارتقاء آنان هر چه سریعتر اقدام کند و یکی از مهمترین واکنشهای انطباق استرس ارتقاء است، که خیلی از کارمندان در وجود خود پیشروی و ارتقاء را در شغل خود می بینند ولی مدیریت هیچ وقت و یا خیلی دیر به این مهم پی می برد و مدیر با ارتقاء باعث افزایش مسئولیت برای فرد و کارمند خود می شود و کارکنان جهت افزایش بهره وری و کارایی و جهت به نحو احسن انجام دادن وظایف محوله نهایت تلاش و کوشش خود را خواهد کرد، و حال خوب این نکته را در نظر بگیریم اگر در چندین قسمت از سازمان چنین اتفاقی بیافتد و با جابجایی درست و به هنگام و با توجه به اینکه کارکنان با حرکت رو به جلو جهت پویایی کار خود تلاش را ادامه خواهد داد در این صورت

شاهد حرکت عالی در سطح عظیمی در سازمان جهت ارائه خدمات و یا تکریم ارباب رجوع به طور سریع خواهیم بود. پس مدیران باید هر چه زودتر با نگاه خوب به سازمان با انجام ارتقاء پستی کارکنان با ارزش سازمان و اداره و سیستم جهت پویایی آن سازمان اقدام سریع و بدون فوت وقت انجام دهد. جابجایی مدیران و نقش آن در بهبود سازمان یکی دیگر از عواملی که استرس و فشارهای شغلی تأثیر دارد، مدیریت منفی در سازمان می باشد در صفحات گذشته در رابطه با تأثیر عملکرد یک مدیر در سازمان بحث شد که یک مدیر ناکارآمد چه ضربات روحی و روانی بر سازمان و کل مجموعه و سیستم وارد اداره خواهد ساخت. نقش مدیران در ایجاد اعتماد در سازمان و کاهش فشار عصبی مدیر جهت اعتماد همکاران باید با عدل و انصاف در کارهای سازمان قضاوت کند و هرگونه اعمال نظر شخصی را در کارها دخالت ندهد، حتی در زمانی پرداخت حقوق و یا پاداش و اضافه کار رعایت عدل و انصاف را بکند و به قضاوتهای دوستان که شایستگی آنان برای مدیر و سازمان ثابت شده گوش فرادهند و برای حرفها و راهکارهای آنها ارزش قائل شود. فصل چهارم: نقش مشارکت کارکنان در سازمان نقش تفویض اختیار در مشارکت مدیران در یک سازمان بعد از فراهم کردن بستر مشارکت و ایجاد انگیزه در کارکنان و روح همبستگی در محیط کاری و آموزش های درست و صحیح به نیروی انسانی شاغل در سازمان، باید مدیریت جهت تکمیل شدن این حلقه ترقی و پیشرفت سازمانی با تفویض اختیار را هم اضافه نماید تا با این حرکت از اتلاف وقت و حذف بروکراسی غلط اداری که فقط طولانی کردن کارها و سردرگمی ارباب رجوع و حتی خود کارکنان می باشد. پس مدی ربا تفویض اختیار انگیزه مضاعفی در کارمندان به وجود می آورد، چرا که کارمند با اختیار کامل که مدیر به او واگذار کرده است عملاً در اندیشه های آنها دگرگونی عالی پدید آمده است چرا که کارمند بدون واسطه و پیچ و خم های اداری خیلی سریع به ارائه خدمات به ارباب رجوع و تکریم آنها می پردازند. مدیران و مشارکت و تأثیر آن در سازمان مدیران برای مشارکت بیشتر کارکنان باید راه درست را بیابند، و از این طریق به نیروها و کارمندان خویش نفوذ پیدا کنند، و باید به این نکته توجه کرد که باید تأثیر فرهنگ منطقه ای و یا محیط کار را بررسی کنیم، یعنی در مواردی اقتضایی باید عمل کرد، و بر اساس فرهنگ بومی یک محله، و کشور، و یا استان، و بخش، باید رفتار کرد و به آداب و رسوم آنان احترام گذاشت، و در کل تأثیر فرهنگ را بر سازمان و محلی که در حال فعالیت هستند بررسی، و براساس باورهای آن منطقه برنامه ریزی کنیم. موانع ارتباط بین مدیر و کارمند هر مانعی که در جهت اخلاص در ارتباط مدیر با زیرمجموعه ظاهر شود موانع ارتباط می گویند، که بعضی از موانع مثل وسعت سازمان، دوردست بودن بعضی از قسمتهای سازمان که به دلایل تخصیصی بودن سازمان بعضی از شاخه های سازمان در مناطق دوردست به خدمت مشغول هستند، که ارتباط با مدیر در بعضی مواقع مشکلاتی روبه رو می شود و در حال حاضر با توجه به تکنولوژی پیشرفته مخابرات و ارتباطی خیلی از این موانع برداشته شده است و شکل های دیگر از موانع ارتباطات که به بررسی آن می پردازیم. یکی از موانع زبان و « لهجه » است، که در بعضی از موارد پیام فرستنده و یا کارمند به علت عدم تسلط به زبانملی یا زبان محلی و یا تلفیقی از این دو که با مدیر مسائل را در میان می گذارد و در خیلی از موارد برای مدیر نامفهوم است و نمی توان از پیام درک درستی داشته باشد و در نتیجه نمی توان تصمیمی درست از خواسته کارمند داشته باشد، که این مسئله باعث اخلاص در ارتباط درست میان کارمند و رده های بالای سازمان و حتی همکاران می گردد. تأثیر مشارکت کارمندان در سازمان تغییرات گسترده و ثانیه ای و روبه رشد و اوضاع سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و حتی جغرافیایی در کلیه سطوح، چه در سطح ملی و چه در درون خود کشورها و چه در سطح بین المللی وجود و ارکان ادارات و سازمانها را تحت تأثیر خود قرار داده و در جهت بقای سازمان، و اینکه بتوان سازمان را با توجه به شرایط ایجاد شده، از خارج شدن و نابودی نجات دهند مجبور به دخالت دادن و مشارکت کارمندان در سازمان می باشد. عده ای این مشارکت را « انقلاب در مدیریت » نامیدند و یا « انقلاب سوم » نامگذاری شده است مانند انقلاب اول سلسله مراتب اداری و سازمانی ایجاد شده، و انقلاب دوم که از مدیر، مالکیت سازمان گرفته شده، و حال این حرکت یعنی مشارکت کارمندان در امور کاری خود را انقلاب سوم می

نامند. فصل پنجم: مدیان و شناسایی مشکلات و راههای غلبه بر آنان محیط خوب چه تأثیری در کارمندان و غلبه بر مشکلات را دارد مدیریت با بهره گیری از تمام امکانات فیزیکی موجود در سازمان و استفاده از آخرین تکنولوژی دنیا و کسب آخرین اطلاعات روز دنیا و در تعامل بودن با دیگران و حتی رقبا در جهت استفاده بیشتر از آخرین تغییرات چه در صنعت و چه در نحوه استفاده از امکانات آموزش و پرورش در جهت بهبود سازمان و به کارگیری این ابزار در برای پویایی سازمان خود و حرکت در آوردن کارمندان و کارکنان با مشارکت دادن آنان در کارهای سازمان که این امر باعث بروز «خلاقیت ها» و «نوآوری ها» در سازمان می گردند، و همین خلاقیت در به وجود آمدن افزایش بهره وری در سازمان می گردد، و با دادن راهکار خیلی از مشکلات سر راه سازمان برداشته می شود. مدیر در سازمان چگونه مفید است مدیران مفید می کوشند که در بین خود و کارمندان اعتماد به وجود و ایجاد نمایند. و سعی در توجه به مشکلات پرسنل و کارمندان خود در جهت رفع آنها در حد توان را دارد، این گونه مدیران هنگام بروز مشکل هرگز آشفته نمی شوند، بلکه ایجاد مشکل در سیستم و سازمان را امری طبیعی البته در حد معقول و استاندارد می دانند و سعی در این دارند که از مشکلات تجربه کسب کنند و اگر این نباشد و همه کارها به وفق مراد باشد که سازمان نیست و آن هم مدیر نیست چرا که سازمان دارای مشکلات و افت و خیزهای خاص خود است و همین مسائل باعث پخته شدن مدیر و کارکنان می شود و به قول خیلی اندیشمندان مدیر هدایت و کنترل کشتی در آب هاب صاف و زیر آسمان آبی بدون باد و هیچ باد و موجی برای هر کسی آسان است. آنچه مهم است دادن سکان کشتی به ناخدایی که آن را در میان امواج و طوفان و موج های سنگین کشتی را به ساحل سلامت برساند، هنر است. مدیران و غلبه بر مشکلات کاری که مدیر در جهت غلبه بر مشکلات در سازمان به کار ببرد استفاده درست و به هنگام از نیروهای سازمان است. من در تحقیقاتی که در سازمان مالی که قبلاً شرح دادم، مدیر بی اراده در جهت تسلط به همکاران و اداره سازمان بدون توجه به نیرو و کارمندان و خصوصیات انسانی و اخلاقی آنان و سپردن و تفویض قدرت کاری خود به بعضی از کارمندان بی کفایت آن سازمان نموده، که نه از نظر اخلاقی و نه از نظر کاری مورد تأیید بودند بلکه موریانه های درون سازمان بوده که با حيله های جورواجور خود را به سطح مدیران میان متاسفانه رسانده بودند، و با انتصاب یکی از آنها به مدیریت میانی به بحران خطرناکی مبدل شده، چرا که این مدیر میانی هم قطاران خود را که دست کمی از او نداشتند در پست های مهم سازمانی گمارند و عملاً کودتای بدون خونریزی در سازمان ترتیب داده که حتی مدیر هم متوجه نشده و عملاً قدرت تفکر و هر گونه مانوری از مدیریت گرفته و حتی در جابجایی و نقل و انتقال نیروها مدیریت فقط نظاره گر بوده و بس.

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی

مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع) دکتر محسن باقرالموسوی

خلاصه کتاب: ترجمه دکتر سید حسین سیدی (عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد) - ویراسته امیر سلمانی رحیمی - چاپ اول / ۱۳۸۰ - چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی تلخیص: پریسا عطایی مفهوم مدیریت در سخنان علی علی رغم این که اندیشه ها، آموزه ها و شیوه های مدیریتی در سخنان حضرت علی (ع) وجود دارد، این واژه با همین ساختار در سخنان ایشان نیامده است؛ و چه بسا این واژه در قالب نزدیک به معنای رایج آن استعمال می شده است؛ از سویی در گذشته به معنای متفاوتی هم به کار رفته است یعنی حادثه ناگوار و احاطه و فراگیری بدی. در قرآن کریم این لفظ «دائرة» به همین معنا به کار رفته است. «عَلَيْهِمْ دَائِرَةُ السَّوْءِ» و «يَتَرَبَّصُّ بِكُمْ الدَّوَائِرَ» یعنی بدی آنها را همچون دایره ای در بر گرفت که برای بیرون شدن از آن برای آنها وجود ندارد. لفظ «دائرة» به معنای پیشین در نامه حضرت به مردم سرزمینهایی آمده است که حضرتش در آن جا به بیان ماجرای خود و اهل صفین می پردازد که: هر کس لجاجت ورزد و به این کار ادامه دهد، در حقیقت واژگون شده

ای است که خداوند بر قلبش زنگار زده و گردش بد روزگار علیه آنان می باشد. واژه «دائرة» به معنای جدید در واژگانی آمده است که بر برخی معانی آن دلالت دارد و برخی مقدمات و ویژگیهای آن را نشان می دهد که اشتراک معنایی با دیگر مفاهیم مدیریتی دارد. این واژگان عبارتند از: ۱- تدبیر ۲- فرماندهی ۳- قدرت ۴- سیادت ۵- سیاست ۶- راعی (رهبر).

مطلب اول: تدبیر تدبیر به معنای اندیشیدن به فرجام امور، نگرستن به عواقب مثبت یا منفی کارها، که به این معنا یکی از مفاهیم بنیادین مدیریت است، زیرا مدیریت در معنای فراگیرش طرح و برنامه ریزی برای کاری را گویند و برآورد نتایج آن کار قبل از دست یازیدن به آن یم باشد. تدبیر از ویژگیهای اساسی مدیر است و مدیر موفق کسی است که به تدبیر شهرت دارد و کسی است که امور را در جای خود می نهد. بعد از بیان رابطه تدبیر با مدیریت به ذکر متونی می پردازیم که در آن این واژه آمده است: ۱-

حُسْنُ التَّدْبِيرِ يُمِئِي قَلِيلَ الْمَالِ وَ سَوْءَ التَّدْبِيرِ يُفْنِي كَثِيرَهُ : نیک تدبیری ثروت اندک را افزون می کند و سوء تدبیر ثروت فراوان را از بین می برد. ۲- لَأَفْقَرُ مَعَ حُسْنِ التَّدْبِيرِ : با نیک تدبیری هیچ فقری وجود ندارد. ۳- حُسْنُ التَّدْبِيرِ وَ تَجَنُّبُ التَّبْدِيرِ مِنْ حُسْنِ السِّيَاسَةِ : نیک تدبیری و پرهیز از تبذیر از نشانه های سیاست نیکوست. ۴- قِوَامُ العَيْشِ حُسْنُ التَّقْدِيرِ وَ مِلَاكُهُ حُسْنُ التَّدْبِيرِ : اساس زندگی برآورد نیکوست و ملاک آن نیک تدبیری است. ۵- لَيْسَ لِلْجَوْجِ تَدْبِيرٌ : شخص لجوج بی تدبیر است. ۶- سَبَبُ التَّدْمِيرِ سَوْءُ التَّدْبِيرِ : علت نابودی بدتدبیری است. از این عبارتها مشخص می شود که تدبیر عنصری دخیل در اداره زندگی است که افراد خانواده را از بدیها و بلاهای فقر حفظ می کند، همچنین عناصر مهم در اداره دولت و حکومت بر مردم است، چون از نشانه های سیاست آرمانی و از مبانی اساسی توسعه اقتصادی است، ثروت اندک را افزون می کند و رشد ثروت، عصب توسعه اقتصادی است. تدبیر پیش از آن که ظاهر بیرونی داشته باشد، صفتی ذاتی است. انسان لجوج و عجول چپ و راستش را نمی شناسد و از قوه تدبیر بی بهره است. نتایج تدبیر بر شکوفایی عملی که بر آن مبتنی است منعکس می شود. اما اگر مدیر به تدبیر نیازمند شد، سرانجام کارش به ویرانی خواهد انجامید؛ ویرانی در سطح جامعه پیش می آید، اگر مدیریت در سطح جامعه باشد و ویرانی اقتصاد، اگر مدیریت در حوزه اقتصاد باشد. بنابراین مدیر خردمند کسی است که تدبیر را در مدیریت از لوازم اولیه مدیریت خود می داند. حضرت (ع) می فرماید: حسن تدبیر، اولین نشانه عاقل بودن است. مطلب دوم: فرماندهی (حکمرانی) «امرأه» از کلمه امر گرفته شده و جمع آم اوامر است از آنجاییکه مدیریت مجموعه اوامر و نواهی به مردم است در حقیقت نوعی حکمرانی است. این واژه در سخنان حضرت علی (ع) فراوان آمده است: ۱- الْإِنصَافُ مِنَ النَّفْسِ كَالْعَدْلِ فِي الْإِمْرَةِ : رعایت انصاف نسبت به خود، همچون عدالت ورزی در حکومت است. ۲- الْكَرِيمُ يَعْفُو مَعَ الْقُدْرَةِ وَ يَعْدِلُ فِي الْإِمْرَةِ : شخص کریم در عین قدرت می بخشد و در حکومت، عدالت می ورزد. ۳- جَمَالُ السِّيَاسَةِ الْعَدْلُ فِي الْإِمْرَةِ وَ الْعَفْوُ مَعَ الْقُدْرَةِ : زیبایی سیاست، عدالت ورزی در حکومت و بخشش در عین قدرت است. ۴- الْعَدْلُ نِظَامُ الْإِمْرَةِ : عدالت نظام بخش حکومت است. ۵- حُسْنُ السِّيَرَةِ جَمَالُ الْقُدْرَةِ وَ حِصْنُ الْإِمْرَةِ : سیره نیکو، زیبایی قدرت و دژ حکومت است. ۶- قُدْرَتُكَ عَلَى نَفْسِكَ أَفْضَلُ الْقُدْرَةِ وَ إِمْرَتُكَ عَلَيْهَا خَيْرُ الْإِمْرَةِ : قدرت تو بر نفست، برترین قدرت و فرمانروایی تو بر آن بهترین فرمانروایی است. حکومت، موقعیتی است که حاکم از طریق آن فرمانها را صادر می کند و عدالت، پایه و اساس است وقتی حوزه آن تعامل با مردم باشد و هرگاه حوزه آن نفس باشد، رعایت انصاف، معادل عدالت است. اگر صاحب حکومت، انسان کریمی باشد و در عین قدرت ببخشد و در حکمت عدالت ورزد، و این شیوه را در حوزه حکومت به کاربندد، زیباترین شیوه های سیاست را به کار بسته است. حکومت، در کیفیت صدور فرمانها و در شیوه تعامل میان آمر و مأمور نظام خاصی دارد که همگی واژگانی از نظام حکومت می باشد. اِمَارَت و آمر به رفتار و صفاتی ذاتی وابسته است که بیشتر از جنبه خارجی و ظاهری آن می باشد که با سیره آدمی مربوط است و در شیوه تعامل وی با مردم ظاهر می شود و در نتیجه، بازتابی از زیبایی قدرت و دژ حکومت است، چون حکومت کردن در نخستین خاستگاهش همان لجام زدن به نفس در هنگام سرکشی است و نخستین حوزه فرمانروایی آن نقش بشری می باشد. هر کس در این میدان پیروز شود

در آن میدان بزرگتر پیروز خواهد شد. و هر کس قادر بر اعمال قدرت بر مملکت بود. خلاصه این که حکومت گونه ای از مدیریت است که سلطه هماره با قدرت در آن به هم آمیخته است. مطلب سوم: قدرت امام علی (ع) قدرت را نشان صاحب قدرت بودن در هر شکل آن به کار برده است. چه قدرت سیاسی، اجتماعی و یا اقتصادی. پس قدرت به معنای سیطره و چیرگی، همان اعمال قدرت بر نیروهای تحت فرمان صاحب قدرت می باشد. بنابراین مدیریت بایسته، گونه ای از گونه های قدرت است، چون نمایانگر شکلی از اشکال اعمال قدرت بر نیروهای تحت فرمان می باشد. چه نیروهای معنوی باشند و چه مادی. این معنا زمانی به بهترین وجه روشن می گردد که به کاربردهای آن در سخنان علی (ع) مراجعه نماییم. حضرت می فرمایند: ۱- أَفْضَلُ الْجِلْمِ كَطْمِ الْغَيْظِ وَ مَلِكُ النَّفْسِ مَعَ الْقَمَدَرَةِ: بهترین شکیبایی فرو خوردن خشم و مالک نفس بودن در عین قدرت می باشد. ۲- آفَةُ الْقُدْرَةِ مَنَعُ الْإِحْسَانِ: آفت قدرت، بازداشتن از احسان است. ۳- زَكَاةُ الْقُدْرَةِ الْإِنصَافُ: زکات قدرت، رعایت انصاف است. ۴- حُسْنُ السَّيْرِ جَمَالُ الْقُدْرَةِ: سیرت نیکو، زیبایی قدرت است. ۵- حُسْنُ الشُّهْرَةِ حِصْنُ الْقُدْرَةِ: خوش نامی، دژ قدرت است. ۶- دَعِ الْجَوَابَ عَنِ الْقُدْرَةِ وَ أَنْ كَانِ لَكَ: پاسخگویی از سر قدرت را رها کن؛ هر چند به نفع تو باشد. ۷- عِنْدَ كَمَالِ الْقُدْرَةِ تُظْهِرُ فَضِيلَةَ الْعَفْوِ: هنگام رسیدن به کمال قدرت، فضیلت بخشش نمایان می شود. ۸- أَفْضَلُ النَّاسِ مَنْ كَظَمَ غَيْظَهُ وَ حَلَمَ قُدْرَهُ: بهترین مردم کسی است که خشم خود را فرونشاند و از سر قدرت شکیبایی ورزد. وقتی آدمی به مدارج قدرت دست می یابد وظیفه اوست که به یک عنصر مثبت متحول گردد تا نیکوکاران را گرامی بدارد و از لغزش بدان بگذرد، خشمش را فرو خورد و سرکشی نفس را مهار نماید و برای مردم تواضع و فروتنی کند و از حق خود به نفع آن که از او ضعیف تر است، درگذرد. قدرت از هر نوع که باشد، چه قدرت اقتصادی و چه سیاسی، علتی برای تکبر و تفاخر و بزرگ نمایی نزد مردم نمی باشد بلکه رفتار او باید متواضعانه بوده از حق خود در برابر ضعیف تر کوتاه آید. با مدارا و گذشت قدرت حقیقی به وجود می آید و سیادت بر دیگران حاصل و موجب شهرت در میان مردم خواهد شد و این امر تنها با عدالت ورزی، نخست در حق خود یعنی انصاف میسر است که بدون انصاف قدرت به نیروی مخربی تبدیل می شود. بنابراین انصاف همان بهایی است که یک مدیر باید پردازد تا قدرت در جایگاه طبیعی خود قرار گیرد. مظاهر قدرت، نیروی خودپسندانه و طغیان و سرکشی نیست بلکه با گذشت، نیکوکاری، شکیبایی، فرو خوردن خشم و گذشتن از حق به نفع دیگران می باشد. اینها همان ویژگیهای مدیریت بایسته است و قدرت ثمره این نوع مدیریت می باشد چه در حوزه حکومت باشد و چه در حوزه رهبری اجتماعی و یا هدایت و سازماندهی مؤسسه ها و ادارات و امثال آن؛ به عبارتی قدرت، یکی از مظاهر مدیریت است. مطلب چهارم: سروری و سرور از کاربردترین سیادت (سروری) در سخن علی (ع)، نشان دادن مفهوم ریاست و مدیریت است. سرور یا سید همان مدیر بایسته ای است که به شیوه منطقی بر زیردستان حکم فرمایی می کند، مدیری که بر آنها تحمیل نشده است و به اجبار بر آنها فرمان نمی راند. به سخنان حضرت در این زمینه توجه کنیم که فرمودند: السَّيِّدُ لَا يُصْنَعُ مَن تَحَمَّلَ الْمُؤْنَةَ وَ جَاءَ بِالْمُؤْنَةِ: آقا و سرور کسی است که زحمت دیگران را بر دوش می کشد و یاری می رساند. السَّيِّدُ لَا يُصْنَعُ وَ لَا يُخَادَعُ وَ لَا تَغْرَهُ الْمَطَامِعُ: آقا و سرور کسی است که مکر و حيله نمی کند و حرص و طمع وی را نمی فریبد. لاسياده لمن لاسيخاء له: کسی که بخشندگی ندارد، سیادت ندارد. بِالْجُودِ تَسُوذُ الرَّجَالُ: با بخشش است که انسانها به بیادت می رسند. پس سید و سرور (مدیر آرمانی) کسی است که زحمت زیردستان خود را بردوش کشیده، پیوسته به یاریشان می شتابد، بخشنده و سخی است و با این دو صفت پیش از این که مدیریت آنها را به دست گیرد، قلب آنها را مالک می شود. سید و سرور کسی است که با قدرتمندان سازش نمی کند، و در خود احساس قدرت می کند چون مالک قلب مردم است و نیازی به سازشکاری و پنهانکاری در زندگی ندارد؛ شیوه او صراحت و درستکاری است همانگونه که سازشکاری نمی کند اهل خدعه و فریب هم نیست به سبب حرص و طمع در گل و لای دنیا گیر نمی کند و زر و زیور او را نمی فریبد، هر چند گرانها باشد زیرا او روشی استوار و اهداف ثابتی در زندگی دارد. این همان مدیریت مطلوب (آرمانی) است که می تواند راهش را در امواج زندگی

بازنماید بی آنکه شرایط و عوامل فریبنده ای او را منحرف سازد پس سید و سرور کسی است که متّصف به این صفات پسندیده است و شایستگی سیادت را دارد و بدون این صفات نمی تواند حتی یک گام در تحقق اهداف که برای خود و زیردستانش ترسیم نموده به جلو بردارد. مطلب پنجم: سیاست سیاست به معنای فن رهبری مردم مفهومی است که بر آن اتفاق نظر است و لفظ آن برگرفته از « ساس یشوس » و گفته می شود « سائس الحیل » یعنی کسی که به پرورش اسب مشغول است و اسب را به میل خود رام و مطیع می نماید. ابن طقطقی در معنای سیاست می گوید: سرمایه پادشاه است و حفظ جان و مال مردم، دفع شرور و قلع و قمع فاسدان و منع ستمگری منجر به فتنه و آشوب به آن متکی است. بنابراین تعریف، سیاست معنایی مطابق با معنای مدیریت دارد؛ چون مدیریت نیز فن رهبری مردم است. سیاست و مدیریت هر دو در این حوزه دو چهره یک عمل محسوب می شوند. فراگیرتر از مدیریت می باشد. اما به معنای محدودتر هم آمده است که همان مدیریت گروهی معین از مردم برای هدفی مشخص می باشد. به سخنان ایشان در معنای دوم می پردازیم. رَأْسُ السِّيَاسَةِ اسْتِعْمَالُ الرَّفْقِ: اصل سیاست، مدارا ورزیدن است. فَضِيلَةُ الرَّيَاسَةِ حُسْنُ السِّيَاسَةِ: فضیلت ریاست، به نیکی سیاست کردن است. مِلَاكُ السِّيَاسَةِ الْعَدْلُ: ملاک سیاست، عدالت ورزی است. مَنْ حَسِنَتْ سِيَاسَتُهُ دَامَتْ رِئَاسَتُهُ: هر که سیاستش نیکو باشد، ریاستش تداوم می یابد. الْإِحْتِمَالُ زَيْنُ السِّيَاسَةِ: خویشترداری، زینت سیاست است. مَنْ سَاسَ نَفْسَهُ أَدْرَكَ السِّيَاسَةَ: هر کس نفس خود را رام کند، سیاست را درک کرده است. سیاست در این متون به معنای فن مبتنی بر علم و تجربه است که طبیعت آن به خاطر تفاوت حوزه های اجرایی آن متفاوت است. پس سیاست وقتی ابزار حکومت یا ابزار مدیریت مؤسسه یا یک شرکت تجاری گردد، متفاوت نیست بلکه همه این سازمانهای اداری بر افراد و گروههایی تکیه دارند که آنها به مدیریت نیاز دارند. مدیریت به فنی نیازمند است که آن فن، همان سیاست می باشد. اصول و مبانی این فن در سخنان حضرت علی (ع) عناصر این فن را چنین می یابیم: مدارا، تحمل، فضیلت، عدالت، کنترل نفس. همه این امور فضایل نفسانی و ارزشهای اخلاقی هستند که تربیت نیکو و توجه معنوی موجب آنها می شود؛ اصل سیاست مداراست نه به کار بستن قدرت. اگر سیاست با فضیلت درآیمزد، ثمره آن سیاست نیکوست. ملاک و ریشه سیاست هم به کار بستن عدالت است. بدون عدالت، سیاست معنی خود را از دست داده و از فن مدیریت مردم به فن پراکندگی و دوری از سیاستمداران بدل می گردد. بر سیاستمداران فرض است که دشواریهای آن را تحمل نمایند و به میزان مسؤلیت خود رد سختی و رنج باشند و حتی اذیت و آزار و سخنان درشت و سرزنشها و تهمتها را تحمل نمایند. اینها طبیعت کار در این حوزه است. چنین سیاستی تنا زمانی به دست می آید که ناشی از اعماق وجود نیکوکاران و از خاستگاههای خیر و نیکی در درون آدمی و صفات نیکو و فضایل و کرامتهای آنها باشد. یعنی بعد از صرف وقت بسیار در آمادگی نفس و پرورش آن در کسب اخلاق و فضایل و آماده سازی آن برای پرداختن به نقش بزرگ در زندگی عملی. بنابراین کسی که نمی تواند نفس خود را رام کند نمی تواند بر مردم سیاست نماید، و کسی که نمی تواند هیجان، شورش و سرکشی نفس را مانع گردد نمی تواند به جامعه بشری پردازد و آن کسی که نفس خود را رام کرده باشد، سیاستمدار با تجربه ای خوتهد بود. سیاست با این ویژگیها و با این ابعاد، ضامن بقای آن است و راه استواری و اعتدال و ادامه کار در درون مجموعه های بشری است. هر کس که در پی ادامه سیاست است، بر اوست که ابتدا در تبیین فضایل نیکو و صفات موفق باشد، که اینها مبانی سیاست دائم و ثابت و ماندگار است. مطلب ششم: رهبر (راعی) راعی از رعایت است و به معنای حفظ و سیاست می باشد. خداوند می فرماید: فَمَا رَعَوْهَا حَقَّ رِعَايَتِهَا (آن را سزاوار حقش رعایت نکردند) و هر که مراقب خود و دیگری باشد به او راعی اطلاق می شود. بنابراین مفهوم رعایت با مفهوم سیاست اختلاف زیادی دارد. اختلاف آنها در این است که این لفظ شدید حفظ و مدارا و تحمل را نشان می دهد و لفظ راعی و رعیت به شیوه اسلامی مبتنی بر گرایش انسانی نزدیکتر است که حاکم و رئیس را به کار بستن مدارا و مهربانی با زیردستان بیشتر ملزم می کند؛ لذا کاربردهای این واژه را بیشتر از واژگان هم معنای آن می بینیم. علی (ع) این واژه را در سخنانش زیاد به کار گرفته است: فَاسْتَجِيبُوا الدَّاعِيَ وَاتَّبِعُوا الرَّاعِيَ: دعوت کننده را اجابت کنید و از رهبر

اطاعت نمایند. مِنْ حَقِّ الرَّاعِي أَنْ يَخْتَارَ لِرُعَيْتِهِ مَا يَخْتَارُ لِنَفْسِهِ : از حقوق رهبر آن است که آنچه را که برای خود می پسندد، برای مردم خود نیز پسندد. الْعَادِلُ رَاعٍ يَنْتَظِرُ أَحَدَ الْجَزَائِنِ : عادل، رهبری است که در انتظار یکی از دو پاداش است. پس رهبر کسی است که بین خود و دیگران به مساوات عمل می کند و آنچه را که برای خود دوست داشته، برای دیگری نیز دوست داشته، آنچه را برای خود نمی پسندد، برای دیگری نمی پسندد. راعی و عدالت دو چهره از یک امر واحد هستند، و آنچنان با عدالت آمیخته است که تمایز بین آنها مشکل است. عادل همان راعی است و بدون عدالت نمی تواند حقوق دیگران را رعایت کند. هر کس که دارای این ویژگیها باشد شایسته آن است که مردم از او پیروی نمایند، چون آنها در حقیقت از فضایل او پیروی خواهند نمود و چنین کسی مردم را به دنیای آکنده از ارزشها و آرمانها می برد و از چنین حاکمی عدالت پیشه به فضیلت می رسند. همه واژگانی که ذکر کردیم به صفاتی اشاره دارند که در آنها اشاره ای به سازمانهای اداری یا اجتماعی نشده است و این تأکیدی بر این مطلب است که حضرت علی (ع) بر جنبه اخلاقی و ارزشی در سازمانهای اداری اصرار می ورزد. ویژگیهای مدیر از نظر امام علی (ع) و ویژگیهای مدیر در سخنان امام علی (ع) به فراوانی دیده می شود. ایشان این سخنان را ضمن توصیف تقوای پیشگان و صالحان و وصیتهایی که به فرزندان خود داشته اند و یا نامه هایی که به والیان خود به ویژه مالک اشتر والی مصر نوشته اند، آورده اند. اگر بخواهیم همه آنچه را امام علی (ع) در این حوزه بیان کرده اند، ذکر نماییم طولانی خواهد شد اما تلاش می کنیم تا صفاتی را بگیریم که اصول مدیریت نوین به شمار می آید. درباره وضع و شکل ظاهری مدیر، حضرت می فرماید: وقار، زیبایی آدمی است. آنگاه به وجود زیبایی ظاهری و باطنی اشاره می نماید که همان گونه که آدمی باید به زیبایی ظاهری آراسته باشد، باید از زیبایی باطنی هم برخوردار باشد، زیبایی ظاهری، زیبایی صورت است و زیبایی باطنی، سرشت. مدارا و سعه صدر، صفاتی تأثیرگذار در مدیریت افراد و اطاعت آنها از مدیر است. حضرت می فرماید: کسی که چوبش نرم باشد، شاخه هایش فراوان می گردد. ابزار ریاست سعه صدر است. خویشنداری و بازداشتن از خشم؛ چون خشم همه آنچه را که مدیر ایجاد نموده ویران می نماید. حضرت می فرماید: خشم گونه ای از جنون است. صبر و شکیبایی و کنترل نفس برعکس خشم است. حضرت در این باره می فرماید: بردباری و شکیبایی با هم هستند و بلندهمتی موجب آنهاست. از جمله جلوه های کنترل نفس، خوشرویی است. آن حضرت می فرماید: مؤمن، ظاهرش شاد و قلبش غمگین است دارای سعه صدر است، نفس خود را خوار نموده و از بلندپروازی و شهرت بیزار، غمش طولانی، همت بلند، بسیار ساکت، به وقتش مشغول، سپاسگزار، شکیبا و غرق در اندیشه، کم بخل، خوش اخلاق، نرمخوست، نفسش از سنگ سخت تر و از برده رام تر. مدارا کردن با مردم، این صفتی است که تنها در رهبرانی که به مردم از سر دوستی و محبت نظر می افکنند، یافت می شود. حضرت می فرماید: دوستی با مردم اصل خرد است. از آنجایی که حکمت نتیجه عقل روشنگر است پس در حقیقت حکمت، مدارا کردن با مردم است. بخشش بدکاران، که از برترین صفات است. حضرت می فرماید: شایسته ترین مردم به بخشش، تواناترین آنها در عذاب کردن هستند. درنگ و تأمل در صدور فرمانها؛ مدیر از درنگ و تأمل بی نیاز نخواهد بود چون تصمیمی که در شرایط آرام صادر می شود به واقعیت نزدیک تر است. حضرت می فرماید: از نشانه های حماقت، شتاب قبل از به وجود آمدن شرایط و درنگ بعد از فرصت و زمان مناسب است. از تمام توان خود مایه گذاشتن، به کارگیری تمام توانی که انسان دارد، موجب می شود شایسته مدیریت باشد. حضرت می فرماید: هر کس نهایت توانش را به کار گیرد، به کنه اراده اش رسیده است. پس طبق این سخن، اراده ناشی از به کار بستن توانمندیها و تلاشهای آدمی است، به گونه ای که تمام توانمندیهای انسان را در راه خیر به کار می گیرد و مجالی برای به کارگیری در شر نیست؛ چون آنها از کارهای اندک راضی نمی شوند و کار زیاد خود را زیاد به شمار نمی آورند آنان زندگیشان را به اهداف مقدسی اختصاص داده اند. انجام امور در فرصت مناسب خود؛ حضرت در این باره می فرماید: دوراندیش ترین مردم کسانی هستند که به وعده شان عمل کنند و کار امروز را به فردا نیفکنند. پیشرفت دائمی؛ چون آنها از کارهای اندکشان راضی نمی

شوند. حضرت درباره صفات شخص زیرک که مدیر و مدبر است می فرماید: زیرک کسی است که امروزش بهتر از دیروز او است. و اگر تصمیم پیشرفت در زندگی نداشته باشد، به خود خیانت کرده است. پس خائن کسی است که امروزش از دیروزش بدتر باشد، زیرا در امانتی که به او سپرده شده خیانت کرده است. جلب رضایت مردم با نیکی کردن به آنها و لطف و محبت کردن به آنها؛ حضرت می فرماید: قلبت را از مهربانی، لطف و محبت به مردم آکنده ساز و همچون حیوانات درنده بر آنان مباش که منتظر خوردنشان باشی، چون مردم دو دسته اند: یا برادر دینی تواند یا همچون تو بشرند. از آنان لغزش صادر می شود و دچار مشکل می گردند و به عمد یا خطا از آنها لغزشی صادر می شود، پس آنها را از عفو و بخشش خود بهره مند ساز، همانگونه که دوست داری خداوند تو را از عفو و بخشش خود بهره مند سازد. نیکی کردن به مردم همان راه کسب رضایت آنهاست که اساس مدیریت موفق است. دیدیم که چگونه صاحب نظران مدیریت این صفت را به دیگر صفات موفق در مدیریت اضافه کرده بودند. حضرت می فرماید: زینت مدیریت، نیکی کردن و بخشش است، بخشش مقرون به نیکی کردن و افزون بر عدالت است؛ چون عدالت یعنی دادن حق به صاحب حق، ولی احسان یا تفضل، دادن بیشتر از حق را گویند. حضرت در تفسیر عدل و احسان می گوید: عدالت، انصاف است و احسان، تفضل. پس بخشش قوی ترین پل محبت و جلب رضایت است، هرچند که آن بخشش محدود باشد. حضرت می فرماید: از بخشش اندک خجالت مکش چون محروم کردن از آن بدتر است. حضرت این خصلت را در عبارت دیگری تحت عنوان حسن معاشرت چنین بیان کرده است: زیبایی برادری، حسن معاشرت است. اینها ویژگیهایی هستند که مدیر یا شخص کامل باید بدانها آراسته باشد و تنها زمانی می تواند کمال آن را کشف نماید که با تجربه و شناخت به آنها پردازد. حضرت می فرماید: حکومت ها میدان آزمون انسانها هستند. پس مدیریت یکی از حوزه های کشف تواناییهای آدمی است، چنان که اسب در میدان مسابقه شناخته می شود. حضرت دیدگاهشان را با توجه به صفاتی که یک مدیر مسئول باید دارا باشد، تکمیل نموده، می فرماید: ارزش آدمی به قدر همت اوست. ایشان با این سخن راه را برای همه می گشایند تا پلکان کمال را به تدریج تا زمانی که امور به دستشان می باشد طی نمایند؛ آنها با توانمندیهای خود با شرط اظهار آن از افراد با همت محسوب خواهند شد و بر اجرای نقشی که به آنها مربوط است، توانا تر خواهند بود. وظایف مدیر از نظر امام علی (ع) گرایش عام در سخن امام علی (ع)، همان وظایف اصلی مدیر است و بخشی از بار مدیریت بر دوش خود مدیر و بخشی از آن بر افراد وابسته به آن سازمان است. از یک سو حضرت به اندیشه ورزی فرامی خواند و از سوی دیگر به مشورت و بهره گیری از آرای دیگران، و با تکیه به این دو رکن، مدیر می تواند به برنامه ریزی پردازد و برای این که بتواند به شکلی مطلوب پیگیر مدیریت باشد، لازم است به بازرسی دست یازد زیرا با بازرسی است که بخشی دیگر از وظایف مدیر یعنی کنترل تحقق می یابد؛ اما هدایت و سازماندهی از مسلمات کار مدیر است که حضرت این دو را در نامه مالک اشتر ذکر کرده است. مطلب اول: اندیشه ورزی اندیشه ورزی از چند جهت در ردیف ابزرا مدیریت است، چون صدور فرمانها و دستورهایی از ارکان مدیریت می باشد و فرمان نیز نتیجه نقش اندیشه ورزی در آدمی در رابطه با مشکل و حل آن است. لذا مدیریت هم به برنامه نیاز دارد و برنامه هم به اندیشیدن در باب اهداف و نیازها و سنجش آنها با یکدیگر و برنامه بندی آنها طبق بودجه بندی زمانی نیاز دارد؛ ارزیابی هم که یکی از وظایف مدیر می باشد، از نتایج اندیشیدن است. پس اندیشیدن به نتایج و مقایسه آنها با اهداف و امکانات، میزان عقب ماندگی یا پیشرفت در مدیریت را به ما نشان می دهد. لذا اندیشیدن یکی از عناصر مهم در مدیریت به شمار می آید بلکه رکن اساسی مدیریت شایسته است و از طرف دیگر مدیریت مطلوب آن است که گامهایی به جلو بردارد. اساساً پیشرفت و تکامل بر فکر خلاق و انسان خلاق متکی است که توانمندیهای فکری اش را در راه پیشرفت به کار می گیرد. اسلام به فکر و اندیشه اهمیت بسیاری داده است و در قرآن کریم ترغیب زیادی به اندیشیدن و تدبیر در امور پیشینیان و نسلهای بعدی در هر جنبه از جنبه های زندگی، نموده است. سخنان امام علی (ع) نیز در راستای قرآن کریم در تشویق به اندیشیدن و کیفیت اندیشیدن درست و همچنین عوامل تقویت و

تضعیف قوه فکر می باشد. اهمیت اندیشیدن در سخنان حضرت علی (ع) به اندیشیدن بسیار تشویق شده است آن حضرت می فرماید: اندیشیدن، عبادت است. ثواب و عقاب آدمی به اندیشیدن و ترک آن است و از نظر اهمیت بادیگر عبادات چندان تفاوتی ندارد چون راه رسیدن به خداوند سبحان است؛ مفهوم و هدف عبادت نیز رسیدن بنده تقرب الهی است. برتری تفکر به سایر عبادات از آن جهت است که راه را در برابر دیگر عبادتها هموار می نماید. حضرت می فرماید: یک ساعت اندیشیدن از عبادتی طولانی برتر است. ساعت در این حدیث به مدت زمان کوتاه اطلاق شده است. زیرا اندیشیدن وقت زیادی نمی گیرد اما تعیین کننده سرنوشت ساز شخص، حتی امت می باشد، اگر شخص متفکر جامعه از جایگاه ویژه ای برخوردار باشد. لذا حضرت مؤمن را به کثیرالتفکر توصیف نموده است. بنابراین فکر و اندیشه که برترین عبادات به شمار می آید در یکی از سخنان حضرت آمده است. اولین تأثیر فکر نجات آدمی از گمراهی است که او را در راه ایمان قرار می دهد. حضرت می فرماید: تو را به اندیشیدن سفارش می کنم، چون مایه هدایت تو از گمراهی است و خوشا به حال کسی که قلبش به اندیشیدن مشغول است. چون با اندیشه خود موجب اصلاح خود و دیگران می گردد و مایه کسب سعادت دنیا و آخرت می باشد. اینها شاخص هایی بر اهمیت فکر و اندیشه برای شخص مؤمن است که او را در همه اوقات غرق در اندیشه می بینیم. فایده های اندیشیدن اندیشیدن ابزار زندگی است و انسانهای خوشبخت کسانی هستند که با منطق درست می اندیشند و اگر از هر انسان موفقی در زندگی درباره راز موفقیت او پرسیم، پاسخ همان اندیشیدن منطقی است که در زندگی به آن عادت کرده است. اینهایی که امواج زندگی را با ایمان استواری در هم می نوردند، کسانی هستند که اندیشیدند و عبرت گرفتند و راه زندگی را از طریق تفکر پیموندند. اگر بخواهیم فایده های آن را برشماریم، کار دشواری خواهد بود. اما حضرت فایده های آن را در چند حدیث چنین بیان داشته اند: نجات از گمراهی: چون به وسیله اندیشیدن، راهها و روشها آشکار و حق از باطل تفکیک خواهد شد و حق، انتخاب و از باطل پرهیز می شود. حضرتش می فرماید: فکر، هدایت است و به راه هدایت رهنمون می گردد. تو را به فکر کردن سفارش می کنم چون مایه هدایت از گمراهی است. و فکر یکی از دو هدایت است. فکر شخص خردمند، هدایت است. محفوظ ماندن از لغزش: فکر نقطه روشنی است که از خلال آن آدمی کژیها و ناراستیهای راه را کشف می کند و راه راست را در برمی گیرد و راه پیچیده ای را که به مقصود نمی رسد، ترک می نماید. حضرت می فرماید: اندیشه در کاری قبل از دست یازیدن به آن، موجب حفظ از لغزش می گردد و در کلام دیگری فرمودند: «موجب حفظ از خطا می شود.» رهایی از شک: زندگی پیچیده، موقعیتهای متضادی را در برابر آدمی می نهد که وی را در اتخاذ موضع گیری مناسب به خاطر شک و دودلی، ناتوان می سازد. شک زیاد به یک بیمار روانی تبدیل خواهد شد اگر فرد زودتر به درمانش نکوشد و درمان آن هم اندیشیدن است. حضرت می فرماید: با اندیشیدن زیاد، شک برطرف می شود. وقتی شک زایل شد، انسان صاحب دیدگاه می شود و به امور به نیکی می نگرد. این از لوازم یک مدیر خوب اسن و منشأ اندیشه و نظر هم، تفکر درست است. حضرت می فرماید: دیدگاه به واسطه فکر اصلاح می شود. کشف امور پنهان: به واسطه اندیشیدن انسان به حقایقی دست می یابد که از او پنهان بوده اند، و حتی اموری را کشف خواهد کرد که از او و دیگران هم پنهان بوده است. پس مخترعان و مکتشفان کسانی هستند که به صفت اندیشیدن موصوفند، آدمی باید خود را به اندیشیدن عادت دهد چون وی ابرامور زیادی آگاه خواهد کرد اموری که راهی برای شناخت آنها جز به این طریق نمی یابد. حضرت می فرماید: به واسطه اندیشیدن، امور پنهان آشکار می گردد و ثمره فکر، اظهار و آشکار کردن است. صیقل زدن عقل: اندیشیدن کار عقل است و همانگونه که جسم به ورزش برای داشتن بدنی سالم و قوی نیاز دارد، اندیشیدن هم همین نیاز به عقل را دارد عقل را پرورش می دهد و زنگار را از آن می زداید و برای زندگی آماده می کند. حضرت می فرماید: فکر، مایه جلای عقل است. همچون زرگر که کارش جلا دادن طلاست. عبرت آموزی: از مسائلی که به جنبه اخلاقی افراد مربوط است، پندپذیری و عبرت آموزی از تجربه ها و سرنوشت آنهاست. سرآغاز عبرت آموزی، اندیشیدن است و بدون اندیشه مشکل است که آدمی بتواند از سرانجام سرنوشت

دیگران آگاه گردد. حضرا می فرماید: اندیشه تو به تو روشن بینی می دهد و مایه عبرت برای تو می گردد. و فکر موجب عبرت آموزی می شود. حل مشکلات: در مسیر زندگی مشکلاتی رخ داده، موانعی بروز می کند که به راه حل و درمان نیاز است که این نیز به اندیشه وابسته است. حضرت می فرماید: اندیشه طولانی، فرجام نیکویی دارد و فساد امور را برطرف می کند. و همچنین فرمودند: اندیشه ورزی طولانی، عواقب تدبیر را اصلاح می نماید. آنهایی که توانایی حل مشکلات را ندارند، کسانی هستند که هرگز نمی اندیشند و مشکل آنها در امور همچون میکروبی در بدنشان سرایت می کند و تنها از افتادن در مشکلات به راه حل آن می پردازند. کشف خطاها و شناخت امور: درست کسانی که سخت مشغول به امور باشند نمی توانند خطاهای خود را بازبند مگر این که لحظه ای به تفکر منطقی دست زنند، چون به واسطه اندیشیدن است که شخص می تواند از رفتار و عملش آگاه گردد و تنها به وسیله اندیشیدن است که خطاهای خود را کشف و بر محو آنها تلاش می کند و اعمال درست خود را می شناسد و بر آن می افزاید. حضرت می فرماید: فکر آدمی آینه ای است که عمل خوب را از عمل زشت او به او بازمی نماید. کسب اعتبار در میان مردم: مردم به شخص اندیشمند احترام می گذارند و کسی که اهل تفکر باشد به عمل و کلامش بها می دهد و مردم به او احترام می گذارند. حضرت می فرماید: تفکر تو به تو بصیرت می دهد و برای تو کسب اعتبار می کند. اما کسی که قبل از عمل نمی اندیشد و قبل از کلام اندیشه نمی کند و اندیشیدن را روش زندگی خود قرار نمی دهد در چشم مردم خوار خواهد بود. به گفته امام علی (ع) کسی که نیک بیندیشد، خوار نشود. سلامت و حسن عاقبت: هیچ چیز برتر از اندیشه درست تضمین کننده سلامت آدمی در دنیا و آخرت نیست. در زندگی روزمره می توان به اهمیت تفکر پی برد، چون هر جا که باشیم خطر ما را تهدید می کند و اگر قبل از اقدام بیندیشیم، زود نابودمان خواهد کرد. کسی که می خواهد از خیابان بگذرد، اگر بیندیشد با خطر مواجه خواهد شد همچنین است دیگر امور مربوط به زندگی که همه به اندیشیدن نیاز دارند و اگر اندیشه نکنیم در دنیا و آخرت دچار خسران خواهیم شد. حضرت می فرماید: اصل عقل، فکر و اندیشه است و ثمره آن سلامتی است. و اصل سلامت از لغزشها، اندیشه قبل از عمل است با تداوم اندیشیدن عاقبت و سرانجام سالم خواهد بود. روشمند بودن اندیشه تفکری که اسلام در پی آن است تفکری آرمانی و بدون آغاز و انجام نیست که در دایره فردی می ماند و از آن خارج نمی گردد و مقدمات را از نتایج باز نمی شناسد. اسلام به تفکر سالمی فرامی خواند که وظیفه عقلانی و اجتماعی دارد؛ اما پرسش این است که مبانی تفکر سالم در اسلام کدام است؟ یا بهتر بگوییم چگونه این مبانی را در سخنان حضرت علی (ع) استنباط کنیم؟ با تحلیل احادیث وارده از امام علی (ع) درمی یابیم که اندیشه ورزی در نظر امام علی (ع) بر چهار عنصر مبتنی است: مقدمه: مناقشه آراء و نظریات، رأی و نظر و نتایج (تدبیر). کسی که می خوتهد به اندیشه ورزی به طور آزاد و روش دزست پردازد، به مقدماتی نیاز دارد و سپس به آرای دیگران گوش می سپارد و به تحلیل این آرا و بحث و بررسی آنها پردازد و بعد به صدور رأی خود می پردازد. و در پایان خط مشی عمل را به موجب آن نتایج وضع می نماید. این متون عبارتند از: - قبل از لراده کردن مشورت کن و قبل از اقدام بیندیش. - شخص بصیر کسی است که بشنود و بیندیشد و به دقت بنگرد و از عبرتها بهره بگیرد. - خشم و تندی را رها کن و به دلیل بیندیش. - مؤمن باید شرم کند این که فکری در غیر طاعت به او برسد. - تدبیر به رأی و رأی به فکر و اندیشه است. - بدانید خرمند کسی است که به رأیها و نظرها با فکری درست و با نگاه به عواقب آن، می نگرد. - درستی رأی و اندیشه به سیر در اندیشه هاست. قبل از اندیشیدن باید به آرای دیگران گوش سپرد و بر این اساس به مشورت در امور مختلف با دیگران سفارش شده است. منطق حکم می کند که اندیشه از نقطه ای در خارج آغاز گردد نه از درون نفس، چون وقتی ذات و درون آدمی آغازگر اندیشیدن باشد، اندیشه ای آرمانی و مبهم خواهد بود. آن حضرت به مرحله مقدماتی اندیشه چنین اشاره کردند: بصیر کسی است که گوش سپارد و سپس بیندیشد. پس عامل سوق دهنده به اندیشه عوامل خارجی است و در آغاز لازم است که دیگران را به خودشان واگذار کند تا سخنشان را بگویند و به آنها گوش کند، چون آنها با آرا و نظریات خود در ضمن بحث و فرک کردن به او سود

خواهند رسانند. چنان که لازم است انسان در آغاز ورود به محراب اندیشه خود را از هر گونه عامل تأثیرگذار درونی و بیرونی و یا روانی برکنار دارد، چون این عامل فکر و اندیشه را دچار توهم می کند و حقیقت را آن گونه که هست برای او منعکس نمی کند. سفارش ارزشمند دیگر حضرت برای کسانی که قصد دارند به دنیای اندیشه وارد شوند این است: خشم و تندی را رها کن و به دلیل بیندیش. خشم و تندی ناشی از انفعالات پریشانی است که موجب برانگیختن طوفانی در فکر و رفتار آدمی می گردد و تا زمانی که این حالت وجود دارد، تأثیر آن بر مجرای اندیشه زیاد خواهد بود؛ همچنین باید خود را از هر فشار خارجی دور نماید؛ هر عاملی که او را به اطاعت و فرمانبرداری وادارد. تنها اطاعت و فرمانبرداری که باید به آن عمل کرد، اطاعت از خداوند است، اطاعتی که قلب را صفا می بخشد و آن را کتابی می سازد که بر صفحه های آن حکمت و آرایبی که می خواهد، می نگارد. لذا بر مؤمن است که هرگاه فکرش به غیر طاعت خداوند ارتباط پیدا کرد، شرم نماید. چون طاعت خداوند فرد را به اندیشه آزاد از هرگونه قید و بند و حاکمیت انفعالات درونی و وابستگی افکار و اشخاص آماده می نماید. این چنین است که حضرت آدمی را به اندیشیدن آزاد از سلطه هر قدرتی فرامی خواند. مناقشه آرا: بعد از مقدمات، نوبت به تحلیل آرا می رسد. انسان از طریق مشورت به مجموعه ای از آرایبی که از دیگران شنیده، دست می یابد و بر اوست که درباره آنها بیندیشد و به مقایسه آنها پردازد تا اختلاف و نزدیک آنها را دریابد و به تفکیک بین آنها پردازد و از نظر قوت و ضعف با استناد به قدرت دلیل هر رأی، آنها را درجه بندی نماید و رأیی که دارای حجت قوی است بر بقیه آرا مقدم می شود و بعد از مقابله و شناخت قوت آنها، رأی مناسب را برمی گزیند. در این جا وارد گام سوم روشمندی اندیشه می شویم که حضرت می فرماید: خردمند کسی است که انواع آرا را با اندیشه ای درست و نگاه به عواقب آنها می پذیرد. رأی: بعد از مناقشه و بررسی گسترده افکار و اندیشه ها، فرد به رأی درست دست خواهد یافت، رأیی که از این طریق به دست می آید، رأیی درست و صائب است. حضرت میفرماید: درستی رأی و نظر به سیر در اندیشه هاست و مشارکت در رأی به درستی منجر می شود. رأی و نظر ناشی از عقل و اندیشه دیگران همان رأی و نظری است که تجربه دیگران خلاصه کرده است و انسان بدان می تواند به رأی درست تر دست سابد و برای این کار لازم است که به بررسی دقیق افکار و اندیشه ها برای دستیابی به اصل و عصاره آنها پردازد، حضرت می فرماید: رأی و نظر را چون مشک آب زیر و رو کنی تا آرای درست از آن بیرون بیاید. در ضمن حضرت ما را از عاقبت تکیه بر آرای خود و یاری نگرفتن از آرای دیگران هم پرهیز می دهد که: - هر کس استبداد دباشد، هلاک می گردد. - هر کس استبداد رأی داشته باشد، دچار لغزش خواهد شد. - هر کس که به نظر خود شیفته باشد، خوار می گردد. - هر کس خودرأی باشد به مخاطره می افتد و فریب می خورد. - تنها شخص نادان خودرأی است. نظر همان دیدگاه است و حاصل رأی و اندیشه؛ و بعد از اندیشیدن است که برای شخص، دیدگاه درباره امور مختلف حاصل می شود، حضرت می فرماید: کسی که زیاد بیندیشد، دیدگاه خوبی خواهد داشت. پس آدمی باید زیاد به بحث و مناقشه پردازد تا به دیدگاه درست دست یابد. نتایج (تدبیر): بعد از این مرحله طولانی از شنیدن آرا و بحث و بررسی آنها تا صاحب دیدگاه شدن، مرحله پایانی یعنی تدبیر فرا می رسد. تدبیر یعنی طرح عملی و اجرای آنچه که گذشت. حضرت می فرماید: تدبیر به رأی و رأی به فکر و اندیشه است. این حدیث سه حلقه متصل به هم را در برابر ما می نهد: فکر، رأی، تدبیر. تدبیر چنان که گذشت طرح عملی است که فرد به اجرای آن می پردازد. و در آن امور مختلف را از شروع تا پایان ملاحظه خواهد کرد؛ طرحی است که آن را براساس بودجه بندی زمانی وضع می نماید؛ طرح پنج ساله ای است که دولتها برای اجرای برنامه های توسعه آن را وضع می کنند. این همان روش اندیشه ورزی از دیدگاه حضرت است که از این مراحل می گذرد. مشورت

بحث و بررسی آرا رأی دیدگاه تدبیر تقویت اندیشه اندیشه همچون دیگر اجزای فعالیت های آدمی
به تقویت نیازمند است و گرنه از پژمردگی تدریجی رنج خواهد برد. برخی از اموری که به تقویت اندیشه در آدمی کمک می کنند عبارتند از: علم: آن که در پی اندیشه است از دانشی که تفکر را بر مبانی درست و استوار بنا می کند، بی نیاز نیست از سویی آن

گاه سطح اندیشه ورزی آدمی دچار تزلزل گردد، علم به یاری او می آید و او را به سطح مطلوب می رساند. حضرت کمی فرماید: علم به اندیشه کمک می کند. علم وی را از بی منطقی، خرافه و اوهام که مانع تحقق تفکر علمی هستند، نجات می دهد. پس اسلام از ما می خواهد که تفکری علمی و دور داشته باشیم. عادت کردن به اندیشیدن: وقتی انسان به اندیشیدن عادت نماید، زندگی او نظم می یابد و حرکت و مسیر او در زندگی منظم و تابع برنامه ریزی خواهد شد. حضرت می فرماید: هر روز تو مایه عبرت خواهد بود اگر آن را با فکر و اندیشه همراه سازی. سکوت: کسی که به سکوت روی آورد، فرصت مناسبی برای اندیشیدن می یابد و برعکس، پرحرفی و آشوب از موانع مهم اندیشیدن هستند. حضرت می فرماید: سکوت گلشن اندیشه است، چون فرصت طلایی برای اندیشیدن است. موانع تفکر انسان به تجربه می تواند موانع تفکر را بشناسد. پرخوری از مهمترین موانع تفکر است، همچنین غلبه حس لذت جویی و شهوات بر فرد، فرصتهای اندیشیدن را از انسان سلب می کنند و از امور مهم و بازدارنده اندیشه آرمانی است که به امری منجر نمی شود و آدمی را به انحرافی بزرگ سوق می دهد. حضرت با اشاره به انی موانع آنها را چنین برمی شمارد: پرخوری: هرکی خوراکش کم باشد، فکر و اندیشه او روشن می گردد. چگونه اندیشه ای روشن گردد، کسی که همیشه با شکم سیر باشد. آن کگه در خوردن کوتاهی ورزد سلامتی اش فزونی یابد و اندیشه اش صالح گردد. این احادیث بیانگر تأثیر پرخوری بر فکر و اندیشه و سلامت اندیشه کسی است که غذایش را اندک می نماید. شهوتها و تمایلات نفسانی: طغیان شهوات، فروزندگی اندیشه را خاموش می نماید، زیرا توجه و تلاش آدمی با تغییر گرایشها و میلهای او تغییر می یابد، توجهی پایدار به شهوت و تمایل نفسانی، آدمی را کاملاً بدان سو، سوق می دهد و مجالی برای اندیشیدن باقی نمی گذارد. حضرت می فرماید: کسی که بیشتر فکر و اندیشه اش به لذتها باشد، شهوات بر او غلبه خواهد یافت. پس غرق شدن در لذتها و شهوتها، اندیشه آدمی را به همان سو می کشاند و بلکه فرصتهای تازه ای برای لذت جویی بیشتر به او می دهد لذا حضرت می فرماید: « فکر کردن به معصیت تو را به گرفتار آمدن بدان سوق می دهد. » چه این که پیش از فکر کردن به آن، آدمی فرصتی برای آن نمی یابد ولی اندیشیدن فرصتهای زیادی برای اجابت خواسته های نفسانی را فراهم می آورد، که پیش از آن، بدان راهی نداشته است. خط قرمز در حوزه تفکر انسان آزاد است و بزرگترین حوزه ابزار آزادی، اندیشه وی است که وی را به هر گرایش و در هر مکان و هر فضایی به پرواز در می آورد. اما آزادی حد و مرزی دارد و اندیشه هم دارای محدوده هایی است، زیرا حوزه هایی وجود دارد که آدمی نمی تواند به آن جا سیر کند، چون ممکن است وی را به پرتگاه سقوط بکشاند. یکی از این حوزه های ممنوع، تفکر درباره ذات خداوند است. دو حوزه وجود دارد که در یکی اندیشه پسندیده و نیکوست و در دیگری تفکر روا نیست. حوزه نخست اندیشیدن در آیات الهی است؛ اندیشه در قدرت خداوندی و دیگر صفات او که عظمت او را نشان می دهد و از توان او پرده برمی دارد و به آدمی اطمینان و آرامش و سعادت می بخشد و حوزه ای که اندیشیدن در آن تحریم شده است، ذات و ماهیت خداوندی است زیرا اندیشه در این حوزه به طور قطع موجب بی حرمتی به ذات مقدس او و در نتیجه به انحاف شدید منتهی خواهد شد. حضرت درباره این حوزه و محدودیتهای آن می فرماید: هر کس در ذات خداوند بیندیشد، دچار الحاد می شود و هر کس در ذات خداوند بیندیشد، زندیق می گردد. اما حوزه ای که انسان در خلال بررسی آن به ایمان و سعادت می رسد، نعمتهای خداوندی است. می فرماید: هر کس در نعمتهای خداوند اندیشه کند، موفق خواهد شد. نعمتهای خداوند همان آیات او هستند که در هستی به منصف ظهور رسیده اند. رابطه تفکر و مدیریت حضرت می فرماید: تدبیر به رأی و رأی به اندیشه است. چنانکه گفتیم تدبیر همان مدیریت است و رأی نیز تصمیمی است که مدیر درباره موضوعی اتخاذ می کند. از این حدیث چنین برداشت می شود که مدیریت (تدبیر) اساساً بر اندیشه ورزی مبتنی است، چون به مدیر قدرت برنامه ریزی می دهد توانی که خود از عناصر مهم مدیریت نیکوست؛ و هراندازه نیروی اندیشه قوی تر باشد، مدیر در فنون مدیریت درخشش بیشتری خواهد داشت. به گفته حضرت (ع) اندیشه زیاد موجب اصلاح و عواقب تصمیم گیری و مدیریت خواهد شد. چون برای مدیری هرچند موفق هم

مشکلاتی پیش می‌آید که تنها اندیشه زیاد و فکر دقیق او را به سلامت و موفقیت رهنمون می‌شود. مطلب دوم: مشورت اسلام به مشورت به مثابه اصلی فراگیر در زندگی تکیه نموده است. قرآن کریم هم از حاکمان خواسته که مشورت کنند و در دو آیه جداگانه از امت خواسته است تا با هم به مشورت پردازند. و در آیه سوم، شورا را اساس زندگی زناشویی در باب از شیر گرفتن کودک قرار داده است. گویی قرآن کریم با این سه آیه می‌خواهد به ما بفرماید: شورا تنها یک اصل در حکومت نیست بلکه این قاعده تا جزئیات مسائل زناشویی تسری یافته، پایه و اساس برای زندگی است. بر این اساس، حضرت (ع) به ترسیم ابعاد شورا در سخن و عمل پرداخته است. قبل از پرداخت به سیره عملی امام (ع) به بیان تفصیلی و دلایل گفتاری ایشان درباره شورا می‌پردازیم. سخنان حضرت درباره شورا را می‌توان به ابعاد زیر تقسیم نمود: اهمیت شورا، فواید شورا، شرایط شخص مورد مشورت، فرجام مشورت نکردن یا مخالفت با اصل شورا و رابطه مشورت کننده و مشورت شونده. اهمیت شورا - مشورت بهترین پشتیبان است. - مشورت کردن عین هدایت است. - بهترین مردم کسی است که از رأی دیگران بی‌نیازی نمی‌جوید. - هیچ پشتیبانی چون مشورت نیست. - پشتیبانی استوارتر از مشورت کردن نیست. - آن که مشورت کند، گمراه نخواهد شد. - خردمند از مشورت بی‌نیازی نمی‌جوید. بنابراین مشورت یکی از نشانه‌های هدایت، قدرت، و فرزاندگی و خردمندی است و انسانی که در زندگی به مشورت تکیه می‌کند، در بین مردم به موفقیت و برتری متمایز است و مشورت را راهی برای درنوردیدن امواج متلاطم زندگی و راهی به سوی هدایت برمی‌گیرد و در نتیجه در برابر گمراهی و انحراف آسیب‌ناپذیر می‌گردد. فایده‌های مشورت - کسی که با خردمندان مشورت کند، از نور عقل ایشان بهره‌گرفته است. - کسی که با انسانها مشورت می‌کند، در حقیقت در عقل آنها شریک می‌شود. - سحرخیز باشید که برکت در سحرخیزی است و مشورت کنید که نجات و موفقیت در مشورت کردن است. - هر کس که با خردمند مشورت کند، صاحب قدرت می‌گردد. - مشورت رأی درست دیگران را به تو ارائه می‌نماید. - مشورت، مایه راحتی تو و رنج دیگری است. - آن کس که مشورت نماید هنگام درستی رأی، از مدح و ستایش بی‌نصیب نخواهد ماند. - برای یافتن راستی و درستی، راهی جز مشورت نمی‌شناسم. - مشورت، آرای پنهان را آشکار می‌کند. از آنچه ذکر شد می‌توان این فایده‌ها را استنباط کرد: - استفاده از آرا و تجارب دیگران. - موفقیت در عمل. - دستیابی به نظر درست‌تر. - فزونی منفعت در عمل مبتنی بر مشورت. - اطمینان و آسایش به نتایج عمل مبتنی بر مشورت. - تکرار نکردن تجربه دیگران و بهه‌مندی از آرای آنها. ویژگی‌های جویای مشورت - قبل از تصمیم‌گیری مشورت کن و قبل از اقدام، بیندیش. - آن‌گاه که اراده کردی، مشورت نما. - بر تو باد به مشورت کردن، که نتیجه‌دوراندیشی است. - اندیشه ورزی طولانی معادل رأی مشاور است. پس وظیفه مشورت جوینده آن است که در کارش اندیشه کند و طرف مورد مشورت درهای اندیشه را بر خود ببندد. چون اندیشه درست وی را از مشورت بی‌نیاز می‌کند و بعد از مشورت هم باید دوراندیش باشد، چون بدون دوراندیشی، مشورت نیز فایده نخواهد داشت. دوراندیشی همان اصرار بر عمل و دچار تردید نشدن در تصمیم است. لذا فرد پیش از مشورت باید امور را فراروی خود قرار دهد و در آنها اندیشه کند زیرا چه بسا به رأی درست دست یابد و بعد از اندیشه کردن آن را برای دیگران طرح نماید. و بعد از مشورت هم وظیفه اوست که به نظری عمل کند وی را به عزم و اراده و قدرت سوق دهد. پس تفکر، مشورت و دوراندیشی، معادله مهمی است که حضرت فراروی ما می‌نهد. شرایط مشاور - آن کس که با خردمندان مشورت کند، به موقعیت و راه درست می‌رسد. - بهترین کسانی که با آنها می‌توان مشورت کرد، اهل تجربه هستند. - بهترین کسانی که می‌توان با آنها مشورت نمود، خردمندان و اهل تجربه و دوراندیشی هستند. - در کارهای با نادانان مشورت مکن. - با خردمندان مشورت کن تا از لغزش و اشتباه در امان باشی. - در کارهای با کسانی مشورت کن که از خداوند می‌ترسند تا به نتیجه برسی. - هر کس با خردمندان مشورت کند، به دوراندیشی و درستکاری دست می‌یابد. - با دشمن عاقل مشورت کن و از رأی دوست نادان بپرهیز. - مشورت با جاهل دلسوز، خطرناک است. - مشورت با انسان دوراندیش دلسوز، مایه

موفقیت است. از این احادیث به شرایطی دست می‌یابیم که باید در مشاور یافت شود و آنها عبارتند از: - تقوایشه و خداترس بودن. - خردمند بودن. - دانا بودن و نهادان بودن اگرچه دوست یا خویشاوند باشد. - باتجربه بودن. - دوراندیش بودن. با این افراد نیز نباید مشورت کرد - با دشمن مشورت مکن و رازت را از او پنهان ساز. - با شخص دروغگو مشورت مکن. - در مشاوره ات بخیل راه مده. - با حریص مشورت مکن. - شخص ترسو را در رأی و نظرت دخالت مده. - تو را از مشورت با زنان برحذر می‌دارم چون سست رأی هستند. اینها کسانی هستند که نباید با آنها مشورت کرد از سویی مجال بحث تفصیلی درباره آنها نیست. دشمنی که دشمنی اش را پنهان می‌دارد، دروغگو، بخیل، حریص، ترسو و زنان، که بحث تفصیلی در باب مشورت با زنان فعلاً ممکن نیست. رابطه مشورت جوینده و طرف مشورت - نادانی مشاور، مایه هلاکت مشورت جوینده است. - وظیفه مشاور است که در اظهار نظر تلاش کند ولی ضامن موفقیت نیست. - شخص نصیحت‌گر و خیرخواه را رد مکن و به مشاور نیز خیانت مکن. - کسی که مشاورش را گمراه کند، تدبیرش باطل است. - کسی که طالب مشورت را نصیحت کند، تدبیرش به صلاح خواهد بود. - کسی که به جویای مشورت خیانت کند، تدبیرش سلب خواهد شد. رابطه مشتاور و جویای مشورت بر قاعده محبت و دوستی استوار است و نا زمانی که این رابطه برقرار است مشاور (مشاوره) از اخلاص و علاقه به کمک و یاری ناشی می‌شود و مشاور می‌کوشد تا ناصح و در رأی خود صادق باشد و سعی می‌کند تا وی را یاری نماید. پس معادله بین این دو، بر مبنای زیر استوار است: مشاور با سعی و تلاش نظرش را با علم و تجربه ارائه می‌نماید. خیرخواه جویای مشورت بوده، به او خیانت نکرده و موجب گمراهی و سرگردانی او نمی‌شود. جویای مشورت نصیحت مشاور را رد نمی‌کند بلکه در برابر او متواضع و عامل به مشورت می‌باشد. تا زمانی که مشاور خیرخواه باشد نتیجه این رابطه همان تدبیر است و برعکس هرگاه خیانت ورزد، تدبیر سلب می‌شود. عواقب ترک یا مخالفت با مشورت هر کس که با مشورت مخالفت ورزد، دچار اشتباه می‌شود. هر کس که به رأی خود قانع باشد، دچار لغزش می‌شود. کسی که به رأی خود بسنده کند دست به خطر زده است. خودرأی خوار و ذلیل می‌گردد. هر که از نظر خود به اعجاب آید، عجز و ناتوانی او را فراگیرد. کسی که استبداد رأی داشته باشد، گامهایش به سوی دشمنانش سست می‌گردد. کسی که استبداد رأی داشته باشد، دست به خطر و فریب خورده است. تنها شخص نادان خودرأی است. استبداد رأی نداشته باش که هر خودرأیی هلاک می‌شود. استبداد رأی تو را دچار لغزش می‌کند و به پرتگاه هلاک می‌افکند. این احادیث خطر اعتماد فرد به رأی خود و بی‌نیازی از مشورت را بیان می‌کنند که در معرض لغزش و انحراف است و با این کار، خود را به مخاطره می‌اندازد و نتیجه اعتماد به رأی هلاکت می‌باشد. اگر مورد مشورت در باب جنگ باشد، هلاکت به دست دشمن خواهد بود و اما اگر کسی مشورت کند و سپس با آن مخالفت ورزد خود را در معرض اشتباه قرار داده و در مسیر تندبادی است که امواج حوادث او را نابود خواهند کرد. نقاط ضعفی که متوجه مشورت گردد: بدترین رأیها آن است که مخالف شریعت باشد. آفت مشاوره، نقض آراء می‌باشد. بهترین رأیها آن است که از هواهای نفسانی دورتر باشد. سه مسأله ای که شورا را باطل می‌کند و مانع رسیدن فرد یا گروه به رأی درست می‌گردد عبارت است از مخالفت با شریعت، نقض شورا با رأی مخالف و عمل برخلاف آن، پیروی از هوای نفس، چون هوای نفس و شهوات آدمی را به انتخاب نظری سوق می‌دهد که با خواسته های فرد هماهنگ باشد.

سنگرش هر خیابان از طلاست

کیم وو چونگ تلخیص: حمید خسروی - موعود منصوری - فؤاد دواچی: «کیم وو چونگ» رئیس هیئت مدیره و مؤسس تشکیلات «دیوو» در ۱۹ دسامبر ۱۹۳۶ در شهر «تاگو» کره به دنیا آمد. او پس از اتمام تحصیلات ابتدایی و متوسطه، در سال ۱۹۶۰ موفق به اخذ دانشنامه اقتصاد از دانشگاه «یانسی» کره گردید. پس از یک سال خدمت در شورای توسعه اقتصادی کره که

یک ارگان دولتی است کار تجاری خود را در شرکت صنایع «هان سانگ» آغاز نمود و تا قبل از سال ۱۹۶۷ که خود «شرکت صنایع دیوو» را تأسیس کرد در این شرکت تا مقام مدیریت ارتقاء پیدا کرد. در حال حاضر شرکت «دیوو» از طریق بیش از ۷۰ شعبه و نمایندگی رشته‌های مختلف صنعتی از قبیل احداث ساختمان، کشتی سازی، تولید وسایل نقلیه، ماشین آلات سنگین و سبک، آرم ماشین، دستگاه‌های مخابراتی، محصولات الکترونیکی، وسایل خانه، منسوجات در داخل و خارج از کشور فعالیت داشته و با نقاط مختلف جهان مناسبت تجاری برقرار نموده است. شرکت «دیوو» با بیش از ۹۱،۰۰۰ پرسنل دائم و فروش ۲۲ بلیون دلار طی سال ۱۹۹۰، طبق گزارش روزنامه فورچون، مقام چهل و پنجمین شرکت صنعتی بزرگ جهان را به خود اختصاص داده است. آقای کیم در سال ۱۹۷۸ ضمن اهداء کلیه دارایی خود «بنیاد دیوو» را تأسیس نمود. این بنیاد غیر انتفاعی بوده و تا به حال ۵ بیمارستان عمومی روستایی در کره تأسیس و اداره نموده است. ضمناً آقای کیم تا کنون جوایز بیشماری دریافت نموده و از طرف تعدادی از دانشگاه‌های معروف، دکترای افتخاری به ایشان اعطاء گردیده است. کتاب "سنگفرش هر خیابان از طلاست" از تاریخ انتشار یعنی اوت ۱۹۸۹ تا دسامبر ۱۹۹۱ جمعاً ۱۰۰/۲۵۰/۲۰۰ نسخه فروش داشته است. تاریخ از آن کسانی است که آمال و هدف دارند: در میان همه چیزهایی که جوانی به همراه دارد مهمترین آن‌ها آرزوهاست. مردانی که آرزو و هدف دارند فقر نمی‌شناسند، زیرا شخص به اندازه هدفهایش ثروتمند است. جوانی دورانی از زندگیست که حتی اگر شخص هیچ چیز نداشته باشد ولی هدف داشته باشد نیازی به رشک و غبطه خوردن ندارد. آرزوها، اهداف، آمال و امیدها قدرتهایی هستند که با آنها می‌توان جهان را متحول ساخت. مردمی که هدف دارند، جوامعی که دارای هدف هستند، ملت‌هایی که برنامه دارند سرانجام اهدافشان به واقعیت منتهی می‌شود. کشوری که برای رسیدن به اهدافش همه مردم را به مشارکت بگیرد قهرمان تاریخ خواهد شد. اطمینان دارم تمام کسانی که امروزه سرنوشت جهان را شکل می‌دهند کسانی هستند که دیروز در دوران جوانی برای زندگیشان هدف داشته‌اند. آرزو اشخاص را می‌سازد و شخصیت او را کنترل می‌کند. آرزو مانند سکان کشتی جهت حرکت را مشخص می‌سازد. سکان یک کشتی نسبت به خود آن ممکن است خیلی کوچک باشد و دیده نشود، اما مسیر حرکت یک کشتی عظیم را کنترل می‌کند. شخصی که از اهداف و آرزوهایش از محدوده آسایش و رفاه شخصی فراتر نمی‌رود بسیار دردناک تر و تأثرانگیزتر از فردی است که اصلاً هدف و آرزویی ندارد. او از ارزش و اهمیت جوانی آگاهی ندارد. اگر شما هدف دارید که امبدوارم داشته باشید، با تمام قدرت آن را پرورش بدهید زیرا امید و آرزوی شما تعیین کننده مسیر زندگی شماست. جوان بی هدف جوان نیست. آرزو برای جوانان بسیار با اهمیت و ضروری است. تاریخ متعلق به کسانی است که در زندگی امیدهای بزرگ دارند. شما به فلسفه زندگی نیاز دارید: واقعاً خطری بالاتر از این در جهان وجود ندارد که ما به جای صفت پسندیده خوش بینی، بدبینی یعنی متضاد آن را انتخاب کنیم. تصور می‌کنم تا اندازه‌ای بتوان تجارت را یک جنگ خونین پنداشت. هر اندازه یک امر تجاری بزرگتر باشد، دامنه جنگ وسیعتر بوده و باید بهای بیشتری در ازای آن پرداخت. در این فرآیند اگر تاجر مایوس و دچار بدبینی شود لحظه پایان رشد و پیشرفت او فرا رسیده است. مهارت و دانش مدیریت لازمه هر فعالیت اقتصادی جدید است کسانی که دلشوره پیدا کنند که «ممکن است به نتیجه نرسیم» یا «اگر موفق نشویم چه خاکی بر سرمان بریزیم» صلاحیت ندارند که یک تاجر واقعی همان را به صورت جرعه ای می‌بیند که می‌تواند آتشی را بیافروزد. دنیای تجارت آنگونه نیست که اگر یک را با یک جمع کنی دو به دست بیاوری، ممکن است در جایی یک تبدیل به ده شود یا ده تبدیل به پنجاه گردد. نیاز اسی برای تبدیل «ممکن‌ها» به واقعیت‌ها چیزی است که باید همگام با آن ایجاد شود و آن فداکاری و از خودگذشتگی است. ظاهر و باطن شما باید با هم همساز باشند، هدفایتان باید به بلندای قامتتان و صبر و بردباریتان به وسعت تمام وجودتان باشد. برای اینکه درون و بیرونتان یکسان، پرشکوه و متعالی شود باید برای خود فلسفه زندگی داشته باشید، اغلب مردم وقتی کلمه ی «فلسفه» به گوششان می‌خورد فکر می‌کنند فلسفه چیزی خارج از دسترس و بسیار مشکل و پیچیده است. این مهم نیست که شما چکاره هستید، فقط خود را در مسیر

اصلی زندگی قرار دهید، و به خاطر منافع جامعه در آن غوطه ور شوید. همین کافی است. جوانی همان آمال و آرزوهاست. جوانی مرحله تحقق پذیری ممکن هاست، ادا قبل از آنکه تحت جاذبیت ممکن ها قرار بگیرد وجود یک بینش فلسفی برای روند حرکت زندگیتان بسیار ضروری و با اهمیت است. امروزه یک روند فکری آشفته ای در افراد به وجود آمده که فقط طالب سودها و درآمدهای سهل الوصول هستند. شاید به خاطر همین است که مردم با به دست آوردهای اندک، قانع و خشنود می شوند. همواره به دنبال آسایش کوتاه مدت و زودگذر هستند. به جای اینکه جسارت و شهامت مبارزه با مشکلات را در خود پرورش داده تا در دراز مدت و در سطوح بالاتر کسب موفقیت نمایند و مسیری را انتخاب کنند که دربردارنده فلسفه زندگی باشد، به کارهایی قانع می شوند که فقط منافع کوتاه مدت را تأمین می کند. برخلاف این نظر امروز انگیزه اصلی کارکنان برای اشتغال در شرکت دیوو امنیت شغلی این شرکت است، جاذبه شغلی که بعضی از شرکتها در افراد به وجود می آورند از مزایای بیشتری که سایرین می دهند بیشتر است. تاریخ از آن کسانی است که آمال و هدف دارند شما به فلسفه زندگی نیاز دارید تصمیم گیری یوقتی یک کار تجاری می خواهد انجام بشود شما با تصمیم گیری های مختلفی روبرو می شوید. بعضی اوقات این تصمیمات خیلی ساده هستند، و بعضی اوقات هم یک تصمیم می تواند تمام آینده شرکت را تحت الشعاع قرار بدهد. مهم نیست که موضوع چه باشد، این وظایف مدیران سطح بالای اجرایی است که تصمیم نهایی را بگیرند. طی سالیان دراز، من با همکاران بیشمار کار کرده ام، ولی تنها ترین لحظات زندگیم، زمانیست که می خواهم تصمیم گیری کنم، البته دوستان و همکاران و حتی کارکنان عادی همیشه کمک ها و انواع اطلاعات لازم را در اختیارم قرار داده اند. اما به دلیل داشتن مسئولیت اصلی، آنها نمی توانند تصمیم نهایی را برای من بگیرند. همچنانکه من نمی توانم دیگران را مسئول تصمیمات خود بدانم. تصمیم گیری تنها در مسائل تجاری حائز اهمیت نیست، بلکه در تمام مراحل زندگی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و زندگی هم شامل یکسری تصمیمات می شود. یک تصمیم غلط می تواند زندگی انسان را به نابودی بکشاند. گاهی اوقات من فکر می کنم ما برای این زنده ایم که قادر باشیم در فرصت مناسب یکسری تصمیم صحیح بگیریم که نهایتاً به موفقیت منجر شود. برای موفق شدن، شما تا حد ممکن باید از انتخابهای قابل دسترس مختلف و متنوع برخوردار باشید. هر چه انتخاب محدودتر باشد به همان اندازه فرصت تصمیم گیری نیز محدودتر می گردد. قدم بعدی این است که قدرت درونی خود را تقویت و عزم خود را جزم کنید تا بتوانید یک تصمیم صحیح اتخاذ کنید. در اثر مطالعه باید قدرت تصمیم گیری خود را تقویت کنید، و این دلیل اصلی تحصیل علم است. تصمیم گیری بین غلط و صحیح، سره از ناسره، حق از باطل، خوب از بد، مفید از مضر و توانایی هایی که بتوان چنین تصمیماتی را به نحو مطلوب اتخاذ کرد فقط از طریق تحصیل علم امکان پذیر است. شما ممکن است فرصتهای مختلفی را بدست آورید، اما یک تصمیم غلط می تواند همه این فرصت ها را نابود کند. هیچکس نمی تواند برای شما تصمیم بگیرد، این خود شما هستید که باید برای خودتان تصمیم بگیرید. من امیدوارم شما همیشه عده زیادی راهنما و مشاور داشته باشید تا بتوانند در جریان تصمیم گیری ها به شما کمک کنند. شما برای یافتن مشاورین خود نیاز ندارید که راه دوری بروید. راهنماها و مشاورین شما باید همان کسانی باشند که شریک زندگی شما هستند. آنها بیکه به شما عشق می ورزند و نگران سرنوشت شما هستند. پدر و مادر شما، معلمین، اقوام، دوستان، همکلاسان سالهای بالاتر، اینها همه می توانند مشاورین شما باشند. اگر شما دلتان را برای آنها بیکه از همه به شما نزدیکترند باز کنید و با آنها حرف بزنید شما به آنچه برای یک تصمیم گیری صحیح نیازمند هستید خواهید رسید. گامی فراتر از عرضه انجام کار در حد رفع تکلیف مهم نیست که من چه کاری را انجام می دهم، هر چه باشد دوست دارم آنرا به نحو احسن و تا انتها انجام دهم. این کلید رمز موفقیت است. من سعی کرده ام که این اصل را به پرسنل خودمان القا و تفهیم کنم که نه فقط برای تولید کالا بلکه تا انتهای کار دقت، ممارست و پیگیری کنند. این روش در « شرکت دیوو » بصورت یک سنت و فرهنگ گرانها متجلی شده است. بنابراین من از جوانان امروز انتظار دارم که همیشه خلاقیت نشان دهند، نه اینکه دنباله رو سیل جمعیت شده و مطالعاتشان را در حد « رفع نیاز » متوقف کنند. راه

صحیحی برای خود انتخاب کنید، تواناییهای خود را بیابید، استعدادهای پنهان خود را کشف کنید، و همه آنها را تقدیم سازندگی جامعه تان کنید. فقط در سایه سختیها و مشقات و تلاشهای امروز ماست که فردایی نورانی پیش رو خواهیم داشت. اگر شما تحصیل می کنید یا به هر نحو زندگی می کنید. سعی و تلاش خود را در حد رفع نیاز متوقف نکنید. جادوگران هر انسان دارای تواناییهای نامحدود است، تنها اختلافی که بین یک فرد معمولی و یک جادوگر وجود دارد، این است که فرد جادوگر قدرتهای پنهان خود را با تمرین و مشقت فراوان به کار گرفته و در کارهای خارق العاده ای که انجام می دهد متبحر شده است. برای هر معلولی علتی وجود دارد، و هر تلاشی را نتیجه ای است. فضایل و هنرها اتفاقی به دست نمی آیند، آنها تکامل تدریجی یک عمل معین هستند. ما در زمان تقسیم شدن علوم تخصصی زندگی می کنیم، در زمانی هستیم که امور روزمره در حال تغییر و تحول مستمر هستند، شرایط شرایط زندگی روز به روز پیچیده تر و متنوع تر شده، و در سطوح مختلف نیاز بیشتری به افراد کارشناس و متخصص احساس می شود. دیگر آن زمانیکه یک نفر به تنهایی چندین کار مختلف را انجام می داد سپری شده است. حتی اگر هم شخصی قادر باشد کلیات و جزئیات کاری را توأمأ انجام دهد، کمی وقت به او اجازه چنین کاری نخواهد داد. کارها کاملاً بر اساس تقسیم بندی ویژه توسعه یافته و به کارکنان و متخصصین بخشهای مربوطه واگذار شده اند. بدینوسیله راندمان کارها بسیار افزایش پیدا کرده نیازمند کارشناسان مختلف شده ایم و بنابراین در جهان امروز، شما در آن رشته و یا حرفه ای که انتخاب کرده اید باید یک متخصص باتجربه باشید. البته، باید این را هم بگویم که این تقسیم بندیها، اهمیت و ارزش کارهای متنوع را از بین نمی برد و بدان معنی نخواهد بود که به استثنای رشته و یا حرفه انتخابیتان تمام چیزها را نادیده بگیرید. دنیا مکانی وسیع است و زندگی پر از تنوع و گوناگونی. اگر خود را در دنیای کوچک افکار خود محدود کنید از دنیا پرافتاتن بی خبر خواهید ماند. مثل قورباغه ای خواهی بود که خود را درون چاهی محصور کرده باشد. سعی کنید یک کارشناس، یک متخصص بشوید، البته نه در حدیکه چیزهای دیگر از دیدتان محو گردد. علیرغم تخصصی که دارید، لازم است از کارهای متنوع و وسیعی سر رشته داشته باشید. منظور از اینکه می گویند ما تحصیل کرده و فهمیده ایم این است که ما از درک و حس و تشخیص بالایی برخورداریم، شخصی که در رشته میکرب شناسی تحصیل کرده است لزوماً نیازی نیست که کارشناس روشهای مونتاژ بال هواپیما هم باشد، ولی چنانچه رشته تحصیلی شما میکرب شناسی، داروسازی یا ادبیات باشد، شما نیازمند به یک دانش وسیع در اطلاعات عمومی خواهید بود. دانش وسیعی را که من درباره اش صحبت می کنم این است که به صورتی منظم در وجود شما پرورش یافته و دیدگاه و عمق تخصص شما را افزایش دهد. امروزه، قدرت و تشخیص انسان مجزا از یکدیگر نیستند، دیگر آن دوره که چنین بوده گذشته است. قدرت وقتی حاصل می شود که شما یک متخصص باشید و شخصیت و مقام وقتی به وجود می آید که شما تنها فردی باشید که بتوانید یک کار مشخص را انجام دهید. استاندارد و محک سنجش امروز تخصص است. اگر تعجب می کنید که چگونه می شود اینکار را کرد، به شما پندی می دهم که هر کاری را که به دست گرفتید کاملاً خود را در آن غوطه ور کنید. ایده ها، هوش، زکاوت، آگاهی و درک به کسانی داده شده است که با تمام وجود خود را در حرفه و یا هر کار سازنده غرق کنند. اگر بخواهید برای کسب ایده های جدید مدت زمانی دست از تلاش بردارید و به استراحت پردازید بسیار راه بیهوده ای را انتخاب کرده اید. نوشته ها از انتها و نوک قلم متولد می شوند. و شما باید همواره نوشتن و نوشتن را تمرین کنید تا ایده ای را به دست بیاورید. به همین طریق ذهن خلاق و افکار متعالی در رشته های دیگر نیز از غوطه وری و تعمق کامل حاصل می گردد. نابغه شدن ۹۹ درصد به تلاش بستگی دارد. برای اینکه در حرفه خود نابغه بشوید خود را در آن غوطه ور سازید، کوتاه سخن اینکه، درک و آگاهی صحیح کسب کنید و آنها را عمیق و عمیق تر سازید. اهمیت ابداع و نوآوری و نوآوری یک امر و نیاز زیربنایی زندگی انسان است. آنچنانکه بعضی ها فکر می کنند مشکل نیست. این موضوعی است که همواره و در هر جا که می روم روی آن تأکید دارم، مسأله در نفس خود نوآوری نیست بلکه منظور این است که آیا شما می خواهید که نوآور باشید یا خیر؟ اگر شما به دقت به ابداعات و نوآوری

های با ارزش دقت کنید مبنای خیلی از آنها را واقعاً ایده های بسیار ساده تشکیل می دهند. اغلب هم نتایج بسیار ارزنده ای به همراه می آورند نوآوری ها در مدیریت و اداره شرکت ها نقش مهمی ایفا می کند. نوآوری، ابداعات و اختراعات نقش بزرگی در تاریخ بشریت بازی کرده است. نوآوری و ابداعات با عزم، تصمیم و اراده یک شخص خلاق شروع می شود که سعی می کند با درهم شکستن ایده های معمولی و موجود در این عصر و زمان چیز جدیدی ارائه دهد یا بسازد. بنابراین من همواره تأکید کرده ام که خلاق بودن برای اشخاص بسیار با اهمیت است زیرا افراد خلاق، مبتکر و سازنده، به تاریخ شکل و به جهان جهت می دهند. این باور و اعتقاد قلبی من است که جوانان وظیفه دارند در بهبود وضع موجود کوشا باشند و برای انجام چنین کاری خلاقیت لازم است. وقتی شما چیزی را از زاویه جدیدی می بینید نسبت به مسائل آگاه می شوید، این مسائل باید شما را در جهت پیشرفت و سازندگی پیش ببرند چون جوانان کمتر محصور قید و بندها هستند، طبیعتاً در مقایسه با افراد مسن تر برای نوآوری حساس تر و آماده ترند. نوآوری چیزی نیست که فقط در صنعت و تجارت قابل پیاده کردن باشد. می توان حتی در مورد تحصیلات و در هر مرحله از زندگی از آن بهره گرفت. اگر در مدرسه شما درسی را انتخاب کرده اید که آن را دوست ندارید، به احتمال زیاد مشکل خود آن درس نیست بلکه ایراد در نحوه برخورد شما با آن است، مشکل هر چه می خواهد باشد، باید قبول کرد که همیشه راه حلی هم هست. شما نمی توانید با توجه به اصول و منطق و با مطالعه و فهمیدن کلمه به کلمه و جمله به جمله یک کتاب کاملاً به موضوع درس مورد نظر اشراف پیدا کنید، همینطور شما با حفظ کردن و تکرار کردن به آن درس تسلط پیدا نخواهید کرد. فهمیدن و درک کامل یک مطلب با پافشاری و ثابت قدمی شروع می شود یعنی غوطه ور شدن در موضوع و آگاهی از جزئیات و حواشی آن درس. مطالعات و مشاهدات سطحی و زودگذر کاملاً بی فایده است، این روش هرگز شما را به نوآوری هدایت نمی کند. خلاصه، هیچگاه از اهمیت نوآوری و ابداع غافل نشوید. کسانی که مرا تحت تأثیر خود قرار داده اند یکبار «مارتین بوبر» حرف مؤثر و جالبی زد او گفت زندگی واقعی انسان با ملاقاتهای او آغاز می شود. من به خوبی درک می کنم که منظور او از بیان این مطلب چیست. من عقیده راسخ دارم که چگونگی زندگی شما تحت تأثیر کسانی است که شما ملاقات می کنید. بنابراین برای شما جوانانی که در جستجوی مفهوم واقعی زندگی هستید دوستان و معاشران شما اهمیت زیادی دارند. در دوران جوانی افرادی که با شما نشست و برخاست و معاشرت دارند می توانند تمام آینده اتان را تحت الشعاع قرار دهند. بنابراین برای شما بسیار مهم است که با اشخاص صالحی رفت و آمد کنید، باید افرادی را که مورد احترامتان هستند و در زندگیشان راه صحیحی پیموده اند سرمشق خود قرار بدهید. شاید یکی از دلایل اینکه ما عکسهای چنین افرادی را در آلبوم شخصی یا روی دیوار منزل یا مکان کارمان و یا در روی میزمان قرار می دهیم همین مطلب باشد. من فکر می کنم نقش مذهب بسیار پر اهمیت است. بعضی اشخاص به غلط می گویند امروزه جهان به دورانی رسیده است که دیگر نیازی به مذهب نیست. آنها با آب و تاب استدلال می کنند که دیگر تفکر مذهبی کهنه و منطبق با شرایط زمان نیست، اما به عقیده من هر قدر در زندگی انسان تردید وجود داشته باشد و هر اندازه جلوه های ظاهری زندگی متغیر و عوامل ناشناخته بیشتر باشد و هر قدر انسان به پوچی و بی ارزشی دنیای مادی بیشتر پی ببرد در آن صورت برای ادامه حیات بیشتر نیازمند یک رشته اصول عقاید ثابت و مستحکم و لا یتغیر می باشد. تنها مذهب است که چنین اصول با ارزش و استواری را به انسان هدیه می کند، انسانیکه در دنیائی از ناملایمات و معضلات پیچیده و گیج کننده رها شده است. در دوران زندگی وقتی شما جوانان عزیز عمیقاً در مورد مفهوم اساسی زندگی می اندیشید و به دنبال جهت و اهداف آینده خود تکاپو می کنید من فکر می کنم بسیار مهم است که شما با یک مذهب حقه و تعلیمات مذهبی سالم بزرگ شوید، همچنانکه این راه را مادرم در عنفوان طفولیت به من آموخت. در زندگی چه چیز می تواند مهمتر از این موضوع باشد که همواره مصاحب و معاشر دوستان خوب و شایسته و رفقای واقعی و دلسوز باشید؟ اشخاص با دوستان همفکرانشان محک زده می شوند و نسبت به آنان قضاوت می شوند. این موضوع نشان دهنده اهمیت انتخاب دوستان خوب می باشد، دوست خوب یک نعمت است و دوست بد

نکبت، دوستان قدیم همواره بهترین دوستان شما خواهند بود، یک دوست خوب فردی است که شما بتوانید مهمترین رازهای زندگیتان را برای او بگوئید و خیلی جای تأسف خواهد بود که شما از داشتن چنین دوستانی محروم باشید، در صحنه زندگی شما کارهای فراوانی در پیش روی دارید که باید برای آنها تلاش کنید. پیدا کردن دوستان شایسته یکی از آنهاست، من دوستان صمیمی فراوانی دارم، ما همواره یاور یکدیگر بوده ایم، من از دبیرستان « کی یونگی » فارغ التحصیل شدم، و وقتی برای اولین بار پس از گرفتن دیپلم خواستم به کار مشغول شوم، تعداد زیادی از همکلاسانم، همچنین دوستان هم مدرسه ای در کلاسهای بالاتر و یا در کلاسهای پائین تر از خودم که از دبیرستان « کی یونگی » بودند کمکهای شایانی به من کردند و من از این بابت خیلی از آنان ممنون و سپاسگزارم. کسانی که در سر راه زندگی شما قرا می گیرند می توانند نقش مهمی را در سرنوشت و آینده شما داشته باشند، کسی را که شما در عنفوان جوانی به عنوان دوست انتخاب می کنید می تواند مسیر زندگی شما را تغییر بدهد، بنابراین من امروز بسیار نگران این هستم که جوانان کره و جهان، چه کسانی را سرمشق خود قرا داده و چه کسانی را از جان و دل می پذیرند. در زندگی، افراد فراوانی هستند که شما باید با آنان روبرو شوید، و مسیرهای زیادی را که در آن گام بردارید. من امیدوارم شما آنقدر خوشبخت باشید که اشخاصی را در زندگی خود ملاقات کنید که با ارزش و شایسته باشند که هم بتوان به عقاید و دانش آنها اعتماد کرد هم از تجربیات آنها پیروی نمود. یک روش خوب و شایسته برای قضاوت و تشخیص الگوهای زندگی وجود دارد و آن اینکه نگاه کنید عکس چه کسانی روی میز و یا به در و دیوار اتاق شما نصب شده است؟ و ببینیدشید که آیا راه و رسم این افراد ارزش الگو شدن و نمونه بودن را دارند یا خیر؟ ۹ تا ۵- ۵ تا ۹ امروزه جهان مشحون از چیزهای گرانبهاست. خانه، زمین، اموال، کار و غیره از این جمله اند. اما پر ارزشترین آنها زمان است. زمان همانند تیری که از کمان رها می شود هرگز باز نمی گردد. گذشت زمان باعث تغییر و تحول همه چیز می شود. زمان را نه می توان برای همیشه حفظ کرد و نه دوباره تسخیر نمود. هیچ جنگاوری بالاتر از زمان نیست و تنها اوست که فاتح نهائی است. « اکنون » لحظه ای بیش نیست که با ادای آن، لحظه اکنون به گذشته تبدیل می شود و می گذرد. گریز و گذشت طبیعت زاینده زمان است و دقیقاً همین حرکت است که زمان را اینگونه گرانبها می کند. شما همیشه می توانید کار جدیدی آغاز و یا ثروت تازه ای کسب کنید. اما هرگز قادر به تسخیر زمان نخواهید بود. یکی از خصائص جوانان این است که به آسانی بهای زمان را از یاد می برند. جوانی زمانی است که شما وقت زیادی در پیش روی خود دارید. بنابراین شاید فکر کنید که اتلاف اندکی از آن خطای چندانی نیست. اما ابداً چنین نیست من زمان و وقت را با تیر و کمان مقایسه کردم تا بر این نکته که زمان هرگز بازگشتی ندارد، تأکید داشته باشم و در عین حال این مقایسه را به این دلیل به کار بردم تا تأکید کنم زمان همچون یک تیر رها شده با شتاب هر چه تمامتر به پیش می رود. موفقیت و شکست هر فرد تماماً بستگی به نحوه استفاده او از وقت دارد. احتمالاً هر شخص می تواند در کاری به طور نسبی موفقیت‌هایی کسب کند، ولی فردی که با تعمق، از وقت خود استفاده می کند، در چند و چون کار به مراتب موفقتر خواهد بود. اتلاف وقت حتی از هدر دادن پول هم اسفناک تر است زیرا شما همیشه قادر به تحصیل پول خواهید بود. ولی زمان هرگز باز نمی گردد. بعضی اوقات می شنوید فردی از وقت زیاد که نمداند با آن چه کند شکوه می کند. درک این گونه مسائل به خصوص وقتی از سوی جوانان ابراز می شود، بسیار ثقیل و دشوار است. هرگز یک روز کامل برای انجام کارهای من کافی نیست. بعضی مواقع آرزو می کنم که ساعات روز به جای ۲۴ ساعت به ۳۰ یا ۴۰ ساعت تغییر می کرد. به دلیل اینکه وقت از نظر من بسیار گرانبهاست. پاره ای اوقات در اتومبیل و بین راه اداره دست و صورت خود را با حوله تمیز می کنم، و گهگاه حتی صبحانه ام را در اتومبیل صرف می کنم. به علاوه، بسیاری از اوقات من در سفرهای خارج سپری می شود. سفرهایم به قدری طولانی و زیاد است که اگر در کتاب « رکوردهای جهانی » بخشی را به سفرها اختصاص می دادند. مطمئناً اسم من در ابتدای لیست قرار می گرفت. هر گاه امکان داشته باشد از پروازهای شبانه استفاده می کنم تا از اتلاف وقت جلوگیری کنم. من در طول پرواز به مقدار کافی خواب و استراحت می کنم و هنگام فرود

هوایما، کاملاً سر حال و آماده ملاقاتهای کاری خود هستم. بعضی مواقع در طول پرواز مطالعه می‌کنم و یا گزارش‌های رسیده از واحدهای مختلف شرکت را بررسی می‌کنم. یک شبانه روز برای همه به طور یکسان دارای ۲۴ ساعت است. اما تفاوت در این است که شما چگونه از این ۲۴ ساعت استفاده و بهره می‌برید. اگر شخصی در عرض یک روز سه برابر دیگران کار و مطالعه داشته باشد. او سه روز جلوتر از دیگران خواهد بود. بدیهی است موضوع مهم، نوع فعالیت، استفاده مطلوب از وقت و تأثیر آن در زندگی است. عاقلانه از وقت خود استفاده کنید. هر لحظه تنها یکبار فرا می‌رسد و به همین دلیل بسیار ارزشمند است. از همه مهمتر، طی دوران جوانی، وقت بسیار گرانبه‌است حتی می‌توان به صراحت گفت سه تا چهار مرتبه پر ارزش‌تر از اوقات دوران پیری است. در واقع استفاده شما از وقتتان در جوانی، تعیین‌کننده خط مشی و استاندارد زندگی آتی شماست. عمر انسان بسیار ارزشمندتر از آن است که بیهوده تلف شود. شما نه قدرت دارید که لحظات از دست رفته زندگی را بازیابید و نه می‌توانید عمر دوباره داشته باشید. من فقط یک زن هستم مقفس پرنندگان کراراً «گفته‌ام که من امروز هر چه دارم و هستم در نتیجه جنگ کره است. من در سنین کودکی به علت بدبختی و دشواریهای حاصل از جنگ کره خیلی زود با سختیهای زندگی آشنا شدم و به دلیل اینکه در نوجوانی یکباره مسئول تحصیل معاش خانواده‌ام بودم خیلی زود متوجه شدم چگونه شهامت و نیروی خود را برای مقابله با ناکامیها، دلهره‌ها و بلاهای زندگی متمرکز و تقویت کنم. برای اینکه دقیقاً بدانید که زندگی چندان هم آسان نیست، اجازه دهید، یکی از تعلیمات مقدماتی فرقه بودا را برایتان مثال بزنم. طبق این تعلیمات، اساس زندگی دنیوی رنج و محنت است و دنیا دریایی است مملو از رنج و مصیبت. زندگی نه یک مسیر روان صیقل یافته است و نه بستری است از گل‌های سرخ. حتی اگر زندگی بستری پوشیده از گل‌های سرخ بود، فراموش نکنید، گل‌های سرخ هم پر از تیغهای تیز و برنده‌اند. اگر از تیغ گل هراس دارید پس هرگز موفق نخواهید شد. توفیق و کامیابی از آن کسانی است که از مبارزه با تیغهای تیز و برنده وحشتی ندارند. تقریباً کامیابی تمام افراد موفق امروز نتیجه محنت‌ها و مشقتهای دیروز آنان است نه به لحاظ گام نهادن در بستر گل‌های پر طراوت، از این رو بدون کوچکترین تأملی می‌گویم، جنگ کره مرا بصورت آنچه امروز هستم ساخته است. نکته‌ای که مایلم که به آن توجه خاص کنید این است که سختیهای خود زاینده موقعیتهای مثبت زندگی می‌باشد. البته من به خوبی دلیل این موضوع را نمی‌دانم. ولی حقیقت امر این است که موقعیتهای مثبت زندگی همواره از درون رنج و محنتها شکوفا می‌شوند. وقتی که زندگی به خوبی پیش می‌رود، افراد جامعه به طور مطلوب به کار و پیشرفت خود ادامه می‌دهند. اگر شما در چنین موقعیتی همانند دیگران پیشرفت نکنید، باید دلیل رکود پیشرفتتان را در خود جستجو و کاوش کنید. زمان مناسب برای سعی شما وقتی است که همه دست از کوشش خود برداشته و از تلاش بیشتر مأیوس شده‌اند. در این موقعیت، موفقیت از آن کسی خواهد بود که با جدیت تلاش کند و در عین حال کاملاً از موقعیتهای مثبت و نهفته در بطن سختیها آگاه باشد. باید بدانید چگونه بحرانهای زندگیتان را به موقعیتهای مثبت تبدیل نمایید و از آن بهره‌مند شوید. بحران امکان دارد در هر جهتی مثبت یا منفی پیش روی کند. حالتی که در جوانان امروز بسیار مضطرب می‌کند، ضعف، راحت‌طلبی و تا اندازه زیادی عدم استقلال و عدم حس ماجراجویی آنان است. به نظر می‌رسد شیوه متداول در بین جوانان امروز، تمایل شدید به راحتی و تنبلی است. البته بسیاری از این مسائل مربوط به حمایت بیش از حد والدین شماست. در جامعه امروز کره، بین ۱۰ الی ۲۰ درصد کارکنان جدیدالاستخدام موسسات و شرکتها در عرض شش ماه کار خود را رها می‌کنند چرا؟ به این دلیل که کار در موسسات را سخت و دشوار می‌بینند. بنابراین برای گریز از این موقعیت با شتاب برای اخذ مدرک دکترای دانشگاه‌ها پناه می‌برند و یا برای ادامه تحصیل به خارج از کشور سفر می‌کنند. این روشی است که من شخصاً مایلم هر چه زودتر در جامعه ما خاتمه پیدا کند. من پاره‌ای اوقات در مورد استاندارد این گونه مراکز علمی که آماده پذیرش این چنین افراد هستند فکر می‌کنم. افرادی که به دلیل عدم قدرت تحمل محیط کار شرکتها به دانشگاهها روی می‌آورند، در حقیقت به کل سیستم آموزشی توهین کرده‌اند. بیرون از اینجا دنیای پهناوری برای کشف و شهود وجود دارد، بنابراین امیدوارم شما افکاری را که

برای محبوس و محصور کردن خویش دارید از خود دور کنید. از ناشناخته‌ها وحشتی نداشته باشید، از شکست نهراسید. چون این وظیفه و حق جوانان است که وضعیت‌های بحرانی زندگی را تبدیل به موقعیتهای مثبت کنند و با روحیه مبارزه جویانه در مقابل مصائب به پا خیزند. صحنه نمایش به شرق باز می‌گردد. تاریخ جهان انباشته از ظهور و سقوط ملتها و تمدنهاست. تاریخ همواره نشانگر این است که هیچ ملتی علیرغم شکوه و قدرت خود تا ابد پایدار نخواهد ماند. در خلال این نشیب و فرازهای تاریخی، هر زمان که ملتی چوب مسابقه را به دیگری تحویل می‌دهد، دنیا دچار تغییر و تحولات نوینی می‌گردد. در عصریکه سرزمینهای شرق تدریجاً به میعادگاه اجتماعات بین‌المللی تبدیل می‌شود جوانان کره نیز پیشقراولان دنیای آینده خواهند شد. بنابراین برای اینکه بدانید چگونه در جامعه بین‌المللی پیشگام شوید، مایلم چند نکته‌ای به شما یادآوری کنم. شما باید زبانهای خارجی را یاد بگیرید تا بتوانید با سایر ملل ارتباط برقرار کنید. در مرحله بعد توانائی در هدایت وسائط نقلیه و کامپیوتر امری اساسی است. در ضمن مهارتهای دیگری که شما را برای ایفای نقش اول در صحنه جهان مهیا می‌سازد استعداد، اعتماد به نفس و قدرت شما برای مقابله با هر فرد و موقعیتی است. اخیراً بسیاری از مردم، پاره‌ای از پدیده‌های دنیا را عوارض انحطاط تمدن و فرهنگهای بزرگ می‌نامند. به گواهی تاریخ، این اصل شامل همه تمدنها و فرهنگهای دنیا بوده است. در نتیجه این عوارض، خلاقیت جامعه ضعیف شده، اخلاقیات رو به زوال می‌رود و فلسفه «خوش باشیم» در کل جامعه شیوع پیدا می‌کند. ما اغلب این پدیده‌ها را بیماریهای خاص جوامع پیشرفته می‌دانیم. طی چند دهه اخیر، ما تحت لوای تجددگرایی سعی بسیار در پیروی و تقلید از ملتهای پیشرفته داشته‌ایم اما اکنون خورشیدی که در مشرق در حال طلوع است نیازی به پیروی از ستاره رو به افول غرب ندارد. راز سلامتیبه نظر من کار و فعالیت شدید، ورزش بسیار مؤثرتری است. نظر من این است که فرد سخت‌کوش نیازی به ورزش ندارد. اگر کسی از من سؤال کند که رمز سلامتی شما چیست، جواب می‌دهم - سخت‌کوشیدن. کار خود را با لذت و شادی انجام دهید، در اینصورت واقعاً احساس سرزندگی و نشاط خواهید کرد. عرق ریختن در حین کار بسیار با ارزشتر از عرق کردن در باشگاههای ورزشی است. کار و کوشش مز سلامتی و تندرستی من است. فکر می‌کنم عامل مؤثر دیگر تندرستیم، تغذیه مناسب و صرف انواع و اقسام غذاهاست. همواره رژیم غذایی متعادلی را حفظ می‌کنم. روح سالم بسیار پر اهمیت است. این طرز تفکر که بدن پر عضله مز سلامتی مطلق است، امکان دارد به مرور تبدیل به یک بیماری روحی شود. این افکار ممکن است شما را به مرحله‌ای برساند که فکر کنید ایستادگی و مقابله به معنای استفاده از نیروی بدنی است. ولی به نظر من این طرز تفکر خود واقعاً می‌تواند زندگیتان را به تباهی بکشد. زیرا بدن سالم زمانی ارزشمند است که یک ذهن سالم مکمل آن باشد. بدیهی است جسم سالم در سلامت روح و روان بسیار مؤثر است زیرا ذهن و عقل سالم کنترل‌کننده ارزشهای انسان است. بنابراین مایلم اولویت و اهمیت سلامت روان را در مقایسه با سلامت جسم تأکید کنم. کار به عنوان سرگرمیمن بیش از ۲۰۰ روز از سال را در سفرهای خاج به سر می‌برم و تعدادی از روزهای سال هم صرف مسافرت‌های داخلی می‌شود. به همین سبب اوقات فراغتی را که با خانواده ام می‌گذرانم بسیار اندک است. من معتقدم اگر شما با تمام وجود در جهت کار و فعالیت خود تلاش کنید، موفقیتتان تضمین می‌شود. فردی که با تمام وجود کوشش کند، هرگز شکست نخواهد خورد. من احساس می‌کنم جوانان امروز به جای اینکه کار و حرفه را یک هدف اصلی بشناسند آن را تنها وسیله‌ای برای دستیابی به سایر خواسته‌های خود می‌بینند. افراد اگر به جای اینکه کار و حرفه را عامل موفقیت، کامیابی، رشد شخصیت و بهبود جامعه بدانند، آن را فقط وسیله کسب مادیات بشناسند، در حقیقت نسبت به آئین کار و حرفه بی‌حرمتی بزرگی نموده‌اند. بنابراین شما نباید تحصیل را وظیفه‌ای اجباری بدانید. اگر چنین است باید طرز فکرتان را تغییر دهید. در وهله اول تحصیل را کاری متعلق به خود و چیزی که مایل به انجام آن هستید بدانید. در اینصورت تحصیل برایتان جذاب شده و سرچشمه لذت و شغف خواهد شد. تنها چیزیکه برایم لذت‌آور است کار است و تا به حال نیز هیچکس مرا مجبور به کار نکرده است. بنابراین اگر سرگرمی چیزی است که انسان با انجام آن سرشار از لذت و نشاط می‌شود، در اینصورت سرگرم من کار

است. درسی از دنیای عنکبوت‌هارفاه نسل آینده بستگی به فداکاریهای نسل کنونی دارد. در حقیقت تأمین آسایش و رفاه بدون فداکاری میسر نیست. اگر بخواهیم از نظر فردی این موضوع را بررسی کنیم باید بگویم خوشبختی بچه‌ها بستگی به فداکاری و از خود گذشتگی والدین آنها دارد. اشکها و رنجهای یک نسل باعث رشد و رفاه نسل دیگر می‌شود. بارها مشاهده کرده‌ام، خانواده‌های موفق کسانی هستند که والدین آنان به جای اینکه به فکر آسایش خود باشند، برای آسایش و رفاه فرزندان خود فداکاری و از خود گذشتگی کرده‌اند، هیچ چیز در زندگی انسان رایگان به دست نمی‌آید و هیچ رویدادی تصادفی نیست هر چه بیشتر حفر کنید، گودال عمیقتری به وجود می‌آید و هر چه گودال عمیقتر باشد، آب چاه بیشتری خواهید داشت. نسلهای فداکار چراغ تابناک مسیر تاریخنند، پرتوی که از عزم راسخ آنان برای ایجاد ملتی مرفه و خوشبخت و زندگی نوین حکایت می‌کند. از آنجا که ما در زمانی زندگی می‌کنیم که جامعه ما نیازمند سخت کوشی مستمر است، لذا بایستی بار دیگر روحیه فداکاری و جهادگری گذشته را در خود بیدار کنیم. اگر فداکاری ا به مفهوم از خود گذشتگی یک نسل برای رفاه نسل آینده بدانیم، پس لازم است هر نسل برای ایجاد آینده‌ای مطلوبتر فداکاری کند، چون رضایت یک نسل همیشه منجر به نارضایتی نسل بعدی خواهد شد. طفلی میوه درختی را که پدر بزرگش کاشه است می‌چیند، اگر درختی نباشد، هیچ چیز برای چیدن کودک وجود ندارد. از خود گذشتگی حد والای نوع دوستی است. تجلیات ذهن‌گر مایلید به خواسته‌های واقعی خود دست پیدا کنید، باید اعتماد به نفس خود را از طریق نیروی اندیشه، تقویت کنید. به عبارت دیگر شما با قدرت فکری می‌توانید آینده خود را بسازید. احیاناً اگر در برابر دیگران احساس حقارت می‌کنید علت آن است که افکارتان منفی است و خود را بسیار معمولی می‌پندارید، تدریجاً این صفات در درون شما تثبیت شده و کانون تمام این خصائل خواهید گردید. برای موفقیت در هر چیز باید توانائی انجام آن کار را داشته باشیم. اما قابلیت و توانائی به تنهایی کافی نیستند. به موازات توانائی باید اصرار و استقامت و مرکز فکر نیز داشت. ترکیبی از این سه عنصر را سر سختی می‌نامید. هیچ چیز غیر ممکن نیست تنها عدم سرسختی شماست که کار را غیر ممکن می‌سازد. دنیا دروازه‌های خود را در پیش روی کسانی که مثبت عمل می‌کنند، اعتماد و اعتقاد دارند و زندگی را با توانائی و نیرو به مبارزه می‌طلبند کاملاً گشوده است. عدم به کارگیری این قابلیتها و توانائیها نه فقط برای شخص زیان‌آور است بلکه برای اجتماع نیز یک ضایعه محسوب می‌شود. بکوشید تا بهترین باشید افرادی که مایلند جزء برترینها باشند باید همواره نهایت سعی خود را برای رسیدن به اهدافشان به کار ببندند. اگر شما حداکثر تلاش خود را به عمل آورید، گرچه احتمال دارد همیشه جزء بهترینها نباشید ولی به یقین، در یک قدمی بهترینها قرار خواهید گرفت. جزو بهترینها باشید و با تمام وجود در جهت هدفان تلاش کنید. زیرا هر چه بیشتر بکوشید، شانس موفقیت و توفیق تان بیشتر خواهد بود. من معتقدم کسانی که در رشته خود به عالیترین سطح میرسند به این دلیل است که اهداف والائی در پیش رو دارند و بالاتین کوشش خود نیز در راه نیل به اهدافشان به کار بسته‌اند. هر کسی می‌تواند بهترین باشد، تنها کسانی که خود را کاملاً وقف اهدافشان می‌کنند به سطح عالی می‌رسند و معجزه‌ای هم در کار نیست. جهان از آن ماستدر قدم اول باید آینده نگر باشید. افرادی هستند که افکارشان منعطف به گذشته‌هاست و همه گفته‌هاشان را با این کلمات آغاز می‌کنند. «در گذشته من چنین و چنان...» این دسته از افراد توسط گذشته‌هایشان نابینا شده و فاقد هر گونه تصویری از آینده میباشند. اسیر گذشته‌ها بودن و راحتی و آسایش امروز را طلبیدن مانع از دیدن افق‌های فردا خواهد شد. برای ساختن جامعه، شما نیاز به ارزشهای آینده ساز دارید این ارزشها شامل فداکاری و سرمایه گذاری امروز برای نسل به خوشبختی و مواهب فردا نیز می‌شود. همیشه در تخیلات و رؤیای خود بیندیشید که رهبران و قهرمانان فردا خواهید بود، زیرا اگر چنین نکنید در صحنه زندگی به جای بازی نقش اول، تنها سیاهی لشکر خواهید بود. هر قدر که از کوه بالاتر بروید چشم انداز وسیعتری میبینید، مشاهده دنیای عظیم، بینش شما را وسعت و رشد می‌دهد، و به شما کمک می‌کند تا بر خودپسندی و کوتاه نظری غالب شوید. غرق دوران گذشته و زمان حال نشوید و خود را در مرزهای جغرافیایی کشورتان محبوس نکنید. نظری به علوم پایه‌گره تقریباً فاقد منابع طبیعی

است و ملت آن ملتی است کوچک با تراکم جمعیت زیاد. در مقابل ما دارای یک سرمایه بسیار عظیمی هستیم که به ما قدرت بخشیده تا خود را به پایه کشورهای پیشرفته صنعتی برسانیم. این سرمایه نیروی کار ممتاز و تحصیل کرده این کشور است که در عین حال آماده به هر نوع کوشش و فداکاری است. از برکت نیروی کار، ما توانسته ایم قابلیت‌های تکنولوژی خود را تا بالاترین سطح جهانی رشد دهیم. اما داشتن صنعت تولید به تنهایی کافی نمی باشد. اساس تکنولوژی تولیدی امروز بستگی به خلاقیت و نوآوری دارد. شما بدون علوم پایه نمی توانید انتظار پیشرفت در صنعت و تکنولوژی داشته باشید. اساس کلیه علوم و دانشها در علوم پایه نهفته است. بدون علوم پایه، سایر علوم توسعه و رشد چندانی ندارند. در عصری که اصول اساسی بیش از هر موقع در جامعه نادیده گرفته شده اند، توجه به این اصول بیشتر از هر زمان برای اجتماع ضرورت دارد. اگر نسلی مفاهیم و رهنمودهای صحیح برای پیروی نداشته باشد، جامعه دچار بی ثباتی می شود. بدون حفظ اصول، پایه های جامعه دستخوش لرزش می شود. پول هیچکاره استیک فرد دانا به خوبی می داند که چگونه باید از پول و وقتش عاقلانه استفاده کند. بنابراین اجازه دهید یادآور شوم که شما نباید حتی مقدار کمی از پول و یا وقت خود را به هدر دهید. از همان آغاز جوانی برخورد صحیحی نسبت به پول داشته باشید. البته پول به تنهایی نه خوب است و نه بد. نحوه استفاده از آن نقش پول را مشخص می کند. ما باید این طرز فکر را که آدمهای ولخرج واقعاً سخاوتمندند و کسانی که پول را از روی عقل خرج می کنند «ارزان خر» هستند تغییر دهیم. شاید من یک «ارزان خر» باشم که سعی دارد ۲۵ سنت پس انداز کند و یا با فروشندگان ظرفهای سفالی چانه بزند، ولی برای امور آموزش و رفاه کارکنان، کوچکترین تردیدی در سرمایه گذارهای چند میلیونی ندارم. رقابتها در عصری رقابت‌های شدید زندگی می کنیم و کار به جایی رسیده است که زیستن هم خود نوعی رقابت به شمار می رود. اگر در خط اول مسابقه نباشید بازنده اید. در بازی حیات مهمترین موضوع این است که حریف منصف و درستی باشیم. این حتی از برنده شدن هم مهمتر است. چون باختن در راه درست بهتر از پیروزی در راه نادرست است. رقابت باید به صورتی انجام شود که زندگی تمام شرکت کنندگان را بهبود بخشد. اگر چنین باشد، حریف حقیقی می تواند حتی از یک دوست و یا معلم سومندتر باشد. هدف واقعی رقابت یعنی تقویت تواناییها و خلاقیت ها. مقام رهبریرهبران جامعه باید درستکار و سالم باشند تا جامعه سالم بماند. هرگز مبالغه نیست اگر بگویم شما می توانید از اعمال و رفتار هیران یک جامعه، آن جامعه را ارزیابی کنید. هر کسی قادر به رهبر شدن نیست، اما کافی بودن تعداد رهبران برای هر جامعه قابل اهمیت است. بنابراین، بسیار مهم است که افراد با تواناییها و قابلیت‌های لازم رهبر شوند. خصوصیات او باید قابلیت‌های گوناگونی داشته باشد، متقاعد کننده اجتماع و قادر به سازماندهی گروه‌های مختلف باشد. که نکته بسیار مهم که باید به آن توجه کنید این است که رهبری را با دیکتاتوری اشتباه نگیرید. عصر دموکراسی به مفهوم دوره عدم نیاز به رهبر نیست، بلکه برعکس در این زمان ما نیاز بیشتری به رهبران واقعی داریم که با موافقت عموم برگزیده شده و براساس خواسته هاس مردم عمل کرده، پیش بروند. خصوصیت مهم دیگری نیز می باشد و آن احساس مسئولیت مطلق نسبت به وظایف و تعهدات اوست. مردم از روی ترس و هراس نه از روی احترام از دیکتاتورها اطاعت می کنند. ولی مردم از رهبران واقعی هراسی ندارند و از روی قلب به آنان احترام می گذارند. ما همه کره ای هستیم بزرگترین آموزگار شما تجارب زندگی بزرگترین معلم انسان است. از طریق تجربیات، شما به حقایق و رموز زندگی پی خواهید برد و از این طریق شخصیت شما به مرور رشد خواهد کرد. زیرا تجربه مؤثرترین و سریعترین روش یادگیری انسان از جامعه است. در تمام مراحل زندگی یک نکته را از یاد نبرید. عمق دوستیهای واقعی را فدای تعداد دوستیها نکنید. صدها دوستی بدون یک دوست واقعی بی فایده است. آشنایان احتمال دارد در موقع نیاز به انسان پشت کنند ولی یک وست واقعی هیچگاه زمانی که به او احتیاج داری شما را ترک نمی کند. همواره کتابی به همراه داشته باشید زیرا کتاب به معنای تجارب غیر مستقیم زندگی است. به لحاظ این که طول عمر عادی یک انسان برای کسب کلیه تجارب مستقیم کفاف نمی کند، بنابراین ما می توانیم به طور وسیع از تجارب دیگران یعنی کتاب بهره مند شویم. مددکار هم باشی میچ فردی نیست که به طریقی

محتاج به کمک و یاری دیگران نباشد. هیچ شخصی هم نیست که آنقدر فرومایه باشد که از کمک به دیگران دریغ کند. ما همگی وابسته و نیازمند کمک یکدیگریم. اینها همه جلوه‌هایی از اهمیت روابط انسانی است. احتمالاً پاداش همیشه مستقیماً به شخص نیکوکار نمی‌رسد. ولی به هر حال، شخص در جایی از این کار خیر، فایده می‌برد. این اصل زندگی و کمک به خود و دیگران می‌باشد. اگر در روابط انسانی تنها منافع خود را در نظر دارید موقعیت پر مخاطره‌ای برای خود ایجاد می‌کنید. شما باید بر اساس اصول منافع مشترک عمل کنید. یکی از موضوعات اساسی در روابط انسانی، اعتماد است البته اعتماد چیزی است که به مرور زمان به دست می‌آید. و شما باید برای کسب آن صبر و حوصله فراوان به خرج دهید. پول در آوردن و خرج کردن به هر کجا که قدم می‌گذارم فوراً متوجه نکات مثبت و قابلیت محل می‌شوم یکبار به شوخی گفتم که سنگفرش هر خیابان از طلاست و من فقط آن را پارو می‌کنم. همان طور که عده‌ای مستعد پول در آوردن هستند، عده‌ای هم استعداد خرج کردن مناسب آن را دارند. بنابراین شما باید به این افراد متخصص اجازه دهید تا به طور صحیح پولتان را به جریان بیندازند. در اینصورت کارها به طور مطلوب پیش خواهد رفت. مقابله به مثلبه دلیل وابستگی انسانها به یکدیگر، ما باید با دیگران زندگی کنیم. بنابراین همه ما در جستجوی مفهوم وابستگی هستیم تا براساس این مفاهیم بتوانیم روش زندگی را پیدا کنیم. مفهوم واقعی زندگی را می‌توان در نوع دوستی جستجو کرد، نه در خودپسندی و خودبینی. مهم نیست چه نوع کاری انجام می‌دهید، شما نباید در دام خودخواهی گرفتار شوید. باید از حرص و طمع فردی گامی فراتر نهاده و به منافع و مصالح اجتماعی بیندیشید. تنها در قید کسب منفعت بودن، منجر به سودهای کوتاه مدت می‌شود، ولی در دراز مدت به نفع شما نخواهد بود. من در معاملات به این اصل معتقدم که طرف معاملات ما باید به اندازه ما از این پروژه‌های مشترک نفع ببرند. اصل احترام مشترک و عمل متقابل نه فقط در روابط تجاری بلکه در مناسبات انسانی نیز بسیار اساسی و قابل اهمیت است. اگر افراد به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، چگونه می‌توان انتظار داشت با هم کنار بیایند. سوء ظن در دوستیها شکاف می‌اندازد. بدگمانی بین مدیریت و کارکنان سبب فروپاشی شرکت می‌شود. در زمانی که مردم و دولت از یکدیگر سلب اعتماد می‌کنند. ملت دچار آشفتگی می‌شود بنابراین به خاطر منافع خود و جامعه باید به یکدیگر اعتماد کنیم. نمی‌توانید از دیگران انتظار داشته باشید که یکطرفه به شما اعتماد کنند. جهان پهناوری پیش روی ماست شروع کردن کاری و سپس آن را به دست فراموشی سپردن برای من هیچ ارزشی ندارد. لذا به جوانانی علاقه مند که نه تنها کاری را شروع می‌کنند، بلکه با تمام وجود در آن کار غوطه‌ور می‌شوند. به دلیل همین ارتباط و پشتکار شدید احتمال عدم موفقیت و ناکامی این دسته از افراد نسبت به کسانی که اصلاً کاری را انجام نمی‌دهند طبعاً بیشتر است. ولی این افراد با شکستهای احتمالی خیلی عادی روبرو شده و آن را جزء تجربیات خود به حساب می‌آورند و مهمتر آنکه هیچگاه مأیوس نمی‌شوند. کسی که از شکست و مبارزه وحشت دارد هیچگاه طعم موفقیت را نمی‌چشد. شما بایستی در جستجوی فضاهای نوینی باشید که قبلاً هیچکس به آن قدم نگذاشته و کار ی را انجام دهید که کسی تا به حال انجام نداده است. اینان پیشتازان حقیقی اند. تاریخ ثابت کرده بنای قدرت و پیشرفت ملتها بر اساس جرأت و روحیه پیشتازی آنان بوده و تن آسائی و گریز از مسئولیتها باعث سقوط آنهاست. در گذشته حکومت وقت آمریکا برای گسترش و توسعه منطقه غرب آمریکا مقداری از اراضی این ناحیه را به افرادی که مایل به مهاجرت به این مناطق بودند واگذار نمود. این امر تأثیر بسزایی در تحکیم و تشویق روحیه پیشتازان داشت. هیچ کس نمی‌تواند نفوذ مؤثر این جرأت و روحیه را در سازندگی ایالات متحده‌ای که امروز می‌بینیم انکار کند. و اما اسپانیا؟ اسپانیایی‌ها از شخص خیال پرداز می‌مانند «کلمبوس» حمایت کردند و او در نتیجه موفق به کشف دنیای جدیدی شد. مسلماً همه روشها و سیاستهای اعمال شده بی‌نقص نبوده‌اند و احتمالاً تعقیب این سیاستها منجر به بسیاری بی‌عدالتیها نیز شده است. ولی ما مسلماً می‌توانیم اصول پشرفت و ترقی را از همین تجربیات بیاموزیم. آری جهان پهناوری پیش روی شماست، گرچه برای کسی که می‌خواهد تنها در مسیرهای شناخته شده گام برداشته و تنها کارهای امتحان شده را انجام دهد، دنیا برای این افراد به تنگی همان مسیرهای شناخته شده و کار آنان به حقارت

کارهائی است که به آن عادت دارند. ولی پشتتازانی که می خواهند در مسیرهای تازه گام بردارند با روح پیشرو و مبارزه جوئی که دارند کارهای جدید را می آزمایند. شما تا جوان هستید، یک پشتتاز باشید. پشتتازی تنها طریقه واقعی ادامه زندگی است. دنیا به قدری کوچک شده که آن را « روستای جهان » می نامند. ولی هنوز در این دنیا فضاهای بسیاری برای کاوش و بازیابی وجود دارد. سیاره زمین گرچه مملو از آدمهای مشغول به کار است ولی هنوز کارهای بسیاریست که نتکون هیچکس آن را انجام نداده است. به کائنات فکر کنید و طرحهای باشکوهی در سر داشته باشید از شکست هم نهراسید. همواره پشتتازان تنهایند. خود پیشگام آینده تان باشید واقعیت زندگی همین است. خوشبختیدر حقیقت ساختار دنیا طوری است که تنها کسانی که در کسب علم و دانش سخت کوشند در آن جایی دارند. در دوران جوانی شما بایستی با اشتیاق و پشتکار فراوان آینده ای روشن برای خود مهیا سازید. زیرا طرز زندگی شما در دوران جوانی باعث صعود و یا سقوط شما در آینده خواهد بود. علم آموختگان مسئولند که به دیگران فرصت یادگیری دهند. این بخشش نبایستی محدود به علم و دانش باشد. بلکه ما باید همه چیزمان را با هموعان خود تقسیم کنیم. ما بایستی دیگران را در ثروت و در دانش خود سهیم سازیم زیرا خودپرستی چه از نظر روانی و چه از نظر مالی به طور یکسان برای انسان زیانبخش است. زیستن برای دیگران بسیار حائز اهمیت است. چون به محض اینکه برای سایرین زندگی کنید، دنیا به کانونی بر حرارت، نورانی تر و شادمانه تر تبدیل شده و زندگی در اینصورت با ارزش تر می شود. آدم ثروتمندی که دارای همه چیز است ولی نمی داند چگونه بخشنده باشد در حقیقت ثروتمند واقعی نیست دولتمندان حقیقی کسانی هستند که بخشش فراوان دارند. خوشبختی حقیقی چیست؟ ما مرم دنیا همگی یک خواسته مشترک داریم. یعنی همه خواهان خوشبختی هستیم. اما نمی دانیم چگونه خوشبختی را به دست آوریم. به محض اینکه برای دیگران زندگی کنید و به دیگران مهر ورزید خوشبختی به شما روی می آورد. بنابراین، تا حد امکان، کسب دانش کنید و سخت کوش باشید و دیگران را در دانش و تجربیات خود سهیم کنید. تا فردا بتوانید توشه های علم و دانش خود را با دیگران تقسیم کنید. شهرت و آبرودر زندگی انسان از شهائی وجود دارد که هرگز نباید آنها را از دست داد. ارزنده ترین این ازشها اعتبار و آبروی انسان است. از بین رفتن زندگی اگر به منزله مرگ است، از دست دادن اعتبار و آبرویتان نیز به منزله پایان زندگی شما در جامعه است. هر انسانی در جامعه دارای اسم و رسمی است. اعتبار شخص جدا از او نیست، بلکه قسمتی از موجودیت او را تشکیل می دهد. چنانچه اسم شخصی به زبان آورده شود. شما فوراً راجع به او فکر می کنید و چهره، صدا، شخصیت، پایگاه اجتماعی، سوابق و شاید نکات ضعف و قوت او را به خاطر می آورید. بنابراین اسم شخص در واقع یعنی خود شخص. در نتیجه شما باید منتهای سعی خود را در حفظ نام خود به کار برید و نگذارید نامتان مایه خجالت و شمساری شود. ابلهانه ترین عمل، این است که به دست خود اسمتان را لکه دار کنید. اگر روزی نام نیک خود را از دست بدهد، بازیافتن آن بسیار دشوار است. بنابراین برای محافظت از حیثیت و آبرویتان چکار می کنید؟ آیا رفتارتان منطبق با نام شماست؟ اگر دانشجو هستید از شما انتظار می رود مانند یک دانشجو رفتار کنید. پزشکان، والدین، روحانیون و موسسین تشکیلات صنعتی در صورتیکه رفتارشان با انتظاراتی که از آنان مغایرت داشته باشد، همگی آبرو و حیثیت خود را در جامعه از دست می دهند. روزی که این ویژگیها را از دست دهید، خود را در مقابل سرزنش اغیار قرار خواهید داد. اثرات تبعی اعطای جایزهها اینکه جوایز فی نفسه جنبه تشویقی دارند ولی در عمل محظوراتی نیز برای گیرنده جایزه ایجاد میکند. پس از دریافت جایزه برای اینکه ثابت کنید قابلیت دریافت آن را داشته اید صرفنظر از خود جایزه و اعتبار حاصله، چاره ای جز اینکه با جدیت بیشتری کار کنید ندارید. شما می توانید با اعطای جوایز، مسیر کلی زندگی شخصی را تغیر دهید. بنابراین اگر به هیچ رشته ای جایزه نمی دهیم، حداقل به منظور پیشبرد آموزش و پرورش برای این قشر از جامعه جوایزی قائل شویم. افتخار و شهرتی که ارج نهادن جامعه نصیب شخص می کند، او را وادار می کند برای زندگی والا-تری کوشش نماید. هر چیز به جای خویش نیکوستدر دنیا هر کس و هر چیزی جای خاص خود را دارد. نظم و ترتیب و آرامش زمانی در جامعه برقرار است که هر چیز و هر کس در جای واقعی خود قرار گیرد. فقط فکر

کنید اگر چشم‌هایتان جای بینی تان و گوش‌هایتان جای دهانتان و دهانتان جای چشم‌هایتان بود چه می شد. در جامعه اشکال از زمانی شروع می شود که شما کار اصلی و حقیقی خودتان را انجام ندهید، پیام سال نو ۱۹۸۸ « دیوو »: « در سال جدید بگذارید همگی در جایگاه واقعی‌مان قرار گیریم. » معلوم است وقتی کور، کور را هدایت کند، نهایتاً هر دو در چاله خواهند افتاد. بنابراین باید ببینید که آیا کار واقعی و اصلی خودتان را انجام می دهید یا خیر. چنانچه کار اصلی خود را انجام نمی دهید، یک ضایعه برای جامعه تان محسوب می شوید، زیرا هیچکس نمی تواند در جامعه کار واقعی شما را به جای شما انجام دهد و چنانچه به جایگاه اصلی خود در جامعه بازگردید، هیچکس نمی تواند جانشینی برایتان انتخاب کند، زیرا همه افراد اجتماع در جای اصلی خود قرار دارند. جایگاه اصلی و واقعی در انتظار شماست. منافع مادی در مقابل لذات معنوی انجام کار در جامعه امروزی، معیار وضعیت زندگی افراد منحصراً میزان ثروت آنان است. واقعاً باعث نومییدی است که سنجش زندگی خوب جامعه بر اساس زندگی مادی باشد. پاره ای از موسسین تشکیلات صنعتی، هدف فعالیتشان تنها کسب درآمد و مال اندوزی است و این حتی تنها انگیزه زندگیشان است. در نتیجه همیشه عصبی و آشفته و نگران دارائیشان هستند. از طرف دیگر سرمایه گذارانی هم هستند که فقط برای کسب موفقیت و لذت بردن از این توفیقای زندگی تلاش می کنند البته هیچکس نمی تواند انکار کند که هدف همه در فعالیت های تجاری پول درآوردن است. اما موجودیت یک موسسه نباید تنها برای کسب منافع بدون توجه به معنویات آن باشد. ثروتمند واقعی کسی است که می داند چگونه از ثروت کم برای منفعت خود و دیگران استفاده کند. به عبارت دیگر فقر و ثروت هر شخص بستگی به نحوه استفاده او از دارائیش دارد. مسیحیت سخن از نظارت بر دارایی می کند. یعنی کلیه دارائی و مالتان در این دنیا متعلق به شما نیست، بلکه در امانت شماست و شما فقط بر این دارائیه نظارت دارید. این تفسیر، مسئولیت حفاظت و استفاده مطلوب از دارائی را نیز به همراه دارد. داشتن مال و ثروت به هیچ وجه قابل مقایسه با لذتی که از تشکیل و اداره موفق یک موسسه تجاری و صنعتی به انسان دست می دهد نیست. اگر ثروتمندترین شخص هم باشید باز هم نمی توانید مالک همه چیز باشید. زیرا مالکیت و دارائی محدود است فقط پیروزی انسانهاست که جاویدان باقی می ماند. اقلیت اخلاق‌آموزه بعضی مواقع از آمریکا به عنوان غول واژگون شده یاد می شود. در آنجا اصول اخلاقی رو به زوال است و مدتهاست که سنن فرقه پیوریتانها مبنی بر سخت کوشی و تلاش زیاد در انزوا و فراموشی به سر می برد. ما نباید فریب اعداد و ارقام را بخوریم، زیرا اعداد و ارقام تنها گویای کمیت هاست. برای مثال اگر ۱۰۰ خوک و یک انسان داشته باشیم، ارقام نشانگر ۱۰۰ در برابر عدد ۱ است. بنابراین ارقام می توانند فریبنده باشند و به هیچ وجه بازگوکننده واقعیت قدرت اقلیت نیستند. «توین بی»، کسانی را که به پیشرفت تمدن فرهنگ جامعه شان کمک می کنند، اقلیت خلاق می نامد که بسیار معدودند. اما تأثیر این اقلیتها به نسبت تعدادشان نیست، بلکه قدرت ابداع و خلاقیت آنها تعیین کننده میزان نفوذشان در جامعه است. اگر رهبران جامعه به تمتع از لذایذ و تن آسائی وی آوند، روح مبارزه از میان رفته و جامعه رو به ویرانی و زوال خواهد رفت. مسئولیت پیشرفت فرهنگ و تمدن جامعه و یا سوق دادن آن در جهت زوال و ویرانی به عهده اقلیت خلاق است. شما باید افراد خلاق بشوید. افرادی که بای پیشرفت، ترقی و خوشبختی جامعه و بشریت تلاش می کنند. شما حتماً می پرسید چگونه می توان عضو اقلیت خلاق شد. خوب اول از همه بگویم چه چیزهایی نبایست باشید: فرصت طلب، تماشاچی و شکست گرا نباشید. چیزی که نیاز دارید، بینشی وسیع از کارهای سازنده برای ملت و مردمتان و کمکهای ازنده برای پیشرفت فرهنگ و تمدن بشریت است. در گذشته های بسیار بسیار دور، قوم یهود از مصر مهاجرت کرد و به مدت ۴۰ سال در جستجوی سرزمین موعود بود. این قوم به طرف سرزمین کنعان حرکت کردند. سرزمینی که خدا به آن برکت عطا فرموده یعنی همان سرزمین موعود. اما این سرزمین توسط قوم کنعان اشغال شده بود، بنابراین قوم یهود هیئتی مرکب از ۱۲ نفر به آن سرزمین راهی کرد، تا وضعیت کلی کنعانیها را بررسی کنند. در بازگشت ده نفر از این هیئت با نومییدی سر تکان داده گفتند تصرف این سرزمین غیر ممکن است. اهالی کنعان از لحاظ قد و قواره بلندتر از قوم یهود بوده و به علاوه دارای استحکامات نظامی بیشمارند. این ده نفر کوچکترین

امیدی به پیروزی یهودیان در نبرد نداشتند. اما دو نفر از هیئت مزبور مخالف این عقاید بودند. آنها می گفتند یهودیان نباید از چیزی بهراسند، زیرا کنعان سرزمینی است که خداوند آن را وعده داده است. این دو نفر در اقلیت کامل بودند. دو نفر در برابر ده نفر. چنانچه تصمیم حمله بر اساس نظر اکثریت گرفته شده بود، یهودیان هیچگاه به مبارزه با کنعانی ها بر نمی خاستند. اما غیر اساس و بحث و دلایل دو نفر اقلیت یهودیان تصمیم گرفتند نقشه حمله را اجرا کنند و نهایتاً هم موفق به اشغال این سرزمین شدند. این موضوع نشان می دهد که اکثریت به تنهایی تعیین کننده تاریخ دنیا نمی باشد. اقلیت خلاق مثبتند. آنان کسانی هستند که در میان تردید و نومیدیها جرقه امید و خوش بینی را روشن نگه می دارند. اقلیت خلاق به پیشرفت فرهنگ معتقد بوده و تحرک افزونتری به چرخ های تاریخ و توسعه و ترقی جامعه بشر می دهند. زیان تن آسائنی افرادی که از شکست بیمناکند و از وضع کنونی خود رضایت دارند در هر سنی که باشند جوانی را از دست داده اند. اما کسانی که از روحیه مبارزه طلبانه و ماجراجویانه سرشارند و در جستجوی فردای بهتر هستند و بی توجه به سنشان جوانان واقعی هستند. نسل جوان خالق دنیای فرداست. او با روح مبارزه جویانه فرداها را شکل می دهد. جوانان چون گذشته ای ندارند، همواره به آینده فکر می کنند و نگاهشان به افقهای دور دست و روشن است. چون چیزی ندارند که از دست بدهند، دچار تشویش و اضطراب هم نمی شوند، خطری نمی شناسند و سرشار از حیات و زنده دلی هستند. شما به مهاجرین اولیه آمریکا فکر کنید. آنهایی که بدون در نظر گرفتن شرایط رهسپار غرب آمریکا شدند. تصور کنید وقتی این مهاجرین به سوی سرزمینهای چین پرخاطر، دور افتاده و نا آشنا پیش می رفتند چه افکاری در سر داشتند. آنها جوان بودند و وجودشان سرشار از روح مبارزه و ماجراجویی بود و هیچکس هم جلودارشان نبود. این آمریکای جوانان دیروز با آمریکای مملو از لت جوئی و میانسالی امروز تفاوت بسیار دارد. شاید تعدادی از شما هدفان این است که یکی از بهترین دانشجویان کلاستان شوید. بنابراین با جدیت هر چه تمامتر درس می خوانید تا به این هدف برسید. بعد از کسب این موفقیت نباید از روی رضایت در گوشه ای بنشینید، بلکه باید اهداف دیگری در پیش داشته باشید. مثلاً این بار هدفان این باشد که عالیترین دانشجوی کلاستان شوید. و پس از کسب مقام عالیترین دانشجو نباید با زهم احساس رضایت و غرور کنید شما بار دگر بایستی اهداف والاتر دیگری پیش روی خود قرار دهید، مثلاً کسب بالاترین امتیاز در هر درس. بهترین دانشجو شدن کار آسانی نیست، بنابراین باید با منتهای کوشش و تلاش به این اهداف برسید. اما باقی ماندن در سمت بهترین دانشجو حتی از بهترین دانشجو شدن هم دشوارتر است. زیرا در این موقعیت به آسانی ممکن است در چنگال رضایت از خود و تن آسائی گرفتار شوید و قبل از اینکه خودتان هم متوجه شوید، نه فقط دیگر بهترین دانشجو نیستید بلکه سایرین به شما رسیده و سبقت هم گرفته اند. تن آسائی در جوانی متضمن شکستهاست، حفظ حد متوسط و کافی و سوسه هائی است که باید از آنها بپرهیزید و باید افکارتان را طوری تنظیم کنید که انگار هنوز به هدف اصلی خود دست نیافته اید و به عنوان یک جوان آماده اید اشتیاق و شور و شوق خود را نثار هر فعالیتی کنید آینده از آن شما جوانان است آینده ما هم در دست شماست. کشاورزان و کارگران مزرعه شما که در شهر بزرگ شده اید، احتمالاً در این باره چیز چندانی نمی دانید، اما در شالیزارها علفهای هرزه ای هستند که در کنار ساقه های برنج می رویند. بنابراین برای اینکه ساقه های برنج خوب و محکم رشد کنند باید شالیزارها را وجین کرد. معمولاً، کشاورز از کارگر مزرعه می خواهد که شالیزارها را وجین کند و کارگر به مزرعه رفته و تمام روز مشغول اینکار است. اما اگر کشاورز روز بعد سری به مزرعه بزند، باز هم علفهای هرزه را می بیند. کشاورز می تواند بارها و بارها کارگر مزرعه را برای وجین کردن به مزرعه بفرستد. ولی تا زمانی که کشاورز خود برای درآوردن علفهای هرزه نرود، همیشه مقداری علف هرزه در شالیزارها باقی خواهد ماند. چرا؟ دلیلش این است که کشاورز به عنوان مالک، علاقه وافری به زمین خود دارد. اما کارگر مزرعه چنین احساسی ندارد زیرا زمین متعلق به او نیست. چون کشاورز مالک است، فعالانه دنبال انجام کارهایی است که باعث بهبودی مزرعه اش می شود. اگر نگرشی به انحطاط اقتصاد سوسیالیستی امروز داشته باشیم، می بینیم که ارتباط زیادی با طرز تفکر مذکور دارد، تقریباً همگی احساس می کنند کارگر مزرعه اند. شما

بایستی همواره با فکر اینکه مالک هستی کار کنید و ادامه زندگی دهید. هیچکس نمی تواند به جای شما زندگی کند. کارفرما و مالک خود باشید و به همین نحو هم ادامه زندگی دهید. با اعتماد به نفس کسب علم کرده و زندگی کنید. امید و آرمانها متعلق به کسانی است که نسبت به کار خود احساس مالکیت دارند. چه کسی نبوغ خفته را بیدار خواهد کرد ما انسانها دارای تواناییهای خارق العاده ای هستیم. اما از آنجا که چنین قدرتهائی در نهاد ما به صورت نهفته اند ما هیچگاه از عمق و قدرت تواناییهای واقعیمان آگاه نیستیم. طبق بررسیهای منتشر شده، هر انسان تنها ۱۵ درصد از استعدادهای نهانی خود را استفاده می کند. بنابراین چنانچه ما از ۲۰ درصد استعدادهایمان را به کار گیریم، همگی نابغه خواهیم شد. اگر زمانیکه دیگران به پیش می روند، شما فقط درصد ابقای موقعیت کنونی خود باشید، در واقع در جهت معکوس و پس روی گام برمی دارید. شما بایستی مداوم بر رشد و پیشرفت خود نظارت داشته باشید و با تمام قوا سعی کنید فردی باهوشتر و زرنکتر شوید. باید نسبت به دیگران بخشنده و نسبت به خود سختگیر باشید. احتیاط کنید که در دام عذر و بهانه و توجیه تراشی گرفتار نشوید. شما بدون غالب شدن بر خود نمی توانید فاتح دگران باشید. اگر خود را یک آدم بیکاره و ضعیف بیندازید، دیگران هم به همین نحو در مورد شما قضاوت خواهند کرد. جوانان امروزه فقط برای امروز زندگی می کنند. اگر خیلی در قید و بند زندگی امروزان باشید، فرصت و نیروئی برای رشد استعدادهای نهانی و آینده سازیتان نخواهید داشت. طرز تفکر « فعلاً وارد معرکه شویم بعداً هر چه شد شد. » باعث تباهی جوانان می شود. نسبت به خود سختگیر باشید، هیچگاه تصور نکنید به هدف نهائی خود نائل آمده اید و از کارهایتان کمال رضایت نداشته باشید. زندگی را با قدرت هر چه تمامتر به پیش ببرید. اگر تحرکی نداشته باشید از کار افتاده می شوید. عدم پیشرفت مساویست با عقب ماندگی. نوکیسه ها در دسرنده دست آوردن پول مهم است ولی استفاده از آن نیز به همان نسبت قابل اهمیت است. فردیکه با سختی و مشقت پول به دست می آورد ارزش آن را کاملاً میدانند و هیچگاه با بلاهت از آن استفاده نمی کنند. وقتی فردی برای به دست آوردن پول متحمل سختی و رنج می شود، پولش را بیهوده به هدر نمی دهد. چون در این صورت در واقع به تمام تلاش و زحمات خود توهین نموده است. از سوی دیگر پولی که آسان به دست آمده آسان هم از دست می رود. هیچکس از خرج کردن پول بدون زحمت احساس ندامت نمی کند. ملت مصرف کننده ای که بیش از درآمدش خرج می کند ملتی است که به استقبال مشکلات می رود. خطر آن روند فقط از جهت هدر دادن پول نیست، در وجدان عمومی جامعه نیز تأثیر گذار است. چون کلاً مردم هرچه سخت کوشی کمتری از خود نشان دهند، بیشتر در پی هیجان و لذت لحظه ای زندگی هستند. بگذارید آداب سخت کوشی را رواج دهیم. بگذارید رفتارهای شایسته را احیاء کنیم. بگذارید فراوانیهای امروز را برای فردهای پر نعمت ذخیره کنیم و خواسته های خودپسندانه خود را مهار کنیم تا بتوانیم جامعه با ثبات و مرفه تری را برای نسل آینده به میراث بگذاریم. بگذارید سخت کوش و مقتصد باشیم. از درون خود بجوشید زندگیتان را برای تظاهر به هدر ندهید. جوانی دورانی است که شما باید خود را وقف رشد درون کنید. راه و رسم زندگی از ظاهر انسان منشاء نمی گیرد، بلکه چیزهائی است که در درون سرچشمه دارند، پوچ و بیهوده اند اما شیوه هائی که از درون انسانها الهام می گیرند ارجمند و با ارزشند و تا ابد با انسان باقی می مانند. جوانی دوران مهم و در عین حال بسیار کوتاهی از زندگی شما را تشکیل می دهد. لذا این فرصت گرانبها را با اسیر شدن و در دام افتادن مدهای روز و ظواهر زندگی به هدر ندهید، زیرا مد و ظواهر همگی زودگذرند و فقط درون و باطن انسان فناپذیر است. در جوانی وقت و نیرویتان را صرف رشد شخصیت درونی خود کنید. اگر لگن بچه حتی خیلی درخشان و خیره کننده درست شده باشد، باز هم بیشتر از یک نوع مصرف ندارد. در عین حال گلدانهای بدترکیب می توانند نگاهدارنده گلهای زیبایی باشند. شما باید با اعمالتان صحبت کنید. گفتار و کردارتان باید هماهنگ باشند. کلمات مانند نهر آبی از دهان شما روان می شوند ولی اگر کردار صادقانه در پی نداشته باشد، هیچکس تحت تأثیر آن قرار نمی گیرد. « به عمل کار برآید به سخندانی نیست » گفتگو و مذاکره قویترین روش برای متقاعد کردن دیگران نیست، گرچه صحبت کردن مهم است و شما باید بتوانید خیلی خوب و صادقانه صحبت کنید و دیگران را تحت تأثیر

افکار تان قرار دهید. اما در واقع اعمال شما است که انسانها را تحت تأثیر و نفوذ واقعی قرار می دهد. پاره ای اوقات ممکن است صحبتها به نتیجه مطلوب نرسند، اما به عمل در آوردن کلمات و ایده ها هرگز شکست نمی خورد. جوانی خیلی زود گذر است. آن را از روی نادانی و به خاطر ظواهر از دست ندهید. در زمان پیری برای هر دقیقه ای که در جوانی به هدر داده اید ساعتها افسوس و تأسف خواهید خورد. کلام آخر به استعداد های نهانی خود واقعیت بخشید جوانی مرحله عبور از مرز طفولیت به بلوغ و یا توقفگاه بین راه نیست و این گزاف نیست اگر بگویم این مرحله از زندگی تعیین کننده چگونگی و جهت آینده تان خواهد بود. امکانات زندگی دارای بار منفی و مثبت می باشد؛ امید و یأس. به لحاظ انعطاف پذیری شما جوانان، طرز زندگتان در این مرحله مشخص کننده سیر آینده تان خواهد بود. تفکرات و اهداف همانطوری که قبلاً اشاره شد، تاریخ متعلق به افراد صاحب هدف است. تنها ملت هائی که سعی دارند به تفکرات و اهداف خود واقعیت بخشند قادرند پیشقراولان تاریخ باشند. با خلاقیت بیندیشید سیر تاریخ و تمدن جهان همواره توسط متفکرین و افراد خلاق ترسیم می شود. جامعه ای که به خلاقیت و قدرت تولید خود بها می دهد. هرگز شکست نمی خورد. شما قادر به اندیشه ها مثبت هستید، بنابراین هر کاری را با افکار مثبت آغاز کنید در این صورت هادی و راهنمای طریق خواهید بود. مبارزه افراد مبارز در هر کاری موفق خواهند شد. و شما به این دلیل جوانید سرشار از اعتماد به نفسید و همین اعتماد به نفس باعث شجاعت و جرأت شما می شود. جوانان همواره در جستجوی ماجراجویی هستند و بیمی از شکست ندارند. شخصی که هر کاری را با بیم و هراس شروع می کند خیلی پیش از اینها جوانی و نشاط خود را از دست داده است. جوانان جایی برای قبول خفت عباراتی از قبیل پستی، ضعف، تنبلی، شکست، ناامیدی، یأس، تسلیم و غیره ندارند. بنابراین مبارزه کنید و با شجاعت مبارزه کنید. هراسی از شکست نداشته باشید و زندگی را با تمام وجود به سوی خود فراخوانید. فداکاری تاریخ دنیا با فداکاری انسانها بارور می گردد. نسل حاضر برای کامیابی و توفیق نسل آینده موظف به فداکاری است. نوع دوست باشید افراد برای زیستن و زندگی مشترک خلق شده اند. هیچکس نمی تواند تنها در انزوای زندگی کند. خود بینی صفت پسندیده ای نیست، بنابراین شما هرگز نباید خود را آلوده تعصبات، خود بینی و طمع بکنید. به جای پرداختن به خود در فکر دیگران باشید. همواره منافع جامعه و مردم را مقدم بر منافع شخصی قرار دهید. خود پسند هرگز نه جوان است و نه جوانمرد. با خود صادق باشید همواره سعی کنید در موقعیتهائی که ابداً مورد علاقه تان نیست قرار نگیرید. در جوانی به دنبال خواسته های واقعی خود بروید این بالاترین حسن نیتی است که می توانید در حق خود اعمال کنید. متواضع باشید رشد و پیشرفت ذهنی و شخصی هر انسان از آموزش و آموخته ها منشأ می گیرد. لحظه ای که فکر می کنید واقعاً فرد مهم و با اهمیتی هستید رشد روح و روانتان متوقف می شود. شخصیت و روح شما با فروتنی و کوشش برای یادگیری امکان رشد و پیشرفت خواهد داشت.

حرفه مدیریت

تلخیص: هادی حیدری

خلاصه کتاب حرفه مدیریت - نویسنده: پیتر دروگر - مترجم: مهندس سید مصطفی میر اسلامی: دکتر: پیتر دروگر از مشهورترین نظریه پردازان اروپایی تبار است که از زیر عینک ظریف استدلال، قیاس و استنتاج، نیازهای متقابل کارکنان و کارفرمایان ممالک صنعتی را به نقد علمی کشیده و پس از ریشه یابی و مشکلات واقعی کسب و کار راه حل های مناسبی را برای بهبود وضعیت حال و آینده ارائه نمود است. در پیشگفتار این کتاب می خوانیم در مسائل انسانی اعم از اقتصادی، سیاسی و ... پیش بینی آینده بی فایده است. چه برسد به اینکه تلاش کنیم تا مسائل مثلاً ۷۵ سال آتی را پیش بینی کنیم. بلکه بر اساس عقل هم مفید است که حوادث عمده ای را که قبلاً اتفاق افتاده دقیقاً شناسایی نمائیم تا قادر باشیم آثار قابل پیش بینی یکی دو دهه آتی را بازشناسی و تصحیح نماییم. عامل حاکم بر تجارت در ۲۰ سال آینده نه اقتصادی نه فنی است، بلکه از نوع مردم شناسی است. بلکه کاهش

جمعیت کشورهای پیشرفته مانند ژاپن، اروپا و آمریکا است. به عبارت دیگر کمبود جمعیت کشورهای پیشرفته یک عامل قطعی است که بازتاب‌هایی دارد که در جوامعشان بروز خواهد کرد که عبارتند از: ۱- سن بازنشستگی: چون در کشورهای پیشرفته مردم سالم بیشتری وجود دارد و تا سن ۷۵ سالگی بالا خواهند رفت این جهش سنی تا سال ۲۰۱۰ اتفاق می‌افتد. ۲- رشد اقتصادی از طریق نیروی انسانی بیشتر: از طریق افزایش مصرف کنندگان که هیچ کدام حاصل نخواهد شد بلکه از یک منبع انجام خواهد شد این منبع واحد تولید دانشی و لشکر دانشمند است. ۳- یک قدرت مسلط در اقتصاد وجود نخواهد داشت: چون کشورهای پیشرفته جمعیت مناسبی ندارند و هیچ کشوری دارای برتری دراز مدتی را ندارد و تنها امتیاز کشورهای پیشرفته که هنوز هم مانده است لشکر دانشمند است. خلاصه‌ای از این کتاب را در ذیل می‌آوریم. قسمت اول: مسئولیتهای یک مدیر: در بین سالهای ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ میلادی تکنیکهای مدیریت متنوع نبوده است مثل کوچک کردن، تامین راز منابع غیر خودی مدیریت کیفی تمام عیار، تحلیل ارزش اقتصادی، الگو سنجی و تجدید مهندسی، هر چه باید کرد؛ البته هر کدام از روشهای یاد شده ابراز قدرتمندی هستند به استثناء تامین منابع غیر خودی و تجدید مهندسی پس چه باید کرد؟ مثلاً شرکتی که تا دیروز فوق ستاره بوده ولی امروز تجارتش کساد شده و در مشکلات عدیده غوطه ور است. البته این مشکل به قاره آمریکا محدود نمی‌شود بلکه در ژاپن، آلمان، هلند و... وجود دارد. علل اصلی هر کدام از این بحرانها این است که وظایف به سستی و کاستی اجرا شده است. ولی مدعی آن نیستیم که وظایف غلط بوده بلکه در اکثر جوامع وظایف به درستی بوده ولی بی حاصل بوده است. پس چه باید بکنیم و نباید انجام دهیم که نتایج مفید حاصل شود این مفروضات پایه‌ای را تئوری تجارت می‌نامیم. هر سازمانی اعم از تجاری یا غیر تجاری دارای یک فرضیه حرفه‌ای است، مثلاً در سال ۱۸۷۰ مهندس جورج زیمنس، بانک آلمان را که اولین بانک بین‌المللی بوده بر اساس یک تئوری روشن تجاری بنیان نهاد که از طریق مدیریت سرمایه، جامعه روستایی و متفرق به نام آلمان را از طریق توسعه صنعتی متحد و پیشرفته تبدیل نماید. در ۲۰ سال بعد بانک آلمان یک موسسه مالی عمده قاره اروپا شد و تا به امروز علی‌رغم مشکلات زیاد پار برجا مانده است و مثل دیگر شرکت‌هایی مثل میتسوبشی در سال ۱۸۷۰ در ژاپن، IBM، GM آنچه موجب بیماری این همه شرکتها شده که تئوری تجاری آنان دیگر کارآمد نبوده و مطابق مقتضیات روز دنیا نمی‌باشد دو عامل مهم ایجاد بحران در این شرکتها کاغذ بازیها و تکبرها است که در این شرکتها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مثلاً شرکت GM که معروف است با خرید شرکتهای در حال ورشکستگی در ۸۰ سال گذشته تا به امروز موفق بوده، یکی راز شایستگیهای GM آن بوده که پول خوبی برای این شرکتها پرداخته و با مدیریت توانا تبدیل به قهرمان تولید در سطح جهان کرده، حال سوال این است که چه عاملی توانسته در خصوص بدشانسی و سقوط GM اتفاق افتاده است تا با رکود مواجه شود. عام مهم این است که تئوری زیر بنایی شرکتها هنوز هم با سماعت ثابت مانده، واقعیت‌های فشار آور بیرونی به طور کلی عوض شده است به عبارت دیگر حالت عدم تطبیق شرایط ذهنی شرکتها که با شرایط عینی محیط خارج در تضاد است. هر تئوری تجارت سه بخش دارد: ۱- اینکه پیش‌بینی‌ها در خصوص محیط سازمان، جامعه و ساختارش، شرایط بازار و نوع مشتری و تکنولوژی حاکم است. ۲- در خصوص هدف ویژه هر سازمان فرضیات وجود دارد. ۳- اینکه پیش‌بینی‌هایی در خصوص صلاحیت ریشه‌ای جهت تحقق هدف سازمان وجود دارد. اقدامات پیش‌گیرانه: ۱- اولین روش را من‌رها سازی نام گذاری کرده‌ام یعنی هر سه سال یکبار به تمام وقایع کارش کاشناسی کند و تصمیمات جدیدی در مورد کارش بگیرد. ۲- در خصوص حوادث خارج از سازمان بویژه غیر مشتریان مطالعه و تحقیق کند. تصمیم موثر: مدیران کارآمد تصمیمات بسیار زیاد نمی‌گیرند آنها فقط روی کارهای مهم تصمیم می‌گیرند آنها استعدادها لیاقتها را مورد تحلیل قرار می‌دهند آنان میل دارند صحیح عمل نمایند نه اینکه زرنگی و سیاسی کارکنند. مدیران کارآمد می‌دانند که چه موقع واقع بینانه تصمیم‌گیری کنند. آنها می‌دانند که در این مرحله مهم‌ترین قدم تصمیم‌گیری نیست بلکه اثر بخشی کردن آن تصمیمات است. و تا وقتی تصمیمات به افعال تجزیه نشده اند تصمیم نامیده نخواهد شد. طبقه بندی مشکلات

: اولاً یک واقعه عمومی تکرار شونده برای یک شرکت انفرادی بصورت عارضه به نظر می آید یعنی اکثر مشکلات که در مسیر یک مدیر اجرایی ظاهر می شوند از نوع انفرادی است. نوع دوم مشکلی است که ممکن است برای یک شرکت بدون سابقه باشد ولی در حقیقت یک مشکل عمومی است. تصمیم گیری مدیران: هر مدیر موثری باید طوری کارها را شروع کند که بفهمد چه چیزی درست است نه اینکه چه چیزی قابل اجراست چرا که سازش و مصالحه دقیقاً در پایان کار لازم است اما اگر نفهمیم که چه چیزی شرایط مرزی بین قدرتها را راضی می کند و تعادل می بخشد نمی توانیم بین سازی درست و غلط فرق بگذاریم و احتمالاً به یک سازش غلط هم منتهی می گردد. عملیات: از مراحل تصمیم گیری است، تبدیل تصمیمات گرفته شده به عملیات اجرایی زمان خورترین مرحله می باشد و تصمیمی موثر نمی شود مگر عامل تعهد را در ابتدای کار وارد عملیات کنیم و تا وقتی تعهد عملیاتی را جدی نگیریم چیزی بجز قصد و منظور در دست نخواهیم داشت. باز خور: در پایان مراحل تصمیم گیری، تحقیق، ثبت گزارش باید تصمیمات ترکیب شوند انتقادات حاصله را تامین نماید. مردمی که تصمیم می گیرند اشتباه پذیرند وقتی در بهترین کیفیتها کارشان جاودانه نیست و حتی عالی ترین تصمیم نیز احتمال اشتباه بودنش وجود دارد و می توان ادعا کرد که موثرترین تصمیمات بالاخره از رده خارج می شوند. بالاخره: تصمیم گیری یکی از وظایف مدیران است که دقت کمی از آنان را می گیرد اما اتخاذ تصمیم مهم از وظایف اختصاصی یک مدیر است. یک مدیر در حقیقت به موجب پست اداری یا دانش تخصصی خود تصمیماتی می گیرد که تاثیرات مثبتی به کلیت یک سازمان، عملکردش و نتایج آن می گذارد که در یک کلام معرف لیاقت و کارآمدی او خواهد بود. مراحل پنجگانه تصمیم گیری: الف- از زوایه تکالیف و وظایف بیندیشید. ب- به تعدادی از افرادی که بالقوه توانا هستند نگاهی بیندازیم: یعنی اینکه یک شخص تازه استخدام شده چه قدرتهایی دارد و آیا این قدرتها مناسب با وظایف تعیین شده سازمانی هستند یا خیر. برای اتخاذ تصمیم موثر، مدیر باید ۳ تا ۵ نفر از واجدین شرایط را مورد تجزیه قرار دهد. ج- در خصوص چگونگی بررسی این کاندیدا عمیقاً بیندیشیم. د- در خصوص متقاضی شغل، یا افرادی که قبلاً با او کار می کردند بحث کنید یعنی اینکه یک مدیر نباید به تنهایی قضاوت کند و یا مدیرانی که قبلاً یا این کارمند تازه کار کرده اند محبت کنند. ه- مطمئن شویم که متقاضی شغل وظایف خود را به خوبی درک می کند. پس از اینکه کارمند ۳ یا ۴ ماه کار کرد باید روی وظایف آینده اش بیندیشد نه بر روی تقاضاهای شغلی در بخش دیگر نویسنده می گوید: برای هیچ سازمانی اصلاً ضروری نیست که به دنبال نظریه ای جدید بگردد و بخاطر آینده به تلاش پردازد. مدیران زیادی در عملیات بازرگانی روزمره کارآمد عمل نمی کنند ولی برای مدتی به زندگی خود ادامه می دهند. سازمانهای بزرگ به کمک عواملی مانند شجاعت، تلاش و... مدیران به زندگی ادامه داده و سپس فرسوده شده از کار می افتند. اما اگر مدیر برای آینده اش تلاش نکنند به مشکل برخورد می کند و اعتبار خود را در ازار از دست می دهد و این ابتدای سقوط است و آنچه باقی می ماند یک شرکت بدون سر خواهد بود. از آنجائیکه یک مدیر جرات ندارد خطر کرده و آینده جدید را با اینکار خودش بسازد از روی کوتاهی خطر بزرگتر یعنی بی دفاع ماندن را استقبال می کند و این همان خطر بزرگ است که نمی توانند این شرکتها تحمل کنند و باز هم همان خطری است که کوچکترین شرکتها هم نمی توانند تحمل کنند. در فصل پنجم نویسنده به نوآوری اشاره کرده می گوید نوآوری برای مدیر یک وظیفه است خواه یک مدیر دولتی باشد یا خصوصی. امروزه در خصوصی تعریف یک مدیر خلاق ایهام وجود دارد. بعضی این عبارت را برای تجارت کوچک و بعضی برای تمام حرفه های جدید تجاری به کار می برند و شرکتهایی موفقند که دارای نوآوری سطح بالایی هستند. پس مختص به یک شرکت نیست بلکه معطوف به خاصی از فعالیتها که نیست در قلب آن عنصر خلاقیت نهفته است که مسئول ایجاد تغییرات هدفدار اقتصادی و اجتماعی است. کلاً چهار منطقه فرصت در داخل زمینه های تجاری جهت نوآوری وجود دارد. ۱- اتفاقات غیر منتظره ۲- مسائل متقاضی و غیرهمجنس ۳- نیازهای فرآیندی ۴- تغییرات اجاد شده در تجارت و صنعت به طور خلاصه می توان گفت: مدیر باید به مسئله افزایش کارایی علمی به همراه یک نقشه عملیاتی، روش تجزیه

و تحلیل و درک ابزارهایی که مورد نیاز است پردازد. هرکار و خدمات تجاری از لحظه‌ای که شروع به زندگی میکند شروع ب کهنه شدن میکند. پس باید هر فعالیت تجاری هر سه سال یکبار به امتحان گذاشته شود و از خود پرسیم که اگر دارای عرضه کالا نبودیم آیا هم اکنون میل داشتیم به آن وارد شویم؟ و اگر جواب منفی بود سوال دوم به این ترتیب مطرح می شود که چگونه و با چه سرعتی می توان از آن محیط خارج شویم؟ محصولات تولید شده نتیجه تصمیمات و عملیات یک مدیر است تا اینکه دانش و بینش او باشد و تصمیمی که گرفته شده اختصاص منابع است. صرف نظر دارد در آور بودنش، ما یک قانون را باید در نظر داشت که در اختصاص منابع، بویژه منابع انسانی با توانایی های بالا، نیازمندان محدودیتهایی که امید بخش هستند باید قبل از همه و به بهترین وجهی تامین ارضاء گردند. در بخش هفام به طور فهرست وار اطلاعاتی را که یک مدیر باید نیاز داشته باشد معرفی مینماییم. ۱- اولین و قدیمی ترین ابزار گزارشات مالی و نقدینگی و تسویه مالی است. ۲- اطلاعات بهره وری است این مجموعه ابزار برای تشخیص تجارت و قدرت تولید منابع است. ۳- سومین مجموعه ابزار به شایسته بودن مربوط می گردد و منظور این است که رهبریت بر این استوار است که کاری را که دیگران نمی توانند انجام دهد و یا ضعیف اجرا می کنند ما باید با کفایت اجرا کنیم، همچنین رهبریت به لیاقت ذاتی استوار است که بازار یا ارزشهای مشتری را که باتوانیهای تولید کننده یا تهیه کننده مخلوط کنیم. ۴- یک مدیر به اختصاص منابع کمیاب یعنی سرمایه و پرسنل متخصص نیازمند است. این دو منبع اطلاعات موجود تجاری را که مدیر در اختیار دارد می توانند به عملیات تبدیل کند. این دو منبع می توانند تعیین کنند که یک شرکت تجاری، خوب و منطقی اداره میشود یا ضعیف و نارسا و زیان آور. سازمانهای تجاری بویژه سازمانهای بزرگتر چاره ای بجز دانش گرایی نخواهند داشت. دلیل اولش این است که مسائل جهشی و تغییرات و تحولات بزرگی را می طلبد. دلیل دوم آن، اقتصاد است که تحولات را دیکته خواهند کرد بویژه در سازمانهای بزرگ که نیاز شدیدی به ابداع و کار آفرینی بوجود خواهد آمد. مشکلات ویژه مدیریتی، سازمان مبنی بر اطلاعات. ۱- توسعه و تکامل پاداشها، مطرح شدن ها و فرصت های شغلی تخصصی برای کارشناسان ۲- ایجاد یک دیدگاه متحد و مشترک در سازمان کارشناسان. تجارت از سازمانهای غیر انتفاعی چه می آموزد؟ شروع به کار یک به ماموریت و نیازمندیهایش می تواند اولین دری باشد که انسان را از غیر انتفاعی های موفق می آموزد. چرا که روی عملیات تمرکز می دهند و ماموریت استراتژیهای مخصوص را که برای فصول اهداف ضروری است تعریف می کنند، ماموریت یک سازمان را با انضباط می کند. ماموریت به تنهایی می تواند و از عمومی ترین بیماری تخریب کنند سازمانهای بزرگ جلوگیری کند یعنی بیماری تجزیه منابع محدود به برنامه هایی است که به نظر جالب یا سود آور می آیند تا اینکه این منابع محدود را بروی تعداد می داند پروژه های سازنده متمرکز کنند. بهترین سازمانهای غیر انتفاعی، حجم عظیمی را از فکر و اندیشه را برای تعریف ماموریت سازمان خود اختصاص می داده اند و آنها را از کلی گوئی و آرزوی خوشبختی همگانی صرف نظر کرده و در عوض بروی اهداف شفافی که اعضایشان اعم راز کارمندان رسمی و داوطلبین انجام می دهند تمرکز مینمایند. عاقبت یک ماموریت کاملاً واضح و تعریف شده، عقاید نو آورانه را تقویت کرده و کمک می کند تا دیگران هم بفهمند که چرا باید ان اهداف پیاده شوند. بسیاری از سازمانهای غیر انتفاعی آنچه را که در تجارت استثناء هستند، دارند و آن هیئت اجرایی است، آنها مورد کمیاب تری دارند و آن مدیر ارشد اجرایی است که بطور روشنی به این هیئت هر ساله مورد بررسی و نقد قرار میگیرد و حتی موارد بسیار کمیاب تری دارند و آن هیئتی است که عملکردش هر ساله در قبال اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی و نقد قرار می گیرد. بنابراین کاربرد موثر و کارآمد هیئت، ان چیز نایابی است که شرکتهای انتفاعی می توانند و از سازمانهای غیر انتفاعی آموزش بگیرند. دومین پیزی که برای سازمان غیر انتفاعی لازم است آموزش، آموزش و باز هم آموزش است. و درازاء موثر ترین کار برای انگیزه دادن و حفظ با تجربه ها این است که تخصصی آنها به رسمی بشناسیم و درجهت آموزش تازه و آرویی بکار ببریم و بالاتر از همه اینکه این کارگران دانشمند مسئولیت می خواهند تا اهداف خود را عملکرد ها پیاده کنید. که با ایشان مشاوره شود و در مراحل

تصمیم‌گیری که به روی کارشان و کار کل سازمان اثر می‌گذارد و دخالت کنند، آنها در انتظار فرصتها هستند تا رشد کنند، یعنی به دنبال شاخصهایی می‌باشند که وظایف و تعهدات جالب‌تری به آنها واگذار شود. تا تضمین برای عملکرد داوطلبین گردد، پس به این خاطرات که غیر انتفاعی‌ها پلکان وظایف را برای داوطلبین رایگان ایجاد کرده‌اند. چالش جدید برای بهره‌وری: اساسی‌ترین تلاشی که مدیران کشورهای پیشرفته با آن مواجه خواهند شد افزایش دانش بهره‌وری و خدماتی کارگزاران است این تلاش که دستور جلسه هر مدیری را در چند دهه آینده تشکیل خواهد داد معمولاً عملکرد رقابتی شرکتها را تعیین خواهد کرد حتی مهمترین مساله است که سازنده تاروپود جامعه بوده و کیفیت زندگی در هر ملت صنعتی را رقم می‌زند. بنابراین اولویت اصلی کشورهای پیشرفته، باید افزایش بهره‌وری دانش و خدمات باشد. هر کشوری که اولین بار ای کار را انجام دهد، به طور اقتصادی قرن ۲۱ را فتح خواهد کرد و حساس‌ترین چالش اجتماعی که کشورهای پیشرفته با آن روبرو خواهند شد افزایش بهره‌وری بخش خدمات است و تا وقتی که این چالش تامین نشود. جهان صنعتی پیشرفته با فشارهای فزاینده اجتماعی یک قطبی شدن سیاسی تند رویهای اجتماعی و احتمالاً جنگ طبقاتی روبرو خواهد شد. چند اصل اساسی در مدیریت: ۱- مدیریت در مورد انسانهاست: وظیفه اش قادر کردن مردم به عملکرد مشترک به تقویت و موثر کردن نیروها و زدودن نقطه ضعف هاست. ۲- آنچه که مدیریت انجام می‌دهد پیوند و ادغام انسانهاست که در یک شرکت انجام می‌شود. بنابراین عمیقاً با مسائل فرهنگی ترکیب می‌شود. ۳- هر شرکت نیازمند اهداف ساده و روشن و متحد کننده می‌باشد، ماموریت‌هایش باید به اندازه کافی واضح و وسیع باشد تا یک دیدگاه عمومی بوجود آورد، همچنین اهدافی که شرکت را تغذیه می‌کنند باید روشن عمومی و اغلب تایید شده باشند. ۴- راز وظایف مدیریت است که شرکت و اعضایش را قادر می‌سازد تا رشد کند و به آن شکلی که نیازها و فرصت‌های آینده تغییر می‌کند توسعه یابد. ۵- هر شرکت مرکب را از مردمی است با مهارتهای مختلف و دانش‌های گوناگون که وظایف مختلفی انجام میدهند به این خاطر است که هر شرکت باید بر اساس ارتباطات و مسئولیت‌های فردی ساخته شود. ۶- نه کمیت محصول و یازده و نه خط تحتانی آن بخودی خود مقیاس کافی برای ارزش‌یابی توسعه آموزش مردم، افزایش کیفیت، نایج مالی همه اینها برای عملکرد شرکت جدی و حساس بوده و رتبه‌های شرکت تعیین کننده هستند. ۷- عاقبت، تنها نکته مهم برای به خاطر آوردن در خصوص شرکتها این است که نایج در دوران دیواره‌های ان نیست ف بازدهی و تیجه یک حرفه تجاری عبارت است از رضایت و خرسندی مشتریان.

جابجایی در قدرت

(دانایی، ثروت و خشونت در آستانه قرن بیست و یکم) نویسنده: الوین تافلر مترجم: شهیندخت خوارزمیتلخیص: سیده مریم بهره‌بر بخش اول - جابجایی در قدرت جابجایی در قدرت اوج تلاش بیست و پنج ساله ای است برای معنی بخشیدن به تغییرات گیج کننده‌ای که ما را به سوی قرن بیست و یکم سوق می‌دهد. قدرت به خودی خود نه خوب است و نه بد. قدرت وجه اجتناب ناپذیر هر رابطه انسانی است و بر هر چیزی مثل شغلهایی که داریم، ماشینی که داریم و اثر می‌گذارد. در واقع ما محصول قدرت هستیم. قدرت کمتر از همه درک شده است در حالی که بیش از همه اهمیت دارد، بویژه برای نسل ما. زیرا عصر ما سپیده دم عصر جابجایی در قدرت است. ما در لحظه‌ای زندگی می‌کنیم که کل ساختار قدرتی که جهان را یکپارچه نگاه می‌داشت، اکنون در حال فروپاشی است. ساختاری از بنیان متفاوت در حال شکل‌گیری است و این در هر سطحی از جامعه بشری در حال اتفاق است. در اداره سوپرمارکت، بانک، دفتر مدیران اجرایی و ... الگوهای قدیمی قدرت در طول خطوط عجیب تازه ای دارند ترک بر می‌دارند. برخوردهای قومی و نژادی چندین برابر می‌شوند. مدیر اداره و سرپرستی که در کارخانه کار می‌کند، هر دو پی می‌برند که کارکنان و کارگران دیگر مثل گذشته کورکورانه از دستور آنها پیروی نمی‌کنند. این فروپاشی شیوه قدیمی اقتدار و قدرت در

کسب و کار و زندگی روز مره، درست در لحظه ای در حال شتاب گرفتن است که ساختارهای قدرت جهانی نیز در حال فروپاشی است. از پایان جنگ جهانی دوم به این سو، دو ابرقدرت مثل دو غول کره زمین را عرصه تاخت و تاز خود قرار داده بودند. هر یک متحدان و ماهواره ها و گروههای تشویق کننده خود را داشتند. هر کدام دیگری را متعادل می ساخت: موشک در برابر موشک، تانک در برابر تانک، جاسوس در برابر جاسوس. البته امروزه این بازی موازنه به پایان رسیده است. در نتیجه هم اکنون در نظام جهانی سیاهچالهایی در حال دهان گشودن هستند. جابجایی در قدرت صرفاً قدرت را انتقال نمی دهد بلکه شکل آن را دگرگون می سازد. پایان امپراتوری همه مردم جهان وحشترده دیدند که چگونه امپراتوری پنجاه ساله ای که بر قدرت شوروی در اروپای شرقی حاکم بود به ناگهان در سال ۱۹۸۹ فروپاشید. اتحاد جماهیر شوروی برای نیروبخشیدن به اقتصاد پوسیده خویش به شدت به تکنولوژی غرب نیاز پیدا کرد و به یک باره در یک دوره تحول شبیه به هرج و مرج غرق شد. ابرقدرت دیگر جهان نیز، با آهنگی کندتر دچار زوال نسبی شد. بیست سال پیش، جنرال موتورز، برجسته ترین کمپانی تولید کارخانه ای جهان، آرمانی برای مدیران کشورهای جهان و خانه قدرت سیاسی برای آمریکا محسوب می شد. امروزه، برای حفظ موجودیت خود تلاش می کند. بیست سال پیش سه شبکه تلویزیونی آمریکا مثل NBC, CBS, ABC امواج هوایی آمریکا را در سلطه خود داشتند و به هیچ وجه با رقابت خارجی مواجه نبودند اما امروزه آنقدر به سرعت کوچک می شوند که اصلاً بقایشان مورد تردید است. در زمانی که قدرت اقتصادی ایالات متحد رنگ می باخت، ژاپن سرعت رشد کرد. اما موفقیت نیز می تواند جابجایی های مهمی را در قدرت پدید آورد. درست مثل ایالات متحد، اهمیت قدرتمندترین موج دوم ژاپن یعنی صنایع زنگ زده، با ظهور صنایع جدید موج سوم رو به زوال گذاشت. حتی با وجود افزایش توان اقتصادی ژاپن، سه نهادی که شاید بیشترین مسئولیت رشد این کشور را بر عهده داشتند رفته رفته رو به زوال می روند. نخستین آنان حزب حاکم لیبرال دموکرات بود که در حال عقب نشینی است چرا که حیثیت رهبران سالخورده اش را رسواییهای مالی و جنسی خدشه دار ساخت. دومین، وزارت بازرگانی و صنایع بین المللی است که مغز متفکر معجزه اقتصادی ژاپن به شمار می رود و سومین، کیدانرن، نیرومندترین فدراسیون بازرگانی ژاپن از نظر سیاسی است که هنوز تحت سلطه رؤسای صنایع دودکشی است که سرعت در حال محو شدن هستند. همچنین با پیشی گرفتن اقتصاد آلمان بر دیگران، قدرت از لندن، پاریس و رم به آنجا انتقال یافته است. امروزه با ادغام پیشرونده اقتصاد دو آلمان همه اروپا بار دیگر از سلطه آلمان بر این قاره وحشت دارند. این جابجاییها نمایانگر مجموعه قابل توجهی از تحولات در یک دوران کوتاه صلح است و در واقع، قدرت که ما را به عنوان افراد و ملتها تعریف می کند خود از نو تعریف می شود. خدای سفیدپوشدر سراسر دوران اوج پزشک سالاری، پزشکان، دانش پزشکی را کاملاً در اختیار داشته و راه نفوذ آنرا بر جامعه بسته بودند. نسخه به لاتین نوشته می شد که برای این حرفه یک نوع رمز نیمه سری فراهم می آورد و بسیاری از بیماران را در جهل نگاه می داشت. نشریه ها و کتابهای پزشکی منحصر به خوانندگان حرفه ای بود. درهای کنفرانسهای پزشکی به روی عوام و افراد غیرعلمی بسته بود. پزشکان برنامه درسی و پذیرش دانشکدههای پزشکی را تحت کنترل داشتند. امروزه وضعیت عکس آن است. بیماران بطور حیرت آوری به دانش پزشکی دسترسی دارند. با در اختیار داشتن کامپیوتر شخصی و یک مودم هرکسی می تواند از خانه خود با پایگاههای داده ای در تماس باشد و درباره هر موضوعی از بیماری گرفته تا قارچ، مقاله علمی بدست آورد و درباره یک بیماری یا درمان خاص بیش از آنچه یک پزشک معمولی وقت مطالعه آنرا داشته باشد، اطلاعات جمع آوری کند. نسخه هایی از کتابهای مرجع رومیزی پزشکان هم اکنون در دسترس همه قرار دارد. هر هفته برنامه ای از شبکه لایف تایم (Life Time) پخش می شود و هر بیننده می تواند دوازده ساعت برنامه بسیار تخصصی که برای پزشکان تهیه شده را تماشا کند. برخی بر این باورند که بسیاری از این برنامه ها برای افراد معمولی مناسب نیست ولی این بیننده است که باید در این باره تصمیم بگیرد. در بسیاری زمینه های دیگر نیز دانشی که به شدت تحت انحصار متخصصان قرار داشت، رفته رفته از کنترل آنها خارج می شود و به شهروندان معمولی می رسد. زیرضربه های

آینده‌تغییرات در دانایی باعث جابجاییهای گسترده قدرت می شود یا به آن کمک می کند. مهمترین پیشرفت اقتصادی طول زندگی ما، ظهور نظام نوین تولید ثروت بوده که بنیان آن دیگر عضله نیست بلکه مغز است. در واقع جانشینی اطلاعات یا دانایی به جای کار بیرحم و خشن، عامل اصلی مشکلات جنرال موتورز یا علت ظهور ژاپن است. زیرا آن موقع که جنرال موتورز هنوز تصور می کرد که زمین مسطح است، ژاپن سرگرم کاوش کناره‌های آن بود و کشف کرد که چنین نیست. امروزه این گفتار وینستون چرچیل که به او الهام شده بود: «امپراتوریهای آینده، امپراتوریهای مغز خواهند بود» واقعیت یافته است. آنچه هنوز درک نشده، میزان قدرت خام و بسیطی است که در دهه های آینده در اثر نقش تازه «مغز» هم در سطح زندگی شخصی و هم در سطح امپراتوری دگرگون می شود. مندرس شدن اصالتسیصد سال پیش، انقلاب صنعتی نیز نظام تازه ای برای تولید ثروت به وجود آورد. در زمینهایی که روزگاری کشت و زرع می شد، دودکشها سر به آسمان کشیدند. کارخانه ها سرعت رو به گسترش گذاشتند. این «کارخانه های سیاه شیطانی» با خود شیوه کاملاً تازه ای از زندگی و نظام نوین قدرت به همراه آوردند. دهقانان از کار رعیتی نیمه بردگی روی زمین رها شده و به کارگران شهری زیردست کارفرمایان خصوصی یا دولتی تبدیل شدند. همگام با این تغییر، تحولاتی دیگر در روابط قدرت در داخل خانه پدید آمد. خانواده های کشاورزی که چند نسل زیر یک سقف زندگی می کردند و همه آنها تحت فرمان یک پدرسالار ریش سفید بودند، جای خود را به خانواده های هسته ای پاره پاره شده بخشیدند که در آنها سالخوردگان خیلی زود اعتبار و نفوذ خود را از دست دادند. رژیمهای سلطنتی یا فروپاشید یا به سطح جاذبه ای توریستی نزول کرد. به هر حال در برابر قدرت رو به زوال آنها، نخبگان جدید سر بر آوردند: شرکت سالاران، دیوانسالاران و مغولهای رسانه ای، تولید انبوه، توزیع انبوه و با دموکراسی انبوه یا دیکتاتوریهایی همراه شد که ادعا می کردند دموکراتیک هستند. به سخنی کوتاه، ظهور نظام نوین تولید ثروت زیر همه ستونهای نظام قدیمی قدرت را خالی کرد و سرانجام زندگی خانوادگی، کسب و کار، سیاست، دولت ملی و حتی خود ساختار قدرت جهانی را دگرگون ساخت. عضله، پول، مغزدر فیلمهای هالیوودی، کابوی تنها سوار بر اسبش از جایی سردر می آورد، با ضدقهرمان و شخصیت تبهکار داستان دوئل می کند سپس هفت تیرش را به آرامی در جلد چرمیش قرار می دهد و بار دیگر به سرزمین نامعلومی در دوردستها می رود. ما در دوران کودکی آموختیم که قدرت از خشونت نشأت می گیرد. در بسیاری از این فیلمها، در زمینه داستان، پرسوناژ دیگری هم وجود داشت: مرد خوش پوش شکم گنده ای که پشت میز بزرگ چوبی می نشست. هر چند به طور معمول این مرد، تجسم فردی از کار افتاده بود ولی او نیز اعمال قدرت می کرد. او بود که پول مورد نیاز راه آهن یا گاوچرانان غاصب یا دیگر نیروهای شریر فیلم را تأمین می کرد. اگر کابوی قهرمان نمایانگر قدرت خشونت بود، این شخصیت - نمونه یک بانکدار - نماد قدرت پول بود. شخصیت مهم دیگری هم وجود دارد: سردبیر روزنامه، معلم، کشیش جهادگر یا زنی تحصیل کرده، این شخصیت، نه تنها نمایانگر خیر در جنگ با شر است، بلکه نماد قدرت فرهنگ و دانش پیشرفته درباره جهان بیرونی هم هست. این شخص سرانجام پیروز می شود ولی معمولاً این پیروزی یا در اثر ائتلاف با قهرمان ششلول بند و یا شانس ناگهانی بدست می آید. دانایی همانطور که فرانسیس بیکن به ما توصیه کرده است، منشأ قدرت است. اما برای آنکه در فیلم وسترن دانایی برنده شود، باید یا با پول یا با زور هم پیمان گردد. با این همه در میان منابع بشمار قدرت، سه منبعی که در فیلمهای وسترن به طور نمادین ارائه می شود - خشونت، ثروت و دانایی - مهمترین هستند. تمرکز بر روی این مثلث و تعریف قدرت در این قالب، امکان می دهد تا قدرت را به شیوه ای کاملاً تازه تحلیل کنیم و شاید روشن تر از گذشته نشان دهیم که چگونه قدرت برای کنترل رفتارهای ما از گهواره تا گور بکار می رود. بهترین نوع قدرت شکی نیست خشونتی که در چاقوی ضامن دار متجاوز یا موشک هسته ای نهفته است، می تواند عوارض وحشتناکی به بار آورد. سایه خشونت یا زور که در قانون جای داده شده، باعث می شود هر حکومتی برای پیشبرد قهری خواسته هایش به سرباز و پلیس متکی شود، تا نظام فعال و سرپا بماند. اما بطور کلی خشونت نارساییهای مهمی دارد، نخست، ما را وا می دارد که با خود چماق حمل کنیم یا مسابقه

تسلحاتی به راه بیاندازیم که عوارض خطرناک آن را نه تنها برای ما بلکه برای همه افزایش می دهد. حتی وقتی خشونت مؤثر واقع می شود، مقاومت ایجاد می کند. قربانیان یا بازماندگان آن در کمین نخستین فرصت برای تلافی می نشینند. ثروت به مراتب ابزار بهتری برای قدرت است. کیف پر پول انعطاف بیشتری دارد. از ثروت می توان به شیوه ای مثبت یا منفی استفاده کرد. بنابراین از زور خیلی انعطاف پذیرتر است. به جای تهدید صرف یا تنبیه، با آن می توان پادشاهی داد که با ظرافت تعیین شده است، اعم از پرداختهای جنسی یا نقدی. بنابراین ثروت قدرتی از نوع متوسط به وجود می آورد. بهترین نوع قدرت از کاربرد دانایی حاصل می شود و به سادگی از بین نمی رود، با این قدرت نه تنها می توان راه خود را در پیش گرفت، بلکه می توان دیگران را واداشت آنچه را می خواهیم انجام دهند هر چند هم که خلاف میلشان باشد. از دانایی می توان برای تنبیه و پاداش و ترغیب و حتی دگرگون سازی استفاده کرد و می توان دشمن را به دوست تبدیل کرد. همچنین در موقعیتهای نامناسب فرد می تواند با دانایی پیش دستی کرده و وضعیت را تحت کنترل خود در آورد و از هدر رفتن نیرو و پول جلوگیری کند. البته بیشترین میزان قدرت را کسانی دارند که در موقعیتی هستند که می توانند با زیرکی از هر سه این ابزار با هم طوری استفاده کنند که هر جا لازم باشد تهدید به تنبیه را با وعده پاداش جایگزین نمایند و همگام با آن از شیوه های ترغیب و نیز از هوش بهره بگیرند. بنابراین دانایی به جای اینکه زائیده قدرت پولی و عضلانی باشد به جوهر اصلی آنها تبدیل شده است. یعنی در واقع تقویت کننده نهایی است. این کلید جابجایی در قدرت است که در پیش داریم و تبیین می کند که چرا جنگ بر سر کنترل دانایی و ابزار ارتباطات در سراسر جهان اوج گرفته است. بخش دوم - زندگی در اقتصاد فوق نمادینکسب و کار می تواند محصول یا سود تولید کند. اسامی غولهای تجاری درست مثل ستارگان سینمای هالیوود از رسانه ها پخش می شود و به نمادهای زنده قدرت تبدیل می شوند به طوری که به عنوان نامزدهای بالقوه انتخابات ریاست جمهوری معرفی می شوند و یا شاید خودشان چنین ترتیب داده اند. کسب و کار نیز وارد عرصه زرق و برق شده است. ورود نظام فوق نمادین ایجاد ثروت، نه تنها باعث جابجایی در قدرت می شود بلکه شیوه آن را تغییر می دهد. زور: عامل یا کوزایی (مافیایی) زمانی در یکی از کمپانیهای کامپیوتری یکی از افراد میلیاردی ژاپن حریقی توسط یکی از افراد سرخورده پیا شد. مشکل این بود که آنها شواهدی نداشتند که در دادگاه ارائه دهند حتی اگر هم داشتند مجبور بودند مدتهای زیادی را در انتظار اجرای قانون بسر برند. از این رو یکی از کارکنان خود را به ضبط صوت مجهز کرده و به باری که فرد مظنون در آنجا بسر می برد فرستادند. متهم اقرار کرد، حتی درباره عمل خود به لافزنی پرداخت. سپس مأموران حفاظت شرکت با وی صحبت کرده و تهدیدش کردند که اگر از کارش در کمپانی دست نکشد و هر چه زودتر شهر را ترک نکند پاهایش را قلم خواهند کرد. آیا این کار خلاف قانون بود؟ مسلماً حریق بعدی که به پا می کرد می توانست جان برخی از کارکنان را به خطر بیاندازد. در این صورت رئیس شرکت به جای اینکه دست روی دست بگذارد تا دادگاه کاری برایش انجام دهد، از زور یا کوزایی یا همان مافیایی خود استفاده کرد. در هر جامعه ای چیزی وجود دارد که شاید بتوان آن را «نظام ثانویه اعمال زور» نامید که در حاشیه نظام رسمی و اداری و قانونی اعمال زور عمل می کند. استفاده از زور برای کسب ثروت در عصر موتور بخار پایان نیافت بلکه از آن در مقیاسی عظیم استفاده شد. در اردوگاههای شوروی، زندانیان را به کار مفت و کثیف استخراج سنگ معدن یا بریدن کنده درختان وا می داشتند. کارخانه های هیتلر در اثنای جنگ جهانی دوم از همه اروپا افراد را به بردگی کشید و این کارخانه ها مهمات، مواد شیمیایی و جسد تولید می کردند. یکی از دلایلی که در محیطهای کسب و کار امروزه خشونت به ندرت دیده می شود این است که شرکتها و محیطهای کسب و کار به جای اینکه خودشان دست به خشونت بزنند در واقع خدمات را با عقد قرارداد می خرند و خشونت دولتی جایگزین خشونت شخصی شده است. دولت با قراردادن تکنولوژیهای خشونت در چنگ نیروهای مسلح خود سعی می کند انواع دیگر خشونت را حذف یا کنترل کند. دومین دلیل که تهاجم بدنی در کسب و کار رخت بر بسته این است که خشونت به هیئت قانون تصعید یافته است و همه کسب و کارها اعم از سرمایه داری و سوسیالیستی به قانون متکی هستند. پس می

توان پشت هر قانون خوب یا بد لوله تفنگی را دید. خط سیر قدرت: سنت و قانون هر دو امروزه این استفاده آشکار از زور را در جهان نوین مهار کرده اند. به هر حال این کاهش خشونت در اقتصاد از سر نوعدوستی نجبا و ... بدست نیامده است. آنچه اتفاق افتاده این است که در اثنای انقلاب صنعتی، نخبگان جامعه از اتکای اولیه به قدرت سطح پایینی که خشونت ایجاد می کرد، به قدرت سطح متوسطی که پول به دست می دهد، تغییر موضع دادند. بهر حال «جهان مدرن» برای ادزهاهای قدیمی، جهانی است گذرا و مکانی است پرخصومت. نه تنها افراد و کمپانیها، بلکه همه بخشهای صنعت مالی متزلزل و ناپایدار شده اند. فروپاشی پانصد بانک سپرده و وام در ایالات متحد، باعث شد تا دولت صدها میلیارد دلار پول به برنامه نجات فوری اختصاص دهد که بازتابی بود از عدم ثباتی که خود را نمایان می ساخت. آغاز جنگ بر سر کنترل جهان تا یکی دو دهه پیش، تقریباً تنی چند از بانکداران مرکزی و مقامات دولتی می توانستند از طریق دستکاری در نرخهای بهره و مداخله در بازارهای ارز خارجی به طور قاطع بر قیمت هر چیزی از گوشت خوک دانمکاری تا اتومبیلهای داتسون تأثیر بگذارند. امروزه این کار برای آنان دشوارتر شده است. شاهد آن، رشد انفجاری ارز خارجی و بازارها و شبکه های الکترونیکی است که این رشد را تسهیل می کنند. در چنین فضایی، نقش انفرادی بانکهای مرکزی و حتی بانکهای اصلی که در این کنسرت ایفای نقش می کنند، به بهترین وجه محدود شده است. چون قدرت سرعت از دست بانکهای مرکزی و حکومتهایی که نمایندگی اسمی آنها را دارند، خارج می شود، از گوشه و کنار فریادهایی برخاسته که خواهان نظارت فوری از نوعی جدید و متمرکزتر در سطح فوق ملی هستند. اینها تلاشهایی است برای کنترل نظام مالی مابعد دودکشها از طریق استفاده از همان ابزارهایی که در اصل عصر دودکشها بکار می رفت - و صرفاً قدرتی بیشتر بوجود آورد. در اروپا برخی از رهبران سیاسی خواهان حذف پولهای رایج ملی و ایجاد بانک مرکزی واحد تمام اروپایی هستند. از طرف دیگر نخست وزیر سابق انگلستان، مارگارت تاچار در برابر این فوق ملی گرایی و در دفاع از حاکمیت ملی جنگ تدافعی براه انداخت. گروهی متشکل از هفت کشور صنعتی جهان تلاش می کنند تا سیاستهای خود را در زمینه هایی چون پول رایج و نرخهای بهره و دیگر متغیرها با یکدیگر هماهنگ سازند. اگر جهان گرایان برنده شوند به معنای آنست که قدرت بانکهای مرکزی موجود که تنظیم کنندگان کلیدی سرمایه هستند رو به ضعف خواهد گذاشت. بنابراین دهه هایی که در پیش است، شاهد منازعه قدرت عظیمی میان جهان گرایان و ملی گرایان بر سر ماهیت نهادهای جدیدی خواهد بود که عهده دار نظارت بر بازارهای جهانی سرمایه می شوند. دانایی: ثروتی از نمادهاروزگاری ثروت اصل و اساس بود. یا آن را داشتید یا نداشتید. ثروت جامد و مادی بود و براحتی می شد فهمید که از ثروت قدرت و از قدرت ثروت حاصل می شود. در تمدنهای کشاورزی، بجز ثروتمندان - که خواستههایشان گستره وسیعی را از عالی ترین سطح هنری گرفته تا جنگ طلبانه در بر می گرفت - گستره آرزوهای جمعی آنقدر کوچک و محدود بود که می شد آن را در دو کلمه خلاصه کرد: نان یا برنج و زمین. به عکس در جوامع صنعتی، به محض آنکه نیازهای اساسی مردم ارضاء شد، آرزوهای جمعی چندبرابر گردید. پیشرفت بطور بیرحمانه ای تجملات یک نسل را به «ضروریات» نسل دیگر تبدیل ساخت و آرزوها دیوارهای محلات فقیرنشین را منفجر کرد و سرزمینهای تازه ای را به تصرف درآورد. وقتی دودکشها سر به آسمان کشیدند، ثروت تغییر شکل داد. اکنون به جای زمین، ماشینها و مواد اولیه تولید صنعتی به حیاتی ترین شکل سرمایه مورد نیاز تبدیل شده بود: کوره های ذوب فولاد، کارگاههای بافندگی و ... این سرمایه صنعتی هنوز دارای محدودیت بود. اما سرمایه، مادی هم بود. وقتی بانکداران در شرکتی سرمایه گذاری می کردند، انتظار داشتند در ترازنامه آن شرکت، داراییهای فیزیکی را ببینند یا زمانی که بانکداران درخواستی را برای وام بررسی می کردند، وثیقه ای فیزیکی و ملموس یعنی نوعی سخت افزار می خواستند تا آن را ضمانت کند. در این جا سرمایه گذار کاغذی را دریافت می کرد که صرفاً یک نماد، سند قرضه یا ورقه سهم بود که نمایانگر بخشی از ارزش شرکتی بود که از سرمایه او استفاده می کرد. پس می بینیم که سرمایه با چه سرعتی تغییر شکل داد. امروزه با پیدایش اقتصاد پیشرفته موج سوم، پول کاغذی، به منسوخ شدن کامل نزدیک می شود. اکنون روشن است که

پول کاغذی مثل خطوط مونتاز، دودکشها و ... رو به مرگ صنعتی است. به استثنای کشورهای دارای اقتصاد عقب مانده و بجز موارد استفاده کاملاً ثانویه، پول کاغذی همان سرنوشتی را خواهد داشت که پول خرمهره ای و النگوی مسین داشت. امروزه با نوع جدیدی از کارتهای اعتباری که «کارت هوشمند» نامیده می شوند مواجهیم. شما آنرا به صندوقدار تحویل می دهید که از طریق دستگاهی الکترونیکی به جریان می افتد. در نتیجه پول خرید شما فوراً به حساب بدهی بانکی تان گذاشته می شود. در پایان ماه شما پولی نمی پردازید. حساب بانکی شما بلافاصله این کار را انجام می دهد. مثل چکی است که در جا برداشت می شود. این مسأله آنقدر عادی شده و مردم با چنان اطمینانی آن را پذیرفته اند که به سختی می توان درباره آن تردید کرد و این جایگزینی پول الکترونیکی به جای پول کاغذی تهدیدی است برای موجودیت بانکهایی که ما می شناسیم و می توان از آن به عنوان «قدرتهای از دست رفته» یاد کرد. پول موج اولی (تمدن کشاورزی) نه تنها ملموس و بادوام بود بلکه ماقبل سواد هم بود، به این معنی که ارزش آن به وزنش بستگی داشت، نه به کلماتی که روی آن حک شده بود. پول موج دومی (تمدن صنعتی) امروزی از کاغذ چاپی ترکیب یافته است. خواه کالایی پشتوانه آن باشد یا نه. این پول نمادین است و همگام با سواد همگانی پدیدار می شود. اما پول موج سوم (عصر اطلاعات) بطور روزافزونی از ضربانهای الکترونیکی تشکیل می شود. این پول قابل انتقال فوری و قابل ردیابی بر روی صفحه نمایش است. این پول به راستی پدیده ای تصویری است که می توان آنرا «پول قرن بیست و یکمی» نام نهاد. سرمایه و پول که هر دو بطور روزافزون از محتوای مادی دور می شوند در سرتاسر تاریخ در تغییر بوده اند و مرحله به مرحله نمادین شدن تغییر شکل داده و سرانجام امروزه به شکل فوق نمادین درآمده اند. جانشین غایبگاهی یادآوری اینکه اجداد ما بی سواد بوده اند ما را تکان می دهد. آنان احمق یا نادان نبودند، بلکه بیسواد بودند، مشکلی که در آن زمان حل نشدنی بود. خواندن ساده در دنیای قدیم دستاوردی خارق العاده بشمار می آمد. آگوستین قدیس در قرن پنجم در نوشته های خود از اسقف میلان چنین یاد می کند که آنقدر دانا بود که می توانست واقعاً بدون حرکت لبهایش بخواند. بخاطر این شاهکار حیرت آور، وی پرمغزترین فرد جهان محسوب می شد. نه تنها بیشترین اجداد ما سواد خواندن و نوشتن نداشتند بلکه ساده ترین اصول حساب را هم نمی دانستند. شمار اندکی که حساب می دانستند کاملاً خطرناک تصور می شدند. از آگوستین هشدار جالب نقل شده که می گوید: «مسیحیان از افرادی که جمع و تفریق می دانند پرهیزند. آشکار بود که چنین افرادی «با شیطان برای تیره و تار کردن روح بشر و محبوس کردنش در زنجیرهای جهنم میثاق بسته اند». سی سال پیش هر کسی که کمترین توانایی استفاده از کامپیوتر را داشت در مطبوعات پرتیراژ «مغز غول آسا» توصیف می شد. امروزه ما داده ها را به شیوه های بیشتری به یکدیگر ربط می دهیم. آنها را منسجم می کنیم و بدین ترتیب آنرا به شکل اطلاعات در می آوریم و مقادیر قابل توجهی از اطلاعات را در چارچوب مدلها و طرحهای دانایی روی هم سوار می کنیم. این تحول عظیم امروزی در بنیان دانایی جامعه است، نه به خاطر وجود کامپیوتر یا دستکاری صرفاً مالی بلکه بخاطر پیدایش اقتصاد فوق نمادین. از میان همه منابعی که برای تولید ثروت لازم است، از دانایی می توان به عنوان جانشینی برای منابع دیگر استفاده کرد. تنها دلیل اینکه اکنون مقادیر هنگفتی مواد خام نیکل و مس در سراسر دنیا از جایی به جای دیگر حمل می شود این است که ما از دانایی لازم برای تبدیل مواد در محل به مواد جایگزینی که قابل استفاده باشد، بی بهره ایم. به محض آنکه این دانش فنی را کسب کنیم به صرفه جوییهای اساسی بیشتری در ترابری دست خواهیم یافت و از طریق آن می توان به پدیده ها سرعت بخشید. به عبارت دیگر دانایی برای منابع، ترابری، هزینه، زمان و سایر موارد جانشین مناسبی است و چون نیاز به مواد خام، نیروی کار، زمان، مکان و سرمایه را کاهش می دهد، منبع اصلی اقتصاد پیشرفته خواهد بود. بخش سوم - جنگهای اطلاعاتی از دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ با قرار داشتن تولید کنندگان غول آسا در رأس و عمده فروشان و خرده فروشان در کف، موازنه قدرت اساساً بدون تغییر باقی ماند. یکی از دلایل وجود قدرت تولید کنندگان آن بود که کنترل اطلاعات را در دست داشتند. کسب موفقیت فروش محصول در پای صندوق پرداخت فروشگاه مشخص می شد. اسلحه ای که خرده فروشان با آن تولید کنندگان را سر جای خود

نشاندهند، یک نماد کوچک سیاه و سفید است. «کد جهانی کالا» خطوط موج داری که روی هر چیزی ظاهر می شود و در پی آن تجهیزات اسکن نوری برای خواندن آنها بسرعت گسترش یافت. این کدهای کامپیوتری قدرت را جابجا کرد. امروزه تولیدکنندگان جهت عرضه محصولات خود در فروشگاه برای چند سانتیمتر فضای موجود قفسه‌ها التماس می کنند. به جای آنکه تولیدکننده به فروشنده بگوید که چه مقدار کالا بخرد، این فروشگاه است که امروز تولیدکننده را مجبور می سازد چیزی را که به «پول اضافی» شهرت یافته برای اشغال فضایی معین روی قفسه های فروشگاه و مبالغ معتناهی نیز برای محلهای خاصی در فروشگاه که مورد نظر اوست بپردازد. حتی تولیدکنندگان برای بدست آوردن و نگهداشتن محل برای کالای خود در سوپرمارکتها با یکدیگر می جنگند. خرده فروشان کنترل جریان اصلی داده هایی را بدست گرفتند که روزگاری به کمپانیهای بزرگ قدرت می بخشید. سوپرمارکت هوشمندمصرف کنندگان ممکن است بزودی خود را در سوپرمارکتهایی ببینند که با ردیفهایی از به اصطلاح «قفسه های الکترونیکی» تزئین شده است. به جای برچسب کاغذی قیمت روی قوطیهای کنسرو و ... لبه قفسه از یک صفحه نمایش چشمک زن از جنس کریستال مایع ترکیب یافته که بطور دیجیتالی قیمتها را نشان می دهد. جادوی این تکنولوژی جدید این است که به فروشگاه امکان می دهد تا به محض آنکه اطلاعات لازم از دستگاههای اسکن جلوی فروشگاه بسرعت به آن انتقال یافت، قیمت هزاران کالا را بطور خودکار و آنی تغییر دهد. در همین راستا، قفسه های «هوشمندتر» وجود دارند که نه تنها به مشتریان اطلاعات می دهند، بلکه از او اطلاعات هم می گیرند. برای مثال، گیرنده های مخفی امکان می دهد که بدانیم چه موقع مشتری به قفسه یا کالای خاصی دست می زند یا در جایی خاص چه وقت تراکم جمعیت کمتر از حد انتظار است. بزودی زمانی فرا می رسد که مشتری به سختی می تواند مژه بر هم زند یا دست خود را حرکت دهد، بدون آنکه دادهای مفیدتر و قابل فروش تری به مغازه دار ارائه نکند. هوش فوق العاده چون در حال حاضر بخش عظیمی از کسب و کار به گرفتن و ارسال اطلاعات بستگی دارد، کمپانیهای سراسر جهان شتابزده کارکنان خود را از طریق شبکه های الکترونیکی با یکدیگر در ارتباط قرار می دهند. این شبکه ها زیرساختهای کلیدی قرن بیست و یکم را شکل می دهند و برای موفقیت در کسب و کار و توسعه اقتصاد ملی به همان اندازه حیاتی هستند که راه آهن در عصر مورس بود. در میانه قرن نوزدهم، حق امتیازهای مورس باعث ساختن هزاران کیلومتر خط تلگراف شد. شرکتیهای رقیب پدیدار شدند، شبکه ها رشد یافتند و مسابقه ای شدید برای وصل کردن شهرهای اصلی به یکدیگر در سراسر قاره آغاز شد. شرکتی به نام وسترن یونیون که سیمهای خود را در سراسر کناره های خط آهن - که مجوز حق عبور از آن را داشت - نصب می کرد، کمپانیهای کوچکتر را بلعید. در طی یازده سال خطوط تلگراف این شرکت از یک سوی آمریکا به سوی دیگر گسترش یافت و سرمایه آن از ۵۰۰ هزار دلار به ۴۱ میلیون دلار افزایش یافت. این مبلغ در آن روزها بانکهها را به وحشت می انداخت. زمانی که یک معلم آوازی به نام الکساندر گراهام بل در سال ۱۸۷۶ حق امتیاز اولین تلفن را به نام خود ثبت کرد، وسترن یونیون سعی کرد آن را شوخی تلقی کند و آن را به مسخره گرفت. اما با اوج گرفتن تقاضای مردم برای تلفن، وسترن که تصمیم نداشت انحصار خود را از دست دهد برای در اختیار گرفتن تکنولوژی جدیدتر توماس ادیسون را به استخدام خود درآورد تا در برابر تکنولوژی بل گزینه ای اختیار کند. اما وسترن یونیون بخاطر عطش ناگزیر جهان به ارتباطات بهتر، شکست خورد و کنار کشید. بزرگراههای الکترونیکی با وابسته شدن بخشهای بیشتری از اقتصاد به تلفن، کمپانیها یا سازمانهای دولتی که خدمات تلفن را ارائه می دادند یا تحت نظارت خود داشتند، نیز بطور غیر عادی قدرتمند شدند. در ایالات متحد کمپانی AT&T که به نظام بل شهرت داشت، عرضه کننده مسلط خدمات مخابراتی شد. برای کسانی که به خدمات شایسته تلفن عادت کرده اند، تصور اقتصاد بدون تلفن یا انجام وظیفه در کشوری که شرکت تلفن حتی از زیر بار خدمات اساسی تلفن نیز شانه خالی می کند یا نصب خطوط تلفن را سالها به تعویق می اندازد، مشکل است. این قدرت دیوانسالاری باعث افزایش پارتی بازی سیاسی و تسویه حسابها و فساد و رشوه خواری می شود، توسعه اقتصاد ملی را کند می کند و غالباً تعیین می کند که کدام مؤسسات تجاری شانس رشد داشته باشند

و کدام باید از صحنه خارج شوند. تعداد زیادی از کسب و کارهای آمریکا از دهه ۱۹۶۰ به این سو شروع به نصب کامپیوتر کردند. در همان زمان، ماهواره ها و بسیاری تکنولوژیهای دیگر از آزمایشگاهها روانه بازار شدند که بعضی از آنها نیز محصول شرکت AT&T بود. بزودی شرکتهای مشتری کامپیوتر خواهان دریافت انواع بسیار زیادی از خدمات شبکه داده ها شدند. آنان کامپیوترهایی می خواستند که بتوانند با یکدیگر صحبت کنند و می دانستند که ساخت تکنولوژیهای مورد نیازشان امکان پذیر است. شرکت تلفن AT&T که هیچ رقیبی در برابر خود نداشت خیلی کند و آرام به این نیازهای تازه پاسخ داد و این امر باعث بدرفتاریهای عالم کسب و کار با شرکت AT&T شد. درست همانطور که تقاضا برای ارتباطات بهتر در یک قرن پیش و سترن یونیون را به زانو در آورد بار دیگر تکنولوژیهای نوین و تقاضای فراگیر ولی پاسخ داده نشده برای خدمات نوین شرکت AT&T را شکست داد. از این روست که می بینیم خطوط هوایی و سازندگان خودرو و کمپانیهای نفتی برای در دست گرفتن کنترل نظامهای در حال نوپیدایی ارتباطی، همگی در جنگی چندجانبه درگیر شده اند. در واقع همانگونه که بزودی خواهیم دید تمامی زنجیره تولید و توزیع به لرزه خواهند افتاد. بنابراین اینها فوریتهایی است که کمپانیها را با شتاب همانند دولتها به صحنه کنترل بزرگراههای الکترونیکی آینده می رساند. بنابراین جهش غول آسآتری در حال وقوع است یعنی ما نه به سوی نظام مرحله چهارم، بلکه به سمت نوع کاملاً متفاوتی از هوش در حال حرکت هستیم. قدرت شبکه از دید جهان خارج ژاپن از نظر اقتصادی شکست ناپذیر به نظر می رسد. اما در داخل اوضاع به قرار دیگری است. این کشور منابع انرژی ندارد، مواد غذایی کمی پرورش می دهد و نسبت به محدودیتهای تجاری بسیار حساس است. اگر ارزش ین پایین و بالا برود نگران می شود. اما مردم ژاپن تنها نگران کل اقتصاد نیستند بلکه نگران آینده خودشان نیز هستند. از این رو بزرگترین پس انداز کنندگان جهان به شمار می روند و مبالغ هنگفتی پول صرف خرید بیمه می کنند. تا مدتهای مدید، این بنگاههای عظیم بیمه بودند که از این اضطراب و نگرانی سود می بردند. اما امروزه، این بیمه کنندگان هستند که دچار نگرانی شده اند. تمامی صنعت بیمه در بلوایی از دگرگونی به سر می برد. مشتریان همه نوع سیاستها و خدمات مالی نوظهوری را می خواهند که این غولهای پراج قدیمی به سختی قادر به انجام آن هستند. برای مقابله با تهدیدهایی از این نوع، بنگاههای بزرگ بیمه شروع به نصب خط دفاعی الکترونیکی کرده اند. بیمه عمر نیتون حدود نیم میلیارد دلار صرف ایجاد یک نظام جدید اطلاعاتی می کند که ۵ هزار کامپیوتر شخصی، ۱۵۰۰ کامپیوتر بزرگتر برای مراکز ماهواره ای خود، دستگاههای بسیار عظیمی برای شعب و ستادهای مرکزی، بعلاوه دستگاههای اسکن نوری و دیگر تجهیزات جدید را به سیستم موجود اضافه کرده و همه را در داخل شبکه واحدی به هم وصل می کند. کمپانی رقیب آن نیز سخت در تلاش است و شبکه ای ایجاد می کند که نمایندگانش را قادر می سازد با بانکهای داده مرکزی تماس بگیرند و به فرمانهایی که با صدای مصنوعی از پشت تلفن می شوند پاسخ دهند و اطلاعاتی را که درباه مشتریان یا سیاستها می خواهند از طریق فکس دریافت دارند. کمپانیهای بیمه در این راه تنها نیستند. به نظر می رسد همه ژاپن در حال الکترونیکی شدن است. با گسترش شبکه های الکترونیکی قدرت نیز جابجا می شود. این تنها در ژاپن اتفاق نمی افتد بلکه ایالات متحد و اروپا نیز با چنان سرعتی مشغول شبکه سازی هستند که تا به حال سابقه نداشته است. این مسابقه الکترونیکی قرن به شمار می رود. بسیج برای جنگ الکترونیکی وقتی همه صنایع برای کارزار بسیج می شوند مقیاس جنگ الکترونیکی وسیع تر می شود. به جای شرکتهای منفرد، گروههای سرتاسری صنعت، بطور دسته جمعی اقدام می کنند. این شبکه های سرتاسری صنعتی بویژه در ژاپن که تشکیل آنها بشدت توسط وزارت بازرگانی که همه جا حاضر است و صنعت بین المللی تشویق می شود، جالب توجهند. نظام الکترونیکی به خرده فروشان امکان می دهد که حجم کمتری سفارش دهند و به جای اتکا به کالاهای کند فروش، همگام با تغییر مدها و سلیقه های مصرف کننده، لباسهای پرفروش را جایگزین کنند. همانطور که شرکتهای منفرد و کل صنایع با ایجاد شبکه های خاص خویش، بسرعت خود را برای آینده آماده می سازند، غولهای دیگر نیز برای نصب شبکه های چند منظوره جهانی که بتوانند پیامها را به هر کسی منتقل کنند مسابقه گذاشته اند. حجم

پیامها و داده‌هایی که امروزه در درون شبکه‌های الکترونیکی موج می‌زند آنقدر عظیم است که حتی جنگی در مقیاسی به مراتب وسیع‌تر میان کمپانیهای بزرگ در گرفته است که می‌خواهند این خدمات ناقل مشترک را تحت سلطه خود در آورند. رؤیای دراز مدت سازندگان شبکه در جهان ایجاد حلقه یکپارچه واحدی است که از مشتری (که به طریق الکترونیکی به دارنده کسب و کار می‌گوید چه کالاها یا خدماتی ارائه دهد) آغاز شده به تولید کننده وصل می‌شود و از طریق بنگاههای واسطه‌ای، باقیمانده توزیع به خرده فروش یا خدمات الکترونیکی خرید از خانه وصل شده و از آنجا به ATM یا سیستم پرداخت کارت اعتباری متصل می‌شود و سرانجام به خانه مشتری باز می‌گردد. هر کمپانی یا گروه صنعتی که بتواند کنترل مراحل اساسی این چرخه را به چنگ آورد، قدرت قاطع اقتصادی را اعمال خواهد کرد و به همین دلیل قدرت سیاسی قابل ملاحظه‌ای نیز خواهد داشت. اما به چنگ آوردن این کنترل کمتر به سرمایه و بیشتر به مغزها وابسته است. یعنی هوشی که در کامپیوترها و نرم افزارها و شبکه‌های الکترونیکی تعبیه شده است. پدیدار شدن انحصارهای اطلاعاتیهر قدر شبکه‌های ما خود کارتر و فوق هوشمندتر شوند، بخش بیشتری از تصمیم‌گیری انسانی از نظرها پنهان می‌شود و ما بیشتر به رخدادهای از قبل برنامه ریزی شده‌ای وابسته می‌شویم که بر مفاهیم و پیش فرضهایی بنا دارند که شمار اندکی آنها را درک می‌کنند و یا گاهی حتی از روی تعمد افشا نمی‌شوند. چیزی نخواهد گذشت که قدرت کامپیوترها به دلیل پردازش موازی و هوش مصنوعی و دیگر نوآوریهای شگفت آور، برق آسا پیشرفت خواهند کرد. بازشناسی گفتار و ترجمه خودکار بدون شک همراه با صفحات نمایش دارای تصاویر بسیار روشن و شفاف و دستگاههای پخش صوت با کیفیتی در سطح کنسرت، بطور گسترده مورد استفاده قرار خواهند گرفت. شبکه‌های قبلی صدا و داده و تصاویر و اطلاعات را بطور مرسوم به شکلهای دیگری انتقال خواهند داد. این ترس و وحشت اکنون خیلی ساده انگاری به نظر می‌رسد. موضوع این نیست که آیا یک انحصار ابرقدرت خصوصی جهانی، همه اطلاعات را کنترل خواهد کرد - که بسیار غیرمحمول به نظر می‌رسد. بلکه موضوع این است که با جاری شدن سیلی از داده و اطلاعات و دانایی در سرتاسر سلسله اعصاب اقتصاد فوق نمادین، چه کسی جریان بی پایان تبدیل آنها و دوباره بازگرداندنشان به شکل اول را که به برکت وجود هوش فوق العاده میسر شده، در دست خواهد داشت. کسب و کار و جامعه بطور کلی با مباحث گیج کننده تازه‌ای درباره استفاده و سوء استفاده از دانایی مواجه خواهند شد. این مباحث دیگر بازتاب ساده‌ای از این واقعیت که بیکن می‌گوید که دانایی یک قدرت است نیست، بلکه واقعیتی در سطح بالاتر را نشان می‌دهد و آن اینست که در اقتصاد فوق نمادین، این دانایی درباره دانایی است که بیش از هر چیز اهمیت دارد. جنگ رو به گسترش چتر و اتومبیل با هم خیلی تفاوت دارند، نه تنها از نظر اندازه و کارکرد و قیمت بلکه به دلیلی که بندرت به آن توجه می‌کنیم. از چتر می‌توان بدون خرید کالایی دیگر استفاده کرد. ولی اتومبیل بدون بنزین و روغن و خدمات تعمیر و قطعات و البته خیابان و جاده، بلااستفاده است. اتومبیل پر قدرت مثل بازیکن تیم، بطور کامل به دیگران وابسته است مثل هزاران کالای دیگر، که در ترکیب با کالاهای دیگر قابل استفاده اند. اگر کسی در جایی تصویری به تلویزیون انتقال ندهد، این دستگاه در گوشه اتاق نشیمن همچنان بیصدا و خاموش به ما زل می‌زند. هر کدام از اینها بخشی از نظام کالاست. دقیقاً ماهیت سیستمیک کالاست که منبع اصلی ارزش اقتصادیشان را تشکیل می‌دهد و درست همان گونه که «بازیکنان تیم» باید طبق قوانین توافق شده معینی بازی کنند، کالاهای سیستمیک نیز به استانداردهایی نیاز دارند تا بتوانند کاری را انجام دهند. دوشاخه وسایل برقی اگر همه پریزها سه سوراخ داشته باشند به درد نمی‌خورد. این تمایز میان کالاهای متکی به خود و کالاهای سیستمیک افشاکننده جریانی است که جنگهای اطلاعاتی کنونی را در سرتاسر جهان گسترش می‌دهد. در اصل جنگی است جهانی بر سر دلار و قدرت سیاسی ولی نتایجش عاید میلیونها خانواده خواهد شد. بطور ریشه‌ای قدرت را در میان ابرقدرتهای صنعتی جهان - یعنی کمپانیهایی چون آی بی ام، AT&T، سونی، زیمنس - جابجا خواهد کرد و بر اقتصادهای ملی اثر خواهد گذاشت. استانداردهای استراتژیک سرعت حیرت انگیز کنونی نوآوریها، تولید کنندگان را به انتخاب استراتژی واداشته است؛ یا مخترع باش و استاندارد

بر صنعت خود تحمیل کن و یا به استاندارد دیگری تن بده - در غیر این صورت به سیبری تجاری رانده شو یعنی جایی که محصولات موارد استفاده و بازارهای محدودی خواهند داشت. آی بی ام از آغاز حیاتش تا کنون نیروی مسلط صنعت کامپیوتر بوده است. بخش اعظم موفقیت به یاد ماندنی را می شود به توان اولیه این شرکت در ایجاد و تحمیل استاندارد برای آنچه در درون کامپیوترها جریان داشت، نسبت داد. کلید سلطه بر صنعت کامپیوتر، نرم افزار است - بدون آن ماشینها بی روح و بی فایده خواهند بود. اما کلید سلطه بر نرم افزار، سیستم عامل است و سرانجام هرم اصلی کنترل - کلید سلطه بر سیستمهای عامل - استانداردهایی است که این سیستمها به نوبه خود طبق آن عمل می کنند. نظارت آی بی ام بر همه اینها بود که آن را به قدرت جهان کامپیوتر تبدیل ساخت. اما به رغم تلاشهای آی بی ام، در طی سالها سیستمهای عامل دیگری مثل چشمه از زمین جوشید. وقتی شرکت کامپیوتری اپل انقلاب میکرو کامپیوتر خود را به راه انداخت، هوشیار بود که ماشینهایی بسازد که با آی بی ام سازگار نباشند و سیستم عامل متفاوتی را برگزید. سازمانی متشکل از چند شرکت AT&T، زیمنس آلمان، فوجیتسو و ... خواهان استاندارد جدیدی هستند تا به جای آن که سد راه تجهیزات غیر آی بی امی شود، راه را برای آنها باز نماید. از آن زمان تا کنون فشار بر روی آی بی ام آنچنان شدت گرفته است که مجبور شد به این گروه پیوندد و سوگند یاد کند که در آینده در برابر سیاستهای «باز» متعهد شود. کشمکش اصلی یکی از مهمترین چیزهایی که امروزه کامپیوترها انجام می دهند، سخن گفتن با یکدیگر است - در واقع، کامپیوترها و ارتباطات اکنون آنچنان به هم پیوند یافته اند که جدایی ناپذیرند. این به معنای آن است که کمپانیهای کامپیوتری نه تنها باید از سیستمهای عامل خود، بلکه از دسترسی و یا نظارت بر شبکه های مخابراتی نیز دفاع می کنند. اگر سیستمهای عامل آنچه را در درون کامپیوترها جریان دارد، کنترل می کنند، استانداردهای مخابرات آنچه را میان کامپیوترها رخ می دهد در نظارت خود دارند. بار دیگر ما شرکتها و کشورها را در منازعه تلخی بر سر نظامهای اصلی که پردازش اطلاعات را برعهده دارند، درگیر می بینیم. چون اکنون داده ها و اطلاعات و دانش بیشتر در سراسر مرزهای ملی جریان دارد، جنگ اطلاعاتی بر سر مخابرات حتی بیش از جنگ بر سر سیستمهای عامل بار سیاسی به خود گرفته است. برای مثال، جنرال موتورز سعی دارد تولید جهانی خود را به هم مرتبط کند. از این رو، برای آنکه کامپیوترهای هر چند سازندگان مختلفی دارند، بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند استاندارد خاصی خود اختراع کرده است که آن را MAP می نامد. این شرکت سعی کرده است اقتباس این استاندارد را در سراسر جهان در میان سازندگان دیگر و نیز فروشندگان خودش ترویج کند. جامعه اروپا برای آنکه سد راه جنرال موتورز شود، با ۱۳ کمپانی بزرگ سازنده کامپیوتر از جمله آی بی ام و ... گفتگو کرده و از آنها خواسته است از استاندارد خود خلاف استاندارد جنرال موتورز حمایت کنند. به نظر می رسد که جامعه اروپا می گوید اگر ماشینهای اروپایی بخواهند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، نباید طبق شرایطی باشد که جنرال موتورز - یا ایالات متحد - تعیین می کند. پلیس افکار اجراییه محض آنکه شرکت دلارهای هنگفتی برای بودجه تکنولوژی اطلاعات تخصیص دهد، دسته های مختلف برای گرفتن بخشی از آن تلاش می کنند و بدین ترتیب، منازعه آغاز می شود. اما گذشته از تعارضهای سنتی در میانه جنگهایی گرفتار می بینند که بر سر خود اطلاعات در گرفته است. چه کسی چه نوع اطلاعاتی را دریافت کند؟ چه کسی به پایگاههای اصلی داده دسترسی داشته باشد؟ کدام بخشها یا قسمتها چه داده هایی را دارند؟ تعارضهایی که بر سر چنین پرسشهایی بروز می کنند در حالی که فنی به نظر می رسند ولی آشکارا بر پول و پایگاه اجتماعی و قدرت افراد و کسب و کارها اثر می گذارند. این تعارضها اوج می گیرند، مدیر اطلاعات و کارکنانش با تغییر مسیر جریان اطلاعات، روابط قدرت موجود را متزلزل می کنند. چیزی نخواهد گذشت که مدیریت تیزبین، به تشویق مدیر اطلاعات، کشف می کند که تکنولوژی اطلاعاتی جدید تنها برای از بین بردن کاغذبازی یا تسریع خدمات نیست. بلکه گاهی می توان از آن به شیوه ای استراتژیک برای تسخیر بازارهای جدید و تولید محصولات جدید و ورود به زمینه ای کاملاً تازه بهره گرفت. موضوع وقتی پیچیده تر می شود که با ادغام کامپیوترها و ارتباطات و گسترش شبکه ها گروه قدرتمند تازه ای در قلمرو مدیریت دست به

مداخله می‌زند. این گروه تازه، مدیران ارتباط از راه دور و کارکنانشان هستند که غالباً بر سر منابع و کنترل امور به کارکنان نظامی اطلاعاتی نیرنگ می‌زنند. سه دهه پیش که برای نخستین بار کامپیوترها به دفاتر شرکتها وارد شدند، مطبوعات از مطالبی پر شد که حاوی اندیشه‌هایی درباره ظهور «مغز غول آسا» بود. این بزرگ مغز الکترونیکی همه اطلاعاتی را که برای اداره بنگاه لازم بود، در خود داشت. یکبار و برای همیشه نظم جایگزین بی‌نظمی یا هرج و مرج اطلاعات می‌شود. دیگر از ریخت و پاش اثری نخواهد بود. انفجار قفسه‌های بایگانی از بین می‌رود و دیگر یادداشتی گم نمی‌شود و عدم اطمینانی وجود نخواهد داشت. چنین خیالپردازیهای خود بزرگ بینانه‌ای تنوع و پیچیدگی روزافزون را در اقتصاد فوق‌نمادین بسیار دست‌کم گرفت و با خودبینی و نخوت نقش‌شانس و شهود و خلاقیت را در کسب و کار ناچیز شمرد. از همه مهمتر، بر این پیش‌فرض استوار بود که کسانی که در رأس شرکت قرار دارند به اندازه کافی می‌دانند که کارکنان زیردست آنان به چه اطلاعاتی نیاز دارند و به چه اطلاعات نیاز ندارند. کامپیوترهای روزمیزی از اواخر دهه ۱۹۷۰ مثل گردباد ظاهر شدند. بسیاری از متخصصان اطلاعات که فوراً احساس کردند این ماشینهای کوچک و ارزان قیمت قدرتشان را از بین خواهد برد، همه تلاش خود را بکار بردند تا از ورود آنها به کمپانیهای خود جلوگیری کنند. زعمای داده‌پردازی، کوچکی اندازه و ظرفیت محدود میکرو کامپیوترها را به باد تمسخر گرفتند و برای جلوگیری از تخصیص بودجه به آنها سخت‌نشدند. رفته رفته روشن شد که کمپانیها به قدرت پراکنده کامپیوتری احتیاج دارند. فانتزی «مغز غول آسا» محو شده بود و با آن قدرت متمرکز کارکنان داده‌پردازی را نیز با خود برده بود. «انقلاب میکرو» اطلاعات کامپیوتری را انحصارزدایی کرد و قدرت را از دست زعمای این حوزه خارج ساخت. به هر حال انقلاب میکرو در اندک زمانی بار دیگر جابجا شد. به سخنی کوتاه، در همان حال که جنگهای اطلاعاتی در محیط پیرامونی شرکتها بالا می‌گیرد - و همانگونه که دیدیم خرده‌فروشان و تولیدکنندگان صنعتی و صنایع و حتی کشورها را در برابر یکدیگر قرار میدهد - جنگهای اطلاعاتی در مقایسه کوچکتر در داخل شرکتها نیز رو به اوج گذاشته است. مدیران اطلاعات و کارکنان آنها خواسته و ناخواسته سلحشوران اطلاعاتی خواهند شد. این افراد که در بزرگراههای سرعت در حال رشد الکترونیکی ما، هم به عنوان مهندسان بزرگراه و هم به عنوان قوای دولتی انجام وظیفه می‌کنند در موقعیت ناخوشایندی قرار گرفته‌اند که به یک معنا چیزی نیست جز «پلیس افکار اجرایی». جنگ اطلاعاتی تمام عیار در پاسخ به جنگهای اطلاعاتی که اکنون در سراسر اقتصاد جهانی اوج می‌گیرد، مفهومی تازه از کسب و کار در حال شکل‌گیری است. وقتی که رفته رفته دانایی در تولید ثروت نقشی محوری پیدا کند، ما نیز شرکت را ارتقاء دهنده دانایی خواهیم پنداشت. به زحمت می‌توان فهمید که آیا جاسوسی صنعتی واقعاً در حال افزایش است. با داغ شدن جنگهای کنترل اطلاعات، بسیاری از کمپانیها به این نتیجه رسیده‌اند که به اطلاعات بیشتری درباره برنامه‌ها و محصولات و سود حریفانشان نیاز دارند. از این رو، چیزی به نام «جاسوسی رقابت جویانه» بطور بارزی در حال پیدایش است. کمپانیها در حال حاضر به مهندسی معکوس یعنی قطعه‌قطعه کردن محصول رقیب برای آموختن اسرار آن می‌پردازند زیرا نسخه برداری از محصول رقیب واقعاً هم سریع‌تر و هم ارزان‌تر است. عامل دیگری که خدمات جاسوسی رقابت جویانه را ترویج می‌کند، تجدید سازمان گسترده برنامه‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی که روزگاری فعالیتی بسیار متمرکز بود و توسط کارمندان ستادی که به مدیریت بالا گزارش می‌دادند، انجام می‌شد، اکنون به واحدهای عملیاتی انتقال یافته است و در آنجا غالباً توسط مدیران عمل‌گرای صف انجام می‌شود که درگیر رقابتی دشوار و آشفته‌اند. دانستن این که رقبا دنبال چه هستند، هم فایده فوری تاکتیکی و هم کاربرد استراتژیک دارد. درونیاها و بیرونیاها جنگهای اطلاعاتی شناختی تازه از شرکت و کاری که درون آن انجام می‌شود ارائه می‌دهد. برای لحظه‌ای همه شرح شغل‌های مرسوم و رده‌بندیهای شغلی و وظایف دپارتمانی را فراموش کنید. در عوض به بنگاه به عنوان کندویی از پردازش دانایی نگاه کنید. در عصر دودکشها فرض بر این بود که کارگران و کارمندان چندان چیز مهمی نمی‌دانند و اطلاعات مربوطه یا هوش را تنها می‌توان از مدیریت بالا یا شمار اندکی از کارکنان دریافت کرد. به عکس، امروزه ما می‌بینیم که

هدف بیشتر آنچه در درون بنگاه اتفاق می افتد، تازه کردن و از نو پر کردن مخازن دائماً در حال زوال دانایی و خلق دانش تازه برای افزودن بر آن و ارتقای داده های ساده به اطلاعات و دانایی است. کارکنان برای دستیابی به این هدف همواره به کار «واردات» و «صادرات» و «انتقال» داده و اطلاعات مشغولند. برخی از کارکنان در اصل «وارد کننده» اند. این افراد «بیرونی درونی» هستند یعنی اطلاعات را از خارج از کمپانی دریافت و آن را به همکاران داخل تحویل می دهند. پژوهشگران، اولویتها و سلیقه ها و نیازهای مصرف کننده را در جهان بیرونی مطالعه می کنند و با تفسیر آنچه این باره آموخته اند، ارزش افزوده ایجاد می نمایند و سپس اطلاعات تازه و سطح بالا-تری را به بنگاه تحویل می دهند. کارکنان روابط عمومی عکس این را انجام می دهند. یعنی از طریق جمع آوری اطلاعات داخلی و پخش یا صادر کردن آن به جهان بیرونی، در واقع بنگاه را به جهان پیرامونی معرفی و برای آن بازاریابی می کنند. به اینان درونی بیرونی می گویند. حسابداران داخلی در اصل افراد درونی درونی هستند، زیرا بیشترین اطلاعات خود را از داخل بنگاه جمع آوری و آن را در داخل نیز پخش می کنند. جاسوسی کل گرا از همه کارکنان به طور روزافزونی انتظار می رود که نه تنها در ارتباط با داراییهای اطلاعاتی و مخازن دانایی شرکت ارزش افزوده ای ایجاد کنند بلکه به زرادخانه جاسوسی رقابت جوی شرکت نیز چیزی بیفزایند. ژاپنیها نسبت به مسئله جاسوسی دیدی به مراتب کل گراتر دارند. مدیران اجرایی ژاپنی جمع آوری اطلاعات را بخشی عادی از کار روزمره خود تلقی می کنند، «ولی اگر از عموم دارندگان مدرک فوق لیسانس مدیریت از دانشگاه هاروارد بطور نمونه در این باره سؤال کنید، می گویند که این کار وظیفه کتابدار شرکت است. این پیش فرض تنگ نظرانه به هر صورت در حال ناپدید شدن است. در جنرال میلز از هر کارمندی انتظار می رود که درباره شرکتهای رقیب اطلاعات جمع آوری کند. حتی از رفتگران و سرایداران می خواهند که وقتی به خرید می روند، از فروشندگان سؤال کنند که بنگاههای رقیب از آنها چه می خردند و چه کار می کنند. کمپانیهای تلفن در ایالات متحد سمنارهایی برگزار می کنند و مطالبی توزیع می نمایند که روشها و مزایای جاسوسی رقابت جویانه را برای مدیران اجرایی شرح می دهد. چنین اقداماتی، در حد افراطی خود، اندک اندک ما را به سمت این برداشت سوق می دهد که شرکت را یک ماشین جنگی تمام عیار اطلاعاتی بدانیم. خیلی ساده می توان شاخه جاسوسی کسب و کاری را ترسیم کرد که از مدیر اطلاعات برای جمع آوری اطلاعاتی درباره رقیب، درخواست همکاری دارد. مدیر اطلاعات بطور روزافزونی نه تنها مسئولیت نظامهای اطلاعاتی داخل بنگاه را برعهده دارد، بلکه مسئول اتصالات الکترونیکی به پایگاههای داده کمپانیهای دیگر نیز هست. یعنی وی سیستمهایی را که حداقل به میزانی محدود به پیرامون الکترونیکی فروشندگان و مشتریان و افراد دیگر رخنه می کنند، کنترل می کند. اطلاعاتی که از ناحیه رقیب یا درباره وی به دست می آید ممکن است به اندازه یک سیناپس الکترونیکی بیشتر فاصله نداشته باشد. برای مدتی بیش از سه سال، سه جاسوس کامپیوتری آلمان غربی با دستبرد به ۴۳۰ کامپیوتر توانستند به داده هایی که به تسلیحات هسته ای و ابتکار استراتژیک دفاعی مربوط می شد، دسترسی پیدا کنند. آنان به میل خود از میان این تعداد ۳۰ کامپیوتر را که به شبکه ای وصل می شد که توسط دفتر پروژه های پژوهشی پیشرفته دفاعی پنتاگون ایجاد شده بود، انتخاب کرده و در آنها به کاوش و بررسی پرداختند. کار آنها تنها وقتی کشف شد که کلیفورد استول مدیر نظام کامپیوتری آزمایشگاه لارنس برکلی که قبلاً هیپی بود، متوجه یک تفاوت ۷۵ سنتی میان دو فایل شد. بسیاری از شبکه های کسب و کار هنوز در برابر رخنه دزدان و جاسوسان معین از جمله کارکنان سرخورده فعلی یا سابق خود که توسط بنگاه رقیب اغوا می شوند، بسیار آسیب پذیرند. بنابراین در هر سطحی از کسب و کار - در سطح استانداردهای جهانی تلویزیون و مخابرات و ... در سطح صندوق پرداخت خرده فروش ... در سطح باجه خودکار بانک و کارت اعتباری ... در سطح شبکه های الکترونیکی فوق هوشمند در سطح جاسوسی و ضد جاسوسی رقابت جویانه ما در محاصره جنگهای اطلاعاتی و جنگجویان اطلاعاتی قرار گرفته ایم که برای کنترل حیاتی ترین منبع عصر جابجایی قدرت با یکدیگر می جنگند. بخش چهارم - قدرت در بنگاه انعطاف پذیر جنگ بر سر برتری اقتصادی در قرن بیست و یکم هم اکنون آغاز شده است. جنگ افزارهای

اصلی تاکتیکی این منازعه قدرت جهانی را سلاحهای سنتی تشکیل می دهند. ما هر روز این جنگ افزارها را در عناوین مطبوعاتی مشاهده می کنیم. دستکاری در نظام پولی، سیاستهای حمایتگرایانه تجاری، نظارتهای مالی و امثال آن همه بر دانایی استوار است. در درازمدت آنچه تکلیف هر کشوری را روشن می کند محصولات کار مغزی است. مدیریت هوشمندانه تر، ارتباطات پیشرفته، نظام مالی الکترونیکی و... و از همه مهمتر سازماندهی برتر - مخصوصاً سازماندهی خود دانایی. تخریب کنندگان دیوانسالاریهمه از دیوانسالاران (آدمهای اداری) بدشان می آید. تا مدتهای مدید بازرگانان و مدیران صنعتی این اسطوره را حفظ کردند که دیوانسالاری آفت و بیماری دستگاه حکومت است. کارکنان غیر نظامی دولت را تنبل و طفیلی و تندخو می نامیدند در حالی که تصویری که از مدیران اجرایی بخش خصوصی وجود داشت این بود که آنان افرادی پویا و علاقمند به جلب رضایت مشتری هستند. امروزه جستجو برای یافتن شیوه های نوین سازماندهی آغاز شده است. در اتحاد جماهیر شوروی و اروپای شرقی رهبری سیاسی با عناصر نظام اداری خویش در حال جنگ است. دولتهای دیگر واحدهای دولتی را می فروشند و چیزهایی چون پرداخت حقوق بر اساس شایستگی و دیگر نوآوریهای خدمات مدنی را تجربه می کنند. البته هیچ کس انتظار ندارد که سازماندهی اداری ناپدید شود. دیوانسالاری برای برخی از مقاصد همچنان مناسب خواهد بود. اما اکنون این اصل پذیرفته شده است که کمپانیها اگر به ساختارهای متمرکز قدیمی اداری که در عصر دودکشها شکوفا شدند، بچسبند، در آتش رقابت خواهند سوخت. طغیان علیه دیوانسالاری در واقع حمله به شکل مسلط قدرت دودکشی است. اتاقکهای بیمشاره سازمان اداری دو خاصیت کلیدی دارد که می توان آنها را «اتاقکها» و «مجاری» نامید. به این دلیل قدرت روزمره - کنترل امور جاری - در دست دو نوع آدم اجرایی است: متخصصان و مدیران. متخصصان قدرت خود را از کنترل اطلاعات در اتاقکها کسب می کنند. منبع قدرت مدیران، کنترل اطلاعاتی است که در مجاری جریان می یابد و این نظام قدرت، یعنی ستون فقرات دیوانسالاری است که اکنون در تمام کمپانیهای بزرگ مورد حمله قرار گرفته است. این «اتاقک گرای» پیش از ورود کامپیوتر شیوه اصلی سازماندهی دانایی بر تولید ثروت بود. بطور نظری می شد بی نهایت اتاقک داشت. قدرت در برابر عقلاً پشت سر گذاشتن عصر صنعتی، به جامعه ای پرتنوع تبدیل می شویم. این تنوع نوعی پیچیدگی بیشتری به همراه می آورد و به نوبه خود بدین معنا است که کسب و کارها برای انجام وظایف خود بیشتر و بیشتر به داده و اطلاعات و دانش فنی نیاز پیدا می کنند. از این رو حجمهای عظیمی از اطلاعات گوناگون به درون اتاقکهای بیشتر و بیشتری فرستاده می شود و شمار آنها چند برابر افزایش می یابد و از قوه درک ما فراتر می رود و تا حد انفجار گسترش می یابد. همچنین تغییرات کنونی سریع تر از آنکه نظام اداری بتواند آنها را اداره کند پدیدار می شود. مثلاً کنفرانس مطبوعاتی در تهران که از تلویزیون پخش می شود، پاسخ فوری واشینگتن را بر می انگیزد. این شتاب، دانش ما را نسبت به بازارها، فروشندگان و... از بین رفتنی می کند. طرح اتاقکی که برای سال اول طراحی شده، برای سال دوم نامناسب می شود. براحتی می توان اطلاعاتی را که در کامپیوتر انباشته شده است از نو طبقه بندی کرد. هر تلاشی برای طراحی مجدد ساختار سازمانی، منازعات انفجار آمیزی بر سر قدرت براه می اندازد. بنابراین هر قدر چیزها در جهان خارج سریعتر تغییر کنند، فشار برای چارچوبی که نظام اداری بر آن بنا شده است عظیم تر خواهد بود و اختلافات و برخوردهای داخلی بیشتر می شود. وقتی وضعیتی پیش می آید که نمی توان آنرا به آسانی به اتاقکهای اطلاعاتی از پیش تعیین شده ارجاع کرد، دیوانسالاران عصبی می شوند و بر سر اقتدار در حیطه نظارت و پول و مردم - کنترل اطلاعات - دست به جنگ می زنند. این امر، حجم عظیمی از هیجان خام را آزاد می سازد. اما به جای حل مشکل، همه این نیرو و توان انسانی تماماً در این هجوم و فشار از بین می رود. «عقلانیت» دیوانسالاری که اینهمه درباره آن لاف و گراف زده اند، بناگهان ناپدید می شود. قدرت که همیشه به عنوان عامل حضور دارد، اکنون به عنوان مبنای تصمیم گیری جایگزین عقل و خرد می شود. فروپاشی اتاقکها - مجاری مسدود با سرعت گرفتن تغییرات، این «بحران اتاقکی» با فروپاشی «مجاری» ارتباطات که به موازات آن رخ می دهد، عمیق تر می شود. افراد تیزبین کسب و کار همیشه می دانستند که شرکت تنها زمانی موفق

خواهد بود که همه بخشهایش با هم کار کنند. اگر کارکنان بخش فروش کارشان عالی باشد ولی بخش تولید نتواند به موقع کالا تحویل دهد شرکت هرگز موفق نخواهد بود. مدیران میانی کار چندین واحد زیر دست خود را هماهنگ می کنند. گزارشها توسط کارکنان متخصص که این واحدها را اداره می کنند جمع آوری می شود. گاهی مدیر از کارمند زیردستش اطلاعاتی را می گیرد آن را به کارکنان پایین تر از خود رد می کنند بدین ترتیب به عنوان رابط رسمی میان اتاقکها عمل می کند در مواقع دیگر اطلاعات را در آخر به مدیری که سرپرستی گروهی دیگر را به عهده دارد رد می کند. وظیفه اصلی مدیر میانی جمع آوری اطلاعاتی است که توسط متخصصان آنها پاره پاره شده اند وی باید این اطلاعات را پیش از آنکه به سطح بالاتر هرم قدرت، انتقال دهد از نو ترکیب کند. به بیانی دیگر، در هر نظام اداری، اطلاعات بطور افقی تجزیه شده و بطور عمودی از نو ترکیب می شود. امروزه تغییر آنچنان شتابان است و اطلاعات مورد نیاز بقدری پیچیده شده که مجاری نیز درست مثل اتاقکها آنقدر از پیامهایی که بسیاری از آنها نادرست جریان دارند پر شده اند که راهشان بند آمده است. به این علت مدیران اجرایی بیش از هر زمان دیگر برای دور زدن سیستم، خارج از مجاری عمل می کنند. آنها اطلاعات را از روسا و همکاران خود دریغ می کنند و آن را بطور غیر رسمی از راههای کناری رد می کنند و از طریق غیر رسمی ارتباط برقرار می کنند. و از راههای دوگانه (یکی رسمی و دیگری غیر رسمی) عمل می کنند. و بدین ترتیب شاهد فروپاشی اتاقکها می باشیم. جریان آزاد اطلاعات - پایان سلسله مراتبهدف نهایی پیشگامان نظام «فوق رسانه ای» ایجاد سیستمهایی است که در آن اطلاعات را بتوان روی هم سوار کرد و اشکال تازه ای بوجود آورد و به بی نهایت شیوه عرضه کرد. هدف، اطلاعات به شکلی آزاد و جریانی آزاد است. کارمند جوانی که در پایین ترین رده قرار دارد اکنون می تواند با مدیران اجرایی رده بالا که روی همان مساله کار می کنند، بطور مستقیم ارتباط برقرار کند و مهم آنکه مدیر اجرایی با فشار دکمه ای می تواند به هر کارمندی در پایین دسترسی پیدا کند و به اتفاق تصاویری را فراخواند، پیشنهادی را با هم حک و اصلاح کنند، برنامه کاری را مطالعه کنند و همه اینها بدون مراجعه به مدیران میانی انجام می شود. درست همانطور که شکلهای تازه انباشت اطلاعات، به تخصص گرایی ضربه می زند شکلهای جدید ارتباطات نیز به عمر سلسله مراتب پایان میدهد. بنگاههای انعطاف پذیر شرکت افزون بر چیزهای دیگر، دوره های تولد و بلوغ و کهنسالی و مرگ را طی می کند و از نو به شیوه ای تازه متولد می شود. دقیقاً در این لحظه تولد دوباره است که موفقیت یا شکست درازمدت شرکت تعیین می شود. زیرا اگر بنگاه از نو متولد شده هنوز در حول محورهای دیوانسالاری شبیه نظام قدیمی که جایگزین آن شد، سازماندهی شود ممکن است حیات دوش کتاه و ناکام باشد. مفهوم بنگاه انعطاف پذیر به معنای بی ساختاری نیست بلکه می گوید یک کمپانی پس از تولد مجددش به سیستمی متشکل از دسته های ببر، ماهیهای قرمز، حتی به گروهی بزرگ از زنبوران عسل که کارشان مکیدن اطلاعات است تبدیل شود. واحدهای انعطاف پذیر ممکن است اطلاعات و افراد و پول را بر حسب نیاز، از قسمتهای دیگر یا سازمانهای خارج از بنگاه جذب کنند آنهم در حالی که ممکن است یا همسایه یکدیگر بوده یا قاره ها از هم فاصله داشته باشند. استعمارزدایی کسب و کار هر کمپانی بزرگ امروزه در درون خود تعدادی «مستعمره» مخفی کرده که ساکنانش درست مثل همه مردم کشورهای مستعمره رفتار می کنند. وقتی نخبگان حاکم حضور دارند مطیع و حتی نوکری و چابک و ولی پشت سرشان به آنها بد و بیراه می گویند. هر یک از این مستعمرات رهبری و نظامهای ارتباطی و ساختار قدرت غیر رسمی خود را دارد که بندرت بازتابی از سلسله مراتب رسمی است. کمپانیهای بزرگ به شدت به فضای باز شرکتی نیاز دارند، یعنی تشویق آزادی بیان. در واقع می توان گفت مسأله کلیدی که همه کمپانیهای بزرگ امروزه با آن روبرو هستند این است که چگونه قدرت انفجارآمیز این مستعمرات نهان شده را آزاد سازند. بنگاههای خانوادگی آینده پس از سالها که کسب و کار خانوادگی ناچیز شمرده می شد، اکنون بازار داغی پیدا کرده است. بنگاههای خانوادگی نه عنوان دارند و نه تشریفات. شاید خیلی راحت بتوان گفت کوچک همیشه زیباست و اقتصاد پیشرفته مخصوصاً با یکپارچه شدن اقتصاد جهانی، می تواند بدون بنگاههای بزرگ به

حیات خود ادامه دهد. شواهد روزافزونی وجود دارد دال بر اینکه بنگاههای بزرگ، که ستون فقرات اقتصاد دودکشی بودند برای جهان شتابان کسب و کار کنونی کند و انطباق ناپذیرند. این بنگاهها که گرفتار زیانهای ناشی از مقیاس بزرگ هستند، دارند به غولهای پف کرده ای تبدیل می شوند. در خانواده هر چیزی قابل درک است. به عکس دیوانسالاری بر این اصل بنا دارد که هیچ چیز قابل فهم نیست. در خانواده هیچ کس دیگری را دست نمی اندازد یا فریب نمی دهد. همه درباره یکدیگر بیش از حد اطلاعات دارند و استفاده از نفوذ خود برای کمک به موفقیت پسر یا دختر امری است طبیعی است. در بنگاه دیوانسالار، استفاده از نفوذ را پارتی بازی یا قوم و خویش بازی می خوانند و آن را زیر پا گذاشتن نظام شایستگی تلقی کرده و تصور می کنند که عمداً حاکم شده است. به سخنی کوتاه هر جا که روابط خانوادگی، در کسب و کار نقشی داشته باشد ارزشها و قوانین دیوانسالاری دگرگون می شود و به همراه آن ساختار قدرت دیوانسالاری نیز فرو می ریزد. ما وارد عصر ما بعد دیوانسالاری می شویم که در آن بنگاه خانوادگی یکی از گزینه های بیشمار در برابر دیوانسالاری و قدرت آن است. در دوره دیوانسالاری به جهت جلوگیری از پارتی بازی استخدام همزمان زن و شوهر ممنوع بود اما با افزایش استخدام زنان شایسته در نیروی کار رفته رفته انتظار می رود که تیمی مرکب از زن و شوهر را ببینیم که در رأس یک مرکز سودآوری قرار گرفته اند بنگاههای خانوادگی می توانند سریع تر تغییر کنند و خود را با نیازهای تازه بازار بهتر انطباق دهند. ارتباط از طریق کنش و واکنش و چهره به چهره حتی گفتگو در خانه موثر و پر بار است. به همین دلیل بنگاههای خانوادگی می توانند چه در درون و چه در بیرون به عنوان بنگاههای غول آسای باهوش تر شکوفا شوند. بنابراین بنگاههای خانوادگی تنها یکی از شکلهای رنگارنگ کسب و کار است که در سالهای آینده قدرت را از مدیران دیوانسالار منتقل خواهد شد. سازمان ضربه ای این سازمانی است که با ریتمی منظم منبسط و منقبض می شود. بطور مثال اداره آمار آمریکا بطور معمول ۷ هزار کارمند ثبت دارد و دوازده مرکز ناحیه ای را در سرتا سر آمریکا پوشش می دهد. اما برای انجام آمارگیری کامل، در کنار هر کدام از این مراکز، مرکزی موازی یا سایه ای ایجاد می کند. در این مراکز سایه ای با حدود ۲/۱ میلیون نفر متقاضی مصاحبه می شود تا از میان آنان ۴۰۰ هزار نیرویی انتخاب شوند که به خیابان می ریزند و زنگ در خانه هر آمریکایی را به صدا در این آورند. این سازمانهای سایه ای طوری طراحی شده اند که یکسال دوام می آورند و سپس منحل می شود. پس از انجام کار شمار کارکنان این سازمان بار دیگر به همان ۷ هزار نفر باز می گردد. در این مرحله برنامه ریزی برای سرشماری ده سال آینده آغاز می شود. برخی شرکتها با هر نوسان یا ضربانی ساختارهای اطلاعاتی شان تغییر می کنند در نتیجه قدرت جابجا میشود. اندازه و شکل سازمانی آنها از زمانی به زمان دیگر تغییر می کند. سازمان دوچهره شکل سازمانی دیگری که احتمالاً در بسیاری از بنگاههای انعطاف پذیر جای خود را باز خواهد کرد واحداً کاملاً دو چهره ای است که می تواند بر حسب شرایط به دو شیوه مختلف عمل کند. این سازمان ممکن است اندازه خود را حفظ کند اما بر حسب نیاز از فرماندهی سلسله مراتبی به غیرسلسله مراتبی تغییر شکل دهد. بطور مثال از واحد معروف خدمات خاص هوایی ارتش بریتانیا که SAS نام دارد برای حمله های ضدتروریستی و نجات گروگانها و دیگر مأموریتهایی که مستلزم غافلگیری و اغفال است استفاده می شود. این واحد در دو قطب متضاد عمل می کند. در میدان سان، افراد کاملاً آراسته و مرتب بوده و مطیع محض هستند. تشریفات هر دسته توسط گروهبانی که فریاد می زند اعمال می شود. امتیازهای درجه و سلسله مراتب با شدت رعایت می شود اما در موقع عملیات از همان افراد رفتاری کاملاً متفاوت انتظار می رود. نیروهای این گروه در واحدهای کوچکی که اغلب ارتباطشان با پایگاه قطع شده بدون حضور فرمانده وارد جنگ می شوند. هر واحد فرماندهی رسمی ندارد و احتمالاً خیلی ساده به او رئیس اطلاق میشود یعنی آن مردانی که موقع سان زمینی ولو با استهزاء به آنها قربان خطاب می شد اکنون تنها آقا یا بسادگی با اسم کوچک خوانده می شود. کسب و کار نیز در شرایط بحران به رفتاری متفاوت نیاز دارد. مدیریت بحران به عنوان ذخیره منتظر می ماند و آماده است که در وضعیت غیرعادی قدرت را در دست گیرد. این مدیریت به مقدار زیاد بستگی به دسترسی به اطلاعات و کنترل ارتباطات دارد. زیرا

هر کدام از بحرانها جابجایی عظیمی در قدرت به همراه می‌آورد. تنوع قدرتها در جهان کسب و کار آینده مقامات ارشد به هیچ وجه همگن و یکدست نخواهند بود. به جای مدیران اجرایی هم شکل که از یک قالب درآمدی باشند، گروه صاحب قدرت در بنگاه انعطاف پذیر، فرد باور و ضد دیوانسالاری، ناشکیبا و صاحب عقیده و نظر بوده و به عنوان یک گروه احتمالاً بیش از کمیته های اداری کنونی خلاقیت خواهد داشت. قدرت که به معنای کنترل پول و اطلاعات شرکت با زور قانون است از دست کسانی که مقام قانونی یا رسمی دارند خارج شده و به افرادی منتقل می شود که اقتدار طبیعی دارند و این اقتدار بر دانایی و مهارتهای روانشناختی و سیاسی معینی مبتنی است. امروزه تنوع شبکه ها نیز زیاد شده است بطوری که همه را به خود معتاد کرده است و این شبکه ها به قدری دارای قدرت شده اند که بعضی از بنگاهها از آنها به عنوان نوشدارو استفاده میکنند. زیرا گذرگاههای غیررسمی هستند که در آنها اطلاعات و نفوذ جریان دارد. بطور مثال ارتشیان سابق که بسیاری از آنها پس از بازنشستگی از خدمات دولتی مشاغلی چون سرپرستی حفاظت شرکتهای خصوصی را عهده دار می شوند، شبکههای تماس و ارتباط خاص خود را دارند. کارمند خودمختار گزارشهایی که هر روز از تازه ترین کارخانه هایی که در حال حاضر ایجاد می شوند، به دست ما می رسد خاطره تجربه هایی را زنده می کند که در آن طی سالها کارگران در کارخانه و کارگاهها بیشتر وقتشان در خط تولید سپری می شد. هر روز از همان لحظه آغاز کار کارهای تکراری را به مسابقه می گذاشتند. در جایی از کارخانه مدیران قرار داشتند. قدرت این مردان شیک پوش از صرفاً نیاز کارگران به حقوق نشأت نمی گرفت بلکه از دانش برتری بود که درباره کارخانه می دانستند. کارگران آخرین کسانی بودند که خبردار می شدند که بخشی از کارخانه یا کل آن می بایست برای همیشه تعطیل شود. امروزه ما جابجایی بعدی در قدرت را در محل کار تجربه می کنیم. نوع تازه ای از کارمند خودمختار در حال نوپیدایی است که در واقع ابزار تولید را در مالکیت خود دارد. این ابزار جدید تولید در جعبه ابزار صنعتگر یا ماشین آلات عظیم عصر دودکشها یافت نمی شود بلکه درون کاسه سر کارمند و کارگر متراکم شده است و در همین جاست که جامعه تنها منبع مهم ثروت و قدرت آینده را خواهد یافت. ذهنهای باز شده اگر قطعه ای از تجهیزات می شکست، یکی از اپراتورها به سرپرستش گزارش می داد و منتظر می ماند تا مشککش برطرف شود. اما امروزه خود اپراتور می تواند تصمیمهای لازم را بگیرد. بطور مثال کارخانه فورد ایتالیا به این نتیجه رسید که دیگر بی فایده است اگر اول منتظر بمانیم تا نقصی پیدا شود و سپس در جهت رفع آن بکوشیم. تنها با دادن آزادی به کارگرانی که صاحب نظر بوده و خبرگی بیشتری در کارشان داشته باشند - یعنی اینکه هر حرکت آنها از پیش برنامه ریزی نشده باشد - می توان به هدف محصول بدون نقص نزدیک شد. این داستانهای پیش پا افتاده بطور روزافزونی بر جابجایی تاریخی تأکید دارند که بتازگی از «ساخت یدی» به «ساخت مغزی» - جایگزینی پیشرونده مغز با عضله در فرایند تولید ثروت - در حال تحقق است. نظام کاری فردا تغییراتی که اکنون کار را دگرگون می سازد، حاصل نوع دوستی افرادی آشفته و پریشان نیست. بلکه نتیجه بارهای سنگین تر اطلاعات و ارتباطاتی است که برای تولید ثروت لازم است. در گذشته وقتی اغلب کسب و کارها هنوز کوچک بودند، کارآفرین می توانست در واقع همه آنچه را لازم بود بداند. اما با رشد شرکتهای پیچیده تر شدن تکنولوژی، برای هر شخص غیرممکن بود که بتواند بار دانایی کامل را بر دوشش کشد. بزودی متخصصان و مدیران استخدام شدند و قسمتهای جداگانه و پلکان ویژه دیوانسالاری را تشکیل دادند. بار دانش و اطلاعات می بایست در سرتاسر رده های مدیریتی پخش شود. امروزه فرایندی موازی در جریان است. درست همانطور که مالکان برای دانش و اطلاعات به مدیران وابسته شدند، مدیران نیز برای دانش و اطلاعات به کارکنان خود وابسته می شوند. تقسیم بنگاه به سرها و دستها که خاص نظام دودکشی قدیم بود دیگر کارایی ندارد. چون تکنولوژیها پیچیده تر می شوند و سریع تر از گذشته تغییر می کنند. از کارکنان انتظار می رود که درباره شغلها همجوار و پی در پی بیشتر بیاموزند. لزومی ندارد که کارگران تنها بدانند ماشینهایی خاص چگونه کار می کنند، بلکه باید بدانند که کل کارخانه چگونه کار می کند. در واقع در فضای سرعت رو به تغییر امروزی، مقررات و قوانین نیز باید بیشتر از گذشته تغییر یابند و

باید کارکنان را تشویق کرد که چنین تغییراتی را پیشنهاد کنند. چون کارگر یا کارمندی که به تدوین مقررات نوین کمک می‌کند، ضرورت این مقررات را و این که چگونه در تصویر بزرگتر جای می‌گیرند درک می‌کند. تنها مقرراتی شانس برجای ماندن دارند که اکثریت نیروی کار آن را تأیید کند. بنابراین الگویی روشن جلوی چشمانمان قرار گرفته است. قدرت در محل کار در حال جابجایی است. دو ضرورت مدتها طول می‌کشد تا آخرین کارگاه کار پرمشقت ناپدید شود. اما دو ضرورت، گسترش این نظام نوین را به مقدار زیاد وقفه ناپذیر می‌سازد. اولین ضرورت «ضرورت نوآوری» است. امروزه هیچ سهمی از بازار برای همیشه حفظ شدنی نیست و هیچ محصولی عمر جاودانه ندارد. نه تنها در پوشاک و کامپیوتر بلکه در هر چیزی بازارهای اختصاصی و اساس کسب و کارهای موجود را با سلاح نوآوری از هم متلاشی می‌کند. یک داستان درباره تام واتسون از آی بی ام ساخته اند که ظاهراً بی پایه و اساس است. روزی یکی از مدیران اجرایی از وی پرسید که آیا قصد دارد فلان مدیر اجرایی که پروژه ۵ میلیون دلاریش با شکست مواجه شده اخراج کند؟ واتسون گفته است: «اخراجش کنم! من تازه هزینه کارآموزی او را پرداخته‌ام!» این داستان خواه درست باشد یا نه نوعی طرز تلقی نسبت به کار را نشان می‌دهد که بار دیگر بر یادگیری تأکید می‌کند. ضرورت دوم، که چیزی جز سرعت نیست. فشار برای پیاده کردن کاری جدید را با هم بیشتر می‌کند. اقتصادهای پیشرفته شتابنده اند. بنابراین فضای تازه، نوآوری کافی نیست. شرکت باید محصولات تازه خود را به سرعت به بازار برساند. یعنی پیش از آنکه رقیبی بازار را از چنگش درآورد یا از محصولاتش نسخه برداری کند. این دو ضرورت نظام کاری پیشرفته موج سوم را ترویج می‌کنند. سنگهای یک پارچه قدرتمندتر سال ۱۹۸۵، جنرال موتورز، شرکت هواپیمایی هیوز را به قیمت بسیار گرانی خرید. در نخستین سالهای دهه ۱۹۸۰ جنون ادغام آغاز شد. از آن پس ازدواجهای شرکتی بیشتری در آمریکا صورت گرفت. به سخنی کوتاه، تنها در یک دوره چهارساله، حجم بزرگترین این ادغامها به بیش از ۵ برابر افزایش یافت. مثلاً لاستیک سازی بریجستون ژاپن، فایرستون تایر و رابر به مالکیت خود درآورد و ... در حالی که بسیاری از این ادغامها مبتنی بر سرعت پولدار شدن بود برخی نیز ماهیت استراتژیک داشت. بطوری که با حرکت سریع اروپا به سمت یکپارچه سازی کامل اقتصادی، بسیاری از کمپانیهای بزرگ ادغام شدند به این امید که از مزیت بازار اروپای واحد بهره بگیرند. برخی کمپانیها که در مقیاسی حتی عظیم تر فکر می‌کردند خود را برای فعالیت در سراسر به اصطلاح بازار سه جانبه - اروپا، آمریکا، ژاپن آماده می‌ساختند و فراتر از آن شمار اندکی از بنگاهها رؤیای کامل بازار را در سر می‌پروراندند. همه این فعالیتهای جنون آمیز به این نگرانی عمیق می‌انجامید که مبادا قدرت اقتصادی در دست شماری اندک متمرکز شود. بنابراین این تصور بوجود آمد که اقتصاد در آینده توسط تعداد انگشت شماری سنگهای یکپارچه عظیم سلسله مراتبی کنترل خواهد شد. اما اشتباه است که فکر کنیم همه این بنگاههای عظیم به هم متصل می‌مانند. موجهای انتقال سهام اجباری و یا حتی فشار دولت ها باعث طلاق این شرکتها خواهد شد. از سنگهای یکپارچه تا موزاییکها در اوج جنون ادغام، جهان کسب و کار مراکز سودآوری را کشف کرد. شرکتها با هجومی پرشور دست به کار تجزیه خود به تعداد عظیمی واحدها شدند که هر کدام می‌بایست به صورت کسب و کار کوچک مستقل فعالیت نمایند با این کار بزرگترین شرکتها از ساختارهای داخلی یکپارچه به ساختارهای موزاییکی تغییر شکل دادند که اغلب از صدها واحد مستقل تشکیل می‌شدند. بنابراین برای درک قدرت در جهان کسب و کار فردا، باید خیال تمرکز تقریباً کامل جهانی را که در سلطه شمار اندکی از بنگاههای فوق العاده بزرگ باشد از ذهن دور کنید. در عوض به موزاییکهای قدرت بیندیشید. قدرت در موزاییکها با تجزیه شرکت یکپارچه به مراکز سودآوری، بسیاری از فروشندگان یا بنگاههای مشتری در می‌یابند که دیگر با قدرت و زور تمام و کمال یک شرکت غول آسا طرف نیستند بلکه با مرکز سودآوری سر و کار دارند که اغلب از خودشان کوچکتر و ضعیف تر است. اندازه بنگاه مادر که روزگاری عامل اصلی به شمار می‌آمد، بطور روزافزونی بی اهمیت شده است. این فروشندگان یا مراکز سودآوری نه تنها از طریق الکترونیکی به کمپانی بزرگ وصل شده اند بلکه بطور روزافزونی به یکدیگر نیز وصل می‌شوند. این بدان معناست که وقتی لازم شود به کمپانی بزرگتر

فشار کنند برای تشکیل ائتلافها در موقعیتی به مراتب قوی تر قرار خواهند گرفت. بنابراین با انتقال قدرت از بنگاههای یک پارچه به موزاییکها، دیگر چندان معقول نخواهد بود که تسلط بنگاههای غول آسا را بر موزاییکهایی که بخشی از آن هستند همچنان مسلم فرض کنیم. قطعه پایانی - نظام نوین تولید ثروت چندی پیش وندیز اینترنشنال که ۳۷۰۰ رستوران سرپایی آن از ایالات متحد و ژاپن تا یونان و ... گسترده است، برای مشتریانی که مایل بودند غذایشان را در اتومبیل صرف کنند، سفارش «بسته فوری» را تدارک دید. این بسته شامل همبرگر و سیب زمینی سرخ کرده و کوکاکولا بود. به جای آنکه مشتری تک تک این اقلام را سفارش دهد تنها کافی بود بگوید Express Pak. هدف شتاب بخشیدن به سرویس رستوران بود. این نوآوری بظاهر جزئی، درباره آینده قدرت نکات بسیار مهمی در بر دارد. مدیران وندیز در سرعت بخشیدن به کسب و کار خود، نسبت به مشتریان عکس العمل نشان می دهند که خواهان پاسخهایی فوری هستند. مشتریان خدمات سریع می خواهند و خواهان محصولاتتی هستند که در زندگیشان باعث صرفه جویی در وقت شود. زیرا در فرهنگی که در حال نوپیدایی است خود وقت کالایی با ارزشی است. سوخت و ساز جدید اقتصادی از مهمترین چیزهایی که باید در هر سیستمی، بویژه سیستم اقتصادی دانست «زمان - ساعت» آن یعنی سرعتی است که با آن عمل می کند. هر سیستمی از گردش خون بدن گرفته تا سیستم تولید ثروت تنها می تواند با سرعتهای معین کار کند. اگر خیلی کند باشد، در هم میریزد و اگر خیلی سریع باشد، از هم می پاشد. وقتی سرعت کلی نظامهای موج اولی را با نظامهای تولید ثروت نظامهای صنعتی مقایسه می کنیم در می یابیم که هر جایی که انقلاب صنعتی عبور کرده، فرایندهای اقتصادی را تسریع کرده است. وقتی آهنگ فعالیت اقتصادی سرعت می یابد، هر واحدی از زمان معادل پول بیشتری ارزش پیدا خواهد کرد. به عبارت دیگر از مرز «وقت طلا است» فراتر خواهد رفت. رگباری از درخواستهای شرایط رقابت جویانه کنونی، میزان نوآوری محصول آنقدر بالاست که، هنوز محصولی به بازار نرسیده، نسل بعدی بهتری پدیدار می شود. آنچه قبلاً پی در پی انجام می شد، اکنون همزمان انجام می شود. به تازگی واژه مهندسی همزمان ظاهر شده است. گام شتابنده دیگر، حذف یا طراحی مجدد قطعات است - یعنی ساختن محصولاتتی که اجزای کمتری داشته باشند. آی بی ام قطعه از چاپگر مدل ۴۷۲۰ خود را از نوطراحی کرد و نه تنها هزینه آن را از هر واحد ۵/۹۵ دلار به ۱.۸۵ دلار کاهش داد بلکه زمان ساخت را نیز از سه دقیقه به چند ثانیه پایین آورد. اینجا ثانیه ها نیز به حساب می آیند. گام بعدی «تحویل درست - بموقع» قطعات است که ژاپنها پیشگام آن بوده اند. به جای آنکه فروشندگان قطعه ای را در دوره های طولانی بسازند و آنرا در بسته های بزرگ حمل کنند و در فواصل زمانی طولانی تحویل دهند، سیستم جدید مستلزم آن است که شمار اندکی از هر قطعه به دفعات بیشتر و درست وقتی که برای مونتاژ لازم است تحویل داده شود. با این کار می توان زمان میان برنامه ریزی و تولید نهایی محصول و نیز موجودی انبار را تا ۷۵ درصد کاهش داد.

مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن

مؤلف: بهرام خان مختاری

خلاصه کتاب: مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن - تلخیص: مهدی جدی - مقدمه: تنها چیزی که تغییر نمی کند، خود تغییر است. در فعالیتهای عادی روزانه، آنچه که زمینه موفقیت افراد را فراهم می آورد شناخت و آگاهی داشتن به اوضاع و احوال خود و محیط پیرامون می باشد. هر روز افکار جدیدی خلق می شوند، ایده های نو باعث خلاقیت های جدید و در نتیجه باعث بوجود آمدن ابداعات و اختراعات بدیع و شگفت انگیز می شود. همه این اتفاق ها در نتیجه ایجاد تغییر بوجود می آید و افراد آشنا به این فن (یعنی تغییر) نه تنها در طوفان حوادث غرق نمی شوند، بلکه می توانند با استفاده از این مهارت مانند موج سوارانی ماهر از آن سواری گرفته و لذت برند و خود را به آن جایی برسانند که می خواهند بروند، نه آن جایی که موج آنها را می برد. کتاب مدیریت تغییر با نگرش اندیشیدن قبل از انجام دادن، راز و رمز استفاده از فرصت های تغییر و مدیریت را می آموزد. نویسنده کتاب

، پایداری ، ریسک پذیری ، مثبت اندیشی ، آموزش و پذیرفتن و همراستایی با تغییرات را رمز موفقیت می داند و همه را با این آیه قرآن بشارت می دهد که : ان مع العسر يسرا ، که پس از هر سختی آسانی وجود دارد و اقدام به هر کاری همراه با مشکلات است و تنها ساده اندیشان انتظار دارند که همه چیز بر وفق مرادشان باشد .سخنی از نویسنده : بدانید زندگی دنیا تنها بازی و سرگرمی ، و تجمل پرستی و تفاخر در میان شما و افزون طلبی در اموال و فرزندان است ، همانند بارانی که محصولش کشاورزان را در شگفتی فرو می برد . سپس خشک می شود به گونه ای که آن را زرد رنگ می بینی ، سپس تبدیل به گاه می شود ، و در آخرت یا عذاب شدید است ، یا مغفرت و رضای الهی ، و (به هر حال) زندگی دنیا چیزی جز متاع غرور نیست . فصل اول : ضرورت ایجاد تغییر ((چرا تغییر ؟)) یکی از دیدگاههایی که می توان از آن زاویه به فرآیند تغییر نگاه کرد این است که فرآیند تغییر را مشابه هدایت یک کشتی دانست . سازمان همانند کشتی بزرگ است که در دریای آرام به پیش می رود و مقصد مشخصی دارد . ناخدای این کشتی با خدمه اش صد ها بار این مسیر دریایی را طی کرده اند ولی در هر لحظه امکان دارد دریا طوفانی شود و خدمه کشتی باید در برابر چنین طوفانی واکنش مناسب نشانند دهند . ناخدای کشتی اقدامات لازم را به عمل می آورد (یعنی تغییرات پدید می آورد) و کشتی خود را در میان این امواج طوفانی هدایت می کند تا مجدداً به آبهای آرام برسد . حال اگر ناخدا و یا خدمه مایل به تغییر مسیر جهت عبور از دریای طوفانی نباشد ، ممکن است در دریای امواج غرق شوند . نکته : انتخاب تغییرات ضروری است ، مراقب باشید که با معرفی تغییرات متعدد باعث پریشانی خاطری افراد نشوید . چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تاکید کنید . تعریف تغییر : تغییر عبارتست از حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یکسری اقدامات و مراحل پی بینی شده و با برنامه قبلی بر اساس بهبود و بصورت ادامه دار و مستمر برای زنده ماندن و زیستن راحت تر و آسوده تر . ضرورت ایجاد ساختار منعطف ۱- تغییر طراحی محصول در جهت ارزان سازی ۲- تغییر فرآیند تولید همواره این امکان وجود دارد که با کاهش مراحل تولید و یا تغییر نحوه تولید ، کاهش هزینه قابل توجهی را ایجاد کرد . این مطالعات ممکن است به خرید تجهیزات مدرن تر و یا ماشین آلات جدید بیانجامد . بعنوان نمونه استفاده از فرآیند فورج دقیق می توان مراحل عملیات بعد از آهنگری را کاهش داد . مبنای توجیه پروژه می تواند در قالب جبران هزینه های جاری تحمیل شده به شرکت از محل صرفه جویی ایجاد شده مدت مشخصی در نظر گرفته شود . ۳- تغییر ابزارهای ساخت تغییر ابزارهای ساخت از مهمترین روشهایی است که همواره با هدف کاهش هزینه های جاری تولید مورد مطالعه و بررسی شرکت های تولید کننده قرار می گیرد . بسیار اتفاق می افتد که استفاده از یک قالب یا ابزار پیشرفته تر (گران تر) علیرغم قیمت گران تر آن هزینه های کلی تولید را کاهش می دهد . این نوع تجربیات در شرکت های تولیدی به وفور یافت می شود و میتوان با استفاده از آنها در سایر شرکت ها ، فعالیت های منجر به کاهش قیمت را تسریع نمود . ممکن است تسهیلات ویژه ای برای شرکت هایی که در این زمینه ها مطالعاتی انجام داده اند و به نتایج خوبی رسیده اند قابل شد ، در صورتیکه در شرکت های دیگر در استفاده از آن تجربیات کمک کنند . مثلاً استفاده از تیغچه های برش خاص ، تولید شده توسط شرکت های معتبر ، می توان شدت هزینه های تراشکاری و مدت زمان استفاده از این ماشین آلات را کاهش دهد . ۴- تغییر ماشین آلات ۵- تغییر خط تولید ۶- تغییر مواد اولیه تلاش گسترده ای در سطح بین المللی برای استفاده از مواد نو با عملکرد بهتر در نتیجه کاهش وزن و کاهش قیمت تمام و یا افزایش سرعت تولید محصول در جریان است . قطعات خودرو در ایران با توجه به زمان طراحی خودرو های مربوطه بعضاً حدود ۲۰ سال از تکنولوژی مواد خودروهای روز دنیا عقب هستند ، بنابراین حجم وسیعی از کار کاهش قیمت تمام شده محصول در این بخش امکان پذیر است . مثلاً استفاده از فولاد آلیاژی بجای فولادهای معمولی در سگدست و استفاده از pp بجای ABS در قاب ستون پژو ۴۰۵ از مواردی است که با کمک شرکتهای سازنده در تحقیقات ساپکو تجربه شده است . ۷- اصلاح روش انبارداری ۸- اصلاح روش نگهداری و تعمیرات ۹- قابلیت دسترسی خط تولید ۱۰- قابلیت اطمینان ۱۱- مدیریت منابع ۱۲- کاهش پرت مواد ۱۳-

مدیریت لجستیک ۱۴- ارتقاء سیستم های QC و QA۱۵- تغییر نحوه مونتاژ ۱۶- اجرای سیستم مدیریت بهره وریمراحل انجام تغییر گام نخست ، شناخت وضع موجود گام دوم ، ایجاد احساس ضرورت تغییر گام سوم ، تشکیل تیم راهبری تغییر تغییر نیازمند به وجود یک گروه توانمند از افرادی است که به خوبی بتوانند برای راهبریک تغییر بزرگ در سازمان با یکدیگر کار کنند. عوامل لازم برای تیم راهبری عبارتند از : اعتبار ، دانش مرتبط ، مهارتهای راهبری ، ارتباطات ، اشتها و اختیارات این تیم نیازمند راهبرانی است که سازمان را به سمت تغییر و تحول پیش برده و پارادایم ها را تغییر دهند . نکته : افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آوردند . نکته : قبل از آغاز برنامه تغییر ، عوامل تغییر را در موقعیت های کلیدی قرار دهید . گام چهارم : تعیین چشم انداز و استراتژی تغییر این چشم انداز و استراتژی مناسب برای انسجام تغییر ، توسط تیم راهبری تعیین می شود . شناخت خود تغییرات بطور کامل . یعنی اگر تمایل داریم قسمتی از خط تولید را عوض نماییم ، باید نسبت به آن قسمت جایگزین شده اطلاعات کافی به دست آورد و نسبت به توانایی ها و عدم توانایی های قسمت تعویض شده شناخت کامل پیدا کرد . در واقع باید دانست با تعویض این قسمت جدید سیستم چقدر کارا تر خواهد شد . چشم انداز ، به سه سوال اساسی زیر پاسخ می گوید : ۱- ما به چه کاری مشغول هستیم ؟ (ماموریت) ۲- ما می خواهیم چه بشویم ؟ (آرمان) ۳- ما به چه ارزشهایی متکی هستیم ؟ (ارزشها) گام پنجم ، همسو سازی سازمان با چشم اندازهدف از این مرحله ، ایجاد یک میدان مغناطیسی در سراسر سازمان است که همه نیروها را در راستای چشم انداز همسو کند . در این مسیر ، چالش اساسی ، همسو سازی سازمان با چشم انداز تدوین شده است . با اجرای این گام ، افراد سازمان خریدار چشم انداز و استراتژی های تغییر می گردند و این موضوع در رفتار آنها قابل مشاهده خواهد بود . نکته : هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر ، به آن ها رشوه ندهید . نکته : افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است . نکته : اگر در مورد تغییر قولی می دهید حتما به آن عمل کنید . گام ششم ، برداشتن موانع اجرایی و توان افزایشی گام هفتم ، خلق بردهای کوتاه مدت گام هشتم ، تداوم در انجام تغییر و رها نکردن آن گام نهم ، تثبیت تغییر از طریق ایجاد فرهنگ مناسب از انجام تغییر مورد نظر لازم است تا اقدام صورت گرفته نهادینه شده و فرهنگ مناسب در سازمان حاکم گردد . با این عمل علیرغم عاداتها و سنتهای دیرین در سازمان ، رفتارهای جدید و موفق در مسیر تغییر ادامه می یابد . الف - روش و زمان اعمال تغییر : اینکه تغییر ضروری است و نیاز سازمان بر این است و توانایی سازمان نیز امکان این تغییر را می دهد شرط لازم است اما روش و زمان اعمال تغییر نیز دارای اهمیت خاصی است که اگر تغییر در زمان مقرر انجام پذیرد می تواند بازده مناسب خود را داشته باشد . ب - آموزش کارکنان : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزشهای لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد . ج - مرحله آخر بررسی بازخورهای ناشی از تغییر : با بررسی بازخورها می توان به موثر بودن تغییر پی برد و احیانا با بررسی مجدد می توان تغییرات در تغییر ایجاد کرد نکته : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزشهای لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد . مقاومت در برابر تغییر و بررسی علل آن یکی از مسائل اساسی در فرآیند تغییر ، مقاومت کارکنان در مقابل پدیده تغییر است . مقاومت در برابر تغییر تقابل بین نیروهای محرک در جهت تغییر با نیروهای بازدارنده جهت حفظ وضع موجود است . دلایل اصلی برای مقاومت کارکنان در مقابل تغییر عبارتند از : ۱- بدگمانی نسبت به امور جدید ۲- ترس از دست دادن مقام و شغل ۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی ۴- نگرانی از عدم توانایی ۱- بدگمانی نسبت به امور جدید انسان نسبت به هر چه که موجب تغییر نهادهای وی گردد ، مانند تغییر در روشهای کار ، یا شرایط اشتغال با دیده ظن و بدگمانی نگاه می کند . افراد با آنچه که آشنا شده اند احساس امنیت می کنند و در نتیجه به سادگی حاضر نیستند که آن را از دست بدهند . لذا ، وقتی که مدیریت تغییری را با کارکنان خود مطرح می کند ، حتی اگر به نفع آنان

باشد، مشکل مقاومت وجود خواهد داشت. ۲- ترس از دست دادن مقام و شغلاز دست دادن منافع و تهدید امنیت شغلی همیشه باعث نگرانی کارکنان می‌گردد. امروزه افراد به تجربه دریافته‌اند که بکارگیری روش‌های جدید از قبیل استفاده از رایانه و یا ساده سازی رویه‌ها باعث کاهش تعداد مشاغل می‌شود. ۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی افراد می‌کوشند تا روابط غیر رسمی خود با همکاران را حفظ کنند و معمولاً تغییرات شغلی در گسستن این روابط اثر می‌گذارند. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی، یک نیروی اولیه در هدایت رفتار افراد است. نکته: باید توجه داشت که کارکنان سازمان‌ها در عین حال که خود را نسبت به سازمان متعهد می‌دانند ولی دستیابی به منافع خود را هم مهم می‌دانند. ۴- نگرانی از عدم توانایی‌سیاری از کارکنان، بخصوص کارکنانی که دوران جوانی را پشت سر گذاشته‌اند از روبرو شدن با کسب مهارت جدید نگرانند و این احساس موجب مقاومت آنان می‌گردد. و موانع دیگری مانند: الف- تاکید بر هزینه‌ها ب- توجه نکردن به فایده‌های تغییر-ج- نبودن هماهنگی و همکاری. نبودن هماهنگی در ایجاد تغییر موجب ایجاد تعارض، اختلاف نظر، پاره پاره شدن اجزای سازمان خواهد شد. چ- پرهیز از عدم اطمینان: در سطح فردی بسیاری از کارکنان از پدیده عدم اطمینان که معمولاً از رهاوردهای تغییر است وحشت دارند. باید ارتباطات دائمی به وجود آورد تا کارکنان از رویدادهای جاری و شیوه اثر گذاری آنها بر کارهایشان آگاه باشند. ح- ترس از دست دادن مقام و شغلمقاومت در برابر تغییرات در سازمانها بویژه سازمانهایی که به تازگی به سطح مطلوبی از موفقیت رسیده‌اند امری عادی است. مزایای هر گونه تغییر قابل حصول اغلب ممکن است که به علت مقاومت دار تغییر یا اختلال گردد. موارد ذیل نیز از علل مقاومت در برابر تغییر است: ۱- عدم درک افراد از فرآیند تغییر ۲- کمبود وقت ۳- ترس و واکنش از پیامدهای احتمالی تغییر ۴- ترس از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی ۵- تفاوت در نحوه نگرش افراد ۶- قانع بودن به وضعیت موجود ۷- عدم توانمندی‌های لازم کارکنان افرادی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند از پیامدهای احتمالی تغییرات یعنی بی نظمی، پیچیده شدن و سردرگمی اوضاع واهمه دارند. نیروهایی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند، یعنی نیروهای بازدارنده عبارتند از: ۱- فرهنگ کنونی سازمان ۲- منافع شخصی کارکنان ۳- تفاوتی که افراد از نظر پنداشت (با مقامات اجرایی و تصمیم گیرنده سازمان) درباره اهداف و استراتژی‌های سازمان دارند. تغییر سازمانی مستلزم بررسی، درک و برداشتن گام‌های زیر می‌باشد: ۱- شناخت علل تغییر (ارائه تعریف روشن، شفاف و مشخص و محدود از صورت مساله) چنانچه مدیران و طراحان سناریوی تغییرات در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه‌های بسیار سنگینی را خواهند پرداخت. چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند نمود که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و نمی‌تواند پاسخگوی مشکلات باشد. ۲- شناخت منابع تغییر ممکن است از جهات مختلف نشات گیرد. از درون سازمان یا خارج از سازمان. با توجه به محدودیت منابع سازمانی از هر نوع و جلوگیری از رشد و توسعه آسیب‌های سازمانی، مدیریت تغییر پیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مساله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد. ۳- تمرکز بر اهداف ۴- اگر مدیران هدف خود را ندانند نمی‌توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند. اگر آنان ندانند در حال حاضر کجا هستند نمی‌توانند مسیر درست را آغاز کنند. این نقاط ابتدایی و انتهایی را بعنوان اولین قدم در شناسایی موارد نیازمند تغییر تعیین کنید. ۵- شناخت مخالفان و بررسی راهکارهای منطقی ۶- آموزش ۷- پیش بینی اثرات تغییر ۸- تهیه برنامه عمل ۹- نهادینه سازی ۱۰- انتخاب مقیاس زمانی ۱۱- پیش بینی مقاومت در برابر تغییر ۱۲- آزمایش و کنترل برنامه‌ها ۱۳- اطلاع رسانی در مورد تغییر ۱۴- نظارت بر پیشرفت ۱۵- بازنگری پیش فرض‌ها سه مشکل اصلی در اجرای تغییرات عمده سازمانی عبارتند از: ۱- مقاومت در برابر تغییر ۲- دگرگونی کنترل سازمانی تغییرات سازمانی، نظام موجود کنترل سازمانی را دگرگون می‌سازد و نحوه توزیع قدرتها تغییر می‌دهد و در مرحله گذار، نظارت بر عملکرد و انجام اصلاحات را دشوار می‌سازد. ۳- توزیع و جابجایی قدرتی نتیجه گیری و جمع بندی کلید بقای هر نظامی، همگامی با تحول است به عبارت دیگر، هر سیستمی که بتواند با

تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می تواند به موجودیت خود ادامه دهد. در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می گیرند اگر شرکتها به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از فناوری پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند پس از مدتی دفتر زندگیشان بسته خواهد شد. سازمان ها (و افراد شاغل در آنها) باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود را در بازارهای تهاجمی امروزی حفظ کنند. عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. همه افراد و اعضا سازمان باید به ضرورت تحول مستمر آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند (آموزش داده شوند). فصل دوم: نگرش های حاصل از تغییرات در مدیریت های مختلف بزرگی سراسر به گفتار نیست دو صد گفته چون نیم کردار نیستعلل تنبلی و اهمال کاری و راههایی برای رفع آن: چند نمونه از اهمال کاری و تنبلی متداول: در زیر بعضی زمینه هایی را که در آن انتخاب (تعلل ورزی) بسیار سهل تر از انتخاب (عمل) است می آوریم: ۱- ادامه دادن به شغلی که امکانی برای رشد و پیشرفت ندارد. ۲- اصرار بر حفظ روابطی که نابسامان شده است. متاهل یا مجرد ماندن فقط به امید اینکه اوضاع بهتر خواهد شد. ۳- امتناع از کوشش در حل مشکلاتی که در روابط مختلف پیش می آیند، از قبیل مشکلات جنسی، خجالت و یا ترس. به جای اینکه اقدامی سازنده به عمل آورید فقط منتظر می مانید تا اوضاع خود به خود بهبود یابد. ۴- بی توجهی به اعتیاداتی از قبیل الکلیسم، مواد مخدر، قرصهای آرامبخش یا سیگار. به خود می گوید ((هر وقت آمادگی داشتم آنرا ترک می کنم)) در حالیکه می دانید به تعویق انداختن این کار به سبب تردیدی است که نسبت به توانایی خود دارید. ۵- به تعویق انداختن کارهای دشوار و یا کم اهمیت نظیر نظافت منزل ۶- طفره رفتن از مواجهه با دیگران مثلاً یک شخص بلند مقام، یک دوست با ماندن در انتظار فرصت مناسب کم کم به این نتیجه می رسید که چنین برخوردی لازم نیست، در حالی که ممکن است این مواجهه روابط شما را، یا کیفیت خدمات را، بهبود بخشد. ۷- تصمیم به شروع رژیم غذایی مناسب از فردا یا هفته بعد البته چون به تعویق انداختن از رژیم گرفتن آسانتر است می گوید ((فردا رژیم می گیرم)) فردایی که هیچوقت نخواهد آمد. ۸- به تعویق انداختن کارها به بهانه خواب یا خستگی ۹- خستگی و بهانه، احساس کسالت و ملال و مریض شدن شیوه های عالی برای تعلل ورزیدن است. دلایل ادامه اهمال کاری و تنبلی: ریشه اهمال کاری و تنبلی کردن را می توان فریبی و فرار از قبول مسئولیت دانست در اینجا مهمترین بازده های مسامحه کاری را ذکر می کنیم. ۱- تعویق هر امر به شما امکان میدهد تا از فعالیتهای ناخوشایند فرار کنید. ۲- از راه خود فریبی می توانید احساس آرامش کنید. ۳- تا زمانی که به تعلل ورزی خویش ادامه می دهید می توانید پیوسته همانگونه که هستید باقی بمانید. ۴- با احساس ملال، کسی یا چیزی را موجب اندوه خود دانسته و سرزنشش می کنید. تا مسئولیت را از دوش خود بردارید و متوجه امر کسالت آور بیرونی کنید. ۵- با انتظار بهتر شدن اوضاع می توانید بنشینید و دنیا را به خاطر اندوه خود سرزنش کنید اما اوضاع هیچگاه به نفع شما تغییر نمیکند، این یک شیوه عالی برای اجتناب از کار کردن است. ۶- با دوری گزیدن از فعالیتهایی که مستلزم مخاطره است برای همیشه از احتمال شکست دوری می کنید. ۷- آرزو می کنید که خواسته هایتان خود به خود برآورده شوند. ۸- ابراز همدردی دیگران و دلسوزی شخص خود تان را جلب می کنید تا به خاطر احساس اضطراب شما که ناشی از انجام ندادن کارهایی است که نتوانسته اید بکنید همواره دلسوزتان باشند. ۹- با اجتناب از کار می توانید از موفقیت فرار کنید در نتیجه از احساس آدم خوب و لایق بودن و پذیرش بلکه مسئولیتهایی که موفقیت به همراه دارد نیز احتراز خواهید کرد. ده ویتامین روح برای افزایش روحیه: ۱- لبخند ۲- توجه به توجه ۳- فهم درست ۴- حسن جویی ۵- گوش دادن و هنر گوش کردن ۶- احترام گذاشتن به انسانها، قدردانی و تشکر (مولتی ویتامین روحیه) ۷- مهر و محبت ۸- تشویق (اثر تشویق چندین برابر تنبیه است و ما برای بالا بردن روحیه نیاز به ایجاد شوقستان داریم و به قول شاعر در انجمن شوق تپیدن دگر آموز) ۹- ورزش و جنبش ۱۰- تفریح قوانین طلایی برای پرورش مدیران: بزرگ فکر کنید - هنر فروش را بیاموزید - رهبر واقعی باشید - خطای خود را بپذیرید و به جلو حرکت کنید - از شانس

های پیش آمده بیشترین استفاده را بنمایید (شانس یعنی قرار گرفتن در زمان مناسب -) تغییر را بعنوان راهی از زندگی پذیرا باشید - ارتباط خود را افزایش دهید - از وقت خود عاقلانه استفاده کنید - سنجش را برای سنجش بکار برید - به متوسط بودن اکتفا نکنید - به دنبال کیفیت باشید نه ثروت - در بحران ها به سرعت عمل کنید - بعد از سقوط به سرعت به پا خیزید - یک زندگی شاد داشته باشید . هشت پله برای رسیدن به موفقیت : مسئولیت زندگیتان را به عهده بگیرید ۲- همواره هدفمند زندگی کنید ۳- داوطلب پرداخت هزینه نیل به آرمانهایتان باشید ۴- توجه خود را بر روی هدفان متمرکز کنید ۵- در کار خود متخصص باشید ۶- طرحی برای رسیدن به هدف خود بنویسید ۷- هرگز تسلیم نشوید ۸- تاخیر جایز نیست هر آنچه که در این لحظه برای ما اتفاق می افتد و پیش روی ما قرار می گیرد ، نتیجه انتخاب هایی است که آگاهانه یا نا آگاهانه در گذشته به آن دست زده ایم . ده روش تجربه شده برای از بین بردن انگیزش همکاران به هنگام ارائه ایده های نو : ۱- این ایده در تضاد با سیاست های شرکت است ! ۲- این ایده با سیستم شرکت همخوانی ندارد ! ۳- این ایده هرگز مورد تایید قرار نخواهد گرفت ! ۴- ارائه این ایده در زمان مناسبی صورت نگرفته است ! ۵- این ایده قبلا هم که مطرح شده بود مشکل را حل نکرد ! ۶- این ایده از پختگی لازم برخوردار نیست ! ۷- من درباره این ایده فکر خواهم کرد ! ۸- بسیار خوب ، ایده های خود را نوشته و بصورت مکتوب تحویل دهید ! ۹- اجازه بدهید ایده شما در یک کمیته بررسی شود ! ۱۰- راجع به پیشنهاد شما با مافوق خودم صحبت خواهم کرد ! نمونه حل مسئله به دو روش آمریکایی و روسی : هنگامی که ناسا برنامه فرستادن فضا نوردان به فضا را آغاز کرد ، با مشکل کوچکی روبرو شد . آنها دریافتند که خودکارهای موجود در فضای بدون جاذبه کار نمی کنند . (جوهر خودکار به سمت چابین جریان نمی یابد و روی سطح کاغذ نمی ریزد .) برای حل این مشکل آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند . تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید ، ۱۲ میلیون دلار صرف شد و در نهایت آنها خودکاری طراحی کردند که در محیط بدون جاذبه می نوشت ، زیر آب کار می کرد ، روی هر سطحی حتی کریستال می نوشت و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتیگراد کار می کرد . روسی ها راه حل ساده تری داشتند : آنها از مداد استفاده کردند ! این داستان مصداقی برای مقایسه دو روش در حل مسئله است . تمرکز روی مشکل یا تمرکز روی راه حل . مشکل نوشتن در فضا با خودکار . افراد خلاق چه ویژگیهایی دارند ؟ آیا افراد خلاق دارای ویژگیهای خاصی هستند ؟ بررسی نشان می دهد که هر چند افراد خلاق از هوش بالاتر از متوسط برخوردار هستند . اما برای اینکه فرد بسیار خلاق باشد ضرورتا نباید نابغه باشد (نیکولز ۱۹۷۲) افراد خلاق تازگی و بدیع بودن را ترجیح می دهند ، پیچیدگی مسائل توجه آنها را جلب می کند و به قضاوتهای مستقل می پردازند (بارون هارنیکتون ۱۹۸۱) علاوه بر توانایی تمام کردن ، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد بیش از دیگران است . افراد خلاق در یکی کردن تفکر کلامی با تفکر بصری (کرشنر ولجر ۱۹۵۸) و تفکر منطقی و تخیلی (سالتر ۱۹۸۰) سرآمدتر از افراد غیر خلاق هستند . علاوه بر موارد فوق افراد خلاق ویژگیهای دیگری نیز دارند که آنها را از سایر افراد متمایز می کند این ویژگیها عبارتند از : ۱- افراد خلاق ، بخش عمده ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می کنند و از این طریق سوژه های جدیدی برای فکر کردن پیدا می کنند ۲- افراد خلاق بسیار کنجکاو بوده و به طور مستمر در جستجوی موضوعات پیچیده ، جدید و ناشناخته و عجیب هستند ، به همین سبب آنها در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردار هستند ، سوالات بیشتر و پیچیده تری را مطرح می کنند . این ویژگی را به سادگی در بچه ها می توان تشخیص داد ۳- حل مشکلات و مسائل توسط افراد خلاف از اصالت خاصی برخوردار است ۴- افراد خلاق انعطاف پذیر هستند و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند (گلیفورد ۱۹۵۹) آنها با استفاده از این ویژگی ، توانایی تعقیب و دستیابی به راه حل مشکل را از راه های مختلف دارا هستند ۵- افراد خلاق به استقلال و نا همنوایی تمایل دارند و در مواردی که دستورهایی بر خلاف میل و یا اعتقادات خود دریافت کنند به سرپیچی از آنها تمایل نشان می دهند به این سبب اعمال مدیریت در مورد افراد خلاق بسیار دشوار است (کانجر و پیترسن ۱۹۸۴) آنها اگر چه به دستور گرفتن از دیگران اعتقاد

ندارند، نیاز مبرم به مورد پذیرش واقع شدن دارند، زیرا این احساس برای آنها آرامش خاطر دلپذیری را ایجاد می‌کند. ضمناً آگاهی به این مطلب که اندیشه‌هایشان مورد قبول واقع شده، اتکاء به نفس زاید الوصف در آنان ایجاد می‌کند. نمونه‌ای از ویژگی‌های دهگانه فرماندهان و مدیران در فرمان امام علی (علیه السلام): فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که واجد این شرایط باشد: ۱- از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیر خواه تر! ۲- از همه آنها پاکدامن تر! ۳- از همه عاقل تر و هوشیار تر! ۴- از کسانی باشد که دیر به خشم آیند! ۵- به موقع عذر می‌پذیرند! ۶- از آنها که نسبت به مستضعفان رؤوف و مهربانند! ۷- در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف‌ناپذیر! ۸- از کسانی که حوادث سخت آنها را از جا به در نمی‌برد! ۹- هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی‌آورد! ۱۰- به سراغ کسانی رو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، با شخصیت، صالح، خوش سابقه، با شهامت، شجاع و سخاوتمند هستند! از بررسی این صفات این نکته به خوبی روشن می‌شود که اسلام تا چه حد مسئولیت فرماندهی و مدیریت را حساس می‌داند، و تا چه اندازه شرایط آن را سنگین به همین دلیل، آنها که در این مشاغل قرار می‌گیرند باید برای تطبیق خود بر این معیارها و ارزشها تلاش و کوشش کنند، یا اگر خود را واجد آن نمی‌دانند شجاعانه کنار روند! (نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳) پیام آخر: کلید بقای هر نظامی، همگامی با تحول است. به عبارت دیگر، هر سیستمی (هر انسانی) که بتواند با تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می‌تواند به موجودیت خود ادامه دهد. در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می‌گیرند اگر شرکتها (انسانها) به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از فناوری پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند، پس از مدتی دفتر زندگیشان بسته خواهد شد. انتخاب ما این است که یا با سرعت پیش برویم، و یا از قافله عقب بیفتیم. ((ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم)) بیقین خداوند وضع و حال قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر آنکه نفوس قوم خود را تغییر دهند. (سوره رعد - آیه ۱۱)

امام حسن مجتبی

(ع) تألیف: علیرضا رجالی تهرانی

خلاصه کتاب: آشنائی با زندگی چهارده معصوم: تلخیص: معصومه رضائی: مقدمه: پیامبر اکرم (ص)، فاطمه زهرا (ع) و دوازده امام (ع) را چهارده معصوم می‌نامند. از میان این چهارده نفر پنج تن نخست، یعنی رسول خدا (ع) (ص)، علی (ع)، فاطمه (ع)، حسن و حسین (ع) "پنج تن آل عبا" و "اصحاب کسا" نامیده می‌شوند زیرا حضرت رسول (ص) روزی کسا و پرده‌ای به روی سر کشید و این چهار تن را با خود در زیر کسا جمع کرد و دعا نمود و خداوند آیه تطهیر را در شأن آن بزرگواران نازل فرمود. اهل بیت عصمت و طهارت (ع) نمونه‌های کامل تعلیم و تربیت پیامبر اکرم (ص) می‌باشند و راه و روش ایشان همان روش پیامبر اکرم (ص) می‌باشد. البته در مدت ۲۵۰ سال، از سال یازدهم هجری - که سال رحلت رسول خدا (ص) است - تا سال ۲۶۰ هجری - سال غیبت حضرت حجت (ع) - که امان هدایت با مردم محشور بودند، محیطهای مختلفی در زندگی پیش آمده که طرز زندگی و مبارزه آن بزرگواران را در شکل‌های مختلف نمودار ساخته است ولی هدف اصلی را که همان حفظ اصول و فروع دین از تغییر و تبدیل و انحراف، و نیز تعلیم و تربیت مردم بود تا حد امکان هرگز رها نکردند. پدر حضرت علی (ع)، پدر بزرگوار امام حسن (ع)، شخصیتی است که خداوند سبحان در کتابش قرآن مجید، و پیامبر اکرم (ص) در سنت و سخنان او را مورد مدح و ستایش قرار داده است و میلیونها انسان به ولایت و محبت او گرویده‌اند. و نیز بسیاری از دانشمندان جدید و قدیم و محدثان شیعه و سنی و حتی دانشمندان غیر مسلمان شرق و غرب، هزاران جلد کتاب درباره فضایل و مناقب آن حضرت تألیف کرده‌اند. با این همه هنوز بسیاری از فضایل و زوایای وجودی آن امام همام، ناگفتنی مانده و تا روز قیامت نیز ناگفتنی خواهد ماند. مادرمادر بزرگوار امام (ع) حضرت زهرا (ع) است. بانویی که در علم و فضیلت، زهد و دیانت، عفت و پاکدامنی، تقوا و پارسایی، دعا و شب زنده‌داری، تربیت و فرزندداری،

خانه‌داری و شوهرداری، دلسوزی نسبت به دین و مسئولیت اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، جهاد و مبارزه و دفاع از حریم ولایت و ارزشهای دینی نمونه و الگویی ارزشمند بود. امیر مومنان (ع) می‌فرماید: "روزی هنگامی که وارد منزل شدم، دیدم پیامبر اکرم (ص) در حالیکه حسن در سمت راست و حسین در سمت چپ و فاطمه (ع) پیش روی آن حضرت نشسته بودند، فرمود: ای حسن و ای حسین! شما دو کفه ترازو هستید و فاطمه زبانه آن است. دو کفه جز به وسیله زبانه یکسان و هماهنگ نمی‌شوند و زبانه نیز جز بر روی دو کفه استوار نمی‌ماند. شما دو نفر امام هستید و مادران دارای مقام شفاعت است" طلوع خورشید بنا بر قول مشهور، امام حسن (ع) در پانزدهم رمضان المبارک سال سوم هجری در مدینه پا به عرصه وجود گذاشت. روزی "ام فضل" دختر عباس بن عبدالمطلب، به حضور پیامبر اکرم (ص) شرفیاب شد و عرض کرد: "خواب دیده‌ام که عضوی از اعضای شما کنده شده است و در خانه من است". حضرت فرمود: "خواب تو درست است. دخترم فاطمه پسری خواهد آورد که تو او را شیر خواهی داد". شگفتی‌های ولادت در خصوص ولادت و وقایع آن هنگامه شادمانی مطالب زیادی در دست نیست. اما علامه مجلسی روایتی را بیان می‌کند که نشانه شرایط ویژه حاکم در هنگام تولد است: "زمانی که امام حسن (ع) متولد شد، مادرش فاطمه (ع) یازده سال داشت. حسن بن علی (ع) در وقت تولد پاک و مطهر بود، تسبیح و ذکر خدا می‌گفت و جمله "لا اله الا الله" بر لبش جاری بود و قرآن تلاوت می‌کرد و جبریل هم با او سخن می‌گفت. نام، القاب و کنیه‌ها آن امام بزرگوار فقط یک نام داشت: "حسن" و بعضی گویند که وی در تورات "شبر" نامیده شده است. القاب بسیاری برای ایشان شمرده‌اند که برخی از آنها عبارتند از: مجتبی، سبط، سبط اکبر، سید، تقی، زکی، طیب، ولی، امیر، حجت، زاهد. کنیه امام حسن (ع) "ابو محمد" است و در مناقب ابن شهر آشوب "ابوالقاسم" هم ذکر شده است. از جمله سنتهای ولادت نوزاد پس از نامگذاری، این بود که برای او "کنیه" تعیین می‌کردند. کنیه نوعی لقب برای اشخاص است که معمولاً از نام پدر یا فرزندان نشان گرفته می‌شد (مانند: ابوعلی = پدر علی، ابن سینا = پسر سینا). امام باقر (ع) در این باره می‌فرماید: "ما برای فرزندانمان در کودکی کنیه قرار می‌دهیم از ترس آنکه مبادا در بزرگی دچار لقبهای ناخواشانند گردند". شمایل امام حسن (ع) امام حسن (ع) از لحاظ صورت و شمایل نمونه پیامبر اکرم (ص) بود. چنانکه انس بن مالک می‌گوید: هیچکس همچون حسن (ع) به پیامبر اکرم (ص) همانند نبود و او یان سیمایش را چنان نمایش می‌دهند که به چهره ملکوتی آن حضرت می‌مانست. رخسارش سفید و آمیخته به سرخی بود، در چشمانش سیاهی درخشنده‌ای برق می‌زد، موهای پرپشت و پیچیده (مجعد) داشت، استخوانهای بدنش درشت و فاصله شانه و بازوانش کمی زیاد بود، محاسن انبوه و کوتاه داشت. در اخلاق والایی که پیامبر به داشتن آن بر همه پیامبران برتری داشت شبیه جدش بود. اخلاق و فضایل امام حسن (ع) سخن گفتن درباره فضایل سبط اکبر حضرت حسن بن علی (ع)، کاری دشوار است اما به ناچار قطره‌ای از دریای بی کران فضایل امام حسن (ع) را می‌چشیم. امام مجتبی (ع) عابدترین و والاترین مردم زمان خود بود. وقتی به حج می‌رفت، پیاده و چه بسا پای برهنه راه می‌پیمود. وقتی یاد مرگ و قیامت و محشر و گذشتن از پل صراط می‌کرد، می‌گریست. هنگامی که به یاد عرضه اعمال به پیشگاه خداوند می‌افتاد، صیحه می‌زد و غش می‌کرد. به هنگام نماز، بندهای بدن مبارکش می‌لرزید. وقتی نامی از بهشت و جهنم به میان می‌آمد، مضطرب و نگران می‌شد و از خدای تعالی رسیدن به بهشت و دوری از دوزخ را درخواست نمود. پیوسته و در هر حالیکه کسی او را می‌دید به ذکر خدا مشغول بود. بسیار با سخاوت بود. سه بار اموال خود را به دو قسمت کرد: یک قسمت را در راه خدا بخشید، و قسم دیگر را برای خود نگه داشت. حتی گاهی یک جفت کفش را به مستمند می‌بخشید و یک جفت دیگر را خود می‌پوشید. در مواضع چنان بود که روزی عده‌ای مستمند را مشاهده نمود که روی زمین نشسته، تکه نان‌هایی را برمی‌داشتند و می‌خوردند. چون آن حضرت را دیدند تعارف کرده، گفتند: ای پسر رسول خدا! بفرما صبحانه! امام (ع) از اسب پیاده شد و این آیه را تلاوت فرمود "به راستی که خدا مستکبران را دوست نمی‌دارد" سپس به خوردن غذا مشغول شد. وقتی سیر شدند، امام (ع) آنها را به مهمانی دعوت کرد و از آنها پذیرایی بسیار خوبی نمود و لباسهایی به آنان بخشید. با همه اینها

می‌فرمود: "فضیلت و برتری از آن‌هاست، زیرا آنها به غیر از آنچه ما را بدان پذیرایی کردند، چیز دیگری نداشتند، ولی ما بیش از آنچه دادیم، باز هم داریم!" "وقتی به بستر می‌رفت سوره کهف را می‌خواند و می‌خوابید. - در صبر و بردباری، وقار و آرامش، خوش‌بینی، تقوا و شهادت زبانه‌زد عام و خاص بود. - فاطمه (ع) دو فرزندش حسن و حسین (ع) را هنگام بیماری پیامبر اکرم (ص) که در همان بیماری از دنیا رحلت فرمود، به نزد آن حضرت آورد و گفت: ای رسول خدا! اینان فرزندان تو هستند، چیزی به آن دو میراث بده. پیامبر اکرم (ص) فرمود: شکوه و بزرگی و سیادت من برای حسن، و کرم و شجاعت من برای حسین است." فضایل امام حسن (ع) در قرآن آیات بسیاری در قرآن کریم درباره اهل بیت و همچنین امام حسن (ع) وجود دارد که همگی دلیلی محکم و روشن بر فضایل و برجستگی‌های آن‌هاست. آیه مباهله، آیه تطهیر، آیاتی از سوره الرحمن و نیز آیاتی از سوره "دهر" یا "انسان". "قرآن کریم در آیاتی از سوره "دهر" می‌فرماید: "ابرار و نیکان از جامی می‌نوشند که با عطر خوشی آمیخته است. از چشمه‌ای که بندگان خاص خدا از آن می‌نوشند، و از هر جا بخواهند، آن را جاری می‌سازند." آن‌ها به نذر خود وفا می‌کنند، و از روزی که عذابش گسترده است، می‌ترسند، و غذای خود را با این که به آن علاقه دارند، به مسکین و یتیم و اسیر می‌دهند و می‌گویند: ما شما را برای خدا اطعام می‌کنیم و هیچ پاداش و تشکری از شما نمی‌خواهیم، از پروردگارمان بیمناکیم، در آن روزی که عبوس و شدید است. از این رو خداوند آن‌ها را از شر آن روز نگه می‌دارد و از آن‌ها استقبال می‌کند، در حالیکه شادمان‌اند. امام حسن (ع) با پیامبر اکرم (ص) پیش‌تر گفته شد که امام حسن (ع) در پانزدهم رمضان سال سوم هجری به دنیا آمد و تا روزی که رسول خدا (ص) از دنیا رفت، یعنی بیست و هشتم صفر سال یازدهم، هفت سال و شش ماه از عمر شریف امام حسن (ع) در کنار جدش پیامبر اکرم (ص) و دامان پر مهر آن بزرگوار سپری شد. شاید بتوان گفت که بهترین دوران زندگی آن حضرت همان چند سال بوده است. و بالاخره در روایتی پیامبر اکرم (ص) فرمود: "حسن، سرور جوانان اهل بهشت و حجت خداوند در میان امت است. فرمان او فرمان من و گفتارش گفتار من است. هر کس از او پیروی کند، از من است و هر کس از او نافرمانی کند از من نیست." امام حسن (ع) با پدر امام حسن (ع) از ۳۳ سالگی نزدیک ۵ سال همراه پدر در دوران خلافتش بود. امام مجتبی (ع) در همه صحنه‌های مهم دفاع از حریم امامت و خلافت پدر و نیز جنگ‌های مهم دوران زمامداری علی (ع) حضوری فعال و بسیار مؤثر داشت. او که در سی و سه سالگی به سر می‌برد، از هوش سرشار و آگاهی به مسایل روز برخوردار بود، و هنگام بیعت با پدرش علی (ع) می‌دید که مردم چگونه وقتی از انحرافات و کج‌روی‌ها به ستوه آمده‌اند، با اصرار زیاد از او می‌خواستند که رهبری جامعه مسلمین را عهده‌دار شود. هنگام بیعت شکنی طلحه و زبیر، ابوموسی اشعری که والی کوفه بود، مانع حمایت مردم کوفه از امیرالمومنین (ع) می‌شد، لذا امام علی (ع) حضرت مجتبی (ع) را به کوفه فرستاد تا حکم عزل ابوموسی را به او اعلام نماید، اما ابوموسی همچنان در عناد و نافرمانی خویش باقی بود و تصمیم داشت زمامداری کند. امام حسن (ع) فرمود: ای ابوموسی! مردم را از حمایت ما باز مدار. و آن گاه با نرمی و محبت فرمود: به خدا سوگند! ما جز اصلاح کار مردم هدفی نداریم و هیچکس مثل امیرالمومنین از باطل وحشت ندارد. ابوموسی حیران ماند و به امام (ع) گفت: راست می‌گویی، پدر و مادرم فدایت باد ولی آن کس که با او مشورت کنند، باید امین باشد. حضرت فرمود: بله. مدارای حسن بن علی (ع) و شکیبایی و بردباری زیادش، نتوانست در روح این متمرّد که جز خشونت چاره‌ای برای کارش نبود، اثری بگذارد و او همچنان بر عقیده باطل خود پافشاری می‌کرد و مردم را از جهاد باز می‌داشت. امام حسن (ع) تصمیم گرفت مردم را بیدار کند و همتشان را برانگیزد و آمادگی و شوق کامل در جان آنها ایجاد کند. از این رو فرمود: "ای مردم به شما خبر رسید که امیرالمومنین (ع) به سوی کوفه می‌آید و ما و ما برای کمک‌خواهی از شما آمده‌ایم که چهره‌های درخشان انصار و سرکردگان عرب هستید، و می‌دانید که طلحه و زبیر پیمان خود را شکسته به همراه عایشه بر مقام خلافت شوریدند... پس خدا را یاری کنید تا خداوند یاریتان دهد." ولی ابوموسی همچنان بر دشمنی و سرکشی خود باقی ماند و مردم را از همراهی امام باز می‌داشت و آنچه از حسن (ع) و دیگران می‌شنید به پشت گوش می‌انداخت، تا اینکه

حسن (ع) شکیبایی خود را از کنار نهاد و با فریادی انقلابی چنین فرمود: ای مرد! از کارگزاری ما کنار بگیر و از منبر ما پایین بیا! سپس رو به مردم کرد و گفت: "ای مردم دعوت امیر خود را پاسخ گوید و به سوی برادران خود بشتابید. وقتی امیرالمومنین (ع) را ببینید خواهید فهمید که چقدر از کار خلافت بیزار است. به خداوند سوگند از آن جهت خلافت را پذیرفت که گروهی از خردمندان امت که نمونه‌های عالی گذشته و حال هستند او را به زمامداری برگزیدند و خیر در سرانجام این کار است. پس دعوت ما را بپذیرید و ما را یاری کنید تا از این گرفتاری‌هایی که برای ما و شما پیش آمده نجات یابیم... بر خیزید و خیر و حقیقت را گسترش دهید و زشتی را نابود سازید." مردم سخن حسن (ع) را شنیدند و اطاعت کردند و دعوتش را پذیرفتند. از طرفی مالک اشتر به سراغ ابوموسی اشعری که به قصر خود بازگشته بود رفت و چنان با خشم الهی خود او را ترساند و از او خواست که این مقام و منصب را ترک کند که وی با استفاده از فضای تاریک کوفه فرار کرد. لذا امام حسن (ع) بر مردم کوفه تسلط کامل یافت و به آنها فرمود: "من فردا صبح حرکت می‌کنم، شما هم یا سواره بیایید یا از راه آب با قایق به راه افتید." کوفه ناگهان برای حرکت موج برداشت و هزاران نفر برای یاری امام علی (ع) به جنبش آمدند و دسته‌هایی سوار بر اسب شدند و گروه‌هایی با قایق از راه رودخانه کوفه را ترک کردند. امام حسن (ع) مردم کوفه را رهبری می‌کرد و از این پیروزی شادمان بود تا به همراه سپاهیان خود به "ذی قار" رسید. آن جا محلی بود که امام و یارانش در آن مستقر شده بودند تا سپاهیان کوفه فرار کنند. همراه با پدر در جنگ جملدر جنگ جمل امام علی (ع) طرف راست لشکر را به امام حسن و طرف چپ را به حسین (ع) سپرد و پرچم را به دست پسرش حنیفه داد و گفت: به پیش با آغاز جنگ جمل بسیاری از ناکثان و پیمان‌شکنان کشته شدند و با وجود آنکه طلحه و زبیر هم به درک واصل شدند اما مردمانی که اطراف شتر عایشه را گرفته بودند به سختی از او و شترش دفاع می‌کردند و هر دسته که کشته می‌شدند دسته دیگر جای آنها را می‌گرفتند و سرسختانه مقاومت می‌کردند. علی (ع) متوجه شد تا آن شتر سرپاست، این مردم نادان و فریب‌خوردگان از مقاومت خویش دست بر نمی‌دارند و آشوب و فتنه خاموش نمی‌شود، از این رو در صدد بر آمد تا هر چه زودتر آن شتر را از پای در آورد. لذا امیرالمومنین (ع) پسرش حنیفه را طلبید و نیزه خود را به او داد و فرمود: "شتر عایشه را هدف این نیزه قرار بده و آن را از پای در آور." محمد نیزه مخصوص پدر را گرفته و حمله کرد ولی "بنوضبه" که اطراف شتر عایشه بودند و به سختی از آن حمایت می‌کردند مانع پیشرفت او شده و او را از رسیدن به شتر بازداشتند، پس محمد به ناچار نزد پدر بازگشت. در این وقت حسن بن علی (ع) که در آن موقع حدود ۳۳ سال داشت، پیش رفت و نیزه را از او گرفت و به سوی شتر حمله کرد. خیلی سریع خود را به آن رساند و نیزه‌اش را به شتر زد و بازگشت، در حالی که خون آن شتر که عایشه بر روی آن فرماندهی می‌کرد بر نیزه بود. محمد حنیفه با دیدن این منظره رنگش دگرگون شد و خجالت کشید. امیرالمومنین (ع) به محمد فرمود: "ناراحت مشو که او فرزند پیغمبر است و تو فرزند علی هستی" آری با پایداری و شجاعت امام حسن (ع) بالاخره شتر عایشه از پای درآمد و جنگ جمل به نفع لشکر حق به پایان رسید و پس از حدود یک ماه که علی (ع) در بصره سکونت گزید به کوفه آمد و مقرر حکومتی خود را آن جا قرار داد. همراه پدر در جنگ صفین حادثه صفین رویداد تلخی است که موجب شکست حکومت علی (ع) گردید و او را چنان به اندوه کشید که آرزوی مرگ کرد و نیز آثار زشت همین واقعه پر نیرنگ صفین بود که امام حسن (ع) را وادار به قبول صلح کرد. این تلخ‌کامی‌ها، زاییده نفاق و سرکشی و پستی سپاه عراق بود که حتی یک بار به فرمان پیشوایش گردن نهاد. امیرالمومنین (ع) در طول چند ماهی که در کوفه بود به تنظیم امور و تعیین وظیفه استانداران و نامه‌نگاری برای معاویه و یاعیان دیگری که نزد او رفته و شام را پایگاه خود قرار داده بودند سرگرم بود. زمانی که ظاهراً در این دوران چند ماهه‌ی اقامت در کوفه است _ عده‌ای از مردم کوفه درباره حسن بن علی (ع) طعنه زده، گفتند: وی از سخن گفتن و احتجاج عاجز و ناتوان است و سعی کردند او را یک جوان ناتوان و بی دست و پا معرفی کنند!! هنگامی که این خبر به گوش امیرالمومنین (ع) رسید، فرزندش حسن را خواست و سخن آن مردم را به اطلاع او رساند. امام حسن (ع) عرض کرد: من در حضور شما نمی‌توانم سخن

بگویم! حضرت فرمود: من از نظر تو دور می‌شوم و تو مردم را دعوت کن و برای ایشان سخن بگو. امام حسن (ع) مردم را دعوت نمود و چون جمع شدند سخنرانی بلیغی کرد به طوری که صدای گریه مردم بلند شد، آن گاه فرمود: "ای مردم! از پروردگار خود عقل و خرد گیرید که به راستی خدای عز و جل آدم و نوح و خاندان ابراهیم و خاندان عمران را بر جهانیان برگزید. نژادی که بعضی آنان از بعضی دیگرند. و خداوند شنوا و داناست. ما میم از نژاد آدم و خاندان نوح و برگزیده ابراهیم و دودمان اسماعیل و ما میم از خانواده محمد (ص). ما در میان شما همانند آسمان بلند و زمین گسترده و خورشید تابنده و شجره زیتونه‌ایم که نه شرقی و نه غربی، و زیتون آن درخت مبارک گشته است که پیغمبر ریشه آن، علی شاخه آن و ما _ به خدا سوگند میوه این درخت هستیم، که هر کس به شاخه‌ای از شاخه‌های آن چنگ زند نجات یابد و هر کس از آن تخلف ورزد به سوی دوزخ در افتاده است" در این هنگام علی (ع) در حالیکه ردای او به زمین کشیده می‌شد از پشت مردم بیرون آمد و بر فراز منبر رفت و میان دو دیده حسن را بوسید و فرمود: "ای پسر رسول خدا (ص) حجت خود را بر این مردم ثابت و محکم کردی و فرمانبرداری و اطاعت خود را بر ایشان واجب ساختی، پس وای بر آن کس که با تو به مخالفت برخیزد!" امام علی (ع) آنچه در توان داشت برای بسیج سپاه به کار برد و مردم را به جنگ با معاویه برانگیخت، و گروهی از بزرگان عراق را که از جنگ جمل کناره‌گیری کرده بودند سرزنش نمود. از جمله بزرگان کوفه که به علت کناره‌گیری از جمل پشیمان شده بود "سلیمان بن صرد خزاعی" بود که امام او را به این جهت سرزنش کرد و به او فرمود: "به شک افتادی و منتظر ماندی و بازگشتی، در صورتی که بیش از هر کس به تو اطمینان داشتم و گمان می‌کردم که بیش از هر کس به یاری من می‌شتابی! پس چرا از یاری خاندان پیامبر باز نشستی و چه چیز تو را از یاری من بازداشت؟ سلیمان پوزش خواست و به حال شرمساری گفت: ای امیر مومنان بگذشته‌ها باز نگرد و مرا از آنچه گذشته شرمگین مفرما. به دوستی من پیشی گیر و در هدایت من اخلاص بورز، آینده نشان خواهد داد که دوست و دشمن تو کیست. سلیمان خدمت امام حسن (ع) رسید و از خشم و سرزنش امام به او پناه برد. امام حسن (ع) با او به نرمی و مدارا سخن گفت و فرمود: امام کسی را سرزنش می‌کند که امید یاری از او دارد. سلیمان عرض کرد: کارهایی در پیش داریم که با مرگ توأم است و شمشیرها به جنبش می‌آید، در این معرکه به همچون منی نیاز دارید! پس مرا سرزنش نکنید و از راهنمایی‌ام باز نمانید. امام حسن (ع) با نرمخویی و اطمینان ب او فرمود: "خدایت بیامرزد، تو در یاری ما بخیل نیستی". بنا بر این امام حسن (ع) با این اخلاق عالی و مدارا و طبیعت تابناکش، توانست سلیمان را به راه آورد و غبار کدورت را از جانش بزداید و بر دیگران غلبه کند. سلیمان و همه مردم کوفه تحت تأثیر خطابه و سخنان حسن (ع) قرار گرفتند و آماده جهاد شدند. جنگ شروع شد و صف‌ها آراسته گردید. امام علی (ع) فرماندهی جانب راست سپاه را به حسن بن علی (ع) و برادرش حسین و عبدالله بن جعفر و مسلم بن عقیل سپرد. روزی معاویه در معرکه جنگ، خواست تا حسن بن علی (ع) را بیازماید و روی طبع فریب کارانه‌اش به خیال خود او را فریب دهد، به همین منظور عبیدالله بن عمر را که در زمره لشکریان وی بود، خواست و به او گفت: نزد حسن بن علی برو و او را به خلافت امیدوار کن و وعده‌های دیگری به او بده، شاید بتوانی او را از پدرش جدا کنی و پیش ما بیاوری! عبیدالله به میدان آمده و حضرت مجتبی را طلبید و گفت: سخن و حاجتی با تو دارم. چون آن بزرگوار پیش آمد و پیشنهاد او را شنید، با تندی پاسخ او را داد و در پایان به او فرمود: "گویا تو را می‌نگرم که امروز یا فردا کشته خواهی شد به راستی که شیطان این حال را برای تو آرایش کرده و فریب داده تا خود را معطر ساخته و جایگاهت را زنان اهل شام ببینند و به زودی خدایت بر زمین افکند و کشته‌ات را به صورت روی خاک اندازد". عبیدالله که این سخنان را از سبط رسول گرامی اسلام شنید، سرافکننده و ناامید به سوی معاویه باز گشت و معاویه برای دل‌داری او گفت: آری او پسر پدرش علی است. گویند: به خدا سوگند که آن روز هنوز به پایان نرسیده بود که عبیدالله از لشکر شام بیرون آمد و به دست مردی از قبیله همدان به قتل رسید و آن مرد همدانی برای آن که مقتول خود را گم نکند و در فرصت مناسب بتواند اسلحه و جامه او را برگیرد، نیزه‌اش را در چشم او فرو برد و او را بر زمین دوخت و پای آن مقتول را نیز به اسب خود بست. وقتی جنگ

عمومی در گرفت، امام حسن (ع) مردانه به سپاه دشمن حمله برد و به اقیانوس مرگ فرو رفت. امام علی (ع) که دید فرزندش در خطر مرگ قرار دارد، فریاد زد: "جلوی این پسر را بگیرید که با مرگش مرا در هم نکوبد. من هرگز نمی‌خواهم این دو پسر در جنگ کشته شوند زیرا نسل پیغمبر قطع می‌گردد". وقتی عمار در صفین به شهادت رسید، امام حسن (ع) اندوهناک بر خوابگاه عمار ایستاد و آنچه از زبان پیغمبر درباره عمار شنیده بود با صدای بلند در برابر سپاهیان بیان داشت، پیامبر درباره این یار بزرگوارش فرمود: برای من سایبانی چون سایبان موسی بسازید سپس کاسه‌ای شیر نوشید و گفت: خیری جز خیر آخرت وجود ندارد، و مقداری از آن شیر به عمار نوشانید و فرمود: ای پسر سمیه! گروهی از مردمان سرکش تو را خواهند کشت. سپس امام حسن (ع) به گفتارش چنین افزود که جدم فرمود: "بهشت در آرزوی دیدار سه نفر است: علی و سلمان و عمار". از آن جایی که نبرد صفین از سال ۳۶ تا ۳۸ هجری قمری به طول انجامید، بنابراین امام حسن (ع) از سی و سه سالگی تا اوایل سی و پنج سالگی در جنگ صفین حضور داشت. امام حسن و شهادت پدر بعد از ضربت خوردن امام علی (ع) در محراب نماز، مردم کوفه با اطلاع از آن فاجعه خود را به مسجد رساندند، و فرزندان آن حضرت نیز به مسجد آمدند. پیشاپیش آنها حسن بن علی (ع) خود را به محراب رسانید و پدر را در کنار محراب مشاهده کرد که صورت و محاسن آن حضرت به خون سرش خضاب گشته و جمعی اطراف آن حضرت را گرفته و در صدد هستند تا به هر ترتیب هست، او را برای اقامه نماز برپا دارند و با وسیله‌ای جلوی خونریزی را بگیرند. حسن (ع) جلو رفت و چون نظر آن حضرت به فرزندش افتاد به وی دستور داد با مردم نماز بخواند و خود امام نیز نشسته نماز خواند و چون از نماز فارغ یافت، پیش رفته سر پدر را که خون از آن می‌ریخت به دامن گرفت و عرض کرد: چه کسی این ضربت را به شما زد؟ - عبدالرحمن بن ملجم -! از چه سمتی فرار کرد؟ - کسی به دنبال او نرود هم اکنون از این در او را می‌آورند. و به "باب کنده" اشاره کرد. فرزند داغدار علی (ع) رو به آن ملعون کرد و فرمود: امیر مومنان و امام مسلمانان را کشتی؟ آیا این پاداش آن همه لطف و محبتی بود که به تو کرد و تو را پناه داد؟ امام علی (ع) نیز با آوایی کوتاه و آهسته به آن بخت برگشته فرمود: کار سخت و جنایت بزرگی مرتکب شدی! آیا من تو را مورد ترحم خود قرار ندادم، و تو را در بخشش و عطا بر دیگران مقدم نداشتم؟ آیا این بود پاداش من؟! سپس رو به حسن کرد و فرمود: "پسر من! با اسیر خود مدارا کن و او را مورد ترحم و شفقت خویش قرار ده!" بعد از شهادت پدر امام حسن (ع) فقط یک ضربه به عنوان قصاص به آن ملعون زد و به درک واصل شد. امام حسن (ع) طبق وصیت پدر با کمک برادرش امام حسین (ع) پس از غسل و کفن، جنازه‌ی آن بزرگوار را در تاریکی شب مخفیانه در نجف اشرف دفن کردند. امامتجریان امامت، که دارای نبوت و رسالت است، بعد از رحلت جانسوز نبی اکرم (ص) با امامت امام علی (ع) آغاز و به امام زمان (عج) ختم می‌شود. امام حسن (ع) نیز اول، طبق وصیت علی (ع) امام مسلمین شد، و بعد از بیعت مردم با او، خلافت را نیز بر عهده گرفت. امام علی (ع) کتاب‌ها و اسلحه‌ی خود را به امام حسن (ع) سپرد و فرمود: پسر من پیامبر (ص) به من دستور داده به تو وصیت کنم و امامت مسلمین را به تو واگذارم و کتاب‌ها و اسلحه‌ام را به تو بسپارم همان گونه که پیامبر (ص) به من وصیت کرد و کتاب‌ها و اسلحه‌اش را به من سپرد. آن حضرت به من دستور داد تا به تو امر کنم که وقتی مرگت فرا رسید آنها را به برادرت حسین بسپار. امام حسن (ع) در سن ۳۷ سالگی از ناحیه به امامت مسلمین منصوب شد. بیعت با امام حسن (ع) هنگامی که امیرالمومنین (ع) در محراب کوفه به دست ابن ملجم مرادی ضربت خورد و در شب بیست و یکم رمضان سال ۴۰ هجری به شهادت رسید امام حسن (ع) بدن شریف آن حضرت را غسل داد و کفن کرد و بر آن نماز خواند و در سرزمین نجف به خاک سپرد. بسیاری از مردم کوفه در مسجد جمع شده بودند و در عزای علی (ع) می‌گریستند. نزدیک ظهر ناگهان همه مردم و صدای تکبیر و صلوات آنان بلند شد. در این هنگام فرزند علی (ع) امام حسن و امام حسین و محمد حنیفه و برخی از بزرگان و اصحاب خاص آن حضرت وارد مسجد شدند. با ورود آنها صدای شیون مردم فضای مسجد کوفه را پر کرد. امام حسن (ع) بر بالای منبر رفت سپس فرمود: "ای مردم هر کس مرا می‌شناسد که می‌شناسد، و آن که نمی‌شناسد، بداند که من حسن بن علی (ع) هستم. منم پسر

بشیر (مژده دهنده بهشت، یعنی رسول خدا(ص) که از نام‌های آسمانی او بشیر است). منم فرزند نذیر (ترساننده از جهنم)، منم پسر آن کس که به اذن پروردگار مردم را به سوی او می‌خواند، منم پسر سراج منیر (چراغ تابناک هدایت)، من از خاندانی هستم که خدای تعالی پلیدی را از ایشان دور کرده و به خوبی پاکیزه‌شان فرموده است من از خاندانی هستم که خداوند دوستی ایشان را در کتاب خویش واجب دانسته و فرموده است: "بگو من از شما در برابر تبلیغ رسالت آسمانی‌ام پاداشی جز دوستی خویشاوندانم نمی‌خواهم و کسی که به کسب نیکی پردازد ما هم بر پاداش نیکی او می‌افزاییم". بعد از سخنرانی پر جاذبه امام حسن (ع) عیدالله بن عباس پیش آمد و مردم را به قبول بیعت امام برانگیخت و گفت: "این پسر پیامبر شما و جانشین امام شماست با او بیعت کنید" مردم نیز دعوت او را پذیرفتند و فرمانبرداری خود را همراه با پذیرش و خشنودی اعلام داشتند و گفتند: "حسن بن علی (ع) در نزد ما محبوب است و حشش بر ما واجب و برای خلافت به حقیقت شایسته می‌باشد". وقتی مراسم بیعت پایان یافت امام حسن (ع) به تنظیم امور حکومت پرداخت و کارگزاران دولت را تعیین فرمود و افراد خوشنام و شریف از مومنان راستین و شایستگان مسلمین را برگزید و فرمانهای اندیشمندانه‌ای صادر کرد و صد در صد به حقوق سپاهیان افزود چنانکه پدرش علی (ع) هم در جنگ جمل چنین کرد. زمامداران معاصر امام حسن (ع) در دوران زندگی خویش زمامداری شش نفر را دید که عبارتند از: ۱- پیامبر اکرم (ص) از سال یک تا یازده هجری قمری ۲- ابوبکر پسر ابو قحافه از سال یازده تا سیزده هجری قمری ۳- عثمان بن عفان از سال بیست و سه تا سی و پنج هجری قمری ۴- امیرالمومنین علی بن ابیطالب (ع) از سال سی و پنج تا چهل هجری قمری ۵- معاویه بن ابی سفیان از سال سی و پنج تا شصت هجری قمری یازدهم از بیعت مردم با امام حسن (ع) معاویه که سر مخالفت با آن حضرت داشت با نامه‌هایی که بین او و امام (ع) رد و بدل شد دانست که فریب و نیرنگ فایده‌ای ندارد و امام آماده جنگ است و ناگزیر او نیز برای جنگ مهیا شد. وقتی خبر حرکت معاویه و سپاه فراوان او به سوی عراق در همه جا منتشر شد مردم سراسیمه و هراسان شدند امام که از این خبر آگاهی یافت بعضی از یارانش را فرمان داد تا در شهر فریاد زنند: "الصلاه جامعه" تا مردم برای نماز در مسجد جامع فراهم آیند. دیری نپایید که گروه انبوهی در مسجد آمدند. امام بیرون آمد، بر منبر بالا رفت و خدا را ستایش و سپاس گفت و بعد فرمود: "خداوند فرمان جهاد را بر بندگانش نگاشت اگرچه آنها را ناخوشایند آید. به من خبر رسیده معاویه فهمیده که ما به سوی او در حال حرکت هستیم. از این رو او نیز به طرف ما حرکت کرده است. همگی به سوی "نخيله" (ناحیه‌ای در راه شام نزدیک کوفه) که قرارگاه ارتش است حرکت کنید تا بنگریم و بنگرید و ببینیم که چه می‌شود". وقتی سخن امام حسن (ع) پایان یافت مردم یکه خوردند و زبانشان لال و رنگشان زرد شد گویی به سوی مرگ کشانده می‌شدند. هیچکدام فرمان امام را نپذیرفتند زیرا از سپاه شام می‌ترسیدند و طرفدار تن‌آسایی و سازش بودند و این پستی و خاری در نخستین دعوت به جهاد از آنها آشکار شد که از آینده‌ای خطرناک خبر می‌داد و سرنوشتی شوم و ناامیدی از پیروزی را به همراه داشت. امام حسن (ع) با شتاب برای مبارزه با طغیانگری بنی امیه از کوفه خارج شد و "مغیره بن نوفل" را به جای خود گذاشت و به او دستور داد که مردم را برای جهاد برانگیزد و به نخيله بفرستد. سپس خود با سپاهی بسیار ولی سست نهاد به نخيله رفت. حضرت سه روز را در آن مکان ماند و تصمیم گرفت که سربازانی را جلو بفرستد تا از وضع دشمن آگاهی یابد و آنها را در هر کجا که هستند متوقف سازند و از پیشرفت بیشتر آنها جلوگیری به عمل آورند. امام حسن (ع) برای اجرای این ماموریت گروهی از یاران وفادار و شجاع و ماهر خود را انتخاب کرد که تعدادشان به دوازده هزار نفر می‌رسید و فرماندهی آنان را به پسرعمویش "عبدالله بن عباس" سپرد. عبدالله راهی شد تا به "شینور" رسید و از آنجا به سوی "شاهی" روان شد و به موازات فرات و فلوجه به "مسکن" رسید. معاویه نیز به مسکن آمد و در یک آبادی به نام "حیوضیه" فرود آمد. روز بعد، معاویه لشکری به جنگ او فرستاد. عبدالله نیز با همراهان خویش به جنگ با آنها بیرون آمد و آنان را مجبور به عقب نشینی کرد. وقتی شب شد معاویه کسی را نزد عبدالله فرستاد که حسن بن علی به من پیشنهاد صلح داده و کار خلافت را به من واگذار خواهد کرد!! اگر هم

اکنون فرمانبردارم شوی و در تحت اطاعت من در آیی رییس و فرمانروا خواهی بود و گرنه در زمانی فرمانبردار و مطیع من خواهی شد که تو تابع باشی و بدان که اگر اینک سر اطاعت فرو نهی یک میلیون درهم به تو خواهم داد که نیمی از آن را نقدی به تو می‌پردازم و نیم دیگر را هنگامیکه داخل کوفه شدم خواهم پرداخت. عیدالله فریب خورد و شبانه - به گفته یعقوبی - همراه هشت هزار نفر دیگر از میان لشکر خویش گریخت و به لشکر معاویه ملحق شد و او نیز بر آنچه وعده کرده بود عمل کرد و پانصد هزار درهم به او داد. همین که بامداد شد مردم هر چه انتظار کشیدند که عیدالله از خیمه خویش بیرون آید و با آنان نماز بخواند بیرون نیامد. وقتی هوا روشن شد و به جستجویش رفتند او را نیافتند از این رو قیس بن سعد با ایشان نماز خواند و سپس برای آنان خطبه خواند و سپاهیان را دعوت به آرامش و ستیز با دشمن کرد. سپاهیان سخن قیس را پذیرفتند و اعلام وفاداری نمودند و گفتند: "شکر خدای را که او را از میان ما بیرون برد" فرماندهی سپاه پس از خیانت عیدالله به قیس واگذار شد و نیروهای مسلح به اختیار او درآمد. قیس نیز پس از احراز مقام جدید گزارشی به امام حسن (ع) فرستاد و او را از حوادث دردناک گذشته و قبول فرماندهی جدید آگاه کرد. سپاهیان هم که با امام در مدائن بودند وقتی از خیانت عیدالله و پناه بردن او به دشمن آگاهی یافتند به فتنه انگیزی پرداختند و در امواج شر و فساد فرو رفتند و ترس و لرز همگی را فرا گرفت. سرداران خائن سپاه در جستجوی راهی بودند که به معاویه بپیوندند و پولهای فراوانی از او دریافت کنند. دسته‌بندی سپاهیان کوفه‌ارتش و سپاه عراق که به همراه امام حسن (ع) برای نبرد با معاویه بسیج شده بود در فتنه‌ها فرو رفته، موج بدبختی و تیره‌روزی چنان آن را در بر گرفته بود که خطرش برای امام از خطر معاویه بیشتر بود. شیخ مفید به خوبی وضع این سپاه را بیان می‌کند و با ابتکار خاص، آنها را به گروه‌هایی گوناگون تقسیم می‌نماید که ما در اینجا به صورت ذیل بیان می‌کنیم: ۱- شیعه: این گروه با ایمان و مخلص تعداد کمی را در سپاه تشکیل میدادند زیرا اگر جناح نیرومند و فراوانی بودند امیر مومنان به قبول حکمیت تن در نمی‌داد و حسن (ع) ناگزیر به پذیرش صلح نمی‌شد. این گروه اندک در طرز فکر و عقیده با دیگر سپاهیان اختلاف داشتند. از آن جهت که خلافت را حق خاندان پیامبر اکرم (ص) می‌دانستند و عقیده داشتند که اهل بیت رسول الله (ص) جانشینان او و نگهبانان و یاران اصیل اسلام‌اند و اجرای فرمانشان بر همه مسلمانان واجب است. ۲- خوارج: گروه دیگری که به سپاهیان امام پیوستند خوارج بودند که می‌خواستند به هر وسیله و حيله‌ای که باشد به جنگ معاویه بروند و این خواست آنها دلیل ایمان به شایستگی حسن (ع) و ناسازگاری معاویه نبود بلکه آنها امام و معاویه را مثل هم می‌دانستند و آن دو را به یک چشم می‌دیدند. ولی بدان جهت در جنگ معاویه شتاب داشتند که او را از امام نیرومندتر می‌دانستند و به این منظور به سپاه امام پیوستند تا کار معاویه را تمام کنند و چون معاویه از میان برداشته می‌شد نابودی امام حسن (ع) برای آنان آسان می‌گشت و او را همانند پدرش ناگهانی می‌کشتند. ۳- آزمندان و طمعکاران: عده‌ای از طمعکاران دنیا پرست نیز در صف سپاهیان امام وارد شده بودند که ایمانی به ارزشهای معنوی نداشتند و نه عدالت را تقدیس می‌کردند و نه حق را می‌شناختند آنها فقط به دنبال سودجویی و آزمندی شخصی خود و در پی پیوستن به گروه پیروز بودند. ۴- شکاکان: بدون شک این گروه تحت تاثیر تبلیغات ناخوشایند خوارج و دعوت‌های نادرست بنی امیه قرار گرفته و در حقانیت خاندان پیامبر اکرم (ص) به شک افتاده بودند و رسالت معنوی و اصلاحی اهل بیت را به چیزی نمی‌گرفتند و چنانچه آتش جنگ زبانه می‌کشید به یاری امام بر نمی‌خواستند زیرا آنها عقیده و ایمانی نداشتند که از آن دفاع کنند. ۵- پیروان روسای قبایل: این گروه تعداد فراوان‌تری داشتند و خطرشان هم بیشتر و بزرگتر بود زیرا کور کورانه و بدون اراده فرمان بزرگان و روسای قبایل را اطاعت می‌کردند. صلح چرا؟ برخی از مهم‌ترین دلایل صلح بدین قرار است: ۱- رخنه و نفوذ دو حزب اموی و خوارج در ارتش امام ۲- خیانت فرمانده سپاه ۳- پخش شایعات، وعده‌های دلفریب و خیانت یاران ۴- نداشتن یاران مبارز بازگشت به مدینه امام حسن (ع) چندی در کوفه اقامت کرد. همین که برای بازگشت به مدینه خود را آماده نمود عده‌ای خدمت حضرت رسیدند تا با ایشان خداحافظی کنند. امام (ع) به آنان رو کرد و فرمود: "سپاس خدایی را که در امر خود قادر و تواناست آنچه اراده خداوندی است

انجام خواهد گرفت حتی اگر همه مردم جمع شوند باز هم مانع انجام آن نخواهند شد." وقتی از علت بازگشت آن حضرت به مدینه پرسیدند فرمود: "چاره‌ای جز رفتن نیست" با سپری شدن آن روز امام حسن (ع) با برادرش امام حسین (ع) و خانواده و اطرافیان خود کوفه را به قصد مدینه ترک کردند در حالیکه مردم هنگام حرکت آن حضرت به شدت می‌گریستند. شیخ مفید می‌گوید: امام حسن (ع) در حالی به مدینه رفت که خشم خود را فرو می‌نشاند و در خانه خود امامت کرده و چشم به راه دستور پروردگار خویش بود. وصیت امام حسن (ع) هنگامی که وفات امام حسن (ع) نزدیک شد برادرش حسین بن علی (ع) را خواست و فرمود: "ای برادر! به همین زودی از تو جدا می‌شوم و به دیدار خداوند نائل می‌گردم هر گاه من از دنیا رفتم چشم مرا ببوشان، بدن را غسل بده، کفن کن، بر روی تابوت بگذار و کنار مرقد مبارک جدم ببر تا عهدی تازه کنم سپس مرا پهلوی قبر جدهام فاطمه بنت اسد ببر و در آن جا به خاک بسپار. به زودی خواهی دانست که عده‌ای می‌پندارند می‌خواهی مرا در کنار قبر جدم مدفون سازی و برای جلوگیری از آن امر گرد هم می‌آیند. اکنون به تو سفارش می‌کنم برای خدا سعی کنید در پای جنازه من هیچ قطره خونی ریخته نشود." سپس به برادر وصیت کرد که از خویشاوندان و فرزندان و بازمانده‌های او محافظت کنند و همان‌گونه که پدرش علی (ع) را به جانشینی معرفی کرده بود، او نیز حسین (ع) را وصی و جانشین خود کرد و از وی خواست تا نسبت به جانشین بعد از خود نیز این وظیفه الهی را انجام دهد. "غروب خورشید گفته شد که یکی از شرایط امام حسن (ع) در قرارداد صلح با معاویه این بود که برای خلافت پس از خود کسی را انتخاب نکند و موضوع جانشینی پس از وی در خانواده‌اش باقی نماند. هنگامی که معاویه تصمیم گرفت برای پسرش یزید از مردم بیعت بگیرد و او را به ولایت عهدی خویش برگزیند تنها مانعی که در این راه وجود داشت، وجود حسن بن علی (ع) و سعد بن ابی وقاص بود. از این رو مخفیانه سمی را به وسیله ماموران خود برای مسموم کردن آن دو فرستاد." جعهده "دختر اشعث همسر امام حسن (ع) بود. معاویه صد هزار درهم برای او فرستاد و برای او پیام داد که اگر حسن را زهر بدهی تو را به همسری فرزندانم یزید در می‌آورم جعهده قبول کرد و امام حسن (ع) را مسموم نمود. معاویه سم مایع را برای جعهده فرستاد. امام حسن (ع) روزه بود و هوا گرم. هنگام افطار جعهده آن سم را در ظرف شیر ریخت و آن ظرف را در نزد امام حسن (ع) گذاشت، امام آن را آشامید و همان دم احساس مسمومیت کرد و به جعهده فرمود: "مرا کشتی خدا تو را بکشد. سوگند به خدا که به آرزویت نمی‌رسی و خداوند تو را رسوا خواهد کرد" وقتی آن حضرت به شهادت رسید معاویه در مورد جعهده به قول خود وفا نکرد و او را همسر یزید ننمود. او پس از شهادت امام حسن (ع) با مردی از خاندان طلحه ازدواج کرد و دارای فرزندان شد. هر گاه بین آن فرزندان و سایر افراد قریش نزاعی در می‌گرفت به آنان می‌گفتند: "ای پسران زنی که شوهران را زهر می‌خوراند". بیماری امام حسن (ع) چهل شبانه روز به طول انجامید تا اینکه بعد از وصیت به امام حسین (ع) در روز پنجشنبه ۲۸ صفر سال ۵۰ در ۴۷ یا ۴۸ سالگی از دنیا رفت. امام حسین (ع) برادر را غسل داد، کفن کرد، و بر روی تختی گذاشت و طبق وصیت برادر برای آخرین وداع با قبر مقدس پیامبر اکرم (ص) آماده حرکت به سوی مرقد مطهر آن حضرت شد. مروان و بنی امیه گمان کردند که می‌خواهند جنازه امام حسن (ع) را در کنار قبر جدش رسول خدا (ص) دفن کنند. لذا گرد هم آمدند و لباس جنگ پوشیدند و رو در روی بنی هاشم قرار گرفتند. وقتی امام حسین (ع) خواست جنازه برادر را برای آخرین وداع وارد حرم مطهر کند آنان نگذاشتند. عایشه که با مروان قرارداد قبلی داشت بر قاطری سوار شد و باد به دماغ انداخت و گفت: مگر چه ناراحتی از من دیدید که می‌خواهید دشمن مرا در خانه دفن کنید. مروان برای تشجیع اطرافیان خود گفت: ای مردم آماده شوید و از حق خود دفاع کنید زیرا بسیاری از اوقات پیکار با رقیبان بدتر از آسایش با خاندان است. آیا سزاوار است که عثمان، بیگانه، در دورترین محل مدینه دفن شود و حسن (ع) با پیغمبر به خاک سپرده گردد؟ تا من شمشیر به دست دارم اجازه نمی‌دهم. نزدیک بود جنگ شدیدی بین بنی امیه و بنی هاشم واقع شود. عبدالله بن عباس نزد مروان شتافت و گفت: ای مروان ما می‌خواهیم با زیارت قبر پیامبر (ص) تجدید عهدی کنیم. نمی‌خواهیم امام حسن (ع) را در کنار قبر آن حضرت دفن نماییم و اگر وصیت کرده بود که جنازه‌اش را در

کنار قبر جدش مدفون سازیم می‌دیدید که تو عاجزتر و درمانده‌تر از آنی که بتوانی جلوی ما را بگیری... سپس رو به عایشه کرد و گفت: ای عایشه، این چه رسوایی است؟ روزی بر استر و روزی بر شتر سوار می‌شوی و می‌خواهی نور خدا را خاموش کنی و با دوستان خدا بجنگی! باز گرد که به آن چه دوست داری رسیده‌ای و خداوند انتقام این خاندان را گرچه پس از مدتی طولانی باشد خواهد گرفت. امام حسین (ع) فرمود: "سوگند به خدا اگر برادرم با من پیمان نبسته بود که در پای جنازه او به اندازه شیشه حجامت خون ریخته نشود می‌دیدید که چگونه شمشیرهای الهی از نیام‌ها بیرون می‌آمدند و دمار از روزگار شما برمی‌آوردند. شما همان بیچارگان و روسیاهان بودید که عهد میان ما و خود را شکستید و شرایط بین ما را باطل ساختید" برخی گفتند که جنازه امام حسن (ع) را با هفتاد تیر، تیرباران کردند. بالاخره پیکر مطهر امام حسن (ع) را به بقیع برده نزد آرامگاه جدش فاطمه بنت اسد به خاک سپردند وقتی که امام حسین (ع) جنازه برادرش را در قبر نهاد اشعاری خواند که از جمله آنها این بیت است: فلیس حریبا من اصیب بماله ولکن من واری اخاه حریب "آنکس که مالش رفته شده غارت شده نیست بلکه غارت شده کسی است که برادرش را در دل خاک ببوشاند" همین که معاویه از شهادت امام حسن (ع) اطلاع یافت به سجده افتاده و اطرافیان با مشاهده او به سجده افتادند، و چون فریادش به تکبیر بلند شد آنان نیز با او هم‌صدا شده و تکبیر سر دادند. یکی از معجزات امام حسن (ع) خبر از نیت عایشه وقتی از کوفه به مدینه آمد زنها آمدند و در شهادت پدر بزرگوارش به او تسلیت گفتند و زنده‌های پیغمبر (ص) بر او وارد شدند. عایشه گفت: ای ابا محمد! جدت از دنیا نرفت مگر آن روزی که پدرت از دنیا رفت (یعنی تا او زنده بود گویا خود پیامبر اکرم (ص) در میان مردم بود). حضرت فرمود: آیا فراموش کردی که شبی تاریک در خانه خود با آهنی که دستت را شکافتی و هنوز جراحتش باقی است زمین اتاق را شکافتی و پارچه‌ای سبز را که از خیانت گرد آورده و در آن ذخیره کرده بودی بیرون آوردی و چهل دینار که وزن آن را نمی‌دانستی از آن برداشتی و میان دشمنان علی (ع) از قبیله "بنی تمیم" و "عدی" پخش کردی و به قتل او آسوده خاطر شدی؟ گفت: آری راست می‌گویی!!

جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای

کنت بلانچارد

خلاصه کتاب: عنوان: داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای - نویسنده: کنت بلانچارد - مترجم: نگار مختاری - ناشر: نسل نو اندیش - تلخیص: میمنت حیدری - فصل اول: آیا به جادو اعتقاد دارید؟ استیو مدیر اجرایی حسابداری یک شرکت تبلیغاتی است. او و تیم خلاقش بر روی طرح تبلیغاتی بانک متحده کار کرده‌اند و طرحی که ارائه داده‌اند از طرف راجر رئیس بانک متحده مردود اعلام شده است. و حالا استیو در یک کافه مشغول تمدد اعصاب و نوشیدن قهوه است. او در اندیشه استعفا از کارش و اینکه چطور همه چیز از مسیرش خارج شده، سیر می‌کند. یا لا اقل این طور تصور می‌کند که حالا اعتماد به نفس او داغان شده و آینده اش زیر سوال رفته، هرچه بیشتر راجع به عکس العمل رئیس بانک فکر می‌کند، بیشتر عصبانی می‌شود. در یک لحظه ناگهانی رموز مکاشفه و شهود او در ذهن خود روندا را مقصود دانست که او را تنها گذاشته و اطلاعات کافی در مورد مشتری و همچنین اوضاع کاری نداده. استیو احساس شکست می‌کند و مطمئن بود روندا او را تویخ می‌کند. به دنبال این افکار قلم و کاغذی از جیبش در آورد و شروع به نوشتن استعفا نامه اش کرد. تازه اولین جمله را نوشته بود که خنده کودکان توجهش را به تابلوی مسخره دهاتی جلب کرد که روی آن نوشته شده بود گوشه جادویی کایلا استیو داشت تماشا می‌کرد که یک دفعه خانمی سیاه پوست قوی و ریز نقش مقابل کودکان ایستاد بی آنکه کلمه‌ای بگوید، به آرامی با تماس چشمی به هر کدامشان زل زده بود. سکوت همه جا را فرا گرفته بود. زن گفت: من کایلا هستم. ملایم و بسیار آهسته، گویی رازی بزرگ را می‌گشود. من جادو گر هستم. او از هنر تمرکز ذهن خود با بچه‌ها صحبت کرد و برای اثبات ادعای خود دو نوار لاستیکی را محکم گره زد.

و جلوی دیده گان بچه ها با قدرت ذهن نوارها را از هم جدا کرد . بچه ها با فریادشان او را تایید کردند . این برآستی یک جادو بود . استیو دوباره حواسش را جمع کرد تا استعفا نامه اش را بنویسد . احساس می کرد وقتش تلف شده . آیا از جادو لذت بردید . صدا ناگهان استیو را از تمرکز عمیقش خارج کرد . این سرآغاز آشنایی استیو و کایلا بود . استیو در پاسخ با اشتیاق لبخندی زد و گفت : زمانی را که به جادو اعتقاد داشتم را به یاد می آورم . همین طور به یاد می آورم که وقتی متوجه شدم چیزی تحت عنوان جادو وجود ندارد . کایلا آهی کشید و گفت : چقدر بد اما به نظر می رسد هم اکنون به جادو نیاز دارید . استیو در حالی که از لبخند مهرآمیز کایلا شهامت یافته بود ، داستان غم انگیزش را برای او نقل کرد . او توضیح داد که در گذشته در مورد بودجه رسانه ای و تولیدی کار کرده ، اما در مورد مشتری اخیر نتوانسته جوابگوی نیازهای مشتری باشد . کایلا همین طور به استیو گوش می داد که چطور خودش را از شکست رابطه اش با مشتری تبرئه می کند . متفکرانه سرش را تکان داد و سوال کرد : راجع به تیم خلاقان چطور ؟ آنها کمکی کردند ؟ سعی کردم به آنها توضیح دهم که مشتری نمی تواند روی یک استراتژی به توافق برسد . اما انگار با یک عده ناشنوا سرو کار داشتم . سرانجام از آنها خواستم که روی چیزی به توافق برسند . هر چیزی که شد . که بتوانم آن را به مشتری نشان دهم . آنها هم همین کار را کردند . حالا من به همین دلیل این جا هستم . در واقع شکست مفتضحانه ای بود . مشتری از آن متنفر است . می دانستم بی فایده است . اما این تمام کاری بود که می توانستم انجام دهم . و ادامه داد تا حد مرگ از همه این روند خلاقانه بیزارم . کایلا گفت : حالا می خواهی چکار کنی ؟ استیو با استناد به واقعیت امر جواب داد : دارم استعفا نامه ام را می نویسم . کایلا پرسید : تقصیر کیست ؟ استیو سرش را تکان داد . گفت : معلوم نیست . وقتی روندا مرا تنها گذاشت همه چیز به هم ریخت . متوجه نبودم که تبلیغات چنین دنیای بی رحمانه ای دارد . ابن ، مثل آنچه من در گذشته فکر می کردم نیست . کایلا به میان حرفش پرید . درست مثل جادو . وقتی ساده و بی تکلف بودی و می دانستی بی اعتقادیت را معوق بگذاری . عاشق جادو بودی . اما حالا گولش را نمی خوری . چون متوجه شده ای در پس جادو حقه ای هست . استیو بدبینانه جواب داد : مطمئن نیستم که هیچ حقه ای در پس موفقیت این تجارت وجود داشته باشد . اگر هم باشد تا به حال کسی به من نشان نداده است . کایلا ادامه داد : که این طور . روندا بایست بیشتر می دانست تا مسئولیت را به تو محول نمی کرد و برای انجام شغلت هم به تو آزادی نمی داد ، درست است ؟ همین حالا احساس می کنی گیج شده ای و نا مطمئنی . حس می کنی در آنچه که می گویم بارقه ای از حقیقت یافت می شود . اما اینکه تو باید آن شخص مسئول باشی نه روندا ، مشتری ات یا تیم خلاق دم دمی مزاجت . یک جورایی منصفانه به نظر نمی رسد و حتی حالا هم کمی احساس ترس می کنی . استیو متعجب از اینکه چطور این زن می تواند ، این همه را بداند . انگار کایلا می توانست ذهن او را بخواند . کایلا گفت : من استاد مشاهده هستم . تا هرچند همین حالا خواندن ذهن تو هم چندان سخت نیست . و افزود سالها قبل من وضعیتی مانند تو داشتم . خوشبختانه مردی خارق العاده را ملاقات کردم . که مشهور به مدیر یک دقیقه ای بود . و او به من آموخت آنچه را که من جادو می نامم . دوست دارم این جادو را هم به تو یاد بدهم . این دود و آینه نیست . جادو از خود رهبری ناشی می شود . تو باید به جادوی خود رهبری اعتقاد پیدا کنی . استیو با پوز خند پرسید : حرفی ندارم ، حقه آن چیست ؟ در واقع سه حقه دارد هر وقت حاضر باشی آن را با تو در میان می گذارم . چه طور متوجه می شوم چه وقت حاضر هستم ؟ وقتی برای موفقیت خود قبول مسئولیت کنی ، آنگاه برای خود رهبری آماده هستی . قدرت دادن چیزی است که کسی به تو می دهد خود رهبری چیزی است که انجام می دهی تا آنرا به کار بیاندازی . استیو گفت : این چیزی که دارم انجام می دهم ، دارم ابتکار به خرج می دهم و کارم را رها می کنم . کایلا سری تکان داد و خندید : در زمانی کار درست ، رها کردن کار است ، اما این یکی از آن شرایط نیست . چرا متقاعد شده ای که دیگر فرصتی نداری ؟ در واقع هنوز کسی به تو اخطار نداده است . استیو با بدبینی جواب داد : نه ولی می دانم رواندا چه فکری خواهد کرد . استیو مردم ذهن خوان نیستند ، بنابراین منصفانه نیست که از آنها انتظار داشته باشیم که بدانند در سر تو چه می گذرد . کایلا ادامه داد : راجع به این جمله نظرت چیست ؟ و این بهترین

علاقه شخصی من است که برای آنچه که نیاز دارم در آن موفق شوم، مسئولیت بپذیرم. حدس می‌زنم مسئولیت به عهده من است. اما مطمئن نیستم باید چکار کنم. استیو به اتفاق کایلا به مغازه اش رفت. فصل دوم مردم ذهن خوان نیستند کایلا از داخل انبوه وسایل و قفسه های کتاب از یک قفسه بایگانی، کشویی را که روی آن نوشته شده بود خود رهبری بیرون کشید و یک ورق کاغذ به استیو داد و گفت مشق شب امشب تو. دستورالعملها: به انگیزه های کاری زیر با توجه به اهمیتی که برای شما دارد، امتیاز بدهید. امتیاز اعداد از یک تا ده است که در کنار هر انگیزه نوشته می‌شود. یک یعنی از همه مهمتر و ده یعنی از همه کم اهمیت تر. کار جالب قدر دانی کامل از کار انجام شده احساس داخل بودن در امور امنیت شغلی درآمد خوب ترفیع و رشد در داخل سازمان شرایط خوب کار یوفاداری و صداقت شخصی با استخدام شدگان کمک دلسوزانه در مشکلات شخصی نظم و ترتیب همراه با نزاکت ادبکایلا گفت: آنچه از این تکلیف درسی یاد می‌گیری، یادگیری امروزت را تقویت می‌کند و تو را به سوی اولین حقه خود رهبری هدایت می‌کند. استیو پرسید: اگر ناراحت نمی‌شوی، می‌خواهم بپرسم این کار برای تو چه فایده ای دارد؟ کایلا لبخند زد: آن مدیر یک دقیقه ای را که حرفش را زدم به خاطر داری؟ بعد از اینکه مرا از آن بدبختی نجات داد، از او پرسیدم چطور می‌توانم جبران آن همه بصیرت و بینش او و کمکی که در حقم کرده، بکنم و او به من گفت: این آموزش را به دیگران هم برسانم. استیو به دفتر نمایندگی اش برگشت. و سعی کرد با هیچ کس از اعضای تیم مواجه نشود. تا فردا که جلسه زمانبندی بود و او تصمیم داشت کپی هایی را که از دستورالعملهای کایلا گرفته بود، به اعضای تیمش بدهد. استیو برگها را به ترتیب بین فلیس معاون روندا، گرانت مدیر اجرایی حسابداری، تازه کار، مایک که در قسمت مراسلات کار میکرد، اسکای که مربوط به خدمات اطلاعاتی بود و دو نفر دیگر که درست آنها را نمی‌شناخت، پخش کرد. پس از اینکه اعضای تیم از نظرات یکدیگر در مورد لیست آگاه شدند، همه کمی متعجب شدند. زیرا هیچ کدام از آنها درآمد خوب را در سه انتخاب برتر خود قید نکرده بودند. گرانت در مورد کار جالب استدلال کرده بود. فلیس احساس می‌کرد قدر دانی از همه چیز مهم تر است. اسکای شرایط خوب کاری را نام برده بود. هر کدام از آنها منطق خودشان را برای رتبه بندی داشتند. استیو احساس کرد که باید به بحث جهت بدهد و اعضای تیم را به چالش بکشد و در خلال این بحث از انگیزه افراد تیم آگاه شود. این نکته این تمرین است، هر کدام از ما موارد مختلفی دارد که به او انگیزه می‌دهد. در حقیقت هر آنچه امروز به شما انگیزه می‌دهد، ممکن است فردا تغییر کند. گرانت گفت: شاید موارد متفاوتی به هر کدام از ما انگیزه می‌دهد، آیا نکته قضیه همین است، ناگهان نقاط در ذهن استیو به هم متصل شدند و قضیه برایش روشن شد. او اظهار داشت: نکته این است که روسای ما ذهن خوان نیستند. چطور از آنها انتظار داریم درک کنند چه چیزی به هر کدام از ما انگیزه می‌دهد. در نهایت قبول مسئولیت برای بدست آوردن آنچه بدان برای موفقیت در محیط کار نیاز دارید، به بهترین علاقه شخصی خودتان بستگی دارد. افراد تیم هر کدام به دنبال کارهایشان رفتند. استیو در عین حال که مشتاق بود یک رهبر شود، با مسئولیت آن هم ناسازگار بود. به یاد حرف کایلا افتاد: تو باید به جادوی خود رهبری اعتقاد پیدا کنی. آیا او در واقع به جادو اعتقاد داشت؟ استیو شب بی خوابی را پیش رو داشت. فصل سومطرز فکر فیلیسصبح روز بعد استیو به کافه تریای کایلا رسید. داخل شد کایلا را دید که به او علامت می‌دهد که به او ملحق شود. استیو وقتی به کایلا رسید که داشت در دفتر کوچکش داخل یک میز کندوکاو می‌کرد. کایلا بدون اینکه نگاهی به بالا بیاندازد، شروع کرد: خوب، مشق شب چطور بود؟ من ممیزی انجام دادم، آن برگه بیش از آنکه یک ممیزی باشد، بیشتر باعث بحث بین ما شد. معلوم شد هیچ رئیسی نمی‌تواند از انگیزه هر شخصی خبر داشته باشد. بنابراین به خودمان بستگی دارد که برای ایجاد یک محیط کاری انگیزه بخش، مسئولیت را به عهده بگیریم. کایلا- با لبخندی جواب داد: خوب بود. ثابت کردی که برای احراز مسئولیت خود رهبر بودن آماده هستی. حالا وقت یاد گرفتن اولین حقه خود رهبری است. کایلا از کشوی میز قیچی اش را برداشت و رو به استیو گرفت و با کارت ویزیتی که از استیو گرفته بود روی میز گذاشت: این قیچی را بردار و حفره ای در این کارت ایجاد کن. آنقدر

بزرگ باشد که بتوانی آنرا درون گردنت بیندازی. استیو گفت: من از حقه های مجلسی بیزارم، هیچ وقت در آنها ماهر نبوده ام. بعضی ها برای این قبیل کارها استعداد خاصی دارند، اما من ندارم. کایلا سرش را تکان داد: طرز فکر فیلی ببخشید؟ تو خودت را بر پایه تجربیات گذشته ات محدود کرده ای. وقتی می خواهند فیلی را برای سیرک آموزش دهند، پای بچه فیلی را به یک تیرک در زمین می بندند. بچه فیلی می خواهد خود را آزاد کند. پایش را می کشد و تقلا می کند، اما نمی تواند فرار کند. بچه فیلی دست بر میدارد. بزرگ که می شود باز هم فرض را بر این می گذارد که نمی تواند خودش را خلاص کند. حالا او یک فیلی ۶ تنی است و می تواند با یک عطسه کردن زنجیر را بیرون بکشد ولی حتی آزمایش هم نمی کند. قیود فرضی باوری است که داری و این باور بر اساس تجربه گذشته است که تجربیات کنونی و آینده تو را محدود می کند. کایلا گفت: اینکه قادر باشی ذهن مردم را بخوانی موهبت است ولی موهبت عالی تر این است که ذهن خودت را بخوانی. استیو قیچی را گرفت و کارت را برداشت. در کمال شگفتی، دید که دیگر اطلاعات و تجاری اش روی کارت نیست. به جای آنها این کلمات بود. اولین حقه خود رهبر، با قیود فرضی مبارزه کن. استیو نگاهی به بالا-انداخت تا کایلا-را بابت تردستی اش بستاید ولی او رفته بود. با نگاهی به ساعتش متوجه شد که هر چه زودتر باید به نمایندگی برای شرکت در جلسه زمانبندی گروهش برود. استیو هر وقت به دفتر نمایندگی رسید. همه اعضا داخل اتاق کنفرانس در جای خود قرار گرفتند. پس از اینکه گروه از رد شدن طرح شان آگاه شدند، استیو روبه آنها گفت: گزارش نمایشی من عالی بود و تلاشی که شما هم کردید عالی بود. آنچه کارساز نبود، فقدان بودجه مورد توافق و استراتژی کلی بود. و در این مورد من مسئولیتش را به عهده می گیرم. اظهارات تیم نشان دهنده این بود که دید آنها نسبت به مشتری بسیار بد شده است و استیو در قبال این موضوع احساس مسئولیت می کرد. قیود فرضی او کل تیم را محدود کرده بود. چطور می توانست ذهن آنها را باز کند. فکری به ذهنش خطور کرد. داخل کیف جیبی اش را گشت و قیچی را که از کایلا گرفته بود، پیدا کرد، به هر کدام از اعضای تیم یک کارت ویزیت داد و از آنها خواست حفره ای در آن ایجاد کنند که از سرشان رد شود. هر کدام از اعضا اظهار نظری می کرد و بالاخره پیتز کارت را گرفت و این کار را انجام داد. فریاد کف زدن و تشویق و تمجید تیم بلند شد. مریل نگاهی به استیو کرد: این خیلی سرگرم کننده بود ولی نکته آن چه بود؟ استیو دستانش را جلوی خودش روی میز قلاب کرد و گفت: طرز فکر فیلی چهار نفر از ما وقتی از آنها خواسته شد کارت را ببرند، طرز فکر فیلی داشتند. انجام شدنی نیست. من وقت ندارم، من به این قبیل مسائل چندان وارد نیستم. قیود فرضی ما، باورمان را چنان محدود کرده است که برای این کار باید حقه ای سوار کرد. مریل با لحنی مردد گفت: شایعاتی شنیدم که... قرار است گرانت این معامله را بدست بگیرد. احساسات راجع به این خبر چیست؟ استیو بیش از آن گیج شده بود که بتواند جوابی بدهد و ننشست. او تمایل داشت بیشتر از آنکه احساس کننده باشد، متفکر باشد. کلمات کایلا در ذهنش جرقه زد: استعداد واقعی این است که ذهن خودت را بخوانی. ۱۵ دقیقه آخر جلسه از چنان انرژی نشاط آوری سرشار بود که حتی طرحی را در این مورد ترسیم کرد. همین طور که گروه، اتاق جلسه را ترک می کردند، هر کدام از اعضای تیم برای استیو آرزوی موفقیت کردند. او براستی به آن نیاز داشت. فصل چهارم پرخانه های قدرتصبح روز شنبه، استیو خیلی زود از خواب بیدار شد. می خواست با موتور سیکلت اش امروز را مثل یک سلحشور گردان بگذراند. استیو عاشق موتور سواری بود. همین طور که در مورد لذت سواری فکر می کرد، موتور دچار مشکلی شد و حرکت کند آن لحظه جادویی را مختل کرد. چند دقیقه ای بیشتر نبود که استیو از موتورش پیاده شده بود که موتور دیگری به او رسید. مبهوت و گیج گفت: کایلا. کایلا هم به اندازه استیو تعجب کرده بود. و گفت: وه، این یک تصادف نیست؟ استیو پاسخ داد: یک جورهایی فکر نمی کنم، این طور باشد. کایلا گفت: این نزدیکی ها یک تعمیر گاه است. هر دو به طرف تعمیر گاه به راه افتادند. کایلا پرسید: چه وقت موتور سواری را شروع کردی؟ استیو تعریف کرد: در ۱۶ سالگی اولین سفر خود را در جاده، از دنور تا ایالت نبراسکا با برادر کوچکترش انجام داده است. استیو گفت: من عاشق استقلال و آزادی بودم. اما آن

وقت ها حرفی از سفر قدرتی نبود . کایلا او را به چالش کشید : آیا در کارت احساس اقتدار می کنی ؟ اینکه یک مدیر اجرایی حسابداری در معامله با بانک متحده بود می بایست باعث می شد احساس کند به او قدرت داده اند و در انجام کارهای بزرگ آزاد است . در عوض او احساس می کرد که محصور شده است و به دلیل انتظارات دیگران از او درمانده شده است ، به دلیل فقدان تجربه با انواع خلافت بار سنگینی را به دوش می کشد ، توسط یک مشتری بدقلق پریشان و گیج شده و توسط اشخاصی از قبیل روندا مورد تهدید شغلی قرار گرفته است . استیو اعتراف کرد : در حقیقت احساس می کنم ناتوانم . این مساله را قدرت مقام و منصب تنها قدرتی است که کارایی دارد ، به شکل قید فرضی در نیاوراستیو در تعمیرگاه با کارکنانی آشنا شد که هر کدام به نوعی دارای خود رهبری بودند . در تعمیرگاه به پلاکی برخورد کرد که روی آن نوشته شده بود : تنها راهی که هرکس می تواند شما از آن طریق رهبری کند ، این است که اعتقاد راهنمایی خودت را به شما باز گرداند . هنری میلراستیو به کایلا گفت : این عقیده به طور حتم موثر است . اینجا همه نوع خود رهبری دارند . کایلا گفت : معلوم است که دارند و یکی از راههایی که خود رهبرانی موثر شده اند ، از طریق فهم ۵ نوع قدرت بوده . با این کلام ، کایلا به پوستری بر روی دیوار اشاره کرد : استیو سخت در فکر فرو رفته بود . گفت : قبل از اینکه بتوانید خودتان را رهبری کنید ، باید طبیعت توانایی هایتان را بشناسید ، یعنی قدرتان را . دومین حقه خود رهبری : نقاط قدرت خودت را جشن بگیراستیو می توانست بعد در مورد این موضوع فکر کند . در این لحظه نمی خواست فکر کند . فقط می خواست براند این باعث می شد احساس اقتدار کند . فصل پنجم خودت را محک بزروز دوشنبه ، استیو صبح اول وقت به سمت کافه کایلا به راه افتاد . تصمیم گرفته بود شغلش را حفظ کند و مشتریانش را نگه دارد . او تمام یکشنبه را به مطالعه دقیق پرونده ها ، یادداشت و پیشنهادات گذرانده بود . به این امید که اشکالی را که باعث شده بود مشتری طرح را رد کند ، بیابد . در این روند دریافته بود تنها نقطه قدرتی که او در برابر بانک متحده دارد ، قدرت وظیفه است . برای بازیابی اعتماد مشتری به قدرت دانش نیاز داشت ، و برای دستیابی به آن نیازمند کمک بود . استیو در حالی که با چشمانش به دنبال کایلا می گشت ، وارد کافه شد . کایلا سر میزشان نشسته بود ، انگار منتظر او باشد . استیو لبخندی زد و رفت جلو تا به او ملحق شود . استیو با آهی گفت : من همه چیز را تا سر حد مرگ تحلیل کردم فقط نمی توانم بفهمم اشکال بودجه و استراتژی که از قبل پیشنهاد کردم ، چیست ؟ آیا تا به حال با یک مشتری برای توسعه یک کار تبلیغاتی جامع کار کرده ای ؟ نه ولی سالها بودجه های زیادی را تنظیم کرده ام و بودجه رکن اصلی یک استراتژی است . کایلا- دو نوار لاستیکی را بیرون کشید . استیو از حقه جادویی به عنوان یک تمثیل برای وضعیت تو استفاده می کنم ، در این بازی با من همراهی می کنی ؟ استیو شانه هایش را بالا انداخت و جواب داد : بله استیو که از روند کار مطلع بود ، سعی کرد حقه را به خوبی بازرسی کند . خوب از کجا شروع کنم ؟ کایلا پاسخ داد : با طرح دو سوال در مورد هدف اجرای حقه جادویی از خودت : نخست اینکه سطح شایستگی تو در چه سطحی است ؟ دوم آنکه سطح تعهد تو در چه سطحی است ؟ تجازه بده با اولین سوال شروع کنیم . شایستگی تو . استیو سرش را با تحسین تکان می داد . به نظر حالا دیگر فهمیدم ، ولی شاید قبل از اینکه در واقع شایسته شوم باید آن را تمرین کنم . کایلا توضیح داد : سوال دوم اینست که سطح تعهد تو چقدر است ؟ تعهد با انگیزه و اعتماد تو نسبت به هدف سنجیده می شود . استیو صادقانه گفت : وقتی شروع کردیم ، من با انگیزه و مطمئن بودم . ولی حالا مطمئن نیستم . خیال می کردم این حقه آسانتر از اینها باشد . کایلا مشتاقانه پاسخ داد : این درست همان اتفاقی است که در خلال حرکت در پیوستگی پیشرفت رخ می دهد . پیوستگی پیشرفت فقط مدتی از ۴ مرحله است که اغلب وقتی مردم دارند چیزی را یاد می گیرند ، تجربه می کنند . کایلا- به هر کدام از مربع ها اشاره کرد و در مورد آنها توضیح داد : اولین سطح پیشرفت با ، مرحله مبتدی مشتاق نامیده می شود . سطح دوم با یا مرحله یادگیرنده مایوس جایی که اکنون هستی . آنگاه به می رسی که به مرحله اجرا کننده توانا ولی محتاط شناخته میشود . و در آخر در یک موفق متکی به نفس شده ای . تعهد شایستگی برای ایجاد تعهدتان در نیل به هدف نیاز دارید ، به : برای افزایش شایستگی ات در راه نیل به هدف نیاز دارید ،

به: حمایت جهت دهی از جانب کسی که: از جانب کسی که: ۱- به شما گوش بسپارد ۱- یک هدف روشن تنظیم کند ۲- شما را تحسین و تشویق کند ۲- یک طرح عمل پیاده کند ۳- حل مشکلاتان را برایتان آسان کند ۳- به شما نشان دهد که آن هدف یا مهارت را چگونه انجام دهید ۴- از شما اطلاعات بخواهد ۴- نقش‌ها را روشن و تبیین کند ۵- اساس و منطق ارائه دهد ۵- مهلت زمانی ارائه دهد ۶- درباره تجربیاتش در ارتباط با هدف، اطلاعاتش را با شما در میان بگذارد ۶- اولویت‌ها را تعیین کند ۷- اطلاعاتش را در مورد سازمان، در ارتباط با هدف، یا شما به اشتراک بگذارد ۷- کار شما را مورد بازدید و ارزیابی قرار دهد و به شما بازخورد بدهد. زمانی که شایستگی‌ات پایین است، به جهت دهی و راهنمایی نیاز داری. زمانی که تعهدت پایین است، به حمایت نیاز داری. فصل ششم در آوردن آنچه به آن نیاز داری در روز بعد بالاخره است. وقت آنرا پیدا کرد که روی درسهای روز قبل تمرکز کند. هدف: فروش بودجه تولید، بودجه رسانه‌ای و زمان بندی تولید به بانک متحده. سطح پیشرفت من: یادگیرنده مایوس. من نیاز دارم به: جهت دهی بالا- و حمایت بالا-. استیو همانطور که ادامه می‌داد، به الگویی دست یافت. هدف: ارائه به تیم خلاق با جملاتی که موقعیت را تثبیت کنند و قانع کننده باشند. سطح پیشرفت من: یادگیرنده مایوس. من نیاز دارم به: جهت دهی بالا- و حمایت بالا. هدف: آرا به خریدار رسانه‌ای با مقاصد جمعی، بودجه، و خرید راهبرد. سطح پیشرفت من: یادگیرنده مایوس. من نیاز دارم به: جهت دهی بالا و حمایت بالا. ساعت ۵ بعد از ظهر بود که استیو فرصتی یافت تا به پست صوتی اش مراجعه کند. صدای آشنای نوار اعلام کرد: «شما یک پیغام جدید و ۳ پیغام ضبط شده دارید.» استیو دکمه ۳ را فشرد، رواندا بود که ظهر روز دو شنبه در رستوران ایرما برای استیو یک قرار ملاقات گذاشته بود. رواندا سرنوشت او را در دستانش داشت و استیو نمی‌دانست آیا می‌تواند به او اعتماد کند یا نه. استیو باورش نمی‌شد که جمعه از راه رسیده است. در حالیکه مشق شبش در دستش بود وارد کافه کایلا شد. کایلا سر میزشان نشسته بود و کتابی در مورد جادو می‌خواند. بدون اینکه سرش را از روی کتاب بلند کند پرسید: «مشق شب را چطور انجام دادی؟» استیو گفت: رواندا برایم پیغام گذاشته که برای روز دوشنبه او را ملاقات کنم. «به نظر می‌رسد باید چرخه یادگیری تو را سرعت بدهم و سپس تکه کاغذی را به استیو داد که مراحل نیازها و رهبری‌ها را نشان میداد. کایلا گفت: هرگز برای تلاش خیلی دیر نیست. فصل هفتم با هم دویدن زمانی که هدفها کارگر میشوند، اغلب به این دلیل است که تو از روی غریزه در راه خود رهبری قدم می‌گذاری و آنچه را برای موفقیت به آن نیاز داری، بدست می‌آوری. در تشخیص سطح پیشرفت خودت و به دست آوردن راهنمایی و حمایتی که برای نیل به موفقیت به آن نیاز داری، جادویی نهفته است. سومین حقه خودرهبری: برای موفقیت همکاری کنفصل هشتم هیچ عذری پذیرفته نیست. رواندا استیو این بود که روز دو شنبه ساعت ۷ صبح از خانه بیرون برود و اولین توقفش کافه کایلا باشد. استیو کایلا را دید که سر میز همیشه نشسته بود. استیو گفت: کایلا، خیلی چیزها را باید توضیح بدهی. او گفت: از آنجایی که من خود رهبر در مرحله یادگیرنده مایوس هستم. به خصوص حالا که قرار است با رواندا ملاقات کنم. آیا اشکالی ندارد از تو برای چند سفارش و توصیه تخصصی درخواست کنم؟ کایلا انگشتش را روی دهانش گذاشت و زمزمه کرد: نگاه کن. همین طور که پیش خدمت دوباره از کنارشان رد می‌شد، کایلا توجه او را به خودش جلب کرد: ببخشید، من نیاز دارم در مورد سفارشان از شما سؤال کنم. همکار من اینجا بدون نوشیدنی صبحش دارد بد خلق می‌شود. و لبخندی زد. پیشخدمت پس از چند لحظه با کیک و قهوه رسید. استیو گفت: وقتی من از او خواهش کردم، اهمیت نداد. کایلا توضیح داد: من فقط دو کلمه قدرتمند برای بدست آوردن آنچه نیاز دارم، بکار بردم. استیو صبر کرد تا ببیند آن سه کلمه کدامند؟ کایلا توضیح داد: من نیاز دارم. استیو گفت: همین؟ کایلا گفت: درست است. سه کلمه که قدرتمندترین لغات برای همکاری در راه رسیدن به موفقیت هستند این است که، من نیاز دارم. استیو نمی‌توانست انکار کند که او اغلب به جای اینکه نیازهایش را مستقیم اظهار کند، سوالاتی می‌کرد که در واقع بی‌معنی بودند. استیو پرسید: چه چیزی این عبارت من نیاز دارم را تا این حد قدرتمند می‌کند؟ کایلا پاسخ داد: زمانیکه از عبارت

من نیاز دارم استفاده می کنی، در جایگاه قدرت قرار داری تو راجع به آنچه تو را به موفقیت برساند فکر کرده ای و اکنون از کسی درخواست کمک می کنی. ابنای بشر عاشق مورد نیار بودن هستند، اینکه فکر کنند به تو کمک می کنند. عبارت من نیاز دارم بسیار وادار کننده است. استیو طرح چاپ شده ای را برای جوابگویی به رواندا تهیه کرده بود به کایلا نشان داد و از او نظر خواست. و کایلا پس از اینکه آنرا خواند به این شکل خلاصه اش کرد: تو قیود فرضی را به چالش کشیده ای تو نقاط قدرت را جشن گرفته ایو بالاخره سومین حقه خود رهبری را به کار انداخته ای همکاری برای موفقیت. بالاخره زمان رفتن استیو برای ملاقات با رواندا فرا رسید. همانطور که استیو از کافه خارج می شد، صدای کایلا را شنید که می گفت: نگذار یاس و دلسردی تو را از خط خارج کند. استیو اندیشید: زمان اثر کردن جادو فرا رسیده است. استیو در رستوران دنبال دنج ترین و در دسترس ترین میز گشت. رو به روی در ورودی نشست تا وقتی رواندا وارد می شود توجهش را جلب کند. رواندا وارد رستوران شد و از دور استیو را دید. لبخندی زد. استیو مشاهده کرد که لبخند رواندا واقعی و لی مهار شده است. استیو که به احترام رواندا برخاسته بود پس از او نشست. استیو تمامی روشها و استراتژی های بی که برای نجات رشته عملیات کاری تبلیغاتی بانک متحده تدوین کرده بود را برای رواندا تشریح کرد. رواندا گفت: حقیقتش استیو من بیشتر نگران تو هستم. می دانم تا چه حد وجدان کاری داری و می دانم چقدر در انجام کار خوب به خودت می بالی. نمی خواهم تو را از دست بدهم ولی احساس می کنم که تو داری از مسیر خارج می شوی. استیو گفت: فکر من این بود که گرانت را مدیر اجرایی زیر دست تو قرار دهم، تا تو بتوانی گستره متنوع تری از مهارتها را به او بیاموزی. استیو مدل نیازها را پیش کشید و نظری اجمالی از آن را به رواندا ارائه داد. به نظر می رسید رواندا از اینکه می بیند مسئولیت به طور کامل به او تعلق ندارد، خیالش راحت شده باشد. یک رهبر هر کسی است که بتواند حمایت و راهنمایی مورد نیاز برای نیل به هدف را به تو بدهد. استیو دفترچه برنامه ریزی اش را بیرون آورد و گفت: رواندا، می دانم که خیلی تخصصی وارد بحث جدول زمانی و قدم های عملیاتی شدن مورد علاقه تو نیست. ولی برای انجام این کار، این همان چیزی است که من به آن نیاز دارم. رواندا لبخندی زد و دفترچه برنامه ریزی اش را بیرون آورد. و با یکدیگر برای حفظ مشتری طرح ریختند. فصل نهمجادوی بک دقیقه ایاستیو پشت صحنه ایستاده بود و از طریق گوشی تلفنش خیلی آرام با تکنیسین صدا و سیما صحبت می کرد. او دوباره برگزار کننده برنامه جایزه های تبلیغاتی امسال شده بود. مدیر مناسبتها و جشن ها بهترین گزارش نمایشی بین همه رشته های تبلیغاتی را اعلام می کرد. رستوران ایرما یکی از برگزیدگان بود. همان طور که اسامی تیم خلاق و دفتر نمایندگی خوانده می شد. فریاد جمعیت بالا- می رفت. مدیر جشن اعلام کرد: امسال هیات داوران یک رشته دیگر را نیز اضافه کرده اند، جایزه داوران برای بهترین گزارش نمایشی بین تبلیغ کنندگان جدید. و این جایزه متعلق است به بانک متحده. راجر از جایش بلند شد و به هوا پرید، ریاست متین و موقر بانک چطور به جنب و جوش افتاده و بلند می خندید و او تبدیل به یک مشتری ایده ال شده بود. استیو به ریاست گروه توسعه تجاری جدید ترفیع پیدا کرد. استیو در مقابل کافه کایلا پارک کرد و پس از ورود به کافه به دنبال میز همیشگی شان گشت و تعجب زده کایلا را دید که با شخصی مشغول گفتگو است. وقتی که کایلا استیو را دید دست تکان داد و گفت: بیا اینجا کسی هست که دوست دارم ملاقاتش کنی. استیو پیش رفت و پس از معارفه کایلا گفت: تنها مدیر یک دقیقه ای دنیا. خود رهبران با قیود فرضی مبارزه می کنند و نقاط قدرتشان را جشن می گیرند و برای موفقیت همکاری می کنند. خلاصه کتاب: عنوان: داستان جادوی خود رهبری و مدیر یک دقیقه ای - نویسنده: کنت بلانچارد - مترجم: نگار مختاری - ناشر: نسل نو اندیش - تلخیص: میمنت حیدری

مبانی سازمان و مدیریت

دکتر جمشید اصغری خلاصه کتاب: مبانی سازمان و مدیریت - مولف: دکتر جمشید اصغری - گردآورنده: ملیحه فرهمند فرد -

انتشارات صفار اشراق- جوامع امروز را جوامع سازمانی می نامند، زیرا در دنیای امروز، سازمانها همه ی جوانب زندگی را فرا گرفته اند. سازمان عبارت است از پدیده ای اجتماعی یا گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم به طور آگاهانه هماهنگ شده و برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. فصل اول سازمانجوامع امروز را جوامع سازمانی می نامند، زیرا در دنیای امروز، سازمانها همه ی جوانب زندگی را فرا گرفته اند. سازمان عبارت است از پدیده ای اجتماعی یا گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم به طور آگاهانه هماهنگ شده و برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. وجوه اشتراک سازمانها سازمانها از ابعاد مختلفی با هم متفاوتند. بیمارستانها، مدارس، اداره راهنمایی و رانندگی، دانشگاه، تیم های ورزشی، ارتش، فروشگاهها، شرکتها و موسسات مختلف همه سازمان هستند. همه سازمانها کوچک یا بزرگ، رسمی و یا غیر رسمی دارای عوامل مشترکی هستند این عوامل عبارتند از: ۱- اهداف ۲- برنامه ۳- منابع ۴- مدیرت انواع سازمانها سازمانها با توجه به اهداف اولیه ی آنها به انواع زیر تقسیم می شود: ۱- سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی ۲- سازمانهای تولیدی و خدماتی ۳- سازمانهای دولتی و خصوصی مدیریت عبارت است از فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه ی منابع قابل دسترسی برای رسیدن به اهداف تعیین شده ی سازمان. انواع مدیران ۱- مدیریت عملیاتی: بیشتر به حل و فصل مسائل جاری و آنی می پردازند. ۲- مدیران میانی: مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند. ۳- مدیریت عالی: مدیران عالی برنامه ریزی های جامع و بلند مدت، تعیین سیاست ها و خط مشی ها در کل سازمان را مورد بررسی و عمل قرار داده و ارزیابی عملکرد کلی آن را به عهده دارند. طبقه بندی مدیران از نظر فعالیتهای سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آنها را به عهده دارند عبارتند از: ۱- مدیران وظیفه ای: این مدیران کارکنانی را با تخصص و مهارتهای ویژه در یک زمینه ی خاص سرپرستی می کنند. ۲- مدیران عمومی: این مدیران مسئولیت کلیه ی فعالیتهای سازمان را در یک واحد یا یک سازمان به عهده دارند. مهارتهای مورد نیاز مدیران مهارتهای ادراکی: یعنی، توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. مهارتهای انسانی: یعنی، داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد همکاری، تفاهم و انجام کار به وسیله دیگران، فعالیت مناسب به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان. مهارتهای فنی: یعنی، دانایی و توانایی در انجام دادن وظای خاص که لازمه ی آن توانایی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. وظایف مدیر برنامه ریزی: برنامه ریزی یکی از مهمترین بخش های وظایف مدیریت می باشد که انجام آن باید با توجه به سایر وظایف مدیریت یعنی سازماندهی، استخدام، هدایت و کنترل صورت گیرد. سازماندهی: تقسیم کار یا طبقه بندی سازمان، مشکلات و فواید آن، نمودار سازمانی، صف، ستاد و وظایف و روابط مربوط به آنها در حیطه ی وظایف سازماندهی مدیریت قرار دارد. هدایت: هدایت از وظایف کلیدی مدیریت به حساب می آید؛ زیرا سایر اجزاء مدیریت نیز، باید توسط مدیران و رهبران در پرتو فکر، ابداع و خلاقیت آنان شکل گیرد و پیاده گردد. مدیران با ایجاد انگیزه در افراد فعالیتهای آنان جهت می دهند آنها بهترین مجراهای ارتباطی را تعیین کرده و تضاد بین افراد سازمان را برطرف می کنند و بدین طریق وظیفه ی هدایت را انجام می دهند. نظارت: هر نوع مدیریت بدون سیستم نظارتی فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای صحیح برنامه ها می باشد. نظارت عبارت است از ارزیابی برنامه ها و تصمیم گیری ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم جهت ارزیابی، مقایسه و اصلاح آن فعالیت. خلاقیت: خلاقیت یعنی پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو، در واقع خلاقیت بستر رشد و ایجاد نوآوری است. نقش های مدیران مدیران وظایف خود را با بازی کردن نقش های مختلف اجرا می کنند. نقش و انواع آن نقش عبارت است از الگوهای رفتاری که به افراد شاغل در سازمانها نسبت داده می شود. برخی نقش را توقعات رفتاری که از یک فرد به تناسب موقعیت انتظار می رود تعریف می کنند. می توان گفت همه ی مدیران تعدادی از نقش های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری را عهده دارند. نقش های ارتباطی ۱- نقش

رئیس یا نقش تشریفاتی ۲- نقش راهنما ۳- نقش رابط نقش های اطلاعاتی ۱- نقش جمع آوری اطلاعات یا نقش ارزیابی ۲- نقش توزیع کننده ۳- نقش سخنگو نقش های تصمیم گیری ۱- نقش کار آفرینی یا نوآوری ۲- نقش آشوب زدایی ۳- نقش تخصیص دهنده ی منابع ۴- نقش مذاکره کننده فصل دوم نظریه های کلاسیک قدیمی ترین نظریه مدیریت نظریه ی سنتی یا کلاسیک است . این نظریه به سه شاخه اصلی مدیریت علمی (فردریک وینسلور تیلور) ، مدیریت اداری (هنری فایول) و مدیریت بوروکراتیک (ماکس وبر) تقسیم می شود . نظریه مدیریت علمی بنیانگذار نهضت مدیریت علمی تیلور می باشد . تیلور مدیریت را به صورت فرایندی می دید که از طریق آن کارها به وسیله افراد به صورت فردی یا گروهی انجام می گیرد . ویژگی بارز مدیریت علمی ، تاکید بر مدیریت در سطح عملیاتی ، مطالعه ی علمی عملیات به منظور تشخیص عوامل موثر بر آن و کشف موثرترین روش انجام کار است . منظور تیلور از علم و روش علمی ، مشاهده و ارزیابی منظم است . او معتقد بود که به مدد اصول علمی می توان فعالیت های تولید را تحت نظم در آورد و کارایی را افزایش داد . به این منظور او اصول مهندسی انسانی را که شامل مطالعه زمان ، حرکات ، روش و سایر فنون و ابزار مدیریت علمی است ، مورد استفاده قرار داد . آثار مدیریت علمی یکی از دستاوردهای این مکتب استفاده ی موثرتر از نیروی انسانی ، تجهیزات و مواد است که به نوبه ی خود در توسعه ی برنامه ریزی ، تعیین مسیر پیشرفت کار و کنترل اثر داشته است . ولی نارسایی هایی نیز در این مکتب وجود دارد و آن این که مدیریت علمی راه حل رضایت بخشی برای مسئله انگیزش و بازدهی کارکنان ارائه نداده است . مدیریت اداری اصول عام و کلی مدیریت اداری ۱- تقسیم کار : تخصصی شدن کار وسیله طبیعی تحول و پیشرفت موسسات و جوامع است . ۲- اختیار و مسئولیت : کسی که مسئولیت انجام دادن وظیفه ای را به عهده میگیرد باید برای انجام دادن آن ، متناسب با مسئولیت ، اختیار داشته باشد . ۳- انضباط ۴- وحدت فرماندهی : به موجب این اصل هر کارمندی باید فقط از یک مافوق دستور بگیرد . فایول معتقد بود که وجود فرماندهی دوگانه موجب تضاد و کشمکش و تزلزل در اعمال اختیار و ضعف انضباط می شود . ۵- وحدت جهت ۶- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی ۷- جبران خدمت کارکنان ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم و ترتیب ۱۱- انصاف ۱۲- ثبات شغلی و استخدامی ۱۳- ابتکار ۱۴- روحیه کار گروهی فعالیت های چند گانه ی سازمانها از دیدگاه مدیریت اداری فایول ۱- فنی ۲- بازرگانی ۳- مالی ۴- ایمنی ۵- حسابداری ۶- مدیریت توانایی ها و ویژگی های لازم برای مدیریت از دیدگاه فایول ۱- توانایی عام مدیریت ، یعنی داشتن اطلاعات خاص در مورد وظایف شغلی و کار مورد تصدی که ممکن است فنی ، تجاری ، مالی ، تامینی ، حسابداری یا اداری باشد . ۲- توانایی خاص مدیریت که شامل وظایف مدیریتی یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، هماهنگی و نظارت است . ۳- توانایی های فنی و تخصصی لازم ، که در ارتباط با فعالیت های تخصصی مورد نیاز سازمان است . ۴- توانایی جسمی یعنی داشتن سلامت ، نیرو ، انرژی و ظاهر مناسب . ۵- توانایی فکری یعنی داشتن قدرت فهم ، تشخیص و یادگیری . مدیریت بوروکراتیک در مورد بوروکراسی به سه مفهوم کلی می توان اشاره کرد ؛ اول به مفهوم سازمانی بزرگ با ویژگی های خاص مانند سلسله مراتب ، اختیار ، مقررات ، با تمام آثار مثبت و منفی آن ، دوم به معنی تشریفات زاید و عدم کار آیی آن و سوم به معنی سازمان با حداکثر کار آری . ((تشکیلات و ترتیباتی که از طریق هماهنگ کردن کار افراد برای ایفای وظایف اداری متعدد ، متنوع و پیچیده با نظمی خاص به وجود می آید بوروکراسی نامیده می شود)) . به عقیده بعضی صاحب نظران بوروکراسی شکل ایده آل برای سازماندهی و هدایت فعالیت های سازمان است و چند مشخصه برای مدیریت بوروکراتیک به شرح ذیل ذکر می کند :

- ۱- قوانین و مقررات ۲- غیر شخصی بودن ۳- تقسیم کار ۴- ساختار سلسله مراتبی ۵- تعهد برای کار مادام العمر ۶- ساختار اختیار ۷- منطقی بودن (عقلانیت) این مدل بر این فرض استوار است که با استفاده از الگوهای رفتاری معین ، فعالیت های سازمان رسمی و بزرگ را می توان طوری هدایت کرد که بیشترین کارایی حاصل شود . ماکس وبر بوروکراسی را وسیله ای برای دستیابی به عقلانیت در امور سازمانی تلقی کرد . اختیارات معرفی شده ماکس وبر ۱- اختیار سنتی ۲- اختیار شخصی ۳-

اختیار عقلایی - قانونی‌مدل بوروکراسی هدف آن است که از طریق پیش بینی و اعمال قوانین و مقررات رفتاری، روشهای موثر انجام کار و رسمی کردن روابط کارایی و اثر بخشی را در انجام وظایف به حداکثر می‌رساند. به عبارتی دیگر بوروکراسی سازمانی است که کاملاً- برنامه ریزی شده باشد. نهضت روابط انسانی و مطالعات هائورن اصطلاح روابط انسانی معمولاً برای توصیف شیوه‌ی رفتار و کنش متقابل مدیران با زیر دستان به کار می‌رود. از مطالعات هائورن می‌توان نتیجه گرفت که سازمان یک نظام اجتماعی بوده و عنصر انسانی به عنوان مهمترین عنصر در این نظام محسوب می‌شود. نگرش رفتاری فکر بنیادی مکتب رفتاری آنست که چون مدیر باید کار را به وسیله‌ی افرادی دیگر انجام دهد، لذا مدیریت به واقع کاربرد علم رفتار است. یعنی مدیران باید بدانند که چگونه افراد را به کار برگزینند، افراد را رهبری کنند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک نمایند. نگرش‌های کمی مدیریت هدف اصلی نگرش کمی مدیریت، کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است. مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد که عبارتند از: علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت. علم مدیریت مکتب علم مدیریت از طریق استفاده از روشهای کمی و مقداری در مسائل فنی سازمانها تمرکز می‌کند. ویژگی اصلی آن پیشرفت در کاربرد آمار و ریاضیات برای کمک به حل مسائل عملیاتی برنامه ریزی و کنترل است. مدیریت عملیاتی مدیریت عملیاتی نظارت و کنترل نظام مند فعالیت‌هایی است که موجب می‌شود داده‌ها به کالاها و خدمات نهایی تبدیل شود. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌هایی هستند که داده‌های مورد نیاز مدیران را جمع‌آوری، پردازش کرده و انتقال می‌دهند تا مدیران بتوانند وظایف مدیریتی‌شان را با توجه به اطلاعات رسیده انجام دهند. نگرش سیستمی نظریه سیستم‌های بیشتر از یک اصل علمی، یک طرز فکر، است که در بررسی و تحلیل رویدادها، وضعیت‌ها و توسعه و پیشرفت‌های مشخص به کار برده می‌شود. سیستم مجموعه‌ای است از عناصر و اجزای مرتبط به هم که در حال کنش و واکنش متقابل می‌باشند. بنابراین تعریف سازمان یک سیستم است. نگرش اقتضایی در این نگرش وظیفه‌ی مدیر این است که تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاصی، تحت چه شرایط ویژه‌ای و در چه زمان بخصوصی بهترین فرضیه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می‌کند. فصل سوم تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری فرایند تشخیص و گزینش شیوه‌ی عمل خاصی برای یک مسئله یا مشکل ویژه است. فرایندی است که شامل شناسایی، تعریف، تشخیص مسائل، یافتن گزینه‌های گوناگون برای حل آنها، ارزیابی راه‌حلهای ارائه شده و انتخاب بهترین راه حل می‌شود. انواع مسئله و انواع تصمیم ۱- تصمیمات برنامه ریزی شده ۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده شرایط تصمیم‌گیری ۱- شرایط محیطی: شرایط محیطی عواملی هستند که بر تصمیمات مدیران تاثیر می‌گذارد و مدیران کنترل کمی بر آنها دارند یا اصلاً کنترل ندارند ۲- شرایط اطمینان: زمانی در شرایط اطمینان قرار داریم که آگاه باشیم در آینده چه رخ خواهد داد. تحت این شرایط اطلاعات درست سنجش پذیر و قابل اطمینان وجود دارد که بر اساس آن می‌توان تصمیم‌گیری کرد. اطمینان به معنای آن است که مدیر انواع مسائل و راهکارهای جایگزین را می‌شناسد و قادر به تعریف آنها است. ۳- شرایط مخاطره: در شرایط مخاطره قابلیت پیش بینی کمتر است. اطلاعات کاملی در دست نیست ولی تصمیم‌گیرنده می‌داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است. ۴- شرایط عدم اطمینان: تحت شرایط عدم اطمینان تقریباً اطلاعاتی درباره‌ی آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم‌گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی‌خبر است. در شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیرنده برای انتخاب راه حل مناسب از سه شیوه می‌تواند استفاده کند که عبارتند از: الف: حداکثر حد اکثرها ب: حداکثر حداقلها ج: ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان مدلهای تصمیم‌گیری مدل کلاسیک مدل کلاسیک را به عنوان فرایندی عقلایی و منطقی می‌داند. در این مدل مدیران به مسائل، راه‌حلهای عملی ممکن و نتایج کاملاً آگاهند. بر اساس این مدل مدیران باید مواردی از قبیل اینکه اطلاعات کاملی درباره‌ی مسئله داشته باشند، اهداف تصمیم‌گیری را به وضوح تعریف کنند، کلیه راه‌کارهای حل مسئله را بشناسند، کلیه اطلاعات در مورد تمام راه‌حلهای و نتایج هر راه حل را بدانند و نتایج راه‌کارها را عقلایی ارزیابی کنند، را

همواره مورد توجه قرار دهند. مدل عقلایی تصمیم‌گیری در این شیوه‌ی تصمیم‌گیری، راه‌حلهایی انتخاب می‌شود که دارای بالاتری ارزش و ثبات باشند. بنابراین تصمیم‌گیری معقول به آن معنا است که تصمیم‌گیرنده اصول منطقی را رعایت کرده و نظر شخصیش را اعمال نکرده است. مراحل فرایند تصمیم‌گیری عقلایی عبارتند از: ۱- تعریف و تشخیص مسئله ۲- ایجاد راه‌حلها ۳- ارزیابی راه‌حلها ۴- اتخاذ تصمیم ۵- اجرای تصمیم ۶- ارزیابی نتایج و فراهم آوردن بازخورد مدل اداری تصمیم‌گیری هر اندازه هم که به شیوه‌ی عقلایی انجام پذیرد، به دلیل پاره‌ای محدودیت‌ها عاری از اشتباه و خطا نخواهند بود. مهمترین محدودیت، ناشی از ناتوانی در کسب اطلاعات و استفاده از آن است. این مدل فرایند تصمیم‌گیری عقلایی مطرح شده در مدل کلاسیک را مورد تردید قرار می‌دهد. زیرا معتقد است به ندرت مدیری پیدا می‌شود که دارای توانایی ذهنی، وقت یا اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم بهینه و عقلایی کامل باشد. مدل تصمیم‌گیری عقلایی محدود در استفاده از این مدل شخص تصمیم‌گیرنده تلاش می‌کند با ساده کردن فرایند تصمیم‌گیری مسائل پیچیده را حل کند. یعنی آنها با توجه به محدودیتهای ناشی از کافی نبودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده از اطلاعات موجود، منطقی‌ترین تصمیماتی را که می‌توانند اتخاذ کنند. مدل رضایت بخش تصمیم‌گیربهبهینه‌سازی و رسیدن به مطلوب‌ترین نتیجه غیر ممکن از الگوی رضایت بخش استفاده می‌شود. تصمیم‌رضایت بخش یعنی انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود، نه بهترین و عالی‌ترین راه حل. تصمیم‌گیری گروهی امروزه بسیاری از تصمیمات سازمانها در سطح گروه یا تیم گرفته می‌شود. در یک تصمیم‌گیری گروهی نیز می‌توان از فرایند تصمیم‌گیری عقلایی بهره گرفت. مزایای تصمیم‌گیری گروهی ۱- فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کاملتر ۲- ایجاد راه‌حل‌های بیشتر ۳- پذیرش بهتر یک راه حل ۴- افزایش مشروعیت‌معايب تصمیم‌گیری گروهی ۱- صرف وقت ۲- تسلط اقلیت ۳- فشار برای هماهنگی ۴- ابهام مسئولیت هافنون تصمیم‌گیری گروهی طوفان مغزی در این روش هر یک از اعضا نظرهای خود را ارائه می‌دهند و آن را به اختصار تشریح می‌کند. از اعضا خواسته می‌شود هر نظری را که به ذهنشان می‌رسد حتی اگر مخاطره‌آمیز باشد بیان کند، نظرهای اعلام‌شده برای بررسی بین اعضا توزیع می‌شود و هر یک از راه‌کارها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. طوفان مغزی از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت است. روش گروه اسمی در این روش افراد به هنگام تصمیم‌گیری به صورت مستقل عمل می‌کنند در حالی که هیچ بحثی صورت نمی‌گیرد. هر عضو گروه بدون مشورت با دیگران نظرها و عقاید ابراز شده را بر حسب اولویت تنظیم می‌کند. نظر یا راه‌حلی را بیشترین ترمه را آورده است اعلان می‌گردد. فن دلفی در این روش نظرات صاحب نظران را با پرسش نامه جویا می‌شوند و پس از طبقه‌بندی نظرات آنها را برای کلیه اعضا می‌فرستند و سوالهای توضیحی هم در مورد آنها مطرح می‌شود و آنقدر این کار تکرار می‌شود تا به توافق نظر برسند. ملاقاتهای الکترونیکی جدیدترین روش در تصمیم‌گیری، شیوه‌ای است که در آن گروه اسمی، با تکنولوژی پیشرفته‌ی کامپیوتری در هم آمیخته می‌شود. برنامه ریزی ۱- برنامه ریزی شامل تعیین اهداف، خط‌مشی‌ها، تعیین اهداف ب صورت برنامه عملیاتی و پیش‌بینی چگونگی اجرای آنها می‌شود. ۲- در میان همه‌ی وظایف مدیریت برنامه ریزی بنیادی‌ترین آنها است که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد. برنامه ریزی رسمی و غیر رسمی در برنامه ریزی رسمی، هدفهای ویژه‌ای برای دوره‌ای معین تنظیم می‌شود. اهداف مکتوب می‌شوند و در اختیار همه‌ی اعضای سازمان قرار می‌گیرند. در برنامه ریزی غیر رسمی، که بیشتر در سازمانهای بسیار کوچک کاربرد دارد، هیچ چیز نوشته شده‌ای وجود ندارد و مدیر در تعیین اهداف سازمان به تنهایی تصمیم می‌گیرد و کارکنان را مشارکت نمی‌دهد. فرایند برنامه ریزی ۱- تعیین مأموریت سازمانی ۲- تعیین هدفها و اولویت آنها ۳- تعیین برنامه‌ها ۴- اجراسطوح هدفها اهداف راهبردی هدفهای اصلی یک سازمان یا موسسه را اهداف راهبردی آن گویند. اهداف راهکاریدر سازمانها و موسسات به جای یک هدف، معمولا هدفهای متعددی وجود دارند که بر اساس اهمیت تنظیم و به صورت یک مجموعه یا سلسله اهداف در می‌آیند. اهداف عملیاتی این اهداف برای حمایت از هدفهای راهکاری و راهبردی تعیین می‌شوند. ابعاد برنامه‌ها ۱- سطح ۲-

زمان ۳- قلمرو ۴- استمرار سطوح برنامه ها برنامه های راهبردی برنامه هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می شوند ، برنامه های راهبردی نام دارند . هر اندازه اثر یک برنامه طولانی تر و دستیابی به آن مشکل تر باشد راهبردی است . برنامه ریزی راهبردی ک برنامه ریزی دراز مدت است و دید بلند مدت دارد . هر اندازه برنامه ، بیشتر روی فعالیت های یک سازمان تاثیر داشته باشد راهبردی تر است . برنامه های راهبردی فراگیر هستند و به کلیه برنامه های راهکاری و عملیاتی سازمان جهت می دهند . برنامه های راهکاری برنامه های راهکاری نسبت به برنامه های راهبردی دارای دامنه ی زمانی کوتاه و قلمرو محدود هستند . این برنامه ها در سطوح میانی سازمان تهیه می شود . برنامه های راهکاری با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان تدوین می شوند . برنامه های راهکار به طور مستقیم اجرای برنامه های راهبردی را پشتیبانی می کنند و دوره ی زمانی کوتاه تری را نسبت به برنامه های راهبردی در بر می گیرد . برنامه های راهکاری حوزه ی محدود تری نسبت به برنامه های راهبردی دارد . برنامه های عملیاتی برنامه ریزی عملیاتی یک برنامه ریزی کوتاه مدت است و به اتخاذ تصمیماتی مربوط می شود که تحقق آنها ساده تر است . چارچوب زمانی برنامه ۱- برنامه های بلند مدت ۲- برنامه های میان مدت ۳- برنامه های کوتاه مدت قلمرو برنامه ها از جهت قلمروشان به برنامه های فراگیر یا راهبردی و راهکاری تقسیم می شوند . برنامه های فراگیر یا راهبردی برای کل موسسه طراحی می شوند . در حالی که برنامه های راهکاری محدود به برنامه ریزی برای یک بخش ویژه اند . استمرار برنامه ها ۱- برنامه های همیشگی ۲- برنامه های یکبارگی یا تک کاربردی ۳- برنامه های اقتضایی فرایند مدیریت بر مبنای هدف ۱- تعیین اهداف کلی سازمان ۲- برنامه ریزی ۳- اجرای برنامه ۴- ارزیابی عملکرد مزایای مدیریت بر مبنای هدف ۱- برنامه ریزی و نظارت را در یک نظام منطقی ترکیب می کند ۲- به جای تاکید نیت یا ویژگی های شخصیتی خوب ، بر نتایج پایانی تاکید می کند ۳- با مشارکت کارکنان در تعیین اهداف افراد متعهد تر شده و به خود مدیریتی تشویق می شوند . محدودیت های مدیریت بر مبنای هدف ۱- مستلزم صرف وقت و تلاش زیاد و مکاتبات زیاد است ۲- بر قابل اندازه گیری بودن اهداف تاکید دارد که ممکن است مدیران متعصب آن را تهدیدی برای خود تلقی کنند . فصل چهارم سازماندهی سازماندهی ، فرایندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروههای کار و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف سازمان صورت می گیرد . ساختار سازمان ساختار سازمان تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند ، ساز و کارهای هماهنگی رسمی و نیز الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند ، و اینکه چه کسی به چه کسی گزارش دهد . ساختار را به عنوان یکی از اجزای سازمان که از عنصر رسمیت ، تمرکز و پیچیدگی تشکیل شده است تعریف می نمایم . آنچه مهم است بیان این منظور می باشد که چگونه سازمانها می توانند طراحی شوند که حصول اهداف سازمانی تسهیل شود و یا بایستی از چه سیستم ارتباطی و دستور العملهایی پیروی کنند . اهداف ساختار سازمانی ۱- برنامه ریزی و کنترل وابط میان واحدهای کاری به طوری که از اجزای کلیه ی کارها به شیوه ای منظم در تمام واحدهای سازمانی اطمینان حاصل شود ۲- تفویض اختیار به اعضا به طور موثر به نحوی که آنها بتوانند با انسجام و هماهنگی بیشتری برنامه های خود را اجرا کنند ۳- اطلاع رسانی به موقع و مناسب به مدیران مربوطه تا میزان عدم اطمینان آنها در فرایند تصمیم گیری کاهش یابد . ساختار رسمی ساختار رسمی به طور کلی به معنای ساخت هدفدار نقش ها در یک موسسه است . به عبارت دیگر ساخت رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است . ویژگی های ساختار های رسمی در ساختار رسمی ، روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار برای کارکنان معرفی می شود . *ماهیت ساختار رسمی غیر شخصی است . یعنی در سازمانهای با ساختار رسمی ، طراحی مشاغل صورت میگیرد و انتخاب و کارمندیابی برای مشاغل طراحی شده به صورت رسمی از طریق فرایند کارگزینی انجام می شود . *ساختارهای رسمی ، ایده آل و آرمانی اند ولی سازمانها معمولاً آنگونه که پیش بینی و برنامه ریزی شده کاملاً عمل نمی کنند . ساختارهای غیر رسمی سازمان غیر رسمی را هرگونه فعالیت مشخص ، بدون هدف آگاهانه می دانند . این ساختار در نتیجه ی روابط اجتماعی بین افراد به وجود می آید و بدون هرگونه ضوابط جبری در خارج از نظام

اختیارات رسمی شکل می‌گیرد. ویژگی‌های ساختارهای غیر رسمی* در ساختارهای غیررسمی تعیین روابط سازمانی برای کارکنان به صورت شفاهی است. *ماهیت غیر شخصی دارد، یعنی تصدی مشاغل در سازمان بر حسب برقراری روابط اجتماعی با دیگران صورت می‌گیرد نه بر اساس رعایت اصول کارمند یابی. *این ساختار حالت واقعی و موجود را تشریح می‌کند نه حالت آرمانی را. ساختار غیر رسمی چگونگی انجام فعالیت‌های سازمانی را به طور واقعی نشان می‌دهد. مراحل فرایند سازماندهی وظیفه سازماندهی مدیریت اصولاً- مربوط می‌شود به ایجاد طرح یا الگویی که در چارچوب آن بتوان مجموعه امور یک موسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه‌ای تقسیم کرد که رسیدن به اهداف و مقاصد موسسه به بهترین وجه تسهیل شود. مدیران بایستی همواره مراحل اساسی زیر را هنگام تصمیم‌گیری در باره‌ی سازماندهی طی کنند ۱- تقسیم کار ۲- واحد اندازه‌گیری ۳- مشخص کردن سلسله مراتب اختیارات و ارتباطات ۴- هماهنگی واحد سازی تقسیم کار، گروه‌های تخصصی را به وجود می‌آورد. شیوه‌ای که بر اساس آن متخصصین با گروه بندی میکنند واحد سازی می‌نامند. واحد سازی بر اساس وظیفه این نوع سازماندهی، دربرگیرنده‌ی وظایفی است که یک موسسه نوعاً انجام میدهد. تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می‌دهند، در یک قسمت متمرکز می‌شوند. و زیر نظر یک مدیر کار می‌کند. واحد سازی بر اساس محصول موسسات تولیدی ممکن است با توجه به انواع محصولاتی که تولید می‌کنند، واحدهای تولید ایجاد کنند. در این نوع تقسیم کار مدیر هر قسمت که محصول خاصی را تولید می‌کند دارای اختیارات وسیعی است که امر فروش، تولید، کارگزینی و غیره توسط او و زیر نظر او اداره می‌شود. واحد سازی جغرافیایی یا منطقه‌ای طبقه بندی بر حسب منطقه جغرافیایی برای موسساتی مفید است که عملیات آنها در منطقه‌ی وسیعی گسترش دارد. در این نوع سازماندهی فعالیت‌هایی که در حوزه‌ی جغرافیایی مشخص جریان دارد گروه بندی می‌شود و به مسئولیت آن به یک مدیر واگذار می‌شود. واحد سازی بر اساس مشتری سازماندهی بر حسب مشتری وقتی مطرح می‌شود که هدف، ارائه خدمات بیشتر و بهتر به گروه‌های مختلف مراجعان یا مشتریان باشد. واحد سازی بر اساس فرایند تولید در کارخانه‌ها، تولید محصول مستلزم مراحل مختلف است که با توجه به ابزارها و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در واحدهای ویژه‌ای صورت می‌گیرد. سازماندهی بر مبنای پروژه‌ها در سازمان‌هایی که می‌توان مأموریت و هدف آنها را در غالب پروژه‌ها و برنامه‌های نسبتاً مستقلی اجرا نمود این ساخت سازمانی قابل استفاده و مفید است در این نوع سازماندهی به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان می‌توان واحدهای مستقلی ایجاد نمود. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر پروژه خود را به طور مستقل به انجام رسانند. سازمان ماتریس یا خزانه‌ای سازمان ماتریسی ترکیبی از طبقه بندی بر حسب وظیفه می‌باشد. در این سازمان یک نوع فرماندهی دوگانه مشاهده می‌گردد. یعنی اینکه عموماً مسئولین سازمانی در قبال دو فرد جداگانه باید جوابگو باشند. در این ساختار یکی در رابطه با خدمات و وظیفه‌ای و دیگری در رابطه با کالا و خدمات دو ساختار متفاوت ایجاد می‌شود. ادھو کراسی (ساختار سازمانی موقتی ویژه) در ساختار ادھو کراسی قوانین و مقررات محدودی وجود دارد. قوانین موجود بسیار منعطف و نامدون هستند. در این ساختار برای حل مسائل باید راه حل ابتکاری ارائه شود. تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز است. مقایسه خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک و ادھو کراتیک* برنامه ریزی: در بروکراسی برنامه ریزی جامع، بلند مدت و مبتنی بر خط مشی‌ها، رویه‌ها، قوانین و مقررات واضح است در حالی که در ادھو کراسی برنامه ریزی کوتاه مدت بوده و در بسیاری از موارد برنامه ریزی پیش بینی نشده و آنی است. *سازماندهی: در بروکراسی مسئولیت‌های شخصی مشخصند، سازماندهی بر حسب وظیفه و متمرکز است. در حالی که در ادھو کراسی، اغلب مسئولیت‌ها مبهمند و سازماندهی بر حسب محصول یا مشتری و غالباً غیر متمرکز است. *رهبری: در ساختار بوروکراتیک سرپرستی به شکل مستقیم است، ولی در ادھو کراسی عمومی و مشارکتی است. *کنترل: در بروکراسی کنترل جامع و مبتنی بر روش‌ها است ولی در ادھو کراسی کنترل‌ها کم، عمومی و مبتنی بر نتایج است. زنجیره فرماندهی در تسلسل زنجیره‌ی فرماندهی

سنتی، کارکنان به مدیران و آنان نیز به مدیران سطح بالاتر گزارش می‌دهند. زنجیره‌ی فرماندهی به دو اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب استوار است. وحدت فرمان و وحدت فرمان یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیر دست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرند و مستقیماً پاسخگوی او باشند. سلسله مراتب بنا بر اصل سلسله مراتب یک زنجیره‌ی روشن فرماندهی باید در سازمان، همه‌ی افراد را با سرپرستانشان از بالا تا پایین‌ترین سطح به هم پیوند دهند. حیطه‌ی نظارت حیطه‌ی مدیریت که گاهی حیطه‌ی سرپرستی یا نظارت و گاهی حیطه‌ی کنترل نیز خوانده می‌شود عبارت است از: تعداد افرادی که مستقیماً توسط یک مدیر یا سرپرست اداره می‌گردند. تمرکز و عدم تمرکز سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم‌گیری، در دست مدیران بالا-ترین رده‌ی سازمانی است سازمان متمرکز نامیده می‌شود و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم‌گیری در رده‌های مختلف پراکنده شده، سازمان نامتمرکز است. عوامل موثر در غیر متمرکز کردن سازمان ۱- اندازه سازمان ۲- دور بودن مشتریان از نظر فیزیکی ۳- خط تولید ناهمگن ۴- تسهیل و تسریع تصمیم‌گیریها ۵- توجه به خلاقیت و ابتکار در سازمان اختیار مفهوم دیگری که در سازماندهی و مدیریت سازمان اهمیت فراوان دارد، اختیار رسمی است که روابط سلسله‌مراتبی میان رده‌های مدیریت و مراکز تصمیم‌گیری بر مبنای آن به وجود می‌آید. به عقیده‌ی سایمون ((اختیار یعنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیتها و اعمال دیگران)). دو نظریه متضاد در مورد اختیار رسمی در سازمان وجود دارد که عبارتند از: نظریه‌های کلاسیک و نظریه پذیرش. نظریه کلاسیک از نظر ماکس وبر، اختیار عبارت است از اطاعت بدون شط و ارادی افراد از مافوق بر اساس این باور که مافوق حق دارد اداره‌ی خود را بر آنان اعمال کند و عدم اطاعت از آنها نارواست. فایول، اختیار را به عنوان ((حق صدور دستور و طلب اطاعت از آن)) تعبیر کرده است. نظریه پذیرش این نگرش، اختیار را ناشی از پذیرش زیر دستان می‌داند و استدلال می‌کند که قوانین و دستورات شروع اطاعت می‌شوند ولی نه هر دستوری و نه در هر شرایطی. قدرت قدرت را می‌توان توانایی اشخاص یا گروهها در اثر نهادن بر عقاید و ارزشهای فکری اشخاص و گروههای دیگر، با اجبار آنها به انجام اعمال خاص و یا بازداشتن آنها از انجام کاری تعریف می‌کند. انواع قدرت ۱- قدرت قانونی ۲- قدرت پادشاهی ۳- قدرت اجبار ۴- قدرت تخصص ۵- قدرت مرجعیت و واگذاری اختیار و واگذاری اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص. واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می‌شود که سازمان به صورت موثرتری فعالیت کند. زیرا هیچ مافوقی نمی‌تواند شخصا همه‌ی وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد. اختیار صف و ستاد موضوع صف و ستاد یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمانهای بزرگ است. صف به واحدها و نقش‌هایی اطلاق می‌شود که مستقیماً برای تامین اهداف موسسه فعالیت می‌کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند. ستاد به واحدها و نقش‌هایی اطلاق می‌شود که مستقیماً در جهت تامین موسسه فعالیت ندارند. وظایف صف*فعالتهای صف در یک سازمان فعالتهایی هستند که مستقیماً در تامین هدفهای آن سازمان نقش تعیین‌کننده دارند.*از نظر زمانی فعالتهای صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می‌سازند و شروع آن نیز همواره قبل از فعالتهای ستاد می‌باشد.*از نظر فرماندهی و نظارت، واحدهای صف بر واحدها و بخش‌های مادون خود فرماندهی و نظارت مستقیم دارند. بدین ترتیب که دستورات خود را صادر می‌کنند و گزارش کارها را نیز مستقیماً دریافت می‌دارند. وظایف ستاد*از نظر زمانی واحدهای ستادی و کار ستاد باید پس از تعیین کار و فعالتهای صف مشخص گردد. اثرات فعالتهای ستادی برخلاف فعالتهای صف در دراز مدت خود را نشان می‌دهد بنابراین گاهی حذف آن ممکن است فوراً روی میزان و نوع محصول یا خدمات تاثیر چشمگیر نگذارد.*واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند. بلکه نظرات و پیشنهادات آنها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می‌شود. ستاد را به سه دسته عمومی، شخصی و تخصصی تقسیم کرده‌اند. با توجه به زمینه‌های مختلف کار سازمان، ستاد‌های تخصصی تحت عناوین ستاد مشورتی، ستاد خدماتی، ستاد نظارت و ستاد وظیفه‌ای تشکیل می‌شوند. هماهنگی هماهنگی

فرایندی است که از طریق آن هدفها و فعالیتهای یک سازمان همسو و هم جهت می شوند تا هدفهای کلی سازمان به نحو مطلوب تامین شوند. ماهیت و جایگاه هماهنگی هماهنگی از مهمترین وظایف مدیریتی است. زیرا بدون هماهنگی کلیه ی وظایف مدیریتی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و نظارت مقدور نخواهد بود. برخی از نظریه پردازان مدیریت هماهنگی را به عنوان اولین اصل سازمانی تلقی می کنند. ایجاد هماهنگی در سازمانها مزایای زیادی دارد که عبارتند از: ۱- بازداشتن، پیش بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها ۲- اعمال اصلاحات، تشخیص و ضعف غیر عادی، تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها ۳- تنظیم کردن، بررسی وضع موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها ۴- بهبود دادن، بررسی عملیات خرده سیستمهای موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها هماهنگی داوطلبانه اگر برنامه های هماهنگی برای کلیه فعالیتهای و وظایف کارکنان طرح ریزی شود کارکنان از رشد بازمی مانند. در حالی که هماهنگی داوطلبانه با نیازهای سازمانی تطابق بیشتری داشته و با خصوصیات طبیعی افراد نیز سازگار است. بنابراین در بیشتر سازمانها غالباً هماهنگی ها ماهیتی داوطلبانه دارد. در تحقق این امر کارکنان باید اختیار و آزادی عمل لازم برای هماهنگی داشته باشند، هماهنگی داوطلبانه مستلزم آن است که مدیران قسمتی از اختیارات خود را به زیر دستان تفویض کنند تا آنها بتوانند در موارد لازم برنامه های هماهنگی خود را به مورد اجرا در آورند. انواع هماهنگی هماهنگی عمودی: این نوع هماهنگی مربوط به هماهنگی بین فعالیتهای مدیر و زیر دستانش می شود. این هماهنگی با به کارگیری رویه های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون صورت می گیرد. هماهنگی افقی: این نوع هماهنگی به هماهنگی میان همکاران، کارکنانی که در یک سطح از سلسله مراتب سازمانی و میان واحدهای مختلف کار می کنند مربوط می شود. هماهنگی مورب: این نوع هماهنگی در سازمانهایی تحقق می یابد که واحدهای خدماتی متمرکز دارند. در هماهنگی مورب کارکنان سطوح مختلف سازمان بدون طی کردن زنجیره ی فرماندهی به خدمات مشابهی دسترسی پیدا می کنند. فصل پنجم انگیزش انگیزش عبارت است از حالت درونی که انسانی را به انجام فعالیت خاص ترغیب می کند. نظریه های انگیزشی در بررسی نظریه های انگیزشی به سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی اشاره می شود. الگوی سنتی مدل سنتی انگیزش، با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه های مهم کار مدیران این است که اطمینان حاصل کنند انجام وظایف تکراری و یکنواخت با بیشترین بازدهی همراه است. در اجرای این الگو توجه به این موضوع جلب شد که ترفیعات، پرداخت بیشتر، ساعت های کوتاهتر کار و روزهای تعطیل محرکهای با قدرتی هستند، به خصوص اگر این محرکها با نیازها و علیق کارکنان تناسب داشته باشند. الگوی روابط انسانی پژوهشگران روابط انسانی دریافته اند که تماسهای اجتماعی کارکنان در محیط کار سهم عمده ای در بازدهی دارد. وظایف تکراری و یکنواخت از عوامل کاهنده انگیزش است. التون میو و سایر پژوهشگران باور داشتند که مدیران می توانند کارکنان را در جهت تامین نیازهای اجتماعیشان و پدید آوردن احساس مبهم بودن تشویق کنند. الگوی منابع انسانی تئوری پردازان با ارائه این مدل معتقد بودند که کارکنان نه تنها با پول یا تمایل به کسب رضایت، بلکه با عوامل دیگری مانند نیاز به کسب موفقیت و داشتن کار با معنی، برانگیخته می شوند، بنابراین می توان به کارکنان مسئولیت بیشتر برای تصمیم گیری در انجام وظایفشان اعطاء کرد. نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی آرجیس نظریه پرداز، پیرامون انگیزش عقیده دارد که امروز با اکثر مردم در محیط کار مانند موجودات انسانی نابالغ و رشد نیافته می شود. آرجیس فقدان تلاش افراد برای کار را صرفاً نتیجه ی کم کاری و تنبلی آنان نمی داند. به نظر او این مسئله از مدیریت ناشی می شود. وی عقیده دارد که در اکثر مواقع هنگامی که افراد در قالب گروه کاری قرار می گیرند بر اثر مدیریت سازمانها از رشد و بلوغ باز میمانند. در این سازمانها افراد به منفعل، متکی و زیر دست بودن تشویق می شوند. در نتیجه افراد همچون افراد نابالغ رفتار می کنند. نظریه های فرایندی تئوری های فرایندی انگیزش به فرایند ایجاد انگیزه در افراد توجه دارند و نیازها را فقط جزئی از فرایند محسوب میکنند. نظریه انتظار این نظریه بیان می کند که انگیزش از سه نوع عامل حاصل می

شود که عبارتند از احتمال یا انتظار، وسیله و ارزش یا اهمیت. بر اساس این نظریه، انگیزه‌ی هر عمل و علت بروز هر رفتار خاص تحت تاثیر موارد ذیل مشخص می‌شود: الف. میزان اعتقاد به اینکه تلاش‌ها به انجام کار منجر خواهد شد. ب. میزان اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه‌ی مطلوب می‌انجامد. ج. میزان جذابیت نتیجه. نظریه برابری این تئوری بیانگر این است که کارکنان کوشش‌ها و پاداش‌های خودشان را برای کار مشابه با کوشش‌ها و پاداش‌های دیگران مقایسه می‌کنند. حال افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند ممکن است برای کاهش بی‌عدالتی، دست به یکی از اقدام‌های زیر بزنند: ۱- تغییر در ورودیهایشان ۲- تغییر در خروجی ۳- تغییر ادراک از خویشتن ۴- تغییر ادراک از دیگران ۵- تغییر مبنای مقایسه ۶- ترک سازمانارزش عمده‌ی این نظریه برای مدیران این است که این نظریه اهمیت فرایند مقایسه‌های اجتماعی را برجسته می‌سازد و تاکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند. نظریه تعیین هدفبر اساس این نظریه، اگر برای هر یک از افراد هدفی تعیین شود، آنان برای دستیابی به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند. در واقع نظریه‌ی هدفگذاری بر این واقعیت تاکید دارد که افراد فاقد هدف کار می‌کنند و همچنین افراد دارای هدفهای چالشی، بهتر از اهداف آسان فعالیت می‌کنند، با پیشرفت مطالعات در نظریه نکات زیر مورد توجه قرار گرفت: ۱- وضوح و صراحت اهداف ۲- پذیرش هدف ۳- امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف ۴- کارکنان به بازخور دقیق عملکرد خود نیاز دارند انگیزش در عملمدیرانی که در برانگیختن افراد موفق هستند، رفتار مناسب را به حداکثر می‌رسانند و رفتار نامطلوب را به حداقل کاهش می‌دهند. در نتیجه احتمال افزایش بهره‌وری را بالا می‌برند. طبق تئوریهای مطرح شده مدیران جهت برانگیختن افراد راهبردهای انگیزشی متفاوتی به کار می‌برند. که ارتباط مدیریتی یکی از اساسی‌ترین راهبردهای انگیزشی در افراد است. طراحی شغلطراحی شغل عبارت است از یکی کردن محتوای کار و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار نظیر مهارتها، تواناییها تجربیات برای هر شغل به گونه‌ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود. طراحی شغل یکی دیگر از راهبردهایی است که مدیران می‌توانند جهت اعضای سازمان به کار گیرند. و برای از بین بردن کسالت حاصل از شغل می‌توان از راهبردهای زیر استفاده کرد. چرخش شغلیتوسعه شغلیغنی سازی شغلوقت کاری شناورنظریه‌ی تقویت رفتاراین تئوری، نوع رفتار را به عنوان عاملی می‌داند که محیط سبب آن می‌شود. ویدادهای درونی فرد یا افراد مورد توجه این تئوری نیست و آنچه موجب کنترل رفتار می‌شود عامل تقویت کننده می‌باشد. محرکهای انگیزشی (پولی و غیر پولی) جهت برانگیختن کارکنان، مدیریت به دنبال برنامه‌های برانگیزاننده می‌باشد. ضمن آن که تلاش می‌شود تا افراد نارضایتی نداشته باشند. همواره پول به عنوان یک براگیزاننده مورد توجه بوده است. نظریه‌ی سیستمی انگیزشطبق این تئوری پیش از اینکه انگیزش و رفتار فرد به اندازه‌ی کافی شناخته شود کلیه‌ی نیروهایی که بر فرد اثر می‌گذارند مورد توجه قرار می‌گیرند. بر اساس این تئوری، سه دسته از متغیرها بر انگیزش سازمانی تاکید دارند که عبارتند از: خصوصیات فردی، خصوصیات غلی و خصوصیات موعیت کاری. رهبریرهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر. هدف از رهبری و فرماندهی، راهنمایی زیر دستان در جهت بهتر فهمیدن هدفهای سازمان و برانگیختن آنان به کار و فعالیت موثر است. تفاوت مدیر و رهبر در سازمان رهبری وظیفه‌ی عمده‌ی مدیریت است اما تمام کار او نیست. به عنوان مثال مدیران ملزم به برنامه ریزی و سازماندهی هستند، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است به نحوی که اهداف از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. تئوریهای رهبری تئوری‌های رهبری به سه صورت ذیل طبقه بندی می‌شود: تئوری‌های شخصیتی در مورد رهبری تئوری‌های رفتاری رهبری تئوری‌های اقتضایی رهبری شبکه‌ی مدیریت یکی از تئوریهای معروف رهبری نظریه شبکه‌ی مدیریت است که توسط بلیک و موتن ارائه شده است. این دو نویسنده به این نتیجه رسیدند که توجه به تولید و توجه به کارکنان هر دو در مدیریت مهم هستند. در این مدل دو بعد تولید مداری و فردمداری به ۹ درجه یا امتیاز تقسیم شده و یک ماتریس ۹-۹ به دست آمده است. در میان این شیوه‌های گوناگون ۵ سبک شاخص وجود دارد که عبارتند از

: مدیریت نامحسوس (۱-۱) که کمترین قدرت اعمال می شود و بدون نظارت مدیریت ، کارها انجام می شود. مدیریت باشگاهی (۱-۹) ، توجه دقیق و عمیق به نیازهای افراد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد. مدیریت تیمی (۹-۹) ، کارها به وسیله ی افراد بسیار متعهد انجام می شود ، در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی یا روابط متقابل آنها موجب احترام متقابل می گردد. مدیریت وظیفه مدار یا استبدادی (۱+۹) ، صدور دستور و بخش نامه ، کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمانی نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می آیند. مدیریت میانه رو (۵+۵) ، همزمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می شود. تولید و میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالا است. نظریه های موقعیتی و اقتضایی موفقیت رهبری بسیار پیچیده تر از این است که تعدادی رفتار فردی یا ویژگی های شخصیتی را برشماریم. در نتیجه پژوهشگران به عوامل موقعیتی و اثرات آن توجه نمودند ، زیرا شرایط مختلف ایجاب می کند که رهبر از سبک یا شیوه های رهبری متفاوت استفاده کند. موقعیت ها و تصمیم های رهبری: پیوست رهبری در این نظریه بر موقعیت هایی که در آن رهبر اقدام به اتخاذ تصمیم می کند تاکید شده است. نظریه اقتضایی فیدلر تئوری او بیانگر این است که عملکرد موفقیت آمیز گروه به یان امر بستگی دارد که شیوه ی رهبری باید متناسب با موقعیت باشد که فرد در سازمان در آن قرار می گیرد. به موجب این مدل ، در رهبری ۳ متغیر اساسی نقش تعیین کننده دارند. این متغیرها عبارتند از: رابطه ی رهبر با اعضا یا پیروان ساختار وظیفه و قدرت رهبر نظریه چرخه زندگین تئوری بیانگر این مطلب است که چگونه رفتار رهبر با سطح رشد یافتگی زیر دستان باید متناسب باشد. این نظریه که در واقع یک مدل مشروط رهبری است ، عامل رشد روانی زیردستان را نیز در نظر گرفته است. چهار سبک رهبری عبارتند از: سبک آمرانه (رابطه مداری ضعیف و وظیفه مداری قوی) سبک متقاعد کننده (رابطه مداری قوی و وظیفه مداری قوی) سبک مشارکتی (رابطه مداری قوی و وظیفه مداری ضعیف) سبک تفویضی (رابطه مداری ضعیف و وظیفه مداری ضعیف) نظریه ی جایگزینیهای رهبری تئوری جایگزینیهایی برای رهبری پیشنهاد کرده است که بر اساس آن بعضی متغیرهای موقعیتی ممکن است واقعا جایگزین رهبری شوند یا رفتار ره را بی اثر کنند. ارتباطات ارتباطات به زبان ساده انتقال اطلاعات و معانی از شخصی به شخص دیگر اطلاق می شود. ارتباط فراگرد دادن و ستادن اطلاعات است. تبادل اطلاعات با استفاده از تواناییهای انسانی یا رسانه های تکنولوژیکی. انواع ارتباطات ۱- ارتباطات غیر کلامی ۲- ارتباطات کلامی ۳- ارتباطات شفاهی ۴- ارتباطات کتبی ۵-

ارتباطات الکترونیکی فرایند ارتباطات ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات (پیام) از فردی (فرستنده پیام) به فرد دیگر (گیرنده ی پیام) در جریان ارتباط. سه عنصر مهم در جریان قابل تشخیص است که عبارتند از: فرستنده پیام ، پیام ، گیرنده پیام. ارتباط در سازمان در یک سازمان کارآمد ، جریان ارتباطات بنا به نوع سبک مدیریت از بالا به پایین ، از پایین به بالا ، افقی می تواند برقرار باشد. فصل ششم نظارت نظارت عبارت است از ارزیابی تصمیم گیریها و برنامه ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده و یا به عبارتی دیگر نظارت ، تلاش منظمی است که در جهت رسیدن به اهداف استاندارد ، طراحی سیستم بازخور اطلاعات ، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزیابی آنها بر روند اجرایی که شامل حداکثر کارایی است. اهمیت نظارت هر نوع مدیریتی که بدون سیستم نظارتی باشد فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه ها می باشد. بنابراین ایجاد و اجرای سیستم نظارت به عنوان یک بخش مهم از اجزاء مدیریت به حساب می آید. فرایند نظارت شامل چهار مرحله اساسی به شرح زیر است: ۱- تعیین معیار برای کنترل متناسب با هدفهای برنامه و پیش بینی نتایج برنامه ۲- سنجش عملکرد در برابر استانداردها یا معیارهای اندازه گیری عملکرد ۳- تشخیص و ارزیابی انحرافات و تحلیل علی آنها ۴- اقدامات اصلاحی مرحله ی اول ، تعیین استانداردها این مرحله ، مرحله ی تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردهاست که شامل همه ی جوانب کار و فعالیتهای سازمان می شود. این مرحله همه ی مفاهیم سازمانی مانند برنامه

ریزی، تعیین خط مشی، روش‌ها، رویه‌ها و بودجه بندی را در برمیگیرد. مرحله ی دوم، سنجش عملکرد دومین مرحله نظارت عبارت است از مقایسه نتایج عملیات انجام شده با هدفها و استانداردهایی که از قبل تعیین شده است. مرحله ی سوم، مقایسه عملکرد با استانداردها مقایسه عملکرد با استانداردهای از پیش تعیین شده یک مرحله ی مهم از فرایند کنترل است. دو مرحله ی پیشین، مقدمات کنترل را فراهم می‌سازد، سپس مدیران باید عملکرد را با استانداردها مقایسه کنند. مرحله چهارم، اقدامات اصلاحی طبیعی است که کلیه مراحل فوق به منظور اقدام برای جلوگیری از انحراف در کار و تطبیق اجرای کار با برنامه‌ها و اهداف پیش بینی شده، می‌باشند و چنانچه اقدام لازم برای اصلاح به عمل نیاید انجام این مراحل نیز بی نتیجه است و هیچگونه آثار مثبتی از اجرای آنها به جای نخواهد ماند. سطوح نظارت و وظایف برنامه ریزی و نظارت، فرایندهای پیوسته ای هستند که در کنار هم سازمان را به سوی موفقیت رهنمون می‌سازند. برنامه‌ها مبانی لازم را برای هماهنگی، نظارت و رهبری فراهم می‌کنند و با مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیت‌های سازمان نوعی کنترل در سازمان ایجاد کرده و میزان بلا تکلیفی را کاهش می‌دهند. نظارت‌های راهبردی، راهکاری و عملیاتی برای پیگیری برنامه‌های راهبردی، راهکاری و عملیاتی اجرا می‌شوند. نظارت راهبردی برنامه‌هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می‌شوند برنامه‌های راهبردی نام دارند. نظارت راهبردی فرایندی است که اجرای بهینه این برنامه‌ها را تضمین می‌کند. نظارت راهکاری این نظارت فرایندی است که اجرای بهینه برنامه‌ها را در سطح واحدها، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی موثر بر این برنامه‌ها تضمین می‌کند. مدیریت میانی مسئولیت این نظارت را بر عهده دارد و این نوع نظارت چارچوب زمانی کوتاه تری نسبت به نظارت‌های راهبردی دارد. نظارت عملیاتی برنامه‌های عملیاتی دارای دامنه‌ی زمانی کوتاه و قلمرو محدودند. نظارت فرایندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت‌های داخلی مورد نظر تضمین می‌کند. مدیران خط اول مسئول این نظارت هستند و چارچوب زمانی نظارت عملیاتی به صورت (روزانه، ساعتی، هفتگی) است. انواع نظارت نظارت را می‌توان به نظارت آینده نگر، نظارت همزمان و نظارت گذشته نگر تقسیم نمود. نظارت آینده نگر: این نوع نظارت ماهیتاً مانع بروز انحرافات می‌شود و چون قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد آینده نگر نامیده می‌شود. نظارت همزمان: ویژگی اساسی این نوع کنترل، توانایی اقدام اصلاحی در حین انجام عملیات، یعنی قبل از بروز انحرافات است. نظارت همزمان وقتی موثر است که مدیر در مواقع لازم اطلاعات دقیقی از تغییرات محیط و یا میزان پیشرفت در جهت رسیدن به هدفها در اختیار داشته باشد. نظارت گذشته نگر: نظارت بعد از عملیات، نظارت گذشته نگر است که نتایج اقدامات انجام شده را ارزیابی می‌کند. نتایج فعالیت تکمیل شده با استانداردهای معین تطبیق داده می‌شود و چنانچه انحرافی وجود داشته باشد اقدامات اصلاحی برای تشویق یا اعطای پاداش به کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نوع نظارت، نظارت بازخوردی نیز نامیده می‌شود و آنچه در عمل اتفاق افتاده است را منعکس می‌کند. ویژگی‌های نظام نظارتی موثر اثر بخشی هر سیستم کنترل، در گرو آن است که از ویژگی‌های مناسب و قابلیت‌های کافی برای انجام عملیات مورد نظر برخوردار باشد و بتواند مقاصد خود را دنبال نماید. ویژگی‌های نظام نظارتی ناکارآمد زمانی که سیستم‌های نظارتی یک سازمان نتوانند اطلاعات درستی از عملکرد سازمان به مدیران بدهند، مدیران بازخورد نظارتی اشتباه دریافت داشته و در نتیجه به اقداماتی دست می‌زنند که متناسب با موقعیت نیست و این امر می‌تواند خسارات جدی برای سازمان به وجود آورد. آنچه باید نظارت شود نظارت غالباً بر افراد، منابع مالی، عملیات، اطلاعات و عملکرد کل سازمان اعمال می‌شود. ابزارهای نظارت کلیه روشهایی که امروزه در موسسات و سازمانهای انتفاعی یا غیر انتفاعی به منظور نظارت به کار میرود به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند. ۱- ابزارهای بودجه‌ای ۲- ابزارهای غیر بودجه‌ای فصل هفتم خلاقیت: لازمه‌ی نوآوری، خلاقیت است. خلاقیت یعنی پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو* خلاقیت فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاههای بدیع و تخیلی درباره‌ی موقعیتهای مختلف است.* خلاقیت به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. نوآوری نوآوری به معنی عملی ساختن و کاربردی کردن

آن اندیشه و فکر نو می باشد. نوآوری فرایند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه ای نو برای انجام دادن کارهاست. نوآوری، بهره برداری موفقیت آمیز از ایده های نو است. اهمیت خلاقیت *گسترش دامنه ی رقابت میان سازمانهای خدماتی و تولیدی* پیشرفتهای تکنولوژی اطلاعات، تکنولوژی تولید و خدمات *سرعت در پژوهش و ابداع محصولات و فرایندهای جدید* پیشرفت های دانش مدیریت *جهانی شدن کسب و کارها* پیچیده شدن مشتریان* تحولات محیط اقتصادی، اجتماعی فرایند خلاقیت خلاقیت فرایندی است که در آن راه حلهای خلاق برای مسائل شکل می گیرد. مراحل فرایند خلاقیت عبارتند از: آمادگی، نهفتگی، اشراق، اثبات. انواع خلاقیت در هر نوع آوری و تحول دو گروه از کارکنان نقش عمده ای دارند، نخست گروهی که ایده های جدید را مطرح می کنند که همان صاحبان ایده ها نامیده می شوند و گروه دوم مدیرانی هستند که زمینه ی تحقق ایده ها را فراهم می کنند. این گروه را می توان مدیران نوآور نامید. برخی از ویژگی های افراد خلاق *انعطاف پذیرند و هنگام مواجه شدن با مشکلات تمایل دارند نگرششان را تغییر دهند. *انگیزش درونی دارند. *موفقیت طلب و سخت کوشند. *مسائل سخت را ترجیح می دهند و با شوق جهت حل آنها می کوشند. *درونگرا هستند. *پرتکاپو و دارای انرژی هستند. *ریسک پذیرند. *در کارشان سماجت و وسواس به خرج می دهند و زمان زیادی را صرف کارشان میکنند. خلاقیت گروهی برخی از روشها و فنون قابل استفاده همکار خلاق گروهی عبارتند از: توفان مغزی، تلفیق نامتجانس ها و داستان سازی. توفان مغزی متداول ترین شکل تصمیم گیری و ایجاد خلاقیت گروهی توفان مغزی است که به صورت تعامل یا روابط متقابل و رودرروی اعضا است، منظور از توفان مغزی این است که بتوان از فشارهایی که بر اعضای گروه جهت سازش وارد می آید کاست و اجازه نداد عواملی مانع از ارائه ی راه حلهای ابتکاری و خلاق گردند. تلفیق نامتجانس این روش نیز جهت انگیزش تفکر خلاق میان گروهی از افراد که به گونه ای با مسئله آشنا هستند به کار می رود. در این روش نیز مانند توفان مغزی از اعضای گروه خواسته می شود که از اظهار نظر خودداری نکنند تا بتوانند دیدگاهها و نظرات جدید پدید آورند. ولی در این روش برخلاف توفان مغزی به جای آنکه تعداد زیادی نظرات با کیفیت ناشناخته ارائه شود، نظرات ارزیابی می شود و تلاش می شود که نظری نو و مطلوب پدید آید. داستان سازی در این شیوه تفکر خلاق اعضای گروه در جلسه با طرح سوالاتی برانگیخته می شوند. خلاقیت سازمانی خلاقیت سازمانی ممکن است از طریق فعالیتهای غیر رسمی و نامنظم برنامه ریزی و اجرا شود ولی برای اینکه خلاقیت تاثیر دائمی بر موفقیت سازمان داشته باشد باید منظم و مرتب با فعالیتهای روزانه سازمان باشد. نقش برنامه ریزی مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیتهای خلاق شروع می شود. لذا برنامه ریزی حساب شده برای تحول از جمله وظایف اساسی مدیران است. مدیران با تحلیل موقعیت، محیط، فرصتها، خطرها، نقاط قوت و ضعف بالقوه ی سازمانی را، مشخص می کنند و جهت غلبه بر مشکلات و بهره برداری از تغییر خلاق طرحهای مناسب تدوین می کنند. نقش فرهنگ سازمانی تبادل فرهنگی میان سازمانها و در کنار هم قرار دادن افراد محافظه کار و سنتی با افراد نوجو از جمله عواملی هستند که مجموعه ی سازمانی را به سوی خلاقیت و نوآوری سوق می دهند. در صورتی فرهنگ سازمانی می تواند زمینه ی ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم آورد که دارای مشخصات زیر باشد: ۱- پذیرش ابهام ۲- تحمل غیر عملی بودن ۳- نظارتهای خارجی کم ۴- تحمل مخاطرات ۵- تحمل تعارض ۶- تاکید بر اهداف به جای وسیله ۷- تاکید بر سیستم باز نقش ساختار سازمانی وجود ساختار مناسب و آزادی عمل کافی در انجام فعالیت ها و تلاش های خلاق اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند. نهادینه کردن خلقیت از طریق ساختار سازمانی می تواند از طرق زیر صورت گیرد: *تفویض اختیار به مدیران و کارکنان تا آزادی عمل بیشتری جهت خلاقیت و نوآوری داشته باشد. *انعطاف پذیری در سازمان و مشاغل سازمانی کاملا مشخص و تعریف شده نباشد. *رسمیت کمتری بر سازمان حاکم باشد. *ارزیابی افراد بر اساس نتایج عملکردشان نه روشهای کار. *بخش جداگانه ای جهت فعالیتهای خلاق و نوآوری در سازمان اختصاص داده شود. *ایجاد تیم های میان رشته ای از متخصصان بخشهای مختلف سازمانی، تا تبادل

اطلاعات و ارتباطات بین متخصصان مختلف برای تشویق خلاقیت در سراسر سازمان و نه تنها در واحدهای مشخص استفاده کرد.

رد شیطان

ژنرال مصطفی طلاس

شناسنامه کتاب: نام کتاب: رد شیطانمؤلف: ژنرال مصطفی طلاس - وزیر دفاع سوریه مترجم: سعید خاکرندناشر: موسسه مطلع الفجر (تهران - صندوق پستی ۴۸۸۱-۱۳۶۵) تهیه کننده: رضا کیخانی

بسم الله الرحمن الرحيم «مقدمه» مصطفی طلاس در اوایل آذر سال ۱۹۸۹ در پاریس به سر می بردم که جنجال درباره ی کتاب آیات شیطانی، سلمان رشدی آغاز شد، اندیشیدم که کتاب را مطالعه کنم و درباره ی آن بنویسم... در این هنگام عکس عملهای گسترده بین المللی درباره ی فتوای آیت الله خمینی مبنی بر مهدور الدم بودن نویسنده مرتد، نمودار شد. از یکی از دوستانم در لندن خواستم که نسخه ای از کتاب را برای ترجمه به زبان عربی تهیه کند. آن گاه به جمع آوری اطلاعات درباره ی این زندیق مرتد اقدام نمودم. از میان توده های انباشته مجلات و روزنامه های فرانسوی و انگلیسی و آلمانی و آمریکایی اطلاعات بسیاری را یافتم. در آغاز کوششی نمودم که خلاصه ای از کتاب بویژه دو بخش دوم و ششم آن که برگیرنده ناسزا و دشنام به پیامبر انسانیت و یاران و همسرانش است را تهیه کنم. امید دارم خواننده عذر و پوزش من را خواهد پذیرفت که او را با این کتاب آشنا کردم. زندگی نامه سلمان رشدی سلمان رشدی کیست؟ چرا دشمن اسلام است؟ بدون شک عوامل بسیاری گرد می آیند و شخصیت فرد را می سازند، اما تمام این عوامل را می توان به سه عامل محوری، وراثت، محیط و جامعه خلاصه کرد: با این که سلمان رشدی اندیشمند ارجمندی نیست که بحث گسترده ای درباره اش بنماییم، و به او اهمیت دهیم. و درباره اش به بحث بنشینیم، اما به دلیل وفاری به روش پژوهش علمی، او را همچون دیگران بدون پیش داوری و همراه با امانت داری علمی ارزیابی می کنیم تا با بهره گیری از روشی منطقی به حقایق علمی دست یابیم. و آن را در اختیار خواننده قرار دهیم. سلمان رشدی از مادر و پدری هندی در شهر بمبئی، در هندوستان در سال ۱۹۴۷ میلادی زاده شد. پدرش انیس رشدی که در گذشته مسلمان بوده اما در اواخر بهائی شده بود، بهائیت مذهبی است که پیدایش آن از ایران است. پس از پایان یافتن فتنه بابی ها، بهائیت وارت آن شد، و انیس رشدی، پدر سلمان شاید انسانی مودب و وارسته ای باشد، اما باور و اعتمادش نسبت به پیامبر به شدت آشفته و درهم می باشد. سلمان رشدی تحصیلات ابتدایی خود را در مدارس صلیبی ها زیر نظر مبشرین مسیحی که همیشه پیش قراولان استعمارند، به اتمام رساند. مبشران مسیحی در هند با بهره گیری از تمام شیوه ها و تجربیات دیگر مبشران فعال شده، و از تمام روش های استعماری بهره گرفتند و ملت‌هایی را تحت سلطه قرار داده تا مردم آن دیار خود را هم چون کودکان خردسال، در برابر بزرگان انگلیس احساس کنند. پس از پایان جنگ میان پاکستان و هند بسیاری از خانواده ها از جمله خانواده ی سلمان رشدی به بریتانیا مهاجرت کردند. پدر سلمان او را در سیزده سالگی وارد مدرسه ارستو کراسی در روگی کرد، این مدرسه وقف طبقه ی خاصی در لندن است. البته ملحق شدن وی به این مدرسه به دلیل ثروت پدرش نبود، آن گونه که برخی این توهم برایشان بوجود آمد، بلکه از سویی به دلیل ارتباطات پدر و از سوی دیگر به دلیل توصیه مبشران مسیحی، پذیرفته و مورد قبول قرار گرفت وارد این مدرسه شد. هم کلاسی های جدید او را به دلیل اینکه، هندی و مسلمان بود، مورد آزار قرار می دادند و او به شدت احساس حقارت می کرد. هم کلاسی ها او را به شدت زده و گردنش را زیر پای خود قرار دادند، و سلمان این حقارت را به تلخی پنهان می کرد و به شدت ناراحت بود! سلمان به جای آن که از این و اخوردگی بهره گرفته و از عوامل آن انتقام گیرد و کینه اش را به کینه انقلابی تبدیل سازد در برابر آنان فرومایه و زبون گردید، لذا اسلام و شرق، بویژه پیامبر را در ایجاد این حقارت و فرومایگی که در جامعه بریتانیا با آن روبرو گردید، مسئول

دانست. پس از اتمام مرحله دبیرستان وارد دانشگاه کمبریج شد. و در رشته‌ی تاریخ اسلامی فارغ التحصیل شد و لیسانس دریافت کرده، آفرین براستادان این دانشگاه و این دانش‌جو! پس از فارغ التحصیل شدن در سال ۱۹۶۸ میلادی، به میهن بازگشت، نه به زادگاهش بمبئی، بلکه به پاکستان موطن جدید خانواده پس از تجزیه شبه قاره هندوستان. در پاکستان تنها یک سال به سر برد، آن گاه به انگلستان بازگشت. در این سال، اندیشه از خود بیگانگی که سرتاسر وجودش را فرا گرفته بود بیش از هر زمان متبلور شد، اندیشه بریدن از ریشه‌ها... اندیشه شکست و واماندگی...! اندیشه‌ی رهایی اما با فرو افتادن در منجلاب. وی بار دیگر اسلام را باعث شکست خود دانست لذا تصمیم گرفت با این دشمن وارد عمل شود. گفتیم: که به لندن بازگشت تا کارمند یکی از شرکت‌های تبلیغاتی شود تا به نان و نوایی برسد، و گرسنگی خود را برطرف سازد. در لندن، تابعیت انگلستان را پذیرفت و با دختر انگلیسی به نام «کلاریسا لوارد» ازدواج کرد. این دختر دوست بسیاری از موسسات انتشاراتی بود، لذا میان شوهر و ناشران دوستی برقرار کرد. و خیلی زود قراردادهای میان آنها، امضاء شد. از جمله رمان «بچه‌های نیمه شب» او را منتشر کردند. پس از آن که از همسر انگلیسی خود به عنوان کانال ارتباطی با ناشران بهره گرفت، او را طلاق داد و با زن آمریکایی به نام «ماریان ویجنس» ازدواج کرد تا بواسطه‌ی او با ناشران آمریکایی آشنا شود. در این دوره بیش از یک رمان نوشته بود. و هر گاه رمانی می نوشت، ناشران او را مورد تشویق قرار می دادند نه به این دلیل که از هنر نویسندگی و ابداع هنری برخوردار است، بلکه دلیلش کینه توزی وی نسبت به اسلام و پیامبر و بویژه کتاب مسلمانان - قرآن بود. وقتی که مطمئن شد که باد بر طبق مراد می وزد، رمان اخیر خود «آیات شیطانی» را نوشت، که با آن احساسات میلیون ها مسلمان را جریحه دار کرد. این رمان زندگی او را به کلی دگرگون ساخت. با نوشتن این رمان پول و ثروت زیادی بدست آورد. اما خواب و راحتی خود را از دست داده است. سازمان امنیت بریتانیا در حمایت از سلمان رشدی مجهزترین و پیشرفته ترین سیستم های امنیتی را بکار گرفته به او هرگز اجاز نمی دهند که دو شب متوالی در یک خانه بخواهد. و تا زمان نوشتن این کتاب هشتاد و سه آپارتمان عوض کرد. و این وضعیت همچنان ادامه دارد. آیات شیطانی‌نگامی که این رمان را می خوانی، در این رمان بریدگی های بسیاری می بینی، این بریدگی ها ناشی از متن داستان نیست. بلکه ناشی از تخیلات و آرزوها و اندیشه های تکراری و واهی نویسنده می باشد، که ناشی از خودبیگانگی نویسنده و ورود به بیراهه های جهانی ناشناخته، جهان درندگان است و می باشد. آیات شیطانی سرتاسر پلیدی و ناپاکی است، و از هرگونه هوش بشری مبری است، حرکت و اندیشه‌ی او شگفتی و تعجب خواننده را به بار نمی آورد، چرا که فرهنگ اندیشه در راستای رشد و تعالی روحیه شهامت و شرافت انسانی در جامعه عمل می کند. بدیهی است که رمان به دلیل اختلاط و در هم آمیختگی گذشته به حال و پندارهای هستریک به خیال بافی منحط و بی تحرک و یاوه گوییهای شهوت پرستانه به هذیان گوییهای احمقانه، و پندارهای تسویه کننده و آرزوهای سادیسمی، با روح انسان های شرافت مند سازگار نیست. انگیزه ام در این کتاب ارزیابی هنری رمان نیست. نویسنده آن هم چون خواننده اش به خوبی در می یابد که این کتاب از نظر هنری بی ارزش است. انگیزه نویسنده کینه توزی و دشمنی علیه قرآن کریم و پیامبر و همسران و یارانش و سایر مسلمانان بوده، و دگرگون کردن موازین و ارزشها معیارهایی است. همچون همگان از بی تعهدی و بی مسئولیتی و نداشتن هرگونه نه مروت و شرافت و وجدان، و بیهوده گوییهای این درنده که همچون نابینایان راه گم کرده می باشد شگفت زده شدم. اوج حقارت سلمان رشدی را از لابه لای اظهارات بسیارش شناختیم، از اظهارات وی از شدت اندوه و تاسف برافروخته شدیم وی گفته از قبل می دانست که رمانش احساسات جامعه اسلامی را برخواهد افروخت، اما کفر نیست در هر حال، او شخصاً مسلمان نیست، این موضوع فکر و اندیشه‌ی مسلمانان خاور و باختر زمین را به خود مشغول داشته این موضوع نزدیک بود که خواب همگان را برآید که سلمان رشدی مسلمان نیست. در این راستا حتی محکومیت مرتد از نظر شرعی میان دو مرجع دینی اسلامی، و یا بگوییم دو حکم شرعی نوسان شدید داشت. نوسانی در حد، اقامه حد شرعی در حق وی و گفت و شنود با او! امام خمینی خون او را مباح دانست و فتوای حضرتش در این رابطه این است که: بسمه تعالی انالله و انا الیه راجعون

اطلاع مسلمانان غیور در سراسر جهان می‌رسانم، مولف کتاب آیات شیطانی که علیه اسلام و پیامبر و قرآن تنظیم و چاپ شده است. همچنین ناشرین مطلع از محتوای آن محکوم به اعدام می‌باشند. از مسلمانان غیور می‌خواهم تا در هر نقطه که آنان را یافتند، سریعاً اعدام نمایند تا دیگر کسی جرات نکند به مقدسات مسلمین توهین نماید و هرکس در این راه کشته شود شهید است انشاءالله. ضمناً اگر کسی دسترسی به مولف کتاب دارد ولی خود قدرت اعدام ندارد آن را به مردم معرفی نماید تا به جزای اعمالش برسد. و السلام علیکم ورحمة الله وبرکاته. همچنین رئیس جمهور سابق ایران علی اکبر هاشمی رفسنجانی اظهار داشت که انتشار آیات شیطانی به طور عمدی بوده و آغاز یورش صلیبها به اسلام است. وی افزود این کتاب هیچ گونه ارزشی ندارد، یک سری اهانتها و یاوه‌گوییهای علیه ارزشهای مقدس اسلامی و پیامبر و قرآن کریم است. اظهارات شیخ ازهر در مورد فتوای امام خمینیفتوای شیخ ازهر: تصمیم امام خمینی مبنی بر مه‌دور بودن خون مولف کتاب آیات شیطانی مخالف مبانی و اصول اسلامی است! چون که اسلام اقامه متهم نمی‌کند، مگر پس از نشان دادن گواه و برهان، و یا دلیل و یا اینکه طرف سوگند یاد کند و من خواننده مسلمان را به شرافت و معتقداتش سوگند می‌دهم. آیا از فتوای جامع الازهر متفر نشده است؟ آیا قرارداد یک میلیون علامت تعجب (!) در مقابل این فتوا کافی خواهد بود؟ از شیخ ازهر سوال می‌کنم؛ آیا آن شب که با این فتوا «اسحاق شامیر» (وزیر دفاع وقت اسرائیل) را خرسند کرد، از عذاب وجدان راحت خواهید؟ چرا پس از آن که ازهر سلمان رشدی را از جنایت معاف کرد، او هم چنان هم چون روباهی در لانه‌ی خود پنهان است؟ غرائق، نفاق و تزویردرباره رمان بسیار سخن نخواهیم گفت، که فقها به حد کفایت آن را مورد بررسی و تحقیق قرار داده‌اند و همگان بر بی‌محتوایی و جعلیات آن تاکید نموده‌اند: خلاصه‌ی آن چنین است: یک یهودی اسلام آورد، شنید که پیامبر می‌گوید: آیالات و عزی و منات آن سه دیگر را دیدید و این که گفت: آنها غرائق - طایران بلند پروازند و شاید امری به شفاعت آنها باشد - همگان مسلمان و مشرک سجده کردند پیامبر متوجه شد و یا جبرئیل او را بر اشتباهش متوجه نمود لذا آن را اصلاح کرد. در جایی از این کتاب آمده است: که قرآن ساختگی است و دست آورد محمد با دستیاری جبرئیل است. و وقتی جبرئیل وهم و خیال است، لذا فقط دست آورد محمد است، و جز قراردادهای بازرگانی سودمندی است که این مرد تاجرپیشه با دوست خیالی خود امضاء کرده، است. قرآن بی‌نیاز از همگانکسانی که بر ساختار قرآن آگاهی دارند، می‌دانند که چگونه آیات قرآن - بدون در نظر گرفتن بلاغت آن - از نظر منطقی هماهنگی و هم بستگی دارد، به گونه‌ای که اگر کسی همان گونه که آن یهودی در آغاز و این بت پرستی آخرین - بخواهد انحراف و شکافی در آن بوجود آورد، با یک چشم برهم زدن، نمایان می‌شود. کسانی که بر چگونگی ایجاد انحراف و شایعه پراکنی و... مشرکان و یارانسان علیه پیامبر آگاهند بخوبی می‌دانند که چگونه منافقین و خیانت کاران و فرصت طلبها، دست به تحریف و بازی نمودن با احادیث نمودند. به گونه‌ای که هفتاد هزار حدیث دروغ به پیامبر نسبت دادند، اما از افزودن یک واژه بر کل قرآن عاجز و ناتوان بودند، لذا ویژگی این کتاب الهی مشخص می‌شود، الهی می‌گویم چون که کلمات و واژه‌ها نفوذی و افزوده شده را رد می‌کند، و آن چه در سطر، سطر آن می‌گذرد مصونیت مستحکمی دارد. چه خداوند بر مستقل بودن این کتاب اشاره‌ای داشته باشد، یا نداشته باشد. چه بر بیهوده‌گویی‌های شیطانی هشدار داده باشد، یا نداده باشد. قرآن به دلیل ماهیت ذاتی خود از هر گونه انحرافی مصون است. (انا نحن نزلنا الذکر وانا له الحافظون) راهی به سوی نوبلاگر ریشخند زدن به اسلام راه دست یابی به جایزه نوبل است. پس بر فیلسوف ایرلندی برنادشو که بیش از نجیب زاده محفوظ از اسلام و پیامبرش تمجید کرده، و از جایزه نوبل خودداری کرد باید درود فرستاد. سلمان رشدی گمان نکند که تنها او زندیق مرتد است، بیش از او بسیار کسانی بودند که هم چون وی دروغ و ناسزا گفتند و افترا بستند یاوه‌های آنان چند جلد کتاب شد، بزرگشان کعب الاحبار در بستر بیماری اظهار داشت که صد هزار حدیث وضع کرد، که برای ویران نمودن بنیاد هزار دین و مذهب کافی است، با این صد هزار حدیث کینه توزی یهود نسبت به پیامبر گرامی حضرت محمد (ص) و انگیزه‌های ویران گر آنان در بسیج تمام امکاناتش برای نابودی این دعوت حق، نمایان می‌شود، همان گونه که نسبت به دیانت

مسیح و پیامبر بزرگوار آن حضرت مسیح (ع) انجام دادند. در سال ۱۹۸۸ میلادی دو نویسنده ی عرب « ادونیس و نجیب محفوظ» جهت دستیابی به جایزه نوبل رقابت نمودند. و در سال ۱۹۸۷، ۴ نویسنده مراکشی الاصل طاهر بن حبون، به خاطر رمان شب قدر برنده ی بزرگترین جایزه ی ادبی فرانسه شد. نه به دلیل هوش سرشاز وی، بلکه به دلیل ناسزا و استهزا به اسلام بود. و اما ادونیس خود را با انجام اقدامات زیر آماده دریافت جایزه کرد. ۱. تابعیت سوری خود را به تابعیت لبنانی تغییر داد. ۲. دیانت اسلامی خود را ترک و به مسیحیت گروید. ۳. اسم عربی خود را از احمد علی به اسم فینقی « ادونیس» تغییر داد. پیامبر بی همتا هر چند پیامبر، نیازی به گواه مخلوق ندارد، که خالق گواه اوست. اما مناسب دیدم که بخشی از گفته های اندیشمندان و فلاسفه و شعرای جهان غرب و شرق درباره حضرتش بیان کنم. شاعر بزرگ فرانسه « الفونس دی لامارتین» می نویسد: هرگونه مردی همچون محمد ظاهر نشده، وی هدفی را دنبال کرد که بالاتر از توان بشر بوده و آن ویران نمودن خرافات موجود میان خلق و خالق بود، و پروردگار را به انسان و انسان را به پروردگار بازگرداند. تولستوی در کتابش «حکمت‌های محمد» می نویسد: هرکس خواستار تحقیق درباره ی دین اسلام است بایستی قرآن را به دقت مطالعه کند. آن کتابی که محمد آورده و در آن آیاتی است که دلالت بر روح والای اسلام است. از جمله این آیات، آیه: «و اعتصموا بحبل الله جميعاً و لا تفرقوا و اذکروا نعمه الله علیکم اذ کنتم اعداء» و مایکل هارت درباره محمد (ص) گفته انتخاب محمد از سویم به عنوان یکی از اولویتهای در لیست بزرگان تاریخ، است. اما محمد تنها کسی که در تمام تاریخ بر تمام بزرگان برتری دارد. این فصل را با زیباترین گفته ی شاعر و فیلسوف آلمانی «گوته» به پایان می رسانم: «اگر اسلام این است آیا نباید همگان مسلمان شویم؟» «رد شیطان» پیش از اینکه قلم را ترک نمایم. به دلیل امانت داری قلم، وظیفه ی خود می دانم که حق را بگویم، تمام غرب گمراه، یا در این توطئه سهیم نبودند. آقای ژاک شیراک شهردار یا رئیس اعلام نمود که آزادی تنها آزادی تو نیست. همچنین «ژیسگار دیستن» رئیس جمهور سابق فرانسه اعلام نمود که آزادی توهین به احساسات دیگران نیست: خانم الیزابت فلاک استاندار لندن به برخی دوستانش در پاریس اعلام کرد. من آرزو داشتم که تصمیم گیرنده ی نهایی در این جریان بودم، که در آن صورت این کتاب را جمع آوری می کردم و در صندوق کهنه ای قرار می دادم و آن را در رودخانه ای تایمز می انداختم. در پایان یادآور می شوم که پدیده ی سلمان رشدی پدیده ای منحصر به فرد بوده و جریانی گذرا نیست، بلکه در طول تاریخ اسلام عناصری همچون سلمان رشدی از سوی دشمنان، جهت رویاروی با اسلام اما به شیوه های گوناگون پدیدار شده اند. بدون شک سلمان رشدی آخرین آنان نبود، و تا زمانی که رویارویی حق و باطل وجود دارد. سردمداران جهل و ظلمت، عناصری همچون این مرتد را مطرح خواهند کرد. امید قبولی از درگاه حق و پیشگاه پیامبر نور و رحمت حضرت محمد (ص) را دارم. و صمیمانه، از استاد نجیب جمال الدین که بازوی راست من در آماده سازی این کتاب بود، سپاسگزارم. «دمشق ۲۶ / آذار / ۱۹۹۰ ژنرال مصطفی طلاس»

راه های ساده برای مدیریت کارمندان

پرومود باترا تلخیص کتاب- اثر: پرومود باترا - ترجمه: طوبی یکتایی- انتشارات: کتابسرای تندیس- چاپ اول: ۱۳۸۲- تلخیص: علیرضا ملکی و علی تدین- یک مدیر رهبر گروه خود است. مهم نیست که این گروه شرکتی بزرگ متشکل از ۶۰۰ کارمند است یا یک شرکت کوچک شش نفری، باید همواره با کارمندان خود مانند یک رهبر واقعی برخورد نماید. با پرچمی در دستانش تا کارمندان بتوانند از او پیروی کنند. «فهرست مطالب»- ایده هایی برای ساختن کارمندان الف (کارمندان خود را با پرچمی که در دست دارید رهبری کنید. ب) اعتماد به نفس کارمندان را افزایش دهید. ج) اشتباهات کارمندان را با وقار و احترام ببخشید. د) از تیم خود یک برنده بسازید. - ایده های برای مدیریت کارکنان الف (تلاش کنید ذهنیت کارمندان خود را تغییر دهید. ب) ارتباط مؤثر با کارمندان مثل مغز کنجد مقوی است. ج) به کارمندان کارهای سخت و خسته کننده ارجاع نکنید. د)

جلسات خوب راه بیاندازید. - ایده هایی برای ایجاد انگیزه در کارمندان الف) همه در شرکت مهم هستند. ب) به آنها بیاموزید که از انتقادات درس بگیرید. ج) درگیری های شخصیتی را از بین ببرید. د) مشکلات کارمندان را حل کنید. ه) کارمندان بد را درمان کنید. - ایده هایی برای آموزش کارمندان الف) ضرورت آموزشی ب) آموزش معجزه نمی کند اما ... ج) مربی به ابزار خوب نیازمند است. د) آموزش سرمایه گذاری است. ه) جلسه آموزشی را به یاد ماندنی برگزار کنید. ایده هایی برای ساختن کارمندان الف) کارمندان خود را با پرچمی که در دست دارید رهبری کنید. یک مدیر رهبر گروه خود است. مهم نیست که این گروه شرکتی بزرگ متشکل از ۶۰۰ کارمند است یا یک شرکت کوچک شش نفری، باید همواره با کارمندان خود مانند یک رهبر واقعی برخورد نماید. با پرچمی در دستانش تا کارمندان بتوانند از او پیروی کنند. در این نقل قول تفکر زیادی به خرج رفته: {سرعت رئیس و رهبر} سرعت تیم را مشخص می کند. «حالا اگر موتور لوکوموتیو (مدیر) شصت کیلو متر در ساعت سرعت داشته باشد، آیا سرعت واگنها همین مقدار نخواهد بود؟ آنها با همین سرعت حرکت کنند. از طرف دیگر، اگر سرعت موتور لوکوموتیو کم شود، یا حتی خراب شود، واگن ها چه می شوند؟» یک سازمان، سایه امتداد یافته یک مرد است - آن مرد شما هستید. رئیس شرکت. ارزشها و اعتقادات شما در تمام شرکت گسترده می شود. اگر افراد شرکت کارمندان خوبی باشند و ارزشهای شما معمولی باشد، روی کارمندان اثر خواهد گذاشت البته سه سال طول می کشد که شخصیت، حسن نیت و آبروی شما را زیاد کند. اما تنها سه ماه اشتباه کافی است که اعتبارتان شدیداً کم شود. ب) اعتماد به نفس کارمندان را افزایش دهید. هر مدیری که می خواهد کارمندان را بسازد باید مطمئن شود که اعمال خودش سازنده، عزت نفس کارمندان است. او باید خالصانه معتمد باشد که کارمندان می خواهند کار کنند و با هدف کار کنند. رابطه خود را با کارمندان به روش ژاپنی پایه ریزی نمایید. رابطه مستحکمی بسازید که به راحتی متزلزل نشود. رابطه ای بر اساس دوستی، برابری و برادری. این نمی تواند یک روزه انجام شود. در واقع این یک فرایند دایمی است. یک فرایند عادت ساز که به تدریج صورت می گیرد. چگونه؟ به چند راه و نکته اشاره می کنم. میج کارمندان را موقع کار دست بگیرید! بله قربان وقتی می بینید یکی از کارمندان در حال انجام کار درستی است بشنوید و نگاه کنید میج او را بگیرید فقط متوجه شدن کافی نیست آنرا آزادانه مطرح کنید. حتی در یک مناسبت مربوط به آن کار آنرا مطرح کنید و حتی آنرا بنویسید. یادتان باشد که قلم از شمشیر قدرتمند تر است. هرگاه که کار درست کارمندان را دیدید باید یک مدل بدهید فکر کنید این را عادت خود بکنید: مطمئن باشید از این عمل سود خواهید برد. به آنها امنیت بدهید، آموزش بدهید، تمرین بدهید، پول بدهید، اجازه بدهید مبارزه کنند و از همه اینها مهمتر و بالاتر رضایت شغلی بدهید. همانطور که از رئیس خودتان انتظار دارید، هرکسی در این دنیا یک رئیس دارد. هرکس به طریقی وقتی واقعاً قصد دادن امنیت، آموزش، مبارزه، پول و دیگر چیزها را به دیگران دارید، باور کنید فقط به اندازه توان نهادی که در آن کار می کنید قادر به این کار خواهید بود. هیچ محدودیتی برای کارهایی که می توانید برای کارمندان انجام دهید وجود ندارد. مسأله همیشه مقدار پول و وقتی که برای کارمندان هزینه می کنید نیست. بلکه چگونگی لطف کردن به دیگران هم به حساب می آید خیلی از رؤسا در سال جدید عیدی های سنگینی به کارمندان می پردازند. اما آنها این پول را می دهند چون باید بدهند با احساس داده شود. چیزی که هنگام پرداخت می گوئیم ۱۰ درصد قضیه است. آنچه چشمانتان می گویند ۲۰ درصد، آنچه ذهنتان می گوید ۳۰ درصد، آنچه قلبتان می گوید برابر ۴۰ درصد کل موضوع ارزش دارد! این را به یاد داشته باشید تا هرگز اشتباه نکنید. با الگوی خوب بودن، نظم را به آنها بیاموزید وقتی می خواهید کارمندان را بسازید باید نظم را به طریق معقولی به آنها بیاموزید. انجام این کار یک شبه غیر ممکن است این کار تلاش منظم و پیگیرانه می طلبد این مثل روشن و خاموش کردن چراغ نیست نمی توانید بگویید: امروز شرکت را منظم می کنم و بعد استراحت کنید! ج) اشتباهات کارمندان را با وقار و احترام ببخشید. یک امریکایی می گوید: «حتی مداد رئیس کل هم تهش پاک دارد» به عبارت دیگر حتی رئیس کل هم می تواند اشتباه کند. افراد بشر همه کارمند

هستند و کارمندان هم انسانند. انسانها دچار ضعف های درونی مانند تنبلی، حرص، کم حوصلگی، دروغگویی غصور و اینطور مشکلات می شوند. وقتی این ضعف ها را به عنوان یکی از عناصر درونی کارمندان بشناسید می توانید آنها را در خاطر داشته باشید و از آنها به نفع اهدافتان استفاده کنید. می توانید «فاکتور تخفیف لازم را به هنگام برخورد با آنها بکار برید» آنها ممکن است دچار ضعف هایی مثل موارد زیر باشند • ممکن است کارمندان وقتی بیشتر از حد نیاز برای انجام کاری در نظر بگیرند • کارمندان همه تمایلی درونی به انجام تقلب دارند مگر آنکه جو بیرونی سیستم بازدارنده باشد • وقتی کارمندان تقلب می کنند مدیر گروه به اندازه آنها مقصر است فضای مساعد برای انجام تقلب را ایجاد کرده است • هرگز اجازه ندهید که کارمندان شما را فریب دهد اگر کسی صداقت کاری نداشته باشد و برای مدت زیادی این را در نظر نگیرید باعث می شوید کارمند صادقان به عدم صداقت تشویق شود. نگذارید کارمندان با گول زدن و تقلب کارشان را پیش ببرند • یادتان باشد که یک کارمند یا صادق یا نا صادق است، درست مثل اینکه یک زن یا حامله است یا نیست امکان ندارد که او کمی حامله باشد. با این حال در صورتی که فکر می کنید کارمندان انسان خوبی است اشتباهات کوچک و نادر او را تا حد معقولی ببخشید. از اینکه می گویند کارمندان مثل سیب هستند تعجب نکنید وقتی یک سیب که رویش لکه دارد گیرتان می آید چه کاری می توانید بکنید؟ می توانید او را دور بیندازید و یا بعد از برداشتن لکه سیب با چاقو آنرا بخورید. ۹۶ درصد اوقات لکه خیلی عمیق نیست سیب بدون لکه هم بسیار گران است. به طریق مشابه اکثر کارمندان همکاران و مشاوران شما مثل سیب هستند - * باید ضعف های آنها را با «چاقوی ذهنی» خود در آورید و از نقاط قوت آنها برای سود ببری دو جانبه استفاده کنید. شاید نام میکال آنژ که مجسمه داوود را تراشیده است شنیده باشید. این مجسمه به عنوان یکی از بزرگترین هنرهای ساخته ی دست بشر شناخته شده سنگ مرمری که میکال آنژ بکار برد ناقص و رگه دار بود. خیلی از هنرمندان قطعه مرمر که رگه ها یش حتی از دور با چشم غیر مسلح دیده می شد را بررسی کرده و گفته بودند «کاری نمی شود کرد» آنها از تلاش برای چشم پوشی از عیب ها سرباز زدند. میکال آنژ وقتی به سنگ نگر است تزئینی کافی برای دیدن فرم هیکل داوود که در سنگ منتظر آزاد شدن گشته بود را داشت. میکال آنژ نقص ها را ندیده گرفت او ویژگی های مهمتر را دید و به قطعه سنگ مرمر نگر است او اشکالات سنگ را مثل لکه نرم سیب در آورد، انگار که هیچ رگه ای در آن نبوده است این سنگ از درون، پس از آنکه کمی تراشیده شد مرمر خیلی خوبی بود. به همین سادگی همه ما می توانیم میکال آنژ باشیم. همه ما کارمندانمان را در نظر داریم اگر نتوانیم مانند میکال آنژ فکر کنیم تنها نقص های کارمندان را خواهیم دید و قادر به افزایش سود دهی صنعتمان نخواهیم بود. باید دیدگاه صحیح و انعطاف پذیر داشته باشیم و برای افزایش و آزاد سازی توانایی های کارمندانمان تلاش کنیم. {د} از تیم خود یک برنده بسازید. یک تیم برنده تیمی است که اعضای آن با هم کار می کنند. ژاپنی ها این را خیلی خوب می دانند کار تیمی محور موفقیت آنها در دنیای تجارت است. صنعت مانند یک ماشین پیچیده است - تمام قسمت های یک سیستم ماشین به آرامی و با کمک یکدیگر کار می کنند تا آن را به حرکت در آورند چگونگی تشکیل یک تیم برنده موضوع تحقیقات گسترده و سال ها تجربه ی همراه با آزمون و خطا بوده است در اینجا چهارراه اصلی که به نظرمان بهترین راه ها ست می آوریم: الف) تنها دستور مدیر کافی نیست هر ایده ای برای موفق شدن باید توسط هر یک از اعضای تیم درک شود. هر یک از اعضای ارکستر باید بتواند نت را خوانده و روی ساز خود اجرا کند تا آهنگ زیبایی ساخته شود او باید تمام نت های دیگر را به خوبی نت خودش بفهمد اگر هر یک از نوازندگان نت خود را بنوازند نتیجه تنها سرو صدای ناهمگون خواهد بود. حتی یک مسابقه قایق سواری، سریعترین تیم گروهی است که اعضای آن با نظم کامل و هماهنگ با هم پارو می زنند. آیا هرگز فکر کرده اید که چرا گاهی یک بازیکن شاخص برای بازی در تیم انتخاب نمی شود شاید این بازیکن به طور فردی خیلی عالی بازی کند اما ظرفیت فدا کردن منافع شخصی برای منافع تیم را نداشته باشد. بعنوان رهبر تشکیلات نهاد خود باید اطمینان حاصل کنید که تیم کاری خوبی دارید نه اینکه هر یک از افراد تیم خوب هستند. ب) برابری

در فداکاری کردن. وقتی صحبت می کنید کارمندان به حرف های شما گوش می کند. وقتی کاری انجام می دهید او شما را می بیند بنابراین باید مواظب تمام حرف ها و اعمال خود در اداره باشید اگر همه افراد شرکت ساعت کاری و تلاش برابر داشته باشند مطمئناً به هدف خود می رسید. هر تیمی چه تیم کاری یا تیم ورزشی باشد مانند خانواده ای متشکل از شوهر، زن و فرزندان می باشد آن طور که مشهود است. خانواده یک گاری است که زن و شوهر دو چرخ آن هستند. اگر یک چرخ بشکند گاری چپ می کند اگر یک چرخ آهسته بچرخد جهت حرکت عوض می شود و ممکن است پسرفت کند! اگر یک چرخ اصلاً حرکت نکند گاری بدون اینکه ذره ای پیش برود دور خود می چرخد. حتی اسب هایی که گاری دو چرخه را می کشد باید سرعت یکسان داشته باشند. این تمام چیزی است که در کار همگانی باید رعایت شود... برابری میزان تلاش افراد برای پیش بردن کارها. (ج. کنار آمدن با کارمندان این بستگی به نظر شما درباره کارمندان دارد. احساسی که نسبت به خودتان دارید هم خیلی مهم است. هم برای کارمندان دیگر و هم برای خودتان اگر نسبت به خود احساس خوبی نداشته باشید داشتن احساس خوب نسبت به دیگر کارمندان و کار کردن با آنها برایتان مشکل خواهد بود. هرگز سرتان آنقدر شلوغ نیست که نتوانید از کارمندی که خوب کار می کنند تشکر کنید سعی کنید دنبال فرصت برای تشکر باشید. هرگز فکر تشکر و لبخند را در رابطه با کارمندان فراموش نکنید. آیا به پیشنهاد های آنان گوش می دهید و آنها را بکار می بینید؟ آیا برای آنها ارزش و اعتبار قائلید؟ یادتان باشد که عادات خوب از موقعیت خوب یا ثروت ناشی نمی شود. واقعیت آن است که مردم به دلیل عادت های خودشان به موقعیت های خوب می رسند این مثل همان واقعیت است که آدم به دلیل خوشحالی نمی خندد بلکه به علت لبخند زدن خوشحال است. به صورت منبعی از عادات و نظرات خوب در آید. (د) خود را به جای دیگران بگذارید. هر عضوی از یک تیم مسائل و مشکلات خود را دارد. مشکلات اعضای تیم را از زاویه دید خودشان بنگرید خودتان را به جای دیگران بگذارید تا جایی که ممکن است در حل هر مشکلی به آنان کمک کنید (طرح ص ۵۳) روح تلاش برای حل مشکل مهم است و با هر بار تلاش شما برای حل، حتی اگر مشکل حل نشود کارمندان از اینکه شما سعی داشته اید به او کمک کنید خوشحال خواهد شد. عادت اینکه خود را به جای دیگران بگذارید باعث ایجاد همکاری بهتر بین اعضای تیم خواهد شد همکاری را باید شما شروع کنید حتی اگر دیگران به آن تن در ندهند اینکار را متواضعانه به عنوان قسمتی از وظیفه خود انجام دهید تواضع داشته باشد. هیچ محدودیتی در مقدار کاری که یک نفر می تواند انجام دهد وجود ندارد به شرطی که برایش مهم نباشد که چه کسی از کارش بهره برداری می کند ساختن تیم کمک زیادی می کند دور خود یک گروه کارآمد هسته ای تشکیل دهید بیلونر امریکایی پل گنتی به تیم خود مردانی با ذهنیت میلیونی می گوید این ذهنیتی مثبت و پیشرونده، حساس نسبت به هزینه و مبتنی بر سود آوری دارند و آنها در اطراف خود روحیه کار تیمی را می سازند و این هر می می سازد ک نوک آن اشاره به ماه دارد! شجاعت یعنی یادگیری مهارت های جدید برای آنکه برای تیم مفید تر باشیم و همچنین با کارهای مبارزه جویانه برخورد راحتی داشته باشیم. به تغییر دادن موقعیت بازیکنان ادامه دهید نه فقط برای تنوع بلکه برای آنکه دریابید که هر یک از بازیکنان بهترین خالی خود را پیدا کرده و همچنین بتوانند مشکلات همکاران خود را درک کنند. (ه) درست ارتباط برقرار کنید. به این فکر کنید شما همواره می خواهید ریاستان دستورهای واضحی صادر کند لغات ساده به کاربرد و مانند بودا صحبت کند یعنی با آرامش آیا شما همین موارد را در ارتباط با تیم کاری خود رعایت می کنید؟ بگذارید ۱۳ قسمت مهم بدن را که برای ارتباط بهتر استفاده از چیزی بسیار مهم تر از این سیزده مورد خوش را فراموش نکنید: ذهن ۱- سراز این عضو برای نه گفتن در زمان مناسب استفاده کنید برای گفتن نه در زمان مناسب شک نکنید در این صورت دیگران می فهمند که شما یک آدم حسابی هستید به هر چیزی بله نمی گوید و احترامشان نسبت به شما افزایش می یابد نه اینکه فقط دوستان داشته باشند. ۲- چشمدر لحظه مناسب بگویید که متأسفم وقتی اشتباه می کنید طوری با احساس و گرمی بگویید متأسفم که دیگران حس کنند که اشتباهاتشان شما را هم اندازه آنان اذیت کرده است بگذارید چشمانتان این را نمایش دهد

همکاران به خاطر این اظهار تاسف ها به شما احترام می گذارند و سخت تر و هوشمندانه تر کار خواهند کرد چون می دانند که شما هم تاسف های آنها را می پذیرد مردم از بکار بردن حس درونی خود در کارها می ترسند چون حس می کنند رنج ناشی از اشتباه احتمالی بیش از آن است که اصلاً ندای قلبشان را نشوند. ۳- گوشه‌اوقتی در گل ولای گیر می کنید با یک گوش بشنوید و از گوش دیگر بیرون بدهید. ۴- بینینی خود را در فعالیت های رئیس همکاران، هم گروهی ها، مشتری ها و فروشندگان ها فرو برید با این کار می توانید همواره نسبت به آنچه در جریان است مطلع باشید. ۵- دهانتها به کلمات و حرف ها بسنده نکنید منظورتان را به کارمندان نشان دهید و بگویید که منظورتان این است. ۶- لب هالبخند بزنید ... همیشه یک لبخند ارزانترین راه برای بهتر کردن ظاهرتان است. لبخند یک منحنی است که همه چیز را صاف می کند. ۷- قلبان را برای تشکر کردن در لحظات مناسب بکار برید. وقتی لازم است بگویید متشکرم نه خیلی زود و نه خیلی دیر. ۸- گلوهر زمان با مراجعه به عقلمان دریافتید که یکی از افراد تیم بیش از حد کم یا زیاد بار گروه را به دوش می کشد سکوت نکنید. بی تفاوتی در روابط انسانی خیلی بد است. در دراز مدت به خاطر این رفتارتان احترام زیادی کسب خواهید کرد. ۹- انگشتانانتقاد نکنید هیچ کس از انتقاد خوشش نمی آید. هیچ انتقادی را نسبت به خود نپذیرد هنگام شنیدن انتقاد عمل مورد انتقاد را جدا از خود بدانید بعد تلاش کنید دیدگاه منتقد خود را بفهمید شاید این انتقاد ناشی از حسادت باشد یا شاید کار شما در جهت اهداف تیم نیست اگر حس می کنید باید از کسی انتقاد کنید یادتان باشد وقتی یک انگشتان به دیگری اشاره می کند سه تای آنها به شما اشاره دارند. ۱۰- سکوت سکوت مثل تندر می آید وقتی دختر ۶ ساله، همسر ۳۶ ساله و مادر ۶۶ ساله شما سکوت می کنند چه می شود؟ این به صورت تحمل ناپذیرترین صدا برایتان در می آید هنگام کار با مردم هم این موضوع صادق است. ۱۱- شکمیک مخزن فشار خیلی خوب اگر شیر امنیت نداشته باشد به هیچ دردی نمی خورد در اکثر مواقع آخرین بار گاه است که پشت شتر را می شکنند عجیب است اما همیشه نقاط شکست به مسائل خیلی کوچک و بی اهمیت مربوط می شوند سعی کنید به مسائل کوچک بخنیدید. خنده خوب، خنده حقیقی، همیشه از شکم می آید. ۱۲- پا خانم پ-ت - بوشا به خاطر سرعت زیاد در همان یک مایل مدال ها را برد اگر گاهی یک لیوان آب برای همکاران ببرید محبوب همه افراد خواهید بود در این صورت او هم بهتر کار خواهد کرد. ۱۳- گردنهر از گاهی سعی کنید قهرمان باشید هرگاه کار خوبی انجام دادید کارمندان دیگران به دور گردنتان مدال می اندازند. این باعث می شود گردنتان صاف تر بایسته و سر افراز شوید. ایده هایی برای مدیریت کارکنانیدتان باشد که حتی با هوش عادی هم می توانید با به کار بردن خرد مدیریتی در مدیریت کارمندان کارایی بسیار بالایی را در آنها ایجاد کنید هیچ راه دیگری وجود ندارد. اگر یک مرد می توانست مقدار تاثیر یک ضربه تبر را به درخت اندازه بگیرد مطمئناً نا امید می شد. با این حال این ضربات کوچک اگر به طور متوالی ادامه یابند کلفت ترین درخت ها را هم می اندازد. الف) تلاش کنید ذهنیت کارمندان خود را تغییر دهید. آیا ذهن کارمندان ما در کاغذها و پرونده های شرکت شما ثبت می شوند؟ چرا نه؟ آیا فکر نمی کنید که این ذهنها ابزار کار شما هم هستند؟ دلما می خواهد سیستم نوینی را معرفی کنیم که بازدهی و تولید را بالا ببرد اما با مقاومت کارمندان رو به رو می شویم که مستقیماً با تغییر مخالفت می کنند. وقتی می خواهید چیزی را عوض کنید کارمندان را با خود جلو ببرید. اینکار را به آرامی انجام دهید ترسهای آنها بروز نمی کند فکر خود را عوض کنید ... خوتان را عوض کنید. استخدام افراد با هوش کافی نیست بلکه به همان اندازه مهم است که چگونه هوش را که مدیریت کنیم. وقتی دید متفاوت شروع می شود می توانید افراد خود را بهتر مدیریت کنید. وقتی در مورد مدیران موفق مطالعه می کنیم می بینیم که موفقیت آنها بستگی به توانایی آنها در مدیریت موثر افراد بوده است. ب) ارتباط موثر با کارمندانان مثل مغز کنجد قوی است. اطلاعات خیلی مهم است. هر کسی به آن احتیاج دارد مقدار مناسب اطلاعات در زمان مناسب و در نوع مناسب است که باعث پیشرفت شرکت به سمت موفقیت خواهد شد. اطلاعات برای شرکت مثل غذا برای بدن ضروری است. غذای خیلی زیاد و یا غذای خیلی کم یا نوع غذای نا مناسب بیشتر بدی

دارد تا خوبی. حالا: چگونه اطلاعات صحیح و مناسب که سودآوری شرکت را در دراز مدت به بالاترین سطح می‌رساند بدست می‌آوریم اینجا چند نکته آورده شده: گوش دادن را یاد بگیرید: یک مدیر نمی‌تواند هزینه جبران نشینیدن حرف‌های کارمندانش را پردازد و با این حال هیچکس کاملاً به حرف‌های دیگران گوش نمی‌دهد. به طور جطدی به حرف‌های کارمندانتان گوش دهید می‌توانید اینکار دور از دفتر کار خود در جای که کارمندان به استراحت می‌پردازند و کمتر تحت تاثیر و قدرت اداری شما هستند انجام دهید. در این صورت آنها می‌توانند بهتر ارتباط برقرار سازند و شما می‌توانید سخنانشان را به طرز موثرتری بشنوید. (ج) به کارمندانتان کارهای سخت و خسته کننده ارجاع نکنید. کارمندان علاقه‌ای به کارهای چالش‌زا ندارند. بنابراین در مواجهه با این جور کارها روحیه خود را می‌بازند هنرمندان گفته‌اند: کاری را که دوست دارید انتخاب کنید و در این صورت هرگز لازم نیست یک روز هم در زندگی کار کنید. این دست شماست که کار برای کارمندانتان خسته کننده و پر از هیجان باشد کار باید یک فعالیت ارضا کننده باشد که بهترین چیزها را مطابق لیاقت افراد در اختیارشان می‌گذارد. کار نباید منبع درآمد باشد که باید به صورت فعالیتی در آید که موجب رشد و تکامل کارمندان می‌گردد. وقتی یک کار با ارزش را به کارمندانتان می‌سپارید آنها برای انجام آن نیاز به استفاده از دانش و مهارت و انرژی خود دارند. تضمین کنید که کار هر فردی او را راضی میکند و در نتیجه او کاملاً بکار دل می‌دهد. تنها کسانی که دست به تلاش می‌زنند موفق می‌شوند این موفقیت در همین تلاش حاصل شود. وقتی اختیارات می‌دهید و کمک می‌کنید یک کارمند متوسط تلاش می‌کند که کارش بیشترین بازده را داشته باشد و از تمام استعدادهایش استفاده نماید. (د) جلسات خوب راه بیندازید. دو نوع جلسه وجود دارد: اول نوع بازاری و سوم نوع ارکستری مسؤولیت اینکه آخر وقت جلسه از چه نوعی در می‌آید بر عهده‌ی سخنران جلسه است. هر گرد آبی - سمینار - یا کلاس آموزشی، جلسه‌ای از افراد است و عنصر رهبری از ابتدا تا انتها مسؤول آن می‌باشد. برای یک مدیر برگزاری جلسات یک فعالیت ضروری یک راه بالقوه موثر برای اطلاع رسانی بحث و تبادل نظر ایجاد خطر و تصمیم‌گیری راجع به یک نقشه است. با این حال لحظه‌ای که نام جلسه به میان می‌آید تصورات منفی به ذهن هجوم می‌آورد برای اینکه اکثر جلسه‌ها نا منظم و پراکنده و خلاصه وقت تلف کنی از آب در می‌آیند. ایده‌هایی برای ایجاد و انگیزه در کارمندان. کنار آمدن در هر شرکتی جنبه بسیار مهمی از روابط انسانی است. چه این شرکت ۶ کارمند داشته باشد یا ۶۰، ۶۰۰، ۶۰۰۰، ما کسانی را دیده ایم که به نظر بسیار زیاده بوده‌اند اما عملکرد آنها به علت نساختن با همکارانشان چندان تعریفی نداشته مدیرانی که با موقعیت و امکانات خوب نمی‌توانسته‌اند بین کارمندان توافق ایجاد کنند. بالاخره اینکه شما می‌توانید یاد بگیرید که چگونه با دیگران کنار بیاید و به کارمندان دیگر هم این را بیاموزید. (الف) همه در شرکت مهم هستند. هر کسی تمایل دارد مه مقرر کند کارش خیلی مهم است. کارمندانی را که نمی‌توانند با دیگران کنار بیایند پیدا کنید تا حد ممکن عادلانه رفتار کنید اما بعد از فرصت دادن قاطع باشید هر کسی که در برقرار کردن ارتباط دو طرفه مشکل دارد در دراز مدت به مقاصد شرکت ضربه خواهد زد. (ب) به آنها بیاموزید که از انتقادات درس بگیرند. انتقاد یک واقعیت زندگی است هیچکس نمی‌تواند همیشه دیگران را خوشحال نگه دارد پس باید با انتقاد چطور برخورد کنیم؟ خوب سخت است اما سعی کنید بلافاصله جواب ندهید گوش کنید هضم کنید مسائل را از دید شخص منتقد بنگرید به کارمندانتان بیاموزید که انتقاد را به عنوان قسمتی از شغل خود بپذیرند و از آن درس بگیرند انتقاد را به چیزی با ارزش تبدیل کنید. (ج) درگیری‌های شخصیتی را از بین ببرید. اگر هنوز درگیری بین شما و کارمندانتان وجود دارد آنرا از بین ببرید کارمندان اصلاح ناپذیر را هم بیرون کنید تا برای رقبای شما کار کنند. (د) مشکلات کارمندانتان را حل کنید. هر کسی از رئیس جمهور گرفته تا یک رعیت ساده مشکلات خودش را دارد بزرگ و کوچک. تنها نظر شماست که کیفیت و کمیت مسائل را تعیین می‌کند. یادتان باشد: مشکلات واقعاً از نبود ایده‌ها نشأت می‌گیرند بنابراین برای هر مشکلی به ایده‌های مختلف فکر کنید. از مشکلات نهراسید و فرصت‌ها را مغتنم شمارید. وقتی از مشکلات نترسید حل خواهد شد مشکلات باعث ترس می‌شوند و عمل ترس را می‌

کشد بنابراین دست به عمل بزنید. هم کارمندان بد را درمان کنید. کارمندان با هم مساوی نیستند هرگز هم نبوده اند و نخواهند بود در مورد کارمندانی حرف می‌زنیم که نمی‌خواهند با بقیه پیش بروند و دائماً جلب توجه می‌کنند بعضی از آنها خیالبافانی هستند که ادعا می‌کنند نمی‌توانند از دیگران چیز یاد بگیرند بعضی‌ها آنقدر جاه طلب هستند که فکر می‌کنند تحقیر دیگران قسمتی از شغلشان است و هر کس که از آنها پایین تر باشد را به حساب نمی‌آورند چنین کارمندانی در هر نهادی چه در سطح مدیریت و چه در سطح کارکنان وجود دارند شما به عنوان یکرهبر هرگز نباید کارمندان بد را تحمل کنید یک ژاپنی می‌گوید میخ بیرون زده باید آنقدر چکش بخورد تا پایین برود. می‌توانیم بگوییم که کارمندان بد مثل میخ کج هستند باید آنها را صاف کنیم یا دور بیندازیم. اینکار به کمی قاطعیت و شجاعت نیاز دارد. کارمندان بد از موثر بودن کار تیمی جلوگیری می‌کنند. ایده‌های برای آموزش کارمندان. دیروز.... گذشته استامروز... شما در می‌یابید که مدیریت کارها مشکل شده است. خیلی از ما آگاهانه یا ناخود آگاه می‌گذاریم دانشمان بی‌استفاده باقی بماند. مثل شتر مرغ سرمان را داخل دستاوردهای گذشته فرو می‌بریم و چشم خود را به روی ایده‌های نو، محصولات جدید و کاربرد این محصولات می‌بندیم. می‌گذاریم تبلیغات چاپ شده انبار بشنوند و خاک بگیرند. استفاده از فنون و مهارت‌های تجاری که در سال‌های آموزش یاد گرفته ایم را کنار می‌گذاریم چون فکر می‌کنیم آنها فقط مخصوص تازه کارها هستند شروع می‌کنیم به ندیده گرفتن مشتری‌ها و مراجعان و فکر می‌کنیم آنها مطمئناً نزد ما خواهند آمد و ما را خوب می‌شناسند. الف) ضرورت آموزش. یک آموزش دهنده مهارت‌های شغلی خود را به شاگرد خود می‌آموزد که به دست آمدن آنها از طریق سعی و خطا بسیار وقت گیر پر هزینه و احتمالاً مضر خواهد بود شاید هنوز فکر کنید نیازی به آن نیست اما شرایط به سرعت در حال تغییرند نهادها هر روز بزرگتر و پیچیده تر می‌شوند موقعیتی پیش آمده که معلمان دیروز امروز نمی‌توانند درس بدهند و فردا هم مطمئناً موثر نخواهد بود. مواظب افکار خود باشید اگر یک لغت جادویی در مدیریت باشد کلمه فکر است، فکر مثبت. سود آوری هر برنامه آموزشی به فکر مثبت رئیس معلم و دانش آموزان بستگی دارد. اگر فکر رئیس معلم و دانش آموزان درست نباشد هیچ چیز درست نیست در چنین موقعیتی حتی قبل از آغاز جلسات آموزشی هم بازنده ایم. حالا اگر شما رئیس هستید تنها یادتان باشد نظرات شما همیشه معلوم خواهد شد نظر خوبی نسبت به خود داشته باشید در غیر این صورت دیگران هم نظرشان به شما منفی خواهد بود. (طرح ۱۳۶) اثر ناخودآگاه مواظب افکارتان باشید آنها اعمال شما را می‌سازند. مراقب اعمالتان باشید کم کم عادت می‌شوند. مراقب نماداتان باشید آنها شخصیت شما را می‌سازند. کارمندان انواع متفاوتی دارند.... هر یک از آنها به نوبه خود تک هستند. کارمندان تنها منبع مشترک بین ما و رقیبان ما هستند و بالاخره بکارگیری این منابع است که باعث سود آوری خواهد شد. کارمندان افرادی از نوع بشر هستند و رفتار آنها رفتار بشری خوانده می‌شود. مهم این رفتار برای رئیس - مربی و شاگردان بسیار مهم است چون هر یک از ما از جهاتی رئیس، مربی و شاگرد هستیم. یک اصل مهم در روابط انسانی این است که آنچه فکر می‌کنیم یا بدان معتقدیم در گفتار و اعمال ما ظاهر می‌شود اگر همان را بگوییم که خود انجام می‌دهیم اعتقاد را منتقل می‌کنیم و این کلید موفقیت معلمان است. ب) آموزش معجزه نمی‌کند اما... آموزش یک راه حل سریع نیست یک فرایند کند است تنها چیزی که می‌توان از آن مطمئن بود افزایش دانسته‌ها در طی آموزش است دستاوردها به همان نسبت بزرگ خواهند بود. برای اینکه آموزش برایتان ارزشمند شود ایده‌هایی را که یاد گرفته‌اید آنقدر تمرین کنید تا عادتتان شود برای موفق بودن. در کار تجارت به چند ایده خوب انگشت شمار نیازمندید... ایده‌هایی که فکر می‌کنید به شما کمک خواهند کرد آنقدر تمرین کنید تا برای شما به صورت عادت در آید. در غیر این صورت آموزش یعنی هدر دادن پول. ج) مربی به ابزار خوب نیازمند است. پوستر: این یک ابزار ابتدایی آموزشی است. پوسترها باید عالی باشند. پوستر باید پیش از آموزش به دانش آموزان داده شود و از آنها خواسته شود آن را بخوانید آنها باید با خودکار خود آزادانه توی آن دست ببرند و نظرات و سئوالات خود را گوشه آن بنویسند. در طول کلاس مربی باید به پوستر مراجعه کند کاملاً ممکن است که دانش آموزان

حتی پوسترها را نخوانده باشند. هر از گاهی توجه دانش آموزان را به پوستری که در موردش صحبت می کنید جلب نمایید. حالا این پوستر می تواند توضیح داده شود. نقطه به نقطه و شکل به شکل و در توضیح مطالب از اسلاید، نوارها صوتی و حتی فیلم ویدئویی استفاده شود! یادتان باشد یک پوستر خوب هرگز کامل نمی شود. همیشه می تواند بهتر شود تغییر یابد و باز هم بهتر شود. وسایل صوتی - تصویری: هر مربی که از لوازم صوتی تصویری در آموزش استفاده نکند یا انیشتن است و یا اینکه اصلاً حرفه ای نیست یا اصلاً توجهی به دانش آموزان ندارد. یک وسیله صوتی تصویری اثر سه بعدی دارد. دانش آموزان می شنوند، می بینند، بو می کنند، تجربه می کنند و بحث و تبادل نظر: یک مربی خوب به درستی در می یابد که آموزش موثر باید شامل رابطه ای از نوع دو طرف باشد. او صحبت می کند همچنین با چشمانش صحبت می کند. حالا باید با گوشها و چشم هایش حرف دیگران را بشنود، او باید به طور پیوسته به چشمان آنها نگاه کند تا عکس العمل آنها را دریابد. (آموزش سرمایه گذاری است. آموزش یک سرمایه گذاری است که سود آن در فروش بدست می آید و باید این کلمات خردمندانه را به یاد داشته باشیم: مشکلات را گرسنگی دهید. فرصت ها را تغذیه کنید. آموزش یک فرصت مثبت است. آموزش بسیار گران است اما یک سرمایه گذاری به حساب می آید. اگر سود این سرمایه گذاری روی یک کارمند را طی چند سال حساب کنید، رقم سود می تواند بسیار بالا باشد. ایده هایی که در دوره های آموزش تدریس می شوند گاهی تا ۳۰ سال بعد هم کاربرد دارند. از بی نظمی پرهیزید: برنامه آموزشی باید از پیش کاملاً مشخص باشد تا جایی که ممکن است از بی نظمی پرهیزید. این باعث می شود همواره روز آموزش به تعویق انداخته شود. مربی دانش آموزان، چگونگی برنامه، زمانبندی و غیره عوض شود. قربانی اینطور چیزها نشوید. وقتی می گوئید و عمل نمی کنید کارمندان تصور می کنند که نمی خواهید برنامه آموزش را اجرا کنید این رفتار متناقض باعث کم شدن احترام شما می گردد. (جلسه آموزشی را به یاد ماندنی برگزار کنید. آموزش برای موثر بودن یا به عبارت دیگر به یاد ماندنی بودن به چهار قدم اساسی نیاز دارد. ۱- آنچه را که می باید به آنها بگوئید. ۲- آنچه را که می باید نشان بدهید نشان دهید از جمله روش تجارت. ۳- بگذارید آموخته ها را عملاً تجربه کنند. ۴- آنقدر پیگیری کنید تا مطمئن شوید که به آموخته ها نشان عمل می کنند. پیگیری نتایج یک ضرورت است. پیگیری در هر چیزی مهم است اما در آموزش مهمتر. این چیزی نیست که بتوانید بلافاصله نتیجه اش را ببینید. ماه ها و سال ها طول می کشد تا تکامل و بهبودها دیده و حس کرده شوند و مورد توجه قرار گیرند. ای. یو. تی. اس (مجتمع بورسیه خارجی) یک عملیات کنترلی آموزشی خوب انجام می دهد این مجتمع یک مجتمع غیر انتفاعی در وزارت صنعت و تجارت جهانی ژاپن است. آنها یک ژورنال محلی عالی دارند که هر سه ماه یک بار منتشر می شود. در آن مقاله های پیشرو و جدید چاپ شده و امکانات موجود در مجتمع را معرفی می کنند و مهمتر از آن اینکه برای هر دانش آموز در هر کشور چه اتفاقی می افتد. این مجتمع دانش آموزان را در هر کشوری ملاقات می کند تا نتیجه آموزش را روی او ببیند. برنامه های خاص هم برای دانش آموختگان وجود دارد. ازدواج ها و پیشرفت های هر یک از آنها با این احساس که همه متعلق به یک خانواده هستند برای همه مطرح می گردد. این یک راه عالی است. نوع طرح کردن آن می تواند به تناسب نیازها و احتیاجات شما تغییر یابد. پیگیری نتایج آموزش شرکت کنندگان می تواند وسیله ای برای فهم این باشد که چه روشی خوب است و با چه روشی باید بهتر شود.

مدیریت در اسلام

دکتر سید مهدی الوانی - علی پیروز

تلخیص: میرنجاتی - مولوی نیا - مرتضوی: این کتاب ۸ بخشی می باشد که به ترتیب عبارتند از (۱) برنامه ریزی (۲) تصمیم گیری (۳) سازماندهی (۴) انگیزش (۵) ارتباطات (۶) رهبری (۷) کنترل و نظارت (۸) خود کنترلی و اما بخش اول که برنامه ریزی می باشد که

خودش دارای ۳ فصل است و فصل اول مفاهیم و کلیات: اول از همه به تعریف برنامه ریزی می پردازیم برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف ها و پیش بینی راهها و امکانات لازم برای دست یابی به آن اهداف. اهداف برنامه ریزی چیست؟ برای ارزیابی میزان موفقیت مدیر در سازمان باید عملکرد مدیر را با دو معیار اثر بخشی یعنی توانایی انجام دادن کارهای درست و کار آیی یعنی توانایی انجام دادن کارها به صورت درست و مناسب که دو رکن اصلی برنامه ریزی هستند. پس اهمیت برنامه ریزی در این است که اگر سازمانی برنامه نداشته باشد انسجام سازمان از بین می رود و ناهماهنگی رواج پیدا می کند. که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند هر کسی دست از برنامه ریزی بردارد گرفتار مشکلات خواهد شد. و فواید برنامه ریزی این است که (۱) کاستن از میزان خطا پذیری (۲) استفاده بهینه از منابع و امکانات (۳) ایمنی از ندامت و پشیمانی فصل دوم: انواع برنامه ریزی ۱- انواع برنامه ریزی دو نوع می باشد: (۱) برنامه ریزی جامع (۲) عملیاتی یا اجرایی تفاوت برنامه ریزی جامع و عملیاتی در این است که برنامه ریزی جامع در سطوح عالی سازمان انجام می شود در حالی که برنامه ریزی عملیاتی که در سطوح میانی و پایین سازمان انجام می گیرد. فرآیند های برنامه ریزی جامع عبارتند از: (۱) تعیین اهداف و اصلی سازمان (۲) تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان (۳) شناسایی فرصتها (۴) شناسایی و تعیین گزینه ها (۵) ارزیابی گزینه ها و انتخاب گزینه مناسب (۶) اجرای برنامه (۷) کنترل برنامه ریزی عملیاتی و اجرایی: برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدف های معین با توجه به امکانات و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه های جامع تعریف کرد. ویژگی های برنامه ریزی عملیاتی: (۱) بیشتر به جزئیات پرداخته می شود. (۲) مدت زمان کمتری نیاز دارد. (۳) در سطوح پایین و اجرایی سازمان انجام می شود. (۴) بر صرفه جویی اقتصاد تأکید فراوانی شده (۵) دست یابی به منابع فعلی سازمان مورد توجه قرار گرفته. (۷) تعیین بودجه سازمان بندی (۷) روش های ار متکی بر تجربه ها است. (۸) ریسک و مخاطره ی کمتری را در بر دارد. اهمیت زمان و زمان بندی در برنامه ریزی از عوامل مهم و مؤثر در برنامه عنصر زمان است که اهمیت فوق العاده ای دارد که در عهدنامه معروف حضرت علی (ع) به مالک اشتر آمده است: هر روز، کار همان روز را انجام بده، زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد. فصل سوم: مباحث ویژه در برنامه ریزی (۱) هدف گذار یاولین مسئله مهم در برنامه ریزی تعیین هدف است که رکن اصلی برنامه ریزی است اهداف دقیقاً مشخص می کنند که سازمان به کجا می خواهد برود و چه چیزی را باید به دست آورد. ویژگی های هدف: (۱) عالی بودن هدف (۲) واقع بینانه و قابل حصول بودن (۳) صراحت و روشنی می باشد. از دیگر مباحث ویژه در برنامه ریزی سرنوشت برنامه ریزی است و ۳ عوامل معنوی و برنامه ریزی. عوامل معنوی خلاف عوامل مادی عواملی هستند که رابطه ای نامحسوس و غیر عادی با حوادث و پدیده ها دارند و تنها این می تواند بیانگر این نوع روابط باشد. همچنین می توان بسیاری از عوامل معنوی را عواملی دانست که نمود ظاهری ندارند گرچه ممکن است آثار خارجی و مادی داشته باشند و این عوامل: (۱) توکل و (۲) دعا هستند. توکل یکی از عوامل مهم معنوی می باشد که اعتماد بر خداوند در تمام کارها و تکیه نمودن بر اراده ی او می باشد. خداوند برای متوکل هم راه را نشان می دهد و هم در اجرای برنامه شخص را به نتیجه مطلوب می رساند. دعا یکی دیگر از عوامل معنوی است که نقش مهمی را در جلوگیری از بحرانی شدن برنامه و نیز خلاصی از بن بست ایفا می کند. (۴) عوامل معنوی شکست برنامه عوامل معنوی همان گونه که در برخی از موارد و باعث موفقیت برنامه و نتیجه رسیدن آن می شدند و در برخی از موارد باعث شکست برنامه می شود. مانند جریان اصحاب فیل و ماجرای محله ی آمریکا به ایران و یا طوفان شن نام برد. بخش دوم «تصمیم گیری» «فصل اول» تعریف تصمیم گیری، تصمیم گیری فرآیندی است که طی آن گزینش بهترین راه حل صورت می گیرد. اهمیت تصمیم گیری: کانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد و اصل و اساس وظایف مدیر را تشیل می دهد و برخی از صاحب نظران کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم گیری می دانند و آن ها معتقدند که تصمیم گیری به تنهایی مهم ترین وظیفه ی مدیر است. فرآیند تصمیم گیری اگرچه درباره فرآیند تصمیم گیری نظرات متعددی وجود دارد ولی به طور کلی می تواند دارای مراحل زیر است: (۱) بررسی و درک مسئله (۲)

بافتن و ارائه راه حل ها (۳) ارزیابی راه حل ها و انتخاب گزینه ی اصلح (۴) اجرا و بازنگری فصل سوم: مؤلفه های اساسی در تصمیم گیری مؤلفه ها و عوامل متعددی در تصمیم گیری اثر گذار هستند که توجه به آن ها می تواند در فرآیند تصمیم گیری تأثیر داشته باشد عبارتند از: (۱) مشورت با صاحب نظران (۲) حق محوری (۳) توکل به خداوند مشورت و نظرخواهی از عوامل مهم در تصمیم گیری است که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند: هیچ حامی و پشتیبانی استوارتر و محکم تر از مشورت کردن نیست. از آن جا که به وسیله ی مشورت و نظرخواهی آگاه های انسان بیشتر می شود و مسئله برای او روشن می شود. آثار و فواید مشورت مشورت کردن و استفاده از نظرها و دیدگاه ها پیامدهای مثبت زیادی دارد که عبارتند از: (۱) بهره برداری از درخشش افکار دیگران (۲) جلوگیری از هلاکت (۳) شناسایی خطاها (۴) دست یابی به راه کار مناسب (۵) پیش گیری از پشیمانی. حضرت علی درباره ی بهره برداری از درخشش افکار دیگران می فرمایند: هر کس با صاحبان عقل و خرد مشورت کند از درخشش افکار بهره مند می شود. صفات و ویژگی های مشاورانیکه از مسایل مهم و قابل توجه در مشورت این است که طرف مشورت چه کسی باشد؟ آیا با هر کسی می توان مشورت کرد؟ که در پاسخ به این سؤال به اختصار تنها به ویژگی هایی که حضرت علی (ع) برای مشاوران مطرح کرده اند اشاره می کنیم. (۱) خدا ترس بودن (۲) با تجربه بودن (۳) خردمند بودن (۴) بخیل نبودن (۵) ترسو نبودن (۶) حریص نبودن (۷) دروغ گو نبودن (۲) حق محوری: حضرت علی (ع) در این باره می فرمایند: همانا برترین مردمان در نزد خدا کسی است که عمل به حق نزد او محبوب تر از باطل باشد گرچه از نفع و قدر او بکاهد و برایش مشکلاتی پیش آورد. (۳) توکل: یکی از مباحث مهم تصمیم گیری در مدیریت اسلامی است. فصل چهارم: ویژگی های تصمیم گیری مؤثر (۱) دارا بودن اطلاعات کافی: اطلاعات از اصلی ترین عناصر تصمیم گیری خوب و مؤثر است. زیرا همه ی مدیران هنگام اخذ تصمیم نیاز به اطلاعات دارند تا بتوانند پیش بینی های لازم را درباره ی رویدادهای آتی به عمل آورند. (۲) آینده نگری و عاقبت اندیشی: از دیگر ویژگی های تصمیم گیری مؤثر این است که تصمیم با تدبیر و عاقبت اندیشی توأم باشد بدین معنا که اخذ تصمیم بدون اندیشه در سرانجام آن نمی تواند به صورت یک تصمیم خوب و مؤثر باشد. (۳) استفاده از تجربه: بهره گیری مناسب از تجارب گذشته می تواند اطلاعات بسیار ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار دهد. میزان خطا و اشتباه در تصمیم ها کاهش می یابد و تصمیمات از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار خواهند شد. (۴) بهره گیری از مزایای تصمیم گیری فردی - گروهی (۵) قاطعیت در تصمیم گیری تصمیم گیرنده: گاه مؤثر و کارا خواهد بود که از درجه ی قاطعیت و ثبات برخوردار باشد. اگر سستی و تردید و احتیاط بیش از حد در مدیر وجود داشته باشد کارها در زمان مناسب خود انجام نمی گیرد و سازمانی به اهداف خود نمی رسد و صدمات جبران ناپذیری بر سازمان وارد می شود. بخش سوم: سازماندهی (۱) تعریف سازمان: سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت های خاصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده است. (۲) تعریف سازماندهی: مجموعه ای از فعالیت ها برای رسیدن به هدف هایی است که وظایف هر یک از مدیران که برای سرپرستی نیاز دارند مشخص می کند. فصل دوم: مبانی و عناصر سازماندهی (۱) مبانی سازماندهی: آگاهی مدیران از نحوه ی ایجاد سازماندهی و اصلاح و تغییر آن ها در زمان مورد نیاز از مهم ترین مسائل مدیران شمرده می شود. یکی از رایج ترین مبانی سازمانی بر مبنای وظیفه یا هدف می باشد که در انواع دیگر مبانی سازمانی عبارتند از سازماندهی بر مبنای زمان، محصول، ناحیه جغرافیای و ارباب رجوع. (۲) عناصر سازماندهی: (۱) تقسیم وظایف و کارها (۲) تقسیم وظایف و کارها یکی از عناصر مهم در سازماندهی است تقسیم کار همانگونه که تیلور در نظر داشت یکی از اصول مهم مدیریت علمی است. این اصل ایجاب می کند که کار به اجزای نوعی تقسیم شدند. هماهنگی: فراگردی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده ی یک کل، برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. «نفر سوم» فصل سوم «تمرکز و عدم تمرکز سازمانی» تعاریف کلی (۱) تمرکز و عدم تمرکز ساسی: در عدم تمرکز سیاسی، واحدهای مستقل محلی به عنوان واحدهای حکومتی، در کلیه ی امور محلی از قبیل: وضع قوانین، حفظ انتظامات

و ... جز آن چه به موجب قوانین اساسی حکومت محلی یا منع شده، دخالت می‌کنند، اختیار کامل دارند. از بهترین نمونه‌های عدم تمرکز سیاسی سیستم حکومتی ایالات متحده ی آمریکا شمالی است. که به حکومت فدرال موسوم است. (۲) تمرکز و عدم تمرکز اداری: در سیستم تمرکز اداری، مقررات همه ی امور به صورت هماهنگ در مرکز تنظیم می‌شود و حق تصمیم‌گیری در امور داخلی محلی نیز در اختیار حکومت مرکزی است. (۳) تمرکز و عدم تمرکز سازمانی: مبنای عدم تمرکز سازمانی، تفویض اختیار است به عبارت دیگر عبارت است از تفویض اختیار از رأس هرم به سراسر سازمان تا پایین‌ترین سطح. تمرکز و عدم تمرکز از تئوری تا عمل: برای تبیین این مطلب چند نمونه ذکر می‌شود: (۱) عدم تمرکز به دلیل اطلاعات غیر واقعی مدیر: فرض کنید که مدیران سازمانی بر کنترل سازمان از راه تمرکز سخت تأکید می‌کنند ولی همین مدیران برای کسب اطلاعات به افراد سطوح پایین تر متوسل می‌شوند در نتیجه آنان اطلاعات را به گونه‌ای تنظیم خواهند کرد که تصمیمات مدیران در راستای خواسته‌های آن‌ها قرار گیرد. (۲) عدم تمرکز به دلیل عدم اجرای تصمیمات مدیر: نمونه‌ی عینی این حقیقتی در نظام مدیریتی حضرت علی (ع) مشاهده می‌شود: در جنگ صفین حضرت تصمیم داشت که با شکست معاویه و سپاهیانش، ریشه‌فته را بخشکاند، ولی بر اثر جهل و نافرمانی اصحابش مجبور شد چرخشی در تصمیم خود داشته باشد و نظر جاهلانه‌ی اطرافیان خود را بپذیرد. (۳) تمرکز به دلیل کمی دانش و اطلاعات زبردستان: با توجه به اینکه کیفیت تصمیمات، بستگی به کمیت و کیفیت اطلاعاتی دارند که در دست تصمیم‌گیرنده است اگر اطلاعات ناقص باشد نمی‌تواند تصمیم درست را بگیرد. (۴) علل گرایش مدیران به تمرکز: یکی از این دلایل این است که اگر اساساً بعضی از مدیران تصمیمات خود را بهترین و جامع‌ترین تصمیم می‌دانند و طبیعی است چنین طرز تفکری انسان را دچار خودپسندی می‌کند. که در این مورد حضرت علی (ع) می‌فرمایند: هیچ تنهایی‌ای وحشتناک‌تر از خودبینی و خودپسندی نیست. (۵) نقشی انتقادپذیری مدیران در تحقیق عدم تمرکز: اگر مدیران به ضرورت عدم تمرکز در تصمیم‌گیری اعتقاد داشته باشد اختیار تصمیم‌گیری را به مدیران سطوح پایین واگذار خواهد کرد و ایجاد فضایی می‌کند که در آن زبردستان بتوانند به راحتی از وی انتقاد کنند و عیوب او را گوشزد کنند. (۶) ضرورت عدم اتکای سازمان به مدیر عالی: مدیر ارشد هر سازمانی باید با برنامه‌ریزی دقیق و شفاف کردن اهداف سازمان و میدان دادن به زیردستان فضایی را ایجاد کند که اساساً سازمانی ف‌متکی به شخص مدیر عالی نباشد تا در صورت به وجود آمدن مشکل برای او، سازمان دچار بحران و نابسامانی نشود. (۷) علل عدم گرایش زبردستان به پذیرش مسئولیت: عده‌ای از زبردستان به دلایلی از قبیل موارد زیر از پذیرش مسئولیت فرار می‌کنند. (۱) هراس از این که در صورت بروز اشتباه، در معرض انتقاد قرار گیرند. (۲) فقدان انگیزه و عامل مشوق کافی (۳) عدم برخورداری برخی از زبردستان از اعتماد به نفس کافی و تردید در توانایی پذیرش مسئولیت. (۸) راه‌های چیره شدن بر موانع تفویض اختیار: (۱) ایجاد اعتماد به نفس (۲) اعتماد به زیردستان (۳) فراهم کردن عوامل تشویقی (۴) گذشت از خطای زبردستان و ملامت نکردن آن‌ها. (۹) اصول تفویض اختیار: تفویض اختیار اصولی دارد که اگر به دقت به کار بسته نشود ممکن است نابسامانی‌هایی در سازمان به وجود آید و چه بسا موجب متلاشی شدن آن شود. برخی از این اصول به شرح زیر است: (۱) هماهنگی مسئولیت با توانایی‌های فرد. (۲) تفویض اختیار پس از امتحان فرد. (۳) تفویض اختیار همراه با نظارت و کنترل (۴) تفویض اختیار همراه با مسئولیت خواهی (۵) تفویض اختیار با حسابرسی (۶) عدم سلب مسئولیت از واگذارنده‌ی اختیار. (۱۰) شایسته‌سالاری: اختیار تصمیم‌گیری باید به زبردستانی تفویض شود که صلاحیت و شایستگی‌های لازم را داشته باشند در چنین شرایطی است که می‌توان امید به کارایی بیشتر سازمان داشت. که حضرت علی (ع) در این مورد می‌فرمایند: زوال و سقوط دولت‌ها به واسطه‌ی به کار گرفتن افراد پست است. (۱۱) محاسن و معایب عدم تمرکز: نخستین و آشکارترین آن‌ها این است که با توجه به این که مدیران می‌توانند مقدار بیشتری از کارها و وظایف خود را به دیگران محول کنند و فرصت‌های بیشتری برای آن‌ها به وجود می‌آید در نتیجه می‌توانند مسئولیت‌های بیشتری از مقامات بالاتر بپذیرند و مزیت دیگر آن این است که غالباً به تصمیمات بهتری منجر می‌شود. و از

معایب آن ۱) ایجاد هماهنگی در سازمان غیر متمرکز بسیار پیچیده و دشوار می شود. ۲) ممکن است تسلط و کنترل مدیران رده بالا را بکاهد. ۳) ممکن است در اثر نداشتن مدیران قابل در سطوح پایین بی خاصیت گردد. ۱۲) تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه اسلام: بررسی سیره ی حکومت داری پیامبر نشان می دهد که پیامبر در موارد مختلفی اختیاراتی را به دیگران تفویض می کردند. به طور مثال حضرت علی (ع) همیشه پرچمدار پیامبر بودند و در همه ی نبردها با ایشان بودند جز غزوه ی «تبوک» که به دستور پیامبر، حضرت علی (ع) در مدینه ماندند زیرا پیامبر به خوبی می دانست که منافقان فرصتی می گردند تا در غیاب پیامبر وضع را دگرگون سازند. بخش چهارم: انگیزش فصل اول: تعریف انگیزش: اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه ی لاتین «موو، move» که به معنای حرکت است گرفته شده، برای انگیزش تعاریف بسیاری وجود دارد که در میان آن ها تعریف جامعی که اتفاق نظر را دارا باشد وجود ندارد. ولی در یک جمع بندی کلی انگیزش را می توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام و تداوم رفتار خاصی متمایل می کند و علت و چرایی فعالیت ها را مشخص می کند. اهمیت و جایگاه انگیزه: یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که عملکرد آن ها به بالاترین سطوح ممکن برسد. بدین معنی که سخت تر تلاش کنند و به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن هدف های سازمان تلاش کنند. که در این مورد حضرت علی (ع) می فرماید: انگیزه اساسی عمل است. فصل دوم: نیازها و انگیزه ها تئوری های نیاز در انگیزش: قضیه ی اصلی در تئوری های نیاز آن است که انگیزش ناشی از وجود کمبود در یک یا مجموعه ای از نیازهای انسان است. تئوری های نیاز در انگیزش عبارتند از: ۱) نظریه ی سلسله مراتب نیازها ۲) فهرست نیازهای ماری ۳) تئوری ERG آلدرفر ۴) نظریه ی نیازهای سه گانه ۱) نظریه ی سلسله مراتب نیازها: که یکی از مشهورترین نظریه های انگیزشی است که به وسیله ی آبراهام مازلو ارائه شد و اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان ۵ طبقه نیاز وجود دارد که عبارتند از: ۱) فیزیولوژیکی: شامل گرسنگی ۲) ایمنی: شامل امنیت ۳) اجتماعی: شامل عاطفه ۴) احترام ۵) خودشکوفایی ۲) فهرست نیازهای ماری: به عقیده ی ماری گروه ای متعددی از نیازها برای بیشتر انسان ها مهم هستند و ممکن است در هر زمان تعدادی از این نیازها فعال شده و به اصطلاح پدیدار شوند. قوی ترین نیازها به عقیده ی ماری عبارتند از: کسب موفقیت، تعلق، تهاجم، استقلال، ارائه خود نمایی، هیجان، پرستاری و نظم و قدرت. ۳) تئوری ERG آلدرفر: آلدرفر نیازهای اصلی را به سه دسته تقسیم کرد: ۱) هستی یا وجود ۲) داشتن ارتباط ۳) رشد. که نیازهای هستی همان نیاز فیزیولوژیکی و ایمنی و نیازهای ارتباط همان نیاز اجتماعی و احترام و نیاز رشد همان نیاز به خود شکوفایی است. ۴) نظریه ی نیازهای سه گانه عبارتند از: ۱) نیاز به کسب موفقیت ۲) نیاز به کسب قدرت ۳) نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران. ۲) ارزیابی تئوری های نیاز: شاید در ابتدا چنین به نظر آید که ایجاد انگیزه از طریق شناسایی نیازها بسیار ساده است در حالی که باید به کارمند پی برد و آنگاه می توان نوع کاری را که او می تواند انجام دهد و زمینه و محیطی که می تواند به بهترین نحو موجبات انگیزه ی او را فراهم آورد مشخص نمود. ۳) مراتب و درجات انگیزه ها: به طور کلی سه سطح انگیزشی را در انسان ها می توان تصور کرد: ۱) انگیزه های مادی ۲) تلفیقی ۳) معنوی و الهی. ۱) انگیزه های مادی: این نوع انگیزه ها معمولاً خواست هایی را شامل می شود که با ارضای آن ها نیاز فرد تأمین می شود. ۲) انگیزه های تلفیقی: این انگیزه ها همان گونه که از نامش پیداست تلفیقی از انگیزه های مادی و معنوی است که در مجموع علت و چرایی رفتار خاصی را نیز مشخص می کنند. ۳) انگیزه های معنوی: انگیزه های معنوی انگیزه هایی نشأت گرفته از ایمان به مبدأ و معاد است که محور آن ها را وجود مقدس پروردگار تشکیل می دهد. فصل سوم: متغیرهای اساسی در انگیزش ۱) باورهای دینی: از مهم ترین متغیرهای مؤثر بر انگیزش باورهای دینی است این باورها نه تنها انگیزشی افراد را شکل دینی می دهند که حتی در قوت و تداوم بخشیدن به آن نیز نقش بالایی را ایفا می کنند. ۲) برخورد عادلانه: ظلم و اجحاف به اشکال مختلف آن از قبیل بی عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا، ارتقا و انتصاب و تحفیض امکانات سازمانی عامل مؤثری در کاهش انگیزش کارکنان است. به همین دلیل عدالت باعث ایجاد انگیزش می شود. ۳) تأمین مطلوب نیازهای مادی:

در اهمیت این نوع نیازها همین بس که ارضای آن‌ها موجب آسودگی خاطر و دور ماندن از پریشان حالی می‌گردد. که در این باره پیامبر(ص) می‌فرماید: آدمی زمانی قرار و آرام دارد که قوت خود را ذخیره کرده باشد. (۴) جذابیت اهداف (۵) توجه، تمجید و تشویق (۶) طراحی مناسب شغل: هر اندازه شغل متناسب با روحیات و نیازهای کارکنان طراحی شده باشد اثر مهمی در ایجاد انگیزش آن‌ها خواهد داشت. بخش پنجم: ارتباطات تعریف ارتباطات: اغلب افراد برداشت روشن و واضحی از ارتباطات ندارند به همین اساس برخی از دانشمندان در تعریف می‌گویند: ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از طریق فرستنده به گیرنده به شرط اینکه گیرنده همان معنایی را که فرستنده قصد کرده است درک کند و بعضی دیگر گفته‌اند ارتباطات فرایند ارسال و دریافت نمادهایی است که دارای معانی به هم پیوسته می‌باشند. اهمیت ارتباطات: موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت: اولین وظیفه‌ی مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد. فصل دوم: فرایند ارتباطات (۱) فرستنده پیام: که به صورت شفاهی یا کتبی پیام خود را ارسال می‌کند. ویژگی‌های فرستنده پیام: (۱) مهارت‌های علمی (۲) قدرت بیان (۳) نرم خویی (۲) پیام: پیام عبارت است از شکل عینی شده‌ی مفهوم ذهنی فرستنده پیام که دارای ویژگی‌های زیر است: (۱) مفید بودن (پیام ۲) روشن بودن (پیام ۳) متانت (پیام ۳) کانال‌های ارتباطی: ارسال پیام نیز اسلوب و روش صحیحی می‌طلبد و تنها با روش صحیح و مناسب است که می‌توان پیام را با موفقیت به مخاطبان رساند به همین دلیل روش‌های ارسال پیام به صورت زیر است: (۱) استفاده از هنر (۲) روش غیرمستقیم (۳) روش‌های استدلالی (۴) گیرنده‌ی پیام: گیرنده پیام فردی است که پیام را دریافت می‌کند و از آن استنباطی می‌کند. (۵) بازخور: پس از اینکه پیام دریافت شده معنا یافت، دریافت‌کننده در موقعیت پاسخ‌گویی قرار می‌گیرد، این پاسخ که بازخور نام دارد می‌تواند یک واکنش کلامی یا غیر کلامی یا مجموعه‌ای از هر دو باشد. فصل سوم: موانع ارتباطات (۱) اختلال محیطی: به آن دسته از عوامل مزاحم بیرونی می‌گویند که مانع دریافت پیام توسط دریافت‌کننده می‌شود. (۲) اختلال معنایی: گاهی معانی کلمات باعث اختلال در فرایند ارتباط می‌گردد. (۳) اختلال ادراکی: هرگاه در ادراک پیام، اختلالی ایجاد شود پیام به درستی دریافت و درک نمی‌شود و مانع ارتباط به وجود می‌آید. (۴) خشم: حالت خشم و غضب ممکن است قدر اختلال در ذهن و حواس ما ایجاد کند که نتوانیم پیام را به صورت صحیح دریافت یا ارسال کنیم. (۵) ترس: گاهی زبردستان به دلیل ترس از مجازات یا اخراج اطلاعاتی را به مدیران می‌دهند که تصور می‌کنند مدیر دوست دارد به همین دلیل اطلاعات غلط در اختیار مدیر قرار می‌گیرد. (۶) تملق و چاپلوسی: در صورتی که زبردستان با انگیزه خوش خدمتی اطلاعات را خوب جلوه می‌دهند به همین دلیل اطلاعات غلط در اختیار مدیر قرار می‌دهند. (۷) ارتباط با واسطه: واسطه بین فرستنده‌ی پیام و گیرنده است به عبارت دیگر هرچه مدت ارتباطات طولانی‌تر باشد، امکان تحریف افزایش می‌یابد. فصل چهارم: ارتباطات اثربخش (۱) هماهنگی میان گفتار و عمل (مدیر ۲) خیرخواهی مدیران نسبت به کارکنان (۳) موقعیت‌سنجی (۴) عوامل فیزیکی و ظاهری نفوذ سوبخش ششم: رهبری (فصل اول ۱) اهمیت رهبری: دلایل زیادی برای اثبات اهمیت و ضرورت بحث رهبری وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: (۱) ضعف و نارسایی در طراحی سازمان: سازمان به یک عامل قوی و اطمینان بخش برای هدایت و ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا و فعالیت‌های آنها نیاز مبرم دارد، این عامل قوی برای هدایت و هماهنگی همان رهبری است. (۲) تغییر در شرایط و پویایی محیط: رهبری می‌تواند به عنوان یک عامل اطمینان بخش در مقابل تغییرات سریع محیطی عمل کند و در حفظ ثبات سازمان در شرایط متلاطم نقش اساسی را ایفا کند. (۳) پویایی در درون سازمان: پویایی در درون سازمان یکی از ضرورت‌های اصلی رشد و بالندگی سازمان است و رهبری می‌تواند در ایجاد پویایی در درون سازمان نقش مهمی داشته باشد. (۴) تلفیق نیازها و اهداف کارکنان با اهداف سازمان. (۲) تعریف رهبری: تعریف‌های متعددی از رهبری ارائه شده است اما هیچ کدام مورد پذیرش عام قرار نگرفته است ولی نقطه‌ی مشترک در آن‌ها این است که رهبری فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد است اما در این نفوذ و تأثیرگذاری حتماً باید بدون اعمال زور به صورت مشتاقانه باشد و نه اختلاف نظر وجود دارد. ۱ - ۲ - رابطه رهبری و مدیریت:

بعضی ها فکر می کنند که مدیریت و رهبری دو مفهوم مترادف است در حالی که این طور نیست. زیرا مدیران اغلب بر وظایفی مثل برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت و کنترل تأکید می کنند در حالی که رهبران بر نفوذ و تأثیر گذاری بر دیگران و روند تغییرات اصرار می ورزند. (۳) نظریه های رهبری: تمام نظریه های رهبری را می توان به طور کلی در سه گروه خلاصه کرد: (۱) نظریه های خصوصیات فردی رهبری (۲) نظریه های رفتاری رهبری (۳) نظریه های اقتضایی رهبری (۱) نظریه های خصوصیات فردی رهبری: برخی از صفات و خصوصیات عمده ای که برای رهبران ذکر کرده اند عبارتند از: (۱) هوش (۲) بلوغ اجتماعی (۳) انگیزه ی طلبی (۴) داشتن بیان زیبا (۵) خصوصیات ظاهری و فیزیکی (۶) ویژگی های فرهنگی (۷) برون گرایی (۸) ابتکار و نوآوری فصل دوم: قدرت و رهبری (۱) تعریف قدرت: قدرت در سازمان به معنای نیرویی است که مدیران و رهبران سازمان نیاز دارند تا به وسیله ی آن امکانات و نیروهای سازمان را برای انجام وظایف و مأموریت های آن بسیج کنند و بدین وسیله سازمان را به سمت دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده اش حرکت دهند. بنابراین قدرت در سازمان به معنای زور و خشونت نیست. (۲) رابطه ی قدرت با رهبری: قدرت لازمه ی یک رهبری اثربخش است چرا که رهبر اثر بخش کسی است که بتواند در زیردستان خود نفوذ کند و رفتار آن ها را تحت تأثیر خود قرار دهد. و در کل رهبری و قدرت ارتباط تنگاتنگ و نقاط مشترک زیادی با هم دارند. (۳) تصور قدرت: آیا ضرورت دارد که حتماً قدرت اعمال شود؟ در جواب باید گفت که رفتار و عملکرد ما بر اساس برداشت ها و تصورات ذهنی ما است نه بر اساس واقعیت ها. (۴) انواع قدرت: در یک تقسیم بندی کلی می توان قدرت در سازمان را به ۲ نوع عمده یعنی: (۱) قدرت پست و مقام (۲) قدرت شخصی که قدرت مقام به پست و مقام سازمانی تعلق دارد. ولی قدرت شخصی قدرتی است که هیچ ارتباطی به پست و مقام ندارد و به فرد و شخصیت و ویژگی های شخصی او بستگی دارد. فصل سوم: ویژگی رهبران موفق و اثر بخش (۱) تقوا: تقوا و پرهیزکاری یکی از عوامل اصلی و مهم است که در نفوذ و تأثیر گذاری رهبر نقش اساسی دارد. تقوا و پرهیزکاری باعث می شود که انسان در میان مردم از عزت و احترام بیشتری برخوردار باشد و محبوب دل های آنان گردد و هر کسی از عزت و احترام بیشتری در میان مردم برخوردار باشد و مردم او را دوست داشته باشند نفوذ بیشتری بر آنان خواهد داشت و بهتر از دیگران می تواند بر مردم تأثیر گذار باشد. (۲) رفق و مدارا: یکی از اصول مهم و حیاتی اخلاق اجتماعی است چرا که رفق و مدارا باعث می شود ککه دل افراد نرم شود و تمایل قلبی در آنان به وجود بیاید به عبارت دیگر نفوذی که از طریق رفق و مدارا حاصل می شود نفوذ در دل هاست و نفوذ در دل ها قوی ترین و مؤثرترین نفوذ می باشد. ۱-۲- آثار و پیامدهای رفق و مدارا: رفق و مدارا با مردم آثار مثبت و برکات فراوانی دارد و برخی از آثار آن عبارتند از: دست یابی به خواسته های فرد از دیگران، فایز آمدن بر مشکلات و تسهیل روابط اجتماعی و حضرت علی (ع) در این مورد می فرماید: موفق ترین مردم در رسیدن به خواسته هایشان، انسان خردمند و مدارا کننده است. ۲-۲- رفق و مدارا یا شدت و تند: حضرت علی (ع) در این مورد می فرماید در آن جا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن. اما آن جایی که جز با شدت عمل کار از پیش نمی رود، شدت عمل را به کار بند. (۳) الفت و محبت: این یک قاعده ی کلی است که لطف و محبت به افراد باعث می شوند که انسان در نزد آن ها محبوب شود و آن گاه که فردی در چشم دیگران محبوب شده نفوذ و تأثیر گذاری بیشتری خواهد داشت. (۴) رفع بدی با خوبی (۵) سعه ی صدر: سعه ی صدر و داشتن ظرفیت گسترده فکری و روحی، یکی دیگر از ویژگی هایی است که رهبران با داشتن آن می توانند در دیگران نفوذ کنند. فصل چهارم: نقش اطرافیان در موفقیت رهبر (۱) اطرافیان رهبر: حضرت علی (ع) همواره توصیه می کردند که مواظب اطرافیان خود باشند و به گونه ای با آن ها برخورد کنند که توقعات بی مورد در آن ها شکل نگیرد. ۱-۱- ویژگی های اطرافیان: اطرافیان رهبر اغلب به دلیل نزدیکی با رهبر تلاش می کنند از این نزدیکی منافع مادی و معنوی زیادی را برای خود طلب کنند و با استفاده از موقعیت خود امکانات سازمان را به نفع خویش بهره برداری کنند این همان چیزی است که امروزه به رانت خواری مشهور شده است. ۲-۱- رانت خواری: مسئله ی رانت خواری و استفاده ی مادی و معنوی از ارتباطات ویژه و موقعیت خاص افراد نسبت به رهبر است. ۳-۱-

سیره ی عملی معصومان (ع) در برخورد با اطرافیان: رهبران دینی به ویژه امیرمؤمنان همواره تأکید می کردند که مواظب نزدیکان و اطرافیان خود باشند و به زیاده خواهی و امتیاز طلبی های بی مورد آنان توجه نکنند. بخش هفتم: کنترل و نظارت (فصل اول) تعریف کنترل: فرایندی است که باید با هست ها، مطلوب ها را با موجودها و پیش بینی ها را با عملکردها مقایسه می کند و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این گروه در اختیار مدیران و مسئولان مربوطه قرار می دهد. (۲) ضرورت کنترل و آثار آن: دلایل متعددی نیز وجود دارد که وجود یک نظام دقیق و مناسب کنترل و نظارت را ضرورت می سازد این دلایل عبارتند از: (۱) اشراف بر اثر بخشی سایر وظایف مدیریت (۲) پیش بینی عکس العمل مناسب در برابر تغییرات محیطی (۳) اطمینان از روند صحیح پیشرفت کارها (۴) تشویق به امانت داری (۵) ترغیب به مدارا با مردم (۳) ارتباط کنترل با برنامه ریزی: کنترل با برنامه ریزی رابطه تنگاتنگی دارد زیرا مدیران برنامه ریزی را مورد استفاده قرار می دهند تا مسیر فعالیت برای دست یابی به اهداف سازمانی را هموار کنند و کنترل فرایندی است که مورد استفاده قرار می گیرد تا مشخص شود که آیا سازمان به اهداف خود رسیده است؟ فصل دوم: فرایند نظارت و کنترل (۱) تعیین استانداردها و معیارها: مرحله ی اول فرایند نظارت و کنترل این است که استانداردها و معیارهایی برای اندازه گیری تعیین شوند، استانداردها باید با توجه به برنامه های پیش بینی شده و در راستای اهداف سازمان و متناسب با آن ها باشند. (۲) جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری عملکرد: هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن اطلاعات و آمار درست و به موقع، نمی تواند نقش خود را به نحو مؤثر در سازمان ایفا کند. (۳) مقایسه ی اطلاعات به دست آمده از عملکرد با استانداردها: در این مرحله اطلاعات به دست آمده از عملکرد با آنچه که در صورت استاندارد پیش بینی شده مقایسه می شود. اگر نتیجه ی مقایسه این باشد که عملکرد واقعی با استانداردها مطابق است برنامه ادامه می یابد و اگر نباشد باید اقدامات اصلاحی لازم را انجام داد. (۴) پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی: مراحل سه گانه قبل مقدمه ای برای مرحله ی نهایی کنترل که همان مرحله ی پیگیری است می باشد. اگر این مرحله نباشد تمام مراحل قبلی کنترل بی نتیجه خواهد بود و هیچ اثر بخشی مثبتی برای سازمان نخواهد داشت. فصل سوم: انواع نظارت و کنترل (۱) نظارت و کنترل آشکار و علنی: این نوع نظارت و کنترل را می توان به ۲ شیوه ی مختلف انجام داد. (۱) این که نظارت و کنترل به وسیله ی شخص مدیر انجام شود که می توانیم آن را کنترل مستقیم و بدون واسطه بنامیم. (۲) این که نظارت و کنترل به وسیله ی عوامل مختلف انجام شود و مدیر خود، مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه ی کار آن ها را بررسی نماید که کنترل غیر مستقیم نام دارد. (۲) کنترل و نظارت مخفی و پنهانفصل چهارم: نظارت همگانی (۱) نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر: در این نوع نظارت همه ی اعضا و کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر نظارت می کنند و در صورت مشاهده ی هر گونه کم کاری و کوتاهی به یکدیگر تذکر می دهند. (۲) نظارت کارکنان بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان: همه ی اعضای سازمان باید در برابر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان احساس مسئولیت کنند و خود را موظف بدانند تا عملکرد آنان نظارت داشته باشند. (۳) زمینه سازی برای گسترش نظارت همگانیفصل پنجم: سیره ی رهبران دین در نظارت (۱) سیره ی پیامبر (ص): پیامبر (ص) هیچ گاه از نظارت بر عملکرد کارگزاران خود غافل نبودند و اغلب به منظور نظارت بر عملکرد آنان بازرسان و ناظرانی مشخص می کردند و وظیفه ی آنان نظارت بر اعمال و رفتار کارگزاران بود. (۲) سیره ی علی (ع): آن حضرت تلاش می کردند که همواره مسئولان مختلف حکومتی و مأموران خود را زیر نظر و تحت مراقبت دقیق داشته باشد و عملکرد و نحوه ی رفتار آنان را مورد بررسی قرار دهد و به دقت حساب رسی کند. فصل ششم: مباحث ویژه (۱) ویژگی های ناظران و بازرسان: (۱) خدا ترس (۲) دینداری (۳) حق گوئی (۴) صداقت و راستگوئی (۵) امانت داری (۶) وفاداری (۷) تواضع و فروتنی (۲) ویژگی های نظارت و کنترل مؤثر: (۱) دقت (۲) مبتنی بر اهداف سازمان بودن (۳) تأکید بر نقاط استراتژیک و راهبردی (۴) به موقع بودن (۵) انعطاف پذیری (۶) مقرون به صرفه بودن (۷) تناسب (۸) مقبولیت داشتن (۳) نظارت غیر مشروع (تجسس) فصل اول مفاهیم و کلیاتی تردید مدیران سازمانها دارای وظایف و نقشهایی هستند که انجام و ایفای آنها، زمینه موفقیتشان را در دستیابی به اهداف سازمانی

فراهم می‌سازد. یکی از این وظایف، کنترل و نظارت است که در مواردی، بخش عمده‌ای از وقت مدیران را به خود مشغول می‌کند؛ زیرا برخی کارکنان، مادامی که نظارتی دقیق بر روی آنها اعمال نشود، از زیر بار وظایف و مسئولیتهای خود، شانه خالی می‌کنند؛ از این رو مدیران می‌بایست همواره آنان را مورد نظارت جدی قرار دهند و پیگیر امور باشند، تا سازمان از چرخه حیات خود باز نماند. همین امر موجب می‌گردد تا مدیران، از وظایف مهم دیگری همچون برنامه ریزی، انگیزش و... باز مانند و در نتیجه، لزومات جدی بر کارکنان، به شکل معضل مدیریتی مطرح شود. از سوی دیگر، چنین نظارت جدی و مستمری، به ویژه در مورد کارکنان متخصص و نیروی انسانی سطح بالا، نه تنها باعث افزایش بهره‌وری نخواهد شد، بلکه تا حد بسیار زیادی، با ایجاد احساس عدم وابستگی به سازمانی، که به او عدم اعتماد نشان می‌دهد، موجب کاهش بهره‌وری نیز می‌شود. برای رهایی از این بلیه که از سویی بیشترین وقت مدیران را به خود اختصاص می‌دهد و از سوی دیگر موجب احساس عدم وابستگی و اعتماد کارکنان به سازمان می‌گردد، می‌بایست به دنبال شیوه دیگری از نظارت بود که آفت دیگر کنترلی را نداشته و در عین حال، مکمل نظارت نیز باشد؛ و این در صورتی است که علاوه بر نظارت معمول و متعارف از سوی مدیر، فرد نیز از درون، ناظر و کنترل کننده رفتار و عملکرد خویش باشد؛ و این همان «خود کنترلی» است که با تعریف و بیان نقش و اهمیت آن و سپس بررسی عوامل خود کنترلی، به آن پرداخته خواهد شد. ۱. تعریف خود کنترلی درباره خود کنترلی تاکنون تعریف خاصی ارائه نشده است؛ ولی می‌توان چنین استنباط کرد که خود کنترلی یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن، وظایف محوله انجام و رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترک می‌شود، بی آنکه نظارت یا کنترل خارجی در بین باشد؛ بدین معنی که فرد، بدون توجه به کنترل خارجی تلاش خود را مصرف انجام کاری نماید که بر عهده او گذاشته شده و مرتکب موارد نادرستی از قبیل کم کاری، سهل انگاری و... نگردد. تاکید بر این نکته ضروری است که نظارت خارجی در تحقیق چنین مراقبتی که متضمن انجام وظیفه و ترک خلاف است، نقش ندارد و تنها علت درونی موجب رفتار مزور می‌گردد. ۲. نقش و ضرورت خود کنترلی شاید بهترین شیوه برای بیان ضرورت خود کنترلی، مقایسه آن با نظارت بیرونی باشد. می‌توان ادعا کرد که اگر خود کنترلی ایجاد و تقویت گردد، کارکردی به مراتب کارآمدتر از نظارتهای خارجی دارد؛ زیرا در پاره‌ای از نظارتهای بیرونی، همواره این دغدغه وجود دارد که آیا از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آنکه شایبه‌ها و غرضهای دیگری در کار بوده و زد و بند های رفاقتی یا کینه توزانه در آن نقش داشته است. از این رو پیوسته می‌بایست بر ناظران و بازران نیز ناظران دیگری گماشت تا مراقبت صحت نظارت آنان باشند؛ و به این ترتیب ناظران در مرحله بالاتر نیز محتاج ناظر دیگری هستند و همینطور و... در صورتی که اگر ناظران، خود دارای عامل کنترل بیرونی باشند، این دغدغه و نگرانی تا میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد و صحت گزارشهای آنان از ضریب اطمینان بالاتری برخوردار خواهد بود. همچنین در ضرورت خود کنترلی، کافی است نظری به منابع اسلامی بیفکنیم و روایاتی را که توصیه به مراقبت از خویش می‌کنند و خود کنترلی را بیان رسا ابراز می‌دارند، مورد توجه قرار دهیم و با استناد به کلام نورانی حضرت علی (ع) آن را همچون تابلوی زیبایی در معرض دید همگان به نمایش گذاریم؛ آنجا که می‌فرماید: از خودت مراقبتی بر خویشتن قرار ده. اساساً یکی از ارزشهای اسلامی که در سراسر قرآن کریم به سفارش شده و همه به رعایت آن دعوت شده‌اند، «تقوا» است. این واژه در اصل از ماده «وقایه» به معنای نگاه داری یا خویشتن داری است و به تعبیر دیگر، یک نیروی کنترل درونی است که انسان را در برابر طغیان شهوات حفظ می‌کند. این کنترل نیرومند درونی، روشن ترین آثار ایمان به مبدأ و معاد، یعنی خدا و رستاخیز است، و معیار فضیلت و افتخار انسان و مقیاس سنجش شخصیت او در اسلام، محسوب می‌شود. باید توجه داشت که تقوا دارای شاخه‌ها و شعبی است؛ تقوای مالی و اقتصادی، تقوای جنسی، تقوای اجتماعی، تقوای سیاسی و مانند اینها. آنچه در این مجموعه بیشتر مد نظر می‌باشد تقوای کاری است که معادل خویشتن داری و خود کنترلی در کار است؛ یعنی کنترل خویش به هنگام کار، و پرهیز از خیانت و کم کاری و... البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که خود کنترلی در سازمان

، تنها محدود به انجام وظایف سازمانی نیست و فراتر از آن نیز شامل می‌گردد؛ به این معنی که خویشتن داری اخلاقی و پرهیزا روابط سوء اجتماعی با دیگران نیز در حیطه خود کنترلی قرار نمی‌گیرد و افراد در فضای سازمان، موظفند از غیبت، تهمت، تعارض و نزاع، دروغ و... اجتناب کنند و اخلاق اسلامی را در روابط میان خود رعایت آن می‌باشد. وظیفه خود کنترلی در سازمان تنها اختصاص به کارکنان ندارد و مدیران را نیز در بر می‌گیرد؛ آن‌ها نیز می‌بایست در حوزه مدیریت خویش، با تقوا باشند و از هر گونه خلافی همچون اعمال تبعیض، اختلاس، اخذ رشوه، حیف و میل منابع و امکانات و... خودداری کنند. آنچه که وظیفه خود کنترلی را در مدیران اهمیت می‌بخشد، نقش مدیران در الگو سازی و همچنین تاثیر پذیری کارکنان از آنها است. خود کنترلی در مدیران به قدری اهمیت و ضرورت دارد که امیر المومنین (ع) در زمان خلافت خویش، کارگزاران خود را همواره توصیه به تقوا و خود کنترلی می‌فرمود و توسط نامه‌هایی که برای والیان خود می‌نوشت، این وظیفه را به آنها گوشزد می‌کرد. حضرت در فرمان خویش به مالک اشتر، وی را چنین فرمان می‌دهد: (نخست) او را به تقوای الهی، ایثار و فداکاری در راه اطلاعاتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا (قرآن) به آنامر شده است، فرمان می‌دهد... و نیز به او فرمان می‌دهد که خواسته‌های نابجای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس، خویشتن داری را پیشه خود سازد. در عهد محمد بن ابی‌اکبر نیز، حضرت سفارش به تقوا و خود کنترلی می‌نماید و می‌فرماید: حضرت، او را امر به رعایت تقوای الهی و اطاعت او در نهان و آشکار می‌نماید. در بالا، به دلیل آنکه حضرت علی (ع) به کارگزاران خود، سفارش به تقوا و خود کنترلی می‌کند، می‌توان استنباط کرد که نظر حضرت، بیشتر ناظر به خود کنترلی در عرصه کار و کارگزاری است، و کارگزار موظف به خود کنترلی در همه کارها به ویژه در مدیریت است. این همه سفارش از سوی حضرت علی (ع) بیانگر اهمیت خود کنترلی در کارگزاران و مدیران است و آنان می‌بایست پیش از بیش از کارکنان، خویشتن دار باشند. ضرورت خود کنترلی در مدیران هنگامی آشکار تر می‌شود که بدانیم آنها با راههای قانونی برای انجام خلاف آشنا هستند و به راحتی می‌توانند از طریق گریزهای قانونی، کارهای خلاف خود را توجیه و خود را تبرئه سازند؛ همچنین اگر بدانیم هیچ گونه نظارت جدی‌ای نسبت به آنها صورت نمی‌پذیرد و مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند. فصل دوم عوامل خود کنترلی درباره عوامل خود کنترلی، تا کنون بحث مستقلی از وی صاحب نظران مدیریت، مطرح نگردیده است؛ از این رو آنچه که به نظر می‌رسد قابلیت طرح به عنوان عوامل خود کنترلی را دارد، در ذیل مورد توجه و تحلیل قرار می‌دهیم. ۱. تلفیق هدفهای فرد و سازمان هنگامی که فرد با انجام کار، نیاهایش ارضا شود، طبعاً کار که هدف سازمان است، هدف او نیز می‌گردد؛ و در این صورت میان هدف فرد و سازمان، آشتی حاصل می‌شود، تا هم فرد نتیجه مورد نظر خود برسد، و هم هدفهای سازمان تحقق یابد. و زمانی که کار، هدف فرد را تشکیل داد، طبعاً تمایل به انجام آن را نیز در پی خواهد داشت؛ و گرایش به انجام کار و وظایف، حکایت از خود کنترلی فرد دارد. یکی از ابزارهایی که به این تلفیق کم‌کم می‌کند، طرحهای تکه کاری و کارانه است. در این نوع طرحها پرداخت به کارگران بر اساس استانداردهای مشخص و با توجه به میزان کارایی آنان صورت می‌گیرد. در این روش، علاوه بر حقوق ثابتی که برای یک میزان کارکرد معین در نظر گرفته شده است، در ازای هر واحد تولید یا خدمت اضافی، مبلغی نیز پرداخت می‌گردد. در واقع فرد برای رسیدن به سود بیشتر که هدف مورد نظر او است، می‌کوشد تا کار بیشتری را به دلخواه خود انجام دهد؛ از این رو تمایل به کسب درآمد بیشتر، او را به انجام کار بیشتر سوق می‌دهد، بی‌آنکه کنترل خارجی وجود داشته باشد. و از سویی سازمان نیز به هدف مورد نظر خود، که تولید یا خدمات بیشتر، و به دنبال آن، افزایش سود و یا اعتبار است، نایل می‌گردد. در تحلیل این عامل خود کنترلی، می‌بایست به این حقیقت اعتراف کرد که هدف فرد و سازمان هیچ‌گاه با هم یکی نمی‌شوند؛ اما می‌توان آنها را به هم نزدیک کرد و از شدت تضاد میان آنها کاست. در طرحهای تکه کاری و کارانه نیز افزایش بهره‌وری سازمان، تا آنجا کارگر را از سود منتفع می‌سازد که به سود سازمان لطمه‌ای وارد نیاید. ۲. خویشتن کاری نظریه خویشتن داری افقی جدید در آینده مدیریت که بر

اساس آن الگوی کار، دگرگون می‌شود و کارها بر اساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می‌گیرند، کار و سرگرمی دهم آمیخته می‌شوند و خانه و محله، مراکز کاری می‌گردند. انسان خود، کنترل کار خویش را بر عهده می‌گیرد و برای رفع نیازهایش کار می‌کند؛ در روش خویشتن کاری، کار برای خود فرد و در راه اهداف او می‌باشد. این فرضیه گرچه می‌تواند به عنوان یک نظریه علمی و تخیلی، آغازگر مباحث جدیدی در مدیریت باشد، اما در عصر حاضر، مصادیق شایعی ندارد و بر فرض رواج خویشتن کاری، موضوع خودکنترلی در سازمان متنفی خواهد بود؛ ضمن آنکه تلازم خویشتن کار با خودکنترلی، جای تردید دارد و نمی‌توان خودکنترلی را بر فرض خویشتن کاری تضمین کرد. ۳. انگیزه توفیق طلبی این انگیزه و یا نیاز به کسب موفقیت، یکی از عمده‌ترین ابزارهای است که انگیزش را از برون به درون انسان می‌کشاند و کنترل را به خود فرد می‌رساند. نیاز به موفقیت چنین تعریف شده است: کوشش و پویایی برای درخشیدن با رعایت معیارها و استانداردهای تعیین شده برای کسب موفقیت. افراد موفقیت طلب، نیروهای خودکار و خودکنترل هستند که موفقیتشان، پاداششان نیز هست و مدیریت، نیازی به ایجاد انگیزش در آنها ندارد. به دیگر سخن، این افراد از انگیزشهای برونی بی‌نیاز هستند، و یا دست کم نیاز کمتری به انگیزش‌های برونی دارند. انگیزه توفیق طلبی می‌تواند در صاحب خود ایجاد حرکت و تلاش برای انجام وظایف کند، به گونه‌ای که او با کنترل و نظارت بر خویش، وظایف خود را انجام دهد و موفقیت را کسب نماید. اما معمولاً چنین افراد توفیق طلبی در سازمان اندک می‌باشند و با آموزش نیز نمی‌توان توفیق طلبی را در افراد خلق کرد؛ زیرا این انگیزه، اگر چه تا حدودی ممکن است اکتسابی باشد و با آموزش، تحصیل گردد، اما بیش از آنکه اکتسابی باشد، ذاتی است؛ از این رو این عامل نمی‌تواند به طور عام و گسترده مورد توجه قرار گیرد. ۴. ارزشها و احساسات ملی از دیگر عوامل خودکنترلی، ارزشها و احساسات ملی است. ارزشها همچون تعهد به یکدیگر، کشور و تقید به پیشرفت مداوم، رابطه‌ای نزدیک با خودکنترلی دارند؛ همچنین احساساتی مانند ملیت خواهی، میهن دوستی و احساس عمیق وظیفه، در ایجاد خودکنترلی نقش به‌سزایی دارند، «از این رو برخی می‌گویند تا از طریق تقویت احساس ملیت خواهی و میهن دوستی، افراد را خودکنترل سازند» البته اینکه ارزشها و احساسات، عامل خودکنترلی هستند، مطلب قابل قبولی است؛ امام بایستی اذعان کرد که عامل بود آنها بستگی به میزان پابندی افراد و نیز پشتوانه و ریشه ارزشها و احساسات آنها دارد. ۵. وجدان کاری از وجدان کاری تعاریف و برداشت‌های متعددی شده است؛ تعریف زیر شاید مناسب‌ترین آنها باشد: گرایش درونی انسان نسبت به انجام کار با کیفیت و کمیت مناسب و بالا، و بدون اسراف منابع. ولی آنچه که در همه برداشت‌ها از وجدان کاری مفروض گرفته شده، ریشه دار بودن این حالت (گرایش درونی) د وجدان است؛ یعنی وجدان، سرچشمه و منشاء چنین احساسی در انسان‌ها است. در بررسی این عامل خودکنترلی، توجه به نکات ذیل ضروری است: ۱. وجدان چیزی جز عقل نیست. ۲. ارزشهای پذیرفته شده از سوی فرد، پشتوانه عقل یا وجدان او است؛ که در اثر از دست دادن آنها، تأثیر و اندوه درونی پدید می‌آید. بر این اساس نباید از نقش مهم و کلیدی ارزشها در جهت دهی به عقل یا وجدان غافل گشت؛ زیرا هنگامی که ارزشهای پذیرفته شده از سوی افراد، متفاوت و یا متعارض باشند، وجدانها نیز به همان نسبت، دارای تعارض و تغایر خواهند بود، و چه بسا فردی از انجام عملی جزئی دچار وجدان و تنش گردد، و فرد دیگری با انجام عملی بزرگ‌تر، هیچ‌گونه دغدغه‌خاطری به خود راه ندهد. ۳. گرایش درونی نسبت به کار با کمیت و کیفیت مناسب و بالا و بدون اسراف منابع، چیزی جز خودکنترلی نیست؛ یعنی می‌توان با کمی مسامحه، وجدان کاری را خودکنترلی و نه علت و ریشه آن دانست؛ زیرا همان‌گونه که گذشت، خودکنترلی یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن، وظایف محوله انجام و رفتارهای غیرقانونی و ناهنجار ترک می‌شود، بی‌آنکه مستند به نظارت دیگران باشد. ۶. باورها و ارزشهای اسلامی در میان عوامل خودکنترلی، قوی‌ترین عامل، باورها و ارزشهای اسلامی است. با اندک تاملی در این عامل می‌توان دریافت که خودکنترلی، برخاسته و غیر قابل انفکاک از آن است. باورها در واقع پشتوانه و ریشه پابندی به یک سری ارزشها

هستند که در محیط کار، ظهور می‌یابند؛ و نتیجه آن چیزی جز خود کنترلی نمی‌باشد؛ به هر میزان که باور افراد یا به تعبیری، ایمان آنها به یک سری حقایق دینی قوی باشد، پایبندی و اهتمام به ارزشها نیز بیشتر می‌شود و در نهایت، خود کنترلی نیز شدید تر می‌گردد. این مطلب با توضیحات بعدی کاملاً آشکار می‌گردد. اکنون برای اثبات این مدعا، ناگزیر از تبیین هر یک از باورها و ارزشهای اسلامی و رابطه آن با خود کنترلی هستیم. ۶- تبیین باورهای اسلامی باورها چیزی بیش از علم و آگاهی هستند؛ در باور، تنها علم و آگاهی مطرح نیست، بلکه مرحله‌ای است که در جان آدمی رسوخ می‌کند و اعتقاد قلبی او را شکل می‌دهد. باورها در واقع همان ایمان افراد هستند: «ایمان حالتی است قلبی و روانی که در اثر دانستن یک مفهوم و گرایش به آن حاصل می‌شود، و با شدت و ضعف هر یک از این دو عامل، کمال و نقص می‌پذیرد.» بنابراین از انضمام دانش با گرایش، ایمان و باور حاصل می‌شود، و قوام ایمان نیز به همین گرایش قلبی است. اما از نقش علم و معرفت، اگر هم امکان داشته باشد ناپایدار خواهد بود و از آنجا که ایمان، عنصر گرایش را در درون خود دارد، همین امر موجب می‌شود تا ارتباط تنگاتنگی با مقوله عمل برقرار سازد و ایمان بدون عمل را غیر ممکن سازد. «لازمه ایمان آن است که شخص با ایمان، تصمیم اجمالی بر عمل کردن به لوازم چیزی که به آن ایمان دارد بگیرد.» و هر قدر ایمان، قوی تر و کامل تر باشد، تاثیر بیشتری در انجام اعمال مناسب با آن بر جای خواهد گذاشت. برای مثال، ایمان به خدا که دو عنصر معرفت و گرایش را در خود دارد، مستلزم عمل به فرامین او است؛ کسی که خداوند را یگانه خالق هستی و سزاوار پرستش بداند و تدبیر عالم هستی را در دست او ببیند، و با چنین معرفتی، خضوع قلبی را نسبت به او در خود احساس کند ف بی شک چنین معرفت و گرایشی، د عمل، خود را نشان می‌دهد و شخص مومن را به عبودیت او و عمل به فرمانهایش فرا می‌خواند. از این جهت ایمان، شور انگیز و حرکت آفرین است. به این ترتیب ارتباط میان ایمان و عمل، آشکار می‌گردد و فهم رابطه میان باورهای اسلامی و رفتارها، تسهیل می‌شود؛ همان رفتارهای مطلوبی که از افراد خود کنترل انتظار می‌رود. در مباحث آتی، این رفتارها مشخص خواهد شد. پس از روشن شدن ارتباط میان باورها و رفتارها و اینکه باورها می‌توانند مولد و منشا یک سری رفتارها گردند، اکنون می‌بایست توجه خود را از تعریف ایمان، به انواع باورهای اسلامی معطوف کنیم و با بیان آنها، تاثیرشان را ه عنوان عاملی قوی بای خود کنترلی جويا شويم. به بیان دیگر، متعلق ایمان بایستی تبیین گردد و مشخص شود که باور به چه چیزهایی موجب خود کنترلی می‌شود. الف) ایمان به خدا پیش از این گفتیم که اسا ایمان [، آگاهی است که با خضوع و تسلیم همراه باشد؛ کسی که به خداوند مومن باشد و نسبت به او معرفت توأم با خضوع و تسلیم دارد، او را خالق هستی و جهان را یک پارچه مخلوق او می‌داند؛ چنین کسی خدا را عالم به همه چیز و ناظر بر همه کارهای بندگان می‌داند و عالم را محضر خدا و او را محیط بر کل عالم هستی می‌بیند؛ با چنین معرفتی نسبت به خداوند، اگر عنصر خضوع و تسلیم نیز موجود باشد، هرگز معصیت و خلافی رخ نخواهد داد؛ شخص با ایمان، از خالق هستی شرم می‌کند و دست به گناه نمی‌آید. البته اینکه تخلف در کار و انجام نادرست آ، معصیت و یا مستلزم معصیت باشد، مطلبی است که بایستی در اینجا به عنوان اصل موضوعی پذیرفت و دلیل آن را در مبحث ارزشها جويا شد. در هر حال، ایمان به خدا و اینکه او آگاه به همه اعمال و رفتار بندگان است و هیچ چیز از دید او پنهان نیست، موجب می‌گردد تا شخص مراقب کردار خویش باشد و خود را کنترل نماید تا مبادا گناهی از او سر بزند. ب) ایمان به معاد یکی دیگر از باورهای دینی که می‌تواند عاملی قوی در جهت خود کنترلی افراد به شمار آید، ایمان به معاد است؛ باور به اینکه فردای قیامت از همه اعمال سوال خواهد شد و انسان، مسئول اعمال و رفتارهای خویش است، باور به حساب رسی و پاداش و کیفر الهی، تاثیر شگرفی بر روی انسان می‌گذارد و وی را خود کنترل می‌سازد. اعتقاد به معاد، یاد قیامت و رستخیز عظیم، پشتوانه نیرومندی باری احساس مسئولیت و پذیرفتن محدودیتهای رفتاری و خودداری از ظلم می‌باشد. کسی که ایمان به معاد دارد و معتقد است تمام اعمال او در روز قیامت، محاسبه خواهد شد و به حساب ریز و درشت اعمال او رسیدگی خواهد شد، و آنگاه جزای هر یک از رفتارها را خواهد دید، در

این دنیا مراقبت رفتار و کردار خود خواهد بود و از کم کاری و سهل انگاری در کار پرهیز می کند، و نیز خود را در محضر خداوند به معصیت آلوده نمی سازد زیرا از مجازات الهی در قیامت هراسناک است و از عذاب دردناک پروردگار، بیمناک. ۲-۶ ارزشها ارزشها در اسلام - که مبتنی بر جهان بینی اسلامی و نگرش توحیدی به عالم هستی است - در واقع، حکم شاخ و برگ های درخت تنومند اسلام را دارد که ریشه آن را اصول دین تشکیل می دهد و مجموعه این ارزشها که نظام ارزشی اسلام را شکل می دهد، در قالب «باید ها» و «نباید ها» و یا دستور های اسلامی مطرح می شوند. آن دسته از ارزشها که رابطة مستقیمی با سازمان دارند و به نحوی با مقوله خود کنترلی در سازمان مرتبط می شوند، باور و پایبندی به آنها، افراد را به طو طبیعی به سوی خود کنترلی سوق می دهند. دلیل این مدعا هنگامی آشکار می شود که شاخص های خود کنترلی را مورد توجه قرار دهیم و غالب انتظاراتی که از افراد خود کنترول می رود، موارد زیر بدانیم. ۱. افراد خود کنترول، راغب به انجام کار هستند از سستی و کاهلی می پرهیزند؛ ۲. این افراد همواره مراقب هستند تا هنگام کار، خلافی از آنان سر نزنند؛ ۳. از گرفتن رشوه و اعمال تبعیض خودداری می کنند؛ ۴. کار را با اتقان انجام می دهند و از سهل انگاری و ناقص انجام دادن آن پرهیز می کنند؛ ۵. خیانت در کار را روا نمی دارند کم کاری نمی کنند؛ ۶. انضباط در کار را رعایت می نمایند و سر وقت حاضر می شوند؛ ۷. در مصرف منابع و امکانات اسراف نمی کنند و از هدر رفتن آن جلوگیری می کنند؛ ۸. به حقوق دیگران تعدی نمی کنند و حق آنها را محترم می شمارند. در صورتی که ارزشهای اسلامی مورد پذیرش واقع شود و افراد به آنها پایبند باشند، تمام انتظارات فوق برآورده خواهد شد؛ در نتیجه خود کنترلی نیز تحقق خواهد یافت. ارزشهایی که در این قسمت مورد بحث قرار می گیرند عبارتند از: ۱. ارزش و قداست کار؛ ۲. اتقان در کار؛ ۳. نظم و انضباط کار؛ ۴. انجام کامل کار؛ ۵. صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات؛ ۶. عدالت و دوری از ظلم و تبعیض؛ ۷. کسب حلال. ۸. اکنون هر یک از این ارزشها را جداگانه مورد بحث قرار می دهیم و رابطه آن را با خود کنترلی بیان می کنیم: الف) ارزش و قداست کار با نگاهی کوتاه به فرهنگ اسلامی می توان دریافت که کار، جان مایه حیات آدمی، بزرگ ترین سرمایه سازندگی و اساس سعادت دنیا و آخرت است. اسلام بر کار و عمل، به ویژه عمل شایسته، تاکید بلیغی می کند و شخصیت انسانها را با عمل صالح، عجین می داند. اسلام، کار امری مقدس و در مقابل، بیکاری مردود و مطرود شناخته شده است. در زبان دین، هنگامی که بخواهند قداست چیزی را بیان کنند، می گویند که خداوند فلان چیز را دوست دارد. این دوستی در حدیثی از امیر المومنین (ع) چنین ابراز شده است: خداوند، انسانی را که دارای حرفه (شغل) و امانت دار باشد، دوست می دارد. در روایت دیگری امام صادق (ع)، کسی را که برای امرار معاش افراد تحت تکلف خود، تلاش می کند همتای مجاهد در راه خدا می داند و می فرماید: انسانی که برای (گذراندن زندگی) افراد تحت تکلف خود، سخت تلاش می کند، مانند آن رزمنده ای است که در راه خدا جهاد می کند. ب) اتقان کار یکی از ارزشهای اسلامی در زمینه کار، دقت در انجام آن و اتقان در عمل است. انجام درست و متقن عملی که بر عهده فرد گذاشته می شود، خود ارزشی است که در روایات بدان توصیه شده و سیه عملی معصومان (ع) نیز بیانگر آن است. شاید اتقان در عمل، اشاره ب کیفیت مطلوب نیز باشد؛ در این صورت بر مدیران و همه کسانی که مسئولیت طراحی و تولید رادارند، لازم است تا با دقت در کیفیت و ارتقای سطح آن، خدمات یا کالاهایی عرضه کننده که مورد پسند ارباب رجوع یا مشتریان واقع شود. در فرهنگ مدیریتی اسلام، به همان اندازه که از بی دقتی و سرسری گرفتن کارها ابراز تنفر می شود، از اتقان و استحکام کار - که محبوب خداوند است - جانب داری می گردد؛ پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمود: خداوند متعال دوست می دارد هنگامی که یکی از شما مسلمان کاری را انجام می دهد، با دقت و اتقان لازم، محصول کارش را ارائه نهد. پیامبر گرامی اسلام (ص) هر گونه کاری که انجام را برای فرد و جامعه لازم و ضروری تشخیص می داد - کوچک یا بزرگ - در دقت و صحت کار، توجه کافی را مبذول می فرمود و هرگز کاری را با کیفیتی نا مطلوب انجام نمی داد. اگر چنین ارزشی در میان کارکنان و حتی مدیران نهادینه شد، آنها بدون آنکه

نظارتی در کار باشد، خود به دلیل ارزش بودن اتقان کار و توصیه های دینی به آن تلاش می کنند کاری بی عیت و نقص ارائه نمایند. ج) نظم و انضباط در کار بی نظمی در عالمی که بر پایه نظم استوار است، چونان وصله ای ناجور، چهره ای کریه خواهد داشت. اشائاً برنامه ریزی که یکی از مهم ترین وظایف مدیران است، در واقع ایجاد نوعی نظم میان فعالیتهای سازمانی، برای دستیابی به اهداف است. اگر برنامه درستی در کار نباشد، انجام کارهای پراکنده و بی هده، سازمان را به رکود می کشاند و موجب هدر رفتن منابع و امکانات می گردد. نظم، محصول برنامه ریزی و لازمه نیل به اهداف است. فرد خود کنترل در محیط کاری، اهتمام جدی به انجام کارهای روزانه دارد و کارها را به آینده حواله نمی کند و به توصیه امیر المومنین (ع) عمل می کند که فرمود: در هر روز، کار همان روز را انجام بده؛ زیرا هر روز، کار مخصوص خود را دارد. د) انجام کامل کار یکی از ارزشها در زمینه کار، انجام کامل آن و پرهیز از نیمه کاره رها مردن است. کار را به انجام نرساندن و سراغ کاری دیگر رفتن، علاوه بر مشوش کردن ذهن شخص، در مواردی، موجب هدر رفتن منابع نیز می گردد. انجام کامل کار و پرهیز از ناتمام گذاشتن آن، مستلزم داشتن پشتکار است؛ بدون مداومت و پایداری در کارها، به نتیجه ای نمی توان رسید. روایات متعددی از معصومان (ع) وارد شده که بیانگر اهمیت، جایگاه و اعتبار پشتکار است؛ برای نمونه از رسول خدا (ص) روایت شده است که فرمود: بی گمان محبوب ترین کارها نزد خدا پایدارترین آنهاست، هر چند اندک باشد. ه) صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات در نظام ارزشی اسلام، توصیه های زیادی نسبت به صرفه جویی و پرهیز از اسراف و تبذیر شده است و آیات و روایات فراوانی در این زمینه وجود دارد؛ که برای نمونه برخی از آنها را ذکر میکنیم؛ از جمله اینکه خداوند در قرآن کریم می فرماید: و اسراف نکنید؛ همانا خداوند اسراف کنندگان را دوست ندارد. همچنین امام صادق (ع) در مذمت اسراف می فرماید: بی تردید میانه روی، کاری است محبوب نزد خدای بزرگ و اسرافکاری مبعوض الهی است. گرچه وظیفه صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات در درجه اول، متوجه مدیران است زیرا آنان با در اختیار داشتن منابع و امکانات، قدرت تصرف در آن را دارند؛ ولی در هر صورت، مدیران و کارکنانی که صرفه جویی را به عنوان یک ارزش اسلامی پذیرفته اند و اسراف و تبذیر را ضد ارزش می دانند، در محیط کار، از ریخت و پاشهای اداری و زیاده روی در مصرف اموال اداری پرهیز می کنند و بی آنکه نظارت و یا منبعی از سوی کسی متوجه آنها باشد، خود به کنترل خویش اهتمام می ورزند؛ زیرا می دانند که اسراف، امری حرام و مبعوض پروردگار است و انجام حرام، عقاب اخروی را به دنبال دارد. و) عدالت و دوری از ظلم و تبعیض در اندیشه دینی، مقصد حکومت و تصدی امور، بر پایی حق و عدل در میان مردمان است؛ مدیریت رسول خدا (ص) نیز بر همین اصل استوار بود. دستور العملها و فرمانهای حکومتی آن حضرت گویای آن است که بر پایی حق و عدل و لوازم آن باید به عنوان بنیادی ترین اصل پیوسته مراعات شود. همین اصل در سخنان امیر المومنین (ع) نیز به همین روشنی آمده است؛ ابن عباس مس گوید: در "ذی قار" بر امیر المومنین (ع) وارد شدم. آن حضرت مشغول پینه زدن کفش خود بود؛ چون مرا دید فرمود: قیمت این کفش چند است؟ گفتم: بهایی ندارد. فرمود: به خدا سوگند! این کفش نزد من محبوب تر از حکومت بر شما؛ مگر آنکه حقی را بر پا دارم یا باطلی را دفع کنم. نقطه مقابل عدل، ظلم و تبعیض است و این هر دو ضد ارزش بوده و در آیات و روایات بسیاری از آنها نهی شده است. نگاهی به سیره معصومان (ع) نشان می دهد که آنها اهتمام زیادی به اجرای عدالت داشتند و از هر گونه تبعیض و نابرابری در اجرای حق، خودداری م پورزیدند. رسول خدا (ص) در اجرای حق (ص) در اجرای حق، همگان را یکسان می دید و به مساوات عمل می کرد. ز) کسب حلال انسانها برای ادامه حیات خود نیازمند روزی پروردگار هستند؛ اگر این روزی از طریق حلال و مشروع به دست آید، اصطلاحاً «روزی حلال» نامیده می شود؛ ولی اگر از راه حرام تحصیل شود «روزی حرام» محسوب می شود. در اسلام، کسب روزی حلال، مورد تاکید و سفارش زیادی قرار گرفته، تا آنجا که طلب حلال، برترین و با فضیلت ترین عبادت شمرده شده و رسول گرامی اسلام درباره آن فرموده است: عبادت هفتاد جزء دارد که برترین آن، طلب (روزی) حلال است. روایاتی از این قبیل فراوان است

و همه بیانگر اهمیت بسیار زیاد کسی حلال در میان واجبات الهی می باشند. البته به همین میزان که روی کسب حلال تاکید شده، ارتزاق از راه حرام نیز مورد سرزنش قرار گرفته و احادیث بسیاری، در مذمت آن وارد شده است. حقوق و دستمزدی که افراد دریافت می کنند از دو حال خارج نیست: یا حلال است، یا حرام. اگر حقوق در مقابل کار انجام نشده، کم کاری، سهل انگاری، خیانت در کار، گرفته شود اخذ آن، مجو شرعی ندارد و در حقیقت، مال حرام، یا آمیخته به حرام محسوب می شود و از این جهت که مصداق مال حرام است مصرف آن اصطلاحاً «حرام خواری» نام دارد، از گناهان بزرگ و سنگینی است که با گوشت و خون انسانها عجین می گردد. در این باره امام باقر (ع) فرمود: همه گناهان سنگین و بزرگ هستند و سنگین ترین آنها گناهی است که گوشت و خون بر اثر آن بروید و ایجاد شود. اکنون با جمع بندی مختصری از مطالب گذشته، بحث را دنبال می کنیم: باورها و ارزشهای اسلامی عاملی قوی برای خود کنترلی افراد در محیط کار است. برای اثبات این مدعا، پس از تبیین باورها، رابطه آنها با خود کنترلی در سیره امیر المومنین (ع) ترسیم شد؛ آنگاه با بیان ارزشها، چنین ادعا گردید که فرد معتقد و پایبند به ارزشها، خود را در عمل ملزم به آنها می داند و در نتیجه، غالب انتظاراتی که از فرد خود کنترل می رود را برآورده می سازد؛ مگر نه آن است که از فرد خود کنترل توقع است که کار را به صورتی متقن و بی عیب و نقص انجام دهد کم کاری و سهل انگاری ننماید، دارای انضباط کاری باشد در مصرف منابع و امکانات صرفه جویی کند، به دیگران ستم روا ندارد، ضرر نرساند، دستمزد خود را با خیانت در کار و کم کاری به حرام نیامیزد، هم این انتظارات از فردی که معتقد به ارزشهای اسلامی است، عملی می باشد و بدون توجه به نظارت خارجی، قابل تحقق است. البته همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد میزان خود کنترلی و یا برآورده شدن است انتظارات، بستگی به درجه ایمان به خدا و معاد و همچنین پایبندی به ارزشها دارد؛ به هر مقدار که ایمان به ارزشها و پشتوانه آن، یعنی ایمان به خدا و معاد بیشتر باشد میزان عملی شدن انتظارات مزبور نیز افزایش خواهد یافت. از این رو می توان گفت، باورها و ارزشهای اسلامی در تحقق خود کنترلی، عاملی قوی شمرده می شوند. فصل سوم مکانیزمهای خود کنترلی پیش از این عوامل خود کنترلی تا حد امکان مطرح شد و باورها و ارزشهای اسلامی به عنوان قوی ترین عامل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. اکنون بینیم در منابع اسلامی، با استفاده از چه شیوه ها و ابزارهایی می توان به خود کنترلی دست یافت.

۱. تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی با روشن شدن نقش باورها و ارزشهای اسلامی به عنوان عاملی قوی در خود کنترلی سازمانی ساز و کار و ایجاد خود کنترلی نیز خود به خود آشکار می گردد؛ و آن عبارت است از تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی. ارزشهای اسلامی که خود کنترلی یا تقوای کاری یکی از آنها است. در واقع حکم شاخ و برگ های درخت تنومند اسلام را دارند که ریشه آنها، اصول دین یا همان باورهای اساسی که پشتوانه عملی نظام ارزشی اسلام (باید ها و نباید ها) نیز می باشد. به هر میزان که باورها (ایمان به خدا، قیامت، حساب رسی بهشت دوزخ) در افراد قوی تر باشند، ارزشها نیز از قوت و ضمانت بالاتری برای عمل برخوردار خواهند بود. بر این اساس اصلی ترین گام، تقویت ایمان و یا باورها است و می بایست در درجه اول، آن را در افراد پرورش داد. اما نکته شیوه های تقویت و پرورش ایمان چیست خود نیاز به تحقیق جداگانه ای دارد، ولی به طور اجمال می توان به دو روش عمده اشاره کرد: ۱. بالا بردن سطح معرفت دینی ۲. افزایش عبادت و معنویت قبلاً در تعریف ایمان، دو عنصر معرفت و خضوع را ذکر کردیم و گفتیم که شدت و ضعف ایمان، بستگی به همین دو عنصر دارد. بالا بودن سطح معارف دینی و میزان عبادت که نوعی خضوع و کرنش در مقابل پروردگار است. علاوه بر افزایش درجه ایمان رابطه مستقیمی نیز با خود کنترلی و تقوا دارد. این ارتباط در منابع اسلامی ذکر شده است؛ قرآن کریم پس از آنکه مردم را به عبادت فرا می خواند، نتیجه آن را خود کنترلی و تقوا معرفی می کند و چنین می فرماید: ای مردم، پروردگارتان را که شما و کسانی را که پیش از شما بوده اند آفریده است، پرستش کنید؛ باشد که به تقوا گرایید. همچنین امیر المومنین (ع) می فرماید: هر که معرفت یافت، خود نگه دار (خود کنترل شد). بنا براین با افزایش سطح معرفت دینی و میزان عبادت و بندگی علاوه بر تقویت

ایمان، خود کنترلی نیز حاصل می‌شود. اما ایمان نیز همانگونه که گفته شد، ریشه و پشتوانه ارزشها است. زمانی پابندی افراد به ارزشها و یا نظام ارزشی اسلام که شامل یک سری باید ها و نباید است. ثابت می‌شود و ارزشها عملی می‌شوند که معلوم و مشخص باشند؛ یعنی افراد می‌بایست نسبت به نظام ارزشی اسلام آگاهی داشته، باید ها و نباید ها، یا ارزشها و ضد ارزشها را بسناسند؛ و این مستلزم تعلیم و ترویج نظام ارزشی اسلام است؛ به ویژه بخشهایی که به کار مربوط می‌شوند. البته ترویج این ارزشها در محیط کار، محتاج راهکارهایی است که می‌بایست با تحقیق بیشتری در این زمینه، آنها را شناسایی کرد. نتیجه آنکه برای تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی در زمینه کار، بایستی تدابیری اندیشید و با درونی کردن ارزشها در کارکنان و مدیران، به هدف خود کنترلی دست یافت. از این رو نیل به هدف خود کنترلی، نیازمند کار عظیم فرهنگی است و یکی از ویژگی های مدیریت اسلامی، آن است که بخش عظیمی از هزینه ها و نیروهایی که در نظامهای دیگر، صرف کنترلهای شدید خارجی بازرسی، اطلاعات و ضد اطلاعات می‌شود در راه ارتقای فرهنگی و رشد معنوی کارکنان به کار گرفته می‌شود تا با تقویت روحیه دینی تقوا و خدا ترسی، عامل کنترل کننده درونی در افراد به وجود آید و ضمن تامین اهداف سازمان، رشد و ترقی و تعالی معنوی انسانها نیز حاصل گردد. بر این اساس، در سایه مدیریت اسلامی، از یک سو هزینه های نظامهای اطلاعاتی کاهش می‌یابد، و از سوی دیگر سطح فرهنگ و معنویت کارکنان بالا می‌رود. ۲. اصلاح گزینش امروزه نگرش سیستمی به سازمان، نگاهی نو منطقی است. آنچه در سازمان یا کارخانه رخ می‌دهد، بی ارتباط با محیط خارج از سازمان نیست، بلکه می‌توان گفت که سازمانها همواره از محیط پیرامونی خود تاثیر می‌پذیرند؛ هر چند خود نیز بر محیط خارجی تاثیر گذارند؛ زیرا معمولاً سازمانها به صورت سیستمهای با اجتماعی می‌باشند و بیشتر آنها با صد ها عامل خارجی سر و کار دارند. یکی از عوامل محیطی، منابع انسانی است که یکی از ورودی های سیستم سازمانی را تشکیل می‌دهد. افراد معمولاً با یک سری باورها و نگرشهای قبلی، وارد سازمان می‌شوند؛ زیرا شخصیت آنها در خارج از سازمان شکل گرفته است. این افراد، رفتار خود را که بر اساس باورها و نگرشهای آنها است عیناً به سازمان منتقل می‌کنند. برای گزینش و جذب داوطلبان ورود به سیستم سازمانی، عوامل و پارامترهای متعددی را می‌بایست مد نظر قرار داد؛ یکی از این عوامل، سیستم ارزشی فرد داوطلب، با باورها و ارزشهای اسلامی، همخوانی و سنخیت دارد؛ هر قدر که این همخوانی بیشتر باشد، امید بیشتری به خود کنترلی می‌توان داشت. بر این اساس، می‌توان یکی از سیاستهای کلی در گزینش داوطلبان را باورها و ارزشهای اسلامی آنان دانست. از این رو پیامبر گرامی اسلام (ص) خطاب به امیر المومنین علی (ع) دین داری و پرهیزکاری را از شرایط لازم برای گزینش متصدیان امور بر می‌شمرد و می‌فرماید: «از میان صاحبان تجربه و عقل و حیا و از خانواده های صالح و متدین و پرهیزکار آنان (کارمندان) را برگزین؛ زیرا آنها دارای اخلاقی کریم می‌باشند و به لحاظ خویشتن داری (خود کنترلی) و اصلاح خویش، شدید ترند و (همچنین) کم طمع تر و در سنجش عواقب کارها، بینا ترند؛ پس اینها باید کارگزاران و یاوران باشند» از همین جا می‌توان این نکته را نیز استفاده کرد که هرگز نباید افراد بی ایمان را در مدیریتها به کار گرفت. اما در بین مسلمانها هم باید افرادی را انتخاب نمود که سابقه دین داری آنان زیاد و پرهیزکار باشند؛ زیرا اینان به خود کنترلی در سازمان نزدیک تر هستند و در انجام کارها خیانت نمی‌کنند. ۳. تامین و توسعه رفاه کارکنان یکی از عوامل مهمی که موجب انگیزش و ترغیب کارکنان به انجام صحیح کارها می‌شود، توجه به نیازهای زیستی و تامین احتیاجات مادی آنها از سوی مدیریت است. اگر از کارکنان، انتظار انجام وظایف، آن هم به شکل مطلوب و دور از هر گونه کم کاری و خیانت وجود دارد، می‌بایست آنها را به لحاظ زندگی مادی تامین کرد، تا با فراغت و دلگرمی بیشتر کار کنند؛ زیرا کارکنان هنگامی با علاقه و پشتکار خواهند بود که حقوق مکفی و متناسب با شرایط زندگی دریافت کنند؛ حقوقی که با آن بتوانند زندگی معقول و نسبتاً مرفهی را اداره نمایند. اگر میزان دریافتی کارکنان با مخارج زندگی متوسط آ، باربری نداشته و پایین تر از آن باشد، این زنگ خطر برای مدیران خواهد بود که کارکنان، با دلسردی کار را انجام دهند و آن را با اتقان و

استحکام به انجام نرسانند، یا آنکه کم کاری کنند و چنین استدلال کنند که ما به اندازه حقوقی که دریافت می کنیم، کار می کنیم و بیش از آن، حاضر به انجام آن نیستیم. در واقع، پرداختی های کم و ناکافی کارکنان، موجب کاهش انگیزه، و در نهایت عدم رضایت شغلی آنان می شود. در صورتی که اگر زندگی آنان تامین شود، این امر تا حدود زیادی موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم می سازد و باعث دوری آنان از هر گونه کم کاری، خیانت، سهل انگاری در کار و تعدی به اموال عمومی می شود؛ و در نتیجه روح خودکنترلی را در آنها پرورش می دهد و امیر المومنین (ع) پس از گزینش درست کارکنان در یک نظام اداری، مسئله تامین زندگی وی بهبود وضعیت معیشتی آنان را وظیفه مدیران می داند و به آنها گوشزد می کند که به طور جدی، امور معیشتی و رفاهی کارکنان را مورد توجه قرار دهند و وسعت روزی را برای آنان فراهم سازند؛ از این رو خطاب به مالک اشتر می فرماید: «سپس روزی کارکنانت را فراخ دار؛ که فراخی روزی، نیرویشان دهد تا در پی اصلاح خود برآیند، و بی نیازشان سازد تا به مالی که در اختیار دارند دست نکشیند و حجتی بود بر آنان اگر فرمانت را نپذیرفتند یا در امانت خیانت ورزیدند» امیر المومنین علی (ع) به مالک اشتر فرمان می دهد که رزق و روزی را بر کارکنان و کارمندان خود «اسبغ» نماید، یعنی کامل، وافر و فراخ سازد. ایشان دو دلیل برای این فرمان خود ذکر می کنند: ۱. این کار، آنها را در اصلاح خویش تقویت می کند؛ ۲. از خیانت در اموالی که زیر دست آنها است بی نیازشان می سازد. ۳. حضرت، در اولین دلیل فرمان خود، به حقیقتی تربیتی اشاره می کند و می فرماید، پرداخت کامل حقوق و گشایش در روزی کارکنان، به آنان کم کمی کند تا در جهت اصلاح خود گام بر می دارند و از فقری که مایه زیان دین و اسباب آشفتگی خاطر و پریشان حالی است، نجات یابند؛ زیرا تنگناهای زندگی هر انسانی را وسوسه می کند و ممکن است زیر فشارهای سخت معیشتی دست به کارهای نادرست و دوری از امانت داری بیالاید. پس نظام اداری باید به گونه ای باشد که کارکنان آن، از نظر زندگی و معیشت، تامین باشند و امنیت لازم را از این نظر برایشان فراهم گردد و زمینه خیانت و ستمگری مسدود و راه اصلاح و خدمت گذاری گشوده گردد. از این رو حضرت در تعلیل دوم خود، خطر در تنگنا قرار گرفتن کارکنان را چنین گوشزد می کند که اگر آ» از حقوق حقه خویش، که زندگیشان را به طور کامل تامین می کند، محروم باشند، ممکن است بعضی از آنها نتوانند تحمل کنند و خواسته یا ناخواسته به کجی گرایش یابند و اموال و امکاناتی را که در اختیار شان است، مورد تعدی قرار دهند و از آن به نفع خویش بهره ببرند. اما اگر کارکنان به طور کامل و کافی تامین شوند، دیگر چنین تنگنایی بروز نخواهد کرد. و اگر کسی با وجود آنکه به اندازه کافی تامین شد، دست به خیانت و تجاوز دراز کند و در امانت داری و خدمت گزاری کوتاهی ورد، دیگر هیچ حجتی برای او نیست. هنگامی که زندگی افراد به خوبی تامین شد، تعداد کسانی که خلافکاری می نمایند، یا وظیفه ای را که بر عهده دارند، خوب ادا نمی نمایند و در انجام آن سهل انگاری می کنند اندک خواهد بود، برای اینان حجت تمام است و توجیهی از آنها پذیرفته نمی شود. فصل چهارم خودکنترلی ۱. فرآیند خودکنترلی صاحب نظران رشته مدیریت برای نظارت، فرآیند چهار مرحله ای را به ترتیب زیر ذکر کرده اند: ۱. تعیین استانداردها و معیارها با توجه به هدفهای از پیش تعیین شده. ۲. جمع آوری و تنظیم اطلاعات، اندازه گیری عملکرد و عملیات انجام یافته و در حال انجام؛ ۳. مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده؛ ۴. پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی اما آیا می توان خودکنترلی را نیز فرآیندی چند مرحله دانست؟ به نظر می رسد که خودکنترلی نیز می تواند به صورت فرآیندی مطرح شود و مشابه همان مراحل را که برای نظارت ذکر شد، برای آن نیز در نظر گرفت؛ زیرا خودکنترلی و یا مراقبت از خویشتن در مقابل هر گونه خطا و لغزش کاری، نیازمند لوازم و مقدماتی است که در مجموع می تواند آن را به شکل فرآیند چهار مرحله ای در آورد. این مراحل، از تعیین استانداردها آغاز و به انجام اقدامات اصلاحی ختم می گردد. بنابراین می توان همان مراحل را که در فرآیند نظارت بیرونی وجود دارد، با کمی تفاوت، در کنترل درونی نیز مطرح ساخت؛ این مراحل عبارتند از: ۱. مشارطه؛ ۲. مراقبه؛ ۳. محاسبه؛ ۴. معاتبه؛ ذکر این نکته در اینجا ضروری است که این مراحل، در واقع

گامهای تهذیب نفس و پاک سازی اخلاق می باشند و بیشتر به آنان که خواهان قرب الهی هستند توصیه می شود، تا با انجام آن، خود را از رذایل اخلاقی دور سازند و مزین به کرامات اخلاقی و مقامات معنوی گردانند. این مراحل در منابع اسلامی به ویژه کتب اخلاقی، وارد شده و همگان به آن سفارش شده اند. مراحل فوق اگر چه بیشتر ناظر به اخلاقیات هستند، اما دلیلی بر انحصار آن به اخلاق نیست و می توان آن را در کلیه شئون زندگی و از جمله محیط کار جاری ساخت. اکنون به توضیح این فرآیند می پردازیم و هر یک از مراحل جداگانه مورد بحث قرار می دهیم. ۱-۱. مشارطه مشارطه شباهت زیادی به تعیین استانداردها و معیارها در فرآیند نظارت خارجی دارد. در این گام آنچه را می بایست در محیط کار، به عنان وظیفه انجام داد، مشخص می شود و شخص با شفاف نمودن وظایف و یادآوری آنها، با خود عهد می بندد که بی هیچ کم و کاستی آنها را انجام دهد. این مرحله در واقع نوعی شرط و عهد با خویشتن است. در این مرحله لازم است فرد، نسبت به وظایف خود، آگاهی کامل داشته و با مقررات آیین نامه ها و دستورالعمل های اداری آشنا باشد، حتی بهتر است دلایل کار مورد نظر و همچنین ضرورت آن را بداند. دلیل این امر آن است که تا این موارد روشن نباشد، زمینه ای برای تعهد با خویش یا مشارطه به وجود نمی آید و مرحله بعدی این فرآیند یعنی مراقبت انجام نمی شود. نکته بعدی آنکه وظایف، قوانین و آیین نامه ها، نباید هیچ گونه ضدیتی با نظام ارزشی اسلام داشته و با آنها در تعارض باشند؛ بلکه بالعکس، بایستی در راستای نظام ارزشی اسلام و هماهنگی با آن نیز باشند. ۱-۲. مراقبه در این مرحله، شخص با مراقبت از خویش می کوشد تا خطا و لغزشی در کار او سر نزند و وظایف، به شکل مطلوب انجام شود. درباره مراقبت از خویشتن در مقابل هرگونه خطا و لغزشی، روایات بسیاری وجود دارد؛ حتی می توان تمام مواردی که زیر عنوان تقوا وارد شده، ناظر به همین مرحله دانست؛ زیرا تقوا همان گونه که قبلاً نیز گفته شد صیانت از خود است؛ منتهی این خود نگه داری، مقتضی انجام وظایف و ترک لغزشها است وجود این حالت، شخص را نسبت به واجبات، تحریک می کند و از محرمات باز می دارد. امیر المومنین (ع) درباره مراقبت از خویش هنگام لغزش می فرماید: تو (خود) مانع و بازدارنده خویش باش. آنچه که افراد بر این مراقبت تحریک و ترغیب می کند، توجه به مراقبت خداوند و فرشتگان، نسبت به اعمال و کارهای بندگان است. این حقیقت که خداوند در همه جا و در هر حال و در همه زمانها، ناظر و مراقب اعمال است، روح مراقبت را در افراد زنده می کند. خداوند در قرآن کریم، خود را مراقب هر چیزی مداند و چنین می فرماید: و خداوند ناظر و مراقب هر چیزی است. ۱-۳. محاسبه این مرحله شباهت زیادی با «مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده» در فرآیند نظارت خارجی دارد. در این گام، شخص خود کنترل، عملکرد خود را دقیقاً مورد محاسبه قرار می دهد و با مقایسه آن با وظیفه واقعی و عملکرد معهود، پی به درستی یا نادرستی آن می برد. اکنون برای اهمیت محاسبه عملکرد، محتوای برخی روایات را ذکر می کنیم: ۱. هر که با خود عهد کند که به حساب خویش رسیدگی کند، از مسامحه و سهل انگاری ایمن می گردد. ۲. دور اندیش کسی است که خود را مقید به محاسبه خویش نماید؛ ۳. کسی که در هر به حساب خویش رسیدگی نکند اما نیست؛ ۴. پیش از آنکه به حساب شما برسند، خود به حساب خویش رسیدگی کنید؛ ۵. ثمره «محاسبه» اصلاح خویش است؛ ۶. کسی که محاسبه خویشتن کند، بر عیوب خود واقف می شود و از گناهانش با خبر می گردد؛ (به دنبال آن) از گناه توبه می کند و عیوب را اصلاح می نماید. ۴-۱. در این مرحله، شخص در برابر خطاها و لغزشهای کاری که از وی سرزده، خویش را مورد سرزنش قرار می دهد و به اصلاح آن می پردازد. شاید تعبیر به «نفس ملامتگر» در آیه (وَلَا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ) اشاره به همین مرحله از فرایند خودکنترلی باشد. «نفس لَوَّامه»، یکی از شئون نفس آدمی است که به هنگام انجام گناهان، به ملامت و سرزنش صاحب خویش می پردازد. ۲. آثار و فواید خودکنترلی برخی از فواید خودکنترلی را چنین می توان شمرد؛ ۱. ارزان بودن هزینه خودکنترلی؛ ۲. اصلاح سریع اشتباهات و جبران آن؛ ۳. افزایش بهره وری؛ ۴. گسترش قسط و عدالت اجتماعی. خودکنترلی در مقایسه با نظارتهای بیرونی، بسیار کم هزینه است. شاید بیشترین هزینه آن مربوط به انجام کار فرهنگی در

سازمان برای تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی باشد؛ و این به مراتب از انجام نظارتهای مستمر خارجی کم هزینه تر است. همچنین کارکنان خود کنترل به محض رخ دادن اشتباهی و یا نمایان شدن انحرافی در کار، بی درنگ در مقام اصلاح آن بر می آیند و تلاش می کنند تا خطای موجود را بر طرف و جبران سازند. از طرفی، گسترش فرهنگ خود کنترلی در سازمان و جامعه، موجب می شود که از تمامی امکانات و ابزارهای کار و از لحظه لحظه زمان کار بیشترین و بالاترین بهره برداری به عمل آید، بی آنکه کمترین اسراف، حیف و میل، ریخت و پاش و به هدر دادن منابع و امکانات صورت گیرد؛ زیرا این موارد در اسلام، ضد ارزش می باشند و افراد خود کنترل، در برابر آنها از خود مراقبت می کنند. از سوی دیگر، در محیطی که فرهنگ خود کنترلی در آن نهادینه شده و در جای آن حاکم است، معمولاً افراد، بدون انجام کار مفید، توقع چشم داشتی ندارند و حاضر نیستند حقوق دیگران را پایمال کنند؛ آنها به خود اجازه نمی دهند که به امکانات و منافع جمعی صدمه ای وارد کنند، یا در انجام وظایف خود قصور و کوتاهی نشان دهند؛ نتیجه چنین حالتی ایجاد و گسترش «قسط و عدالت اجتماعی» است. اگر خود کنترلی با قصد و انگیزه الهی همراه باشد، تمام آثار و برکاتی که برای تقوا شمره شده را خواهد داشت. چنین تقوا و یا خود کنترلی دارای آثار فراتر از سازمان می باشد که با مراجعه به منابع اسلامی، می توان آنها را جمع آوری کرد.

برنامه استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت

مهندس عباس شیخ ابو مسعودی خلاصه کتاب: تلخیص: زینب هدایتی- ایجاد هدف مخصوصی برای سازمان و واحدهای زیرمجموعه ای آن وظیفه ی ساده ای نیست. عوامل خارجی متعددی بر روی سازمان معمولاً- دارای شماری از اهداف است که اهمیت هر کدام بر حسب تاثیر عامل یا گروهی از عوامل محیطی خاص متفاوت است. فهرست: فرآیند برنامه ریزی فرآیند برنامه ریزی: یک نگاه کلیرسالت اهداف یا مقاصد ویژگی های اهداف خوبانواع اهداف از نظر ماهیت اهداف اجتماعی انواع اهداف از نظر زمان تصمیم گیری تعریف تصمیم گیری تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل فرآیند تصمیم گیری قانونسطوح برنامه ریزی برنامه ریزی از طریق مدیریت اهداف فرآیند مدیریت بر اساس اهداف. فرآیند برنامه ریزی استراتژیکارزیابی سازمانی و محیطی تعیین هدف یا جهت. ویژگی های اهداف استراتژیک. ماتریس BCG استقرار SBUها بر روی ماتریس مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل BCG. سیکل عمر محصول. مهم ترین ابزارهای برنامه ریزی نمودار گانت (GANTT CHART). روش علمی تیلور (زمانسنجی - تعیین زمان استاندارد) ضریب عملکرد (Rating) طبقه بندی مشاغل - طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد برنامه استراتژیکو کاربرد آن در مدیریت مهندس عباس شیخ ابو مسعودی تلخیص: زینب هدایتی فهرست: فرآیند برنامه ریزی فرآیند برنامه ریزی: یک نگاه کلیرسالت اهداف یا مقاصد ویژگی های اهداف خوبانواع اهداف از نظر ماهیت اهداف اجتماعی انواع اهداف از نظر زمان تصمیم گیری تعریف تصمیم گیری تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل فرآیند تصمیم گیری قانونسطوح برنامه ریزی برنامه ریزی از طریق مدیریت اهداف فرآیند مدیریت بر اساس اهداف. فرآیند برنامه ریزی استراتژیکارزیابی سازمانی و محیطی تعیین هدف یا جهت. ویژگی های اهداف استراتژیک. ماتریس BCG استقرار SBUها بر روی ماتریس مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل BCG. سیکل عمر محصول. مهم ترین ابزارهای برنامه ریزی نمودار گانت (GANTT CHART). روش علمی تیلور (زمانسنجی - تعیین زمان استاندارد) ضریب عملکرد (Rating) طبقه بندی مشاغل - طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد فرآیند برنامه ریزی در سرتاسر فصل می کوشیم تا اهمیت برنامه ریزی موثر را برای دانشجویان اعم از اینکه برنامه ریز ممکن است مدیریت یک شرکت یک سرپرست و یا مدیر یک تجارتخانه ی کوچک باشد را روشن نماییم. فرآیند برنامه ریزی: یک نگاه کلی برنامه ریزی موثر و کارآمد می تواند تاثیر در بهره وری مدیران در کلیه سطوح سازمان داشته باشد. برنامه ریزی عبارت است از: فرآیند تصمیم گیری از قبل (پیشاپیش) در مورد اینکه چه باید انجام شود، چرا باید انجام بگیرد، چگونه انجام شود، در چه زمانی

و چه مکانی؟ و آنگاه نتایج حاصله چه باشد. رسالت علت و فلسفه‌ی وجودی سازمان و مقصود از تداوم آن را رسالت گویند. بطور مثال بیانیه‌ی رسالت اعلام شده شرکت هالیدی عبارتست از اینکه مردم در تمام دنیا احساس شادی و آرامش کنند. این شرکت خودش را نه فقط زنجیر امتل بلکه بعنوان بزرگترین شرکت پذیرایی کننده و مهمان نواز جهان می داند. مدیران سازمان هالیدی می دانند که کسب سود از این کار همان تداوم ضمنی رسالت سازمان آن هاست. واضح است که شرکت برای تامین نیازمندی های خود باید کسب سود نماید اما بیانیه‌ی رسالت اعلام شده هنوز برای راهنمایی کارکنان در کل سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. اهداف یا مقاصد هنگامی که رسالت سازمان مشخص گردید اهداف ویژه می تواند تعیین شود. اهداف نتایج مورد نظر و مطلوب هر فعالیتی است. اهداف می بایستی در هر یک از سطوح مدیریتی در سازمان برقرار شود. و در هر حال اهداف سطوح پایین سازمان باید با اهداف سطح بالای سازمان هماهنگی داشته باشد. ویژگی های اهداف خوب اهداف بایستی دارای چهار ویژگی اساسی زیر باشند: ۱. مکتوب باشند. ۲. قابل اندازه گیری باشند. ۳. زمان تحقق آنها صریح باشد. ۴. در عین اینکه قابل حصول هستند دستیابی به آنها به آسانی میسر نباشد. مکتوب نمودن اهداف فهم و تعهد نسبت به آن را افزایش می دهد. زمانی که اهداف مکتوب هستند احتمال وجود سردرگمی بسیار کمتر است. قابلیت اندازه گیری نشان دهنده‌ی این است که اهداف بایستی تاجایی که ممکن است کمی شوند. اینکه هدف ما افزایش سود به میزان ۱۰ درصد در خلال مدتی معین باشد بسیار بهتر خواهد بود تا اینکه فقط بگوییم ((ما می‌خواهیم سود را افزایش دهیم)) در این صورت یک درصد افزایش سود می تواند هدف بعدی باشد. انواع اهداف از نظر ماهیت ایجاد هدف مخصوصی برای سازمان و واحدهای زیرمجموعه‌ی آن وظیفه‌ی ساده‌ای نیست. عوامل خارجی متعددی بر روی سازمان معمولاً دارای شماری از اهداف است که اهمیت هر کدام بر حسب تاثیر عامل یا گروهی از عوامل محیطی خاص متفاوت است. حداقل سه نوع از اهداف می تواند مورد شناسایی و تعریف قرار بگیرد: *اهداف اقتصادی: بقاء. سود و رشد *اهداف اجتماعی (خدماتی): ایجاد منافع برای اجتماع *اهداف شخصی: اهداف اشخاص و گروههای داخل سازمان اهداف اجتماعی انواع اهداف از نظر زمان اهداف از نظر زمانی به چهار طبقه زیر تقسیم می شوند: ۱- اهداف کوتاه مدت: هر هدف که بر اساس امکانات پیش بینی شده و موجود ظرف مدت یک سال قابل حصول باشد ۲- اهداف میان مدت: مجموعه هر سه تا پنج هدف کوتاه مدت یک ساله که بر اساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد ۳- اهداف بلند مدت: مجموعه هر دو یا سه هدف میان مدت که بر اساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد ۴- اهداف بنیادین (رسالت سازمانی): مجموعه هر دو یا سه هدف بلند مدت که بر اساس امکانات پیش بینی شده و قابل حصول باشد. بنابراین مرجع تعیین و برقراری اهداف سازمان بر اساس کارشناسی صورت گرفته و توجه به عواملی از قبیل: نیروی انسانی، سرمایه (بودجه)، تکنولوژی، منابع طبیعی، وضعیت عملیاتی، وضعیت فنی، استراتژی های مورد نظر که همگی عوامل درون سازمان تاثیر گذار از جمله: تحولات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، ارزشها و. ابتدائاً مدت زمان حصول اهداف بنیادین را مشخص و ه این مبنا تقسیم بندی زمانی به اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت را انجام می دهد. تصمیم گیری با توجه به تعریف فوق از برنامه ریزی مشاهده می شود که جوهر تمامی فعالیت های هر مدیریتی و بویژه مدیریتی که اداره‌ی امور عملیات اصلی سازمان را به عهده دارد ((تصمیم گیری)) است. تصمیم گیری از اجزاء جدانشدنی مدیریت در تعیین خط مشی ها در برنامه ریزی در تدوین هدفها در سازماندهی تولید یا خدمات در هماهنگی بین تولید یا خدمات اصلی و سایر واحدها در کنترل و ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت به شمار رفته و رکن اساسی است. تعریف تصمیم گیری تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف. همانطور که از این تعریف استفاده می شود کار اصلی تصمیم گیرنده دریافت راههای مختلف ممکن نتایج ناشی از هر یک و انتخاب بهتر از میان آن هاست. اگر او بتواند این انتخاب را به نحو درست و مطلوبی انجام بدهد تصمیم های او موثر و سازنده خواهد بود. طبقه بندی تصمیمات طبقه بندی تصمیمات کار مدیر و تحلیلگر را در انتخاب مدلها و معیارها و شیوه های اخذ تصمیم ساده می کند. ر طبقه

بندی تصمیمات از نظر میزان اطمینان تصمیمات را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود: ۱- تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان کامل

۲- تصمیم‌گیری در شرایط ریسک (مخاطره) ۳- تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان کامل زمانی که تصمیم‌گیرنده با اطمینان کامل می‌داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن و یا هر عمل چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد او از نظر تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد. مثال: یک موسسه‌ی تولیدی که می‌تواند یکی از چهار نوع کالای مختلف D, C, B, A را در خط تولید خود قرار دهد تصمیم دارد آن نوع تولیدی را انتخاب نماید که سود ۵ سال آینده موسسه را به حداکثر برساند. براساس بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده هزینه‌ها و درآمدها برای هر یک از کالاهای چهار گانه محاسبه و سود دهی آنها در پنج سال آینده به شرح جدول زیر تعیین شده است: نوع کالا (طرق مختلف) سود در ۵ سال آینده (برحسب ۱۰۰۰ میلیون ریال) ۱۰۵۰ D ۸۰۰ C ۱۲۰۰ B* ۹۰۰ A جدول میزان سوددهیبه طوری که جدول نشان می‌دهد کالای B بیشترین سود را در ۵ سال آینده نصیب موسسه تولیدی می‌نماید و از آنجایی که مدیریت تولید نسبت به وقوع این نتایج اطمینان کامل دارد (مثلاً- قیمت‌های تضمینی از طرف دولت) و معیار تصمیم‌گیری هم سوددهی حداکثر است کالای (B) را انتخاب خواهد کرد. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری با اطمینان کامل انجام گرفته است. فرآیند تصمیم‌گیری: فرآیند تصمیم‌گیری را شامل ۶ مرحله در قالب نمودار صفحه بعد می‌توان خلاصه نمود: نمودار فرآیند تصمیم‌گیری قانونیک قانون یک راهنمای مخصوص و مشروحي است که برای جهت شروع به کار و یا محدود کردن عملی به طریق نسبتاً دقیقی بیان می‌شود. مثلاً ممکن است قانونی وجود داشته باشد که مستلزم پوشیدن کلاه‌های خشن و سخت در فضای کاری خاصی باشد. روشها و قوانین ممکن است به عنوان یک تعریف مفهوم نسبتاً یکسانی را داشته باشند. گاهی اتفاق افتاده که در مرحله ای یک روش واقعا به صورت یک قانون درآید. سیاست‌ها روش‌ها و قوانین برای راهنمایی اعمال و اجرائیات در جهت نیل به اهداف طراحی می‌شوند. چنانچه مطمئن شویم اشخاصی که کارها میدهند در جهت اهداف بوده و آنها را کاملاً فهمیده اند ممکن است کمتر به سیاست‌ها روشها و قوانین نیاز باشد. بعلاوه واضح است که گاهی اهداف مبهم و قابل بحث اند. بنابراین همگی سازمان‌ها نیازمند سیاست‌ها و روش‌ها و قوانینی هستند که قابل تعریف و قابل فهم تر از اهدافی باشند که بار مبنای آنها شکل گرفته اند. سطوح برنامه ریزی برنامه ریزی در هر سطحی از سازمان وجود دارد. در سطح مدیریت ارشد عمدتاً مربوط به برنامه ریزی استراتژیک بوده که مقاصد کلی سازمان را در برمی‌گیرد. برنامه‌های استراتژیک بایستی به طرح‌های عملی و اجرایی جزئی یا برنامه‌های تاکتیکی تقسیم شوند. در اصل این طرح‌ها برای تکمیل و اجرای طرح‌های وسیع تر مدیریت عالی وضع شده اند. آنها اغلب به موارد وظیفه‌ای محدود همچون فروش، مالی، تولید و پرسنلی مربوط می‌شوند. همچنین طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی نسبت به برنامه‌های استراتژیک کوتاه مدت تر می‌باشند. نهایتاً مدیران مسئول انجام برنامه‌های عملیاتی، مدیران میانی یا سطح پایین تری نسبت به مدیران ارشد سازمان هستند. برنامه ریزی از طریق مدیریت اهداف در خلال دو دهه‌ی گذشته کمتر توسعه و پیشرفت در تئوری و عمل مدیریت به اندازه مدیریت اهداف جلب توجه و کاربرد داشته است. مدیریت عملی موثر تأکید بر برقراری و کسب اهداف قابل اندازه‌گیری دارد. مدیریت به وسیله اهداف (MBO=Management By Objectives) یک فلسفه‌ی مدیریتی است که به ایجاد اهداف مورد توافق توسط مدیران ارشد و میانی و کاربرد این اهداف به عنوان اساس اقدامات انگیزشی، ابداعی و کنترلی تکیه می‌کند. علاوه بر آن مدیریت به وسیله‌ی هدف طریق اندیشیدن به نتایج قابل حصول را ارائه می‌نماید و مدیریت را وادار می‌کند تا برنامه ریزی شفاهی را انجام دهد. نه پاسخی ساده یا عکس‌العمل براساس حدس و گمان مدیریت به وسیله‌ی هدف طریق منطقی و سیستماتیک تری برای مدیریت فراهم می‌کند واز کمک به شیوه‌های ((مدیریت بحران)) و یا ((گره‌گشایی)) و یا ((غافلگیری)) جلوگیری می‌کند. این شیوه‌ی مدیریت به نتایج و پیشرفت‌های قابل اندازه‌گیری تأکید داشته و ممکن است به پیشرفت‌هایی در زمینه‌ی کارآیی و سودمندی فردی سازمانی منتهی شود. چنین شیوه‌ای بر نتایج پیشرفت‌های قابل اندازه‌گیری تأکید داشته و ممکن است به پیشرفت

هایی در زمینه‌ی کارآیی و سودمندی فردی و سازمانی منتهی شود. این شیوه به نسبت زیادی بستگی به شرکت فعال در هدف گذاری در تمامی سطوح مدیریت دارد. آقای جرج ادیورن (George Odiorne) آقای جرج یکی از موافقین اولیه‌ی مدیریت براساس اهداف مدعی است که باید اقدامات ویژه‌ای جهت پرهیز از ((دام شغلی)) صورت گیرد. او توصیف می‌کند که بعضی از مدیران و کارکنان آن چنان گرفتار انجام وظایف و فعالیت خود می‌شوند که نمی‌دانند برای چه هدفی فعالیت می‌کنند. در نتیجه چنین افرادی اغلب وجود و حضور را از طریق صرف انرژی و کار پر زحمتی که انجام می‌دهند مورد تایید و موجه می‌دانند بدون اینکه از خود سوال کنند آیا کار آنها نتیجه‌ی اثربخشی برای سازمان داشته است یا خیر؟ فرآیند مدیریت براساس اهداف مدیریت براساس هدف مستلزم حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمان است. و متضمن چهار گام اساسی به شرح زیر: ۱- حمایت و تعهد مدیران ارشد به مدیریت براساس هدف ۲- برقراری اهداف و برنامه‌های بلند مدت ۳- برقراری اهداف سازمانی کوتاه مدت و ویژه ۴- برقراری اهداف عملکرد فردی و استانداردها* حمایت و تعهد مدیران ارشد به مدیریت براساس هدف یک برنامه MBO مستلزم حمایت پر شور مدیران ارشد است. به علت عدم تعهد مدیران سطح بالا است که یک برنامه های MBO موفق نمی‌گردد. برای اینکه MBO موثر واقع شود بایستی مدیریت ارشد موافق اصول آن باشد. MBO به روش مشارکتی در مدیریت تاکید داشته و مستلزم دخالت دادن همه‌ی مدیران در تمامی سطوح است. مدیر عامل باید اعتماد به زیردستان داشته باشد و شخصا متعهد و معتقد به سبک مدیریت و مشارکتی باشد. مدیریت ارشد نمی‌تواند MBO را با یک دستور معرفی کند. مدیران سطوح پایین تر همچنین باید متقاعد به مزایای این سیستم بوده و تمایل به شرکت آگاهانه در فرآیند آن داشته باشند.* برقراری اهداف و برنامه‌های بلند مدت یک وظیفه اصلی MBO توسعه اهداف و برنامه‌های بلند مدت است. برنامه‌های بلند مدت از طریق ملاحظات سنجیده‌ی رسالت سازمان توسعه یافته و تکمیل می‌گردد. مزایای برنامه‌های MBO ۱- نتایج بهتر در کلیه سطوح مدیریت و سطوح اجرائی بالاتر سازمان ۲- فراهم آوردن یک سیستم برنامه ریزی کلی موثر MBO ۳- مدیران را مجبور می‌کند که اولویتها را برقرار و استانداردها قابل اندازه گیری عملکرد را مشخص کنند. ۴- روشن شدن مقررات ویژه مسئولیتها و توانیها و اختیارات کارکنان. ۵- تشویق و ایجاد انگیزه مشارکت انفرادی کارمندان و مدیران در برقراری اهداف ۶- MBO در فرآیند کنترل سهولت ایجاد می‌کند. ۷- MBO یک فرصت طلایی را برای خط مشی توسعه جهت مدیران و کارکنان فراهم می‌کند. * نتایج بهتر در کلیه سطوح مدیریت و سطوح اجرائی بالاتر سازمان به طوری که مدیریت را ملزم میکند که عمل برنامه ریزی را گسترش داده و منابع لازم را بررسی می‌کند. * فراهم آوردن یک سیستم برنامه ریزی کلی موثر MBO به مدیران کمک می‌کند که مدیریت را از بحران و آتش بازی دور کنند.* مدیران را مجبور میکند که اولویتها را برقرار و استانداردها و اهداف قابل اندازه گیری عملکرد را مشخص کنند MBO ۸- فرآیند برنامه ریزی را تسریع میکند. به جای اینکه بگوید ((حداکثر تلاش خود را بکن)) یا ((عجله کن)) اهداف خاص برنامه ریزی خاص را ایجاد می‌کند. این چنین برنامه ریزی واقعی تر است زیرا برنامه مستلزم مرور بازبینی براساس جدول زمان بندی شده است. کارکنان مطمئن می‌شوند که می‌توانند منابعی را به دست آورند که لازم برای اجرای هدف است و موانع اجراء بحث و مرتفع می‌گردد. یک نوع برنامه ریزی زنجیروار منطقی قبل از انجام هر عمل شروع می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) در شرکت جنرال الکتریک جنرال الکتریک ابتدا با تجهیزات عمده موتورهای الکتریکی و لوازم روشنایی معروف شده است. اما شرکت مذکور همچنین به ساختن موتورهای جت اقلام الکترونیکی تجهیزات پزشکی و حتی ارائه خدمات مالی مشغول شد. به طوری که در سال ۱۹۸۴ جنرال الکتریک در نزدیک به ۴۰۰ نوع فعالیت اشتغال داشت. هنگامی که جک و لچ (Jack Welch) در سال ۱۹۸۱ به عنوان رئیس و مدیر عامل شرکت منصوب گردید این تنوع در تولیدات را مشکل عمده شرکت تشخیص داد. او استدلال می‌کرد که برای یک شرکت ممکن نیست که بتواند در انواع فعالیت های مختلف نقش رهبری را ایفاء نماید. فقط شانزده رشته فعالیت شرکت ۹۲ درصد سود سال ۱۹۸۳ و ۸۷ درصد

فروش آن را تشکیل می داد که هر کدام از این رشته ها جنرال الکتریک یکی از رقبای عمده محسوب می گردید. درحوزه ی بیست و چند رشته فعالیت دیگر اگرچه بعضا در حال رشد سریع بوده ولیکن حالت برتر نداشت. به مدیران ارشد شرکت های ضعیف اخطار داده شد که یا ایفاگر نقش برتر در رشته ی خود باشند یا اینکه شرکت آنها فروخته شده و یا تعطیل خواهد شد. طرح آقای جک ولچ روشن بود: شرکت ها را از مجریان با کارآیی پایین نجات و تمام استعداد مدیریت و منابع مالی روی شرکت های دیگر گروه جنرال الکتریک متمرکز نماید. تا سال ۱۹۸۴ بخش وسایل کوچک و واحد های جنبی که سیستم های تهویه تولید می نمود فروخته شدند. تعدادی از فعالیت های تجاری نامرتبط مانند واحد انتشارات (واحد سخن پراکنی) در معرفی فروش گذاشته شدند. در هر رشته ی فعالیت آقای جک ولچ و ستادش می کوشیدند تا منابع در جاهایی که بالاترین بازدهی را دارد اختصاص یابد. در سال ۱۹۸۳ سرمایه گذاری در طرح جدید به ۹/۱ میلیون دلار بالغ گردید که ۲۰ درصد بیشتر از سال قبل آن بود و شرکت مبلغ بزرگ ۲ میلیون دلاری را خرج تحقیق و توسعه نمود. شرکت جنرال الکتریک به دلیل کمبود سرمایه با ۳ میلیون دلار وجه نقد شروع به فعالیت نمود و قصد داشت تا میزان ۵ میلیون دلار تا پایان سال آن را افزایش دهد. اما به دلیل اینکه نرخ بهره در سطح نرخ جاری بود تسریعی در سرمایه گذاری مجدد در ماشین آلات و تجهیزات به عمل نیامد. در حالیکه جنرال الکتریک به جستجو برای خرید شرکتها ادامه می داد تنها در صورت استثنایی بودن معامله علاقه مندی نشان می داد. و هنگامی که به خانواده جنرال الکتریک پیوستند همانند سایر فعالیتهای جنرال الکتریک به صورت همسانی با آنها برخورد می شد. در ۴۸ سالگی آقای جک ولچ به مدت ۳ سال زمام امور شرکت را به عهده داشته است. او مدعی است که فقط ۱۵ درصد آنچه را که می خواسته برای شرکت جنرال الکتریک به اجرا درآورد به آن دست یافته است. آقای جک ولچ هدف شرکت را اینچنین بیان می کند: ((ما شرکتی بودیم که به اعتبار معروف بودیم و هم اکنون شرکتی با اعتبار همراه با پتاسیل فزاینده شناسایی می شویم. جنرال الکتریک مدت مدیدی به عنوان رهبر برنامه ریزی استراتژیک شناخته شده است. آقای جک ولچ معتقد است که سهام عادی جنرال الکتریک یک سرمایه گذاری مطمئن و لیکن با پتاسیل کم رشد می شود. او انتظار دارد فرصت سودآوری سهامداران را بدون کاهش اطمینان سهام بهبود بخشد. بخشی از برنامه ی استراتژیک وی برای چنین کاری تمرکز دادن روی رشته ی فعالیتهای است که جنرال الکتریک رهبری بازار آنها را به عهده دارد و حذف بخش های ضعیف می باشد. سطوح برنامه ریزی استراتژیک ۱- برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت ۲- برنامه ریزی استراتژیک در سطح واحد تجاری ۳- برنامه ریزی استراتژیک در سطح وظیفه ای (عملیاتی) * برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت عبارت است از: فرآیند تعریف مشخصه ی کلی و مقصود سازمان فعالیت های تجاری که در آنها وارد خواهد شد و یا آنها را ترک خواهد کرد و چگونگی تخصیص منابع شرکت به آن فعالیتها. برنامه ریزان سطح شرکتی در صدد پاسخ به سوالات زیر خواهند بود: * مقاصد سازمان کدامند؟ * سازمان چگونه تصویر می شود؟ * سازمان انتظار دارد اعضایش چه ایده آلهای و فلسفه هایی را داشته باشند؟ * فعالیت یا فعالیت های تجاری سازمان کدامند؟ * چگونه منابع سازمان می تواند به بهترین طریق به کار گرفته شود تا اهداف شرکت تحقق یابد؟ با مراجعه به نمودار برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت مسئولیت اولیه ی مدیران ارشد سازمان شبیه جک ولچ و زیردستان بلاواسطه اش در شرکت جنرال الکتریک می باشد. کانون اصلی توجه در این سطح عبارت از فرموله نمودن استراتژیها جهت رسیدن به رسالت سازمانی است. رسالت سازمانی عبارت است از مقاصد مستمر سازمان و به طور خلاصه آنچه که باید انجام بگیرد. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ۱. تعیین رسالت سازمانی ۲. بی سازمان و محیط آن ۳. وضع اهداف ویژه یا جهت دهی ۴. تعیین استراتژیها بی که تحقق اهداف را تأمین نماید ارزیابی سازمانی و محیطی زمانی که رسالت تعیین گردید سازمان باید از لحاظ نقاط قوت و ضعف تهدیدها و فرصت هایی محیطی مورد ارزیابی قرار گیرد. اهداف ویژه می تواند وضع و استراتژیها برای تحقق اهداف توسعه یابد. مثلا در اوایل دهه ی ۱۹۸۰ شرکت ((یک (Bic Corporation) از طریق ارزیابی محیطی برای فروش تیغ اصلاح های بی خطر یکبار مصرف موقعیت مناسبی را

بدست آورد. ارزیابی سازمان آشکار ساخت که بیک برای تولید انبوه تیغ های دسته پلاستیکی کوچک از هر شرکت دیگر آمریکایی توانایی بیشتری دارد. شرکت اهداف فروش تولید و سود را تنظیم و استراتژی ها را طراحی نمود و سرعاً در عرضه ی تیغ های بی خطر یک بار مصرف فروشنده پیشتاز جهان گردید. ایجاد برنامه های استراتژیک در بردارنده جریان اطلاعات از سازمان و محیط آن است. از داخل اطلاعات مربوط به شایستگی ها و صلاحیت های سازمانی و نقاط قوت و ضعف بدست می آید و پژوهش های محیطی به استراتژیست های سازمانی اجازه می دهد تا تهدیدها و فرصت ها را هم چون محدودیت ها معلوم نمایند. به طور خلاصه کار در مرحله برنامه ریزی عبارت است از توسعه استراتژی هایی که نقاط قوت شرکت را افزایش داده و نقاط ضعف را به حداقل رساند تا فرصت ها را به چنگ آورده و تهدیدها را مانع شود. تعیین هدف یا جهت بیان صریح و شفاف اهداف و هدایت تمامی فعالیت ها برای حصول آنها تنها راه رسیدن به مدیریت استراتژیک نیست حتی در زمان های مطمئن برای بعضی از سازمان ها بهترین راه نمی باشد. ولی به هر حال از زمانیکه پیتر دراگر (Pater Drucker) در سالهای ۱۹۵۰ مدیریت بر مبنای اهداف را ابداع نموده به طور کلی پذیرفته شده که به کارگیری اهداف فرآیند مدیریت را بهبود می بخشد. این مطلب در سطح ارشد مدیریت استراتژیک اهمیت کمتر از دونده ای که آرزوی بالا بردن رکد جهانی را در سر دارد نخواهد داشت. ویژگی های اهداف استراتژیک اهداف باید مشکل ولی قابل حصول باشد. اگر دونده فوق الذکر توانایی دیدن نزدیک سرعت رکود جهانی را داشته باشد لیکن بخواهد پیمودن یک مایل رادر ۵ دقیقه به عنوان هدف تعیین کند به آسانی این هدف قابل حصول خواهد بود. به هر حال دونده احتمالاً با سرعت حداکثر نخواهد دوید. از طرف دیگر هدف پیمودن یک مایل در ۳ دقیقه باشد هیچکس در دنیا نخواهد توانست نزدیک آن شود. و هر کس تلاش کند خسته شده و به نتیجه نخواهد رسید. اهداف شرکت نیز بایستی فرصت معقول و منطقی برای انجام داشته باشند برای پرهیز از بی نتیجه بودن احتمال انجام آن بایستی صفر باشد و برای اجتناب از کارآیی پایین نیز احتمال موفقیت آن نباید تقریباً صد در صد باشد. همچنین به یاد داریم که اهداف لازم است صریح و کمی و قابل اندازه گیری باشد. هدف ((به حداکثر رساندن سود)) کمترین راهنمایی را به همراه داشته و کلی گویی است. به دست آوردن ۲/۱ میلیون دلار سود و یا افزایش سود تا ۵ درصد نسبت به سطح سود سال قبل یک هدف مشخص است. هرچه اهداف مشخص تر باشند استراتژیهای طراحی به منظور دستیابی به آنها مشخص تر خواهد بود. ماتریس BCG در خلال سالهای ۱۹۷۰ کوشش هایی برای درک فرآیند مدیریت استراتژیک در سطوح شرکتی انجام گرفت. تحقیقات اخیر نشان می دهد که نیم یا بیش از نیمی از بزرگترین شرکتهای آمریکایی نوعی برنامه ریزی مالی تجاری را به طور رسمی تمرین می کنند. اکثر آنها از یک دیاگرام در بعدی برای نمایش خصوصیات متعدد گروههای تجاری استراتژیک (یا SBU ها) استفاده می کنند. ماتریس BCG بهترین راه شناخته شده انجام این کار توسط گروه مشاورین بوستون (BCG) انجام گردیده است. ماتریس هر دایره روی ماتریس BCG نماینده ی SBU متفاوت است. اگرچه ماتریس فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را خیلی ساده می نماید لیکن برای موسسات پیچیده ای همچون جنرال میلز با ۴۰ واحد تجاری استراتژیک دیاگرام بسیار شلوقی را درست می کند. استقرار SBU ها بر روی ماتریس در رابطه با هر SBU سه چیز را نشان می دهد. اول مساحت هر دایره متناسب با درآمد حاصل از فروش قسمت های مختلف تجاری می باشد. مثلاً SBU - A در مقایسه دارای بالاترین فروش نسبت به سایر SBU ها می باشد. همچنین E-SBU کمترین میزان فروش در کل حجم فروش موسسه را دارا می باشد. موقعیت نسبی یک دایره در امتداد محور افقی توسط سهم بازار SBU مربوط در مقایسه با بزرگترین شرکت رقیب خود تعیین می گردد. برای مثال در تجارت کامپیوترهای شخصی شرکت اپل فروش بسیار بزرگی متجاوز از ۵۰۰۰۰۰ واحد داشته است لیکن در مقایسه با IBM که رقیب اصلی او می باشد کمتر از نیمی از فروش IBM را دارد. لذا IBM از نظر تجارت کامپیوترهای شخصی در منتهی الیه سمت چپ ماتریس BCG قرار می گیرد در حالیکه اپل در سمت راست ماتریس قرار دارد. محور عمودی ماتریس BCG نرخ رشد بازار را و نه نرخ رشد فروش هر واحد تجاری را اندازه گیری می کند. هر واحد

تجاری که سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص می دهد به طور کلی سریعتر از خود بازار رشد می کند. نرخ رشد تجارت کامپیوترهای شخصی آی بی ام اخیرا از ۳۰ درصد در سال نیز تجاوز کرده است با وجود این شرکت آی بی ام بر روی ماتریس بر حسب رشد کل بازار کامپیوترهای شخصی حدود ۲۰ درصد در سال را نشان می دهد. مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل BCG استراتژیست سازمانی که روش ماتریس BCG را به کار می برد باید این سوال را بکند که مفاهیم استراتژیک برای شرکت به عنوان یک کل چیست؟ تجزیه و تحلیل BCG در مورد تخصیص منابع و وضعیت SBU های مختلف چه می گوید؟ اول اینکه طرفداران BCG اعتقاد دارند که جریان نقدی کل شرکت بایستی متعادل شود. سپس بایستی به اندازه ی کافی گاوهای شیرده در شرکت وجود داشته باشد تا نیازهای نقدی ((ستاره ها)) و علامت های سوال را که امیدواری بیشتری به آنها وجود دارد را تامین نماید. دوم اینکه BCG به وضوح چنین القاء می کند که مقعیت ها (بر روی ماتریس BCG) مشخص کننده استراتژیهای معینی می باشد. فروش یا تصفیه تجارت هایی در ناحیه ی ((سگها)) و شاید در گاوهای شیرده ضعیف قرار می گیرند توصیه می شود. رشد طریق صحیحی است که برای علامت سوال و ستاره ها وجود دارد و باید تلاش نمود تا سرمایه گذاری را از ((گاوهای شیرده)) برگشت داد. بعضی از محققین تصور می کنند که تخصیص منابع کاربرد با اهمیت لیکن مورد غفلت قرار گرفته از ماتریس BCG می باشد. به عبارت دیگر آنها تصویری می کنند که تحلیل ماتریس BCG نبایستی محدود به تصمیمات خرید و فروش و یا سرمایه گذاری و عدم سرمایه گذاری باشد بلکه لازم برای توزیع وجوه در داخل شرکت نیز به کار رود. سیکل عمر محصول الگوی فروش که همه محصولات از آن تبعیت می کند شامل مراحل: آشنایی (معرفی)، رشد، بلوغ و افول می باشد به عنوان سیکل عمر محصول نامیده شده است. استراتژیست های شرکت که برای ثبات و پایداری در فروش و درآمد اهمیت قائل هستند تمایل به ایجاد تنوع در تجارت دارند. اما برای بدست آوردن حداکثر سود از تنوع خواهی تمایل به تعادل و موازنه ی بیشتر محصولات و خدمات در طول مراحل مراحل سیکل عمر محصول دارند. مطمئنا هر محصولی بایستی مراحل سیکل عمر محصول را طی کند. لیکن بعضی از محصولات تجدید حیات پیدا میکنند مثلا- چند سال پیش جوش شیرین آرم و هامر که درست در مرحله ی افول سیکل عمر محصول بود در اثر تبلیغ سراسری ملی تجدید حیات نمود و باعث افزایش در مصرف آن گردید. با وجود این برای اکثر محصولات سیکل عمر محصول نسبتا با تغییراتی صرفا در طول مراحل مختلف و مقدار فروش و سود حاصله در هر مرحله سازی دارد. به همین دلیل بسیاری از شرکتها به ویژه شرکتهای تولید کننده کالاهای مصرفی تلاش می کنند تعداد معینی از محصولات یا خدمات در هر مرحله از سیکل عمر محصول در همه زمان ها داشته باشند. همین که محصولی به مرحله ی افول می رسد دیگری در حال رشد فروش قرار گیرد و شرکت منبع پایداری از سود محصولاتی که در مرحله ی بلوغ قرار دارند در اختیار داشته باشد. مهم ترین ابزارهای برنامه ریزی ۱- نمودار گانت (GANTT CHART) در غالب روش های برنامه ریزی و بویژه برنامه ریزی تولید بکار گرفتن نمودار در جهات مختلف فهم بیشتر، سرعت عمل، کنترل بهتر عملیات و کاربرد توسط کارکنان غیر متخصص بسیار سودمند می باشد زیرا نمودارها در مقایسه با نوشتارهای عریض و طویل و توصیفی مطالب بیشتری را در فضای کمتری بیان می کنند. نمودارهای گوناگون وجود دارد که نمودار گانت اساس بسیاری از جدیدترین آنهاست. این نمودار که در اثنای جنگ جهانی اول توسط هانری ال. گانت (Henry L. Gantt) ابداع گردید در فاصله ی بین دو جنگ جهانی و قبل از اینکه روش های ((برت)) و ((سی.پی.ام)) در اواسط آن قرن به وجود آیند کاربردی گسترده و شهرتی عالمگیر یافت و همچنان یکی از بهترین ابزارهای تصویری در برنامه ریزی است. نمودار که برای زمانبندی انجام وظایف بکار گرفته می شود بر مبنای دو محور عمودی و افقی به شرح زیر تشکیل می گردد: ۱- محور عمودی که مراحل انجام کار را تا حد ممکن بر حسب تقدم و تاخر وظایف منعکس می کند. ۲- محور افقی که زمان را بر حسب ماه یا هفته یا روز و یا ساعت منعکس می سازد. فرض کنید می خواهیم تولید یک گروه از قطعات یا محصولات را که طی ۳ مرحله انجام می گیرد زمانبندی کنیم. براساس فوق مراحل ساخت بر روی عمودی و زمان بر

حسب واحد مورد نظر مانند روز بر روی محور افقی نشان داده می‌شود. ۱۰ ۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ روز/مرحله

مرحله ۱ مرحله ۲ مرحله ۳ نمودار گانت - مطابق شکل زمان برنامه ریزی شده برای اجرای هر مرحله به وسیله ی یک کرشه ی افقی مشخص می‌شود. - هنگام اجرای برنامه زمان حاضر را به وسیله یک فلش در بالای نمودار مشخص می‌کنیم. - پیشرفت تولید (عملیات) را با رسم خط یا میله ی دیگری در داخل کرشه نشان می‌دهیم. شکل نشان دهنده یک پروژه ی ۳ مرحله ای در پایان روز هفتم آن است. زمانهای برنامه ریزی شده به قرار زیر هستند: - مرحله ی اول ۳ روز - مرحله ی دوم ۴ روز - مرحله ی سوم ۳ روز اما میله ها نشان می‌دهند که فقط مرحله ی اول و نیمی از مرحله ی دوم کامل شده است لیکن بر طبق برنامه تا کنون باید مرحله ی دوم نیز به اتمام رسیده باشد بنابراین دیده می‌شود که ما عملاً از برنامه عقب هستیم. این مثال ساده نشان می‌دهد که چگونه برنامه و پیشرفت واقعی کار را توأم می‌توان بر روی یک نمودار نشان داد. توجه داشته باشید که نسبت طول میله به طول کرشه در هر مرحله نشان دهنده ی میزان کار انجام شده مربوط به آن مرحله می‌باشد. مثلاً اگر طول میله مساوی طول کرشه باشد به این معنی است که کار آن مرحله تمام شده است و اگر طول میله نصف طول کرشه باشد به این معنی است که تنها نیمی از کارهای آن مرحله انجام شده است. ۲- روش علمی تیلور (زمانسنجی - تعیین زمان استاندارد) هدف اصلی مدیریت علمی تیلور افزایش کارایی بود. او نیل به این هدف را بدون در اختیار داشتن نیروی انسانی ممکن نمی‌دانست. یافتن بهترین راه برای انجام دادن هر کار (The one Best way) اساس حرکتش را شکل داد. تیلور اعتقاد داشت برای لنجام دادن هر کار همیشه راه بهتری وجود دارد، از اینرو چنانچه عملیات و شیوه های مختلف انجام آنها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد می‌توان به یک بهترین و کوتاهترین راه انجام کار دست یافت. همچنین تیلور علاوه بر یافتن بهترین و کوتاهترین راه انجام کار، بکارگیری مناسب ابزار کار و شایسته ترین افراد در هر مورد با توجه به ماهیت کار را توصیه می‌کرد و معتقد بود که انجام اقدامات مزبور و پیروی از اصول مدیریت علمی موجب افزایش کارایی می‌گردد. منظور از اصول کارایی از دیدگاه تیلور کلاسیک ها و از جمله آقای تیلور تحقق هدفهای سازمان با حداقل هزینه و جلوگیری از عواقب نامطلوب است. کارایی را می‌توان در قالب رابطه زیر تعریف نمود: = کارایی ستاده ها همان ستانده ها یا بازده عملیات و یا محصول و میوه ناشی از بکارگیری ترکیبی مشخص از داده ها (از نظر کمی و کیفی) است. ضریب عملکرد (Rating) چنانچه کاری را چند بار در حین عمل مشاهده کرده و با کرنومتر زمان سنجی کنیم زمانهایی که هر دفعه بدست می‌آوریم ممکن است با توجه به سرعتی که کارگر هر بار دارد با یکدیگر تفاوت قابل ملاحظه ای داشته باشد. وقتی کارگر سریع کار می‌کند احتمالاً زمان خیلی کمتری از زمانی است که وی آرام کار کند و لذا برای تعیین زمان نرمال که نشان دهنده ی سرعت طبیعی انجام کار است ناچار به تعدیل زمان مشاهده ای هستیم. این تعدیل به وسیله ی ضریبی به نام ((ضریب عملکرد)) صورت می‌گیرد. اگر کاری در طی انجام آن از نزدیک مشاهده شود می‌توان در مورد سرعت شاغل آن قضاوت نمود که با سرعت یا آهسته یا متوسط و یا طور دیگری کار می‌کند و این قضاوت بستگی به سرعتی که ما آنرا طبیعی و معقول فرض می‌کنیم دارد. برای اینکه قضاوتی که می‌شود منطقی باشد بایستی از نوعی مقیاس استفاده نمود. یک مقیاس متداول مقیاس صفرصد (۱۰۰-۰) است که در آن صفر نشان دهنده ی عدم انجام هر گونه کاری و ۱۰۰ نشان دهنده سرعت طبیعی انجام کار می‌باشد. براین اساس گروه کارشناسان، کار را از نزدیک مشاهده نموده و هر یک به صورت جداگانه و مخفی سرعت انجام آن را بر حسب یکی از شماره های این مقیاس تعیین نموده و سپس متوسط آن را مشخص می‌نمایند لذا سرعت خیلی کم کار ممکن است حدود ۵۰ و سرعت زیاد کار حدود ۱۲۵ باشد. طبقه بندی مشاغل - طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد اهداف کلی طبقه بندی مشاغل عبارت اند از • سپردن کار به کاردان • پرداخت مزد عادلانه و مساوی برای کار مشابه در شرایط کاری یکسان • ایجاد نظم و هماهنگی و سرعت عمل در اداره ی امور استخدام کارکنان و کمک به مدیریت در حل مسائل • رعایت شرایط احراز شغل، مرتبط با وظایف و مسئولیت ها • یکنواخت نمودن مرز شغل کلیه ی شاغلین یک گروه شغلی در چهار چوب

یک جدول مزد. مراحل عملیاتی طرح های طبقه بندی مشاغل عبارت اند از: الف: تهیه ی نمودار سازمانی ب: جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها ج: تهیه ی شناسنامه های شغلی و ارزیابی مشاغل د: تهیه ی جدول مزد ولیست تطبیق الف) تهیه ی نمودار سازمانی نمودار سازمانی از نقطه نظر تهیه ی طرح طبقه بندی مشاغل بایستی حاوی نکات زیر باشد: سلسله مراتب سازمانی را مشخص نموده و تعیین نماید که هر شغل تحت نظارت و سرپرستی چه شغلی قرار داشته و نیز چه مشاغلی را تحت نظارت دارد. تعداد پست های سازمانی هر شغل را بطور مشخص و برابر نیاز سازمان و مطابق نظر مدیریت تعیین نماید. ضوابطی که از سوی وزارت کار و امور اجتماعی و یا سازمان اموراداری و استخدامی کشور، الزامی اعلام گردیده است در آن رعایت شده باشد. ب) جمع آوری اطلاعات شغلی و تجزیه و تحلیل آنها در تهیه ی و تنظیم شناسنامه های شغلی مشاغل مورد ارزیابی ضرورت دارد اطلاعات کامل و جامعی در ارتباط با خصوصیات هر شغل از طریق یکی از روش های مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، بررسی سوابق گذشته و یا ترکیبی از دو یا چند روش بدست آورد. به طوری که این اطلاعات بدست آمده بتواند کلیه عوامل موجود در شغل را کاملاً روشن و مشخص سازد. این عمل را تجزیه و تحلیل شغل و یا کار شکافی گویند. برای اینکه عمل جمع آوری اطلاعات در خصوص شغل و تجزیه و تحلیل آنها با سهولت انجام شده و نیز مفید و قابل استفاده باشد، پاسخ پرسش های پنجگانه ی زیر منظور فوق را تامین می کند:

- چه کاری انجام می شود
- چگونه کار انجام می شود
- چه مسئولیت هایی در شغل مورد نظر وجود دارد
- چه مهارت ها و توانایی هایی برای انجام کار لازم است؟
- منابع سه گانه ی تامین اطلاعات لازم برای کار شکافی عبارتند از: ۱- شاغلین پست ها و مشاغل سازمانی که عملاً وظایف و ماموریت های محوله را انجام می دهند. ۲- سرپرستان بلاواسطه و یا اشخاصی که مستقیماً با شغل مورد نظر در تماس هستند. ۳- مدیران اجرایی که نظارت غیر مستقیم روی انجام فعالیت ها دارند. ج) تهیه ی شناسنامه های شغلی و ارزیابی مشاغل پس از جمع آوری پاسخ سوالات پنجگانه برای هر یک از مشاغل سازمان در مرحله ی جمع آوری اطلاعات شغلی هم اکنون می توان شناسنامه ی شغلی را تهیه و تنظیم نمود تا مبنای ارزیابی شغل قرار گیرد. بنابراین یک شناسنامه ی شغلی شامل مواردی از قبیل: شرح وظایف مستمر روزانه به تفکیک و جزو وظایف ادواری (هفتگی، ماهیانه، سالیانه) مسئولیت های محوله به تفکیک بر حسب نوع آن مانند سرپرستی، مالی، ایمنی دیگران و ... و با تعیین درجه ی اهمیت آن، شرایط احراز شغل، کوشش های فکری و جسمی، شرایط محیط کار و خطرات ناشی از آن، مهارت ها و قابلیت های مورد لزوم برای تصدی شغل و ... می باشد. روش های مختلفی برای ارزیابی مشاغل وجود دارد که بهترین، منطقی ترین و عملی ترین آن روش امتیازی است. ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی در ۴ مرحله به ترتیب زیر انجام می گیرد: ۱- تنظیم آئین نامه امتیازات: این آئین نامه ضوابطی را برای ارزشیابی عوامل تشکیل دهنده هر شغل فراهم می کند. ۲- تنظیم مشخصات هر شغل بصورت استاندارد و یکنواخت: این مشخصات بر مبنای شرح و شرایط احراز مشاغل تنظیم می گردد. ۳- اختصاص دادن امتیاز به هر یک از عوامل قید شده در هر شغل با استفاده از آئین نامه امتیازات و تعیین مجموع امتیازات هر شغل ۴- تعیین موقعیت نسبی هر شغل نسبت به بقیه مشاغل در تنظیم آئین نامه امتیازات مراحل زیر بایستی طبق نمودار زیر صورت گیرد: نام کتاب: برنامه استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت تالیف و گردآوری: مهندس عباس شیخ ابو مسعودی ناشر: انتشارات ارکان چاپ اول: بهار ۱۳۸۲ تیراژ: ۲۰۰۰ جلد حروفچینی: انتشارات ارکان طراحی جلد: انتشارات ارکان لیتوگرافی: مهتاب (۲۲۱۰۱۹۰) چاپ متن: پارسا چاپ جلد: اندیشه صحافی: سپاهان قطع و شمارش صفحات: وزیری ۳۲۰ صفحه بها: ۲۴۰۰۰ ریال

کار آفرینی

تالیف: دکتر فیروز چیوائی خلاصه کتاب کارآفرینی: کاری از فرشته عباسیان- فرهنگ کارآفرینی خلاقیت و نوآوری مجموعه ارزشها، نگرشها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می دهد. افراد کارآفرین و خلاق سعی می کنند بانوع

متمایز نگاهشان به پدیده های اطراف و شیوه متفاوت رفتارشان در مواجهه با پدیده های پیرامون خود، دست به فعالیتهای کارآفرینانه بزنند و محصول و خدمت جدیدی به جامعه ارایه نمایند.

سرشناسه : چیوانی. فیروز. ۱۳۲۹ عنوان و نام پدیدآور : کارآفرینی/تالیف فیروز

چیوانی. مشخصات نشر : تهران: دانش پرور. ۱۳۸۷. مشخصات ظاهری :

ت. ۱۵۲ص. :جدول. نمودار. شابک : ۲۵۰۰۰ ریال: ۳-۸۲-۲۵۴۳-۹۶۴-۹۷۸ وضعیت فهرست

نویسی : فیما موضوع : کارآفرینی موضوع : کارآفرینی

ایران موضوع : نوآوری موضوع : نوآوری موضوع :

خلاصه قیتموضوع : اسلام و کارردهنندی کنگره : ۱۳۸۷ ۲ ک ۹

چ/۱۵/ HB رده بندی دیوبی : ۳۳۸|۰۴ شماره کتابشناسی ملی : ۱۵۰۷۱۴۳ مقدمه "فرهنگ

کارآفرینی خلاقیت و نوآوری مجموعه ارزشها، نگرشها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می دهد. افراد کارآفرین و خلاق سعی می کنند بانوع متمایز نگاهشان به پدیده های اطراف و شیوه متفاوت رفتارشان در مواجهه با پدیده های پیرامون خود، دست به فعالیتهای کارآفرینانه بزنند و محصول و خدمت جدیدی به جامعه ارایه نمایند. جفری تمونز کارآفرینی را ایجاد کننده ی یک چیز ارزشمند از هیچ می داند و کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالاست و توان پیدا کردن خلاق فرصتها را دارد، و می تواند در جامعه از طریق پرورش ایده و تبدیل فکر خود به یک محصول جدید اقدام به ارزش آفرینی از هیچ نماید. این ارزش می تواند اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و حتی فرهنگی باشد. اما این سؤال مطرح است که فرهنگ غالب بربیک محیط خلاق دارای چه باورها و ارزشهایی می باشد؟ چگونه فرهنگ کارآفرینی در جامعه نهادینه می شود؟ اینها سؤالاتی است که برای پاسخ دادن به آنها باید پژوهشهای بسیاری صورت پذیرد، در این کتاب سعی شده است که موضوعات آن به بحث گذاشته شود.

فصل اول کارآفرینی کارآفرینی چیست؟ واژه کارآفرینی **Entrepreneur** به معنای متعدد شدن نشأت گرفته است.

بنابر تعریف واژه نامه دانشگاهی وبستر: کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند اقتصاددانان نخستین کسانی بودند که در نظریه های اقتصادی خود به تشریح کارآفرینی پرداختند. ژوزف شومپتر کارآفرین را نیروی محرکه در توسعه اقتصادی میدانده می گوید: نقش کارآفرین نوآوری است. از دیدگاه وی ارائه کالایی جدید، ارائه روشی

جدید در فرآیند تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع و ایجاد هر گونه تشکیلات جدید در صنعت و... از فعالیتهای کارآفرینان است. کرنز کارآفرینی را ایجاد سازگاری و هماهنگی متقابل بیشتر در عملیات بازارها می داند. کارآفرینی: فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایت مندی و یا تقاضای جدید می گردد. کارآفرینی عبارتست از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصتها. کارآفرین (مستقل): فردی که مسئولیت اولیه وی جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، محصول یا خدمات جدید می باشد. بعبارت دیگر، کارآفرین فردی است که یک شرکت را ایجاد و اداره می کند و هدف اصلی اش سودآوری و رشد است. مشخصه اصلی یک کارآفرین نوآوری است. نظریه روانشناسی توسعه اقتصادی: دیوید مک کلند استاد روانشناسی معتقد است که عامل عقب ماندگی اقتصادی در کشورهای در حال توسعه مربوط به عدم درک خلاقیت فردی است. بنابر عقیده ایشان بایک برنامه صحیح تعلیم و تربیت می توان روحیه کاری لازم را در جوامع تقویت نمود، بگونه ای که شرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم فرهنگ کارآفرینی فرهنگ کارآفرینی یک خرده فرهنگ از فرهنگ حاکم بر جامعه می باشد. از این رو قبل از پرداختن به این موضوع باید تعریف صحیح و درستی از فرهنگ غالب جامعه بیان شود. تعریف فرهنگ: مفهوم فرهنگ از دو جزء «فر» بمعنی

بالا و «هنگ» بمعنی قصد کردن، کشیدن و آوردن است. در زبان علمی فرهنگ (Culture) بمعنی کشت و زراعت است. پس در تعریف فرهنگ باید مفهوم رشد و تعالی بعنوان هدف ذکر شود. بنابراین میتوان گفت: فرهنگ نظامی است نسبتاً منسجم متشکل از اجزایی غیرمادی شامل: ارزشها، هنجارها، نمادها، باورها و اعتقادات، آداب و رسوم، دانش و اطلاعات رایج، هنرها و اجزایی کاری شامل کالاهای مصرفی، ابزارها (تکنولوژی) و میراث فرهنگی نسبتاً مشترک بین اعضای یک گروه، اجتماع یا جامعه که از طریق یادگیری از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود و موجبات رشد و تعالی انسان را فراهم می آورد. کارکردهای مهم نظام فرهنگی: می توان لااقل ۵ کارکرد ذکر کرد: ۱- تأمین نیازهای فیزیولوژیکی ۲- ایجاد ارتباط جمعی ۳- دادن هویت فرهنگی خاص بر اعضا ۴- حفظ و تداوم و بقای جامعه ۵- ایجاد و حفظ همبستگی و انسجام اجتماعی عبارت ساده تر اینکه اگر فرهنگی بخواهد برای یک جامعه بعنوان فرهنگ باقی بماند و توسط اعضای آن جامعه حفظ و مقدس شمرده شود، باید از کارکردهایی برخوردار باشد و گرنه همواره بعنوان یک فرهنگ پیر و بدنبال عناصر فرهنگی جوامع دیگر خواهد بود تا بتواند از طریق آن عناصر این کارکردها را پاسخ دهد. فرهنگ کارآفرینی خلاقیت و نوآوری مجموعه ارزشها، نگرشها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می دهد. اگرچه در فرهنگ کارآفرینی، کارآفرینان ارزشها و باورهایی متمایز از افراد جامعه دارند ولی فرهنگ کارآفرینی متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه است. در واقع هرچه ارزشها و عقاید موجود در جامعه رابه

کار، تولید مداوم، فکرواندیشه خلاق و یادگیری و کسب دانش سوق دهد، در آن جامعه فرهنگ کارآفرینی اشاعه یافته و درون افراد نهادینه می شود، افراد بیشتری دست به خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی می زنند و افراد کارآفرین بیشتری موفق می شوند که ایده های نوین خود را در جامعه محقق سازند. نوآوری فرهنگی: بیشتر متفکران اقتصاد-اجتماعی امروزه بر این باورند که نوآوری تنها راه تضمین بقا در دنیای امروز بشمار می رود. از این حیث بوجود آورندگان این نوآوری شاهرگ حیاتی سازمانها بشمار می روند و استعداد و خلاقیت افراد سازمان سرمایه اصلی آن محسوب می شود. عواملی همچون نیروی کار، سرمایه، فن آوری و مدیریت هر کدام به نوبه خود متأثر از ویژگیهای فرهنگی جامعه است و ریشه در ارزشها و باورهای فرهنگی دارند و هیچ کشوری نمی تواند بدون گذر از مرحله تحول فرهنگی و فکری و آماده سازی افکار عمومی به توسعه اقتصادی نایل شود. اما تحول فرهنگی چگونه می تواند صورت پذیرد؟ عوامل تحول فرهنگی: ۱- نوآوری فرهنگی: در هر جامعه ای انسانها با استعداد و خلاقیتی که دارند می توانند از هر یک از اجزای فرهنگی مانند ارزشها، هنجارها، دانشها، نهادها و آثار هنری و ابزار و متون عناصر جدیدی ابداع و به جامعه عرضه کنند در صورتیکه چنین عناصری مورد پذیرش عامه قرار گیرند بعنوان یک عنصر فرهنگی جدید به جزء مربوطه اضافه و سبب دگرگونی در آن جزء می شود و به دلیل وجود ارتباط متقابل بین اجزاء و نظام فرهنگی باعث دگرگونی در کل نظام فرهنگی می شوند. که علاوه بر مورد پذیرش بودن عامه باید موجبات رشد و پیشرفت انسان را نیز فراهم آورد. ۲- فرهنگ پذیری که نوعی اشاعه فرهنگی است و از طریق تماس نزدیک و مداوم بین فرهنگها حاصل می شود. اشاعه فرهنگی می تواند آثار مثبت و منفی متعددی بجای بگذارد که از نظر اسلام باید در کشف واقعیت مؤثر باشد. قالب آجیل agil پاراسونر:

با چهار عامه: اقتصاد، سیاست، جامعه و فرهنگ عمومی

کارآفرینی
دائم در حال تنش و کنش است. این نوع
ارتباط در واقع بمعنای سازگاری و تنش متقابل بین علم و جامعه است. رابطه اقتصاد و کارآفرینی بمعنای تعامل بین دوطیف فعالیتهای علمی و اندیشه های علمی در زمینه کارآفرینی از یک طرف و مجموعه ای از نهادها، فعالیتهای مقوله صنعت، خدمات و تولید است و رابطه سیاست و کارآفرینی حاکی از نوع نگرش نظام سیاسی مسلط به مقوله کارآفرینی و سیاستگذاری در این عرصه می باشد. برای برقراری پیوند می توان از طریق قانون گذاری و برنامه ریزی به این مهم رسید و همچنین در مورد ارتباط کارآفرینی با جامعه باید دید که آیا ارزشهای اجتماعی مدافع ارزشهای کارآفرینانه است؟ یا اینکه با آنها مغایرت دارد. این ارتباط باید بطوری باشد که کارآفرین

خود را در جامعه غریبه احساس نکند و نیز در مورد ارتباط کار آفرینی با فرهنگ بایدارزشها و باورهای موجود در فرهنگ عمومی متناسب با فعالیت خلاق کار آفرین باشد که برای پیوند جامعه و فرهنگ با کار آفرینی باید یک تعامل در حوزه عمومی انجام پذیرد یا عبارتی علم کار آفرینی باید در حوزه عمومی نفوذ کرده و به موضوعات زنده گفتگوی عمومی تبدیل شود. در این زمینه وسایل ارتباط جمعی می توانند با مطرح ساختن موضوعات کار آفرینی در سطح جامعه نقش بسیار مهمی ایفا نمایند. البته این سازگاری و تنش باید دو طرفه باشد. بنابراین بطور همزمان از یک سو باید فرهنگ عمومی با ارزشهای کار آفرینی هم‌نو و هم‌ساز شود تا جامعه از فعالیتهای کار آفرینانه حمایت کند و پذیرای تلاش خلاق آنها باشد و از سوی دیگر با نفوذ علم کار آفرینی به بدنه جامعه قابلیت‌های افراد را برای انجام کارها به شیوه خلاق و نوآورانه افزایش داد. «باندورا» برای سنجش تحول و ثبات در جامعه دو مؤلفه (انعطاف محیطی) و (اعتماد به خود) را مؤثر می‌داند. بر اساس نظر باندورا اگر انعطاف محیط یعنی پاسخگو بودن محیط در برابر تحولات بالا باشد و اعتماد به قابلیت‌های فرد هم بالا باشد یعنی فرد اعتماد به نفس داشته و بر تواناییها و نقش مؤثر خود هم واقف باشد، در این شرایط عمل اجتماعی او با دلگرمی انجام میشود. {مطلوبترین حالت}. اما اگر اعتماد به انعطاف محیط پایین باشد (موقعیت پاسخگوی خواسته هان باشد) عمل اجتماعی با اعتراض انجام می‌گردد. که شاهد تظاهرات، اعتصابها و فرامغزها می‌شویم. اگر اعتماد به انعطاف محیط بالا و اعتماد به قابلیت‌های فردی پایین باشد عمل اجتماعی با افسردگی انجام می‌گیرد. (بدترین حالت) اگر هر دو مؤلفه در رتبه پایینی باشد بی تفاوتی اجتماعی شکل می‌گیرد و پیدایش هر وضعیتی برای فرد یکسان است. انعطاف محیط قابلیت خود بالا - پایین بالا

دلگرمی اعتراض پایین افسردگی بی تفاوتی بنابراین اگر بخواهیم عمل اجتماعی در جامعه با دلگرمی انجام پذیرد باید خلاقیت، کار آفرینی، قابلیت‌ها و استعداد های فردی را در افراد جامعه افزایش داد ولی تنها بالا بودن قابلیت‌های فردی کافی نیست بلکه باید محیط را نیز انعطاف پذیر، پویا و خلاق نمود تا میزان اعتماد به محیط نیز افزایش داد. فصل دوم انواع نگرشها به کار آفرینی

در جوامع بشری هیچگاه واقعیتهای موجود با آرمانهای مورد قبول جامعه و یا فرد کاملاً مطابقت ندارد. در این صورت هر فردی ممکن است یک یا ترکیبی از سه نوع نگرش یا طرز تفکر بشرح زیر دارا باشد: ۱- نگرش آرمان زدگی: در این شیوه نگرش، فرد بشدت انتظار دارد همه چیز مطابق آرمانها و ایده آلهای او باشد و وقتی می‌بیند ظلم و فساد ریشه کن نشده همواره ناراضی است، از همه چیز شکایت دارد. کم کم مأیوس شده در نتیجه بازدهی کار او در نظام اقتصادی و اجتماعی تنزل یافته به مرور دچار یأس فلسفی شده در ارتباط با دیگران باعث انتقال این نگرش به آنها شده و دیگر مجالی برای نواندیشی و فعالیتهای اقتصادی باقی نخواهد ماند. از این رو توصیه میشود افراد کار آفرین اهداف قابل وصولی برای خود مشخص و از آرمان زدگی پرهیز نمایند. ۲- نگرش واقعیت زدگی: بعضی از افراد بخصوص افراد گروه اول، وقتی واقعیتهای جامعه را مطابق ایده آلهای خود نمی‌بینند کم کم مأیوس شده و ممکن است تسلیم وضع موجود شوند و به مرور پیرو تفکر دم غنیمتی گردند. دست از کار و تلاش برداشته و کسانی را هم که برای اصلاح امور مردم و جامعه تلاش می‌کنند افرادی فلسفه باف و شکست خورده می‌پندارند. تفکر آنها اینست: [چیزی را نمی‌توان عوض کرد]. ۳-

نگرش اصلاح طلبی توأم با کار و تلاش (تفکر منطقی): مصلحان، اولیا و پیامبران الهی همواره کوشیده اند که با تغییر در اعتقادات و فرهنگ مردم وضع موجود را اصلاح کرده، جامعه را به سمت جامعه ایده آل و آرمانی خود هدایت نمایند. این نوع تفکر از ویژگیهای جامعه اسلامی و فرد مسلمان میباشد و خداوند هم در قرآن فرموده است: تا در افراد یک جامعه تغییر حاصل نشود خداوند جامعه آنها را تغییر نخواهد داد. یکی از ویژگیهای مهم کار آفرین همین خوی اصلاح طلبی اوست که سعی میکند شرایط نامطلوب محیط کاری خود را شناخته برای بهبود وضعیت نسبت به تغییر آن بطور مداوم تلاش نماید. در حقیقت نگرش آرمان زدگی با نگرش واقعیت زدگی در عمل تفاوت چندانی ندارد. هر دو باعث سکون، تهجر، عقب ماندگی و در نهایت فساد جامعه و فرد می‌شوند. کسی که اهل عمل نیست هر تفکری هم که داشته باشد تا تأثیر چندانی بر محیط کاری خود نمی‌تواند داشته باشد و به قول معروف «عالم بی عمل درخت بی ثمر است». رابطه توان و تکلیف: یک کار آفرین فردی است که برای رسیدن به وضع مطلوب از حداکثر توان خود بهترین

استفاده رامی نماید. در قرآن کریم آمده است «لایکلف الله نفسا الا وسعها» یعنی خداوند هیچ کس را برای کاری که توان آن را ندارد مکلف نکرده است. هر کس به اندازه توان خود تکلیف دارد. در اسلام کسانی که در راه خدا حداکثر تلاش و توان خود را بکار برده تا سر حد توان خود یعنی شهادت، از راه بازمی ایستند مجاهدی سبیل الله نامیده می شوند. یعنی یک مسلمان تا آنجا که توان و طاقت دارد مکلف است در جهت مصالح خود، خانواده و جامعه ای که در آن زندگی می کند تلاش نماید. توان با تکلیف رابطه مستقیم دارد و در اثر گذشت زمان و بالاتر رفتن میزان توان، تکلیف هر فرد بیشتر می شود. یک کارآفرین برای بالا بردن توان خود برنامه منظمی را طراحی می کند. برای این منظور لازم است ابتدا توانهای بالقوه و بالفعل خود را بشناسد تا بتواند با برنامه ریزی، وضع موجود خود را به وضع مطلوب برساند. صفات و خصوصیات عمومی کارآفرین: ۱- هدف: یک کارآفرین در درجه اول باید هدف یا اهداف واحد کاری خود را مشخص نماید، البته این اهداف باید روشن، واضح و دست یافتنی و در راستای ارزشها و منافع کارآفرین باشند. ۲- پشتکار ۱۵- استفاده از تجارب دیگران ۳- داشتن اطلاعات تجاری ۱۶- مسئولیت پذیری ۴- آمادگی روبرویی باشکست ۱۷- اعتماد به نفس ۵- متکی به خود بودن ۱۸- قابلیت تغییر و انعطاف پذیری ۶- توانایی به حداقل رساندن خطرات ۱۹- تمایل به استقلال ۷- حل مشکلات بطور مداوم ۲۰- تلاش برای اجرای پروژه ۸- دارا بودن توانایی لازم ۲۱- شناخت شخصی ۹- تمایل به مشورت با کارشناسان ۲۲- تعهد ۱۰- سلامت جسمی ۲۳- ابتکار و خلاقیت ۱۱- سلامت فکری و روحی ۲۴- دیدگاه مثبت ۱۲- شکیبایی در برابر نامایمات ۲۵- اطلاعات فنی و خدماتی ۱۳- توانایی ایجاد ارتباط ۲۶- عقل معاش ۱۴- دسترسی به منابع مالی ۲۷- توانایی ارائه عقاید به دیگران ۲۸- شجاعت ۲۹- سابقه تحصیلی کارآفرینی از نظر اسلام: در بعضی از جوامع اقتصادی غربی چنانچه یک نفر بتواند به هر قیمت در بازار رقابت از دیگران پیشی گرفته، در کار خود پیروز گردد بعنوان یک کارآفرین موفق تلقی می گردد لکن در جامعه اسلامی یک کارآفرین حق ندارد از طریق رشوه، بهره کشی و از راه نامشروع به کسب و کار بپردازد. در دنیای سرمایه داری غربی موفقیت اقتصادی به هر قیمت مجاز است بطوریکه استثمار و استعمار یکی از میوه های تلخ این طرز تفکر است دارندگی از نظر اسلام: برخی بر آنند که اگر کسی می خواهد اهل زهد و تقوا باشد باید دست از تلاش اقتصادی برداشته به زندگی بخور و نمیر اکتفا نماید. آنها معتقدند که ارزش دنیا در حدی نیست که انسان وقت خود را صرف امور مادی نماید. این گروه دارندگی را از نظر اسلام مطرود می دانند غافل از اینکه مالکیت در اسلام محترم است و دارندگی توأم با عدالت اجتماعی یکی از اهداف عالی اسلام است. فرد کارآفرین تلاش اقتصادی را کاری عبادی تلقی می کند و حدیث «الکاسب حیب الله» راهیچگاه از خاطر خود دور نمی سازد. طرز تفکر منفی در مورد تلاش اقتصادی برای بالا بردن سطح تولید در جامعه علاوه بر اینکه یک تفکر ضد اسلامی است باعث رشد روحیه تنبلی و توسعه فقر در جامعه می شود. وقتی جامعه ای فقیر شد ذلت، فساد و تباهی در آن رشد می یابد. برای کارآفرین مسلمان اعم از پسر و دختر تلاش اقتصادی یکی از وظایف مذهبی تلقی می شود. داستان تجارت حضرت محمد (ص) و حضرت خدیجه (س) و همچنین تلاشهای شبانه روزی حضرت علی (ع) در مورد حفر قنات و ایجاد نخلستانها از مواردی است که میتواند برای کارآفرینان دختر و پسر سرمشق قرار گیرد. فصل سوم خانواده و کارآفرینی کارآفرینی مفهومی است که همراه با خلقت بشر وجود داشته است. با توجه به اهمیت کارآفرینی در شکل گیری تحولات اقتصادی در جوامع، دانشمندان علوم اجتماعی نیز به بررسی ویژگیهای فردی و اجتماعی کارآفرینان پرداختند. کارآفرینی فرآیندی اکتسابی است خانواده کانونی است که در شکل گیری این فرآیند، میتواند نقش حیاتی ایفا کند زیرا خانواده می تواند عنصر پویایی و تحرک را به ژرفای وجود افراد تحت نفوذ و وابسته به خود تزریق کند به شکلی که فرد و جامعه در محیطی هماهنگ به تعامل بپردازند و قالبهای اجتماعی نوآورانه شکل

گردد. مراحل توسعه کارآفرینی توسط خانواده: ۱- مراحل نهاده کردن "فرهنگ کارآفرینی": نوع نگرش والدین به دنیای پیرامون خود و چگونگی تجسم ارزشهای اجتماعی برای فرزندان در شکل گیری آینده شغلی آنها می تواند راه را برای دستیابی به اقتصاد سالم هموار سازد. ۲- تعیین مسیر شغلی: فضای درون خانواده خصوصاً رهنمودهای والدین به شناخت توانمندیهای بالقوه فرزندان و هدایت آنها در مسیر شغلی نقش مهمی را در شناسایی و پرورش افراد خلاق در جامعه دارد. ۳- توانمندسازی (یادگیری فن آوریهای جدید): حمایت و تشویق والدین جهت یادگیری فن آوریهای تکنولوژیکی و اطلاعاتی و معرفی مشاغلی که امکان کسب درآمد بالا را برای فرزندان فراهم می سازد، آنان را علاوه بر نقش کارآفرینی در درون خانواده، معطوف به اهداف توسعه در سطح جامعه یعنی کار مفید و بهره وری بالا خواهد کرد. ۴- راه اندازی و اداره کسب و کار اقتصادی: در این مرحله، فرد با ارزیابی مشاغل متناسب با خواسته های خود و خانواده به خلق ایده در زمینه کار پرداخته با مدیریت خود فعالیت اقتصادی را آغاز می کند. در این مرحله والدین با استفاده از تجارب خود می توانند فرزندان را جهت اداره کسب و کار یاری کنند. کارآفرینی و ICT (فناوری ارتباطات و اطلاعات) عبارت اقتصاد جدید به تدریج رواج یافته که با گسترش فن آوری اطلاعات همراه است. ICT به ارضای نیازهای ارتباطی و اطلاعاتی که به ایجاد دانایی کمک میکند میپردازد و امکانات جدیدی برای تبادل اطلاعات ایجاد می کند و بعنوان مهم ترین ابزار کارآفرینی مدرن می باشد. همچنین کارآفرینی در فن آوری اطلاعات پهنه وسیعی برای فعالیت دارد. کارآفرینی لازمه توسعه فن آوری و توسعه فن آوری بستر کارآفرینی است. بر این اساس اهمیت نقش بستر سازی کارآفرینی و وظیفه دولت مشخص می شود. دولت باید بستر کارآفرینی در این حوزه را که همان شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی است توسعه دهد و امکان دسترسی آسان همه به این شبکه را فراهم کند ضمن اینکه فرهنگ استفاده از شبکه را ایجاد و گسترش دهد و قوانین و مقررات لازم را تدوین و اجرا کند. پدیده فرار مغزها که خصوصاً در فن آوری نو رایج است از نتایج ضعف کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه است. مفهوم فرانسیز تعریف لغوی فرانسیز: فرانسیز نوعی از کسب و کار است که بر اساس آن به یک شرکت اختیار داده می شود که تولیدات و یا محصولات شرکت دیگر را بفروشد و در قبال آن مبلغی دریافت کند که به این مبلغ، مبلغ فرانسیز می گویند. مفهوم عملی فرانسیز: فرانسیز یک شبکه ارتباطی بین کسب و کارهای مستقل کوچک می باشد که بهر یک از آنها اجازه می دهد تحت یک نام تجاری مشترک و یک هویت فعالیت کنند و همگی از یک متد موفق (که قبلاً آزمایش شده) و بازاریابی مشترک استفاده کنند. در عمل فرانسیز دقیقاً یک استراتژی کسب و کار است برای جذب مشتری. مزایای فرانسیز: ۱- امنیت: برای کسب و کارهای تحت پوشش فرانسیز نوعی پوشش و امنیت را به همراه دارد. دیگر نیازی نیست که خودتان نگران روش های موثر برای کسب و کار باشید چرا که یک سیستم از قبل مطالعه شده و آزمایش شده از سوی هماهنگ کننده در اختیار شما قرار خواهد گرفت. ۲- سیستم اثبات شده: مواردی که یک هماهنگ کننده برای انجام کسب و کار تعیین می کند: یک روش (سیستم عامل) برای انجام کسب و کار، یک نام تجاری که در نظر مشتری ارزش داشته باشد و یک پشتیبانی اولیه و پشتیبانی مستمر می باشد که در نتیجه دیگر نیازی نیست که شما چرخ را مجدداً اختراع کنید تا بتوانید از آن استفاده کنید. بلکه از نتایج تحقیقات از قبل انجام شده استفاده خواهید کرد. ۳- نتایج قابل پیش بینی: یک سیستم فرانسیز الف: قدرت خرید گروهی برای از بین بردن هزینه های عملیاتی: پیشرفت سریع تر به علت برنامه بازاریابی از پیش آزمایش شده: نتایج قابل پیش بینی وابسته به اینکه تا چه حد پایبند سیستم عامل بوده اید را مژده می دهد. ۴- بازاریابی: وقتی کسب و کار از حالت مستقل خارج شود بصورت جزئی از مجموعه بزرگتری درآمد هزینه های بازاریابی میان کسب و کارهای تحت پوشش تقسیم میشود. فصل چهارم برنامه ریزی مسیر شغلی مقدمه: تعیین اهداف مهم، نقش تعیین کننده ای در موفقیت دارد. یکی از راههای رسیدن به اهداف برنامه ریزی است. برنامه ریزی مسیر شغلی یعنی پیش بینی و انتخاب شغل برای آینده خویش. ضرورت تعیین اهداف شغلی: منتظر نمایند تا به مدد شانس یا اتفاق شاغل شوید، بلکه برای خود شغلی متناسب با علاقه و توانایی تان انتخاب کنید. تعیین اهداف شغلی، گامی هوشمندانه بسوی موفقیت است. در واقع، اهداف شغلی، هدف نهایی تمام

فعالتهایی است که شما در حال حاضر به آنها دست می‌زنید. کارآفرینی به عنوان یک شغل: امروزه مشاغل مختلفی در جامعه وجود دارد. اما آیا می‌دانید که علاوه بر این مشاغل، می‌توانید با استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌هایی که دارید برای خود نیز شغل ایجاد کنید و کارآفرین باشید؟ بانگاهی به گذشته متوجه می‌شویم که بسیاری از شغل‌هایی که در قدیم وجود داشته امروزه وجود ندارند {آسیابان، مسگر، درشکه‌چی} و بجای آنها مشاغل جدیدی ایجاد شده‌اند {تخصص‌های گوناگون کامپیوتر} این مسئله ناشی از سرعت تغییر و پیشرفت در امکانات و فن آوری و دگرگونی در نوع نیاز و احتیاجات مردم است. بخاطر همین تغییرات و تحولات و انتشار اطلاعات، عصر حاضر به عصر اطلاعات و جامعه اطلاعاتی معروف شده و مشاغل نیز متناسب با آن بوجود آمده است. علاوه بر آن، تغییر و تحولاتی نیز در ماهیت کار و شغل در سازمان‌ها و شرکت‌ها بوجود آمده است. بطوریکه دیگر مثل گذشته امکان استخدام دائمی و مادام‌العمر وجود ندارد و بسیاری از کارها را ماشین‌ها و ربات‌ها انجام می‌دهند. با در نظر گرفتن این تغییرات و تحولات، یکی از گزینه‌های مهم در انتخاب شغل، ایجاد کسب و کار برای خود است. برنامه آینده شغلی شما چیست؟ استخدام در سازمان یا شرکتی خاص یا ایجاد کسب و کار شخصی؟ فصل پنجم شناخت انواع کسب و کار هدف از راه اندازی کسب و کار چیست؟ یک کسب و کار هنگامی راه اندازی می‌شود که شخصی به این نتیجه برسد که می‌تواند از طریق تولید کالا یا خدمات و فروختن آن به مردم، سود کسب کرده، به جامعه خدمت کند. تمام کسب و کارهای موجود، اهداف مشابهی دارند. یکی از اهداف مهم صاحب هر کسب و کار آن است که از طریق کسب و کارش به خواسته‌هایش جامه عمل بپوشاند تا موفق باشد. مهم‌ترین هدف کسب و کار، کسب سود برای حفظ موجودیت و بقای خویش است. اهداف دیگر • کسب سهم بیشتر در بازار • تولید محصولات با بالاترین کیفیت ممکن • ممکن است هدف برخی از کسب و کارها کسب سود نباشد و دنبال فعالیت‌های خیرخواهانه باشند. {مؤسسات خیریه • شناخت انواع کسب و کار بر حسب تعداد افراد شاغل • کسب و کار کوچک: به کسب و کاری گفته می‌شود که تعداد افراد شاغل کمتر از ۵۰ نفر باشد. (کسب و کارهای خانگی، اینترنتی و خانگی • کسب و کار متوسط: کسب و کاری که تعداد افرادی که در آن کار می‌کنند بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشند. (فروشگاه‌های زنجیره‌ای • کسب و کار بزرگ: به کسب و کاری گفته می‌شود که تعداد افراد شاغل در آن بیشتر از ۵۰۰ نفر باشند. (ایران خودرو، سایپا، بانکها) فصل ششم نوآوری - خلاقیت و نوآوری: اگر با تأمل در مجموعه دستاوردهای فرهنگی بشر (هنر، ادبیات، فلسفه، ... و اشیاء و وسایلی که لوازم زندگی ما را تشکیل داده‌اند دقت کنید به آسانی درمی‌یابیم که حتی ساده‌ترین لوازم موجود در این مجموعه (مثل میز صندلی) نیز محصول خلاقیت و نوآوری اندیشمندانی بوده که در طول سال‌ها با پردازش اندیشه‌ها و نظریه‌ها و ابتکارها بشکل امروزی خود درآمده است و در آغاز با ابتدائی‌ترین شکل خود در ذهن یک انسان خلاق بوجود آمده سپس در مسیر گذشت زمان و پیشرفت دانش تکامل یافته است این اصل حتی ذهن بشر را در برمی‌گیرد بی‌شک بشر در آغاز ظهور بر این کره خاکی دارای ذهنی تهی بوده که از طریق درگیر شدن با جهان پیرامونش بذره‌های نهفته درون خویش را شکوفا نموده است و امروزه مفاهیم ذهنی بشر، مجموعه‌ای از طرح‌های تکامل یافته تشکیل داده‌اند. خلاقیت: عبارتست از بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. خلاقیت در هر نوع فعالیتی صورت می‌گیرد و تنها محدود به نوع خاصی از آن نیست. اهمیت خلاقیت: تداوم حیات سازمان‌ها به بازسازی آنها بستگی دارد بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف انجام می‌شود بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد. ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی: خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد از نظر نگاه مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر بکارگیری فکرهای جدید و برنامه‌های مدیریتی است هر برنامه‌ریزی بسیار موفق به صدها فکر و ایده و کاربرد نیاز دارد موفقیت نهایی و در بعضی از موارد بقای خود سازمان و توانایی برنامه‌ریز در ایجاد و بکارگیری فکرهای جدید بستگی دارد. چه کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند؟ هر انسان مدیر یا غیر مدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی

باشد زیرا آنچه محکمتر از وجود استعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزادسازی ذهن از پیش فرضها و الگوهای زنجیره ای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و بکارگیری فکرهای نودر عمل رامی توان به دو برابر افزایش داد. موانع خلاقیت • عدم اعتماد به نفس • ترس از انتقاد و شکست • تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی • عدم تمرکز ذهنی انواع اندیشیدن: بیشتر ایده های جدید با اندیشیدن بدست می آید انواع عمده شیوه تفکر عبارتند از • خلاق: اندیشیدن است که در آن ذهن بطور عمیق بایک مسئله درگیر میشود به تجسم و واضح کردن آن می پردازد و بمنظور فرموله کردن فکری دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن میپردازد • سببی یا عللی: این نوع تفکر بر شکل دادن حوادث و دست آورده ای آتی بجای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده تأکید دارد • استقرایی: در این شیوه فرد استدلالهای خود را بر اساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار می دهد • قیاسی: این شیوه درست عکس تفکر استقرایی است از نتیجه گیرهای کلی به فکری خاص می رسد • قضاوتی (حل مسأله): در این شیوه فرد به کسب واقعیات درباره هر وضعیت توجه دارد تا مسأله را معین کند، تجزیه و تحلیل کرده رابطه معنی داری میان

آنها برقرار کند و سرانجام درباره مسئله تصمیم بگیرد • آیا ابداع نوآوری همان خلاقیت است؟ با توجه به پیچیده بودن فرآیند ظهور خلاقیت در افراد خلاق غالب صاحب نظران بر این باورند که میان ابداع و خلاقیت تفاوتهایی وجود دارد، در ذیل به تفاوت عمده میان خلاقیت و ابداع اشاره شده است: خلاقیت

(ایده) های جدید و نو گفته می شود. ابداع معمولاً به معنی بکارگیری ایده های نوین ناشی از خلاقیت است ابداع در یک سازمان می تواند یک حصول جدید خدمت یا راه جدید انجام کارها باشد. فرآیند خلاقیت: یکی از بنیادی ترین پرسشهای مطرح در تحلیل فعالیتهای بشری این است: انسانها چگونه خلاقیت را از خود بروز می دهند؟ این فرآیند دارای مراحل است: ۱- کسب دیدگاه و نگرشی موافق به فکر ایده های نوین: برای اینکه استعداد خلاقیت فرد کاملاً از حالت نهفتگی خارج شده و آشکار (بالفعل) گردد لازم است که انسان نسبت به آزادی فکری رغب و واکنشهای غیر مطلوب اولیه ای که فرد ممکن است دریافت کند نگرشی مثبت داشته باشد. بدیهی است که ابتداء فکرهای زیادی غیر عملی بنظر خواهد رسید ولی فرد متفکر و خلاق نباید اجازه دهد که این پیش فرض بر روی او اثر گذارد و در نتیجه از روی یأس، دست از نوآوری بکشد و بذکر جدید با قضاوتهای نارس تنبلی ذهنی و موانع فکری از بین برود. ۲- حساسیت نشان دادن نسبت به مسئله: توانایی شناخت و داشتن آگاهی به وجود مسأله و موانعی که فرد را از طراحی برنامه ی بهتر بازمی دارد از بارزترین نشانه های مسلم حساسیت یک فرد خلاق نسبت به مسأله است. انسان خلاق ابتدا آنچه را که می خواهد به انجام برساند مشخص می کند و این امر خود از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا بیان دقیق هدف ما را برای تلاشهای خلاقانه در وضع صحیحی قرار می دهد. ۳- آمادگی یافتن برای خلاقیت از طریق کسب مواد خام لازم: فکرها از خزانی سرچشمه می گیرند که بطور عمده شامل دانش فرد، اندیشه های دیگران و تجربیات گذشته اند و این منابع از طریق مطالعه، مشاهدات شخصی، گفتگو با اشخاص آگاه، رسانه های گروهی و مسافرت فراهم می شوند. جستجوی واقعیات باید دامنه وسیعی را پوشاند و تمام اجزای مسأله را فرا گیرد. بدین طریق گنجینه اطلاعاتی فراهم می شود که ذهن می تواند غنچه های اندیشه های جدیدی را در آن بشکفاند به بیان دیگر: فکرها در خلاء شکل نمی گیرند. در این مرحله فرایند خلاقیت بر ضرورت زمان، تلاش، خودنظمی و اصرار بر هدف تأکید دارد که طبقه بندی و دسته بندی مواد خام تفکر الزامی است. ۴- بکارگیری سلاست فکر: سلاست فکر، بمعنای توان گردآوری فکرهای متنوع و زیادی در مورد مسئله است ارزش این کار در این است که هر چه میزان فکرهای موجود بیشتر باشد احتمال یافتن راه حل عملی بیشتر باشد به بیان دیگر: کمیت فکرها در خلاقیت اهمیت بسیاری دارد. پیشنهادها عملی برای کسب سلاست فکر: عاداتهای ذهنی سلاست فکر آدمی را کنترل می کند سلاست فکر را می توان تقریباً در هر فردی بهبود بخشید یا پرورش داد چندین شیوه ویژه و معین برای این منظور موجود است که مؤثرترین آنها به این شرح است: ۱- یادداشت برداری: استفاده از دفترچه یادداشت در ثبت اندیشه

هایی که به ذهن می‌رسد کار معمول دانش پژوهان است. شاید زودگذرترین چیز در جهان یک فکر باشد که در عرض چند لحظه به ذهن می‌آید و می‌رود نباید انتظار داشت که بتوان به یاری حافظه فکری رابه ذهن برگرداند و بدقت و بطور دلخواه آنرا بررسی کرد زیرا آنچه امروز در ذهن کاملاً واضح و آشکار است می‌تواند فرداً بطور کامل محو شود. بهترین روش وزمان برای حفظ یک اندیشه ثبت در هنگام بروز آن است ۲- انتخاب زمان و مکان: انتخاب یک مقطع زمانی از شبانه روز برای فکر کردن که در آن ذهن آدمی حداکثر فعالیت خلاقانه خود را آشکار می‌نماید. مکان نیز در خلاقیت مؤثر است لذا تعیین مکانهای خاص برای تأمل بهتر است. ۳-

بکارگیری حس کنجکاوی و توان پرسیدن: همواره در برابر سئوالهایی همچون «چرا» و «چگونه» و مانند آن، چیزهایی مطرح می‌شود یا به ذهن می‌رسد که در تقویت خلاقیت آدمی مؤثر است. ۴- استفاده از روابط میان افکار: غالب افکار بشری بایکدیگر ارتباط دارند و بافت بهم پیوسته‌ای را تشکیل می‌دهند. مدیری که میل دارد خلاق باشد می‌تواند با توجه به واقعتهای شناخته شده و مسلم کار خود را آغاز کند و گام به گام بر اساس آنها پایه تفکر جدید را بنا نهد این امر با بهره‌گیری از شباهتهای موجود و رابطه میان رخدادها، بظهور مفهوم جدید می‌انجامد که خود نشانه فکر جدید است. ۵- تغییر شکل وضع موجود: افکار جدید غالباً از تحلیل و ترکیب و تنظیم دوباره و نوین افکار قبلی حاصل می‌شود نقطه آغاز یک فکر ممکن است با تغییر شکل وضع موجود بدست آید..

فصل هفتم آشنایی با اصول و مفاهیم بازرگانی بازرگانی چیست و بازرگان کیست؟ خرید و فروش و مبادله هر نوع کالا اعم از مواد اولیه و نیم ساخته و یا نهایی و ارائه هرگونه خدمات نظیر حمل و نقل، بیمه، حق العمل کاری، واسطه‌گری و مبادلات ارزی بمنظور کسب سود، بازرگانی "نامیده می‌شود و کسی را که به این امور اشتغال داشته باشد "بازرگان" می‌نامند. اهمیت بازرگانی: بازرگانان کالا و خدماتی را که محصول بنگاههای تولیدی و خدماتی است به مصرف کنندگان می‌رسانند. بعبارت دیگر بازرگانان با خرید خدمات و یا محصول از بنگاههای تولیدی و خدماتی و فروش آن به مصرف کنندگان و خانواده‌ها اقتصاد کشور رابه گردش درمی‌آورد. در حقیقت بدون کمک فعالیت‌های بازرگانی ادامه حیات برای واحدهای تولیدی و خدماتی غیر ممکن می‌باشد. کارآفرینی لازمه کار بازرگانان: اصولاً بازرگانان موفق افرادی کارآفرین می‌باشند زیرا کسانی میتوانند در عرصه تجارت و بازرگانی موفق باشند که بتوانند با ابتکار، خلاقیت، خطرپذیری و بکارگیری اطلاعات و تدابیر لازم، شرایط کاری خود را با تغییرات مداوم شرایط اقتصادی و سیاسی در سطوح داخلی و بین‌المللی هماهنگ نمایند که از این نظر میتوان گفت کارآفرینی لازمه کار بازرگانان می‌باشد. فصل هشتم طرح کسب و کار ((Business Plan) تعریف: طرح کسب و کارسندی مکتوب است

که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص میکند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند. اجزای یک کسب و کار: ۱- اهداف کلی ۲- مشخصات مجری طرح و همکاران ۳- تعریف و توصیف کسب و کار ۴- تحلیل استراتژی ۵- تحلیل مالی ۶- خلاصه طرح کسب و کار نشان دهنده چیست؟ آماده کردن یک طرح کسب و کار نتیجه نهایی طرح ریزی نیست هدف نهایی است. با این وجود نوشتن طرح یک مرحله میانی مهم است. طرح نشان می‌دهد که بمنظور یک کسب و کار محرز، بررسیهای دقیق در ایجاد کسب و کار انجام شده است و برای راه اندازی آن کارآفرین، وظیفه اش را انجام داده است. هدف طرح: وجود یک کسب و کار رسمی، صرف نظر از کسب و کار آن، به همان اندازه که راه اندازی مهم است برای یک کسب و کار برقرار (محرز) نیز مهم است. این طرح چهار عمل اصلی را بصورت زیر انجام می‌دهد: ۱- به مدیر یا کارآفرین کمک می‌کند که جوانب و پیشرفت پروژه یا کسب و کارش را مشخص متمرکز و بررسی کند. ۲-

یک چهارچوب منطقی و حساب شده ایجاد می‌کند تا در آن یک حرفه بتواند توسعه یابد و تدابیر مربوط به آن حرفه را در چند سال آینده دنبال می‌کند. ۳- بعنوان مأخذ و مبنایی برای مذاکره با اشخاص ثالث مانند سهامداران، دفاتر نمایندگی، بانکها، سرمایه گذاران و... بکار می‌رود. ۴- معیاری را برای سنجش وضعیت واقعی کسب و کار در برابر آنچه که باید باشد، ارائه میدهد. طرح کسب و کار می‌بایست نگرشی واقع بین از پیش بینی ها و مقاصد بلند مدت داشته باشد. این دید و نگرش چهارچوبی رابه وجود می‌آورد که

طرح باید در آن فعالیت کند و نهایتاً یا موفق می‌شود یا شکست می‌خورد. عدم وجود یک طرح منطقی یقیناً شکست احتمالی خواهد کرد. اهمیت پروسه: ایجاد یک طرح کسب و کار رضایت بخش امری پر دردسر، اما ضروری است، روند برنامه ریزی، مدیران و کارآفرینان را وادار می‌کند که کاملاً دریا بند آنچه را که می‌خواهند بدست بیاورند و اینکه چطور و کی آنرا انجام دهند. برای بسیاری از کارآفرینان و طراحان روند طرح ریزی (فکر، مذاکره، تحقیق، تجربه و تحلیل) به اندازه طرح نهایی و یا حتی بیشتر از آن مفید است. بنابراین باید درباره روند طرح ریزی بطور دقیق فکر کرد کاری از فرشته عباسیان

پایان

مدیریت اسلامی

تألیف: مهدی طیب

خلاصه کتاب - کاری از راضیه طبسی - فاطمه معصومی: انتشارات سفینه بهار طبعی زاده - هر آینه کسانی که به خدا و پیامبرانش نباورند و در پی آنان که بین خدا و پیامبرانش جدایی اندازند و می‌گویند: ما یکی را باور داریم و دیگری را منکریم، و می‌خواهند راهی بین آن برگیرند آنان همان کافران حقیقی اند و ما برای کافران عذابی سخت آماده کرده ایم.

نسبت میان دین و مدیریت □ تفکیک ناپذیری در ابعاد وجود و زندگی انسان و در ساحت های دین: وجود انسان گرچه دارای سه بعد روح، روان و جسم است و پیکر جسمانی اش گرچه از اعضای متعددی ترکیب یافته است و قوای درونی اش نیز گرچه متعدد و متنوع است اما تمامی ابعاد و اجزای وجود او در تعامل متقابل با یکدیگر قرار دارند. این اجزا چنان درهم یافته اند که از آن ها حقیقتی واحد و منسجم به نام انسان پدید آمده است به گونه ای که هر حادثه ای که برای یکی از اجزا و ابعاد وجود او رخ می‌دهد تمامی ابعاد و اجزای دیگر وجودش را نیز تحت تأثیر قرار میدهد. در دوران ما اشخاصی وجود دارند که نام مسلمان بر خود نهاده اند، اما در بین تعالیم اسلام، فقط جنبه های درونی و عبادی را معرفی کرده و قواعد و الگوهای اسلام برای زندگی فردی و اجتماعی انسان را انکار می‌کنند. اینان در واقع مصداق این آیات قرآن کریم اند: *إِنَّ الَّذِينَ يَكْفُرُونَ بِاللَّهِ وَرُسُلِهِ وَيُرِيدُونَ أَنْ يُفَرِّقُوا بَيْنَ اللَّهِ وَرُسُلِهِ وَيَقُولُونَ نُؤْمِنُ بِبَعْضٍ وَنَكْفُرُ بِبَعْضٍ وَيُرِيدُونَ أَنْ يَتَّخِذُوا بَيْنَ ذَلِكَ سَبِيلًا أُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ حَقًّا وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا مُهِينًا* هر آینه کسانی که به خدا و پیامبرانش نباورند و در پی آنان که بین خدا و پیامبرانش جدایی اندازند و می‌گویند: ما یکی را باور داریم و دیگری را منکریم، و می‌خواهند راهی بین آن برگیرند آنان همان کافران حقیقی اند و ما برای کافران عذابی سخت آماده کرده ایم □ ملکوت اعمال و ضرورت وجود احکام الهی در قلمروی امور اجتماعیاز دیدگاه اسلام همه پدیده ها در جهان هستی دارای ۲ جنبه اند، یکی ظاهری محسوس که از آن به «ملک» تعبیر می‌شود و دیگری باطن نامحسوس که از آن به «ملکوت» تعبیر می‌گردد. □ روش مدیریت اسلامی (۱) فرد در آستانه ی مدیریت: فردی که مسئولیتی را بر عهده می‌گیرد دشواریهای زیادی را باید تحمل کند. در نتیجه افراد مقید به مراعات ضوابط دینی بخاطر درگیر نشدن با سختی های امر مدیریت از پذیرش آن شانه خالی کنند و ترجیح دهند در گوشه ای مسئولیت کوچکی بر عهده داشته و زندگی را بگذرانند. (۲) روحیات و ملکات اخلاقی مدیر اسلامیاتقوا یعنی حالت مراقبت و خود نگهداری که فرد در عین رفتن به کام محیط های پر خطر، به یاری آن از افتادن به ورطه های هلاکت و تباهی مصون باشد. مدیر با داشتن چنین خصیصه ی روحی است که در عین پرسش مسأله بودن امر مدیریت و وجود لغزشهای فراوان در مسیر انجام این مسئولیت، می‌تواند به شایستگی و سلامت از سقوط در پرتگاه ها و لغزش در سراشیب های آن مصونیت یابد. (۳) تصمیم گیری مدیر یک سازمان موظف است در جهت رشد و تعالی سازمان و تحقق بهتر اهداف و انجام هر چه نیکوتر مأموریت، امر تصمیم گیری را انجام دهد و با تصمیمات خود سازمان را در جهت مطلوب هدایت نماید. □ انطباق با حقدین معنی که مدیر موظف است از تمام امکانات موجود استفاده نماید تا دریا بد منطق و حقیقت چه چیزی

را اقتصاد میکند. □ عادلانه تر بودن بدین توضیح که در هر تصمیمی که مدیر می‌گیرد ممکن است گروهی منافع ببرند و در برابر افرادی هم ضرر کنند. □ رضایت مردم اسلام به افکار عمومی احترام می‌گذارد و یکی از معیارهای قضاوت و ارزشیابی در زمینه مدیران را قضاوت های مردم در مورد آن ها می‌داند. (۴) دستور و اقدام پس از مرحله تصمیم گیری، مدیر یا تصمیمش را در قالب یک دستور به دیگران ابلاغ می‌کند و خواستار اجرای آن می‌گردد و یا شخصاً به اجرای تصمیمش اقدام می‌کند. (۵) انتخاب کارکنان و انتصاب مسئولان اهمیت نقش پذیرش و استخدام در سازمان: از آنجا که نیروی اجرایی هر سازمان را کارکنان آن تشکیل می‌دهند و به وسیله ی آنان است که دستور مدیر به اجرا درمی‌آید، اگر کارکنان افراد شایسته ای نباشند و صلاحیت و لیاقت و ایمان کافی را نداشته باشند، هر چند که دستورات مدیر سنجیده و بجا و با قاطعیت صادر شود، نتیجه ی مطلوبی حاصل نمی‌شود. مدیر اسلامی در انتخاب کارکنان باید دقیق عمل نماید. □ ضابطه گرایی در گزینش □ آزمون گزینش □ ضوابط گزینش □ اصالت خانوادگی □ ارجحیت نیروهای اندک کیفی و با انگیزه □ ضابطه گرایی در گزینش: یکی از اموری که مدیر اسلامی در زمینه انتخاب کارکنان باید بدان توجه داشته باشند این است که در هر سازمان هر یک از کارکنان برای کار خاصی استخدام می‌شوند که باید به خوبی از عهده انجام آن برآند. □ آزمون گزینشمسئله ی آزمایش و امتحان افراد در آستانه ی ورود به سازمان مطرح می‌گردد زیرا ساده لوحانه برخورد کردن با داوطلبین ورود به سازمان سبب می‌شود که افراد صالح که معمولاً در ظاهرسازی بسیار موفق تر از انسان های لایق و شایسته اند خود را بیارایند. مدیر اسلامی نباید تنها به سخنان چرب و نرم و قیافه ها و ادعاهای افراد اکتفا کند. او باید به دقت افراد شایسته تر را شناسایی و انتخاب کند. □ اصالت خانوادگی از آنجا که بخش اعظم خصوصیات اخلاقی فرد در محیط خانوادگی او شکل می‌گیرد و از سوی دیگر چون انعکاس شخصیت فرد از هر جا بهتر در محیط خانوادگی او بروز می‌کند. یافتن افرادی که فضیلت های روحی و اخلاقی فوق را داشته باشند از طریق بررسی در مورد محیط های خانوادگی آن ها با اطمینان بیشتری قابل انجام است. ۶- انتصاب کلیدی (قائم مقام، معاونین و رئیس دفتر) - انتصاب قائم مقام، معاونین و رئیس دفتر- فریب ظاهر افراد را نخوردن- معیارهای انتخاب افراد برای مسئولیت های کلیدی- تعیین حقوق و وظایف در آغاز انتصاب- معرفی مسئولین نصب شده به کارکنان- تجدید نظر در انتصابات □ قائم مقام، معاونین و رئیس دفتر از آنجا که در شرایطی مدیر در محیط سازمان حضور نداشته و قابل دسترسی نیست، تصمیم گیری هایی که او شخصاً بر عهده دارد متوقف می‌ماند و ضرورت دارد مدیر فردی را به عنوان قائم مقام خویش تعیین کند تا در غیاب وی به اخذ تصمیم در آن امور پردازد و در زمان حضور او نیز بر اساس تدابیری که از مدیریت دریافت می‌دارد به هماهنگی کردن معاونت ها مبادرت می‌ورزد. علاوه بر قائم مقام و معاونین مدیر به یک مسئول دفتر نیز احتیاج دارد تا کارهای او را سازمان دهد و برنامه های او را ثبت و ملاقات هایش را تنظیم و دستوراتش را پیگیری کند. □ انتصاب قائم مقام: پس از مسأله انتخاب و انتصاب کارکنان نوبت به انتصاب در سازمان می‌رسد. از آنجا که کلیه ی تصمیم گیری ها علاوه بر اینکه حجم بسیار زیادی را دارند در حدی از اهمیت نیستند که لازم باشد شخص مدیر به آن ها پردازد عملاً وجود معاونینی که هر یک بر اساس خط مشی یی که از مدیر می‌گیرند شعبه ای از کارها را سرپرستی نمایند ضرورت می‌یابد. □ فریب ظاهر افراد را نخوردن: مسئولیت های بالای هر سازمان مشتاقان بسیاری دارد و به محض ورود مدیر جدید افراد سعی می‌کنند به نحوی خود را برای تصدی آن ها شایسته معرفی کنند و چه بسا در این میان افراد نالایق و بی صلاحیت بیشتر از دیگران خودنمایی کنند. ۷- انتصاب کلیدی (فرماندهان) مدیر علاوه بر دقت نظری که در مورد انتخاب قائم مقام، معاونین و مسئولین دفتر باید به خرج دهد باید نسبت به شایستگی اشخاصی که به فرماندهی یگان هایش منصوب می‌نماید توجه کافی داشته باشد. این شایستگی در قالب ضوابطی قابل ارزیابی است که شناخت آن ها برای مسئول سازمان بسیار حائز اهمیت است. ضوابط انتخاب فرماندهان :- خیراندیشی برای مکتب و نظام- پاکدامنی- صبر و بردباری- رأفت نسبت به ضعفا و مقاوم بودن در برابر اقویا- قدرت و استقامت در کار. معیارهای

انتخاب افراد برای مسئولیت های کلیدی: ۱- سابقه روشن و درخشان از آنجا که بهترین معرف هر فرد اعمال و رفتار اوست سابقه کاری هر کس می تواند به خوبی صلاحیت و شایستگی او را برای هر کار روشن کند. ۲- صلاحیت اخلاقی صرف نظر از بررسی سابقه کاری افراد که بهترین مبین میزان انطباق ادعاها و ظواهر ایشان با واقعیتشان است. احراز مسئولیت های حساس و کلیدی مستلزم واجدیت صلاحیت های خاص است. ۳- ظرفیت روحی یکی از ویژگی هایی که برای عهده دار شدن مسئولیت های کلیدی و بالای سازمان ضروریست ظرفیت روحی افراد است. ۴- دقت نظر و هوشیاری: خصوصیت دیگری که مسئولیت های حساس سازمان ایجاب می کند، دقت نظر و هوشیاری است. ۵- ظرفیت کاری: حجم فراوان کار فرد در مسئولیت های بالای سازمان و نیز خطیر بودن تصمیم گیری هایی که در آن موضع برعهده دارد اقتضا می کند فردی آن مسئولیت ها را بر عهده گیرد. نتیجه گیری: مدیر موفق مدیری است که به هدفی که از پذیرش مدیریت داشته دست یابد و برای پی بردن به این که هدف مدیر مسلمان از پذیرش مدیریت چیست؟ باید ابتدا با طرز تفکر و نظام ارزشی و نحوه اولویت بندی امور در اندیشه ی وی آشنا شد.

روشهای مدیریت اسلامی ۸- نحوه رفتار با کارکنان: الف) مسائل کارکنان: برخلاف برخی از مکاتب مدیریت غربی که مدیر فقط به افزایش بهره‌وری در سازمان می‌اندیشد در مدیریت اسلامی مدیر در برابر میزان و کیفیت بازده سازمان در برابر مسائل انسانی کارکنان سازمان خویش نیز مسئول است. ب) پرداخت دستمزد مکفی: شیوه‌های سودجویانه‌ای که در اقتصاد غیراسلامی وجود دارد که مدیر حداکثر کار را از کارکنان بکشد و در مقابل حداقل دستمزد را به آنان پرداخت کند و هم‌چنین یکی از ملاکهای شایستگی مدیر این باشد که از بحرانهای بیکاری در جامعه حداکثر استفاده را برای تحمیل بدترین شرایط به کارکنان بنماید از نظرگاه اسلامی به کلی مردود است. پ) رسیدگی پدران به مشکلات پرسنل: روابط انسانی در محیط کار یکی از پایه‌های اساسی اداره سازمان است از دیدگاه اسلام مدیر در سازمان هم‌چون پدر در خانواده است مدیر اسلامی نیز باید در قبال کارکنان احساس مسئولیت پدران داشته و آنان را هم‌چون فرزندان خود مورد توجه قرار داده و به امور آنها، رسیدگی کند. ج) مدیر شرکت دردها و الگوی تحمل: مدیر بایستی زندگی خود را با همکارانش هم سطح نماید و طوری باشد که کارکنان مدیر را بیگانه از خود ندانند و روح یگانگی بین کارکنان و مدیر حاکم گردد بی‌شک بهتر خواهد توانست احساس درونی کارکنان خویش را بشناسد و واقع‌بینانه‌تر در مورد آنها قضاوت و تصمیم‌گیری نماید. حضرت علی به مالک اشتر می‌فرماید: «برگزیده‌ترین فرماندهان نظامیت در نظر تو باید آن باشد که با سپاهیان مواسات ورزد. چ) ایثار مدیر در حق کارکنان: مدیر شایسته کسی است که به مشکلات کوچک و بزرگ کارکنان، پیش‌تاز در رویارویی با ناملایمات و تلخیها است. در حد ایثار آنچه را که قانوناً و عرفاً متعلق به وی و حق خود است در راه آسایش کارکنان صرف می‌کند. ح) ارزش قائل شدن برای تمامی گروه‌های شاغلین مدیر نباید تمام توجه و رسیدگیهای خود را به یک یا چند گروه خاص شغلی در سازمان منحصر نماید و هر یک از کارکنان چه عالیرتبه و چه دون پایه اگر وظایفش را بدرستی و شایستگی انجام داد مدیر اخلاقاً باید خود را مدیون وی بداند. ۶) بازگذاشتن میدان ترقی: یکی از نیازهای معنوی کارکنان در یک سازمان داشتن میدان رشد و ترقی است مدیر اسلامی موظف است که مقررات سازمان را طوری تنظیم نماید که افراد بتوانند با کسب شایستگیهای بیشتر در زمینه‌های بالاتر، مسئولیت مهم‌تری به عهده بگیرند و مدیر از هر گونه رابطه‌گرایی و نورچشمی‌پروری اجتناب ورزد. امیرالمومنین مالک اشتر، زمینه را برای نیل آنها به آرمانهایشان بازکن (۷) انتظار منطقی از افراد: مدیریت بر انسانها غیر از هدایت ۱ ماشین بی‌روح می‌باشد انسانها هر یک توانایی و قدرتشان با دیگران متفاوت است و اشتباه و سهرونیان و یا تخلف و خطای عمری هم چیزهایی است که ممکن است کم‌وبیش از هر فردی در برخی موارد بروز نماید.

۸) پرهیز از عصیبت مدیر باید سعی کند حتی‌الامکان دچار عصیبت و خشم نگردد زیرا در این حالت رفتار و سخن انسان از کنترل عقل و منطق خارج شده و به راههای افراطی و تندروی کشانده می‌شود. ۹) استفاده بجا از نرمش و شدت عمل نرمی و شدت عمل با کارکنان هر دو در اداره سازمان ضروریست لیکن آنچه اهمیت دارد تشخیص جای مناسب هر یک است یعنی تا جایی که امکان

دارد مدیر باید با ملایمت و لطف و نرمی و مدارا با پرسنل برخورد کند و در اصلاح آنان بکوشد. (۱۰) سالم‌سازی روابط افراد: در مدیریت اسلامی مدیر موظف است کلیه عواملی را که موجب کدورت و کینه بین افراد است شناسایی نموده و با برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده به مبارزه با آن عوامل پردازد و روح محبت و برادری را بین افراد حاکم سازد و مسائلی که موجب دشمنی بین آنان شده است از بین ببرد. ۹- نظارت، تشویق و تنبیه ۱- نظارت مدیر اسلامی باید شرایطی را ایجاد کند که کارکنان از یک سو در تمامی کار خود را در محضر الهی احساس کرده و تحت نظارت و مراقبت خداوند بیابد و در نتیجه شرم کند که در محضر پروردگار در برابر او به گونه‌ای ناشایست رفتار نماید. شیوه‌های اعمال در نظارت به شرح ذیل است یکی از انواع نظارت که بنحو آشکار صورت می‌گیرد بازرسی است روش دیگر تعیین ناظران مخفی از طرف مدیر است و روش دیگر گرفتن گزارش از ارباب رجوع و مردم یا از مسئولین بخش‌ها و حتی سازمانهای دیگر است مرحله‌ی بعد در نظارت گرفتن گزارش از خود فرد است. ۲- تشویق و تقدیر: یکی از کارهایی که روحیه خلاقیت را در کارکنان بالا می‌برد و انگیزه تلاش را در آنان تقویت می‌نماید تشویق و تقدیر کارکنان است و شامل مراحل زیر است مرحله اول مدیر باید همه‌ی کارکنان را با توجه به نقشی که سازمان در جامعه دارد به انتخاب آن سازمان و اشتغال در آن مورد تقدیر قرار داده و از آنان تجلیل کند مرحله‌ی ۲: مختص کسانی که در راه انجام وظیفه نهایت تلاش خود را به کار برده‌اند و مأموریت خویش را به بهترین وجه به انجام رسانده‌اند. ۳- تنبیه مدیر باید شخص متخلف را بشناسد و قاطعانه در برابر آن بایستد و متخلف را به شدت تنبیه نماید تا هم موجب اصلاح متخلف و عبرت دیگران شود و هم اینکه فردی را که به خیانت دست آلوده است در سازمان دیگری و سمت دیگری عهده‌دار مسئولیتی شده است و این عمل ناشایست را خود تکرار کند از او سلب نمایند. ۱۰- مدیر و جامعه (۱) برخورد خوب با مردم مدیر اسلامی باید در برخورد با مردم تواضع و فروتنی پیشه کند و مردم را ولی نعمت خود بداند و در گفتگو و نشست و برخاست با آنها نرم‌خویی و گشاده‌رویی را پیشه گیرد و به نحوی عمل نماید که به جای ترس از او محبتش را در دل بگیرند. ۲- حس خدمت به مردم مدیر خدمتگزار مردم است و در نتیجه از هر فرقی باید برای نیکی کردن به آنها استفاده کند و انجام خدمت را وظیفه‌ی خود بداند و اگر مدیر مقرراتی را حاکم کند که مردم مورد تحقیر قرار گیرند بی‌تردید در پایان اگر کارشان انجام گیرد چنان آزاده‌خاطر خواهند بود که خدمت انجام شده نخواهد توانست مانع بدینی آنان به سازمان و مدیر شود. ۳- عشق‌ورزیدن به مردم مدیریت ایثار و از خودگذشتگی به مردم می‌خواهد و این ممکن نیست مگر اینکه فرد قلباً به مردم مهر بورزد و دل بسپارد. مدیر اسلامی نه با؟ و نه تاجرمنشانه کار کند بلکه او باید عاشقانه کار کند و جامعه را از خدمت خویش بهرمند سازد. ۴- رعایت مساوات در رابطه با مردم آنچه در مدیریت اسلامی مطرح می‌شود نه تنها عدم تبعیض است بلکه حتی مدیر در نگاهها خطابها و استقبال هم نباید تفاوتی بین اقشار و افراد بگذارد تا در نتیجه اغنیا طمع سوء استفاده و بیش از حق خود بهره‌بردن را در سرپروراند و افراد ضعیف و تهی‌دست هم امیدشان را در دستیابی به دستیابی به حق از دست ندهند. ۵- گرایش به توده‌ها هر جامعه به دو گروه خواص و عامه تقسیم می‌شوند. گروه خواص دارای اسم و رسم و شهرت و مقام هستند و معمولاً پرتوقع و زیاده‌خواه‌اند این افراد از برقراری عدل و انصاف بیزارند. این افراد در مواجهه با کمبودها هیچ سخن منطقی را نمی‌پذیرند و تنها به خود و خواسته‌های اشرافی و پایان‌ناپذیر می‌اندیشند و مردم عامه افرادی کم‌توقع قناعت‌پیشه‌اند که پایه‌های نظام اسلامی به دوش اینان استوار و بقای جامعه اسلامی به وجود آنها بسته است و نیروی مقابله با دشمنهای جامعه همینها هستند. ۶- دیدار با صاحبان حاجت مدیر می‌بایست کاری کند که افراد بتوانند با سهولت وی ملاقات نموده و مشکلاتشان را در میان بگذارند بهتر است مدیر زمان مشخصی را برای ملاقاتهای خویش تعیین کند در محلی که عموم بتوانند حضور یابند اعلام ملاقات عمومی نماید و متواضعانه در کنار افراد بنشیند و بدون توجه به اینکه آیا رعایت منزلت مدیر را در تعبیرات خویش می‌کنند یا خیر دل به سخن آنان بدهد این شیوه سبب خواهد شد که همه‌ی افراد صرف نظر از مقام و موقعیت به یکسان امکان دیدار با مدیر را داشته باشند. ۷- ارتباط مستقیم و مستمر با جامعه یکی از خطاها در امر مدیریت قطع ارتباط با جامعه

است قطع ارتباط مدیر با جامعه زینهای بسیاری دارد که بی‌شک امکان انجام مسئولیت موفق را از مدیر خواهد گرفت این قطع رابطه مدیر را از واقعیت‌های جامعه دور می‌کند و هم‌چنین از بازتاب عمل سازمان در جامعه بی‌اطلاع می‌سازند لذا تنها راه برقراری ارتباط مستقیم با مردم و شنیدن رویاروی واقعیت از زبان آنهاست. ۸- صادقانه برخورد کردن با مردم جامعه: اولین نکته در زمینه‌ی سخنان مدیر با مردم بیان واقعیات و طرح صادقانه مسائل است و نکته‌ی دیگر صداقت در وعده‌هایی است که مدیر به جامعه می‌دهد و نکته‌ی بعد صداقت در پذیرش ضعفها و کوتاهیهاست چون صادقانه پذیرفتن اعتراضات بجا و درصدها برطرف کردن و جبران نمودن آنها بودن است که هم کار را اصلاح می‌کند و هم مردم را رضایت می‌بخشد. ۱۱- مدیر و نزدیکانش (۱) مقابله با روحیات بد نزدیکان دوستان مدیر در داخل سازمان حق دارند وظایف خود را به شایستگی انجام ندهند و امتیازات ویژه‌ای را طلب نمایند. بستگان و نزدیکان مدیر در خارج از سازمان هم‌چنین حق ندارند که برای خود حقوق ویژه‌ای قائل بوده و قانون را زیر پا بگذارند با توجه به این مسائل نیز مدیر موظف است طوری عمل کند که کسی چنین افکاری را در ذهن خود نپرورد و این تصور را که نزدیکش با مدیر او را از همه مقررات و ضوابط مستثنی می‌سازد به خاطر راه ندهد. ۲) عدم اعطاء امتیازات ویژه: امکاناتی که مدیر در اختیار دارد ملک شخصی او نیستند تا به هر که خواست ببخشد بلکه آنها حقوق عمومی جامعه هستند در نتیجه تنها ضوابط و معیارهای عادلانه هستند باید تعیین کنند چه کسی و به چه میزانی از آن امتیازات و امکانات برخوردار گردد. ۳) عدم عقد قرارداد با نزدیکان احتمال دارد مدیر در رابطه با خویشاوندان و نزدیکانش با این روحیه مواجه شوند که از او توقع پرداخت مبلغ بیشتری در قبال کار یا دریافت مبلغ کمتری در قبال ارائه خدمات را داشته باشند اساساً مدیر با کسانی که چنین تصوراتی در سر می‌پروراند و چنین توقعاتی دارند یعنی با نزدیکان و خویشاوندان خود قرارداد نبندد. زیرا در نهایت امر شورش به جیب آنها می‌رود و مسئولیت و بدنامیش متوجه مدیر خواهد بود. ۴) مراعات بی‌طرفی و انصاف مدیر باید بداند که هیچ چیز به اندازه ظلم موجبات سقوط و واژگونی او را فراهم نخواهد کرد در نتیجه اگر به موفقیت خود علاقه‌مند است باید به شدت از ارتکاب چنین مظالمی پرهیز نماید. ۱۲- مدیر و عبادت (۱) احساس و اندیشه ربانی: هدف از عبادت قرب به درگاه الهی است اگر مدیر در محاسبه نفس خویش دریابد که خلاف همه‌ی موفقیت‌های کاری حاصله و خدماتی که در سمت مدیریت انجام داده خود به خداوند نزدیکتر نشده است باید بداند که همه‌ی تلاش‌های او تباه و بیهوده است قرآن می‌فرماید زیانکارترین افراد کسانی هستند که از رابطه‌ی خویش با خداوند غافل شده‌اند و تلاش را مصروف و جبهه دنیوی امور نموده‌اند و بسیاری بازده کارشان در آنان احساس موفقیت و کامیابی برانگیخته است. ۲) رابطه‌ی خاص با خدا مدیر با راز و نیاز با خداوند و مناجات دنیایش با او نیرو می‌گیرد و روح افسرده از برخوردها اشتغالات خودرا آرامش می‌بخشد. مدیرانی که به بهانه‌ی تراکم کار از این ارتباط ویژه ملکوتی غفلت می‌کنند اشتباه بسیار بزرگی است چون این افراد تدریجاً لطافت روحی خود را از دست می‌دهند و حلاوت معنوی کار در نزدشان از بین می‌رود. ۳) توجه و اهمیت دادن به نماز اگر مدیر توجه داشته باشد که نفس کار هدف نیست بلکه اطاعت از خدا هدف است آن‌گاه که فرمان دیگری از جانب خداوند صادر می‌شود. او بدون کراهت از کار دست می‌کشد و به اجرای آن فرمان می‌پردازد. نماز که پایه و ستون دین و شرط قبولی اعمال دیگر است و برای آن زمان ویژه‌ای از جانب خداوند تعیین شده است هیچگاه نباید در نزد مدیر مورد بی‌اعتنایی قرار بگیرد. ۴) دعا و استمداد از خدا مدیر اسلامی باید همواره متکی به نصرت الهی بوده و در انجام وظایفش از خداوند طلب توفیق نماید و با روح توکل در عرصه مدیریت گام بردارد و در اوقاتی که با خدای خود خلوت می‌کند از او کمک بخواهد و یاری طلبد. مدیر موفق مدیر موفق از دیدگاه مدیریت اسلامی کیست و معیار ارزیابی موفقیت مدیر مسلمان چیست مدیر موفق مدیری است که به هدفی که از پذیرش مدیریت داشته دست یابد در نظام فکری مدیر مسلمان کمال معنوی بر رفاه مادی سعادت اخروی بر لذایذ دنیوی و در نهایت رضایت خداوند بر رضایت خلق ترجیح دارد. این طرز تفکر از آیات قرآن کریم واحادیث نشأت گرفته است. طرز تفکرهای دیگری هم وجود دارد که با شعار «مخالفت اسلام با رهبانیت و اهتمام اسلام به امور اجتماعی» از

برابری اهمیت رفاه مادی با کمال معنوی و لذا یزدانی با سعادت اخروی سخن می‌رانند. مدیر مسلمان توفیق خود را در ادای تکلیف الهی می‌بیند نه در هیچ نتیجه مشخص بیرونی، مدیر مسلمان همان گونه که بازده بیرونی سازمان را معیار سنجش موفقیت خود در امر مدیریت نمی‌داند تحسین و اقبال دیگران را نیز ملاک ارزیابی توفیق خویش در عرصه مدیریت به شمار نمی‌آورد. مدیر مطلوب مدیر مطلوب کیست؟ بی‌شک مدیر مطلوب مدیری است که اهداف صاحبان شرکت را بهتر تحقق ببخشد و ویژگی‌های مدیر مطلوب از دیدگاه کارکنان نیز ناظر به هدفی است که هر یک از آنان از اشغال در سازمان دارند و هم‌چنین مدیری که هدف وی را بهتر محقق سازد ارباب رجوع یا مشتری نیز بر همین اساس مدیری را مطلوب می‌داند که انتظار وی را بهتر برآورد. لوازم موفقیت مدیر باید تصور روشنی از انسان برخوردار از تعالی معنوی و کمال انسانی داشته باشد و از سوی دیگر به تکلیف الهی خود در این سمت آگاه باشد. از طرف دیگر آتش اشتیاق نیل به قرب و رضایت الهی و تعالی و تکامل معنوی در جان و دلش فروزان باشد خلاصه این که شناخت دقیقی از هدف و راه داشته و دارای انگیزه باشد. شناخت تمامی ظرفیتهایی که در اختیار مدیر قرار دارد یکی دیگر از نیازهای مدیر برای نیل به موفقیت خواهد بود شناخت مهارت در به کارگیری روشهایی که مدیر در قلب آنها بتواند از امکانات بالفعل و بالقوه سازمان در جهت انجام تکلیف الهی خویش بهترین بهره را ببرد نیاز دیگر مدیر مسلمان است. نقش فرد در سازمان در جهت تحقق کمال انسانی ۱- روح حاکم بر روابط اعضا در سازمان برای وجود محبت و علاقه بین اعضای یک سازمان جاذبه‌های چهارگانه زیر باید در کلیه افراد وجود داشته باشد (۱) کمالات هم‌چون علم درایت دیانت و تقوا. (۲) خلق نیکو روحیات ارزنده و اخلاقیات پسندیده (۳) رفتارهای شایسته (۴) حس و جان ظاهری لذا در پذیرش کارکنان برخوردار از ویژگی‌های فوق باید به عنوان یکی از ملاکها مدنظر باشد. ۲- رسالت و نقش‌های فرد در سازمان: رسالت و نقشی که هر یک از افراد سازمان در راستای تحقق کمال انسانی در قالب هر یک از سه رابطه مذکور دارد عبارتست از (۱) تربیت زیردستان (۲) پذیرش و اطاعت از بالادستان (۳) مساوات و تعاون با هم‌طرازان. ۳- گستره شمول مباحث فوق در بالاترین رده سلسله مراتب سازمان عالم خداوند متعال قرار داد و در رده‌های بعدی به ترتیب رسول گرامی اسلام و خاندان پاکش و پیامبران الوالعزم، سایر انبیا اولیا علمای ربّانی زمامداران الهی و تا نازلترین افراد بشر و پس از آن حیوانات نباتات و نهایتاً جمادات قرار دارند در این سازمان عظیم تکامل هدف اصلی بوده است رابطه‌ی بین رده‌های مختلف سازمانی هستی در دو قالب تکوینی و تکلیفی برقرار است در بعد تکوینی، تربیت زیردستان، پذیرش و اطاعت از مافوق و تعاون و مواسات با هم‌طرازان به صورت قهری و غیراختیاری به اجرا درمی‌آید در بعد تکلیفی جز حیوان و نبات و جماد که فاقد آگاهی و اختیار و نتیجتاً فاقد تکلیفند. کلیه رده‌ها نقشهای سه‌گانه‌ی مزبور را به طور آگاهانه و اختیاری عهده‌دار می‌باشند و در رابطه با هر نقش دقیقاً ایفای همان وظایفی را که در مورد سازمانهای بشری توضیح داده شد به عهده دارند. تحلیل رفتار فرد مسلمان و شیوه‌ای برای اصلاح رفتار ۱- بینش فرد مسلمان: الف بینش فرد مسلمان درباره خداوند اسماء و صفات الهی به حوزه‌های زیر قابل تقسیم است (۱) اسماء و صفات ذات: صفاتی که خداوند صرف نظر از مخلوقات دارا می‌باشد صفات ذات نامیده می‌شود صفاتی چون حیات علم و قدرت و اراده از صفات ذات است. (۲) اسماء و صفات فعل صفاتی که بیانگر نوع رابطه خداوند با مخلوقات است صفات فعل گفته می‌شود. این صفات رابه دو گروه صفات جمال یا لطف و صفات جلال یا قهر می‌توان تقسیم نمود. (ب) بینش فرد مسلمان درباره جهان آفرینش (۱) خداوند کمال مطلق و دارای تمامی صفات کمالی است دوست داشتن و علاقه به کمالات خود یکی از کمالات است و خداوند واجد این کمال نیز هست از این رو خداوند عاشق جمال خویش است در حدیث قدسی آمده است که خداوند می‌فرماید من گنج پنهانی بودم که دوست داشتم آشکار و شناخته شوم پس آفرینش را ایجاد کردم تا آشکار و شناخته گردم. (۲) هر فعلی که به وسیله‌ی هر موجودی در جهان واقع می‌شود فعل خداوند است و این خداوند است که در عالم از پس پرده ممکنات به کار آفرینی مشغول است. (۳) جنبه‌ی دیگر بینش فرد مسلمان درباره جهان آفرینش این است که عالم ظاهری دارد که با حواس ظاهری انسان قابل درک است و از آن به عالم

طبیعت یا عالم ملک و یا دنیا تعبیر می‌شود و باطنی دارد که از حواس ظاهری بشر پوشیده است و انسان تنها با حواس باطنی قادر به درک آن است و از آن به عالم ملکوت یا آخرت تعبیر می‌گردد. (ج) بینش فرد مسلمان درباره انسان: انسان دارای سه بعد وجودی است. یکی جسم دیگری نفس یا روان و دیگری روح، جسم به منزله‌ی عالم طبع و جهان اجسام در جهان خارج است نفس یا روان به منزله‌ی عالم مثال در جهان خارج است روح که به مثابه عالم عقول مجرد در جهان خارج است. روحيات و احساسهای فرد مسلمان الف) روحيات و احساسات فرد مسلمان درباره خداوند ۱) همه انسانها در ناخودآگاه خویش عاشق خداوند و عشق و علاقه آنها به هر چیز این عالم همه جلوه‌های همان عشق فطری است که در؟ همه موجودات وجود دارد. لکن اغلب اشخاص در یافتن مصداق خارجی معشوق درونی خود به بیراهه می‌روند و سراب را با آب اشتباه می‌گیرند. هرآن کس عاشق خوبان مه روست بداند، یا نداند، عاشق اوست عشق به خداوند سبب می‌شود لحظه‌ای از یاد او غاف نگردد. لذا جز به انجام آنچه موجب جلب رضایت و غنایت اوست نمی‌اندیشد و رضا و خواستی جز رضا و خواست حضرت دوست او باقی نمی‌ماند. یکی درد و یکی درمان پسندد

یکی وصل و یکی هجران پسندد من از درمان و درد و وصل و هجران پسندم آنچه را جانان پسندد ۲- فرد مسلمان که چیزی و کسی جز خدا را در عالم موثر نمی‌داند ترس و طمعی غیر از خداوند در دل ندارد. فرد مسلمان اگر هدف و مقصودی را اختیار کند پس از صرف توان لازم برای نیل به آن با اعتماد به اینکه خداوند مصلحت را بهتر تشخیص می‌دهد بر خداوند توکل می‌نماید و او را وکیل می‌سازد. ۳- توجه به عظمت مقام الهی و بزرگی حقی که بر بندگان دارد و اشرافی که خداوند بر همه آشکار و پنهان امور و ایشان دارد و این که عالم محضر خداست سبب می‌گردد که روحیه حیا و ادب در محضر الهی تمام لحظات و زوایای زندگی فرد مسلمان را فراگیرد. (ج) روحيات و احساسهای فرد مسلمان درباره زندگی خود: فرد مسلمان در زندگی به همه چیز از دید نقش و تأثیر آن در نیل او به هدف زندگی که با همه‌ی وجود بدان وابسته است می‌نگرد و به آسانی آماده است از هر چیزی در راه هدفش چشم پوشد و همه امکانات و موقعیتهای دنیوی خود را در راه آن فدا کند. رفتارهای فرد مسلمان ۱- تلاش در جهت افزایش آگاهی و رشد معرفت خویش در زمینه‌ی شناخت خدا جهان انسان و تلاش در راه اصلاح و تکمیل نفس خود ۲- تلاش و اهتمام در جهت تزکیه و تهذیب نفس معالجه بیماریهای درون خود با بهره‌گیری از طیبیان روحانی ۳- مراعات ادب حضور در محضر حق و آنچه موجب رضای اوست و پرهیز از آنچه او نمی‌پسندد. ۴- پرداختن به عبادت و خلوت کردن با محبوب خویش و راز و نیاز عاشقانه با او ۵- ارتباط و پیوند قلبی و معنوی با اولیای معصومین ۶- پرداختن به تحصیل امکانات دنیوی و استفاده از آنها صرفاً در حد رفع ضرورت و بدون قصد لذت‌جویی ۷- در عرصه‌ی فعالیت‌های دنیوی بی‌حرص و تقللاً و بی‌تعدي به حریم دیگران ۸- با دیگر انسانها رفتار محبت آمیز داشتن و مشتاقانه و بدون منت نهادن به آنها خوبی کردن ۹- استفاده از مواهب طبیعی و محصولات بشری به نحو صحیح و بدون اسراف و تبذیر. ۱۰- پرداختن به امور اجتماعی و پذیرفتن مسئولیت‌ها صرفاً به قصد حرمت و برای نیل به قرب و رضای الهی ۱۱- همواره متوجه و مراقب رفتار و اخلاق و حال درونی خود بودن و پرهیز از غفلت و سرمستی و بی‌خبری از خویش. نتیجه: با عنایت به نقش بنیادین بینش فرد در شکل‌گیری روحيات و احساسها و نهایتاً رفتارهای او برای تحلیل و نیز اصلاح و تغییر رفتارهای فرد باید از بینش او آغاز کرد. از سوی دیگر کنترل و هدایت رفتارهای فرد میتواند زمینه پدید آمدن ملکات فاضله اخلاقی را فراهم سازد بنابراین در اصلاح رفتار ضمن مصروف داشتن اهتمام اصلی به اصلاح بینش نباید از کنترل‌های ظاهری بر عملکردها نیز غافل شد. در نتیجه چه در تمام خودسازی چه در اصلاح دیگران می‌بایست در هر ۲ زمینه تکمیل و ارتقای بینش و کنترل و تصحیح رفتار اقدام نمود.

مدیریت منابع انسانی در سازمانها

مؤلف: دکتر مصطفی عسکریان از جایی که خصوصیات گروه‌های اجتماعی در شکل‌پذیری رفتار انسان‌ها دخالتی تام دارد،

بنابراین در طرز تلقی کارکنان یک سازمان در مورد کار، نحوه ارتباط با گروه کارکنان و عکس العمل در برابر گروه های اجتماعی تاثیر می گذارد. از سوی دیگر، تاثیرات طبقات اجتماعی در ایجاد روش های دموکراتیک یا مستبد گروه مدیریت نیز همین تاثیر را دارد. ناشر: همایش دانشسال انتشار: ۱۳۸۵ تلخیص: حسین نصری - سید رسول وصال رابطه مدیریت با ساختار اجتماعی مدیریت یک واقعیت اجتماعی خنثی نیست. چونکه با محیط اجتماعی که در آن شکل گرفته است ارتباط دارد. بدین معنی که ارتباطات طبقات و گروه های اجتماعی در ساخت نقش آن تاثیر می گذارند. از جایی که خصوصیات گروه های اجتماعی در شکل پذیری رفتار انسان ها دخالتی تام دارد، بنابراین در طرز تلقی کارکنان یک سازمان در مورد کار، نحوه ارتباط با گروه کارکنان و عکس العمل در برابر گروه های اجتماعی تاثیر می گذارد. از سوی دیگر، تاثیرات طبقات اجتماعی در ایجاد روش های دموکراتیک یا مستبد گروه مدیریت نیز همین تاثیر را دارد. ارتباطات درون سازمانی بین اعضا در هر سازمانی، کارکنان به طور انفرادی و جمعی روابطی را به وجود می آورند که توجیه و تفهیم مکانیسم آن روابط مستلزم تفکیک آن روابط است. اهم ارتباطات موجود درون سازمانی بین اعضا را می توان به صورت ذیل تقسیم بندی کرده و تشریح نمود: ارتباطات عمودی، ارتباطات افقی و ارتباطات بین گروه های سازمانی ارتباطات عمودی ارتباطات عمودی بیانگر سلسله مراتب سازمانی است که طبقه فرماندهان یا مدیریت را از فرمانبران متمایز می سازد. به وسیله ی ارتباطات عمودی که مبتنی بر تفویض مسئولیت های مدیریتی برحسب کیفیت و تخصص کاری است، سازمان ها از بروکراسی متاثر شده و به صورت بروکراتیک در می آیند. بروکراسی که عنصر اصلی تمام مدیریت ها است. ارتباطات افقی ارتباطات افقی مربوط به سطح کاری برابر است. به عبارت دیگر، ارتباطات بین هم سطحان سازمانی است که بدون داشتن ارجحیت یکی بر دیگری، برحسب کار به وجود می آید. ارتباطات تمایلی بین گروه های سازمانی ارتباطات رسمی بین اعضا سازمانی مورد بررسی قرار گرفت، حال بدون توجه به موقعیت کاری گروه های سازمانی، ارتباطات تمایلی بین آنها را مورد بررسی قرار می دهیم. ارتباطات تمایلی مستقیما در اعمال مدیریت دخالت دارند و از عنصر مهمی چون روحیه ی گروهی برخوردار است. روحیه گروهی ایجاد کننده مناسبات عادی بین اعضای گروه است که از یک همبستگی بین اعضا به دور از فشارهای داخلی، اغتشاش و مرافعه می باشد. روحیه گروهی موجبات طرز تفکر مثبت در مقابل هدف ها را فراهم می سازد. بدین معنی که اعضا با اراده ی قوی، متفقا در حصول هدف کوشش می کنند و با همبستگی تمایلی و عاطفی در نگهداری اتحاد و اتفاق بین خود همت می گمارند. نقش های مدیریت الف: نقش های اصلی نقش های اصلی مدیریت در خود هدف برآورده شدن نیازهای جمعی را در کار اشتراکی جای می دهد. در قرن حاضر نقش های اصلی مدیریت گسترده گسیاری پیدا کرده است که می توان آنها را در چهار طبقه ذکر نمود: ۱- نقش های اقتداری شامل: هدایت ارتباطات سازمانی؛ که در آن علاوه بر تحکیم روابط بین واحدها، ایجاد ارتباطات برون سازمانی در رابطه با پیشرفت امور و بهبود تحقق اهداف مستتر است. حمایت از نیروی انسانی: که متضمن هدایت اعضا سازمان به منظور حفظ از آسیب های اجتماعی و سیاسی است. ۲- نقش های اقتصادی شامل؛- توجه به جریانهای سرمایه در رابطه با زمان، هزینه و عایدی، که ارزشیابی از عملکردها را ترسیم می کند. - هدایت تحقیقات مربوط به تولید، سرمایه گذاری و اضافه ارزش مربوط به سرمایه گذاری است. ۳- نقش های رفاهی شامل: - بهداشت، تغذیه، مسکن، که متضمن تامین نیروی انسانی در هر یک از موارد مذکور می باشد. ۴- نقش های تربیتی و فرهنگی شامل: - ایجاد دوره های آموزشی در زمینه ها و حیطه های مختلف سازمانی. - توجه به تربیت دائمی که کمال مطلوب رشد سازمان را متضمن است. - ایجاد امکانات گذران اوقات فراغت. ب: نقش های معین نقش های معین دارای ویژگی هایی هستند که به صورت مشترک یا افقی در سازمان ایفا می شوند. این نقش ها در ارتباط با مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، خدمات حقوقی و تسهیلات اسنادی می باشند که به شرح ذیل بیان می گردد: ۱- مدیریت منابع انسانی این نقش از نقش های مهم مدیریت به شمار می رود، چون که تجهیزت و وسایل مدرن از نظر کمی و کیفی نمی تواند بدون داشتن نیروی انسانی متناسب با آنها مورد

استفاده قرار گیرد. ۲- مدیریت مالی شایسته است اعتباری را که مدیر باید هزینه کند و برای انجام امور در اختیار پرسنل قرار دهد طبق اصولی معین باشد که خود مدیریت خاصی را نیاز دارد. تعیین نیازهای مالی: نیازهای مالی با توجه به جنبه‌های کمی و کیفی تعیین می‌شود چون تخصیص یک اعتبار به یک مورد از ظرافت خاصی برخوردار است، لذا انجام این امر عاری از اشکال نیست. حال بینیم تخصیص کمی و کیفی اعتبارات مربوط به نیازها چگونه صورت می‌گیرد. تخصیص کمی اعتبارات یعنی هزینه به مواردی خاص با تنظیم بودجه صورت می‌پذیرد. بدین معنی که مدیریت هزینه‌های لازم برای انجام برنامه‌های سازمان را در یک سال مالی پیش بینی کرده، سپس اعتبار پولی را برای هر مورد تخصیص می‌دهد. در تخصیص کیفی اعتبارات که مکمل جنبه‌ی کمی هزینه‌ها است لازم است که به مواردی به قرار ذیل توجه شود: - زمان هزینه، وضعیت فعلی بازار، وضعیت پول رایج جامعه در ارتباط با تورم داخلی و جهانی و رفع نیازها به تناوب. - تنظیم برنامه‌ی خرید که توجه مدیریت را به روند تولید و زمان تولید، سیاستهای تولید معطوف می‌کند. حسابداری: بودجه‌ی یک سازمان را نمی‌توان آزادانه در اختیار واحدها قرار داد بلکه لازم است این امر از مقررات خاصی پیروی کند. حسابداری موجب می‌شود که: - سرمایه‌ی سازمان از تهدیدات، هرز رفتن، خطر افتادن و اختلاس حمایت شود. - پاسخگویی به هنگام حسابرسی یا تفریح بودجه فراهم گردد. - آینده نگری و کنترل برنامه‌های اجرایی آسان شود. - در هر زمان جریانات مالی به طور مستند تعقیب شود. ۳- خدمات حقوقی توجیه این نقش مانند سایر نقش‌های معین ذکر شده نیست. چون که در ایفای این نقش، مدیریت با صحت اجرا سروکار دارد، که دربرگیرنده کلیه تصمیمات درون سازمانی است، تصمیماتی که منابع انسانی، امکانات مالی، دستور اجرایی و ... را در بر می‌گیرد و لازم است متاثر از قانون و مقررات اصول سازمان باشد. ۴- تسهیلات اسنادی اسناد سازمانی عامل اساسی در جان بخشی فعالیت‌های تحقیقی است. اسناد امور مربوط به نیروی انسانی، انجام وظایف و اطلاعات مربوط به برنامه ریزی و تصمیم گیری را در خود جای می‌دهد. ج: نقش‌های فرماندهی مدیریت علاوه بر نقش‌هایی که ذکر شد، جهت اجرای امور سازمانی دارای نقش‌هایی است که موجبات سهولت سرعت و صحت اجرایی امور را فراهم نموده، در نتیجه حصول هدف را موجب می‌شود. ۱- بررسی موقعیت مدیریت مسئولیت دارد که برای انجام امور، تصمیمات صحیح در سازمان اتخاذ نماید، به طوری که امروزه این مسئولیت موجب شده است که عده‌ای مدیریت را در مفهوم تصمیم گیری بیان کنند. به منظور اتخاذ تصمیم سریع و تنظیم برنامه آینده، مدیریت باید اطلاعات سریع و صحیح در اختیار داشته باشد. ایجاد تجهیزات برای شناخت وقایع، جهت تحلیل صحیح آنها در رابطه با امری از نقش‌های مدیریت است. ۲- پیش بینی غالباً بر مدیران این ایراد وارد است که متوجه آینده نیستند. نظر به اینکه مدیریت با تعدادی از اعضای سروکار دارد اغلب انرژی خود را در حل و فصل مسائل آنها صرف می‌کند. ولی بهره‌گیری بهتر از نیروی انسانی، پیش بینی یعنی (داشتن آینده در ذهن) را مستلزم مدیریت می‌داند. ۳- تدارک برای برنامه ریزی تصمیم یک عمل است ولی یک برنامه، مجموعه‌ای از تصمیمات طبقه بندی شده است که ضمن پاسخ به تجزیه یک وضعیت به تحقق اهدافی نیز رهنمودن می‌شود. چون برنامه، متعاقب مشاهدات و پیش بینی‌های منطقی تنظیم می‌شود بنابراین اهداف آن نمی‌تواند به طور مستقل و بدون توجه به جمیع ابعاد ((مورد)) باشد. ۴- تحقیق تجربی در اعمال مدیریت امروزه در سازمانی صنعتی کشورهای پیشرفته، عمل برنامه ریزی و تصمیم گیری مبتنی بر محاسبات ریاضی و تحقیقات تجربی است. نظر به اینکه متغیرهای درگیر در تحقق هدفهای سازمانی بی‌شمار است، لذا لازم می‌نماید، به منظور جلوگیری از بروز مشکلات، برنامه ریزی و تصمیم گیری را با استفاده از علو ریاضی بالاخص علم آمار انجام داد. ۵- تدارک برای ساماندهی سازماندهی یکی از موارد اصلی فرماندهی و مسئولیت‌های عمده‌ی مدیریت است. نظر به اینکه وظایف سازمانی دائماً تغییر می‌کند، لذا سازماندهی ضمن نقش اساسی بودن، نقش دائمی نیز به شمار می‌رود. سازماندهی عبارتست از ایجاد نظم و تربیت کاری در سازمان از طریق گماردن هر عضو برحسب کیفیت در راس کاری و ایجاد هماهنگی از طریق مرتبط ساختن کوشش‌ها و فعالیت‌های جمعی. ۶- کنترل بدون کنترل، مدیریت نمارآمد مفهوم پیدا نمی‌کند. چون کنترل

ضرورت تمام فعالیت های انسانی است. کنترل شامل کلیه امور جاری سازمانی، اعم از امور مربوط به کارشناسان و کارکنان سازمانی است. هر مدیر و صاحب امتیاز سازمانی وظیفه دارد که اجرای صحیح تصمیمات را کنترل نماید. تشکیلات مدیریت منابع انسانی ۱- وظیفه و هدف مدیریت منابع انسانی قسمتی از مدیریت کل سازمان است. این بخش از مدیریت، نیروی انسانی را برای اداره ی امور مختلف سازمان تامین می نماید. این مدیریت پس از ایجاد تشکیلات انسانی با برقراری و نگهداری روابط بین اعضا و سازمان، در راستای رفاه و نگهداری حق و حقوق افراد می کوشد، تا بدین وسیله بتواند از نیروی انسانی در حد اعلا به سازمان استفاده رساند. ۱-۲- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی برای یک سازمان تامین نیروی انسانی، از طریق تعیین نیازهای انسانی برنامه ریزی می شود. تعیین صحیح نیازهای انسانی از نظر کمی و کیفی وظیفه ای است که سایر وظایف این مدیریت را تحت الشعاع قرار می دهد. ملاحظه می شود که در تعیین نیازهای انسانی، دو جنبه کمی و کیفی مطرح می شود. جنبه کمی نیروی انسانی وقتی مطرح است که واحد جدیدی در سازمان به وجود می آید و یا از نظر افزایش و کاهش، در پست های سازمانی تغییراتی ایجاد می شود. جنبه کیفی منابع انسانی، وقتی مطرح است که سازمان پست های خود را با توجه به وظایف متصدیان لازم می سنجد. در این سنجش توجه به سن، قوای جسمانی، شخصیت فردی و صلاحیت اجرایی اعضا مورد نیاز، لازمه مدیریت است. ۲- اجزاء، تشکیلات مدیریت منابع انسانی و وظایف هر یک از آن ها هر چند اهداف مدیریت منابع انسانی، با ایجاد هم آهنگی بین کلیه مدیران تحقق می یابد. باز این مدیریت از اجرایی متشکل است که هر یک وظایف خاصی را برعهده دارد و ذیلا مورد بررسی قرار می گیرد: ۱-۲- اداره ی روش ها و طرح ها این اداره با الهام از عوامل انسانی سازمان، در رابطه با برون داد مورد نظر، در تحقق هدف زیر می کوشد: ((بهینه سازی ساختار و تشکیلات در ارتباط با تحولات عملکردی، وظیفه ای و اصلاحی سازمان و تعیین انواع ساختار و تشکیلات با توجه به هدف و سیاست های سازمانی))، وظایف اداره ی روش ها و طرح ها عبارتند از: - مشخص و روشن ساختن هدف ها و وظایف سازمانی. - تدوین اطلاعات لازم برای کنترل وظایف - تهیه و تنظیم شرح وظایف کارکنان - بررسی در سازماندهی های مشابه سازمان مربوط به منظور استفاده از یافته ها و تجارب آنها. - مطالعه و تحقیق، جهت ایجاد هم آهنگی درخواستی های مدیریت - بررسی مستمر در ابعاد مختلف تشکیلات سازمانی، جهت ارائه ی نظرات و طرح ها در راستای افزایش کیفی عملکرد سازمان. - مطالعه در روش های گردش کار به منظور حذف بازدارنده های ناشی از بروکراسی در مفهوم تشریفات و کاغذ بازی. - تنظیم دستورالعمل های اجرایی - تنظیم طرح های اصلاحی برای نوسازی سیستم سازمانی - ایجاد واحدهای سازمانی و هم آهنگی بین آنها با توجه به نوع فعالیتها - تنظیم ساخت سازمانی و پیش بینی پست های جدید به منظور اجرای هرچه دقیقتر روش و پروسه کار در سازمان و آگاهی مدیران از هدف، وظیفه و ارتباطات درون سازمانی که انجام وظایف را برای مدیریت آسان می کند، ساختار سازمانی تنظیم می شود سپس به صورت تشکیلات ترسیم میگردد. در تنظیم ساختار سازمانی نکات زیر مورد توجه است:- سیاست های سازمانی از نظر میزان تفویض اختیارات - تعیین سلسله مراتب با زیر مجموعه های خاص خود - عینی کردن وظایف سازمانی - مشخص کردن نوع ارتباطات سازمانی از نظر مشاوره یا سلسله مراتب - معلوم کردن تعداد واحدهای سازمانی ۲-۲- امور استخدام ۱-۲-۲ اساس استخدام یکی از مهمترین اجزای مدیریت منابع انسانی امور استخدامی است که کارکنان لازم را برای احراز مشاغل و تصدی مسئولیت های سازمان استخدام نموده و در نگهداری آن اقدام لازم را به عمل می آورد. استخدام در هر زمان و برای هر منظوری که انجام شود، لازم است سه مورد، هدف وظیفه و شغل را مورد توجه قرار دهد. ۲-۲-۲- اماکن منابع انسانی بر دستیابی به اماکن منابع انسانی باید اینگونه منابع را شناسایی نمود. اماکن منابع انسانی به صورت ذیل وجود دارد: اماکن آموزشی: که شامل سازمانها و موسسات تربیتی مختلف است. که از مهمترین مکانهای منابع انسانی به شمار است. اماکن کاریابی و جذب نیروی بیکار، این منابع موسساتی هستند که مشخصات نیروی بیکار را در اختیار دارند و برای جذب به سازمانهای ذی ربط معرفی می نمایند. بایگانی کارگزینی سازمان، اغلب نیروی کار برای اشتغال، مستقیما یا

با مکاتبه با موسسه تماس می گیرند. ۲-۲-۳- انتخاب، انتصاب ارتقاء و ترفیع پس از اینکه داوطلبان در حد مطلوب برای استخدام ثبت نام کردند، اطلاعات لازم در ارتباط با تجربه، تحصیلات، تبحر و سایر مشخصات اجتماعی برای صلاحیت شخصیتی داوطلبان طی فرمی تکمیل می شود. سپس از افراد واجد شرایط جهت انتخاب دعوت به عمل می آید تا داوطلبان از نظر توانایی جسمی، رفتاری، آگاهی شغلی، هوش، فهم، انگیزش و علاقه کاری مورد سنجش قرار گیرند. بدین طریق انتخاب بهترین به عمل آمده و استخدام آزمایشی صورت می گیرد. استخدام آزمایشی: مستخدم پس از گزینش باید یک دوره آزمایشی را طی کند تا در این دوره معلوم گردد که آیا فرد به خوبی قادر به انجام وظیفه‌ی متعین است یا خیر؟ استخدام قطعی: پس از دوره‌ی آزمایشی، در صورت رضایت از کار جدید استخدام قطعی صورت می گیرد و کارمند از طرف اداره‌ی کارگزینی که واحد رسمیت دهنده به امر استخدام است حکمی دریافت می کند که طی آن، میزان حقوق یا دستمزد و پست سازمانی به وی ابلاغ می شود، در ضمن وظیفه‌ی او که باید انجام دهد مشروحا در اختیار او قرار می گیرد. ارتقاء: کارمند یا عضو سازمانی در دوران خدمت باید با انجام مسئولیت‌ها و ابراز شایستگی و کاردانی از خود، ارتقاء پیدا کند. بدین معنی که به طور عمودی از مرتبه پایین مرتبه بالا حرکت نماید. ترفیع: هر عضو سازمانی بر اساس کسب امتیازاتی که روش به دست آوری آنرا سازمان مربوط تعیین می کند، می تواند همه ساله به رسته‌های بالاتری در پست خود نایل شود. این عمل را ترفیع می گویند. اداره‌ی آموزش و وظیفه: اداره‌ی آموزش وظیفه دارد کارکنان را برای انجام وظیفه به نحو احسن و مفید، در رابطه با دست یافتن به هدف‌های تعیین شده و فراهم نمودن وسیله‌ی ترقی و رشد در سلسله مراتب سازمانی آموزش دهد. ضرورت آموزش: در هر سازمانی بدون توجه به نوع هدف به وسیله‌ی کارکنان مختلف اموری به اجرا در می آید که در نهایت به صورت مجموعه‌ای که ماحصل سرمایه گذاری است شکل می گیرد. اهداف آموزش اهداف آموزش در مدیریت منابع انسانی، علاوه بر وضع موجود سازمان، باید مبتنی بر برنامه‌های این مدیریت نیز باشد. که متفقا با توجه به اولویت‌های امکانی و زمان اجرایی می تواند شامل اهداف ذیل باشد: - ایجاد معلومات و شناخت‌های کاری که موجبات افزایش کارایی کارکنان را فراهم می سازد. - افزایش رشد کارایی کارکنان، در صورتی که پست‌های اشغالی آن را طلب کند. و گرنه زمان آموزش به صورت ساعت تفریح در می آید. - توجیه کارکنان در سطوح مختلف به منظور رفع نیازهای اجرائی و رفتاری. - به روز نگه‌داری معلومات کارکنان (Up to date) هم عرض با تحولات تکنولوژیکی - جلوگیری و کاهش بروز حوادث و ضایعات در حین کار. - گسترش سازمان و افزایش سرمایه‌های جاری. تکمیل مدیریت و رهبری در سطوح مختلف سازمان. انواع آموزش آموزش انواعی دارد که به قرار ذیل توجیه می کنیم: - تحصیل در حین خدمت اداره آموزش می تواند برای اعضاء با استعداد خود تسهیلاتی فراهم آورد. تا با همکاری مراکز آموزش رسمی کشور به ادامه‌ی تحصیل پرداخته و به خودسازی نایل آیند. - آموزش‌های ضمن خدمت هدف اینگونه آموزش‌ها که در محل سازمان برنامه ریزی می شود، افزایش سطح کلی معلومات و تکمیل اطلاعات کارمند است. این آموزش‌ها می تواند، بطور دسته جمعی و انفرادی صورت پذیرد. - کارورزی شامل کارمندان جدیدالاستخدام است که بطور نظری وظیفه را می شناسند، ولی در انجام این به صورت عملی ضعیف می باشند. - آموزش از طریق سمینار اینگونه آموزش‌ها بیشتر متوجه روسای عالی رتبه سازمان است که موضوع بحث آن در برگیرنده مسائل اداری و اطلاعات علمی به طور غیر مستقیم می باشد. - آموزش از راه میزگرد در این آموزش، اطلاعات به وسیله چند نفر و به گونه‌های مختلف در نشستی انتقال می یابد. هدف‌های رفتاری هدف‌های رفتاری یعنی انتظاری که در آخر آموزش مدرس از فراگیر دارد. به عبارت دیگر انجام دادن آنچه که آموزش دیده آموخته است. هدف‌های رفتاری طبق نظریه‌ی Bloom سه حوزه را در بر می گیرد: ۱- حوزه‌ی شناختی: شامل هدف‌هایی است که از آنها نتایج عقلانی، فهمی و مهارتی برای اندیشیدن مورد نظر است. در این حوزه اساس طبقه بندی بر شناخت متکی است. ۲- حوزه‌ی عاطفی: شامل هدف‌هایی است که در آنها، احساس، عواطف و نگرش مطرح است. در این حوزه فراگیر باید از خود عکس العمل نشان دهد، ارزش گذاری

کند و مفاهیم را با هم ادغام نموده و سازمان دهد. ۳- حوزه‌ی روانی-حرکتی: متضمن بازتاب‌های درونی، ادراکی و توانایی‌های فیزیکی است. اداره‌ی امور افراد در هر سازمانی به منظور اجرای دقیق برنامه‌های کارکنان به بعضی از خدمات تخصصی نیاز است، که از طرف اداره‌ی امور افراد تدارک دیده می‌شود. در این خدمات کلیه‌ی جنبه‌های امور افراد از قبیل، پژوهش و بررسی در زمینه‌های مختلف در ارتباط با خط مشی و روشهای سازمانی، اقتصاد از نظر بررسی وضعیت عوامل سازمانی به منظور بازدهی بهتر در روابط صنعتی در سازمانهای تولیدی مورد توجه قرار می‌گیرد. اداره‌ی امور افراد وظایف زیر را انجام می‌دهد: ۲-۴-۱- کنترل کارکنان، حقوق و دستمزد ۲-۴-۲- تشکیل پرونده ۲-۴-۳- تنظیم دفتر آمار پرسنلی و کنترل کارکنان ۲-۴-۴- تحکیم روابط صنعتی ۲-۴-۵- ایجاد مزایا - بیمه لازم است عضو در مقابل حوادث، بیماری و بیکاری طبق قانون جاری در جامعه بیمه شود. زنان عضو، علاوه بر بیمه‌های ذکر شده، از بیمه دوران بارداری نیز استفاده کنند. - از کار افتادگی: هرگاه عضو به علت ناتوانی جسمی قادر به انجام وظایف محوله نباشد، طبق مقررات به خدمت او خاتمه داده می‌شود در این موقع می‌توان عضو را بازخرید یا بازنشسته نمود. - بازخرید: هرگاه به نسبت کار در سازمان تورم نیرو وجود داشته باشد و یا اینکه کاهش فعالیت تورم نیرو را موجب شود، سازمان کارکنان زائد را طبق قانون مربوط بازخرید می‌کند. حفظ انضباط محیط کاری منظور از انضباط این است که افراد سازمانی، برنامه‌های تنظیمی و وظایف محوله را طبق مقررات و با اعتقاد کامل اجرا نموده انجام دهند. به عبارت دیگر، امور سازمانی به وسیله‌ی کارکنان، طبق نظم انجام شود. - توییح: در این مورد بی‌انضباطی فرد کتبا به او ابلاغ شده و در پرونده‌اش درج می‌شود. - تنبیه: هر موسسه‌ای دارای آیین نامه انضباطی است که در رابطه با موارد به خصوصی تعیین شده است. عضو خاطی طبق این آیین نامه برحسب مورد تنبیه می‌شود. ارزیابی مشاغل تعریف: ارزیابی یک شغل در یک سازمان، یعنی تعیین کردن ارزش آن شغل در ارتباط با شغل و یا مشاغل موجود دیگر. هدف و کاربرد: ارزیابی مشاغل در راستای این هدف قرار دارد که حقوق و دستمزد شاغلین، با توجه به نوع و میزان دشواری کار و وسعت مسئولیت تعیین شود. تا بدین وسیله با رعایت عدالت در پرداخت‌ها، بین کارکنان رضایت ایجاد شود. نحوه پرداخت حقوق و دستمزد برحسب شاخص قیمتها در هر محاسبه‌ای، از طرف مراکز اقتصادی قیمت مایحتاج زندگی در زمان‌های معلومی اعلان می‌شود. (در جامعه ما بانک مرکزی مبادرت به این امر می‌نماید) اعلان قیمت‌ها، تا حدودی تعیین هزینه‌های عمده زندگی را آسان می‌کند. چون روند صعودی قیمت‌ها در بازار موجبات افزایش هزینه‌ی زندگی را فراهم می‌کند، لذا می‌تواند در تعیین حقوق و دستمزد مورد توجه قرار گیرد. حقوق دستمزد برحسب سطح زندگی منظور از سطح زندگی کیفیتی است که فرد یا خانواده در زندگی خود مورد توجه قرار می‌دهد. حقوق و دستمزد برحسب قوانین موضوعه در ارتباط با کار در این باره حقوق و دستمزد، طبق قانون کار پرداخت می‌شود. استفاده از این روش جای سخنی برای شاغلین باقی نمی‌گذارد. ولی نظر به اینکه نوع کار در موسسات متفاوت از یکدیگر است و قانون کار حداقل حقوق و دستمزد را تعیین می‌کند، لذا این سیستم رضایت باطنی کارکنان را فراهم نمی‌آورد. طرح‌های دستمزد و حقوق ۱- طرح دستمزد کار ساعتی ۲- طرح پرداخت دستمزد در مقابل کار انجام شده ۳- طرح پرداخت دستمزد طبق استاندارد قبلاً تعیین شده ۴- طرح هالزی: طبق این طرح هر اندازه کارگر، کاری را کمتر از زمان استاندارد انجام دهد، علاوه بر دستمزد ساعتی تعیین شده نصف مزد زمان صرفه‌جویی را نیز دریافت می‌کند. ۵- طرح راکر: طبق این طرح پرداخت حقوق و دستمزد به نسبت تولید و ازدیاد محصول محاسبه شده و کارکنان در ارزش حاصله از تولید اضافی سهم می‌شوند. ۶- طرح اسکانلون: این طرح در اواسط دهه‌ی ۱۹۴۰ توسط اسکانلون آمریکایی به وجود آمد. این طرح بر معیار کارایی بنیان گرفته است. معیار کارایی می‌تواند، به صورت محصول نهایی، هزینه کلی تولید و یا حتی سود عملیاتی ماهانه در رابطه با مجموع هزینه‌ی کار محاسبه شود. ایجاد انگیزش در کارکنان توضیح کلی مدیریت منابع انسانی را در دریای متلاطم سازمانی فریادرس‌ی جز کارکنان با انگیزش نیست. یک انسان با خصیصه‌های فطری خود چون استعداد، هوش، خلیقات و ترکیبات جسمانی چون، گوشت،

استخوان، خون و اعضاء ایجادگر حواس و عرضه وجود متجلی می شود. هر یک از خصیصه ها و اعضاء، با دنیایی از کاربرد و معنا، زمانی مفهوم پیدا کرده و در مسیر کارآیی سوق داده می شوند که انسان برانگیخته شود. مفهوم انگیزش عامل ایجاد انگیزش محرک هایی هستند که به صورت روانی و زیستی مطرح می شوند. دستیابی به محرک های روانی، ارضاء خاطر را به وجود می آورد و به دست آوردن محرک زیستی، رفع نیازهای جسمی را برای زنده ماندن موجب می شود، که در هر صورت فرد را به طرف انجام امری، تحقق هدفی و یا برآورده شدن خواسته ای سوق می دهند. انگیزش عبارتست از تمام عوامل روانی (آگاهانه و ناآگاهانه)، آماده کننده انسان به منظور تحقق بخشیدن به بعضی از اعمال، گرایش ها و بعضی از اهداف. انگیزش به دو دسته تقسیم می شود: الف) دسته ای که انسان را برای انجام عملی آماده می سازد. ب) دسته ای که کشش فرد را به طرف هدفهایی موجب می شود. نظریه های مربوط به انگیزش و رفتار فرد رشته های علوم دارای نظریه هایی هستند که زیربنای چرایی یا فلسفه آنها تشکیل می دهد. تاثر از نظریه ها، موجبات تکامل و پیشرف علوم را فراهم می آورد. در علوم انسانی نیز نظریه هایی وجود دارد. هرچند این نظریه ها به علت متغیر بودن انسانها، کمتر قابل تعمیم است، ولی می تواند در بهبود ایجاد انگیزش در گروه های انسانی موثر باشد. نظریه دانش و آگاهی: قدیمی ترین نظریه است که اولین بار سقوط و بعد او افلاطون معتقد بود که اگر هدف دانش کشف خوبی ها، و بدی ها باشد، انسان های آگاه به خوبی ها و بدی ها، با آگاهی جهت بروز رفتار برانگیخته می شوند. نظریه اراده: ارسطو هرچند به نظریه دانش و آگاهی در ارتباط با انگیزش معتقد بود ولی اضافه نمود که قدرت اراده نیز در این مقوله از اهمیت مهمی برخوردار است ارسطو معتقد بود که پیشنهاد علم درباره رفتار ممکن است مورد انتخاب فرد قرار نگیرد بلکه لازمه قبول پیشنهاد علم، پرورش اراده قوی در فرد است. امانوئل کانت فیلسوف دیگری نیز به این نظریه معتقد بوده است. نظریه یادگیری اجتماعی: این نظریه بر تعامل بین رفتار فرد و محیط او تاکید دارد و معتقد است که محرک های ایجاد رفتار فرد، الگوهای رفتاری است که فرد برای هم خوانی با محیط در خود ایجاد کرده است. نظریه هنری گانت: نظریه گانت در ایجاد انگیزش به جنبه های روانی کار ناشی از حقوق و دستمزد، مبتنی بر اصول علمی معطوف است. گانت اعتقاد دارد که با ایجاد حقوق و دستمزد علمی، می توان زمینه انگیزش را فراهم نمود. در ایجاد انگیزش می توان به نکات زیر توجه نمود: • هدف های سازمانی، در رابطه با امور جاری آن کاملاً شناخته شده و حدود برآورده شدن آنها تعیین گردد • محرک های برانگیزاننده انسانهای سازمانی شناخته شود. • ارتباطی بین اعضاء سازمانی به وجود آید، تا مشخص شود که تمام اعضاء در رابطه با هدف دارای فهم و برداشت مشترک هستند • خط مشی انتخاب شود تا بدان وسیله، بتوان برآوردن هدف سازمان را با برآورده شدن خواسته ها و رفع نیازهای متعارف اعضاء تلفیق نمود • با انسان های سازمانی، با توجه به ظرفیت و کیفیت کاری آنها رفتار نمود. مباحث ویژه در بهسازی مدیریت منابع انسانی ۱- رسالت مدیریت منابع انسانی رسالت مدیریت منابع انسانی را باید در ارتباط با عامل انسانی کار در سازمان جستجو نمود، که به طور خلاصه در فرآیند عملکرد خود به نمکاتی چون، چه کسی، چه کاری را در چه مدت زمانی، در کدام مکان سازمان و چرا باید انجام دهد توجه دارد. ۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی منابع انسانی به لحاظ کوشش آگاهانه در راستای تحقق اهداف سازمانی به دلایل زیر از منابع مالی، تاسیسات، تجهیزات و تکنولوژی متمایز است: نخست اینکه، هرگونه سرمایه گذار در مورد منابع انسانی، توان اجرایی آنها افزایش می دهد. دوم اینکه، منابع انسانی یک سازمان، در تعبیری همان قابلیت های اعضاء است اعضایی که از دانش، توانش و نگرش مهارت مربوط به ایفای نقش خود بهره مندند. سوم اینکه، کیفیت منابع انسانی برخلاف منابع مادی، درونی است و مانند منابع مادی، حق مالکیت آن قابل فروش نیست، از طرفی استفاده از کیفیت منابع انسانی موجب کاهش کیفیت آن نمی شود. تعریف استراتژی استراتژی عبارتست از اقداماتی که استفاده شایسته تری از امکانات سازمانی را در شرایط و موقعیت متغیر و پرتلاطم سازمانی موجب می شود و در نتیجه به تحقق اهداف سازمانی سرعت می بخشند. مدیریت استراتژی ((مدیریت استراتژی با برنامه ریزی قابل تغییر برحسب اقتضای زمان، عملکردهای سازمانی را بهبود می بخشد.)) حال با

توجه به ویژگی هایی که ذکر شد، مواردی را که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در حدود زمینه خود باید مورد توجه قرار دهد، به ترتیب ذیل ذکر کرده و توضیح می دهیم (الف) سرعت بخشیدن به توزیع اطلاعات ب) با تغییر جهت از اعمال اقتدار به طرف افزایش کارایی کارکنان ج) ریسک در جهت ابداع د) رشد و توسعه دارایی و کنترل هزینه ه) مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی و) جهت گیری به طرف رشد کارکنان آشنایی با تاریخچه امور اداری و استخدامی کشور تاریخچه اولین قانون استخدام کشوری آذرماه سال ۱۳۰۱ به تصویب رسید. این قانون فصولی چون ورود به خدمت، مراتب خدمت، طریقه محاکمه و مجازات، تقاعد و وظایف و مواد مخصوصه را شامل بود. در این قانون به جز مقام وزارت، سفارت کبری، والی، ریاست، قضات و دادستانها که خارج از شمول آن بودند، طبق ماده ۱۵ مراتب خدمت ادارات کشوری به ۹ قسم به قرار ذیل تقسیم می شدند. ۱-

ثباتی ۴- منشی گری اول ۷- معاونت اداره ۲- منشی گری سوم ۵- مدیری
شعبه ۸- ریاست اداره منشی گری دوم ۶- مدیری دایره ۹- مدیر کل یا معاونت اداره

مرور قانون استخدام کشوری مصوب سال ۱۳۰۱ به علت فعالیت صاحبان مشاغل مختلف متزلزل شد. در نتیجه مهندسین، قضات و دیران از شمول آن مستثنی شدند. کم کم پست های غیررسمی ایجاد شدند و حالات مختلف استخدامی چون؛ رسمی، دون پایه، جزء، پیمانی، حکمی، روزمزد ثابت و روزمزد کارگری که بعضی از آنها حالا نیز متداول است بوجود آمدند. ازدیاد فوق العاده حجم مستخدمین دولت موجب گردید که در سال ۱۳۳۲ گروهی مامور بررسی امور استخدامی کشور شدند و با مقایسه زوال امور اداری و استخدامی کشور با ضوابط متداول در کشورهای فرانسه و بلژیک، مامورین دولتی را ۲۵ درصد افزایش دادند. نتیجه این تلاش ها، موجبات تاسیس قانونی اداره کل طبقه بندی مشاغل در ابان ماه سال ۱۳۳۳ شد. به سال ۱۳۳۷ بموجب تصویب نامه شماره ۲۷۷۷۶۴ هیئت وزیران، این اداره کل به سازمان خدمت کشوری تغییر عنوان داد. از مهمترین اقدامات شورای عالی اداری کشور، تهیه و تنظیم لایحه قانونی استخدام کشوری را باید نام برد. لایحه قانونی استخدام کشوری سرانجام بعد از سالها انتظار در ۳۱/۳/۴۵ در کمیسیون مشترک مجلس شورای ملی و سنای وقت تصویب و جهت اجرا به دولت ابلاغ شد و بدینگونه سازمان امور اداری و استخدامی کشور تصویب شد. انواع استخدام با تبعیت از قانون استخدام کشوری استخدامی پیمانی نوع استخدامی است که بدینوسیله وزارتخانه و موسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری می توانند برای پست های موقت و ثابت خود طبق قراردادی نیروی انسانی استخدام نمایند. استخدام پیمانی برای پست های سازمانی، بنا به پیشنهاد وزارتخانه یا موسسه دولتی، با تصویب سازمان امور اداری و استخدامی کشور صورت می گیرد. استخدام رسمی نوع استخدامی است که بدین وسیله وزارتخانه و موسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری می توانند نیروی انسانی خود را طبق ضوابط قانون مذکور به استخدام در آورده و آنها را طبق قانون بازنشسته کنند. حقوق و مزایای مستخدمین مشمول قانون استخدام کشوری طبقه بندی مشاغل برای تعیین حقوق پست های سازمانی ثابت وزارتخانه ها و موسسات مشمول قانون استخدام کشوری برای تعیین حقوق مستخدمین رسمی، بوسیله سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، طبق ضوابط خاصی طبقه بندی می شود. طبقه بندی بر اساس اهمیت وظایف، مسئولیت های شرایط تصدی از لحاظ معلومات و تجربه صورت می گیرد. مزایای مستخدمین مشمول قانون استخدام کشوری بطوریکه ذکر شد پرداخت حقوق و مزایا، به دنبال قرار گرفتن شغل در گروه خاصی برای مستخدم تعیین می شود. مستخدمین زیر پوشش قانون استخدام کشوری، علاوه بر حقوق از مزایایی به شرح ذیل برخوردارند. فوق العاده شغل: در صورتی که نوع کار، وظایف و مسئولیت های بعضی از مشاغل وزارتخانه ها و موسسات دولتی اقتضا نماید که مبالغی علاوه بر حقوق به مستخدمین رسمی شاغل آن پرداخت شود. پاداش وزارتخانه ها و موسسات مشمول قانون استخدام کشوری می توانند به مستخدمینی که منشا، خدمات برجسته ای می شوند، در هر سال معادل حقوق و مزایا یک ماه پاداش پرداخت کنند، لازم به ذکر است که این مبلغ پاداش در صورت تصویب هیات وزیران می تواند دو برابر مجموع حقوق و مزایای یک ماه باشد.

آدم و حوا

مؤلف: محمد محمد علی

خلاصه کتاب- کاری از صابر کاظمیان- انتشارات: کاروان - قرن: ۱۴- خدای با عشقی که در خود نهاده بود، زمین را در روز آفرید ساکنانی از جنس جن به آن مسقر کرد قبیله بزرگ از فرشتگان را خلق کرد که چون دیگر فرشتگان بهشت از نور و آتش نبودند بلکه از آتش و دود بودند و اینان اولین ساکنان زمین بودند و حارث از آنان بود در زمان کودکی حارث جنیان بر زمین، خون هم را می ریختند و تباهی می کردند صبر خدای که سر آمد هزار هزار لشکر از فرشتگان فداکار را به زمین فرستاد جن ها را تار و مار کرد و حارث که نظر کرده خدای بود به آسمان بردند حارث خدا را عبادت می کرد و علم می آموخت و سر از سجده بر نمی داشت حارث چون برومند شد در دانش از دیگر فرشتگان پیشی گرفت و خدای او را شاه آسمان دنیا کرد خدا به او قدرت پرواز داد و حارث سر آمد فرشتگان مقرب چون جبرئیل و میکائیل و عزرائیل گردید چون جنیان بار دیگر در زمین تباهی کردند خدا به حارث فرمان داد تا بر آنان بتازد حارث با هزار هزار از فرشتگان با آنان پیکار کرد و تار و مارشان ساخت و خداوند به حارث لقب «حکَم» را داد تا بین جنیان حکمیت کند لکن آرام آرام غرور بر او چیره شده خود را عزازیل نامید حارث فرودستان خود را به پرسش خویش خواند و به انتظار فرصت بود تا ضربه های کاری بزند خدای هم لشکری از سپاهیان فرشتگان فرو فرستاد و جنیان بد کار را نابود ساخت و حارث به آسمان رفت و خداوند تصمیم بر آفرینش انسانی به نام آدم کرد تا به جانشین خود بر روی زمین برگزیند تا زمانی که خدای حارث را فرخواند حارث جنان به شتاب آمد سجده کرد و تسبیح خدای گفت که دیگر فرشتگان از کاهلی خود خجل گشتند خدای فرمان داد تا به زمین رود و جهل گزاز خاک و شیرین و زمین بیاورد حارث پرسید: از چه رو ندا آمد «آدم را از گل زمین می آفرینیم گفت: من چنین خبطی نکنم ندا آمد: از چه رو؟ حارث گفت: هیچ نامیدایی جانشینی برای خود نمی آفریند خدای او را ابلیس خواند و جای خود و یارانش را در جهنم قرار داد. خدا جبرئیل را فراخواند و به او فرمان داد تا از زمین خاک آورد او رفت برخورد را زمین فرو برد تا خاک بردارد زمین خشمگین جبرئیل را پس راند. جبرئیل باز گشت پیش خدای گفت پروردگارا زمین بر پناه برد و من نیز او را وا گذاشتم خدای میکائیل را فرمود: تو برو مکائیل نیز باز پس آمد و گفت: پروردگارا زمین خاک نداد خدای فرشته ی مرگ را فراخواند فرمود برو سلام خدایت را بر زمین برسان و به وظیفه ات عمل کن عزرائیل چون به زمین رسید بال و پر گشود تا خاک بگیرد زمین فریاد زد: به خدا پناه می برم از ظلم شما فرشتگان اربعه. عزرائیل گفت: «من هم به خدا پناه می برم اگر بر گردم و فرمانش به کار نبسته باشم» و اجازه نداد زمین پاسخ دهد تیغ تیز پر خود را در خاک کرد و از سرخ و سفید و سیاه و زرد برداشت و به آسمان رفت خدای در خاک ها نظر کرد سپس ابر گرم را فراخواند و فرمود تا چهل روز باران محبت و اندوه و یک ساعت نیز باران شور و شغف شادی بر خاک ببارد. آن گاه که گل آماده شد خدای پنجه ی هنر در آن افکند هیکل که گرفت خدای در او نظر کرد بعضی از قسمت ها را نرم و برخی از قسمت را سخت گردانید خدای جثه آدم را دو ساعت مانده غروب جمعه ساخت فرشتگان از کالبد تهی سفال عظیم می هراسیدند ابلیس آمد و فرشتگان را پس زد و لگدی سوی سفال پراند که صدای مهیبی داده ترسید و عقب نشست گفت: «ای فرشتگان منتظر باشید من این مشکل را گره گشایی می کنم گفتند: چگونه؟ گفت: به سوراخ دهانش فرو روم تا بینم چگونه جایی است به دهان جثه رفت و از زیر جثه در آمد بیرون که آمد دید که فرشتگان صف در صف هنوز از آن سفال بیمناک اند ابلیس که خود از همه بیمناک تر بود صدا در گلو انداخت و گفت: از این نترسید گفتند: از چه رو نترسیم گفت: خدای شما تو پر است و این میان تهی. جثه که تماماً خشک شد خدای ساختن را از سر گرفت و در گل دل پدید آورد. ابلیس آمد و چون دهان را گشاد دید از سر کنجکاوای در آن فرو فرستاد سر را به مثال آسمان هفت طبقه یافت و تن را بر مثال زمین یافت به دقت که نگرست اطمینان یافت که هر چیزی،

نشانی از عالم است ولی به دل که رسید دل را به مثال سرای پادشاهی یافت هر چند کوشید به دل راه پیدا نکرد ابلیس با هزار اندیشه نومید از دل بازگشت چون روز جمعه موعود فرارسید دو ساعت مانده به غروب خدای از روح خویش در آدم دمید و نسیم حیات را بر پیکرش وزاند چون روح به از سر آدم به چشمانش رسید، میوه های بهشتی را دید شتابزده به سمت میوه های بهشتی رفت چون پاهایش سست و بی جان بود از حرکت بازماند آدم اولین درد جسمانی را آن لحظه احساس کرد خدای به اندام ها روح بخشید و آنان را فرمان پادشاه تن یعنی دل قرارداد روح پس از جاری شدن در اندام ها نخست نعمت و مال را شناخت که همیشه شوق آن را داشت. فرشتگان صف در صف تا بی نهایت کیهان ایستاده بودند اسرافیل در صورتش دمید گویی تندی فرود آمد پس از آن سکوت بود آن گاه خدای همه ی فرشتگان وجیان را فراخواند تا بر آدم سجده کنند آنان در چشم بر هم زدنی آدم را تعظیم کردند و چهره بر خاک رضوان نماند جز ابلیس و قلیلی از یارانش که تماشا ایستادند ندا آمد: شما هم سجده کنید. ابلیس گفت: من سجده نکنم. ندا آمد: از چه رو سجده نکنی؟ گفت: من از او بهترم و به سال بیشتر و به خلقت نیرومند تر. ندا آمد: از چه رو برتر و نیرومند تری؟ گفت: مرا از آتش پدید آوردی و او را از گل، آتش از گل قوی تر و فاضل تر است. ندا آمد: افتخار تو به این کیفیت آتش و ترجیح آن بر کیفیت خاک بر این امر استوار است. گفت: آری پرودگارا. ندا آمد: دانی در نزد خدا فخر به اصل خلقت خود از هر معصیتی حتی شرک بالاتر است. گفت: من در زمین هزار سال جانشین تو بوده ام حکمت بر من بود هزار سال در آسمان و زمین عبادت می کرده ام و به فرمان مهتر فرشتگان آسمان و زمین بوده ام یکی از فرشتگان از صف بیرون آمد و گفت: «آدم را سجده کردیم به امر خدای دیگری گفت: ما از آدم داناتریم. دیگری گفت: ما را حقی است بر این بلغ هایی بهشت خدای می دانست که فرشتگان به اطاعت سجده کرده اند نه به رضایت پس فرشتگان را مرخص کرد و آدم را فراخواند تا غیر از آنچه آموخته بود آموختنی های دیگر به وی بیاموزد تا حقانیت آدم خویش را به فرشتگان ثابت کند چون خدای آنچه را خواست به آدم آموخت، دانش او را مورد امتحان فرشتگان قرارداد خدای به فرشتگان مقرب فرمود تا زیر تخت آدم را گرفت و بگردانند تا تمامی موجودات او را رؤیت کنند آن گاه خداوند فرشتگان را فرمود تا پس از آزمایش آدم را به کراهت یا اطاعت با رضایت سجده کنند گفتند: چنان چه از عهده ی آموخته هایش بر آید به رضایت سجده اش می کنیم آن گاه خدای صاحبان نام هایی که به آدم آموخته بود به فرشتگان نشان داد و فرمود: اگر راست می گوید که از آدم داناترید نام اینان را آشکارا بگویید. فرشتگان خجل گفتند: خدای این نامها را به ما نیاموخته است تا بدانیم. ندا آمد پس چگونه می گوید: خدای هر چه بیافریند ما از او داناتریم. فرشتگان عاجز ماندند و توبه کردند. آدم در صف فرشتگان پی ابلیس می گشت. ندا آمد: ای آدم فرشتگان را از نامها و چیزها و آنچه می پرسند آگاه کن و آدم اطاعت کرد. خدا بار دیگر ابلیس را فراخواند و با او اتمام حجت کرد که آدم را سجده کن. ابلیس گفت: جز تو کسی شایستگی سجده را ندارد. ندا آمد: سجده تعظیم و تکریم است نه سجده عبادت. گفت: من جز تو معشوقی نمی بینم و هیچ نمی شناسم سجده کردن بر غیر ازلی حتی به او امر خود او شرک است. ندا آمد: از بهشت برو. لعنت بر تو باد. از این پس تو شیطان رجیمی. گفت: یا رب مگر خودت نگفتی که بر هیچ خلق خود ستم نمی کنی. ندا آمد: بر گفته خود پای می فشاریم. گفت: یا رب مرا چنان زندگی درازی بده تا شاید پایان آن روزی باشم که فرزندان آدم را از گور بر می انگیزی و رستخیز برپا می کنی. خدای ابلیس را که روزگاری از فرشتگان مقرب بود از خود راند. آدم را در بهشت مستقر کرد. آدم خدا را شکر می کرد و زیر درختان قدم می زد و از میوه هایش می خورد ولی بدون وظیفه بود و هیچ مأموریتی نداشت که سرگرم آن باشد. خدای در احوال آدم اندیشید و پریشان حالیش را دریافت پس لحظه ای نمی دانست در خواب است یا بیداری صدای فرشته ای را می شنید که به خود می خواندش و می گفت نام من حواست. نگاه کرد زیباتر از دیگر فرشتگان بود. شاداب بود. آمد و کنارش نشست. آدم به او نزدیک نمی شود و می دید آن موجود را هنوز در حال تکامل می دید. آدم که بسیار شد انسانی را پهلوی خود نشسته دید آدمی از جنس خودش لاکن ریز نقش تر از خودش. آدم پرسید:

کیستی؟ حوا گفت: زنی هم جنس تو. پرسید از چه رو خلق شده‌ای. گفت: تا در کنار من آرامش گیری. با تعجب گفت: تا به تو آرام گیرم! فرشتگان صف در صف پیش او آمدند و از او پرسیدند این کیست؟ گفت زنی هم جنس من و نامش حواست. از حوا پرسیدند: علم خدای که به آدم رسید، به تو هم رسید؟ گفت: به من هم رسید. آدم بی من آرامش نگیرد. پرسیدند از چه رو بی صدا و به سرعت آفریده شدی؟ حوا گفت: خدای چنین مقرر کرد ولی پر صدا زندگی می‌کنم. آدم گفت: ای حوا شتاب مکن به حرف زدن. حوا گفت: مگر توستاب نکردی به دویدن و خوردن. آدم گفت: آنگاه که من آفریده شدم تو ناظر به رفتار من نبودی. حوا گفت: هر آنچه مربوط به جسم توست من نیز از آن آگاهم. آدم گفت: تو پس از من آفریده شدی از بازمانده‌ی گل من یا از دنده چپ من به وجود آمدی من نخستین انسان هستم که خدای آفرید. حوا گفت: آیا بر تو معلوم است که خدای تو را از خاک آفرید یا از سفال یا گل چسبناک یا جن بویناک؟ آدم گفت: نیش زبانت را در صحن و سرای بهشت به کار بگیر و پس از آن هر دو ساکت شدند. روزی خداوند به آدم فرمود: ای آدم تو و همسرت در بهشت ساکن بمانید و هر چه خواهید به خوشی بخورید ولی به آن درخت نزدیک نشوید. آدم از جایگاهی که بود، به شاخ و برگ درخت نگاه کرد. پرسید: اگر نزدیک شوم؟ فرمود: از ستمکاران به خویش محسوب می‌شوی و اقبای زندگانی در بهشت را می‌بازی و می‌سوزی در آه‌هایی سردی که از سینه بر می‌کشی. پرسید: هیچ کس از میوه آن درخت نمی‌چشد. فرمود: منع، خاص تو و همسرت حواست. دیر زمانی بود که آدم و حوا از دور به آن درخت چشم می‌دوختند و از خود می‌پرسیدند: چرا خدا ما را نهی کرد. روزی آدم پی خواهشی دنیا حوا می‌دوید، حوا به درخت ممنوعه نزدیک می‌شد و آدم می‌دانست که حتی نزدیک شدن به آن درخت شقاوت به دنبال دارد. سرانجام آدم خروشید و حوا از ترس بازگشت. کنا نه‌ری نشسته بودند که کسی شبیه آدم از آن رد می‌شد آدم او را دعوت کرد تا با هم صحبت کنند آن کس آمد و خود را آدمی هزار سال معرفی کرد. سپس حرف‌هایی زد که آدم و حوا را بر می‌انگیخت به گسیختن حریم و رفتن به سمت درخت ممنوعه. آدم و حوا حریصانه در پی دانستن مطالب بیشتر بودند که رهگذر رفت و وعده کرد تا به زودی بازگردد. حوا گفت: نزدیک شدن به آن درخت چه اشکای دارد؟ آدم گفت: مرا به این پرسش هیچ علمی نیست. حوا پرسید: درباره‌ی آن رهگذر چه می‌گویی؟ آدم گفت: او شیطان بود. حوا پرسید: این را به علم می‌گویی؟ آدم گفت: آری به علم می‌گویم. پرسید: چگونه؟ گفت او ما را به کاری برانگیخت که خدای ما را از آن نهی فرموده بود. حوا ساکت شد و آدم دمی از پرسش‌های بی‌امان حوا آسوده شد. روزی حوا که می‌کوشید توجیهی برای ورود به آن منطقه بیابد گفت: اگر به منطقه‌ی ممنوعه برویم حداقل جهل‌ها را به علم تبدیل می‌کنیم. آدم گفت: با فرمان خدای چه کنیم؟ حوا گفت: شقاوت در علم بهتر است از سعادت در جهل. آدم گفت: با فرمان خدای چه کنیم؟ حوا گفت: قصد ما سرپیچی از فرمان خدای نیست ما نیت خیر داریم. آدم پرسید: خیر ما چیست؟ حوا گفت: علم بر حکم خدای. بدانیم چرا نهی فرموده است. آدم پرسید: به چه کارمان آید؟ حوا پاسخ داد: از تحریک درونی خلاصی می‌یابیم. آدم گفت: زمانی که اسرار گفتند تو نبودی، زمانی که ملائک بر من سجده کردند تو نبودی و ندیدی قرب مرا و اخراج او را. ابلیس می‌اندیشید از کدام راه وارد عمل شود تا آدم و حوا دست از پا خطا کنند تا رسوای عالم شوند کنار دروازه‌ی بهشت کمین کرده بود تا مار از بهشت بیرون آمد در آن روزگار مار حیوانی چهارپا بود که مانند شتر راه می‌رفت. همین که مار اندکی از دروازه‌ی بهشت دور شد ابلیس به نزدیکش رفت و سلام کرد و رویش را بوسید. مار در زمان حکمیت ابلیس از یاران و پیروانش بود. ابلیس به مار گفت: مرا به داخل بهشت ببر. مار گفت: نمی‌گذارند از دروازه بهشت بگذری. ابلیس پاسخ داد: تو باید مرا ببری و به ثواب عظیمی برسی. مار گفت: اگر بیش از این اصرار کنی تو را به زهر خویش هلاکت می‌کنم. ابلیس گفت: مزاح نکن تا هم به نفس آتشین من نسوزی و هم به ثواب عظمی برسی و هم جاودانه شوی. مار گفت: چرا این درخواست از دیگران نمی‌کنی؟ گفت: تو آرام و خوش منظر راه می‌روی و اگر هم نپذیری به دیگران قول زندگی جاوید می‌دهم. مار شیطان را در دهان خود جای داد و وارد

بهشت شد. ابلیس از دهان مار بیرون آمد. لباسی آراسته پوشید و آمد مقابل آدم، آدم با دیدن ابلیس ترسید. ابلیس گفت ای آدم دانی که خدای مرا به خاطر تو از بهشت راند. آدم گفت: خدای بر تو غضب کرده تو از فرمان خدای سرپیچی کردی. شیطان گفت: اگر از میوه‌ی آن درخت بخوری می فهمی که دیگر نیاز به پرستش نداری و فقط بدان که من تشنه‌ی گسترش حق آزادی توام. آدم اعتنا نکرد. چندی بعد ابلیس نزد حوا رفت پس از سلام خود را معرفی کرد به چشمان حوا خیره شد و چون شرمش را دید سر فرو انداخت تا حوا خوب نگاهش کند و ببیند که با فرشته‌ای از فرشتگان مقرب و محترم و صاحب اختیار روبه رو است. ابلیس گفت: میوه‌ی آن درخت خیلی خوشمزه است. حوا گفت: آری ولی ما حق نداریم از آن بخوریم. گفت: چرا؟ همه از این میوه می خورند، فقط شما دو تن زیبارو نباید بخورید خدای شما دو تن را دوست ندارد. حوا گفت: ما را دوست دارد که ما را خلق کرد و از روح خود بر ما دمید. شیطان گفت: اگر شما را دوست داشت جایگاهتان را زمین قرار نمی داد حوا پرسید: زمین، این زمین کجاست؟ شیطان پاسخ داد: جایی برای زندگی سخت و میرا و بای خونریزی و تبهکاری. سپس میوه‌ای را برداشت و آورد و گفت: از این میوه بخور. حوا گفت: تو خود جرأت می کنی از این میوه ممنوعه بخوری؟ ابلیس گفت: من بارها از این میوه چشیده‌ام تا زندگی جاویدان دست یافته‌ام. حوا گفت به ادم چه بگویم ابلیس گفت نگران او نباش او وقتی بفهمد که تو از این میوه خورده‌ای او هم می خورد و با هم به زندگی جاودانه دست پیدا می کنید و رستگار می شوید حوا گفت به هر حال تا خودت از آن میوه نخوری من هم از آن میوه نمی خورم ابلیس ان میوه را در دهان خود گذاشت و وانمود کرد که می خورد حوا فریب ابلیس را خورد و میوه را در دهان خود گذاشته و بلعید چندی بعد ادم به آنجا آمد و حوا را نزد ابلیس یافت و از حوا پرسید نزد ابلیس چه می کنی بعد چند دانه‌ی گندم در مشت حوا پیدا کرد و فریاد زد حوا تو چه کار کردی حوا وحشت زده گفت من هیچ کار بدی نکرده‌ام فقط از این میوه‌ی رستگاری خورده‌ام ادم گفت ان میوه‌ی رستگاری نیست بلکه میوه‌ی ممنوعه است و میوه‌ی شقاوت و بدبختی حوا گفت نه ابلیس گفته است با خوردن این میوه به زندگی جاودانه می رسیم اصلا خود او چندین بار از این میوه خورده است تا به زندگی جاودانه دست پیدا کرده است ادم گفت وای بر تو که خشم خدا را برانگیختی و بعد هیچ نگفت و نشست و ساعتها گریه کرد ادم می دانست که حوا باید از بهشت اخراج شود حوا هم در گوشه‌ای نشسته بود و به ادم می نگریست ابلیس نزد ادم رفت و گفت ای ادم نگران نباش تو هم از این میوه بخور تا سرنوشت شما هر چه هست با هم باشید ادم گفت از من دور شو ای ابلیس نفرین شده ابلیس گفت من می خواستم به تو و حوا کمک کنم ولی حالا که نمی خواهی من پیشنهاد دیگری دارم ادم گفت خاموش باش ای شیطان و از من دور شو شیطان اعتنایی نکرد و گفت من دارویی دارم که اثر آن میوه را خنثی می کند ولی این دارو را باید تو هم بخوری تا در حوا اثر کند ادم ان دارو را خورد و نه تنها در حوا تغییری پدید نیامد بلکه خود هم به حالی درآمد که تا به حال ان را تجربه نکرده بود سپس ان میوه را خورد و ان دارو هم که ابلیس به ادم خورانده بود شراب مسکر بود بعد از چند ساعت که ادم به حال خود آمده بود دید که ابلیس او و حوا ترک کرده است هر دو از کاری که کرده بودند بر خود می لرزیدند و می دانستند که هر کسی که انان را ببیند متوجه می شود که انان از ان میوه خورده اند به آرامی از کنار درختی می گذشتند که درخت متوجه شد و فریاد زد ادم و حوا ادم و حوا از میوه‌ی ان درخت خوردند و بعد از فریاد درخت همه از کار ادم و حوا متوجه شدند ناگهان لباسهای تنشان از بین رفت و برهنه شدند به این طرف و آن طرف می دویدند و می خواستند از درختان برگ بکنند و عورت‌هایشان را بپوشانند اما هیچ درختی حاضر نمی شد به انان برگ بدهد تا خود را بپوشانند سرگردان و حیران در بهشت به دنبال سر پناه بودند تمامی فرشتگان زمزمه می کردند ادم و حوا از ان میوه خوردند چرا چنین کاری را کردند مگر خداوند هر دو آنها را از خوردن میوه‌ی ان درخت منع نکرده بود پس چرا از فرمان خدا وند سرپیچی کردند چراهایی که آنها را ملامت می کرد بدون هیچ هدفی می دویدند که در نهایت درخت انجیری حاضر شد به آنها پناه دهد درخت ته‌ی خود را برای آنها شکافت و آنها به داخل درخت رفتند و منتظر ماندند ناگهان صدای مهیبی در همه جا

پیچید صدا میگفت ای ادم به بیرون بیا وقتی ادم و حوا از میان تنه ی درخت به بیرون آمدند به فرمان خداوند بر گهای همان درخت انجیر آنان را پوشاند سپس صدا شیطان را فرا خواند و پس از آن مار را فرا خواند وقتی هر چهار نفر آنها جمع شدند خداوند به ادم فرمود ای ادم تو چه کردی آدم جواب داد خداوند من آن کاری را کردم که تو مرا از آن منع فرموده بودی خداوند فرمود مگر تو را از عواقب آن کار آگاه نساخته بودم آدم گفت آری ای پروردگار مرا آگاه ساختی فرمود آیا به تو نگفته بودم خوردن آن میوه شقاوت به دنبال دارد گفت همین طور است خدایا فرمود تو خود را از رحمت من محروم ساختی تو از بهشت اخراج می شوی و باید به زمین بروی و با سختی و مشقت روزی خود را بدست آوری و همیشه برای زنده ماندن تلاش کنی سپس به حوا فرمود چرا از آن میوه خوردی حوا گفت من فریب خوردم می خواستم زندگی جاودانه داشته باشم فرمود مگر به شما زندگی جاودانه نداده بودم حوا گفت بلی ای پروردگار ولی من غفلت کردم خداوند فرمود تو بنده ی مرا فریب دادی و به او میوه را توصیه کردی که من او را از آن منع کرده بودم تو هم از بهشت اخراج شده و باید به زمین بروی و چون بنده ی مرا فریب داده ای با هر حلال ماه تو را رنگین سازم تا همیشه در رنج و عذاب باشی سپس خداوند از شیطان پرسید تو در اینجا چه می کنی ای رانده شده از درگاه من شیطان گفت شکر شما گویم ای خدای زمین و آسمان فرمود چرا بندگان مرا فریب دادی شیطان گفت پروردگارا من ایشان را مجبور به کاری نکردم و فقط آنان را وسوسه کردم هر دو آنها به اختیار خود از آن میوه خوردند و هیچ اجباری در کار نبوده است خداوند به شیطان فرمود تو هم از آسمان اخراج می شوی شیطان گفت مرا با آنها به زمین بفرست تا روز قیامت بعد خداوند از مار پرسید تو چرا شیطان را در دهان خود جای دادی و او را به بهشت آوردی مار جواب داد خداوند من هم فریب شیطان را خوردم او به من گفت می خواهد به ادم و حوا کمک کند خدا فرمود تو هم باید به زمین بروی بدون دست و پا مار هم خاموش ماند و هیچ نگفت حتی فرشتگان هم هیچ زمزمه ای نمی کردند همه منتظر فرمان خدای بودند تمام فضا را سکوت فرا گرفته بود خداوند فرشتگان اربعه را فراخواند فرشتگان اربعه بدون هیچ درنگی حاضر شدند بعد جبرئیل به فرمان خدا چهار درخت را به آنان نشان داد حوا آمد و دست ادم را گرفت و محکم فشرد ادم نگاهی به حوا کرد و گفت نباید این چنین می شد و حوا گفت بیا دست یکدیگر را بگیریم و از هم جدا نشویم تا اتفاقی برای هیچ کدام از ما نیفتد و ادم گفت گناهی را که نباید انجام می دادیم انجام دادیم و حوا گفت ما مقصر نیستیم ما فریب خوردیم در همین حال و هوا بودند که جبرئیل نزد آنان آمد و به آنها گفت به دستور خدا باید از یکدیگر جدا شوید حوا به گریه افتاد ولی جبرئیل اعتنایی نکرد و هر کدام از آن چهار نفر را به سمت یکی از آن درختان هدایت کرد هر چهار نفر آنها از ترس به خود می لرزیدند تا این که ادم متوجه شد که شاخه ی درخت به سمت سر او می آید فقط نگاه می کرد شاخه ها در موهای او پیچید و محکم گره خورد بعد ادم به اطرافش نگاه کرد و دید که شاخه ها به تمامی موهای اطرافانش گره خورده بعد به اسرافیل فرمان داد تا در صورت خود بدمد اسرافیل فرمان خدای را اطاعت کرد و انچنان در صورت خود دمید که تمامی اهل آنجا دستان خود را بر روی گوش خود گذاشتند سپس شاخه ها به آرامی شروع به بالا رفتن کرد و یک باره به سرعت شروع به چرخیدن کرد به طوری که هیچ کس توان دیدن آن صحنه را نداشت گویند شاخه ها آنها را رها کردند تا سقوط کنند در چشم بهم زدنی همه ی آنها سقوط کردند ادم بر روی قله ای در هند فرود آمد و حوا در ایران و در اصفهان امروزی فرود آمد و مار در عربستان فرود آمد ولی شیطان تا آسمان سوم پایین آمد ادم تا ساعتها بی هوش بود وقتی به هوش آمد جبرئیل را در کنار خود دید و زمانی که به حال خود آمد و حوا را کنار خود نیافت شروع کرد به گریه کردن گویند ادم چند روزی گریه میکرد تا آنکه از گریه او جویی ساخته شد جبرئیل به ادم دلداری می داد وقتی ادم از گریه کردن فارق شد جبرئیل نزد او آمد و با او صحبت کرد و به دانه ی گندمی داد ادم با حیرت زدگی گفت اینکه از همان میوه ی ممنوعه است من از این نمی خورم جبرئیل گفت این فرمان خدای است و تو باید آن را انجام بدهی یا اینکه می خواهی از آن سرپیچی کنی ادم وقتی دید که این دستور دستور خداوند است جواب داد نه من بدون هیچ درنگی به آنچه خداوند فرموده

عمل می‌کنم حال باید این میوه را بخورم جبرعیل پاسخ داد نه پوست این میوه را بکن ادم پوست میوه را کند جبرعیل گفت حال ان را بکوب تا ارد شود و ادم ان را کوبید تا ارد شد سپس جبرعیل گفت حال این ارد را با اب بیامیز تا از ان خمیری پدید آید و ارن را بپز و از ان بخور ادم دستورات جبرعیل را انجام داد و بعد از پخته شدن نان از ان خورد وقتی که سیر شد احساس خستگی و خواب‌لودگی کرد انگاه به کناری رفت و دراز کشید و به خواب رفت و بعد از چندی از خواب بیدار شد وقتی از خواب بیدار شد متوجه شد که احساس دل‌درد می‌کند جبرعیل رودی را به او نشان داد و او را به انجا برد و به گفت که در رود خانه بنشیند و بین پاهای او فاصله ایجاد کرد وقتی کار ادم تمام شد متوجه بوی بدی شد که تا به حال ان بو به مشامش نرسیده بود از جبرعیل در مورد ان غذا و بوی ان سوال کرد و بی‌صبرانه منتظر جواب بود جبرعیل به او پاسخ داد این میوه گندم نام دارد و خاصیت ان این‌گونه است که پس از هضم مواد زاید ان باید به صورت ادرار یا مدفوع از بدن خارج شود در بهشت تو و حوا هر شربتی را که می‌نوشیدید و یا هر میوه‌ای که می‌خوردید مواد زاید انها بصورت عرق معطر از بدن شما خارج می‌شد و به همین دلیل هم خداوند تو و حوا را از خوردن ان میوه منع می‌کرد چون بهشت مکان ورود نجاسات نبوده و نخواهد بود ادم وقتی این موضوع را از زبان جبرعیل شنید پیش از پیش غمگین شد در سویی دیگر حوا نگران بود که آیا باز هم می‌تواند ادم را ببیند یا نه روزها و روزها ادم و حوا از هم جدا بودند روزی اسرافیل نزد ادم آمده بود بارها و بارها از او در مورد حوا پرسید ولی اسرافیل جوابی برای او نداشت و تنها کمکی که به او می‌کرد آرام کردن او بود ان هم توسط دمیدن در صور خود اسرافیل ساعتها برای ادم اهنکهای سوزناک می‌نواخت و ادم هم به فکر فرو می‌رفت هر روز که می‌گذشت ادم بیشتر با خصوصیات زمین آشنا می‌شد حیوانات اهلی را می‌دید و از انها می‌ترسید ولی وقتی می‌دید با او کاری ندارند به آرامی از کنار انها می‌گذشت و وقتی حیوات وحشی را می‌دید که به او حمله می‌کنند از دستشان فرار می‌کرد تا اینکه کم‌کم یاد گرفت می‌تواند با انها به جدال پردازد گیاهان و درختان را می‌دید از بعضی از گیاهان و میوه‌های درختان می‌خورد و گاه تا چندین روز بخاطر خوردن انها مریض بود ولی یاد می‌گرفت چه چیز را باید بخورد و چه چیز را نخورد حوا هم شرایطی همچون ادم داشت ولی با این تفاوت که حوا از حیوانات اهلی هم فرار می‌کرد و بیشتر وقت خود را در غاری پنهان می‌شد اسرافیل به چند دانه‌ی گندم و چند بذر دیگر به او داده بود و گفته بود انها را در زمین بکارد و به انها اب دهد ادم دلیل این کار را نمی‌دانست ولی چون گفته‌ی اسرافیل بود انجام می‌داد مدتی گذشت روزی ادم متوجه شد ان بذرهایی که در زمین کاشته بود سر از خاک بر آورده و رویده اند مدت زیادی بود که صحنه‌ای به این زیبایی ندیده بود بسیار خوشحال شد ولی نمی‌دانست چه کار باید بکند می‌خواست انها را از خاک در آورده و بخورد ولی ناگهان به یاد حرف اسرافیل افتاد اسرافیل به ادم گفته بود تا وقتی که او نگفته است نباید از ان میوه بخورد روزها بعد اسرافیل نزد ادم آمد و به او گفت خبر خوبی برای تو تو دارم ادم بی‌صبرانه منتظر شنیدن ان خبر بود اسرافیل به او گفت موقع برداشت این محصول است و لبخند خوشحالی بر لبان ادم نشست ولی اسرافیل گفت این خبر خوب من نبود ادم باز بی‌تاب شد و در دل چیزی ارزو می‌کرد اسرافیل به او گفت به فرمان خدای قرار است تو و حوا به وصال یکدیگر برسید ادم از خوشحالی نمی‌دانست چه کار باید بکند و فقط می‌گریست بعد اسرافیل گفت به دستور خداوند پرنده‌ای به نزدت آید و تو را به پیش حوا راهنمایی خواهد کرد چند روز بعد پرنده نزد ادم آمد و به سمتی پرواز کرد ادم هم به دنبالش رفت و در سرزمینی به حوا رسید و انها به یکدیگر قول دادند تا دیگر به وسوسه‌های شیطان گوش نسپارند

سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی

(ع) مولف: محمد تقی رهبر

خلاصه کتاب: تلخیص: احد احمدی - پیشگفتار: سیاست و تدبیر جامعه از آنرو که از مهمترین مسائل حیاتی انسان است همواره

سر لوحه اندیشه و برنامه پیامبران و مصلحین بزرگ و فلاسفه و اندیشمندان بوده است. پیام آوران الهی هرگز به مسیر حاکمیت عصر خویش بی تفاوت نبوده و بلکه بمنظور تامین منطقی و مشروع این بعد اساسی وجود انسان، برنامه و طرحی متناسب با زمان، داشته اند. و موضع گیری های قاطع آنان در برابر حکام جور، و هشدارهای لازم به انسان ها در تخلف از اطاعت اینان و رو آوردن بخداوندگار جهان، و تسلیم در برابر فرامین و قوانین او، که اصل مشترک همه ادیان الهی بوده است، سرفصل این مقال و اساس ترسیم سیاست کلی مکتب های توحیدی قرار گرفته است. با این نتیجه می رسیم که: سرلوحه کار پیامبران، دعوت به اطاعت و عبودیت خالص «الله» و سرپیچی و تخلف از فرمان «طاغوت»ها بوده است، و نیز اقامه قسط در سایه تعالیم الهی و کتب آسمانی و موازین عدل، که ضامن اجرای آن نیز در برابر کارشکنی های سرکشان و مستکبران، سلاحی است که معمولاً از آهن ساخته می شود. با توجه به مضامین فوق، و مشابه آن، جای تردید برای کسی باقی نمی ماند، که تدبیر و سیاست جامعه بشری، مطلبی است که سرآغاز کار رسالت داران الهی و مکاتب آسمانی قرار دارد. آنچه بر این اصل مسلم می افزائیم اینکه: اسلام بهمان نسبت که با خصلت جاودانگی و جامع الاطراف بودن قوانین و احکامش، بر ادیان گذشته برتری دارد، در جهت تدبیر و سیاست جامعه انسانی و اسلامی نیز، از ویژگی و امتیاز خاصی برخوردار می باشد. بدین معنی که: توجه به سرنوشت جامعه و شیوه حکومت، و قوانین و احکام مربوط باین باب، از پر دامنه ترین فصول این شریعت والای الهی و جاودانی است. همانگونه که روش پیامبر اکرم در تصدی زمامداری امت، نشان دادن راه عملی حاکمیت الهی و عهده دار گشتن امر رهبری، حکومت، سیاست، قضاوت، جنگ و صلح، معاهدات روابط مسلمین با دیگر مردم در داخل و خارج کشورهای اسلامی و دیگر مسائل اجتماعی، سیاسی، بهترین گواه مدعا است. در تداوم خط رهبری مقام نبوت، که در امامت امت اسلامی تبلور می یابد، علی علیه السلام که به اقرار عامه مسلمین از صدر اول تا کنون، برترین چهره تاریخ اسلام پس از پیامبر است و بنا به نص صریح پیغمبر و بیعت آگاهانه مسلمین، عهده دار رهبری کامل امت اسلام را بعهدہ گرفته، و در برهه خاصی از زمان، زمینه تصدی خلافت و سیاست جامعه اسلامی برای او فراهم گردیده است، در شیوه جهاننداری بگونه ای عمل کرده که به راستی ترسیم عملی حاکمیت خالص حق را متجلی می ساخته است. حاکمیتی که از ریاکاری و دغلبازی های سیاست های معمولی جهان بدور بوده و از محور حق و عدل بقدریک سر مویی منحرف نگشته و مصلحت دین و مسلمین و ارمان به کرات و با عبارات گوناگون حکایت کرده. از جمله: «بخدا اگر جهان را با هر آنچه در آنست به من بدهند که با گرفتن پاره ای جو، از دهان موری، خدا را معصیت کنم، بدین خطا تن در نخواهم داد.» «بخدا اگر مرا در زنجیر نهند، و شب هنگام، روی خار بیابانها کشند، برای من بهتر است تا اینکه در قیامت به دیدار خدا روم در حالیکه در حق یکی از بندگان او ستم کرده باشم.» «حکومت بر شما بقدر یک کفش کهنه برای من ارزشی ندارد، اگر نتوانم داد مظلوم را از ظالم بستانم.» (نهج البلاغه) در عمل نیز نشان داد که او تنها به رضای خدا می اندیشد و بس، مادیات، لذت، شهرت، منصب، مال، کاخ، عنوان و مقام. از نظر حق بین او به مسخره گرفته می شوند. در آن زمان که در اوج قدرت بود، گریه ها و مناجاتش در دل شب، قلب شیفته هر عارفی را ذوب می کرد. همانگونه که اشک ترحمش نسبت به ایتام و مستمندان و مستضعفان، در روشنائی روز و تاریکی شب بر سیمای نورانش می ریخت. قاطعیت در حق و عدالت را بگونه ای ارج می نهاد که نزدیکترین افراد فامیلش، طمع آنرا نداشتند که در پرتو حکومت او، ذرة المثلثال از بیت المال، و یا بعنوان دیگر، سوءاستفاده کنند. در اجرای حق سخت کوش بود، و در خدمت خلق و جلب رضای خالق بی قرار و در برابر دشمنان خدا و خلق قاطع، خشمگین، مصمم و سازش ناپذیر. علی (ع) برای بشریت گفتنی بسیار داشت، و برای تاریخ ارمغانهای بیشمار آورد. این ارمغانها را با سخنان و خطبه ها، نامه ها و عهد نامه ها، در هر فرصت و مناسبت، گفت و بیان کرد. نهج البلاغه که بخشی از سخنان پراچ و اعجاز گونه اوست، نموداری از معارف و حکم و مواظ و رهنمودها و دستوره های او است که بحق درباره آن گفته اند: فراتر از کلام مخلوق و فروتر از کلام خالق. از میان این آثار حکمت و بلاغت، یکی از نامه های او را که بحق باید جامعترین دستور و آئین نامه برای جهاننداری، سیاست، مدیریت و ترسیم اصول

اساسی حاکمیت اسلامی دانست، برگزیدیم. نامه ای که او به یار وفادارش «مالک ابن حارث اشتر نخعی» نوشت آنگاه که فرمانروائی سرزمین مصر را بدو سپرد، تا در تدبیر کار آن سرزمین و مردمش بکوشد. این آئین نامه باید سرلوحه کار هر دولت، و حکومت و مسئول در جامعه اسلامی، بلکه کل بشریت، قرار گیرد. بر این نامه شروح بسیار نوشته اند، و هر کس بقدر بضاعت خویش در پیرامون آن، قلم فرسائی کرده و براستی می توان گفت هنوز، در حد شایسته، حق آن ادا نشده است. دیگر نکته اساسی اینست که در خواندن و نوشتن و شرح و تفسیر، باید از حد یک تحقیق علمی فراتر رفت. بیاید هر حاکم و فرمانداری، وزیر یا مدیر مسئولی، و هر کس هر کجا نشست و با سرنوشت جامعه سروکار دارد، نسخه ای از آن را بعنوان سرمشق، داشته باشد. و بعنوان یک قانون با تدبیر و تأمل بخواند، و با تعهد و عمل، بکار گیرد، و آنگاه آثار تربیتی، اجتماعی و سیاسی آنرا مشاهده نماید. با توجه باین مقدمه بود که ما بر آن شدیم نامه جاویدان علی (ع) را آورده و فرازهای مختلف آنرا با ذکر عناوین و ترجمه و توضیحی کوتاه به ترتیب اصل، از نظر بگذرانیم. اینکار برای سهولت مطالعه بوده که خواننده به آسانی بتواند موارد خاص را شناسائی کند. در عین حال مدعی نیستیم چیزی تازه آورده ایم. آنچه همیشه تازگی دارد، متن سخنان پیرامون علی (ع) است که اساس و محور است، و جذابیت آن را دست زمان کهنه نخواهد کرد. کنترل قدرت «باز هم از حاکمیت اخلاق، آفت حکومت، تربیت و ریاضت، عبودیت و حکومت» از عفو پشیمان مشو، و از عقوبت خوشنود مباش، و به مجازات کاری که راه حل دارد، شتاب مکن، و مگو که من فرمانروایم، و هر آنچه گویم آن کنند. چه، این پندار، قلب را تباه و ایمان را ضعیف می سازد و آدمی را به پرتگاه سقوط می کشاند. و هر گاه در سایه حکومت، تو را کبر و عجب دست دهد، به عظمت ملک خدا مافوق خود بنگر، و از سیطره او بر تو در آنچه عاجز از آنی یاد کن، که این از خودبینی و غرورت می کاهد، و از تند روی بازت می دارد، و عقل از دست رفته را بتو برمی گرداند زنهار که با خود بزرگ بینی، به رقابت با خدا برخیزی، و در جبروت بدو تشبیه جوئی! که خداوند، هر جبار و مستکبری را خوار و ذلیل خواهد کرد.» توضیح: ۱- باز هم سخن از حاکمیت اخلاق و ایمان و عفو و گذشت و عواطف انسانی است، امام با بیانات و عبارت مختلف تأکید دارد که حاکم اسلامی، نباید فقط در پناه قدرت، ایفای نقش کند زیرا در اینصورت چه فرق میان حاکمیت الهی و حکومت طاغوتی. آنچه روح حاکم در حکومت الهی است، معنویت، عشق، محبت، و رابطه بر اساس اعتقاد و آرمان مشترک الهی و عمل برای خدا و اخلاق اسلامی و خصائل انسانی است، نه استقرار بر اریکه قدرت. لذا حاکم اسلامی از برخورد انسانی و اعمال نفوذ و گذشت نباید چنین پندارد که اگر عفو و اخلاق را پیش گیرد حمل بر عجز و حقارت خواهد شد! زیرا بکارگیری شیوه انسانی و سجایای اخلاقی نه تنها موجب تقویت روحیه ایمان و خصال مؤمن بوده، که سبب و جذب دیگران نیز خواهد شد، در حالیکه اعمال حاکمیت بطور مطلق، سبب بیماری دل، و انحراف روان، و فساد دین و ایمان، و نوعی از شرک است که در سخن امام بدان تصریح شده، و سبب نفرت بیشتر مردم نیز می گردد، که تجربه ثابت کرده است. ۲- برای علاج روحیه اعتلا- طلبی و تفوق جوئی، که نوعی بیماری است، و اغلب دامن گیر ارباب قدرت است، چه باید کرد؟ امام در ادامه سخن بدین معنی اشارت می فرماید: «نگاه کن به عظمت ملک خدا» آری اگر انسان به عظمت خالق بیاندیشد و عظمت عالم را بنگرد، آنوقت می بیند که در برابر اینهمه ستارگان و کهکشانها و اجرام عظیم آسمانی، کره خاک ناچیز است و انسان در برابر این خاکدان باز هم حقیر و ضعیف و عاجز، نه از تصادفات و بیماریها می توان گریخت و نه حوادث جوی و ارضی و سماوی را می توان دفع کرد، و تازه، انسان برای چه و چند روز و کدام هدف می خواهد زندگی کند؟ سرانجام چه میشود و بکجا می رود؟ جباران پیشین چه شدند؟ و چه طرفی از حیات و حکومت بستند؟ زمامدار باید برای تفکر و تأمل در این مسائل فرصتی را بگذارد، بخود آید و به خدای خویش رو کند، تا به مسئولیت سنگین خود در برابر بندگان خدا بیشتر بیاندیشد. «اجتناب از سوءاستفاده، اقرار به اشتباه، پرهیز از سلب مسئولیت، و اکنش مظالم، تملک نفس، توجه به آخرت» از افزون طلبی در آنچه حق مشترک مردم است، پرهیز. و از آنچه برای ناظران روشن است و مسئولیتش بتو متوجه می گردد، خود را به غفلت مزین، که از تو برای دیگری گرفته خواهد شد، و بزودی

پرده‌ها از کارهای فرو می‌افتد و انتقام مظلوم از تو گرفته میشود. با تسلط بر نفس از نخوت و غرور و تندی خشم و ضربه دست و زخم زبان، برحذر باش، و از همه اینها با کنترل هیجانها، و خودداری از تهاجم، احتراز کن، تا خشم فرو نشسته و اراده خویش را از دست ندهی. و در این کار، بر نفس خود حاکم نخواهی بود، مگر آنکه تمام هم تو متوجه روز قیامت و بازگشت بخدا باشد. توضیح ۱- دولتمردان و وابستگانشان نباید از اموال و امکانات مشترک که متعلق به همه مردم است، بیش از دیگران بخود جذب کرده و حقوق ملت را ضایع کنند. ۲- اگر انحرافی دامنگیر مسئولان شود، باید با شهامت بپذیرند و درصدد علاج و چاره و اصلاح آن برآیند و گرنه چیزی که برای همه واضح است، و خداوند از آن آگاه می‌باشد نتوان از دیده‌ها پوشاند، و از کیفر آن رهید. ۳- هر آنچه به زور یا ظلم گرفته شود، سرانجام از حلقوم متجاوزان بیرون کشیده شده، عقوبت و رسوائی آن برای آنان و سود آن به دیگران منتقل خواهد شد. ۴- غرورها، خشم‌ها، ضرب شصتها، و زخم زبانها که ناشی از قدرت حاکمان است، آنان را به ورطه هلاکت خواهد کشید، و بر صاحبان قدرت است که، بر این صفات و خصال نامطلوب، تسلط داشته و زمام عقل خویش بدست توسن هوای نفس نسپارند، که جز ندامت و حقارت و عقوبت چیزی بیاری نخواهد آمد. ۵- حلم و حوصله و تسلط بر نفس از ضروریات اخلاقی دولتمردان است که باید برای تحقق آن ریاضت و تعبد را پیشه سازند، و بیاد مبدأ و معاد باشند که سرانجام همگان به محضر خداوند باریافته و کیفر عمل خویش را خواهند دید. گزینش‌ها گزینش صحیح کارمندان، بازرسی دقیق از شیوه عمل ایشان، تأمین کامل نیازمندی آنها، طرد و تصفیه عناصر ناصالح «کار مسئولان و کارگزاران را بدقت زیر نظر بگیر و با آزمون صحیح آنها را بکار گمار نه با نظر شخصی نه خود محوری زیرا آنها از ستم و خیانت بدور نیستند و افرادی با تجربه و با حیا را جستجو کن، که از خاندان صالح و پیشگام در اسلام باشند چه اینان از نظر اخلاق برجسته‌ترین و از جنبه حیثیت قابل اعتمادترین و کمتر در فکر طمع کاری بوده، و در عواقب کارها باریک بین ترند، آنگاه بحد کافی مخارج آنها را تأمین کن که این خود امکان می‌دهد که در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که زیر دستشان می‌باشد بی‌نیاز گردند و حجت را بر آنان تمام می‌کند که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند. سپس اعمال آنها را زیر نظر بگیر و ناظرانی از افراد صادق و وفادار بر آنان بگمار زیرا مراقبت پنهانی از اعمالشان آنها را وادار به رعایت امانت و مدارا با مردم می‌کند و بترس از معاونت که هر گاه یکی از آنان دست به خیانت زد و بازرسان تو به اتفاق از خیانت او خبر دادند، این گواهی کافی است برای آنکه وی را تنبیه نمائی و به اعمالش مؤاخذه کنی، و او را خوار و خیانتش را آشکار و تهمت را بر او هموار داری.» گزینش صحیح، بازرسی دقیق، تصفیه قاطعانه ۱- گزینش‌ها نباید از روی ساده اندیشی و مسامحه کاری باشد تا افراد فریبکار و دغلباز نتوانند خود را در نظام اسلامی جا زده و به خیانت پردازند. ملاک گزینش عبارت است از: الف) اصالت خانوادگی و فامیلی ب) سوابق اسلامی ریشه دارج) تجربه و پختگی در کارها پد) حیا و شرم همراه با تقوی و نجابت ه) اتصاف به اخلاق شایسته اسلامی و حسن شهرتو (پیراستگی از طمعز) حزم و دوراندیشیوظیفه دولت و مسئولان است چنین کسانی را پیدا کنند و بر کار ملت بگمارند و حوائج زندگی آنان را کاملاً تأمین نمایند که به هیچ وجه محتاج دیگران نگردند و عذر و بهانه‌ای برای تخلفات یا سوء استفاده‌ها برایشان باقی نماند. ۲- بازرسی: برای اداره صحیح کشور و جلوگیری از نفوذ افراد ناصالح و هرگونه تخلف و کارشکنی، داشتن سازمان تحقیق و بازرسی ضروری است، زیرا اگر مفسدین رخنه کنند علاج خرابیها کاری مشکل خواهد بود. بنابراین بر دولت و مسئولان نظام اسلامی است که از افراد مؤمن صادق و وفادار به نظام اسلامی گروه‌های بازرسی و تحقیقاتی و اطلاعاتی تشکیل داده و به مراقبت و محاسبه اعمال کارمندان موظف دارند و آنها بر اساس صدق و بدور از هر نوع اعمال غرض مشاهدات خود را با دلیل کافی گزارش کنند اینکار سبب می‌شود: الف) کارمندان و مأموران و معاونان و مدیران مراقب کار خود بوده و امانت خدمت را رعایت کنند. ب) نسبت به مردم رفتاری کرده و از اعمال خشونت و ناراضی تراشی خودداری نمایند. ج) تصفیه‌های لازم اگر گروه‌های تحقیق و بازرسان بی‌غرض در خصوص یکی از مسئولان و مدیران یا هر فرد دیگری گزارشی قابل اعتماد آوردند. بر

دولت اسلامی است که قاطعانه به تصفیه چنین افرادی اقدام نموده و خیانت آنان را بر ملا کند و مجازات لازم درباره آنان اعمال نمایند تا عبرت برای دیگران باشند. امور دفتری و اداری گزینش افراد صالح و با تقوی، بازگو کردن واقعیات برای مسئولان، پاسخ صحیح به مردم دادن، رعایت مصلحت ملت، حسن سابقه و شهرت در گزینش‌ها، گزینش‌ها معیار صداقت‌ها، کارائی، مسئولیت رؤسا در عملکرد زیردستان « آنگاه حال نویسندگان را با دقت بنگر و بهترین را بر کارهای خود بگمار و نامه‌های محرمانه و اسرار را به کسانی بسپار که در جهات اخلاقی از همه صالح‌ترند، آنانکه عنوان و مقام سرمست‌شان نسازد و در حضور دیگران بر تو تجری و جسارت نکنند و یا از روی غفلت مکاتبات کارمندان تو را بدست تو نرسانند و جواب صحیح را از تو نگیرند و به مردم ندهند و در عقد قراردادهای سودمند قوی بوده و در لغو قراردادهای زیانبار عاجز نباشند و به قدر و منزلت خویش در امور جاهل نبوده که هر کس به قدر خویش جاهل باشد مسلماً به قدر و منزلت دیگران جاهل‌تر خواهد بود و آنگاه انتخاب این افراد تنها براساس تشخیص و حسن ظن و اطمینان شخص تو نباشد زیرا اشخاصی هستند که با ظاهر سازی و خوش خدمتی جلب اعتماد دولتمردان را می‌نمایند در حالیکه از امانت و خیرخواهی آنها خبری نیست بلکه ایشان را از شیوه همکاری‌هایشان با صالحان پیشین بی‌ازمای و آنرا که در میان مردم به حسن عمل و امانت بیشتر معروف است برگزین که این دقت دلیل بر صداقت تو در برابر خدا و خیرخواهی نسبت به کسانی است که کارشان به تو سپرده شده است و مسئولیت هر یک از امور به یکی از آنان بسپار که از انجام مسئولیت خطیر خود عاجز نباشد کار زیاد او را پریشان نسازد و هر گاه از مسئولان امور اداری و دفتری تو خطائی سرزند و تو بی تفاوت باشی مسئول پاسخگویی آن خواهی بود. » یازدهم مطلب در امور اداریاز مسائل بسیار مهم کشورداری امور اداری، منشی‌گری و مشاغل دیوانی و مسئولیت نویسندگان دفتری و ضابطین دوائر دولتی است زیرا اگر اینان افراد صالحی بودند بسیاری مشکلات در امر مدیریت قابل حل است و اگر ناصالح شدند نابسامانیها در کار اداره کشور بوجود خواهد آمد. در این بخش نکات برجسته فرمان امام را می‌نگریم: ۱- کارمندان اداری باید از صالح‌ترین افراد مخلص و مؤمن انتخاب شوند تا محرم اسرار حکومت و دولت و دلسوز مردم باشند. ۲- متخلق با خلاق اسلامی باشند و فریب پست و مقام، آنان را از تعهداتی که در برابر خدا و خلق دارند، باز دارند و برای ترفیع رتبه به رقابت و تفوق طلبی نپردازند. ۳- اینان باید حرف و درددل مردم را به مسئولین مافوق برسانند تا آنان در جریان مسائل جاری باشند و بدانند در اجتماع چه می‌گذرد و شکوای مردم چیست. ۴- مردم را در مطالب عرضه شده به دولت و مسئولان و مدیران بدون جواب نگذارند و به نامه‌ها پاسخ دهند. ۵- اسیر مقررات و تعهدات خشک اداری نباشند و رفق و فتق امور براساس مصلحت دولت و ملت بعهدہ گیرند در قراردادها جانب مصلحت را منظور داشته و آنچه به مصلحت است منعقد و آنچه به زیان است لغو و نقض نمایند. ۶- اندازه تأثیر و کارائی خود و دیگران را در قبال مسئولیت پذیرفته شده ارزیابی نموده و براساس ارزشها و لیاقتها نه براساس روابط و پست‌ها عمل کنند. ۷- در گزینش افراد جهت اداره امور کشور ظاهر فریبنده یک کارمند کافی نیست و بلکه گمراه کننده است لذا سوابق و عملکردهای گذشته و پرونده هر کس باید منظور بوده و براساس آن حدود مسئولیتها و اختیارات محدود و تعیین گردد. ۸- در گزینش‌ها قضاوت عمومی مردم درباره اشخاص می‌تواند ملاک عمل باشد زیرا خوب و بد اشخاص از مردم پوشیده نمی‌ماند و هر گاه آنان به امانت و حسن عمل کسی گواهی دهند می‌تواند اطمینان بخش باشد. ۹- گزینش افراد صالح برای امورداری می‌تواند نشانه خلوص و ایمان و صداقت یک انسان در برابر خداوند و خدمتگذاری و خیرخواهی مردم باشد و از این رو می‌توان با نوع گزینش‌ها صلاحیت مسئولان و صداقت و امانت آنها را ارزیابی کرد. ۱۰- بر حکومت است که در هر بخش از امور کشور مسئولی صالح گمارد و ریاست آن بخش را بدو سپرد و این رئیس مسئول بتواند از عهده وظایف مهم برآید و در تراکم کارها با تدبیر و مهارت عمل نموده و دست و پای خود را گم نکند و درمانده نگردد (کارائی داشته باشد). ۱۱- دولت و دیگر مسئولان در برابر عملکرد کارمندان زیردست مسئولیت داشته و باید پاسخ‌گوی اعمال آنان باشند آنها نمی‌توانند از اعمال زیردستان اظهار بی‌اطلاعی کرده و شانه از جواب خالی کنند. رابطه مستقیم مسئولان با

مسائل جاری کشور: اطلاع از عملکرد کارمندان، رسیدگی به مشکلات مردم، انضباط اداری، خلوت با خدا، خلوص در عمل و خدمت «برخی از امور است که بناچار خود باید مستقیماً بدان مبادرت کنی، از جمله پذیرفتن کارگزارانت که مسئولان دفتری تو از آن ناتوانند و از جمله پاسخ گفتن به حوائج مردم آنروز که بر تو عرضه می‌شود و معاونان از انجام آن ظفره می‌روند کار هر روز را همان روز بانجام رسان که هر روزی کار بخصوص دارد بهترین اوقات و بزرگترین بهره‌ها را وقتی بدان که خود با خدایت خلوت می‌کنی گر چه همه اش برای خداست اگر نیت خالص باشد و موجب بهرورزی رعیت شود.» (توضیح: ۱) مسئولان کشور، موظف اند در برخی امور مستقیماً مباشرت داشته و بدون واسطه با مسائل روبرو شوند در کناری نشینند تا دیگران برای آنها گزارش بیاورند تشخیص این موارد بستگی به فراست و سیاست و ایمان و هوشیاری مسئولان دارد برخی از این موارد در سخن امام آمده است. (۲) معاونان و مدیران کل باید بتوانند با مسئول مافوق، تماس حاصل کرده و مسائل جاری را به اطلاع برسانند. (۳) مسئولان باید اوقاتی را برای مراجعه مستقیم مردم مقرر نمایند و به مشکلات و شکایات و گزارشات مختلف مراجعین توجه کنند که در این گونه ملاقاتها مسائل جامعه مستقیماً به مقام مسئول رسیده و از واقعیاتی که بسا می‌شود بوسیله معاونان و مدیران پنهان می‌ماند آگاه شده و راه چاره بیاندیشند. (۴) هر مسئول و کارمند و بلکه هر انسان وظیفه شناسی باید کار امروزش را به فردا وامگذارد که انسان هیچگاه از مسئولیت و تکلیف فارغ نخواهد بود این انضباط سبب حسن اجرای امور و راحتی خیال شخص موظف و موجب رضای مردم و عدم تراکم کارها و نظام یافتن جامعه است. (۵) مشاغل اداری و مسائل اجتماعی نباید کارمندان و مسئولان را از ارتباط با خدا غافل سازد که این رابطه سبب تقویت روح و روشنائی دل و بینش صحیح و تعهد بیشتر و مصونیت از غفلتهاست و انسان را از حالت یک ماشین بی‌روح به یک انسان واقعی و دارای هدف و آرمان مبدل می‌سازد در نتیجه محیط اداری روح ایمان یافته و از برکات آن عموم افراد بهره‌مند خواهند بود. (۶) کسانی که دارای مشاغل اداری می‌باشند اگر نیت را خالص کنند و برای رضای خدا و صلاح مردم قلم بزنند و قدم بردارند و سخن بگویند در پیشگاه خداوند پاداشی خواهند داشت زیرا خدمت به مردم از بهترین عبادات است. حاکمیت اخلاق در دولتهیز از منت نهادن بر ملت، اجتناب از افزون‌نگری، نکوهش از وعده بدون عمل «از منت نهادن بر رعیت بجهت احسانی که نموده‌ای و یا بیش از حد جلوه دادن آنچه کرده‌ای بهره‌یز و نیز از وعده‌ای که خلف می‌کنی احتراز کن، چه منت نهادن، احسان را بی‌ارزش می‌کند و زیاده‌نگری روشنائی حق را می‌برد و خلف وعده موجب خشم خدا و مردم می‌شود. خدای تعالی می‌فرماید: گناه بزرگی است از نظر خداوند که بگوئید آنچه را عمل نمی‌کنید.» (توضیح: ۱) دولتمردان باید از منت نهادن بر مردم که مورد نهی خداوند و دلیل انحطاط اخلاقی و موجب تحقیر مردم و بی‌ارزش کردن کارهاست، پرهیزند. (۲) کارهای انجام شده را بیش از آنچه هست نباید جلوه و آمار داد که این نوع سفسطه و ریاکاری و خلاف گوئی است که اعتبار سخن مسئولان را از میان می‌برد و مردم را نسبت به دولت بدبین می‌سازد. شیوه‌ای که دولتهای غیر قانونی و غیر الهی در پیش گرفته و همیشه با حربه تبلیغات می‌خواهند مردم را با آمار و ارقام دروغ و مانورهای تبلیغاتی و خلاف واقع سرگرم کنند نتیجه‌ای جز بی‌ثباتی و عدم اعتماد به بار نمی‌آورد بنابراین یک دولت اسلامی برخلاف این شیوه ناپسند باید بیش از آنچه می‌گوید کار کند و عملاً قلوب ملت را بخود جذب نماید. (۳) و نیز وعده‌های دولت در زمینه اصلاحات و خدمات و بهبود اوضاع مردم از با وفا عمل همراه نباشد نه تنها موجب خشم خداوند خواهد بود و خلف وعده گناهی است بزرگ، بلکه خشم ملت و بغض مردم را خواهد برانگیخت و وقتی مردم از دولتمردان وعده‌های تو خالی ببینند، اعتماد خود را نسبت به آنها از دست داده و برای سخن آنان ارزش قائل نخواهند شد و این خود بزرگترین ضربه بر پیکر دولت و کشور است. انتخاب وزیران و معاونان تصفیه مهره‌های ناصالح، جذب نیروهای متعهد، تشویق انتقادگران صادق، رابطه با عناصر پرهیزکار «بدترین وزیران تو آنهاست که برای جنایتکاران پیشین وزارت نموده و یا شریک جنایاتشان بوده‌اند، پس نباید اینان از یاران نزدیک تو باشند. زیرا اینها همکار تبهکاران و برادر خوانده ظالمان‌اند و این در حالی است که تو می‌توانی بجای

آنها افراد شایسته ای را که آگاهی و کارایی لازم را داشته و جرائم و گناهان و انحرافهای پیشینیان را نداشته باشند بیابی که با ستمکاران و گنهکاران معاونت نکرده باشند اینها با خرج کمتری بهترین خدمت را می کنند و با عواطف بیشتری با تو برخورد می نمایند و به دیگران کمتر دل می بندند پس اینان را برای محافل سری و جلسات ویژه برگزین و از اینان کسی را بهای بیشتری بده که حق را گرچه تلخ باشد بصراحت با تو بگوید و از کمترین همکاری با تو در کاری که خدا آنرا برای اولیای خود نمی پسندد خودداری نماید گرچه آن کار بر وفق میل تو باشد با افراد پرهیزکار و صادق نزدیک شو و آنان را بگونه ای عادت ده که با تمجید و تعریف بی جا و کارهایی که انجام نداده ای فریبت ندهند، زیرا این تملق گوئها وسیله عجب و غرور است. «توضیح: ۱- دولت اسلامی نباید از مهره های مؤثر رژیم های طاغوتی، عضو بگیرد و بدانها مسئولیت بدهد. چه اینان اضافه بر اینکه صلاحیت ذاتی ندارند در نظر مردم مسلمان بی اعتبارند و مقدرات یک ملت اگر بدست اینگونه کسان سپرده شود سبب وهن دولت اسلامی خواهد گشت. ۲- همیشه در جامعه نیروهای خالص و صادق هستند که با کارائی لازم و صداقت و کمترین توقع به خدمت دولت اسلامی در آیند لذا بر دولت اسلامی است که این چهره های شایسته را شناسائی نموده و آنان را به خدمت گمارد. ۳- از نظر یک دولت مردمی و الهی نباید حق گویان مطرود شوند و چاپلوسان مقرب گردند بلکه بهترین چهره های صالح از نظر چنین دولتی باید آن کسانی باشند که حق را بگویند گرچه تلخ باشد زیرا دوست آن است که به آدمی راست بگوید و در بیان حق و انتقاد بجا، صریح باشد و دشمن آن است که معایب را دیده تذکر ندهد تا کار از کار گذشته و دیگر راه چاره نماند و موجب بدنامی شود. ۴- دولت و مسئولان دولتی در نظام صالح اسلامی می بایست انسانهای پرهیزکار و خیراندیش را جذب نموده و از رهنمودهای آنان مدد گیرند و نشان دهند که خواهان تملق و چاپلوسی نبوده و بلکه در پی واقعیات اند. زیرا این تملق ها و تعریفهای نابجا جز اینکه مسئولان را دچار فریب و اشتباه و کج اندیشی کند حاصل دیگری به بار نخواهد آورد. سیاست مدیریت و وظایف دولت خطر بی تفاوتی، ارزشیابی، شناخت چهره ها، رابطه دولت و ملت براساس حسن تفاهم، عامل حسن ظن به پشتیبانی ملت، اعتماد به ملت، رمز ثبات دولت «مبادا که نیکوکار و بد کردار در نظرت یکسان باشند که این خود موجب دل سردی نیکوکاران و تشویق و تجری بدکاران شود. لازم است با هر یک از آنها بدانچه پذیرفته اند عمل کنی باید بدانی که هیچ چیز مانند احسان و نیکوکاری و تخفیف دادن در پرداختها و پرهیز از تحمیل های بی مورد موجب حسن ظن ملت نسبت به دولت نخواهد بود پس باید کاری کنی که موجبات این حسن ظن میان دولت و ملت فراهم آید زیرا این حسن ظن و تفاهم بار سنگینی را از دوش تو برمی دارد و همانا به کسی بیشتر خوشبین توانی بود که با او خوب عمل کنی و به کسی بیشتر بدگمان باید بود که با او بد عمل کرده باشی.»

«توضیح: ۱- یکی از آفات بسیار خطرناک برای یک نظام بی تفاوتی و عدم توجه به ارزشها و لیاقتها است که از یکسو کارهای مهم بدست افراد ناصالح یا نالایق سپرده شده و کار مملکت به تباهی و ویرانی می رود و از دیگر سوی نیروهای مفید و شایسته منزوی گشته که پی آمد آن یأس و نومیدی و خمودی و مرگ استعدادها است. بنابراین بر دولت و مسئولان است که با ارزشیابی دقیق افراد و شناخت لیاقتها و استعدادها و آمادگیها هر یک را به پست لایق و مسئولیت متناسب بگمارند. خدمتگذاران را تشویق و با خیانتکاران بگونه ای که مقتضای عدل اسلامی است عمل کنند که در نتیجه سطح فرهنگ و اخلاق و سازندگی و مدیریت کشور بالا رفته و نیروهای مؤثر و مفید جذب گردند. ۲- باید میان دولت و ملت رابطه براساس تفاهم و حسن ظن باشد دولت مردان نسبت به چه کسانی می توانند خوشبین بوده و به همکاری شان اعتماد نمایند؟ به کسانی که بدانها احسان کرده و با آنان خوب عمل نموده باشند. زیرا انسان بنده احسان است و هر گاه ملت از دولت مهر و محبت دید در روز گرفتاری به یاری او می شتابد و تنها پایگاه مردمی است که می تواند دولت را حفظ کند و این پایگاه استوار نمی گردد جز با حسن عمل و خدمت به مردم و رمز ثبات یک دولت مردمی در اینست حقوق عامه مردم: توصیه مؤکد، شخصیت این طبقه، رسیدگی به وضع آنان «خدا را! خدا را! نسبت به طبقه پائین جامعه، آنانکه راه چاره ندارند فقیرند و مستمند، گرفتار، دردمند و عاجز در این طبقه افراد آبرومند و محتاج هستند

حقی را که خدا بر تو نسبت بایشان مقرر داشته رعایت کن و سهمی از بیت المال و محصولات که متعلق به اسلام و مسلمین در هر شهر است برای آنان مقرر دار زیرا دورترین افراد مانند نزدیکترینشان حقی دارند و تو مسئول حق هر یک از اینهایی پس غرور و نخوت ترا از انجام این وظیفه مانع نگردد چه در این صورت از تضييع حقوق کوچکتر بدلیل پرداختن به امور مهمتر معذور نخواهی بود از حال اینان غافل مشو و روی بر آنان ترش مکن و از وضع آنان که از روی بی توجهی و تحقیر آنها بتو نمی رسانند تفحص و کنجکاوی کن و برای رسیدگی به کارشان از افراد مطمئن و خداترس و متواضع مددبگیر و باید حال و اوضاع آنان بتو گزارش شود و تو بدانگونه که نزد خدا در قیامت معذور باشی با آنان عمل نمای که در میان افراد ملت از همه بیشتر به عدل و انصاف نیاز دارند پس باید حق همه را طبق فرمان خدا ادا کنی . «توضیح : ۱- در سخن امام نسبت به مردمان معمولی و بیچاره و مستضعف بدانگونه تاکید شده که نظیر آن در خصوص دیگران نیست . این حاکی از مسئولیت عظیم دولت در برابر این طبقه است زیرا اینها هیچ وسیله دفاعی ندارد کمتر افراد بفکر اینان هستند مردمی هستند زحمت کش، محروم و فراموش شده اینها رنج بیشتر می کشند و بهره کمتر می برند و ظلمی که در همه نظامها بر اینان می رود بر هیچ طبقه دیگر نمی رود بنابراین بر دولت اسلامی است که خدمت باین قشر مستضعف را در صدر برنامه های خود قرار دهد و کمبود نیازهای آنها را از بیت المال که اموال عمومی است تأمین نموده و نگذار سایه فقر و فاقه بر اینان سنگینی کند زیرا از دولت هیچ عذری در تضييع حقوق این طبقه پذیرفته نیست . ۲- در معاشرت ها و برخوردها نباید مسئولان از این طبقه چهره در کشند و اگر چه این طبقه در چشم مستکبران حقیر می آیند ولی دولت اسلامی باید به شخصیت آنان بها داده و نگذارد عقده حقارت فقر و مسکنت آنها را منزوی ساخته و از اقشار دیگر جامعه جدا سازد . ۳- بر مسئولان است که گروهی از بهترین افراد مورد وثوق را مسئول رسیدگی به وضع این قشر نموده و آنها از نزدیک وضع اینان را ببینند و به مافوق خود گزارش کنند زیرا قشر محروم نمی توانند ندای خود را بگوش مسئولان برسانند پس باید به سراغ اینان رفت و از وضع و روزگارشان خبر گرفت . نکاتی در مدیریت موقع شناسی ، اغتنام فرصت ، واقع نگری ، قاطعیت ، مفهوم عدل» در کارها پیش از وقت آن شتاب مکن و در صورت امکان سست مگیر و در چیزی که مبهم است لجاجت مکن و هنگامی که چیزی واضح است ضعف نشان مده و هر چیزی را در جای خود بگذار و هر کاری را بموقع اقدام نما .» نکاتی در مدیریت ۱- براساس نظام علتها و معلولها و شرائط و ظروف هر کاری را موقعیت است که دولت باید براساس سنجش های صحیح این شرائط و علل را بررسی نموده و براساس آن به کارها اقدام نماید که در غیر آنصورت اختلال و بی نظمی در جامعه پدید خواهد آمد . ۲- هنگامی که شرائط انجام یک کار که با مصلحت ملت و دولت سروکار دارد پیش آمد نباید از اقدام به آن هراسید و به سستی و مسامحه کاری فرصتها را از دست داد . ۳- هر گاه راه یک کار روشن نبود و حکم آن مبهم و مورد شبهه بود نباید دولتمردان در آن لجاجت بخرج داده و تشخیص خود را متهم و حق را با باطل درآمیزد و احیانا به بدعت و خلاف شرع کشیده شوند . ۴- هر گاه حکم یک امر واضح بود و راه اقدام روشن و میسر در اجرا و عمل ضعف نشان نباید داد و از شرائط مساعد نباید بی بهره گذشت که وقت شناسی و استفاده از فرصتها اهمیت حیاتی دارد . ۵- همانگونه که در معنی عدل گفته اند : نهادن هر چیزی بجای خود شرط عدالت حکومت است و این قانون عمومی همیشه و همه جا باید ملاک تصمیم و عمل باشد .

مصرف صحیح

نویسنده حجت هاشم زئی

خلاصه کتاب: مصرف صحیح - تلخیص: محمد رضا معتمدی - نشر سنبله - به عمر خود بخیل تر باش تا به درهم و دینارت زیرا مدت زندگانی محدود است هیچ کس از عمری که برایش مقدر شده است هرگز فراتر نمیرود . پس پیش از آنکه عمر به سر آید بشتابید . مرحوم علامه طبرسی صاحب تفسیر بزرگ مجمع البیان می نویسد: فرق میان سرعت و عجله این است که : سرعت پیشی

گرفتن در چیزی است که سبقت در آن جایز است و ضد سرعت کندی است که مذموم و ناپسند است. عجله به معنای سبقت گرفتن در چیزی است که تقدم و پیشی جستن در آن سزاوار نیست و عجله از کارهای ناپسند است و ضد عجله آرامش و وقار است که امر پسندیده ای است. یکی از چیزهای که لازم است مردم برای خود وظیفه بدانند اجتناب از اسراف است. حضرت ایت الله العظمی خامنه ای اسراف در زمان نقش عدد و حساب و تاریخ و تاریخ و سال و ماه در نظام زندگی بشر و پیوندهای اجتماعی و کسب و کار بر همه کس روشن و آشکار است و از آنجا که خداوند انسان را برای یک زندگی سعادت بخش و توأم با نظم آفریده و سائل آنرا نیز در اختیارش گذاشته است لذا می فرماید: وجعلنا الليل والنهار آیتین فمحونا آیه الليل وجعلنا آیه النهار مبصره لتبتغوا فضلا من ربکم ولتعلمو عدد السنین والحساب و..... ماشب وروز را دو نشانه از نشانه های خود قرار دادیم. پس نشانه شب (روشنی ماه) و نشانه روز و روشنی (روشنی خورشید) را که روشنی بخش است به جای آن قرار دادیم و از این کار دو هدف داشتیم: ۱- از فضل پروردگارتان بهره گیرید شبها به استراحت پردازید و روزها به تلاش و کوشش و کار و در پر تو آن از مواهب الهی بهره گیرید. ۲- عدد سالها و حساب کارهای زمانبندی شده خود را بدانید. و طبق فرمایش پیامبر گرامی اسلام هر ساعت از یک شبانه روز گنجینه ای است که در اختیار انسان قرار گرفته است. و عمر آدمی متشکل از لحظه های زمان است که در آن قرار داریم. لذا در آموزه های دینی تاکید فراوانی به غنیمت شمردن عمر شده است. به عنوان نمونه حضرت رسول اکرم (ص) میفرماید: به عمر خود بخیل تریاش تا به درهم و دینارت زیرا مدت زندگانی محدود است هیچ کس از عمری که برایش مقدر شده است هرگز فراتر نمی رود. پس پیش از آنکه عمر به سر آید بشتابید. مرحوم علامه طبرسی صاحب تفسیر بزرگ مجمع البیان می نویسد: فرق میان سرعت و عجله این است که: سرعت پیشی گرفتن در چیزی است که سبقت در آن جایز است و ضد سرعت کندی است که مذموم و ناپسند است. عجله به معنای سبقت گرفتن در چیزی است که تقدم و پیشی جستن در آن سزاوار نیست و عجله از کارهای ناپسند است و ضد عجله آرامش و وقار است که امر پسندیده ای است. تاخیر انداختن در کار مردم یکی از عمده ترین مواردی که در هر روز باعث اتلاف وقت و اسراف در زمان می شود مراجعات مکرر به ادارات و.... می باشد لذا در روایات پیرامون کم کاری - کار شکنی - کناره گیری از راه اندازی کار مردم مذمت فراوانی شده است. به عنوان نمونه از امام المومنین نقل شده که فرمودند: هر صاحب منصب که از راه اندازی و رفع مشکلات مردم کناره گیری کند خداوند در روز قیامت از او کناره گیری خواهد کرد. و همچنین امام صادق می فرمایند: هر مومنی که نیاز برادر مومنش را بر نیورد با آنکه خود یابا یاری دیگران بر آن توانا باشد خداوند در روز قیامت باروی سیاه و چشمان کبود و دستهای به گردن بسته در صحرای محشر نگاهش دارد سپس خطاب آید این است خیانت کاری که به خدا و پیامبرش خیانت کرده است. آن گاه دستور رسد که به دوزخش برند. بیان بعضی از مصادیق اتلاف وقت مردم در جامعه ۱- بحث ترافیک شهری که متاسفانه در جامعه کنونی سخت گریبان گیر جامعه شده است که خود دلایل متعددی دارد که اختصارا به چند مورد اشاره میکنیم: ۱-۱- افزایش بیرویه تولید خودرو ۱-۲- استفاده نابجا از خودرو ۱-۳- نبودن برنامه و سرعت در طرحهای عمرانی ۱-۴- به روز نبودن معابر شهری (به عنوان نمونه شهر مشهد) ۱-۵- وجود روحیه مصرف گرایی در مردم ۱-۶- استفاده نکردن مردم از امکانات اولیه دولت الکترونیک ۱-۷- مجهز نبودن اماکن تجاری و اداری به پارکینگ ۱-۸- مجهز نبودن ناوگان حمل و نقل عمومی به امکانات مورد نیاز و موارد بسیاری از این قبیل ۲- سیستم اداری - مراجعه مکرر بیک ارباب رجوع به ادارات در صورتی که در یک روز کارش به سرانجام میرسد. ۳- نبود تدبیر مناسب در تقسیم زمان و.... حضرت علی در این باره می فرماید: مومن باید شبانه روز خود را به قسم تقسیم کند: زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار و زمانی برای تامین هزینه زندگی و زمانی برای واداشتن نفس به لذت های که حلال و مایه زیبایی است. خردمند را نشاید جز آن که در پی سه چیز حرکت کند: کسب حلال برای تامین زندگی یا گام نهادن در راه آخرت یا به دست آوردن لذتهای حلال. مبحث بعدی اصراف در جلسات قران کریم برای هر موضوعی در جای در جای خود اهمیت و ارزش قائل است لذا کرارا در کنار مسائل مهم اشاراتی به آداب اسلامی مجالس - مجالس نهی شده و... شده است و همچنین

در کتب احادیث صدها روایت درباره آداب معاشرت و شرکت در مجالس از پیامبر و ائمه معصومین نقل شده است لذا به جهت این که هرانسانی در طول روز خواسته یا ناخواسته در مجالس مختلفی شرکت می کند یا جلساتی را تشکیل میدهد. در این فصل اشاراتی را به این بحث خواهیم داشت. تشویق به حضور در مجالس ذکر خدا پیامبر خدا (ص) میفرمایند: مجالس سه گونه اند: سودمند - سالم و پرمردمجلس سودمند مجلسی است که در آن ذکر خدا شود - محفل سالم محفل خاموش است و محفل پرمردم آن است که در آن به باطل پرداخته شود. و حضرت علی (ع) میفرمایند: بر توباد (شرکت در) مجالس ذکر. نفع مجالس ذکر خدا القمان حکیم در این باره میفرمایند: مجلسها را بنگر، اگر مردمانی را دیدی که ذکر خداوند عزوجل میگویند با آنان بنشین؛ زیرا اگر تودانشمند باشی، دانشت تورا سودمی بخشد و آنان بردانش تو می افزایند و اگر از علم بی بهره باشی آنان به تو دانش می آموزند، شاید که خدا بر آنان رحمت آورد و رحمت او شامل تو نیز بشود. نکات اخلاقی مجالس سقران مجید این کتاب بزرگ آسمانی که به منزله قانون اساسی مسلمین است، حتی بسیاری از جزئیات مسائل اخلاقی و زندگی دسته جمعی مسلمانان را ناگفته نگذارده است و در لابلای دستورات مهم و بنیادی به این جزئیات نیز اشاره کرده، تا مسلمانان تصور نکنند تنها پایبند بودن به اصول کلی برای آنها کافی است. ۱- به اهل مجلس سلام کردن و مصافحه دادن رسول اکرم (ص) فرمودند: هر گاه به هم رسیدید، سلیم گوید و دست دهید و چون از هم جدا شدید با آرمزش خواهی یکدیگر را ترک کنید. ۲- در کنار آخرین نفر که نشسته است، نشستن حضرت علی (ع) می فرمایند: به سوی بالاترین جای مجلس مشتاب؛ زیرا جایی که بالایت بکشند بهتر است از جایی که پاینت آورند. ۳- به افراد تازه وارد شدن در مجلس جادادن ۴- مؤدب و خوش اخلاق بودن و... فصل بعدی اسراف در هزینه های ازدواج برخی از مصادیق اسراف در مساله ازدواج مساله مهریه در اسلام مساله بسیار مهم، ظریف، دقیق و قابل توجه است، اسلام به مهریه های سبک اصرار دارد و از مهریه های سنگین متنفر است؛ لذا در این زمینه روایات مهمی از ائمه هدی (ع) در کتابهای معتبر وارد شده که پافشاری دارد مهریه را سبک بگیرد و از صدق سنگین پرهیزد؛ زیرا یکی از عواملی که باعث روگردانی جوانان از مساله ازدواج می شود مهریه سنگین است. به عنوان نمونه به یک مورد اشاره میکنیم: الگوی الهی و معنوی در جهاز عروس مرحوم علامه مجلسی در احوالات حضرت زهرا (س) در کتاب بحار الانوار از قول حضرت صادق (ع) روایت میکند که: کل هزینه عروسی و تهیه جهاز و... مبلغی بود که از زره حضرت علی (ع) تهیه شده بود که عبارت بود از:

۱- پیراهن ۲- چارقد ۳- چادر سیاه خبیری ۴- یک تخت طناب پیچ ۵- یک جفت تشک ۶- چهاربالش ۷- یک پرده پشمی ۸- یک حصیر ۹- آسیای دستی ۱۰- یک طشت مسی ۱۱- یک مشک آب ۱۲- یک قدح ۱۳- یک دولچه آب ۱۴- یک آفتابه ۱۵- یک خم بزرگ، جهت نگهداری آب یا مواد خوراکی ۱۶- چند کوزه سفالین - که خداوند فرمودند برای اهل بیت مبارک گرداند. اسراف در هزینه های مجالس عروسیدر آموزه های دینی آن چه پیرامون ازدواج و مراسمهای آن توصیه شده است آسان گرفتن و کم خرج بودن آن است، تا آنجا که پیامبر اعظم (ص) میفرمایند: بهترین ازدواج آن است که آسان تر انجام شود. لذا پدران و مادران، پسران و دختران در مقدمات این برنامه الهی و انسانی در تعیین مهریه و صدق، در تنظیم شرایط، در برپا کردن جشن نامزدی، مجلس عقد و عروسی و در اجرای عادات و رسوم محلی سخت گیری نکنید و خارج از طاق و قدرت دو خانواده برنامه ای را پیشنهاد ندهید و از اسراف کردن پرهیزید تا امروز ازدواج به آسانی صورت گیرد و خداوند مهربان هم در دنیا و آخرت امور شما را سهل و آسان نماید. غرب را در قیافه و شکل زندگی اسوه و الگو و سرمشق قرار ندهیم، آنان دچار خطاها و اشتباهات زیادی هستند، صنعت و تکنیک عامل این معنا در ذهن مان شود، که هر چه گفتند و نوشتند، و می گویند و می نویسند صحیح است، و آن چه را از قیافه و شکل زندگی دارند مطابق واقع است. بیایید روش اهل تقوا را پیشه خود کنیم و از آن منابع خیر و برکت درس بگیریم و زندگی را بر اساس اوصاف آن اولیای حق برپا کنیم، که نیک بختی و سعادت، تامین خیر دنیا و آخرت و تحقق دهنده شرافت و کرامت، در سایه هماهنگی با آن عاشقان جمال ازل و ابد است. حضرت امیر المومنین علی (ع) اهل تقوا را چنین معرفی میکند: وجودشان در گردونه خودداری

از هر گونه آلودگی است، نیازهایشان بسیار سبک، و هر خیری از آنان توقع می رود و همگی از شر آنان ایمنند. ازدواج و حفظ شوون حفظ شوون در گرو مهریه زیاد، جهیزیه سنگین (که خود عمال مهمی در مصرف گرایی می باشد) مجالس پرخرج، کثرت مهمان، و پیاده کردن رسم و رسوم بیجا و غیر موافق با منطق، و سخت گیری در شرایط نیست. حفظ شان و شوون به اموری بستگی دارد که بعضی از آنها عبارت است از: ۱- انتخاب هم کفو ۲- مراعات اخلاق اسلامی از جانب دو خانواده ۳- رعایت برنامه های سهل و ساده ۴- رعایت حقوق الهی و انسانی از جانب زن و شوهر نسبت به یکدیگر ۵- تداوم مهر و محبت و عشق و رافت زن و مرد به یکدیگر که قران تعبیر به مودت میکند ۶- دور ماندن زندگی از جنجال و آشوب و عوامل بیماری عصبی و روانی و... پس بیایم با اقتدا کردن به زندگی حضرت علی (ع) و حضرت فاطمه زهرا (س) آرامش کامل را به جامعه خود هدیه داده و از اسراف کردن در مجالس فرزندانمان (تالارهای کداید، سفره های رنگین، جهیزیه های سنگین و...) بپرهیزیم؛ زیرا خانواده ها و جوانهایی هستند که در حسرت یک ازدواج بسیار ساده میباشند. فصل بعدی اسراف در لباس خداوند در قران یک سلسله دستورات و برنامه های سازنده را برای همه فرزندان آدم بیان می کند که یکی از آن دستورات، مساله لباس و پوشانیدن بدن میباشد لذا می فرماید: ای فرزندان آدم، لباسی برای شما فرو فرستادیم که اندام شما را می پوشاند و مایه زینت شماس است و لباس پرهیزگاری بهتر است، این ها (همه) از آیات خداست شاید متذکر (نعمتهای او) شوند. فایده لباس علاوه بر پوشاندن تن و مستور ساختن زشتیها، تجمل و زینت است که اندام آدمی را زیباتر از آنچه هست نشان میدهد. و چه زیباست همان طور که قران به دنبال لباس ظاهری از لباس معنوی که تقوی باشد سخن به میان آورده است این نکته را متذکر شویم که تشبیه تقوی و پرهیزکاری به لباس، تشبیه بسیار رسا و گویایی است. زیرا همانم طور که لباس بدن را از سرما و گرما و بسیاری از خطرهای حفظ می کند عیوب جسمانی را پوشانده، زینتی نیز برای انسان به حساب می آید، روح تقوی و پرهیزکاری هم نیز علاوه بر پوشاندن بشر از زشتی گناهان، و حفظ از بسیاری از خطرات فردی و اجتماعی، زینت بسیار بزرگی برای او محسوب می شود، و زینتی است چشمگیر که به شخصیت او می افزاید. پس بنابراین در شرع مقدس اصل پوشش و فرع زینت است و اینها نباید برای آدمی ارزش انسانی باشد و مبادا با زینت لباسی زینتهای دیگر دنبال جبران کمبود شخصیت باشیم. این سخت بدان معنا نیست که اسلام به زیبایی و دوست داشتن زیبایی اهمیت نداده، بلکه خداوند تبارک و تعالی در آیه ۳۱ سوره اعراف نخست به همه فرزندان آدم به عنوان یک قانون همیشگی که شامل تمام اعصار و قرون میشود دستور میدهد که زینت خود را به هنگام رفتن به مسجد با خود داشته باشید. لذا در مناجات هم به خداوند سبحان مبرز الجمال عرض می کنیم. «یا من الظاهر الجمیل و ستر القبیح» و در اسلام نیز استفاده کردن از زیباییهای طبیعت، لباسهای زیبا و متناسب، به کاربردن انواع عطرها و امثال آنها نه تنها مجاز شمرده شده، بلکه به آنها توصیه و سفارش نیز شده است و روایات زیادی در این زمینه از پیشوایان مذهبی در کتب معتبر نقل شده است. به عنوان نمونه در تاریخ زندگی امام حسن مجتبی (ع) میخوانیم: هنگامی که به نماز برمی خواست بهترین لباسهای خود را می پوشید، سوال کردند چرا بهترین لباسهای خود را می پوشید؟ فرمود: «ان الله جمیل و یحب الجمال» خداوند زیباست و زیبایی را دوست دارد و به همین جهت من لباس زیبا برای رازو نیاز با پروردگارم می پوشم که دستور داده است زینت خود را به هنگام رفتن به مسجد برگیرید. ولی مهم اینجاست که غالباً در این موضوعات راه افراط را در پیش گرفته و با بهانه های مختلف رو به تجمل پرستی می آورند، به همین دلیل قران مجید بلافاصله بعد از ذکر این حکم اسلامی، از اسراف و زیاده روی و تجاوز از حد، مسلمانان را بر حذر می دارد. اما متأسفانه در عصر ماجنه های فرعی و حتی نامطلوب و زننده لباس راتحت الشعاع قرار می دهد. لباس عاملی شده برای تجمل پرستیها، توسعه فساد و تحریک شهوات، خودنمایی و تکبر، اسراف و تبذیر و امثال آن. حتی گاه لباسهایی در میان جمعی از مردم به خصوص جوانان غریزه دیده می شود که جنبه جنون آمیز آن بر جنبه عقلانیتش برتری دارد و به همه چیز شباهت دارد جز به لباس. اصولاً چنین به نظر میرسد که کمبودهای روانی عاملی برای به نمایش گذاردن این گونه لباسهای عجیب و غریب است، افرادی که نمی توانند کار چشمگیری از خود به جامعه نشان دهند، سعی دارند با لباسهای نامانوس و عجیب و غریب، وجود و حضور خود را به

جامعه اثبات کنند. به همین دلیل ملاحظه می‌کنیم افراد با شخصیت و آنهایی که دارای عقده حقارتی نیستند از پوشیدن اینگونه لباسها متنفرند. به هر صورت مساله مدیریت و چشم و هم چشمی، نه تنها ثروتهای زیادی را به کام خود فرومی برد بلکه قسمت زیادی از زمان و نیروهای انسانی را نابود می‌کند، که با جلوگیری از این معضل، بسیاری از مشکلات جامعه حل شده و مرجمی موثر برزخمهای جانکاه جمعی از محرومان جامعه بشری می‌باشد. به عنوان نمونه در روایتی میخوانیم: هیئتی از مسیحیان نجران به خدمت رسول اکرم (ص) رسیدند، و در حالی که لباسهای ابریشمین بسیار زیبا که تا آن زمان به اندام عربها دیده نشده بود بر تن داشتند، هنگامی که به خدمت پیامبر رسیدند و سلام کردند، پیامبر پاسخ سلام آنها را نگفت حتی حاضر نشد یک کلمه با آنها سخن بگویند، از حضرت علی (ع) علت را جویا شدند که حضرت فرمودند: من چنین فکر میکنم که اینها باید لباسهای فاخر و انگشترهای گران قیمت را از تن بیرون کنند سپس خدمت حضرت برسند. آن‌ها چنین کردند، حضرت جواب سلام آنها را دادند و با آنها سخن گفتند، سپس فرمودند: سوگند به خدایی که مرا به حق فرستاده نخستین بار که اینها بر من وارد شدند دیدم شیطان به همراه آنهاست. و در جایی دیگر پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: هر کس لباس فاخر بپوشد که مردم به او نگاه کنند، خداوند به وی ننگد، تا زمانی که آن جامه را از تن بیرون آورد. فصل بعدی اسراف در مسکن از مهمترین نیازها و ضروریات برای هر موجود زنده، به ویژه انسان که به جهت خصوصیت طبیعی اش در معرض آفات و خطرات بیشتری قرار دارد، مسکن مناسب به شمار می‌آید که در ردیف اول نیازمندیها و خواسته های او واقع شده است. در روایات برخورداری از مسکن و جان پناه مناسب، از حقوق مسلم هر فردی شناخته شده و حتی تامین آن برای زن از سوی شوهر از حقوق واجب به حساب آمده است و نیز در روایات آمده که پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمودند: از خوشبختیهای مردم مسلمان، داشتن مسکن وسیع است. اما با دقت به روایات و فرمایشات ائمه هدی به این نکته پی می‌بریم که مراد از مسکن وسیع، حد نیاز و متعارف است و وسعت بر حسب افراد و موقعیتهای آنان متفاوت است و فراهم کردن مسکن بیش از حد نیاز و کفایت مذمت و تقیح شده است. در واقع وسعت یک واحد مسکونی در صورتی پسندیده است که در خدمت نیازهای انسان باشد، نه خارج از آن. لذا از مسائلی که از مصادیق اسراف به شمار می‌آید بحث مسکن است چنان که پیامبر گرامی اسلام میفرماید: کسی که برای خود نمایی و شهرت ساختمانی بسازد در روز قیامت آن را بر پشت خود تا هفت زمین حمل می‌کند و سپس به صورت طوقی فروزان در گردن او درمی‌آید و آنگاه در آتش پرت می‌شود، اصحاب عرض کردند: ای رسول خدا چگونه برای شهرت و خودنمایی می‌سازد؟ حضرت فرمودند: اضافه بر نیاز و کفایتش یا برای فخر و روشی بسازد. اسراف در انفاق اعتدال و میانه روی، اصلی است که حتی در خود انفاق نیز جاری است و کسی حق ندارد حتی باز یاده روی در آن به نیازمندیهای ضروری خود و خانواده اش پشت کند و آنان را در مشقت و سختی بیندازد و در حقیقت نباید اسراف کرد، تا بتوان انفاق نمود و در آن هم نباید از حد اعتدال خارج شد، تا این که باز هم بتوان از مال خویش در موارد دیگر بهره جست. برخی از فوائد اعتدال در انفاق ۱- باقی ماندن تمکن مالی برای انفاق های دیگر ۲- وجود تمکن مالی برای تامین نیازمندیهای شخصی و خانوادگی که در اسلام امری واجب شمرده شده است. عوامل اسراف در جامعه در این بخش به بررسی عواملی که باعث اسراف در جامعه میگردد میپردازیم: ۱- جهل ۲- خود نمایی ۳- هواپرستی ۴- تربیت خانوادگی (تربیت غلط خانواده و جامعه) ۵- وسواس که از بیماریهای روانی است که اضافه بر هدر دادن عمر و فرسودن اعصاب و قوای روحی و جسمی، از موجبات وریشه های اسراف محسوب می‌شود. ۶- فساد اخلاقی ۷- هم چشمی و رقابت (تقلید) ۸- فقر فرهنگی ۹- فراوانی نعمت ۱۰- تولید و عرضه نادرست کالا ۱۱- الگو پذیری از مسرفان (رفاه طلبی و سود جوئی بخش خاص) ۱۲- تنبلی و سستی ۱۳- سیاست گذاری نادرست ۱۴- فساد در نظام حکومتی ۱۵- ضعف ایمان پیامدهای اسراف ۱- نابودی سرمایه ۲- تضییع حقوق دیگران ۳- مفاسد اخلاقی و رفتار پیمایدهای معنوی اسراف الف: برادر شیطان شدن ب: محروم شدن از هدایت الهیج: محرومیت از محبت الهید: عدم استجاب دعا: هلاکت و نابودی و: جایگاه مسرفان دوزخ است ز: مجازات الهی در آخر گفتار خود را با سخنی از امام کاظم (ع) به پایان میرسانم: از ما نیست کسی که هر روز به حساب خود

رسیدگی نکنند و ببینند که اگر کارنیک‌کی انجام داده است از خداوند توفیق‌انجام بیشتر آن را بخواهد و خدا را بر آن سپاس گوید، و اگر کاربدی انجام داده است از خدا آمرزش بخواهد و توبه کند.

جاذبه و دافعه علی

(ع) نگارش شهید استاد مرتضی مطهری خلاصه کتاب - کاری از: امیر احسان خاشعی - رضا بیاتی - پیشگفتار: این کتاب در تاریخ یازدهم اسفند ماه ۱۳۴۹ شمسی مطابق چهارم محرم الحرام ۱۳۹۱ قمری توسط شهید مرتضی مطهری به تحریر در آورده شده و برگرفته مطالبی در باره سیره حضرت علی و جاذبه و دافعه این شخص نوشته شده است. شخصیت عظیم و گسترده امیر المومنین علی علیه السلام و سیقر و متنوعتر از امنیت که یک فرد بتواند در همه جوانب و نواحی آن وارد شود. برای یک فرد حداکثری که میسر است اینست که یک یا چند ناحیه معین و محدود را برای مطالعه و بررسی انتخاب نماید و به همان قناعت ورزد. یکی از جوانب و نواحی وجود این شخصیت عظیم ناحیه تأثیر او بر روی انسانها به شکل مثبت و منفی است و به عبارت دیگر جاذبه و دافعه نیرومند اوست که هنوز هم نقش فعال خود را ایفا می نماید. گویند محمد بن شهر آشوب مازندانی که از کابر و علما قرن هفتم است هنگامی که کتاب معروف مناقب را تألیف می کرد، هزار کتاب به نام مناقب که همه درباره علی علیه السلام نوشته شده بود در کتابخانه خویش داشت و این یک نمونه می رساند شخصیت والای مولی در طول تاریخ چقدر خاطره ها را مشغول می داشته است. در علی هم خاصیت فیلسوف است و هم خاصیت رهبر انقلابی و هم خاصیت پیر طریقت و هم خاصیتی از نوع خاصیت پیامبران. مکتب او هم مکتب عقل و اندیشه است و هم مکتب شوره و انقلاب و هم مکتب تسلیم و انضباط و هم مکتب حسن و زیبایی و جاذبه و حرکت. علی علیه السلام پیش از اینکه امام عادل برای دیگران باشد و درباره دیگران به عدل رفتار کند خود شخصاً موجودی متعادل و متوازن بود. کمالگذشتگیهای او را می دید و گوشه‌هایشان پند و اندرزها و گفتارهای حکیمانه اش را می شنید و شب چشم ستارگان اشکاهای عابدانه اش را می دید و گوش آسمان مناجاتهای عاشقانه اش را می شنید. هم مفتی بود و هم حکیم. هم عارف بود و هم رهبر اجتماعی. هم زاهد بود و هم سرباز. هم قافی بود و هم کارگر. هم خطیب بود و هم نویسنده. بالاخره با تمام معنی یک انسان کامل بود با همه زیباییهایش. در بخش اول جاذبه علی علیه السلام که همواره دلنهایی را بسوی خود می کشیده و می کشید فلسفه آن و فائده آن موضوع بحث قرار گرفته است. در بخش دوم دافعه نیرومند آن حضرت که چگونه عناصری را به سختی طرد می کرد و دور می انداخت توضیح و تشریح شده است. بخش اول

جذب و دفعقانون جذب و دفع یک قانون عمومی است که سرتاسر نظام آفرینش حکومت می کند. از نظر جوامع علمی امروز بشر مسلم است که هیچ ذره ای از ذرات جهان هستی از دایره حکومت جاذبه عمومی خارج نبوده و همه محکوم آنند. از بزرگترین اجسام و اجرام عالم تا کوچکترین ذرات آن دارای این نیروی مرموز به نام نیروی جاذبه هستند و هم به نحوی تحت تأثیر آن می باشد. جاذبه و دافعه در جهان انسان: در اینجا غرض از جذب و دفع، جذب و دفع های جنسی نیست اگر چه آن نیز خود نوع خاصی از جذب و دفع است اما با بحث ما ارتباط ندارد و خود موضوعی مستقل است. بلکه مراد آن جذب و دفعهای است که در میان افراد انسان در صحنه حیات اجتماعی وجود دارد. در جامعه انسانی نیز برخی همکاریها است که بر اساس اشتراک منافع است. قسمت عمده از دوستیها و رفاقتها و یا دشمنیها و کینه توزی ها همه مظاهری از دفع انسانی است. در مثنوی، دفتر دوم داستان شیرینی را آورده است: حکیمی زاغی را دید که با لک لکی طرح دوستی ریخته و با هم می نشینند و با هم پرواز می کنند! دو مرغ از دو نوع. زاغ نه قیافه اش و نه رنگش با لک لک شباهتی ندارد. تعجب کرد که زاغ با لک لک چرا؟ نزدیک آنها رفت و دقت کرد دید هر دو تا لنگند. آن حکیمی گفت دیدم هم تکی در بیابان زاغی را با لک لکیدر عجب ماندم، بجستم حالشان تا چه قدر مشترک یابم نشان چون شدم نزدیک و هن حیران دنگ خود بدیدم هر دوان بودن لنگاین یک پای بودن دو نوع حیوان بیگانه را با هم انس داد.

انسانها نیز هیچگاه بدون جهت با یکدیگر رفیق و دوست نمی شوند کما اینکه هیچ وقت بدون جهت با یکدیگر دشمن نمی شوند. به عقیده بعضی ریشه اصلی این جذب و دفعها نیاز و رفع و رفع نیاز است. انسان موجودی نیازمند است و ذاتاً محتاج آفریده شده. اختلاف انسانها در جذب و دفع: افراد از لحاظ جاذبه و دافعه نسبت به افراد دیگر انسانها یکسان نیستند بلکه به طبقات مختلفی تقسیم می شوند: ۱- افرادی که نه جاذبه دارند و دافعه، نه کسی آنها را دوست و نه کسی دشمن دارد، نه عشق و علاقه واردت را بر می گزیند و نه عداوت و حسادت و کینه و نفرت کسی را بی تفاوت در بین مردم راه می رود مثل این است که یک سنگ دز میان مردم راه برود. ۲- افرادی که جاذبه دارند اما دافعه ندارند، با همه می جوشند و گرم می گیرند و همه مردم از همه طبقات را مرید خود می کنند، در زندگی همه کس آنها را دوست دارد و کسی منکر آنان نیست، وقتی هم که بمیرد مسلمان با زمزمشان می شوید و هندو بدن آنها را می سوزاند، چنان با نیک و بد خو کن که بعد از مردنت عرفی مسلمانان به زمزم شوید و هندو بسوزاند در جامعه آنچنان زندگی کن که مسلمان تو را از خود بداند و بخواهد تو را پس از مرگ با آب زمزم بشوید و هندو نیز تو را از خویش بداند و بخواهد. در فلسفه هندی و مسیحی از جمله مطالبی که بسیار به چشم می خورد محبت است. آنها می گویند باید به همه چیز علاقه ورزید و ابراز محبت کرد و وقتی که ما همه را دوست داشتیم چه مانعی دارد که همه نیز ما را دوست بدارند. بدها هم ما را دوست بدارند چون از ما محبت دیده اند. اما این آقایان باید بدانند تنها اهل محبت بودن کافی نیست اهل مسلک هم باید بود و به قول گاندی (اینست مذهب من) محبت باید با حقیقت توأم باشد و اگر با حقیقت توأم بود باید مسلکی بودن خواه خواه دشمن ساز است و در حقیقت دافعه ای است که عده ای را به مبارزه بر می انگیزد و عده ای را طرد می کند. اسلام نیز قانون محبت است. اما محبتی که قرآن دستور می دهد آن نیست که با هر کسی مطابق میل و خوشایند او عمل کنیم، با او طوری رفتار کنیم که او خوشش بیاید و لزوماً به سوی ما کشیده شود. محبت خیر رساندن است و احیاناً خیر رساندن ها به شکلی است که علاقه و محبت طرف را جلب نمی کند. محبت منطقی و عاقلانه آنست که خیر و مصلحت جامعه بشریت در آن باشد نه خیر یک فرد یا یک دسته بالخصوص محبت تنها داروی علاج بشریت نیست در مذاقها و مزاجهایی خشونت نیز ضرورت دارد و مبارزه و دفع و طرد لازم است. اسلام هم دین جذب و محبت است و هم دین دفع و نقت. ۳- مردمی که دافعه دارند اما جاذبه ندارند، دشمن سازند اما دوست ساز نیستند. اینها نیز افراد ناقصی هستند، و این دلیل بر اینست که فاقد حضائل مثبت انسانی می باشد زیرا اگر از حضائل انسانی بهرمنند بودند گروهی ولو عده قلیلی طرفدار و علاقه مند داشتند، زیرا در میان مردم همواره آدم خوب وجود دارد هر چند عددشان کم باشد. تمام رهبران و لیدرهای جهان حتی جنایتکاران حرفه ای از قبیل چنگیز و حجاج و معاویه افرادی بودند که هم جاذبه داشته اند و هم دافعه، تا در روح کسی نقاط مثبت نباشد هیچگاه نمی توانند هزاران نفر سپاهی را مطیع خویش سازد و مقهور اراده خود گرداند تا کسی قدرت رهبری نداشته باشد نمی مردمی را اینچنین به دور خویش گرد آورد. نادرشاه یکی از این افراد است. چقدر سرها بریده و چقدر چشمها بیرون آورده است. اما شخصیتش فوق العاده نیرومند است. از ایران شکست خورده و غارت زده اواخر عهد صفوی لشکری گران به وجود آورد و همچون مغناطیس که براده های آهن را جذب می کند، مردان جنگی را به گرد خویش جمع کرد که نه تنها ایران را از بیگانگان نجات بخشید بلکه تا اقصی نقاط هندوستان براند و سرزمینهای جدیدی را در سلطه حکوت ایرانی در آورد. بنا براین هر شخصیتی هم سنخ خود را جذب می کند و غیر هم ینخ را از خود دور می سازد. شخصیت عدالت و شرف عناصر خیر خواه و عدالتجو را به سوی خویش جذب می کند و هوا پرستها و پول پرستها و منافقها را از خویش طرد می کند. شخصیت جنایت جانیان را به دور خویش جمع می کند و نیکان را از خود دفع می کند. علی شخصیت دو نیروئی: علی از مردانی است که هم جاذبه دارد و هم دافعه و هم جاذبه و هم دافعه او سخت نیرومند است. شاید در تمام قرون و اعصار، جاذبه و دافعه ای به نیرومندی جاذبه و دافعه علی پیدا نکنیم. دوستانی دارد عجیب، تاریخی، فداکار با گذشت، از عشق او همچون شعله های از خرمنی در آتش سوزان و پر فروغند. جان دادند در راه او را آرمان و افتخار می شمارند و در دوستی او همه

چیز را فراموش کرده اند. از مرگ علی (ع) سالیان بلکه قرونی گذشت اما این جاذبه همچنان پرتو می افکند و چشمها را به سوی خویش خیره می سازد. سایر شخصیت‌های جهان با مرگشان همه چیزها می میرد و با جسمشان در زیر خاک ها پنهان می گردد اما مردان حقیقت خود می میرند ولی مکتب و عشقها که بر می انگیزند با گذشت قرون تابندتر می گردد. از جمله مجذومین و شیفتگان علی (ع) میثم تمار را می بینیم که بیست سال پس از شهادت مولی بر سر چوبه دار از علی (ع) و فضائل و سجایای انسانی او سخن می گوید. در آن ایامی که سرتاسر مملکت اسلامی در خفقان فرو رفته، تمام آزادیها کشته شده و نفسها در سینه زندانی شده است و سکوتی مرگبار همچون غبار مرگ بر چهره ها نشسته است او از بالای دار فریاد بر می آورد که بیاید از علی (ع) برایتان بگویم. مردم از اطراف برای شنیدن سخنان میثم هجوم آوردند. حکومت قداره بند اموی که منافع خود را در خطر می بیند دستور می دهد که بردهاننش لجام زدند و پس از چند روزی هم به حیاتش خاتمه دادند. تاریخ از این قبیل شیفتگان برای علی (ع) سراغ دارد. مردی است به نام ابن سکیت: از علما و بزرگان ادب عربی است و هنوز هم در ردیف صاحب نظران زبان عرب مانند سیبویه و دیگران نامش برده می شود. این مرد در دوران خلافت متوکل عباسی می زیسته - در حدود دویست سال بعد از شهادت علی (ع) - در دستگاه متوکل متهم بود که شیعه است اما چون بسیار فاضل و برجسته بود متوکل او را بعنوان معلم فرزندش انتخاب کرد. یک روز که بچه متوکل به حضورش آمدند و ابن سکیت هم حاضر بود و ظاهراً در آن روز امتحانی از آن به عمل آمده بود و خوب از عهده آن بر آمده بودند متوکل ضمن اظهار رضایت از ابن سکیت و شاید سابقه ذهنی که از او داشت که شنیده بود تمایل به تشیع دارد از ابن سکیت پرسید این دو تا (دو فرزندش) پیش تو محبوبترند یا حسن و حسین فرزندان علی (ع)؟ ابن سکیت از این جمله و از این مقایسه سخت برآشفت، خورش به جوش آمد با خود گفت کار این مرد مغرور به جانی رسیده است که فرزندان خود را با حسن (ع) و حسین (ع) مقایسه می کند. این تقصیر من است که تعلیم آنها را بر عهده گرفته ام. در جواب متوکل گفت: ((به خدا قسم قنبر غلام علی (ع) به مراتب از این دو تا و از پدرشان نزد من محبوبتر است)) متوکل فی المجلس دستور داد ته گلویش در آورند. تاریخ افراد سراز پا نشناخته زیادی را می شناسد که بی اختیار جان خود را در راه مهر علی (ع) فدا کرده اند. این جاذبه را در کجا می توان یافت؟ گمان نمی رود در جهان نظیری داشته باشد. علی (ع) از صورت یک فرد بیرون است و به صورت یک مکتب است و به همین جهت گروهی را به سوی خود می کشد و گروهی را از خود طرد می نماید. آری علی (ع) شخصیت دو نیروئی دارد. جاذبه ها گاهی یک بعدی، دو بعدی یا سه بعدی هستند. جاذبه علی (ع) هم سطح وسیعی از جمعیت را مجذوب خویش ساخته و هم به یک قرن و دو قرن پیوسته نیست بلکه در طول زمان ادامه یافته و گسترش پیدا کرده است. از اینجا می توان دریافت که پیوند انسان با دین از سبک پیوندهای مادی نیست بلکه پیوند دیگری است که هیچ چیز دیگر چنین پیوندی با روح بشر ندارد. علی (ع) اگر رنگ خدا نمی داشت و مردی الهی نبود فراموش شده بود. تاریخ بشر قهرمانهای زیادی سراغ دارد قهرمانهای سخن، قهرمانهای علم و فلسفه، قهرمان قدرت و سلطنت، قهرمان میدان جنگ، ولی همه را بشر از یاد برده است و یا اصلاً نشناخته است اما علی (ع) نه تنها با کشته شدنش نمرد بلکه زنده تر شد. عصر من داننده اسرار نیست

یوسف من بهره این بازار نیستنا امید استم زیاران قدیم
 می آید کلیمقلزم یاران چو شبنم بی خردش
 شبنم من مثل یم به طوفان به دوشنعمه من از جهان دیگر
 است این جرس را کاروان دیگر استای بسا شاعر که بعد از مرگ زاد
 چشم ما گشادرخت ناز از نیستی بیرون کشد
 چون گل از خاک مزار خود دمیددر نمی گنجید به جو عمان
 من بحرهای باید پی طوفان منبرقها خوابیده در جان من است
 کوه و صحرا باب جولان من
 استچشمه حیوان براتم کرده اند
 محرم راز حیاتم کرده اندهیچکس رازی که من گویم
 نگفت همچو فکر من در معنی نسفتپیر گردون با من این اسرار گفت
 از ندیمان رازها نتوان نهفتو

در حقیقت علی (ع) همچون قوانین فطرت است که جاودانه می ماند. او منبع فیاضی است که تمام نمی گردد بلکه روز به روز زیادتر می شود و به قول جبران خلیل جبران از شخصیت‌هایی است که در عصر پیش از عصر خود به دنیا آمده اند. بعضی از مردم فقط در زمان خودشان رهبرند و بعضی اندکی بعد از زمان خویش نیز رهبرند و به تدریج رهبریشان رو به فراموشی می رود. اما علی (ع) و معدودی از بشر همیشه هادی و رهبرند. تشیع مکتب محبت و عشق‌آز بزرگترین امتیازات شیعه بر سایر مذاهب این است که پایه و زیر بنای اصلی آن محبت است و علی (ع) همان کسی است که در عین اینکه به افرادی حد الهی جاری می ساخت و آنها را تازیانه می زد و احياناً طبق مقررات شرعی دست یکی از آنها را می برید باز هم از او رو بر نمی تافتند و از محبتشان چیزی کاسته نمی شد. علی (ع) مقیاس و میزانی است برای سنجش فطرتها و سرشتها آنکه فطرتی سالم و سرشتی پاک دارد از وی نمی رنجد ولو اینکه شمشیرش بر او فرود آید. و آنکه فطرتی آلوده دارد و به او علاقمند نگردد. ولو اینکه احسانش کند، چون علی (ع) جزء تجسم حقیقت چیزی نیست. نقل کرده اند: مردی از دوستان امیر المومنین با فضیلت و با ایمان متأسفانه از وی لغزشی انجام گرفت و بایست حد بر وی جاری گردد. امیر المومنین پنجه راستش را برید. آن را با دست چپ گرفت. قطرات خون می چکید و او می رفت. ابن الکواء خارجی آشوبگر، خواست از این جریان به نفع خود و بر علیه علی (ع) استفاده کند با قیافه ترحم آمیز جلو رفت و گفت: دست را کی برید؟ گفت: پنجه ام را برید سید جانشینان پیامبران، پیشوای سفید رویان قیامت، ذیحق ترین مردم نسبت به مومنان، علی بن ابیطالب، امام هدایت و... پیشتاز بهشتهای نعمت، مبارز شجاعان، انتقام گیرنده از جهات پیشگان، بخشنده زکات و... رهبر راه رشد و کمال، گوینده گفتار راستین و صواب شجاع مکی و بزرگوار با وفا. ابن الکواء گفت: وای بر تو! دست را می برد و اینچنین ثنایش می گوئی؟ گفت: چرا ثنایش نگویم و حال آنکه دوستیش با گوشت و خونم در آمیخته است؟ به خدا سوگند که نبرید دستم را جزء به حق که خداوند قرار داده است. این عشقها و علاقه ها که ما اینچنین در تاریخ علی (ع) و یاران وی می بینیم ما را به مسئله محبت و عشق و آثار آن می کشاند. اکسیر محبت عشق مطلق اکسیرات و خاصیت کیمیا دارد، یعنی فلزات را به فلز دیگر تبدیل می کند. عشق است که دل را دل می کند و اگر عشق نباشد دل نیست آب و گل است. هر آن دل را که سوزی نیست دل نیست

دل افسرده غیر از مشت گل نیستالهی سینه ای ده آتش افروز در آن سینه دلی وان دل همه سوزاز جمله آثار عشق نیرو و قدرت است. محبت نیرو آفرین است، جبان را شجاع می کند. یک مرغ خانگی تا زمانی که تنهاست بالهایش را روی پشت خود جمع می کند، آرام می خرامد، هی گردن کشد کرمکی پیدا کند تا از آن استفاده کند، از مختصر صدائی فرار می کند، در مقابل کودکی ضعیف از خود مقاومت نشان نمی دهد، اما همین مرغ وقتی جوجه دار شد! عشق و محبت در کانون هستیش خانه کرد، وضعش دگرگون می گردد، بالهای بر پشت جمع شده را به علامت آمادگی برای دفاع پایین می اندازد حالت جنگی به خود می گیرد حتی آهنگ فریادش قویتر و شجاعانه تر می گردد. قبلاً به احتمال خطری فرار می کرد اما اکنون به احتمال خطری حمله می کند، دلیرانه یورش می برد. این محبت و عشق است که مرغ ترسو را به صورت حیوانی دلیر جلوه گر می سازد. عشق و محبت سنگین و تنبل را چالاک و زرنگ می کند و حتی از کودن، تیز هوش می سازد عشق است که از بخیل بخشنده و از کم طاقت و ناشکیبا متحمل و شکبیا می سازد. اثر عشق است که مرغ خودخواه را که فقط به فکر خود بوده دانه ای جمع کند و خود را محافظت کند و به صورت موجودی سختی در می آورد که چون دانه ای پیدا کرد جوجه ها را آواز دهد. تولید رقت و رفع غلظت و خشونت از روح و به عبارت دیگر تلطیف عواطف و همچنین توحید و تأحد و تمرکز و از بین بردن تشتت و نفرق نیروها و در نتیجه قدرت حاصل از تجمع همه از آثار عشق و محبت است. عشق قوای خفته را بیدار و نیروهای بسته و مهار شده را آزاد می کند نظیر شکافتن اتمها و آزاد شدن نیروی اتمی. الهام بخش است و قهرمان ساز چه بسا شاعران و فیلسوفان و هنرمندان که مخلوق یک عشق و محبت نیرومندند. عشق نفس را تکمیل و استعدادات حیرت انگیز باطنی را ظاهر می سازد. از نظر قوای ادارکی الهام بخش و از نظر قوای احساسی، اراده و همت را تقویت می کند و آنگاه که در جهت علوی متصاعد شود کرامت

و فارق عادت بوجود می آورد. روح را از مزيجها و خطرها پاک می کند و به عبارت دیگر عشق تصفيه گراست. اثر عشق از لحاظ روحی در جهت عمران و آبادی روح است و از لحاظ بدن در جهت گداختن و خرابی اثر عشق در بدن درست عکس روح است. سازنده یا خراب کننده علاقه به شخصی یا شی وقتی که به اوج شدت برسد به طوری که وجود انسان را مسخر کند و حاکم مطلق وجود او گردد عشق نامیده می شود، اوج علاقه و احساسات است. ولی نباید پنداشت که آنچه به این نام خوانده می شود یک نوع است. دو نوع کاملاً مختلف است آنچه از آثار نیک گفته شد مربوط به یک نوع آن است و اما نوع دیگر آن کاملاً آثار مخرب و مخالف دارد. انسان نوع دیگر احساسات دارد که از لحاظ حقیقت و ماهیت یا شهرت مغایر است. بهتر است نام آنرا عاطفه و یا به تعبیر قرآن مودت و رحمت بگذاریم. انسان آنگاه که تحت تأثیر شهوات خویش است، از خود بیرون نرفته است، شخص یا شی مورد علاقه را برای خودش می خواهد و به شدت می خواهد. اما انسان گاهی تحت تأثیر عواطف عالی انسان خویش قرار می گیرد محبوب و معشوق در نظرش احترام و عظمت پیدا می کند، سعادت او را می خواهد آماده است خود را فدای خواسته های او بکند اینگونه عواطف صفا و صمیمیت و لطف و رقت و از خود گذشتگی به وجود می آورد بر خلاف نوع اول که از آن خشونت و بسعیت و جنایت بر می خیزد. مهر و علاقه مادر به فرزند از این مقوله است. در قرآن کریم رابطه میان زوجین را با کلمه مودت و رحمت تعبیر می کند و این نکته بسیار عالی است. آنچه زوجین را به یکدیگر پیوند گیانگی می دهد مهر و مودت و صفا و صمیمیت است نه شهرت که در حیوانات هم است. مولوی با بیان لطیف خویش، میان شهوت و مودت تفکیک می کند آنرا حیوانی و این را انسانی می خواند: خشم و شهوت و صف حیوانی بود مهر و رقت و صف انسانی بود این چنین خاصیتی در

آدمی است مهر حیوان را کم است، آن از کمی است. آنکه عاشق گردد و کتمان کند و عفاف بورزد و در همان حال بمیرد شهید مرده است. همچنین تفاوتی میان عشق و مصیبت هست و آن اینکه عشق بیش از هر عامل دیگری ضد عقل است هر جا پا گذاشت عقل را از مسند حکومتش معذول می کند. اینست که عقل و عشق در ادبیات عرفانی بعنوان دو رقیب معرفی می گردند. علاقه و محبت است که اطاعت آور است. اطاعت و پرستش حضرت حق به نسبت محبت و عشقی است که انسان به حضرت حق دارد. نیروی محبت در اجتماع نیروی محبت در اجتماع از نظر اجتماعی نیروی عظیم و موثری است. بهترین اجتماعها آن است که با نیروی محبت اداره شود. علاقه و محبت زمامدار عامل بزرگی است برای ثبات و ادامه حیات حکومت و تا عامل محبت نباشد رهبر نمی تواند و یا بسیار دشوار است که اجتماعی را رهبری نماید و مردم را افرادی منضبط و قانونی تربیت کند و لو اینکه عدالت و مساوات را در آن اجتماع برقرار کند. مردم آنگاه قانونی خواهند بود که از زمامدارش علاقه ببینند و آن علاقه هاست که مردم را به پیروی و اطاعت می کشد. بهترین وسیله تهذیب نفس عشق و علاقه به اولیاء و دوستی نیکان خود هدف است یا وسیله ای است برای تهذیب نفس و اصلاح اخلاق و کسب فضائل و سجایای انسانی. در عشقهای حیوانی تمام عنایت و اهتمام عاشق به صورت معشوق و تناسب اعضاء و رنگ و زیبایی پوست اوست و آن غرائز است که انسان را می کشد و مجذوب می سازد اما پس از اشباع غرائز دیگر آن آتشها فروغ ندارد و به سردی می گراید و خاموش می گردد. اما عشق انسانی همچنانکه گفتم حیات است و زندگی اطاعت آور است و پیرو ساز و این عشق است که عاشق را مشاکل با معشوق قرار می دهد و وی می کوشد جلوه ای از معشوق باشد. ابن عباس گفت: در محضر پیغمبر بودیم پرسیدند بهترین همنشینان کیست؟ حضرت فرمودند: آنکس که دیدنش شما را به یاد خدا بیندازد و گفتارش به دانشتان بیفزاید و رفتارش شما را به یاد آخرت و قیامت بیندازد. نمونه های تاریخ اسلام در تاریخ اسلام از علاقه شدید و شیدائی مسلمین نسبت به رسول اکرم (ص) نمونه های برجسته و بی سابقه می بینیم. اساساً یک فرق بین مکتب انبیا و مکتب فلاسفه همین است که شاگردان فلاسفه فقط متعلم اند و فلسفه نفوذی بالاتر از نفوذ یک معلم ندارند. اما انبیا نفوذشان از قبیل نفوذ یک محبوب است، محبوبی که تا اعماق روح محب راه یافته و پنجه افکنده است و تمام رشته های حیاتی او را در دست گرفته است. از جمله افراد دلباخته به رسول اکرم (ص) ابوذر غفاری است: پیغمبر برای حرکت به تبوک (در

صد فرسخی شمال مدینه مجاور در مرزهای سوریه) فرمان داد. عده ای تعلق ورزیدند. منافقین کارشکنی می کردند. بالاخره لشکری نیرومند حرکت کرد. از تجهیزات نظامی بی بهره اند و از نظر آذوقه نیز در تنگی و قحطی قرار گرفته اند که گاهی چند نفر با خرمائی می گذارند اما همه با نشاط و سرزنده اند. عشق نیرومندشان ساخته و جذبه رسول اکرم (ص) قدرشان بخشیده است ابوذر نیز در این لشکر به سوی تبوک حرکت کرده است. در بین راه سه نفر یکی پس از دیگری عقب کشیدند. هر کدام که عقب می کشیدند، به پیغمبر اکرم (ص) اطلاع داده می شد، و هر نوبت پیغمبر می فرمودند: ((اگر در وی خیری است خداوند او را برمی گرداند و اگر خیری نیست بهتر که رفتند)) شتر لاغر و ضعیف ابوذر از رفتن بازماند دیدند ابوذر نیز عقب کشید، یا رسول الله ابوذر نیز رفت. حضرت باز جمله را تکرار کرد. لشکر همچنان به سیر خویش ادامه می دهد و ابوذر عقب مانده است. اما تخلف نیست حیوانش از رفتار مانده. هر چه کرد حرکت نکرد. چند میلی را عقب مانده شتر را رها کرد و بارش را بر دوش گرفت و در هوای گرم به روی ریگهای گدازنده به راه افتاد. تشنگی داشت هلا-کش می کرد، به صخره ای در سایه ای کوهی برخورد کرد، در میانش آب جمع شده بود، چشید آن را بسیار سرد و خوشگوار یافت. گفت هرگز نمی آشامم تا دوستم رسول الله بیاشامد. مشکش را پر کرد. آن را نیز به دوش گرفت و به سوی مسلمین شتافت. از دور شیخی دیدند. یا رسول الله! شیخی می بینم به سوی ما می آید! فرمود باید ابوذر باشد. نزدیک آمد، آری ابوذر است، اما خستگی و تشنگی او را از پا در آورده است تا رسید افتاد. پیغمبر فرمود: زود به او آب برسانید با صدای ضعیف گفت: آب همراه دارم. پیغمبر گفت: آب داشتی و از تشنگی نزدیک بود هلاک شوی. آری یا رسول الله وقتی آب را چشیدم، ورینم آمد که قبل از دوستم رسول الله از آن بنوشم. راستی در کدام مکتب جهان اینچنین شیفتگیها و بی قراریها و از خود گذشتگیها می بینم. حب علی در قرآن و سنت عشق پاکان وسیله ای است برای اصلاح و تهذیب نفس نه اینکه خود هدف باشد، اکنون باید بینیم اسلام و قرآن محبوبی را برای ما انتخاب کرده اند یا نه؟ قرآن سخن پیامبران گذشته را نقل می کند می گوید همگان گفتند: ((ما از مردم مزد نمی خواهیم تنها اجر ما برخداست)) اما پیغمبر خاتم خطاب می کند: بگو از شما مزدی را درخواست نمی کنم مگر دوستی خویشاوندان نزدیکم. در این جای سؤال است که چرا سایر پیامبران هیچ اجری را مطالبه نکردند و نبی اکرم (ص) برای رسالتش مطابحه مزد کرد؟ قرآن خود به این سؤال پاسخ می دهد: بگو مزدی را که درخواست کردم چیزی است که سودش عاید خود شماست. مزد من جزء بر خدا نیست. مراد از ((قربی)) هر که باشد مسلماً از برجسته ترین مصادیق آن علی (ع) است. فخر رازی می گوید: زمشخری در کشاف روایت کرده: ((چون این آیه نازل گشت: گفتند یا رسول الله، خویشاوندانی که بر ما محبتشان واجب است کیانند؟ فرمود: علی و فاطمه و پسران آنها)) از این روایت ثابت می گردد که این چهار نفر ((قربای)) پیغمبرانند و بایست از احترام و دوستی مردم برخوردار باشند و در این مطلب از چند جهت می توان استدلال کرد: ۱- آیه ((الا-الموده فی القربی)) ۲- بدون شک پیغمبر فاطمه را بسیار دوست می داشت و می فرمود: ((فاطمه پاره تن من است بیازارد مرا هر آنچه که او را بیازارد)) و نیز علی و حسنین را دوست می داشت. همچنانکه روایات بسیار و متواتر در این باب رسیده است. پس دوستی آنان بر همه امت واجب است. زیرا قرآن می فرماید: ((از پیغمبر پیروی کنید شاید راه بیابید و هدایت شوید)) و اینها دلالت می کند که دوستی آل محمد - که علی و فاطمه و حسنین هستند - بر همه مسلمین واجب است. از پیغمبر نیز راجع به محبت و دوستی علی (ع) روایات بسیار رسیده است: سیوطی روایت می کند که پیغمبر فرمودند: دوستی علی ایمان است و دشمنی وی نفاق نیز اهل سنت روایاتی از پیغمبر نقل کرده اند: محب طبری از عایشه روایت می کند که گفت: پدرم را دیدم به صورت علی (ع) بسیار نگاه می کرد. گفتم: پدرجان! تو را می بینم که به صورت علی (ع) بسیار می نگری؟ گفت: دخترک! از پیغمبر خدا شنیدم که گفت: نگاه به چهره علی (ع) عبادت است. رمز جاذبه علی (ع) جاذبه و محبت در درجات بالا عشق نامیده می شود. علی (ع) محبوب دلها و معشوق انسانهاست چرا؟ و در چه جهت؟ مسلماً ملاک دوستی او جسم نیست زیرا جسم او اکنون در بین ما نیست و ما آن را احساس نکرده ایم. و باز محبت علی (ع) از نوع فرماندوستی که در

همه ملت‌ها وجود دارد نیست. هم اشتباه است که بگوئیم محبت علی (ع) از راه محبت فضیلت‌های اخلاقی و انسانی است، و حب علی (ع) حب انسانیت است. درست است علی (ع) مظهر انسان کامل بود و درست است که انسان نمونه‌های عالی انسانیت را دوست می‌دارد اما اگر علی (ع) همه این فضائل انسانی را که داشت، می‌داشت، آن حکمت و آن علم، آن فداکارها و از خود گذشتگیها، آن تواضع و فروتنی و... اما اگر رنگ الهی نمی‌داشت، مسلماً اینقدر که امروز عاطفه انگیز و جهت خیز نبود. علی (ع) از نظر محبوب است که پیوند الهی دارد. در حقیقت پشتوانه عشق علی (ع) پیوند جانها با حضرت حق است که برای همیشه در فطرتها نهاده شده و چون فطرتها جاودانی است مهر علی (ع) نیز جاودان است. نقطه‌های روشن در وجود علی (ع) بسیار است اما آنچه برای همیشه او را درخشانده و تابان قرار داده است ایمان و اخلاص اوست و آن است که به وی جذبه الهی داده است. دشمن سازی علی (ع) بحث خود را اختصاص می‌دهیم به دوران خلافت چهار ساله و اند ماهه او. علی (ع) همه وقت شخصیت دو نیروی بوده است. علی (ع) همیشه هم جذبه داشت و هم دافعه. مخصوصاً در دوران خلافت علی (ع) و همچنین دوره‌های بعد از وفاتش، یعنی دوران ظهور تاریخی علی (ع) دوره تجلی بیشتر جاذبه و دافعه اوست، به همان نسبت که قبل از خلافتش تماسش با اجتماع کمتر بود تجلی جاذبه و دافعه اش کمتر بود. علی (ع) دشمن ساز و ناراضی درست کن است لهذا دشمنانش مخصوصاً در زمان خودش اگر از دوستانش بیشتر نبوده اند کمتر هم نبوده و نیستند. اگر شخصیت علی (ع) امروز تحریف نشود و همچنانکه بوده ارائه شود، بسیاری از مدعیان دوستیش در ردیف دشمنانش قرار خواهند گرفت. علی (ع) در راه خدا از کسی ملاحظه نداشت بلکه اگر به کسی عنایت می‌ورزید و از کسی ملاحظه می‌کرد به خاطر خدا بود. ناکثین و قاسطین و مارقینعلی (ع) در دوران خلافتش سه دسته را از خود طرد کرد و با آنان به پیکار برخاست: دسته اول: اصحاب جمل که خود آنان را ناکثین می‌نامید، ناکثین از لحاظ روحیه پول پرستان بودند، صاحبان مطامع و طرفدار تبعیض، سخنان اول درباره عدل و مساوات بیشتر متوجه این جمعیت است. دسته دوم: اصحاب صفین که آنها را قاسطین می‌نامید، قاسطین روح سیاست و ثقل و نفاق بود. آنها می‌کوشیدند تا زمام حکومت را در دست گیرند و بنیان حکومت و زمامداری علی (ع) را در هم فرو ریزند و از طرفی معاویه و تیپ او با اساس حکومت علی (ع) مخالف بودند، آنها می‌خواستند که خود مسند خلافت اسلامی را اشغال کنند، و در حقیقت جنگ با علی (ع) با آنها جنگ نفاق و دورویی بود. دسته سوم: اصحاب نهروان یعنی خوارج که خود آنها را مارقین می‌خواند، روحشان روح عصبیتهای ناروا و خشکه مقدسیها و جهالتهای خطرناک بود. علی (ع) نسبت به همه اینها دافعه ای نیرومند و حالتی آشتی ناپذیر داشت. یکی از مظاهر جامعیت و انسان کامل بودن علی (ع) اینست که در مقام اثبات و عمل با فرقه‌های گوناگون و انحرافات مختلف روبه رو شده است و با همه مبارزه کرده است. گاهی او را در صحنه مبارزه با پول پرستها و دنیا پرستان متجمل می‌بینیم، گاهی هم در صحنه مبارزه با سیاست پیشه‌های ده رو و صد رو، گاهی با مقدس نماهای جاهل و منحرف. پیدایش خوارج یعنی شورشیان، پیدایش آنان در جریان حکمیت است. در اینجا به عنوان یک فرقه مذهبی دست به فعالیت زدند. در ابتدا یک فرقه یاغی و سرکش بودند به همین جهت ((خوارج)) نامیده شدند ولی کم کم برای خود اصول عقائدی تنظیم کردند و حزبی که در ابتدا رنگ سیاست داشت، تدریجاً به صورت یک فرقه مذهبی در آمد و رنگ مذهب به خود گرفت، مذهب خوارج تحت عنوان وظیفه امر به معروف و نهی از منکر به وجود آمد. وظیفه امر به معروف و نهی از منکر قبل از هر چیز دو شرط اساسی داشت: یکی بصیرت در دین و دیگری بصیرت در عمل. بصیرت در دین: همچنانکه در روایت آمده است اگر نباشد زیان این کار از سودش بیشتر است بصیرت در عمل: لازمه دو شرطی است که در فقه از آنها به ((احتمال تأثیر)) و ((عدم ترتب مفسده)) تعبیر شده است و مال آن به دخالت دادن منطق است در این دو تکلیف. خوارج نه بصیرت دینی داشتن و نه بصیرت عملی. مردمی نادان و فاقد بصیرت بودند بلکه اساساً منکر بصیرت در عمل بودند زیرا این تکلیف را امری تعبیری می‌دانستند و مدعی بودند باید چشم بسته انجام داد. عقیده خوارج درباره خلافت‌اینها در باب خلافت در مقابل شیعه قرار گرفته اند که می‌گوید خلافت امری است الهی و خلیفه باید تنها از جانب

خداوند تعیین گردد و هم در مقابل اهل سنت قرار دارند که می گویند خلافت تنها از آن قریش است. دموکراسی علی (ع) امیر المومنین با خوارج در منتهی درجه آزادی و دموکراسی رفتار کرد. او خلیفه است و آنها رعیتش. هرگونه اعمال سیاسی برایش مقدور بود اما او زندانشان نکرد و شلاقشان نزد و حتی سهمیه آن ها را از بیت المال قطع نکرد، به آنها نیز همچون سایر افراد می نگریست. این مطلب در تاریخ زندگی علی (ع) عجیب نیست اما چیزی است که در دنیا کمتر نمونه دارد. تمیزات خوارج روحیه خوارج روحیه ای خاصی است، ما هم جنبه های مثبت و زیبا و هم جنبه های منفی و نازیبای روحیه آنها را که در مجموع روحیه آنها را خطرناک بلکه وحشتناک کرد ذکر می کنیم: ۱- روحیه ای مبارزه گرو فداکار داشتند و در راه عقیده و ایده خویش سرسختانه می کوشیدند. ۲- مردمی عبادت پیشه و متنسک بودند. شبها را به عبادت می گذراندند، بی میل به دنیا و زخارف آن بودند. ۳- خوارج مردمی جاهل و نادان بودند. در اثر جهالت و نادانی حقایق را نمی فهمیدند و بد تفسیر می کردند و این کج فهمیها کم کم برای آنها به صورت یک مذهب و آئینی درآمد که بزرگترین فداکاریها را در راه تثبیت آن از خویش بروز می دادند. ۴- مردمی کوتاه دید و تنگ نظر بودند. در افقی بسیار پست فکر می کردند. اسلام و مسلمانی را در چهار دیواری اندیشه های محدود خود محصور کرده بودند. در امیر المومنین (ع) از دو نظر بر آنان عیب می گیرد و دافعه او از دو سو آنان را دفع می کند: یکی از نظر که گناه را به غیر مقصر نیز تعمیم داده اند و او را به مواخذه گرفته اند و دیگری از این نظر که ارتکاب گناه را موجب کفر و خروج از اسلام دانسته یعنی دایره اسلام را محدود گرفته اند که هر که پا از حدود مقررات بیرون گذاشت از اسلام بیرون رفته است. سیاست قرآن بر نیزه کردن سیاست قرآن بر نیزه کردن سیزده قرن است که کم و بیش میان مسلمین رائج است. سیاست قرآن بر نیزه کردن از طرف استفاده چی ها رائج می گردد. درسهائی که از اینجا باید آموخت: ۱- درس اول اینست که هر وقت جاهلها و نادانها و بی خبرها مظهر قدس و تقوا شناخته شوند و مردم آنها را سببل مسلمانان عملی بدانند وسیله خوبی به دست زیرکهای منفعت پرست می افتد. این زیرکها همواره آنها را آلت مقاصد خویش قرار می دهند و از وجود آنها سدی محکم جلوی افکار مصلحان واقعی می سازند. استعمار غرب تجربه فراوانی در استفاده از این وسیله دارد و در موقع خود از تحریک کاذب احساسات مسلمین خصوصاً در زمینه ایجاد تفرقه میان مسلمین بهره گیری می نماید. ۲- درس دوم اینست که باید کوشش کنیم طرز استنباطمان از قرآن صحیح باشد. قرآن آنگاه رهنما و هادی است که مورد تدبیر صحیح واقع شود، عالمانه تفسیر شود، از راهنمائیهای اهل قرآن که راسخین در علم قرآنند بهره گرفته شود. تا طرز استنباط ما از قرآن صحیح نباشد و تا راه و رسم استفاده از قرآن را نیاموزیم از آن بهره مند نخواهیم گشت. لزوم پیکار با نفاقمشکل ترین مبارزها مبارزه با نفاق است که مبارزه با زیرکهای است که احمقها را وسیله قرار می دهند. این پیکار از پیکار با کفر به مراتب مشکلتر است. زیرا در جنگ با کفر مبارزه با یک جریان مکشوف و ظاهر و بی پرده است و اما مبارزه با نفاق، در حقیقت مبارزه با کفر مستور است. نفاق دو رو دارد؛ یک رو ظاهر که اسلام است و مسلمانی و یک رو باطن که کفر است و شیطنت و درک آن برای توده ها و مردم عادی بسیار دشوار و گاهی غیر ممکن است و لذا مبارزه با نفاقها غالباً با شکست برخورد می کند زیرا توده ها شعاع درکشان از سرحد ظاهر نمی گذرد و نهفته را روشن نمی سازد و آنقدر برد ندارد که تا اعماق باطنها نفوذ کند. علی (ع) امام و پیشوای راستین سراسر وجود علی (ع)، تاریخ و سیرت علی (ع)، خلق و خوی علی (ع)، رنگ و بوی علی (ع)، سخن و گفتگوی علی (ع) درس است و سرمشق است و تعلیم است و رهبری است. همچنانکه جذبه های علی (ع) برای ما آموزنده و درس است، دفعهای او نیز چنین است. ما معمولاً در زیارتهای علی (ع) و سایر اظهار ادبها مدعی می شویم که ما دوست دوست تو، و دشمن دشمن تو هستیم. تعبیر دیگر این جمله اینست که ما به سوی آن نقطه می رویم که در جو جاذبی تو قرار دارد و تو جذب می کنی و از آن نقاط دوری می گزینیم که تو آنها را دفع می کنی. آنچه در بحثهای گذشته گفتیم گوشه ای از جاذبه و دافعه علی (ع) بود. مخصوصاً در مورد دافعه علی (ع) به اختصار برگزار کردیم، اما از آنچه گفتیم معلوم شد که علی (ع) دو طبقه را سخت دفع کرده است: ۱- منافقان زیرک ۲- زاهدان احمقهمین دو

درس، برای مدعیان تشیع او کافی است که چشم باز کنند و فریب منافقان را نخورند، تیز بین باشند و ظاهر بینی را رها نمایند، که جامعه تشیع در حال حاضر سخت به این دو درد مبتلا است.

تشنگان قدرت - شیفتگان خدمت

نویسنده: ابراهیم ناظمی

ناشر: رحیمی نژاد - نوبت چاپ: اول - زمان چاپ: ۱۳۸۲ - کاری از: علی اکبریتشنگان قدرت: این کتاب اشاره مختصری دارد در حد توان مؤلف، به خصوصیات اخلاقی و رفتارسیاسی - اجتماعی کسانی که از داعیه قدرت طلبی در انگیزه و خلق خوی خود برخوردارند و برای کسب قدرت یا ماندن بر قدرت به انواع حيله ها و چند رنگی هامتوسل می شوند و "بودن" را بد معنی می کنند... شیفتگان خدمت: شیفتگان خدمت نیز که در این کتاب، بسیار قلیل به خصوصیات آن ها اشاره شده است از نظر مؤلف کسانی هستند که همواره در طول تاریخ مظلوم زیسته اند و ضمن برخورداری از سلامت نفس، ارزش های الهی و انسانی را در عرصه های سیاسی - اجتماعی و دینی با میل دنیا طلبی خود مخلوط نساخته اند و به کرامت انسانی متعهد مانده، اهل تظاهر، سفسطه و مردم فریبی نیستند و خواستگاه آن ها "هستی" جاودانه است و... پیشگفتار؛ شهید بهشتی از مردان نامی انقلاب اسلامی ایران بود که توانست در دو سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی که به سال ۱۳۵۷ تحقق یافت، لوایح و قوانین اجرایی و قضایی مفیدی را برای انقلاب اسلامی به یادگار بگذارد، که لایحه قصاص از آن جمله است. وی در عنوان (آغاز) جوانی انقلاب، و روزهایی که هنوز دل و دیده و دست و زبان مردم در یک سمت و سو حرکت می کرد در برخورد با تحولاتی که از سوی منافقان به طور پنهانی در عرصه سیاست در حال انجام بود، در سخنان ارزنده ای اظهار داشت؛ "ما شیفتگان خدمتیم نه تشنگان قدرت" انگیزه‌ی ذهن مؤلف معطوف به سخن گوهر بار شهید

بزرگوار سید محمد بهشتی (ره) شد، و بر آن داشت تا تفاوت شیفتگان خدمت و تشنگان قدرت را شناسایی و در نوشتار ترسیم کند. و نیز این کتاب ارزشمند راه‌دیده به روح آسمانی آن عزیز و تمام کسانی که شهید راه خدمتند نموده است. مقدمه؛ پس از دوم خرداد سال ۱۳۷۶ که انتخابات هفتمین دوره ریاست جمهوری در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران برگزار شد و سید محمد خاتمی علیرغم انتظارات دولت مردان حاکم با رأی بالای مردم به ریاست جمهوری انتخاب گردید، تحول شگرفی در جامعه رخ داد که خواب آلوده‌ترین افراد جامعه به خود آمدند و هستی خود را باور کردند. در این همه جنجال‌ها آشوبات پیش آمده من در پی آن بر آمدم تا ببینم چه کسانی واقعا شیفته‌ی خدمتند و چه کسانی تشنه‌ی قدرتند ولی شعار میدهنداری انسان‌ها یکسان نیستند و بایکدیگر خلق و خوی متفاوتی دارند و گوناگونی آنها نیز حکمت و مصلحتی است که خداوند آفریده است و حتی اگر انسان‌ها گناه و معصیت میکنند در واقع برای این است که فرد خوب از بد جدا بشود و انسان‌ها با تجدید نظر در افکار و سلاقی خود راه کمال و ترقی را بیاموزند و مهارت‌ها و توانایی‌ها و دانش‌های و نو فراگیرند جامعه نیز دچار دگرگونی نمیشود مگر این که عده‌ای قدرت طلب باشند و ظلم کنند و خیانت مرتکب شوند و عده‌ای فاضل و خدوم باشند و برای جامعه و افراد آن کمال بخواهند. *فارابی کسی را جبار می نامد که دل بسته ثروت و لذت است و دچاره گران سری و خود بزرگ بینی شده است، ثروت و لذتی که، آن را با روز بدست آورده و به آسانی نیز از دست نمی دهد. حضرت علی (ع) می فرماید: *قسم به خدا ارزشها و مقام های دنیوی نزد من بی ارزش ترین چیزها است بی ارزش تر، پست تر، منظور تر از اب چرکینی که از بینی بز بیرون می آید. قدرت چیست؟ تمام کسانی که به نوعی بر دیگران حکومت می کنند و به آن ها دستور می دهند از قدرت استفاده می کنند مانند سیاستمداران، متصدیان و غیره. باید گفت قدرت طلبی زمانی شکل می گیرد که دفاع نامشروع و غیر موجه از موقعیت و شرایط برای باقی مانده بر مسند مسئولیت و اختیارات باشد و زمانی مشروعیت پیدامی کند که مبتنی بر خصلت‌های نیکوی انسانی باشد و پیروان بی شماری را به خود جلب کند

مانند مهاتما گاندی، رهبر استقلال هند و امام خمینی (ره) رهبر کبیر انقلاب اسلامی ایران و رهبران دیگر... اینان شیفتگان خدمتند، و آلوده به فساد نمی‌شوند، با اعتماد به نفس از هواهای نفسانی پرهیزی می‌کنند و دل‌بسته‌ی دنیا نمی‌شوند. ابزار و ساز و کار قدرت: از قلم و چماق و غیره می‌توان به عنوان ابزار آلات قدرت صحبت کرد که چماق اغلب در دست زورگویان و زورمداران است و قلم بیشتر در دست آزادی خواهان و خدمتگذاران. و گاهی البته شیفتگان خدمت به مردم از چماق استفاده می‌کنند و نیز در صورت لزوم قدرت طلبان و زورگویان از قلم استفاده می‌کنند تا به کارهای خودشکلی زیبا دهند مانند پوشاندن حرکات زشت بین‌المللی که شاهد آن هستیم توسط سمت و سودادن به افکار عمومی به نفع خود.

و باید گفت قدرت یک قلم گاهی از هزاران چماق بیشتر است یعنی یک مطلب که نوشته می‌شود تا وقتی روی کاغذ است، آتش زیر خاکستر است، همین که منتشر شود جنجال می‌کند و چه بسا باعث راه افتادن جریان‌های سیاسی، اجتماعی بشود پس قدرت یک قلم به نویسنده‌ی آن است. مکتب سلطه جویی و اقتدارگرایی نیچه: مکتب دیگر که در عصر حاضر و خصوصاً در نزد غربیان مورد توجه قرار گرفته و می‌توان گفت غریبان رفتار خود را بر آن منطبق ساخته و فکر خود را به آن معطوف داشته‌اند مکتبی است که هدف آن قدرت طلبی است و بر محور اصالت قدرت دور می‌زند و کمال انسان را در این می‌بیند که قدرت پیدا کند. طبق نظر بنیان‌گذاران این مکتب، آدمی باید بدان‌گونه تربیت شود که قادر مقتدر بار بیاید و انسان‌هایی دیگر چیره‌تر شده باشد، به فضیلت و کمال نزدیکتر است، تکامل داروین‌سوم اجتماعی نیز بر همین اساس پایه‌گذاری شده است. توماس هابز، انسان را بدین‌گونه وصف می‌کند: ما نیز جانوران گرفتار نفسانیت هستیم که بر مسلطند و از خود اختیاری نداریم، عقل هم از نفسیات جلوگیری نمی‌کند، محرک انسان در اعمال مهر، کین، بیم و امید است. هر حرکتی که در نفس بروز می‌کند اگر با حسن و قبح و خوبی و بدی باشد بر حسب سود و زیان آن هاست و نیکی و بدی از امور نسبی است. هر کسی هر چه را می‌خواهد برای خود می‌خواهد و به ضرر دیگران این عبارت، از هابز معروف است که ((انسان برای انسان گرگ است)) و همچنین نیچه درباره خود محوری و خود آیینی گفته است ((انسان از هر گونه ارزش قطعی و مطلق عاری است)) و امور و معیارهای انسان طبق میل انسان ساخته و پرداخته شده است. منظور وی که در هم شکننده ارزش‌ها این است که انسان در خود پردازش و ارزش‌سازی بنا به سلیقه خویش، افراط کار و اندازه‌شناس است... و اضافه می‌کند، ماحالا اخلاق را نابود کرده ایم و در مقابل وجود تاریک نامفهوم و پر از ابهام خود ایستاده ایم. او می‌گوید: اختلاف اشراف و انسان‌های برتر با ضعفاء، در قدرت اداره‌ی آن‌هاست. وی معتقد به رسالت انسان برتر است و چنین اظهار داشته است که اراده مطلق، ما را در بر دارد و غریزه‌ی اصلی در انسان غریزه‌ی برتر طلبی است. نیچه عامه بشر را مشت‌اراذل و او باش‌تلقی می‌کرد که گروهی از بزرگان بر آن‌ها ریاست و رهبری دارند... مدیریت یا حکومت حکومت، مدیریت، رهبری، سلطنت و دولت واژه‌هایی است که هر یک مصادیق خاص خود را دارد و البته مفهوم برخی از آن‌ها به هم نزدیک‌تر هستند. مثلاً مفهوم مدیریت و رهبری تا حدی به یکدیگر نزدیک است و سلطنت و حکومت نیز همچنین، اما در این حال مدیریت کردن یا رهبری کردن فرق‌هایی نیز دارد در رهبری حکم هدایت‌گری هم دارد اما مدیریت حکم برنامه‌ریزی به خود می‌گیرد و برای پیشبرد امور جامعه باید برنامه داشته باشد اما رهبر می‌تواند در تئوری و ایدئولوژی موجود، هواخواه مردم و جامعه باشد و مدیریت‌ها به دیگران وا می‌گذارد. سلطنت نیز بر خواسته از نظارت و هدایت است و حکومت اعمال نظر و اعمال قدرت، در این میان جمهوری نیز از حکمیت اجماع مشورت خبر می‌دهد و تابع حاکمیت جمع است نه حاکمیت فرد، حکومت با فرمانروایی فرد و فرمانبری جمع توأم است و جمهوری با فرمانروایی جمع و فرمانبری فرد. در حکومت‌های دمکراسی نیز نظارت جمع و نظرات ملت برقراری می‌شود و در حکومت‌های دموکراتیک همه چیز بر پایه آزادی مشروع استوار و پایدار است. مفهوم دولت و حکومت دو مفهوم کاملاً از هم جدا است، بسیاری از متفکران مفهوم دولت و حکومت را با هم مخلوط کرده و آن دو را یکی می‌دانند در حالی که واقعیت چنین نیست... دولت به تشکیلات سیاسی و نظام سیاسی اطلاق می‌شود و حکومت به اعمال نظر و اعمال

قدرت... وظیفه رهبری نیز هدایت فرهنگی معنوی است نه اعمال قدرت و حاکمیت سیاسی و اجرایی هابز، یکی از دانشمندان انگلیسی قرن ۱۷ میلادی (۱۶۵۱) مفهوم یک دولت بزرگ را که در همه عرصه هاچیره باشد منفی و از دیدگاه او نهاد حکومت را می توان به مشابهی ابزاری در خدمت دفاع از زندگی، آزادی و دارای شهر و ندان دانست یعنی منطق حکومت، حراست از حقوق افراد است. بر آن گونه که معیشت خداوند این را مقدر داشته و محترم شمرده است. امام محمد غزالی که یک مصلح یا اصلاح گردو دوران خود و در جامعه عصر خویش با یونان زدگی و دنیا زدگی مبارزه ای فلسفی و نظری داشت رهبری دینی و رهبری حکومت را لازم و به موازات یکدیگر را می داند و می گوید: رهبر دینی برای اصلاح آخرت و مسائل دینی و معنوی است و رهبری حکومت برای رتق و فتق امور جامعه است. او که شخصیتی فکری و علمی داشت نیز می گوید: فساد رعیت از فساد پادشاه است و فساد او ناشی از فساد علماء است و فساد آنان به سبب استیلائی دوستی مال و جاه است و هر که مال و جاه بر او غالب شود بر او باش و اراذل نتواند جست و نخواهد توانست امر به معروف و نهی از منکر کند. معانی بعضی لغات در نظام حکومتی: امپراتوری یا شاهنشاهی: سلطنت یا حکومتی است که در راس آن، شاه یا امپراتور قرار دارد که مجموعه حکومت و یا مملکت تحت نظر او هستند و حاکمیت فردی در این نوع حکومت بشتر مطرح است. حکومت: فرمان دادن، امر کردن، فرمانروایی کردن، سلطنت کردن و پادشاهی کردن، که این چنین نظامی بر اساس فرمانهای فردی مسیر خود راطی می کند. جمهوری: طرح یک حکومت است که در آن (رئیس جمهور) با نظر و رای مردم برای مدت معینی انتخاب می شود و سر رشته ی اداره امور کشور و نظامات اجرایی را بر عهده می گیرد. دولت: شکل سازمان یافته یک تشکل است که در خود اعضایی دارد که این اعضاء هر رشته امور هر جاری در یک کشور رادر دست دارند و هدایت می کنند، (دولت در لغت، گشتن از حالی به حالی است گردش نیک بختی مال پیروزی از شخص به دیگری، دولت مند = سعادت مند) جامعه طبقاتی: جامعه را طبقاتی کردن یکی از انگیزه های قدرت طلبی است، قدرت طلب ها چه در جوامع بزرگ و چه در جوامع کوچک با حس برتری طلبی مایل به این هستند که جامعه راطبقاتی کنند یعنی پای بند جایگاهی رفیع در موقعیت های اجتماعی هستند و در این انگیزه به رتبه برتر داشتن زیادارج می نهند. به اعلاترین درجه هم که می رسند با حس برتری طلبی آن ها می گوید: باید بالاتر برویم و می گویند: چرا فلانی دارد ما نداشته باشیم، چرا افلانی در نازو نعمت است و ما در نازو نعمت نباشیم. این چرا ها، از باب میل به ترقی نیست بلکه از باب حسادت است و این حسادت است و این حسادت باعث طبقاتی کردن جامعه می شود در چنین جوامعی شایسته سالاری بی معناست معمولا "افراد بی سواد و ریا کار و متظاهر، شغل ها را تصاحب و درآمدهای آن چنانی را کسب می کنند علاوه بر این شاخص ها متغیر های مهم دیگری نیز مانند نژاد، مذهب، هلیت، جنس و غیره نیز که بر آن ها تاکید دارند. * * * علی (ع): هیچ کس را بر کس دیگری برتری نیست مگر به تقوا و پرهیزکاری. جاه طلبی: جاه طلبی اخلاق خود برتر بینی است و اخلاق غرور آمیزی است که داعیه خود بزرگ بینی دارد، داعیه آقایی و سروری کردن بر دیگران دارد که بیشتر هم دامن انسان های جا هل و کم سواد و پرتوقع، کوته نظر، اما مدعی را می گیرد. جاه طلبی عالم و جاهل نمی شناسد چه بسا عالمانی که در اثر پیروی از نفس سر کش و هوس ظواهر دنیا به این بیماری مبتلا گشته اند و همراه خود جمعی را نیز به وادی ضلالت کشانده اند. جاه طلبی در نفس کسانی که علمی آموخته اند و دانش بر گرفته اند، بسیار خطر ناک تر از جاه طلبی در میدان کسانی است که غم دنیا و آخرت را به جان نحیف و ضعیف خود میخرند. امام علی (ع) در نجوایی غربی نه با کمیل بن زیاد شکوه می کند از این که: آدم های زیرکی هستند که به سرعت علم را فرامی گیرند اما از دین به عنوان ابزاری در جهت رسیدن به دنیا سود می جویند و با پشتوانه آن مردم را گمراه می سازند. چو دزدی با چراغ آید گزیده تر برد کالا جاه طلبی نه تنها به جاه طلبان عزت و حیثیت نمی بخشد بلکه گاهی موجب تحقیر آنان نیز می شود. جاه طلبان طرفدار تئوری های هواهای نفسانی خویش اند، جا طلبان معمولا "گوشه های سنگینی دارند و پند پیران را نمی شنوند و از بادمجان دور قابچین ها و نان به نرخ روز خورها و عمله های شیطان پرهیز نمی کنند و در نتیجه بارها و بارها آنها را در دامی می بینی که با

شد، او پس از آنکه طالبان را در افغانستان سرنگون کرد و باد قدرت و کبر، وی را در بر گرفته بود کشورهای ایران، کره شمالی و عراق را آشوبگر خواند و گفت: این کشورها مانع اهداف آمریکا هستند و باید سرکوب شوند. و نیز می گویند: ما قدرت برتر و دارای تمدن نوین بشری هستیم و لذا همه جهانیان باید پیرو ما باشند. *البته می دانیم که تعریف انحصارطلبی وسیع تر و عمیق تر از آن است که بخواهد در چند سطر خلاصه شود، و سطور فوق تنها از باب خالی نبودن عریضه است. افکار عمومی پشتوانه حکومت استهر حکومتی برای ماندن ناچار از توجه به افکار عمومی است و باید به افکار عمومی بها داده و حمایت از افکار عمومی را جدی بگیرد. افکار عمومی برای هر حکومتی تعیین کننده است. هر جا حکومتی خارج از افکار عمومی تصمیم بگیرد و اقدامی صورت دهد، مانند این است که پایه‌های حکومتی خود را به دست خود سست و لرزان می نماید. افکار عمومی پشتوانه حقیقی یک حکومت است و اگر پشتوانه ضعیف باشد حکومت پایدار نمی ماند و متزلزل می شود. بنابراین حکومت بدون حضور مردم و پشتیبانی مردم قدرتمند نخواهد شد. منافع شخصی مقدم بر منافع ملی طالبان قدرت بیشتر و همیشه در صدد در اختیار گرفتن اوضاع جامعه یا محیط کار به نفع خود هستند، این افراد سعی می کنند یک قدم جلوتر از دیگران باشند. بیشتر کار این افراد نیز به صورت پنهانی صورت می گیرد یعنی آن نفوذی را که می خواهند بر محیط اطراف خود پیدا کنند سعی می کنند نا محسوس باشد. این افراد از افکار عمومی نیز غافل نمی شوند، زیرکانه به کسب نظرات اشخاص می پردازند و فقط به منافع خود می اندیشند و چنین افرادی اصولاً برای منافع ملی گام بر نمی دارند و به فکر حیثیت ملی نیستند. در واقع خیانتکار و سودجو هستند و نه تنها به افرادی که در زمان حال زندگی می کنند ضرور می کنند بلکه به نسل های آینده نیز ضرر و صدمه می رسانند. در حاکمیت، گروه برتر نداریم هر جامعه ای از گروه های متفاوتی تشکیل شده است که هر یک از آن ها سهمی در پیشبرد جامعه از زندگی اجتماعی دارند و نیز مکمل یکدیگر هستند و هیچ گروهی یا قشری بی نیاز از دیگری نیست. در این میان نقش آنان که وظیفه آموزش و ارتقاء سطح فکری را دارند بیشتر است مانند معلمان. پول پشتوانه قدرت و حکومت یکی از پارامتر های اصلی و مهمی و که طالبان قدرت به دنبال آن هستند تقویت بنیه های اقتصادی است تا از این طریق بتوانند با صرف مخارج به مقصود های خود برسند کسی که پول ندارد و سرمایه ای در اختیار او نیست نمی تواند قدرتی به هم بزند، کسی که پول ندارد کسی به او اعتیاد نمی کند. این بیماری رایج و اشکار جوامع امروزی است از قدیم یک بخش قدرت و اعتبار آدمی پول ثروت بودنه است اگر پول داشتی چهار تا و آشنا یا گوش به فرمان که تحت او امر باشند پیدامی کنی که هر چه بخواهی همان کنند، البته این دوستان هم، تا وقتی پول و ثروت داشتی با تو هستند. البته کسانی بودند و هستند که قدرت واقعی را داشتند و دارند بدون کوچکترین ثروت و خرج کردن. آنان بر دل های مردم حکومت می کنند و اعتبار ملی، مملکتی و جهانی دارند. مانند پیامبر (ص) و امام خمینی (ره) و غیره سلطه، هنر مدیریت و اراده انسان را سر کوب می کند. در محیط های خفقان که روحیه افراد تضعیف می شود، انسان پویا و محرک مسیر خود را پیدا می کند، انسان پویا، انسانی است که در مقابل تحولات مثبت یا منفی اطراف واکنش نشان می دهد و عامل پویایی و محیط می شود و سر نوشت خود و جامعه را به خوبی رقم می زند. اسلام نیز انسان را هم مسئول و هم دارای اراده می داند و تهمت غربی ها را که گفته اند در اسلام انسان اراده ندارد خنثی می سازد. انسان می تواند از سه سر چشمه ی تحرک زای دورنی استفاده کند. عامل عقل، ادراک و اندیشیدن که ودیعه خداوند است و به واسطه ی آن ها او را اشرف مخلوقات خوانده اند. انسان پویا با بهره جستن از این ها می تواند راه خود را پیدا کند. کتمان حقایق در حکومت های سلطه قدرت طلبان همیشه مانع از این می شوند که دیگران به ماهیت حقیقی آن هائی ببرند و همواره در پی انگاره سازی هستند تا به افکار عمومی شکلی زیبا از خود آری اینان تشنگان قدرتمند ولی کسانی که شیفته خدمت هستند اگر هم علمی انجام دهند که عاقبت آن به نیکی ختم نشود، با غرور و مردانگی از کرده و پوزش می طلبند، چنین افرادی معمولاً اشتباه کمتر دارند و نیز مقاصد خود با صراحت می برند و از فریب کاری می پر هیزند. قدرت واقع انسان، در سایه حقیقت گویی افراد و نیز خدمت وی به انسانیت است و نه تنها حق گویی، بلکه حق طلبی و حق ستانی. در سایه همین انسانیت

و کمال است به انسان قدرت می دهد و می گوید: اگر می خواهید قدرت پیدا کنید باید این قدرت در سایه انسانیت و معرفت الهی باشد و قدرتی که در آن ظلم و تجاوز، قدرت نیست. شهید مطهری قدرت انسان را در گذشت و فداکاری و خدمت به مردم می داند و تو صیف می کند در مورد کمالات انسان و قدرت وی در میان جامعه انسانی، سخن فراوان است و انسان ها با تحصیل فراگیری فنون لازم می توانند به قدرت و اعتبار و نیز سر مایه هنگفتی از توانایی دست یابند. چند قدم جلو تر طالبان قدرت مانند دزدی عمل می کنند که از غفلت صاحب مال استفاده کرده و مال او را می برد و تا صاحب مال بفهمد که مالش به سرقت رفته، هم مال به سرقت رفته و هم سارق گریخته است و یا مانند کلاه برداری می ماند یعنی با رضایت ظاهری مالش به سرقت میرود و تا مال باخته بفهمد سارق گریخته است. ولی در این جا باید گفت که همه ی سیاست مداران خلیفین نیستند و مردان نیک کردار و آراده ای بودند مانند امیر کبیر و ابوالقاسم قائم مقام که در دوران قاجار منشاء تحولاتی شدند خیانت نکردند بلکه شهید هم شدند در راه اعتقادات خود و خدمت به مردم. حکومت دینی و رفتار علوی علویون و پیروان پیامبر اسلام (ع) نیز هم یسه از حمایت های مردم برخوردار بوده اند اگر هم در صدر حکومت قرار نداشتند، اما، در بتن مردم از جایگاه رفیعی برخوردار بوده اند، به طوری که اقتدار آنان بین مدد از سران حکومت ها بیشتر بوده است و بیشتر از آنچه مردم پشتیبان علمای دینی، اندیشه ها و اندیشمندان مذهبی بوده اند و این امر نشان می دهد که به هر حال همیشه در جوامع اسلامی رهبران دینی در میان مردم از احترام اجتماعی و قدرت مردمی برخوردار بوده اند که جایگاه، آنان از دید سران و روسای کشورها نیز توأم با احترام بوده است، هر چند ممکن است، حکومت های جابری، نیز از سر خصومت با اسلام گراها برخوردار شده و حتی عده های از آنان را به زندان در حکومت هایی که خود را به پیامبر و امامان منتصب می کنند و می گویند حکومت ما اسلامی است نباید خبری از کمترین ظلم، تجاوز، دورغ، ریا، فریبکاری و غیره وجود داشته باشد. البته هیچ حکومتی در جهان نیست که بدون عیب و خطا باشد. فرازهایی از اندیشه های بزرگان: **رسول خدا(ص): قوام و ثبات دولت و حکومت منوط به دو چیز است یکی اشاعه عدل و دوم دفع ظلم، نه ستم کردن بر رعیت، بلکه قرار دادن افراد در غیره محلش، ظلم و موجب زوال حکومت است. **امام موسی کاظم (ع): آن که محبت دنیا در دل او وارد شود، ترس از آخرت از دل او خارج شود. **ارزش قدرت از دیدگاه امام علی (ع): در سال ۳۶ هجری به هنگام غریمت به شهر بصره برای جنگ با ناکشین در سرزمین ذی قار «ابن عباس می گوید: در سرزمین ((ذی قار)) خدمت امام رفتم که داشت کفش خود را پینه می زد، تا مرادید، فرمود: قیمت این کفش چقدر است؟ گفتم بهایی ندارد، فرمود، به خدا قسم، همین کفش بی ارزش، نزد من از حکومت بر شما محبوب تر است مگر اینکه حقی را با آن پیادارم، یا باطلی را دفع کنم. **امام خمینی (ره): اگر زمانی علماء و مسئولین نظام زرق و برق دنیا در نظر شان باشد آن وقت باید فاتحه اسلام را بخوانیم. من در میان شما باشم یا نباشم، به همه شماسفارش می کنم که نگذارید انقلاب به دست نااهلان و نامحرمان بیفتد. *شهید مرتضی مطهری (ره): انسان کامل، انسانی است که خود را شناخته باشد، بر خود مسلط شود و به دیگران محبت کند و این فلسفه معرفت یا خدمت است، انسان کامل، انسانی بی طبقه است. نیروی تسلط بر خویش راهر کسی باشد بر سایر چیزها مسلط می شود و انسان باید برای دیگران همان را بپسندد که برای خود می پسندد. فرازهای از سخنان اندیشمندان و رهبران جهان *احمد بن بلا، اولین رئیس جمهور پس از آزادی الجزایر (۱۹۱۶) منفعت طلب می گوید: آنچه آن که ما می خواهیم، زندگی کنید. اصلاح طلب می گوید: آنچه آن که ما می خواهیم، زندگی کنید. سالوادور آلنده، رهبر آزادی خواه شیلی (۱۹۰۸) آنانکه برای خود حق قائل می شوند و برای مردم حد، قصد خیانت دارند. آنانکه برای مردم حق قائل می شوند، و برای خود حد، قصد خدمت دارند. مالکوم ایکس، بنیانگذار اتحادیه، (حمایت از سیاه پوستان) قدرتمند واقعی کسی است از آزادی دفاع می کند.

تألیف: دکتر علی رضائیان خلاصه کتاب اصول مدیریت: کاری از: ریحانه نوروزی - مریم سادات موسوی - دیپاچه: پس از پیروزی انقلاب اسلامی که کار برنامه ریزی برای ساختن جامعه ای نمونه در ایران آغاز گردید، در اولین گام این ضرورت پدیدار شد که برای ساختن جامعه ای مبتنی بر ارزش‌های الهی و بدون دخالت بیگانگان باید مدیران لایق و کارشناسان متعهد و دانشور پرورش یابند و متون و منابعی تدارک دیده شود تا به کمک آن مدیران، کارشناسان و دانشجویان (مدیران آینده) بر غنای علمی خویش بیفزایند و توشه داده رشد را فراهم سازند، اما با توجه به تنوع شاخه های مدیریتهای تخصصی و ارائه نظریه های بی شمار- که گاه با ارزشهای الهی منطبق نیستند تهیه ی این متون چندان آسان نبوده و مراکز آموزشی را نیز با دشواری رو به رو نموده است. نگارنده ی این منظور که خود این خلاء را حس کرده بود بر خود تکلیف دانسته بود که حاصل تجربیات خود را تقدیم دوست داران و علاقه مندان این دانش کند. دکتر علی رضائیان مقدمه: ظهور پدیده «اداره کردن» مربوط به روزگار اخیر نیست بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک «هدف» لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات به سوی آن هدف مشخص اقدام کند. نظریه های مدیریت: باید توجه داشت شیوه رهبری و مدیریت و هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد. به طور کلی اصول مدیریت شامل: ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- بسیج منابع و امکانات ۴- هدایت ۵- سرپرستی و کنترل است. یکی از پیامدهای مهم درهم ریخته شدن نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت های اقتصادی و تولید است، معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می کنند که برای فرد یا افرادی، بیشترین خوشی و آسایش را به وجود آورد به بیان دیگر، ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه ی انجام آن عمل، در واقع طرفداران این اندیشه چهره ی اصلی هر عمل را که همانا انگیزه آن می باشد بی بهاء جلوه داده اند. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه بستگی به میزان «سوددهی» آن دارد. تعریف مدیریت: مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است در بردارد: ۱- مدیریت یک فرآیند است. ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است. ۳- مدیریت مؤثر، تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد. ۴- مدیریت کار به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند. ۵- مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد. فراگیری مدیریت: اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد، اول از طریق آموزش و دوم ضمن انجام کار، البته می توان ترکیبی از دو روش را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار بکندی صورت می پذیرد و کافی نیست زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن نکته ای که از نظر آموزشی باید به خاطر داشت احساس فرد به هنگام کار جدید است. اکثر افراد در اولین تمرین دلوپس، دستپاچه و ناراحتند این ضعف و ناراحتی فوری نشانه ی خروج از انجماد است. نکته دیگری که نباید از نظر دور داشت این است که احتمال موفقیت در تمرین اولیه کم است، ولی هر چه بیشتر تمرین شود احتمال موفقیت فرد افزایش می یابد. اهمیت مدیریت: بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند به اعتقاد پیتر دراکر، عفو حیات بخش هر سازمان مدیریت آن است. هارولد کنتز، مدیریت را مهمترین زمینه ی فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه ی اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضاء بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند. نظریه های مکتب کلاسیک: مکتب کلاسیک شامل سه نظریه ذیل است: ۱- نظریه مدیریت علمی ۲- نظریه فرآیندی مدیریت (اصول گرایان) ۳- نظریه بوروکراسی نظریه های مدیریت علمی و فرآیند مدیریت به طور جداگانه ولی تقریباً در یک مقطع زمانی شکل گرفته اند. ماکس وبر نظریه بوروکراسی را ارائه کرد که تا بیش از نیم قرن، نقطه جدایی مطالعه ساختار سازمانی و کارکرد آن محسوب می شد.

وضعیت مدیریت امروز: در مطالعات مدیری چند دهه اخیر، تلاش برای ترکیب یافته های مدیریت علمی، اصول گرایان و جنبش روابط انسانی بوده است. زیرا همانطوری که هارولد کنتر بیان می دارد از آنجایی که نظریه پردازان هر یک راه خود را رفته و دیگران را فراموش کرده اند «جنگی از تئوریهای مدیریت» به وجود آمده است. پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم گیری علمی، به کارگیری کامپیوتر، و ابزارهای تصمیم گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان محبت می کنند و جای اصول گرایان را کسانی گرفته اند که معتقدند، قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد. طرفداران دو روش نسبتاً مشابه، تلاش دارند تا ثباتی را برای آنچه که ما امروزه درباره ی مدیریت می دانیم فراهم آورند این دو روش به شرح زیرند: الف- مدیریت نظامگرا: مدیریت نظامگرا دربردارنده ی کاربرد نظریه ی سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را بر حسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می کند. ب) مدیریت اقتضایی: روش عمده دیگر مدیریت بر مبنای اقتضا است. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول گرایی را ترک گفته اند. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می دهد وابسته به مجموعه شرایط موجود است. در نظریه مدیریت بر مبنای اقتضا نه تنها به وضعیت موجود توجه شده، بلکه تأثیر راه حلهای ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان نیز مورد نظر است. از این رو گفته می شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای اقتضاست. طبقه بندی مدیران: کارهای مدیری بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. گرچه بعضی از صاحب نظران چهار سطح مدیری را برای هر سازمان قائلند اما اکثر آنان بر سه سطح ذیل تأکید دارند: ۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی) ۲- مدیریت میانی ۳- مدیریت عالی مدیریت عملیاتی (سرپرستی): بررسی ها نشان می دهد که مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شوند. اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشد، برنامه های تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن، اظهار نظر و بازبینی می کنند. مدیریت میانی: مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده ی بالا- گزارش می دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان و نقش حلقه ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل دادهها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیران میانی بیشتر وقتها به تنهایی کار انجام می دهند و عده ای از آنان بیشتر وقتشان را صرف جلسات می کنند. مدیریت عالی: مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده معمولاً می تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی ها نشان می دهد که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر بویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان برنامه ریزیهای جامع و بلندمدت تری را در حوزه ی فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری را طراحی یا مورد بررسی قرار می دهند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را نیز با افراد زیردست می گذرانند. مدیریت موفق و مؤثر: مدیریت موفق و مؤثر عبارت است که از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: توبیخ، کسر حقوق و غیره فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می شود. ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به کار گیرد. خلاقیت: دانشمندان خلاقیت را به صورتهای متعدد و متنوعی تعریف کرده اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند مهم خلاقیت است. در مجموع می توان گفت: «خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید» ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی: خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد. از نظر مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه ی این امر به کارگیری فکرهای جدید برنامه های مدیری است. هر برنامه ریزی بسیار موفق نیاز به صدها فکر و ایده ی کاربردی دارد. موانع خلاقیت: در راه ظهور خلاقیت موانعی

وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی به اختصار اشاره می‌کنیم: ۱- عدم اعتماد به نفس ۲- ترس از انتقاد و شکست ۳- تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی ۴- عدم تمرکز ذهنی تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف هم دانست یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری به حساب آورد. تعریف تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری فرآیندی را تشریح می‌کند که از طریق آن راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد. انتخاب: به مجموعه فعالیت‌های فرد برمی‌گردد که موجب انتخاب یک بدیل از مجموع بدیلها می‌شود. بنابراین انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است. انواع مسأله و تصمیم‌گیری: ۱- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قانون یا رویه اخذ می‌گردند و برای مسائل ساده و پیچیده به کار می‌روند. هر چه تصمیمها نامنظمر، جدیدتر و دارای نتایج عمده‌ای باشد، یا به بیان دیگر پیچیده‌تر باشد و تعهدات عمده‌ای را در برداشته باشد به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه‌ریزی شده دشوارتر است. البته تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد زیرا سازمان به جای فرد تصمیم‌می‌گیرد که چه باید کرد به هر حال تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده‌تر آزاد می‌کند. ۲- تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده تصمیم‌هایی هستند که با مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد سروکار دارند. در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده‌ای که با آن رو به روست ناچار به اخذ تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده است. خط مشی‌های مکتوب و غیرمکتوب سازمان موجب تسهیل تصمیم‌گیری می‌شود زیرا بعضی از بدیلها را حذف یا محدود می‌کند. هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود داشتن توان اخذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری می‌یابد زیرا بیشتر تصمیم‌هایی که باید بگیرد برنامه‌ریزی نشده‌اند. موقعیت‌های تصمیم‌گیری: مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات موقعیت‌هایی را در نظر می‌گیرند. ۱- موقعیت اطمینان: در وضعیت اطمینان می‌دانیم که در آینده چه رخ خواهد داد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم‌گیری شود و در این وضع آینده به کسانی قابل پیش‌بینی است. ۲- موقعیت مخاطره: در وضعیت مخاطره میزان احتمال هر گونه نتیجه ممکن معین است. به عبارت دیگر اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است. ۳- موقعیت عدم اطمینان: در وضعیت عدم اطمینان میزان احتمال نتیجه گرفتن ممکن و حتی نتیجه را نمی‌دانیم به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است. روشها و فنون معین تصمیم‌گیری: روشها و فنونی که از طریق تحقیق و تجربه به دست آمده‌اند و می‌توانند در مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از: ۱- تفکر خلاق: داشتن فکر خلاق که در مرحله دوم فرآیند اخذ تصمیم دارای ارزش ویژه‌ای است از مؤثرترین ویژگی‌های یک مدیر خوب است. استفاده از تفکر خلاق بستگی به توانایی فرد دارد. ۲- تحقیق در عملیات: تحقیق در عملیات به جای آنکه مسأله را منحصر به یک واحد بدانند در بهینه‌کردن نتایج کلی سازمان تلاش می‌کند. این روش به یک گروه تحقیقاتی نیاز دارد تا تمام جنبه‌های مسأله را مورد بررسی قرار دهند. ۳- استراتژیها و مفاهیم زیربنایی: هر فرد یک چارچوب ادراکی وارد که در اخذ تصمیم در جریان کار و زندگی روزانه اش به وی کمک می‌کند. ایجاد و گسترش این چارچوب صرفاً از طریق تجربه- اگر چه کسل‌کننده و وقت‌گیر است- فرآیند مؤثری است برای تسریع این فرآیند، تصمیم‌گیرنده باید با مفاهیم و استراتژیهای معین آشنا شوند که از تجربیات دیگران حاصل شده و در بعضی موارد از طریق تحقیق، کنترل شده است. اساس برنامه‌ریزی بر آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد. تعریف برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی عبارت است از ۱- تعیین هدف یافتن و ساختن راه وصول به آن ۲- تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. ۳- تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. ۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند. ۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد. تعریف اصل برنامه‌ریزی: برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت بگیرد. هدفهای برنامه‌ریزی: هدفهایی که در هر

برنامه ریزی دنبال می شود به شرح ذیل است: ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات) ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر ۴- تهیه ابزاری برای کنترل اولویت برنامه ریزی: اگر وظایف مدیریت را حول رئوس هرمی در نظر بگیریم برنامه ریزی در راس آن قرار می گیرد و اگر چه وظایف مدیریت را به طور جداگانه بررسی می کنیم، ولی همه به هم مرتبط اند و در این بین برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است و بخش اعظم کار یک مدیر را برنامه ریزی تشکیل می دهد. محاسن برنامه ریزی: برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است: ۱- اهداف هر سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید. ۲- برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیمها فراهم می کند. ۳- برنامه ریزی ما را به طور مستقیم به سوی رشد اقتصادی کلان می برد و از هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند. ۴- برنامه ریزی موجب بودجه بندی می گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر می دهد. ۵- برنامه ریزی روحیه گروهی را بالا می برد و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش می یابد. محدودیتهای برنامه ریزی: علی رغم محاسن زیادی که برنامه ریزی دارد، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از: ۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی دهد. ۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمانهای کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می کنند. ۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت مشکل یا کند می کند. ۴- برنامه ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بر یقین. راههای کاهش محدودیتهای برنامه ریزی: ۱- تا سر حد امکان از برنامه ریزی های وابسته به هم خودداری شود. ۲- از برنامه ریزی موازی در زمینه های گوناگون، بر اساس ضابطه ی خاص کمتر شود. ۳- سعی شود برنامه ها هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند. ۴- برنامه ها مرحله به مرحله اجرا شود. تعریف برنامه: برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن، به بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف. زمانبندی: سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد. سازماندهی یک نوع فعالیت کوره ای است نه فعالیت مرتب روزانه سازماندهی فرآیندی سه مرحله ای است مرکب از الف- طراحی کارها و فعالیتها ب- دسته بندی فعالیتها به سیستمهای سازمانی ج- برقراری رابطه میان سیستمها به منظور کسب هدف مشترک نکته ی مهم این است که با توجه به تفاوت انواع سازمانها تعداد و نوع مسائلی که مدیران با آن مواجهند با هم فرق می کند. برای مثال مسائل سازمانهای کوچک حول تقسیم کار، تعیین مسئولیتها و حیطه ی نظارت متمرکز می شود، مشکل سازمانهای متوسط بیشتر در ساختار وظیفه ای تأمین نیروی انسانی و هماهنگی است و سازمانهای بزرگ بیشتر درگیر مسائل عدم تمرکزند. مشکل عمده مدیر در سازمان کوچک فراهم آوردن تیمی از مدیران ورزیده برای اداره سازمان است، در سازمانهای بزرگتر هر چه سازمان بیشتر توسعه می یابد مربوط ساختن واحدهای مختلف، برای مدیر دشوارتر می گردد. انواع مختلف ساخت سازمانی: ۱- سازمان رسمی و غیررسمی: سازمان رسمی را مسئولین بطور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی شده عمل نمی کند، اما سازمان غیررسمی بیانگر حالت واقعی است یعنی چگونگی عمل سازمان را بطور واقعی نشان می دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود سازمان غیررسمی بطور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می گردد؛ سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحلیل یا گسترش می دهد. برای مثال در ساختار رسمی ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، بطور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود ولی اگر کارکنان دریابند که می توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری بگیرند به وی مراجعه خواهند کرده از جوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسمی و غیررسمی وجود دارد ماهیت غیرشخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدودده می شود و از طریق فرآیند کارگزینی، افراد

خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می‌شوند. سازمان غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد یک لیست معاونت پرسنلی یکی از فعالیت‌های سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست، بخشی از فرآیند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می‌آید که آن شخص مسئولیت می‌پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می‌سازد. در سازمان رسمی مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌کند تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به طور رسمی یا غیررسمی انجام شود. در سازمان غیررسمی مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد. سازمان‌های بولوکراتیک و انطباقی: صاحب‌نظران کلاسیک مدیریت بر ساخت سازمانی دقیق تأکید می‌کردند. برای مثال، تیلو رفايول و سایرین اصرار داشتند که کارها به طور دقیق معین شود و شبکه دقیق و تعریف شده‌ای از وظایف واگذار شده و اختیارات تفویض شده ایجاد گردد. فایول تأکید داشت که اصول سازماندهی منطقی باید بتواند ساخت، تنظیم و هماهنگی لازم را برای ترکیب فعالیت‌های گروهی فراهم آورد. فایول معتقد بود که باید برای هر یک از کارکنان در ساخت سازمانی جایگاهی تعیین شود و کارکنان در جایگاه خود انجام وظیفه کنند لاماکس وبر جامعه‌شناس آلمانی و هم‌عصر فایول یکی از طرفداران قوی سازمان رسمی دارای ساخت یا به تعبیر وی بولوکراتیک بود. بوروکراسی، شامل این موارد است: تخصص‌گرایی، متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتب که در نظر اختیارات دقیقاً تعریف شده است: بوروکراسی، بتازگی، کاغذ بازی ساختارهای مزاحم و سازمان یافتگی بیش از حد را تداعی می‌کند. به هر حال واژه بوروکراسی آن گونه که در نظریه سازمان به کار می‌رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه‌ها، مقررات و روابط تعیین شده است. در سال‌های اخیر، نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت، ساخت‌های بولوکراتیک و ارزش آنها را مورد سوال قرار داده‌اند، بویژه محیط‌های پویا ایجاب می‌کند که سازمانها خود را بیشتر با محیط تطبیق دهند، به این ترتیب حرکتی به سوی ساخت‌هایی با انعطاف بیشتر که اتکای کم‌تری بر روابط موجود در سازمان رسمی دارند به وجود آمده است. نظریه کلاسیک بر بکارگیری اصول مبتنی است که به طور منطقی برای دریافت پاسخ قابل پیش‌بینی ایجاد شده است و آن را روش منطقی (مکانیکی) در سازماندهی می‌نامند. نظریه‌های جدید عمده‌تاً ساخت کم‌تری را در تشکیلات توصیه می‌کنند. زیرا در سلسله مراتب نیاز، نیاز افراد سازمان را در سطح بالاتری قرار می‌دهند و محیط‌های سازمانی پویا تر و قابل انعطاف تر می‌دانند. مراحل فرآیند سازماندهی رسمی: نظریه کلاسیک بر این فرض استوار است که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می‌گردد. بنابراین هر چه فعالیت‌های افراد و خرده‌گروه‌های کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسانتر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد، بر اساس این فرض نظریه سازمانی اگر چه با اصولی نه چندان دقیق به مراحل معینی تقسیم شد که به عنوان راهنما (برای برقراری ساخت سازمانی) مورد استفاده قرار گیرد. مراحل چهارگانه سازماندهی بر اساس نظریه کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است. در شکل‌گیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا- اختلاف نظر وجود دارد. ولی به هر حال نظریه کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می‌کند. ۱- تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی): الف) تقسیم بندی کار و فعالیت بر مبنای وظیفه (ب) طراحی اداره (ج) ایجاد واحدهای پشتیبانی

۲- برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی): الف) سلسله مراتب (ب) حیطه‌ی نظارت (ج) وحدت فرماندهی (د) روابط رئیس و مرئوس (ه) تعیین نوع و حدود اختیارات (و) روابط؟؟؟؟ و ستاد (ز) تمرکز و عدم تمرکز ۳- بهم مرتبط ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی): الف) راهنمای سازمانی (ب) تخصص وظیفه‌ای (ج) رویه‌ها (د) کمیته‌ها (ه) گروه‌های کاری با ساخت موقتی ۴- تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل): الف) تقسیم کار (ب) شرح احراز پست (ج) کاربرد عملیات و مختصات شغل (د) قوانین و مقررات تقسیم بندی افقی و عمودی (مراحل ۱ و ۲): در سازماندهی تقسیم بندی بر مبنای تفاوت‌های

میان ماهیت و شکل ساخت رسمی انجام می شود. هر چه بر وسعت سازمان افزوده شود، مشاغل تخصصی تر شده، واحدهای فرعی بیشتری ایجاد می گردد، به طوری که سازمان دارای اجزای کوچکتری می شود و تقسیمات بیشتری می یابد. مرحله اول با اشکال سازمانی و روشهای گوناگونی که برای طراحی سازمان موجود است، سروکار دارد، زیرا تقسیم بندی بر مبنای وظیفه، تقسیم بندیهای فرعی و وظایف سازمانی را در بردارد و تعیین اداره موجب ایجاد واحدها یا ادارات فرعی می شود. مرحله دوم شامل تقسیم بندی عمومی است، در ساخت سازمانی، سطوح مختلف از طریق مشخص شدن سلسله مراتب سازمانی ایجاد می شود، تعیین سلسله مراتب (خط فرماندهی)، از مهمترین تصمیمهایی است که مدیر باید اتخاذ کند. ترکیب افقی و شرح شغل (مراحل ۳ و ۴): مراحل ۱ و ۲ سازماندهی رسمی، چگونگی تقسیم سازمان به اجزای هر چه کوچکتر را در بر می گیرد و مرحله سوم نیاز به مکانیزمهایی که اجزا را به خاطر سلامت کل سازمان با هم ترکیب کند، افزایش می دهد. فرآیندهای سازمانی از دو نیروی حیاتی و متضاد تجزیه و ترکیب برای ؟؟؟؟؟ تشکیل می شود. مراحل ۱ تا ۳ سازماندهی رسمی با کل سازمان و واحدهای فرعی آن سروکار دارد، به هر حال سازمانی کامل نخواهد بود تا اینکه فرد و ساختار سازمان به هم گره زده شوند و تا هر فرد نداند چگونه و چه باید بکند، تمامی اهداف اصول سازماندهی حاصل نمی شود. در مرحله چهارم، این امر از طریق مفاهیمی نظیر تقسیم کار، شرح شغل، شرح وظایف و قوانین و مقررات به دست می آید. حیطه ی نظارت: تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می دهند بر طول سلسله مراتب اثر دارد. هر چه حیطه ی نظارت کوچکتر باشد طول سلسله مراتب بیشتر می شود. این امر به نوبه ی خود هزینه های مستقیم مدیریت را افزایش می دهد. هر چه تعداد مدیران مورد نیاز بیشتر باشد جمع پرداختی حق مدیریت بیشتر است. نظریه پردازان درباره ی مزایای کوچکی و بزرگی حیطه ی نظارت بحثهایی را مطرح کرده اند، ولی آنچه که در دنیای واقعی رخ می دهد چیست؟ خلاصه ی نتایج مطالعات انجام شده برای تعیین حیطه ی نظارت واقعی به شرح زیر است: الف) در بیشتر مطالعات تنها حیطه ی نظارت مدیران عالی بررسی شده است. ب) مطالعات انجام شده دلالت بر آن دارند که هر چه سازمان گسترده تر گردد حیطه ی نظارت نیز افزایش می یابد. ج) بیشتر مدیران عالی پنج یا شش نفر از مدیران میانی را سرپرستی می کنند. د) شواهد کافی برای قضاوت درباره ی حیطه ی نظارت مدیران میانی و عملیاتی وجود ندارد. بیشتر محققین، معتقدند که پیش بینی حیطه ی نظارت برای تمام سازمانها و در تمام سطوح با توجه به تفاوتهای فردی مدیران عاقلانه نیست، بنابراین باید عوامل مؤثر بر حیطه ی نظارت را تعیین کرد. عوامل زیادی بر حیطه ی نظارت اثر دارند ولی عمده ترین آنها عوامل شخصی، شغلی و محیطی می باشد. عوامل شخصی: دو متغیر شخصی می تواند بر حیطه ی نظارت اثر بگذارد، اول نظر مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند ممکن است حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح دهد یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می دهد. از آنجایی که مدیران معمولاً داشتن حیطه نظارت گسترده را نوعی تشخیص برای خود محسوب می دارند. سازمان حیطه نظارت گسترده تری می یابد. دومین عامل شخصی، لیاقت مدیر است، سرپرستی لایق، گروه بزرگتری را می تواند سرپرستی کند، بنابراین حیطه نظارت وی گسترده تر می شود کارکنان لایق نیز برقراری حیطه ی نظارت گسترده تری را ممکن می سازند. عوامل شغلی: نخستین عامل شغلی، ماهیت شغل مدیر است اگر مدیر تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند در آن صورت حیطه نظارت گسترده تر یا محدودتری خواهد داشت. سایر عوامل مربوط به کارکنان سازمان است، یکی از این عوامل اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است. عامل دیگر درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمند است. تحقیقات نشان می دهد هر چه تنوع در شغل کمتر باشد حیطه نظارت می تواند گسترده باشد. عامل مهم دیگر درجه ی همبستگی کارهای هر اداره است. اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد نظارت بیشتری را می طلبد و در نهایت به حیطه ی نظارت محدودتری منجر می شود. دانشمندان علوم رفتاری پدیده «اندازه گروه» را که مشابه با حیطه نظارت است مورد تفحص قرار داده اند. نتیجه گیری کلی این تفحص حکایت از آن دارد که گروههای پنج و هفت نفری مناسب می باشند،

گروههایی که اندازه بزرگتری داشته اند به شکل گیری گروههای غیررسمی کوچکتری در درون خود، تضاد درون گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و رضایت شغلی کمتری دچار شده اند. عوامل محیطی: از جمله عوامل محیطی مؤثر بر حیطه نظارت، تکنولوژی است. تحقیقات نشان می دهد سازمانهایی که تولید انبوه دارند از حیطه نظارت گسترده ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده اند. حیطه نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار شش نفر و برای تولید انبوه چهار تا شصت نفر می باشد. هر چه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هر چه کارکنان از نظر جغرافیایی بیشتر پراکنده شوند حیطه ی نظارت محدودتر و تعداد آنها افزایش می یابند. رابطه ی حیطه ی نظارت با درجه تمرکز: حیطه ی نظارت بر تمرکز نیز تأثیر می گذارد. در حیطه ی نظارت گسترده که صد نفر سرپرست به یک مدیر گزارش می دهند ولی نمی تواند تمام تصمیمها را اخذ کند، بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیار برای تصمیم گیری می باشد. با حیطه نظارت کوچک، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد ولی هر چه سلسله مراتب بیشتر گردد، مدیران عالی از رده ی عملیاتی دورتر می شوند و در سازمانهای بسیار متحول مدیران برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری مجبور به عدم تمرکز می شوند. عوامل مؤثر در حیطه نظارت گسترده وضعیت زیردستان مدیر- جاری بودن کار - ورزیده باشند - ورزیده - آموزش دیده - ثبات نسبی کار - نظارت کلی را ترجیح دهند - در فعالیتهای نظارتی کمک دارد- تشابه کاری زیردستان - وظایف اضافی متعدد و فعالیتهای غیرنظارتی ندارد- استقلال کاری از یکدیگر - نظارت کلی را بر نظارت دقیق ترجیح دهد- روبه و روش های رسمی - عدم نیاز به کنترل و نظارت شدید هماهنگی: هماهنگی را که لازمه ی پیشرفت کارهاست، به شرح ذیل می توان تعریف کرد: هماهنگی مجموعه ای از مکانیزم های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی می شود. اهمیت هماهنگی: فرمهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می کند: الف- هر چه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. ب- هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می توان به هم مرتبط ساخت: ۱- همبستگی مجموعه ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیمند، ولی بطور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند. ۲- همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است، همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه ای لازم دارد. نمودار- همبستگی ترتیبی ۳- همبستگی مرحله ای: در این نوع ارتباط، بازده یک واحد، داده واحد بعدی خواهد بود و بالعکس. خطوط هوایمایی نمونه ای از این نوع ارتباط را نشان می دهند. هنگامی که قسمت تعمیرات، هوایمایی را بازدید می کند، هوایمایی سالم باز داده آن است. این هوایما برای قسمت عملیات پرواز، داده محسوب می شود. پس از انجام عملیات، هوایما دوباره برای قسمت تعمیر به منظور بازدید، داده خواهد شد. بدیهی است اینگونه ارتباط نزدیک نیاز شدید به هماهنگی میان واحد عملیات پرواز و واحد تعمیرات را می طلبد. در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده است. ۱- بازدارنده: هماهنگی در پیش بینی مسائل و مشکلات ۲- اصلاحی: هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن ۳- تنظیمی: هماهنگی در حفظ وضع موجود ۴- بهبودی: هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستمهایی که مسأله خاصی ندارند. هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمول ترین آنهاست. مکانیزم های هماهنگی چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد: ۱- غیر رسمی (برنامه ریزی نشده) ۲- برنامه ریزی شده (غیر انسانی) ۳- هماهنگی فردی (برنامه ریزی شده انسانی) ۴- هماهنگی گروهی (برنامه ریزی شده انسانی) هماهنگی برنامه ریزی نشده هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می شود، زیرا پیش بینی و برنامه ریزی یا هماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن است، بنابراین می توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند. هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفینی، نگرشهای مشترک و مکانیزمهای روانی قوی برای همکاری قرار دارد. در هماهنگی

داوطلبانه (غیررسمی)، تقسیم کار شدید مسائلی را ایجاد می کند ولی علی رغم این مشکلات هماهنگی غیررسمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر باید صدق کند: ۱- هر کارمند باید بداند اهداف خود و واحدش چیست؟ ۲- هر کارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد. ۳- از همه مهمتر این است که هر کارمند باید خود را با سازمان و اهداف سازمان وفق دهد. اگر سازمان برای کارمند واقعاً مهم باشد، برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد. ۴- اگر گروه‌های کاری خود را به سازمان وابسته بدانند، و به بیان دیگر، به کار در سازمان افتخار کنند، موجب تقویت پیوند فرد با سازمان می گردد. در سازمانهایی نظیر نهادها، بیمارستانها و سازمانهای هنری اغلب پیوند شدیدی بین افراد و سازمان دیده می شود. در زمانهای بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی با سازمان، حس همکاری میان افراد سازمانهای دولتی و تجاری نیز دیده می شود. پیوند شدید کارکنان با سازمان، اغلب نتیجه دقت در انتخاب آنها و گرایش فرد به اجتماعی شدن است. شدیدترین حالت را کارکنانی دارند که یک فرآیند طولانی کارآموزی، قبل از ورود به سازمان را طی کرده اند، برای نمونه از امیران، تکاوران و پرستاران می توان نام برد. هر چه که سازمان گسترده تر می گردد یا وضعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصیات مذکور نباشد، لازم است هماهنگی غیررسمی، با هماهنگی برنامه ریزی شده تکمیل گردد، ولی هیچ سازمانی بدون وجود هماهنگی داوطلبانه نمی تواند فعالیت کند. هماهنگی برنامه ریزی شده (غیر انسانی) در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیررسمی کارایی نداشته باشد، مدیر از روشهای برنامه ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد مانند رویه های عملیاتی استاندارد و مقررات. اگر مدیر بتواند در چگونگی انجام مسائل، هماهنگی مکرر را به شکل یک رویه، برنامه یا خط مشی بیان کند، در وقتش صرفه جویی می شود. هماهنگی فردیمدیریت و کارکنان همیشه برداشت یکسانی از خط مشی ها ندارند، هر کس تمایل دارد آنگونه که می خواهد و به نفعش هست خط مشی را تعبیر و تفسیر کند. با عنایت به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوار می گردد؛ برای حل این مسأله به کمک هماهنگ کننده فردی دو راه وجود دارد: ۱- مقام مسئول: برای حل مشکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید استفاده از مسئول مشترک در مورد واحدهایی که نمی توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش است مدیر مسئول نظرات دو طرف را می گیرد و سپس از قضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای اثرگذاری بر واحدها تلاش می کند. چنانچه موفق نشود با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می کند و برای همکاریهای بعدی رویه ای را برقرار می سازد. هر قدر واحدها، تصمیم مدیر را منصفانه و عملی بدانند به همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می گردد. ۲- هماهنگ کننده: هماهنگی در زمینه هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه ای را می طلبد مانند موارد زیر: ۱-۲- مدیر محصول: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای وظیفه ای سازمان عمل می کند و فروش و سود بیشتری را موجب می گردد. ۲-۲- مدیر پروژه: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می کند. ۲-۳- مسئول هماهنگی مشتریان: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می کند. ۲-۴- دفتر مرکزی: واحدی است که در جهت هماهنگی کلیه اطلاعات برای مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می کند. روش دوم، پر هزینه است، زیرا هزینه هایی را که به طور مستقیم به مدیریت مربوط می شود، افزایش می دهد از آنجایی که هماهنگ کننده گان دارای اختیارات رسمی کمی هستند و در عین حال مسئول نتایج به دست آمده نیز می باشند، کارشان بسیار دشوار است. از طرف دیگر هماهنگ کننده گان مکانیزم های نفوذ معینی در دیگران دارند، به همین جهت این روش بندرت به کار می رود ولی هنگامی که زمان، عامل حیاتی بوده و هزینه عامل عمده ای نباشد روش مزبور می تواند مؤثر باشد. هماهنگی گروهی: هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می تواند صورت پذیرد، خواه گروهها، در قالب کمیته های گوناگون به طور مرتب تشکیل جلسه دهند، یا در صورت لزوم دست به این کار بزنند. البته هماهنگی گروهی کار آسانی نیست، زیرا اعضای گروه اغلب بر سر ترجیحات مشخص، ترجیحات سازمانی و

اهداف سازمان دست به جناح بندی می زنند و توافقشان بر روی مسائل دشوار می گردد. روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد: الف) سبک بولوکراتیک- محافظه کارب) سبک مشارکتی- لیبرال ج) سبک میانه سبک سازماندهی محافظه کار توسط دو گروه نویسندگان نظریه پرداز کلاسیک مدیریت و مدافعان بولوکراسی، در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است. سبک لیبرال در واقع مخالف سبک محافظه کار است، لیبرالها مدعی هستند که سبکشان انگیزه های انسانیهای امروز را کثیف کرده است و بهتر می تواند با پیچیدگیهای تکنولوژی جدید خود را وفق. لیبرالها بر سبک رهبری و بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تأکید دارند. سومین سبک و احتمالاً سبکی که بیش از همه بیکار گرفته می شود سبک میانه است این سبک گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند و در بیشتر اوقات مدیر، قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و بکار می گیرد. این سبک تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود. بررسی های اساسی در سازماندهی تحقیقات درباره ی موفقیت ساختهای مختلف سازمانی نشان می دهد که هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد که عبارتند از: راهبرد (استراتژی)، تکنولوژی و محیط. راهبرد (استراتژی): از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می آورد، این اصل می گوید: «ساخت سازمانی تابع استراتژی است» رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می شود. ناگفته نماند ساخت سازمانی را تابع محض استراتژی دانستن، بر اساس این پیش فرض است که داشتن یک استراتژی منسجم اولویت دارد، زیرا بدون استراتژی مشخص مدیر نمی تواند ساخت مورد نیاز سازمان را معین کند. تکنولوژی: مطالعات نشان می دهد که نوع کار و تکنولوژی هر سازمان، دو عامل عمده در انتخاب ساخت سازمانی اند. برای مثال سیستمهای تولید غیر انبوه، با ساختهای؟؟؟؟؟ موفقترند، در حالی که سازمانهای با تکنولوژی پیچیده و تولید انبوه، با ساختهای سازمانی بلند موفقترند، زیرا ساخت تخت در سیستمهای تولید غیرانبوه ارتباطهای فراوان و ضروری روزانه را تسهیل می کند و ساختهای بلند، بیانگر جدایی واحدهای برنامه ریزی و کنترل تخصصی با واحدهای تولیدی و اجرایی است، که البته این گونه واحدهای ستادی، سهم بسزایی در موفقیت تولید انبوه و فرآیندی دارند. مطالعات دیگری در این زمینه نشان می دهد که تکنولوژی یا سیستم کاری در سازمانهای خدماتی و دولتی عامل عمده ای در مطالعه ساخت سازمانی مناسب محسوب می گردد. محیط: بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند، بویژه ثبات نسبی شرایط در آن به طور کلی هر چه محیط آرامتر و قابل پیش بینی تر باشد، مدیر بهتر می تواند سازمان را بر اساس وظایف و فرآیندهای پایدارتری طراحی کند، و هر چه محیط ناپایدارتر و بحرانیتر باشد، نیاز بیشتری به ساختهای موقت و قابل انعطافتری می باشد. الگوهای جدید سازماندهی ساخت سازمانی بر مبنای پروژه: از سال ۱۳۲۹ (۱۹۵۰ میلادی) به بعد کارخانه های هواپیماسازی، طراحی محصول اداره را به شکل افراطی تری ارائه داده اند که به مدیریت برنامه مشهور است. مدیریت برنامه بر چند نوع است، ولی اساساً از نوعی سازماندهی برخوردار است که در آن کل سازمان به بخشهای کوچکتر یعنی گروههای؟؟؟؟؟؟ مبنی بر خطوط تولید محصول تقسیم می گردد. به این ترتیب اگر یک شرکت هواپیماسازی بر روی دو پروژه موشک مختلف و دو هواپیمای متفاوت کار کند، در این صورت شرکت چهار مدیر پروژه یا برنامه خواهد داشت. هر پروژه واحد مهندسی، بازاریابی، تولید و اداری جداگانه ای دارد. در ساخت پروژه ای، ضعف یک واحد کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی دهد و مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می یابد. سازماندهی بر اساس محصول، کنترل محصولات را آسانتر می سازد، ولی در ساخت پروژه ای، ترکیب و هماهنگی فعالیتهای چند پروژه برای کل سازمان نیز مسائلی ایجاد می کند و هدایت تمام فعالیتهای گوناگون هر پروژه برای یک نفر دشوار است. از آنجایی که محصول نهایی توسط یک بخش (هواپیما یا موشک) تولید می شود، هدایت عملیات و حفظ مسئولیت آسانتر است. موفقیت این شکل سازماندهی در صنعت هواپیماسازی موجب افزایش کاربرد آن

در سایر صنایع شده است. ساخت خزانه ای (ماتریسی): از سال ۱۳۴۹ (۱۹۷۰ میلادی) به بعد، تلاش فراوانی برای ترکیب ساختهای وظیفه ای و محصولی (مشتری یا ناحیه ای) در شکل جدیدی به نام ساخت ماتریسی انجام گرفت، به این ترتیب که در یک بعد، تخصصهای لازم برای انجام وظایف مختلف تحت سرپرستی مدیران گروههای مختلف قرار می گیرند و در بعد دیگر، محصول یا پروژه هایی با مشخصات معین مانند تاریخ شروع و پایان هر پروژه، اعتبار و مشخصات اجرایی معینی قرار دارند که توسط یک نفر مجری یا مدیر هماهنگ و اداره می شوند. مجری از میان کارشناسان (بعد اول) تخصصهای لازم را برای انجام عملیات تخصصی در طول دوره پروژه، انتخاب می کند، این افراد در مدت اجرای پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در پایان عملیات پروژه دوباره به گروه تخصصی خود برمی گردند. انتظار می رود ساخت ماتریسی مزایای ساختهای وظیفه ای و محصولی را یکجا داشته باشد. ساخت ماتریسی یک تمهید موقت است، نه دائمی، در این ساخت وحدت فرماندهی رعایت نمی شود، سلسله مراتب و روابط صف و ستاد به نحوی که در اغلب سازمانها متداول است مفهوم ندارد، و از همه مهمتر اینکه یک رشته روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف سازمان برقرار می شود که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت در اجرای طرحها امکان پذیر نیست. ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه گانه زیر طراحی شده است: ۱- سازمان مجبور باشد با عوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب رجوع) خود را انطباق دهد. ۲- نیاز به ارتباطات میان افراد و گروهها از ظرفیت ساختهای موجود فزونی یابد. ۳- فشار هزینه ها و نیاز به عملکرد عالی، انعطاف بیشتری در به کارگیری منابع فیزیکی و مالی و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند. با وجود محاسن فراوان ساخت ماتریسی، محدودیتهای نیز به شرح ذیل برای آن ذکر شده است: ۱- عدم ثبات کارکنان و احتمال عدم اجرای کامل دستورات سازمانی ۲- جنگ قدرت فراوان میان مدیران گروهها و مدیران پروژه ها ۳- جلسات مکرر و تصمیم گیریهای گروهی بیش از حد ساخت سازمانی با گروههای متداخل: یکی از شیوه های مفید در مطالعه سازمان تجسم آن به عنوان شبکه ای از گروههای به هم پیوسته است. این شیوه به مدیر کمک می کند تا عملکرد کلی سازمان را صرفاً مرهون کیفیت کار گروههای کاری نداند، بلکه به هم پیوستگی این گروهها را نیز مدنظر داشته باشد. از سوی دیگر مدیر برای ایفای مهم ترین نقش خود یعنی نقش ترکیبی، می تواند از ساخت سازمانی نیز مدد بگیرد. نقش ترکیبی مدیر ایجاب می کند تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی بدل، سازد. یکی از راههای مؤثر همسو کردن اهداف افراد با سازمان مشارکت آنان در برنامه ریزی، تصمیم گیری و حل مسأله است از این رو یکی از صاحب نظران پیشنهاد می کند که مدیر باید دست به ایجاد گروه های کاری بزند و آنها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که عضویت مشترک در دو گروه کاری دارند به هم مرتبط سازد. این نوع ساخت سازمانی را «سیستم اثربخشی تعاملی مدیریت» نیز خوانده اند. سرپرست گروه کاری رده عملیاتی، عضو گروه کاری رده بالاتر می باشد و این ترتیب در تمام سطوح سازمان برقرار است، در اینگونه گروههای کاری، افراد متخصص نیز قرار داده می شوند. گروههای کاری تشکیل شده صرفاً برای ایجاد ارتباطات نیست بلکه برای تصمیم گیری درباره ی مسائل مربوط به حوزه ی کارشان است. این گروههای کاری با کمیته های مختلفی که معمولاً در سازمانها تشکیل می شوند متفاوتند، زیرا در یک کمیته ضرورتاً اجازه ی مشارکت کامل به اعضاء داده نمی شود در حالی که در ساخت سازمانی با گروههای متداخل، مشارکت کامل اعضاء لازم است. ساخت سازمانی موقتی ویژه (ادهو کراسی): در مطالعه سازمان همواره این پرسش مطرح می شود که میزان ضرورت ساخت و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش ادهو کراسی به جای طرفداران از ساخت مکانیکی و بولو کراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می کند. ساخت سازمانی ویژه موقت، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک؟؟؟؟ او نسبتاً خود تأکید دارد. در این ساخت گروههای کاری تشکیل می شوند و بر حسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می کردند. از دید ادهو کراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروههای ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه از بخشهای وظیفه ای یا بوروکراتهای دائمی. ویژگی اصلی این

الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می شود که به کار ویژه ای نزدیکترند. به طور کلی فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می توان از حداکثر توان افراد بهره مند گردید. مطالعات انجام شده در سازمانهای مختلف نشان می دهد که هر چه ساخت سازمان به ادھو کراسی متمایلتر می گردد. از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می شود و گاهی بهره وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می یابد. در سیستم بوروکراتیک کارها ثابتند و افراد نسبتاً استقلال ندارند، مسئولیت پذیرند در موارد ابهام کم طاقتند و ارزشهای گروهی را بر منافع فردی ترجیح می دهند، ولی در سیستم ادھو کراتیک کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند. ویژگیهای برجسته ی ادھو کراسی عبارتند از: ۱- گروههای کاری موقت ۲- عدم تمرکز در اختیارات ۳- مسئولیت بخشی اقتضایی ۴- قوانین و ضوابط محدود لیکوت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه مشتقیان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه ای) در یک مؤسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند نتیجه تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است. ۱- سیستم (سبک) یک: مدیریت اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد، زیردستان مجبور به کار می شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است، پاداشها در جهت ارنمای نیازهای جسمی و ایمنی است تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است، کنترل بطور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد و سازمان غیررسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می شود. ۲- سیستم (سبک) دو: مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد، تصمیمهای بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می گردد از پاداش و تنبیه واقعی و یابالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود، ارتباط میان مافوق با مادون همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است، بیشتر تصمیم گیریها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می گیرد، در فرآیند کنترل تا حدی تفویض اختیار می شود و اگر چه سازمان غیررسمی تشکیل می شود ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی دهد. ۳- سیستم (سبک) سه: در این سیستم مدیریت نه بطور کامل ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زیردستان دارد، تعیین خط مشی و تصمیم گیریهای عمومی در سطح بالا انجام می گیرد. ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دو طرفه است، برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قراردادی نسبی افراد و از پاداشها و تبلیغات گاهگاهی، استفاده می شود، ارتباط میان مافوق و مادون نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می باشد، قسمتی از اعظم فرآیند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می گردد. با این روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می نماید. ۴- سیستم (سبک) چهار: در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد، تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است، ارتباطات در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد، فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل رده های عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است، سازمانهای رسمی و غیررسمی، غالباً یکی است، بنابراین عام نیروها کوششهای خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می گیرند. سیستم مدیریت (۴) روابط انسانی سیستم مدیریت (۳) بر مبنای مشاوره سیستم مدیریت (۲) دلسوزانه سیستم مدیریت (۱) آمرانه محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف محاسن ۱- بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینه ی محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده ۲- بهبود بکارگیری منابع انسانی و مادی ۳- بهبود پیشرفت کارمند ۴- بهبود عملکرد کارمند ۵- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند ۶- بهبود برنامه ریزی کلی معایب ۱- عدم حمایت کافی مدیریت عالی ۲- اهداف بخوبی تعریف نمی شود ۳- عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب

اهداف مورد توافقی ۴- عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیرمنطقی می باشند. ۵- عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق ۶- تأکید بیش از حد بر مکاتبات ۷- وقت گیری بیش از حد تقوا برای همه لازم است و برای کسانی که متصدی امور کشور هستند لازمتر است. صحیفه نور: جلد ۱۷، ص ۹۷

مدیریت در شورا ها

نویسنده: نقی وحید نیا

تلخیص: سروش شیدایی - جواد کرمی - از انتشارات جهاد دانشگاهی - فصل یک: مدیریت تطبیقی شوراها- در نظام های حکومتی مختلف عوامل متعددی وجود دارند که نشان دهنده تمرکز و یا عدم تمرکز می باشند سیستم های حکومتی غیر متمرکز در تمام کشورها مسیر تاریخی و قانونی متفاوتی را طی نموده اند و در این مسیر عوامل مختلفی موثر واقع شده اند. از جمله این عوامل می توان به موارد زیر اشاره نمود: ۱. ویژگی های اداری و مالی ۲. تنظیم بودجه ۳. تخصیص اعتبار ۴. برنامه ریزی عمرانی (مرکزی و محلی) ساختار حکومت های مرکزی و محلی بر اساس یک ارتباط متقابل و موثر بر تصمیم گیری، تعیین کننده شکل تمرکز و عدم تمرکز می باشند و محتوای این ارتباط تابع شرایط زمانی و مکانی مشخص می باشند. اشکال واگذاری اختیار: در نظام های سیاسی مختلف جهان عمدتاً سه شکل زیر بنای تفویض اختیار قرار می گیرد: ۱. واگذاری اختیار مبتنی بر قانون اساسی ۲. واگذاری اختیار مبتنی بر قوانین ویژه ۳. واگذاری اختیار مبتنی بر دستورات، احکام و بخشنامه های دولتماندان اشکال با توجه به سطح آگاهی، ساختار قدرت، رشد سیاسی، رشد اقتصادی و ظرفیت های فرهنگی مردم کارکرد خود را نشان می دهند. ۱. واگذاری اختیار مبتنی بر قانون اساسی: یکی از ویژگی های عمده اغلب کشورهای قانونمند جهان را می توان تدوین یک قانون مادر و پایه جهت ایجاد بنیان های اساسی حکومت تحت عنوان «قانون اساسی» نامید. در اغلب این قوانین به نوعی مشارکت واحد های محلی در اداره امور اجتماعی و سیاسی مشاهده می شود. ۲. واگذاری اختیار مبتنی بر قوانین ویژه: در نظام های سیاسی واگذاری اختیارات و قدرت تصمیم گیری به واحد های محلی بر اساس قوانین ملی و کشور صورت می پذیرد. این واگذاری بسته به نوع فعالیت و اهمیت آن برای دولت ها ممکن است در سطوح خاصی محدود شود. برای مثال در کشور ما سازمان برنامه و بودجه در سطح استانی، ادارات بازرگانی در سطح شهرستان ها و ادارات وابسته به وزارت کشور در سطح روستاها نیز حضور دارند و تا حدی عدم تمرکز تلقی می شوند (این نوع قوانین بیشتر در حیطه سازمان ها و واحد های دولتی قابل بررسی است. ۳. واگذاری اختیار مبتنی بر دستورات، احکام و بخشنامه های دولت: در اشکالی از عدم تمرکز برخی وظایف و اختیارات از طرف دولت مرکزی بصورت دستورالعمل، احکام، و ابلاغیه های رسمی بر عهده واحد های محلی انتقال می یابد. برای مثال در کشور ما کمیته های برنامه ریزی، شورای اشتغال و شورای جوانان همگی بر اساس دستورات و ابلاغیه های دولت در سطح استان ها نیز حضور دارند. فصل ۲: مدیریت بودجه در شوراها عمده ابزار اصلی نظارت شوراها، بودجه بندی عملیات مورد نظر در محدوده وظایف قانونی آنها است. بودجه به یک برنامه مالی مدون در طی زمان مشخص اطلاق می شود که عمدتاً شامل مشخصات ذیل است: ۱. واحد اصلی بودجه بر حسب پول بیان می شود ۲. بودجه عمدتاً بصورت سالیانه تنظیم می شود ۳. بودجه حاوی عهد مدیران و مجموعه مورد نظر جهت تحقق اهداف بودجه ای است ۴. بودجه وسط یک مجموعه تهیه و توسط یک رده مافوق مورد تصویب قرار می گیرد ۵. بودجه قابلیت اصلاح و تغییر را دارد ۶. درآمد ها بر مخارج بودجه تقدم دارند بودجه از دیدگاه های مختلف: افراد در موقعیت های مختلف بر حسب شخصیت کاری و فکری خود دیدگاه های متفاوتی را از بودجه ارائه می دهند که برخی را به طور خلاصه بررسی مینمائیم. بودجه از دیدگاه کارشناسی مجموعه ای از برنامه های طراحی شده جهت تحقق اهداف مورد نظر است. بودجه از دیدگاه سیاسی تعارض زا است تلقی می شود زیرا هر سازمان تمایل دارد جهت اجرای برنامه های

خود اعتبار بیشتری اختصاص دهد. بودجه از دیدگاه اقتصادی ابزار تحقق کارائی و رشد اقتصادی است. بودجه از دیدگاه نظارتی مکانیسم تخصیص منابع است. این مکانیسم مشخص می‌سازد که هر کدام از سازمان‌ها و برنامه‌ها چه اهمیتی برای واحد صوبی کننده دارند. بودجه از دیدگاه مدیریتی ابزار قدرت می‌باشد مدیران می‌توانند با کنترل اعتبار سازمان‌ها و واحد‌های تحت پوشش فعالیت‌های آنها را کنترل داشته باشند و در صورت نیاز فعالیت‌های مشخصی را تشدید یا موقوف نمایند. اغلب مدیران رشد مالی سازمان (بودجه) را نشانه موفقیت و ترقی می‌شمارند و همواره از کمبود بودجه ناراضی هستند. نقش بودجه: بودجه در اصطلاح عمومی یک ابزار با کاربرد‌های گوناگون تلقی می‌شود. در جوامع رو به توسعه و پیشرفته نقش‌های مختلفی از بودجه انتظار می‌رود که عمدتاً شامل موارد زیر می‌باشد: الف) نقش نظارتی بودجه: دولت‌ها و صاحبان قدرت همواره تمایل دارند اهداف و سیاست‌های خاص را اولویت دهند و جریان درآمدهای بدست آمده را در این جهت هزینه نمایند. این امر در نظام‌های مردم سالار به علت ضرورت کنترل درآمدها و مخارج دولت و سازمان‌های عمومی اهمی بیشتری دارد زیرا مردم می‌توانند با کنترل بودجه دولت از سیاست‌های دولت آگاه شده و عکس‌العمل مناسبی نشان دهند. تنظیم و تصویب بودجه نوعی کنترل «پیش از اجرا» است که اهمیت و جایگاه خاصی در مسایل اقتصاد عمومی دارد. ب) نقش برنامه ریزی بودجه: در یک دید کلی می‌توان گفت در سطح ملی علاوه بر آن که کشور دارای خط مشیهای توسعه متفاوتی هستند در سطح شهرها و روستاها نیز سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی خاص و متفاوت قابل شناسایی هستند، تحقق این پتانسیل‌ها و اهداف توسعه نیازمند دویین برنامه‌های مختلفی است که از طریق بودجه قابل اعمال است. فرایند بودجه بندی شوراهای: بودجه در عمل می‌تواند دارای یک ماهیت اقتصادی با آثار اجتماعی دانست که عمدتاً بشکل پیش بینی تنظیم می‌شود. بودجه را نمی‌توان یک برنامه قطعی دانست زیرا ارتباط بسیار گسترده‌ای با شرایط متغیر محیطی غیر قابل کنترل دارد. مخارج و درآمدهای پیش بینی شده بودجه ممکن است تحت تاثیر متغیرهای خارجی کمتر یا بیشتر از آنچه تنظیم شده اند حاصل شوند به همین دلیل مدیران و مسئولان بودجه بندی مجبور به تدوین یک برنامه بودجه پویا هستند. اساسی ترین مرحله بودجه بندی را می‌توان تدوین ساختار بودجه اطلاق نمود. این مرحله در شکل گیری اولیه بودجه در شوراها اهمیت بالایی دارد و با توجه به متغیرهای اقتصادی و اجتماعی شهرها و روستاهای مختلف می‌تواند تفاوت داشته باشد. اولین گام جهت طراحی و تدوین ساختار بودجه ای شوراهای می‌تواند «تدوین راهبرد های اصلی» نامید. دومین گام «تدوین برنامه‌ها و اهداف کلان» بر اساس این مرحله شکل بندی اولیه مورد نیاز بودجه آماده می‌شود. سومین گام، براساس برنامه‌ها و اهداف کلان تعیین شده از طریق تدوین «وظایف اجرایی و ابزارهای مورد نیاز» اجرا میشود. مسلماً شوراها نیاز خواهند داشت که جهت تحقق اهداف کلان و برنامه‌ها خود برخی اصلاحات را در این ابزارها ارائه دهند. این اصلاحات ممکن است به حذف، تقویت یا ایجاد برخی ابزارها منجر شود. بعد از تدوین ابزارهای اجرایی، شوراها در گام چهارم «ابعاد درآمدی و هزینه ای» این ابزارها را مشخص و تفکیک خواهند داشت. بر اساس ساختار بودجه ای تدوین شده شوراها می‌توانند فرآیند تهیه و تنظیم بودجه را شروع نمایند. در اولین مرحله بودجه بندی شوراهای ساختار بودجه را تعیین می‌کنند. پس از تنظیم بودجه به مرحله بعد که «تصویب بودجه» باشد قار می‌گیرند. تصویب بودجه توسط شورا را به عبارتی می‌توان تعهد مردم و مسئولین نسبت به برنامه‌های تعیین شده تلقی کرد. در مرحله سوم که «اجرای بودجه» نامیده می‌شود. بودجه عین شده به سازمان‌های ذیربط اعلام می‌شود. تمام مراحل قبلی در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی بودجه در حین اجرا شکل می‌گیرد از این رو اهمیت خاصی در فرآیند بودجه بندی دارد. در اجرای بودجه باید توجه داشت که توازن بودجه به تعادل بین درآمدها و هزینه‌ها بستگی دارد. و حفظ این تعادل در اجرای بودجه نیز می‌تواند در توازن بودجه موثر باشد. مرحله نهایی فرآیند تنظیم بودجه را «کنترل بودجه» می‌نامند. کنترل بودجه شوراهای را در دو شیوه مکمل می‌توان پیاده نمود: الف) کنترل مالی این نوع کنترل از طریق محدودیت سقف هزینه‌های ارائه شده در حد درآمدهای پیش بینی شده و تامین هزینه‌ها بر اساس درآمدهای تحقق یافته قابل اعمال است. ب)

کنترل عملیاتی این جنبه کنترل با لحاظ قدرت نظارتی شوراها از اهمیت خاصی برخوردار است. اعضا شوراها می‌وانند به صورت مستمر در طول عملیات بشکل مستقیم یا غیرمستقیم (گزارش ارائه شده) از نحوه هزینه هزینه کرد عملیات تدوین شده در بودجه آگاهی یافته و اقدامات لازم در خصوص اصلاح بودجه یا عملیات را ارائه نمایند. روش های پیش بینی بودجه: عمدتا بودجه در دو بخش قابل قابل بررسی است: الف) روشهای پیش بینی درآمد ها - ب) روشهای پیش بینی و برآورد هزینه ها الف) روش های پیش بینی درآمد ها: باید توجه داشت دقت در پیش بینی درآمد ها در دقیق بودن بودجه مصوب تاثیر زیادی خواهد داشت. روش های متداول برآورد درآمد ها به شرح زیر است: ۱- روند سال های قبل: در مواقعی که نوسانات اقتصادی مانند گرایش رکود یا تورم در حداقل باشد یا وضعیت عمومی اقتصاد در حالت تعادل باشد در این گونه موارد استفاده از روند سال های قبل می تواند موثر باشد. در شرایط رکود یا ورم حاد این شیوه موثر نمی باشد. ۲- تجزیه و تحلیل سری های زمانی: در این شیوه بصورت استفاده از میانگین ساده سال های گذشته و میانگین متحرک دوره های پیشین استفاده می شود. ۳- نرخ رشد: در این روش بر اساس بودجه سال های گذشته ابتدا نرخ رشد سال های گذشته (معمولا ۱۰ سال) محاسبه می شود سپس بر اساس میانگین نرخ ها بدست آمده در سالهای مختلف نرخ رشد نهایی دوره مورد بررسی مشخص می شود سپس بر اساس آن بودجه سال آینده پیش بینی می شود. n: تعداد سالها، B: درآمدی سال مورد نظر = نرخ رشد ۴- تجزیه و تحلیل همبستگی ها: می توان از طریق معادلات ریاضی بین درآمد های مربوطه و تولید ناخالص داخلی تعداد جمعیت فعال و ... یک رابطه همبستگی مثبت یا معکوس را پیش بینی نمود. ۵- ارزیابی های کارشناسی: در مواردی که امکان دسترسی به کارشناسان با تجربه و کارآمد میسر باشد از طریق بررسی عوامل خارجی و داخلی موثر بر درآمدهای مورد نظر می توان تا حدودی در آمدها را پیش بینی نمود. ب) روش های پیش بینی هزینه ها: در این مرحله بر اساس درآمدهای پیش بینی شده در مرحله قبلی هزینه های مختلف در چارچوب دو گروه هزینه های پیش بینی می شود. الف: هزینه های جاری و مستمر: این دسته هزینه نیروی انسانی و هزینه خدمات پشتیبانی و فعالیت های ستادی شکل می گیرد. ب: هزینه های عمرانی و سرمایه ای جهت پیش بینی و برآورد هزینه ها می توان از روش های زیر استفاده نمود ۱. روند سال های قبل: این شیوه در زمینه هزینه های جاری و مستمر از قبیل هزینه های نیروی انسانی، هزینه های ستادی، خدمات عمومی و ... که بیشتر جنبه مداوم دارند قابل اعمال است. ۲. شاخص بندی سرانه: در این روش بر اساس سرانه هزینه های جاری شاخص مورد نظر تهیه می شود و سپس مطابق تغییرات همبستگی شاخص های کلان کشور از جمله شاخص های عمده فروشی و خرده فروشی، سرانه هزینه های جاری نیز تغییر می یابد. ۳. هزینه های عملیاتی: در خصوص فعالیت های عمرانی و سرمایه گذاری بایستی توجه داشت که هزینه تفکیک شده این فعالیت ها را که هدف مشخص و معینی را دنبال می کنند ضرورتا از طریق ارزیابی و توجیه اقتصادی - اجتماعی و طراحی پروژه می توان فراهم نمود. ۴. ارزیابی تطبیقی: در مواردی که به دلایلی امکان برآورد دقیق هزینه ها میسر نباشد از ارزیابی هزینه پروژه های مشابه در سالهای گذشته استفاده نمود. انواع بودجه: از بعد فنی بودجه انواع مختلفی با توجه به موقعیت بودجه بندی دارد که در ادامه برخی از بودجه بندی ها را مورد بررسی قرار خواهیم داد. بودجه سنتی یا متداول این نوع بودجه بندی بدون توجه به نوع و تعداد فعالیت های دستگاه تنظیم می شود که امروزه به لحاظ گسترش و یا پیچیدگی فعالیت های دولت کاربرد ندارد. این نوع بودجه بندی در سطح شهر ها به دلیل تنوع فعالیت ها قابل استفاده نمی باشد. بودجه افزایشی در این شیوه بودجه بندی، میزان هزینه ها بر اساس حجم عملیات تعیین می گردد. در تنظیم بودجه با استفاده از این روش برای برآورد هزینه ها عمدتا یکی از اشکال زیر را بکار می گیرند: ۱. عملیات ثابت: اگر عملیات سال آینده نسبت به سال فعلی تغییر نداشته باشد در این حالت صرفا تغییرات ناشی از تعدیل نرخ تورم در بودجه اعمال می شود. ۲. توسعه عملیات: در شرایطی که عملیات و برنامه های سال آتی به صورت کمی یا کیفی افزایش شابد در این حالت این نوع تغییرات بایستی در پیش بینی بودجه سال آتی لحاظ شود. ۳. عملیات جدید: در شرایط

اجرائی ممکن است برخی فعالیت های جدید ناشی از برنامه ها یا اهداف جدید بر عهده موسسه یا دستگاه اجرایی مورد نظر بشکل خدماتی یا عمرانی گذاشته شود بودجه برنامه ای در این روش ، بودجه بر اساس برنامه های مختلف تنظیم می شود . در این شیوه لزوماً یک متولی برای تمام برنامه ها ضرورت ندارد و ممکن است موسسات مختلفی این وظیفه را بر عهده گیرند ، که برای هر برنامه بودجه ای مشخص تهیه و تنظیم می شود . بودجه عملیاتی این بودجه بندی بیشتر در واحد های عملیاتی مانند پیمانکاران موسسات انتفاعی و تولیدی قابل استفاده است . در این روش عملیات بصورت هزینه و فایده تحلیل و بر اساس اندازه گیری کار ، قیمت تمام شده مشخص و با استفاده از شاخصهای کاری و استاندارد های عملیاتی این ارقام تعیین و تعدیل می شود . بودجه بر مبنای واحد های عملیاتی (P.P.B.S) در این بودجه بندی که بودجه بر مبنای P.P.B.S اطلاق می شود بر اساس ارزیابی اجرائی دستگاه و موسسه حجم عملیات قابل اجرا وسط واحد های عملیاتی به لحاظ نیروی تخصصی ، تجهیزات و امکانات اجرائی مشخص و براساس آن بودجه هر واحد تنظیم می گردد . (P.P.B.S : PLANING'PROGRAMING AND BUDGETING)

SYSTEM) بودجه بر مبنای صفر در این روش هدف ایجاد یک تناسب بین وان اجرایی دستگاه و عملیات محوله است . برای تعیین بودجه از پایین ترین سطح عملیاتی حرکت و نهایتاً در راس هرم بودجه نهایی تنظیم می شود حسن عمده این بودجه آن است که همواره شکل غلطان داشته و هر ساله مورد بازبینی قرار می گیرد با این حال تنظیم آن نیروی کارشناسی زیادی می خواهد . فصل سوم برنامه ریزی در شوراها آنچه در این جهت هر شورا نیازمند است ابزار مناسبی جهت تدوین این اهداف و راه های تحقق اهداف می باشد . این ابزار از مجموعه ای مرتبط تشکیل می شود که عموماً برنامه ریزی اطلاق می شود . تعریف برنامه ریزی برنامه را شاید بتوان یکی از پر استفاده ترین اصلاحات سازمانی و عمومی اطلاق کرد . ولی آنکه برنامه واقعاً چه عرفی دارد مستلزم کنکاش بیشتری است . به اعتقاد ما « برنامه یک تصویر آگاهانه و قابل اجرا از مجموعه فعالیت هایی است که اجرای آن ها منجر به نتایج مورد انتظار می شود » . این تعریف در تمام سطوح برنامه ریزی صادق است ولی پیچیدگی و متغیر های اثرگذار آن متفاوت می باشد . هر برنامه لزوماً دارای هدف و نتایج مورد انتظار است و مسلماً بدون وجود هدف اجرا یا عدم اجرای آن بی تفاوت خواهد بود . هر برنامه ای ارتباط فعالیت های مرتبط و مختلفی را در رابطه با همدیگر و تحت تاثیر عوامل خارجی جهت تحقق اهداف نهایی مشخص می سازد و هر چقدر اهداف گستر بیشتری را شامل شوند فعالیت ها نیز پیچیده تر خواهند شد .

ضرورت برنامه ریزی آنچه که برنامه ریزی را مهم . ضروری می سازد محدودیت های مالی ، زمانی و سایر منابع مورد نیاز جهت تحقق اهداف مسئولان است . عناصر اصلی برنامه ریزی برنامه ریزی ممکن است در سطوح و انواع مختلفی فراهم شود با این حال هر نوع برنامه ریزی عموماً از یکسری عناصر مشترک استفاده می نمایند . این عناصر را در سطوح مختلف صرف نظر از ضریب اهمیت آنها می توان در موارد زیر خلاصه کرد : الف) هدف یا مجموعه اهداف : اولین رکن اساسی تمام برنامه ها داشتن هدف است . به عبارتی برنامه ریزی بعنوان ابزاری جهت تحقق اهداف مورد نظر طراحی و اجرا می شود . اهداف را می توان در دو دسته اهداف کلان (با حیثه تاثیر گذاری گسترده) و اهداف خرد (با حیثه تاثیر گذاری محدود) طبقه بندی کرد . ب) منابع تامین کننده برنامه : وقتی برنامه ریزی طراحی شد و اهداف برنامه مشخص شد لازم است منابعی که از محل آنها هزینه اجرایی برنامه باید تامین شود در متن برنامه ریزی مشخص و تعیین گردد . بدون وجود منابع انسانی و مادی هیچ برنامه ای به مرحله اجرا وارد نخواهد شد و صرفاً به یک امر صوری و کاغذی تبدیل می شود . هر چقدر تعداد برنامه ها بیشتر و نیاز مالی پروژه ها بیشتر باشد تنوع منابع تامین کننده نیز ضرورت بیشتری خواهد یافت . ج) امکانات اجرایی برنامه : مشخص ترین مرحله هر سیستم برنامه ریزی را می توان مرحله اجرای آن نامید . مام برنامه ها در این مرحله نیازمند داشتن ابزار ها ، نیروی انسانی و ساختار مناسب جهت اجرای کارآمد برنامه می باشند . د) نظام ارزشیابی برنامه : یکی از مسایل عمده برنامه ریزی وجود متغیر های تاثیر گذار خارج از کنترل است که منجر می شود که برنامه از مسیر از پیش طراحی شده خارج شود . برای جلوگیری یا حداقل ، کاهش این تاثیرات بر نظام برنامه

ریزی، وجود یک بازنگری دوره ای و ارزیابی اهداف بدست آمده برای هر نوع برنامه ریزی ضرورت دارد. ارتباط عناصر برنامه ریزیدر ارتباط با این عناصر، شوراها نیازمند استفاده از ۴ دسته سازمان مختلف می باشند این سازمان ها عبارتند از: (۱) سازمان برنامه ریزی (۲) سازمان تامین کننده برنامه (۳) سازمان های اجرایی (۴) سازمان های نظارت کننده (۱) سازمان برنامه ریزی: این نوع سازمان ها مانند یک مجموعه ستادی و دفاتر مشاوران برنامه ریزی جهت جمع آوری اطلاعات، پردازش، تحلیل و تدوین برنامه های مورد نیاز عمل می کنند. (۲) سازمان های تامین کننده برنامه: این دسته سازمان ها برنامه های مصوب شوراها را جهت پوشش مالی و نیروی انسانی و امکانت اجرایی، از طرق مختلف بررسی و راهکارهای عملی تامین برنامه آماده می کنند. (۳) سازمان های اجرایی: این نوع سازمان ها برنامه های تهیه شده را بر اساس منابع و اهداف تعیین شده به مرحله اجرا رسانیده و متحقق می سازند این سازمان ها ممکن است به شکل شهرداری ها سازمان های انتفاعی موسسات خیریه تعاونی های وابسته شرکت های خدمات عمومی و یا سازمان های موقت باشند. (۴) سازمان های نظارت کننده: این نوع سازمان ها برنامه های در حال اجرا یا اجرا شده را بررسی و نتایج بدست آمده را بر اساس نظر سنجی از مردم ارزشیابی اهداف منابع مصرف شده و ... بررسی و اصلاحات لازم را ارائه می نمایند. سطوح برنامه ریزی: برنامه ریزی را می توان از نظر سطح جغرافیایی به سطوح مختلفی تفکیک نمود این سطوح مختلف عبارتند از: □ برنامه ریزی در سطح ملی □ برنامه ریزی در سطح منطقه ای □ برنامه ریزی در سطح استان □ برنامه ریزی در سطح شهرستان □ برنامه ریزی در سطح شهر □ برنامه ریزی در سطح دهستان □ برنامه ریزی در سطح روستا هر کدام از این سطوح علیرغم آنکه از یک سری اصول مشابه جهت برنامه ریزی استفاده می کنند ولی به علت حجم متغیرهای اثرگذار محتوای برنامه های این سطوح به لحاظ پیچیدگی متفاوت خواهد بود. فرآیند برنامه ریزی بررسی تکنیک ها و روش های مختلف برنامه ریزی حاکی از آن است که مدل های مختلفی را جهت تدوین یک نظام برنامه ریزی مناسب و قابل استفاده در شوراها می توان ارائه نمود. این مدل ها علیرغم آنکه در برخی موارد اثر بخش می باشند ولی به تنهایی یک مدل عمومی و تعمیم پذیر نمی باشند. به همین لحاظ تلاش شده است یک مدل عمومی و تعمیم پذیر نمی باشند به همین لحاظ تلاش شده است یک مدل عمومی از فرآیند برنامه ریزی جهت کاربرد در شوراها ارائه شود اولین مبحث قابل توجه برنامه ریزی ان است که مهمترین قدم برنامه ریزی با مشکل و عدم اثر بخشی مواجه خواهد شد بعبارتی بعنوان اولین خشت برنامه ریزی شناسایی مساله اهمیت زیادی برای برنامه ریزان و مسئولین دارد. چه بسا هزینه های عمرانی و سرمایه گذاری عمومی بسیاری که به علت عدم توجه به شناخت نیازها و اهداف اصلی منجر به اتلاف منابع ملی و منطقه ای شده است. به همین خاطر برای شوراها ضرورت توجه به این مرحله اهمیت وافری دارد. مراحل اصلی فرآیند برنامه ریزی را می توان در موارد زیر خلاصه کرد: شناسایی مسئله تدوین برنامه انتخاب برنامه اجرای برنامه مراحل ۱۲ گانه فوق در خصوص برنامه ریزی های مختلف قابل بررسی است ولی مسلما قابل ذکر است که برخی مواقع مراحل پررنگ تر و یا کم اهمیت تر تلقی می شوند که این خود وابسته به عمق مساله و گستردگی محدود برنامه می باشد. البته بررسی مراحل برنامه ریزی نباید این تلقی را ایجاد کند که برنامه ریزی یک روند خطی دارد که به صورت متوالی قابل اجرا است بلکه باید توجه داشت که مراحل مختلف برنامه ریزی تحت تاثیر یک سیستم مرتبط با هم قابلیت انعطاف پذیری باید داشته باشد. اگر بتوان این ارتباط را بین مراحل عمده برنامه ریزی فراهم نمود مسلما یک سیستم برنامه ریزی غلطان فراهم می شود که تداوم آن آثار مثبتی خواهد داشت. برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) یکی از عمده مسایل برنامه ریزی شوراها در ابتدای فعالیت های خود توجه به رسالت شوراها و تمرکز روی برنامه ریزی راهبردی است به همین لحاظ در ادامه تلاش خواهد شد یک سیستم برنامه ریزی راهبردی را بررسی نمائیم. برای هر نوع برنامه ریزی راهبردی به ۴ سوال اساسی زیر باید به صورت گسترده پاسخ دهیم و سپس بر اساس بررسی و ترکیب آن ها گزینه های ممکن را مشخص و نهایتا تصمیم گیری نمائیم. الف) چه فرصت های عمده ای برای ما وجود دارد؟ ب) با چه تهدید های عمده خارجی مواجه هستیم؟ ج) نقاط قوت عمده

داخلی ما چه مواردی هستند؟) ضعف‌های عمده داخلی ما چه مواردی هستند؟ نتایج این بررسی‌ها می‌تواند نوعی تحلیل داخلی و خارجی تلقی کرد که آثار متعددی برای شوراها در برخواهد داشت. با بررسی این موارد شورا می‌تواند نسبت به طراحی گزینه‌های ممکن جهت تدوین برنامه آینده اقدام نماید و نهایتاً منجر به انتخاب و گزینش راهبرد مناسب جهت تدوین فعالیت‌های شورا شود. ارزیابی مستمر و دوره‌ای راهبرد‌های اجرا شده می‌تواند در اصلاح برنامه‌های آینده موثر باشد. علاوه بر برنامه ریزی راهبردی، شوراها ضرورتاً نیازمند استفاده از برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت جهت تحقق نیازها و انتظارات مردم می‌باشند که در قالب برنامه ریزی راهبردی قابل اجرا خواهند بود. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌ها یکی از مراحل اصلی هر نوع برنامه ریزی مرحله کنترل و ارزیابی برنامه‌ها است. در خصوص طرح‌ها و پروژه‌های تدوین شده کنترل تک تک پروژه‌ها می‌تواند در ارزیابی موثر باشد. کنترل مجموعه طرح‌ها از پنج مرحله عمده تشکیل می‌شود که عبارتند از: - صدور مجوز شروع کار برای طرح‌ها و پروژه‌ها - جمع‌آوری و پردازش اطلاعات - تحلیل و ارزیابی عملکرد طرح‌ها و پروژه‌ها - گزارش دهی به شورای ناظر توسط مجری - انجام اقدامات اصلاحی این سیستم کنترل شوراها را از تمرکز روی عملیات مربوط به طرح‌ها و پروژه‌ها به سمت نتایج عملیات سوق می‌دهد. اجرای این سیستم مستلزم تهیه شاخص‌های اندازه‌گیری مناسبی است که معرف کیفیت و کمیت عملکرد مجموعه طرح‌ها و پروژه‌ها باشند. با شروع عملیات اجرایی طرح‌ها و پروژه‌های مورد نظر بر اساس برنامه‌های عین شده، بصورت دوره‌ای اطلاعات مربوط به پیشرفت فیزیکی و عملکرد هزینه‌ای و زمانی پروژه‌ها جمع‌آوری می‌شود. پیشرفت فیزیکی پروژه‌ها در پایان هر دوره تعیین و میانگین مجموعه پروژه‌ها تحت عنوان پیشرفت فیزیکی طرح مشخص می‌شود. شکاف بین پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده و پیشرفت فیزیکی واقعی پروژه‌ها عملکرد کمی مجموعه پروژه‌ها را نشان می‌دهد. عملکرد کیفی پروژه‌ها را نیز می‌توان بر اساس استانداردهای تعیین شده مورد ارزیابی قرار داد. در کنار این عملکردها یعنی عملکرد کمی و کیفی پروژه‌ها عملکرد هزینه‌ای پروژه نقش مکملی بر عهده دارد. عملکرد هزینه‌ای پروژه‌ها را می‌توان با استفاده از ارزیابی دوره‌ای متغیرهای زیر بدست آورد. الف) بودجه مصوب به میزان اعتبار مشخص شده مطابق پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده اطلاق می‌شود. ب) بودجه تخصیص یافته: به میزان اعتباری که از محل درآمد‌های مورد نظر برای پروژه مربوطه اختصاص می‌یابد اطلاق می‌شود. ج) هزینه صرف شده: به میزان اعتباری که بر اساس اسناد مثبت از محل بودجه تخصیص یافته پرداخت می‌شود اطلاق می‌شود. د) ارزش کار انجام شده: به میزان ارزش ریالی کار انجام شده صرف نظر از هزینه‌ای که عملاً پرداخت شده است اطلاق می‌شود بر اساس متغیرهای فوق و پردازش اطلاعات بدست آمده می‌توان شاخص‌های ارزیابی مجموعه را بشرح زیر بدست آورد. شاخص‌های ارزیابی برنامه‌ها یکی از مراحل اصلی هر نوع برنامه ریزی مرحله کنترل و ارزیابی برنامه‌ها است. در خصوص طرح‌ها و پروژه‌های تدوین شده کنترل تک تک پروژه‌ها می‌تواند در ارزیابی موثر باشد. شوراها در مواردی که با پروژه‌های زیاد و مختلف رو به رو هستند برای ایجاد هماهنگی و جلوگیری از انحرافات بودجه‌ای و زمانی نیازمند کنترل مجموعه طرح‌ها هستند. این سیستم کنترل شوراها را از تمرکز روی عملیات مربوط به طرح‌ها و پروژه‌ها به سمت نتایج عملیات سوق می‌دهد. اجرای این سیستم مستلزم تهیه شاخص‌های اندازه‌گیری مناسبی است که معرف کیفیت و کمیت عملکرد مجموعه طرح‌ها و پروژه‌ها باشند. با شروع عملیات اجرایی طرح‌ها و پروژه‌های مورد نظر بر اساس برنامه‌های تعیین شده، بصورت دوره‌ای اطلاعات مربوط به پیشرفت فیزیکی و عملکرد هزینه‌ای و زمانی پروژه‌ها جمع‌آوری می‌شود. شکاف بین پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده و پیشرفت فیزیکی واقعی پروژه‌ها عملکرد کمی مجموعه پروژه‌ها را نشان می‌دهد. عملکرد کیفی پروژه‌ها را نیز می‌توان بر اساس استانداردهای تعیین شده مورد ارزیابی قرار داد. در کنار این عملکردها، عملکرد هزینه‌ای نقش مکملی بر عهده دارد. عملکرد هزینه‌ای پروژه‌ها را می‌توان با استفاده از ارزیابی دوره‌ای متغیرهای زیر بدست آورد. الف) بودجه مصوب: به میزان اعتبار مشخص شده مطابق پیشرفت فیزیکی برنامه ریزی شده اطلاق می‌شود. ب) بودجه تخصیص

یافته: به میزان اعتباری که از محل در آمد های مورد نظر برای پروژه مربوطه اختصاص می یابد اطلاق می شود. ج) هزینه صرف شده: به میزان اعتباری که بر اساس اسناد مثبت از محل بودجه تخصیص یافته پرداخت می شود اطلاق می شود. د) ارزش کار انجام شده: به میزان ارزش ریالی کار انجام شده صرف نظر از هزینه ای که عملاً پرداخت نشده است اطلاق می شود. بر اساس متغیر های فوق پردازش اطلاعات بدست آمده می توان شاخص های ارزیابی مجموعه را بشرح زیر بدست آورد. ۱- بودجه تخصیص نشده: تفاوت بودجه مصوب و بودجه تخصیص یافته را بودجه تخصیص نشده می نامند. بودجه تخصیص یافته - بودجه مصوب = بودجه تخصیص نشده ۲- بودجه جذب نشده: تفاوت بودجه تخصیص یافته و هزینه صرف شده هزینه صرف شده - بودجه تخصیص یافته = بودجه جذب نشده ۳- انحراف از بودجه: مجموع تفاوت بودجه تخصیص نشده و بودجه جذب نشده بودجه جذب نشده + بودجه تخصیص نشده = انحراف از بودجه ۴- انحراف هزینه ای: تفاوت ارزش کار انجام شده را با هزینه های صرف شده هزینه صرف شده - ارزش کار انجام شده = انحراف هزینه ای ۵- شاخص عملکرد هزینه ای: این شاخص هرچقدر از یک بزرگتر باشد نشانگر صرفه جویی است و هرچقدر کوچکتر باشد نشانگر اتلاف هزینه ها است. هزینه صرف شده: ارزش کار انجام شده = شاخص عملکرد هزینه ای عملکرد زمانی پروژه ها و مجموعه برنامه ریزی شده را تحت عنوان انحراف زمانی می توان بدست آورد. ۱) انحراف زمانی: این متغیر میزان عقب یا جلو افتادگی پروژه از برنامه تعیین شده را نشان می دهد زمان برنامه ریزی شده - زمان بررسی = انحراف زمانی ۲) شاخص عملکرد زمانی: این شاخص هر چقدر از یک بیشتر باشد نشانگر جلو بودن کار اس و هر چقدر از یک کوچکتر باشد نشانگر عقب بودن کار انجام شده از برنامه است. ارزش کار انجام شده: بودجه مصوب = شاخص عملکرد زمانی اساس شاخص های بدست آمده و انحرافات تعیین شده در هر سه سطح پروژه ها، طرح ها و مجموعه برنامه می توان ارزیابی عملکرد مجموعه را ارائه نمود. پایان - ۱۰۰ صفحه نخست-

سروش شیدایی فصل چهارم تصمیم گیری در شوراها تصور کنید: «... بعد از بررسیها و اقدامات کارشناسی به این نتیجه رسیده اید که پروژه های اب و فاضلاب، بهسازی خیابانها، اصلاح سیستم حمل و نقل از جمله اولویتهای شورای شهری است، حال اکنون شما کدام یک از اولویتهای را با توجه به منابع مالی موجود انتخاب خواهید کرد؟ یا در سطح شورای روستا احداث مدرسه را بعنوان اولویت می پذیرد یا اب مشروب روستاییان را؟ هر کدام از این پروژه ها را که انتخاب کنید مسلماً در مورد آن را تصمیم گیری کرده اید. حال اگر این تصمیم با برخی نظرات مردم هماهنگ نباشد چه خواهید کرد؟ به نظر شما از کجا می توانید یک تصمیم گیری مساعد و مطلوب داشته باشید؟ از طرفی اگر شما با یک عارضه طبیعی مانند سیل یا زلزله مواجه شوید تصور میکنید چه تصمیماتی را باید بررسی و اعمال کنید؟...» تمام این مسائل و موارد مشابه مشتی از خروارها تصمیمات شوراها می تواند باشد. بعنوان عضو یا مرتبط شوراها همواره نیاز خواهید داشت در جلسات تصمیم گیری چه در حیطه مسائل شورا یا ارتباطات با سایر ارگانها بصورت فعال برخورد خواهید داشت. در این فصل تلاش خواهیم کرد بینش شما را نسبت به تصمیم گیری اثر بخش، ارتقاء بخشیم. تعریف تصمیم گیری: تصمیم گیری را می توان «انتخاب آگاهانه ی راه حل مورد نظر از میان راههای مختلف جهت تحقق اهداف تعیین شده» نامید. بر اساس این تعریف تصمیم گیری را می توان در سطوح مختلف زیر طبقه بندی کرد: الف) تصمیم گیری فردی: تصمیمات فردی را به مجموعه تصمیم گیریهای اطلاق می کنند که علیرغم متغیرهای بیرونی توسط یک فرد انتخاب می شوند. این نوع تصمیمات در مواقعی که مسائل بیش از حد ساده و گستره ی آثار تصمیم بسیار محدود و فردی است ممکن است آثار مثبت داشته باشد. همچنین در مواردی که با محدودیت زمانی مواجه هستیم و یا شرایط غیرعادی باشد برخی تصمیمات عمومی نیز ممکن است به شکل فردی اتخاذ گردد. ب) تصمیم گیری گروهی: یکی از ضرورتهای ایجاد شده در جوامع در حال توسعه و توسعه یافته تداخل منافع افراد و تاثیر پذیری متغیرهای گوناگون بر این روند است به گونه ای که بسیاری از تصمیمات ما به نوعی از تصمیمات دیگران تاثیر می پذیرد، به همین لحاظ افراد تمایل بیشتری به فعالیتهای و تصمیم گیری جمعی پیدا کرده اند و روز به روز

در مسائل اجتماعی مزایای این شکل تصمیم‌گیری بیشتر نمایان می‌شود. ج) تصمیم‌گیری سازمانی: تصمیم‌گیری می‌تواند در محیط‌های مختلفی آغاز گردد و اگر این تصمیم‌گیری‌ها در چارچوب فعالیتهای سازمانی شکل گیرد می‌توان آنرا تصمیم‌گیری سازمانی تلقی کرد. بررسی این طبقه تصمیمات نشان می‌دهد که هر دو حالت تصمیمات فردی و گروهی در سازمانها قابل اجرا می‌باشند ولی مسلماً هر سازمان معیارهای قانونی و خاصی را دارد که افراد و گروهها حق خروج از آنها را ندارند. فرآیند تصمیم‌گیری اگر بخواهیم شکل عمومی تصمیم‌گیری را برای باز شدن مفهوم کاربردی آن بررسی کنیم متوجه می‌شویم که تمام فعالیتهای درگیر در امر تصمیم‌گیری را می‌توان در یکی از مراحل چهارگانه‌ی زیر دسته‌بندی کرد: □ شناسایی مساله یا مشکل نیازمند تصمیم‌گیری □ تصمیم‌سازی یا فراهم ساختن زمینه تصمیم‌گیری □ تصمیم‌گیری یا انتخاب گزینه مطلوب □ ارزیابی تصمیم یا بررسی آثار تصمیم‌گیری عوامل موثر در تصمیم‌گیری: در بحث علمی تصمیم‌گیری عوامل متعددی وجود دارند که در سطوح مختلف تصمیم‌گیری می‌توانند موثر واقع شوند. این عوامل در دو دسته‌ی عوامل داخلی و عوامل خارجی طبقه‌بندی می‌شوند. عوامل داخلی: این دسته عوامل به مواردی اطلاق می‌شود که در حیطه‌ی تاثیرگذاری سازمان و یا نهاد مربوطه قرار دارند و افراد می‌توانند آنها را تغییر دهند. نوع تصمیمات: بیشتر زمان کاری مدیران در سازمانهای اجرایی به امر تصمیم‌گیری اختصاص دارد. این تصمیمات عموماً در دو شکل متفاوت قابل تفکیک هستند، یک دسته از تصمیمات بر اساس آیین‌نامه‌ها، قوانین و عادت‌های رفتاری افراد گرفته می‌شوند، این دسته را عموماً تصمیمات عادی اطلاق می‌نمایند. دسته‌ی دوم به مواردی اطلاق می‌شوند که در زمینه مسائل یا شرایط غیرمعمول اتخاذ می‌شوند. این دسته تصمیمات که عمدتاً تصمیمات غیرعادی تلقی می‌شوند بیشتر به خلاقیت و قدرت تحلیل افراد وابسته است. ماهیت بحرانی مساله: یکی از عمده عوامل موثر بر فرآیند تصمیم‌گیری ماهیت بحرانی مساله می‌باشد، تمام تصمیمات شما می‌تواند در حد فاصل دو گروه تصمیمات بحرانی و غیر بحرانی قرار بگیرند. در این حالت بعد از زمان نیز بر مساله تاثیر زیادی دارد. یعنی ممکن است شما با یک مساله بحرانی مواجه شوید ولی فرصت کافی برای حل آنرا داشته باشید و یا برعکس ممکن است شما با یک مساله بحرانی مواجه باشید که به علت کمبود زمان برای بررسی و حل مساله به مشکل حاد تبدیل شده است. اگر شما به عنوان عضو شورا نیمه شب اطلاع پیدا کنید که کارخانه‌ی شیمیایی نزدیک شهر شما دچار حادثه‌ی آتش‌سوزی شده و احتمال آلودگی محیط زیست بسیار بالا باشد چه تصمیمی خواهید گرفت؟ در این حالت علاوه بر آنکه ماهیت مساله بسیار بحرانی است فرصت زمانی بسیار کمی نیز برای تصمیم‌گیری دارید که باید راه حلی را انتخاب کنید. این راه حل می‌تواند یکی از موارد زیر باشد: □ ارجاء مسئله به آتش‌نشانی یا شهرداری □ اعلام جلسه‌ی اضطراری شورای شهر در اولین فرصت □ اعلام به کمیته حوادث غیر مترقبه شهروسیستم‌های اطلاع‌رسانی: عنصر اصلی هر نوع فرآیند تصمیم‌گیری، داده‌ها و اطلاعات حاصل از منابع مختلف می‌باشد. فرآیند تصمیم‌گیری در شوراها نیز وابستگی شدیدی به این سیستم‌ها دارد. به عبارتی باید اذعان داشت اثربخشی تصمیمات گرفته شده ارتباط زیادی با دقت اطلاعات جمع‌آوری شده دارد به گونه‌ای که هر چقدر اطلاعات دقیق‌تر باشد اثربخشی تصمیم‌بالاتر خواهد بود. توانایی و شخصیت اعضا: ویژگی اصلی تمام انسانها داشتن عواطف و احساسات خاصی است که همواره هر نوع تصمیم‌گیری آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به همین لحاظ به عنوان یکی از متغیرهای تاثیرگذار فرآیند تصمیم‌گیری، بویژه تصمیمات اجتماعی و رفتاری که جنبه‌ی کیفی آنها بیشتر است، شخصیت و توانایی‌های افراد است. نوع نگرش افراد به مساله: برخی از افراد تمایل دارند اولین راه حل را در خصوص مساله انتخاب کنند، برخی دیگر نیز بر اساس تمایل درونی خود راه حل‌های کوتاه مدت را ترجیح می‌دهند. تمام این تمایلهای ناشی از نوع نگرش افراد به مساله است. افراد عموماً در قبال مسائل مختلف در دو دسته‌ی ریسک‌پذیر و ریسک‌گریز قابل تفکیک می‌باشند. اعضا شورا به صورت انفرادی ممکن است نگرشی متفاوت از مجموع اعضا داشته باشند و این امر یعنی تفاوت نگرش‌ها در گزینش تصمیمات صحیح‌تر موثر خواهد بود. ب) عوامل خارجی: این دسته عوامل به مسائلی اشاره دارند که فراتر از حیطه کنترل سازمان و یا شورا به

عنوان یک نهاد موثر و تصمیم گیر می باشند. نظام اقتصادی: یکی از عمده مشکلات اقتصادی کشور ما عدم هماهنگی در توزیع امکانات اقتصادی است به گونه ای که برخی مناطق از لحاظ اقتصادی به اقتصاد سنتی و بومی خود متکی هستند و رابطه ی مطلوبی با اقتصاد ملی و صنعتی ندارند. به همین لحاظ هرچقدر اقتصاد محلی با تاثیرات اقتصاد ملی و منطقه ای ارتباط داشته باشد نظام اقتصادی و درآمدی قوی تری خواهد داشت. این امر خود موجب تقویت برنامه ها و کارایی تصمیم گیری آنها می شود. نظام ارزشی: در نظام ها و جوامع غربی ارزشهای اعتقادی و رفتاری تحت تاثیر قانون شکل می گیرد و قانون میزان و حدود اعتقادات افراد را در مسائل اجتماعی مشخص می سازد. در صورتی که در جوامع شرقی ارزشهای اعتقادی قانون را تحت تاثیر قرار می دهند و از پشتیبانی عمومی برخوردار هستند. به همین لحاظ می توان نظام ارزشی و اعتقادی را از جمله متغیرهای مهم و موثر بر فرآیند تصمیم گیری به شمار آورد. قوانین و مقررات کشور: در هر نظامی یک سری قوانین و مقررات بر اساس ضرورتها و نیازهای عمومی وضع شده است که تمام حرکت های شوراها بویژه تصمیمات آنها در مسیر این قوانین قرار خواهد داشت و تخلف از آن ممکن نیست مگر آنکه در مسیر اصلاحی این قوانین و مقررات از طریق مراجع ذیربط تغییر یابند. به همین لحاظ از مهمترین عوامل خارجی موثر بر تصمیم گیری شوراها بایستی به قوانین و مقررات کشور از جمله قانون شوراها ی اسلامی اشره نمود. فرهنگ عمومی و محلی: جوامع و اجتماعات مختلف انسانی بر اساس ویژگی های جغرافیایی، تاریخی و اقتصادی دارای فرهنگ های گوناگونی می باشند. در برخی جوامع مشارکت اهمیت دارد و در برخی جوامع رقابت بیشتر مورد پذیرش است. به همین لحاظ شوراها ی محلی در مناطق مختلف کشور با فرهنگ های بومی متفاوتی روبرو هستند. این فرهنگ های محلی فضای عمومی تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهند و نهایتا منجر به تاثیر گذاری روی فرآیند تصمیم گیری می شوند. فصل پنجم مدیریت تعارض در شوراها تصور کنید: «... شورا جهت تصمیم گیری یا انتخاب اولویت پروژه ای جلسات مکرری را تشکیل داده است ولی همواره به علت مخالفت رئیس و دو نفر از اعضا شورا این جلسات بی ثمر بوده است. شما به عنوان شهروند یا عضو شورا نیازمند شناسایی پدیده ی تعارض برای برخورد آگاهانه با این گونه موارد هستید. نگرش شما نسبت به تعارض در چگونگی برخورد با آن موثر است و به همین دلیل شما باید بتوانید رفتار شورا را در این مورد ارزیابی نمایید...» یکی از موضوعات گسترده در سازمانها و ادارات عمومی کشور ما بحث پدیده ی تعارض است. به اعتقاد ما تعارض عبارت است از: «فرآیندی که در آن یک یا چند نفر آگاهانه تلاش می کنند تا فعالیتهای یک یا چند نفر دیگر را تحت تاثیر قرار دهند به گونه ای که منجر به کاهش امتیازات یا منافع آنها شود.» امروزه نسبت به تعارض دیدگاههای مختلفی وجود دارد که عموما جهت گیری افراد را نشان می دهد. این دیدگاهها عبارتند از: الف) دیدگاه سنتی: در گذشته فرض بر آن گذاشته می شد که تعارض بد است و همواره تلاش می شد از آن اجتناب شود. بر اساس این دیدگاه، تعارض ناشی از عدم وجود ارتباطات مناسب و اعتماد بین اعضا می باشد. معتقدان این دیدگاه تلاش می کنند علت های تعارض را مورد شناسایی قرار داده و از آنها اجتناب کنند. ب) دیدگاه روابط انسانی: طرفداران این دیدگاه اعتقاد دارند که تعارض یک امر طبیعی و غیر قابل اجتناب است و نمی توان از آن بطور کامل فاصله گرفت و یا آن را بطور کامل از بین برد. این افراد همواره تلاش می کنند فرآیند آنرا مورد شناسایی و استفاده قرار دهند. به عبارتی به عقیده ی آنها تعارض می تواند جنبه ی کاربردی و مثبتی برای بهبود عملکرد افراد داشته باشد. ج) دیدگاه تعامل: از نظر معتقدان این دیدگاه می توان اذعان داشت که تعارض صرفا بد و یا خوب نمی باشد و مهم آن است که تعارض افراد را در برابر تغییرات، تحول و نوآوری به چالش برانگیزد. به عبارتی تعارض به شکل تعامل بین اعضا منجر به افزایش کیفیت کار جمعی افراد می شود. با بررسی این دیدگاهها دو دسته تعارض عمده مشخص می شود که اعضا شوراها و گروههای کاری وابسته، نیازمند آشنایی با آن دو دسته هستند. نوعا برخی تعارضها منجر به تقویت عملکرد گروه و اهداف شوراها می شوند که این نوع تعارضها را سازنده می نامند. از سوی دیگر تعارضهایی هم هستند که مانع تقویت عملکرد گروه می شوند که این نوع تعارضها را مخرب گویند. هدف از مدیریت تعارض در

شوراها نیز شناسایی این تعارضها و تقویت مبانی تعارضهای سازنده و کاهش عوامل تعارضهای مخرب است. تعارض در فرهنگ ایرانی: یکی از مشکلات اصلی و فرهنگی جامعه ی رو به توسعه ما وجود اختلافاتی بین رفتارهای سنتی و جدید است. همواره در رفتارهای سنتی جامعه ما تعارض یک امر ذاتا نامطلوب تلقی شده و بزرگان عموما بر اجتناب از آن توصیه می کردند. فرآیند شکل گیری تعارض: مطالعات و بررسی محققان عموما حاکی از آن است که تعارض از ۳ مرحله تشکیل شده است. این مراحل شامل موارد زیر است: □ وجود مخالفت‌های بالقوه □ بروز رفتارهای تعارض □ آثار و نتایج تعارض ارتباطات: اگر اعضا شورا نتوانند یک ارتباط موثر درونی و بیرونی فراهم سازند زمینه ای مناسب برای بروز تعارض را ایجاد کرده اند. البته باید توجه داشت که ارتباطات بسیار زیاد مانند برگزاری جلسات مداوم غیر ضروری به این امر یعنی تعارض کمک می کند. به همین دلیل وجود جریان ارتباطاتی موثر و در حد نیاز برای اثربخشی شوراها ضرورت دارد. اهداف: هر یک از اعضا شوراها معمولا با یک سری اهداف و مقاصد در این شوراها حضور پیدا می کنند و تنوع این افراد عموما تنوع اهداف را نیز در بر دارد. محدودیت مالی شوراها در این جهت می تواند موجب بروز تعارض بین اهداف و هدفگذاری شوراها شود. به همین لحاظ تثبیت اهداف کلان و اهداف خرد از جمله مسائلی هستند که شوراها نیازمند دقت و توجه بیشتری می باشند. ساختار: این عامل در شوراها براساس متغیرهایی چون تعداد اعضا، میزان تخصص اعضا، نوع وظایف هر کدام از اعضا، پاداشهای پرداختی، شیوه ی تصمیم گیری و اهداف فردی و جمعی اعضا قابل بررسی است. هر چقدر تعداد اعضا بیشتر باشد زمینه های ایجاد تعارض نیز گسترده تر است. تفاوت بین تخصص اعضا می تواند منجر به افزایش تعارض آنها شود. نوع وظایف محوله به اعضا، پاداش های پرداختی به اعضا نیز در بروز زمینه های تعارض موثر است. بروز رفتارهای تعارض: وقتی تعارض شکل گرفت اعضا ممکن است این تعارض را محسوس و آشکار تلقی کنند و یا آنکه آنرا غیر محسوس بدانند. در این حالت اگر اعضا به صورت عاطفی با مساله درگیر شوند منجر به ظهور پدیده تعارض و عوامل تعارض می شود. نفی تعارض بین افراد دلیل نبود تعارض نمی تواند باشد و آنچه مهم است شناخت و برخورد آگاهانه با تعارض و عوامل تعارض از آنست. هیچ گاه نمی توان گفت کدام شکل رفتارهای تعارض مطلوب است و کدام یک نامطلوب، زیرا شکل تعارض وابستگی زیادی به موقعیت اقتضائی شوراها و اعضا دارد. با این حال نظر بر آن است که هر چقدر تعارض آشکارتر باشد، همکاری اعضا در سازنده بودن آن بیشتر موثر خواهد بود. نتایج تعارض: تعارض در نهایت دو نوع تاثیر مشخص میتواند داشته باشد. این نتیجه ممکن است منجر به افزایش عملکرد شود که شکل تعارض سازنده را خواهد داشت و یا منجر به کاهش عملکرد شود که نهایتا شکل مخرب تعارض را نشان خواهد داد. به اعتقاد ما تعارض سازنده منجر به بهبود کیفیت تصمیمات و نیز کاهش تنش های درون گروهی می شود و هر چقدر تعارض در این راستا موثر باشد شکل سازنده تری خواهد داشت. در مقابل تعارضهای مخرب علاوه بر تخریب ارتباطات سالم، هزینه ی تصمیم گیریهای شورا را افزایش میدهند که نهایتا می تواند به سلب اعتماد عمومی منجر شود. اشکال تعارض: برای شناسایی شکل تعارض دو شاخص عمده وجود دارد، آشکار یا پنهان بودن تعارض و تمایل به همکاری یا عدم همکاری، بر اساس این شاخص ها می توان اشکال مختلفی را در مورد تعارض بررسی کرد. الف) بی تفاوتی: یکی از اشکال منفی تعارض که در حالت حداقل تمایل به همکاری و پنهان بودن تعارض بروز می یابد بی تفاوتی اعضا است. اگر افراد اختلافات و تعارض بین خود را پنهان کنند و هیچ تمایلی به همکاری با یکدیگر نداشته باشند این شکل تعارض به صورت بی تفاوتی بین آنها بروز می نماید. در این حالت مسئولیت پذیری اعضا به حداقل خود می رسد. ب) رقابت: اگر بین افراد و اعضا تعارض آشکاری وجود داشته باشد و آنها تعارض خود را در جلسات و فعالیتها آشکارا بیان کنند در صورتی که افراد علاقه مند به همکاری نباشند شکل رقابتی تعارض بوجود خواهد آمد. در این حالت اعضا در جهت کسب حداکثر امتیازات به نفع خود و استفاده از پایگاههای قدرت خود تلاش می کنند که تداوم آن نهایتا اثربخشی برنامه های شورا را از بین خواهد برد. پ) ایشار: در شرایطی که بین اعضا یا کادر اجرایی تمایل به همکاری وجود دارد ولی افراد از آشکار ساختن

تعارض های بین خود پرهیز می کنند شکل تعارض به سمت ایثار و یا گذشت سوق می یابد. در این حالت برخی افراد در جهت منافع جمع و اهداف کلان مجبور به قبول حداقل منافع خواهند شد. تشریک مساعی: اگر اعضای شورا هم تمایل زیادی به همکاری داشته باشند و هم اختلافات آشکاری بین آنها وجود داشته باشد شکل تعارض در قالب تشریک مساعی و مشارکت آگاهانه ظهور می یابد که می توان آن را در مجموعه ی تعارض های سازنده جای داد. در این حالت افراد ضمن پذیرش اختلافات و تعارض های خود در صدد می باشند حداکثر منافع را برای گروه و شورا بدست آورند. (مصالحه: در وضعیتی که تعارض هم از لحاظ همکاری و هم از بعد آشکار بودن در حد وسط قرار داشته باشد در این حالت اعضا تمایل خواهند داشت نسبت به منافع و اهداف موردنظر یک توافق و مصالحه داشته باشند. راههای مقابله با تعارض: تمام کسانی که با گروههای مختلف با اهداف متفاوت ارتباط دارند باید در نظر داشته باشند که پدیده ی تعارض در گروهها قابل حذف کردن نیست ولی ممکن است آنرا آشکار یا پنهان نمود و هر چقدر پدیده ی تعارض درون گروهها آشکار و شفاف باشد در موضع گیری افراد موثر خواهد بود. این امر نهایتا منجر به بروز عقاید و پیشنهادات مختلف و امکان استفاده ی مطلوب از خلاقیت اعضا خواهد شد. در این راستا باید توجه داشت که نوعا تعارض می تواند شخصی، بین دو عضو یا بین گروههای رقیب، بین سازمانهای مشابه و یا ائتلاف های حاکم باشد. فصل شش آسیب شناسی شوراهای شوراهای تصور کنید: «... شورای حوزه ی شهر یا روستای شما علی رغم جلسات و تلاش های فراوان از یک تشریک مساعی در جهت رضایت مردم برخوردار نیست. از طرفی بین شورا و سازمانهای عمومی یک سری مشکلات حاد بوجود آمده است که منجر به توقف پروژه های موردنظر شورا در ارائه خدمات به مردم شده است. تمام این مسائل و موارد مشابه را باید از آسیب ها و بیماریهای شورا دانست که عدم برخورد آگاهانه با آنها اثر بخشی و پویایی شوراهای را از بین می برد. برای هدایت شورا در یک روند منطقی و مسئولیت پذیر و جلوگیری از بروز برخی مشکلات ساختاری و رفتاری در درون شوراهای شما نیازمند شناسایی آسیب های احتمالی شوراهای هستید ...» آسیب شناسی در شوراهای: از دیدگاه مدیریت انسان یک موجود اجتماعی هدف گرا است که همواره تلاش می کند از طریق نهادهای سازمانی و غیرسازمانی به اهداف خود تحقق بخشد. از جمله نهادهای سازمانی در سطح خرد می توان به موسسات و شرکتها و در سطح کلان به دولتها اشاره نمود. این دسته نهادها از یک سری قوانین و معیارهای مشخص تشکیل و در جهت تحقق اهداف تعیین شده خود فعالیت می کنند. نهادهای غیرسازمانی نیز نوعی مجموعه های اجتماعی تلقی می شوند که ضرورتا شکل رسمی و سازمانی ندارند و بیشتر براساس قراردادها و تحت تاثیر متغیرهای اجتماعی شکل میگیرند. از جمله این نهادهای غیر سازمانی در سطح خرد می توان به خانواده ها و در سطح کلان به احزاب و مجالس قانون گذاری و شوراهای اشاره نمود. مهمترین وجه تمایز این دو دسته نهاد این است که در نهادهای سازمانی جایگاه انسان توسط سازمان تعیین می شود، ولی در نهادهای غیرسازمانی جایگاه نهاد توسط مجموعه انسانهای موثر تعریف میشود. برای روشن تر شدن موضوع می توان گفت اگر فردی وارد یک شرکت تولیدی یا یک سازمان عمومی شود جایگاه او در سازمان تحت عناوینی چون کارمند، کارشناس، کارگزینی، مدیر فروش و... تعریف شده است و رفتار او بر اساس این جایگاه شکل می گیرد. اما در نهادهای غیر سازمانی افراد بر اساس رفتار خود جایگاه نهاد را شکل می دهند. وجه مشترک هر دو نهاد در آن می باشد که انسان می تواند با استفاده از قدرت تفکر خود نهاد را تغییر و رفتار آن را اصلاح نماید، بعبارتی یک رابطه متقابل بین انسان و نهاد وجود دارد. در این میان هر عاملی که این ارتباط متقابل را تحت تاثیر قرار دهد و از حالت مطلوب خارج نماید نوعی عامل آسیب رسان تلقی می شود. این آسیب بعلاوه روند تدریجی عمدتا قابل مشاهده نمی باشد و با توجه به جایگاه شوراها در سیستم سیاسی کشور نیازمند توجه گسترده ای هستند. انواع آسیب های شوراهای شوراهای از بعد مدیریتی یک نهاد غیر سازمانی تلقی می شوند. به بیانی دیگر شوراهای را می توان «یک مجموعه اجتماعی دانست که مجموعه ای از مسئولیت ها و وظایف را در راستای تحقق مجموعه ای از اهداف اجتماعی و اقتصادی بر عهده می گیرد». شوراهای بعنوان نهاد های اجتماعی از طریق اشکالی چون انتصاب، انتخاب یا وراثت

قابل تشکیل هستند که انسان به لحاظ تجربه تاریخی خود و شرایط متغیر اجتماع شکل انتخابی آنرا بیشتر پذیرفته است. این شوراها به دلایل متغیر و پیچیده بودن روابط اجتماعی با مسائل و مشکلات متعددی روبرو هستند که عدم توجه و دقت نسبت به آنها می تواند به پایه های اصلی نهاد شوراها آسیب های غیر قابل جبرانی وارد سازد. در ادامه برخی از این مسائل و آسیب ها را بررسی خواهیم داشت. سیاست زدگی: یکی از عمده نقش های اجتماعی و اصلی شوراها، نقش نظارتی می باشد. به عبارت دیگر می توان گفت شورا تبلور مسئولیت اجتماعی مردم است که به شکل نهادی توسط افرادی منتخب مردم اعمال می شود. این افراد منتخب از زمان شروع فعالیت تا پایان دوران تصدی شورا در جهت تقویت خدمات و مدیریت شهری در شهرها و خدمات روستایی در سطح روستاها تلاش می کنند. ممکن است گاهی به لحاظ تمایلات گروهی به تقویت قدرت خود در شوراها جهت گیری کنند که نهایتا در صورت تشدید این رفتارها نوعی جو سیاسی بر شوراها غلبه می کند که ابعاد اقتصادی و اجتماعی شوراها را تحت تاثیر قرار می دهد. در این حالت شورا به جای تبیین تفکر «چه چیزی»، تفکر «چه کسی» را اولویت می دهد. این جو سیاسی یا نوعی سیاست زدگی در صورت غلبه بر رفتارهای مردم همانند بوی کارخانجات شیمیایی یا بیمارستانها حالت عادی پیدا می کند حالتی که افراد پس از مدتی متوجه آن نمی شوند و در نتیجه آن انرژی و منابع عمومی اتلاف می شود و مردم و مردم و شوراها به جای حل مسائل و مشکلات شهری به حل تعارضات سیاسی مشغول می شوند. نتایج این وضعیت به روابط اجتماعی مردم و شورا از یک طرف و سازمان های دولتی و محلی از طرف دیگر آسیب می رساند و منجر به کاهش اثربخشی شوراهای محلی می گردد. عمده ابزار مدیریتی جهت جلوگیری از این آسیب در شوراها تدوین یک آرمان مشترک علاوه بر ایجاد یک جهت گیری فکری و هماهنگی بلند مدت بین فعالیت ها، یک همبستگی عمومی بین مردم و نسل های آینده را فراهم می سازد و از تبدیل شدن اختلاف نظرها به تضاد های سیاسی بین احزاب و جناح ها و آسیب های احتمالی آن می کاهد. وقتی شورا به این آسیب دچار شود و سیاست زدگی در آن ریشه یابد، شورا به مانند ماشین پر سر و صدایی در می آید که شعارهای فراوانی می دهد ولی در عمل حرکت و تحولات عمده ای را ایجاد نمی کند. تداوم این روند در شورا به بی تفاوتی و سر خوردگی مردم منتهی می شود که نهایتا روند رشد و توسعه منطقه ای را مختل می کند. عملزدگی: شوراها چه در سطح شهرها و چه در سطح روستاها وظایف متعددی را بر اساس قانون بر عهده دارند. در کنار این وظایف مسئولیت برخی اهداف را نیز بعنوان وعده ی انتخاباتی در برابر مردم بر عهده گرفته اند. تمام این وظایف و مسئولیت ها، یک مجموعه ی گسترده ای از فعالیت های مختلف را ایجاب می کنند. در این شرایط توجه بیش از اندازه به مسائل اجرایی و جزئیات برنامه ها و طرح ها را می توان از جمله آسیب های جدی شوراها دانست که عموما عملزدگی اطلاق می شود. این امر گاهی موجب می شود که برخی مسائل پیش و پا افتاده و ساده به مسائلی پیچیده و مهم تبدیل شوند و هم انرژی و تلاش اعضا و هم منابع مردم در حد همان مسائل ساده و غیر ضروری و صرف شود. تداوم این روند به کاهش کارایی و پویایی شورا منجر خواهد گردید. برای پرهیز از این مساله، شوراها و مسلما اعضای آنها نیازمند داشتن یک نگرش سیستمی به مسائل از طریق ایجاد یک نظام جامع ارزیابی، کنترل مستمر برنامه ها، ارتباط با مردم و نظرسنجی افراد هستند. تحقق این نگرش مستلزم توجه گسترده به امر برنامه ریزی و طراحی برنامه ها و پروژه های مختلف خدماتی و اجرایی است. بدون این امر و صرفا تکیه بر دیدگاه حسی و نظری ممکن است شوراها در یک مسیر توسعه ی غیر واقعی هدایت شوند که نهایتا منجر به صرف منابع، اعتبارات و بودجه های متعدد بدون کسب اهداف واقعی و موثر میشود. تضاد قانونی: در یک نظام غیر متمرکز بین اهداف ملی و اهداف محلی یک مجموعه گسترده و متنوعی وجود دارد که تفکیک دقیق این اهداف به لحاظ ارتباط سیستمی آنها میسر نمی باشد. از طرفی علیرغم پیش بینی های قانونی در قانون اساسی، دولت ها قبل از تشکیل شوراها ایجاد شده اند و بسیاری از وظایف محلی را بر عهده دارند که با ایجاد و شروع به فعالیت شوراها به علت عدم تفکیک دقیق مسائل ملی و محلی در برخی وظایف بین حکومت مرکزی و محلی یا به عبارتی بین دولت و شوراها و تضادهای قانونی ایجاد می شود. از جمله این تضادهای احتمالی می

توان به مالیات های ملی و محلی ، برنامه های آموزشی و خریدهای خارجی اشاره نمود. شوراهای برای پرهیز از این تضاد نیازمند یک اولویت بندی مسائل در مسیر توسعه منطقه خود هستند که این اولویت بندی در سه دسته قابل دسته بندی است: دسته اول به مواردی اشاره دارد که بیشتر آثار محلی داشته و کمتر به عنوان یک متغیر ملی تلقی می شوند. از جمله این موارد می توان به مدیریت خدمات شهری یا روستایی اشاره نمود. دسته دوم به مواردی اطلاق می شود که هم آثار محلی داشته و هم آثار ملی دارد ، این دسته مسائل مانند مالیات ملی و مالیات محلی می تواند موجب جابجایی گسترده ی بین مناطق مختلف در زمینه هایی چون سرمایه و نیروی کار ... شود و یا می تواند موجب کاهش آثار برنامه های ملی در مناطق خاصی شود. دسته ی سوم به مسائلی اطلاق می شود که آثار ملی آن بیشتر از آثار محلی آن است. از جمله ی این مسائل می توان به حمل و نقل، بانکداری، مبادلات خارجی و آموزش عالی اشاره کرد که دولت های ملی در نظام های توسعه نیافته درچنین مواردی نیازمند تمرکز در سیاست های مربوطه هستند ولی با توسعه ی نظام های محلی و تقویت مبانی عدم تمرکز می توان بخشی از این مسائل را به شوراهای محلی انتقال داد. شوراهای محلی برای انجام موثر وظایف خود نیازمند توجه به این اولویت بندی با تمرکز روی موضوعات دسته ی اول به لحاظ مراحل اولیه اجرای قانون شوراهای شهر و روستا و توسعه سیاست عدم تمرکز می باشند. در مراحل بعدی با گسترش و تقویت مبانی و پایه های توسعه منطقه ای می توان موضوعات دسته ی دوم را مورد توجه قرار داد. این امر موجب می شود که تضاد قانونی بین حکومت مرکزی و شوراهای محلی در حداقل قرار گیرد و آثار جانبی آن قابل کنترل باشد. مسائل دسته سوم به لحاظ حیطه ی تاثیرگذاری آنها عمدتاً در اختیار دولت های مرکزی قرار دارد مگر آنکه توافق خاصی بین حکومت مرکزی و شوراهای محلی به عمل آید. تداخل وظایف و تعدد مراکز تصمیم گیری: یکی دیگر از آسیب های موثر شوراهای محلی در سطح روستاها و شهرها را می توان وجود مراکز تصمیم گیری متعدد و تداخل وظایف برخی نهادها و مراکز اجرایی دانست. این مشکل عمدتاً از آنجا ناشی می شود که دولت وظایف تعیین شده و قانونی شوراهای را در غیاب آنها خود بر عهده داشته است و تشکیلات خاصی را در این خصوص ایجاد نموده است که با تفکیک فعالیت های محلی از مجموعه برنامه های دولت و تفویض آن بر عهده ی شوراهای محلی زمینه را برای امکان تداخل وظایف بین دستگاههای اجرایی و شوراهای محلی را آماده می سازد. این مساله می تواند منجر به برگشت سیاست توسعه شوراهای محلی و عدم تمرکز دولت شود. برای جلوگیری از این وضعیت شوراهای محلی نیازمند افزایش مشارکت مردم در فعالیت ها و برنامه ها هستند زیرا دولت با توسعه سیاست عدم تمرکز حمایت خود را از شوراهای محلی کاهش خواهد داد و این کاهش بدون حمایت مردمی قابل جبران نمی باشد. از طرفی در مورد برنامه ها و سیاست های محلی تصمیمات متعددی مورد نیاز است که در سطح شهرها و روستاها با مراکز تصمیم گیری متعدد دولتی و غیر دولتی مواجه می باشند. برای مثال در شهرها برای مشکل مسکن علاوه بر شرکت های ساختمانی ، سازمان زمین شهری، مسکن و شهرسازی و شهرداری ها نیز در تصمیم گیری ها دخالت دارند که مشکل عمده ای برای مدیریت شوراهای شهری محسوب می شوند. در روستاها نیز علاوه بر وزارت کشور، سازمان هایی نظیر جهاد سازندگی ، کشاورزی نیز در تصمیمات موثر هستند و یک مجموعه ی تصمیم گیری متعددی ایجاد می کنند که مسلماً عدم توجه به آنها آسیب های جدی به شوراهای محلی در سطح روستا می رساند. برای پرهیزو دوری از این مساله شوراهای محلی به جای ایجاد سازمان ها ، موسسات و عناصر خدماتی جدید باید به تعریف و تنظیم روابط بین عناصر و سازمان های محلی و دولتی توجه داشته باشند به گونه ای که بتوانند محدودیت های رشد و توسعه منطقه ای را به حداقل برسانند. کمبودهای نرم افزاری: شوراهای محلی باید یکی از آرزوهای دیرین ملت ایران دانست ، آرزویی که تحقق آن مبارزات فراوانی را به همراه داشته است. به همین خاطر در کشور ما می توان شوراهای را پدیده ای نو به شمار آورد که آثار گسترده ای در زمینه های سیاسی ، اقتصادی و اجتماعی ایجاد خواهد کرد. این پدیده می تواند به عنوان عامل و یا مانع توسعه در مسیر حرکت جامعه موثر باشد ، آنچه که در این میان ضرورت دارد چگونگی برخورد با این پدیده ی اجتماعی است. یکی از راههای هدایت

شوراها به یک جایگاه مناسب در نظام سیاسی و اجتماعی کشور توجه به مسائل آموزشی، پژوهشی و قانونی است آنچه که در این کتاب مجموعاً کمبودهای نرم افزاری نامیده شده است. اگر ما به شوراهای محلی به عنوان پدیده نگاه کنیم همانند تمام پدیده‌ها ملزومات خودش را خواهد داشت، این ملزومات را در مورد شوراهای می‌توان در موارد زیر مورد بررسی قرار داد: الف) آموزش: برای برخورد با هر پدیده‌ای انسان نیازمند یادگیری است که عمدتاً از دو طریق تجربه و آموزش مبانی میسر است. شوراهای محلی نو پا بودن در سه بعد نیازمند آموزش هستند: منتخبین شوراهای مردم و مسئولان دولتی و هر چقدر در مراحل اولیه به این آموزش‌ها اهمیت بیشتری داده شود حرکت شوراهای چه در سطح روستاها و چه در سطح روستاها روان‌تر، آسان‌تر خواهد بود. ب) پژوهش: شوراهای محلی در کشور ما با متغیرهای سیاسی و اجتماعی بسیاری روبرو هستند و آثار متقابلی را در این زمینه خواهند داشت. برای بررسی این آثار و تدوین یک نظام غیر متمرکز مبتنی بر شوراهای محلی از یک طرف و توسعه و تطابق آنها با شرایط متغیر اجتماعی و سیاسی از طرف دیگر، دولت نیازمند توجه به امر تحقیقات و انجام مطالعات مختلف در زمینه ابعاد پیچیده‌ی شوراهای محلی است. این پژوهش‌ها می‌تواند راه را برای توسعه فعالیت‌ها و جایگاه شوراهای محلی در سطح کلان تسهیل نماید. ج) قانون: شوراهای محلی توسط قانون ایجاد و در یک چارچوب قانونی فعالیت خواهند داشت. به همین لحاظ ضروری‌ترین عامل تحرک شوراهای محلی است؛ باید‌ها و نبایدهای حکومت از طریق قانون و مقررات برای شوراهای تعریف می‌شود. این قانون همواره در برخورد با مسائل، موضوعات و شرایط جدید نیازمند رفع نواقص و اشکالات موردی است و بدون آن شوراهای محلی جایگاه تضعیف شده‌ای خواهند داشت. عدم توجه به این سه دسته ابزار هدایتی می‌تواند اثربخشی شوراهای محلی را از بین ببرد. و به شکل بی‌ثمر تبدیل سازد که نهایتاً هم دولت و هم ملت از آن آسیب خواهند دید. انتظارات غیرواقعی: شوراهای محلی بین دو مفهوم کلان اجتماعی «دولت» و «مردم» قرار داشته و رابطه متقابل و پیچیده‌ای با هر کدام دارند. شوراهای محلی علاوه بر آنکه در ارتباط مستقیم با مردم هستند با دولت نیز ارتباط گسترده‌ای دارند و بدون آنها جایگاهی موثر نخواهند داشت که این ارتباط متقابل یکسری انتظارات مشخصی را نیز بوجود می‌آورد. رابطه‌ی دولت و شوراهای محلی از رابطه‌ی مردم و شوراهای محلی متفاوت می‌باشد زیرا هم دولت و هم شوراهای محلی در مقابل مردم پاسخگو می‌باشند و این باعث می‌شود انتظارات متقابل دولت و شوراهای محلی حالت مکمل داشته باشد. کمبود منابع مالی: به عنوان یکی از مشکلات رایج شوراهای محلی به ویژه در سطح روستاها می‌توان به کمبود منابع مالی جهت تامین اعتبار پروژه‌ها و طرح‌های مورد نظر اشاره نمود. عدم توجه به این مساله و ایجاد مخارج و سرمایه‌گذاری‌های بیش از توان درآمدی شوراهای محلی می‌تواند آسیب‌های جدی و موثری بر توسعه شهری یا روستایی وارد سازد. برای پرهیز از این آسیب، شوراهای محلی می‌توانند از راهکارهای زیر استفاده کنند: الف) کنترل هزینه‌ها ب) افزایش دقت در خصوص توجیه اقتصادی و اجتماعی پروژه‌ها ج) ایجاد درآمدهای جدید و خلاقانه د) افزایش بهره‌وری امکانات و سرمایه‌های عمومی ه) ایجاد یک برنامه مالی مدون و تهیه بودجه بندی برنامه‌ای عدم تمایل سیاسی: از دیدگاه سیاسی شوراهای محلی نوعی توزیع قدرت در سطوح پائین جامعه تلقی می‌شوند. این توزیع قدرت در مسیر حرکت و رشد مسلماً نیازمند افزایش اختیارات، انتقال امکانات و فراهم شدن ابزارهای تصمیم‌گیری و اجرائی در سطح شهرها و روستاها است. در این حالت اگر تمایل سیاسی برای تامین این نیازها وجود نداشته باشد، شوراهای محلی به شکل کلیشه‌ای و دستوری تبدیل می‌شوند و فرایند مشارکت مردم را مختل می‌سازند. این تمایل نه تنها در سطوح مسئولان حکومتی و قانون‌گذاری باید باشد بلکه در سطوح سازمانهای محلی دولت نیز باید فراهم باشد و کمبود آن می‌تواند منجر به کاهش کارایی برنامه‌ها و فعالیتهای شوراهای محلی شود. برای پرهیز از این مساله دولت و شوراهای محلی باید نسبت به اهداف ملی و کلان نظام هماهنگی و تعهد مشترکی داشته باشند از ایجاد تضادها بین اهداف ملی و اهداف محلی اجتناب نمایند.

موفق است. «قانون پارتو» «قاعده ۸۰ : ۲۰» این قاعده برای اولین بار توسط اقتصاد دان ایتالیایی به نام «ویلفردو پارتو» در قرن نوزدهم مطرح گردید. توسط مطالعات آماری پارتو دریافت که ۲۰٪ از جمعیت مالک ۸۰٪ از ثروت می‌باشند. از کل مسائل که در زندگی با آن دست به گریبان هستیم تنها ۲۰٪ از مواد دارای اهمیت و ویژگی هستند که اتفاقاً ۸۰٪ از موفقیت ما در گروهی این ۲۰٪ است لذا لازم است که این مسائل را شناسایی کرده و برای آنها اولویت خاصی را در نظر بگیریم. «برنامه هایتان را روی کاغذ بیاورید» هر کس در بهار نکارد در پاییز برداشت نخواهد کرد «هرچه وقتان را بهتر سازماندهی کنیم (برنامه) بهتر می‌توانیم از آن جهت دستیابی به اهداف شخصی و شغلی استفاده کنیم برنامه ریزی به معنی آمادگی جهت تحقق اهداف است. فایده اصلی برنامه ریزی کار شما آن است که: برنامه ریزی یعنی نجات دادن و ذخیره سازی وقت. تجربه دنیای تجارت نشان داده است که هرچه تلاش بیشتری صرف برنامه ریزی بکنیم در موقع اجرا و عمل، زمان کمتری مورد نیاز است و در نهایت زمان ذخیره می‌گردد. هشت دقیقه آمادگی برای یک روز کاری و ثبات قدم بر روی برنامه‌ها می‌تواند در نهایت در هر روز یک ساعت وقت اضافی جهت استفاده در دیگر کارهای ضروری برای شما در بر داشته باشد. مهم‌ترین قاعده در برنامه ریزی آن است که کارها را به نوشته در آوریم. برنامه نوشته شده به معنی کاهش بار از روی حافظه شماست. «از فهرست برنامه روزانه استفاده کنید» هر چه دقیق‌تر برنامه ریزی کنید، شانسها و فرصتهای بیشتری به سراغ شما می‌آید «روز کوچکترین و قابل کنترل ترین بخش در سیستم برنامه ریزی زمان است. اگر شما کارهای روزانه را توسط برنامه ریزی تحت کنترل خود در نیاورید، امکان ندارد که مدعی برنامه ریزی برای زمانهای طولانی تر مثلاً یک ماه و یک سال باشید. فهرستی واقع بینانه از برنامه روزانه باید تنها در بر گیرنده آنچه شما مایل هستید و توانائی انجام آن را دارید باشد. «همیشه وظایف و فعالیتها را لیست کنید» از دست دادن زمان را حساب کنید همانطور که از دست دادن پول را محاسبه می‌کنید. زمانهایی را برای کارهای برنامه ریزی نشده و کارهای غیر مترقبه در نظر بگیرید. برنامه زمان شما باید شامل سه دسته شود • تقریباً ۶۰٪ برای برنامه ریزی فعالیتها (برنامه روزانه) • تقریباً ۲۰٪ برای فعالیتهای غیر منتظره (انقطاعها، دزد های زمان) • تقریباً ۲۰٪ برای فعالیتهای بی سابقه و فعالیتهای اجتماعی (زمان خلاق) براساس اولویتها تصمیم بگیرید انتخابگر باشید، کارها را تعویض کنید. در پایان روز فهرست کارها را بررسی کنید و خودتان را از شر کارهای ناتمام رها کنید. «اولیتها را تعیین کنید» بهتر است که کاردستی انجام دهیم (اثربخشی) بجای آنکه «کار» را درست انجام دهیم (کار آیی) «پتر دراگر» دو مشکل بزرگ در مدیریت زمان، وسوسه همیشگی نسبت به انجام بسیار زیاد کارها در یک زمان و خطر پراکندگی قوا به هنگام تقسیم آن بین وظایف می‌باشد. مدیران موفق از طریق توانایی آنها نسبت به سرو کار داشتن با فعالیتها بی شمار و گوناگون شناخته شده اند در حالی که خود را در هر زمان، به یک وظیفه مشخص اختصاص داده اند. اولویت گذاری به معنی تصمیم گیری است، اینکه کدام وظیفه دارای حق تقدم زیادی است، کدام در اولویت دوم است الی آخر، و اینکه کدامیک دارای کمترین اولویت است. وظایف دارای اولویت زیاد بایستی ابتدا انجام شوند. «مزایای اولویت گذاری» با درجه بندی کارها بر اساس اهمیت، مطمئن می‌شوید که • ابتدا روی کارهای مهم کار می‌کنید • در صورت لزوم، بر اساس ضرورت و فوریت روی وظایف کار می‌کنید • در یک زمان، دقیقاً بر روی یک کار متمرکز می‌شوید • در برنامه ریزی زمان با کارها به صورت مؤثرتری برخورد می‌کنید • اهداف تعیین شده به مؤثرترین شکل آن بر حسب شرایط محیطی بدست می‌آیند • تمام وظایفی که ممکن است توسط دیگری انجام شود به به کناری گذاشته شده و تفویض می‌گردد • در پایان یک دوره برنامه ریزی شده (مثلاً یک روز کاری)، مهم ترین موضوعات در بالاترین نرخ محافظت و مراقبت قرار دارند • ماموریتها و وظایفی که شما و موفقیتها بر آنها سنجیده می‌شوند کامل شده اند. تجزیه الف، ب، ج، تجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان نشان می‌دهد که زمان صرف شده بر روی کارهای بسیار مهم (الف)، مهم (ب) و کم اهمیت (ج) با توجه به موقعیت افراد، متفاوت است (به بیان دیگر مدیریت پرسنلی از این لحاظ با مدیر مالی متفاوت است). تجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان (الف)

ب- ج) کارهای نوع (الف): مهم ترین وظایف مدیریت هستند. اینگونه وظایف تنها توسط فردی که مسئول آن است و یا توسط یک گروه به نحو شایسته ای انجام می پذیرد (به عبارت دیگر قابل واگذاری نیستند) و از مهم ترین مسائلی هستند که عملکرد مدیریت با آنها مورد سنجش واقع می شوند. کارهای نوع (ب): از وظایف نیمه مهم هستند و می توانند به دیگری محول شوند. کارهای نوع (ج): وظایفی هستند که دارای کمترین اهمیت هستند، اما از لحاظ کمیت بیشترین حجم از کارهای روزانه را به نمایش می گذارند (وظایف روز مره، تشریفات اداری، خواندن، تلفن زدن، پرونده ها، مراسلات و دیگر کارهای اداری)»

بافتار و حالت مثبت آغاز کنید «قلب شاد چهره را زیبا می سازد و قلب غمگین روح و جان را می شکند. تقریباً همان مشکل همیشگی: با عجله به سوی دفتر کار هجوم می برید، بدون خواب کافی و یا صبحانه مرتب، در فشار وقت و با عجله زیاد. دقیقاً همان نوع شروع کردنی که می تواند تمام روزتان را خراب کند. صبحدم باید به خودتان فرصت دهید تا • به آرامی برخیزید • صبحانه دلچسبی با خانواده خود بخورید • از استحمام لذت برده و لباس بپوشید • آهسته و بدون عجله و با فراقت خاطر به سوی کار برانید. برای اینکه در هر روز رفتار و احساس مثبت را حفظ کنید، بایستی سه قاعده را رعایت کنید • در هر روز بعضی از کارهایی را که از آن لذت می برید انجام دهید • در هر روز بعضی از کارهایی که شما را به طور مملوسی به اهداف شخصی تان نزدیک تر می کند انجام دهید • در هر روز بعضی از کارهایی را انجام دهید که بین زندگی خصوصی و زندگی حرفه ای شما ایجاد توازن کند (ورزش، خانواده، سرگرمی، و غیره) «مراقب منحنی فعالیت باشید» «سحر خیز باش تا کامروا باشی» در طی روز توان اجرایی هر کس در نوسان و تغییر است. این تغییرات به طور طبیعی از فردی به فرد دیگر متفاوت است، اما قابل پیش بینی است. گرچه تفاوتی بین افراد به خاطر گوناگونی در عادات تغذیه و مسائل شخصیتی وجود دارد ولی هنوز هم مطالب ذیل قابل طرح است • بالا ترین سطح فعالیت معمولاً در صبح رخ می دهد. این سطح از فعالیت مجدداً در باقی روز به دست نخواهد آمد • بعد از ظهر، و بطور مشخص بعد از نهار دوره عدم فعالیت و رکود شروع می شود. بعضی از افراد تلاش می کنند با خوردن مقادیر زیادی قهوه غلیظ بر این سستی غلبه کنند. به هر حال این کار معمولاً فقط دوره عدم فعالیت را به تاخیر می اندازد، ولی مانع بروز آن نمی شود • بعد از دوامین وضعیت فعالیت سطح بالا در غروب، منحنی اجرا بطور پیوسته سقوط میکند تا اینکه در چند ساعت بعد از نیمه شب به پایین ترین نقطه آن میرسد. «ساعت سکوت و آرامشی را برای خودتان اختصاص دهید» بزرگترین وقایع، ساعات پر هیاهوی ما نیستند بلکه آرامترین آنها هستند. «نیچه» بسیاری از مدیران کار (واقعی) را بعد از ساعات رسمی دفتری آغاز می کنند. آنها در طول روز برای انجام وظیفه اصلی وقت ندارند زیرا عوامل عدم تمرکز فراوانی وجود دارد: همقطاران، مشتریان، ملاقات کنندگانی که وقت قبلی نگرفته اند، ناسازگاریها و اختلافات، تماسهای تلفنی، جلسات و غیره. ممکن است که سیاست همیشگی درب باز از نظر دیگران بسیار ستوده باشد ولی مدیری که اجازه می دهد وقتش با این روش به تاراج رود به خود صدمه می رساند. «یک قرار ملاقات با خودتان (زمان آرامش)» در دوره سازماندهی بایستی زمان آرامش را در نظر گرفته و بکار برید، همچون دیگر ملاقاتهای مهم که در آن زمان غایب خواهید بود و در دسترس نمی باشید • ساعت آرامش را در برنامه روزانه خودتان یاد داشت کنید، مانند وقتی که با یک مشتری قرارداد دارید و یا باید در جلسه ای شرکت کنید • در طول دوره آرامش از خودتان مراقبت کنید (بهترین روش، به کمک منشی و یا مسئول دفترتان) در اتاق را بر روی دفترتان ببندید، و قبل از انجام این کار به همکاران و همقطاران بگوئید که «آنجا نخواهید بود» از یک برنامه ریز زمان استفاده کنید «تنها کافی نیست که به قصد گرفتن ماهی خود را به رودخانه برسانید، بایستی نیز بیاورید» مثل قدیمی چینی «مدیران موفق در مدیریت وقت خودشان نیز موفق هستند. آنها از آن جهت که فعالیتهايشان را تحت کنترل در آورند تا در نتیجه وقت بیشتری برای کارهای اساسی داشته باشند کامیاب می باشند. راز موفقیت بسیاری از کارمندان و مدیران، استفاده روزمره از یک کمک کار شخصی است که به آنها اجازه می دهد تا • نگرشی جامع و فراگیر بر همه وظایفی که در دست

دارند داشته باشید • برنامه ریزی کنند و تمام پروژه های مهم ، قرار ملاقات و فعالیت ها را با روشی سیستماتیک و هدفمدار با یکدیگر هماهنگ و متناسب سازند • در امر سازماندهی و مراقبت و پیگیری وظایف موفق تر باشند. مدیریت زمان پایدار و استوار مزایای فراوانی دارد : مایلید چه چیزی بدست آورید • * آمادگی بهتر برای روز کاری آینده • برنامه ای رو به جلو برای همان روز • تصویری روشن و فراگیر از اهداف روزانه • سازماندهی امور روزمره • حافظه بهتر • تمرکز بر روی مسائل اساسی • پراکندگی کمتر در انرژی • دستیابی به اهداف روزانه • قائل شدن تفکیک و تمایل بین موضوعات مهم و موضوعات کم اهمیت • تصمیم گیری بر اساس اولویت ها و بوسیله تفویض • افزایش کارآیی بواسطه هماهنگی در وظایف • کاهش عوامل حواس پرتی و برخورد مناسب تر و بهتر با انقطاعهای در کار • نظم شخصی • کاهش هیجانات و فشار های عصبی • خونسردی و تسلط در مواجهه با حوادث غیر مترقبه • بهبود کنترل شخصی • احساس مثبت موفقیت در پایان روز • افزایش خشنودی و انگیزش • افزایش توان اجرایی شخصی • و ، بالا تر از همه ، زمان ذخیره و حفظ شده به وسیله روشی مدرن (زمان آرامش) سعدیا دی رفت و فردا همچنان معلوم نیست در میان این و آن فرصت شمار امروز را

مدیریت مهندسی

گردآوری و تدوین: ابراهیم حیدری

خلاصه کتاب- تلخیص: جواد صادقی نیا- ناشر: انتشارات خواجه رشید- نوبت چاپ: اول- تاریخ انتشار: بهمن ۱۳۸۵- مقدمه: شاید برای یک دانشجوی مهندسی که سروکاری با محیط های کاری نداشته و آشنایی با کسب و کارهای امروزی ندارد . اهمیت داشتن آگاهی حداقلی از دانش مدیریت و مهارت های گوناگون ان روشن نباشد اما برای مهندسی که درگیر کار در سازمان های کوچک و امروزی است اهمیت و لزوم چنین دانشی آشکار است . در پست های بالا تر یعنی زمانی که یک مهندس با تجربه به پست های نظارتی یا مدیریتی ارتقا پیدا میکند و بر کار مهندسان دیگر یا مجموعه بزرگتر از سایر کارکنان سازمان نظارت یا مدیریت میکند . لزوم داشتن دانش مدیریت روشن تر است . بدون داشتن مهارتهای مدیریتی مهندسی که تنها آموزش فنی دیده است قادر به انجام موفقیت امیز چنین وظایفی نخواهد بود . مدیریت مهندسی درسی است که برای آموزش مهارت های مدیریتی به مهندسان پیدا شده است . اصول مدیریت عمومیفصل اولمدیریت سازمان. مدیریت عملی است که به صورت آگاهانه و مستمر انجام میشود و به سازمان شکل میدهد هر سازمان دارای افرادی است که جهت کمک در راه تامین هدف ها مسولیت هایی را میپذیرند . این افراد را مدیر مینامند . بدون وجود یک مدیریت اثر بخش سازمان با شکست مواجه خواهد شد . صرف نظر از اینکه نقش مدیران تا چه اندازه رسمی یا غیر رسمی باشد مسولیت اساسی همه مدیران در همه سازمان ها یکسان است و ان عبارت است از کمک کرن به سازمان و اعطای ان در تعیین و تامین یک سلسله از هدف های کوتاه مدت و بلند مدت . ۱-۲ فرایند مدیریت در اوایل قرن بیستم . یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول نوشت که همه مدیران پنج وظیفه مدیریتی دارند. این پنج وظیفه عبارتند از: برنامه ریزی - سازماندهی - رهبری - هماهنگی و کنترل . بنابراین می توانیم بگوییم که مدیریت عبارت است از فرایند برناه ریزی - سازماندهی - رهبری و اعمال کنترل بر تلاش ها و کارهای اعضای سازمان و نیز درمورد استفاده نمودن از منابع سازمانی برای دستیابی به هدف های اعلان شده سازمان. ۱-۲-۱ برنامه ریزی برنامه ریزی به این معنی است که مدیر از قبل درباره هدفها و اقدامات مورد نظر می اندیشد و کارها یا اقدامات وی بر اساس یک روش برنامه یا منطق قرار دارد . گذشته از این برنامه یعنی رهنمودی که بدان وسیله سازمان برای رسیدن به هدف هایش منابع مورد نیاز را تامین می کند و انها را در راه دستیابی به هدف های مورد نظر به مصرف میرساند ۲اعضای سازمان به فعالیت ها و کارهایی می پردازند که با هدف های منتخب و روش های مورد نیاز سازمان سازگار است ۳پیشرفت در جهت هدفها تحت نظر و کنترل قرار میگیرد. به گونه ای که اگر میزان

پیشرفت رضایت بخش نباشد بتوان اقدامات اصلاحی به عمل آورد. مدیران به چند دلیل باید به برنامه ریزی بپردازند. چهار دلیل از مهم ترین دلایل عبارتند از: تعیین مسیر- کاهش تاثیر تغییرات - به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استاندارد هایی برای تسهیل کنترل. در برنامه ریزی نخستین گام عبارت است از تعیین و گزینش هدف های سازمان انگاه هدف های هر یک از واحد های سازمانی و بخش ها تعیین می شود. بدیهی است در گزینش و تعیین هدف ها و نیز تدوین طرح ها یا برنامه ها مدیر باید امکان پذیر بودن و قابل قبول بودن آنها را از نظر مدیران و کارکنان مورد توجه قرار دهد. پس برنامه ریزی به اهداف آنچه که باید انجام بگیرد و نیز به ابزار چگونه باید به هدف رسید مربوط میشود. ۱-۲-۲ سازماندهی سازماندهی عبارت است از فرایند تنظیم و تخصیص دادن کارها اختیارات سازمانی و منابع بین اعضا به گونه ای که آنها بتوانند به هدف های سازمان دست یابند. در سازماندهی برای رابط سازمان ساختاری ارائه میشود و از مجرای همین روابط دارای ساختار است که برنامه آینده به اجرا در می آید جنبه ی دیگری از روابط مربوط به سازماندهی این است که در صدد شناسایی افراد جدیدی بر آمد که بتوانند به ساختار روابط ۱- موجود پیوندند. این تلاش یا جستجو را تامین منابع انسانی می نامند. ۳-۲-۱ رهبری رهبری مستلزم راهنمایی اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که آنها کارهای تخصصی و مورد نظر را انجام دهند. انگیزش کارکنان اثر عمیق و زیادی بر بهره وری و کیفیت کار دارد و مدیران باید در پی شناخت عوامل بر انگیزنده کارکنان خود بوده و محیط کاری را با کیفیتی مطلوب و رضایت بخش برای آنها فراهم آورند بعضی از این عوامل حقوق و دستمز - امنیت شغلی - تکالیف محوله - رفتار همکاران و روابط و عبارتند از شرایط کاری. ۱-۲-۴ کنترل سرانجام مدیر باید مطمئن شود کارهایی را که اعضا و کارکنان انجام میدهند به گونه ای است که سازمان را در جهت هدف های مشخص و مورد نظر سوق میدهد. این کار را اعمال کنترل مینامند و یکی از وظایف اصلی مدیریت است. کنترل را میتوان فرایند باز بینی فعالیت ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت ها بر طبق برنامه دانست این فرایند شامل اصلاح کردن هر کاستی چشم گیر و انحرافی میشود همه مدیران باید درگیر کار کنترل باشند حتی اگر کار در واحدشان طبق برنامه پیش رود. کنترل دارای چهار رکن اصلی است ۱ تعیین استاندارد هایی برای عملکرد ۲ تعیین شیوهای برای اندازه گیری عملکرد های جاری ۳ مقایسه عملکرد ها با استاندارد های مشخص ۴ سرانجام اگر انحرافی مشاهده شد انجام دادن اقدامات اصلاحی. مدیر در اجرای وظایف خود یعنی کنترل کردن امور باید سازمان را در مسیر مشخص و از پیش تعیین شده قرار دهد. ۱-۳ نقشهای مدیر همه مدیران برای اداره واحد یا سازمان خود اقتداری رسمی دارند و موقعیت خود را از این اقتدار کسب میکنند و به علت این موقعیت است که مدیران با زیر دستان همکاری و مقامهای بالاتر روابط مشخصی برقرار میکنند و این ارتباط اطلاعات مورد نیاز آنان را برای تصمیم گیری فراهم میکند. ۱-۴-۱ اسطوح مدیریتمدیران رده پایین سازمان. این میران ر پایین ترین سطح سازمان قرار می گیرند و افرادی هستند که مسول کارهای دیگران میباشند آنها را مدیران نخستین سطح سازمان مینامند. اغلب مدیران رده پایین سازمان اسرپرست مینامند. رییس یک دبستان و رییس یک تیم بسکتبال هم دارای چنین عنوانی هستند. مدیران میانی .. عنوان مدیریت میانی در برگیرنده چند سطح از سازمان میشود. مدیران رده میانی کارها و فعالیت های مدیران رده پایین تر و نیز سرپرستی کارکنان عملیاتی را هم بر عهده میگیرند. مدیران ارشد. معمولاً یک گروه کوچک از افراد مدیریت ارشد را تشکیل می دهند. مدیریت ارشد مسول همه ی کارهای مدیریت سازمان است. معمولاً میران ارشد دارای عنوان هایی چون مدیرعامل - رییس و معاون می باشند. تیوری و ساختار سازمان .. فصل دوم تعریف سازمان .. سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی برهدف می باشد و ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد. ۲-۲ سازمان به عنوان یک سیستم یک مجموعه ای از عناصر یا عواملی است که برای رسیدن به یک هدف مشخص و مشترک گرد هم آمدند بطوری که بین این عناصر رابطه تعاملی و همچنین نظم وجود دارد. سازمان یک سیستم باز است که عناصر آن باهم رابطه متقابل دارند اقلام مورد نیاز را از محیط میگیرد آنها را به

محصول تبدیل میکنند و به محیط خارجی تحویل میدهد. ۲-۱-۲ زیر سیستم های سازمان سیستم های فرعی سازمان پنج وظیفه اصلی دارند. مرز گستری - تولید - نگهداری - تطبیق با محیط و مدیریت. دواير فرعی که وظیفه مرز گستری از سیستم را در یک سازمان کسب و کار بر عهده دارند عبارتند از دواير خرید و بازار یابی. ۲-۳ ابعاد طرح سازمان ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می شوند. ساختاری محتوایی. ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می دهند که میتوان بدان وسیله سازمان ها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند. مثل اندازه یا بزرگی سازمان. نوع تکنولوژی محیط و هدف های آن آنها معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می گذارند. ۲-۴ مبنای ساختار زبان در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره میشود. ۱ ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد. ۲ ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دواير کار میکنند. ۳ ساختار سازمانی برگزیده ی طرح سیستم هایی می شود که به وسیله آنها فعالیت های همه دواير هما هنگ و یک پارچه می گردد و در نتیجه سیستم ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد. ۲-۵ طراحی ساختار سازمانی به طور کلی در طراحی ساختار سه چیز باید رعایت شود تعیین کارهایی که باید انجام شود زنجیره فرماندهی و طبقه بندی دواير. ۲-۵-۲ زنجیره فرماندهی سازمان ها از طریق ایجاد زنجیره فرماندهی شیوه گزارشگری را مشخص میکند. این زنجیره همه افراد را در سازمان به یکدیگر وصل میکند و مشخص می شود که افراد باید گزارش کار خود را به چه افراي بدهند. فصل سوم مدیریت منابع انسانی ۳-۲ برنامه ریزی منابع انسانی. برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی دارای چهار جنبه اصلی است. آنها عبارتند از ۱ برنامه ریزی برای تامین نیازهای آینده شرکت از طریق تصمیم گیری درباره تعداد افراد و نوع مهارت هایی که سازمان در آینده نیاز خواهد داشت ۲ برنامه ریزی برای حفظ تعادل و توازن در آینده از طریق مقایسه کردن تعداد کارکنان مورد نیاز با تعادل داو طلبان و کارکنانی که انتظار می رود در سازمان باقی بمانند که در نتیجه این امر منجر میشود به ۳ برنامه ریزی برای جذب داو طلبان یا کم کردن کارکنان و ۴ برنامه ریزی برای آموزش و توسعه کارکنان و حصول اطمینان از اینکه افراد توانا و واجد شرایط همواره در دسترس هستند و سازمان میتواند نیاز های آینده خود را از منابع تامین کند. ۳-۳ کارمند یابی و فرایند گزینش پس از بیش. یعنی نیرویی کار لازم نوبت به تامین این نیرو می رسد. نیروی کار را می توان هم از منابع داخلی سازمان و هم از منابع خارجی سازمان تامین کرد. برای شناسایی داو طلبان واجد شرایط میتوان از تبلیغات در رسانه ها - سازمان های کاریابی - دانشگاه ها - معرف ها و مراجعه های شخصی و نیز از شبکه اینترنت استفاده کرد. ۳-۴-۱ آموزش و توسعه مقصود از آموزش روشهایی است که بدان وسیله مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد به سازمان یا تازه استخدام یاد می دهند. برنامه هایی را که در زمینه آموزش و توسعه افراد به اجرا در می آورند شامل پنج مرحله می شود. ۱ تجزیه و تحلیل نیاز ها ۲ طراحی آموزشی ها ۳ معتبر بودن مطالب آموزشی ۴ اجرا ۵ ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه. ۳-۵ ارزیابی عملکرد به سه دلیل عمده روستا عملکرد زیر دستان را ارزیابی می کنند. نخست ارزیابی موجب می شود اطلاعات مهمی در مورد ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق به دست آید. و بر اساس آن تصمیم گیری شود دوم ارزیابی به رییس یا زیر دست این امکان را می دهد که برای رفع نقص اقداماتی به عمل آورد و اجازه ندهد که عیب یا ضعف ریشه بدواند و کارهای نیکو یا درست را که زیر دست انجام میدهد تقویت کند. سرانجام ارزیابی می تواند از طریق به وجود آوردن فست هایی برای بررسی برنامه های کاری فرد با توجه به نقاط ضعف و قوتی که به نمایش گذاشته است مسیر شغلی آینده خود را تعیین کند. فصل چهارم مدیریت بازار یابی ۴-۲ مدیریت بازار یابی مدیریت بازار یابی عبارت است از تجزیه و تحلیل - طرح ریزی - اجرا و کنترل برنامه های تعیین شده برای فراهم آوردن مبادلات مطلوب با بازار یابی مورد نظر به منظور دستیابی به هدف های سازمان. تاکید مدیریت بازار یابی بیشتر بر تعیین محصولات سازمان بر مبنای نیاز ها و خواسته های بازار مرد نظر و نیز استفاده از قیمت گذاری - ارتباط و توزیع موثر

جهت آگاهی دادن ایجاد محرک و ارایه خدمت به بازار است. ۴-۴ فرایند بازار یابی فرایند بازار یابی شامل تجزیه و تحلیل فرصتها یی بازار یابی جستجو و انتخاب بازار های هدف طرح استراتژی های بازار یابی برنامه ریزی برای برنامه های بازار یابی و سرانجام سازماندهی اجرا و کنترل کلیه فعالیت های بازار یابی است. ۴-۴-۴ برنامه ریزی برای برنامه های بازار یابی مک کارتی چهار عنصر امیخته بازار یابی را به شرح زیر تعریف کرده است. محصول. شامل مباحثی نظیر تنوع محصول کیفیت طرح. قیمت. شامل مباحثی نظیر تخفیف - لیست قیمت - اعتبارات. ترفیع. شامل مباحثی نظیر تبلیغ فروش حضوری. توزیع. شامل مباحثی نظیر کانال های توزیع - پوشش بازار - موجودی محصول - حمل و نقل و محل های توزیع. فصل پنجم مدیریت تکنولوژی ۲-۵ تعریف تکنولوژی تکنولوژی را میتوان تمام دانش - محصولات - فرایند ها ابزار ها روش ها و سیستم هایی تعریف کرد که در جهت خلق و ساخت کالاها و ارایه خدمات به کار گرفته میشوند به زبان ساده تکنولوژی عبارت است از روش انجام کارها توسط ما تکنولوژی ابزاری است که به وسیله ان می توانیم به اهداف خود دست یابیم. تکنولوژی اجرای عملی دانش است. ابزاری است که به کمک تلاش و سعی ادمی می آید. ۳-۵ طبقه بندی تکنولوژی به چند روش تکنولوژی ها را میتوان طبقه بندی کرد. در اینجا ما یک دسته بندی معمول از تکنولوژی ها را ارایه می کنیم که شامل تکنولوژی های نوظهور - پیشرفته - بسیط - متوسط می شود. تکنولوژی نوظهور یک تکنولوژی نوظهور هر نوع تکنولوژی است که هنوز به طور کامل تجاری و به بازار عرضه نشده است. نمونه هایی از تکنولوژی نوظهور عبارتند از مهندسی زنتیک - نانو تکنولوژی - و ابر رسانایی. ۴-۵ مدیریت تکنولوژی مدیریت تکنولوژی یک حوزه تخصصی میان رشته ای است که علوم مهندسی و دانش و هنر مدیریت را تلفیق و یکپارچه می کند تکنولوژی به عنوان عنصر اساسی در خلق ثروت است خلق ثروت شامل خلق چیزی بیش از پول است خلق ثروت می تواند چیزهایی چون تقویت دانش - سرمایه معنوی - بهره برداری موثر از منابع - حفظ محیط زیست و دیگر عواملی باشد که در افزایش سطح استاندارد و کیفیت زندگی موثرند. تکنولوژی در برگیرنده مدیریت سیستم هایی است که خلق - خریداری و تهیه و بهره برداری از تکنولوژی را در مسیر می سازد. مدیریت تکنولوژی داری ابعاد ملی - سازمانی و فردی است. در سطح ملی /دولتی سطح کلان - در طراحی سیاست های عمومی مورد استفاده قرار میگیرد دودر سطح شرکتها سطح خرد - در خلق و پایدار نگه داشتن مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می گیرد و در سطح فردی موجب افزایش ثروت در جامعه میشود. ۵-۱۰ روش های دستیابی به تکنولوژی برای دستیابی به تکنولوژی چند روش شناخته شده وجود دارد که مختصر هریک از این روش ها را شرح می دهیم. ۱- استفاه از تحقیق و توسعه داخلی. در این روش شرکت به منابع انسانی و فنی خود برای طراحی یک تکنولوژی در داخل شرکت اتکا میکنند ۲- مشارکت در فعالیت های مشترک. دو یا چند شرکت - دانش فنی و منابع تکنولوژی ها را تولید و خلق کنند. ۳- و اگذاری کار تحقیق و توسعه به پیمان کار خارج شرکت. با بیرون سپاری یک شرکت می تواند فرایند تحقیق و توسعه را بدون اینکه مجبور به سرمایه گذاری سنگینی باشد انجام دهد. ۴- کسب مجوز بهره برداری از تکنولوژی. در این روش یک شرکت حق استفاده از تکنولوژی های دیگران را خریداری میکند. ۵- خریداری تکنولوژی. در این روش خرید کامل تکنولوژی صورت میگیرد. این سریع ترین راه دستیابی به یک تکنولوژی است و خریدار نه تعهد خاصی نسبت به فروشنده دارد و نه منابع خاصی برای طراحی ان تکنولوژی نیاز دارد.

استاد عشق - دکتر حسابی

۱۳۸۸ ، ۲۰:۰۸ استاد عشقمولف: ایرج حسابی خلاصه کتاب: نگاهی به زندگی وتلاشهای پروفیسور سید محمود حسابی پدر علم فیزیک ایران - تلخیص: منصوره شکری - ناظر چاپ: علی فرازنده خالدی- سازمان چاپ و انتشارات- چاپ ۳۳ از مستان ۸۷- سید محمود حسابی در سال ۱۲۸۱ (ه.ش) از پدر و مادری تفریسی در تهران زاده شدند. پس از سیری نمودن چهار سال از دوران کودکی

در تهران، به

همراه خانواده (پدر، مادر، و برادر)، عازم شامات گردیدند. در هفت سالگی، تحصیلات ابتدایی خود را، در بیروت، باتنگدستی و مرارت های دوران وطن، در مدرسه ی کشیش های فرانسوی، آغاز کردند، و همزمان، توسط مادر فداکار، متدین و فاضله ی خود (خانم گوهر شاد حسابی)، تحت آموزش تعلیمات مذهبی و ادبیات فارسی، قرار گرفتند. در آمدسید محمود حسابی در سال ۱۲۸۱ (ه. ش.) از پدر و مادری تفریثی در تهران زاده شدند. پس از سپری نمودن چهار سال از دوران کودکی در تهران، به همراه خانواده (پدر، مادر، و برادر)، عازم شامات گردیدند. در هفت سالگی، تحصیلات ابتدایی خود را، در بیروت، باتنگدستی و مرارت های دوران وطن، در مدرسه ی کشیش های فرانسوی، آغاز کردند، و همزمان، توسط مادر فداکار، متدین و فاضله ی خود (خانم گوهر شاد حسابی)، تحت آموزش تعلیمات مذهبی و ادبیات فارسی، قرار گرفتند. استاد، قرآن کریم را، حفظ و به آن اعتقادی ژرف داشتند. دیوان حافظ را نیز از برداشته، و به بوستان و گلستان سعدی، شاهنامه فردوسی، مثنوی مولوی و منشیات قائم مقام، اشراف کامل داشتند. شروع تحصیلات متوسطه ی ایشان، مصادف با آغاز جنگ جهانی اول و تعطیلی مدارس فرانسوی زبان بیروت بود. از این رو، پس از دو سال تحصیل در منزل، برای ادامه، به کالج آمریکایی بیروت رفتند، و در سن ۱۷ سالگی، لیسانس ادبیات، در نوزده سالگی لیسانس بیولوژی، و پس از آن مدرک مهندسی راه و ساختمان را، اخذ نمودند. در آن زمان، بانقشه کشی و راه سازی به امرار معاش خانواده کمک می کردند. استاد همچنین، در رشته های پزشکی، ریاضیات و ستاره شناسی، به تحصیلات آکادمیک پرداختند. شرکت راه سازی فرانسوی که، ایشان در آن مشغول به کار بودند، به پاس قدردانی از زحماتشان، استاد را برای ادامه تحصیل، به کشور فرانسه اعزام کرد و بدین ترتیب، در سال ۱۹۲۴ (م) به مدرسه عالی برق پاریس وارد، و در سال ۱۹۲۵ (م) فارغ التحصیل شدند و همزمان با تحصیل در رشته معدن، در راه آهن برقی فرانسه، مشغول به کار گردیدند، و پس از پایان تحصیل در این رشته، کار خود را در معادن آهن شمال فرانسه، و معادن زغال سنگ ایالات (سار)، آغاز کردند. سپس به دلیل وجود روحیه علمی، به تحصیل و تحقیق در دانشگاه سوربن، در رشته فیزیک پرداختند، و در سال ۱۹۲۷ (م) در سن ۲۵، دانشنامه دکترای فیزیک خود را با ارائه رساله یی تحت عنوان حساسیت سلول های فتوالکتریک، با درجه عالی، از دست بزرگترین دانشمند روز جهان، پروفسور فابری، دریافت کردند، استاد با شعر و موسیقی سنتی ایران و موسیقی کلاسیک غرب به خوبی آشنا بودند، و در نواختن نی، سازدهنی، ویولن و پیانو، تبحر داشتند. ایشان در چند رشته ورزشی، مانند: کوهنوردی، دوچرخه سواری، دو میدانی و چوب پا، موفقیت هایی کسب نمودند، و در شناساندن دیپلم نجات غریق شدند. از جمله دست آوردهای عمر پر بار استاد، و مشاغلی که در مسند آن خدمات علمی و فرهنگی شایان توجهی ارائه نمودند، می توان به چند نمونه ی زیر، اشاره کرد: راه اندازی اولین ژنراتور برق کشور، به وسیله ی نصب تجهیزات بر روی یک آسیاب آبی (آشتیان، نزدیک تفرش ۱۳۰۵ ه. ش.)، ایجاد اولین کارگاه های تجربی در علوم کاربردی در ایران (۱۳۰۶ ه. ش.)، ماموریت وزارت راه ترابری (طرق و شوارع عامه)، برای تهیه ی اولین نقشه برداری علمی، فنی و مهندسی کشور (تهیه ی نقشه نوین راه ساحلی سراسری، میان بنادر خلیج فارس، بندر لنگه به بوشهر ۱۳۰۶ ه. ش.)، تاسیس مدرسه ی مهندسی وزارت راه و تدریس در آن (۱۳۰۷ ه. ش.)، تاسیس دارالمعلمین عالی و تدریس در آن (۱۳۰۷ ه. ش.)، ساخت اولین رادیو در کشور (۱۳۰۷ ه. ش.)، ایجاد اولین آزمایشگاه علوم پایه در ایران (۱۳۰۷ ه. ش.)، آغاز واژه گزینی فارسی و برابر سازی علمی (۱۳۰۷ هوش)، تاسیس دانشسرای عالی و تدریس در (۱۳۰۸ ه. ش.)، تاسیس اولین کارگاه ساخت قطعات دست سازی برای اتومبیل های ایران (۱۳۰۹ ه. ش.)، ساخت و راه اندازی اولین آنتن فرستنده در کشور (۱۳۰۹ ه. ش.)، تاسیس اولین بیمارستان خصوصی در ایران، به نام (بیمارستان گوهر شاد) (به یاد مادر گرامیشان ۱۳۰۹ ه. ش.)، ایجاد اولین ایستگاه هواشناسی در ایران (۱۳۱۰ ه. ش.)، ایجاد انجمن زبان فارسی و بنیان گذاری فرهنگستان زبان ایران و عضویت پیوسته در آن (۱۳۱۰ ه. ش.)، طراحی، نصب و راه اندازی اولین دستگاه رادیو لوژی در کشور (۱۳۱۱ ه. ش.)، تاسیس و ریاست انجمن فیزیک ایران (۱۳۱۱ ه. ش.)، تعیین ساعت ایران (۱۳۱۱ ه. ش.)، تدوین اصول اندازه گیری و مقیاس گذاری و ایجاد اداره

اوزان و مقیاس (موسسه ستاندارد) (۱۳۱۱ ه.ش)، مامور وزارت راه، برای ساخت راه تهران به شمشک، جهت معادن ذغال سنگ (۱۳۱۲ ه.ش)، پیشهاد و تدوین قانون تأسیس دانشگاه تهران، و تأسیس دانشکده فنی و ریاست آن دانشکده (۱۳۱۳ ه.ش)، و تدریس در آن، شرکت در کنفرانس بین‌المللی لایه‌ی ازن (۱۳۱۵ ه.ش)، تأسیس دانشکده‌ی علوم و ریاست آن دانشکده از (۱۳۲۱ تا ۱۳۲۷) و از (۱۳۳۰ تا ۱۳۳۶ ه.ش) و تدریس در گروه فیزیک آن دانشکده، تا واپسین روزهای عمر، تأسیس بخش آکوستیک در دانشکده -ی علوم، و اندازی بخش تحقیقات اندازه‌گیری فواصل و تنظیم گام‌های موسیقی ایران و مطالعات علمی روی نت‌های ایرانی (۱۳۲۵ ه.ش)، راه‌اندازی اولین مرکز زلزله‌شناسی کشور (۱۳۲۸ ه.ش)، ماموریت خلع‌ید از شرکت نفت انگلیس، در دولت دکتر مصدق (۱۳۳۰ ه.ش)، پایه‌گذاری مدارس عشایری و تأسیس اولین مدرسه‌ی عشایری ایران (۱۳۳۰ ه.ش)، مخالفت با طرح قرارداد ننگین کنسر سیوم و کاپیتولاسیون در مجلس، مخالفت با عضویت دولت ایران در قرارداد سنتو (پاکت بغداد) در مجلس، پایه‌گذاری موسسه‌ی ژئوفیزیک دانشگاه تهران (۱۳۳۰ ه.ش)، پایه‌گذاری مرکز تحقیقات و تأسیس اولین راکتور اتمی کشور در تهران، تأسیس سازمان انرژی اتمی و عضو هیئت دائمی در کمیته‌ی بین‌المللی هسته‌ای (۱۳۳۰ ه.ش)، تدوین قانون استانداردها و تأسیس موسسه‌ی استاندارد ایران (۱۳۳۳ ه.ش)، تأسیس اولین رصدخانه‌ی نوین در ایران، تأسیس مرکز عدسی‌سازی -دیدگانی- اپتیک کاربردی، در دانشکده‌ی علوم دانشگاه تهران (۱۳۳۵ ه.ش)، تأسیس اولین مرکز مدرن تعقیب ماهواره‌ها در شیراز (۱۳۳۵ ه.ش)، پایه‌گذاری مرکز مخابرات اسدآباد همدان (۱۳۳۸ ه.ش)، عضو دائمی در کمیته‌ی بین‌المللی فضا و ریاست گروه ممالک جهان سوم، در کنفرانس بین‌المللی فضا (۱۳۴۷-۱۳۴۱ ه.ش)، راه‌اندازی اولین لیزر ایران (۱۳۴۵ ه.ش)، خریدن زمین در کره‌ی مرخ (۱۳۴۶ ه.ش)، اولین هولوگرام ایران (گروه فیزیک دانشکده‌ی علوم، دانشگاه تهران ۱۳۴۷ ه.ش)، تأسیس انجمن موسیقی ایران، در زیر زمینی با تجهیزات روز جهان، در بلوار کشاورز (۱۳۵۰ ه.ش)، بنیان‌گذاری واحد پژوهشی صنعتی فیآوری خان و مان (پژوهش و صنعت در مکانیک هیدرودینامیک، انرژی‌های نو و نامحدود ۱۳۵۹ ه.ش)، تشکیل و ریاست کمیته‌ی پژوهشی فضای ایران (۱۳۶۰ ه.ش)، استفاده از انرژی خورشیدی برای اولین بار در ایران (۱۳۶۰ ه.ش)، تأسیس واحد تحقیقاتی صنعتی سغدائی (پژوهش و صنعت در فیزیک، الکترونیک، اپتیک فیزیک، و سیستم‌های هوش مصنوعی ۱۳۶۲ ه.ش) فعالیت در ۳ نسل کاری و آموزش ۷ نسل استاد و دانشجو، از خدمات ارزنده پروفیسور حسابی می‌رود، و در همین راستا، ایشان از سال (۱۳۵۰ ه.ش)، به عنوان استاد ممتاز دانشگاه تهران شناخته شدند.

استاد، به چهار زبان زنده‌ی دنیا: فرانسه، انگلیسی، آلمانی و عربی مسلط بودند و به زبانهای: سانسکریت، لاتین، یونانی، پهلوی، اوستایی، ترکی، ایتالیایی و روسی اشراف داشتند، و زبانهای باستانی را، در تحقیقات علمی خود، به خصوص در امر واژه‌گزینی فارسی، در برابر لغات بیگانه، به کار می‌بردند. پروفیسور حسابی، به ایران، فرهنگ و ادب و ادب و اعتقادات سنتی و مذهبی این سرزمین، عشق می‌ورزیدند، و گذشته از سفر به کشورهای متعدد عالم، به سراسر ایران سفر کرده بودند و از سفرهای پر بار داخلی و خارجی خویش، یادداشت‌ها و سفرنامه‌های بسیاری به جای نهادند. در زمینه‌ی تحقیق علمی: ۲۵ مقاله، رساله و کتاب، از ایشان به چاپ رسیده است. تئوری (بی‌نهایت بودن ذرات) استاد در میان دانشمندان و فیزیک‌دانان جهان شناخته شده است. نشان (اوفیسیه دولالژیون دونور) و همچنین نشان (کومان‌دور دولالژیون دونو)، بزرگترین نشان‌های کشور، فرانسه، به ایشان اهدا گردیده است. استاد، تنها شاگرد ایرانی پروفیسور انیشتن بوده، و در طول زندگی، با دانشمندان تراز اول جهان، نظیر: شرودینگر، بورن، فرمی، دیراک، بوهر، ... و با فلاسفه و ادیبانی همچون: آندره ژید، برتراند راسل، ... تبادل نظر داشته‌اند. ایشان از سوی جامعه علمی جهانی به عنوان (مرد اول علمی جهان) (۱۹۹۰ م) برگزیده شدند، و در کنگره (۶۰ سال فیزیک ایران) (۱۳۶۶ ه.ش)، ملقب به (پدر علم فیزیک و مهندسی نوین ایران) گردیدند. پروفیسور حسابی، در ۱۲ شهریور ۱۳۷۱ ه.ش، در بیمارستان دانشگاه ژنو، به هنگام معالجه قلبی، بدرود حیات گفتند. مقبره‌ی استاد، بنا به خواسته‌ی ایشان، در زادگاه خانوادگی، در شهر دانشگاهی

تفرش، قرار دارد. یادشان گرامی و راهشان پررهور باد. درسهای زندگی از زبان آقای ایرج حسابی (فرزند استاد) یک روز وقتی که از مدرسه به خانه آمدم دریافتم که پدر دچار تب نوبه شده اند، بیماری که پیش ترهم، بارها گریبان گیر پدرم شده بود. پدر روی تخت دراز کشیده بودند، می لرزیدند مثل کوره در تب می سوختند. احساس میکردم، تختشان از شدت لرزه اندامشان به دیوار می خورد. مادرم برای معالجه پدر، از داروهای گیاهی، استفاده میکردند. داروهای نظیر گل بنفشه، شیر خشت و ترنجبین و گنه گنه. با همین داروها و معالجات خانگی، و رسیدگی های مادر، پدر رفته رفته، بهبود می یافتند ساعاتی بعد لرز قطع می شد، و همراه با آن صدای سایش، و بر خورد دندان هایشان نیز، به گوش نمی رسید. بعد نفس آسوده یی می کشیدم و با خوشحالی دعا می کردم، که ناگهان متوجه شدم، پدر در عالم تب، دارنند با خودشان حرف می زنند. پدر با صدای محزون، این کلمات را، تکرار می کردند. (آیا لزومی داشت، آقای معزالسلطنه، به دو بچه کوچک، در یک مملکت غریب، آن هم در وسط جنگ جهانی اول، گرسنگی بدهند؟) همیشه در چنین مواقعی ایشان سعی می کردند، سر صحبت را باز کنند و از ما دلجویی کنند با جماعه همیشگی و صدای آشنایشان به خواهرم می گفتند: پدر به خاطر مطالعه ی زیاد در نوجوانی، و به خاطر این که پولی برای تهیه عینک. از همان بچگی چشمشان ضعیف شده بود، و نمره عینکشان ۵/۱۳ و نزدیک بین (میو پ) بود. به همین دلیل وقتی می خواستند بخوابند، فقط از چند سانتی متری، می توانستند چیزی را ببینند یا بخوانند، آن هم بدون عینکشان را زدند. ما را بهتر دیدند، با توجه به تمام کارهایی، که پدرم در زمینه های گوناگون علمی، تحقیقاتی، اداری و سیاسی داشتند، همیشه معتقد بودند که مرد باید تماس دائمی خود را، با همسر و فرزندانش، حفظ کند. هر وقت بچه ای می گفت، پدر و مادرم مرا درک نمی کنند، تقصیر را، متوجه پدر و مادر می دانستند و می گفتند. حتما در دوران کودکی، این بچه را به کسی سپرده اند، و خود پدر و مادر تربیت بچه را در، سنین رشد به عهده نگرفته اند، بر اساس چنین اعتقاداتی بود، که پدر بدون استئنا، هر سه وعده غذا را، در کنار ما، صرف می کردند. پدر، ساعات ۷ صبح، ۵/۱۲ ظهر و ۸ شب همیشه سر میز غذا، حاضر بودند. به یاد می آورم شب یلدا بود، همه ی اقوام به خانه ی ما می آمدند. در همین شب برای هر کدام از فامیل با دیوان حافظ فالی گرفتیم و غزلی خواندیم. وقتی مهمانها رفتند، پدر به سراغ من آمدند و گفتند: وقتی همه ی کارها ی ت را کردی، بیا به اتاق من. می خواهم چند دقیقه با شما صحبت کنم. پدر همیشه برای صدا کردن ما، از ضمیر "شما" استفاده می کردند و اگر می خواستند به ما تذکر بدهند، به اتاقشان فرامی خواندند، که کسی نشنود، و ما خجالت نکشیم. ایشان بسیار مودبانه و غیر مشتقیم، شروع کردند به حرف زدن، به شکلی که من ناراحت نشوم، گفتند: خیلی زشت است، که یک ایرانی غزل حافظ را درست نخواند، از خجالت آب شدم. پدر که متوجه خجالت، و رنگ برافروخته ی چهره ی من شدند، گفتند: شب ها که با هم دو ساعت درس می خوانیم، نیم ساعت از وقت را، صرف مطالعه ی دیوان و غزلیات حافظ کن، با هم تمرین می کنیم، تا این مشکل کاملاً حل شود. از فردای آن روز حافظ خواندیم. از شبی نیم ساعت شروع شد، و بعد ها به دو ساعت و نیم در شب رسید، تا پس از ۵ سال و نیم دیوان حافظ، تمام شد. پدر دیوان حافظی را، که در خانه داشتم، تصحیح می کردند. غزلیات و ابیات اضافه را، که در طی ۷۰۰ سال به دیوان حافظ اضافه شده بود، حذف می کردند. حتی واژه های تغییر یافته در ابیات را اصلاح می کردند، و با استفاد و مراجعه به بیش از ۱۰ نسخه ی قدیمی از دیوان حافظ، کلمات صحیح را یافته، و جایگزین و اصلاح می کردند. از همه مهمتر، در درسهای پدر آموختم، که برای شناخت غزلیات حافظ، در تمامی دیوان او یک کلید یا به اصطلاح وجه مشترک وجود دارد. یعنی در ابتدای هر غزل، یک مسئله و مشکل اجتماعی را، مطرح می کند. بعد خطرات آن مشکل را می گویند، و راه حل ها ی را هم نشان می دهند، سپس به انسان راهنمایی لازم را می کند و بعد امید می دهد، و در آخر خدا حافظی می کند. پدر به من آموختند، که حافظ انسانی والا و واقعی است، هیچ وقت تهدید نمی کند، وعده ی بی جا نمی دهد، دروغ نمی گوید، کسی را بی امید رها نمی کند..... همواره محبت می کند و بهترین راهنماست و..... به قول پدرم، این موارد از ویژگی های شخصیتی یک آقا

وخانم، در تمدن ۷۰۰۰ ساله ایران است پدرم، برای کلمه های آقا و خانم، در فرهنگ ایران، ارزشی ویژه قائل بودند. می گفتند در طول ۷۰۰۰ سال تمدن ایران، این دو واژه معانی والایی را دارا بوده اند. اما باید این امر را با کتاب هایی مثل: شا هنامه، گلستان و بوستان سعدی، خیام و به ویژه با دیوان حافظ، به دیگران بیا موزیم.

پدر با تا سف می گفتند: ((کتاب های درسی، در طی این ۳۵ سال اخیر به گونه یی نوشته شده اند، که بچه های ایران را، با ادبیات غنی خودشان، بیگانه می کند.)) همیشه گله مند بودند که این رفتار، مشا به کاری است، که

ما با موسیقی خود، انجام داده ایم. و ران کودکی دوران کودکی استاد حسابی را از آنجا شروع می کنیم که پدر ایشان یعنی آقای عباس حسابی، ملقب به معزالسلطنه، بهمراه خانواده عازم بیروت شدند. خانه ی سفیر در بیروت خانه ی بزرگ و مجللی بود. ((مادرم زنی قانع و فداکار بودند، و اصلاً تمایلات مادی و ثروت اندوزی نداشتند. اما بر عکس مادرم، پدر، مدام در حال حساب و کتاب بود. این که املاک اش در ایران چه وضعی پیدا کرده؟ یا این که از دولت چه سمتی بگیرد که بهتر باشد؟

مدام برای کسب پست های بالا تر، با تهران مکاتبه می کرد، و همین کارها باعث می شد مادرم ناراحت بشوند، اما مادر زنی نبودند که به روی خودشان بیاورند. و این تصمیمات بالا خره منجر شد تا پدر برای بدست آوردن خواسته ها و کسب قدرت، به ایران باز گردند. از آن پس هزینه ی زندگی ما را هر چند ماه، مرتب به سفارت بیروت می فرستادند، حدود یک سال از سفر پدرم به ایران می گذشت. یک روز عصر پیشکار پدرم به نزد مادرم آمد و گفت: قنصول دستور داده اند کاخ سفارت را ترک بفرمایید و مبلغی که بعنوان خرجی حواله می فرمودند نیز قطع کرده اند. آقای معزالسلطنه در تهران با خانمی به اسم همدم الدوله، که از خانواده ی سلطنتی قاجار بود، آشنا و ازدواج می کنند تا مقامات بالا-تری را تصاحب کنند. شرط این خانم برای ازدواج رها کردن زن و فرزندان بود تا بدین وسیله آنها از بین بروند.

((مادرم، گوهرشاد خانم، از من و برادرم خواستند. که همیشه با پدرم مهربان باشیم. به ما می گفتند که یادتان نرود، که شما آقا هستید. هر مرد وزن ایرانی، برای کلمه آقا و کلمه خانم، احترام بسیار قائل است. نباید هیچ وقت با پدرتان بد رفتاری کنید. همیشه به او احترام بگذارید. اگر به خانه ی شما آمد، از او بسیار خوب پذیرایی کنید. و اگر روزی به کمک شما احتیاج داشت، حتماً به او کمک کنید تا نیازش برآورده شود))

رابطه سرگذاشتیم. اثاثیه ی ما را پشت دیوار سفارت، ریخته بودند. قنصولگری ایران در بیروت، مستخدمی داشت، به نام حاج علی که همشهری ما بود. مدتی را به اجبار از آنجایی که جا و مکانی برای زندگی در کشور غریب نداشتیم به ناچار در منزل حاج علی زندگی کردیم و خرج لباس و خوراکیان را مادرم از فروش زیورآلات و اجناس قیمتی خود تامین می نمودند. یک شب نزدیک نیمه های شب بود مادرمی روند داخل اتاق تا از صندوقشان یکی از زینت آلاتشان را، برای فروش بیاورند، و به حاج علی بدهند. اما با کمال تاسف می بینند، که هر چه داشته اند، فروخته اند و هزینه کرده اند. مادرم با دیدن صندوق خالی، و از ترس گرسنه ماندن من و برادرم و از غصه و نگرانی و فشار قحطی زمان جنگ، ناگهان جیغ بلندی می کشند و روی زمین می افتند، و سگته می کنند. و به خاطر این سگته، ایشان برای همیشه از ناحیه سینه به پایین فلج ماندند. بزرگ بزرگ (منظور استاد، آقای معزالسلطنه پدرشان بود) یک مرتبه در ۹ سالگی من و یک مرتبه در ۱۴ سالگی، به بیروت آمدند، به قصد اینکه مادرم را از ما جدا کنند و به تهران ببرند. تا بدین وسیله زمینه نابودی ما فراهم شود. که هر بار به طریقی این موضوع خنثی شد و ما توانستیم در کنار مادر متدین، مهربان و فداکارمان بمانیم. انگلیسی

هادرهنگام سختی ها تصمیم برای انجام دادن کاری، به بچه هایشان می گویند: (as long as you can stand and see don't give up) و معنی اش این است، که تا جایی که می توانی ببینی، و می توانی بایستی، مقاومت کن. من تقریباً این کار را، از کودکی آموختم. البته خداهم کمک کرد، انسان نباید فکربد بکند، باید حوصله داشت، و صبر پیشه کرد. هیچ گاه نباید نا سپاس بود. با سختی فراوان، سعی می کردیم راهی برای زنده ماندن پیدا کنیم. قحطی، گرسنگی و خطرات ناشی از جنگ جهانی

اول، تهدید بزرگی برای ما بود. کار به جایی رسید، که دیگر حتی پول مان نمی رسید، که بند کفش بخیریم، لیفه خرما را می کندیم، و به شمع می تابا ندیم، تا مثل بند کفش بشود. برای اینکه بتوانیم داروهای مادرمان را، تهیه کنیم با برادرم به مغازه های بیروت سر می ردیم، تا بتوانیم کالایا باری را، برایشان حمل کنیم. اوقاتی هم فرا می رسید که بیکار بودیم. شب ها که همه می خوابیدند، با برادرم توی کوچه های بیروت راه می افتادیم، و از پشت هشتی درخانه ها، نان خشک جمع می کردیم. نان ها را به خانه می آوردیم، و می شستیم و روی پارچه ای پهن می کردیم، تا آبش گرفته شود. بعد نان را به جای غذا، می خوردیم. مادر همیشه غصه ی درس ما را می خوردند و همیشه به درگاه خدا گریه و زاری می کردند، و از خدای خواستند، وسیله یی برای درس خواندن من و برادرم، فراهم شود. تا این که با تلاش حاج علی ما به مدرسه ای که رایگان بود راه یافتیم. در مدرسه ی شبانه روزی روحانیون شرایط بسیار سختی بود، تا این که با اصرار مادرم و تلاش حاج علی پس از یکسال، ما به مدرسه ی عادی آمدیم. بنا براین با این شاهکار حاج علی شب را کنار مادر نازنین مان می خوابیدیم. عصر که به خانه می آمدیم، مادر در همان بستر خود، درس را، به من و برادرم، شروع می کردند، با جدیت مادر، در خانه، قرآن کریم و دیوان حافظ را، حفظ، و با شاهنامه، به خوبی آشنا شدم گلستان و بوستان سعدی را خواندم و مقداری از آن را حفظ شدم و منشا تقائم مقام و..... بارها به ما ثابت شده بود، بچه های عربی که سال ها با ما هم کلاس بودند، هرگز رفتار مناسبی، با ما نداشتند. مثلاً- هر وقت در بازی و یا درس، از ما عقب می افتادند، با حرص به ما می گفتند: (کلب العجمی) یعنی ای سگ ایرانی. (این موضوع باعث شد تا پروفیسور حسابی همواره به فکریک انتقام فرهنگی از آنها باشند، تا این که بالاخره سال ها بعد، توسط یکی از دوستانشان که در دانشگاه بیروت تدریس می کردند رئیس کرسی زبان های خارجی بودند، مصوبه یی را، در آن دانشگاه گذراندند، تا دو واحد زبان فارسی، به دروس رشته ی ادبیات آن دانشگاه اضافه شود، تا به قول خودشان، هم جواب (کلب العجمی) بچه های لج باز عرب را بدهند، و هم آن ها دیگر جرات چنین توهینی، به یک ایرانی را، پیدا نکنند. در ۱۷ سالگی ایشان موفق به اخذ لیسانس ادبیات از دانشگاه فرانسوی بیروت شدند. و در ۱۹ سالگی لیسانس بیولوژی از همان دانشگاه حدود ۲۲ سالگی از دانشگاه امریکایی بیروت، مدرک مهندسی راه و ساختمان را گرفتند. ایشان، بعد از آموختن زبان های فرانسوی، انگلیسی، عربی، ایتالیایی، سانسکریت، یونانی، لاتین، پهلوی، اوستا، ترکی و روسی حدود ۳۸ سال پیش، در سفری که به آلمان با دو فرزندشان داشتند. در یک مغازه اسباب بازی فروشی نتوانستند اسم یک اسباب بازی را به فروشنده آلمانی زبان بگویند. در همان موقع تصمیم گرفتند آلمانی یاد بگیرند و به مدت ۳۸ سال هر شب آلمانی می خواندند، و بعد می خوابیدند، تا این که بالاخره به زبان آلمانی کاملاً مسلط شدند. با کار و تلاش من و برادرم توانستیم به پاریس عزیمت کنیم و هر دو در رشته ی حقوق، تحصیل کردیم. یک سال از اقامت در پاریس می گذشت. روزی، غروب با برادرم، روی صندلی های کنار رود سن، نشستیم. بودیم. مرد افلیجی را، دیدیم که سال قبل در همین پارک، با او آشنا شده بودیم، ولی دیگر راحت راه می رفت. به خودمان جرات دادیم و از پسرش جریان را پرسیدیم، پس او چگونگی معالجه ی پدرش را، برای ما توضیح داد. بلافاصله این اتفاق باعث شد، هر طور شده کاری بکنیم، تا مادر افلیج ما هم معالجه بشوند. با همین امید، هر دو رشته ی حقوق راها کردیم، و در رشته ی پزشکی تحصیل کردیم. شب و روز مشغول مطالعه دروس پزشکی شدیم. من در طول ۴ سال و برادرم، طی ۶ سال درسمان را، تمام کردیم. مدتی در این رشته مشغول بکار بودم. تصمیم گرفتم رشته ی تحصیلی خود را عوض کنم، و چیزی را انتخاب کنم، که مثل پزشکی بدون فرمول نباشد، و آدم را کمی اذیت کند. (منظور استاد، تحریک هر چه بیش تر کنجکاوی ایشان بوده است) به همین دلیل رشته ی ریاضیات عمومی را شروع کردم بعد از دو سال فارغ التحصیل شدم و به رشته ریاضیات محض رفتم بعد از یکسال حس کنجکاویم مراد نبال چیز دیگری می فرستد. به نجوم روی آوردم سپس از رشته ی مهندسی برق، بعد از دو سال فارغ التحصیل شدم. بالاخره حس کنجکاوی استاد باعث شده آنچه می خواستند برسد. قرار شد در دانشگاه سوربن، با استاد برجسته یی مثل پروفیسور فارابی، فیزیک بخوانند. (با تلاش و اشتیاق خیلی زیاد، پس از سه سال دکترای فیزیک را با درجه ممتاز و تریک هیئت ژوری گرفتم) دیدار با انیشتن من چند نظریه در تحقیقاتم

در زمینه ی فیزیک ارائه کردم. یکی حساسیت سلول های فتوالکتریک، دیگری عبور نور از مجاورت ماده بود و آخری هم نظریه ی بی نهایت بودن ذرات بود. در این نظریه ها لازم بود، مطابق لم رابا اساتید علم فیزیک، مطرح کنم. برای همین سفرهایی به اروپا کردم، و در کشورهای مختلف با دانشمندانی مثل بور، فرمی، بورن، دیراک و شرودینگر ملاقات کردم: نظر آن ها این بود که چون نظریه های من خیلی پیچیده است، بهتر است به سراغ پروفسور انیشتین بروم و موضوعات خود را با او، مطرح کنم. به این ترتیب، برای اولین بار، با بزرگ ترین مرد فیزیک جهان، آلبرت انیشتین روبه رو شدم، از این لحظه، دیگر او استاد من بود. اولین دیدارم را، با او هرگز فراموش نمی کنم. برجسته ترین نکته، سادگی بی اندازه او بود. پیراهن کشی، و کفش خیلی معمولی پوشیده بود. چهره ی آرام، مهربان و با توجهی داشت. بسیار متواضع بود. وقتی حرف می زد بسیار مودب و صمیمی بود. این حالات او از بسیاری از علمای دیگر متفاوت بود. یک ربع قبل از من، به محل ملاقات آمده بود. در اتاق انتظارش به استقبال من آمد، و مرا به اتاق کارش برد. اتاق کار او، وسایل بسیار ساده داشت. (نظریه ی بی نهایت بودن ذرات) را برای استاد بیان کردم گفت: بهتر است به من فرصت بدهید. یک ماه بعد، وقت ملاقات و جلسه بعدی بحث من، با انیشتین تعیین شد. وقتی به دیدار او رفتم، برخوردش بسیار صمیمی تر بود، با سادگی گفت: در طول این یک ماه، خوب مرا مشغول کردید، بعنوان کسی که در فیزیک تجربه یی دارد، باید باشهامت به شما بگویم، نظریه شما در آینده یی نه چندان دور، علم فیزیک را در جهان متحول خواهد کرد. تا اینجا کار، پروفسور انیشتین کمال دقت و حوصله را، از خود نشان داده بود، و واقعا دوران انتظار من بود. قسمت جالب تر موضوع، آن بود که باز هم مرا رها نکرد. مسلما، اگر او مانند یک پدر، به آینده من فکر نکرده بود، ارائه تحقیقات برای من، بسیار مشکل می شد. او به دستیار خود، دکتر شتراوس دستور داد، تا آزمایشگاه مجهزی برای ادامه ی تحقیقات برایم پیدا کند. ایشان تلگراف ها یی به امضای انیشتین، به دانشگاه های مختلف پیشرفته، و معروف آمریکا، برای یافتن آزمایشگاهی برای ادامه کار من زد، و نتیجه گرفت یک آزمایشگاه پیشرفته اپتیک (آزمایشگاه نور و دید گانی)، در دانشگاه شیکاگو، با حضور من و انجام دادن تحقیقاتم، موافقت کرد. دانشگاه شیکاگو بسیار پیشرفته بود. مهم تر از هر چیز آزمایشگاه های متعدد و معتبر آن بود که همه چیز را، برای دلگرمی محققین و اساتید فراهم کرده بودند. از دسته چکی که تمام برگهای آن امضا شده، تا تجهیزات آزمایشگاه و اتاق مجهز اقامتگاه پژوهش گر، به این مهم رسیدم که، علت ترقی کشورهای توسعه یافته، همین اطمینان خاطر، و احترام کارکنان مراکز تحقیقاتی می باشد و بس. پروفسور حساسی از خاطرات جلسه دوم دفاع نظریه شان، با پروفسور انیشتین چنین می گوید: بیش از یک ساعت پای تابلو، معادلات و نتایج کارم را، می نوشتم، و توضیح می دادم، انیشتین و سایر استادها یی، که او را برای جلسه دفاع من دعوت کرده بود، با دقت و نظارت می کردند و موضوع های مطرح شده را، به بحث می گذاشتند. وقتی دفاع من تمام شد. انیشتین، روبه من کرد، و گفت: دکتر حساسی، به شما تبریک می گویم. این نظریه ی شما زیبا، متقارن و قابل دفاع است. ((در این جا لازم است، اشاره کنم، بعد از این تایید انیشتین بود، که نشان، کومان دوردولا لوژیون دونور بزرگ ترین نشان علمی کشور فرانسه، به من تعلق گرفت.)) در این دوره انیشتین اجازه داد، در کرسی او مشغول تحقیق بشوم. این دیگر برایم باور کردنی نبود. امکان پژوهش، در کرسی استاد مسلم فیزیک جهان، برای من در آن روزها، بهترین و پیشرفته ترین، مقام علمی جهان بود. هیچ ثروت و پست و مقامی نمی توانست، جای یک لحظه آن را بگیرد. اما عشق به وطن و خدمت به جوانان کشورم، یاد وطن را در من زنده کرده مانجا تصمیم گرفتم به میهنم بازگردم. بازگشت به ایران به آنکه آمدم حدود سه ماه به هر اداره یی برای کار مراجعه می کردم و از تجربیات و تحصیلاتم می گفتم: پاسخ میدادند، ما به شما احتیاجی نداریم. پس از سالها سراغ پدرم رفتم، فکرمی کردم با دیدنم و خبر پیشرفت و ترقی ام خوشحال می شوند، اما نه تنها که خوشحال نشدند بلکه مبلغی را که درخواست نمودم بعنوان قرص در اختیارمان قرار دهند نیز نپذیرفتند. تصمیم داشت کارخانه ی چوپ بری کوچکی درست کنم. چون در اینجا کارخانه ی چوپ بری وجود نداشت. بلاخره برای وزارت طرق و شوارع عامه آن روزها که هنوز چیزی از نقشه نمی دانستند مامور تهیه نقشه شدم با حقوقی بسیار ناچیز، ماموریتم دو سال طول کشید و در این مدت سختی های بسیاری به من و آن سه نفری که همراهم بودند گذشت. به

دیدن وزیر وقت رفتم و بی سوادى مملکت دارها رابا وی در میان گذاشتم. گفتم که نقشه ها راطى ۲سال زحمت تهیه نمودم و مقابل چشم وزیر راه می گذارم هیچ از نقشه سردر نمی آورد! ومی گوید این خط خطى روی کاغذ چیست؟ چطور در این وزارتخانه، حتی یک مهندس ندارید، که بتواند نقشه را بخواند و زیر در جواب خواسته من گفت: برای آوردن مهندس از فرنگ بودجه و پول کافی در اختیار نداریم. این شد که اتاقی را در اختیارم گذاشتند من هم بلافاصله یک تا بلودرست کردم و بالای اتاق کویدم و روی آن نوشتم ((مدرسه ی مهندسی ایران، وزارت طرق)) این اولین مدرسه ی مهندسی در ایران بود. اتاق را گرفتم، فیزیک، شیمی، ریاضیات نقشه برداری و..... همه دروس را، باید خودم تدریس می کردم. بعد از دو دوره دوساله، حیفم آمد که این مدرسه آموزشی عالی، فقط در رشته دایر باشد. آرزو داشتم در سهام عمومی ترب شود. ((باتلاش و پیگیریهای فراوان بلاخره جناب وزیر دوتا اتاق برای راه اندازی دارالمعلمین عالی (تربیت معلم) به من دادند. یک روز فکر کردم برای بچه ها رادیوی بسازم. برای تهیه وسایل و ابزار آزمایشگاهی به هر کس که به اروپا می رفت سفارش می دادم. و به این شکل اولین آزمایشگاه، که وسایلمش، از طریق مسافرهای اروپا آماده می شد. راه افتاد. بعد از چند ماه کار، اولین رادیوی ایران ساخته شد. رادیوی با ابعاد تقریبی یک متر در نیم متر. حالا برق نداشتیم، تارادیو را به کاربندازیم. برای تهیه ی برق ۸۰ تا استکان خریدم و طبق درسی که به بچه ها داده بودم، نوشادر، فلزروی، گرافیت و..... را آماده کردند. بعد استکان ها را، روی زمین چیدم. با این وسایل، و با هر یک از استکان ها، یک پیل ولتا درست کردم، که هر یک، حدود ۳/۱ تا ۵/۱ ولت برق می داد بچه ها، همه تعجب کرده بودند. برق استکان ها را، سری کردیم، جمعاً حدود ۹۰ ولت برق گرفتیم. آخر سر شاگردانم، با پیچاندن موج یاب؛ رادیو را، برای اولین بار صدای رادیو را، در ایران شنیدند. امواج از یک ایستگاه رادیوی، از باکو یعنی شمال دریای خزر، پخش می شد. تا سیس دانشگاه تهران رفته رفته با کمک همین دانشجویان اولین ایستگاه هواشناسی ایران را در بالای پشت بام دانشسرای عالی برپا کردیم. تا آن موقع ما مجبور بودیم، اطلاعات هواشناسی را، از همسایه شمالی باساعت ها اختلاف دریافت کنیم، و دیگر آن اطلاعات به درد نمی خورد. با راه افتادن ایستگاه هواشناسی، مشکل ورود هواپیما به ایران، و بعضی مسائل علمی دیگر، حل می شد. یکی از مشکلات آمدن هواپیما در آن روزها به ایران، نداشتن ساعت در ایران بود. با دانشجویان یک گروه تشکیل دادیم. محاسبه عرض و طول جغرافیایی را آغاز کردیم، و سپس با انگلیسی ها مکاتبه کردیم. گرینیچ بین المللی هم، به ما جواب داد. حدود ۲۴ دقیقه اختلاف داشتیم. تا بلاخره همان ۳۰ دقیقه را، که عددی سرراست بود، پذیرفتند و با ۵/۳ ساعت اختلاف، ساعت ایران تعیین شد. پس از چندى، حکمت وزیر فرهنگ شد- به نزدش رفتم و گفتم تا بيش از این دیر نشده، باید اجازه بدهید جایی درست بکنم تا خودمان دکترو مهندس و متخصص، تربیت کنیم. تا نیازمند خارجی ها نباشیم. طی سه ماه تلاش شبانه روزی، با استفاده از قوانین دانشگاه های فرانسه و بلژیک، طرحی برای تاسیس دانشکده تهران نوشتم. بعنوان مثال با کمال سلیقه، واژه دانشگاه را برای اونیورسیتیه و واژه دانشکده را برای فاکولته انتخاب کرده بودم. حکمت پذیرفت خلاصه اسم طرح شد: پیشنهاد تاسیس دانشگاه تهران اما حکمت طرح را برای تصویب به نزد صدیق اعلم، رییس تعلیمات عالی، فرستاد، اون پذیرفت و گفت دکترو مهندس کار خارجی ها ست نه کار ما! بلاخره با پادرمیانی حکمت وقتی برای دیدار با رضا شاه برابم گرفت. تمام طراح ها و آرزوهای که در سرداشتم به او گفتم. او پرسید این آرزوهای که می گوید بعد از چند سال به نتیجه می رسد؟ گفتم: طول تحصیلات در رشته های مختلف، بین سه تا پنج سال است. رضا شاه به حکمت دستور داد، قانونش را بنویسد و به مجلس برود. پس از ۳ روز ملاقات من با شاه یک حواله به مبلغ ۱۰۰۰۰۰ تومان برای ساخت دانشگاه تهران، از دربار برای حکمت رسید. مبلغ این حواله به قدری برای حکمت عجیب و باور نکردنی بود، که حد نداشت زیرا آن روزها معروف بود، که یک کوچه و خانه هایش را به ۱۰۰ تومان می خردند!! و بدین ترتیب ساختمان دانشکده فنی را براه انداختیم. وقتی دکترو مصدق نخست وزیر شد، و دنبال افراد تحصیل کرده، و ملی بود. مرا به عنوان اولین رئیس هیئت مدیره، و مدیر عامل شرکت نفت انتخاب کرد. پس از آن نیز مدتی در پست وزیر فرهنگ بودم. مشاغل و خدمات - تعیین راه در کشور لبنان، ۱۲۹۹ ش (۱۹۲۱-۱۹۲۰ م). - مهندس راه و ساختمان در اداره راه سوریه، اجرای پروژه بهسازی و راه

سازي در شرکت مقا طعه کاري فرانسوي (حما-سوريه) ۱۳۰۲ش (۱۹۲۳م). -استخدام به عنوان مهندس راه وساختمان در اداره راه لبنان ۱۳۰۲ش (۱۹۲۳م). -خدمت در رصد خانه هاي آن روز فرانسه، در ارتفاعات آلپ. -شنا سايي و کار در معادن زغال سنگ ناحيه ي سار فرانسه، ۱۳۰۴ش (۱۹۲۵م) و همچنين معادن (دوروز) لبنان. -کار به عنوان مهندس برق در راه آهن برقي دولتي فرانسه، پلريس، ۱۳۰۴ش (۱۹۲۵م). -راه اندازي اولين آسياب آبي توليد برق (ژنراتور) در کشور (آشتيان، نزديک تفرش) ۱۳۰۵ش (۱۹۲۶م). -تشکيل گروه موسيقي کلاسيک (سنتي) به نام سن سباستين (نام کوچک باخ)، در پاریس، ۱۳۰۶ش (۱۹۲۷م). (با همياري هم کلاسي هاي فارغ التحصيل پلي تکنیک فرانسه) -آغازواژه گزینی و برابر سازی علمي (نهضت جلوگیری از نفوذ کامات خارجي در درس دانشگاهي و زبان فارسي) ۱۳۰۶ش (۱۹۲۷م). -ايجاد اولين کارگاه هاي تجربي در علوم کاربردي در ايران ۱۳۰۶ش (۱۹۲۷م). -استخدام به عنوان مهندس راه در وزارت طرق و شوارع عامه (راه و ترابري ايران)، ۱۳۰۷-۱۳۰۶ش، ۱۹۲۸-۱۹۲۷م (۹۰۰ قران حقوق ما هيانه) -نقشه برداري و ترسيم اولين نقشه راه ساحلي سراسري بنا در خليج فارس (بوشهر - بندر لنگه)، ۱۳۰۷-۱۳۰۶ش، (۱۹۲۸-۱۹۲۷م). -تاسيس اولين مدرسه ي مهندسي وزارت راه و تدريس در آن، ۱۳۰۷ش (۱۹۲۸م). -آغاز واژه گزینی فارسي و برابر سازی علمي ۱۳۰۷ش. تاسيس دارالمعلمين عالي (تهران) و تدريس در، ۱۳۰۷ش (۱۹۲۸م). -ايجاد اولين آزمایشگاه علوم پایه در کشور، ۱۳۰۷ش (۱۹۲۸م). -ساخت اولين راديو در کشور (در دارالمعلمين عالي)، ۱۳۰۷ش (۱۹۲۸م). -تاسيس دانشسرای عالي و تدريس فيزيک و مکانیک در آن، ۱۳۰۸ش (۱۹۲۹م). -تاسيس اولين کارگاه ساخت قطعات دست ساز برای اتومبيل هاي ايران (۱۳۰۹ش). -ساخت و راه اندازي اولين آنتن فرستنده در کشور، ۱۳۰۹ش (۱۹۳۰م). -ايجاد اولين ايستگاه هواشناسي کشور (در ساختمان دانشسرای عالي نگارستان دانشگاه تهران). ۱۳۱۰ش (۱۹۳۱م). -نصب و راه اندازي اولين دانشگاه راديو لوژي در ايران، برای برادرشان، آقای دکتر محمد حسابي، اولين راديو لوژیست ايران، ۱۳۱۰ش (۱۹۳۱م). -ايجاد انجمن زبا ن فارسي و بنیان گذاري فرهنگستان زبان، ۱۳۱۰ش (۱۹۳۱م). -صاحب کرسی و استاد فيزيک از ۱۳۱۰ش تا پايان عمر، (۱۹۹۲-۱۹۳۱م). تعين ساعت ايران، ۱۳۱۱ش (۱۹۳۲م). -تدوين اصول اندازه گیری و مقیاس گذاری و ايجاد اداره ي اوزان و مقیاس ها (موسسه ستانداري) ۱۳۱۱ش. -ريس انجمن فيزيک ايران در بدو تاسيس، ۱۳۱۱ش (۱۹۳۲م). -نقشه برداري، محاسبات واحداث راه تهران-شمشک به منظور بهره برداري از معادن ذغال سنگ، ۱۳۱۲ش (۱۹۳۳م). -طرح تاسيس دانشگاه تهران و تدوين اساسنامه ي آن ۱۳۱۳ش (۱۹۳۴م). -تاسيس دانشکده ي فني در ۱۳۱۳ش و رياست و تدريس در دانشکده (۱۹۳۴م). -شرکت در تاسيس فرهنگستان ايران، ۱۳۱۴ش (۱۹۳۵م). -شرکت در کنفرانس علمي بين المللي آکسفورد، ۱۳۱۵ش (۱۹۳۶م). -تاسيس دانشکده ي علوم، ۱۳۲۱ش و رياست آن دانشکده از ۱۳۲۷-۱۳۲۱ و از ۱۳۳۶-۱۳۳۰ش و تدريس در آن از بدو تاسيس تا پايان عمر، ۱۳۷۱ش (۱۹۹۲م). -پايه گذاری و عضويت افتخاري در شوراي عالي معارف، ۱۳۲۱ش (۱۹۴۲م). -تاسيس مرکز عدسي سازي اپتيک کاربردي در دانشکده ي علوم دانشگاه تهران، ۱۳۲۳ش (۱۹۴۴م). -تاسيس اولين رصد خانه ي نوين در ايران، ۱۳۲۴ش (۱۹۴۵م). -مطالعه ي علمي در دانشگاه هاي پرينستون و شيكا گوا و انتشار دو مقاله علمي در آمريکا و انگليس، ۱۳۲۵-۱۳۲۸ش (۱۹۴۹-۱۹۴۶م). -تهيه صورت جلسات و خلاصه ي مذاکرات آکادمي ملي علوم، ۱۳۲۶ش (۱۹۴۷م). -Proceedings of the national academy of sciences-عضوهتت تحقيقات در انستيتوي تحقيقات هسته يي شيكا گو، ۱۳۲۷ش (۱۹۴۸م). -راه اندازي اولين مرکز زلزله شناسي کشور، ۱۳۲۸ش (۱۹۴۹م). -تاسيس بخش آکوستیک در دانشکده ي علوم و اندازه گیری فواصل و تنظيم گام ها و مطالعات علمي روی نت هاي موسيقي ايراني، ۱۳۲۵ش (۱۹۴۶م). -عضوهتت تحقيقاتي در انستيتوي تحقيقات هسته يي شيكا گو، ۱۳۲۷ش (۱۹۴۸م). -نماینده ي مردم تهران در مجلس سنا (دوره چهارم)، از ۱۳۴۰-۱۳۲۸ش (۱۹۶۱-۱۹۴۹م). -ماموريت خلع یداز شرکت نفت انگليس در دولت دکتر مصدق، ۱۳۳۰ش (۱۹۵۱م). -اولين ريس هيئت مديره و مدير عامل شرکت ملي نفت ايران در دولت دکتر مصدق، ۱۳۳۰ش (۱۹۵۱م). -وزير فرهنگ در دولت دکتر مصدق، ۱۳۳۱-۱۳۳۰ش (۱۹۵۲-۱۹۵۱م). پايه گذاری و برنامه ريزي آموزش نوين ابتدایي و دبیرستاني،

۱۳۳۰ش (۱۹۵۱م). - پایه گذاری مدارس عشایری و تاسیس اولین مدرسه عشایری در ایران، ۱۳۳۰ش (۱۹۵۱م). - تاسیس ریاست موسسه ی ژئوفیزیک دانشگاه تهران، ۱۳۴۴-۱۳۳۰ش (۱۹۶۵-۱۹۵۱م). - پایه گذاری مرکز تحقیقات اتمی دانشگاه تهران، ۱۳۳۰ش (۱۹۵۱م). - مخالفت با طرح قرارداد ننگین کنسرسیوم در مجلس، ۱۳۳۳ش (۱۹۵۴م). - تدوین اسانامه و تاسیس موسسه ی ملی استاندارد ایران، ۱۳۳۳ش (۱۹۵۴م). - تاسیس مرکز مدرن تعقیب ماهواره ها در شیراز، ۱۳۳۵ش (۱۹۵۶م). - پایه گذاری مرکز مخابرات اسدآبادی همدان، ۱۳۳۸ش (۱۹۵۹م). - مخالفت با قرارداد عضویت دولت ایران در سنتو (پاکت بغداد) در مجلس، ۱۳۳۹ش (۱۹۶۰م). - مخالفت با طرح قانون ننگین کا پیتولاسیون و کنسرسیوم در مجلس و کناره گیری از مجلس به دنبال مخالفت ها ی سیاسی، ۱۳۴۰ش (۱۹۶۱م). - اولین نماینده ی دائم ایران، در سازمان بین المللی فضا-سازمان ملل متحد، ۱۳۴۷-۱۳۴۱ش (۱۹۶۸-۱۹۶۲م). - تاسیس ریاست انجمن ژئوفیزیک ایران، ۱۳۴۵ش (۱۹۶۶م). - راه اندازی اولین لیزر ایران، ۱۳۴۵ش (۱۹۶۶م). - خریدن زمین در کره مرخ، ۱۳۴۶ش (۱۹۶۷م). - اولین هولوگرام ایران (گروه فیزیک دانشکده ی علوم، دانشگاه تهران) ۱۳۴۷ش. - تاسیس و راه اندازی رآکتور اتمی دانشگاه تهران و ایجاد سازمان انرژی اتمی ایران، ۱۳۴۹ش (۱۹۷۰م). - تاسیس انجمن موسیقی ایران و مراکز پژوهش های موسیقی. - تدوین آیین نامه ی کارخانجات نساجی کشور و رساله ی چگونگی حمایت دولت در رشد این صنعت. - تدوین آیین نامه، تاسیس، نصب و راه اندازی کارخانجات دخانیات ایران. - بنیان گذاری واحد پژوهشی صنعتی فناوری خان و مان (پژوهش و صنعت در مکانیک هیدرودینامیک، انرژی های نو و نامحدود)، ۱۳۵۹ش (۱۹۸۰م). - استفاده از انرژی خورشید ی در ایران، ۱۳۶۰ش (۱۹۸۱م). - تاسیس ریاست کمیته ی پژوهشی فضا ی ایران، ۱۳۶۰ش، ۱۹۸۱م. - تاسیس واحد تحقیقاتی صنعتی سغدائی (پژوهش و صنعت در الکترونیک، فیزیک، فیزیک اپتیک، هوش مصنوعی)، ۱۳۶۲ش (۱۹۸۳م). - ریاست گروه ممالک جهان سوم در کنفرانس بین المللی فضا. - استاد با سه نسل کار و تلاش خستگی ناپذیر به ترتیب هفت نسل استاد و دانشجو پرداختند که بسیاری از آن ها اکنون از اساتید بنام دانشگاه های ایران و پیشرفته ترین مراکز علمی جهان هستند. محل کار در ایران - وزارت طرق و شوارع عامه (راه ترابری) دارالمعلمین عالی - شرکت ملی ایران - دانشسرای عالی - مجلس سنا - وزارت فرهنگ - فرهنگستان ایران - دانشگاه ایران اولین کار ساختمانی استاد ساختمان اصلی دانشکده ی فنی دانشگاه تهران (فاز اول) آخرین کار ساختمانی استاد در ایرانساخت پناهگاه بزرگ جنگی، ضد حملات موشکی و بمباران های هوایی. برای محله ی چهارراه حسابی (در منزلشان) آثار استاد رساله ها - رساله های دکترای فیزیک به عنوان حساسیت سلول های فتوالکتریک به زبان فرانسه، چاپ دانشگاه پاریس، ۱۳۰۶ش (۱۹۲۷م). و اخذ دانشنامه ی دکترای فیزیک از دست پروفیسور فا بری. - رساله ی راه ما، به زبان فرانسه انگلیسی، ۱۳۱۴ش (۱۹۳۵م). و به زبان فارسی، تهران، ۱۳۷۱ش. - رساله تفسیر امواج دوبری به زبان فرانسه، تهران، ۱۳۲۴ش (۱۹۴۵م). - رساله درباره ی ماهیت ماده دانشگاه تهران، به زبان انگلیسی، ۱۳۲۵ش (۱۹۴۶م). - رساله ی ذرات پیوسته که در آکادمی علوم نیویورک (نشریه ی علمی، ژوئن ۱۹۴۶م صفحه ۱۸۹) و در دانشگاه تهران به زبان انگلیسی و فارسی، ۱۳۲۵ش، منتشر شد - رساله ی مدل دزه بی نهایت گسترده در نشریه ی فیزیک فرانسه ۱۳۳۶ (می ۱۹۵۷م). - رساله ی فیزیک جدید و فلسفه ایران باستان به زبان انگلیسی و نشر آن به زبان فارسی در مجله ی فرهنگ ایران باستان، مهر ۱۳۴۳ش (۱۹۶۴م). - رساله ی ((توانایی زبان فارسی))، تهران، در مجله ی ایران باستان، مهر ۱۳۵۰ش. - رساله ی نظریه ذرات بی نهایت گسترده به زبان انگلیسی، چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۵۶ش (۱۹۷۷م). - رساله ی راه بهبودی، تهران، آماده چاپ. کتاب ها - قانون تاسیس دانشگاه تهران، ۱۳۱۲ش (۱۹۳۹م). - فیزیک دوره اول و دوم دبیرستان، ۱۳۱۸ش (۱۹۳۹م). - نام های ایرانی، ۱۳۱۹ش (۱۹۴۰م). - صورت جلسه آکادمی ملی علمی، ۱۳۲۶ش (۱۹۴۷م). - آئین نامه امور مالی دانشگاه تهران، ۱۳۳۳ش (۱۹۵۴م). - دیدگانی فیزیکی، دانشگاه تهران، ۱۳۴۰ش (۱۹۶۱م). - واژه نامه تخصصی فیزیک، ۱۳۶۹-۱۳۴۰ش (۱۹۹۰-۱۹۶۱م). - نگره کا هنربایی، دانشگاه تهران، ۱۳۴۵ش (۱۹۶۶م). - شجره نامه خانواده حسابی، وزارت فرهنگ و هنر ۱۳۴۶ش (۱۹۶۷م). فیزیک حالت جامد به زبان انگلیسی و فرانسه، ۱۳۴۸ش (۱۹۶۹م) و به زبان فارسی، ۱۳۵۸ش (۱۹۷۹م). -

دیدگانی کوانتیک، دانشگاه تهران، ۱۳۵۸ش (۱۹۸۰م). - افعال فرانسه به فارسی، آماده ی چاپ. - وندها و گهواژه های فارسی، تهران، ۱۳۶۸ش (۱۹۸۹م). - چگونگی تاریخ ایران، آماده ی چاپ. - نگره الکترونیکی، آماده چاپ. فرهنگ حسابی، تهران، ۱۳۷۰ش (۱۹۹۱م). - گردآوری دیوان حسابی از کتابخانه ی دانشگاه پاریس، متعلق به قرن ۱۷، و چاپ آن در دانشگاه تهران، ۱۳۵۴ش (۱۹۵۷م). - تحقیقات - تحقیق نظری درباره ی ساختمان ذرات بنیادی هسته اتم، دانشگاه تهران، ۱۳۲۴ش (۱۹۴۵م). - تحقیق درباره ی اصلاح قانون جاذبه عمومی نیوتن و قانون میدان الکترومغناطیس ما کسول (الکتریکی کولومب)، ۱۳۲۶ش (۱۹۴۷م). - تحقیق درباره ی استنتاج ساختمان ذرات بنیادی اتم از نظریه عمومی اینیشتن، با راهنمایی پروفیسور اینیشتن، به زبان انگلیسی در دانشگاه پرینستون، ۱۳۲۵ش (۱۹۴۶م). - تحقیق درباره ی ((نظریه نسبیت)) در دانشگاه پرینستون، ۱۳۲۵ش (۱۹۴۶م) همین مطلب در نشریه ی علمی (physical society) در سال ۱۳۲۶ش (۱۹۴۷م). به چاپ رسیده است. - تحقیق علمی در مورد اثر ماده بر مسیر عبور و انحراف شعاع نورانی در مجاورت سطح یک جسم، به زبان انگلیسی، انستیتو علوم هسته یی شیکاگو، ۱۳۲۶ش (۱۹۴۷م). - تحقیق آزمایشگاهی عبور نور در مجاورت ماده در دانشکده ی علوم دانشگاه تهران ۱۳۷۰-۱۳۲۶ش، (۱۹۹۱-۱۹۴۷م). - تحقیق در مورد دیوان حافظ و رساله جامع تفسیر آیات و غزلیات حافظ. - تحقیق در مورد گلستان سعدی - تحقیق در مورد دیوان بابا طاهر. - تحقیق در مورد شاهنامه فردوسی. - تحقیق درباره ی انواع ذرات بنیادی و تعداد آن ها. - تحقیق درباره ی شکل فرمول قانون نیروی جاذبه جرمی. - تحقیق درباره ی شکل فرمول قانون نیروی جاذبه مغناطیسی. - تحقیق تجربی درباره ی تغییر نماز، شکست نور در نزدیکی سطح یک جسم. - تحقیق در مورد لیزرها و نور هم‌دوس (coherent light). - تحقیق در مورد تشدید مغناطیسی هسته - تحقیق در مورد اثر موسبوئر. سخنرانی ها - سخنرانی با عنوان ((مقدمه ی آزمایش های اتمی برای همه)) در دانشکده ی علوم دانشگاه تهران ۱۳۲۴ ش. - سخنرانی درباره ی ((اصلاح قانون جاذبه عمومی نیوتن و قانون میدان الکترومغناطیس ما کسول (الکتریکی کولومب)) که در کنفرانس بین المللی ذرات بنیادی ایراد و نشریه ی گزارش دانشگاه کمبریج در صفحه ی ۱۸۲ به چاپ رسیده است (جولای ۱۹۴۵م). - سخنرانی با عنوان ((ذرات پیوسته)) در کنفرانس فیزیک مونترال کانادا (که نشریه ی physical review صفحه ۳۵۶، سپتامبر ۱۹۴۷م) و گزارش آکادمی علوم (نسخه ی ۳۳ شماره ی ۶ صفحه ی ۱۸۹)، ۱۳۲۶ش (۱۹۴۷م) به چاپ رسید. مقاله ها - نگارش مقاله ی ((وجود ذره باردار با جرمی بزرگ تراز لکترون)) (در صفحه ی ۱۱۲۸ شماره ی اول ماه می نشریه physical review) - نگارش مقاله ی یادواره ی پروفیسور اینیشتن به مناسبت درگذشت این فیزیکدان برجسته در دانشگاه تهران. به آسمان بی انتها نگاه می کنم، آن جا که خورشید نیمی از وجودش را، پشت کوه ها، پنهان کرده است. به افق چشم می دوزم، تا طلوع حسابی های دیگری را، نظاره گر باشم

مدیر صد دقیقه ای

مؤلف: دکتر ای نگ

خلاصه کتاب - ترجمه: محمد مهدی نادری قمی - غلامرضا مسگریان - انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی - تلخیص: ادريس فرقانی - مقدمه: تردیدی وجود ندارد که مدیریت یکی از عواملی است که به همراه سایر عوامل موجب شد بشر در آغاز قرن بیستم میلادی پا به عرصه نوینی از زندگی و تمدن بگذارد و در طول فقط یکصدسال تحولاتی را پدید آورد که بزرگی و شدت آن از مجموع دستاوردهای بشر تا قبل از قرن بیستم بیشتر است، در واقع این مدیریت نوین و علمی بود که بستر مناسب و لازم را برای حرکت فوق العاده سریع قطار بشری ایجاد کرد. مدیر امروزی با زمان در حال رقابت است. بنابراین او به یک مسیر سریع مطالعه مدیریت نیاز دارد، مسیر فعلی زمینه مدیریت عمومی است (شغل مدیر، مدیریت بر رئیس و) مثل یک مدیر رفتار کنید اینکده صرفاً آسمان مدیر باشد کافی نیست، باید واقعاً یک مدیر باشید یا همانند یک مدیر رفتار کنید. اولین شرط لازم برای مدیریت این

است که شخصیت خود را تثبیت کنید. (معنای تثبیت شخصیت: در چشم بودن در داخل سازمان است.) مسلماً قدرتهایی در اختیار هر مدیری گذارده شده است. برخی از این قدرت ها به صورت نوشته شده یا رسمی هستند و برخی نانوشته و مبتنی بر عرف یا شیوه عمل مدیرند. در هر حال اعمال قدرت رسمی یا غیر رسمی است که اقتدار را برای ما به ارمغان می آورد. هیچ مدیری با اعمال قدرت خود دچار مشکل نمی شود بلکه استفاده نادرست از اختیار است که او را به زحمت می اندازد. اگر می خواهید مسوولیت اضافی به عهده شما نباشد و در عین حال از اقتدار بیشتری بهره مند باشید توصیه می شود از ساختار غیر رسمی بیش از ساختار رسمی سازمانی استفاده کنید. ((po _ po نشوید)): لی ایا کوکا مدت ۳۲ سال در یکی از ۵۰۰ شرکت موفق منتخب مجله فورچون کار میکرد و مدیریت عالی را در اختیار داشت، تا اینکه سرانجام در سن ۵۰ سالگی به طور ناگهانی اخراج شد و معاون اجرایی او نامزد ریاست شرکت گردید. هیوهفنر مدیر اجرایی جوان با استعدادی بود که در بخش پذیره نویسی سهام شرکت اسکوآر مشغول به کار بود، اما زمانی که او از شرکتش درخواست کرد حقوق او را از هفته ای ۶۰ دلار به ۸۵ دلار افزایش دهند رئیس از پذیرش این درخواست امتناع کرد و ترفیعی را که او استحقاقش را داشت به دیگری واگذار کرد. لی ایا کوکا و هیوهفنر دفعتاً به چیزی تنزل یافتند که در شرکت ها بنام po _ po شناخته میشود. اینکه برتری به تنهایی برای ارتقا کافی نیست درس دشواری است که باید آموخته شود. بدون استثنا پست های عالی و بالایی سازمانی به سرخ طراحان اتومبیل و رایانه ها که بالاترین فروش را دارند نمی رود و بلکه آنها به سراغ کسانی میروند که قانون مذکور را آموخته اند و بر بازی جدید تسلط پیدا کرده اند. هر بازی لا اقل یک po _ po وجود دارد؛ یعنی کسی که به غلط تنها معیار موفقیت را شایستگی میدانند. کنترل زیر دستان: کنترل ممکن است کلمه مناسبی نباشد، اصطلاح ((رسیدگی به کارزیردستان)) مناسب تر باشد. یکی از جالبترین موضوعات مدیریت، هنر رفتار با انسانهاست. تنها افرادی که بخوبی که از این مهارت برخوردارند می توانند هم با مدیران ارشد و هم با کارکنان، رفتاری قرین با موفقیت داشته باشند. شما باید با تدبیر، سازو کار کنترلی مورد نظرتان را طراحی یا تعیین کنید. اما حتماً یک سازو کار کنترلی برای خودتان داشته باشید، بویژه برای اینکه بدانید چه چیزی در ذهن زیردستان می گذرد. شغل خود را بشناسید: شغل خود را از طریق ۸ نقش کارکردی بشناسید: سه نقش متقابل شخصی، چهار نقش تصمیم گیری، یک نقش اطلاعاتی. نقش های متقابل شخصی: مستقیماً از اختیار رسمی سرچشمه میگیرند ۱. نقش تشریفاتی: انجام وظایف تشریفاتی به عنوان رئیس یک واحد سازمانی ۲. نقش رهبر: نقشی که یک مدیر مستقیماً با آن درگیر است ۳. نقش رابط: مربوط به فراتر از زنجیره کنترل عمودی، خصوصاً با هم ردیفان است نقش های تصمیم گیری: ۱. کارآفرینی: اولین نقش هر مدیر ۲. آشوب زدا: مدیر باید نسبت به فشارها واکنش مناسب نشان داده یا آنها را مهار کند تا بتواند مدیریت نماید ۳. تخصیص دهنده منابع: مهم ترین منابع یک مدیر، زمان و افراد سازمان هستند ۴. مذاکره کننده: مذاکره بر سر قراردادها، مذاکره بر پرداخت حقوق توسط مدیر فنی نقش های اطلاعاتی: این نقش در سه بعد ((تولید کننده اطلاعات))، ((نشر دهنده اطلاعات)) برای افراد درون سازمان و ((سخنگو)) که اطلاعات را به بیرون سازمان انتقال میدهد، تجلی می کند. این همان چیزی است که گفته میشود مدیران باید وظیفه برقراری ارتباطات را ایفا کنند. در عمل، نقش های هشت گانه ی یک مدیر را همیشه نمی توان به راحتی و بطور مشخص، از هم تفکیک نمود. - برفشارهای روانی خود فائق آید اگر دچار فشار روانی نیستید مدیر هم نیستید. همچنین اگر نتوانید بر بعضی از فشارهای روانی خود فائق آید باز هم مدیر نیستید. به خاطر داشته باشید: همیشه حق با رئیس استده قاعده درباره رئیس: * همیشه حق با رئیس است * رئیس هرگز کار را ترک نمی کند * رئیس در اداره هرگز چرت نمی زند * رئیس در روابط دوستانه و صمیمی اش با منشی خود، هیچ نظر سوئی ندارد بلکه فقط به او عادت کرده است * رئیس نظرش عوض نمی شود؛ او تصمیم هایش را بازننگری می کند * کسی که با ایده های مخصوص به خود به اتاق رئیس می آید باید با ایده های رئیس اتاق را ترک کند * هر چه بیشتر مثل رئیس فکر کنید در کار پیشرفت بیشتری خواهید داشت * اگر رئیس هستید سعی نکنید این قواعد را بر خود منطبق کنید * * ((تفویض نکنید - خودتان انجام دهید، خودتان انجام ندهید -

تفویض کنید)) این دو عبارت دو دیدگاه افراطی است که بعضا مدیران به کار می برند. مورد اول بیانگر سبک مدیریت دستوری است که شخص رئیس تمامی کنترل های رسمی و غیر رسمی تصمیمات را در اختیار خود دارد. در مورد دوم، رئیس همانند شاه است؛ زیر دستان تقریباً استقلال کامل برای برنامه ریزی، تصمیم گیری و اجرا دارند. یک قاعده ساده مدیریتی در این مورد این چنین می گوید که تصمیمات تا پایین تر سطح ممکن ارجاع شوند و نزدیک ترین افرادی که با مساله درگیرند، تصمیم مورد نظر را بگیرند. جان کاتر در کتاب ((قدرت و نفوذ)) به زیر دستان برای برای کسب قدرت نسبت به رده های بالاتر این چنین توصیه می کند: علاوه بر بالا بردن تخصص و اعتماد به نفس سعی کنند نظر مساعد افراد مهم داخل و خارج سازمان را به خود جلب کنند تا با وجهه و اعتباری که نزد آنان کسب می کنند از قدرت و اختیار غیر رسمی نیز برخوردار گردند. *مخالفت با رئیس توصیه متخصصان این است که اگر مساله سلیقه ایست با رئیس مخالفت نکنید، اما اگر اصولی است مخالفت خود را ابراز کنید. در مواردی که مسائل و هزینه های اساسی مطرح است با دلیل موجه مخالفت خود را ابراز نمائید. همچنین از آن جهت که چنین مواردی ممکن است پی آمدهایی مربوط به اصالت و اصول اخلاقی سازمان را در پی داشته باشند ابراز مخالفت با آنها لازم است. اما بین حرف و عمل فاصله است. گرچه مسائل اخلاقی مدیریتی دغدغه آفرینند اما مشخص باید به اندازه کافی متهور و جسور باشد تا این نزاع و اختلاف را به همفکران رئیس انتقال دهد. بحث بعدی در نحوه ی ابراز مخالفت با رئیس است. توصیه مرسوم این است که مخالفت با از طریق متقاعد کردن رئیس و با ظرافت صورت پذیرد. یعنی فرد میتواند بطور خصوصی با رئیس بحث و گفتگو کند و زمینه تصمیم گیری او را مهیا سازد؛ از آن به بعد باید برای جامه ی عمل پوشاندن به تصمیمات، همه اختلافات را فراموش کند. تاکتیک های ساده ای چون طفره رفتن و یا تقاضای دستورالعمل مکتوب، خیلی از اوقات به گونه ای چشمگیر موثر واقع می شود. *مدیریت بر رئیس تعبیر مدیریت بر رئیس در نظر ابتدایی ممکن است بی معنی و نامناسب جلوه کند چون رئیس مدیریت می کند نه اینکه مدیریت شود. اما معنای مدیریت بر رئیس درک کردن اوست؛ یعنی دیدگاه ها، نگرش ها، نقاط قوت و نقاط شکننده او را بدانیم ((swot S : strength) (قوت ها weakness W : weakness) (ضعف ها) O : opportunity (فرصت ها) T : threat (تهدید ها)) بکوشید تا تا نظر مساعد رئیس را جلب کنید اما نباید بدنبال اصلاحات اساسی در رفتار رئیس باشید. زیر دست باید بکوشد تا نظر مساعد رئیس را جلب کند اما نباید با بی باکی بدنبال اصلاحات اساسی در رفتار رئیس باشد؛ از آن جهت که باید مطمئن باشد نمی تواند اکثر رفتارهای رئیس خود را تغییر دهد. همیشه، تغییر دادن رفتارهای خود، آسانتر و موثرتر از تلاش برای تغییر رفتار رئیس است. ما باید اصول اساسی را که در پرتو آن باید رئیس شناخته شود به خاطر بسپاریم. رئیس ممکن است ضعف هایی داشته باشد که همین ضعف ها می تواند بهترین زمینه را برای شما فراهم سازد. بنابراین هر جایی که رئیس ضعف دارد خود را درگیر سازید. یکی دیگر از راههای اداره کردن مدیر مقبولیت دو جانبه است. یعنی اگر بر مبنای صفات حرفه ای، دیگران را باور کنیم حتی اگر از نظر شخصی هم میل و علاقه ای به آنها نداشته باشیم، میتوان بر رئیس مدیریت کرد. ((کارآیی، اثربخشی، موفقیت)) یک مثلث اند..... کارآبودن: بهره وری؛ اثربخش بودن: اقدام کردن یا مشارکت کردن؛ موفق بودن: نتایج حاصل کردن همه ما توافق داریم کارایی مترادف با بهره وری است، بنابراین برای افزایش کارایی باید بهره وری افزایش یابد. موثر بودن و اقدام کردن تقریباً به یک معنا هستند. فرد در هر کاری باشد از یک مدیر اجرایی انتظار می رود که کارهای درست را انجام دهد و معنای اینکه از او انتظار می رود موثر باشد همین است. اثربخش به معنای غلبه بر موانع و مشکلات است. مدیران اثربخش، با موفقیت سنگ ها را از سر راه بر میدارند. به عنوان مثال: هر کسی در مدیریت بزرگ شرکت راه آهن در امریکا می دانست که دولت به آن شرکت اجازه هر کاری را نمی دهد. در آن روزها مردی که هنوز این درس را نیاموخته بود به عنوان معاون مالی به شرکت ملحق شد. او به واشنگتن رفت و در جلسه کمیسیون تجارت و بازرگان داخلی دولت شرکت کرد و برای انجام کارهای اساسی تری تقاضای مجوز کرد. رئیس کمیسیون گفت: هیچ یک از اعضای کمیسیون تا کنون توجهی نسبت به آغاز این کارها نداشته است و اساساً

این امر به ما ارتباطی پیدا نمی‌کند؛ در مورد چیزهای دیگر هم شما تلاش کنید و آزمایش کنید و بعد از آن ما با کمال میل در خدمت شما خواهیم بود. این داستان، تفاوت یک مدیر اثر بخش و با یک مدیر غیر اثر بخش را به تصویر می‌کشد. دراکر، پنج طریق را برای موثر شدن توصیه کرده است. مدیران موثر: چگونگی برنامه ریزی برای وقت و مدیریت را میدانند بجای اینکه فقط کار کنند توجه خود را به نتایج معطوف میدانند بر نقاط قوت تکیه می‌کنند؛ نقاط قوت را بهبود می‌بخشند تمرکز خود را بر زمینه‌هایی قرار می‌دهند که عملکرد برتر، نتایجی فراتر از استاندارد های معمول به بار می‌آورد تصمیمات اثر بخش می‌گیرند * کارآیی در برابر اثربخشی کارآیی را نسبت داده به ستاده، یعنی مقدار بازده حاصل شده از هر واحد داده یا هزینه تعریف کردن، معقول و منطقی است. حتی اگر هم داده و هم ستاده اعداد کوچکی باشند کارآیی می‌تواند بالا و حتی صد درصد باشند. اثربخشی، نسبت برنامه به ستاده است یعنی میزانی از برنامه که تحقق یافته و به فعلیت درآمده است. بنابراین اثربخشی بر میزان عملی شدن سطح اهداف یا نتایج تعریف شده تکیه دارد. کارآیی اثربخشی انجام درست کارها حل کردن مسائل حفظ منابع ایفای وظایف انجام کارهای درست ارائه راه کارهای ابتکاری بهینه سازی استفاده از منابع کسب نتایج * موفقیت یا نتایج در واقع اگر ما اصل پارتورا قبول داشته باشیم، فعالیتها با نتایج با هم ارتباط معکوس دارند. اصل پارتو: قاعده ۲۰/۸۰ را پیش بینی می‌کند: غالباً ۲۰ درصد موجودی بوجود آورنده ۸۰ درصد ارزش افزوده است؛ ۲۰ درصد زمان مدیران ۸۰ درصد نتایج را به بار می‌آورد. یک تجربه مشترک در شرکت‌ها این است که بخش کوچکی از فعالیت‌های یک مدیر معمولاً بخش بزرگی از نتایج را حاصل می‌کند. * عملکرد یا کارآیی را به چهار طریق می‌توان بهبود بخشید: کاهش زمان - تقلیل منابع - افزایش کمیت - افزایش کیفیت تاکیدها و محتوای هر روش یا وضعیتی متفاوتی دارد. بنابراین، بستگی به وضعیت (نوع هدف، نوع کار، فرصت‌ها و محدودیت‌ها) دارد. با تغییر وضعیت یا محیط، معیار یا سطح بهره‌وری تغییر خواهد کرد کارآفرین باشید نه یک حرفه‌گرا * حرفه‌گرایی در مخاطره؟ مدیریت حرفه‌ای (که بسیاری آنرا مدیریت mba می‌نامند) امروزه عموماً در سراسر جهان مورد انتقاد شدید قرار گرفته است. عمده‌ترین این انتقادات این است که: حرفه‌گرایی از انضباط، تکنیک‌ها و استراتژی‌ها جانب‌داری می‌کند اما به ما نمی‌آموزد شرکت‌های موفق چه می‌کنند. مدیریت حرفه‌ای همچنین این را نشان نمی‌دهد که اگر ما در گفتار و عمل، کارگران را بیشتر درگیر کارها بکنیم آنان تا چه حد به این موضوع نزدیک می‌شوند که هویت و شخصیت‌شان را با کارشان تعیین کنند. * یک کارآفرین باشید از دیدگاه شومپیتر (پیشکسوت تئوری نوآوری)، کارآفرینی یک وظیفه رسمی است و کارآفرینی عبارتست از توانایی مدیر بر یافتن ترکیب‌های نو از عوامل تولید برای ایجاد فرآیند یا محصول نو. * از کارآفرینی تا درون کارآفرینی تا برون کارآفرینی تا فرا کارآفرینی کارآفرین بودن کافی نیست. درون کارآفرین باشید. درون کارآفرین به کارآفرین در داخل یک سازمان اطلاق می‌گردد. محصولات و همچنین سازمان‌ها چرخه حیات دارند که شامل مرحله شکل‌گیری، رشد، بلوغ، رکود و سرانجام انقراض می‌باشد. در مرحله رکود، موجودیت و ادامه حیات محصولات و همچنین خود سازمان‌ها به علت تغییرات محیطی به خطر می‌افتد. در چنین شرایطی تنها یک ((تغییر کیفی و منفصل)) درون سازمان می‌تواند آنرا احیا کند. این نوع کارآفرینی چیزی بیشتر از یک خلاقیت است. ماهیت درون کارآفرین بودن عبارتست از: تجسم بکارگیری ایده‌ها و محصولات جدید بالقوه، در کمین فرصت‌نشستن و محصول یا پروژه مورد نظر را از لحاظ اقتصادی قابل عرضه کردن. بنابراین، درون کارآفرینی ماهیتاً عبارتست از فرصت‌طلبی تجاری یا فرصت‌طلبی کارآفرینانه. برون کارآفرین باشید. برون کارآفرین یک کارآفرین با تمرکز بر صادرات است. در نوآوری‌های صادرات یعنی کیفیت کالا و بازاریابی، محصولات ویژه، استاندارد ایزو و بازاریابی تبحر دارد. برون کارآفرین باید یک کارآفرین معاملاتی ویژه باشد که مرزهای زمان، مکان، محصولات و... را میان بر طی می‌کند. فرا کارآفرین باشید. کارآفرینان شرکت‌های امروزی به یک نظام فکری نیاز دارند که از آن به فرا کارآفرینی تعبیر می‌کنیم. مفهوم کلی این عبارت این است که: شناسایی یک فرصت تجاری و تعیین قابلیت‌های پایدار آن و سپس ایجاد یک شرکت. اما بزرگترین چالش، پیش از تبدیل شدن به

یک فراکارآفرین، عبارت از رها شدن از مسوولیت و اختیار به عنوان دو مولفه سازمانی است. (یک فراکارآفرین هرگز نمی گوید نبود شدم). شکست، پایه موفقیت است. شکست ها همانند اشتباهات، درس هایی برای آینده هستند. * مدیر جهانی بودن مدیر جهانی است که علاوه بر برخورداری از همه مهارت های متعارف مدیری، ویژگی هایی افزون بر آنها داشته باشد. ویژگی های مدیر جهانی: * استقامت یک دونه * سرعت انتقال ذهنی زیاد * تسلط و بی طرفی * انعطاف پذیری با افق های فکری گسترده و..... مثبت باشید مثبت بودن: خوش بین بودن، مولد بودن منفی بودن: بدبین بودن، نیش زن بودن، بدگمان بود * اس های نرم و اس های سخته تعبیری، مثبت بودن سبب نزدیکی به ((اس)) های نرم در مدیریت می شود؛ که در نتیجه مثبت بودن به معنای نزدیک شدن به ((اس)) های سخت است. اس های نرم در مدیریت عبارتند از: مهارت، کارکنان، سبک و اهداف فوق برنامه. مهارت و سبک از جمله کیفیت های ویژه انسان هستند؛ کارکنان دلالت بر توجه انسان دارند؛ اس های سخت عبارتند از: راهبرد، ساختار، سیستم * اصل پنج انگشت سربلندی و افتخار شرکت نیز نظیر یک ((اس)) نرم است. سربلندی و افتخار باید به مثبت نگری در سازمان منجر شود؛ و برای ایجاد این مثبت نگری به قانون پنج انگشت متوسل می شویم. ۱- اثربخشی: انگشت شست نماینده اثربخشی است؛ چون دست بدون شست فاقد کاربرد است؛ بدون اثربخشی هم تلاش ها فقط خواب و خیال هستند. ۲- سازندگی: انگشت نشانه که از آن برای نشان دادن راه و جهت استفاده می کنیم بیان گر این اصل است. جهت باید مثبت و سازنده باشد نه منفی و مخرب. ۳- احترام: انگشت میانی که از همه بزرگتر است نشان دهنده این اصل است. ۴- خودسازی: انگشت سوم- مشارکت: انگشت کوچک، ما می توانیم در کار سهیم باشیم گرچه مشارکت بسیار کم باشد، جمع مشارکت های کوچک است که عاقبت به تلاش های بزرگ منجر می شود * نیروی من و نیروی ما امروزه کار تیمی در سازمان، در برابر نگرش فرد گرایانه، مساله عمده مورد اعتنایی است. لورنس جی (متخصص استراتژی سازمان) در کتاب جدیدش با عنوان ((نیروی ما در مدیریت)) خاطر نشان می کند که یکی از مسائلی که در در سطح جهانی در سازمان ها بسیار شایع است و کمتر به آن توجه می شود، کمبود صداقت و یکرنگی، و کار گروهی آنهاست. * بازی بازخوری که اصل تجربه شده در مورد سازمان این است که: درباره عملکرد کارکنان بازخور مثبت به آنها بدهید. بسیاری از کارکنان وقت زیادی را صرف آگاه کردن کارکنانشان می کنند که چگونه کارشان را انجام دهند و هیچ نتیجه هم نمی گیرند. هیچ نشانی از بهبودی در عملکرد شغل حاصل نمی شود و در بعضی موارد نیز بی پرده و رک سخن گفتن موجب آزرده گی می شود. نتیجه بازخور: زمانی که بازخور مثبت داده می شود موضوع مورد نظر در حدود نصف زمانی که بازخور منفی داده می شود توسط یابنده پیدا می شود و به راهنمایی کمتری نیاز دارد. * برای ایجاد انگیزه از روش مثبت استفاده کنید یکی از بزرگترین مشکلات مدیریت نوین، ایجاد انگیزه در افراد برای اثربخشی بیشتر است. افراد تنها در صورتی برانگیخته خواهند شد که احساس کنند در کارها مشارکت داده می شوند. * تجزیه و تحلیل SWOT در این سنجش مثبت بودن از جمله نقاط قوت و منفی بودن از جمله نقاط ضعف یک شرکت در نظر گرفته می شود. مثبت بودن از آن جهت به عنوان نقطه مثبت در نظر گرفته شده که به درک نقش دیگران در سازمان کمک می کند، روابط متقابل شخصی را بهبود می بخشد و در نتیجه به یک نیروی وحدت بخش مبدل می شود. منفی بودن موجب فاصله گرفتن دیگران از فرد می شود، تعامل بین افراد را کاهش می دهد و در نتیجه به عنوان یک نیروی ضد وحدت عمل می کند. * ساعت ساختن، نه گفتن زمان آنچه در اینجا مورد اشاره قرار گرفته مربوط به برتری سازمان و حیات طولانی آن است. حیات طولانی سازمان عبارتست از: برتری عملکرد آن در حیطه ی مبانی و اصولی که مورد تاکید واقع شده اند. در این حالت، برتری بیش از آن که مربوط به رئیس باشد نتیجه نهادینه شدن آن است. کالینز و پوراس از این مطلب به ((ساعت ساختن، نه گفتن زمان)) تشبیه کرده اند. در شرکت هایی که موفقیت آنها دراز مدت است رهبران کمتر روی ارائه و ابداع یک کالا- یا تکنولوژی خاص متمرکز شده اند. آنان در عوض، فعالیت خود را روی ساختن خود سازمان متمرکز کرده اند. * خودالتزامی فرهنگ از نگرش ها سرچشمه می گیرد و اینکه مدیر یا کارمندی با نگرش مثبت یا منفی کار میکند،

بستگی به وجود یا عدم خود التزامی دارد. خود التزامی مثبت بودن را بدنبال را دارد. همچنین پیامد آن خودانگیزی است. یک مدیر کار آزموده می تواند یک جو اجتماعی پذیرش زمان خود را حساب کنید نظریه مدیریت عکس می گوید: برخی مسائل با زمان حل خواهند شد، بنابراین زمان را مهار نکنید اجازه دهید زمان خودش را مهار کند. هرگز برای هیچ چیزی وقت نخواهید داشت. اگر وقت می خواهید، باید آن را ایجاد کنید. شما مراقب دقیقه ها باشید، ساعات از خودشان مراقبت می کنند. *اغلب مدیران اجرایی عوامل بیرونی را عامل اتلاف وقت می دانند. اما مطالعات نشان می دهد آن چه موجب اتلاف وقت می شود غالباً مربوط به ((منش و شخصیت فرد)) یا به عبارتی عوامل درونی است. ما باید مراقب اتلاف کننده هایی از این قبیل باشیم: عدم انضباط فردی تردید (در تصمیم گیری ها) عدم اعتماد به نفس افراط کاری ها عادت های شخصی پرسه زدن نگرش محافظه کارانه مسامحه و تعلل وسواس در مورد کارهای عادی و روزمره مسائل اخلاقی تجارت، عین آیین و آیین، عین تجارت است. انسانی که تجارتی بر اساس آیین خود بنا نمی کند زندگی مذهبی بی اثری دارد و انسانی که آیینی بر اساس تجارت خود نمی سازد زندگی تجارتی بی هویتی دارد. در تجارت نوین، این کلاهبرداری نیست که از آن بیم داریم بلکه انسان امانت داری است که نمی داند چه کار دارد می کند. *اخلاق سه بعدی موازین اخلاقی مدیریتی به طور عموم دهنده ۱- موازین اخلاقی حرفه ای یا به عبارتی اخلاقیات مربوط به رعایت مقررات، رویه ها، نظام ها و ۲- اخلاقیات ارزشی یا اخلاقیات در زمینه راستی و درستی. بعد سوم مربوط به اخلاقیات سازمانی است. اخلاقیات سازمانی هم سه بعد دارد: *پرورش مدیر به عنوان فردی خلاق *تاثیر سازمان به عنوان یک محیط اخلاقی *اقدامات و قوانین *اخلاقیات کاری، اخلاقیات پاداش خواهی و اخلاقیات راحت طلبی اخلاقیات سازمانی، که عبارتست از روشی که سازمان وظایف خود را انجام میدهد، معمولاً به توزیع نسبی این سه گروه مدیران بستگی دارد افزایش درصد مدیران با اخلاقیات کاری نسبت به مدیران با اخلاقیات پاداش خواهی و راحت طلبی. اخلاقیات کاری مدیرانی که شخصیت غالب در آنها تعهد است (اخلاقیات مدیران موفق) و هرچه مدیر کارش را با موفقیت بیش تری انجام دهد راستی و درستی بالاتری از او انتظار می رود (اخلاقیات ارزشی) اگر اخلاقیات اساس است، اعتماد و توجه دوستون جانبی آن هستند و سومین رکن هم، گشودگی است. اگر یک روح طبیعی گشودگی، که بسیاری از سازمان ها خواهان آن هستند؛ وجود داشته باشد ارتباط بسیار آسانتر می شود. *سیستم اشتباه پرهیزی هنگامی که کسی مرتکب اشتباهی غیر عمدی و ناخواسته می شود مساله هیچ ربطی به اخلاقیات ندارد. فرآیند مدیریت خالی از اشتباهات نیست. از آنجا که لازمه مدیریت، خلاقیت است بایستی آینده نگری و اهداف کاملاً- تعریف شده را مدنظر قرار دهیم. *بهای کنار گذاشتن اخلاقیات مطالعات گوناگون نشان داده است که اکثر مدیران تجاری به اخلاقیات نیک معتقدند اما شرایط غالباً مانع آن می گردد که آنان اعتقادشان را عملی نمایند. مدیران دائماً بر خط اهمیت خط مشی سازمان در تاثیر گذاری بر کار اخلاقی تاکید می کنند. قوانین رفتار شخصی هر فرد در درجه دوم از اهمیت قرار می گیرد. پارادوکس قرن بیست و یکم در باتلاق یک پارادوکس اخلاقی گرفتار خواهد بود. این پارادوکس به این صورت است که: معیارهای معنوی یا اخلاقی در همه جا بیش تر و بیش تر اعلام خواهد شد؛ اما در همان حال این تمایل وجود خواهد داشت که در همه جا زیر پا گذاشته شوند. سعی کنید یک رهبر باشید اگر همه رهبر باشند دیگر هیچ فردی به عنوان پیرو وجود نخواهد داشت؛ هیچ کس که دستورات را انجام دهد..... این که می گوئیم سعی کنید یک رهبر باشید نه به آن معناست بلکه منظورمان از رهبر شدن این است که: با دیگران متفاوت باشید؛ دست به خطر بزنید؛ به موقعش اهل بحث و جدل باشید. وظیفه اصلی و اساسی یک رهبر، هدایت و رهبری است. وظیفه اصلی اساسی یک رهبر، هدایت و رهبری است. در یک کلمه عبارت از خیلی چیزهاست. رهبری، ناپیدا بودن به هنگامی است که همه چیز به خوبی کار می کند اما به خوبی نمایان بودن به هنگامی که امور دچار اختلال می شوند. *متفاوت باشید راه های متفاوت بودن: به زیردستانان اعتماد کنید: مسوولیت را به سمت پایین هرم سازمانی سوق دهید. خطر پذیری را تشویق کنید: زیردستان را تشویق کنید که اشتباه کنند؛ تغییرات را به عهده بگیرند و خطاها را بپذیرند. یک

متخصص باشید: کاری را که بلدید انجام دهید و آگاهی هایتان از آگاهی زیر دستانتان بیشتر باشد. دعوت به اختلاف عقیده کنید: مدیران زیرک افرادی را بکار می‌گیرند که دارای قوه خلاقیت و استعداد باشند و به آنها اجازه می‌دهند تا علیه وضع موجود یا عدم تحرک در سازمان اعتراض کنند. خونسرد باشید: رهبران با آرام نشان دادن خود در شرایط فشار، الهام بخش اطرافیان خود می‌شوند تا خونسردی خود را حفظ کنند و بطور اثربخش عمل کنند. ساده کنید: به پرسش‌های پیچیده پاسخ‌های ساده بدهید. این قانون در مورد چیزهای اساسی و زیربنایی است. * کمیته تشکیل ندهید اگر نمی‌خواهید به یک تصمیم برسید تشکیل کمیته دهید. اگر می‌خواهید به یک تصمیم برسید کمیته تشکیل ندهید. اگر می‌خواهید تصمیمی را به تاخیر بیندازید کمیته تشکیل دهید، اگر می‌خواهید هم اکنون اقدام کنید کمیته تشکیل ندهید. * پیچیدگی مدیریت، پدید می‌آید فوق العاده پیچیده شبیه به تنیدگی تارهای عنکبوت است. مدیریت گاه شعراست، گاه ریاضیات و..... پاسخ به وضعیت‌های پیچیده تجارت، بهره‌گیری از روش مدیریت مکانیکی حرفه‌گرایی یا یک اصل ثابت مدیریت نیست. مایکل لوبوف نویسنده کتاب ((بزرگترین اصل مدیریت دردنیا)) او بزرگترین اصل مدیریت (GMP) در دنیا را کشف کرد و آن اصل این است که: به هر چیزی پاداش داده شود انجام می‌شود. لوبوف برای اجرای سیستم پاداش ده استراتژی را پیشنهاد کرده است: استراتژی اول: پاداش دادن به راه‌های اصلی به جای راه‌های زود گذر استراتژی دوم: پاداش دادن به ریسک‌پذیری به جای اجتناب از ریسک استراتژی سوم: پاداش دادن به خلاقیت کاربردی به جای تقلید کورکورانه استراتژی چهارم: پاداش دادن به اقدام‌های قاطع به جای تجزیه و تحلیل‌های فلج‌کننده استراتژی پنجم: پاداش دادن به کاربرجسته به جای کارصوری استراتژی ششم: پاداش دادن به ساده کردن کار به جای پیچیده کردن غیر ضروری کار استراتژی هفتم: پاداش دادن به رفتار موثر به جای رفتار پر سروصدا استراتژی هشتم: پاداش دادن به کیفیت کار به جای سرعت کار استراتژی نهم: پاداش دادن به وفاداری به سازمان به جای تهدید به ترک خدمت استراتژی دهم: پاداش دادن به انجام کارهای جمعیه‌جای تک روی در مقابل پیترز و واترمن در کتاب جستجوی تعالی هشت معیار تعالی و موفقیت را بیان کردند البته این معیارها از بهترین وضعیت شرکت‌های امریکایی بدست آمده است، این معیارها عبارتند از: * تمایل برای کار و فعالیت * استقلال و کارآفرینی * دست‌کاری در رویه‌های قانونی * ساده کردن مدیریت با تعداد کم کارکنان * نزدیک شدن به مشتری * بهره‌وری از طریق افراد * مدام در حال بافتن باشید * قرین کردن سخت‌گیری و قاطعیت با آسان‌گیری سازمان خود را مجدداً مهندسی کنید مهندسی مجدد عبارتست از: تجهیز دوباره، تجدید طراحی، تجدید موقعیت، نوسازی یا تجدید ساختار..... * مبانی فرآیند مهندسی مجدد تجارت فرآیند مهندسی مجدد تجارت به سازمان می‌گوید یک سوال ساده از خودشان پرسند: اگر ما امروز می‌خواستیم یک شرکت جدید راه‌اندازی کنیم چه فرآیندی را باید برای انجام این امر دنبال می‌کردیم؟ و سپس پاسخ آنرا برای طراحی یک فرآیند جدید و جایگزینی آن به جای فرآیند سابق استفاده کنند. فرآیند مهندسی مجدد تجارت (bpr) مستلزم تغییر غیر پیوسته و منفصل است. اقتضای آن، چالش و سپس فاصله گرفتن از حال است. Bpr بهبود فرآیند موجود را منظور ندارد بلکه از طریق از نو طراحی کردن آنها بطور کلی، بدنبال برطرف کردن موانع است فشار اصلی bpr بر کاهش چرخه زمانی تجارت در مجموع است. Bpr در جستجوی کوتاه کردن چرخه زمانی یک فرآیند از طریق حذف گام‌ها و مراحل زائد و بی‌اهمیت، از طریق ساده کردن و منطقی ساختن روش‌های کار، سیستم‌ها و نحوه جریان کار استمبانی bpr را می‌توان چنین خلاصه نمود: * طراحی کار از بالا به پایین * رهیافت حسن سابقه: هدف جدید، ساختار جدید، فرآیند جدید * بدنبال راه حل‌های اساسی، بجای راه‌های سودآور * صلابت در تغییر سازمانی؛ مشتمل بر کوچک کردن سازمان، قطع هزینه‌ها و حواشیمهندسی مجدد می‌تواند مربوط به یک فرآیند ویژه نظیر دریافت سفارش (ore) یا برنامه بهبود کیفیت خدمات (sqip) یا مدیریت حسابداری نقدینگی (cma) باشد یا اینکه می‌تواند مهندسی مجدد جامع تجارت (tbr) باشد. * رستاخیز مدیریت استراتژی رستاخیز مدیریت، بر مبنای این اصل ساده بنا شده که سازمان‌ها همانند انسان‌ها بصورتی بنیادین تغییر نخواهند کرد مگر اینکه وادار بشوند رفتاری را

از سراجبار انجام دهند. این استراتژی مرکب از ایجاد احساس یک بحران و ضرورت یک تغییر است. این امر برای حصول اطمینان از این است که یک سازمان، راضی و خرسند نیست و خودش را بطور فعال برای کنار آمدن با چالش‌های حاصل از تغییر مهیا میکند. * شرکت دوباره مهندسی شده شرکتی که هسته‌ی فرآیند تجاری‌اش از نوظراحی شده است نسبت به شکل و ساختار قبلی خود تفاوت زیادی خواهد داشت. در یک شرکت از نو مهندسی شده، تجدید ساختار چهره‌ی دائمی و تکراری آن خواهد بود. تیم‌ها شکل می‌گیرند، منحل می‌شوند و از نو ترکیب می‌شوند تا خود را با تغییرات نوظهور منطبق سازند. انعطاف‌پذیری، سیالیت و قابلیت انطباق، چهره‌های گوناگون سازمان جدید شرکت خواهند بود. شمول نقش مدیریت تغییر خواهد کرد و از بازنگری و کنترل، به حل مسائل مهم، استراتژی‌های خلاق، تقویت و توسعه آموزش سازمانی و گسترش بهترین عادات و عرف‌ها در سراسر سازمان تبدیل می‌شود. * عامل تغییر باشید مهندسی مجدد عبارت از تغییر است، تغییر را به صورت یک امر دائمی در آورید. عامل شتاب دهنده تغییر باشید؛ اگر عامل شتاب دهنده نیستید لاقبل یک ناقل باشید. یک عامل تغییر در عدم اطمینان‌ها فرصت‌ها را می‌بیند؛ دیگران مشکلات را می‌بینند. * یک مرکز سود باشید هر کارمندی باید یک مدیر باشد؛ و هر مدیری باید یک مرکز سود باشد مدیری که مرکز سود استاز هیچ چیز، چیزی بوجود می‌آورد. * ایفاگر نقش مدل باشید در هر جایی کار می‌کنید، یک الگو باشید. الگو بودن همیشه به معنای این نیست که رهبر باشید بلکه یک پیرو هم می‌تواند الگو باشد. الگو، معیار دیگران است؛ یعنی فردی که طریقه انجام یک شغل را نشان می‌دهد. " برای ایفای نقش یک مدل امروز مدیر فردا باشید"

اندیشه‌های بزرگ در مدیریت

article نورث کوت پارکینسون - رستم جی

خلاصه کتاب: ترجمه: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی - انتشارات: مؤسسه بانکداری و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و مرکز آموزش بانکداری - تلخیص: الهه ملائی - مدیریت بر خلاف سایر رشته‌های علمی، رشته‌ای است که همه کس چیزی از آن می‌داند و هیچ کس به طور کامل بر آن وقوف ندارد. عدم اطلاع کافی از مدیریت ممکن است بدین لحاظ باشد که مدیران ناگزیرند برای انجام وظایف مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل، از یافته‌های سایر علوم مانند آمار، اقتصاد، ریاضی، علوم سیاسی، روشهای مقدراری، علوم رفتاری (روانشناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی و نظایر آن) و سایر رشته‌ها استفاده کنند. کتاب اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، مجموعه‌ای از علوم و فنون و اندیشه‌های مختلف است که در واقع علم مدیریت را به زبان ساده، عرضه می‌دارد. این کتاب به طریقی تدوین شده است که نه فقط برای صاحب نظران مدیریت و دانشجویان این رشته بسیار مفید و مؤثر است، بلکه تنها کتابی است که برای عموم مدیران اعم از کسانی که در بخش دولتی و خصوصی اشتغال دارند و حتی کسانی که در سازمان‌ها و موسسات کار می‌کنند، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. کتاب اندیشه‌های بزرگ در مدیریت در واقع جوهر و عصاره کتابهای متعدد و تجربه و نوآوری مدیران مشهور را در خود جای داده است. نظریه‌هایی از قبیل مکتب مدیریت علمی، اصول جهان شمول مدیریت، وظایف مدیر، تئوریهای انگیزش، نظریه‌های تصمیم‌گیری، مدیریت بر مبنای هدف، تحقیق عملیات، و مکاتب عمده مدیریت تماماً به طرز ساده و شیوایی به رشته تحریر در آمده است. علاوه بر این، نحوه استفاده از منابع انسانی و تاثیر دانش و تکنولوژی در اداره سازمان‌ها به نحو مطلوب مورد بحث قرار گرفته است. همچنین چگونگی اداره بعضی از مؤسسات صنعتی و ابداع و نوآوری مدیرانی که با اعمال اندیشه‌های جلوتر از زمان خود تحول و دگرگونی شگرفی در نظام صنعتی و اداره این قبیل سازمانها پدید آورده‌اند، در این کتاب مورد امعان نظر واقع شده است. مضافاً این که جداول ضمیمه، پیشگامان علم مدیریت و زمینه اشتراک مساعی آنان را از قرن ۱۸ تا زمان حاضر منعکس می‌سازد. به طور کلی هر یک از فصول این کتاب می‌تواند نکات جالب و ارزنده‌ای را به علاقه‌مندان مدیریت و دانشجویان این رشته ارائه

کند. مطالعه و به کار بستن ایده های کتاب در جهت افزایش دانش عمومی همه دست اندرکاران مدیریت، دانشجویان رشته های مدیریت و اصولا همه کسانی که در سازمانها اشتغال دارند و سایر علاقه مندان قویا توصیه می شود.

دکتر سید مهدی عمرانی رئیس موسسه بانکداری ایران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران کتاب اندیشه های بزرگ در مدیریت در ۴۹ فصل تدوین شده است که اندیشه و نظرات مدیران بزرگی از جمله فردریک وینسلو تیلور، پروفیسور التون مایو، رابرت اون، ماری پارکرفالت، هانری فایول، آبراهام مازلو، هربرت سایمون، چستر برنارد، پیت دراکر و... در آن گردآوری شده است. در سه فصل اول نظریات فردریک وینسلو تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) تحت عناوین زیر مورد بررسی قرار گرفته است: **Frederick Winslow Taylor** (تیلور اولین کسی بود که انسان را در هنگام کار مورد مطالعه قرار داد و کتاب «مدیریت علمی» را منتشر کرد و با انتشار این کتاب، مدیریت علمی به وجود آمد و از آن پس قدرت تولید نیروی کار صد برابر شده است). فصل اول: مدیریت علمی موجب فراوانی می شود: مدیریت علمی وسیله نیرومندی برای ریشه کن کردن فقر است. ۱- مدیریت علمی چیست؟ مدیریت علمی عبارتست از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها و هزینه ها. که حدس ها و گمان و یا حساب سرانگشتی در آن جایی ندارد، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است. ۲- قدرت تولید-نشانه سلامت: نیرومندی یک سازمان به قدرت تولید آن است. ۳- مدیریت علمی و هماهنگی: مدیریت علمی به ایجاد هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار توجه دارد. ۴- مدیریت به عنوان یک رشته علمی ۵- آموزش: آموزش مدیریت برای سلامت و قدرت بنگاه اعم از کوچک و بزرگ لازم است. مدیریت علمی را باید آموخت و به آن عمل کرد. فصل ۲: مدیریت علمی تیلور چه اشتباهی داشت؟ ۱- شهامت تیلور: تیلور مصمم بود که تنبلی را در کارگاه موقوف کند و چنانکه خودش می گفت می خواست انضباط سربازی را برقرار کند. در این راه میان او کارگران که می ترسیدند تیلور حجم کاری را زیاد کند، مبارزه ای پیگیر در گرفت، که زندگی تیلور را به خطر انداخت اما او آدم شجاعی بود و با وضع جریمه، نظم را برقرار کرد.

۲- خصومت کارگران: کارگران معتقد بودند که تلاش تیلور برای افزایش کارآیی به منزله بردگی محض برای آنهاست و سلامتشان را به خطر می اندازد، آزادی شان را محدود می کند و به بیکاری در سطح وسیع منجر می شود. ۳- انسان و ماشین: تیلور انسان و ماشین را معادل یکدیگر می دانست. تصور او از انسان درست نبود. انسان خلاق است، احساس و عاطفه دارد و هوشمند است. تیلور این ویژگی های اساسی را نادیده گرفته بود. ۴- سوال نباشد: (در مورد تغییرات روشهای طرح ریزی شده): تیلور معتقد بود کارگران حقوق نمی گیرند که فکر کنند و سوال پرسند، آنها باید کار کنند. ۵- بهترین روش وجود ندارد: هر کس برای انجام کارها روش مخصوص به خود دارد. اصرار تیلور در مورد بهترین روش منحصر به فرد، تصور درستی نبود. ۶- شورش علیه مدیریت علمی: در آمریکا علیه مدیریت علمی جنجال بزرگی به راه افتاد که موجب اخراج شدن بدون ارائه دلیل و توضیح تیلور از «شرکت فولاد بتلهم» گردید. ۷- نبوغ در آستان دنیای جدید: تیلور در آستانه نبوغش متوقف شده بود. او از نقش مدیریت و نیاز به بهبود بهره وری آگاهی کامل داشت، اما نمی دانست که چگونه انگیزه کارگران را در انسان پدید آورد. فصل ۳: راه های مختلف سازماندهی کار: تقسیم کار، همانگونه که تیلور در نظر داشت، یکی از اصول مهم مدیریت علمی است. این اصل ایجاب می کند که کار به اجزای فرعی تقسیم شود تا حدی که بتوان عملیات های مختلف را به هر یک از کارکنان واگذار کرد. ۱- مزایای تخصصی شدن کار: تقسیم کار، باعث می شود فرد فعالیت مربوط به خویش را به سادگی و در بالاترین حد کارآیی انجام دهد. از اینروست که تقسیم دقیق و تخصصی کردن کار از نقطه نظر افزایش قدرت تولید (بهره وری) توصیه می شود. ۲- یکنواختی ماهیت کار: اما تقسیم کار، موجب یکنواختی و ملال آور بودن کار شده و تنوع و ویژگی معارضه جویی اش را از دست می دهد. چون فرد تنها یک کار را انجام می دهد که باعث سلب علاقه فرد نسبت به کارش و افسردگی او می شود. ۳- رضایت از کار: کارگر زمانی احساس رضایت می کند که محصول نهایی کارش را ببیند، اما اگر در تمام عمرش پیچ و مهره بسازد احساس می کند که کارش معنایی ندارد و محلی برای استفاده از دانش،

قوه خیال و هوش او در کار روزانه اش موجود نیست. ۴- ارگونومیکنز: ارگونومیکنز عبارتست از علم جدید انطباق شغل یا ماشین با کارگر با هدف افزایش جذابیت کار و کاهش خستگی. ۵- تمامی وجود انسان غرق در کار می شود: کار بایستی به گونه ای سازمان داده شود که در آن آزادی عمل کافی برای توانایی های اساسی انسان از جمله هوش، قوه خیال، احساسات و آرمانها وجود داشته باشد. فصل ۴: کاوش برای بهترین روش انجام کار؛ فرانک گیلبرت (۱۹۲۴-۱۸۶۸) Frank

Gilberth - تجزیه و تحلیل کار: فرانک و لیلیان گیلبرت (۱۹۷۲-۱۸۷۸)، به سبب کوششی که برای یافتن بهترین روش انجام کار یدی به خرج دادند، نامشان در تاریخ مدیریت جهان مانده است. آنان پیشگامان «حرکت سنجی» بودند. ۲- نمودار جریان کار: ساده ترین روش برای تجزیه و تحلیل کار است. در این نمودار، تمام کار به پنج عنصر اصلی، عملیات، حمل و نقل، بازرسی، انبارداری و تحویل تقسیم می شود. ۳- تربلیگ: گیلبرت این اصطلاح را با هجی کردن نام خود به صورت معکوس سکه زد. این اصطلاح برای نشان دادن عناصر اصلی حرکت در دوره کار یعنی بلند کردن، جابجا کردن و استراحت کردن به کار می رود. ۴- تیلور و گیلبرت: تیلور به این سوال توجه داشت که کار عادلانه روزانه در مقابل دستمزد عادلانه روزانه چیست؟ گیلبرت سوال دیگری را هم مطرح کرد: چگونه می توان از کار عادلانه روزانه بهترین بهره وری را بدست آورد؟ گیلبرت معتقد بود تنها یک روش منحصر به فرد برای انجام کار به بهترین روش وجود دارد و حرکت سنجی، خستگی سنجی، زمان سنجی و مهارت سنجی بهترین روش را تعیین می کند. حرکت سنجی: عبارتست از تجزیه و تحلیل تمام حرکات مربوط به انجام کار (برای حذف حرکات غیر ضروری)-خستگی سنجی: ایجاد تسهیلات کافی برای کارگران با هدف حذف خستگی غیر لازم-مهارت سنجی: هدف این بررسی کشف بهترین روش آموزش کارگران است. -زمان سنجی: علم زمان سنجی به این سوال پاسخ می دهد که چه مقدار وقت باید بر انجام حد مشخصی از کار اختصاص داد؟ ۵- بهترین روش منحصر به فرد انجام کار: شاید نتوان هیچ یک از روشها را بهترین روش دانست، لکن شاید بتوان بهترین روش را با تلفیق عناصر مختلف روشهای مختلف مورد استفاده، تعیین کرد. (مثال؛ بنائی، یک تجربه کلاسیک. گیلبرت یک بررسی کامل و دقیق از این فعالیت ها به عمل آورد، اصلاحات زیادی کرد و بهترین روش بنائی را به وجود آورد). ۶- مدیریت سیستم ها: گیلبرت مدیریت سیستم ها را ابداع کرد به این معنی که این نظریه را مطرح کرد که تمام عملیات به هم مربوط هستند باید با روش سیستماتیک انجام شوند. ۷- همیشه جای بهبود وجود دارد: علاقه شدید گیلبرت به ساده نمودن و سیستماتیک کردن کار، حد و حصر نداشت. ۸- شخصیت و محیط: گیلبرت این واقعیت را در یافته بود که قدرت تولید یک فرد به شخصیت او و محیط کار بستگی دارد. ۹- بهترین روش منحصر به فرد وجود ندارد: این فرضیه گیلبرت که همیشه بهترین روش منحصر به فرد برای انجام کار وجود دارد، کاملاً صحیح نیست. در سه فصل ۵ و ۶ و ۷ نظرات پرفسور التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) بررسی می شود. فصل ۵: جامع ترین تحقیقات دنیا در زمینه روابط انسانی؛ تحقیقات هالوژندر شرکت وسترن الکتریک، در آمریکا، اختلالات کارگری رو به فزونی و قدرت تولید پایین آمده بود. مدیران شرکت از این بابت بسیار گیج و مبهوت بودند. ۱- روشنائی و قدرت تولید (بهره وری): مشاوران صنعتی علت را در نارسایی و رضایت بخش نبودن محیط کار و عواملی چون تهویه ضعیف و روشنائی غیر کافی دانستند اما این نظریه طی چند بررسی تجربی رد شد. ۲- تحقیقات هالوژن: مشورت و تحقیقات انجام شده با استادان برجسته رشته جامعه شناسی دانشگاه هاروارد که به تحقیقات هالوژن معروف است (چون کارخانه وسترن الکتریک در شهر هالوژن، نزدیک شیکاگو آمریکا قرار داشت)، نقطه عطفی در سیر اندیشه های مدیریت به وجود آورد. ۳- پرفسور التون مایو: شخصیتی ممتاز بود، زودجوش و دارای صفات انسانی و اجتماعی که انسان را به خوبی می شناخت. (همانطور که تیلور ماشین را می شناخت) وی رهبری تحقیقات هالوژن را بر عهده داشت. ۴- اولین آزمایش تجربی در اتاق مونتاز: این تجربه نشان داد که انسان ها وقتی مورد قدردانی قرار گیرند چگونه کار می کنند. ۵- اتاق مجتمع سیم بندی تلفن: نمونه دیگری از مطالعات هالوژن است. ۶- بهره وری یک پدیده اجتماعی است: بهره وری صرفاً یک پدیده فنی نیست بلکه، یک پدیده اجتماعی هم هست، در واقع

نگرش کارگران نسبت به کار همکاران و سرپرستان است که بهره‌وری آنها را تعیین می‌کند. این یکی از نتایج عمده تحقیقات هالوژن است. فصل ۶: رفاقت و عزت نفس برای کارگران بیشترین اهمیت را دارد: ۱- انسان یک مخلوق اجتماعی است: تحقیقات هالوژن نشان داد که رفتار کارگر تحت تاثیر جو گروهی تعیین می‌شود. ۲- گروه کار اولیه: کارگران در گروه، هویت فردی خویش را از دست داده و نسبت به یکدیگر عمل و عکس‌العمل دارند. شناخت صحیح این گروه‌های کار برای کارآیی سازمان اهمیت دارد. ۳- احساس تعلق: تعلق داشتن به گروه، انسان احساس امنیت می‌دهد. این احساس اساس هر گونه کار جمعی در کارخانه است. ۴- تمایل به کمک: کارگر انتظار دارد که دیگران به او کمک کنند و همچنین مشتاق است که دیگران را یاری دهد. ۵۰ کارگران می‌خواهند خود را با کارشان معرفی کنند: عزت نفس و منزلت کارگران باعث می‌شود تا کار را متعلق به خود دانسته و با علاقه و جدیت کار کنند. ۶- قدر شناسی: این احساس که وجودش لازم است اعتماد به نفس کارگر را بیشتر می‌کند و در عین حال اشتیاق تازه‌ای در او به وجود می‌آورد. ۷- کارائی و عزت نفس: کارآیی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود، کارآیی هم بهبود می‌یابد. ۸- قدردانی: قدردانی درست و صمیمانه، علاقه به کار را تقویت می‌کند و عملکرد را بهبود می‌بخشد. ۹- عملکرد: اگر گروه منضبط و کاری باشد، فرد با تمام همتش سعی می‌کند که ضوابط و انتظارات گروه را تحقق بخشد. فصل ۷: اهمیت زیاد مدیریت با اشتراک مساعی ۱- یک تغییر جدید: یک جامعه شناس برجسته اخیراً اظهار نظر کرده است که تحقیقات هالوژن بدون تردید اهمیت اشتراک مساعی را نشان می‌دهد. ۲- اشتراک مساعی و دل بستن به کار: طبق تحقیقات هالوژن، اشتراک مساعی افراد منجر به این می‌شود که به برنامه دل ببندند. ۳- تجربیات گوناگون: تحقیقات دانشمندان علوم اجتماعی برای ارزیابی سودمندی اشتراک مساعی به نحو قاطعی نشان داد که اشتراک مساعی موجب افزایش کارآیی می‌شود و به رضایت کارکنان منجر می‌گردد. پاره‌یی از این تحقیقات تجربی: - کارخانه پوشاک - کارکنان یک اداره - دانشمندان علوم پزشکی ۴- دلایل: دلایل توفیق اشتراک مساعی: (ف) احساس رضایت (ب) ارتباط و پیوند با امور مهم ۵- تبادل افکار: اشتراک مساعی نه تنها کارآیی را افزایش می‌دهد، بلکه روابط بین هر دو نفر را نیز بهتر می‌کند. ۶- اشتراک مساعی در سطح کارگاه: کار جمعی پایه اصلی کارآیی سازمان است. می‌توان گفت که مطالعات هالوژن تجربه مهمی در اشتراک مساعی کارکنان در سطح کارگاه به شمار می‌آید. فصل ۸: اولین مدیر بصیر دنیا؛ رابرت اون (۱۸۵۸-۱۷۷۱) ۱ - Robert Owen - انقلاب صنعتی ۲- مساله اصلی: رابرت اون اولین مدیری بود که به اهمیت تعادل میان دو وجه اصلی در صنعت که عبارتند از: عملکرد اقتصادی و روابط انسانی، به نحو کامل پی برد. ۳- اتکاء به نفس: رابرت اون از کودکی متکی به خودش بود. او همیشه در اداره‌ها و کار به نحو بارزی موفق بود. ۴- نیولانارک: کارخانه رابرت اون، در نیولانارک اسکاتلند، مشهور شد. آنچه موجب شهرت این کارخانه در دنیا بود، روش جدید مدیریت اون بود. ۵- آموزش نه تنبیه: اون به تنبیه عنوان وسیله برقرار کردن نظم و انضباط اعتقاد نداشت، او معتقد بود که شخصیت انسان تحت تاثیر تعلیم و تربیت و محیط، شکل می‌گیرد. بنابراین به تعلیم و تربیت کارکنان و تغییر دادن شرایط محیط شان پرداخت. ۶- بهبود در برقراری نظم و انضباط؛ ۷- اولین مدیر پرسنل (کارگزینی)؛ اون را به حق می‌توان اولین مدیر پرسنل (کارگزینی) نامید. ۸- طرح‌های دست مزد تشویقی؛ اون یک اندیشه‌اتکاری درباره طرح‌های دست مزد تشویقی داشت. او تخته‌هایی تهیه کرد که از چهار طرف به رنگهای سفید، زرد، آبی و سیاه بود. رنگها درجه عملکرد را نشان می‌دادند. سیاه برای عملکرد بد، آبی ضعیف، زرد متوسط و سفید خوب. تخته‌ها نزدیک کارگران در جایی قرار داشت که عملکرد آنها را منعکس می‌کرد. طرح دستمزد تشویقی بسیار مؤثر از اب درآمد... ۹- جامعه از دیدگاه نو؛ عبارت «جامعه از دیدگاه نو» عنوان مهمترین اثر اون است که در آن نظریه مهمش را مبتنی بر اینکه شخصیت انسان تحت تاثیر تعلیم و تربیت و محیط شکل می‌گیرد، توضیح می‌دهد. ۱۰- دستمزدها و بهره‌وری (قدرت تولید)؛ تصور کلی چنین بود که برای بدست آوردن سود بیشتر، دستمزدها را باید حدالمقدور پایین نگاه داشت. اون نشان داد که با دستمزد بیشتر می‌توان بهره‌وری بهتر و سود بیشتر

به دست آورد. ۱۱- اعتبار اندیشه های او؛ اندیشه او حتی امروز فوق العاده معتبر است. -عدم فشار به کارگران از طرف مدیر- جلب اعتماد کارکنان توسط مدیر-تعلیم کارکنان توسط مدیر-پرورش استعدادهای کارکنان توسط مدیر-ایجاد زمینه اشتراک مساعی صمیمانه‌تر دراکر او را اولین مدیر، خوانده است. در چهار فصل ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ اندیشه ها و نظریات ماری پارکر فالت (۱۹۳۳-۱۸۶۸) را بررسی می کنیم؛ فصل ۹: فلسفه مدیریت دموکراتیک توام با اشتراک مساعی؛ فالت یک دانشمند بزرگ و مشهور سیاسی بود. اما در سالهای آخر زندگی وقت خود را به بررسی و مطالعه در مدیریت امور بازرگانی اختصاص داد. او متوجه شد که این رشته قلمرو وسیعی را برای تفکر خلاق ارائه می کند. ۱- کالبد شکافی بازرگانی؛ فالت مباحث مربوط به کابرد شکافی بازرگانی را مورد توجه قرار نمی داد. آنچه توجه او را به خود معطوف می داشت، زیست شناسی و روانشناسی بازرگانی بود. ۲- پویایی بازرگانی؛ فالت کار عملی انسان ها، ارزش ها و رشد و پیشرفت آنها را مورد توجه قرار می داد. ۳- انسان خلاق است؛ اساس اعتقاد فالت این بود که انسان قابلیت رشد و پیشرفت دارد. او می تواند خلاق باشد. این مسئولیت مدیر است که امور مربوط را به گونه ای سازمان بدهد که افراد با تمام وجودشان در فعالیتهای شرکت کنند. ۴- دموکراتیک و پویا؛ شیوه فالت دموکراتیک و انسانی بود. فالت به مدیریت نیز نظریه ای پویا داشت. این با ایده مدیریت علمی تیلور شدیداً مغایرت داشت. بنابراین فلسفه فالت را به حق فلسفه مدیریت دموکراتیک و پویا نامیده اند. فصل ۱۰: اهمیت یکپارچگی عناصر گوناگون در یک سازمان ۱-وحدت یکپارچه؛ به عقیده فالت، هدف عمده مدیریت بایستی دست یافتن به وحدت یکپارچه باشد. در هر مؤسسه ای تضاد منافع وجود دارد، لکن باید این منافع متضاد به گونه ای سازش برقرار کرد که حداکثر کارآیی تامین شود. ۲- منافع متضاد (متفاوت)؛ هر مؤسسه ای باید حافظ منافع سهامداران، مشتریان، حکومت، مردم، کارگران، سرپرستان و مدیران باشد. منافع اینها با یکدیگر در تضاد است. از این روست که مدیریت با وظیفه ای دشوار و معارضه جویانه روبرو می شود. ۳- هماهنگی اساسی منافع؛ مدیریت مجبور است که میان منافع متضاد سهامداران، مصرف کنندگان و کارگران تعادل برقرار کند. ۴- وحدت یکپارچه چگونه بدست می آید؛ فالت پیشنهادهای متعددی برای دست به وحدت یکپارچه ارائه داده است. ۵- همکاری کارکنان؛ ۶- رفع اختلافات؛ هر وقت اختلافی پدید آید، اولین قدم این است که واقعیت ها را معلوم باید کرد و با همکاری یکدیگر مساله را مورد بررسی قرار داد. این روش، تفاهم و اعتماد متقابل را بهبود می بخشد. ۷- مسئولیت مشترک؛ مدیریت و کارکنان باید مشترکاً در مقابل تمام فعالیت ها مسئول باشند. ۸- عدم تمرکز؛ ۹- برنامه ریزی و اجرا؛ فالت با تفکیک انعطاف ناپذیر برنامه ریزی از اجرا مخالف است. ۱۰- وظایف شورای مشترک مدیریت؛ فالت تاکید می کند که شوراهای مشترک مدیریت هرگز نمی توانند مراجع اجرایی باشند. ۱۱- تضاد و برخورد؛ وظیفه اساسی مدیریت هم اینست که تضاد و برخورد را به صورت سازنده ای در آورد. فصل ۱۱: قدرت، اختیار و کنترل این مفاهیم چه معنایی دارند؟ ۱- مفاهیم اساسی؛ قدرت، اختیار و کنترل مفاهیم اساسی در مدیریت هستند. ۲- قدرت؛ عبارتست از استعداد انجام کار خاصی، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب. فالت قدرت را به دو دسته تقسیم می کند: «قدرت بر دیگران» و «قدرت با دیگران». فالت روی اهمیت توسعه قدرت با دیگران تاکید می کند. فقط از طریق اعمال قدرت با دیگران است که سازمانها می توانند به اوج کارآیی برسند. ۳- قدرت و اختیار؛ قدرت، توانایی یا استعداد انجام کارهای معینی است. آن را نمی توان تفویض کرد. اگر یک مدیر تصمیم گیرنده قابلی باشد، بی درنگ تصمیمات مناسبی اتخاذ می کند. او نمی تواند این توانایی را به معاونش واگذار نماید. اما اگر مدیر اختیار خرید ماشین آلات به ارزش یک میلیون پوند داشته باشد، می توان این اختیار را به معاونش تفویض کند که معادل ده هزار پوند خرید کند. ۴- کنترل امور و کنترل آدم ها؛ کنترل به معنای بدست آوردن نتایج مطلوب است. فالت میان آنچه خودش کنترل امور و کنترل آدمها نامیده، قایل به تفکیک شده است. ۵- قانون موقعیت؛ هنگامی که به راه حلی دست یافتیم که موضوع پرستیژ و حب و بغض شخصی کنار گذاشته شد در واقع قانون موقعیت را کشف کرده ایم. ۶- دستور ها غیر شخصی هستند؛ هنگامی که قانون موقعیت کشف شد دستورها حالت غیر شخصی پیدا می کنند. «الف» به «ب»

دستور نمی دهد، بلکه موقعیت است که دستور می دهد و مساله سلطه جویی شخصی از میان می رود. فصل ۱۲: رهبر خوب کیست؟ ۱- رهبری؛ فالت نظریه جدیدی درباره رهبری ارائه کرده است. فالت ویژگی های یک رهبر خوب را اینگونه توصیف می کند: ۱-۱- برانگیختن؛ وظیفه اصلی رهبر برانگیختن است به این معنی که پیروانش را برانگیزد تا حداکثر توانایی های خودشان را بروز دهند. ۱-۲- تعامل نیروها؛ رهبر خوب روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در مؤسسه تاثیر می کند، درک می نماید. ۱-۳- یکپارچگی؛ رهبر باید تمام جریانات دانش، تخصص و تجربه را به صورت یکپارچه در آورد. ۱-۴- قضاوت مستقل؛ رهبر، به نظر تمام متخصصین گوش می دهد، لکن در مورد مسایل مستقلا قضاوت می کند. ۱-۵- میدان دید؛ رهبر خوب میدان دید سازمان را گسترش می دهد، او نیروی محرک تازه ای به سازمان القاء می کند. ۱-۶- تصمیم گیری؛ رهبر خوب کسی است که فکر می کند، پیش بینی و برنامه ریزی می کند و پیش از وقوع حوادث، اقدام می نماید. ۱-۷- ظاهر و باطن؛ فالت بسیار خردمندانه اظهار نظر کرده است که مهارتهای مدیر در ظاهر او هویدا نیست. مدیر بایستی صاحب بسیاری از صفات نهفته باشد، از قبیل قضاوت درست، دورانیدیشی، آدم شناسی، شجاعت و خونسردی، و اینها صفاتی هستند که فوراً در برخورد اول آشکار نمی شوند. در دو فصل ۱۳ و ۱۴ نظرات هانری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱) مورد بحث قرار گرفته است. فصل ۱۳: اصول مدیریت مؤثر در هر نوع سازمانی کاربرد دارند. فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی توجهش را به مسایل کارگاهی معطوف کرده بود، در حالی که هانری فایول به مشکلات مربوط به رده های بالای مدیریت توجه داشت. تیلور به قدرت تولید (بهره وری) تراشکار پرداخته بود، در حال که دومی (فایول) کارآیی مدیر عامل را در نظر داشت. سهمی که هر یک از این دو نفر در پیشرفت مدیریت داشتند، مکمل یکدیگر است. فایول نخستین کسی است که اصل تفکیک وظایف سازمان را وضع کرد. ۱- ماهیت جهان شمول مدیریت؛ طبق نظریه فایول، اصول مدیریت شمول عام دارند. این اصول همانقدر که در ادارات دولتی کاربرد دارند، در سازمانهای خصوصی هم مصداق پیدا می کند. ۲- اصل تفکیک وظایف؛ طبق این اصل سازمان بایستی به قسمت های مختلفی تقسیم شود که هر یک به انجام وظایف معینی بپردازد، مانند حسابداری، تولید و بازرگانی. ۳- استراتژی صنفی؛ فایول جمله ای فراموش نشدنی دارد، به این مضمون که اداره کردن عبارتست از پیش بینی. این پیش بینی را اکنون استراتژی صنفی یا برنامه ریزی بلند مدت می خوانند. ۴- فرماندهی و هماهنگی؛ فایول بر ضرورت وحدت فرماندهی و کنترل سازمان تاکید کرده است. هماهنگی در اداره سازمان اهمیت اساسی دارد. ۵- ممیزی مدیریت؛ فایول نیاز به ممیزی مدیریت را پیشنهاد کرده است. مدیر نباید بی سبب خود را درگیر جزئیات کند. اموری که اهمیت دارند باید به زیر دستان با توجه به مقام و استعدادشان واگذار شود تا آنها هم پیشرفت کنند. ۶- سازمان؛ مبتکر نمودار سازمانی هم فایول بود. او تاکید می کرد که نقشها بایستی به وضوح تعریف شود و می گفت که وظایف و مسئولیت ها را باید دقیقاً مشخص کرد. ۷- انضباط چیزی است که مدیران به وجودش می آورند؛ اگر مدیر در کار خودشان انضباط داشته باشند، تمام سازمان منضبط می شود. اگر مدیر در کارش سست و بی بند و بار باشد، افراد سازمان هم نسبت به کارشان بی اعتنا خواهند شد. ۸- فرمولی برای تشکیل سازمانها؛ فایول یک فرمول شسته رفته برای تشکیل سازمان ها بر اساس تفکیک وظایف به دست داده است. در هر سازمانی شش وظیفه اساسی وجود دارد. امور فنی، امور تجاری، امور مالی، اموراتعینی، امور حسابداری و امور مالی. امور اداری را می توان به پنج فعالیت تقسیم کرد که عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی و کنترل. ۹- کاربرد اصول؛ فایول در سمت مدیر عامل شرکتش موفقیت چشمگیری داشت. او سازمانش را بر پایه استوار رونق و پیشرفت بنا نهاد. فصل ۱۴: قواعد کلی مدیریت کار ساز؛ فایول در زمینه مدیریت هم نظریه پرداز بود و هم کارورزی ممتاز. او قواعد کلی بسیاری به صورت عباراتی پندآموز برای مدیریت کارساز وضع کرده است که مهمترین آنها را در ذیل اشاره می کنیم: ۱- برنامه ها را باید عاقلانه تهیه کرد و دقیقاً اجرا نمود؛ مدیریت به معنای آینده نگری است. ۲- استقرار یک مرجع رهنمود دهنده واحد، صاحب صلاحیت و توان؛ در هر سازمانی اختلاف عقیده و نظرات گوناگون وجود دارد و بسیاری موقعیت های مبهم و مشکلات پیش بینی

نشده پدید می‌آید. در تمام این موارد، یک مرجع نهایی برای حل اختلافات و تصمیم‌گیری موقع و رهبری فعالیت‌ها لازم است. ۳- یکدست کردن فعالیت‌ها و هماهنگ کردن اقدامات؛ ۴- تصمیمات مشخص، دقیق و واضح؛ تصمیمات باید به گونه‌ای اخذ شوند که هم صحیح باشند و هم واضح. ۵- - گزینش و ترفیع به نحو مطلوب؛ افراد باید با دقت انتخاب باید دقیقاً تعریف شوند. نظام ترفیع و حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای باشد که انگیزه کافی برای انجام کار به نحو ممتاز و شایسته به وجود آورد. ۶- تشویق به ابتکار و قبول مسئولیت؛ این کار موجب پیشرفت سریع سازمان و انجام وظایف با کارایی مطلوب می‌شود. ۷- منافع فردی تحت الشعاع منافع عمومی قرار می‌گیرد؛ هر فردی که در سازمان مسئولیتی به عهده دارد باید بیشترین اهمیت را برای هدفهای سازمان به طور کلی قایل شود و تمام ملاحظات دیگر را با وسواس کامل کنار بگذارد. این شخص بارز اعمال مدیریت در حد کمال است. ۸- مبارزه عیه مقررات زاید و کاغذ بازی؛ فایول هوادار مدیریت سیستماتیک و برنامه ریزی شده بود. مقررات و روشهای اجرایی به خودی خود هدف نیستند بلکه وسایلی هستند برای اقدام پویا و مؤثر. افراط در کاغذ بازی که نتیجه آن فرمالیته اداری است، به آسانی دستگاه اداری را دچار خفقان می‌کند. ۹- نمونه پند آموز؛ فایول می‌گوید اعمال یک مدیر باید نمونه‌ای پند آموز باشد و مسایل عمومی مدیریت را به زیر دستانش در رده خودش عملاً بفهماند. ۱۰- روحیه گروهی؛ وحدت موجب قدرت است. کار واقعی یک مدیر این است که فعالیت‌ها هماهنگ و علاقه مندی و اشتیاق تشویق شود و از توانایی‌های هر فرد استفاده به عمل آید، تا یک تیم متعهد پویا به وجود آید که به وجود آید که به صورت یک تن واحد عمل کند. برای دست یافتن به این هدف تماسهای رو در رو بسیار با ارزش است. فصل ۱۵: تعهدات سازمان نسبت به جامعه و کارکنانش؛ اولیور شلدن (۱۹۵۱- Oliver Sheldon) (۱۸۹۴) شلدن یک مدیر تجربی بود که کتابش به نام «فلسفه مدیریت» جلوتر از زمان خودش بود. شاید بتوان گفت که سهم عمده شلدن در پیشرفت مدیریت این بود که مسئولیت‌های اجتماعی مؤسسات را مشخص کرد. ۱- صنعت - یک سازمان انسانی؛ کارایی مطلوب، امکان پذیر نیست مگر آنکه اهمیت عامل انسانی به عنوان یک حقیقت شناخته شود. ۲- صنعت و جامعه؛ هیچ تحول صنعتی عمده‌ای به وجود نمی‌آید مگر آنکه از حمایت مردم برخوردار باشد. صنعت اینک یکی از اجزای حیاتی جامعه است. ثبات جامعه به عملکرد روان و مطلوب صنعت بستگی دارد. به عقیده شلدن صنعت باید تعهدات اجتماعی ذیل را انجام دهد: ۱- ۲- حداقل دستمزد؛ صنعت تعهد دارد که فقر را از جامعه بزداید. یکی از هدفهای اصلی اش باید این باشد که حداقل دستمزد کارگران را به طریقی تامین کند که بتواند اقلانیهای اساسی خانواده اش را برآورده سازند. ۲- ۲- فراغت کافی؛ کارکنان باید فراغت کافی داشته باشند زیرا فراغت موجب خلاقیت است و ساعات کار زیاد، زیان آور است. ۳- ۲- تامین کار مورد علاقه؛ کار در کارخانه غالباً کسل کننده و زایل کننده خصال انسانی است. با کارگران صرفاً به عنوان دارندگان دو دست رفتار می‌شود و این موجب دلسردی و بی‌علاقگی آنها می‌شود. تامین کار مورد علاقه با توجه به تحصیلات، استعداد و توانایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ۴- ۲- تقلیل کار خسته کننده؛ در صنعت عملیات و فعالیتهای بسیاری است که با کار دست به حد مفرط سر و کار دارد. این نوع کار از لحاظ جسمی و فکری مضر است، توانایی جسمی کارگر را به سرعت فرسوده می‌کند و ممکن است که او را دچار از کار افتادگی دائم کند. علاوه بر این، این احساس را در او به وجود می‌آورد که برده‌ای بیش نیست و کسی به وی توجه ندارد. برای تقلیل بار چنین فعالیتهایی باید از هر جهت کوشید تا وسایل کمکی مکانیکی لازم را فراهم آورد. ۲- ۲- احترام به شخصیت کارگر؛ بی‌اهمیتی به هویت کارگر و رفتار به مانند یک شیء با او موجب از دست رفتن عزت نفس کارگر می‌شود، تند خومی شود، از رئیس اش متنفر می‌شود و از کار منزجر می‌شود. لذا ضروری است که با کارگر مانند انسان رفتار کرد که شخصیتی منحصر به فرد، قابل رشد و پرورش و رفتار مسئولانه دارد. در این صورت است که او خلاق و مبتکر می‌شود و برای بهبود عملکردش کوشش و ابتکار به خرج می‌دهد و پیشنهادهای مفیدی را ارائه می‌کند. ۶- ۲- دوستی بین مدیریت و کارکنان؛ این احتمالاً مهم ترین اندیشه در فلسفه شلدن است. رابطه بین مدیریت و کارکنان باید بر مبنای همکاری متقابل استوار باشد. ۷- ۲-

قبول هدفهای اجتماعی؛ صنعت باید هدفهای اجتماعی را بپذیرد و برای پیش بردن این هدفها بکوشد. هدف باید همیشه در برنامه ریزی های امروز به توسعه مؤسسه، مورد توجه قرار گیرد. فصل ۱۶: آزمایشگاهی برای تحقیق درباره فقر و مدیریت؛ سی بوم رون تری (۱۹۵۴-۱۸۷۰) Seebohm Rown Tree سی بوم رون تری یکی از پیشگامان بزرگ در بررسی مساله فقر بود. او شناخت عمیقی از مسایل مربوط به انسان و کار در صنعت داشت. ۱- حداقل دستمزد؛ سی بوم تری احتمالاً اولین کسی بود که تامین حداقل دستمزد را پیشنهاد کرد. به عقیده او هیچ کاری نباید از حد معینی کمتر باشد. ۲- احتیاجات اساسی؛ کارکنان اساساً انتظار دو چیز را دارند: شرایط مادی بهتر و منزلت بالاتر. ۳- کارگر به عنوان همکار؛ رون تری مساله اصلی مدیریت را به وضوح دریافته بود. کارگران باید همکاران مدیریت باشند. ۴- ابتکار و مسولیت را تشویق کنید؛ ۵- شوراهاى کارکنان؛ رون تری نخستین شوراهاى کارکنان را در کارخانه اش تشکیل داد. بعداً شوراهاى مربوط به هر قسمت، شوراهاى مربوط به هر اداره، و یک شورای مرکزی تشکیل شد. ۶- دستاوردهای شورای مرکزی؛ این شورا مقررات مربوط به کار را مورد تجدید نظر قرار داد. ۷- اتحادیه های کاری؛ سی بوم رون تری از نقش اتحادیه های کاری برداشت درستی داشت. ۸- دادگاه استیناف مشتری؛ تشکیل این دادگاه هم ابتکار مهم دیگری بود. این کمیته متشکل از نمایندگان کارگران و مدیریت است که اختیاراتی برای کشف حقایق و تعیین مجازات به نحو منصفانه داشت. ۹- کمیته رسیدگی به سرقت؛ هدف اساسی این کمیته (متشکل از نمایندگان کارکنان و مدیریت) این بود تا به افکار عمومی علیه سرقت و حمایت از رفتار منضبط، شکل دهد. ۱۰- انتخاب سرکارگر؛ برای کارگران، مدیریت عبارتست از سرپرستان مستقیم، یعنی سرکارگرانی که پیوسته با کارگران در تماس هستند. شورای اداره روش جدیدی را برای انتصاب سرکارگر پیشنهاد کرد. مدیریت نام شخص منتخب خود را در کمیته کوچکی متشکل از کارگران برای تصویب می دهد. اگر این پیشنهاد تصویب نشود، اشخاص دیگری را مشتری را در نظر می گیرند و شخص مورد قبول دو طرف قرار گرفت، به سمت سرکارگر منصوب می شود. ۱۱- آزادی برای سؤال کردن؛ یکی دیگر از نکات برجسته این روش کاملاً تازه در مدیریت، دادن آزادی به کارگران برای سؤال کردن در مورد خط مشی ها و عملیات شرکت بود. ۱۲- کارآیی فنی کافی نیست؛ برای اداره سازمان های صنعتی امروزه کارآیی فنی نیست. اداره این سازمان ها مستلزم داشتن بینش تازه ای است. فصل ۱۷: وظیفه مدیر؛ لیندال ارویک Lyndall Urwick (۱۸۹۱) لوترگیو لیک و لیندال ارویک را معماران سازمان خوانده اند، نخستین کسانی بودند که اصول اساسی سازمان را بنا نهادند. ۱- وظیفه مدیر؛ گبولیک این سؤال را مطرح کرد که: «وظیفه مدیر چیست؟» پاسخی که خودش به سؤال داد POSDCORB است و آن کلمه ای است که از حروف اول هفت وظیفه اداری تشکیل یافته است. به این شرح: Panning (برنامه ریزی)- تهیه طرح کلی کارهایی که باید انجام شود و روشهای انجام آنها برای دست یافتن به هدف سازمان Organizing (سازماندهی)- ایجاد ساختار رسمی اعمال اختیارات که از طریق آن بایستی واحدهای تقسیم کار تنظیم، تعریف و هماهنگ شوند. Staffing (استخدام)- انتخاب و آموزش کارکنان و تامین شرایط کاری مناسب برای آنان. Directing (فرماندهی)- اتخاذ تصمیم و صدور اوامر و صدور دستورهای مشخص و معین. Coordinating (هماهنگی)- ایجاد انطباق و سازش در عملیات قسمت های مختلف. Reporting (گزارش دهی)- تهیه گزارش های مربوط به پیشرفت فعالیت های مختلف. Budgeting (بودجه بندی)- برنامه ریزی مالی، حسابداری و کنترل هزینه ها. روش فوق طریق سودمندی برای بخاطر سپردن و یادآوری وظایف مختلف مدیر. ۲- اصول سازمان؛ گبولیک و ارویک یک سلسله اصول کلی را برای تشکیل سازمانها وضع کرده اند که هشت اصل ذیل مهم ترین آنهاست: ۲-۱- تناسب آدم ها با ساختار؛ سازمانها باید به هر شیوه علمی طراحی شوند و به هر شخص وظیفه خاصی که مناسب اوست محول شود. ۲-۲- یک مدیر در راس؛ در راس هر سازمانی باید یک نفر به منزله فرمانده عالی باشد که تصمیم نهایی را اتخاذ کند و اختلافات را فیصله دهد. ۲-۳- وحدت فرماندهی؛ این اصل می گوید که هیچ کس نباید بیش از یک رئیس داشته باشد. ۴-۲- ستاد عمومی و تخصصی؛ مدیری که در راس سازمان

قرار دارد همواره با انبوهی از کارهای مختلف روبروست و وقت زیادی برای خواندن، فکر کردن و برنامه ریزی ندارد. او به دو نوع کمک نیاز دارد، یکی کمک تخصصی در رشته های مختلف امور فنی و برنامه ریزی است. دیگری ستاد عمومی است که از طرف مدیر دستورهایی را که اهمیت کمتری دارند صادر می کند، بر پیشرفت کار نظارت می نماید و مسایل را حل و فصل می کند. ۲-۵- مبنای طبقه بندی وظایف؛ در هر سازمانی لازم است که وظایف به گونه ای تقسیم شوند که افراد بتوانند در کارها تخصص پیدا کنند. ۲-۶- تفویض اختیار؛ مدیران باید بیاموزند که تفویض اختیار کنند. تفویض اختیار می تواند به کارآیی بیشتر و سرعت در انجام کار منجر شود. ۲-۷- مسئولیت و اختیار؛ ارویک این فرمول معروف را به این گونه بیان کرده است که: «در تمام سطوح، اختیار و مسئولیت باید ملازم و متناسب باشند.» یعنی برای اینکه مدیر مسئولیت خویش را به نحو شایسته انجام بدهد، باید اختیار لازم را نیز داشته باشد. ۲-۸- حیطه نظارت؛ یک نفر می تواند فقط بر کار تعداد محدودی از افراد نظارت کند که این محدودیت را حیطه نظارت گویند. حیطه نظارت به توانایی سرپرست نیز بستگی دارد. ۳- هماهنگی یک فعالیت مستمر است؛ در هر سازمانی هماهنگی باید یک فعالیت مداوم و مستمر به شمار آید. ۴- آماده به خدمت، نه در راس؛ در وضعیت پیچیده بسیاری از متخصصین دخالت دارند و این مدیر بالاترین رده سازمان است که رابطه بین توصیه آنان و مشکل مورد نظر را ملاحظه کند و تصمیم مناسب بگیرد. متخصص نباید مجاز باشد که بر سازمان سلطه یابد، بلکه هر وقت لازم باشد، باید نظر بدهد و نظر مشورتی وی باید مورد توجه واقع شود. او نباید در راس سازمان قرار بگیرد بلکه همیشه باید آماده خدمت باشد. ۵- حاکمیت مردم؛ گیلویک معتقد است که در تحلیل نهایی در یک حکومت دموکراسی این مردم اند که باید در مورد آنچه به صلاح آنهاست قضاوت کنند. در فصل های ۱۸ و ۱۹ اندیشه های آبراهام مازلز (پدر روانشناسی بشر دوستانه) بیان شده است؛ Abraham Maslow فصل ۱۸: نیازهای مختلف و خواست های انسان ۱- انسان ها و مدیران؛ بدیهی است که از تمام منابعی که در اختیار مدیران قرار دارند، منابع انسانی مهم ترین آنها به شمار می آید. ۲- رفتار انسان؛ بیشتر مدیران از این منبع ارزشمند آگاهی چندانی ندارند. ۳- نیازهای انسان؛ مازلز نظریه ای درباره نیازهای انسان ارائه کرده است که به طور وسیعی در نوشته های مربوط به مدیریت مورد بحث قرار گرفته است و در حقیقت مبنای تئوری Y داگلاس مک گرگیور را تشکیل می دهد. ۴- مازلز و فروید؛ فروید می گوید انسان اساساً حیوانی است شهوت ران، متجاوز و بی پروا. مازلز این نظریه را مورد انتقاد قرار داده و می گوید که انسان ذاتاً خوب و شریف و حتی گاه به صورت قدسیان در می آید. ۵- سلسله مراتب نیازها؛ به عقیده مازلز، نیازهای انسان به صورت سلسله مراتب و به شکل هرمی است که در ذیل آمده است. انسان هرگز به طور کامل راضی نمی شود. او همیشه در پی یافتن چیزی است که ندارد و بنابراین تلاش می کند. نیازهای ارضا نشده است که موجب انگیزش انسان می شود. آدمی که کاملاً ارضا شده است، غیر فعال و بی تفاوت می شود. انسان سالم می کوشد به حد کمال برسد. Your browser may not support display of this image. ۱-۵- نیازهای فیزیولوژیکی؛ نیازهایی چون آب، هوا، خواب، غذا و میل جنسی. ۲-۵- نیازهای ایمنی؛ طلب ایمنی در هنگام کار و اطمینان از استخدام دائم. ۳-۵- نیاز به مهر و محبت؛ تلاش و طلب همیشگی برای یافتن دوستان و معاشران و محبت. ۴-۵- نیاز به قدر و منزلت؛ نیاز به اعتماد به نفس و عزت نفس، نیاز به قدردانی و شناخت. ۵-۵- خودیابی؛ هدف نهایی زندگی انسان. فصل ۱۹: اندیشه های مازلز درباره مدیریت ۱- مدیریت روشنگرانه؛ «Eupsychian» (یوسای کین خواننده می شود). یعنی مدیریت بسیار روشنگرانه و آن عبارتست از مدیریت به سبک واقعا دموکراتیک. ۲- هم نیروزائی؛ یعنی اگر مدیریت و کارکنان همکاری کنند هر دو وضع بهتری خواهند داشت. از این فرآیند، سازمان به طور کلی سود می برد. این، اصل هم نیروزائی است. ۳- ویژگی های مدیریت «روشنگرانه»: ۱-۳- به همه کس باید اعتماد کرد؛ در سازمانهای «روشنگرانه» آدمها به دقت انتخاب می شوند. ۲-۳- هرکس می خواهد کارش را بهبود بخشد؛ روحیه خلاق در سرشت تمام انسان هاست. ۳-۳- آدمها برای رسیدن به کمال کوشش می کنند؛ در سازمان «روشنگرانه» تلاش فرد برای رسیدن به کمال، انگیزه غالب است. ۴-۳- نگرش نسبت به کار؛

در سازمان «روشنگرانه» افراد کار کردن را به تنبلی ترجیح می دهند ۳-۵- روابط دموکراتیک؛ رابطه میان رئیس و مرئوس دموکراتیک است. چنین فضایی زمینه ای مساعد برای رشد و نمو مدیریت است. ۳-۶- قدرت سازمانی؛ در سازمان های «روشنگرانه» کارکنان با رضا و رغبت از مسئولیت های بیشتر استقبال می کنند. این معیاری است برای سنجش قدرت سازمانی. ۷- ۳- افراد مواد و ابزار کارشان را دوست دارند. ۳-۸- افراد طالب تشویق در برابر انظار دیگرانند؛ این گزینه طبیعی بشر است. ۳-۹- ۲۰: دو نگرش کاملا متفاوت نسبت به مدیریت؛ تئوری X و تئوری Y کتاب معروف مک گری گور (۱۹۶۴-۱۹۰۶) بیان شده است. فصل ۲۰: دو نگرش کاملاً متفاوت نسبت به مدیریت؛ تئوری X و تئوری Y کتاب معروف مک گری گور به نام «جنبه های انسانی سازمان» در طرز فکر مدیران دنیا تاثیر فراوان داشت. او در این کتاب، تئوری معروفش را به نام تئوری Y مطرح کرد که با تئوری سنتی که او آن را تئوری X خوانده است تعارض آشکار دارد. ۱- نخست ببینیم که تئوری X چیست؟ ۱-۱ انسان تنبل است؛ تئوری X فرض می کند که آدم ها عموماً تنبل اند و کار را دوست ندارند از این رو باید به آنها پاداش داد و یا با ارباب، فشار و تنبیه به کار وادارشان کرد. این فلسفه مدیریت مبتنی بر اصل تنبیه و تشویق است. ۱-۲- انسان طالب امنیت است؛ تئوری X می گوید که آدم ها جاه طلب نیستند، نمی خواهند ابتکار به خرج دهند، از مسئولیت گریزانند و آنچه می خواهند امنیت است. ۲- تئوری Y؛ مک گری گور تئوری X را نادرست و گمراه کننده می داند. تئوری Y که او مطرح کرده است، به انسان از دیدگاه دیگری نگاه می کند. ۱-۲- کار یک فعالیت طبیعی است؛ هر کس طبیعتاً تمایل به کار دارد. ۲-۲- انسان خواهان یادگیری است؛ هر انسانی می خواهد چیزهای تازه ای یاد بگیرد و پیشرفت کند. ۲-۳- خودسازی؛ هدف اصلی هر انسان عادی، خودسازی است. ۲-۴- انضباط و عملکرد؛ خود هدایتی از انضباط تحمیلی به مراتب مؤثرتر است. ۲-۵- پاداش ها و مشوق ها؛ دو نوع مشوق وجود دارد: درون زا و برون زا. درون زا مثل: آزادی عمل در انجام کار و رون زا مثل: ترفیع ۲-۶- استراتژی مدیریت؛ مساله اصلی که در پیش روی مدیریت قرار دارد این است که در افراد نسبت به وظایف و فعالیت های سازمان تعهد به وجود آورد. این هدف با تامین مشوق های درونی به گونه روشنگرانه، بدست می آید. افراد باید به تقبل کار مشکل تشویق شوند و اگر ندانسته مرتکب خطایی شوند، چنین اشتباهاتی را باید نادیده گرفت. این روش در عمل بهتر از شیوه دیگر باعث رشد و تقویت روحیه سازمانی می شود. ۲-۷- هدفهای فردی و سازمانی؛ هر کس طالب خودسازی است. سازمان ها خواستار حداکثر کارآیی در تولید هستند. وظیفه مدیریت انطباق این دو نیاز است و این کار امکان پذیر است. در یک سازمان خوب، افراد از طریق کارشان پیشرفت می کنند و این امر به کارآیی بیشتر منجر می شود. بنابراین، سازمان و فرد به طور همزمان موجب رشد و پیشرفت یکدیگر می شوند. ۲-۸- کارگر عادی؛ یک کارگر عادی هم از صفاتی چون قوه ابتکار، هوش، دانش و نیت پاک برخوردار است. ۲-۹- منابع استفاده نشده؛ این مسئولیت مدیران است که از طریق کار، بهترین فرصت های ممکن را برای رشد استعدادهای افراد فراهم آورند. ۲-۱۰- مدیریت، نه ملایمت؛ تئوری Y از هر کس انتظار دارد که به بهترین نحو ممکن کار کند. این تئوری می گوید آدمها به طور کلی عقلانی عمل می کنند و حس همکاری دارند و اگر فرصت لازم فراهم شود، آنها خود انضباطی لازم را برای کار سازمانی به وجود می آورند. فصل ۲۱؛ چگونگی ارزیابی عملکرد و توانایی ۱- هدف؛ این مسئولیت اولیه مدیریت است که مطمئن شود، مسول اجرایی کارش را با کارآیی مطلوب انجام می دهد. ۲- روش؛ در مرحله اول، شرح شغل رسمی حاوی وظایف و مسئولیت ها تهیه می گردد و برای راهنمایی فرد به او داده می شود. سرپرست بر کار او نظارت منظم دارد و به طور ادواری گزارش ارزیابی رسمی تهیه می کند. ۳- انتقاد مک گری گور از ارزیابی عملکرد؛ مک گری گور معتقد است که کل روند ارزیابی، به نحو گمراه کننده ای سهل و ممتنع است و معایب ذیل را در بردارد: ۱-۳- شرح شغل؛ آنچه در شرح شغل نوشته می شود از چگونگی انجام کار و سازمان عملاً تصویر چندانی روشنی به دست نمی دهد. ۲-۳- هدف های مختلف؛ ارزیابی عملکرد می تواند در خدمت سه هدف متفاوت قرار گیرد که عبارتند از: الف) هدف اداری؛ ارزیابی عملکرد، رهنمود مطمئنی برای ترفیع و مقاصد دیگر بدست نمی دهد. ب) هدف اطلاعاتی؛

زیر دستان اغلب راغبند از عملکرد خودشان مطلع شده و درباره آن با سرپرستان بحث کنند. اما گاهی این بحث بر اثر انتقاد، موجب تیره شدن رابطه بین رئیس و مرئوس می شود. اصولاً تلفیق نقش منتقد و مشاور بسیار دشوار است و مدیران مهارت کار مشاوره را ندارند. (ج) هدف انگیزشی؛ سومین هدف ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزش به منظور نشان دادن علاقه بیشتر به کار و اصلاح عملکرد اوست. اما در نتیجه عمل ارزیابی، ممکن است او دلسرد شود و شوق و رغبت به کار را از دست بدهد. ۳-۳- راه حل؛ به نظر مک گریگور ارزیابی باید به صورت خود ارزیابی باشد و مدیریت باید افراد را ترغیب کند که خود ارزیابی را به عهده بگیرند و خود کنترلی را به حد کافی برسانند. فصل ۲۲: کار تیمی ۱- چگونه یک تیم خوب به وجود آوریم؛ ویژگی های مهم یک تیم کارآمد: ۱-۱- همدلی با کار؛ اعضای تیم باید با کارشان همدلی کنند، یکدیگر را درک نمایند و در انجام کار، همکار داوطلبانه و خود جوش داشته باشند. ۲-۱- ارتباط آزادانه؛ تبادل نظر باید به گونه ای صریح و آزادانه، البته با بیان مؤدبانه، صورت بگیرد و در مطرح کردن پیشنهادهاى ظاهراً غیر عادی هیچ چیزی وجود نداشته باشد. ۳-۱- اعتماد متقابل؛ این حس اعتماد به راستگویی و آمادگی در انجام تعهدات و وعده ها بستگی دارد. ۴-۱- حمایت متقابل؛ اعضای تیم باید آماده باشند که صمیمانه به یکدیگر کمک کنند. ۵-۱- استفاده از تیم در موقع ضرورت؛ نباید چنین تصور شود که هر کاری را باید با اشتراک مساعی یا به صورت گروهی انجام داد. بعضی از کارها به صورت انفرادی بهتر انجام می گیرند. ۶-۱- نقش ها؛ کار تیمی با انواع مختلف نقش های عملیاتی با برنامه ریزی و اجرای پروژه ها، طرح ها و برنامه ها سروکار دارد. ۷-۱- حل و فصل اختلافات؛ سازمان اغلب با مسایل پیچیده ای روبرو می شود. در خصوص موضوعات متفاوت بی تردید اختلاف نظر به وجود می آید. ۸-۱- راه های حل و فصل اختلافات؛ اختلافات را می توان به طریق متفاوتی حل و فصل کرد که اختصاراً در ذیل آمده است: - تفرقه انداختن و حکومت کردن؛ این روش، سازمان را مختل می کند و انجام کار تیمی مؤثر غیر ممکن می شود. - سرکوب کردن اختلافات؛ می توان اشخاص را از اظهار نظر بازداشت. می توان اختلافات را نادیده گرفت. برای حفظ هماهنگی می توان افراد را به دست برداشتن از مخالفت ترغیب کرد. - رفع اختلافات با کار سازنده؛ اختلافات را می توان با روش سازنده و خلاق برطرف کرد. فصل ۲۳: چگونه مدیریت و اتحادیه کارگری همکاری ایجاد می شود؟ این فصل به پدیده رشد روانی می پردازد. ۱- روابط بین مدیریت و اتحادیه کارگری؛ روابط بین مدیریت و اتحادیه کارگری در نهایت روابط بین آدم هاست روابط مزبور پدیده ای روانی است و به رشد روانی پرسنل در هر دو طرف (مدیریت و اتحادیه) بستگی دارد. ۲- سه مرحله؛ روابط میان مدیریت و اتحادیه کارگری را می توان به صورت سه مرحله مشخص کرد: مرحله مبارزه، مرحله بی طرفی و مرحله همکاری. ۳- ماهیت رشد روانی؛ رشد روانی روند آهسته ای است به معنای تفاهم و اعتماد متقابل هر چه بیشتر که به نحو غیر محسوس از طریق فعالیت های روزانه شکل می گیرد. ۴- ساختار سازمان ها؛ در مدیریت منشا اختیار بالا است و اختیار از بالا به پایین جاری می شود. در سازمان اتحادیه قدرت از پایین به بالا جریان دارد، یعنی از توده کارکنان به رهبران اتحادیه منتقل می شود. ۵- قرارداد دسته جمعی؛ یک فرآیند رقابت جویانه است که در آن هر یک از طرفین برای گرفتن امتیاز از طرف دیگر دست به مانور می زنند. ۶- مبنای تعهد پذیری؛ کارگران فقط در صورتی می توانند امنیت شغلی، دستمزد و حقوق بیشتر و تسهیلات رفاهی کافی را انتظار داشته باشند که مؤسسه از رونق و رشد برخوردار شود. و این در صورتی تحقق می یابد که مدیریت و رهبران اتحادیه ها دریابند که همکاری به نفع هر دو طرف است. ۷- نقش سرکارگر؛ برای کارگر کارگاه، مدیریت یعنی سرکارگر. سرکارگر، در ایجاد روحیه همکاری در سازمان یک فرد کلیدی است. ۸- دانش و سهم کارکنان (در پیشرفت کار)؛ مدیریت این واقعیت را بپذیرد که کارکنان نیز دارای دانش و تجربه با ارزشی هستند و باید بتوانند که از این دانش به نحو کامل استفاده کنند. فصل ۲۴: مبنای قدرت و اختیار مدیریت ۱- قدرت مدیریت؛ مدیر مسئولیت های بسیار دارد. اما آیا مدیر قدرت آن را دارد که کارها را به انجام برساند. ۲- انواع قدرت؛ قدرت مدیریت را می توان به پنج نوع تقسیم کرد: ۱- قدرت یا اختیار قانونی، ۲- قدرت بر مبنای پاداش یا تنبیه، ۳- قدرت بر مبنای همدلی، ۴- اختیار مبتنی بر

ارتباطات تشویق آمیز، ۵- اختیار ناشی از درستکاری و شایستگی مدیر. ۳- اختیار قانونی مدیریت؛ مدیر ممکن است تا حدودی اختیار قانونی داشته باشد. اما اختیار برای تضمین پیروی از دستورهایش، محدود است. اختیار او در واقع وابسته به زیر دستانی است که ظاهراً بر آنها ریاست می‌کند. وقتی که کارخانه اعتصاب می‌کند، اختیار مدیر نسبت به کارکنانش عملاً نفی می‌شود. اختیار مدیریت یک امر طبیعی یا منطقی نیست و هرگز نمی‌تواند مطلق باشد. ۴- پاداش‌ها و تنبیهات؛ مدیر می‌تواند نسبت به زیر دستانش با اعطای پاداش یا به کار بردن تنبیه اعمال قدرت کند. توانایی مدیر در تحت نفوذ قرار دادن کارکنان از طریق پاداش‌ها و تنبیهات، سخت محدود است. ۵- همدلی؛ افراد ممکن است با رئیس خود همدلی کنند، به این سبب که او را دوست دارند و برای او و مؤسسه احترام قائلند و به آن اعتماد دارند. ۶- ارتباطات تشویق آمیز؛ طریق دیگر برای تحت نفوذ قرار دادن آدمها این است که آنها را به نحوی تشویق آمیز مورد خطاب قرار دهیم. اختیار مدیریت بر مبنای ارتباطات تشویق آمیز هم با محدودیت‌های بسیاری روبرو است. ۷- اختیار بر مبنای دانش، شایستگی و درستکاری، از آنجایی که اختیارات مدیریت از حقوق طبیعی ناشی نمی‌شود، مدیر مجبور است این اختیارات را که از درستکاری، دانش شایستگی و مسئولیت پذیری او سرچشمه می‌گیرد و به وجود آورد و عاقلانه اعمال کند. فصل ۲۵: بهبود روابط صنف و ستاد؛ ۱- وظیفه؛ روابط صنف و ستاد در هر سازمانی، یک مؤسسه حساس و پیچیده است. ۲- سیستم‌های کنترل؛ الگوی عادی کنترل مدیریت را می‌توان به این شرح توصیف کرد: استانداردهای عملکرد برای تمام قسمت‌های اصلی و فرعی وضع می‌شود. کارکنان ستاد، عملکرد را بر اساس استانداردهای تعیین شده می‌سنجند و انحرافات را به مدیریت مافوق گزارش می‌کنند. ۳- چگونگی کار سیستم کنترل؛ سیستم در عمل خوب نمی‌چرخد، کارکنان ستاد مجبورند اشتباهات را کشف و به مدیریت گزارش کنند. ۴- مقاومت در برابر فعالیت‌های ستاد؛ در مدیریت صنف یک خصومت طبیعی نسبت به ستاد پدید می‌آید. ۵- مفهوم اصلی کنترل؛ سیستم کنترل صرفاً سوء تفاهم و خصومت ایجاد می‌کند، روابط را در داخل سازمان تحریف می‌کند و سیستم با شکست مواجه می‌شود. ۶- کنترل عبارتست از خودکنترلی؛ طبق تئوری Y، کنترل یعنی خودکنترلی. هر کس باید عملکرد خودش را هدایت و کنترل کند. ۷- وظیفه ستاد؛ نقشی که ستاد ایفا می‌کند جنبه آموزش دارد. باید کمک و هدایت کند. ۸- انواع کمک؛ کمک به ستاد به واحدهای صنف ممکن است در زمینه برنامه ریزی استراتژیک، ارائه راه حل برای مسایل مشکل، پیشنهاد راه‌ها و وسایل طرح ریزی و عملیات سیستم کنترل باشد. همچنین در خصوص نحوه استفاده و به کارگیری خدمات، رهنمود دهد. ۹- برنامه ریزی استراتژیک؛ برنامه ریزی استراتژیک کار پیچیده‌ای است که مستلزم در دست داشتن اطلاعات بسیار در مورد موضوعاتی نظیر روندهای اقتصادی است. ستاد این چنین اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند و تلفیق می‌کند و قابلیت اجرای پروژه‌ها و طرح‌های گوناگون را بررسی و معلوم می‌نماید. ۱۰- مشکل‌گشایی؛ ستاد مشکلات را بررسی و تحلیل می‌نماید و اقداماتی را برای حل مشکل پیشنهاد کند. ۱۱- کنترل مدیریت؛ طرح ریزی سیستم کنترل کار پیچیده‌ای است. ستاد می‌تواند به انجام این مقصود کمک ارزنده‌ای بکند. ۱۲- به کارگیری خدمات؛ ستاد می‌تواند توصیه‌های سودمندی در مورد چگونگی سازماندهی و اداره خدماتی از قبیل رستوران و فروشگاه بکند. ۱۳- وابستگی صنف و ستاد؛ وظایف صنف و ستاد متقابلاً وابسته به یکدیگرند. فصل ۲۶: چگونگی تربیت مدیران؛ ۱- نیاز به تربیت مدیر؛ هر سازمان مجبور است طرحی برای تامین مدیر به تعداد کافی داشته باشد. راه حل‌ای که بدیهی به نظر می‌رسد، آموزش دادن به مدیران است. (راه حل مناسب برای تامین مدیر به حد کافی برای سازمان آموزش دادن به مدیران است.) ۲- نگرش مکانیکی؛ آموزش مدیریت غالباً به سبک مکانیکی طرح ریزی می‌شود. ۳- نگرش کشاورزی؛ برای پیشرفت مدیریت باید شرایط مناسب را ایجاد کرد، همچون ایجاد شرایط مناسب برای کشاورزی. ۴- شرایط اقتصادی و تکنولوژی؛ بعضی از سازمان‌ها به رشد و بهبود مدیریت کمک می‌کنند، در حالی که برخی دیگر مانع آن می‌شوند. ۵- ساختار شرکت، سیاست‌ها و اعمال؛ بعضی از مؤسسات مدیران را در فواصل کوتاه جابجا می‌کند، این مدیران تجربه کافی کسب نمی‌کنند، نمی‌توانند با هیچ شغلی همدلی کنند و لذا نمی‌توانند پیشرفت نمایند. ۶- سرپرست مستقیم؛

معلم واقعی در هر سازمان، سرپرست مستقیم است. هر برخوردی بین رئیس و مرئوس، برای مرئوس یک درس است. ۷- جنبه های بهبود مدیریت؛ بهبود مدیریت چندین جنبه دارد. در وهله اول، مدیر باید درک درستی از تغییر شرایط اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی داشته باشد. ۸- چگونگی حل مشکلات؛ در وهله دوم، مدیر باید قادر باشد که مشکلات را حل کند و درست تصمیم بگیرد. این امر شامل توانایی تجزیه و تحلیل مسایل، در نظر گرفتن راه حل های مختلف و ارزیابی فواید و عملی بودن نسبی آنها می شود. ۹- پیشرفت واقعی؛ شایستگی مدیریت در حین کار ساخته و پرداخته می شود. راز بهبود مدیریت در تشویق مدیران به ابتکار و اقدام برای انجام اموری است که ظاهراً غیر ممکن است، حتی اگر با شکست هایی همراه باشد. فصل ۲۷: تئوری معروف Y در عمل ۱- تئوری آرمانی؛ بسیاری از مدیران، فکر می کنند که تئوری Y غیر واقع بینانه است و عملی نیست و در واقع، تخیلی است. ۲- اساس تئوری Y؛ اساس این تئوری این است که اگر آدمها به نحو مناسبی تشویق شوند، با طیب خاطر کار می کنند، در آنها خودکنترلی کافی به وجود می آید و با صمیمیت و دلبستگی برای بدست آوردن حرفهای سازمانی تلاش می کنند. - در معادن زغال سنگ انگلستان دو سیستم پیاده شده است که عبارتند از: سیستم سنتی و سیستم تلفیقی. ۳- سیستم سنتی؛ سیستم سنتی به طور کلی بر اساس تئوری X است. در این سیستم کوششی برای ایجاد یک تیم تولیدی به عمل نمی آید، زیرا هر فرد به طور جداگانه و مجزا از دیگران در نظر گرفته می شود. ۴- سیستم تلفیقی؛ اساس سیستم تلفیقی را تئوری Y تشکیل می دهد. کارگران تیم های خودشان را تشکیل می دهند. تیم امور مربوط به خود را اداره می کند، کار خود را برنامه ریزی و کنترل می نماید و به کمیت و کیفیت تولید رسیدگی می کند. ۵- برتری سیستم تلفیقی؛ در سیستم تلفیقی افراد به یکدیگر کمک می کنند و در مهارتها، دانش و تجربه یکدیگر سهیم می شوند. بر اساس تحقیقات قدرت تولید در سیستم تلفیقی ۹۵ درصد رسیده است و در سیستم سنتی فقط ۶۷ درصد بوده است. در دو فصل ۲۸ و ۲۹، با نظرات هربرت سایمون (۱۹۱۶) آشنا می شویم: **Herbert Simon** فصل ۲۸: یک برنده جایزه نوبل از واقع گرایی در مدیریت حمایت می کند. سایمون نخستین نظریه پرداز مدیریت است. ۱- انسان اقتصادی در برابر انسان اداری؛ موضوع عمده کتاب «رفتار اداری» سایمون این است که رفتار اداری کاملاً عقلانی نیست. چون، تمام دانش و اطلاعات لازم برای اتخاذ یک شیوه کاملاً عقلانی نسبت به مسایل اداری به ندرت موجود است. ۲- انسان اقتصادی؛ در اقتصاد، فرض بر عقلانیت کامل است. انسان اقتصادی را فقط یک ملاحظه هدایت می کند و آن بیشینه کردن سود است. دنیای انسان اقتصادی یک دنیای تخیلی است که در آن هر چه روی می دهد نظم و قاعده ای بی نقص دارد. ۳- دنیای واقعی؛ دنیای واقعی، دنیایی است پیچیده و مالا مال از مشکلات پنهان. دنیای واقعی دستخوش بی اطمینانی و ریسک هایی است که حتی در حدود دقت معقول، قابل محاسبه نیست. ۴- دامنه امکانات؛ هنگام عقلانی اندیشیدن در یک سازمان، محدودیت های بسیاری به سازمان تحمیل می شود. ۵- سودآوری نسبی؛ فهرست پروژه های ممکن نیز یک فهرست محدود است. برای پیشرفت کار، بسیاری از چیزها را باید فرض کرد. هر برنامه ای با تعداد حدسیات، همراه است و همچنین حساسیت برنامه ریزی را نسبت به ارزشهای مورد نظرش منعکس می کند. ۶- توان محاسبه؛ توان محاسبه انسان ها نیز محدود است. ۷- مثال واقعی؛ فرض کنیم یک شرکت سازنده اتومبیل متوجه می شود که دارد موقعیتش را در بازار از دست می دهد، بنابراین در صدد آن برمی آید تا موقعیت خود را در بازار به دست آورده و چه بسا بهبود دهد. اما چگونه؟ ممکن است استاندارد مد های موجود را اصلاح کند یا شاید بهتر آن باشد که قیمت فروش را کاهش دهد، و یک روش دیگر هم آن است که بلند پروازی کند و مدل های جدیدی به بازار بفرستد. برای انتخاب هر یک از این شقوق باید نکاتی را در نظر داشته باشد: الف) امکانات بازار؛ ب) رجحانهای مشتریان؛ ج) تبلیغات؛ تبلیغات نقش مهمی در ایجاد تقاضا برای یک محصول ایفا می کند اما هیچ کس نمی داند که بهترین روش تبلیغ برای یک کالای خاص چیست؟ تاثیر تبلیغات غیر قابل پیش بینی است. ۸- انسان اداری قانع است؛ انسان اداری از انسان اقتصادی به مراتب واقع بین تر است. او به محدودیت های خویش وقوف کامل دارد. اگر سازمانش به طور نسبی خوب کار کند خرسند است. بلند پروازی مفرط ندارد و «قانع می شود». ۹-

هنر ره بردن از آشفتگی‌ها؛ تصمیم‌گیری را به درستی «هنر ره بردن از آشفتگی‌ها» توصیف کرده‌اند. فصل ۲۹؛ سازمان صنعتی کامپیوتر گرای دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰-۱ تحلیل فرآیند تصمیم‌گیری؛ سایمون، توانایی بالقوه وسیعی در کامپیوتر می‌بیند. ۲- طبقه بندی تصمیمات؛ طبق گفته سایمون، تصمیمات بر دو نوع اند: برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده. ۱- ۲- تصمیمات برنامه ریزی شده؛ یکنواخت و تکراری هستند و روشهای معینی برای پرداختن به آنها وجود دارد. ۲- ۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده؛ عبارتند از تصمیمات جدید و غیر تکراری که برای پرداختن به آنها روش معینی وجود ندارد. ۳- فنون اخذ تصمیم؛ این فنون را می‌توان به صورت فنون سنتی و فنون امروزی طبقه بندی کرد. ۱- ۳- فنون سنتی؛ این فنون بر مبنای عادات و قواعد و روشهای معلوم و جا افتاده، استوارند. ۲- ۳- فنون امروزی؛ عبارتند از فنون ریاضی مانند تحقیق عملیات. همچنین استفاده از کامپیوتر در انجام تمام عملیات حسابداری ۴- تحول در تصمیم‌گیری؛ به کمک کامپیوتر فنون تصمیم‌گیری جدید برای پرداختن به تصمیمات برنامه ریزی نشده ابداع خواهد شد. ۵- مشکل گشای کلی؛ یک برنامه جدید موسوم به «مشکل گشای کلی» ابداع گردیده است که می‌تواند هر مشکل کلی را حل کند. ۶- مبنای طرح سازمانی؛ یک سازمان مانند یک کیک سه طبقه است. ۱- ۶- جریان کار اصلی، فعالیت‌های کارگاهی و کار در حال انجام (طبقه تحتانی) ۲- ۶- تصمیمات برنامه ریزی شده (طبقه میانی) ۳- ۶- فعالیت‌های برنامه ریزی نشده (طبقه فوقانی) ۷- طرح سازمان جدید: ۱- ۷- طبقه اول: خودکار شدن ماشین آلات در فرآیندهای تولید و توزیع ۲- ۷- طبقه دوم: کامپیوتری شدن تصمیمات برنامه ریزی شده ۳- ۷- طبقه سوم: نقش بارز کامپیوتر در تصمیمات جدید و ابتکاری ۸- تغییرات بنیانی؛ در نتیجه توسعه کامپیوتر به عنوان یک متفکر مبتکر، ممکن است تغییری بنیانی پدید آید. ۹- وظیفه مدیریت؛ فنون جدید تصمیم‌گیری، وظایف مدیر را تغییر می‌دهد. کارخانه جدید (با این نوع تصمیم‌گیری) به صورت محیط مساعد تری برای کار، در می‌آید.

تفکر مدیریتی

تالیف و ترجمه: دکتر حبیب‌الله دعائی تلخیص: افسانه عرب - راضیه طبسی - فصل اول: چرا تغییر و تحول: آماده شدن برای یک تغییر نیازمند به یک پیش فرض از طریق فراهم آوردن زمینه‌های آن است، نه اینکه از طریق زور صورت گیرد. شرکتی که از امروز برای موقعیت رقابتی خود، برای پنج سال دیگر برنامه ریزی می‌کند، پس از پنج سال بر تغییرات مسلط خواهد شد. دلایل بسیاری برای تغییر، چه تغییر بیرونی و چه درونی وجود دارد. بعضی تغییرات مانند زلزله قابل کنترل نیستند، اما چگونگی آماده شدن و واکنش در برابر این تغییرات قابل کنترل می‌باشد. تفکر مدیریتی به ما کمک می‌کند که موارد غیر منتظره را اداره نموده و همیشه آماده باشیم. عوامل بسیاری مانند آگاهی‌های انسانی، ارزش‌های انسانی و انگیزش‌های انسانی باعث تسهیل این تغییرات می‌گردد. تمام این عوامل می‌توانند منجر به دیدگاه جدیدی از تغییر و نقطه نظرات جدید شوند. در تفکر پیش برنده، ما به دنبال علل ریشه‌ای مسائل هستیم و راه حل‌های را برای این عوامل ارائه می‌دهیم. اما برعکس در تفکر مدیریتی بر راه حل یا ایده آل (هدف) تاکید داریم و به آن اجازه می‌دهیم ما را به سوی هدف پیش برد. در مدیریت فرایند تغییر، شناسایی جایی که اکنون هستیم از مهمترین مسایل است. تفکر راهگشا از طریق توسعه‌ی اهداف به بهبود خلاقیت و ایجاد اهداف ممکن می‌کند. مدیریت جهانی به ما کمک می‌کند تا اهدافی که به شکل و دیدگاه مورد نظر را در یک ساختار ارائه می‌دهند، نظام مند شوند در تفکر مدیریتی کلمه‌ی "تفکر" به معنی نوآوری و ایجاد تغییرات هدفمند می‌باشد. "مدیریت" هم به معنی رهبری می‌باشد. بنابراین "تفکر مدیریتی" عبارتست از: "رهبری نو آور، متغیر گرا، هدفمند و خلاق" فصل دوم: تفکر خلاق (راهگشا) در دنیای امروز به طیف وسیعی از راه حل‌های خلاق احتیاج داریم. آلبرت اینشتین می‌گوید "راه جدیدی که ما می‌توانیم به آن فکر کنیم اینست که اگر یک زمینه مناسب برای تفکرات عاقلانه داشته باشیم، طبیعتاً برنامه‌ها می‌توانند کامل تر و بهتر انجام شوند. برای پاسخ

دادن به مسائل مختلف و پیدا کردن راه حل های خلاق، الگو و فرایند تفکر ما در حال حاضر باید تغییر کند." در آینده ما باید یک فرد چند فکری باشیم، مثلاً قادر باشیم که از سه نگرش فکری استفاده کنیم، مانند تفکر الهی، تفکر مرسوم، تفکر راهگشا. تفکر الهی با نیت الهی آغاز می شود. هنگامی که تصمیمی می گیریم، در واقع معین می کنیم که رفتار مان مبتنی بر یک اراده ی الهی است. تفکر مرسوم با فرآیندی تجزیه و تحلیلی آغاز می شود که بر حقایق یا کشف واقعیات متمرکز می شود. تفکر راهگشا با موضوعات و مضامین ایده آل آغاز می شود این سه جزء فکری کاملاً متفاوتند و هر کدام دارای یک شیوه و روش متفاوت هستند. ما نمی توانیم هر کدام از این سه نگرش فکری را انتخاب کنیم زیرا هر کدام از این نگرش ها دارای یک تاثیرگذاری در فرآیند تصمیم گیری هستند ما مجبوریم هر کدام از این سه نگرش را بر مبنای روش مورد به مورد انتخاب کرده و استفاده کنیم. کسی که از این روشهای فکری استفاده می کند و آنها را با هم به کار می گیرد، به عنوان یک فرد "چند فکری" شناخته می شود. تغییر دیدگاه ما از دیدگاه ماشینی به دیدگاه سیستمی زمانی که آینده در طول همان مسیر گذشته و حال ما نباشد ما نمی توانیم راه حل هایی اساسی برای آینده بر مبنای حقایق گذشته و حال پیدا کنیم. مبنای تفکر ما باید در مسیر رسیدن به حقایق حرکت کند و دوباره بر روی موضوعات و مضامین متمرکز شود. ما خودمان مجبوریم که از داشتن دیدگاه ماشینی سنتی به دیدگاه سیستمی تغییر جهت دهیم. دیدگاه تفکر راهگشا عبارت از این است که: هر چیزی یک سیستم است که در زیر عنوان شده: ۱- هر سیستم دارای اجزایی است. ۲- هر جزئی دارای وابستگی متقابل یا ارتباط متقابل با اجزای دیگر است. ۳- هر سیستم هدف یا اهداف و وظیفه یا وظایفی دارد ۴- ما نیازمند یک دیدگاه جامع هستیم. تعریف هدف: هدف وسیله ای برای رسیدن به همه چیز است زیرا هر چیزی یک سیستم است و هر سیستم یک هدف دارد. بررسی هدف چیزی یک مقصود و هدف است. ما جستجو را "توسعه هدف" می نامیم. الگوی تفکر راهگشا: تفکر راهگشا شامل یک الگوی فکری و یک فرایند فکری است. الگوی فکری تفکر پیشرو مخالف الگوی سنتی است. نکات اصلی آن به صورت هفت اصل بیان می شوند: ۱. اصل بی همتایی. ۲. اصل هدف گرایی. ۳. اصل راه حل آینده نگری. ۴. اصل سیستم ها. ۵. اصل جمع آوری اطلاعات مورد نیاز. ۶. اصل برنامه ریزی برای افراد. ۷. اصل بهبود زمانیکی از ویژگی های بی نظیر تفکر راهگشا در مقایسه با تفکر سنتی بسط و توسعه اهداف از یک هدف کوچکتر به اهداف بزرگتر از طریق سلسله مراتب است. اصل سیستم ها: هر چیزی که در پی ساختن یا بازسازی دوباره ی آن هستیم "سیستم" نام دارد. این شناخت شناسی دیدگاه سیستم ها از تفکر راهگشاست. وقتی چیزی را به عنوان یک سیستم می بینید باید هشت جزء یک سیستم را برای شناختن راه حل ها مورد توجه قرار دهید: ۱. مقصد: ماموریت، هدف، نیاز. ۲. داده ها: مردم، اشیاء، اطلاعات. ۳. خروجی: مردم، اشیاء، اطلاعات. ۴. مراحل عملیاتی: فرایند و تغییر وظایف. ۵. محیط: فیزیکی، سازمانی. ۶. توانایی های بشری: مردم، مسئولیت ها و مهارت ها برای کمک به انجام مراحل عملیاتی. ۷. توانایی های فیزیکی: تجهیزات، وسایل و مواد برای استفاده در مراحل عملیاتی. ۸. توانایی های اطلاعاتی: آگاهی ها و دستورات اصل برنامه ریزی برای افراد و دلیل عمده برای استفاده از این اصل وجود دارد. یکی اینکه افراد هسته ی اصلی موفقیت هر راه حلی هستند و دیگر اینکه در بکارگیری ابزارهای طراحی باید ارزش ها و رفتار افراد در تمام فرآیند پروژه، مورد تاکید باشد. یک مدیر جهانی یک متفکر راه گشاست. تفکر راهگشا از تحقیق در مورد موفقیت افراد ایجاد گردید. مدیران جهانی باید دارای تفکر راهگشا باشند، زیرا آنها باید در تمام سطوح جهانی افراد موفق باشند. مدیران جهانی باید روی اهداف تاکید نمایند نه علل. آنها باید به دنبال منحصر به فرد شدن باشند، نه همانندی. آنها کارشناس مسائل نیستند. فقط اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری می کنند آن هم نه تمام اطلاعات را. آنها داده های انعطاف پذیر را دوست دارند، نه داده های سخت را. آنها سعی می کنند مردم را در یک ناحیه ی وسیع درگیر کنند نه در یک قسمت خاص. آنها می توانند در شرایط مبهم عمل کنند. آنها همواره بر اساس اصل راه حل های آینده نگر تصمیم می گیرند و از دیدگاه های راهبردی استفاده می کنند. آنها دارای دیدگاه سیستمی هستند و به مفاهیمی همچون کل گرایی و

ارتباط های درونی فکر می کنند. آنها از نگرش قصد، هدف و نتیجه استفاده می کنند نه از نگرش تجزیه و تحلیل گرایانه. فصل سوم: مدیریت جهانیخبر گذاری مرکزی در توضیح کانون هدف خود به عنوان یک سازمان، از یک هرم استفاده می کند. در نوک این هرم مردم قرار دارند، در ضلع چپ آن خدمت، و در ضلع راست آن سود قرار گرفته اند. به گفته فردریک اسمیت، رئیس و مدیر کل اجرایی خبر گذاری مرکزی، این سازمان از بدو پیدایش خود، مردم را در الویت قرار داده است، هم به این دلیل که انجام این کار پسندیده است و هم به خاطر اینکه این سازمان یک تشکیلات عام المنفعه است. کلیدی برای فهم ماهیت و چگونگی ارزیابی ایده آل: "هدف از یک نظام ارزشیابی (ارزیابی) انگیزش است نه جمع آوری اطلاعات. تنها و دقیقا به ارزیابی همان چیزی پردازید که می خواهید برانگیخته شود" مفهوم ارزیابی و انگیزش ارتباط تنگاتنگی با کارهای گروهی دارد. نظر یک فرد باعث ایجاد نظریه ای در دیگری می گردد. و این زنجیره ی نظریات خلایق بی انتهایی را به وجود می آورد. هر چند کار گروهی خود یک هنر است و نباید با "کار دسته جمعی" اشتباه گرفته شود. گروه به افرادی اطلاق می شود که در اتافی نشسته و صحبت می کنند. کار گروهی یک فعالیت طولانی مدت پیشرفته می باشد که از سیاست بازی ها او توسل به پایه و مقام که در مسائل دسته جمعی به چشم می خورد به دور است. کار گروهی به دور از ترس است. ترس از مورد انتقاد قرار گرفتن، یا ترس از دزدیده شدن نظریات. کار گروهی نیازمند مدیریت هدفمند در قالب یک اساسنامه می باشد. رابطه مدیر و کارکنانکارکنان باید خود را جزئی از سازمان احساس کنند، این است که برای آنان محیط کاری سرشار از احترام و اخلاق فراهم می کند. هر کارکنان شما خود را در یک محیط کاری بیابند که کانون تمرکز آن انصاف، تعهد و وجدان در رابطه با مشتریان و فروشندگان باشد در این صورت است که آنان به خدمت در این روش مشابه، احساس نیاز خواهند کرد. چنانچه نسبت به کارکنان خود احترام و اعتماد نداشته باشید، آنان قلبا در خدمت شما نخواهند بود. حمایت از کارکنان و مالکیت آنها در فرایند تغییر از نظر موفقیت در رده ی جهانی بسیار مهم و اساسی است. عدالت و انصاف شما، در نظر کارکنان نیز بسیار مهم است. آنان را آگاه و دست اندر کار نگه دارید، به طوری که از علاقه ی شما نسبت به خودشان آگاهی داشته و آن را احساس کنند و تعهد شما را به برخورد عادلانه لمس کنند. همیشه با کارکنان خود دقیقا همان طوری رفتار کنید که دوست دارید آنان با بهترین مشتریان آن گونه رفتار کنند. مشتریان، دلیلی برای تغییر موفقیت سازمان ما را مشتریان تعیین می کنند. مشتری اتفاقی در صورتی خوب است که ما به وجود خود به عنوان یک سازمان اتفاقی راضی باشیم. یک مشتری دائمی که مشخص کننده ی موفقیت می باشد و یک مشتری همیشگی نیاز به پاسخگویی دارد. بهترین تعریف در سطح جهانی از رضایت مشتری عبارتست از: مشتری راضی کسی است که به قدری شیفته محصولات و خدمات شما باشد که هرگز به خرید از کس دیگری فکر نکند. در واقع روش مطلوب دیگری برای ارزیابی رضایت مشتری عبارت است از: "خود را به جای مشتری گذاردن" خدمات و محصولات خودتان را خریداری کنید و بنگرید آیا از آنها راضی هستید و سپس با خریداری محصولات رقبای خود، عملکرد خود را با آنان مقایسه نمایید. به طور مثال: برای یک مهندس هیچ درسی بهتر و مفیدتر از این نمی تواند باشد که مشتری خود باشد و با مجبور کردن مهندسان به خرید محصولات طراحی شده خودشان و سپس به کار گرفتن آنها، کارایی و کیفیت تولید آنها را بسنجند. عملکرد، معیارها و مشوق هایی برای تغییر معیارهای سنجش عملکرد مالی: ۱- سودها ۲- بازده خالص داراییها ۳- فروش ۴- نسبت های مالی معیارهای سنجش عملکرد مالیاتی: ۱- کیفیت ۲- بهره وری ۳- کارایی ۴- بازده (کیفیت کالایی که به مشتری عرضه می شود) ۵- میزان موجودی ۶- ارزش افزوده ۷- بهینه کاری کیفیت تقریبا یکی از مهم ترین معیارهای سنجش کاری است. اگر شما از ۱۰ نفر بخواهید کیفیت را تعریف کنند، ۱۰ تعریف مختلف به شما ارائه می دهند. بنابراین مهم است که برای کارکنان خود به روشنی ماهیت کیفیت را تعریف نمایید. متاسفانه در مورد بسیاری از شرکت ها، کیفیت هیچ ارتباطی با نظر مشتریان ندارد، بلکه در عوض آن را اینطور تعریف می کنند: "رسیدن و فراتر رفتن از ویژگیهای مهندسی" و یا اینگونه تعریف می کنند "برآورده ساختن نیازهای ایزو ۹۰۰۰" نه مهندسان و نه ایزو هیچکدام برداشت درستی از آنچه

مشتریان می خواهند ، ندارند. تنها تعریف معنادار از کیفیت " : تولید یک کالا یا خدمات به گونه ای که مطابق میل مشتریان شما باشد ، آن چنان که هرگز نسبت به خرید آن از هیچ کس دیگری غیر از شما ، فکر نکنند " بهره وری ، دومین معیارهای سنجش عملیاتی از نظر مبهم بودن است و می خواهیم معنای آن را به روشنی تعریف کنیم .

تعریف بهره وری در کتب درسی معتبر عبارتست از : داده/بازده= بهره وریبازده همان فروش خالص است . هرچند داده ، هر چیزی در این دنیا می تواند باشد و اغلب چنین است. کارایی به معیار درونی برای سنجش عملکرد براساس یک استاندارد است . از آن ، اغلب برای ارزیابی عملکرد استفاده می شود و به عنوان مشوقی مبنی بر عملکرد بهتر از استاندارد مورد استفاده قرار می گیرد . میزان موجودی یا برگشت موجودی در محیط تولیدی بی ثبات امروز دارای اهمیت است . محیطی که در آن بالغ بر ۷۵٪ (وگاه حتی بیشتر از این) از ظرفیت بهره وری ارزش افزوده مواد را تشکیل می دهند . افزایش قیمت مستلزم تغییری در اندیشه ی مجموعه ی سازمان می باشد. گذشته از نگرستن به تمامی معاملات از دیدگاه هزینه / سود ، ما به این معاملات از یک دیدگاه منفعتی نگاه می کنیم .مکمل ارزش افزوده ، حذف ضایعات است . ما در این مورد هرگز چیزی به مشتری نمی گوئیم ولو این که این کار به افزایش سود آوری کمک کند.بهبینه کاری ابزاری مقایسه ای است که با استفاده از آن می توانیم به بررسی عملکرد های خود در برابر چیزهای دیگر پردازیم.دو نوع بهینه کاری وجود دارد. بهینه کاری درونی و بهینه کاری بیرونی .بهبینه کاری بیرونی عبارتست از : مقایسه عملکرد خودتان با عملکرد رقبایان . این بهینه کاری در صورتی ارزشمند است که شما سعی در پیشی گرفتن دارید و یا در یک محیط رقابت آمیز قرار گرفته اید.معمولا گونه ی ارزشمند تر بهینه کاری ، همان بهینه کاری درونی است که طی آن به مقایسه عملکردتان با خودتان در طول زمان می پردازید.معیارهای سنجش شما باید بر روی اهداف سازمان تمرکز داشته باشد ، به طوری که شما بتوانید پیشرفت در این معیارها را مشخص نمایید ، یعنی بتوانید بر مدعترین رقیب خود باشید. ادغام و یکپارچگی موفقیتی در پس فرآیند تغییر به واسطه یکپارچگی است که هر کسی و هر چیز با هم کار می کنند . مدیران صرفا آقا بالا سر نیستند ، آنان از طریق راهنمایی در حکم رهبر و تسهیل کننده ی (امور) هستند . آنان شانه به شانه ی کارکنان کار می کنند . مدیران توسط کارکنان ارزشیابی گردیده ، حتی توسط آنان تشویق می گردند.ادغام و یکپارچگی به این معناست که بین بخش های مختلف ، دیواری وجود نداشته باشد . هر گاه شما مشکلی یا سوالی داشتید یا صرفا به چیزی علاقه مند بودید ، بدون اینکه مجبور به گذراندن سلسله مراتب فرماندهی باشید به آن دست خواهید یافت .فصل چهارم : روش شناسی های تغییر تغییر کنترل شده و هدایت شده ، حتی می تواند از عدم تغییر هم فاجعه آمیز تر باشد . آنچه ما نیازمند به آن هستیم ، توانایی در کنترل و در همان حال پیشروی در فرآیند تغییر می باشد . ما باید خود را سریع تر از نیروهای خارجی که موجب تغییر ما می شوند تغییر دهیم و در عین حال که یکپارچگی سازمان را حفظ می کنیم ، باید به سوی یک هدف متمرکز باشیم.با در نظر گرفتن الگوی تغییر ، تغییر می تواند بهتر درک شود . تغییر مثل پرتاب یک موشک فضایی ، نخست باعث افت نتایج می شود . این می تواند به خاطر مقاومت ناشی از فقدان درک یا همچنین ناشی از منحنی یادگیری باشد . سپس همانگونه که تغییر ایجاد می شود وزمان مشخصی می گذرد ، ما ضررهای ناشی از تغییر اولیه را مشاهده می کنیم . از این به بعد تغییر اجرا شده ، زندگی بهتر برای ما ایجاد می کند تا اینکه تغییر به آرامی ما را در یک سطح پایدار و بالاتر از موفقیت قرار می دهد .مدیریت کیفیت جامعمدیریت کیفیت جامع ، وسیله ای است که برای تحت قاعده در آوردن جستجو و اجرای تغییر ، باید مورد استفاده قرار گیرد .دو جنبه ی مهم در مدیریت کیفیت جامع وجود دارند : یکی جنبه فلسفی و دیگری جنبه عملیاتی .از جنبه فلسفی حواشی هایی بدست می آوریم و از جنبه عملیاتی فونونی را کسب می کنیم .عناصر فلسفی مدیریت کیفیت جامعاز نظر کارن بهر کوفسکی ، مدیریت کیفیت جامع به بیان ساده ، یعنی یک شیوه مدیریتی در جلب رضایت دراز مدت مشتری . مدیریت کیفیت جامع براساس مشارکت همه ی اعضای یک سازمان در پیشرفت فرآیندها ، تولیدات ، خدمات و فرهنگی که در آن کار می کنند، می باشد .عناصر اجرای مدیریت کیفیت جامعدر عملی

کردن مدیریت کیفیت جامع، چندین عامل مهم ساختاری وجود دارد: تیم هماهنگ کننده ی مدیریت کیفیت جامع - سه تیم موسوم به "فرایند، تولید، پروژه" تیم های حرفه‌ای - مراحل اجرایی طرح مدیریت کیفیت جامع - برنامه های آموزشی - ارزشیابی و بازخورد - نمایش موارد - تیم سازی - حل نظام مند مسئله‌برخی نقایص مدیریت کیفیت جامع یکی از بزرگترین ایرادها به سیستم مدیریت کیفیت جامع، تا آنجا که به امریکا مربوط می شود، مشخص نبودن زمان اجرای تغییرات است. تفکر مدیریتی به واسطه به کارگیری الگوی تفکر راهگشا، زمان لازم برای اجرای تغییر را کاهش می دهد. اغلب در کشور ایالات متحده ی امریکا نخست در مورد اجرای یک تغییر تصمیم گیری شده و سپس نگرانی در مورد نحوه ی اجرای این تحول شروع می شود. مقایسه الگوهای تغییر هیچ الگویی به عنوان "بهترین" الگوی تغییر وجود ندارد. به هر حال برای تفکر مدیریتی به منظور انجام کار به طور موثرتر ما اعتقاد داریم که مدیریت کیفیت جامع بیشترین انعطاف پذیری را نشان می دهد. هر چند با داشتن مدیریت کیفیت جامع صاحب یک نگرش ساختاری برای اجرای تغییر هستیم، می توانیم موفق به طرح یک الگوی سنتی و عملی به سمت تحلیل و اجرای تفکر راهگشا به عنوان موتور خلاقیت اقدام کنیم. ما به وسیله ی تفکر راهگشا و توسعه ی هدف آن، به حذف روند کند تجزیه و تحلیل علت اصلی که در مدیریت کیفیت جامع سنتی وجود دارد، می پردازیم. به عنوان نتیجه انتقاد سنتی از مدیریت کیفیت جامع برطرف گشته و فرایند تغییر به گونه ای مهم سریع تر شده و بیشتر معطوف به نتایج می گردد. بخش دوم: تفکر مدیریتی فصل پنجم: فلسفه تفکر مدیریتی مدیریت خلاق: شناخت اهداف به وسیله تعریف آینده است و سپس به وسیله گسترش سیستم راهنمای مرحله یک نقشه راهنما را در رسیدن به هدف یاری میکند مانند نقاطی که میتوانند در یک صفحه وجود داشته باشد برای ایجاد یک تصویر که اگر ما از آن یک تصویر اطلاعات کافی داشته باشیم می توانیم به هدفمان نزدیک شویم. تفکر مدیریتی به صورت مجموعه ای از مراحل مطرح می شود همه این مراحل قسمتی از یک کل هستند که تفکر مدیریتی نام دارند. این مراحل به شرح زیر هستند: ۱- ساخت مفهوم (ایده زایی) ۲- متمرکز کردن مفهوم ۳- مهندسی خلاق ۴- تبلیغات خلاق ۵- تفکر مدیریتی ساخت مفهوم: ابداع و توسعه ایده های تازه با استفاده از روش های مبتکرانه تفکر راهگشا درباره ی خلاقیت متمرکز کردن مفهوم: توسعه اهداف را شامل می شود که در بر گیرنده حفظ و نگه داری سازمان مبتنی بر ارزش ها شایستگی های اصلی و اساسی است. مهندسی خلاق: به معنی بر گرداندن اید های نامعلوم به ایده های قابل استفاده و مشتری مدار است. تبلیغات خلاق: این کار فرایند ایجاد بازاری برای ایده های جدید است. تفکر مدیریتی: تفکر مدیریتی تغییر خوبی در نگرش مدیریتی (سبک مدیریت) ایجاد کرده تاثیرش رابه وسیله مفاهیم جدید می گذارد. به طور کلی تفکر مدیریتی از چهار مرله تشکیل شده است (خلق متمرکز کردن مهندسی تبلیغ) تفکر: تفکر مدیریتی نیاز به دو موضوع تفکر و مدیریت دارد. تفکر مطابق ویرایش سومین لغت نامه بین المللی وبستر به چند صورت تعریف شده است یک ایده کلی و یا یک تصور کلی ذهنی. تفکر عبارت از (یک تصور ذهنی کلی مطالب جدا از هم) دو جزء اصلی در این تعریف وجود دارد: ۱- تصور ذهنی ۲- نقطه نظراز دیدگاه تفکر راهگشا تفکر مدیریتی شامل: ۱- یک نقطه نظر کلی: هدف ارزش ها و معیارها ۲- تصور ذهنی: تصور مطلوب از هدف که ایجاد کننده طرح برای یک راه حل است. مدیریت: دومین بخش از تفکر مدیریتی که نیاز های آینده را تجزیه و تحلیل می کند واژه مدیریت. تعریف پیشنهاد شده از مدیریت جهانی: ۱- مدیریت روشنفکر ۲- مدیریت با شیوه مدیریتی مرسوم به تئوری زد ۳- مدیریت متغیر ۴- رهبر مدیریت روشنفکر: دارای اهداف دراز مدت و در جستجوی روش بهتر. مدیریت با شیوه مدیریتی مرسوم به تئوری زد: داشتن کارمندانی دارای آگاهی از فرایند تجارتي از طریق مشارکت و بها دادن به تلاش های گروهی. مدیریت متغیر: هدایت کردن سازمان های تجاری پویا که مترصد تغییر موقعت میباشد. رهبر: یک شخصیت سازنده با انگیزه و نمونه. ما برای مدیریت موثر بر فرهنگ و سازمان به مدیران خلاق در سطح جهانی نیاز داریم. تفکر مدیریتی: تفکر مدیریتی از سه سیستم تفکر راهگشا و مدیریت جهانی و مدیریت کیفیت جامع تشکیل شده است. این نمودار ترسیمی است از تفکر مدیریتی: ابزارها و ایده ها هدف ارزش ها

ومعیارها کنترل ابعاد تغییر الگوی تفکر: تفکر مدیریتی از روی یک الگوی جدید ساخته شده: تغییری از سبک سنتی یا معمولی به سبک جدید و بسیار آینده نگر خلاقیت پیش برنده می باشد. در سبک تفکر پیش برنده ما فرض می کنیم که مطالعه گذشته مسائل آینده را حل خواهد کرد. افکار قدیمی مان را متمرکز می کنیم و آنچه را در گذشته پیش آمده است به نمایش می گذاریم. تفکر آینده نگر در جستجوی طرح هایی برای رسیدن به آینده است و سپس راهبرد (استراتژی) مشارکت را برای آینده می توان از طریق اهداف و راهبردها بنا ساخت. ایجاد فکر (ایده زایی): ایجاد تفکر بر روی توسعه و ایجاد ایده های جدید با استفاده از روش های نوآوری بر تفکر راهگشا متمرکز است. ایجاد فکر شکل های متعددی دارد: ۱- خلاقیت در جلب نظر مشتری ۲- ایجاد خلاقیت در عرضه محصولات با توجه به زمان متمرکز بر فکر: متمرکز کردن تفکر در واقع گسترش و بسط تمرکز است. متمرکز کردن تفکر گسترش یک طرح است که در بر گیرنده حفظ سازمان مبتنی بر ارزش و شایستگی های اصلی اساسی از طریق به کار گیری فرآیند مدیریت جهانی است. مهندسی خلاق: یک سازمان کوچک با قوه ی خلاقیت مناسب مفهوم مثل سبقت گرفتن از غول های تجاری بزرگی را که توسط دیوان سالاری احاطه شده اند ندارند. مهندسی خلاق بدون تمرکز یک کار بیهوده است. امروزه مکرراً شاهد شرکت های کوچکی هستیم که بدون تصمیم به خلاقیت شروع به کار کرده سپس با وجود برتری هایشان افت کرده دچار دیوان سالاری زیادی می شوند و بعد از آن منحل می گردند. تبلیغات خلاق: تبلیغات خلاق به کار بردن محصولات تولیدی شناسایی و تشخیص بازار توسعه یک راهبرد بازاریابی آینده نگر بر پایه تولیدات جدید است. کاربرد فنون مدیریت جهانی عبارت از: به کار گیری کاربرد های تازه ابزار های تفکر راهگشا برای ایجاد یک راهبرد (استراتژی) بازاریابی است. تفکر مدیریتی: هم مدیریت خلاقیت های جدید است و در عین حال تغییر در نحوه ی مدیریت (سبک مدیریت) به سوی تغییر مدیریت قدرت بخشیدن به تیم های متمرکز و روش های مدیریت جهانی می باشد. تفکر مدیریتی یک پارچه نمودن تمام مراحل فرایند مدیریت خلاق می باشد. فصل ششم: خلاقیت سبک جهانی مطابق آن چیزی نیست که ما آن را انجام دهیم بلکه چیزهایی که ما آن را انجام می دهیم ابزارهایی برای تبدیل شدن ما به سبک جهانی است. در شروع قسمت دوم این کتاب ما نموداری داریم در مرکز این نمودار تصویری را می بینیم که ما را به آینده می رساند. تفکر مدیریتی ما را به رقابت در آینده می برد. با این وجود در عین حال تفکر مدیریتی تلاش در جهت کسب خلاقیت بیشتر و تغییرات رقابتی بیشتر در آینده می باشد. در این فصل اجزاء تفکر مدیریتی که در فصل قبلی مطرح شده اند بحث خواهد شد: ۱- ایجاد فکر ۲- تمرکز بر فکر ۳- مهندسی خلاق ۴- تبلیغات خلاق ۵- تفکر مدیریتی. ایجاد نوآوری: تفکر مدیریتی از طریق ادغام (یکپارچگی) مثال چکش و موش: به وسیله چکش موش های که از سوراخ بیرون آمده را می زنیم هر چه بازیگر با چکش ضربه ها را سریعتر بزند نمره بیشتری می گیرد. فرایند مهندسی مجدد مانند خیلی از ابزارهای مدیریتی امروز روی فشار بر کارکنان متمرکز است. در اینجا هدف (راه حل های) مطلوب و یک مسیر راهنما را تعریف می کنیم: ایجاد فکر: ایجاد فکر از تفکر راهگشا بهره می گیرد و گسترش اهداف به توسعه خلاقیت و ایجاد اهداف بدیع و تازه (راه حل های مورد نظر) کمک می کند. متمرکز نمودن تفکر: متمرکز نمودن تفکر از طریق مدیریت جهانی به رسمی کردن طراحی اهداف کمک می نماید مدیریت جهانی هم ساختاری راه ارائه می دهد. مهندسی خلاق: مهندسی خلاق در مدیریت کیفیت جامع بر روی کارکنان از طریق فرایند کار کردن به شکل گروهی متمرکز است. تبلیغات خلاق: تبلیغات خلاق از مدیریت کیفیت جهانی و مدیریت کیفیت جامع جهت ایجاد فرایندهای بازاریابی استفاده می کند. برای رسمی سازی تفکر مدیریتی روی یک سری مراحل بحث می کنیم: ۱- ملزم شدن مدیریت ارشد ۲- آموزش ۳- توسعه اهداف از طریق تفکر راهگشا ۴- شورای عالی ۵- گسترش اهداف در سرتاسر سازمان ۶- تشکیل تیم و شرح وظایف آن ۷- حل نظام مند مساله ۸- ایجاد فلسفه تغییر مستمر و آموزش مستمر. تعهد مدیریت ارشد: مدیریت ارشد متعهد باید از اصول و رهبری و مدیریت جهانی پیروی کند. مدیریت ارشد باید در زمینه های تفکر راهگشا مدیریت جهانی و فنون مدیریت کیفیت جامع آموزش می بیند. مدیریت ارشد باید در فرایند خلاقیت تفویض اختیار و

تقسیم سود بین کارگر و کارفرما و کار گروهی تأثیر می‌گذارد. آموزش: مدیریت خلاق مجموعه‌ای از ابزارها و الگوهای فکری است همه ابزارها برای همه موقعیت‌ها مناسب نیستند. از بعضی از ابزارها ممکن است هرگز استفاده نشود اما شما لازم است که چیزهای درباره‌ی ابزارها به منظور تصمیم‌گیری موثر و آگاهانه‌تر در مورد موقعیت‌ها و مقتضیات بدانید. آموزش مفاهیم در همه سطوح سازمان برای ابزارهای اساسی تفکر مدیریتی نظیر تفکر راهگشا مدیریت جهانی و مدیریت کیفیت جامع لازم است. گسترش اهداف: تفکر مدیریتی از نظر راهگشا به عنوان یک نیروی محرک اشاره می‌کند. از طریق فرایند گسترش اهداف و دیدگاه خلاق و مدیریت جهانی ایده و هدف مورد نظر می‌توان جستجو کرد پس اهداف می‌توانند با اشاره از مدیریت جهانی منسجم شده و متمرکز شود. شورای کیفیت: شورای کیفیت مشخص‌کننده چارچوب سازمان (تفویض اختیارات مشارکت در سود انگیزش) می‌باشد. و اهداف گروه‌های کاری سازمان دهی شده را مشخص می‌نماید این شورا سیستم‌های ارزشیابی مناسبی را ایجاد می‌کند تا در اعضای گروه کاری ایجاد انگیزه نموده و کنترل‌کننده عملکرد گروه‌های کاری به وسیله ایجاد یک رویه حل نظام مندی مساله باشد که فرایند تغییر را برای هر یک از سیستم‌ها طبقه‌بندی کند. گسترش اهداف در سرتاسر سازمان از طریق گسترش اهداف در سرتاسر سازمان برای از بین بردن امور زائد و بیهوده استفاده می‌شود یکی از چیزهای که معمولاً به هر سازمانی تحمیل می‌شود مشغله کاری فراوان است که ارزش افزوده‌ای هم برای سازمان به همراه ندارد. گسترش اهداف در سرتاسر سازمان وظایف هر کارمندی را بازبینی نموده و مبادرت به حذف کارهای بی‌بهره می‌کند. یکی از اهداف گسترش هدف کامل کردن هر یک از این کارهاست. کارها و وظایف بی‌اهمیت باید فوراً حذف شوند. تصمیم‌های گروه‌های کاری: شورای کیفیت تصمیم‌های کاری را گسترش می‌دهد آن‌ها را سازمان دهی کرده (تمرکز در رهبری) به آن‌ها اختیار داده و قدرت تفویض می‌کند اعضا را در سود حاصله سهیم مینماید (اعضای گروه برای عملکردشان پاداش دریافت می‌کنند). حل نظامند مساله: حل نظامند مساله عنصری اصلی در تصمیم‌موثر مدیریت کیفیت جامع است حل نظامند مساله به وسیله شورای کیفیت پای‌ریزی شده و فرایند تغییر در سازمان را با معیارهای مشخص سنجیده و طبقه‌بندی می‌کند. همه تغییرات از طریق یک سری مراحل اجرا می‌شوند. بعد از شناختن هر مرحله مناسب پروژه شروع می‌شود و به وسیله بازنگری ساز و کارهای بازخور آن مرحله به آسانی آغاز شده در وضعیت هر پروژه در سازمان شناسایی می‌شود. فلسفه تغییر مداوم: هر چیزی در معرض تغییر است. حتی تجهیزات و تاسیساتی که به تازگی بر مبنای فلسفه تغییر در شرکت ایجاد شده‌اند. فصل هفتم: تفکر مدیریتی: ارزشیابی و انگیزش شما اگر کیفیت را می‌خواهید باید آن اندازه بگیرید. اگر می‌خواهید هزینه عملیاتی را کاهش دهید این همان چیزی است که احتیاج به ارزیابی دارد. چنین ادعا نکنید که ارزیابی عملکرد در یک حیطه عملکرد دیگر را افزایش می‌دهد. در نتیجه با توجه به بحث‌های بیان شده می‌بایست این قدم‌ها را برداریم: ۱. تعیین هدف ۲. تعیین منابع حیاتی ۳. سیستم ارزیابی و انگیزش کیفیت مشتری: هدف نهایی از توسعه و فروش یک محصول به وجود آوردن یک مشتری خرسند می‌باشد نه فقط یک مشتری راضی. اگر مشتریان راغب باشند آنها به طور هیجانی به سمت تولیدات ما می‌آیند. برای تغییر تولیدات باید آن‌ها را به این سطح برسانیم و این سطح از تفکر مدیریتی است که ما می‌خواهیم تمام مشتریانمان را به آن سطح برسانیم. تفکر مبتنی بر بهره‌وری و تفکر مبتنی بر ارزش افزوده: اصل مهم در ارزیابی عملی تفکر مدیریتی بر بهره‌وری مبتنی می‌باشد. تفکر مدیریتی بر توانایی انجام دادن کارهای درست قبل از درست انجام دادن کارها متمرکز است. بهینه کاری مطلق: بهینه کاری فرصتی در راستای دستیابی به هدف می‌باشد و کاری هدفمند بوده و برای دستیابی به بهترین هدف متمرکز شده است. چگونه باید ارزشیابی کنیم: تعریف مجدد اهداف آینده ایده آل راه حل تفکر راهگشا راه حل سنتی حال گذشته هدف ایده آل شما بیانی از تصور (نگرش) شماست هدف متمرکز شما بیانی از ماموریت شماست. ارزش‌ها و اهداف شما راهبرد (استراتژی) واحد تجاری و سازمانی شماست. سودی که مدیریت خلاق (تفکر راهگشا) با خلاقیت ایجاد می‌کند این است که ما را به مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اهداف بالاتر معطوف می‌سازد. مواردی که دیدگاهی کلی‌تر و جهانی‌تر خواهند

داشت. چه چیزی را باید بسنجیم؟ هدف سیستم های ارزیابی تفکر مدیریتی را می توان در قالب عبارت ذیل خلاصه کرد (به هدف تاکید ورزید و نه بر کمیت). روش های سنتی (رایج) بر ارزیابی سرعت عملکرد متمرکز بود. تفکر مدیریتی بر (اثر بخشی عملکرد) و یا بر (ارزش دراز مدت عملکرد) تاکید می نماید. منابع به سمتی در حرکتند که بتوانند اندازه گیری شوند. تام توتلفصل هشتم: تفکر مدیریتی: کار کردن با همتا. تاکید این فصل بر روی تعامل میان افراد می باشد که در موفقیت تفکر مدیریتی و اثر بخشی بسیار اهمیت دارد. اصولی که در تعامل میان افراد و کارکنان با هم نیازمند تاکید بیشتری هستند عبارتند از: ۱- کار گروهی ۲- اشتراک مساعی خلاق ۳- جهانی شدن افراد ۴- تفکر جهانی ۵- کاهش اختلاف ۶- شک و یقینکار کردن گروهی: یکی از عناصر کار گروهی که ابداع می باشد و جزء عناصر تفکر مدیریتی خلاق است شورای کیفیت می باشد. ایجاد اشتراک مساعی: خلاقیت ها می تواند در فرد به وجود آید. هر چند خلاقیت شخصی هنگامی که با دیگران تقسیم می شود بین دید گاه های دیگران نوعی اشتراک مساعی ایجاد می گردد. جهانی شدن افراد: تفکر مدیریتی برای مجموعه نیازهای خاص افراد طرح ریزی شده است. شما نمی توانید یک سازمان را اداره کنید یا بازیکن گروهی در سازمان باشید که بر روی حذف ضایعات حذف سیستم های غیر قابل اعتماد کار کردن گروهی همکاری و غیره بدون توجه به ارزش های افراد کار کنید. راستی و صداقت فقط شعار یا یک آرمان نیست بلکه یک نیاز است. شما نیاز دارید که بتوانید به کارمندان اعتماد کنید و آن ها هم نیاز دارند که به شما اعتماد داشته باشند. تفکر جهانی: تفکر جهانی به سادگی به معنی جهانی بیندیش ناحیه ای عمل کن می باشد. جهان یک مکان بزرگ با دیدگاه های بسیار است. دیدگاه صحیحی برای ساختن تمام دیدگاه های نادرست وجود ندارد. درجات و اندازه گیری های صحیحی برای این که یک دیدگاه از دیدگاه دیگر صحیح تر است وجود ندارد. کاهش اختلاف: در زمینه تعامل میان افراد (کار کردن با هم) کاهش تعارض یک موضوع اساسی است. یکی از اهداف اولیه این فصل عبارت است از: کمک به ما برای شناختن اینکه چگونه باید تعارض را کنترل کنیم و چگونه شیوه تفکر مدیریتی می تواند تعارض را کاهش دهد. روش تفکر مدیریتی برای کاهش تعارض عبارت است از: نادیده گرفتن سرچشمه مشکلات. حتما باید روی اهداف تاکید شود. بازهای شک و یقین: در تفکر مدیریتی فرایند کار تیمی روشی برای به حداقل رساندن تعارض و برای به حداکثر رساندن اشتراک مساعی می باشد. پویایی کار تیمی که ما مقدار زیادی از وقتمان را صرف آن می کنیم به توسعه روابط نیازمند است. فصل نهم: تفکر مدیریتی: راهی به سوی موفقیت تفکر مدیریتی تبلیغات خلاق تفکر مدیریتی: پلکان موفقیت را طی می کند. مهندس خلاق

تمرکز بر تفکر خلاقیت مراحل اصولی تفکر مدیریتی عبارتند از: ۱- ایجاد فکر ۲- تمرکز بر تفکر ۳- مهندسی خلاق ۴- تبلیغات خلاق ۵- تفکر مدیریتی ایجاد فکر: از طریق فرایند توسعه اهداف یک دنیای جدید کامل از ایده ها انتخاب ها و فرصت ها به وجود آوردیم. تمرکز بر فکر: هدف متمرکز کردن فکر رسیدن به هدف بالاتر و ساختن یک ساختار هدفمند در اطراف آن است. مهندسی خلاق: مهندسی ایجاد ایده های خلاق و استفاده از تمرکز برای گسترش محصولات مورد علاقه مشتری می باشد که از طریق یک راهبرد (استراتژی) کششی یا نفوذی صورت می گیرد. تبلیغات خلاق: تبلیغات خلاق بازاریابی برای ایده های به وجود آمده و مهندسی شده را بر عهده دارد و محصولاتی را که به طور اساسی مورد نیاز مشتریان می باشد به آنها می رساند. تفکر مدیریتی: تفکر مدیریتی ادغام (یکپارچگی) این فرایندها از طریق دیدگاه نظام مند می باشد. با تفکر مدیریتی ما اثرات منفی تفکر تحلیلی از قبیل کاهش خلاقیت و افزایش منازعات را حذف می نماییم. به جای این سازمان رادر یک سطح بالاتر قرار می دهیم و سپس آن را به واقعیت نزدیک می سازیم. هر گاه کسی تلاش می کند که بر فراز طبیعت صعود کند دیگری محکوم است در پایین دست او جای گیرد. شرلوک هلمز

مؤلف: دکتر سید محمد میر کمالی خلاصه کتاب: گردآورندگان: سعیده هدایتی، آزاده محمودیان- تهمنه کراچیان- نشر سیطرون- مدیریت و رهبری از ارکان سازمان و جامعه است. مدیریت آموزشی در بین سایر انواع مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اصولاً علم متعلق به فرد یا جامعه خاصی نیست ولی هدف اساسی علوم حل معماها و مشکلات فیزیکی، اجتماعی و... زندگی انسانها است. علوم باید در درجه اول در خدمت مشکلات و مسائل خاص مردم هر جامعه باشد. مدیریت یک امر ذاتی یا اکتسابی است؟ سعی بر این است که در آخر این مطالب بتوانیم پایه‌های علم رهبری و مدیریت خود را رهبری کنیم. (دکتر سید محمد میر کمالی عضو هیأت علمی دانشگاه تهران) فصل اول: مفاهیم، اهمیت و اهداف مدیریت آموزشی: ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی: اگر چه موضوع مدیریت همزاد زندگی انسانها است و از اولین روزهای پیدایش با او بوده است. سرعت قدرت عمل و انبوه بودن فرآورده‌های انسانی وضعیتی نیاز بر نیروی هماهنگ کننده و فرزانه دل به نام مدیر دارد یا نتواند درست بین همه اجزاء، امکانات و نیروهای سازمان هماهنگی و هم سوئی ایجاد کند. اکنون عصر مدیریت و رهبری است به عنوان مثال: مقایسه مدیریت یک ثبت احوال با مدیر یک دبستان. اگر از مردم پرسید می گویند؟ مراتب مدیر یک ثبت احوال کارش سخت تر است با این که این دیدگان ناشی از عدم توجه دقیق و موشکافانه نسبت به مدیریت آموزشی است. مدیریت آموزشی: از آن جا که آموزش و پرورش نسل فعلی جامعه است و آماده سازی معلمان و مقدمات و... را می طلبد مدیریت آموزشی گویند. در بسیاری از شغلها آزمایش و خطا خطرات و زیانی ندارد ولی در امر تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایش و خطایی زیانی دیگر به دنبال دارد. ب- مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی همه اندیشمندان مدیریت در یک نکته اتفاق نظر دارند و آن این است که مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان می باشد. استونر (Stoner): مدیریت فرآیند برنامه ریزی - سازماندهی - هدایت و کنترل کوشش های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمانی است. مؤثر بودن کار مدیر - دست یافتن به هدف صرفه جویانه - استفاده ی مناسب از صنایع و امکانات اقتصادی عوامل مدیریتیست: هیچ نهادی یا سازمانی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسانها و نیازهای آنها تأمین نمی شود. مدیریت: مدیریت آموزشی فرآیندی است اجتماعی که با بکارگیری مهارت علمی و هنری و... محیطی را فراهم کند تا به هدف مورد نظر برسد. ویژگی های فرآیند ۱- هدف مندی. ۲- حالت کلی و تمامیت دارد. ۳- مستمر و مداوم است. ۴- پویا است. ویژگی های علم مدیریت ۱- طبقه بندی سازمانها ۲- بررسی سبکها و روش های مدیریت ۳- کشف عوامل نظارت ۴- کنترل ۵- ارزشیابی ج- اهداف سازمان آموزشی: برای تأمین نیازهای متفاوت، سازمان های مختلفی به وجود می آید. معروف ترین طبقه بندی درباره اهداف آموزش و پرورش طبقه بندی بلوم است. ۱- سطح دانشالف) حیطه شناختی ۲- سطح درک مطلب ۳- سطح به کارگیری ۴- سطح تجزیه و تحلیل ۵- سطح ترکیب ۶- سطح ارزشیابی ۱- سطح دریافت ب) حیطه عاطفی ۲- سطح پاسخ ۳- ارزش گذاری ۴- سطح سازمان دهی ۵- شخصیت یافتن ۱- سطح تقلیدج) حیطه روانی - ۱- سطح تقلید حرکتی ۲- سطح اجرای مستقل ۳- سطح دقت ۴- سطح هماهنگی ۵- سطح عادی شدن ویژگی یک مدیر موفق در سازمان های آموزشی ۱- رشد خود رهبری دانش آموز ۲- رشد شناختی دانش آموز ۳- رشد شخصیت دانش آموز ۴- ایجاد زمینه های یادگیری مداوم ۵- استفاده از دانش برای خدمت ۶- رشد ارزش های دانش آموزان ۷- آشنا ساختن با فرهنگ های مختلفد) اهداف آموزشی ۱) کمک به رسیدن اهداف آموزش و پرورش ۲) ایجاد هماهنگی بین همه منابع و فعالیت های سازمان آموزش ۳) کمک به بهبود و اصلاح جریان تعلیم و تربیت ۴) کمک به کشف و بروز استعداد های دانش آموزانفصل دوم ویژگی ها و توانایی های مدیریت و رهبری آموزشی تفاوت مدیریت و رهبری: مدیریت به معنی اداره کردن سازمان نسبتاً کوچک که اصطلاحاً اداره خوانده می شود. رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راهب) ذاتی یا اکتسابی مدیریت و رهبریخواجه نظام الملک: در کتاب سیاست نامه خود مدیریت را امری ذاتی می داند. قابوس نامه، اخلاق ناصری، بر اکتسابی بودن مدیریت تکیه دارد. دوران گذشته بیشتر توجه و اعتقاد بر ذاتی بودن مدیریت بود. نتیجه - مدیریت امری اکتسابی است بدون آن که منکر ارزش بودن آن شویم. ایمان

در مدیریت آموزشی: ایمان توحید یا ایمان تشکیلاتی مدیریت آموزشید کتر سید محمد میر کمال تقوی * در مدیریت تقوی کاربرد فراوانی دارد. مثال: * اگر مدیری بتواند علی رغم رفتار نامناسب یک فرد نسبت به شخص مدیر، بدون در نظر گرفتن مسئله شخصی، فقط به اندازه‌ی خطای یک فرد او را به مجازات برساند، انسانی متقی است. * کسی که بتواند از منابع و امکانات سازمان بطور منطقی و درست استفاده کند و از زیاده روی و اسراف پرهیزد، مدیر با تقوایی است. مدیر با تقوا ضمن آنکه از نظر اسلامی دارای مقام عالی است، بهترین الگوی رفتاری برای زیردستانش نیز می باشد. تعهد * تعهد به معنی پای بندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی که انسان به آنها معتقد است و پایداری برای حفظ و رعایت آنهاست. * فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته است را حفظ و نگهداری کند. * کسی که در یک سازمان اسلامی کار می کند مسئول انجام خدمت به مسلمانان و حفظ بیت المال مسلمین و پیشبرد جامعه است. توانایی های بلوغی * بلوغ از نظر لغوی به معنی رسیدگی و پختگی است و آن زمانی است که یک پدیده قابل استفاده و بهره برداری می گردد. مثال: اگر میوه ای رسیده باشد، از نظر رنگ، بو، مزه، طعم، خواص ویتامینه و غیره به وضع مطلوبی رسیده است که قابل استفاده و لذت بخش است. در فرهنگ اسلامی که به بلوغ نظر خاصی دارد، منظور از بلوغ داشتن توانایی جسمی، عقلی و ادراکی برای قبول مسئولیت ها و تکالیف محوله است. در این حالت فرد به استقلال می رسد، صاحب رأی می شود و خود می تواند و باید درباره ی امور خویش و مسئولیت هائی که نسبت به جامعه و دیگران دارد تصمیم بگیرد. توانائی های رهبری * رهبری به زبان ساده یعنی قدرت نفوذ در افراد برای تغییر و هدایت رفتار آنها، در این تعریف، رهبر دارای قدرت است. * قدرت، نیروی نهفته یا پتانسیلی است که در یک پدیده و یا فرد وجود دارد و می تواند در صورت لزوم از آن استفاده کند و یا به عبارت دیگر آن را به کار و انرژی تبدیل نماید. در رابطه با انسانها، قدرت، نیروی نهفته ای است که فرد می تواند، هر گاه که بخواهد، از آن استفاده کند. مدیر باید علاوه بر داشتن حکم رسمی مدیریت و استفاده از مزایا و قدرت و امکانات آن، دارای ویژگی های رهبری نیز باشد تا حضور وجود او در محیط کارش و در بین همکارانش مورد قبول و پذیرش قرار گیرد. در حقیقت، داشتن ویژگی ها و توانائی های رهبری از تحمیلی و تحکمی بودن مدیریت می کاهد و بر طبیعی و عادی بنظر رسیدن وجود او می افزاید. فرنچ و ریون (French and Raven) منابع قدرت را به پنج دسته تقسیم می کنند: * قدرت پاداشی * قدرت اجباری * قدرت قانونی * قدرت مرجعیت * قدرت تخصصی قدرت پاداشی ممکن است فردی توانایی دادن پاداش های مثبت مادی و تأمینی داشته باشد و بتواند عده ای را بر اساس نیازهایشان مورد حمایت قرار دهد. گاهی اوقات داشتن پول و توان مادی می تواند عده ای را به خود جذب کند. قدرت اجباری * این قدرت ناشی از اجبار و زور و داشتن توان تنبیه است. کسی که می تواند عده ای را جریمه کند، از کارشان اخراج نماید و یا به زندان بیندازد، دارای قدرت اجباری است. افراد از ترس آنکه مبادا دچار عواقب ناگوار و ناخوشایند کاربرد این نوع قدرت گردند، به تبعیت می پردازند و در رفتارشان ولو بطور ظاهری هم که باشد تغییراتی به وجود می آورند. قدرت قانونی ممکن است فردی بر اساس قانون بتواند به دیگران دستوراتی بدهد و آنها نیز متقابلاً مکلف به اطاعت از فرامین و دستورات او باشند. احترام به قانون و یا چاره نداشتن از اطاعت آن می تواند منبع قدرت باشد. قدرت مرجعیت این قدرت بیشتر مربوط به ویژگی های فردی افراد است. ممکن است فرد دارای چنان هویت و توانائی هایی باشد که دیگران را مجذوب آن ویژگی ها سازد. ویژگی هائی از قبیل آگاهی، حقیقت جوئی، دفاع از حق، راستی، شجاعت، صداقت و غیره می تواند عوامل مهمی برای داشتن قدرت مرجعیت باشد. قدرت تخصصی دانش و تخصص فرد و پیدا کردن راه حل های علمی برای مشکلات، منبع دیگر قدرت است. نکته ای که در بحث رهبری برای ما اهمیت زیادی دارد این است که تا فردی بتواند در دیگران تأثیر بگذارد و رفتار آنها را تغییر بدهد، اطلاق رهبر به او درست نیست. در این رابطه، رهبری قدرت جذب افراد، تأثیر و نفوذ در آنهاست به نحوی که افراد بطور داوطلبانه رهبری او را بپذیرند. نکته اساسی در رهبری مورد نظر ما پذیرش داوطلبانه قدرت از طرف پیروان است. از این دیدگاه، پیروان، خود، شیفته ی

صفات، اختصاصات، مرجعیت و یا هر تصور دیگری که نسبت به رهبر دارید می شوند و بطور داوطلبانه رهبری او را می پذیرند. پذیرش داوطلبانه، تاثیر و قدرت نفوذ نام دارد. هر کس می تواند با رعایت با رعایت شرایط زمان، مکان و ویژگی های شخصیتی خود و پیروانش شروع به فعالیت برای نفوذ در دیگران و بالا-خره تغییر و هدایت رفتار آن ها کند. رهبری بر خلاف مدیریت که خاص سازمان رسمی است، می تواند در هر زمان و مکان و با هر تعداد از افراد اتفاق بیفتد. اگر دو نفر که در حال مسافرت هستند، از نظر سایر شرایط یکسان باشند، ولی یکی از آنها قبلاً یک بار از راهی که باید بروند رفته باشد، نسبت به کسی که هرگز از آن راه نرفته، رهبر است. امام جعفر صادق می فرماید: لو لم یکن فی الارض الا اثنان لکان الامام احدهما یعنی اگر در روی زمین فقط دو نفر زندگی کنند، یکی از آن دو پیشواست. این سخن علاوه بر آن که ضرورت و وجوب رهبری را مطرح می کند، می گوید که بالا-خره در یکی از دو نفر ویژگی یا ویژگی هائی وجود دارد که دیگری به میل خود از او تبعیت کند. فرمول رهبری $L = f(L, F, S)$

$L =$ Leadership
 $f =$ function of
 $L =$ Leader
 $f =$ followers
 $s =$ situation
از ویژگی

های مدیر خوب، بالغ بودن و داشتن پختگی در زمینه های زیر است: * دانش * تجربه * قدرت، قضاوت، تصمیم گیری و حل مسائل * هدفدار بودن و انگیزه داشتن * نگرش و جهان بینی * اخلاق و رفتار مناسب دانشمندان آموزشی به دو نوع دانش نیاز دارند تا بتوانند مسائل و موضوعات اجتماعی، انسانی، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند. * دانش عمومی * دانش تخصصی دانش عمومی منظور از نیاز به دانش عمومی برای مدیر، داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آن هاست. در این مفهوم، مدیر باید یک انسان تحصیلکرده یا به اصلاح درس خوانده باشد. کسی که سالها درس خوانده و مطالعه کرده است، قاعدتاً توان فکری و شناختی نسبتاً زیادی پیدا می کند. او آنچه در اطراف او قرار دارد را می شناسد. او می تواند مسائل فردی، زندگی اجتماعی، عوامل موثر بر آنها و مسائل مربوط به محیط را تجزیه و تحلیل و درک کند و بالاخره قادر است راه حل یا راه حل های مناسبی را برای آنها پیدا کند. دانش تخصصی عبارت از دانشی است که فرد را در یک رشته یا کار بخصوص آگاه و توانمند سازد. یک فرد متخصص کسی است که به ماهیت شغل خود آشنا باشد و بتواند تمام عواملی که منجر به بهتر انجام شدن آن می شود را بشناسد. دانش تخصصی به بحث تجزیه شغل یا کارشکافی رابطه تنگاتنگی دارد. تخصص در مفهوم اصطلاحی مدیریته زایدی از صاحب نظران علم مدیریت، مدیران را نیازمند به داشتن سه نوع مهارت می دانند. * مهارتهای فنی * مهارت های روابط انسانی * مهارت های ادراکیتصمیم گیری * عده زیادی از صاحب نظران تصمیم گیری را از پر اهمیت ترین وظایف مدیریت دانسته اند. * گریفیتس (Griffiths) عقیده دارد که تصمیم گیری عصاره یا چکیده شغل مدیریت است. * سایمون (Simon) که نظریات پرارزشی در رابطه با تصمیم گیری دارد، مدیریت را برابر با فرایند تصمیم گیری می داند. * تعریف: تصمیم گیری فرایند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راه حل های موجود برای حل یک مساله است. انواع تصمیم گیری * تصمیمات مداخله ای * تصمیمات استینافی * تصمیمات خلاق مشورت * اسلام به مشورت، تصمیم گیری گروهی یا شورایی اهمیت فراوانی می دهد. * قرآن کریم در این باب فرموده است: * و مشاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین. * والذین استجابوا لربهم واقاموا الصلوه وامرهم شوری بینهم ومما رزقناهم ینفقون. آدم ها همه معمارند معمار مسجد خویش، نقشه ی این بنا را خدا کشیده است. مسجدت را بنا کن، پیش از آن که آخرین اذان را بگویند. از وظایف اساسی مدیریت آموزشی (تأمین نیروی انسانی مناسب) تأمین منابع و امکانات (مادی) هماهنگی و تلفیق منابع انسانی و مادی الف - تأمین نیروی انسانی مناسب: در مدیریت جدید بحث دیگر دستور دادن رئیس بدون نیت بلکه نقش تسهیل و هماهنگی مطرح است. سازماندهی در نظام آموزشی به انتخاب افراد و منابع و قرار دادن آنها در جای مناسب برای رسیدن به اهداف. مدیری موفق است که به سؤال « من چه می خواهم؟ » پاسخ مناسبی دهد که نیاز به کارشکافی و تجزیه و تحلیل شغل دارد و در واقع آن چه انتظار است را در مورد

ویژگی های کیفی و کمی و اطلاعات از شغلش بیان می کند. ویژگی معلم خوب سلامت جسمی سلامت روانی سلامت فکری تحصیلات مناسب تجزیه یا سابقه کار ویژگی های خانوادگی و اجتماعی منش و شخصیت خود ازاری - همراه علمی که یاد می گیرد از آگاهی وجودی خودش هم استفاده می کند. ویژگی مدیر خوب: شوخ طبعی - دقت - ایمان - ترد منع - خلاق - متعهد - تلاش تازهب - تأمین منابع و امکانات مادی: کم توجهی آموزشی و پرورشی به تأمین وسایل و امکانات شاید به خاطر توان اقتصادی باشد در حالی که آموزش از طریق بینایی ۷۵٪ شنوایی ۱۳٪ لامسه ۶٪ بویایی ۳٪ چشایی ۳٪ است. آموزش با وسایل ۱- باعث ملموس شدن مفاهیم می شود. ۲- علاقه و توجه را زیاد می کند. ۳- سرعت یادگیری را زیاد می کند. ۴- باعث کسب تجربه می شد. توجه به فضاهای آموزشی: ۱- ساختمان مدرسه ۲- کلاس درسی ۳- کتابخانه. ج - هماهنگی و تلفیق منابع مادی و انسانی: منظور به وجود آوردن شرایط است که نیروی انسانی بتواند حداکثر استفاده از تکنولوژی به عمل آورد. ۲- انگیزش: تعریف: علم و دانشی که به میدان آموزشی در راه شناخت علل رفتارها، کارها و فعالیت ها و رابطه ی آن با زندگی کمک می کند انگیزش نام دارد. موضوع اصلی انگیزش: شناخت رفتار انسان و عواملی که بر رفتار اثر می گذارد و قبل از هر موضوع دیگری نیاز و میل و علاقه و رغبت ارتباط دارد که بر حسب علاقه و فرهنگ و موقعیت افراد از همه ی آنها استفاده می کند. جنبه ی درونی: وقتی صرفاً به مطالعه ی نیازهای انسان می پردازد. انگیزش جنبه ی بیرونی: اگر توجه بیشتر به محرک ها و عوامل خارجی باشد. هلیرحل، اسلوکوم، وو دمن: Hellriele - slocum - wood man = انگیزشی را مجموعه نیروهایی در درون فرد که سبب رفتار فرد به سوی یک هدف ویژه می شود می دانند. آنها می گویند انگیزش روش هدف مدار است. دکتر سید محمد میر کمالی: انگیزشی در مدیریت ایجاد میل - اشتیاق و علاقه به انجام دادن کار، تشویق، جلب رضایت و خشنودی کارکنان از طریق ارضای نیازهای منطقی، مادی، اجتماعی و روانی است. رابطه ی انگیزشی با موضوعات مهم آموزش و مدیریت: الف - انگیزشی و یادگیری. ب - انگیزشی و رشد. ج - انگیزشی و شخصیت. د - انگیزشی و هیجان عوامل موثر بر انگیزش:

۱- نیازهای انسان: فیزیولوژیکی - اجتماعی - روانی ۲- محیط ۳- سایر انسان ها ۴- مدیریت و سبک ها ۵- تجربه های گذشته ۶- اهداف و ساختار سازمان ۷- یاداشها ۳- برقراری روابط انسانی: روابط انسانی آن قدر اهمیت دارد که بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، مدیریت را علم، هنر یا فن برقراری روابط با انسان های داخل سازمان تعریف می کنند. ۴- نظارت و کنترل: نظارت و کنترل یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از تحقیق اهداف سازمان آموزشی است. ۵- ارزشیابی و پاداش: به معنی مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره معین با اهداف از پیش تعیین تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه ها و دادن جزای مناسب با حسن یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله می باشد.

آیین کشور داری از دیدگاه امام علی

علیه السلامولف: آیه الله حاج شیخ محمدفاضل لنکرانی

تنظیم و تدوین: حسین کریمی زنجانی - تلخیص: مرتضی فرشته پور - ۱- نهج البلاغه: نهج البلاغه مجموعه ای است که یک هزار سال پیش توسط یکی از شیفتگان حضرت علی (ع) و مکتب الهی و انسان ساز اوبه نام سید رضی رحمت الله علیه از روی گفته ها و نوشته های آن حضرت جمع آوری و تدوین گردیده است. پیش از سید رضی تمام این گفته ها و نوشته ها در کتاب ها و رساله های گوناگون به طور پراکنده وجود داشت ولی در حدود سال ۴۰۰ هجری بود که سید رضی این گوهر های پراکنده را به رشته ی تحریر در آورد و در کتابی مدون به نام نهج البلاغه (راه بلاغت) کنار هم قرار داد. ۲- عهدنامه ی مالک اشتر نخعیکی از فصول درخشان نهج البلاغه که همچون سایر مباحث آن رنگ جاودانگی خورده و به ابدیت پیوسته است عهد نامه ی مالک اشتر یا فرمان تاریخی علی (ع) به یار وفادار و صحابی بزرگوارش مالک اشتر نخعی است. امام علی (ع) در این نامه گر چه مالک اشتر را مخاطب

قرار داده وقوانین حکومت عدل اسلامی و خط مشی و چارچوب آن را خطاب به او بیان فرموده است اما واقعیت آن است که تمام انسان‌ها در تمام مکان‌ها و تمام زمان‌ها مخاطب این پیمان نامه هستند. ۳- شخصیت مالک از دیدگاه علی (ع) □ وقتی خبر شهادت آن صحابی بزرگ را برای آن حضرت آوردند حضرت با تائر و اندوه فراوان فرمودند: □ درحقیقت مالک برای من همانطور بود که من برای رسول خدا (صلی الله علیه و اله) بودم. وصفی هم از زبان دشمن □ وقتی خبر شهادت مالک به معاویه رسید بی درنگ بالای منبر رفت تا این خبر را به عنوان خبری خوش برای مردمانی همچون خود اعلام کند! در آن خطبه چنین گفت: (ای مردم بدانید علی بن ابی طالب (ع) دارای دو دست بود و امروز هر دو دستش قطع شده و بی دست مانده است یک دستش عمار یاسر بود که در جنگ صفین کشته شد و دست دیگرش مالک اشتر بود که خبر مرگ او هم امروز به من رسید. پس شادمان باشید که علی (ع) بی دست مانده است). ۴- ارزش و اهمیت سرزمین مصر اوضاع سیاسی سرزمین مصر و ارزش و اهمیت آن هم از متن فرمان مبارک امام مشهود است و هم از مخاطب آن، انقدر که اگر اهمیت نداشت یار با عظمت خود را به فرمانروایی آن سرزمین نمی گماشت و یا چنین عهدنامه‌ای را برای فرمانروایی آن سرزمین نمی نگاشت. بر همین اساس وقتی حضرت بر مسند خلافت پیامبر که حق دیرینه اش بود نشست به عنوان اولین قدم قیس بن سعد بن عباده را که از افراد مورد اعتمادش بود به عنوان والی مصر انتخاب کرد. اما به خاطر جوی که در آن زمان معاویه و هم دستانش در اطراف علی (ع) ایجاد کرده بودند بعد از مدتی آن حضرت علی رغم اطمینانی که به درستی و وفاداری قیس داشت او را از ولایت مصر عزل کرد و محمد بن ابی بکر رابه ولایت آن سرزمین گمارد. اما ولایت محمد بن ابی بکر نیز زیاد طول نکشید و حضرت برای فائق آمدن بر مشکلات موجود یار وفادارش مالک اشتر را به ولایت مصر برگزید. ۵- نحوه ی استفاده از نهج البلاغه به دو گونه صورت می گیرد: نخست خالی الذهن و بدون پیش داوری قبلی □ دوم با پیش داوری و الگو گیری قبلی و با اعتقادی از پیش ساخته شده. مسئولیت های استنادار: ۱- جمع آوری خراج □ در اصطلاح فقهی زمین هایی را که لشکر اسلام به طور قهر و غلبه و بدون صلح و سازش به تصرف در آورده اند را اراضی مفتوحه العنوه می گویند. □ وزمانی که دولت اسلامی این زمین ها را با رعایت مصالح اسلامی بین مسلمانان تقسیم کند و در مقابل سالانه اجاره دریافت کند در اصطلاح فقهی خراج (مالیات) میگوئیم. ۲- دفاع در مقابل دشمنان مسلمانان و به خصوص مالک در زمان غیبت امام تنها به دفاع از یورش های نظامی اجانب و دشمنان منطقه ای باید پردازد نه به جهاد ابتدایی و لشکرکشی های تهاجمی و... که اینها تنها با حضور امام معصوم و با اذن و نظارت ایشان صورت می گیرد. ۳- اصلاح مردم مسئولان باید توجه داشته باشند که با آسفالت خیابان ها و کوچه ها و تامین یخچال و لباس شویی و امثال اینها مسئولیت شان پایان نمی پذیرد. یک مسئول بایستی نسبت به جنبه های معنوی مردم توجه داشته و در پیشبرد مسائل معنوی نقش اساسی داشته باشد. ۴- عمران و آبادانی شهرها این سخن علی رغم همه تهمت ها و افتراهایی که در طول تاریخ به اسلام زده شده و می شود حاکی از این است که اسلام بر خلاف رهبانیت مسیحی به مسائل مادی و رفاهی جامعه ی اسلامی توجه شایان داشته و دارد و برخوردار از لذایذ مادی را در حدی که انسان را از یاد خدا غافل نکند و باعث ظلم و ستم و استثمار دیگران نباشد مشروع جایز و بلکه لازم میدانند. ضرورت خود سازی برای اصلاح و ارشاد جامعهماره بتقوی الله: حضرت مالک را به به تقوای الهی فرمان می دهد. اگر استنادار خود تقوا نداشته باشد و گرفتار هواهای نفسانی و غرایز حیوانی قرار گرفته باشد نمی تواند مردم زیر سلطه اش را هدایت و ارشاد نماید زیرا انسان هدایت گر اولین برخورد و اولین ارتباطش در رابطه با تبلیغ ارتباط با خویشتن خویش است. □ امدادهای غیبی در سایه یاری خدا و این که خدای سبحان را با دست و زبان یاری کنید زیرا او که نامش باشکوه باد محققا متکفل یاری و گرامی داشت کسی است که او را یاری دهد و عزیز دارد. راه های یاری کردن خدا. ۱. یاری با قلب کسی که می خواهد خداوند متعال را با قلب یاری کند باید قبل از هر کاری به خود سازی و تزکیه نفس پردازد زیرا یاری خدا به وسیله قلب اساسا چیزی جز صفا و صیقل جان و درون و تعالی بخشیدن به خویشتن خویش و تسلیم در برابر خالق جهان نمی تواند باشد. ۲. یاری با دستدست کنایه از

قدرت است با این دیدگاه در قرآن می خوانیم: یدالله فوق ایدیهم یعنی قدرت خدا بالاترین قدرت هاست و هیچ قدرتی یارای برابری با قدرت لایزال الهی را ندارد منظور این است که مالک و هرکسی که مخاطب این نامه است بایستی با تمام توان و نیرو در جهت نصرت و یاری خدا قدم بردارد و هر آنچه در توان دارد در مسیر پیشبرد اهداف اسلام رهنمون سازد. ۳. یاری با زبانه‌مهم ترین وسیله تبلیغ زبان است. این وسیله موثر و پر قدرت بسته به اینکه چگونه و در چه جهتی به کار گرفته شود نقش و تاثیر خود را آشکار می کند. اگر در جهت تخریب افکار و گمراهی مردم به کار رود به عنوان یک وسیله تبلیغی منحرف و انحطاط آمیز به کار رفته و اگر در مسیر تبلیغ احکام و فرامین الهی به کار گرفته شود چنین شخصی در جهت نصرت الهی گام برداشته. انصاف با خدا انصاف کردن با خدا به جا آوردن شکر نعمت های اوست و برای این کار نیز راه اصلی همانا اجرای دستورات و مقررات خداوندی است. ۴. پس نتیجه می گیریم هرگونه کفران نعمت در مقابل الطاف الهی و هر نوع نافرمانی از دستورات خدا نوعی بی انصافی نسبت به ساحت قدس الهی است. انصاف با مردم یعنی اینکه حق هر کسی همانگونه که هست ادا شود و حقوق هر انسانی به طور کامل و به گونه ای مساوی رعایت گردد. ۵. انصاف با مردم دو گونه است: ۱- در رابطه با خود. ۲- در رابطه با خویشان و نزدیکان. ۶. اما حاکم نباید اجازه دهد که نزدیکان وی به اتکای اینکه از طرف حاکم حمایت میشوند نسبت به مردم بی انصافی کنند. ویژگی های عموم جامعه و مستضعفین آن: ۱- بار سبک تر - کمک بیشتر ۷. نخستین ویژگی عموم جامعه و مستضعفان آن این است که همیشه به مقدار متوسط و معتدلی از خوراک و پوشاک و سایر احتیاجات زندگی اکتفا می کنند و با قناعت زندگی خود را اداره می کنند. در حالی که مترفین جامعه با ریخت و پاشهایی که دارند هر روزه بار سنگینی از گرانی و کمبود و... بر حاکم تحمیل خواهند کرد و هنگامی که معرکه و جنگ قبل از مستضعفان کنار خواهند کشید. مستضعفان هنگام جنگ صبورتر مقاوم تر و قانع تر شده و تا جایی که بتوانند از کمک و مساعدت دریغ نخواهند کرد. ۲- پذیرش عدل و انصاف عدل یکی از ارزشهای متعالی انسانی - اسلامی است که هر حاکم اسلامی به حکم قرآن که می فرماید: (امرت لاعدل بینکم) موظف به اجرای دقیق عدل و رعایت انصاف بین اقشار جامعه است. ۸. مستضعفان و محرومان به حکم فطرت اصیل و اسلامی شان از اجرای عدالت خوشحال تر و پذیراترند. در مقابل مترفین جامعه از اجرای عدالت ناراضی تر و دلگیرترند چون می دانند که با اجرای عدالت و پیاده شدن مساوات و برابری در میان افراد جامعه جایی برای اسراف کاری و تحصیل مال از هر طریق ممکن باقی نخواهد ماند. ۳- سپاس و تشکر در مقابل نعمت ها انسان به حکم فطرت خود را موظف می داند در مقابل کسی که به او احسان کرده و یا نعمتی به او ارزانی داشته شاکر و سپاس گذار باشد. ۹. محرومان به حکم فطرت اصیل و انسانی شان زبانی شاکر دارند و هیچ گاه خوبی و انعام حاکم را فراموش نمی کنند. در حالی که مترفین و خواص جامعه در مقابل انتظارات پوچی که دارند انعام حاکم را نادیده می گیرند و سپاس و تشکر را لایق شئن خودشان نمی دانند. ۴- پذیرش عذر و عدم اصرار تا مین معاش تهیه و وسایل و مایحتاج مردم تحت حکومت و وظیفه ی حاکم و دولت اسلامی است. گاهی دولت این امکانات را آسان تر سریع تر و بهتر تامین می کند و گاهی به خاطر شرایط و بحران ها نمی تواند آنچنان که شایسته است انجام دهد و با در جریان گذاشتن مردم از آنان عذر خواهی می کند. در این مواقع محرومان عذر پذیرترند و نسبت به خواسته های خود اصراری ندارند در حالی که مترفین این عذر ها را نمی پذیرند و به خواسته های خود اصرار بیشتری می ورزند. ۵- صبر و استقامت در مقابل مصائب هرملتی در حیات اجتماعی اش زمانی را در گرفتاری و شداید به سر می برد. از آنجا که محرومان جامعه همیشه در تنگدستی و گرفتاری به سر برده اند هنگام سختی ها صبورتر و مقاوم ترند در حالی که مترفین که همیشه با رفاه و اسراف زندگی کرده اند صبر و تحملی از خود نشان نخواهند داد. جذب نیروهای حذب الله در هیئت دولت و علل برتری آنها ۱۰. اولئک اخف علیک مونه واحسن لک معونه واحنی علیک عطفًا و اقل لغيرک الفاتخذ اولئک خاصه لخلواتک و حفلاتک. ۱۱. هزینه ی اینان بر تو سبک تر همکاری شان با تو بهتر محبتشان نسبت به تو بیشتر و انس و الفتشان با بیگانگان کمتر است. بنابراین آنها را از نزدیکان و رازداران خویش قرار ده. ضرورت تشویق و تنبیه و معیارهای آن دو العدل وضع الشی فی محله ۱۲. عدل یعنی اینکه هر چیزی در جای خود

قرار بگیرد. □ بر این اساس مدیریت صحیح و منطبق با اسلام مدیریتی خواهد بود که در آن اولاً کارمند خادم و خائن هر دو به یک چشم دیده نشوند بلکه خائن تنبیه و خادم تشویق گردد. ثانیاً معیار تشویق افراد تنها کار آنها و نتایج حاصله از آن باشد. مکتبی بودن یا تخصص داشتن؟ حضرت با ذکر جمله (منافته الحکما) مالک را به استفاده از متخصصان و افراد با تجربه فرا می خواند و با این بیان (مکتب توام با تخصص) را ملاک انتخاب و گزینش افراد در گماردن به کارهای حساس مملکتی معرفی می کند. تفکیک قوا و تقسیم کار بر اساس شایستگی ها □ تفکیک قوا از مهم ترین و اساسی ترین کارهای حاکم اسلامی خواهد بود. بدیهی است اگر مجاری امور مشخص نباشد در مواردی اصطکاک و برخورد پیش می آید در چنین وضعی اولاً- حاکم اسلامی باید جایگاه قوا را تعیین کند و ثانیاً کارها را بر اساس شایستگیها و لیاقت افراد تقسیم نماید و در نتیجه از جایگزینی روابط بر ضوابط جلوگیری به عمل آورد. ویژگی های فرماندهان سپاه اسلام: ۱- خیرخواهی و دلسوزی نسبت به اجرای احکام خدا و اوامر پیامبر و ولی امر و امام و رهبر اسلام و اطاعت از رهبری. ۲- سعه ی صدر و آرامش روحی. ۳- پاکدامنی. پارسایی و تقوای الهی ۴- سابقه ی درخشان □ ۵- استقامت و پایداری در برابر مشکلات ۶- حلم و خویشن داری ۷- روحیه ی عفو ۸- شجاعت و بیشتازی در میدان جنگ و زندگی ۹- سخاوت و بخشندگی ۱۰- بلند نظری و کوچک شمردن هر آنچه غیر از خداست ۱۱- خردمندی و بردباری □ ۱۲- رحم و عطف نسبت به محرومان جامعه و سخت گیری نسبت به زورمندان و وظایف رهبر در مقابل فرماندهان ۱- مهربانی همه جانبه با فرماندهان ۲- نیروبخشیدن به فرماندهان ۳- توجه دائمی نسبت به فرماندهان ۴- انجام دادن کارهای ظاهراً ناچیز شخصیت قاضی در اسلام ۱- بهترین و برترین افراد باشد ۲- پر حوصله و دارای شرح صدر باشد ۳- با شهامت اخلاقی اشتباهات خود را بپذیرد ۴- زود به خشم نیاید ۵- روح نیرومند داشته باشد ۶- عزت نفس و همت عالی داشته باشد ۷- اهل تحقیق باشد ۸- در کشف واقعیات بر اساس دلایل قطعی کنجکاو و مصر باشد ۹- با طرفین دعوا گشاده رو باشد ۱۰- گرفتار حيله و مکر فریب کاران نشود ۱۱- حکم خود را با قاطعیت تمام و بدون طرفداری صادر کند حاکمیت ضابطه به جای رابطه در انتخاب کارکنان دولت □ در جامعه ی برین اسلامی اجرای عدالت و تساوی و عدم تبعیض و به اصطلاح روز عدم پارتی بازی و باندبازی و پیروی از تمایلات شخصی از مهم ترین مسائل جامعه و حکومت است. □ یک زمامدار لایق کسی است که در تقسیم مسئولیتها و پست ها میان افراد جز اجرای عدالت و دادن حق به حق دار به چیزی فکر نکند. معیارهای انتخاب کارکنان دولت ۱- با تجربه و کار آزموده باشد ۲- نجابت. پاکدامنی. شرم و حیا داشته باشد ۳- از خانواده های اصیل و صالح باشد ۴- دارای حسن سابقه بوده و در اسلام سابقه اش بیش از دیگران باشد ۵- صاحب شخصیت و دائماً در صدد پاکی روح خود باشد ۶- دارای خصیصه ی مدیریت و دوراندیشی در مسائل گوناگون باشد عوامل سقوط و انحطاط حکومت ۱- روحیه تکاثر و مال اندوزی در دولت مردان ۲- سوءظن و بدبینی برای بقا و استمرار دولت ۳- پند ناپذیری از رخدادهای پیشامدها معیارهای گزینش معاون ۱- دانا و اندیشمند باشد ۲- امین باشد ۳- توانا باشد ۴- کارداران باشد ۵- کارش روی حساب باشد ۶- از دقت و ابتکار برخوردار باشد ۷- متواضع باشد ۸- پیروزی مسئولان در کارهای اجرایی ۱- مسائل اولویت دار را با سرعت و دقت و شایستگی مستقیماً انجام دهد و انجام مسائل غیر ضروری را از معاونان طلب نماید ۲- برای هر کاری زمان مناسبی منظور شود و کار به طور روزانه انجام پذیرد یعنی کار امروزه فردا و کار فردا به پس فردا موکول نشود. مساوات در برابر قانون حضرت خطاب به مالک می فرماید: و همیشه حق و عدالت را گرچه بر نزدیک و دور باشد اجرا کن و در این راه بردبار و شکیب باش و عملت را به حساب خدا بگذار. اگرچه از به کار بردن حق به خویشان و نزدیکان زیان برسد و همیشه به عاقبت حق بیندیش زیرا که پایان حق ستایش انگیز است. وظیفه رهبری در تعیین شرح وظایف رهبر تکلیف دارد وظایف مسئولین رده بالای حکومتی از جمله استانداران را مشخصاً تعیین و ابلاغ نماید اگر به این وظیفه عمل نکند حجت کار نکردن را بر مسئولین تمام نکرده و اگر به این وظیفه خطیر عمل کند حجت را تمام کرده و به تمام عذرها خط بطلان کشیده. استقرار حکومت با سفاکی و خونریزی ممکن نیست: اسلام علی رغم حکومت های شرق و غرب استقرار حکومت را با سفاکی و خونریزی ممکن نمی داند و معتقد است خونریزی پایه های حکومت را

متزلزل می‌کند و باعث انتقال حکومت به دیگری میگردد. این بینش حاکی از اعتقاد راسخ اسلام به کرامت انسان است. اسلام برای هر فرد آنچنان کرامتی قائل است که کشتن یک فرد را در حکم کشتن همه انسانها و احیای یک فرد را در حکم احیای همه انسانها می‌داند. نتیجه‌ی خونریزی و ضرورت اجرای حد قصاص ۱. از دیدگاه حضرت بزرگترین اثر وضعی خونریزی ناحق زوال قدرت و از بین رفتن دولت و حکومت است. تاریخ ستمشاهی منحوس دودمان پهلوی بهترین گواه این بینش علوی است. ۲. حیات و زندگی مسالمت آمیز انسان‌ها در سایه‌ی اجرای قصاص تحقق پیدا می‌کند از این رو حضرت به مالک گوشزد می‌کند که در صورت ارتکاب قتل عمد قصاص خواهد شد و هیچ‌گونه گذشتی حتی از مالک در کار نخواهد بود. شهادت پایان راهیکی از نعمت‌های خاص الهی برای انسان مومن شهادت در راه خدا و در جهت استقرار و حاکمیت احکام خدا است. رسیدن به شهادت پایان راه و اوج اعتلای انسان محسوب می‌شود. از این رو حضرت ضمن آرزوی شهادت برای خود و مالک فرماندارش را با نتایج و آثار دعا آشنا می‌سازد. □ دعای حضرت در حق مالک و خود □ من از خداوند بزرگ می‌خواهم که با رحمت بی‌پایان و قدرت عظیمش من و تو را به آنچه رضا و خشنودی اش در آن است وادارد. عذر به جا و آشکار ما را در برابر خود و خلقتش بپذیرد و با نیکنامی در میان بندگان خوشنامی و اثر نیک در شهرها و دیارها و تمامی نعمت و فزونی عزت و بی‌پایانی سعادت آفرین و شهادت آمیز عمرمان را به پایان رساند که ما از او بیم و به سوی او باز خواهیم گشت. □ درود بر رسول خدا و بر آل او باد که همگی پاک و منزّه اند.

مدیریت توسعه

جامعه‌شناسی توسعه نویسنده: دکتر علی اسدی برگرفته از: مدیریت دولتی (۸) مدیریت و توسعه نوشته: دکتر جلال مقدس مدیریت دولتی (۲۲) توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند نوشته: شریرام مهشواری مدیریت دولتی (۲۳) اصلاح اداری و توسعه نوشته: قدرت الله اردیبهشت مدیریت امروز (۲۲) توسعه عقب ماندگی نوشته: آندره گواندر فرانک برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد مدیریت امروز (۳۶) استقراض و نقش آن در برنامه‌های توسعه اقتصادی نوشته: عبدالحمید سمیعی مدیریت دولتی (۷) استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب نوشته: دکتر ابوالحسن فقیهی مدیریت دولتی (۷) جامعه‌شناسی توسعه نویسنده: دکتر علی اسدی برگرفته از: مدیریت دولتی (۸)

در نیمه دوم قرن حاضر هیچ مسئله‌ای به اندازه توسعه ذهن سیاستگذاران و اندیشمندان جهان سوم را به خود مشغول نکرده است، توسعه از یک سو بیانگر آرزوها و رویاهای جوامع واپس مانده و فقیر است که می‌خواهند طلسم عقب مانده‌ی را بشکنند و از دور باطل فقر و جهل خود راها سازند و از سوی دیگر منشاء بسیاری از ناکامیها، سرخوردگیها، ازود بیگانگیها، بی‌ثباتیها، وابستگیها، تضادها و دوگانگیهای اجتماعی و فرهنگی در این کشورها بوده است. توسعه را می‌توان مجموعه‌فعالیت‌هایی برای هدایت جامعه در جهت ایجاد توسعه مطلوب زندگی براساس نظام ارزش مورد پذیرش تعریف کرد. پس توسعه طیفی از تغییرات بهم پیوسته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسعه فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به شرایط مطلوبی تبدیل می‌کند. در جامعه‌شناسی، نوسازی که مفهومی وسیع‌تر از توسعه به مفهوم اقتصادی آن است مطرح می‌شود. نوسازی تحولی است در نهادهای سیاسی و حقوقی، در نگرش‌ها و رفتارهای فردی و جمعی و پیشرفت تکنولوژی و رونق و شکوفایی اقتصادی، نوسازی از یک سو شامل هدف‌هایی است که کشورهای در حل رشد در تحقق آن تلاش می‌کنند مانند رفاه، استقلال سیاسی و عدالت اجتماعی در این صورت نوسازی مجموعه‌ای از اعتقادات و باورهاست که می‌خواهد جامعه‌ای بهتر، عادلانه‌تر و شرافتمندانه‌تر را محقق سازد. تعاریف توسعه: برخی از نویسندگان از صنعتی شدن، برخی از رشد اقتصادی، برخی از توسعه سیاسی و عده‌ای هم از نوسازی (مدرنیزاسیون) جوامع سنتی سخن گفته‌اند مقصود همه اینها هم شاید همان توسعه باشد

که به خاطر پیچیدگی و پویایی فراگرد آن تجلیات گوناگونی به خود گرفته است. صنعتی شدن جستجوی بهره‌وری رو به افزایش مستمر کار از طریق نوآوری تکنولوژیک و سازماندهی عقلایی کار است. در اینجا صنعتی شدن بیشتر ارتقاء بهره‌وری کار را در بر می‌گیرد و خود بخشی از توسعه و رشد اقتصادی است. توسعه اقتصادی عبارت است از به کارگیری عوامل اقتصادی گوناگون به منظور افزایش درآمد سرانه، ارتقاء سطح زندگی و بهبود شرایط زیست. توسعه یا نوسازی عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که جامعه را به سوی زندگی بهتر و متوازن جمعی و گروهی و تأمین نیازهای افراد جامعه در جهت خیر و صلاح آن سوق می‌دهد.»

الکس آنگلس^۱ یکی از پژوهشگران که روی توسعه فردی کار کرده است شش وجه مشترک برای مقایسه میزان توسعه یافتگی جوامع ارائه داده است. ۱- آمادگی برای پذیرش اندیشه‌های نو و آزمودن شیوه‌های تازه ۲- آموزش برای بیان نظر ۳- علاقه مندی به حال و آینده به جای علاقه شدید به گذشته ۴- وقت شناسی و گرایش در جهت سازمان دادن و برنامه ریزی کردن و افزایش کارایی قابل محاسبه دانستن پدیده‌ها و برخورد منطقی با مسائل ۵- اعتقاد به علم و تکنولوژی به عنوان وسیله‌ای برای کشف و شناخت ۶- اعتقاد به اینکه همه مردم حقوق مساوی دارند. پس فراگرد توسعه هم یک فراگرد عینی است و هم ذهنی و ارزشی و از این جهت تعریف کاملاً عینی نمی‌توان برای آن ارائه داد و همیشه تا حدی مبتنی بر ارزش خواهد بود. دانشمندان علوم ارتباطی به گسترش شبکه اطلاعات و ارتباطات در جامعه اهمیت می‌دهند و آن را یکی از پیش شرط‌های هر نوع توسعه‌ای می‌دانند زیرا معتقدند که بر اساس جامعه امروز بیشتر بر اطلاعات و ارتباطات قرار گرفته است. البته تمام دانشمندان و پژوهشگرانی که برای توطئه مطالعه کرده‌اند، کم و بیش به آثار منفی و مخرب آن هم اشاره دارند. توسعه باعث افزایش تنشها و کشمکشهای اجتماعی و سیاسی می‌شود و در نتیجه کمتر جامعه‌ای است که پس از یک دوره سریع توسعه با اغتشاش مواجه نشده باشد. همچنین توسعه غالباً تنازعه‌های نژادی و قومی را به ویژه در کشورهای که از این جهت دارای بافت ناهمگون باشند. تشدید می‌کند. از جهت روانی، تشنج و سر و صدا و تراکم و جابجایی و دگرگونی و انفجار انتظارات و افزایش سرخوردگیها باعث افزایش بیماریهای عصبی و روانی می‌شود، زیرا توسعه همه چیز را دگرگون می‌کند و افراد نمی‌توانند با این تغییرات خود را سازگار کنند. شاخصهای توسعه‌ها آنجا که فراگرد توسعه فراگرد چندوجهی و پیچیده‌ای است، نمی‌توان برای آن شاخص واحدی پیدا کرد در نتیجه باید تمام وجوه (توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...) را مورد سنجش قرار داد. از اینجاست که هنوز از جهت روش شناختی شاخصی که بتواند تمامی این فراگرد پیچیده را به صورت کمی بیان کند پیدا نشده است. در ادبیات موجود درباره توسعه نقش و تناسب شاخصها، اهمیت عوامل گوناگون به عنوان شاخصهای توسعه، کمی کردن شاخصهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی صحبت شده است. در حال حاضر شاخصهای زیر از میان شاخصهای موجود بیش از همه مورد توجه قرار دارند. ۱- درآمد سرانه ۲- توزیع درآمد ۳- امید به زندگی ۴- ساختار اجتماعی ۵- درصد شهر نشینی ۶- درصد بیکاری ۷- ساختار اشتغال ۸- مصرف سرانه انرژی ۹- نسبت دانش آموزان و دانشجویان به کل جمعیت ۱۰- نسبت پزشک و تخت بیمارستان به ۱۰۰۰ نفر جمعیت کشور ۱۱- میانگین افراد بر حسب اتاق ۱۲- میزان رشد تولید ناخالص ملی ۱۳- هزینه‌های پژوهش و توسعه به تولید خالص ملی ۱۴- ارزش میزان مبادلات بین المللی ۱۵- نسبت دانشمندان به مهندسين و مبتکرین به کل نیروی انسانی آثار اجتماعی و اقتصادی توسعه اقتصاد جامعه سنتی، اقتصادی است که در آن به طور مستقیم از منابع استفاده می‌شود. منابع انرژی، باد، آب و ذغال است. اقتصاد تقریباً از نظر نوع تخصیص و تقسیم کار ساده است. «بهره‌وری» در اقتصادی سنتی کم است. از این رو امکان ذخیره سازی زیاد نیست و در نتیجه جامعه سنتی از نظر اقتصادی در مرحله کمیابی و اقتصاد بخور و نمیر زندگی می‌کند. همراه با توسعه به تدریج بهره‌وری بالا می‌رود و تقسیم کار پیچیده تر می‌شود و بافت اقتصادی از حالت سنتی خارج می‌گردد. از نظر اجتماعی نیز همین دگرگونی در بافت اجتماعی رخ می‌دهد. زیرا بافت اجتماعی نمی‌تواند از بافت اقتصادی جدا باشد. روند توسعه بافت اجتماعی پیچیده می‌شود و از نظر ترکیب دچار تنوع و تکثر شده قشر بندی تازه‌ای در آن

پدید می آید. آثار فرهنگی و آموزش توسعه آثار فرهنگی توسعه از این خصلت ناشی می شود که فراگرد توسعه فراگردی است که تمام جامعه را اعم از فرهنگی و آموزشی در بر می گیرد. از آموزش بعد دیگری است که در فراگرد توسعه دچار تحول می شود. تا زمانی که هدف جامعه سنتی حفظ الگوهای تجزیه شده است به آموزش نیازی ندارد. زیرا تمام الگوهای رفتاری گذشته به نسل بعدی از طریق جامعه پذیری منتقل می شود. تنها کافی است عده قلیلی با سواد شوند و میراث ادبی و فرهنگی گذشته را به حافظه خود منتقل کنند. این نخبگان جامعه اند که در عین حال نگهدار میراث فرهنگی گذشته و انتقال دهنده آن هستند. بقیه افراد جامعه توسعه یافته تجارب نسلهای گذشته را برای حل مشکلات خود کافی نمی دانند. و برای یافته راه حلهای جدید مسائل خود تلاش و جستجو می کنند. لازمه این نوآوری است فرد در جامعه صنعتی باید بیاموزد چگونه تفحص کرده و حقایق را کشف کند. در این جامعه آموزش نظامی کلیدی و جزیی از فراگرد جامعه پذیری و ستون اصلی جامعه می شود که بدون آن تحقق توسعه ممکن نیست. فرد باید همه چیز را فراگیرد زیرا بسیاری از حقایق باقی مانده از گذشتگان دیگر مشکل گشا نیست. ذهنیت جامعه توسعه یافته ذهنیتی است عینی نوگرا، انعطاف پذیر، جستجو گر و شکاک. مدل‌های توسعه توسعه بدون سازماندهی و بروکراتیزه کردن نظام اجتماعی ممکن نیست. از آنجا که توسعه و نوسازی به یک معنی تحول تمامی جامعه را در بر می گیرد به برنامه ریزی و سیاستگذاری و ایجاد هماهنگی نیاز دارد. ولی از آنجا که توسعه فراگردی است مستمر به ساختارهای سازمانی دایمی نیاز دارد. که بتواند برنامه ریزیهای دراز مدت انجام دهد. و در عین حال آنقدر انعطاف پذیر باشد که با تغییر شرایط خود را سازگار سازد. برای تحقیق چنین اهدافی سازمان و بوروکراسی موثرترین ساختار ممکن است. در بین سازمان و دیوانسالاری لازم برای توسعه، دولت بیش از همه نقش دارد. هم در بسیج مردم و هم رهبری و هدایت آنها در مسیر توسعه ملی. از این جهت شکل گیری دولت ملی و بالندگی آن یکی از شاخصهای رشد و توسعه جامعه است. ولی برای بسیج و هدایت مردم عدالت به تنهایی کافی نیست بلکه مجموعه ای از ساختارهای سیاسی مانند احزاب و انجمنها و همه ضرورت دارد تا شکل سازی انجام گیرد. تکوین این نوع سازمانهای عقلایی و دولتی و مردمی در کشورهای در حال رشد کار آسانی نیست. برای آن که این سازمانها فعال و اثر گذار باشند باید در آنها ضوابط جای روابط را بگیرد و این در جوامع در حال رشد که روابط به ویژه روابط خانوادگی، قبیله ای، قومی و دولتی نقش مهمی در همکاری اجتماعی دارد، با موانعی روبرو می شود و باعث می گردد که افراد در سازمانها نتوانند به هم اعتماد داشته باشند و همکاری کنند. مدیریت و توسعه نوشته: دکتر جلال مقدس مدیریت دولتی (۲۲) مقدمه: پس از جنگ جهانی تا سال ۱۹۸۹ میلادی، جهان میاد سرمایه داری و کمونیسم، شمال و جنوب تقسیم گردیده بود. اما امروزه با محو شدن این تقسیمات قدیمی، تقسیمات جدیدی پدیدار گردیده است. «الوین تافلر» معتقد است «از این پس جهان به دو بخش تند و کند تقسیم خواهد شد» تمامی اقتصادها یا تند هستند یا کند، همچنان که ارگانیسم های ابتدایی، سیستم های عصبی کندی دارند و عکس العمل آنها در مقابل حوادث به سرعت عکس العمل سیستم کامل عصبی انسان نیست. همین امر نیز در مورد کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه (با سیستم اطلاعات کند) نیز صادق است. در کشورهای توسعه یافته، تکنولوژی پیشرفته، تولید را سرعت می بخشد. اما این کمترین تحول است، آهنگ این اقتصادها را سرعت داد و ستدها در حداقل زمان سرعت پردازش اطلاعات در سرتاسر نظام اقتصادی جامعه تعیین می کند. به همین جهت اقتصادهای تند سریعتر از اقتصادهای کند ثروت و قدرت تولید می کنند. مدیریت بسیاری از پژوهشگران که موضوع رشد و توسعه در کشورهای کند (عقب مانده) یا جهان سوم را بررسی و تحلیل می کنند. معتقدند که علت عقب ماندگی این کشورها نه کمبود سرمایه، نه کمبود نیروی انسانی ماهر و کارگر متخصص نه فضا و جا و مکان، بلکه عدم وجود مدیران شایسته و کار آزموده در این کشورها است. یکی از فلاسفه ایران «استاد مرتضی مطهری» معتقد است: «مدیریت قوی است که از ضعیف ترین ملتها قویترین ملتها را می سازد» در طول تاریخ به ندرت پدیده ای چون مدیریت ظاهر گردیده است که یک چنین آثار سریع و عظیمی داشته باشد، زیرا «در کمتر از یکصد و پنجاه سال بافت و ساخت اقتصادی

جهان را دگرگون کرده است» از ابتدای رشد پدیده مدیریت وظایف اصلی مدیریت که عبارت از، طرح ریزی و برنامه ریزی، سازمان دادن، انگیزش و رهبری، نوآوری و تحول و بالاخره کنترل می باشد. ثابت مانده است اما کیفیت کار ارزشهای مشترک، ساخت صحیح سازمان، آموزش و پرورش پرسنل تغییر فاحشی نموده است. زیرا نیروی کار افراد غیر ماهر به نیروی کار افراد بسیار تحصیل کرده و متخصص تبدیل شده است. مکتب مدیریت علمیدر اوایل قرن بیستم مکتب جدیدی بوجود آمد که آن را مکتب مدیریت علمی شناختند، زیرا برای اولین مرتبه شیوه های محاسباتی در تولید ارائه گردید و عدد و رقم مطرح شد، کانون توجه به این مکتب بیشتر به دو زمینه زیر مربوط می گردد. الف - جامعه چگونگی می تواند سطح بهره وری صنعتی را افزایش دهد. ب - وسیله و شیوه انگیزش کارکنان بیشتر تابع چه عواملی استپیروان این مکتب معتقدند که با افزایش تولید سود کارخانه فزونی می یابد و به همین دلیل نیز باید همه کسانی که در تولید اضافی نقش داشته اند، به نحوی از آن بهره مند شوند. بدین ترتیب تضاد فکری بین کارگر و کارفرما کاهش پیدا می کند و هر دو بهره مند می شوند کارفرما با سود بیشتر و کارگر از مزد بیشتر این مکتب در اتحاد جماهیر شوروی سابق تحت عنوان نهضت «استخانویسم» شهرت یافت. بازخورد مثبت در مقابل بازخورد منفیاز خورد یکی از مفاهیم اصلی و واژه جدید مدیریتی است. نقش اصلی آن در نوآوری تحول و دگرگونی اثر بخشی و کارآیی سازمانهای اجتماعی و جوامع است. بهترین تعریف برای بازخورد همان عودت دادن قسمتی از انرژی یا اطلاعات صادره به وارده سیستم می باشد. بطور کلی بازخورد را به دو دست می توان تقسیم نمود. بازخورد منفی و بازخورد مثبت بازخورد مثبت: زمانی که اطلاعاتی از محصول (صادر سیستم) جهت تعیین و هم آهنگی و انطباق با استاندارد یا معیار مشخص شده فرستاده شود و تغییری در برنامه یا بازده نداشته باشد. در این صورت بازخورد ما مثبت است. معمولاً در بازخورد مثبت رابطه بین علت و معلول رابطه ای است خطی که با افزایش یک عامل، عامل دیگری نیز افزایش داده خواهد شد. اما در بازخورد منفی: مسئله نوع دیگری است، زمانی که دستگاه بر عکس حالت اصلی و یا در جهت مخالفی که طراحی شده است، عمل نماید و باعث کاهش یا افزایش محصول، تغییری در استانداردها، اهداف و برنامه های سازمان که با استقرار هدف یا به اجرا در آوردن آن رابطه ای داشته باشند عمل نماید. در این صورت با بازخورد منفی روبرو هستیم. دیگک زودپز بهترین نمونه از طرز کار بازخورد منفی است. در دیگک در صورتی که فشار داخل دیگک بیشتر از قدرت مقاومت جدار دیگک باشد باعث انفجار دیگک می شود که در این صورت باعث زیان جبران ناپذیری خواهد شد. طبیعی است که مفهوم بازخورد در سازمان اجتماعی و جامعه همان نقش اجرای موازنه یا تعادل پویا را بازی می کند. و بهترین ابزار برای کنترل است. توسعه چیست؟ توسعه را می توان مجموعه فعالیتها برای هدایت جامعه در جهت ایجاد شرایط مطلوب زندگی براساس نظام ارزشی موجود مورد پذیرش جامعه تعریف کرد. پس توسعه طیفی از تغییرات به هم پیوسته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسعه فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به شرایط مطلوبی تبدیل می کند. با توجه به تعریف فوق فراگرد توسعه، فراگردی است عینی و ذهنی در تعریف توسعه نمی توان تعریفی جامه عینی نمود. مگر آنکه تا حدی متکی به ارزشهای جامعه مورد بحث باشد. باید توجه داشت که هر یک از شاخصه های علوم اجتماعی بر یکی از وجوه این فراگرد توسعه توجه دارند، اقتصاد دانان افزایش درآمد سرانه در ماه را هدف می گیرد. جامعه شناسان به تکثیر و تنوع نهادها علاقه مندتر، سیاسیون به افزایش مشارکت مردم در امر تصمیم گیری و دگرگونی در نهادهای قدرت جامعه توجه دارند و روانشناسان به انعطاف پذیری ذهنی و همدلی توجه نشان می دهند. آموزش توسعهمدیران جامعه باید تلاش کنند که نسل جدید آماده قبول تغییر و دگرگونی باشند، تجارب گذشته کافی نیست، انسانها باید بیاموزند که چگونه تحقیق و تفحص نمایند و حقایق را کشف کنند، در این جوامع آموزش کلید پیشرفت و توسعه است، انسانها باید همه چیز را فراگیرند، زیرا بسیاری از حقایق باقی مانده از گذشتگان دیگر مشکل گشا نیست، جامعه امروز جامعه ای عینی، نوگرا، انعطاف پذیر، جستجوگر و شکاک است. انسانها بیاموزد چگونه طرهای توسعه را به مرحله اجرا بگذارند و مدیران باید بیاموزند که چگونه مقاومت مخالفان با تغییر را در هم

بشکنند. ۱- مقاومت در مقابل تغییر این طور به نظر می رسد که اکثر کارکنان سازمانها با اجرای تغییر مخالف هستند و در مقابل تحول مقاومت می کنند، عواملی که سبب مخالفت پرسنل با طرحهای توسعه می شوند، عبارتند از تاثیرات اقتصادی، تاثیرات روانی و کمبود اطلاعات تاثیرات اقتصادی: کارکنان ممکن است این طور تصور کنند که تحول در امور تکنولوژی باعث خواهد شد که تخصصی را که وی طی سالها تجربه و آموزش اندوخته است بی فایده بماند و در نتیجه نتواند خود را با تکنولوژی جدید هماهنگ سازد و امر معاش خود را دچار اشکال شود. تاثیرات روانی: تحول در سیستم ممکن است این فکر را برای کارکنان ایجاد کند که آنها اعتباری را که سالها کسب کرده اند، در سیستم جدید از دست خواهند داد، به همین جهت است که اکثر اشخاصی که با تحول موافقت آنها می هستند که در سیستم جدید اعتبار بیشتری کسب خواهند کرد. کمبود اطلاعات: بیشتر کسانی که با تحول هماهنگی ندارند، کمبود اطلاعات آنها نسبت به سیستم جدید است. اگر انسانهای درگیر با طرحهای توسعه در جریان امور قرار گیرند مسلماً درصد مخالفت آنها به حداقل کاهش پیدا خواهد کرد. به طور کلی قبل از اجرای هر طرح توسعه و با اجرای هر طرح تحولی، مدیران باید مسئله را از دیدگاه کارکنان و انسانها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و عکس العمل آنها را بررسی کنند و تا جایی که امکان دارد از تعداد مخالفین بکاهند. ۲- آموزش پرسنل برای اجرای طرحها افزایش مهارتها و تواناییهای جامعه، مستلزم اولویت دادن به آموزش علوم و تکنولوژی به صورت رسمی و غیر رسمی است. نظام آموزشی جامعه باید برنامه های آموزشی را با مراحل مختلف توسعه و انتقال تکنولوژی هم آهنگ نماید. در هر مرحله از انتقال تکنولوژی مهارتها و تواناییهای خاصی مورد نیاز است که بخش عمده آن از طریق نظام آموزشی تامین می شود. روشهای آموزش: اجرای طرحهای توسعه زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که رفتار انسانها با رفتار جامعه همزمان با یکدیگر تغییر نماید. خلاصه روشهای آموزش به شرح زیر الف) آموزش افراد جامعه برای هم سو کردن شکاف بین نخبگان جامعه و تحصیل کرده ها و مردم به عبارت دیگر ایجاد نگرش علمی بر باورهای فرهنگی جامعه به منظور قبول آنکه هر حادثه معلولی دارد هر علت یا عللی قابل کشف است و این کشف باید از طریق علمی صورت بگیرد و متکی به سنت های موجود جامعه که مانع توسعه است نباشد. ب) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم را برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و آماده کردن آنها برای اجرای توسعه (توسعه ج) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و آماده کردن آنها برای بازسازی تخصصی و قبول طرحهای توسعه (د) آموزش بلند مدت: به منظور افزودن کارآیی، تغییر در رفتار و شخصیت پرسنل سیستمهای اجتماعی برای ایفای نقشی که در آینده به عهده آنها در سیستم گذارده خواهد شد. علاوه بر انواع آموزشهایی که باید طراحی و برای اجرای موفقیت آمیز توسعه بکار رود، نکات مهم زیر در اجرای طرح توسعه در خور توجه و بررسی است. الف) مشارکت دادن مسئولان اجرای طرحهای توسعه در طراحی دوره ها و دروس دانشگاهها برای همسو کردن فعالیتهای توسعه (ب) اجرای برنامه های پژوهشی صنایع از طریق آزمایشگاههای مراکز آموزش عالی و واگذاری پروژه های تحقیقی و پژوهشی به دانشگاهها (ج) مشورت گرفتن از دانشگاهیان در سازگاری بین تکنولوژی وارداتی و توسعه تکنولوژی بومی (د) اتکاء به متخصصین داخلی به منظور افزایش اعتماد به نفس جهت اجرای طرحهای توسعه (ه) مبادله فرهنگی و استفاده از فرصتهای آموزشی برای تربیت متخصص در رشته های مختلف صنعتی. مدیران و توسعه‌گر انسان و جامعه را یک سیستم بدانیم، طبیعی است هر سیستمی دو مکانیزم برای حفظ خود در یک وضعیت تعادل ناپایدار دارد یکی مکانیزم خود تنظیمی و دیگری خود تطبیقی است. مکانیزم خود تنظیمی برای پایداری و تدام سازمان و مکانیزم خود تطبیقی سازگاری جامعه را با محیط برونی و درونی میسر می سازد. مدیران جامعه می توانند از این مکانیزم برای بقا و تجدید حیات جامعه بهره گیرند. در گذشته مدیران به علت برآوردهای ذهنی و توجه به طرز فکر سیستم بسته انتروپی و بازخورد مثبت محیط درونی و برونی سازمان را ایستا فرض می کردند. مدل‌های توسعه‌توان کشورهای در حال توسعه یعنی تنوع در سنتها، نظامهای اقتصادی، منابع، نیازها، موقعیت ژئوپولیتیکی و بین المللی ایجاد می کند که مدل توسعه و رشد هر کشوری با کشور دیگری متفاوت باشد. مدل‌های توسعه به هر شکل و عنوان باید

به چهار اصل هدایت کننده زیر استوار باشد ۱- همیشه انسان در هسته مرکزی قرار گیرد، حمایت از محیط زیست امری است حیاتی هر چند به تنهایی هدف نیست. اما خود همچون رشد اقتصادی یک وسیله است. ۲- در مدل‌های جدید باید از تکنولوژی های عاری از آسیب های محیطی (فرهنگی و زیستی) بهره گرفته شود. ۳- مدل‌های توسعه باید بر اصل مشارکت استوار باشد، به اجتماعات محلی اجازه داده شود تا کنترل منابع طبیعی خود را بدست گیرند و سعی شود اطلاعات مورد استفاده مدلها از پایین به بالا تهیه و تنظیم گردد. ۴- توجه به اندیشه کل گرای و سیستم باز بدین معنی که اثر یک تغییر در دیگر جهات جامعه و علاقه، سنت و فرهنگ جامعه در مقابل اثر تکنولوژی وارداتی و تهاجم فرهنگی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند نوشته: شریرام مهشواری مدیریت دولتی (۲۳) در هندوستان توسعه به صورت یک فعالیت خود آگاه سازمان یافته و منظم دولت برای اولین بار تحت حکومتی که در آن قدرت در دست دو نفر یا گروه بوده و توسط قانون ۱۹۱۹ دولت هند معرفی شده بود درآمد. اگر چه عبارتی که در آن زمان به کار رفته بود، فعالیت سازندگی ملی بود. برآستی نمایندگان منتخب مردم که حال « وزراء» نامیده می شوند سازمانهای سازندگی ملی را رهبری کرده و از این رو به طور مستقیم در ایفای وظایف توسعه دخیل بوده اند. به هر حال نامگذاری « مدیریت توسعه» از جنگ جهانی دوم انجام شد. افتخار نامگذاری این عبارت به یک مدیر هندی به نام « یو-آل-گسوایی» تعلق دارد که در سال ۱۹۹۵ مقاله ای با عنوان ساختار مدیریت توسعه در هند در نشریه اداره امور دولتی هند به چاپ رسانید. با شروع استعمار زدائی در پایان جنگ جهانی دوم، (۱۹۴۵-۱۹۳۹) توسعه هدف اصلی کشورهای تازه استقلال یافته ای همچون هند شد. برای نیل به چنین هدفی، برنامه های پنج ساله پایه ریزی شده و یک ماشین برنامه ریزی که بالاترین سطح آن کمیسیون برنامه ریزی بود تاسیس گردید. فقر مسئله آشکار در چنین کشورهایی بود و توسعه تقریباً به صورت فطری راه توسعه اقتصادی را در پیش گرفت. در نتیجه برنامه ریزان متوجه شدند که توسعه اقتصادی به تنهایی کافی نیست و پیشرفت در بخشهای غیر اقتصادی دیگر زندگی یعنی بخش خدمات اجتماعی نیز به همان اندازه اهمیت دارد به عبارت دیگر توسعه کمی جامع تر و فراگیر تر شد. توسعه پایدار باید گوسزد کرد که توسعه پایدار موفق یک استراتژی توسعه از بالا- به پایین و مبتنی بر رشدی که تاکنون اعمال می شده است نمی باشد توسعه پایدار بر پایه هوشیاری انسانهای موجود و منابع طبیعی کره زمین استوار است و خواهان یک سبک زندگی پایدار برای همه انسانها چه آنهایی که در کشورهای شمال و چه آنهایی که در کشورهای جنوب زندگی می کنند می باشد توسعه پایدار مخالف سبک زندگی که مبتنی بر مصرف بیش از اندازه و بی توجهی به نسلهای آینده و قطع رابطه با گذشته است. همچنین توسعه پایدار زندگی مردمان فقیر دنیا را غیر قابل قبول می داند و به آنها نوید زندگی مناسب با شان و شخصیت آنها می دهد توسعه خواهان آن است که مصرف برخی از منابع طبیعی که حداقل پایدار هستند باید حاوی سه عنصر اساسی باشد: ۱- پایدار بودن در رابطه با منابعی که در دسترس نسلهای فعلی و آینده است. ۲- پایدار بودن در رابطه با محیط زیستی که به قدر کافی سالم باشد. ۳- پایدار بودن در رابطه با دارای وجه اشتراک بودن مفهوم اشتراکات بین المللی و حفاظت از میراث مشترک بشریت. اصلاح اداری و توسعه نوشته: قدرت الله اردیبهشت مدیریت امروز (۲۲) نگاهی اجمالی به چگونگی اصلاح اداری در کشورهای مختلف و تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل آنان، به این امر منتهی می گردد که در غالب کشورهای جهان سوم مسائلی به شرح زیر به چشم می خورد. ۱- مشکل ارتباط کارمندان دولت با سیاستمداران. ۲- مسائل خاص کشورهای کوچک با دامنه فعالیت محدود در زمینه های اقتصادی ۳- نقش اشراف در بعضی از کشورهای عقب مانده و تحت الحمایه ۴- کمبود نیروی انسانی ۵- قرطاس بازی و مغالطه ۶- کنترل هزینه ها ۷- دخالت بیجا و غیر منطقی اجانب و افراد خارجی ۸- ناموفق بودن روشهای مربوط به اعمال نظم و دیسپلین ۹- نقص و کمبود خدمات مورد نیاز جامعه ۱۰- اختلاف شرایط کار در بخش خصوصی و دولتی و بخصوص فشار بخش خصوصی بر بخش عمومی ۱۱- نقش دو جانبه مسئولان امور دولتی از لحاظ کارهای اجرایی و سیاسی ۱۲- کمبود آموزش و نقص وسائل و روشهای آموزشی ۱۳- مقررات و قوانین استخدامی ۱۴- اختلاف دستمزد و

حقوقها و شرایط کار ۱۵- موقعیت و خصوصیات کارمندان دولت ۱۶- عدم دسترسی افراد جامعه به کارمندان دولت و غیره گذشته از بعضی از مسائل که خاص یک کشور بوده و از نظر بحث برای عموم شرکت کنندگان نمی توانست مفید و آموزنده باشد غالب آن مسائل و منجمله تجاربی که کشورهای شرکت کننده برای رفع مشکلات فوق به دست آورده بودند مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. رابطه سیاستمداران با کارمندان دولتمرد کشورهای که تازه تشکیل شده و یا استقلال یافته اند، سیاستمداران تمایل دارند که روشهای نو به فوریت هر چه تماتر به موقع اجرا گذاشته شود در حالیکه دستگاه اداری میل دارد بدون توجه به خواسته سیاستمداران و فوریت مورد نظر آنان، با بیطرفی و مساوات وظایف خود را انجام دهد. در ترکیه هر وقت دولت تغییر می کند مقامات بالا- از مقام خود عزل شده و یا تغییر می یابند (البته هرگز اخراج نمی شوند)- در نیجریه به دنبال شکایاتی مبنی بر اینکه ادارات دولتی جداگانه به راه خود می روند و با سیاست کشور هماهنگی ندارند سمیناری تشکیل گردید. روابط سیاستمداران و کارمندان دولت به روابط زن و مرد تشبیه گردیده که برای تحکیم آن سازش و درک واقعی لازم است با وجودی که این دو نفر دارای نیازهای روانی متفاوت هستند ولی به علت احتیاج باید با هم اشتراک مساعی داشته باشند. باید وظایف و حدود فعالیت سیاستمدار و کارمند دولت مشخص شده و روشن باشد تا این تفاهم به وجود آید. نفوذهای اقتصادی و عوامل خارجیشارها و نفوذهائی که بر دستگاه اداری کشور وارد می شود عبارتند از: الف) دخالت بیگانگان و عوامل خارجی (که ممکن است اقتصادی و یا ایدئولوژیکی باشد). ب) فشار بخش خصوصی بر بخش عمومی (نفوذ کارکنان دولتیترین نفوذ خارجی بر دستگاه اداری کشورهای در حال توسعه شرکتهایی هستند که دارای چند ملیت می باشند. تمام کوشش این شرکتها بدون توجه به منافع و پیشرفت کشوری که در آن کار می کنند صرف آن می شود که حداکثر منابع را برای خود به دست آورند. خروج نامحدود عواید این شرکتها به اقتصاد، از خارجی و موازنه پرداختهای کشور لطمه شدیدی وارد می کند. به همین علت در غنا و نیجریه سیستم و مقررات مربوط به سهمیه و بهره قابل انتقال برای این قبیل شرکتها وضع گردیده است. در ترکیه صنعت نفت شرکتهایی خارج از کادر دولت به وجود آمده است و این شرکتها می توانند از لحاظ پرداخت با شرکتهای خارجی رقابت کرده و نفوذ آنها را بر دستگاه اداری خنثی کنند. گرچه وضع کارمندان دولت از لحاظ حقوق و دستمزد به پای بخش خصوصی نمی رسد. لکن در انجام وظایف خود اختیاراتی را دارا می باشد که چنانچه برای انجام کارهای بخش خصوصی اشکال تراشی و تعلل کند بخش خصوصی در صدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشی و تعلل کند. بخش خصوصی در صدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشیها را رفع کند. منجمله در امور مربوط به خدمات ملی، کنترل قیمت ها، اجاره ورود کالا، مسائل گمرک و بیمه و غیره کارکنان بخش خصوصی سعی می کنند با ارتشا خدمات مذکور را خواستار شوند. نقش دو جانبه مسئولان گذشته از نقش دولت باید دستگاه و مقامی باشد که با انجام وظایف خود نیاز سیستم اداری کشور را از لحاظ هماهنگی و ارتباط اداره امور سیاسی و امور اداری دولت بر آورد. در اغلب کشورهای که از سیستم انگلیسی برخوردارند رئیس سازمان امور اداری نقش هماهنگ کننده را دارد و انتخاب آن به عهده رئیس دولت است. در بعضی کشورها طبق قانون مقرر است که رئیس این سازمان یکی از وزاری کابینه باشد و به مناسبت شرکت در جلسات دولت از کلیه تصمیمات با اطلاع باشد گاهی این شبهه به وجود می آید که رئیس سازمان امور اداری در حد معاون وزیر است و در صورت لزوم تصمیمات را به اطلاع نخست وزیر می رساند. در مورد رئیس سازمان امور اداری پیشنهاد شده است: الف) چون وظیفه مهمی به عهده رئیس امور اداری است بایستی توسط رئیس دولت منصوب گردد. ب) وظایف او بایستی شامل امور مشورتی درباره سیاست مربوط به کارکنان دولت باشد که با وظایف دولت تناقضی به وجود نیاید. ج) در کارهای خود از یک کمیته مشورتی کارکنان عالی رتبه یاری گیرد. ه) وظایف او بایستی با وظایف یک کارمند عالی رتبه سیاسی و یا اجرایی تناقص داشته باشد. تمرکز و عدم تمرکز یکی از نقاط ضعف دستگاههای اداری تمرکز بیش از حد قدرت در سیستم اداره است. وزارتخانه هایی که مسئول برنامه ریزی و تعیین سیاست اجرایی دولت هستند باید توجه داشته باشند که با تمرکز شدن

قدرت، سازمانهای محلی کارایی کافی ندارند و ضعف مدیریت و کنترل برنامه‌ها به شدت به چشم می‌خورد. با تمرکز یافتن قدرت در مرکز، غالب کارکنان میل دارند در مرکز باشند و بدین ترتیب دستگاههای اجرایی استانها و شهرستانها ضعیف می‌شود. به منظور دسترسی به کارایی بیشتر و موفقیت در انجام برنامه‌ها و سرعت در توسعه برنامه‌های اقتصادی و اجتماعی بایستی عدم تمرکز منطقی و اساسی در امور مربوط به مدیریت مسائل عمومی ایجاد شود. عدم تمرکز یعنی تفویض قدرت به واحدهای کوچکتر برای اجرای وظایف و اعمال سیاست دولت، عدم تمرکز تنها به معنای تفویض قدرت به سازمانها و افراد اداری نیست. بلکه مسئولان و مدیران سازمانهای محلی باید دارای آنچنان اختیاری باشند که در آن انجام هر برنامه و اقدامی برای حفظ منافع منطقه خود در جهت پیشبرد هدفهای اجتماعی و اقتصادی قادر باشد. حقوق و شرایط کارحقوق و دستمزد بایستی بر مبنای پیچیدگی و نوع وظایف، میزان مسئولیت اوضاع احوال و شرایط عمومی جامعه پرداخت گردد. در اغلب کشورها کمیته‌ای با سیستم خاص نسبت به برقراری حقوق و تعیین مقررات آن مرتبا اقدام و تجدید نظر می‌کند. اعمال نظم و انضباط در غالب کشورها مشاهده شد که بنا به علل زیر اقدامات انضباطی در مورد کارمندان صورت می‌گیرد - در صورتی که کارمند بر خلاف قانون و مقررات مربوط عمل کند - در صورتی که نسبت به انجام وظایفش قصور و تخلف ورزد و یا از حدود اختیاراتش بفراتر نهد - در صورتی که عملی بر خلاف شئون و موقعیت شغلی اش به عنوان کارمند دولت انجام دهد در موارد قصور و اتهام باید به کارمند فرصت داده شود تا از خود دفاع کند و در این مورد باید کمیته تخفیفاتی دقیقی برای رسیدگی وجود داشته باشد. اقدامات انضباطی و جرایمی را که به خاطر قصور تعیین می‌کند عبارتند از: - تعلیق از خدمت برای مدت کوتاه یا طولانی - کسر قسمتی از حقوق برای تعیین مدت معین - اخطار با درج در پرونده برای منظور نمودن در ارتقاء و ترفیع - و سرانجام اخراج ضمناً به کارمندی که کارایی کافی در کارش ندارد و یا از لحاظ بدنی و مغزی قدرت انجام کار را ندارد و یا به طور کلی صلاحیت لازم را برای انجام وظایفش ندارد توجه شود و با اخراج یا بازنشستگی و یا تنزل مقام برای او چاره بیندیشند. شایستگی و ارتقاء شایستگی، کاردانی و سابقه خدمت از ضوابط ارتقاء می‌باشد و بایستی این ضوابط مهمترین ضوابط ترفیع به شمار آید. برای دستیابی به چنین ضوابطی باید پرونده فعالیت اقدامات کارمند، گزارش کامل کارهای سالانه او و نتایج ارزشیابی آن در اختیار و موجود باشد. در بعضی کشورها اگر فردی به طور ناگهانی به مقام بالاتری ارتقاء یابد میزان حقوق او تابع مقرراتی است که در حالت عادی دارد و حقوق او به صورت طبیعی و طبق معمول سنواتی افزایش خواهد یافت. در بعضی از مشاغل خاص مانند قضاوت، استادی دانشگاه و.... علاوه بر ضوابط مذکور معیارهای خاص شغلی دیگری برای ارتقاء مورد توجه قرار می‌گیرد. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که ارتقاء باید براساس انتخاب از طریق شایستگی، سابقه، تجربه، تحصیل، صلاحیت، قدرت انجام در حد کارایی کامل و سرانجام قبول مسئولیت و وظیفه‌شناسی صورت گیرد. اخلاقیات و موقعیت اجتماعی کارمند دولتکارمند دولت و شاید هر فردی در درجه اول به دنبال رضای باطن و سعادت خویش است، اگر هدفهای سازمان به نحوی با هدفهای شخصی هماهنگ و همگام باشد موجب می‌شود که کارمند مذکور با انجام وظایف، ضمن آنکه برای نیل به هدفهای سازمان تلاش می‌کند به رفاه و آسایش مورد نظر خود نیز نیل شود. در رابطه کارمند با روسا و مسئولان بایستی روابط بیطرفانه و چهره به چهره باشد گو اینکه از نظر مقررات و اصول، فرد تابع تمام مقررات و حتی تنبیهات را در ابتدای استخدام می‌پذیرد ولی از لحاظ اخلاقی و معنوی تنها این امر نمی‌تواند حاکم بر رابطه تابع و متنوع باشد. قدرت رابطه‌ای است قانونی که روابط بین دستور دهنده و دستور گیرنده را تعیین می‌کند و ناشی از ضمانت اجرای قانون است. رضایت از کار، وضع و شرایط کار محیط کار از نظر اقتصادی اجتماعی و سیاسی میزان حقوق و سایر شرایط مربوط به آن ضوابط ارتقا و ترفیع و بهبود وضع، همه از مواردی هستند که در میزان همکاری و فعالیت کارمند تاثیر به‌سزایی دارد. توسعه عقب ماندگی نوشته: آندره گواندر فرانک برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد مدیریت امروز (۳۶) تئوریه‌های علوم اجتماعی بخصوص اقتصاد و جامعه‌شناسی معتقد بودند که « توسعه » یک فرآیند تحول از مرحله سنتی و

توسعه نیافته به مرحله مدرن شدن و توسعه یافته که در جوامع سرمایه داری صنعتی به ویژه آمریکا مصداق پیدا کرده است. «توسعه» به عقیده این نظریه پردازان به صورت یک سوال مطرح می‌گردد. «چگونه ما (حاملان پیشرفت) می‌توانیم آنها (جوامع عقب مانده) را بیشتر مانند خودمان کنیم» ولی انتشار مقاله معروف پل باران «اقتصادی سیاسی رشد» در سال ۱۹۵۷ و تاثیر آن بر روی دانشمندان معاصر به ویژه گواندر فرانک باعث شد که در نیمه دوم دهه ۱۹۶۰ گواندر فرانک با ارائه تئوری و مدل «روابط مراکز و اقمار» یک دید جدید در این زمینه به وجود آورد. تجزیه و تحلیل فرانک از عقب ماندگی به عنوان یک فرآیند و در عین حال به عنوان منبع توسعه مراکز به بهترین وجهی این مکتب جدید را که پل باران بنیان گذار آن می‌باشد نشان می‌دهد. برداشت عمومی چنین است که توسعه اقتصادی در توالی مراحل سرمایه داری حاصل می‌شود و کشورهای عقب مانده کنونی هنوز در مرحله ای قرار دارند که بعضاً مرحله ابتدایی تاریخ خوانده می‌شود و در کشورهای توسعه یافته امروز، سالهای قبل آنرا پشت سر گذاشته اند. نظریه دیگری که می‌تواند گمراه کننده باشد این است که توسعه کشورهای عقب مانده و در داخل آن بخشهای عقب مانده تر مستلزم تزریق سرمایه، نهادها، ارزشها و نظایر آن از طرف مراکز سرمایه داری بین المللی و ملی است. و در این حالی است که دورنمای تاریخی کشورهای عقب مانده و تجارب گذشته آنان نظریه مخالفی را مطرح می‌کند. بدین ترتیب که توسعه اقتصادی کشورهای عقب مانده در حال حاضر تنها به ترتیبی عملی است که به صورتی مستقل و با حذف اکثر روابطی که مبتنی بر انتقال سرمایه، نهادها و ارزشها از کشورهای توسعه یافته به این کشورها باشد صورت پذیرد. نابرابری آشکار در آمد و اختلافات فرهنگی باعث شده است که بسیاری از بررسی کنندگان یک نوع دوگانگی و یا عملاً دو بخش متمایز اجتماعی و اقتصادی را در کشورهای عقب مانده مشاهده نمایند. برداشت کلی چنین است که هر یک از این دو قسمت تاریخی مجزا و متعلق به خود ساختی ویژه و بافت پویایی که نسبتاً از یکدیگر مستقل است را دارا هستند. همچنین به نظر می‌رسد که یک قسمت از اقتصاد جامعه به طور عمده تحت تاثیر روابط نزدیک اقتصادی با دنیای سرمایه داری «خارج» قرار گرفته و به دلیل وجود چنین ارتباطی «این بخش مدرن، سرمایه دار، و نسبتاً توسعه یافته گردیده است. قسمت دیگر نوعاً منزوی و جدا مانده، خود مصرف و به صورت فئودالی یا در مرحله قبل از سرمایه داری باقی مانده و در نتیجه عقب مانده تر است. دبیر کل مرکز تحقیقات علوم اجتماعی آمریکای لاتین در نشریه این مرکز می‌نویسد: موقعیت متمایز شهر به دوره استعماری باز می‌گردد. هدف توسعه شهر در آن زمان از هدفهایی که امروزه در این زمینه مطرح است جدا نبوده است. در آن زمان فاتحان، شهر را به خاطر هدفی می‌ساختند که امروز به همان منظور از آن استفاده می‌شود. و آن هدفی جز مستحیل کردن مردم بومی در نظام اقتصادی فاتحان و فرزندان آنها نبوده است. شهرهای منطقه ای همواره ابزاری برای چیرگی، غلبه و تسلط بوده اند. موسسه ملی سرخپوستان در مکزین این ملاحظات را تصدیق می‌کنند و می‌نویسد «در حقیقت مستیتسوها که نژاد مختلط فاتحان اسپانیائی و پرتغالی و سرخپوستان هستند) همیشه در شهری که مرکز برخورد فرهنگهای مختلف بده است زندگی کرده اند. این شهر به عنوان مرکز سایر نواحی بومی عمل می‌کند و رابطه نزدیکی با این جوامع عقب مانده که جنبه اقماری دارند برقرار کرده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین مراکز و اقمار تنها محدوده به سطح جهانی یا بین المللی نمی‌باشد. بلکه این نوع روابط در داخل زندگی اقتصادی سیاسی و اجتماعی کشورهای مستعمراتی آمریکای لاتین نفوذ کرده و در ساخت آن تاثیر اساسی بر جای گذارده است. «استقراض» و نقش آن در برنامه های توسعه اقتصادی

نوشته: عبدالحمید سمیع استقراض (قرضه عمومی) به عنوان یکی از بخشهای مهم تامین مالی در آمد دولت، امروزه با گسترش وظایف و مسئولیتهای عمومی دولتها، اهمیت زیادی کسب نموده است. در بسیاری از کشورهای جهان برای جبران کسر بودجه و همچنین دستیابی به امکانات پولی و اعتباری جدید، مبادرت به استقراض از منابع مختلف که با توجه به احوال خاص آن کشور، آثار تورمی و ضد تورمی و پی آمدهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مطلوب یا نامطلوبی ببار می‌آورد. استقراض چیست؟ «استقراض عمومی» به معنی وسیع کلمه استفاده از ظرفیتهای پس انداز جامعه و بکار انداختن آن در تامین نیازهای مالی و یا در راه

پیشرفت اقتصادی است. «قرضه» نیز یکی از مهمترین منابع درآمدهای غیر مالیاتی دولت را تشکیل می‌دهد که بعضاً بخش عظیمی از منابع مالی بودجه را به خود اختصاص می‌دهد. از نظر مکاتب مالی جدید، درآمدی که در اقتصاد بخش خصوصی ایجاد می‌شود به دو بخش عمده تقسیم می‌گردد. بخشی برای رفع نیازهای مردم هزینه می‌شود و عواید آن به جامعه باز می‌گردد و بخش دیگر به صورت پس انداز مولد ظرفیت استقراض آن جامعه را تشکیل می‌دهد. قسمتی از پس انداز افراد و موسسات به صورت ذخیره باقی می‌ماند و چگونگی استفاده از آن و یا بازگشت به سرمایه گذاری به ظرفیت اقتصادی و وضعیت فرهنگی افراد و جامعه بستگی پیدا می‌کند. بانک به عنوان مهمترین و موثرترین عامل و ابزار اقتصادی، بیشترین نقش را در تکوین یا ابطال این دوره و تسلسل به عهده دارد. بدین ترتیب که پس انداز ذخیره مردم را به صورت سپرده های ثابت یا مدت دار از آنان دریافت می‌کند و دوباره در برنامه ریزیهای پولی مورد استفاده قرار می‌دهد. یوزانس چیست؟ یوزانس در لغت به معنی مهلت قانونی و یا عرفی است که برای پرداخت برات، سفته و یا اعتبارات اسنادی مدت دار در نظر می‌گیرد. به عبارت دیگر شخصی که خریدار کالایی است تعهد می‌کند در سر رسید معین مبلغی را که شامل قیمت کالا و بهره متعلق به آن می‌باشد یکجا به طرف دیگر پرداخت نماید. برای محاسبه بهره مربوط نرخ یوزانس توسط بانک مرکزی تعیین و ابلاغ می‌شود. این نرخ معمولاً به صورت درصد در سال می‌باشد. مصارف استقراض مینه های مصرف استقراض ممکن است مثبت و سازنده باشد و یا اینکه منفی و زیان آور. به عبارت دیگر ممکن است وامهای دریافتی به مصرف توسعه اقتصادی کشور و ایجاد مراکز صنعتی و رفاهی عمومی برسد. در این مورد آثار اقتصادی و اجتماعی، وام، مثبت ارزیابی می‌شود و درآمد حاصل از اجرای برنامه های اقتصادی هزینه بهره وام را جبران می‌کند و گشایشی در وضعیت اقتصادی بوجود آورد. بدیهی است شرط موفقیت در این زمینه وجود برنامه ریزی اقتصادی واقعی، اجرای صحیح برنامه ها و نظارت مستمر و همه جانبه در اجرای امور است. آثار منفی وامهای دریافتی در شرایط مورد بحث قرار می‌گیرد. که وام صرفاً برای جبران کسر بودجه ناشی از هزینه های جاری و غیر تولیدی اخذ و مصرف و افزایش مراکز تولید مبادرت به اخ وام جهت خرید کالا- از خارج شود. زیان این روش کار از جنبه های مختلف قابل بررسی است اولاً کالای تولیدی دارای ارزش افزوده اقتصادی است که نصب کشورهای خارجی می‌شود. ثانياً سود آور بودن فعالیتهای خرید و فروش و واسطه گری بتدریج علاقه مردم را از فعالیتهای تولیدی کاهش می‌دهد و ثانياً گرایش به مصرف کالا روز به روز افزایش می‌یابد و دولت ناگزیر می‌شود با اخذ وام جدید دامنه عملیات را وسیع تر نماید تا شاید بتواند توقعات نامحدود عمومی را در مصرف کالا و خدمات پاسخ گوید. سازمانهای جهانی قرض دهند در سال ۱۹۳۰ برای نظارت بر بازپرداختهای ناشی از جنگ اول جهانی بانک تسویه های بین المللی که مستقر در سویس می‌باشد ایجاد گردید لیکن تاریخ تشکیل سازمانهای جهانی قرض دهنده با خاتمه جنگ جهانی دوم جهانی قرین می‌باشد. در ابتدا دو موسسه بین المللی بشرح زیر ایجاد گردید. ۱- صندوق بین المللی پول برای رفع مشکلات موقتی در موازنه پرداختهای اعضا ۲- بانک بین المللی ترمیم و توسعه برای کمک به ترمیم خرابیهای جنگ و توسعه اقتصادی کشورهای کم درآمد گروه بانک جهانی متشکل از سه سازمان بین المللی ترمیم و توسعه، شرکت مالی بین المللی و موسسه توسعه بین المللی نیز جهت توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه بوجود آمد که یکی از شروط عضویت در دو سازمان دیگر عضویت در بانک بین المللی ترمیم و توسعه بود. استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب نوشته دکتر ابوالحسن فقیهی ضرورت تعیین استراتژی توسعه اینجاست که توضیح داده شود که از اواسط قرن میلادی حاضر الگوهای توسعه ای چندی به کشورهای رو به توسعه پیشنهاد شده است. یکی از الگوها، الگوی رشد اقتصادی است که معیار عمده آن تولید خالص ملی است. این الگو بعد از جنگ جهانی دوم از سوی ایالات متحده آمریکا به کشورهای جهان سوم توصیه شد و در کشورهای چینی و کره جنوبی هم موفقیت داشته است. این الگو رشد اقتصادی را با اتکا همراه دارد. این اتکا طبعاً به اقتصادهای صنعتی غرب میباشد در این الگو چون هدف رشد اقتصادی است به مسئله توزیع اولویت داده نمی‌شود. از طرفی چون رشد اقتصادی نیازمند ثبات و

آرامش سیاسی است توصیه می شود رژیمهای نظامی و شبه نظامی قدرت را در دست گیرند در نتیجه مسئله توسعه سیاسی و رشد نهادهای آزاد منشانه به فراموشی سپرده می شود. الگوی دیگر توسعه الگویی است که روسها پس از جنگ جهانی دوم خصوصاً از اوایل دهه ۱۹۶۰ به بعد به پاره ای از کشورهای رو به توسعه پیشنهاد کردند. هدف این الگو استقرار اقتصاد برنامه ای تحت نظارت کامل دولت است. صرف نظر از کشورهای بلوک شرق برخی از کشورهای رو به توسعه این الگو را تجربه کرده اند. موفقیت این مدل هم در کشورهای جهان سوم سوال برانگیز است چنین به نظر می رسد که از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد روسها تمایل چندانی به توصیه مدل اقتصادی دولتی در جهان سوم ندارند. آنها در برنامه سال ۱۹۸۶ خود راه حل سوسیالیزم را نه به عنوان تنها راه حل بلکه یکی از راه حل های متعدد توسعه کشورهای جهان سوم پیشنهاد کرده اند/ از دهه ۱۹۷۰ به بعد در تفکرات مربوط به توسعه تحولی پدید آمده است در برابر الگوهای پیشنهادی دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ اقتصاد دانان و نظریه پردازان توسعه الگویی را معرفی کرده اند که به نیازهای اساسی معروف استدر این الگو بخش کشاورزی اقتصاد محور توسعه است. فراهم کردن خدمات برای نیازهای اساسی مردم ایجاد اشتغال و اتخاذ سیاستهای تولیدی کار طلب و برنامه ریزی غیر متمرکز از ویژگیهای این الگو محسوب می شود. اگر بخواهیم الگوی «نیازهای اساسی» را با الگوی «رشد اقتصادی» مقایسه کنیم تاکید در جهت گیری را می توان به صورت زیر نشان داد. الگوی رشد اقتصادی: الگوی نیازهای اساسی صنعتی شدن کشاورزی توسعه شهری توسعه روستائی تولید ناخالص سرانه رفاه فردی برنامه ریزی متمرکز برنامه ریزی مشارکتی اتکا داشتن به خود تکنولوژی پیشرفته تکنولوژی مناسب تجارب ناموفق برخی از کشورها، ناشی از پذیرفتن الگوهای دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ و همچنین تحول در تفکرات مربوط به توسعه سبب شد تا کشورهای مختلف جهات تدریجاً الگوهای متفاوتی را برای توسعه انتخاب کنند. امروزه اعتقاد بر آن است که هر کشوری با توجه به عواملی چون ذخایر و منابع طبیعی امکانات نیروی انسانی تجهیزات و تکنولوژی محلی ظرفیتهای فنی و مدیریت و مهمتر از همه براساس نظام ارزشها، فرهنگ و آداب و سنن خاص خود می تواند یک استراتژی توسعه ای داشته باشد. مدیریت مناسب رابطه بین مدیریت و تکنولوژی را از دو دیدگاه می توان بررسی کرد وقتی درباره مدیریت به عنوان یک دانش و فراگرد صحبت می کنیم. مدیریت شامل مجموعه ای از نظریه ها، الگوها و تکنیکها می شود که کاربرد آن یک نوع تکنولوژی است. بنابراین همچنانکه سازگار کردن جنبه های تکنیکی کالاهای وارداتی با منابع و نیازهای محلی ضرورت دارد سیستمها و نگرشهای مدیریت هم باید آنچنان تعدیل شود تا با ویژگیهای محیط محلی تناسب داشته باشد. لازم به یاد آوری است که نظریه ها و تکنیکهای مدیریت اغلب در کشورهای صنعتی غرب و با توجه به فراگرد صنعتی شدن و مسائل و مشکلات خاص این کشورها به تدریج بوجود آمده است. نتیجتاً کنون جامعه ما در شرایط بازسازی قرار دارد و نقش تکنولوژی در این بازسازی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. شک نیست که در این راه محدودیتهای بیشماری وجود دارد از جمله مجبوریم در چارچوب نظام مالی و تجاری و بین المللی موجود با دیگران همکاری کنیم. در شرایط هستیم که اطلاعات تا حدود زیادی از خارج کنترل می شود. معهداً امتیازها و فرصتهایی هم داریم از جمله مجبور نیستیم که از ابتدا شروع کنیم.

فرهنگ در مدیریت توسعه اسلامی

۳: فرهنگ در مدیریت توسعه اسلامی حسن بنیانان

خلاصه کتاب: کاری از: مرتضی قلی زاده - مقام معظم رهبری، در بیانات خود در جمع اساتید و دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۸۵ مطرح فرمودند قصد داریم یک باور همگانی در درجه اول در بین نخبگان، بعد در همه مردم به وجود بیاید که بدانند دنبال چه هستیم به کجا می خواهیم برسیم و بخش های گوناگون، نظام بدانند باید چه کار بکنند این را باید پیدا کنیم، البته، امروز نه نمی خواهیم مدل و الگوی پیشرفت را این جا مطرح کنیم، نه می خواهیم، لزوم این کار را بگویم مدل سازی و الگوسازی،

کار خود شماسست، یعنی، کار نخبگان ماست، در تحقیقات دانشگاهی باید دنبالش بروند، بحث کنند و در نهایت مدل پیشرفت را برای ایران اسلامی، برای این جغرافیا، با این تاریخ، با این ملت، با این امکانات، با این آرمان‌ها، ترسیم و تعیین کنند و براساس آن حرکت عمومی کشور به سوی پیشرفت در بخش‌های مختلف شکل بگیرد. این مقاله تلاشی است در این راستا، که قصد دارد با طرح مطالب خود کلیاتی از یک مدل پیشرفت را برای جامعه اسلامی ایران ارائه دهد. مقدمه: اگر مفهوم عام توسعه را از فصل مشترک تمامی تعاریفی که نظریه پردازان علوم اجتماعی و اقتصادی مطرح نموده‌اند استخراج نماییم، نکات کلی زیر را می‌توان درباره توسعه برشمرد: ۱- توسعه، فرآیند تدریجی و مستمر تغییر و تحولات از پیش طراحی شده است، که با برداشتن گام‌های جدید به سمت جامعه مطلوب دنبال می‌شود. این فرآیند تغییر و تحول، تمامی ابعاد زندگی فردی و اجتماعی افراد و جامعه را در برمی‌گیرد. لذا در ادبیات مباحث توسعه، علاوه بر به کارگیری کلمه عام «توسعه» بحث توسعه اجتماعی، توسعه سیاسی، توسعه فرهنگی و توسعه اقتصادی نیز مطرح می‌گردد و هر یک برای خود مختصاتی دارد. ۲- توسعه در هر یک از ابعاد جامعه، ارتباطی تنگاتنگ با توسعه در سایر ابعاد جامعه دارد و لذا در توصیه‌های دانشمندان و نظریه پردازان، سخن از ضرورت توسعه همه جانبه است. از توسعه در هر بُعدی، این معنا به نظر می‌رسد که جامعه باید با پذیرش تغییر و تحولاتی به سمت شرایطی «بهرتر» حرکت کند؛ به عنوان مثال: «مایکل تودار» می‌گوید «توسعه در اصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی، هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی و خواسته‌های افراد و گروه‌های اجتماعی در داخل نظام، از حالت نامطلوب زندگی گذشته خارج شده و به سوی وضع یا حالتی از زندگی که از نظر مادی و معنوی «بهرتر» است سوق یابد.» تغییر و تحولات موضوع توسعه در هر بُعدی، تمامی مسائل فردی و اجتماعی را در برمی‌گیرد؛ به طوری که از ضرورت تغییر در باورها و دانش افراد شروع شده، و در ادامه از لزوم تغییر قوانین حاکم بر جامعه و اصلاح سازمان‌های مختلف اجتماعی در ابعاد خرد و کلان آن بحث می‌نماید. برای مثال: «فرانس پرو، توسعه اقتصادی را ترکیبی از تغییرات روحی و اجتماعی ملتی می‌داند که در نتیجه این تغییرات بتواند محصول حقیقی ناشی از اقتصاد و تولید خود را به طور جمعی، پیوسته و مداوم افزایش دهد.» یا: «آرتور لویس می‌گوید، نهادهای اجتماعی بر حسب میزان حمایتشان از تلاش‌ها و میزان فرصت‌هایی که برای تخصص‌گرایی فراهم می‌سازند و از طرف دیگر، میزان مانوری که برای آزادی عمل قائلند، موجب فراهم نمودن فرصت برای رشد و یا محدود شدن آن می‌گردند.» یا «داگلاس نورث می‌گوید، اصول معنوی و اخلاقی محکم و استوار در یک جامعه، سنگ بنای ثبات اجتماعی است، که این امر به نظام اقتصادی حیات می‌بخشد.» گرچه بخش اعظم تغییر و تحولات مربوط به توسعه، عینی است و انتظار داریم که در جامعه نمود داشته باشد، اما چه در مقدمات تحقق این عینیت‌ها و چه در اصل فرآیند توسعه، مجموعه‌ای از باورها و اعتقادات و نگرش‌های ذهنی غیرقابل رؤیت وجود دارد، که هم در شکل‌گیری رفتارهای فردی آحاد جامعه و هم در شکل‌گیری قوانین جامعه و هم در تغییرات و تحولات سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی اثر دارد. لذا بدون درک و شناخت جایگاه و اهمیت این باورها و اعتقادات و نگرش‌ها، هرگونه نظریه‌پردازی برای ساماندهی و مدیریت فرآیند توسعه ناقص خواهد بود. اگر این برداشت‌ها برای خواننده محترم قابل پذیرش باشد، می‌توان براساس آن سؤالاتی را مطرح نمود و از این طریق مفهوم «مدیریت توسعه اسلامی» را تعریف و به دنبال آن لوازم و ضرورت‌های آن را تبیین کرد. سؤالات مبنایی ۱- وقتی توسعه، حرکت به سمت جامعه «بهرتر» است، چه کسانی و چه نهادی صلاحیت تعریف و تبیین این جامعه «بهرتر» را دارد؟ ۲- کدام مشخصه‌ها و ویژگی‌های جامعه «بهرتر» از قبل قابل توصیف و ترسیم است؟ ۳- چگونه می‌توان تغییر و تحولات یک جامعه خاص را به سمت جامعه بهتر را انتخاب، ساماندهی و مدیریت نمود؟ ۴- چگونه می‌توان قضاوت نمود که فرآیند تغییر و تحولات در یک جامعه در حال حرکت به سمت جامعه «بهرتر» است؟ جامعه در حال حرکت به سمت جامعه «بهرتر» است؟ ۱- در پاسخ به سؤال اول اگر بخواهیم این فرض را قبول کنیم که جامعه توسعه یافته و «بهرتر» حاصل تبیین و شناخت کشورهای پیشرفته و توسعه یافته موجود است، به صورت مستقیم و غیرمستقیم بسیاری از باورها، اعتقادات و نگرش‌های نهفته در

زیربنای رفتارهای افراد و روابط اجتماعی آنان، قوانین حاکم بر آن جوامع و نوع سازماندهی‌های آنها را نیز مورد پذیرش قرار داده‌ایم و عملاً جامعه «بهتر» تعریف شده است. آنچه باقی می‌ماند پاسخ به این سؤال است که چگونه می‌توان جامعه را برای حرکت متناسب به چنین الگویی مدیریت نمود؟ اما از دو طریق می‌توان این نظر را مورد تردید قرار داد و پذیرش کشورهای توسعه یافته موجود را به عنوان جامعه «بهتر» رد کرد: طریق اول: مراجعه به قضاوت‌های عقلی وجدان انسانی؛ طریقه دوم: از رهگذر اعتقادات دینی و باورهای ارزشی مبتنی بر تفکر اسلامی. در طریق اول، یعنی مراجعه به عقل و فطرت پاک انسانی، می‌پذیریم که انسان نباید رفاه خود را به قیمت نابودی سایر انسان‌ها به دست آورد. بر همین مبنا اگر مروری بر روابط درونی کشورهای پیشرفته و روابط بین این کشورها و سایر کشورهای توسعه نیافته داشته باشیم، مجموعه وسیعی از نابسامانی‌های غیرقابل قبول را ملاحظه می‌کنیم که به میزان سلامت و آزاداندیشی وجدان انسانی و افزایش اطلاعات و درک واقعیت‌های حاکم بر جهان امروز، الگو بودن این جوامع توسعه یافته را مورد شک و تردید قرار می‌دهد و ما را ناچار می‌سازد راه دیگری برای کشف جامعه «بهتر» جستجو کنیم. فاصله طبقاتی، فقر و محرومیت‌های مادی برخی از اقشار جامعه، در کنار انحراف‌ها، مفاسد اجتماعی، خودکشی‌ها، افسردگی‌ها، احساس تنهایی، ابزارسازی انسان‌ها برای تمتع دیگر انسان‌ها در خارج از مرزهای انسانی ... در درون جوامع توسعه یافته، وجود روابط ظالمانه بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای عقب‌نگه داشته شده از رهگذر ایجاد بحران‌های هدایت شده از خارج، ایجاد اختلاف بین کشورهای همسایه و فروش اسلحه، تلاش دائمی برای تصاحب سرمایه‌های مادی و انسانی کشورهای فقیر، صدور صنایع نابود کننده محیط زیست از کشورهای توسعه یافته به کشورهای توسعه نیافته، همگی حاکی از این واقعیت است که پذیرش الگو از جوامع توسعه یافته امروز به عنوان جامعه مطلوب و «بهتر»، وقتی عملی است که همواره مجموعه بزرگی از کشورهای دنباله‌رو، نقش خدمت‌رسانی و ضایعه‌پذیری کشورهای توسعه یافته را پیدا کنند تا معدود کشورهای توسعه یافته با وضعیت موجود وجود داشته باشند. اما از طریق دوم؛ یعنی ضرورت تبیین و تعریف الگوی «بهتر» از رهگذر اعتقادات و باورهای دینی، وقتی انسان وجود دین را قبول می‌نماید و ضرورت ارسال انبیای الهی را - در هر حدی - برای سعادت زندگی دنیوی و اخروی باور می‌کند، به طور قطع پذیرفته است که دین در شکل‌گیری و تبیین جامعه «بهتر» نقش ایفا نماید. لذا اختلاف نظرهای بعدی به میزان دخالت دین در تبیین مختصات جامعه «بهتر» برمی‌گردد. این مسأله از آنجا ناشی می‌شود که حتی اگر به نازلترین و در عین حال غیر واقعی‌ترین نقش برای حضور دین در روابط اجتماعی معتقد باشیم؛ یعنی معتقد باشیم که ابلاغ دین الهی تنها اصلاح‌کننده رابطه انسان با خداست، نگرش «سیستمی» بلافاصله به ما گوشزد می‌نماید که از تغییر رابطه انسان با خدا، بقیه روابط انسان نیز متأثر می‌شود و از رهگذر این روابط، قانونمندی‌ها و سازماندهی‌های اجتماعی تأثیر می‌پذیرد و ما را به الگوی جدیدی از جامعه «بهتر» و متفاوت با کشورهای توسعه یافته‌ای که فارغ از تأثیرات دینی الهی هستند می‌رساند. (نمودار زیر این تأثیرات را نشان می‌دهد). توضیح بیشتر اینکه، انسانی که می‌خواهد بر اساس باورهای خود، رضایت الهی را همراه داشته باشد رابطه‌ای متفاوت با دیگر انسان‌ها، طبیعت و نفس خود ایجاد می‌کند و هنگامی که می‌خواهد این روابط را در دنیای واقعی و در جامعه عینیت بخشد، علاقه‌مند است قوانین و سازمان‌های حاکم بر جامعه این روابط را تشویق و به رسمیت بشناسند. از این روی، گرچه در شروع ابلاغ ادیان الهی، مباحث اولیه، تنظیم رابطه‌های جدید بین انسان و خدا بوده است، اما بلافاصله افراد ایمان آورده از پیامبران الهی سؤال می‌کردند که ما چگونه رابطه‌ای باید با دیگر انسان‌ها برقرار کنیم تا خدای خود را راضی کرده باشیم؟ این امر برای آخرین پیامبر نیز مطرح بوده است و ما شاهد آن هستیم. که آیات الهی و احادیث زیادی از لسان ائمه اطهار (ع) صادر گردیده است که از درون آنها می‌توان مختصات جامعه «بهتر» را استخراج نمود. واقعیت این است که اگر مروری بر آیات الهی و احادیث و زندگی حضرت رسول (ص) و فلسفه تصمیمات مهم زندگی ائمه اطهار (ع) داشته باشیم، همگی حاکی از این مطلب است که نه تنها، انبیای الهی برای تنظیم رابطه انسان با خداوند دستورات گسترده‌ای دارند، بلکه در تمامی رابطه‌های انسان با دیگر انسان‌ها، محیط و جامعه نیز

چارچوب‌ها و قوانین و ضوابطی را مطرح کرده‌اند و حتی متأثر از ثبات یک سلسله خصوصیات انسانی در تمامی افراد بشر در طول تاریخ، یک سلسله قوانین ثابت اجتماعی را وضع و برای حفظ این قوانین، راهکارهایی به منظور متناسب‌سازی آنها با شرایط زمان و مکان پیش‌بینی نموده‌اند. به هر حال براساس متون اسلامی می‌توان با تکیه بر نظریات دانشمندان اسلامی، اصول و مشخصه‌های کلی از جامعه مطلوب اسلامی را استخراج و آن را به عنوان جامعه «بهتر» الگو قرار داد و براساس این خصوصیات، به نقد وضع موجود پرداخت و محورهای تغییر و تحول را در ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی شناسایی کرد. این مراجعه یک بار به طور سازمان یافته در جریان تدوین قانون اساسی جمهوری اسلامی صورت گرفته و براساس مباحثی که در هر فصل مطرح شده، برای تنظیم روابط اجتماعی بین مردم و حکومت، اجزای حکومت، اصول حاکم بر تدوین قوانین جاری کشور و شکل‌گیری سازمان‌های لازم برای تنظیم امور جامعه، اصول متعددی به تفصیل بیان شده است. خلاصه اینکه: در جوامع توسعه یافته موجود، تغییر و تحولات جامعه متأثر از پیشرفت‌های علمی، اشتباهات ناشی از جهل انسانی، تسلط غرایض حیوانی و دور شدن از آموزه‌های واقعی انبیای الهی و غارت سازمان یافته منابع کشورهای عقب‌نگه داشته شده، مسیری را طی نموده است که به واسطه گستردگی نواقص آن، نمی‌تواند به عنوان الگویی مطلوب مدنظر قرار گیرد. لذا لازم است در جامعه‌ای که تفکر و اندیشه اسلامی را پذیرفته است. برای کشف ویژگی‌ها جامعه بهتر به منبع وحی و دین ناب الهی مراجعه گردد و تلاش شود خصوصیات موردنظر مکتب اسلامی برای یک جامعه بهتر استخراج گردد. با این توضیحات، مدیریت توسعه اسلامی؛ یعنی مدیریت تغییر و تحولات جامعه به سمت جامعه بهتر که در متون اسلامی تبیین شده و در شرایط موجود، تجلی آن در قانون اساسی است. مفهوم مدیریت توسعه اسلامییا توجه به مباحث مذکور در صفحات قبل، می‌توان در تبیین مفهوم مدیریت توسعه اسلامی با تفصیل بیشتری، تعریف ذیل را عرضه داشت: «برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، نظارت و ارزیابی تغییر و تحولات مستمر تمامی ابعاد جامعه برای طی نمودن فرآیندی که جامعه را از نظر فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی به سمت حاکمیت ارزش‌های اصیل و ثابت انسانی و تکامل آنها پیش برده و جامعه‌ای متعادل به وجود آورد که در آن رشد و توسعه مادی همراه با تکامل اخلاق و معنویت و فضیلت‌های انسانی تجلی یابد.» شاید لازم به ذکر نباشد که اساساً تمامی نظام‌های سیاسی موجود در کشورها مدعی تلاش برای توسعه هستند، اما توسعه به طور عمده در افزایش رفاه و گسترش حوزه انتخاب مردم در مسائل مادی و رفاهی خلاصه می‌شود. و نتیجه غائی و غالب در تلاش‌های علمی و کشف فن‌آوری‌های نوین نیز به عنوان مقدمه‌ای در همین راستا نمود پیدا می‌کند. آنچه باعث می‌گردد نظام اسلامی را با سایر فرآیندهای مدیریتی در سایر کشورها متفاوت سازد، همین بهره‌گیری از رشد و توسعه مادی برای تکامل بخشیدن به ارزش‌های اصیل و ثابت انسانی است که با تکیه بر وحی، فطرت و عقلانیت انسان استخراج و تبیین می‌گردد. به عبارت دیگر؛ در صورتی مدیریت توسعه جامعه ما، توانسته است عملکردی اسلامی داشته باشد که علاوه بر تداوم رشد اقتصادی و افزایش رفاه مادی توده‌های مردم، این افزایش رفاه را ابزاری برای رشد اخلاق، معنویت و تکامل انسانی قرار دهد و از حاصل عملکرد آن، نموداری به شکل زیر را در طول زمان ارائه کند. در مقابل چنین عملکردی، قابل تصور است که مدیریت یک نظام اجتماعی برای ماندگاری خویش، ارزش‌های معنوی و اخلاقی را قربانی توسعه اقتصادی و رشد رفاه مادی نماید و یا اساساً خود را نسبت به تحولات اعتقادی و فرهنگی بی‌طرف اعلام نماید و در عمل تحولات فرهنگی را نتیجه تحولات اقتصادی و سیاسی جامعه سازد. حال با این گروه‌بندی فعالیت‌ها، می‌توان رویکردهای زیر را شناسایی کرد: مدیریت فرهنگ محور: در این رویکرد، هدف نهائی هر تغییر و تحولی در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی بهبود کیفی نظام اعتقادات، باورها و ارزش‌ها متعلق به فرهنگ آن جامعه می‌باشد. این رویکرد مدیریتی را در مدیریت انبیاء الهی و در قرون اخیر در بعضی از حکومت‌های ایدئولوژیک مشاهده می‌کنیم. از نظام مدیریت اسلامی در جامعه‌ای که با عنوان جمهوری اسلامی معرفی می‌شود، به استناد آیه مبارکه (۵۶ سوره الذاریات) نیز انتظار می‌رود که اگر توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را دنبال می‌کند همگی را به سمتی هدایت نماید که در نهایت زمینه اعتلای

اخلاق و معنویت و یک زندگی تکامل بخش انسانی را بسترسازی نماید. مدیریت سیاست محور: در این مدیریت در برهه‌ای از حیات یک جامعه، به دلیل خاصی که بر آن جامعه حاکم است، تغییرات پی‌درپی روابط قدرت، مرکز ثقل تصمیم‌گیری‌ها می‌شود و مدیران سیاسی جامعه، تمام تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه را با رویکرد سیاسی دنبال می‌کنند، این معنا را می‌توان در قالب نمودار زیر ترسیم نمود، از جمله این کشورها می‌توان به کشورهای کمونیستی سابق اشاره نمود. مدیریت اقتصاد محور: در این مدیریت مجموعه خصوصیات حاکم بر یک جامعه شرایطی را فراهم می‌سازد که دستیابی به رفاه اقتصادی و پیدا کردن موقعیت برتر در اقتصاد، مرکز ثقل تحولات می‌شود و همه تحولات سایر نظام‌ها ذیل تحقق اهداف اقتصادی تعریف می‌شود، این پدیده را می‌توان در اکثر کشورهای توسعه یافته امروزی مشاهده نمود. به دلیل اهمیت این مطلب، لازم است توضیحات کامل‌تری در رابطه با رویکردهای اصلی نظام‌های سیاسی جوامع مختلف ارائه کرد. پارسونز دانشمند جامعه‌شناس مشهور، در یک تقسیم‌بندی کلی فعالیت‌ها و روابط موجود در هر جامعه در چهار گروه طبقه‌بندی می‌کند. یک گروه که شامل داد و ستدها و فعالیت‌های مادی برای رفع نیازهای مختلف مادی افراد انجام می‌گردد در قالب «نظام اقتصادی» جامعه طبقه‌بندی کرده است. یک گروه از فعالیت‌ها که منجر به شکل‌گیری قدرت و سازوکارهای عملی آن می‌باشد را در قالب «نظام سیاسی» جامعه نام برده است. یک گروه از اقدامات و فعالیت‌ها را که حاصل عملکرد و تعامل نظام سیاسی با مردم جامعه برای ایجاد کالاهای عمومی خدماتی است و افراد با انگیزه فردی خود به دنبال آن نمی‌روند. اما وجود آن لازم است و آن را تحت عنوان «نظام اجتماعی» طبقه‌بندی کرده است که از جمله آنها تأمین بهداشت، تأمین امنیت داخلی، دفاع از مرزها و مسائلی چون فعالیت‌های قوه قضائیه می‌باشد. در کنار این فعالیت‌ها و داد و ستدهای اجتماعی، در هر جامعه‌ای، مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، سنن و عادات، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی وجود دارد که وجه غالب آن به صورت نرم‌افزاری در لایه‌های پنهان و عمیق یک جامعه وجود دارد و خود را در درون فعالیت‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی بروز می‌دهد که مجموعه‌ی این اعتقادات، ارزش‌ها و عادات و سنن را تحت عنوان «نظام فرهنگی» می‌توان نامگذاری نمود، آنچه در تنظیم رابطه بین این چهار گروه حائز اهمیت است، تأثیرات متقابل این چهار گروه روی یکدیگر است که در نمودار زیر ترسیم شده است. با تعریفی که از نتیجه عملکرد مدیریت اسلامی داشتیم و این تقسیم‌بندی، این سؤال مطرح می‌گردد که چگونه می‌توان فرآیند تغییر و تحولات جامعه را برای دسترسی به چنین شاخصه‌های عملکردی، مدیریت نمود؟ برای این منظور، نخست باید ابزارها و راهکارهای عمومی اعمال مدیریت را شناسایی نمود. ابزارها و راهکارهای عمومی اعمال مدیریت توسعه اسلامی‌ملاً مطرح گردید که توسعه هر جامعه، فرآیند تغییر و تحول به سمت جامعه «بهرتر» است. لذا برای پیدا نمودن ابزارها و راهکارهای اعمال مدیریت بر این فرآیند، باید با شناخت عوامل و روابط تشکیل دهنده جامعه، پاسخ این سؤال را دنبال کرد که در کدام یک از عوامل درونی جامعه و در چه بخش‌های از روابط بین عوامل تشکیل دهنده جامعه می‌توان تغییر و تحول حرکت آفرین به سمت جامعه بهتر را ایجاد نمود. جامعه از افراد انسانی تشکیل گردیده است که در چارچوب مجموعه وسیعی از نظام‌های شرعی، حقوقی، عرفی و در قالب سازمان‌های مختلف با یکدیگر، با طبیعت، با میراث گذشتگان، با خالق ارتباط برقرار می‌کنند تا حتی المقدور به نیازهای مختلف خود برسند. بنابراین می‌توان از دو طریق اقدام نمود: ۱- اعمال اصلاحات آگاهانه در نظام‌ها و ساختارهای درونی نظام اجتماعی؛ ۲- تغییرات آگاهانه در نحوه تفکر، اندیشه، گرایش‌ها و رفتار انسان‌ها، بر تغییر و تحولات جامعه اثر گذاشت. گرچه باید اذعان داشت که تأثیرات متقابل انسان‌ها با نظام‌های اجتماعی، همواره ما را با تغییرات توأمان این دو عامل مواجه می‌سازد. بنابراین پی‌گیری و تغییر و تحول آگاهانه‌ای باید به دو مجموعه سؤال، از دو حوزه ذیل پاسخ دهد. ۱- این تغییر چه میزان در توسعه اقتصادی و افزایش رفاه جامعه مؤثر است؟ ۲- این تغییر چه تأثیری در اخلاق و معنویت و فضیلت‌های انسانی دارد؟ روشن است که پاسخ به این سؤالات که ابعاد غالب آن کیفی است، بسیار پیچیده می‌نماید؛ اما برای دستیابی به آن، با بهره‌گیری از علوم و تخصص‌های مختلف به ویژه با استفاده از دیدگاه‌های اسلامی، باید راهکارهای مناسبی پیدا

نمود. در ادامه مباحث، سعی می‌شود با تحلیل اجمالی از نظام‌های اجتماعی و ابزارهای درونی آن و تأثیرات آن بر انسان‌ها، تا اندازه‌ای موضوع شفافتر شود. * اعمال اصلاحات منسجم از پیش طراحی شده در نظام‌ها و ساختارهای درونی نظام اجتماعی هر نظام اجتماعی، مجموعه‌ای از نظام‌های فرعی وجود دارد که در درون آن‌ها نیز می‌توان نظام‌های فرعی تری را شناسایی نمود. نگرش سیستماتیک به جامعه، این کمک را خواهد کرد که با شناخت تغییرات در روابط درونی هر نظام، تأثیر آن را بر نظام‌های دیگر و از طریق شناخت امکان تأثیرات بعدی، هر تحوّل و تغییر دیگری را نیز شناسایی نمود. در مدل کلی در زیر نام تعدادی از نظام‌های فرعی و در عین حال نظام‌های عمده اجتماعی ترسیم گردیده است. همان‌طور که در نمودار کلان از نظام‌های درونی جامعه ملاحظه می‌گردد، هریک از آنها برای خود هدفی را دنبال می‌کنند که قابل تعریف است. اما انتظار این است که با تحقق مجموعه اهداف آنها، هدف نهایی توسعه اسلامی؛ یعنی رشد توأمان مادی و معنوی جامعه فراهم گردد. اگر خواننده محترم، داده و ستاده بین نظام‌های درون جامعه را بپذیرد، نکات مهمی را می‌توان نتیجه‌گیری نمود؛ از جمله اینکه، همان‌طور که برای کل نظام اجتماعی، صفت اسلامی انتخاب می‌کنیم و برای آن مختصاتی قائل می‌شویم، نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اداری، قضایی، آموزشی و ... که بتوانند در درون این سیستم کارایی مثبت داشته باشند، نظام اقتصادی جامعه اسلامی، نظام اداری جامعه اسلامی و ... می‌نامیم و باید ویژگی‌ها و خصوصیات آن را شناسایی و تعریف نماییم. نکته مهم دیگری که از پذیرش این الگو حاصل می‌شود، این مسأله است که نمی‌توانیم این تفکیک را بپذیریم که بعضی از نظام‌ها مسأله ارتقای اخلاق و معنویت و فضیلت‌های انسانی را تعقیب نمایند و مثلاً، نظام اقتصادی صرفاً مسئول افزایش رفاه مادی باشد. بلکه تمامی نظام‌ها باید همزمان در خدمت رشد و ارتقای هر دو مجموعه شاخص قرار گیرند. شاید با طرح چند مثال بتوان مسأله را روشن‌تر و قابل پذیرش نمود. نظام مالیاتی یکی از نظام‌های فرعی نظام اقتصادی جامعه است. قابل تصوّر است که کارکردهای درونی یک نظام مالیاتی، مؤدیان را به دروغ و حيله و تزویر تشویق نماید و نظام مالیاتی دیگری راستی و درستی را گسترش دهد. نظام پرداخت دستمزد یکی از نظام‌های فرعی نظام اداری است که عملکرد آن می‌تواند به تدریج انگیزه‌های افراد را برای خدمت به توده‌های مردم، صرف نظر از طبقه اجتماعی آنها، تقویت نماید و نظام پرداخت دیگری می‌تواند به تدریج افراد را در خدمت اقشار با نفوذتر و طبقات مرفّه قرار دهد. طراحی یک منطقه مسکونی درون یک بافت شهری می‌تواند به تدریج روابط صمیمی و ارتباطات عاطفی و روحیه همکاری را بین ساکنین منازل مختلف توسعه دهد و طراحی دیگری می‌تواند با کاهش ارتباطات، بیگانگی و دوری خانواده‌ها از یکدیگر را باعث شود. نظام تبلیغات انتخاباتی یکی از نظام‌های فرعی نظام سیاسی برای ورود نمایندگان به مجلس شورای اسلامی است. شکل، محتوا و کارکرد این نظام تبلیغاتی می‌تواند معرفی‌کننده اصالت‌های انسانی، احیاکننده ارزش‌های اصیل اخلاقی، گسترش دهنده آگاهی‌های جامعه باشد. در شرایط دیگری می‌تواند مروج دروغ، نفاق و احیاگر نقش سرمایه در دستیابی به پایگاه‌های قدرت گردد. همان‌طور که در این مثال‌ها ملاحظه می‌گردد، هیچ یک از نظام‌هایی که تنظیم‌کننده رابطه انسان با سایر انسان‌ها و عوامل اجتماعی است نسبت به ارزش‌های اخلاقی و فضیلت‌های انسانی بی‌تفاوت و خنثی نیستند و اگر از دید ما ناشناخته مانده‌اند، به این علت است که دانشمندان علوم مختلف نسبت به تأثیرات نظام‌های جدید اجتماعی روی تحولات اخلاقی و ارزشی انسان حساس نبوده و تحقیقات کمتری در این زمینه انجام داده‌اند. گرچه در دهه‌های اخیر در متون مختلف، با فرض پذیرش الگوی توسعه کشورهای پیشرفته، از وجود موانع فرهنگی، سیاسی، آموزشی در توسعه جوامع سخن به میان آمده است، اما چون روح حاکم بر مفهوم توسعه، تنها افزایش رفاه مادی افراد جامعه است، وقتی بحث اصلاحات فرهنگی، سیاسی و آموزشی و غیره ... مطرح می‌شود، تغییرات با رویکرد اقتصاد محور دنبال می‌شود. همان‌طور که ذکر شد اما بر مبنای بینش عمومی حاکم بر تغییرات اجتماعی، تغییرات در بخش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی باید با رویکرد فرهنگ محور دنبال شود. * تغییرات آگاهانه در نحوه تفکر، اندیشه، گرایش‌ها و رفتار انسان‌ها: انسان‌ها برای دستیابی به نیازهای خود از طریق نظام‌های اجتماعی با سایر عوامل تشکیل دهنده جامعه ارتباط برقرار می‌کنند. اما این نیازها

چیست؟ شکل ارضاء این نیازها و تعادل بخشی به آن چه تأثیری در تکامل انسان‌ها و جامعه دارد؟ و آیا می‌توان در نوع و میزان آن‌ها، تغییراتی آگاهانه و سازنده داد؟ اگر پاسخ مثبت است از چه ابزارهایی می‌توان استفاده نمود؟ گرچه دانشمندان جامعه‌شناس، روان‌شناس، مدیریت و حوزه‌های دیگر علوم انسانی برای تبیین علل و انگیزه‌های اقدامات و تلاش‌های انسان‌ها، نیازهای گوناگونی را مطرح کرده و آنها را به شکل‌های مختلف طبقه‌بندی نموده‌اند، اما به واسطه محوریت موضوع بحث؛ یعنی چگونگی مدیریت توسعه اسلامی، باید برای شناخت نیازهای انسانی، به انسان‌شناسی برترین مرجع، یعنی خداوند متعال مراجعه نمود و با بهره‌گیری از کلام الهی، نیازهای انسانی را شناسایی کرد. استاد مطهری (ره) در جلد ۳ مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات خود با بهره‌گیری از آیات الهی و احادیث ائمه اطهار، مجموعه نیازهای انسان‌ها را به دو گروه زیر طبقه‌بندی و معرفی نموده است. یک گروه، نیازها و گرایش‌های مربوط به جسم و ابعاد مادی انسان؛ مانند غذا، مسکن، پوشاک و نیازهای جنسی. یک گروه، نیازها و گرایش‌های مربوط به روح و روان و ابعاد غیرمادی انسان؛ مانند (الف) نیاز به عشق و پرستش؛ (ب) گرایش و نیاز به کشف حقایق هستی؛ (ج) گرایش به خیر و فضیلت، که انسان را برای خدمت به دیگران، فداکاری و ایثار آماده می‌سازد. (د) گرایش به خلاقیت و نوآوری که زمینه‌ساز پیشرفت بشریت است؛ (ه) گرایش به درک جمال و زیبایی. بدیهی است که آثار این نیازها در رفتار انسان‌ها به صورت ترکیبی نمود پیدا کرده و به راحتی نمی‌توان گفت، دلیل کدام رفتار و منش انسان در پاسخگویی به کدام نیاز است. نکاتی که در رابطه با بحث طبقه‌بندی نیازها با موضوع مقاله قابل توجه است عبارت‌اند از: نیازهای گروه اول، که ضرورتی به تحریک و تقویت ندارد و نظام‌های مختلف اجتماعی باید آنها را هدایت و در پاره‌ای از موارد محدود و کنترل نمایند. ضمن آنکه با تأمین این نیازها، اغلب از میزان و شدت آنها کاسته می‌شود. نیازهای مربوط به گرایش‌های فطری و روحی انسان‌ها، دارای این خصوصیت است که باید از سوی نظام‌های حاکم بر جامعه، تشویق و تقویت و تعادل بخشی شود. شاید بتوان گفت، فلسفه وجودی انبیا و به دنبال آن تشکیل حکومت دینی، این رسالت را به عهده دارد که نوعی از ساماندهی اجتماعی را به وجود آورد که ارضای نیازهای جسمی مانع رشد و تکامل گرایش‌های فطری و روحی و معنوی انسان‌ها نگردد. این امتیاز برای گرایش‌های اصیل و فطرت انسانی وجود دارد که با تقویت و رشد آنها، تشنگی و نیاز بیشتری به وجود می‌آید و اگر جامعه‌ای بتواند نظام‌های درونی خود را در راستای تعادل بخشی بین این دو گروه از نیازها اصلاح نماید، زمینه رشد روزافزون فضائل اخلاقی و معنوی فراهم می‌گردد. لذا در هر جامعه‌ای، علاوه بر اصلاحاتی که از طریق عموم نظام‌ها می‌توان برای تحقق توسعه اسلامی اعمال نمود، بطور خاص نیز باید برای تغییر و تحوّل نحوه تفکر، اندیشه، تمایلات، رفتار و خواسته‌های انسان‌ها برنامه‌ریزی نمود و برای اصلاح نظام فرهنگی و تربیتی جامعه که از درون خانواده شروع و در مدرسه، دانشگاه، صدا و سیما و فضای عمومی حاکم بر فرهنگ جامعه امتداد پیدا می‌کند، تلاش سازمان یافته‌ای انجام داد که با افزایش کارایی این محیط‌ها، آگاهی‌ها، تمایلات، گرایش‌ها و رفتار انسان‌های جامعه به سمت تعادل حرکت نماید. در جمع‌بندی این بخش، این نتیجه‌گیری را می‌توان داشت که مدیریت توسعه اسلامی باید در روند تحولات و تغییرات محتوایی نظام‌های درونی جامعه به شکلی عمل نماید که تأثیرات آنها روی انسان‌های جامعه، زمینه پاسخ‌گویی و رشد متعادل این دو گروه از نیازهای مادی و معنوی انسان‌ها را فراهم سازد. در حقیقت شاخص افزایش اخلاق و معنویت در یک جامعه، برآیند توسعه و تعمیق باورهای اصیل دینی و رشد فضایل اخلاقی - معنوی تک تک افراد جامعه است که از طریق نظام‌های کارآمد درون جامعه زمینه رشد پیدا کرده است. شاخص افزایش رفاه مادی نیز حاصل هدایت تلاش‌های مادی انسان‌ها برای دستیابی به امکاناتی است که برای پاسخگویی به نیازهای مادی، از طریق نظام‌های کارآمد اقتصادی و اجتماعی سازمان یافته است. برای روشن‌تر شدن موضوع می‌توان این توضیح را اضافه نمود که اگر در جوامع توسعه یافته غربی، رفاه مادی به دست آمده و فضیلت‌های اخلاقی در بسیاری از موارد تخریب و کاهش یافته، حاصل کارکرد نظام‌های اجتماعی است. در قالب نموداری، تطبیقی، تفاوت در کارکرد نظام‌های جامعه اسلامی و جوامع توسعه یافته موجود را می‌توان نشان داد. حال که نقش و اهمیت

نظام‌های درونی هر جامعه روشن شد باید توجه داشته باشیم که براساس نگرش نظام واره (سیستمی)، شناخت نظام‌ها، مستلزم شناسایی نظام‌های فرعی و روابط درونی آنهاست؛ برای مثال، اگر نظام آموزشی کشور را کالبد شکافی نماییم به نظام‌های آموزش عالی، آموزش و پرورش، نظام حوزوی و نظام آموزش غیررسمی می‌رسیم. در تجزیه و تحلیل نظام آموزش عالی به نظام تربیت استاد، دانشجو و نظام درسی برخورد می‌کنیم. در نظام تربیت استاد به سلسله مراتب امتیازات برای پذیرش افراد، آموزش ضمن خدمت و نظام پرداخت می‌رسیم. در این مرحله باید بین این عوامل و اهداف توسعه اسلامی رابطه برقرار شود. وقتی این عوامل و ارتباطات و نحوه اندازه‌گیری آن شناخته شد و کارشناسان خبره اسلام‌شناس با فهم علوم زمانه و شناخت نیازهای امروز جامعه، طرح مناسب آن را تهیه نمودند، در صورت لزوم باید در چارچوب لایحه، در مجلس شورای اسلامی به قانون تبدیل گردد. چنین قانونی بسترساز توسعه اسلامی است. همچنین وقتی مجموعه تغییر و تحولات بخش‌های مختلف و روابط آنها با یکدیگر و مجموعاً با منابع یک دوره پنج ساله در یک برنامه، مدون گردید و کارشناسان اثبات نمودند که این مجموعه تغییر و تحول در بخش‌های مختلف، همزمان زمینه رشد اقتصادی و تکامل معنوی جامعه را تأمین می‌کند، ما موفق به تدوین برنامه توسعه اسلامی به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت و توسعه اسلامی شده‌ایم. باید توجه گردد که به استناد مباحث مطرح شده، هیچ یک از نهادها و قوای جامعه از لزوم تغییر و تحول مبرا نیستند و تماماً باید در یک روند تکاملی کارکرد خود را بهبود بخشند. از آنجا که این عوامل با هم داده و ستاده دارند، چنانچه در هر نقطه از نظام اجتماعی اصلاحی صورت گیرد یا اختلالی بروز کند، تأثیرات آن به کل اجزا منتقل می‌گردد، لیکن بسته به جایگاه آن عامل، تأثیرات متفاوت است. راهبردهای اصلی برای دستیابی به فرآیند مدیریت توسعه اسلامی (در شرایط موجود جامعه) برای شناسایی راهبردهای اصلی، شناخت اجمالی از مسائل سه حوزه ضرورت دارد: شناسایی فرصت‌ها، امکانات و منابع داخلی که به صورت بالفعل و بالقوه در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد. تهدیدات، موانع و محدودیت‌ها و نارسایی‌های داخلی که می‌تواند در روند مدیریت اختلال ایجاد نماید. امکانات منابع و محدودیت‌ها و تهدیداتی که از بیرون جامعه بر فرآیند مدیریت تأثیر می‌گذارد. * فرصت‌ها، امکانات و منابع داخلی ۱- منابع غنی قرآن، احادیث و سنت معصومین برای کشف راهکارهای مدیریت توسعه اسلامی. ۲- باورهای عمیق دینی در اکثریت اقشار جامعه روی مبانی اعتقادی، مثل پذیرش اصل وجود خداوند، ضرورت وجودی انبیای الهی، اعتقادات عمیق و علاقه به ائمه اطهار. ۳- سنت‌های مبتنی بر باورهای دینی در روابط اجتماعی. ۴- تجربیات ارزشمند تاریخی ملت ایران برای مبارزه با ظلم و ستم و داشتن حساسیت علیه مفاسد اجتماعی. ۵- تجربیات مثبت در ذهنیت تاریخی مردم نسبت به عالمان دینی، که همواره رهبری مردم در مبارزه با ظلم و ستم و مفاسد اجتماعی را برعهده داشته‌اند و مردم اقدامات و فعالیت‌های آنان را تداوم تلاش ائمه اطهار (ع) و نبی اکرم (ص) می‌دانسته‌اند. ۶- جایگاه ارزشمند ایران با اتکا به اسلام در افکار عمومی مردم جهان؛ که به واسطه انقلاب اسلامی به وجود آمده است. ۷- موقعیت جغرافیایی بسیار حساس و ارزشمند در روی کره زمین. ۸- ارتباط و علاقه قلبی اکثر مردم نسبت به ارکان نظام. ۹- پتانسیل‌های موجود در جمعیت ۷۰ میلیونی از جهت داشتن سواد، آگاهی و بینش در امور اجتماعی و سیاسی، همراه با وفاداری، آمادگی برای گذشت و فداکاری. ۱۰- توانمندی‌های بالفعل در ظرفیت‌های زیربنایی و اقتصادی جامعه. ۱۱- توانمندی‌های بالقوه در منابع معدنی و منابع طبیعی. ۱۲- بیش از بیست و هشت سال تجربه کشورداری و عبور از بحران‌های مختلفی که بعضاً از بیرون مرزها به قصد تغییر در ماهیت کلی نظام اجتماعی سازماندهی شده است. * موانع و محدودیت‌های داخلی در مسیر توسعه اسلام‌میدر مقالات، نوشته‌ها و سخنرانی‌های مختلف به صورت عمومی به موانع و تهدیدات فرآیند توسعه ایران از بعد دستیابی به رشد اقتصادی و رفاه بیشتر پرداخته شده است، در اینجا به جهت اختصار، روی دسته‌ای از عوامل تأکید شده که به طور خاص کارایی تحولات توسعه را در ارتقای اخلاق و فضیلت‌های انسانی کم‌رنگ و یا تضعیف نموده است. ۱- عدم اصلاحات ساختاری و محتوایی نظام‌های درونی به جا مانده از رژیم گذشته و گسترش آنها بعد از انقلاب به لحاظ پیوند همه جانبه‌ای که بین مبانی اعتقادی و نگرشی حاکم بر افکار مدیران اصلی رژیم گذشته با نظام‌های اداری و

اجتماعی جامعه وجود داشت باید تماماً مورد بازسازی و نوسازی قرار می‌گرفت، که متأسفانه چنین فعالیتی صورت نگرفت و تنها به تغییرات سطحی و نمودهای فیزیکی پرداخته شد. برای درک بهتر این موضوع، کافی است روی این مسائل اندیشه گردد: فرض کنید یک جوان در سن ۲۵ سالگی وارد نظام اداری موجود می‌شود. بعد از ده سال چه تغییراتی در گرایش‌ها و نیازهای او که قبلاً مطرح شد، ایجاد می‌گردد؟- آیا نظام اداری موجود، رابطه او را با خداوند تقویت می‌کند یا تخریب؟- آیا نظام اداری موجود، او را به خدمت بیشتر به دیگران تشویق می‌کند یا تنبیه؟- آیا نظام اداری موجود، او را به کشف حقایق و علم طلبی سوق می‌دهد؟- آیا نظام اداری موجود، خلاقیت و نوآوری او را تقویت می‌کند یا می‌خشکاند؟- آیا نظام اداری موجود، درک از جمال و زیبایی را از حوزه‌های مادی و سطحی به حوزه‌های اصیل انسانی گسترش می‌دهد؟- آیا نظام اداری موجود، نیازهای مادی و جسمی او را به سمت تعادل مطرح شده در نظام دینی ماهدایت می‌کند یا خیر؟ همین سؤالات را می‌توانید در رابطه با کارکرد نظام آموزش و پرورش و آموزش عالی مطرح و در ذهن خود مرور نمایید. این سؤالات وقت‌ی اهمیت خود را نشان می‌دهد که توجه شود بخش اعظم اعتقادات، ارزش‌های ذهن و رفتارهای افراد به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر نظام‌هایی هستند که افراد به طور روزمره با آن ارتباط برقرار می‌کنند و نوع تأثیرات ارادی افراد محدود بوده مگر افراد خاصی که به لحاظ داشتن فکر و اندیشه و اراده از جایگاه بالایی برخوردار باشند. ۲- ناکارآمدی نظام‌های فرعی ایجاد شده پس از استقرار نظام مقدس جمهوری اسلامی بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، در درون نظام کلی مبتنی بر تفکر اسلامی، نظام‌های جدیدی تعریف شد. این نظام‌ها چون برخاسته از انقلاب بودند، نخست تلاش کردند با تکیه بر ارزش‌های اصیل انسانی روابط درونی خود را تعریف نمایند. اما در داده‌ها و ستادهای که با نظام‌های به جا مانده از رژیم گذشته برقرار نمودند، منفعل شده و به تدریج نظام‌های ارزشی درون نظام‌های قدیمی را پذیرفتند. یکی از عوامل مهم این مسأله علاوه بر کم‌توجهی مدیران این نهادها نبود نهاد مرکزی در مدیریت عالی نظام برای بازسازی نظام‌های قدیمی بود که تعدادشان زیاد و در نتیجه تأثیراتشان گسترده است. ۳- اثرپذیری شدید از تحولات اجتماعی جوامع خارجی و ایجاد شکاف فکری و نظری در سلسله مراتب مدیریت‌های جامعه تأثیرات علمی، فکری، اندیشه‌ای، گرایشی و سرانجام رفتاری از بیرون مرزها، از چند حوزه وارد هر جامعه می‌گردد و بر تحولات جامعه اثر می‌گذارد. این تأثیرات جنبه‌های مثبت و منفی متنوعی دارد، تا آنجا که بتوان بر روند تأثیرات و بهره‌گیری از جنبه‌های مثبت آن مدیریت نمود، می‌توان از آثار منفی آن کاست. اهم مسی‌های تأثیرگذاری عبارت است از: الف) رفت و آمد مستقیم افراد جامعه به خارج از کشور (بهره‌گیری از علوم، به ویژه علوم انسانی که بخش مهمی از نظریه‌های آن زاینده کشف روابط علت و معلولی درون جوامع غربی است. ج) ارتباطات رسانه‌ای از قبیل کتاب، مجله، ماهواره و ... که ابتدا روی افرادی خاص اثر می‌گذارد و بعداً در جامعه گسترش می‌یابد. د) فن‌آوری‌های جدید که بیرون از اراده ما، در درون نظام‌های اجتماعی تغییر ایجاد می‌کنند. ه) صادرات و واردات کالا- و خدمات که گرایش‌ها و رفتارها را به صورتی ناخودآگاه تغییر می‌دهند. و) تغییرات و اصلاحاتی که با کپی‌برداری عجولانه از نظام‌های جوامع بیرونی به کشور انتقال پیدا می‌کند. به لحاظ اهمیت این مسأله، می‌توان با ذکر مثالی موضوع را بازتر نمود. از افتخارات نظام جمهوری اسلامی، باور عمیق به ضرورت مشارکت مردم در فرآیند شکل‌گیری حاکمیت و سلسله مراتب مدیریت نظام سیاسی و اجتماعی کشور است. این مسأله هم در اعتقادات دینی ما پذیرفته شده و هم ضرورت عقلی تحقق مسئولیت‌های حکومت در اسلام است که از رهگذر توسعه مشارکت، هم روحیه خداخواهی، خدمت به دیگران و جمع‌گرایی را توسعه دهد و هم قدرت نظام اسلامی را که متکی بر مشروعیت آن در بین مردم است را با بهره‌گیری از حضور مردم در تمامی تحولات جامعه تعمیق بخشد. اما اینکه این مشارکت و حضور را چگونه اجرا و ساماندهی نماییم، مسأله‌ای است که باید متناسب با مجموعه شرایط جامعه خود، برای آن راهکار پیدا می‌کردیم، متأسفانه این مسأله به خوبی انجام نشده و عجولانه با بهره‌گیری از روش‌های موجود و تجربه شده در جهان، این فعالیت را سامان دادیم و امروزه با پاره‌ای از مشکلات آن روبرو هستیم. مروری بر سؤالات زیر مسأله را روشن خواهد کرد: در روند تکرار

انتخابات مختلف بعد از پیروزی انقلاب، داشتن منابع مالی از موضع نامزدها چه نقشی در انتخاب و عدم انتخاب آنها ایفا نموده است؟- جهت تأمین منابع مالی لازم برای حضور در رقابت‌های انتخاباتی، چه تغییراتی در نوع نامزدها، خصوصیات اخلاقی، گرایشی و رفتاری آنها ایجاد شده است؟- آیا روابط تعریف شده موجود، نامزدها را به معرفی واقعی خود از جهت علمی، کارایی و اهداف واقعی مورد نظر خود تشویق می‌کند؟- آیا حضور در فرآیند انتخاب شدن و حضور در هرم مدیریت جامعه اسلامی، افراد را به داشتن علم و تقوا و حضور سازنده در کشور تشویق می‌کند؟- آیا وقتی نامزدها خود و برنامه‌های خود را معرفی می‌کنند، اثر آن در افزایش آگاهی‌های مردم نسبت به ارزش‌های اصیل اسلامی و شناخت شرایط موجود کشور مؤثر است؟- آیا مجموعه آثار حاصل از فرآیند نحوه برگزاری انتخابات در جامعه، به احیای ارزش‌های اخلاقی و معنوی جامعه کمک می‌کند؟ توجه شد که در ارزیابی کارکرد نظام انتخابات در کشور، بخشی از مسایل به شیوه انجام انتخابات مرتبط است و بخشی به کارکردهای نظام‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی که در زمان انتخابات نمود پیدا می‌کند. لذا باید در تجزیه و تحلیل علمی، آنها را تفکیک نمود. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، تنوع این عوامل و چشم‌انداز گسترش آنها در آینده که از آن به عنوان تهاجم فرهنگی تعبیر شده است، می‌تواند در بلندمدت در سلسله مراتب مدیریت جامعه اسلامی شکاف ایجاد نماید و این پدیده فرهنگی، بستر آفرین بحران‌های سیاسی گردد، ارائه فشرده این مطلب در نمودار زیر آمده است. توضیح بیشتر اینکه، اگر به جای حاصل عملکرد فرهنگی مجموعه نظام‌های داخلی، فرهنگ جامعه از طریق تحولات وارداتی تغییر کند این موضوع به تدریج زمینه‌ساز ایجاد شکاف در ساختار سیاسی می‌شود. اگر فرض نماییم که در حال حاضر و آینده با تسلط کامل نظام فرهنگ‌ساز داخلی، متأثر از تفکر دینی، انتظارات مردم از مجلس و دولت را جهت اسلامی می‌دهد، به طور طبیعی انتظارات مردم با توقعات و خواسته‌های رهبری نظام در یک راستا و هم جهت است و وقتی دولتمردان و مجلسیان تلاش می‌کنند رضایت مردم را تأمین کنند، همزمان رضایت رهبری نیز تأمین شده است. در چنین شرایطی، نظام به سمت استحکام حرکت خواهد کرد. حال اگر خدای ناکرده متأثر از مجموعه عملکرد ضعیف نظام فرهنگ‌ساز داخلی و قدرت روزافزون نظام فرهنگ‌ساز خارجی، تفکر مادی و رفتارهای ضد ارزشی حاکم بر کشورهای غربی بتواند انتظارات مردم و نسل آینده را از مرزهای دینی خارج سازد به این دلیل که رهبری نظام اسلامی نمی‌تواند بر تحقق خواسته‌های خارج از چارچوب دینی صحه بگذارد و به طور طبیعی انتظارات متفاوتی از مدیران پیدا می‌کند، مدیران اجرایی و مجلسیان در معرض دو نوع انتظار متفاوت قرار خواهند گرفت. در چنین شرایطی، باید انتظار ایجاد گسست‌های مختلفی را در انسجام جامعه انتظار کشید. ۴- توسعه ناموزون ابعاد مختلف جامعه بعد از پیروزی انقلاب به طور منطقی بعد از پیروزی انقلاب، باید مدیریت توسعه کشور تلاش می‌نمود ضمن طی نمودن فرآیند توسعه، رفتن به سمت تعادل‌ها را نیز مورد توجه قرار می‌داد. اما این توجه بیشتر صرف توزیع بهتر امکانات فیزیکی و مادی شد و عنایتی به ایجاد تعادل‌های علمی، فکری، گرایشی، رفتاری بین اقشار و گروه‌ها و سنین مختلف افراد و به طور خلاصه تحولات کیفی جامعه نگردید. به عبارت دیگر؛ به سمت تعادل در ابعاد توسعه فرهنگی، سیاسی و اقتصادی حرکت نشد. لذا بخش مهمی از تهدیدات و مشکلات فعلی جامعه امروز به این مسأله برمی‌گردد. ذکر چند مثال این مسأله حساس را روشن‌تر می‌کند. الف) در شرایطی که به واسطه عوامل مختلف، فرصت آن را نیافتیم که نظام آموزش و پرورش را بازسازی و اصلاح نماییم، از درون همین آموزش و پرورش اصلاح نشده در طول این بیست و هشت سال، ۸/۱۲ میلیون نفر با سواد سال ۱۳۵۶ را به حدود ۶۰ میلیون نفر در سال ۸۵ افزایش داده‌ایم. و بی‌توجهی به کارکردهای کیفی نظام آموزش و پرورش گذشته، موجب شد بسیاری از خصلت‌های غلط جامعه گذشته به جامعه اسلامی امروز منتقل گردد. همین مسأله در نظام آموزش عالی اتفاق افتاد و ۱۷۰ هزار نفر دانشجوی سال ۱۳۵۶ به سه میلیون و سیصد هزار نفر دانشجو در سال ۸۵ رسید و نظام آموزش عالی نیز تمامی خصلت‌های مثبت و منفی خود را به نخبگان جامعه موجود منتقل نمود. این بی‌توجهی به کیفیت‌ها در نظام حوزوی نیز مصداق پیدا نمود و اجازه نداد نقاط ضعف ساختاری نظام آموزشی و تربیتی حوزه‌های علمیه، تحول لازم را برای

عرضه نیروهای مناسب فکری و علمی برای شرایط موجود امروز جامعه فراهم سازد. ب) در حالی که ارزش‌های متعالی و متفاوت جامعه اسلامی ایجاب می‌کند که برای حضور موثر زنان در فرآیندهای توسعه اسلامی در بعضی از زمینه‌ها، آموزش‌ها، ضوابط و قوانین جدید و متفاوتی با گذشته مبتنی بر بینش اصیل اسلامی وضع نماییم، نظام‌های آموزشی و حقوقی جامعه بدون تغییر و تحوّل کیفی به حیات خود ادامه دادند و امروزه در حالی که نسبت ورودی دختران نسبت به پسران در دانشگاه‌ها به مرز ۶۴ درصد رسیده است، هنوز در روابط اجتماعی جامعه برای اشتغال این زنان تحصیل کرده زمینه‌سازی نشده است. ج) در حالی که انقلاب اسلامی در آغاز استقرار خود به عنوان یک نظام دینی باید نسل جدیدی از استعداد‌های درخشان و نخبگان فکری معتقد به اسلام را درگیر نظریه‌پردازی در حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی و انسانی می‌نمود و برای اداره جامعه آموزش می‌داد، ساده‌نگری در امر اداره جامعه و توجه یک بُعدی به مسائل کمی و مادی توسعه، موجب گردید در تداوم روند قبل از انقلاب همچنان استعداد‌های درخشان جامعه در حوزه علوم فنی و مهندسی و پزشکی جذب شوند. این مسأله از یک طرف جامعه را با کمبود کارشناسان خبره از جهت درک دیدگاه‌های اسلام در حوزه‌های مختلف علوم انسانی روبرو ساخت و از طرف دیگر به واسطه کندی فرآیند توسعه اقتصادی کشور، اجازه جذب این تعداد نیروی تربیت شده در حوزه‌های مهندسی و پزشکی را به وجود نیاورد و جامعه را با بحران فرار مغزها روبرو کرد. د) در حالی که تمامی تحلیل‌ها برای استقرار کامل نظام اسلامی، ضرورت توجه عمیق به توسعه فرهنگی را گوشزد می‌کند، توسعه نامتعادل ابعاد جامعه موجب گردیده که در حال حاضر در حوزه علوم پزشکی برای درمان بیماری‌های کودکان «فوق تخصص» داشته باشیم و برای معماری داخلی منازل متخصص تربیت کنیم، اما در حوزه تبلیغ دین همچنان یک مبلغ دینی تربیت می‌شود تا زن، مرد، کودک و جوان و میانسال، شهری، روستایی، بی‌سواد و تحصیل کرده را برای پذیرش دین الهی تبلیغ نماید. در حالی که اگر به اهمیت و ضرورت ایجاد باورهای دینی در اقشار مختلف توجه می‌شد و اصل بهره‌گیری از علوم، فن‌آوری و هنر برای تبلیغ دین پذیرفته می‌شد، انتظار آن بود که امروز در مراکز تربیتی مبلغین دینی، اعلام گردد این افراد پس از طی نمودن دوره عمومی شناخت کلیات دینی، با طی کردن فلان دوره تخصصی، مهارت تبلیغ دین برای قشر دانشجو را پیدا می‌کند و یا با دیدن فلان دوره تخصصی، مهارت تربیت دینی کودکان را به عهده خواهند داشت و قس علی هذا. هـ) عدم درک جایگاه و اهمیت مدیریت فرهنگ‌ساز در توسعه اسلام‌محظور از مدیریت فرهنگ‌ساز این است، که اگر مجموعه عوامل و روابطی که در درون جامعه، آگاهی‌ها، علایق، گرایش‌ها و رفتار توده مردم را تغییر می‌دهد، شناسایی گردد، مدیرانی که با تصمیمات و رفتار خود، این عوامل و روابط فرهنگی را تغییر می‌دهند، مدیران فرهنگ‌ساز هستند. با چنین تعریفی همه مدیران جامعه در تمامی بخش‌ها، مدیران فرهنگ‌ساز هستند. اما واقعیت این است که برای اصلاح، باید نخست، مدیران و نظام‌های مؤثرتر حوزه فرهنگ را شناسایی نمود و در کنار این شناسایی به تغییر و تحوّلات زمان، روی میزان اثرگذاری عوامل و ابزارهای جدید در فرهنگ‌سازی جامعه توجه نمود. برای مثال: اگر در گذشته جامعه ما، سخنرانی در منابر توسط عالمان دینی در شهر و روستا، زیربنای فکری افراد را پایه‌گذاری می‌نمود و اندیشه و رفتار او را حتی در مسائل معیشتی و اقتصادی تعیین می‌کرد، امروز توسعه اقتصاد جهانی بر نحوه شکل‌گیری فکر و اندیشه مردم نقش تعیین‌کننده‌ای پیدا کرده است و اگر عالم دینی بخواهد بر فکر و اندیشه مردم اثر بگذارد، باید با شناخت تأثیرات فرهنگی نظام اقتصادی، نقاط تأثیر فعالیت‌های اقتصادی را روی اعتقادات، باورها و رفتارهای مخاطبین شناسایی نموده، متناسب با آن راه‌حل ارائه نماید. اگر در گذشته، ذهن و اندیشه کودک از درون خانواده با مبانی دینی آشنا می‌شد و در بستری از سنن اسلامی و بزرگداشت شعائر دینی که در اختیار عالمان دینی بود، تقویت می‌گردید؛ امروز با حضور تمام وقت دانش‌آموزان در مدارس و بعد از آن در دانشگاه و گسترش وسیع اطلاع‌رسانی‌های جمعی و کاهش ارتباطات درون خانوادگی و ارتباطات آزاد محلی، باید تلاش نمود باورهای اصلی و اعتقادات لازم از طریق نظام‌های رسمی آموزشی و دستگاه‌های اطلاع‌رسانی جامعه و بالاخره با تدارک نوع جدیدی از ساماندهی مردمی، جریان تغییر تفکر و اندیشه و رفتار جوانان را به نفع

اسلام تغییر داد، اما مشکل بزرگ این است که مدیران نظام‌های رسمی آموزشی که رسالت اولیه و اصلی آنان، ایجاد باورهای عمیق دینی و ارتقای سطح دانش مورد نیاز برای توسعه جامعه اسلامی است، تحت تأثیر نظام سیاسی و فشار پاسخگویی به نیازهای روزمره اقتصادی مردم که از زبان نمایندگان، آنها منعکس می‌گردد، همواره مشغول حل مسائل روزمره هستند. از طرف دیگر، نظام تخصیص منابع جامعه که باید بتواند متأثر از مصلحت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، منابع خود را تقسیم نماید، همواره در اختیار نمایندگان و مدیرانی است که علاقه‌مند هستند مشکلات روزمره جامعه را حل کنند و در عمل، منابع لازم را برای نسل جدیدی از مدیران، مربیان و مبلغان و کارشناسانی که بتوانند نظام تربیتی، فرهنگی و آموزشی مناسب جامعه را به وجود آورند، قرار نمی‌گیرد. لذا در عمل این فرصت برای نظام فرهنگ‌ساز بیگانه فراهم می‌گردد که بیش از گذشته، زمینه‌ساز شکل‌گیری باورها و رفتارهای نسل جوان گردد. این مسئله در قالب نموداری به تصویر کشیده شده است. ۶- عدم تعادل در توزیع توجه به عوامل داخلی و خارجیشکی نیست که در تحولات درونی جامعه، همواره عواملی از داخل و عواملی از خارج، ایفای نقش می‌کنند. اما به طور طبیعی توده مردم عوامل داخلی را عمده ساخته و بیش از اندازه آن را متوجه مدیریت‌های ارشد نظام می‌دانند، در مقابل این عدم تعادل، عدم تعادل دیگری در بین مدیران جامعه است که با عمده کردن عوامل خارج از کشور و عوامل خارج از حوزه مسئولیت خود و با تکرار دلایل آن در سخنرانی‌ها و گزارش‌ها، با هدف توجیه مردم و رفع انتقاد از خود، عملاً توجه و ذهن خود را از حوزه‌های تحت مسئولیتشان دور می‌سازند، در حالی که برای هر مدیری امکان اعمال تغییر در حوزه مدیریت خود میسر است، این کارکرد فکری و فرهنگی به مدیران اجازه نمی‌دهد که در حوزه مسئولیت خود به اصلاحات و تغییرات سازنده مبتنی بر یک روش علمی با انجام تحقیقات لازم دست بزنند. در چنین شرایطی میزان تغییر و تحول سازنده در ساختارهای اداری و اجرایی وابسته به حکومت به حداقل رسیده و چون تغییر و تحولات عمومی جامعه ادامه دارد و هر روز سرعت پیدا می‌کند، عملاً کارایی مدیریت توسعه کشور رشد لازم را نخواهد داشت. ۷- بحران آفرینی‌های سیاسی حاصل عملکرد طبیعی نظام‌های موجود جامعه‌همان‌طور که ذکر شد، نظام‌های درونی جامعه که قبل از انقلاب وجود داشته است، توانایی تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی را ندارد، اما چون تغییرات بعدی آن متأثر از بینش اسلامی به همراه نگرش علمی و نظام‌مدار نبود، هم، آثار منفی ذاتی خود را دارد و هم کارایی نظام‌های غربی را ندارد. لذا از این جهت به طور طبیعی و ذاتی برای جامعه ما بحران آفرین خواهد بود. توضیح بیشتر اینکه، اگر در داده و ستاده بین نظام‌های غربی و افراد آن جوامع دقت نمایید، روشن می‌گردد که به طور طبیعی، انسان‌ها متأثر از انگیزه غالب خود، وارد یکی از نظام‌های جامعه شده و چون اصل رقابت بر کلیت جامعه، حاکمیت می‌کند، انگیزه غالب آنها تشدید شده و به قیمت خارج سازی آنان از تعادل شخصیتی، تحرک بزرگی در جامعه ایجاد و حاصل آن سرعت در توسعه مادی می‌شود. برای مثال: افرادی که انگیزه غالب آنها کسب منافع مادی است، وارد نظام اقتصادی می‌شوند و روز به روز انگیزه مال‌خواهی آنها تقویت می‌شود. افرادی که انگیزه قدرت طلبی و حضور در صحنه‌های سیاسی دارند، در ساختارهای حزبی وارد شده و هر روز با انگیزه بیشتری برای کسب قدرت، در روابط جامعه حضور پیدا می‌کنند. افرادی که انگیزه خدمت به دیگران را دارند، سر از بنیادهای خیریه درآورده و روحیه آنها در این زمینه تقویت می‌شود. از آنجا که برای ماندن در صحنه قدرت و تبلیغ انتخاباتی نیاز به منابع مالی وجود دارد، به تدریج بین علاقمندان به قدرت سیاسی و فعالین عرصه اقتصاد پیوند ایجاد می‌شود و حاکمیت در اختیار نامتعادل‌ترین انسان‌ها قرار می‌گیرد. به طوری که هر قدر از پایین هرم مدیریتی جوامع توسعه یافته به بالا نزدیک می‌شوید، در کالبد شکافی روحیات و انگیزه‌های شخصی مدیران سیاسی و صاحبان شرکت‌های بزرگ، عدم تعادل بیشتری را ملاحظه می‌کنید و صفت‌هایی مثل پول‌پرستی، قدرت طلبی، شهوت پرستی بیشتر می‌گردد. حال اگر در جامعه اسلامی نتوانیم نظام‌های مناسب جایگزین را طراحی و استقرار بخشیم و به تدریج نسل موجود که همراه تولد انقلاب اسلامی تربیت شده است. از صحنه خارج شوند و نسل بعدی تحت تأثیر نظام‌های اصلاح نشده با نگرش‌های نامتعادل تربیت شوند، در آینده بین رهبری نظام و افرادی که از

درون نظام سیاسی و نظام اقتصادی به صحنه‌های مدیریت می‌آیند، فاصله زیادی از جهت انگیزه‌ها، نگرش‌ها و خواسته‌های به وجود می‌آید و این شکاف منشأ بروز بحران خواهد شد. از طرف دیگر تغییرات غیرعلمی و مقطعی روی این نظام‌ها، موجب می‌شود همان تحرک آفرینی ذاتی خود را نیز نداشته باشند و از این رهگذر مشکل دیگری در جامعه به وجود آید و آن کمبود شدید انگیزه سازندگی و تلاش در بستر عمومی جامعه است. ۸. نبود تحرک و انگیزه‌های کافی برای توسعه اسلامی در جامعه مجموعه موانع بر شمرده در کنار چند عامل ذیل، موجب گردیده است که انگیزه کافی برای ایجاد تغییر و تحولات لازم برای اسلامی سازی نظام‌ها و ساختارهای درونی جامعه به وجود نیاید. وجود الگوی عینی و در عین حال با جاذبه ظاهری کشورهای توسعه یافته، که افرا سطحی و دنیا طلب را جلب می‌نماید و دلیلی برای تعقیب الگوی جدید نمی‌بینند. ذهنی بودن الگوی مطرح شده در بینش اسلامی و قانون اساسی در شرایط موجود جهان، که لازمه تحقق چنین الگوئی یک تلاش منسجم و سازمان یافته در طول یک دوره طولانی و وجود جمع مناسبی از مدیران و کارشناسان متعهد و عالم در حوزه‌های مختلف اجتماعی بود که متأسفانه تحمیل جنگ و سایر دسیسه‌های دشمن و اشتباهات خودمان فرصت ایجاد آن را فراهم نکرد. شهید شدن بسیاری از اندیشمندان و رنج کشیدگان انقلاب اسلامی و ورود باقیمانده یاران اولیه و نظریه پردازان انقلاب اسلامی به صحنه‌های اجرایی. حضور موقتی افراد در صحنه‌های مدیریتی از طریق اجرای نظام انتخابات موجود، که افراد داوطلب انجام اقدامات زودبازده و اصلاحات محدود را به صحنه می‌آورند. نبودن ابزارهای کارا و سازمان یافته در کنار مدیران عالی و ارشد نظام، برای اصلاح نظام‌ها و ساختارهای درونی آن‌ها. نارسا بودن ضمانت اجرایی در قانون اساسی برای پاسخگو بودن قوه مجریه به رهبری نظام برای اصلاحات ساختاری و موکول شدن این مسأله اساسی به نصایح اخلاقی عدم توان ذاتی قوه مقننه، برای اعمال اصلاحات ساختاری به منظور اسلامی نمودن نظام‌های درونی جامعه. ۹. عدم توجه به اهمیت رفتارها و شیوه اعمال مدیریت مدیران جامعه اسلامی در تحقق اهداف و آرمان جامعه اسلامی از ابزارهای مهم اصلاح جامعه اسلامی، تغییر و تحول هدفمند در رفتارها و شیوه اعمال مدیریت رهبران و مدیران جامعه است. در این الگوی مدیریتی، باورها و اعتقادات اکثریت مردم به رهبری و هرم مدیریت نظام اسلامی، نقش بسیار حساس و تعیین کننده‌ای دارد، به طوری که می‌توان گفت؛ استحکام نظام و سرعت سازندگی در آن، با میزان اعتقاد و باور مردم به ارکان نظام رابطه مستقیم دارد. هرگاه به هر دلیل از این باور و اعتقاد قلبی کاسته شود، از یک سو دشمنان جامعه فعال خواهند شد و از سوی دیگر، در درون جامعه نیز انواع بحران‌ها و تنش‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جریان سازندگی را مختل می‌نماید و دور مخرب در سازندگی کشور به وجود می‌آید. البته عکس آن نیز صادق است؛ یعنی با ارتقای مشروعیت رهبران و مدیران جامعه، سازندگی شتاب و سرعت پیدا می‌کند. متأسفانه علی‌رغم اهمیت این عامل در جامعه اسلامی، هیچ‌گاه برای ارزیابی مداوم و اصلاح عوامل مخرب این مسئله تعیین کننده، اقدامی شایسته صورت نگرفته است و معمولاً در حد تذکار و نصیحت خلاصه شده است. توسعه شبکه‌های ارتباط جمعی، طبیعت فرهنگ ایرانی، تلاش‌های حساب شده دشمنان، ماهیت فعالیت‌های سیاسی گروه‌های مختلف و تعداد زیاد انتخابات، عواملی هستند که حساسیت بر رفتارهای رهبران و مدیران وابسته به نظام را تشدید می‌کنند و هر نقطه ضعفی را به صورت گسترده و بعضاً به صورت بزرگتری منتشر می‌سازند. توجه شود که وقتی بحث رفتار مدیریتی است، این رفتار بسیار وسیع‌تر از اخلاق فردی و نحوه زندگی درونی رهبران و مدیران حکومتی می‌باشد و باید مجموعه‌ای از عملکردها در نحوه حوزه مباحث زیر را به عنوان رفتار مدیریتی مدنظر قرار داد: اخلاق و منش ارتباط و برخورد با افراد تحت مدیریت و عامه مردم؛ چگونگی استفاده از امتیازات مادی و امکانات دولتی؛ نحوه انتخاب افراد برای مسئولیت‌های بعدی حوزه تحت مسئولیت خود؛ توزیع توجه مدیر روی مسائل مختلفی که پیرامون هر حوزه مدیریت وجود دارد؛ چگونگی ارتباط وابستگان، اقوام، دوستان و آشنایان، همشهریان، هم حزبی‌های مدیر با موقعیت وی؛ چگونگی شکل‌گیری تصمیمات اصلی مدیران و رهبران جامعه؛ بدین معنا که آیا برای اخذ تصمیم به اندازه کافی با کارشناسان و عالمان متخصص و خبره مشورت می‌شود یا خیر؟ ۱۰. تداوم و رشد

مشکلات ساختاری در نظام اقتصادی جامعه وجود درآمدهای نفتی حاصل از صدور نفت خام در طی چند دهه و پیوند خوردن آن با سایر نارسایی‌های مدیریتی موجب گردیده که بسیاری از مشکلات اقتصادی جامعه، ناشناخته باقی بماند و نه تنها نظام اقتصادی در خدمت بازسازی فرهنگی جامعه قرار نگیرد، بلکه حتی نتواند حداقل رشد اقتصادی را به وجود آورد. اهمّ معضلاتی که در این نظام، به طور کلی قابل طرح است عبارت است از: دخالت گسترده دولت در روابط درونی اقتصاد؛- ایفای نقش بازدارنده از سوی نظام اداری در رشد اقتصادی؛- عدم احساس امنیت کافی از ناحیه سرمایه‌گذاران جامعه در حوزه اقتصاد؛- وجود ساختار بازدارنده نظام بانکی در ایجاد اقتصاد سالم؛- عدم تناسب بین فرهنگ مصرفی جامعه و فرهنگ کار و تلاش، به دلیل وجود درآمدهای نفتی؛- عدم شکل‌گیری نظام مالیاتی مناسب برای جایگزینی درآمدهای نفتی؛- بیکاری و عدم اشتغال، به ویژه برای جوانان تحصیل کرده؛- عدم تعادل بین ساختارهای مصرفی، خدماتی و تولیدی جامعه. در تمامی کشورهایایی که سالهاست با اعمال انتخابات، مدیران جامعه را انتخاب می‌کنند به واسطه ساختار اقتصادی حاکم بر کشورشان، همگان پذیرفته‌اند که هر نوع خدمتی از سوی دولت انجام می‌گیرد از محل اخذ مالیاتی است که از آنها گرفته می‌شود. لذا ترجیح یک نامزد با نامزد دیگر در این است که در مقایسه با یکدیگر، هر کدام چگونه و از چه گروهی می‌خواهند مالیات بیشتری را دریافت کنند تا بعد از تأمین مالیات جدید، آن را در عرصه چه خدماتی مصرف کنند. در چنین ساختاری، انتظارات مردم همواره با پرداخت‌های خود مردم کنترل می‌گردد و هیچ‌گاه مردم از نمایندگان و دولت انتظاری خارج از توان آنها ندارند. وجود منابع درآمدی نفت و عدم شکل‌گیری نظام مالیاتی در جامعه ایران، موجب شده به تدریج فرهنگ مخربی در رابطه بین دولت و مردم به وجود آید و آن اینکه در هر انتخاباتی، مجموعه بزرگی از نامزدها به صحنه انتخابات وارد شده و در تریبون‌های مختلف به مردم وعده می‌دهند که با «انتخاب من چه خدمات متنوع و گسترده‌ای در منطقه رخ خواهد داد»، تکرار این مسأله در طول سالیان متمادی، انتظارات گسترده‌ای را در بین مردم نسبت به دولت به وجود آورده و چون همواره بخش کوچکی از آن عمل شده به تدریج نارضایتی‌ها افزایش یافته است، که البته بخشی از آن در تغییرات پی‌درپی نمایندگان و مجریان تجلی می‌یابد. از طرف دیگر تعرف غلطی از دولت در اذهان مردم شکل گرفته است؛ بدین معنا که دولت مسئول فروش نفت و تبدیل آن به انواع خدمات امنیتی، بهداشتی، آموزشی، اشتغال و غیره می‌دانند، در چنین شرایطی تصور می‌شود هرچه قدر کمبود وجود دارد حاصل ناتوانی‌ها، سوء استفاده‌ها و ضعف مدیران نظام جمهوری اسلامی است، روشن است که تداوم این فرهنگ، هم در بلندمدت که منابع نفتی به اتمام می‌رسد یا در اقتصاد جامعه نقش کمتری خواهد داشت و هم در حال حاضر، انواع معضلات را ایجاد خواهد کرد. یکی از خطرناک‌ترین معضلات، سوء استفاده دشمنان انقلاب از این فاصله انتظار و امکان اقدام است و با القای این فکر، که اگر حکومت دینی نبود چنین فاصله‌ای وجود نداشت، زمینه سوء استفاده سیاسی بزرگی فراهم می‌شود و اگر اصلاحی در این رابطه صورت نگیرد در آینده بحرانی‌تر خواهد شد. * امکانات، منابع، محدودیت‌ها و تهدیداتی که در خارج از مرزها وجود دارد همه کشورها در فرآیند توسعه خود نیازمند درک و شناخت روشنی از این مسائل هستند، اما موقعیت نظام مقدس جمهوری اسلامی و استقرار آن در سرزمین حساس ایران، ما را در شرایط ویژه‌ای قرار داده است. انتخاب راهبرد دشمنان جامعه برای اعمال تغییرات در تفکر، اندیشه و رفتار مردم ما، به ویژه جوانان نشان می‌دهد آنها پس از مطالعه و کسب تجربه از تحمیل جنگ و محاصره اقتصادی، به درستی دریافت کرده‌اند که پتانسیل اصلی و توان جامعه ایرانی در نحوه تفکر و اندیشه مردم و جوانان نهفته است. تعجیل آنها برای استقرار دستگاه‌های ارتباط جمعی خود برای ارتباط با مردم ما، حاکی از این مسأله است که حمله نظامی و محاصره اقتصادی از دستور کار آنان خارج شده است و آنها تسلط خود را از طریق تسلط بر فرهنگ ما جستجو می‌کنند. اما آیا خود ما هم به اهمیت نحوه تفکر و اندیشه رفتار نسل جوانان پی برده‌ایم؟ آنچه قطعی است، جامعه‌ای که می‌خواهد توسعه پیدا کند باید در روابط خارجی خود بسیار فعال و پرتحرک باشد. این ارتباط همواره دارای آثار مثبت و منفی است. هرچه قدر شناخت منابع، امکانات، محدودیت‌ها و تهدیدات کشورها و سازمان‌های خارجی در بین

مسئولین و مردم یک جامعه بیشتر باشد، بخش مثبت این ارتباط افزایش می‌یابد. اما نکته قابل توجه این است که تهدیدات و آثار منفی دشمنان خارجی در طیفی گسترده قرار دارد. در یک سوی این طیف، تهدیدات و اقدامات محدود کننده علنی و سازمان یافته است که قابل شناخت می‌باشد و تا اندازه زیادی امکان مقابله با آن وجود دارد و در سوی دیگر این طیف، آثار منفی و تهدیدات پیچیده‌ای است که شناخت آن مستلزم درک عمیقی از مسائل ریشه‌ای در مسیر تفکر جوامع و انحرافات موجود در آن، به ویژه در جوامع توسعه یافته غربی و آثار منفی آن برای تداوم حرکت جامعه اسلامی است، در طول بیست و هشت سال بعد از انقلاب، دشمنی‌های علنی؛ مانند تحمیل جنگ، تحریک گروهک‌ها، محاصره اقتصادی و تنش‌های سیاسی مقطعی، مدیریت جامعه ما را از انتقال تدریجی و بی‌صدای مجموعه وسیعی از آثار منفی نهفته در ارتباطات معمول و ناشناخته این سوی طیف غافل ساخته است. یکی دیگر از مسائل مهم مدیریت توسعه اسلامی تلاش برای شناخت عمیق و واقع‌بینانه تمدن غربی است، تا ضمن بهره‌گیری از امکانات و منابع علمی و تجربیات درون آن، بتوانیم از آسیب‌های مخرب آن مصون باشیم.

دیباجه ای بر مدیریت اسلام

نوشته: عبدالمجید رشیدپور

خلاصه کتاب- ناشر: مؤسسه ی دین و دانش- تیراژ: ۶۰۰۰ نسخه- چاپ: شفق- مراکز پخش: مؤسسه انتشارات سجاد- تلخیص: ایرن قالیباف- شرایط مهم رهبری از نظر قرآن و عترت: رهبر باید خودش به گفتار و دعوتش مؤمن و معتقد باشد با هیچ مورد خلاف از او دیده نشود. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: اگر بخواهید راهنمایی و ارشاد شما بر دیگران مؤثر باشد و عمل کنند اول باید خودتان عامل به گفتارتان باشید و گرنه سخنان شما در قلب شنوندگان اثر نمی‌گذارد. رهبر باید دارای استقامت باشد بدین معنی که همه گونه مشکلات را تحمل نموده و هیچ خللی در رأی و تصمیمش پیدا نشود چنان که خداوند می‌فرماید ای پیامبر باید در تمام مشکلات شکیبیا با استقامت و فرمانبردار باشی. رهبر باید دارای حسن خلق و تواضع و فروتن باشد و با روی خوش مردم را تبلیغ و ارشاد نماید چنان خداوند فرمود ای پیامبر تو دارای خلق نیکو هستی. رهبر باید نسبت به مردم خدمتگذار واقعی، خیرخواه، دلسوز و مشکل‌گشای تمام گرفتاریهای جامعه باشد و در مقابل هم هیچ گونه پاداشی توقع ننماید چنان که پیامبر فرمایند: رهبر رئیس هر قومی خدمتگذار خادم آن قوم اند. رهبر باید در مقابل بدرفتاری، تندخویی، خشونت مردم نسبت به وی خونسرد و صبور و مهربان باشد مانند پزشکی که هر چه بیمار روانی اش به او دشنام می‌گوید باز او را معالجه می‌کند چنان پیامبر از خدای خود خواست که ای خداوند مهربان از امت من در گذر آنها جاهل و نادان هستند. رهبر باید بادلیل و برهان و پند و موعظه مردم را دعوت به خیر و صلاح کند به طوریکه هیچ گونه احساس تکبر و غرور در او دیده نشود. چنان که خداوند فرموده است ای رسول گرامی مردم را به حکمت و برهان پند و موعظه کن و با بهترین طریق با آنها مناظره کن. رهبر باید در مقابل رهبری خود هیچ مزد و پاداشی نخواهد و نظرش فقط و فقط ارشاد و تبلیغ و خدمتگذاری باشد چنان که پیامبر می‌فرماید من از شما هیچ مزد رسالت و رهبری نمی‌خواهم و اجر مزد من با خدای عالمیان است. «از چه کسانی باید اطاعت کرد؟» یا ایهاالذین آمنوا اطیعوا... و اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم در تفسیر این آیه آمده است که باید افراد باایمان باید بدون قید و شرط از خدا و رسولش و همچنین صاحبان حق (امامان) اطاعت نموده و فرمانهای آنها را انجام دهند و اطاعت از رسول خدا واجب است زیرا اطاعت از رسول خدا اطاعت از خدا تلقی می‌شود. امام محمدباقر و امام جعفرصادق روایای نقل شده است که مقصود از اولی الامرائمه معصومین هستند که از خاندان پیامبر اکرم می‌باشند و هرگز خداوند به اطاعت از گناهکار فرمان نمی‌دهد (حدیث جابر) «گزینهش پیامبران» معیار اساسی در گزینهش انبیاء کمالات معنوی و واقعی بوده است پس می‌توان گفت وقتی رسالت بر اساس معیارهای معنوی استوار باشد نقل و انتقال آن از فردی به فرد دیگر امکان پذیر نمی‌باشد مگر این که همان معیار و ملاکها در فرد دیگری وجود داشته باشد و این نوع

نقل و انتقال ارثی نمی باشد خداوند در قرآن کریم می فرماید این مقام و منزلت به افراد ستمکار داده نخواهد شد «معیارهای رهبری در گذشته چگونه بوده است؟» با دقت در آیات قرآن این واقعیت آشکار می شود که ملل گذشته معیارهای مادی را ملاک در تعیین رهبریت می دانستند و فکر می کردند که رهبر باید فردی باشد که از امکانات مالی فراوان برخوردار باشد پس در گذشته مبنای گزینش حکومت و تعیین رهبر بر اساس ضوابط مادی از قبیل ثروت و مال فراوان و همچنین سرشناس بودن و داشتن اولاد زیاد دورمر زده است. وقتی طالبوت به عنوان رهبر انتخاب می شود تعدادی از افراد لب به اعتراض می گشایند و می گویند ما نسبت به طالبوت شایستگی بیشتری داریم زیرا ما دارای ثروت فراوان هستیم و طالبوت بهره از اموال دنیوی ندارد. «معیارها و رهبری از نظر قرآن» قرآن انبیاء و پیامبران خود را براساس پاکی و پاکیزگی و خلوص و صفا انتخاب می کند و در تعیین رهبری خط بطلان بر معیارهای اجتماعی کشیده و معیار و ملاک را بر امور معنوی همانند علم و آگاهی و طهارت قرار داده است. «مدیریت و مظاهر دنیوی» رهبریت دارای دو بعد متمایز و جداگانه است بعد اول اینکه رهبر انسان زنده است و همانند سایر دیگران باید زندگی کند لباس بپوشد، غذا بخورد و از مظاهر نعمت های الهی استفاده کند و به دیگران خیرش برسد. بعد دوم اینکه رهبر الگو و مدل برای دیگران است دلسوز و غمخوار همگان است سرمشق و امام است پس در چنین شرایطی رهبران باید از حداقل مظاهر دنیوی استفاده نمایند زیرا طبقه محروم و مستمند جامعه از رهبر و مدیر خود انتظار هم دردی و غم خواری را دارد و اگر طبقه ی کارگری ببیند که رهبرش از بهترین لباسها و غذاها استفاده می کند ایمان و اعتقادش به چنین رهبری کم می شود. از وصیت های پیامبر به ابوذر: ای ابوذر من لباس خشن به تن می کنم و روی زمین می نشینم و بر الاغ بدون پالان سوار می شوم و به همراه خود کس دیگر را سوار می کنم. (پیامبر خدا دلسوز مردم بود و همانند پایین ترین طبقه زندگی می کرد) مدیریت و روحیه خدمتگذاری: یکی از ویژگیهای مدیریت در خدمت خلق... بودن است طوی که همه وجودش شخص را سوز و عشق مردم احاطه کرده باشد اینگونه انسانهای شایسته خواب و آسایش خود را فدا کرده و با عشق به مردم و رفاه زندگی آنان کمک می کنند تجسم این روحیه را در چهره تابناک معلمان دلسوز و مربیان علاقمند و انسانهای فداکار نمایان و آشکار است. بنابراین مدیریت حتماً باید دارای این ویژگی باشد زیرا انسانها بالفطره شیفته ی انسانهای خدمتگزارند. لذا پیامبر (ص) فرمودند: بزرگی و سیادت در اختیار افرادی است که نسبت به مردم خدمتگذار باشند. حضرت علی (ع) که شبانه برای طبقه محروم غذا می بردند. از خود مردم دردل مردم: خداوند متعال پیامبران را از دل مردم و میان مردم و از خود مردم انتخاب کرد. ۱- زیرا اگر آنان را از جنس قرار داده بود فرشتگان نمی توانستند از مشکلات مردم آگاهی کامل داشته و در رفع آنها کوشا باشند. و فرشته نمی تواند به عمق نیازهای روانی و طبیعی و محیطی و اجتماعی انسانها پی برده و در رفع آنها تلاش گر باشد. ۲- اگر پیامبران از جنس فرشتگان بودند از مشکلات عموم آگاهی نداشته نمی توانستند در رفع مشکلات آنان تلاش گر باشند پیامبران از خود مردم انتخاب می شوند تا طعم گرسنگی و دشواریها را چشیده باشند و بفهمند که معنای گرسنگی چیست. شاید یکی از حکمتهای یتیم بودن پیامبر این است که از درد یتیمی با خبر بوده بداند که در عمق جان یتیمان چه چیزهایی می گذرد و چه احساسات لطیفی آنان را فرا می گیرد. وقار و هیبت مدیر: انبیاء و پیامبران الهی بالاخص پیامبر گرامی از هیبت و وقار خاصی برخوردار بود پیامبر (ص) خود می فرمود: خدا آنچنان هیبتی به من عنایت کرده بود که دیگران در پرتو آن شوکت و تعالی خود را می باختند: امام زین العابدین آن چنان وقاری داشت که دیگران جرأت سخن گفتن در محضرش را نداشتند مگر آن که حضرت به تبسم می آمدند پس کمالات معنوی و روحی انسانها است که آدمیان را به خضوع در می آورد برخی از انسانها بدون دارا بودن کمالات معنوی می کوشند بر دیگران سلطه و تفوق یابند و برای رسیدن به این هدف به تهدید و زور متوسل می شوند غافل از اینکه اینگونه عوامل هرگز نمی توانند دل انسانها را به خضوع درآورند بلکه جسم آنان را تا حدودی باطاعت کورکورانه در می آورند پس در نوع اول مدیریت همه ی افراد با جان و دل در خدمت خواهند بود و حال آنکه در نوع دوم ترس و مجازات است که آنان را به اطاعت و امر دارد. و در آخر مهمترین

عامل پیدایش وقار دوری از معاصی است. ریاست طلبی: برخی از افراد عاشق و شیفته ی ریاست هسته به همین منظور خود را به آب و آتش زده برای رسیدن به آن تلاش می کنند. این افراد همواره مورد مزمت هستند بر همین اساس پیامبر خدا می فرماید: محبت افراطی آدمی را کور و کر می سازد همچنین در قرآن آمده است که هر کس روحیه برتری طلبی داشته باشد هرگز به بهشت جاودانه وارد نخواهد شد. به عبارت دیگر ضرر و زیانی که روحیه ریاست طلبی به دین و آئین می رساند همانان بیشتر از زیانی است که دو گرگ درنده در گله گوسفندی که چوپان نداشته باشد وارد می آورند. امام محمدباقر می فرماید: دنبال ریاست نرو تا گرگ نباشی پس نتیجه می گیریم که ریاست را کسی باید پذیرا باشد که صلاحیت و شایستگی آنرا دارا باشد. ناگفته نماند پذیرفتن مدیریت به معنای ریاست طلبی نیست حضرت علی (ع) پس از قتل عثمان در برابر تقاضاهای مکرر مردم مقاومت می کرد تا سرانجام طبق شرایط و ضوابطی آن را قبول کرد ولی بدون تردید از علل اساسی پذیرش اجرای حدود اسلامی و پیاده کردن احکام اسلامی بود. وقتی به لقمان گفتند بین نبوت و حکمت یکی را انتخاب کن لقمان حکمت را پذیرفت و از پذیرش نبوت خودداری نمود زیرا از عواقب پذیرش نبوت خائف و نگران بود. رسالت مدیریت در دوره انقلاب در دوره ی انقلاب آنان که مدیریت را پذیرا می شوند وظیفه سنگینی را به عهده می گیرند زیرا این عده موظفند همه گونه روشها را اخلاقی و اسلامی را در دوره ی مدیریت خود نسبت به همکاران و ارباب رجوع رعایت نمایند و بهترین روش این است که همه ی مدیران مدیریت و رهبری پیامبر (ص) را الگو قرار داده تلاش کنند همه ی رفتارهای آن بزرگوار را در حد توانایی و قدرت در رفتار و کردار خود پیاده سازند. رسول اکرم هیچگاه میان افراد تبعیض قائل نمی شد وقتی بین دو نفر قرار می گرفت گاه به سمت راست و گاه به سمت چپ نگاه می کرد. در سلام کردن بر همگان سبقت می گرفت. در ارتباط با دیگران کمال خضوع را رعایت می کرد. کفش خود را وصله می زد. عذر غنذر خواهان را پذیرا می شد. هیچگاه سخن ناروایی از او شنیده نشد. عبا ی خود را روی زمین پهن می کرد و دیگران را بر روی او نمی نشاند. از همه ی مردم بخشنده تر بود. آن حضرت روی حصیر بدون فرش می خوابید. ۱۰- خشن و درشتخو نبود. ایمان با ذلت سازگار نیست: خداوند همه چیز را در عهده ی مؤمن قرار داده است جز یک چیز را و آن اینست که خدا راضی نیست مؤمن ذلیل شود به عبارت دیگر خداوند راضی نیست مؤمن رفتار و کرداری داشته باشد که عزت خود را از دست داده به خواری گراید در نتیجه شخص مؤمن نباید کاری را که از عهده اش بر نمی آید بپذیرد چون با پذیرش آن خود را به خواری و خفت افکنده است و خداوند به این خواری و ذلت راضی نمی باشد پس روی این اصل به مجرد پیشنهاد پستی نباید خود را برای انجام آن آماده سازیم بلکه تواناییهای علمی و عملی آن کار را در نظر گرفت اگر مشاهده شود که همه ی آن را دارا هستیم آنگاه آن را بپذیریم. نقش اساسی مدیریت: شاید عده ای گمان کنند که مدیر خوب کسی است که زودتر از همه به اداره آمده و دیرتر از همه از اداره خارج گردد کار و کوشش او از همه بیشتر باشد و اصلاً وقت استراحت نداشته باشد ولی با کمی دقت این نکته به نظر می رسد که این نوع مدیریت علاوه بر اینکه فرد خود را از بین می برد بلکه نفع و سودی برای اداره ی مربوطه هم نخواهد داشت و شاید افراد سطحی نگر گمان کنند که اینگونه مدیریت مفید و کارساز است. بنابراین فرد مدیر باید از این ویژگیها و خصلت ها برخوردار باشد که عبارتند از: از نظر شناخت و تشخیص قوی بوده این قدرت و توانایی را داشته باشد که با کمترین فرصت نیروهای اصیل و ناب را تشخیص داده و استخدام نماید. دارای قدرت جاذبه قوی بوده بتوانند نیروهای اصیل را جذب کرده به آنها مسئولیت دهد هستند برخی از مدیران که به جای نیروی جاذبه نیروی دافعه دارند یعنی با اولین برخورد انسانها از آنان فرار کرده و حاضر نمی شوند با آنان همکاری داشته باشند. بین نیروهای جذب شده ایجاد هماهنگی نموده با تغذیه روحی و معنوی در میان آنان وحدتی به وجود آورده همه ی آنها را فعال تر و کوشاتر سازد. با توجه به این نکات به خوبی آشکار می گردد که عمده ترین نقش مدیریت در بسیج کردن همه ی نیروها و ایجاد وحدت و هماهنگی بین همه ی نیروهاست. ضرورت رشد در مدیریت رشد قیدی است که پس از عقل و بلوغ تحقق می یابد بنابراین در انتخاب مدیریت علاوه بر عقل و بلوغ باید صددرصد لیاقت و

شایستگی افراد را در نظر گرفت روی این اصل نمی توان هر کس را که بخواهیم به او پستی بدهیم مدیریت علاوه بر خوب بودن و درست بودن لیاقت و شایستگی می خواهد به عنوان مثال ممکن است معلمی در قسمت درس دادن فردی شایسته باشد ولی این شایستگی دلیلی بر شایستگی او در حوزه ی مدیریت مدرسه باشد. آفت بزرگ مدیریت نقش حساس مدیریت ایجاد وحدت و هماهنگی بین همه نیروهای موجود در سازمان است و حرکت دادن آنها به سوی هدف بنابراین مدیر نباید فراموش کند که خود جزئی از یک کل است و اگر موفقیتی عاید مجموعه ای شود این امتیاز و موفقیت متعلق به تمام اجزاء است مثال: نقش مدیر همانند نقش فرماندهی سپاه است فرمانده ی سپاه با اینکه نقشه ها و تاکتیک های پیروزی را طراحی می کند ولی حق ندارد همه ی پیروزی ها وابسته به تاکتیک و نقشه ی خود بداند زیرا شجاعت و تلاش و فداکاری های سربازان است که به نقشه های او فعلیت داده او را به پیروزی می رساند. روی این اصل یکی از رسالت های مدیر اینست که موفقیت و پیروزی خود را مدیون همه ی کارمندان خود دانسته با همه ی وجود از آنان تشکر و قدردانی نماید در نتیجه چنین مدیری دچار عجب و غرور نخواهد شد که یکی از آفت های ویران گر است از شیطان سؤال شد که در چه وقت به انسان تسلط می یابی گفت در آن هنگام که آدمی دچار عجب و غرور شده باشد و دائم منم بگوید. دقت نظر در مدیریت: بعضی ها عقیده دارند که انسان باید ذهن و فکر خود را معطوف به موضوعات و مسائل بزرگ نماید و از پرداختن به مسائل کوچک و جزئی خودداری نماید که این نظر صحیح نمی باشد بنا به دلایل زیر باید به مسائل جزئی نیز توجه کرد. کارهای بزرگ از کارهای کوچک به وجود می آید دریا از روخانه های کوچک و کوههای استوار از صخره های کوچک تشکیل می یابد. کوچکها با این که کوچکند ولی کاربرد عملیاتی آنان بسیار بزرگ است به عنوان مثال یک ته سیگار و یا یک جرعه ممکن است یک شهری را به آتش بکشاند. گاه یک جمله ی کوتاه و یک عبارت بسیار کوچک ممکن است اهالی دو کشور را به جان یکدیگر بیندازد. یک قطره اشک یک آه سوزناگ یک دعای دردمندانه ممکن است یک شهری را از نابودی نجات دهد. همانطور که در مدیریت مدیر فکر و اراده ی خود را صرف مسائل مهم و حیاتی می نماید باید مسائل جزئی و کوچک را نادیده نگیرد. انسانهای بزرگ همانطور که در مسائل بزرگ دقیق هستند در مسائل پیش پا افتاده و بسیار جزئی هم دقیق می باشند. معیارهای عزل و نصب در مدیریت اسلامی: یکی از وظایف مدیریت آگاهی و اطلاع از حوزه مدیریت است مثلاً مدیر مدرسه باید از تمام جریاناتی که در مدرسه می گذرد آگاهی کامل داشته باشد بنابراین وظیفه ی مدیریت اسلامی پس از شناخت نکات ضعف ساختن و اصلاح کردن است نه کندن و کنار گذاشتن مدیریت اولیه مدیریت در اسلام عزل کردن و فرد دیگری را جایگزین کردن نیست بلکه راهنمایی افرادی که دارای نواقص تخصصی و اخلاقی و رفتاری هستند می باشد مگر آنکه مدیر به یقین برسد که فلان کارمند فاقد صلاحیت اخلاقی و شغلی است و با راهنمایی ها به هیچ وجه نمی توان در او دگرگونی به وجود آورد در این صورت است که مدیریت بر اساس حفظ مصالح عمومی آن کارمند را از کار برکنار کرده و فرد دیگری را جایگزین می کند.

نقش دل در مدیریت

تألیف: مجتبی کاشانی

خلاصه کتاب - ارائه: تلخیص: منیر علیپور - ویراستار: علی کیال - تایپ: طاهره شکاری - صفحه آرایی: حمید غیاثوند - لیتوگرافی و چاپ: تارنگ - گرافیس: مهدی مهر پارسا - طرح جلد: صدیقه آبریزه - ناشر: سازمان مدیریت صنعتی - تهران، خیابان ولیعصر، ابتدای خیابان جام جم - هدف موضوع نقش دل در مدیریت، احیای نقش مادرانه و عاطفی و مراقبت فهرست مطالب مقدمه مباحثه مدیریتی با ملاحظات انسانی □ مدیریت و مهمترین منبع توسعه، انسان □ انسان، کار و انگیزش □ مشارکت، انگیزه و شکوفایی انسان □ بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمان □ مدیریت موفق در محیط کار ایران مقدمههدف موضوع نقش

دل در مدیریت، احیای نقش مادرانه و عاطفی و مراقبتی « **Maintenanc Behaor** » در سازمان در کنار نقش پدرانه و منطقی « **Performance Behaviar** » به منظور ایجاد روحیه، انگیزش، تقویت وجدان کار، نظم و خودکنترلی و یگانگی با اهداف سازمان است. پیام نقش دل در مدیریت از سوی دیگر توجه و تمرکز شرقی و عرفانی به انسان بویژه نیاز او به عشق و عاطفه و توجه به معنویت و محبت است و بر آن است تا مدیران و کارکنان راقانع کند تا محیط تولید و صنعت را چنان جدی و خشک نپندارند که تنها جسم و مغز خود را وارد آن کنند و از آوردن دل‌های خود به محیط کار بپرهیزند. مباحثه مدیریتی با ملاحظات انسان‌مدیریت و مهمترین منبع توسعه؛ انسان‌اصطلاح در توسعه منابع انسانی، برگردانی از کلمه **DEVELOPMENT** است به معنای ایجاد و پرورش و تکامل. الف: پرورش منابع انسان‌گر قرن ۱۸ و ۱۹ را قرن اختراعات و اکتشافات علمی بدانیم، قرن ۲۰ را بدون تردید باید قرن کار بردی کردن این تحولات در صحنه کار و صنعت دانست. بررسی تحولات دهه‌های گوناگون قرن ۲۰ نشان می‌دهد که تأکیدات صنعتی در آن از سود سخت‌افزاری به سوی نرم‌افزار، از کمیت به کیفیت، از توجه و تمرکز به ماشین و ابزار به انسان و از سوی آوری شخصی و سازمانی محض به سوی منافع اجتماعی جهانی و زیست محیطی پیش می‌رود. پرورش منابع انسانی، یکی از اساسی‌ترین مباحثه‌هایی است که امروزه در مدیریت به ویژه مدیریت صنعتی کشور باید مورد توجه قرار بدهیم. این موضوع در کشور ما بیش از حد، مورد بی‌توجهی و بی‌مهری قرار گرفته است، خیلی‌ها می‌گویند که مدیران و مهندسين صنعتی انسان را هم‌تراز ماشین و ابزار تلقی می‌کنند، متأسفانه در اکثر موارد حتی در این حد هم به انسان توجه نمی‌شود. در خیلی از واحدها برای ماشین، برنامه مرتب و منظم تعمیر نگه‌داری وجود دارد. اما برای انسان...؟ حداکثر افتخار مدیران، تأمین رفاه مادی و پاداش پولی برای تلاش کارکنان است، و هیچ کوششی در زمینه‌ی آموزش و پرورش و یا توجه به نیازهای روحی و معنوی کارکنان صورت نگرفته است. انسان مجموعه‌ای است از ترکیب چند نیرو: ۱- اندیشه ۲- احساس ۳- قوای جسمانی آنچه در پرورش مورد توجه است نیروی اندیشه و احساس انسان است. برای جلوگیری از هرگونه عدم تعادل، می‌باید توجه مدیران به هر دو نیروی انسان باشد، پرورش اندیشه با آموزش و پرورش احساس با امور انگیزشی که در واقع بخش هنری مدیریت است. مشکلات ایران در زمینه‌ی آموزش نیروی انسانی □ عدم تعادل بین سخت‌افزار و نرم‌افزار زمانی که روند صنعتی شدن در ایران شروع شد، بیشترین بها را به ماشین‌آلات و ابزار دارد، غافل از اینکه انتقال تکنولوژی صرفاً با کمک اندیشه و توان افراد است و پرورش نیروی انسانی را فراموش کردند. □ ترکیب ناهمگون و ناهماهنگ آموزش اولیه نیروی انسانی طبق آخرین آمارها از کل جمعیت ایران، تنها حدود ۷۵ درصد با سوادند و آن هم معلوم نیست چند درصد در حد خواندن و نوشتن سواد دارند و چند درصد بیشتر از آن. □ نسبت و ترکیب تکنسین به مهندس در ایران خلاف کشورهای پیشرفته است. به طور مثال در آلمان به ازای هر هزار نفر ۹۹ تکنسین ۳۷ مهندس و در ژاپن به ازای هر هزار نفر ۲۳۵ تکنسین و ۶۱ مهندس وجود دارد، اما در ایران در هر هزار نفر ۴ تکنسین و ۷ مهندس وجود دارد و یعنی مادر مدیریت میانی حلقه‌ی مفقوده داریم و یک مدیر تحصیل کرده ورده بالا باید با تعدادی نیروی کار کم سواد و بی‌سواد کار کند. طبیعی است که این نیروها از نظر ارتباطی مشکلی دارند و نوعی ناهم‌مدلی بین آنها به چشم می‌خورد. ب- حقوق و دستمزد. یکی از نکات مهم در مدیریت منابع انسانی مسأله حقوق و دستمزد است. در صورتیکه نیروی انسانی از نظر دستمزد و مزایای دریافتی راضی نباشد کالای تولید شده توسط او گران تمام می‌شود و قدرت رقابت هم ندارد. پس از نظر سود آوری و بهره‌وری توجه به این نکته ضروری است. فکر نمی‌کنم کسی تردید داشته باشد که این انسان است که در بهره‌وری ابزارهای تولید نقش اساسی دارد. زیرا بهره‌برداری بهینه، تعمیر، نگهداری ابزار تولید، تولید را انسان بر عهده دارد و نیروی انسانی است که می‌تواند از یک ماشین که یک ظرفیت طراحی شده و محدود دارد، به طرز مطلوب یا نامطلوب استفاده کند. انسان، کار و انگیزش‌انگیزش برای خوب انجام دادن هر کاری نیازی اساسی است. تقسیم بندی معروف «مازلو» درباره نیازهای انسان ۱- نیازهای فیزیولوژیک (زیستی) ۲- نیازهای ایمنی ۳- نیازهای اجتماعی و عاطفی

۴- نیاز به احترام و اعتبار ۵- نیاز به تعالی نفس (خود شکوفایی) نیاز های انسان به ترتیب سلسله مراتب از پایین به بالا ظاهر نمی شوند ، بلکه تمام آنها در همه حال وجود داند ، اما اهمیت نسبی آنها بر حسب شرایط و وضعیت فرد تغییر می کند . این نیازها با انگیزش های انسان ، پیوندی نزدیک دارند . هرزبرگ می گوید : عواملی که دلگرمی و رضایت ایجاد می کنند با عواملی که موجب دلسردی و نارضایتی وی شوند تفاوت دارند . بر آوردن نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی می تواند در زمره ی عوامل رفع ناخشنودی (Dissatisfiers) به حساب آیند . در حالی که بر آوردن نیاز های بالاتر ایجاد دلگرمی و رضایت می کند که در زمره ی عوامل خشنودسازی (Satisfiers) جای دارند . لذا روشن است که ایجاد انگیزه در افراد صرفاً با رفع نیاز های اولیه سطح پایین ممکن نیست . کار چیست ؟ تفکیک برنامه ریزی و اجرای کار از هم با نظریه تیلور در اوئل قرن ۲۰ صورت گرفت ، او براین عقیده بود که چگونگی انجام کار توسط افراد باید مبتنی بر نتایج علمی باشد . در سیستم تیلور مهندسین مسئول برنامه ریزی کارو کارگران مسئول اجرای آن شدند ، این سیستم در شرایطی عرضه شد که کارگران و حتی سرپرستان از سواد فنی لازم برای برنامه ریزی روشهای کار بهره ای نداشتند تا بتوانند استاندارد کار روزانه و امثال آن را تعیین کنند . سطح زندگی آنقدر پایین بود که پاداش و محرکه هایی چون پرداخت دستمزد در مقابل انجام بخشی از کار، می توانست در کارکنان برای رعایت استاندارد به نحوی موثر انگیزه ایجاد کند . این فرضیات در زمان تیلور کاملاً معتبر بودند ، اما همه آنها روز به روز بی اعتبارتر شده اند . سرپرستان و کارگران امروزی از سواد کافی بر خوردار شده اند ، (این سواد آموزش های فنی را نیز در بر می گیرد) و بالا رفتن سطح زندگی نیز تأثیر محرکه های آن زمان را به عنوان انگیزه بهره وری به شدت کاهش داده است . به رغم منسوخ شدن فرضیات تیلور ، ما هنوز سیستم تیلور را حفظ کرده ایم ... آشکار ترین زیان این امر بی استفاده ماندن هوش و توان خلاقیت میلیونها انسان است . بعد از شکست نظریه تیلور در آمریکا شیوه ساماندهی و اجرای کار بار دیگر به صورت موضوعی بحث انگیز در آمد و دولت گروهی را به سرپرستی « اتول » مأمور بررسی آن کرد . نتایج و یافته های این گروه در گزارش معروفی بنام « کاردر آمریکا » انتشار یافت . در این گزارش « اتول » کار را چنین تعریف کرد : فعالیتی که چیزی ارزشمند برای افراد دیگر تولید می کند . در همین حال « نی شی بوری » این سه عنصر را به عنوان عناصر اساسی کار شناسایی کرد : ۱- خلاقیت (فکر کردن) ۲- فعالیت جسمی (کار) ۳- اجتماعی بودن (ارضاء شدن) هدف و روشهای کار مهمترین عامل انجام هر کاری ، دستیابی به هدف واقعی آن است . پس باید در هر کار و فعالیتی هدف را برای عوامل اجرا کننده به روشنی مشخص کرد ، اما اگر راه و روش کار را به عوامل کار نشان دهیم . و از آنها بخواهیم که آنرا دنبال کنند ، اغلب هدف کار را جدی نی گیرند و به اهداف اصلی نمی رسیم ، در چنین شرایطی عذروبهانه می آورند که روشها و ابزار تعیین شده غلط بوده اند . برای رسیدن به هدف کار این شرایط ضروری است : ۱- روشن کردن هدف کار ۲- تا حد امکان ، دادن آزادی هر چه بیشتر در انتخاب ابزار و روشهای کار این شرایط برای از بین بردن بهانه های یاد شده مفید است و باعث ایجاد احساس مسئولیت و رشد خلاقیت می شود . خلاقیت و استاندارد کردن : انگیزش و خلاقیت ، پیوندی بسیار نزدیک با یکدیگر دارند و از سوی دیگر کنترل کیفیت و استاندارد کردن امری ضروری است . اما عده ای بر این عقیده اند که هر چه استاندارد کردن بیشتر باشد ، زمینه برای بروز خلاقیت کاهش می یابد . انواع استانداردهای عملیات : ۱- استاندارد کردن هدف کار ۲- استاندارد کردن مراحل کار ۳- استاندارد کردن راه و روشهای کار مورد اول و دوم که باید به شدت رعایت شود اولی مربوط به هدف است و دومی مربوط به امنیت عوامل اجرایی کار، اما درمورد سوم اگر مدیریت اصرار داشته باشد که کارگران راه و روش تعیین شده را دنبال کنند ، کارگران راحتتر می توانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند . راه و روش کار نباید استاندارد شود ، بلکه باید از آنها تنها به عنوان منبعی برای گرفتن ایده و اطلاعات استفاده کرد . پس به این نتیجه می رسیم که خلاقیت و استاندارد کردن دو پدیده ، نه جمع نا پذیر بلکه مکمل یکدیگرند . درس گرفتن از نتایج کار : در چرخه ی PDCA که نمایانگر دور کامل انجام یک کار است دونوع فعالیت به این شرح دیده میشود . ۱- کشف هر نوع انحراف از مجموعه

استانداردها و اقدام به تصحیح آن = راه حل موقتی ۲- کشف تفاوت آماری با مجموعه استانداردها و شناسایی علل آن و بهبود فراگرد برای جلوگیری از ایجاد مجدد آن = راه حل دائم اقدام نوع اول موقتاً عیب فراگرد موجود را رفع میکند، نمیتواند از امکان همان خطا جلوگیری کند. اقدام نوع دوم کل فراگرد را بهبود بخشیده و می‌تواند از بروز مشکل در آینده جلوگیری نماید. اگر این کار مرتب تکرار شود به پیشرفت و بهبود کیفیت خود کار منجر خواهد شد. هر گاه ما در روشهایی که معمولاً برای انجام کارها در گذشته در پیش گرفته ایم، تعمق می‌کنیم نباید صرفاً روی کشف خطاها و تصحیح و از میان برداشتن آنها متمرکز شویم بلکه صرف وقت انرژی برای شناسایی نکات مثبت و خوب و سرمایه گذاری روی آنها امری حیاتی است. مشارکت، انگیزه و شکوفایی انسانمشارکت برابر است با همدلی + همفکری و اخیراً به علت شرایط اقتصادی و اجتماعی موجود همدردی نیز به آن اضافه شده است. مشارکت همان پدیده اعتقادی مورد توجه تفکر دینی ما در قالب شورو مشورت است که ما هرگز موفق نشدیم به آن دست یابیم. در سالهای گذشته تلاش می‌شد با وضع قانون شوراها و اسلامی این باور را تحقق بخشیم اما نه قانون شوراها و نه حتی سهم شدن کارکنان در مالکیت واحدها ما را به هدف نرساند، چرا که مشارکت یک امر انسانی و فرهنگی و مسئولیتی است که بازور و تحمیل قانون و سهامدار شدن و مالکیت مادی تحقق پیدا نمی‌کند. مسئله مشارکت دادن انسانها در مجموعه فراگرد کار از تصمیم‌گیری تا رسیدن به هدف است. مشارکت آن بخش از نیاز انسان است که به برانگیختن او در انجام یک کار سازنده و رضایت بخش کمک می‌کند. مشارکت از آن دسته از نیازهای انسان است که با هیچ مزایای عادی، قابل تعویض و جبران نیست. منظور ما از مشارکت در این بحث، مشارکت در مالکیت نیست، بلکه مشارکت در کار است که بعضی از آن به مشارکت در مدیریت نیز تعبیر می‌کنند. سیستم پیشنهادات طرحی برای اشاعه و تقویت مدیریت مشارکتی است. برخی آثار مطلوب مشارکت افزایش احساس مسئولیت بهبود ارتباط بین اعضاء گروه آشکار شدن تواناییهای پنهان افراد و بهره‌برداری از آنها تغییر ساختار گروه از تک محوری به چند محوری افزایش تعداد راهها و روشهای تحقق هدف بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمانها به عنوان یک مدیر هر روز در معرض مراجعات حضوری و تلفنی کارمندان ناراضی، گله مند، متوقع و مدعی قرار می‌گیریم. و یا برعکس ممکن است مواجه با کارکنانی باشیم که به علت ضعف رفتار و کار، ما مدعی آنها هستیم. در هر دو حالت برای پاسخگویی منطقی و یا اصلاح اصولی رفتار این همکاران نیاز مند بر خوردهای حضوری هستیم که چگونگی اداره این بر خورد حضوری نقش تعیین کننده‌ای در موقعیت‌ها، اعمال مدیریت و رهبری سازمانی ایفا می‌کند بسیاری از مدیران گمان می‌کنند که این گونه بر خوردهای انسانی بستگی به بینش یا حاصلتهای ذاتی مدیران دارد و از مهارتهای نهفته در هر انسان تحصیل کرده و یا با تجربه است. در حالی که برعکس نقش تکنیکهای ارتباطی که بر اساسی یافته‌های روانشناسی و جامعه شناسی رفتار سازمانی و اجتماعی انسانها تدوین گردیده است نقش تعیین کننده‌ای در بر خورد صحیح و موفقیت آمیز یک مدیر در این گونه موارد دارد. □ تقویت عزت نفس و شخصیت فردی از توانایی‌های یک مدیر خوب تأثیر و نفوذ بر کارمند خود برای تغییر رفتار و موضع اوست و این در حالی است که ضمن حفظ رابطه با او از آسیب رساندن به شخصیت از نیز جلوگیری کند. □ تمرکز و تأکید بر رفتار واقعی یک مدیر خوب معمولاً توانایی آن را دارد که در مواجهه با همکاران مدعی و ناراضی، وضعیت دفاعی و انفعالی نداشته باشد. یکی از راهها و مهارتهای این کار، تأکید بر رفتار واقعی کارمند است. تأکید بر رفتار مبتنی بر واقعیت قابل لمس و محسوس و پذیرفتنی تر است و آزار دهنده روحیه و شخصیت فرد نیست. □ اعمال فشار مثبت شیوه‌ای برای افزایش بهره‌وری و نیز شیوه موثری برای تغییر رفتار کارکنان است، هم می‌تواند رفتار خوب آنها را تقویت کند و هم رفتار نا مطلوب را بهبود بخشد. اعمال فشاری هم به طریق مثبت، یعنی تأکید و تایید رفتار خوب گذشته فرد و هم به طریق منفی، یعنی تنبیه (روحی) رفتار نا مطلوب گذشته و یا تهدید در مورد رفتار نا مطلوب آینده شخص ممکن است صورت گیرد، که نوع مثبت آن که کار آمد و موثر است، مورد نظر است. □ تعیین قرار و مدار مشخص برای پیگیری و مرور نتایج این روش نوعی پیگیری است که کارمند را دلگرم به ادامه ارتباط با

مدیر خود می کند. و این خود از ابزارهای کارساز اعمال فشار مثبت برای سازندگی و فرصت ارزیابی مجدد است. □ گوش دادن موثر مجموعه این شیوه های ارتباطی در بر خوردهای کاری به مدیر کمک می کند که بتواند محیطی فراهم آورد که در آن کارکنان راحت تر احساس خود را مطرح کنند و آزادانه سخن بگویند، از لاک دفاعی بیرون بیایند و از پیشنهادهای آنها برای حل مشکلات استفاده شود. این کار به آنها منزلت شخصی، اعتماد به نفس و انگیزه حضور فعالتر در میدان کار می بخشد. مدیریت موفق در محیط کار ایرانعواملی مانند علاقه و استعداد و اراده شخصی، مطالعه و کسب دانش و کسب تجربه توأمأ در هر زمینه و از جمله مدیریت می توانند باعث کامیابی ما باشند. اگر چه در کلیات، افراد یا روشهایی می توانند مورد الگو برداری، قرار گیرند، اما به طور محض هیچ دستورالعمل، روش و تجربه خاصی نمی تواند الگوی کامل کامیابی باشد. این امر به خصوص در زمینه های نرم افزاری مدیریت؛ یعنی سازماندهی، برنامه ریزی، انتخاب و پرورش نیروی انسانی و نیز در زمینه ی دل افزاری؛ یعنی روابط انسانی، انگیزه و پرورش آن - که دیدگاهها، گرایشها و اعتقادات خود مدیران در آن نقش اسای دارد - بیشتر صدق می کند. در امور مدیریتی بویژه آنجا که با انسان سرو کار داریم، عوامل گوناگونی مثل سابقه تاریخی و فرهنگی، شرایط اجتماعی و اقتصادی وزمان ومكان در اعمال مدیریت نقش اساسی ایفا میکند. اگر چه علم و تجربه ثابت کرده است که، انسان در همه جای دنیا، انسان است و اصول علمی حاکم بر پرورش، انگیزش و شناخت و پاسخگویی به نیازهای روحی او نیز می تواند کلیت داشته باشد، اما به هر حال ضرورت دارد که اصول علمی روابط انسانی را با تلاش وتعدیل وتطبیق با محیط به کار گیریم تا بتوانیم به توصیه ها، روشها و الگوهای مدیریتی یک جامعه یا سازمان دست یابیم. اصول و توصیه های یاری دهنده در محیط کار ایران: □ قاطع، اما مهربان باشید. □ جدی، اما لطیف باشید □ حتی اگر جوان هستی در مقام مدیر، پدر باشید. □ صمیمی و با صداقت باشید وسعی کنید رفتار شما بر گفتارتان منطبق باشد. □ حتماً نظم را در محیط کار برقرار کنید. در محیط کار بی نظم همه طلبکار و مدعی اند، اما در یک محیط منظم و مبتنی بر اصول، مدعیان احساس بدهکاری خواهند کرد. □ آراستگی و پیراستگی راکه شامل پاکیزگی، زیبایی، ایمنی، بهداشت و انضباط می شود در محیط کار اعمال کنید. این پدیده موجب بالا رفتن روحیه در نتیجه افزایش بهره وری و کیفیت میشود. □ به اصول، قولها و تعهدات خود و همکاران در مدیریت، پایبند باشید. □ حتی الامکان شما یا نماینده شما، باید در همه صحنه های شادی و غم همکارانتان حضور پیدا کند. □ در امر روابط با دیگران، احساساتی و هیجان زده و شتابزده عمل نکنید. □ بیش از آنچه می گوئید عمل کنید و حتی پس از آنکه عمل کردید، بگوئید و هرگز مصداق «لم تقولون مالا تفعلون» نباشید. نتیجه عمل شما سخنگوی اعتقادات و دیدگاهها و ادعاهای شماست. □ به نمایندگان کارکنان و نیز کارکنان با تجربه و با سابقه اهمیت بدهید و آنها را بازوی فکری و اجرایی خود قرار دهید. □ از آنچه در واحدهای مشابه در جامعه و یا حداقل در اطراف شما می گذارد، آگاه باشید. □ تبعیض یکی از شکوه های عمومی و مشترک همکاران مادر محیط کاراست. این بیماری مدیریتی را بشناسید و در رفع آن بکوشید. □ در دوران تنعم و رونق و برکت آنها را در یابید، تا در دوران سختی و بحران شما را دریابند. □ از جاذبه و دافعه کمک بگیرید، اما جاذبه در حداعلی و دافعه را در نیاز و ضرورت به کار برید و از دو حربه برای افراد مختلف، متناسب با ظرفیت آنها استفاده کنید. □ از تورم نیروی انسانی جداً جلوگیری کنید، تورم نیروی انسانی در هر بحران کوچک، شما را با مشکلات اقتصادی ناشی از بهره وری و همکارانتان را با مشکلات امنیت شغلی که یکی از آفات روحیه در بین کارکنان است، روبرو می کند. □ آموزش، تنها راه شکوفایی همکاری و اعتماد بخشی به آنان در کارهای اجرایی و رفتار سازمانی است. البته باید معتقد باشیم که آموزش یک سرمایه گذاری بلند مدت و یکی از عوامل رشد و رضایت روحی کارکنان است. اگر تمام نظریه دانشمندان و پژوهندگان را در مورد وظیفه مدیران در هم بیاموزیم چکیده آنها را می توان در این جمله خلاصه کرد: وظیفه مدیران این است که تدبیری بجویند تا کارکنان با دست خود و با میل خود و رغبت کارها را به پایان برسانند. «زاگتلیس بر گر»

کیمیاگر

اثر پائولو کوئلیو - ترجمه: آرش حجازی

خلاصه کتاب - تلخیص: مداح - جوان همراه گله اش در زمان غروب آفتاب به کلیسای متروکه و کهنه ای رسید. گله را در گوشه ای مهار کرد و خرقة اش را به زمین انداخت تا بخوابد. کتاب قطوری را که همیشه همراه داشت زیر سر گذاشت و شروع به شمردن ستارگان کرد. در خواب پسر بچه ای را دید که مشخصات گنجی نهفته، در اهرام مصر را به او می داد که متعلق به اوست. صبح به هنگام طلوع خورشید جوان بیدار آورد که هفته ی پیش نیز این رؤیا را دیده بوده است. بنابراین برای جستجویش مصمم شد. به شهر که رسید بدنبال زن کولی که خواب ها را تعبیر می کرد گشت و زن را در خانه ای متروکه در حاشیه ی شهر یافت، داستان خوابش را برای زن تعریف کرد و زن هم که کمی از رمل و جادو سر در می آورد، سعی کرد اول فکر جوان را بخواند و انگیزه اش را برای رسیدن به گنج محک زند. ولی جوان متوجه شد و خواست از پیش زن فرار کند. که زن با پیش نهادی جدید پسر را غافل گیر کرد، زن به پسر گفت یک دهم گنجت را به من بده تا مکان گنج را به تو بگویم ولی پسر که از قبل سابقه ی دروغگویی های کولی ها را داشت حرفش را باور نکرد و از کلبه ی زن بیرون آمد. چند روزی را به همان صورت در فکر گنج سپری کرد تا اینکه روزی به هنگام ظهر وقتی با خود خلوت کرده بود و مشغول کتاب خواندن بود. پیرمردی در کنارش نشست که سینه پوشی از سنگ های قیمتی و فلزات دیگر همراه داشت و قطعه ای از آن به نظرش رسید و چنان چشمش را زد که نزدیک بود کور شود ولی صبر اختیار کرد و چیزی از پیرمرد نپرسید. پیرمرد از جوان آب خواست چرا که هوا بشدت گرم بود و به او گفت آیا می خواهی کمکت کنم، جوان هم که دید پیرمرد از او کمک خواسته و آب گرفته به او گفت تو خود نیاز به کمک داری نه من، اما پیرمرد ناگهان به گنج اشاره می کند و می گوید می خواهی راه رسیدن به گنجت را به تو نشان دهم؟ جوان هم هیجان زده از اینکه پیرمرد ناگفته فکرش را خوانده بود سر صحبت را گشود اول با خود فکر کرد پیرمرد را آن زن فرستاده تا از من پول بگیرد ولی با نشانه هایی که پیرمرد همراه داشت به او ثابت شد که او انسان معمولی نیست پیرمرد در ازای راهنمایی هایی که به جوان کرد ۱۰ گوسفند او را گرفت و ۲ سنگ راهنما به او داد و این دو سنگ وقتی جوان بر سر دوراهی بماند، سنگ ها راهنمایی اش می کنند یکی سیاه و یکی سفید، یکی خیر و یکی شر. جوان ۱۰ گوسفند را داد و سنگ ها را گرفت و به علاوه پیرمرد گفت که هواسش به نشانه ها هم باشد. جوان بقیه گوسفندانش را هم فروخت و راهی اهرام شد. در راه برای استراحت به کافه ای رفت تقاضای باده کرد، اما آنجا سرزمین اسلامی بود و از باده خبری نبود و بجای آن جای تلخ زیاد داشتند و او هم یک فنجان از آن نوشید. کسی که خود را راهنما معرفی کرد با او همراه شد ولی طی راه پوله های او را دزدید و جوان تنها و بدون پول حیرون و سرگردان در خیابان های شهر قدم می زد. شب را در گوشه ای سپری کرد تا صبح. صبح از سروصدای مردم بیدار شد، هر کسی در گوشه ای از بازار در حال پهن کردن بساط فروشندگی اش بود. جوان هم جلو رفت و به شیرینی فروشی کمک کرد و او هم در ازای آن چند شیرینی به جوان داد و جوان فهمید در جایی که زبان کلامی نمی تواند ارتباط برقرار کند، روح انسان ها نیازها را می فهمند و پاسخ می دهند. بعد از مدتی قدم زدند به هنگام ظهر به بلورفروشی در روی تپه رسید. به بلورفروش گفت: می خواهید بلورهایتان را تمیز کنم، و بلورفروش پذیرفت در حین تمیز کردن بلورها چند مشتری بداخل آمدند و بلور خریدند. نزدیک ظهر بلور فروش به جوان گفت: برویم، و به همراهی جوان به سمت کافه ای در نزدیکی بلورفروشی اش رفتند، جوان بعد از چای غذایی خورد و به پیرمرد گفت: برای برگشتن به سرزمینم چقدر پول لازم دارم؟ و گفت آیا می تواند نزد پیرمرد کار کند تا به پول کافی برسد؟ پیرمرد با سکوتی معنادار جوان را به کار گرفت و از آن روز به بعد جوان در آنجا مشغول به کار شد. هر روز که جوان در آنجا کار می کرد مشتری های بلورفروش بیشتر می شدند تا اینکه روزی بلورفروش تجارت بلورش را از سر

گرفت و همچون قبل که تاجر برجسته ای بلور بود به کارش رونق داد. نمایشگاهی از بلور راه انداختند از مردم پذیرایی می کردند و به آنها در لیوانهای بلور جای می دادند تا به آنچه نشانه ها درباره پیشرفت و تلاش به آنها می گویند را انجام داده باشند. بعد از یکسال جوان پول کافی به دست آورده بود چون علاوه بر کارمزد ثابتش حق الزحمه ای هم از فروش هر بلور می گرفت و پیرمرد هم راضی بود و گاهی به او پول بیشتری می داد. جوان آنقدر پول جمع کرده بود که بتواند دوباره همان گله اش را بخرد و از نو روزگار و کسب را بگذرانند. و از گنج فراموش کند و در پی اش نرود. با سختی ها و مشقت هایی از پیر بلور فروش خداحافظی کرد و به سراغ آینده اش رفت. پسر جوان به طرف خلیجی رفت که از کشورش آمده بود و در راه به محلی رسید که کاروانها از آنجا به طرف مصر حرکت می کردند. در آنجا با فردی انگلیسی آشنا شد که او هم بدنبال گنج می گشت در حالی که گنجش پیدا کردن یک کیمیاگر بود تا بتواند اسرار کیمیاگری را به او یاد دهد. انگلیسی خیلی اهل سخن گفتن نبود و بیشتر در کتابهایش سیر می کرد و بدنبال اسرار می گشت، تا اینکه جوان از کیفش آن دو سنگ راهنما را در آورد و باعث جلب توجه او شد، ناگهان وحشت زده فریاد زد و نام آن دو سنگ را به زبان آورد و همین شد که باب آشنایی باز شد و بعد از صحبت های بین جوان و انگلیسی، جوان تصمیم گرفت دوباره بعد از یکسال همان مسیر اهرام را ادامه دهد. در راه جوان دوستان زیادی میان کاروانیان یافته بود و از هر کدام مطلب جدیدی آموخته بود و در بعضی موارد هم از خاطرات چوپانی و گوسفندانش برای آنها تعریف می کرد. در راه قافله سالار با او بیشتر آشنا شد و فهمید که او نیز اهل دل است و از تجربیات خود برایش گفت. بعد از چند روز حرکت در صحرا خبرهای ناگواری از جنگ و دعوا در بین قبایل به گوش می رسید. آنها در صحرا حرکت می کردند و مسیر را طی می کردند تا اینکه به واحه رسید. واحه سرزمین های کوچکی که کنار آب تشکیل می شد را می گفتند و در جنگ های بین قبایل هم بی طرف بودند. اما واحه ای که این کاروان به آنجا رسید بیشتر سی صد حلقه چاه و سه هزار نخل داشت و در هر گوشه و کنار آن خیمه ای از اهالی بچشم می خورد. مردم واحه با مهمان نوازی از قافله پذیرایی کردند. معلوم نبود جنگ چند وقت طول بکشد بنابراین قافله در واحه متوقف شد. مردم هر کدام به شکلی به قافله ادای احترام می کردند و محبت می نمودند، انگلیسی که درد دل هایش را به جوان گفته بود اکنون به همراهی او از مردم درباره کسی پرسوجو می کردند که درمان هر بیماری را بداند و هر سؤالی را پاسخ گوید. در آخر مکان او را در خیمه ای خارج از واحه در کنار جنیان و پریان یافتند و انگلیسی به آنجا رفت. فردای آن روز دوباره جوان در خیمه انگلیسی او را دید در حالی که کوره ای درست کرده بود و مشغول گرم کردن آن و ترکیب کردن مواد مختلف در آن بود و به جوان گفت در این ده سال که مطالعه می کردم هیچ وقت به انجام دادن فکر نکرده بودم و دائم به این فکر بودم که دیگری بگوید چه کنم؟ اما اکنون به گفته کیمیاگر می خواهم آنچه می دانم را عمل کنم تا به نتیجه برسم و در حالی که جوان از او فاصله می گرفت به صحرا خیره شد. جوان در آن ایام در افکار دیگری غوطه ور بود، در آن واحه با دختری آشنا شده بود که همه هستی اش به وجود او بستگی داشت. دختر فاطمه نام داشت. و او نیز به پسر علاقه مند بود و می دانست پسر بدنبال چیست؟ پسر نیز داستان گنجش را برایش تعریف کرده بود. روزی پسر در بیابان در وسط صحرا دراز کشیده بود و پرواز عقابهایی را برفراز سرش نظاره می کرد مکاشفه ای برایش رخ داد و بعد از تحقق یافتن مکاشفه اش به مقام مشاوره واحه رسید و دیگر اکنون همه چیز داشت، دختری که به او علاقه داشت، پول و ثروت فراوان و مقامی در واحه، شاید گنجش همین بوده است. اما کیمیاگری که در واحه زندگی می کرد به سراغ جوان آمد و او را از شک و تردید خارج کرد و او را در راه رسیدن به گنجش همراهی کرد و هر دو به طرف مصر حرکت کردند. شب بعد جوان با اسبی کنار خیمه کیمیاگر ظاهر شد. لختی منتظر ماند تا کیمیاگر، سوار بر مرکبش و با شاهینش بر شانه چپ خود ظاهر شد. کیمیاگر گفت: زندگی را در صحرا نشانم بده. تنها کسی که زندگی را در این جا بیابد، می تواند روزی به گنج نیز دست بیابد. شروع به قدم زدن در شن ها کردند، ماه هنوز بر آن دو می تابید. جوان اندیشید: مطمئن نیستم که بتوانم زندگی را در صحرا بیابم. هنوز صحرا را نمی شناسم. می

خواست برگردد و همین را به کیمیاگر بگوید، اما از او می‌ترسید. به سنگلاخی رسیدند، جایی که جوان قرقی‌ها را در آسمان دیده بود؛ اما اکنون همه چیز فقط سکوت بود و باد. جوان گفت: نمی‌توانم زندگی را در صحرا بیابم. می‌دانم وجود دارد، اما نمی‌توانم پیدایش کنم. کیمیاگر پاسخ داد: زندگی زندگی را جذب می‌کند. و جوان منظورش را فهمید. همان لحظه مهار اسبش را رها کرد و اسب آزادانه در میان سنگ‌ها و شن‌ها به حرکت در آمد. کیمیاگر در سکوت دنبالش می‌آمد و اسب جوان نزدیک نیم ساعت راه رفت. دیگر نمی‌توانستند نخل‌های واحه را ببینند، تنها ماه عظیم آسمان دیده می‌شد و صخره‌هایی که هم چون نقره می‌درخشیدند. ناگهان، در جایی که هرگز نرفته بود، جوان متوجه شد که اسبش از حرکت باز مانده است. جوان به کیمیاگر گفت: این جا زندگی هست. زبان صحرا را نمی‌دانم، اما اسبم زبان زندگی را می‌شناسد. کیمیاگر گفت: می‌توانی آرام باشی. از آن جا بیرون نمی‌آید. و تو زندگی را در صحرا یافتی، همان نشانه‌ای بود که نیاز داشتم. چرا این اندازه مهم است؟ چون اهرام در دل صحرا هستند. جوان نمی‌خواست درباره اهرام چیزی بشنود. از دیشب قلبش گرفته و اندوهگین بود. چون رفتن به جست و جوی گنجش، به معنای ترک گفتن فاطمه بود. کیمیاگر دایره روی شن‌ها را پاک کرد و مار به تندی در میان سنگ‌ها ناپدید شد. جوان به یاد تاجر بلورفروش افتاد که همواره آرزوی رفتن به مکه را داشت، و به یاد انگلیسی که در جست و جوی یک کیمیاگر بود. زنی را به یاد آورد که به صحرا اعتماد کرده بود، و صحرا روزی مرد را که آرزوی دوست داشتنش را داشت، برایش آورده بود. سوار اسب‌هاشان شدند و این بار جوان بود که دنبال کیمیاگر می‌رفت. باد سر و صدای واحه رابا خود می‌آورد و جوان کوشید آوای فاطمه را تشخیص بدهد. آن روز به دلیل نبرد به کنار چاه نرفته بود. اما امشب، هنگامی که به ماری در درون حلقه‌ای می‌نگریست، سوار غریب با شاهینی بر روی شانه، درباره عشق و درباره گنج‌ها، درباره دختران صحرا و افسانه شخصی‌اش سخن گفته بود. جوان گفت: با شما خواهم آمد. و بی‌درنگ آرامشی را در قلبش احساس کرد. فردا پیش از طلوع خورشید حرکت می‌کنیم. این تنها پاسخ کیمیاگر بود. هنگامی که سواری در میان شن‌های صحرا را آغاز کردند، کیمیاگر گفت: به آن چه پشت سر گذارده‌ای نیندیش. همه چیز در روح جهان ثبت شده و برای همیشه در آن خواهد ماند. جوان که دوباره به سکوت صحرا عادت کرده بود، گفت: انسان‌ها بیشتر به بازگشت می‌اندیشند تا به رفتن. اگر آن چه می‌یابی، از ماده ناب ساخته شده باشد، هرگز فاسد نخواهد شد و می‌توانی روزی بازگردی. اگر هم چون انفجار یک ستاره، تنها یک لحظه درخشش باشد، به هنگام بازگشت چیزی نخواهی یافت. اما انفجار یک ستاره را دیده‌ای. و تنها همین، ارزش تحمل رنج را دارد. مرد به زبان کیمیاگری سخن می‌گفت، اما جوان می‌دانست به فاطمه اشاره می‌کند. نیندیشیدن به آن چه پشت سر گذاشته بود، آسان نبود. صحرا، با منظره همواره یکنواختش، همیشه سرشار از رؤیاها بود. جوان هنوز نخل‌ها، چاه‌ها و چهره محبوبش را می‌دید. مرد انگلیسی رباآزمایشگاهش می‌دید، و ساریبان را که یک استاد بود و نمی‌دانست. اندیشید: شاید کیمیاگر هرگز عاشق نشده. کیمیاگر، با شاهینش بر روی شانه، جلوتر از او می‌رفت. شاهین زبان صحرا را خوب می‌دانست و هر گاه باز می‌ایستادند، از شانه کیمیاگر بر می‌خاست و به جست و جوی غذا پرواز می‌کرد. روز اول یک خرگوش آورد. روز دوم دو پرنده آورد. شب‌ها، پتوها را پهن می‌کردند و آتش نمی‌افروختند. شب‌های صحرا سرد بود و هر چه ماه در آسمان کوچک‌تر می‌شد، شب‌ها هم تاریک‌تر می‌شد. یک هفته در سکوت پیش رفتند، تنها درباره احتیاط‌های لازم برای اجتناب از رویارویی با نبردهای میان قبایل صحبت می‌کردند. جنگ ادامه داشت، و گاهی باد بوی ملایم شده خون را با خود می‌آورد. جنگی در همان نزدیکی در گرفته بود و به یاد جوان می‌آورد که زبان نشانه‌ها وجود دارد و همواره برای نشان دادن آن چه دیدگانش نمی‌تواند ببیند، حاضر است. شب هفتمین روز سفر، کیمیاگر تصمیم گرفت زودتر از معمول اتراق کنند. شاهین به جست و جوی شکار رفت و کیمیاگر قمقمه آب را بیرون آورد و به جوان تعارف کرد. گفت: اکنون به پایان سفر نزدیکی. تبریک من را به خاطر پیروی از افسانه شخصی ات بپذیر. جوان گفت: و شما در سکوت راهنمایی ام می‌کنید. گمان می‌کردم آن چه

راکه می دانید به من می آموزید در صحرا مدتی با مردی بودم که کتاب های کیمیاگری داشت . اما نتوانستم چیزی بیاموزم . کیمیاگر پاسخ داد : برای آموختن تنها یک روش وجود دارد . عمل کردن . سفره ر آن چه را که باید می دانستی به تو آموخته . فقط یک چیز مانده . جوان می خواست بداند آن چیست ، اما کیمیاگر چشم هایش را به افق دوخته بود و منتظر بازگشت شاهین بود چرا شما را کیمیاگر می خوانند ؟ چون هستم . و کیمیاگر دیگر چه اشتباهی کردند که طلا را جست و جو کردند ، اما نیافتندش ؟ هم سفرش گفت : آن ها فقط طلا را می جستند . گنج افسانه شخصی شان را می جستند ، بی آن که آرزوی زیستن افسانه شان را داشته باشند . جوان اصرار کرد : چه چیزی را هنوز نمی دانم ؟ اما کیمیاگر هم چنان به افق می نگریست . پس از مدتی ، شاهین با طعمه اش بازگشت . حفره ای در زمین کردند و در درونش آتش روشن کردند تا کسی نتواند نور شعله ها را ببیند . در حال آماده کردن غذا ، کیمیاگر گفت : من یک کیمیاگر هستم چون یک کیمیاگر هستم . این دانش را از پدرانم آموختم که آن را از پدران شان آموخته بودند ، و همین طور تا آغاز آفرینش جهان . در آن دوره می شد تمام دانش اکسیر اعظم را روی یک زمرد ساده نوشت . اما انسان ها اهمیت چیزهای ساده را ارج نمی گذاشتند و شروع به نوشتن رساله ها ، تفسیرها ، و مقالات فلسفی کردند . نیز گفتند که راه را بهتر از دیگران می شناسند . اما کتیبه زمرد تا به امروز به زندگی خود ادامه داده . جوان پرسید : روی کتیبه زمرد چه نوشته شده ؟ کیمیاگر شروع به طراحی روی شن ها کرد ، پنج دقیقه بیشتر طول نکشید . هنگامی که طراحی می کرد ، جوان به یاد پادشاه پیر افتاد ، و به یاد میدانی که روزی در آن با او ملاقات کرده بود ، انگار سال های سال از آن رویداد گذشته بود . کیمیاگر نوشتن را به پایان برد و گفت : این چیزی است که روی کتیبه زمرد نوشته شده . جوان نزدیک شد و واژه های روی شن را خواند . جوان گفت : این که رمزی است از کتیبه زمرد نومید شده بود : به کتاب های آن انگلیسی شبیه است . کیمیاگر پاسخ داد : نه . به پرواز قرقی ها شبیه است ؛ نمی توان به سادگی از راه عقل درکش کرد . کتیبه زمرد گذرگاهی مستقیم به سوی روح جهان است . فرزندانگانی می فهمیدند که جهان طبیعی ، تنها تصویر و رونوشتی از فردوس است . حقیقت ساده وجود جهان ، تضمینی بر وجود جهانی کامل تر است . خداوند آن را آفرید تا انسان ها بتوانند از راه مرئیات آموزش های روحانی و شگفتی های خرد او را درک کنند . این همان چیزی است که آن را عمل می نامم . جوان پرسید : باید کتیبه زمرد را بفهمم ؟ شاید اگر در یک آزمایشگاه کیمیاگری بودی ، اکنون برای مطالعه بهترین شیوه درک کتیبه زمرد ، لحظه مناسبی بود . اما تو در صحرا هستی . پس در صحرا غرق شو . صحرا هم چون هر چیز دیگری بر روی زمین ، به درک جهان کمک می کند . نیازی به درک صحرا نداری : کافی است به یک دانه ساده شن بنگری و تمامی شگفتی های خلقت را در آن ببینی . چگونه باید در صحرا غرق شوم ؟ به ندای قلبت گوش بسپر . قلبت همه چیز را می داند ، چون روح جهان را می بیند و یک روز نزدش باز خواهد گشت . دو روز دیگر در سکوت پیش رفتند . کیمیاگر بسیار مراقب بود ، چرا که به منطقه نبرد بسیار خشونت باری نزدیک می شدند . و جوان در تلاش شنیدن ندای قلبش بود . قلب سخت گیری بود ؛ پیش از آن ، همواره آماده رفتن بود ، و اکنون می خواست به هر بهای ممکن به مقصد برسد . گاهی قلبش زمان درازی به بازگو کردن داستانهای آشیان درد می پرداخت ، در سایر موارد با طلوع خورشید در صحرا به وجد می آمد و باعث می شد جوان در نهان بگریزد . قلبش ، هنگامی که درباره گنج با او صحبت می کرد ، تندتر می تپید و هنگامی که دیدگان جوان در افق بی کران صحرا گم می شد ، آرام می گرفت . اما هرگز خاموش نبود ، حتا اگر جوان هیچ کلامی با کیمیاگر رد و بدل نمی کرد . آن روز ، پس از آن که اتراق کردند ، جوان پرسید : چرا باید به ندای قلب مان گوش بسپرم ؟ چون هر جا که قلبت باشد ، گنجت هم همان جا خواهد بود . جوان گفت : قلب من بر آشفته است . رؤیا می بیند ، هیجان زده است و شیدای یکی از دختران صحرا . از من چیزهایی می خواهد و شب های بسیاری ، هنگامی که به آن چیزها می اندیشم ، خواب از من می رباید . خوب است . قلب تو زنده است . هم چنان به آن چه برای گفتن دارد ، گوش بسپر . سه روز بعد ، به چند جنگجو بر خوردند و جنگجویان دیگری را در افق دیدند . قلب جوان آغاز به سخن گفتن درباره ترس کرد . داستان هایی را برای او تعریف کرد که از

روح جهان شنیده بود، داستان های انسان هایی که به جست و جوی گنج شان می رفتند و هرگز آن را نمی یافتند. گاهی جوان را از این فکر که ممکن است به گنجش نرسد یا در صحرا بمیرد، به هراس می انداخت. گاهی نیز می گفت دیگر راضی شده، که تا همین جا هم یک عشق و چندین سکه زر یافته. هنگامی که برای لختی استراحت دادن اسب ها باز ایستادند، جوان به کیمیاگر گفت: قلب من خیانت کار است. نمی خواهد ادامه بدهم. کیمیاگر پاسخ داد: این خوب است. ثابت می کند که قلبت زنده است. طبیعی است که از مبادله هر آن چه به دست آورده ایم با یک رؤیا بترسیم. پس چرا باید به قلبم گوش بسپرم؟ چون هرگز نمی توانی خاموشش کنی. و حتی اگر نمود کنی به او گوش نمی دهی، باز همیشه در درون سینه ات به تکرار نظرش درباره زندگی و جهان ادامه می دهد. حتی اگر خیانت کار باشد؟ خیانت ضربه ای است که انتظارش را نداری. اگر قلبت را خوب بشناسی، هرگز در این کار موفق نمی شود. چون رؤیاها و تمناهاش را می شناسی و شیوه کنار آمدن با آن ها را در می یابی. هیچ کس نمی تواند از قلبش بگریزد. برای همین، بهتر است آن چه را که می گوید بشنوی. بدین صورت، هرگز ضربه ای را دریافت نمی کنی که انتظارش را نداشته باشی. جوان، هم چنان که در صحرا پیش می رفت، به گوش سپردن به ندای قلبش ادامه داد. توانست نیرنگ ها و حيله هایش را بشناسد و توانست آن را همان گونه که بود بپذیرد. سپس ترس را وانهاد، و میل به بازگشت را کنار گذاشت، چون یک روز عصر قلبش گفت خشنود است. قلبش گفت: حتی اگر گاهی اعتراض می کنم، به خاطر آن است که قلب یک انسان هستم و قلب انسان ها این گونه است. از تحقق بخشیدن به بزرگ ترین رؤیاهایشان می ترسند، چون گمان می کنند سزاوارشان نیستند، یا نمی توانند به آن ها تحقق بخشند. ما قلبها، حتی از ترس اندیشیدن به عشق هایی که منجر به جدایی ابدی می شوند، می میریم، از ترس اندیشیدن به لحظه هایی که می توانستند زیبا باشند و نبودند، از ترس اندیشیدن به گنج هایی که می توانستند کشف شوند و برای همیشه در شن ها مدفون ماندند. چون اگر چنین شود، بسیار رنج خواهیم برد. یک شب که جوان به آسمانی بدون ماه می نگریست، به کیمیاگر گفت: قلب من از رنج می ترسد. به او بگو ترس از رنج، از خود رنج بدتر است. و این که هیچ قلبی، تا زمانی که در جست و جو رؤیاهایش باشد، هرگز رنج نخواهد برد. چون هر لحظه جست و جو، لحظه ملاقات با خداوند و ابدیت است. جوان به قلبش گفت: هر لحظه جست و جو، یک لحظه ملاقات است. هنگامی که گنج را می جستیم، هر روز درخشان بود، چون می دانستم هر ساعت، بخشی از رؤیای یافتن را تشکیل می دهد. هنگامی که گنج را می جستیم، چیزهایی را در راه کشف کردم که اگر شهامت تجربه های غیر ممکن چوپان ها را نداشتم، هرگز رؤیای یافتن شان را نمی دیدم. سپس قلبش یک بعد از ظهر تمام آرام ماند. شب هنگام، جوان آرام خوابید و هنگامی که بیدار شد، قلبش آغاز به سخن گفتن از روح جهان کرد. گفت انسان خوش بخت، انسانی است که خداوند را درون خود دارد. و می توان خوش بختی را در یک دانه ساده شن صحرا یافت، همان گونه که کیمیاگر نیز گفته بود. چون هر دانه شن، لحظه ای از آفرینش است، و جهان میلیون ها میلیون سال را صرف آفریدن آن کرده است. هر انسانی بر روی زمین، گنجی دارد که انتظارش را می کشد. ما قلب هاچندان عادت به سخن گفتن از این گنج ها نداریم، چون انسان ها دیگر نمی خواهند آن ها را بیابند. تنها با کودکان درباره آن ها سخن می گوئیم. سپس می گذاریم زندگی هر یک از آن ها را به سوی سرنوشت خویش هدایت کند. اما دریغ، اندک افرادی راهی را که برای آن ها تعیین شده، راه افسانه شخصی، راه خوش بختی را، پی می گیرند. بیشتر آن ها جهان را چیزی تهدید کننده می پندارند... و به همین دلیل جهان به چیزی تهدید کننده تبدیل می شود. آن گاه صدای ما قلب ها مدام آهسته و آهسته تر می شود، اما هرگز خاموش نمی شویم. می کوشیم حرف هامان شنیده نشود: نمی خواهیم آدم ها به خاطر پیروی نکردن از قلب هاشان رنج بکشند. جوان از کیمیاگر پرسید: چرا قلب ها به انسان ها نمی گویند به پیروی از رؤیاهایشان ادامه بدهند؟ چون در این صورت، قلب که بیشتر رنج می کشد. و قلب ها رنج کشیدن را دوست ندارند. از آن روز به بعد، جوان ندای قلبش را می فهمید. از قلبش خواست دیگر هرگز او را وا نگذارد. از قلبش خواست وقتی از رؤیاهایش دور می گردد، به نشانه خطر در سینه اش فشرده شود.

سوگند خورد هر گاه این نشانه را بشنود، از آن پیروی کند. آن شب همه چیز را برای کیمیاگر باز گفت. و کیمیاگر فهمید قلب جوان به روح جهان باز گشته است. جوان پرسید: حالا چه کنم؟ کیمیاگر گفت: مسیر اهرام را دنبال کن و هم چنان به نشانه‌ها توجه کن. قلبت دیگر می‌تواند گنجت را به تو نشان بدهد. این همان چیزی است که باید می‌دانستم؟ کیمیاگر پاسخ داد: نه، آن چه باید می‌دانستی این است: همواره پیش از تحقق یافتن یک رؤیا، روح جهان تصمیم می‌گیرد تمام آن چه را در طول طی طریق آموخته‌ای، بیازماید. این کار را به خاطر بدخواهی نمی‌کند، به خاطر آن است که بتوانیم همراه با رؤیایمان، بر درس‌هایی که در مسیر آموخته‌ایم تسلط یابیم. در این لحظه است که بخش عظیمی از مردم منصرف می‌شوند. چیزی است که در زبان صحرا، آن را مردن از تشنگی، درست در لحظه‌ای که نخل‌ها در افق ظاهر می‌شوند می‌نامند. یک جست‌وجو همواره با بخت تازه کار آغاز می‌شود و همواره با اثبات فاتح بودن پایان می‌گیرد. جوان به یاد یک ضرب‌المثل قدیمی سرزمینش افتاد. می‌گفت تاریک‌ترین ساعت، پیش از طلوع خورشید فرا می‌رسد. به حرکت در میان صحرا ادامه دادند. هر روز که می‌گذشت، قلب جوان خاموش‌تر می‌شد. دیگر نمی‌خواست مسایل گذشته و آینده را بداند؛ او نیز به تماشای صحرا خشنود بود و همراه با جوان، از روح جهان می‌نوشید. جوان و قلبش، بار دیگر به دوستان صمیمی هم تبدیل شدند... به مرحله‌ای رسیده بودند که دیگر نمی‌توانستند به هم خیانت کنند. هنگامی که قلب سخن می‌گفت، برای بخشیدن انگیزه و نیرو به جوان بود که گاهی از آن روزهای ساکت به شدت خسته می‌شد. قلب برای نخستین بار از ویژگی‌های برجسته او صحبت کرد: شهامتش در ترک گفتن گوسفندها، در زیستن افسانه‌شخصی‌اش، و شور او در مغازه بلورفروشی. چیز دیگری را نیز برای او گفت که جوان هرگز نفهیده بود: از کنار خطرهایی گذشته بود و هرگز درک‌شان نکرده بود. قلبش گفت یک بار به طور نهانی تپانچه‌ای را از پدرش دزدیده بود و احتمال زیادی داشت که خود را با آن زخمی کند. و روزی را به یادش آورد که در میان دشت بیمار شده بود، استفراغ کرده بود و سپس مدت درازی خوابیده بود: جلوتر از او دو راهزن در کمینش نشسته بودند و نقشه کشتن او و دزدیدن گوسفندانش را داشتند. اما از آن جا که جوان ظاهر نشده بود، با این گمان که مسیر خود را عوض کرده، تصمیم گرفتند از آن جا بروند. جوان از کیمیاگر پرسید: قلب‌ها همیشه به آدم‌ها کمک می‌کنند؟ تنها به کسانی که افسانه‌شخصی‌شان را می‌زیند. اما به کودکان، دیوانگان و پیران نیز بسیار کمک می‌کنند. می‌خواهم بگویم بدین ترتیب خطری وجود ندارد؟ کیمیاگر پاسخ داد: فقط می‌خواهم بگویم که قلب‌ها تمام تلاش خودشان را می‌کنند. یک روز عصر به اردوگاه یکی از قبایل رسیدند. در هر گوشه عرب‌هایی با لباس‌های سفید و موقر، و سلاح‌های آماده شلیک دیده می‌شدند. مردان قلیان می‌کشیدند و درباره نبردهایشان صحبت می‌کردند. هیچ کس کمترین توجهی به آن‌ها نکرد. جوان، هنگامی که اندکی از اردوگاه دور شدند، گفت: خطری در کار نیست. کیمیاگر خشمگین شد و گفت: به قلبت اعتماد کن، اما فراموش نکن در صحرا هستی. هنگامی که آدم‌ها در جنگ باشند، روح جهان نیز فریاد نبرد را می‌شنود. هیچ کس از عواقب آن چه زیر خورشید رخ می‌دهد، در امان نیست. جوان اندیشید: همه چیز یگانه است. سرانجام، هنگامی که عبور از کوهی را آغاز کردند که سراسر افق را پوشانده بود، کیمیاگر گفت تا اهرام دو روز دیگر مانده است. جوان درخواست کرد: اگر بناست به زودی از هم جدا شویم، کیمیاگری را به من بیاموزید. هم اکنون می‌دانی. کیمیاگر همان نفوذ به روح جهان، و کشف گنجی است که او برای ما ذخیره کرده است. این را نمی‌خواهم بدانم. درباره تبدیل سرب به طلا صحبت می‌کنم. کیمیاگر به سکوت صحرا احترام گذاشت و تنها هنگامی به جوان پاسخ داد که برای غذا خوردن توقف کردند. گفت: در جهان همه چیز تکامل می‌یابد، و از نظر فرزندانگان، طلا تکامل یافته‌ترین فلز است. نپرس چرا؟ نمی‌دانم. تنها می‌دانم که سنت همواره درست می‌گوید. انسان‌ها هستند که حرف‌های فرزندانگان را خوب تعبیر نمی‌کنند. و طلا، به جای آن که نماد تکامل باشد، به نشانه جنگ تبدیل شده. جوان گفت: موجودات به زبان‌های بسیار سخن می‌گویند. زمانی دیدم که جیغ یک شتر تنها یک جیغ بود، و سپس به نشانه خطر تبدیل شد، و دوباره به یک جیغ مبدل

شد. اما خاموش شد. کیمیاگر حتما همه این چیزها را می دانست. کیمیاگر ادامه داد: کیمیاگران حقیقی بسیاری را می شناسم. خود را در آزمایشگاه زندانی می کردند و می کوشیدند هم چون طلا تکامل یابند؛ آن ها حجر کریمه را می یافتند، چون فهمیده بودند که وقتی چیزی تکامل می یابد، همه چیز در پیرامونش تکامل می یابد. دیگران تنها به طور تصادفی حجر کریمه را یافتند. آنها عطیه ای داشتند، روح آنها بیدارتر از دیگران بود. اما این افراد به شمار نمی آیند، چون بسیار نادرند. و سرانجام، دیگران تنها طلا را می جستند. آنها هرگز این راز را کشف نکردند. فراموش کردند که سرب، مس، آهن نیز افسانه شخصی خود را دارند و باید به انجامش برسانند. کسی که در افسانه شخصی دیگران دخالت کند، هرگز افسانه شخصی خود را کشف نخواهد کرد. واژه های کیمیاگر هم چون نفرینی طنین می انداخت. خم شد و صدفی از روی خاک صحرا برداشت و گفت: این جا روزی یک دریا بوده. جوان پاسخ داد: متوجه شده ام. کیمیاگر از جوان خواست تا صدف را روی گوشش بگذارد. در کودکی بارها این کار را کرده بود و زمزمه دریا را شنیده بود. دریا هم چنان درون این صدف می ماند، چون این افسانه شخصی او است. و هرگز او را ترک نخواهد کرد، تا زمانی که صحرا بار دیگر از آب پوشیده شود. سپس سوار اسب هاشان شدند و به سوی اهرام مصر به راه افتادند. هنگامی که قلب جوان علامت خطر داد، خورشید آغاز به غروب کرده بود. در میان تپه های غول آسا بودند و جوان به کیمیاگر نگریست، اما چنین می نمود که او متوجه هیچ چیز نشده. پنج دقیقه بعد، جوان دو سوار را، هم چون دو شیخ تیره در برابر خورشید، پیش روی خود دید. پیش از این که بتواند با کیمیاگر صحبت کند، دو سوار به ده سوار و بعد صد نفر تبدیل شدند، تا آن که تپه های غول آسا از آن سوارها پوشیده شدند. جنگجویان آبی پوشی بودند که تارکی تیره روی دستار خود داشتند. چهره هاشان با نقابی آبی پوشانده شده بود و تنها چشم هاشان دده می شد. حتا از دور، آن چشم ها قدرت روح خود را آشکار می کردند. و آن چشم ها از مرگ سخن می گفتند. جوان به افق پیش رویش نگریست. کوه هایی در دور دست بودند، و نیز تپه ها، صخره ها و گیاهان رونده ای که در جایی بر زیستن پافشاری می کردند که بقا ناممکن می نمود. همان صحرائی بود که ماه ها در آن سرگردان بود. و با این وجود، تنها بخش اندکی از آن را می شناخت. در آن بخش اندک، با انگلیسی، کاروان ها، جنگ های قبیله ای، و واحه ابا پنجاه هزار نخل و سیصد چاه آشنا شده بود. صحرا پرسید: امروز دیگر این جا چه می خواهی؟ مگر دیروز به اندازه کافی به هم ننگریستیم؟ جوان گفت: تو در جایی، کسی را که دوست دارم در اختیار داری. پس آن گاه که به شن های تو می نگریم، به او هم نگاه می کنم. می خواهم نزدش بازگردم، و به یاری تو نیاز دارم تا خود را به باد تبدیل کنم. صحرا پرسید: عشق چیست؟ جوان پاسخ داد: عشق پرواز شاهین بر فراز شن های توست. چون برای او، تو دشتی سبز هستی و هرگز بی شکار از نزد تو باز نمی گردد. او صخره های تو، تپه های تو و کوه های تو را می شناسد، و تو نسبت به او سخاوتمندی. صحرا گفت: منقار شاهین تکه های بدنم را می کند. این طعمه او را سال ها در خود می پرورم، با همان اندک آبی که دارم سیرابش می کنم و نشانش می دهم غذا کجاست. و یک روز، درست هنگامی که بناست نوازش طعمه را بر شن هایم احساس کنم، شاهین از آسمان فرود می آید و مخلوق مرا با خود می برد. جوان پاسخ داد: اما تو طعمه را برای همین آفریدی. برای تغذیه شاهین. و شاهین انسان را تغذیه می کند. و سپس روزی انسان نیز شن های تو را تغذیه می کند، همان شن هایی که بار دیگر طعمه را می پرورند. روند جهان این گونه است. عشق این است؟ بله، عشق همین است. همان است که طعمه را به شاهین، شاهین را به انسان، و انسان را دوباره به صحرا تبدیل می کند. همان چیزی است که سرب را به طلا تبدیل می کند؛ و طلا را برای پنهان کردن به دل زمین باز می گرداند. صحرا گفت: حرف های تو را نمی فهمم. پس این را بفهم که جایی در میان شن های تو، زنی منتظر من است. و برای همین باید خودم را به باد تبدیل کنم. صحرا لختی خاموش ماند. من شن هایم را به تو می دهم تا باد بتواند آن ها را برخیزاند. اما به تنهایی نمی توانم کاری بکنم. از باد یاری بخواه. نسیم ملایمی آغاز به وزیدن کرد. فرماندهان از دور جوان را تماشا می کردند که به زبانی ناشناخته سخن می گفت. کیمیاگر لبخند زد. باد نزد جوان آمد و چهره اش را لمس کرد. به

گفت و گویش با صحرا گوش داده بود، چون بادها همواره همه چیز را می‌دانند. سراسر جهان را می‌پیمایند، بی‌مکانی برای زاده شدن، و بی‌مکانی برای مردن. جوان به باد گفت: کمکم کن. روزی در تو صدای محبوبم را شنیدم. کی سخن گفتن به زبان صحرا و باد را به تو آموخته است؟ جوان پاسخ داد: قلبم. باد نام‌های بسیاری داشت. در آن جا سیروکو خوانده می‌شد، چون عرب‌ها گمان می‌کردند از سرزمین‌های پوشیده از آب، از سکونتگاه سیاه‌پوستان می‌آید. در سرزمین دوری که جوان از آن جا می‌آمد، آن را باد شرق می‌خواندند، چون گمان می‌کردند شن‌های صحرا و هیاهوی جنگجویان مور را با خود می‌آورد. شاید در مکانی دورتر از دشت‌های گوسفندها، مردم گمان می‌کردند آن باد در آندلس زاده می‌شود. اما باد به هیچ مکانی تعلق نداشت و به هیچ جا نمی‌رفت، و برای همین نیرومندتر از صحرا بود. روزی ممکن بود در صحرا درخت بکارند و همان جا گوسفند پرورند، اما هرگز نمی‌شد بر باد غلبه کرد. بد گفت: تو نمی‌توانی باد باشی. ما از دو سرشت متفاوتیم. جوان گفت: درست نیست. هنگامی که همراه با تو در جهان سفر می‌کردم، با اسرار کیمیاگری آشنا شده‌ام. در خود بادها، صحراها، اقیانوس‌ها، اخترها، و هر آن چه را که در کیهان آفریده شده است، دارم. ما همه توسط یک دست خلق شده‌ایم و یک روح داریم. می‌خواهم هم چون تو باشم، به هر گوشه‌ای نفوذ کنم، از دریاها بگذرم، شن‌هایی را که گنجم را پوشانده‌اند، برخیزانم، آوای محبوبم را نزد خود بیاورم. باد گفت: آن روز گفت و گوی تو را با کیمیاگر شنیدم. می‌گفت هر چیزی افسانه‌شخصی خود را دارد. مردم نمی‌توانند خود را به باد تبدیل کنند. جوان گفت: به من بیاموز تا برای چند لحظه باد باشم، تا بتوانم درباره‌ی امکانات نامحدود آدمیان و بادها سخن بگویم. باد کنجکاو بود، و این چیزی بود که نمی‌دانست. دوست داشت درباره‌ی این موضوع صحبت کند، اما نمی‌توانست چگونه باید آدم‌ها را به باد تبدیل کرد. و او بسیار می‌دانست! صحرا می‌ساخت، کشتی‌ها را غرق می‌کرد، جنگل‌ها را سراسر نابود می‌کرد، و از شهرهای سرشار از موسیقی و صداهای غریب می‌گذشت. گمان می‌کرد نامحدود است، و اینک جوانی آن جا بود که می‌گفت هنوز کارهای دیگری از باد ساخته است. جوان که می‌دید باد دارد تسلیم خواسته‌اش او می‌شود، گفت: و این را عشق می‌نامند. عشق ورزیدن به معنای آن است که می‌توانی در جهان آفرینش، هر چیزی باشی. هنگامی که عشق می‌ورزیم، هیچ نیازی به درک کردن آن چه رخ می‌دهد نداریم، چون همه چیز در درون ما رخ می‌دهد و آدم‌ها می‌توانند خود را به باد تبدیل کنند. البته اگر بادها آن‌ها را یاری کنند. باد بسیار مغرور بود و از گفته‌ی جوان آزرده شد. با سرعت بیشتری آغاز به وزیدن کرد و شن‌های صحرا را برخیزاند. اما سرانجام ناچار شد بپذیرد که هر چند سراسر جهان را پیموده، نمی‌داند چگونه انسان‌ها را به باد تبدیل کند؛ و عشق را نمی‌شناسد. باد، خشمگین از پذیرفتن محدودیت‌هایش، گفت: هنگامی که جهان را می‌پیمودم، متوجه شدم بسیاری از مردم، به هنگام سخن گفتن از عشق، به آسمان می‌نگرند. شاید بهتر باشد از آسمان بپرسی. جوان گفت: پس کمکم کن. این مکان را پر از گرد و غبار کن تا بتوانم به خورشید بنگرم، بی‌آن که کور شوم. پس باد با تمام قدرتش آغاز به وزیدن کرد و آسمان از گرد و خاک پوشیده شد، و در جای خورشید، تنها دایره‌ای زرین بر جای گذاشت. در اردوگاه دیگر نمی‌شد هیچ چیز را تشخیص داد. مردان صحرا این باد را می‌شناختند. آن را شمعون می‌نامیدند و از توفان‌های دریایی بدتر بود.... البته چون آن‌ها دریا را نمی‌شناختند. اسب‌ها شیبه می‌کشیدند و سلاح‌ها اندک‌اندک از غبار پوشیده می‌شدند. روی صخره، یکی از سرداران به طرف فرمانده برگشت و گفت: شاید بهتر باشد همین جا بس کنیم. دیگر تقریباً نمی‌توانستند جوان را تشخیص دهند. چهره‌شان با نقاب‌های آبی رنگ پوشیده شده بود و اینک چشم‌هایشان تنها وحشت را باز می‌تاباند. یکی از سرداران اصرار کرد: بگذارید تمامش کنیم. فرمانده با احترام گفت: می‌خواهم عظمت الله را ببینم. می‌خواهم ببینم چگونه یک انسان خود را به باد تبدیل می‌کند. اما نام آن دو مرد را که ترسیده بودند، به خاطر سپرد. هنگامی که باد باز می‌ایستاد، آن سردارانش را بر کنار می‌کرد، چون مردان صحرا نباید ترس را احساس کنند. جوان به خورشید گفت: باد به من گفت تو عشق را می‌شناسی. اگر عشق را می‌شناسی، پس روح جهان را نیز می‌

شناسی که از عشق سرشته شده. خورشید گفت: از این جا که هستم، می توانم روح جهان را بینم. او با روح من ارتباط و ما با هم، گیاهان را می رو یانیم و می گذاریم گوسفندها به جست و جوی سایه برآیند. از این جا که من هستم - و از زمین بسیار دور است - عشق ورزیدن را آموخته ام. می دانم اگر اندکی دیگر به زمین نزدیک شوم، همه چیز در آن خواهد مرد و روح جهان از هستی باز خواهد ماند. پس به هم می نگریم و یکدیگر را می خواهیم، و من به او زندگی و گرما می بخشم، و او دلیلی برای زیستن به من می بخشد. جوان گفت: تو عشق را می شناسی. و روح جهان را می شناسم، چون در این سفر بی پایان در کیهان، بسیار با هم سخن می گوئیم. او برای من می گوید که بزرگ ترین مشکل ما این است که تا امروز، تنها کانی ها و گیاهان فهمیده اند که همه چیز یگانه است. و برای همین، نیازی نیست که آهن با مس، و مس با طلا برابر باشد. هر یک وظیفه خود را در این یگانگی انجام می دهد، و اگر دستی که همه این ها را رقم زده است، در روز پنجم آفرینش باز می ماند، همه چیز یک سنفونی صلح می بود. اما روز ششمی هم بود. جوان پاسخ داد: تو فرزانه ای، چون همه چیز را از دور می بینی. اما عشق را نمی شناسی. اگر در خلقت روز ششمی نبود، انسانی نبود، و مس همواره مس می ماند، و سرب همواره سرب می ماند. هر یک افسانه شخصی خود را داشتند، درست است، اما روزی این افسانه شخصی به انجام می رسید. پس لازم بود به چیز بهتری استحواله یابند، و افسانه شخصی نوینی را آغاز کنند، تا روح جهان به راستی به چیزی یگانه تبدیل شود. خورشید در اندیشه فرو رفت و تصمیم گرفت نیرومند تر بنابد. باد که از این گفت و گو خوشش آمده بود، نیرومندتر از پیش وزید تا نور خورشید جوان را کور نکند. جوان گفت: کیمیاگری برای همین وجود دارد. برای آن که هر انسانی گنجش را بجوید، و آن را بیابد، و سپس بخواد بهتر از آنی باشد که در زندگی پیشینش بوده است. سرب وظیفه خود را به انجام خواهد رساند تا هنگامی که جهان دیگر به سرب نیازی نداشته باشد؛ سپس باید به طلا استحواله یابد. کیمیاگران این کار را انجام می دهند. نشان می دهند که وقتی می کوشیم از آن چه هستیم بهتر باشیم، همه چیز در پیرامون ما نیز بهتر خواهد شد. خورشید پرسید: و چرا می گویی که من عشق را نمی شناسم؟ چون عشق نه هم چون صحرا ایستا ماندن است، و نه هم چون باد جهان را پیمودن، و نه هم چون تو نگرستن به همه چیز از دور. عشق نیرویی است که روح جهان را استحواله می بخشد و بهتر می کند. هنگامی که برای نخستین بار به درون آن نفوذ کردم، گمان کردم کامل است. اما بعد دیدم که او بازتابی از تمامی موجودات است، و جنگ ها و سوداهای خود را دارد. ما هستیم که روح جهان را تغذیه می کنیم، و زمینی که بر آن می زیم، بهتر یا بدتر خواهد شد، اگر ما بهتر یا بدتر شویم. این جاست که نیروی عشق وارد می شود، چون تا زمانی که عشق بورزیم، همواره آرزومندیم بهتر از آن باشیم که هستیم. خورشید پرسید: از من چه می خواهی؟ جوان پاسخ داد: که یاری ام کنی تا به باد تبدیل شوم. خورشید گفت: طبیعت من را فرزانه ترین مخلوقات می داند. اما نمی دانم چگونه تو را به باد تبدیل کنم. پس باید با که صحبت کنم؟ خورشید لحظه ای ساکت ماند. باد گوش می داد و می رفت تا به سراسر جهان خبر بدهد که خرد خورشید محدود است. با این وجود، نمی توانست از دست آن جوان که به زبان جهانی سخن می گفت، بگریزد. خورشید گفت: با دستی صحبت کن که همه چیز را نوشته است. سپس جوان به دستی که همه چیز را نوشته بود رو کرد. به جای آن که صحبت کند، احساس کرد کیهان در خاموشی فرو رفته، و او نیز در سکوت ماند. نیرویی از عشق در قلبش جوشید، و نیایش را آغاز کرد. نیایشی بود که پیش از آن هرگز به جای نیاورده بود، چون دعایی بی کلام و بی خواسته بود. به خاطر یافتن چراگاه برای گوسفندانش سپاس گزاری نمی کرد، تمنای فروش بیشتر بلور نداشت، نمی خواست زنی که ملاقات کرده بود، در انتظار بازگشتش بماند. در آن سکوت استیلا یافته، جوان فهمید که صحرا، باد و خورشید نیز نشانه هایی را می جویند که آن دست نوشته بود، و می کوشند راه خود را به فرجام برسانند و آن چه را که روی یک زمرد ساده نوشته شده است، بفهمند. می دانست آن نشانه ها در زمین و فضا پراکنده اند و در ظاهر هیچ انگیزه یا معنایی ندارند، و صحراها، بادهای خورشیدها، و انسان ها، هیچ یک نمی دانستند برای چه آفریده شده اند. اما آن دست برای همه این ها انگیزه ای داشت، و تنها

او می توانست معجزه کند ، اقیانوس ها را به صحرا ، و انسان ها را به باد تبدیل کند . چون تنها او می فهمید که طرحی عظیم ، کیهان را به نقطه ای رهنمون است که شش روز آفرینش را به اکسیر اعظم تبدیل می کند . و جوان در روح جهان فرو رفت و دید که روح جهان ، بخشی از روح خداوند است ، و دید که روح خداوند ، روح خود اوست . و دید که بدین ترتیب می تواند معجزه کند . جوان دو ساعت ونیم در صحرا حرکت کرد و کوشید با دقت به آن چه قلبش می گفت ، گوش بسپرد . این قلبش بود که مکان دقیق نهانگاه گنج را بر او آشکار می کرد . کیمیاگر گفته بود : هر جا گنجت باشد ، قلبت نیز همان جا خواهد بود . اما قلبش درباره چیزهای دیگری سخن می گفت . مغرورانه سرگذشت چوپانی را می گفت که گوسفندانش را در جست وجوی رؤیایی تکرار شده در دو شب واکذاشته بود . از افسانه شخصی می گفت ، و از انسانهای بسیاری که این کار را به انجام رسانده بودند ، که رویاروی انسان های زمان خود ، با داوری ها و پیش داوری هاشان ایستاده بودند . در تمام طول آن سفر ، قلبش از اکتشافات ، از کتاب ها و دگرگونی های عظیم سخن گفت . هنگامی که شروع به بالا رفتن از یک تپه کرد - و تنها در آن لحظه - قلبش در گوش او زمزمه کرد : به مکانی توجه کن که در آن خواهی گریست . چون من این جایم ، و گنج تو این جا است . و جوان آهسته صعود از تپه را آغاز کرد . آسمان ، سرشار از ستارگان ، بار دیگر ماه بدر را به نمایش گذاشته بود ؛ یک ماه تمام در میان صحرا حرکت کرده بودند . ماه تپه را نیز روشن کرده بود ، در یک بازی سایه ها که باعث می شد صحرا دریایی موج گرفته بنماید ، و جوان شبی را به یاد آورد که اسبی را در میان صحرا رها کرده بود تا به جست وجوی نشانه ای برود که کیمیاگر می خواست . سرانجام ، نور ماه ، سکوت صحرا و مسیر سفر مردان در جست وجوی گنج را روشن کرده بود . هنگامی که پس از چند دقیقه به بالای تپه رسید ، قلبش از جا کنده شد . غرق در نور ماه بدر و سپیدی صحرا ، عظمت و وقار اهرام مصر سر برافراشته بود . جوان به زانو افتاد و گریست . خدا را سپاس می گفت ، به خاطر آن که افسانه شخصی خود را باور کرد ، و روزی با یک پادشاه ، یک تاجر ، یک انگلیسی ، و یک کیمیاگر ملاقات کرده بود . فراتر از همه ، به خاطر ملاقات با یک دختر صحرا که باعث شده بود بفهمد که عشق هرگز انسان ها را از افسانه شخصی شان جدا نمی کند . سده های بی شمار اهرام مصر ، از آن بالا به جوان می نگریستند . اگر می خواست ، اینک می توانست به واحه بازگردد ، از فاطمه خواستگاری کند و هم چون چوپان ساده گوسفندا بزید . چون کیمیاگر در صحرامی زیست ، هر چند زبان جهانی را می دانست ، هر چند می توانست سرب را به طلا تبدیل کند . نیازی نبود تا دانش و هنر خود را بر کسی آشکار کند . هنگامی که در مسیر افسانه شخصی خود گام بر می داشت ، هر آن چه را که لازم بود ، آموخته بود و هر آن چه را که رؤیای زیستنش را داشت ، زیسته بود . اما به گنجش رسیده بود ، و یک کار تنها هنگامی به پایان می رسد که به هدف دست یافته باشی . آن جا ، بر فراز آن تپه ، جوان گریسته بود . به زمین نگریست و دید در آن جا که اشک هایش روی زمین ریخته ، یک سوسک طلایی حرکت می کند . در طول زمانی که در صحرا گذارنده بود ، آموخته بود که در مصر ، سوسک های طلایی یک نماد ایزدی هستند . این هم نشانه دیگری بود . و جوان آغاز به کندن کرد ، سپس به یاد بلور فروش افتاد ؛ هرگز نمی توانست هر می در باغچه خانه اش بسازد ، حتا اگر تمام زندگی اش سنگ ها را بر روی هم می انباشت . تمام شب آن جا را کند ، بی آن که چیزی بیابد . از فراز اهرام ، قرن ها در سکوت به او می نگریستند . اما جوان عقب نمی کشید : می کند و می کند و با باد می جنگید که بارها شن ها را دوباره به درون آن حفره ریخت . دست هایش خسته شدند ، سپس سردش شد ، اما جوان به قلبش باور داشت . و قلبش گفته بود جایی را بکند که اشک هایش فرو ریختند . ناگهان ، هنگامی که می کوشید چند سنگ را که سر راهش ظاهر شده بودند ، بیرون بکشد ، صدای گام هایی را شنید . چند نفر به او نزدیک می شدند . جلوی ماه ایستاده بودند و جوان نمی توانست چشم ها یا چهره شان را ببیند . یکی از آن اشباح پرسید : این جا چه می کنی ؟ جوان پاسخ داد : اما نترسید . اکنون گنجی داشت که می بایست از زیر خاک بیرونش می کشید . شب دیگری گفت : ما آوارگان جنگ قبایل هستیم . می خواهیم بدانیم آن جا چه پنهان کرده ای . به پول احتیاج داریم . جوان پاسخ داد : هیچ چیز پنهان نکرده ام . اما یکی از

دو تازه وارد او را گرفت و از حفره بیرون کشید. دیگری شروع به گشتن جیب های او کرد. و قطعه طلا را پیدا کردند. یکی از دو راهزن گفت طلا دارد. ماه چهره مرد نفتیش کننده را روشن کرد و در چشم های او، مرگ را دید. دیگری گفت: باید باز طلا در زمین پنهان کرده باشد. و جوان را وادار کردند زمین را بکنند. جوان به کندن زمین ادامه داد، و هیچ چیز در آن جا نبود. سپس شروع به زدن او کردند. آن قدر او را زدند تا نخستین پرتوهای خورشید در آسمان ظاهر شد. ردایش پاره پاره شده بود و احساس می کرد مرگ نزدیک است. کیمیاگر گفته بود: اگر بنا باشد بمیری، نگه داشتن این پول چه معنایی دارد؟ به ندرت پیش می آید که پول بتواند مرگ را به تاخیر بیندازد. سرانجام فریاد زد: دارم دنبال یک گنج می گردم. و با همان دهان زخمی و لب های ورم کرده اش برای راهزنان تعریف کرد که دو بار رؤیای گنجی را دیده که در نزدیکی اهرام مصر پنهان است. کسی که رئیس دیگران به نظر می رسید، مدت درازی ساکت ماند. سپس به دیگری گفت: می توانیم رهایش کنیم. دیگر چیزی ندارد. باید این طلا را دزدیده باشد. جوان دمر روی زمین افتاد. دو چشم، چشم های او را می جستند؛ رئیس راهزنان بود. اما جوان به اهرام می نگریست. رئیس به دیگران گفت: دیگر برویم. سپس به طرف جوان برگشت و گفت: نمی میری. زنده می مانی و می آموزی که آدم نمی تواند این قدر احمق باشد. این جا، همین جایی که تو هستی، من هم نزدیک دو سال پیش رؤیایی را دو بار دیدم. خواب دیدم که باید به دشت های اسپانیا بروم، کلیسای ویرانی را بجویم که چوپان ها عادت دارند با گوسفندهاشان در آن بخوابند، کلیسایی که انجیر مصری ای در انبار اشیای متبرکش دارد؛ و آن جا، اگر ریشه این انجیر مصری را بکنم، گنج نهانی را می یابم. اما من آن قدر احمق نیستم که صحرا را طی کنم، فقط به خاطر آن که رؤیایی را دو بار دیده ام. و سپس رفتند. جوان به زحمت از جا برخاست و بار دیگر به اهرام نگریست. اهرام به او لبخند می زدند، و او نیز لبخند زد، با قلبی سرشار از شمع. گنج را یافته بود. مداح

بهبود بهره وری و فواید آن

۱۲:۰۵ بهبود بهره وری و فواید آن نوشته: فایانا هالس و جان همفری لغت بهره وری از نظر ادبی از واژه بهره ور مشتق شده و به معنای بهره بر، سودبرنده و کامیاب است. اما بهره وری قرین معنای امروزی آن، به طور کلی معیار جامعی برای سازمانها برای سنجش میزان دستیابی به هدفها (Goals) میزان موثر بودن و کارایی منابع مورد استفاده برای تولید محصول خوب (efficiency) و میزان اثر بخشی فعالیتها یا در واقع آنچه که بدست می آید در مقابل آنچه که باید بدست آید (effectiveness) می باشد. رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره وری بیشتر است. هدف این کتاب، تامین مفاهیم اولیه و ارائه روشهای بهبود بهره وری و در هر زمینه ای از فعالیت های سازمانی برای مدیران، سرپرستان و دانشجویان است. خلاصه کتاب ترجمه: مهندس هوردخت (نازنین) دانش و سهراب خلیلی شورینیچاپ: چاپخانه الغدیر، تهران تیراژ: ۲۲۰۰ جلد انتشارات فیروزه تهران خیابان انقلاب، صندوق پستی ۱۶۵۴-۱۳۱۴۵ مرکز پخش: انتشارات مروارید، خیابان انقلاب مقابل دانشگاه تهران مقدمه لغت بهره وری از نظر ادبی از واژه بهره ور مشتق شده و به معنای بهره بر، سودبرنده و کامیاب است. اما بهره وری قرین معنای امروزی آن، به طور کلی معیار جامعی برای سازمانها برای سنجش میزان دستیابی به هدفها (Goals) میزان موثر بودن و کارایی منابع مورد استفاده برای تولید محصول خوب (efficiency) و میزان اثر بخشی فعالیتها یا در واقع آنچه که بدست می آید در مقابل آنچه که باید بدست آید (effectiveness) می باشد. رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره وری بیشتر است. هدف این کتاب، تامین مفاهیم اولیه و ارائه روشهای بهبود بهره وری و در هر زمینه ای از فعالیت های سازمانی برای مدیران، سرپرستان و دانشجویان است. هدف این مجموعه، تبدیل نمودن شما به متخصصین مطالعه کار نیست، ولی چنانچه در شما این علاقه پدید آمد، کتابهای بسیار خوبی در این زمینه موجود است که می تواند مهارت های شما را افزایش دهد. فصل اول بهره وری چیست؟ نیکی از آنچه که

مردم درباره بهره‌وری تصور می‌کنند، اشتباه است، به عبارت دیگر، بهره‌وری به مفهوم: - بیشتر کار کردن نیست: مگر اینکه کارکنان به کار کردن تظاهر کنند. - کاهش هزینه‌ها نیست: مگر اینکه کیفیت را پایین نیاورد. - کاهش کارکنان نیست: مگر اینکه بازار مصرف کوچکتر شده باشد. - کار اضافی برای مدیران نیست: بخشی از کار آنهاست - استخدام متخصصان نیست: بخشی از کار آنهاست. بسیاری از مردم، بهره‌وری را با تولید مترادف گرفته و این دو را به جای یکدیگر استفاده می‌کنند. تولید تولید به معنای فرآیند تبدیل منابع به محصولات یا خدمات است و معمولاً بر حسب برونداد به واحد زمان انجام آن (مثل جعبه در ساعت، تن در روز، جای ذخیره شده در ماه) یا هزینه هر واحد برونداد (مثل ۱۰ پوند برای هر جعبه، ۲۰ پوند برای هر تن و نظایر آن) اندازه‌گیری می‌شود. هدف عملیات تولید، جوابگویی به نیازهای پیش‌بینی شده بازاری است که در آن، موسسه محصولات خود را با قیمت حداقل قیمت عرضه می‌کند. برونداد یک فرایند تولید را می‌توان با افزایش درونداد و منابع یا با تغییر فرآیند و یا با هر دوی اینها بهبود بخشید. منابع فرایند

برونداد (یک روز کاری) حمل آجر با دست ۵۰ آجر در روز ۱ نفر (یک روز

کاری حمل آجر با دست ۵۵ آجر در روز به علاوه اضافه کار) چنانچه بتوانیم فرآیند

را به گونه‌ای اصلاح کنیم که فرد بدون اینکه سخت‌تر و یا بیشتر کار کند، قادر به تولید بیشتر باشد، در آن صورت به هدف خود که همان تقلیل هزینه برونداد است، نیز رسیده‌ایم. در کارهای خدماتی نیز مثل صنایع تولیدی، از منابع برای تولید محصول استفاده می‌شده ولی عموماً این محصول به سختی قابل رویت است. بهره‌وری بهره‌وری بزبان ساده، عبارت است از نسبت میان برونداد یک فرایند و منابع درونداد لازم برای انجام آن و معمولاً به صورت حاصل تقسیم برونداد به درونداد نشان داده می‌شود: برونداد / درونداد = بهره‌وری اصطلاح ((ماشین آلات)) در اینجا به معنای کلیه ماشین‌ها و تجهیزات و وسایل حمل و نقل مورد استفاده در فرآیند، بکار رفته است. بهمین ترتیب ((مواد)) نه تنها مواد اولیه و کالای نیمه ساخته بلکه قدرت، روشنایی، بخار و سایر مواد مصرفی را نیز در بر می‌گیرد. بهبود بهره‌وری قیمت تمام شده هر محصول یا خدمت، مجموع هزینه‌های منابع استفاده شده در تولید آن است. هر چه بتوان هر کدام از آن منابع را مولدتر کرد، قیمت تمام شده نهایی محصول پایین‌تر خواهد بود. راه جهت بهبود بهره‌وری - افزودن درونداد و به دست آوردن برونداد بیشتر - ثابت نگاه داشتن درونداد ولی افزایش برونداد - کاهش درونداد، لیکن کاهش کمتر در برونداد - کاهش درونداد و ثابت نگاه داشتن برونداد - کاهش درونداد و افزایش برونداد مهم‌ترین و مشکل‌ترین بخش کار، بهره‌وری، شروع آن و سپس حفظ استمرار آن می‌باشد. فصل دوم اندازه‌گیری بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین اصول بهبود بهره‌وری آن است که قبل از هر چیز فرایند موجود باید با جزئیات ممکن اندازه‌گیری شود. در نگاه اول، این امر غیر ضروری به نظر می‌رسد و حتی ممکن است برای شیوه‌های سنتی بهبود بهره‌وری، نظیر برنامه‌های پیشنهادی کارکنان، خزانة اندیشه و یا تلاشهای شخصی مدیر یا سرپرستان برای بهبود و تغییر روشها مزاحمتی قلمداد گردد. تقریباً هر مشاهده‌گر دقیق می‌تواند با مشاهده یک سری عملیات، شماری چیزهای قابل بهبود مثل افرادی که بیکار در گوشه و کنار ایستاده‌اند، ماشین‌های بلااستفاده و نظایر اینها پیدا کند. همه این تلاشها ممکن است بهره‌وری عملیات یا منبع خاصی را بهبود بخشد ولی این موارد ممکن است جایی که بیشترین بهبود را لازم دارد نباشد. همچنین تلاشهای تصادفی برای بهبود ممکن است منجر به بهبود بهره‌وری یک منبع و کاهش بهره‌وری منابع دیگر گردد و نهایتاً سازمان را در وضعی بدتر از آنچه که بود قرار دهد. تنها راه مطمئن برای جلوگیری از این اتفاقات، تدوین روشهای دقیق اندازه‌گیری بهره‌وری موجود سازمان است تا هر گونه تغییر در وضع موجود پیش از آنکه آغاز شود، قابل ارزیابی و سنجش باشد. استانداردها در برنامه‌های بهبود بهره‌وری، مقیاسی که معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرد، استاندارد بهره‌وری است. این استاندارد را می‌توان به چند روش تعیین کرد. روشهای تعیین استانداردهای بهره‌وری استفاده از نتایج بدست آمده در یک دوره گذشته، ماه گذشته، سال گذشته و از این دست. - استفاده از نتیجه فوق العاده یکی از

دوره های گذشته . - استفاده از استاندارد صنعت . اکثر صنایع برای تولید خود ، مقیاسهایی تدوین کرده اند که از آنها جهت برنامه ریزی استفاده می کنند . - تعیین نتیجه لازم از طریق ((نمونه گیری از کار)) یا ((مطالعه زمان)) استانداردها معمولا با شما هدف داده و معیاری برای مقایسه با آن عرضه می کنند با این وجود ایستا نیستند . فصل سوم عوامل موثر بر بهره وری بسیاری عوامل دیگر وجود دارد که آنها را به طور کلی ، تحت عنوان : ((عوامل فیزیکی)) و ((عوامل روانی)) موثر بر بهره وری ، دسته بندی می کنیم . عوامل فیزیکی ، عوامل ملموسی در فرآیند هستند که بر بهره وری تاثیر می گذارند . عوامل روانی به الگوهای رفتاری مدیریت و کارکنان اشاره دارد که غالبا به همان شدت عوامل فیزیکی بر بهره وری تاثیر می گذارند . عوامل فیزیکی بسیاری برونداد بالقوه را محدود می کنند ، لذا بهره وری فرآیند را می توان به دو عامل تفکیک کرد : بهره گیری و کارآیی . بهره گیری به میزان تبدیل واقعی منابع مصرف شده هر فرایند به محصول اشاره دارد ، در حالیکه کارایی ، سرعت و دقت تبدیل مذکور را نشان می دهد . بهره گیری تاثیر بهره گیری بر منبع ((نیروی انسانی)) را می توان با نمودار زیر نشان داد کل نفر ساعت موجود کار بیکاریکار مولد کار اضافی وقت تلف شده مدیر کارکنانمولد غیر مولدزمان بیکاری از اوقات تلف شده به وسیله خود کارکنان یا ناکارآمد مدیریت تشکیل می شود . برخی از دلایل این بیکاری عبارتند از : وقت تلف شده بوسیله کارکنان وقت تلف شده بوسیله ناکارآمدی مدیریت - غیبت - خستگی - تجاوز از اوقات مجاز برای استراحت - توقف های غیر ضروریپ - برنامه ریزی ضعیف - تاخیر در تامین مواد - شرایط نامناسب محیط کار - تعطیل های غیر ضروریدلایل کار اضافی - روشهای کاری غیر کارآمد (فقدان آموزش) - طراحی بد جانمایی کار - تنظیم نادرست یا ضعیف ابزار کار - دشواری فرایند کار - دوباره کاری روی محصول مرجوعی بهره گیری از ماشین آلات نیز از همان الگوی بحث شده در مورد نیروی انسانی تبعیت می کند و به شدت به رفتار اپراتورها بستگی دارد . کل ماشین ساعت موجود مشغول بکار بیکاریمحصولات ضایعات ظرفیت تلف شده مدیریت اپراتورمولد غیر مولددلایل ((ظرفیت تلف شده)) تقریبا مشابه بهره گیری از نیروی انسانی می باشد و بین کارکنان و مدیریت تقسیم می شود با این تفاوت که در اینجا تاکید بیشتری بر برنامه ریزی ضعیف و زمان بیش از حد توقف وجود دارد . شایعات با مرجوعی ها نمایانگر استفاده غیر مولد از تمام منابع است . و در نتیجه منجر به افزایش غیر ضروری هزینه ها می شود که باید از آن اجتناب کرد . امروز دعوت به ((درست انجام دادن کار در بار اول)) و یا تولید ((بدون نقص)) است و مطمئنا بسیاری از شرکتهای موفق آن را به صورت خط مشی خود در می آورند . دلایل ضایعات یا مرجوعی - عدم نگهداری و تنظیم درست ماشین آلات - عدم استفاده صحیح از ماشین آلات - استفاده از مواد نامرغوب - بیش از حد بالا بودن استاندارد کیفیتبدلیل سهم زیادی که میزان بهره گیری از مواد در قیمت تمام شده بیشتر فرآیندهای تولیدی دارد ، در بهره وری و بهبود آن نقشی اساسی ایفا می کند . الگوی آن مشابه نیروی انسانی و ماشین آلات است . کل مواد خریداری شده استفاده شده استفاده نشدهمحصولات ضایعات هدر رفته مدیریت کارکنانمولد غیر مولداز کل مواد خریداری شده ، بخشی اصلا به فرایند تولید نمی رسند ، یعنی توسط ((کارکنان)) و یا ناکارآمدی ((مدیریت)) ((هدر رفته)) و از میان می روند . دلایل هدر رفتن مواد کارکنان مدیریت - ریخت و پاشها - صدمه دیدن در حین نقل و انتقال - کاهش (دزدی) - اسراف / تخریب - شرایط بد نگهداری - کیفیت ضعیف مواد - مواد نادرست - طراحی محصولددلایل ضایع شدن مواد - تنظیم نبودن دستگاه - آلودگی - استفاده نادرست - اپراتورهای تعلیم ندیده - دشوار بودن فرایند - طراحی ضعیف فرایند ((بهره گیری)) ، میزان استفاده از منابع وارد شده به فرایند (صنعت یا خدمات) را اندازه گیری می کند . هر چه بهره گیری بهتر باشند ، بهره وری نیز بالاتر خواهد بود و بالعکس . اندازه گیری بهره گیری نشان می دهد که منابع تا چه درجه ای با بهره وری مورد استفاده قرار گرفته اند ، ولی نشان نمی دهد به چه خوبی استفاده شده اند . برای دانستن آن باید ((کارآیی)) رانیز اندازه گیری نمایید . کارایی کارایی همانطور که قبلا نیز گفته شد ، میزان ((سرعت)) و ((دقت)) ، کار انجام شده است . سرعت آشکار از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا هر چه کار سریعتر انجام شود ، بهره وری نیروی

انسانی و ماشین آلات بالاتر است. ولی چنانچه کار با ((دقت)) انجام نشده باشد رد یا مرجوع میشود و لذا بهره وری صدمه می بیند. بنابراین باید میان سرعت و دقت کار تعادل برقرار شود. سرعت کار را می توان به تقریب به وسیله (نمونه گیری از کار) یا اگر دقت بیشتری لازم است به وسیله ((زمان سنجی)) اندازه گیری کرد. دقت یک فرایند به وسیله کنترل کیفیت که همان مقایسه محصول با معیارهای از پیش تعیین شده به صورت فرد فرد و یا با نمونه گیری است، انجام می شود. کیفی کارهای خدماتی نیز به همین کش با بازرسی عملیات یا با سوال کردن از مشتریان مثل پرسشنامه های مختلفی که در هتلها، هواپیمایی ها، گاراژها و غیره پر می کنیم، اندازه گیری می شود. عوامل موثر بر کارایی - میزان مهارت و توانایی کارکنان (آموزش) - طرح فرایند کار (حذف تلاشهای بیهوده) - سادگی روش کار - تهیه ابزار مناسب و کمکهای لازم - شرایط کار (هوا، نور، سرو صدا و غیره) .

قصور مدیریت در تامین هر یک از این عوامل تاثیر سویی بر کارایی و در نتیجه بهره وری خواهد داشت. با این وجود، ممکن است تمام عوامل فوق مهیا شده باشد ولی علیرغم آن به استاندارد کارایی دست نیایم. دلیل آن در گروه دوم عوامل موثر بر بهره وری، یعنی ((عوامل روانی)) نهفته است. عوامل روانی عوامل روانی، چیزهایی هستند که بر رفتار کارکنان تاثیر می گذارند و آنها را به صورت خدمتگزارانی کوشا و یا افرادی لاف زن و متظاهر درمی آورند. این عوامل به دو دسته عمده تقسیم می شوند: بازدارنده ها شرایطی در محیط کار هستند که کارکنان را به نومی می کشانند و مانع از آن می شوند که آنها با تمام وجود کار کنند. بازدارنده ها عبارتند از: - محدودیت ها و دستورالعمل های غیر ضروری و دست و پاگیر - سرپرستان بی تجربه یا آموزش ندیده - ارتباطات بین فردی ضعیف در میان سرپرست و همکاران. - فقدان روشهای شکایت یا انضباطی توافق شده. - حقوق و مزایای ناکافی نهایت بازدارندگی زمانی است که کارکنان کند کار کرده یا سرانجام به اعتصاب دست می زنند. توجه به این نکته حائز اهمیت است که بازدارنده ها مربوط به تصورات و طرز تلقی کارکنان است، نه مدیران. برای مثال، مدیران ممکن است کاملا منطقی بدانند که کارکنان باید به محض ورود به محل کار، لباس کار بر تن کنند. در حالی که کارکنان آن را غیر ضروری و محدودیتی بی مورد تلقی کنند. برانگیزاننده ها برانگیزاننده ها شرایطی هستند که مدیریت می تواند پدید آورد تا فرد کارکنان بهترین کار خود را ارائه دهند و رضایت حاصل کنند. برانگیزاننده ها عبارتند از: - شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که بر ایشان تاثیر دارد. - واگذاری مسئولیت در محدوده های تعریف شده. - دادن پست خور نتایج و تشویق کار خوب. - جالب کردن کار، ایجاد تنوع و خود کنترلی. - پاداشهای مالی در راستای دستاورد. دستورالعمل های استاندارد زمان سنجی نشان می دهد که برونداد افراد با انگیزه، ۶۰٪ بیشتر از افراد فاقد انگیزه بوده است. مدیران با صرف کمی وقت و تلاش، می توانند به این بهبود دست یابند. فصل چهارم روش های اندازه گیری بهره گیری و کارایی مدیران عموماً فرایند اندازه گیری را کاری دشوار و نه بخشی از شغل و حرفه خودشان تلقی می کنند. اندازه گیری و تدوین استاندارد بهره وری به جز نگاه کردن دقیق به آنچه در محل کارشان می گذرد نیست و تنها احتیاج به مدیریتی خلاف و پر تحرک دارد. و تاکید اخیر بر ((مدیریت بر مبنای قدم زدن)) برای کسانی که در جستجوی عملکرد فوق العاده هستند نیز ناشی از همین معناست. سه روش اصلی برای این کار وجود دارد ((نمونه گیری فعالیت))، ((نمونه گیری کار)) و ((مطالعه زمان)) . روش اول ((بهره گیری)) و دو روش دیگر ((کارایی)) را اندازه گیری می کنند. نمونه برداری از فعالیت اگر می خواهید بدانید چه قدر از وقت کارگران صرف فعالیت های مولد، که کار آنها را تشکیل می دهد، می گردد و چه میزان صرف فعالیت های دیگر غیر مولد می شود، دقیق ترین راه این است که فرد را به مدت چند روز کامل در ماه مورد مشاهده قرار داده و سپس از نتایج حاصله، میانگین بگیرید. البته این کار هم برای شما وقت گیر است و هم برای کارکنان مورد نظر، مزاحمت ایجاد می کند، در نتیجه آنها ممکن است زمانی که تحت مشاهده هستند، رفتار عادی خود را بروز ندهند. نمونه برداری از کار محاسبه زمان صرف شده در انجام یک کار به راحتی با ثبت میزان کار انجام شده در طول زمانیکه نمونه گیری فعالیتها صورت می گیرد، انجام می شود. بنابراین ((نمونه گیری از کار)) روش بسیار سریع و ساده برای دست یافتن

به استاندارد اندازه گیری بهره وری است. ولی این روش، کارآیی اپراتور را در نظر نمی گیرد. این روش بر اساس ((چیزی است که انجام می شود))، نه ((چیزی که باید انجام شود)) زمان سنجی یا مطالعه زمانهدف از زمان سنجی، تدوین زمان استاندارد برای انجام کار است. زمان استاندارد زمانی است که یک کارگر با انگیزه متوسط (که کار را با دقت کافی و بدون تنش و خستگی انجام می دهد) برای انجام دادن کار صرف می کند. زمان استاندارد نمایانگر سرعت کار است که در تمام روز می توان حفظ کرد و باید با توجه به نوع کار و محیط آن، انتظار عادلانه ای را که می توان از کارگر داشت نشان دهد. (زمان استاندارد، درونداد اساسی برنامه ریزی تولید و اندازه گیری بهره وری است. درجه بندی کارروش استفاده شده برای تعیین عملکرد استاندارد را ((درجه بندی کار)) می گویند و آن سنجش کارایی ((سرعت و دقت)) کارگری است که کار را انجام می دهد و بر پایه مقیاس صفر تا صد (۱۰۰-۰) اندازه گیری می شود. عملکرد استاندارد، ۱۰۰ است ولی در مورد استثنایی اندازه های بالاتر آن رانیز می توان ثبت کرد. ۱۰۰، ۷۵، ۵۰، ۰ چابک، منظم، سنجیده کند، ناشی کاری با انگیزه بدون اتلاف وقت خواب آلود انجام می شود کارگر در موقع کار مورد مشاهده قرار می گیرد و به طور ذهنی با وضعیتی که او فرضا به صورت ۱۰۰٪ کار کند، مقایسه می شود و سپس بر این اساس ((درجه بندی)) می گردد. ضریب مجاز استراحتزمان پایه زمانی است که یک کارگر با انگیزه کافی، برای انجام کار نیاز دارد، ولی حتی یک کارگر با حداکثر انگیزه نیز نمی تواند بدون توقف در تمام مدت روز کار کند. بنابراین زمانی نیز باید به استراحت و نیازهای فردی اختصاص داده شود. این زمان به صورت درصدی از زمان پایه محاسبه می شود و ضریب های مجاز استاندارد را سازمان بین المللی کار (ILO) تعیین و اعلام کرده است. ضریب فرایند و ضریب ویژه اپراتوری که با ماشین کار می کند، معمولا باید منتظر بماند تا ماشین جزیی از کار را تمام کند تا بتواند جزء بعدی کار را آغاز کند. این بیکاری اجباری، ((ضریب فرایند)) تلقی می شود و زمان واقعی آن که کارگر منتظر است تا ماشین کارش را انجام دهد به زمان پایه افزوده می گردد. ((ضریب ویژه)) به اقلامی گفته می شود که در هر سیکل کاری اتفاق می افتد، مثل روشن کردن دستگاه، خرابیهای دستگاه، تمیز کردن و سرویس دستگاه و نظایر آن. فصل پنجمراههای بهبود بهره وری در باره بهبود بهره وری (مانند بسیاری از مسائل دیگر) به ۱۰٪ فکر و خلاقیت و ۹۰٪ تلاش و کوشش نیاز است. در بهبود بهره وری خلاقیت و تفکر مسلما جای خود را دارد ولی برای تلاش و کوشش لازم در رویکرد روشمند برخورد با مساله متاسفانه راه فراری وجود ندارد. لذا از همین نکته آغاز می کنیم. مطالعه روشنخستین و رایج ترین رویکرد بهبود بهره وری، ((مطالعه روش)) نام دارد. این مطالعه شامل شش مرحله است که در پایان منجر به تدوین راههای جدید و بهبود یافته انجام کار می شود. - چالش - تجزیه و تحلیل - پرسش - تدوین - اجرا - اندازه گیریچالشگام نخست در این روش، چالش در مورد ((لزوم انجام عملیات)) است. آیا واقعا کاری که در حال انجام است ضرورتی دارد؟ ممکن است این سوال در وهله اول کمی گستاخانه جلوه کند ولی طرح سئوالاتی مثل ((چرا اینکار باید انجام شود ؟)) ((آیا این کار واقعا لازم است ؟)) و گرفتن پاسخ صادقانه برای آنها موارد متعددی را فاش می کند که انجام آنها زمانی ضروری بوده و حالا دیگر نیست. تجزیه و تحلیل در صورتیکه فعالیت قابل حذف نباشد و نتوان آنرا با کار دیگری نیز ادغام کرد، گام بعدی تجزیه و تحلیل آن است. نخست باید کار را به اجزاء آن تجزیه کرد و ترتیب آن را ثبت نمود. اینکار را می توان بسته به پیچیدگی فعالیت از راههای مختلفی انجام داد. معمولا- تهیه فهرست ساده ای از اجزاء کار کافی است. ولی اگر عملیات شامل وظایف مختلفی نظیر ساختن و مونتاژ کردن مجموعه ای از اجزاء باشد کشیدن نموداری که مسیر هر جزء یا مجموعه کامل یا فرد مورد مطالعه را نشان می دهد، ضروری است. پرسشبرای بهبود بهره وری نیاز به پرورش ذهن هایی پرسشگر و شکاک دارید که معتقد باشند همیشه راه بهتری برای انجام کار وجود دارد. تدوینخلاقیت و ابتکار در تدوین راه جدید انجام کارها، کمک شایانی است که بهبود بهره گیری، کارایی و بهره وری کل را به ارمغان می آورد. اجراهنگامیکه برای نخستین بار روش جدید را به کار

می‌برید، توانایی واقعی شما در معرض آزمون قرار می‌گیرد. این آزمون معمولاً پس از اجرای روش جدید و حذف موانع آن نتیجه می‌دهد. اندازه‌گیری با فرض اینکه بر مشکل فائق آمده‌اید آخرین مرحله در مطالعه روش، اندازه‌گیری بهره‌وری روش جدید و مقایسه آن با روش قدیم است. گفتیم ((آخرین مرحله))؟ البته در فرایند بهبود بهره‌وری آخرین مرحله‌ای وجود ندارد، زیرا بمحض اینکه بهبودی در وضعیت حاصل شود، در پی راه‌های دیگری برای بهبود خواهید بود و این فرایند بی‌پایانی است. تجزیه و تحلیل ارزش‌تاکون درباره بهبود روشها گفتگو کردیم. تکنیک مشابهی نیز برای نظر کردن منتقدانه به خود محصول اعم از کالا یا خدمت، وجود دارد. به این تکنیک ((تجزیه و تحلیل ارزش)) یا ((مهندسی ارزش)) می‌گویند. هدف آن کاهش قیمت تمام شده محصول، بدون اثر گذاشتن بر کیفیت، یعنی توانایی انجام وظیفه‌ای که از آن انتشار می‌رود می‌باشد. همانطور که کار به اجزا متشکله اش تقسیم می‌شود، محصول نیز به اجزاء تشکیل دهنده اش تفکیک می‌شود. سپس وظیفه و قیمت تمام شده هر جزء مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته و اجزایی که به نظر می‌رسد می‌توان در آنها صرفه جویی کرد، برای مطالعات بیشتر انتخاب می‌شوند، در مورد هر جزء مجموعه از سئوالات مطرح می‌شود. مرحله بعدی ابداع روش‌ها یا طرح‌هایی است که صرفه جویی مطلوب را پدید آورد. سرانجام برای حصول اطمینان از اینکه ارزش و کارایی محصول در اثر تغییر داده شده از دست نرفته است، ورد آزمایش قرار می‌گیرد. کاهش قیمت تمام شده از طریق پایین آوردن استانداردها نسبتاً ساده است و در بعضی موارد از لحاظ اقتصادی نیز قابل توجیه است. کاهش قیمت بدون پایین آوردن استاندارد بسیار دشوارتر است ولی بخش ضروری و مهمی از فرایند بهبود بهره‌وری است. کنترل ضایعات (صدمات) همانطور که در فصل ۳ دیدیم مواد به صورت‌های گوناگون ضایع می‌شود. توجه دائمی به علل بیان شده برای ضایعات، ضایعات را به حداقل می‌رساند. توجه دائمی به علل بیان شده برای ضایعات، ضایعات را به حداقل می‌رساند. یکی از دلایل ضایعات که تا به حال از آن سخن نگفته‌ایم، ((حوادث کار)) است. حادثه به نیروی انسانی، ماشین‌آلات و مواد آسیب می‌رساند و تعمیر یا جایگزین نمودن آنها مستلزم صرف هزینه و زمان و مخارجی کاملاً غیر مولد است. بنابراین هر اقدامی برای اجتناب از حادثه از طریق حذف خطرات بالقوه را می‌توان گاهی در جهت بهبود بهره‌وری تلقی کرد. تدوین و تنظیم ((برنامه ایمنی)) به تنهایی کار چندانی از پیش نمی‌برد، مگر اینکه همکاری صمیمانه سرپرستان و کارکنان که هر دو نقش با اهمیتی ایفاء می‌کنند، جلب شده باشد. ایجاد انگیزه همانطور که در فصل ۳ دیدیم، ارزاترین راه ارتقای بهره‌وری، بالا بردن انگیزه هاست، ولی با وجود ارزان بودن، کار ساده‌ای نیست، به ویژه در این روزها که جمعیت‌های دفاع از حقوق کارکنان بسیار حساس و سیاسی شده‌اند. تقلیل نیروی انسانی مازاد در ذهن بسیاری از کارکنان، بهره‌وری مترادف تعدیل نیروی انسانی است. متأسفانه مدیران در بیانات عمومی و رفتار خصوصی خود که به شدت زیر نظر کارکنان است، این باور را تقویت می‌کنند. بهتر است که استفاده از اصطلاح ((تعدیل نیروی انسانی)) به اثرات جنبی کاهش تولید بهر دلیل یا مثل کوچک شدن بازار از دست رفته، رکود و نظایر آن محدود شود. وقتی این وضعیت‌ها پدید می‌آید، لازم است که نیروی کار به نسبت کاهش داده شود تا سازمان سودآوری خود را حفظ کند و در نتیجه مشاغل کارکنان باقی مانده را نجات دهد (اخراج کارکنان در صنایع خودروسازی نمونه شاخصی از تعدیل نیروی انسانی است). در نتیجه تعدیل نیروی انسانی به ندرت بهره‌وری بهبود می‌یابد، زیرا دیگر ظرفیت بالقوه سازمان بطور کامل در دست استفاده نیست. فصل ششم اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری کار اداری در بیشتر کشورهای غربی، تعداد افراد شاغل در شغل‌های موسوم به ((یقه سفید)) بسیار بیشتر از افرادی است که در کارهای سنتی ((یقه آبی)) مشغول به کار هستند. با این وجود به جز چند استثنا مثل بانک‌ها و موسسات نظیر آنها در بسیاری از سازمان‌های خدماتی قدیمی کار چندانی در جهت اندازه‌گیری، ثبت و بهبود بهره‌وری کارکنان اداری صورت نگرفته است. برای اندازه‌گیری، یا بهبود کار اداری نیازی به استخدام متخصصین نیست. اینکار باید بخشی از کار هر سرپرست باشد. کلید موفقیت این برنامه، تشویق خود کارمندان به مشارکت هر چه گسترده‌تر در

اندازه گیری و بهبود بهره وری است. تعریف وظیفه ها آموختیم که گام نخست در هر فرایند اندازه گیری ، تعریف و مشخص نمودن چیزی است که باید اندازه گیری شود. در ((نمونه برداری از فعالیت)) و ((زمان سنجی)) تمام کارها را برای اندازه گیری به اجزای متشکله آنها تفکیک نمودیم. در اندازه گیری بهره وری کار اداری نیز باید همین کار را کرد، با این تفاوت که در اینجا به اجزاء یا عوامل کار اداری ((وظیفه)) گفته می شود. بنابراین اولین گام آن است که از تمام کارمندان خواسته شود فهرستی از وظایفی که کار آنها را تشکیل می دهد تهیه کنند. اندازه گیری بهره گیری کار اداری همان عواملی که بر نیروی انسانی و ماشین آلات تاثیر می گذارند و در فصل ۳ شرح داده شد، عینا در مورد کار اداری نیز مصداق دارند. بنابراین در هر برنامه بهبود بهره وری، نخستین گام اندازه گیری بهره گیری کارکنان و ماشین هاست. در مورد وظایفی که به طور عینی قابل تشخیص هستند ، می توان از روش ((نمونه برداری از فعالیت)) که شرح آن در فصل ۴ آورده شد، استفاده کرد. ولی در بسیاری از کارهای اداری نمی توان بدرستی مشاهده کرد که چه کاری در حال انجام است (مثلاً فکر کردن را نه می توان دید و نه هیچ ناظری می تواند هدف آنرا تشخیص دهد) به همین دلیل معلوم شده است که بهترین راه این است که کارمندان را تشویق کنیم تا کارشان را خودشان اندازه بگیرند. این کار موجب میشود که کارمندان از آغاز برنامه با آن همگام شده و در آن شرکت کنند. کارمندان را از فعالیت هایی که باعث اتلاف وقت می شوند، آگاه می سازد ، همچنین، زمینه هایی را که در آنها می توان به بهبود بهره وری دست زد روشن کرده و ارزش اندازه گیری را مشخص می کند. آخرین گام در اندازه گیری بهره گیری آن است که کارکنان ((لیست وظایف)) را تنظیم نموده و تمام وظایف را بترتیب اهمیت در آن بنویسند و مشخص نمایند ، که هر وظیفه چه درصدی از کل کار را در بر می گیرد، عاملی که بر حجم کار و حجم ماهانه کار تاثیر دارد. اندازه گیری کارایی کار اداری (زمان صرف شده جهت انجام دقیق یک کار) بوسیله زمان سنجی، درست مطابق با روشی که برای کارهای دیگر ذکر شده قابل اندازه گیری است . البته این کار ممکن است برای کارمندان که استانداردهای زمانی حاصل از آنرا قبول نخواهند داشت مزاحمت ایجاد کند. بنابراین در اینجا نیز بهتر است به خود ایشان اجازه داده شود در اندازه گیری زمان مشارکت نمایند. در عمل مشاهده شده که کارمندان معمولاً سعی دارند که سنجش دقیقی ارائه دهند ، ولی در هر حال هر گونه تلاش از سوی ایشان جهت مخدوش نمودن واقعیت ، با مقایسه زمان اعلام شده توسط یک کارمند با کارمند دیگر، قابل تشخیص است . پس از آن که کارمندان این مطالعه را به پایان بردند، شروع می کنند که زمان واقعی خود را با استاندارد دی که به سرپرستان خود ارائه داده اند، مقایسه نمایند و در نتیجه در می یابند که هدف روزانه شان چه می تواند باشد. آنها تفکر در مورد راههای بهبود بهره وری را آغاز می کنند و ممکن است حتی از سرپرستان خود کار بیشتر هم طلب کنند. بهبود بهره وری کار اداری روشهای اصلی مطالعه کار و ایجاد بهبودی که در فصل پیش مورد بحث قرار گرفت ، در مورد کار اداری نیز کاملاً مصداق دارند . مثلاً شکستن کار به اجزاء آن، چالش در مورد هر مرحله ، حذف یا ترکیب کارها و تدوین روشهای جدید. مهمترین تفاوت آن است که در اینجا باید به کارمندان آموزش داد و آنها را تشویق کرد که مطالعات را خود انجام دهند و روشهای جدید پیشنهاد نمایند. برای این امر سه دلیل وجود دارد. نخست آنکه اینها نزدیکترین افراد به کار واقعی هستند و بنابراین اغلب مشکلات و نارسائیهایی که از چشم سرپرستان پنهان مانده است را می دانند. دوم اینکه، چنانچه نظرات ایشان مورد قبول واقع شود آنها علاقه مند خواهند بود که موفقیت پیشنهادشان را ببینند و بنابراین برای این منظور سعی و تلاش خواهند کرد و این خود ضامن موفقیت ایشان در صرفه جویی بسیار است. دلیل سوم آن که وقتی کارکنان کار خودشان را بررسی و تحلیل می کنند و راههای جدید تدوین می نمایند ، شوق و شور جدیدی در کاربرایشان ایجاد می شود و انگیزه کلی آنها را افزایش میدهد. حفظ و استمرار بهره وری تا زمانی که برنامه اندازه گیری و بهبود بهره وری که توسط خود کارکنان انجام می شود ، برای مدتی ارائه پیشنهادات بهبود بهره وری را تضمین می کند ، ولی اگر به آن رسیدگی نشود، بعد از مدتی جریان آن خشک شده و عاداتهای بد سابق، مجدداً باز می گردند. چند راه برای استمرار آن عبارتند از: - پروژه های گروهی -

تجدید ساختار شغل - ارتباط بین مشتری - تامین کننده - رفع مشکلات از طریق طوفان مغزی - بازبینی منظم چنانچه به گروه کوچکی از کارکنان، مساله را جهت کاوش و حل کردن بسپارید، اینکار به حفظ ورحیه خلاق و مبتکر آنها کمک کرده و شوق آنها را در بالا بردن بهره وری افزایش می دهد. اینکار همچنین حجم کار سرپرستان را کم می کند. بعضی از پیشنهادات ممکن است در زمینه تجدید ساختار مشاغل برای بیشتر کردن مسئولیتها و جذابیت کار باشد. اجازه دادن به افراد برای کنترلکار توسط خودشان یکی از راههای حصول آن است و منجر به برقراری رابطه مشتری - تامین کننده می گردد. کارکنان یک بخش تامین کننده، نتیجه کار خود را به کارکنان بخش دیگر (مشتری) ارائه می کنند. برقراری ارتباطات دوستانه و مشخص از این طریق، باعث بالا رفتن حس مسئولیت و جذابیت کار می شود. اغلب درخواست از کارکنان مبنی بر شرکت در جلسه برنامه ریزی شده، طوفان مغزی برای حل مشکلات یک بخش یا قسمت، فرصت فوق العاده ای را جهت تجدید شور و شوق آنها برای بهبود بهره وری فراهم می نماید. و سرانجام، بررسی منظم حجم کارها از طریق اندازه گیری مجدد وظایف، محرک ثابتی را در جهت بهبود بهره وری ایجاد می نماید. فصل هفتمفوائد حاصل از بهره وری و وجودیکه ما در مورد اندازه گیری و بهبود بهره وری سه منبع از چهار منبع اصلی به تفصیل صحبت کردیم، ولی مهمترین این منابع را که بدون آن هیچ چیزی اتفاق نمی افتد، یعنی ((پول)) را آگاهانه از قلم انداخته ایم. بدیهی است هنگامیکه بهره وری سه منبع دیگر بهبود می یابد، هزینه ها پایین می آیند یا محصول افزایش خواهد یافت ولی آیا این کمک موجب افزایش سود نیز می شود، نهایتا بسته به این است که چقدر سرمایه شرکت مورد بهره برداری قرار می گیرد و با کارایی مدیریت می شود. در واقع، بهبود کارایی و بهره گیری از منبع پولی غالبا توانی بیش از سایر منابع برای بهبود بهره وری دارد. منابع مالی سازمان برای تولید و فروش محصول به کار گرفته می شود، یاصرف فرایند تولید و ملزومات و هزینه های لازم برای ادامه فرایند تولید می گردد. فقط زمانیکه پول محصولات یا خدمات سرانجام توسط مشتریان پرداخت می شود، پول خرج شده بصورت سود به جیب سازمان بر می گردد. هر چه زمان بیشتری طول بکشد تا منبع پولی سیستم را ببیماید و برای سرمایه گذاری مجدد در دسترس قرار گیرد، سود آوری برای سازمان مشکلتر است. اندازه گیری درونداد منبع پولی شامل چیزهایی است که سرمایه سازمان بابت آن صرف شده تا پول ایجاد کند که عموما به آن ((دارایی)) گفته می شود. معمولا این دارایی ها به دو دسته ((ثابت)) و ((جاری)) تقسیم می شوند و ممکن است برخی مدیران با یکی از آنها بیشتر از دیگری سروکار داشته باشند. آنچه اهمیت دارد آن است که این دارائیها باید بصورت سرمایه تلقی شده و زمانی موجودیتشان قابل توجیه است که بازگشت قابل توجهی داشته باشند، اگر این سرمایه بازگشت به اندازه کافی جذابی نداشته باشند، ویا بدتر از آن، پول از دست بدهند، سازمان و شرکای آن بهتر است که پول خود را در بانک یا یک شرکت ساختمانی سرمایه گذاری کنند تا از بازگشت سرمایه متعادل مطمئن باشند. دارای های ثابت دارایی های ثابت در اکثر سازمانها، اقلامی رادر بر می گیرند که معمولا - برای نگهداری و استفاده طولانی خریداری می شوند. دارای های ثابت مثل ساختمانها، کارخانه و ماشین الات، مبلمان و خودروهاست. سازمان برای تولید محصول و یا ارائه خدمات به این دارایی نیاز دارد. دارائی های جاریعلاوه بر پولی که در دارائیهای ثابت سرمایه گذاری می گردد، وجوهی نیز برای تداوم روزانه تولید و بازاریابی مصرف می شود که به آنها دارایی های جاری گفته می شود. این دارائیها شامل پولی استکه در موارد اولیه، کالای در جریان ساخت، محصولات تمام شده، بدهیهای مشتریان و همچنین پول نقدی که برای تامین هزینه های بیشمار اداره یک موسسه مثل حقوق و دستمزد، برق، اجاره، آب، پست و نظایر آن صرف می شود. در بسیاری از کارهای خدماتی و شرکتهای کوچک، که به تجهیزات سرمایه ای نیاز نیست حجم دارائیهای جاری از دارائیهای ثابت بسیار بیشتر است. خبر بد این است که دارائیهای جاری نیز باید بازگشت سرمایه قابل قبولی داشته باشند، در حالیکه کاربران، بسیاری از آنها را حتی جزو دارائیها محسوب نمی کنند. هنگامیکه پول به دارایی جاری تبدیل شد، در واقع بصورت ((سرمایه خوابیده)) در می آید، زیرا تا زمانیکه کالا یا خدمت با سود فروخته نشود، هیچ بهره ای از آن بدست نمی آید. هر قدر

زمان بیشتری طول بکشد تا پول مسیر خود را در سیستم بپیماید سرمایه بیشتری باید به سیستم تزریق شده تا زمانی که کالا یا خدمات فروخته شود. اندازه گیری بهره وری پول نقد در زمان تورمهای بالا، هر پول نقدی که را کد گذاشته شود و یا در جایی با بهره گم نگهداری شود، در واقع بضرر موسسه است. اندازه گیری بهره ای که روی متوسط مانده نقد سالانه خود دریافت می کنید و مقایسه آن با حداکثر بهره ای که در بازار سرمایه وجود دارد، تاثیر مدیریت وجوه نقد شما را بر بازگشت دارایی ها نشان میدهد. بهبود بهره وری دارایی ها ملاحظه شد که رویکرد ما با بهره وری دارایی ها مثل رویکرد ما با سایر منابع یعنی اندازه گیری قبل از اقدام به بهبود است. بعضی از اندازه گیری ها خود نحوه و نقاط لازم برای بهبود بهروزی را نشان میدهند. علاوه بر آن، تعداد زیادی روشهای آزمایش شده نیز وجود دارد که می توانید از آنها استفاده کنید. دارائیهای ثابت در این جا این است که ابتدا از صحت انتخاب این دارائیها مطمئن شویم و سپس از بهره گیری تمام و کمال آنها اطمینان حاصل کنیم. بهره گیری انتخاب - از حداکثر ظرفیت دارایی ها استفاده کنید. اگر نمی توانید، ظرفیت اضافی را به شرکتهای دیگر اجازه بدهید - کارکنان را آموزش دهید تا از دارایی ها با کارایی استفاده کنند و آنها را درست نگهداری نمایند. - در محیطهای با تکنولوژی بالا - از پیش برنامه ریزی کنید تا سیستم هماهنگ باشند. - با استفاده از تکنیکهای مالی مثل تنزیل گردش نقدی آلترناتیوهای مختلف را ارزیابی کنید. - بزرگترین، همیشه بهترین نیست مناسب ترین را برای کار خود بخرید. - آلترناتیوهای خرید، نظیر اجاره کردن را در نظر بگیرید تا سرمایه خود را حفظ کرده و از کهنه شدن دارایی ها جلوگیری کنید. - همیشه قبل از تعویض هزینه تعمیر را نیز بررسی کنید تصمیم در مورد انتخاب دارائیها معمولاً توسط مدیران ارشد گرفته می شود اما همه از دارایی ها استفاده می کنند. کارکنان باید بدانند که چه سهمی در بهبود بهره وری می توانند داشته باشند. تصمیم در مورد انتخاب دارائیها معمولاً توسط مدیران ارشد گرفته می شود اما همه از دارایی ها استفاده می کنند. کارکنان باید بدانند که چه سهمی در بهبود بهره وری می توانند داشته باشند. دارائیهای جاری در مورد انتخاب جاری، همه کارکنان دخالت دارند، لذا باید بدانند که چگونه می توانند کمک کنند. سرانجام ((مدیریت پول نقد))، پول اضافی شما را به بهترین وجهی مورد استفاده قرار می دهد و نخستین گام آن سرعت بخشیدن گاما آن سرعت بخشیدن به جمع آوری مطالبات است. روش دوم برای مدیریت کارای پول، دریافت بیشترین بهره برای پول موقتا بلااستفاده ای است که به هر حال به وجود می آید. همانطوریکه مشاهده کردیم، این مستلزم پیش بینی دقیق جریان نقدی است تا بر اثر آن معلوم شود کی وجوه اضافی برای سرمایه گذاری خواهیم داشت و کی این وجوه برای عملیات موسسه ضرورت خواهند داشت. هر وقت معلوم شد که چقدر باید سرمایه گذاری کرد، باید دقیقاً بررسی کنید که جذابترین سرمایه گذاری با نیازهای شما سازگار است کدام است. مثلاً بهترین بهره را با بیشترین دسترسی مورد مطالعه قرار دهید. سرانجام، همچنانکه مشاهده شد، اگر برنامه ریزی تولد ضعیف باشد، پول نقد زیادی در ((محصول در حال ساخت)) انباشته می شود. سرعت بخشیدن به فرایند از طریق ((مطالعه کار)) و پایین آوردن میزان ذخیره مواد اولیه و کالای نیمه ساخته، پول انباشته شده در محصول در حال ساخت را بطور موثری کاهش می دهد. در صنایع خدمات هزینه های مربوطه از زمان شروع هر کار تا زمانی که صورت حساب تهیه می شود، در واقع محصول در حال ساخت تلفی می شود اگر چه به ندرت تحت این عنوان ثبت می شوند. تاثیر در تکمیل کار و تاخیر در تنظیم صورتحساب پس از اتمام کار، هر دو می توانند منجر به بالا رفتن ((محصول در دست ساخت)) شوند و بدیهی است هر اقدامی برای کاهش این تاخیرها، پول بیشتری را آزاد کرده و در اختیار موسسه قرار می دهد. خط پایانعلاقه به بهبود بهره وری، بدون توانایی اندازه گیری تاثیر آن بر آخر خط، یعنی سود خالص، فایده ای ندارد. زیرا بهره وری درباره سخت کار کردن نیست، بلکه هوشمندانه تر کار کردن است. و تنها راهی که نشان می دهد تا چه حد موفق شده اید. محاسبه نرخ بازگشت منبع پولی سازمان است. نرخ بازگشت دارایی های تحت مدیریت در واقع آخر اندازه گیری موفقیت یا عدم موفقیت برنامه بهره وری شما است. فصل هشتمتدوین برنامه بهره وریاز کجا باید شروع کنیم؟ از بالا؟ از میانه سازمان؟ از پایین؟ درباره مناسب ترین محل تمرکز برنامه تئوریهای زیادی وجود

دارد و در هر کدام از آنها واقعیتی نهفته است. هر کدام از این دیدگاهها با درجات مختلفی از موفقیت، مورد آزمایش قرار گرفته اند. اجرای دو نظریه افراطی، بنظر می رسد که از همه مشکل تر باشد. برنامه هایی که توسط مدیریت ارشد تدوین و به پایین اعلام می شود مقاومتهایی در مدیریت میانی و سطوح سرپرستی ایجاد می کند و موجب می شود که دلبستگی آنها به برنامه های مزبور کمتر از ۱۰٪ باشد. اگر چه موفقیت هایی در برنامه های تحت کنترل کارکنان مثل ((کیفیت زندگی کاری)) در آمریکا و ((دوایر کیفیت)) ژاپنی بدست آمده است، معمولاً- این برنامه ها نیاز به از خود گذشتگی و علاقه عمومی دارند که متأسفانه در جاهای دیگر وجود ندارند. افزون بر این، نگرش هر یک از کارکنان درباره بهره گیری از منابع و کارایی به شدت به محل کار ایشان بستگی دارد و بنابراین پروژه های طراحی شده بندرت از توان بالقوه ایشان استفاده می کند. مدیریت عالی بعضی بر این باورند که برنامه باید توسط مدیریت عالی تدوین شود زیرا ایشان تنها کسانی هستند که از هدفهای استراتژیک سازمان اطلاع دارند و بنابراین می توانند تلاشها را به سمتی که بیشترین کارایی را دارد هدایت کنند. مدیریت میانبعیضی دیگر عقیده دارند که تنها مدیریت میانی، به علت شناختی که از نیروی کار دارد، اختیار انجام کارها را دارد. سرپرستانبا توجه به اینکه سرپرستان از همه به کارها نزدیکترند و در هر حال، تغییرات باید توسط آنها به اجرا در آید، برنامه ها باید بر آنها متمرکز باشند. کارکناندر واقع این کارکنان هستند که کار را انجام می دهند، در نتیجه آنها می توانند بهترین پیشنهادات را برای بهبود ارائه کنند. تجربیات طولانی بدست آمده از اجرای برنامه های بهبود بهره وری نشان داده است که بهترین و سریعترین نتایج زمانی بدست می آیند که این برنامه ها در مدیریت میانی متمرکز شده، از حمایت فعال مدیریت عالی برخوردار باشند و پس از تدوین تا سطح سرپرستان امتداد یابد. معرفی برنامه ها باید شامل مراحل زیر باشد. - جلب حمایت مدیران عالی - انتخاب و آموزش رهبران تیم ها - تشکیل تیم ها و آموزش دادن آنها - انتخاب پروژه ها - تداوم پیشرفت آنچه باید گفت این است که منافع حاصل از بهبود بهره وری آنقدر زیاد است که هزینه های هندک هجراي آنها چیز جلوه میدهد، بنابراین تصمیماین نیستکه آیا باید برنامه را شروع کرد؟ بلکه این است که کی می توان آنرا شروع کرد؟ چرا از فردا شروع نکنیم. تهیه و تنظیم: سینا صادق زاده

مدیریت مهندسی

نویسنده: ابراهیم حیدری خلاصه کتاب (فصول ۶-۷-۸-۹) گرآورنده: رضا حضرتی - فصل اول: مدیریت پروژه - هدف کلی آشنایی با مبانی دانش مدیریت پروژه ها و حوزه های گوناگون مرتبط با آن- مقدمه: پروژه تلاشی است موقت که ساختن محصول و ارائه خدمت و یارسیدن به نتیجه ای یکتا را برعهده می گیرد. واژه موقت بدین معناست که پروژه دارای زمان آغاز و پایان معینی است.

پروژه درمقابل کار عملیاتی: به طور کلی کار می تواند به دودسته پروژه و عملیات طبقه بندی شود. پروژه ها و عملیات ها در بسیاری از موارد دارای ویژگی های مشترکی هستند که می توان به موارد زیر اشاره کرد: هر دو توسط افراد اجرا می شوند و با منابع محدود روبه رو هستند. برنامه ریزی کنترل و اجرا می شوند. گذشته از این شباهتها پروژه ها و عملیتهای به طور اساسی باهم متفاوت هستند چون پروژه وقتی به اهداف خود دست پیدا کرد به پایان می رسند. درحالی که عملیات با اهداف جدید و کار در ارتباط است.

۱-۳ مدیریت پروژه میریت پروژه کاربرد دانش مهارت ها ابزارها و تکنیک ها در انجام فعالیتهای پروژه برای رسیدن به نیازمندی های پروژه است. اداره کردن پروژه شامل موارد زیر است ... ۱- مشخص کردن نیازمندیها. ۲- تعیین اهداف دست یافتنی و روشن. ۳- ایجاد تعامل بین کیفیت و محدوده و زمان و هزینه. ۴- انتباق دادن برنامه ها و نزدیکشدن به علاقه ها و انتظارات ذینفعان گوناگون. مدیران پروژه در اداره کردن پروژه با محدودیتهای سه گانه محدوده- زمان - هزینه روبرو هستند که با تعامل این سه کیفیت پروژه تحت تاثیرقرار می گیرد. مدیران پروژه یا سازمان میتوانند پروژه را به مراحل تقسیم تا با برقراری پیوند های

مناسب عملیات های مداوم سازمان را اجرا کنند به مجموعه این مراحل /چرخه حیات پروژه / میگویند . ۱-۴ ذینفعان پروژه ذینفعان پروژه افراد و سازمان هایی هستند که به طور فعال درگیر پروژه اند یا منافع ایشان تحت تاثیر نتیجه ی اجرای پروژه یا تکمیل آن قرار دارد .ذینفعان کلیدی در هر پروژه عبارتند از .. ۱-مدیریت پروژه ۲- مشتری ۳سازمان اجراکننده ۴-اعضای تیم پروژه ۵- حامی مالی ۶-بانفوذ ها . علاوه بر این ممکن است ذینفعان شامت خارجی ها فروشنده-پیمان کار و... وجود داشته باشند . ۱-۵فرایند های مدیریت پروژه برای هر پروژه مدیریت پروژه ها از طریق فرایندهایی اجرا میشود که با استفاده از ابزار ها و تکنیکها ورودی هایی دریافت و خروجی های تولید کند . فرایندهای پروژه عبارتند از ... ۱-فرایند آغازین ۲- فرایند برنامه ریزی ۳- فرایند اجرا ۴- فرایند نظارت و کنترل ۵- فرایند اختتام ۱-۶ حوزه های دانش مهارت ۱-۶-۱-مدیریت یکپارچگی یا هماهنگی پروژه ... شامل فعالیت های لازم جهت تعریف ترکیب یگانه سازی و هماهنگی مدیریت پروژه است . فرایندهای یکپارچگی در مدیریت شامل موارد زیر است ... ۱- ایجاد منشور پروژه ۲-ایجا بیانیه محدوده پروژه ۳-ایجاد برنامه محدودیت پروژه ۴-هدایت و اجرای پروژه ۵- نظارت و کنترل بر کار پروژه ۶-کنترل یکپارچگی پروژه ۷-بستن پروژه . ۱-۶-۲-مدیریت محدوده پروژه مدیریت محدوده اصولا به تعیین و کنترل آنچه شامل پروژه میشود و آنچه شامل نمی شود محدود است و شامل این موارد است .. ریزی محدوده ۲- تعیین محدوده ۳-د بلیو بی اس ۴- بازیابی محدوده ۵- کنترل محدوده . ۱-۶-۳-مدیریت زمان پروژه ... شامل فرایندهای لازم برای تکمیل به موقع پروژه است و شامل موارد زیر است ... ۱-تعیین فعالیت ۲- ترتیب گذاری فعالیت ۳- تخمین منبع فعالیت ۴- تخمین مدت زمان فعالیت ۵-ایجاد برنامه زمان بندی ۶- کنترل برنامه زمان بندی . ۱-۶-۴-مدیریت هزینه پروژه شامل فرایندهای زیر است ... ۱- تخمین هزینه ۲-بودجه بندی هزینه ۳-کنترل هزینه . ۱-۶-۵- مدیریت کیفیت . این حوزه دانش .سیستم مدیریت کیفیت از طریق سیاست . روش ها و فرایندهای برنامه ریزی . کیفیت . تضمین کیفیت . اجرای کنترل کیفیت ۱-۶-۶-مدیریت منابع انسانی پروژه ... شامل فرایندهای لازم برای سازماندهی و مدیریت تیم پروژه است موارد زیر شامل میشود... ۱-برنامه ریزی منابع انسانی ۲- پیدا کردن تیم پروژه ۳- ایجادتیم پروژه ۴-مدیریت تیم پروژه ۱-۶-۷-مدیریت ارتباطات پروژه شامل فرایندهای لازم برای اطمینان از تولید جمع اوری انتشار ذخیره سازی و جابه جایی به موقع اطلاعات پروژه است که دارای موارد زیر است ...

۱- برنامه ریزی

۲-توزیع اطلاعات

۳- گزارش دهی عملکرد

۴-مدیریت ذینفعان ۱-۶-۸-مدیریت مخاطرات پروژه شامل فرایندهای مرتبط با هدایت . برنامه ریزی . تعیین و تحلیل . پاسخ ها و کنترل میریت مخاطره در پروژه است و شامل فرایندهای زیر است

۱- برنامه ریزی مدیریت مخاطره

۲-تشخیص مخاطره

۳-تحلیل کیفی مخاطره

۴-تحلیل کمی مخاطره

۵-برنامه ریزی پاسخبه مخاطره

۶- نظارت و کنترل مخاطره . مدیریت تدارکات پروژه... ۱-۹-۶-این مدیریت شامل فرایندهایی برای خرید یا اکتساب مواد . محصولات یا کالا هایا خدمات موردنیاز برای انجام کار از خارج ازتی پروزهاست و شامل موارد زیر است ... ۱-خرید و اکتسابات برنامه ۲- قرارداد بندی برنامه ۳- پاسخ به درخواست فروشنده ۴-انتخاب فروشندهگان ۵- مدیریت قرارداد ۶- خاتمه قرارداد . ۱- ۷نگاشت فرایند مدیریت ...جدول نگاشت ۴۴فرایند مدیریت پروژه را در داخل ۵ فرایند پروژه و ۹ فرایند دانش مدیریت بازتاب

میدهد. فصل دوم: برنامه ریزی پروژه

ابزارهای برنامه ریزی در پروژه ها

لازم. وابستگی بین فعالیتها. برآورد زمان.

هزینه و محدودیت و منابع مورد نیاز برای هر فعالیت را مشخص نمود.

۲-۲ ساختار شکست کار کردن ارتباط بین فعالیتهای اصلی و فرعی می پردازیم. یک ساختار شکست کار از موارد زیر تشکیل می شود

۱- فهرست کردن اموال تحویلی و دستاورد های اصلی ۲- فهرست کردن اقلام تحویلی فرعی و دستاوردهای جانبی ۳- ایجاد یک طرح کلی و نمودار که روابط آنها را نشان دهد ۴- بررسی ساختار شکست کار برای اطمینان بیشتر ۲-۳ روش مسیر بحرانی از مشخص نمودن مدت زمان هر فعالیت و روابط پیش نیازی فعالیتها گام بعدی مشخص کرن برنامه زمانی انجام فعالیتها و تعیین تاریخ تکمیل پروژه است.

به حداکثر زمانی که از ابتدا تا انتهای فعالیت طول می کشد مسیر بحرانی می گویند. ۲-۳-۱ نمودار شبکه ای:

نمودار شبکه ای اصولاً به دو صورت "فعالیت روی بردار" و "فعالیت روی گروه" توسعه پیدا کرده است. در ساده ترین این نمودارها تنها به دو نوع اطلاعات نیاز است ۱- فهرست فعالیت ۲- وابستگی یا روابط منطقی ۲-۳-۲ مراحل روش مسیر بحرانی: این مراحل عبارتند از ۱- رسم نمودار شبکه ای ۲- مشخص کردن طول زمان هر فعالیت ۳- به وجود آوردن یک تقویم کاری. برای استفاده از این مفاهیم لازم است با عبارات زیر آشنا شد ۱- زودترین تاریخ شروع ۱- زودترین تاریخ شروع ۳- زودترین زمان خاتمه ۴- دیرترین زمان خاتمه ۲-۳-۳ شناوری فعالیت: این مقدار نشان می دهد یک فعالیت چند روز کاری می تواند به تاخیر بیفتد و یا طول بکشد بدون اینکه روز خاتمه و یا تکمیل پروژه و یا هر تاریخ خاتمه دیگری به تاخیر بیفتد. مسیر بحرانی به صورت مجموعه ای از فعالیتها که شناوری صفر دارند تعریف می شود.

۲-۴ نمودار گانت (میله ای)

نمودار گانت یکی دیگر از ابزارهای

برنامه ریزی و کنترل است. طراح این نمودار هنری گانت آمریکایی بوده است. نقاط قوت نمودار گانت عبارتند از: درک و دریافت آسان اطلاعات از طریق نمودار ۲- نمایش روشن و ساده پیشرفت ۳- تشخیص ساده تر شناوری فعالیتها. درعین حال این نمودار چند ضعف عمده ار که عبارتند از:

فصل سوم هدف کلی: آشنایی با مبانی مدیریت خرید و مباحث

مربوط به آن ۳-۱ مقدمه هر خریدار خردمندی به طور قطع در صدد حداکثر کردن مطلوبیت حاصل از

خریدهایش می باشد و تهیه نیازمندیها در بهترین زمان با بهترین کیفیت و قیمت از جمله بهترین راهها می باشد. ۳-۲ اهداف

بخش خرید: مهمترین اهداف این بخش را می توان به شرح زیر برشمرد

۱- حمایت از بخشهای عملیاتی

سازمان ۲- شناسایی و تعیین جایگزین مناسب برای کالاها ۳- برقراری ارتباطی مداوم و مناسب با فروشندگان و تامین کنندگان ۴- برقراری هماهنگی با سایر بخشهای سازمان ۵- کمک به بهبود توسعه سیاستها با نازلترین هزینه و بالاترین کارایی ۶- تربیت کارکنانی ماهر و شایسته در امر خرید ۷- به حداقل رساندن زیانهای ناشی از فساد. ازمد افتادگی. سرقت و ۸- انجام خرید عاقلانه و رقابتی. پنج اصل مورد توجه در خرید عاقلانه و رقابتی عبارتند از: ۱- کیفیت مناسب ۲- مقدار مناسب ۳- قیمت مناسب ۴- منابع مناسب ۵- زمان مناسب ۳-۳ جدول ارتباطی بخش خرید با سایر قسمتهای

سازمان ۳-۴ مراحل کلی خرید: این مراحل را می توان به شرح

زیر بیان کرد:

۱- بررسی خصوصیات کالا ۲- بررسی قیمت و ارزش ۳- بررسی منابع و تامین

کننده کالا ۴- مذاکره با فروشندگان کالا ۵- انجام تشریفات و عقد قرارداد ۶- بررسی و تضمین کیفیت کالا ۷- حمل و تحویل کالا

۳-۵ انواع سیستمهای خرید:

۱- خریدهای برنامه

ریزی شده و خریدهای اضطراری: خریدهای برنامه ریزی شده با تکمیل فرم اعلام نیازمندیها توسط درخواست کنندگان. تایید آنها

وبازبینی انبار و اولویت بندی نیازها انجام می گردد ولی خرید های اضطراری یا موردی طی تشریفات خاصی از محل تنخواه انجام می گیرد. ۲- خریدهای متمرکز و غیر متمرکز: انتخاب یکی از این دو نوع خرید به خط مشی و سیاست های شرکت مربوط می باشد. ۳- خریدهای جزئی. متوسط و عمده: خریدهای جزئی مبلغ کم و ناچیز و خریدهای توسط از مبلغ بالاتری برخوردار است و در خریدهای عمده علاوه بر تایید کاربرد و بالاترین مقام سازمان از طریق مناقصه انجام می شود. ۳-۶ شناخت منابع عرضه کالا در مدیریت خرید: مهمترین روشهایی که جهت شناسایی منابع عرضه کالا وجود دارد به شرح زیر می باشد: ۱- مراجعه به سفارتخانه ها یا اتاقهای بازرگانی کشورهای خارجی مستقر در داخل کشور ۲- مراجعه به شرکتهای در صورت عدم وجود شرکتهای خواص یا رقیب ۳- بررسی فهرستی از شرکتهایی که قبلا- کالاهای مورد نیاز شرکت را تامین می کردند ۴- مراجعه به اتاق بازرگانی و تهیه لیستی از صادر و وارد کنندگان کالاهای مورد نیاز ۵- از طریق مراکز تهیه و توزیع ۶- از طریق استعلام بهاء با استفاده از وسایل ارتباط جمعی مانند اینترنت و ۳-۷ مناقصه و مزایده: مناقصه عبارت است از اقدام برای خرید اجناس یا انجام خدمات با حداقل قیمت پیشنهادی توسط فروشندگان و عرضه کنندگان که شامل دو نوع می باشد ۱- مناقصه محدود ۲- مناقصه اختیاری مزایده عبارت است از فروش کالا- با اجناس اسقاط یا زائد به بالا ترین قیمت ممکن به خریداران ۳-۸ مذاکره: به معنی گفتوگو و چانه زنی جهت دستیابی به توافق در معاملات بازرگانی می باشد. مهمترین ویژگیهای لازم جهت موفقیت مذاکره عبارتند از: ۱- علاقه مندی افراد مثبت بودن عملکردها و پشتکار کافی ۲- انعطاف پذیری دوری از بلند پروازی و برخورداری از قدرت تصمیم گیری ۳- صراحت گفتار و داشتن قاطعیت در موضوع ۴- بکارگیری متقاعد کننده ترین جملات و قدرت تاثیر گذاری بر جلسه ۳-۹ عقد قرارداد: متنی توافقی است که میان خریدار و فروشنده پس از انجام مذاکرات منعقد شده و وظایف هر کدام را مشخص میکند ۰ مفاد قرارداد شامل موارد زیر است

۱- مشخصات طرفین قرارداد. موضوع و مدت قرارداد

۲- مبلغ قرارداد

۳- مشخصات کالا

۴- مبدا و مقصد

۵- تحویل کالا

۶- شرایط پرداخت

۷- ضمانت نامه.

فصل چهارم ۴-۱

مقدمه: امروزه مدیران موفق بهره وری و کیفیت را دوروی یک سکه می دانند یعنی تولید وارئه محصول با کیفیت شرط اول بقاء در کسب و کار است.

۲-۴ تعریف کیفیت: وقتی یک محصول از انتظارات ما پیش می افتد کیفیت آن مورد توجه قرار می گیرد. کیفیت را می توان به این روش فرموله کرد ۴-۳ کنترل آماری فرایند: مهندسی کیفیت مجموعه ای از فعالیت های مهندسی. مدیریتی و عملیاتی است که یک شرکت برای اطمینان از اینکه مشخصه های کیفی در حدود معینی قرار دارند از آن استفاده می کنند. این نوع کنترل از هفت ابزار قدرتمند برخوردار است که عبارتند از

۱- نمودار پارتو

۲- نمودار جریان فرایند

۳- نمودار علت و معلول

۴- برگه های کنترل

۵- نمودار ستونی ۶- نمودار کنترل

۷- نمودار پراکنندگی
۳-۴ ایزو ۹۰۰۰ : در سال ۱۹۶۴ سازمان بین المللی استاندارد سازی (ایزو) با هدف ترویج و گسترش استانداردها جهت تسهیل تبادل کالاها و خدمات در سطح جهانی در ژنو تشکیل شد. دستاورد ایزو با این شعار ساده کاملاً مشخص میشود "آنچه را انجام می دهیم مستند کنیم و آنچه را مستند کرده ایم همیشه دقیق انجام دهیم" . ایزو شامل پنج نوع استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳ و ۹۰۰۴ است که فقط سه مورد ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳ شامل اخذ گواهی نامه می شود و دو مورد دیگر جهت راهنمایی برای بهبود روشهاست .

۴-۴ مدیریت فراگیر یا می تواند فنون اصلی مدیریت فعالیت های بهبود دهنده و ابزارها فنی را به صورت یکپارچه و متحد تحت پوشش قرار دهد. در پیاده سازی تی.کیو.ام باید بر شش مفهوم اصلی متمرکز شویم

۱- مدیریتی متعهد

۲- تمرکز پایدار بر مشتریان

۳- استفاده موثر و فراگیر از نیروی کار

۴- بهبود مستمر در فرایند کار

۵- رفتار مناسب با تامین کنندگان

۶- استقرار سیستم سنجش عملکرد

۵-۴ فلسفه دمینگ : دمینگ بر این باور بود که اگر کارکنان از دانش مناسب برخوردار باشند و مورد حمایت مدیریت قرار بگیرند می توانند اصلاحات لازم را انجام دهند. دکتر مینگ ۱۴ اصل را برای مدیریت بهبود کیفیت و بهره وری و موفقیت رقابتی ارائه نمود. ۱- تعیین اهداف سازمان برای بهبود محصولات و خدمات

۲- پذیرفتن فلسفه جدید

۳- درک هدف بازرسی

۴- پایان دادن به پادشاهی بازاریابی صرفاً براساس قیمت

۵- بهبود مستمر و مداوم سیستم

۶- تعلیم رهبری

۷- نهادینه کردن آموزش

۸- برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نو آوری

۹- تشویق و گسترش آموزش

۱۰- بهینه سازی فعالیتهای گروه

۱۱- حذف شعار . نصیحتها و هدف های توخالی

۱۲

- حذف سدهایی که مانع از افتخار کارکنان به مهارتهایشان می شود

۱۳ حذف سهمیه های کمی برای نیروی کار و حذف مدیریت بر مبنای هدف

۱۴- اقدام برای ایجاد شرایط برای ایجاد تحول و دگرگونی.

مدیر بدون تاخیر، مدیر هدفمند

نویسنده: کن بلانچارد واستیو گاتری خلاصه کتاب - ترجمه: کامیار رئیسی فر - گرد آورنده: وجیهه سلمانی - یکی از مهمترین روشهای انتقال مفاهیم برای مدیران و مریبان سازمانها را شاید بیان دیدگاه های علمی مدیریت بصورت یک سناریو واقعی بیان نموده. کتاب مدیر بدون تاخیر، مدیر هدفمند از جمله داستانهای مدیریتی می باشد که بصورت بسیار جالب توانسته است خواننده محترم را با خود به یک جریان واقعی زندگی کاری و حرفه ای برده و بدین ترتیب بدون دغدغه های علمی و نظریات مختلف به بیان موضوع و مسایل سازمانی و سپس به تحلیل کار کرد گرایانه آن پرداخته است. هر چند که باید گفت نوع ساختار ذهنی و سناریو پردازی نویسندگان محترم بر اساس فرهنگ و شخصیت های ویژه ی خودشان بوده است، اما در نهایت به مصداق هنر مدیریت بکار گیری علم در روشها و مکانهای متفاوت، این مجموعه را به مدیران گرامی و کارکنانی که چشم اندازی برای مدیریت آینده خود دارند توصیه می نمایم.

فضای سازمانی امروز با توجه به تغییر و تحولات، نیازمند به بینش هایی هستند که بتواند در کوتاهترین و مناسب ترین زمان دست به تصمیم گیری بزنند این مهم به شیوه ای بسیار گویا و جالب در این کتاب طراحی و تقدیم به خوانندگان گردیده است. پژوهشهای انجام گرفته در یک قرن گذشته ثابت کرده است پیشرفت فردی و اجتماعی مستلزم توجه به زمان است. مدیریت زمان موضوعی است اساسی که در عرصه فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در عمل اهمیت خود را به اثبات رسانیده است. نقش مدیریت زمان از انجای حائز اهمیت است که سایر روشهای مدیریت بدون تاکید بر اجرای مدیریت زمان نا کار آمد بودن خود را نشان داده اند. از همین رو، مدیریت زمان، از یک سو برای پیشبرد کار و از سوی دیگر برای انجام مراحل مختلف آن در مدت زمان معین نقش محوری ایفاء می کند، چنانچه زمان به گونه ای مناسب برای انجام امور یک سازمان مدیریت نشود، فعالیت در محیط کار بازدهی لازم را نخواهد داشت. ترجمه ی کتاب حاضر به خوانندگان این نوید را می دهد که با بکار بستن سه اصل مهم اولویت بندی، شایستگی و تعهد می توانند از تاخیر های احتمالی در کارشان که ممکن است زیان های جبران ناپذیری در رقابت تنگاتنگ امروزی به آنان و سازمانشان وارد نماید، جلوگیری نموده و خود را جزء مدیران بدون تاخیر و هدفمند امروزی بدانند. امید است ترجمه ی کتاب حاضر خوانندگان را در حل مشکل تاخیر یاری نماید.

سازمان ها هم مثل تیم های ورزشی، دوره های موفق را پشت سر می گذارند. همان طور که تیم های ورزشی دچار ضعف و یا مصدومیت بازیکنان می شوند، سازمان ها نیز ممکن است با چنین شرایطی روبرو شوند. اغلب عمده ترین علت به وجود آمدن این شرایط تاخیر است. عضوی از تیم شما که بنا بر عادت تاخیر می کند، ممکن است صدمات جبران ناپذیری به سایر هم تیمی هایش وارد کند. این صدمات می تواند به شکل های مختلفی بروز کند: استرس بیش از حد، زیان های مالی یا حتی ناکامی در کسب و کار. خوشبختانه، یک راه حل برای این معضل وجود دارد، که اکنون در دستانتان است! کن بلانچارد واستیو گاتری این مشکل را با مدیر بدون تاخیر، مدیریت هدفمند حل کرده اند. این کتاب نه تنها برنامه ای راسخ برای حل مشکل تاخیر است، بلکه مبنایی برای گرفتن تصمیمات اخلاقی و معنوی روزانه نیز به شمار می رود. مطالب این کتاب ممکن است در مورد شما صدق نکند. ولی ممکن است برای هر کسی که شما می شناسید مفید باشد. یک همکار، یک سرپرست، رئیس، و حتی همسر و فرزندانان. این کتاب، در خصوص دشمن بدسگالی است هر روز در کمین ما باشد. در واقع، دشمن بدتر از آن است که تصور می کنیم و سازمان ها، ازدواج ها، ارتباطات، فرصت ها، ... و حتی همهی زندگی ما را نابود می کند. این دشمن تاخیر نام دارد که گاهی از آن به "به تعویق انداختن" هم تعبیر می شود. یعنی وقتی شما انجام کارهایتان را به بعد واگذار می کنید. هر چند، همان طور که گفتیم ممکن است شما هیچ گاه این کار را نکرده باشید. البته، بسیاری از ما، با این دشمن نابکار بارها جنگیده ایم. در دوران مدرسه یا دانشگاه همیشه نوشتن مقاله یا تمرین را به لحظات آخر پیش از امتحان موکول می کردیم. شب امتحان تا دیر وقت بیدار می نشستیم تا این کار را کامل کنیم، در نتیجه روز بعد سر جلسه ی ازمون عملکرد خوبی نداشتیم. در کار هم، بسیاری اوقات ضرب الاجل های کاری را به دلیل تاخیر فراموش کرده ایم؛ یا بسیاری از کارهای بی اهمیت را پیش از امور مهم انجام داده ایم. در منزل، اغلب آن

قدر خسته و مشغولیم که فرصت نداریم برای کودکانمان قصه تعریف کنیم. به خودمان می‌گوییم، حالا یک وقت دیگر این کار را می‌کنم، اتفاقی که نمی‌افتد! بعد ها، وقتی آنها وارد دانشگاه می‌شوند، از خود می‌پرسیم چرا وقت دیگر هیچ وقت فرا نرسید؟ دلیل می‌آوریم، توجیه می‌کنیم و توضیح می‌دهیم. در نتیجه، حرفه‌ی شغلی، همسر، فرزندان، و سلامتی مان همه اسب می‌سیند. همهی اینها به این دلیل است که ما آنها را "به تاخیر می‌اندازیم" یا "کم اهمیت" از کارهای دیگران قلمداد می‌کنیم. اگر چه ممکن است این امر در مورد شما صدق نکند، ولی باید بدانید تاخیر بسیار فراگیرتر از آن است که شما تصویر می‌کنید وان، امر غیر منتظره‌ای نیست. تاخیر مساله‌ای ریشه‌دار است که باید به درستی شناخته و درک شود. افراد بیشتر به این دلیل دچار تاخیر می‌شوند که به درستی نمی‌دانند چه چیزهایی مهم است و دانستن اینکه چه چیزی مهم است نیازمند این آگاهی است که آنها کجا بوده‌اند، اکنون کجا هستند و قصد دارند کجا باشند. افراد تاخیر می‌کنند، زیرا نمی‌دانند به تاخیر انداختن می‌تواند منجر به عملکرد و تصمیم‌گیری ضعیف شود و آنها را از نتایج مطلوب دور کند. آنها تاخیر می‌کنند، زیرا برخلاف علاقه‌ای که به انجام بسیاری از کارها دارند، به اهداف وسیع‌تر، ایده‌آل‌های بزرگ‌تر، وظایف مهم‌تر و سایر افراد تعهد ندارند. تفاوت مهمی بین علاقه به یک چیز و تعهد به آن وجود دارد. به انجام تمرینات ورزشی دقت کنید. افراد مشتاق، ممکن است دلایل زیادی بیاورند تا ثابت کنند امروز، روز انجام آن کار نبوده است "من خسته‌ام، باران می‌آید، کارهای مهم دیگری دارم که باید انجام دهم، یک روز (یا هفته یا ماه) تاخیر که اهمیتی ندارد". در مقابل افراد متعهد بهانه نمی‌آورند. آنها فقط به کسب نتایج فکر می‌کنند. "من این کار را برای خودم انجام می‌دهم. چه باران بیاید و چه هوا گرم باشد، باید در پاساژ به دویدن بپردازیم". همه‌ی اینها را می‌توان در سه نکته خلاصه کرد، *تاخیر* *کار بی کیفیت* *استرس ناشی از تاخیر* کل مساله همین است. راه حل این مشکل در صفحات این کتاب نهفته است-

در داستان "باب مدیر" که استراتژی سه P را کشف کرد و توانست بر تاخیرش پیروز شود و به یک مدیر هدفمند و بدون تاخیر در تمام جنبه‌های زندگی‌اش تبدیل شود. P اول به باب کمک کرد بر تاخیر غلبه کند. P دوم کلید بهبود کیفیت را در اختیارش گذاشت. P سوم او را در جهت کاهش استرس خود و همکارانش یاری کرد. درست همین حالا، ممکن است شما به یک یا چند نفر فکر کنید که می‌توانند از این پیام ما بهره‌مند شوند. باب، مدیر شرکت، یک روز صبح زود از روزهای دیگر از خواب بیدار شد. او معمولاً زنگ ساعتش را برای ساعت ۶:۳۰ تنظیم می‌کرد اما آن روز، او ساعت را برای ۵:۳۰ تنظیم کرده بود. چون ساعت ۷:۳۰ با رئیسش قرار ملاقات داشت. او ساعت دقیق و گران قیمت سویسی‌اش را به دستش بست و به آن نگاهی انداخت. کمی دیر شده بود. "درست لباس پوشیدن کمی بیش از آنچه انتظار مرفت وقت گرفته بود. باب مدیر با خود گفت: "جای نگرانی نیست، در مسیر می‌توانم جبران کنم". دوباره به ساعتش نگاه کرد. ساعت را با ساعت داخل ماشین مقایسه کرد. دیگر دیر شده، بهتر است با دیو تماس بگیرم. دیو باب هستم. در ترافیک گیر کرده‌ام. باب این را گفت، اگر چه می‌دانست ترافیک آن روز مثل روزهای دیگر است". به زودی خودم را می‌رسانم". باب به راه افتاد و وقتی به رستوران رسید، دوان دوان به سمت در ورودی رفت. نفس نفس زنان وارد شد و دنبال دیو گشت. به سوی میز که نزدیک شد دیو گفت: "چه به موقع!". عذر خواهی می‌کنم، نمی‌خواستم شما را معطل کنم" باب در حالی که با شرمندگی دیو را نگاه می‌کرد روی صندلی نشست. پس از مکثی طولانی، دیو ادامه داد: "باب چند وقت است در آکالون مایکرو کار می‌کنی؟" "شش... نه، فکر می‌کنم هفت سالی می‌شود". "بله، هفت سال". دیو ادامه داد: "و آنچه همیشه مرا نگران می‌کرد، تو هیچ وقت نفهمیدی چه چیزی واقعا برای ما مهم است". باب مدیر، در حالی که داشت نگران می‌شد، پاسخ داد: "من واقعا متاسفم ولی دقیقا چه اشتباهی مرتکب شده‌ام؟" "باب ما در کسب کار پرسرعتی قرار داریم. پیشرفت و تغییر تکنولوژی دیگر سالانه، ماهانه و حتی هفتگی نیست. ضرب المثلی می‌گوید: "پنیر هم جابجا شده است!" این تغییرات با سرعت نور رخ می‌دهد". اگر می‌خواهیم رقابت کنیم، باید دقیقا بدانیم رقابت به کدام سمت پیش می‌رود و از همه جلوتر باشیم". بله، می

دانم "" .باب، ماه گذشته، یک سرس مادر بوردها را با دو روز تاخیر به یکی از بزرگترین مشتریان تحویل دادی، چون یک خازن کوچک را به موقع سفارش نداده بودی، در نتیجه مشتری تولید یکرورزا ازدست داد. "باب میر گفت: "دقیقا یادم هست" دیو عذر باب را پذیرفت. "فقط گفتیم که فرصت را به دیاد تکنولوژی واگذار کردیم. آنها ادعا میکنند که می توانند مادر بوردها را به موقع تحویل دهند. ظاهرا مشتریان آنها هم قصد دارند این ادعا را ثابت کنند "" .من مطمئنم در تمام سالهای حضورم در این شرکت، اولین باری است که یک قرار کاری را فراموش کردم دیو، و مسلما اولین باری است که شرکت به دلیل اشتباه من یک معامله را از دست می دهد "" .باب، این فقط از دست دادن یک معامله نیست. این الگوی رفتاری تو نه تنها بر کیفیت کار خودت اثر می گذارد، بلکه سبب تاخیر در کار دیگر بخشها نیز می شود. مجبور می شوی کارها را در زمان اندکی انجام دهی و در نتیجه مرتکب اشتباه می شوی. ما نمی توانیم این بی برنامهگی را در آگالون تحمل کنیم. عادت کاری تو برای همکاران استرس ایجاد می کند و البته خودت هم از این استس رنج می بری ". باب مدیر، پس از لحظاتی درنگ، گفت: "دقیقا منظور تان چیست "" ؟باب تو عضو خوب سازمان هستی. در واقع ما تلاش تو در کمک به دیگران و مشارکت در فعالیت های اجتماعی سازمان را ارج می نهیم. کار ما یک تجارت است و باید مطابق قواعد آن عمل کنیم. همه ی مسائلی که اخیرا ایجاد کرده ای در پرونده کاری تو به دقت ثبت شده است. از آنجایی که تعداد و اهمیت آنها زیاد است، ما قصد داریم تو را تعلیق کنیم ". دوست من، در هر کارمند کلید دو ویژگی وجود دارد یکی شخصیت و دیگری عملکرد. تو کارمند با شخصیتی هستی. این عمل کرد توست که تا حدی نامطلوب است. من معتقدم ضعف های شخصیتی به سادگی قابل اصلاح نیست. اما مطمئنم مساله ی عملکرد را می توان حل کرد ". باب نفس راحتی کشید: "من آماده ام آن را حل کنم "" . من یک برنامه ی جدید دارم که می تواند به تو کمک کند ". باب اطمینان داد: "حتما این کار را خواهیم کرد ". دیو با یک جمله ی سخت گیرانه این ملاقات را به پایان رساند ". امیدوارم بتوانی روش انجام کارهایت را تغییر بدهی باب... و گرنه مجبوری دنبال فرصت شغلی دیگری بگردی ". باب به شرکت رسید وارد بخش منابع انسانی شد و منتظر ماند. رئیس بخش گفت: "متاسفم از اینکه می شنوم همه چیز خوب پیش نمی رود. ما تو را دوست داریم و نمی خواهیم تو را از دست بدهیم. از آنجایی که دیو به افرادی مثل تو اهمیت می دهد و دوست دارد کارمندان با شخصیتش عملکرد خوبی نیز داشته باشند، فردی را با یک عنوان سازمانی جدید استخدام کرده که می تواند به تو کمک کند تا مدیر بدون تاخیر و هدفمندی باشی ". تو باید با CEO ملاقات داشته باشی او مدیر اثر بخشی کارمندان است باب پرسید: "این CEO جدید دقیقا چه کار می کند "" ؟ هدف CEO جدید ما این است که به کارمندان خوبی مثل تو کمک کند تا با ارزیابی از طریق سه P، عملکرد خود را بهبود بخشند. آیا آنها را می دانی "" ؟ رئیس بخش منابه اتسانی ادامه داد: "بین ما در آگالون در یافته ایم که موفقیت، به این موضوع وابسته است که هر عضو تیم خود را مالک آن بداند و به آن صورت عمل کند. اگر هر فرد برای تصمیم گیری به فرد بالا تراز خود متکی باشد، رضایت مشتریان جلب نخواهد شد. بنابراین توانایی تو در اتخاذ تصمیمات به موقع در لحظات حساس، نقش اساسی در موفقیت ما دارد استراتژی سه P تو را قادر می سازد تا به این هدف دست یابی ". باب پرسید: "این سه P کدامند "" ؟ رئیس بخش پاسخ داد: "جواب این سوال را CEO به تو خواهد گفت ". باب لحظه ای به جملات فکر کرد و سپس پرسید: "ایا باید برای فردا کار خاصی انجام دهم؟ باید چیزی همراه خود بیائرم "" ؟ رئیس بخش پاسخ داد: "نه فقط به موقع بیا ". دقیقا در ساعت ۸:۰۴، بابا تو میلش را پارک کرد، مستقیما به طرف اتاق CEO حرکت کرد. CEO بدون اتلاف وقت ادامه داد: "مطمئنم از شنیدن مدیر اثر بخشی کارمندان تعجب کرده ای ". باب این موضوع را تایید کرد: "این پستی است که من و دیو ایجاد کرده ایم. او همیشه احساس میکرد اگر بخواهد بین شخصیت و مهارت یکی را انتخاب کند، او معتقد است آموزش ارزش ها به افراد بسیار دشوار است، ولی مهارت ها را می توان به آنها آموخت. ولی میدانم گاهی اوقات آدمهای دوست داشتنی کارها را خوب انجام نمی دهند. البته مرا ببخش؛ آنها با اینکه احساس و نیت خوبی دارند، ولی این موضوع در عملکردشان دیده نمی شود. ممکن است افرادی که سالها با آنها کار کرده اند، تفکرات نا

درستی را درباره‌ی خدمت به مشتری و کار با افراد به آنها القا کرده با شدند. این تفکرات نادرست مانع از آن می‌شود که آنها نقش موثری در موفقیت و در کسب و کار داشته باشند. شغل من به عنوان CEO کمک به این افراد است تا دریابند چه چیزی مهم است؛ نه تنها در زندگی شغلی، بلکه در زندگی روزمره شان. بنابراین آنها می‌توانند به موفقیت خود و دیگران کمک کنند و به اهداف ضروری دست یابند. "CEO ادامه داد: "اینها خمیرمایه یا اصول اخلاقی بالا، اقدامات فداکارانه و نگرش‌های متغیر هستند. این، آن چیزی است که کارمندان و سازمان ما را اثر بخش تر می‌سازد. ما عمیقاً معتقدیم بهترین شرکت‌ها آنهایی هستند که به کارمندانشان کمک می‌کنند تا به جایگاهی بالاتر از آنچه تا کنون داشته‌اند، دست یابند. هر کسی که شرکت ما را به قصد سازمانی دیگر ترک می‌کند، باید چیزی بیشتر از آنچه روز اول با خود به شرکت آورد، داشته باشد. "ثانیا، بهترین شرکتها آنهایی هستند که به مشتریان همان چیزی را تحویل می‌دهند که از قبل قولش را داده بودند، یا حتی بیشتر از آن. مشتریان می‌خواهند آنچه را دوست دارند، به موقع و با قیمت توافق شده در زمان و مکان دلخواه، با کیفیت بالا و قیمت مناسب دریافت کنند. اینها اصولی است که ما بکار می‌بریم تا در مشتری ایجاد وفاداری کنیم، حتی وقتی که شرایط اقتصادی نابسامان باشد. "او ادامه داد: "سوم اینکه، بهترین شرکتها به بقای فروشندگانشان کمک میکنند. فروشنده‌ای که سود اور نباشد، نمی‌تواند به ما کمک کند به اهدافمان دست یابیم. البته ما در پی بهترین قیمت‌ها در مواد خام هستیم. ولی نمی‌خواهیم فروشندگانمان را اذیت کنیم. ما می‌خواهیم سود متعارفی نصیب آنها شود، و تلاش می‌کنیم به شکلی که آنها دوست دارند پرداخت کنیم، نه به شکلی که ما دوست داریم. "باب پرسید: "دلیل اینکه من بجای اخراج، تعلیق شدم این است که ببینید آیا می‌توانم این نگرش مثبت را اتخاذ کنم یا نه؟" درست است، باب. شرکت مدتها روی شما سرمایه‌گذاری کرده است. به همین دلیل شما در این جا فرد ارزشمندی هستید. مطمئنم شما می‌دانید که اهداف تجاری ما کوتاه مدت نیست. ما مسیر طولانی در پیش داریم و در پی بقا - و شکوفایی - شرکت هستیم، زیرا در آن صورت همه پیروز خواهند شد. ما مدیر لحظه‌ی آخر در این شرکت نمی‌خواهیم. اگر به آن هدف برسیم، دیگر هیچ مدیر لحظه‌ی آخری نخواهیم داشت. "باب گفت: "من چه کار باید بکنم تا شرکت به این اهداف دست یابد؟ خیلی ساده است باب، بهترین کار برای همه‌ی کارمندان شرکت این است که استراتژی سه P را درک کرده و از آن استفاده کنند. CEO دگمه‌ای را روی میز فشار داد؛ اتاق به نمایشگاه تکنولوژی تبدیل شد. چراغ‌ها کم نور شدند. تصویر پرنوری روی صفحه نمایش نشان داد. تصویر، یک کلمه بود که بالا-وپائین می‌رفت و در هاله‌ای از جلوه‌های تصویر قرار داشت. کلمه "اولویت"، بود. ناگهان، همراه با صدایی دلنشین، به نظر می‌رسید که کلمه روی یک لوح سنگی حکاکی می‌شود. باب پرسید: "این است؟ اولین P، اولویت است؟" بله جالب است، نه؟ "CEO گفت: "موضوع دقیقاً همین است. تمام افرادی که در اینجا کار میکنند، باید اولویت‌هایشان را دریابند. آنها هیچ‌گاه نباید آن اولویت را فراموش کنند. "سپس باب به خانه رفت باز صرف شام، پشت میز نشست، پاکت نامه‌ای را که CEO به او داده بود را باز کرد. ولی فقط یک برگه در پاکت بود، که جای برای نوشتن اسم و تاریخ داشت و فقط دو سوال در آن نوشته شده بود. ۱- لطفاً اولویت‌های شخصی و کاری خود را با قرار دادن اعداد ۱ تا ۱۰ در کنار هر یک از موارد زیر مشخص کنید (مهمتر اولویت است) - سلامتی و تندرستی - ایمان / زندگی معنوی - شغل - همسر و یا خانواده - دوستان - تحصیلات / دانش - تفریح / ورزش - مدت زیادی را صرف خواندن این فهرست کرد. "آیا باید این فهرست را آن گونه که CEO دوست دارد اولویت بندی کنم، یا آن طور که خودم اعتقاد دارم؟" او گیج شده بود. باب سراغ سوال دوم رفت. ولی به نظر می‌رسید این یکی عجیب تر از اولی بود. ۲- لطفاً اتفاقات زیر را بر مبنای اولویت‌هایتان در زندگی روزمره‌ی خود رتبه بندی کنید. به عبارت دیگر، کدامیک از این مسئولیت‌ها در بالای فهرست "کارهای که باید انجام دهید" قرار می‌گیرد. با این فرض که همه آنها در یک زمان قرار دارد - وقت دکتر که از سه هفته پیش رزرو کرده‌اید - بازی بچه‌ها، موسیقی یا کنسرت - یک ضرورت بهداشتی خانواده - یک قرار ملاقات بنا به درخواست کارفرمایان - قرار ملاقات با یک مشتری مهم - قرار از پیش تعیین شده یک بعد از ظهر با دوستان - قرار

بهمسر یا یک فرد مهم‌قبل از بازگرداندن این پرسش نامه، در واژه نامه معنی واژه ی "اولویت" را پیدا کنید. اولویت ۱-زودتر یا یا مهمتر بودن، تقدم داشتن در ترتیب یاد رتبه، آنچه باید اول بیاید. ۲- آنچه از بقیه مهمتر یا شایان توجه بیشتری است". بسیار بیشتر از آنی است که فکر می‌کردم". باب معنی کلمه را به خاطر سپرد، واژه نامه را برجای خود گذاشت و پرسش نامه را داخل پاکت قرار داد. باب، مدیر لحظه ی آخر، تقریباً دیر به قرارش به CEO رسید. خوشخانه، CEO به نفس نفس ذدن باب توجه نکرد. از باب دعوت کرد تا بنشیند و سریع به سراغ اصل موضوع رفت". باب من معتقدم، مدیران لحظه ی آخر سه ویژگی بارز دارند، این ویژگی ها بین همه ی افرادی که دچار تاخیر می‌شوند مشترک است، ولی لزوماً نتیجه ی تاخیر نیست". CEO، ادامه داد: "اول، آنهایی که تاخیر میکنند، انجام کار بر مبنای اولویت هایشان را به تعویق می‌اندازید. آنها همیشه مشغولند؛ اما مشغول کارهایی که اهمیت زیادی ندارد. آنها مسائل مهم را به بعد موکول می‌کنند. در نتیجه موارد مهمتر اغلب به تاخیر می‌افتد. این یکی از مشکلات تاخیر است. دوم اینکه حتی وقتی تلاش می‌کنند بر طبق اولویت هایشان کار کنند، از این شاخه به آن شاخه می‌پرند، چون فکر می‌کنند همه ی کارها را با هم انجام دهند. در نهایت همیشه از اینکه کار ناتمام دیگری دارند، گله می‌کنند. این مسئله ای است که عملکرد آنها لطمه می‌زند. آنها بای خود ایجاد استرس میکنند چون می‌خواهند همه ی کارها را در لحظه ی آخر انجام دهند. برای دیگران هم استرس ایجاد میکنند؛ زیرا آنهایی که نگران ضرب الاجل ها هستند. مجبورند بار این افراد را به دوش بکشند". باب گفت: "بنابراین مسائل مهم افرادی که دچار تاخیر می‌شوند عبارت است از به تعویق انداختن، کار بی کیفیت، و ایجاد استرس برای خود و دیگران". CEO پس از دریافت پاسخ های باب چیزی نگفت. باب صبر کرد... و صبر کرد. پس از چند لحظه CEO کاغذ را زمین گذاشت و لبخند زد. باب با تردید پرسید: "بگوئید بینم... آیا اولویت های من درست بودند؟" همان گونه که دیروز هم به شما گفتم، پاسخ درست یا غلط وجود ندارد. اولویت ها دائماً در حال تغییرند". ایا تابه حال به بخش اورژانس بیمارستان مراجعه کرده اید؟" باب پاسخ داد: "بله، پسرم هنگام بازی بیس بال سر خورد و دستش شکست. ما ساعتها در بخش اورژانس منتظر بودیم تا کسی او را معاینه کند". CEO با مهربانی گفت: "شکستن دست اهمیت خیلی زیادی ندارد، دارد؟" باب گفت: "مسلمان چندان؟". البته دلیل انتظار طولانی مدت شما، رده بندی درمانی است". اصطلاح رده بندی درمانی را قبلاً شنیده ام، اما به درستی نم‌دانم معنی آن چیست؟" این اصطلاح اولین بار در شرایط جنگی به کار رفت. در واقع سیستمی است که درمانهای پزشکی را بر حسب میزان ضرورت، شدت جراحات، و شانس زنده ماندن بیماران اولویت بندی می‌کند. ما در آنگالون انتظار داریم هر فرد همه ی فعالیت هایش را رده بندی کند. بر این مبنای افراد همیشه اول به کارهای مهم (اولویت ها)، رسیدگی می‌کنند، نه اینکه کارها را بر حسب اولین ورودی و اولین خروجی انجام دهند. افرادی که ترتیب اهمیت کارها را می‌دانند به ندرت تاخیر می‌کنند". CEO ادامه داد: "انجام وظایفی که دوست داری انجام دهی" بسیار ساده است. انجام وظایفی که دوست داری انجام بدهی ولی نباید انجام دهی "هم همین طور". هدف ما این است به افرادی که در اینجا کار می‌کنند، اطمینان دهیم تا تغییر اولویت هایشان را دریابند. اصل راهنمایی کننده ی ما این است که باید بدانیم چه کاری را در چه زمانی انجام دهیم". من میتوانم بهترین کاری را که در توانم است انجام دهم. افراد بیشتر وظایف بیهوده ای برای خود تعریف می‌کنند و آنها را در بالای فهرست اولویت هایشان قرار می‌دهند. اگر بتوانید رابطه ی مستقیم و صریحی با سرپرستان خود داشته باشید... چیزی که در شرکت ما تشویق می‌شود... در جایگاهی قرار می‌گیرد که اولویت های نا درست را زیر سوال می‌برد. سپس هر دوی شما در مورد "رده بندی" آنها به توافق می‌رسید و اقدامات بیهوده را از لیست اولویت ها کنار می‌گذارید. در پست قبلی فکر می‌کردم که یکی از مهمترین جنبه های شغلی من مطالعه ی ژورنال های تجاری است که روی میز من انباشته شده است. ولی در حقیقت من یک سری وظایف بیهوده برای خود ایجاد کرده بودم. در نهایت آن قدر سرگرم خواندن انبوه مجلات شدم که از کارهای مهمتر خودم غافل ماندم". برخی از مدیران فکر می‌کنند که فعالیت به تولید... تولید به نتایج... منجر می‌شود. بنابراین تمام فهرست خود را با انواع فعالیت ها پر می‌کنند و پس از آن که

در نهایت وقتی می فهمند به نتایج هدفمند ی دست نیافته اند، گنج می شوند. علاوه آنها همیشه مشغولند. آنها انبوهی از کارها را در برنامه ی خود می گنجانند. و در این میان، کارهای مهم فراموش می شود. این افراد همچنین، همزمان به چندین کار می پردازند و آنها فعالیت هایشان را رده بندی نمی کنند. در نتیجه به دلیل کوتاهی هایشان به مدیر لحظه ی آخر تبدیل می شوند. در واقع همه ی اینها شکلی از انکار است. بالاخره CEO گفت: "بنا بر این اولویت بندی باعث رده بندی کارها می شود و تعیین می کند که مهمترین فعالیت باید توجه بیشتری را به خود معطوف دارد. این اصل به مدیران دقیقه ی آخر کمک می کند بر تاخیر شان غلبه کنند." باب، خبر خوبی است که روشی- اثر بخش و کارا- برای تصمیم گیری بین گزینه های مختلف وجود دارد. CEO دگمه ی جادویی را فشار داد. همان طور که کلمه روی سنگ حک می شد باب با خود گفت: "قصه دارم الگویی را در اینجا کشف کنم". شایستگی "باب تامل کرد". فقط یک سوال... معنی آن چیست؟ "سه قسمت دارد. اول، کیفیت یا حالت مناسب و شایسته دوم صحت و درستی رفتار یا اخلاق. و بالاخره هماهنگی با استانداردهای پذیرفته شده". CEO یک پاکت دیگر به باب داد. این گفهرست بهترین های "جدید شرکت ما ست. در آن هفت نکته وجود دارد. آنها معنی دقیق شایستگی را تعریف می کنند و هر مدیر بدون تاخیر و هدفمندی در شرکت ما باید از این نکات پیروی کند تا موفق شود و کار با کیفیتی انجام دهد. آنها را امشب مطالعه کن. فردا با هم در مورد آنها صحبت می کنیم. قرار مان همین ساعت. سپس مشغول مطالعه شد.. پاکت را باز کرد و تنها صفحه کاغذی را که در آن بود، خارج ساخت. هیچ سوالی در آن نوشته نشده بود. فقط فهرست کوتاه قابل تاملی به چشم می خورد. تناسب: فهرستی از بهترین ها* کاردرست را انجام بده.* آن را بنا به دلایلی درست انجام بده.* آن را با افراد مناسب انجام بده.* آن را به شیوه و ترتیب درستی انجام بده.* آن را با شدت و اشتیاق انجام بده.* آن را برای کسب نتایج درست انجام بده. باب این جمله ها را بارها بارها خواند و به اتفاقات آن روز فکر کرد. و کاغذ را دوباره در پاکت گذاشت و به سراغ دخترش رفت. می خواهم قولی به تو بدهم. از این به بعد تغییرات عمده ای را در رفتار من مشاهده خواهی کرد. من می خواهم پدری شوم که تو دوست داری و به وجودش افتخار می کنی". باب مدیر مصمم تر شده بود، پنج دقیقه زودتر به قرارش با CEO رسید. امید وارم او به این موضوع توجه کند. اما CEO توجهی نکرد، اگر هم متوجه شد به خودش نیاورد. CEO پرسید: "در مورد P دوم چه نظری داری؟" من دیشب شخصا به این نتیجه رسیدم که شایستگی، نه تنها در تعیین اولویت ها به ما کمک میکند بلکه برای اطمینان از کیفیت مطلوب انجام کارها نیز ضرورت دارد". درست می گویی. دقیقا همین طور است". فکر می کنم مدتی زمان لازم است تا بتوانم فهرست بهترین ها را در همه ی اولویت ها به کار گیرم". به یک نمونه ی ساده توجه کن: من قصد دارم پیام های صوتی روزانه برای کارمندان ارسال کنم. هر کارمند میت واند با گرفتن یک شماره ی خاص به این پیام گوش دهد. من همهی نکته های آزمون پس داده را که می توانند باعث تغییر زندگی افراد شوند، از منابع مختلف جمع آوری کرده و از طریق این پیام های کوتاه و خلاصه در اختیار افراد می گذارم. دو چیز غلط نمی تواند به چیز درستی منجر شود؟ این را هم قبلا شنیده ام". در این شرکت هدف بلند مدت ما این است که همه ی توان خود را به کار گیریم تا مطمئن شویم همه به خواسته هایشان می رسند- مشتریان تامین کنندگان، همکاران، مدیران سطح بالا و البته مدیران و سرپرستان رده پایین- هدف جدید ما این است که مطمئن شویم هیچ گاه تعارضی بین مدیر و کارمند پیش نمی آید. کارمندان باید به مدیریت اعتماد کنند و مدیریت به کارمندان. ولی اگر اولویت ها را دریابیم و بدانیم آنها چگونه باید با یکدیگر هماهنگ شوند، دیگر این هدف چندان تحسین برانگیز نخواهد بود". CEO پرسید: "به نظر تو منظورت از کار درست را انجام بده چیست؟" فکر کنم منظور تان این است که همیشه درست و غلطی وجود دارد". مسلما، اما از کجا می فهمی درست و غلط کدام است؟" باب گفت: "شاید به طور غریزی؟" استفاده از غریزه هم می تواند کمک کند، اما من دوست دارم از آنچه به نام کنترل اخلاقی شناخته می شود استفاده کنم". ۱- آیا آن عملی قانونی است؟ ۲- آیا عادلانه و متوازن است؟ ۳- احساس من از انجام آن کار چیست؟ سوال اول در خصوص قانونی بودن آن است. دومی درباره ی عدالت و سومی

مربوط به عزت نفس. بیشتر افراد فقط پرسش اول را مطرح می کنند. ولی برخی مواقع ممکن است یک کار قانونی باشد، اما اخلاقی نباشد." اما همه ی اینها چه ارتباطی با "آن را با افراد مناسب انجام بده" دارد؟ CEO لحظه ای فکر کرد. "من معتقدم در کار کردن با دیگران، دو سطح تعامل وجود دارد. اصل بعدی، آن را در زمان مناسب انجام بده، است. این اصل کاملا به "اولویت" بر می گردد. از آنجایی که نمی توان همه ی کارها را در یک زمان انجام داد، پس بخشی از تعیین اولویتها و انجام کارهایی با کیفیت، انجام هر کار در زمان مناسب خود می باشد. "CEO لبخند زد و ادامه داد: "مورد بعدی، اگر به خاطر داشته باشی، این بود: آن را با اشتیاق و شدت انجام بده." قهرمان گلف یا تنیس را در نظر بگیر یک باخت یا شکست هیچ وقت از علاقه و اشتیاق آنها نمی کاهد چون مشتاق، هیجان زده، آموزش دیده و مصمم هستند. آنها ممکن است ضربه های سنگینی را تحمل کنند و دوباره به بازی برگردند. مدیران لحظه ی آخر اغلب اجازه می دهند که شرایط آنها را تحت تاثیر قرار دهد، در حالی مدیران هدفمند و بدون تاخیر شرایط را تحت تاثیر قرار می دهند. چهار نکته کلیدی وجود دارد: * آنها از نمونه ها درس می گیرند. * آنها به دیگران خدمت رسانی می کنند. * چیزهایی را که نیاز دارند از دیگران در خواست می کنند. * آنها از سهم و نقش دیگران استقبال کرده و آنرا ارج می نهند. اشتیاق باید جزئی از چشم انداز مشترک باشد. CEO از شنیدن این جمله خوشحال شد: "دقیقا من فکر می کنم که تو آماده شنیدن "درست" بعدی هستی؛ و آن را برای کسب نتایج مناسب و درست انجام بده است." بله البته و من فهمیده ام که تصمیمات روزانه ای که در عملیات با دیگران می گیرم، بر توانایی من در کسب نتایج و اهداف اثر دارد." یک مدیر لحظه ی آخر، به خاطر به خاطر ترس، انعطاف پذیری خود را از دست می دهد. معمولا- این ترس، ترس از اتخاذ یک تصمیم نادرست است. بنابراین تصمیم می گیرد کارها را به تعویق بیندازد، در نتیجه همه ی افراد از این اقدام او ناراحت می شوند. اخراج چند کارمند معدود در دیرترین زمان ممکن انجام می شود، افزایش قیمت سهام ممکن است دیر به وقوع بپیوندد، در نتیجه ممکن است کاهش اعتماد در شرکت باشد. شرکت ممکن است شکست بخورد و در نهایت پدر یا مادر شما تمام سرمایه اش را از دست بدهد. در اینجا به تعقیق انداختن، یک قاتل است. بنا بر این تکلیف روز آینده ی تو این است که به این شرایط فکر کنی. اولویت های تو را تعیین کنی و سپس از فهرست بهترین ها استفاده کنی. مطمئنم می توانی از پس چنین برنامه هایی بر آیی." اولویت: اولویت ها تغییر می کنند. بدانید که چه کاری را در چه زمانی انجام دهید. وظایف کنونی را "رد هبندی" کنید. اولویت "فهرست بهترین ها" * کار درست را انجام دهید. * آن را بنا به دلایل درست انجام دهید. * آن را با افراد مناسب انجام دهید. * آن را در زمان مناسب انجام دهید. * آن را به شیوه و ترتیب مناسب انجام دهید. * آن را با اشتیاق و شدت انجام دهید. * آن را برای کسب نتایج درست انجام دهید. کار بی کیفیت. باب در مورد اولویت ها کمی فکر کرد. بنابراین اگر اولویت من کمک به شرکت در جهت ثبات مال باشد، دران صورت شرکت می تواند به تولید محصول، ارائه ی خدمت و تامین مشاغل خود ادامه دهد. باب در حالی به عناوین شایستگی نگاهی انداخت. "کار درست را انجام دهید." هوم. فکر می کنم کار درست یعنی حفظ کارمندان تا جایی که ممکن است، در کنار تعادل این حقوق با حقوق مشتریان و سهام داران. "بهترین" بعدی کمی بود: "آن کار را بنا به دلایل درست انجام بده" باب با خود اندیشید. امنیت شغلی قطعا یکی از آن دلایل است، اما بدون شک تامین آینده ی مالی افراد شرکت و سرمایه گذاران آن دلیل مهمتری برای انجام کار درست است. چشمان باب به مورد بعدی در فهرست خیره شده: "آن را با افراد مناسب انجام بده." مطمئنم همه ی ما، حداقل در برهه ای از زمان افراد شایسته ای بوده ایم در غیر این صورت، از ابتدا استخدام نمی شدیم. ولی حالا شرکت چه کاری می تواند بکند؟ این موضوعات به انسانها و زندگی آنها مربوط است، بنابراین واقعا موضوعات دشواری است. باب ادامه داد: "آن کار را در زمان مناسب انجام بده." فکر می کنم هر تصمیمی که اتخاذ می شود، باید در زمان مناسب اجرا شود. با خود فکر کرد. شاید پاسخ در "انجام بده" بعدی باشد. "کار را با شیوه و ترتیب مناسبی انجام بده." شاید ترتیب و شیوه ی مناسب، توجه به فروش، کاستن از حقوق مدیران و تشریفات به عنوان نگرانی اصلی شرکت، توجه به تعدیل نیرو و به عنوان گزینه ی آخر اخراج

نیرو باشد. CEO برنامه‌ی دقیق باب را از او گرفت و گفت: "اجازه بده یک نگاهی بیندازم". CEO اظهار داشت: "این همان کاری است که بیشتر مدیران انجام می‌دهند. اما گزینه‌ی دیگری نیز وجود دارد و آن سومین P در استراتژی سه P است". دوباره چراغ‌ها کم نور شدند. کلمه بالا و پایین رفت و سرانجام ثابت شد و در نهایت روی یک لوح سنگی نقش بست. "تعهد". باب پرسید: "چگونه سومین P می‌تواند با C شروع شود؟" CEO این سوال را چند بار دیگر هم شنیده بود. "این یک ابزار حافظه است. سعی کردم واژه‌ای پیدا کنم که با P شروع شود تا مفهوم سه P را کامل کند، اما تنها واژه‌ای که به کار ما می‌آید با حرف C شروع شده بود. CEO اظهار داشت: "می‌دانم که کمی مبالغه آمیز به نظر می‌رسد، ولی تعهد جزء جدایی‌ناپذیر این فرمول است که باید توجه زیادی به آن داشت". باب گفت: "فکر می‌کنم این موضوع نیز تا حدی به، تعویق انداختن مربوط است". "درست می‌گویی باب، اما اغلب مردم تفاوت بین علاقه و تعهد را نمی‌دانند. یک فرد علاقه مند - مثلاً فردی که به ورزش و تندرستی علاقه مند است می‌تواند انواع بهانه‌ها را در پاسخ به اینکه چرا یک کار درست انجام نشده است، مطرح کند؛ اما یک فرد متعهد اصلاً بهانه نمی‌شناسد. تعهد یعنی کار باید انجام شود. همین و فقط همین. نداشتن تفاوت بین تعهد و علاقه باعث ایجاد استرس برای یک مدیر لحظه آخر و همکارانی که باید جور او را بکشند می‌شود". CEO لبخندی زد. کشوی میز را باز کرد، پاکتی از آن خارج کرد و به باب داد. این تمرین را انجام دهید. فردا همین ساعت همدیگر را خواهیم دید. پس از شام باب به اتاق مطالعه رفت و پاکت را باز کرد. او این داستان کوتاه و جالب را خواند. فارغ التحصیلان دبیرستان یک شهر کوچک برای دیدار دوباره با خانواده به زادگاه خود برگشتند. یکی از همکلاسی‌ها از بقیه یک سوال پرسید: در طول مدت حضور تان در مدرسه، چه کسی بیشترین تاثیر را بر زندگی شما داشت؟ او انتظار داشت پاسخ‌های متعددی دریافت کند. اما وقتی پاسخ‌ها را دریافت کرد فقط یک جواب وجود داشت؛ سرایدار. چرا؟ هر روز بعد از اینکه همه به خانه‌هایشان می‌رفتند، سرایدار اتاق‌ها را تمیز می‌کرد و تخته‌ها را می‌شست. این مرد که فقط ۴ کلاس درس خوانده بود، چند کلمه ساده را با املاهای نادرست در گوشه‌ی سمت چپ بالای تخته می‌نوشت: "به هرچه بخواهی برسی". روز بعد باب به دفتر CEO رفت. CEO به دقت به سوال باب در باره قصه پاسخ داد: "ما انتظار نداریم، فقط امیدواریم، امیدواریم استراتژی سه P را دریایی و در زندگی روزمره ات به کارگیری. آرزوی بعدی ما این است که تو به ح خود و خانواده ات متعهد باشی. اگر شغل بین تو، خانواده و رویاهایت قرار بگیرد، تو به اولویت‌های نادرستی متعهد شده‌ای. در مورد شخص خودم، P سوم این مفاهیم را دارد: * تعهد به خداوند * تعهد به خانواده * تعهد به اولویت‌ها * تعهد به شایستگی * تعهد به مقاصد * تعهد به ایده آل‌ها * تعهد به اهداف * تعهد به صراحت * تعهد به صداقت * تعهد به انجام کامل وظایف". CEO کشوی قفسه‌ی پشت میز را باز کرد و یک پاکت دیگر را از آن در آورد و به دست باب شگفت زده داد و گفت: "آخرین تکلیف، اکنون در دستان من است. مطمئنم تعلیق تو به زودی به پایان خواهد رسید". باب پاکت را باز کرد. پاسخ به پرسش‌های زیر اختیاری است. CEO از بازنگری و بحث در مورد پاسخ‌های شما استقبال می‌کند ولی ملزم به پاسخ‌گویی نیستید. ممکن است بخواهید پاسخ‌ها را ننگه دارید و در آینده به آنها مراجعه کنید. باب شگفت زده شد. صفحه‌ی دوم را خواند. لطفاً پیش از مراجعه به دفتر CEO برای قرار فردا، زمانی را برای پاسخ‌گویی به این سوالات اختصاص دهید. انجام این کار به شما در به کارگیری سه P در زندگی و حرفه تان کمک خواهد کرد. ۱- اولویت‌های خود را در این لحظه شرح دهید. ۲- تا چه حدی به این اولویت‌ها متعهد هستید؟ ۳- به نظر شما بهترین جنبه‌ی شایستگی کدام است؟ ۴- آیا می‌توانید چشم‌انداز شخصی تان را توصیف کنید؟ تصور شما از آینده چگونه است؟ ۵- مهمترین ارزش‌های شما چیست؟ ۶- تا چه اندازه به این ارزش‌ها متعهد هستید؟ ۷- اهداف کوتاه مدت شما چیست؟ ۸- اهداف بلند مدت شما چیست؟ ۹- آیا به صداقت متعهد هستید؟ آیا با خودتان صادق هستید؟ ۱۰- آیا میل به پیروی از تعهدات خود دارید؟ باب پرسش‌نامه را تکمیل کرد و روز بعد به دفتر CEO رفت و آنها چند دقیقه‌ای پیرامون پرسش‌نامه‌ی باب گفتگو کردند. واضح بود که CEO تحت تاثیر پاسخ‌های باب قرار گرفته بود. جلسه که به پایان

رسید، CEO به خاطر سخت کوشی باب به او تیریک گفت و او را مطمئن ساخت که کارش را خوب انجام داده است باب مدیر بدون تاخیر و هدفمند، با گام‌هایی استوار به دفترش باز گشت، در قدم‌های او انگیزه‌ای بود که مدت‌ها آن را از دست داده بود. اولین کاری که آن روز انجام داد، نوشتن یادداشتی بود که هر بار بر صفحه‌ی نمایش رایانه نگاه می‌کرد آن را می‌دید. اولویت همه چیز را رده بندی کن. شایستگی: فهرست بهترین‌ها را به خاطر بسپار. تعهد به هر چه بخواهی می‌رسی. آنچه بیش از همه به باب کمک کرد، ایجاد یک فرم رده بندی روزانه بود. در این فرم او می‌توانست تعهدات مهم روزانه، وظایف اصلی، ایمیل‌ها، تماس‌های تلفنی و آنچه را می‌خواست به آن برسد، بنویسد. باب در زمینه‌های دیگر هم به پیشرفت‌هایی رسید. آن روز صبح وقتی باب به دفتر کار خود رسید با مدیر اثر بخشی کارمندان تماس گرفت و یک قرار ملاقات برای نهار با CEO گذاشت. بحث در ساعت نهار بهتر از آنچه که باب تصور می‌کرد پیش رفت. وقتی باب به دفترش باز گشت با رئیس بخش منابع انسانی تماس گرفت و قرار ملاقاتی با CEO در بعداز ظهر آن روز با رئیس منابع گذاشت. وقتی دور هم جمع شدند، باب بدون هیچ مقدمه‌ای سراغ اصل مطلب رفت. او یک پاکت را به دست رئیس بخش منابع انسانی داد. وقتی رئیس آن را باز کرد، رزومه باب در آن بود. باب مدیر اثر بخش جدید کارمندان در شغل جدیدش فاصله‌ی زیادی با روزهای اوج داشت. "یکی از اولین کارهای او، توزیع کارت‌های کوچکی بین همه‌ی کارمندان بود. کارت‌هایی به این مضموم: سه P در هر فرد بدون تاخیر و هدفمند. اولویت، شایستگی و تعهد هر گاه این کارت را به کارمندان خود می‌داد، می‌گفت: "این کارت را همواره با خود داشته باشید_ یا در رایانه خود ذخیره کنید_ تا به شما یادآوری کند که این سه P تا چه حد برای موفقیت شخصی و تجارت و کسب و کار ما مهم است". با توجه به اهمیت سه P، باب شرکت را متقاعد کرد تا این فرایند را در چارچوب اصلی برنامه‌های آموزشی کارمندان جدید بگنجانند. باب با گذاشتن پیام‌های صوتی برای کارمندان روش مسئول قبلی را ادامه داد. او آنها را "لحظه‌های گران قیمت" نامید. او پیوسته و مدام با CEO قبلی در ارتباط بود، زیرا می‌دانست هر وقت "شارژ با تریش تمام شود". می‌تواند روی او حساب کند. مدیران بدون تاخیر و هدفمند، به مسیر و به هدف متعهدند. آنها به چشم انداز، به صداقت، به صراحت و به منافع دیگران پای بندند. آنها رویا پردازند. در عین حال واقع بین هستند. آنها امیدوارند. با این وجود شرایط فعلی را به دقت می‌شناسد. آنها گوش می‌کنند. در عین حال، در صورت لزوم سخن می‌گویند. آنها مراقب دیگران هستند. اما احتیاط را از دست نمی‌دهند. آن‌ها خود خواهی را با فداکاری جایگزین کرده‌اند. در واقع، آنها روحیه‌ی خدمت‌گذار دارند. گاهی اوقات تصمیم‌گیری بر مبنای استراتژی سه P در دسر ساز می‌باشد. گاهی اوقات او خود را از مسیر اصلی خارج می‌دید. اما "به هر چه می‌خواهی می‌رسی". همیشه راهنمای اوست و او را مشتاق و امیدوار نگه می‌دارد. اگر نتوانید مسئولیت‌هایتان را رده بندی کنید، اگر فهرست بهترین‌ها را فراموش کنید، و اگر متعهد نباشید_ گرفتار مصیبت و فاجعه خواهید شد. اگر این داستان زندگی شماست، ما می‌خواهیم افرادی باشیم که به شما امیدواری می‌دهند. شما می‌توانید بر مصیبت تاخیر پیروز شوید. شما فردی بدون تاخیر و هدفمند در همه‌ی جنبه‌های زندگی خود باشید. ولی باید بخواهید..... زیرا هیچ کس دیگر بای شما نمی‌خواهد. کن واسیتو

بهره وری در مدیریت

نوشته: جمعی از اساتید مدیریت

خلاصه کتاب- ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی- تهیه کنندگان: نسرين ضمیری - مهدی احمدی چوبدار تعیین جایزه‌ی کیفیت، تدبیری موثر در جهت ارتقای بهره‌وری اعطای جایزه به افراد و موسساتی که در جهت اعتلای سطح کیفیت تولیدات خویش موفق بوده‌اند! علاوه بر تشویق آنان به استمرار بهبود کیفیت، می‌تواند سبب افزایش توجه به کیفیت کالا و خدمات در کشور و در نتیجه بسط و گسترش فرهنگ بهره‌وری در جامعه بشود، مقاله‌ی حاضر به بررسی الگوهای جایزه‌ی

کیفیت در کشورهای پیشرفته ی جهان و اثار مثبت انها می پردازد! آگاهی از نتایج این تجارب، در جهت گیریهای سیاستگذاران بخشهای عمومی و خصوصی تاثیر می گذارد. یکی از قدمهایی که کشورهای بزرگ صنعتی برای کسب مقام برتر در جهان و ادامه ی بقا در دنیای بی ترحم رقابت برداشته اند و اثار مثبت ان را هم تجربه کرده اند. در نظر گرفتن الگوهای خاصی برای جلب توجه بیشتر به کیفیت از ابعاد مختلف بوده است. هدف اصلی در این فرایند اعتلای سطح زندگی مردم کشورهایشان با کسب درآمد بیشتر از طریق حصول موقعیت رقابتی در جهان و داشتن سهم بیشتری از تجارت جهانی بوده است. از زمره ی اولین کشورهایی که متوجه نقش و اهمیت کیفیت شد، ژاپن بود. که در این زمینه قدمهایی موثر برداشت. تبعات مثبت اقدام ژاپن سبب شد که سایر کشورها هم به این مهم بیندیشند. با فاصله ی زمانی نسبتاً طولانی به تقلید ژاپن جوایز خاصی را در نظر گرفتن برای افزایش بهبود کیفیت تولیدات خویش! کشورهای ژاپن، امریکا، اروپای غربی که به قول (کینچی اوهمی) صاحب نظر ژاپنی در رشته ی مدیریت، به قلمروی سه گانه مشهور شده است در زمینه کیفیت به زبان مشترکی دست یافته اند. به قول اوهمی شرکت های چند ملیتی برای ادامه حیات خویش، ناچارند که در این بازار سه گانه ششصد میلیونی حضور موثر داشته باشد و پاسخگوی نیازهای ان باشد. مصرف کنندگان در سه بازار دارای شباهتهای روزافزونی از جنبه های مختلف هستند. جایزه ی کیفیت ژاپن انجمن ملی ژاپن به خاطر قدرانی از خدمات دکتر (ادوار دمینگ) تحت تاثیر نظریات و عقاید وی در سال ۱۹۵۱ جایزه ی دمینگ را طرح ریزی کردند! هدف اصلی، ایجاد انگیزه برای نوآوری در طراحی و به کارگیری روشهای اماری کنترل کیفیت در شرکت های تولیدی ژاپن بود. این جایزه در سه سطح فرد، بخشی از یک موسسه و کل یک موسسه تولیدی ارایه می شود. اول افرادی که در زمینه ی کنترل کیفیت تلاش کرده اند. دوم موسساتی که در بکارگیری روشهای دمینگ موفقیت چشمگیر داشتند و سوم کارخانه هایی که در اعتلای سطح کیفیت تولیدات صنعتی خود اقدام قابل توجهی انجام داده اند. علاوه بر موسسات داخلی ژاپن، شرکت های خارجی نیز در صورت موفقیت در بالا بردن کیفیت خویش می توانند مشمول دریافت جایزه ی دمینگ شوند. روش اعطای جایزه به این ترتیب است که افراد و موسسات فرم استاندارد ی را که به همین منظور تهیه شده است را تکمیل می کنند و برای مسولین کمیته ی جایزه ی دمینگ ارسال می کنند! فرم ها به وسیله ی مسولین مورد بررسی قرار می گیرد. و تیم بازرسان برای ارزیابی دقیقتر موسساتی که به مرحله ی نهایی انتخاب، نزدیک شده اند اعزام می شوند و نحوه ی کار را از نزدیک مورد بررسی قرار می دهند. برندگان نهایی جایزه متعهد می شوند که نتایج و تجارب خویش را در زمینه ی کنترل در اختیار سایرین قرار دهند. ۱- سیاست ها و برنامه های بلند مدت برای کیفیت. ۲- سازمان و مدیریت ۳- ترویج آموزش های مربوط به کنترل کیفیت در سطح موسسه ۴- نحوه ی جمع آوری و به کارگیری اطلاعات در سیستم کنترل کیفیت ۵- چگونگی تجزیه و تحلیل مشکلات مربوط به کیفیت ۶- روشهای یکنواخت سازی و سیستمی کردن فرایند مدیریت ۷- تضمین کیفیت شامل کلیه ی مراحل به نظر دمینگ نقش اساسی و تعیین کننده در مورد افزایش کیفیت بر عهده ی مدیران است. دمینگ معتقد است که کافی نیست فقط به نتایج کار توجه کرد و از میزان خرابیها و درصد کالاهای مرجوعه کاسته گردد. بلکه لازم است از اولین مرحله یعنی دریافت مواد اولیه آغاز شود. و تا نهایت امر که ارایه ی ستاده به محیط است. و حتی خدمات پس از فروش نیز تعمیم یابد. جایزه ی کیفیت در امریکا نزدیک به سه دهه از انقلاب کیفیت ژاپن گذشت تا امریکا به اهمیت اصول دمینگ پی بردند. در سال ۱۳۸۷ قانون مربوط به اعطای جایزه ی کیفیت به تصویب کنگره ی امریکا رسید. تقریباً هر مدیر با تجربه ای به مسایل مربوط، پرداخت حقوق و دستمزد و ارتباط آن با بهره وری و کارآیی چی برده و با آن مواجه شده است. تعریف کارآیی، میزان استفاده اثر بخش از نیروی کار و تجهیزات در پاره ای سازمانها از طریق تشویقی که در ضمن رفاه کارکنان را در بردارد استفاده می شود از میان این مزایا می توان موارد زیر را به اختصار بیان کرد: طرحهای درمان و استفاده از امکانات بیمارستانی بیمه حقوق دوران بیماری مهد کودک کمک مسکن کمک تحصیلی کودک مدیریت و بهره وری: دنیای کنونی دنیای تحولات و دگرگونیهاست. بی تحرکی در دنیای امروز، نتیجه ای جز نابودی به همراه

ندارد. زیرا که بر که مرگ اب است. امروزه بهره روی فراتر از یک معیار و شاخص اقتصادی است. و به عنوان یک رویکرد جامعه طرح است. بهره روی یعنی درجه ی استفاده ی موثر از عوامل تولید! سازمان را در یک مفهوم جامع میتوان چنین تعریف کرد: مجموعه ی گردآمده از عوامل مادی و غیرمادی به منظور تحقق یک هدف مشخص هدف از پرداختن به موضوع بهره وری و یا ارتقای بهره وری در سازمان ها افزایش توان رقابت در صحنه های مختلف تجاری و کسب سود بیشتر است. عوامل موثر در بهره وری : با توجه به روند بهره وری و چگونگی استفاده از عوامل تولید، عوامل موثر بر بهره وری به دو دسته برون زا و درون زا تقسیم می شوند. ۱- عوامل برون زا ، به مجموعه عوامل گفته می شود که خارج از سازمان بر بهره وری اثر می گذارند. تعدادی از این عوامل عبارتند از : ۱-۱ عوامل فرهنگی یک عامل اصلی که از اهمیت ویژه ای برای مطالعه بهره وری در سازمانها وجود دارد. ۱-۲ عوامل اقتصادی: از جمله عوامل عمده بر کاهش سطح بهره وری در سازمانهای کشورهای رو به رشد می توان به وابستگی اقتصادی کشورها در سطح کلان ، توزیع نابرابر در آمدها و تحریم های اقتصادی اشاره کرد. کشورهایی که به دلیل ضعف اقتصادی، خود را به کشورهای توسعه یافته حفظ کرده اند که نمونه بارز وابستگی اقتصادی در بخشهای کشاورزی و صنعت است که با تحریم اقتصادی مشکلاتی در ابعاد سرمایه و تکنولوژی به همراه دارد. از طرفی اگر نیازهای اولیه افراد در سازمانها تامین نشود، خود به خود دلیلی برای افزایش سطح بهره وری توسط کارکنان وجود ندارد و میتوان در سایه یک مشارکت عمومی و تلاش مستمر و پویا در حرکتها و فعالیتهای بهره ور و در نهایت ایجاد یک فرهنگ بهره وری در کشور این معضل را پشت سر گذاشت. ۱-۳ عوامل اجتماعی : از آنجا که روحیه تعاون گروهی و انضباط اجتماعی در جامعه بسیار ضعیف است و فرد خواسته های خود را بر خواسته های گروه ارجح می دادند، غلبه روحیه فرد گرایی بر جمع گرایی باعث کاهش سطح بهره وری در سازمان می شود و سازمانها باید جهت همسو کردن اهداف سازمان گام بردارد. ۲- عوامل درون زا : ۱-۲ نیروی انسانی : یکی از عوامل کلیدی موثر بر بهره وری سازمانها نیروی انسانی است. تامین نیروی انسانی باید بر اساس یک کار سنجی ، زمان سنجی و بررسی دقیق صورت گیرد زیرا نه تنها نیروی انسانی مازاد بر نیاز سازمان مخل حرکتیهای بهره روی است بلکه نیروی انسانی کمتر از نیاز نیز منجر به مستهلک شدن شدید نیروی انسانی و کاهش بهره وری در بلند مدت می شود نیروی انسانی باید از نظر کمی (تعداد نیروی انسانی لازم) و کیفی (تخصص افراد) تامین شود . سازمان میتواند از طریق آموزش با کیفیتهای بالا سطح فنی و دانش کارکنان خود را بالا ببرد و در نتیجه سطح بهره وری نیز بالا می رود. سازمان می تواند به شکلهای مختلف اهم از ۱- آموزش حین خدمت ۲- آموزش در غیر ساعات خدمت ۳- آموزش در گروه های کوچک فعالیتی این آموزش ها را اجرا کند. ۲-۲ تکنولوژی : شامل دو بعد سخت افزار (نمایانگر بعد مادی ماشین آلات ، ابزار و امکانات) و نرم افزار (دانش و فن بکارگیری ابزار و امکانات است) که هر چقدر این دو بعد تقویت شوند سطح بهره وری افزایش می یابد. ۳-۲ مدیریت: مدیریت نقش بسیار مهمی در ارتقای فرهنگ بهره وری و ایجاد روشهای مطلوب و بهینه در جهت افزایش بهره وری به عهده دارد مدیریت با تدوین یک برنامه مشخص در افق بلند مدت و کوتاه مدت ، اهداف مورد نظر سازمان را مشخص می سازد و با ارائه یک سلسله روشها و سیاستها ، حصول به اهداف را تسهیل می نماید و پس از آن عملیات را با اهداف و سیاستها مقایسه می نماید و در صورت بروز انحراف اقدام اصلاحی نیز ارائه می دهد. ۴-۲ روشهای انجام دادن کار: مجموعه اقدامات ، تدابیر و عملیات برای ایفای وظایف در یک محل و یا یک سازمان روشهای انجام دادن کار نامیده می شود. مستند سازی انجام دادن کار در قالب نمودارهای جریان کار، مراحل انجام دادن کار و محتوایی باعث می شود که در صورت تغییر افراد در سازمانها، زمان مورد نیاز آموزش افراد به حداقل کاهش می یابد. دکتر ناصر میرسپاسی در مقاله « جستجوی راه» به چگونگی افزایش بهره وری در سازمانهای دولتی می پردازد. تعریف بهره وری: بهره وری عبارتست از : پارامتری که از تقسیم برون داد (محصول) به یکی از عوامل تولید به دست می آید. اثر بخشی : شاخص بهره وری کارایی استراتژی سازمان و بهره وری : در قلمرو مدیریت استراتژی ، برای سازمانها بر حسب اهداف و مقاصد مورد نظرشان ، چهار نوع

استراتژی می‌توان قایل شد: ۱- استراتژی گسترش: تاکید توسط فعاليتها و ايجاد وظايف و فعاليتهاي جديد ۲- استراتژی بهبود کیفی: تاکید بر به سازی و بهبود عملکردها و افزایش کیفیت کار ۳- استراتژی بهره وری: تاکید بر افزایش بهره وری و نسبت کارمورد نظر به هزینه آن ۴- استراتژی کوچک کردن: تاکید بر کاهش وظايف و فعاليت های سازمان کمبود مهارت انگیزه کار: هر نظام اداری متشکل از ۴ عنصر است: قوانین و مقررات، سازمان و تشکیلات، سیستم ها و روشها و منابع انسانی که پایه حرکتهاى بهره وری در منابع انسانی نهفته است و میتوان گفت افزایش بهره وری در هر سازمان در گرو داشتن مدیران، کارشناسان و کارکنانی ماهر و با انگیزه است. در نظام اداری کشور ما تنها به پاداش مادی، بعنوان عامل انگیزه توجه می شود اما به این نکته کمتر توجه می شود که عامل انگیزه کار فقط محرکهای اقتصادی نیستند. مشارکت دادن کارکنان حتی در طراحی وظايف خود، ارشاد و هدایت افراد به جای کنترل و مهار کردن آنها و انتخاب مناسب افراد با شغل مورد نظر و حتی تناسب شخصیتی افراد با فرهنگ سازی و ماهیت وظايف محوله، از جمله اقدامات مدیریتی عمده در ايجاد انگیزه کاری به شمار می آید که معمولاً کمتر به آن توجه می شود. در تحلیل نهایی ادعای نگارنده این است که تا وقتی انسان به اهداف و وظايفی که عهده دار می شود معتقد نباشد، هر مقدار پرداخت مالی نمی تواند کارکنان را تا بیشترین امکان به تلاش و کار دلسوزانه وادارد. و تا وقتی باورها همسو نشود، پرداخت حقوق و مزایای بیشتر مسکن هایی کم دوام خواهند بود. آقای دکتر ابوالقاسم حکیمی پور در مقاله نقدی بر بهره وری، بهره وری را اینگونه تعریف می کند: بهره وری نگرش واقع گرایانه به زندگی است، یک فرهنگ است که در آن انسان، با فکر و هوشمندی خود، فعالیتش را با ارزشها و واقعیات منطبق می سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند. در جدول شماره یک به شرح مختصری از هست ها و نیست های بهره وری می پردازیم (صفحه بعد) بهره وری چه نیست؟ چه هست؟ صرفاً یک مسئله اقتصادی و مالی نیست یک نگرش برای عقلایی کردن فعالیت هاستالزماً کار بیشتر نیست جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده استکم مصرف کردن نیست درست و بجا مصرف کردن استزندگی برای کار کردن نیست استفاده صحیح از عمر برای بهتر و متعالی تر استجلوگیری از کارهای مورد علاقه نیست بهره برداری مناسب از مواهب طبیعی استتجمل گرایی نیست ايجاد محیطی دلپذیر و شاداب در حد امکانات استصرفاً تولید بیشتر نیست هماهنگ کردن کیفیت و کمیت و هزینه در رقابت استتفع طلبی فردی یا چشم پوشی از حاصل فعاليتها نیست قرار گرفتن در جایگاه خود در جامعه استاستثمار و بهره کشی از زیردستان نیست همکاری و مشارکت برای منافع مشترک است«جدول شماره یک» سطح بهره وری: سطوح بهره وری شامل فرد، خانواده، سازمان، کشور و بالا-خره جهان است که در اینجا به بهره وری فردی و بهره وری در خانواده اشاره می شود. بهره وری فرد: استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانائیهای بالقوه انسان و نعمتهای الهی در طول زندگی شخصی و اجتماعی است. بهره وری در خانه: شامل دو بعد ۱- خانه داری مقداری ورودی و مقدار خروجی در فرایند زندگی است، اگر فرهنگ بهره وری در خانه بهبود یابد، کیفیت زندگی بهتر می شود و با پایین آمدن ضایعات و کاهش مصرف بی رویه بهره وری افزایش می یابد. ۲- مردم تا حد زیادی تحت تاثیر روابط حاکم بر محیط خانه خود هستند - افرادی که در خانه دارای مشکلاتی باشند ناخودآگاه این مشکلات به محل کار آنها انتقال و باعث کاهش بهره وری می گردد و کسی که در خانه عملکرد مطلوب داشته باشد آمادگی بیشتری برای کارآیی و اثر بخشی خود در محل کار خواهد داشت. مدیریت بهره وری: مهمترین وظايف مدیران: برنامه ریزی، کنترل، نظارت، هدایت و هماهنگی است اما از زاویه ای دیگر مدیران دو وظیفه دارند: ۱- رسیدگی به امور جاری ۲- بهبود وضعیت موجود مدیریت بهره وری ارتباط مستقیم با وظیفه دوم مدیر دارد. همانطور که در شکل می بینید هرچه از سطح ارشد به سمت پایین حرکت می کنیم از سهم وظیفه بهبود کاسته می شود و به سهم وظیفه رسیدگی به امور جاری اضافه می شود. مدیر ارشد بهبود مدیر میانی مدیر قسمت امور جاری سرپرست کارگر گفته می شود که در ژاپن بخش اعظم وظیفه مدیران - مدیریت بهره وری است. بهره وری و مدیریت زمان: مدیرانی که به راستی وقت آزاد داشته باشند نادرند «روسو» در کتاب «

قرارداد اجتماعی» می نویسد «اسنان آزاد آفریده شده ولی همه جا در زنجیر است» این زنجیرها تا حد زیادی توسط خود انسان بافته شده است و انسان به دلیل واپسگرایی، تنبلی، فروتنی، ترس و... تسلیم آنها می شود یا آنها را تحمل می کند. جای بسی تامل است که انسان در زنجیر بودن را به آزادی ترجیح دهد. در واقع، بیشتر انسانها ابزارهای لازم را برای سازمان یافتگی و کسب آزادی ندارند و یا به دست نیاورده اند. بیشتر مدیران ۹۷ درصد وقت خود را تلف می کنند. پژوهشی که در مورد مدیران اجرایی صورت گرفته نشان می دهد که بیشتر مدیران: ۱- چهل و نه درصد وقت خود را صرف کارهایی می کنند که منشی آنها می تواند آن را انجام دهند. ۲- پنج درصد وقتشان را صرف کارهایی می کنند که می توانند به همکارانشان تفویض نمایند. ۳- چهل و سه درصد وقت آنها صرف کارهایی می شود که می توانند به همکارانشان واگذار کنند. ۴- تنها سه درصد از وقتشان صرف کارهایی می شود که از نظر عملکرد در سطح بهینه است. ده دستور برای افزایش بهره وری: ۱- باور، اعتقاد و اطمینان داشته باشید که در هر کجا هستید میتوانید تغییراتی در محیط کارتان بوجود آورید. ۲- اصول و مبانی بهره وری را بیاموزید. ۳- از تکنیکهای ارتقای بهره وری استفاده کنید (سیستم پیشنهاد - کنترل کیفیت جامع و نظام تولید به هنگام و...). ۴- حرکت بهره وری نیاز به نیروی محرکه دارد، نیروی محرکه اصلی معمولاً - مدیریت سازمان یا تشکیلات است. ۵- زمینه مناسب جهت حرکت بهره وری را مهیا کنید (کارفرهنگی) ۶- مشکلات بحرانی و نقاط کلیدی محیط کار را شناسایی کنید ۷- فعالیتهای بهبود بهره وری را از یک واحد کوچک آغاز کنید ۸- تمام تلاش خود را برای تداوم بهره وری بکار برید، بهبود بهره وری یک فرآیند آرام و پیوسته است و این حرکت در دراز مدت جواب می دهد و نباید از آن انتظار نتایج سریع داشت. ۹- از مکانیزمهای انگیزشی استفاده کنید. اصولاً حرکت بر پایه انگیزه تداوم و قوام می گیرد. ۱۰- حداکثر توجه را به نیروی انسانی مبذول دارید پایه و اساس بهره وری به نیروی انسانی اتکا دارد. انطباق مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات دولتی آیا «مدیریت کیفیت فراگیر» برای سازمانهای بخش عمومی مفید است؟ جمیز سویس استدلال می کند که الگوی مرسوم «مدیریت کیفیت فراگیر» پیشنهادی از سوی «ادواردز دمنینگ» و دیگران به دلایل گوناگون در سازمانهای دولتی به خوبی کار نمی کند. در میان عواملی که سودمندی «مدیریت کیفیت فراگیر» را برای واحدهای دولتی محدود می کند، میتوان به تاکید نظام مزبور بر تولیدات به جای خدمات، بر گروه های مشخص مصرف کننده، درون داده ها و فرآیندها به جای نتایج، بر فرهنگ سازمانی که قالب فکری مشخص و از پیش تعیین شده ای درباره کیفیت دارد، اشاره کرد. در هر حال اگر الگوی اصلاح شده «مدیریت کیفیت فراگیر» پیاده شود، از دید سویس بیشتر به بهبود سازمانهای دولتی کمک خواهد کرد. تعدیل ویژگی های عمده مدل مرسوم، یعنی اصلاح «مدیریت کیفیت فراگیر» روی بازخور ارباب رجوع، نظارت بر عملکرد، بهبود مستمر و اشتراک مساعی کارکنان تاکید می نماید «مدیریت کیفیت فراگیر» به نحو مرسوم برای اکثر سازمانهای دولتی نامناسب است و در حقیقت یک سیر قهقرایی (انحراف از نتایج) تلقی می شود اما نظام اصلاح شده «مدیریت کیفیت فراگیر» عملیات خصمانه نظام مرسوم را متوجه اهداف محصول و اندازه گیری ها نموده است. نظام اصلاح شده بر یکنواختی محصول و استمرار فرهنگ سازمانی تاکید نمی کند و مدیران را از خطر ارضاء صرفاً یک مشتری بلافصل (ارباب رجوع) آگاه می سازد. اما در عین حال نظام اصلاح شده «مدیریت کیفیت فراگیر» اصول مرسوم اعطاء قدرت به کارکنان، بهبود مستمر و بررسی کمی و کیفیت محصول و واکنش های ارباب رجوع درباره کیفیت را حفظ می کند. اگر نظام اصلاح شده «مدیریت کیفیت فراگیر» بدون بازار گرمی و با توجه به شرایط منحصر به فرد سازمانهای دولتی ارائه شود، می تواند در مدیریت عمومی معاصر سهم مفیدی داشته باشد. نقش سنجش بهره وری در تعیین فعالیتهای بخش دولتی: سنجش بهره وری به دولت اجازه می دهد که مشکلات و مسائل گوناگون را مشخص نموده و با انجام اقدامات صحیح میزان بهبود در بهره وری را تعیین نماید. اندازه گیری بهره وری: اغلب بعنوان نسبت ستاده ها به داده ها در یک فعالیت خاص تعریف گردیده است معمولاً اندازه گیری در بخش دولتی به نحوی توصیف گردیده که هم در برگیرنده کارایی است و هم ثمر بخشی است. مقصود از کارایی تولید

یک محصول خاص با استفاده از حداقل منابع می باشد، در حالی که ثمر بخشی نشان دهنده میزان محصول نهایی و خدمت واقعی است که دولت به مردم ارائه می دهد مشکل اندازه گیری اکثر خدمات دولت این است که مقدار کار انجام شده نمی تواند به نحو روشن و مطلوبی منعکس کننده ، خدمت « واقعی » که عرضه می شود باشد . اندازه گیری کارآیی همچنین مستلزم آن است که کیفیت محصول نیز مورد توجه قرار گیرد. اندازه گیری کارایی ممکن است به صورت‌های زیر انجام گیرد: ۱- نسبت تعداد واحدهای کار انجام شده (ستاده ها) به واحد داده ها (روش کلاسیک اندازه گیری بهره وری) ۲- نسبت استفاده به دسترسی ۳- نسبت‌هایی که کیفیت ستاده را مورد توجه قرار می دهند ۴- شاخص های بهره وری تولید: دکتر احمد براتی در مقاله ای به نام « بهره وری شاخص پیشرفت سازمانی و رشد و توسعه یافتگی » تولید را اینگونه شرح می دهد : در عصر حاضر در نظریه های اقتصادی تولید به عنوان فرایند ایجاد کالاهای اقتصادی شامل مولد اقتصادی و خدمات تلقی می شود همچنین تولید به معنی رشد دادن و یا ساختن چیزی به شمار می آید تحت همین مفهوم فرآیند بهره وری بیشتر محدود به فعالیتهایی است که ماده ای را شکل می دهند یا خدمتی را ارائه می کند. اقتصاد دانان کلاسیک از قبیل « آدام اسمیت » و « جان استوارت میل » ساخت و تولید را از عناصر خلق کننده ثروت نام برده اند. عوامل تولید: ۱- طبیعت (زمین و سایر منابع طبیعی) ۲- کار : تمام تلاشهای انسان (فیزیکی و ذهنی) که برای تولید کالاهای اقتصادی بکار برده می شود. ۳- سرمایه : ابزار - ماشین آلات ساختمان ۴- کارآفرینی در مدیریت فعالیتهای و ابتکارات جهت سازمان دهی عوامل دیگر تولید به شکل یک واحد عملیاتی و مسئولیتهای لازم برای عملیات و جهت دادن کلیه عوامل در رسیدن به اهداف سازمان نقش تئوری اقتصاد: یکی از مهمترین وظایف مدیریت ، ترکیب موثر عوامل تولید به منظور تولید کالاهای اقتصادی با کمترین هزینه ممکن می باشد بنابراین با توجه به مفهوم سود آوری اقتصادی ، دقت و هوشیاری مدیر صنعتی و بازرگانی باید بر عامل هزینه استوار باشد. مدیر باید با ترکیب بهترین عوامل تولید زمینه کاربرد کمترین هزینه و کسب بیشترین بهره و منفعت را فراهم سازد. چگونگی تعیین بهره وری : کل بهره وری منابع در یک فرآیند تولید با موارد زیر مشخص می شود: ۱- کیفیت منابع مورد استفاده

۲- کمیت منابع مورد استفاده

۳- نوع تکنولوژی مورد استفاده

۴- مساعد بودن محیط کار بهره وری محصولات همیشه در یک دوره زمانی معین مورد ارزیابی قرار میگیرد شرایط محیطی کار از قبیل سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی ، سیستم پاداش ، زمینه ایجاد تشویق ، ابتکارات و ... از جمله عوامل تاثیر بر روی بهره وری خواهد بود هماهنگی بهتر تلاشهای کاری موجب افزایش بهره وری تولید در اکثر سازمانها می گردد. این هماهنگی از طریق کاربرد روشهای مدیریت، پیشبرد تکنیکها و روشهای استفاده از منابع و عوامل تولید و حذف زمانهای بیکاری میسر می شود. استفاده های اندازه گیری بهره وری : افزایش سطح بهره وری یکی از اجزای ضروری و اساسی توسعه و پیشرفت اقتصاد و جامعه بشمار می آید . لذا جامعه ای که با رکود اقتصادی مواجه است از سطح بهره وری پایین تری برخوردار خواهد بود که در طی دوره بهبود و توسعه اقتصادی ، کل بهره وری افزایش خواهد یافت. پایین رفتن سطح کل بهره وری ، افزایش هزینه های بالای تولید- محصولات و خدمات را به همراه خواهد داشت. به طور کلی از دیدگاه اقتصادی باید دانست که سطح پایین بهره وری کاهش درآمدها و مسایلی نظیر تورم ، بیکاری منافع کم و نزول سطح زندگی در جامعه را به همراه می آورد و بالعکس با افزایش بهره وری در جامعه میتوان پایه های اقتصاد کشور را محکم و استوار کرد که این امر منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد بود. اشتغال ، آموزش ، بهداشت ، مسکن ، حمل و نقل و سایر تسهیلات زندگی با افزایش بهره وری بهبود خواهند یافت. همچنین بکارگیری ، نوآوری ها و ابتکارات به رشد صنعتی و اقتصادی عوامل تولید و بالا رفتن کیفیت محصولات و خدمات منجر خواهد شد. مهندسی صنایع بهره وری مهندسی صنایع عبارتست از تجزیه و تحلیل کامل استفاده و هزینه

انسان، مواد و تجهیزات در یک سازمان، این تجزیه و تحلیل توط مهندسی صنایع انجام می پذیرد و هدفش افزایش بهره وری و اثر بخشی سازمان می باشد. در حال حاضر رشته مهندسی صنایع در اکثر کشورهای جهان مورد استفاده قرار گرفته است. در این مورد می توان از کشورهای انگلستان، فرانسه، آلمان، شوروی سابق، ژاپن، استرالیا و کشورهای دیگر به عنوان نخستین کشورهایی که فعالیتهای صنعتی خود را افزایش داده و از رشته مهندسی صنایع نیز در نیمه اول قرن بیستم استفاده نموده اند نام برد. مهندسی روشها: مهندسی روشها یا تجزیه و تحلیل عملیات، یک روش سیستماتیک برای کاهش هزینه ها و یا افزایش سود و منافع سازمانهاست و شامل تجزیه و تحلیل جزئیات عملیات و سایر عوامل جانبی تولید می باشد. مهندسی صنایع دائماً با مهندسی روشها در ارتباط است و این به دلیل فضای رقابتی است که شرایطی را ایجاد می کند تا مطالعه بهبود روشهای فرایند ساخت برای ارائه محصول بهتر و ارزاتر به مشتری، همیشه ادامه داشته باشد. استاندارد کردن هزینه و کنترل ۱- تجزیه و تحلیل ارزشیابی شغل تجزیه و تحلیل شغل روشی است برای ارزیابی دقیق هر شغل و سپس ثبت جزئیات کار به گونه ای که شغل مورد نظر بر این اساس مورد ارزشیابی قرار گیرد. ۲- طرح های پرداخت دستمزد از جمله اهداف مدیریت علمی «تیلور» در چهارچوب کاربرد روشها و زمانهای استاندارد کار، تعیین نرخهای حقوق و دستمزد از جمله دستمزدهای تشویقی بوده است. پس می توان ایجاد طرحهای پرداختی مناسب و یا گروهی جهت افزایش تولید را از وظایف مهندسان صنایع بشمار آورد. روند مهندسی صنایعاً توجه به مفاد درسی که مهندسان صنایع در طی دوره تحصیلات دانشگاهی خود فرا میگیرند، آنها قادر به حل مسایلی از قبیل موارد ذکر شده در زیر می باشند: ۱- طراحی و انتخاب تجهیزات و ابزارآلات تولید و مشخص نمودن طرق عملیاتی آنها ۲- طراحی تسهیلات کارخانه، شامل ترتیب ماشین آلات، تجهیزات لازم برای حمل و نقل مواد و تعیین نواحی انبار ۳- کاهش و تقلیل هزینه ها از طریق تجزیه و تحلیل کامل عناصر تولید و جانبی آن در عملیات ساخت و نتیجتاً ارائه پیشنهادها درباره روشهای بهبود یافته ۴- ایجاد استانداردهای پیشرفت و عملکرد کار ۵- تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مهارتهای شغل، و ارائه میزان دستمزد برای سطح مهارت و انجام دادن کار ۶- بررسی و ارائه روشها و دستورالعملهای کنترل تولید و کنترل کیفیت قدر مسلم آن است که کاربرد تکنیکهای مهندسی صنایع ابزار موثر و معیارهای استاندارد خواهد بود در خدمت انجام وظایف مدیریت سازمان در جهت تحقق اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت هدایت می نماید. اهداف مدیریت و سازمان بجز افزایش بازدهی، اثر بخشی و رضایت مندی که همگی موجب افزایش بهره وری سازمان است، چیز دیگری نخواهد بود. با اتکای بر قوانین و مفاهیم اقتصاد، اصول علمی مدیریت و شیوه ها، قوانین و تکنیکهای مهندسی صنایع، میتوان افزایش بهره وری سازمان را به ارمغان آورد و زمینه رشد، توسعه و پیشرفت افراد و سازمانها و نهایتاً رشد بهره وری اقتصادی، اجتماعی و صنعتی جامعه را سرعت بخشید و شکوفایی مادی و معنوی را برای افراد جامعه مومن و با تقوای میهن اسلامی میسر ساخت.

مفاهیم و استراتژیهای مدیریت

مولفان: دکتر سید رضا مظلوم - فتحعلی رود کنار

مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشد مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد. پیتراف در اگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که: مدیریت

اثر بخش منبع اصلی جوامع پیشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود. چاپ سروشتهیه کننده: الهه یاوریفصل اول: مدیریت نگرش کلیفصل دوم: تکامل مدیریتفصل سوم: محیط سازمانیفصل چهارم: محیط جهانیمقدمه: مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشد مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد. پیترا ف در اگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که: مدیریت اثر بخش منبع اصلی جوامع پیشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود. تعریف مدیریت بسیاری از متفکرین و صاحب نظران رشته مدیریت آن را به روش های مختلف تعریف کرده اند مثلاً ون فیلد و پیترسون مدیریت را اینگونه تعریف کرده اند: مدیریت فعالیتهای جهت داری است برای تحقق اهداف مشخص با بهره گیری اثر بخش و کارا از منابع موجود. مگینسون و مازلی و پیتری مدیریت را اینگونه تعریف میکنند: انجام کار با منابع انسانی مالی و فیزیکی برای دستیابی به اهداف سازمان با انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. کرنیتر مدیریت را یک فرایند حل مسئله برای دستیابی به اهداف سازمانی اثر بخش از طریق به کارگیری کارای منابع محدود در یک محیط متغیر است. سطوح مدیریت: هرچه که سازمان ها بزرگتر شوند معمولاً سطوح مدیریتی نیز توسعه پیدا میکند و یک سلسله مراتب رئیس را تشکیل میدهد از قدیم سه سطح مدیریتی وجود داشته و دارد که بصورت هرم سلسله مراتب مدیریت تعریف میشود هرچه سطوح مدیریت به طرف راس هرم گرایش پیدا کند تعداد کارکنان کاهش پیدا میکند بیشترین تعداد کارکنان سازمان در پایین ترین سطح سازمان قرار دارند مدیران سطوح بالا مسئولیت کل سازمان را به عهده دارند. مدیریت رده بالا را مدیریت مرکزی هم مینامند. مدیریت عمومی در مقابل مدیریت تخصصی: دو نوع مدیریت با مسئولیت های مختلف وجود دارد مدیریت تخصصی و مدیریت عمومی. مدیران تخصصی مسئولیت یک وظیفه یا فعالیت ویژه را به عهده دارند ولی مدیران عمومی مسئولیت فعالیت های چند گروه مختلف که امور متفاوتی را انجام می دهند بر عهده دارند. مهارت های مدیریت: وظیفه مدیر این است که به اهداف سازمانی که از طریق بکارگیری درست منابع انسانی و مادی دست پیدا کند از آنجا که منابع مادی مانند تجهیزات سرمایه امکانات اطلاعات و... توسط انسان قابل استفاده میباشد منابع انسانی ارزشمندترین دستاوردهای یک سازمان محسوب میشود از این رو مدیر باید از مهارت بالایی برخوردار باشد تا بتواند از منابع انسانی حداکثر استفاده را بنماید این مهارت مهارت جهانی است در هر گامی در زندگی برای دستیابی به موفقیت نیاز به منابع انسانی محسوس است. مهارت های مدیریت: ۱- مهارت فنی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت ادراکی ۴- مهارت تشخیص ۵- مهارت ارتباطی ۶- مهارت های سیاسی نقش های مدیریتی: نقش های مدیریتی توسط هنری مینتربرگ در دهه ۱۹۶۰ بعد از پژوهش درباره عملکرد مدیران ارائه گردید ده نقش مدیریتی به سه طبقه تقسیم شده اند: ۱- نقش روابط انسانی ۲- نقش اطلاعاتی ۳- نقش تصمیم گیریمسئولیت های مدیر: مدیر همیشه مسئول است و مسئولیت گروههای زیادی را به عهده دارد گاهی منافع این گروهها با هم تعارض دارد بنابراین مدیر باید به وظایف خود طوری عمل کند که برای همه گروههایی که منابع مشترک دارند و بعداً ممکن است از مدیر طلب کنند بی طرفانه باشد مدیر باید به گروههای زیر پاسخگو باشد: الف) سهامداران ب) کارکنان ج) مصرف کنندگان د) دولت ه) جامعه وظایف مدیران فرایند مدیریت از چهار وظیفه اصلی تشکیل شده این وظایف بهم وابسته بوده و رابطه متقابل دارند به طوری که تغییر در یکی از آنها دیگری را نیز تحت تاثیر قرار میدهد. چالش های مدیران امروزی با محیطی پیچیده و پویا مواجه هستند فشارهای ناشی از تغییر هم در داخل و هم در خارج از سازمان چالش

هایی برای مدیریت ایجاد میکند. الزیبت کانتر ۵ عامل را که انتظار می‌رود مکمل تغییر باشند به شرح ذیل بیان میکند: ۱- وجود کانال‌های گوناگون انجام امور و عیان شدن نتیجه کار و هر کدام از آنها ۲- تغییر کانال ارتباطی از حالت عمودی به افقی و از حالت زنجیر فرمان به شبکه همکاری ۳- کاهش تفاوت بین مدیران رده‌های مختلف ۴- وجود ارتباط بیرونی و دخالت آنها در امور و کاهش قدرت منابع داخلی و تاثیر آنها در روند امور ۵- عدم پیشرفت امور به طوری که محسوس باشد. برخی از چالش‌هایی که مدیران آینده با آن مواجه خواهند شد عبارتند از: ۱- بین‌المللی شدن کارها ۲- تغییرات تکنولوژی ۳- تغییر در نیروی کار ۴- تغییر وضعیت جوامع از حالت صنعتی به حالت علمی ۵- اصول اخلاق و مسئولیت اجتماعی ۶- دیدگاه مدیران تکامل مدیریت در حالی که آینده زمان مورد علاقه ماست گذشته برای دست‌یابی موفقیت آمیز به آینده به ما دیدگاه خوبی می‌دهد چنانکه جرج سانتایانا اظهار می‌دارد آنهايي که نمی‌توانند گذشته خود را به خاطر بیاورند محکوم به تکرار آن می‌باشند دانش مدیریت امروزی نتیجه افکار خلاق و کار مداوم طولانی در تاریخ مدیریت می‌باشد. مدیریت به تدریج در طول زمان بطور قابل ملاحظه‌ای تغییر و تکامل یافته است. انقلاب صنعتی در اواسط صده ۱۷۰۰ صنایع خانگی به سیستم کارخانه‌ای تبدیل شد که موجب تولد انقلاب صنعتی در اروپا بویژه انگلستان گردید انقلاب صنعتی در کل رفتار جوامع متمدن را تغییر داد. آدام اسمیت نیز به خاطر بنا نهادن اصول مدیریت در زمینه تقسیم کار و تخصصی نمودن آن در سال ۱۷۷۶ معروف شد. مشخصه‌های زیادی وجود دارد که با انقلابی صنعتی در ارتباط می‌باشند: ۱- تخصص‌گرایی ۲- استاندارد ۳- هماهنگی ۴- تجمع ۵- پیشینه‌سازی ۶- تمرکز روش‌های مدیریت کلاسیک انقلاب صنعتی رشد بی‌سابقه‌ای در تولید بوجود آورد و این موضوع به ۳ تئوری مدیریت نوین فرصت ابراز وجود دارد که در مجموع به عنوان روش‌های کلاسیک مدیریت معروفند و این روشها عبارتند از: مدیریت علمی، تئوری مدیریت اداری، تئوری مدیریت بوروکراسی مدیریت بروکراسی ماکس وبر جامعه‌شناس آلمانی در جستجوی قوانینی بود که تناقص‌های مدیریتی یک سازمان را به سوی غیر اثر بخشی مدیریت اثر سوئی دارد او بر این باور بود که با طرفداری از قوانین بوجود آورنده بوروکراسی میتوان سازمان کارآمدی بر مبنای منطق نظم و اختیار رسمی بنا کرد. مدیریت اداری: این روش مدیریت که به روش وظیفه‌ای در فرآیندی نیز معروف است مبتنی بر ایده هنری فایول می‌باشد او وظایف را از دیدگاه مدیران مورد ملاحظه قرار داده است وی به کلی بودن مدیریت معتقد بوده و مشخص کرد مدیرانی که از وظایف مدیریت و اصول آن شناخت و اطلاع کلی دارند قادر هستند همه انواع سازمان‌ها را اداره کنند او پیشنهاد کرد که فرآیند سازمان‌های پیچیده را به حوزه‌های کوچکتری از مسئولیت‌های جدا و مستقل تقسیم کند وی فعالیت‌های اجرائی را به شش گروه تقسیم کرد که همه آنها به یکدیگر وابستگی متقابل دارند: ۱- فنی ۲- تجاری ۳- مالی ۴- امنیتی ۵- حسابداری ۶- مدیریتی علاوه بر حوزه‌های عملیاتی - مدیریتی فایول چهار اصل اجرائی مدیریتی را که معتقد بود اغلب برای اصول مدیریتی کاربرد دارند خلاصه کرد: ۱- تقسیم کار ۲- اختیار و مسولیت ۳- انضباط ۴- وحدت فرمان ۵- وحدت هدایت ۶- اولویت منافع سازمانی بر منافع شخصی ۷- پاداش کارکنان ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم ۱۱- عدالت ۱۲- ثبات کارکنان ۱۳- نوآوری ۱۴- روحیه گروه‌پوش کمی مدیریت روش کمی به کاربرد مدلهای ریاضی در حل مسائل مدیریت تاکید دارد این ابزارها و روش کمی علمی تحقیق است که برای تصمیم‌گیری در مورد کار و تولید طراحی شده است اگر عملکردهای سازمان مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها طبق یک فرآیند منطقی انجام گیرد این موضوع را الگوها و ارتباطات ریاضی مینامیم طبق نظر لیندسی این روش به مدیران کمک میکند تا کیفیت تصمیمشان افزایش یابد. ۱- برای تصمیم‌گیری راهها و روش‌های مختلفی باید در نظر گرفت. ۲- تصمیم‌گیری باید سریع بر مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود و به کمک آنها انجام گیرد. ۳- مدیر در ارزیابی خطرات و پیامدهای مختلف امور باید از دیگران یاری بگیرد. ۴- مدیر برای دستیابی به حداکثر میزان بازده باید از عناصر مختلف روش‌های انجام کار کمک بگیرد. مدیریت عصر حاضر دانستن این موضوع بسیار اهمیت دارد که سه مکتب مدیریتی یعنی مکتب کلاسیک و مکتب رفتارگرایی و مکتب کمی

مدیریت صد درصد مجزا و در مقابل یکدیگر نیستند هر مکتب یا روش مدیریتی به نوعی روش دیگر را علی رغم اختلاف های موجود در فرضیه ها تکمیل میکند. روش های جدید مدیریت سازمانی عبارتند از روش سیستمی: روش سیستمی مدیریت به سازمان ها به عنوان سیستم هایی مینگرد که با محیط اطراف خود همیشه در ارتباط میباشند. تعریف سیستم بدینگونه است: سیستم عبارت است از گروهی از اجزا مرتبط به یکدیگر که به عنوان یک کل جهت دستیابی به هدف مشترکی کار می کنند تمام سیستم های سازمان به عنوان چهار عنصر فعالیت میکند این چهار عنصر عبارتند از: درونداد، فرآیند تغییر، برونداد، بازخورد. نگرش اقتضایی: مدیریت اقتضایی که بنام روش مدیریت موقعیتی نیز معروف است بدین معنی است که هیچ گاه (بهترین روش) برای مدیریت و سازماندهی وجود ندارد بلکه تصمیمات مدیریتی موفقیت آمیز بستگی به موقعیت و شرایطی دارد که تصمیمات در آن اتخاذ میگردد بعضی از موقعیت هایی اقتضایی که تصمیمات مدیران را تحت تاثیر قرار میدهند طبق نظر باتمن و زیتال به قرار زیر میباشد ۱- میزان تغییر و درجه پیچیدگی محیط خارجی سازمان ۲- نقاط ضعف و قوت داخل سازمان ۳- ارزش ها اهداف مهارت ها و نگرش مدیران و کارکنان سازمان ۴- نوع شغل منابع تکنولوژی که در سازمان بکار میرود. روند مدیریت در آینده تغییرات پویا در دهه گذشته چالش های قابل ملاحظه ای را برای تفکر مدیریت سنتی روشن ساخت از نظر اهمیت تغییرات جاری در مقیاس جهانی تاثیر بسیار عمیقی بر مدیریت جدید گذاشته است کل جهان با وجود وابستگی متقابل در بین الملل مختلف و خارج از هر گونه مرز جغرافیایی به شکل دهکده ای جهانی در آمده است. اختلاف نیروی کار حاضر در سر کار به مدیریت جهت و سمت تازه ای میدهد که از اهداف کلاسیک ها جدا میباشند. جستجو برای بهترین: در سال ۱۹۸۲ کتابی بنام در جستجوی بهترینها توسط توماس جی پیترز و رابرت اچ واتر من در مدیریت انقلابی برپا کرد این کتاب سعی کرد که بعضی از اصول اجرایی مورد نیاز و مشترک را که توسط بهترین شرکتهای امریکایی به کار گرفته میشوند کنار بگذارند این کتاب اثر عمیقی بر مدیریت گذاشته به طوری که سازمان ها برخی از توصیه های خود را از آن استناد کردند تا بتوانند به بهترین نتیجه برسند. نه مشخصه شرکت های موفق که توسط پیترو واتر من توصیه شده اند به شرح ذیل است: ۱- تعصب در کار ۲- دوست شدن با مشتری ۳- خود مختاری و تهور ۴- بهره وری کارکنان ۵- سیاستها روشن ۶- ارزشهای محترم ۷- وفاداری به اتخاذ ۷- ساده سازی کار- حمایت از کارکنان ۸- سهل گیری و سختگیری همزمان ۹- رهبری - نظارت قدم زانمدیریت کیفیت: کیفیت در هر فرآورده ای به عنوان کلمه ای کلیدی کاربرد دارد تاکید بر کیفیت کالا خدمات انقلاب مدیریت محسوب میشود کنترل کیفیت باید در داخل سیستم بررسی انجام شود به طوری که نتیجه آن بدون نقص باشد. دابلو ادواردز دزدمینگ پدر مدیریت اصرار می ورزد: که سیستم باید طوری طراحی شود که تولید با کیفیت پایین را متوقف کند قبل از اینکه تولید ناقص صورت پذیرد نه اینکه بعد از تحویل فر آورده ناقص به بیرون. مدیریت کیفیت یک سیستم مدیریتی است که هدف افزایش رضایت مشتری و کاهش قیمت کالا بطور مستمر میباشند مدیریت کیفیت روش کلی و سیستمی و مکمل استراتژی سطح بالا میباشد. محیط سازمانی مدیر باید شناخت و ارزیابی عمیقی از محیط سازمانی که در آن مشغول به کار هستند اعم از محیط داخل و محیط خارج سازمان پیدا کند مدیر باید تمام تغییرات را تجزیه و تحلیل کند هنگام تجزیه و تحلیل عناصر محیط مدیران باید به دو عامل شناخت کافی داشته باشند اولین آنها پیچیدگی محیطی است که درجه پیچیدگی بستگی به تعداد عوامل دارد که تاثیر متقابل بر سازمان و عملیات آن دارد. عامل دوم مزاحمت محیطی است که شاملپویایی و میزان تغییر در عناصر سازمانی است که مسائل محیطی را غیر قابل پیش بینی میسازد درک محیط داخلی سازمان اهمیت زیادی دارد. محیط خارجی سازمان را میتوان به دو دسته تقسیم کرد: ۱- محیط کلان ۲- محیط کارمحیط کلان: محیط کلان یک سازمان از ابعاد وسیع و نیروهایی در سازمان برخوردار است که شرایط را فراهم و تهدید را برای سازمان عیان میسازد این عوامل در طبیعت جنبه عمومی داشته و سازمانها را بطور غیر مستقیم تحت تاثیر قرار میدهند. عوامل محیطی: عامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیکی، فشارهای سیاسی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، محیط زیست، فشارهای بین

المللی عوامل محیط کار: محیط کار آن دسته عوامل صنعتی تشکیل شده که برای خود کارخانه عامل خارجی بوده اما اثر مستقیم و ویژه ای بر سازمان داشته و تحت تاثیر عملکرد سازمان قرار میگیرد. محیط داخلی محیط داخلی سازمان شامل همه عوامل و سیستم هایی است که در داخل سازمان وجود داشته و سازمان بر همه آنها کنترل مستقیم دارد عوامل داخلی سازمان که نقش کلیدی دارند عبارتند از: حوزه عملکرد منابع انسانی، تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی، فرهنگ اقتصاد و سازمانی مدیریت محیط سازمان برای کنترل عوامل محیط داخلی مدیر سازمان میتواند استراتژیهای را جهت اداره کردن همه مشکلات و مسائلی که ممکن است در آینده بروز کند پیش بینی کند در حالی که عوامل خارجی سازمان خارج از کنترل مدیریت میباشد و مدیریت تنها میتواند نسبت به تغییرات محیط خارجی واکنش نشان میدهد مدیریت محیطی به استراتژیهای پیشگام برای رسیدن به هدف و به منظور ایجاد محیطی دوستانه در سازمان توجه دارد ارتباط با محیط خارج سازمان جز مسئولیت های مدیریت سطوح بالا میباشد که نقش کلیدی در ارتباط با متعادل کردن منابع و علاقه صاحبان سهام در سازمان داشته و ارتباط با سازمان با محیط خارجی را تعدیل میکند. سازگاری: الف) ذخیره کردن ب) یکنواختی ج) پیش بینی د) جیره بندی مطلوب سازی عوامل محیطی: الف) روابط عمومی ب) توسعه دهنده ج) روش بده بستان د) بکارگیری افراد مناسب ه) مشارکت خاص و) تغییر حوزه فعالیت محیط جهانی: نقشه جهان امروز با نقشه جهان در دو دهه گذشته کاملاً متفاوت است فقط در دو دهه اخیر مرزهای جغرافیایی و سیاسی بطور چشم گیری تغییر یافته است. مرزهای جغرافیایی زیاد سنتی نیستند کمونیزم به عنوان یک سیستم سیاسی سقوط کرده است جوامع بسته زیادی وجود ندارند اروپای غربی برای رشد اقتصادی دست بدست هم داده اند مثلاً چین در حال مبدل شده به یک بازار اقتصاد جهانی است و درهای خود را به روی کشورهای خارجی باز کرده است. مفهوم مشاغل بین المللی: علاوه بر وجود مشاغل داخلی که نیاز به منابع داخلی داشته و فرآورده های آن در داخل کشور به فروش رفته و خدمات آن فقط در همان کشور ارائه می گردد مشاغل بین المللی در سه سطح قابل تعریف میباشند این سطوح شامل مشاغل بین المللی و مشاغل چند ملیتی و مشاغل جهانی یا ترانزیت میباشد. تغییر شرایط بین المللی: در دهه پس از جنگ جهانی دوم از نظر اقتصادی، سیاسی و نظامی ایالات متحده امریکا بر دنیا حاکم بود شرکت های امریکایی کل جهان را به عنوان منبعی برای ماده اولیه قابل دسترس و نیروی کار ارزان برای خود میدانستند این تصور در دهه ۱۹۶۰ عوض شد بعد از آنکه شرکتهای اروپای شرقی و ژاپنی پس از پیشرفت بازارهای داخل خودرو ورود به بازار امریکا را آغاز کردند در نتیجه تجارت رقابین بین المللی شدت گرفت بطوری که هم اکنون یک چهارم کالای تولیدی در جهان از مرزهای ممالک خارج شده و حدود سه چهارم کالاهای تولیدی در ایالات متحده با رقابت های خارجی مواجه هستند. شرکت های چند ملیتی چند ملیتی در واقع به معنای این است که گردش سرمایه یا صادرات کالا فراتر از مرزهای کشور باشد و نیز گردش آزاد پول تکنولوژی و نبوغ مدیریت را شامل میشود علاوه بر صادرات کالا- و خدمات مرادفات تجاری بین المللی نیز ممکن است به طرق ذیل انجام شود: ۱- پیمان امتیاز توافقی ۲- پیمان مدیریتی ۳- طرح کلید رمز ۴- مشارکت خاص ۵- مزایای همگانیمزایا و مخاطرات شرکت های چند ملیتی: مبادله با کشورهای در حال توسعه شرکت های چند ملیتی باید از چگونگی عملکرد در کشورهای توسعه یافته آگاهی داشته باشند. الف) مزایا: ۱- ارزانی نیروی کار ۲- استعداد بالقوه ۳- بازارهای توسعه یافته ۴- در دسترس بودن منابع جهت سرمایه گذاری ۵- وجود منابع طبیعی (مخاطرات: ۱- استعداد بالقوه برای از دست دادن جایگاه بخاطر گرایش های ملی یا جنگ ۲- تغییرات احتمالی در نظام سیاسی یا احزاب سیاسی ۳- پس زنی احتمالی توسط شهروندان کشور میزبان ۴- مسایل مربوط به صرف در آمد ها ۵- سطح پایین مهارت و کاهش انگیزه نیروی کاری در کشورهای توسعه نیافته ۶- مسئله حفظ همکاری و ارتباط سریع و کار آمد کارکنان شرکت های چند ملیتی در مقابل کشورهای میزبان: هم شرکت های چند ملیتی و هم کشورهای میزبان باید متقابلاً از ارتباط با یکدیگر استفاده ببرند در حالیکه شرکت های چند ملیتی بطور طبیعی دنبال بازار یابی و توسعه بیشتر افزایش سود و رشد زیادتر در کشورهای دیگر میباشند این

موضوع به کشورهای میزبان نیز از نظر رشد اقتصادی بهبود استاندارد و زندگی شهروندان افزایش نیروی کار آموزش دیده استخدام بیشتر انتقال تکنولوژی و نیز توسعه منابع ملی کمک میکند به هر حال بعضی مواقع بین شرکت های چند ملیتی و کشورهای میزبان به دلایلی تضاد بوجود می آید که عبارتند از: ۱- بدست آوردن سود زیاد به خاطر مزایای انحصاری ۲- حاکمیت اقتصاد داخلی ۳- تحدید یا توسعه بازار ۴- پست های کلیدی فنی تا حد معینی بدست افراد بومی اداره میشوند ۵- محدودیت کاربرد تکنولوژی جدید ۶- دخالت دولت بومی ۷- به کارگیری استعداد کارکنان بومی محیط بین المللی: عوامل محیطی زیادی وجود دارند که فعالیت شرکتهای چند ملیتی و فرا ملی را تحت تاثیر قرار داده و شکل میدهند مدیران در شرکت های چند ملیتی با مشکلات و چالش های زیاد و متحیر کننده ای روبرو میشوند بعضی از عوامل محیط های بین المللی که بطور مستقیم عملیات شرکت های چند ملیتی را تحت تاثیر قرار میدهند عبارتند از: ۱- عوامل سیاسی و قانونی ۲- عوامل اقتصادی ۳- محیط اجتماعی و فرهنگی: الف- مفهوم قدرت و اختیار ب- زبان ج- فرد گرایی و تعامل د- مفهوم زمان ه- پرهیز با تردید و- مردانگی در مقابل زنانگی ۴- محیط تکنولوژی مدیر بین المللی: در زمانیکه دنیا بصورت دهکده جهانی شدن سوق پیدا کرده و شرکتهای چند ملیتی تقریباً در همه کشورها فعال هستند یک مدیر لازم است به مردم کشورهای خارجی ایده ها و منابع آنها توجه نماید سه طبقه از مدیران با توجه به گرایش بین المللی آنها مشخص شده اند این گرایشها عبارتند از: الف) مدیران نژاد پرست ب) مدیران چند نژادی ج) مدیران بومی و محلی مدیریت تطبیقی: مدیریت تطبیقی مطالعه تجزیه و تحلیل مدیریت را در محیط ها و موسسات مختلف جامعه در کشورهای مختلف جهان نشان میدهد این مطالعه در مورد آن است که چگونه رفتار سازمانی و عملکرد مدیریتی با فرهنگ تفاوت پیدا کند. تعدادی از مدیران تطبیقی معتقدند با توجه به مسائلی مثل تعلیم و تربیت تکنولوژی و تفکر علمی دنیا هر روز کوچک و کوچکتر شده و همسان تر میشود. متخصصین دیگری متقاعد شده اند به خاطر رسوخ ریشه عمیق و تغییر ناپذیر فرهنگی باورهای قوی مذهبی مراحل مختلف توسعه اقتصادی توزیع نابرابر منابع طبیعی و انفجار جمعیت بعضی از کشورها همچنان ناهمسان باقی می مانند این دو دیدگاه به عنوان نظریه به هم نزدیک شده یا تطابق و فلسفه از هم دور شدن یا اختلاف معروف هستند. وظایف مدیریت در شرکت های چند ملیتی: و وظایف مدیریتی مانند برنامه ریزی سازماندهی هدایت و کنترل در همه موفقیت های مدیریتی حتی در مدیریتهایی بین المللی قابل تصمیم میباشند به هر حال این وظایف بطور مناسب از یک کشور و یک فرهنگ به جای دیگر منتقل شده و استفاده میشوند مدیران بین المللی این وظایف مدیریتی را بطور موفقیت آمیز در آنسوی مرزها نیز به کار میبرند. باتشکر از زحمات استاد ارجمند جناب آقای یار احمدی

الفبای مدیریت

دکتر قاسم انصاری رنانی - زهره دهدشتی

خلاصه کتاب: اساس موفقیت سازمان بر مبنای نگرش رابطه مداری در مقایسه با وظیفه مداری قرارداد کلیه روابط انسانی صادقانه و پرمعنی بر اساس اصول کلی حقیقت، انسجام و تعهد برقراری شود روح یک سیستم است که اهمیت بسزایی دارد، نه ضرورتاً شکل ظاهری آن. شرایط خاص جهت ایجاد روابط انسانی پایدار عبارت است از: دارا بودن نگرش تفکر و شیوه مثبت. نشریه چامه/۰۱۷۴۴۷۱۶۲۰۰۰ نسخه از چاپ اول: زمستان ۱۳۷۶ شابک: ۹-۲-۹۱۲۶۹-۹۱۹۶۴ ارائه دهنده: مصطفی روحی روابط انسانی: اساس موفقیت سازمان بر مبنای نگرش رابطه مداری در مقایسه با وظیفه مداری قرارداد کلیه روابط انسانی صادقانه و پرمعنی بر اساس اصول کلی حقیقت، انسجام و تعهد برقراری شود روح یک سیستم است که اهمیت بسزایی دارد، نه ضرورتاً شکل ظاهری آن. شرایط خاص جهت ایجاد روابط انسانی پایدار عبارت است از: دارا بودن نگرش تفکر و شیوه مثبت. مهم بودن روابط انسانی در یک مجموعه باعث برقراری جلسات با کارکنان، حلقه های کیفیت، نشست هایی به منظور پویایی اندیشه، بانک ایده های نو می

شود موفقیت سازمان در گرو کامیابی در کارهای گروهی است. تعهد صمیمانه برای تحقق یک هدف مشترک ناشی از تمایل شدید جهت عملکرد بهتر و برای خود کسی شدن ضرورت دارد. اگر فردی به گونه مطلوب رابطه "موفقیت من در گرو موفقیت توست" که بر اساس روحیه فداکاری ایجاد می شود و به کاربرد می تواند به قله رفیع موفقیت دست یابد. در نهایت روابط انسانی و کار گروهی خوب، از عوامل مهم حصول نتایج هماهنگ و مفید در سازمان است. مدیریت استراتژیک "پاسخ مناسب: فرآیند تصمیم گیری به ویژه در زمان گسترش سریع جغرافیایی و تنوع در وظایف اهمیت پیدامی کند. در زمان حاضر مدیریت اثربخش عبارتست از اقدام مناسبی که در سایه حقیقت گرایی یا تصمیم گیری با استفاده از عوامل استراتژیکی برای یافتن نتایج مورد نیاز صورت گیرد. این نوع مدیریت استراتژیک نیازمند اندازه گیری کلیه گزینه های ممکن و انتخاب یک و یا ترکیبی از دوناچه گزینه است و عوامل ریسک را به همراه بلند ولی هدف از آن یافتن بهترین نتایج ممکن مورد نیاز است. ثانیاً مدیریت استراتژیک به طور ضمنی اشاره بر این است که همراه تفاوتی بین یک تصمیم اصولی و یک تصمیم قابل قبول وجود دارد. در حالی که تقسیم اصولی دلالت بر این دارد که دو باضافه دو معادل چهارمی شود، حال آنکه یک تصمیم قابل قبول مارا به پذیرفتن این حقیقت وامی دارد که مواقعی دو باضافه دو معادل پنج می شود. یک تصمیم قابل قبول ممکن است بر یک تصمیم اصولی با وجود عامل ریسک ارجحیت داشته باشد که خود مثالی از یک استراتژی مدیریتی خوب است. استراتژی های مدیریتی می تواند با توجه به زمان و نیاز جهت تحقق هدف نهایی یعنی رفاه دولت و شهر و ندان در هر کشور مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت از طریق مصالحه: رابطه بین افراد چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی اهمیت به سزایی جهت رشد آتی و کامیابی در امور دارد در اینجاست که مدیریت بر مبنای مصالحه مفهوم خاصی می گیرد زندگی پیچ و خم بسیار دارد و فردی بایست به منظور ادامه کار کردن و همنشینینی با دیگران مدارا کردن راپیشه خود سازد فردی بایست در محیط اجتماعی به احساسات دیگران به اندازه خود توجه نماید و نسبت به دیگران ملاحظه کار و مهربان باشد. این موضوع در حقیقت فرهنگ به معنای واقعی خود است بعضی از افراد ممکن است آن را به عنوان فداکاری بیشتر مردود بشمارند لکن به معنای واقعی این چنین نیست و هر قدمی که در این راه برداشته شود فرد را از لحاظ روحی و معنوی بالا می برد هنگامی که این موضوع به حقیقت پیوست چیزی از فداکاری یا مصالحه نامیده می شود تبدیل به یک تجربه لذت بخش و ارتقاء دهنده معنویات می گردد فرد نمی تواند در زندگی شخصی و حرفه ای فقط یک نگرش منطقی نسبت به مدیریت داشته باشد البته مهارت در مذاکره می تواند نقش مهمی در کاهش اثرات مصالحه در هر رابطه ای داشته باشد در هر رابطه موفق دارا بودن قابلیت انعطاف از خصوصیات مهم است. نقش اصول اخلاقی در مدیریت: وقتی که مادر مورد نقش اصول اخلاقی در مدیریت با مدیریت توأم با فداکاری صحبت می کنیم فداکاری مفهوم دیگری به خود می گیرد مدیریت و رهبری توأم با فداکاری اشاره بر کاربرد اصول اخلاقی در مدیریت دارد. اصول اخلاقی بر این اصول مبتنی که هرامری که بر اخلاقیات استوار باشد استمرار پیدا خواهد کرد و در هر فردی که خودخواهی یا عدم صداقت تسلط یابد عنصری فداکاری وجود نداشته باشد مورد احترام نبوده و از اعمال او با تکریم یاد آوری نخواهد شد. در یک سازمان به سبب اندیشه ها و اولویت هایی که افراد شاغل در آن به امور می دهند شیوه های تفکر متفاوتی وجود دارد در نتیجه ممکن است شکاف و کشمکش بین گروههای متفاوت به وجود آید که اگر از حد خاصی تجاوز کند برای سازمان خطر آفرین می گردد در چنین مواقعی رهبری توأم با کاربرد اصول اخلاقی که همراه با عامل فداکاری تأثیر ماندنی بر کارکنان خواهد داشت. یک رهبر ایده آل که اصول اخلاقی را در مدیریت به کار می برد می بایست به طور خلاصه بگوید "صمیمیت نهائی یعنی رفاه عمومی." ارتباطات اثر گذار: به طور سنتی ارتباطات سازمانی همواره یک طرفه بوده و از بالا به پائین بوده و از بالا به پایین جریان داشته است فرادستان همواره انتظار داشته اند که زیر مجموعه به حرف های آنان گوش داده و از فرامین آنان اطاعت کنند اگر چه ارتباط اثربخشی به صحبت کردن و گوش دادن به عنوان ابزارهایی با اهمیت یکسان می نگرد یعنی بحث دو طرفه به جای سخنگویی یک طرفه. در حقیقت در بسیاری از سازمانها مدیریت سازمان بالامکن است متعهد به برقراری ارتباطات باز و گسترده باشد ولی در انتقال این تعهد به مدیریت میانی

وسرپرستان قصور ورزد به طور علمی ثابت شده که ارزش مصرف شده در هر دقیقه برای گوش دادن به کلمات بیش از حرف زدن است درحقیقت گوش دادن کاری مشکل تراست از حرف زدن است یک بحث آزاد دوطرفه می تواند نقش مؤثری را در موقعیت های گوناگون زندگی از جمله در روابط خانوادگی، روابط بین فرادستان و زیردستان، زیرمجموعه ها مصاحبه ها، جلسات مهم بحث های گروهی و غیره ایفا می کند این فن رامی توان برای دست یابی به نتایج اثربخش حتی از طریق شیوه های دیگر ارتباطی از قبیل نوشتن، تلفن کردن و غیره نیز به کار برد. موفقیت شمایه عنوان یک رهبر بستگی به توانایی شمادر انجام دادن کارها به وسیله افراد دارد که تنها به خاطر خواست شما نباشد، بلکه به علت علاقه ای که در آنها به انجام کار ایجاد شده انجام دهند. نیروی درون: موفقیت می توان اتمام کار با کیفیت بالا باشد و یا تجربه ای که در شماترکیبی از احساس انجام کار، سطح خوب و احساس غرور نسبت به انجام کار به طریق صحیح بوجود بیاورد. فرد به منظور فراگیری خصوصیات مورد نیاز می بایست بعضی از باورها و مهارت هارا کسب کند تا دانش را به تجربه تبدیل کند فرد می بایست مهارت های مورد نیاز حرفه ای را با شوق بی حد چه در محل کار و چه در خارج از آن با تمرین پرورش دهد تا در خون او عین گردد. شخص به منظور کسب مهارت های مورد نیاز می بایست نظم و ترتیب در عادات روزانه، وقت شناسی و غیره را رعایت کند از لحاظ فکری این عادات شامل سخت کوشی در کار، نیروی تحرک و ابتکار عمل، طرز فکر مثبت و تعهد از صمیم قلب است فردی بایست به خدا ایمان داشته باشد و از ارتکاب به گناه بترسد انکابه نفسی در صورت ایمان به قدرت برتر آسان ترکیب می شود ضمیر روان بزرگترین دشمن بشر است ولی بزرگترین نیرو برای حفظ زندگی بشر نیز می تواند باشد. هنر ظریف مدیریت: آن دسته از عادات خوب فیزیکی و نگرش های ذهنی منجر به احساسات خوب یا مثبت می گردند که به توجه خود منجر به یک حلقه صمیمی خانوادگی یک گروه متعهد در محل کار و یا حتی روابط پایدار با مشتری گردد بنابراین برای یک مدیر ضروری است که احساسات همکاران زیردستان و فرادستان خود را درک نموده و نسبت به آنها همدردی نشان داده و در احساسات آنها شریک باشد ظریف ترین نکته در مورد احساسات خوب و تشویق در همه جای دنیاسادگی آن است هر کسی می تواند آن را داشته باشد و همگی نیز به آن نیاز دارند پس باید دید چگونه یک مدیر می تواند احساسات منفی خود را مهار کرده و احساسات مثبت را توسعه دهد؟ متخصصان مدیریت سه اصل پذیرش تجزیه و تحلیل و نقلیل دادن را ارائه نمودند. مدیریت بانوآوری: قابلیت انعطاف و پذیرش ایده های جدید، تمایل به دوری از تعصب، ریسک نمودن و اتکای به نفس با تهدیدهای ناشی از انطباق گرایان روبه روشن شدن و توانایی ارزشیابی عینی از مشخصه های مهمی هستند که نوآوری را در مدیریت ترویج می کنند محیطی که جستجو را برای یافتن ایده های نو فراهم می آورد و نیز در هر سازمان اهمیت دارد. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه بوده و کلی و به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. مادر دنیای دائم التغییر کنونی نیاز به مدیران و رهبرانی داریم که آینده نگری کرده و گرایش ها و جهت آنها را تشخیص داده و برای همسفران خود الهام بخش باشند. مدیریت تغییر "حرکت همراه با زمان" باید در نظر داشت که تغییر فرد جدایی ناپذیر از زندگی سازمانی است غالباً سازمان توانایی تطبیق دادن شرایط خود با تغییرات ساختاری فرآیندی افراد و ارزشها بدون ایجاد تغییرات قابل توجه اجتماعی را ندارد برنامه ریزان و مجریان تغییر به ویژه تغییر استراتژیکی می بایست به الزامات منابع انسانی آگاهی داشته باشد سازمانها مشخصات مشابهی نظیر سیستم بیولوژیکی دارند و هر تغییر نیز موجب تغییر در کلیه سیستم فرعی می گردد در این فضا است که رهبران فوق العاده ای که بتواند سازمان را از آسیبهای تحولات بنیانی هدایت کند اهمیت پیدا می کند. البته ایجاد تغییر خطرات خاص خود را دارد معمولاً ایده های جدید با مقاومت سطوح بالا و پایین مواجه می شود زیرا اعتقاد دارند که ایده های جدید تنها ادامه ای از ایده های گذشته است و ثانیاً ایجاد جاذبه برای مدت طولانی بسیار مشکل است. مدیریت اثربخش زمان معیاری برای سنجش موفقیت: مدیریت زمان به طور ساده معنای حداکثر بهره گیری از هر روز کاری در اداره است متخصصان مدیریت از یک دید تحلیلی دیگر مدیریت زمان را فرآیند بررسی نحوه استفاده از زمان شناسایی استفاده کننده ها و هدایت دهندگان

عمده زمان و پرورش عادت جدید شخصی و مدیریتی است. برنامه ریزی زمان باتعیین اهداف کوتاه مدت و درازمدت روزانه تعیین اولویت و فهرست عنوان موارد و حذف آنها پس از پایان کار در یک کارگاه موارد زمان بعضی از عوامل اتلاف زمان را تعیین کنند مدیران بخش می دانند که چگونه وقت خود را تنظیم کند او ابتدا باید بداند که وقت او صرف چه چیز می شود در تجزیه و تحلیل نهایی عادت به مدیریت اثربخشی زمان می تواند مدیران در جهت دست یابی به اهداف یاری رساند تا بتوانند تعارض فشار عصبی و تنش را کاهش داده و به یک سبک زندگی متعادل روی آورند. مدیریت همراه با شوخ طبعی: غالباً گفته شده مدیریت هم علم است و هم هنر شاید بتوان گفت که مدیریت باتعیین اهداف و برنامه دقیق عملیاتی یک علم است ولی هنگام اداره افراد و به دست آوردن نتایج مطلوب تبدیل به هنرمی گردد در بخش دوم شوخ طبعی در مدیریت نقش ویژه ای را به عهده دارد و به عنوان یک ابزار مهم و مفید در ایجاد روابط با دیگران شناخته می شود در تجزیه و تحلیل نهایی می توان شوخ طبعی را به طور انحصاری یک عکس العمل انسانی دانست وجود حس شوخ طبعی در مدیران سازمان می تواند دیدگاه او را روشن تر کرده خلاقیت را ترویج بخشد و ظرفیت و توانایی او را در درک سریع افزایش دهد و علاقه شدیده زندگی در او ایجاد کند در حقیقت یک خنده از ته قلب به ورزش خانگی تشبیه شده همچواری گرم نه تنهایی تواند سلامت مدیران اجرایی را بلکه سلامت کل سازمان را حفظ کند جای تعجب نیست که شوخ طبعی رهبر سازمان همانند ضربان قلب نشان دهنده حیات سازمان است. مدیریت بایک رسالت " بیان فرهنگ سازمانی: " هر سازمان، زندگی، فرهنگ، ارزشها و سنت های خاص خود را دارد که مبتنی بر شأن تاریخ خود است فرهنگ سازمانی حاکم رامی توان در لحظه ورود به مؤسسات و برقراری ارتباط با کارکنان آن حس کرد این فرهنگ سازمانی مشخص است که تعالی عمل کرد را حفظ کرده و خلاقیت را پرورش داده و نوآوری را الهام بخشیده بینش سازمانی رامی توان به عنوان امری که دلیل وجودی سازمان را از طریق مقصود و قلمرو فعالیت و چهارچوب که روابط را تنظیم می کند و همچنین باورها و ارزشها هنجارها و رسوم مشترک تشریح می کند. تعریف نمود که جدا از سیاست ها و سبکهای کار کردی می تواند پیوند نزدیک را بین افراد در سطوح مختلف سازمان هدایت کند تنها نیاز مهم این است که فرهنگ سازمانی با زمان از طریق ارزشهایی مجدد باورها، هنجارها و ارزشها حاکم در سایر تغییر نیازها و شکل دهی مجدد به آنها حرکت کند همچنین از وظایف اولیه مدیران است که این نوع فرهنگ سازمانی که مؤسسه را به سطوح بالاتر از لحاظ عملکرد در پیشرفت سوق می دهد ترویج دهند. نحوه درمان یک بیماری رایج: حسادت شغلی خواه در خانواده و یا محل کار می تواند شکل های مختلفی به خود بگیرد و درجات مختلفی بسته به نوع روابط داشته باشد حسادت شغلی در بین رهبران رده بالا- و مدیران اجرایی در هر سازمان بسیار متداول است دلایل حسادت شغلی عبارت است از: رقابت بی رحمانه، جاه طلبی گسیخته، آرزوی ارتقاء مقام و جستجوی بی پایان برای موفقیت اجتماعی است یک دلیل مهم حسادت شغلی می تواند تمایل شدید فرد به تشکیل گروهی از پیروان و دنباله روهی خود جهت ارضاء نفس خویش شود قابل پذیرش و اقدام برانگیزترین رهبران گروه آنها می هستند که در ارزشیابی های خود واقع گرا بوده و قضاوت های آنان بر مبنای ارزشها بوده و یافتن آنها در زمانی که بقا مناسب و مطلوب سازمان مورد نظر است. جنبه های گوناگون زندگی سازمانی: رهبر سازمان کسی است که سازمان را به عنوان فردی فکور نوآور و برانگیزنده، اداره می کند. فرصت اعمال قدرت سازمانی هیجان شغلی بسیار زیاد و حس پایدار رضایت شغلی را همراه می آورد شایعه پراکنان سازمانی گروهی از افراد هستند که به هنگام گرایش رهبر سازمان به اشاعه خبر چینی افزایش می یابد. افراد خرابکار سازمانی سخن گفتن جهت ایجاد جرقه در شنوندگان و آتش زدن بجان آنها بطوری که منجر به پریشانی حال شود لذت می برند. تحقیر سازمانی ممکن است ناشی از عواملی باشد چون حسادت چاپلوسی سوء استفاده شایعه پراکنی. سیستم اطلاعات مدیریت (MIS): در یک تجزیه و تحلیل می توان گفت که انتقاد سازنده شاخص واقعی برای ایجاد یک پارچگی و تعهد سازمانی است بنابراین گفته شده است که سه الف که عبارتست از احتیاط، انحراف و ارجحیت به ناحق همراه با قربانی کردن دیگران برای اداره کنندگان شرکت مطرح شده است هرگاه این سه عامل همراه با انگیزه خود خواهی مورد استفاده قرار گیرد منجر به از هم پاشی

سازمان می‌گردد درحقیقت در بعضی مواقع به اشتباه تصویری شود که اگر یک شیوه غلط انجام کار در طی مدت زمان طولانی به کار گرفته شود خصوصیت غیرمشروع بودن خود را از دست می‌دهد یک روش غیراخلاقی هرگز نمی‌تواند منجر به نتایج صحیح شود حتی اگر در طولانی مدت هم مرسوم باشد همواره می‌بایست روشهای مورد استفاده قانونی و اخلاقی باشد در تجزیه و تحلیل نهایی موفقیت صادقانه متعادل و متعهد گرایانه رهبری سازمان تنها حاکی از موفقیت فردی او نخواهد بود بلکه انعکاسی از عملکرد کل سازمان است. مدیریت با ایجاد انگیزش: انگیزش به خلاف آنچه که تصور می‌شود یک فعالیت روزمره شامل سایت تنبیه و تشویق نیست ایجاد انگیزش در دیگران هم یک هنر است و هم یک علم و هم مهارتی که شامل دو عامل مهم به شرح ذیل است:

۱- درک انگیزه اساسی افراد که موضوع تحریکات روحی و انگیزش است ۲ برقراری ارتباط با افراد به طریق مناسب تا محرکات ارضاء کننده ای برای انگیزه های آنان فراهم شود بنابراین متخصصان مدیریت به طور مکرر اشاره با اثر پیگمالیون در مدیریت دارند به کار گرفتن شیوه های صحیح پی از یک ارزیابی درست از مجموعه نقاط قوت ضعف سابقه و اخلاق کارکنان نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا کارکنان نگرش مخصوص به خود را نسبت به مسائل دارا می‌باشند. هدف نهایی می‌بایست ایجاد یک فرهنگ جدید کاری باشد که در کارکنان انگیزه ایجاد کند تا به کار علاقه مند شوند همچنین صمیمیت و تعهد بیشتری را نسبت به اهداف سازمانی حس کنند ایجاد انگیزش که افراد می‌توانند هیجان انگیز چالش آور و دارای پاداش باشد و جادوی ناشی از آن نیز برای یک سازمان شکفتی به بار آمد. رهبری در مدیریت: دلایل اصلی مبنی بر ضرورت وجود رهبران ۱- موفقیت با شکست یک گروه بستگی به کیفیت مدیران بالا دارد ۲- ایجاد هدف و مقصود الهام هدایت توسط رهبران ۳- نیاز به رهبری برای حفظ مسیر کلی سازمان و جلوگیری از انحراف شخصی در سازمان. درحقیقت ما نیاز به رهبرانی داریم تا فعالیت افراد را در جهت مثبت هدایت کنند تفاوت های بین مدیر و رهبر ۱- مدیر اداره می‌کند رهبر نو آوری ۲- مدیر رونوشت است رهبر اصل است ۳- مدیر حفظ می‌کند رهبر توسعه می‌دهد ۴- مدیر دیدگاه کوتاه مدت دارد ولی رهبر بلند مدت ۵- مدیر تولید می‌کند رهبر مبتکرات خصوصیات رهبر: روحیه، صداقت، راستگویی، رکگویی، ابتکار عمل، شجاعت، اعتماد به نفس، مهم بودن، اصالت، کاردانی، توانایی هماهنگی، کنجکاو، مشاور در نهایت توانایی برانگیختن احساسات الهام بخش را انجام کار پیش به سوی موفقیت: به طور کلی در میان عامه مردم وقتی فردی موفق نامیده می‌شود که مقدار قابل توجهی ثروت و برتری اجتماعی دارد اما در حقیقت روابط سالم بین دنیای درونی و تجربه به دنیای خارج است و باید گفت عمل و نتیجه معیاری برای موفقیت انسان محسوب می‌شود. بنابراین چیزی که مهم است تمایل و عزم راسخ افراد جهت حصول موفقیت است جدا از پرداختهای روز افزون و به کارگیری تکنیکها و نوآوریهای جدید علاقه مندی بیشتری برای کار و مدیریت مشارکتی و احترام قائل شدن برای افراد رده پایین به صورت ضرورت در آمده است برای رهبر سازمان نیز پذیرفتن این حقیقت الزامی است که اطر افيان او عامل مهمی در ارتقاء موفقیت شخصی او و همچنین موفقیت سازمان به سطح وسیعتر به شمار می‌رود رهبر سازمان می‌بایست این گونه تغییرات و حقایق را به عنوان بخش از ماجراجویی که می‌توان در آن نقش مثبتی ایفا کرد بپذیرد مدیران موفق برای باورند که بیکار در گوشه ای نیستند و تلاش کنند تا چیزی اتفاق بیفتد این کار آسانی نیست ولی گوش به زنگ باش زیرا در یک اجتماع آزاد اگر حواس خود را جمع کنید به آنچه که می‌خواهید خواهید رسید همواره از خداوند برای نعمتهایی که به شما اعطاء نموده است سپاسگذار باشید.

اصول سرپرستی

گردآورنده: عیسی تاتاری خلاصه کتاب- نویسندگان: سید حمیدرضا رضوی، محمد خراسانی- سید عماد حسینی، جواد وحیدی- مفهوم سرپرستی: بدون شک گروه کاری نمی‌تواند در اجرای اهداف و طرح ها بدون هم آهنگی در روابط بین عاملین اجرایی موفق شود. سازمان ها در راستای این منظور از نظر سرپرستان برخوردار می‌شوند. بنابراین سرپرست فردی است که با ایجاد هم

آهنگی و با بهره‌گیری بیشتر از حداقل نیروی انسانی و امکانات مادی امور سازمانی را به انجام می‌رساند. مدیران فوقانی سازمان‌ها، به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، نظارت و ... می‌پردازند، ولی سرپرستان در پایین سلسله مراتب قرار دارند و به عبارتی در تقسیم‌بندی مدیریت جزو تحتانی سازمان می‌باشند. مفهوم سرپرست در سازمان‌ها متفاوت است. به طور مثال امکان دارد در یک شرکت تولیدی، سرکارگر یا مباشر را شامل می‌شود و در شرکت دیگری در ردیف بالاتر از سرکارگر را به خود اختصاص می‌دهد. سرپرست عامل اجرایی امور سازمانی نیست بلکه او هماهنگ‌کننده‌ای بجا برای بهره‌گیری مفید از انسان‌ها و امکانات است. پس در انجام امور باید امکانات را فراهم نماید، از امکانات درست استفاده کند، در سالم‌نگه داشتن امکانات در حین کار دقت نماید، محیط کاری را مساعد سازد تا رغبت و انگیزش کاری در نیروی انسانی بوجود آید. ملاحظه می‌شود که سرپرست در یک موقعیت حساس نقشی بین مدیریت کارکنان قرار دارد و لازم است که در منطقه اجرا آگاهی از تولید، کنترل تولید، نظم دادن و تصمیم‌گرفتن داشته باشد تا بتواند در اجرای امور با مدیریت هماهنگ گردد. از طرفی اجرای امور سازمانی را نزدیک‌ترین نقطه با پرسنلی که او زیر نظر دارد به ثمر رساند. پس جهت ایجاد رغبت و انگیزش باید مدل‌های مختلف رهبری را درک کرده و مورد استفاده قرار دهد، پس از دستیابی به موارد ذکر شده دستور اجرا بدهد. ویژگی‌های سرپرست خوبی سرپرست خوب از ویژگی‌هایی برخوردار است که به قرار ذیل ذکر می‌کنیم: ۱- قدرت در اجرا: از خود فرد ناشی می‌شود و تلفیقی از قاطعیت، توان در تفکر و سازمان‌دهی است. ۲- قدرت در تحلیل مسائل و حل مشکلات: که مستلزم شناخت مسائل، جمع‌آوری عوامل، ایجاد کننده‌ی مسائل و حل مسائل است. ۳- قدرت ایجاد تعهد اجرایی در کارکنان: عملکرد سرپرست متکی بر صداقت، الگویی برای اجرای صحیح امور به وسیله کارکنان است. این امر خود آموزش غیر مستقیم است که تکیه بر درست‌نگری و درست‌کاری سرپرست دارد. رهبریه زعم «جرج تری» (Gorge R. Terry) رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه‌ای برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. مرور آثار سایر مؤلفان مدیریت آشکار می‌کند که اغلب آنان توافق دارند که رهبری فرایند تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می‌کنند. از این تعریف استنباط می‌شود که فرایند رهبری تابعی از متغیرهای رهبر (Leader)، پیرو (Follower) و سایر متغیرهای وضعیتی (Situational Variables) است. یعنی: $L = F(L, F, S)$ پس رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می‌کند (شریزهایم و دیگران ۱۹۷۸ ص ۳۵). در اینجا واژه‌ی «داوطلبانه» واژه‌ای عملیاتی است. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند. نقش رهبر رهبری (Leadership) به دلیل نقشی که در اثر بخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسانها را طی اعصار گوناگون مفتون خود ساخته (میلر ۱۹۹۶، ص ۴۲-۵۶) تعاریف فراوانی از آن شده است. یکی از صاحب‌نظران بیان داشته است که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مفهوم رهبری را تعریف کنند برای آن تعریف وجود دارد و این در حالی است که تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فراگیرد نفوذ است. اختلاف نظرهایی درباره‌ی اینکه آیا رهبری باید بدون اعمال زور باشد یا خیر؟ و آیا رهبری با مدیریت تفاوت دارد یا خیر؟ وجود دارد. تمایز مدیریت و رهبریمدیریت و رهبری اغلب دو مفهوم مترادف تصور می‌شوند، حال آنکه بیشتر صاحب‌نظران این دو مفهوم را متمایز می‌دانند. رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب هدفهای سازمانی بر سایر هدف‌ها اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه «سازمان» برمی‌خیزد. رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل می‌کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳، ص ۵). در مقایسه

رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است: ۱- رهبر با ایجاد تغییر سر و کار دارد ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی‌ها است. ۲- رهبران می‌توانند هدف‌های گوناگونی داشته باشند اما در مدیریت اولویت با هدف‌های سازمانی است. ۳- رهبران به طرق ابتکاری و الفیایی با کارکنان مرتبط می‌شوند اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فراگرد تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند مرتبط می‌شوند. برخی رهبری را اعم از مدیریت به شمار آورده‌اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده‌اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری و رهبری را یکی از وظایف مدیر به شمار آورده‌اند. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران یکی از شرایط رهبری توأم مدیریتی دانسته شده است. رهبران مثبت و رهبران منفی شیوه‌هایی که رهبران با توجه به افراد برای انگیزش اعمال می‌کنند متفاوت است اگر بیشتر روی اعطای پاداش‌های مادی و معنوی تأکید شود شیوه رهبری مثبت است. تعلیم و تربیت بهتر، دادن استقلال بیشتر و سایر عوامل که موجب رضایت کارکنان می‌شود به رهبری مثبت بستگی دارد. چنان‌که تأکید روی تنبیه و تهدید و ارباب‌باشد، سبک رهبری منفی است، این نگرش عملکرد قابل قبولی را در بسیاری از وضعیت‌ها تأمین می‌کند لکن هزینه‌های انسانی بالایی در بردارد. رهبران منفی، روش سلطه‌جویی و تفوق به کارکنان را اعمال می‌کنند. آنان برای وادار کردن کارکنان به کار حربه‌هایی مانند تویخ، برکناری از خدمت، کسر حقوق برای مدت معین و اجرای از خدمت استفاده می‌کنند. آنها در واقع ریاست می‌کنند نه رهبری. پیوستار سبک رهبری، دانه‌ای دارد که حدود آن از رهبری قویاً مثبت تا رهبری قویاً منفی در تغییر است. تقریباً هر مدیری روزانه از هر یک از شیوه‌های رهبری استفاده می‌کند. به طور کلی سبک‌های رهبری براساس چگونگی اعمال اختیارات به وسیله رهبران به سه نوع متمایز یعنی رهبری استبدادی (Autocratic Leadership)، رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership) و رهبری عدم مداخله یا آزاد (Free rein Leadership) تقسیم می‌شوند. رهبری استبدادی (اقتدارگرا) رهبر مستبد شخصی است که دستور می‌دهد و انتظار دارد او امرش مورد قبول و اجرا واقع شود. اختیارات و تصمیم‌گیری در نزد وی متمرکز است و چهارچوب کار زیر دستانش را خودش تعیین می‌کند. رهبری استبدادی نوعاً منفی است و بر مبنای تهدید و تنبیه با کارکنان رفتار می‌شود اما گاهی می‌تواند مثبت هم باشد. در نوع رهبری استبدادی خیرخواهانه پادشاهی به کارکنان اعطاء می‌شود سبک آمرانه رهبری در چهارچوب تئوری X قرار دارد. رهبری دموکراتیک رهبرانی که از روش دموکراتیک یا اشتراک‌مسابی استفاده می‌کنند به نیازها و علائق کارکنان توجه دارند و اختیارات را بطور غیر متمرکز اعمال می‌کنند. اصولاً اشتراک‌مسابی نمی‌تواند مانند روش استبدادی - یک طرفه باشد زیرا حداقل باید در تصمیم‌گیری‌ها با کارکنان مشورت شود. رهبر گروه به صورت یک واحد اجتماعی عمل می‌کند و کارکنان از شرایطی که در شغل آنان تأثیر می‌کند مطلع شده و تشویق می‌شوند که اندیشه‌های خود را ارائه کنند. رهبری عدم ملاحظه یا آزاد رهبری هستند و این گروه‌ها هستند که هدف‌ها را تعیین می‌کنند. مسائل مربوطه را حل و فصل می‌کند و نسبت به آموزشی اعضا و ایجاد انگیزه در کارها اقدام می‌کنند. در این روش رهبر نقش هماهنگ‌کننده و راهنما را ایفا می‌کند. این شیوه در بعضی موقعیت‌ها که رهبر بتواند انجام یک وظیفه را کاملاً واگذار کند مفید است. برای مثال در دانشگاه‌ها رئیس دانشکده در روش‌های تدریس استادان مداخله‌ای ندارد. مبانی سازمان‌دهی وظیفه سازمان‌دهی مدیریت اصولاً مربوط می‌شود به ایجاد طرح یا الگویی که در چهارچوب آن بتوان مجموعه امور یک مؤسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه‌ای تقسیم کرد که رسیدن به هدف‌ها و مقاصد مؤسسه به بهترین وجه تسهیل شود. در اصل هر نوع فعالیت گروهی با هدف معین در صورتی با موفقیت همراه خواهد شد که وظایف، مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط هر یک از افراد گروه بر مبنای یک روش تقسیم کار منطقی، معلوم و مشخص شود و با ایجاد هماهنگی‌های لازم، مساعی افراد در جهت رسیدن به هدف‌ها هدایت شود. در هر حال شکی نیست که افراد صالح مایل به همکاری به نقش‌های محوله در گروه و نحوه ارتباط و وظایف با یکدیگر وقوف داشته باشند، بهتر و مؤثر می‌توانند وظایف

مربوط را انجام دهند. طرح و تداوم این نظام نقش‌ها، اساساً جزو وظایف سازمان دهی به شمار می‌آید. برای اینکه نقش سازمانی برای افراد معنایی داشته باشد باید سه خصیصه را شامل شود: ۱- هدف‌های قابل سنجش باید داشته باشند. ۲- وظایف یا فعالیت‌های عمده را در برگیرد. ۳- اختیار انجام دادن امور در آن پیش‌بینی شود. به طوری که متصدی شغل بداند که برای رسیدن به هدف‌های پیش‌بینی شده چه باید بکند. مضافاً این که برای ایفای نقش به طور مؤثر، اطلاعات مورد نیاز و سایر وسایل و ابزارهای لازم در اختیار شاغل قرار داده شود. تعریف سازمان‌سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

سازمان دهی‌سازمان دهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به بیان دیگر سازمان دهی فرایندی است چهار مرحله‌ای مرکب از: ۱- تقسیم کار ۲- طبقه‌بندی یا واحد سازی ۳- سلسله مراتب ۴- هماهنگی‌ساخت سازمانی‌ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازمان دهی است و عبارت است از سیستم روابطی که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند. ساختار سازمانی چارچوب سازمان را مشخص می‌کند همان گونه که انسان‌ها اسکلتی دارند که شکل آنان را مشخص می‌کند، سازمان‌ها نیز دارای ساختاری هستند که وضعیت آن را معین می‌کند. ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم متفاوتند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و هم چنین نظامی است رسمی، زیرا مدیران عالی به طور رسمی آن را پدید می‌آورند. هدف‌های ساختار سازمانی عبارت است از: ۱- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم‌گیری کاهش یابد. ۲- توزیع اختیار برای تصمیم‌گیری به طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتوانند بدون درد سر و با انسجام در هر سطحی برنامه‌های خود را اجرا کنند. ۳- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به گونه‌ای که مشخص شود که کلیه کارها به نحو مطلوب و مرتب واگذار و اجرا شده و کلیه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته‌اند. طبقه‌بندی یا واحد‌سازی یوقتی مدیران تقسیم کار می‌کنند، فعالیت‌هایی را که برای اجرای کلیه کارهای سازمان مورد نیاز است گرد می‌آورند، سپس آنها را در قالب مشاغل منظم دسته‌بندی می‌کنند. طبقه‌بندی یا واحد سازی، ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیت‌ها در گروه‌های منطقی دسته‌بندی می‌شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگ تری ترکیب می‌شوند تا کل سازمان را شکل دهند. برای طبقه‌بندی یا سازمان دهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و مبنای آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط مشی‌های کلی آن صورت پذیرد. متداول‌ترین شیوه‌های سازمان دهی یا واحد سازی در این قسمت شرح داده می‌شود. سازمان دهی بر اساس وظیفه (هدف) این نوع سازمان دهی، در برگیرنده وظایفی است که یک مؤسسه نوعاً انجام می‌دهد. تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می‌دهند در یک قسمت متمرکز می‌شوند و زیر نظر یک مدیر کار می‌کنند به عبارت دیگر در ساختار سازمانی بر حسب وظیفه، واحدها به نحوی از یکدیگر جدا می‌شوند که هر یک وظایف و مسئولیت‌های غیر مشابهی با یکدیگر داشته باشند. برای نمونه در یک مؤسسه تولیدی، جدا شدن واحدها به قسمت‌های تولید، فروش، مهندسی و پرسنل که هر یک در ارتباط با هدف سازمان، وظایف خاصی را دنبال می‌کند. این نوع سازمان دهی رایج‌ترین نوع طبقه‌بندی است و هر اندازه پیشرفت علم و تکنولوژی تخصص‌های بیشتری را در رشته‌های مختلف علوم مطرح می‌کند، کاربرد این نوع تقسیم کار بیشتر می‌شود. این نوع طبقه‌بندی را گاهی طبقه‌بندی بر اساس نوع تخصص نیز می‌گویند. سازمان دهی بر اساس محصولتقسیم کار بر مبنای نوع محصول در سازمان‌های بزرگ وجود دارد. سازمان‌های بازرگانی در آغاز کار بر مبنای تخصص یا وظیفه سازمان دهی می‌شوند. با توسعه و گسترش فعالیت‌ها،

به علت وسعت دامنه عملیات و تولید کالای متنوع و جریان امور سرعت لازم را نخواهد داشت. مدیران تولید، فروش و امور مهندسی برای اتخاذ تصمیم با مشکلاتی روبه رو می شوند و روز به روز به سبب تمرکز دو امور، وضع پیچیده تر می شود. برای رفع این مشکل، ترکیب سازمان بر حسب نوع محصول ضرورت می یابد. در این ساختار سازمانی، مدیریت رده بالای سازمان اختیارات وسیع اجرایی را در مورد تولید، فروش، خدمات و مهندسی که به نوع خاصی از محصول با کالا-مربوط می شود به یک مدیر تفویض می شود. سازمان دهی براساس مشتریدر سازمان بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع، واحدها به گونه ای تقسیم می شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از مشتریان سازمان باشند. گروههای مختلف سازمان ممکن است نیاز به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف و شیوه های گوناگون فروش داشته باشند و هر گاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد، ساخت سازمانی بر مبنای ارباب رجوع مفید واقع می شود. به عنوان مثال یک مؤسسه بازرگانی که دارای دو دسته مشتری شامل واحدهای دولتی و واحدهای بخش خصوصی است که هر کدام به شیوه ای متفاوت خرید کنند، پول می پردازند و کالاهای متفاوتی را نیاز دارند، می تواند واحدهای فروش خود را براساس این دو گروه مشتری تقسیم کند. سازمان دهی منطقه ای یا جغرافیایی طراحی سازمان بر مبنای مناطق جغرافیایی در سازمان هایی معمول است که از نظر مکانی، در یک جا متمرکز نیستند. این روش، بر این اصول استوار است که فعالیت ها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه بندی گردد و به یک مدیر گزارش داده شود. سازمان های بزرگ بیشتر طراحی ناحیه ای را اختیار می کنند؛ طراحی ناحیه ای، هنگامی مناسب است که هدف آن مشارکت مسئولان محلی در تصمیم گیری و بهره گیری از اقتصادی بودن عملیات در آن محل باشد. امکانات ارتباطاتی ضعیف نیز می تواند دلیلی برای برگزیدن سازمان دهی منطقه ای باشد ولی به طور کلی با بهبود روز افزون ارتباطات نیاز به این نوع سازمان دهی تا حدودی برطرف می گردد. از دیرباز، داشتن شعبه یا واحد در مناطق جغرافیایی مختلف، به عنوان یک زمینه کار ورزی عالی برای مدیران شناخته شده است. این کار روزی در بخشی از ساخت سازمانی یک تجربه اساس به مدیر می دهد که بعدها می تواند برایش بسیار با ارزش باشد و برای سازمان خطر کمتری دارد. این امر بدان معنی نیست که سازمان باید براساس ناحیه تقسیم گردد تا مدیران رده های پایین تر موفق به کسب تجربه اساسی شوند بلکه می تواند یکی از عواملی باشد که در تصمیم گیری درباره ی نوع سازمان دهی مورد ملاحظه قرار می گیرد. سازمان دهی براساس بازارمشکل های تازه تری از بخش بندی سازمانی در سازمان های بازرگانی در محیط بازاری که در آن فعالیت می کنند و کانال های بازاریابی که به کار می گیرند پدید آمده است. از آنجایی که چنین دیدگاه هایی در سازمان دهی از آن جهت بوجود آمده اند که تأکید بیشتری بر بازار و کانال های بازاریابی داشته باشند. تفاوت هایی با دیگر انواع دارند. لازمه سازمان دهی پیرامون محور کانال های بازاریابی این است که ساختاری بتوان طراحی کرد که بتواند به بازتاب مناسبی در راه رسیدن به مشتریان نهایی (مصرف کنندگان) از سوی سازمان بینجامد و این کار از راه عمده فروشان، خرده فروشان و انواع گوناگون فروشگاه های خرده فروشی امکان پذیر است. پاسخ به این خط طولانی مشتریان خود نیازمند سازمان دهی است که در زودترین زمان بتواند نیازهای آن ها را شناسایی و پاسخ دهد. تفاوتی که سازمان دهی براساس بازار را از سازمان دهی براساس مشتری متمایز می گرداند، وارد کردن فشار بیشتر بر بازار است. سازمان دهی براساس زماناین نوع سازمان دهی بیشتر در سطوح پایین سازمان بکار می رود. استفاده از نوبت در بسیاری از مؤسسات (بیمارستان ها، سازمان های نظامی، فرودگاه ها، مخابرات و...) به دلایل اقتصادی، فنی و غیره و در مواردی که روزهای کار معمولی نیست به کار برده می شود. الگوهای جدید سازمان دهیمنطقی ترین روش در طراحی سازمان، شناسایی شرایط ویژه محیطی، تکنولوژی و استراتژیکی سازمان و انتخاب نوعی ساخت سازمانی است که بتواند بهترین عملکرد را در آن شرایط به همراه داشته باشد. از این رو الگوهای جدید سازمان دهی بررسی می شود. سازمان دهی بر مبنای پروژهسازمان بر مبنای پروژه یا طرح یکی از انواع جدید ساخت سازمانی است. در سازمان هایی که هدف و مأموریت آنها را می توان در قالب پروژه ها و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا نمود، این ساخت

سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان بر مبنای پروژه به تعداد پروژه های موجود در سازمان می تواند واحدهای مستقلی را ایجاد کند. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند. در سازمان بر مبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه ای و کوچکتر تقسیم می شود و به همین جهت مشکلاتی ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می یابد. در ساخت پروژه ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه ها ایجاد می شوند که دارای واحدهای مورد نیاز بوده و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نبوده و نقش تعیین کننده ای در عملکرد واحد پروژه ای ندارد. در ساخت پروژه ای ضعف یک واحد، کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی دهد و مسأله حسابرسی مسئولیت ها، در هر پروژه به سادگی قابل پی گیری است. در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آن ها، امر ارزیابی را با سهولت بیشتری امکان پذیر می سازد. پروژه ها می توانند رقابت سالم و سازنده ای با هم داشته باشند و از روش ها و تکنیک هایی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده استفاده نمایند. سازمان دهی ماتریالیستی یا خزانه داری (Matrix Organization) اگر سازمان بر مبنای پروژه را به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه (ساخت سنتی) فرض کنیم، ترکیب حاصله سازمان ماتریستی خواهد شد. به عبارت دیگر، سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی را به وجود می آورند. این نوع سازمان دهی در واقع مشکل پیشرفته تری از سرپرستی چند جانبه است و در سازمان های بزرگی که فعالیت های فنی و پیچیده و متعددی را انجام می دهند به کار می رود. این نوع تقسیم بندی در سازمان های تحقیقاتی، مراکز آموزشی، مهندسی مشاور مورد استفاده واقع شده است. وظیفه برنامه ریزی تعریف برنامه ۱- ریزی برنامه ریزی را به صورت های گوناگون تعریف کرده اند که چند نمونه آن ارائه می گردد: ۱- تعریف نسبتاً جامعی از طرف «سیریل هودسن» بدین صورت ارائه شده است که: برنامه ریزی یعنی «ارائه طریقی بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.» ۲- برنامه ریزی عبارت است از: «تحسین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن» ۳- «برنامه ریزی فرایندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر، قبل از نیاز به اجرای آن ها، با توجه به این اعتقاد که بدون اقدام عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام، احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می یابد.» ۴- برنامه ریزی یعنی «تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.» نهایت هدف اساسی برنامه ریزی کاهش میزان قبول خطر نسبت حوادث احتمالی و اتخاذ تدابیری برای نیل به موفقیت های سازمانی است. از این رو برنامه ریزی فرایند فکری دشواری است که لازم می سازد تا آگاهانه راه های کنش را تعیین کنیم و تصمیم های خود را بر پایه هدف، شناخت و برآوردهای سنجیده استوار سازیم پس می توانیم اهداف برنامه ریزی را شرح زیر بیان کرد: ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات) ۳- تمرکز به روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر ۴- تهیه ابزاری برای کنترل انواع برنامه ریزی برنامه ریزی جامع یا استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی. البته باید یادآور شد که برنامه ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب می کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه ریزی استراتژیک، دور اندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را دربر دارد: ۱- تعیین مأموریت ها به هدف های دوربرد. ۲- تفکیک مأموریت ها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت که این عمل را در اصطلاح هدف گذاری می نامند. ۳- تعیین خط مشی ها یا سیاست ها. ۴- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی. برنامه ریزی

استراتژیک، آینده را پیشگویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد: ۱- فایق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی. ۲- ارائه فرصت به موقع برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر. ۳- کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب. ۴- تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند. برنامه ریزی اجرایی یا عملیاتاً برنامۀ ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می گیرد. در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی، تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند و به بیان دیگر تأکید این برنامه ریزی بر کارایی و بازدهی (efficiency) در حالی که برنامه ریزی استراتژیک به به اثر بخشی (effectiveness) نظر دارد. در اثر بخشی منظور آن است که هدف های اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدف های تعیین شده باشد با حداکثر بازدهی برسیم. هم چنین در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می شود. در واقع اینگونه می توان بیان کرد که آنچه در برنامه ریزی استراتژیک به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می شود، در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می گردد. توالی برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی عبارت است از: ۱- تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان بندی) ۲- تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه. ۳- بازبینی و تعیین موارد انحراف. ۴- تهیه برنامه جدید. برنامه ریزی تخصصی ۱- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه ی نیازمندی های لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیر مترقبه ی جامعه و بازار. ۲- برنامه ریزی پرسنلی (نیروی انسانی): عارت است از تعیین تعداد افرادی که در سال های آینده برای تأمین هدف های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس آن تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی به تهیه شکل سازمانی آغاز می شود و شکل مسیر ترفیعات، آیین نامه ی، استخدامی، برنامه های آموزش ضمن خدمت و غیره نیز از جمله موضوع های آن است. ۳- برنامه ریزی مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً- تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدف های مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن. انواع برنامه هان باید این نکته را فراموش کنیم که برنامه هر عمل در آینده را در بر می گیرد؛ بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت تقسیم بندی می گردد. ۱- مقاصد یا مأموریت ها ۲- هدف ها ۳- استراتژی ها (راهبردها) ۴- خط مشی ها (سیاست های کلی) ۵- روش ها ۶- دستورها (مقررات و آیین نامه ها) ۷- برنامه ها و طرح ها ۸- بودجه ها. برنامه ریزی مؤثر توجه به موارد زیر موجب مؤثر بودن برنامه ریزی می گردد: ۱- زمان: هر یک از اجزاء، نه تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نیز مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا حرکت ها با یکدیگر ارتباط دارند. ۲- ارتباطات: باید طوری برقرار گردد که همه ی افراد در حیطه ی فعالیت خود، در یک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند. ۳- تشریک مساعی: در امور برنامه ریزی باید همکاری صورت گیرد. ۴- به وجود آوردن جو مناسب: آماده سازی برای برنامه ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و سازمان یافته باشد. مراحل برنامه ریزی «کوتتر» و «وایه ریخ» در کتاب مدیریت مراحل برنامه ریزی را شامل اقداماتی به شرح ذیل دانسته اند: ۱- آگاه بودن به فرصت ها: اگرچه این مرحله، یکی از مراحل برنامه ریزی محسوب نمی شود، لکن آگاه بودن نسبت به فرض های داخل و خارج از سازمان در واقع نقطه آغاز برنامه ریزی را تشکیل می دهد. در این مرحله، باید کلیه فرصت های ممکن در آینده به طور روشن و کامل مورد ملاحظه قرار گیرند. تا با توجه به نقاط قوت و ضعف مان بدانیم که در کجا قرار داریم، چه نوع مسایلی را می خواهیم حل کنیم و چرا باید چنین مسایلی را حل کنیم و نیز بدانیم که چه می خواهیم به دست آوریم. تعیین هدف های مبتنی بر واقعیت به این آگاهی بستگی دارد. ۲- تعیین هدف ها: دومین قدم در برنامه ریزی، تعیین هدف ها برای کل مؤسسه و سپس برای هر یک از واحدها به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است. هدف ها نتایج مورد انتظار را مشخص می کنند و معرف نقاط پایان عملیاتی هستند که باید انجام شود. ۳- پدید آوردن فرض های لازم برای برنامه ریزی: سومین گام منطقی در برنامه ریزی پدید آوردن، به آگاهی رساندن و جلب همراهی دیگران

درباره فرض های بنیادی برنامه ریزی است که در حقیقت عبارتند از انواع پیش بینی ها، خط مشی های بنیادی در خور کاربرد و برنامه های موجود سازمان. ۴- تعیین گزینه های مختلف عملیات: این مرحله عبارت است از بررسی و تشخیص راه حل های مختلف. ۵- ارزیابی گزینه ها: بعد از تعیین راه حل های گوناگون و بررسی نقاط ضعف و قوت آنها، راه حل های مزبور در پرتو پیش فرض ها ارزیابی می شوند. از آن جایی که برنامه ریزان عموماً با شرایط نامطمئن مسأله کمبود سرمایه و عوامل مختلف نامحسوس روبه رو هستند، لذا ارزیابی معمولاً بسیار دشوار است. ۶- انتخاب یک راه حل: در این مرحله است که تصمیم گیری واقعی صورت می گیرد. ۷- تنظیم برنامه های فرعی: در مرحله ای که تصمیمی اتخاذ می گردد، برنامه ریزی به ندرت کامل است لذا تعیین برنامه های پشتیبانی از برنامه اصلی ضرورت دارد. ۸- نشان دادن برنامه ها در قالب اعداد و ارقام از طریق بودجه ها (عددی کردن برنامه ها با بودجه بندی): بودجه کلی یک مؤسسه، نمایانگر جمع کل درآمد و هزینه و اقلام مهم ترازنامه از قبیل موجودی نقدی و هزینه های سرمایه ای و نقدی است و بخشی از بودجه کلی مؤسسه را تشکیل می دهد. به این ترتیب بودجه ها وسیله ای خواهند شد برای گرد هم آوردن برنامه های مختلف و استانداردهای مهم برای اطمینان یافتن از پیشرفت برنامه ها. فنون برنامه ریزی برنامه ریزی، تصمیم گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم گیری را پی گیری کنند، روش های متعددی ابداع شده است که بعضی از آنها عوامل مؤثر را برای برنامه ریزی مجسم می کند و پاره ای دیگر حتی می توانند به جای وی تصمیم بگیرند؛ به بیان دیگر، تصمیم مدیر به صورت برنامه ریزی شده در می آید. صرف نظر از برنامه ریزی استراتژیک، اکثر قریب به اتفاق برنامه ریزی های اجرایی به شیوه ی تصویری-شکلی می باشند. زیرا با این شیوه: ۱- موضوعات بیشتری را در فضای کمتری مطرح می کنند. ۲- بسیار سریع تر و غالباً آسان تر فهمیده می شوند. ۳- اجرای برنامه، کنترل، ارزیابی و تجدید نظر در آن را تسهیل می کنند. نظارت و کنترل معنا، مفهوم و اهمیت کنترلیکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل می باشد که از طریق آن می توان از منابع و فعالیت های اعضاء سازمان، حداکثر کارایی و اثر بخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان بدست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی کند. بنابراین کنترل در مؤسسات تجاری و دیگر سازمان ها نقش پویایی ایفا می کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت. مراحل کنترلکنترل را می توان طی چهار مرحله انجام داد. مرحله اول: تعیین معیار(استاندارد) یا ضابطه برای کنترل. مرحله دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها). مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل عمل آنها. مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی. انواع کنترل طبقه بندی های مختلفی برای کنترل انجام گرفته است که مدیر به تشخیص خود و با توجه به شرایط و موقعیت های موجود، از انواع مختلف کنترل در جهت انجام وظیفه خویش بهره می گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری ممکن است به ترتیب با اشکال دائم یا متناوب، متمرکز یا غیر متمرکز، کمی یا کیفی صورت پذیرد. به علاوه با توجه به اینکه انجام دهنده کنترل چه کسی می تواند باشد کنترل شکل های زیر را به خود می گیرد: ۱- کنترل پیش برنده. ۲- کنترل های غربالی یا کنترل «بله، خیر». ۳- کنترل های پس از عمل. وظایف مدیریت منابع انسانی با نگرش مجدد به سیستم های سازمانی در می یابیم که انسان در واقع مهم ترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمانی به شمار می رود زیرا سایر منابع وارده سازمان به خودی خود نخواهد توانست اهداف سازمانی را تحقق بخشند. یک سیستم زمانی مدیران تولید سعی در بهبود کیفی و کمی تولیدات، مدیران صنعتی سعی در بهبود سیستم ها و روش ها، مدیران امور مالی سعی در تهیه سرمایه و استفاده مطلوب از آن و مدیران منابع انسانی سعی در ارائه برنامه هایی جهت هماهنگی بین اهداف سازمان. نیروی انسانی و تأمین اهداف سازمانی دارند. مفهوم مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدفهای سازمانی سیاست

گذاری، برنامه ریزی و فعالیت نماید. موفقیت هر سازمان در واقع در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر سرمایه، مواد، ابزار آلات کاری و منابع انسانی است، به طریقی که نیل به اهداف برنامه های کوتاه، میان و بلند مدت تضمین گردد. به دلیل پیچیدگی سازمان های امروزی، تخصص های ویژه ای برای اداره امور سازمانی ایجاد گردیده است. مدیریت امور مالی که در جهت استفاده مطلوب از سرمایه فعالیت می کند مدیریت تولید که در جهت استفاده مؤثر و طراحی مناسب ماشین آلات و ابزار آلات تولیدی کوشش می کند،... و بالاخره مدیریت منابع انسانی که برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدای و هم چنین آموزشی و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران سازمان به عهده دارد. مدیران منابع انسانی، نه تنها در مقابل نیروی انسانی یک سازمان مسئول اند بلکه از طرف دیگر در مقابل مدیران رده بالای سازمان نیز مسئولیت دارند. آنان مسئول اند نیازها و خواسته های مدیران رده بالای سازمانی را به نیروهای انسانی و نیازها و خواسته های کارکنان را به مدیران رده بالای سازمان منعکس نموده و در واقع خلأ بین این دو را پر کنند. بنابراین مدیران پرسنلی باید با کلیه قشرهای سازمانی زبان مشترک پیدا نموده و ارتباطات انسانی را در داخل سازمان قوت بخشند. اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتند از افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان. این هدف می تواند راهنمای مطالعه و کاربرد اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی باشد. مطالعات مدیریت منابع انسانی می تواند به این سؤال اساسی پاسخ دهد که مدیران منابع انسانی چه می کنند و چه باید بکنند. به هر حال افزایش کارایی منابع انسانی در سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از چنان اهمیتی که حتی سازمان های کوچک هم در صدد ایجاد واحدی تحت عنوان مدیریت امور اداری برای افزایش کارایی کارکنان خود می باشند. البته لازم به ذکر است که در عمل مدیران منابع انسانی اهدافی را با توجه به شرایط داخل و خارج سازمانی برای خود مشخص نموده و دنبال کنند. این اهداف مشخص شده می تواند راهنمای خوبی برای فعالیت های گوناگون مدیران منابع انسانی در سازمان باشد. مدیرانی که به دلایلی نتوانند اهداف مذکور را مشخص و مدون نمایند در عمل لطمات شدیدی را به سازمان و مدیریت وارد خواهند نمود. معمولاً چهار هدف به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی قائل می شوند. ۱- هدف اجتماعی که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه. ۲- هدف سازمانی که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در نیل به اهداف سازمان و مدیریت. ۳- هدف وظیفه ای که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال وظایف و مسئولیت هایی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می شود. ۴- هدف اختصاصی که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال اهداف شخصی کارکنان مشغول به کار در سازمان زیرا نیروهای انسانی به امید و آرزوهای رفع و تأمین نیازمندی ها و نیل به اهداف شخصی خود وارد سازمان شده و فعالیت می نمایند. بنابراین باید نیل به اهداف کارکنان از طریق کار و فعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گردد. در غیر این صورت آن ها نسبت به سازمان مدیریت و اهداف سازمانی بی توجه خواهند شد. وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی و وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی به دو قسمت به شرح زیر تقسیم می گردند: الف) وظایف و مسئولیت های عمومی که عبارتند از: ۱- برنامه ریزی ۲- سازمان دهی ۳- هدایت رهبری ۴- نظارت و کنترل) وظایف و مسئولیت های اختصاصی که عبارتند از: ۱- جذب و گزینش ۲- آموزش و توسعه منابع انسانی ۴- طراحی سیستم های حقوق و دستمزد ۵- شناخت استعدادها، علائق، انگیزه ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی ۶- انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی ۷- انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جا به جایی های پرسنلی ۸- انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات ۹- ارزشیابی شایستگی کارکنان ۱۰- برنامه ریزی نیروی انسانی ۱۱- انجام اقدامات مربوط به از کارافتادگی، بازنشستگی و مستمری بگیری کارکنان وظایف عمومی مدیران پرسنلی یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و نظارت و کنترل در واقع همان وظایف چهار گونه

کلیه مدیران در سطوح مختلف سازمانی است که مدیران منابع انسانی هم از این قاعده کلی مستثنی نیستند.

مدیریت یک دقیقه‌ای

نویسنده: برانکارد اسپنسر جانسون

خلاصه کتاب مدیریت یک دقیقه‌ای - تلخیص: نادر شفیع زاده مظاهری - مقدمه: مدیریت یک دقیقه‌ای روشی تازه است برای به دست آوردن نتایج بهتر و مؤثرتر. نویسنده کتاب آقای برانکارد اسپنسر جانسون یک مدیر است که تا قبل از مطالعه کتاب مدیر یک دقیقه‌ای یک مدیر با شگرد و روش ساده که اکثر مدیران از آن استفاده می‌کنند بود. ایشان بعد از خواندن کتاب ذکر شده تصمیم گرفت با نویسنده کتاب که خود از مدیرانی بود که توانسته بود از طریق این روش یک شرکت نامنظم را به یکی از بهترین مؤسسات تبدیل کند، ملاقات کند. ایشان پس از تماس تلفنی با مدیر یک دقیقه‌ای و مشخص کردن قرار ملاقات به دیدار مدیر موفق رفت. او مردی حدوداً میانسال بود که پشت پنجره ایستاده بود. زمانی که برانکارد وارد اتاق شد، پس از تعارفات میان دو مدیر از او خواست که در مورد کتاب و روش کار و استفاده از آن برایش توضیح دهد؛ مدیر یک دقیقه‌ای که مردی خوش برخورد بود خواسته همکار جوان خود را پذیرفت و شروع به توضیح دادن نمود. او ابتدا چند جمله‌ای را که به شکل لوح روی دیوار بود برای همکار جوان خود گفت؛ در میان این جملات نوشته بسیار زیبایی بود که اینگونه نوشته شده بود که مبنا و شاخص این روش محسوب می‌شود: «شاخص مدیریت یک دقیقه‌ای این است که هر روز هر از گاهی به چهره کسانی که به آنان مدیریت می‌کنیم بنگریم، و ببیندیشیم که آنان منابع مهم ما هستند.» سپس وارد جزئیات مدیریت یک دقیقه‌ای شد. او ابتدا با معرفی روش ABC به برانکارد شروع کرد؛ توضیح او اینگونه بود که گفت: ABC اون حرف یا کلمه‌هایی که برای آموزش در مدارس استفاده می‌شود نیست، بلکه ABC الفبای مدیریت یک دقیقه‌ای است. A Activators فعال‌کننده‌ها فعال‌کننده‌ها کارهایی است که مدیر یک دقیقه‌ای قبل از آن که از کادر خود انتظار کاری را داشته باشد باید انجام دهد. B Behavior کار یا هدفی که یک مدیر برای کادر خود توضیح داده و از آنان انتظار دارد که برای او انجام دهند. C Consequences نتایج یا پیامدی که یک مدیر یک دقیقه‌ای توقع دارد به دست بیاورد. اگر مدیران بتوانند فعال‌کننده‌های لازم را تشخیص دهند و اعمال کنند و همچنین رفتاری را که پس از پایان هر اجرا لازم است به درستی انجام دهند به عملکرد و اجرای بهتر کار دست می‌بندند. مهم‌ترین فعال‌کننده هدف‌گذاری است. مدیر با کمی توضیح دادن برای دوست جوان خود به او می‌گوید که همیشه اجرای مطلوب و خوب در مراحل رفتاری نمایان است. یعنی قابل مشاهده و اندازه‌گیری است و ما می‌توانیم با مشاهده رفتار کادر خود تصمیم بگیریم چه وقت هدف را برای کادر توضیح و چه وقت توبیخ می‌کنیم. در ادامه توضیحات مدیر یک دقیقه‌ای می‌گوید که ما هیچ وقت یک کارآموز را توبیخ نمی‌کنیم، زیرا ممکن است که او را از کار خود دلسرد کنیم و راه او را عوض کنیم، بلکه ما تنها کسانی را توبیخ می‌کنیم که می‌دانیم می‌توانستند کار خود را بهتر انجام دهند و این کار را نکردند. همیشه توبیخ را با تمجید پایان دهیم. زمانی که یک مدیر می‌خواهد توبیخ کند، باید بداند که چگونه توبیخ کند. برای مثال اگر مدیر توبیخ خود را با تمجید تمام کند، فرد پس از رفتن او به کار خود می‌اندیشد و سعی در اصلاح خویش می‌نماید نه اینکه به طرز برخورد مدیر! کاربرد سیستم PRICEPinpoint مشخص کردن جزئیات دقیق عملکرد یا رفتار این مرحله تشخیص دقیق فضاها و حوزه‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری برای اجرا و عملکرد افراد است. در اصل این فضاها عملکرد است که شما می‌بایست به عنوان هدف یک دقیقه‌ای شناسایی کنید. Record ثبت و یادداشت کردن عملکرد یا اجزای زمانی که یک مدیر توسط افراد خود بتواند عملکرد آنها را ثبت کند، می‌تواند در مورد عملکرد آنها تصمیم‌گیری کند و بتواند نتیجه‌ای بهتر به دست بیاورد. Involve سهم کردن کار با فرد زمانی که افراد خود را سهم کنیم آنها سعی و فعالیت خود را بهتر و بیشتر می‌کنند تا بتوانند به منافع خود هم

برسند. Coach هدایت و راهنمایی از انجام مراحل قبل باید سعی در راهنمایی و هدایت گروه داشته باشیم و به یاد داشته باشیم راه رسیدن به هدف یک سفر است نه یک منزلگاه. Evaluate ارزشیابدر انتها باید ارزشیابی کنیم تا ببینیم به هدف خود دست پیدا کردیم یا خیر؟ ۶ لغت مهم: اشتباه از من بود، معذرت می‌خواهم. ۵ لغت مهم: نتیجه کار شما خوب بود. ۴ لغت مهم: شما چه عقیده‌ای دارید. ۳ لغت مهم: اگر ممکن است ۲ لغت مهم: خیلی متشکرم. ۱ لغت مهم: «ما» بی‌اهمیت‌ترین لغت: «من»

مدیریت موفق زمان

جک دی فرنر - مترجم: ناصر جواهری زاده

تهیه: نازنین اعطایی - خلاصه کتاب: مقدمه: هر انسانی در طول روز فقط ۲۴ ساعت یا ۱۴۴۰ دقیقه یا ۸۶۴۰۰ ثانیه فرصت دارد تا به کارهای خود برسد چطور می‌شود یک فرد در این مدت یک کشور را اداره کند و وقت هم اضافه می‌آورد در حالی که برخی دیگر در همین زمان قادر به ساده‌ترین کارها هم نیستن... مدیریت زمان وقت گیر است ایا بهتر نیست به جای خواندن کتاب و شرکت در دوره‌های مدیریت زمان و قتمان را صرف کارهای دیگر کنیم؟ جواب این سوال در قصه‌ی مرد هیزم شکن است مردی مسئول قطع ۵۰۰ درخت بود اما اره‌ای کند داشت مردم به او گفتند تو باید اره‌ات را تیز کنی هیزم شکن پاسخ داد=ان قدر کار دارم که وقت برای تیز کردن اره ندارم باورهای غلط در مدیریت زمان • ۱- من ذاتا فرد نامنظمی هستم • ۲- تنها راه کسب بازده بیشتر سخت کار کردن است • ۳- من در تمام ساعات روز به یک حد کارایی دارم • ۴- برنامه ریزی زمان باعث می‌شود که اختیار در زندگی از بین برود • ۵- اگر می‌خواهیم در کارها کارایی داشته باشیم باید فقط خودمان ان را انجام دهیم جک دی فرنر- مدیریت موفق زمان- مترجم- ناصر جواهری زاده انتشارات پژوهش تهران سال ۱۳۷۹ ۱۴۰ اصل مدیریت زمان: هرگاه با کاری روبه‌رو شدید که انجام دادن ان زمان مشخصی طول می‌کشد قبل از آنکه به اقدامی دست بزنید در مورد سولات زیر فکر کنید • ۱- ایا لازم است این کار حتما انجام شود؟ اگر نه ان را حذف کنید • ۲- ایا حتما من باید این کار را انجام دهم؟ اگر نه ان را فوراً به دیگری واگذار کنند • ۳- ایا این کار حتما باید الان انجام شود؟ اگر نه ان را به تعویق بیندازید • ۴- ایا این کار اولویت اول را در کارهایم دارد؟ اگر نه به سراغ اولویت اول بروید روش تعیین اولویت: ابتدا باید کارهایی را در طول روز انجام شود شناسایی کرده به هر کدام از لحاظ اهمیت و فوریت امتیاز ۱ و ۲ و ۳ دهید حاصل ضرب این‌ها اولویت را تعیین می‌کند اهمیت، فوریت= اولویت مدیریت زمان لحظه‌های گران بهای زندگی مجموعاً عمر آدمی را تشکیل می‌دهند دارای ارزش‌های فراوانی است که توجه و گاهی و بهره‌برداری صحیح و مناسب از ان‌ها موجبات رشد و تعالی را فراهم می‌سازد و غفلت از ان‌ها خسروانی عظیم در بر دارد و بنا به فرمایش مولای متقیان علی (ع) از دست دادن فرصت‌ها مایه غم و اندوه است غم و اندوه است چه زیبا سروده است شاعر بزرگ ایرانی پروین اعتصامی که گوهر وقت بدین خیره‌گی از دست مده آخرین عمر گرانمایه بهایی دارد • هیچ انسانی از وقت و بی‌نیاز نیست و چه بسیارند انسان‌هایی که از کمبود وقت می‌نالند دلیل بی‌توجهی به بخشی از امورات زندگی را کمبود وقت می‌دانند هرچه مسئولیت فرد وسیع‌تر باشد به همان نسبت نیاز او به وقت بیشتر است زیرا مدت شبانه روز برای همه یکسان است و طبیعی است که مدیر که با اقسام گوناگون کارها و انواع سلیقه‌ها و توقعات روبرو است برای پاسخ‌گویی در حیطه مسئولیتش بیشترین نیاز را به وقت و زمان دارد لذا آشنایی با فنون مدیریت که در واقع روش‌های بهره‌گیری و استفاده از زمان را به بهترین وجه را تعلیم می‌دهد برای کلیه مدیران لازم و ضروری است فصل اول: مفاهیم اساسی در مدیریت زمان= این کتاب سعی دارد یک راهنمای عملی برای بهبود مدیر زمان باشد زمانی که شما اقدام به مدیریت زمان می‌کنید • اهدافتان را در ذهن مشخص کنید و به دنبال ایده‌هایی باشید که شمارا به اهدافتان می‌رساند • زمان یک منبع کمیاب= اقتصاد دانان درگیر این مسئله هستند که جوامع مختلف چگونه منابع خودشان را تخصیص می‌دهند منابعی مثله

زمین. مواد. سرمایه و ... تخصیص این منابع به عهده ی سازمان های اقتصادی که شامل ملت ها دولت ها و ادارات و... می باشد مدیریت زمان به معنای اداره کردن منابع خودمان و توانایی هایمان است اهداف=تخصیص منابع مفهوم اصلی در هدف محسوب می شود همه ی افراد منابع شان را به نیازها و مقاصدشان تخصیص می دهند در زمینه ی نیازها و انگیزه های انسانی تئوریه ابراهام مازلو بیان می کند که نیازها بر اساس سلسله مراتب می باشد که از نیاز های زیستی یا فیزیولوژیک به سمت نیاز خود شکوفایی مرتب شده اند براساس نظریه مازلو یک شخص ابتدا به وسیله ی نیازهای اساسی سطح پایین برانگیخته می شود پس هنگامی که یک نیاز ارضا شد این حالت انگیزش شخص را به سمت نیاز سطح بالاتر حرکت می دهد منبع واقعی مدیریت زمان: منبع ارزش مند زمان بر روی روش ما در استفاده از سایر منابع اثر میگذارد زمان تنها منبعی است که همه به طور مساوی در اختیار داریم زمان را همچون منابع دیگر نمی توان ذخیره کرد تا هر موقع که نیاز شد از آن استفاده کنیم مدیریت زمان شامل مهارت های برنامه ریزی سازمان دهی اجرا و کنترل است مدیریت زمان به معنای استفاده ی موثر از منابع و راهی برای رسیدن موثر و اهداف شخصی است اگر شما علاقه مند به بررسی گذران وقت باشید و تصمیم جدی در مورد توسعه ی آن داشته باشید به چیزهایی که باید انجام دهید نظری بیفکنید تعهد) هیچ تدبیر یا راه میانبری وجود ندارد مدیریت زمان اشفته درست مانند یک عادت بد است شما باید متحد شوید که درباره ی آن کارهایی انجام دهید تجزیه و تحلیل) شما باید در مورد اینکه چگونه وقتتان را می گذرانید چه مشکلاتی دارید و چه شرایطی دارید داده هایی جمع اوری کنید فرم تحلیل زمان و دیگر ابزار تجزیه و تحلیل زمان در این مورد مفید میباشد برنامه ریزی) ممکن است بگویید من وقت کافی برای برنامه ریزی ندارم اما مدیریت موثر و کارا غالباً مستلزم برنامه ریزی است توسط آن شما می توانید ساعات زیادی از انجام کارهای غلط را ذخیره کنید بحران هارا کاهش داده و از انجام کارهای غیر مهم و غیر ضروری جلوگیری می کند پیگیری و تحلیل مجدد) اگر شما نتایج را بررسی کنید کشف مشکل کنید و برنامه را اصلاح کنید برنامه نتیجه خواهد داد و مشکلی به وجود نیاید. بنابراین هدف مدیریت زمان یک فرایند شامل ۸ مرحله است به ترتیب: ۱) فهمیدن اینکه چگونه از وقتتان استفاده می کنید ۲) فهرست زمان خود را برای شناخت مشکلات و فعالیت هایی که بی ارزش هستند و وقت زیادی از شما می گیرند اصلاح کنید ۳) تمرین خود ارزش یابی کنید گاه گاهی منابع. توانایی ها منابع سرمایه و موقعیت حال خود را ارزیابی کنید ۴) اهدافی که برای شما مهم هستند طبقه بندی کنید و به وسیله ی اولویت بندی اهمیت کارهای مهم را تشخیص دهید ۵) فعالیت برنامه ریزی را تا رسیدن به اهداف مهم توسعه دهید مهارت ها. منابع و چهارچوب زمانی خود را مشخص کنید ۶) برنامه های خود را به صورت فعال اجرا نمایید و فعالیت های کلیدی را در دفتر روزانه ثبت کنید ۷) تکنیک های پیشرفته و راه حل ها را برای غلبه بر مشکلات ویژه مدیریت زمان هم چون بحران های ملاقات های غیر موثر معلوم نمایید ۸) پی گیری و تجزیه و تحلیل دوباره را شاخصی برای پیشرفت قرار دهید فصل دوم: تجزیه و تحلیل چگونگی استفاده از وقت = نخستین کام در مدیریت زمان موثر در حال زمان این است که چگونگی استفاده از وقت را تجزیه و تحلیل کنیم بدین منظور باید حداقل به مدت یک هفته دقیقاً زمان مصرف شده را یادداشت کنید وان را تحلیل نمایید چرا می بایست این کار را کرد؟ این سوالی است که تنها بعضی از مردم می پرسند آن ها می گویند من غالباً می دانم که کجا و چگونه اوقاتم را بگذرانم ولی از طرف دیگر وقت کافی ندارم زیرا بیشتر مواقع دچار اتلاف وقت می شوم در صورت برنامه ریزی و استفاده بهینه از زمان با مسائلی از قبیل این که وقت ندارم مواجه نخواهید شد اکثر مواقع ساده انگاری باعث می شود که نتوانیم از زمان استفاده درست ببریم ما غالباً با این که چگونه زمان را بگذرانیم و چگونه برای انجام امور برنامه ریزی کنیم دچار افراط و تفریط نشویم در تخمین زمان لازم می شویم و معمولاً تمایل داریم که در چنین مواقعی حالتی تواضعی بگیریم زیرا بسیار عار می کنیم و در نتیجه تحت تاثیر بعضی از آن ها قرار می گیریم جدول زمانی کمک می کند که بتوانید با کنترل تاثیر عوامل خارجی از قبیل تلفن ها و... کمتر دچار اتلاف وقت شوید زیرا عواملی از قبیل عدم تصمیم گیری و حضور در تخویض اختیار انسان را دچار اتلاف وقت می کند دانش و یقین و نه حدس و

گمان به شما کمک خواهد کرد که بتوانید و موثر برنامه ریزی کنید فقدان انگیزه و عدم برنامه ریزی باعث می شود که حداقل کار صورت پذیرد در صورتی که می توان با تهیه یک فهرست از کارهای روزانه برنامه زمان بندی شده تهیه کرد همچنین یکی دیگر از معضلات و مواردی که باعث اتلاف وقت و اختلال در مدیریت زمان می شود پنهان شدن بعضی از ما پشت موضوعات مهم و موارد اضطراری اسیت با استفاده از آن چه گفته شد خواهید توانست میزان پیشرفتتان را در استفاده بهینه از زمان ارزیابی کنید برای مثال ؛ تحقیقات نشان می دهد که به طور معمول شما حدود ۳۱/۲ ساعت را در هر روز صرف تلفن کردن و جواب دادن به تلفن می کنید تصمیم می گیرید که این زمان را کاهش دهید در کام نخست می خواهید و این زمان را یک ساعت تخلیل دهید و برای این کار راهها و روش هایی را انتخاب کنید و شروع به اجرای آن ها کنید به عنوان مثال = تصمیم می گیرید که جواب دادن به تلفن های عمومی و عادی را به معاونتان بسپارید بعد از گذشت چند ماه می خواهید نتیجه کار را ببینید که با استفاده از جداول تحلیل زمان این کار را انجام می دهید و بعد از گذشت مدت زمانی در صورتی که برنامه ها را درست اجرا نموده باشید متوجه می شوید پاسخ دادن به تلفن ۲۰ دقیقه انجام می دهید امید است این مثال توانسته باشد شناخت درستی دربتاره ی نحوه ی برنامه ریزی زمانی و به طور کلی مدیریت زمانی به شما بدهد وقت کشی ها) یک زمان دزدی (یا به قول بعضی مردم وقت کشی) چیزی است که ما را از انجام کار های مهم و ارزشمند باز دارد آن فعالیتی است که شما وقت قابل ملاحظه ای روی آن می گذارید بدون اینکه سود ویا ارزش چندانی چندانی برای شما داشته باشد شاید فعالیتی باشد که باید انجام دهید اما به تحقق اهداف مهم شما کمک زیادی نمی کند ملاقات های طولانی . کار های عادی که به سادگی می توان آن ها را به دیگران واگذار نمود و مزاحمت های مکرر دیگران بعضی از دزدان زمان هستند هدف نهایی . کنترل وقت کشی از طریق تکنیک هایی مانند = به تعویق انداختن یک کار. زمانی که کار مهم تری برای انجام دارید. کوتاه کردن وقتی که صرف آن می کنید یا حذف بخشی هایی از آن برای دریافت نتیجه ی بهتر است در حین بررسی دزدان زمان یا وقت کشی ها پی خواهید برد آن ها به دو دسته تقسیم می شوند اولین دسته) دزدان زمان خارجی هستند مانند= تماس های تلفنی . ملاقات کنندگان اتفاقی و سایر مزاحمت ها دومین دسته) دزدان زمان گرده داخلی یا خود خواسته است مانند= فقدان نظم شخصی. میز شلوغ. عدم تمایل به واگذاری کار ها به دیگران. تعلل ورزی و عدم تصمیم گیری موثر غاصبان زمان :

در هفته ده ها ساعت پر ارزش توسط غاصبان سنگدل زمان از شرکت های بزرگ و کوچک به یغما می رود . این جنایتکاران دوران عبارتند از • = بحران ها • تلفن ها • میهمان های ناخوانده • کم رویی در نه گفتن • تساهل • جلسات •

کاغذ بازی • ماموریت و سفر های اداری الف) بحران ها = بحران سازمان را از لحاظ برنامه ریزی می شکند . در موقع بحران اولویت اول و اخر کاری. حل بحران است. برخی مدیریت ها بحران ساز هستند . برنامه ریزی درست مانع وقوع بحران می شود و یا تاثیرات آن را کنترل می کند ب) تلفن ها= تلفن نمونه بارزی از یک امر فوری اماغیر مهم است که باید از آن اجتناب کرد به طور کلی امری مقاومت ناپذیر در زنگ تلفن موجود است لحن امرانه زنگ تلفن به شما می گوید گوشی را بردار ممکن است خبر های مهمی برای شما داشته باشم فنون مدیریت تلفن های که از بیرون زده می شود • = ۱- هنگامی که مشغول کار هستیم تلفن به فرد دیگری منتقل شود • ۲- ساعاتی از کار را در نظر گرفته و در آن به تلفن پاسخ ندهیم • ۳- در طول جلسات به هیچ تلفنی پاسخ ندهیم • ۴- با تلفن های نا خواسته ۰ مودب. محکم و مختصر صحبت کنیم • ۵- از افراد بخواهیم که در مواقعی که کار کمتری داریم تماس بگیرند • ۶- فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیم ج) مهمانان نا خوانده= پژوهش های اخیر نشان داده اند که هر هشت دقیقه. یک مدیر معمولی با قطع کار مواجه می شود و زمانی که این وقفه ایجاد شود . چندین دقیقه طول خواهید کشید که وی با همان تمرکز و بازدهی در کار خود برسد روش های رد کردن مراجعین سرزده • ۱- سدهای فیزیکی مقابل اتاق کار خود ایجاد کنید • ۲- آن ها را به قسمت های عمومی اتاق عقب برانید • ۳- از تماس مستقیم چشمی با آن ها پرهیز کنید • ۴- هرگز اجازه نشستن به آن ها ندهید • ۵- با قدم زدن آن ها را به خارج اتاق راهنمایی کنید • ۶- دیگران

را عادت دهید که قبلا از شما وقت بگیرند (د) کم رویی در نه گفتن: گفته شده که قدرتمند ترین و قوی ترین عامل در مدیریت زمان یک واژه دو حرفی یعنی (نه) است چهار مرحله برای (نه) گفتن • ۱- به دقت مقصود گوینده را گوش کنید • ۲- اگر قصدتان (نه) گفتن است که این واژه را با کمال ادب و قاطعیت بگویید • ۳- برای (نه) دلیل بیاورید • ۴- راه حل تازه ای عرضه کنید (ه) تساهل چهار روش برای برای برخورد با کسانی که کارها را به تاخیر می اندازد • ۱- ایجاد اعتماد در زیر دستان و تقویت خوش قولی • ۲- به جای پایان کار بر شروع کار تاکید کنید • ۳- کنترل بر کار کار داشته و راهنمایی کنید • ۴- اولیت ها را دقیقا برای زیردستان تشریح کنید (و) جلسات: طبق تخمین ها در کشور انگلستان بیش از چهار میلیون ها ساعت وقت در روز صرف حضور در جلسات می شود این جلسات گاهی ضروری و غیر قابل اجتناب و گاهی به عنوان سوراخ های هدر رفتن زمان در کیسه عمر هستند سازماندهی جلسات • ۱- اهداف مشخصی برای جلسات برگزینید • ۲- برای هر کس از قبل یک دستور جلسه تهیه کنید • ۳- تعداد افراد شرکت کننده را به حداقل برسانید • ۴- از سر ساعات شروع کردن جلسات بپرهیزید اما حتما ان را سر وقت تمام کنید • ۵- در مورد دستور جلسات کوتاه. جلسات را سرپایی تشکیل دهید • ۶- اعضا را عادت دهید برای حرف زدن وقت بگیرند • ۷- از روش رای گیری برای کنترل نتایج استفاده کنید • ۸- برای کارهای تخصصی کمیسیونهای خاص قبل از جلسه تشکیل دهید • ۹- از گفتگو دو به دو جلوگیری کنید (ز) کاغذ بازی: در تحقیقی که در مورد مرکز خدمات پرسنلی ادیا در امریکا از ۹۰۸ تن از مدیران امور اداری صورت گرفته است ۵۳ درصد ان ها اظهار داشته اند که هر روز کاغذ بازی بین ۱ تا ۳ ساعت از وقت ان ها را به خود مصروف دارد برخورد با نامه ها • ۱- دستیاران را تشویق کنید نامه های معمولی را پاسخ گویند • ۲- اگر می توانید نامه را به شخص دیگری ارجاع دهید • ۳- اگر محتوای نامه مهم نیست سریعا ان را بایگانی کنید • ۴- در مورد نامه هایی که حتما باید خودتان جواب دهید سریعا اقدام کنید گزارش ها • ۱- از زیر دستان بخواهید گزارش ها را تا حد امکان خلاصه بنویسید چون گزارش های مفصل اصلا خوانده نمی شود • ۲- اگر گزارش مفصلی به دستان رسید از زیر دستان بخواهید ان را برای شما خلاصه کند • ۳- هیچ وقت تایپ گزارش ها را خودتان انجام ندهید • ۴- در حد کفایت بنویسید نه در حد کمال (ح) سفر اداری: سفر و ماموریت اداری وقت زیادی از یک مدیر می گیرد قبل از سفر فکر کنید • ۱- آیا این یک سفر ضروری است • ۲- آیا باید حتما خودتان در این سفر باشید • ۳- آیا می توان زمان سفر را تغییر داد • ۴- آیا می توان طرف مقابل خود را دعوت کرد؟ تدارکات سفر • ۱- تلفن همراه و کامپیوتر را همراه خود ببرید • ۲- پرونده ای که از اولویت کاری برخوردار است با خود ببرید • ۳- از رانندگی در طول سفر پرهیز کنید • ۴- حتی الامکان از هواپیما استفاده کنید تحقیقات نشان داده است یک ساعت کار در هواپیما برابر است با سه ساعت کار در اداره چون در هواپیما سایر مزاحمت های اداری وجود ندارد • شکسپیر در کتاب ریچارد می گوید (زمانی من وقت را تلف می کردم و امروز وقت مرا تلف می کند) فصل سوم: تجزیه و تحلیل مسائل زمانی در کار گروهی: مسائل و مشکلات مربوط به زمان ها. تا حد بسیار زیادی تحت تاثیر اطرافیان به ویژه همکاران قرار میگیرد مدیریت ضعیف دیگران در برنامه ریزی و زمان بندی منجر به تاثیراتی هرچند کوچک بر روی ما و نزدیکان شود اگر فردی دو ست دارد که اجتماعی و مردمی باشد اوقات دیگران خود به خود به گوش کردن به صحبت های او در مورد مسائل مختلف پی می برند مثلا- رئیسی که اجازه می دهد وقت یک جلسه به بطالت بگذرد یا وقت صرف مسائلی بی اهمیت گردد در واقع وقت دیگران را هدر داده و تلف کرده است ویلیام انکن و رونالدال واس در مقاله ای به نام مدیریت زمان سه حالت مختلف را برای اتلاف وقت بیان می کند • ۱) اتلاف وقت توسط رئیس: یعنی زمان لازم برای انجام اموری که مربوط به رئیسبود و اموری که عدم انجام ان ها جریمه خواهد داشت و جریمه ان ها نیز غیر قابل اغماض است • ۲) اتلاف وقت در سیستم: یعنی زمان لازم برای انجام مسئولیت ها و وظایف خدمتی • ۳) اتلاف وقت توسط خود شخص (یعنی زمان لازم برای انجام امور شخصی یا اموری که برای انجام ان ها با میل خود اقدام می گردد افراد فوق الذکر دریافتند که بیشتر وقت که توسط شخص تلف شده در

واقع همان زمان مصرف شده برای امور فرعی بوده است انکن و واس توصیه کردند که مدیر بهتر است از اوقات اختصاص داد ه شده به امور فرعی یا اموری که مربوط به زیر دستان می باشد بکاهد تا در عوض وقت مفید بیشتری به دست آورد ما باید بفهمیم که چقدر وقت داریم ما باید بفهمیم که چقدر از ان به کار عادی روزانه مان مربوط است پس باید تلاش خود را برای تبدیل وقت به وقت مفید بنمائیم و سعی کنیم از هدر رفتن و ایجاد وقفه های طولانی در وقت جلوگیری کنیم کارارایی گروهی: ما به عنوان اعضای یک سازمان می توانیم کمک بسیاری به خودمان بنمائیم اگر مسائل مشترک کار گروهی را بهتر درک کنیم و برای بهبود بخشیدن به فعالیت هایمان با همکاران خود کوشش های مشترکی داشته باشیم حتما کار ارایی بیشتری خواهد شد گروه متشکل از افرادیست که مرتبا با ان ها در ارتباط متقابل هستیم ای ین افراد ممکن است همکاران.زیر دستان یا رئیسان یا مردمی باشند که مانند مادریست یا مقام خاص انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتریان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتری بان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی با مادر ارتباطند در واقع لازم است فقط روی مسائل تیمی و گروهی متمرکز شوید بهتر است برای سایر اعضای گروه کاری خود نیز .برنامه زمان بندی شده درست کرده و نتایج کار یکدیگر را مقایسه کنید یافته های خود را با سایر اعضای گروه در میان بگذارید و در مورد ان بحث کنید فصل چهارم: خودسنجی: مدیریت زمان را نمی توان زمره ی ثبت رویداد های عاری یا تقویم روزانه به حساب آورد تقویم عاری تقویم عاری گرچه در فعالیت های روزمره ما به وسیله ی مهمی برای برنامه ریزی است اما فقط قسمتی از کل مدیریت زمان می باشد درست به کار گرفتن زمان به معنای به کار گیری درست نیروهایتان است پس به طور کلی در این فصل فرم خودسنجی را انجام می دهیم به نقاط ضعف و قوت .چیز هایی که برای خودمان می خواهیم .چیز هایی که برای خود نمی خواهیم و به ارزشهایمان نگاهی انداخته ایم لیستی از کارهایی که انجام می دهیم .دوست نداریم انجام دهیم یا تغییر خواهیم داد .تهیه نموده ایم فصل پنجم: تعیین اهداف و اولویت ها: بسیاری از ما در مدیریت زمان منقعل و نا به کار آمد هستیم همچنین احساس می کنیم که در رسیدن به اهداف اساسی مان نا توانیم از طرفی بسیاری از ما نسبت به انتظارات و توقعات خودمان. شناسایی و اعتماد کافی نداریم علاوه بر ان احساس می کنیم که در زندگی سردر گم هستیم پیش از انکه تصمیم بگیرد در ساعت های آینده یا هفته بعد یا سال آینده چه کاری می خواهید انجام دهید بایستی مشخص کنید به دنبال چه هستید و چه نتایجی از تلاش هایمان می خواهید بگیرد ارزیابی نقاط ضعف و قوت یکی از کام های اساسی و مهم در تعیین اهداف به شمار می رود در فصل ۱۶و۱۵ از طریق یک فرایند هفت مرحله ای اولویت بندی اهداف اجرایی و برنامه ریزی عملی برای رسیدن به ان ها بررسی شد تعیین اهداف: براین بخش باید لیستی از هدف هایتان را تهیه نموده و ان را به طور عامل مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به صورت علمی هدف ها را در چهار دسته •: شغلی • خانوادگی • شخصی • اجتماعی هدف های شغلی: .در حالیکه شروع به تکمیل نمودن اهداف شغلهایتان می کنید سعی نکنید به جمله پردازی یا انتقاد از خود یا نگرانی از اینکه انتخابات مورد سند دیگران واقع می شود یا نه می پردازد این لیست برای شناخت و کمک به خودتان است و هدف دیگری بر ان متصور نمی باشد اهداف خانوادگی: اگرهدف های شغلی مبهم و نامشخصند هدف های خانوادگی از ان هم مبهم ترند اهداف خانوادگی را در سه مقوله می توان جای داد: مقوله نخست) استانداردها و نحوه ی زندگی است برای چنین هدفی چه مقدار در آمدی در نظر دارید و... دومین مقوله) اهداف خانوادگی دستیابی به استانداردهای معیشتی بلند است در دسته بندی اهداف نخست به مسائل اساسی فکر کنید به خانه(اتومبیل)هزینه افراد خانواده و... هم چنین به اوقات فراغتی که بخشی از شیوه ی زندگی خصوصی شما را تشکیل می دهد سومین مقوله) اینکه در بیشتر خانواده ها برنامه ریزی و مطابق نقشه زندگی کردن بسیار کم صورت می گیرد و به همین دلیل افراد خانواده باید ارتباطشان را نزدیک و روحیه همکاری و و تعاون را در خود تقویت نمود هدف های شخصی: ان ها را نیز می توان در چند مقوله گنجانند : نخستین مقوله : مشتمل بر ارتباطات و مناسبات خصوصی و رشد شخصیتان است در مقوله ی دوم: گذراندن اوقات فراغت مد نظر

است و هم چنین هدف های شخصی می تواند شامل های اجتماعی و معنوی نیز باشند هدف های اجتماعی: آخرین هدف. هدف های اجتماعی است اغلب ما نسبت به سازمان ها. موسسات و نمادهایی که خارج از ان ها قرار داریم احساس تعهد می نمایم ما غالباً درگیر خدمات اجتماعی می باشیم نه بدان جهت که به ان تمایل داریم بلکه به ان محبت که به ما تقاضا می شود گزینش هدف های برتر = اکنون لیستی از هدف را دارید لیست را با دقت و انتقادلنه مرور نمایید و ان هارا بر اساس تقدم مرتب نمایید به طوری که دو هدف یا بیشتر ضروری باشد هدف هایی را که ممکن است در آینده برایتان اهمیت پیدا کند مجزا کنید ان هایی که قادر به انجامشان نیستید کنار بگذارید تعیین هدف های واقعی به معنای تعیین دیدگاه های کم ارزش نیست بلکه به معنای ارزیابی واقعی توانایی ها و تعهدات شماست اگر هدف ها با هم در تضاد بودند به تاخیر انداختن برخی هدف ها ممکن است بهترین راه حل باشد سعی کنید هدف هایتان را در مسیری قرار دهید که علاقه انگیزه ها و تواناییتان ایجاب می کند فصل ششم • برنامه ی اجرایی: ترتیب و توالی وظایف: گاهی اوقات می توانیم وظایف را به اشکال مختلف به سمت یک هدف سوق دهیم بسیاری اوقات انجام دادن عمل ب قبل از عمل الف ممکن است کارآمدتر باشد بدین معنی که ممکن است لازم باشد عمل الف انجام گیرد تا عمل ب تاثیر گذار تر باشد چهار چوب زمانی) برای کار آمد تر بودن یک طرح لازم است که ان طرح شامل یک چهارچوب زمانی باشد ما باید تاریخ های معینی را برای رسیدن به هدف هایمان در نظر داشته باشیم و اگر طرح مستلزم چندین کام یا مرحله باشد تعیین تاریخ معین برای کام های اصلی و مهم از وظایف کلیدی است برنامه ی اجرایی: با استفاده از کار برگ اجرایی برنامه وظایف را در یک ترتیب تقدمو تاخر مناسب قرار دهید جزئیات وظایف بزرگ و کوچک به ان اضافه کنید این یک کار عملی است بنابراین به یک دید واقع گرایانه و دقیق نیاز دارد معمولاً زمانی که بودجه نا کافی است و کارهای زیادی هم برای انجام شدن وجود دارد تنها راه حل عملی گام به گام عمل کرد است یعنی برداشتن گام اول) تصمیم گیری و سپس بقیه ی گام ها برنامه ها باید به مراحل مختلف زمانی تقسیم بندی شوند هر چند این موضوع وقت گیر است ولی اغلب مواقع این تنها راه است تمرین نهایی: اگر می خواهید در دست یابی به اهداف مهم موفق شوید جدی باشید و عادت خوبتان را رشد دهید سعی کنید برای یکی از اهداف مهمتان یک برنامه اجرایی تهیه و ان را دنبال کنید • خلاصه هنگامی که برنامه ریزی هدفتان را به پایان رساند برای مدیریت زمان امادگی پیدا می کنید و برترین هدف و برنامه روز مره تان را تعیین کنید اگر چه شما وظایف کم اهمیت تری دارید ولی می توانید به وظایف برتر در ارتباط با شغلتان و زندگیتان پردازید و همواره باید زمان را مد نظر داشته باشیم • مهارت های مدیریت زمان خود را بهبود ببخشید • ۱- فهرست کار تهیه کنید • ۲- با تمرین نحوه ی درست نشستن پشت میز از خستگی جلوگیری کنید • ۳- اسناد و برنامه های مهم را بایگانی و سایر کاغذها را دور بریزید • ۴- انعطاف پذیر باشید و از روش های مختلف برای حل مسئله یا مشکل استفاده کنید • ۵- کارهای مهم را و کارهایی که به خلاقیت بالایی نیاز دارند در بهترین ساعات روز انجام دهید • ۶- بدترین کار هرروز را اول روز انجام دهید • ۷- برای هر کار یک ضرب الاجل قرار دهید • ۸- تمرکز کنید • ۹- سرعت خود را ۱۰ درصد افزایش دهید مدیریت زمان و نماز اول وقت بر اساس سؤالات علمی مدیریت زمان عمل کند براساس تأیید و خبرگزاری فارس توصیه عقل، اقامه نماز اول وقت را در اغلب زمانها بر دیگر کارها ترجیح داده و برتر خواهدشمرد در سنت دینی مسلمین، یکی از مستحبات مؤکد، اقامه نماز در ابتدای زمان شرعی است که در اصطلاح عرفی مسلمین «نماز اول وقت» گفته میشود و براین اساس است که در اصطلاح عرفی مسلمین نماز اول وقت آموزهها و وعدههای همین سنت دینی عمل به این مستحب، مستوجب ثواب اخروی است. ولی پیچیدگی زندگی مدرن و اشتغالات فراوان مسلمانان در زمانه ما موجب عمل به این مستحب شرعی را یافته و نمازهای یومیه - که بر فرصت شده کمتر بویژه نمازهای ظهر و عصر ۱۸ سوره روم واجب شرعی است اساس آیات ۱۷ این دغدغه روزانه جامعه دیندار و شریعتمدار در مغرب و عشا با تاخیر خوانده می شود عصر متجدد، تیزرو و پیچیده باید سامان یابد و پاسخ داده شود که در مواجهه با این چگونه باید عمل کرد؟ طبیعی است پاسخ شرعی و فقهی آن انتخاب و چه کنم

همانگونه که در روایات آمده است رسول مکرم ترک هر عملی به احترام نماز است مشغول به هر کاری بودند، چون وقت نماز فرا میرسید رنگ از رخساره خدا (ص) ولی ایشان میرفت و حضرتش همچون معشوقی مضطرب به اقامه نماز میشتافتند اگر همه مسلمین چنین تقیدی در عمل به سنت نبوی داشتند شاید امروز این مسأله دغدغهای را بر نمیانگیخت. نکته مدنظر من در این یادداشت کوتاه، وجوب عقلانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است.

بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است.

بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است.

بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است.

بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است.

سیره پیامبر (ص) در رهبری و انسان سازی

سیره ی پیامبر (ص) در رهبری و انسان سازی: صالحان سالمة الصفا؛ ترجمه ی غلامحسین انصاری. تهران: مؤسسه ی انتشارات امیر کبیر، شرکت چاپ و نشر بین الملل، ۱۳۸۳- هجده، ۲۱۴ص. - ISBN 964_304_128_X

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیما. عنوان اصلی: سیره الرسول فی القياده و المناهج انسانیه. کتابنامه: به صورت زیر نویس. ۱. محمد (ص) پیامبر اسلام، ۵۳ قبل از هجرت ۱۱ قمری - سیاست و حکومت. ۲. رهبری (اسلام). الف. انصاری غلامحسین، ۱۳۲۷، مترجم. ب. مؤسسه انتشارات امیر کبیر. شرکت چاپ و نشر بین الملل. ج. عنوان ۹۰۴۱ ص ۷/ ۲۹۷۱۳۸۳ / ۹۳۶ BP ۵۵/۲۴ کتابخانه ی ملی ایران ۲۵۸۵۲-۸۳ مقدمه مؤلف جاهلیت، در زمان ما همانند گذشته وجود دارد، و این اشتباه بزرگی است که تنها، ساکنان جزیره العرب و هر جامعه ای را که امکانات سازندگی و عمران نداشته است، به عقب ماندگی و جاهلیت انتساب دهیم و مردمانی را که در امر سازندگی و تولید پیشرفته باشند، متمدن و با فرهنگ بنامیم. تاریخ، با نشان دادن واقعیتها به ما خبر داده است که قومهای «عاد» و «ثمود» و فرعونهای اهرام ساز مصر، و دیگر گروه ها و فرمانروایان ستمگری که هنوز آثارشان به جای مانده، گرفتار قهر و عذاب الهی گردیدند، و عمران و آبادانی و تمدن غیر انسانی آنها، برایشان سودی نداشت؛ زیرا آمیخته با ظلم و ستم و مبارزه با

پیامبران و مصلحانی بود که می خواستند تمدنی انسانی، بر پایه های عدالت و آزادی برقرار سازند. موسی (ع) نیامده بود تا اهرام بزرگتری بنا نهد و با فرعونهای مصر در اینکار به رقابت خیزد، و آهنگ آن نداشت که مجسمه ی موهوم سلیمان را باز سازد. او کتاب آسمانی تورات را برای مردم به ارمغان آورد و با عصای اعجاز آمیزش، حقانیت آن را آشکار ساخت، اما تفکر پست و جاهلانه ی قوم یهود، آزادی مطابق با تورات را بر نتافت، چه، یهودی به اقتضای طبیعت و سرشت، جز ذات شرور و متجاوز خویش دوست نمی دارد و اندیشه ای جز پرورش غیر یهودیان در سر نمی پروراند. یهودی در طول تاریخ برای رسیدن به خواسته هایش، یا به سر سپردن و خدمتگذاری به قدرت حاکم توسل جسته، و یا ثروت و شهوت را به جای خدا و معبود حقیقی سجده آورده و با چنین روحیه ای حتی در کنار پیامبران و مصلحان خیر اندیش، آرامش و امنیت نیافته است. یهودیان حتی با کتاب مقدس خود تجارت کرده و به تحریف آن دست زدند، و با اختلاط و آمیزش با مسیحیان و وارد کردن افسانه های «تثلیث» و «فداء» در باور ها و معتقدات آنها، دینشان را تباه ساختند. آنان، مسیح را دروغگو و فریبکاری می پندارند که به دار آویخته شد، و در انتظار مسیحی هستند که از خود آنها بوده و نشانه های ویژه به همراه داشته باشد. و با همه ی مبالغه ی آنها در قضیه ی «هلو کاست» و کوره های آدمسوزی که روزه گارودی، متفکر فرانسوی با دلایل انکار ناپذیر، دروغ بودن آنها را ثابت کرده است، این سؤال در ذهنها پدید می آید، که چرا هیتلر که در ابتدا یهودیان را مقرب دستگاه خود ساخته بود، در نهایت چنان بلایی بر سر آنها آورد؟ پاسخ این سؤال از اینجا روشن می شود که گفتیم یهودی، جز خودش، هیچ کس را دوست نمی دارد و در ابراز مودت به قدرتمندان و ثروتمندان نفاق می ورزد، و پیوسته در پی یافتن فرصتی است که سرور و آقای خودش را به خاک افکند و گردن او را بشکند، همانطوری که یهودیان معاصر، با بسیاری از رؤسای جمهوری آمریکا مانند ترومن و کندی چنین کاری را انجام دادند. و امروز نیز همان یهودیان، مانند موریا نه به جوامع انسانی رخنه کرده و با تشکیلات ویرانگری مانند فراماسونری و لیونزی به همه جا دست انداخته و با دخالت مستقیم یا اعمال نفوذ بر تصمیم های کنگره و دولت ایالت متحده ی آمریکا، به وسیله ی هدایت انتخابات، یا توطئه برای بر کنار ساختن رؤسای جمهوری، قطعنامه های سازمان ملل را نیز در کنترل خود در آورده اند. و اضافه بر همه ی اینها، افرادی مانند داروین، فروید و مارکس را به جامعه ی بشری تحویل دادند که زیر پوشش علم و مادیگری به نابود کردن ارزشهای اخلاقی و عقاید دینی و دشمنی با انسانیت پرداختند. سیاهکاریها و شرور خانواده ی نامیمون صهیونیسم، نمونه ای است از اعمال آنهایی که از فرمان پیامبران سر پیچیده و تمدنهای بزرگ جهان و مدنیت معاصر ما را بازیچه ی خویش ساختند. البته، آنان شکست خورده اند و بزودی ور شکستگی خود را در برابر آئین اسلام اعلام خواهند کرد، همان اسلامی که محمد (ص) پیامبر خدا آن را به جهانیان عرضه داشت و با شیوه ها و رفتار مبارکش، برنامه ها و قوانین اعجاز آوری برای ساختن تمدن انسانی فراهم آورد. کتاب آسمانی محمد (ص) معجزه ای است جاودانی که نبوت دیگر پیامبران را نیز تصدیق و تأیید کرده است، چنانکه بدون وجود آن، گواهیهای یهودیان و پیروهن ادیان دیگر در مورد دینشان، ارزش پذیرفته شدن نداشتند. شایان ذکر است که قرآن مجید مفاهیم صحیح آئین آنها را تأیید کرده است، نه مطالبی را که آفریده ی دستهای نیرنگ و تحریفند. پذیرش دین مبین اسلام و اقبال جهانیان به محمد (ص) فرآورده ی حتمی ناکامیابی و سقوط همه ی نظریات و مکتب های بشر ساخته ایست که ادعای انطباق با دانش و اکتشافات علمی دارند، اما از تعالیم انسان ساز و تمدن آفرین رسولان الهی انحراف جسته اند، زیرا این آئین آسمانی با معجزه ی جاویدش قرآن، باورهایی روشن و مستدل، و قوانین و احکامی متین و سودمند برای همه ی عرصه های زندگی، پیش از تولد و انعقاد نطفه ی انسان تا بعد از مرگ او تدارک دیده است. اگر زندگی بشر، تنها بر اساس مکتبهای مادی ترتیب پذیرد، تفاوتی که بتوان عنوان «جاهلیت» بر آنها نهاد، بین زندگی آنروز ساکنان جزیره العرب و تمدنهای باستانی ایران و روم و جاهلیت زمان ما وجود نخواهد داشت، زیرا در این روزگار، قدرتهای استکباری، زیر پوشش جهانی شدن تجارت و در واقع به زور اسلحه، سرمایه ها و منابع طبیعی کشورها را به تاراج می برند و این بارز ترین نشانه ی جاهلیت است. و شگفتی نیست از سفاهت و نا بخردی در تفکر

مادی که به سلمان رشدی و امثال او، فرصت می دهد تا به خاتم پیامبران دلیری نماید، پیامبری که بشریت را از بندگی شهوتها و عبودیت در برابر انسان آزاد کرد، و از گمراهی و گرفتاری در دامهای شیطان و پیروانش، و دور شدن از تمدن انسانی بر حذر داشت. آیا وقت آن نرسیده است که بشریت، با تمسک و پایبندی به عصاره و نتیجه ی همه ی شریعتها و ادیان، یعنی گرایش و التزام عملی به سنت و سیره ی پیامبر انسانیت، محمد مصطفی (ص) خود را آزاد کند و به پیروزی حقیقی نایل آید؟ و ان شاء الله، ضمن بحثهای آینده، گواهیهای بحق و منصفانه ی اندیشمندان بزرگ و فیلسوفان و نویسندگان بیگانه درباره ی شخصیت پیامبر اکرم (ص) ذکر خواهد شد، دانشمندانی که بیشترشان اندیشه ی مادی داشته و با پیامبران و ادیان آسمانی مبارزه می کردند، اما نتوانستند کاخ رفیع نبوت محمدی را پنهان یا در برابر آن سکوت نمایند، نبوتی که با مفاهیم و احکام شایسته اش، در هر عصر و زمانی بر قرار و پایدار است. آری، فضیلت آن است که دشمنان بر آن گواهی دهند. و پیوسته، از دیروز تا امروز، و در آینده نیز، عظمت و جاودانگی آن بنای نبوت پدیدار می گردد، بنای رفیعی که مردمان را هشدار می دهد، تا بر خلاف جهت امواج شنا نکنند و تکامل علمی و صنعتی را در جهت آسیب رسانی به انسان و انسانیت به کار نگیرند، و دعوتشان می کند که ابزار و امکانات پیشرفته ی مادی را با پیروی از تعالیم پیامبران الهی، بویژه پیامبر گرامی اسلام (ص)، در راستای زندگی بهتر و سعادت انسان و انسانیت و عمران و آبادانی هر چه بیشتر زمین به کار گیرند، و قبل از گذشتن فرصت و نابودی تمدن به وسیله ی جنگ سوم جهانی که هیچ جنبنده ای را در زمین باقی نخواهد گذاشت، راهی مناسب برای رسیدن به سعادت و کامیابی در جهان آخرت بیابند. البته، آینده از آن اسلام و مسلمانان راستین خواهد بود، چه، خداوند تعالی می فرماید: «و می خواهند نور خدا را با دهانهایشان خاموش سازند، در حالی که خداوند نور خویش را کامل میگرداند، هر چند کافران نپسندند». سالم الصفار بیروت ۲۳/۹/۱۹۹۸ مدموم جمادی الاخر ۱۴۱۹ ه.ق. فصل اول: سیره و حکومت جهانی «براستی که محمد (ص) پیامبر خدا با آنکه به دانشگاهی از دانشگاههای روم یا مدرسه ای از مدارس ایران پای نگذارده، اما قانونگذار و سیاستمداری بزرگ و خطیبی سخنور و رهبری عظیم و کار آزموده به شمار می آید.» رینه جنیون خاور شناس فرانسوی "تأسیس دولت اسلامی: پس از پایان سفر هجرت همینکه پیامبر به مدینه رسید، اقدامات زیر را به منظور تشکیل دولت اسلامی انجام داد: ۱. ابتدا به ساختن مسجدی در قبا همت گماشت که سریعاً به مرکزی معنوی برای انجام شعایر و عبادات دینی و اداره ای سیاسی-نظامی برای تبیین چگونگی ارتباطهای حکومت با داخل و خارج و مدرسه ای برای آموزش های دینی و مکانی برای قانونگذاری مبدل گردید. یاران پیامبر با اجتماع در آن مکان مقدس به تشکیل انجمن ها پرداختند و بر منبر ساده آن با ایراد خطابه های روشنگر آموزش های لازم داده می شد و مسلمانان درس نظم ترتیب و برابری در مقابل قانون را آموخته و یگانگی و برادری و انضباط را تمرین می کردند. و فرمان های حکومتی از آن محل صادر می شد. پس مسجد تنها عبادتگاه یا مکان برگزاری نماز نبود بلکه جایگاه و منزلت آن، جایگاه و منزلت خود اسلام بود که در بخش های دین و سیاست رو به تکامل داشت. ۲. گام دومی که رسول خدا در جهت تشکیل دولت دینی در مدینه برداشت نوشتن سندی بود که به موجب آن ارتباط میان مسلمانان با یکدیگر و با دیگر گروه های انسانی مانند یهودیان که در مکه می زیستند نظمی نوین می یافت. مقایسه ی دولت پیامبر با دولت های رسمی بشر: ۱. اصولاً-مقایسه ی حکومت پیامبر با حکومت های عرفی صحیح نیست، زیرا در این حکومت ها قوانین بر اساس قرارداد های انسانی وضع می شوند اما قانون های حکومت پیامبر از لحاظ نظری و عملی تکیه بر وحی و فرمان الهی دارند. ۲. نپذیرفتن حاکمیت دین اسلام در حد شرک و کفر است و جنایتی بزرگ در حق امت محسوب می گردد. سیاست رسول اکرم در رابطه با قوای سیاسی و دولت ها و جوامع بت پرست یا اهل کتاب، بر موارد زیر استوار است: دعوت به اسلام از طریق گفتگوی رو در رو، یا ارسال نامه یا اعزام هیئت های تبلیغی رسمی. ۲. اعلان جنگ و پیکار با دشمنان اسلام و انسانیت. ۳. انعقاد قراردادهای صلح و همزیستی مسالمت آمیز. اقدامات رسول خدا (ص) برای تحکیم پایه های حکومت اسلامی: ۱. تثبیت جبهه ی داخلی و افزایش توان سیاسی و اجتماعی آن، با برداشتن گامهای سیاسی و اخلاقی زیر: الف)

نوشتن پیمانی سیاسی و اجتماعی میان مسلمانان مدینه اعم از مهاجران و انصار. ب) انعقاد پیمان صلح و همکاری سیاسی و نظامی. ج) برقراری پیوند برابری و برادری میان مهاجران و انصار به منظور استواری بنیان‌های حکومت و ایجاد امتی با ثبات و به هم پیوسته. ۲. دومین اقدام رسول خدا، تشکیل سپاه و نیروی مسلح بود تا به اذن الهی به جهاد برخیزد: شایستگی رهبری همه‌ی امور سیاسی، نظامی، اقتصادی و اجتماعی از جانب خدای تعالی به پیامبر اعطا شده بود و قرآن در این باره می‌گوید: «النبی اولی بالمومنین فی انفسهم» خاور شناسان در گذشته ادعا می‌کردند که قرآن اندیشه‌های خود پیامبر است یا آموخته‌های ایشان از دانشمندان مسیحی است. اما بعد از اثبات معجزه بودن قرآن و دعوت قرآن از آنها به تحدی به شکست خود اعتراف کردند و اما اکنون می‌گویند قرآن کتابی آسمانی است اما تفاسیر استنباط شده از آن کار بشر است و انسان توانایی درک مفاهیم آسمانی را ندارد، آنها توجه نکردند که آیات قرآن را سنت پیامبر تفسیر می‌کرد، سنتی که صاحب آن از روی هوی و هوس صحبت نمی‌کرد و تمام سخنان او با استناد بر وحی و فرمان الهی بود. احترام به افکار عمومی: پیامبر اکرم با اینکه به وحی الهی مؤید بود اما به فرمان خدا، مشورت و نظر خواهی از مسلمانان را به عنوان شیوه‌ای صحیح برای اداره‌ی همه‌ی امور امت برگزید. خداوند در این مورد به او می‌گوید: «و شاور هم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله» قانونگذاری: وضع و تدوین قانون‌های سیاسی، اقتصادی، قضایی، اداری و اجتماعی مناسب، از مهمترین ارکان پایداری و استواری دولت و اجتماعات متمدن و پیشرفته‌ی انسانی است، و قرآن کریم مقرر داشته که جامعه‌ی اسلامی قانونمند و قانونمدار باشد و بدین لحاظ تمام احکام و مقررات مورد نیاز امت، یا به تفضیل در آن کتاب آسمانی بیان گردیده یا ضوابط و اصول کلی آن معین گشته و توضیح و تشریح آن به نبی اکرم (ص) واگذار شده است. احترام به قانون: رعایت و احترام به قانون، منشی است براستی کمیاب، مگر در پیامبران خدا و جانشینان آنها، پیغمبر اسلام که نبی رحمت بود، به لطف الهی هر اسائه‌ی ادبی به شخص بزرگوارش را نادیده می‌نگاشت و عفو می‌کرد، اما کسانی را که به حرمت قانون تجاوز می‌کردند هرگز نمی‌بخشید، و اهل تعارف و سهل‌انگاری در عمل به قانون و کیفر دادن به مجرم با هر مقام و موقعیتی نبود، زیرا کاملاً آگاه بود که قانون متکی بر عدالت، همانند سایه‌ای است که انسان‌ها در آن ایمنی می‌یابند و هستی و کیان امت را نگه می‌دارد و شایسته نیست که بازیچه‌ی صاحبان هوی و هوس و قربانی مطامع اشخاص گردد. انتخاب حاکم: آئین اسلام، مسئله‌ی حکومت و زمامداری را بر دو پایه استوار ساخته است: ۱. پرورش روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری در بین آحاد ملت (از مسلمانان می‌خواهد در قبول امانت هیچگاه میل شخصی خود را بر مصلحت عالی اسلام ترجیح ندهند) ب) فریضه‌ی امر به معروف و نهی از منکر را وظیفه‌ی همگانی ساخته. ۲. مسئولیت دانشمندان: عالمان راستین و با اخلاص دین که توان حل و فصل قضایای مهم اجتماعی را دارا باشند، مسئولیت انتخاب زمامدار و بیان صفت‌ها و شرایط ویژه‌ی وی، برابر ضوابط اسلامی به عهده‌ی آنها نهاده شده است. مبانی نظام‌های حکومتی معاصر: مهمترین اصل و مبنای نظام‌های حکومتی بشری معاصر، اصل سیادت است، کلمه‌ی سیادت در فرهنگ اسلامی، واژه‌ای نا آشناست، زیرا کلمه‌ای است جدید و سیاسی که در دوران جدید در فرانسه مطرح شد و منظور از آن قدرت برتری است که دولت با تصاحب و تکیه بر آن در امور کشور دخل و تصرف می‌کند. سیادت در گذشته به اشخاص و افراد نیز انتساب می‌یافت و بعد از تجربه‌های تلخ و خشونت‌باری از استبداد اندیشه‌ی انتقال سیادت از اشخاص به دولتها، در غرب رواج یافت. سیادت یا اقتدار مطلق و بدون قید و شرط از نظر اسلام تنها از آن خداوند قادر و تواناست این حقیقت را حضرت محمد (ص) در مدینه به مردم ابلاغ کرد تا بر مشروعیت دولت اسلامی تأکید ورزد و هیچگاه او و پیامبران قبل از وی با آنکه نمونه‌های کامل انسانها و صاحبان کرامت و اعجاز بودند، سیادت را از آن خود یا از آن حکومت و تشکیلات و افراد وابسته به آن ندانستند. قانونهای اصلی دولت اسلامی: ۱. عدالت و دادگستری که پایه و اساس اسلام است و خداوند ما را به آن فرمان داده است. ۲. وفا به عهد و پیمان که آن نیز فرمان صریح خداوند است «و بعهد الله اوفوا» ۳. حرام دانستن کارهای زشت چه آشکارا و چه پنهان «قل انما حرم ربی الفواحش ما ظهر منها و ما بطن» ۴. زور و قدرت و ثروت نشانه‌ی برتری نیست «ان اکرمکم عند الله اتقیکم»

۵. پاداش و کیفر متناسب با سعی و عمل است. مشخصات دولت پیامبر: اساسی ترین مسئله در حوزه‌ی حاکمیت رسول خدا این بود که آن حضرت برای اقدامات مهم اجتماعی به انتظار وحی و فرمان الهی می‌نشست و حتی اگر انگیزه‌ها و شرایط لازم برای انجام کاری فراهم بود باز هم بدون اذن خدا دست به آن کار نمی‌زد. مسئله‌ی مهم و مسلم دیگر این است که تطبیق و اجرای احکام خدا، در آغاز، تنها بوسیله‌ی شخص پیغمبر صورت می‌گرفت، زیرا او بزرگترین پیشوا و قویترین انسان برای پذیرش امانت‌های خدایی و اعمال و اجرای آنها بود. دولت و حکومت: دولت بنا به تعریفهای جدید عبارت از شخصیتی حقوقی است که نیابت و کارگذاری امتی از امتها را که در سرزمین معینی ساکن است، به عهده گرفته و برترین و بالاترین قدرت را در اختیار دارد و حکومت، سازمان یا دستگاهی است که در داخل دولت تشکیل می‌گردد. حکومتها توسط اشخاص بوجود می‌آیند و کامیابی یا شکست به آنها منسوب می‌گردد، همانطور که مدح و ستایش یا انتقاد و خدمت نیز متوجه آنان است. دولت اسلام: بدون شک دولت اسلامی، متمایز و برتر از همه‌ی دولتها، و مترقی‌ترین دولتی است که تمدن جدید، بعد از آزمودن انقلابها و مکتبهایی که بسیاری از انسانها را به رنج انداخت و خونهای زیادی را به زمین ریخت، به آن دست یافته است. تفاوت اساسی: نظام اسلامی، با شریعت و احکام واضح و قوانین متکی بر ایمان و عقیده، جامع بین دین و دنیای مردم است. در این نظام حاکمیت از آن خداست که بالاتر از حاکمیت مردم است و شخص حاکم و همه‌ی سازمانهای تحت امرش ملزم به رعایت احکام الهی می‌باشند. این وضوح و صراحت که در اسلام و اصول و مبادی و روش قانونگذاری نظام اسلامی وجود دارد، مانع این است که حکومت اسلامی همانند کلیسا، از آن روحانیون یا علمای دین باشد. و با تمام ویژگیها و شرایطی که برای زمامدار اسلامی در نظر گرفته شده، باز هم او زیر سایه‌ی حاکمیت اسلام و قانونهای آن و عالمان آگاه و شوراهای مسلمانان و امر به معروف و نهی از منکر افراد جامعه قرار دارد فصل دوم: رهبری نظامی پیامبر «محمد(ص) فرماندهی شجاع و پر استقامت و شگفتی آفرین بود که برای برقراری دین خدا بر روی زمین و تثبیت آن در دلهای مردم، تلاش و مبارزه می‌کرد». «ویجان ماکسیم فرماندهی لشکر قرانسه» پرورش فرماندهان مکتبی: یکی از اصولی که از سیره‌ی پیامبر در فرماندهی و پرورش فرماندهان بدست می‌آید، این است که فرماندهی یک مسئولیت و یک امانت قرآنی است و ارزش هر امتی به میزان موفقیت آن در پرورش فرماندهان شایسته است. فرمانده صالح آن کسی است که به صفات یک معلم آگاه آراسته باشد و مسئولیتش را در برابر امت و در برابر مردان تحت فرماندهیش درک کند و پیوسته به تمرین دادن و آماده نگه داشتن آنها مواظبت داشته و گاهی بعضی از امور مهم فرماندهی را با نظارت خود به آنها بسپارد. الگو و انتخاب: پیامبر گرامی اسلام با پرورش فرماندهانی برجسته از میان امتش و نیز با انتخاب دقیق فرماندهانی که صفات مورد نظر اسلام را دارا و شایسته‌ی حمل امانت قرآنی بوده و خدا را در همه‌ی احوال در نظر داشته باشند، بهترین الگو و نمونه را به جهانیان تقدیم کرد. این جمله‌ی آن بزرگوار که فرمود: «همه‌ی شما والیان و امیرانید و همگی مسئول زبردستان خود می‌باشید.» دلیل بر این است که آن حضرت همواره در صدد فرصت‌آفرینی و برانگیختن توان همه‌ی مسلمانان برای ایفای نقش رهبری و فرماندهی در موقعیتهای گوناگون زندگی بود. امام علی(ع) فرماندهی نمونه: حضرت علی(ع) از نظر علم و دانش بنا بر این حدیث نبوی: «من شهر علمم و علی دروازه‌ی آن شهر است و هر کس علم خواهد باید از آن در وارد شود.» مظهر علم پیامبر بود و شجاعت آن حضرت نیز به قدری در کتابها و منابع گوناگون تاریخی ذکر شده که در حد تواتر معنوی است. و کسی را یارای تردید در آن نیست. علی(ع) در هر سریه‌ای که شرکت داشت امیر و فرماندهی آن بود، در صورتی که دیگر اصحاب پیامبر در مواردی تحت فرماندهی امیر دیگری انجام وظیفه نموده‌اند. تصمیم‌گیری: گرفتن تصمیم‌های شایسته و قاطع، بویژه در تنگناها و شرایط سخت نشانه‌ی توانایی فرمانده بر بدست آوردن سهم بزرگی از پیروزی است. مسئولیت‌پذیری: با آنکه پیغمبر خود مسئولیت فرماندهی را بر عهده داشت و در این زمینه نیز الگو و سرمشقی بی‌نظیر، برای پیروانش بود، ولی آنها را برای پذیرش فرماندهی پرورش می‌داد و توان آنها را در این زمینه تقویت می‌کرد، به گونه‌ای که پیروزیهای اسلام در جبهه‌ها و سرزمینهای مختلف، همه‌ی فرماندهان نظامی جهان را به حیرت

و ادانت. ایجاد امکانات نظامی: ۱. پرورش انسان: تنها اسلام است که انسان شایسته و سرباز نمونه می‌پروراند، زیرا جهادگر مسلمان، توجهش را به یکی از این دو هدف نیکو: شهادت در راه خدا، یا زندگی با کامیابی و پیروزی معطوف می‌دارد و می‌داند که دنیا مزرعه‌ی آخرت است و آگاه است که بوسیله‌ی همین دنیای گذرا و کوتاه می‌تواند بر نعمتهای جاودانه‌ی جهان آخرت دست یابد. ۲. آماده ساختن نیروی باز دارنده: منظور این است که رهبر و فرمانده با تأمین و تحصیل آمادگیهای لازم مانع وقوع جنگ و پیامدهای آن گردد. البته هتخاذ چنین سیاستهایی طبیعی است زیرا اسلام احیاگر انسان و انسانیت است و در همین راستا پیامبر اکرم تدابیری می‌اندیشند که مانع رسیدن آسیب به بندگان خدا گردد. ژنرال آندره بوفر می‌گوید: «انسان قرن بیستم که مصیبت‌های دو جنگ جهانی را تحمل کرده و به آخرین دستاوردهای دانش نوین مسلح است اخیراً وسیله‌ای برای جلوگیری از وقوع مجدد این رنجها پیدا کرده است و آن استراتژی باز داشتن می‌باشد.» واکنش سریع: واکنش سریع از روشهای جنگی بسیار کارآمدی است که سبب تقویت روحیه‌ی رزمندگان و هجوم ناگهانی بر دشمن و تخریب روانی او می‌گردد. مقدمات واکنش سریع: ۱. هماهنگی مرزداران و نیروهای مرکزی ۲. هشدار سریع ۳. آماده ساختن مسلمانان برای حرکت سریع سیاست نظامی: سیاست نظامی دو قسم دارد که عبارتند از: ۱. سیاست نظامی عمومی: مهمترین عمل پیامبر در اجرای سیاست نظامی عمومی، تأسیس یک پایگاه استراتژیک نظامی در مدینه بود که اقدامات راهبردی و حیاتی زیر از آثار آن به شمار می‌آیند: الف) تأسیس دولت اسلامی در آن شهر به ریاست شخص پیامبر. ب) تبدیل آن شهر به مرکز بسیج و اعزام سپاهیان اسلام. ج) فرماندهی جنگهای گوناگون و اعزام سربیه هایی از آن شهر به مناطق مختلف توسط پیامبر اکرم به مدت هفت سال. ۲. مدیریت جنگ: مدیریت جنگی رسول خدا بر تحقق چهار اصل زیر استوار بود: الف) شکست دادن و ناامید کردن قریش و یهود و همه‌ی دشمنان اسلام از رسیدن به اهداف ضد بشری و ناصوابشان ب) برقراری امنیت استراتژیک برای مدینه بطوری که بعد از برقراری امنیت داخلی، با بستن قراردادهای دفاعی و حسن همجواری با یهودیان، امنیت خارجی آن شهر نیز تأمین گردید. ج) کارآمد ساختن دستگاه های امنیتی و اطلاعاتی حکومت بطوری که پس از پنج سال مسلمانان دارای سازمان اطلاعاتی شایسته و توانمندی گردیدند. د) وارد آوردن فشار اقتصادی بر دشمنان و این تاکتیکی است که در هر مبارزه‌ای اثر حیاتی دارد. هدفهای سیاست نظامی: هدف اصلی بعثت رسول خدا، تعلیم و تربیت انسانها برای رسیدن به کمال و قرب خدایی بود و عملیات نظامی ایشان، در حقیقت وسیله‌ای برای برداشتن موانعی بود که جلوی تابش نور هدایت آسمانی به بشر را می‌گرفتند. تحركات نظامی پیغمبر دو گونه بودند: الف) جهاد ابتدایی: روا بودن و مشروعیت اینگونه تحركات منوط به وجود رهبری دینی است، اسلام پیام خداوند است و باید به گوش همه‌ی جهانیان رسانیده شود و چنانچه اشخاص یا گروه ها و دولتهایی، مانع ابلاغ و گسترش آن گردند، می‌بایست از سر راه مردم جمع‌آوری گردند. ب) تحركات دفاعی: این دسته از تحركات به منظور حفظ قرآن و حکومت اسلامی و جلوگیری از خطر آفرینی های کسانی که این آئین مقدس را به بازی گرفته و موجودیت آن را تهدید می‌کنند، صورت می‌پذیرد. شخصیت نظامی پیامبر: شخصیت نظامی پیامبر پنج وجه دارد: ۱. ویژگیهای فرماندهی: الف) آمادگی بدنی: رسول اکرم (ص) در سطح بسیار بالایی از آمادگی بدنی و نیروی جسمی و شجاعت بودند بطوری که شهسوار اسلام حضرت علی (ع) درباره‌ی ایشان فرمود: « آنگاه که تنور جنگ برافروخته و کار بر ما سخت می‌شد به رسول خدا پناه می‌بردیم.» ب) دوراندیشی: دوراندیشی و تدبیر ثمره‌ی پیشرفته‌ترین مراحل هوشیاری و تجربه‌ی نظامی است یکی از نمونه‌های دوراندیشی بارز پیامبر اهتمام و توجه ویژه به امیر مومنان علی (ع) در مناسبتهای گوناگون بود. ج) تصمیم گیری سریع (اراده‌ی قوی): نشانه‌ی قوت اراده این است که تصمیم گیرنده علی رغم همه‌ی سختی ها و مشکلات تصمیمش را به مرحله‌ی اجرا درآورده. آرامش: اگر فرمانده به هنگام بحران آرامش خود را حفظ نکند، سپاهیان از اطراف وی پراکنده گشته و دچار شکست می‌گردد. د) جمع‌آوری مجدد سپاهان و اعاده‌ی نظم: سر لشگر ستاد مصطفی طلاس درباره‌ی این ویژگی پیامبر این چنین می‌نویسد: «در طول تاریخ تعداد فرماندهانی که توانستند بعد از شکست اولیه، مجدداً سربازان خود را جمع‌آوری و ساماندهی

کنند به عدد انگشتان دست نمی‌رسد، و به همین جهت فرماندهان بزرگ در برابر تدابیر و تاکتیکهای نظامی درخشان این پیغمبر عربی سر تعظیم فرود می‌آورند. (ز) شناختن صفات و ویژگیهای اصحاب و یاران و دشمنان (خ) خودداری از استبداد و احترام گذاردن به آرا و نظریات اصحاب و رایزنی با آنان (ط) پذیرفتن و بعهده گرفتن مسئولیت تصمیم‌ها ۲. پرورش نیروهای رزمنده: دومین وجهی شخصیت نظامی رسول خدا پرورش دادن و آماده ساختن نیروهای جنگاور بود، زیرا آن حضرت به خوبی می‌دانست که سرباز، اولین مهمترین عامل پیروزی در جنگ است. ۳. تهیه سلاح: پیامبر در تهیه سلاح به دو امر توجه داشت: یکی مقدار و تعداد و دیگری تنوع و گوناگونی. زیرا بعضی از سلاحها، کارایی و قدرت عمل اسلحه‌ی دشمن را از بین می‌بردند و او را غافلگیر می‌سازند همانگونه که رسول خدا در جنگ احزاب با حفر خندق در اطراف مدینه، مشرکان را با نوعی سلاح دفاعی غیر منتظره رو به رو ساخت و آنها را از حمله به مسلمانان باز داشت. ۴. برنامه ریزی مقدمات و شیوه‌های نبرد: الف) جنگ تبلیغاتی: ناپلئون می‌گوید: «اهمیت عامل معنوی در جنگ سه برابر عامل مادی است.» ب) جلوگیری از تضعیف روحیه‌ی یاران، دور کردن افرادی که روحیه‌ی مسلمانان را تضعیف می‌کنند. ۵. جنگ روانی: جنگ روانی از قویترین وسایل انهدام اراده‌ی جنگی است و آگاهان به فنون نبرد بر این باورند که اثر آن در حصول پیروزی با سرعت بیشتر و خسارت کمتر، از جنگ با سلاح به مراتب بیشتر و قویتر است، زیرا در جنگ روانی، عقل و اندیشه و عواطف سرباز دشمن، هدف گرفته می‌شود تا گرانبهارترین بخش وجود او یعنی روحیه‌ی معنویش تباه گردد. مارشال رومل می‌گوید: «فرمانده‌ی موفق کسی است که قبل از تسلط بر بدنهای دشمنان بر عقل آنان چیره گردد.» پیامبر اکرم در زمینه‌ی استراتژی جنگ و ارائه‌ی ساز و کارهای بایسته‌ی جنگ روانی، نظریاتی مطرح ساخت که بر فراز آرا و تئوریهای ما در زمان حال قرار دارند: الف) فراوانی قدرت: پیامبر که تلمیذ و درس آموز از مکتب قرآن بود به مضمون آیه‌ی مبارکه‌ی ۶۰ سوره‌ی انفال که ترجمه‌ی آن بیان می‌شود: «و شما در مقام مبارزه با آنها خود را مهیا کنید و تا آن حد که بتوانید از آذوقه و آلات جنگی و اسبان سواری برای تهدید دشمنان خداوند و دشمنان خودتان فراهم سازید و بر قوم دیگری که شما از دشمنی آنها مطلع نیستید و خدا به آنها آگاه است نیز مهیا باشید و آنچه در راه خدا صرف می‌کنید خدا تماماً به شما عوض خواهد داد و هرگز به شما ستم نخواهد شد.» توجه داشت و می‌دانست که قدرت و توانمندی سپاه اسلام، دشمنان خدا و بشریت را می‌ترساند و آنها را از اقدام به نبرد باز می‌دارد. ب) جهاد با زبان: رسول خدا در این مورد فرموده‌اند: «مومن با شمشیر و زبان در راه خدا جهاد می‌کند.» زبان دو کارایی مهم در جنگ دارد؛ اولاً- ابزار تبلیغ است و می‌توان بوسیله‌ی آن، قبل از فوت وقت، دشمنان را امر به معروف و نهی از منکر نمود و به راه خدا هدایت کرد. ثانیاً نقش مهمی در ترساندن دشمن دارد و به خاطر تأثیر فراوان آن بر عواطف و اندیشه‌ها و رفتار انسانی، اخیراً در جنگ تبلیغاتی از آن استفاده می‌کنند. راهای مصونیت از جنگ روانی: ۱. ایمان و عقیده: بی‌ایمانی و سستی عقیده بزرگترین بیماری روانی است که از روزگار گذشته تا به امروز، همواره بر روحیه و شخصیت رهروان جاهلیت قدیم و جدید اثری ویرانگر داشته است. ۲. صبر و نماز: صبر و نماز از قویترین وسایل و کارآمدترین روشهای حفظ روحیه‌ی مسلمانان و مقابله با فشارهای روانی دشمنان اسلام می‌باشد قرآن کریم در توصیه به آنها چنین می‌فرماید: «یا ایها الذین امنوا استعینوا بالصبر و الصلوة ان الله مع الصابرين» ۳. احتراز از وارفتگی و سستی: قرآن مجید مسلمانان را اینگونه توصیه می‌کند: «و لاتهنوا و لاتحزنوا انتم الاعلون ان کنتم مومنین». ۴. ارائه‌ی واقعیتها: دانشمندان به این حقیقت پی برده‌اند که هیچ چیز مثل نشان دادن واقعیتها نمی‌تواند جنگ روانی و آثار زیانبار آن را از بین ببرد، زیرا پنهان کردن واقعیتها در انسان خلأ فکری ایجاد می‌کند و او را طعمه‌ی آسان و آماده‌ای برای شایعات و اخبار گمراه کننده‌ی دشمنان می‌سازد. خبر رسانی صحیح و نشان دادن واقعیتها، تنها راه از بین بردن شک و تردید مردم و پایان بخشیدن به سر در گمبها و ابهامات است و هیچ یک از وسایل اعلام و تبلیغ کارایی آن را در تکذیب شایعات و زدودن آثار ویرانگر آنها ندارند. فصل سوم: سیره و مدیریتی پیامبر اکرم (ص) مدیر بی‌نظیر: خاور شناسان بزرگ، و اندیشمندان جهان غرب به عظمت پیامبر بزرگ اسلام، در همه‌ی زمینه‌ها و از جمله در موضوع مدیریت اعتراف دارند.

همچنین علمای مغرب زمین نیز بیدان گواهی داده‌اند، که اقتباس و بهره‌گیری از فرهنگ و دانش مسلمانان و تأثیرپذیری از اسلام و ارزشهای متعالی آن، عامل بسیاری از تغییرات تکاملی دنیای اخیر است. بدون تردید همه‌ی پیشرفتهای دنیای اسلام به فضل سیره‌ی رسول گرامی اسلام و برنامه‌های اداری بی‌نظیر او بود پیامبری که به تعبیر قرآن، الگو و اسوه‌ی نیکو برای مسلمانان است. و در همه‌ی راه و رسمهای زندگی و در رهبری و حکومت و جنگ و صلح و مدیریت اعجاب‌آور، مقتدای کاملی برای بشریت محسوب می‌گردد. مشخصات کلی مدیریت پیامبر اکرم (ص): ۱. عدالت: با استفاده از سیره‌ی رسول خدا اعلام می‌داریم که رفتار مدیر هر مجموعه باید منطبق بر موازین عدالت باشد، یعنی در شرایطی که دو مجموعه در سطحی واحد و دارای ویژگیهای یکسان باشند، مقتضای عدالت این است که از مزایای یکسانی برخوردار باشند و چنانچه کار بعضی از سازمانها برای جامعه‌ای اهمیت حیاتی داشته باشند اعمال مساوات بین کارکنان آن سازمان و ادارات دیگر بر خلاف مصالح اجتماع است و ممکن است موجب از دست رفتن فرصتها، و نابودی شایستگیها و تواناییها گردد. قرآن در خصوص اجرای عدالت می‌فرماید: «یا ایها الذین امنوا کونوا قوامین بالقسط شهداء لله ولو علی انفسکم اوالوالدین و الاقربین» ۲. برادری: ۳. مسجد عبادتگاه و مرکز اداری حکومت: مسجد پیامبر بسیار ساده و کم هزینه بود، اما از آن مسجد و اداره‌ی کوچک، نور تمدن اسلامی در جهان پرتو افکند که انقلابی فکری و فرهنگی بر ضد همه‌ی حکومتهای ستم پیشه و واپسگرا و متحجر و غیر الهی بود. ۴. نوشتن منشور مدینه ۵. تلاش در جهت عدم وقوع جنگ: رسول خدا در جبهه‌های گوناگون همه‌ی سعی و همت خود را بکار می‌گرفت تا کار به جنگ و خونریزی نینجامد و مسئله با مذاکره و گفتگو حل شود و این راه و رسمی است بی‌نظیر و تدبیری است صحیح و خدایی، به منظور تربیت مسلمانان و نسلهای آینده، تا در مقابله با دشمنان برنامه‌های خردمندانه بکار گیرند و تنها به عظمت اسلام و تمدن و تاریخ آن یا به فراوانی نیروی انسانی و ثروتهای طبیعی تکیه نکنند. ۶. ارسال نامه برای پادشاهان ۷. گرفتن بیعت مجدد از یاران بیعت گرفتن آن حضرت به هنگامه‌های بحران، تدبیری اداری و بازدارنده در راستای تقویت بنیه‌ی روانی مسلمانان و اعلام مجدد دوستی و وفاداری بشمار می‌آید. ۸. فتح مکهمبانی مدیریت رسول خدا: ۱. وحی الهی ۲. اصل شورامشورت یکی از اصول مهم اسلامی و از ارکان فن مدیریت است، اسلام به عنوان دین عقل و فطرت و انسانیت پیشتاز اجرای صحیح این اصل است. از دیدگاه رسول گرامی اسلام (ص) رعایت دو نکته‌ی زیر شورای اسلامی را کامل می‌سازد: الف) مشورت با همه‌ی مسلمانان نه با تعداد محدودی از آنها، تا صاحبان افکار اندیشه‌های متین و متوازن، فرصت اظهار نظر داشته باشند. ب) در رأس هر شورایی یک رهبر مدیر و مدبر وجود داشته باشد، تا به عنوان محور و ملاک مقبولیت آن، تصمیم نهایی را اتخاذ کند. شورا و دموکراسی: قرنهای قبل از آنکه اندیشه‌ی دموکراسیدر جهان بوجود آید، اصل شورا و مشورت در فضای جامعه‌ی اسلامی مطرح بود و مسلمانان به خاطر ارزشهای دینی و تقوی الهی، حتی با ایشار و به قیمت از دست دادن منافع شخصی خویش، در اجرای صحیح این اصل و نصیحت و ارشاد یکدیگر می‌کوشیدند. روح دموکراسی جدید نیز همین رایزنی و استفاده از رأی و تجربه‌ی شهروندان است و می‌توان گفت شورای اسلامی گسترده‌ی وسیعتری از دموکراسی را دارد. ۳. مبانی سازماندهی اداریالف) کار: آن آخرین فرستاده‌ی خدا، کار را معیار تشخیص جایگاه اجتماعی و تعیین رتبه‌ی مسلمانان در دنیا و آخرت قرار داد، قرآن کریم می‌فرماید: «برای هر کدام بر مبنای کارشان درجات و مراتبی است و پاداش اعمال آنها بطور کامل داده خواهد شد و مورد ستم واقع نمی‌شوند» ب) علم و قدرت و شایستگی: پیامبر اکرم (ص) مسلمانان را به دانش پژوهی و اندیشیدن، و کسب مهارت و تخصص فراخواند تا بر قدر و منزلت آنان بیفزاید و خدا در قرآن می‌فرماید: «مقام آن گروه از شما که ایمان آورده باشند و کسانی که به آنها دانش اعطا گردیده رفیع می‌گرداند.» ج) مساوات: اسلام همه‌ی مسلمانان را در حقوق اجتماعی با هم برابر می‌داند و میان آنها در اصل خلقت و نژاد، یا رنگ پوست و دیگر اعتبارات تفاوتی نمی‌گذارد. چهار نکته‌ی قابل توجه در بحث مساوات: ۱. عمل به اصل مساوات: قرآن مجید با صراحت اعلام داشته که پیغمبر انسانی مانند دیگر انسانهاست: «ای پیامبر به امت بگو من بشری مثل شما هستم» ۲. زدودن بینش طبقاتی ۳. مساوات زن و مرد: قرآن مجید

می‌فرماید: «هر مرد یا زنی که با ایمان به خدا کار شایسته‌ای انجام دهد، زندگی او را پاک و قرین سعادت می‌سازیم و اجری نیکوتر از آنچه کرده است به او اعطا می‌کنیم.»^۴ مساوات فرمانروا با مردم.د) انتخاب والیان فرماندهان و کار گزاران: این گزینشها نشانگر توجه ویژه‌ی رسول اکرم به پویایی و استمرار دعوت اسلام و عنایت به آینده‌ی آن بود. پیامبر اکرم تمام سعیش بر این بود که شایسته‌ترین انسانها را برای خدمت به اسلام و مسلمانان به کار گیرد و در همین رابطه می‌فرمود: «هر کس ولایت مسلمانان را بر عهده گیرد و کاری را به کسی سپارد در حالی که شایسته‌تر از او در دسترس داشته باشد به خدا و رسول او خیانت کرده است.» مدیریت انسانی: پیامبر اکرم در برنامه‌ریزی‌ها و شیوه‌های مدیریت، تنها به انسان و خیر و صلاح او اهتمام داشت، نه به اشیا و امکانات مادی. روح همه‌ی احکام اسلام حفظ حرمت و تکریم شخصیت انسان است و قرآن مجید در این زمینه فرموده است: «براستی که ما فرزندان آدم را گرامی و محترم داشتیم.» ویژگی‌های عمومی مدیریت: ۱. ایمان به ارزشمندی کار: از نظر اسلام در گزینش مدیر، ایمان و باور قلبی او به ارزشمندی کار شرط اساسی است، همانگونه که شخص رسول خدا به حقانیت قرآن و ارزشمندی تبلیغ و رسانیدن آن به مردم، ایمان و اعتقاد کامل داشت. ۲. احساس مسئولیت و امانتداری: رهبری و مدیریت موفق و درخشان، آنگاه تحقق می‌یابد که پذیرنده‌ی آن دارای روحی بزرگ بوده و بتواند سختی‌های کار را تحمل کند و با امانت و اخلاص و احساس مسئولیت به انجام وظیفه بپردازد. ۳. قاطعیت: مدیر، محور و مرکز ثقل افکار و اندیشه‌ها و مرجع تجزیه و تحلیل آرا و تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی برای اجرای همه‌ی پروژه‌ها و پیشنهادهاست. لذا باید دارای عزمی راسخ و اراده‌ای قوی و به دور از هر گونه وسواس و تردید باشد. زیرا سست رأیی و ضعف اراده بر مدیریت اخلاص وارد می‌سازد و آثار ناپسند آن در برنامه‌های اجرایی آشکار می‌گردد. ۴. فروتنی و مردمی بودن: قرآن کریم خطاب به پیامبر می‌فرماید: «واخفض جناحک للمؤمنین» یعنی با مومنان فروتن و مهربان باش. و آن حضرت که همه‌ی اخلاق و رفتارش مطابق قرآن بود رفتار متواضعانه‌ای با مسلمانان داشت. این خلق کریم در وجود برادر و وصی او امام علی (ع) نیز رسوخ داشت و به استاندارش چنین نوشت: «ای مالک، مهربانی تو با مردم آنها را به تو مهربان می‌کند و نیکوترین چیزی که چشم والیان به آن روشن می‌گردد، برقراری عدالت در شهرها و پدیدار شدن دوستی رعیت است.» رهبر و مدیر موفق اسلامی آن کس است که پاره‌ای از وقتش را برای ملاقات با مردم اختصاص داده و با فروتنی کامل و با حوصله و دقت در کنارشان بنشیند و به شکایات و پیشنهادات آنها گوش دهد و در رفع نیاز آنها بکوشد. ۵. پیشینه‌ی نیکو: رسول خدا قبل از بعثت، در میان اهالی مکه به عنوان مردی امین و راستگو و خوش اخلاق و نیکو رفتار شناخته می‌شد. آن حضرت با خلوت‌گزینی در غار حرا به تفکر در امر آفرینش و مشکلات مردم می‌پرداخت و با داشتن چنین ویژگیها و فضایی، مورد اطمینان امت اسلام بلکه همه‌ی مردم آن روزگار قرار گرفت. ۶. محکم کاری و نرمش: محکم کاری نه خشونت، و نرمش نه ضعف و سستی، هر دو از صفات عمومی مدیران مورد نظر اسلامند و قرآن مجید، پیامبران را که به منزله‌ی مدیران جامعه‌ی انسانی می‌باشند با عنوان مژده بخش و بیم دهنده توصیف کرده است تا مدیریتی متعادل و انعطاف پذیر را به جهانیان عرضه دارد. رسول اکرم (ص) فرموده است: «امامت و پیشوایی شایسته نیست مگر برای آنکس که دارای سه خصلت باشد: تقوایی که او را از نافرمانی خدا باز دارد - حلمی که خشم او را مهار کند - خوشرفتاری با زیر دستان چنانکه برای آنان مانند پدری مهربان باشد. ۷. بردباری و بلند نظری: یکی از صفتهای بسیار مهم یک مدیر داشتن اعصابی قوی و بردباری و توانایی ذاتی است برای حل مشکلات. مدیر باید مانند دریایی باشد که در درون آن جانوران در حرکت و تلاشند اما ظاهر آن همواره صاف و گسترده و با هیبت است و اگر لحظه‌ای بعضی از سیاهی‌ها بر سطح آن پدید آیند بزودی امواج سرکش آنها را در خود فرو می‌برند و دریا به سکون و آرامش پر ابهت خود باز می‌گردد. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «هیچ چیز بهتر از علم همراه با بردباری نیست.» و امام علی (ع) فرمودند: «فراخ سینگی و بردباری ابزار ریاست و سروری است.» فصل چهارم: سیره و برنامه‌های اجتماعی جامعه شناسی چیست؟ جامعه شناسی اسلامی عبارتست از: بررسی زندگی مشترک مردم. عبارت زندگی مشترک تعریف جامعه شناسی را از تعاریف علوم دیگر متمایز

می‌سازد، زیرا اشتراک یعنی خروج از جنبه‌های شخصی زندگی انسانها و توجه به امور مشترک میان آنها. جامعه شناسی اسلامی به بررسی همکاری‌ها و ارتباطات و نشانه‌های ظاهری گروه‌های انسانی اهتمام دارد. دیوید سانتیلانا خاور شناس ایتالیایی می‌گوید: «نظام حقوق اجتماعی اسلام بسیار درخشان و کارآمد است و دولت‌های دیگر از تأسیس نظامی شبیه یا نزدیک به آن ناتوانند و مسئولیت اجتماعی متقابل اسلام به دور از هر گونه عیب اشکال است و بطور خلاصه می‌توان گفت: اسلام بزرگترین دینی است که دست انسان را گرفت و با انصاف و عدالت با وی رفتار کرد.» جامعه‌ی الهی: مهمترین مبانی و ویژگی‌هایی که رسول خدا جامعه‌ی اسلامی را بر آنها استوار ساخت دو مورد زیر است: ۱. جامعه‌ی اسلامی، ساخته‌ی خدای آگاه و مهربانی است که فطرت بشر را آفریده و به ماهیت و جوهر وجود او از همه آگاه‌تر است، و این جامعه جز با برنامه‌ها و قوانین خدایی توسعه و تکامل نمی‌یابد. ۲. نظام اسلامی شایسته‌ی همه‌ی زمانها و مکانها و حتی آینده‌ی بشریت است، زیرا شامل قوانین و اصولی کلی و فراگیر است، که با شرایط ناپایدار زمان ناسازگاری دارد و برای موارد خاص و چگونگی تطبیق و اجرای احکام نیز تدابیر لازم را اندیشیده و برای بادیه نشین و روستایی و انسان عصر تکنولوژی برنامه‌های مناسب دارد. خلافت انسان و شهادت پیامبران: این باور که انسان جانشین خدا بر روی زمین است و پیامبران میزان و معیار سنجش امتهایند، پایه و اساس جامعه‌ی توحیدی و حیات معقول اجتماعی است منظور از خلافت انسان این است که عموم انسانها از جانب آفریدگار هستی مأموریت دارند که با بهترین روش به عمران و آبادانی زمین بپردازند. اعتقاد به جانشینی و نیابت انسان از جانب خدا بر روی زمین می‌تواند با چهار فرآورده‌ی زیبا همراه باشد؛ ۱. نسبت دادن جامعه‌ی انسانی به یک محور یعنی همان خدایی که بشر را جانشین خود ساخته است و این همان باور توحیدی نابی است که رسول خدا مجتمع انسانی را بر آن بنا نهاد و همه‌ی انبیا با شعار «لا اله الا الله» پرچم آن را برافراشتند. ۲. برقراری روابط اجتماعی توحیدیو آزادی انسان از پرستش نامها و اعتباریاتی که سبب انواع گوناگونی از بهره‌کشی و ستمگری و طغیانند. ۳. ایجاد روحیه‌ی برادری میان همه‌ی مردم و در کلیه‌ی روابط اجتماعی و نابودی همه‌ی انواع ستمگری و زورمداری و اعتقاد به حاکمیت و برتری پروردگار یگانه. ۴. بینشی که خلافت انسانی را یک امانت خدایی بداند. تعدادی از اصطلاحات مهم جامعه شناسی: ۱. جامعه: گروهی از انسانها که زندگی و آداب رسوم مشترک و عاداتهای موروثی یکسانی دارند و از یک قدرت و ساختار حکومتی فرمان می‌برند جامعه نامیده می‌شوند. ۲. نهادها: موریس گیتزبرگ جامعه شناس انگلیسی می‌گوید: نهادها عبارتند از: «شکلهایی از روابط تعریف شده و الزام آور، بین افراد جامعه، چه طرفین این ارتباط در داخل همان جامعه باشند و چه، یکی از آنها در خارج از جامعه‌ی مورد نظر تصور گردد.» ۳. عادات یا آداب و رسوم: عادات یعنی کارهای تقلیدی یا انجام امور اجتماعی بر اساس تقلید. ۴. سنتها- جشنها- مراسم مذهبی: الف) سنتها: عبارتند از اندیشه‌ها و رفتاری که به اعتقاد صاحبان آنها هر کدام یادآور یک قانون یا مکتب بسیار برجسته بوده و از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یابند. ب) جشنها: عبارتند از نوعی رفتار مردمی که به خاطر ابراز ارزش معنوی برخی از امور، به صورتهای گوناگون انجام می‌شوند. ج) مراسم مذهبی: این مراسم نیز شبیه جشنها هستند و برای همان هدف ها انجام می‌گیرند با این تفاوت که چنین مراسمی در مناسبتهای ویژه‌ای مانند دفن نیز برگزار می‌شوند. ۵. اتحادیه‌ها: وجود اتحادیه در هر جامعه‌ای اهمیت ویژه‌ای در بررسی ساختار اجتماعی آن دارد، زیرا ساختار اتحادیه‌ها مانند ساختار جوامع است. مهمترین مبانی اتحادیه‌ها در جوامع غرب: الف) اصل آزادی: ابهام و عدم وضوحی که در گستره و حوزه‌ی اجرای این اصل وجود دارد، سبب می‌شود که افراد و گروهها، ابزار و وسایل گوناگونی را برای رسیدن به هدف‌هایشان بکار گیرند و به همین جهت بیشتر اوقات بین خواسته‌های آنان و قوانین موجود و مصالح مهم اجتماعی مقابله پیش می‌آید و تناقض و اعمال جاهلی و هرج و مرج آشکار می‌گردد. ب) سودجویی: منفعت طلبی و بکارگیری شیوه‌های گوناگون در رقابت برای رسیدن به سود بیشتر، گاه در شرکت‌های بزرگ تا مرز ترور اشخاص و تصفیه‌های انسانی پیش می‌رود و گاه به صورت افراطی در اموری تجلی پیدا می‌کند که توجیه اقتصادی نیز نداشته و صرفاً در جهت ارضای بعضی از گرایشهای کاذب انجام می‌یابند و سبب بروز خشونت و اعمال زور

می‌گردند. فصل پنجم: سیره و روانشناسیهمه‌ی روانشناسان و دانشمندان بر این نکته اتفاق نظر دارند که دین تأثیر بزرگی بر روان انسان دارد و موجب تعادل شخصیت و آرامش خاطر و پیشگیری از بیماری‌های روانی، و گاه درمان‌کننده‌ی آنهاست. انسان و روانشناسی: روانشناسی دانشی است که به بررسی و شناخت رفتارهای گوناگون انسان می‌پردازد، البته فعالیت‌هایی را که واکنشی در برابر انگیزه‌ها باشند، بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد. آموزه‌های دینی و روانشناسی: خدا پرستی، و باور این نکته که انسان جانشین خدا بر روی زمین است، سبب تقویت بعد عقلانی وجود آدمی در مبارزه میان عقل و شهوت می‌گردد. پیامبر اکرم (ص) قرن‌ها قبل در این باره فرمودند: «خداوند فرشتگان را از عقل خالص بیافرید و چهار پایان را از شهوت تنها، اما در آفرینش آدمیان، عقل و شهوت را بیامیخت، پس هر کس که عقلش بر شهوت او غالب آید از فرشتگان بهتر است، و هر کس که شهوت او بر عقلش چیره باشد از چهار پایان بدتر است.» وراثت و محیط: در زیر به دو مسئله که از توابع روانشناسی می‌باشند اشاره می‌کنیم: ۱. هر انسانی دارای قوا و استعدادهایی ذاتی است که در شرایط ویژه‌ای فعلیت می‌یابند. ۲. انسان علاوه بر آن استعدادها، از خانواده و محیط اجتماعی خویش نیز یک سلسله تجارب و مهارتها و خوی و آداب کسب می‌کند. بنا به نظریه‌های فوق، بالاترین پیشرفت پیامبر می‌بایست این باشد که از خادمان و پرده‌داران کعبه گردد یا قبایل عرب را زیر پرچم خویش گرد آورد و زمام امور را بدست گیرد. در حالی که آن حضرت به پیامبری مبعوث گردید، و همه‌ی عاداتهای جاهلیت را نابود و به جایشان آداب و سنن اسلامی را برقرار ساخت. اسلام و اصول روانشناسی: روانشناسان مادی از مسیر حقیقت و راستی انحراف یافته و همگام با کاروان ستمگران با علوم و برنامه‌هایشان، خود و پیروانشان را غرق ساخته‌اند. آنها امیال و گرایشهایی از قبیل تجاوزگری و برتری جویی را نیازهای انسانی شمرده‌اند که چاره‌ای جز ارضای آنها از هر طریق و با هر وسیله‌ی ممکن وجود ندارد و بر همین مبنا بر همه‌ی جنایتکاران و جنگ‌افروزان استعمارگر و مبلغان الحاد اجازه‌ی ویرانگری و تاراج اموال مردم و نابودی انسان و انسانیت را داده‌اند. در صورتی که اسلام تمام این خصلتها را میل‌هایی زشت و ناهنجار می‌داند که از عاداتهای سالم اجتماعات بشری سرچشمه نگرفته‌اند و برای معالجه‌ی آنها، عمل به قرآن و سنت شریف پیامبر را پیشنهاد کرده است. در اینجا به بررسی بعضی از میلهای انسانی، بر مبنای روانشناسی مادی، و با توجه به دیدگاه‌های اسلام می‌پردازیم: حمایت اجتماعی - حمایت الهی: نیاز به حمایت اجتماعی مقدم بر همه‌ی نیازهای بشری است، بطوری که روانشناسان زیادی آن را در ردیف نیازهای طبیعی زندگی مانند غذا و خواب می‌دانند. اسلام نیز، تمایل به حمایت اجتماعی را در وجود انسان به رسمیت شناخته و بر آن تأکید دارد اما تفاوت اندیشه‌ی اسلامی در این قضیه با برداشت مادیها در این است که قرآن کریم پروردگار توانا را سرچشمه‌ی حمایت از آدمی معرفی میکند و بیانگر این حقیقت است که انسان نه مالک سود و زیان خویش است و نه در مورد مرگ و زندگی و برانگیخته شدن در قیامت اختیاری دارد، و رسول خدا مسلمانان را این گونه فرمان می‌دهند: «اگر یکی از شما چیزی از پروردگارش بخواهد باید از همه‌ی مردم قطع امید کند، و جز به او امیدوار نباشد، تا خدای تعالی نیاز او را برآورد.» ارزش الهی - ارزش اجتماعی: منظور از ارزش اجتماعی این است که روح هر انسانی نیازمند است که دیگران به او بها بدهند و شخصیت او را به رسمیت بشناسند. روانشناسان می‌گویند: ارزش اجتماعی هر کس، به مقدار مهربانی او و ارزش و بهایی که برای دیگران در نظر می‌گیرد، بستگی دارد. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «از نشانه‌های مؤمن این است که مردم را دوست بدارد و دیگران نیز او را دوست بدانند.» نیازهای امنیتی: این نیاز را روانشناسان در ستون انگیزه‌ها و نیازهای انسان درج کرده‌اند و در سه زمینه‌ی زیر قابل تصور است: امنیت روحی، امید به زندگی و امنیت آینده، و بالاخره امنیت در زندگی کنونی. اسلام همه‌ی انواع امنیت را ضروری دانسته، اما مفهوم آن را تصحیح و تهذیب کرده است، این آئین آسمانی سرچشمه‌ی امنیت را آفریدگار مهربان می‌داند که به همه‌ی اسباب و علل حوادث آگاهی دارد. نیاز به مالکیت: مالکیت یکی از نیازهای ضروری است که روانشناسان مادی نیز آن را از نیازها و انگیزه‌های انسانی شمرده‌اند، اما از دیدگاه اسلام، مالکیت نیز مانند دیگر ابزارها، به مقدار ضرورت و به اندازه‌ی تأمین نیازهای زندگی، مشروعیت دارد و کوشش برای

تحصیل مال و ثروت عبادت است. زیبایی دوستی: این نیاز را روانشناسان از انگیزه‌های انسان می‌دانند، ولی آن را در انتهای جدول نیازها آورده‌اند، اما دین مقدس اسلام به این نیاز همانند نیازهای دیگر اهمیت داده و تأمین آن را عبادت می‌شمارد. قرآن کریم خطاب به پیامبر می‌فرماید: «قل من حرم زینت الله التي اخرج لعباده و طيبات من رزق.» فصل ششم: سیره و رشد اقتصادبیرنامه‌های پیامبر برای رسیدن به توسعه اقتصادی: پیامبر اکرم (ص) از همان آغاز بعثت به منظور رفاه انسان در دنیا و آخرت مبانی یک اقتصاد سالم را استوار ساخت و برای رفع مشکلات اقتصادی، بر دو اصل مهم برادری و الگو سازی تأکید کرد. منظور از برقراری پیوند برادری ایجاد زمینه برای محبت و مهرورزی، کمک و دلسوزی و تعهد و رسیدگی برادران به امور و مشکلات یکدیگر است. این برنامه‌ی رسول خدا، پایه گذار بهترین و مطمئن ترین روابط انسانی است و موجب حفظ جامعه و تعهد متقابل و انس و الفت افراد می‌گردد. برادری بدون الگو مانند کشتی بدون ناخداست. بدون شک رسول گرامی اسلام بهترین الگو، در تدوین برنامه‌های توسعه و رفع مشکلات اقتصادی و برقراری توازن میان مالکیت‌های خصوصی و عمومی، برای همه‌ی انسانها و در همه‌ی زمانهاست. ویژگی‌های مهم اقتصاد اسلامی: از بررسی احکامی که در قرآن کریم و سنت پیامبر وارد شده و از تدبیر در احکام منابع طبیعی و ثروتهای عمومی در فقه پویای اسلام سه عنوان زیر را برای مباحث اقتصادی این مبحث استخراج می‌کنیم: ۱. توزیع اولیه‌ی منابع طبیعی: ثروتهای طبیعی به دو بخش مهم تقسیم می‌شوند: الف) منابع طبیعی مانند زمین، معادن، رودخانه‌ها، کوه‌ها، و چشمه‌ها؛ ثروتهای طبیعی دیگر که در سراسر کره‌ی زمین پراکنده‌اند مانند؛ حیوانات، گیاهان، چوبها، سنگها... یکی از هدفهای مهم پیامبر در زمینه‌های اقتصادی، هدایت انسان و پاکسازی انگیزه‌های او در مالکیت خصوصی و هماهنگی آن با مصالح عمومی اجتماع است. به همین جهت اجازه‌ی مالکیت منابع طبیعی را به افراد نمی‌دهد، بلکه آنها را جزو اموال عمومی یا دولتی یا از مباحث عمومی که هیچ کس در بهره برداری از آن بر دیگری امتیازی ندارد به حساب آورده است. ۲. تولید و توزیع: اسلام مانند دیگر مکاتب اجتماعی، بر تولید و رشد و افزایش آن اهتمام دارد، اما با توجه به اینکه انسان را جانشین خدا بر روی زمین می‌داند، تولیدی را مجاز می‌شمارد که با این مقام و منزلت او در تعارض نباشد و در همین نقطه با مکاتب مادی اختلاف بزرگی پیدا می‌کند. نظام سرمایه داری رشد تولید را هدف می‌داند، در صورتی که هدف اسلام جمع آوری ثروت نیست و مال و دارایی را برای آن می‌خواهد که وسیله‌ی ایجاد رفاه و آسایش مردم، و برقراری عدالت اجتماعی و ساختن جامعه‌ای توحیدی باشد. ۳. مبادله و مصرف: مبادله وسیله‌ی تولید کالاها نیست بلکه سبب معاوضه‌ی آنها با یکدیگر است. به عبارت دیگر مبادله برای فرد ثروت جدیدی نمی‌آفریند بلکه با تعویض مقداری از تولیداتش با بخشی از تولیدات دیگران، نیازهای خود را تأمین می‌کند. در گذشته که مبادله‌ی کالاها بدون واسطه‌ی پول انجام می‌شد با سه ویژگی زیر همراه بود: ۱. بین تولید و مصرف فاصله‌ای وجود نداشت. ۲. ذخیره سازی طولانی کالاها غیر ممکن بود. ۳. عمل مبادله به عنوان کسب و کار برای افراد تلقی نمی‌شد با پیدایش پول همه‌ی این ویژگیها از بین رفت. از بین رفتن این ویژگیها، سبب پیدایش ربا و گسترش بازارهای سرمایه داری با وامها و داد و ستدهای ربوی است و سلامتی جامعه و هماهنگی و توازن اجتماعی را به خطر انداخته و عملیات اقتصادی را از مسیر طبیعی آن منحرف ساخته است. فصل هفتم: سیره و تبلیغتبلیغ اسلامی: تبلیغ عملی است که سبب رسانیدن پیام خدا به مردم بوده و به گونه‌ای انجام گیرد که شایستگی انتساب به خداوند را دارا باشد عناصر تبلیغ عبارتند از: ۱. فرستاده یا پیام‌آور: اولین و مهمترین عنصر تبلیغ اسلامی، پیام‌آور و فرستاده‌ی خداست که همان وجود نازنین حضرت محمد (ص) می‌باشد، و در عظمت وی همین بس که او خاتم و عصاره‌ی کاروان پیامبران، و والاترین آنهاست. و قرآن مجید درباره‌ی او فرموده است: «ای پیامبر ما تو را گواه بر مردم، و مژده بخش و بیم دهنده قرار دادیم...» بسیاری از خاورشناسان منصف و دیگر دانشمندان غیر مسلمان به عظمت این پیام‌آور اعتراف کرده و در دایره‌المعارف بریتانیا درباره‌ی آن حضرت چنین آمده است: «پیامبر اسلام با اینکه معاصرانش سابقه‌ی چند قرن، جهالت و نادانی و بت پرستی داشتند، در مدت بیست سال موفق به انجام اصلاحاتی گردید که مصلحان یهودی و مسیحی با پشتیبانی و

اقتدار پاپ و کلیسا، قرن‌ها از انجام آن ناتوان بودند.» ۲. قرآن (پیام): در عظمت قرآن همین بس که کتاب خدا، و معجزه‌ی جاویدان اسلام و دارای محتوایی بلند و اصیل واحکامی ثابت و تغییر ناپذیر است. قرآن طرح تبلیغی فراگیر اسلام بوده و برای هدایت و ارشاد مردم از دو روش زیر بهره جسته است: الف) تنوع در تعبیر: قرآن مجید به هنگام ارائه‌ی مفاهیم و معانی قهرآمیز و خشن، از واژگان سخت و سنگین و برای معانی لطیف و ملایم، از کلمات نرم و روان استفاده کرده است بطوری که هماهنگی نغمه‌ها حتی بین کلمات و معانی آنها رعایت گردیده است. ب) تکرار: قرآن کریم در موارد زیادی به منظور خوب فهمانیدن و برانگیختن ذهن و اندیشه‌ی مخاطبان و پرهیز از خستگی و ملالت آنها یک مفهوم مهم را با عبارتهای گوناگون در سئره‌های مختلف تکرار کرده است، تا مخاطبان به اهمیت آن موضوع پی برده و مطلب مورد نظر در ضمیر آنها راسخ گردد. ۳. ابزار تبلیغ: در مفهوم جدید تبلیغ، وسیله و ابزار بی طرف تلقی می‌گردد، یعنی به خوبی و بدی آن توجهی نمی‌شود. اما رسول خدا توجه مردم را به این نکته جلب می‌کرد که همه‌ی اشیاء و طبیعت و مواد اولیه‌ی ابزارهای تبلیغ، همگی آفریننده‌ی خدا و تسبیح کننده‌ی او هستند و با این نگرش به هستی، ابزارها را دارای نوعی حیات و احساس می‌دانست. و قرآن کریم در این باره می‌گوید: «موجودی در جهان نیست، مگر اینکه تسبیح گوی و ستایشگر اوست.» ۴. دریافت کنندگان پیام: گیرندگان پیام آسمانی اسلام انسانهای آن روز عربستان بودند خلق کریم پیامبر در آنها تجلی یافته و همگان شیفته‌ی او شده بودند. ۵. عکسالعمل مردم: واکنش بشریت در برابر تبلیغ رسول خدا، پذیرش و اقبال عمومی به آئین وی و پاسخگویی به ندای فطرت بود آن مردم اسلام را پذیرفتند و به همه‌ی پیامبران گذشته و معجزه‌هایشان ایمان آوردند. فصل هشتم: سیره و تربیت تعریف تربیت: تربیت عبارتست از سوق دادن انسان بسوی کمالی که خدای تعالی برای وی دوست می‌دارد. در این تعریف نکات زیر شایان یادآوری است: ۱. متربی فقط انسان است نه حیوانات و موجودات دیگر. ۲. هدف تربیت حرکت به سوی کمال است نه وصول کمال زیرا کمال حقیقی از آن خداست. ۳. مقدار کامیابی در کار تربیت از مقدار تقرب انسان به کمال مشخص می‌گردد. ۴. مراد از کمال، کمالی است که آفریدگار توانا آن را دوست می‌دارد و در احکام و آیاتی که بر پیامبران فرورستاده حدود آن را معین کرده است، نه کمال مورد نظر فیلسوفان. ۵. در تعریف تربیت گفتیم؛ کمالی که خدا آن را دوست می‌دارد؛ این سخن با اینکه بگوییم؛ «کمالی که خدا آن را اراده کرده باشد.» متفاوت است. زیرا اگر چنین بود همه‌ی انسانها به کمال می‌رسیدند، چه اراده‌ی الهی بر هر چیز تعلق گیرد بدون درنگ موجود می‌گردد. ویژگی‌های پیامبر به عنوان یک مربی: ۱. مهربانی: مربی باید بسیار مهربان باشد و انسان نا مهربان و سخت دل شایستگی مربی بودن را ندارد. مهربانی حرکتی است قلبی، و انفعالی است روانی و عصبی است حساس که اگر در وجود مربی باشد، او را به آسانگیری و مهرورزی بر فردی که تحت تربیت اوست و می‌دارد. خدا در قرآن کریم بر پیغمبر خود خطاب می‌کند: «فبما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظا غلیظ القلب، لانفضوا من حولك.» ۲. شکیبایی: شکیبایی توشه‌ی هر مربی است و پیغمبر اکرم برآستی آموزکاری شکیبیا بود. مربیان باید توجه داشته باشند که طبیعت تربیت با نتیجه گیری سریع سازگاری ندارد و شکیبایی یکی از اصول مهم تربیت است پیامبر اکرم (ص) در پاسخ یکی از اصحاب که از ایشان پرسیدند ایمان چیست؟ فرمودند: «ایمان صبر و شکیبایی است.» ۳. زیرکی: مربی باید باهوش و زیرک بوده و همه‌ی خصلتهای ریز و درشت متربی را تحت نظر بگیرد. و چنانچه عمل یا خصلت پسندیده‌ای در او دید با بهترین شیوه به تربیت آن پردازد، و اگر رفتار یا صفت ناشایسته‌ای از مشاهده کرد نیکو ترین روش را برای درمان او به کار بندد، و بنگرد که کدام برنامه با روحیات وی سازگار است و از آن بهره گیرد و از اجرای برنامه‌هایی که با روحیات او همخوانی نداشته باشد خودداری کند. مربی زیرک ناآرامی‌های افراد تحت تربیتش را از چهره‌های آنان تشخیص می‌دهد و تفاوت‌های فردی انسانها را درک می‌کند، چه با شناختن همین تفاوتها می‌توان به ژرفای روان آنان راه یافت و با استفاده از استعدادها و امکانات وجودیشان آن هارر به مسیر خیر و بهروزی راهنمائی کرد. ۴. فروتنی: یکی از صفات ضرور برای یک مربی شایسته، این است که با متربی خویش فروتنی کند، زیرا بزرگی کردن بر وی، فاصله‌ی آنها را بیشتر می‌کند و آنگاه که این فاصله زیاد شود تأثیر تربیت از بین

می‌رود. ۵. بردباری: مری باید با حوصله و بردبار باشد تا خطای متربی و بد رفتاری‌های وی او را به خشم نیاورد بلکه با گذشت آنها را تحمل کند و به روی خود نیاورد و در صدد شناخت علت آن خطا برآید و از راههای صحیح به درمان آن اقدام کند. پیامبر (ص) مظهر حلم و بردباری بود و در این خصوصیت هیچ کس به مرتبه‌ی او نمی‌رسید. ۶. عفو و گذشت: یکی دیگر از ویژگی‌های بسیار مهم یک مری، داشتن روحیه‌ی عفو بخشندگی است. عفو از صفات خداست و رسول خدا در این ویژگی نیز سرآمد همه‌ی بندگان بود بطوری که هر گاه کسی به شخص وی اهانت می‌کرد، ضمن بردباری و تحمل، کریمانه او را می‌بخشید و از گناهش صرف نظر می‌کرد. ۷. نیرومندی شخصیت: مری باید دارای شخصیتی نیرومند بوده و از هر گونه تردید و آشفتگی روانی به دور باشد، تا بتواند در روان متربی تأثیر مثبتی ایجاد کند. شخصیت قوی مری سبب نفوذ کلام وی و اقناع و خشنودی متربی، و مانع بسیاری از تخلفات او می‌گردد و مری را از اعمال بسیاری از کیفرها و تنبیهات بی‌نیاز می‌سازد. ۸. خشنودی از کار تربیت: تربیت کننده باید از کارش خشنود و راضی باشد، زیرا تربیت در حقیقت نوعی بخشش و افاضه‌ی روحی مری به متربی است و اگر مری از کارش خرسند نباشد، توان چنین بخشش و عطایی را نخواهد داشت. مبانی تربیت از دیدگاه رسول خدا: ۱. تربیت روح انسان: رسول خدا بر این باور بود که کار تربیت باید از روح انسان آغاز گردد و پرورش روان را بر سه مبنای زیر استوار کرد: الف) درمان بیماریهای روان انسان رسول اکرم برای پیشگیری و درمان اینها فرموده است: «ترس و زفتی و آز، سرشتی واحد دارند و از بدگمانی به خدا سرچشمه می‌گیرند.» ب) تزکیه‌ی نفس (تجدید عشق و اعتماد به متربی اعتماد به دانش و حکمت و اخلاص مری و دوست داشتن وی، پذیرش تعلیمات و راهنمایی‌های او را آسان می‌کند و به همین جهت، اسلام، ایمان به پروردگار یکتا و نبوت حضرت محمد (ص) را نخستین پایه‌ی مسلمانی قرار داده. ۲. عمل صالح: پروردگار حکیم، ایمان را جز برای عمل واجب نکرده است، زیرا ایمان و عمل صالح بسان دو همزاد جدایی ناپذیرند و یکی از آنها نمی‌تواند جایگزین دیگری گردد. ۳. تکلیف به اندازه‌ی توانایی: یکی از اصول مورد نظر اسلام «اصل تکلیف به اندازه‌ی توانایی» است. زیرا تحمیل کارها و برنامه‌های تربیتی، متربی را از مری و برنامه‌های پرورشی متنفر و بیزار می‌سازد. ۴. رعایت سطح ادراک متربی: بیان مطالبی که متربی قادر به درک معنای آن نباشد، همیشه با این احتمال همراه است که وی موضوع را بد بفهمد و برداشت نادرست خود را به دیگران نیز تبلیغ کند یا خود مطابق آن عمل نماید. مری باید همواره توانایی ادراک متربی را در نظر داشته باشد. رسول اکرم فرموده است: «ما گروه‌های انبیا مأموریم که با مردم به اندازه‌ی عقلشان سخن بگوییم.» ۵. رعایت تفاوت‌های فردی: پیامبر اکرم در امر تربیت به تفاوت‌های فردی انسانها کاملاً توجه داشت و با هر کس متناسب با استعدادها و ظرفیت روحیش برخورد می‌کرد. ۶. مدارا با مردم و خود داری از اندرز گویی فراوان: آنگاه که اندرز فراوان باشد، بخشی از آن، بخشی دیگر را از یاد می‌برد و سبب بی میلی متربی به اندرز و اندرزگو می‌گردد. ۷. انتخاب موقعیت مناسب: اگر مری برای کارش موقعیت مناسب برگزیند راهنمایی‌های او بیشتر مورد قبول متربی قرار گرفته و در عمق جان وی نفوذ می‌کند. ۸. رعایت اولویت‌ها: رعایت اولویت‌ها و مقدم داشتن کارهای مهمتر بر اموری که اهمیت کمتری دارند، شاید مهمترین اصل تربیت باشد و چنانچه مری به این اصل عنایت داشته باشد، هرگز با بودن کار واجب متربی را به کار مستحب وانی ندارد. یا وقت او را برای آموختن چیزهای بیهوده تباه نمی‌سازد. ۹. تشویق به نیکوکاریها قدر که انگیزه‌های خیر در آدمی بیشتر باشد، اعمال و رفتار شایسته‌ی او فزونی می‌یابد و انگیزه‌های بد و رفتار ناپسند وی از بین می‌روند. قرآن کریم در این رابطه با صراحت فرموده است: «ان الحسنات یذهبن السیئات» ۱۰. فراموش کردن گناه گذشته‌ی متربی ۱۱. تذکر دادن پاداش و کیفر الهی ۱۲. اختصاص دادن مجازات به مخالفت‌های عمدی ۱۳. بعد از توبه کیفر روا نیست: هدف از مجازات بازداشتن از گناه و جلوگیری از تکرار آن است و آنگاه که این هدف با توبه تحقق یابد، نیازی به کیفر باقی نمی‌ماند. ۱۴. چشم پوشی از لغزشهای مومنان نیکوکار ۱۵. انتخاب سبک‌ترین تکلیف‌ها ۱۶. خود سازی: بر هر مسلمانی واجب است که شخصا به پاکسازی و اصلاح نفس خویش پرداخته و رفتارش را تعادل بخشد و اولین مسئولیت در این زمینه برعهده‌ی خود اوست. قرآن کریم می‌فرماید: «والنفس وما

سواها فالهما فجورها و تقویها قد افلح من زکاهها و قد خاب من دساها» ۱۷. پیگیری امر تربیت: مربی مسلمان وظیفه دارد که دائماً فیض تربیت را به مربی برساند و توقع نتیجه‌گیری سریع را نیز نداشته باشد چه اگر هدف او تزکیه‌ی روان انسان و اصلاح رفتار وی باشد باید بداند که این امر مهم در یک شبانه روز حاصل نمی‌گردد. برخی از ابزارهای تربیتی پیامبر: ۱. مراقبت و محاسبه ۲. ایجاد تحول ۳. تکرار ۴. به آرامی سخن گفتن ۵. پرسش و پاسخ ۶. الگو سازی ۷. همنشینی و راهنمایی شخصی

مدیریت اسلامی و الگوهای آن

مؤلفین: لطف الله فروزنده‌ی دهکردی - علی اکبر جوکار

خلاصه کتاب: تلخیص: فائزه لواسانی - مدیریت در زندگی بشری جایگاهی ویژه دارد. اصولاً بشر به مدد مدیریت به دنبال استفاده‌ی مطلوب از امکانات و منابع عالم هستی بوده و هست، نوع نگاه و نگرش انسان به عالم هستی، روش و نوع مدیریت او را مشخص می‌کند؛ نوع نگاه مدیریت غربی نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری است؛ اما از آنجا که در این نوع نگاه مدیریتی انسان و شخصیت انسان به عنوان محور اصلی مورد توجه قرار نگرفته، لذا از این بابت خسارتهای جبران ناپذیری بر پیکره‌ی مدیریت جهان امروز وارد شده است. سر شناسه

فروزنده دهکردی، لطف الله، ۱۳۴۰ - عنوان و نام پدید آورندگان :

مدیریت اسلامی و الگوهای آن / مؤلفین: لطف الله فروزنده‌ی دهکردی، علی اکبر جوکار مشخصات نشر : تهران :

دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۶. مشخصات ظاهری : هفت، [۳۸۳] ص. فروست : دانشگاه پیام نور؛ ۱۳۱۲.

رشته‌ی مدیریت بازرگانی؛ ۵۸/آ. شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۷-۳۸۷-۳۸۷-۵ وضعیت فهرتنویسی :

فیایادداشت : کتابنامه: ص. [۳۸۳ - ۳۸۱]؛ همچنین به صورت زیر نویس. موضوع : آموزش :

از راه دور - ایران موضوع : مدیریت اسلام - آموزش برنامه‌ای. موضوع : مدیریت اسلام -

آزمونها و تمرینها (عالی). شناسه‌ی افزوده : جوکار، علی اکبر، ۱۳۴۰ - شناسه‌ی افزوده : دانشگاه پیام نور

رده بندی کنگره : ۳۱۱۵۶ ف ۹ الف / LC ۵۸۰۸ رده بندی دیویی : ۱۷۵۰۹۵۵/۳۷۸ شماره‌ی کتابشناسی

ملی : ۱۰۹۰۲۲۶ به نام آنکه جان را فکرت آموخت مقدم مدیریت در زندگی بشری جایگاهی ویژه دارد. اصولاً بشر به مدد

مدیریت به دنبال استفاده‌ی مطلوب از امکانات و منابع عالم هستی بوده و هست، نوع نگاه و نگرش انسان به عالم هستی، روش و نوع

مدیریت او را مشخص می‌کند؛ نوع نگاه مدیریت غربی نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری است؛ اما از آنجا که در این نوع نگاه

مدیریتی انسان و شخصیت انسان به عنوان محور اصلی مورد توجه قرار نگرفته، لذا از این بابت خسارتهای جبران ناپذیری بر

پیکره‌ی مدیریت جهان امروز وارد شده است. مکتب انسان ساز اسلام به دنبال تربیت خلیفه‌ی الهی، یعنی انسان تعالی که مظهر

صفات مال حق الهی است؛ برای رسیدن به این هدف عالی، مجموعه‌ای از دستورات الهی در قالب اعتقادات، احکام و اخلاق بیان

شده است. با توجه به جامعیت و فراگیر بودن اسلام به عنوان آیین زندگی، نوع نگاه اسلام به مدیریت مشخص خواهد شد. در این

مجموعه با چهار چوبی مشخص و با مدد از دیدگاه علمای بزرگ اسلام، بخشی از نوع نگاه اسلام به مدیریت در بعد روانی و

روش مدیریت در سیره‌ی ائمه‌ی اطهار (ع) بیان شده است. در ضرورت بررسی این مطلب، همین بس، که نظام جمهوری اسلامی به

عنوان یک الگو در دنیا مطرح است. علی‌رغم همه‌ی سختیها شاهد تلاش بیست و هفت ساله بوده‌ایم که بی شک زیباییها و نقاط

قوت آن به خاطر توجه به اصول اسلامی، و نقاط ضعف آن مربوط به بی توجهی به فرهنگ اسلامی و عملکرد سلیقه‌ای بوده است،

دنیای امروز الگوی ارزشمند رهبری و مدیریت را رهبری پر فروغ و عظیم امام عظیم الشان راحل، حضرت امام خمینی (ره)، و مقام

معظم رهبری می‌بیند. دنیا الگوی مدیریت هشت سال دفاع مقدس را به عنوان یک تجربه‌ی عملی در پیش رو دارد که سرشار از

نکات ظریف و لطیف مدیریتی است که همه بر پایه‌ی عشق الهی و خود مدیریتی بنا شده است. به هر حال امید است با نقد و

بررسی در آینده بر غنای این مجموعه افزوده گردد. ما توفیقی الا بالله العلی العظیم. لطف الله فروزند هعلی اکبر جو کار فصل اول: سیری در مدیریت اسلامی اهمیت مدیرت انسانها به صورت اجتماع زندگی می کنند، هر اجتماع یا گروه احتیاج مبرم به یک رهبر یا مدیر برای هدایت و نظام مندی خود دارد. مدیریت در جوامع بشری اجتناب ناپذیر است جامعه ی بشری برای رسیدن به هدف، به مدیرانی احتیاج دارد که هم هدف را خوب بشناسند و هم ابزار رسیدن به هدف را. همانطور که استاد مطهری می فرمایند: «مدیریت صحیح از ضعیفترین ملت‌های دنیا، قویترین ملت‌ها را می سازد، آنچنانکه رسول خدا (ص) عمل کرد، این معجزه‌ی رهبری است.» امام (ره) می فرمایند: «هدف ربوبیت و رهبری در اسلام تبلور بخشیدن به اسماء حسناى الهی و عینیت بخشیدن به ارزشهای انسانی- اخلاقی است.» هدف اصلی خلقت و هدف مکتب اسلام تقرب الی الله است. در شیوه‌ی مدیریت اسلامی انگیزه‌های فردی و گروهی جهت دهنده نیست، جهت دهنده ارزشهای انسانی است. مبنای مدیریت و حکومت اسلامی حکومت برای رسیدن به حق است. مدیریت در جوامع بشری آنقدر مهم است که خداوند رسولانی را برای سرپرستی و هدایت بشر می فرستد و هرگز انسانها را بدون مدیر و راهنما و رهبر نمی گذارد. و اصلاً هدف رسالت پیامبران و امامان رساندن پیام الهی، امامت و رهبری در جوامع بشری است. بطوری که خداوند در حجه الوداع می فرماید: که موضوع امامت را به مردم ابلاغ کن که اگر این کار را نکنی رسالت را انجام نداده‌ای این موضوع تأکید فراوان بر این است که پیامبر اکرم (ص) جانشین و مدیر بعد از خود را معرفی کند. امام رضا (ع) در این باره می فرمایند: «در مطالعه‌ی احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشند، مگر بوجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت نماید.» پیامبر اکرم (ص) بدین جهت مبعوث شد تا با مدیریت خویش، بار سنگین و کمر شکن را از روی دوش انسانها بر دارد. حکومت و ولایت پیامبران تماماً از جانب پروردگار بوده و طی یک برنامه‌ی معین و منظم تنظیم شده است. حکومت واقعی و مدیریت اصلی در اسلام از جانب خداست و خداوند نماینده‌های خود را در جهان به عنوان امام و رهبر معرفی کرده است تا آنها وظیفه‌ی مدیریت و رهبری در جهان را برعهده گیرند. همانطور که امام علی (ع) در جواب «لا حکم الا لله» خوارج می فرماید: «سخن حقی است که از آن اراده‌ی باطل شد.» مدیریت یکی از اصول هدایت انسانها به سوی هدف والای انسانی است. فصل دوم: منابع و متون اسلامی چرا باید منابع اسلامی را بشناسیم؟ انسان موجودی است کمال گرا که در مسیر رشد خود به تفکر و اندیشه نیازمند است، یک مسلمان باید از منابع و متون اسلامی استفاده کند تا بطور صحیح بتواند این دریای بیکران اسلام را بشناسد. یکی دیگر از ضرورت‌های شناخت منابع اسلامی این است که تمام ادیان الهی به غیر از اسلام در منابع و متون اندک خلاصه شده‌اند ولی بالعکس دین اسلام از منابع بسیار گسترده و فراوانی برخوردار است که برای شناخت بهتر اسلام می توانیم از آنها استفاده نمائیم. همچنین برای اجرای اسلام باید از منابع استفاده کرد این منابع در تمام ابعاد به مسلمین دستورات لازم را داده است. منابع و متون اسلامی: ۱. قرآن کریم: قرآن کتابی است که در بیانات خود هدفی جز راهنمایی انسانها به سوی سعادت ندارد و روشنی بخش راه انسانهای متقی است. قرآن برای روشن کردن مسائل دینی و تمام مشکلات عقیدتی مردم نازل شده است. قرآن انسانها را به تفکر و اندیشه‌ی حق وامی دارد و از باطل دور می کند. بهترین و بزرگترین منبع اسلامی همین کتاب آسمانی است. کتاب قرآن پشتوانه‌ی آئین همیشگی و جهانی اسلام است و اساسی ترین منبع دین مبین اسلام به شمار می رود. کتب تفسیر قرآنی: کتابهای تفسیر کتابهایی هستند که برای فهم بهتر از آیات قرآنی نوشته شده‌اند. کتابهای تفاسیر از لحاظ روش و شیوه به دو دسته تقسیم می شوند: الف) تفاسیر روایی: در این نوع تفسیر، مفسر قرآن را به مدد روایات وارد شده، تفسیر می کند. ب) تفاسیر غیر روایی: در این نوع تفاسیر از خود آیات برای تفسیر استفاده می کنند. یعنی بوسیله‌ی آیات دیگر قرآن، آیه را تفسیر می کنند. دسته‌ای از تفاسیر به جنبه‌های ادبی، فصاحت و بلاغت قرآن پرداخته‌اند و دسته‌ای دیگر بیشتر به قرب کلامی، فلسفی و عرفانی پرداخته‌اند. ۲. سنت: سنت در لغت به معنای روش و رویه، طریقه، سرشت، طبیعت، آئین و شریعت آمده است. سنت الله یا سنت خدا ترکیبی است که در جهت تبیین روابط پدیده‌ها با خداوند و تشریح قانونمندی جامعه و تاریخ و کیفیت

عملکرد آن به کار رفته است. سنت دار بودن به معنای قانونمند بودن و متضاد بی هدفی و بی نظامی است. سنت در اصطلاح به مجموعه قول و فعل پیامبر اکرم (ص) و سایر معصومین (ع) می‌گویند. قرآن متن فرمان خدا و اساس دین است و خطوط آن اصول برنامه‌ی کلی اسلام را تبیین می‌کند و کمتر به فروع پرداخته شده است سنت و راه و روش پیامبران و امامان معصوم، اجرای این احکام بوده که چون به صورت الگوی رفتاری وجود دارد به احکام جزئی و ریزتر پرداخته‌اند. ابعاد سنت: سنت معصوم دو گونه است: ۱. سیره: کل فعالیتها و تلاشهای عملی پیامبر و ائمه‌ی معصومین که به منظور به کارگیری دستورات اسلام در شرایط مختلف اتفاق افتاده است. یا می‌توان گفت تمام عکس‌العملهای معصومین در حالات مختلف همان سیره و سنت رفتاری آنهاست. ۲. حدیث: به صحبتها و سخنرانیهای معصومین که راهگشای مشکلات مسلمین بوده و هست یا عکس‌العملهای گفتاری، سنت گفتاری و حدیث می‌گویند. ۳. اجماع: اجماع در لغت به معنی عزم و در اصطلاح عبارتست از، اتفاق نظر افراد معتبر العقول در اسلام بر امری از امور دینی ولو در یک زمان. ۴. عقل: عقل عبارتست از مرکز فکر و اندیشه که از ویژگیهای خاص آن ترکیب، تجزیه، تجرید، انتزاع، تعمیم و تعمیق مفاهیم ذهنی است. تفکر و اندیشه چیست؟ کار و مسئولیتی که در نظام آفرینش بر عهده‌ی عقل نهاده شده است. حضرت علی (ع) درباره‌ی عقل می‌فرمایند: «ارزشمندترین بی‌نیازی عقل است» ایشان همچنین می‌فرمایند: «عقل تو را کفایت کند و گمراهی را از رستگاری نشانت دهد» پس خداوند با دادن عقل یکی از راه‌های شناخت حقیقت و منبع درک اسلام را به ما هدیه کرده است. فصل سوم: مبانی مدیریت اسلامی جهان‌بینی: واژه‌ی جهان‌بینی به معنای نگرش کلی انسان نسبت به هستی، و به بیان دیگر بینشی کلی است درباره‌ی آنچه که وجود دارد، جهان‌بینی هستها و نیستها را مشخص می‌کند. به تعبیر استاد مطهری جهان‌بینی تعبیر و تفسیر انسان از جهان است. واژه‌ی ایدئولوژی به معنای طرز فکر، هم در اصل همان بایدها و نبایدهایی است که از جهان‌بینی نشأت می‌گیرد. ضرورت وجود جهان‌بینی و ایدئولوژی: خداوند از انسانها اندیشه و تعقل در وجود و حقیقت را می‌خواهد، زیرا ما وقتی بدانیم چه چیزی وجود دارد و هست و چه چیزی نیست و نابود است می‌دانیم در قبال هستها و نیستها چه باید کرد و چه نباید کرد. انواع جهان‌بینی: ۱. جهان‌بینی علمی: در این نوع جهان‌بینی انسان مدعی می‌شود که می‌تواند از طریق علم و تجربه و آزمایش علمی به جهان‌بینی خاص خود برسد. اما این جهان‌بینی روشی ناقص است، زیرا در جهان ما همه چیز مادی نیست پس قابل آزمایش نیز نیست همچنین جهان‌بینی علمی نمی‌تواند به همه‌ی سؤالات ما نظیر "جهان از کجا و چگونه بوجود آمده است"؟ پاسخ دهد. این نوع جهان‌بینی نمی‌تواند تکیه‌گاه یک ایدئولوژی باشد، زیرا عتم همواره در حال تغییر و تحول است و پایدار نیست. ۲. جهان‌بینی فلسفی: این نوع جهان‌بینی متکی به اصول پایدار است و می‌تواند پایه و اساس ایدئولوژی باشد، تفکر فلسفی چهره‌ی جهان را در کل خود مشخص می‌کند. جهان‌بینی علمی و فلسفی هر دو پایه و مقدمه‌ی علمند. ۳. جهان‌بینی مذهبی: این نوع جهان‌بینی مستند به وحی است و مسائل آن از طریق وحی الهی بیان می‌شود. ۴. جهان‌بینی توحیدی: یعنی درک اینکه این جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی براساس خیر و رحمت و رسانیدن موجودات به کمالات شایسته‌ی آنها استوار است، جهان یک قطبی و تک محوری است. و ماهیتی از اوئی (انا لله) و به سوی اوئی (انا الیه راجعون) دارد. ۵. جهان‌بینی اسلامی: برای رسیدن به این جهان‌بینی کفایت در قرآن دقت کنیم، یکی از تفاوت‌های این جهان‌بینی با سایر جهان‌بینی‌ها در بحث اهداف است. هدف قرآن هدایت آدمیان به سوی کمال حقیقی و رستگاری و سعادت است. جهان‌بینی اسلامی دارای اصولی است که عبارتند از: ۱. توحید. ۲. ماهیت خدایی جهان. ۳. حق‌مداری جهان. ۴. هدفمندی آفرینش. ۵. حرکت صعودی جهان. ۶. نظام احسن. ۷. عالم پنهان و آشکار. ۸. شعور باطنی و تسیح عمومی. ۹. رابطه‌ی خدا و جهان. ۱۰. توحید افعالی. ۱۱. جایگاه برتر انسان. ۱۲. ابعاد وجودی انسان‌ماهیت انسان: انسان از دو بخش مادی و غیر مادی (روح) بوجود آمده است. در این زمینه دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد که مهمترین آنها دیدگاه قرآن است؛ در این زمینه آیات قرآن به دو دسته تقسیم می‌شوند دسته‌ی اول که اصل وجود روح را مشخص کرده است و دسته‌ی دوم که وجود روح، استقلال روح و بقای آن پس از مرگ را نیز مد نظر دارد. از دیدگاه قرآن انسان

دارای فطرت الهی است بنابراین دین اسلام هم دینی فطری است. یکی از گرایشهای فطری انسان خداشناسی است. و گرایش دیگر زیبایی جویی و کمال طلبی است. * معیار خیر و شر بودن رفتار انسانها اگر در جهت رشد و تعالی او باشند خیر و اگر در جهت نقص و انحراف باشند شر است و این معیار زمانی معنی پیدا می‌کند که رفتار انسان اختیاری باشد. فصل چهارم: نظام ارزشی مدیریت اسلامیارزشها: واقعیتها و اموری را تشکیل می‌دهند که مطلوبیت دارند و مورد خواست و آرزوی اکثریت یک جامعه است. گرایشهای اجتماعی تمایلات کلی هستند که ادراکات و عواطف، رفتار، افعال خود را به جهت مشخصی راهنمایی می‌کنند. نحوه شکل گیری و بروز رفتار انسانی سه مرحله دارد: - مرحله ی بینش - گرایش متناسب با بینش - مرحله ی عمل منشأ ارزشهای فرد ناشی از دیدگاه و جهان بینی فرد است ارزشهای موجود در سازمان را به سه دسته، ارزشهای فردی کارکنان و مدیران، ارزشهای سازمانی و ارزشهای کشری و بین المللی تقسیم نموده اند. بر همین اساس انواع ارزشها عبارتند از: ۱. ارزشهای استراتژیک مذهبی - سیاسی - اخلاقی) ۲. ارزشهای حد میانی (اقتصادی - فرهنگی - اجتماعی) ۳. ارزشهای قومی، نژادی، جزئی و گروهی (بانندی، ملی) ۴. ارزشهای حد پائین (غریزی - عرفی - محیطی) نظام ارزشی اسلام این است که از نظر اسلام ارزشهای خاصی معتبر است که محور این ارزشها افعال اختیاری انسان است. و این ارزشها از درون با یکدیگر ارتباطی هماهنگ و سیستماتیک دارند و بطوری که یک کلیت واحد برای رسیدن به هدف واحدی را تشکیل می‌دهد. ویژگیهای نظام ارزشی اسلامی: ۱. فراگیری و شمول: کارلز مورس ارزشهای انسانی را به سه طبقه رفتار علمی - امکان پذیری و معقول دسته بندی می‌کند. ارزش رفتار علمی: انتخاب رفتار خاصی است که فرد در شرایط خاص از خود نشان می‌دهد، ارزش امکان پذیری: ارزشهای بایدی و نیایدی است و ارزش معقول، ارزشهای پسندیده و مطلوب است. این ارزشها به بینش، باور و رفتار فرد در زندگی جهت می‌دهند. دین اسلام تمام ارزشهای جامع و فراگیری را تعریف کرده و انسان مسلمان خود به عنوان عامل کنترل آنها را اجرا می‌کند. قویترین روش خود مدیریتی و خود کنترلی و ضمانت اجرایی احکام اخلاقی، باور و اعتقاد خود انسان است. ۲. انسجام درونی: نظام ارزشی اسلام یک نظام سیستماتیک است که اجزای مختلف باهم در تعامل بوده و یک اصل کلی را برای رسیدن به هدف واحدی انجام می‌دهند. در نظام ارزشی اسلام به خاطر تفکر سیستماتیک، بین اجزا یک انسجام درونی وجود دارد. ارزشها مجموعه‌ای است منسجم، جهت و هدف همه‌ی حرکات قرب الهی است. فرد خود بر اساس باور و معرفتی که کسب می‌کند در ابعاد مختلف زندگی باید و نباید های برگرفته از ارزشها را اعمال می‌کند. رفتاری معقول و منطقی و ارزشی در ابعاد فردی و اجتماعی، نمودی از تعادل در رفتار هر فرد مسلمان است. انسان مسلمان در برنامه و حرکت خود خدا محور است. این هدف عالی رفتارهای انسانی را منسجم و به شکل هماهنگی درونی خواهد کرد. ۳. قابلیت تبیین عقلایی: تبیین عقلایی ارزشها زمانی ممکن است که بتوان رابطه‌ی بین ارزشها و واقعیت را کشف کرد. محور ارزش اسلام، محور ارزشهای اختیاری انسان است. افعال اختیاری انسان واسطه‌ای بین نیازها و تمایلات نظری انسان و اهداف و غایت مورد نظر اوست. نظام ارزشی اسلام از یک طرف به وجود نیازهای فطری در انسان ارزش قایل است و از طرف دیگر اراده و عزم انسان. ۴. تبیین لذت و سود نامحدود: لذت انگاری روانشناختی (ب) لذت انگاری اخلاقی بر اساس نظریه‌ی اول مردم در زندگی خود واقعاً به دنبال لذتند، اما در نظریه‌ی دوم مردم نه تنها در پی لذتند، بلکه باید چنین کنند، زیرا تنها خوبی لذت است. نکته: در صورت تزاخم لذات با یکدیگر، در اسلام تنها لذتی انتخاب می‌شود که پایدار تر، عمیقتر و ماندنی تر است. سود و منفعت نامحدود: نظام ارزشی اسلام سود را اعم از مادی و معنوی می‌داند، سود و منفعت در نظام اسلام وسیله‌ای برای رسیدن به هدفهای بلند و عالی است. تفاوت اسلام با سایر مکاتب عبارتند از: * سود و منفعت آنها متحصر به سود و منفعت مادی است در حالیکه اسلام به سود و منفعت مادی و معنوی تأکید دارد * سود و منفعت از نظر آنها فقط دنیایی است اما از نظر اسلام هم دنیایی و هم آخرتی است * سود و منفعت در دیدگاه سایر مکاتب هدف است اما در اسلام تنها وسیله‌ای است برای رسیدن به هدفهای عالی. ۵. حسن فعلی و حسن فاعلی: در مکاتب اخلاقی، معیار قضاوت در مورد ارزش داشتن و یا بی ارزش بودن یک رفتار نفس عمل و

نتایج آن است. که عمل فی نفسه موضوعیت دارد. اما در نظام ارزشی اسلام نیت و عمل مطرح است. عمل خوبی که همراه نیت خالص برای رضای خدا باشد مهم است، اگر عملی دارای حسن فعلی باشد اما حسن فاعلی نداشته باشد اجر و پاداشی در محضر الهی ندارد. دو رکن اصلی هر فعالیت با ارزش نیت و عمل فرد مؤمن است. ۶. مراتب داشتن ارزشها: در نظام ارزشی اسلام، ارزشها دارای مراتب و مراحل هستند اسلام برای ارزشها مراحل را قایل است که دسترسی به بعضی از مراحل برای عموم مسیر است، اما رسیدن به مراحل بالاتر بستگی به ظرفیت، توان، تلاش و همت افراد دارد مراتب ارزش اخلاقی در اسلام، طیف وسیعی از ارزشها را شامل می‌شود که می‌توان برای آن مراحل تا بی‌نهایت را قائل شد. نکته: هر کاری که باعث بالندگی و رشد انسان و انجام فرمان الهی شود نوعی لذت است. عدالت محوری از اهداف مهم مدیریت اسلامی است که نه تنها به عنوان هدف متعالی دنبال می‌شود بلکه به عنوان یک شاخص در تمام روشها و منش مدیر باید تجلی یابد. این عدالت در انتخاب سازمان، همکاران، مراحل تولید، کمیت و کیفیت، ارائه خدمات و... دیده می‌شود. بطور ذاتی محصول، رضایت نسبی همه‌ی عناصر ذی‌نفع را فراهم خواهد کرد، رفتارهای غیر اخلاقی مانند دروغ، ظاهرسازی، اغفال، کمبود به صورت کاذب از نظر مدیر اسلامی مردود است. نکته: علاوه بر نگاه اسلامی بر مدیریت و آموزش و تعلیم مدیران در زمینه‌ی مدیریت، باید زمینه‌ی رشد آنها در بخش مدیریت را نیز فراهم آورد، مهمترین نقشی که اسلام در نظریه‌ها و روشهای عملی مدیریت ایفا می‌کند از طریق تأثیر ارزشهای اسلامی بر مدیریت است. نظام ارزشی اسلام برگرفته از قرآن و حدیث ثابت و تغییر ناپذیرند، اصولاً قوام اسلام بر ارزشهای آن است، همانطور که گفته شد ارزشها قابل تبیین عقلایی هستند باید مبنای آنها را در شناخت خود انسان جستجو کرد. مدیریت ارزشی: مدیریت و تصمیم‌گیری در تمام ابعاد براساس ارزشها، باورها، اعتقادات حاکم بر مدیران و جامعه یا بر اساس نظام ارزشی فرد و جامعه را مدیریت ارزشی گویند. ویژگیهای مهم مدیریت ارزشی: ۱. تصحیح و کنترل لازم را در هنگام اتخاذ استراتژی در موقعیت تصمیم‌گیری ایجاد می‌نماید. ۲. نظام ارزشی می‌تواند دربرگیرنده‌ی قوانین و مقررات دولتی و اهداف و مصالح حکومتی در آن باشد. ۳. نظام ارزشی دارای معیارهای لازم برای ارزیابی عملکرد و سیستم می‌باشد. ۴. قوتها و ضعفها و فرصت و تهدید به تناسب نظام ارزشی تبیین و تعریف می‌شوند و بر اساس آن استراتژی مناسب اتخاذ می‌شود. ۵. نظام ارزشی، هر حرکت اقتصادی را در جهت تقویت نظام اقتصادی فرد و جامعه می‌بیند و منفعت و سود عادلانه را اصل می‌داند. تفاوت نظام مدیریت ارزشی اسلام با سایر مکاتب: مبنای مدیریت اسلامی بر خدا محوری، وحی‌گرایی، امامت، عدالت‌طلبی، آخرت‌گرایی، بصیرت، معنویت و صداقت استوار است. * در مدیریت غربی هدف رسیدن به سود و منفعت فردی و سازمانی است. در حالیکه در مدیریت اسلامی هدف قرب الهی است. * مدیر مسلمان به شغل خویش به عنوان یک تکلیف و مسئولیت نگاه می‌کند و خود را در محضر خدا پاسخگو می‌داند. * در نظام ارزشی اسلام، سود هدف اول نیست پس بقدر کفایت و با رعایت اصل عدالت تحصیل می‌گردد. * در روش بدست آوردن سود، عدم مغایرت این روشها با مصالح عمومی و سایر موازینی که مشروعیت دارند، شرط است. * در دیدگاه نظام ارزشی چون هدف و غایت اصلی کمال و رشد الهی انسان است مدیریت و تمام اصول برنامه‌ریزی به سوی تحقق این هدف جهت‌گیری می‌شود. نکته: ۱. مدیریت باید ارزشهای انسانی را در کارکنان نهادینه کند. ۲. رعایت ارزشهای اخلاقی، موجب کاهش هزینه‌های بازرسی و کنترل می‌گردد. ۳. تا انسان و کمال او شناخته نشود راه رسیدن به کمال مشخص نمی‌گردد. حوزه‌های تأثیر نظام ارزشی اسلام: ۱. حوزه‌ی نظریه ۲. حوزه‌ی برنامه‌ریزی ۳. حوزه‌ی تصمیم‌گیری ۴. حوزه‌ی فرهنگ سازمانی ۵. حوزه‌ی اهداف و وظایف مدیران ۶. حوزه‌ی ویژگیهای مدیران و کارکنان ۱. حوزه‌ی برنامه‌ریزی: در فرایند برنامه‌ریزی اهداف تعیین شده و بر اساس منابع و امکانات اولویت بندی شده و روش رسیدن به آنها تدوین می‌گردد در تدوین اهداف و اولویت بندی آنها ارزشها نقش مهمی را ایفا می‌کنند، زیرا مدیران براساس ارزشها و باورهای مورد قبول خود اهداف را اولویت بندی و برای تحقق آن تلاش می‌کنند. نظام ارزشی اسلام در دو بعد جهان‌بینی و ایدئولوژی، برنامه‌ریزی را جهت می‌دهد. ۲. حوزه‌ی تصمیم‌گیری: جوهره‌ی تمام فعالیتها مدیریت

تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری عبارتست از: انتخاب هدف یا اهداف، راه‌حلهای، الگو، مدل، جریان. انسان به سه علت نمی‌تواند تصمیم‌گیری عقلایی محض داشته باشد: ۱. انسان دارای ظرفیت عقلایی محدود است ۲. انسان تحت تأثیر ارزشها و گرایشهای فردی است ۳. عوامل محیطی بقدری پیچیده است که مهار همه‌ی آنها امکان‌پذیر نیست. سه گروه از ارزشها بر فرایند تصمیم‌گیر مؤثرند: الف) ارزشهای ارائه شده توسط سازمان (ارزشهای شخصیه) انتظارات ارزشی جامعه از سازمان: ارزشهای هر جامعه از فرهنگ، جهان‌بینی، ایدئولوژی، هنر، ملیت و قومیت سرچشمه می‌گیرد که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ۳. حوزه فرهنگ سازمانی: فرهنگ عبارتست از: مجموعه‌ای از باورها و ارزشها و ادراکات و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن، رسالت فرهنگی، هویت بخشیدن به انسانها و ایجاد تعهد نسبت به باورها و ارزشها در جامعه است که خود موجب ثبات و دوام جامعه می‌گردد. چند نمونه از ارزشهای سازمانی: ۱. انسان ارزش اعتماد دارد و در کار خود در جستجوی ارزشمند بودن است ۲. مدیریت با تضمین اینکه همه‌ی افراد می‌توانند موفق باشند به نتیجه می‌رسد. ۳. رضایت مشتری و ارباب رجوع با رعایت رضایت الهی مورد توجه است. فصل پنجم: تجلی ارزشهای اسلامی در عرصه‌ی مدیریتهای گام در مدیریت تعیین اهداف است. در تفکر مدیریت مادی هدف هر سازمانی تحقق اهداف مادی است و به چیزی جز منفعت خود و سازمان نمی‌اندیشند، آنچه برای آنها اصالت دارد منفعت فردی است (لیبرالیسم). اما در نظام ارزشی اسلامی، آنچه در دیدگاه مادی هدف نهایی و اصل است، تنها وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف نهایی و کمال مطلوب انسانی. برخی از ویژگیهای مدیریت اسلامی: الف) کمال معنوی / قرب الی‌الله (تأمین نیازهای مادی و معنوی جامعه) جلوگیری از وابستگی اجتماعی در دراز مدت (دوراندیشی) رعایت ارزشها در انتخاب روش‌های مدیریت در نظام ارزشی اسلام یک فرایند تربیتی است. حرکت‌های انسان مرهون میزان شناخت، آگاهی و بینش اوست. هر میزان که شناخت آدمی عمیقتر باشد، تأثیر آن در رفتار او بیشتر است. و به رفتار ارزش بیشتری می‌بخشد. از بعد ارزشی مدیر باید دارای صفات و شرایط اخلاقی و از بعد مدیریتی باید دارای اطلاعات و مهارت فنی برای انجام مسئولیت محوله باشد. پیامبر اسلام الگوی مدیریت اسلامی: اسلام کاملترین دین است و کاملترین برداشت از احکام و فرمانهای الهی است. پیامبر اکرم (ص) اجرا کننده و ابلاغ کننده پیامهای الهی است. از این رو پایه و اساس حکومت اسلامی در حکومت رسول اکرم (ص) است. خداوند او را با حجت‌های الزام کننده و پیروزی آشکار و راه روشن فرستاد. پیامبر اکرم امانت داری پسندیده است. یعنی حکومت از ان خداست اما به عنوان امانت در دست رسول خداست. خصوصیات رفتاری و سیره‌ی پیامبر یکی از منابع مهم مدیریت اسلامی است. چند تا از ویژگیهای رهبر از دیدگاه قرآن: ۱. از بطن مردم باشد (از خود مردم باشد) ۲. دلسوز بودن برای مردم ۳. تلاش و کوشش فراوان در جهت هدایت انسانها ۴. رئوف بودن و عطوفت با همه‌ی اقشار جامعه ۵. رحیم و مهربان بودن شخصیت پیامبر اکرم (ص) از دیدگاه امام علی (ع): ۱. الگو بودن ۲. ساده زیستی ۳. مجری احکام الهی و عدالت‌گرا ۴. ایجاد وحدت ۵. ایثار ۶. خشیت از خداوند ۷. خصلتهای نیک ۸. دوری از افراط و تفریط صفات دیگر پیامبر در کتاب الحیا العلوم: * اجابت دعوت * احترام و اکرام به دیگران * پند و عبرت گرفتن * رسیدگی به حاجات مردم صفات پیامبر به عنوان یک مدیر اصلاح اسلامی: * امانت داری * رهبری و مشورت * نظم و انضباط * ظرفیت شنیدن انتقاد و تفر از چاپلوسان * تشویق به علمفصل ششم: اهداف حکومت اسلامی مهمترین اهدافی که حکومت اسلامی دارد دو چیز است: ۱. راهنمایی انسانها به سوی خلیفه الله شدن ۲. کشور اسلامی را مدینه‌ی فاضله ساختن، مبادی تمدن راستین را مهیا نمودن، و اصول حاکم بر روابط داخلی و خارجی را تبیین کردند. هدف مهم تأسیس نظام اسلامی بر پایه‌ی وحی و نبوت، همان خلیفه‌الله شدن است. و خط مشی انسان نورانی در جامعه بسیار روشن بوده و او با نور الهی که نصیب وی شده حرکت می‌کند. اوصاف و شرایط مدینه‌ی فاضله: الف) رشد فرهنگی است که زمامدار حکومت اسلامی عهده دار تأمین علم و دانش است. یعنی جهالت و ضلالت دو عامل قطعی انحطاط جامعه‌ی جاهلی است و مهمترین هدف حکومت اسلامی در بخش فرهنگی، جهالت زدایی و ضلالت ستیزی است (رشد اقتصادی است که رهبران اسلامی عهده دار خطوط تبیین کلی اموال در نظام هستند. اسلام اگر

چه اصل مالکیت خصوصی را پذیرفته و امضاء نموده است، لیکن معنای آن این است که هر کس نسبت به دسترنج خود در قیاس با سایر مردم، مالک است، ولی هیچ کس نسبت به دسترنج خود در قیاس با خداوند مالک نیست بلکه به منزله‌ی امین در نگهداری و نائب در تصرف است. (اسلام مجموعه مالها را برای اداره‌ی شئون، مجموع انسانها می‌داند) رواج ثروت در دست گروهی خاص، و حرمان توده‌ی جامعه به دو صورت ترسیم میشود که هر دوی آنها نارواست. یکی بر اساس نظام سرمایه داری غرب و دیگری بر پایه‌ی نظام دولت‌سالاری و مکتب مارکسیسم فروریخته‌ی شرق. چند نکته مهم: * اصل مالکیت انسانها نسبت به یکدیگر پذیرفته است * مجموع اموال متعلق به مجموع انسانهاست * مال به مثابه‌ی ستون فقرات جامعه‌ی اسلامی است * قرار دادن مال در اختیار سفیه ممنوع است * احتکار ثروت و اکتناز مال ممنوع است * جریان ناقص آن ممنوع بوده و دور کامل آن لازم است * جریان عمومی آن گذشته از راههای پیش‌بینی شده در شرع همانا بر اساس تجارت با رضایت است. (ج) فرآیند صحیح صنعتی است که پیشوایان نظام اسلامی عهده دار ترغیب به فراگیری کامل آن و تعلیم کیفیت بهره‌برداری از آن هستند. (د) رشد حقوقی داخلی و بین المللی: ۱. نفی هر گونه سلطه گری و سلطه پذیری ۲. رعایت عهود و موثقیق بین الملل. علت احترام و تأکید حکومت اسلامی به برقراری نظام تعهد و قانون مداری و عمل به پیمان و احترام به میثاق، آن است که جامعه‌ی متعهد از امنیت و آزادی برخوردار است. جاهلیت جدید مانند جاهلیت کهن پیمان شکنی زور مداران عصر حاضر است. علل سقوط سیاسی - اجتماعی از دیدگاه امام علی (ع): ۱. اصول اساسی را ضایع نمودن ۲. مغرور شدن ۳. فرومایگان را مقدم داشتن ۴. فرزنانگان را مؤخر قرار دادن علل سقوط اجتماعی - اقتصادی از دیدگاه امام علی (ع): ۱. سوء تدبیر و ضعف مدیریت ۲. تبذیر ناروا هزینه های زیانبار اقتصادی ۳. از تجارب سودمند عبرت گرفتن ۴. به جای جبران گذشته مکرراً عذر خواهی نمودن فصل هفتم: عدالت و مدیریت اسلامیعدالت هدف مدیریت: عدالت یکی از اهداف مهم حکومت اسلامی است. قرآن بذر اندیشه‌ی عدل را در دلها کاشت آن را آبیاری کرد و دغدغه‌ی آن را چه از نظر فکری و فلسفی و چه از نظر علمی و اجتماعی در درونها ایجاد کرد. بیشترین آیات مربوط به عدل، درباره‌ی عدل جمعی و گروهی است؛ اعم از خانوادگی، سیاسی و... عدل قرآن آنجا که به توحید یا معاد مربوط می‌شود جهان‌بینی است. آنجا که به نبوت و تشریح و قانون مربوط می‌شود یک مقیاس و معیار قانون شناسی است. آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود یک شایستگی است. آنجا که پای اخلاق به میان می‌آید یک آرمان انسانی است. و آنجا که به اجتماع کشیده می‌شود یک مسئولیت است. قرآن شرط امامت و رهبری را عدل می‌داند و انسان اخلاقی را صاحب عدل می‌خواند. عدالت در کلام امام علی (ع): حضرت علی (ع) عدل را یکی از پایه های استوار ایمان معرفی کردند؛ ایمان بر چهار پایه استوار است: ۱. صبر ۲. یقین ۳. عدل ۴. جهاد و صبر نیز خود بر روی چهار پایه قرار دارد: شوق، هراس، زهد، انتظار دین عدالت رت برابری کامل نمی‌داند و لذا تفاوت را در صورتی که ناشی از شایستگی افراد باشد می‌پذیرد. عدالت در دیدگاه دانشمندان: پیروان نظریه‌ی حقوق طبیعی معتقدند که مرتبه‌ی طبیعی، تمامی افراد بشر با یکدیگر یکسان است و نا برابریهای اجتماعی، معلول تفاوت‌های ذاتی نیست، بلکه ساختار خاص اجتماع موجب آن می‌شود. دیدگاه دیگر مربوط به کارکرد گرایان است. در این دیدگاه نابرابری جزء طبیعت اجتماع فرض می‌شود و لذا وجد آن را ضروری غیر قابل محو بیان می‌کردند. شهید صدر مهمترین دلیل دخالت دولت در عرصه‌ی اقتصاد را ایجاد بسترهای مناسب برای تحقق عدالت اجتماعی و اقتصادی می‌داند. ارسطو معتقد به نابرابری ذاتی بشر بوده است و همین را دلیل قشر بندی طبقاتی می‌دانست به اعتقاد وی نه تنها نابرابری وجود دارد بلکه یک ضرورت بوده و نباید تفاوت ها را نادیده گرفت. استاد مطهری؛ عدالت اجتماعی را رعایت حقوق افراد می‌داند یعنی افراد بشر نسبت به یکدیگر و در مقایسه با همدیگر نوعی حقوق و اولویت خواهند داشت که ریشه‌ی این حقوق و اولویت ها متفاوت می‌باشد. عدالت به سه صورت وجود دارد: ۱. عدالت به منزله‌ی توازن اجتماعی: یعنی در هر اجتماع انسانی باید شرایطی معین شود که کیفیت ارتباط اجزاء با یکدیگر رعایت شود تا بتواند باقی بماند و نقش مطلوب خود را ایفا کند. ۲. عدالت به منزله‌ی بی طرفی: عدالت وصفی برای داور و ارزیابی کننده است. نه وصفی

برای موقعیت مورد ارزیابی ۳. عدالت به منزله‌ی وضع بایسته: عدالت به منزله‌ی وضعیتی است که شایسته و بایسته است که در اجتماع برقرار باشد. ارتباط عدالت و حکومت از نظر استاد مطهری: حقوق تکوینی و فطری است، یعنی آفرینش انسان به گونه‌ای است که او را صاحب حق می‌کند. تأمین حقوق مردم به وجود قانون بستگی دارد. و یکی از اهداف بعثت پیامبران این بود که مردم خودشان راه بیفتند و عدالت را بین خودشان برپا کنند، نه اینکه پیامبران اقامه‌ی عدل کنند. در مکاتب بشری، شناسایی حق بعهده‌ی افراد گذاشته شده، که حقوقی را برای انسان‌ها جعل و اعتبار کنند. اما در ادیان الهی، حق انسان همان چیزی است که آفرینش او تعیین می‌کند و پاره‌ای از این حقوق از طریق وحی توسط پیامبران تعریف می‌شود. فلسفه‌ی حکومت عدالت است. و این مسئله با مشروعیت حکومت پیوند می‌خورد، یعنی هر چه حکومت عادلانه‌تر رفتار کند میزان مشروعیت آن بیشتر می‌شود، عدالت موجب دوام حکومت و ظلم موجب زوال آن است. ابعاد عدالت اجتماعی: ۱. برابری و مساوات: برابری از مهمترین ابعاد بلکه اصلی‌ترین معنای عدالت است. معنای برابری این است که همه‌ی افراد صرف نظر از، ملیت، جنس، نژاد و مذهب در ازای کار انجام شده از حق برابر به منظور استفاده از نعمتهای مادی و معنوی موجود در جامعه برخوردار باشند. ۲. قانونمندی: کار ویژه و اصلی قانون تعیین شیوه‌های صحیح رفتار اجتماعی است. قانون در صورتی تعادل بخش است که خود عادلانه باشد و عادلانه بودن قانون به این است که منبع قانون، قانونگذاران و مجریان آن عادل باشند. هماهنگی مستمر انسان با هنجارهای اجتماعی و سنن و آداب منطقی جامعه از مظاهر عدالت اجتماعی است. ۳. اعطای حقوق: منظور از حق امتیاز بالقوه‌ای است که برای شخص در نظر گرفته شده و به موجب اعتبار این حق برای او دیگران موظفند این شئون را محترم بشمارند و آثار تصرف او را بپذیرند. هر چیزی در جامعه دارای حق استو تعدل اجتماع هنگامی مشخص می‌گردد که این حقوق مراعات شود. ۴. توازن: توازن با توزیع عادلانه ارتباط بسیار نزدیکی دارد، البته نه تنها به این معنا که امکانات بطور شایسته و صحیح به افراد مستحق برسد بلکه علاوه بر آن امکانات به حد لازم و مورد نیاز وجود داشته باشد. عدالت اجتماعی در حوزه‌های مختلف تعریف می‌شود: ۱. حوزه قانون. ۲. حوزه قضاوت. ۳. حوزه اقتصاد. ۴. حوزه روابط بین المللی. ۵. حوزه سیاست. ۶. حوزه روابط اجتماعی. عدالت از دیدگاه امام علی (ع): ۱. برخورد با تخلف. ۲. عدالت در رفتار با مردم. ۳. برخورد قاطع با خیانت کار. ۴. سخت‌گیری در مصرف بیت‌المال. ۵. ضرورت ساده زیستی کارگزاران. ۶. رعایت انصاف با مردم بعد اقتصادی دو شاخص جهت عدالت اقتصادی وجود دارد: الف) توازن (ب) رفع فقر از دیدگاه افلاطون عدالت اقتصادی دو عامل اساسی دارد. ۱. تقسیم کار بین طبقات پائین دست. ۲. الغای مالکیت خصوصی در باره‌ی ثروت. عدالت از دیدگاه ارسطو به سه صورت؛ کلی، توزیعی و تعویضی قابل تعریف است. ۱. عدالت کلی: این عدالت دوری جستن از افراط و تفریط در رفتار و روابط اجتماعی است. ۲. عدالت توزیعی: این نوع عدالت در تکالیف دولت نسبت به مردم تجلی می‌یابد و از عدالت کلی و تعویضی مهمتر است. ۳. عدالت تعویضی: در مبادله‌ی کالا باید نسبت تساوی رعایت شود تا مبادله در جهت طبیعی خود انجام پذیرفته باشد. عدالت اقتصادی از دیدگاه شهید مطهری: ۱. مکتب مارکسیستی: همه‌ی شهروندان در کلیه‌ی امور زندگی باید تساوی کامل داشته باشند، مقتضای عدل این است که همه بطور یکسان از مواهب زندگی برخوردار باشند، میان آنها که کار و تلاش بیشتری می‌کنند با آنها که کار و تلاش کمتری می‌کنند، از نظر استفاده از امکانات زندگی تفاوتی وجود ندارد. ۲. مکتب سرمایه داری یا لیبرالیسم: در این مکتب فرد گرایی حاکم است، پیروان این مکتب معتقدند که باید به افراد آزادی داد تا رشد بیشتری کنند و درآمد بیشتری بدست آورند. دولت برای تحقق عدالت اجتماعی چند وظیفه‌ی مشخص دارد: * سیاست گسترش حقوق و آزادیهای اساسی * سیاست بهبود بخشیدن به ساز و کار بازار * سیاست توانمند سازی * سیاست مستقیم کاهش فقر و توزیع متناسب درآمد به منظور اینکه بخش خصوصی بتواند در تحقق عدالت، نقش اصلی را بازی کند، باید دو شرط وجود داشته باشد: ۱. ساماندهی سازو کار بازار برای تولید عدالت. ۲. تقویت اقتصاد بدون سودموانع تحقق عدالت اقتصادی: ۱. وضعیت نا بهنجار اقتصادی: رانت اقتصادی معمولاً از زمینه‌های نابهنجار روابط اقتصادی سرچشمه می‌گیرد. ۲. عامل اجتماعی: برخورداری از بعضی

از امتیازات ویژه که ارتباطی با صلاحیتهای ذاتی و استعدادهای فردی ندارد رانت اجتماعی نامیده می‌شود. ۳. عامل اطلاعات: دستیابی زود هنگام و انحصاری به اطلاعات اقتصادی از مهمترین انواع رانت استابزارهای تأمین عدالت اجتماعی: ۱. مالیات ۲. یارانه‌عدالت اجتماعی و قوای محرکه‌ی آن: ۱. مبانی فکری و ارزشی اکثریت قاطع مردم کشور. ۲. قانون اساسی. ۳. شواهد تجربی دستاوردهای نظری. ۴. ارزیابی تجربیات تاریخی ایران. ۵. الزامات ناشی از روندهای آینده. ۶. اراده‌ی رهبران و مدیران نظامفصل هشتم: اهمیت مدیریت در مسئله‌ی غدیر خم‌امامت و خلافت بزرگترین رکنی است که اسلام بر آن استوار است. همانطور که پیامبر می‌فرماید: هر کس بمیرد و امام زمان خویش را نشناسد به مرگ جهالت مرده است. امام کیست؟ امام به معنای پیشوا و مقتداست، کسی است که دیگران دنباله‌رو او هستند. در کل دو نمونه امام وجود دارد ۱. امام طاغوتی: امامی که انسان را به سمت آتش هدایت می‌کند ۲. امام اسلامی: امامی که انسان را به صراط مستقیم هدایت می‌کند. ضرورت وجود امام: هر مکتب با هر جهان بینی که دارد شیوه‌ی مدیریتی آن متفاوت است. آیا می‌شود خداوند در طول سالهای متمادی رسولانی را برای ابلاغ احکام الهی بفرستد ولی امامانی را برای اجرای احکام قرار ندهد. در این باره امام علی (ع) می‌فرماید: «مردم را حاکمی باید، نیکو کردار یا تبه‌کار تا در حکومت او مرد با ایمان کار خویش کند و کافر بهره‌ی خود برد» فرق امامت و رهبری در این است که پیامبری فقط راهنمائی است و وظیفه‌اش فقط نشان دادن راه است. ولی امامت وظیفه‌اش رهبری و هدایت بشر به سوی هدف الهی است. امامت ساماندهی و حرکت اقشار مردم بسوی هدف الهی است. یکی از ویژگیهای مهم امامت رهبری و هدایت مردم است. چندین ویژگی بارز امام: ۱. عصمت و پاکی از هر نوع گناه. ۲. منصوب از طرف خداوند. ۳. آگاه به اعمال مردم. ۴. عالم به مایحتاج مردم. ۵. در زمان خود از همه‌ی مردم از لحاظ فضائل بالاتر استصفات رهبر و امام از نظر امام علی (ع): * بخیل نباشد * نادان نباشد * ستمکار نباشد * عادل باشد * رشوه خوار نباشد * سنت پیامبر را اجرا کندراه‌های کلی شناخت امام: ۱. نص (تعیین و تصریح و اعلام پیامبر) ۲. اخلاق، کردار، رفتار، وضع زندگی و خاستگاه علمی یکی از راههای شناخت امام است. ۳. معجزه‌وظایف امام از دیدگاه شهید مطهری: ۱. نقش رهبری. ۲. برطرف کردن مسائل دینی و عقیدتی. ۳. ولایت و سرپرستی‌وظایف امام از دیدگاه امام علی (ع): * پند و اندرز دادن به مؤمنین برای هدایت آنها * خیر خواه مردم باشد * برپایی سنت پیامبر * امام جاری کننده‌ی احکام الهی است * رساندن سهم بیت‌المال به طبقات مردم با رعایت عالشیوه‌های مدیریتی امام علی (ع): ۱. مهربان بودن. ۲. منصف بودن. ۳. ستمکار نبودن. ۴. مردم گرایی. ۵. ضرورت رازداری. ۶. شیوه‌ی مشورت. ۷. روابط اجتماعی رهبر. ۸. جلب اعتماد. ۹. ارتباط با دانشمندان و حکیمان روزگار. ۱۰. برقراری عدل. ۱۱. تمسک جستن به خدا و رسولش. ۱۲. انتخاب کارگزاران. ۱۳. رعایت حقوق کارمندان. ۱۴. نظارت و کنترل. ۱۵. تقسیم کار. ۱۶. رفع مشکلات مردم. ۱۷. ارتباط مستقیم با مردم. ۱۸. سعی صدر. ۱۹. انجام کارهای خاص. ۲۰. انجام به موقع کارها. ۲۱. تقدم ضابطه بر رابطه. ۲۲. وفادار بودن. ۲۳. دوری از خودپسندی. ۲۴. دوری از منت گذاری. ۲۵. ساده زیستی کارگزاران. ۲۶. رعایت سلسله مراتب فرماندهی‌عوامل فراموشی حادثه‌ی غدیر: * منافع و امیال انسانی عده‌ای از خواص جامعه * عدم آگاهی و بینش توده‌ای از مردم * مسموم بودن فضای سیاسی جامعه‌فصل نهم: نقش انتظار در مدیریت اسلامیانتظار چیست؟ انتظار حالتی است که از ترکیب ایمان و اعتقاد به مبانی دین و ولایت امام زمان (عج) و شوق و علاقه به ظهور و حکومت اهل بیت، این عشق در وجود انسان شعله می‌کشد و انواع دگرگونیها را در حالت قلبی، اندیشه و آمال انسانی، رفتار فردی و تلاش اجتماعی انسان ایجاد می‌نماید. فردی که منتظر ظهور امام زمان (عج) است، تنها امیدش به حکومت ایشان است و تلاش فکری و اجتماعی و رفتاری و شخصی را برای رسیدن به دین آرمانیش انجام می‌دهد. باید گفت عصر انتظار، عصر تلاش فراوان برای رسیدن به ظهور است، نه عصر سکوت و آرامش، و منتظر واقعی کسی است که با تمام وجود ظهور را نزدیک نماید. دلایل غیبت امام زمان (عج): دلیل اول اینکه ایشان غیبت کردند تا حجتی باشد در عصرهایی که هیچ حجتی بر زمین نیست، دلیل دوم آن است که به دلیل ظرفیت اندک مؤمنین جامعه‌ی اسلامی، حق ائمه به آنها داده نشد و هیچ کدام آنها نتوانستند حاکمان جامعه‌ی اسلامی باشند و آنها را سریعاً به شهادت می‌رساندند، آیا با

ظهور و امامت ایشان را سریع به شهادت نمی‌رساندند؟ دلیل سوم عدم آمادگی و ظرفیت مردم برای پذیرش حق و دستورات حضرت و لیعصر است. به همین دلیل برای نزدیک شدن ظهور بایستی مردم آمادگی و ظرفیت لازم را کسب کنند، یعنی مردم به نقطه‌ای برسند که تنها راه نجات و سعادت بشر را در پیروی از دستورات الهی بدانند. وظایف شیعه در زمان غیبت: ۱. معرفت و شناخت به آن حضرت ۲. انتظار فرج و ظهور آن حضرت ۳. دعا کردن برای ظهور حضرت ۴. صدقه دادن به نیابت از حضرت ۵. سعی در اصلاح جامعه و امر به معروف و نهی از منکر ۶. تزکیه و خودسازیچرا مسئله‌ی انتظار این همه ارزش دارد؟ بشر در زندگی فردی و اجتماعی خود مرهون نعمت انتظار است و اگر از این انتظار بیرون بیاید و امیدی به آینده نداشته باشد، زندگی برایش مفهومی نخواهد داشت و بی هدف و بی مقصود خواهد بود، پس ارزش انتظار به این است که منتظران، منتظر روز امید بخشی باشند که جهان در عدل الهی غوطه ور باشد. ارتباط انتظار و حکومت اسلامی: دین اسلام یک دین جهانی است که پیامبر اکرم (ص) با زحمت فراوان و مشقات زیاد آن را ترویج داد. این دین بالاخره روزی اجرا خواهد شد و مجری آن تنها بازمانده‌ی اهل بیت، و انتظار مقدمه‌ی این حکومت جهانی است. انتظار عامل پایداری در برابر رهبرهای فاسد: وقتی فردی منتظر واقعی ظهور منجی باشد مسلماً باید در برابر تمام فسادها و عوامل فساد ایستادگی کند و اجازه‌ی پیشرفت به رهبران و مردم فاسد را ندهد. که این یکی از مقدمات برپایی حکومت عدالت گستر امام زمان (عج) است. انتظار عامل امید جهانی، نسبت به حکومت الهی: وقتی کسی منتظر باشد، همیشه نسبت به حکومت الهی امیدوار است و این امید تلاش روزانه‌ی او را برای رسیدن به هدف زیاد می‌کند. اثرات مهدویت در مدیریت اسلامی: ۱. مهدویت به عنوان یک الگوی مدیریتی و حکومتی در عرصه‌ی مدیریت مطرح است. در حکومت حضرت مهدی (عج) عدالت مهمترین محور مدیریت است و افراد شایسته زمام امور را برعهده دارند. ۲. ایجاد زمینه‌ی امید و تلاش و حرکت ۳. تلاش برای اصلاح وضع موجودی فردی و اجتماعی ۴. ایجاد زمینه‌ی برنامه‌ریزی و پیگیری در فرد و جامعه ۵. ایجاد روحیه‌ی اتحاد و مشارکت گروهی ۶. مهدویت یک عامل انگیزش در مدیریت است ۷. حاکمیت روش خود مدیریتی ۸. پدیده‌ی انتظار باعث ایجاد روحیه‌ی امر به معروف و نهی از منکر می‌شود خصوصیات حکومت جهانی امام عصر: ۱. رشد سریع علم و علوم اسلامی ۲. جهانی شدن عدالت ۳. حکومت صالحان در زمان ظهور ۴. عمران و آبادانی جهان ۵. وجود امنیت و آرامش در زمان ظهور ۶. برادری و برابری و عدم تبعیض ۷. پیاده کردن شیوه‌ی حضرت رسول (ص) ۸. از بین رفتن هر نوع بیماری و ناراحتی و نقص عضو و ناتوانی ۹. نبود فقیر و نیازمند ولایت فقیه: (الف) ولایت: ولایت واژه‌ای عربی و هم خانواده‌ی ولی است، اما در فلسفه‌ی حکومتی مراد از ولایت، سرپرستی و زعامت و رهبری سیاسی است. ولایت دو نوع است: ۱. ولایت تکوینی: به معنی سرپرستی موجودات جهان و عالم خارجی و دخل و تصرف در کل جهان است این ولایت متعلق به خداست. ۲. ولایت تشریحی: شامل افعال اختیاری مخلوقات، تدابیر امور اجتماعی، و حاکمیت سیاسی می‌شود. افعال اختیاری انسانها خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: افعال شخصی و افعال اجتماعی که پایه‌ی مصلحت اجتماع است. این افعال به مدیر و سرپرست مربوط می‌شود بنابراین ولایت فقیه در حوزه‌ی تشریح مطرح است. و به معنای مدیریت و تدبیر امور جامعه است. ب) مراد از فقیه مجتهد جامع الشرایطی است که با مراجعه به منابع دینی، توانایی استنباط احکام الهی را دارد، یعنی فردی که دارای سه ویژگی اساسی آگاهی به قانون الهی، عدالت و تدبیر است، اجتهاد نیز عبارت از تلاش فقیه و صاحب نظر در دین شناسی برای دریافت احکام الهی از منابع معتبر است. بطور کلی ولایت فقیه یعنی: حاکمیت و زعامت سیاسی کسی که قادر است با رجوع به منابع، احکام الهی را دریابد و دارای شایستگی‌های اخلاقی (تقوا و ورع) و تدبیر باشد. سابقه‌ی تاریخی ولایت فقیه: ۱. عصر حضور: در آن زمان به دلیل وسعت حکومت اسلامی، رسول اکرم (ص) و امامان معصوم (ع) نمی‌توانستند در تمام نقاط کشور اسلامی باشند، برای رفع حوائج مادی و معنوی و برای اجرای احکام اسلامی در مناطق دیگر سرپرستانی انتخاب می‌کردند. ۲. عصر غیبت: مسلماً همانطور که در حضور ائمه به ولی فقیه برای اجرای احکام اسلامی و پاسخگویی به مشکلات و مسائل دینی مردم نیاز است، در عصر غیبت این نیاز بیشتر به چشم

می خورد. ویژگیهای حاکم اسلامی در عصر غیبت: ۱. علم به قانون (فقاہت) ۲. عدالت، ورع و تقوا ۳. کاردانی و مدیرتدلایل اثبات ولایت فقیه: * دلایل عقلی * دلایل نقلی * دلایل عقلی و نقلی حدود اختیارات ولایت فقیه: ولی فقیه و حاکم اسلامی در تدبیر امور جامعه همه اختیارات معصوم را داراست و طبعاً همه مقررات، آئین نامه‌ها و دستورالعملها در حکومت اسلامی فقط به اذن و امضای ولی مشروعیت می یابد. تفاوت ولایت مطلقه با ولایت مقیده: ۱. ولی فقیه تمام اختیارات یک حاکم اسلامی را دارد ۲. قید مطلقه در برابر مقیده است و آن زمانی است که حاکمان جور حکومت داشتند و اجازه نمی دادند حکومت به اهلش برسد ۳. میان اختیارات ولی فقیه، پیامبر و امامان هیچ تفاوتی وجود ندارد زیرا وظیفه‌ی آنها اجرای احکام اسلامی است. ۴. دامنه‌ی ولایت فقیه منوط و منحصر به موارد ضروری نیست، بلکه وی در چهارچوب مسائل اسلام و مسلمین تصمیم گیری می کند. خبرگان و ولایت فقیه: ولی فقیه را می توان به سه طریق انتخاب کرد؛ رأی مستقیم مردم - از طریق تعیین رهبر قبلی - از طریق مجلس خبرگانه اول راه مناسبی نیست زیرا مردم دانش و آگاهی کافی را در این زمینه ندارند و نمی توانند رهبر شایسته را انتخاب کنند. راه دوم مناسب است زیرا به هر حال هر رهبری، خود با شناختی که بر فقهای موجود در کشور دارد می تواند اصلح را انتخاب کند اما معایبی دارد و از جمله این که، دشمنان خیلی راحت می توانند برچسب استبداد را بر این نظام بزنند و یا بگویند که رهبر با توجه به احساسات و علایق خانوادگی اش فرد را مشخص کرده است. راه سوم مناسب ترین راه است یعنی انتخاب رهبر از طریق مجلس خبرگان؛ اعضای مجلس خبرگان خود به دو طریق انتخاب می شوند: ۱. از طریق انتخاب فقها ۲. از طریق رأی مردم مشروعیت و مقبولیت و جایگاه مردم در حاکمیت اسلامی: تمام نظام هستی از آن خداست و این خداست که به پیامبران و امامان مشروعیت حکومت می دهد و آنها را مجاز به اداره‌ی حکومت اسلامی می کند، بنابراین همین خدای تعالی برای حاکمیت در زمان غیبت نیز خود مشروعیت را صادر می کند. پس مشروعیت از آن خداست، اما مقبولیت در دست مردم است. مقبولیت مردم با استقرار حکومت و حاکمیت در عصر غیبت تناسب دارد، یعنی هرگاه مردم حکومت را بپذیرند، نظام اسلامی حاکم می شود. فصل دهم: سیره‌ی فردی و مدیریتی امام خمینی (ره) بر رهبر مدیری در فرهنگ اسلامی واجب است که ابتدا از خود شروع کند، پس از خودسازی، شایسته‌ی رهبری و مدیریت در جامعه و سازمان است. حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر در آغاز نامه او را به ترس از خدا فرمان می دهد و اینکه اطاعت خدا را بر دیگر کارها تقدم دارد، در همین رابطه حضرت فرمود: نیکوترین وقتها و بهترین ساعات از شب و روزت را برای خود و خدای خود انتخاب کن، اگر چه همه وقت برای خداست. خصوصیات فردی و اصول رهبری و مدیریت از زندگی امام خمینی (ره): ۱. نظم ۲. استفاده از احسن اوقات ۳. ساده زیستی ۴. منزل بی آلاش ۵. قناعت و زهد: لازمه‌ی مدیریت پر تلاش داشتن قناعت و زهد است، مدیر در جامعه‌ی اسلامی که قصد انجام وظیفه و تکلیف دارد باید قانع و زاهد باشد، این ویژگی قدرت تصمیم گیری و قاطعیت و مدیریت او را افزایش می دهد و بدون دغدغه از سرزنش دیگران صرفاً برای خدا تصمیم می گیرد و حرکت می کند. ۶. لطافت روح ۷. آرامش خاطر: در مدیریت اسلامی مدیر با اتکاء به ایمان الهی و توکل به حضرت حق دارای آرامش خاطر است، این آرامش باعث می شود، مدیر خوب تفکر کند، راه درست و صحیح را انتخاب کند، در بحرانها و حوادث با صلابت تصمیم گیری کند و شرایط آرامش و اطمینان را در سازمان حاکم کند. ۸. شجاعت: شجاعت از لوازم حیاتی برای یک مدیر است، مدیر در سایه‌ی شجاعت می تواند، قدرتها و فرصتها را شناسایی کند، با اطمینان خاطر و شجاعت تصمیم گیری کند. ۹. مطالعه و پرکاری: مدیر به عنوان عنصر اصلی اداره‌ی سازمان، باید از شتابزدگی دوری کند و با آگاهی و تدبیر امور را اداره نماید، تدبیر مدیران عامل نجات بخش مدیران و جامعه است، مدیر مدبر و توانا عنصر موفقیت هر سازمان است. ۱۰. اغتنام فرصت: یکی از عوامل موفقیت هر مدیری شناخت فرصتها است. ۱۱. هوش و دقت: مدیر در هر سیستمی باید با هوش و دقت فرآیند امور را بررسی کند، مدیر برای افزایش مهارت ادراکی که لازمه‌ی تصمیم گیری است باید از هوش سرشار و دقتی وافر برخوردار باشد. ۱۲. تقید به آداب شرع: اینکه مدیر اسلامی در هر سازمانی رفتار و کردار خود را براساس احکام شرع قرار دهد اوج اثر بخشی و بهره‌وری سازمان

است. ۱۳. تکلیف مداری: سازمانی که تکلیف گراست، دارای نیروی انسانی با انگیزه و فداکار، علاقه مند با رضایت درونی - وظایف خود را انجام می‌دهد، خدمت به مردم را یک وظیفه می‌داند، از سازمان و اموال عمومی محافظت می‌کند، رفتار انسانی و اخلاقی را در انجام وظیفه اصل می‌داند، از وسایل مطلوب و شرعی برای رسیدن به هدف استفاده می‌کند، نسبت به اهداف سازمان و مدیریت سازمان علاقه‌مند و متعهد است، بین هدفهای فردی و سازمانی انسجام و وحدت رویه ایجاد می‌شود، تعارضها به حداقل می‌رسد و نهایتاً افراد خود کنترل خواهند شد. تکلیف گرایی باعث می‌شود که افراد همفکر برای انجام رسالت الهی با یکدیگر عهد بسته و بستر تعالی و رشد سازمان را فراهم کنند، اثر بخشی واقعی سیستم در راستای منطق تکلیف گرایی به معنای واقعی بروز خواهد کرد. ۱۴. پاسداری از حریم اسلام (ایمان به هدف): اگر هر مدیری در سازمان هدف بلند و عالی اسلامی را مبنا قرار دهد، بستر هماهنگی انسجام و همدلی و فداکاری و خود کنترلی فراهم خواهد شد و رشد اثر بخشی در سازمان افزایش می‌یابد. ۱۵. قاطعیت و سازش ناپذیری: مدیری قاطع بزرگترین آفت سازمان - تردید را از بین خواهد برد. ۱۶. مقاومت و پایداری: شناخت و برگزیدن هدف عالی در سازمان گام مهمی از موفقیت یک مدیر است. اما شرط دیگر برای موفقیت، پایداری و استقامت در مقابل موانع و مشکلات برای رسیدن به هدف است. استمرار پایداری در سایه‌ی ایمان به هدف مقدسی منجر می‌شود. هدفی که شرایط زمان و مکان آن را تحت تأثیر قرار ندهد. و به عنوان یک آرمان و ارزش مد نظر مدیر باشد. روحیه‌ی مقاومت همراه با سایر عوامل موجب رشد و شکوفایی و بقا سازمان خواهد شد. مدیر باید هدفها را درست انتخاب کند و برای تحقق آنها پایداری و صلابت داشته باشد. ۱۷. اشراف بر امور نظارت و هدایت امور. ۱۸. رعایت قانون و سلسله مراتب: معمولاً هر سازمانی بر اساس قوانین و مقررات شکل گرفته و ادامه‌ی حیات می‌دهد، مدیران خوب باید عامل به قانون و پاسدار آن باشند، قوانین از طریق رعایت سلسله مراتب و روشها اعمال می‌شود. فصل یازدهم: مدیریت در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایرانهدف از حکومت، رشد دادن انسان در حرکت به سوی نظام الهی است «و الی الله المصیر» و این جزء در گرو مشارکت فعال و گسترده تمامی عناصر اجتماعی در روند تحول جامعه نمی‌تواند باشد. ارکان اصلی نظام عبارتند از: ۱. ولایت فقیه ۲. قوای مجریه، مقننه و قضائیه رهبری در قانون اساسی: امامت در اندیشه‌ی سیاسی شیعه، نظام دو مرحله‌ای است. آنچه در قانون اساسی ایران در قالب یک نظام سیاسی ترسیم شده، در حقیقت مرحله‌ی دوم امامت و به معنای نیابتی آن است. در این مرحله از امامت و مدیریت سیاسی، رهبری و مرکزیت به جای اینکه شخصی منتخب از جانب خدا و شریعت باشد، فقیه شایسته‌ایست که در رهبری امت از امام معصوم نیابت می‌کند و او در حقیقت نماینده‌ی امام معصوم و منتخب شریعت الهی و در عین حال برگزیده‌ی مردم نیز هست. نمایندگی در این مقوله به معنای احراز صفات و شایستگی‌هایی است که توسط شریعت بیان شده است، ولی برخورداری از این صفات و شایستگی‌ها به تنهایی برای احراز مقام رهبری کافی نیست. پیش فرض این نوع رهبری و مدیریت سیاسی، قبول حاکمیت اسلام از یک سو و مراجعه به آرای عمومی در مسائل کلی و عمده‌ی کشور است. این دو رکن اساسی نظام سیاسی حاکم و رهبری آن است. عمده‌ترین کنترل رهبری توسط همین دو عنصر زیربنایی نظام، یعنی حاکمیت اسلام و اتکا به آرای عمومی انجام می‌گیرد که ضمانت اجرایی آن در صفات رهبری نهفته است. رابطه‌ی رهبری و نهادهای سیاسی: قوای سه‌گانه‌ی مجریه، قضائیه و مقننه به صورت مستقل از یکدیگر، حاکمیت ملی را اجرا می‌کنند و جریان عینی اتکا به آرای عمومی را به نمایش می‌گذارند ولی براساس اصل تفکیک ناپذیری شریعت و آرای مردم که پیش فرض نظام است، اجرای عینی حاکمیت ملی جز از راه شریعت امکان پذیر نیست و از آنجا که نقطه‌ی التقای شریعت و آرای مردم، مقام رهبری است ناگزیر نظارت بر اعمال حاکمیت ملی نیز توسط رهبری انجام می‌پذیرد، توجه به این نکته ضروری است که این نظارت عالی بر نهادهای اساسی و ارگان اعمال حاکمیت مردم در حقیقت از آرای مردم و حاکمیت آنان نشأت می‌گیرد و خود نوعی اعمال حاکمیت ملی محسوب می‌شود. ابزار کنترل و نظارت: در مورد قوه‌ی مقننه از از وسیله‌ی کنترلی شورای نگهبان استفاده شده است در حالی که برای نظارت بر قوه‌ی مجریه از شیوه‌ی تنفیذ حکم

ریاست جمهوری و عزل رئیس جمهور بهره گرفته شده است و به روشنی می‌توان عامل تفاوت ماهیتی این دو نوع ابزار کنترل را در تفاوت موجود در دو قوه‌ی نامبرده جستجو کرد و نیز در مقایسه‌ی شیوه‌های کنترلی این دو قوه با آنچه در مورد قوه‌ی قضائیه انجام گرفته می‌توان چنین نتیجه گرفت که کنترل، دقیقاً در رابطه با مقتضیات قوا و در جهت عامل هدایت و همسو کردن کنترل با هدایت بوده است. تعیین خط مشی و استراتژی نظام: شاخص عمده‌ی چگونگی و شیوه‌ی تعیین سیاستهای کلی یک نظام سیاسی، نوع مدیریت آن نظام محسوب می‌شود، زیرا اختلال در روابط ارگانیک یک سیستم، همواره قابل پیش‌بینی است. در قانون اساسی ایران تعیین خط مشی و استراتژی نظام به رهبری تفویض شده است. تقسیم بندی اختیارات و مسئولیت‌های رهبری: دسته‌ی اول مسئولیت‌هایی است که صرفاً به منظور کنترل نهادهای اساسی پیش‌بینی شده و ماهیت نظارت دارند؛ مانند: عزل و نصب و قبول استعفای فقهای شورای نگهبان، عالیترین مقام قوه‌ی قضائیه، و رئیس سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران. دسته‌ی دوم اختیاراتی است که جنبه‌ی هدایت نظام را بر عهده دارد و هدف از آن توان بیشتر بخشیدن به مدیریت سیاسی کشور برای عبور از تنگناها و بن‌بست‌هاست مانند تعیین سیاست کلی نظام، فرمان همه‌پرسی و حل معضلات نظام که از طریق عادی قابل حل نیست. دسته‌ی سوم اختیاراتی که هم جنبه هدایت دارد و هم جنبه کنترل و در عین حال متکفل و وظیفه‌ی دفاع از نظام نیز می‌باشد، مانند فرماندهی کل نیروهای مسلح، اعلان جنگ، صلح و بسیج نیروها و... نظام مدیریت کنترل شده: در قانون اساسی دقیقترین کنترلها و اطمینان بخش‌ترین شیوه‌های نظارت در مورد جریان عینی رهبری اعمال شده است در این زمینه از دو نوع کنترل درونی و کنترل بیرونی استفاده شده است، منظور از کنترل درونی شیوه‌ی جدیدی است که امروزه در تکنولوژی مدرن، در مورد وسایل پیچیده‌ی الکترونیکی مورد استفاده قرار می‌گیرد و بدین وسیله نظام از درون توسط خود سیستم کنترل می‌شود و عیب‌یابی می‌کند و با امکاناتی که در درون نظام تعبیه شده، موارد اشکال را شناسایی و خود آن را برطرف سازد. قانون اساسی برای کنترل نظام رهبری از طریق ابزار بیرونی نظام، شیوه‌هایی به کار گرفت که بعضی از آنها به صورت نهادی و برخی دیگر به شکل عام نظارت ملی است. ابزار کنترلی نهادی چون خبرگان، می‌تواند در صورت تشخیص عدم توانایی رهبر از ایفای وظایف قانونی و یا از دست دادن یکی از شرایط مذکور و یا در صورتی که معلوم شد رهبر از اول فاقد بعضی از شرایط بوده است، او را از مقام خود برکنار شده اعلام نماید. ویژگی‌های رئیس جمهور: * ایرانی الاصل * تابع ایران * مدیر و مدبر * دارای حسن سابقه و امانت داری * مؤمن و معتقد به جمهوری اسلامی ایران و مذهب رسمی کشور عزل ریاست جمهور: ۱. در صورت رأی نمایندگان به عدم کفایت سیاسی رئیس جمهور مراتب جهت اجرا به اطلاع رهبری می‌رسد و ایشان در صورت صلاح دید حکم عزل را صادر می‌کنند. ۲. حکم دیوان عالی کشور به تخلف رئیس جمهور از وظایف قانونی است که در نهایت با حکم رهبری عزل خواهد شد. فصل دوازدهم: روشها و اصول مدیریت اسلامی: اول: اصول مدیریت اسلامی از دیدگاه صاحب‌نظران اصول مدیریت اسلامی در قرآن کریم، احادیث و روایات پیامبر اکرم (ص) و ائمه‌ی اطهار بویژه نهج‌البلاغه و سیره‌ی این بزرگان باید جستجو کرد، دانشمندان اسلامی هر کدام با توجه به این منابع اصولی را برشمردند: محمد ری شهری چهار اصل را به عنوان اصول مدیریت اسلامی به شرح زیر بیان می‌کند: ۱. سعی صدر ۲. آسان شدن کارها ۳. رسایی سخن ۴. معاون شایسته‌شهود بهشتی اصول مدیریت اسلامی را چنین برشمردند: ۱. خود گردانی بر اساس معیارهای اسلامی ۲. ایمان مردم به زمامداران ۳. اول باید افراد عادل صدیق پیدا کرد، بعد کار بدانها سپرد ۴. مکتب اسلامی در پی جذب و پرورش و رشد دادن به همه‌ی انسانهاست. ۵. مراقبت پیگیر و مستمر مسئولان در عین اعتماد به زیر دستان ۶. دستگاه مدیریت جامعه‌ی اسلامی، یک مجموعه‌ی یکپارچه است. نقی پور اصول مدیریت را به شرح زیر بیان می‌کند: ۱. اصل عدم تقدم بر خدا و رسول ۲. اصل آخرت گرایی ۳. اصل وحدت و هماهنگی امامت الهی محور اساس وحدت است. شناخت و تبعیت از امام معصوم شرط اساسی دیانت است. حوزه‌های وحدت این چنین نام برده شده‌اند: * وحدت در قانون و اجرای آن * وحدت در رهبری * وحدت در عمل * وحدت در تعامل و مقصود، انجام و هماهنگی در عمل، میان سلسله مراتب مدیریت و زیر مجموعه آن و

زیر مجموعه با یکدیگر است.* وحدت در روش* وحدت در جهت و هدف۴. اعمال مدیریت بر اساس اختیار نیروها۵. اعمال مدیریت بر اساس بصیرت نیروها انواع بصیرت عبارتست از: ۱. بصیرت خدا ۲. بصیرت طبیعی ۳ بصیرت کتب آسمانی ۴ بصیرت انسانی فاضلی اصول سیاستگذاری و مدیریت اسلامی را در اصول ثابت و متغیر تقسیم بندی کرده است؛ منظور از اصول ثابت در هر مورد بایدها و نبایدها و ضوابطی است که همواره پایدار و غیر متغیر بوده و گذشت و تصورات زمان در زوال حسن و قبح آن تأثیر نگذاشته است، ولی اصول متغیر با تحولات و شرایط زمان و مکان متحول می گردد. و به شکل خاصی بستگی ندارد با پیشرفتهای زمان و مکان همراه و همگام است؛ منظور پیشرفتهایی است که از تمایلات عالی بشری و تحقیقات بی‌غرضانه محققان نشأت گرفته باشد. از نظر مدیریت اسلامی اصولاً انگیزه‌هایی کار ساز است که دارای سه ویژگی زیر باشد: ۱. قدرت زیاد بطوری که بتواند با موانع مبارزه کند و در برابر آنها بایستد ۲. تداوم به صورتی که در دراز مدت سستی نگیرد و در برابر مشکلات طولانی زانو نزند. ۳. روح انسان را به هنگام کمبودها و ناکامیها سیراب کند و خلأ روانی را پر نماید و به فعالیت مجدد باز گرداند. بخش دوم: برنامه‌ریزی از اساسی ترین اصول مدیریت اصل برنامه‌ریزی است. زیرا مدیریت چیزی جز کار بر اساس برنامه‌ریزی نیست. در نهج‌البلاغه چنین می‌خوانیم که مؤمن باید شبانه روز خود را به سه بخش تقسیم کند؛ زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تأمین هزینه‌ی زندگی، و زمانی برای واداشتن نفس به لذتهایی که حلال و مایه‌ی زیبایی است. تعاریف برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی؛ یعنی تدوین و تعیین فعالیت‌هایی که باید در محدوده‌ی راهها و در چارچوب روشهای مشخص شده انجام پذیرد. در کل برنامه‌ریزی؛ یعنی، پیش‌بینی یا شرح مجموعه عملیاتی که باید انجام شود تا هدفهای مورد نظر را تأمین کند. یا به عبارت دیگر؛ برنامه‌ریزی متضمن تعیین هدفها و مقاصد سازمان و تهیه‌ی نقشه و برنامه‌ی کار است. در واقع برنامه‌ها نشان می‌دهند که هدفها چگونه باید تحقق یابند. اسلام و برنامه‌ریزی: اسلام چیزی جز یک برنامه‌ی کامل نیست که از طرف برنامه‌ریزی چون خداوند عالمان برای به سعادت رساندن انسان ریخته شده است. آینده‌نگری یکی از ویژگیهای دین مبین اسلام است و مسلمانان را به آن مجهز می‌سازد. حضرت علی (ع) نگرش به آینده را یکی از خصلتهای انسان مؤمن می‌داند و می‌فرماید: آینده‌نگری جزء معتقدات مسلمانان محسوب می‌شود که در اینجا به دو نمونه اشاره می‌کنیم: الف) انتظار فرج: اعتقاد به آینده‌ای درخشان و فضای معطر که در آن ظلم و ستم نباشد و یک اندیشه‌ی الهی جهان را فراگیرد. که پیامبر اکرم (ص) چنین بینشی را برترین عبادتها می‌داند. ب) آخرت‌نگری: یکی دیگر از خصوصیات اسلامی این است که جهان‌بینی انسان را محدود به این جهان نمی‌کند، بلکه عالم آخرت که هم کاملتر و هم وسیعتر و هم مجهز تر است در جهان‌بینی او وارد می‌کند. اهمیت برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی به عنوان مشخص کردن طرح کار و نقشه برای حرکت‌های آینده دارای اهمیت است. بطوری که حضرت علی (ع) می‌فرماید: «أمارات الدول إنشاء الحیل» یعنی، بقای دولتها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی در امور است. دولتمردان و حاکمانی که قدرت برنامه‌ریزی دارند موفق خواهند بود. فواید برنامه‌ریزی: ۱. مانع ندامت: مدیری که قبل از شروع کار برنامه‌ریزی کند و با دید مشخصی وارد کار شود و هدفی را دنبال کند و نسبت به آینده‌ی طرح‌ها هم دید روشنی داشته باشد و نسبت به آینده آگاه باشد باعث می‌شود آرامش خاطر داشته باشد و برای ادامه‌ی کارها انگیزه پیدا کند. مدام به فکر این نیست که احتمال دارد شکست بخورم، در واقع از عملکرد خود پشیمان نیست. در این مورد حضرت علی (ع) می‌فرماید: «آینده‌نگری قبل از شروع کار تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد.» ۲. حلال مشکلات: کسانی که قبل از انجام کارها چاره‌اندیشی می‌کنند باعث می‌شود کمتر دچار مشکل شوند چون احتمال وقوع مشکلات را داده‌اند و سعی کرده‌اند به دنبال راه‌حلی برای آن مشکلات باشند؛ ولی کسی که بدون برنامه و چاره‌اندیشی کاری را شروع کند در میانه‌ی راه به مشکلاتی برمی‌خورد که اصلاً آنها را پیش‌بینی نکرده است. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «کسی که در چاره‌اندیشی کوتاهی کرد، ششاید او را از پا در خواهند آورد» ۳. استفاده‌ی بهتر از امکانات: زمانی که مدیر، برنامه‌ریزی صحیح و ظریف داشته باشد می‌تواند از امکانات نیز بهترین استفاده را برد و یا حتی اگر از نظر امکانات در تنگنا باشد به خوبی فکر می‌کند و

سعی می‌کند با برنامه‌ریزی درست از امکانات استفاده کند بطوری که با کمبود یا مشکلی مواجه نشود. در حالی که مدیری که توانایی مدیریت ندارد زمانی که به او اعتراض می‌کنند تمام مشکلات را ناشی از کمبود امکانات می‌داند و خود را از تقصیرات مبرا می‌داند. در این باره حضرت علی (ع) می‌فرماید: «ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات است» لوازم برنامه‌ریزی: الف) اعتقاد به امکان حل مشکل: در هنگام برنامه‌ریزی، مدیر باید اول فکر را آزاد کرده و هر گونه یأس و ناامیدی را از خود دور نموده و باور داشته باشد که برای هر مشکل یک راه حل وجود دارد و بعد با توجه به این موارد می‌تواند یک برنامه ریزی درست داشته باشد، در این مورد روایتی از امام علی (ع) نقل شده است که: «برای هر چیزی چاره ای وجود دارد» ب) استفاده از روند گذشته: زمانی که فرد فهمید که می‌تواند برنامه‌ریزی کند و امکان حل مشکل وجود دارد، باید با اطلاعات و تجربیات گذشتگان، تجربه کسب کند چرا که فردی که تجربه ندارد احتمال دارد که خیلی زود فریب خورده، دچار لغزش شود. ج) تفکر: فکر و اندیشه است که که راه رسیدن به اهداف سازمانی را با توجه به اطلاعات صحیح نشان می‌دهد. یکسری از مدیران فقط به موارد محدودی فکر می‌کنند، در حالی که باید برای حل مشکلات یا برای رسیدن به هدف مورد نظر، طرحهای جدید ارائه دهند. در این مورد حضرت علی (ع) می‌فرماید: «راهیابی و چاره اندیشی ثمره‌ی فکر کردن است» ارکان برنامه‌ریزی: الف) اهداف) پیش‌بینی راهکارها) فرایندی که دستیابی به هدف را ممکن می‌سازد) اهداف: اساسی ترین اهداف مدیران مؤمن در چارچوب نظام اسلامی به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ اهداف الهی و سازمانی. اهداف الهی: منظور از هدفهای الهی همان هدفهای ارزشمندی است که پیامبران و ائمه‌ی اطهار و یا شهیدان و یا حتی انسانهای پارسا برای احیای آنها زحمات بسیاری کشیدند. مهمترین مباحث در بحث اهداف الهی عبارتند از: ۱. هدایت انسان به پرستش خداوند یکتا. ۲. دوری از طاغوت. ۳. تعلیم کتاب و حکمت. ۴. تزکیه. ۵. قیام به قسطز مینه‌های تحقق اهداف اهداف مدیریت اسلامی: * تدوین استراتژی، سیاست، خط مشی در قالب قانون اساسی و قوانین عادی، این قوانین باید در چارچوب احکام شرع مقدس اسلام باشند. * انتخاب و انتساب مسئولین شایسته، متدین، مدیر، مدبر و متقی بطوری که کاملاً به احکام اسلامی اعتقاد داشته و با سلامت کامل در جهت تحقق اهداف نظام حرکت کنند. * آموزش مسئولین: یکی از اقدامات نظام مدیریت اسلامی آموزش عقیدتی و مهارتی به مدیران و زیر مجموعه‌ی سازمانی است. * گرفتن بازخورد: یکی دیگر از وظایف سیستم مدیریت اسلامی، نظارت و کنترل زیر مجموعه است که از دو مکانیزم خود کنترلی (تقوا) و کنترل بیرونی استفاده می‌کند. * پیش‌بینی روش: امام علی (ع) می‌فرماید: «داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند.» بخش سوم: انگیزشیک عامل درونی که انسان را وادار به حرکت و تلاش در جهت رسیدن به هدف یا اهداف خاص می‌نماید، ایجاد انگیزش است. نباید انگیزه را با هدف یکی دانست چون هدف یک عامل خارجی است و انگیزه یک عامل درونی. انسان دارای نیازهای متفاوتی است و انگیزه‌ها خاستگاه نیازها هستند. نیازهای اساسی انسان: ۱. نیازهای فیزیولوژیکی (زیستی - حیات) ۲. نیازهای ایمنی و امنیت. ۳. نیازهای اجتماعی. ۴. نیاز به عزت و احترام: الف) نیاز به قدرت ب) نیاز به احترام ج) نیاز به دانش اندوزی د) نیاز به جمال و زیباشناسی. ۵. نیاز به خود شناسی: «هر کس خود را شناخت خدای خود را شناخته است» به عبارت دیگر خود شناسی مقدمه‌ی خداشناسی است و هر گاه انسان خود را بشناسد خدای خود را خواهد شناخت؛ یعنی انسان باید وضع دستگاه گیرنده‌ی فکری خود را بشناسد، باید ضعفها، نقصها و مقصود خود را بشناسد تا آنگاه خدای خویش را به کمال و قدرت لایتنهای بشناسد. از بررسی نیازها در اسلام نتیجه‌های زیر بدست می‌آید: ۱. در اسلام نیازها سلسله مراتب ندارد و رفتار انسان در هر لحظه تابع نیازهای متعددی است. ۲. نیازهای فیزیولوژیکی بوسیله‌ی منع اسراف و نیز ارزش دادن به ایثار محدود می‌شود. ۳. ترس و خوف به عنوان یک عامل انگیزشی تنها در ارتباط با خداوند مطرح است. ۴. نیازهای اجتماعی در اسلام مورد عنایت است، اما رحمت و مهربانی خاص مبنای رابطه‌ی بین مؤمنان است و از دیدگاه اسلام پیمان اخوت و برادری فقط میان اهل ایمان برقرار و پایدار است. ۵. در مواردی که جمع بر باطل است، به هوسهای جمعی - که در واقع نیازهای کاذبند - نباید اعتنا کرد. ۶. نیاز به احترام، قوی‌ترین نیاز در وجود آدمی است چه در

بعد قدرت، و چه در بعد عزت نفس و احترام به خویشتن و احترام به دیگران.۷. با ارضای نیاز به خودیابی و آگاهی به کرامتی که اسلام برای انسان قائل است، می‌توان با استفاده از مکانیزم تذکر، یک سیستم خود کنترلی در انسانها ایجاد کرد. نظر علما درباره‌ی انگیزش: ۱. شهید مطهری: از نظر شهید مطهری فعالیت‌های انسان سه گونه است: یکی التذادی و دیگری تدبیری و می‌توان نوع سوم را نیز قائل شد که عبارتست از تکمیلی (تدبیری التذادی). فعالیت‌های التذادی: همان فعالیت‌های ساده‌ای است که انسان، تحت غریزه‌ی طبیعت، عادت و فطرت انجام می‌دهد. که برای رسیدن به یک لذت و فرار از یک رنج است. بنابراین کسب لذت برانگیزاننده‌ی میل است و انگیزه‌ی این فعالیتها را چون با طبیعت انسان مرتبط است، مادی گویند. فعالیت‌های تدبیری: فعالیت‌هایی هستند که انگیزه و علت نیروی محرک آنها، لذت نیست بلکه مصلحت است که مصلحت توسط عقل تعیین می‌شود و مصلحت برانگیزاننده‌ی اراده است. انسان هرچه از ناحیه‌ی عقل و اراده، تکامل یابد از التذادی به سمت تدبیری سوق می‌یابد. فعالیت‌های تکمیلی: انسان از طریق تدبیر و تعقل با توجه به فطرت و نیازهای فطری آنها را انجام می‌دهد و ضمن مصلحت بودن موجبات لذت و رضایت وی فراهم می‌شود که منشأ این فعالیتها ایمان است. ۲. علامه محمد حسین طباطبائی: آنچه را انسان را به انجام فعلی برمی‌انگیزاند، یا موجب می‌شود که فعلی را انجام ندهد، صرف تمایلات گوناگون نیست؛ بلکه این خوبی و بدی (حسن و قبح) است که موجب انگیزش می‌شود. حسن، آنچه که ملاحظه طبع باشد و قبح، عدم موافقت باطنی است. علامه طباطبائی این خوبی و بدی یا حسن و قبح را نسبی می‌داند که بستگی به طبایع افراد دارد. مدیر مسلمان و انگیزش‌های مشروع: در مدیریت اسلامی مسئله‌ی بسیار مهمی که مطرح می‌شود این است که، ایجاد حرکت و انگیزه تنها با انگیزه‌های مشروع بوده و وظیفه‌ی مدیران مسلمان رعایت این امر مهم خواهد بود. آنها برای حرکت انسانها و به کارگیری آنها در جهت اهداف سازمانی از هر انگیزه‌ای استفاده نمی‌کنند، بلکه انگیزه باید در کسری چارچوبها باشد: ۱. اگر فردی برای تأمین نیاز خودش حرکت می‌کند، باید توجه کنیم انگیزه‌ی لازم با آن نیاز در ارتباط باشد. اما صادق (ع) می‌فرماید: «کسی که برای روزی عیالش تلاش کند، همانند کسی است که در راه خداوند می‌جنگد» ۲. در افرادی که مسائل معنوی بیشتر اثر دارد باید از آنها برای ایجاد انگیزه استفاده کنیم. پیامبر (ص) فرمودند: «خداوند فرد سالم بیکار را دوست ندارد که نه به کار دنیا اشتغال دارد نه به کار آخرت». ۳. افرادی که در آنها انحرافات وجود دارد یا در آنها مؤثر است را کنترل و هدایت کنیم و اگر نشد از مجموعه حذف کنیم. ملاک ضرورت و ارزش انگیزه‌ها: اصیل ترین انگیزش آن است که از اصیل ترین نیازها ناشی شود، هر اندازه نیاز به یک شیء اساسی تر و حیاتی تر باشد، انگیزش آن نیاز هم اساسی تر و حیاتی تر خواهد بود. نیازهای اساسی انسان که همه‌ی آنها در جهت فعالیت «صیانت ذات» بروز می‌کنند، در سه بعد اساسی مطرح می‌شوند. ۱. صیانت ذاتی در بعد روانی و حیات طبیعی محض ۲. صیانت ذات در بعد روانی و شخصیتی ۳. صیانت ذات در بعد تکامل شخصیت توجه به این نکته ضروری است که انسان در جریان فعالیت صیانت ذات، در هر سه بعد فوق، احتیاج به مدیریت صحیح دارد و هر اندازه این ابعاد در موقعیتها و مجموعه‌های پیچیده تر قرار می‌گیرد، مدیریت آنها دشوارتر و پیچیده تر می‌شود. علامه محمد تقی جعفریانواع انگیزه‌هایی که می‌توانند در فعالیت‌های مدیریت تأثیر داشته باشند، به قرار زیر است: ۱. انگیزه‌های برون ذاتی ۲. انگیزه‌های درون ذاتی ۳. انگیزش ناشی از خود خواهی و خود نمایی ۴. انگیزش مستند به منفعت گرایی ۵. علاقه‌ی ذاتی به مدیریت ۶. تخصص و سپری کردن تجارب فراوان در مسائل مدیریت ۷. احساس تکلیف ناشی از تعهد برین انسانی ۸. احساس تکلیف الهی بخش چهارم: رهبری‌هدایت و رهبری از بحث‌های اساسی در مدیریت به شمار می‌رود؛ زیرا مهمترین وظیفه‌ی مدیر آن است که با به کارگیری صحیح نیروهای انسانی با بهترین شکل سینه‌ی حوادث و مشکلات را بشکافد و برنامه‌های سازمان را اجرا و رسیدن به اهداف را سهل الوصول نماید. این امر زمانی تحقق می‌یابد که فردی به هر دلیل کوشش کند بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. تعریف رهبری عبارتست از قدرت تأثیر گذاری بر پیروان، به نحوی که بر اساس میل و خواسته‌ی خود در جهت تحقق اهداف در موقعیت‌های گوناگون حرکت کنند و رهبر کسی است که بتواند با این شیوه افراد را بکار

گیرد. یا به عبارت دیگر رهبری عبارت است از بسیج کردن نیروی انسانها و بهره برداری صحیح از نیروی انسانی. وجه تمایز رهبری و مدیریترهبری ماهیتاً مفهومی وسیعتر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدفهای سازمانی اهمیت دارد. بنابراین فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه‌ی سازمان نهفته است. ضمن اینکه تحقق هدفهای رهبری نیز مستلزم کار کردن با افراد و به وسیله‌ی افراد است لیکن این هدفها لزوماً هدفهای سازمانی نیستند. مفهوم مدیریت، اولویتها را در نظر داشتن و انجام امور مهم در اولین فرصت است. در حالی که رهبری، تعیین این موضوع است که اولویتها چیستند تا مدیریت بتواند این اولویتها را به اجرا در آورد. رفتار رهبریمقصود از رفتار رهبر، سبک و شیوه‌ی برخورد رهبر و مدیر با زیردستان است. یک مدیر باید سه نوع مهارت داشته باشد: فنی، انسانی و ادراکی. مهارت فنی؛ یعنی، توانایی به کار بستن دانش و روشهایی است که برای انجام کار از طریق تجربه و تحصیل بدست می‌آید. مهارت انسانی؛ یعنی توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله‌ی آنها با رهبری مؤثر و مهارت ادراکی؛ یعنی، توانایی فهمیدن پیچیدگیهای کل سازمان. سبکهای رهبریسبک اول (سیستم یک): در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتماد ندارد و روابط رهبر و پیرو بر ترس و ارباب استوار است. سبک دوم (سیستم دو): در این سبک، روابط آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است، اما رابطه‌ی مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه‌ی مخدوم و خادم توأم با نوعی مرحمت پدرانه است، در این سبک، تصمیم گیری همچنان بر عهده‌ی رهبر است و پیروان، مجریان بی جون و چرای اوامرند. سبک سوم (سیستم سه): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای از اهداف مشارکت می‌شود، اما مسائل و موضوعات عمده‌ی سازمانی همچنان به وسیله‌ی رهبر و رؤسا فیصله می‌یابد. سبک چهارم (سیستم چهار): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و روابط صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار است. در این سبک، تصمیم گیریها کاملاً مشارکتی است و گروه‌های رسمی و غیر رسمی با هم در آمیخته‌اند. اصول اسلامی در سبک رهبری: در سبک رهبری و مدیریت، بر اساس آیات و روایات دو اصل اساسی مطرح است: اصل محبت و دوستی و اصل شدت و سختگیری. اصل محبت و دوستی ۱. محبت به مؤمنان ۲. مهر و محبت به انسانها ۳. لزوم مدارا و دوستی با زیر دستان: که حضرت علی (ع) می‌فرماید: «ثمره‌ی عقل مدارا کردن با مردم است» اصل شدت عمل و سختگیری ۱. فرمانبری از ما فوق: حضرت علی (ع) پس از انتصاب مالک به فرماندهی، به صراحت دستور می‌دهد که همه گوش به فرمان و مطیع او باشند. ۲. تندر و نافرمانی: تندر از دستور ما فوق موجب رکود در پیشبرد امور سازمان می‌شود و تصمیمات مدیر را نابود می‌سازد. در این باره حضرت علی (ع) می‌فرماید: «مخالفت تصمیم گیری را نابود می‌کند.» شایسته سالاری در مدیریت اسلامیامون معتقد است که مدیران امروزی برای حفظ حیات و توفیق خویش باید سه مهارت اساسی را در خود پرورش دهند: ۱. مهارت در تصمیم گیری شرایط نا معین ۲. مهارت در ایجاد ایده‌های نو، متناسب با شرایط جدید ۳. مهارت در اجرای برنامه‌های جدید با سرعت و راندمانکلمن در کتاب شرط بقاء و توفیق سازمانها شرایط موجود را تابع پنج قابلیت اساسی به شرح زیر می‌داند: ۱. فرهنگ سازمانی مناسب با پذیرش تغییر و انطباق با شرایط موجود ۲. قابلیت‌های مدیریتی برای تشخیص و تعریف مسائل سازمان، ارائه و اجرای راه حلها و ارزیابی نتایج ۳. قابلیت‌های لازم برای کار گروهی ۴. قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک ۵. سیستم‌های لازم آموزشی برای تشویق و ترغیب افراد به تعقیب اهداف سازمانرا نیز مهارت‌های مدیریتی را به هفت دسته، مهارت‌های ادراکی، تصمیم گیری، تحلیلی، اجرایی، ارتباطی، انسانی و تکنیکی دسته بندی می‌کند. در مکتب اسلام مدیریت و حکومت اسلامی اهداف زیر را دنبال می‌کند: * آگاهی بخشیدن به انسانها * تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی * ایجاد قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه * آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت‌ملاکهای شایسته سالاری از دیدگاه امام علی (ع): ۱. اعتقاد به خدا و تقید به اجرای فرمان او ۲. مردم دار و مردم دوست باشد ۳. سابقه‌ی درخشان داشتن ۴. دانایی و توانایی ۵. دور اندیشی و آشنایی به زمان ۶. برهان و تصمیم گیری ۷. یساده زیستی: امام حسن مجتبی (ع) می‌فرماید: «در زندگی

معیشتی نگاهتان به فقرا و زیر دستان باشد تا ضرورتها درست تشخیص داده شده و خیالاتی برخورد نشود، اما در مسائل معنوی به اولیا الله تا شما را غرور نگیرد. امام علی (ع) می فرمایند «مسئول مردم باید خود را در پائین ترین سطح مردم همتراز کند.»^۸ تحمل بر خود و تحمل دیگران داشتن: حضرت علی (ع) می فرماید: «ابزار حکومت و مدیریت داشتن سینه‌ای گشاد و دریادلی است» وجود این صفات در مدیران آنها را به نوعی خود کنترلی می‌رساند که در نهایت باعث رشد و توسعه سازمان خواهد بود. بخش پنجم: نظارت و کنترل تعریف نظارت‌تظارت و کنترل عبارت است از: ارزیابی تصمیم‌گیریها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده. کنترل دارای دو محور است: یکی نظارت بر نتیجه‌ی کار و دیگری ارزیابی کارهای انجام گرفته و در صورت نیاز، اصلاح آنها. مراحل نظارت و کنترل: ۱. تعیین معیارهای عملکرد: (یعنی با توجه به هدفهای برنامه و پیش‌بینی‌هایی که در مورد برنامه داشته‌اند، معیارهای مناسبی انتخاب کنند).^۲ اندازه‌گیری عملکرد انجام شده و در حال انجام^۳. مقایسه‌ی نتایج واقعی با معیارها و هدفها^۴. انجام اقدامات اصلاحی* در اسلام سه مرجع بر مدیران و کارگزاران حکومت اسلامی نظارت دارند که عبارتند از: خدا، امام و مردم. انواع نظارت: اصولاً نظارت سه نوع است: مستقیم، غیر مستقیم و همگانی.* مستقیم: یعنی مدیر که در رأس سازمان است بر همه‌ی امور نظارت دارد و زمانی که برنامه‌ای در حال اجراست، در تمام مراحل اجرا حضور پیدا می‌کند.* غیر مستقیم: نظارتی است که توسط مدیران و کارگزاران زبردست، به صورت طبیعی و توسط بازرسان و فرستادگان به صورت خاص انجام می‌پذیرد.* نظارت همگانی: امر به معروف و نهی از منکر است. اصول بنیادی حاکم بر نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام: ۱. اصل حضور و شهود^۲. اصل امر به معروف و نهی از منکر^۳. اصل نظم^۴. اصل رعایت حسن اخلاق^۵. اصل عدالت و کنترل^۶. اصل داشتن معیار، استاندارد و ضابطه برای کنترل^۷. اصل هوشیاری و زیرکی دریافت و ارزیابی اطلاعات^۸. اصل پیشگیری‌یروش اصلاح امور در فرایند کنترل* روش ارشادی با گفتار و کردار* تشویق افراد وظیفه‌شناس* تنبیه افراد خطاکار و بی‌توجه به وظایف* استاد مطهری می‌گوید: رخنه و نفوذ افراد فرصت‌طلب در درون یک نهضت از آفتهای بزرگ هر نهضت است. وظیفه‌ی بزرگ رهبران اصلی این است که راه نفوذ و رخنه‌ی این گونه افراد را سد نمایند. فرصت‌طلبی تأثیر شوم خود را در تاریخ صدر اسلام نشان داد. نهضت را اصلاح طلب آغاز می‌کند نه فرصت‌طلب، و همچنین اصلاح طلب مؤمن اهداف نهضت را پیگیری و ادامه دهد نه فرصت‌طلب که در پی منافع خویش است. به هر حال مبارزه با رخنه و نفوذ فرصت‌طلبان علی‌رغم تظاهرات فریبنده‌شان یکی از شرایط اصلی ادامه‌ی یک نهضت در مسیر اصلی است. خود کنترلی: در اسلام مهمترین روش نظارت، خود کنترلی است، خود کنترلی یعنی تقوی و در مکتب اسلام از یک موقعیت بسیار ممتازی برخوردار است، قرآن کریم، ملاک کرامت و ارزش انسانها را در تقوی می‌داند و می‌فرماید: «گرامی‌ترین شما نزد خدا پرهیزگارترین افراد می‌باشد.» تقوا به عنوان بهترین توشه‌ی آخرت و بزرگترین وسیله‌ی سعادت معرفی شده است. در قرآن می‌فرماید: «برای آخرت خود توشه‌ای تهیه کنید و بهترین توشه تقواست.» تقوا عبارتست از یک نیروی درونی و قدرت ضبط نفسانی که در اثر تمرین و ریاضتهای مداوم برای نفس حاصل می‌شود و نفس را چنان نیرومند می‌سازد که مطیع فرمانهای الهی خواهد بود. تقوا یعنی خود نگهداری و کنترل نفس. هر ترک گناهی را تقوا نمی‌گویند، بلکه ملکه ترک گناه و نیروی کنترل و ضبط نفس را تقوا می‌دانند. حضرت علی (ع) فرمودند: «همانا که تقوا داروی شفا بخش بیماریهای قلب شما و سبب بینایی چشم دلهای شما می‌باشد.» تقوا را می‌نوان از بهترین و مؤثرترین عوامل بصیرت و روشن بینی و وظیفه‌شناسی شمرد، اینکه گفته شد، تقوا موجب ازدیاد بصیرت است، در عقل عملی و تشخیص وظیفه و به اصطلاح شناخت بایدها و نبایدهاست، نه در عقل نظری و درک حقایق. حضرت علی (ع) فرمود: «هر کس تقوا را پیشه سازد شدائد و سختیها از او دور می‌شوند، بعد از اینکه نزدیک شده اند. تلخیها برایش شیرین می‌گردند، امواج مشکلات متراکم، در برابرش شکافته و پراکنده می‌شوند و امور دشوار و دردناک برایش آسان می‌شوند.» مشکلات در زندگی بشر دو نوع هستند. مشکلاتی که ناشی از حوادث و رویدادهای طبیعی نقص عضو بوجود می‌آیند و

مشکلاتی که ناشی از تصمیم و اراده‌ی انسان است. تقوا در هر دو زمینه به انسان کمک می‌کند، در خصوص مشکلات نوع اول، یک انسان با تقوا و خود کنترل به جهان و مشکلات جهان را گذرا و زندگی آخرت را باقی و جاوید می‌داند در نتیجه جزع و ناله نمی‌کند، با صبر و شکیبایی با این نوع مشکلات برخورد می‌کند. انسان با تقوا با امید به لطف و رحمت خداوندنا امید و مأیوس نخواهد شد، با روحیه‌ی بالا با این مطالب برخورد می‌کند. برخی گرفتاریها و مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی معلول تصمیم‌ها و رفتارهای ناشی از هوای نفس و خود خواهی است. امروزه اغلب گرفتاریها عامل درونی ناشی از روحیات انسان دارد، بشر امروز گرفتار حرص و طمع و روحیه‌ی استکباری عده‌ای افراد انسان نما است. فرد متقی از رفتار خود مراقبت می‌کند رفتار متعادل متناسب با احکام الهی دارد، لذا با دل آرام و قلب نورانی به حیات خویش ادامه می‌دهد و برای آخرت توشه برمی‌دارد. تقوا و آزادیممکن است افراد فکر کنند آزادیها، در اثر تقوا محدود می‌شوند، در حالی که تقوی مصونیت است، تقوا سبب آزادی و آسایش و عزت و بزرگواری انسان می‌شود. انسانی بی تقوا اسیر شهوات نفسانی و خود خواهی است. امام علی (ع) می‌فرمایند: «تقوا کلید هدایت و استقامت و توشه‌ی آخرت می‌باشد. تقوا سبب آزادی از بندگیها و وسیله‌ی نجات از هلاکتهاست.» همچنین این حضرت فرمودند: «شرافتی بالاتر از اسلام نیست، و عزتی عزیزتر از تقوی و پناهگاهی بهتر از ورع وجود ندارد.» تقوا و درمان محدودیتصفات زشت و پلید نه تنها باعث بیماری روحی بلکه باعث بیماری جسمی می‌شود. امروز مشخص شده ریشه‌ی بسیاری از بیماریهای جسمانی در علم پزشکی، عوارض روحی است. آرامش روح و اطمینان قلب باعث سلامت روح و نهایتاً سلامت جسم می‌شود. امام علی (ع) فرمودند: «تقوا درمان بیماریهای جسم شما و اصلاح کننده‌ی فساد قلوب شما است» عوامل مؤثر در ایجاد فضای خود کنترلی ۱. نظارت الهی ۲. رقیب و عتید ۳. پیامبران، امامان و مؤمنان ۴. امام زمان (عج) ۵. فرشتگان ۶. اعضای بدن انسان ۷. زمان و مکان ۸. نفس لوازم ۹. یاد مرگ و قیامت و شهادت خود کنترلیکنترل و اراده‌ی نفس کار سهل و ساده‌ای نیست، بلکه نیاز به تدبیر و سیاست و بردباری و تلاش و جدیت دارد. حضرت علی (ع) فرمودند: «با تداوم جهاد، نفس خودتان را تملک کنید و در اختیار بگیرید.» از دیدگاه علما و فقهای دین حساب نفس را در سه مرحله باید انجام داد تا تدریجاً خود کنترل شود: ۱. مشارطه و پیمانگیری حسابرسی نفس ۲. مراقبه ۳. حسابرسی اعمالآثار و علائم خود کنترلی ۱. تقید به اطاعت از خدا ۲. خضوع و فروتنی ۳. عشق به عبادت ۴. آرامش و اطمینان ۵. توجه خدا به بنده ۶. داشتن روحیه‌ی جهاد و تلاش ۷. احسان و خدمت به مردمبخش ششم: مبانی تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی رهنمودهای قرآن در مورد تصمیم و تصمیم‌گیرقرآن به طور کلی در برخی از موارد ما را به تصمیم‌گیری امر کرده است: قرآن در چند مورد تصمیم را به معنای واقعی خود به کار برده است از جمله: ۱. در هنگام طلاق گرفتن: «و ان عزموا الطلاق فان الله سمیعٌ علیم» ۲. مشورت کردن: «و شاورهم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین» ۳. صبر کردن: «و ان تصبروا و تتقوا فان ذلک من عزم الامور» ۴. نماز به پا داشتن و امر به معروف و نهی از منکر کردن ۵. اطاعت از خدامراحل تصمیم‌گیری: مرحله‌ی اول: باید سعی کنیم با دقت کافی مسئله یا مشکل مانع رسیدن به هدف را بشناسیم و تعریفی صحیح از آن مشکل داشته باشیم و اگر در این مرحله دقت کافی نداشته باشیم در مراحل بعدی با مشکلات بیشتری مواجه می‌شویم مرحله‌ی دوم: زمانی است که مشکل را شناختیم، آنگاه باید به دنبال پیدا کردن یک راه حل باشیم و البته باید این را مد نظر داشته باشیم که هر مشکلی یا به عبارتی هر مانعی راه‌های مختلفی دارد، اگر راه‌های متفاوتی پیدا کنیم بهتر می‌توانیم تصمیم بگیریم و کمتر دچار اشتباه شویم. مرحله‌ی سوم: حال که راه‌هایی را یافتیم، باید به دنبال معیار باشیم تا براساس آن بتوانیم درست تصمیم بگیریم. باید دقت کرد که رضایت افراد را مهمتر می‌دانیم یا سود خود را. مرحله‌ی چهارم: در این مرحله راه‌های متفاوت را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم تا ببینیم چه نتایجی را به دنبال دارند در واقع نتیجه را پیش‌بینی می‌کنیم. مرحله‌ی پنجم: در این مرحله برای سنجش راه حل اصلی باید اقدام کنیم، آن هم با توجه به معیارهای انتخاب شده و نتیجه‌های بدست آمده؛ یعنی باید بسنجیم کدامین راه حلها بهتر است. مرحله‌ی ششم: این مرحله؛ آخرین مرحله است؛ یعنی انتخاب بهترین راه حل از میان همه‌ی راه‌ها. سطوح تصمیم‌گیری

اسلامی* تصمیم‌گیری در زمینه‌ی اجرای احکام و فرامین الهی* تصمیم‌گیری در سطح نبوت، امامت و ولایت* تصمیم‌گیری اعضای جامعه اسلامی (بعد فردیب) بعد مدیریتی: که برخی از ویژگی‌های آن عبارتند از: ۱. اتکاء و توکل به خدا در تصمیم‌گیری ۲. مشارکت و مشاوره در تصمیم‌گیری ۳. موقع‌شناسی، تدبیر و آینده‌نگری در تصمیم‌گیری ۴. ثبات، پایداری و قاطعیت در تصمیم‌گیری ۵. سلامت روحی و روانی و تمرکز حواس در تصمیم‌گیری ۶. عدالت، انصاف و توجه به زیردستان در هنگام تصمیم‌گیری ۷. عاقبت‌اندیشی* استفاده از تجارب* مشورت* رعایت خطوط کلی برنامه‌ی جامع و برنامه‌ی عملیاتی‌ها در تصمیم‌گیری ۱. عدم قاطعیت و تردید و دو دلی در تصمیم‌گیری ۲. پیروی از هوسهای نفسانی ۳. تصمیم‌گیری نسنجیده ۴. ناپختگی ۵. فریفتل سیزدهم: ویژگیهای مدیر اسلامی ۱. نقش الگو دارد لذا داشتن یکسری از خصوصیات و ویژگیها که بیانگر کفایت و شایستگی او برای مدیریت است مد نظر قرار می‌گیرد، برخی از معیارها با توجه به متون اسلامی عبارتند از: ۱. اخلاص ۲. رهبری ۳. دانش نسبت به ائمه‌ی اطهار (ع) ۴. مبارزه با ظلم و ستم ۵. مبارزه با خرافات ۶. آگاهی و قدرت: در این باره حضرت علی (ع) می‌فرماید: «ای مردم سزاوارترین اشخاص به خلافت، آن کسی است که در تحقق حکومت نیرومندتر، و در آگاهی از فرمان خدا داناتر باشد، تا اگر آشوبگری به فتنه‌انگیزی برخیزد، به حق بازگردانده شود، و اگر سر باز زده با او مبارزه شود». ۷. سازندگی خود: امام علی (ع) می‌فرماید: «کسی که خود را رهبر مردم قرار داد باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران پردازد، خود را بسازد، و پیش از آنکه به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد، زیرا آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند سزاوارتر به تعظیم است از آنکه دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد». ۸. مبارزه با جهالت ۹. نظم و انضباط: پیامبر اکرم (ص) اوقات خود را به سه دسته تقسیم می‌کرد: الف) برای کارهای روزمره ب) برای استراحت و تفریح ج) عبادت و سازندگی خود ۱۰. تشویق به علم: در نهج‌البلاغه آمده است: حکمت را هر کجا باشد فراگیر، گاهی حکمت در سینه‌ی منافق است و بیتابی کند تا بیرون آمده و با همدانش در سینه‌ی مؤمن آرام گیرد. ۱۱. روش تبلیغ ۱۲. پیروی از عدل ۱۳. امانت‌داری ۱۴. برخورد و معاشرت: امام علی (ع) می‌فرماید: «با مردم آنگونه معاشرت کنید که اگر مرید بر شما اشک ریزند و اگر زننده ماندید با اشتیاق به سوی شما آیند». ۱۵. نرم‌خویی: امام علی (ع) می‌فرماید: «کسی که درخت شخصیت او نرم و بی‌عیب باشد، شاخ و برگ او فراوان است». ۱۶. استقامت ۱۷. رهبری و مشورت‌روشهای مدیریت از دیدگاه ائمه: ۱. دادگری و عدالت ۲. عفو و بخشش ۳. رسیدگی به مستضعفین ۴. مشورت ۵. نرمش در مسائل شخصی و صلابت در مسائل اصولی ۶. اصل سادگی در زندگی و دوری از ارباب ۷. اصل مساوات و برابری

کار زیاد

(مجموعه تفکر سریع مدیر) نویسنده: راس جی - مترجم: مهران اخباریفر

خلاصه کتاب - تلخیص: عطیه اشرف حصاری - انتشارات قدیانی - پیش‌گفتار: اگر شما هم یکی از میلیون‌ها نفری هستید که کارشان آن قدر زیاد است که وقت ندارند به خودشان برسند این کتاب برای شماست. این طرف و آن طرف توصیه‌های زیادی (که اغلب واقع‌بینانه نیستند) برای اینکه چگونه کار عقب افتاده نداشته باشید می‌یابید اما اینها نوشداروی بعد از مرگ سهراب است. مشکل شما این است که کار عقب افتاده دارید و تنها پرسشی که پاسخش را نمی‌یابید این است که "چه طور از شر اینها خلاص شوم؟" این کتاب پاسخ همین پرسش را می‌دهد. ایده آل این است که یک روز فارغ از کارهای جاری به کارهای عقب افتاده پردازید. پس نفس عمیقی بکشید و ترس را کنار بگذارید. هر چه باید بدانید در این کتاب هست. حتی اگر یک ساعت وقت دارید با این کتاب می‌توانید به کار خود سر و سامان ببخشید. این کتاب شما را برای برداشتن شش گام اصلی هدایت می‌کند که بتوانید به سرعت به کارهای عقب افتاده سر و سامان بدهید. فصل اول: وقت ایجاد کنید ممکن است فکر کنید که اصلا

وقت ندارید اما اگر دلیل کاملاً موجهی پیدا شود حتماً می‌توانید مقداری از وقتتان را آزاد کنید. تصور کنید مدیر عامل می‌خواهد تصمیم نهایی را در مورد ارتقای شما بگیرد و گفته است که می‌خواهد فردا اول وقت یک ساعت با شما صحبت کند. یا مهمترین مشتری به شما تلفن میکند و میگوید که می‌خواهند سفارش اخیرشان را دو برابر کنند اما لازم است که فردا بعد از ظهر شخصاً به ملاقت مدیر عامل شرکت آنها بروید و صحبت کنید. بی‌شک برای اغلب این کارها حتی اگر به دردر هم بیفتید می‌توانید وقت آزاد کنید. خوب پس انجام کارهای تلنبار شده این قدر فوری فوتی یا این قدر مهم نیست. اما نکته این است اگر واقعاً لازم باشد می‌توانید وقت پیدا کنید. فقط باید تصمیم بگیرید که لازم است. آزاد کردن وقت می‌داند که کار باید انجام شود. تنها سوال این است که چگونه وقتش را پیدا کنید؟ سعی کنید حتی المقدور یک روز کامل را آزاد کنید و نگذارید چیزی در کارتان وقفه اندازد. • از قبل تصمیم بگیرید که چه روزی را می‌خواهید صرف کارهای عقب افتاده کنید و در تقویمتان با حروف درشت یادداشت کنید. اجازه ندهید چیزی این برنامه را عوض کند. • نام هر دوست، منشی یا هر کس دیگری را که می‌تواند کمکتان کند یادداشت کنید. به همه بگویید در آن روز به خصوص هیچ کار دیگری نخواهید کرد. از منشی بخواهید در آن روز هیچ تلفنی را وصل نکند و هیچ قرار ملاقاتی برای آن روز نگذارد. • اگر می‌توانید آن روز در خانه بمانید و کارها را از خانه دنبال کنید. • شب‌ها و روزهای تعطیل برای کار شما مناسب نیستند، چون اغلب در این مواقع نمی‌توانید با کسانی که لازم دارید تماس بگیرید یا کارهایی را که باید در ساعات اداری انجام شوند انجام دهید. ولی در این ساعات می‌توانید بخش اول کار یعنی - آماده سازی - را انجام دهید. و با مجموعه از کارهایی که باید واگذار کنید و مجموعه دیگری از کارهایی که باید خودتان انجام دهید به سر کار بروید. به این ترتیب، در محل کارتان وقت کمتری را صرف سر و سامان دادن کارهای عقب افتاده خواهید کرد. • تا اینجا توانستید نظمی به کارهای عقب افتاده بدهید و بنا براین، وقت انجام این کارها را پیدا خواهید کرد، به این دلیل ساده که مجبورید. هرچه کار را به تعویق بیندازید بدتر میشود. (این چیزی بود که مادرم در مورد مرتب کردن اتاقم می‌گفت و این جمله همان قدر که ناراحت‌م میکرد، درست بود.) پس در این فصل سه گام اساسی داشتیم: □ وقت آزاد کنید. □ به برنامه ایی که ریختید، پایبند بمانید. □ وقفه‌ها و مزاحمت‌های احتمالی را حذف کنید. فصل دوم: تعیین هدفشاید انتظار این یکی را نداشته اید. در واقع ممکن است تعجب کنید که تعیین هدف در انجام حداکثر ممکن از کارهای عقب افتاده، چه نقشی ممکن است داشته باشد. تعیین هدف در این کار نقش اساسی دارد. ممکن است فقط چند ساعت برای انجام کارهای عقب افتاده وقت داشته باشید؛ ولی باز هم باید پنج دقیقه اول را به این کار اختصاص دهید. به آسانی ممکن است در میان انبوه جلسات هفتگی، هزینه‌ها، درخواست‌های اطلاعات، فاکتورهایی که باید تأیید شود و بسیاری چیزهای دیگر، فراموش کنید که کار اصلی شما چیز دیگری است: افزایش فروش، افزایش رضایت مشتری، تقویت روابط عمومی، بهبود تولید یا هر چیز دیگری که شما را برای آن استخدام کرده است. پس هدف را به روشنی تعیین کنید. چند مثال • حسابداری: تأمین سیستم‌های دقیق و مؤثر صورت حساب و پرداخت • تولید: افزایش بهره‌وری • توزیع: تأمین توزیع سریع و با کیفیت خوب با کمترین هزینه • بازاریابی: تأمین رضایت مشتریان و جلب مشتریان جدید ممکن است در یکی از این حوزه‌ها کار کنید و احساس کنید که هسته اصلی کارتان کمی فرق دارد. خوب، اینها فقط مثال‌اند. بدون تعیین هدف چنانچه بعد خواهیم دید، نمی‌توانید کارها را اولویت بندی کنید. مسلماً کاری که مستقیماً به هدف شما مربوط می‌شود، مهم‌تر از کوهی از کارهای نامرتب با هدف است. و تا وقتی که هدفتان را شناسید، نخواهید دانست که هر کاری متعلق به کدام دسته است. پس هر چه قدر هم عجله داشته باشید تعیین هدف گامی اساسی است. فصل سوم: سازمان دهی کارها این مرحله در دراز مدت به شما کمک خواهد کرد. هم می‌توانید سریع‌تر به کارها رسیدگی کنید و هم کارها را بهتر انجام خواهید داد. دو دلیل برای این مرحله وجود دارد: □ به لحاظ روانشناختی، مشکل عمده در انجام کارهای انباشته شده این است که ذهنتان با کوهی از کار مواجه می‌شود. روی کاغذ، در کامپیوتر یا کارهایی که در ذهنتان رژه

می روند - و انجام این همه کار غیر ممکن به نظر می رسد . اما وقتی که کارها را سازماندهی کنید ، کنترل کارها را به دست می گیرید و کوه کارهای پیش رو را به شکلی که برای ذهنتان قابل درک است، در می آورید. به این ترتیب کل کار قابل انجام به نظر می رسد و انگیزه مثبت خوبی خواهید داشت . □ وقتی کار را به لحاظ منطقی مرتب می کنید ، می توانید مؤثر تر کار کنید . اگر بدون هیچ نظم و ترتیبی شروع به کار کنید ، سرخ از دستتان در می رود و فرصت کار منظم را از دست می دهید. مثلاً ممکن است یادداشتی روی میزتان پیدا کنید که یادداشت دیگری را منتفی کند . اما اگر اول به یادداشت منتفی شده برسید ، مطابق آن عمل می کنید و بعداً می فهمید که وقتتان را هدر داده اید. پس سازمان دهی کار ممکن است باعث سرعت نهایی انجام کارها شود. خوب ، چه طور باید کارها را سازمان دهی کنید ؟ ● همه چیز را روی کاغذ بنویسید : - بله روی کاغذ - کامپیوتر را فراموش کنید ، چون باید واقعاً چیزهایی را جا به جا کنید . اول، همه کارهایی که در ذهنتان ثبت شده اند بنویسید. هر کدام را روی یک تکه کاغذ جداگانه بنویسید، چون بعداً ممکن است ترتیبشان عوض شود . هر یادداشت یا نامه الکترونیکی یا هر چیز دیگری را مطابق آن عملی انجام دهید ، روی کاغذ چاپ کنید . همچنین ، قرارهای مهمی را که برای چند روز آینده در تقویمتان یادداشت کرده اید ، بنویسید ●. گروه بندی: حالا باید کاغذها را مرتب کنید . نگران نباشید ؛ طولی نمی کشد . اکنون می توانید آسوده خاطر باشید ، چون به جای خوبی رسیده اید : ایجاد نظم از درون آشوب. باید برای هر کار اصلی که در دست دارید ، یک دسته کاغذ داشته باشید . ممکن است متوجه شوید که بعضی از کارها تا همین جا خود به خود مرتب شده اند . ممکن است یک دسته از یادداشت ها و کاغذ های مربوط به سخنرانی هفته بعدتان باشد که هنوز هیچ کاری برایش نکرده اید و یک پوشه اطلاعات مربوط به هزینه هایی است که قبلاً باید دور می ریخته اید . باید برای هر پروژه یا کار مهم یک دسته کاغذ درست کنید: □ یک دسته کاغذ برای شرح کار پست جدیدتان در شرکت . □ یک دسته کاغذ و یادداشت برای نمایشگاه ماه بعد. □ دسته نامه هایی که باید امضا کنید. □ یک پوشه برای اطلاعات گزارشی که باید بنویسید. □ یک دسته مربوط به تماس های تلفنی که باید به آنها جواب بدهید . □ همه چیزهایی که باید بایگانی شود. □ دسته مطالبی که باید بخوانید. □ و چیزهایی شبیه اینها . شما باید تصمیم بگیرید که چه گروه هایی را انتخاب کنید. به هر حال ایده کلی این است ●. مرتب کردن باقیمانده ها : احتمالاً برایتان پیش آمده است که بعضی چیزها در هیچ گروهی جا نگیرند . هر یک از این چیزها یک کار مستقل است ، یا شاید هم چند تا از آنها به هم مربوط باشند ، ولی واقعاً یک گروه تشکیل نمی دهند . یا ممکن است اصلاً به درد نخور باشند : آمار قدیمی ، نامه هایی که دیگر موضوعیت ندارند ، پس دو دسته دیگر هم لازم دارید : □ متفرقه : هر چیزی که در هیچ دسته دیگر جا نگیرد در این دسته می گذارید . اما به این ترتیب دسته ای دارید از هر چیزی که نتوانسته اید دسته بندی کنید و این چندان خوب نیست . پس این دسته ی متفرقه را هر چه می توانید کوچکتر کنید . اگر دیدید که این دسته دارد خیلی بزرگ می شود ، ممکن است بتوانید گروه های جدیدی تشکیل دهید . فرض کنید یادداشتی برای صحبت با یکی از کارمندان را که زمانبندی کارها را رعایت نمی کند ، در این دسته گذاشته اید ، و همچنین ، نامه همکاران برای معرفی سه نفر برای کمک در نمایشگاه هفته آینده و درخواست یکی از کارمندان برای تغییر جایش ، به دلیل سر و صدای زیاد را هم در دسته متفرقه گذاشته اید . اکنون می توانید گروه جدیدی برای مسائل پرسنلی تشکیل دهید. □ زوائد : از دور ریختن چیزهای به درد نخور اجتناب نکنید . اما به یاد داشته باشید که بعداً هم برای دور ریختن وقت هست . پس اکنون وقت زیادی را صرف تصمیم گیری در مورد دور ریختن یا نریختن یک یادداشت نکنید . اگر مطمئن اید که می توانید آن را دور بریزید که فيها ؛ اما وقت صرف فکر کردن در این باره نکنید . فعلاً بهتر است هر چه سریع تر کارها را گروه بندی کنید . در انتهای این فرایند غیر از دسته متفرقه و زوائد ده دوازده گروه مهم دارید و چند گروه کوچکتر و کم اهمیت تر ، احتمالاً چیزی بین نیم تا یک ساعت وقت صرف کرده اید تا به این مرحله رسیده اید . و اکنون احتمالاً حالتان کمی بهتر شده است . تفکر زیرکانه : اگر بخواهید می توانید زوائد را فوراً در سطل زباله بریزید . اما اگر این دسته خیلی بزرگ است ، بهتر

است آن را نگه دارید تا پیشرفتتان را پیش چشم داشته باشید. این محرک خوبی است و رضایت خاطر ناشی از کار را افزایش می‌دهد. البته باعث می‌شود سریع‌تر کار کنید. • یادداشت برداری: اگر باز هم در آینده دچار این وضعیت انبوه کاری انجام نشده، شوید (که امیدوارم دیگر پیش نیاید) بهتر است کارهای عقب افتاده‌تان به صورت یادداشت‌هایی روی تکه‌های مختلف کاغذ یا کاغذ‌هایی چسب‌دار نباشد. راه چاره آسان است. یک دفترچه یادداشت همراه داشته باشید و همه یادداشت‌ها را در آن بنویسید. باید هر فکری را که در گوشه ذهن‌تان دارید، در این دفترچه یادداشت کنید. چون دفترچه را می‌توانید در جیب خود حمل کنید، همیشه با شماست و از هر پنج دقیقه وقتی که دارید، می‌توانید برای مرور بخشی از آن استفاده کنید. فصل چهارم: اولویت بندی‌هنوز وقت شروع کار نیست. اول باید تعیین کنید که کدام کارها مهم‌ترند. به هر حال دشمنی به نام ساعت دارید و نمی‌توانید همه کارها را فوراً انجام دهید. مقداری از کارها را به بعد موکول کنید. پس باید مطمئن باشید که ترتیب انجام کارها درست است؛ باید برای کارهای مهم وقت کافی بگذارید و کارهای فوری فوری را به بعد موکول نکنید. در اولویت بندی باید دو جنبه را مد نظر داشته باشید: □ اهمیت □ فوریت‌اهمیت: در اینجا دانستن هدف کمک زیادی می‌کند. هر گروه را جداگانه بررسی کنید و با هدف اصلی خود بسنجید - افزایش سود، جلب رضایت مشتری، یا هر چه هست. آیا کاری که دارید بررسی می‌کنید، مستقیماً به برآوردن هدف‌تان مربوط می‌شود؟ کارها را با «الف»، «ب» و «ج» علامت‌گذاری کنید. کارهای «الف» آنهایی هستند که برای رسیدن به هدف‌تان مهم‌اند و کارهای «ج» آنهایی هستند که مستقیماً ارتباط چندانی با هدف‌تان ندارند. این پارامتر را با بیان مثال روشن‌تر می‌کنیم: فرض کنید مدیر حسابداری هستید. سه گروه کارهایی را که باید با هدف‌تان - تأمین سیستم‌های دقیق و مؤثر صورت حساب و پرداخت - بسنجید بیان می‌کنم. باید متوجه شوید که کدام مستقیماً به پیشبرد هدف‌تان کمک می‌کند و کدام کمکی نمی‌کند. به یاد داشته باشید که فعلاً به فوریت کارها توجهی نداریم؛ بعداً به این مسئله می‌رسیم. مثلاً ممکن است تا دو هفته دیگر نیازی به آماده کردن سخنرانی نباشد، اما وقتی که زمانش برسد، سخنرانی بسیار مهم خواهد بود. کمتر کسی پیدا می‌شود که در شغلش بیش از یک هدف داشته باشد. این نادرتر از آن است که ممکن است به نظر آید؛ هدف شما نسبتاً گسترده و نزدیک به هدف بخشی است که در آن کار می‌کنید. گاهی به نظر‌تان می‌رسد که دو هدف دارید در حالی که این دو هدف واقعاً بخش‌هایی از یک هدف کلی‌ترند. در این صورت احتمالاً شرکت شما کارش را در دو بخش سازمان داده است و شما برای هر دو بخش، مثلاً - فروش و بازاریابی، کار می‌کنید. گروه کارها هدف اهمیت برای هدف‌آآماده کردن یک سخنرانی برای تشویق مدیریت به سرمایه‌گذاری در یک نرم افزار جدید صورت حساب و پرداخت تأمین سیستم‌های دقیق و مؤثر صورت حساب و پرداخت الف‌طرح انتقال به یک دفتر بزرگتر همان هدف قبل ج‌طرح انتخاب یک مدیر حسابداری جدید همان هدف باکنون میسینید که با گروه بندی کارها چقدر در وقت صرفه جویی کرده‌اید. حالا به جای اینکه اهمیت صدها کار را تعیین کنید فقط با ده دوازده کار سر و کار دارید. همه کارهای یک گروه از اهمیت یکسانی برخوردارند. فوریت: روشن است که کارهای فوری آنهایی هستند که باید هر چه زودتر انجام شوند. وقتی کارها را اولویت بندی می‌کنید باید فوریت و اهمیت کارها را جداگانه تعیین کنید و گرنه گیج خواهید شد. بعضی از کارها در مقایسه با هدف‌تان از درجه «ج» هستند اما می‌دانید که باید فوراً این کارها را انجام دهید. پس مسئله فوریت گروه‌ها را جداگانه بررسی کنید. مثلاً ممکن است ترتیب دادن انتقال به یک دفتر بزرگتر گرچه از درجه «ج» است، کاری فوری باشد. اما نباید وقت زیادی را به این کارها اختصاص دهیم (مگر اینکه مهم هم باشند). کارهای فوری کارهایی هستند که باید اول از همه از سر راه برشان داریم، فقط همین. تفکر زیرکانه: اگر نمی‌توانید اهمیت یک گروه از کارها را تعیین کنید از خودتان بپرسید اگر این کارها انجام ندهید چه می‌شود؟ انجام نشدن این کارها چه اثری بر سازمان دارد؟ اگر اثرش مثلاً کاهش سود، افزایش هزینه، یا تخریب روابط عمومی است، درجه این گروه «الف» است. اگر انجام نشدن این کارها در دراز مدت اثر مهمی نمی‌گذارد درجه این گروه «ج» است. اولویت‌های شما: اکنون باید بتوانید همه

گروه‌ها را به ترتیب اولویت مرتب کنید. کارهی خیلی فوری را باید اول انجام دهید، حتی اگر خیلی فوری نباشند. (البته اگر کار هم فوری و هم مهم باشد، به خودی خود در بالای فهرست قرار میگیرند. و بعد کارهای دیگر به ترتیب اهمیت قرار میگیرند: □ فوری و مهم □ فوری □ مهم (الف) □ مهم (ب) □ مهم (ج) حتی اگر کم اهمیت ترین کارها را هم باید به موقع انجام دهید، چون نهایتاً - در صورتی که به موقع انجامشان ندهید - تبدیل به کارهای فوری می شوند و به اول فهرست می پرنند. اما در واقع - و شاید حالا متوجه شده باشید - اصلاً نباید همه کارهای عقب افتاده را همین حالا انجام دهید. اکنون فقط باید تعداد کمی از کارها را انجام دهید. بقیه را یا باید کلاً کنار بگذارید یا بعداً انجام دهید. کار اصلی این است که تصمیم بگیرید کدام کارها را حالا انجام دهید و بقیه را چگونه با یک برنامه زمانی واقع بینانه سر و سامان دهید. خاطرتان آسوده باشد. فصل پنجم: انتخاب‌ها اکنون که می دانید گروه‌های کارهایتان را به چه ترتیبی باید انجام دهید، سرانجام زمان شروع کار فرا رسیده است! اول باید کارهای هر گروه را بررسی و آنها را به چهار رده تقسیم کنید. هدف این است که تعیین کنید کدام کارها را حتماً باید همین حالا خودتان انجام دهید و راه جایگزینی برای سر و سامان دادن به بقیه کارها پیدا کنید. اینجا جایی است که واقعاً شروع می کنید به کاهش دادن حجم کارها، تا حدی که قابل انجام شوند. برای هر کار چهار گزینه پیش رو دارید: □ رهاش کنید. □ واگذارش کنید. □ به بعد موکولش کنید. □ انجامش دهید. کدام گزینه را انتخاب میکنید؟ هر گروه را که بررسی میکنید هر چه را که در آن است می توانید در یکی از این چهار رده قرار دهید. بعداً در همین فصل، واگذار کردن و به تعویق انداختن را با جزئیات بیشتری بررسی می کنیم و در فصل بعد به انجام کارهایی می پردازیم که گریزی از آنها نیست. در اینجا مطالبی را بیان می کنیم که برای رده بندی کارهای هر گروه باید بدانید. رها کردن: قبلاً یک مرحله سریع دور ریختن را طی کردید، اما اکنون باید دقیق تر باشید. در اینجا یک عالم کار دارید و نمی توانید به کارهایی که نیازی به آنها ندارید و حتی روی میزتان جایی برایشان ندارید، پردازید. پس اگر در مورد چیزی شک دارید، دورش بیندازید. واگذار کردن: واگذار کردن یک کار کاملاً تخصصی است فعلاً فقط باید بدانید چه کارهایی را واگذار کنید - بعداً به چگونه واگذار کردن می پردازیم و پاسخ بسیار ساده است - آیا این کار را حتماً باید خودتان انجام دهید؟ اگر نه، کار را به کسی دیگری بسپارید چه فوری باشد چه نباشد. فقط یک تبصره هست: بعضی از کارها را اگر خودتان انجام دهید کمتر وقت می گیرند تا بخواهید برای دیگری توضیح دهید. اگر واگذاری درست انجام شود، چنین چیزی پیش نمی آید، اما وقتی دارید با حداکثر سرعت ممکن میزتان را پاک سازی می کنید چند کار نه چندان وقت گیر در دسته انجام دهم « بیشتر باشد بهتر است تا در دسته واگذار کنم ». به بعد موکول کردن: باز هم بعداً به بررسی این کارها خواهیم پرداخت. اما اساساً اگر کاری را حتماً باید خودتان انجام دهید و کاری فوری نیست، می توانید بعداً انجامش دهید. کاملاً واضح است. تفکر زیرکانه: سعی نکنید در مورد کارهای مهم، صرفاً به دلیل اهمیتشان، بلافاصله تصمیم بگیرید. کارهایی را که فوری نیست، می توان کمی بیشتر در نوبت نگه داشت. به این ترتیب، وقت بیشتری خواهید داشت تا تصمیم درست تری بگیرید. انجام دادن: هر چیزی را که نمی توان دور ریخت، واگذار کرد، یا به تعویق انداخت، باید انجام داد. اما وقتی به انتهای این فرایند مرتب سازی می رسید، پوشه کارهایی که باید انجام دهید به طور آرامش بخشی نسبت به کوهی که یک ساعت پیش روبه رویتان بود کم حجم است. برای وقتتان برنامه ریزی کنید: قبل از اینکه پیش تر بروید لازم است همه گروه هایتان را مرور کنید. و ببینید که کدام گروه ها حاوی وقت گیرترین کارهایی است که اکنون باید انجام دهید، قبل از شروع کار برای وقتتان برنامه ریزی کنید. هم اهمیت گروه را در نظر بگیرید و هم حجم تخمینی کار گروه را. به ترتیب اولییتی که برای گروه ها در نظر گرفته اید کار کنید. به این ترتیب اگر اتفاق پیش بینی نشده ای رخ دهد و وقت کم بیاورید، دست کم، مهمترین کارها را انجام داده اید. در اینجا چند راهنمایی برای تنظیم برنامه زمانی، پس از تقسیم کارها به چهار رده، بیان می کنیم: □ اول کارهای فوری را که باید واگذار شوند، به دیگران بسپارید □ کارهایی را که می توان بعداً واگذار کرد مشخص کنید تا بتوانید وقتی آنها را به زیر دستتان بدهید که شوک ناشی از

دیدن آن همه کاری که تازه دستش داده‌اید، رد شده باشد. □ برای فوری‌ترین کارهایتان برنامه ریزی کنید ولی در صورتی که این کارها مهم نیستند وقت زیادی صرفشان نکنید. □ ببینید چند گروه و چقدر وقت دارید و مطابق با زمان میانگین برای هر گروه برنامه ریزی کنید. □ اکنون شاید لازم باشد وقت تخصیص داده شده به گروه‌ها را کم و زیاد کنید. وقت لازم برای گروه‌ها را طوری تعیین کنید که نهایتاً تعادل برقرار شود. البته این تخصیص وقت باید سریع انجام شود؛ فکر نمی‌کنم مایل باشید یک بعد از ظهر کامل را صرف این کار کنید. □ به برنامه‌ای که تنظیم می‌کنید، پایند باشید. اگر جلوتر از برنامه باشید عیبی ندارد. اما سعی کنید از برنامه عقب نیفتید. حواستان به ساعت باشد تا مطمئن شوید که مطابق برنامه پیش می‌روید. ممکن است برنامه ریزی برای وقتتان کار وقت‌گیری جلوه کند اما این طور نیست. این کار حداکثر پنج دقیقه وقتتان را می‌گیرد و در عوض برنامه‌ای در دست دارید که تا آخر روز برایتان کار خواهد کرد. واگذار کردن: اگر کارمندانی دارید که حق دارید به آنها کار ارجاع کنید و اگر سرتان آن قدر شلوغ است که کارهایتان تلنبار می‌شوند مطمئناً در واگذار کردن کار به دیگران کوتاهی کرده‌اید. در واقع، واگذار کردن کار، یکی از مهارت‌های مهم در مدیریت و نشانه‌ی خوب کار گروهی است. اگر یاد بگیرید که کارها را واگذار کنید کمتر احتمال دارد که با کار عقب افتاده مواجه شوید (یا دست کم، این اتفاق بسیار کمتر می‌افتد). امروزه سرعت کار در دنیای تجارت نوین چنان زیاد است که اگر کارها را تا آنجا که ممکن است واگذار نکنید حجم کار همچون باتلاقی خواهد شد که به سرعت در آن فرو خواهید رفت درک واگذار کردن: واگذار کردن اغلب سوء تعبیر می‌شود. واگذار کردن به معنی از سر باز کردن کارهای پیش پا افتاده‌ای که وقت انجامشان را ندارید (یا از آنها خوششان نمی‌آید) نیست. این فقط ارجاع کار است و در دراز مدت ارزشی ندارد. اما واگذار کردن کار نه تنها وقت شما را آزاد تر میکند تا به کار مهم مدیریت تیم بپردازید، بلکه باعث افزایش مهارت‌های افراد تیم می‌شود و تیم به عنوان یک کل، بازدهی بیشتری خواهد داشت. پس کل فرایند واگذاری به معنی واگذاری مسئولیت کارهاست. به هر یک از اعضای تیم یک هدف با زمان، هزینه و کیفیت مشخص بدهید و بگذارید خودشان تصمیم بگیرند که چگونه به این هدف برسند. به این ترتیب اعضای تیم یاد می‌گیرند، لذت دستیابی به یک نتیجه‌ی مثبت را می‌چشند و در عین حال حجم کار شما را کم می‌کنند. البته مسئولیت همچنان به عهده شما می‌ماند و اگر اشکالی پیش بیاید شما مسئول آن خواهید بود. البته نیمی از مهارت واگذار کردن این است که طوری این کار را انجام دهید که اشکالی پیش نیاید. عده‌ایی از این می‌ترسند که با واگذار کردن بخشی از کار کنترل از دستشان خارج شود. اما فکر کنید که کنترل چه چیزی را از دست می‌دهید: جزئیات و ریزه کاری‌هایی که وقت زیادی از شما می‌گیرند. همچنان کنترل کلی کاری که واگذار می‌کنید در دست شماست. و در عین حال می‌توانید به عقب باستید و تصویر بزرگ را ببینید. به این ترتیب می‌توانید موقعیت‌هایی را که پیش می‌آید ببینید، مواردی را که باعث اتلاف وقت می‌شوند، تشخیص دهید، از پیشرفت‌های کاری تیمتان حمایت کنید و ریاستان را تحت تأثیر قرار دهید. مهارت‌های واگذار کردن: در اینجا مراحل اصلی واگذاری موفق را بیان می‌کنیم. • کار را مرور و هدف را تعیین کنید: آیا متوجه شده‌اید که تقریباً در همه‌ی مهارت‌های مدیریتی اولین گام تعیین هدف است؟ این به این دلیل است که اگر ندانید به کجا می‌روید شانس رسیدنتان به مقصد کم می‌شود. هدف یک مقصد است وقتی مقصد را بشناسید می‌توانید مسیر را تعیین کنید، زمان لازم را تخمین بزنید تعیین کنید که میانبر یا راه جایگزینی وجود دارد یا نه، و تشخیص دهید که چه موقع به پایان راه رسیده‌اید. پس کار را با مشخص کردن کاری که باید انجام شود و تعیین یک هدف برای آن شروع کنید. • تصمیم بگیرید که کار را به چه کسی واگذار کنید: هر کاری مناسب هر کسی نیست. وقتی که با کمبود وقت مواجه هستید سعی کنید با واگذار کردن کار از کارمندان از آنها کار بکشید. اگر می‌خواهید کسی تحقیقاتی برایتان انجام دهد کسی را پیدا کنید که روشمند و منظم کار کند و بتواند به راحتی با مردم ارتباط برقرار کند. این کار را نباید به کسی بسپارید که پر از ایده‌های خوب ولی شتابزده است. چنین شخصی به خوبی می‌تواند کاری را راه اندازد ولی بعد می‌خواهد با عجله به دنبال کار

بعدی برود و حوصله تعمق در جزئیات را ندارد • پارامترهای کار را تعیین کنید: شما به شخصی که کار را به واگذار می کنید یک هدف می دهید. در واقع به او می گوید که چه کاری را باید انجام دهد و چرا. اما او باید بیش از این بداند باید بداند که چقدر وقت دارد، چه اختیاراتی دارد (مثلاً برای گرفتن اطلاعات از دیگران) و غیره • کنترل کنید که فهمیده اند: آنها را ترغیب کنید که در مورد کار با شما حرف بزنند تا مطمئن شوید که فهمیده اند دقیقاً می خواهند چه کار باید بکنند و چرا. می توانید ایده هایی به آنها پیشنهاد کنید ولی آنها را به راه باریکی که فقط به شیوه ی خودتان منتهی می شود نکشائید • از آنها پشتیبانی کنید: هر چه می توانید کمک کنید. راه را برای اینکه بتوانند از افراد بخش دیگری کمک بگیرند باز کنید. به آنها بگویید اطلاعاتی را که شما دارید و آنها ندارند کجا می توانند پیدا کنند؛ اسنادی را که به دردشان می خورد در اختیارشان بگذارید • پیشرفشان را زیر نظر بگیرید: اگر پروژه ای مهم و طولانی مدت در دست دارید، جلساتی را ترتیب دهید تا پیشرفت کار را ضمن انجام آن ببینید • عملکردشان را ارزیابی کنید: بعد از اتمام کار با کسانی که کار را انجام داده اند بنشینید و کارشان را ارزیابی کنید. هر جا که شایسته است تشویقشان کنید و حتی اگر نتایج رضایت بخش نیست جنبه هایی از عملکردشان را بیابید که شایسته ی تقدیر باشند. مطمئن باشید که آنها و البته خودتان درس هایی که لازم بوده است، از این تجربه آموخته اند. وبه یاد داشته باشید که مسئولیت نهایی هر شکست یا موفقیتی، با شماست. پس واگذاری را وسیله ایی برای از سر باز کردن کارهایی که دوست ندارید یا وقتشان را ندارید، نبینید. واگذاری در واقع فرصتی استثنایی است برای تجربه ی مهارت های مدیریتی در بسط کار گروهی است. به تعویق انداختن کارها: ممکن است به تعویق انداختن کارها در نگاه اول بد به نظر برسد. به هر حال، این هم نام دیگری است برای از سر باز کردن کارها، نه؟ و به علاوه ممکن است به نظر آید که اصلاً دلیل اصلی گیر افتادن در وضع فعلی همین است. کار زیاد است و وقت کم، و شما هم کارها را همین طور بلا تکلیف گذاشته اید و تا حدی تلبار شده اند که میزتان از زیر این همه کار انجام نشده پیدا نیست. خوب، هم بله هم نه. به تعویق انداختن نوعی از سرباز کردن ساختاری و سازمان یافته است که تفاوت زیادی با کاری که قبلاً کرده اید، دارد. این به معنی از سرباز کردن کارهاست تا زمانی که وقت انجام دادنشان را داشته باشید - و در صورت لزوم، چنین وقتی را ایجاد کنید - نه اینکه کارهایتان را از سر باز کنید و اصلاً انجامشان ندهید. اکنون باید حجم بسیار کمتری از کارها را پیش رو داشته باشید، و این کارها هم منظم و مرتب اند. امیدوارم که اکنون احساس رضایت داشته باشید. همه کارهای باقیمانده آنهایی هستند که باید خودتان انجام دهید، دیگر نه دور ریختن در کار است و نه واگذار کردن. اما هنوز کارها در دو رده قرار دارند. آنهایی که می توان انجام شان را به بعد موکول کرد و آنهایی که باید همین امروز انجام شوند. اکنون به این می پردازیم که راه مناسب به تعویق انداختن کارها چیست و به کارهایی می پردازیم که اکنون باید انجام دهید. به تعویق انداختن کارها، از سرباز کردن و بلا تکلیف گذاشتن کارها نیست، بلکه تخصیص دادن زمان مشخصی برای انجام دادن آنهاست. وقتی که زندگی با سرعت قطار سریع السیر پیش می رود، تقریباً هر کاری که برنامه ریزی نشده باشد، آن قدر میز یا مغزتان را اشغال می کند که سرانجام یک ضرب الاجل غیر منتظره شما را وادار به عمل به آنها در آخرین لحظات می کند. پس راه حل این است که برای هر کاری برنامه ریزی کنید. بله، برای هر کاری. در درازمدت، کلید سوار شدن بر کارها، این است که هر چیزی را در تقویمتان یادداشت کنید. ولی در حال حاضر احتمالاً چندان علاقه ای به دراز مدت ندارید. فقط می خواهید این انبوه کار را تمام کنید. واقع بین باشید: برنامه ریزی برای زمانی که یافتنش غیر ممکن است، معنی ندارد. اگر واقع بینانه برنامه ریزی نکنید، احساس بدی خواهید داشت، کار انجام نخواهد شد و به جای اینکه بیشتر از حد معمول کار کنید، کارها بیشتر از حد معمول تلبار خواهد شد و شما هم آشفته تر از همیشه خواهید بود. پس روی اینکه سریع و هوشمندانه کار کنید، حساب باز کنید، ولی انتظار نداشته باشید که معجزه کنید و مثلاً روزی سی ساعت کار کنید، یا چوب جادویی را تکان دهید یا جلسه شنبه صبح با ریاستان که همیشه ابدیتی طول می کشد، ده دقیقه ای تمام شود. اگر تقریباً مطمئن آید که این جلسه زودتر از ساعت یازده صبح

تمام نمی شود، کاری را برای قبل از این ساعت برنامه ریزی نکنید. مگر اینکه بتوانید ضمن جلسه کار کنید. محکم باشید: اگر به برنامه ای که برای خودتان ریخته اید پایبند نباشید، کل این فرایند فقط هدر دادن وقت بوده است. اگر یک بار بلغزید، انگیزه تان را از دست می دهید و بیشتر خواهید لغزید. پس با خودتان جدی باشید. می توانید کارهایی را که باید انجام دهید، الویت بندی کنید تا کارهای فوری را اول انجام دهید. در این صورت، اگر بحرانی روی دهد، فقط کارهای با فوریت کمتر تاخیر پیدا خواهند کرد. بین کارهایی که فوریت یکسان دارند، اول کارهای مهم تر را انجام دهید (باز هم به هدفتان توجه کنید) پس به تعویق انداختن کارها به معنی کنار گذاشتنشان نیست. بلکه راهی است برای ایجاد وقت، تا همه کارها را با بازدهی خوب و در بهترین زمان انجام شوند. در این صورت، هرگز دوباره با این حجم کار عقب افتاده روبرو نخواهید شد. انجام دادن: وقتی که کارها را گروه بندی کردید و به ترتیب اولویت - مطابق برنامه زمان بندی - به سراغ آنها رفته اید، هرچه را که می شد دور ریخته اید، واگذار کردید یا به تعویق انداخته اید. اما هنوز هم در اکثر گروهها کارهایی باقی مانده است، اینها کارهایی هستند که حالا، یا تقریباً حالا، باید انجام دهید. (به بیان دیگر، اینها کارهایی هستند که باید خودتان انجام دهید و به تعویق هم نمی توانید بیندازید.) این کارها ممکن است شامل تماس های تلفنی، نوشتن نامه های الکترونیکی، خواندن بعضی مطالب، تصمیم گیری درباره چند موضوع، تولید چند نوشته، امضای چند چک، و حل مسائل عملیاتی و پرسنلی باشند: انبانی از کارهای آسان و سخت، وقت گیر و سریع. اساساً باید این کارها را با حداکثر سرعت و بازدهی مقدور انجام دهید و برای این کار باید وقفه های احتمالی را تا حد ممکن حذف کنید. در این جا چند نکته را برای تسریع این فرایند بیان می کنیم: ۱. نوشتن فهرست هاضمن پیشروی ممکن است متوجه شوید که لازم است فهرستی از کارهایی که باید انجام شود، تهیه کنید. بعضی از دیدن یک فهرست طولانی وحشت می کنند - از این همه کاری که باید انجام شود. اگر می خواهید انگیزه روانی پیدا کنید، این چیزها را در بالای فهرستان بگذارید: □ چیزی که از انجام دادنش لذت می برید. □ چیزی که واقعا سریع انجام شود. □ کاری که قبلاً انجامش داده اید. اگر در کنار هر کاری را که انجام می دهید، در فهرست علامت بزنید، تقریباً بلافاصله سه قلم اول فهرست علامت خواهد خورد. این باعث می شود احساس کنید که خیلی سریع پیش می روید. ۲. تصمیم گیری بیشتر کارهایی که باید انجام دهید مشکل نیستند، فقط باید به سر وقتشان بروید - همان طور که اکنون عمل کرده اید. اما یک نوع کار هست که اکثر مدیران وقتی که با کمبود مواجه می شوند، روی میزشان را می پوشاند و آن هم کاری است که نیاز به تصمیم گیری داشته باشد. کتاب دیگری از همین مجموعه با نام تفکر سریع مدیر: تصمیم گیری به شما کمک می کند که از تلبار شدن این نوع کارها اجتناب کنید. هدف فعلی شما این است که کهرهای عقب افتاده را جمع و جور کنید. فعلاً وقت گرفتن تصمیم های مهم، مانند اینکه کسی را اخراج کنید، نیست. اگر لازم باشد که چنین تصمیم هایی گرفته شود (و بعید است که شما به تنهایی چنین تصمیمی بگیرید) زمانی را تعیین کنید که بعداً این کار را انجام دهید. توانایی تصمیم گیری خوب و سریع یکی از نشانه های مدیران موفق است. در اینجا چند نکته کلیدی را بیان می کنم که در گرفتن تصمیم های دشوارتری که میان کاغذهای جمع شده روی میزتان پیدا کنید، کمکتان خواهند کرد: □ آیا شما باید چنین تصمیمی بگیرید؟ گاهی تصمیم گیری ها را بلا تکلیف رها می کنیم چون می دانیم که کس دیگری باید این تصمیم را بگیرد، یا می دانیم که اصلاً فرض مسئله به کلی نادرست است. مثلاً چطور می توانید تصمیم بگیرید که کدام پیشنهاد را برای تبلیغ محصول جدید بپذیرید، در حالی که اصلاً شک دارید که این محصول جدید باید ارائه شود یا نه. گاهی به این دلیل تصمیم نمی گیریم که می دانیم اطلاعات کافی برای قضاوت در مورد آن در اختیار نداریم. خوب پس راه حل چیست؟ تصمیم گیری را به کس دیگری ارجاع دهید، در مورد تردیدتان برای ارائه محصول جدید با دیگران صحبت کنید، یا اطلاعات بیشتری بخواهید و بعد تصمیم گیری کنید. □ هدفتان چیست؟ باز هم تعیین هدف؟ بله، همین طور است. هدف اصلی در این تصمیم گیری چیست؟ یعنی با این تصمیم گیری به چه چیزی خواهید رسید؟ مثلاً ممکن است هدفتان این باشد که در حد مقدور، حقوقی به کارمندانان پرداخت کنید که ارزش کاری را که انجام می دهند، نشان

دهد و محرکی باشد که آنها هرچه بهتر کار کنند. اگر ندانید به چه هدفی می خواهید برسید، نمی توانیم تصمیم درست بگیریم. □

همه داده هایی را که می توانید جمع آوری کنید. همان طور که قبلاً گفتیم، ممکن است به اطلاعات بیشتری نیاز داشته باشید. وقتی که زمان تصمیم گیری فرا می رسد، مطمئن باشید که همه داده های مربوط را در دست دارید. □ تصمیمی نگیرید که نتوانید به آن عمل کنید، هر گزینه ای که عملی نیست کنار بگذارید. تصمیم به ایجاد پارکینگ در محوطه ی کارخانه در حالی که در این محوطه جایی وجود ندارد که بدون هزینه سنگین بتوان تسطیح کرد و چنین هزینه ای در بودجه در نظر گرفته نشده، بی معنی است. □

وقتی که لازم نیست بر تصمیم گیری پافشاری نکنید. لزومی ندارد که چون می خواهید همه کارهای عقب افتاده را جمع و جور کنید، هر تصمیم را همین حالا انجام دهید. اما اگر این تصمیم فوریت ندارد و احساس می کنید با گذشت زمان اطلاعات بیشتری به دست خواهید آورد، لزومی ندارد که این تصمیم گیری را فقط برای اینکه میزتان خالی شود انجام دهید. تفکر زیرکانه: چرا با شخص دیگری مشورت نکنید؟ ممکن است یکی از دوستانتان فرایند تصمیم گیری مشابهی را پشت سر گذاشته باشد. یا ممکن است بیش از شما در این زمینه تجربه داشته باشد. لزومی ندارد که راهنمایی دیگران را مستقیماً اعمال کنید ولی می توانید از آن در تصمیم گیری استفاده کنید. □ وقتی که باید تصمیم گیری کنید، تصمیم بگیرید. اگر تصمیمی باید همین حالا گرفته شود، باید یاد بگیرید که این کار را بکنید. ممکن است هیچ وقت همه اطلاعاتی را که برای تصمیم گیری صد در صد درست لازم دارید، به دست نیاورید، ولی سرعت هم مهم است. تصمیم کاملاً درستی که دیر گرفته شود، ممکن است بدتر از تصمیمی باشد که به موقع گرفته شده ولی کاملاً درست نیست. یکی از بزرگترین موانع در تصمیم گیری موفق، تمایل به مقایسه فواید و مضرات است. اما مدیر پویا یاد بگیرد که بگوید «بس است». اگر تصمیمی هرچند ناقص گرفته شود، بهتر از آن است که تصمیمی گرفته نشود. گاهی هر گزینه ای اشکالاتی دارد، ولی به هر حال یکی از این گزینه ها را باید انتخاب کرد. □ به تصمیمی که می گیرید پایبند باشید. وقتی که تصمیم گرفتید، باید به آن بچسبید. و دیگران هم باید ببینند که شما به این تصمیم پایبندید. اگر کارمندان به این تصمیم شما که حقوق او را افزایش ندهید اعتراض دارد، تصمیم خود را عوض نکنید. اگر تصمیم --تان درست است، می توانید کمی نرمش به خرج دهید، ولی تحت تاثیر دیگران تصمیم هایتان را زود به زود عوض نکنید. □ تصمیمتان را به دیگران بقبولانید. تصمیم های درست همیشه تصمیم های مورد علاقه دیگران نیستند. پس آماده باشید که به دیگران بقبولانید که حتی اگر این تصمیم باب میلشان نیست، تصمیم درستی است. با این راهنمایی ها احتمالاً به آسانی می توانید تصمیم گیری هایی را که روی میزتان را پر کرده اند، انجام دهید. و در این فرایند، یکی از مهارت های مدیریتی را تمرین می کنید. ۳. خوانندگی از زجر آورترین کارهایی که در اغلب کارهای عقب افتاده وجود دارد، چیزهایی است که باید خوانده شوند، گزارش ها، پیشنهادها، اسناد تحقیقاتی، نشریات گزارش جلساتی که در آن نبودید و مانند اینها. چه طور می توان همه اینها را در همین چند ساعت وقتی که دارید خواند؟ نمی توانید قبول کنید. دو گزینه هست. یکی از آنها در دراز مدت یاد گرفتن تند خوانی است. گزینه دوم این است که فقط چیزهایی که لازم است بخوانید. لازم نیست هر سندی را که روی میزتان گذاشته اند، کلمه به کلمه بخوانید. انجام کارهای عقب افتاده در یک ساعت تریبی داده اید که یک ساعت وقت آزاد پیدا کنید کارهای تلبار شده چند هفته یا حتی چند ماه را انجام دهید. مسلماً شغل شما از آن شغل هایی است که در آنها سرعت زندگی بیشتر از سرعت شماست. آیا واقعا می توانید همه این کارها را ظرف یک ساعت از سر راهتان بردارید. روشن است که نمی توانید. پس چرا عنوان این بخش را «انجام کارهای عقب افتاده در یک ساعت» گذاشته ایم. پاسخ این است که اگرچه نمی توانید این همه کار را در مدت یک ساعت انجام دهید، ولی می توانید زمینه انجام آنها را آماده کنید. و این تنها چیزی است که لازم دارید. خوب چگونه باید این کار را کرد؟ □ فعلاً درباره کارهای اضطراری حتی فکر هم نکنید- آنها را هم مطابق همان شیوه ای که در مورد بقیه کارها به کار خواهید برد، انجام می دهید. بعد از این حمله برق آسا یک ساعته، به شیوه معمول آنها را سروسامان دهید. □ بخش تعویق انداختن کارها را بخوانید. □ بخش یک را درباره ایجاد وقت

بخوانید. نترسید، فعلا فقط باید همین دو بخش را بخوانید. □ بر اساس آنچه در این دو بخش می‌خوانید، هرچه زودتر یک ساعت وقت آزاد کنید-قبل از خواب وقت مناسبی است و همه این کتاب را بخوانید. □ اکنون طوری برنامه ریزی کنید که دست کم نصف روز، ترجیحا یک روز کامل، را صرف عمل کردن به محتوای این کتاب کنید. حتما این وقت را طی هفت روز آینده به این کارها اختصاص دهید. ممکن است ترجیح دهید در این یک هفته هر روز یک ساعت زودتر از معمول کار را شروع کنید (البته می‌دانم که وقت خوابیده هم ندارید) یا اینکه یک روز عصر را به این کار اختصاص دهید. اگر از این یک ساعت، وقتی اضافه آمد، با خیال راحت بنشینید و استراحت کنید، یا همین حالا خواندن کتاب را شروع کنید. احتمالا تا آخر امروز کارهای عقب افتاده شما جمع و جور نمی‌شود، ولی کار را به طور اساسی شروع می‌کنید و با استفاده از رهنمودهای تفکر سریع، تا پایان هفته راحت خواهید شد. پس خیالتان آسوده باشد.

مدیریت عمومی - ۱

۳ فروردین ۱۳۸۹، ۰۷:۱۵ مدیریت عمومی - اسید مهدی الوانی

خلاصه کتاب

کاری از: ملیحه فرهمندفر - فائزه لواسانی شناسنامه: الوانی، مهدی، ۱۳۲۳-مدیریت عمومی/مهدی الوانی-تهران: نشر نی، ۱۳۸۵.۴۳۸ص: مصور، جدول، نمودار. فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا. کتابنامه: ص. ۴۵۳-۴۵۸؛ همچنین به صورت زیرنویس. نمایه. ویراست سوم، چاپ سی و یکم: ۱۳۸۶.۱. مدیریت. الف. عنوان. ۷۵ الف ۲/ف ۶۵۸/۳۷HHD کتابخانه ملی ایران

مدیریت عمومی را، که از تجدید نظر آن چند سالی گذشته است، مرور کنم و مطالبی تازه که در مباحث سازمان و مدیریت مطرح شده‌اند به آن بیفزایم، اما مشغله‌های گوناگون آموزشی و اجرایی مرا از این مهم بازمی‌داشتند. تا آنکه در بستر بیماری افتادم و چند ماه خانه نشینی، فراغتی ناخواسته پیش آورد که امکان تنظیم ویراستی جدید از کتاب را ممکن ساخت. در این ویراست کلیه فصول قبلی را تنقیح و اصلاح کرده‌ام، اضافات را حذف و کمبودهایی را که احساس می‌کردم رفع کرده‌ام. در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و فصول کنترل و سازماندهی، مباحث جدید را افزوده‌ام. از آنجایی که مباحث مدیریت متداول از جهت مبانی فلسفی بر اصول مکتب مدرنیسم استوار شده‌اند و در این سالها مکتب پست مدرنیسم تلاشهایی را در نقد مدرنیسم آغاز کرده است، ضمیمه‌ای را با نگارش ساده تحت عنوان دیدگاههای پست مدرنیسم در مدیریت به انتهای کتاب افزوده و با پرسشنامه‌ای در زمینه‌ی ارزشهای اخلاقی در سازمان، ضمایم را کامل کرده‌ام. به هر حال آنچه در بضاعتم بوده است به مخاطبان عرضه داشتم و امیدم آن است که این ویراست در بست دانش مدیریت برای مدیران، دانشجویان، و محققان مدیریت مفید باشد و مقبول طبع آنان قرار گیرد. سید مهدی الوانی مرداد ماه ۱۳۸۴ فصل اولسیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریتطبقه بندیهای تاریخی نظریه‌های سازمان و مدیریتدر مقوله‌ی مدیریت و سازمان آغاز طرح نظریه‌های مدیریت و سازمان را می‌توانیم در سالهای آغاز قرن بیستم جست و جو کنیم، زمانی که وبر نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور و فیول اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه کردند. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار در دهه ۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه‌های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه‌ی وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب، تفکر غالب در مدیریت و سازمان است. ویلیام اسکات سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌داند. مکتب کلاسیک‌ها که با تقسیم کار، سلسله مراتب، حیثی نظارت، و ساختار منطقی سروکار داشت، مکتب نئوکلاسیک‌ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود، و مکتب سوم، مکتب سیستمی سازمان است که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می‌دهد. در تفکر سیستمی سازمان به عنوان یک منظومه‌ی

واحد، که متشکل از اجزاء مرتبط و متعامل است در نظر گرفته می‌شود و اصل وابستگی متقابل مهمترین خاصیت آن را تشکیل می‌دهد. بولدینگ با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستمها، آنها را در نه سطح طبقه بندی می‌کند. طبقه بندی وی برای شناخت سازمان و رفتار انسانها در سازمان اهمیت فوق العاده برخوردار است. در تقسیم بندی سیستمها، بولدینگ سطح اول را ساخت یا چارچوب می‌نامد. این سطح شامل تمامی قوانین مربوط به استاتیک است که در تمامی سطوح بالاتر نیز صادق است. حتی انسان، که خود از سطح هفتم سیستمهاست، از نظر ساخت، تابع قوانین سطح اول است. سطح دوم شامل سیستمهای متحرک یا ساعت گونه‌هاست. قوانین دینامیک توجیه کننده خصوصیات اصلی این سطح است. سطح سوم سیستمهای بازخور یا سایبرنتیک است. ترموستات ساده ترین مصداق این سبک است. سطح چهارم تک یاخته است که به عنوان اولین سطح سیستمهای باز توسط پدیده‌ی حیات از سطوح قبلی متمایز می‌شود. سطح پنجم سطح گیاه و سطح ششم دنیای حیوانات است که ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده‌های طبیعی است. سطح هفتم انسان است که ویژگی عمده‌ی آن خودآگاهی اوست. گیرنده‌های اطلاعاتی در این سطح به تکامل خود می‌رسند و انسان با ادراک بعد زمان و قدرت تشخیص و تحلیل علامات و اطلاعات و ربط آنها به یکدیگر، تصویری از محیط برای خود می‌سازد و جهان پیرامونش را درک می‌کند. انسان نه تنها می‌داند، بلکه می‌داند که می‌داند. سطح هشتم، سازمانهای اجتماعی است، این سطح در برگیرنده انسانهاست اما این انسان است که به سیستم اجتماعی شکل می‌دهد، در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می‌کند و در این راستاست که سازمان معنا می‌یابد. سطح نهم شامل دنیای ناشناخته‌ها و سیستمهای متعالی است، که در حال حاضر ما از درک آنها عاجزیم. با توجه به سطوح نه گانه بولدینگ برای درک هر سطح باید از روش و شیوه متناسب با آن استفاده کنیم، بدین ترتیب برای درک انسان و سازمان باید شیوه‌ای متفاوت با روش درک سطح ساختار و ساعت گونه‌ها ابداع شود و مورد استفاده قرار گیرد، و شاید ضعف ما در تحلیلهای سازمانی استفاده از شیوه‌های ابتدایی برای درک گونه‌ها و سطوح متعالی است. تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان، تصویری کامل تر از سازمان ارائه کرد و نظریه‌های دقیقتر برای تحلیل مدیریت و سازمان به دست داد. نظریه اقتضایی که برگرفته شده از مکتب سیستمی در مدیریت است، مطلق گرایی در مدیریت را خطا، و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می‌داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشند. در این نظریه، مطلوب بودن شیوه‌های مدیریت بستگی به موقعیت دارد و شیوه‌ای که در یک موقعیت مطلوب و مناسب است، ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسب باشد. از این رو این نوع نظریه‌ها، نظریه «بستگی دارد» نیز نامیده شده‌اند. امروزه با بهره‌گیری از این نظریه، مدل‌هایی گوناگون در شاخه‌های مختلف مدیریت پرداخته شده‌اند که هر کدام موضوع مورد نظر خود را با دیدی اقتضایی می‌نگرند. در این نظریه‌ها بهترین شیوه وجود ندارد و مطلوبیت هر روشی به شرایط و موقعیت بستگی دارد. ریچارد اسکات با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است. معیار تقسیم بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان، و مدل‌های منطقی و اجتماعی رفتار انسانها در سازمان است. در نظریه‌های گونه اول، سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده است و رفتار انسان منطقی قلمداد می‌شود. نظریات علمایی چون تیلور، فایول، و گیولیک در این گونه قرار می‌گیرند. در این دیدگاه سازمان ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و رابطه سازمان با محیط بیرونی مد نظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله مراتب دقیق سازمانی، قانون مداری و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از نظریات را تشکیل می‌دهند. تیلور با تخصصی کردن کارها، جدا کردن برنامه‌ریزی از اجرا، و استاندارد کردن فعالیتها به کمک روشهای مطالعه کار می‌کوشید تا کارآیی را در سازمانها به حداکثر ممکن ارتقا دهد و سایر پیشگامان مدیریت نیز همین هدف را با روشهایی مشابه دنبال می‌کردند. مونی و رایلی با مطرح کردن اصل هماهنگی به عنوان اصلی اساسی در عملکرد متوازن موزون سازمان، و فایول با ارائه چهارده اصل مدیریت کوشیدند تا برای مدیریت موفق در سازمان، ضوابطی مطلق مطرح سازند که چندان

ارتباطی با محیط بیرونی سازمان نداشتند و صرفاً در درون سازمان تحقق پذیر بودند. در نظریه‌های گونه دوم، سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان اجتماعی است. نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته‌اند در این طبقه قرار می‌گیرند. در این گونه از نظریه‌ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی، اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است. التون مایو بنیان‌گذار و چهره شاخص این گونه نظریه‌هاست. او در تجربیات خود دریافت که انسانها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب، به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب، و حرمت و صمیمیت در سازمان نیز نیاز دارند. در نظریات گونه سوم، سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده است و رفتارها در سازمان منطقی فرض شده‌اند. در این نظریه‌ها کوشش شده است تا ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. جیمز تامپسون با بهره‌گیری از طبقه بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سطح قائل است، برای هر سطح، یک نوع سیستم را مطلوب می‌داند. برای سطح اول که سطح فنی است، سیستم عقلایی، نظامی مناسب و مطلوب به شمار می‌رود. سطح فنی، سطحی است که در آن وارده‌ها به خدمات و کالا تبدیل می‌شوند و متخصصان و کارشناسان فنی در آن مشغول به کارند. سطح دوم، سطح مدیریت است که ارتباط بین سطح اول و مشتریان و ارباب رجوع را برقرار می‌کند و وارده‌های مورد نیاز سازمان را تهیه و تدارک می‌بیند. سیستم اجتماعی نظامی مطلوب برای سطح دوم محسوب می‌شود. سطح سوم، سطح نهادی است که سازمان را به محیط فراگیر خارجی پیوند می‌دهد. ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سطح برقرار است و سیستم باز نظام متناسب این سطح به شمار می‌آید. گونه چهارم از نظریه‌های سازمان و مدیریت، با نگرش سیستمی باز و قائل شدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شکل گرفته‌اند. نظریات علمایی چون می‌یر و روان، سالان سیک و پفر بر محیط تأکید بسیار دارند و این پیش فرض را، که سازمانها عملکردی عقلایی و منطقی دارند، به شدت مورد تردید قرار داده‌اند. سازمانها هدف اصلی خود را که بقاست دنبال می‌کنند و سایر اهداف، که در فلسفه سازمان منطقی به نظر می‌رسند، مانند کارایی و بهره‌وری، در این میان جنبه ثانویه پیدا می‌کنند. برخی سازمانها که در محیطهایی کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسی منطبق می‌سازند و ضرورتاً تولید کار، و خدمت دهی مؤثر برای ادامه آن نقش مؤثر ایفا نمی‌کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمانها، که در گونه قبل مد نظر بود، جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی سیاسی می‌دهد. مارچ و اولسون محیط سازمان را پر از پیچیدگی و ابهام می‌دانند و پیش‌بینی می‌کنند در چنین فضایی تصمیم‌گیری عقلایی چندان کاربردی ندارد. نقش استعاره‌ها در شناخت سازمانها استعاره را می‌توانیم توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده‌ای دیگر، که باهم دارای وجوهی مشترک هستند، به روشن شدن ذهن ما یاری می‌دهند. استعاره به صورت خلاصه و کوتاه موضوع را تبیین و توصیف می‌کند و وجوه اصلی مورد نظر در آن را نشان می‌دهد. استعاره‌ها موضوعات و پدیده‌های پیچیده را به وسیله‌ی تأکید کردن بر نکات کلیدی آنها ساده و قابل درک می‌سازند. سازمان به مثابه‌ی ماشیندر علوم انسانی و اجتماعی نظریه رنه دکارت گرایشی ماشینی داشت و مادی‌گرایانی چون ژولین دولامتری آن را پی گرفتند. به زعم لامتری، انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی تبعیت می‌کند. این شیوه برخورد در روانشناسی نیز آثار بسیاری بر جای گذاشت و انسان موجودی وابسته به محیط و مقهور آن قلمداد شد. محیط به رفتارهای او شکل می‌دهد و شخصیت و روحیه او را می‌سازد. فلاسفه‌ای چون هیوم، لاک و بنتهام به این نظر دل بستند و اوج این دل بستگی را می‌توانیم در نظریه‌های محرک- پاسخ اسکینر حس کنیم. در مدیریت، تیلور، فایول و گانت نیز سازمان را همچون ماشینی می‌دیدند که به وسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می‌افتادند. وبر نیز برداشتی ماشینی از سازمان ارائه کرد و در مدل ایده آل خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگرچه در دنیای واقعیات، به طور خالص، قابل دستیابی نبود اما به کمک آن می‌توانستیم به تطبیق و مقایسه سازمانها با این مدل پردازیم، وبر خود از مشکلات بوروکراسی آگاه بود و این سازمان ماشین گونه را برای رسیدن به اهداف وسیله‌ای تلقی می‌کرد که روح انسانی را آزوده می‌سازد.

اما به هر حال ساختار بوروکراسی اشاره به سازمانی داشت که استعاره ماشین برای توصیف آن دور از ذهن نبود. سازمان همچون موجودی زنده در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریده می‌شود. انسانها در سازمانها اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان وار می‌دهند. تشبیه سازمان به موجودی زنده مفاهیمی چون، سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی، سلامت، بهبود سازمان و دوره‌های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد. به کارگیری نظریه سیستمها در مدیریت و نظریه اقتصادی سازمان و مدیریت نیز ریشه در دیدگاه زیستی دارد، چه در این نظریه‌ها سازمان همچون موجودی زنده با محیط خود در ارتباط و بقای آن در گرو سازگاری با محیط است. همانگونه که انسان به عنوان موجودی زنده و خردمند در طول حیات خود با محیط خود می‌گیرد و بر اساس شرایط آن خود را تغییر می‌دهد، در نظریه اقتصادی نیز سازمان با محیط رابطه برقرار می‌کند و خود را با موقعیتهای موجود تطبیق می‌دهد و بدین ترتیب توفیق آن در نیل به اهدافش تأمین می‌شود. سازمان همسان مغز برخی از نظریه پردازان سازمان و مدیریت کوشیده‌اند با استفاده از استعاره مغز توصیفی دیگر از سازمان ارائه دهند و پاره‌ای از پیچیدگیهای آن را روشن سازند. به زعم آنان سازمان همچون مغز نظامی تحلیل‌گر است که اطلاعات را دریافت و آنها را تجزیه و تحلیل می‌کند و مورد استفاده قرار می‌دهد. سازمانها را می‌توانیم سیستمهای اطلاعاتی و نظامهای ارتباطی بدانیم؛ زیرا در سایه ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرایندهای مدیریت در سازمان تحقق می‌یابند، تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌شوند، برنامه‌ریزی و سازماندهی صورت می‌گیرد، و کنترل و نظارت اعمال می‌شود. در پردازش اطلاعات و به کارگیری آنها برای اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام، سازمان همسان مغز انسان عمل می‌کند و از این جهت بعضی از علمای مدیریت عملکرد مغز و عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده‌اند. سازمان همچون زندان روح در استعاره سازمان همچون زندان روح، اعضای سازمان آنچنان دلبسته باورهای خویش‌اند که به هیچ رو نمی‌خواهند واقعیهای بیرونی را بپذیرند. بدین ترتیب در استعاره سازمان به عنوان زندان روح، ما سازمان را به عنوان مجموعه‌ای، که آنقدر در فرایندهای درونی خود گیر افتاده که از واقعیات بیرونی غافل شده است، تجسم می‌بخشیم و از زاویه‌ای دیگر آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم و روابط درونی‌اش را کشف می‌کنیم. سازمان پدیده‌ای دگرگون شونده و متغیر سازمانها نیز همچون سایر پدیده‌ها در حال تغییر و تحول‌اند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست. در نظریه‌های سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمانها در حال تغییر و دگرگونی دائمی هستند و سازمانها نیز برای بقا باید خود را تغییر دهند و با محیط خود هماهنگ شوند. سازمان به عنوان ابزار سلطه‌شاید یکی از واقعی‌ترین استعاره‌ها برای توصیف بعضی از سازمانهای معاصر، همان ابزار سلطه و تسلط باشد. سازمانهایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده‌اند، پس از چندی به صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می‌رانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می‌دهند. مؤسساتی که به تولید و ساختن مشغولند محیط را آلوده و با بهره‌کشی غیر منصفانه از نیروی کار، انسان را آزرده می‌سازند. سازمان همچون فرهنگدر این استعاره، سازمان به عنوان یک پدیده‌ی فرهنگی در نظر گرفته شده است و خواص و ویژگیهای فرهنگ در آن در جستجو می‌شود. اگر فرهنگ را الگویی از ارزشها، باورها، آداب، سنتها، دانش، زبان، جهان‌بینی، تلقی‌ها نگرشها و نحوه‌ی زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم، سازمان نیز یک خرده فرهنگ و جزء فرهنگ خواهد بود. هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگرچه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته، اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ هر جامعه است، اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. درون سازمان درست همانند یک جامعه، هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزشها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارند و باورها و تلقی‌هایی مشخص نسبت به امور در جریان‌اند. سازمان به مثابه یک نظام سیاسی در این استعاره تلاش بر آن است که زندگی سیاسی سازمانی شناخته و جنبه‌های ناشناخته سازمان شناسایی شوند. سازمانها از جهاتی بسیار شبیه حکومتها هستند و از این رو می‌توانیم آنها را به نظامی سیاسی تشبیه کنیم. سازمانها همانند حکومتها برای اداره افراد از شیوه‌های مختلف

استفاده می‌کنند. مثلاً در سازمانها می‌توانیم مدیریتی مستبدانه را مشاهده کنیم که تصمیمات در دست یک فرد به نام مدیر است. در سازمان دیگری ممکن است حکومت فناوران قالب باشد و افراد حرفه‌ای نقش تعیین کننده داشته باشند و سازمانی به حکومت اداری و دیوان‌سالاری تن داده باشد. سازمانهایی نیز یافت می‌شوند که مدیران آنها را اعضای سازمان انتخاب می‌کنند و نظر کارکنان در اتخاذ تصمیمهای سازمانی مؤثر است. فصل دوم برنامه ریزی برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالتهای بلند مدت. البته باید یادآور شویم که برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افقهای دور ترغیب می‌کند. خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک ۱. برنامه‌ریزی جامع انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است. جهان‌بینی‌ها، اعتقادات، و سنتهای جامعه در برنامه‌ریزی جامع منعکس می‌شوند. ۲. برنامه‌ریزی جامع معطوف به پرسشهای اصلی و مسائل اساسی سازمانهاست. ۳. برنامه‌ریزی جامع با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالتهای سازمان، مدیران را در انجام فعالیتهایشان همجهت و هماهنگ می‌سازد. ۴. برنامه‌ریزی جامع دارای دید دراز مدت است و افقهایی دورتر را در سازمان مطرح می‌سازد. برنامه‌ریزی در این نوع برنامه‌ریزی به آینده‌های دور می‌اندیشد و می‌کوشد تا موقعیت سازمان را در بلندمدت ترسیم کند. ۵. برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به گونه‌ای همه جانبه اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکزند. ۶. برنامه‌ریزی جامع، فراگیر است و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد و به آنها جهت می‌بخشد. ۷. برنامه‌ریزی جامع امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آنها انجام می‌دهد. وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی □ اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح پایه انجام می‌شود در حالی که برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی اتفاق می‌افتد. □ تأکید برنامه‌ریزی جامع به کارآیی و بازدهی است، در حالی که برنامه‌ریزی جامع به اثربخشی نظر دارد. □ در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می‌شود، در برنامه‌ریزی جامع توجه به منافع آتی است. به عبارت دیگر، دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه مدت و دید برنامه‌ریزی جامع بلندمدت است. □ در برنامه‌ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثباتی نسبی در نظر گرفته می‌شود؛ در برنامه‌ریزی جامع ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است. □ در برنامه‌ریزی عملیاتی روشهای کار غالباً تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته‌اند، در حالی که در برنامه‌ریزی جامع روشهای نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می‌نهند. □ برنامه‌ریزی عملیاتی نسبت به برنامه‌ریزی جامع مخاطره کمتری را دربر دارد. اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازماندر سنوات اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمانها را احاطه کرده‌اند، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریتهای سازمان، در دراز مدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تر نشان می‌دهد. از این رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده است. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت می‌تواند جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین، و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی جامع به مدیر کمک می‌کند تا از سازمان و هدفهای آن تصویری روشن به دست دهد و فعالیتهای سازمان را در لوای یک استراتژی واحد هماهنگ سازد. سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین استراتژی‌های سازمانیتعیین استراتژی در سازمان‌های مختلف به گونه‌هایی متفاوت انجام می‌پذیرد. در برخی از سازمانها که مدیران فعال ما یشاء هستند، تعیین اهداف کلی و مأموریت‌های آینده سازمان، براساس نظر شخصی و قضاوت فردی آنها صورت می‌پذیرد. در این شیوه برنامه‌ریزی، مدیر با اتکا به بینش و آگاهی خویش و قدرت خود در سازمان به تعیین استراتژی می‌پردازد. در سبکی دیگر، مدیران با توجه به استراتژیهای وضع شده‌ی قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی و تدریجی در آنها به تعیین استراتژیهای سازمانی اقدام می‌کنند. در این سبک از تحولات گسترده و جهشی خبری نیست و سازمان

خود را گام به گام و مرحله به مرحله با شرایط جدید تطبیق می‌دهد. در سبکی دیگر به نام برنامه‌ریزی جامع، تعیین استراتژیهای سازمانی بر اساس نظم و قاعده‌ای خاص انجام می‌پذیرد و در این راه، مراحل و ویژه به طور منظم دنبال می‌شوند. فرایند برنامه‌ریزی جامع • تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان: مهمترین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی جامع، تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان است. این وظیفه خطیر به عهده مقامات سطوح بالای سازمان است و آنان باید اهداف آینده سازمان را به درستی بشناسند و بیان کنند • شناخت اهداف و استراتژیهای موجود سازمان: زمانی که اهداف و مأموریت‌های آتی سازمان تدوین شدند، باید اهداف و مأموریت‌های فعلی نیز مورد بررسی و مذاقه قرار گیرند و وجوه افتراق و اختلاف آنها با هدف‌های تعیین شده مشخص گردد • تجزیه و تحلیل شرایط محیطی: تدوین اهداف آتی و شناخت اهداف موجود، مبنایی به دست می‌دهد که به وسیله آن می‌توانیم کمبودها و عوامل لازم برای تحقق اهداف آینده را مشخص کنیم. در این میان تجزیه و تحلیل شرایط و موقعیت‌های پیرامونی سازمان نیز راه گشاست. غرض از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن است • تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان: به طور خلاصه در این مرحله شمایی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست می‌آید و همچنین ضعفها و نارسایی‌های داخلی سازمان نیز شناسایی و مشخص می‌شوند • شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله در واقع حاصل اطلاعات جمع‌آوری شده در سه مرحله پیش است. در این مرحله باید تصویری کامل از اهداف موجود، منابع موجود، و شرایط محیطی سازمان و آثار آنها بر یکدیگر به دست داده شود • تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژیها: این مرحله شامل تعیین تغییراتی است که استراتژیهای موجود را برای آینده شکل خواهند داد. این تغییرات ممکن است در هدفها یا نحوه تحقق آنها باشد، زیرا در برخی حالات علت قصور استراتژیها هدف نیست، بلکه نحوه اجرای هدفهاست • تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب: این مرحله شامل تعیین استراتژیهای ممکن، ارزیابی هر یک از آنها و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آنهاست • اجرای استراتژی جدید: با انتخاب استراتژی جدید کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد، بلکه استراتژی مذکور باید اجرا و عملاً به محک آزمون نهاده شود. انجام تحقیقات راهنما و اجرای آزمایشی و کوتاه‌مدت و نمونه‌ای از استراتژی در این مرحله، بسیار کارساز است. بخش پژوهش و تحقیق سازمان می‌تواند در انجام این مهم نقشی مؤثر داشته باشد • کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل: زمانی که استراتژی در بخشهای مختلف سازمان پیاده شد، هر بخش باید کنترل‌های لازم در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی را که استراتژی برای نیل به آنها طراحی شده است، به عمل آورد و اطلاعات لازم در این باره را به برنامه‌ریزان ارائه کند. روش SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیکبرنامه‌ریزی استراتژیک به شکلهای گوناگون و در قالب مدلهای مختلف ارائه شده است که در این قسمت به یکی از متداول‌ترین آنها اشاره می‌کنیم. این مدل SWOT نامیده شده و شامل بررسی‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات است و عنوان آن از حروف ابتدای این چهار جزء گرفته شده است. در این مدل دو نوع بررسی صورت می‌گیرد؛ یکی بررسی درونی که دربرگیرنده قوتها و ضعفهای داخلی سازمان است و امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیتهای سازمان را برای مدیریت فراهم می‌کند. بررسی درونی باید با واقع‌بینی انجام گیرد، بدین معنی که در برآورد قوتها اغراق نشود و ضعفهای سازمان نادیده گرفته نشوند. در چنین شرایطی مدیریت می‌تواند امکانات و محدودیتهای سازمان را به درستی شناسایی و برنامه‌ریزی صحیحی را تنظیم و اجرا کند. از سوی دیگر، کل‌نگری برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاب می‌کند که به محیط بیرونی سازمان نیز توجه شود. از این رو مدیریت پس از بررسی درونی به ارزیابی فرصتها و تهدیدات محیط بیرونی می‌پردازد. بررسی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی... و موقعیت رقبا را برای مدیریتمشخص می‌سازد. هنر مدیریت استراتژیک در آن است که بتواند، بهترین ترکیب را، که حاصل این بررسی‌هاست، برای برنامه‌ریزی بدست آورد. مزایا و محدودیتهای برنامه‌ریزی استراتژیکمزایا: ۱. هادی بودن، این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیتها را مشخص می‌کند ۲. این برنامه‌ریزی در تصمیم‌گیری نقش راهنما دارد و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را

ساده می‌سازد. ۳. این برنامه‌ریزی مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد. ۴. برنامه‌ریزی جامع با نگرش بلندمدت به پیش‌بینی آینده می‌پردازد. ۵. این برنامه ریزی نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد. محدودیتها: ۱. هزینه‌های این برنامه‌ریزی نسبتاً بالاست. ۲. از نظر زمانی، این برنامه ریزی احتیاج به زمانی طولانی دارد. ۳. از نظر تخصصی این برنامه‌ریزی به نیروی انسانی متخصص نیاز دارد. ۴. عدم انعطاف و ثبات. ۵. به قدرت خلاقیت و نوآوری فرد آسیب می‌رساند.

برنامه ریزی عملیاتی اصولاً - برنامه ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت‌های زیادی به برنامه‌ریزی جامع دارد؛ زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدفهای عملیاتی به جای هدفهای کلی قرار می‌گیرند و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی می‌شود. در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و راه رسیدن به آن، جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توانیم پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کنیم. همانگونه که ملاحظه می‌شود هدف و پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن، اجزای اصلی در تعریف برنامه‌ریزی اند. هدف به طور کلی عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آن‌اند. در برنامه‌ریزی می‌توانیم هدف را نتیجه نهایی عملیاتی بدانیم که مقصود برنامه‌ریز نیل به آن است. هدف در برنامه‌ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش، و واقع‌بینانه باشد. به عبارت دیگر هدفهای عام و کلی، غیرقابل سنجش و غیرعملی، برای برنامه‌ریزی مفید نخواهند بود. پیش‌بینی عملیات پس از آنکه هدف مورد انتظار انتخاب و تعیین شد، باید به پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن پردازیم. هدف پیش‌بینی کننده، برآورد آینده با حداقل خطاست. تکنیک‌های مختلفی برای پیش‌بینی ابداع شده‌اند که می‌توانیم آنها را در سه گروه کلی قرار دهیم: پیش‌بینی‌های نظری و قضاوتی، پیش‌بینی‌های روند گذشته، و پیش‌بینی‌های علت و معلولی. در پیش‌بینی‌های قضاوتی، نظر افراد و خبرگان امر در مورد مسائل آینده مورد پرسش قرار می‌گیرد و پیش‌بینی عملیات بر این اساس صورت می‌گیرد. خطای پیش‌بینی در این روش بالاست و نمی‌توانیم اطمینان داشته باشیم که نظر افراد همواره مقرون به صحت باشد. در پیش‌بینی‌های روند گذشته، براساس اطلاعات و آمار موجود از گذشته، روند آینده را پیش‌بینی می‌کنیم. این نوع پیش‌بینی بر این فرض استوار است که آینده از همان روندی که گذشته براساس آن شکل گرفته است، تبعیت می‌کند، و واضح است که چنین فرضی در تمام احوال، درست نیست. ولی به هر حال پیش‌بینی براساس روند گذشته به برنامه‌ریز امکان می‌دهد تا اطلاعات گذشته را به کمک بگیرد و از آنها برای برآورد آینده بهره جوید. پیش‌بینی‌های علت و معلولی به روابط بین متغیرها متکی‌اند و از طریق میزان همبستگی و ارتباط بین آنها امر پیش‌بینی را ممکن می‌سازند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان و هدف آن تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دو مرحله انجام می‌پذیرد: مرحله اول برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی در تمامی رده‌ها و سطوح سازمان در طول مدت برنامه و مرحله دوم، برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی برای رفع نیازهای سازمان است. در مرحله اول وجود اطلاعات و آمار پرسنلی لازم است و در مرحله دوم، برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می‌کند. برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را به دو طریق می‌توان انجام داد: الف) روش تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها و هدفها) روش نرخ روند روش تجزیه و تحلیل فعالیتها و هدفها به طور خلاصه در روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتها، باید هدف و فعالیتهای اصلی برنامه را در نظر بگیریم و آنها را تجزیه کنیم تا به کوچکترین جزء، که شغل‌های مورد نیاز است برسیم، و سپس با استفاده از استاندارد کل، تعداد مشاغل مورد نظر را بدست آوریم. روش نرخ روند در روش نرخ روند، اساسی‌ترین کار، انتخاب نسبت‌های درست و معقول است. منظور از نسبت‌های معقول، نسبت‌هایی است که رابطه‌ای متعادل و متعارف را بین میزان فعالیتها و نیروی انسانی مورد نیاز بیان کنند. فصل سوم سازماندهی سازماندهی پویا مدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تغییر آنها آگاه باشد. برای نیل به هدفها سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که

هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیتهای واحدها و پستها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود. سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم است که مدیر همواره با آن روبه روست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود. مبانی سازماندهی برای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و مبنای آنها باید با توجه به عواملی مختلف چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان، و خط مشی های کلی آن صورت پذیرد. ساختهای مختلف سازمانی هر کدام واجد خصوصیات و دارای مزایا و محدودیتهایی هستند. طراح سازمانی، در انتخاب ساخت مناسب، باید شرایط و موقعیتهای گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیتهای در نظر داشته باشد. سازمان بر مبنای وظیفه (هدف) در سازمان بر مبنای وظیفه، واحدها بر حسب وظیفه تقسیم شده و هر یک وظیفه ای غیر مشابه با دیگری دارند. برای سازماندهی بر این مبنای، باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان به وظایف جزئی تر تقسیم شود و این تقسیم بندی تا حدی معقول ادامه یابد. مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای وظیفه یکی از مزایای سازمان بر مبنای وظیفه، ایجاد حوزه های قوی تخصصی در سازمان است. به علت تقسیم وظیفه، گروه های تخصصی مشابه در قالب واحدهایی خاص در سازمان به وجود می آیند و نیروهای فنی مجتمع می شوند. ارتقای سطح تخصصی مزیتی است که بدین ترتیب در این نوع سازماندهی بوجود می آید. مزیت دیگر این نوع سازمان، بازدهی بالای آن در کارهای همیشگی و ثابت است. اما اگر محیط سازمان و نیازهایی که فعالیت سازمان معطوف به رفع آنهاست تغییر کند، این نوع سازمان فاقد انعطاف لازم است و نمی تواند به سرعت، خود را با تغییرات تطبیق دهد، به علاوه همکاری بین واحدها در این ساخت چندان قوی نیست و هر واحد تنها به هدف خود می اندیشد و از همراهی و همکاری با سایر واحدها در اغلب اوقات غافل می ماند. مشکل دیگری که ممکن است در این نوع سازمان بروز کند، لوث شدن مسئولیتهای بین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در ارتباط با فعالیت واحدهاست. سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات در سازمان بر مبنای نوع تولید، واحدها بر اساس تولیدات یا نوع خدمات سازمان تقسیم می شوند. سازمان بر مبنای پروژه یا برنامه نیز یک نوع سازمان بر مبنای نوع عملیات به شمار می آید که یک دوره عمر محدود دارد. مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای نوع تولید در این نوع سازمان مسئولیتهای و اختیارات مدیران عملیاتی روشن و مشخص است و استقلال نسبی آنها در عملیات حفظ می شود. سهولت ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس نوع تولید و خدمات و توجه به هدف تولید و ارائه خدمات به جای هدفهای واحدهای تخصصی مجزا، از دیگر مزایای این نوع سازمان است. در این نوع سازمان همکاری بین واحدها توسعه و جدایی تخصصی کاهش می یابد. زمانی که تعداد و انواع تولیدات مؤسسه در حدی بالا باشد، سازمان مذکور ساختی مناسب به شمار می آید. محدودیت این ساخت تضعیف گروه های تخصصی به علت پراکنده شدن آنها در واحدهای مختلف است. به وجود آمدن ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی در کل مؤسسه نیز ممکن است در این نوع سازمان مشکلی به شمار آید. سازمان بر مبنای منطقه عملیات هر گاه منطقه عملیات اساس تقسیم بندیهای سازمان قرار گیرد، سازمان بر مبنای منطقه عملیات شکل می گیرد. زمانی که شرایط اقتضا کند که از نیازهای منطقه به خوبی آگاه باشیم و سازمان خود را برای رفع آنها تجهیز کنیم، سازمان منطقه ای بسیار مفید است. نمونه سازمان بر مبنای منطقه، یک مؤسسه توزیعی است که در نقاط مختلف شهر شعباتی دارد تا بتواند کار دریافت و تحویل را به خوبی انجام دهد. مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای منطقه عملیات اصلی این نوع سازمان، سرعت و سهولت شناختن نیازهای هر منطقه و رفع آن نیازهاست. در شرایطی که مناطق مختلف با یکدیگر تفاوت دارند، این نوع سازمان بسیار مفید است و می تواند پاسخگوی نیازهای متفاوت آنها باشد. اگر سازمان منطقه ای از استقلال کافی بهره مند باشد، می تواند به طور غیر متمرکز عمل کند و ساختاری متناسب برای اعمال سیاستهای عدم تمرکز باشد. پراکندگی واحدهای منطقه ای در این نوع ساخت، ممکن است وحدت رویه در سطح کل سازمان و هماهنگی بین واحدها را مشکل سازد و این امر، در پاره ای موارد، محدودیتی برای سازمان منطقه ای به شمار آید. سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری در این نوع سازمان، واحدها به گونه ای

تقسیم می‌شوند که هر کدام پاسخگوی گروهی متفاوت از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان باشند. گروه‌های مختلف مشتریان سازمان ممکن است به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف، و شیوه‌های گوناگون فروش نیاز داشته باشند و هرگاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد، ساخت سازمانی بر مبنای ارباب رجوع مفید واقع می‌شود. مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای ارباب رجوع عمزیت اصلی این نوع سازمان، پاسخگویی سریع و صحیح به مشتریان و رفع نیاز آنهاست. این نوع سازمان مراجعه ارباب رجوع را ساده می‌کند و انجام امور را سرعت می‌بخشد. کادر واحدهای مختلف سازمان نیز، که پیوسته با یک نوع ارباب رجوع سروکار دارند، با تجربه و آگاهی بیشتر خدمات خود را ارائه می‌دهند و نیاز مشتری با کیفیتی بهتر برآورده می‌شود. شاید یکی از محدودیتهای این نوع سازمان این باشد که هرچند تقسیم بندی واحدهای این نوع سازمان بر اساس ارباب رجوع موجب رضایت مشتری می‌شود، ولی هزینه‌ی زیادی را بر دوش سازمان می‌گذارد و از جهت اقتصادی مقرون به صرفه نیست. سازمانی که واحدهای خود را بر اساس ارباب رجوع تقسیم بندی کرده است، باید برای هر گروه از مشتریان خود همواره آمادگی ارائه خدمات را داشته باشد، در حالی که ممکن است این واحدها همواره مشتری نداشته باشند، و از امکانات و نیروی انسانی اختصاص یافته به آنها استفاده کامل به عمل نیاید. محدودیتهای ساختارهای سنتی سازمان ۱. ساختار سنتی بر اساس سلسله مراتب ایجاد شده است و ارتباطات در آن کند و طولانی و فاقد دقت لازم است. مجاری ارتباطی در اکثر موارد عمودی است و امکان ارتباط افقی وجود ندارد. ۲. واحدهای سازمانی در این ساختار مستقل نیستند و برای انجام هدف نهایی نیازمند یکدیگرند. امکان هماهنگی و منظم ساختن این واحدها، که هر کدام خود را مسئول تحقق هدف و مأموریت خود می‌دانند، مشکل است و در راه تحقق هدف نهایی سازمان مانع ایجاد می‌کند. ۳. روابط در ساختار سنتی، فردی است و همواره شخصی به عنوان رئیس و سرپرست و افرادی به صورت مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی، که افراد را در کنار هم قرار می‌دهند خبری نیست. فرد در رده پائین خود را جدا از رده بالا احساس می‌کند و هیچ گونه تعلق بین مراتب سازمانی، بجز رابطه رسمی سلسله مراتبی، وجود ندارد. ۴. در ساختار سنتی برای هر وظیفه یک واحد ایجاد شده است و تخصص‌ها در خانه‌های سازمانی ثابت محبوس شده است. در چنین وضعیتی جابه‌جایی نیروهای تخصصی امکان پذیر نیست و در بسیاری از زمانها این وضع منجر به هدر رفتن منابع و بیکاری مزمین نیروها می‌شود. ۵. از سوی دیگر مدیران و کارکنان در این ساختار، تنها در یک رشته خاص، که مأموریت و وظیفه واحد آنهاست، تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و با سایر تخصص‌ها در واحدهای دیگر بیگانه می‌مانند. این امر سدی راه پرورش کارکنان و مدیران در سازمان و آمادگی آنان برای قبول مشاغل در رده‌های بالاتر است. ۶. ساختار سنتی انعطاف پذیر نیست و در برابر تغییرات محیط به کندی واکنش نشان می‌دهد. و بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد هماهنگ آن با تحولات محیطی دچار مشکل می‌شود. ۷. همچنان که اشاره شد برای تحقق سازمان، همکاری واحدها با یکدیگر ضروری است و در این راه اگر واحدی ضعیف عمل کند و بازدهی لازم را نشان ندهد، این نارسایی بر کل سیستم سازمان و بازدهی آن تأثیر سوء به جای می‌نهد. ۸. به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکردهای آنها بر یکدیگر، هر واحد می‌تواند عدم پیشرفت خود را در ارتباط با ضعف عملکرد واحدی دیگر توجیه کند و بدین ترتیب حسابرسی مسئولیتها به سادگی مقدور نباشد. به منظور غلبه بر این مشکلات و نارسایی‌هایی که با گسترش سازمانها و پیچیده‌تر شدن محیط آنها به نحوی حادث می‌شوند، الگوهای جدیدی در ساختار سازمانی طراحی و ارائه شده‌اند که اجمالاً مورد بررسی قرار می‌گیرند. سازمان بر مبنای پروژه‌ها در سازمانهایی که هدف و مأموریت آنها را می‌توانیم در قالب پروژه‌ها و برنامه‌هایی بالنسبه مستقل اجرا کنیم، این ساختار سازمانی قابل استفاده و مفید است. در این ساختار سازمان به واحدهای پروژه‌ای و کوچکتر تقسیم می‌شود، و به همین جهت مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابند. در ساختار پروژه‌ای، واحدهایی نسبتاً مستقل در قالب پروژه‌ها ایجاد می‌شوند که دارای واحدهای مورد نیازند و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل

پروژه لازم است، ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نیست و نقشی تعیین کننده در عملکرد واحد پروژه‌ای ندارد. سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی را به وجود می‌آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای فعال سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. این خزانه‌ها که به تبع نوع فعالیتها و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند، تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه‌اند. هرگاه سازمان برای انجام برنامه‌ای احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه‌ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تأمین می‌شوند. کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت نظر مدیر سازمان هستند، ولی به هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار مدیر پروژه‌اند و تحت نظر وی انجام وظیفه می‌کنند. ساختار ماتریسی در سازمانهایی که برنامه‌های کوتاه مدت و موقت دارند قابل استفاده است. این ساختار سازمانی به علت داشتن انعطاف بسیار زیاد، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد و از محبوس شدن نیروها در خانه‌های ثابت سازمانی جلوگیری می‌کند. به کمک این ساختار می‌توانیم ارتباطی نزدیکتر و مؤثرتر بین اعضای سازمان فراهم سازیم. سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهیدر این ساختار، رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساختار سنتی می‌شود. این ساختار در قالب گروههایی که بوسیله اعضای مشترک باهم در ارتباطاند شکل می‌گیرد. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به سادگی و با سرعت و سهولت بین گروه‌ها انجام می‌پذیرد. تصمیمات متخذه در گروه بالاتر، به علت وجود عضو مشترک، با نظرات گروه پائین تر هماهنگ می‌شوند و در نتیجه با تمایلی بیشتر مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد. وجود اعضای مشترک در گروه‌ها همبستگی در سازمان را تقویت می‌کند و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می‌آورد. روابط گروهی بر روحیه افراد و انگیزش آنان به کار اثراتی مثبت دارند و عوارض ساختار سلسله مراتبی را کاهش می‌دهد. سازمان با واحدهای مستقندر این ساختار سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می‌کنیم به طوری که انجام مأموریت‌های سازمان با بهره‌گیری از فرآورده‌ها یا خدمات برخی یا تمامی این واحدها امکان پذیر می‌شود. سازمان با ساختار آزاد این ساختار بسیار انعطاف پذیر است و شکلی خاص و ثابت به خود نمی‌گیرد، بلکه بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل می‌دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می‌سازد. در این ساختار بعد از رده مدیریت عالی، واحدهایی مختلف در سازمان تشکیل می‌شوند که به صورت گروه‌های پروژه‌ای انجام وظیفه می‌کنند. این واحدها به صورت غیرمتمرکز و با استقلال در تصمیم‌گیری به کار خود ادامه می‌دهند و قدرت تطبیق پذیری بسیاری دارند. الگوی پنج بخشیدر این طبقه بندی، پنج بخش اساسی در هر سازمانی، تشخیص داده شده‌اند که عبارتند از: ۱. بدنه‌ی اصلی عملیاتی: این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند. ۲. بخش عالی سازمان: مدیران عالی رتبه، که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته و مسئولیت تعیین خط مشی مؤسسه را بر عهده دارند، اعضای این بخش را تشکیل می‌دهند. ۳. بخش میانی: مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می‌سازند، در این بخش قرار دارند. ۴. بخش ستاد فنی: تحلیل گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند، تشکیل دهنده این بخش هستند. ۵. بخش ستاد پشتیبانی: افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمک رسانی را در سازمان انجام می‌دهند، در این بخش قرار گرفته‌اند. هنری میزبرگ که الگوی پیش گفته را ارائه کرده، الگوی خود را در نظریه‌ای جدید توسعه داده و آن را در شش بخش مطرح ساخته است. به زعم وی سازمانها علاوه بر پنج بخش گذشته، بخش ششمی نیز دارند که آن را ایدئولوژی یا فرهنگ می‌نامیم. ایدئولوژی در اینجا به معنای آن دسته از سنتها، آداب، و باورهای سازمان است که آن را از سایر سازمانها متمایز می‌سازد و به آن هویت خاص خودش را می‌دهد. بخش ششم همچون هاله‌ای پنج بخش دیگر را در بر می‌گیرد و بر همه آنها اثر می‌گذارد و سازمان را سازمانی ایدئولوژیک و فرهنگی می‌سازد. فصل چهارمکنترل و نظارت در سازمانشاید به جرأت بتوانیم ادعا کنیم که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشند. به کمک کنترل

است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی می‌یابد و قدرت پیگیری و سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی احساس می‌شود. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نیست و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. تعریف کنترلکنترل عبارتست از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌شوند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود، و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند. کنترل گذشته‌نگر و آینده‌نگر مفهومی که از سازوکار بازخور (کنترل گذشته‌نگر) به ذهن متبادر می‌شود، بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات است. نتیجه اجرای عملیات به وسیله سازو کار بازخور با پیش‌بینی‌ها و هدف مقایسه می‌شود و در صورت وجود انحراف اقدام اصلاحی به عمل می‌آید و در غیر این صورت عملیات بعدی انجام می‌پذیرند. گرچه بازخور نقش مهمی در امر کنترل ایفا می‌کند، اما در پاره‌ای موارد نمی‌تواند پاسخگوی نیاز ما باشد. زیرا بازخور براساس نتایج حاصل از برنامه شکل می‌گیرد، در حالی که گاهی لازم است قبل از آنکه نتیجه‌ای بوجود بیاید، پیش‌گیری‌های لازم در نظر گرفته شوند. هدف این نوع کنترل، پیش‌گیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج مورد نظر است. کنترل پیش‌نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربه کنترل‌کننده است. وی باید بتواند نتیجه کار را قبل از وقوع در ذهن خود تصویر کند و مقایسه و کنترل را بر اساس اتفاقاتی که هنوز رخ نداده است انجام دهد. کنترل پیش‌نگر، قبل از آنکه به گذشته متکی باشد آینده‌گراست. به کمک این کنترل، قبل از آنکه عملیات اجرا و نتایج حاصل شود، نقاط قوت و ضعف شناسایی و اقدامات اصلاحی امکان‌پذیر می‌شوند. کنترل زمان وقوع این نوع کنترل اطلاعات زمان حال را ملاک عمل قرار می‌دهد. در عصر ما ماشینهای الکترونیکی و رایانه‌ها امکان دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم آورده‌اند، به طوری که می‌توانیم اطلاعات مربوط به عملیات یک پروژه را همزمان با اجرای عملیات دریافت کنیم. این اطلاعات را اصطلاحاً اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع، و کنترلی را که بر اساس این نوع اطلاعات صورت می‌گیرد، کنترل زمان وقوع می‌نامیم. طراحی سیستم کنترلتعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل: در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه‌ها انتظار دارد مشخص سازد. در صورتی که بایدها یا نتایج مورد انتظار به درستی مشخص نشوند، امر کنترل دچار اشکال خواهد شد؛ زیرا برای کنترل که نوعی مقایسه است، نیاز به دو جزء داریم که یکی از آنها بایدهاست. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار: در جریان کنترل باید شاخص‌هایی وجود داشته باشند تا بوسیله آنها بتوانیم میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار دهیم. این شاخص‌ها در واقع مقیاسهایی برای سنجش عملکرد به شمار می‌روند. تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب: پس از آنکه شاخص‌ها یا مقیاس‌های سنجش عملیات معین شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخص‌ها برای موضوع کنترل تعیین شود. شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده‌ایم استاندارد نام دارد. تعیین استاندارد در کنترل، جزء مهمترین مراحل به شمار می‌آید؛ زیرا مبنای مقایسه ما در کنترل، همین استانداردها یا الگوهای مطلوب‌اند. استانداردها براساس نحوه به دست آمدنشان در چهار گروه طبقه بندی شده‌اند: ۱. استانداردهای تاریخی: این نوع استانداردها بر اساس تجربیات و اطلاعات گذشته به دست آمده‌اند و به همین جهت استانداردهای تاریخی نام دارند. ۲. استانداردهای تطبیقی یا خارجی: این نوع استانداردها از سایر سازمان‌ها و واحدهای مشابه اقتباس می‌شوند. ۳. استانداردهای مهندسی یا کارسنجی: این نوع استانداردها از طرق مختلف «مطالعه کار» به دست می‌آیند. ۴. استانداردهای نظری: در مواردی که استانداردهای دقیق و علمی قابل محاسبه نباشند، مدیران و کارشناسان امر با قضاوت ذهنی خویش استانداردهای نظری برای کار تعیین می‌کنند. ذکر این نکته ضروری است که استانداردهای نظری، سلیقه‌ای و دلخواهی نیستند، بلکه متخصصان و خبرگان امر با توجه به تجربه و آگاهی خود به تعیین استاندارد می‌پردازند.

ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری: در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع‌آوری شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، آنچه پیش‌بینی شده (در قالب استانداردها) با آنچه انجام شده است (به صورت اطلاعات جمع‌آوری شده) مورد مقایسه و تطبیق قرار می‌گیرند. در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش‌بینی‌ها به درستی عمل شده‌اند، برنامه ادامه می‌یابد و در صورتی که انحرافات و مغایرت‌هایی - خواه مثبت یا منفی - از مقایسه حاصل شود، باید علت یا علل را پی‌جویی کنیم و در پی رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی برآییم. نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل‌نقاط کلیدی، آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقشی مهم و تعیین‌کننده دارد. این نقاط غالباً شامل فعالیتهای اصلی برنامه هستند. انتخاب نقاط کلیدی برای کنترل به دلیل آن است که در اغلب موارد، کنترل تمامی جریان عملیات ممکن یا مقرون به صرفه نیست، بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب کنیم و کنترل را در آن نقاط انجام دهیم. مشخصات سیستم کنترل مؤثر ۱. کنترلها باید متناسب با برنامه و فعالیتهای تنظیم شوند. ۲. کنترلها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند. ۳. در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. ۴. اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز باشند. ۵. سیستم کنترل باید به گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل را سریع و به موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد تا انجام اقدامات اصلاحی قبل از فوت وقت امکان پذیر باشد. ۶. کنترل باید جامعیت داشته باشد و تمامی عملیات برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. ۷. کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظرات شخصی نباشد. ۸. کنترل باید اقتصادی باشد به طوری که هزینه‌های آن بر نتایجش فزونی نگیرد. ۹. کنترل باید واقع‌بینانه باشد. ۱۰. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را داشته باشد. ۱۱. کنترل باید وسیله اصلاح باشد، نه تنبیه و مجازات. ۱۲. سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد. ۱۳. سیستم کنترل باید بر کمیات و کیفیات به طور متناسب تأکید داشته باشد. ۱۴. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تأکید ورزد. ۱۵. سیستم کنترل باید دقیقاً معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرند. ۱۶. کسانی که به امر کنترل گمارده می‌شوند باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آنها را کنترل می‌کنند. کاربرد مدل امتیازات متوازن (BSC) در کنترلمدل امتیازات متوازن، ابزاری برای ارزیابی و کنترل برنامه‌هاست که از جامعیت نسبتاً کافی برخوردار است و می‌تواند کاستی‌های یک بعدی بودن کنترل را جبران کند. مدل امتیازات متوازن، مدل کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمانهاست. این مدل با تمرکز بر استراتژیهای سازمان و ایجاد تعادل در حوزه‌های مهم سازمان؛ یعنی امور مالی، مشتریان یا ارباب رجوع، فرایندهای داخل سازمانی، و رشد و یادگیری سعی در مدیریت و ارزیابی سازمانهای پیچیده دارد. مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیعی متعادل میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد. خودکنترلی انتخابی دیگر در کنترلشاید تا کنون به این مسئله نیندیشیده باشید که اگر افراد، خودشان، خود را کنترل می‌کردند کار مدیریت تا چه اندازه سهل و ساده می‌شد. در چنان حالتی کارگران بدون آنکه سرپرست بالای سرشان باشد، کارمندان بدون ترس از عواقب کنترل، و مدیران بدون آنکه به مسئله کنترل انتهای برنامه‌ها به وسیله مقامات عالی فکر کنند، ... همه و همه وظایف خود را انجام می‌دادند و خود، خویشان را کنترل می‌کردند. هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی، او را به انجام وظایفش متمایل سازد. انجام این هدف، جز از طریق کار فرهنگی بر روی افراد سازمان عملی نخواهد بود. در اسلام زمینه‌های اعتقادی به گونه‌ای است که بهترین بستر رشد برای خودکنترل ساختن افراد معتقد فراهم است و اعتقاد فرد مسلمان بهترین کنترل‌کننده درونی برای او به شمار می‌آید. او خود را در مقابل خدای خود مسئول می‌پندارد، نه در مقابل رئیس و سازمان خود و کنترلهای این جهانی. فرد مسلمان معتقد، خدا را همواره حاضر و ناظر بر امور می‌داند. بنابراین چه کنترل باشد و چه نباشد، او احساس می‌کند که باید بر نفس خود

مسلط باشد و از جاده صحت و درستی منحرف نشود. فصل پنجمهدایت و انگیزشهادیت و رهبری سازمانی رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثرگذاری بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان، نفوذ و قدرت او را بپذیرند. کامل‌ترین فهرستی که از منابع قدرت تهیه شده است، طبقه بندی پنجگانه قدرت است. ۱. قدرت مرجع بودن: توانایی ناشی از قبول رهبر به وسیله دیگران به عنوان مرجع و الگو. ۲. قدرت قانونی: توانایی ناشی از قانون که مدیر را در نقش رهبر قادر می‌سازد تا بر مرئوسان خود اثر بگذارد و به رفتارشان جهت دهد. ۳. قدرت تخصصی: قدرتی ناشی از تخصص و کاردانی مدیر است که او را بر دیگران نافذ می‌سازد. ۴. قدرت پاداش: توانایی دادن پاداش مادی یا معنوی به مرئوسان و جهت‌بخشی به رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است. ۵. قدرت تنبیه: توانایی تنبیه مرئوسان و جهت‌بخشی به رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان. نظریه‌های هدایت و رهبری ۱. نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری ۲. نظریه‌های رفتار رهبری ۳. نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی نظریه‌های خصوصیات رهبر بر اساس این نظریات، رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی‌اند، شایسته رهبری شده‌اند. بنابراین کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیات چون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند. نویسندگانی دیگر شش نوع خصوصیت را برای رهبر ذکر کرده است: ۱. خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما، حرکات دست؛ ۲. زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات؛ ۳. هوش؛ ۴. شخصیت مانند برون‌گرایی؛ ۵. خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار؛ ۶. خصوصیات اجتماعی مانند مرتب اجتماعی و سیاسی؛ نظریه‌های رفتار رهبر این گروه از نظریات، به جای آنکه به دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. در یکی از نظریه‌های رفتار رهبری، بر اساس یک طبقه بندی کلی، رفتار رهبران به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم شده است. در نظریه‌ای دیگر سبک‌های رهبری به چهار نوع تقسیم شده و از هر یک به عنوان یک سیستم نام برده شده است. این سبک‌ها عبارتند از: ● سبک اول (سیستم یک): در این سبک، که کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی ندارد و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارباب است. ● سبک دوم (سیستم دو): در این سبک، رابطه آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است، اما رابطه مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدران است. در این سبک تصمیم‌گیری همچنان بر عهده رهبر است و پیروان، مجریان بی‌چون و چرای اوامرنند. ● سبک سوم (سیستم سه): در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در سطح خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود. اما مسائل و موضوعات عمده سازمانی همچنان بوسیله رهبر و رأساً فیصله می‌یابند. ● سبک چهارم (سیستم چهار): در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال، و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت‌جویانه در تمامی امور میان آنان برقرار است. در این سبک تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیر رسمی با هم در آمیخته‌اند. نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، شیوه مناسب و مطلوب رهبری بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها تعیین می‌شوند. در یکی از این نظریه‌ها، سه گروه از عوامل، در سبک رهبری مؤثر شناخته شده‌اند: أ. عوامل مربوط به رهبر ب. عوامل مربوط به پیروان؛ ج. عوامل مربوط به موقعیت و شرایط؛ عوامل مربوط به رهبر مانند دانش و آگاهی او، ارزشها و اعتقادات وی، و امثال آنهاست که مسلماً در رهبری وی مؤثر واقع می‌شوند. خصوصیات پیروان نیز میان مستقل بودن، مسئولیت‌پذیری، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان بر سبک رهبری اثر می‌گذارند و سرانجام موقعیت و شرایط نیز در رهبری مؤثر واقع می‌شوند. عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... در

رهبری نقشی تعیین کننده دارند. در نظریه‌ای دیگر، با تکیه بر همین استدلال، رهبری موفقیت آمیز با توجه به شش دسته از عوامل قابل حصول است: ۱. شخصیت و خصوصیات رهبر. ۲. اهداف و مأموریت‌های سازمان. ۳. فضای سازمان و فرهنگ سازمانی. ۴. شخصیت، انتظارات، و رفتار مدیران مافوق. ۵. شخصیت، انتظارات و رفتار همکاران. ۶. شخصیت، انتظارات و رفتار زیردستان یکی دیگر از نظریه‌های موقعیتی، شبکه مدیریت سه بعدی است. در این نظریه که در واقع توسعه شبکه مدیریت است، مسئله موقعیت مطرح، و سبک‌های مؤثر و اثربخش سبک‌هایی قلمداد شده‌اند که کاملاً با موقعیت تناسب دارند، و سبک‌های غیر مؤثر سبک‌هایی هستند که با شرایط هیچ‌گونه تجانس و سنخیتی ندارند. یکی از نظریه‌های مهم اقتضایی، نظریه تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری است. در این نظریه، شیوه‌های رهبری تقریباً همانند شبکه مدیریت در دو قطب انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی، یا روابط انسانی یا آمرانه قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به عنوان شاخص‌های موقعیت و شرایط قلمداد شده‌اند که عبارتند از: ۱. چگونگی رابطه رهبر و پیرو. ۲. میزان مشخص بودن ساختار و وظایف در سازمان. ۳. میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر نظریه مسیر-هدف نظریه مسیر-هدف، یکی دیگر از نظریه‌های اقتضایی است که در آن کوشش شده تا سبک اثر بخش رهبری در موقعیت‌های مختلف شناسایی شود. سبک‌های رهبری در این نظریه به چهار نوع تقسیم شده‌اند: ۱. رهبری آمرانه. ۲. رهبری حمایتی. ۳. رهبری مشارکتی. ۴. رهبری توفیق‌گرا نظریه مسیر-هدف در رهبری، بر اساس مدل انگیزشی انتظار احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول و پذیرش است که منبع رضایت و انگیزه برای آنان باشد. در این نظریه وظیفه رهبری شناخت عوامل محیطی و پیروان به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی است. نظریه دوره زندگیدر این نظریه دو سبک کلی رهبری وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار، در قالب چهار سبک ترکیب، و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل: انگیزه توفیق‌طلبی، مسئولیت‌پذیری، و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه شده است. ۱. سبک رهبری آمرانه (وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار ضعیف): این سبک رهبری، مناسب افرادی است که کاملاً نابالغ‌اند و باید به گونه‌ای آمرانه رهبری شوند. ۲. سبک رهبری متقاعد کننده (وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار قوی): وقتی افراد تحت رهبری حدوداً نابالغ به شمار می‌آیند، این سبک رهبری با حال آنان تناسب دارد. ۳. سبک رهبری مشارکتی (وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار قوی): برای افرادی که حدوداً بالغ به شمار می‌آیند، مشارکت با کارکنان بهترین روش رهبری است. ۴. سبک رهبری با تفویض اختیار به مرئوسان (وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار ضعیف): زمانی که زیردستان از رشد و بلوغ کامل برخوردار هستند، این سبک رهبری بسیار مؤثر است. نظریه جانشین‌های رهبری این نظریه ادعا دارد که پاره‌ای از شرایط می‌توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند. انگیزش کارکنان انگیزش را می‌توانیم حالتی در افراد بدانیم که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایز می‌سازد. نظریه‌های انگیزش نظریه‌های انگیزش را می‌توانیم به دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی تقسیم کنیم. نظریه‌های محتوایی می‌گویند تا عواملی که افراد را به کار و می‌دارند، دقیقاً مشخص سازند. در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداش‌های مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزشی عنوان، و در مکتب مدیریت روابط انسانی، نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام، و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند. اما در نظریه‌های فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده است. به عبارت دیگر در نظریه‌های فرایندی قبل از آنکه بر یک یا چند عامل خاص، که موجب انگیزش می‌شوند، تکیه شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است. نظریه‌های محتوایی نظریه سلسله مراتب نیازها در این نظریه نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از: نیازهای جسمانی، نیاز به امنیت، نیاز به محبت، نیاز به حرمت و نیاز به خودیابی و کمال. به طبقه بندی مذکور، دو نیاز دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها، و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده است که قبل از نیاز به خودیابی قرار می‌گیرند. نظریه دو جنبه‌ای انسان در این نظریه دو دسته مفروضات متضاد درباره طبیعت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شده‌اند. از یک سو در جنبه منفی، انسان

موجودی توصیف شده‌است که طبیعتاً علاقه‌ای به کار ندارد و راحت طلب و از کار گریزان است. به همین جهت از قبول مسئولیت نیز حتی‌المقدور پرهیز می‌کند و تنها راه کار خواستن از او، اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از نظریه چون شغل و کار فرد هیچ‌گونه انگیزه‌ای ایجاد نمی‌کند باید با محرکه‌های خارجی، مثل پاداش و تنبیه، فرد را وادار به کار کنیم. از سوی دیگر در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد شده‌است که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت او به ودیعه نهاده شده است و از مسئولیت گریزان نیست. با چنین پیش فرضی در مورد انسان، در صورتی که برای وی شرایط مطلوب کار فراهم شود، او در جستجوی مسئولیت و طالب کار خواهد بود. نظریه دو عاملی انگیزش در این نظریه یک سری از عوامل در کار به عنوان عوامل انگیزاننده، و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقا، نگهدارنده یا بهداشت نامگذاری شده‌اند. عوامل ابقا به عواملی اطلاق می‌شوند که وجودشان در کار ضروری است، نبودشان ایجاد مشکل می‌کند اما باعث انگیزش افراد به کار نمی‌شوند. این عوامل که خاصیت نگهدارندگی و ابقا دارند، در صورت حذف شدن از شغل فرد ایجاد نارضایتی می‌کنند، اما وجودشان موجب انگیزش نیست. عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار، از این زمره‌اند. اما عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌شوند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل‌اند. نظریه انگیزش موفقیت در این نظریه کوشش می‌شود تا انگیزه‌هایی، که باعث می‌شوند فردی نسبت به دیگری بیشتر بکوشد و جویای توفیق باشد، شناخته شوند اصولاً انگیزه توفیق‌طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وادار می‌دارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف مورد نظر به عمل آورد. نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد این نظریه با نظریه سلسله مراتب نیازها شباهت بسیار دارد، ولی تفاوت عمده این دو نظریه در این است که در نظریه پیش‌گفته مراتبی برای نیازها وجود ندارد و آنها در یک پیوستار قرار گرفته‌اند. نظریه‌های فرایند نظریه انتظار و احتمال‌ریشه نظریه انتظار و احتمال در نظریه‌های ادراکی قرار دارد. بر اساس این نظریه انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او برای حصول نتایجی خاص مترتب می‌داند. به عبارت ساده، فرد آن انگیزه کاری را، که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد، پیدا می‌کند. انتظار اولویتها = نیروی انگیزشی نظریه برابری بر اساس این نظریه، هر فرد نسبت نتایج حاصل از کار خود به نهاده‌هایش در آن کار را با دیگران مقایسه و در این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می‌کند. نتایج و نهاده‌های فرد و دیگران، مبتنی بر تصورات و ادراکات شخص‌اند. سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات فرد، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان کوشش و تلاش فرد، همه مثالهایی از نهاده‌ها هستند. نظریه اسناد نظریه اسناد به عنوان یک نظریه ادراکی، نقش برداشتها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار، مورد تحلیل قرار می‌دهد. در این نظریه کوشش شده‌است تا اسناد و برداشتهای افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده کننده رفتار یا انجام دهنده آن رفتار بررسی شده و تحلیل شود. انگیزش در عمل‌طراحی شغل مناسب‌ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه‌های انگیزش است و در سیر تحولات مدیریت از این محمل به گونه‌های مختلف استفاده شده‌است. • مهندسی شغل: هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه آن، زمان‌سنجی و روش‌سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را به دست آوریم. به کمک مهندسی شغل فرد می‌تواند با خستگی کم‌تر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی بیشتر و دریافتی بالاتر داشته باشد. • توسعه شغل • چرخش شغلی • غنی‌سازی شغل • مشاغل گروهی • خصوصیات مطلوب شغلی: در این شیوه از طراحی شغل، نظر بر این است که وجود خصوصیات در شغل مانند تنوع در وظایف، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل، روابط متقابل با سایر مشاغل، و مسئولیت و مهارت کافی در شغل می‌تواند موجب انگیزش شاغلین شود. در مطالعه‌ای دیگر به خصوصیات از قبیل احساس هویت در کار، وجود بازخور در شغل، ارتباط کافی و صمیمانه با سایرین، تنوع در شغل، و استقلال و اختیار اشاره و وجود این‌گون از عوامل در شغل موجد انگیزش شناخته شده است. الگوی اقتضایی انگیزش در این مدل، شاغلین براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم شده‌اند: ۱. کارکنان با نیازهای کمال‌طلبی و رشد و تعالی. ۲. کارکنان با نیازهای سطح پائین و نازل‌مشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم شده‌اند: ۱.

مشاغل توسعه یافته و غنی و با مفهوم ۲. مشاغل ساده و یکنواخت در نهایت سازمان‌ها نیز در دو نوع کلی خلاصه شده‌اند: ۱. سازمانهای انعطاف پذیر و انسانی ۲. سازمانهای ماشینی و بوروکراتیک فصل ششم ارتباطات سازمانی وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطاتی صحیح در سازمان برقرار نباشند، گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. مدیر دارای سه نقش عمده در سازمان است: نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان، نقش جمع‌آوری اطلاعات، و نقش تصمیم‌گیری که در هر سه، محور اصلی انتقال اطلاعات است. ارتباطات عبارتند از: «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بی واسطه» فرایند ارتباط فرایند ارتباط را می‌توانیم به طور ساده در الگویی که شامل سه جزء اصلی ارتباط؛ یعنی فرستنده پیام، پیام، و گیرنده پیام است، نشان دهیم • فرستنده پیام: فرستنده یا منبع اطلاعات، آغازگر جریان ارتباطی است • پیام: عبارتست از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام‌ها را می‌توانیم به دو طبقه کلی کلامی و غیر کلامی تقسیم کنیم. در یک طبقه بندی دیگر، پیام‌ها به صورت انواع سمعی و بصری، کتبی، و ترکیبات آنها دسته‌بندی شده‌اند. • گیرنده پیام: گیرنده پیام یا مقصد ارتباط، فردی است که پیام را دریافت و از آن استنباطی حاصل می‌کند، ممکن است یک پیام در آن واحد برای عده زیادی ارسال شود. موانع ارتباطی عبارتست از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می‌توانیم به دو گروه موانع خارجی و موانع داخلی تقسیم کنیم. نقش ادراک در ارتباطات تک‌عمده‌ای که در مورد ادراک و نقش آن در ارتباطات و ایجاد مانع ارتباطی قابل بیان‌اند، عبارتند از: ۱. به علت آنکه افراد موقعیت و محرک‌های پیرامون خود را تعبیر و تفسیر می‌کنند، این امکان وجود دارد که از پدیده‌ای واحد ادراکاتی متفاوت حاصل شود. ۲. آموخته‌ها و تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر می‌گذارند. ۳. انسان آنچه را تهدید کننده، ناخوشایند، و غیرقابل قبول باشد درک نمی‌کند و نادیده می‌گیرد. ۴. انسان در هر لحظه با محرک‌های مختلف مواجه است، اما در جریان ادراک، یک یا چند محرک خاص مورد توجه او واقع می‌شوند. مثلاً صدای بلند سخنران از طریق بلندگو، حروف دشت یک خبر روزنامه، یا تکرار یک پیام، باعث می‌شود توجه ما از میان عوامل مختلف به آنها جلب شود. ۵. گاهی اوقات انسان از پدیده‌ها، ادراکی کلیشه‌ای دارد، بدین معنا که آنها را در طبقاتی قرار می‌دهد و همه را یکسان تلقی می‌کند. مثلاً همه حسابداران را کارکنانی دقیق و محتاط، یا همه مدیران را افرادی خشک و خشن فرض می‌کند. ۶. هرگاه ادراک یک خصوصیت، سایر خصوصیتها را تحت الشعاع قرار دهد انسان دچار خطایی می‌شود که به آن خطای هاله‌ای می‌گوئیم. مثلاً زمانی که بد خط بودن فرد را به عنوان یک خصوصیت منفی به سایر خصوصیات او تعمیم می‌دهیم. ۷. فرد ممکن است چیزی را درک کند که انتظار دارد، نه آنچه که واقعاً وجود دارد. به عبارت زیر توجه کنید: «مؤسسه پژوهشها و تخفیفات کاربردی در بخش صنعت». از آنجایی که انتظار داریم بعد از واژه پژوهش، تحقیق قرار داشته باشد، واژه تخفیفات را غالباً تحقیقات می‌خوانیم. ۸. انسان پس از دریافت داده‌های مختلف آنها را در قالب‌های ذهنی خاصی قرار می‌دهد و درک می‌کند. مثلاً بخشنامه‌ای که برخی جملات آن به طور کامل تکثیر نشده‌است، پس از دریافت به وسیله کارکنان، بر اساس قالب‌های ذهنی آنان که حاصل تجربیات و یادگیری‌های قبلی آنهاست، تکمیل و درک می‌شود. بازخور بازخور در فرایند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود. فرایند ارتباطی که فاقد بازخور است، در واقع نوعی ارتباط یک جانبه و یک طرفه است. وجه تمایز ارتباط یک طرفه و ارتباط دو طرفه: ۱. ارتباط یک طرفه نیاز به زمان کمتری دارد در حالی که ارتباط دو طرفه زمان بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد. ۲. ارتباط دو طرفه دقیق‌تر و صحیح‌تر است. ۳. اطمینان خاطر و اتکای به خویشتن گیرندگان پیام در ارتباط دو طرفه بیشتر، و میزان تردید و ناآگاهی در آنان به علت وجود ارتباط متقابل

بسیار کم است. ۴. در ارتباط دو طرفه، اگر فرستنده پیام نتواند منظور خود را به روشنی بیان کند مورد پرسش‌های فراوان قرار می‌گیرد تا ابهامات گیرندگان کاملاً رفع شود. ۵. ارتباط یک طرفه منظم، اما ارتباط دو طرفه، به علت وجود پرسش‌های غیرقابل پیش‌بینی، نامنظم و شلوغ است. هرگاه در سازمان ارتباطات سریع مورد نظر و این اطمینان وجود داشته باشد که پیام به سادگی قابل فهم است، می‌توانیم از ارتباط یک طرفه بهره بگیریم. اما در مواردی که پیام دقیقاً باید درک شود و محتوای آن هم مسائلی پیچیده است که برای روشن شدن نیازمند پرسش و پاسخ است، باید از ارتباط دو طرفه کمک گرفته شود. ارتباطات عمودی در سازمان ارتباطات عمودی رایج‌ترین نوع ارتباطات در سازمان‌های سلسله‌مراتبی‌اند، در این الگو، ارتباطات از بالا به پائین به بالا هستند. هدف ارتباطات بالا به پائین هدایت، آموزش، اطلاع، و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به کارکنان زیردست است. هدف ارتباطات پائین به بالا ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. ارتباطات غیر رسمی یا پیش‌بینی نشده در سازمان زمانی که افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند علائق و سلیقه مشترک، هم‌فکری‌ها و هم‌دلی‌ها، الفتها و نزدیکیها، و ... با یکدیگر ارتباطاتی برقرار می‌کنند که با ارتباطات رسمی و پیش‌بینی شده مطابقت ندارند. این شبکه ارتباطی را شبکه ارتباطات غیر رسمی می‌نامیم. ارتباطات غیر رسمی گاهی آنقدر توسعه می‌یابند که ارتباطات رسمی را تحت الشعاع قرار می‌دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیر رسمی ارتباطی محو می‌شوند. ارتباطات غیر رسمی ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده می‌شوند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می‌کشند و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابند. تجزیه تحلیل تعاملی یا مرادیده‌تر تجزیه و تحلیل تعاملی، هدف آن است که ارتباط بین افراد با توجه با طبایع آنها مطالعه، و از این طریق مشکلات ارتباطی شناخته شود و در راه ایجاد ارتباطات مؤثر بین اعضای سازمان و ارباب رجوع آن اقدامات لازم صورت پذیرد. در تجزیه و تحلیل تعاملی، اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت پدران، بالغ، و کودکانه قرار می‌گیرند. این حالات در افراد، بدون توجه به سن تقویمی آنان، به درجات و مراتب گوناگون وجود دارند. بعضی افراد در سازمان حالتی پدران و احساسی چون والدین دارند، گروهی دیگر حالتی کودکانه دارند و رفتارهای کودکانه از آنها سر می‌زند، و سرانجام برخی حالت بلوغ و رشد و کمال فکری از خود نشان می‌دهند. کسانی که با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی آشنا می‌شوند قادر به خودشناسی‌اند و رفتار خود و دیگران را از طریق تجزیه و تحلیل واکنشها به خوبی درک می‌کنند. آنان طرز فکری پیدا می‌کنند که نشانه بلوغ است و در ارتباط با همکاران خود علت مشکلات را به سادگی استنباط می‌کنند، و تشخیص می‌دهند. آشنایی با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی به افراد سازمان کمک می‌کند که با رفتاری حاکی از بلوغ فکری، مسائل را بررسی کنند و قادر به حل عقلایی و منطقی آنها شوند. در ارتباطهای دو طرفه، شناخت این شیوه، گره‌گوری را که در اغلب موقعیتهای سازمان پیش می‌آید، می‌گشاید و توفیق در حصول توافق و رفع سوء تفاهم را میسر می‌سازد. تجزیه و تحلیل تعاملی برای جلوگیری از مشکلات ارتباطی، حالات مختلف افراد را تجزیه و تحلیل می‌کند و به افراد قدرت می‌دهد که با شناخت مخاطب خود به ارتباط صحیح اقدام ورزند. اهمیت تجزیه و تحلیل تعاملی در این است که افراد سازمان پس از آموزش با این روش، یک شناسایی کلی نسبت به رفتارهای سه‌گانه پیدا می‌کنند و با این آگاهی، ارتباط آنان با سایرین تسهیل می‌شود و ثمربخشی فعالیتها افزایش می‌یابد. روش تجزیه و تحلیل تعاملی برای افراد سازمان وسیله‌ای ساده است تا یکدیگر را بهتر بشناسند و در پرتو این شناخت، رفتاری عقلایی‌تر با یکدیگر داشته باشند. همچنین با استفاده از این روش ارتباط بین اعضای سازمان و مشتریان و ارباب رجوع آنها نیز بهبودی قابل ملاحظه‌ای خواهد یافت. در روش تجزیه و تحلیل تعاملی، تقسیم‌بندی دیگری نیز از حالات و جنبه‌های مختلف رفتاری افراد به عمل آمده است. در اولین جنبه، فرد دچار حالتی است که از آن با عبارت «من نمی‌دانم چه کار کنم، تو همه چیز را می‌دانی و بگو چه کار کنم» یاد می‌شود. این مورد خاص افرادی هستند که حالتی کودکانه دارند و در قید نوعی احساس وابستگی و عدم استقلال اسیرند. جنبه‌ای دیگر، که از آن با عبارت «من می‌دانم چه کار کنم، تو نمی‌دانی چه کار کنی» یاد می‌شود، حالتی ناشی از عدم اعتماد و اطمینان به

دیگران است. حالت من نمی‌دانم چه کار کنم، تو هم نمی‌دانی چه کار کنی» حالتی نشان‌دهنده نهایت دلزدگی و یأس در فرد است. شاید بتوان آن را حالتی بیمارگونه دانست. افرادی از این گروه و با این طرز فکر، به سختی می‌توانند در کار سازمان منشأ اثراتی مفید باشند. حالت «من نمی‌دانم چه کار کنم، تو هم می‌دانی چه کار کنی» گویای یک جنبه عقلایی و منطقی از روابط بین افراد است. این مورد خاص افرادی هستند که بر اساس تقسیم‌بندی قبلی دارای حالت بلوغ اند. در مواجهه با چهار جنبه‌ای که برشمردیم روش تجزیه و تحلیل تعاملی به ما می‌آموزد که ارتباطهای افراد از این نظر در سازمان چگونه‌اند و چطور می‌توانیم با درک انواع این ارتباطات رفتاری مؤثر و صحیح در رهبری و هدایت، کوشش‌های جمعی در سازمان داشته و آرام آرام در پی تغییر طرز تفکرهای نامطلوب باشیم. فصل هفتم تصمیم‌گیرفرایند تصمیم‌گیریدر تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. به طور کلی فرایند تصمیم‌گیری را می‌توانیم شامل شش مرحله بدانیم: مرحله اول، شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. مرحله دوم، یافتن راه‌حلهای ممکن برای رفع مشکل مذکور است. مرحله سوم، انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌حلهای ممکن است. مرحله چهارم، تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌حلهای ممکن است. مرحله پنجم، ارزیابی راه‌حلهای از طریق بررسی نتایج حاصل از آنها است. مرحله ششم، انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است. استفاده از مدل در تصمیم‌گیرمدل عبارت از الگویی برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد، و می‌توانیم از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کنیم. انواع مدلها • مدل‌های کلامی: مدل‌های کلامی که به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند، مدل‌های تشریحی به شمار می‌آیند • مدل‌های ترسیمی: مدل‌های ترسیمی، روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهند • مدل‌های تجسمی (سه بعدی): مدل‌های تجسمی یا سه بعدی، وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاسی معین مجسم می‌سازند • مدل‌های ریاضی: مدل‌های ریاضی، روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهند. روش تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر روش تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، یک مدل ترسیمی و ریاضی بسیار ساده است که در تصمیم‌گیری‌ها مورد استفاده فراوان دارد، این مدلی است که رابطه بین میزان و حجم تولید، و هزینه و درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می‌دهد. در مدل نقطه سر به سر، با سه متغیر کلی به نام‌های میزان تولید، درآمد و هزینه روبه‌رو هستیم که هزینه خود به دو نوع متغیر و ثابت تقسیم می‌شود. مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر را هزینه کل می‌نامیم، و میزان سوددهی یک کالا با هزینه کل آن کالا در ارتباط است. این مدل به ما امکان می‌دهد تا دریابیم درآمد و هزینه‌ها در چه نقطه‌ای از تولید برابرند و در نتیجه مؤسسه در چه میزانی از تولید سود می‌دهد و در چه میزانی ضرر. به کمک نمودار و تجزیه و تحلیل‌های ریاضی نقطه سر به سر، مدیر می‌تواند نسبت به تولید کالاهای مختلف و یا میزان تولید یک کالای خاص تصمیم بگیرد. طبقه‌بندی تصمیم‌ها طبقه‌بندی تصمیم‌ها از نظر میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف اخذ تصمیم‌ها در این طبقه‌بندی می‌توانیم تصمیم‌ها را در سه گروه کلی قرار دهیم: ۱. تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان کامل ۲. تصمیم‌گیری در شرایط ریسک ۳. تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان زمانی که تصمیم‌گیرنده با اطمینان کامل می‌داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد، از نظر تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد. وقتی تصمیم‌گیرنده با اطمینان کامل نمی‌داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع (شانس نسبی وقوع نتایج) آنها را می‌داند، او تحت شرایط ریسک و با مخاطره تصمیم می‌گیرد. و سرانجام هنگامی که تصمیم‌گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی‌داند، او در شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیری می‌کند. تصمیم‌گیری در شرایط ریسک به طور خلاصه روش اخذ تصمیم در شرایط ریسک شامل مراحل زیر است: ۱. یک راه از میان راه‌های ممکن انتخاب کنید؛ ۲. تمامی نتایج حاصل از آن را مشخص کنید؛ ۳. هر یک از نتایج را در احتمال وقوع موقعیت محیطی آن ضرب کنید؛ ۴. نتایج حاصل از مرحله سه را جمع کنید تا ارزش مورد انتظار برای راه حل انتخابی در مرحله یک به دست آید؛ ۵. مراحل یک تا چهار را برای بقیه راه‌های ممکن

تکرار کنید؛ ۶. اکنون راه‌حلی که بالا-ترین ارزش مورد انتظار (برای سود) و یا پائین‌ترین ارزش مورد انتظار (برای هزینه) را داراست، به عنوان راه‌حل انتخابی برگزینید. تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان در شرایط عدم اطمینان، تصمیم‌گیرنده می‌تواند سه شیوه را به کار گیرد. اولین شیوه، انتخاب حداکثر حداکثرهاست. دومین شیوه انتخاب، حداکثر حداقلهاست. و در شیوه سوم، به علت فقد دلیل کافی، احتمال برای شرایط مختلف یکسان فرض و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری می‌شود. طبقه‌بندی تصمیم‌ها بر اساس مراحل در این نوع طبقه‌بندی، در یک سو تصمیم‌های تک مرحله‌ای یا ایستا قرار دارند و در سوی دیگر تصمیم‌های چند مرحله‌ای یا دنباله‌دار. تصمیم‌های تک مرحله‌ای یا ایستا، تصمیم‌های یکباره هستند که در آنها فقط به نتایج یک مرحله توجه می‌شود. در تصمیم‌های چند مرحله‌ای و دنباله‌دار، نظر تصمیم‌گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیم اخذ شده است. درخت اخذ تصمیمیکی از شیوه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای به کار می‌رود درخت اخذ تصمیم است. مراحل اصلی در این شیوه به قرار زیر است: ترسیم درخت اخذ تصمیم، شامل ا. مشخص کردن تمام تصمیم‌ها و طرق ممکن ب. مشخص کردن وقایع نتایج احتمالی هر تصمیم ج. ترسیم شمایی درخت مانند که نشان دهنده توالی تصمیم‌ها و نتایج حاصل از آنها باشد. برآورد، شامل: ا. برآورد احتمال وقوع نتایج هر یک از انتخاب‌ها ب. برآورد پیامدهای مالی هر یک از نتایج (به عنوان یک معیار) ارزیابی و انتخاب، شامل: ا. احتساب ارزش مورد انتظار نتایج ممکن الوقوع ب. انتخاب نتیجه‌ای که ارزش مورد انتظار قابل قبول تری دارد. فصل هشتم خلاقیت و نوآوری خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نوست، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر، خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. خلاقیت لازمه نوآوری است. فنون خلاقیت و نوآوری فنون و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری به دو دسته فردی و گروهی تقسیم شده‌اند. تحرک مغزی یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند. پنج اصل در جلسات تحرک مغزی حاکم‌اند: ۱. میزان ایده‌ها و نظرات ابراز شده واجد اهمیت است. هرچه نظرها و پیشنهادها بیشتری ایجاد شوند، امکان وجود ایده‌های خلاق و بدیع در میان آنها افزایش پیدا می‌کند. ۲. اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل، و ترکیب ایده‌های دیگران نیز پردازند. ۳. اجازه هیچ‌گونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی‌شود. ۴. ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابراز شده به بعد موکول می‌شود. ۵. موضوعات مطرح شده در جلسات تحرک مغزی باید دقیقاً تعریف شده و مشخص باشند. دلایل فراوانی در مورد پر بار بودن جلسات تحرک مغزی بیان شده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی، افزایش قدرت خلاقیت در گروه است. رقابت نیز عاملی دیگر است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌شود. نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است، فی‌البداهه بودن نظرات است. ارتباط اجباری یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها در افراد، شیوه ارتباط اجباری است. همانطور که از نام آن مستفاد می‌شود، باید بین دو گروه از پدیده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد. تجزیه و تحلیل مورفولوژیک تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت‌شناسانه، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده مورد نظرمان را تبیین و تدوین می‌کنیم. گردش تخلیدر سال ۱۹۶۱، روان‌شناسی به نام گوردون نتایج پژوهش‌های ده‌ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر کرد و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالات خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد کنیم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت، اعضای گروه را از طریق به کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخلی ترغیب و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیهی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز

استعاره‌ها به نکاتی نو، که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابطی تازه را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. پرسش‌های ایده‌برانگیز تکنیک پرسشهای ایده‌برانگیز نیز یکی از روشهای تقویت و بروز استعداد خلاقیت است. پرسشها می‌توانند در زمینه امکان جایگزینی، امکان افزایش یا کاهش، امکان تغییر، امکان ترکیب، امکان تعویض، امکان شبیه‌سازی و امکان کاربردهای دیگر و زمینه‌های مشابه طرح شوند و فرد را به سوی اندیشه‌های نو سوق دهند. ال‌کس اسبورن برای آنکه این پرسشها به خاطر بمانند از ابتدای آنها واژه Scamper (فرار کردن) را ساخته است: ۱. جانشین ساختن یا ساده کردن or

۲ simplify substitute. ترکیب

۳ combine. تطبیق و سازگاری

۴ adapt. تغییر

۵ modify. کاربردهای

دیگر ۶ put to other uses. حذف و کاهش

eliminate. معکوس ساختن

reverse تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمیدر این روش برخلاف روش تحرک مغزی، افراد جدا از هم ولی در کنار هم کار می‌کنند. در جلسه گروه اسمی، اعضای جلسه نظرات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بدون آنکه مشخص شود چه کسی طراح ایده و تفکر نوشته شده است، ایده‌ها بین اعضا مبادله شده و تکمیل و تعدیل می‌شوند. یکی از انواع روشهای گروه اسمی تکنیک ۵-۳-۶ است. در این تکنیک، ۶ نفر به عنوان اعضای جلسه هر کدام سه ایده یا نظر جدید را درباره مسئله مورد نظر بر روی سه کارت می‌نویسند. این کارتها بین اعضای جلسه مبادله می‌شوند به طوری که هر فرد ۵ بار سه ایده افراد دیگر را ملاحظه می‌کند و در ذیل آن ایده و نظر خود را می‌افزاید. ایده‌های اظهار شده موجب برانگیختن ایده‌های جدیدتر به وسیله اعضای جلسه می‌شوند و زنجیره‌ای از افکار به وجود می‌آورند. در روش دیگری که مشابه تکنیک فوق است، پاسخ‌های اعضای جلسه کتباً جمع‌آوری می‌شوند و مورد رأی‌گیری مخفی قرار می‌گیرند و پاسخ‌ها براساس رأی‌اعضاء درجه بندی می‌شوند و بر روی راه‌حلهای ممتاز بار دیگر فکر و کنکاش جمعی به عمل می‌آید. الگوبرداری از طبیعتیکی از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری، که در ابداعات فنی کاربردی گسترده و موفق داشته، تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته، برنامه‌ریزی‌های کامپیوتری و موضوع هوش مصنوعی، همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیتهای مغز آدمی انجام شده‌اند. تفکر موازی برای شکستن ذهنیت‌های پیشین و ورود به عرصه‌های نوین، تکنیک‌هایی چند ابداع شده‌اند که متداول‌ترین آنها تفکر موازی است. واضح این شیوه ادوارد دیوونو روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات، فرد همان گودال را عمیقتر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن بازمی‌ماند؛ در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و اندیشه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شوند، بلکه آنها را تغییر می‌دهند و الگو و ساختاری جدید ایجاد می‌کنند. یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن می‌شود و با تعدیل آن می‌توانیم به اندیشه نو و عملی دست یابیم. به عنوان مثال، افسانه‌های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین تا به کرات دیگر، اگر چه اندیشه‌هایی غیرممکن‌اند ولی به عنوان واسطه‌ای می‌توانند موجب دست یافتن به راه‌های جدید سفر به آن مکان‌ها شوند. راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی است. فرض کنید دیوان خواجه حافظ را به قصد تفأل می‌گشایید و مطلع غزلی را می‌خوانید و می‌کوشید تا مفاد آن را با موضوع مورد نظر خود پیوند دهید و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید. یکی دیگر از طرقی که تفکر موازی را امکان پذیر می‌سازند، معکوس سازی است. مسائل، مشکلات، ضعف‌ها، و نارسایی‌ها همه می‌توانند به صورت امکانات، نقاط قوت، و توانایی‌ها دیده شوند و مورد استفاده قرار گیرند، تنها اگر ما نحوه نگرش و برخورد خود را تغییر دهیم و پدیده‌های اطرافمان را با

دیدنی بهتر بنگریم. مثلاً مدیران به موضوع مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات به عنوان یک مسئله نگاه می‌کنند و برای از میان بردن آن به راه‌حلهای مختلف متوسل می‌شوند در حالی که اگر از جنبه مثبت به آن بنگریم بازخوری سازنده برای تکمیل و اصلاح مورد تغییر یافته، به شمار می‌آید. چگونه می‌توانیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کنیم؟ اگر ساختارهای سازمانی را به دو دسته ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ساختار ارگانیک با دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بوروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن، محیطی مناسب برای خلاقیت کارکنان ایجاد می‌کنند و یکی از عوامل تسهیل نوآوری به شمار می‌آیند. یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت، پشتیبانی، و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان نیز می‌تواند کار نوآوری را تسهیل و تسریع کند. یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد. این عوامل عبارتند از: ۱. به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان. ۲. امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه. ۳. آزادی عمل کافی در انجام فعالیتهای و تلاشهای خلاق. ۴. به کارگیری نتایج حاصل از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق. ضمیمه ۵ شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت‌مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه «مدیریت بر مبنای هدف» فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پائین به طور مشترک هدفهای سازمان را مشخص می‌سازند و حدود مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند و تمامی این عوامل برای اداره واحد و ارزشیابی فعالیتهای افراد به کار می‌روند. ویژگی این سیستم همانگونه که از تعریف فوق مستفاد می‌شود، مشارکت و همکاری همگانی در سازمان است، بدین معنی که در این سیستم سلسله مراتب سنتی سازمان به کنار نهاده می‌شود و هر فرد خود به کنترل خود می‌پردازد و اساس کار، مشارکت و همکاری است. در این سیستم ابتدا هدفهای کل سازمان، هدفهای واحد، و اولویتهای هدفها با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار از آنها مشخص می‌شوند (زمان و هزینه در هدفها قید می‌شود). سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم می‌شود و در آن تخصص منابع از نظر نیروی انسانی، وسایل و پول صورت می‌پذیرد. در این سیستم ایجاد ساز و کار کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور، و ارزیابی نتایج مورد انتظار در ارتباط با اثربخشی، کارایی، و جنبه‌های اقتصادی فعالیتهای آنها از اهمیت بسیار برخوردار است و مدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به موقع برای بهبود یا تغییر هدفها کمک می‌کند. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقشی عمده در کارایی سیستم ایفا می‌کنند. پیدایی و تکامل مفهوم «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه» برای نخستین بار به سال ۱۹۵۴، پیتراکر اصطلاح «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه» را در یکی از کتابهای خود به کار برد و بر آن به عنوان اساس سیستم مدیریت تأکید کرد. او در این باره می‌نویسد: «در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف، تنها سیستمی است که بر آورد این نیاز را امکان پذیر می‌سازد.» «مدیریت بر مبنای هدف» سیستم و مجموعه‌ای جدید از اجزا و عوامل قدیمی است که پیش از ۱۹۵۴ نیز در نوشته‌های تیلور، فایول، و التون مایو عنوان شده است. دراکر این عوامل را با هم تلفیق کرد و به سیستمی دست یافت که بدیع می‌نمود. در این سیستم جدید اهمیت هدفها و برنامه‌ریزی از نظرات فایول و تیلور، اهمیت نقش فرد در سازمان، احساس تعهد او در در مقابل تحقق هدفهای سازمان، و مدیریت مشارکت جویانه از نظرات اندیشمندانی چون التون مایو و تأثیر مشارکت کارکنان در بهبود امور و افزایش احساس رضایت از طریق سهیم شدن در تصمیم‌گیری‌ها از لستر کوخ و جان فرنچ بوده است و همانطور که اشاره شد، دراکر این اجزا و عوامل را در قالبی نو ارائه داد که به جرأت می‌توان گفت در پیشبرد مدیریت نقشی مؤثرتر از اجزا و عوامل متشکله خواهد داشت. پس از دراکر، نظریه‌پردازانی دیگر چون مک‌گریگور، هامبل، بلیک، موتن و لیکرت این سیستم را توسعه و بهبود بخشیدند. نظرات هامبل در توسعه این سیستم از مدیریت نقشی مهم داشته‌اند. او معتقد به دو

جنبه در این سیستم بوده است: یکی جنبه فنی و دیگر جنبه انسانی. از نظر او این دو جنبه کاملاً به هم آمیخته‌اند و در عمل باید هر دوی این جنبه‌ها را در نظر داشته باشیم، چه توجه و تأکید بر یک جنبه باعث کاهش اثربخشی سیستم و عدم توفیق آن خواهد شد. بلیک و موتن نیز با ارائه سبکهای مختلف مدیریت که نشان دهنده فردگرایی یا سازمان‌گرایی مدیران‌اند، سهمی در توسعه سیستم مدیریت بر مبنای هدف داشته‌اند. به وسیله معیار سنجشی که آنان تنظیم کرده‌اند می‌توانیم هر مدیریتی را در یک سبک خاص طبقه‌بندی کنیم و اثربخشی آن را در آن سبک بسنجیم. سیستم مدیریت بر مبنای هدف، از آن‌جا که هم به فرد و هم به ارائه تولید و خدمات در سازمان توجه دارد، با سبکهایی که بلیک و موتن ارائه داده و ضمن آن توجه بسیار به فرد و وظیفه او در جهت هدفهای سازمان ابراز داشته‌اند، قابل مقایسه و تطبیق است. لیکرت نیز در سیستم چهارگانه مدیریت خود وقتی به سیستم مشارکت هر چه بیشتر افراد در سازمان اشاره دارد، جنبه مهمی از سیستم مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می‌کند. چه اساس این مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم لیکرت نیز کوششی است در جهت آن که تمامی فعالیتها در سازمان از طرق مشارکت و تعاون انجام پذیرند. نظریه Z یکی از اعلمای مدیریت معاصر به نام اوچی، در بررسی بعضی از سازمانهای آمریکایی مشاهده کرد که این سازمانها آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگیهای سازمانهای ژاپنی را به کار گرفته‌اند و این تلفیق موجب توفیق آنها در نیل به اهدافشان شده است. وی این تلفیق و ترکیب کارآمد را نظریه Z نام نهاد و آن را روایت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی قلمداد کرد. بودجه منعطف یا متغیر به منظور غلبه بر مشکل عدم انعطاف بودجه‌های سنتی در مؤسسات تولیدی و بازرگانی، از نوعی بودجه به نام بودجه منعطف استفاده می‌شود. برای تنظیم این نوع بودجه، ابتدا هزینه‌های ثابت و متغیر را تعیین می‌کنیم، سپس با توجه به امکانات و اعتبار مؤسسه می‌توانیم تصمیم بگیریم که در هر زمان چه هزینه‌ای باید انجام دهیم و در مقابل آن چه نتیجه‌ای بدست آوریم. با تنظیم این بودجه می‌توانیم به طور دوره‌ای مثلاً ماهانه یا هر سه ماه یکبار مطابق شرایط مؤسسه بودجه‌ای خاص را انتخاب کنیم و ملاک عمل قرار دهیم. بودجه بر مبنای صفر غالباً در بودجه‌های سنتی، اساس برآوردها ارقام سال قبل‌اند و با در صدی افزایش به تنظیم بودجه سال جدید اقدام می‌شود. این فرایند نارسا و ناقص است و از دقت و صحت کافی برخوردار نیست، زیرا تسری وضع گذشته به آینده و ثابت انگاشتن روند فعالیتها شاخصی صحیح برای پیش‌بینی نیست. برای غلبه بر این مشکل از شیوه‌ای جدید در بودجه‌بندی استفاده می‌شود که اصطلاحاً آن را بودجه بر مبنای صفر می‌نامیم. در این روش، هر سازمان برای بودجه‌بندی باید کلیه فعالیتها و برنامه‌های خود را، اعم از قدیمی یا جدید، همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد و میزان اهمیت و اولویت آنها را مشخص کند. بدین ترتیب نوعی تحول و نوسازی، فلسفه زیربنایی این بودجه‌بندی را تشکیل می‌دهد. در روش اجرای بودجه بندی بر مبنای صفر، چهار مرحله اصلی و اساسی وجود دارد: ۱. شناخت واحدهای فعالیت در سازمان ۲. تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها ۳. ارزشیابی و درجه‌بندی گروه فعالیتها و تعیین اولویت بین آنها ۴. انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیتها که ثمر بخشی آنها اثبات شده است، به صورت بودجه تنظیمی برای سازمان شناخت واحدهای فعالیت در سازمان منظور از واحد فعالیت در اینجا آن جزء معنی دار در برنامه است که بتوانیم آن را به تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم و درباره آن اخذ تصمیم کنیم. به همین جهت واحدهای فعالیت را واحدهای تصمیم‌گیری نیز نامیده‌اند. در پاره‌ای از سازمانها، به سادگی می‌توانیم واحدهای فعالیت را مشخص کنیم و در اغلب موارد این واحدها با واحدهای بودجه در روش بودجه‌بندی سنتی قابل تطبیق‌اند. در بعضی از سازمانها که واحدهای بودجه کلی هستند می‌توانیم آنها را به اجزایی کوچکتر که همان واحدهای فعالیت‌اند تقسیم کنیم. در صورتی که سازمانی دارای برنامه عملیاتی دقیق و صحیح باشد، واحدهای فعالیت در برنامه مذکور به پائین‌ترین سطح عملیات اطلاق می‌شوند. تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها در این مرحله پس از تعیین واحدهای فعالیت، آنها در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند تا اول ارزش و اهمیت آنها در مقایسه با سایر فعالیتها و میزان وابستگی آنها با هم مشخص شود،

و دوم در مورد ادامه یا حذف، تقلیل یا گسترش سطح اجرای آن تصمیم گرفته شود. در این مرحله باید اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مدیریت فراهم شود تا تجزیه و تحلیل به نحوی صحیح انجام پذیرد. این اطلاعات باید شامل هدف هر فعالیت، اجزای آن، چگونگی اجرا و هزینه و منافع حاصل از آن باشد. ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیتها ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیتها یکی از مشکل‌ترین مراحل بودجه‌بندی بر مبنای صفر است و در عین حال یکی از مهمترین مراحل نیز در این روش به شمار می‌آید. در بودجه‌بندی بر مبنای صفر، ارزشیابی واحدهای فعالیت در سطوحی مختلف در نظر گرفته می‌شود و ضمن تجزیه و تحلیل و ارزشیابی در مورد اینکه هر فعالیتی تا چه سطحی انجام گیرد، اخذ تصمیم می‌شود. عواملی مختلف در تعیین این مراتب دخالت دارند که مهمترین آنها ماهیت فعالیت و ضرورت آن در تحقق هدف سازمان است. انتخاب و تدوین فعالیتهاى ثمربخش در سازمان و تنظیم بودجه در این مرحله، مدیران و کلیه کسانی که در امر تدوین بودجه دخالت داشته‌اند، با توجه به نتایج حاصل از مراحل قبلی در مورد انتخاب و تدوین فعالیتهایی که ثمربخشی آنها مورد قبول قرار گرفته، اقدام می‌کنند و به تنظیم بودجه می‌پردازند. تصمیم‌گیری در این مرحله در مورد هر فعالیت ممکن است به یکی از نتایج زیر منتهی شود: حذف فعالیت در صورتی که تجزیه و تحلیل و ارزشیابی فعالیتی نشان دهد که در حال حاضر فعالیت مذکور هیچ‌گونه نفعی برای سازمان و استفاده کنندگان از خدمات یا کالای سازمان در بر ندارد، فعالیت مذکور حذف می‌شود. تقلیل سطح فعالیت ممکن است در گذشته فعالیت یا فعالیتهایی وجود داشته‌اند که در سطحی وسیع و گسترده اجرا می‌شده‌اند، ولی در حال حاضر با توجه به نتایج بررسی‌ها، لزومی به اجرای آنها در آن حد نیست، در این صورت سطح فعالیتهاى مذکور کاهش می‌یابد و در هر یک، حد معقول در بودجه گنجانیده می‌شود. در این جا باید یادآوری کنیم هر فعالیتی دارای یک سطح حداقل است و از آن سطح، حداقل برای هر فعالیت با توجه به نوع و حجم فعالیت و میزان اهمیت آن برای سازمان تعیین می‌شود. اجرای فعالیت مانند گذشته‌پاره‌ای از فعالیتها نیازی به تغییر ندارند و باید مانند گذشته اجرا شوند. این‌گونه فعالیتها بدون هیچ تغییری در بودجه سال جدید منعکس می‌شوند. گسترش سطح فعالیت ممکن است ارزشیابی فعالیتها نشان دهد که بعضی از فعالیتها باید در سطحی گسترده‌تر اجرا شوند که در این صورت با استفاده از صرفه‌جویی‌های انجام شده فعالیتها به گونه‌ای گسترده‌تر در بودجه سال جدید گنجانده می‌شوند. بودجه‌بندی طرح و برنامه بودجه بندی طرح و برنامه، تلاشی است برای ترکیب و تلفیق بودجه‌بندی با برنامه‌ریزی‌های کلی به عنوان یک مجموعه واحد که نشان دهنده خطوط اصلی و خط‌مشی‌های کلی سازمان و دولت باشد. اجزای بودجه‌بندی طرح و برنامه عوامل جدیدی نیستند زیرا طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، و بودجه‌بندی هر یک دارای سوابق دیرینه‌اند، اما آنچه جدید است ترکیب این عوامل در یک ساختار کلی به نام بودجه طرح و برنامه است. قانون پارکینسون قانون پارکینسون، که بر اساس مطالعات نویسنده‌ای به همین نام شکل گرفته است، زمینه گسترش بی‌رویه بوروکراسی‌ها را بیان می‌کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گسترده‌گی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری، و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌شود. اصل پیتراين اصل ادعا می‌کند که در سازمانها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند. از این رو ما اغلب در سازمانها با افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل خود را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمانهاست. واضح این اصل، که نویسنده‌ای به نام لارنس پیتراست، به ذکر مواردی متعدد می‌پردازد که در آنها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است. بدین ترتیب پیترا معتقد است که در سلسله مراتب سازمانها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله مراتب شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی و تحقیق قرار دهد. امروزه همه سازمانها از سلسله مراتب استفاده می‌کنند و باید در شناخت عوارض آن نیز

هشیار باشند، اصل پیتز این آگاهی را به آنان ارزانی می‌دارد. پنجره جو-هریبه کمک این مدل می‌توانیم تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کنیم و روابط بین انسانها و شخصیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم. افراد از نقطه نظر اینکه تا چه حد نسبت به خود و سایرین آگاهی و شناخت دارند در چهار نقطه قرار می‌گیرند: ۱. من باز یا آگاه: در این وضعیت، فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است. ۲. من نهفته یا پنهان: در این وضعیت، فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این رو از سایرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی‌دهد و از بیم واکنش‌های دیگران می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنها قرار ندهد. در این حال امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد. ۳. من نابینا: در این حالت فرد سایرین را می‌شناسد، اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز غالباً از ترس اینکه مبدا باعث آزرده‌گی او بشوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی‌کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان شود با واکنشی مطلوب مواجه نمی‌شود. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد. ۴. من ناآگاه و ناشکوف: در این وضعیت امکان بروز تعارض بسیار بالاست زیرا فرد نه نسبت به خود و نه نسبت به سایرین آگاهی و شناخت دارد و هر چه هست سوء تفاهم و عدم درک متقابل است. یکی از طرق کاهش حالات نامطلوب، آن است که با ایجاد ارتباط و اعتماد بین افراد موجبات شناخت آنان از یکدیگر را فراهم کنیم و محیطی بوجود آوریم که افراد به راحتی بتوانند از نظرات هم نسبت به یکدیگر آگاه شوند. ضمیمه ۶ سرنوشت کار در آینده‌های جدید در مدیریت‌رزمینه نگرش به آینده می‌توانیم به دو نظریه کلی اشاره کنیم. بر اساس یکی از این نظریات که ماوراء توسعه یا توسعه فزاینده و خارق‌العاده نام دارد، در آینده ما شاهد گسترشی غیر قابل تصور در زمینه‌های فناوری، علوم، و فنون خواهیم بود. بر اساس این نظریه، آینده همانا تصویری توسعه یافته و پیچیده‌تر از وضعیت صنعتی امروز خواهد بود. اما در نظریه‌ای دیگر تحت عنوان بوم‌شناسی انسانی و معقول ارائه شده، آینده در فناوری شتابدار خلاصه نشده و مسیر و جهت حرکت به گونه‌ای متفاوت است. در نظریه جدید، بر ظرفیت انسان و آزادی و اختیار او تأکید شده است و جهت‌گیری‌های توسعه قبل از آنکه در زمینه‌های دانش فنی باشند در زمینه‌های انسانی و اجتماعی و روح و روان آدمی هستند. تلاش‌ها مصروف آن‌اند که توانایی‌های انسان صرف توسعه و گسترش وی شوند و در کنار آن دانش و ارتباطات نیز توسعه و بهبود یابند. در نظریه توسعه فزاینده صنعتی و فناورانه، کارها غالباً به صورت خودکار درمی‌آیند و به وسیله متخصصان انجام می‌گیرند. ساعات کار کاهش می‌یابند و گروه‌های کمی کار می‌کنند و بسیاری از گروه‌ها مصرف‌کننده خدمات و تولیدات آنها هستند. در نظریه توسعه انسانی، الگوی کلی کار دگرگون می‌شود و کارها بر اساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می‌گیرند. کار و سرگرمی در هم می‌آمیزند و خانه و محله مراکز کاری می‌شوند. در نظریه توسعه فزاینده، آموزش و پرورش دو هدف را دنبال می‌کنند. یکی هدف آموزش فناوری پیچیده به متخصصان و خبرگان فنی و دیگری آموزش مردمی که باید نحوه گذراندن زندگی را فراگیرند. این آموزشها مقطعی نیستند و استمرار دارند. در نظریه توسعه انسانی، هدف آموزش و پرورش توسعه ذهنی انسانی و گسترده ساختن دایره بینش اوست. روش آموزش، بیشتر عملی است تا نظری و در محیط‌های حرفه‌ای افراد کار را از یکدیگر می‌آموزند. نظریه توسعه فزاینده صنعتی بیشتر تحت تأثیر وضع فعلی دنیای صنعتی است و بسیاری از فرصت‌ها و امکانات بالقوه انسانی و اجتماعی را نادیده انگاشته؛ در حالی که نظریه توسعه انسانی در ادامه تحول نظام کار از دوران برده‌داری، ارباب و رعیتی، و کارگر و کارفرمایی، دورانی جدید را پیش‌بینی می‌کند. دورانی که در آن کار در خدمت دیگران نیست و فعالیتی است که انسان برای خود سازمان داده است. در این نظام انسان خود، کنترل خویش را برعهده دارد و برای خود و رفع نیازهایش کار می‌کند. در این نظام او هدفهای خود را مستقلاً طراحی می‌کند، در جامعه کوچک خود کار می‌کند و با دیگری رابطه‌ای نزدیک و انسانی دارد. در نظریه توسعه انسانی، بسیاری از شیوه‌ها و مدل‌های توسعه صنعتی به گونه‌ای

دیگر طرح می‌شوند و بنابراین تصور آنها شاید برای ما ساده نباشد. بر اساس این نظریه، اقتصاد غیررسمی جایگزین اقتصاد فعلی خواهد شد. در اقتصاد غیررسمی، دیگر انسان برای دیگران کار نمی‌کند، بلکه برای خود کار می‌کند و آزادی عمل و اختیار فراوانی برایش محفوظ است. از آنجایی که در توسعه صنعتی، گروه‌های با نفوذ کوشیده‌اند تا به هر طریق این استنباط را برای افراد بشر به وجود آورند که برای ادامه حیات راهی جز استخدام و اجیر شدن وجود ندارد، تصور «خویشتن کاری» یا کار برای خود بسیار مشکل است. اما باید این توهم را در هم بشکنیم و به این باور برسیم که ایجاد نظمی نوین در کار ممکن است؛ نظمی که در نظریه توسعه انسانی نام «خویشتن کاری» را به خود اختصاص داده است و شاید تنها راه‌حلی باشد که بتوانیم در آینده از آن در برابر مشکلات حاصل از استخدام به شیوه سنتی بهره‌گیریم. در خویشتن کاری انسان با طبیعت هماهنگی بسیار دارد، از استقلال کاری برخوردار است، و تأکیدش قبل از آنکه بر توفیقات ظاهری و خارجی باشد بر موفقیت‌های درونی است. در خویشتن کاری فناوری ساده است و در مقیاس کوچک جایگزین فناوری پیچیده و غول‌آسای امروزمین خواهد شد و اقتصاد بخشی و منطقه‌ای جای اقتصاد جهانی را خواهد گرفت.

ادامه دارد...

مدیریت عمومی - ۲

سید مهدی الوانی خلاصه کتاب ضمیمه ۷ فشارهای عصبی در سازمان‌ها و راه‌های مقابله با آن در دهه اخیر موضوع فشار عصبی یا استرس و آثار آن در سازمان، مولد التفات و توجه بسیار واقع شده و یکی از مباحث اصلی رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است. اگرچه در علم پزشکی مسئله فشار عصبی و علل و عوارض آن مدتهاست مورد تحقیق و بررسی قرار دارد، اما باب این بحث در رفتار سازمانی تازه گشوده شده است و علمای این رشته، مدتی کوتاه است که به تحلیل فشار عصبی و آثار و عواقب آن در سازمان و اعضای آن پرداخته‌اند. با وجود این نظر که استرس‌های مفید و خوش‌خیم نیز وجود دارند و قدری از فشار عصبی برای ایجاد تحرک و تلاش در انسان ضروری است، زمانی که بحث استرس مطرح می‌شود، بیشتر به عوارض و ضایعات آن توجه می‌شود و استرس مضر و مخل مد نظر قرار می‌گیرد. به هر حال فشار عصبی آثاری فراوان بر عملکرد و فعالیت‌های اعضای سازمان دارد. مدیران، کارکنان و ارباب رجوع سازمان تحت تأثیر فشارهای عصبی دچار حالات روانی خاص می‌شوند و دست به رفتارها و اعمالی می‌زنند که مستقیماً در بازدهی سازمان منعکس می‌شوند. فشارهای عصبی دارای آثار جسمانی نیز هستند و از این طریق هم به سازمان لطماتی شدید وارد می‌آورند. استرس‌های حاد نیروی انسانی سازمان را ضایع می‌کنند و هدف سازمان را دستخوش تزلزل می‌سازند. افرادی که دچار استرس می‌شوند و توان مقابله با آن را از کف می‌دهند، از جهات جسمانی، روانی، و رفتاری دچار آسیب می‌شوند و بدین ترتیب است که استرس در سازمان همچون آفتی نیروها را تحلیل می‌برد و فعالیتها و تلاشها را عقیم می‌سازد. استرس یا فشار عصبی چیست؟ استرس به معنی فشار، واژه‌ای است که از فیزیک به عاریت گرفته شده و امروزه برای بیان فشار روان-تنی کاربرد عام یافته است. به عبارت بسیار کلی و ساده، استرس حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد است، بنابراین شاید فشار عصبی معادلی دقیق برای استرس نباشد. چه استرس حالتی ناشی از فشار است، نه خود فشار اما با اندک اغمازی می‌توانیم استرس را همان فشار عصبی معنی کنیم و آن را حالتی بدانیم که انسان در مقابل محرک‌های ناسازگار بیرونی از خود بروز می‌دهد. در تعریفی دیگر، استرس پاسخی است که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی، به صورت رفتاری روانی یا جسمانی از خود بروز می‌دهد. در این تعریف، استرس عبارت است از عکس‌العمل‌های فرد در برابر موقعیت‌های تهدید کننده در محیط. برای روشن شدن مفهوم فشار عصبی ذکر چند نکته ضروری است: اول آنکه استرس همواره به علت عوامل ناخوشایند و نامطلوب در فرد به وجود نمی‌آید. یک مژده بسیار مسرت بخش و موفقیت

غیرمنتظره در یک مسابقه بزرگ نیز می‌تواند برای فرد ایجاد استرس کند، به همانگونه که یک خبر ناگوار و یک شکست ناگهانی نیز چنین است. نکته دیگر اینکه استرس را نباید لزوماً به عنوان یک پدیده منفی در نظر بگیریم. میزانی مشخص از استرس که برای فرد سازنده و محرک باشد، همانگونه که اشاره شد، استرس مفید است و نباید از آن هراس داشت. آنچه باید کنترل و با آن مقابله شود، استرس‌های مضر و مخل است. و نکته آخر اینکه استرس به معنای اضطراب نیست، زیرا اضطراب جنبه روانی دارد در حالی که استرس صرفاً حالتی روانی نیست و جنبه روان-تنی دارد. همچنین استرس معادل بیماری جسمانی نیست، زیرا بیماری دارای تظاهرات اختصاصی و غیراختصاصی است، در حالی که استرس دارای تظاهرات غیراختصاصی یا عمومی است. البته ممکن است استرس به علت بیماری ایجاد شود، اما استرس بیماری نیست. عوامل ایجاد کننده استرس عوامل ایجاد کننده استرس را می‌توانیم به دو دسته عوامل فردی و گروهی تقسیم کنیم. عوامل موجد استرس فردی حاصل خصوصیات و ویژگیهای فردی و عوامل ایجاد کننده استرس گروهی زاینده روابط جمعی‌اند. عوامل ایجاد کننده استرس فردی تعارض در نقش، یکی از عوامل ایجاد کننده استرس فردی به شمار می‌آید. هر فرد در زندگی دارای نقش‌های متفاوت است. ایفای این نقشها برای هر انسانی طبیعی است، اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که نقشهای مذکور متعارض واقع شوند و در این هنگام است که تعارض به صورت عامل ایجاد کننده استرس عمل خواهد کرد. ابهام در نقش شغلی فرد نیز که ناشی از ناآگاهی و عدم وجود اطلاعات لازم در مورد شغل است، می‌تواند عامل استرس شود. زمانی که ارتباطات در سازمان ضعیف‌اند، آموزشهای لازم وجود ندارد و اطلاعات مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار نمی‌گیرد، این ابهام نقش بیشتر و احتمال بروز فشار عصبی افزون‌تر خواهد شد. تعارض در هدفهای فردی نیز ممکن است عامل فشار عصبی واقع شود. تعارض ناشی از هدف را به سه نوع تقسیم کرده‌اند. تعارض خواست-خواست، تعارض خواست-ناخواست، و تعارض ناخواست-ناخواست. تعارض خواست-خواست در هدفها، زمانی پیش می‌آید که انسان چند هدف مطلوب و دلخواه دارد، اما نمی‌تواند تمامی آنها را با هم تحقق بخشد. تعارض خواست-ناخواست هنگامی رخ می‌دهد که انسان مایل است به هدفی دست یابد و در همان حال می‌خواهد از آن هدف بگریزد و اجتناب کند. در این گونه موارد هدف دارای دو جنبه مثبت و منفی است. تعارض ناخواست-ناخواست سازمانی زمانی پیش می‌آید که فرد می‌خواهد از دو هدف اجتناب کند، اما امکان احتراز از هر دوی آنها وجود ندارد. به عنوان مثال کارگری که از بیکاری شدن بیزار است و در همین حال از کار در محیط کارخانه و نحوه سرپرستی نیز دلخوشی ندارد، دچار تعارض ناخواست-ناخواست است. از عوامل ایجاد کننده استرس فردی می‌توانیم به اتفاقات و تغییرات غیرمنتظره در زندگی شخصی نیز اشاره کنیم. به عنوان مثال مشکلات خانوادگی چون جدایی از همسر، مرگ نزدیکان و عزیزان، بیماریهای سخت و لاعلاج، و بیکاری و فقر نمونه عواملی هستند که می‌توانند فرد را دچار استرس سازند. عوامل ایجاد کننده استرس گروهی از جمله این عوامل می‌توانیم به تعارضاتی که بین افراد و گروه‌ها در سازمان اتفاق می‌افتند، اشاره کنیم. به عنوان مثال عضویت فرد در گروهی که با افراد گروه مذکور هیچ‌گونه تجانسی ندارد باعث فشار عصبی می‌شود. یا هدفهای آشتی ناپذیر در ارتباطات بین افراد ممکن است موجبات فشار عصبی را برای آنها فراهم سازد. هدفهای متعارض بین رئیس و مرئوس، کارگر و کارفرما، و ارباب رجوع و کارمند هم می‌تواند جزء عوامل ایجاد کننده استرس گروهی به شمار آیند. در ارتباطات در صورتی که فرد خود و دیگران را به درستی بشناسد و درک کند، کمتر دچار استرس خواهد شد، در حالی که در صورت عدم شناخت خود یا دیگران و یا عدم آگاهی از خود و دیگران امکان تعارض بسیار است و مآلاً امکان ایجاد استرس نیز افزایش می‌یابد. در تجزیه و تحلیل واکنشهای متقابل، در صورتی که طرفین ارتباط نقش بالغ-بالغ، پدر-فرزند یا فرزند-پدر را داشته باشند مشکلی ایجاد نمی‌شود و امکان استرس نخواهد بود. اما اگر ارتباطات متقاطع باشند، امکان ایجاد تعارض و استرس افزوده خواهد شد. علائم فیزیولوژیک استرس از آنجایی که مسئله استرس ابتدا بوسیله پزشکان و متخصصان علم طب مورد مطالعه قرار گرفته، بیشتر توجه به علائم فیزیولوژیک معطوف بوده است. این علائم مانند تغییر ضربان قلب، تغییر آهنگ تنفس،

تغییرات فشار خون، سردرد، زخم معده، اختلالات گوارشی، حملات قلبی، اختلال در سوخت و ساز بدن و امثالهم‌اند. علائم روانی استرس نشانه‌های روانی فشار عصبی ممکن است به صورت عصبانیت، اضطراب و دلشوره، افسردگی، عصبی شدن، حساسیت، تنش، و احساس ملالت و بیهودگی ظاهر شوند. علائم رفتاری استرس نشانه‌های رفتاری فشار عصبی ممکن است به صورت بی‌خوابی، کم‌غذایی یا به عکس اشتهای کاذب به غذا و افراط در خوردن آن، افزایش تعداد سیگار در سیگاری‌ها، شتابزدگی در سخن گفتن، و تعجیل و بی‌قراری در انجام دادن امور بروز کند. در سازمان آثار رفتاری فشار عصبی به صورت تأخیر، غیبت، تعارض، ترک حرفه، بی‌علاقگی به کار، و مانند آنها دیده می‌شوند. طرق مقابله با استرس شاید بهترین شیوه مقابله با فشار عصبی آن باشد که عامل موجد استرس را از میان برداریم و استرس را رفع کنیم. اما در اغلب موارد این امر ممکن نیست و باید به گونه‌ای با استرس سازگار شویم و تحمل آن را بر خود هموار سازیم و از شدت آن بکاهیم. طرق مشروح در ذیل تدابیری هستند که برای مقابله و سازگاری با استرس پیشنهاد شده‌اند. تفکر با هدف، تفکر عمیق و آرمان دار برای رهایی از تشویش‌های ناشی از استرس، تفکر با هدف می‌تواند طریق چاره‌ساز باشد. به عنوان مثال، در این طریق فرد متوجه معبود خود می‌شود، چنان ذکر او می‌گوید و در او مستغرق می‌شود که از جهان و غم آن فارغ می‌شود و از این راه آرامش می‌یابد. عبادت مؤمنان خالص و وجد صوفیان و عارفان، نمونه‌هایی از این طریق مقابله با فشار عصبی هستند. آرمیدن آگاهانه یا واهلش در این شیوه مقابله با استرس فرد، باید بکوشد تا به حالتی آرام و عاری از تنش دست یابد. بدین منظور روشهایی گوناگون ابداع شده‌اند که به طور مستقل به وسیله خود فرد، یا به کمک روانشناس قابل استفاده‌اند. در یکی از این روشها، که تکنیک تدریجی و مرحله به مرحله واهلش نام دارد، کار واهلش و تنش زدایی با تنفس عمیق و رها و سست کردن دستها شروع می‌شود و ضمن مراحل مختلف فرد می‌کوشد تا آرامش و احساس راحتی و انبساط عضلانی را در تمامی بدن خود ایجاد کند. فشردن انگشتها و ماهیچه‌های دست و سپس رها کردن و سست کردن آنها و ادامه این کار برای تمامی عضلات بدن، از ارکان اصلی روش تدریجی واهلش است. به کمک تمرینات مداوم با این روش فرد قدرت می‌یابد تا بر عضلات و اعصاب خود تسلط یابد و در مواقع استرس آرامش لازم را به دست آورد و تنشها و انقباضات ناشی از استرس را پشت سر نهد. برای واهلش تکنیک و روشهایی مختلف موجودند که باید تحت نظر روانپزشک و با تمرینات منظم از آنها استفاده شود. ورزش و فعالیت‌های بدنی زمانی که امواج استرس به فرد حمله می‌کنند، روی آوردن به ورزش می‌تواند راهی برای حصول آرامش عصبی باشد. پیاده‌روی، دویدن، شنا کردن، و سایر ورزشها ذهن را از مسائل موجد استرس بازمی‌دارند و مشغول ورزش می‌سازند. کسانی که اهل ورزش هستند غالباً روحیه‌ای قوی پیدا می‌کنند و در برابر ناامیلات کمتر دچار ضعف و فتور روحی و جسمی می‌شوند. تسلط بر موقعیتهای و شرایط محیطی چنانچه فرد بتواند بر موقعیتهای آزاردهنده محیط خود تسلط و کنترل پیدا کند، می‌تواند بر فشار عصبی نیز غلبه کند. به عنوان مثال اگر فرد دریابد که چه مسائلی او را ناراحت می‌سازند و موقعیتهای ناخوشایند را شناسایی کند، با دوری جستن از آنها خواهد توانست از استرس، که ناشی از موقعیتهای مذکور است، جلوگیری کند. گریختن از آنچه دوست نداریم فرار و ترس نیست، بلکه راه‌حلی منطقی و کاری عقلایی است. هر انسانی نسبت به بعضی از آدمها، برخی اطلاعات، و پاره‌ای شرایط و موقعیتهای حساسیت دارد، وی در صورتی که عوامل مذکور را بشناسد، به حکم عقل باید حتی‌المقدور از آنها پرهیز کند و کمتر خود را دچار استرس سازد. در این روش به جای آنکه موقعیتهای فرد را کنترل کنند وی می‌کوشد تا با آگاهی و احاطه بر موقعیتهای آنها را به دلخواه خود کنترل کند. ادراک درمانی در این روش فرض این است که، استرس‌های انسان ناشی از ادراکات و تفکرات وی از محیط‌اند. بنابراین با تغییر ادراکات خود می‌توانیم بر استرس غلبه کنیم. احساس صمیمیت و حمایت گروهی انسان در زندگی نیازمند محیطی صمیمی و دوستان و یارانی است که حامی و همدم او باشند. در مواقع دچار شدن به فشار عصبی نیز اگر چنین محیطی برای فرد فراهم باشد که بتواند به آن پناه برد، در رفع استرس وی بسیار مؤثر خواهد بود. بیان مشکلات و مسائلی که انسان را آزار می‌دهند برای یک دوست موجب تخلیه اضطراب و نگرانی

می‌شود و به فرد تسکین می‌دهد. در زندگی اجتماعی، خانواده و سازمان همواره نیاز به محیطی گرم و محبت‌آمیز وجود دارد و در صورت رفع این نیاز و احساس حمایت گروهی، فرد در مواجهه با استرس توانمندتر می‌شود. خودخواهی دیگرخواهانه و احساس مفید بودن احساس مفید بودن برای دیگران و مددکار واقع شدن، روحیه‌ای مثبت و قوی به فرد ارزانی می‌دارد که او را در مقابله با فشار عصبی مجهز می‌سازد. در این روش از مقابله با استرس صرف نظر از نوع کاری که انجام می‌دهیم، باید این باور را در خود ایجاد کنیم که برای دیگران مفید هستیم و کسانی هستند که از نتیجه کار ما بهره‌مند می‌شوند. احساس مفید بودن و احساس اینکه موجودی عاطل و باطل و بیهوده نیستیم، به ما قدرت می‌دهد تا در مقابل فشارهای عصبی پایداری کنیم. «خودخواهی دیگرخواهانه» عبارتی است که یکی از صاحب‌نظران بحث استرس برای توصیف این روش به کار برده است. هدف جو بودن انسان موجودی هدف‌جوست و در هر لحظه از زندگی خود نیازمند هدفی برای تحرک و تلاش است. انسان بدون هدف قادر به ادامه حیات نخواهد بود. اگر صبحگاهی از خواب برخیزید و احساس کنید که دیگر هیچ هدفی ندارید که به تحقق آن همت گمارید، زندگی برایتان بی‌معنی و بی‌مفهوم خواهد شد. اصولاً انسان این‌گونه آفریده شده است که وقتی فاقد هدفی مشخص باشد، احساس گم شدن و پوچی می‌کند. انسان برای غلبه بر مشکلات، برای تلاش و کوشش، و دستیابی به هدف ساخته شده است و بدون هدف زندگی‌اش بی‌ارزش و بی‌معنی می‌شود. داشتن هدف و تلاش برای نیل به آن، عاملی است که به انسان امید و انگیزه می‌دهد و او را بر فشار عصبی مسلط می‌سازد. روی آوردن به طنز و شوخی این ضرب‌المثل که «خنده بر هر درد بی درمان دواست» در تخفیف فشار عصبی نیز می‌تواند مؤثر افتد. در کارها گاهی لازم است مسائل را خیلی جدی نگیریم و برای رهایی از استرس‌های طاقت فرسا به طنز روی آوریم و با خنده از کنار مسائل بگذریم. ضمیمه ۸ شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی تعیین شاخص‌های معتبر برای سنجش ساختار سازمانی، از نظر روش‌شناسی در پژوهش‌های مدیریت حائز اهمیت فراوان‌اند. البته تعیین شاخص‌هایی که به وسیله آنها بتوان دقیقاً ساختارهای سازمانی را ارزیابی کرد ایده‌آل است و به سادگی امکان‌پذیر نیست. اما در این قسمت کوشش شده است تا شاخص‌هایی برای ارزیابی ساختارهای سازمان ارائه شوند که برآوردهایی بالنسبه دقیق در این زمینه به دست دهند و کار با آنها نیز از سادگی و سهولت کافی برخوردار باشد. از طریق استفاده از این شاخص‌ها می‌توانیم میزان «پیچیدگی»، «رسمی بودن» و «تمرکز» ساختارهای سازمانی را مشخص کنیم. شاخص‌های تعیین پیچیدگی سازمانی در این جا پیچیدگی سازمانی به عنوان یک مفهوم ترکیبی متشکل از سه جزء در نظر گرفته شده است. برای تعیین پیچیدگی سازمانی باید این سه بعد؛ یعنی میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تعداد سلسله مراتب، و میزان منطقه‌ای بودن سازمان را مشخص سازیم. شاخص‌های تقسیم وظایف در سطوح مختلف شاخص‌هایی متعدد برای سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارند. به عنوان مثال تعداد بخش‌ها و واحدها، تعداد عناوین مشاغل و پستها، سطح و میزان آموزش لازم، و دامنه و گستردگی فعالیت‌های حرفه‌ای و تخصصی، از زمره عواملی هستند که می‌توانند به عنوان شاخص‌های تقسیم وظایف به کار گرفته شوند، دو عامل مهم در این میان تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هر چقدر تعداد شاغلین متخصص بیشتر و دوره آموزش لازم طولانی‌تر و در سطحی بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. شاخص‌های تعیین تعداد سلسله مراتب این شاخص‌ها بسیار ساده هستند. این شاخص‌ها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند، محاسبه می‌کنند. از آنجایی که ممکن است تعداد مراتب در شاخه‌های مختلف سازمان متفاوت باشند، مثلاً تعداد سلسله مراتب در شاخه معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد، می‌توانیم میانگین تعداد سلسله مراتب در شاخه‌های مختلف را مبنای کار قرار دهیم. شاخص پراکندگی سازمان در مناطق مختلف این شاخص‌ها نشان‌دهنده تعداد شعبات و واحدهای تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند. فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آنها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای در این میان واجد اهمیت است و میانگین فواصل واحدها از اداره مرکزی باید در محاسبات مؤثر واقع شوند. با افزایش

فواصل واحدها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین بالا- رفتن نسبت تعداد پرسنل آنها به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر می‌شود. شاخص‌های تعیین میزان رسمی بودن سازمان میزان تأکید بر قوانین و مقررات و عملکرد به ضوابط در سازمان نشان‌دهنده میزان رسمی بودن سازمان است. عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استاندارد شدن کارها، میزان اعمال مقررات و دستورالعملها، همه در سنجش میزان رسمی بودن و قانون‌مداری در سازمان واجد اهمیت و شاخص‌هایی مؤثرند. شاخص‌های میزان تمرکز سازمانی برای تعیین میزان تمرکز سازمانی، عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در انجام کارها، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیله مقامات عالی سازمان، میزان مداخله مستقیم آنها در جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده، می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند. هر چقدر اختیار رده‌های پایینی در سازمان کمتر بوده و میزان مداخله و کنترل مستقیم مقامات بالا بیشتر باشد، سازمان به سوی تمرکز بیشتری گرایش دارد. ضمیمه ۱۰ مدیریت مسائل عمومی در ادبیات سنتی مدیریت، وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت برای مدیران موافق از الزامات اولیه بود و بعدها نیز نقشهایی دیگر چون نقش تصمیم‌گیری، نقش ارتباطی و اطلاعاتی برای مدیران مطرح شد. اما جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان و بی‌التفاتی آنان به مسائل اجتماعی موجب گشوده شدن بابی جدید در مدیریت شد که آن را مدیریت مسائل اجتماعی یا مسئولیت اجتماعی برای مدیران نام نهاده‌اند. مدیران امروز باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را بشناسند و از آثار سازمان خود برای محیط اجتماعی خویش آگاه باشند. شاید این پرسش پیش‌آید که توجه به محیط بیرونی سازمان از زمانی که موضوع نگرش سیستمی در مدیریت مطرح شد مورد ملاحظه مدیران بوده است و سخنی تازه نیست. در این مورد باید یادآور شویم که هرگاه توجه به محیط خارجی به منظور بهره‌برداری از آن برای اهداف درون سازمانی باشد، این امر به تحقق مسئولیت اجتماعی منجر نخواهد شد، بلکه زمانی می‌توانیم این مسئله را به عنوان مسئولیت اجتماعی مطرح سازیم که توجه به مسائل جامعه به دلیل منافع عامه و مستقل از منافع آن برای سازمان مورد عنایت قرار گرفته باشد. مسئولیت سازمانها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است و این مسئله در برابر مسئولیت آنان نسبت به مشتریان و فرادستانشان از اولیویتی بالا-تر برخوردار است. سازمانها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آیند و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. امروزه دیگر نمی‌توانیم به این امید واهی دل خوش کنیم که توسعه اقتصادی و تحقق اهداف سازمانی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر می‌شود. مواردی متعدد گویای این واقعیت‌اند که اگر سازمانها مهارت گسیخته به سوی اهداف خود یکه‌تازی آغاز کنند جامعه و مصالح آن را زیر پا خواهند نهاد و خیر عامه فدای منفعت سازمان خواهد شد. مشکلات عمده در راه پذیرش و انجام مسئولیت اجتماعی اولین مسئله در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی، مشخص ساختن حدود و ثغور این مسئولیت است. زیرا تا سازمانها دقیقاً مسئولیت اجتماعی را تعریف نکنند و مشخص نسازند مسلماً نخواهند توانست در راه تحقق آن گام بردارند. نویسندگان و سیاستمداران مفاهیمی گوناگون را به عنوان مسئولیت اجتماعی و تعهد اخلاقی سازمانها مطرح ساخته‌اند، اما تعریفی دقیق و جامع از این موضوع به دست داده نشده است. در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهایی روشن و مشخص به مدیران اراده نشده است و این موضوع در هاله‌ای از ابهام فرورفته و در قلمرو اخلاقیات اجتماعی نامشخص باقیمانده است. امروزه مسئولیت اجتماعی به انواع مسئولیتها اطلاق می‌شود و برای افراد مختلف معانی متفاوتی را به ذهن متبادر می‌سازد. به دلیل همین نامشخص بودن و ابهام، مدیران واقعاً نمی‌دانند که مسئولیت اجتماعی آنان چیست و چگونه باید از عهده انجام این کار برآیند. اغلب آنان بر اساس ارزشها و داوریهای شخصی به دنبال اهدافی روان می‌شوند و آن را مسئولیت اجتماعی خود می‌پندارند. و گروهی دیگر نیز آن را کنار می‌نهند و به دست فراموشی می‌سپارند و وظایف خود را در اهداف مشخص سازمانی خلاصه می‌کنند. یکی دیگر از مشکلات مسئولیت اجتماعی، عدم توجه به محیط

رقابت آمیز خارج سازمانهاست. سازمانها باید در محیط خارجی با دیگر سازمانها هم‌وردی داشته باشند و بتوانند در دنیای رقابت آمیز امروز به تحقق اهداف خود همت گمارند. اگر سازمانها منابع خود را صرف تحقق مسئولیت اجتماعی کنند، مسلماً در صحنه رقابت نخواهند توانست با سازمانهای دیگر برابری کنند و چه بسا که در این رقابت آسیب‌های عمده ببینند و حذف شوند. اگر همه سازمانها به همراه هم مسئولیت اجتماعی را سرلوحه اقدامات خود قرار ندهند، این نابرابری موجب بروز مشکلات برای سازمانهایی خواهد شد که به انتظارات جامعه در این زمینه پاسخ داده‌اند، زیرا تحقق مسئولیت اجتماعی هزینه‌هایی را در بردارد که سازمانها باید آنها را متحمل شوند. مسئله دیگر، مسئولیت اجتماعی ماهیت اختصاصی آن است. اصولاً در جامعه، سازمانها بر اساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغول‌اند و هرکدام در یک زمینه خاص تلاش می‌کنند. به فرض، سازمان حفاظت محیط زیست، مسئول حفظ محیط زیست است و لزومی ندارد که همه سازمانها در این زمینه به طور متداخل کار کنند. این مسئله که در مسئولیت اجتماعی سازمانها را به انجام اموری افزون بر وظایفشان ترغیب می‌کنیم با اصل تقسیم‌بندی وظایف سازمانها در جامعه منافات دارد و نوعی تداخل و دوباره کاری و اغتشاش به ارمغان می‌آورد. سازمانها در چنین شرایطی به انجام یک سلسله وظایف غیرمرتبط و غیرتخصصی مشغول‌اند و اصل تخصصی بودن آنها خدشه‌دار می‌شود و در چنین حالتی لزوماً کارایی بهینه را در انجام این وظیفه خاص، که برای آنان غیرتخصصی است، به دست نمی‌دهند. نقش نظم دهنده‌گی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمانها در خط مشی عمومی، جامعه اهداف و آرمانهای خود را به میان می‌آورد و سازمانها را ملزم می‌سازد به آنها حرمت بگذارند و اسباب انجامشان را فراهم آورند. خط مشی عمومی بادی کلی‌گرا همه سازمانها و انتظارات و خواسته‌های جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد و راه کارهای سازمان را مشخص می‌سازد. اگر هر سازمانی به تنهایی به هدف خود می‌اندیشد، خط مشی عمومی همه سازمانها را در نظر می‌آورد و اهداف آنان را در کنار هم و در عرصه جامعه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. بدین ترتیب اگر سازمانها خود به دنبال انجام وظیفه مسئولیت اجتماعی نباشند، خط مشی عمومی آنان را موظف می‌سازد که به این مهم بپردازند و نوعی هماهنگی از این جهت بین آنها برقرار می‌سازد. به طوری که تمامی سازمانها مکلف می‌شوند به وظیفه مسئولیت اجتماعی عمل کنند و اگر این امر مستلزم هزینه‌ای باشد، این هزینه به مساوات میان همه سازمانها توزیع می‌شود. دولت به کمک خط مشی عمومی، راهنما و ملاکی را برای رفتارهای مدیریتی ارائه می‌دهد. خط مشی عمومی ابزاری در دست دولت است تا خواسته‌های اجتماعی را تجسم بخشد و انجام آنها را متضمن شود؛ سازمانهای موفق همانگونه که به عوامل بازار توجه می‌کنند باید به خط مشی‌های عمومی نیز توجه داشته باشند، در شکل‌گیری آنها نقش داشته و بکوشند تا خط مشی‌هایی جدید را، که وضع می‌شوند، بشناسند و برای آنها پاسخ‌های متناسب بیابند. مدیریت مسائل اجتماعی به منظور اثر بخش شدن مدیریت سازمانها در برابر خط مشی‌های عمومی، وظیفه‌ای جدید در مدیریت سازمانها شکل می‌گیرد که از آن به نام مدیریت مسائل عمومی یا اجتماعی نام برده می‌شود. مدیریت مسائل عمومی تلاشی است در جهت پیش‌بینی مسائل عمومی که در ارتباط با مؤسسه‌اند، و سپس تحقیق در مورد مسائل مذکور به طوری که بتوان استراتژی مناسبی را در برابر آنها اتخاذ و مصالح مؤسسه را در بلندمدت حفظ کرد. در تعریفی دیگر مدیریت مسائل عمومی فرایندی قلمداد شده است که از طریق آن سازمان می‌تواند مسائل اجتماعی و عمومی مرتبط به خود را تشخیص دهد و ارزیابی و آنها را بر اساس حساسیت و اهمیتشان اولویت‌گذاری کند، تا بتواند به نحوی مقتضی بدانها پاسخ گوید. به طور کلی هدف مدیریت مسائل عمومی طراحی و اجرای برنامه‌ای است که سازمان به وسیله آن بتواند آگاهی خود را نسبت به فرایند خط مشی عمومی افزایش دهد و میزان اثر خود را در این فرایند بالا ببرد. در گذشته، مدیر متخصص در مؤسسات می‌توانست مدیری موفق به شمار آید، اما امروز توفیق مدیران در کلی‌دان بودن آنهاست. آنها باید متغیرهایی مختلف را در نظر داشته باشند و نسبت به آنها وقوف پیدا کنند، یک بعدی نیندیشند و مجموعه محیط‌های سازمان خود را شناسایی کنند و بر آنها اشراف داشته باشند. واضح است که چنین توانایی‌ای نزد مدیرانی است که کلی‌دان باشند تا متخصص و جزء‌گرا. طراحی سیستم مدیریت مسائل

عمومی برای پاسخگویی مؤثر به مسائل عمومی باید به طور منظم و روشمند عمل شود و در این راه به طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی نیاز است. طراحی این سیستم شامل مراحل زیر است. مرحله اول: تبیین و تشخیص مسائل عمومی در اولین مرحله باید مسائل و موضوعات اجتماعی و عمومی که با مأموریتها و اهداف سازمان در ارتباطاند شناسایی و تبیین شوند. این امر مستلزم بررسی و پیش‌بینی مسائلی است که در حال شکل گرفتن در محیطاند و احتمال دارد در وضعیت سازمان مؤثر واقع شوند. مرحله دوم: ارزیابی آثار مسائل عمومی‌زمانی که مسائل عمومی مشخص شدند آثار بالقوه آنها در سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند. این امر برای آن است تا اولویت و حساسیت مسائل مشخص شود و سازمان بداند در مقابل چه مسئله‌ای باید اقدامی سریعتر انجام دهد. مرحله سوم: تحقیق و تحلیل مسائل همانگونه که سازمان در زمینه روشهای کار و دانش فنی و امور داخلی خود از طریق واحد تحقیق و توسعه پژوهش‌های لازم را به عمل می‌آورد، در مورد مسائل عمومی طبقه‌بندی شده نیز باید تحقیقات لازم را به کمک متخصصان امر انجام دهد. در این مرحله هدف فقط بررسی و کنکاش در مورد مسائل نیست، بلکه باید استراتژی‌ها و نحوه برخورد سازمان در برابر آن مسائل نیز بررسی، و راه‌حلهایی در این زمینه به سازمان و تصمیم‌گیرندگان ارائه شوند. به طور خلاصه در این مرحله ابعاد مختلف مسئله بررسی و استراتژی‌های مختلف مواجهه با آنها ارائه می‌شوند. مرحله چهارم: انتخاب استراتژی برای برخورد با مسائل در این مرحله پس از آنکه استراتژی‌های پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفتند، مدیران سازمان یکی از استراتژی‌هایی را، که با امکانات سازمان هماهنگی بیشتر و مصالح جامعه و سازمان را دربردارد، انتخاب می‌کنند. مرحله پنجم: اجراء در این مرحله عملیاتی از قبیل تغییر عملکرد سازمان، تأثیر بر نظرات، طرز تلقی عامه مردم، تغییر نظر خط مشی‌گذاران و سیاستمداران، انجام می‌پذیرد. در مرحله اجرا هماهنگی و ارتباطات نقشی مهم بازی می‌کنند، زیرا برای اجرای کامل استراتژی باید هر یک از مسئولان در سازمان به طور هماهنگ با دیگری عمل کند و این امر مستلزم وجود ارتباطات صحیح بین آنهاست. مرحله ششم: ارزیابی استراتژی- نهایتاً باید از استراتژی‌هایی که به مرحله اجرا درآمده‌اند ارزیابی به عمل آید تا از مؤثر بودن آنها اطمینان حاصل شود. بدین منظور نتایج حاصل از استراتژی‌های انتخابی جمع‌آوری و با پیش‌بینی‌های انجام شده مقایسه می‌شوند. به طور کلی در مرحله ارزیابی سازمان، مدیریت مسائل عمومی را به محک آزمون می‌نهد و توفیق یا شکست آن را بررسی می‌کند. در این مرحله است که مشکلات و مسائل اجرایی شناسایی و راه‌حل‌های آنها جست‌وجو می‌شوند. ضمیمه ۱۱ سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظرند، دست یابند؛ جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند، و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمانهای دانش‌آفرین بنامیم، سازمانهایی که در آنها خلق دانش آگاهی‌های جدید، ابداعات، و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان به آن عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی، و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند. سازمانهای یادگیرنده یادگیری تعاریفی گوناگون دارد، اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده است. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتارها و عملکرد افراد دیده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً دیده و گاهی به طور غیر مستقیم احساس می‌شوند. از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن، و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد. سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند، و عملکردهایش متحول می‌شوند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می‌یابند و اصلاح می‌شوند. زمانی می‌توانیم ادعا کنیم که سازمانی

یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر دهد و بهبودی بخشد. سازمانهای موفق و کامیاب امروز ما، سازمانهایی هستند که دانش جدید را خلق و یا کسب کرده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان بدل کرده‌اند. آنها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته‌اند و از این رو می‌توانند برای ما سرمشق و الگو باشند. ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز شوق آموختن دارد. سازمان اگر احساس کند که برای بقا، برای ادامه حیات و رشد در یک محیط مشحون از رقابت و چالش باید بیاموزد مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهد شد. و اگر این نیاز را احساس نکند انگیزه‌ای به آموختن از خود نشان نخواهد داد. سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس و خوگر نمی‌شود سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است. به محض آنکه مشکلی را حس کند در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسئله‌ای راه چاره‌ای جست‌وجو می‌کند. به دنبال راه‌های نو تکاپو می‌کند و مشکلات را به عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد. برخی از سازمانها چنان با مشکل مأنوس و مألوف می‌شوند که به تدریج آن را طبیعی می‌پندارند و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می‌شوند. سازمانی با این خصوصیات هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آنکه احساس کند، به سرایشی سقوط و نزول خواهد افتاد. سازمان یادگیرنده باید سازوکارهای هشدار دهنده را در خود تقویت کند به طوری که قادر باشد مشکلاتی را که به طور بطئی و تدریجی به درون سازمان رخ می‌کنند، شناسایی کند و با آنها به مقابله برخیزد. سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. اگرچه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست، اما شرط لازم سازمانهای یادگیرنده، کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمان‌های یادگیرنده باید افراد به توانمندی‌های خود واقف شوند و آنها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی و غنی‌تر سازند. در همه انسانها نیروهای خلاقه شگفت‌آوری نهفته‌اند که اگر بتوانیم آنها را بشناسیم و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیار خواهد برد. هرگاه انسان توانایی‌ها و استعدادهایش را بشناسد و به رشد و توسعه آنها همت گمارد به طور دائم فرامی‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌شود. از چنین انسانهایی است که سازمانهای یادگیرنده ایجاد می‌شود. سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردار است سازمان یادگیرنده باید به سازوکارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کند و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمانها عدم سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگرش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. برای آنکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات، آنها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ شود. برای یک سازمان هیچ چیز خطرناک‌تر از یک الگوی ذهنی خشک و غیر قابل انعطاف نیست که دنیای پیرامون خود را از یاد برده باشد. نکته دیگر در مورد الگوهای ذهنی، هماهنگی آنها با آیندگان و در نظر داشتن وقایع و اتفاقاتی است که امکان وقوعشان در آینده متصور است. سازمان یادگیرنده تجربه و علم را به کار می‌گیرد سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما صرفاً بر تجربه‌ها متکی نیست. تأکید بیش از حد بر تجربیات گذشته از سر ساده اندیشی و زودباوری است و سازمان فعال، سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آمیختن این دو باهم بیشترین نتیجه را می‌گیرد. منابع و امکانات سازمان گرانبها و پر ارزش و محدودند، هیچ‌گاه مصلحت نیست که سازمان با تجربه و خطا یاد بگیرد، این یادگیری بسیار پرهزینه است و آینده سازمان را مبهم می‌سازد. سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جست‌وجو می‌کند سازمانها غالباً دچار مشکلی می‌شوند، بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیرقابل کنترل و خارج از سازمان نسبت می‌دهند و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند. این گونه برخوردها موجب می‌شوند هیچ‌گاه علل مشکلات در

درون سازمان و عملکردهای آنها جست و جو نشوند و تحلیلی درست از مسائل و ضعف‌های سازمان به عمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل پردازد و بدون جهت‌گیری تعصب‌آلود مسئله را بررسی کند. چنین سازمانی به ضعفهای خود پی می‌برد و در صدد رفع آنها بر می‌آید. اگر سازمانها نقص‌ها و کاستی‌های خود را نداند هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد. سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند سازمان یادگیرنده با استفاده از سازوکارهای مباحثه و مناظره یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروه‌های سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاشهای آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک‌تک آنهاست. گروه‌های منسجم و هماهنگ می‌توانند به اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیرویی شگفت آور برای رشد و پیشرفت به سازمان ارزانی می‌دارد. بحث و گفت‌وگو موجب می‌شود تا افراد گروه‌ها از طرز تفکر یکدیگر و از طرز تفکر خود در مقابل دیگران آگاه شوند. بحث و گفت‌وگو زبانی مشترک میان اعضای گروه ایجاد کرده است و از تفاوتها و افتراقهای بین آنها می‌کاهد. بحث و گفت‌وگو تجربه‌ها و دانش افراد را به یکدیگر انتقال می‌دهد و مجموعه‌ای از تجربه و دانش ایجاد می‌کند و روابط میان اعضا را استحکام و توازن می‌بخشد. سازمان یادگیرنده تلفیق‌کننده اهداف فردی و سازمانی است سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسانی خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شوند و در این یکسوئی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار شود. سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریت ارتقاء می‌یابد، اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته هیچ‌گاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید همذهنی و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. به طور کلی همدلی و همذهنی نیرویی در سازمان است که دلها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف فرد، گروه‌ها، و سازمان را یکی می‌سازد. همدلی، اشتراک، و اتفاق اعضا و سازمان با هم در راه تحقق اهداف سازمان است. همدلی انسجام بخش فعالیتها و وحدت بخش اهداف سازمان و افراد است. همدلی باعث می‌شود تا اعضای سازمان همه به یک هدف بیندیشند و نظری مشترک از سازمان و مأموریت‌های آن در ذهن داشته باشند. رهبری مؤثر در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجا همذهنی و همدلی است. رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظری واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم اهمیت‌اند و آن روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آنکه از افراد آفریننده و خلاق، از گروه‌های یادگیرنده فعال در لوای همذهنی و همدلی بهره جوید. در ایجاد همذهنی و همدلی انگیزه و ارزشهای فرد، محیط و فضای سازمان، الگوهای رفتاری و پنداری مدیران نقشی عمده ایفا می‌کنند و هرگاه زمینه‌های همذهنی و همدلی تعارضاتی با موارد فوق داشته باشند، نخواهد توانست به سادگی تحقق پذیرد. همدلی و همذهنی در مسیر ارزشهای افراد و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرند و نگرشها و هنجارهای حاکم بر سازمان در ایجاد و استمرار آنها نقش تعیین کننده دارند. ضمیمه ۱۲ نظام‌های هوشمند یا سیستم‌های متخصص امروزه کامپیوترها در زمینه‌های بسیار از جهت سرعت و دقت از انسانها پیشی گرفته‌اند. آنها می‌توانند مسائل ساده و تکراری را به سرعت و با حوصله حل کنند، محاسبات پیچیده را انجام دهند، و حتی در برابر انسان به بازیهای پیچیده‌ای چون شطرنج، پردازند. اما در نکته‌های ظریف تخصصی هنوز متخصصان از کامپیوترها پیش‌تر هستند. اگرچه از نظر سرعت و دقت به پای آنها نمی‌رسند اما در حل مسائل پیچیده بر آنها مقدم‌اند. طراحی سیستم‌های متخصص تلاشی است برای آنکه کامپیوتر را در قلمرو تخصصهای باریک نیز وارد کنیم و آنها را به تدریج همچون انسانهای متخصص به بازار کار بیاوریم. تعریف سیستم متخصص برای توصیف سیستم متخصص باید ابتدا هوش مصنوعی را تعریف کنیم زیرا این دو باهم رابطه‌ای نزدیک دارند. هوش مصنوعی زمینه‌ای جدید در علم کامپیوتر است که اهتمام دارد قدرتی شبیه هوش انسانی را با برنامه‌های کامپیوتری ایجاد کند. برنامه‌های هوش مصنوعی شامل مقوله‌هایی چون حل مسائل پیچیده درک زبان انسان، تفسیر اطلاعات تصویری، آموختن از تجربه‌ها و در نهایت عملکردی شبیه عملکرد ذهن آدمی‌اند. سیستم متخصص

یکی از شاخه‌های هوش مصنوعی به شمار می‌آید که با گردآوری دانش تخصصی و اطلاعات کارشناسی در یک حوزه خاص و استفاده از منطق می‌کوشد تا در کنار متخصصان و همپای آنان به عرضه خدمات تخصصی بپردازد. به عبارت دیگر این سیستمها، نرم‌افزارهای کامپیوتری هوشمندتری هستند که در آنها دانش تخصصی کارشناسان به صورت مجموعه‌های اطلاعات علمی گرد آمده‌اند. این سیستمها نه تنها واجد اطلاعات، بلکه نوعی اندیشه استدلالی نیز هستند و با بهره‌گیری از شیوه‌های جست‌وجویی (اکتشافی-ابداعی) به استنتاج‌های منطقی می‌پردازند. زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص سیستم‌های متخصص در زمینه‌های مختلف قابلیت استفاده دارند. این سیستمها می‌توانند در حل مسائل کمک کننده و مددکار باشند. آنها قادرند مشکلات را به صورت دقیق و کامل تعریف کنند، برای آنها راه حل بیابند و نحوه به کارگیری راه حل را در عمل مشخص سازند. یکی دیگر از زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص، آموزش است. این سیستمها علاوه بر اطلاعات تخصصی آگاهی‌های تدریس را در خود دارند و می‌توانند مانند یک مربی مجرب در مقابل دانش آموز ضعیف به گونه‌ای خاص و در برابر دانش آموز قوی به طرز دیگری عمل کنند. آنها مدلی را در خود ذخیره کرده‌اند که خطاهای مفهومی شاگرد را در می‌یابد و با مهارت، اصلاحات لازم را در رفتار وی ایجاد می‌کند. سومین خاصیت کاربردی سیستم‌های متخصص، درک زبان انسان است. آنها قادرند زبان محاوره‌ای ما را درک کنند و بدان پاسخ دهند. از مجموعه دانش و تخصص آنها می‌توانیم به سهولت استفاده کنیم و همچون یک مخاطب انسانی با آنها سخن بگوییم. این جنبه از سیستم‌های متخصص به آنها شمایلی انسانی می‌بخشد و بعدی جدید از ارتباطات را در این عرصه پدیدار می‌سازد. به طور کلی مواردی که در آنها استفاده از سیستم‌های متخصص تجویز می‌شود، به شرح زیر است: ۱. زمانی که ما کمبود پرسنل متخصص مواجه هستیم، سیستم متخصص می‌تواند جایگزین خوبی برای نیروی تخصصی باشد. ۲. هنگامی که جابه‌جایی نیروی تخصصی زیاد است و این سیال بودن موجب از هم گسیختگی فعالیت‌های سازمانی می‌شود، استفاده از سیستم متخصص تجویز می‌شود. ۳. زمانی که اطلاعات تخصصی مورد نیاز پیچیده و انبوه هستند بهره‌گیری از این سیستم مقرون به صرفه است. ۴. استفاده از این سیستم به هنگامیکه فعالیتها تخصصی و تکراری‌اند و برای انجام به تخصص نیاز دارند نیز مطلوب است. ۵. سرانجام زمانی که با انبوهی از اطلاعات روبه‌رو هستیم که باید تمامی آنها بررسی و کلیه فرضیات درباره آنها سنجیده شوند، سیستم متخصص یاری دهنده و مددکاری مفید است. نرم‌افزارهایی برای ایجاد سیستم متخصص نرم‌افزارهایی برای کمک به کسانی که می‌خواهند به طراحی و ساخت سیستم‌های متخصص بپردازند وجود دارند. این نرم‌افزارها را اصطلاحاً شل سیستم‌های متخصص می‌نامیم که طراحان را قادر می‌سازند با سرعت و سهولتی بیش‌تر در کار ایجاد سیستم‌های جدید عمل می‌کنند. به طور کلی سیستم‌های متخصص را می‌توانیم به دو بخش تقسیم کنیم: - بخش اول چارچوب کلی سیستم است که صرف نظر از موضوع، برای هر سیستم متخصص قابل استفاده است. این بخش شامل اجزایی مانند روش برقراری ارتباط با کاربر سیستم، یا روش تشریح چگونگی یافتن راه‌حل، و روش ارائه پاسخ است. - بخش دوم بخش دانش و موضوع تخصصی سیستم است. در این بخش موضوعات تخصصی مربوط به زمینه خاص سیستم قرار دارند و در هر سیستم با سیستم دیگر متفاوت‌اند. مهندس دانشی کیست؟ طراحان سیستم‌های متخصص را مهندس دانشی می‌نامیم. آنان صرفاً مهندسان کامپیوتر نیستند، بلکه علاوه بر تخصص برنامه‌ریزی کامپیوتر باید از اصول هوش مصنوعی آگاه، و از مهارت روانشناسانه برای برقراری ارتباط با متخصصان رشته‌های دیگر را برخوردار باشند. آنان باید بتوانند دانش و تخصص دیگران را به صورتی قابل استفاده برای سیستم متخصص، ثبت و ضبط و صحت آنها را با متخصصان مذکور کنترل کنند. کار این گروه باید هم از دقت تکنیکی و هم از ظرافت هنری برخوردار باشد تا نتایجی مفید و قابل استفاده به دست دهد. مهندسان دانشی علاوه بر گردآوری دانش متخصصان و ذخیره آن در یک پایگاه و خزانه دانشی باید برنامه‌ای نیز برای ایجاد رابطه بین کاربران سیستم متخصص و سیستم مذکور طراحی کنند تا استفاده کنندگان بتوانند با سیستم ارتباط برقرار کنند و از آن بهره‌گیرند. به عبارت دیگر مهندسان دانشی، هم محتوا و هم روش و فرم سیستم‌های متخصص را شکل

می‌دهند و به آنها موجودیت می‌بخشند. گردآوری دانش برای سیستم متخصص شاید یکی از مهم‌ترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت سیستم متخصص، جمع‌آوری اطلاعات و دانش برای آن باشد. زیرا کسب این اطلاعات اگرچه ظاهراً ساده به نظر می‌رسد، اما در عمل با موانعی مواجه‌اند. اغلب اوقات، متخصصان امری را که به طور عادی برای آنها انجام می‌شود، به این دلیل که بدیهی می‌پندارند، بیان نمی‌کنند. در حالی که اگر همین اطلاع به ظاهر بدیهی به سیستم داده نشود، وی قادر به کار درست نخواهد بود. بنابراین مهندس دانشی باید بکوشد تا بی‌اهمیت‌ترین و پیش‌پا افتاده‌ترین نکات را از متخصصان پرسد و آنان را وادار سازد تا به طور کامل و تفضیلی اطلاعات مربوط به مسئله را بیان کنند. مشکل دیگر، برخی استنتاج‌هایی است که ما به طور منطقی انجام می‌دهیم و نیازی به بیان آنها نمی‌بینیم. این منطقی است که ماشین در مقابل آن دچار اشکال می‌شود. برخی اوقات متخصصان مسئله‌ای را بیان نمی‌کنند، چون به طور منطقی استنتاج می‌کنند و نیازی به ذکر آن نمی‌بینند. در این موارد نیز مهندس دانشی باید خود را به صورت ماشین فرض کند و تمامی اطلاعات را جویا شود. یکی دیگر از مشکلات، ناتوانی متخصصان در بیان یک مطلب است، زیرا مطالب علمی را نمی‌توانیم به سادگی بیان داریم و باید بین متخصص و مهندس دانشی، زبانی مشترک وجود داشته باشد تا بتوانیم ارتباط را برقرار کنیم. گذشته از این، متخصصان ممکن است کاری انجام دهند، تشخیصی به عمل آورند، اما نتوانند آن را به صورت کلامی بیان کنند. و در نهایت ممکن است متخصصان مایل نباشند کلیه اطلاعات خود را در اختیار مهندس دانشی قرار دهند. این مشکلات همه موجب می‌شوند تا کار جمع‌آوری اطلاعات و دانش برای سیستم متخصص یکی از طولانی‌ترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت آن قلمداد شود. مراحل ایجاد یک سیستم متخصص به طور کلی مراحل ایجاد یک سیستم متخصص را می‌توانیم در سه مرحله خلاصه کنیم: مرحله اول- در این مرحله، عملی بودن ایجاد سیستم به وسیله مهندس دانشی با همکاری متخصص مربوطه بررسی می‌شود. تجزیه و تحلیلی دقیق از موارد مورد نیاز به عمل می‌آید. مرحله دوم- اطلاعات و دانش لازم برای سیستم گردآوری می‌شود و طراحی یک نمونه از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی قرار می‌گیرد. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند. مرحله سوم- سازماندهی نحوه استفاده از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی واقع می‌شود. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند. لازم است پس از آنکه یک سال از کار سیستم گذشت، یک ارزیابی دیگر نیز از عملکرد آن به عمل آید. مزیت‌های سیستم متخصص در عصر دگرگونی‌های تکنیکی و فنی، سیستم‌های متخصص ضرورتی محسوس به شمار می‌آیند. در زمینه‌هایی که تخصص‌های کمیاب مورد نیازند، سیستم‌های متخصص کمک‌هایی گران‌بها به ما ارزانی می‌دارند. • کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها را افزایش می‌دهند و از مجموعه تخصصی موجود نهایت استفاده را به دست می‌دهند. • بهای تخصصی را کاهش می‌دهند و امکان استفاده از آن را در رشته‌های مختلف فراهم می‌سازند. • این سیستم‌ها، ما را به سوی عدم تمرکز در استفاده از منابع تخصصی سوق می‌دهند و قطب‌های تخصصی را در اقصی نقاط گیتی پراکنده می‌سازند. • دستاوردهای دانش بشری را در اختیار گروه‌هایی بی‌شمار قرار می‌دهند و آن را از انحصار عده‌ای خاص بیرون می‌کشند. • سیستم‌های متخصص امور تخصصی را عمومیت می‌بخشند و برای متخصصان، امکان استفاده از تخصص‌های دیگران را فراهم می‌کنند. • تفکر چند بعدی و نگرش سیستمی را ترویج می‌کنند و امکان بررسی همه جانبه پدیده‌ها را فراهم می‌سازند. • به کمک این سیستم‌ها می‌توانیم ابعاد تخصصی یک موضوع را با سادگی و سهولتی بیش‌تر نسبت به گذشته بررسی و مطالعه کنیم. • سیستم‌های متخصص جایگزین‌هایی قابل اعتماد برای دانش انسانی به شمار می‌آیند، آنها در هر زمان و مکانی قابل استفاده‌اند، خستگی ناپذیرند، مرتکب خطاهای انسانی نمی‌شوند، تکرار و تعدد برایشان تنش‌زا نیست، به بی‌دقتی‌های انسانی دچار نمی‌شوند، و حوصله و شکیبایی بی‌انتهای دارند. • این سیستم‌ها نکات ریز و جزئی را به وضوح می‌بینند، ابعاد مختلف فرضیات را بررسی می‌کنند و راه‌های بهینه را در اختیار متخصصان قرار می‌دهند. •

سیستم‌های متخصص از بار کاری متخصصان می‌کاهند و بدین ترتیب آنان را برای ابداع و نوآوری و اندیشه خلاق، که وظیفه اصلی آنان است، آماده می‌سازند. نارسایی‌های سیستم‌های متخصص سیستم‌های متخصص هنوز سابقه‌ای طولانی را پشت سر نهاده‌اند و تا این زمان تعداد کمی از آنها به مرحله بهره‌برداری رسیده‌اند. یکی از انتقادات عمده‌ای که به سیستم‌های متخصص وارد آمده، فقدان شعور انسانی در این سیستم‌هاست. آنها گاهی با به کارگیری قواعد و دانش خود و درک کلیشه‌ای، دچار چنان اشتباهاتی می‌شوند که یک فرد با شعور عادی هیچ‌گاه مرتکب چنان خطایی نخواهد شد. نحوه ارتباط کاربران با سیستم، فرهنگ واژگانی که به کار می‌برند، و نوع استدلال از موارد آسیب‌پذیری سیستم‌های متخصص‌اند. نکته دیگری که در مورد سیستم‌های متخصص ذکر می‌شود، آن است که آنها از تجربیات خود چیزی نمی‌آموزند و از این رو نمی‌توانند به رفتارهای خود با گذشت زمان بهبود بخشند. سیستم‌های کنونی فاقد این توانایی هستند، ولی این امکان وجود دارد که در آینده بتوانیم سیستم‌ها را به گونه‌ای طراحی کنیم که تجربه بیندووند و از محیط خود چیزهای تازه بیاموزند. و سرانجام محدود بودن دانش سیستم‌های متخصص، مورد ایراد گروهی قرار گرفته است که معتقدند، وقتی کاربران سیستم می‌خواهند عمیقاً نکته‌ای را دنبال کنند و جزئیات و لایه‌هایی ژرف‌تر از مسئله را بشکافند، با بن‌بست مواجه می‌شوند. ضمیمه ۱۳ تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیدگاه‌های ارزشی متفاوت شاید قدیمی‌ترین موضوع در مدیریت، یک منازعه تاریخی باشد که بین رئیس و مرئوس، و سازمان و فرد وجود داشته و تا عصر حاضر ذهن مدیران، مسئولان سازمانی، و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده است. آنان همواره در این فکر بوده‌اند که چگونه می‌توانیم بین هدفهای فرد و سازمان آشتی بوجود آوریم و این تفکر در تمامی نظریه‌های سازمان و مدیریت تبلور یافته است. به عبارت دیگر اغلب نظریه‌های سازمان و مدیریت تلاشی مستقیم یا غیر مستقیم در جهت تلفیق هدفهای فرد و سازمان‌اند. فرضاً نظریه‌های انگیزشی، اعم از فرایندی یا محتوایی، کوشیده‌اند تا تبیینی از کار در سازمان و انگیزه‌های آدمی ارائه دهند. بر اساس برخی از این نظریه‌ها، زمانی فرد به کار برانگیخته می‌شود که نیازهای او، خواه مادی یا غیر مادی ارضا شوند. در چنین حالتی کار، که هدف سازمان است، هدف فرد نیز قرار می‌گیرد زیرا که ارضا کننده نیازهای اوست. در نظریه‌هایی دیگر، نفس کار را برانگیزاننده می‌دانند و می‌کوشند تا کار را برای فرد به گونه‌ای طراحی کنند که موجب انگیزش وی شود، در این صورت کار باعث انگیزش فرد می‌شود و هدفهای سازمان نیز با انجام آن تحقق می‌یابند. در نظریه‌هایی که اصطلاحاً انتظار و احتمال نام گرفته‌اند، مدیریت سعی بر آن دارد که با افزایش میزان انتظار و احتمال اتفاق آنچه مورد نظر فرد است، او را به انجام هدفهای سازمان برانگیزد. در اینجا کار وسیله‌ای قرار می‌گیرد که انجام آن باعث می‌شود تا فرد به نتیجه مورد نظر خود برسد و هدفهای سازمان نیز تحقق یابند. هر قدر میزان انتظار و احتمال وقوع نتیجه مطلوب افزایش یابد علاقه فرد نیز نسبت به انجام هدفهای سازمان بیشتر می‌شود. از این رو کوشش سازمان باید در این راه باشد که نتایج دلخواه را بشناسد و احتمال و انتظار وقوع آنها را برای کارکنان افزایش دهد تا در سازمان فضایی ایجاد شود که در آن افراد برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان نزدیک‌تر حس کنند و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق می‌سازد و موجب آشتی بین اهداف فردی و سازمانی می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است. فردی که در سازمان مورد مشورت و نظرخواهی قرار می‌گیرد در تصمیمات مشارکت می‌جوید، احساس می‌کند سازمان متعلق به اوست و هدف او و سازمان یکی است. اصولاً برای هر فردی مراتبی از هدفها وجود دارند. در سلسله مراتب هدفها، ارزش و درجه اولویت آنها نسبت به هم نشان داده می‌شوند. هدفهای بالاتر در مراتب بالاتر و هدفهای جزئی‌تر در مراتب پائین‌تر قرار می‌گیرند. برای سازمان نیز، سلسله مراتبی از هدفها وجود دارد. مثلاً ممکن است سازمانی با هدف غایی و نهایی سود تأسیس شود و هدفهای تولید، توجه به افراد و اعضای سازمان، رعایت کیفیت در تولید، و کسب وجهه و اعتبار در جامعه همه

هدف‌هایی جزئی‌تر نسبت به کسب سود باشند. در چنین حالتی هر یک از هدف‌های پایینی، تحت سلطه هدف غایی است و هرگاه احتمال برود که یکی از آنها کسب سود را به مخاطره بیندازد باید آن را کنار نهاد و یا مطابق هدف نهایی به آن جهت داد. بدین ترتیب کسب وجهه و اعتبار اجتماعی برای کسب سود بیشتر است، یا توجه به اعضای سازمان برای آن است که تولید از کیفیت برخوردار شود و سازمان در پناه آن، وجهه و اعتبار اجتماعی به دست آورد. به طور کلی هدف‌های غایی چون چتری بر هدف‌های پایینی سایه گسترده‌اند و به آنها جهت می‌دهند. همچنین هدف‌های نهایی موجب هماهنگی هدف‌های زیرین می‌شوند و آنها را در راستای خود قرار می‌دهند. هدف‌های غایی شاخصی برای ارزیابی هدف‌های پایین‌تر نیز بوده‌اند و هر یک از هدف‌های فرعی با ملاک هدف مذکور مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مثلاً تولیدی که به درآمد بیشتر منجر نشود در مثال فوق توجیه پذیر نیست. ضمیمه ۱۴ کارآفرینان آینده ساز در دههٔ اخیر، مسئله توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از دخالت‌ها و کمک‌های دولت موجب شده است تا نقش مدیران در توسعه بیش از پیش محسوس شود. اندیشمندی، عامل مهم در عدم توسعه کشورهای جهان سوم را همانا نبود قابلیت‌های مدیریتی و ابتکار اقتصادی قلمداد می‌کند. ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه، و به کارگیری روش‌های بدیع و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام شدنی‌اند. کارآفرینان آینده ساز در عصر حاضر سازمانها و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برای برنامه‌ریزی، نوآوری، خلاقیت، و آینده‌سازی گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه را سامان بخشند. در دوره‌ای نه چندان دور، مدیران برای توسعه با تأکید بر جنبه‌های مالی به برنامه‌های یکساله روی می‌آوردند و می‌کوشیدند تا با اهرم بودجه و تکیه بر گزارش‌ها و پیش‌بینی‌های مالی به اهداف توسعه دست‌یابند. این شیوه برخورد با توسعه به زودی، کارایی خود را نشان داد و مدیران به آینده‌نگری برای دست‌یابی به اهداف توسعه ترغیب و راهنمایی شدند. اغلب سازمانهای بزرگی که این مرحله را آزموده و با ابزارهای کمی و دقیقی چون تجزیه و تحلیل‌های روند، مدل‌های رگرسیون، و برنامه‌های شبیه‌سازی به پیش‌بینی و آینده‌نگری پرداخته بودند به تنگناهای این نگرش آگاهی یافتند و در جست‌وجوی شیوه‌ای دیگر به تکاپو افتادند. آنان دریافتند که گروه‌های کارشناسی برنامه‌ریزی که پیروی از ضابطه‌هایی دقیق را دستور کار خود قرار داده بودند و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های کمی را رکن رکن سازمان می‌دانستند، چندان اثربخش نیستند و نمی‌توانند اهداف موعود را تحقق بخشند. در مرحله بعد نگاه مدیران از درون سازمان به محیط بیرونی متوجه شد و نگرشی ایستا که مبتنی بر ثابت‌انگاشتن محیط بود جای خود را به تفکری پویا داد. برنامه‌ریزان عوامل محیطی را در طراحی برنامه‌ها مد نظر قرار دادند و برنامه‌ها وسیع‌تر و همه‌جانبه‌تر و واقع‌بینانه‌تر شدند. در این مرحله، بررسی‌های سازمانی با تجزیه و تحلیل محیط و آثار آن بر سازمان آغاز می‌شدند و محیط‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگ اقلیمی و تکنیکی، و سایر سازمانها در قلمرو بررسی‌ها جایگاهی ویژه داشتند. سازمان و محیط‌های آن به صورت پدیده‌هایی در حال تحول و تغییر در نظر گرفته می‌شدند و دیگر آینده‌ادامه گذشته پنداشته نمی‌شد. ثبات جای خود را به تحول داده و پویایی جایگزین ایستایی شده بود. اما در این مرحله نیز مدیریت هنوز نقش واقعی خود را نیافته بود. مدیران می‌کوشیدند تا از شناخت محیط این بهره را بگیرند که چگونه خود را با آن سازگار سازند. هدف، تطبیق با محیط‌ها و شرایط بیرونی و درونی سازمان بود و سازگاری آگاهانه نقطه قوت اصلی این تفکر برنامه‌ریزی به شمار می‌آمد. این تفکر برای پیش‌برد و رشد مؤسسات کافی به نظر نمی‌رسید و دگرگونی اساسی در این نحوه اندیشه ضرورت تام داشت. در مرحله آخر، که شکوفایی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است، مدیران کارآفرین با تکیه بر توانایی‌های ابداع و ابتکار و خلاقیت و با پیش‌نگری به آینده‌سازی می‌پردازند. مدیران موفق عصر ما مدیرانی هستند که نه تنها باید بتوانند آینده را حدس بزنند و پیش‌بینی‌هایی دقیق در مورد آن به عمل آورند، بلکه باید قادر باشند تا آینده را بسازند، سناریوی آن را طراحی کنند و خود را برای استقبال از وقایعی که خود ساخته‌اند آماده سازند، مدیریت خلاق و آفریننده مدیریتی است که به آینده شکل می‌دهد و آن را بر طبق خواست‌ها، علائق و امکانات خود می‌سازد. نیازهای تازه در

محیط می‌آفریند تا بتواند با کالاهای خود بدانها پاسخ گوید و انتظارات جدید خلق می‌کند تا با خدمات خود جواب‌گوی آنها باشد. برای توسعه، چنین نگرشی در مدیریت و برنامه‌ریزی ضروری است. در این مرحله از نقاط قوت، مراحل قبلی استفاده می‌شوند، اما به آنها بسنده نمی‌شود. برنامه‌ریزیهای کوتاه مدت و آینده‌نگر و برون‌نگر برای درک محیط و سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، ولی فراتر از آنها محیط ساخته می‌شود و سازمان به محیطی که خود ساخته است، پاسخ می‌گوید. در این نگرش، گروه‌های برنامه‌ریزی کمی جای خود را به گروه‌های خلاق تحقیق و توسعه می‌دهند و مدیران کارآفرین، خلاق و مبدع جایگزین مدیران منضبط قبلی می‌شوند. این مدیران خود را در چارچوب‌های غیرقابل انعطاف اسیر نکرده‌اند، آنان به آینده چشم نمی‌دوزند تا آنچه را که به وجود آمده است پذیرا شوند و استقبال کنند، بلکه آنان آینده را می‌سازند و با شکیبایی منتظر وقوع حوادثی می‌شوند که ساخته تلاشهای ذهنی، خلاقیت‌های فکری، و فعالیت‌های عینی آنان است. از دیدگاه تفکر سیستمی نیز می‌توانیم آینده‌سازی کارآفرینان را تحلیل کنیم. در الگوی سیستمی اگر درون‌دادهای سیستم به تبع آن برون‌دادهای سیستم نیز تغییر کنند مدیریتی اثربخش در سازمان رخ نداده است، سازمان در این حالت همچون کانال‌گذری است که مسائل محیط را از یک سو دریافت و از سوی دیگر به مشتریان و ارباب رجوع خود منتقل می‌سازد. مدیریت انفعالی در این وضعیت هیچ‌گونه احاطه‌ای بر محیط ندارد و کاملاً تسلیم آن است. مثلاً اگر نایابی یا گرانی مواد اولیه موجب کاهش تولید یا گرانی فرآورده‌ها شود، مدیریت نقشی فعال ایفا نکرده است. در حالی که مدیریت کارآفرین، نایابی و گرانی را با ابداعات و ابتکارات در فناوری تولید، جایگزینی مواد اولیه، و سایر تدابیر خلاق بی‌اثر یا کم‌اثر می‌سازد و حتی از آنها برای پیشبرد اهداف سازمان نیز بهره می‌گیرد. مدیر کارآفرین تسلیم محیط نیست، بلکه بر محیط تسلط دارد و از آن برای منافع و مصالح سازمان استفاده می‌کند. ضمیمه ۱۶ مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی، تشکیلات و مدیریت یکی از خصوصیات نظام اداری جهان سوم، تقلیدی بودن ساختارهای اداری آن است که موجب مشکلاتی بسیار است. الگوی اولیه سازمانها در کشورهای مذکور، تقلیدی از کشورهای پیشرفته صنعتی است و خود دارای ساختاری اصیل برای سازمانها و مدیریت جامعه نیستند. همه این کشورها حتی آنهایی که تحت سلطه و استعمار نبوده‌اند، تلاش کرده‌اند تا به نوعی ساختارهای بیگانه را در نظام اداری خود به کار گیرند. کشورهای مذکور با ساختاری عاریتی به استقبال توسعه رفته‌اند و این گونه اندیشیده‌اند که اگر غرب توانسته است با چنین الگویی پیشرفت کند آنان نیز به مدد این ساختارها شاهد رشد و توسعه خواهند بود. کشورهای تحت سلطه استعمارگران نیز پس از استقلال در ایجاد یک ساختار اصیل برای خویشان نکوشیده‌اند و همان ساختارهای قبلی را بدون هیچ‌گونه تغییر بنیادین به کار گرفتند. آنان حتی رفتارهای اداری را نیز تقلید کردند. بازدهی کم و نامؤثر بودن نظام اداری در مقام مقایسه میزان اثربخشی و بازدهی نظام اداری جهان سوم نسبت به سایر کشورهای پیشرفته در سطح نازلی و این امر، یکی از مشکلات مبتلا به تمامی کشورهای مذکور است. شاید یکی از عمده‌ترین علت‌های این مسئله همان تقلیدی بودن نظام اداری باشد، نظامی که فاقد اصالت برای جامعه است و با اجزای مختلف آن همخوانی ندارد مسلماً نخواهد توانست در تحقق اهداف خود مؤثر و کارآمد باشد. یکی دیگر از علل بازدهی کم، نارسایی و ضعف تخصصی در این گونه ممالک است. نیروی انسانی متخصص بسیار کم است و از نیروی تخصصی موجود نیز به درستی و در جای خود استفاده نمی‌شود. بیکاری مزمن و کم‌کاری در ادارات دولتی بسیار دیده می‌شود، و تورم پرسنل در رده‌های پایینی سازمان و مشاغلی چون خدمتگزار، نامه‌رسان، کارمند ساده، و امثال آنها کاملاً محسوس است. کمبود کادر متخصص در رده‌های بالایی سازمان ناشی از ضعف سیستم آموزش عالی است که قادر نیست پاسخگوی نیازهای جامعه در حال رشد باشد. زیرا اول اینکه دانشگاه‌ها از جهت رشته‌های درسی متناسب با نوع نیازهای جامعه برنامه‌ریزی نشده‌اند؛ دوم اینکه مطالب مطرح شده در دانشگاه‌ها با آنچه عملاً در سازمانها انجام می‌گیرد بسیار متفاوت‌اند؛ سوم، روحیه کسب مدرک در دانشگاه‌ها غالب‌تر از روحیه کسب دانش است؛ چهارم، جایگزینی و انتصاب افراد در سازمانها کمتر بر اساس رشته‌های تحصیلی و تخصص‌های آنان، و بیشتر بر

اساس روابط انجام می‌پذیرد. فقدان انگیزش کافی برای کارکنان دولتی و عدم جذابیت سازمانهای اداری نیز از زمره عللی هستند که موجب بازدهی کم نظام اداری جهان سوم می‌شوند. کارکنان غالباً انگیزه و علاقه‌ای به کار ندارند و به علت نبودن سیستم‌های مؤثر ارزشیابی، کنترل، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه، و همچنین وجود این تلقی که سازمان دولتی محلی برای امرار معاش و گذراندن زندگی است، کم کاری و بیکاری نیروها رایج، و نهایتاً بازدهی در حدی نازل است. جایگزینی هدفهای فردی به جای اهداف عمومی در اغلب سازمانهای اداری جهان سوم مدیران به دنبال تحقق اهداف فردی خود هستند و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به اهداف شخصی‌شان بهره می‌گیرند. حفظ مقام و شغل از عمده‌ترین مسائل هر مدیر است و او در ارتباطات و فعالیت‌هایش بیش‌ترین تلاش را در تحقق این هدف دارد و از نظری مسائل سازمانی در درجات بعدی اهمیت قرار دارند. وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، و نظارت جنبه صوری دارند و اهتمام، در حفظ مسند مدیریت است. امور سازمانی جنبه سیاسی پیدا کرده‌اند و کمتر به مسائل فنی توجه می‌شود. جابه‌جایی هدفهای فردی و سازمانی مدیران، گاهی به صورت احساس مالکیت بر سازمان و مشاغل آن نیز تظاهر می‌کند، بدین ترتیب که مدیران فکر می‌کنند مشاغل و منابع سازمان جزء مایملک آنهاست و با نظر و سلیقه، و قضاوت شخصی آنها قابل تقسیم و توزیع است. بهره‌گیری از سازمانهای اداری برای مقاصد سیاسی و استفاده از آنها به عنوان سکوی پرتاب به مشاغل بالاتر نیز عارضه‌ای دیگر از جابه‌جایی هدفهاست. نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی در نظام شایستگی، هدف آن است که شایسته‌ترین افراد به خدمت سازمان درآیند و طبق ضوابط و مقررات موجود در سازمان بر اساس شایستگی و صلاحیت دقیقاً ارزیابی شوند و در صورت استحقاق، ترفیع و ارتقا یابند. اما در نظام ناشایستگی، سازمانها در انتصاب و ارتقا پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات با نفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان، و روابط شخصی اساس استخدام قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی مدیریت نیروی انسانی در سازمان تابع سلیقه‌های فردی است و از حاکمیت ضابطه‌ها خبری نیست. در این نظام اگر هم بر اجرای مقررات استخدامی تأکید شود، سعی در اجرای ظاهری مقررات شده و به وسیله اعلاو شرایط احراز خاص (که تنها در مورد افرادی معین صدق می‌کند)، عدم اطلاع عام و به موقع فرصت‌های استخدامی برای همگان، اعمال نظر در مصاحبه‌ها، و آزمونها نظرات شخصی در استخدام مؤثر واقع می‌شوند. گذشته از این حتی در مواردی که تمایل واقعی به اجرای نظام شایستگی است، به علت نداشتن ابزارهای آزمون و سنجش مانند تستهای استاندارد شده یا آزمونهای معتبر روانشناسی و علاقه‌سنجی، کار استخدام به درستی انجام نمی‌گیرد و نظام شایستگی تحقق نمی‌یابد. نکته دیگری که در این زمینه قابل ذکر است نقش مدارک تحصیلی در استخدام است؛ در کشورهای جهان سوم، مدرک تحصیلی به عنوان پروانه‌ای برای ورود به خدمات دولتی تلقی می‌شود و با توجه به اینکه در این کشورها غالباً امکانات تحصیلی برای همگان فراهم نیست و تنها افراد متمکن و ساکن شهرهای بزرگ قادرند به تحصیلات عالی بپردازند، این رویه خود مانعی برای جذب افراد شایسته به سازمانها می‌شود و در کار تحقق نظام شایستگی مانع می‌آفریند. فساد اداری یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم، فساد اداری یا نادرستی در انجام امور اداری است. فساد اداری را معمولاً به انحراف از شیوه‌های قانونی انجام وظیفه اطلاق کرده‌اند، اما به طور کلی هرگونه استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی نوعی فساد به شمار می‌آید. به هر تعبیر فساد مسئله‌ای نیست که خاص کشورهای جهان سوم باشد و در کشورهای راقیه نیز به گونه‌ای مختلف مشاهده می‌شود. فرهنگ سخنگویی به جای عمل در جهان سوم در مورد مسائل، بیشتر سخن گفته می‌شود تا عمل. در مورد آرمانها و ایده‌آل‌ها سخن بسیار رانده می‌شود، اما از عمل خبری نیست، برنامه‌های جامع و کامل طراحی می‌شوند که هرگز به مرحله عمل نمی‌رسند. و قوانین و مقرراتی وضع می‌شوند که از آغاز مشخص است هیچ‌گاه به اجرا در نخواهند آمد. در چنین فضایی، در سازمانهای اداری نیز فرهنگ سخنگویی جانشین عمل و اقدام، و سخن بسیار و عمل اندک می‌شود. مدیریت به حرفی و لفاظی اطلاق می‌شود و در راه تحقق هدفها چندان التفاتی به فعالیت و تلاش نمی‌شود، و مآلاً نظام اداری به صورتی گزافه‌گو، بی‌تحرك و عاطل درمی‌آید. مهار

گسیختگی بوروکراسی یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم، مهار گسیختگی بوروکراسی‌ها و انباشت بی‌حد قدرت در آنهاست. بوروکراسی‌ها نیروها و منابع و امکانات جامعه را انحصاراً به خود اختصاص داده و به صورت واحدهایی نیرومند و انحصارطلب در جامعه سر می‌افزایند. این سازمانهای غول‌آسا با به کارگیری تخصص‌های فنی، با استفاده از قوانین و مقررات دولتی، با اتکا به هدفهای ضروری و حیاتی خود، و با بهره‌گیری از اهرم‌های سیاسی به قدرت نمایی می‌پردازند و بدین ترتیب سازمانهایی که باید در خدمت جامعه باشند، به صورت مخدومی جبار درمی‌آیند و جامعه را به خدمت خود می‌گیرند. در جهان سوم قدرتی که بتواند بوروکراسی‌ها را کنترل کند و در مواردی لزوم مهار آنها را در دست گیرد غالباً وجود ندارد و در این خلاء قدرت حاکمه است که بوروکراسی‌ها صاحب نفوذی بیش از حد می‌شوند، پا از محدوده فعالیتها و اختیارات خود فراتر می‌گذارند، و از حالت خادم به صورت مخدوم درمی‌آیند و نظام اداری را بیمار می‌کنند. تشکلهای غیر رسمی در سازمان فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستی‌ها، علائق، و صمیمیتهای مفرط است و این امر در ایجاد تشکلهای درون سازمانی غیر رسمی تأثیر بسیار داشته است. در نظام اداری جهان سوم، ارتباطات غیر رسمی که بین گروه‌های مختلف در سازمان‌ها شکل گرفته‌اند، در بیشتر اوقات به صورت عاملی بازدارنده در آمده و سد راه تحقق اهداف رسمی سازمان شده‌اند. هم‌مذهب بودن، هم‌زبان بودن، هم‌شه‌ری بودن، هم‌مسلک بودن... باعث شده است که افراد و اعضای سازمانها جایگاه‌های رسمی خود را فراموش و در قالبهای غیر رسمی با هم ارتباط برقرار کنند و سازمانی پیش‌بینی نشده و متمایز با سازمان رسمی به وجود آورند. روحیه تقدیرگرایی یکی از ویژگیهای فرهنگی برخی ملل در جهان سوم تقدیرگرایی و اعتقاد به سرنوشت محتوم است که روحیه‌ای انفعالی است و در راه انجام وظایف مختلف مدیریت مشکل ایجاد می‌کند. به عنوان مثال کسی که معتقد است سرنوشت انسان هرچه باشد همان رخ خواهد داد، لزومی به تحرک و تلاش نمی‌بیند و با حالتی رخوت‌زده در انتظار وقوع حوادث می‌ماند، چنین فردی سعی در ایجاد تحول و تغییر، بهبود و اصلاح، و توسعه و پیشرفت ندارد و برنامه‌ریزی را کاری عبث و بی‌فایده می‌پندارد، زیرا هرآنچه باید بشود خواهد شد و با برنامه‌ریزی نمی‌توانیم آینده را دگرگون سازیم. با چنین تلقی از آینده، انگیزه تعالی و کمال‌طلبی نیز دچار وقفه و رکود می‌شود و افراد به وضع موجود بسنده می‌کنند و به آنچه رخ می‌دهد رضایت می‌دهند. روحیه تقدیرگرایی با چنین تظاهراتی در برخی کشورهای جهان سوم، راه پیشرفت و توفیق نظام اداری را سد کرده و تحقق اهداف توسعه ملل مذکور را با مشکل مواجه ساخته است. ضمیمه ۱۷ سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم در زمانه ما، که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست، نوعی جدید از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی نامیده‌اند از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد، تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی با هم پیوند خورده‌اند و تشکلی جدید به وجود آورده‌اند. سازمانهای مجازی نمونه‌ای از سازمانهای آینده هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت، و حجم عملیات به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توانیم آنها را به صورت سازمان متمرکز و واحد اداره کنیم، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است. در مجموعه سازمانهایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می‌دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می‌آورد و آنچه به آنها معنی می‌بخشد نوعی اتحاد و اتفاق موقت است. در تعریف دیگر، سازمان مجازی را شبکه‌ای موقت از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته‌اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان، و حتی رقباست. این واحدها به کمک فناوری اطلاعات با یکدیگر پیوند می‌خورند و قدرت می‌یابند تا از فرصت‌های جدید نهایت استفاده را ببرند. خصوصیات اصلی سازمانهای مجازی گردآوردن بهترین تخصص‌ها و تجربه‌ها، اتکای سازمانها به یکدیگر و ایجاد توان بالا، نبود مرزبندی‌های سنتی و محدودیت‌های ناشی از آن، و در نهایت برخورداری از قدرت انعطاف و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی است. اداره مجازی سازمانهای چندی در دهه اخیر به حذف بسیاری از ادارات و دفاتر خود پرداخته‌اند. به باور آنان کار، عملی است که باید انجام گیرد نه جایی که فرد به آنجا برود. آنان با موفقیت فناوری را جایگزین ادارات کرده‌اند. کامپیوترهای کوچک و کیفی، تلفن‌های همراه و دستگاه‌های نامبر، همگی شرایط

محل کار را دگرگون کرده‌اند و ضرورت آن را زیر سؤال برده‌اند. کارکنانی که از فناوری استفاده می‌کنند، دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده‌اند. در عمل، انعطاف پذیری، استقلال بیش‌تر در کار، و کاهش هزینه‌ها از مزایای اداره مجازی است. ادارات مجازی مزایای قابل توجه دارند، اما در این نوع سازماندهی کار محدودیتهایی نیز به وجود می‌آیند. فرضاً کارکنان روابط چهره به چهره با یکدیگر ندارند، خود را کم‌تر متعلق به سازمان احساس می‌کنند، و مدیران نیز به علت آن که کارکنان در کنارشان نیستند، احساس می‌کنند نمی‌توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند. به وجود آمدن برخی ناهماهنگی‌ها، خصوصاً در ابتدای استفاده از اداره مجازی، محتمل است. سازمان مجازی از جهت لغوی، واژه مجازی از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده‌است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیش‌تر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی گفته می‌شود و در سازمان نیز به همین سیاق و با توجه به اینکه از منابع بیرونی واقعاً متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نام داده‌اند، سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمانهای دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد. بدین ترتیب، در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند واگذاری فعالیتها به سازمانهای دیگر و تأمین خدمات و کالا- با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست. هر قدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیش‌تر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. فرضاً سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین واحدهای داخلی کرده است، سازمان مجازی محدود است و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیتهای خود را به سازمانهای بیرونی واگذار کرده است، سازمان مجازی کامل است. سازمانهای پارندی، سازمانهای شبکه‌ای، و سازمانهای بدون مرز، همه روایتی متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند. سازمان پارندی سازمان پارندی فعالیتهای غیر استراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزایای رقابتی است و به علاوه خود را از امور جزئی و کم اهمیت رها سازد. بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیتهای اندک به کیفیتهای بالا دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهدافی بزرگ را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پارند خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیروی کم، توسعه و گسترشی فراوان ایجاد می‌شود. از نظر زنجیره ارزشی، معقول نیست که سازمان نیرو و توان خود را صرف فعالیتهایی کند که در شکل‌گیری خدمت یا کالای نهایی نقشی کوچک داشته باشند. سازمان شبکه‌ای سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدفهای استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می‌کنند. در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده هدفهای چندگانه مورد توجه سازمان‌اند. سازمان شبکه‌ای حالت دائم ندارد و می‌تواند بر اساس نیازهای احصا شده شکلهای مختلف به خود بگیرد و شرکایی جدید را به کار دعوت کند. در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی سبب می‌شود در مجموعه سازمانها نسبت به بهره برداری از فرصتهای موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. در این نوع ساختار، دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آنجایی که هر یک از شرکا بهترین تخصص‌ها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از بهترینها ایجاد می‌شود. از جهت محدودیتهای مدیریت سازمانهای شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آنها انجام نمی‌گیرد. سازمان بدون مرز در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان، و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی را نمی‌شناسد. در ساختار بدون مرز میان فرهنگ‌ها، وظایف، و هدفهای مختلف پلی زده شده است و زمینه‌ای مشترک برای همکاری و همراهی گروه‌های کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمانهای مختلف و رشته‌های متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و

کارایی تحقق می‌یابد. در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندیهای اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدفهای از پیش تعیین شده پرورش می‌یابند، روحیه همکاری و همراهی تقویت، و پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمان بدون مرز امکان ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می‌دهد، کار رهبری را مشکل می‌سازد و هماهنگی را با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌کند. ضمیمه ۱۸ اعجاز‌گران مدیریت در سالهای اخیر اصطلاح و عنوانی جدید در مدیریت متداول شده است که به گروهی از مدیران، مشاوران، و اندیشمندان مدیریت اطلاق می‌شود که قادرند تحولات و دگرگونی‌های عمده‌ای را در سازمان و مدیریت خود ایجاد کنند. این تحول آفرینان معجزه‌گر را به گونه‌ای توصیف کرده‌اند که گویی می‌توانند به کالبد سازمانهای مرده، روح بدمند؛ در اندیشه‌های ایستا، پویایی ایجاد کنند و الگو و اسوه برای دیگر مدیران شوند. اعجاز‌گران، مدیریت خرد و دانش را نه تنها به دیگر مدیران بلکه با امکانات خاص خود به تمامی اعضای جامعه نیز منتقل می‌کنند. این مدیران، مشاوران، و نظریه‌پردازان احیاگر که با اعجاز خود سازمانها و بنگاه‌های در حال رکود و افول را نوسازی می‌کنند و حیات دوباره می‌بخشند، بر نگرش و اندیشه‌های مدیریت نفوذ فراوان بر جای می‌گذارند، و نوشته‌ها و گفته‌های آنان نقل محافل و مجامع مدیریتی می‌شوند، «تحول آفرینان معجزه‌گر مدیریت» یا «اعجاز‌گران مدیریت» نام گرفته‌اند در معادل‌گذاری فارسی این اصطلاح کوشش شده است تا ویژگی‌های اعجاز‌گری، روح‌بخشی، احیاگری، و تحول آفرینی مد نظر قرار گیرند. ویژگی‌های نظریات اعجاز‌گری مدیریت سهولت ارتباطی در شناخت دنیای کار نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول آفرینی به مدیران کمک می‌کند تا دنیای کاری خود را بهتر بشناسند. اول اینکه این نظریه‌ها به زبانی ساده و روشن بیان می‌شوند تا هم مدیران و هم کارکنان بتوانند از طریق آنها با هم ارتباط برقرار کنند؛ دوم اینکه نظریه‌های تحول آفرینی کانون توجه خود را بر کارکنان قرار داده‌اند؛ و سوم زیربنای فلسفی این نظریه‌ها بر سرشت خوب انسانی و قابلیت تغییر و اصلاح او استوار شده است. بدین سبب، نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول آفرینی ساده و رسا، انسان‌گرا، انسان‌ساز، و نوع‌پرورند. انسان، کانون توجه نظریه‌های تحول آفرینی، انسان، رفتارها، شخصیت، روحیات و انگیزه‌های اوست. از این جهت نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول آفرینی با نظریه‌های سازمانی که بیشتر بر ساختار، محیط کلان سازی، و فناوری نظر دارند، متفاوت هستند. این نظریه‌ها با لحاظ کردن مسائل ساختاری و اصلاحات سازمانی، می‌کوشند تا راه‌حلهای انسانی و رفتاری برای قضایا پیدا کنند. مشاوران موفق سازمانی کسانی هستند که با دیدی جامعه‌شناسانه مسائل را بررسی، و برای آنها راه‌حلهای روان‌شناسانه ارائه کنند زیرا نهایتاً انسانها و اعضای سازمان هستند که باید تغییرات و تحولات لازم را تحقق بخشند. بنابراین توجه محوری به انسان در نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول آفرینی رکنی عمده محسوب می‌شود ضمن آنکه این توجه مانع پرداختن به ابعاد کلان سازمانی نمی‌شود. در نظریه‌های اعجاز‌گریو تحول آفرینی مدیریت آموزش و انگیزش به همراه هم مورد توجه هستند. انسانها بسیاری از موضوعات و مطالب را به خوبی می‌دانند اما انگیزه و تمایلی به کاربرد آنها ندارند و به تدریج آنها را فراموش می‌کنند. در نظریه‌های تحول آفرینی به انگیزش و یادگیری به صورت دو روی یک سکه نگریسته می‌شود و انسان یادگیرنده زمانی برای سازمان مفید واقع می‌شود که انگیزه به کارگیری دانش خود را در سازمان دارا باشد. سرشت سازگار شونده و رشد‌یابنده انسانی انسان موجودی است که خود را با محیطش سازگار می‌کند و می‌توانیم رفتارهای او را به گونه‌ای دلخواه جهت دهیم و اصلاح کنیم. انسان موجودی تربیت پذیر است و در نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول آفرینی، سعی بر آن است که رفتارهای مطلوب در او ایجاد شود. نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول آفرینی با نوعی خوش‌بینی انسان دوستانه که مبتنی بر اعتقاد فطرت نیکوی آدمی است شکل گرفته‌اند و شاید از این جهت بتوانیم آنها را آرمانی و ایده‌آلی بنامیم. دیدگاه مشترک مدیران و کارکنان در نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول آفرینی به یک دیدگاه مشترک می‌رسند. موضوع تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیرباز موضوع اصلی بحث مدیریت‌ها و دغدغه ذهنی آنها بوده است. طرح‌های کارانه که ضمن آن درآمد کارکنان با میزان تولید آنان همبسته می‌شد، سهمین شدن در مالکیت و سود، مشارکت دادن افراد سازمان در تصمیم‌گیریها، و دیگر شیوه‌های روابط انسانی همه

در پی ایجاد هدف و منظری مشترک میان مدیران سازمان و کارکنان بوده‌اند. در نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی همین هدف دنبال می‌شود و اعجاز‌گران کسانی هستند که قادرند هدفهای افراد خود را با هدفهای سازمان یکی سازند و این هنر اصلی اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی است. کاربردی بودن نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی کاربردی هستند و به جنبه‌های عملی زندگی سازمانی توجه دارند. توفیق تحول‌آفرینان اعجاز‌گر به طور عملی در گرو اقدامات آنان در سازمان و جامعه است و آثار مثبت این اقدامات به نظریه‌های تحول‌آفرینی ارزش و اهمیت می‌بخشد. از جهت اجتماعی و فرهنگی نیز این وجه عملی بودن، وجهی مثبت است زیرا مردم و استفاده‌کنندگان از خدمات یا فراورده‌های سازمان به طور عملی نتایج مدیریت را احساس می‌کنند و نسبت به آن واکنشی مثبت بروز می‌دهند. ضمیمه ۱۹ دیدگاه‌های پست مدرنیسم در مدیریت در عصر حاضر، ظهور پست مدرنیسم یا فرانونین‌گرایی، چالشی مهم است که دنیای علمی مدرن را شدیداً تحت تأثیر قرار داده و اغلب پیش‌فرضهایی را که افکار و اندیشه‌های علمی مدرن را شکل داده‌اند، زیر سؤال برده است. پیش‌فرضهای مدرنیسم در مورد ارزشها، جهان، دولت، جامعه، نهادهای اجتماعی، سازمانها، و افراد انسانی همه از دیدگاه پست مدرنیسم دستخوش تردیدهای اساسی‌اند و باید در پی جایگزین ساختن اصولی تازه برای تحلیل مسائل بود. ویژگی‌های مدرنیسم والر پست مدرنیسم را مکتبی قلمداد می‌کند که چهار رکن اصلی مدرنیسم را زیر سؤال برده است. این چهار رکن عبارتند از: ۱. زبان و کلمات، ایده‌ها و نظرات، و اشیا دارای موجودیت مستقل و متمایز برای خود هستند. ۲. دنیای واقعی دنیایی است که جدای از نگاه ما به آن و روشی که آن را توصیف می‌کنیم، به عنوان یک واقعیت با ماهیتی مستقل وجود دارد. ۳. طبیعت و آثار آن، در مقابل فرهنگ از اولیوی بالاتر برخوردارند. ۴. فرد در تحلیلهای علمی دارای اولیوی بالاتر نسبت به جامعه است. گرگن نویسنده‌ای دیگر است که سه ویژگی عمده را در مدرنیسم مطرح می‌کند و بر اساس نقد آنها به توصیف مکتب پست مدرنیسم می‌پردازد. نخستین ویژگی مدرنیسم، نگاه این مکتب به انسان است. در مدرنیسم مدل انسان عقلایی است و تعقل‌گرایی اصلی بنیادی به شمار می‌آید. بدین معنی که فرد در انتخاب‌ها و اعمالش همواره با ترازوی عقل مسائل را می‌سنجد و آنچه را که مطلوب است انتخاب می‌کند. دومین ویژگی مدرنیسم تأکید بر آزمایش، تجربه و مشاهده است. قدرت استدلال به همراه آزمایش و مشاهده به انسان امکان می‌دهد به راه‌حلهای مؤثر برای مسائل اطراف خود دست یابد. مکتب پوزیتیویسم منطقی و تجربه‌گرایی، حاصل این خصوصیت مدرنیسم به شمار می‌آیند. در مکاتب رفتاری نیز تجربه و آزمایش اساس نتیجه‌گیری قرار دارد و اثرات تجربه‌گرایی مدرنیسم در این مکتب نیز قابل مشاهده‌اند. در چنین فضایی وظیفه محقق یافتن متغیرهای اصلی در هر موضوع تحقیقی، یافتن معیارهای استاندارد، و یافتن روابط علت و معلولی بین متغیرهاست. سومین ویژگی مدرنیسم موضوع زبان و تأکید بر قدرت انتقال مفاهیم به وسیله آن است. در مدرنیسم انسان می‌تواند به درستی تمامی حالات و شرایط اطراف خود را مشاهده، ارزیابی، و بررسی کند و نتایج حاصله را به کمک زبان بیان دارد. بر اساس این پیش‌فرض که بدیهی انگاشته می‌شود، مشکلی در انتقال مفاهیم به وسیله زبان وجود ندارد و می‌توانیم با اطمینان بر زبان متکی باشیم و آن را یک وسیله قابل اعتماد ارتباطی بدانیم. پست مدرنیسم، استمرار مدرنیسم نقد شده در چگونگی پیدایش نهضت پست مدرنیسم، اغلب نویسندگان معتقدند که این مکتب مستقل از مکاتب قبلی تأسیس نشده، بلکه در بستر مدرنیسم و با برشمردن ضعفهای مدرنیسم در تحلیل مسائل بوده که این مکتب شکل گرفته است. ضمن آنکه مشکل خواهد بود که بپذیریم مکتب پست مدرنیسم بدون هیچ‌گونه ارتباط با مکاتب پیشین و در یک گسست کامل از آنها ایجاد شده است. نگاهی دقیق‌تر به مدرنیسم و پست مدرنیسم تعقل‌گرایی، ادعایی اثبات نشده در مدرنیسم اعتقاد به تعقل‌گرایی اصل محسوب می‌شود و کلیه نظریات بر مبنای آن استوار می‌شوند. این ادعایی است که پست مدرنیسم آن را نمی‌پذیرد و موارد بسیاری را شاهد می‌آورد که عمل آدمی با عقلایی بودن تطبیق نمی‌کند. در این میان نقش زبان نیز حائز اهمیت است، بدین معنی که عمل عقلایی فرد و بیان آن به وسیله دستگاه خارج از حیطه اختیار وی، یعنی زبان قرار دادی، انجام می‌گیرد و لزوماً بیان گر اندیشه‌های او نیست. به عبارت دیگر زبان

خصوصی وجود ندارد و همه باید از یک نظام از پیش تعیین شده تبعیت کنند و خود را مقید به استفاده از آن بدانند. به زعم مدرنیسم‌ها عقلایی بودن عمل انسان بر اساس قوانین بازی و قرار دادهای سازمان تحقق می‌یابد و ضرورتاً اراده، اندیشه، و تعقل وی به طور مستقل ملاک تعیین عقلایی بودن رفتار او محسوب نمی‌شود. زبان و ناتوانی‌های آن از آنجایی که از دیدگاه پست مدرنیسم زبان زاینده فرایندهای فرهنگی جوامع است و نشان دهنده اندیشه‌های درونی افراد نیست، نمی‌توانیم به کمک آن، مشاهدات و تفکرات را به طور واقعی انتقال دهیم. آنچه در کتب و متون علمی منعکس می‌شود، انعکاسی از مشاهدات واقعی ما نیست، بلکه بیان مقید به زبانی است که در فرهنگ جامعه مورد نظر ساخته و پرداخته شده است. پست مدرنیسم و روشهای تحقیق به زعم پست مدرنیست‌ها، روشهای کمی و عقلایی برای تولید اطلاعات به کار می‌روند، اما برای تحلیل و تفسیر آنها قطعاً باید باورها، اعتقادات، و فرهنگ مورد بررسی را مد نظر قرار داد. بدین ترتیب دیگر نمی‌توانیم روش‌شناسی تحقیق را ملاک صحت تحقیقات به شمار آوریم. البته باید به خاطر داشته باشیم که پست مدرنیسم به کاربرد روشهای تجربی در فرایندهای کاربردی ایرادی نمی‌گیرد. موضوعاتی مانند سیستم‌های اطلاعاتی، کنترل کیفیت، و مانند این‌ها می‌توانند با شیوه‌های مدرنیسم صورت گیرند و اشکالی مهم به آنها وارد نباشد. بولدینگ نیز در سالهای پیش، زمانی که سطوح سیستم‌ها را مورد بررسی قرار می‌داد بر این نکته اشاره داشت که روشهای تحقیق متداول در سطوح ساده قابلیت استفاده دارند و برای سطوح عالی‌تر مانند سطح انسان و جامعه نباید از این شیوه‌ها بهره گرفت، زیرا نتایج حاصل از آنها به علت عدم تناسب موضوع و روش، مورد سؤال‌اند. به هر حال پست مدرنیست‌ها، رفتارها و عملکردها را در متن جامعه و با در نظر داشتن روابط فرهنگی و اجتماعی و برای هر فرد به صورت یک موجودیت یگانه، قابل تحقیق می‌دانند و از کلی‌گرایی و ارائه یک شیوه واحد برای موارد متنوع و متعدد اجتناب می‌کنند. کوشش‌هایی که به وسیله مکتب پدیدارشناسی صورت گرفته‌اند حاوی نکاتی در مورد عملی ساختن روشهای تحقیق مورد نظر پست مدرنیست‌ها هستند. مدرنیست‌ها قائل به خنثا بودن ارزشها در فرایند تحقیق‌اند، در حالی که با توجه به روابط فرهنگی و اجتماعی، ارزشها در تحقیق نقشی عمده ایفا می‌کنند و باید آنها را به عنوان عوامل تعیین کننده در نتایج تحقیق به شمار آورد. فرضاً ارزشهای مختار داشتن انسان یا اصالت فرد بر مفهوم‌سازی رفتارهای انسان در سازمان اثر می‌گذارد و در روش تحقیق باید این اثرات مورد توجه باشند. در مقابل، اعتماد و باور به تقدیرگرایی و تفکر جبری نیز بر نگاه به رفتارهای انسان در سازمان اثر می‌گذارد و بدون در نظر داشتن این ارزشها، تحقیق کامل نخواهد بود. بنابراین خنثا دانستن روشهای تحقیق از نظر ارزشی قابل پذیرش، و این ادعای مدرنیست‌ها چندان قابل دفاع نیست. روشهای تحقیق با ارزشها درگیرند و باید آنها را در تحقیق لحاظ کرد. ساختارها در پست مدرنیسم پست مدرنیست‌ها به نوعی فراساختارگرا نیز هستند و در پی یافتن ساختارهایی هستند که بتوانند جایگزین ساختارهای ثابت و دیوان سالار با سلسله مراتب، و کنترل‌های عقلایی بشوند. با تغییرات و تحولات سریع محیط، به سادگی می‌توانیم دریابیم که ساختارهای متداول مدرنیست‌ها پاسخگوی نیازهای امروزه نیستند و از ساختارهای یکسان و ثابت برای همه موارد نمی‌توانیم بهره ببریم. روایت‌های کلی و نظریه‌های فراگیر که در تمامی شرایط کارآمدی داشته باشند، اعتبار خود را از دست داده‌اند و نظریه‌های خاص جایگزین آنها شده‌اند که با موارد خاص تطبیق می‌کنند. کلنگ معتقد است که در مطالعات سازمانی پست مدرن به جای بوروکراسی‌های ساختار یافته، که در آنها تقسیم کار و تخصص‌گرایی دقیق انجام شده است و همه عوامل استاندارد بوده و از قبل تعیین شده‌اند، سازمانهای بدون ساختار و بدون تقسیم کار قرار دارند. کوپر و بورل معتقدند تحلیل‌های پست مدرن به جای تبعیت از یک ساختار سازمانی خاص باید به سازماندهی هر ساختار مطابق شرایط خاص آن اقدام کنند. ساختارهای سازمانی در یک رابطه گفتمانی دائم با محیط، خود را تغییر می‌دهند و نمی‌توانیم برای آنها ساختاری ثابت تصور کنیم. ساختاری که ادعای برتری نسبت به ساختارهای دیگر داشته باشد، در تفکر پست مدرن جایی ندارد. به طور کلی تحلیل‌های پست مدرنیسم بر «انعکاس تعاملات دنیای واقعی در نظریه پردازی»، «تفاوت و گوناگونی» و رد «یک نظریه واحد» دور می‌زنند و

تصور یک سازمان ایده‌آل تصویری باطل و غیرقابل قبول در مدیریت به شمار می‌آید. ضمیمه ۲۱ مدیریت دانش تعریف مدیریت دانش در این جا به برخی از تعاریف مدیریت دانش اشاره می‌شود: توربان مدیریت دانش را خلق و ذخیره دانش، و توزیع آن به گونه‌ای می‌داند که بهره‌برداری از آن در سازمان امکان‌پذیر شود. بارون مدیریت دانش را یک رویکرد نظام‌یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده، و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می‌کند. به زعم هندلی، مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیرساخت‌ها، و فناوری‌های موجود در یک سازمان است که جذب، رشد، و بهینه‌سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می‌سازد. کوزمین مدیریت دانش را فرایند جذب و اخذ دانش به وسیله متخصصان، کارشناسان، و افراد حرفه‌ای در سازمان می‌داند که نتایج آن موجب می‌شود این گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار، و استقلال برخوردار شوند و دانش خود را در برابر ما به ازای مناسبی در اختیار مدیریت قرار دهند. مدیریت دانش، عرصه‌ای است که مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می‌کنند، و حالت مطلوب، زمانی به وجود می‌آید که این دانش در جهت اهداف سازمان ذخیره، بازیابی، و به کار گرفته شود. تیلور مدیریت دانش را حرکت و جنبشی می‌داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت. ماسی مدیریت دانش را فرایند منظم یافتن، انتخاب، سازماندهی، پالایش، و ارائه اطلاعات به گونه‌ای می‌داند که موجب بهبود و افزایش درک اعضای سازمان و تقویت حافظه سازمانی شود و کمک کند تا سازمان از تجربیات خود به طور مستمر بیاموزد و خود را اصلاح کند. مدیریت دانش، سیستمی شامل جمع‌آوری، نگهداری، و مستندسازی داده‌ها، اطلاعات، و تجربه‌هاست که در آن تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادله دانش نهفته و صریح تسهیل و ترویج می‌شوند. نقش محوری انسان در خلق دانش نکته قابل بحث دیگر در مورد دانش، نقش انسان در دانش‌آفرینی است. با وجود تحولات و توسعه شتابنده‌ای که در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی انجام شده‌اند، هنوز نقش انسان به عنوان اصلی‌ترین عامل در کشف دانش مطرح است. دانش در اذهان انسانی خلق می‌شود و بدون آنکه کسی از نحوه خلق آن آگاهی داشته باشد به وجود می‌آید. دانش با ذهن انسانها کسب می‌شود و انتقال پیدا می‌کند و اشاعه می‌یابد، و در نهایت توسط انسانهایی که آن را پذیرفته‌اند به کار گرفته می‌شود. به طوری که ملاحظه می‌شود دانش با انسان آمیخته شده و دانشی که از آن بحث می‌کنیم، دانش انسانی است. اگر ثبت و ضبط، دریافت و کاربرد دانش را اقداماتی سخت در مدیریت دانش بدانیم، خلق و انتقال دانش اقداماتی نرم محسوب می‌شوند؛ در اولی ماشین و سخت‌افزار کمک کننده‌اند و در دومی انسان و ذهن او فعال و مؤثرند. بدین ترتیب برای تولید دانش باید مجموعه‌های انسانی را سازماندهی کنیم و دانشگاه‌ها و گروه‌های علمی را، که جایگاه و پایگاه عالمان و دانش‌پژوهان دانش‌آفرین هستند، در کانون توجه قرار دهیم و این هدف به بهترین وجه از طریق شبکه‌ای کردن روابط گروه‌های تخصصی با هم و با ترکیب و تلفیق مجازی گروه‌های همسان از دانشگاه‌ها و مراکز علمی مختلف تحقق می‌یابد. با شبکه‌های دانش‌آفرین به منبعی سیال از دانش دست می‌یابیم که موجبات توسعه کشور را فراهم می‌کند. مدیریت مؤثر دانش در قالب ساختارهای شبکه‌ای در شبکه‌های دانشی اعضا در محیط‌های جغرافیایی و اقلیمی بعید به یاری فناوری‌های ارتباطی به هم نزدیک می‌شوند و اطلاعات از اقصی نقاط به درون شبکه راه می‌یابند. شبکه‌ها در شکلی واقعی و مجازی، اعضا را به هم پیوند می‌دهند و بستری مناسب و مستعد تولید علم ایجاد می‌کنند. مدیریت دانش در شبکه‌ها مبتنی بر همکاری و مشارکت است و مهارت‌های کار گروهی و جمعی را می‌طلبد و همان‌گونه که گفته شد، بنیان آن بر اعتقاد به برابری و همسانی و اجتناب از برتری جویی و سلطه علمی است. خلق دانش همان‌گونه که اشاره شد، مدیریت دانش عنصر حیاتی خود را از خلق دانش حاصل می‌کند و مدیریت دانش نباید صرفاً به مراحل ماندگسب، حفظ، و کاربرد دانش بپردازد. مدیریت مؤثر دانش مدیریتی است که با به کارگیری ساختارها و فرایندهای مناسب امکان دانش‌آفرینی را فراهم سازد. مارکوس و سایمون مدیریت دانش را قدرت سازمان در جذب، حمایت و توسعه شایستگی‌ها و تدارک دیدن بستری ذهنی و فکری، و ساختاری مناسب می‌دانند که در آنها دانش نشو و نما پیدا کند. به

اعتقاد آنان مدیریت دانش در سازمانی رشد می‌یابد که: ۱. ذهنیت‌ها معطوف به توسعه، پشتیبانی، و کاربرد دانش باشند. ۲. یادگیرندگی خصلت ذاتی و دائمی سازمان باشد. ۳. سازمان به صورت یک کل در ذهن اعضای آن منسجم باشد. ۴. فرهنگ نوآوری و ابداع، فرهنگ غالب سازمان باشد. ۵. به انسانها به عنوان خالقان ایده و اندیشه ارجح نهاده شود. ۶. شایستگی، اساس تصمیم‌گیری‌ها در سازمان باشد. الگوی چهار مرحله‌ای خلق دانش برای خلق و ایجاد دانش نظریات مختلفی ارائه شدند که بارزترین آنها الگوی چهار مرحله‌ای نوناکا و همکاران اوست. آنان در مدل خود دانش را به دو نوع دانش صریح و نهفته تقسیم کرده‌اند. دانش صریح یا آشکار، دانش مدونی است که با واژه‌ها لغات و کلمات به سادگی قابل بیان و انتقال باشد، در حالی که دانش نهفته، بصیرت‌ها، ذهنیات، و دانش نامدونی است که به سادگی قابل انتقال و ارائه نیست. در مرحله اول، دانش درونی و نهفته افراد طی فرایند جامعه‌پذیری به هم انتقال می‌یابد و اولین و مهمترین گام در خلق دانش، که مفاهمه است، برداشته می‌شود. در مرحله دوم که آن را ظهور خارجی و عینی دانش نام نهاده‌اند، دانش درونی منتقله در مرحله پیشین، به صورت دانشی عینی و قابل انتقال در می‌آید. دانش نهفته مدون می‌شود و به شکلی که قابل تجربه همگانی است، در می‌آید. دانش نهفته و ذهنی و انتزاعی به دانشی صریح و عینی و ملموس تبدیل می‌شود. در مرحله سوم که مرحله ترکیب و تلفیق نام‌گذاری شده است، دانش صریح و بیرونی مرحله قبل به دانشی پیچیده‌تر و کامل‌تر تبدیل می‌شود. در واقع با تلفیق دانشهای متنوع و مختلف، دانشی ترکیبی و کامل حاصل می‌شود. دانش‌های صریحی که در بخش‌های مختلف سازمان حاصل شده‌اند، ویرایش می‌شوند، به هم پیوند می‌خورند، کامل می‌شوند، و به صورتی سیستمی در می‌آیند. در این مرحله است که دانش ایجاد می‌شود. مرحله چهارم مدل درونی سازی دانش نام گرفته است که ضمن آن، دانش صریح و بیرونی و کامل و جدید، که حاصل ترکیب و تلفیق نظرات جمعی است، به دانش نهفته در درون افراد تبدیل می‌شود. افراد سازمان یا اعضای گروه‌های تخصصی که در جریان دانش جدید قرار گرفته‌اند، آن را درونی می‌سازند و بصیرت و بینشی جدید در درون ذهن اعضای شبکه به وجود می‌آورند. مدل خلق دانش در فضای مشترک مدل Ba یا مدل فضای مشترک، محمل و سازو کار دیگری برای خلق و ایجاد دانش است. این مدل از طریق تعامل پیوسته میان افراد و اعضای گروه‌ها و برقراری ارتباط میان دانش ضمنی و دانش صریح، به خلق دانش جدید می‌پردازد. در این مدل چهار نوع فضا تعریف شده است: ۱. فضای زایش اندیشه‌ها: فضایی که در آن اندیشه‌ها و ایده‌ها از درون ذهن افراد تراوش می‌کنند و آنان افکار و الگوهای ذهنی خود را در آن به مشارکت می‌گذارند. ۲. فضای تعامل: در این فضا نوعی ارتباط و تعامل برنامه‌ریزی شده میان اعضا و افراد گروه‌ها برقرار شده است و این تعامل موجب می‌شود دانش ذهنی و مفاهیم ذهنی به دانشی صریح و عینی و قابل انتقال تبدیل شوند. ۳. فضای مجازی: این فضا متشکل از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی است و موجودیتی جدا از فضا و زمان واقعی دارد. فضای مجازی مرحله ترکیب و تلفیق را شکل می‌دهد و در حیطه خاص خود با اطلاعات و دانش‌های صریح عمل می‌کند. ۴. فضای عمل و اجرا: در این فضا درونی سازی انجام می‌گیرد و دانش صریح به دانش نهفته تبدیل می‌شود. رایزنهای خردمند و افراد مجرب و آگاه در عمل و فعالیت خود که کاربرد دانش صریح است، الگوها و مدل‌های ذهنی جدید و اندیشه‌های نویی را در اذهان می‌آفرینند و به عبارتی زمینه زایش دانش‌های نهفته و ضمنی دیگری را هموار می‌کنند. ضمیمه ۲۲ سرمایه اجتماعی چیست؟ سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع منابعی که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر و مطلوب‌تر می‌سازند اطلاق کرد. جامعه‌ای از سرمایه اجتماعی برخوردار است که مردمان در مراودات با یکدیگر و در ارتباط با سازمان‌ها از سهولت، سادگی و انعطاف بسیار بالایی برخوردار باشند و از این رو برخی از جامعه‌شناسان مانند کلمن سرمایه اجتماعی را شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی دانسته‌اند که روابط و تعاملات افرادی را که در درون ساختار هستند تسهیل می‌کند و مانند دیگر شکل‌های سرمایه، مولد و زاینده است و دستیابی به اهداف معینی را که در نبودن آن دست‌یافتنی نبودند، امکان‌پذیر می‌سازد. نقش مدیران

در ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران از راه‌های مختلفی می‌توانند به ایجاد توسعه سرمایه اجتماعی یاری رسانند. در این جا به اهم آنها اشاره می‌شود. ۱. پابندی به اخلاقیات مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند، با ایجاد روابطی مبتنی بر اخلاقیات، سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی دشواری‌های بسیاری وجود دارد و به سادگی نمی‌توان اصول اخلاقی واحدی را که مورد توافق و قبول همگان باشد به دست آورد. اندیشمندان مدیریت اصول اخلاقی را در نوشته‌های خود به صور گوناگون بیان داشته‌اند. دابل از سه دسته معیار اخلاقی نام برد: احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، دور اندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه عامل مجموعاً امکان تصمیم‌گیری اخلاقی را برای فرد در سازمان فراهم می‌کند. پوزنر و اشمیت به دو دسته دیگر از معیارهای اخلاقی اشاره می‌کنند که یکی بر فردگرایی سنتی تکیه دارد و دیگری بر همکاری و جمع‌گرایی عنایت و التفات دارد. به باور این دو نویسنده مدیران باید ضمن حفظ آزادی و ارزشهای فردی، منافع جمعی و مصالح اجتماعی را نیز محترم شمرند. ۲. حمایت از توسعه پایدار توسعه پایدار مفهوم جدیدی را از توسعه اقتصادی، انسانی و محیطی ارائه می‌دهد و توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست‌محیطی قلمداد می‌کند. در توسعه پایدار منابع زیست‌محیطی همچون سرمایه‌هایی تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمانها به شمار می‌آید و توسعه‌ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. بر اساس چنین تفکری از توسعه و رشد، که همانا توسعه پایدار شهرت یافته است، مدیران سازمانها با ساختار جدیدی از توسعه روبه‌رو هستند که در آن تنها اهداف اقتصادی مطرح نظر نبوده است. مدیران باید خود را حامی توسعه پایدار بدانند و مسائل اقتصادی سازمان خود را در بستر انسانی و زیست‌محیطی دنبال کنند. آنان باید زیست‌بوم سازمان خود را بشناسند و برای تصمیم‌گیری بر شاخص‌هایی تکیه کنند که رشد اقتصادی، انسانی، و محیطی را با هم در برداشته باشند. مدیریت موفق در عصر حاضر مدیریتی است که سیاست‌های اقتصادی خود را با توجه به اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی حاصل از آنها تنظیم کند. مدیران با حمایت از توسعه‌ای با چنین اوصاف و خصائل است که می‌توانند در جلب اعتماد مردم توفیق یابند و با حفظ طبیعت و ارزشهای انسانی به ایجاد و ازدیاد سرمایه اجتماعی بپردازند و با بهره‌گیری از این سرمایه زیربنایی موفق به حذف سایر سرمایه‌ها نیز بشوند. ۳. احساس مسئولیت اجتماعی سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و در این رابطه است که افراد و اعضای جامعه مایل‌اند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کند و تنها به فکر سود و نفع سازمانی نباشد. هرگاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمانها نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کنند و به پاسخگو بودن در مقابل جامعه می‌اندیشند تلقی مثبتی در برابر سازمان پیدا می‌کنند و در پرتو این جو اطمینان و اعتماد، سرمایه اجتماعی تولید می‌شود. مسئولیت اجتماعی را به صورتهای مختلف تعریف کرده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند انجام دهد» «مسئولیت اجتماعی یکی از وظایف و تعهدات سازمان در جهت منتفع ساختن جامعه است به نحوی که هدف اولیه سازمان یعنی حداکثر کردن سود را صورتی متعالی ببخشد» ۴. یگانگی و وحدت با جامعه یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود جدایی مدیران از جامعه است که به صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آنها» جلوه می‌کند. در چنین حالتی مدیران خود را با دیگران متفاوت می‌بینند و بین خود و مراجعه کنندگان جدایی احساس می‌کنند. این نوع نگرش بر تصمیمات و رفتارهای مدیران اثر منفی به جای می‌گذارد و اعتماد جامعه را از سازمان سلب می‌کند. برای ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران باید بر این جدایی غلبه و نوعی یگانگی و وحدت با دیگران احساس کنند. آنها باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان، و همسایگان آنها نیستند بلکه جزئی از ما به عنوان مدیر، و وابسته و پیوسته به ما هستند. اگر آنها آسیب ببینند ما همه آسیب خواهیم دید. اگر مدیران با شهروندان احساس یگانگی کنند، شهروندان نیز متقابلاً همان احساس را خواهند داشت و در پرتو این آشتی و وحدت است که روابط مبتنی بر اعتماد و دوستی میان سازمان و جامعه ایجاد خواهد شد که همانا رکن اصلی

سرمایه اجتماعی است. تکمله منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی منطق عقلی یا اندیشه‌ای حسابگرانه در اعصار کهن، منطق عقلی به نیروی دراکه در درون فرد اطلاق می‌شد که او را قادر می‌ساخت تا میان خوب و بد، و درست و نادرست تمایز قائل شود و به زندگی فردی و اجتماعی خود انتظام بخشد. همچنین منطق عقلی در فرد، واقعیتی مستقل در نظر گرفته می‌شد که قابل تحول به پدیده‌ای اجتماعی یا تاریخی نبود. در آن زمان تعقل دارای جنبه اخلاقی بود و ماورای ضرورت‌های مادی، بیعتی با معیارهای ارزشی داشت. در دوران معاصر منطق عقلی به مفهومی خاص و به عنوان اندیشه‌های حسابگرانه و فایده طلب مطرح شد. توماس هابز منطق عقلی را به محاسبه نتایج و پیامدهای یک امر تعبیر کرد و برای آن نقشی جزئی و خاص قائل شد. مفهوم جدید منطق عقلی به تدریج کاربردی عام پیدا کرد، به طوری که در عصر حاضر در مقامی متضاد به آمال و عواطف درونی انسانی مطرح شده و ضد تعقل بودن شعار کسانی است که داعیه انسان‌گرایی دارند. در حالی که تعقلی که اینان بر ضد آن سخن می‌رانند، مفهومی مسخ شده و ناقص است و در برگیرنده مفهوم کلی تعقل نیست. نظریات ماکس وبر در زمینه منطق عقلی ماکس وبر شخصیتی نادر و متفکری یگانه است. او نظرات ابراز شده در مورد منطق عقلی در جامعه جدید را نمی‌پذیرد و تلاش می‌کند تا مفهوم واقعی تعقل را بیان دارد. برخلاف نظراتی که در مورد ماکس وبر ابراز شده و او را یکی از مدافعان سرسخت تعقل ابزاری در جوامع تولید مدار قلمداد کرده‌اند، و اگرچه او در تحلیل‌های کاربردی خود تعقل ابزاری را به عنوان مؤثرترین استراتژی برای توسعه و پیشرفت مادی و صنعتی قلمداد کرده است، ولی این بدان معنی نیست که وی تنها شیوه ممکن را در این نحوه تعقل دیده است. او به مسئله از دید کارکردی می‌نگریسته و هیچ‌گاه موضعی بنیادگرا در این زمینه نگرفته است. ماکس وبر تعقل ابزاری را در ساختار بوروکراسی به عنوان منطقی مناسب برای جوامع سرمایه‌داری می‌پذیرد، اما آن را اساس و پایه‌ای کلی نمی‌داند. اقتصاد خالص و تجارت آزاد، به زعم او واقعیتی طبیعی نیست و کسانی که می‌کوشند آن را به عنوان ضرورتی اخلاقی، و آرمانی هنجاری بیان کنند و مخالفان آن را ابله تلقی می‌کنند راه خطا می‌روند. تعقل ابزاری در جامعه بازاری تعقلی مناسب و مفید است، اما نباید آن را شیوه مطلق تفکر بدانیم و تعقل جوهری یا ارزشی را از نظر دور بداریم. وبر از دو نوع تعقل نام می‌برد: یکی تعقل ارزشی و دیگری تعقل کاربردی. تعقل ارزشی یا جوهری بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شکست عملی، راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست. بوروکراسی بر اساس تعقل ابزاری شکل گرفته که در متن جوامع بازمدار، ساختاری موفق است. ولی این بدان معنی نیست که وبر فقط به تعقل ابزاری تأکید داشته است. کارل مانهایم و منطق عقلی کارل مانهایم به وضوح تحت تأثیر نظرات وبر در زمینه منطق عقلی بوده و کوشیده است تا وجه تمایزی بین تعقل جوهری و تعقل ابزاری به دست دهد. او تعقل ارزشی و جوهری را عملی ذهنی می‌داند که با بصیرت و آگاهی روابط بین وقایع را در موقعیت‌های معین آشکار و روشن می‌سازد. به عبارت دیگر، تعقل جوهری عبارت است از عمل اندیشه انسانی که بر روابط موجود بین وقایع در یک موقعیت معین پرتو می‌افکند، به آدمی قدرت قضاوت و داوری می‌بخشد و آزادی او را متبلور و محقق می‌سازد. همچنین این نوع تعقل اساس و پایه‌ای را برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد. در مقابل، تعقل ابزاری تعقلی است که در هر عمل و رویدادی به دنبال هدفی خاص است و نتیجه و فایده‌ای را دنبال می‌کند. ماکس هورک هایمر و تعقل هورک هایمر، از اعضای مکتب فرانکفورت، بر این باور است که تعقل در زندگی انسان باید نقشی اخلاقی و ارزشی داشته باشد. به زعم او، در عصر ما سازمانها برای نیل به اهداف خود تلاشی مهار گسیخته را آغاز کرده‌اند و در این راه انسان مانند برده‌ای در آمده و آزادی او به هیچ‌انگاشته شده است. در حالی که در اعصار پیشین، تعقل چنین نقشی در زندگی انسان نداشت، بلکه تأکید آن بر اهداف بود نه بر ابزار، و جنبه اخلاقی آن مقدم بر جنبه‌های کارکردی بود. بنابراین، نظریه‌هایی که بر چنین تعقلی بنیان می‌شدند، سعی بر هماهنگی و توازن رفتارهای آدمی داشتند، خیر بشری را جست‌وجو می‌کردند و مسئله سرنوشت و سرانجام انسان را پی می‌گرفتند. هورک هایمر چنین تعلقی را در نظم دادن به حیات انسانی اساس و پایه‌ای ضروری می‌پنداشت. تعقل از دیدگاه اریک و گلین و گلین، پنج قرن اخیر تاریخ غرب را دوران فرهنگ

زدایی انسان می‌نامد، دورانی که در آن تعقل به مفهومی نادرست تعبیر شده و پایه نظریه‌های اجتماعی قرار گرفته است. بدون اتکا بر تعقل هیچ‌گونه نظریه اجتماعی قابل ارائه نیست و برای نیل به چنین هدفی باید از ارسطو و افلاطون مدد گرفت. جامعه عقلایی و منطقی چیزی نیست، مگر همان جامعه مطلوب و فاضله‌ای که فیلسوفان کهن به دنبال آن بوده‌اند. از نظر و گلین نظریات ارسطو و افلاطون جنبه گذرای تاریخی ندارند و اکنون هم می‌توانیم از آنها بهره بجویم و به عنوان الگویی کلی از آنها استفاده کنیم. البته این بدان معنی نیست که به صورتی جزمی دنباله روی آنها شویم، بلکه نظر و گلین آن است که الگوهای مورد نظر این فیلسوفان را به عنوان چارچوب‌های معتبر فرا راه خود قرار دهیم. افلاطون خود در این زمینه بسیار حساس بوده است و الگویی واحد را برای جامعه خوب نپذیرفته، بلکه الگوهایی انعطاف پذیر را مطرح کرده است که هر کدام در شرایطی خاص مطلوب بوده‌اند.

کسب و کار به شیوه بیل گیتس

۱۳۸۹ ، ۰۶:۴۰ کسب و کار به شیوه بیل گیتس نویسنده: دس دیر لاو - مترجم: ایرج صفا خلاصه کتاب - تلخیص: مریم جدی - در سال ۱۹۷۷ یک فرد غیر حرفه‌ای و ناشناخته دانشگاه هاروارد را تمام نکرده رها کرد تادریک شرکت کوچک نرم افزار کامپیوتری کار کند. همین فرد در سال ۱۹۸۰ برنده مناقصه‌ای شد که برای کامپیوتر شخصی آی بی ام سیستم عامل تهیه کند. بقیه ماجرا تاریخچه است چونکه این فرد اماتور و غیر حرفه‌ای بیل گیتس بود و شرکت مربوطه مایکروسافت. کتاب کسب و کار به شیوه بیل گیتس این داستان قابل توجه را بیان داشته و مسیر گیتس این نوجوان ۱۳ ساله شیفته کامپیوتر را از زمانی که اولین معامله خود را در تجارت کامپیوتر آغاز کرده و موافقت نمود که در قبال گرفتن وقت مجانی کامپیوتر به دنبال خطاهای نرم افزاری بگردد و تا ترک تحصیل از دانشگاه و بالاخره ثروتمند ترین مرد جهان شدن او را نقل میکند:

زندگی و روزگار بیل گیتس: بیل گیتس در سن ۴۳ سالگی ثروتمند ترین مرد جهان بود و از سن بیست سالگی تاکنون رئیس شرکت مایکروسافت بوده است که ارزش آن چیزی در حدود ۵۰ بیلیون دلار است گرچه خود گیتس تاکید دارد که بیشتر پول وی در سهام مایکروسافت مصرف شده است و ویلیام هنری گیتس سوم در ۱۲۸ اکتبر ۱۹۵۵ در شهر سیاتل از ایالات واشنگتن به دنیا آمد والدینش به خاطر وجود کلمه ی سوم در نامش او را تری نامیدند و اعضای خانواده هرگز او را با نام دیگری صدا نکردند گیتس متفکر استثنائی بود به طوری که در سال ۸ یا ۹ سالگی دانشنامه خانوادگی را از اول تا آخر میخواند بیل همراه با شریک همیشگی و دوستش پل آلن قبلا و در سن ۱۲ سالگی شیفته کامپیوتر درگیر پروژه های مختلف برنامه نویسی بود و برنامه نویسی را در سراسر دوره ی دبیرستان انجام میداد او والن بعدا شرکت مایکروسافت را بنیان گذاشتن گیتس که دانش آموزی برجسته و باهوش بود بر خلاف بیشتر کودکان باهوش به نظر میرسید که در هر کاری که میکنند بی نظیر است شور و شوق وی برای برنده شدن و بردن از همان سنین اولیه معلوم بود عشق وی به ریاضیات سبب دلبستگی و اشتغال ذهن او به کامپیوتر گردید. گیتس و همکلاسیهایش واقع استثنائی بودند حتی طبق استاندارد های لیک ساید مدرسه خصوصی ونخبه گرای سیاتل تا سال سوم دبیرستان گیتس از نظر کامپیوتر بازان جوان لیک ساید چیزی در حد یک کارشناس محسوب میشد او اغلب در اتاق کامپیوتر لیک ساید ساعت ها جلسه دادگاه برگزار میکرد و داستانهایی درباره مزاحمان بدنام کامپیوتریش گروه برنامه نویسان لیک ساید را که اختصاص به یافتن فرصت های پول سازی برای استفاده کردن از مهارت های تازه بدست آمده و برنامه نویسی کامپیوتر داشت تشکیل دادند. اکنون الگویی در حال پیدایش بود همانطور که بعدا گیتس اظهار داشته: من طرح دهنده بودم من کسی بودم که گفت بیاید دنیای واقعی را فرا خوانیم و سعی کنیم که چیزی را به ان بفروشیم در ان موقع او ۱۳ ساله بود. رابطه نزدیک و فنی قابل توجه با الن به مدت دو سال در سال های اخر دبیرستان به نظر میرسد که در این زمان گسترش یافته باشد گیتس والن و کنت ایوانز و ریچارد وی لنگر اغلب در تمام طول شب ابتدا به یک کامپیوتر کوچک که مالک ان جنرال الکتریک بود متصل بودند و بعدا به کامپیوتر شرکت سنتر

متصل گردیدند گاهی اوقات تا ساعت اولیه صبح به خانه نمی رسیدند گیتس که وقتش را این چنین صرف میکرد والدینش را نگران سرگرمی جدید پسرشان نمود برای مدتی فعالیت های او را از ترس اینکه مبادا لطمه ای به درسش بزند متوقف کردند تقریباً به مدت یک سال تمام گیتس امتناع نمود در این دوره او شماری از زندگی نامه ناپلئون و فرانکلین روزولت را خواند و میگفت میخواستم بدانم شخصیت های بزرگ تاریخ چگونه فکر میکردند والدینش اصرار داشتند که او باید به دانشگاه برود آنها احساس میکردند که همراه بودن او با دانشجویان دیگر برایش خوب است ضریب هوشی بالا و شور و شوق زیاد او ورو گیتس را به دانشگاه هاروارد حتمی نمود. در پاییز سال ۱۹۷۳ بدون اینکه سمت و سوی واقعی او مشخص شده باشد وارد معتبرترین محل یادگیری یعنی کمبریج ماساچوست گردید. گیتس با انتخاب اولیه حقوق به عنوان رشته اصلی دانشگاهی ممکن است انتظار داشته که رد پای پدر حقوق دانش را دنبال کند ولی در واقع او علاقه چندانی به حقوق نداشت و پدر و مادرش در مورد اینکه پسر سر سخت آنها راه خود را خواهد یافت کمی شک داشتند. همچنانکه معلوم شد مدرک از هاروارد مد نظر نبود. در سال ۱۹۷۵ در حالیکه هنوز در دانشگاه بود گیتس یک نسخه از زبان بیسیک بار دیگر گروه خود را پل الن تشکیل داد گیتس در سال ۱۹۷۷ با توجه به امادگی دنیای جدید تصمیم گرفت که هاروارد را رها کند و به طور تمام وقت در شرکت کوچک نرم افزار کامپیوتر که با پل الن تاسیس کرده بود کار کند این شرکت مایکروسافت نامیده شد. ظهور مایکروسافت هم سریع بود و هم بی وقفه گیتس به زودی ثابت کرد که فردی است با درک مفاهیم فنی همراه باه غریزه های عالی بازرگانی. هنگامی که بیماری باعث شد که الن شرکت مایکروسافت را در اوایل دهه ۱۹۸۰ ترک کند جایگاه گیتس به عنوان رهبر محکم تر شد در نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ شرکت مایکروسافت محبوب مرکز مالی وال استریت گردید. سرگذشت مایکروسافت تقریباً سرگذشت یکی از شرکت هایی است که رشدی سریع و بی وقفه در یکی از رقابتی ترین صنایع جهانی داشته است تحت رهبری بیل گیتس که شرکت را به کمک پل الن در سال ۱۹۷۴ بنیان نهاد شرکت مایکروسافت با دونفر آغاز به کار کرد و در حال حاضر بیش از ۲۰۵۰۰ را در اختیار داشته است و فروش آن افزون بر ۸/۸ میلیارد دلار در سال میباشد با تحلیل دقیق ده رمز موفقیت شرکت مایکروسافت و مدیران اجرایی استثنائی آن را توجیه میکند اشکار میگردد. چگونه میتوان به شیوه بیل گیتس ثروتمند شد: ۱. در مکان مناسب و زمان درست دست به کار بزن: نسبت دادن موفقیت مایکروسافت به یک شانس و اقبال فوق العاده یعنی تضمین قرارداد تامین سیستم عامل برای اولین کامپیوتر شخصی ای بی ام راحت و اسان است ولی در این کار عوامل دیگری بیش از شانس و اقبال دخالت داشته است گیتس اهمیت این معامله را تشخیص داد او میدانست که آن معامله میتواند تاریخ کاربرد کامپیوتر شخصی را دگرگون کند او بیش از شش ماه به طور خستگی ناپذیری کار کرد تا شانس موفق بودن را به حداکثر برساند. *موفق باقی بمان، ناشیانه عمل نکن: خوش شانسی فقط شما را تا جایی میرساند ولی آنچه که واقعا با آن خوش شانسی میکنیم مهم است میلیونر های خیلی زیادی در ناحیه سیلیکان ولی وجود دارند که اگر از خوش شانسی خود مثل گیتس استفاده میکردند ممکن بود میلیاردر باشند هنگامی که فرصت دیرین بدست میاید گیتس آن را با هر دو دست میگیرد او تاکنون در حال کسب موفقیت بوده و هیچ نشانه ای از زمین گذاشتن توپ در او دیده نمی شود. *کسی که استاندار تعیین میکند برنده میشود: آنچه گیتس درک کرد ولی دیگران دریافتند عبارت بود از اینکه در کسب و کار کامپیوتر سهم بازار تغییر ناپذیر است وقتی که شرکتی استاندارد صنعتی را تعیین میکند برای تازه وارد ها خیلی مشکل است که جایگاه آن را غصب کنند شعار " استاندارد را ما تعیین میکنیم " از روزهای اول تشکیل شرکت مایکروسافت و خیلی بیشتر از امضا قرارداد سرنوشت ساز با آی بی ام شعار آن شرکت بوده است امروزه این شعار در کانون استراتژی کسب و کار بیل گیتس باقی مانده است. *از اهرم قدرت استفاده کنید: گیتس به طور موفقیت آمیزی از جایگاه بازار مسلط مایکروسافت برای تثبیت نسخه های کاربرد های جدید خود استفاده نموده است این استراتژی جسورانه بازار یابی است که مقامات ضد انحصار دولت امریکا را واداشته که غول نرم افزاری را مورد بازجویی قرار میدهند. *اجازه دهید فناوری استراتژی شما را پیش ببرد: گیتس یکی از معدود رهبران تجاری یا

کسب و کار است که واقعا فن اوری را درک میکند این کار او را قادر میسازد که بر اساس بینش خود از محل پیش روی فن اوری تصمیم های استراتژیکی بگیرد. ۲. عاشق فن اوری باش: یکی از مهم ترین جنبه های موفقیت مداوم مایکروسافت دانش واگاهی فنی گیتس بوده است کنترل تصمیم های کلیدی و مهم در این زمینه به عهده ی وی بوده و در بسیاری از مواقع او سمت و سوی فن اوری را خیلی روشن تر از رقبایش تشخیصی داده و همچنین آماده بوده که راه را نشان دهد. * یک فرهنگ کسب و کار ایجاد کنید که اهمیت کارشناسان فنی را تشخیص دهید: بسیاری از شرکت ها به طور سنتی ارزش بیشتری به ادم های همه فن حریف میدهند تا متخصص ها در شرکت مایکروسافت ایجاد کنندگان نرم افزار مهم تر از مدیران تلقی میشوند. * با جوانها شروع به کار کنید: رابطه عشقی گیتس با کامپیوتر زمانی شروع شد که او در دبیرستان بود در آن زمان مدرسه های معدودی میتوانستند دسترسی به کامپیوتر را برای دانش آموزان خود فراهم کنند ولی لیک ساید مدرسه ای که گیتس به آن میرفت یک استثنا بود گیتس اولین معامله خود را در کسب و کار کامپیوتر در سن حساس ۱۳ سالگی انجام داد زمانی که او موفق کرد که به دنبال خطاهای نرم افزاری بگردد و در قبال آن از وقت رایگان کامپیوتر استفاده کند. بیش از هر کس دیگری سرمایه گذاری کنید: با اختصاص مبالغ هنگفتی از درآمد های شرکت در کار پژوهش و توسعه گیتس اطمینان حاصل کرد که مایکروسافت همیشه از موضوع بعدی حمایت و پشتیبانی میکند در صورتی که شرکت های کامپیوتری دیگر از باقی ماندن در شهرت و افتخار خرسند بوده اند. مایکروسافت پنج سال است که فزاینده را در آزمایشگاه های نرم افزاری خود ایجاد میکند. * فن اوری را هدایت کن تا آینده را شکل دهد: گرچه مایکروسافت یک سرمایه گذار بزرگ نیست مهارت فوق العاده ای در گرفتن طرح ها ایجاد آن و تبدیل آنها به فرآورده های از نظر تجاری موفق دارد. در واقع خود گیتس یک متفکر خلاق نیست و واقعا افرادی را که مشغول راه حل های خلاقانه برای مسائل هستند تحسین نمیکند او میگوید اکثر مردم فقط یک فکر برجسته و استادانه در تمام دوران زندگی شان داشته اند او بر این باور است که بیشتر راه حل های قبلا در جایی وجود داشته است و فقط میبایستی شناسایی گردد او ادعا میکند که این از استعداد های فوق العاده خود اوست همچنین خود گیتس نشان داده که مایل است از قدرت مایکروسافت برای حمایت و پشتیبانی از فن اوری های جدید از قبیل چند رسانه ای ها که آینده را شکل میدهد استفاده کند. ۳. هیچ کس را اسیر و زندانی خود مکن: گیتس رقیب سر سختی است هر کاری که برنده شده به عنوان یک معامله گر این کار او را یک مذاکره کننده فوق العاده انعطاف ناپذیر میسازد. * جایگاه بازار خود را با اعمال فشار و شیوه های لازم حفظ کن: آنچه گیتس بی گمان در آن مهارت دارد عبارت است از حفظ جایگاه مایکروسافت در بازار به منظور فراهم کردن دسترسی با بازار های جدید و در حال پیدایش واقعیت اینست که چنانچه مالک سیستم عاملی باشید که ۸۰ درصد کامپیوتر های رومیزی در دنیا آن را به کار میبرند این کار به شما قدرت زیادی برای مذاکره میدهد * تخصص را بخز: عمل گرایی گیتس به خرید به شیوه خود به بازار های مهم و کلیدی سرایت کرده است او کاملا حاضر و آماده است که پایش را از شرکت بیرون گذارد و کار تخصصی سایر شرکت ها را خریداری کند و سپس آن را به ماشی یا دستگاه مایکروسافت وصل کند * عیب جویی ها را از تصمیم های تجاری دور نگه دار: با وجود همه گفتار جنگ طلبانه او ویژگی دیگر بیل گیتس این است که به کینه ها و دشمنی ها امکان نمیدهد که بر تصمیمات تجاری او تاثیر بگذارد در بسیاری موارد گیتس این عملگرایی غایی نبرد سختی را سالها با رقیب شروع کرده فقط برای اینکه تغییر موضوع دهد و هنگامی که وضع برای او مناسب باشد با آنها داد و ستد میکند. * موازنه را بین خطر پذیری و پاداش برقرار کن: همواره با روش تحلیلی و مستقل وی نسبت به کسب و کار گیتس یک کارشناس زیرک خطر پذیری نیز هست این چیزی است که او در طول زندگی یاد گرفته است ولی در حالی که دیگران که مخالف خطر پذیری اند گرایشی برای به تاخیر انداختن تصمیم گیری ها دارد گیتس خیلی مواظب این موضوع است که در صنعت کامپیوتر سرعت دگرگونی به قدری پرشتاب است که اگر به موقع عمل نکند اغلب بیشترین خطر را به بار میآورد. * بی رحم و سرسخت باش: گیتس در صنعت کامپیوتر مشغول بازی پوکر بوده صنعتی که اکنون بیش از دو دهه است که احتمالا رقابتی ترین صنعت در جهان است این چند میلیاردی که

هنوز نسبتاً جوان است میتواند هر موقع که خواست کنار بکشد یا بازنشسته شود ولی هیچ نشانه‌ای از کم شدن یا کاهش فعالیت او دیده نمیشود. ۴. افراد خیلی باهوش را استخدام کن: افراد دارای بهره یا ضریب هوشی بالا اصطلاحی است در مایکروسافت برای باهوش ترین افراد از همان ابتدا گیتس اصرار داشته که شرکت به بهترین ذهن‌ها نیاز دارد از اینکه افراد نادان از نظر فن شناختی به او صدمه نمیزنند خرسند است در برخی جاها این کار به عنوان نخبه گرائی محسوب شده و انتقاد هائی را برانگیخته ولی اثرات مثبتی داشته است شرکت قادر به استخدام بسیاری از دانشجویان تیزهوش شده که مستقیماً از دانشگاه به امید کار در بهترین شرکت جذب میشوند* بهترین‌ها را استخدام کن* خلاقیت و نوآوری را پرورش ده: در دفتر مرکزی شرکت مایکروسافت که به طرز خاصی در ردmond و واشنگتن طراحی شده گیتس آگاهانه محیطی را درست کرده که برای افراد جوان و باهوشی که شرکت میخواست جذب کند خیلی مناسب باشد بازیابی ساده و نواحی گروهی باز و فضاهای سبز که خیلی شبیه به محیط دانشگاه است این محیط را برای بسیاری که مستقیماً از دانشگاه به این شرکت میپیوندید خیلی آشنا کرده و به حق محوطه دانشگاهی مایکروسافت نامیده شده است.* استاندارد های خود را پایین نیاورید: با وجود رشد تصاعدی گیتس مصرانه و همیشه در برابر این وسوسه که تعداد کارکنان مایکروسافت را به ویژه در تیم‌های پدید آورنده فرآورده کم کند مقاومت کرده است او میدانست که جذب و نگه داشتن بهترین برنامه نویسان خیلی آسان تر از استخدام اعضای جدید با همان استعداد و توانایی است* سخت و بیشتر از هر کس دیگری کار کن: توان و طاق مشهور گیتس برای کار کردن به فرهنگ مایکروسافت هم سرایت کرده که مینوان آن را بدین صورت توصیف کرد که سخت کار کن و بعد حتی بیشتر برای مدتها گیتس تعطیلی گرفتن را نشانه‌ای از ضعف تلقی میگردد محوطه مایکروسافت در ردmond بگونه‌ای حاضر و آماده شده که امکان کار در ساعات طولانی را فراهم نموده و مجهز به کافه تریاهایی است که غذاهای یارانه‌ای و حتی نوشابه‌های غیر الکلی را تامین میکند* از طریق اختیارهای خرید سهام به قیمت معین و معلوم به کارکنان پاداش بده: شرکت مایکروسافت همیشه با کارمندان حقوق‌هایی داده که کمتر از حقوق‌های رقبایش میباشد آنچه این کار را میسر ساخته تعهد بلند مدت شرکت به اختیارهای خرید سهام با قیمت معین و ثابت است که تقریباً به همه کارکنان اختیار میدهد که سهام شرکت مایکروسافت را در آینده با قیمت ثابت و معین خریداری کنند از طریق اختیارهای خرید سهام با قیمت معلوم و معین بیل گیتس افراد زیادی را خیلی بیشتر از هر بازرگانی دیگری در تاریخ میلیونر ساخته است بسیاری از انهایی که به کار در شرکت ادمه میدهند بارها میلیونر شده‌اند. ۵. راز بقا را فراگیر: گیتس به راحتی میپذیرد که رقبایش بیشتر نبرد های تجاری را به خاطر اشتباهات خودشان باخته‌اند آنچه او به ویژه او در آن مهارت دارد فرار از دام‌هایی است که دیگران در آن میافتند و این درحالی است که او از فرصت‌های ناشی از اشتباهات دیگران بهره برداری میکند. ۶. انتظار هیچ تشکر و سپاسگذاری نداشته باش: بیل گیتس اهمیت داشتن دوستان را در جایگاه‌های بالا میدانند با وجود نبرد جاری او با تنظیم کنندگان ضد تراست امریکا گیتس تلاش کرده که نظر مدیران اجرایی شرکت‌های فوجون ۵۰۰ را جلب نموده و گردهمایی‌هایی از مدیران اجرایی در سیاتل و سایر شهرها در سراسر ایالات متحده برگزار میکند* نگذارید که حسادت آرامش شمارا بهم بزند: تکان دهنده ترین جنبه شهرتی که گیتس را در بر گرفته عبارت است از شدت معروفیت و شهرت بنا به دلیلی از نظر تعدادی از افراد بیل گیتس مظهر دسیسه کسب و کار بزرگ به شیوه‌ای بوده که هیچ فرد بازرگان دیگری تاکنون نجام نداده است و اکنش او عبارت است از دفاع از خود با استدلال معقول.* از توجه رسانه‌ها برای بازاریابی فرآورده‌های خود استفاده کنید: مایکروسافت از شهرتی که در پیرامون بنیان‌گذار مشهور آن پیدا شده بهره برداری میکند در کشور های خارج از ایالات متحده هر دیداری که گیتس انجام میدهد اغلب همان توجهی را که رئیس یک دولت میشود بر میانگیزد این موضوع به گیتس دسترسی بی نظیر است.* کتابی درباره آینده فن اوری بنویسید: در این کار مقداری استراتژی پر مخاطره است اما گیتس احساس وظیفه میکند که طبق تصوراتش بعنوان یک نفر آگاه در کامپیوتر عمل کند تنها زمانی تعیین خواهد کرد که افکار رئیس بیل زود گذر نیست* از ثروت و شهرت خود نهایت استفاده را بکنید: هنگامی که بیل گیتس وان کارشناس سرمایه گذاری

یعنی وارون بافت گفتند که در سال ۱۹۵۵ تعطیلاتی را بهم میگذرانند بسیاری در رسانه های تصور کردند که باید نوعی از کار نمایشی و شهرت عجیب غریبی باشد مفسران از خود میپرسیدند که این دومرد ثروتمند دنیا احتمالاً چه چیز مشترکی به غیر از خروار ها پول نقد میتوانند داشته باشند گیتس وبافت اتفاقاً دوستان جدی شده اند به نظر میرسد مقداری از شهرت بافت دارد به گیتس منتقل میشود* همه را واگذار کن ولی نه حالا: از نظر ارث گیتس سابقه ای به صورت گفته داد که او بیش از ۱۰ میلیون دلار به هر فرزندش نخواهد داد و بیشتر آنها را صرف امور خیرخواهانه و بشر دوستانه خواهد کرد چنانچه گیتس بخواهد پیروی کند از سنتی که بازرگانان پیشین امریکا تعیین کرده اند پیروی خواهد کرد هنری فورد جان دی راکفلر و دیل کارنگی همگی ر سالها اواخر زندگی خود مقادیر زیادی از پول خود را وقف بنیاد های نیکوکاری و خیریه کردند کلبی ها پیشنهاد کردند که بعد از دوران زندگی تجاری که سعیمیکیرند که شهرتی به دست آورند حتی محلی را در بهشت بخرند ۷. جایگاه دوران دیشی را برگزین: بیل گیتس نوعی رهبر جدید در کسب و کار است در طول سالیان بارها نشان داده که گویا نزدیک ترین ارتباط را باغیب گوی صنعت کامپیوتر دارد درک عمیق او از فن اوری به عنوان یک سیوه منحصر به فرد از ترکیب کردن داده ها به او توانایی ویژه ای داده که روند های آتی را دریابد و استراتژی مایکروسافت را هدایت و راهنمایی کند این کار نیز مایه شگفتی در بین طرفداران مایکروسافت و مرعوب شدن رقبای آن شده است* نشستن و فکر کردن: گیتس میگوید به افرادی که پرداخت میکند که بنشینند و فکر کنند ولی حتی بیشتر از برنامه نویسان استثنایی مشهور مایکروسافت خود گیتس نقش خود را به عنوان نقش بینشی شرکت تلقی میکرد و او بیشتر جنبه های مادی انجام کسب و کار بی اعتناست و اعتقاد دارد که کارش ترسیم آینده است* انتخاب و اقتباس: انتقادی که اغلب بر مایکروسافت وارد میشود اینست که شرکت یک نوآور بزرگ نیست و صرفاً به اندیشه های دیگران یورش میبرد ولی آنچه شرکت در آن مهارت دارد عبارت است از تشخیص نیروی بالقوه تجاری اندیشه ها و بازار یابی آنها* زبان مربوطه را انتخاب کن: گیتس با زبان برنامه نویسان کامپیوتر صحبت میکند او اغلب درباره عرض باند صحبت میکند و حتی نام یک دوست دختر را ۳۲ بیتی گذاشته است این هر دو یکی از نقاط قدرت بزرگ او به عنوان یک رهبر است و همچنین یکی از ضعف های مهم او ضمن صحبت با افراد فنی به یک کانال باز ارتباطی میدهد که کارکنان مایکروسافت را به قله های بالاتر تشویق کند لیکن از جنبه منفی واژگان آماتوری و صراحت لهجه وی هنگامی که او سعی بر ارتباط با مردم بیشتری را دارد به نظر نا مفهوم آید* مواظب پشت سر خودت باش: گیتس میگوید با این ترس پنهانی هدایت میشود که شرکت ممکن است مغرور گردد و خود باعث شود که رقبای تیزهوشتر بر او برتری یابند هر شرکت میخواهد که طبق معمول از کسب و کار دوری کند ان شرکت های بزرگی موفق میشوند که فرآورده های جدید خود را پیش از اینکه کس دیگری این کار را بکند آنها را از دور یا رده خارج کنند* دیر آید و درست آید: منتقدان استدلال میکردند که رهبر برجسته مایکروسافت آخرین فردی در مایکروسافت بود که نیروی بالقوه اینترنت را برای کاربران خانگی دریافت این میتوانست برای شرکت گران تمام شود ولی خوشبختانه هنگامی که نسخه دلخواه برای بیل به دست آمد مایکروسافت منابع را در اختیار داشت که چند کار جدی را انجام دهد گیتس اخیراً گفت که به هر حال اینترنت یک هوش نیست چیز خوبی است و نرم افزار و کامپیوترها را خیلی بهم مرتبط میکند ۸. همه پایگاه ها را تحت پوشش قرار ده: عنصر مهم و کلیدی موفقیت مایکروسافت همانا توانایی آن در اداره و کنترل چند پروژه بزرگ به طور همزمان میباشد خود گیتس یک فرد چند کاره اصلی است و گفته میشود که قادر به انجام چند گفتگوی فنی بطور همزمان میباشد این توانایی قابل توجه وی در روش و نگرش شرکت بازتاب یافته است به عبارت دیگر مرتب در حال کشف بازارهای جدید و کاربرد های جدید نرم افزاری است با این کار حذف کارهای بزرگ بعدی منتفی است* سعی کن از همه امور آگاه باشی و در آنها دخالت کن: او میگوید که ما یک استراتژی چند محصولی داریم بنابراین درحالی که ممکن است چند فرآورده جداگانه داشته باشیم که بطور ضعیف انجام شده باشند ولی هنگامی که باهم دیده شوند فوق العاده خوب انجام شده است گیتس میگوید ما همچنین افراد زیادی داریم که در هر لحظه روی یک پرسش کار میکنند برای اینکه

کار ان را ببینید کافی است که به فروش ما نگاه کنید که در تقریباً در یک خط مستقیم افزایش می‌یابد* هرگز یادگیری را متوقف نکن: به منظور هماهنگ ماندن با سرعت فن‌آوری‌های جدید گیتس مجموعه‌ای از کارشناسان پیشرو را در یک زمینه فنی خاص گرد آورده و از آنها خواسته که نشست‌های توجیهی را فراهم کنند و این نشست‌ها را هفته‌های فکر کردن می‌نامد و به معنی غوطه‌وری در یک موضوع است در خلال این مدت او اطلاعات را مانند اسفنج جذب می‌کند* عجله و شتاب کمتر ولی سرعت بیشتر: با یک یا دو استثناء درخور توجه سرعتی که طی آن شرکت توانسته کاربرد‌های جدید خود را به بازار برساند مشخصه‌ای بوده از مایکروسافت در سراسر طول سابقه‌اش و یک ویژگی که به بیل گیتس یک مزیت رقابتی مهم داده است* پرجنب و جوش باقی‌بمان، گیتس مشهور به پرکاری است: یک ویژگی که در کسب و کار کامپیوتر ارزشمند از اب درآمده است بی‌حرکت نشستن تقریباً برای او غیرممکن به نظر می‌رسد و عادت وی به حرکت عقب و جلو در هنگام صحبت و تفکر کاملاً در صنعت کامپیوتر شناخته شده است گیتس به عنوان یک بازرگان نیز پرجنب و جوش است یک ویژگی که به مایکروسافت کمک کرده که از اسودگی خیالی که رقباى وی مثل ای بی ام به آن مبتلا شده‌اند دوری کند* از شرط بندی حمایت کن: روشن شده است که گیتس با آن سوی آمریکا برای فرصت‌های اتی دوخته است و در حال سرمایه‌گذاری در زیر ساخت تعدادی از کشورهاست تا مخاطره‌پذیری را در سطح جهان گسترش دهد و پول را در امر آموزش بریزد که بسیاری آن را به عنوان زمینه رشد بعدی تلقی می‌کنند بار دیگر گیتس پیشرو کار ظاهر می‌شود و از شرط بندی‌هایش در مقیاس جهانی حمایت می‌کند این یک استراتژی است که از دیدگاه منحصر به فرد و ترکیب اطلاعات وی سرچشمه می‌گیرد ۹۰ یک کسب و کار جمع و جور درست کن: در پیوند با ارزش گذاری بازار سهام شرکت مایکروسافت نسبتاً شرکت کوچکی باقی مانده است همچنین از نظر داخلی شرکت همواره به بخش‌های کوچکتری تقسیم شده است تا مناسب‌ترین محیط گروه بازرگانی را حفظ کند گاهی اوقات تغییرات به قدری سریع بوده که به نظر می‌رسد مایکروسافت تقریباً به طور هفتگی بخش‌های جدید ایجاد می‌کند گیتس به حفظ یک ساختار ساده اعتماد دارد تا او را قادر به حفظ و کنترل شرکت کند هر موقع احساس کند که خطوط ارتباطی در حال کشش یا نامشخص است او در ساده کردن ساختار تردیدی به خود راه نمی‌دهد* یک فرهنگ تیمی کوچک ایجاد کنید: در اوایل انقلاب مایکروسافت، گیتس به این نتیجه رسید که بهترین نرم افزار فقط با تعداد معدودی پدید آورنده ایجاد می‌گردد هنگامی که شرکت تصمیم به جابه‌جایی گرفت محوطه رد موند آن آگاهانه برای تقویت هویت گروه کوچک طراحی شد* جو فضای یک شرکت کوچک را حفظ کنید: گرچه مایکروسافت هم اکنون هزاران فرد را در سراسر دنیا در استخدام دارد گیتس تلاش کرده که فضای یک شرکت کوچک حفظ کند گیتس می‌گوید حتی اگر ما یک شرکت بزرگ باشیم نمیتونیم ماند یک شرکت بزرگ فکر کنیم و گرنه از بین می‌رویم* مسیر و فاصله‌های گزارش دهی یا سازماندهی را کوتاه نگه دارید: گیتس سیستم منحصر به فرد خود را برای کنترل و اداره مایکروسافت ایجاد کرده است و همچنین از قدرت تقریباً بی‌رقیب برای ریاست شرکت استفاده می‌کند در اوایل دهه ۱۹۹۰ او شرکت را تجدید سازمان کرد تا متناسب با نیازمندی‌هایش باشد برای کنترل شرکت او نیز باید با تعداد کمی از مدیران در تماس باشد* ثروت خود را به طور مشترک در جاهای مختلف مورد استفاده قرار دهید: گیتس از طریق امکانات خرید سهام با قیمت ثابت و عین احتمالاً بیش از هر کس دیگری در تاریخ افراد را ثروتمند کرده است* یک حکومت فکری را ایجاد کنید: عملاً هیچ نماد وضعیتی در مایکروسافت وجود ندارد عملاً همه دفاتر در محوطه رد موند دارای اثاثیه و ابعاد یکسان هستند یعنی ۹ فوت در ۱۲ فوت. این موضوع فرهنگ برابری با حقوق را تقویت کرده و از بروز مشکلات بالقوه در مورد اندازه دفتر جلوگیری می‌کند ولی فایده دیگر و عملی‌تر هم دارد استاندارد کردن اندازه دفتر اجرای جابجایی داخلی را خیلی آسان تر می‌کند این موضوع در شرکتی که تجدید سازمان‌ها متداول است نکته مهمی می‌باشد طراحی بدین معنی است که کارکنان مدیریت تسهیلات مایکروسافت در صورت لزوم میتوانند ظرف یک شب ۲۰۰ نفر را در دفاتر مختلف جابجا کنند فقط مدیران ارشد دفاتر بزرگتر را می‌گیرند: دو دفتر ۱۲ در ۱۲ که دیوار جدا کننده از آن

برداشته شده است خود گیتس یک دفتر متوسط دارد و سالها از قبول یک فضای پارکینگ مشخص خودداری کرده مگر اینکه تشخیص دهد بدون آن نمیتواند در آخرین دقیق عازم فرودگاه شود و امید رسیدن به هواپیمایش را داشته باشد ۱۰. همیشه و مرتب مواظب کارها باش: اکنون بیش از دو دهه است که گیتس در بالای سر کار و حرفه خود است در این زمان او ثروتمندترین مرد جهان است برای کسی که هنوز اوائل دهه چهل سالگی خود است بد نیست معذالک با وجود ثروت هنگفت و موفقیت هایش هیچ نشانه‌ای از کم شدن فعالیت گیتس دیده نمیشود او میگوید با این ترس پنهان بر انگیخته میشود که ممکن است کار بزرگ بعدی را از دست بدهد او قصد تکرار اشتباهات سایر شرکت های مسلط کامپیوتری نظیر ای بی ام و اپل را ندارد* سعی نکن که توجیه کنی: گیتس این نیاز را احساس کرده که دید خود را با بقیه ما مقایسه کند کتابش با نام راه پیش رو نظر او را درباره آینده فن اوری معین کیند به برخی ها پیام داد که فکر کنند که ایا غرور گیتس نشان دهنده خوبی اوست یا نه گرچه کتاب توجه افراد خیلی زیادی را جلب کرد ولی پیامش ان طور که بعضی ها انتظار داشتند الهام اور و مهیج نبوده است* به گذشته فکر نکن: موفقیت اساسی مایکروسافت مدیون تمایل گیتس به مشاهده جدی راه پیش رو است گیتس گفته است "نگاه کردن به آینده پشت اساسا وقت تلف کردن است" با این وجود او کاملا از موقعیت تاریخی خود آگاه است* در مورد جانشینی خود به دقت برنامه ریزی کن: با سابقه قابل توجه وی در طول دو دهه اخیر باور نکردنی است که مردم پیرسند که در نبود بیل گیتس چه بر سر شرکت مایکروسافت خواهد آمد در واقع کل موضوع جانشینی فرد را با اعجاز پول سازی و بر سر یک دوراهی قرار میدهد با توجه به اینکه خوش اقبالی وی با سهام مایکروسافت گره خورده چیزی که مسلم است این است که موقعی که گیتس تصمیم به کناره گیری نماید او در درجه اول منافع سهامداران را در نظر خواهد داشت* آینده را درست کن: گیتس در بین انهایی که او را پیش بین و معمار عصر دیجیتال میدانند وحشتی ایجاد کرده است چنانچه منصفانه برخورد کنیم بخشی از شهرت وی به عنوان یک بینش حفظ شده است تاریخ ممکن است درباره او دوستانه تر از بسیاری از مخالفان و رقبایش که میگویند او صرفا از جایگاه انحصاری اش بهره برداری میکند قضاوت کند* مشتاق باقی بمان: تا امروز شرکت مایکروسافت جلوتر از بقیه مجموعه بوده است برای حفظ جایگاه خود رهبر مشهور ان هرگز ترسی نداشته که برای دنبال کردن آینده گذشته را رها کند گیتس واقعا معنی عبارت انقلاب فن اوری را درک میکند او میدانند که فقط چابک ها و مردگان وجود دارد". اگر بدون حرکت بنشینی ارزش آنچه داری خیلی سریع به صفر کاهش میابد" از گفته های بیل گیتس

سیستم و رفتار سازمانی

تالیف: دکتر علیمحمد اقتداری

انتشارات: دیبا- چاپ بیست و ششم- تلخیص: حسین نصری - سید رسول وصال- نظریه های کلاسیک مدیریت: در اوائل قرن بیستم، نتایج انقلاب صنعتی که در حدود سال ۱۷۹۰ آغاز گردیده بود به تدریج به ثمر رسید. یکی از مشخصات بارز انقلاب صنعتی ماشینی کردن تولید بود که زندگی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامع صنعتی اروپا و امریکا را دگرگون ساخت. برخی از آثار و عواقب انقلاب مزبور را می توان به شرح زیر خلاصه نمود: ۱- رشد صنایع و توسعه بازرگانی ۲- گسترش شهرنشینی و ازدیاد جمعیت شهرها ۳- تولید انبوهی و توسعه بازار فروش در نتیجه ازدیاد مصرف ۴- پیشرفت تکنولوژی و استفاده از نتایج تحقیقات علمی در صنایع. از سوی دیگر بر دامنه قدرت و اختیارات حکومت به سرعت افزوده شد، زیرا علاوه بر حفظ نظم و امنیت ملی، تصدی اموری مانند حمل و نقل، آموزش و پرورش و رفاه عمومی و همچنین تنظیم و کنترل فعالیت های سازمان های انتفاعی در بخش خصوصی برای نخستین بار جزو وظایف اساسی دولت به شمار آمد. تحولات مزبور ایجاب می کرد که نظام سازمانی نوینی که منطبق با نیازهای زمان و گسترش روز افزون دستگاه های دولتی و خصوصی باشد ایجاد شود. بدین ترتیب دانشمندان

اروپایی و امریکایی در دو سوی اقیانوس اطلس، مطالعات و بررسی‌های علمی خود را در جهت پایه گذاری نظام سازمانی مزبور متمرکز ساختند. بوروکراسی وبر ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) یک محقق در تاریخ باستانی آلمان بود. وی با دید جامعه شناسی و تاریخ به مطالعه تطبیقی سازمانها پرداخت. مطالعات او درباره سازمانها نخستین گامی که است در این راه برداشته شده است. مطالعات وبر بیشتر درباره سازمانهای دولتی بود و می‌خواست عناصر ضروری این سیستم سازمانی را به دقت تعیین کند اما به نظر وی ویژگی‌های بوروکراسی در کلیه سازمانها اعم از دولتی یا خصوصی تا زمانی که حائز مشخصات زیر باشند وجود خواهد داشت: ۱- وسعت سازمان به لحاظ کثرت کارمندان. ۲- عده زیادی کارگران غیر ماهر یا نیمه ماهر. ۳- تکنولوژی نسبتاً ساده برای تولید انبوه. ۴- تولید فرآورده‌های نسبتاً ساده. ویژگی‌های بوروکراسی وبر: وبر در سازمانهای مورد مطالعه خود پنج صلت مهم دید که در واقع وجود متمایز این سازمانها از سازمانهای موجود در زمانهای گذشته بود: ۱- تقسیم کار: یکی از نتایج منطقی تخصصی کردن این بود که نیروی کار انسان قابل جانشینی شد و این قابلیت جانشینی در ازدیاد کارایی سازمانها تاثیر بسزایی داشت. ۲- تمرکز اختیارات: وبر تشخیص می‌دهد که تقسیم کار به اجزای خیلی کوچک عمل هماهنگی را مشخص می‌سازد. ۳- برنامه منطقی و عقلانی برای اداره امور استخدامی: در سازمان بروکراتیک انتخاب کارمندان بر مبنای ضوابط عینی که از جانب مدیران سازمان تعیین می‌شود انجام می‌گیرد. ۴- قوانین و مقررات: بزعم وبر، بوروکراسی‌ها تابع مقررات دقیق و صریح هستند که هم درباره کارکنان داخل سازمان و هم در مورد ارباب رجوع به طور یکنواخت و غیر شخصی اعمال می‌شوند. ۵- سیستم ثبت و ضبط: به خاطر تداوم و استمرار و به منظور وحدت عمل، بوروکراسی‌ها از جزئیات کلیه اقدامات، پرونده و سوابق دقیقی نگهداری می‌کنند. در مدل یا الگوی بوروکراسی وبر، روی مدیریت از طریق قانون و مقررات بدون توجه به احساسات و عواطف انسانی زیاد تکیه شده است. وبر برای سلسله مراتب سازمانی و اختیارات قانونی اهمیت خاصی قائل بود. تخصص گرائی فایولها نری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱) مهندس معدن و کارشناسی بود که در فرانسه شهرت بسزایی یافت. فایول سعی می‌کند که یک نظریه عمومی برای اداره امور جمیع سازمانها ارائه دهد، و در تعقیب این هدف از اصولی نام می‌برد (مانند تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، انضباط، وحدت مدیریت و وحدت فرماندهی، که به نظر وی در کلیه سازمانها قابل اعمال است. موضوع دیگری که در نظریه‌های فایول حائز اهمیت می‌باشد، جدول توانایی‌های مدیریتی او است. فایول بر اساس تجربیات حرفه‌ای خود جدولی تهیه نموده است که: ۱- توانایی‌های عام مدیریت ۲- توانایی‌های خاص مدیریت و ۳- توانایی‌های فنی یا تخصصی مورد نیاز مدیران را در رده‌های مختلف دستگاه بر حسب نوع سازمان با اعمال ضرائب مخصوصی نشان می‌دهد. بنا بر نظریه فایول امور هر موسسه به شش دسته زیر تقسیم می‌گردد: ۱- امور فنی (از قبیل تولید و تغییر شکل اشیاء). ۲- امور تجاری (از قبیل خرید و فروش و مبادلات). ۳- امور مالی (از قبیل تحصیل و به کار انداختن سرمایه‌های لازم). ۴- امور تامینی (از قبیل حفظ و حمایت اموال و اشخاص). ۵- امور حسابداری (از قبیل تهیه صورت سود و زیان، ترازنامه، هزینه تولید و غیره). ۶- امور اداری (از قبیل تنظیم برنامه، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل). به نظر فایول توفیق در تامین هدف‌ها سازمان منوط به اجرای وظایف ششگانه فوق است ولی دسته ششم این وظایف (امور اداری) برای رؤسای سازمان اهمیت خاصی دارد. به نظر فایول اداره کردن شامل پیش بینی و تنظیم برنامه، سازمان دادن، فرماندهی، هماهنگ کردن و نظارت می‌گردد. نظریه فایول از دو جهت با دسته بندی وظایف مدیر طبق نظریه‌های جدید تفاوت دارد یکی این که به نظر فایول امور اداری (که شامل تنظیم برنامه، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و نظارت می‌گردد) از سایر امور ششگانه فوق مجزا است و نباید آن را با مدیریت که شامل کلیه امور ششگانه موسسات می‌شود، مخلوط کرد. دیگر آنکه در نظریه‌های جدید اصطلاح رهبری، به جای فرماندهی به کار می‌رود و این از جهت مفهوم دموکراتیک تری است که رهبری نسبت به فرماندهی دارد. بنا بر طبقه بندی گیولیک، حروف لاتین اصطلاح نامبرده معرف وظایف مدیر به شرح زیر است: ۱- تنظیم برنامه (Planning) شامل پیش بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هدف سازمان است. ۲-

تشکیل سازمان (Organizing) شامل تعیین صریح حدود اختیارات می‌گردد که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند و در عین حال بین وظایفی که اجرای آنها برای تحقق هدف معینی لازم است ارتباط و هماهنگی برقرار می‌گردد. ۳- کارگزینی (Staffing) شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار می‌گردد. ۴- فرماندهی شامل عمل مداوم اخذ تصمیم خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان می‌شود. ۵- هم‌آهنگ کردن شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن هدف مطلوب می‌گردد. ۶- ارتباطات به معنای آنکه مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه سازد. گزارش دهنده و زیر دستان او باید در اثر مطالعه مدارک، تحقیق و بازرسی خود از پیشرفت امور اطلاع کامل داشته باشد. ۷- بودجه بندی شامل تنظیم طرح مالی عواید و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می‌شود. مدیریت علمی تیلور ۱- سیستم تیلور که به نام مدیریت علمی معروف است، شامل دو عنصر اساسی است. اول کشف تجربی بهترین طریقه انجام دادن هر عمل و اجزاء متشکله آن، تعیین مدت زمان لازم برای انجام عمل، تشخیص بهترین ابزار و ادوات لازم برای انجام عمل و چگونگی به کار بردن آنها در مرحله معینی از پیشرفت فنون و بالاخره تعیین بهترین طریقه جریان کار و توالی اجرای عملیات. ۲- تقسیم کار بین مدیران و کارکنان به نحوی که مسئولیت کشف بهترین طرق انجام دادن عملیات و طرح ریزی آنها تهیه ابزار و ادوات لازم، قرار دادن مواد و وسایل مورد نیاز در دسترس کارکنان به مقدار مطلوب و در زمان و مکان مناسب، و صدور دستورات و ایجاد تسهیلات مورد لزوم دیگر به عهده مدیران باشد. به نظر تیلور عناصر و مکانیسم مدیریت را نباید با اصول آن اشتباه کرد زیرا مدیریت علمی در واقع فلسفه معینی است که از مجموعه اصول زیر به وجود آمده است: اول- ایجاد علم واحدی برای انجام هر عمل به جای روش غیر علمی متداول. دوم- انتخاب کارکنان طبق روش‌های علمی و تعلیم و آموزش آنان برای انجام وظایف محوله به جای اینکه کارکنان خود مسئول انتخاب شغل و پرورش استعدادشان شناخته شوند. سوم- همکاری صمیمانه با کارکنان به منظور اطمینان بر اینکه نتایج کارشان با اصول و موازین علم موضوعه تطبیق کند. چهارم- تقسیم کار تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان بر اساس منطقی به جای روش متداول در گذشته که تقریباً تمامی کار و قسمت اعظم مسئولیت به کارکنان تحمیل می‌گردید. مدیریت علمی عنصر واحدی به شمار نمی‌رود بلکه فلسفه‌ای است که عنصر متشکله آن عبارتند از: علم به جای تجربه محض، هماهنگی به جای افتراق، همکاری به جای استقلال فردی و حداکثر تولید به جای محدودیت محصول. هدف غادی مدیریت علمی پرورش هر یک از کارکنان به حداکثر ظرفیت تولیدی اوست. به نظر تیلور منافع کارکنان هیچگونه مغایرتی با مقاصد مدیران دستگاه ندارد. و منابع مشترک این دو دسته در صورتی تامین می‌شود که کارفرمایان بتوانند در اثر افزایش بازده و نیروی تولیدی کارکنان (با به کار بردن اصول و فنون مدیریت علمی) میزان سود خود را بالا ببرند، و بدین ترتیب بر مقدار مزد کارگران بیافزایند. تیلور کارکنان سازمانها را «انسان اقتصادی» فرض می‌کرد که صرفاً تحت تاثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گیرند و بدین جهت روی زمان سنجی و پاداش بر اساس مدت زمان مصرفه در انجام کار (Incentive Ray) تکیه می‌نمود. بدون شک مدیریت علمی تیلور که بر اساس کارسنجی، زمان سنجی و مزد سنجی استوار بود. مقدمه تحول عظیمی در افکار و فنون مدیریت در صنایع و موسسات دولتی آمریکا و کشورهای دیگر به شمار می‌رود. اصول مدیریتندلاً به ذکر اصولی می‌پردازیم که علمای مذکور کم و بیش در نوشته‌های خود مورد بحث قرار داده‌اند. اصل هماهنگی و وحدت هدف‌هاصل سلسله مراتب‌هاصل تخصص‌هاصل وحد فرم‌هاصل حیطة نظارت‌هاصل تعادل‌هاصل انعطاف پذیری و مداومت اصل کارائی پیروان مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری (مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی) در مقیاس وسیع نشان دادند که موضوع انگیزش افراد بشر امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است و از این رو بررسی عوامل مختلفی که در چگونگی رفتار سازمانی افراد موثر است برای پی بردن به علل قلت بازدهی کار آنان بسیار مهم است و تنها بدین وسیله است که می‌توان در کشف علل قلت بازدهی و برطرف کردن آنها از طریق

انگیزش، کارایی سازمانی را بالا برد. سازمان غیر رسمی سازمان رسمی از اجتماعی یک عده از افراد تشکیل می‌شود که تحت رهبری سلسله مراتب اداری به منظور تحقق هدف معینی با یکدیگر همکاری می‌کنند. در سازمان رسمی مشاغل تعریف می‌شود و اختیارات، تکالیف و مسئولیت‌های هر شغل با صراحت کامل تدوین و تقریر می‌گردد. روابط اجتماعی افراد هر در سازمان یک رشته روابط صرفاً اجتماعی میان افراد وجود دارد که معرف تمایل یا بیزاری آنان نسبت به همکاری و معاشرت با یکدیگر است. روابط تخصصی در هر سازمان یک رشته روابط تخصصی مهم، به علت لزوم توزیع اطلاعات فنی وجود دارد. در این مورد متخصصان سازمان، بدون اینکه نسبت به انجام کار مسئولیتی داشته باشند، با قبولاندن نظرات خود در اجرای عملیات اعمال نفوذ می‌کنند. نظر تیلور مخالف اصل «وحدت فرماندهی» است که مورد قبول اغلب نویسندگان کلاسیک می‌باشد. طبق اصل نامبرده، هر کارمندی باید فقط از یک سرپرست دستور بگیرد و طبعاً مسئول یک نفر باشد، در حالی که در سرپرستی تخصصی یا چند جانبه یک کارمند علاوه بر مسئولیت مستقیم که در مقابل سرپرست بلاواسطه خود دارد مکلف به اجرای دستورات ناظر تخصصی خویش نیز می‌باشد. کانون‌های اخذ تصمیم: به نظر هربرت سیمن که یکی از نویسندگان معروف علوم اداری است، بهترین طریقه برای تجزیه و تحلیل سازمان آن است که کانون‌های اخذ تصمیم و اشخاصی را که تصمیمات مهم می‌گیرند، پیدا کنیم. شبکه ارتباطات: استقرار شبکه ارتباطات لازمه تشکیل سازمان است. ارتباطات وسیله موثری در نظارت اخذ تصمیم روابط انفردی هبری و سایر اعمال اداری به شمار می‌رود شبکه ارتباطات، دستگاه اعصاب سازمان را تشکیل می‌دهد. بدین جهت لازم است معلوم گردد چه مقامی درباره موضوع معینی با کدام مقام یا مقامات دیگر تماس می‌گیرد. عوامل موثر در رفتار گروهی، پویایی گروه عوامل موثر در رفتار سازمانی و پویایی گروه را می‌توان به سه دسته متغیرهای زیر تقسیم نمود: ۱- متغیرهای فردی، مانند طرز برخورد و چگونگی قضاوت، شخصیت و مهارت‌های فردی افراد گروه. ۲- متغیرهای محیطی، مانند: نوع وظایف، اندازه گروه و سیستم‌های پاداش. ۳- متغیرهای گروهی، مانند: درجه تاثیر پذیری و نفوذ، چگونگی ارتباطات و میزان کشش و جذابیت افراد گروه نسبت به یکدیگر. عوامل موثر در رفتار فردی ۱- ادراک ۲- انگیزش ۳- رشد شخصیت ادراک: ادراک مفهومی است که در نتیجه دریافت اطلاعات حسی حاصل می‌شود. مساله مهم این است که افراد (من و شما) ممکن است اطلاعات حسی معین را به طرق متفاوت درک و تفسیر کنیم، زیرا چگونگی درک و تفسیر اطلاعات حسی با عوامل متعددی (مانند سابقه ذهنی و تجربیات گذشته، محیط فیزیکی، فرهنگ و ارزشهای ما) ارتباط دارد. انگیزش انگیزش یعنی تحریک افراد به انجام کار برای رسیدن به هدف‌های مطلوب، یکی از وظایف مهم مدیر انگیزش افراد است به همکاری در جهت نیل به هدف‌های سازمانی. سلسله مراتب نیازها: طبقه بندی مازلو نیازهای فیزیولوژی نخستین و ابتدایی‌ترین نیازهای بشر را تشکیل می‌دهد. ولی به مجرد اینکه نیازهای اولیه ارضا شد دیگر محرک به شمار نمی‌رود و انسان در صدد ارضا نیازهای بعدی بر می‌آید. ۱- نیازهای ایمنی مانند رهایی از ترس، مصونیت از تجاوزهای تبه کارانه و حفاظت در مقابل تغییرات جوی. ۲- عشق و محبت مانند نیاز داشتن به روابط عاطفی در خانواده و بین دوستان و معاشرت و دوستی با مردم. ۳- قدر و منزلت به معنی اینکه شخص از یک سو نزد خویشان احساس قدر و منزلت کند و از سوی دیگر مورد ستایش و احترام دیگران قرار گیرد. ۴- نیاز به خودیابی یا نیازهای خود گرایانه، این نیاز عبارت است از تحقق بخشیدن به ظرفیت و استعدادهای ذاتی شخص یا به عبارت دیگر از قوه به فعل در آمدن توانایی‌های ذاتی. شخصیت سه دسته از عوامل به شرح زیر در تشکیل و تکامل شخصیت موثرند: ۱- عوامل فیزیولوژیکی: ادامه زندگی و رشد انسان تا حد زیادی ارتباط با عوامل موروثی دارد. مانند عوامل جسمانی، وضع عضلات، دستگاه اعصاب و غدد. ۲- عوامل گروهی: خانواده و مدرسه از مهمترین نهادهای موثر در تشکیل شخصیت اولیه فرد به شمار می‌روند. در مراحل بعدی تماس شخص با گروه‌های مرجع ضمن کار یا فعالیت‌های اجتماعی و تفریحی در تشکیل شخصیت موثر است. ۳- عوامل فرهنگی: نقش اجتماعی فرد و ضمانت اجرای آن تا حد قابل توجهی تابع فرهنگ و ارزشهای محیط است. به نظر یک عده از علمای اجتماعی فرهنگ و معتقدات افراد عامل موثری در طرز

سلوک و رفتار اداری آنان به شمار می‌رود. بعضی از عوامل فرهنگی مانند سنن و عادات دیرینه، عقاید مربوط به حرفه و شغل، روشهای تولید، عادات انجام کار و سازمان اجتماعی جامعه، در طرز سلوک و رفتار اداری افراد موثر است. نظریه‌های سازمانی و شیوه‌های مختلف مدیریت در طول زمان مورد تحول و تکامل قرار گرفته است. در طی ده سال گذشته رویه خاصی زیر عنوان تئوری سیستم برای بررسی‌های سازمانی متداول گردیده است که ممکن است به عنوان پایه و مبنایی برای به هم پیوستن و ارتباط نظریه‌های مختلف سازمانی و شیوه‌های متعدد مدیریت به کار رود. تعریف سیستم اصطلاح سیستم به مجموعه‌ای از اجزا وابسته اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر سیستم به معنای یک کل به کار می‌رود که از ترکیب اجزاء متعددی تشکیل یافته است. سیستم باز و بسته‌سیستم معمولاً به دو نوع تقسیم می‌شود: سیستم باز و بسته. در نظریه‌های کلاسیک سازمان به عنوان یک سیستم بسته تلقی می‌شود که فقط بر عوامل و نیروهای داخلی است و بدون ارتباط با محیط خارج می‌تواند مسائل خود را از طریق سلسله مراتب و تقسیم کار و روابط رسمی در داخل دستگاه حل و فصل کند. در سیستم باز دستگاه نه تنها بایستی خود را با عوامل محیط خارج سازگار سازد بلکه دائماً خود را با عوامل متغیر داخلی نیز منطبق می‌سازد. سازمان در قالب سیستمی سازمانی دو جنبه دارد: یکی جنبه فنی که شامل وظائف تخصصی، ساختمان و ماشین آلات، وسایل و ابزار و تکنیک‌های کار می‌شود و دیگر جنبه اجتماعی که مشتمل بر روابط کارکنان در داخل دستگاه می‌گردد. اگر سازمان را به عنوان یک سیستم تلقی کنیم. سیستم مذکور از سیستم‌های فرعی متعددی مانند روابط بین افراد، سازمان رسمی، سازمان غیر رسمی، روابط ناشی از نقش و مقام و روابط حاصل از محیط فیزیکی کار و تکنولوژی تشکیل می‌شود. نمودار سیستم عمل ارتباطات و حفظ تعادل بین اجزا سیستم و مداومت تصمیم‌گیری موجب می‌شود که همبستگی درونی و برونی سیستم جهت ثبات و یا رشد دستگاه تحقق یابد. استقرار مکانیسم بازخورد برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است. منظور از بازخورد ترتیبات خاصی است که موجب می‌شود سیستم دائماً اطلاعات لازم را درباره عملکرد خود (بازده) به دست آورد (ارتباطات) و چنانچه عملکرد سیستم با معیار و نتیجه مطلوب تطبیق نکند، سیستم خود به خود در جهت برطرف کردن انحراف (کنترل) تنظیم می‌شود. تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف در تشکیل سازمانشکی نیست که تقسیم وظایف بین واحدهای مختلف سازمان یکی از ضروریات سازمانهای وسیع امروزی است. به مجرد همکاری چند نفر برای نیل به هدف‌های مشترک، تقسیم کار بین آنان ضرورت پیدا می‌کند. اصولاً وظایف سازمان به دو نوع تقسیم می‌شوند: وظایف خاص مدیریت و وظایف مربوط به اجرای عملیات، وظایف مربوط به اجرای عملیات (Opstion) شامل کلیه فعالیت‌های مختلفی می‌گردد که برای به انجام رساندن کار ضرورت دارد. من باب مثال در یک سازمان بازرگانی امویر از قبیل تولید، فروش و مهندسی جزء وظایف مربوط به اجرای عملیات محسوب می‌شوند. از طرف دیگر وظایف خاص مدیریت شامل وظایفی می‌گردد که برای هدایت و رهبری فعالیت‌های دیگران که مامور اجرای عملیات هستند صورت می‌گیرد. بدین لحاظ افرادی که فعالیت‌های دیگران را هدایت و سرپرستی می‌کنند (از رؤسای دوائر کوچک گرفته تا ریاست کل سازمان) مدیر نامیده می‌شود. اهمیت تقسیم کار به طوری که هانری فایول می‌گوید تقسیم کار یکی از قوانین طبیعی است که منظور از آن به دست آوردن نتیجه بهتر و زیادتر می‌باشد. به تدریج که عملیات سازمان توسعه می‌یابد تقسیم کار و تخصص اهمیت بیشتری پیدا می‌کند زیرا در این صورت لازم است که انتخاب افراد برای انجام وظایف گوناگون طبق صلاحیت فنی و شایستگی آنان به عمل آید. در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده نمود زیرا بدیهی است افراد کاری را که از عهده انجام آن به خوبی بر می‌آیند با میل بیشتری قبول می‌کنند و این عمل بر کارایی آنان می‌افزاید. ۱- چنانچه برای انجام کار معینی به خدمات بیشتر از یک نفر احتیاج نباشد، زیرا در این صورت تقیم کار با صرفه جویی مقرون نیست. ۲- چنانچه تقسیم کار مغایر با عرف جامعه و یا به دلایل فنی مشکل باشد. ۳- چنانچه تقسیم کار باجزاء تابعه منطقی یا عملی نباشد. مثلاً تجزیه یک رشته عملیاتی که با هم همبستگی بسیار نزدیک دارند عاقلانه نیست. طبقه بندی وظایف برای اجرای اصل تقسیم کار و تخصص، لازم است که وظایف طبقه بندی شوند و عملیات مشابه به منظور امکان و

تسهیل نظارت و هماهنگی در واحدهای سازمانی متمرکز گردند. برای تشکیل سازمان تقسیم کار ضرورت دارد و برای تقسیم کار طبقه بندی وظایف ضروری است و برای طبقه بندی وظایف نیز مبنای طبقه بندی بایست معلوم باشد. مبنای طبقه بندی در نظریه های کلاسیک و بخصوصی در نوشته های لو تر گویلیک، مبنای طبقه بندی وظایف در تشکیل سازمان به شرح زیر توصیف شده است. ۱. هدف (Purposes)، به معنی بازده (نوع خدمت یا نوع محصول) چنانچه سازمانی بر حسب هدف تشکیل شود در وهله اول بازده دستگاه مورد توجه قرار می گیرد. بازده یا به صورت خدمت است یا به شکل کالا-۲. نوع عملیات یا تخصص (Function): اگر سازمانی بر حسب نوع عملیات یا تخصص تشکیل شود در این صورت کلیه فعالیت های خاصی که از نظر نوع و یا تخصص با هم تشابه دارند در یک واحد سازمانی زیر نظر مستقیم ریاست سازمان متمرکز می شوند. ۳. منطقه عملیات (Place): در طبقه بندی بر حسب منطقه عملیات هر یک از واحدهای سازمانی که زیر نظر مستقیم ریاست سازمان قرار دارد، مسئول رسیدگی به کلیه اموری است که دستگاه را در منطقه معینی که حدود جغرافیایی آن مشخص شده است انجام می دهد. ۴. ارباب رجوع (Clintele): چنانچه سازمان بر حسب ارباب رجوع تشکیل شود هر یک از واحدهای سازمانی که زیر نظر مستقیم یک مدیر قرار دارد مسئول رسیدگی و حل و فصل کلیه اموری است که مربوط به طبقه خاصی از ارباب رجوع یا مشتری می شود. طبقه بندی وظایف در سازمانهای دولتی سازمان بر حسب هدف مبنای تشکیل بیشتر موسسات دولتی هدف یا نوع خدماتی است که سازمان برای تحقق آن به وجود می آید در سازمان بر حسب هدف کلیه واحدهای اداری و وظایفی که برای اجرای هدف خاصی لازم است، در دستگاه واحدی متمرکز می گردد. ۱. سازمان بر حسب هدف باعث سرعت عمل و تسریع در حل مسائل مورد ابتلای دستگاه می گردد. ۲. تشکیل سازمان بر حسب هدف تا حد قابل توجهی از تکرار و اجرای وظایف به وسیله دستگاه های متعدد جلوگیری می کند. ۳. سازمان بر حسب هدف بیشتر با مقاصد دولت تطبیق می کند و موجبات بهبود روابط دولت با مردم را فراهم می نماید زیرا مردم بیشتر خواهان نتیجه نهایی عملیات و برنامه های دولت هستند و به چگونگی اجرای عملیات و روشهای کار چندان ندارند. ۴. سازمان بر حسب هدف عمل هماهنگی را تسهیل می کند زیرا رؤسای سازمان می توانند درباره کلیه امور لازم برای تامین هدف دستگاه شخصا تصمیم بگیرند و بدین ترتیب تحقق هدف سازمان با سهولت بیشتری امکان پذیر است. سازمان بر حسب نوع عملیات در سازمان بر حسب نوع عملیات کلیه کارمندانی که حرفه معینی دارند و با ابزار و ادوات مشابهی را به کار می برند، در دستگاه واحدی متمرکز می گردند. محاسن تشکیل سازمان بر حسب نوع عملیات به قرار زیر است: ۱. سازمان بر حسب نوع عملیات حصول حداکثر استفاده از پیشرفتهای فنی و حرفه ای را تسهیل می کند و زمینه مساعدی برای اجرای اصل تخصص و تقسیم کار فراهم می نماید. ۲. سازمان بر حسب نوع عملیات یک نوع تمرکز ایجاد می کند که باعث صرفه جویی در کار و استفاده از وسایل و ماشین آلات می گردد. ۳. سازمان بر حسب نوع عملیات وسیله مفیدی به منظور نظارت مرکزی به شمار می رود. ۴. سازمان بر حسب نوع عملیات از نظر کارگزینی و ایجاد موازینی به منظور توسعه خدمات حرفه ای (Career Service) در دستگاه های دولتی مناسب تر از سایر مبنای تشکیل سازمان می باشد. سازمان بر حسب ارباب رجوع در سازمان بر حسب ارباب رجوع کلیه کارمندانی که با دسته خاصی از مردم و یا شیئی معینی سر و کار دارند، صرف نظر از حرفه و مقاصد خدمت آنان، در سازمان واحدی متمرکز می گردند. فایده اساسی سازمان بر حسب ارباب رجوع تسهیل روابط دسته های مختلف مردم (مصرف کننده یا مشتری) با دولتی می باشد. در این صورت در عوض اینکه یک نفر برای جهات مختلف مشکلات خود به موسسات متعددی رجوع نماید فقط با یک سازمان تماس می گیرد و با نتیجه امور او با سرعت بیشتری حل و فصل می گردد. سازمان بر حسب محل عملیات نوع سازمان در تشکیلات داخلی کلیه حکومتی ملی که قلمرز آنها نسبتا وسیع است، ملاحظه می شود. مثلا بعضی از شهرهای بزرگ به چند منطقه تقسیم می گردند و امنیت و شهربانی هر منطقه (کلانتری) به عهده سرپرست (کلانتر) واحدی که ارتباطات با اداره مرکزی از طریق وی صورت می گیرد، سپرده می شود. فواید سازمان بر حسب محل

عملیات به قرار زیر است: ۱. سازمان بر حسب محل عملیات تسهیلات بیشتری در تامین هماهنگی و کنترل عملیاتی که در منطقه مشخصی انجام می‌گیرد، ایجاد می‌نماید. ۲. در سازمان بر حسب محل عملیات نیازمندی‌های مخصوص منطقه مشخصی بهتر مورد توجه قرار می‌گیرد و بالتیجه تطبیق برنامه عملیات با نیازمندی‌های ناحیه با سهولت بیشتری امکان پذیر است. ۳. سازمان بر حسب محل عملیات امکان صرفه جویی و تقلیل هزینه را بیشتر می‌نماید، زیرا بدین وسیله کاغذ بازی کمتر می‌شود و هزینه‌های کارگزینی، حمل و نقل و مسافرت کاهش می‌یابد. عوامل اساسی در تقسیم کاررعایت اصول زیر در تشکیل سازمان مهم است، منتها همانطور که مذکور افتاد مدیر باید در به کار بردن اصول سازمانی زیر تعادل مناسب را حفظ کند. تخصص. شکی نیست که تقسیم کار باید به نحوی صورت گیرد که استفاده از خدمات اهل فن و استعداد تخصصی افراد را میسر سازد. برای این منظور عملیات بالنسبه مشابه باید در یک واحد سازمانی متمرکز شود. کنترل. طریقه تقسیم کار تاثیر قابل توجهی در کنترل عملیات سازمان دارد. بدیهی است چنانچه بخواهیم نتایج فعالیت‌های مختلف سازمان را ارزیابی نماییم. در این صورت باید برای فعالیت‌های مختلف سازمان واحدهای متعدد ایجاد کنیم و حتی المقدور تقسیم فعالیت‌های مختلف بین واحدهای سازمان به نحوی باشد که نتایج فعالیت یک واحد وقوع انحراف در یک یا چند واحد دیگر سازمان را ظاهر سازد. هماهنگی عملیات. هماهنگی عملیات یکی از عوامل دیگری است که در تشکیل سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. نظر به اهمیت هماهنگی گاهی ضرورت ایجاد می‌کند کهحتی وظایف غیر مشابه تحت سرپرستی مدیر واحدی قرار گیرد. صرفه جویی. مساله دیگری که در تشکیل سازمان باید مورد توجه قرار گیرد صرفه جویی در هزینه است. چنانچه تعداد طبقات و واحدهای سازمان زیاد باشد در این صورت علاوه بر اشکالی که این موضوع ممکن است در سرعت ارتباطات به وجود آورد، هزینه دستگاه را نیز افزایش می‌دهد، زیرا هر واحد جدیدی که تاسیس می‌شود بالطبع نیازمند کارمند، ساختمان، اثاثه و وسایل دیگری است. اثرات کامپیوتر در مدیریت استفاده از کامپیوتر موجب تمرکز اطلاعات و تسهیل ارتباطات می‌شود و ارتباطات و سرپرستی شخصی ضرورت کمتری پیدا می‌کند. نتیجتاً وسیع کردن حیطه نظارت و تقلیل تعداد طبقات سازمان با سهولت بیشتری امکان پذیر می‌گردد. و همین امر به نوبه خود ممکن است عدم تمرکز و تفویض اختیارات بیشتری را ایجاد نماید. تفویض اختیار و عدم تمرکز نظریه‌های کلاسیک اختیارنظریه‌های متداول اختیار ناشی از فلسفه قدیم بوروکراسی است که ماکس وبر یکی از تاریخ‌نویسان آلمان، مبتکران آن به شمار می‌رود. بنا بر نظریه وبر قدرت ناشی از مقام و دستورات مافوق صرفاً به اعتبار اینکه شاغل مقام معینی است که قانون حدود اختیارات آن را تعیین نموده، برای کارمندان زیر دست لازم الاجرا می‌باشد. طبق تحلیل وبر، سازمان اداری یا بوروکراسی بر پایه اصول زیر قرار دارد: ۱. هر سازمانی به حکم قانون ایجاد می‌گردد. ۲. اختیارات اداری ناشی از مقام است و صلاحیت و حدود اختیارات هر مقام را قوانین موضوعه و مقررات اداری تعیین می‌کند. ۳. سازمان اداری بر اساس سلسله مراتب رسمی قرار دارد و مادون قانوناً ملزم به رعایت دستورهای مافوق است. ۴. دستورات اعم از دستورات کلی به صورت بخشنامه یا دستورهای انفرادی باید کتبی و جامع باشد تا هر کارمندی وظایف خود را به طور صریح و روشن بداند و مجال تعبیر و تفسیری در بین نباشد. مجموعه بخشنامه‌ها و دستورهای اداری به منزل قوانینی است که بر دستگاه حکومت می‌نماید. قانون موقعیت (Law of the Situation) به نظر ماری پارکرفالت، قانون موقعیت جوهر مدیریت عملی است. دستورات جنبه شخصی و انفرادی ندارد، زیرا آنچه موجب صدور دستور یا اخذ تصمیمی میگردد موقعیت خاصی است که در اثر عوامل متعددی مانند بررسی‌های فنی و نظریات اهل خبره و اوضاع و احوال معینی ایجاد می‌شود. تایید نظریه خود فالت می‌گوید امضا دستور توسط رئیس فقط یک مرحله از یک رشته مراحل متعددی است که منتهی به صدور آن دستور گردیده است. بدین جهت در عوض اینکه صحبت از اختیارات قانونی کنیم، بهتر است که وظایف و مسئولیتهای شغل را صریحاً تعریف نماییم. زیرا اختیارات هر کسی صرفاً محدوده به مواردی است که برای اجرای وظیفه وی لازم می‌باشد. در این صورت اختیارات افراد صرف نظر از سلسله مراتب اداری، بستگی بخصوصیات مشاغل آنان دارد. تفویض اختیار تفویض اختیار

عبارت است از اینکه مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. همینکه تعداد کارمندان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملاً انجام می‌گیرد بدین معنی که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به معاوننی انتقال می‌دهد و به همین ترتیب معاونین قسمتی از اختیارات خویش را به روسای ادارات تفویض می‌کند. تفویض اختیار شامل سه مرحله زیر می‌گردد: ۱. واگذاری وظایف از طرف رئیس به مرئوسین بلاواسطه. ۲. اعطای جایزه و حق تصمیم‌گیری (اختیار) به منظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مالی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است. ۳. تعیین مسئولیت مرئوسین در مقابل رئیس برای حسن انجام وظایف محوله بر حسب معیار و موازینی که قبلاً انتخاب شده است. اصول تفویض اختیار تفویض اختیارات تابع اصولی است که مهمترین آنها به قرار زیر است: ۱. تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن. ۲. انتقال اختیارات مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی‌کند. صاحب اختیارات اصلی همیشه برای انجام وظایف محوله در مقابل مافوق خود مسئول است با تفویض قسمتی از اختیارات خود به مرئوسین مسئولیت وی زایل نمی‌گردد. ۳. تفویض اختیارات قابل فسخ است. انتقال اختیارات صلاحیت تفویض کننده را سلب نمی‌کند و نامبرده می‌تواند اختیارات مفوضه را بعضاً یا کلاً پس بگیرد. ۴. تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد. مسئولیت تابع اختیار است زیرا نمی‌تواند کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن نداشته باشد. ۵. تفویض اختیار باید توأم با تمرکز نظارت مرکزی است. عملیات دستگاه ممکن است، به منظور انطباق با شرایط عملی کار به صورت غیر متمرکز اداره شود. محاسن تفویض اختیار فینفر مزایای زیر را برای تفویض اختیار قائل می‌باشد. ۱) افزایش بازدهی: بررسی‌های عملی در بعضی از موسسات آمریکایی ثابت می‌کند کارگرانی که میزان تولید و بازده کار آنان قلیل است، بیش از کارگرانی که سطح تولید و بازدهی عملیات آنان زیاد است مورد نظارت مستقیم سرپرستان بلاواسطه قرار می‌گیرند. ۲) ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه: به طوری که بررسی‌های دیگر در موسسات آمریکایی نشان می‌دهد رضایت خاطری که کارمندان از انجام وظایف شغلی خود تحصیل می‌کنند تا حدی بستگی به حدود نظارتی دارد که بر عملیات آنان اعمال می‌گردد. ۳) تقویت همکاری دسته جمعی. تفویض اختیار و عدم تمرکز عملیات موجب افزایش تمایل به همکاری دسته جمعی یا گروهی می‌گردد زیرا انتقال اختیارات باعث می‌شود که افراد در اخذ تصمیم‌های مختلف شرکت جویند و به این وسیله به مسئولیت‌های خود در قبال هدفهای مشترک و امور سازمان واقف گردند. ۴) تکامل انفرادی: تفویض اختیار فرصت مناسبی به افراد کم تجربه می‌دهد که با قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند. ۵) جلوگیری از اتلاف وقت مدیران: وقت و انرژی روسای عالی سازمان محدود است و بدین جهت اوقات آنان باید صرف حل و فصل مسائلی گردد که از نظر سازمان در درجه اول اهمیت قرار دارد. انتقال اختیارات، روسای دستگاه را از رسیدگی به اموری که دیگران نیز می‌توانند به خوبی انجام دهند بی‌نیاز می‌سازد و بدین وسیله از تراکم و انجماد امور جلوگیری می‌شود. موانع تفویض اختیار ۱) برخی از مقامات تصور می‌کنند که خود بهتر از دیگران می‌توانند تصمیم بگیرند. ۲) نداشتن اعتماد نسبت به زیردستان و بیم از اینکه خود در مقابل مقامات مافوق مسئول رفتار زیردستان قرار گیرد. ۳) فقدان اعتماد به نفس که یک عامل روانی است ممکن است مانع پذیرش اختیارات از ناحیه مرئوس شود. ۴) خودداری مرئوس از قبول اختیار ممکن است در نتیجه فقدان ضوابط و موازینی برای ارزشیابی و بررسی نتایج عملیات باشد. هماهنگی و ارتباطات موضوع در تشکیل سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد: یکی تقسیم کار و طبقه بندی وظایف. و دیگری هماهنگ کردن عملیات واحدهای مختلف سازمان به منظور تحقق هدفهای مشترک دستگاه. در سازمانهای بزرگ عوامل مختلفی مانند کندی عمل ارتباطات تقسیم کار و تفویض اختیارات ایجاب می‌کند که مکانیسم موثری برای هماهنگ کردن عملیات افراد به منظور تحقق هدف‌های مشترک سازمان برقرار گردد. لزوم این عمل بیشتر از این جهت است که تمایل گریز از مرکز در اغلب واحدهای سازمانی وجود دارد بدین معنی که هر واحدی ممکن است خود را غایت وجودی سازمان بداند و از تاثیر عملیات خود در نتایج فعالیت‌های سایر واحدهای سازمان بی‌خبر باشد. هماهنگی و حیطة اختیارات سهولت

هماهنگ کردن عملیات تا حد قابل توجهی بر روابط مستقیم مدیران سازمان با واحدهای تابعه بستگی دارد. بدینجهت چنانچه تعداد واحدهایی که تحت سرپرستی مستقیم یک مدیر قرار دارند به قدری زیاد باشد که امکانات سرپرستی موثر را محدود سازد، در این صورت بدیهی است که هماهنگ کردن عملیات واحدهای تابعه مشکل خواهد شد. بدین ترتیب محدود کردن حیطه نظارت روسای سازمان برای تسهیل عمل هماهنگی لازم است. موضوع حدود حیطه نظارت یکی از مسائل مهم در نظریه های کلاسیک سازمان و مدیریت به شمار می‌آید. همانطور که قبلاً هم توضیح دادیم بعضی از علمای سازمان و مدیریت مانند یک اریک تعداد افرادی را که سرپرستی عملیات آنان از عهده یک نفر به خوبی بر می‌آید تعیین نموده اند به نظر اریک هیچ انسانی نمی‌تواند عملیات بیش از پنج الی شش نفر را به نحو موثری مستقیماً نظارت نماید. به عقیده وی چنانچه تعداد افرادی که گزارش عملیات خود را به سرپرست واحدی می‌دهند از پنج به شش نفر افزایش یابد، منابع انسانی ۱ و ۲۰٪ افزایش می‌یابد ولی بر مشکلات و وظایف هماهنگی وی تقریباً صد در صد اضافه می‌شود. به طور کلی حد مطلوب حیطه نظارت خود در سازمانهای مختلف و شرایط متفاوت یکسان نیست و با عوامل متغیر زیر ارتباط دارد: میزان لزوم سرپرستی: نوع وظایف سازمانهای مختلف و همچنین نوع وظایف واحدهای مختلفه یک سازمان فرق می‌کند و بدین جهت لزوم سرپرستی عملیات بعضی از واحدهای سازمان بیش از لزوم نظارت بر فعالیت های واحدهای دیگر آن است تنوع و اهمیت وظایف مختلفی که در سازمان صورت می‌گیرد. در حدود حیطه نظارت موثر است در مواردی که نوع و اهمیت عملیات سرپرستی دقیق را ایجاب می‌کند، احتیاج به محدود کردن حیطه نظارت زیادتر می‌شود. قدمت سازمان: بدون شک قدمت سازمان در تعیین حدود حیطه نظارت موثر است زیرا سازمانهای اداری نیز مانند افراد انسانی مراحل طفولیت، بلوغ، رشد و کهنه را طی می‌کنند. نیازمندیهای دستگاه در هر مرحله متفاوت می‌باشد. عدم تمرکز: از طرف دیگر حدود حیطه نظارت بستگی به درجه عده تمرکز عملیات سازمان دارد. مدیری که درباره اغلب مسائل شخصاً تصمیم می‌گیرد امور عده کمتری از افراد را می‌تواند مستقیماً سرپرستی کند تا مدیری که بیشتر اختیارات خود را به دیگران تفویض نموده و فعالیت های آنان را فقط رهبری می‌کند. اصول هماهنگی اصول چهارگانه ماری بارکرفالت که ذیلاً بیان می‌گردد مبانی هماهنگی را تشکیل می‌دهد. هماهنگی از طریق بررسی تاثیر متقابل عملیات واحدهای دستگاه: همبستگی عملیات واحدهای مختلف سازمان از نظر تحقق هدفهای مشترک به قدری منبهم است که هماهنگی کامل بدون در نظر گرفتن تاثیر متقابل عملیات یک واحد در فعالیت واحدهای دیگر امکان نخواهد داشت. بدین جهت بررسی تاثیر متقابل عملیات واحدهای مختلف دستگاه به منظور هماهنگ کردن کلیه فعالیت های سازمان لازم است. هماهنگی از طریق ارتباط مستقیم: همانطور که توضیح خواهیم داد ارتباط بین روسای واحدهای سازمان از دو طریق مجاری رسمی سازمان با کندی صورت می‌گیرد و بدین جهت هماهنگ کردن عملیات دوایری که با یکدیگر همبستگی نزدیک دارند ایجاب می‌کند که بین روسای آنها ارتباط مستقیم برقرار گردد. از این رو لازم است که به تصدی هر واحد عملیات خود را با وظایف واحدهای دیگر که در ردیف آن قرار دارند هماهنگ سازد. هماهنگی در مراحل اولیه. تماس مستقیم بین روسای دوایر باید در مراحل اولیه شروع کار برقرار گردد حصول توافق میان روسای دوایر بعد از تعیین خط مشی سازمان و تنظیم برنامه عملیات مشکل است. البته چنین توافقی ممکن است به صورت ظاهر موجود باشد ولی توافق واقعی در صورتی امکان خواهد داشت که روسای دوایر هنگام وضع خطر مشی با یکدیگر تبادل نظر نمایند و مسائل خود را مورد بحث قرار دهند زیرا در این صورت احتمال تعدیل نظریات وجود دارد. هماهنگی به صورت یک جریان مداوم. لزوم هماهنگ کردن عملیات محدود به مواقع خاصی نمی‌باشد به عبارت دیگر روسای سازمان نباید فقط در صورت ظهور مسائل دشوار با یکدیگر ملاقات و تبادل نظر کنند. بدین جهت لازم است که ترتیب مداومی برای تضمین هماهنگی در مراحل مختلف عملیات سازمان برقرار گردد. ارتباطات ارتباطات عبارت از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار انسانی است شبکه ارتباطات دستگاه اعصاب سازمان را تشکیل می‌دهد. ارتباطات یک سیستم تلقی می‌شود که عناصر ضروری آن عبارتند از پیام دهنده. پیام

گیرنده و بازخور اطلاعات جهت کنترل. در سیستم ارتباطات از یک سو دریافت کننده اطلاعات بایستی قصد و نیت فرستنده اطلاعات را به خوبی درک کند و از سوی دیگر لازم است که از طریق مکانیسم بازخور (برای کنترل) فرستنده اطلاعات اطمینان حاصل کند که دریافت کننده اطلاعات قصد و نیت او را به خوبی درک کرده و رفتار او در جهت نیل به هدفهای مورد نظر هدایت شده است. موانع ارتباطات موانع ارتباطات بیشتر جنبه روانی و فرهنگی دارد. موانع روانی: ارتباطات به وسیله الفاظ صورت می گیرد. منتهی تفسیری که افراد از معانی و مفاهیم الفاظ در ذهن خود به عمل می آورند بستگی به چگونگی فرهنگ و عقاید و تجربیات آنان دارد. تعداد لغاتی که در زبانهای مختلف موجود است محدود می باشد در حالی که الفاظ مذکور برای بیان و تعریف وقایع، تجربیات و روابط بی حد و حصری به کار می رود. بدین جهت وقتی که اصطلاح معینی استعمال می شود مفهوم ذاتی ندارد بلکه معنی آن منوط به چگونگی تفسیری است که مخاطب در ذهن خود از مفهوم آن به عمل می آورد تفسیر فوق تابع فرهنگ و عقاید و تجربیات اوست. به علاوه اختلاف در سطح تحصیلات موانع فنی متعددی در جریان ارتباطات ایجاد می کند زیرا مقررات اداری اغلب در قالب اصطلاحات و عباراتی که فهم آن شرم علمی لازم دارد تقریر می گردد و بدین جهت نمی توان انتظار داشت کارمندانی که اطلاعات آنان محدود است به درستی از عهده تفسیر مقررات و آیین نامه های اداری بر آیند. ارتباطات عمودی ارتباطات عمودی از طریق سلسله مراتب و مجاری رسمی سازمان به عمل می آید همانطور که در قبل توضیح دادیم کثرت تعداد طبقات سلسله مراتب سازمان ممکن است موجب کندی عمل ارتباطات گردد. بدین جهت بعضی از نویسندگان تقلیل تعداد طبقات عمودی سازمان را برای تسهیل و تسریع عمل ارتباطات لازم می دانند. چستر بارنارد اصول و قواعدی برای استقرار سیستم عمودی ارتباطات می شمرد که ذیلا بیان می گردد: (۱) مجاری ارتباطات باید کاملا معلوم و مشخص باشد (۲) مجاری ارتباطات هر کارمندی باید معین گردد. (۳) مجاری ارتباطات باید حتی المقدور کوتاه و مستقیم باشد. (۴) مجاری ارتباطات باید تماما به کار رود.

مدیریت دانش

اصغر محمدی فاتح-محمد صادق سبحانی-داریوش محمدی تلخیص: مرضیه شیخ کانلو- خلاصه کتاب: فصل اول: چشم اندازی از مدیریت- دانش اساسی ترین مشخصه سازمان های هوشمند قرن ۲۱، تاکید بر دانش و اطلاعات است. برخلاف سازمان های گذشته سازمان های امروزی دارای تکنولوژی پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند. دانش ابزار قدرتمندی است که می تواند تغییرات را در جهان به وجود آورده و نوآوری ها را ممکن سازد. نوناکا (۱۹۹۸) در مقاله ای در مجله کسب کار هاروارد می گوید: «الفرد مارشال عنوان می کند بیلی و کلارک (۲۰۰۰) مدعی هستند که «کروپلی (۱۹۹۸)» با اشاره به اینکه اهمیت جنبه انسانی مدیریت دانش را خاطر نشان می کند. داده منتقل می شود، اطلاعات تسهیم می شود، اما دانش صفتی از افراد و جوامع است که به سادگی قابل انتقال نیست. تویباز (۲۰۰۰) عنوان می کند که دو دارایی بزرگ وجود دارد که سازمان ها صاحب آن هستند: یکی افرادی که در آن سازمان کار میکنند و دیگری دانشی که در ذهن کارکنان سازمان است. بنابراین این دانش را باید خلق، ذخیره نمود و به کار برد که این وظیفه مدیریت دانش است. مدیریت دانش ابزار مهمی است که سازمان ها از طریق آن بهتر می توانند دانش و اطلاعات را مدیریت کنند. در قرن ۲۱ سازمان ها ذاتا رقابتی، ثابت قدم و پیشگام می باشند. سازمان ها باید برای اجاد و کنترل دانش، دارای سازوکارهای باشند با این حال بسیاری از سازمان ها هنوز فعالیت مدیریت دانش را به طور رسمی مورد بررسی قرار نداده اند احتمالا علت این بی توجهی این است که اکثر سازمان ها مفهوم مدیریت دانش و اهمیت آن را درک ننموده اند. ۱-۲- مفهوم دانش و تاریخچه مدیریت دانش: تاریخچه و تکامل مدیریت دانش به لحاظ اینکه از حوزه های مختلفی ظهور یافته است، روشن و دقیق نیست. تعدادی از نظریه

پردازان مدیریت دانش مثل (پیتر دراگر، استراسمن، پیتر سنگه و...) به تجلی مدیریت دانش کمک کرده اند. دراگر و استراسمن به اهمیت روبه رشد اطلاعات و دانش صریح به عنوان منابع سازمانی تاکید کرده اند و سنگه به بعد فرهنگی دانش یعنی تمرکز کرده است. از سال ۱۹۷۰ تا سال ۱۹۹۰ تعدادی از شرکت های مشاوره، برنامه های مدیریت دانش را شروع کردند و تعدادی از شرکت های مشهور اروپایی، ژاپنی و امریکایی برنامه های مدیریت دانش را نهادینه کردند و طی سال های ۱۹۹۵، ۱۹۹۴، ۱۹۹۱ مطالعاتی در مورد مدیریت دانش توسط نظریه پردازانی مثل (اورت راجرز، دوک انگلبارت، راب آکسین و دان مک کراکن، تا استوارت) به وقوع انجامید. فعالیت اورت راجرز (۱۹۷۰) در مورد و تحقیق آلن در خصوصه درک این که دانش چگونه در سازمان ها تولید شده و مورد استفاده قرار می گیرد کمک کرده است. شاید گسترده ترین کار مطالعاتی در زمینه مدیریت دانش مربوط به کاراکو جیرو نوناکا و هیروتا کاتا که اوچی (۱۹۹۵) در کتاب شرکت دانش افین با عنوان باشد. تا اواسط دهه ۹۰ ابتکارات در زمینه مدیریت دانش بواسطه اینترنت در حواج گیری بوده است که در این سال جامعه اروپا خواستار اختصاص بودجه به پروژه های تحقیقاتی مدیریت دانش شده که باعث شده امروزه سازمان های حرفه ای به رابطه بین مدیریت دانش با حوزه های مانند الگوگیری، بهترین تجربیات، مدیریت ریسک و مدیریت تغییر می پردازند. ۱-۳-مدیریت دانش و تعاریف آن: تعاریف زیادی از دانش و مدیریت دانش وجود دارد که به طور خلاصه به آنها اشاره میکنیم، دانش عبارت اند از ترکیبی از داده ها و اطلاعات که تغریبات، عقاید و مهارت های متخصصان به آنها افزوده شده و نتیجه آن ایجاد دارایی با ارزش است که در تصمیم گیری کاربرد دارد و مدیریت دانش عبارت اند از مجموعه ای از فعالیت ها است که به شرکت کمک کرده تا دانش را در داخل و خارج سازمان به دست آورد و از دیدگاه علم اقتصاد تعریف مدیریت دانش عبارت است از بهره برداری کارآمد از منابع ناملموس مرتبط با دانش، در همه ی بخش های اقتصادی برای ارتقاء بهره وری و کیفیت همه ی عوامل سنتی تولید. در تعریف بالت (۲۰۰۰) مدیریت دانش، فرآیند تسهیل فعالیت های مرتبط با دانش نظیر خلق، کسب، تغییر شکل و استفاده از آن است. هدف سازمان از بکارگیری دانش، تطبیق مداوم خود با محیط خارجی (بازار، شرایط اجتماعی-سیاسی و ترجیحات مشتری) است. مدیریت دانش، فرآیند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری های اطلاعاتی و تعامل انسانی را بکار می گیرد تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. هفت سطح دانش در سازمان ممکن است وجود داشته باشد ۱- دانش مشتری ۲- روابط ۳- بینش های محیط کسب و کار ۴- حافظه ی سازمانی ۵- دانش در فرآیند ۶- دانش در تولیدات و خدمات ۷- دانش در افراد. ۱-۴- انواع دانش: مهمترین کمکی که می توان به مدیریت دانش کرد شناخت انواع دانش و بیان تفاوت های آنهاست. دانش هم ضمنی است «در ذهن افراد» و هم صریح «کد گذاری شده در اسناد و پایگاه داده ها» که تمایز بین این دو دانش در معنی عبارت های (فوت و فن رموز کار) و «دانش گذاره ای» نهفته است و تفاوت آنها در قابلیت انتقال آنهاست. دانش سریع، انتشار ساده و سریع آن بین افراد و در همه ی زمان ها قابل تشخیص است و میتوان آن را کد گذاری کرد در صورتی که دانش ضمنی قابل کد گذاری نبوده و تنها می توان با بکارگیری اش آنرا مشاهده کرد و در عمل آنرا بدست آورد از این رو انتقال آن کند و پرهزینه است. مائلوب (۱۹۹۹) دانش را در پنج گروه دسته بندی کرده است ۱- دانش علمی ۲- دانش هوشی ۳- دانش روحانی ۴- دانش غیر ضروری ۵- دانش سرگرمی «امور روزمره». ۱-۵- چرخه ی حیات مدیریت دانش: مدیریت دانش از یک فرآیند چند مرحله ای پیروی می کند؛ یعنی اینکه دانش آفرینی سازمان دارای مراحل است که شناسایی هر یک از آنها در درک مدیریت دانش مفید است این مراحل به صورت زیر بوده و به چرخه ی حیات، مدیریت دانش معروفات ۱- خلق ۲- سازمان دهی ۳- ذخیره ۴- توزیع ۵- کاربرد دانش. موضوعی که وجود دارد این است که در هر یک از مراحل چرخه ی حیات دانش، عواملی وجود دارد که اجرای هر یک از مراحل را ممکن می سازد برای مثال در سازمان دهی و ذخیره ی دانش، تکنولوژی اطلاعات نقش اصلی را باز می کند. ۱-۶- عوامل تشکیل دهنده ی چرخه ی مدیریت دانش: مدیریت دانش دارای هشت عامل اصاصی است که چرخه ی آنرا تشکیل

میده‌د: ۱- دانش ۲- کسب دانش ۳- ثبت دانش ۴- تسهیم دانش ۵- بهره‌گیری از دانش ۶- حفظ و نگه‌داری دانش ۷- اهداف دانش ۸- ارزیابی دانش ۱-۷-۷- تشریح عناصر اصلی چرخه‌ی حیات مدیریت دانش: ۱-۷-۱- تسهیم دانش عبارت است از فعالیت‌های انتقال و توزیع دانش (ضمنی و صریح) از یک شخص، گروه یا سازمانی به شخص، گروه یا سازمانی دیگر (سونگ ۲۰۰۰) مشخص ساخت که از طریق تسهیم دانش اثر بخش، سازمان‌ها می‌توانند کارآیی خود را بهبود بخشیده و هزینه‌های آموزشی و ریسک‌های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند. بارتول تسهیم دانش را اینگونه تعریف می‌کند: تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب، ایده‌ها، پیشنهادها و تخصص‌ها با دیگران در یک سازمان. کنلی و کلوی (۲۰۰۳) ادعا می‌کنند که تسهیم دانش مجموعه‌ای از رفتارها است که مستلزم مبادله‌ی اطلاعات یا کمک‌به دیگران است. ۱-۷-۲- تولید دانش خلق دانش، منبع کلیدی نوآوری در هر سازمانی است. عامل حیاتی در بحث مدیریت دانش، تولید و انتشار اطلاعات، تفسیر اطلاعات پردازش شده و تبدیل آنها به دانش است. چندین روش وجود دارد که به وسیله‌ی آنها می‌توان دانش را برای سازمان تولید کرد. ۱- اکتساب یک سازمان با دانش آن است و یا استخدام افرادی که دانش مورد نظر سازمان را با به همراه دارند ۲- استخدام مشاوران خارجی و یا کمک به تولید دانش جدید از طریق حمایت‌های از تحقیقات دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی با امید به اینکه مزایایی در آینده عاید سازمان گردد ۳- تاسیس مراکز تحقیقاتی در سازمان به منظور تولید ایده‌های جدید و سپس تکنولوژی و تولیدات تجاری. روش‌های دیگری هم وجود دارد که به وسیله‌ی آن دانش کد شده یا به درون سازمان آورده می‌شود این متدها عبارتند از: داده‌کاوی و استخراج دانش. داده‌کاوی متشکل از متدها و متولوژی‌های مرتبط به هم است که در جهت کشف و استخراج خودکار الگوها، روابط، تغییرات و ساختارهای معنی‌دار داده‌ها بکار می‌رود. وبه عنوان یک تکنولوژی کلیدی است که شرکت‌ها را توانمند می‌سازد که بطور خودکار داده‌ها را انتخاب، فیلتر، غربال و به همدیگر مربوط کنند. یافته‌های حاصل از آن را می‌توان در حوزه‌های مختلف مانند مدیریت ریسک، بازار یابی، آشکار سازی خطا و مدیریت روابط مشتری بکار برد. امکان داده‌کاوی از اطلاعات متنی، آنرا به عنوان یک حوزه‌ی تحقیقاتی غنی در آینده قرار خواهد داد. متن دلالت بر اطلاعات وسیع و غنی دارد ولی در اصل تحلیل خودکار اشکال خام با دشواری همراه است. به همین صورت، داده‌کاوی متن در مقایسه با دیگر حوزه‌های داده‌کاوی دارای پروژه‌های تحقیقاتی و تولیدات تجاری کمتر است. برای کشف روندها الگوها، اغلب داده‌کاوی‌های استاندارد در پایگاه داده‌ها به شکلمخودکار در می‌آیند اما در خصوص متن کاوی، هدف عبارت است از جستجوی روندها و الگوها در شکل تکه‌هایی از داده‌ها در مقیاس بزرگی از متن. استخراج دانش، فرآیند استخراج اطلاعات از یک منبع خبره است مانند مصاحبه با متخصص در حوزه‌ای خاص. ۱-۷-۳- کدگذاری دانش: دانش تولید شده را باید بتوان در شکل که برای همه قابل دسترس و قابل استمناد باشد، ذخیره کرد برای کدگذاری دانش، تکنولوژی‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد که بر مبنای نوع اطلاعاتی که بایستی کدگذاری شود متفاوت است. بر طبق داوونپورت و پروساک (۲۰۰۰) هدف از کدگذاری دانش عبارت است از «تبدیل دانش به شکل کاربردی و قابل دسترسی». در دل این تعریف کلی، گام‌ها و متدهای مختلفی وجود دارد مانند: توضیح، طبقه‌بندی، مدل‌سازی و ترسیم دانش در شکل کدگذاری شده. شکل اخیر دانش به دانش ضمنی معروف است که یکی از حوزه‌های چالشی مدیریت دانش است که برای کدگذاری در پایگاه داده مشکل است. دانش ضمنی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: «دانشی که محصول رفتار بود. و یا تشکیل‌دهنده‌ی حالت روحی است، اما برای ذهن خود آگاه قابل دسترسی نیست». ۱-۷-۴- انتقال دانش: قابلیت انتقال پذیری دانش و اطلاعات یک عامل تعیین‌کننده در ظرفیت سازمان برای نائل شدن به مزیت رقابتی پایدار است. موضوع قابلیت انتقال، هم در حوزه‌های درون سازمانی (بین واحد‌های وظیفه‌ای و سطوح مدیریت) و هم در حوزه‌های درون سازمانی (زنجیره‌ی تامین و سرمایه‌گذاری مشترک) کاربرد دارد. عامل حیاتی در جریان دانش در درون سازمان درک تمایز بین دانش ضمنی و دانش صریح است. بر طبق نظر نانسی دیکسون (۲۰۰۰) پنج نوع اصلی از

انتقال تسهیم دانش در سازمان وجود دارد که شامل انتقال سریالی، انتقال نزدیک، انتقال دور، انتقال استرترژیک و انتقال خبره است. هر کدام از اینها بسته به اهداف، مدت‌ها و روشی که بکار گرفته می‌شوند، فرق دارند. انتقال سریالی نوعی از انتقال دانش است که دانش ضمنی و صریح که در یک حوزه یا زمینه بدست آمده برای استفاده‌ی بعدی به حوزه یا زمینه دیگر انتقال داده می‌شود. در کل، این حالت می‌تواند برای تیم‌های کاری مناسب باشد. انتقال نزدیک: این انتقال صرفاً شامل انتقال صریح و اطلاعات خاصی که یک تیم برای انجام یک وظیفه لازم دارد به تیم دیگری که همان وظیفه را انجام می‌دهد انتقال داده می‌شود. این نوع از انتقال عموماً برای ظایف روتین، تکراری و مشابه مناسب‌تر است. اغلب این نوع از اطلاعات توسط ابزارهای الکترونیکی توزیع شده و به صورت صریح بوده و تا حدی خلاصه و دقیق است. انتقال دور به تسهیم دانش بین تیم‌ها در یک سازمان اشاره دارد و اغلب نبشی از همکاری بین تیم‌ها با استفاده از روش‌های رودر رو یا دیگر روش‌هاست زیرا در اینجا اطلاعات از نوع ضمنی بوده و به آسانی نمیتوان آنها را ضبط کرده و انتقال داد. انتقال دور برای اطلاعاتی مناسب است که غیر تکراری است. انتقال استراتژیک عبارت است از انتقال دانشی که بر کل سازمان اثر گذار است. در این نوع انتقال، هم دانش ضمنی وجود دارد و هم دانش صریح و هم برای راه حل‌هایی مناسب است که غیر تکراری بوده و در سطح بالای سازمان قرار دارند، مانند دانش مورد نیاز برای مدیران زمان واکتساب آن. انتقال خبره عبارت است از بدست آوردن دانش صریح از خبرگان و متخصصان. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که حجم پیچیدگی وظایف خارج از توانایی دانشی اعضای تیم در سازمان باشد. در این حالت چون شکل اطلاعات «COPS» است. تعریف آن «گروهی از افراد که به موضوعات و مسائل خاص علاقه‌مندند و دانش و تخصص خود را از طریق تعاملات مداوم در این حوزه‌های خاص عمق می‌بخشد». ۱-۸- باز نمایی دانش: عبارت است از مشخص کردن موضوعات دانش و روابط بین آنها که این کار اشکال مختلفی به خود می‌گیرد. بازنمایی دانش به رایانه‌ها این اجازه را می‌دهد که اطلاعات ذخیره شده به روش خاص را مجدداً شکل بدهند و دوباره از آنها استفاده کنند. نقشه برداری مفهومی، شبکه‌های معنایی، ابر متن، مدل سازی اطلاعات، فهرست بندی مفهومی، مثال‌هایی از باز نمایی دانش به روش‌های مختلف هستند. نقشه برداری مفهومی. ریشه در تکنیک‌های آموزشی دارد که برای بهبود درک، حفظ مطالب و کمک به نوشتن بکار می‌رود. یک نقشه، تصویری از ایده‌ها یا موضوعات بوده و بیانگر روش‌هایی است که این ایده‌ها و موضوعات به همدیگر مرتبط می‌شوند. شبکه‌های معنایی: این شبکه‌ها تکنیکی برای بازنمایی دانش هستند آنها متشکل از گروه‌هایی با ارتباط‌هایی خاص هستند. گروه‌ها در شبکه‌های معنایی نشان‌دهنده‌ی مفاهیم هستند. یک مفهوم، یک بخش یا یک مجموعه انتزاعی است که زیر مجموعه‌ی آن به دلیل خواص مشترکی که دارند با همدیگر گروه بندی می‌شوند. امروزه ابر متن‌ها (شبکه معنایی گسترش یافته) که در اینترنت بکار گرفته می‌شود برای اغلب مردم شناخته شده هستند. مدل سازی اطلاعات با تصریح دقیقی از معنای یک متن سروکار دارد و در جهت روشن سازی روابط معنایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک از طریق توسعه کاربردهای جدید نرم افزاری برای الزامات کسب و کار بکار می‌رود. ۱-۹- زنجیره‌ی دانش: بسیاری از محققان زنجیره از دانش، اطلاعات و داده‌ها را مفهوم سازی می‌کنند. هر سطح از زنجیره بر مبنای یکی از سه مورد (داده، اطلاعات، دانش) طرح ریزی شده است. برای مثال داده‌ها برای ایجاد اطلاعات مورد نیاز است. اما اطلاعات مستلزم چیزی بیشتر از داده‌ها است. ۱-۱۰- پارادیم‌های مدیریت دانش: به لحاظ طبیعت بین رشته‌ای مدیریت دانش، تحقیقات و نظریه‌ها منعکس کننده دو پارادیم اساسی هستند: تکنولوژی و اجتماع-سازمانی. این دو پارادیم بنام فنی رایانه‌ای و ارگانیک هم معروف هستند. پارادیم ارگانیک به رشته‌های علمی غیر رایانه‌ای و پویایی‌های گروهی موجود در محیط تاکید دارد و اهمیت منابع انسانی سازمان را مطرح می‌کند؛ پارادیم فنی اداره نمایی با مدل‌ها و مفروضات از پیش تعریف شده و موضوعات نرم افزار و سخت افزار سروکار دارد. این رویکرد، انعکاسی از دیدگاه مالهورا (۱۹۹۸) در خصوص دانش است. وی دیدگاه خطایی و غیر زمینه‌ای دانش را مطرح می‌کند که

بر مبنای مدل هلی ریاضی و اکتشافی است. در این رویکرد راه حل های مرجع برای مشکلات سازمانی تشخیص داده می شود. پارادایم فنی رایانه ای نشان دهنده ی رویکردی از دانش است که با نهادینه سازی بهترین تجربیات برای امور قابل پیش بینی، فصلی و روتین مناسب است. برعکس پارادایم ارگانیک «کلوژی دانش» نشان دهنده ی یک رویکرد پویایی است که با تنوع همراه بوده و حاکی از باز آزمایی مستمر است. در چنین محیطی باید به حداکثر سازی انطباق تاکید کرد نه بهینه سازی. به طور خلاصه ویژگی های پارادایم های کلی مدیریت دانش به صورت زیر است ۱- پارادایم فنی / رایانه ای «تکنولوژی ۲- فنی گرا ۳- خطی (مکانیکی) ۴- فقط صریح ۵- ایستا ۶- بهینه سازی» پارادایم ارگانیک «۱- اجتماعی سازمانی ۲- انسان گرا ۳- غیر فعلی (ناپوسته) ۴- صریح و ضمنی ۵- پویا ۶- انطباق پذیر» کارهای مشابه در این خصوص به فسن، نوهریاوتی یرنی بر میگردد. آنها دو استراتژی برای مدیریت دانش در شرکت های مشاوره ای و کامپیوتری شناسایی کرده اند. استراتژی کد گذاری در وهله ی اول به استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای کد گذاری دانش متمرکز است در حالی که استراتژی شخصی سازی، دانش را به عنوان چیزی که در ذهن افراد قرار دارد و با تماس های فردی به اشتراک گذاشته می شود در نظر می گیرد. فصل دوم: «مدیریت دانش از منظر مدیریت استراتژیک» ۱-۲- روشی که استرژتی ها در دهه های گذشته بر مبنای آن تدوین می شد، امروزه کاربرد چندانی ندارد. این پدیده تاحد زیادی به تغییرات استراتژیک دانش و اطلاعات نسبت داده می شود، دانش، محرک استراتژی و استراتژی، محرک دانش است، لذا بدون وجود یک ارتباط بین مدیریت دانش و استراتژی سطح سازمان و کسب و کار، حتی بهترین سیستم مدیریت دانش هیچ تلقی خواهد شد. استراتژیست ها بایستس به تأیید عمیق دانش در تدوین استراتژی سازمان و موفقیت های سازمانی توجه داشته باشند. ضمناً سازمان ها باید اطمینان حاصل کنند که استراتژی و برنامه ی دانش آنها با خواسته های کلان سازمان سازگاری داشته و تکنولوژی ها و فنون، منابع، نقش ها و مهارت ها با آن تناسب دارند. هنگامی که چنین همراستایی بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سطح سازمان و کسب و کار برقرار شد، سیستم مدیریت دانش در جهتی حرکت میکند که امیدواری راد رخصوص مزیت رقابتی بلاند مدت ایجاد کرده و عملکرد مدیریت استراتژیک را در محیط های متغیر و متلاطم بهبود بخشید. ایده اصلی در مدیریت استراتژیک نیل به عملکرد برتر و حفظ آن است. ۲-۲- دانش و مدیریت استراتژیک: لویز (۲۰۰۵) بحث می کند که دانش و رقابت های سازمانی، اشکالی از دارایی های استراتژیک است که اهداف بلند مدت سازمان را از رقابتی و دیگر اقتضانات محیطی ارتقاء داده و در محیط های پویا کاربرد دارد. رویکرد مدیریت استراتژیک در خصوص دانش آفرینی، ریشه در نظریه ی منبع محور دارد. پارادایم منبع محور تاکید بر دارایی های غیر قابل کپی، منحصر به فرد و مختص سازمان دارد که این دارایی ها همان دانش و مهارت هاست به تعبیر دیگر این دارایی ها اشاره به قابلیت های بنیادین دارد که خلق کننده ی مزیت رقابتی هستند این پاراداین، توانمندی را رادر بهره برداری از منابع ارزش زای مملوس و غیر مملوس می داند مدافعان نظریه ی منبع محوری خاطر نشان می کنند که مزیت های مبتنی بر دانش، غیر قابل تقلید می باشد. اغلب مطالعات مدیریت دانش در این حوزه به بررسی رابطه بین استراتژی رقابتی و مدیریت دانش، چگونگی تدوین استراتژی مبتنی بر دانش و متولوژی یادگیری در تدوین استراتژی پرداخته اند. برخی نیز به نقش دانش در زنجیره ی ارزشی سازمان و پالایش تحلیل سوات سنتی (قوتف، ضعف، فرصت، تهدید) از طریق سیستم الگو گیری دانش استراتژیک «STRATEGIC KNOWLEDGE BENCHMARKING» پرداخته اند. به این ترتیب که دانش بنیادین از طریق فرآیند های و فعالیت های مناسب در زنجیره ی ارزشی سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند. ۲-۳- مزیت رقابتی حاصل از دانش: در سازمان های امروز، خلاقیت و نوآوری نقش مهمی در تدوین استراتژی کسب و کار دارد. در سناریو های امروز سازمان، تنها حفظ منابع و قابلیت ها، مبنای مزیت رقابتی نیست. بلکه توانایی ترکیب منابع از طریق روش های جدید و متفاوت برای خلق قابلیت های بنیادین ف ملاک و معیار تلقی خواهد شد. این عمل تنها از طریق تفکر خلاق و نوآوری حاصل خواهد

شد. این نوآوری نتیجه‌ی بکارگیری دانش و قابلیت‌های مرکب است. ۲-۴- مزیت رقابتی حاصل از هم راستایی استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمان: اقدامات و اعمال مربوط به مدیریت دانش هنگامی مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد که با فرآیندهای استراتژیک سازمان هم راستا باشند. این هم راستایی از طریق استراتژی‌های مختلفی حاصل خواهد شد. که هر کدام وظیفه‌ی خاصی به عهده دارند این استراتژی‌ها عبارت‌اند از: استراتژی کدگذاری از طریق IT استراتژی شخصی سازی از طریق پایه گذاری یادگیری تیمی، و مدیریت استراتژیک دارایی‌های معنوی از طریق بهره برداری از دارایی‌های دانشی که جهت گیری کلی سازمان را دانایی محور می‌کنند. بنابر این منطقی است که انتظار داشته باشیم تناسب بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سطح سازمان، اثر بخش استراتژی‌ها را ارتقاء داده و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. ۲-۵- دانش به عنوان یک منبع سازمانی استراتژیک: در سال (۱۹۹۰) تکنولوژی و خصوصاً کار برد های تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات در حمایت از فرآیندهای تحول به صورت وسیع انتشار یافت و در حد مناسب، تخصص کافی برای توانمندسازی شرکت‌ها جهت رقابت از راه‌های جدید به همراه داشت سازمان را در محیط رقابتی همراهی می‌کند. در اصل شرکت‌ها با کسب دانش محیط رقابتی، می‌تواند به طور همزمان بر مبنای هزینه پایین و متفاوت سازی رقابت کنند اسکیرم، زگ، موری، تیس و تیورانا عنوان می‌کنند که دانش تنها منبع نوآوری و مزیت رقابتی پایدار است. اسکیرم به دانش و دیگر سرمایه‌های هوشی در شرکت به عنوان دارایی‌های مخفی می‌نگرد. زگ اظهار می‌دارد که شرکت‌هایی که دارای دانش برتر هستند، توانایی هماهنگ سازی و ترکیب منابع سنتی و توانمندی‌ها به روش‌های نو و متمایز را دارند. تیس می‌گوید که مزیت رقابتی شرکت بستگی به توانایی شرکت در ساخت و استفاده از دانش و جلوگیری از تقلید دانش توسط دیگران دارد. قدرت واقعی دانش در توانایی آن در اثر گذاری مثبت به استراتژی کسب و کار واقع است. بنابر این سینرزی بین استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت دانش ضروری است. زک بیان می‌کند که «اگر کسی این پیش فرض را که دانش مهمترین منبع استراتژیک یک شرکت است بپذیرد، پس یک استراتژی کسب و کار باید نقش دانش در حمایت از شرکت برای رقابت را منعکس کند». جایی که دانش استراتژیک، قوی است مدیریت دانش به توانمندسازی توزیع و تسهیم دانش می‌پردازد. ۲-۶- تدوین استراتژی دانش محور: استراتژی را می‌توان تحت عنوان پیوندی که یک سازمان بین منابع و مهارت‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای ایجاد شده در محیط خارجی برقرار می‌نماید، در نظر گرفت. برای اینکه سازمان بتواند رابطه یبین دانش و استراتژی را تبیین کند، باید برنامه‌ی استراتژیک را با دانش موجود مقایسه کند تا شکاف دانش استراتژیک مشخص شود. ۲-۷- رویکرد منبع محور در سازمان: سازمان‌ها برای توسعه و بهره برداری از مزیت‌های رقابتی، بایستی دارای توانمندی‌هایی باشد که خلق کننده‌ی منابع با ارزش، غیر قابل تقلید و کمیاب باشند. پارادایم منبع محور که بوسیله‌ی پرنس مطرح شد تاکید بر دارایی‌های منحصر به فرد، غیر قابل کپی و متخصص شرکت دارد. تفکر منبع محور، توانمندی سازمان را در این می‌داند که سازمان بتواند از دارایی‌ها و منابع مملوس و غیر مملوس که خلق ارزش می‌کنند، بهره برداری نماید. بارنی (۱۹۹۹) می‌گوید، منابع آنهایی هستند که تحت کنترل سازمان بوده و به سازمان کمک می‌کنند تا استراتژی‌های خود را به منظور توسعه کار آیی و اثر بخش آن، تدوین و اجرا کنند. وی ۴ معیار را برای منابعی که مزیت رقابتی پایدار بوجود می‌آورند ذکر می‌کند که شامل خلق ارزش، کیمیایی، غیر قابل تقلید بودن و پایداری است. ۲-۸- رویکرد دانش محور در سازمان: از نگاه منبع محور، سازمان یک واحد مجرد می‌باشد که دارای حجم نامتناسبی از دارایی‌ها است و این عدم تجانس در دارایی‌های سازمان به عنوان یک عامل اصلی در توصیف عملکرد متغیر بین یک سازمان و سازمان‌های دیگر مطرح است. اما در رویکرد دانش محور با توجه به محیط پویایی سازمان‌ها یک بعد دیگر به نظریه منبع محوری افزوده می‌شود و آن اینکه بایستی علاوه بر تبیین دفاع از موضع رقابتی سازمان، بایستی روش و چگونگی نائل شدن به این مواضع که همان فرآیند خلق دانش سازمانی است نیز تبیین می‌

شود. در یک محیط سازمانی، نقشی که بوسیله‌ی مدیران و تصمیم‌گیران استراتژیک ایفا می‌شود متمرکز به دو نوع دارایی در کسب و کار است. اول اینکه سازمان دارای منابعی از ذخایر دانش فردی و جمعی است که بر آنها کنترل دارد که از نگاه دانش محور مورد تحلیل قرار می‌گیرد. دوم اینکه در سازمان فرآیندهای پویایی یادگیری (فردی و جمعی) وجود دارد که از این ذخایر دانش، توسعه می‌یابد. این فرآیندهای یادگیری همان توتنمندی‌های سازمانی بوده که به عنوان یادگیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود. یادگیری سازمانی یک فرآیند اجتماعی است از سطح فردی شروع شده و سپس به گروه‌ها و کل سازمان سرایت پیدا می‌کند. همگرایی رویکرد دانش محور و یادگیری سازمانی مدلی تشکیل می‌دهد که قابلیت‌های پویا را به عنوان فرآیندهای سازمانی سطح بالا و پیچیده که شرایط کافی را برای تغییر نو سازی دارایی‌های سازمانی بوجود می‌آورند، معرفی می‌کند. ۲-۹- خلق ارزش از طریق دانش در تدوین استراتژی: نکته اصلی ارزش آفرینی در این واقع است که مبادلات دانش در سازمان و محیط آن، تا چه اندازه به طور اثر بخش صورت می‌گیرد. ارزش آفرینی در وهله‌ی اول با انتقال دانش ضمنی و صریح بین افراد و تبدیل دانش از یک نوع به نوع دیگر صورت می‌گیرد. این انتقال و تبدیلات دانش در ۹- گروه طبقه بندی می‌شود که زیر بنای استراتژی دانش را با هدف بهبود ظرفیت اقدام افراد در درون و بیرون سازمان تشکیل می‌دهد. ۱- مبادله‌ی دانش بین افراد ۲- انتقال دانش از قابلیت‌های فردی به ساختار داخلی ۳- انتقال دانش داخلی به قابلیت‌های فردی ۴- مبادله دانش در بین ساختار درونی ۵- انتقال دانش از ساختار درونی به ساختار خارجی ۶- انتقال دانش از ساختار خارجی به ساختار داخلی ۷- مبادله دانش در بین ساختار خارجی ۸- انتقال دانش از ساختار خارجی به افراد ۹- انتقال دانش از افراد به ساختار خارجی. ۲-۱۰ استراتژی‌های شخصی سازی و کد گذاری مدیریت دانش: سازمان‌ها نوعاً با دو استراتژی مدیریت دانش سر و کار دارند. اول استراتژی کد گذاری، جایی که دانش در پایگاه داده‌ها کد گذاری و ذخیره می‌شود و دوم استراتژی شخصی سازی، جایی که تعامل شخصی ضروری بوده و تکنولوژی اطلاعات تنها یک ابزار برای ارتباط بین افراد است. مدیریت دانش ضمنی را استراتژی شخصی سازی مدیریت دانش می‌نامند. سازمان‌هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می‌کنند، قسمت اعظمی از دانش عملی و کاری آنها ضمنی بوده و نمی‌توان آنرا برای استفاده مجدد، در پایگاه داده‌ها کد گذاری و ذخیره کرد. کارکنان در این سازمان‌ها مجبورند به طور گسترده با همکاران خود برای کسب چنین دانش ضمنی تعامل داشته باشند. اما مدیریت دانش صریح، استراتژی کد گذاری مدیریت دانش نامیده می‌شود. سازمان‌هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می‌کنند، اطلاعات مفیدی را در پایگاه داده‌ها مستند می‌کنند. محصولات و خدمات چنین شرکت‌هایی تمایل به حالت استاندارد دارد و در این سازمان‌ها تاکید بر استفاده مجدد از دانش است. ۲-۱۱- تغییر در شیوه‌ی تدوین استراتژی و نقش دانش در آن: در اوایل قرن چهارم، ژنرال سن تزو ضرورت تدوین استراتژی را بیان کرد: «چیزی که در جنگ از بالا ترین اهمیت برخوردار است این است که به استراتژی دشمن یورش برد». در طول سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ تدوین استراتژی در وهله‌ی اول بر مبنای بودجه اصلی و متولوژی‌های برنلمه ریزی بلند مدت استوار بود. سال ۱۹۷۰ شاهد تغییر در روش تدوین استراتژی‌ها بوسیله‌ی استراتژیست‌ها بود. این تغییر در جهت حرفه‌گرایی در تدوین استراتژی و تحلیل و پیش بینی آینده است. یک استراتژی اثر بخش را می‌توان از تناسب بین توانمندی‌های درونی سازمان و موقعیت‌های محیطی آن مشتق کرد. رجا کوپلان و اسپریزر بیان می‌کنند که تدوین استراتژی بایستی یک فرآیند مداوم و یک فرآیند اختراع مجدد سازمان به منظور خلق آینده باشد. سازمان‌های دانشی، استراتژی‌های خود را بر مبنای صلاحیت‌های اصلی طراحی می‌کنند. تیوانا در تلاش برای برقراری رابطه بین دو استراتژی (استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت دانش) به طور خلاصه بیان می‌کند که: «استراتژی کسب و کار سازمان است که سوق دهنده‌ی استراتژی مدیریت دانش است» و نه روش‌های دیگر. او بعداً این بیان را تحلیل می‌کند و می‌گوید که «مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار بایستی محرک همدیگر باشند و این در صورتی ممکن است که هر دو ی

آنها در یک هم راستایی مناسب باشند». ۲-۱۲- رابطه‌ی استراتژی‌های عمومی پورتر و استراتژی مدیریت دانش: طبقه بندی مشهور پورتر شامل استراتژی‌های رهبری هزینه و متفاوت سازی است که اولی اشاره به کار آیی تولید و صرفه جویی در مقیاس دارد. شرکت هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می نمایند تمایل دارند که محصولات استاندارد با هزینه پایین، تولید کننده تحت استراتژی رهبری هزینه در چنین شرکت هایی، استراتژی مدیریت دانش به یک استراتژی کد گذاری دانش شبیه خواهد بود. از طرف دیگر، اگر یک سازمان استراتژی متفاوت سازی اتخاذ کند، تمایل خواهد داشت محصولات سفارشی و متفاوت به منظور بر آورده ساختن نیازهای مشتری ویژه تولید می کند. استراتژی مدیریت دانش در سازمان هایی همانند تاکید به خلق دانش جدید بر تعامل بین اعضای سازمانی تاکید خواهد داشت. چنین شرکت هایی به ایجاد ارتباط بین شخصی تاکید خواهند کرد. چنین اعمالی شبیه استراتژی شخصی سازی دانش است. وفایل های منطقی، منجر به شاسایی شکاف استراتژیک از استراتژیک ها می شود این شکاف استراتژیک از طریق بکارگیری توانمندی های بنیادین اصلاح می شود. اصلاح این شکاف نامطلوب، استراتژی مرتبه اول سازمان را تشکیل می دهد. بنابراین همه استراتژی های سطح اول، بایستی بر مبنای این یادگیری باشد که اشتباهات اشخاص چه بوده است با بهره برداری کارآمد مؤثر از دانش بدست آمده از تحلیل های رقابتی و ارزیابی محیط خارجی، استراتژی مرتبه اول سازمان با شرایط محیط رقابتی سازگار خواهد بود و سازمان قادر خواهد شد تا از فرصت های موجود نهایت استفاده را بکند و تهدیدات را به حداقل برساند. همچنین ارزیابی با روشی که دانش بر مبنای آن برای پشتیبانی فرآیند سازمان ساختار بندی شده، این اطمینان را بوجود می آورد که نیازهای واقعی سازمان بر مبنای توانایی های داخلی آن قرار گرفته است. بنابراین توانمندی های اصلی نه تنها بر مبنای حوزه های تعالی سازمان است بلکه بر مبنای توانمندی های اصلی و دانش شرکای موجود در زنجیره ارزش و حتی دانش رقبا است. بنابراین روشن است که مدیریت دانش نقش عمده ای در تدوین استراتژی دارد. ۲-۱۴-۲- هدف گذاری: طبق نظر رایینسون و پیرس اولین گام در جهت گیری استراتژیک تدوین اهداف سازمان است. در رویکرد دانایی، اهداف بایستی همراه با دانشی که مربوط به همه نیروهای داخلی، خارجی و اثرگذار بر سازمان است، بر میان آورده شود. دانش مرتبط شدن با اهداف آینده، بایستی یک فلسفه وجودی (بیانیه چشم انداز) داشته باشد. بخش مدیریت دانش باید مسئول فراهم کردن اطلاعات برای استراتژی ها باشد تا معماری «آنچه هست» بهبود پیدا کند و به معماری «آنچه باید باشد» تبدیل شود. همه این بیانیه ها معماری بایستی پایگاهی تشکیل دهند که یک خط مشی دانش سازمانی و استراتژی دانش توسعه پیدا کند برای رسیدن به برتری دانشی در یک دوره معینی در آینده، استراتژی دانش بایستی از نظر اهداف و اقدامات به صورت خر مشی های مکتوب و مفصل و کامل در آید. بایستی این آگاهی وجود داشته باشد که به منظور مدیریت تغییر، استراتژی دانش بایستی توانایی اصلاح، تغییر و تصحیح خط مشی دانش و استراتژی مدیریت دانش را داشته باشند. ۲-۱۴-۳- پایه گذاری ابتکارهای استراتژیک: ارزیابی همزمان محیط خارجی (در زمان حال و آینده) و پروفایل سازمانی (چنانچه هست و چنانچه باید باشد) استراتژی ها را قادر خواهد ساخت تا طیفی از فرصت های تعاملی جذاب و ممکن را شناسایی کنند. این فرصت ها باید از طریق معیارهای مربوطه چشم انداز آینده سازمان، سیاست های غیر قابل مذاکره سازمان، خط مشی های مکتوب، اخلاق، هنجارها و ارزش های سازمانی غربال شوند تا مجموعه ای از فرصت های مطلوب و ممکن را ایجاد نمایند. نتیجه این فرآیند غربال کردن، بایستی انتخاب گزینه هایی باشد که انتخاب های استراتژیک بر مبنای آن ها استوار است. طبق نظریه پیرس و رایینسون این فرآیند مستلزم این است که ترکیبی از اهداف بلند مدت و استراتژی های بزرگ و کلی انتخاب شود تا به طور بهینه، سازمان را در محیط خارجی به منظور نایل شدن به اهداف و رسالت / چشم انداز آینده در موقعیت بهتری قرار دهد. فرآیند مدیریت دانش بایستی یک برنامه مدیریت دانش استراتژیک خلق کند که بر مدیریت مؤثر و کارآمد دانش و نهادینه سازی آینده آن و سیستم دانش نظارت کند. این برنامه بایستی متضمن ابتکارات عمده ای باشد که برای رسیدن به این اهداف لازم است. به منظور تعیین اینکه

چگونه به بهترین نحو دانش و سیستم دانشی را از طریق تکنولوژی موجود نهادینه کنیم، استراتژی‌ها مجبور هستند که مدیریت دانش را در طرح ریزی جامع تکنولوژی اطلاعات بگنجانند. ILMP برخلاف SKMP بایستی تعیین کننده ی تکنولوژی اطلاعات مورد استفاده در مدیریت دانش باشد تا اطمینان حاصل شود دانش در سراسر سازمان تسخیر شده، توزیع و نهادینه می شود. بعد از اینکه SKMP ایجاد شد، ابتکارات شناسایی شده در آن باید به مجموعه ای از پروژه های خوب تعریف شده و به نتایج مورد انتظار دقیق شامل وظایف، اولویت ها و مسئولیت ها تبدیل شود. بنابراین روشن است که ارزیابی محیط داخلی و خارجی، هدف گذاری و برقراری ابتکار عمل های استراتژیک، گام های عمده در تدوین اثربخش و کارآمد استراتژی هستند. یک فرآیند تدوین استراتژی کارآمد و اثربخش، پیش شرط تدوین یک SKMP اثربخش و کارآمد است. ۲-۱۴-۴- نهادینه سازی استراتژی به منظور تعیین اینکه استراتژی ها و برنامه ها چه اندازه به طور مناسب و مطلوب در سازمان نهادینه شده، بازخور ثابتی از عملکرد مدیران فرآیندها و بخش های وظیفه ای لازم است. یعنی اینکه شکاف بین عملکرد مدیران وظیفه ای و سطح استراتژیک از طریق ارتباطات مداوم، تبیین و تحلیل گردد. بعلاوه اینکه ممکن است وقایع و تغییراتی در محیط خارجی و در پروفایل سازمان اتفاق بیفتد که برای بهینه سازی استراتژی های جدید ضروری بوده و حتی برای اصلاح استراتژی های موجود هم مورد نیاز است. این وقایع معمولاً توسط کارکنان عملیاتی شناسایی شده، بهبود داده می شود و سپس به مدیران وظیفه ای فرستاده می شود. بعضی از این وقایع و تغییرات ممکن است تأثیرات عمیقی در اجرای فعالیت های اصلی کسب و کار داشته باشند. لذا این وقایع باید برای تصمیم گیرندگان استراتژیک ارسال شود، تا در فرآیند تدوین استراتژی لحاظ گردد. برای اینکه این مدل همزمان یاد گیرنده، پیش بینی کننده و تحویل گراب اشد، همچنین به منظور اینکه از طریق این مدل نهادینه سازی استراتژی ها به طور مؤثر و کارآمد صورت گیرد، پیشنهاد می شود که برنامه های وظیفه ای مانند SKMP نقش اصلی را در این خصوص بازی کنند. به محض اینکه SKMP مورد تصویب قرار گرفت، بایستی تحت عنوان سند خط مشی بازنویسی شود. این سند بایستی در تعیین پروفایل دانشی سازمان («آنچه باید باشد») به عنوان ستون فقرات و عامل اصلی قلمداد شود. آنچه که بر آن تأکید می شود این است که تدوین اس تراتی نباید یک واقعه سالیانه باشد، بلکه بایستی یک واقعه مستمر و پیوسته باشد. بنابراین مدیران وظیفه ای بایستی یا به عنوان لاینفک باشند و یا اینکه داده هایی را به طور مستقیم در فرآیند تدوین استراتژی مرتبه اول وارد کنند؛ استراتژی مرتبه اولی که مبتنی بر یادگیری و تحول بوده و ساختار سازمانی را در یک مبنای مستمر بهبود بخشد. استراتژی های آینده بایستی بر مبنای استدلال دانشی باشد، استدلال اینکه چگونه سازمان قصد دارد به اهداف و بیانیه رسالت چشم انداز نایل شود. فصل سوم: ۱-۳- مقدمه از دیدگاه متخصصان IS/IT، ظهور مدیریت دانش ریشه در پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی دارد. براساس دیدگاه لیوویتز (۲۰۰۱) مدیریت دانش به طوقطعی ریشه در مهندسی دانش دارد- رشته ای که بسط و گسترش سیستم های خبره را دربر می گیرد. دو شاخه اصلی در تکنولوژی اطلاعات به ظهور سیستم های مدیریت دانش نوین کمک کرده است؛ یکی ارتباطات (تکنولوژی شبکه) و دیگری پایگاه داده رابطه ۱-۳-۲- سیستم های اطلاعاتی و مدیریت دانش ترکیب IS/IT و فرآیندهای سازمانی یکپارچه، مزیت رقابتی و یادگیری را به طور قابل ملاحظه ای ارتقاء خواهد داد. برطبق دیدگاه تیس (۲۰۰۰)، محققان سیستم های اطلاعاتی در جهت کمک به مدیریت دانش دارای سه هدف کلی بوده اند: ۱) خلق مخازن دانش (انبارداری داده ها) برای: - اطلاعات خارجی، خصوصاً هوشمندی کسب و کار؛ - اطلاعات داخلی، مانند گزارش های تحقیقاتی داخلی؛ - دانش غیر رسمی داخلی، مانند پایگاه داده بحث ها. ۲) انتقال دانش بهبود یافته، امکان دسترسی به آن و استفاده مجدد از آن از طریق توسعه ابزارهای تحلیلی کاربر پسند. ۳) ارتقاء محیط دانشی سازمان، شامل رضای افراد سازمان در تسهیل آزادانه دانش و تجربیات. مخازن دانش یا انبارداری داده ها عبارت است از فرآیند استخراج داده ها و س ازماندهی آنها به یک روش معنی دار که در تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد. دو نوع نرم افزار موجود دارد که برای حمایت از ابتکارات مدیریت دانش ضروری

است. ۱- نرم افزاری که وظیفه انتقال داده های عملیاتی به انبار را به عهده دارد. ۲- نرم افزار مربوط به مدیریت انبار داده ها. ۳- معماری دانشبخش دیگری از رویکرد IS/IT به مدیریت دانش، تأکید بر معماری مدیریت دانش است. معماری مدیریت دانش به منظور تسخیر دانش و ایجاد اثربخشی و کارآیی در فرآیند مدیریت دانش، طراحی گردیده است. پایه و اساس معماری دانش، شناخت طبیعت دوگانه دانش یعنی دانش ذهنی و دانش عینی است. دانش به دو صورت وجود دارد: دانش واقعی یا صریح و دانش ضمنی یا چگونگی. دانش عینی را می توان در سطوح متعدد فردی، گروهی و سازمانی تبیین کرد و فرآیند و معماری آن را ترسیم کرد. عناصر عینی دانش بر فرآیندها، سازمان، اثرگذار است در صورتی که عناصر ذهنی نوعاً بر نوآوری تأثیر دارد. معماری دانش با تشخیص این دو جنبه کلیدی از دانش، سیستم مدیریت دانش را شکل می دهد. به روشنی می توان گفت که معماری مدیریت دانش عبارت است از سیستم مدیریت دانشی که حمایت کننده دو خصیصه ضمنی و صریح دانش است. ۲-۲-۳- پایگاه داده ها و مدیریت د انشپایگاه داده ها به عنوان مخازنی برای کدگذاری دانش عمل می کنند. در حقیقت با استفاده از پایگاه داده ها، عمدتاً افراد و یا حداقل اسناد مکتوب آنها، به عنوان منبع اطلاعات برای دانش افزاران عمل می کنند. ایجاد یک پیوند بین دانش محلی و دانش مبتنی بر وظیفه و کامپیوتری کردن این دانش برای دسترسی همگانی، به عنوان عامل کلیدی موفقیت در نظر گرفته می شوند. از پایگاه داده ها جهت سیستمی کردن اطلاعات برای دانش افزاران استفاده می شود. همچنین این پایگاه ها راهنمای خوبی برای کاربران است تا به طور اثربخش در فرآیندهای انتخابی خود عمل نمایند. یک پایگاه داده امکان دسترسی به منابع مختلف دانش را فراهم می سازد. مانند: اینترنت سازمانی، اینترنت و نرم افزار جستجوگر تخصصی. از قابلیت های اصلی جستجو عبارتند از • آگاهی و فراست از رقبا و مشتریان مانند گزارش های بازار • آشنایی با بهترین تجربیات و رویه های کدگذاری شده • آگاهی از اهداف سازمانی ۳-۳- مدل ارزیابی تکنولوژی برای مدیریت دانش امروزه سازمان ها از راهبرد تجارت الکترونیک برای ارتباط با شرکای تجاری خود که از نظر جغرافیایی در محل های متفاوتی واقع شده اند، استفاده می کنند. سازمان ها در محل های گوناگون دارای پایگاه داده ها، افراد و زیرساخت تکنولوژی هستند. سازمان ها نوعاً دارای سیستم های گوناگونی مانند سیستم های پایگاه داده، اینترنت ها، گروه افزارها، مدیریت اسناد، انبارداری داده ها، پست الکترونیکی و سیستم های ERP هستند. نخستین گام در عیان سازی معماری سیستم های مدیریت دانش، یکپارچه سازی سیستم هایی است که دارای اشکال مختلفی هستند. همچنین نخستین گام عمده برای در اختیار گرفتن مدیریت دانش، غلبه بر سلسله مراتب و ایجاد محیطی است که در آن دانش به اشتراک گذاشته می شود. در یک چنین محیطی، همکاری به عنوان یک امر روتین در انجام کارها محسوب می شود. در این محیط نیازمند زیرساخت تکنولوژی هستیم تا با تغییر در قواعد کسب و کار و تغییر رویه ها و خط مشی ها، همکاری را تشویق کرده و تسخیر و دسترسی به دانش را تسهیل کنیم. در حالی که سازمان ها در رویه ها، سیاست ها و امور جاری خود، داده های زیادی تولید می کنند اما سیستم های آنها مقدار زیادی از داده های تولید شده را مستند نمی کند. یکی از بزرگترین مشکلاتی که سازمان ها با آن مواجهند نیاز به آوردن داده های سازمانی پراکنده به انبار منسجمی از داده ها است. استخراج و تلخیص داده ها از پایگاه داده های سازمانی نیازمند ترسیم واقعی فیلدها و جداول در قالب ابزارهای پرس و جوی مستقیم است تا اینکه کاربران نهایی بتوانند با مشاهده داده ها در رایانه خود، دانش و هوشمندی را استخراج کنند. این، از جمله مواردی است که مدل ارزیابی تکنولوژی برای آن سودمند است. ۳-۳-۱- لایه سیستم های ارتباطی لایه اصلی برای مدیریت دانش، لایه سیستم های ارتباطی است که نشان دهنده سیستم های ارتباطی مربوطه می باشد. انواع مختلفی از سیستم های ارتباطی مانند شبکه های محلی، اینترنت و اینترنت در این لایه قرار دارند. از سیستم های ارتباطی برای ایجاد ارتباط یا مبادله اطلاعات از طریق سیستم های گروه افزار برای خلق دانش استفاده می شود. نکته مهمی که در خصوص این لایه از مدیریت دانش وجود دارد، این است که این لایه باید بتواند پهنای باند مناسبی را برای مبادله اثربخش اطلاعات فراهم کند. موج عمده بعدی سیستم های ارتباطی انتقال اطلاعات بر مبنای تقاضا

است؛ به این مفهوم که بایستی اطلاعات را در زمان مناسب به فرد مناسب با قیمت مناسب انتقال داد. علاوه بر پهنای باند، خدمت رسانی و قابلیت دسترسی از جنبه های غالب تقاضای مختلف در جامعه دانش محور است. به طور فزاینده، گسترش تجارت مبتنی بر الکترونیک است. پیشرفت در تکنولوژی این امکان را می دهد که بتوان اطلاعات راجع به جریان گردش کالاها از تولید کننده به مشتری را ردیابی کرد. در تکنولوژی جدید شبکه، دستگاه های موبایل پیوسته به یک شبکه متصل بوده و این تکنولوژی به سرویس رادیویی عمومی معروف است. خدمات موبایل از طریق انتخاب یک سرور مرکزی، اطلاعات الکترونیکی را اخذ کرده و آن را تبدیل به یک پیغام دیجیتال یا صدا می کند. ۳-۳-۲- لایه منبع داده های سازمانین لایه پایه و سکویی است که راه حل های مدیریت دانش در آن بنا نهاده می شود و متشکل از مخازنی برای داده های ساختار یافته و غیر ساختار یافته است. شرکت ها برای داده های ساختار یافته از سیستم های ERP و پایگاه داده ها استفاده می کنند و برای داده های غیر ساختار یافته از سیستم های مختلف مدیریت اسناد استفاده می کنند. این لایه به عنوان پایه ای برای راه حل های مدیریت دانش است. در این لایه، داده ها در شکل سیستم های مدیریت اسناد یا پایگاه داده های گوناگون تسخیر می شوند. تکنولوژی های مورد استفاده در این لایه شامل سیستم های مدیریت پایگاه داده رابطه ای، سیستم های مدیریت اسناد، تکنولوژی های پیام رسانی، گروه افزار و سیستم های جریان کار است. در این لایه داده های مختلفی نمایش داده می شوند (داده های متنی، ویدئویی و...). ۳-۳-۳- لایه مخزن دانشین لایه متشکل از یک انبار داده برای داده های ساختار یافته، مدیریت محتوای اسناد و یک سیستم گروه افزار برای داده های غیر ساختار یافته است. این لایه متشکل از مخازنی برای داده های ساختار یافته و غیر ساختار یافته است. ابزارهای سنتی برای در اختیار گرفتن دانش شامل واژه پردازها، صفحه گسترها، پست الکترونیکی و نرم افزارهای نمایش است. این لایه به عنوان لایه تلخیص داده حاکی از نمایش فرآیندهایی است که بر مبنای آن داده ها از لایه منبع داده های سازمان استخراج شده و به داده های تلخیص شده تبدیل می شوند. تلخیص داده ها مستلزم حذف داده های نامربوط است. شش مکانیزم عمده مربوط به تلخیص داده ها وجود دارد که عبارتند از: ۱) طبقه بندی (۲) تعمیم پذیری (۳) تراکم (۴) زمینه سازی (۵) شکل دهی (۶) نرمال سازی. الف- انبار داده ها و مراکز ذخیره داده ها: انبار داده ها از اجزای اصلی زیرساخت مدیریت دانش است. هر سازمانی داده ها را در تعدادی پایگاه داده ذخیره می کند. فرآیند انبار داده ها، آنها را از بکارگیری در زمینه های مختلف کسب و کار تلخیص کرده و به صورت معنی دار در جهت کاربردهای آتی در شکل دانش، سازماندهی می نماید. فرآیند انبار داده ها برای حمایت از مدیریت دانش دارای دو جزء نرم افزاری است. یک جزء، مربوط به انتقال داده های عملیاتی به انبار است (تلخیص، دگرگونی، بارگذاری و مدیریت) و جزء دوم، مدیریت انبار را حمایت کرده و یا در حمایت از داده کاوی نقش دارد. ب) کاربردهای همکارانه: این کاربردهای همکارانه توانمندی لازم را برای شناسایی متخصصانی که می توانند به جویندگان دانش پاسخ دهند، فراهم می نماید. سیستم های کاربرد همکارانه از اجزای اصلی سیستم های مدیریت دانش هستند زیرا در واقع با بکارگیری این کاربردها، تعامل بین کاربران و متخصصان حاصل می شود. ج- مدیریت محتوای نرم افزار مدیریت محتوی، همگرایی بازیافت مدیریت اسناد و انتشار آنها را بوجود می آورد. ابزارهای مدیریت محتوی کاربران را قادر می سازد که اطلاعات را به جای سند کامل یا شکل دودویی، در حد یک موضوع نیز بتوانند سازماندهی کنند. اطلاعات براساس حوزه موضوعی، تجزیه شده و معمولاً از طریق یک زبان برنامه نویسی قابل توسعه (XML) علامت گذاری می شوند. ۳-۳-۴- لایه میانین لایه کاربردهای مخزن دانش و پورتال های اطلاعات سازمان را یکپارچه می کنند. این لایه از مسیریابی هوشمند، قوانین کسب و کار، امنیت و مدیریت سیستم حمایت می کند. این لایه، هسته اصلی مدیریت دانش بوده و دو جزء دارد که عبارتند از: نقشه های دانش و مدل های دانش. نقشه دانشی که نوعی سیستم ناوبری است، کاربران را در یافتن پاسخ توانمند می سازد. نقش دانش بخش اصلی یک سیستم مدیریت دانش یکپارچه است که در خلق یک واسطه کاربر تعامل پذیر نقش دارد. مدیریت دانش، تکنولوژی XML را به عنوان یک استاندارد برای لایه میانی در نظر می

گیرد. تکنولوژی های مدیریت دانش از استانداردهای باز پیروی می کنند، چرا که این استانداردها می توانند محیط نامتجانس اینترنت را حمایت کرده و عملیات متقابل را بین سیستم های عملیاتی مختلف و کاربرد نرم افزارها پرورش دهند. این استانداردها یک سکوی عمومی بوجود می آورند که یکپارچگی و اتصال بین منابع مختلف اطلاعات، عملی می شود. XML مجموعه ای از قوانین برای تعریف ساختار داده ها است و بنابراین باعث می شود که عناصر کلیدی در سند مطابق م عنی خود طبقه بندی شود. ۳-۵- لایه کاربردی کاربر نهایی (رابطه گرافیکی) لایه کاربردی کاربر نهایی نشان دهنده رابطه کاربر بین دانش و کاربردها است. به جهت اینکه از وب به عنوان رسانه استفاده می شود، برای دسترسی به دانش از طریق سیستم های مدیریت دانش، استفاده از ابزارهای تعاملی مبتنی بر وب ضروری است. این لایه دو عنصر دارد: پورتال اطلاعات سازمانی و سیستم های دسترسی مبتنی بر وب. این دو عنصر به وسیله ابزارهای مختلفی مانند ابزار وب کاوی، حمایت می شوند. الف- پورتال اطلاعات سازمانی (EIP) پورتال های اطلاعات سازمانی به عنوان منبع واحد سیستم های مبتنی بر دانش در حال شکل گیری است. از طریق چنین پورتال هایی شرکت ها می توانند با شرکای تجاری و تأمین کنندگان خود تعامل برقرار کرده و به مشتریان خدمت کنند. کارکنان این سازمان ها با دسترسی به ابزارهای بهنگام، دانش درست برای تصمیم گیری را کسب می نمایند. پورتال سازمانی دارای طیفی است که از دسترسی به داده های ساختار یافته برای طبقه بندی شروع شده و به جستجوی داده های غیر ساختار یافته برای حمایت از فرآیندهای مبتنی بر همکاری ختم می شوند. EIP باعث دسترسی یکپارچه به انواعی از داده های نامتجانس می شوند. ب- سیستم دسترسی مبتنی بر وبوب یک فرصت ارزشمندی برای دسترسی آسان به داده ها از مکان های جغرافیایی مختلف بوجود آورده است. سیستم های دسترسی مبتنی بر وب (که از طریق مدیریت دانش حمایت می شوند) از ابزارهای زیادی مانند متن کاوی و وب کاوی برای سیستم پرس و جو استفاده می کنند. از تکنیک متن کاوی برای کشف، استخراج، پالایش، طبقه بندی و ارزیابی منابع و اطلاعات مطلوب استفاده می شود. متن کاوی در وب عبارت است از بازیافت خودکار اطلاعات و پالایش و طبقه بندی آنها. در روند استخراج، اطلاعات در اشکال نامتجانسی مانند فایل PDF، پست الکترونیکی، صفحات وب و ... گرفته شده و سپس تبدیل به یک شکل متجانس می شوند. ۳-۴- جامعه های مجازی فناوری اطلاعات طبق ونگر و همکاران (۲۰۰۲) جامعه های اطلاعاتی، گروهی از مردم هستند که در یک امری سهیم بوده. در یک مجموعه از مسائل یا اشتیاق درباره یک موضوع، نقطه اشتراک داشته، مشارکت می کنند و به دانش و تخصص خود در حوزه های یاد شده از طریق تعاملات مداوم عمق می بخشند. جامعه های فناوری اطلاعات در انتقال دانش پیچیده و اطلاعات بین مشارکت کنندگان، کارآمد ارزیابی شده اند. جامعه های مجازی فناوری اطلاعات با جامعه های اصلی فناوری اطلاعات شباهت زیادی دارند. تفاوت در این است که هماهنگی و ارتباطات در یک محیط مجازی و از طریق تکنولوژی اطلاعات صورت می گیرد. بنابراین جامعه مجازی بدون مراجعه به یک محل خاص بوده و رابطه ای است. گه و کیم (۲۰۰۴) درباره جامعه های اطلاعاتی توزیع شده ای سخن می گویند که به طور غیر رسمی به وسیله تخصص ها و علایق کاری مشترک به همدیگر مرتبط شده اند. با تأسیس جامعه های مجازی فناوری اطلاعات می توان دو استراتژی مدیریت دانش (استراتژی شخصی سازی و کد گذاری) را ترکیب کرد. یکی از ماصدق اصلی جامعه های مجازی، شرکت های چند ملیتی است. یک شرکت چند ملیتی متشکل از جامعه های اطلاعاتی مختلفی است که این جامعه ها به صورت گروه های وابسته به هم بوده و نه به صورت موجودیت های متروکه. به هر حال، دانش در محدوده این جامعه ها به آسانی جریان پیدا کرده و به وسیله اعضای دیگر قابل دسترسی است. چنانچه ونگر (۱۹۹۸) می نویسد: با شرط وجود یک بافت صحیح در سازمان، مکالمه تلفنی و مبادله پست الکترونیکی یا اتصال رادیویی همه می توانند بخشی از آنچه که درگیری متقابل را در سازمان امکان پذیر می سازد، باشند. از یک طرف، فاصله جغرافیایی به طور آشکار برای جامعه های توزیع شده مشکلاتی را ایجاد می کند؛ ارتباطات چهره به چهره کم است. ارتباط شبکه ای غیر رسمی اتفاق نمی افتد، مشارکت کنندگان دارای پیش زمینه های فرهنگی مختلفی هستند، واحدهای سازمانی

مالک قدرت های مختلفی هستند و بالاخره اعتمادسازی بعید است. از طرف دیگر، این جوامع توزیع شده که در سرتاسر جهان پراکنده هستند، توانایی خلق دانش جدید را دارند. والتر (۱۹۹۵) بیان می کند که ایجاد روابط اجتماعی بهنگام امکان پذیر است، اما در کل وقت گیر و مشکل است. گرتر (۲۰۰۳) معتقد است که اگر جامعه های مجازی به اندازه کافی قوی باشند حتی دانش ضمنی را هم می توان در طول مرزهای ملی و منطقه ای جاری ساخت. جامعه های مجازی از نظر جستجو، از رمز خارج کردن و کاربردهای بعدی اطلاعات ذخیره شده، چاره ساز هستند. ۳-۵- تکنولوژی هایی برای مدیریت دانش زیر برخی از تکنولوژی ها و ابزارهای مدیریت دانش توصیف شده است. ۱- سیستم های خبره سیستم خبره عبارت است از قرار دادن دانش و مهارت یک متخصص در رایانه و سپس انجام پردازش، اتخاذ تصمیم هوشمند و نظر مشاوره ای از طریق سیستم. این سیستم ها برنامه های مبتنی بر رایانه هستند که برای ثبت تخصص انسان و سپس بکارگیری این دانش و تخصص در عرصه های مختلف بکار می روند. مانند سیستم تشخیص بیماری در پزشکی. ۲- سیستم های ابرمتن توزیع یافته این سیستم برای تولید دانش سازمانی و خاصیت اهرمی بخشیدن به آن بکار می رود. هولم تلسون واژه ابرمتن را در سال ۱۹۶۰ اختراع کرد و نوشته های او درباره نمایش، دسترسی و مدیریت دانش در رؤیای پروژه ایکسانادو منجر به شکل گیری شبکه جهانی اینترنت شد. ۳- مدیریت سند در وهله اول برای ایجاد دسترسی بهنگام به اسناد ذخیره شده بکار می رفت. در حال حاضر تکنولوژی مدیریت سند در شرکت های فناوری اطلاعات به عنوان جزء تفکیک ناپذیر اینرانت است. ۴- سیستم های اطلاعات جغرافیایی عنوان یک ابزار گرافیکی برای نقشه برداری دانش بکار می رود. این سیستم دارای نقشه های دیجیتالی است که در آن می توان داده های سازمان را دستکاری و تحویل کرد. ۵- اینرانت اینترانت، شبکه های درون سازمانی است که با استفاده از پروتکل اینترنت نه تنها باعث تسهیم اطلاعات می شود بلکه از طریق جستجوگرهای وب باعث مشاهده اطلاعات سازمان (مشمول بر منابع ساختمند مانند پایگاه داده ای رابطه ای و متون غیر ساختمند) می شود. ۶- نقشه برداری مفهومی نقشه مفهومی، تصویری از ایده ها یا موضوعات و روش های ارتباط این ایده ها و موضوعات است. این نقشه، خلاصه ای از موضوعات بصری است که نشان دهنده ساختار مطالبی است که قرار است نویسنده آنها را تشریح کند. ۷- شبکه های معنایی شبکه ها با تحلیل های جزئی و مفصل از متون و شبکه ایده ها مرتبط است. یکی از داده هایی که می توان اینها را از سیستم های فرامتن تشخیص داد، حمایت شبکه های معنایی از پیوندها است. شبکه های معنایی تکنیکی برای نمایش دانش هستند. ۸- ابرمتن (شبکه های معنایی بسط داده شده) ابرمتن نوعی شبکه معنایی با محتوای موجود در نودها است. متنی که مشتمل بر لینک های دیگر باشد ابرمتن نام دارد. ۹- مدل سازی اطلاعات مدل سازی اطلاعات با تشریح دقیق معانی یک متن در ایجاد ارتباط بین معنی همراه است. این کار اغلب با هدف توسعه دقیق و سریع کاربردهای نرم افزاری جدید برای الزامات کسب و کار صورت می گیرد. ۱۰- فهرست بندی های مفهومی فهرست بندی مفهومی یک ترتیب و توالی ساختمند است که برای تحلیل های کامل یک متن و دسترسی به اطلاعات ترکیبی در متن بکار می رود. ۱۱- ابرداده برداده، اطلاعات ساده ای است که به یک سند (واحد کوچکتری از اطلاعات) اضافه می شود و باعث تسهیل استفاده و دسترسی به اطلاعات آن سند می شود. همچنین ابرداده به «داده برای داده» دارد. ابرداده ها را می توان در اشکال مختلف مشاهده کرد: کلمات کلیدی هنگام جستجو در یک سایت اینترنتی، کلمات کلیدی در سیستم کمکی نرم افزار، طبقه بندی اطلاعات در کاتالوگ کارت کتابخانه و ... ۳-۶- حافظه سازمانی حافظه سازمانی، سابقه ای از سازمان است که در یک مجموعه از اسناد در سازمان درج شده است. اساساً هدف حافظه سازمانی یادآوری و یادگیری درباره گذشته سازمان است. سازمان های معاصر برای انجام این کار توانایی ضعیفی دارند و به دنبال ایجاد ظرفیت برای حافظه سازمانی هستند. بعلاوه برای افزایش ظرفیت سازمانی، باید از پارادایم غالب سند محور و مصنوع محور به طرف پارادایم فرآیند محور تغییر جهت داد. پارادایم فرآیند محور نیازمند استفاده از سیستمی است که سه تکنولوژی را یکپارچه کند: ابرمتن، گروه افزار و روش های معانی بیان. گروه افزار باعث می شود که سابقه سازمانی در ضمن مرادوات و

ارتباطات روزانه س اخته شود. فرامتن توانایی سازماندهی و نمایش وب های اطلاعاتی غنی را دارد. روش های معانی بیان حافظه را مطابق محتوی پی ریزی می کند، نه بر مبنای ترتیب زمانی. در پایه گذاری حافظه سازمانی علاوه بر تکنولوژی رایانه، باید تغییر پارادایمی در جهت فرآیندها صورت گیرد. رشد رایانه های شبکه بندی شده، زیر ساخت لازم را در حمایت از تسخیر و است فاده مجدد از حافظه سازمانی ایجاد کرده است. ۳-۷- سه ابزار حافظه سازمانی مهم ترین مانع برای تسخیر بیشتر فرآیندهای کاری و قرار دادن آنها به عنوان بخشی از حافظه س ازمانی، انباشتگی اسناد و تحمیل بار آن به دوش افرادی است که آن کار را انجام می دهند. اولین عنصر تکنولوژی رایانه ای، ابرمتن است زیرا طبیعت رویکرد فرآیندمحور که در بالا به آن اشاره شد، ضرورتاً غیر خطی است. مادامی که زمان می گذرد و سابقه سازمانی به صورت پیچیده ای رشد می کند، انعطاف پذیری نامحدود ابرمتن به عنوان یک رسانه نمایشی بای تلخیص مداوم و ساختار بندی مجدد ضرورت پیدا می کند. دومین عنصر که گروه افزار نام دارد، اولین گام طبیعی در جهت تسخیر آسان فرآیند سازمانی است. گروه افزار ذاتاً بر تسخیر، متمرکز نبوده بلکه بر هماهنگی و ارتباطات متمرکز است. گروه افزار به عنوان رسانه ای جهت محاورات سازمانی است زیرا این محاورات از طریق رایانه اتفاق می افتد و گروه افزار یک سابقه رایانه ای از اسناد را ایجاد می کند. با این کار امکان دست کاری، توزیع و تسهیم اطلاعات و هوشمندی در سرتاسر سازمان اتفاق افتاده و حافظه سازمانی و ابزار یادگیری حاصل خواهد شد. سومین عنصر تکنولوژی، جهت تسخیر حافظه سازمانی استفاده از روش معانی بیان یا مدل محاوره ای است که برای ساختار بندی محاوراتی که همراه با تکنولوژی اتفاق می افتد بکار می رود. دلی این امر آن است که یک روش معانی بیان، ساختاری را برای بحث در خصوص مسائل پیچیده ایجاد می کند که فوراً کیفیت فرآیند محاوره را بهبود می بخشد. در مجموع تکنولوژی های ابرمتن، گروه افزار و روش موضوع محور جهت تشکیل یک ابزار ارتباطاتی برای تیم ها و کار تیمی بکار می رود و با این کار یک حافظه سازمانی اثربخش خلق خواهد شد. بنابراین، تکنولوژی در حافظه سازمانی سه عامل گروه افزار، ابرمتن و مدل های معانی بیان را یکپارچه می کند. اما این نوع تکنولوژی رایانه به تنهایی توانایی خلق حافظه سازمانی اثربخش را ندارد. در حالی که تکنولوژی باید شفاف و کاربر پسند باشد، سازمان هم باید جهت تسخیر و استفاده از حافظه خود تغییراتی را بوجود آورد. نتیجه گیری اهمیت تکنولوژی در مدیریت دانش به گونه ای است که موفقیت سازمانی به آن بستگی دارد. در این فصل تکنولوژی ها و ابزارهای مدیریت دانش که در اختیار سازمان ها است، مورد بررسی قرار گرفت. همچنین اجزای تکنولوژی مورد استفاده در سازمان ها به عنوان بخشی از معماری مناسب مدیریت دانش مورد بحث قرار گرفت. مدل پیشنهادی مربوط به ارزیابی دانش، چارچوب مفیدی را در جهت بکارگیری مدیریت دانش برای سازمان ها فراهم خواهد کرد. فصل چهارم: مدیریت دانش از منظر رفتار سازمانی ۴-۱- مقدمه منظرپردازی و نظریه آزمایی در عرصه مدیریت دانش ابعاد گوناگونی داشته و هریک از محققان با دیدگاه خود به تحقیق در این حوزه پرداخته اند. ابعادی مانند نقش منابع انسانی در مدیریت دانش، مطالعه فرهنگ سازمانی، اعتماد، سرمایه اجتماعی و ... زیر چتر رفتار سازمانی طبقه بندی می شوند. در حالی که فناوری اطلاعات از محرک های اصلی مدیریت دانش است، اما اهمیت کلیدی جنبه های انسانی و فرهنگی به عنوان عامل بازدارنده یا راه گشا در فرآیند خلق و انتقال دانش به طور گسترده ای تصدیق می شود. در این فصل عواملی مانند یادگیری، منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و اعتماد به عنوان عوامل رفتاری در حوزه مدیریت دانش به طور گسترده مورد بررسی قرار می گیرند • سازمان یادگیرنده: سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر جهت توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می کند. به زعم گاروین (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده «سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه های جدید باشد •». در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمان به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و است فاده کند •.

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند. آرجریس و شون (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به عنوان «کشف و اصلاح خطا» تعریف می‌کنند. آرجریس در تعریفی دیگر از یادگیری سازمانی آن را «توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها، اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود» تعریف کرده است. به نظر فایول و لایلس (۱۹۸۵)، یادگیری سازمانی فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است. داجسون (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: «روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش را از طریق نیروی انسانی ماهر با جریان‌های عادی کار، فعالیت‌ها و فرهنگ سازمانی منطبق ساخته و همچنین کارآیی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار، توسعه بخشند». گانز یادگیری سازمانی را چنین تعریف کرده است: «کسب و کار دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های بهبودبخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان». چهار رویکرد مهم نیازهای یادگیری عبارتند از: (۱) تحلیل شکاف دانش برای شناسایی نیازهای استراتژیک دانش (۲) طقه بندی مسائل به منظور انتخاب دانش و مهارت مورد نیاز به شکل عملیاتی (۳) مواجهه با تزلزل و تکانش‌های سازمانی از طریق پیش بینی، پاسخ و تنظیم گنجینه‌های رفتاری (۴) سنجش عدم اطمینان ناشی از تصمیم‌گیری ۲-۴- موشکافی سازمان یادگیرنده در سال‌های اخیر حجم زیادی از تحقیقات مربوط به کسب و کار در جهان به موضوعاتی مانند «اقتصاد دانش محور»، «یادگیری سازمانی»، «کارکنان دانشی»، «سرمایه معنوی»، «تیم‌های مجازی» و مانند آن اختصاص داده شده است. یادگیری سازمانی روشی برای تفکر درباره یادگیری در سازمان‌ها است. اساس یادگیری سازمانی عبارت است از توانایی سازمان در بهره‌برداری از ظرفیت فکری شگفت‌انگیز همه اعضای برای خلق فرآیندهایی که سازمان را بهبود خواهد داد. در سازمان‌های یادگیرنده افراد به طور پیوسته ظرفیت خود را برای خلق نتایج مطلوب توسعه داده، الگوهای جدید تفکر پرورش داده می‌شود، آرزوی جمعی (بلند پروازی) آزاد است و افراد می‌آموزند که با هم یاد بگیرند. به طور کلی سازمان یادگیرنده را می‌توان آنهایی دانست که دارای سیستم‌ها، مکانیزم‌ها و فرآیندهایی هستند که بطور پیوسته قابلیت‌های آنها را در رسیدن به اهداف پایدار ارتقاء می‌دهد. در تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده بایستی از مراحل مختلفی مانند زیر پیروی کرد: • فرهنگ یادگیری: یک جو سازمانی که پرورش دهنده یادگیری در سازمان است • فرآیندهای مدیریت: فرآیندی که تعامل را در سرتاسر مرزهای سازمان تشویق می‌کند • تکنیک‌ها و ابزارها: روش‌هایی که به یادگیری فردی و گروهی کمک می‌کنند، شامل تکنیک‌های خلاقیت و حل مسئله • انگیزش و مهارت‌ها: جهت یادگیری و سازگاری • مبادله آزادانه اطلاعات: برای اطمینان از موجودیت تخصص‌ها در مکان‌های مورد نیاز و اطمینان از تسهیم دانش در سرتاسر مرزهای سازمان، بایستی همه سیستم‌ها در جایگاه خود مستقر باشند • تعهد به یادگیری و رشد شخصی: در این گزینه مواردی مانند؛ حمایت مدیریت ارشد از یادگیری، اختصاص پاداش، تشویق افراد به یادگیری در تمام سطوح، اختصاص زمان به تفکر و یادگیری (درک، کشف، انعکاس، رشد و توسعه) مطرح می‌شود • بهاء دادن به افراد: بدین معنی که ایده‌ها، خلاقیت و «قابلیت‌های تخیلی» افراد تحریک شده و توسعه داده می‌شود • پرورش یک جو اعتماد و گشودگی: افراد در توسعه ایده‌ها، بی‌پرده سخن گفتن و به چالش کشیدن اقدامات، مورد تشویق قرار می‌گیرند • یادگیری از تجربه: اغلب یادگیری از اشتباهات، قوی‌تر از یادگیری از موفقیت‌ها است. ابزارها و تکنیک‌های یادگیری سازمانی مشتمل بر دامنه وسیعی از مهارت‌های یادگیری و خلاقیت در گروه‌های زیر است • پرسش یا جستارگری: جستجوی اطلاعات از طریق مصاحبه • خلاقیت: طوفان مغزی، پیوند دهنده ایده‌ها به همدیگر • ایجاد حس درک موقعیت و معنای آن: سازماندهی اطلاعات و تفکرات • اجازه حق انتخاب: تصمیم‌گیری در میدان عمل • مشاهده نتیجه: ثبت، ضبط و مشاهده • استخوان بندی مجدد دانش: کار گذاشتن دانش جدید اندرون مدل‌های ذهنی ۳-۴- یادگیری و دانش آفرینی سازمانی رفتار سازمانی مدیریت دانش را از

دیدگاه یادگیری سازمانی در نظر می‌گیرد. یادگیری سازمانی این است که سازمان‌ها با بسط پایگاه دانش، چگونه می‌توانند در محیط‌های پویا اقدام مناسبی اتخاذ کنند. برای محیط‌های پویا، دانش به تنهایی تعیین‌کننده اثربخشی نیست بلکه قابلیت‌های یادگیری، تعیین‌کننده مهمتری است، آن هم یادگیری مستمر، سریع و با یک روش خاص. ۴-۴- انواع تقسیم‌بندی‌های یادگیری ۴-۱- سطوح یادگیری آرجریس و شونآرجریس و شون (۱۹۷۸) سه فرآیند یادگیری سازمانی را ذکر می‌کنند که عبارتند از: یادگیری تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای. ایشان سه نوع یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده‌اند: ۱- یادگیری تک حلقه‌ای: یادگیری تک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه‌ای، پیتر سنگه (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلس (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح پایین و غیر استراتژیک نیز نام می‌برند. ۲- یادگیری دو حلقه‌ای: یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف می‌کند، هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد. از یادگیری دو حلقه‌ای، سنگه با عنوان یادگیری مولد (خلاق و زاینده)، فایول و لایلس با عنوان یادگیری سطح بالا و یا یادگیری استراتژیک نیز نام برده‌اند. ۳- یادگیری ثانویه (سه حلقه‌ای): یادگیری ثانویه یا سه حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. در واقع باید گفت دو نوع یادگیری اولیه (تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای) رخ نمی‌دهد اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری چگونه باید اتفاق بیفتد. این بدان معناست که آگاهی از سبک‌ها، فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش‌نیاز ارتقای یادگیری است. ۴-۴-۲- سطوح یادگیری فایول و لایلسفایول و لایلس انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می‌کنند که عبارتند از: الف) یادگیری سطح پایین) یادگیری سطح پایین منجر به توسعه روابط پایه‌ای میان رفتار و نتایج می‌شود، اما این امر اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می‌افتد و تنها بخشی از آنچه سازمان انجام می‌دهد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به نظر این دو نویسنده یادگیری سازمانی نتیجه تکرار رویه‌های معمول در سازمان است و شامل ایجاد روابط بین رفتارها و نتایج مربوط به آنها می‌باشد. اتکاء به رویه و روال عادی، یادگیری سطح پایین بیشتر در سازمانی اتفاق می‌افتد که به خوبی درک شده و مدیریت به توانایی خود در کنترل موقعیت‌ها باور داشته باشد. یادگیری سطح پایین را نباید با سطوح پایین سازمان اشتباه گرفت. هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه خود درگیر این نوع از یادگیری شود. هدف یادگیری سطح بالا تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای تعیین فعالیت‌ها و رفتارهای بخصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می‌شوند، اثرات بلندمدتی بر روی سازمان به عنوان یک کل دارند. این نوع از یادگیری با استفاده از کاوش خلاقانه، توسعه مهارت‌ها و بینش‌ها اتفاق می‌افتد. بنابراین، یادگیری سطح بالا بیش از یادگیری سطح پایین فرآیندی شناختی است. به نظر این دو نویسنده، زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام‌آمیز و نامعین است و لذا اساساً در چنین زمینه‌ای رفتار کاملاً تکراری تقریباً بی‌معنی خواهد بود. ۴-۴-۳- سطوح یادگیری سنگه‌هاز نظر این محقق یادگیری در سه سطح یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی مطرح می‌شود. الف) یادگیری فردی یادگیری فردی، افراد واحد تشکیل‌دهنده تیم‌ها و سازمان‌ها هستند. پیتر سنگه (۱۹۹۰) تأکید می‌کند که: «سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند. البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود». آرجریس - شون بیان داشته‌اند: «یادگیری فردی ضروری است، اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست». در حقیقت یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده‌سازی همگان برای آینده نامشخص ضروری می‌باشد. روش‌های یادگیری فردی عبارتند از: • کتاب‌ها و سایر مستندات • مریگیری دیگران • دوره‌ها، کلاس‌ها و سمینارها • تفسیر تجربه یادگیری • خود یادگیری • یادگیری از همکاران • یادگیری از راه رایانه • سایر روش‌ها. ب- یادگیری تیمی یادگیری تیمی به این معناست که تیم‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. متفکرین زیادی از جمله سنگه به اهمیت یادگیری تیمی خصوصاً به عنوان

پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده اند. وی تأکید می کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی، به نحوی که این دانش برای همه به اشتراک گذاشته شود. وی همچنین یادگیری جمعی را فرآیندی می داند که طی آن ظرفیت اعضای توسعه یافته و به گونه ای هم سو می شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده اند. این نوع یادگیری بر یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است. چشم انداز مشترک به هم سو شدن منجر می گردد که مسئله اصلی این نوع یادگیری است. تیم ها یاد می گیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند. ج- یادگیری سازمانی این یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن دانش، بینش، تجربه و مدل های ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود. آرجریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را به دو گروه به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم ها می داند. بنابر تعریف وی، ویژگی های فرآیند یادگیری سازمانی عبارتند از:

- تغییر در دانش سازمانی
- افزایش محدوده های ممکن
- تغییر در ذهنیت افراد. بعضی از نکات اساسی و پایه ای یادگیری سازمانی عبارتند از: ۱- ساختارها: ساختارهایی که براساس آن دانش و آموخته ها در سطح کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود باید تعریف شوند. ۲- تطبیق پذیری با تغییرات ۳- الگو برداری: خصوصاً در زمینه بهترین روش ها. ۴- طبقه بندی مارکوارتمارکوارت (۱۹۹۵) دسته بندی دیگری شامل چهار نوع یادگیری سازمانی ارائه می کند. در این تقسیم بندی انواع یادگیری سازمانی عبارتند از: الف- یادگیری انطباقی زمانی اتفاق می افتد که یک فرد یا سازمان از طریق تجربه و تفکر یاد می گیرد. فرآیند یادگیری انطباقی شامل چهار مرحله است که عبارتند از: ۱- سازمان اقدام به فعالیتی می کند که در جهت دستیابی به هدف از پیش تعیین شده است؛ ۲- فعالیت سازمان منجر به نتیجه ای داخلی یا خارجی می شود؛ ۳- تغییر به وجود آمده از جهت همسازی با هدف، تجزیه و تحلیل می شود؛ ۴- یک فعالیت جدید یا نوع تعدیل یافته ای از آن براساس نتیجه اتخاذ می شود. یادگیری انطباقی می تواند تک حلقه ای یا دو حلقه ای باشد. یادگیری تک حلقه ای بر کسب اطلاعات برای پایدار کردن و حفظ سیستم های موجود متمرکز است و تأکید آن بر تشخیص و تصحیح خطا می باشد. یادگیری دو حلقه ای عمیق تر است و شامل پرسش از خود سیستم و اینکه اساساً چرا خطاها یا موفقیت ها به وقوع پیوسته اند می باشد. اغلب سازمان ها و افراد تمایلی به درگیری در یادگیری دو حلقه ای ندارند. زیرا این نوع یادگیری شامل در معرض دید قرار دادن خطاها و اشتباهات و نیز پرسشگری در رابطه با مفروضات، هنجارها، ساختارها و فرآیندهای موجود می باشد. ب- یادگیری پیش بینی کننده زمانی اتفاق می افتد که سازمان از آینده مورد انتظار می آموزد. و باعث می شود که شیوه عمل بر مبنای انعکاسی از این چشم انداز باشد. ج- یادگیری ثانویه این نوع یادگیری همان نوع سوم از دسته بندی آرجریس و شون است که یادگیری سه حلقه ای نیز نامیده می شود. مارکوارت به پیروی از آرجریس و شون این نوع یادگیری را «یادگیری در رابطه با یادگیری» تعریف می کند. به نظر او وقتی سازمان در یادگیری ثانویه درگیر می شود، اعضایش از زمینه های سازمانی قبلی برای یادگیری آگاه می شوند. افراد کشف می کنند، چه چیزی انجام داده اند که یادگیری را تسهیل کرده یا چه چیزی مانع شده که بتوانند استراتژی های جدیدی برای یادگیری ابداع کنند. ۵- یادگیری عملی یادگیری عملی شامل کار بر روی مسائل واقعی، تمرکز بر یادگیری حاصل شده و به کار بستن واقعی راه حل ها می باشد. «یادگیری بدون عمل اتفاق نمی افتد و عملی بدون یادگیری وجود ندارد». این نوع یادگیری بر پایه چرخه کامل یادگیری بنا شده است. یادگیری از راه عمل، در برگیرنده ۶ جزء مستقل و متعامل است: - مسئله یا چالش پیش رو؛ - تیم یا گروه یادگیرنده؛ - مربی یادگیری؛ - پرسنل بصیرانه و شنیدن فعال؛ - اقدام؛ - تعهد به یادگیری. ۴-۵- رابطه تنگاتنگ منابع انسانی و مدیریت دانشیقتاً هم مدیریت دانش و هم مدیریت منابع انسانی هر دو از عوامل کلیدی و اهرمی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار پیچیده، پویا و جهانی امروز هستند. مهمتر آنکه در زمینه کار دانشی، انسان و دانش به عنوان دو مفهوم، به طور تفکیک ناپذیری به همدیگر پیوند خورده اند. افراد سازمان آفرینندگان نهایی دانش هستند، چرا که سازمان با وجود «سیستم

حافظه» و «زمینه های توانمندی دانش» توانایی تفکر بدون انسان را ندارد. در نتیجه، مدیریت استراتژیک و موشکافانه افراد، می تواند اقدامی بزرگ در اثر بخشی فرآیندهای اهرمی اثرگذار بر دانش باشد. در حقیقت، هم انسان و هم دانش را می توان به عنوان منابع کمیاب و حیاتی در نظر گرفت. بعلاوه مدیریت منابع انسانی استراتژیک سزاوار ملاحظات صریح در خصوص بحث مدیریت دانش مبتنی بر انسان است. در حقیقت، موضوعات فرهنگی و انسانی در زمینه مدیریت دانش به صورت خیلی انتزاعی و کلی مطرح می شود (مانند تغییر فرهنگی، ارزش)، در نتیجه مرجعی برای نظریه پردازی بوجود نمی آید. منابع انسانی برای درگیر شدن در استراتژی مدیریت دانش می توانند اقدامات زیر را انجام دهند •: مدیریت دانش به عنوان بخش ذاتی و اصلی استراتژی آموزشی کلی سازمان در نظر گرفته شود •. کارکردهای مدیریت دانش به طور رسمی در طراحی شغل گنجانده شود •. تسهیم دانش سودمند و بهره ور در ارزیابی عملکرد سنجیده شود •. تسهیم دانش سودمند و بهره ور در طرح های پرداخت لحاظ شود. ۴-۶- فرهنگ ملی و مدیریت دانش جهت تبیین رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با توجه به عوامل فرهنگی ملی می توان به نتایج تحقیق هاف استد اشاره نمود. براساس مطالعات هاف استد در خصوص فرهنگ های ملی می توان گفت که فاصله قدرت (بالا- یا پایین) با مدیریت دانش در ارتباط است. مثلاً فاصله قدرت در اسپانیا در مقایسه با دیگر کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی بالا- است، چیزی که برای ارتباطات باز مانع به حساب می آید. از نظر فردگرایی کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی در سطح بالایی قرار دارند که این حالت نقطه مقابل سطح بالایی از جمع گرایی در جوامع آسیایی است. به نظر می رسد که در کل، جمع گرایی برای مدیریت دانش مساعد باشد. چون جمع گرایی اقدامات و اعمال مشترک را در جهت هدف عمومی پیش می برد و یک چارچوب اجتماعی منسجم را می طلبد و لذا تسهیم دانش را ارتقاء می دهد. در حقیقت ادبیات آسیا تمایل دارد که به جای سیستم های مدیریت دانش ابزارگرا از سیستم های مدیریت دانش جامعه گرا استفاده کند. در حقیقت مردم آسیا خصوصاً ژاپنی ها به دانش ضمنی بیشتر بهاء می دهند. همچنین اجتناب از عدم اطمینان در برخی کشورها همانند اسپانیا، فرانسه و پرتغال بالا است که عاملی برای جلوگیری از خلاقیت بوده و با طرز تلقی های نوآورانه و فعال سازگاری ندارد. بنابراین مشخص می شود که تحلیل عمیق رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی تحت زمینه های فرهنگی مختلف، چالش جالبی است. ۴-۷- سرمایه اجتماعی و مدیریت دانشبه شبکه ارتباطاتی که بر مبنای نوعی اعتماد بین افراد سازمان ها ایجاد می شود، سرمایه اجتماعی اطلاق می شود. این روابط که ناشی از تمایلات مستمر است، منبع ارزش در سازمان ها است. چون سرمایه اجتماعی ظرفیت انجام اقدامات زیادی را دارد، لذا توانایی مدیریت نمودن دانش را دارد. از نظر خلق دانش، سرمایه اجتماعی از طریق اثرگذاری بر شرایط لازم برای مبادله و ترکیب منابع دانش، توسعه ظرفیت تفکر جمعی را تسهیل می کند. در این حالت سرمایه تفکر جمعی به عنوان توانایی دانشی یک مجموعه اجتماعی (مانند سازمان) در نظر گرفته می شود. همچنین سرمایه اجتماعی می تواند سرمایه معنوی را توسعه دهد. خلق سرمایه معنوی به طور گسترده از طریق سرمایه اجتماعی صورت می گیرد. حضور سرمایه اجتماعی می تواند کدگذاری، تسخیر و انتقال دانش را ارتقاء دهد. سرمایه اجتماعی می تواند فرآیندهای مدیریت دانش را ارتقاء دهد زیرا به شرکت کمک می کند تا بتواند از طریق تسهیل در ترکیب و مبادله منابع، ارزشی خلق کند که جنبه نوآوری داشته باشد. در یک چشم انداز کلی می توان گفت سرمایه اجتماعی به دلیل اینکه اقدامات جمعی را کارآمد می سازد باعث ارتقاء کل فرآیند مدیریت دانش شده و جایگزین خوبی برای تماس های رسمی، پاداش ها و مکانیزم های نظارت است. سرمایه اجتماعی، چشم اندازی برای دانش سازمانی درک ارتباطی بین دانش و سرمایه اجتماعی لازم است تا سرمایه اجتماعی را به عنوان ترکیبی از دانش جمعی و فردی در نظر گرفت. چیزی که سرمایه نوآوری اجتماعی را برای نظریه سرمایه اجتماعی مهم جلوه می دهد این است که به طور مستدل منبع اغلب اشکال سرمایه، سرمایه اجتماعی است. بنابراین ممکن است که سرمایه نوآوری اجتماعی با ارزش ترین سرمایه اجتماعی باشد. سرمایه اجتماعی نوعی از سرمایه است که انسان آن را خلق می کند. برخلاف دیگر سرمایه ها مانند سرمایه طبیعی،

با احساس کمبود سرمایه اجتماعی می توان به آسانی مقدار زیادی از آن را خلق کرد. ۴-۸- ابعاد سرمایه اجتماعی به عنوان دانشدانش عبارت است از ساختار ارزیابی شده، تست شده و ماندگار اطلاعات که بوسیله یک سیستم زنده توسعه داده می شود. برای ایجاد ارتباط بین سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش می توان به دو نوع از دانش اشاره کرد که در جوامع انسانی و محیط های سازمانی پیدا می شود. ۱- دانش فردی یا دانش موجود در ذهن ها مانند اعتقادات ۲- دانش قابل سهیم یا عینی، یا دانشی که در اشکال زبانی قابل بیان است مانند کتاب ها، نظریه ها و ادعاها. شکل های مختلف سرمایه اجتماعی شامل موارد زیر است: ۴-۸-۱- اعتماد اعتماد حالت روان شناختی افراد است. نومن اعتماد را به عنوان عمل ذهنی تعریف می کند که در آن «شخص الف از شخص ب انتظار دارد و شخص ب به طور مثبت در جهت اهداف شخص الف عمل خواهد کرد. اعتماد، باور یک فرد نسبت به این احتمال است که افراد دیگر آنچه را که او می گوید انجام خواهند داد. ۴-۸-۲- اعتقادات اعتقادات به روشنی شکلی از دانش ذهنی است. اعتقادات آن است که افراد گوناگون در یک زمینه جمعی سهیم شوند. نکته ارزشمند در اینجا این است که هنگامی که یک اعتقاد در شکل زبانی بیان می شود یک شکل عینی از دانش خلق می شود. از نظر کارکردهای زبان، تمام چنین عباراتی (که از طریق زبان بیان می شوند) می توانند جزء هر کدام از کارکردهای سطح بالا- در زنجیره دانش باشند. ۴-۸-۳- هنجارها مطابق دیدگاه کلمن، هنجارها می تواند هم به شکل ذهنی در مغز و هم به شکل عینی در گزاره ها به عنوان دانش تبیین شوند. در ظاهر، همه هنجارها مانند احکام هنجاری، می توانند به صورت اظهارات قابل ارزیابی از همدیگر باشند. به هر حال، ارزش دانش به دو صورت ارزش درونی و بیرونی مطرح است. در واقع ارزش خارجی در قالب اعتقادات ابزاری یا توصیفی خلاصه می شود. برای مثال گفتن اینکه شخص الف باید عمل ب را انجام دهد، اغلب به این معنی است که اگر «شخص الف، عمل ب را انجام دهد عمل ج اتفاق می افتد» و این حالت یک ادعای دانش توصیفی و واقعی است نه یک ادعای قابل ارزیابی. بنابراین چنین ادعایی به آسانی به ادعاهای واقعی تبدیل شده و همیشه ادعاهای ارزشی نیستند. ۴-۸-۴- قوانین استرم (۲۰۰۵) قوانین را به عنوان هنجارهای ساده ای تعریف می کند که ضمانت ها و پشتوانه هایی به آن ضمیمه شده است. قوانین برخلاف هنجارها می توانند به شکل عینی یا زبانی باشند. قوانین همانند هنجارها به گزاره های توصیفی ابزارگرا یا عبارت های جدی با ارزش درونی نتیجه گرا تلخیص می شود. چنانچه استرم قوانین را در بحث خود به عنوان عرف (اصل حقوقی) به حساب می آورد. بنابراین عرف ها قوانین بازی هستند که مردم آن را وضع می کنند. پس قوانین، نوعی دانش هستند که مردم آن را تولید می کنند. ۴-۸-۵- شبکه هاشبکه ها مولد دانش اجتماعی و فرهنگی هستند. البته همه سیستم های اجتماعی، شبکه ای از همدیگر هستند. انواع مختلفی از زیر شبکه ها در درون شبکه های اجتماعی وجود دارد که از اهمیت زیادی برخوردارند. این زیر شبکه ها، شبکه هایی در سیستم های اجتماعی هستند که به طور واقعی دانش اجتماعی تولید می کنند. تحقیقات قبلی در مورد این زیر شبکه ها به آنها عنوان «سرمایه نوآوری اجتماعی» اطلاق کرده است. ارتباط زیر شبکه ها با مباحث قبلی در این فصل این است که آنها همراه اعتماد، اعتقادات، هنجارها و قوانین، از دیگر اشکال مهم سرمایه اجتماعی هستند که در ادبیات سرمایه اجتماعی به ندرت به آنها اشاره شده است. زیر شبکه ها دانش نیستند، بلکه الگوهای متمایزی از فعالیت های اجتماعی هستند که از طریق آنها دانش تسهیم شده و شکل گیری اقدام جمعی ممکن می شود. بحثی که در اینجا عنوان می شود، الگوهای ویژه ای از شبکه های نوآوری اجتماعی است که از بالا به پایین خلق می شوند و یا از پایین به بالا جریان می یابند و این امکان را بوجود می آورند که سیستم های اجتماعی، مشکلات را حل کرده و بتوانند یاد بگیرند و قدرت سازگاری داشته باشند. نتیجه گیریدر این فصل مدیریت دانش از منظر رفتار سازمانی (فرهنگ، منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و یادگیری) مورد بررسی قرار گرفت. در حقیقت بنیان ادبیات م عاصر مدیریت دانش بر دو بخش استوار است: بنیان انسانی و بنیان فنی. در این فصل بنیان انسانی مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و فرهنگ ملی در مدیریت دانش نقش اساسی دارند. فصل پنجم مدیریت دانش از منظر مدیریت تولید و

نوآوری ۵-۱- مقدمه‌در این فصل، مدیریت دانش در حوزه مدیریت تولید و نوآوری مورد بررسی قرار می‌گیرد. از نظر تولید و صنعت، طراحی دانش مربوط به محصولات، برای صنعتگران عامل حیاتی است. زیرا تولید دانش محور، موفقیت تجاری و مزیت رقابتی به همراه خواهد داشت. مخصوصاً دانش طراحی محصول در شرکت های کوچک و متوسط (SMES) که در شرایط سخت مشغول به فعالیت هستند، بسیار مهم است. بر طبق نظر وانگ (۲۰۰۰) فرآیند دانش آفرینی، همان تولید دانش و در نهایت تبدیل آن به محصولات و خدمات از طریق مفهوم نوآوری است. تحقیقات مربوط به نوآوری بیان می‌کند که شرکت ها در تبدیل تکنولوژی جدید به موفقیت تجاری، نیازمند دارایی های مکمل و دیگر ظرفیت های فنی هستند. یکی از مثال های بارز مربوط به نقش مدیریت دانش در فرآیند تولید را می‌توان در شرکت های ژاپنی مشاهده کرد. در این شرکت ها، الگوی دانش آفرینی نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) کاملاً در عمل پیاده می‌شود. در این الگو تبدیلات دانش در چهار شکل خود یعنی برونی سازی، ترکیب، جامعه پذیری و درونی سازی عملاً اجرا شده و در فرآیند تولید محصولات نمود پیدا می‌کند. ۵-۲- دانش در فرآیند تولید امروزه موفقیت سازمان تا حد زیادی وابسته به توانایی تبدیل یادگیری حاصل از تغییرات به دانش است، که در نوآوری ها و تولید محصولات تجلی می‌یابد. در این خصوص اودل و گریسون (۱۹۹۸) عنوان می‌کنند که مدیریت دانش هم در تولید کالاهای مرغوب و متنوع نقش دارد و هم باعث می‌شود که تولید در مسیر و روش مطلوب قرار گیرد. در این راستا داشتن دانش از مشتری و مدیریت آن مهم است. ماریچ ارزش آفرینی یادگیری- دانش، فرآیند تبدیل یادگیری به ارزش را نشان می‌دهد. براساس این ماریچ، سازمان ها بایستی از بازار یاد بگیرند و این یادگیری را به دانش تبدیل کنند و این دانش را در فرآیند تولید بکار ببرند و از طریق آن خلق ارزش نمایند. براساس دیدگاه کریشمَن (۲۰۰۵) نقش مدیریت دانش در حوزه تولید به شکل زیر است: - مدیریت دانش منجر به ارتقاء همکاری درون سازمانی می‌شود. - مدیریت دانش باعث تسخیر و تسهیم بهترین تجارب می‌شود. - مدیریت دانش در ارتقاء مدیریت زنجیره تأمین نقش دارد. - مدیریت دانش رابطه با مشتری را بهبود خواهد داد. - مدیریت دانش با کاهش زمان تولید و ایجاد شفافیت، بهبود مستمر را در حوزه مدیریت تولید امکان پذیر می‌سازد. ۵-۳- رویکرد جدید به نوآوری سازمانی: نقش مدیریت سازمان‌اهمیت نوآوری از آنجا ناشی می‌شود که با ایجاد مزیت رقابتی بلند مدت، بقاء و رشد سازمان ها را تضمین می‌کند. اما چالش اصلی در حوزه نوآوری این است که چگونه می‌توان آن را بوجود آورد و بهبود بخشید. با ظهور مدیریت دانش و سرمایه معنوی به عنوان یک رشته، سازه جدیدی برای خلق و بهبود نوآوری (تولید، محصول، رویه ها، فرآیندها و...) حاصل شده است. در این بخش، نقش دانش ضمنی در نوآوری سازمان بررسی می‌شود. در قرن ۲۱ سازمان ها مجبور به نوسازی محصولات، خدمات، اصول، رویه ها و روش های خود شده اند. ایجاد نوآوری مستلزم سازمانی است که توانایی خلق، ذخیره و انتقال دانش را داشته باشد. بسیاری از نظریه پردازان مدیریت دانش معتقدند که مدیریت دانش (ضمنی) بر نوآوری در سازمان اثر دارد. (دازوچ، آدامز، هاولز، لئونارد و سِنِکِر) نقطه آغاز نوآوری مربوط به مدل «فشار تکنولوژی» و به سال ۱۹۶۰ برمی‌گردد. از دهه ۱۹۸۰ به بعد مدل یکپارچه شده نوآوری مورد پذیرش قرار گرفته است. نوآوری عبارت است از هر نوع تفکر، رفتار یا چیزی که به طور کیفی نسبت به اشکال موجود، جدید بوده و تازگی دارد. بعضی از محققین آکادمیک، نوآوری را به عنوان ترکیبی از اختراعات و اکتشافات، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. در نهایت نوآوری به عنوان سلسله الگوهای رفتار فردی و سازمانی تعریف شده است. در دوره پست مدرن که مدیران احساس از دست دادن کنترل را تجربه می‌کنند، اهمیت نوآوری به طور شگفت انگیزی افزایش یافته است. در ادبیات جدید، مدیریت نوآوری از دیدگاه انتقال دانش (که انواع آن در فصل اول معرفی شد) در نظر گرفته می‌شود. کی کاسکی (۲۰۰۴) معتقد است که سازگاری با نقشه های قدیمی برای مدیران قرن ۲۱ کافی نیست. چرا که عامل کلیدی برای موفقیت، داشتن فعالیت خلاق برای ساختن نقشه های جدید است نه تقلید از نقشه های جدید. ۵-۴- نوآوری در صنایع مختلف صنایع مختلف نوآوری های عمده ای را تجربه کرده اند که باعث توسعه نسل های جدیدی از

محصولات در سطوح متفاوتی شده است. در ابتدا تعدادی از نوآوری‌های کوچک در صنایع مشابه اتفاق افتاد که به نوآوری‌های مقدماتی معروف بود. در مرحله بعد، نوآوری به دیگر صنایع انتقال داده شد. ۵-۵- نوآوری‌های رادیکال و تدریجی اغلب نوآوری‌ها تدریجی بوده و غالباً خود را به شکل اصلاح محصولات موجود و یا بسط خطوط فعلی تولید نشان می‌دهند. این نوآوری‌ها معمولاً به عنوان نوآوری‌های تحت فشار بازار، طبقه بندی می‌شوند زیرا اغلب ایده‌های مربوط به آنها از بازار ناشی می‌شود. این نوآوری‌ها شایستگی‌های درونی را ارتقاء می‌دهند. برعکس، نوآوری‌های رادیکال منجر به حذف شایستگی موجود شده و دانش و مهارت‌های موجود را از سازمان خارج می‌کنند. این نوآوری‌ها، کسب و کار شرکت را با ریسک همراه می‌سازد زیرا برای تجاری سازی (بومی سازی) دشوار هستند. ۵-۶- اثرات مدیریت دانش بر نوآوری‌سیاری از مطالعات نوآوری نشان داده است که با یکپارچه سازی دانش درونی سازمانی و برون سازمانی نوآوری بهبود می‌یابد. مولن و لایلس (۱۹۹۳) بیان می‌کنند که یادگیری سازمانی مستمر، کارآیی و اثربخشی نوآوری‌ها را بهبود خواهد داد. ترین (۲۰۰۲) بیان می‌کند که کسب دانش جدید و یکپارچه سازی دانش موجود با دانش جدید، باعث نوآوری در محصولات می‌شود. گران (۱۹۹۶) عنوان می‌کند که یکی از راه‌های ارتقای نوآوری مستمر، توانایی شرکت‌ها در شکل‌دهی مجدد دانش سازمان‌یاست. از دیگر نقش‌های مدیریت دانش در فرآیند نوآوری می‌توان به تسهیل همکاری بین مرزهای وظیفه‌ای سازمان، کمک به ایجاد قابلیت، توانمندی و همچنین کاهش پیچیدگی در فرآیند نوآوری اشاره کرد. در تحقیق گریفین و هوسبر (۱۹۹۶) یکپارچگی بین R&D و بازاریابی مورد بررسی قرار گرفت تا از نتایج حاصله، وضعیت نوآوری محصولات مشخص شود. در مطالعات هنارد (۲۰۰۱) در خصوص تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری، دو جنبه از آن یعنی یکپارچگی میان وظیفه‌ای و ارتباطات میان وظیفه‌ای در حوزه مدیریت دانش به عنوان عوامل اثرگذار بر نوآوری شناخته شده‌اند. برای اینکه نوآوری حاصل شود، باید دانش در سرتاسر سازمان توزیع شود- توزیع بهتر دانش احتمال ظهور نوآوری را افزایش خواهد داد- در نهایت گفته می‌شود که سازمان‌های نوآور پاسخگوتر هستند. ۵-۷- انتقال دانش ضمنی به فرآیند نوآوری سازمانی‌هولز بیان می‌کند که شهودات مبتنی بر دانش ضمنی در فرآیند نوآوری سازمان نقش مهمی دارد، زیرا این شهودات نشان دهنده بخش قابل ملاحظه‌ای از دانش است که باعث بهبود عملیات و ارتقای تکنولوژی محصول می‌شود. دانش ضمنی شامل بخشی از فرآیندهای یادگیری بلند مدت بوده که غالباً با درک سیستماتیک از یک تکنولوژی یا فرآیند حاصل می‌شود. قوت و اهمیت دانش ضمنی این است که برای تقلید از طرف رقبا مشکل است. کلانتون و زاهو (۲۰۰۳) نشان داده‌اند که انتقال دانش ضمنی بین شرکت‌های تجاری تنها از طریق تعامل نزدیک و مداوم امکان پذیر است. این بدان مفهوم است که سازمان‌هایی که دارای تجارب همکاری با دیگران هستند، از انتقال دانش ضمنی منتفع خواهند شد. هال و آندریانی (۲۰۰۲) بحث می‌کنند که چالش اصلی سازمان رسیدن به تعادل مناسب بین دانش ضمنی افراد و دانش صریح مورد نیاز برای یکپارچه سازی فرآیندهای سازمان است. اساسی‌ترین نقش دانش ضمنی، در مراحل فرآیند نوآوری مستتر است. واضح است که در فازهای اولیه نوآوری (کشف و تولید ایده) درجه ناملموسی، بالاست. بنابراین می‌توان پذیرفت که انتقال دانش ضمنی در مراحل اولیه نوآوری، نقش مهمی دارد. بلوم (۲۰۰۲) در مطالعات خود نشان داد که دانش ضمنی در فازهای اولیه نوآوری، نقش تسریع کننده دارد. در چهار شرکت مورد مطالعه بلوم، فاز دگرگونی و پیاده سازی ایده‌ها در فرآیند نوآوری از طریق انتقال و کاربرد مناسب دانش ضمنی، کوتاه می‌شود. با انتقال صحیح دانش ضمنی می‌توان مشکلات غیر مترقبه را در کل فازهای فرآیند نوآوری (کشف ایده تا پیاده سازی) به گونه انعطاف پذیری حل کرد. یکی از پیش شرط‌های لازم برای فعال سازی دانش ضمنی در فرآیند نوآوری، اطمینان از شناسایی آن توسط افراد است. رودیگر و وانینی (۱۹۹۸) عنوان می‌کنند که دانش ضمنی باعث درک ایده‌های جدید و تحریک خلاقیت شده و بر نوآوری‌های کسب و کار اثر مثبتی دارد. شناسایی دانش ضمنی از طریق تماس‌های شخصی و انتقاد از ایده‌های همدیگر حاصل می‌شود. یکی از تکنیک‌های مورد استفاده برای خلق دیدگاه و کشف شهود، برگزاری جلسات طوفان مغزی

است. این جلسات باید در مراحل حیاتی فرآیند نوآوری برگزار شود. ۵-۸- مدل‌های تبیین نقش مدیریت دانش در نوآوری ۵-۸-۱- مدل اقتضایی برای تبیین اثر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی بر اساس این مدل، مدیریت دانش و نوآوری به عنوان دو سازه مهم برای عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و سه عامل کلیدی اثرگذار بر مدیریت دانش و نوآوری عبارتند از: الف) ویژگی‌های دانش ب) استراتژی مدیریت دانش ج) یادگیری سازمانی و یکپارچه سازی دانش. در خصوص مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مهمترین کمک، بررسی رابطه بین ویژگی‌های دانش، یکپارچه سازی و یادگیری سازمانی و توانمند سازی دانش است. دانشی که دارای ویژگی‌های صریح بودن و پیمانه‌ای بودن بالایی است، می‌تواند یادگیری سازمانی و یکپارچه سازی دانش را ارتقاء دهد. سطح بالایی از صریح بودن و پیمانه‌ای بودن دانش، توانمندی مدیریت دانش را ارتقاء خواهد داد. به منظور ارتقاء نوآوری در فرآیند تولید، مدیران باید یکپارچه سازی دانش، یادگیری سازمانی و توانمند سازی مدیریت دانش را ارتقاء دهند. در این مطالعه با در نظر گرفتن تئوری اقتضایی، اهمیت استراتژی مدیریت دانش در تأثیرگذاری بر نوآوری مورد حمایت قرار گرفته است. یعنی اینکه شرکت‌های فن آوری گرا بر یکپارچه سازی دانش اثرگذارند، در حالی که شرکت‌هایی که رویکرد انسان‌گرا به مدیریت دانش دارند (شخصی سازی مدیریت دانش) بر یادگیری سازمان اثر می‌گذارند. دیگر عوامل اثرگذار عبارتند از: پارادایم کارآفرینی، استراتژی کسب و کار، یادگیری سازمانی. ۵-۸-۲- مدل تأثیر دانش ضمنی بر نوآریدانش ضمنی در قیاس با دانش صریح در کمک به نوآوری عملکرد بالایی خواهد داشت. چهار طبقه از دانش ضمنی موجود در سازمان عبارتند از: ۱- مهارت‌های فنی: که به آن دانش چرایی هم می‌گویند. ۲- مدل‌های ذهنی: افراد هنگامی که قصد مفهوم سازی یک موقعیت را دارند، از مدل‌های ذهنی کمک می‌گیرند. ۳- روش‌های حل مسائل: دانش ضمنی، پایه‌ای برای درخت تصمیم‌گیری است. ۴- روش جاری سازمانی: مقدار زیادی از دانش ضمنی در روش‌های جاری سازمان یافت می‌شود. دانش ضمنی زمانی به نوآوری منجر خواهد شد که در ساختار، فرهنگ، فرآیندها و روش‌های جاری سازمان تجلی پیدا کند. ۵-۹- رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری در نیوزیلند در این مطالعه مشخص شده که مدیریت اثر بخش دانش در تبدیل منابع به توانمندی‌ها نقش حمایتی دارد. چون توانمندی‌ها، بقای بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند، شرکتی که اقدامات و رفتارهای کارمندان آن در جهت مدیریت دانش باشد، به احتمال زیاد از منابع استفاده بهتری خواهد کرد و در نهایت نوآوری و عملکرد مالی سازمان بهبود خواهد یافت. برای بررسی این تأثیر، سه سازه مدیریت دانش به صورت زیر مفهوم سازی شده است: کسب دانش، انتشار دانش و پاسخ‌گویی نسبت به دانش (انعطاف‌پذیری با تغییرات محصول و خدمات، انعطاف در فرآیندها و استراتژی‌ها، پاسخ‌گویی به مشتری، رقبا و تکنولوژی). در این مطالعه مشخص شد که بین سه سازه مدیریت دانش رابطه مثبت وجود دارد. این تحقیق نشان داد که شرکت‌های دارای توانایی دانشی، نوآوری‌های تدریجی خواهند داشت. شرکت‌هایی که نوآوری‌های تدریجی را بوجود می‌آورند، تمایل دارند که عملیات و رفتارهای دانشی خوب توسعه داده شده (مدیریت دانش ساختمان) داشته باشند. نتایج این تحقیق با مطالعات اندرسون در تناسب است. وی تشخیص داد که نوآوری‌های تدریجی قابلیت افزا هستند، در حالی که نوآوری‌های رادیکال، قابلیت زدا هستند. بدان معنی که نوآوری‌های تدریجی قابلیت‌های موجود در سازمان را ارتقاء خواهند داد در حالی که نوآوری‌های رادیکال قابلیت‌های موجود در سازمان را از بین می‌برد و مستلزم قابلیت‌های جدید مانند خط تولید جدید است. نتیجه‌گیری موضوع غالب در رشته مدیریت دانش که گفتمان عمده این حوزه را به خود اختصاص داده است دانش‌آفرینی و کاربرد دانش است. بر طبق وُن کروق (۱۹۹۸) دانش‌آفرینی منبع کلیدی نوآوری در هر سازمانی تلقی شده و فرآیند توسعه محصول جدید در درون فرآیند دانش‌آفرینی سازمانی محقق می‌شود. دانش‌آفرینی سازمانی به منزله بسط خطوط تولید فعلی سازمان و توسعه محصول جدید است. مدیریت دانش با فراهم ساختن مکانیزم‌های هماهنگی با تبدیل منابع به توانمندی‌ها و در نهایت ایجاد نوآوری در سازمان (تولید، محصول، رویه‌ها، فرآیندها و ...) نقش مهمی در این مورد ایفا می‌کند. فصل

ششم عوامل کلیدی توفیق پیاده سازی مدیریت دانش ۶-۱- مقدمه در این فصل گستره وسیعی از عوامل کلیدی توفیق در پیاده سازی مدیریت دانش ذکر می شود. عوامل کلیدی توفیق از دیدگاه مدیریت دانش عبارت است از اقدامات و فعالیت هایی که در پیاده سازی مدیریت دانش حیاتی هستند. عوامل کلیدی توفیق آنهایی هستند که یا درونی بوده و توسط سازمان ها قابل کنترل است و یا بیرونی بوده و کنترل کمی بر آنها صورت می گیرد. ۶-۲- عوامل کلیدی توفیق عوامل کلیدی توفیق عواملی هستند که تحقق هدف در گرو آنها است. بیشتر کارهای انجام گرفته در این حوزه به رُکارت (۱۹۷۹) و دانیل (۱۹۶۱) برمی گردد. این دو محقق از CSF بیشتر در حوزه سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز مدیران ارشد استفاده کرده اند. رُکارت چهار نوع CSF را مورد شناسایی قرار داده است: ۱- CSF های صنعت: از ویژگی های صنعت خاصی منتج می شود. ۲- CSF های استراتژی: از انتخاب استراتژی رقابتی در کسب و کار ناشی می شود. ۳- CSF های موقتی: از تغییرات و نیازهای درونی سازمان ناشی می شود. در حال حاضر متدولوژی عوامل کلیدی توفیق، راه خود را در فعالیت های جدید کسب و کار مخصوصاً مدیریت دانش باز کرده است. برطبق تحقیقات انجام شده توسط استوز (۲۰۰۴) رویکرد عوامل کلیدی توفیق به عنوان عمومی ترین رویکرد در طول سی سال گذشته بوده است. امروزه از این رویکرد برای حمایت از برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی بطور فزاینده ای استفاده می شود. بر مبنای دیدگاه ویلیامز و رَمپرِساد (۱۹۹۸) عوامل کلیدی توفیق تأثیر عمده ای در طراحی، توسعه و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی دارند. در تعریف دیگری برونو و لیدسکر (۱۹۸۴) اظهار می دارند که عوامل کلیدی توفیق عبارتند از: مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند، می توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند. در تعریف دیگری پینت و اسلوین (۱۹۸۷) عوامل کلیدی توفیق را عواملی می دانند که به طور قابل ملاحظه ای شانس اجرای پروژه ها را بهبود می بخشد. در حوزه مدیریت استراتژیک، تعریف عوامل کلیدی توفیق از جامعیت برخوردار بوده و نشان دهنده یک پیوند ایده آل بین شرایط محیطی و مشخصه های کسب و کار است. ۶-۳- عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش در سازمان های مختلف اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷) در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کرده اند. این عوامل عبارتند از: پیوند مستحکم با الزامات کسب و کار، معماری و چشم انداز اجباری، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، یک زیرساخت تکنولوژی که خوب توسعه داده شده و فرآیندهای دانش سازمانی. یک مطالعه برای شناسایی عوامل کلیدی توفیقی که توانایی اثرگذاری بر دانش در سازمان ها را داراست، توسط هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰) انجام شده است. آنها سه طبقه اصلی از شاخص های تأثیرگذار بر مدیریت دانش (مدیریتی، منابع، محیطی) را که عوامل کلیدی توفیق در درون هر یک از این سه طبقه قرار داشت، معرفی کرده اند. • شاخص های تأثیرگذار مدیریتی دارای چهار عامل کلیدی اصلی بودند: هماهنگی، کنترل، رهبری و سنجه ها • تأثیرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیر مالی است • تأثیرگذارهای محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی است. براساس ارزیابی بعمل آمده از گزارش نهایی تکنیک دلفی در این تحقیق، فرهنگ در این مطالعه بطور صریح از عوامل کلیدی نبوده بلکه به عنوان یک مفهوم جزء در مدیریت دانش مطرح شده است. هرچند به نظر می رسد که فرهنگ از عوامل کلیدی اصلی در پیاده سازی مدیریت دانش باشد. داوِنپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مطالعه ای اکتشافی بر روی ۳۱ پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام داده اند. هدف از این مطالعه گسترده، تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش بوده است که در نتیجه ۱۸ پروژه موفقیت آمیز ارزیابی شد و در این تعداد پروژه، هفت عامل کلیدی عمومی شناسایی شد. آنها عبارت بودند از: عملکرد اقتصادی یا ارزش آن صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف پذیر و استاندارد، کانال های چند گانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، تغییر در اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد. لیوویتز (۱۹۹۹) در جهت پیاده سازی مدیریت دانش، شش عامل کلیدی مطرح می کند. عوامل کلیدی وی عبارتند از: - نیاز به استراتژی مدیریت دانش با حمایت مدیریت ارشد سازمان - وجود مدیر ارشد دانش

(CKO) - یک زیرساخت مدیریت دانش - ابزارها و سیستم های مدیریت دانش - تشویق تسهیم دانش و فرهنگ حمایتیوی بیان می کند که ایجاد مراکز حرفه ای بای حوزه های دانش به عنوان یک استراتژی مدیریت دانش در سازمان امری مهم است. در تحقیقی که ماتی (۲۰۰۴) در آلمان انجام داده است عوامل کلیدی مدیریت دانش عبارتند از: - سازمان مبتنی بر دانش - فرهنگ - استراتژی - سیستم ها و زیر ساخت تکنولوژی اطلاعات - فرآیند سیستماتیک و اثربخش - سنجه ها. خلیفه ولیو (۲۰۰۳) تحقیقی با عنوان «مدل توفیق مدیریت دانش» در دانشگاه سیتی هونگ کنگ انجام داده اند. سؤال اصلی این پژوهش عبارت بود از: «چه عواملی در توفیق برنامه های مدیریت دانش سهیم اند؟» فرضیه های پژوهش عبارت بود از: ۱- عوامل سازمانی بر توفیق مدیریت دانش، اثری مستقیم و معنی دار دارد. ۲- تکنولوژی اطلاعات اثری اندک بر توفیق برنامه های مدیریت دانش دارد. ۳- فرآیندهای مدیریت دانش بر توفیق برنامه های مدیریت دانش اثر مستقیم و معنی دار دارد. ۴- تکنولوژی اطلاعاتی اثر مستقیم و معنی دار بر فرآیندهای مدیریت دانش دارد. عوامل سازمانی اثرگذار بر مدیریت دانش در این تحقیق عبارتند از: الف- استراتژی مدیریت دانش - رهبری دانش - فرهنگ سازمانی - پورتال های دانش. در این تحقیق مشخص شد که عوامل سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش بیشترین اثر را بر توفیق برنامه های مدیریت دانش داشته اند. ۶-۴- عوامل کلیدی توفیق در شرکت های کوچک و متوسط مطالعه ای که توسط کوان یو وانگ (۲۰۰۵) صورت گرفته است، ۱۱ عامل کلیدی توفیق در پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت های کوچک و متوسط مورد شناسایی قرار گرفته که به شرح زیر است: ۱- حمایت مدیر ارشد ۲- فرهنگ ۳- تکنولوژی اطلاعات ۴- استراتژی و هدف ۵- سنجه ۶- زیرساخت سازمانی ۷- فعالیت ها و فرآیندها ۸- کمک های انگیزشی ۹- منابع ۱۰- آموزش و پرورش ۱۱- مدیریت منابع انسانی شناسایی این ۱۱ عامل نتیجه تلاش سیستماتیک است که در یک روش جامع، یکپارچه و کلی گرا صورت گرفته است. در اینجا برای درک هر یک از این عوامل کلیدی شناسایی شده به تشریح آنها پرداخته می شود: ۱- حمایت مدیریت ارشد مدیر ارشد و رهبر سازمان در اثرگذاری بر موفقیت های مدیریت دانش نقش اصلی را دارند. رهبران برای سرمشق قرار دادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش به عنوان مدل های نقش، عمل می کنند. دیگر قابلیت های رهبری عبارتند از: هدایت تلاش های در جهت تغییر، تفهیم اهمیت مدیریت دانش به کارکنان و حفظ روحیه آنها و ایجاد فرهنگی که دانش آفرینی و تسهیم آن را ارتقاء دهد. در حقیقت رهبران، شرایط ضروری برای مدیریت دانش اثربخش را ایجاد می کنند. در نهایت استوری و بارت اضافه می کنند که حمایت مدیریت ارشد بایستی مستمر بوده و به یک روش عملی ارائه شود. ۲- فرهنگ فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. در کل، یک فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. چس (۱۹۹۷) در تحقیقی به این نتیجه رسید که بزرگترین مانع در خلق سازمان های دانایی محور در فرهنگ نهفته است. یک جنبه از فرهنگ که برای مدیریت دانش مهم است همکاری است. گاه (۲۰۰۲) مدعی است که یک فرهنگ همکاری شرط مهمی برای انتقال دانش بین افراد و گروه ها است. همچنین اعتماد از جنبه های دیگر در مدیریت دانش است. علاوه بر اینها، نیاز به پرورش فرهنگ نوآورانه که در آن افراد به طور پیوسته در تولید ایده، دانش و راه حل تشویق می شوند، ضروری است. همچنین گاه (۲۰۰۳) فرهنگی را پیشنهاد کرد که بر مسأله یابی و حل مسأله تأکید داشت. داوینورت و همکاران مدعی هستند که سازمان ها بایستی از هم راستایی ابتکارات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل کنند، در غیر اینصورت بایستی آن را تغییر دهند. ۳- تکنولوژی اطلاعات تکنولوژی اطلاعات از یک آرشو ایستای اطلاعات شروع شده و با اتصال افراد به اطلاعات و همچنین ارتباط افراد با یکدیگر ادامه می یابد. تکنولوژی اطلاعات باعث جستجوی سریع، دسترسی و بازیافت اطلاعات شده و همکاری و ارتباط بین افراد را حمایت می کند. مجموعه وسیعی از تکنولوژی های اطلاعاتی در حمایت از مدیریت دانش وجود دارد که می توان آنها را به عنوان سکوی تکنولوژیکی سازمان در نظر گرفت. بر طبق لن و سربان (۲۰۰۲) می توان آنها را در یکی از طبقات زیر

قرار داد: هوشمندی کسب و کار، پایگاه دانش، همکاری (کار گروهی، مدیریت سند و محتوا)، عوامل مهم مورد نیاز در توسعه یک سیستم مدیریت دانش شامل سولت تکنولوژی، استفاده آسان، تناسب با خواسته های کاربر، تناسب با مضمون و محتوای دانش و استانداردسازی ساختار یا آنتولوژی دانش است. ۴- استراتژی و هدف استراتژی مبنایی را فراهم می کند که چگونگی صف آرابی قابلیت ها و منابع در رسیدن به اهداف مدیریت دانش در سازمان را مشخص می کند. یک استراتژی مناسب بایستی با بافت و موقعیت سازمان سازگاری و تناسب لازم را داشته باشد. به نظر می رسد که در ادبیات، در خصوص ارتباط دهی مدیریت دانش با استراتژی سازمان توافق عمومی وجود دارد. در حوزه استراتژی، توسعه یک چشم انداز مشترک و سوق دهنده برای پیگیری مدیریت دانش ضروری است. همچنین ضروری است که کارکنان از این چشم انداز حمایت کنند. بعلاوه، برای افراد درگیر در پروژه مدیریت بایستی هدف گذاری روشنی صورت گیرد. در نهایت قبل از سرمایه گذاری در مدیریت دانش بایستی عوامل مذکور مدنظر قرار گیرد. ۵- سنجه سنج به عنوان یک سیستم جمع آوری داده عمل کرده و در خصوص یک فعالیت و موقعیت خاص اطلاعات مفیدی ارائه می دهد. موضوعی مانند مدیریت دانش اگر مورد سنجش و اندازه گیری قرار نگیرد مانند سایر حوزه های مدیریت، از ریسک رنج خواهد برد. سنجه، سازمان ها را توانا خواهد ساخت تا پیشرفت های مدیریت دانش را پیگیری کرده و اثربخشی و مزایای آن را تعیین کنند. همچنین ضرورتاً برای سازمان ها اساسی بوجود می آورد که بتوانند عملکرد مدیریت دانش را ارزیابی و مقایسه نموده، کنترل نمایند و بهبود بخشند. همچنین جهت اثبات ارزش و مزیت مدیریت دانش به مدیریت و سهامداران، اندازه گیری لازم است. بدون چنین مدارک و شواهدی، حمایت مدیریت دانش از طرف مدیریت ارشد کاهش خواهد یافت. دیگر جنبه کلیدی سنجه، ارزیابی تأثیری است که مدیریت دانش بر نتایج مالی سطح پایین داشته است. برای رسیدن به یک رویکرد کلی گرایانه در سنجش مدیریت دانش بایستی سنجه های مالی و غیر مالی را با هم بکار برد. متدهای مورد استفاده برای سنجش مدیریت دانش عبارتند از: متریک سرمایه فکری (سویی، ۱۹۹۷؛ لیوویتز، ۲۰۰۰؛ بنتیز، ۲۰۰۱) و کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲؛ آرورا، ۲۰۰۲). با این وجود، هنوز روش کاملی برای سنجش مدیریت دانش در سازمان ها وجود نداشته و این موضوعی است که محققان به دنبال آن هستند. ۶- زیرساخت سازمانی ایجاد مجموعه ای از نقش ها و تیم هایی برای انجام وظایف مبط به دانش زیرساخت سازمانی است. علی رغم اینکه بعضی حوزه های موجود در سازمان مانند حوزه های مدیریت منابع انسانی و تکنولوژی اطلاعات هم اکنون در موضوعات دانش دخیل هستند، استقرار گروهی از افراد با مسئولیت های رسمی ویژه برای مدیریت دانش حیاتی است. ۷- فعالیت ها و فرآیندهای یک فرآیند مدیریت دانش اشاره به فعالیتی دارد که به وسیله دانش می توان آن را در سازمان انجام داد. بسیاری از محققان چندین فرآیند و فعالیت مرتبط با مدیریت دانش را پیشنهاد کرده اند (الوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ نیسن و همکاران، ۲۰۰۰؛ ونگ و اسپینوال، ۲۰۰۳). برای مثال الوی و لیدنر (۲۰۰۳) چهار فرآیند برای مدیریت دانش ذکر می کنند که عبارتند از: خلق، ذخیره/بازیافت، انتقال و کاربرد. اجرای فرآیندهای مدیریت دانش زمانی ممکن خواهد بود که یک سازمان دانش محور موفق وجود داشته باشد. بنابراین، اتخاذ یک نگرش فرآیند محور نسبت به مدیریت دانش مهم است. ۸- مساعدت های انگیزشیدادن پاداش به کارمندان به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت مدیریت دانش اثربخش منجر خواهد شد. یاهیا و گاه (۲۰۰۲) بیان می کنند که چنین سیستم هایی بایستی به نگرش های ریسک گرا و کارهای گروهی پاداش دهند. به خصوص، اعطای پاداش به کارکنان با تأکید بر عملکرد گروهی، سطح بالایی از مبادله دانش بین کارمندان را تحریک خواهد کرد. ارتباط دهی پاداش به عملکرد فردی، که باعث ایجاد رقابت شود یقیناً در فرهنگ تسهیم دانش تعیین کننده اثربخش خواهد بود. ۹- منابع برای هماهنگی و مدیریت فرآیندهای پیاده سازی و اتخاذ نقش های مرتبط با دانش به منابع انسانی نیاز است. اختصاص زمان و فرصت برای افراد در جهت یادگیری مهم است. علاوه بر اینها مدیریت توجه هم در موفقیت مدیریت دانش نقش مهمی دارد و یکی از منابع کمیاب در بسیاری از سازمان ها است. ۱۰- آموزش آموزش در خصوص چگونگی تعریف و

تفکر درباره مدیریت دانش، زبان مشترکی بوجود می آورد. علاوه بر این، می توان کارمندان را در استفاده از سیستم مدیریت دانش و دیگر ابزارهای تکنولوژیکی برای مدیریت دانش آموزش داد. بعلاوه، آموزش افراد در جهت دک نقش های جدید برای انجام وظایف دانش گرا ضروری است. در نهایت بایستی آنها را مجهز به مهارت هایی کرد که پرورش دهنده نوآوری، خلاقیت و تسهیم دانش باشد. هواک (۲۰۰۱) پیشنهاد می کند که برای اثربخشی مدیریت دانش، بایستی در حوزه های زیر مهارت ها توسعه داده شود: ارتباطات، شبکه بندی، یادگیری فردی، تیم سازی، همکاری و تفکر خلاق. یاها و گاه (۲۰۰۲) نشان دادند که آموزش های مرتبط با خلاقیت، تیم سازی، مهارت های تحلیلی و حل مسأله تأثیر مثبتی بر کل فرآیند مدیریت دانش دارند. ۱۱- مدیریت منابع انسانی

پیشینه دانش، منابع انسانی سازمان است. چنانچه داوونپورت و ولپل (۲۰۰۱) بیان می کنند، «مدیریت دانش، مدیریت افراد است؛ مدیریت افراد، مدیریت دانش است». محققان زیادی به نقش منابع انسانی در مدیریت دانش اشاره کرده اند. در اینجا تمرکز اصلی بر استخدام، توسعه و حفظ منابع انسانی است. در تحقیق دیگری که تحت عنوان «عوامل کلیدی توفیق سیستم های مدیریت دانش» که به صورت مطالعات موردی چندگانه بوده است، محققان براساس مطالعات موردی در شرکت های مایکروسافت، زیمنس، تله تک، E&Y، هیولت پکارد، ۱۶ عامل کلیدی توفیق شناسایی کرده اند. با تحلیل داده های حاصل از این شرکت ها، شانزده مفهوم به شکل زیر یافت شد که به تشریح مختصر بعضی از آنها پرداخته می شود. ۱- برنامه های آموزشی ۲- معماری دانش: یک معماری سازمانی عبارت است از یک سازه چند بعدی و پیچیده که بیانگر اصولی است که در چگونگی طراحی سازمان و چگونگی سازماندهی و اجرای عناصر مدل کسب و کار، راهنما است. ۳- شبکه متخصصان ۴- تسهیم دانش ۵- شفافیت ۶- استراتژی دانش ۷- اعتماد ۸- مهندسی مجدد فرآیند ۹- ذخیره سازی دانش: ذخیره سازی دانش ضمنی و صریح یکی از مهمترین عناصر یک سیستم مدیریت دانش است. پایگاه داده مهارت ها، پایگاه داده تخصص ها و ذخیره سازی دانش ضمنی و صریح سازمان از دیگر عناصر سیستم مدیریت دانش است. ۱۰- ممیزی دانش ۱۱- فرهنگ سازمانی ۱۲- حمایت و تعهد مدیر ارشد اطلاعات ۱۳- اجرای آزمایشی ۱۴- تسخیر دانش ۱۵- شناسایی دانش ۱۶ ساختار سازمانی. در تحقیقی که محمدی فاتح (۱۳۸۶) در پایان نامه خود در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی تحت عنوان «شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی مدیریت تهران» انجام داده است، هفت عامل اساسی در توفیق مدیریت دانش بدست آمده است. این هفت عامل عبارتند از: ۱- جهت گیری استراتژیک دانایی محور ۲- فرهنگ مشارکتی ۳- ارزیابی و انتقال دانش ۴- زیرساخت سیستم های اطلاعاتی ۵- توسعه منابع انسانی ۶- الگوگیری و درگیری افراد ۶-۵- مدیریت دانش در صنعت هوافضای مالزیدر راستای پیاده سازی مدیریت دانش سه موضوع کلیدی برای سازمان ها مطرح است: اولین آنها پرورش آگاهی است. این مورد مستلزم درک نظریه ها، مفاهیم و پایه های مدیریت دانش است. مورد دوم تعریف هدف است. یعنی اینکه اهمیت استراتژیک مدیریت دانش را تشخیص داده و در سازمان محقق سازیم. مورد سوم عبارت است از اجرای اقدامات لازم یعنی تدوین طرحی که بر مبنای آن بتوان دارایی های دانشی را در جهت حمایت از اهداف سازمان بسیج کرد. براساس تئوری مفهوم سازی بنیادین و مصاحبه همگرا، از مدیران ارشد صنعت هوافضا در مالزی خواسته شد که در خصوص وضعیت مدیریت دانش در این صنعت سخن بگویند. اهداف تحقق عبارت بود از: ۱- شناسایی عوامل کلیدی پیاده سازی مدیریت دانش ۲- میزان مدیریت دانش ۳- موانع پیاده سازی ۴- اقدامات انجام شده برای مدیریت دانش در این بررسی مشخص شد که سه مفهوم فوق (که در بالا به آنها اشاره شد) حمایت کننده موضوعات کلیدی این تحقیق است. در عین حال، موضوع جدیدی براساس این مطالعه نمایان شد، که به ادبیات استراتژی تعلق داشت. موضوع چهارم که پذیرش استراتژی نام گرفت، بعد جدید را به چگونگی کاربرد اثربخش مدیریت دانش در صنعت هوافضا افزود. پذیرش استراتژی، ضرورت تعریف و تدوین استراتژی به منظور حمایت از چرخه مدیریت دانش را تبیین می کند.

<div class="e">

تجزیه تحلیل و طراحی سیستمها و روشها

دکتر شمس السادات زاهدی

خلاصه کتاب: فصل اول: سیستم و نگرش سیستمی - سیستم چیست؟ سیستم مجموعه‌ای است از اجزای به هم وابسته که به علت وابستگی حاکم بر اجزای خود کلیت جدیدی را احراز کرده از نظم و سازمان خاصی پیروی می‌نماید و در جهت تحقق هدف معینی که دلیل وجودی آن است، فعالیت می‌کند. سیستم‌ها بی‌شمار هستند. برخی از نمونه‌های سیستم عبارت است از: ملکولها؛ سلولها؛ نباتات؛ حیوانات؛ انسانها؛ جوامع؛ ماشینها و دیگر نظامهای مکانیکی؛ منظومه‌های کیهانی؛ نظامهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی؛ سیستم اطلاعات؛ کامپیوتر؛ نظامهای تولیدی، آموزشی، تامین اجتماعی، خدمات درمانی، ارتباط جمعی، حسابداری، بایگانی، نظام حقوق و دستمزد، باز نشستگی، ارزشیابی کارکنان و کنترل؛ خطی که با آن می‌نویسیم زبانی که با آن تکلم می‌کنیم و..... در این مقاله، مفاهیم نظام و سیستم، مترادف گرفته شده‌اند. درونداد دروندادها یا داده‌ها عبارت‌اند از: کلیه آنچه که به نحوی وارد سیستم می‌شود و تحرک و فعالیت سیستم را سبب می‌گردد. فرایند تبدیل (میانداد) دروندادی که به سیستم وارد می‌شود، طبق برنامه سیستم، در جریان تغییر و تبدیل قرار می‌گیرد. مثال: در نظام دانشگاهی، دانشجو که یکی از داده‌های سیستم است، در فرآیند تبدیل قرار می‌گیرد و ذهن او با مفاهیم، واژه‌ها و مطالب علمی آشنا می‌شود و در نگرش او تغییراتی پدید می‌آید. برونداد: داده‌هایی که در فرآیند تبدیل قرار می‌گیرند، طبق نظم و سازمانی که بر سیستم حاکم است، به صورت کالا- یا خدمت، از سیستم به محیط صادر می‌شوند. دانشجوی فارغ التحصیل، تحقیق و پژوهش، برخی از ستاده‌های نظام دانشگاهی هستند. بازخور (باز داد) بازخور فرآیندی دورانی هستند که در آن، قسمتی از ستاده، به عنوان اطلاعات به درونداد پس خورنده می‌شوند و به این ترتیب سیستم را «خود کنترل» می‌سازد. برای مثال، چنانچه به علت عدم تطابق آموزشهای دانشگاهی با نیازهای واقعی بازار کار، دانشجوی فارغ التحصیل نتواند جذب بازار کار شود، ایجاد اصلاحاتی در نظام آموزشی دانشگاه ضرورت دارد. سیستم‌های اصلی و فرعی سیستم‌ها به دو دسته اصلی و فرعی تقسیم شده‌اند: سیستم فرعی جزعی است که بر خود نظارت دارد و وظیفه خاصی را انجام می‌دهد و برای رسیدن به هدف معینی می‌کوشد؛ این سیستم فرعی که نقش ویژه ای ایفا می‌کند، خود یکی از اجزای تشکیل دهنده سیستم بزرگتری است که میتوان آن را «سیستم اصلی» نام نهاد. تقسیم سیستم‌ها به باز و بسته، یکی دیگر از طبقه بندیهای سیستم‌ها است. سیستم بسته، سیستمی ساده است که با محیط خود ارتباطی برقرار نمی‌کند یعنی داده‌های آن به صورت پایان‌ناپذیر در حال چرخش است مثل سیستم گردش آب؛ بر خلاف آن سیستم باز، سیستمی است که با محیط خود در ارتباط است یعنی چیزی را می‌گیرد در فرآیند تغییر و تبدیل قرار می‌دهد و بعد به محیط باز می‌گرداند. سیستم‌های بسته در برخورد با محیط، سازمان خود را از دست می‌هد یا جهت فعالیتش تغییر می‌کند. در هر سیستم، عواملی وجود دارند که در خلاف جهت نظم سیستم عمل می‌کنند و مختل کننده‌ی انتظام سیستم هستند. این عوامل را «آنتروپی» می‌خوانند. آنتروپی به دو نوع تقسیم می‌شود: آنتروپی مثبت که عملگرش در خلاف جهت اصلاح انحرافات و به منظور بقای سیستم در محیط عمل می‌کند. خواص سیستم باز ۱- کلیت و جامعیت وجودی سیستم در کلیت وجودی خود خواصی را ظاهر می‌سازد که در اجزای تشکیل دهنده آن، به تنهایی وجود ندارد، این کلیت نیز نتیجه گرد آمدن اجزاء مجرد نیست، بلکه ارتباط اجزاء با یکدیگر و نحوه ترکیب نظم و سازمان یافتن آنهاست که کلیت سیستم را به وجود می‌آورد. ۲- سلسله مراتب مراتب وجود یک زنجیره مرتبه ای است که هر یک از مرتبه‌ها، ساخت و خواصی علاوه بر ویژگی‌های مرتبه پیشین دارد. ۳- همبستگی اجزاء منظور از همبستگی این است که هر جزء در سیستم، به نحوی با سایر اجزاء مرتبط است و به علت وجود این همبستگی، چنانچه در جزیی خللی وارد شود، سایر اجزاء نیز از آن

خلل، متاثر می گردند. ۴- تناسب اجزاء بین اجزای هر سیستم، تناسب، سنخیت و اکمال متقابل موجود است. وجود تناسب بین اجزاء سبب حفظ هویت و کلیت سیستم می شود. ۵- گردش دایره وار فرآیند درونداد، تبدیل و برونداد، جریانی مستمر و مداوم است. ۶- خاصیت تولید مثلاًز دیگر ویژگی های سیستم های باز، میل به جاودانگی است. سیستم ها گرایش به جاودانه سازی خود دارند و تا جایی که امکان داشته باشد به حیات خویش ادامه می دهند. ۷- همپایی سیستم می تواند از راه ها و مسیرهای متفاوتی به هدف واحدی برسد. به عبارت دیگر، حالت پایانی واحدی ممکن است از شرایط اولیه متفاوت و با راههای متفاوتی حاصل شود. ۸- گرایش به فنادرون سیستم ها عواملی به وجود می آیند که سیستم را از جهت اصلی آن منحرف می سازند و تمایل در جهت عدم تعادل دارند. ۹- گرایش به تکامل منظور از تکامل، عبارت از پیچیدگی ساخت و تنوع خواص است. چنانچه ساختار سیستم، پیچیده تر شود و در اثر آن پیچیدگی، عملکردهای متنوعتری از سیستم به ظهور رسد و خواص بیشتری ارائه شود، سیستم تکامل تر شده است. ۱۰- گرایش به تکامل یا خود نگهداری پویا از دیگر ویژگی های سیستم های باز، خصوصیت تعادل گرایی یا خود نگهداری پویا و حالت پایا بر جایی است. منظور از این حالت که به «هوموستاسیس» معروف است، تلاش سیستم در حفظ متغیرهای ضروری خود، در محدوده ای معین به منظور ادامه حیات سیستم می باشد. فصل دوم تجزیه و تحلیل سیستم چیست و تحلیل کننده سیستم کیست؟ تعریف تجزیه تحلیل سیستم تجزیه تحلیل سیستم عبارت است از شناخت جنبه های مختلف سیستم و آگاهی از چگونگی عملکرد اجزای تشکیل دهنده سیستم و بررسی نحوه و میزان ارتباط بین اجزاء آن؛ به منظور دست یابی به مبنایی جهت طرح و اجرای یک سیستم مناسب تر است. تجزیه و تحلیل به ما کمک می کند تا موقعیت فعلی سازمان را به خوبی درک کنیم، از جریان کار مطلع شویم و آن را مورد ارزیابی قرار دهیم و برای رفع نارسائیه ها و مشکلات، بهترین راه حل را انتخاب و توصیه کنیم. در یک سازمان، سیستم را مجموعه ای از روش ها نیز تعریف کرده اند، روشهایی که به یکدیگر وابسته هستند و با اجرای آنها، قسمتی از هدف سازمانی محقق می شود روشها نیز به نوبه خود مجموعه ای از شیوه های مختلف انجام کار هستند که با استفاده از آنها می توان به تامین هدف نهائی سازمان کمک کرد. روش عبارت است از یک رشته عملیات و مراحل که برای اجرای کل یا قسمتی از یک سیستم انجام می شود. شیوه عبارت است از تشریح جزئیات و نحوه انجام دادن کار؛ مثل استفاده از کارت جهت حضور و غیاب کارکنان و با استفاده از کامپیوتر برای تنظیم لیست حقوق کارکنان. ارتباط مدیریت با تجزیه و تحلیل سیستم یکی از مهمترین وظایفی که برای مدیران بر شمرده اند، وظیفه ایجاد تغییر است. مدیران موظفند در عین حال که تعادل سازمان خود را حفظ می کنند، همگام با آخرین تغییرات و تحولاتی که در جهان رخ می دهد، تغییرات لازم را در سازمان خود به وجود آورند و از جدیدترین روش ها و شیوه های انجام کار، در اداره امور سازمان خود بهره گیرند. مدیران باید خود، از عوامل ایجاد تغییر باشند و این اصل را باور داشته باشند که سرعت در پذیرفتن افکار و روش های نو، به موفقیت سازمان مطبوعشان کمک می کند. آنها باید از همکاران خود بخواهند که در جریان تغییرات، مشارکت موثر داشته باشند و نظرات سازنده و اصلاحی خویش را برای ایجاد تغییرات، مطرح سازند. هر جا که افراد، در فرآیند تصمیم گیری سهیم باشند، همکاری بیشتری در اجرای تصمیم و تغییر نشان می دهند هر چه آگاهی افراد از تغییرات و پیامدهای آنها بیش تر باشد، مشارکتشان فزونتر، و مقاومتشان در برابر تغییر، کمتر خواهد بود. سازمانی پویا و ماندنی است که هدفهای خود را با شرایط و نیازهای متغیر محیطی تطبیق دهد و انعطاف لازم را برای تغییر در ساختار درونی خویش به نحوی که با تغییرات محیطی سازگار باشد، نشان دهد. با کمک تجزیه تحلیل سیستمها و روشها و شیوه های انجام کار، می توان اولاً- بررسی دوباره ای از هدف های سازمانی به عمل آورد؛ ثانیاً: با نحوه انجام کارها در وضع موجود آشنا شد؛ ثالثاً: به کمبودها، نقایص و مشکلات پی برد؛ رابعاً: با استفاده از روشهای علمی، راهها و شیوه های بهتری را انتخاب کرد و به مرحله اجرا گذارد. چنانچه متخصصین، از خارج سازمان برای تجزیه تحلیل سیستمها و روشهای سازمانی دعوت شوند به علت این که با مشکلات سازمانی خو نگرفته اند، بهتر خواهند توانست به نقایص موجود پی ببرند و کمبودها را تشخیص دهند. به علاوه، این افراد

با تجربه و مهارتی که در کار خود احراز کرده‌اند، با دید علمی تری نسبت به بررسی سیستم‌های سازمانی اقدام خواهند کرد. از طرف دیگر، عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند که تجزیه تحلیل امری دائمی و مستمر است و بهتر خواهد بود که واحدی در سازمان برای این منظور دایر شود و این وظیفه مهم را به طور مداوم بر عهده گیرد. به علاوه، شاید کارکنان سازمان چندان مایل نباشند که کارشان توسط افرادی خارج از سازمان مورد نقد و بررسی قرار گیرد. وظایف واحد تجزیه تحلیل سیستم‌ها چنانچه واحد تجزیه تحلیل سیستم‌ها در داخل سازمان به وجود آید، به عنوان واحد ستادی عمل می‌کند و مدیران را در اجرای وظیفه ایجاد تغییر مدد می‌رساند. ذیلاً به اهم وظایف واحد تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روشها اشاره می‌شود: ۱- بررسی و تجزیه و تحلیل ترکیب و ساخت سازمان به منظور ایجاد تشکیلات مناسب با احتیاجات سازمان. ۲- استقرار مناسب ترین سیستم‌ها، روش‌ها و شیوه‌های انجام کار در سازمان. ۳- تهیه اطلاعات دقیق و به هنگام برای مدیران و مقامات مسئول. ۴- کوشش در هماهنگی ساختن سازمان با آخرین تغییرات و پیشرفت‌ها از طریق تجزیه و تحلیل مداوم و مستمر سیستم‌ها و روش‌ها. ۵- تدوین دستور العمل‌های کتبی و مدون به توصیه مقامات مسئول سازمان. ۶- بررسی و تجزیه و تحلیل نحوه تقسیم کار، به منظور تقسیم منطقی و صحیح کار بین کارکنان. ۷- بررسی و تجزیه و تحلیل نمودار جریان کار، به منظور جلوگیری از تداخل و تکرار و حذف مراحل زائد کار. ۸- بررسی و تجزیه و تحلیل نحوه تخصیص جا و مکان، به منظور استفاده موثر از نیروی انسانی و تحصیلات فیزیکی کار. ۹- اندازه گیری کار به منظور کوتاه کردن زمان انجام کار و ایجاد سرعت در ارائه کالاها و خدمات به مشتریان و ارباب رجوع. ۱۰- بررسی و کنترل فرم‌های مورد نیاز سازمان. ۱۱- بررسی و تجزیه و تحلیل سیستم بایگانی و مدیریت امور اسناد. ۱۲- بررسی نحوه استقرار و اجرای سیستم‌های جدید «از قبیل سیستم‌های مکانیزه و کامپیوتری». ۱۳- اعتلای روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان سازمان. ۱۴- تلاش در جهت افزایش سطح اثر بخشی و ثمر بخشی در کل سازمان. ۱۵- فواید تجزیه و تحلیل سیستم‌ها. ۱- جهت بررسی مسائل مشکلات سازمانی. ۲- با تجزیه و تحلیل سیستم‌ها است که می‌توان کار را ساده کرد و به افزایش بهره‌وری سازمانی یاری رساند. ۳- اقدامی در جهت مدد رسانی به مدیران و مقامات مسئول در امر سیاست گذاری و تصمیم گیری دانست. ۴- می‌توان ساختار سازمانی را مناسبتر و روشهای اجرایی کارآمدتر و شیوه‌های عملیاتی پر ثمرتر به وجود آورد. ۵- می‌توان از نیرو و تلاش کارکنان بهترین استفاده را کرد. ۶- از میزان خطاها و اشتباهات کاسته می‌شود. ۷- روشهای به دست آوردن اطلاعات دقیق و به هنگام از وضع موجود است. تحلیل کننده سیستم کیست؟ تحلیل کننده یا آنالیست، فردی است علاقه‌مند به کار تجزیه تحلیل سیستمها و روشها و متخصص در این زمینه که با استفاده از آموخته‌های علمی و تجارب عملیش، صلاحیت لازم جهت انجام دادن بررسی‌های جامع و همه جانبه در امر تجزیه و تحلیل را واجد است. برخی از ویژگی‌های آنالیست از این قرار است: ۱- آنالیست باید به کار تجزیه و تحلیل معتقد و علاقه مند باشد. ۲- آنالیست باید دارای ذهنی پرسشگر باشد. ۳- آنالیست موظف است اجزای سیستم را در ارتباط با یکدیگر ببیند و آنها را به صورت هماهنگ و متحد در آورد. ۴- آنالیست باید متوجه نقش مهم کارکنان سازمان باشد و با مسائل انسانی و ریزه کاری‌های رفتار کارکنان در سازمان آشنا باشد. ۵- آنالیست بایستی با بررسی کامل و برخورد سیستمی، علت‌ها را از معلولها تشخیص دهد و برای رفع مشکل، نسبت به شناخت علل اصلی به وجود آورنده مشکل، اقدام کند و راه‌های منطقی و عقلایی، جهت برطرف کردن علل واقعی ارائه دهد. ۶- آنالیست باید واقعیت را همان گونه که هست ببیند و بکوشد حالت بی طرفی خود را حفظ کند. ۷- آنالیست باید به ابعاد اخلاقی و جنبه‌های ارزشی نیز توجه داشته باشد. ۸- آنالیست باید صبور باشد. سیکل تجزیه و تحلیل سیستم‌ها سوم آشنایی با مراحل تجزیه تحلیل سیستم مراحل تجزیه تحلیل سیستم‌ها ۱- توضیح و توجیه مشکل؛ ۲- ایجاد فرضیه‌هایی درباره مشکل و علل ایجاد آن؛ آنالیست درباره عواملی که سبب بروز مشکل شده‌اند، فرضیه‌هایی به وجود می‌آورد. ۳- انتخاب فرضیه مهم؛ ۴- جمع آور اطلاعات درباره فرضیه مهم؛ (از قبیل استفاده از کتابخانه، اسناد و مدارک و بایگانی‌ها، مراجعه به جداول و نمودارهای سازمانی، مشاهده، تهیه پرسشنامه و انجام

۵- طبقه بندی اطلاعات مکتسبه؛ (شیوه طبقه بندی نیز به موضوع و نوع اطلاعات بدست آمده، بستگی دارد). ۶- تجزیه تحلیل اطلاعات: سوالاتی درباره چستی، چرایی، کیستی، چگونگی و شرایط زمانی و مکانی موضوع مطرح می شود. ۷- اخذ نتیجه و ارائه راه حل: پیشنهاداتی معقول و منطقی جهت رفع مشکل ارائه می دهد. ۸- تهیه و تنظیم گزارش: آنچه که تا این مرحله انجام شده است، بایستی در گزارشی تنظیم و تدوین شود و در دسترس مقامات مسئول قرار گیرد. ۹- اجرا؛ ۱۰- آزمایش طرح جدید؛ ۱۱- استقرار طرح جدید؛ ۱۲- ارزیابی عملکرد: آنالیزت موظف است بررسی دوباره‌ای از آن به عمل بیاورد و عملکرد آن را ارزیابی کند. فصل چهارم اصول و مفاهیم سازمانی سازمان عبارت است از: سیستمی متشکل از اجزاء به هم پیوسته و مبتنی بر نظم و انضباط که در جهت رسیدن به هدفهای خاصی فعالیت می کند و سازماندهی عبارت است از فراهم آوردن امکانات و وسایل مورد نیاز برای رسیدن به هدفهای سازمان می باشد. ساختار کلی سازمانیکی از صاحب نظران رشته مدیریت به نام هنری میزبرگ معتقد است که هر سازمان دارای پنج سطح یا بخش اساسی است که عبارت‌اند از: ۱) بخش مدیریت عالی که مسئولیت نهایی اداره امور سازمان را بر عهده دارد؛ ۲) بخش مدیریت میانی که بر کار واحدها نظارت می کند و فعالیت‌های آنان را هماهنگ می سازد؛ ۳) بخش عملیاتی که مسئولیت تولید کالاها و خدمات را بر عهده دارد؛ ۴) بخش فنی که از متخصصان و صاحب نظران فنی و تکنیکی تشکیل می شود و در موارد لزوم نظرات تخصصی و فنی ارائه می دهد؛ ۵) ستاد پشتیبانی که در خارج از جریان اصلی تولیدی سازمان قرار دارد و نقش کمک و یاری دهنده را برای سایر واحدها ایفا می کند. به نظر میزبرگ، در سازمان‌های مختلف، با توجه به مقتضای موقعیت، ممکن است یکی از بحث‌های فوق، بخش کلیدی سازمان باشد و نقش قالب و مسلط را ایفا کند و ساختار سازمان را تحت تاثیر خود قرار دهد. بدیهی است که ساختار سازمانی نیز متأثر از نقش و اهمیتی خواهد بود که هر یک از بخش‌ها دارا هستند. بخش‌های اصلی سازمانمبنای سازماندهی برای سازماندهی و تقسیم کار، مبانی متنوعی وجود دارد که در اینجا به اختصار به برخی از آنها اشاره می شود: ۱- سازمان بر مبنای تعداد: تقسیم بندی افراد به طور اتفاقی و به دسته‌های مساوی و مامور کردن هر دسته برای انجام دادن یک قسمت از وظایف سازمانی این گونه سازماندهی برای طبقه بندی نیروی انسانی مشابه که افراد آن دارای ویژگی‌های تقریباً یکسانی هستند مفید است. مثل: تقسیم وظایف در ارتش‌های قرون وسطی. ۲- سازمان بر مبنای وظیفه: هدف اصلی سازمان به فعالیت‌های اصلی، فعالیت‌های اصلی به فعالیت‌های فرعی، فعالیت‌های فرعی به وظایف اصلی و وظایف اصلی به وظایف فرعی منقسم می شود و اجرای هر دسته از وظایف مشابه و مرتبط، به یک واحد محول می شود. و نقش هر یک از کارکنان در انجام بخشی از وظایف واحد، تعیین می‌گردد؛ مثل ایجاد وزارت آموزش و پرورش به منظور اعتلای سطح آموزش در کشور. ۳- سازمان بر مبنای نوع عملیات (تخصص): در این روش تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت، تخصص و آگاهیهای یکسان است یعنی حرفه و تخصص افرادی که کار را انجام می دهند، ملاک تقسیم بندی واحدهای سازمانی خواهند بود، مثل سازمان پزشکی یا ستاد خدمات کامپیوتری. ۴- سازمان بر مبنای مشتری (ارباب رجوع): در این روش به دریافت کنندگان خدمات سازمان توجه می شود و سازماندهی بر مبنای گروه‌های مختلف مشتریان و ارباب رجوع صورت می پذیرد. ۵- سازمان بر مبنای قلمرو عملیاتی (محل جغرافیایی): در این نوع سازماندهی بر مبنای محل و مکان عملیات، ملاک قرار می گیرد؛ تحت نظارت یک واحد متشکل؛ مانند تشکیل واحدهای سرویس دهی برای نواحی مختلف شهری در سازمان شهرداری. ۶- سازمان بر مبنای محصول (نوع تولید): در این روش مبنای گروه بندی وظایف و تقسیم کارها، نوع کالا یا محصولی است که قرار است تولید شود مثل اختصاص واحدهای سازمانی یک کارخانه به تولید کالاهای مختلف، از قبیل: کولر، یخچال و آبگرمکن. ۷- سازمان بر مبنای پروژه: این نوع سازماندهی در سازمان‌هایی قابل اجراست که این امکان وجود داشته باشد که هدفها و ماموریت‌های آنان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های تقریباً مستقلی قابل اجرا باشد می توان به تعداد برنامه‌های موجود در سازمان، واحدهای مستقلی را به وجود آورد. ۸- سازمان ماتریسی: تلفیقی از سازمان بر مبنای وظیفه و بر مبنای پروژه است. به این ترتیب که جریان اختیار در

واحدهای تخصصی به صورت عمودی و در واحد های اجرایی، به صورت افقی است و از تلاقی این دو محور، یک ماتریس بوجود می‌آید. ۹- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان حلقوی: این ساخت در قالب گروههایی که به وسیله اعضای مشترک، با هم در ارتباط می‌باشند، شکل می‌گیرد. یک فرد در گروهی به عنوان مدیر، در گروه دیگر به عنوان رئیس و در گروه سوم به عنوان مشاور می‌تواند انجام وظیفه کند. در این ساختار روابط گروهی مورد تاکید قرار می‌گیرد. ۱۰- سازمان بر مبنای ساخت آزاد (ادهو کراسی): این نوع سازماندهی، ساختی موقت، فی البداهه و استعجالی دارد و برای رسیدن به هدف معینی، بدون طرح و نقشه قبلی بوجود می‌آید. این ساخت شباهت زیادی به سازمان ماتریسی دارد که از نیروهای اطلاعاتی و تخصصی، بنا به مقتضای موارد مطرح شده، مناسبترین استفاده‌های تخصصی و عملیاتی را به عمل می‌آورد؛ ۱۱- ساخت سازمانی مدولار (ماجولار): در این نوع سازماندهی، سازمان از واحدهای مختلفی تشکیل می‌شود که هر واحد با ضوابط اجرایی مشخص و ماموریتی که خود، مینیاتوری از ماموریت کل سازمان است، به طور مستقل، غیر متمرکز و خود کفا به فعالیت ادامه می‌دهد. ۱۲- ساخت‌های ترکیبی: در اغلب موارد، سازمان های موجود بر مبنای ترکیبی از دو یا چند نوع از انواع بر شمرده، تشکیل یافته اند و هر چه وسعت سازمان بیشتر باشد، بر امکان تلفیق و ترکیب انواع روشها نیز افزوده می‌شود. تنظیم نمودار سازمانی آنالیز با توجه به موقعیت و شرایط حاکم بر سازمان و اولویتهای مدیریت، و با در نظر داشتن انواع مبانی سازماندهی و مزایا و معایب هر یک، طرح مناسبی را برای سازمان پیشنهاد می‌کند. برای تهیه طرح سازمانی می‌توان از روش‌های تحلیلی، تلفیقی و ترکیبی استفاده کرد. در روش تحلیلی، امر گروه‌بندی فعالیتها، وظایف، از بالا- به پایین انجام می‌شود. به این معنی که هدف سازمان به هدف‌های فرعی، فعالیتها، وظایف و عملیات تقسیم می‌شود و اجرای مجموعه ای از وظایف و عملیات تحت عنوان یک شغل به شاغل واگذار میگردد. در روش تلفیقی، کار گروه بندی عملیات و وظایف، از پایین به بالا انجام می‌شود. ابتدا مشاغل مختلفی که باید در سازمان انجام شوند، مشخص می‌گردند و آنگاه مشاغل مشابه و مرتبط در یک گروه قرار داده می‌شوند و به یک واحد سازمانی احاله می‌گردند و این کار ادامه می‌یابد تا سلسله مراتب سازمانی کامل شود. در عمل بیشتر از روش ترکیبی که بر آیندی است از روش‌های تحلیلی و تلفیقی، استفاده می‌شود و در عین حال که به محتوای مشاغل توجه می‌گردد، ارتباط لازم بین وظایف، فعالیتها و هدفها نیز از نظر دور نمی‌ماند. برای نشان دادن طرح تشکیلاتی سازمان از نمودار سازمانی استفاده می‌شود. روش تحلیلی

هدف فعالیتها وظایف عملیات روش تلفیق روش ترکیبی نمودار سازمانی آنالیز باید به موارد زیر توجه داشته باشد: ۱- در مورد میزان تمرکز و عدم تمرکز امور در سازمان، محدودیت یا وسعت حیطه نظارت و مسطح بودن یا مرتفع بودن سلسله مراتب سازمانی، با مدیریت به تبادل نظر پردازد و از اولویتهای وی آگاه شود. ۲- نسبت به لزوم تناسب اختیارات و مسئولیت‌های محوله به هر واحد، حساس باشد و سطح سازمانی مناسبی را برای واحدها پیشنهاد کند. ۳- در توضیح مناسب اختیارات بین واحدهای صف و ستاد به نحوی که آسان کننده کار یکدیگر باشند دقت کند. ۴- با توجه به ویژگیهای موقعیت، از جمله: هدف سازمان و ماهیت فعالیتهای آن، قلمرو کار سازمان، ویژگیهای دریافت کنندگان خدمات سازمان، نوع تکنولوژی مورد استفاده در سازمان و درجه تنوع کالاها و خدمات تولیدی در آن، ترکیب مناسبی را جهت سازماندهی انتخاب و پیشنهاد می‌کند. ۵- در ارتباط هر یک از مشاغل و واحدها با هدف سازمان دقت کند و مطمئن شود که چنین ارتباطی موجود است. ۶- قلمرو هر یک از واحدها را بررسی کند، امکان ترکیب چند واحد را در یکدیگر و نیز حذف واحدهای زائد را از نظر دور ندارد. ۷- برای هر یک از واحدهای سازمانی، با در نظر گرفتن اهمیت نسبی آنها و تکرار ارتباطشان با سطوح عالی مدیریت، محل مناسبی را در سلسله مراتب، در نظر بگیرد. فصل پنجم فنون تجزیه و تحلیل سیستم‌ها متداولترین فنون و تکنیکهایی که آنالیز را در زمینه بهبود وضع فعلی و پیشنهاد وضع آتی یاری می‌دهند عبارت‌اند از: ۱- بررسی تقسیم کار ۲- بررسی جریان کار ۳- بررسی جا و مکان ۴- کنترل فرمها ۵- کنترل اسناد و سیستم‌های بایگانی ۶- اندازه گیری کار ۷- برنامه ریزی شبکه‌ای (پرت. سی پی ام).

پی‌دی‌ام) فصل ششم بررسی جریان کار نمودار جریان کار عبارت است: از تصویری از مراحل مختلفی که برای انجام یک کار، از ابتدا تا انتها، طی می‌شود. با کمک نمودارهای جریان کار می‌توان علل بوجود آورنده مشکل را، روی صفحه کاغذ به آسانی جستجو کرد و یافت و با آزمایشهای مکرر و تغییر دادن تقدم و تاخر مراحل کار و نیز ایجاد سایر تغییرات لازم، مناسبترین شکل جریان کار را کشف کرد. در نمودارهای جریان کار علائمی به شرح زیر به کار می‌رود: ۱- عمل یا اقدام این علامت معرف انجام کار است. در واقع مرحله اصلی هر کار، عمل است. در صورتی می‌توان گفت عملی انجام شده است که چیزی به وجود آمده باشد یا تغییری حادث شده باشد یا جزئی بر یک چیز اضافه شده باشد. برای مثال، نوشتن یک نامه؛ تکمیل یک فرم؛ تدریس یک مطلب. ۲- بازرسی و کنترل یا این علامت برای نشان دادن بازرسی، کنترل، مقایسه و تطبیق آنچه که صورت گرفته است با معیارهای مورد نظر استفاده می‌شود. برای مثال، مقابله نامه‌ای که ماشین شده است، کنترل کیفیت کالائی که تولید شده است، و بررسی چکی که صادر شده است. ۳- تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری، اگرچه نوعی عمل است و می‌توان آن را با دایره بزرگ نمایش داد، ولی ممکن است برخی از آنالیزها ترجیح دهند از علامت لوزی برای نمایاندن آن استفاده کنند. مثل تصمیم‌گیری در مورد افزایش تولید؛ اتخاذ تصمیم در مورد ارسال کالا برای مشتری؛ تصمیم‌گیری درباره عدم پرداخت چک. ۴- بایگانی، انبار و نگهداری یا این علامت، نشان دهنده نگه داشتن کار به طور موقتی یا دائم است. برای مثال، ضبط نامه در پرونده؛ نگهداری کالا در انبار یا قفسه؛ حفظ سند در آرشیو. ۵- تاخیر یا انتظار غیر موجه زمانی است که کار در انتظار می‌ماند تا مرحله بعدی آن صورت گیرد. ۶- حرکت یا ارسال (جا به جای) یا برای نشان دادن حرکت یا نقل و انتقال می‌توان از علامت‌های پیکان (فلش) یا دایره کوچک استفاده کرد. ۷- هر گاه دو کار به طور همزمان انجام شوند، از علائم ترکیبی استفاده می‌شود. این علائم عبارت‌اند از: الف- عمل و حرکت این علامت معرف انجام عملی است در حین حرکت است؛ مثل رنگ آمیزی جسمی در حین جا به جایی. ب- عمل و کنترل این علامت معرف انجام بازرسی در حین عمل است؛ مثل وزن کردن شیشه‌های نوشابه، هنگام پر کردن آنها. انواع نمودار جریان کار نمودار جریان کار دو نوع است: الف- نمودار عمودی یا یک ستونه ب- نمودار افقی یا چند ستونه مراحل بررسی نمودار جریان کار مرحله اول: تعیین کار مورد نظر در آغاز کار، آنالیز است بایستی: مراحل انجام کار را مورد بررسی قرار دهد، تعیین کند و نقطه آغاز و پایان آن را دقیقاً مشخص سازد. مرحله دوم: تعیین مراحل کار وقتی عنوان کار مشخص شد، بایستی از کلیه مراحل انجام کار لیستی تهیه شود. مرحله سوم: ترسیم نمودار جریان کار در وضع موجود با استفاده از اطلاعاتی که در مرحله دوم کسب شده است، نمودار جریان کار برای وضع موجود ترسیم می‌شود. مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل نمودار وقتی نمودار جریان کار در وضع موجود آماده شد، آنالیز بایستی با دید انتقادی به آن بنگرد و سوالات شش گانه اساسی تجزیه تحلیل را درباره هر یک از مراحل مطرح کند و با یافتن پاسخ مناسب برای آنها به تغییر و اصلاح وضع موجود بپردازد. اولین سوال درباره چیستی هر مرحله است؛ دومین سوال، درباره چرایی است؛ سوال سوم، درباره کیستی است؛ سوال چهارم درباره، چگونگی انجام کار است و سوال پنجم درباره مکان انجام هر مرحله است. مرحله پنجم- تنظیم نمودار پیشنهادی در این مرحله آنالیز با توجه به اطلاعاتی که به دست آورده است، تغییرات و اصلاحاتی را که لازم می‌داند، در نمودار وضع موجود ایجاد می‌کند و نمودار وضع پیشنهادی را تنظیم می‌نماید. فصل هفتم بررسی و کنترل فرم‌های تعریف فرم فرم یکی از ابزارهای برقراری ارتباط است که برای دریافت اطلاعات خاصی است به صورت مکتوب تهیه و تنظیم می‌شود. انواع فرم ها الف- طبقه‌بندی بر حسب قلمرو استفاده ۱- فرمهای داخلی که در بخش کوچکی از سازمان است مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ ۲- فرمهای استاندارد که در کلیه بخشهای سازمانی مورد استفاده‌اند؛ ب- طبقه‌بندی بر حسب کار و وظیفه فرم ۱- فرمهای پرسنلی؛ مثل حکم استخدام ۲- فرمهای مالی؛ مثل دفتر روزنامه ۳- فرمهای آموزشی؛ مثل کارنامه دانشجو ۴- فرمهای تدارکاتی ۵- فرمهای تعمیراتی و نگهداری وسایل ساختمان مراحل بررسی و کنترل فرم مرحله اول- بررسی فرمهای موجود مرحله دوم- تجزیه و

تحلیل فرمهای موجود مرحله سوم- تهیه طرح پیشنهادی برای فرمهای مورد نیاز تعریف بررسی جا و مکان بررس جا و مکان عبارت است از: مطالعه چگونگی تخصیص مکان و فضای در دسترس به نیروی انسانی از یک طرف و وسایل و تجهیزات کاری از طرف دیگر. ملاحظاتی که درباره بررسی جا و مکان سازمان بایستی رعایت شوند، عبارت اند از: ۱- در طرح ریزی جا و مکان بایستی مراقبت شود که هیچ بخشی از مکان و فضای در دسترس، هدر نرود و مناسب‌ترین استفاده از آن به عمل آید. ۲- واحدها و افرادی که وظایفشان از نظر ماهیت، با یکدیگر مرتبط و مشابه است و بنا به اقتضای شغل با یکدیگر در تماس مکرر و مداوم هستند، بایستی نزدیک هم قرار داده شوند. ۳- گردش کار تا جایی ممکن است، از یک محل شروع و به محل دیگر ختم شود. ۴- در تخصیص جا و مکان کار، برای هر یک از کارکنان بایستی تا حد امکان، ماهیت و مقتضای شغل، نوع وظایف و عملیات و نیز ویژگی‌های شخصیتی شاغل، در نظر گرفته شود. ۵- وسایل و تجهیزات کاری، بایستی در دسترس استفاده کنندگان آنها قرار بگیرد و ابزارها و وسایل در محلی باشد که هنگام تحویل و تحول مواد وقت کارکنان هدر نرود. ۶- محل استقرار واحدها و افرادی که بیشتر با ارباب رجوع سر و کار دارند، باید نزدیک در ورودی باشد تا مراحل مراجعه آنها راحت باشد و ثانیاً از مزاحمت برای سایر واحدها کاسته شود. ۷- نحوه قرار گرفتن میز کار و وسایل باید به گونه‌ای باشد که تسهیل کننده سرپرستی و نظارت بر کارکنان باشد. ۸- واحدهای پر سر و صدا بایستی دورتر از سایر واحدها قرار داده شوند. ۹- کلیه افرادی که از نظر رتبه و مقام در یک سطح قرار دارند و شغلشان نیز مشابه است، تا جایی که امکان دارد، از وسایل یکسان استفاده کنند. ۱۰- برای استقرار وسایل سنگین و حجیم، از قبیل صندوق‌های قرمز زمین‌های کامپیوتر، قفسه‌های بایگانی ماشین آلات و تجهیزات ثقیل، از نظر تحمل میزان فشار ناشی از سنگینی و نیز سهولت استفاده، باید بررسی‌های کافی به عمل آید. ۱۱- واحدهایی که کارشان جنبه محرمانه دارد، بایستی دورتر از محل رفت و آمد مشتریان و ارباب رجوع قرار داده شوند. مراحل بررسی جا و مکان انجام کار مرحله اول: بررسی جا و مکان در وضع موجود مرحله دوم: تجزیه و تحلیل طرح جا و مکان کار مرحله سوم: تهیه طرح پیشنهادی جا و مکان کار فصل هشتم کارسنجی تعریف کارسنجی: کارسنجی یکی از تکنیک‌های مطالعه کار است که به منظور افزایش ثمر بخشی سازمان انجام می‌شود و عبارت است: از بکارگیری روشهایی برای تعیین زمان انجام کار معین به وسیله یک فرد واجد شرایط در سطحی قابل قبول. فوائد کارسنجی برخی از قواعد کارسنجی عبارتند از: ۱- کمک به برنامه ریزی نیروی انسانی برای سازمان ۲- ایجاد امکان کنترل و ارزیابی کار کارکنان ۳- کاهش هزینه تولید و قیمت تمام شده کالا ۴- ارائه سرویس بهتر به مشتریان و ارباب رجوع ۵- کمک به برآورد قیمت کالاها یا خدمات و برآورد بودجه ۶- بهبود روابط کار ۷- افزایش کارایی ۸- تسهیل زمان بندی عملیات و برنامه ریزی تولید ۹- ایجاد مبنایی برای پرداخت‌های تشویقی به کارکنان ۱۰- تعیین زمان استاندارد برای انجام کارها ۱۱- کمک به برنامه ریزی جهت وسایل و تجهیزات مورد نیاز پیش نیازهای کارسنجی ۱- آنالیز بایستی قبل از انجام کارسنجی، به اصلاح و ساده سازی روش کار مبادرت ورزد. ۲- علاوه بر روش کار، وسایل و ابزار کار نیز بایستی مناسب و در سطح استاندارد باشند تا بتوان روش را به درستی به کار برد. ۳- در مورد روش ساده شده، بایستی آموزش کافی به کارکنان داده شود تا بتوانند روش اصلاح شده را به درستی به کار برد. فن بررسی حرکات فن بررسی حرکات، دقت کردن در کلیه حرکاتی است که برای انجام یک کار صورت می‌گیرد. مقاصد اساسی بررسی حرکات را میتوان به صورت زیر مطرح کرد: ۱- حذف حرکات زائد ۲- تقلیل خستگی ناشی از حرکات اضافی ۳- بر طرف کردن نقایص و نارساییهای محیط فیزیکی کار (از قبیل نور ناکافی، رطوبت و حرارت نامناسب و غیره). مراحل بررسی حرکات: برای بررسی حرکات طی مراحل زیر ضروری است: ۱- انتخاب کار مورد نظر؛ ۲- انتخاب فردی که در نظر است کارش مورد بررسی قرار گیرد؛ ۳- بررسی حرکات فرد در حین انجام کار، به دفعات و ثبت آنها؛ ۴- تعیین زمان حرکت هر یک از حرکات؛ ۵- تجزیه و تحلیل حرکات انجام شده با طرح سولاتی درباره چرایی، چگونگی و توالی حرکات؛ ۶- حذف، ترکیب و تغییر حرکات در صورت لزوم؛ ۷- تعیین حرکات مورد

نیاز برخی از روشهای کارسنجی عبارتند از: ۱- روش استفاده از سوابق گذشته ۲- روش گزارش گیری ۳- روش نمونه گیری ۴- روش زمان سنجی ۵- روش عناصر از پیش تعیین شده روش زمان سنجی یکی از روشهای دقیق و علمی کار سنجی است. در این روش کار را به اجزایی تقسیم می کنند و زمان انجام هر یک از اجزا را به طور دقیق و با کرومومتر (ساعت مدرج تا یک صدم دقیقه) اندازه می گیرند. مراحل این روش عبارتند از: ۱- تعیین کار مورد نظر جهت اندازه گیری؛ ۲- تقسیم کار به اجزاء؛ ۳- ساده سازی و بهتر سازی روش انجام هر یک از اجزاء کار؛ ۴- آموزش روش کار به افرادی که قرار است کارشان اندازه گیری شود؛ ۵- جلب اعتماد و همکاری افراد برای کارسنجی؛ ۶- اندازه گیری زمان انجام هر یک از اجزاء و ثبت آنها؛ ۷- تعیین زمان نرمال کار (8) (NT) محاسبه اضافات مجاز (9) (A) - تعدیل زمان به دست آمده و تعیین استاندارد نهایی انجام کار با استفاده از فرمول زیر: $(1+A/100) \times ST.NT$ تجزیه تحلیل و طراحی سیستم ها و روش ها/ رشته مدیریت دولتی/ نوشته شمس السادات زاهدی/ تهران دانشگاه پیام نور ۱۳۸۱ دوازده، ۲۲۸ص، مصور جدول نمودار، (دانشگاه پیام نور سری انتشارات آزمایشی متون درسی)

اخلاق در روابط عمومی

نویسندگان: فیلیپ سیب-کتی فیتز پاتریک

خلاصه کتاب: با ترجمه: عباس قنبری- تلخیص: محدثه بختیاری مقدمه: آموزش اخلاق حرفه ای در روابط عمومی: اخلاق از موضوعات بحث برانگیز است که متکی بر نظام های ارزشی است و بر اساس آن فرد خوب و بد را تشخیص داده و به پرسش های مربوط به رفتارهای اخلاقی در جامعه یا محیط کار پاسخ می گوید. شکل گیری معیارهای اخلاقی در ذهن افراد متأثر از عوامل گوناگونی نظیر مذهب، خانواده، شرایط محیطی، جایگاه اجتماعی، سن و جنس، نژاد و غیره می باشد و در یک تقسیم بندی ساده می توان افراد ارزشهای فردی آنها را به سه دسته تقسیم کرد: مطلق گرایان، عقل گرایان و موقعیت گرایان. قضاوت های اخلاقی بخشی از تصمیم گیری های روزمره شاغلان حرفه ای جامعه است. اخلاق حرفه ای را می توان از طریق آموزش و در محیط کار فرا گرفت. مطالعه روی اخلاق مذهبی و فلسفی از متون کلاسیک یونان و با آثاری از افلاطون و ارسطو آغاز می شود. ایمانوئل کانت (۱۸۰۴ - ۱۷۲۴) از فلاسفه ای است که در اخلاق به عنوان وظیفه ای که حتی اگر عمل به آن ضرری در پی داشته باشد، یاد می کند. جان استوارت میل نیز بر سود مندی آن تاکید می کند و هنجار شکنی روزنامه نگاران را هر زمان که در جهت احقاق حقوق مردم در مقابل دولت باشد مجاز می شمرد. روابط عمومی یکی از حرفه هایی است که به علت اهمیت و نقش آن در عرصه های ملی و بین المللی دارای ضوابط اخلاقی با قدمت تاریخی چندین دهه می باشد و در آن پنج نوع رابطه یعنی وظیفه نسبت به خود، نسبت به مخاطب، نسبت به کار فرما، نسبت به حرفه و نسبت به جامعه مورد تأکید قرار می گیرد. در عرصه ملی میتوان به کشور انگلستان اشاره کرد که در سال ۱۹۲۳ مقررات حاکم بر پابلیسیتی را به تصویب رساند و پس از آن در آمریکا آیین نامه حرفه ای روابط عمومی تدوین گردید. در عرصه بین المللی روابط عمومی نیز ر سال ۱۹۶۱، انجمن بین المللی روابط عمومی (ایپرا) با الهام از اعلامیه جهانی حقوق بشر پنج اصل پایه و عام را به عنوان اصول اخلاق حرفه ای در روابط عمومی مورد تصویب قرار داد که لا- تغییرات جزئی که سالهای بعد و از جمله در کنفرانس تهران صورت گرفت، هنوز ناظر بر فعالیت های شاغلان این حرفه در جهان می باشد. فصل اول □ حرفه های روابط عمومی حرفه ای هدف اخلاقی دارد. هدف اخلاقی پزشکی، تندرستی، حقوق، عدالت و روابط عمومی؛ هماهنگی است. یک هماهنگی اجتماعی. حرفه های روابط عمومی همزمان با کار درک متقابل و همزیستی مسالمت آمیز را نیز میان افراد و نهادها ترویج می دهند. آن ها به عنوان حلقه ی ارتباطی مهمی در فرآیند ارتباطات تلقی می شوند که روابط دور را نزدیک و ابهام ها را برطرف می کنند. این اشخاص در سازمان ها در هر مقام و

ماهیتی ظاهر می شوند. کار فرمایان، مشتریان و موسسان این سازمان ها پیوسته در جریان اطلاعات قرار می دهند. در مرتبه بالاتر، حرفه ای های روابط عمومی درباره تاثیرات کلی تصمیم گیری با مشتریان خود مشورت می کنند و آنان اطمینان می دهند در عملکرد سازمان ها نه فقط مبتنی بر منافع سازمان ها، بلکه مبتنی بر منافع همه ی نهاد هایی است که از این عملکرد ها متأثر می شوند. همان طور که آیوی لی، از پیشگامان این حرفه، مدتها پیش در سال ۱۹۲۶ خاطر نشان ساخت این امر همیشه کار آسانی نیست. پیشنهاد های لی زمانی مطرح شد که بیش تر مردم آمریکا با بی اعتنایی به تجارت این کشور می نگرستند و بسیاری از شرکت ها با فلسفه ((نادیده انگاشتن مردم)) فعالیت می کردند لی و دیگر پیشگامان روابط عمومی در متقاعد ساختن سازمان های آمریکایی به اینکه اگر درصدد کسب موفقیت هستند پیش از این نمی توانند مردم را نادیده بگیرند، موثر عمل کردند. به گفته پروفیسور مارک. مک الریث ((لی این ایده را ترویج می داد که عامه آگاه بهترین پناهگاه جامعه در برابر بحران های اجتماعی است. لی شجاعانه به مدیران سازمان های گوناگون نشان می داد که چگونه با رساندن اطلاعات صحیح به مردم می توانند از حمایت جامعه برخوردار شوند. او در جامعه آزاد ارزش بسیاری برای افراد آگاه قائل می شد)) تلاشهای لی و دیگر پیشگامان این حرفه زمینه را برای توسعه نقش مدیریت روابط عمومی، که برخی از آن به عنوان ((وجدان اجتماعی)) سازمان ها یاد می کند، فراهم نمود. کارمندان امروزی روابط عمومی به عنوان مشاوران ارشد مدیران عالی رتبه، در بخش هایی که اجازه شرکت در فرآیند تصمیم گیری داده می شود به نحو موثری عمل می کنند. تأکید بر این امر که هر شرکت باید خود شایسته ی اعتبار باشد و آن را حفظ کند، کارمندان روابط عمومی باید به مشتریان توصیه کنند تا برای رسیدن به اهداف خود به جای اینکه تلاش نمایند بر محیط غلبه کنند، خود را با شرایط جدید وفق بدهند. متأسفانه کارمندان امروزی روابط عمومی برای اصلاح شرکت هایی که از نظر اجتماعی مسئولیت پذیر نیستند، تلاش اندکی می کنند. □ بحران اخلاقی: دریافتها و واقعیتفقدان ارتباطات عامل بحران هایی امروزی نیست بلکه بی اعتقادی آمریکائیان به سازمان های اجتماعی علت آن می باشد. پخش روزانه اخبار درباره اشتباهات مدیریتی، اقدامات غیرقانونی و ... در بخش های مختلف سازمان ها امری عادی شده است. بسیاری معتقدند که این وضعیت پیش از آن که بهبود یابد، بدتر می شود. میکائیل جوزوف سان، مشاور اخلاقی یکی از بزرگترین شرکت های آمریکایی پیش بینی می کرد که طی دهه ۱۹۹۰ شایعات بی شماری درباره کار روابط عمومی ها مطرح خواهد شد. موسسه مدیریت بحران گزارش داد که پوشش خبری بحران هایی تجاری طی سال های ۱۹۹۲-۱۹۹۱، ۴۵ درصد افزایش یافته که با تأکید فزاینده به نقش تصمیمات مدیران در این بحران ها و اثرات آن به تجارت همراه بوده است. همانطور که مطالعه موسسه سنجش افکار عمومی نشان می دهد، پیگیری دائمی رسانه ها و عموم مردم از سازمان های آمریکایی تأثیری بر اخراج مدیران نداشته است. اما از آنجایی که حرفه ای های روابط عمومی اغلب در فرآیند تصمیم گیری های این سازمان ها شرکت می کنند، اعمال غیر اخلاقی کارمندان روابط عمومی نیز مورد انتقاد فرار می گیرد. به علاوه، به علت نقش کارمندان روابط عمومی به عنوان مشاور و پیام رسان، حرفه ای های روابط عمومی ممکن است به خاطر روابط غیر اخلاقی و غیر منطقی؛ بیش از سایرین مسئول شناخته شوند. خیلی ها بر این باورند که موفقیت سازمان ها در رفع ابهامات مربوط به فعالیت های تجاری مستقیماً به توانایی حرفه ای روابط عمومی بستگی دارد. جان باد، یک مدیر روابط عمومی، دریافته است که مسئله اصلی اخلاقی این نیست که چگونه مقررات و قید و بند ها را بشناسیم، بلکه مهم این است که چگونه میتوانیم به آن عمل کنیم. میکائیل وینکل من، سر دبیر سابق مجله روابط عمومی این عقیده را دارد که بحران های اخلاقی برای کارمندان روابط عمومی از دو جنبه مهم می باشد: یکی از جنبه ماهیت خاص اخلاق حرفه ای و دیگری چگونگی حفظ اعمال اخلاقی است. کارمندان روابط عمومی دلایل دیگری برای عملکرد نامطلوبشان دارند. به نظر آن ها دیدگاه مردم نسبت به روابط عمومی اغلب تحت تاثیر عدم شناخت صحیح از حرفه ای های روابط عمومی قرار می گیرد. □ مسئولیت های اجتماعی از آن جا که بیشتر بی اعتمادی نسبت به حرفه ای های روابط عمومی ناشی از عدم اعتماد عمومی برای بهبود

اعتبار خود با وظیفه ای سه گانه مواجهند. آن‌ها باید هم در بین عامه و هم در بین سازمان‌هایی که ایجاد کرده‌اند بهبود بخشند و نیز مسئولیت اجتماعی خود را در قبال مشتریان سازمان گسترش دهند. روابط میان سازمان‌ها و جامعه مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی را مشخص می‌کند و مدیران سازمان‌ها را متعهد می‌سازد تا به تصمیم‌گیری درباره روابطی که بر همه مردم تاثیرگذار است توجه کنند. آن‌چه که خوشایند است این است که توجه فرآیند به اهداف اجتماعی تصمیم‌گیری سازمانی برای حرفه‌ای‌های روابط عمومی این فرصت را فراهم آورده است تا به بالاترین درجه قدرت و موقعیت در سلسله مراتب سازمان دست یابند. البته مشارکت حرفه‌ای‌های روابط عمومی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، در واقع از یک مؤسسه به مؤسسات دیگر به طور قابل توجهی تفاوت دارد. □ قدرت: نفوذ مسئولیت‌پذیری حرفه‌ایدر بسیاری از حرفه‌های روابط عمومی، تنها مایه امیدواری در مقابل انبوهی از اعتراضات عمومی در مورد اخلاق روابط عمومی‌ها، این واقعیت است که از گذشته‌های بسیار دور، روابط عمومی هم به عنوان یک نقش مدیریتی مشروع و هم به عنوان یک کسی که از ابزارهای قدرت و نفوذ کافی برای تأمین دیدگاه‌های عمومی برخوردار است، شناخته شده است. توسعه قدرت حرفه‌ای باید با مسئولیت‌پذیری اخلاقی همراه باشد. کارمندان روابط عمومی همانند همه متخصصین مسئول اعمال خود تلقی می‌شوند. هرچه شخص یا حرفه با نفوذ تر باشد به اخلاق حرفه‌ای نیاز دارد. به همان نسبتی که تکنیک‌های روابط عمومی پیشرفته تر شده و زمینه برای عملکرد تجاری، دولتی و دیگر

مؤسسات جویای نمایندگی نسبتاً کامل تر شده است، جنبه‌های اخلاقی نیز باید گسترش یابد. کارمندان روابط عمومی به عنوان مدافعان حقوق مشتریان، خود از تعهد اخلاقی ویژه‌ای برخوردارند. دفاعشان نباید جانبدارانه باشد و تلاششان برای دستیابی به ((موقعیت))، پیش از آن که معیارهای رفتاری راه را برای پیروزی مشتری مسدود یا فراهم کند، باید به صورت همه جانبه و محدود اخلاق حرفه‌ای صورت گیرد. □ معیارهای حرفه‌ای برای کار در روابط عمومی ۱. اهداف کاملاً منطبق با رفاه عمومی و منافع مشتریان یا کارفرمایان باشد. ۲. درستی، صداقت و سلیقه مناسب را در تهیه و تنظیم مطالب و انتشار عمومی آن‌ها و در تمام امور، خواه به عنوان مشاور روابط عمومی مستقل و خواه به عنوان متخصص یا کارمند موسسه تجاری، شرکت یا دیگر سازمان‌ها و گروه‌ها به کار بندیم. ۳. از معیارهای حرفه‌ای که به طور همزمان از ارائه خدمات به همکاران مگر با رضایت تمام افراد ذریبط جلوگیری می‌کند، پیروی کنیم. اسرار مشتری یا کارفرما را حتی پس از قطع رابطه وی با موسسه و مدتی که منافعش ایجاد کند، حفظ کنیم. ۴. با همکاران خود در زمینه جلوگیری از تخلفاتی مانند پخش شایعات و بیانیه‌های اهانت آمیز، پنهان کاری از مشتریان و کارفرمایان و پخش هر گذارش دیگری که به منظور منفعت شغلی یا سود ناشی از رقابت صورت می‌گیرد، همکاری کنیم. ۵. از تلاشهای برنامه ریزی شده برای پیشبرد اخلاق حرفه‌ای و مهارت تکنیکی این حرفه، آموزش و تعلیم و تربیت شایسته کارمندان روابط عمومی حمایت کنیم. فصل دوم □ تصمیم‌گیری حرفه‌ای در روابط عمومی حرفه‌ای‌های روابط عمومی تقریباً هر روز با موفقیت‌هایی مواجهند که تصمیم‌گیری آنان را دشوار ساخته و آنها را با انتخاب‌های سخت‌وا می‌دارد. همیشه نمی‌توان به سادگی انتخاب راه‌های مختلف، به مشکل اخلاقی پاسخ مثبت یا منفی داد. حرفه‌ای‌های روابط عمومی که بر سر دوراهی قرار گیرند باید ماهیت در خوات‌های مشکل ساز را تشخیص داده و آن‌هایی را که باید در موقعیت‌های خاص در اولویت قرار دهند، برگزینند. پنج دسته از این خدمات را که باید در اولویت قرار داد، می‌توان چنین مشخص کرد: ۱. خدمت به خود

۲. خدمت به مشتری ۳. خدمت به کارفرما ۴. خدمت به حرفه ۵. خدمت به جامعه ۱. خدمت به خود: حرفه‌ای‌های روابط عمومی ابتدا باید خدمت به خود را مورد توجه قرار دهند. آن‌ها باید نظام ارزشی خاص خود را مشخص کنند و درباره هر یک از این ارزش‌ها که مایلند در انجام تعهدات حرفه‌ایشان به کار برند تصمیم بگیرند. ۲. خدمت به مشتری: بسیاری از خدمات‌گذاران حرفه‌ای معتقدند اولین تعهد حرفه‌ای باید خدمت به مشتری سازمان باشد که هر کسی با ارائه آن موافق است. ۳. خدمت به کارفرما: خدمت به کسی که چک حقوقی شما را امضاء می‌کند، چیست؟ خدمت سازمانی نامناسب

زمانی است که تصمیمات سختی در مورد بخشی از کارمندان گرفته شود. یک مورد آن، اختلاف نظرهای حرفه‌ای در مورد نحوه عملکرد شرکت است. مورد دیگر نیز چشم پوشی از فعالیت‌های است که سایرین را در معرض آسیب پذیری قرار می‌دهد. ۴. خدمت به حرفه: حرفه‌ای روابط عمومی متعهد است از حرفه مورد نظرش و همکاری که با آن / مرد یا زن / در ارتباط می‌باشد حمایت کند. برخی اظهار می‌کنند اگر حرفه روابط عمومی به عنوان رشته‌ای حرفه‌ای چیزی بیش از مهارتی تکنیکی صرف است، کارمندان باید در قبال هم‌تایانشان مسئول باشند. ۵. خدمت به جامعه: خدمت به جامعه، بخش کلیدی هر حرفه و در فهرست ارزش‌های حرفه‌ای قرار دارد. بی‌و نیز در بررسی‌های چهار الگو ممکن را در خصوص تأمین منافع عمومی ارائه می‌دهد: الف. اگر هر فردی کار روابط عمومی را طبق بهترین خواسته مشتریان انجام دهد، منافع عمومی نیز تأمین خواهد شد. ب. اگر هر فردی که در روابط عمومی کاری انجام می‌دهد علاوه بر تأمین خواسته‌های فردی، منافع عمومی را تأمین کند، منافع عمومی تأمین خواهد شد. ج. اگر کارمندان یا حرفه‌ای‌های این حرفه به هر شخصی که نیازمند کمک می‌باشد اطمینان دهند که خواسته‌هایش را تأمین خواهد کرد، منافع عمومی تأمین خواهد شد. د. اگر روابط عمومی به عنوان یک حرفه، کیفیت مباحثه بر سر موضوعات مهم مردم را بهبود بخشد، منافع عمومی تأمین خواهد شد. □ مسئولیت در موسسات تجاری ممکن است اشخاص بسیاری در فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی سهیم باشند. ممکن است هم با کارمندان داخلی و هم با مشاوران خارجی درباره خط مشی و عملکرد سازمانها ریزنی شود. اگر چه مدیران سازمان‌ها هستند که تصمیم‌نهایی را می‌گیرند ولی نقش هر فردی در فرآیند تصمیم‌گیری نباید نادیده گرفت. اگر چه ممکن است سازمان‌ها به عنوان یک ماهیت مستقل تلقی شود، ولی تصمیمات سازمانی از استدلال‌های اخلاقی اشخاص ناشی می‌شود. اشخاص که اساس سازمان را تشکیل می‌دهند سرانجام در برابر فعالیت‌های سازمان مسئولیت خواهند داشت. جین لیس نایک، پروفیسور رشته بازاریابی، خاطر نشان می‌سازد که اگر چه عوامل مختلفی در فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر دارند ولی ارزش‌های شخصی معیار نهایی هستند، هر چند ممکن است این ارزش‌ها ضرورتاً اساس رفتار اخلاقی نباشد. بنابراین ویژگی اخلاقی تصمیم‌گیرندگان در تعیین اینکه آیا عملکرد سازمان اخلاقی است، عامل عمده‌ای می‌باشد. □ تعیین ارزش‌ها: تعیین ارزش‌های اخلاقی که باید هدایت‌کننده رفتار باشد با درک این مطلب آغاز می‌شود که اخلاق حرفه‌ای تنها موضوع ایدئولوژیک نیست. میکائیل جوزف سان، بنیان‌گذار موسسه پیشبرد اخلاق حرفه‌ای، ارزش‌های دهگانه جهانی و ثابتی را مشخص کرده که می‌گوید برای زندگی اخلاقی ضروری هستند. این ارزش‌ها عبارتند از: درستکاری، صداقت، وفای به عهد، پایبندی، انصاف، توجه به دیگران، احترام به دیگران، شهروندی مسئولیت پذیر بودن، امتیاز طلبی و مسئولیت پذیری. □ تدوین اصول اخلاقی: اصول اخلاقی از ارزشهای اخلاقی ناشی شده و رفتار اخلاقی نیز؛ بر اساس آن سنجیده می‌شود. اغلب حرفه‌ای‌ها در روابط عمومی برای حل تعارضات اخلاقی، ابتدا به قانون خاص چنین رهنمودهایی مراجعه می‌کنند. زیرا به طور کلی رفتار قانونی شامل رفتار اخلاقی نیز می‌شود و حتی گاهی اوقات قانون به عنوان در بر دارنده ((هاله‌ای)) از اخلاق حرفه‌ای تلقی می‌شود. اساساً زمانی که قانون به پایان می‌رسد، اخلاقیات آغاز می‌شود. گاهی اوقات موضوعات اخلاقی زمانی مطرح می‌شوند که قانون یا اولویت‌های قانون، مبهم یا در تضاد با ارزش‌های فرهنگی می‌باشد و یا به گونه‌ای تفسیر می‌شود که آسایش جامعه را به حد کافی تأمین نمی‌کند. بحران‌های تجاری، نمونه بسیار خوبی لزوم سازمان‌هایی را ارائه می‌دهد که به خاطر اعمال کاملاً قانونی‌شان، از لحاظ اخلاقی عموماً مورد سرزنش قرار می‌گیرند. آنها به ویژه در سالهای اخیر در زمینه فعالیت‌های زیست‌میطی تحت فشار بوده‌اند. با این حال اخلاق حرفه‌ای نیازمند این است که مورد حمایت قانون واقع شود. در صورت فقدان قانون، حرفه‌های‌ها باید برای تشخیص رفتار مورد قبول به قوانین رفتاری حرفه یا سازمان خود مراجعه کنند. این قوانین به منظور تفسیر نظریات مربوط به اخلاق حرفه‌ای، به صورت مجموعه دستورالعمل‌هایی تدوین شده‌اند که می‌توان در فرآیند تصمیم‌گیری معمولی به کار برد. امتیاز چنین قوانینی شامل حال آن دسته از حرفه‌ای‌هایی می‌شود که طراحان و

در نتیجه مجریان این معیارها را تشکیل می دهند. انتقاداتی که از آیین نامه انجمن روابط عمومی آمریکا شده است به ((فقدان صراحت)) و نیز به فقدان اتفاق نظر در مورد نحوه تفسیر بند های آن اشاره کرد. علاوه بر این، فقدان ضمانت اجرایی اعمال این قانون را محدود کرده است. مصوبات انجمن روابط عمومی آمریکا از موارد هشدار به کارمندان تا اخراج از سازمان را شامل می شود. چنین مواردی حاکی از وجود مشکلاتی در تدوین قوانین اخلاقی موثر است. طراحان قانون در طرح دستور العمل های جامع که ارزش های حرفه را در بر داشته و آشکارا توقعات اخلاقی ایجاد می کند، اختلاف نظر دارند. بهترین قانون، فلسفه اخلاق را فراتر از رفتار اخلاقی توضیح می دهد. به گونه ای که کارمندان را برمی انگیزاند تا نه تنها درباره درستی یا نادرستی موضوعات، بلکه درباره علت درستی یا نادرستی آنها نیز بیندیشند. قوانین اخلاقی باید کارایی داشته باشد تا مؤثر واقع شوند. آنها باید قابل اجرا بوده و اعمال شوند. به علاوه، قوانین را باید به عنوان ((سندی زنده)) در نظر گرفت که با توجه به پیشرفت های سریع و توسعه اخیر به منظور افزایش و قابلیت بازنگری گسترده تدوین شده اند. قانون اخلاقی تنها با اجرای صحیح و عدالت دقیق، کار حرفه ای هارا در جهان دائماً متغیر به طور موفقیت آمیز هدایت خواهد کرد. حرفه ای های روابط عمومی با کمک به ارتقای معیار اخلاقی سازمان هایی که نماینده آنها هستند به اعتبار خود می افزایند. همچنین کارمندان با افزایش صلاحیت خاص خود، آینده شغلی شان را به عنوان مشاوران اخلاق سازمانی تعیین می کنند. فصل سوم □ درک اخلاق حرفه ای طبیعت کار روابط عمومی به منظور پاسخگویی به مشتریان، به واکنشی سریع و کوتاه مدت نیاز دارد. اخلاق به عنوان یک رشته شامل مطالعه معیارهای رفتار انسانی و قضاوت اخلاقی می شود. اخلاق حرفه ای را می توان تا حد زیادی به عنوان معیاری برای تصمیم گیری در مورد رفتار های درست یا نادرست تعریف کرد افراد و سازمانهای اخلاق حرفه ای را به معنای ارزشهایی فردی و اجتماعی می دانند که اخلاقاً مورد قبول و مظهر تعهدی در تقویت آن ارزش ها هستند. به عبارت دیگر اخلاق حرفه ای به سادگی عبارت است از فراتر رفتن از نیت انجام کار های درست و در واقع، کاربرد آن در زندگی روزمره. روش های مختلفی در زمینه ارزیابی حرفه ای رفتار های خاص پیشنهاد شده است. معمول ترین تقسیم بندی عمدتاً تحت عنوان: ۱. غایت مردانه؛ رویکردی فرجام شناختی که رفتار اخلاقی را بر اساس پیامد های خوشایند یا ناخوشایند تعریف می کند. ۲. رفتار مدارانه؛ رویکردی وظیفه شناختی که بر ارزش ذاتی خاص رفتار تأکید می کند، طبقه بندی شده است. □ رویکرد غایت مردانه: اصطلاح **teleology** از دو کلمه یونانی **teleo** و **logos** گرفته شده است. **teleo** به ((غایت)) و **logos** به ((مطالعه)) اشاره دارد. بنابراین **teleology** یعنی ((مطالعه غایتها)) فیلسوفان ((فایده گرا)) عمدتاً این رویکرد را بکار می برند و اظهار می دارند که سودمندی کارها باید بر اساس میزان رضایتی که ایجاد خواهند کرد، سنجیده شود. در ظاهر، رویکرد فایده گرا یا به عبارت ساده تر پیامدی که از عمل خاصی انجام می شود، به نظر می رسد روشی ساده برای ارزیابی رفتار اخلاقی باشد. جرمی بنتام، فیلسوف انگلیسی و پیشرو تفکر فایده گرایی در این زمینه چند دستور العمل پیشنهاد می کند. بنتام با به کار گیری آنچه که ((حساب لذت جوینان)) می نامید، هفت معیار را تعیین کرد که باید رفتار را بر اساس آنها سنجید: ۱. شدت احساس ۲. مدت آن ۳. قطعیت یا عدم قطعیت آن ۴. دوری یا نزدیکی آن (زمان) ۵. خلاقیت آن (در آینده) ۶. قداست آن (احتمال اینکه لذت یا درد ایجاد کند) و ۷. دامنه آن (تعداد افرادی که از آن متأثر می شوند) از دیدگاه برخی از اندیشمندان چنین تفکر فایده گرایانه ای به دو دلیل اساسی دارای اشکال است: ۱. صرفاً بر میزان لذت بدست آمده بیش از نوع آن توجه دارد. ۲. این نظریه را می توان حتی برای توجیه رفتار غیر اخلاقی که نتیجه خوبی دارد هم بکار برد. □ رویکرد رفتار گرایانه: رفتار گرایان بر این باور نیستند که از نتیجه به بتوان برای توجیه روشها بهره گرفت. اصطلاح **deontology** از کلمه یونانی **deontos** گرفته شده که ((وظیفه)) معنی می دهد. نظریه رفتار گرایان بر این استوار است که انسانها موظفند با یکدیگر محترمانه رفتار کنند، زیرا انسانند. رفتار گرایان تنها بر اساس درستی یا نادرستی نفس عمل، رفتار اخلاقی را ارزیابی می کنند. آنها به جای سنجیدن لذت و درد یا خوبی و بدی، رفتار را به

میزانی که با معیارهای مقبولی انسان مطابقت داشته باشد، ارزیابی می‌کنند. اعلامیه استقلال آمریکا شاید بهترین نمونه تفکر رفتار گرایانه باشد. بنابراین هر تلاشی در آموزش اهمیت تصمیم‌گیری اخلاقی به مردم باید در مسیری باشد که به آنها کمک کند تا از نقش مهمی که انتخاب فردی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند، بیشتر آگاه شوند. پروفیسور دیوید ال. مارتینسان می‌گوید که تلاش‌ها نباید بیشتر در این جهت باشد که پاسخهای خاصی را ارائه دهد. بلکه باید به افراد کمک کند تا موجه شوند مشکلات اخلاقی وجود دارد... و راه‌های بهتر یا بدتری نیز برای رسیدگی به آنها وجود دارد. □ استدلال اخلاقی: رفتارهای اخلاقی صرف نظر از اینکه آیا شخص بدون احساس مسئولیت یا بدون رعایت اصول اخلاقی عمل می‌کند، به عنوان پیامد استدلال منطقی آنها در نظر گرفته می‌شود. زیرا انسان‌ها قادرند پیامد رفتارشان را پیش‌بینی و تحلیل نمایند. آنها همچنین می‌دانند که هم از نظر اخلاقی و هم از لحاظ قانونی، مسئول تصمیم‌گیری هایشان می‌باشند. گاهی فلسفه اخلاق بسیار آکادمیک و تا حدی بسیاری غیر عملی به نظر می‌رسد که بتواند راهکارهای مناسب برای حرفه‌ای کار کردن ارائه دهد. یک مفسر دریافته است ((نظریه پردازی [اخلاقی] ... برای مردم کاملاً دست نیافتنی است زیرا به نظر آنان اخلاق حرفه‌ای صرفاً موضوعی برای مطالعه نیست بلکه شیوه‌ای برای زندگی است (یا خواهد بود))) با وجود چنین مشکلاتی اکثر پذیرفته‌اند که تصمیمات بهتر از مطالعه اخلاقیات ناشی می‌شود. رالف پاتر از دانشکده الهیات هاروارد، یک الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی عامه پسند را ارائه داده که به جعبه پاتر مشهور می‌باشد. این رویکرد شامل چهار مرحله می‌شود ۱. تشخیص موقعیت ۲. شناخت ارزشها ۳. انتخاب اصول ۴. انتخاب اولویت وفاداری به Xها چنین رویکردی فرد را مجبور می‌سازد تا عامه‌ها و ارزش‌ها را، که هر دو از مهمترین عوامل در موقعیت‌های خاص می‌باشد، در اولویت قرار دهد. این الگو خصوصاً برای حرفه‌ای‌ها روابط عمومی مفید است که مسئول تعیین، ایجاد و حفظ روابط با افراد متعددی می‌باشد. رویکرد جعبه پاتر در خصوص تصمیم‌گیری اخلاقی تمرین اخلاق حرفه‌ای کار آسانی نیست. بسیاری از اشخاص و سازمان‌ها در بحث از اخلاق حرفه‌ای و راه‌های آموزش به کارمندان برای اینکه اخلاقی باشند، انرژی و وقت زیادی را صرف می‌کنند. پیش از آنکه افراد یا سازمان‌ها اعلام کنند که اخلاقی هستند، باید اخلاق حرفه‌ای را پایه‌ای قرار دهند تا بر اساس آن تصمیم‌گیری و رفتار نمایند. فصل چهارم □ حرفه روابط عمومی: از نظریه تا عملدر پائیز ۱۹۹۱، حرفه‌ای‌های روابط عمومی در اجلاس سالانه خود در فونیکس آریزونا گرد هم آمدند تا درباره آینده شغلی روابط عمومی به بحث و گفتگو بپردازند. موضوع اجلاس ((اعتبار در جهانی نامعتبر)) بود که موجب نگرانی فزاینده کارمندان در مورد اخلاق حرفه‌ای شده بود. این موضوع به ویژه به هنگام بررسی رفتارهای اخلاقی روابط عمومی‌ها حائز اهمیت است. زیرا رقابت روزافزون حاکم بر فعالیت شرکت‌ها و موسسات، در جامعه‌ای که برنده شدن را برتر از همه چیز می‌داند، فضایی ایجاد کرده که در آن رفتار مورد قبول این گونه تعریف شده است: ((هر کاری)) که باعث شود انسان در بالاترین سطح یا رده قرار بگیرد. □ ارائه خدمات حرفه‌ای مفهوم اصلی در تعریف ((حرفه‌ای)) شامل تعهد مشاوره عملی و تخصصی است. حرفه‌هایی که این وظیفه را نادیده می‌گیرند. اغلب خود را حامی ادعاهای حقوقی و اخلاق رفتار مناسب حرفه‌ای می‌یابند. برای ارائه دهندگان خدمات حرفه‌ای، بدکرداری یا سوء استفاده از مقام و ناکارآمدی در رأس فهرست نگرانی‌های اخلاقی قرار دارد. بدکرداری به سادگی عبارت است از ارائه خدماتی که نباید ارائه شود. مثلاً حقوقدان‌ها به دادخواهی بی‌اساس بپردازند، پزشکان روشهای درمانی غیر ضروری انجام می‌دهند و حرفه‌ای‌های روابط عمومی به اجرای برنامه‌هایی بپردازند که خود می‌دانند مؤثر نخواهد بود یا برنامه‌هایی را تنظیم کنند که هیچ ضرورتی ندارد. چند بند از آیین‌نامه انجمن روابط عمومی آمریکا ویژه معیارهای حرفه‌ای به طور مستقیم به بررسی این موضوع می‌پردازد و اعضاء را مکلف می‌کند تا در کار خود بیشتر صداقت نشان داده و اعضاء را مکلف می‌کند تا در کار خود بیشتر صداقت نشان داده و در برخورد با مشتری صادق باشند. بند یک آیین‌نامه انجمن روابط عمومی آمریکا همچنین مقرر می‌دارد که ((اعضا باید کار خود را مطابق با

خواسته های عمومی پیش ببرند)) حال آنکه به طور قطع ارائه خدمات غیر ضروری توسط حرفه ای ها، غیر اخلاقی و مطابق با خواست عمومی یا مشتری نمی باشد. □ نا کار آمدی (بیکفایتی) از سوی دیگر ممکن است از تفکر ((سود یا زیان مالی)) به دلیل اینکه خدمات روابط عمومی توسط کارمندان فاقد صلاحیت ارائه می شود، انتقاد شود. زیرا ماهیت سود آور حرفه روابط عمومی، تعداد فزاینده ای از کارشناسان را که مدعی عنوان ((مشاور روابط عمومی)) می باشند، بی آنکه آموزش تجربه لازم را برای اثبات آن داشته باشند، جذب کرده است. به علاوه کار پر در آمده این حرفه، برخی از مشاوران با تجربه را نیز وادار ساخته است تا خدماتشان را در زمینه هایی که آگاهی کمتری دارند نیز گسترش دهند. ((وکلای کار چاق کن)) به همان صورتی که در سایر صنایع خدمات حرفه ای عمل می کنند، نقش مهمی نیز در روابط عمومی یافته اند. متأسفانه امروزه ((انجام سرسری و پرهیاهوی کارها، اما فاقد بازدهی واقعی)) میان کارمندان روابط عمومی امری رایج شده است. بنابراین این کارمندی که صرفاً بر اساس نظریه ((طمع خوب است)) کار می کند، باید با توجه بیشتر به تعهد خود به مشتری و حرفه روابط عمومی، در کار خود تجدید نظر نماید. زیرا مسئولیت پذیر، عبارت است از کمک به مشتری تا تصمیمی بگیرد که بطور مقتضی نیازش بر طرف شود و در عمل نیز، خواسته عموم را تأمین کند و اهداف این حرفه را نیز تحقق بخشد. □ جلب مشتری: جلب مشتریان موضوعی است که بیشترین بحث و جدل را در میان مشاوران روابط عمومی به راه انداخته است. برخی شرکتها از ((همه در جنگ، عشق و روابط عمومی انصاف دارند)) پیروی می کنند. سایرین شیوه پسندیده تری در تلاش هایشان برای تقویت پایگاه مشتریان شان اتخاذ کرده اند. مدیر اجرایی (CEO) یکی از بزرگترین شرکتهای روابط عمومی جهان در کتابش می نویسد: من معمولاً از گفتگو با مدیران اجرایی شرکت های رقیب که اطلاعات مفیدی در اختیارم می گذارند، بهره می برم. این دیدار بیش از سی دقیقه به طول نمی انجامد؛ اما زمان راحتی رغبایم به طور کلی دو تا سه روز خواهد بود. جان باد مدیر صنعتی در پاسخ به چنین رفتاری می گوید: ((من مطمئن هستم که این مدیر اجرایی خاص برای رقیبش ارزشی قائل نیست و تردید دارم که حتی ارزشی برای نامش به عنوان یک مدیر نیز، قائل باشم. اما او میداند، همانگونه که من و شما هم میدانیم، این امر خطرناک است و مطمئناً ((شخصیت)) وی را زیر سوال می برد. اگر اینطور نبود برای تصدیق آن به جنبه های حقوقی ای قانون اشاره می کرد.)) البته جنبه مثبت یک قانون اخلاقی این است که اعضاء خود بر کارشان نظارت داشته باشند. باد خاطر نشان می کند که ((قوانین اخلاقی، مشکلات اخلاقی را حل نمی کنند و کارمندان اخلاقی نمی سازند.)) در عمل، شاید بهترین قانون راهنما برای حرفه ای ها در این خصوص همین قانون آشنا باشد: با دیگران چنان رفتار کن که آنان را مجبور کرده ای با خودت رفتار کنند. □ نتایج تضمین ناشدنی در سال ۱۹۷۷ آیین نامه ی انجمن روابط عمومی آمریکا ویژه معیار های حرفه ای به دلیل ماده ای که اعضاء را از گرفتن حق الزحمه مشروط بر تضمین پیامد های خاص منع کرده، توجه کمیسیون بازرگانی دولت فدرال آمریکا (FTC) را به خود جلب کرد. این ماده، قانون فدرال را که مخالف با تثبیت قیمت است، نقض می کرد و به همین دلیل مورد اعتراض کمیسیون بازرگانی دولت فدرال آمریکا قرار گرفت. انجمن روابط عمومی آمریکا در واکنش به این اعتراض، به ممنوعت حق الزحمه های احتمالی پایان بخشید و اجازه داد تا ساختار حق الزحمه بر اساس در آمد استوار گردد. اکثر کارمندان روابط عمومی پذیرفته اند که دادن وعده های دروغین برای مغلوب کردن رقیب، کار نادرستی است. وعده های دروغین نه تنها مانع مراجعه مجدد مشتریان می شود، بلکه انتظاراتی ایجاد می کند که اگر برآورده نشود، می تواند به پیگرد قانونی نیز منجر شود. جلب مشتریان بر اساس اهداف و خط مشی های برنامه و نیز میزان خدمات ارائه شده، روش بهتری برای بدست آوردن مشتری و حفظ آنها می باشد. مطالعات تحقیقاتی نشان می دهد که تصمیم گیری مشتریان در مورد استفاده از انواع خدمات حرفه ای شرکت ها، قبل از توجه به میزان هزینه یا نتیجه احتمالی آن، بر اساس کیفیت خدمات ارائه شده صورت می گیرد. البته بسیاری از حرفه ای ها باور دارند که فعالیت بر پایه حق الزحمه های احتمالی، اقدامی غیر اخلاقی است. حتی اگر

قانون آن را منع نکرده باشد. زیرا به نظر آنها دستمزد بر پایه پیامدهای خاص بسیار مشابه تضمین پیامد هاست. □ اخلاق حرفه ای جهانی جهانی سازی برای حرفه ای های روابط عمومی آمریکا - که باید قوانین اخلاقی مصوب در آمریکا را در بازار های خارجی نیز اجرا کنند - مباحث اخلاقی جدیدی مطرح کرده است. به خصوص برای کارمندان روابط عمومی که مسئول برقراری روابط مؤثر با مشتریان در سراسر جهان هستند، این بحث نگران کننده است. کارمندانی که تلاش می کنند اخلاقیات آمریکایی را به فرهنگ های خارجی انتقال دهند، خیلی سریع متوجه خواهند شد که مردم دارای سوابق مختلف، رویکرد های آموزشی مختلف و نظام های ارزشی و معیارهای اجرایی متفاوتی هستند. حال کدام کار غیر قانونی ممکن است در یک بازار مورد قبول و در بازار دیگر رایج باشد. کارمندان بین المللی باید نسبت به تفاوت های اجتماعی، فرهنگی و دیگر اختلافاتی که ممکن است به بروز معضلات اخلاقی منجر شوند، حساس باشند. کارمندان بین المللی ابتدا باید اطمینان یابند که خود و مشتریان شان از قوانین حاکم بر فعالیت های شغلی کشورهای خارجی آگاهی داشته و آنها را اجرا می نمایند. قانون آمریکا در مورد تخلفات خارجی حساسیت و اهمیت خاصی قائل است. بر طبق این قانون اگر شرکت های آمریکایی به منظور همکاری در تجارت به کارکنان دولت های خارجی پولی پردازند، جرم محسوب می شود. دین کروبرگ، پروفیسور روابط عمومی، اظهار میدارد که توسعه قانون بین المللی اخلاقیات ویژه حرفه ای های روابط عمومی، اوضاع اخلاقی بازار جهانی را نیز بهبود خواهد بخشید. اگر چه او اذعان می دارد که تنها قوانین اخلاقی کافی نیست، ولی ((قانونی که کاملاً بر اساس نظریه های مختلف فلسفه های اخلاقی بنا شده باشد؛ به گونه ای که روابط عمومی، به عنوان یک حرفه با دانشی معمولی و مطابق با معیارهای رفتاری آن را بکار ببرد، اقدامی منطقی و جهانی است. توصیف شرکت های بین المللی مطابق با دیگر قوانین اخلاق حرفه ای در خصوص ارزیابی سیاست ها و فعالیت های شرکت های بین المللی، مطمئناً بینش ارزشمندی درباره سیاستگذاری های موسسات بین المللی ایجاد خواهد کرد.)) آیین نامه آتن به خاطر تأکید بر حقوق بشر، رفتار کارمندان روابط عمومی و همچنین نگرش مثبتش به این حرفه و موفقیت در تصویب معیار های اخلاقی مورد قبول جهانی، به رسمیت شناخته شده است. خلاصه ای از اصول این آیین نامه عبارتند از: ۱. کمک کردن به فراهم ساختن شرایط اخلاقی و فرهنگی تا انسان ها را قادر سازد به کمال برسند و از حقوق سلب نپذیری که در اعلامیه جهانی حقوق بشر عنوان شده است، بهره مند شوند. ۲. فراهم آوردن الگو و کانال های ارتباطی از طریق ترویج آزادانه اطلاعات مهم که سبب شود هر عضو هر جامعه ای احساس نماید که او آگاه است. همچنین او را از نقش و مسئولیت اجتماعی اش و نیز از همکاری و ارتباطش با دیگر اعضای جامعه آگاه سازد. ۳. توجه داشتن به اینکه، به دلیل ارتباط میان حرفه او و مردم، کارش - حتی به صورت خصوصی - در چگونگی ارزیابی حرفه به عنوان یک کل، تاثیر دارد. ۴. محترم شمردن اصول و قوانین اخلاقی اعلامیه جهانی حقوق بشر در محدوده وظایف حرفه ایش. ۵. توجه داشتن به ارزش انسان و حمایت از آن و به رسمیت شناختن حقوق انسانی. ۶. فراهم آوردن زمینه های اخلاقی، روانشناختی و ذهنی به منظور گفتگو به شیوه ای مناسب و به رسمیت شناختن حقوق همه گروه ها برای بیان دیدگاه و نظراتشان. ۷. نظارت دائمی بر خود در تمام شرایط و به نحو احسن تا اعتماد کسانی را که با آنها در ارتباط است، جلب نماید. ۸. انجام کارها در همه شرایط و به نحوی که علائق خاص همه گروهها مشمول توجه گردد؛ هم علائق سازمانی که در آن خدمت می کند و هم علائق جامعه مورد نظر. ۹. به انجام رساندن همه وظایف با صداقت و پرهیز کردن از سخنانی که باعث ابهام یا درک نادرست می شود و نیز حفظ وفاداری به مشتریان یا کار فرمایان؛ چه در زمان گذشته و چه در زمان حال. عضو روابط اجتماعی باید از موارد ذیل اجتناب ورزد: ۱۰. کم اهمیت شمردن حقیقت نسبت به دیگر نیازها. ۱۱. انتشار اطلاعاتی که بر مبنای وقایع درست و قابل اثبات بنا نشده اند. ۱۲. شرکت در هر اقدام مخاطره آمیز یا اقدامی که غیر اخلاقی و نادرست باشد و بتواند بر شأن، منزلت انسان خدشه وارد سازد. ۱۳. به کار گیری هر نوع روش یا تکنیک ((تلافی جویانه)) برای تحریک ناآگاهانه فردی که قادر به کنترل آزادی خود نمی باشد. به طوریکه او نتواند

مسئولیت کارهایی را که به وی محول میشود بر عهده گیرد. این دستور العمل‌ها به نظر آشنا میرسد. اصول مهم صداقت، درستی و احترام را در آیین نامه انجمن روابط عمومی آمریکا ویژه معیارهای حرفه‌ای نیز میتوان یافت. چالش‌های اخلاقی حرفه‌ای جهان - همان طور که در داخل هم ممکن است - آنها را وادار به فعالیت‌های تجاری می‌سازد.

مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

نویسنده: دکتر محمد مهدی تنعمی

خلاصه کتاب - تلخیص: الهام حیدری - مقدمه: دانش یک منبع گرانقدر ملی است و بر خلاف منابع کمیاب دیگر قابل جانشینی نیست. دانش در صورتی که در هر رشته‌ای با نظام آموزشی کیفی عرضه شود قابلیت بیشتری خواهد داشت. آموزش کیفی در صورتی مصداق می‌یابد که بر اساس نیاز ملی و به منظور گسترش فرهنگ کیفیت دانش و یادگیری، مدیریت شود. ضرورت ایجاد تغییر در کیفیتها برای استفاده از منابع سرشار و ارزشمند انسانی کشور در دانشگاهها به منظور افزایش توان ملی برای پاسخگویی به نیازها، در شرایط رقابتی امروز امری اجتناب‌ناپذیر است. این پرسش اکنون برای تعدادی کثیری از رهبران و مدیران دانشگاهها مطرح است که «آیا راه بهتری برای مدیریت آموزش عالی وجود دارد؟». پاسخ مثبت است. رهبران دانشگاهی که دیدگاههای کیفی روشنی دارند، رسالت دانشگاه خود را می‌شناسند و اهداف آن را به درستی طراحی می‌کنند. دانشگاهی که متقاضیان خود را به خوبی می‌شناسد، اعتماد آنها را جلب و نیازها را مرتفع می‌سازد، کارکنان و اعضا در نحوه انجام کار و بهبود فعالیتها اظهار نظر می‌کنند و دانشگاهی که به طور مستمر عملکرد خود را می‌سنجد و خود را با پیشرفتهای زمان تطبیق می‌دهد و نوآوری دارد، راه مدیریت آموزش عالی را بهتر می‌پیماید. در واقع دانشگاهها دریافته‌اند که ضعف کیفیت، هزینه سنگینی در پی دارد و قابلیت رقابت را به خطر می‌اندازد. در نتیجه دانشگاههایی که تحرک جدی و سریعی در ارتقای کیفی خود در ایران نداشته باشند، نه تنها خود را نابود می‌کنند که خسارت جبران‌ناپذیری نیز به جامعه جوان و نیازمند پیشرفت کشور وارد می‌آورند. مدیریت کیفیت فراگیر یکی از نظریه‌های کاربردی است که در بهبود کیفیت صنعت، خدمات آموزش مؤثر واقع شده و پس از اجرا نتایج سودمندی به دست آورده است. این مدیریت توانسته است فرصتهای یادگیری مناسب تری را فراهم آورد که بر اثر آن فراگیرندگان امروز به شهروندان خوبی برای فردا تبدیل شوند. با مشارکت واقعی و توانمند ساختن افراد، کیفیتها بهبود یافته است. هر چند که ممکن است استفاده از رویکردهای نو را در مدیریت مترادف با پسند روز و سرگرمی به کار گیرند، در مورد مدیریت کیفیت فراگیر چنین نیست. این مدیریت به عنوان یک رویکرد کیفیت‌گرا، تحول بنیادی در دانشگاهها به وجود آورده و آثار عمیق خود را در استقرار رویکردها و روشهای بهبود کیفیت بر جا گذاشته است. مدیریت کیفیت فراگیر برای ایجاد و گسترش فرهنگ به کار پر تلاش و زمان نیاز دارد. تحرک نداشتن و ساکن ماندن در برابر تغییرات بسیاری که آموزش با آنها مواجه است، و در حالی که رقبا در حال بهبودند، نتیجه‌ای جز شکست ندارد. تحمل و تلاش و از دست ندادن شور و شوق اولیه برای تغییر فرهنگ رقابت در دانشگاهها از رقابت داخلی کارکنان، اعضای هیئت علمی و مدیران به همیاری در تحقق هدف مشترک به عهده رهبران دانشگاهی است. پیشتاز و متعهد بودن رهبران و مدیران ارشد در عمل به اصول مدیریت کیفیت فراگیر از الزامات اولیه بهبود وضع موجود محسوب می‌شود. هماهنگی در بخشها برای اجرای این مدیریت بدون برخورداری مدیران عالی از یک نگرش فراگیر میسر نمی‌شود. ما نمی‌توانیم انتظار به عمل به اصول مدیریت کیفیت را فقط در یکی از واحدها، قسمتها یا بخشهای دانشگاهی داشته باشیم. بخشهای مختلف، مشتری یکدیگرند و رضایت مشتری اصل است. بنابراین، در این نگرش نه تنها کسی یا واحدی در تقابل با دیگری نیست بلکه به مشارکت و رضایت همدیگر پیشرفت به دست می‌آید. از این رو، بدون درک، تأیید و تعهد مسئولان و گردانندگان در اجرای چنین دیدگاههای کیفی فراگیر، امکان ایجاد تغییرات و اصلاحات دانشگاهی میسر نمی‌شود. رسیدن به پیشرفت با توزیع قدرت در سطوح

دانشگاه مقدور خواهد شد. تصور کاهش اقتدار رؤسای دانشگاهها در شرایط کنونی چندان گوارا نیست. به همین دلیل خواسته و ناخواسته در حمایت واقعی از این طرز تفکر کیفی مقاومت می شود. زیاد شدن تعداد گروهها و کمیته ها و طویل تر شدن دیوانسالاری به مفهوم جدید آن، مانعی در مشتری گرایی و کسب رضایت آنها محسوب می شود. اینها نمونه هایی از مشکلات جدی اند که پذیرش فلسفه و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را به دست سیاست گذاران اصلی به تأخیر می اندازند و چالشهای سختی را فراروی همگان برای رسیدن به تعالی قرار می دهند. چنانچه تصور کنیم که بیگانگان ما را به ترقی و برتری می رسانند، خیال و توهمی بیش نیست. آنها در پی بهره مندی از دستاوردها و سودجویی از مغزها هستند. این ما هستیم که باید کیفیت را به وجود آوریم و از آن مراقبت کنیم. بدون تفکر، تحقق و آموزش به راه حلی دست نخواهیم یافت. اجرای مدیریت بر اساس فرهنگ، آداب و رسوم، هنجارها، گرایشها و رفتارهای گوناگون در هر کشور، سازمان، و دانشگاه متفاوت خواهد بود. نداشتن درک و شناخت درست دست اندرکاران عالی آموزش از واقعیات جامعه، تصویر غیر دقیق و غلطی را ترسیم می کند که موجب می شود اهداف و منافع مردم، به درستی تأمین نشود. دانش مدیریت و مطالعات مبتنی بر واقعیات سیاست گذاران و رهبران دانشگاهی، راهگشای حل بسیاری از معضلات و ضعفهاست. نحوه هدایت دانشگاه برای دستیابی به ارزشها و عملکردهایی که از آن انتظار دارند و اینکه این نحوه هدایت چگونه نیازمندیهای مشتریان و ذی نفعان را تأمین می کند، هدایت روحیه خلاقیت، یادگیری و توانمند نمودن دست اندرکاران دانشگاهی در جهت اهداف و بالاخره چگونگی برقراری ارتباط و پاسخگویی مسئولان آموزشی و پژوهشی کشور به جامعه از موارد مهم وظایف رهبری است. کیفیت بدون برنامه ریزی راهبردی حاصل نمی شود و برنامه ریزی را راهبردی بدون داشتن دیدگاه، رسالت و اهداف، نوع و جهت حرکت دانشگاه را مشخص نمی کند. در فرایند برنامه ریزی راهبردی، به نیازهای یادگیرنده، مسیرهای رسیدن به موفقیت بر اساس تجزیه و تحلیل قوتها و ضعفها، فرصتها، تهدیدها، عملکرد کیفیت، سرمایه گذاری روی افراد و ارزشیابی فرایند توجه می شود. پس از رهبری و برنامه ریزی، تجزیه و تحلیل بازار و مشتری عامل مهم دیگری برای بهبود کیفیت است. در نظر گرفتن نظریات و درک مشتری در مورد کیفیت از طریق تجزیه و تحلیل بازار ممکن می شود. بررسی معضلات و مشکلات از دید مشتری، اطلاعات مفیدی را در اختیار دانشگاه می گذارد. تجزیه و تحلیل بازار می تواند تغییرات در درک مشتریان را از دانشگاه مشخص کند. در این زمینه لازم است که بازارهای مختلف شناسایی شوند، مشتریان دانشگاهی همیشه ثابت نیستند. کسانی که در یک دوره زمانی خاصی وجود دارند همان مشتریانی نخواهند بود که در دوره بعد وجود دارند. عده ای وارد و سپس خارج می شوند و جای خود را به دانشجویان و اشخاص جدید در دانشگاه می دهند. بررسی و تجزیه و تحلیل سابقه و روند نیازهای متنوع در تأمین نیازها با راهبردهای متفاوت برای ارائه خدمات مناسب به طور مستمر، کاملاً مؤثرند. بر اساس اطلاعات به دست آمده، دانشگاه می تواند در برقراری ارتباطات مثبت با مخاطبان و مشتریان و شناخت بیشتر از طرفین اقدام کند. در همین زمینه لازم است به نظام اندازه گیری و بررسی داده ها و اطلاعات دانشگاه نیز توجه شود. در اندازه گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد، باید عناصر اصلی اثر بخشی عملکردها، شناسایی شوند. باید دید که دانشگاه چگونه عملکرد خود را تحلیل می کند و رهبران چگونه از اطلاعات برای تحلیل و تصمیم گیریها استفاده می نمایند و چگونه آنها را در برنامه های راهبردی لحاظ می کنند. باید به چگونگی اطمینان دانشگاه از دسترسی داده ها و اطلاعات برای کارکنان، تأمین کنندگان و مشتریان توجه شود. در زمینه منابع انسانی، توجه به چگونگی ارتقای کارکنان و اعضای هیئت علمی معطوف می شود. چگونه تواناییهای بالقوه آنها شناسایی و بالفعل می شود و اینکه برای رسیدن به اهداف، چگونه مدیریت را کمک می کنند؟ سیستمهای کاری شامل طراحی شغل طرح رشد و ارتقا و عوامل توانمند ساز عملکرد کارکنان و اعضای هیئت علمی بررسی می شوند. نیازهای آموزشی و بهبود کارکنان و استادان در کوتاه مدت و بلند مدت چگونه مورد شناسایی قرار می گیرند و برنامه های بهبود و پیشرفت آنان چگونه است؟ چگونگی عملکرد در حفظ محیط کاری مناسب برای ایجاد انگیزه و رضایتمندی دانشگاهیان

بررسی می شود. مشخص است که ارتباط مدیریت منابع انسانی با مدیریت کیفیت در دانشگاه بسیار نزدیک است، لیکن اجرای چنین مدیریتهایی در عمل، تغییرات بنیادی در فرهنگ دانشگاهها، سبکهای رهبری مدیران عالی، جلب مشارکت دیگران در تصمیمات ونحوه ارائه خدمات دارد و همان گونه که قبلاً نیز اشاره شد، چگونگی عملکرد به میزان شناخت و اراده قوی مدیران آموزشی عالی کشور بر می گردد. در مدیریت فرایند جنبه های مهم مدیریتی فرایند دانشگاهی شامل طراحی آموزشی مبتنی بر یادگیری و ارائه آن، خدمات اصلی دانشجویی وفرایندهای پشتیبانی از آنها مدنظر است. در این زمینه باید دید که از چه نظامهایی برای طراحی آموزشی و ارائه آنها استفاده می شود، چگونه از توجه به نیازهای آموزشی، پیشرفت ورفاه دانشجویان و رسیدن به استانداردهای بالا- و یادگیری فعالانه آنها اطمینان حاصل می شود و چه تضمینی برای آمادگی مناسب استادان و کارکنان برای اجرای برنامه های آموزشی و ارائه آنها وجود دارد. فرایندهای معرفی و ارائه برنامه های آموزشی مهم و الزامات اجرایی آنها چیست؟ برای یادگیری بهتر دانشجویان و بهبود خدمات در اصطلاح و پیشرفت برنامه های آموزشی، چه فعالیتهایی انجام می پذیرد؟ الزامات خدمات دانشجویی با توجه به نیازها و نظریات دانشجویان، استادان، کارکنان، ذی نفعان و سایر دست اندرکاران چگونه تعیین می شود؟ برای دستیابی به عملکرد بهتر و کنترل هزینه ها، خدمات دانشجویی در هماهنگی با نیازها و جهت خدمات آموزشی، چگونه بهبود می یابد؟ فرایندهای اصلی پشتیبان عملیات روزانه دانشگاه و پشتیبان ارائه خدمات اعضای هیئت علمی و کارکنان، به چه نحوی مدیریت می شوند؟ اصلاحات و بهبودهای لازم در فرایندهای پشتیبانی برای رسیدن به عملکرد بهتر در هماهنگی با نیازها و خدمات آموزشی، چگونه انجام می گیرند و در نهایت پیشرفتهای از چه طریقی به دیگر فرایندها و بخشها منتقل می شوند؟ آموزش به دانشجویان به عنوان اولین متقاضیان فرایند، مهم ترین محور در کیفیت محسوب می شود. بسیاری از دانشگاهها مدعی دانشجویمداری هستند، لیکن اختلاف است بین آنهایی که بر مبنای مدیریت کیفیت دانشجویان را اداره می نمایند و اظهارات خود را به اجرا در می آورند و دانشگاههایی که تضمینی در کیفیت ندارند و رعایت حقوق متقاضیان را نمی کنند. بنابراین، لازم است نتایج حاصل از یادگیری دانشجویان، از توجه به دانشجویان و دیگر دست اندرکاران، از عملکرد مالی و بازار، از توجه به اعضای هیئت علمی و کارکنان، و از اثر بخشی عملیات و فعالیتها در مقایسه با دیگر دانشگاهها، باید ارزیابی شوند. نظریه ها و تحولات مدیرتاز قوه به فعل تبدیل کردن استعدادها و تواناییهای انسانی در جهت تحقق اهداف و مأموریتهای سازمانی با کارایی و اثر بخشی تمامی امکانات از مهم ترین دستاوردهای مدیریت به شمار می آید. اندیشمندان تعریف متفاوتی از مدیریت عرضه داشته اند. مدیریت را هم علم و هم هنر می دانند و و وظیفه آن را تصمیم گیری می نامند، همین طور نقشهای گوناگونی را برای مدیر در سازمان بر شمرده اند که همگی مبتنی بر نحوه نگرش و تخصصهای نظریه پردازان این رشته است. پیدایش و طرح نظریه های مدیریت و سازمان به دهه آخر قرن نوزدهم باز می گردد، هر چند که مدیریت به عنوان یکی از مهم ترین جنبه های زندگی اجتماعی انسان، گذشته ای به طول تاریخ دارد، و بر با نظریه دیوان سالاری، تیلور با اصول مدیریت علمی و فایول با مدیریت اداری دیدگاههای کلاسیک را مطرح کردند. در دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی با نام نئوکلاسیک مکمل پیشرفت نظریات و ایجاد نگرشهای سیستمی، اقتضایی ونوآوریهای دیگر شد. کونتز مکاتب مدیریت را به شش دسته تقسیم می کند: (۱) وظیفه ای، (۲) مکتب تجربی، (۳) مکتب رفتار انسانی، (۴) مکتب اجتماعی، (۵) مکتب نظریه های تصمیم گیری، (۶) مکتب کمی و مقدار یاسکات در طبقه بندی تاریخی مکاتب سه مکتب زیر را مشخص کرده است: ۱. مکتب کلاسیکها: در این نظریه سنتی به سازمان به مثابه ماشین نگریسته می شود و به انسان توجه خاصی نمی شود. تقسیم کار، سلسله مراتب، حیطه نظارت، ساختار منطقی، کارایی وهدف عناصر اساسی محسوب می شوند. ۲. مکتب کلاسیکها. نهضت روابط انسانی هم خوانده می شود، کارایی و دستیابی به هدف سازمان را مبتنی بر انسان با انگیزه و راضی می داند و بر روابط غیر رسمی مدیران با کارکنان تأکید می ورزد. توجه بیش از اندازه به عامل انسانی در این نظریه ممکن است به عدم تحقق اهداف اصلی وغیر مولد شدن منابع انسانی سازمان

بینجامد. ۳. مکتب سیستمی. سازمان را یک سیستم متشکل از اجزای متعامل می‌داند و تعاملات رسمی و غیر رسمی را تعیین کننده جهت حرکت خاص می‌شناسد. این رویکرد سازمان را به مانند سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط می‌نگرد. ساده اندیشی در کل نگری و از سوی دیگر تجزیه غیر واقعی پدیده‌هایی که تجزیه ناپذیرند موجب پیدایش نظریه عمومی سیستمها و نگرش سیستمی شد تا امکان تجسم و تحلیل پدیده‌های اجتماعی از جمله سازمانها با دقت و واقعیت بیشتری فراهم شود. چنانچه اجزای تشکیل دهنده سازمان به تنهایی مورد تحلیل قرار گیرند، مشکل ایجاد خواهد شد. زیرا سازمان از مجموعه روابط متقابل بین اجزای خود به صورت یک واحد پدیدار می‌شود. بنابراین، اصل وابستگی متقابل مهم ترین خاصیت سازمان را تشکیل می‌دهد. روابطی که در نگرشهای کلاسیک و نئوکلاسیک به آن چندان اهمیتی داده نمی‌شود. نباید مکتب سیستمی را در تعارض با مکاتب قبلی دانست. این مکاتب و نگرشها که مستقل و جدا از یکدیگر به نظر می‌آیند، اجزای مختلف یک کلیت واحد محسوب می‌شوند و مکمل یکدیگرند. مکتب سیستمی نوعی ترکیب و کل گرایی است که شناخت اجزا را نیز ضروری می‌پندارد. تفکر سیستمی در مدیریت کمک شایانی به شناخت سازمان و رفتار انسانها کرده است. طبقه بندی سیستمهای بولدینگ در سه سطح، درک ما را از سازمان به صورت یک کل فراهم کرده است و نظریه‌های بسیار کاربردی به منظور تحلیل مدیریت و سازمان ارائه شده است. نگرش اقتضایی بر نظریه سیستمی استوار است. اختلاف شرایط محیط دنیای خارج و داخل سازمان و تأثیر آن در روابط متقابل عوامل مؤثر در ساختار و رفتار، مطلق گرایی در مدیریت را رد می‌کند. دیگر نمی‌توان ادعا کرد که فقط یک شیوه و روش مطلوب تر برای مدیریت سازمانها وجود دارد. در هر شرایط زمانی و مکانی خاص کاربرد شیوه‌های مدیریت به موقعیت آن بستگی دارد و اگر رهبران و مدیران رویه مطلوب را بر اساس اقتضا برگزینند، سازمان را اثر بخش تر هدایت و اداره کرده اند. از آنجا که مناسب بودن شیوه یا رویه مدیریت به شرایط بستگی دارد، آنچه در یک وضعیت مطلوب و مناسب است ممکن است در موقعیتی دیگر نامناسب و غیر مطلوب باشد. نگرش اقتضایی از قانونمندی ویژه‌ای پیروی می‌کند و آن را نظریه «بستگی دارد» می‌نامند که شلیقه شخصی در آن جایی ندارد. با استفاده از این گونه نظریات، دیدگاههای متعددی در مدیریت پدیدار شده است که هر یک موضوع خاص خود را به صورت اقتضایی می‌بیند. از جمله منطق فازی که مکمل نگرش اقتضایی و روشی برای پیش بینی و تصمیم گیری بر اساس قانون «اگر...» در وضعیتهای نامشخص و مبهم است. سیر تحولات مدیریت نشان می‌دهد که نظریه‌های مدیریت که تحت عناوین گوناگون تاریخی، مجموعه‌ای، موضوعی و فکری به صورت پیش نوگرایی، نوگرایی، پسانوگرایی، نوگرایی متأخر و غیره توصیف شده‌اند، بیان علمی و روابط بین پدیده‌اند که قادرند رهبران را در پیشرفت و سرآمد نمودن عملکرد سازمانی موفق کنند. نظریه سازمانهای یادگیرنده، نظریه نظم غایی، نظریه شهودی، ورود سیستمهای هوشمند و آدم‌واره‌ها به جای متخصصان به سازمانها، و کار دانشی به جای کار یدی از ۵S (از پنج کلمه ژاپنی تشکیل شده است) که سیستمی است برای برقراری و حفظ فضای کیفیتی به منظور دستیابی به تعالی سازمانی استفاده می‌شود. ۶ سیگما (انحراف معیار که سمبل آن یکی از حروف الفبای یونانی است)، ایزو ۱۰۰۱۵ و دهها روش کاربردی دیگر در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، نمونه‌هایی از تحولات اخیر و پویایی علمی رشته مدیریت است که در آینده با توجه به نیازها و شرایط، نظریه‌ها و نگرشهای جدید تری ظهور خواهند کرد. کاربرد نظریه‌ها و تحولات مدیریت از نظریه‌ها و دستاوردهای جدید مدیریت به طور گسترده‌ای در نظام آموزشی کشورها استفاده می‌شود. در سالهای اخیر، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی معتبر در حالی که توجه فراوانی به رشد کمی و کیفی دانشکده‌ها و بخشهای مدیریت داشته‌اند، با ایجاد و گسترش رشته‌ها و گرایشهای مرتبط به اعتبار جهانی خود نیز افزوده‌اند. تخصصهای مدیریت در امر آموزش توسعه یافته و آثار آن در پیشرفتهای علمی و پژوهشی، فناوری و خدمات امروز جهان مشهود است. در این میان رشد کمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه بیشتر از رشد کیفی بوده است. افزایش دانشگاههای دولتی و غیر دولتی ایران و مراکز آموزش عالی متنوع و متعدد، لزوم ایجاد تناسب، از بین بردن تعارضات و پیچیدگیهای فراوان فرایندهای

سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، برقراری انسجام، هماهنگی با دانشگاه‌های امروزی، زدودن رقابت‌های غیر اصولی، برطرف کردن نیازهای تخصصی جامعه از جمله مسائل آموزش عالی کشورند که ضرورت برخورداری هر چه بیشتر از کاربرد دانش مدیریت به منظور ارتقای سطح علمی و عملکردی رهبران و مدیران آموزش عالی و نظام دانشگاهی را برای تحقق چشم‌انداز بیست ساله روشن می‌کنند. دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان یک سیستم با محیط بیرونی و درونی خود روابط متقابل و پیچیده ای دارند. این سیستم آموزش عالی همانند دیگر نظام‌ها دارای درونداد، فرایند، برون‌داد و باز خورد است: درونداد: یاد گیرنده (دانشجو)، یاددهنده (هیئت علمی)، برنامه درسی و مواد آموزشی، مدیریت، تشکیلات، بودجه و جز اینها. فرایند: فرایند یاددهی - یادگیری، فرایند ساختاری و پشتیبانی و جز اینها. برون‌داد: دانش آموختگان (فارغ التحصیلان)، دانش تولید شد (آثار علمی و پژوهشی)، خدمات (علمی و تخصصی) و جز اینها. بازخورد: اشتغال فارغ التحصیلان، ادامه تحصیل، تقویت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی جامعه و جز اینها. چنین عناصری در ارتباط با محیط باید به گونه ای تعامل نمایند که درونداد در طی گذاشتن از فرایند تغییر و تبدیل مناسب، برون‌داد مورد انتظار را عرضه کند. استفاده از رویکرد سیستمی در تنظیم فعالیتهای آموزشی باعث می شود که بتوان: الف) نیازهای محیطی را شناسایی کرد تا بتوان پیامدهای مورد نظر را به طور عملیاتی تعریف کرد؛ ب) گزینش عوامل دورنداد را متناسب با فراهم آوردن پیامدهای مورد نظر به عمل آورد؛ ج) فرایند عملیات آموزشی را چنان تنظیم کرد که از طریق به دست آوردن برون‌داد واسطه ای، به برون‌داد نهایی دست یافت. بدین سان، با استفاده از رویکرد سیستمی، پایه ای استوار بر اساس اطلاعات مستند، برای برنامه ریزی فعالیتهای آموزشی فراهم می شود؛ گزینه های مختلف ترکیب عوامل درونداد (از جمله اجرای برنامه های درسی متفاوت) مورد نظر قرار می گیرد تا جریان یاددهی - یادگیری مطلوب تر به انجام رسد. بر این اساس، می توان برون‌دادهای مورد نظر نظام آموزشی و پیامدهای پیش بینی شده را فراهم آورد. منشأ هدفهای هر نظام آموزشی باید نیازهای محیطی باشد. تشخیص این نیازها مستلزم استفاده از پژوهش آموزشی و ارزیابی آموزشی است. این دو حوزه از علوم تربیتی زمینه را برای برنامه ریزی توسعه نظامهای آموزشی فراهم می کند. تدوین برنامه توسعه آموزشی از جمله کارکردهای مدیریت آموزشی به شمار می رود. توجه به نقش رهبری برای مدیریت آموزش عالی، توجه به نحوه نگرش و چشم انداز آنها، توانایی در معرفی و ایجاد تغییر مؤثر در فرایند کاری تثبیت یافته، شخصیت، دانش، مهارتهای اساسی، معیارهای اخلاقی و تعهدات حرفه ای شغل پرچالش هدایت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی عصر حاضر و آینده، اهمیت ویژه ای پیدا کرده است. در تمامی الگوهای تعالی عملکرد آموزشی اعم از جایزه دمیگگ، جایزه اروپا و جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج، معیار رهبری مهم ترین و اصلی ترین عامل اولیه در مدیریت کیفیت آموزش عالی محسوب می شود. چالشهای رهبری دلیل نیست که امروزه، رهبری سازمانی مهم ترین عامل موفقیت محسوب می شود. کسب نتایج مطلوب از عملکرد بدون آگاهی از چالشها و برطرف کردن موانع میسر نمی شود. موفقیت دانشگاههای مبتکر و پیشتاز، تجربیات سودمندی را فراروی ما قرار داده است. در پرتو رهبری است که محیط کاری آکنده از اطمینان، اعتماد به کار و فعالیت گروهی و اشتیاق برای استمرار پیشرفت می شود، ترس از تغییر کاهش می یابد، ارتباطات برقرار می شود و قدرت تصمیم گیری در سطوح مختلف تقویت می شود. رهبری وظیفه اش ایجاد تغییر است. تغییر با تأکید به عملکرد، تحول اساسی را به ارمغان می آورد تحول آفرینی در دانشگاهها با چالشهای مخصوص به خود آغاز می شود. زبان ناآشنای مدیریت کیفیت فراگیری از نکات مورد توجه برای پرداختن به عملکرد بهتر، تأکید بر مفهوم کیفیت است. مدیریت کیفیت فراگیر، به رغم مشروعیت آن در صنعت، واژه ای را معرفی می کند که در محیطهای آموزشی چندان مأنوس نیست. واژه هایی مانند مشتری، سهامداران و کنترل، بار تجاری و صنعتی ای دارند که مطلوب مراکز علمی نیست. مترادف نمودن دانشجویان با مشتریان، دست اندر کاران امور فرهنگی با سهامداران، سودجویی با علم جویی بیشترین مقاومت را ایجاد می کند. از طرفی کسی نمی خواهد در دانشگاه کنترل شود. بیش از نیمی از پاسخ دهندگان در تحقیقی در مورد تفاوت برداشت از این واژه ها در صنعت و دانشگاه، اظهار

کرده اند که موارد زبانی مانع اصلی تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی است. در برخی از مؤسسات آموزشی مقاومت در مقابل این واژه به قدری زیاد بوده است که کوششهای انجام شده برای ایجاد تغییر را کم اثر وحتى بی نتیجه کرده است. احتمالاً این مقاومتها در مقابل آوردن واژه های تجاری به مراکز علمی ثمر بخش بوده است، به طوری که کلماتی همچون بهبود مستمر کیفیت نیز رایج شده است و از آن استفاده می شود. اما در اینجا، توانایی در تحقق جوهره مدیریت کیفیت فراگیر مطرح است، که همان بهبود دایمی فرایندی است که ارزشها را به مشتریان منتقل می کند، نه بحث کلامی. در واقع رهبران باید دانشگاهیان را با مفاهیم گسترده عقاید مرتبط درگیر کنند نه اینکه درخصوص استفاده زبان تجاری در محافل علمی بحث و مشاجره کنند. اسم مهم نیست، باید تغییر در بهبود کیفیت اثر بگذارد. مؤسسات از عناوین دیگری از قبیل بهبود منظم، التزامهای کیفیت، خدمات کیفیت فراگیر، رهبری کیفیت مؤسسه، یا برنامه بهبود کیفی دانشگاه، یا دانشجو مقدم بر چیزی است، به جای مدیریت کیفیت فراگیر استفاده کرده اند. مقاومت اعضای هیئت علمی نظریه در آموزش عالی وجود دارد که می گوید، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در وظایف اداری دانشگاهها یعنی در وظایفی همچون امور اداری و مالی، خدمات پشتیبانی، خدمات کتابخانه ای و جز اینها ساده تر است و تجربه دانشگاه تهران نیز در این امر تأکیدی بر این نظریه است. عموماً دانشگاهها از یک راهبرد مشابه استفاده می کنند، بدین ترتیب که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در بخش اداری شروع می کنند و پس از به دست آوردن موفقیت، اصول و عملکرد آن را به بخش علمی گسترش می دهند. این روش از درگیری بیشتر با نظام فکری و اعتقادی اعضای هیئت علمی جلوگیری می کند. این نکته مهم در مصاحبه های مسئولان دانشگاههای خارجی، بسیار دقیق عنوان شده است: «به نظر می آید اساساً مقاومت اعضای هیئت علمی بر این اعتقاد قرار دارد که دانشگاهها استقلال و آزادی عمل دارند و هر یک متفاوت از دیگری هستند. به علاوه، به عنوان اندیشمند، استادان معتقدند که آنها خود با کیفیت عمل می کنند و در یک جمله اظهار می دارند که ما این کار را به هر صورت انجام می دهیم. در بررسی دیگری نحوه اندیشیدن استادان به بهبود بهره وری چنین توصیف شده است: «در حالی که استادان اهمیت ویژه ای برای بهره وری قائل اند، بهبود بهره وری را با معیارهای خود که عبارت است از نسبت تعداد استادان به دانشجویان و افزایش محتوای درس می سنجند. در نتیجه به هنگام اجرای اصول و عملکرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش علمی، استادان برای حفظ استقلال خود از مداخله در امور کلاس و درس جلوگیری می کنند. چالش رهبری در اینجا شامل تغییر تمرکز از استادان به دانشجویان است که دریافت کنندگان اصلی خدمات هستند. همچنان که کندی اظهار می دارد: «استقلال علمی بسیار با ارزش است لیکن نباید سبب ایفا نکردن مسئولیت نسبت به دانشجویان بشود. بنابراین، لازم است که استادان از تمامی نگرشها از جمله مدیریت کیفیت فراگیر که به افزایش یادگیری دانشجویان منجر می شود، بهره گیرند. اساس آموزش بر یادگیری استوار است و باید کیفیت تجربه یادگیرندگان بررسی شود. در شرایط رقابتی که دانشگاهها مواجه با تقاضاهای بیشتر و انجام کارها با هزینه کمترند، تمرکز بر یادگیری اهمیت ویژه ای دارد. تأمین نیازهای یادگیرندگان مختلف که مشتریان درجه اول دانشگاه هستند با شیوه های متنوع و مناسب با راهبردهایی که تمایزات را لحاظ کند و انحصارات را بشکند، در واقع کیفیت یادگیری را افزایش می دهد. ایجاد فرصت برای ارزیابی نتایج مختلف یادگیری و تدریس در موفقیت یادگیرنده تأثیر مستقیم دارد. ارزیابی مستمر و استفاده از نظریات یادگیرندگان در ارزیابی، مهارتهای ادراکی دانشجویان را نیز بهبود می بخشد. این گونه فعالیتها از مواردی هستند که با همکاری استادان قابل اجراست. از این رو، متقاعد کردن استادان برای استفاده از اصول و ابزارهای مدیریت بهبود کیفیت در طول کلاس درس چندان ساده نیست. برطرف کردن مقاومت و تقویت اعضای هیئت علمی به منظور استفاده از فرصتها برای بهبود یادگیری دانشجویان از چالشهای اصلی رهبران آموزشی به حساب می آید. منفک بودن اعضای هیئت عملی، دانشکده ها و دانشگاههای اعضای هیئت عملی معمولاً نسبت به حرفه شان وابستگی بیشتری نشان می دهند تا به دانشکده یا دانشگاهی که در آنجا استخدام شده اند. از طرف دیگر، دانشکده های مختلف می خواهند به طور مستقل تر عمل کنند تا وظایفشان را به بهترین نحو به

انجام برسانند. جدایی اعضای هیئت علمی، دانشکده‌ها و دانشگاه از یکدیگر نیاز به تغییر در ساختار به مفهوم سیستم‌های سازمانی و ترکیب آنها را الزامی می‌کند. به منظور ایجاد ساختار متناسب که فلسفه و تفکر مدیریت کیفیت فراگیر در آن به اجرا در آید باید ساختارهای سنتی موجود ارزیابی و تجدید بنا شوند. در سیستم سازمانی جدید باید خطوط قدرت، اختیارات، مسئولیتها و تصمیم‌گیریها بر مبنای انجام امور کیفی شکل بگیرند. در دانشگاه ساختاری لازم است که انعطاف پذیری بیشتر برای کسب نظریات و آمادگی و کارایی بالاتری برای ایجاد بهبود در یادگیری داشته باشد. جمله‌های زیر دیدگاه یک رئیس دانشگاه را در حال حاضر بیان می‌دارد: «ما راههای مشخصی داریم که از آن طریق علاقمند هستیم کارهایمان را انجام دهیم و احساس خوبی هم داریم، این طریقه انجام کارها بوده است. چرا باید حالا به گونه‌ای دیگر امور انجام شود؟» این نظریه مصداق اظهار نظر کندی است که تحقیق فراگیری در مورد تاریخچه و ساختار دانشگاهها انجام داده است: «دانشگاهها ساختاری دارند که در مقابل تغییرات مقاومت می‌کند.» از سوی دیگر، ساختار روش پاداشی در دانشگاهها معمولاً فردی است. این مطلب را نیز یکی از مسئولان اداری یک دانشگاه بیان کرده است: «ساختار پاداش، پیشرفت و تشویق در نظام حقوقی دانشگاهی مبتنی بر فرد است.» در نتیجه، در این نظام فرد بر اثر آنچه شخصاً انجام می‌دهد پیشرفت می‌کند و چنانچه شخص فعالیتی گروهی کند، پاداشی برای آن منظور نمی‌شود. مشخص است که رهبران دانشگاهی باید بر پایه آنچه ارزش آفرین است و باید مورد تشویق و پاداش قرار گیرد، دانشگاه را بنا کنند. موانع اجراء عدم آگاهی رهبران آموزشی از رویکردها، روشها و ابزارهای جدید مدیریت کیفیت مانع جدی پذیرش و حمایت آنان برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است. در صورت واقع نشدن این مدیریت در نقش راهبردی دانشگاه، کیفیت کاهش خواهد یافت. ترس از کم شدن قدرت و از دست دادن موقعیت، مانع دیگری است که مدیران را از تمایل به استفاده کردن از نظریات دیگران و تغییر فرهنگ سازمانی، باز می‌دارد. بنابراین، تفویض اختیار صورت نمی‌گیرد و شرایط و محیط مناسب برای دخالت کارکنان در امور مربوط که لازمه اجرای فراگیر کیفیت است، ایجاد نخواهد شد. عدم تحرک و تغییر و ساکن ماندن در اوضاع رقابتی و رو به بهبود کیفیتها، در حکم شکست و از صحنه خارج شدن است. مانع دیگر در به وجود آوردن تغییر، وجود مدیران میانی به عنوان حلقه ارتباطی و مؤثر در دانشگاه است. چنانچه این سطح از مدیریت نسبت به فلسفه، تفکر کیفیت و منافع به دست آمده از آن توجیه نشود امکان بهره‌مندی دانشگاه را از برنامه‌های کیفی خنثا خواهد کرد. علاوه بر مدیران، کارکنان در صورت آشنا نشدن بانایج مفید تغییر با ترس و مقاومت، احساس عدم اطمینان خود را بروز داده، ایجاد تعارض خواهند کرد. در واقع، ارتباطات داخلی ناقص و ضعیف، عامل تعارض در دانشگاه می‌شود. از طرف دیگر، نبود ارتباطات منسجم و مؤثر بین دانشگاههای کشور، جامعه دانشگاهی، و دستگاههای اجرایی و ستادی، تخصیص بودجه اعتباری دانشگاهی به توسعه کمی تا به بهبود کیفی، وجود ساختار قدرت چند بعدی حاکم بر دانشگاه (وزارت علوم، تحقیقات فناوری، وزارت بهداشت، آموزش و درمان، انواع تشکلهای سیاسی و صنفی دانشگاهی و...) از جمله موانعی هستند که برای اعمال مدیریت کیفی برای متعالی کردن عملکردهای دانشگاهی وجود دارند که بیان‌کننده تعارض و تضاد منافع اند. در واقع، این نوع تعارض از عوامل گوناگون و از ارتباطات ضعیف و ناقص در دانشگاه نشئت می‌گیرد و تعارض و تضاد منافع را در پی خواهد داشت. کیفیت چیست؟ کیفیت معادل کلمه لاتین **quality** و به معنی «چگونگی» است. کیفیت را می‌توان انجام دادن کارها به روش درست و مستمر در سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار درست و به طور پیوسته، در صورت تأمین نیازها و خواسته‌های متقاضیان و مصرف‌کنندگان ممکن است. مصرف‌کننده کیفیت کیست؟ توجه به نقش مصرف‌کننده، نقطه تمرکز ماهیت کیفیت است. مصرف‌کنندگان، قضاوت‌کنندگان نهایی درباره کیفیت هستند. بدون حضور آنان شرکتها، سازمانها و دانشگاهها حضور نخواهند داشت. دانشگاهی که مدیریت کیفیت فراگیر را به عنوان فلسفه اش برگزیده است باید تمام توان خود و ابزارها را در تأمین خواسته‌های مصرف‌کنندگان و مشتریان به کار گیرد و نسبت به تبدیل نیازهای آنان به خدمات جدید، برنامه داشته باشد و بداند که کیفیت را از چشمان دریافت‌کننده آن

باید دید. در آموزش، کیفیت ارائه خدمات محور اصلی فعالیتهاست و کیفیت به بر آورده نمودن نیازها و خواسته های مصرف کنندگان باز می گردد. از این رو، تشخیص دقیق مصرف کننده در دانشگاه ضروری است. مصرف کننده اصلی در آموزش همان دانشجویست که به نامهای یادگیرنده، ارباب رجوع یا مشتری هم از آن یاد می شود. بین ارباب رجوع که اولین استفاده کننده خدمت در دانشگاه است و مشتری که برای خدمت پول پرداخت می نماید، تفاوت قائل می شوند. دسته بندی دیگری نیز رایج است که به کسانی که خدمات را مستقیم دریافت می نمایند، «مشتریان اولیه» می گویند. «مشتریان ثانویه» خانواده ها و کارفرمایان (کسانی که بورسیه می دهند و سهم مستقیمی در آموزش افراد خاص دارند) هستند. «مشتریان رده سوم» به گروههایی گفته می شود که تأثیر مستقیم کمی ولی بسیار مهم در آموزش دارند؛ مانند دولت، بازار کار و جامعه. به این گروهها عنوان مشتریان خارجی هم می دهند و به گروههای اعضای هیئت علمی و کارکنان عنوان مشتریان داخلی نیز داده می شود. کنترل تضمین و هزینه کیفیتجستجو و حذف محصولات نهایی یا اقلام معیوبی که در حد استاندارد نیستند به معنای کنترل کیفیت است. کنترل کیفیت به دست متخصصان، بازرسان و کنترل کنندگان کیفیت انجام می پذیرد. بازرسی و کنترل از رایج ترین روشهای کنترل محسوب می شوند. مفهوم تضمین با کنترل متفاوت است. کیفیت تلاشی است برای تضمین اینکه کالای تولید شده با معیارهای تعیین شده از قبل مطابقت داشته باشد. در واقع، تضمین به عنوان ابزاری برای تولید کالاها و محصولات بدون عیب و نقص در نظر گرفته می شود. تضمین کیفیت به منظور تحقق مشخصه تولید به صورت مستمر و انجام کارها به طور صحیح در اولین مرحله و در تمام مراحل خواهد بود. تضمین کیفیت مسئولیت را معمولاً به نیروی کار گروهی می سپارد. سیستم تضمین کیفیت مشخص می کند که محصولات یا خدمات چگونه و با چه استانداردهایی تولید بشوند. هزینه کیفیت همان هزینه محصولات یا خدمات نامطلوب است و به مانند دیگر هزینه ها، هزینه های کیفیت پایین و شکست هم باید محاسبه شوند. هزینه دست نیافتن به کیفیتی از خدمات که توسط نیازمندیهای تعیین شده دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی با مشتریان برآورده نشده است. تحلیل و برنامه هزینه کیفیت اطلاعات سودمندی دارد که در مدیریت کیفیت از آن استفاده می شود. بهبود کیفیت با کاهش هزینه های خدمت با کیفیت پایین همراه است. آگاهی از هزینه ها اعم از هزینه های اجرای برنامه کیفیت و هزینه های عدم اجرای آن نیز لازم است. توجه نداشتن به پیام کیفیت ممکن است موجب کاهش روند پذیرش و ثبت نام، افت تحصیلی و عدم موفقیت دانشجویان، کاهش اعتبار و شهرت، از دست دادن فرصتها و بسیاری دیگر از موقعیتهای و فعالیتها شود. کیفیت خدمات در آموزش فراگیرندگان عموماً به عنوان خروجی مطرح اند، لیکن بسیار دشوار است که دانشجویانی را با استانداردهای تضمین شده ای به وجود آورد. قضاوت در مورد کیفیت با کنترل و بازرسی خروجی یک محصول فرق دارد. هدف از یادگیرنده به عنوان محصول، از بین بردن پیچیدگی فرایند یادگیری و یکنواختی و برابری برای هر یادگیرنده است. قرار دادن دانشجویان در خط تولید و در نهایت به عنوان محصول (تأمین نمودن فارغ التحصیلان) خارج نمودن آنها خالی از اشکال نیست، زیرا موجب می شود به تمایز بین یک محصول و یک خدمت توجه نشود. چگونگی تضمین کیفیت در تولید محصولات با ارائه خدمات تفاوتهای اساسی دارد. بنابراین، بهتر است تا به آموزش از دید خدمت نگریست تا یک فرایند تولید محصول. از آنجا که مفاهیم غیر مشهود، نگرشی و رفتاری در امر خدمات دخیل هستند، بنابراین علت کیفیت پایین برای خدمت و محصول یکسان نخواهد بود. معمولاً بین ارائه کنندگان خدمت و دریافت کنندگان نهایی ارتباط مستقیمی وجود دارد و کیفیت خدمت را هر دو طرف تعیین می کنند. ارزیابی نتایج موفقیت در خدمات نیز مشکل است. دریافت کنندگان، کیفیت را مبتنی بر یافته ها و انتظارات خویش می سنجند. هر چند که شهرت داشتن متعبر بودن یک دانشگاه یا یک مؤسسه آموزش عالی در موفقیت آن مؤثر است، این ارزش با توجه نمودن و داشتن احساس مسئولیت نسبت به دانشجویان و دیگر مشتریان ارتباط نزدیکی دارد. در نظر گرفتن آموزش به عنوان ارائه دهنده خدمات کیفی آموزشی، پژوهشی و دیگر خدمات به افراد و گروههایی که از آنها استفاده می کنند، نیازمند شناخت، درک، نظر، انتظارات، نیازها و خواسته های گوناگون از نظام

آموزشی است. بر حسب تعریف، کیفیت آموزشی حالت ویژه‌ای از یک فعالیت است که پاسخگوی نیاز ویژه‌ای در یک نقطه زمانی و مکانی ویژه باشد. بر اساس نظر یونسکو، کیفیت در آموزش عالی چند بعد را شامل می‌شود که وابستگی زیادی به وضعیت محیطی نظام دانشگاهی، مأموریت یا شرایط و استانداردهای رشته دانشگاهی دارد. بنابر تعریف شبکه بین‌المللی نهادهای تضمین کیفیت در آموزش عالی، کیفیت نظام آموزشی به دو طریق ارزیابی می‌شود: ۱. مقایسه وضع موجود نظام با معیارهای از قبل مشخص شده، ۲. مقایسه وضع موجود نظام با رسالت، هدف و انتظارات. بدین ترتیب کیفیت هر نظام آموزشی با سطح انتظارات مسئولان، مدرسان، یادگیرندگان، خانواده‌ها و دیگر افراد و گروه‌های ذی‌ربط در جامعه رابطه داشته، هزینه خاص خود را دارد. اگر به کیفیت به عنوان ارزش افزوده نگریسته شود، یک نظام آموزشی در صورتی ارزش افزوده خواهد داشت که دانش، نگرش و تواناییهای کسب شده دانش‌آموختگان آن به منظور به دست آوردن تجربه در فرایند تحصیل در آن نظام حاصل شده باشد. در خدمات آموزشی با کیفیت فراگیر، کیفیت طراحی نظام، درونداد، فرایند، برون‌داد واسطه‌ای نهایی و پیامد به صورت منسجم در نظر گرفته می‌شوند. جوایزی ملی کیفیت تحولات شگرفی در مدیریت سازمانها به صورت الگوها و جوایز ملی کیفیت در کشورهای گوناگون متبلور می‌شوند، آن گونه که هم‌زمان با تفکر جهانی با شناخت و تحلیل واقعی از اوضاع داخلی، اقدامات عملی متناسب با مقتضیات بومی به اجرا در می‌آید. چنانچه به درستی از این ابزار استفاده شود، امکان همگامی سازمانها و به خصوص دانشگاهها و مراکز آموزش عالی با تغییرات عمیق آموزشی، پژوهشی و خدماتی در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فناوری در سطح جهانی مهیا و بهبود مستمر نهادینه می‌شود. در ارتقای سطح کیفی در کشورها، سه جایزه دیمینگ، مالکوم بالدريج و کیفیت اروپا مطرح شده‌اند و دیگر کشورها عموماً برای بهبود عملکرد و افزایش قدرت سازمانهای خود از این سه الگو الهام گرفته‌اند. هر چند این جوایز براساس مدیریت کیفیت فراگیر بنا شده‌اند، از جهات دسته‌بندی برای اندازه‌های سازمانی، بخشهای تولیدی و خدماتی، سطوح رسیدن به سرآمدی، تعداد و نوع معیارها تفاوتی با یکدیگر دارند. جایزه دیمینگ با ۱۰ معیار اصلی و ۶۶ زیر معیار فرعی در ادامه اقدام اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی به منظور قدردانی از دکتر دلبیو. ادوارد دیمینگ به لحاظ خدمات مؤثرش در بهبود کیفیت در ژاپن در ۱۹۵۱ ایجاد شده است. در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج بنا نهاده شد که از سال ۱۹۹۹ نظام آموزشی را هم زیر پوشش قرار داد. در میان ۶ سازمانی که در سال ۲۰۰۵ در آمریکا موفق به دریافت جایزه ملی کیفیت گردیدند، کالج ریچلند در شهر دالاس ایالت تگزاس و مدارس دولتی جنکس در شهر جنکس ایالت اوکلاهما نیز به چشم می‌خورند. این جایزه ۷ معیار و ۱۸ زیر معیار دارد. از ۱۹۸۸ الگوی برتری بنیاد کیفیت اروپا شکل گرفت که ۹ معیار اصلی و ۳۲ زیر معیار دارد (تغییراتی در تمامی معیارها در طول زمان داده می‌شود). معیارهای این جایزه به دو دسته «توانمند سازها» و «نتایج» تقسیم شده‌اند. آنچه سازمان انجام می‌دهد به عنوان توانمند سازها مشخص شده است و آنچه سازمان به دست می‌آورد به نام نتایج که معلول توانمند سازهاست، تعیین شده‌اند. با دریافت بازخورد از نتایج، توانمند سازها بهبود می‌یابند. جایزه ملی کیفیت ایران بر پایه الگوی اروپایی تنظیم شده است که در روز ۱۸ آبان مصادف با روز ملی کیفیت به دست رئیس‌جمهور ایران به برترین سازمانهای ایرانی اعطا می‌شود. تعمیم این سرآمدی در کیفیت به نظام آموزشی یکی از ضروریاتی است که انتظار می‌رود در آینده با کوششی که انجام خواهد شد، محقق شود. در حال حاضر به لحاظ نیاز به راهنما و استاندارد که بتواند تضمینی برای کیفیت در آموزش باشد از ISO ۱۰۰۱۵ در کشور استفاده شده است. استاندارد فرایندگرایی «ISO ۹۰۰۰ : ۲۰۰۰» در سال ۱۹۹۹ در سازمان جهانی استاندارد در زمینه به دست آوردن اطمینان از اینکه آموزش و اهداف عملکردی و نیازهای آموزشی با یکدیگر در ارتباط باشند، ایجاد شد. توجه به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و ارتقای سطح کیفی منابع انسانی مؤسسات و مراکز علمی برای کسب مزیت رقابتی از الزامات حضور در رقابت جهانی محسوب می‌شود و همچون دیگر سرمایه‌گذاریها، بازگشت سرمایه در آموزش و آموزش عالی نیازمند مدیریت و رهبری آگاهانه است. توجه به نیازها

و خواسته های مختلفی نیازها، خواسته ها و نظریات گروه‌های داخلی و خارجی یکسان نیست. آموختن به دانشجویان به عنوان ارضای نیازهای اولین مشتریان باید مرکز توجه کیفیت در دانشگاه قرار گیرد. تغییر ساختار دانشگاهی هیچ ارزشی نخواهد داشت، مگر اینکه تمرکز اصلی آن بر فرایند یادگیری/ تدریس باشد. مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه ای از بهبود است که می تواند ابزارهای کاربردی لازم را برای تأمین نیازها و خواسته های فعلی و آینده هر مؤسسه آموزشی فراهم آورد. بسط عملکرد کیفیت ابزاری است که قادر است نیازها و خواسته های مشتریان را بیابد و تضمین کند که در طراحی محصول و ارائه خدمات، نظریات آنان ملحوظ و از آن استفاده می شود. تضمین اینکه، جریان مستمری از اطلاعات در طول چرخه زندگی طراحی محصول و خدمت از مفاهیم اولیه گرفته تا طراحی و ارائه نهایی آن به متقاضی وجود دارد، در واقع فرهنگ رشد را با تحقیق و نظر خواهی نهادینه می کند. امروزه باید به این پرسش پاسخ داد که: چه عواملی در متفاوت و برتر نمودن دانشگاهها مؤثرند؟ توجه دقیق، بررسی و تجزیه و تحلیل کامل نیازها، خواسته ها و انتظارات مشتریان و استفاده مناسب از آنها در فعالیتهای و نه تصورات و برداشتهای خود، ارزش افزوده، قدرت جسارت، متفاوت بودن برتری را به ارمغان می آورد. تنظیم نیازمندیها و شنیدن صدای دانشجو و دیگران از قبل، علاج واقعه قبل از وقوع است که به صرفه جویی، حل بهتر مشکلات و تصمیمات درست تر مدیریت منجر می شود و بسیاری از خطاها را می تواند کاهش دهد. ارزشها، مفاهیم و معیارها رهبری و مدیریت عالی باید بتواند چشم انداز و دیدگاه دانشگاهی خود را در دانشگاه تسری دهد. چنین رهبری باید تواناییهای زیر را داشته باشد:- بتواند ارزشهای دانشگاهی را به کارکنان، دانشجویان و سایر وابستگان به دانشگاه منتقل کند. - بتواند با مدیریت غیر رسمی و برقراری ارتباط نزدیک با افراد، وظیفه رهبری دانشگاهی خود را اجرا کند. - بتواند نوآوری را با حمایت کردن، دادن استقلال و مواجه شدن با عدم موفقیت که معمولاً با نوآوری همراه است، زمینه سازی کند. - بتواند روابط اجتماعی مناسبی را بین دانشجویان، والدین، اعضای هیئت علمی و کارکنان برقرار کند. - بتواند احساس شور، هیجان، غرور و علاقه علمی را در دانشگاه ایجاد کند. بدون تحقق این تواناییها در سطوح دانشگاهی، امکان برخورداری از کیفیت هم میسر نخواهد شد. تعهد به کیفیت از بالا به پایین معنی پیدا می کند. الزام رهبری هدفمند به کیفیت، مفهومی بیش از هماهنگ کننده کیفیت دارد. وقت رهبران آموزشی در دانشگاههای فاقد کیفیت به مقدار زیادی صرف عدم موفقیت سیستم، حفظ وضع موجود، آرامش محیط دانشجویی و بازگشت به گذشته می شود. برعکس در دانشگاهی که مدیریت کیفیت فراگیر به اجرا در آمده باشد، رهبران وقت و تفکر خود را در پیشرفت دانشجویان، اعضای هیئت علمی، کارکنان و دیگر ذی نفعان به کار می بندند. در شرایط امروز اگر هم روی پای خود ایستاده باشیم باز هم عقب هستیم. اخذ و اجرای تصمیمات صحیح و به موقع در پیشبرد نظام آموزشی بسیار حائز اهمیت است. چنین تصمیماتی گرفته نخواهد شد، مگر اینکه یادگیری مداری، ارزش قائل شدن برای افراد، چابکی و سرعت در انعطاف پذیری و اثر بخشی، تأکید بر آینده و نوآوری، واقعیت پذیری، مسئولیت اجتماعی، توجه به عملکردها و نگرش سیستمی در شیوه اداره کردن دانشگاه، مشاهده شود. اصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها اصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر را می توان به سه دسته تقسیم نمود: فلسفه، مدیریت و ابزار. کاربرد فلسفی این مدیریت این است که رهبری یک دانشگاه باید بتواند واقعاً از طریق یک فرایند مستمر بهبود کیفیت، این پیام را محقق سازد که کسب رضایت مشتری مسئولیت هر یک از افراد در دانشگاه است. البته، وجود یک چنین فلسفه ای برای ایجاد تغییرات اساسی لازم است ولیکن کافی نیست. به سیستمی به طور مستمر نیاز است که قادر به شکل فراگیر اعضا در ارتقای کیفیت باشد. دسته دوم اصول شامل روشهای مهم مدیریت است که فلسفه جدید کیفیت را به اجرا در آورد. مدیریت یک دانشگاه باید در زمینه کمک به اعضا برای انجام بهتر وظایفشان از طریق کاهش ترس و تأیید و تشویق فعالیتهایی که سبب ایجاد کیفیت می شود، سرمایه گذاری کند. این اصول به همراه روش عملیاتی، پویایی مستحکمی را در تأثیر گذاری بر مسیری که دانشگاه فعالیتهایش را اداره می کند، بنا می گذارد. همچنین مدیریت کیفیت نیازمند ابزار کار است. نیازمند این است که افراد با یکدیگر در به وجود آوردن داده هایی مؤثر در

فرایندهای کاری و به کارگیری روش مند آنها برای پیشرفت، مشارکت کنند. فلسفه، مدیریت و ابزارهای این نوع نگرش به کیفیت، مجموعاً موجباتی را فراهم می سازند که انگیزش برای تغییر در دانشگاه ایجاد شود. در دهه اخیر تعدادی از دانشگاهها، مدیریت کیفیت را در تمامی سطوح یا در برخی از قسمتها به کار گرفته اند. مجریان توانسته اند به موفقیتهایی دست یابند و تغییرات اساسی به وجود آورند. در بعضی از دانشگاهها هم پیشرفت چندانی به دست نیامده است. به هر ترتیب، این دانشگاهها اطلاعات بسیاری در مورد کیفیت و وضعیت عملکرد خود به دست می آورند. این دانشگاهها درصدد پیدا کردن راهی به منظور بهبود مدیریت خود هستند. دیگر مراکز آموزشی و دانشگاهی می توانند برای پیشرفت آتی خود از فعالیتهای کیفی ممتاز آنها، بهره گیرند. قطعاً قابل درک است که چرا بخشهای اداری مانند قسمت تدارکات و خرید، تعمیرات و نگهداری، واحد ساختمان و... جاهایی هستند که بیشتر از اصول مدیریت کیفیت فراگیر استفاده می کنند. از آنجا که فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر از واحدهای صنعتی آغاز شده است، خدمات اداری به عنوان بخشی که کمترین مقاومت را در آموزش عالی را دارد، مطرح است. در مقابل این واحدهای «فعالیتهای اداری»، بیشترین مقاومت از سوی بخش علمی دانشگاهی ایجاد می شود. عموماً اعضای هیئت علمی تمایل چندانی برای دخالت در تلاشهای روش مند بهبود کیفیت از خود بروز نمی دهند. دانشکده هایی مثل مدیریت، مهندسی و جز اینها با صنعت و مشتریان بیرونی دانشگاه تماس بیشتری دارند. این دانشکده ها دروس تضمین کیفیت، کنترل فرایند آماری و جز اینها را تدریس می کنند و در زمینه صنعت و شرکتها بیشتر از دانشکده های ادبیات، زبان و جز اینها هستند. بنابراین، آشنایی بیشتری با مفاهیم و ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر دارند و می توانند در تغییر رویکرد از مدیریت سنتی اداره دانشگاهها به مدیریت کیفیت، تأثیرگذار باشند. در کلاسهای درس، دانشجویان را به بررسی نظریه های رقابتی، آزمون فرضیه ها، ایجاد فضای یادگیری و استفاده از مهارتهای فردی تشویق کنند. اکنون زمان آن رسیده است که آنچه تدریس می شود به عمل در آید. نتیجه گیری از مطالعات و تجربیات به دست آمده در دانشگاهها بیانگر این است که با رعایت اصول اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر در نحوه عملیات دانشگاهها تحول و بهبود حاصل می شود. معیارهای آموزشی برای عملکرد متعالیگی از برنامه های مطرح مدیریت کیفیت در سطح جهانی علاوه بر مدیریت کیفیت بنیاد اروپا با نه معیار، برنامه ملی کیفیت ایالات متحده امریکاست، که با نام مالکوم بالدريج در آمیخته است و هفت معیار دارد. سازمانهایی که به کیفیت و برتری در عملکرد و مبتنی بر این معیارها دست یابند با اهدای جایزه ملی کیفیت شناسایی می شوند و از آنها تقدیر می شود و از مزایای ارزشمند آن برخوردار می شوند. معیارهای عمومی برای تماس سازمانها یکسان در نظر گرفته شده است لیکن در هر بخش متناسب با ماهیت و نوع فعالیت آنها از مفاهیم و واژه های مختص آن سازمانها استفاده می شود. سازمانها و مؤسسات آموزشی برای سرآمد شدن و پیشی گرفتن از یکدیگر باید بتوانند در کسب قدرت رقابتی در بازار جهانی، امتیازات بالایی کسب کنند. ضوابط بالدريج برای ارزیابی به معیارهای اصلی و فرعی (نسخه سال ۲۰۰۲) تقسیم می شوند که مجموع آنها برابر ۱۰۰۰ امتیاز است. این هفت معیار عبارت اند از: ۱. رهبری (۱۲۰ امتیاز). ۲. برنامه ریزی راهبردی (۱۸۵ امتیاز). ۳. دانشجویان، افراد ذی نفع و تمرکز بر بازار (۸۵ امتیاز). ۴. اطلاعات و تجزیه و تحلیل (۹۰ امتیاز). ۵. تمرکز بر اعضای هیئت علمی و کارکنان (۸۵ امتیاز). ۶. مدیریت فرایند (۸۵ امتیاز). ۷. نتایج عملکرد سازمانی (۴۵۰ امتیاز). اجراء دانشگاه ویسکانسین - استاوت، اولین دانشگاه دریافت کننده جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج (سال ۲۰۰۱) امریکادانشگاه ویسکانسین - استاوت نخستین دانشگاهی است که در سال ۲۰۰۱ میلادی برای اولین بار جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج را در تاریخ امریکا برد. این دانشگاه به لحاظ تحقق معیارهای آموزشی برای عملکرد برتر بالاترین نشان را در مدیریت کیفیت دریافت کرد. در این بخش ضمن توصیف سازمانی این دانشگاه، چالشهای سازمانی و نظام رهبری آن تشریح می شود. توصیف سازمانی (الف ۱) دانشگاه ویسکانسین - استاوت جزء یکی از سیزده دانشگاه سیستم دانشگاهی ویسکانسین است دولت از آنها حمایت می کند (تعداد ۱۵۳/۰۰۰ دانشجو در یازده مجتمع جامع دانشگاهی به علاوه دانشگاه ویسکانسین - مدیسن و دانشگاه

و یکانسین - میلوآکی به تحصیل مشغول اند). سیستم دانشگاه ویسکانسین، این دانشگاه را به عنوان نهادی با رسالتی خاص نشئت گرفته از میراث بنیان گذار آن سناتور جیمز هاف استاوت که یک صنعتگر اهل ایالت ویسکانسین بود، برگزیده است. او معتقد بود که مردم برای آماده شدن برای جامعه صنعتی در حال توسعه امریکا به آموزش پیشرفته نیازمندند. از این رو، وی در سال ۱۸۹۱ یک مؤسسه خصوصی به نام مدرسه آموزش مهارت‌های دستی استاوت تأسیس کرد. این مؤسسه در سال ۱۹۱۱ به یک مؤسسه دولتی به نام استاوت تبدیل شد و در سال ۱۹۲۸ مجوز تربیت معلم را دریافت کرد که رشته های هنرهای صنعتی و اقتصاد خانواده در محوریت برنامه های آن قرار داشت. در سال ۱۹۳۲ استاوت به کالج تغییر یافت و در سال ۱۹۴۸ مجوز فعالیت در دوره کارشناسی ارشد را گرفت. در سال ۱۹۵۵ کالج ایالتی استاوت و سپس در سال ۱۹۶۴ دانشگاه ایالتی استاوت نام گرفت. در سال ۱۹۷۱ هنگامی که قانون ویسکانسین دوسیستم دانشگاه دولتی را زیر چتر یک هیئت امنادغام می کرد، دانشگاه ویسکانسین - استاوت بخشی از سیستم دانشگاه ویسکانسین شد. پس از گذشت بیش از یکصدسال از تأسیس آن، در حال حاضر دانشجویان این دانشگاه در یکی از سه کالج آن مشغول به تحصیل اند. ۱. کالج توسعه انسانی، ۲. کالج فناوری، مهندسی و مدیریت، ۳. کالج علم و هنر. این دانشگاه در حال حاضر بیست و هفت برنامه متمایز دوره کارشناسی و شانزده برنامه دوره های کارشناسی ارشد و دکترا (تحصیلات تکمیلی) دارد که هر یک به نوبه خود در سطح کشور بی نظیر است. الف ۲) منحصر به فرد بودن این دانشگاه به عنوان یک نهاد علمی به علت تمرکز زیاد آن بر برنامه هایی است که بر رسالت آن تأکید دارند و همچنین بر فرایندهای ارتباطی تجاری محکمی تمرکز دارد که برای هماهنگی برنامه های آن با فناوری و پویایی بازار انجام می پذیرد. هدف اصلی این دانشگاه در ارائه این برنامه ها آماده سازی دانشجویان برای اشتغال در بخشهای صنعت و آموزش است. با این هدف دانشگاه به یک رویکرد یادگیری (ترکیبی) تأکید دارد که دانشجویان را هم زمان با جنبه های نظری و عملی مواد درسی درگیر می کند. تدریس به روش سنتی با استفاده از آزمایشگاههای فناوری متعدد و از طریق همکاری با بخش صنعت تقویت می شود. دانشگاه این نوع یادگیری را یادگیری فعال فکری - عملی نامیده است. این روشها با ارائه مواد درسی از طریق آموزش از راه دور و سایر روشهای ارائه درس برای بهینه سازی زمان بندی و انعطاف پذیری دانشجویان تکمیل می شود. این دانشگاه بیست و هفت برنامه کارشناسی دارد که تقریباً در هیچ یک از دانشگاههای این ایالت ارائه نمی شوند. بیش از نیمی از این برنامه ها در سایر دانشگاههای سیستم ویسکانسین ارائه نمی شود و تعدادی از آنها در سطح ملی بی نظیرند. اجرا در دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی ایراناجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران به برنامه ریزی راهبردی مدیریت کیفیت فراگیر مهمی از مدیریت کیفیت فراگیر (م. ک. ف.) است که برای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران ضروری است. معمولاً هر دانشگاه یا مؤسسه ای برنامه ای دارد که از ریاست شروع می شود و تمام سازمان را در بر می گیرد. اجرای موفقیت آمیز م. ک. ف. ارتباط زیادی با برنامه ریزی راهبردی دارد. به عبارت ساده باید بدانیم که علت وجودی (مأموریت) یک دانشگاه چیست؟ (چرا این دانشگاه وجود دارد) و به کجا (چشم انداز) می خواهد برسد (در آینده چه می خواهد بشود). باید فرایندهایی را که کمک می کنند تا دانشگاه به مأموریت و دیدگاهش نزدیک شود، بهبود بخشیم. در غیر این صورت منابع، وقت و امکانات توسط گروهها در فرایندهایی صرف خواهد شد که واقعاً تأثیرگذار نخواهند بود. رهبران ارشد باید برنامه ریزی راهبردی م. ک. ف. را در هر یک از واحدها محقق نمایند. رئیس، مدیر و سرپرست با اعضای گروه خود، لازم است ۷ فعالیت را برای برنامه ریزی راهبردی انجام دهند. ۱. بررسی برنامه راهبردی و ارزشهای دانشگاه. ۲. بررسی مأموریت و اهداف واحد، قسمت و بخش ۳. کلیه مشتریان مشخص شوند. ۴. چشم انداز واحد و موارد تحول مشخص گردند. ۵. فرایندهای اصلی و معیارهای ارزیابی مشخص شوند. ۶. آموزش رهبران و تسهیل کنندگان گروهها. ۷. برای هر فرایندهای اصلی گروه تشکیل شود افراد و به خصوص مسئولان در سازمانهای ایرانی نقش تعیین کننده ای دارند. نمی توانیم هیچ سازمانی اعم از دانشگاه و غیره را بدون توجه به رهبران و مدیران ارشد آن، بهبود

بخشیم. نگاه به رهبران و مشاهده رفتار مدیران جایگاه خاصی در فرهنگ دانشگاهی ما دارد. کم نیستند دانشگاهیانی که به دلیل از دست دادن رهبران برتری خواه و ضعف کار گروهی افول نموده اند. از جمله دلایل عمده عدم تحول کیفی در دانشگاههای ایران نبود نگرشها و سبکهای مناسب رهبری، زیر ساختها و نظامهای اطلاع رسانی و جذب مشارکت افراد و کمبود رشته ها و گرایشهای تخصصی مدیریت آموزش عالی و عدم برخورداری از متخصصان مجرب با مهارتهای آموزشی، پژوهشی و خدماتی به منظور تشخیص قوتها و ضعفهای نظام آموزش عالی با آگاهی از انواع الگوهای مدیریتی در دانشگاهها و غیره است. پیشنهادها به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاههای ایران، پیشنهادهای زیر داده می شود: ۱. حمایت از بالا. ضروری است که رئیس، هیئت رئیسه و مدیران ارشد اجرایی هر دانشگاه نسبت به بررسی و به کارگیری م.ک.ف. متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن دانشگاه، تعهد داشته باشد. این رهبران در عمل باید نشان دهند که رهبری یعنی تقویت و قدرتمند نمودن دیگران. در نتیجه، بدون برخورداری رهبران و مدیران از شرایط احراز مسئولیتهای مدیریتی و علمی چنین امری محقق نخواهد شد. در واقع، با ایجاد تحول در سطح سیاستهای کلان، مطابق برنامه و تحت حمایت سازمانهای تخصصی فعال در ارتقای کیفی دانشگاهها زمینه تعهد اجرای م.ک.ف. فراهم می شود. ۲. فقط انجامش دهیم! بیش از حد نباید به مطالعه پرداخت. باید با قدمهای اول شروع کرد، فقط در این صورت است که خواهیم دانست م.ک.ف. چیست و تا چه اندازه با فرهنگ غنی اسلامی و علمی کشور ما سازگاری دارد. آیات شریفه قرآن دلالت بر ارزشهای والای انسانی، شور و مشورت، شعور و تفکر دارد. گویا خارجیا توانسته اند بهتر از کلام وحی بهره مند شوند و آن را در مراکز علمی و پژوهشی و فکری خود به کار گیرند. ۳. گروهها همه چیز هستند. گروه همه چیز است و توجه گروهها بر بهبود فرایند، کل مطلب است. قبل از شروع باید مطمئن شد که گروهها آموزش لازم را دیده باشند. سپس به فرایند پایبند بمانند. ایجاد گروه تقریباً به اندازه بهبود فرایند، مهم است. باید دقت داشت که فرایندها مورد هجوم قرار گیرند و نه افراد! ۴. به یک پشتیبان و حامی واقعی نیاز است. به کسی احتیاج است که این مدیریت را باور داشته باشد و خود را متعهد به اجرای آن بداند. وی باید شجاعانه این مدیریت را به پیش برد و اطمینان یابد که راه حلها به اجرا در می آیند. اجرای مدیریت کیفیت فراگیر حدوداً ۵ سال به طول می انجامد و اوقات زیادی را باید روزانه صرف آن کرد. تقریباً ۲۰ درصد وقت را باید به آن اختصاص داد و بیش از یک میلیارد ریال در سال بودجه نیاز دارد. البته نتایج صرفه جویی مادی و افزایش بهره وری دانشگاه، به خوبی جبران هزینه را خواهد کرد. برنامه ۵ ساله اجرای مدیریت کیفیت فراگیر برای دانشگاه تهران تهیه شده است. ۵. از بخش خدماتی شروع کنیم. در یک محیط دانشگاهی، بخش خدمات از بخش علمی برای شروع راحت تر است. از واحدی که مشکل دارد آغاز شود، آنها می دانند که به کمک نیاز دارند و به طور قطع از کمکی که به آنها می شود استقبال خواهند کرد. برای موفقیت بعدی به یک موفقیت اولیه نیاز داریم. به رغم مصوبه سال ۱۳۸۰ دولت در مورد زمینه سازی استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات باید توجه داشت که مدیریت کیفیت با بخشنامه و دستور العمل اجرایی نیست. به منظور اجرای این مدیریت و به خصوص در شرایط رقابتی امروز در مراکز علمی جهان و کشور، باید رهبری و مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی را تشویق کرد تا آن را به اجرا در آورند. برنامه های کیفیت در دانشگاه می تواند تحت هر عنوان دیگری به غیر از نگرش راهبردی چند جانبه یا مدیریت کیفیت فراگیر که حاوی توجه به کیفیت یادگیری و تدریس و متناسب با فرهنگ علمی کشور باشد، به اجرا در آید. برای مثال «تکریم دانشجو» که البته باید به دور از شعار و با اقدام واقعی همراه باشد و توجه به دانشجویان، فلسفه و علت وجودی دانشگاههاست. تا هنگامی که شیوه های یادگیری تجربه نشوند و نیازهای مشتریان اولیه را تأمین نکنند، دانشگاه به کیفیت نزدیک نخواهند شد. تجربه استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت و ایجاد انگیزه در بین دانشجویان و اعضای هیئت علمی نیز می تواند در کلاسهای درس به دست آید. شناسایی، گردآوری و مدیریت تجارب دیگران که این شیوه کیفی یادگیری و تدریس را عمل نموده اند، می تواند امکان اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در دانشگاهها نیز زمینه سازی

کند. باید به استفاده از نتایج تحقیقات انجام شده و دستاوردهای علمی در دانشگاهها و به عنوان سازمانهای یادگیرنده در زمینه کیفیت و مدیریت، مدیریت منابع انسانی و همچنین برگزاری گردهماییهای تخصصی به صورت سمینار، کارگاه آموزشی، سخنرانی و غیره بیش از پیش توجه شود. پژوهشهای آتی در مورد اطلاع از میزان پیشرفت و نحوه موفقیت دانشگاههای سرآمد در اجرای مدیریت کیفیت به منظور بومی و عملیاتی کردن راهبردهای ارتقای کیفیت در دانشگاههای کشور، ضروری است. پیشنهاد ایجاد مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه تهران که در سال ۱۳۸۴ با هدف برنامه ریزی و پیگیری اجرای ارزیابی کیفیت فعالیتهای دانشگاه تأسیس شد، نمونه ای است برای ترویج فرهنگ و دانش ارزیابی در دانشگاهها. طراحی، تدوین و به کارگیری معیارهای آموزشی جایزه ملی کیفیت ایران می تواند کمک شایان توجهی به رشد کیفی دانشگاهها کند. طراحی و راه اندازی دوره های تخصصی مدیریت آموزش عالی برای تربیت رهبران، مدیران و کارشناسان مورد نیاز کشور از الزامات شناخت و اجرای کیفیت فراگیر در مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است.

هفده اصل کار تیمی

(ویژگی های یک همکار تیمی)

سرشناسه: جان ماکسول

مترجم: مرتضی ذوالانوارنوبت چاپ: سوم ۱۳۸۷ مشخصات نشر: تهران، معیار اندیشه ۱۳۸۵ صفحات: ۱۷۶ شابک: ۸-۷۷-۶۶۱۷-۹۶۴ موضوع: گروه های کاری - جنبه های روانشناسی رده بندی کنگره: ۱۳۸۵ پ ۲۵۰۷ شماره گان: ۳۰۰۰ نسخه بهاء: ۲۵۰۰ تومان شما بدون بازیکنان بزرگ نمی توانید یک تیم بزرگ را بسازید. این حقیقت است. همانطور که این گفته مشهور میگوید: میتوانید با بازیکنان خوب بیایید ولی نمی توانید بدون آنها ببرید. اصل اول: انعطاف پذیرید. استان: آقای کوینسی جونز یا کیو فردی بود که از یازده سالگی به موسیقی علاقه زیادی نشان میداد و در ابتدا با سازهای کوبه ای آغاز کرد ولی به خاطر علاقه زیادش و حس کنجکاوی بعد از اتمام کلاس های دبیرستان هر روز با یکی از سازهای کوبه ای کار و تمرین میکرد. بعد به ویولن علاقه مند شد و پس از آن جذب سازهای برنجی و فلزی شد و در بین سازهای فلزی ترومپ را انتخاب کرد و سرآمد دیگران شد. در ۱۴ سالگی با ری چارلز آشنا شد و موسیقی را به طور حرفه ای دنبال کرد. او به دلیل انعطاف پذیری که از خود نشان داد توانست رشد بسیار زیادی در انواع موسیقی داشته باشد همچنین او با بزرگان صنعت موسیقی مثل مایکل جکسون در آلبوم تریلر همکاری کند. توضیح: اگر مایلید با دیگران خوب کار کنید و یک بازیکن خوب باشید باید اراده کنید تا خودتان را با محیط هماهنگ کنید. رزابت موس کانترا استاد دانشگاه تجارت هاروارد در این مورد اعتقاد دارد: افرادی موفق که در تغییر کردن ماهر باشند و این افراد در دوباره جهت دادن خود و فعالیت های خود برای رسیدن به سطوح بالاتر موفقیت نیز مهارت دارند. یک بازیکن انعطاف پذیر: آموزش پذیر است. از نظر عاطفی احساس امنیت میکند. خلاق است. به فکر خدمت کردن است. برای بالا بردن انعطاف پذیری خود: یادگیری را برای خود یک عادت کنید. نقش خودتان را دوباره ارزیابی کنید. آیا میتوانید وضعیت کنونی را بهتر کنید. خارج از محدودیت ها فکر کنید. اصل دوم: مشارکت و همکاری. استان: طی جنگ جهانی دوم در یکی از زندانهای آلمانی اسرا متفقین تصمیم به فرار از زندان گرفتن و نام آن را فرار بزرگ گذاشتن نه به این دلیل که قبلا کسی آن کار را انجام نداده بود بلکه به این دلیل که طی این فرار قرار بود حداقل ۲۵۰ نفر یک شبه فرار کنند. و لازمه تحقق چنین هدف بزرگی همکاری بسیار عالی زندانیان با یک دیگر بود. برای این کار نیاز به وسایل زیادی بود که جمع آوری آنها به تنهایی کار سپاهی عظیم بود. زندانیان نیاز به لباس عادی برای تمام اسرا و شناسنامه آلمانی برای اسرایی که زبان آلمانی یاد داشتن و آب و غذا برای دیگر اسرا که زبان آلمانی یاد نداشتن داشتن. برای تحقق این فرار زندانیان نیاز به ۴۰۰۰ تخته چوب ۱۳۷۰ بسته چوبی ۱۷۰۰ پتو ۵۲ میز بلند

و... داشتن. در شب ۲۴ مارس ۱۹۴۴ پس از یکسال کار و همکاری صدها اسیر در آخر ۲۲۰ نفر آماده فرار شدند. طبق نقشه قرار طی هر دقیقه ۱ تا ۲ نفر از طریق تونلی که از زیر زندان تا جنگل کنده بودن خارج شوند اما به محض خارج شدن اولین زندانی متوجه شدند که حدود ۱۵ متر کمتر کنده بودند با این وضع در هر ساعت ۱۲ نفر به زحمت میتوانستند خود را به جنگل برسانند. قبل از متوجه شدن آلمانها حدود ۸۶ نفر فرار کردند که ۸۳ نفر از آنها دوباره دستگیر شدند و ۴۱ نفر از آنها به دستور هیتلر اعدام شدند و طی این فرار آلمان آماده باش نظامی در سراسر آلمان اعلام کرد. درسته که طی این فرار تنها ۳ نفر به آزادی رسیدن اما مسئله اصلی همکاری بی نظیر ۶۰۰ اسیر در هر روز و ساعت و دقیقه به مدت یکسال است. توضیح: چالشهای بزرگ نیاز به همکاری تیمی بزرگ است و بیشترین نیاز در چالشهای بزرگ برای هر تیم مشارکت اعضا تیم است بلکه مشارکت نه همکاری زیرا همکاری به معنی با رضایمندی کار کردن است ولی مشارکت به معنی با هم و به جدیت است و مرتبه مشارکت بالا- تر از همکاری است. یک بازیکن مشارکت پذیر: هم تیمی هایش را به عنوان شریک میبینه نه به عنوان رقیب حامی هم تیمی هایش است نه بد گمان آنها روی تیم تمرکز دارد نه روی خودش از طریق توان خود پیروزی ها را به وجود می آورد برای بالا- بردن مشارکت پذیری خود: برد برد بیندیشید مکمل دیگران باشید خودتان را نادیده بگیرید اصل سوم: تعهدداستان: چوناس ساک در کودکی علاقه عجیبی به وکالت داشت ولی هنگام ورود به دانشگاه رشته پزشکی را انتخاب کرد و مشوق اصلی او برای این رشته مادرش بود. در سال دوم پزشکی طی احتلافی که بین دونفر از اساتیدش وجود داشت جذب رشته ایمنی شناسی شد. یک سال تمام را برای آموزش و پژوهش در مورد ویروس آنفولانزا صرف کرد و طی تحصیل در رشته پزشکی به او پیشنهاداتی در مورد تغییر رشته داده شد و گفته شد که اگر در رشته بیوشیمی تحصیل کند میتواند به راحتی تا مقطع دکترا این رشته رشد کند. اما او به دلیل علاقه به پژوهش و تعهدش نسبت به جامعه بشری از این پیشنهادات صرف نظر کرد. او در سال ۱۹۴۷ رئیس آزمایشگاه تحقیقات دانشگاه پیتزبورگ شد و از آن سال روی ویروس خطرناک فلج اطفال که باعث فلج شدن ۲۷۰۰۰ نفر در آمریکا و مرگ ۹۰۰۰ نفر در سال میشد تحقیقات خود را شروع کرد و در سال ۱۹۵۲ واکسن خود را با موفقیت روی افراد داوطلب از جمله خودش و خانوادش امتحان کرد. او ۸ از زندگی خود را صرف ساختن این واکسن کرد. او تعهدی نسبت به تیمش که کل بشریت را شامل میشد داشت که با واکسن فلج اطفال ادا کرد. توضیح: بسیاری از مردم تعهد را با احساسات شخصی خود مرتبط میکنند. اول باید راه درست را احساس کنند بعد خود را وقف آن کنند. اما تعهد واقعی احساس نیست بلکه یک ویژگی شخصیتی است که برای رسیدن به موفقیت لازم است. احساسات مردم دستخوش تغییرات خواهد شد اما تعهد باید به صلابت سنگ باشد. هر عضو تیم برای متعهد شدن باید بداند که: تعهد معمولاً در بحبوحه نارسایی ها کشف میشود تعهد ارتباطی به استعدادها و توانایی ها ندارد تعهد در نتیجه انتخاب است نه تحمیل شرایط تعهد وقتی برپایه ارزشها باشد دوام می آورد برای بهبود میزان تعهد در خود: تعهدات خود را با ارزش های خود گره بزنید ریسک کنید تعهد هم تیمی های خود را ارزیابی کنید اصل چهارم: ارتباطداستان: فیلم نامه فیلمی به نام غول ها را به یاد آور را گریگوری آلن هاروارد زمانی که به شهر الکساندریا رفته بود نوشت. در آنجا مردم در مورد تیمی دبیرستانی صحبت میکردند. او به این تیم علاقه مند شد و خواستار دیدار مسابقات آنها شد اما فهمید که این تیم مربوط به ۳۰ سال قبل است و تعجب هاروارد از این بود که این تیم با اینکه مربوط به ۳۰ سال قبل بود ولی مردم آن شهر در مورد آنها به گونه حرف میزدند که گویی هنوز وجود داشتند او کنجکاو شد و خواست اطلاعات بیشتری در مورد این تیم داشته باشد. این تیم زمانی تشکیل شد که بیشتر ایالات آمریکا درگیر تبعیض نژادی بودند و این شهر در آن زمان گام های محسوسی را جهت برقراری تساوی نژادی برداشت. اولین گام این شهر ادغام دو دبیرستان سیاه پوستان و سفید پوستان با یک دیگر بود. همه افراد آن شهر از این ادغام ناراضی بودند. اولین گروه جمع شده از سیاه پوستان و سفید پوستان تیم فوتبال دبیرستان بود. چیزی که بیشتر باعث عصبانیت مردم میشد تعویض مربی سفید محبوب مردم با یک مربی سیاه بنام بون بود. او برای پیروزی هر کاری که در توان داشت انجام میداد. او

بازیکنان را مجبور میکرد تا سوار یک اتوبوس شوند و در خوابگاه کنار یکدیگر بخوابند. همه بازیکنان جز یک بازیکن سفید خود ش را از نظر نژادی جدا نگاه میداشت. بون از او سوالاتی در مورد حقایقی از سیاه پوستان پرسید و او به راحتی به تمام سوالات پاسخ داد و آنجا بود مربی به بازیکنان یاد داد که اگر در مورد دیگر بازیکنان چیزی ندانند نمی تواند تمرین های طاقت فرسای ۳ بار در روز را تحمل کنند. اعضای تیم رفته رفته به یکدیگر نزدیک تر شدند. این ارتباط بین نژادی باعث شد تیم گولها تمام بازی های فصلی را ببرد و مسابقات حذفی و قهرمانی ایالت را ببرند و تیم آنها در سال ۱۹۷۱ عنوان دوم بهترین تیم دبیرستانی آن کشور را گرفت. توضیح: در واقع باید گفت که شما نمیتوانید کار تیمی انجام دهید مگر اینکه بازیکنانی با قدرت خوب داشته باشید. بدون ارتباط تیمی در اختیار ندارید بلکه تجمعی از افراد است. بازیکنان با قدرت ارتباط خوب: خودشان را از دیگران جدا نمی کنند. ارتباط برقرار کردن با خودشان را برای دیگران آسان میکنند از قانون ۲۴ ساعت پیروی میکنند روابط بالقوه مشکل توجه دارند ارتباطات مهم را به صورت مکتوب دنبال میکنند برای بهبود ارتباط خود: رک و راست باشید تند و سریع باشید دیگران را هم به حساب بیاورید اصل پنجم: شایستگی‌دستان: باب تیلور صاحب شرکتهای سازنده گیتار های تیلور است که امروزه ظریف ترین گیتارهای دنیا را میسازد. او از ابتدا علاقه ی خاصی به نجاری و ساختن انواع وسایل داشت. او تمام وسایل و هدایایی که داشت را کمتر از ۲۴ ساعت به تیکه های کوچک تقسیم می کرد و سپس دوباره برای ساختن آن تلاش میکرد. باب تیلور میگفت من معلم هایی داشتم که برای کار کردن من روی طرح هایم حتی روزهای تعطیل هم به کارگاه می آمدند. اما علاقه دیگر باب موسیقی بود او وقتی دبیرستانی بود تصمیم گرفت که یک گیتار ۱۲ سیمی داشته باشد. اما او واقعا پولی برای خرید یک گیتار نداشت و گیتار قدیمی که همسایه اش هم به او داده بود را با اره بریده بود تا ببیند چگونه کار میکند. او پیش خود فکر حالا که پولی برای خرید ندارد پس بهتر که خودش یکی درست کند. و تا آخر دبیرستان نه یکی بلکه ۳ گیتار و یک بانجو ساخت او این سرگرمی را از دبیرستان شروع کرد و ادامه داد تا شرکتش را بنیانگذاری کرد. دختر باب در مورد پدرش میگوید: اگر برای هر کاری راه اصلاح و یا بهبودی وجود داشته باشد پدرم آن ا پیدا میکند. توضیح: اگر چند دقیقه ای را با باب تیلور بگذرانید بی درنگ به شایستگی او پی میبرید. گاهی اوقات کلمه شایستگی به معنای به ندرت مناسب بکار میرود اما منظور از شایستگی اصولی ترین معنی آن یعنی کاملا واجد شرایط و مناسب بودن است و اعضای شایسته تیم کسانی هستند که برای انجام دادن آن کار کاملا واجد شرایط هستند. افراد با شایستگی بالا: متعهد هستند که ممتاز باشند هیچ وقت حد وسط را قبول نمی کنند آنها به جزئیات توجه می کنند باانسجام کار میکنند برای بهبود شایستگی در خود: روی حرفه خودتان تمرکز کنید کارهای کوچک را جدی بگیرید توجه بیشتری را به عمل معطوف کنید اصل ششم: قابل اتکا بودن داستان: کریستوفر ریوو یا همان سوپر من که با دانا و ۳ فرزند زیبایش از زندگی لذت میبرد. او یک نوازنده پیانو ورزشکاری عالی قایقرانی ماهر خلبانی حرفه ای و بازیگری محبوب بود. اما یک اتفاق زندگی او را دچار دگرگونی کرد. طی سانحه ای که در یکی از مسابقات اسب سواری برای او افتاد دچار شکستگی مهر های اول و دوم ستون فقرات شد. چند روز پس از سانحه که بهوش آمد و داستان را از زبان همسر خود شنید دیگر خود را انسان نمی دید او که به وسیله انواع دستگاه های پزشکی به سختی میتوانست زندگی کند از زندگی کاملا ناامید بود. اما همسر ریو داناو پسرشان و خود ریو هسته تیمی بودند که اطرافشان تیمی بزرگی از متخصصان پزشکی شکل گرفت. بعضی با حرکت در مانی بعضی با اعمال تنفسی و... به ریو کمک میکردند. حالا ریو در فکر این است که چگونه میتواند راه برود او که به خوبی اهمیت قابل اتکا بود اعضای تیمش را فهمیده است میگوید: کسانی که به من کمک می کنند مجبور نیستند بلکه از روی حسن نیت این کار را انجام میدهند. توضیح: قابلیت اتکا همیشه مانند داستان سوپرمن داستان مرگ و زندگی نیست اما قطعا برای موفقیت تیمی لازم است و زمانی به آن پی می برید که افرادی در تیم شما باشد که نتوانید به آنها تکیه کنید عصاره مفهوم قابلیت اتکا ۴ مورد است: انگیزه های ناب درونمسئولیت پذیر خوش فکری همکاری منسجم برای بهبود قابلیت اتکا در خود: انگیزه های درونی خودتان را بررسی

کنیدارزش خودتان را کشف کنید کسانی را پیدا کنید که شما را قابل اتکا کنید اصل هفتم: منضبط بودن داستان: گودن مک دونالد در کتابش به نام زندگی که خداوند عطا می فرماید. خاطرات دورانی از زندگی اش را بازگو میکند که در تیم دو و میدانی دانشگاه کلرادو بوده است او در این کتاب به ویژه تمرینات سختی را که با هم تیمی اش بیل انجام داده است را به یاد می آورد. اومی گوید هر دوشنبه مجبور بودیم که تمرینات سختی را از صبح تا غروب انجام دهیم و در آخر تمرینات از فرط خستگی تلو تلو خوران به سمت رختکن میرفتیم اما بیل فرق میکرد او بعد تمرینات یک استراحت ۲۰ دقیقه ای کنار زمین داشت و سپس تمام حرکات و تمرینات را دوباره انجام میداد. او خودش را یک فرد عادی می دانست. او طی سالهای تحصیلش هیچ مدالی در مسابقات دانشجویی نگرفته بود. بیل معتقد نظریه کیسه حقه ها بود یعنی اینکه شما نمیتوانید در تمرینات یا در رقابت ها یک حرکت بزرگ خیالی انجام دهید ولی هزاران حرکت کوچک هستند که شما میتوانید انجام دهید. کم کم این انضباط و خواسته اش جواب داد او در رشته های پرش طول و دو ۴۰۰ متر بهتر از دیگر رشته ها بود. پس در این رشته ها تلاش کرد و مهارت های دیگر را نیز آموخت تا آنجا که میتواند در تمام رشته های ۱۰ گانه دو و میدانی شرکت کند. در نتیجه تلاش و خود سازی این ورزشکار نه چندان خوب دانشگاهی تبدیل به یک ورزشکار جهانی شد. او در سال ۱۹۸۴ نامش وارد فهرست قهرمانان المپیک شد. او در سال ۱۹۶۶ رکوردی در جهان به جا گذاشت و در مسابقات ۱۹۶۸ در توکیو مدال طلا گرفت و نوج مقام ملی از ۱۰ رشته دو و میدانی بدست آورد یعنی موفقیتی تا کنون نصیب کس دیگری نشده است. گوردون مک دونالد در مورد انضباط و موفقیت بیل می گوید: اختلاف ما از همان عصر دوشنبه ها شروع شد. او از انضباط نمی ترسید و حداکثر تلاش خود را کرد و من از تلاش میترسیدم و به حداقل اکتفا کردم. توضیح: انضباط پرداخت بهای چیزهای کوچک است تا آنجا که بتوانید چیز بزرگتری را بخرید همان طور که هیچ فردی بدون انضباط موفق نمی شود هیچ تیمی هم نمی تواند موفق شود. به همین دلیل هر تیمی نیازمند بازیکن های منضبط است. برای رسیدن به بازیکنی که هر تیم خواهان آن است باید انضباط را در سه زمینه ایجاد کرد: تفکر منضبط احساسات منضبط اعمال منضبط برای اینکه عضوی منضبط تر باشید: عادت های کاری خودتان را تقویت کنید در چالش درگیر شوید زبان خود را کنترل کنید اصل هشتم: ارتقا دیگران داستان: در سال ۱۲۹۶ شاه انگلستان ادوارد اول سپاه بزرگی را برای گسترش مرزهای کشورش جمع آوری کرد. او فردی دلیر و جنگجو بود که اولین تجربه جنگی خویش را در سن ۲۵ سالگی کسب کرد و در سن ۵۷ سالگی پیروزی هایی در ویلز که خاکش را ضمیمه انگلستان کرد بدست آورد هدف از جنگ ویلز مشخص بود کنترل تمایل مردم ویلز در حمله به انگلستان و تنبیه آنان به خاطر گستاخیشان و جنگیدن با آنان تا مرگ و نابودی کامل آنها. ادوارد همچنین کوشید که سرنوشت مردم اسکاتلند را نیز در دست بگیرد. در اسکاتلند مرد ضعیفی حاکم بود که به او لغب پالتو تو خالی را داده بودند و زمانی که ادوارد او را تحت فشار گذاشت او سر به شورش گذاشت و بهانه ای برای حمله به ادوارد داد. ادوارد اول قلعه برویک را غارت کرد و تمامی مردم آن را قتل عام کرد پس از آن قلعه های دیگر یکی پس از دیگری تسلیم ادوارد شدند. مردم در آن زمان آینده ای جز سرنوشت مردم ویلز را برای خود تصور نمی کردند. اما مجاهدت های مردی به نام ویلیام والاس باعث دلگرمی مردم اسکاتلند شد. اگر فیلم شجاع دل را دیده باشید چهره ویلیام چهره ای دلیر و بی باک است. او مانند همه پسرهای دوم خانواده مجبور بود تعلیم یابد تا یک روحانی شود و به افکار و تفکرات ارزشی مانند آزادی بیندیشد. اما زمانی که پدرش در یک حمله کشته و مادرش به تبعید فرستاده شد یاد گرفت که از انگلیسی ها متنفر باش. در آن زمان جنگ ها معمولا توسط شوالیه ها یا سربازان حرفه ای انجام میشد پس هر که سپاه بزرگ تری داشت شانس پیروزی بیشتری داشت. زمانی که سپاه کوچک ویلیام که از افراد عادی و کشاورزهای معمولی که با آرمان آزادی تشکیل شده بود در مقابل سپاه عظیم ادوارد قرار گرفت هیچ آینده جز شکست نداشت با اینکه ویلیام مقابل ادوارد شکست خورد و در سن ۳۳ سالگی به طرز فجیعی کشته شد اما او دارای یک استعداد غیر معمول بود او مردم عادی را به سوی خود خواند آنها را علیه ماشین کار آزموده

انگلیسی ترقیب کرد. میراث او یعنی ارتقا دیگران ادامه یافت تا اینکه رابرت بروس مردم این کشور از رعیت تا اشراف را متحد کرد و در انتها استقلال به مردم این کشور برگشت. و ویلیام مردی شد که حتی پس از ۷۰۰ سال باز هم او را تکریم میکنند. توضیح: اعضای تیم همیشه عضوی که قادر است آنه را کمک کند تا به سطح بالاتری اتقا پیدا یابند دوست داشته و تحسین می کنند. بیلرسل در این مورد میگوید: مهمترین شاخص برای اینکه من چقدر خوب بازی کردم این بود که چقدر باعث شدم تا هم تیمی هایم بهتر باشند. بازیکنانی که باعث ارتقا دیگران میشوند: برای هم تیمی های خود ارزش قائل شوید آنچه برای هم تیمی شما ارزشمند است برای شما هم ارزشمند باشد به ارزش هم تیمی خود بیفزاید خودتان را ارزشمند تر کنید اگر می خواهید یک عضو ارتقا دهنده در تیم باشید: قبل از آنکه دیگران به ارزش شما بیفزایند شما به ارزش آنه بیفزایید قبل از آنکه دیگران شما را باور کنند شما آنان را باور کنید قبل از آنکه دیگران به شما خدمت کنند شما به دیگران خدمت کنید اصل نهم: اشتیاقداستان: عشق موتور سواران هالی دیوید سون در آمریکا به صورت یک افسانه در آمده است. در سال ۱۹۹۸ عشاق هالی دیوید سون ۹۵ سالگی این شرکت را جشن گرفتن. این شرکت توسط ویلیام. اس. هارلی ۲۱ ساله و ارتور دیوید سون ۲۰ در یک انبار کوچک که دو چرخه ها را موتوری میکرد شروع به کار کرد. این موتور سیکلت ها در مسابقات موتورسواری غالب بود و در جنگ جهانی اول آمریکایی ها به اهمیت این موتور ها در جنگ پی بردند و این شرکت بخش زیادی از بیست هزار موتور سیکلت های مورد نیاز آمریکا را برای جنگ تامین کرد. در مدت نیم قرن این شرکت رشد کرد. یکی از نقاط قوت آن این بود که کسب و کار خانوادگی بود و کارکنان و مشتریان به علت عشق به این موتور سیکلت ها احساس مرتبط بودن با یک دیگر را داشتند و شرکت به رشد به روز کردن و اصلاح کردن موتور سیکلت و پیدا کردن هواداران ادامه داد و تا دهه ی ۱۹۷۰ هارلی دیوید سون ۸۰ درصد بازار موتور سیکلت های بزرگ های آمریکا را در دست داشت. شرکت هارلی دیوید سون حتی برای گسترش و نوسازی شرکت سهام خود را در بازار بورس عرضه کرد و در دهه ی ۱۹۶۰ ای ام اف شرکت را تصاحب کرد و پس از ۶۵ سال غرور انگیز در میلوکی ناگهان دفاتر اصلی شرکت به نیویورک منتقل شد و قسمت مونتاژ نهایی هم به پنسیلوانیا انتقال یافت در نتیجه کارکنان انگیزه ی خود را از دست دادند.

شهرت هارلی دیوید سون دچار لغزش شد و موتور سیکلت ها به طرز چشم گیری غیر قابل اطمینان و افراد که به سوار شدن موتور سیکلت های ساخت این شرکت افتخار میکردند شروع به خرید موتور های ژاپنی کردند و در سال ۱۹۸۰ برای اولین بار زیان داد. یکی از چیزهایی که هارلی دیوید سون را نجات داد از اصولی بود که همیشه به دنبال آن بود یعنی عشق کاربران آن. در سال ۱۹۸۱ سیزده مدیر ارشد شرکت شرکت را خریدند. آنها شرکت را به سرعت متحول کردند. این شرکت با تاسیس سازمانی به نام گروه ماکلین هارلی (هاگ) این شرکت را در آن سالها رها کردند و آن دسته از فراد که در این شرکت ماندند همه متعهد و عاشق شرکت بودند. در سالهای بعد شرکت این اشتیاق کارکنان را در یک کار منحصر به فرد جبران کرد. مشارکتی که از بین کارکنان شروع شد و به همه افراد که به نوعی با این شرکت مرتبط بودند ادامه یافت در آخر باعث شد این شرکت تبدیل به یک شرکتی شود که سود سالیانه اش بالغ بر ۳ میلیارد دلار است توضیح: اشتیاق افراد از آن ۱۳ نفر تا تمام آن مردمی که پس از یک قرن هنوز موتور های هارلی دیوید سون را گل سر سبد موتور ها میدانستند باعث نجات این شرکت شد. در یک تیم هیچ چیز جای اشتیاق را نخواهد گرفت. وقتی افراد مشتاق درون تیم باشند این اشتیاق به تیم نیرو میبخشد. چارلز شواب در این مورد میگوید: مردم در هر کاری که اشتیاق دارند موفق میشوند. افراد مشتاق: مسئولیت اشتیاق خود را می پذیرند با عمل کردن به حس کردن میرسنده آنچه انجام میدهند ایمان دارند و وقتشان را با دیگر افراد مشتاق می گذرانند برای بهبود اشتیاق در خود: یک حس فوریت از خود نشان بدهید بخواهید که کار بیشتری انجام دهید برای عالی بودن تلاش کنید اصل دهم: هدفمند بودن داستان: در آمریکا یک معلم آمریکایی شرکتی را برای کودکان و نوجوانان دختر آمریکایی را تاسیس کرده است که کتابهایی از زبان کودکان آمریکایی در

مورد تاریخ امریکا تولید می کند. شرکت رولند برای تفهیم بهتر مطالب حتی از عروسک ها و لباس هایی مطابق با دوره زمانی داستان نیز تهیه میکند. این سری از کتاب ها که با نام مجموعه دختران آمریکایی تولید میشود هدفش نشان دادن زنان و دختران آمریکایی در اعصار مختلف و چگونگی خانه داری و لباس پوشیدن آنها است. طبق نظر خانم رولند هدف اصلی این شرکت ایجاد حس غرور از داشتن این تاریخ و گذشته است. توضیح: هدفمند بودن یعنی با هدف کار کردن - هر عملی را با حساب انجام دادن است. هوشیاری نسبت به هدف با هدفمند بودن فرق دارد هدفمند بودن یعنی تمرکز روی انجام کارهای درست به صورت لحظه ای و روز به روز و سپس پیگیری آنها به صورت مستمر است. افراد موفق هدفمند هستند و پراکنده و بی حساب کار نمی کنند. افرادی که میخواهند هدفمند باشند در زندگی باید: هدفی داشته باشید که ارزش زندگی کردن را داشته باشند نقاط ضعف و قدرت خویش را بشناسید مسئولیت های خود را در اولویت قرار دهید بیا موزید نه بگوئید خودتان را به موفقیت در دراز مدت متعهد کنید برای بهبود هدفمندی در خود: نقاط ضعف و قدرت را بیابید در رشته تخصصی خود متخصص شوید تقویم خود را هدفمندانه تنظیم کنید اصل یازدهم: آگاهی از وظایف داستان: در خلال جنگ انقلابیون امریکا در نزدیکی منطقه مان ماوئ کورت هاوس ژنرال جورج واشنگتن که بخش عظیمی از جنگ علیه انگلیسیها را صرف مبارزه استراتژیک و انقلابی کرده بود سرانجام تصمیم گرفت رو در رو با انگلیسی ها مبارزه کند. بعد از شکستی که انقلابیون امریکایی که به فرماندهی چارلز لی انجام ش ارتش تحت فرماندهی جورج واشنگتن سازماندهی شد و یک جنگ توپخانه ای شدید بین طرفین شروع شد هر طرف با ۱۰ قبضه توپ بی امان دها تن توپ را به سمت یکدیگر پرتاب میکردند. در حین جنگ زمانی که مردان و سربازان جنگی از فرط خستگی و گرما به استراحت گاه می آمدند همسر یکی از سرباز ها به نام ویلیام هیز بود و نام همسرش مری هیز بود به آنها کمک می کرد و از آنها پرستاری می کرد و پا به پای مردان جنگی در سختترین شرایط با آنها بود. در یک روز گرم و در اوج جنگ زمانی که او برای همسرش آب آورده بود متوجه شد که همسرش به جای یکی از افراد توپخانه که مجروح شده بود ایستاده است. زمانی که مری هیز برای رساندن آب به همسرش به میدان جنگ رفت همسرش در جلوی چشمانش با اصابت گلوله ای از دنیا رفت و مری هیز بدون درنگ جای همسر خود ایستاد و نگذاشت تا توپخانه امریکا با کمبود نیرو مواجه شود. بعد از ساعتها ارتش امریکا پیروز شد و انگلیسی ها عقب نشینی کردند با اینکه این بزرگترین پیروزی در جنگها نبود ولی از نظر استراتژیک بسیار مهم بود. توضیح: مری هیز که در کتب تاریخی با نام مولی پیچر آمده است نماد بسیاری از افرادی است که در این جنگ شرکت کردند. آنها به شدت از وظایف خود آگاه بودند و همین حس ماموریت داشتن آنها را به سمت آرمانشان هدایت میکرد ۴ ویژگی افراد آگاه از وظایف آنها میدانند که تیمشان به کجا میرود آنها به رهبر تیم اجازه رهبری میدهند آنها موفقیت تیم را ارزشمندتر از موفقیت خود می دانند آنها هر کاری را برای انجام ماموریت تیم لازم است انجام میدهند برای بهبود میزان آگاهی از وظایف در خود: ببینید که تیم شما روی ماموریتش تمرکز میکند یا نه راهایی یدا کنید تا هدف از ماموریت را فراموش نکنید. به عنوان یک تیم تمام هم و غم خود را بکار بگیرید اصل دوازدهم: آمادگی داستان: اولین یورک بزرگترین سرباز جنگ جهانی دوم سرگذشت عجیبی دارد. او فرزند سوم یک خانواده سیزده نفری اهل تنسی بود. پدرش یک کشاورز ساده بود که در تابستانها کشاورزی میکرد و در زمستانها همراه فرزندان خود به شکار میرفت. اولین استعداد عجیبی در تیراندازی داشت. او در سن ۲۴ سالگی بعد از فوت پدرش نان آور خانواده میشود اما پس از مدتی به مشروبات الکلی و غمار روی می آورد و تبدیل به کسی میشود که هیچ امیدی برای آینده او تصور نمیشود. اما در سن ۲۷ سالگی به مادرش قول میدهد که زندگی متفاوتی را شروع کند. او در یک تجدید عهد دینی زندگی خود را به مسیح هدیه میکند. و به یک مومن تبدیل میشود و نفر دوم کلیسایی میشود که خود نقش مهمی در ساختنش داشته است. او همچنین عضو گروهی میشود که مخالف جنگ و طرفدار صلح بود در نتیجه زمانی که او را برای سربازی فرا خواندند او دچار تردید و دو دلی و شک شد. چون از طرفی اعتقادات او این جنگ را نفی میکرد و از طرف دیگر عشق به وطن این جنگ را توجیح

میکرد. در آخر او به این نتیجه رسید که این جنگ باعث کمک به مردم بیشماری میشود و این شک و دودلی را از بین برد. او زمانی که وارد ارتش شد سرآمد همه شد چون او در کودکی به شکار میرفت و به دلیل کار در کوهستان و در مزرعه دارای آمادگی جسمانی بالایی بود و در تیراندازی از صد متر مهارت ویژه ای داشت. او در عملیاتها و جنگهای زیادی شرکت کرد و استعدادها و قابلیت های خود را نمایان ساخت. در آخرین عملیات قرار بود گروهی شامل الوین و ۱۶ نفر دیگر به پشت سپاه آلمانها بروند و با کشتن مسلسل چی ها و پرت کردن حواس دشمن گروه متفقین بتواند راحت تر حمله کنند. یورک توانست با هفده تیر هفده آلمانی مسلسل چی را از پا در آورد و در یک درگیری با افراد دشمن بیش از هشت نفر را با اسلحه کمری خود بکشد و در همین حین هشت نفر از دوستانش را نیز از دست داد. زمانی که از یورک و باقی تیمش به اردوگاه برگشتند حدود ۱۳۲ اسیر آلمانی را همراه خود به اردوگاه آوردند. توضیح: رمان نویس اسپانیایی زمانی گفت: کسی که آماده است نیمی از مبارزه را انجام داده است. این در مورد الوین صادق بود و برای شما هم میتواند صادق باشد. برای آنکه بتوانید در هر شرایطی برای هر اتفاقی آماده باشید در این زمینه ها تفکر کنید: ارزیابی: برای چه چیزی خود را آماده میکنید تنظیم: اگر چه میدانید کجا میخواهید بروید ولی اگر راه درست و بهتر را انتخاب نکنید هرگز به هدف خود نمیرسید طرز تلقی عمل برای بهبود آمادگی در خود: یک طراح پروسه باشید تحقیق بیشتری انجام دهید از اشتباهات خود درس بگیرید اصل سیزدهم: رابطه مندیداستان: مایکل دیور خاطرات جالبی را از کار در کنار رونالد ریگان چهلمین رئیس جمهور آمریکا نقل میکند. او که بیش از ۴۰ سال با رونالد کار کرده است ویژگی های جالبی را از او بیان میکند. او میگوید که رونالد کمرو ترین آدمی بود که من تا به حال دیده بودم اما قدرت برقراری ارتباط خوبی داشت. او قادر بود در هر شرایطی و با هر فردی ارتباط برقرار کند و در آنها این احساس را ایجاد کند که بهترین دوست اوست. او این مهارت خود را زمانی که سخنگو شرکت جنرال الکتریک بود به مردم معرفی کرد. دیور میگوید ریگان به تیم اش بسیار اهمیت میداد. دیور میگوید زمانی که ریگان برای گروهی از از شکارچیان سخترانی میکرد به او یک شیر برنزی هدیه دادند و دیور هم از آن شیر تعریف کرده بود و ۱۰ سال بعد زمانی که برای دادن استعفا خود پیش ریگان رفته بود ریگان برای هدیه خدا حافظی همان شیر برنزی را آورده بود. توضیح: تیم ها به افرادی نیاز دارد که رابطه مند باشند. مسلما هر کسی دوست دارد با ریگان کار کند زیرا او مردم را دوست داشت و میتوانست با آنها ارتباط برقرار کند. در یک تیم رابطه ها مثل چسب هایی هستند که افراد تیم را در کنار یک دیگر قرار میدهد. اگر میخواهید بدانید با هم تیمی خود رابطه خوبی دارید در این ۵ مشخصه جستجو کنید: احترام تجربیات مشترک اعتماد رابطه متقابل رضایت مندی متقابل برای برقراری یک رابطه بهتر: به جای مرکز روی خودتان روی دیگران تمرکز کنید. سوالات درست پرسید تجربیات مشترک را با هم در میان بگذارید کاری کنید که دیگران احساس کنند برای شما مهم هستند اصل چهاردهم: اصلاح و بهبود خود داستان: شرکت نوکیا بیش از یک قرن پیش توسط فردریک ایدستام فلانندی پایه گذاری شد. در آن زمان که عصر شکوفایی صنعت چوب بود اولین کارخانه نوکیا با تولید خمیر کاغذ در کنار یک رودخانه شروع به کار کرد. این کارخانه شروع به رشد کرد تا جایی که توانست یک نیروگاه آبی در کنار رودخانه تاسیس کند و شرکت لاستیک سازی فلاند را به عنوان مشتری جذب کند و در آخر این دو شرکت با هم ادغام شد. در سال ۱۹۲۲ سهام شرکت کابل سازی فلاند را خریداری کرد. حالا نوکیا دارای ۴ بخش: جنگل داری لاستیک سازی کابل و الکترونیک است و در ۴۰ سال بعد بیشترین درآمد نوکیا از فروش کابل فشار قوی و خطوط و تجهیزات تلفن بود. در دهه ۷۰ نوکیا با یک بحران بزرگ روبه رو شد و به یک غول بزرگ تجاری تبدیل شد که مداوم ضرر میداد. در این زمان راه حل یک مدیر اجرایی جوان به نام جورما اولیلا نوکیا را از خطر نابودی نجات داد. جورما به قدری در این کار موفق بود که در سال ۱۹۹۲ به عنوان مدیر عامل نوکیا منصوب شد. اولیلا- در این چالش دو راه کار را در نظر گرفت: ۱. خلاص شدن از بخش جنگل داری و لاستیک سازی ۲. تمرکز بر نیروی انسانی اولیلا- خود به شخصه اهمیت نوسازی خودش را میدانست او سه مدرک ارشد در سه رشته علوم سیاسی و اقتصاد و

مهندسی دارد و به عنوان راه نوکیا ۴ پایه را بنا کرد: ۱. رضایت مشتری ۲. احترام به افراد ۳. موفقیت ۴. مهمترین اصل نوکیا آموزش مداوم است. اولیلا در مورد آموزش مداوم در نوکیا میگوید: آموزش مداوم یعنی هر کس باید خودش را توسعه داده و راههایی را که بتواند باعث عمل کرد بهتر شود را بیابد. و آنچه برای یک شخص صادق است برای نوکیا هم به عنوان یک کل صادق است توضیح: افراد زیادی هستند که برای رسیدن به هدف خود هر کاری را میکنند و زمانی که به هدف خود رسیدند دست از تلاش برمیدارند. در واقع شما باید به دنبال آمادگی باشید و برای رسیدن به آمادگی بدون توجه به شرایط کار کنید. اگر میخواهید مداوم در پی اصلاح خود باشید باید این سه فرایند در زندگی شما وجود داشته باشد: آمادگی، کاربرد برای اصلاح و بهبود خود: بسیار درس گیرنده باشید پیشرفت خود را برنامه ریزی کنید به اصلاح خود بیش از تبلیغ برای خود ارزش قائل شوید اصل پانزدهم: از خود گذشتگی داستان: در سال ۱۹۳۹ فلیپ توسی سرگرد بود و زمانی که جنگ در اروپا شروع شد او به آن منطقه اعزام شد. مدت کوتاهی در فرانسه خدمت کرد و سپس به اقیانوس آرام اعزام شد. آنجا او جزو نیروهایی بود که از جزیره مالی حمایت میکرد و بعد به سنگاور رفت و در حمله ژاپنی ها شکست خورد و زمانی که از بالا به او فرمان ترک محل داده شد او از این فرمان سربیزی کرد چون به خوبی تاثیر بد عدم حضورش را بر سربازانش میدانست. پس در سال ۱۹۴۲ توسی و یارانش به اسارت ژاپنی ها درآمدند و آنه را به اروگاهی نزدیک رودخانه بردند و از توسی خواستند به عنوان یک فرمانده وظیفه ساخت انواع پلها را بر روی رود را به عهده بگیرد. او می توانست این وظیفه را رد کند ولی اگر این کار را میکرد ژاپنی ها تلافی آن را با اسرا انجام خواهند داد و در این شرایط افراد زیادی آسیب خواهند دید. او با تحمل شرایط بسیار سخت و انواع شکنجه توانست در عوض ساخت پل ها شرایط بهتری را برای اسرا فراهم کند و غذا و آب بیشتر و همچنین بهداشت بیشتر برای اسرا بگیرد. او توانست پلها را در عرض ۹ ماه و تنها با کشته شدن ۸ نفر تمام کند. توضیح: هرگاه افراد تیم تیم را بر خود مقدم دارند موفقیت تیم حتمی خواهد بود. اگر میخواهید از خود گذشتگی داشته باشید: سخاوت مند باشید از سیاست بازی درون تیم پرهیزید از خودتان وفاداری نشان دهید برای وابستگی متقابل بیشتر از استقلال ارزش قائل شوید برای اینکه از خود گذشتگی بیشتری داشته باشید: به جای خود کس دیگری را تبلیغ کنید نقش یک زیر دست را به خود بگیرید پنهانی ببخشید اصل شانزدهم: راه حل گرا بودند داستان: زمانی که فرزند ۶ ساله جک والش در یک فروشگاه گم شد و بعد از چند روز قطعه قطعه در زباله ها پیدا شد او و همسرش در ابتدا بسیار ناراحت و عصبانی بودند و میخواستند از فروشگاه و نگهبان آنجا شکایت کنند. ولی پس از مدتی جک تصمیم گرفت تا انجمنی را تاسیس کند تا به خانواده هایی که همچنین مشکلی دارند کمک کند. او سیستمی را راه اندازی کرد که زمانی والدینی گم شدن فرزند خود را به یک فروشنده فروشگاه اطلاع داد بلافاصله اسم و عکس و تمام مشخصات او به تمامی فروشندگان و نگهبانان داده میشود و همه بسیج میشوند تا کودک را بیابند و اگر در عرض ۱۰ دقیقه پیدا نشد پلیس را در جریان میگذارند. نام این موسسه مرکز ملی بچه های گمشده و استعمار شده است. تحت این روش تعداد کودکان گمشده که پیدا شدند از ۶۰٪ در دهه ۸۰ به ۹۰٪ در حال افزایش پیدا کرده است. توضیح: گروهی از مردم تنها مشکلات را میبینند ولی تنها افراد کمی هستند که اهداف پشت این مشکلات را میبینند و تاریخ هم همیشه موفقیت افراد گروه دوم را ثبت کرده است و برای گروه اولتها گمنامی است. نوع زندگی افراد شخصیت آنان و تربیت آنان میتواند بر راه حل گرا بودن آنان تاثیر بگذارد افراد راه حل گرا به موضوعات زیر دقت دارند: مشکلات به دیدگاه افراد بستگی دارد تمام مشکلات قابل حل هستند مشکلات یا باعث پیشرفت ما میشوند یا باعث توقف ما برای اینکه خود را در تیم به یک فرد راه حل گرا تبدیل کنید: تسلیم نشوید روی تفکر خودتان تمرکز کنید مجددا روی راهبرد خود تمرکز کنید ورود کار را تکرار کنید اصل هفدهم: پیگیری و سرسختی توضیح: پیگیری و سرسختی برای رسیدن به موفقیت لازم است. اگر حتی افرادی که فاقد استعداد خاصی هستند و از نهادهی کردن بعضی از صفاتی که برای هر عضو تیم لازم است عاجزند چنانچه یک روحیه پیگیر داشته باشند این فرصت را دارند که با تیم مشارکت کنند و به آنان کمک کنند. پیگیر و سرسخت بودن یعنی: همه

آنچه را دارید ارائه کنید نه بیشتر.. باعزم راسخ کار کنید نه اینکه منتظر تقدیر باشید.. وقتی که کار تمام میشود دست از کار بکشید نه وقتی که خسته میشوید.. برای بهبود میزان پیگیری در خود.. سرسخت تر و هوشمندانه تر کار کنید.. چیزی را به عنوان هدف انتخاب کنید.. کار خودتان را به عنوان یک بازی ببینید. نتیجه: همانطور که همه ما میدانیم عدد یک حتی اگر به توان بینهایت هم برسد باز هم یک است

اراده و موفقیت

۱۲ خرداد ۱۳۸۹ ، ۰۶:۵۱ اراده و موفقیت

اثر: برایان تریسی

خلاصه کتاب- تلخیص: زهرا یل پور - تیبست و یک روش فوق العاده برای دست یابی به موفقیت در عرصه بازار و مدیریت فروش (اراده و موفقیت، رهبری در عرصه بازار و تجارت) مقدمه: در این کتاب شما تکنیک هایی را یاد می گیرید تا مراحل مثل یافتن مشتری، عرضه کالا و خدمات، رفع و پاسخ به اعتراضات، انجام معامله و پایان دادن به امر فروش ... را تمرین و موفقیت خود را مشاهده کنید .

Satista ve basarido lider olun : Zor Pazar larda : عنوان اصلیاثر : برایان تریسیترجمه : فرزانه رئوفتهیه: سارا

نوفرست نژادناشر : انتشارات آذربایجاننوبت چاپ : سومشمارگان: ۲۰۰۰ شابک: ۱-۰۱-۵۶۱۲-۶۰۰-۹۷۸۱۳۸۸-۴ الف ۴ ت HF۸۵/۶۵۸۱۸۱۰۵۶۸ ۲۵/۵۴۳۸/ تعداد صفحات: ۱۳۶ کلمات کلیدی کتاب: فروشندگی، فروشندگان، موفقیت در کسب و کارمقدمه: در این کتاب شما تکنیک هایی را یاد می گیرید تا مراحل مثل یافتن مشتری، عرضه کالا و خدمات، رفع و پاسخ به اعتراضات، انجام معامله و پایان دادن به امر فروش ... را تمرین و موفقیت خود را مشاهده کنید . -ضعفی که در یافتن مشتری و به جریان انداختن روند فروش دارید تعیین کننده میزان فروش و درآمدها است، و بدون مهارت در دیگر زمینه ها این دو ضعف مانع پیشرفتتان می شوند. -وقتی می خواهید به هدف مشخصی در زندگی خود دست یابید، می توانید دنبال شخصی بگردید که نتیجه مطلوبی از کرده هایش گرفته باشد. شما با تحقیق درباره ی او به منظور پیدا کردن راه کارهایی برای رسیدن به هدفتان، از او الگو می گیرید و آنها را در کار و زندگی پیاده می کنید .- اگر مانند برترین ها بیاندیشید سرانجام شما نیز جزو آنها خواهید بود و گرنه هرگز به آن اهداف نمی رسید، چون به مرور زمان همانی می شوید که دائماً به آن فکر می کنید .- چیزی که باعث ایجاد تمایز بین فروشندگان ماهر و متوسط می گردد، تفاوت های ناچیز میان استعداد های آنهاست.. تفاوت استعداد های کوچک در موضوعات مهم موجب به وجود آمدن تفاوت های عظیمی در بخش نتیجه دهی می گردد. ابتدا توانایی خود را سنجیده و سپس استعدادتان را پرورش دهید. در صورتی که استعداد خود را در دو زمینه " بررسی زمینه فکر و نظر گاهی معاملات، توجه به جنبه اصولی و تکنیکی این امر" پرورش دهید خود به خود فروش و اعتماد به نفس شما افزایش می یابد. برای آمادگی و تمایل نسبت به شغلتان احتیاج به پول و موفقیت دارید. اینکه حقوق مناسب دریافت کنید و یا در آمد بیشتری بدست آورید، موفقیتتان را تایید می کند، و توقع این را داشته باشید که بابت تلاش و موفقیتی که بدست می آورید از شما تقدیر شود. محققان تعیین کردند که بین کم درآمدها و پر درآمدها تنها یک فرق جزئی وجود دارد. توانایی و استعداد اینگونه افراد تقریباً یکسان است. همه آنها از فرصتها و امکانات مشابهی برخوردارند، اما فروشندگان پر درآمد تصمیم به کسب درآمد بیشتر دارند. ولی " چگونگی " این اتفاق مهم است. مهم ترین خصیصه لازم برای موفقیت در بازاریابی خوش بینی است، آنها به طبع انتظاراتی بالا در زمینه موفقیت دارند. به امید موفقیت، بیشتر از افراد عادی دست به عمل می زنند. البته حق مسلم این افراد است که بیشتر موفقیت را تجربه کنند. آنها بیش از دیگران در پی مشتری خوب اند و موفقیت خود را حتمی می پندارند، چون در سایه خریداران ممتاز است که فروش افزایش

می‌آید. زمانی که فروش افزایش یافت، اعتقاد به جستجوی مداوم نیز در این افراد افزایش می‌آید. با گذشت زمان این پیشرفت به شکل یک عادت ناگزیر در خواهد آمد و به این ترتیب کسب و کار بازاریاب و موفقیت شخصی وی تضمین خواهد شد. در زیر بیست و یک اصل اولیه و اساسی لازم در امور معاملاتی معرفی می‌شوند، هر یک از این استراژی‌ها مورد آزمایش قرار گرفته و مفید بودنشان تایید شده است. هر کدام از این افکار قادرند به تنهایی میزان فروش و درآمد شما را به مقدار قابل توجهی افزایش دهد.

۱. تکامل طلب باشید (۲) طوری رفتار کنید که گویی نا موفق بودن برای شما معنایی ندارد (۳) از دل و جان به بازاریابی بپردازید (۴) خود را مانند افراد کاملاً ماهر قلمداد نمایید (۵) برای شرکت در ملاقات با خریداران به طور کاملاً بی نقصی آماده شوید (۶) هرگز از یادگیری منصرف نشوید (۷) مسئولیت نتیجه‌ی کار را به عهده بگیرید (۸) در مسائل پایه به کمال برسید (۹) روابط بلند مدتی برقرار کنید (۱۰) در عرصه بورس و اوراق بهادار تخصصی کسب نمایید (۱۱) در برابر هر مشتری روش آموزشی را به کار برید (۱۲) در نظر هر شخصی به عنوان فردی کاملاً مطمئن و درخور باور جلوه کنید (۱۳) اعتراض‌ها را با تاثیر گذاری برطرف نمایید (۱۴) قیمت‌ها را با مهارت بررسی کنید (۱۵) بدانید که چگونه باید معامله را به سرانجام برسانید (۱۶) حتی یک دقیقه از وقتتان را تلف نکنید! (۱۷) قانون ۲۰/۸۰ را در همه موارد پیاده کنید (۱۸) مخروط فروش را بدون هیچ گونه کاستی نگه دارید (۱۹) هدف خود را از انجام معاملات روشن کنید (۲۰) محیط اطرافتان را استادانه اداره کنید (۲۱) هفت رمز موفقیت را به کار ببندید (...)) (در ادامه به بررسی هر یک از این روش‌ها خواهیم پرداخت):

۱. در هر شرایطی که باشید سطح عملکرد خود را بالا ببرید و این موضوع را به حالت قانونی برای خود در آورید. مهر شخصیت خود را بر همه چیز ثبت کنید تا کیفیت برتر نشان شما باشد. ادریسون سویت ماردنکسانی که در زمینه مسائلی نظیر خوش بینی و نتیجه نهایی، توقعات بالایی دارند، انسان‌هایی مصمم اند. هر چقدر که خوش بین باشند به همان نسبت حریص و مصمم تر خواهند بود. به همین دلیل خواستن یکی از علائم آشکار خوش بینی می باشد و چه در عرصه بازار و چه در زمینه‌های دیگر به موفقیت می‌انجامد. در تعیین هدف، جسارت و ثبات چنان مهم است که این عامل به تنهایی نیز قادر است تمامی موانع را از سر راه شما بردارد. پس تصمیم بگیرید بین برترین‌های عرصه کاریتان برای خود جایی باز کنید و سپس به سمت این هدف حرکت کنید. انسان‌های مصمم در ضمن فروش چنین ویژگی‌هایی دارند: آن‌ها رویا‌های بزرگی دارند، هدف‌های والایی دارند، آنان استعداد خود را در حدی می‌بینند که بتوانند بهترین کارها را در حیطه شغلی خود انجام دهند.

۲. شجاعت، سرسختی نشان دادن در برابر ترس و او را تسلیم خود ساختن است نه انکار وجود ترس‌مارک توینترس، دو دل بودن و شک و شبهه همیشه بزرگترین دشمن موفقیت و خوشبختی بوده است. در طی مسیری که شما را تا موفقیت سوق می‌دهد دو بیم عمده مانع ایجاد می‌کند: ۱- ترس از عدم موفقیت و باخت ۲- ترس از انتقاد و عدم پذیرش از طرف دیگران روزگاری "گلین فورد" هنر پیشه معروف گفته است: "اگر دست به انجام آنچه می‌ترسید و شما را می‌ترساند نرنید این ترس شروع به کنترل زندگی شما خواهد نمود". با تکرار مداوم جمله "من می‌توانم از پس این کار برآیم" بیم‌هایتان فروکش کرده و اعتماد به نفس در شما عزت می‌یابد. به جای انتظار کشیدن برای پیدایش شجاعت، ابتدا کاری را که از انجام آن می‌ترسید، انجام دهید. شجاعت متعاقب این عمل خواهد بود. به قولی از ارسطو: "چنان رفتار کنید که گویی نیروی دلخواهتان در وجود شما محفوظ است به این طریق می‌توانید آن را بدست آورید". ۳. هیچ آرزویی نیست که به فرد نیروی به حقیقت پیوستن این آرزو را ندهد ریچارد بجه امر فروش (انتقال خواسته) نیز گفته می‌شود. هر چه نسبت به جنسی که می‌فروشید مطمئن تر باشید، این اعتماد و خواسته به مشتری شما نیز سرایت خواهد نمود. موضوع دیگر اینکه هر چه به کار خود علاقه داشته باشید به همان میزان توجه و عنایت خاصی نسبت به آن نشان خواهید داد هر چقدر که به شرکت، کالا، و خدمات آن وابستگی داشته باشید با صداقت خود مشتری‌هایتان را مورد توجه قرار خواهید داد و به همان نسبتی که مشتری و کالا‌هایتان را مورد توجه قرار می‌دهید، به همان اندازه نیز در انتخاب درست مشتری نقش خواهید داشت. تمام فروشندگان که در راس قرار دارند، هم به خود و هم به شغلشان علاقه مند هستند. حال به منظور اینکه

به افکار تان جامه عمل بپوشانید مدام این جمله ها را تکرار کنید که "کارم را دوست دارم"، "خودم را دوست دارم و عاشق کارم هستم" با این تکرار علاقه شما به مهارت و کارتان بیشتر شده و کیفیت کار و آرامش شما و اعتماد به نفس و باور به کاری که انجام می دهید افزایش خواهد یافت. ۴ کلید شخصیت بشری و رفتارهای انسانی به خود بالیدن است. تحولی در ساختار شخصیتتان ایجاد کنید، بدین ترتیب شخصیت و رفتار تان را نیز تغییر داده اید. مکس ویل مالتر فروشنده گان مطرح خود را بیش از یک فروشنده به عنوان یک مشاور، یاور، دوست مشتری خود به حساب می آورند. شاید بهترین و تنها ترین نشانه خرید یا عدم خرید فردی از شما این باشد که در مورد شما چه فکری دارد که اصطلاحاً جایگزینی نامیده می شود. هر گاه که مشتری شما را به عنوان مشاور و دوست خود پذیرفت، حتی اگر تفاوت های نا چیز نرخی و یا کیفیتی نیز وجود داشته باشد او دیگر حاضر نخواهد بود از کسی غیر از شما خرید کند. از این لحظه به بعد خود را مانند یک مشاور ببینید. مانند یک مشاور نشست و برخاست کنید. مثل یک مشاور رفتار کنید. مانند مشاور سطح بالایی که دست مزد قابل توجهی می گیرد ظاهر تان را مرتب کنید سپس در ملاقات شرکت نمایید. زیرا که حقیقتاً شایسته همه اینها هستید. هر گاه شخصی از شما راجع به شغل تان پرسید بگویید من مشاور هستم. مشتری شما را به منزله مشاور می بیند که توانایی و شایستگی ارائه پیشنهاد های قابل توجه، به منظور توسعه زندگی و شغلشان البته با هزینه های پایین را دارید. وقتی مانند یک مشاور نشست و برخاست کنید خود را از کسانی که هنوز به خود به چشم یک فروشنده ساده می نگرند، جدا می کنید. ۱۵ اگر هر روز زمانی را برای تحقیق، تفکر و طرح نقشه ای اختصاص می دادید، می توانستید مهارتی را برای ایجاد تغییر و تحول در وجود خود پرورش دهید و به کار بندید. و. کلمنت. استونامادگی از اوصاف آشکار افراد ماهر است، قبل از هر ملاقات باید تمام جزئیات کار را از نظر گذراند. اگر با آمادگی های سطحی و جزئی ملاقات را به پایان برسانید مشتری خیلی زود متوجه عدم آمادگی شما می گردد. ورود به میان ده درصد برتر عرصه بازار هدف تان باشد به این منظور باید هر کاری که اعضای این دسته انجام می دهند، شما نیز انجام دهید. این افراد به شکل کاملاً بی نقصی آماده می شوند. سه مرحله آمادگی ها در امر فروش و بازار یابی موفق :- آنالیز قبل از ملاقات - اهداف قبل از ملاقات - آنالیز بعد از فروش آنالیز قبل از ملاقات: در این مرحله تمامی اطلاعات موجود در مورد مشتری و یا شرکت مشتری را از طریق اینترنت و کتابخانه ها و روزنامه ها و مجلات کسب و جمع کنید. اگر در مورد شرکت اطلاعات جمع می کنید، از آنجا بازدید کنید و از اشخاصی که آنجا مشغولند برگه هایی راجع به معاملات آن بدست آورید. تمامی اطلاعات را مطالعه و نکته برداری کنید. هنگامی که با مشتری به مصاحبه می نشینید بقدر اطلاعات تان دانا و باهوش جلوه می کنید. قانون این است: "یک چیز را اصلاً از مشتری نپرسید." هیچ چیز به اندازه این مطلب ایجاد بی اعتمادی نمی کند و آن سوال اینکه: "در این شرکت به چه کاری مشغولید" اهداف قبل از ملاقات: یعنی قبل از فروش اهداف را مشخص کنید. جزئیات جلسه فروش یا مصاحبه را طرح ریزی کنید. به سوالاتی نظیر "به دیدن چه کسی می روی - چه سوالاتی از او خواهید پرسید - از این ملاقات چه انتظاری دارید." فکر کنید و پاسخ تان هر چه هست بر کاغذ بیاورید. اکثر فروشندگان ماهر قبل از شرکت در جلسات سوالهایی را که از مشتری دارند به ترتیب خاصی در لیست مخصوص وارد می کنند. یک نسخه از آن را ضمن توضیح کافی به مشتری دهید، سوالاتی که پیش می آید و پاسخ ها را یاد داشت کنید. این امر بیانگر این است که شما از ارزش وقت آنها آگاهید و آماده وارد جلسه می شوید. آنالیز بعد از فروش: باید حتماً بعد از اتمام جلسه تمام جزئیاتی که بخاطر سپرده اید بلافاصله یاد داشت کنید. اگر قرار شد برای دومین بار به سراغ همان مشتری بروید حتماً این یاد داشت ها را بررسی کنید. به این ترتیب در مورد مشتری مذکور و موقعیت او دارای آمادگی بیشتری خواهید بود. در واقع یکی از عناصر کلیدی در مسئله فروش تلاشی است که برای آماده شدن می کنید. ۶ هر نوع آگاهی و اطلاعات لازم جهت دست یابی به موفقیت قابل کسب است. این مسئله هیچ محدودیتی ندارد! برایمان تریسیدرآمد بیشتر طالب یادگیری بیشتر است. اگر مایلید در آینده در آمد بیشتری داشته باشید باید نحوه بکارگیری روش ها و تکنیک های جدید را بیاموزید. تکنیک یادگیری در بوجود آمدن رقبای جدید خیلی بهتر، سریع تر و

ارزان تر از تکنیک های دیگر عمل کرده و حتی روش های ماقبل خود را از دور خارج می کند . به همین دلیل امروزه رمز موفقیت یادگیری بی وقفه می باشد . برنامه یادگیری بی وقفه در فروش دارای سه عنصر مادر می باشد :- تنها اهل مطالعه سرآمد خواهند بود: تنها با روزی یک ساعت مطالعه به یکی از با سواد ترین و محترم ترین بازار یابان نسل خود مبدل خواهید شد . - گوش کنید و یاد بگیرید: دومین عنصر یادگیری بی وقفه گوش کردن به کاست های برنامه آموزش صوتی می باشد . هر لحظه و دقیقه دارای ارزش است . حتی یک روش و یا عقیده قادر است موقعیتتان را تغییر داده و درآمد شما را افزایش دهد . - از افراد متخصص بیاموزید : عنصر سوم یادگیری بی وقفه این است که تا آنجا که می توانید آموزش ببینید ، به شرکت در سمینارها و کلاس هایی که در جهت افزایش مهارت فروش برگزار می شود ادامه دهید . زندگی بسیاری از فروشندگان ماهر تنها در نتیجه شرکت در یک کلاس و یا اردوی آموزشی و یا سمینار دچار تغییر و تحول عمیقی گشته است قانون سه درصدی را پیاده کنید: اکنون قانونی برای تضمین موفقیت شما که به احتمال قوی می تواند ثروتمندان کند . سه درصد از درآمدها را همواره به جهت سرمایه گذاری برای خود کنار بگذارید . آینده کاری با تکرار این روش در جهت مثبتی تغییر می کند . چون مشتری و کار و فرصت ها را جدی می گیرید اطلاعات و تجربیات و مهارتتان افزایش می یابد . ۷ برای خودتان معیاری بالاتر از آنچه دیگران از شما انتظار دارند ، در نظر بگیرید و نسبت به این معیارها احساس مسئولیت داشته باشید . هرگز خودتان را معذور ندارید . هنری ورد بیچیر تمام اشخاص پر درآمد و ماهر خود را در برابر هر اتفاقی که در زندگی شان می افتد ، صد درصد مسئول می دانند آنها می گویند : " اگر قرار است کاری انجام گیرد کسی که ان را انجام می دهد من خواهم بود " . با بالا رفتن سطح مسئولیتی که بر عهده دارید خود را نیرومند و قوی یافته و آمادگی لازم برای مقابله با هر اتفاقی را خواهید داشت . بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید برای کسی غیر از خودتان کار می کنید . همه ما در واقع کار خودمان را انجام می دهیم . ۸ شرایط حاکم بر بیرون هر چه باشد ، ارزش زندگی بشری از هر چیز از طریق مصمم بودن فرد در جهت دسترسبیه کمال معین می گردد . وین سی لومباردیندر حال حاضر حتی اگر کسانی که فروش خوبی دارند آموزش سازنده ای در زمینه قاعده های اساسی فروش ببینند نتیجه کارشان خیلی بهتر از این خواهد بود . **AIDA** مدل علامت اختصاری چهار کلمه انگلیسی دقت ، علاقه ، خواستن و فعالیت است . اگر در فروش و عرضه ها یتان دچار مشکلی می شوید ، به این معنی است که در یکی از چهار عامل نمی توانید به طور شایسته عمل کنید . باید بیاموید که چگونه مشتری را پای سخنان خود بنشانید قبل از اینکه کار معامله را آغاز کنید " دقت " می تواند مشتری را از مشغولیت های دیگرش فارغ کند . لازم است توجه مشتری را جلب کنید . به این ترتیب هر جلسه ای که ترتیب می دهید به نوعی مانعی است که شما بین او و کارش ایجاد می کنید . علاقه مشتری را جذب کنید در این مدل دومین حرفه " علاقه " است . با توضیح فواید کالا متناسب با نیاز او و ایجاد نیاز در مشتری می توانید او را علاقه مند کنید . ارائه جنس باعث علاقه مندی و ارائه خدمات اگر نمایان گر چگونگی ایجاد بهبودی در کار و زندگی مشتری باشد ، باعث تداوم علاقه می گردد . بشر موجودی کنجکاو است . کالا و خدمات جدید باعث جذب مشتری می گردد . و سوسه خرید را بیدار کنید خصوصیات باعث بیداری علاقه می شود . اما مهمترین مسئله در سوق دادن مشتری به سمت خرید " خواستن " است . در اینجا باید فایده ای که مشتری می تواند از کالا - و خدمات شما ببرد ، روشن گردد . بعضی فوایدی که توانایی ایجاد و سوسه خرید در مشتری را دارند ، از این قبیل است : ۱- پول در آوردن و صرفه جویی در هزینه ها . ۲- کسب زمان و صرفه جویی در ان یا ایجاد راحتی و آسایش . ۳- برخورداری از سلامتی ، اعتماد و مورد علاقه بودن و به قولی مد بودن و نیز محترم بودن . ۴- توسعه موقعیت شخصی و تجاری . باید کالا و خدماتی که می توانند باعث بیداری علاقه مشتری معین در استراژدی فروش شود را مشخص کنید . سپس باید بتوانید او را به این باور برسانید که کالا های شما می تواند این خواسته او را به طور کاملا ارضا کند . فروش را به انجام برسانید از مشتری می خواهید تصمیم قطعی خود را بگیرد . او باید در برابر پیشنهاد شما دست به فعالیت بزند . سپس عملیات فروش به پایان می رسد . - این چهار عنصر با تمرین باید به ترتیب و درست بکار گرفته شوند ، و مانند رمزی است که شما را به نسبت تخصص در این

چهار زمینه به راس می‌رساند. ۹۸۵ درصد از موفقیت و خوشبختی در زندگی از نتیجه برقرار پروابطی که با دیگران دارید، مشخص می‌گردد. برایان تریسیباید دقتتان را به برقراری رابطه متمرکز کنید. تمام انسان‌های موفق در ایجاد ارتباط متخصص اند. برقراری ارتباط در فعل و انفعالات معاملات بزرگ و دوام این روابط در چهار مرحله انجام می‌پذیرد. این مسئله را "مدل روابط فروش" می‌نامیم: ۱- افزایش حس اعتماد (۴۰٪ از روند معامله): باید بیشترین و بهترین پرسش‌ها را مطرح و پاسخ‌ها را به دقت گوش کنید. ۲- تشخیص احتیاجات و نواقص واقعی مشتری (۳۰٪ از روند معامله): در جای بحث درباره اجناس با او راجع به موقعیتش صحبت کنید. ابتدا سعی کنید بفهمید و سپس درک شوید. ۳- پیشنهاد راه حل (۲۰٪ مدل روابط فروش): مشخص کنید چگونه با خرید جنس شما موقعیت بالاتری کسب کند. ۴- باید همخوانی کالا- و خدمات خود را با احتیاجات مشتری تصدیق کنید (۱۰٪ باقی از روند معامله): از او بخواهید با تصمیم خود پیشنهاد های شما را ارزیابی و دست به عمل بزند. به این ترتیب معامله را به نتیجه ای برسانید. مدل روابط فروش روشی است که بر اعتماد تکیه دارد. ۱۰ تنها یک فکر، حتی فکری که به سرعت یک رعد جرقه زند، می‌تواند ارزشی برابر با میلیون‌ها دلار داشته باشد. رابرت کولیر به مشتری نشان دهید در واقع اجناس و خدمات شما برای او هیچ هزینه ای در بر نخواهد داشت، بلکه بیشتر از هزینه آن سود رسان است. برای معامله های بزرگ این روش کاملاً مناسب است. اگر با شرکت های تجاری معامله می‌کنید باید خود را کارشناس "بورس و اوراق بهادار" معرفی کنید. بعد از فهمیدن اینکه کار و سازمان خریدار چگونه اداره می‌شود، کالا های خود را از طریق بازار بورس معرفی کنید. ضمناً اگر شما یا خریدار در آمد داخلی را محاسبه نکنید، معامله ای صورت نخواهد گرفت. به عنوان مشاور او را در جهت بالا رفتن سود و کاهش مالیات یاری کنید. بسیاری از شرکت ها به منظور ارزش گذاری به هزینه های تجاری واحد اندازه گیری "درصد در آمد داخلی" را مورد استفاده قرار می‌دهند. هرچه درصدی که از جانب شرکت های تجاری که از اجناس شما استفاده می‌کنند، بیشتر باشد، کالا و خدمات مذکور از جذابیت بیشتری برخوردار خواهد بود. زیرا باعث سود زیادی می‌گردد. مهمترین واحدی که صاحبان سرمایه در ارزش گذاری هزینه هایشان استفاده می‌کنند "مدت زمان آمورتی ۶۴" می‌باشد. یعنی مدت زمانی که شرکت تمام پول هایی را که برای کالای شما پرداخته به خزانه شرکت برمی‌گرداند. با تقسیم درصد درآمد داخلی بر ۷۲ می‌توانید مدت زمان آمورتی را بدست آورید. ۱۱ طبیعت شوخی بردار نیست. همیشه صمیمی اما جدی و خشن است. اشتباه و کوتاهی تنها مخصوص انسان است. یوهان ولف کان وان گوتاین اشتباه محض است که شما فکر کنید مشتری چون شما از اجناس و خدمات اطلاع دارد. در فروش تعلیمی باید با فشار کم و بی اجبار به قضیه نزدیک شوید. خود را به عنوان یک معلم یا راهنما تصور کنید. بهترین راه پیاده کردن روش های "نشان دادن" و "توضیح دادن" و "پرسیدن" است. ضمن دخالت خریدار در ماجرا فواید و نتایج آن و اعاهایتان را با حساب کتاب اثبات کرده و بوسیله تحقیقاتی که او را راضی کند دفاعیه ای به او ارائه دهید. ۱۲ اولین فصل کتاب اعتماد، بر پایه صداقت بنا شده است. توماس جفرسون ۸۰٪ از مشتری هایی که حتی از خرید کالای مورد نیاز خود چشم می‌پوشند، کسانی اند که از احتمال ارتکاب به خطا هراس دارند. دچار شک و بی اعتمادیند. نگرانند کالا یا خدمات کیفیتی که بیان می‌شود را نداشته باشد، و ممکن است دیگران آنها را سرزنش کنند، و یا برای اولین بار مصرف کننده اند و اطلاعات کافی ندارند، متناسب با قیمت بیشتر تردید هم افزایش می‌یابد. در بوجود آمدن باور پنج قدم عمده و مهم وجود دارد. هر یک می‌تواند نتیجه معامله را مشخص کند و صرف نظر از اینها نمی‌تواند دلیل منطقی داشته باشد. :: ۱- کلید معاملات شما! ۲- بزرگترین سرمایه شما! ۳- اطلاعاتتان را ثبت کنید! ۴- هر کار فقط برای نمایش انجام می‌گیرد! ۵- ارزشیابی کنید! تصمیمی که خریدار می‌گیرد بر پایه باور است اما کافی نیست، او باید بتواند به ما اطمینان کند، برای انجام معامله اعتمادی صد درصد لازم است. ظاهر و لباس و وسایل مناسب و مرتب، رفتار و منش به تنهایی جلب اعتماد می‌کند همین طور اعتبار فرد و شرکت. ۳ راه بر طرف کردن هر سختی و پشت سر گذاشتن تمام موانع، تلاش مداوم و مصمم نشان دادن خویشتن است. کلود بریستونباید آمادگی و آرامش لازم جهت برخورد عادی با اعتراض های مشتریان را

داشته باشید. در معاملات موفق دو برابر اعتراض هایی که در معاملات نا موفق مطرح می شود، به زبان می آید. وقتی او اعتراض می کند به این معنی است که، او با جدیت به پیشنهاد شما نگاه می کند. اکنون شانس برای معامله دارید. هر اعتراض را مثل یک سوال قلمداد کنید و در صدد پاسخ آن باشید، سریعاً به دفاع بر نیایید، به خود فرصت شنیدن دهید تا ضمناً نشان دهید او را درک می کنید، اکثر مشتری ها بدون آمادگی برای اعتراض حاضر می شوند باید ثابت کنید اعتراض او صورت واقعی ندارد. بر اساس قانون ششگانه برای هر پیشنهاد حداکثر شش اعتراض تعلق می گیرد: - اعتراض های احتمالی را پیشبینی، دسته بندی کرده و سپس پاسخی محکم برای آنها آماده کنید. ۱۴ کسانی که توانسته اند در دنیای پر دغدغه امروز به موفقیت دست یابند، آنهایی هستند که به قدرت پول سازی تفکر و اندیشه اعتقاد ندارند. چارلز فیلور قیمت یک کالا هرگز نمی تواند تعیین کننده خرید یا عدم خرید باشد. قیمت هرگز به عنوان دلیل اصلی فروش مطرح نیست. هنگام اعتراض به قیمت، نباید به دفاع از آن برآید. احساسات شما را حس می کنند، مانند یک مشاور عمل نمایند. دلیل اصلی همیشه چیز دیگری است، مسائلی مثل راحتی، قابل دسترس بودن، شهرت شرکت و یا کالا و خدمات و ظاهر نقش مهمتری دارند. کاری که باید بکنید این است که آن دلیل را یافته و با تاثیر گذاری از عهده ی آن برآید. سعی کنید تا مشتری علاقه خود را نسبت به جنس شما و خرید آن بروز نداده، از پرداختن به مسئله قیمت بپرهیزید. قیمتی که مد نظر مشتری است معمولاً قیمتی است که او فکر می کند مناسب کالای شما و یا بودجه وی است. تا زمانی که به وقتی توانستید به این مقدار واق قیمتی که برای معامله در نظر گرفته اید نزدیک باشد، تنها کارتان این است که مشتری را متقاعد گردانید تا بفهمد قیمتی که در برابر کارایی این جنس می پردازد، خیلی پایین تر از ارزش واقعی آن است. اساس مقابله با اعتراض در رابطه با قیمت این است که به قیمت های خود ببالید. فراموش نکنید این قیمت ها با محاسبه جنبه های مختلفی در نظر گرفته شده اند، این قیمت ها عادلانه و عاقلانه تنظیم شده اند، مزایایی که مشتری از جنس شما می برد خیلی بالاتر از بهایی است که می پردازد. شما با اصرار و کمک به خرید مشتری با این قیمت در واقع به گردن او حق می گذارید، چرا که به گسترش امتیازات شغلی و شخصی او کمک می کنید. ۱۵ کار اصلی ما این نیست که چیز نامشخصی را در مصافی دور بینیم. بلکه انجام کاری است که آشکارا در دسترس مان است. توماس کارلوسوال در مورد خواسته و سفارش در ضمن ارائه و یا انجام معامله از نقطه نظر موفقیت اهمیت بسیاری دارد. در این روش سعی کنید از چهارده روش قبل و پیشنهاد مشاوره استفاده کنید. می توانید باز هم سوالاتان را تکرار کنید همین طور بدانید که به غیر از شما کدام یک از رقبایان مد نظر اوست. اطلاعاتی با جزئیات بیشتری از او بخواهید. و اکنون با کسب اجازه معامله را تمام شده فرض کنید. قدرت این تکنیک آن است که کنترل را به شما می سپارد. سر انجام بابت فروش اصلی از او کسب تکلیف نماید. مهارت پرسش در زمینه آخرین تصمیم خریدار نقطه کلیدی موفقیت در موقعیتان می باشد. هرگز از بیان خواسته هایتان نترسید، در زندگی و معامله رمز موفقیتان همین است. ۱۶ اهداف را بر حسب ارجحیت مرتب کنید. مهارت یک زندگی موفق در اولویت دادن به خواسته های برتر پنهان است. دلیل اصلی عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بزرگ قرار دادن خواسته های درجه دو در مقام اول و صرف زمان برای آنها می باشد. رابرت جی، مکاینهترین منبع برای شما زمانتان می باشد. تنها چیزی که باید بفروشید در واقع همین است. یکی از راه های استفاده از وقت، پرورش استعداد هایتان در زمینه کسب پول می باشد. بهترین روش صرفه جویی در وقت پیشرفت در کارهای مهم است. برنامه هایتان را از نقطه نظر برتریت مرتب کنید. فراموش نکنید، ابتدا تفکر، نقشه، تصمیم و سپس دست به فعالیت زدن. (این شرط امر است) کلمه کلیدی ترتیب دادن به ترجیحات، کلمه نتایج است. از خود بپرسید با ارزش ترین تاثیراتی که از انجام یا عدم انجام چیزی نتیجه می شود، کدامند؟ این مطالب برای یک بازار یاب ماهر آماده شده است: _ یافتن مشتری _ برقراری رابطه دوستانه _ تعیین احتیاجات _ عرضه کردن _ پاسخ اولیه به اعتراضات _ اتمام معامله _ در یافت رفرانس از مشتری مذکور مهارت در این زمینه ها بیانگر میزان درآمدتان است. مدام از خود سوالاتی کنید تا با پاسخ به آنها میزان موفقیت و موقعیت خود را درک کنید. اشخاصی که سود رسانی بالایی

دارند وقت را از دو جهت مورد توجه قرار می دهند: طولانی مدت، کوتاه مدت. اولاً آنان در مورد خواسته هایشان بسیار جدی و روشن عمل می کنند. دوماً طی یک زمان مناسب به انجام کارها یی می پردازند که در به حقیقت پیوستن اهدافشان نقش موثری دارد. ۱۷-هیچ چیز نمی تواند به اندازه ی انرژی که در جهت یک سری اهداف محدود مورد استفاده قرار می گیرد، در توانمند ساختن موقعیتان موثر واقع شود. نیدو کوبینپارتو:: ۸۰٪ از رفاه و آسایشی را که بر اجتماعات بشری احاطه دارد را به دو حالت تقسیم می کند: "اقلیت اساسی و بسیار مهم و اکثریت بی اهمیت" هر کدام از این دو نوع صاحب ۲۰٪ از سهم از ۸۰٪ رفاه کنترل کننده جامعه هستند. قانون ۲۰/۸۰ بیان می کند که ۲۰ درصد از تاثیر گذاری هایتان می تواند باعث بروز ۸۰ درصد از نتیجه کار شود یکی از مهمترین مسئولیت های شما این است که مطمئن شوید، بر روی ۲۰ درصد برتر یک لیست تلاش می کنید، پس بین زمانی که برای ورود به این گروه صرف می شود با زمانی که برای ورود به میان ۸۰ درصد لازم است هیچ فرقی وجود ندارد. افراد فعال استفاده از ۲۰ درصد موثر نیروی خود را به حالت یک عادت در آورده اند. پس برای اینکه موفق باشید وقت و انرژی تان را بر روی تاثیر گذاری هایی که در راس لیست وظایف شما قرار دارند، متمرکز کنید. و به همین ترتیب برای صعود ادامه دهید. ۱۸-نیروی که در بشر موجود است، از نیروهای جدید طبیعی به شمار می رود. کسی غیر از خود فرد نمی داند که این نیرو را چگونه مورد استفاده قرار دهد. حال آنکه خود انسان نیز تا این نیرو را امتحان نکرده نمی تواند بهماهیت آن پی ببرد. رالف والدو امرسون بازار یابی ماهرانه دارای سه مرحله است که در طی تاریخ به هیچ وجه تغییر پیدا نکرده است: ۱- یافتن مشتری ۲- ارائه کالا و خدمات ۳- پیگیری کالا و خدمات این سه مرحله سه قسمت اصلی مخروط فروش را تشکیل می دهد. شما می توانید عملکرد تان را از نقطه نظر این سه مرحله تحلیل و بررسی کنید. و به منظور توسعه به مقدار فروش خود باید استعداد و مهارت خود را در یکی از این سه روش پرورش دهید. در فراز این مخروط مشتری هایتان قرار دارند. دومین قسمت ان ارائه کردن است. بین تعداد افرادی که شما دعوت به ملاقات می کنید و آنهایی که این را می پذیرند رابطه مستقیمی وجود دارد. در سومین مرحله باید پیگیری کرده و معامله را به سر انجام برسانید. قانون ۲۰/۸۰ را استفاده کنید. شما همواره باید مخروط خود را سر پر نگه دارید. برای خریداران ممتاز، زمان بیشتری اختصاص دهید. خریدار ممتاز کسی است که "در یک زمان معقول توانایی خرید کردن را دارد." به مشتری از این نظر که چه می کند بنگرید نه اینکه کیست. بازار را به چند قسمت تقسیم کنید، مشتری هایی که سریع و بیشتر از بقیه به شما سود می رسانند مشخص کنید. برخی از مشخصه های مشتری خوب به شرح زیر است: ۱- مشتری جای خالی در امورات خود دارد که کالا و خدمات شما ان را پر کند. ۲- مشتری برخورداری کاملاً دوستانه دارد و در مورد شما و شرکت اندیشه های مثبتی در سر می پروراند. ۳- خریدار نتایج و فواید اجناس فروشتان را خیلی با ارزش تر از قیمت پیشنهادی شما می یابد. ۴- خریدار در آینده نزدیک می تواند تصمیم به خرید بگیرد و توانایی و امکانات این کار را دارد. ۵- خریدار از نیروی قابل ملاحظه ای برای معاملات بعدی برخوردار است. اگر مشتری مطالب بیشتری جهت مقابله مطرح کند، احتمالاً مشتری مطلوب نیست. و اما خصیصه مشتری هایی که با تمام ملاقات ها و تلاشتان، خریدی نخواهند داشت: ۱- مشتری نیازی به جنس شما ندارد. همچنین پول و یا امکاناتش اجازه این کار را نمی دهد. ۲- مشتری از شما و شرکتتان انتقاد می کند. ۳- مشتری در لحظات اولیه با شما وارد بحث و مشاجره در مورد قیمت هایتان شده و از قیمت های شما شکایت می کند. ۴- شما را خیلی سطح پایین تر از رقبایتان می بیند. ۵- او هنوز تصمیمی در مورد خرید چیزی از شما و یا یادگیری نگرفته است. ۶- این مشتری منبع خوبی برای معامله مجدد نمی تواند باشد و مرجع خوبی نیز به شمار نمی آید. ضمن حفظ مذاکت، با این افراد به بحث ادامه ندهید. و در جایی که از تلاششان نتیجه نمی گیرید زمان صرف نکنید. در بازار های روز باید تلاشتان را به سمت هدف متمرکز کنید. به این ترتیب مخروط فروشتان را سر پر نگه دارید. ۱۹- به منظور اینکه در آمد خوبی داشته باشید، باید دو چیز را حتماً مد نظر قرار دهید. اولاً فرد باید بداند که چه می خواهد و هدفش چیست. دوماً خواسته ی وافر ی برای تصاحب و دستیابی به آن هدف داشته باشد. ناپلئون

هیلمهاتر شما در تعیین اهداف و تبدیل آنها به صورتی واضح و مکتوب یکی از راه‌های کلیدی دستیابی به موفقیت می‌باشد مسئله این است که هیچ کس قادر نیست هدفی را که نمی‌بیند نشانه‌گیری کند. روش‌هایی که به جهت ورود به گروه ۲۰ در صد برتر عرصه بازار می‌توانید مورد استفاده قرار دهید این است که بتوانید تعیین کنید که در دوازده ماه آینده چقدر باید در آمد داشته یا شید. پس باید خود را متعهد به نظام کاری خود بدانید. تنها سه چیز است که می‌تواند در امر فروش شما رابه ازای هر ساعت به هدفتان برساند: یافتن مشتری، ارائه دادن، پیگیری کردن. بر طبق روش مدیریت شناخته شده‌ای، هر چیز محاسبه شده، به منزله کاری است که باید انجام شود. اگر هر روز محاسبه دقیقی را که صرف ملاقات با خربداران ممتاز می‌کنید، بنمایید، همین فعالیت شما باعث می‌شود که پیشرفت و تفاوت فاحشی به چشم آید و مهارت شما در استفاده از زمان پرورش یافته و درامدتان افزایش پیدا کند. ۲۰ هدفمان تنها با اموری سرشار از تازگی و هیجان و نقشه و طرحی که تنها با هیجان و آرزو همراه باشد، به واقعیت می‌پیوندد. تنها راه موفقیت همین است. استفان آ. برنندر عرصه و محیط کاری خود از جهت برنامه ریزی، تقسیم بندی و سازماندهی مسئولیت تامی را به عهده بگیرد. حیطه کار خود را استادانه اداره کنید برای اینکه کمتر وقت خود را صرف راهپیمایی کرده و زمان بیشتری برای ملاقات حضوری با مشتریان داشته باشید، سعی کنید ملاقات‌های روزانه خود را در یک منطقه مشخص متمرکز کنید. ۲۱. کمی بیشتر از حدّ متوسط تلاش کنید. از این نقطه به بعد پیشرفتتان به نسبت نیرویکه صرف می‌کنید، با داده‌ای افزون بر قبل افزایشی چند برابر خواهد داشت. پل. جی. میرموفقیت در بازار بر هفت رمز تکیه دارد. ۱- جدی باشید! برای بهتر شدن مصمم باشید هیچکس غیر از خودتان نمی‌تواند مانعی در سر راهتان ایجاد کند. ۲- نقص‌هایی که موفقیت شما را در بازار محدود می‌نمایند، مشخص کنید و بر روی آنها کار کنید. ۳- با اشخاص مثبت و موفق دوستی برقرار کنید و از اشخاص منفی گرا، منتقد و گله مند دوری گزینید. ۴- به سلامتی خود اهمیت دهید. برای خود حداقل هشتاد سال زندگی متصور شوید و از همین امروز هر کاری که برای این منظور لازم است انجام دهید. ۵- در ضمیر باطن خود را به عنوان شخصی مثبت گرا، با اعتماد به نفس بالا، شایسته و شخصی که تمام با خود از زوایای زندگی خود را تحت کنترل دارد، ببینید. ۶- مرتباً جنبه مثبت سخن بگویید و با خودتان انگونه که می‌خواهید باشید، حرف بزنید. شما همان طور رفتار می‌کنید که خودتان را حس می‌کنید. مانند سرآمدان بازار بیاندیشید، حرف بزنید، راه بروید و فکر کنید. اگر چنین کنید موفقیت شما حتمی خواهد بود. ۷- هر روز به سمت اهدافتان حمله‌ای موثر و مثبت داشته باشید. بیشتر تاثیر کننده باشید تا عمل کننده. از هر جنبه از زندگی تان که راضی نیستید، مسئولیت ان را به عهده گرفته و دست بکار شوید. تمام افراد موفق خیلی عجول هستند. جنبه مثبت کار این است که هر چه تند عمل کنید، انرژی شما به همان نسبت افزایش خواهد یافت. هر چه سرعت عملکرد شما بالاتر باشد، کنترلی که بر زوایای زندگیتان اعمال می‌دارید، بیشتر خواهد بود. این گونه شما می‌توانید جای تضمین شده‌ای در بین افراد ماهر عرصه خود داشته باشید. پایان

رهیدن از قانونهای کهنه راه برترین مدیران

جهان نویسندگان: مارکوس باکینگهام و کورت کافمن

خلاصه کتاب: ترجمه: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد- تلخیص: فاطمه محمدی - مقدمه: مدیران بزرگ جهان همانندی‌های کمتری دارند آنان از جنسیت نژاد و سنین متفاوت هستند. روش‌های بسیاری را برمی‌گزینند و هدف‌های گوناگون دارند. ولی این مدیران بزرگ به رغم همه‌ی تفاوت‌ها در یک چیز مشترکند: در آغاز فعالیت و پیش از هر اقدامی خود را از گذشته رها می‌سازند. این کتاب نتیجه‌ی دو پژوهش غول‌اساست که سازمان گالوپ در خلال بیست و چهار سال گذشته انجام داده و پیگیری کرده است. پژوهش نخست: یک فرد هوشمند از محیط کاری خود چه انتظاری دارد؟ مهمترین نتیجه این تحقیق: کارکنان هوشمند خواهان مدیران برجسته هستند. و این نتیجه باعث پژوهش دوم شد: مدیران بزرگ چگونه افراد هوشمند را می‌یابند، به آنان توجه می‌کنند

و نگه می دارند؟ این تحقیقات نتیجه مصاحبه با یک میلیون کارمند و هشتاد هزار مدیر است. میدانیم که محیط کسب و کار پیاپی در تلاطم است و رهیافت های گوناگونی که برای مدیریت بر سازمان ها عرضه میشوند پیوسته رو به کاستی و نارسایی میگذارد. ما در پی یافتن نکاتی هستیم تا این دگرگونی ها کمتر شود. برای مثال: مدیران برجسته برای تبدیل هوشمندی به عملکرد پیوسته از چه راهی می روند؟ چیزهای پایدار کننده کدامند؟ کارکنان هوشمند پیوسته چه نیازهایی دارند؟ این ها پرسش هایی هستند که پژوهش شده است. شرکت ها میدانند که وجود کارکنان هوشمند برای پیروزی آنها بسیار با اهمیت است. ولی ابزار و راهی در اختیار ندارند که میزان کارایی خود را در این زمینه بسنجند. در هر کسب و کار تنها راه رسیدن به سود سرشار ایجاد محیط مناسبی است که بتواند افراد هوشمند را به خود جلب نموده و خشنود نگه دارد. در خلال بیست سال گذشته بسیاری از مدیران اذعان کرده اند که امتیاز رقابتی آنان در سایه یافتن و نگهداری کارکنان هوشمند در تمامی پستهای کلیدی به دست آمده است. پاداش ها تا چه حد کارسازند؟ توماس استوارد گفته است: «ارزنده ترین سرمایه های امروز سرمایه های هوشمندی هستند». یعنی چیزهایی که در حواس انسانی، قدرت آفرینش و توان برقراری رابطه با دیگران جای دارند. کارکنان هنگام ترک شرکتها این سرمایه ها را با خود می برند و شگفت انگیزتر اینکه اغلب به رقیبان می پیوندند. معیار سنجش: چگونه میتوان سرمایه های انسانی را اندازه گیری نمود؟ استانی لنکفورد یک شرکت خانوادگی را برای فروش و پخش خوراکی های یخ زده برپا ساختند. از سال ۱۹۸۱ با شرکت غول اسای سیکو به ارزش ۱۵ میلیارد دلار ادغام شده اند. لنکفورد-سیکو ۲۵ درصد رشد در میزان فروش خود نسبت به هر کارمند سود سرانه و نفوذ گسترش در بازار را به خود اختصاص داده که از همه ی بخش های دیگر برتر است. آمار کسانی هم که شرکت را ترک میکنند یک رقمی و میزان غیبت اندک است. و از همه مهمتر اینکه شرکت پیوسته در بالای جول خشنودی مشتریان جا دارد. از این شرکت پرسیده شده که: چگونه این وضعیت را بوجود آورده اید؟ پاسخ می دهد: از برنامه ی پرداخت در برابر کارکرد خشنودیم. همه چیز ارزیابی و اندازه گیری میشود نتیجه ها بر روی تابلو نصب می شود. هر نتیجه ای پاداش مشخص به همراه دارد. گفتگو با مشتریان نکته ی اساسی است. باید مشتریان برجسته و قهرمانان را شناسایی نمود. با مردم با احترام رفتار کرد و خوب گوش کرد. چهار عامل مهم در کسب و کار: • بهره وری • سود آوری • ماندگاری کارکنان • خشنودی مشتریان بررسی هایی در مور کارکنان صورت گرفته تا بتوان رمز موفقیت در کسب و کار را بدست آورد. اما برقراری ارتباط میان دیدگاه ها و برداشت کارکنان از محیط کار و نتایج کار و تولید دشوار است. چون هر شرکتی بر اجرای شاخص ها و معیار های خود اصرار می ورزید که خوشبختانه راه حل شایسته ای بدست آمد؛ فراتحلیلفرا تحلیل: یک فن آوری پیچیده است که می تواند گوناگونی های معیارهای متفاوت را در نظر گرفته و ارتباط معنادار میان عقیده و برداشت کارکنان هر سازمان با بازده آن را مشخص کند. فراتحلیل نشان داد که پاسخ متفاوت افراد بستگی به واحد محل کارشان داشته و به کل شرکت مربوط نمی باشد. بدین معنا که: رفتار مدیر بی واسطه بیش از سیاست ها و راهبردهای شرکت در تعیین پاسخها موثر بوده است. ما به این نتیجه رسیدیم که: □ محیط کار زاده ی رفتار مدیران بیواسطه هر واحد است. □ وجود ارتباط معنادار میان عقیده و برداشت کارکنان با بازده و عملکرد کسب و کار. □ افراد، مدیران (نامناسب) را ترک می کنند نه سازمانها را. اگر شما با مساله ترک خدمت بیش از استاندارد کارکنان روبرو هستید نخست رفتار مدیران آن بخشها را بررسی کنید. چنانچه ارتباط کارکنان با مدیرشان شکننده باشد هیچگونه مسائل رفاهی و تامینی کسی را در آن سازمان ماندگار و کارآمد نمی سازد. مدیران برجسته بر چه مواردی تمرکز میابند؟ همه ی رهیافت های مدیریتی به خوبی شده اند. و همه ی آنان را به کار بسته ایم. پس چرا دیرپا نیستند؟ دلیلش اینست که افراد را به روی آوردن به مهندسی دوباره و سازمانی یاد گیرنده تشویق می نماییم بدون اینکه زیربنای آنها را فراهم آورده باشیم. اگر کارکنان ندانند که از آنها چه می خواهید پس نباید انتظار داشته باشید که بازیگران خوبی باشند. اگر فرد احساس کند که در نقش نادرستی جا داده شده است با بیان اینکه اندیشه هایش در پیشبرد مهندسی دوباره ی سازمان بسیار با اهمیت است او را

گمراه نکنید. اگر کارمندی هنوز نمیداند که مدیرش از وی چه میخواهد به چالش در راه ایجاد سازمانی یادگیرنده وادارش نسازید. خردمندی مدیران بزرگ مدیران نقشی پویا و شاخص به عهده دارند: نقش مدیر این است که به درون هر فرد نفوذ کند و هوشمندی بی همتای او را کشف کند و به عملکرد تبدیل نماید. چنین وظیفه‌ای را نسبت به کارکنان بایستی یک به یک انجام داد. در این مفهوم نقش مدیر همچون کاتالیست (آسانگر) است. همانند دیگر کاتالیست‌ها وظیفه‌ی مدیر شتاب بخشیدن به واکنش میان دوتن از زیردستان می باشد به گونه‌ای که فراوده‌ی مورد نظر به خوبی افریده شود. مهمترین مسئولیت مدیران • گزینش درست فرد • مشخص نمودن انتظاراتی که از او دارد • انگیزش وی • فراهم نمودن اسباب رشد. این چهار فعالیت مهمترین فعالیت مدیران می باشد. شما ممکن است که در جهان از برترین بینش فره مندی و هوشمندی برخوردار باشید ولی چنانچه نتوانید چهار مسئولیت یاد شده را به شایستگی اجرا کنید هیچگاه مدیر برجسته‌ای نخواهید شد. مدیران رهبرانی در فهرست انتظار نیستند تفاوت عمده میان یک مدیر برجسته و یک رهبر برجسته به چشم انداز آنان بر می گردد. مدیران بزرگ چشم به درون دارند بر هر فرد، بر روشهای گوناگون کار، هدفها، نیازها و انگیزش کارکنان. رهبران بزرگ برعکس مدیران نظر به بیرون دارند. به روند رقابتها، آینده و راههای گوناگونی که در پیش دارند می نگرند آنان بایستی با بینش فراوان، اندیشه راهبرد گرا و توان به حرکت در آوردن دیگران برخوردار باشند. کلیدهای چهارگانه: بینش انقلابی مشترک مدیران؛ □ هنگام گزینش افراد هر کس را بخاطر هوشمندی وی نه تنها بر پایه تجربه، آگاهی یا توان تصمیم گیری او بر گزینید. □ هنگام برشمردن انتظاراتها، مشتریان راستین را در نظر داشته باشید نه گامهای اجرایی را. □ هنگام برانگیختن فرد، بر توانمندی‌ها تمرکز کنید نه کاستی‌ها □ هنگام پرورش و رشد دادن افراد، آنان را برای جای مناسب، نه پله بعدی در نردبان ترقی آماده نمایید. ما این رهیافت انقلابی را چهار کلید مدیران بزرگ عنوان داده ایم. کاربرد این چهار کلید با یکدیگر نشان می دهد که مدیران برجسته چگونه قفل توانمندیهای نهفته‌ی کارکنان را باز میکنند. کلید نخست: برگزیدن هوشمندان مدیران برجسته هوشمندی را چنین تعریف می نمایند: الگویی تکرار شدنی از اندیشه، احساس یا رفتار که می توان آن را بهره‌ورانه بکار بست. کلید عالی کارکرد یک مدیر یافتن هماهنگی و همخوانی میان هوشمندی و نقش شماسست. چرا هوشمندی، مهمتر از تجربه، توان فکری و توان ارادی است؟ نخست اینکه هوشمندی را نمی توان درس داد. نکته دوم این که هوشمندی‌های از این دست پشتوانه و انگیزه آفرین در فرد بسوی کارکرد درست هستند. نمی خواهیم نقش از تجربه، توان فکری و توان ارادی را بی اهمیت جلوه دهیم تها می گوئیم که هوشمندی کامل چیزی که انگیزه دهنده است و انسان را به اندیشیدن وادارد و موجب برقراری ارتباط‌های سازنده میشود بیشتر مهم است. در جایی که همه عوامل یکسان هستند هوشمندان به نتیجه‌های برتر می‌رسند. نخستین خدمتی که می توان به انسانها کرد کشف هوشمندیهای نهفته آنان است. بهترین مدیران آنانی هستند که می توانند اخگرهایی از هوشمندی را در کارکنان شناسایی کنند. سپس آنان را در نقش‌هایی قرار دهند که این هوشمندی به درستی و موثر بروز کند. خدمت دوم مدیران به کارکنان آموزش مهارتها و دانش جدید است. مهارتها، دانش و هوشمندی عامل‌های برجسته در چگونگی کارکرد یک فرد هستند. تفاوت میان آنها این است که مهارت و دانش را می توان به آسانی یاد داد ولی هوشمندی چنین نیست. آمیختن هر سه عامل در یک فرد بارآوردی نیرومند است. سه گونه هوشمندی: - هوشمندی کوشیدن: چرایی یک شخص را توضیح میدهد. چرا همواره این انگیزه را دارد که بیشتر و بیشتر بکوشد. - هوشمندی اندیشیدن: چگونگی فرد را شرح میدهد. یعنی چگونه می اندیشد. چگونه گزینه‌های مختلف را با هم می‌سنجد و چگونه تصمیم میگیرد. - هوشمندی برقراری ارتباط: به شرح چه کسی بودن می پردازد. چه کسی ارتباط برقرار میکند و به چه کسی بی توجه است. هوشمندی توانی نهفته است. این توان نهفته در خلا شکوفا نمی شود و به بار نمی‌شیند. به مدیران برجسته نیاز داریم که هوشمندی را از نهفتگی بیرون آورده و به کارکرد مثبت تبدیل نماید. در میان مدیران دو باور پر شور وجود دارد: نخست انسانها را نمی توان تغییر داد. دوم اینکه آنان باور دارند که هر سازمان در راه رسیدن

به هدفی برپا می شود. یک مدیر کارگزار بزرگ خودرو می گوید: دشوارترین چیز در مدیریت تشخیص این است که کارکنان نمی توانند کار را آنگونه که شما در نظر دارید انجام دهند. باید به این واقعیت تن درداد. زیرا اگر آنان را مجبور به رفتن از راه دلخواهتان بنمایید دو چیز رخ میدهد: آنان بی میل میشوند دوست ندارند که کار را انجام دهند. دوم اینکه وابسته می شوند و نمی توانند خودشان کار را انجام دهند. هر یک از این رخدادهای ناگوار است و در درازمدت به بهره وری سخت صدمه می زند. بر توان مندی ها تمرکز نمایید: مدیران برجسته چنین پند میدهند: در برطرف نمودن کاستی ها مکوشید تا هر فرد را به انسان کاملی تبدیل نمایید در عوض هر چه میتوانید به انسان ها کمک کنید تا هوشمندی های خود را بهتر بروز دهند به هر فرد کمک کنید تا هر چه بیشتر خودش باشد. پشتیبان این رهیافت انقلابی یک بینش ساده است: افراد باهم متفاوتند. مدیران بزرگ مدیریت را بر پایه استثنا بکار می بندند بیشترین وقت خود را برای بهترین افراد سرمایه گذاری می کنند. مدیران بزرگ چگونه به طور پیوسته به برترین کارکردها می رسند؟ اگر می خواهید از هوشمندی انسانها بهره برداری کنید باید هر کدام را به نقشی بگمارید که برای انجام آن ساخته شده اند. با افراد چنان رفتار کنید که خودشان می خواهند. مدیران بزرگ می گویند که به افراد از چشم خود نگاه نکنید. تنها راه منصفانه با هر فرد، رفتاری بر پایه عملکرد او و چیزی است که استحقاق دارد. □ سرمایه گذاری بر بهترین ها، درست ترین کاری است که باید کرد. □ سرمایه گذاری بر بهترین ها، بهترین راه یادگیری □ سرمایه گذاری بر بهترین ها، تنها راه رسیدن به برتری □ سرمایه گذاری بر بهترین ها، شایسته ترین کار، بهترین راه یادگیری و تنها راه تمرکز بر پیامدهای برتر است. شاه کلیدها: اینک شاه کلیدهایی را معرفی می کنیم که مدیران برجسته به یاری آنها می توانند درهای بسته سنتی را باز کنند. الف - بر نتیجه ها تمرکز کنید • چهار نتیجه و پیامدی که بیشتر بر مشتریان تاثیر گذار هستند: دوستی دسترسی برقراری ارتباط و مشاوره در عرضه ی کالاها و خدمات میباشد • همه ی نقش های موجود در شرکت را بررسی و با پیامدهای یادشده همخوان نمایید. ب - عملکردی در استاندارد ارزش جهانی همه نقشها • تا انجایی که ممکن باشد برای همه ی نقش ها سطوح گوناگونی در عملکرد قرار دهید. معیارهای ویژه ای برای گذر از هر سطح به سطح بالاتر برگزینید • و برنامه پاداش دهی گسترده ای تنظیم نمایید. پ - سرآمدها را شناسایی کنید • از مهمترین نقش ها آغاز کنید و سرآمدها را در آن شناسایی کنید. ت - زبان مدیران بزرگ را به دیگران هم بیاموزید • بر شناسایی تفاوت میان مهارت، آگاهی و هوشمندی تاکید نمایید • در برنامه های آموزشی چنان تغییر بوجود آورید که تفاوت میان مهارت ها آگاهی ها و هوشمندی ها را به خوبی نشان دهد • عامل های تسکین دهنده و کوتاه اثر را از برنامه ی آموزشی حذف کنید و کارکنان را به دوره هایی بفرستید که در خدمت شکوفایی هوشمندی آنان باشد • برنامه ی عملکرد مدیران برجسته را پیاده نمایید. چنانچه این نکات را در جهت رعایت کنیم: فضایی شایسته و کارآمد با شرکت حکمفرما می گردد. چنین فضایی به مدیران بزرگ فرصت میدهد تا دیدگاهها و بینش های خود بکار گیرند و به عمل درآورند و پاداش دهند. در چنین فضایی است که مدیران برجسته می درخشند کارکنان به برتری می رسند. شرکت پیوسته رشد می کند. و انگاشتهای دیرین برای همیشه به فراموشی سپرده میشود.

امیر کبیر در آینه انقلاب

تألیف: مسعود عظامی

خلاصه کتاب: ناشر: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی سرآمد کاوش - تلخیص: مریم راه جوی - فصل اول: عوامل خاص تربیت امیر کبیر: میرزا تقی خان امیر کبیر در خانواده ایی از طبقات پایین ملت ایران بدنیا آمد و با حفظ این امتیاز در دامان یکی از بهترین و اصیل ترین خاندان های آنروز ایران تربیت یافت و رشد نمود. امیر کبیر فرزند کربلایی محمد قربان از اهل قریه هزاره واقع در ۱۲ کیلو متری شمال غربی شهرستان اراک است. کربلایی محمد قربان در سلک نوکران میرزا عیسی قائم مقام بزرگ درآمد و به مقام

آشنیزی رسید و به همین ترتیب به طبقات و درجات بالا رسید و در اواخر عمر قاپوچی (به رئیس دفتر زمان قاجاریه اطلاق می‌شود) قائم مقام شد. تمام این سمتها ایجاب می‌کرد که محمد قربان با قائم مقام حشر و نشر داشته باشد و طبعاً پسر او میرزا تقی خان هم با اطفال خانواده بزرگ قائم مقام محشور بوده است. چنین فردی چون از یک خانواده فقیر و از طبقات پائین و محروم اجتماع است خوب به روحیات و خواسته‌ها و افکار طبقات پائین مملکت که همیشه اکثریت مطلق ملتها را تشکیل می‌دهد آشنا است و از سوی دیگر چون با خاندانی عالی و تربیت یافته و مرکزی که سررشته امور مملکت و ملت و سیاست کشور در آنجا متمرکز است و بی‌پرده نمود و بروز دارد رفت و آمد دارد و قهراً با ریشه‌ی مسائل جاری مملکت اصطکاک و برخورد دارد تحت تأثیر آن عوامل هم واقع می‌شود و در نتیجه عوامل تربیت یک اشراف زاده و تربیت خاص یک نوکرزاده و مستخدم جزء هر دو در عرض هم، در وجود او اثر می‌گذارد. چنین موجودی حتی اگر از استعداد و شعور عادی برخوردار باشد، یک معجون جالب توجه و منشاء آثار مختلف و در عین حال گرانها از آب درمی‌آید تا چه رسد به امیر کبیر که به اعتراف دوست و دشمن از نظر استعداد و شعور در سطح نوابغ جهان قرار داشته و در آن عصر یک فرد کاملاً ممتاز بوده است. فصل دوم: ایران تحت سلطه‌ی امیر کبیر زمانیکه امیر کبیر زمامدار ایران شد، سراسر کشور و تمام دستگاههای مملکت را دچار آشفتگی و فساد دید، ولی او کسی نبود که در مقابل مشکلات واهمه بخود راه دهد. (از گرت واتسن انگلیسی) آثار شوم پیمان ترکمنچای: در اثر بی‌لیاقتی

فتحعلی شاه و نرساندن وسایل لازم برای سپاه ایران در جنگهای دوم ایران و روس، ارتش ایران از روسیه تزاری شکست خورد و تسلیم گردید، پس از تسلیم در روز پنجم شعبان ۱۲۴۳ (دوم فوریه ۱۸۲۸) عهدنامه‌ی استعماری ترکمنچای بین دو کشور منعقد گردید. این قرارداد که در حقیقت سند عبودیت کشور و ملت ایران بود، مختصر اعتبار و استقلال مملکت را که بعد از انعقاد قرارداد گلستان باقی مانده بود به باد داد. از آن به بعد روسیه تزاری و انگلستان رقابت بی‌شرمانه‌ای را که از مدتها قبل به منظور تصاحب ایران شروع کرده بودند، با کمال گستاخی آفتابی ساختند. روسها با در دست داشتن امتیازات پیمان منحوس ترکمنچای شمال کشور را قبضه کرده و اعتبار بین المللی ایران را کاملاً مخدوش ساخته بودند، خزانه مملکت تهی و صحنه سیاست کشور خالی از رجال و رهبران آزموده و خادم و وطن خواه و ملی و ضد استعمار بود. ایران در پرتگاه سقوط و تجزیه واقع شده بود و فقط این شخصیت فوق العاده‌ی امیر کبیر بود که توانست این محتضر را از مرگ قطعی نجات دهد. ناصرالدین شاه چهار ماه پس از زمامداری امیر یعنی در تاریخ ۲۲ ربیع الاول ۱۲۶۵ به عنوان قدرشناسی از خدمات ارزنده‌ی امیر و برای مرتبط کردن وی به خاندان سلطنت خواهر ۱۳ ساله‌ی خویش عزت الدوله را به همسری امیر کبیر درآورد. این ازدواج هم بهانه‌ای از دست بدخواهان گرفت و هم موقعیت امیر کبیر را مستحکم تر نمود و مخالفان او را از اینکه بتواند شاه را وادار به عزل او کند مأیوس کرد. مبارزه با استعمار اقتصادی: یکی از دامهای بسیار خطرناک استعمارگران برای ملتها ایجاد ورشکستگی اقتصادی در کشور و کشیدن آن به زنجیر و امها و یا کمکهای به اصطلاح بلا-عوض و به تعبیر دیگر استعمار اقتصادی است که سرانجامی جز سقوط در کام فراج استعمار ندارد، زیرا در این شرایط زمامداران که طبعاً موقعیت و منافعشان از طرف ملت مورد تهدید واقع می‌شود، برای مخارج حفظ وجود و پست خویش و مخارج لشگرکشی‌های که در همین حال با نقشه‌های استعمارگران از راه تحریک دست نشاندگان و عمال داخلی یا خارجی خود علیه دولت ورشکسته زمینه‌ی آن فراهم می‌شود، احتیاج به پول دارند. امیر کبیر چنین کشوری را از زمامداران وقت تحویل گرفت، او وارث کشوری فقیر و خزانه‌ای خالی از پول و مبتلا به کسری بودجه در مقابل تعهدهای سنگین بود. وقتی که زمام کشور را بدست گرفت، برای بررسی دخل و خرج کشور هیئتی از مستوفیان را به ریاست میرزا یوسف مستوفی الممالک آشتیانی مأمور رسیدگی کرد. این کمیسیون پس از بررسی‌های لازم گزارش داد که: خزانه‌ی کشور دچار ده میلیون ریال کمبود بودجه است، در صورتیکه اصل بودجه از بیست میلیون ریال تجاوز نمی‌کرده است (یعنی پنجاه درصد کسری بودجه) میرزا تقی خان این صورت را مورد نظر قرار داد و برای تعدیل در آمد و مخارج از حقوق کسانی که از خزانه‌ی دولت موجب

دریافت می‌داشتند، یعنی از شخص خود گرفته تا کوچکترین مستخدم کشور به تناسب مبلغی کاست. در هر حال تصمیم جدی امیر کبیر در کاستن از حقوق مستخدمین دولت کاملاً بجا و عادلانه بود، زیرا بین عایدات قلیل کشور و خرج زندگی و سطح پایین آن حقوق و اعضاء دولت در آن زمان عدم تناسب فاحشی مشاهده می‌گردد. سرانجام علی‌رغم همه کارشکنی‌ها و مخالفت‌های داخل و خارج امیر کبیر موفق شد که معمای بودجه را حل کند و علاوه بر پر کردن محل خالی تقریباً پنجاه درصد کسری بودجه و بالا بردن میزان بودجه از دو میلیون تومان به سه میلیون تومان پولهای هنگفت و قابل توجهی به عمران و آبادی و ترویج صنعت و علم اختصاص دهد، علمی که در ایران تا آنروز سابقه نداشت و مایه اعجاب دیپلمات‌های خارجی گردید. فصل سوم: تأسیسات فرهنگی و اصلاحات اجتماعی امیر کبیر امیر کبیر به منظور ترویج علوم جدید در ایران و در میان مشکلات طاقت فرسا در سال ۱۲۶۶ قمری بنای مدرسه‌ی دارالفنون را آغاز کرد. این مدرسه در زمینی، واقع در شمال شرقی ارک سلطنتی که سابقاً سربازخانه بود نهاده شد. چهار طرف دارالفنون اطاقهایی به طول و عرض چهار ذرع ساخته و جلوی آن ایوانهای وسیع و ستونهای متعددی برپا شده بود. در پشت اطاقهای دارالفنون که فضای وسیعی خالی بود، کارخانه‌ی شمع کافوری و آزمایشگاه طبی و داروسازی ساختند. یک ماه پس از شروع بنای دارالفنون امیر کبیر به استخدام معلمینی چند از کشور اتریش تصمیم گرفت. اینجا مطلب مهمی پیش می‌آید که چرا امیر کبیر از دولتهای روس و انگلیس و فرانسه معلمین علوم نظامی و غیر نظامی استخدام نکرد و در این باره با دولت دیگری که با ایران رابطه سیاسی نداشت کنار آمد. دکتر پلاک در جواب این سؤال می‌گوید: قصد امیر چنان بود که معلمین خارجی باید از مداخله در امور سیاسی مملکت حتی المقدور خودداری نمایند و منحصراً به تدریس بپردازند و به همین ملاحظه از استخدام معلمین روسی و انگلیسی و همچنین فرانسوی صرف نظر کرد. فصل چهارم: سیاست و اصطلاحات مذهبی امیر کبیر امیر کبیر مردی متدین و متعهد و مقید به اجرای دستورات دین مقدس اسلام بوده است ولی بر خلاف بیشتر رجال متدین و متعصب آن زمان یک روشن بینی و خوشفکری خاصی در اعتقادات دینی خد داشته و حتی بسیاری از خواسته‌های روحانیون و مسلمانان روشن فکر و مطلع از وضع زمان امروز که نمی‌توانند آنها را با سطح افکار عمومی مسلمانان وفق دهند، در برنامه‌ی اصلاحات آنروز امیر کبیر به چشم می‌خورد. امیر کبیر با کمال شهامت با بعضی از بدعتها و پدیده‌ها که به غلط به اسم دین به خورد مردم داده بودند جداً مخالفت می‌کرد و بعضی از شخصیت‌های به ظاهر مذهبی را که از شخصیت و نفوذ مذهبی خود سوءاستفاده می‌کردند، می‌کوبید. امیر کبیر در اواخر عمر ثلث اموال خود را برای کارهای عام المنفعه وصیت کرد. همانند همه مسلمانانی که معتقد به روز قیامت و حساب و کتاب هستند و این عقیده در زندگی آنها اثر می‌گذارد، ساختمان امامزاده زید و مسجد مرحوم حاج شیخ عبدالحسین که اکنون در بازار تهران مورد استفاده مسلمانان است از همین ثلث اموال امیر کبیر ساخته شده است. امیر کبیر خرید و فروش مشروبات الکلی و باده گساری را اکیداً ممنوع نموده و برای اجرای آن قانون که بیشتر توسط اراذل و اوباش و لوطی‌های سرگذرها و نوکرهای مخصوص دربار و رجال و قاطرچیهای دربار نقص می‌شد، چنان شدت عمل به خرج داد که حتی مورد انتقاد و خرده‌گیری بعضی‌ها واقع گردید. فصل پنجم: سیاست اقتصادی امیر کبیر پایه و سیاست اقتصادی ایران را بر اصل حمایت اقتصاد ملی نهاده بود، وضع اقتصادی ما نیز ایجاب می‌کرد که از صنعت داخلی حمایت شود و دولت پشتیبان اقتصاد کشور باشد، زیرا دولت ضعیفی چون ایران برای اینکه کمر راست کرده در مقابل رقابت همسایگان قوی و حریص خود مقابله کند ناگزیر باید حامی جدی صنایع داخلی باشد و به وسایل ممکن میزان تولید داخلی را بالا برد و از خطر رقابت خارجیان حفظ کند. امیر معتقد بود صنایع جدید اروپا را باید با احداث کارخانجات در خود ایران رواج داد و به عبارت دیگر احتیاجات مادی جدید را که از لوازم تمدن تازه اروپا می‌باشد در داخل کشور بسازند. ضمناً او تشویق از صنایع ملی را جزء مواد اساسی برنامه‌ی اقتصادی خود قرار داده بود چنانچه کارخانه‌های بسیاری به اهتمام وی احداث گردید که از آن جمله میتوان اشاره کرد به، دو کارخانه شکرسازی در میدان ارک شهر ساری، کارخانه ریسمان ریزی، کارخانه‌ی چلوار بافی در راه تهران به شمیران و حریربافی

در کاشان. امیر کبیر نه تنها تولید صنایع خارجه را در ایران متداول کرد بلکه علاقه بیحدیه توسعه و رونق دادن صنایع ملی ایران داشت و بسط و گسترش صنایع داخلی را شخصاً مشوق می شد. صنعتگران و هنرمندان ایرانی که این نوع حمایت و تشویق را از امیر می دیدند سرشوق آمده، ابتکارات تازه و بدیعی از خود به ظهور می رساندند. شالهای دستی کرمانی در زمان امیر کبیر و به تشویق او قدری عالی بافته میشد که با شالهای کشمیری رقابت می کرد و لذا معروف به شال امیری شد. حال اگر این سیاست صد در صد ملی چند سال بعد از امیر ادامه یافته بود اکنون کشور ما بازار محصولات و مصنوعات بنجل کشورهای دیگر نبود و ثروت ما سیل وار به طرف خارج نمی رفت. فصل ششم: سرانجام امیر کبیر در اوج قدرت و اعتلای مقام خود بود که در اول رجب ۱۲۶۷ با همراهی شاه عازم اصفهان شد. این مسافرت به منظور امن کردن اصفهان صورت گرفت زیرا مدتی بود این ولایت از نعمت امنیت چندان برخوردار نبود. امیر کبیر در طی این سفر به امور شهرهای سیر راه رسیدگی کرد و دستوراتی به مأمورین داد که در راضی داشتن حال اهالی و ترویج صنعت و زراعت مراقبت داشته باشند. فرمان عزل: (چون صدارت عضمی و وزارت کبری زحمت زیاد دارد و تحمل این مشقت بر شما دشوار است شما را از آن کار معاف کردیم. باید با کمال اطمینان مشغول امارت نظام باشید و یک قبضه شمشیر و یک قطعه نشان که علامت ریاست کل عساکر است فرستادیم به آن کار اقدام نمایند تا امر محاسبه و سایر امور را به دیگران از چاکران که قابل باشند واگذاریم.) فرمان برکناری امیر کبیر از سمت نخست وزیری به مضمون فوق از طرف ناصرالدین شاه صادر و به وی ابلاغ گردید و بدین ترتیب به خدمت شایسته ترین نخیت وزیر در سراسر تاریخ ایران خاتمه داده شد. تبعید امیر: مخالفان امیر که کابینه جدید را تشکیل داده بودند، خوب می دانستند که برنامه کار آنها خیلی زود اعتبار و شخصیت امیر را بالا می برد و ادامه کار را مشکل می نماید و اگر امیر در مرکز و در دسترس باشد خواهی نخواهی به سر کار برمی گردد. لذل تصمیم به تبعید امیر گرفتند. گرفتن تمام مناصب امیر: شاه در روز ۲۵ محرم یعنی شش روز پس از عزل امیر تمام اختیارات او را گرفت و وی را از تمام مناصب عزل نمود. امیر به میل خود زیر بار بیرون رفتن از تهران نرفت ولی شاه تصمیم خود را گرفته بود و امیر بایستی از تهران بیرون رود و لذا دستور تبعید او را به فین کاشان امضاء کرد و برای اجراء بدست جلیل خان جلیوند داد. روز پنج شنبه ۲۶ محرم، امیر و تمام اعضای خانواده ی او را از جمله عزت الدوله و دو دختر امیر از او و پسر امیر از همسر سابق و مادر امیر تحت الحفظ به طرف کاشان حرکت دادند. روز هشتم ماه صفر ۱۲۶۸ امیر و همراهان وارد تبعیدگاه خود «باغ فین» می شود و تا آخر عمر در آنجا تحت نظر و مراقبت شدید مأموران تقریباً زندانی بود. باغ فین در زمان صفویه بر روی خرابه های آثار مغولی بنا نهاده شده بود. شاه صفوی در آنجا تاج گذاری کرد. در پشت کاخ فین دو حمام یکی زنانه و یکی مردانه ساخته بودند، فرمان قتل امیر کبیر در همین حمام اجراء شد. فرمان قتل: می گویند دستور قتل امیر توسط یکی از زنان زیبا و مورد علاقه ی شاه در حالیکه شاه را در دریای شهوت غرق کرده بود از او گرفتند. خلاصه این حکم امضاء شده تسلیم علی خان شد، «حاج علی خان پیشخدمت خاصه فراشباشی دربار سپهر اقتدار بوده است» و او به همراهی چهار نفر دیگر با سریع ترین وسائل ممکن به سوی کاشان حرکت کرد. بالاخره حاج علیخان و همراهان او به کاشان رسیدند. همیم که وارد باغ فین شدند، علیخان دریافت که امیر در حمام است موقع را مغتنم داشته و به طرف حمام رفتند، دیدند خواجه حرم سرا مشغول جمع آوری لباسهای امیر است. اعتمادالسلطنه یکی از سربازان خود را مأمور مواظبت از او نهاد تا به عزت الدوله خبر ندهد. آنگاه علیخان وارد حمام شد. امیر به او می گوید: اجازه بده همسر و بچه ها و امدر من بیایند و با آنها وداع کنم ولی علیخان قبول نکرد، امیر به او می گوید: لااقل اجازه بده تا من وصیت نامه ای بنویسم. فراشباشی بی شرم و بی وجدان زیر بار این تقاضا هم نمی رود و با کمال گستاخی از امیر می خواهد بدون فوت وقت آماده ی مرگ باشد و تنها تقاضایی که از امیر قبول می شود این است که نحوه اجراء حکم را خودش تعیین کند. از جا برخاست و غسل کرد و وسط گرمخانه نشست و به حاجت الدوله گفت: «همین قدر بدان که این پادشاه نادان مملکت ایران را از دست خواهد داد» و علیخان در جواب امیر گفت: «صلاح مملکت خویش را خسروان دانند.» امیر عادت به رگ

زدن و خون گرفتن داشت، دستور داد که دو رنگ در دو بازوی وی را قطع کردند و دو دست را روی زمین گذاشت و با کمال آرامش و خونسردی شاهد فواره زدن خونهای گرم و پر جوش و خروش که جزء استقلال و عظمت کشور چیزی نمی توانست آن را تسکین دهد، بود. پس از چند لحظه جسد بی جان میرزا تقی خان امیر کبیر در میان خونهای صحن گرمخانه حمام فین افتاده بود.

طرحی نو در مدیریت

مهندسی دوباره شرکت ها- منشور انقلاب سازمانی نویسندگان: دکتر مایکل هم- جمیز شامپیر گردان به فارسی: دکتر عبدالرضا رضایی نژادانتشارات: مؤسسه خدمات فرهنگی رسالتلخیص: الهه ملائیمهندسی دوباره شرکت ها- منشور انقلاب سازمانی، کتاب مهمی است که اصول و روش های سازماندهی و مدیریت نوین کار، و روند نظام یافته آن را شرح می دهد. کتاب که با نثری روان و خواندنی نوشته شده «چه»، «چرا» و «چگونگی» انجام مهندسی دوباره را به روشنی نشان داده است. به همه اندرکاران، از مدیران عامل و مدیران ارشد اجرایی گرفته تا مدیران حرفه ای و دیگر تصمیم بگیران در کار، خواندن این کتاب و توجه بدان را توصیه می کنم. Peter F. Drucker پیتر اف. دراکر شرح حال کوتاه نویسندگان دکتر مایکل هم (متولد ۱۹۴۸ میلادی) طراح نظریه مهندسی دوباره سازمان ها، مدرس و مشاور عالی مدیریت می باشد. مقاله ای وی در نشریه نامدار «هاروارد بیزنس ریویو» از وزن و اعتبار ویژه ای برخوردار است. دکتر هم در سال ۱۹۹۰ به عنوان یکی از پنج استاد نمونه و برجسته مدیریت معرفی گردیده است. آقای جمیز شامپی (متولد ۱۹۴۲ میلادی)- رئیس هیأت مدیره مؤسسه جهانی مشاوران مدیریت CSC Index واقع در ماساچوست آمریکا می باشد. وی از کارشناسان برجسته مدیریت و اجرای مهندسی دوباره است که دارای تألیفات فراوانی بوده و با همکاری دکتر هم اندیشه مهندسی دوباره را در عمل پیاده کرده است. معرفی کتاب: کتابی که در دست دارید به شرح حال مدل تازه اداره کسب و کار و روش های اجرایی وابسته به آن می پردازد، و مدیران ما ناچارند تا برای پیروزی در دنیای پر رقابت امروز شرکت های خود را بر پایه این مدل دوباره کشف و سازماندهی نمایند. برای دستیابی به چنین هدفی، مدیران بایستی اندیشه های موجود خود در زمینه ساختار و روش اداره کسب و کار را بدور بریزند. آنها باید اصول کنونی سازماندهی و بهره بردای و روش های اجرایی آنها را کنار گذاشته و جانشین های کاملاً تازه ای برای آنها بیافرینند. «مهندسی دوباره» یعنی آغازی دیگر، از «ب» بسم الله. مهندسی دوباره به معنای کنار گذاشتن بخش بزرگی از دانش و یافته های دویست ساله اخیر مدیریت صنعتی می باشد. در «مهندسی دوباره» مهم این است که؛ با یاری گرفتن از نیازهای امروز بازار و فن آوری های نوین، چگونه کار را سازمان دهیم. آنچه مردم و شرکت های دیروز انجام می داده اند دیگر کمکی نخواهد کرد. پایه و اساس مهندسی دوباره بر بررسیهای مرحله ای و شناخت و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه ساز عملکرد کسب و کارهای کنونی می باشند. بحرانی که دست بردار نیستن آوریهای پیشرفته، برداشته شدن مرزهای موجود میان بازارهای داخلی و جهانی، دگرگون شدن خواسته ها و انتظارات مشتریان که اینک امکان انتخاب بس گسترده ی یافته اند، دست بدست هم داده و هدفها، روشها، و اصول نخستین سازماندهی سنتی شرکتها را بطرز اسفباری ناکارآ کرده اند. نوسازی توان رقابتی این شرکت ها از راه وادار ساختن کارکنان به سخت کوشی بیشتر، بلکه بایستی بیاموزند تا روش کار را بکلی دگرگون کنند. این بدان معنی است که شرکت ها و کارکنانش باید بخش عمده ای از اصول و روش هائی را که در گذشته مایه پیروزی و پیشرفتشان بود، بفراموشی بسپارند. آدام اسمیت که می توان نیای مشاوران صنعتی امروز به حسابش آورد و در زمان خود متفکری انقلابی بود، اصول «تقسیم کار» را بوجود آورده و شرح داد. واقعیتی که شرکت ها بایستی با آن روبرو شده و براحتی بپذیرند این است که: اصول وضع شده از سوی آدام اسمیت برگرد محور «تقسیم کار» که از زمان وی پایه ایجاد و سازماندهی شرکت ها بوده، دیگر کار ساز نیم باشد. جهان با شتاب به دگرگونی رو نهاده است. بحرین که اینک شرکت ها با آن درگیرند، نتیجه افت زودگذر اقتصادی و یا نقطه پائین منحنی کسب و کار نیست.

شاید اصلاً این چنین منحنی که نشان دهنده رسیدن رکود پس از رفاه و گسترش، و تکرار توسعه پس از گذران دوره رکود است، دیگر قابل انتظار و پیش بینی نباشد. در وضعیت کنونی هیچ چیزی، از جمله گسترش بازار، تقاضای مشتریان چرخه زندگی فرآورده‌ها، مقدار دگرگونیهای فنی، و روش‌های رقابتی دیگران، پیوسته و یا حتی قابل پیش بینی نیست. دنیای آدم اسمیت و روش‌های انجام کسب و کار در آن آیات مقدس دیروزند. سه نیرو، بصورت جداگانه و نیز مشترک، شرکت‌های امروزی را به گونه‌ای روز افزون به سرزمینی هدایت می‌کنند که به چشم مدیران و دست‌اندرکاران آنها هراس‌انگیز و نا آشنا می‌نماید. این نیروهای سه‌گانه: مشتریان، رقبا، و دگرگونیها هستند. اینها نامها و عنوانهای تازه‌ای نیستند ولی عملکرد آنها با گذشته بسیار متفاوت داشته و بروشنی دگرگون شده است. مشتریان دگرگون شده اند اینک که مشتریان به حق انتخاب خود آگاه گشته اند، دیگر مانند موجوداتی که همه از یک قالب بیرون آمده باشند رفتار نمی‌کنند. خریداران، چه فردی و چه سازمانی، خواستار فرآورده‌ها و خدماتی هستند که ویژه نیاز آنها طراحی و ساخته شده باشد. اندیشه وجود «مشتریان یکدست» دیگر درست نیست. فروشندگان با «این مشتری» سروکار دارند که به امکان ارضاء خواسته‌ها و سلیقه خود آگاه است. یکی از دلایل اصلی توانمندی مشتریان، بهره‌یابی از اطلاعات گسترده و در دسترس می‌باشد. کوتاه سخن اینکه، بجای بازار انبوه رو به گسترش دهه‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ میلادی، توجه شرکت‌ها اینک به سوی مشتریان - چه فردی و چه صنعتی، می‌باشد. مشتریانی که می‌دانند چه می‌خواهند، چه بهائی باید برای آن پردازند، و چگونه آن را با توجه به نیازهای خود می‌پذیرند. چنین مشتریان، نیازمند روی آوردن به شرکت‌هایی نیستند که این دگرگونیهای رم‌دهنده را نشناخته و به آنها بی‌توجهند. رقابت تنگاتنگ‌دومین نیرو رقابت است، که در گذشته بسیار آسان بود؛ هر شرکتی که توان عرضه کالا و یا خدمتی قابل قبول را با بهائی مناسب بازار داشت، مشتریانش موجود بودند. اینک نه تنها رقیبان فراوانترند، بلکه گوناگونی آنها نیز بسیار چشمگیر است. دگرگونی‌ها پیوسته اندسومین نیروی کارساز در سرنوشت شرکتها، دگرگونی می‌باشد. ما در خصوص دگرگونیهای که در رفتار مشتریان و روشهای رقابت پیدا شده است سخن گفتیم، ولی باید دانست که طبیعت خود دگرگونی هم تغییر یافته، و اکنون دگرگونی بصورت امری فراگیر و پایا درآمده است. دگرگونیهای پی در پی اینک عادی جلوه می‌کنند. از اینها گذشته، جریان دگرگونی نیز بسیار شتابان گشته است. با جهانی شدن اقتصاد، شرکت‌ها با رقیبان فراوانتری روبرویند که هر کدام ممکنست پیوسته خدمات و کالاهای تازه‌تری به بازارها عرضه کنند. شتاب روز افزون دگرگونیهای فن آوری هم نوآوری‌ها را آسانتر کرده است. موضوع مهم دیگر اینکه شرکت‌ها باید در یک زمان چشم به چندین سو داشته باشند. دگرگونیهای که ممکنست مایه شکست شرکت‌ها شوند از آن گونه اند که در جائی بیرون از حوزه دید و انتظار مسئولان اتفاق می‌افتند، و همین نقاط کور منبع پیش آمدن چنین دگرگونیهای در دنیای پر تلاطم کسب و کار امروزی می‌باشد. بنابراین، هسته مرکزی پیام ما در این کتاب چنین است: برای شرکت‌ها دیگر سودمند و ضروری نیست تا کار خود را بر پایه اندیشه «تقسیم کار» آدم اسمیت سازمان دهند. ساختار وظیفه‌گرا در دنیای کسب و کار امروز که درگیر با نیروهای توانمندی همچون مشتریان، رقبا، و دگرگونیها می‌باشد، دیگر کارساز نبوده و منسوخ است. شرکت‌ها بایستی اینک برگرد محور فرآیند‌ها سازمانی شوند. این بیانیه‌ای است که باندازه اندیشه‌های آدم اسمیت در زمان خودش، انقلابی و دور از دسترس می‌نماید. مدیرانی که نظریه «سازمانهای فرایندگرا» را شناخته و پذیرفته اند، راه شرکت‌های خود بسوی آینده‌ای پیروزمند را گشوده و هموار کرده اند. آنان که چنین نمی‌کنند، از کاروان عقب خواهند ماند. مشکل دنیای کسب و کار اینستکه با شرکت‌هایی که در سده نوزدهم برای کار پیروزمندانه در سده بیستم بوجود آمده اند، پا به سده بیست و یکم می‌گذارد. ما به چیزی کاملاً متفاوت نیازمندیم. بخش دوم مهندسی دوباره - تنها راه دگرگونیهای گامی که از ما خواسته می‌شود تا تعریف کوتاهی از «مهندسی دوباره» بعمل آوریم، پاسخ می‌دهیم که به معنی «همه چیز را از نو آغاز کردن» است. مهندسی دوباره به معنی ترک نمودن روش‌های دیرپا و کهن، و دستیابی به روش‌های تازه‌ایست که برآیند روش کالاهای و خدمات شرکت و انتقال چیزی ارزنده به مشتری،

لازمند. مهندسی دوباره یک شرکت، بمعنای کنار گذاشتن سیستم موجود و برپا کردن نظامی نوین است. نیازمند بازگشت به آغاز کار، و ابداع روش‌ها و راه‌های بهتری برای انجام آنست. یک شرکت چگونه کسب و کار خود را دوباره مهندسی و طراحی می‌کند؟ این کار از کجا آغاز می‌شود؟ چه کسانی درگیر مسأله خواهند شد؟ اندیشه دگرگونی بنیانی از کجا سرچشمه گرفته است؟ تعریف رسمی مهندسی دوباره‌ها تعریف جامع‌تری آغاز کنیم؛ «مهندسی دوباره بصورت مناسب عبارتست از: باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرآیندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزیف همچون قیمت، کیفیت، خدمات، و سرعت.» در این تعریف چهار واژه کلیدی وجود دارد. واژه کلیدی‌ها گام اجرای مهندسی دوباره، دست اندر کاران بایستی پرسشهایی بسیار ابتدائی مانند «ما چرا اینکارها را انجام می‌دهیم؟» و یا «چرا کارهایمان را اینگونه که هست انجام می‌دهیم؟» در خصوص شرکت‌هایشان مطرح نمایند. اینگونه پرسشهایی ابتدائی و بنیادین، کارکنان را وادار می‌کند تا به کنه مطلب، مقررات نانوشته، و فرض‌هایی که بوجود آورنده آنها می‌باشند، توجه نمایند. واژه کلیدی: ریشه‌یواژه کلیدی دوم تعریفمان «رادیکال» به معنی ریشه‌ای می‌باشد. بنابراین طراحی ریشه‌ای یعنی کاری را از بن و دوباره طراحی کردن. ایجاد دگرگونی‌های سطحی و سازگار با ساختار موجود کافی نیست. بایستی کهنه‌ها را دور ریخت و طراحی نو، کاملاً جدا از ساختار و روش‌های جاری، ابداع نمود. مهندسی دوباره، برپا کردن شرکتی جدید و نو را در نظر دارد، نه بهسازی، اصلاح، و بهبود وضع موجود. واژه کلیدی: شگفت‌انگیز مهندسی دوباره سخن از افزایش حاشیه سود و یا بهبود نسبی ندارد، هدف دستیابی به جهشی شگفت‌انگیز و چشم‌گیر است. هنگامیکه یک انفجار و خانه‌تکانی ژرف مورد نظر باشد، باید بسراغ مهندسی دوباره رفت. بهبود نسبی، به چرخشی ظریف نیازمند است؛ ولی جهش شگفت‌انگیز باید کهنه‌ها را به باد داده و چیزی کاملاً نو به جای آنها بنشانند. از تجربه‌هایمان دیافته‌ایم که سه‌گونه از شرکت‌ها به مهندسی دوباره دست زده‌اند. نخست، آنها که در مشکلات ژرف و جدی غوطه‌ورند و چاره‌ای دیگر وجود ندارد. دومین گروه، شرکت‌هایی هستند که هنوز با مشکلات بزرگ دست‌به‌گریبان نشده‌اند، ولی مدیریت آینده‌نگر آنها خطر را از دور احساس می‌کند. گونه سوم از شکست‌هایی که به مهندسی دوباره سازمان خود می‌پردازند آنهایی هستند که در وضعیتی بسیار عالی قرار دارند. در حال و افق آینده آنها مشکلاتی به چشم نمی‌خورد، ولی مدیریت این‌گونه شرکت‌ها از بلند‌همتی و پشتکار بسیار بالائی برخوردار است. ما گاهی وضعیت این سه‌گونه شرکت‌ها را چنین شرح می‌دهیم: گروه نخستین آنهایی هستند که درمانده‌اند، سرشان به دیوار روبرو برخورد کرده و زخمی و خونین بر زمین افتاده‌اند. گروه دوم با سرعت عالی در حال رانندگی می‌باشند، ولی در نور بالای چراغها و از دور چیزی را تشخیص می‌دهند که بسوی آنها پیش می‌آید، آیا ممکنست که مانعی باشد؟ گروه سوم آنهایی هستند که در یک بعدازظهر روشن و دل‌انگیز با خودرو بگردش می‌روند و هیچ مانعی در راهشان وجود ندارد. با خود می‌گویند چه روز زیبایی است! و تصمیم می‌گیرند تا پیاده شده و دیواری در برابر دیگران برپا کنند و از ورود آنها به این بهشت برین جلوگیری نمایند. واژه کلیدی: فرآیند چهارمین واژه کلیدی در تعریف مهندسی دوباره «فرآیند» است. هر چند این واژه مهمترین نقش را در تعریف ما دارد، بهمان نسبت برای بیشتر مدیران بزرگترین دروسرها را بهمراه می‌آورد. بیشتر دست‌اندر کاران دنیای کسب و کار تا کنون «فرآیند‌گرا» نبوده‌اند. توجه آنها به وظیفه، شغل‌ها، افراد، و ساختارها معطوف است، و به فرآیندها عنایتی ندارند. از دیدگاه ما فرآیند کار، مجموعه گام‌هایی است که یک یا چند «درونداد» را بکار گرفته و «بروندادی» می‌آفرینند که برای مشتری سودمند و خواستنی است. بر پایه نظریه آدام اسمیت و بخش‌بخش نمودن هر کار به وظیفه‌های ساده، و واگذار نمودن هر وظیفه به یک متخصص، شرکت‌ها و مدیران‌شان ناچارند تا بجای فرایند کلی کار، به وظیفه‌های جداگانه توجه نمایند. به دریافت درخواست و نحوه تنظیم آن، جمع و جور کردن کالا در انبار، و مانند اینها اهمیت داده می‌شود، ولی هدف بزرگتر که رساندن کالا به دست مشتری و سفارش دهنده است، از نظر دور می‌ماند. بیگمان همه وظیفه‌های موجود در این فرایند مهمند، ولی چنانکه کل فرایند نتیجه بخش نبوده و کالا بدست مشتری نرسد، از

دیدگاه وی آن وظیفه‌های جداگانه کمترین ارزشی را ندارند، هر چند بسیار خوب انجام شده باشند. در این بخش از کتاب سه نمونه از انجام مهندسی دوباره در سه شرکت آی بی ام کریدیت، فورد موتور و کداک، مطرح شده تا نشان دهنده ی چگونگی به کارگیری مهندسی دوباره و بازده آن باشد. در هر مورد باز اندیشی بنیادین و طراحی نوین و ریشه ای فرآیندها، پیشرفت و نتیجه بخشی شگرفی بار آورده که با معیارهای حساس و سنجش پذیر کنونی همچون هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت، قابل اندازه گیری هستند. نکات برجسته زیر، خود را در همه موردها نشان داده اند که در بخش های دیگر کتاب به بررسی آنها پرداخته شده است. فرآیند گرائی پیشرفتهائی که در آی بی ام کریدیت، فورد، و کداک بدست آمد. در سایه نگرش فرآیندی بکار، همچون اعطاء اعتبار، تدارکات، و ساخت و تولید فرآورده، که از مرزهای سازمانی پا فراتر نهاده اند، شدنی گردیده است. بلند پروازیدر هیچ مورد، بهبود نسبی پذیرفتنی نبوده است. هر سه شرکت در پی نتایج شگفت انگیز بوده اند. شکستن مقررات این شرکت ها همگی از روش های سنتی کهن بریده و به مهندسی دوباره فرآیندهای خود پرداختن. فرضها تخصصی کردن وظایف، بخش کردن کار، و زمانبندی های جاری، آزادانه کنار گذاشته شدند. بهره گیری سازنده از تکنولوژی اطلاعاتی عاملی که امکان شکستن مقررات کهنه و آفرینش فرآیندهای تازه را به این شرکت ها داد، همانا بهره گیری از تکنولوژی اطلاعاتی نوین بود. با کمک این ابزار، شرکتها توانستند تا کارهای خود را بگونه کاملا تازه سازمان داده و انجام دهند. مهندسی دوباره را بهتر بشناسیم. مهندسی دوباره - آغازی نو مهندسی دوباره آغازی تازه است. بر زمینه ای خالی و بکر. هدفش مردود نمودن دانش سنتی کار و فرض های کهن همراه با آن می باشد. در پی ابداع رهیافت تازه ای برای ساختن فرایند کار است که با گذشته پیوستگی نداشته و یا پیوندش بسیار اندک باشد. هدف بنیادین مهندسی دوباره، واژگون کردن اندیشه های ناشی از انقلاب صنعتی است. مهندسی دوباره، فرض هائی را که بر پایه «آیه های مقدس آدام اسمیت» شکل گرفته اند، برای امروز بی اعتبار می داند. دیگر نمی توان به تقسیم کار، مقیاس تولید، ساختار هرمی و کنترل، و چیزهای دیگر وابسته بدانها که بدوران ابتدائی پیشرفت اقتصادی تعلق دارند، دل بست. مهندسی دوباره در جستجوی الگوی تازه ای براساس ماندگی کار می باشد. روش های سنتی، دیگر کاربردی ندارند. مهندسی دوباره، طرحی نو و آغازی دوباره است. از زبان حافظ آسمانی ما: «یا تا گل برفشانیم و می در ساغر اندازیم فلک را سقف بشکافیم و طرحی نو در اندازیم» بخش سومبازاندیشی در فرآیند کسب و کارالگوی صنعتی کهن بر این فرض بنیان یافته اند که «کارگران مهارت اندکی دارند، و زمان و ظرفیت آموزشی آنها نیز اندک است، بنابراین بایستی کارها و وظیفه ها بسیار ساده باشد». آدام اسمیت تاکید می کند که انسان ها هنگامی بالاترین کارائی را دارند که وظیفه محدود و آسان به آنها واگذار شود. در مهندسی دوباره ما با اساس الگوی صنعتی به مخالفت برخاسته ایم. ما می گوئیم که برای دستیابی به نیازهای امروزی، همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف پذیری، و هزینه پائین، بایستی فرآیندها را ساده کنیم. این ساده جوئی تاثیرهای فراوانی بر طراحی فرآیندها و شکل گیری سازمانها خواهد داشت. اینک پاره ای از وجوه مشترک، همگونیها، و ویژگی هائی را که در فرآیند مهندسی دوباره شرکت ها بفرآوانی دیده شده اند، در زیر می آوریم: -چندین شغل یکی شوند بازده فرآیندهای یکپارچه شده، کارکنان و تیمهای کارگشا، بسیار چشمگیر خواهد بود. حذف دست بدست شدن کار، موجب پیشگیری از اشتباه، تاخیر، و دوباره کاری می شود. یکپارچه شدن فرآیندها، هزینه بالاسری و اداری را نیز تا اندازه زیادی کاسته است. تصمیم گیری با کارکنان استمرارحل موجود در یک فرآیند بگونه طبیعی تری انجام می شوند. مهندسی دوباره فرآیندها، آنها را از فرمان خود کامه روش مرحله ای کار رها ساخته است. اینک به جای دستورهای ساختگی و از پیش نهاده رعایت گامها، روند طبیعی پیشرفت کار حاکم است. پیروی نکردن از روش مرحله ای سنتی از دو سو موجب سرعت در کار می شود. نخست اینکه چندید مرحله همزمان پیش می روند. دوم اینکه حذف زمانهای تلف شده میان پایان یک مرحله و آغاز مرحله بعد، از پیش آمدن تغییراتی که رخداد آنها مایه ایجاد ناهماهنگی بین مراحل می شود، جلوگیری خواهد نمود. در نتیجه دوباره کاری هائی که خود از عوامل تاخیر هستند، کمتر روی خواهند

داد. فرآیند ها چند رویه هستند. چهارمین ویژگی مشترک سازمانهایی را که به مهندسی دوباره دست زده اند، می توان «پایان یکسان سازی» عنوان داد. فرآیندهای سنتی «یکسان نگر» معمولا بسیار پیچیده می شوند، زیرا بایستی همه جنبه های ریز و درشت کار را در نظر گرفته و برآیندها را حل داشته باشند. برعکس آنها فرآیند های چند رویه، بسیار ساده و روشن هستند. زیرا هر حالتی ویژه مواردی است که برای آن در نظر گرفته اند. در اینجا دیگر موارد خاص و استثنائی وجود ندارد. کار در واحدی که منطقی تر است انجام می شود. ویژگی پنجم، عبور کار از مرزهای سازمانی است. در پرتو مهندسی دوباره، ارتباط بین فرآیندها و سازمان ها کاملا دگرگون می شود. انجام کار، مرزهای سازمانی را در نوردیده و آنجائی قرار می گیرد که بهتر صورت پذیرد. بیشتر کارهای سازمانها که در نهائی یک کاسه شوند. جابجا نمودن محل انجام کارها و رای مرزهای سازمانی، نیاز به یک کاسه و یکپارچه کردن را برطرف میکنند. بازرسی و کنترل کاسته می شود. یکی دیگر از وظایف غیر مولد سازمانی که با مهندسی دوباره به کمترین حد می رسد، بازرسی و کنترل است. بازرسی و کنترل نیاز به زمان و نیروی کار دارد. گاهی زمان این کارها از زمان خرید کالا افزونتر می شود و حتی ممکنست که هزینه آن نیز از بهای اصلی کالا فراتر رود. مهندسی دوباره، به رهیافت معتدلتری توجه دارد. بجای کنترل دقیق کارهای در حال اجرا، به بازرسی انبوه و نهائی پرداخته و موارد جزئی را نادیده می گیرد. این نظام بازرسی و کنترل، بیش از پیشگیری از موارد خلاف، با کاستن شگفت انگیز هزینه به هدف نهائی کنترل کمک می نماید. موارد اختلاف به پائین ترین حد می رسد. یک یدیگر از امتیازهای مهندسی دوباره، کاستن از موارد حل اختلاف است. در این فرآیند، تماس ها و دریافت اسناد گوناگون از بیرون به کمترین اندازه می رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر است. مدیران کارگشا بکار گرفتن فردی که می توان «مدیر کارگشا» نامید، از دیگر امتیازهای مهندسی دوباره می باشد. اینکار هنگامی ضروری است که فرایند بسیار گسترده بوده و انجام همه مراحل آن از عهده یک فرد و یا یک تیم کوچک بر نیاید. در این حالت «مدیر کارگشا» بین مشتری و فرایند همچون «میاندار» عمل نموده و چنان می نمایاند که مسئولیت کل فرآیند با او است، هر چند در واقع چنین نباشد. مدیر یاد شده برای اجرای نقش خود که پاسخگوئی به مشتری و نیز رفع مشکلات می باشد، نیاز به دسترسی به کل سیستم های اطلاعاتی، و اختیار تماس با همه مجریان فرایند را دارد. ترکیب تمرکز و تمرکز زدائی متداول استشرکت هائی که به مهندسی دوباره سازمان دست زده اند، توان بهم آمیختن و بهره گیری از امتیازهای هر دو دنیای متمرکز و غیر متمرکز در یک فرآیند را یافته اند. فن آوری اطلاعاتی به شرکت ها این امکان را داده است تا واحدهای مختلف همانند سازمان های کاملا مستقل عمل کنندف در حالیکه داشتن پایگاه کامپیوتری، با داشتن همه اطلاعات موجود و جاری در شرکت، مزایای سازمانهای متمرکز را به ارمغان می آورد. بخش چهارمدنیای نوین کارمهندسی دوباره شامل دگرگونی بنیادین فرآیندهای کاری هر سازمان است. ولی هنگامیکه کار با طراحی مجدد فرآیندها آغاز شود، در همانجا و بخشهای سازمان، و در حقیقت بر همه آنها تاثیر ژرفی خواهد گذاشت. اکنون چگونگی این دگرگونیها را در سازمانی که به مهندسی دوباره دست زده است، از نزدیک بررسی می کنیم. واحدهای کاری از «اداره های تخصصی» به «تیم های فرآیندی» تبدیل شوند. شرکتهائی که خود را از نو طراحی می کنند، در حقیقت بخشهای مختلف کار را که آدام اسمیت و هنری فورد بصورت اجزاء ریز درآورده بودند، دوباره به گرد هم می آورند. در ساختار تازه، تیمهای فرآیندی، یعنی گروهی از کارکنان که انجام کل کاری را بعهده دارند، بشکل منطقی سازماندهی می گردند. تیم های فرآیندی از نمایندگان ادارات تخصصی در گیر، تشکیل نشده، بلکه خود جانشین ساختار اداری کهن می شوند. هر چند که تیمهای فرآیندی انواع گوناگون دارند، منظور ما از این واژه چیزی تک و ویژگی مشترک تیم ها می باشد. تیمهای فرآیندی گوناگونند، واقعی ترین آنها، هر چه بیشتر به طبیعت کاری که باید انجام شود نزدیک هستند. یک نوع از تیمهای فرآیندی را، «تیم کارگشا» نامیده ایم. گروهی از کارکنان با مهارت های مختلف گرد هم می آیند تا کارهائی عادی، تکرار شونده و یکسان را انجام دهند. گونه دیگری از تیم های فرآیندی، عمری کوتاه تر داشته و برای انجام کارهای اتفاقی تشکیل می شوند. ما بر آنها نام «تیم های ویژه» نهاده ایم.

کارشناسان مختلف همکاری خود را بر روی تکمیل یک طرح آغاز می‌کنند و در پایان کار تیم منحل شده و اعضاء آن به برنامه‌های دیگری مشغول می‌شوند. پاره‌ای از کارشناسان ممکنست که همزمان در دو یا چند تیم عضو بوده و وقت خود را بین آنها تقسیم و تنظیم کنند. در نوع سوم از تیم‌های فرآیندی، بجای گرد آوردن کارشناسان در یک تیم، همه کارشناسان آموزش عمومی می‌بینند. سپس این کارشناسان به یاری یک سیستم کامپیوتری مرکزی، هر کدام بانجام کل کار می‌پردازند. یک گروه کوچک بسیار خبره نیز تشکیل می‌شود تا در مواقع استثنائی به کمک کارشناسان بپردازد. به این تیم‌های یک نفره «کارکنان کارگشا» می‌نامند. شغلها از یک «وظیفه ساده»، به «کارهای چند سویه» تبدیل می‌شوند. اعضاء تیمهای فرآیندی که بجای مسئولیت وظیفه‌های معین، بگونه گروهی مسئول تکمیل یک کار هستند، از دیدگاه دیگری به آن نگاه می‌کنند. آنها به انجام کل کار، و نه تکه‌های کوچکی از آن، توجه داشته و احساس مسئولیت می‌کنند. هر چند که هر کدام از اعضاء تیم مهارت‌ها و توانائیهای ویژه خود را بکار می‌گیرد، ولی خطوط جداکننده‌ای در میان آنها وجود ندارد. آنها هر چند که مختصر هم باشد، آشنائی با بخشهای کار را دارند، و از همه مهمتر اینکه کار هر فرد برای کل، دارای ارزش است. در مهندسی دوباره وقت کارکنان به انجام کارهای واقعی صرف می‌شود و از کارهای غیر سازنده مثل بازرسی، انتظار و... می‌کاهد. از آنجائیکه پس از مهندسی دوباره فرآیندها، کارهای غیر سازنده کاهش می‌یابد و کارکنان بانجام کارهای واقعی می‌پردازند، ارزش کارشان برای سازمان بسیار بالاتر رفته و در نتیجه خودشان نیز از این بازده بالا بهره‌مند می‌شوند. مهندسی دوباره فرآیندها، رضایت شغلی را نیز با خود به همراه می‌آورد. زیرا کارکنان نتیجه کار خود را به چشم دیده و کاری را تکمیل می‌کنند که برای مشتریان بیشتری دارای ارزش و اهمیت است. نقش افراد از «کنترل شده»، به «دارای اختیار»، می‌گراید. شرکت‌هایی که به مهندسی دوباره خود دست زده‌اند کارکنانی را نیازمندند که بتوانند راه و مقررات برای خود را بوجود آورند. مدیریتی که تیمی را به انجام کلی کاری می‌گمارد، بایستی اختیار تصمیم‌گیریهای لازم را نیز به آنها بدهد. داشتن اختیار، لازمه کار در سازمانهای نوین است. کارکنان تیمهای فرآیندی نه تنها اختیار دارند، بلکه از ایشان خواسته می‌شود تا اندیشه، قضاوت، تصمیم‌گیری و دخالت خود را بکار برند. بدون اختیار دادن به کارکنان، نمی‌توان فرآیندی را مهندسی دوباره نمود. بنابراین اکنون لازم است تا شرکت‌ها در استخدام‌های خود معیارهای دیگری افزون بر تحصیلات، تجربه، و مهارت نیز در نظر داشته باشند، شخصیت آنها هم اینک عامل مهمی است. انجام کار بجای «آموزش» به «دانش» نیازمند است. همانگونه که مهندسی دوباره فرآیند کارها، افراد را از پیروی کورکورانه از مقررات معاف می‌دارد، از آنها می‌خواهد تا قضاوت خویش را در انتخاب راه درست بکار گیرند. بنابراین، کارمندان به آن درجه از دانش و تحصیلات نیازمندند که بتوانند از عهده چنین مسئولیت مهمی برآیند. یادگیری پیوسته در طول زندگی کارکنان، خواسته و هدف شرکت‌هایی است که به مهندسی دوباره خود پرداخته‌اند. معیار عملکرد است و پاداشها بجای «فعالیت» به «نتیجه» داده می‌شوند. در شرکت‌هایی که مهندسی دوباره شده‌اند، حجم کارهای میانی و کاغذبازی به حساب نمی‌آیند. بلکه شمار کارهای انجام شده، کیفیت آنها، و رضایتمندی مشتریان که از راه نظر سنجیها کسب می‌شود، دارای ارزش است. در این نظام که کارکنان به تکمیل فرآیند کل کار مشغولند، شرکتها می‌توانند بازده آنها را سنجیده و بر پایه ارزشی که تولید کرده‌اند، پاداش آنها را بپردازد. مهندسی دوباره، شرکتها را واداشته است تا در پاره‌ای از مقررات پرداختها و پاداشها تجدید نظر کنند. پاره‌ای از فرض‌های شرکت‌های سنتی، مانند پرداخت به خاطر ارشدیت، پرداخت بر پایه حضور در محل کار، و پرداخت اضافه حقوق در نتیجه گذشت یکسال، ترک شده‌اند. در مهندسی دوباره شرکت‌ها، تکمیل کار و سهم هر یک از کارکنان در آن، پایه پرداخت و پاداشها می‌باشد. در شرکت‌هایی که مهندسی دوباره شده‌اند، عملکردهای ارزش‌ساز اندازه‌گیری می‌شوند، و پاداش‌ها و جبران‌ها نیز بر پایه آنهاست. «توانائیها» به جای «طرز کار» معیار پیشرفت قرار می‌گیرند. در پرتو مهندسی دوباره، بین طرز کار و دادن ترفیع‌جدائی برقرار شده است. پیشرفت سازمانی باید بر پایه توانائیها صورت پذیرد و نه طرز کار خوب، زیرا ترفیع یک دگرگونی است نباید آنرا پاداش به حساب

آورد. ارزشها از حالت «حفظ منافع شرکت» به «بهره وری» گرایش یافته اند. دگرگونیهای ناشی از مهندسی دوباره، در فرهنگ شرکتها نیز بهمان ژرفی ساختار آنهاست. اینک از کارکنان خواسته می شود باور کنند که بجای رؤسا برای مشتریان کار می کنند. ارزشهای فرهنگی در پاره ای از شرکت های سنتی، برخاسته از نظام مدیریتی بخش شده است که توجه آن به عملکرد گذشته، اعمال کنترل، و رعایت سلسله مراتب اداری می باشد. چنین فرهنگی مدیریت و رهبری شرکت را وا می دارد تا به ارزشهایی همانند آنچه در پی می آید بها دهند: - کارفرما حقوق مرا می دهد: با همه گفتگوهای که درباره خدمت به مشتریان می شود، هدف واقعی باید راضی نگه داشتن رؤسا باشد. - من تنها دندانه ای از چرخ هستم: بهترین راه و روش اینست که سرم را بزیر افکنده و گرد و خاکی بپا نکنم. - هر چه زیر دستان من بیشتر باشند، اهمیت بیشتر خواهد بود: برنده کسی است که امپراتوری بزرگتری دارد. - فردا نیز دقیقا مانند امروز می باشد: همواره چنین بوده است. مشکل اینست که چنین ارزشها و اعتقاداتی توان بهتر نمودن عملکرد سازمانهای مشتری گرا را ندارند. آنها با فرآیندهای نوینی که در پرتو مهندسی دوباره آفریده شده ان، همخوانی نداشته و تا زمانیکه دگرگون نشوند، فرآیندهای تازه هرچند هم عالی طراحی شده باشد نتیجه دلخواهی ببار نخواهند آورد. در مهندسی دوباره، دگرگونی ارزشهای کهن همسنگ دگرگون کردن فرآیندها مهمند. در سازمانهای که به مهندسی دوباره دست زده است، کارکنان باید باورهای مانند آنچه در زیر می آید داشته باشند: - حقوق ما از مشتریان است: باید آنچه را مایه خوشنودی ایشان می شود، انجام دهیم. - همه کارهای این سازمان ضروری و مهمند: من نباید در هیچ مورد بی تفاوت باشم. - تنها در محل کار حاضر شدن کمکی نمی کند: من حقوق می گیرم که ارزشی بیافرینم. - هرکس بنوبه خود مسئول کل است: من باید مشکلات را از آن خود دانسته و در حل آنها بکوشم. - من عضو تیم هستم: ما با هم برنده می شویم و یا می بازیم. - کسی نمی داند فردا چه پیش می آید پیوسته وظیفه منست. - مدیران از «رئیس به «مربی» تبدیل می شوند. ساختار سازمانی از «هرم گونگی» به «گسترده و افقی» روی می آورد. در شرکت هایی که به مهندسی دوباره دست زده اند، کار بر گرد فرآیند و تیمی که مجری آند سازمان می یابد، دیگر چیزی بنام خطوط فرماندهی نداریم. کارکنان با هر کس که نیاز باشد ارتباط می گیرند و کنترل نیز بخودشان واگذار شده است. در نتیجه، آنچه از ساختار سازمانی پس از مهندسی دوباره، باقی می ماند، افقی و گسترده است، زیرا کارها توسط کارکنانی که عمدتا همسنگ بوده و با اختیارات فراوان و پشتیبانی تنها چند سرپرست مشغولند، انجام می شود. گفتیم تنها چند سرپرست، زیرا مدیری که در گذشته می توانست دست بالا- شش و یا هفت نفر را اداره کند. اکنون توان مربی گری سی نفر و بیشتر را خواهد داشت. در معیار یک سرپرست به هفت کارکن، سازمان خود بخود شکل هرمی پیدا می کند، ولی چنانکه یکنفر به سی نفر باشد، بسیار از این شکل بدور است. مدیران بجای «ثبت امتیازها» به «رهبری» می پردازند. مدیران بایستی رهبرانی باشند که با گفتار و رفتار خود، توان نفوذ در کارکنان و جانداختن ارزشها و اعتقادات در ایشان را داشته باشند. مدیران بدون کنترل مستقیم کارکنان، مسئول عملکرد کلی مهندسی دوباره فرآیندها هستند. افراد، نسبتا مستقل و با راهنمایی مربیان بکار مشغولند. وظیفه مدیران ارشد اینست که در طراحی و آماده کردن زمینه درست انجام کار و برقراری سیستم مدیریتی پاداش دهی به کارکنان، بکوشند. دگرگونیهای را که در پرتو مهندسی دوباره در یک شرکت رخ می دهد، می توان چنین خلاصه کرد: ماهیت کار و شاغلین آنها بروشنی تغییر می کند. روابط کارکنان و مدیران، طرز کار افراد، روشهای ارزیابی کارکنان، نقش مدیران و مدیران ارشد، و حتی آنچه در اندیشه کارکنان می گذرد، به ژرفی دگرگون می شود. کوتاه سخن اینکه مهندسی دوباره فرآیند کار، همه ارکان شرکت را دگرگون می کند. زیرا تمام جنبه های از جمله افراد، کارها، مدیریت، و ارزشها بهم پیوسته اند. ما این ویژگی را چهار گوشه سازواره کسب و کار می نامیم. لوزی سازواره (سیستم) کار: بخش پنجمنقش سازنده تکنولوژی اطلاعاتبهره گیری از تکنولوژی اطلاعات بعنوان دستیار و آسان کننده کار یکی از نیازهای اساسی مهندسی دوباره می باشد. ولی انگونه که در دیوانسالاری دولتی مرسوم شده و کامپیوتر را در چهار چوب نظام موجود به جنگ مشکلات می فرستند مهندسی دوباره تلقی

نمی‌شود. در حقیقت، استفاده نادرست از تکنولوژی، اندیشه‌ها و رفتار کهنه موجود را پابرجا تر کرده و سدی در برابر تفکر نوین و مهندسی دوباره سازمان می‌گردد. بدست آوردن توان پیش‌بینی‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات در روند مهندسی دوباره، نیازمند به تفکر استنتاجی است. بدین معنی که نخست یک عامل نیرومند و سازنده را پیدا کنیم و سپس به جستجوی مسأله‌هائی بگردیم که عامل یاد شده توانائی حل آنها را دارد. اشتباه بزرگ بیشتر شرکت‌ها اینستکه تکنولوژی را با عینک فرآیند موجود خود می‌نگرند. آنها از خود می‌پرسند «چگونه می‌توانیم از توانائیهای یک تکنولوژی تازه برای پیشبرد، بالا بردن و بهتر کردن آنچه اکنون انجام می‌دهیم استفاده کنیم» در حالیکه باید چنین پرسشی را طرح نماید «چگونه می‌توانیم تکنولوژی را بکار گیریم تا آنچه را اکنون در توانمان نیست، انجام دهیم؟» مهندسی دوباره، برعکس خودکار کردن، در پی نوآوری می‌باشد. می‌خواهد تا با دستیابی به آخرین یافته‌های تکنولوژی به هدفهای کاملاً تازه‌ای برسد. یکی از دشوارترین بخشهای مهندسی دوباره، تشخیص توانمندیهای نو و بی‌سابقه تکنولوژی بجای بهره‌گیری از توانائیهای شناخته شده آنست. چشم به امتیازهای عینی و آشکار تکنولوژی داشتن سبب می‌شود تا تنها کاربردهای جزئی آن شناخته شده و جنبه‌های واقعا مهم دور از دید بماند. به سادگی نمی‌توان از مردم پرسید که برای یک تکنولوژی در کسب و کار خود، چه کاربردی را دارند. نخستین پرسش آنها این خواهد بود که چه تاثیر مثبتی بر روند کنونی کارشان دارد. از مردم می‌توان پرسید که آیا شیر را در بطری شیشه‌ای بیشتر می‌پسندند و یا در پاکتهای مخصوص. پاسخ آسان خواهد بود، زیرا هر دو را آزموده، به ویژگی‌های آنها آگاهی دارند. نیروی تکنولوژی در بهسازی فرآیند موجود نبوده، بلکه در اینستکه سازمان را به شکستن مقررات کهنه و آفرینش راههای تازه‌ای برای انجام کار توانا می‌کند، و این مفهوم مهندسی دوباره است. بنظر ما، شکستن قانونهای کهنه راه تفکر استنتاجی درباره تکنولوژی را هموار می‌کند. بایستی قوانین و مقررات دیرپائی را که با کمک تکنولوژی می‌توان کنار گذاشت شناسائی کرده و از امکانات تازه‌ای که فراهم می‌آورند بهره گرفت. برای مثال، از تکنولوژی کنفرانس از راه دور یاد کردیم که قانون قدیمی «افراد دور دست را تنها با پذیرش هزینه و صرف وقت فراوان می‌توان ملاقات کرد» شکسته است. پاره‌ای از مقررات حاکم بر شرکت‌ها را که به کمک تکنولوژی‌های اطلاعاتی می‌توان شکسته و کنار گذاشت، با هم بررسی کنیم. بخشی از اینگونه تکنولوژیها قدیمی و آشنا و بخشی دیگر نو و ابتکاری هستند. قانون کهن: اطلاعات را تنها می‌توان از یک منبع و یکبار بدست آورد. تکنولوژی ویرانگر: بهره‌گیری از پایگاه اطلاعاتی قانون نوین: اطلاعات می‌تواند همزمان و در هر جا که مورد نیاز باشد، در اختیار قرار گیرد. قانون کهن: همه تصمیم‌گیری‌ها با مدیران است. تکنولوژی ویرانگر: ابزار کمک‌کنک به تصمیم‌گیری (پایگاه اطلاعاتی، نرم افزار مدل سازی) قانون نوین: تصمیم‌گیری بخشی از کار همه کارکنان است. قانون کهن: شما باید جای چیزهائی را که نیاز دارید پیدا کنید. تکنولوژی ویرانگر: فن شناسائی و ردیابی خودکار اشیاء. قانون نوین: اشیاء جای خود را به شما نشان می‌دهند. از نمونه‌هائی که بیان کردیم، می‌توان دریافت که پیشرفت روز افزون تکنولوژی چگونه موجب ویرانی و شکست قانونهای کهنه موجود در اداره کسب و کار خواهد شد. در مهندسی دوباره باید دانست که تکیه بر تکنولوژی تنها، کافی نبوده و لازم است تا از دانسته‌ها بسوی ناشناخته‌ها شتافت. این سفر باید از کجا و از چه کسی آغاز شود؟ بخش ششمچه کسی مهندسی دوباره را انجام می‌دهد؟ شرکت خود به مهندسی دوباره دست نمی‌زند؛ اینکار بعهدہ انسانها است. در شرکتهائی که به مهندسی دوباره پرداخته‌اند، ما شاهد پیدایش نقش‌های زیر بصورت مستقل و یا ترکیبی بوده ایم • رهبر- یکی از مدیران ارشد که اجازه کار و پشتیبانی از آنرا عهده دار می‌شود • صاحب کار- یک نفر مدیر که مسئول فرآیند و کوششهای است که برای مهندسی دوباره آن صورت می‌گیرد • تیم مهندسی دوباره- گروهی از کارکنان که به شناسائی جنبه‌های گوناگون فرآیند کنونی و طراحی و اجرای مهندسی دوباره آن گماشته می‌شوند • کمیته پیشبرد- چند تن از مدیران خبره که ارگان خط‌دهی و نظارت بر پیشرفت کارند • امیر مهندسی دوباره- فردی که مسئول آماده کردن روش‌ها و ابزار مهندسی دوباره در سطح شرکت و ایجاد هماهنگی میان پروژه‌های جداگانه‌ایست که در این زمینه انجام می‌پذیرد. در یک

حالت دلخواه، رابطه نقشهای یاد شده چنین است: رهبر، صاحب کار را بر می‌گزیند. او نیز با کمک امیر و پشتیبانی کمیته پیشبرد، به گزینش اعضای تیم و اجرای مهندسی دوباره فرآیند خواهد پرداخت. رهبر این فرد مجوز لازم را داده و انجام مهندسی دوباره را ممکن می‌سازد. او از ارشد ترین مقامات شرکت است که اختیار زیر و رو کردن سازمان را داشته و بدان اندازه بر کارکنان نفوذ دارد که می‌تواند آنها را به پذیرش آثار ویرانگری تشکیلات کنونی در نتیجه مهندسی دوباره فرآیندها، وادارد. رهبر مهندسی دوباره معمولاً «برگماشته» نمی‌شود، بلکه فردی است که به خاطر مسئولیت بالائی که دارد چنین احساس می‌کند که باید شرکت را از گرداب نابودی نجات داده و آنرا از نو بیافریند. نقش آغازین رهبر «الهام بخشی» و «انگیزش» است. رهبر مشکل گشای اصلی می‌باشد. انتخاب مدیران صاحب فرآیند، ارزیابی کار، و پاداش دهی به آنها با اوست. دیدگاه‌ها و معیارهای سنجش را وی تعیین می‌کند، و از طریق مدیرانی که برگزیده است آنها را به همه دست اندر کاران منتقل می‌نماید. رهبر همچنین بایستی محیط انجام مهندسی دوباره را آماده نماید. رهبر مهندسی فرآیندها بایستی طبیعتاً رهبر باشد. ما چنین شخصی را آن کس نمی‌دانیم که دیگران را به انجام خواسته‌های خود مجبور می‌کند، بلکه فردی است که دیگران را وادار دارد تا اندیشه‌های او را بخواهند و با رغبت بپذیرند. حضرت موسی، نمونه چنین رهبر الهام بخشی می‌باشد. ناکامی بیشتر کوششهای مهندسی دوباره سازمانها، ناشی از کوتاهیها و شکست رهبری است. صاحبکار صاحب کار، که مسئول انجام مهندسی دوباره در فرآیند مشخصی می‌شود، بایستی از مدیران رده بالای صف، و دارای احترام و نفوذ در شرکت باشد. در حالیکه کار رهبر، براه انداختن کلی مهندسی دوباره است، وظیفه صاحب کار اجرای جزئی و دقیق برنامه در یک بخش معین می‌باشد. شهرت، عملکرد، و امتیازهای وی پشتوانه پیشرفت کار خواهد بود. رهبر پس از شناسائی فرآیند و مرزهای آن، صاحبکاری را بر می‌گزیند تا اجرای مهندسی دوباره را عهده دار شود. صاحب کار مجری مستقیم فعالیتها نبوده، بلکه ناظر اجرای آنها خواهد بود. او بایستی به تشکیل تیم عملیاتی مبادرت کرده و ابزار و منابع مورد نیاز ایشان را آماده نماید. پیشبرد کارها در دیوانساری شرکت و جلب همکاری دیگر مدیرانی که با مهندسی دوباره فرآیند پیوند می‌یابند نیز از وظایف صاحب کار است. وظیفه عمده دیگر صاحب کار، انگیزش، تشویق و راهنمایی اعضای تیم می‌باشد. تیم مهندسی دوباره کار واقعی مهندسی دوباره و بار سنگین آن بر دوش اعضای تیم می‌باشد. اینها افرادی هستند که باید اندیشه‌ها و برنامه‌های مهندسی دوباره را عرضه کرده و در بیشتر وقتها خود نیز مسئول اجرای آن می‌شوند. توجه کنید که ما این گروه‌ها را عملاً «تیم» عنوان داده و نامهای دیگری مانند «کمیته» را روا نیم‌داریم. ویژگی تیم اینست که باید کوچک و اعضای آن بین پنج تا ده نفر باشند، و هر تیم از دو گروه افراد درونی و بیرونی تشکیل می‌شود. درونیهایی کسانی هستند که وظایف موجود درون فرآیند را عهده دار بوده و با آنها آشنائی دارند. درونیهایی می‌دانند که چه چیزی باید تغییر کند، ولی برای اقدام به دگرگونی، به عاملی نیرومند و ویرانگر نیازمندند که باید از بیرون به کمک بیاید. بیرونیهایی در عملکرد و کار جاری تیم مشارکت ندارند، بنابراین می‌توانند دیدگاه گسترده‌تر و هدفهای عالیتری برای آن داشته باشند. بیرونیهایی چه کسانی هستند؟ بنا به تعریف آنها افرادی می‌باشند که از بیرون فرآیند می‌آیند. در شرکت‌هایی که برای نخستین بار به مهندسی دوباره فرآیندها دست می‌زنند، بهتر است که این افراد از خارج سازمان تامین شوند. بیرونیهایی باید شنوندگان بسیار خوبی باشند، بتوانند ارتباط برقرار کنند، دورنگر و در یادگیری بسیار با استعداد باشند. زیرا باید در زمانهای کوتاه و با شتاب در مورد فوایدی گوناگون مطلب بیاموزند. آنها بایستی دارای نیروی اندیشه و پندار قوی باشند. چند نفر «بیرونی» برای خدمت به هر تیم ضروری است؟ گفتگو در این زمینه ممکنست به درازا بکشد، ولی به گمان ما نسبت مناسب یک سو به سه، و دست بالا یک به دو است. تیم مهندسی دوباره، سرپرست رسمی ندارد. بیشتر آنها انتخاب یک نفر «کاپیتان» را از سوی خود و یا صاحب کار، سودمند می‌دانند. کاپیتان که گاهی از درونیهایی و گاهی نیز از بیرونیهایی می‌باشد، تنها وظیفه تسهیل کار اعضای را دارد. برنامه ریزی نشستها و پایبندی به آنها، برنامه ریزی مرخصی‌های اعضای و مانند اینها می‌تواند از وظایف کاپیتان باشد، ولی کار اصلی او نیز مانند دیگران عضویت و کار در تیم است. در زمینه مهندسی

دوباره، بیشتر سه موضوع را از ما می‌پرسند: چقدر؟ تا کی؟ پس از آن چی؟ منظورشان از «چقدر» اینست که فرد باید چه درصدی از وقت خود صرف کوششهای مهندسی دوباره کند. در این باره بایستی بسیار سختگیر بود. کار پاره وقت به نتیجه نیم رسد. اعضاء درونی و بیرونی تیم باید دست کم ۷۵ درصد از وقت خود را به این کار اختصاص دهند. تعهدی کمتر از این، مایه برزو مشکلات فراوان شده و این خطر را به همراه دارد که بدرازا کشیدن کار سبب نابودی اندیشه اصلی گردد. توصیه ما اینست که اعضاء تیم بطور ۱۰۰ درصد درگیر باشند. اینکار نشانه تصمیم جدی و پشتیبانی مدیریت شرکت از جریان مهندسی دوباره خواهد بود. تشکیل تیم مهندسی دوباره، یک ماموریت نود روزه نیست. اعضاء تیم باید تا پیدایش نشانه‌های علمی کار که معمولاً تا یکسال بدرازا می‌کشد، به همکاری ادامه دهند. البته بهتر است که عضویت در تیم تا پایان کار و راه افتادن نهائی فرآیند تازه، برقرار باشد. کمیته پیشبردتشکیل کمیته پیشبرد در امر مهندسی دوباره جنبه اختیاری دارد، و پاره‌ای از شرکتها بدون آن عمل کرده‌اند. اعضاء چنین کمیته‌ای گروهی از مدیران ارشد شرکت، به ریاست رهبر مهندسی دوباره، و صاحبکاران فرآیندها هستند. تنظیم و تصویب برنامه راهبردی دگرگونیها به عهده این کمیته است. کمیته پیشبرد اولویت فرآیندها و تقسیم منابع در میان آنها را تعیین می‌کند. چنانچه در میان صاحبکاران فرآیندها اختلافی پیش آید و یا آنها و تیم‌هایشان با مشکلی روبرو شوند که خود از عهده حل آن بر نیاید، به کمیته مراجعه می‌نماید. کمیته پیشبرد با داشتن اختیارات و وظایفی که ترکیبی از وظایف دیوان عالی کشور، مجلس سنا، و مؤسسه‌های خیریه است، می‌تواند نقش برجسته‌ای در اجرای مهندسی دوباره گسترده‌ای در شرکت دشاته باشد. امیر مهندسی دوباره این فرد در حکم رئیس ستاد رهبر در امر مهندسی دوباره است و زیر نظر مستقیم وی کار می‌کند. امیر دو وظیفه اصلی را به عهده دارد؛ نخست یاری رساندن و پشتیبانی از صاحبکارها و تیم‌هایشان بطور جداگانه، و دوم هماهنگ نمودن فعالیتهای مهندسی دوباره در کل سازمان. زحمتکشان کارگاه مهندسی دوباره اینانند: رهبر، صاحبکار، تیم فرآیندی با اعضاء درون سازمانی و برون سازمانی، کمیته پیشبرد، و امیر. در پاره‌ای از شرکتها ممکنست که عنوانها و حتی نقش‌های دیگری داشته باشند. مهندسی دوباره، هنر نوپائی است و جای مانور در این میدان فراوان است. بخش هفتمشکار فرصت‌های مناسب برای انجام مهندسی دوباره هدف مهندسی دوباره سازمانها نبوده، بلکه فرآیندها می‌باشد. در این بخش راهها و روش‌های شناسائی فرآیندها را نشان داده، و آنهایی را که بایستی به مهندسی دوباره سپرد، معرفی خواهیم کرد. شناختن حد و مرز هر فرآیند پیش از دست زدن به طراحی دوباره آن، بسیار مهم است. شرکتها همانگونه که دارای ساخت سازمانی هستند، می‌توانند نقشه فرآیندها را تهیه کنند که نشان دهنده جریان کار در شرکت است. برای رسم نقشه فرآیندی، مانند ساخت سازمانی، صرف چندین ماه وقت ضروری نیست. می‌توان آنرا در چند هفته آماده کرد. همین زمان کوتاه نیز با سرگیجه‌های و گرفتاریهای ناشی از اندیشیدن و تعیین مرزهای سازمانی همراه نخواهد بود. پس از آماده شدن نقشه، افراد از صرف همان زمان کوتاه برای رسم آن نیز در شگفت خواهند بود، زیرا بغایت ساده و قابل درک می‌باشد. همگان خواهند گفت: «این درست‌الگوی کاری است که انجام می‌دهیم!» گزینش فرآیندهائی که باید به مهندسی دوباره آنها پرداخته شود، از شناسائی و به روی نقشه آوردن فرآیندها، تصمیم‌گیری در انتخاب فرآیندی که باید به مهندسی دوباره سپرده شود، و نیز ترتیب این امر، کاری ساده و جزئی نیست. هیچ شرکتی نمی‌تواند همه فرآیندهای ممتاز و سطح بالای خود را یکباره دگرگون کند. سازمانها برای اینکه معمولاً از سه معیار کمک می‌گیرند: نخست، درجه ناکارائی - یعنی کدام فرآیندها با مشکل بسیار بزرگی روبرو می‌باشند؟ دوم، اهمیت - کدام فرآیندها بیشترین تاثیر را بر مشتریان دارند؟ سوم، آمادگی - یعنی دگرگون‌سازی کدامیک از فرآیندهای شرکت از هم اکنون بیش از دیگران امکان‌پذیر است؟ فرآیندهای ناکارآ: برای یافتن اینگونه فرآیندها، بهترین راهنما، آگاهیهای مدیریت ارشد است زیرا آنها بخوبی می‌دانند که چه بخشی از سازمان با مشکل روبرو می‌باشد. این نشانه‌ها به اندازه‌ای روشنند که کمتر به اشتباه گرفته می‌شوند. فرآیندهای مهم: اهمیت و یا درجه تاثیر که یک فرآیند بر مشتریان برون سازمانی دارد، دومین معیار گزینش یک فرآیند برای دگرگونی

ژرف و روش مهندسی دوباره آنست. فرآیندهای آماده: سومین معیار یعنی آمادگی و امکان پذیری، توجه به چند عامل را که ممکنست در پیروزی مهندسی دوباره مؤثر باشند، ضروری می نماید. عواملی همچون اندازه فرآیند، هزینه، توانمندی های اعضا تیم مهندسی دوباره و درجه علاقه مندی صاحب کار فرآیند. شناخت و درک فرآیندها پس از گزینش فرایند مناسب، انتصاب صاحب کار، و تشکیل تیم مهندسی دوباره، پیش از عراقدامی باید به شناخت فرآیند موجود پرداخت. چنین آشنائی با یک بررسی کلی، و با دیدی اجمالی از روند کار، بدست می آید. آنگاه می توان با آگاهی و بینش لازم به طراحی فرآیندی کاملاً تازه و ممتاز پرداخت. بهترین نقطه ای که شناخت و درک فرآیند را می توان از آنجا آغاز نمود، مشتری می باشد؛ نیاز واقعی او چیست؟ آیا خواسته مشتریان با نیازشان یکی است؟ چه مشکلاتی دارند؟ با برونداد فرآیند ما چه می کنند؟... از آنجائیکه مهندسی دوباره بوجود آوردن فرآیندی است که نیازهای مشتری را به بهترین صورت برآورده نماید، شناخت نیازهای او بسیار مهم است. شناخت و درک نیاز مشتری از پرسش از او بدست نخواهد آمد، زیرا آنها پاسخی را خواهند داد که «تصور می کنند» واقعی است. تیم مهندسی دوباره باید مشتری را بهتر از خودش درک کرده و بشناسد. راه مناسب کسب اطلاعات درباره طرز کار مشتری، مشاهده او در حال کار است. از آن بهتر، مشارکت در کار وی می باشد. هنگامیکه اعضا تیم به نیاز واقعی مشتری پی بردند، می توانند آنرا با عملکرد کنونی فرآیند سنجیده و از این راه خود فرآیند را شناخته و درک کنند. هدف، درک «چه» و «چرا»ی فرایند است. زیرا به هنگام طراحی فرآیند تازه، اعضا تیم به «چگونه» کار کردن فرآیند کنونی توجهی ندارند. با دانستن چه چیز و چرا، کار طراحی آغاز می شود. پیش از ختم سخن در این زمینه، یک توصیه دیگر به تیم مهندسی دوباره می توان نمود و آن توجه به عملکرد دیگر شرکتهائی است که چنین کاری را با پیروزمندی چشمگیری انجام می دهند. از یافته های آنها می توان به عنوان راهنما بهره گرفت. طراحی فرآیندی تازه طراحی دوباره، اشکارترین و سازنده ترین بخش نوسازی فرآیندها می باشد. بیش از همه دیگر بخشها به خلاقتهای ذهنی، اندیشیدن هوشمندانه، و بی باکی دیوانه وار نیازمند است. با طراحی دوباره فرآیندها، راههای ترک نموده و به سرزمینهای ناشناخته گام می گذاریم. اعضا تیم بایستی همه اعتقادات، قوانین، مقررات، و ارزشهائی را که در تمام سالهای خدمت محترم داشته اند، بکناری بگذارند. طراحی دوباره عملی مرعوب کننده است، زیرا دست اندر کاران می توانند هر چه بخواهند انجام دهند. سه شیوه و فن برای برانگیختن توانائیهای فکری اعضا تیم مهندسی دوباره نخست، بکارگیری بیباکانه یک و با چند اصل مهندسی دوباره. دوم، شناسائی و حذف فرضهای کهنه و مزاحم. سوم، پیگیری، شناخت و بهره برداری از فرصتهائی که تکنولوژی نوین بدست داده است. تیم مهندسی دوباره بایستی بیاری این شیوه ها در پیدایش اندیشه های تازه و یا برطرف نمودن مشکلات موجود بکوشد. نکات ارزشمندی در زمینه مهندسی دوباره: ۱- برای مشارکت در طراحی دوباره یک فرآیند لازم نیست که فرد کارشناس و خیره باشد. ۲- کسانیکه از بیرون سازمان آمده اند مؤثرترند. ۳- یافته ها و اندیشه های گذشته را باید کنار گذاشت. ۴- باید به اوضاع از دیدگاه مشتری نگریست. ۵- طراحی دوباره با کمک تیم و گروه بهتر انجام می شود. ۶- آشنائی کامل با جزئیات فرآیند موجود ضروری نیست. ۷- اندیشیدن و دسترسی به ایده های بکر کار دشواری نیست. ۸- طراحی دوباره را می توان بصورت کاری دلچسب و تفریحی در آورد. سوار بر مرکب مهندسی دوباره سازمانهای پیروزمند در بکارگیری مهندسی دوباره آنهاستند که توانسته اند نساز واقعی به این گونه اقدام را بگونه پسندیده ای به کارکنان انتقال دهند. مدیران ارشد اینگونه شرکت ها، بهترین روش تنظیم و رساندن پیامی به کارکنان را به عهده گرفته اند که دو موضوع را روشن می کرده است: نخست اینکه «وضع شرکت ما چنین است... و قابل دوام نیست.» دوم «اینست آن چیزی که برای نجات بدان نیازمندیم.» بخش نخست پیام باید آنچنان توانمند و روشن باشد که همه دریافت کنندگان را به اندیشیدن واداشته و نیاز به دگرگونیهای ژرف را آشکار کند. مدیریت ارشد بدین منظور بایستی با امانت داری و دقت، وضعیت کنونی شرکت و عملکرد آن در دنیای پر رقابت امروز را بررسی و گزارش نماید. بخش دوم پیام، هدف آینده و پیش روی کارکنان را مشخص می کند تا به سوی آن نشانه روند.

مدیریت بایستی در این زمینه منظور از دگرگونیها و حدود انرا کاملا بررسی و تعیین کند. ما بدین دو بخش از پیام، عنوان «زمینه اقدام» و «دیدگاه‌ها» را داده ایم. ممکنست در شرکت های گوناگون نامهای دیگری بر آنها نهاده باشند. نام و عنوان چندان مهم نیست، ولی محتوا دارای اهمیت سرشاری است. زمینه اقدام نشان می دهد که چرا شرکت به مهندسی دوباره نیازمند است. این بیانیه باید موجز، سنجیده، و قابل درک باشد. مدیریت نباید تنها به فریاد «گرگ آمد، گرگ آمد!» اکتفا کند. بایستی با نشان دادن نمونه ها و آوردن دلیلهای روشن، موضوع را برای کارکنان قابل لمس نماید. اگر شکست توان رقابتی خود را از دست داده، چنانچه درآمد شرکت پائین آمده، و یا درصد فرآورده های معیوب افزایش یافته است، بایستی همگی را با اسناد و آمار نشان داد. بیانیه زمینه اقدام باید بسیار قوی و در همان حال برابر با واقعیت و دور از مبالغه باشد. بیشتر مواردی که در بیانیه زمینه اقدام می آیند، سابقه دار و شناخته شده اند. تنها کاری که اکنون شده گرد آوری آنها در یک سند و نشان دادن وضعیت آسیب پذیر و شکننده سازمان است. گفتیم که مدیریت ارشد برای تشویق کارکنان به پذیرش مهندسی دوباره بایستی دو موضوع را در پیام خود بگنجانند: نیاز به دگرگونی که زمینه «زمینه اقدام» و چگونگی آینده که «دیدگاه» ایشان است. دیدگاههای، و یا به هر عنوان دیگری که نامیده شوند، آینده ای را که مدیریت برای شرکت در نظر گرفته است با کارکنان در میان می گذارند. در این بخش از پیام روش کار شرکت و نتیجه ای که باید از آن بدست آید شرح داده می شود. این دیدگاه ها را می توان همواره، پیش از اقدام به مهندسی دوباره و نیز در زمان اجرای آن تکرار کرده و به عنوان هدفها، معیارها، و محرکها، بارها گوشزد نمود. «زمینه اقدام» و «دیدگاه» در شرکت حکم آهن و آهن ربا را دارند. برای اینکه بتوانیم انسانها را از جایی که هستند به جایی که باید باشند بکشانیم، انجام دو کار لازم است. نخست باید از جای خود کنده شوند. ابزار اینکار «آهن» یعنی برنامه زمینه اقدام است. دوم کار جلب آنها به نقطه مورد نظر می باشد. اینکار وظیفه «آهنربا» یعنی دیدگاه مدیریت در خصوص آینده شرکت است. یک دیدگاه توانمند دارای سه ویژگی است. نخست اینکه دیدگاهها بر کارهای عملی و شدنی توجه دارند. دوم اینکه هدفهایی قابل اندازه گیری و مشخص را بیان می کنند. سومین ویژگی آنها توانائی ایجاد دگرگونی در عملیات بنیادی شرکت است که منجر به بالا بردن قدرت رقابتی آن در میان همگنان می شود. آماده کردن و انتشار «بیانیه زمینه اقدام و دیدگاهها» نخستین گام آغاز مهندسی دوباره است. تهیه چنین پیامی و رساندن آن به کارکنان از وظایف شخص رهبر می باشد و تنها مدیران ارشد تر می توانند در این راه به او یاری و همفکری نمایند. پس از مدیران ارشد، بایستی پیام را به همه کارکنان نیز رسانند. شناخت و پذیرش زمینه اقدام و دیدگاهها، گام نخست است که سازمان در جنگ صلیبی دشوار خود بر می دارد. در ادامه کتاب، در چهار بخش، دهم، یازدهم، دوازدهم، سیزدهم به تجارب چهار شرکت هالمارک، تاکوبل، کاپیتال هولدینگ و بل آتلانتیک جهت مشارکت دادن خوانندگان در کار پاره ای از پیشتازان مهندسی دوباره اشاره شده است. در ادامه بخش چهاردهم راههای پیروزی در مهندسی دوباره در همانند شطرنج، رمز پیروزی در دانش و توانمندی نهفته است، نه در بخت و اقبال. چنانچه به قوانین بازی آگاه بوده و از اشتباه کاری دوری جوئید، احتمال پیروزی شما بسیار زیاد است. در بیشتر موارد مهندسی دوباره، اشتباه یکسانی تکرار شده است. بنابراین نخستین گام در راه موفقیت، شناسائی اینگونه اشتباه های مشترک و خودداری از انجام آنهاست. فهرستی از اشتباههای مشترکی است که مهندسی دوباره شرکت ها را به شکست کشانده است. از آنها دوری کنید، بسیار کارساز خواهد بود. کوششش برای اصلاح یک فرآیند بجای دگرگون کردن آن؛ ساده ترین راه شکست آنستکه بنام انجام مهندسی دوباره، اصلا به این کار دست نزنیم. تنها پاره ای از فرآیندها را دست کاری کرده و گمان کنیم که این مهندسی دوباره است. بی توجهی به فرآیند کار؛ علت شکست در بعضی از شرکت هائی که به مهندسی دوباره پرداخته اند چیست؟ چرا همه کوشش ها همراه با پشتیبانی گسترده مدیریت و مشارکت گروهی بزرگ به شکست انجامید؟ دلیلش اینستکه مشکل را درست نشناخته و تعریف نکرده بودند. «کار تیمی» و «تفویض اختیار» موضوع های کلی و مجردی هستند که راه روشنی را نشان نمی دهند. آنها بخش هائی از یک فرآیند بوده و تنها در صورت عملکرد درست

کل فرآیند نتیجه بخشند. مشکل این شرکت ها نداشتن دیدگاه فرآیندگرائی می باشد. بدون چنین دیدگاهی، هرگونه کوششی برای بهسازی کسب و کار بمانند مرتب کردن صندلیها بر عرشه یک کشتی در حال غرق است. هر اقدامی «بجز طراحی دوباره فرآیندها» را می توان به فراموشی سپرد؛ کوششهای مهندسی دوباره آغازگر دگرگونیهای فراوانی است؛ روش کار، ساختار سازمانی، سیستم های مدیریت، و هر چه با فرایند کار بستگی داشته باشد، باید آنچنان تغییر یابند تا یک لوزی سازواره منطقی بدست آید. بی اعتنائی به ارزشها و اعتقادات کارکنان؛ مدیران بایست به همان اندازه که بدست و عملکرد کارکنان توجه دارند، به اندیشه و آنچه در سر ایشان می گذرد نیز توجه کنند. به نتایج مختصر راضی شدن؛ دست آوردهای بزرگ به بلند پروازیهای بزرگ نیازمند است. زود تسلیم شدن؛ پاره ای از شرکتها با نخستین نشانه های پیدایش دشواری، از مهندسی دوباره کار خود دست کشیده و یا هدفهای پیش بینی شده را کوچکتر نموده اند. جا دادن موانع در صدر تعریف مشکلات و دیدگاه مهندسی دوباره؛ چنانچه مدیریت از همان آغاز کار به تشریح گسترده مسائل و موانع موجود پردازد، کار مهندسی دوباره با شکست روبرو خواهد بود. شکافتن مسائل و یافتن راه حلهای آنها، در چالشهای مهندسی دوباره نهفته است. مدیریت بایستی تنها هدفها را برگزیده و معرفی کند، راه رسیدن به آنها اساس کوششهای تازه می باشد. فرهنگ سازمانی کنونی و گرایشهای مدیریت را مانع آغاز مهندسی دوباره قرار دادن؛ در پاره ای، از شرکت ها، دیدگاه ها و فرهنگ جاری می تواند اصولاً مانع آغاز مهندسی دوباره باشد. برای مثال، چنانچه روش مدیریت مشارکتی بر شرکت حکمفرماست، پذیرش مهندسی دوباره که نیازمند دستور از بالاست، دشوار می باشد. در چنین حالاتی، وظیفه مدیریت ارشد است تا پادرمیانی کرده و موانع موجود را برطرف نماید. انتظار براه افتادن مهندسی دوباره از پائین سازمان؛ روشن است که مهندسی دوباره هیچگاه از پائین به بالای سازمان، نخواهد جوشید به دو دلیل: نخست اینکه فشار مورد نیاز مهندسی دوباره باید از بالای سازمان تامین شود. کارکنان خط مقدم آن دیدگاه گسترده درباره سازمان و مشکلات فرآیندهای آنرا ندارند. شاید آنها بهتر از هر کسی مسائل و گرفتاریهای اداره و بخش خود را بدانند، ولی نمی توانند تشخیص دهند که منشأ آنها از کجاست. مدیران میانی هم بیشتر به اقدامات اصلاحی راغبند، زیرا در آنصورت ناچار نیستند تا از نقطه نظرهای خود دور شوند. دلیل دوم اینکه مهندسی دوباره بناچار مرزهای سازمانی را در می نوردد. بنابراین مدیران میان به آسانی میتوانند از اینکار جلوگیری نمایند. آنها در راه ایجاد روش ها و وضعیت موجود از خود مایه گذاشته و ترس آنرا دارند که دگرگونیهای بنیادین، تواناییها، نفوذ، و اختیارات کنونی آنها را تحت تأثیر قرار دهد. آنها از دگرگونیها وحشت دارند زیرا قوانین آینده برایشان روشن نیست. بنابراین چنانچه جرقه مهندسی دوباره از پائین سازمان زده شود، به احتمال زیاد آنرا فوراً خاموش می کنند. تنها رهبری توانمند از بالا می تواند افراد در رده های گوناگون را به این تغییرات اساسی راضی و وادار نماید. گماشتن رهبری که مهندسی دوباره را نمی شناسد؛ رهبر باید به مفهوم مهندسی دوباره کاملاً آگاه بوده و خود را بدان متعهد کند. باید کسی باشد که به همه جنبه های کار توجه داشته و با فرآیندگرائی به سراسر زنجیره ارزش افزائی سازمان، از آغاز پیدایش یک طرح تا فروش فرآورده و خدمات پس از آن، بیندیشد. برای رهبر مهندسی دوباره ارشدیت و اختیارمندی کافی نبوده، شناخت و تشخیص درست نیازها نیز ضروری می باشد. تنگ نظری در تخصیص منابع؛ تخصیص منابع محدود و ناکافی، این اندیشه را نیز در کارکنان تقویت می کند که مهندسی دوباره شرکت مرحله ای گذرا بوده و بدان بهای لازم را ندهند، و هر جا هم که ممکن باشد در راه آن سنگ اندازی و مخالفت نمایند. دهن طرح مهندسی دوباره در میان دیگر برنامه های شرکت؛ چنانچه کوشش ها و توان مدیریت صرف موضوع ها و برنامه های گوناگونی شود که یکی از آنها هم مهندسی دوباره باشد، توجه در خور به این امر جلب نخواهد شد. بدون دلبستگی، ایستادگی پیوسته، و فشار مدیریت، علاقمندی کارکنان به ادامه راهی که تا کنون داشته اند دگرگون نخواهد شد. تنها هنگامیکه آنها مدیریت را بسیار جدی و درگیر در مسأله ببینند، خود را با آن سازگار کرده و همراهی خواهند نمود. پخش تواناییها در میان برنامه های بی شمار مهندسی دوباره؛ وقت و توجه مدیران محدود است، و چنانچه بین طرح های گوناگون و فراوانی پخش شود،

نتیجه دلخواهی که از هر مهندسی دوباره انتظار داریم بدون پشتیبانی شایسته، بدست نخواهد آمد. کوشش به انجام مهندسی دوباره در یکی دو سال آخر خدمت مدیر عامل؛ کسی که در اندیشه کناره گیری از کار است، شاید مایل به درگیری در چنین فرآیند پیچیده ای نباشد که بر برنامه های جانشین وی نیز تأثیر فراوان می گذارد. کوتاهی در بازشناختن مهندسی دوباره از دیگر برنامه های بهسازی؛ یکی از خطرهای نابود کننده مهندسی دوباره اینست که کارکنان گمان کنند اینهم یکی از «برنامه های ماهانه» است. این خطر بیشتر هنگامی محتمل است که کار بدست گروهی از کارکنان ستادی سپرده شود. مدیریت باید مسئولیت انجام مهندسی دوباره را به مدیران صف که خود درگیر عملی مسائل هستند واگذارد. تمرکز انحصاری بر طراحی؛ مهندسی دوباره تنها به طراحی نوین ختم نمی شود، عملی نمودن طرح ها نیز به همان اندازه مهم است. تفاوت میان برندگان و بازندگان در مهندسی دوباره، در کیفیت اندیشه های تازه آنها نیست، بلکه در رفتاری است که با آن اندیشه ها دارند. بازندگان پا را از میدان طراحی اندیشه ها فراتر نمی گذارند. کوشش به راضی نگه داشتن همگان؛ کوشش در خشنود کردن همگان بی نتیجه بوده، و مایه تبدیل مهندسی دوباره به یک برنامه اصلاحی ساده گردیده و یا اجرای آن را به تأخیر می اندازد. عقب نشینی در برابر مخالفان دگرگونیها؛ ایستادگی در برابر دگرگونیها امری عادی است. مخالفت با تغییرات عمده واکنش طبیعی انسان است. کوتاهی مدیریت در تشخیص و یافتن راه پیشگیری از مخالفتها نیز علت واقعی شکست برنامه در این حالت است. بدرازا کشاندن برنامه مهندسی دوباره برای همه کارکنان شرکت با نگرانی همراه است؛ بدرازا کشاندن آن مایه ناراحتی بیشتر می گردد. تجربه ها نشان می دهد که زمانی حدود ۱۲ ماه بیشترین وقتی است که سازمان باید برای تکمیل طرح و اندیشه نوین و آغاز به اجراء عملی آن صرف کند. طولانی تر شدن آن مایه ناشکیبائی، سردرگمی، و بریدن توان کارکنان می شود. سخن آخر: مهندسی دوباره هنوز در آغاز راه و همه ما دست اندر کارات، پیشگامان این اندیشه ایم. انقلاب صنعتی راهگشای اقتصادی جهانی، تکنولوژیهای نیرومند اطلاع رسانی، و دگرگونیهای بی امان گردید. اکنون پرده دوره مهندسی دوباره بالا می رود. کسانی که به ندای آن پاسخ مثبت دهند، قوانین تازه کسب و کار را خواهند نگاشت. در این راه به تنها چیزهایی که نیاز داریم، خواستن و شهامت آغاز است.

حکومت عدل گستر

تألیف: واعظ شهید حسین حیدری کاشانی

خلاصه کتاب- تلخیص: تلخیص: علی عزتی یزدانی - رضا کیخایی- ناشر: انتشارات مسجد جمکران- نوبت چاپ اول- مرحوم حضرت حجت الاسلام حاج شیخ حسین حیدری کاشانی را کمتر کسی می شناسد این است یک سال قبل از رحلت به تولیت محترم آیت ... وافی پیشنهاد می کند که کتابم را می خواهم در مسجد جمکران چاپ کنم چون پیرامون حضرت مهدی (ع) است لذا بعد از فوت آن خادم واقعی اهل بیت با پیگیری های واحد پژوهش و زحمت های فرزند خود آراسته گردید امید است مورد رضایت حضرت حق و تأیید حضرت حجت صاحب الزمان قرار گیرد. مقدمه: اعتقاد به امامت حضرت مهدی یکی از اصول مذهب امامیه است و روشن است امری ضروری و لازم می باشد و باید مسائل آن که از ارکان و پایه های مذهب می باشد مورد بحث قرار گیرد. اینجانب در رژیم منحوس پهلوی و تهران ناظر بودم که مبلغین مسیحی در خیابان ها با در دست داشتن نوشتاری ساده و روان درباره ی مسیحیت و عرضه ی آن به جوانان مسلمان، قصد انحراف آن ها را داشتند. از این رو تصمیم گرفتم یک دوره اصول عقاید اسلامی را به سبک مناظره بنویسم و در اختیار جوانان عزیز اسلام قرار بدهم. این کتاب سیری در زندگی امام مهدی (عج) به روش پرسش و پاسخ: او استادی بود که دین و دانش را به هم مقرون داشته و می دانست که علم منهای دین، در زندگی یا چراغ در دل تاریکی شب در دست دزدان است. آری! هر کس به هر اندازه که فهمید دعا را باید این رسالت پیام را که به دوش دارد به دیگران ابلاغ کند. تنها این فکر و اعتماد به صلح جهانی است که چون روزنه ی امیدی ها، یأس را از دل های او و دیگران دور می

ساخت. از زمان های پیش این مسأله اقوام و ملل را به خود متوجه و مشغول کرده و برخی بر این عقیده هستند که شیعه امام دوازدهم ندارد و برخی هم عقاید دیگری را دارند که اینک پاره ای از آن عقاید را بیان می کنم. عقیده برهمنان، بر این عقیده اند که در آخر الزمان «ویشخو» ظهور می کند در حالی که بر اسبی سفید سوار است و شمشیر آتش بار به دست دارد و مخالفین آنان را می کشد و برهمنان را سعادتمند می کند. انگلستان، ساکنین جزایر انگلستان به انتظار آرتور می باشند گویند روزی ظاهر شود و نژاد ساکسون را در دنیا غالب گرداند و روزی را نصیب آنان کند. اهالی عربستان، قبل از اسلام و زمان های سابق منتظر ظهور مارکور الیوچ، بوده اند. نژاد ژرمن: بر این عقیده بوده اند که فردی فاتح از آنان قیام خواهد کرد و ژرمن بر دنیا حکومت خواهد کرد. نژاد اسلاو: به این عقیده بودند که از شرق یک نفر خواهد آمد و تمام قبایل اسلام را با هم متحد ساخته و بر دنیا حاکم خواهد کرد. ایرانیان: به این عقیده بودند که «کیخسرو» پهلوان تاریخی ایران زنده است و در کابل خوابیده و صدها فرشته از او نگهبانی می دهند. و روزی بیدار می شود و تا قیام کند. یهودیان: بر این عقیده اند که «ماشیح» یعنی مهدی پیدا شود و پادشاه پادشاهان گردد. و گویند از اولاد اسحاق است نه اسماعیل. مسیح: گویند عیسی باز می گردد و عالم را می گیرد. این مختصری بود از موضوع مهدویت و نجات دهنده بشر از چنگال ستم و این که برخی در اسلام دچار اشتباه شده اند و بعضی را به اشتباه مهدی موعود می دانستند. محمد بن حنیفه: فرزند امیرالمومنین را به خاطر این که هم نام رسول خدا بود مهدی موعود می دانستند. جارودیه: گروهی از مسلمین محمد بن عبدالله به حسن را مهدی می پنداشتند. ناووسیر: گروهی بودند که حضرت جعفر صادق را مهدی می دانستند. اسماعیله: گروهی بودند که می گفتند اسماعیل فرزند امام جعفر صادق فوت نکرده و مهدی موعود است. محمدیه: بعد از امام علی النقی فرزندش را مهدی می دانستند. و حتی برخی بر این باور هستند که یزید به آسمان رفته و بعداً بر می گردد تا دنیا را پر از عدل و داد کند. این ها برخی از اسامی افرادی بودند که به موضوع مهدویت از روی جاهلیت اعتراض داشته آن را را مهدی می دانستند. ۱- اصلاً چه لزومی دارد که ما به امام زنده اعتقاد داشته باشیم. این مطلب روشن است که آدمی به تنهایی نمی تواند زندگی کند و باید در اجتماع و با اجتماع برای رفع نیازهای خود به سر برد لذا لازم است در اجتماع قانون حکم فرما باشد تا به افراد دیگر ظلم و ستم وارد نشود و باید قوانین به گونه ای باشد که رعایت جسم و روح آدمی را به طور کامل بنماید. قوانین باید کامل و جامع باشد. سعادت جهان بشریت را تضمین کند نه سعادت فرد یا افراد معین را ۲- قانون گذار باید از هر جهت مصالح و مفاسد قوانین را بداند حال باید دانست آیا قوانین وضع شده به دست بشر دارای چنین خصوصیتی بوده و می تواند جهان را اصلاح نموده و جامعه را اداره کند یا نه؟ تنها آفریننده و خالق انسان و جهان است که به کمالات واقعی انسان واقف است و می تواند برنامه و دستورالعمل جامعی برای میل به سعادت مادی و معنوی و اهتراز از شقاوت و بدبختی به دست بشر دهد. آری! الطاف بی پایان حضرت حق این اقتضا را دارد که به وسیله ی انبیاء و پیغمبران؟ بشرند احکام و قوانین و برنامه های کامل که سعادت دنیا و آخرت افراد را تأمین کنند. ارسال و انزال کتاب، همه و همه برای سعادت بشر می باشد و خداوند خواسته تا بدین وسیله بی کم و کاست توسط افرادی از جنس خودشان به مردم ابلاغ شود اینجاست که مسأله عصمت فرستادگان خدا به میان می آید فرد برگزیده شده باید همانند پیغمبر از خطا و اشتباه محفوظ باشد و علوم و احکام را از راه حواس ظاهری نگیرد تا در آن خطا و اشتباه را پیدا کند. بلکه با چشمن دل حقیقت اشیاء راه بنگرد و علوم و احکام بر قلب و ذات او نازل گردد. بدیهی است اگر امامی و حجت نباشد خداوند، حد کمال شناخته نشده و عبادت نمی شود. امام است که مخزن اسرار الهی بوده است. و سبب اتصال زمین و آسمان است. پس وجود حجت و فرد کامل در روی زمین لازم است تا آن جا که اگر بیش از دو نفر در کره ی زمین باقی نباشد یکی از آن ها امام است. در کتاب غیبت: از امام صادق نقل شده که حضرت ولی عصر بیشتر اوقات در مدینه است و سی نفر از خواص حضرت با او هستند که ممکن است که از فرزندان آن حضرت باشد. با توجه به آن چه گفته شد به خوبی نمایان است که حضرت دارای عیال و فرزند است. ۳- با توجه به روایت نکاح سنت من است و هر کس از آن روی برگرداند از من نیست و با داشتن فرزند شناخته

خواهد شد لذا حضرت ازدواج کرده یا نه! بعید نیست که فرزندان امام در اجتماع بوده و با مردم به عنوان سادات رضوی یا علوی معاشرت داشته باشند و مردم ندانند وقتی خود آن‌ها هم ندانند که فرزندان آن حضرت می‌باشند، اگر روایات مربوط به اهمیت ازدواج را بیان کنید شاید بتوان با پی بردن به اهمیت موضوع درباره‌ی ازدواج حضرت مهدی به نتیجه‌ی بهتری رسید. روایت درباره‌ی اهمیت ازدواج بسیار است. حدیثی می‌فرماید. رذال فو تأکم العزت. پست‌ترین فردهای شما غرب‌های آن‌ها هستند. محقق اردبیلی در کتابش موضوع شهرهای امام زمان و حکومت فرزندان را نقل کرده است باید خاطر نشان کرد که این موضوع از موضوعات شخصی است و معلوم نیست برای ما منشأ اثر باشد که بحث کنیم امام زمان زن و فرزند دارد یا نه؟ و این که زندگی اش چگونه است؟ چه میل می‌فرماید؟ و این قبیل موضوعات شخصی که مربوط به ما نیست. این را بدین جهت گفتم که ممکن است گاهی این سؤالات از طرف مخالفین طرح شود و بخواهند سر و صدایی راه بیندازند که اگر زن و فرزند دارند کجا هستند؟ ما اعتقاد به امامت آن حضرت داریم. او را زنده می‌دانیم و کار هم به امورات شخصی آن حضرت نداریم. شهرهای امام زمان: گفته‌اند شهرهایی وجود دارد که فرزندان آن حضرت در آن حکومت می‌کنند. جزیره‌ای است به نام خضرا و بحرین، یا در جایی دیگر دارد بابلسا، بابلقا بعضی‌ها می‌گویند که در آن جا فرزندان آن حضرت حکومت دارند و اهل آن جامعه از شیعیان به علی (ع) می‌باشد. البته تاکنون تعداد زیادی آن شهرها را ندیده‌اند. تنها مدرک آن حکایتی است که در کتاب الشیعه و انوار و جبر الماوی نقل شده است. که متأسفانه در خود همان کتاب تناقضاتی هست که به عدم صحت داستان دلالت دارد و لکن بیشتر شبیه افسانه می‌کند. رجعت! یکی از موضوعاتی که از امور اسلام تا به حال مورد بحث بین شیعه و سنی بوده مسئله‌ی رجعت بوده که بین علمای شیعه و سنی اختلاف ایجاد کرده است در اثبات این مطلب کتاب‌هایی نوشته‌اند و دلیل‌هایی از قرآن در آن اقامه نموده‌اند و در ردّ ثبات منکرین این کتاب‌ها به دو دسته تقسیم شده‌اند. آن‌هایی که در کیفیت رجعت بحث کرده‌اند و دلیل آورده‌اند که کاملترین آن‌ها (الایضاظمین الحجه) تألیف شیخ حر عاملی است. دسته‌ی دوم کتاب‌هایی که در رد مخالفین و نوشته‌های آن تدوین یافته مانند کتاب (الامامه و الرجعه) تألیف میرزا عبدالرزاق همدانی مفهوم رجعت چیست: رجعت به معنای بازگشت به دنیا است، یعنی انسان پس از آن مرد دوباره زنده می‌شود و به دنیا باز می‌گردد این موضوع برای امت‌های پیش از ما بوده و برای امت ما نیز اتفاق خواهد افتاد. بازگشت به دنیا برای امت پیامبر خدا نیز از نظر آیات و روایات استفاده می‌شود و این موضوع اشکالی ندارد. از این نظر که زنده شدن مردگان یک مطلب غیر معقول نیست مکه ممکن نباشد و این بیانگر قدرت پروردگار است در جایی نقل شده که «حز تیل» از خداوند خواست امتی را که ۷۰ هزار بودند و به مرض طاعون از دنیا رفته بودند به دنیا بازگرداند و آن‌ها به اذن الهی به دنیا بازگشتند چون «إن الله علی کل شیء قدیر» چرا که خداوند به هر چیزی دانا و تواناست. از آن جا که قرآن تا انقراض عالم است می‌بایست در هر عصر و زمانی فردی از عترت یا قرآن باشد و از او جدا نگردد که هم اکنون تنها باقی مانده‌ی از عترت حضرت مهدی می‌باشد. طبق روایات امام مهدی پس از ظهور و برقراری عدل و داد بدست مخالفان عدالت شیر می‌شود اما با شهادت او کار عالم یکسره نخواهد شد و هم چنان؟ خواهد داشت. در روایت آمده قبل از شهادت امام مهدی اولین کسی که به دنیا باز می‌گردد حسین بن علی (ع) است و هم اوست که امام دوازدهم را غسل و کفن می‌کند و به خاک می‌سپارد و چهل سال حکومت می‌کند اعتقاد به رجعت از ضروریات لازم است که علمای شیعه در این باب کتاب‌های زیادی داشته‌اند. آیا رجعت برای امت بنی خاتم در زمان رسول الله و امامان دیگر رخ داده یا نه؟ مرحوم شیخ عاملی در کتابش باب هفتم به این سؤال پاسخ داده و آن این که در این امت هم اجمالاً رجعت واقع شده است و دلیل‌هایی بر این مطلب اقامه کرده که در این جا به یک نمونه اشاره می‌کنیم. قریش خدمت پیامبر جمع شدند و خواهش کردند مردگانشان را زنده کند. حضرت رسول به علی بن ابیطالب فرمود با اینان به قبرسان برو و اشخاصی که اینها می‌گویند به اسم صدا بزن و بگو محمد می‌گوید به اذن خدا بر خیزید چون به دستور عمل کردند و همه برخاستند و خاک از سر خود می‌افشانند اما این رجعت‌ها طوری نبوده که رجعت کنندگان در دنیا

بماند، بخورند، نکاح کنند. چرا افرادی رجعت خواهند کرد؟ رجعت از آن مؤمنین محضی است که نسیم روح بخش اسیان، آن‌ها را برای تقرب به ذات حق آماده می نمود و از آن کافرانی است که کفر برای همیشه بر دل آن‌ها ریشه کرده بود و آن‌ها در ضلالت و گمراهی بوده اند تا عذاب دنیایی بکشند و بنگرند اهل بیت رسول الله و حکومت حق را که نمی خواستند حکومت جهان نصیب نیکان و خداپرستان شد. مردم از همان روزهای اول به انتظار مهدی بودند. از شواهد دیگری که می فهماند موضوع مهدویت و شیر واقعی دارد و از صدر اسلام نزد مسلمین مسلم بوده است عقیده به حضرت مهدی چنان در بین مردم رسوخ داشت که از همان صور اسلام به انتظارش بودند. به غیر از بعضی از اهل سنت مانند: ابن تصیه و مردوخ که مغرضانه و بدون آگاهی لازم حتی از اطلاعات نویسندگان مشهور اهل سنت درباره ی ولایت حضرت به یاوه سزایی پرداخته اند. یکی از نویسندگان مغرض می گوید تمام تواریخ معتقدند به این که حضرت امام حسن عسگری بدون فرزند بوده و جانشین نداشته است. شیخ سعدالدین حموی کتابی درباره ی ولی عصر تنصیف کرده که در آن با امامیه موافقت نموده و به امامت آن حضرت این گونه تصریح کرده است به او آخر اولیاست و می گوید بیش از این دوازده نفر خدا در دین محمد کسی را که نواب آن حضرت باشد قرار نداده و می گوید در شرایع قبل ولی نبود و نبی بود پیغمبری می رفت و پیغمبرانی جای او می آمدند اما در شریعت محمد ولی به میان آمد و آخر اولیا حضرت مهدی است. با این که این اندازه علما عامه با صراحت درباره ی آن حضرت سخن گفته اند چگونه افرادی به خود اجازه می دهند که یک اعتقادی ملت را از موهومات جویند و معتقدین به آن را خرافه پرست بخوانند.؟! اگر گفتیم بعضی از اهل سنت اعتقاد به ولی عصر را از موهومات می دانند افرادی هستند که نزد خود اهل سنت ارای پایگاهی نبوده و مورد تنفر هستند و فساد عقیده آنها برملا گشته است. مانند احمد بن عبدالحکیم بن عبدالسلام که او از افراد بی اسیان اهل سنت است و به دلیل عقاید فاسد عجیبی صادر می کرد که در اوائل قرن هشتم اهل سنت به فساد او حکم دادند و او را روانه زندان کردند. بیش از هزار سال است که متجاوز از چهارصد جلد کتاب شیعه و سنی درباره ی ولی عصر نوشته اند و در هیچ یک از آن‌ها مکان معینی برای ظهور حضرت از مرداب، سامرا و ... معین نکرده اند ظهور آن حضرت از مکه بشارت داده اند نه از سامرا و نیز در دعای ندبه که شیعیان در روزهای جمعه می خوانند این حبلات است. به چه علت امام دوازدهم شیعه را قائم می نامند؟ این سؤال ریشه دار است از این نظر که از زمان ائمه (ع) طرح این سؤال و جواب آن در کتب روایتی و تاریخی دیده می شود. شیخ مفید در کتاب ارشاد از محمد بن اعجمان از وجود مبارک صادق (ع) روایت می کند وقتی قائم قیام کند. مجدداً مردم را به اسلام دعوت می کند و به قلم از دست رفته آشنا می گرداند چون از جانب خدا به امور گم شده راهنمایی می شود او را مهدی میگویند و به لحاظ این که به طرفداری حق قیام می نماید قائم می گویند. امام دوازدهم شیعه در سال ۲۵۵ یا ۵۶ هجری متولد شده اند، آیا تا حال که سال ۱۴۲۶ هجری است زنده باشند؟ با این حساب الان ۱۱۷۱ سال از عمر شریفشان می گذرد. آیا ممکن است یک فرد برای هزار سال یا بیشتر زنده باشد؟ ج: وقتی به قرآن مجید می نگرم، می بینم قرآن کتاب آسمانی ما مطالبی را به ما گوش زد می کند. که اعتقاد به آن به مراتب از ، زندگی یک نفر برای هزار سال عجیب تر است. مانند داستان عیسی بن مریم که می خوانیم بدون این که حضرت مریم با فردی در ارتباط باشد، حضرت عیسی را بدنیا می آورد. آری! روح مقدس به صورت بشری در مقابل او جلوه گر گشته و در او دمیده و او عیسی (ع) را باردار شد. هر کس که به قرآن و اسلام معتقد باشد به این موضوع شک نخواهد کرد. آیا انتظار فرج علت عقب افتادگی مسلمین است؟ این موضوع از عقاید موهوم دشمنان شیعه است که می خواهند به این طریق وارد کنند که اعتقاد به مهدویت باعث رکود و تنبلی ها در برابر استکبار و اجناب شده است. و آنها را از اهتمام در امور اجتماعی و تلاش برای اصلاحات واقعی باز داشته است، چرا که شیعه معتقد است مصلح واقعی مهدی است و اوست که جهان را پر از عدل و داد می کند و انتظار فرج تنها راز عقب ماندگی نیست، بلکه روزنه ی امیدی برای پیشرفت است. بعضی می گویند اما در عالم هور قلیا است. عالم هور قلیا به چه معنی است؟ عده ای ناچیز از مسلمین که از سران آنها محمد کریم خان است. معتقدند امام زمان همان پسر اما حسن

عسکری است که در سال ۲۵۵ یا ۵۶ متولد شده اما از این عالم به عالم هورقلیا ارتقاء یافته و هر وقت مردم استعداد ملاقات امام عصر (ع) را پیدا کردند. آن حضرت را مشاهده خواهند کرد. اما در این که هورقلیا چیست: گفته ی محمد کریم خان را در این جا نقل می کند او معتقد است این عالم تا زمین شده بود مادر عصر آدم به او گفتند بالا بیا و هنوز در حال بالا رفتن است و از آن کثافت ها و غلظت ها و و غبارها نرسته است و به هوای صاف نرسیده است. چرا وقت ظهور معین نگردیده است؟ شاید حکمت این که مردم نباید وقت ظهور امام را بدانند این باشد که انتظار فرج روزنه ی امیدی است برای مردم تا هر زمان آمادگی پذیرش حکومت عدل گستر را داشته باشند. در ، روایات ذکر شده که علم به ظهور مانند علم به ساعت از علوم مختصه پروردگار است و کسی قادر به تعیین وقت آن نیست. آیا امام زمان (ع) دنیا را با یک شمشیر می گیرد و بر اوضاع مسلط و پیروز می گردد؟ شاید آن چه بیشتر جلب نظر می کند گرفتن جهان است که با یک شمشیر. از این رو خاطر نشان می گردد مراد از شمشیر عدالت مطلقه است و این که قید یک شمشیر شده مراد این است که تنها حکومت اسلامی به دست قائم آل محمد بر مردم حکم فرما خواهد بود. خروج با شمشیر کنایه از این است که آن حضرت مانند پدراننش مأمور به تقیه نمی باشد، نه این که زمان به عقب برگردد. در این زمینه عقیده ی ما این است که حضرت حداکثر استفاده از اختراعات را خواهد نمود و از مظاهر علم و تمدن برخوردار بوده و عدالت را در میان مردم حکومت فرما خواهد کرد. آیا پیروزی امام زمان (ع) دفعی است یا تدریجی؟ این طور استنباط می شود که پیشرفت ها تدریجی است که بر نیرو و امکانات آن حضرت می افزاید و زمینه را برای پیروزی جهانی آماده و مهیا می سازد. این طور نیست که آن حضرت همان روزهای اول دفعاً و به تهایی بر سراسر جهان غلبه نماید و کره زمین را در اختیار خود قرار دهد. پیروزی آن حضرت تدریجی است. روایات است که ۳۱۳ نفر از یاران حضرت با او بیعت می کنند ولی حضرت در مکه هست تا عدد یاران به ده هزار نفر می رسد آن گاه به سمت مدینه حرکت می کند. آیا یوم الفتح روزی است که دنیا به دست قائم (ع) فتح می گردد؟ تا دیروز اگر سخن از حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) به میان می آمد افکار ملتها آماده ی پذیرش آن نبود و آن را یک افسانه می پنداشت. اما امروز دیگر اخبار و آثاری که یوم الفتح را روز جهانی مهدی می داند آسان است به امید روزی که وعده ی الهی را در ظهور معدی (ع) تحقق یافته بنگریم. موضوع مهدویت از مختصات شعیه است یا ادیان دیگر نیز اعتقاد به آمدن مهدی موعود برای اصلاح جهان را دارند؟ عقیده به حضرت مهدی اختصاص به فرقه ی ناجیه و گروه رستگاران یعنی شیعه ی دوازده امامی ندارد. بلکه وقتی به تاریخ ملل و اقدام عالم می نگریم می بینیم از ما زمانی بیش این مسأله ، اقوام و ملل را به خود مشغول ساخته و به انتظار مصلحی که بتواند جهان را نیکو اداره کند، دقیقه شماری می کند. اینک پاره ای از این اقوام را نام می بریم: □ برهمنان- یهود- ایرانیان- مسیحیان- نژاد اسلاو- نژاد ژرمن- عربستان- انگلستان استاد بفرمایید چرا امامان شعیه در دوازده نفر انحصار پیدا کرده است؟ وقتی به روایات می نگریم از همان زمانی که سخن از جانشینی رسول خدا به میان آمد خلفا و جانشینان نیز معین گردیدند. در این که چرا امامان دوازده نفرند و اولین آنان علی (ع) و آخرین آنان علی (ع) و آخرین آنان مهدی (ع) است ۹۱ حدیث وارد شده است. امام ها دوازده نفرند و ۹ نفرشان از نسل حسین بن علی (ع) است که نهمین آنان قائم (ع) می باشد که باز در این مورد ۱۰۷ حدیث وجود دارد از رسول خدا پرسیدند چند نفر خلافت و جانشینی تو را بر این امت عهده دارد می باشد فرمود، دوازده نفر به عدد نقباء بنی اسرائیل، امام صادق در این مورد - ورقه ای سفید را که حضرت به آن اشاره می کرد، آوردم و به امر حضرت خواندم. در سطر اول نوشته بود. لا اله الا الله و محمد رسول الله . بدرستی که عدد ماه ها نزد خداوند ۱۲ می باشد و سپس نام دوازده امام در آن کاغذ نوشته شده بود. آیا عقیده به حضرت مهدی (ع) از ساخته های علمای شیعه در قرن یازدهم هجری است؟ نمی دانم علت چیست که بعضی مطلبی را که ریشه تاریخی دارد و مورد توجه علمای شیعه و سنی و محققین از عامه و خاصه می باشد را منکر می شوند و چگونه حاضر می شوند به خود جرأت دهند که چنین دروغی را به علمای شیعه نسبت دهند. موضوع مهدویت در زمان رسول خدا از مسلمات بوده به طوری که در اصل مهدویت کمتر سؤال به چشم می خورد

بلکه بیشتر سوالات از فروع موضوع می باشد. گاهی می پرسند مهدی(ع) از چه نسلی است؟ چه وقت ظهور می کند؟ یا این که وظیفه ی ما در عصر غیبت چیست؟ چرا او را مهدی می گویند؟ برای چه قائم نامیده شده؟ و علت غیبت آن حضرت چه می باشد؟ موضوع مهدویت در بین صحابه و تابعین بوده و بعد از رسول خدا می بینیم گاهش بین صحابه و تابعین سخن از مهدویت به میان می آید. حتی یکی از علمای معروف اهل تسنن می گوید: با مهدی بین رکن و مقام بیعت می شود. عمار و یاسر می گوید: وقتی نفس زکیه کشته می شود منادی از آسمان ندا می کند که امیر شما فلان شخص است بعد مهدی ظاهر می گردد و دنیا را پر از عدل و داد می کند و یا ابن عباس یکی از صحابه به معاویه می گوید: کسی از ما در آخر الزمان چهل سال حکومت می کند. آیا غیبت آن حضرت از سرداب شروع می شود؟ غیبت آن حضرت از هنگام ولادت بوده است دیدم می حکیم خاتون ناپدید شد. او می گوید: آن گاه که او را در حالت سجده دیدم به خدمت امام حسن عسکری آمدم و چون برگشتم از دیده ام نهان شده ناراحت شدم خدمت امام حسن عسکری برگشتم و او را خبر ساختم او فرمود: عمه برگردد او را خواهی دید. خلیفه ی زمان دستور داد او را دستگیر کنند. مأمورین خلیفه وقتی وارد منزل شدند منزل آن حضرت به صورت سرداب در آمده بود و پر از آب گردیده بود و امام را در تخت گاهی مشغول عبادت دیدند به واسطه ی زیادی آب نتوانستند دسترسی به آن حضرت پیدا کنند. خبر به حکومت وقت دادند. خلیفه دستور داد اطاق را خراب کنند وقتی مأمورین برگشتند دیگر امام را ندیدند و به همین علت بعضی می گویند شاید غیبت امام از سرداب آغاز شده است. من خبری شنیده ام که در آن می گوید (لا مهدی الا عیسی) مهدی نیست مگر همان عیسی بن مریم آیا این خبر صحت دارد؟ امام باقر می فرماید: عیسی (ع) از آسمان قبل از قیامت نزول می کند. یهود و نصاری همه به ایمان می آورند و عیسی پشت سر مهدی (ع) نماز خواهد خواند. بفرماید چرا در بین شیعیان معمول است که هر گاه نام مهدی به لفظ قثم برده می شود برای احترام می ایستند؟ این عمل از سیره قدیکی شیعیان است و هم اکنون در بین آنان معمول است از آباء گرامی آن حضرت داریم قبل از ولادتش با شیندن یا بردن نام به او لفظ قائم به یا خواسته و ادای احترام می کنند. روایات می گوید: صاحب الامر غیبتی دارد بسیار طولانی و از کثرت لطف و محبتی که به دوستانش دارد هر کس نام او را به لفظ قائم یاد کند آن جناب هم به او نظر لطفی خواهد نمود و چون در این حالت مورد توجه آن حضرت واقع می شود. سزاوار است به جهت احترام به پاخیزد و تعجیل فرجش را از خدا بخواهد. آیا به موضوع مهدویت در قرآن هم اشاره شده است؟ اگر از مهدی (ع) به صرافت در قرآن سخن گفته نشده در روایات زیادی اشاره به خصوصیات آن حضرت شده است، آیات فراوانی در قرآن هست که در تفسیر و تأویل آن به حضرت مهدی اشاره کرده اند. مرحوم سید هاشم بحرانی که از علمای شیعه است در کتابش ۱۱۰ آیه را ذکر کرده است که آنها مربوط به امام دوازدهم شیعه است. آیا علم و دانش روز، عمر هزار یا بیشتر انسان را تأیید کرده است؟ عمر افراد مقیاس معینی ندارد. انسان در هر سنی از عمر که مریض شود به امید زندگی بیشتر جهت مداوا تلاش می کند. اگر عمر اندازه ی معنی داشت باید عقلای عالم، برای درمان و پیشگیری حدی از عمر را قائل می شدند و فراتر از آن را جایز نمی دانستند در حالی که هرگز چنین نبوده است. آیا می توان دلیلی از قرآن بر امکان افزایش طول عمر آورد؟ قرآن مجید در سوره عنکبوت عمر ۹۵۰ ساله ی نوح پیغمبر را امضاء کرده و می فرماید: فرستادیم نوع را به سوی قومش که در بین آنان هزار سال زندگی کرد. با اعتقاد به عمر طولانی حضرت (ع) آیا ایشان در وقت ظهور پیرو فتوت خواهد بود؟ آیا این سؤال پیش نمی آید که حضرت همه با عمر طولانی خویش از کار افتاده باشد؟ این حالت غالباً در همه ی افراد پیر می باشد اما در باره امام زمان روایات می فرماید: در وقت ظهور آنحضرت جوان خواهد بود. امام رضا(ع) در این باره می فرماید با این که حضرت سنش زیاد است اما صورتاً جوان است طوری که بیننده او را چهل ساله یا کمتر کمان می کند. در روایات دیگر داریم که در قائم (ع) علامتی از یونس پیغمبر است و ان برگشتش از غیبت در اول جوانی است. یونس پیغمبر نیز وقتی از میان قومش رفت، چون برگشت به صورت جوانی زیبا بود. از امام باقر به رسیده که حضرت صاحب الامر با اهل تورات و با اهل انجیل به انجیل و با اهل قرآن به قرآن حکومت می کند ما در

اخباری دیگر از ائمه که آن حضرت جز دین اسلام دینی دیگر را قبول نمی‌کند، آیا این دو دسته روایات با هم منافات دارند؟ بین این دو دسته منافاتی وجود ندارد. به بیانی که مرحوم علامه مجلسی نیز فرموده است حکومت بین آنها با کتاب خود آنهاست، مراد این است که با کتاب‌های آسمانی خودشان آنها را محکوم می‌گرداند. با این که مراد از حکومت بین آنها با کتاب خود قبل از بالا گرفتن کار حضرت و تسلطش بر جهان است. البته برای حضرت صاحب الامر قبل از تسلط و بعد از تسلط یکسان است. او با قدرت خدا تمام اختراعات ضد شری را از کار انداخته و با معجزه‌ای که مطابق آن عهده و زمان باشد ظهور می‌کند. چون عصر حضرت ولی عصر زمان علم و اختراعات می‌باشد زمان است که انسان‌ها بواسطه‌ی علم به اوج تمدن رسیده‌اند خداوند علوم اسرار، اختراعات را بدست آن حضرت برای بشر آشکار می‌کند، کم‌دچار بهت و تعجب می‌شود همان طوری که عصای موسی، علم عیسی و فصاحت قرآن اطباء و عالمان را متحیر و مطیع گردانید. با این تفاوت که امام زمان پیغمبر نیست و شریعت عوض نمی‌شود. عوامل پیروزی امام زمان (ع) کدام است؟ یکی از عوامل پیروزی امام زمان استفاده از علومی است که تا آن روز برای بشر نداشته است و چیزی از آن نمی‌دانند. مسلمانان آن روز تحت سرپرستی امام معصوم در مرحله‌ی فوق تصور از دانش قرار می‌گیرد و این هم اختراعات بشری را خنثی کرده و اجازه نمی‌دهد غول‌های انسان‌نما برای نابودی بشر از این همه فریت‌های خدادی استفاده کنند. با چنین برنامه‌ای پیروزی ولی عصر بر دنیا آسان می‌گردد. یکی دیگر از عوامل پیروزی امام اوضاع دنیای آینده می‌باشد. اوضاع آینده‌ی دنیا و تحولات مختلفی که پی‌در پی رخ می‌دهد، طوری زمامداران سیاسی و حکومت‌های عالم را سر به‌گریبان می‌کند و در بن‌بست‌های سیاسی و اقتصادی قرار می‌دهد که خود به خود قبل از ظهور حضرت یکی پس از دیگری سقوط کرده و نابود خواهند شد. به امید روزی که وعده الهی را در ظهور امام زمان تحقق یافته‌بنگریم.

اسرار موفقیت در زندگی و تجارت

الهام حاجی باقری - حسنعلی میرزا بیگی در دنیای تجارت افراد معدودی در صدد رسیدن به عالی‌ترین درجه هستند. البته چنین رویه‌ای که حکمفرماست خوب است. دنیایی را تصور کنید که در آن همه‌ی ارباب رجوع فوق‌العاده باشند جایی که ما بتوانیم هر چیزی را که دوست داریم بدون هیچ محدودیت و قید و بندی تولید کنیم و هر فردی آنقدر آزادی داشته باشد که تمام صور خیال و تصوراتش را هر چند کاری‌کسل‌کننده باشد عملی کند!

خلاصه کتاب ناشر: فراگفتناشر همکار: آینه دانش. دکتر باهر - فن افزر نوبت چاپ: اول - ۱۳۸۸ تلخیص: (سیمین رضایی) - وقتی داشتن جایگاهی متوسط کفایت می‌کند چرا خود را شکنجه می‌دهیم تا به حد اعلی برسیم؟ در دنیای تجارت افراد معدودی در صدد رسیدن به عالی‌ترین درجه هستند. البته چنین رویه‌ای که حکمفرماست خوب است. دنیایی را تصور کنید که در آن همه‌ی ارباب رجوع فوق‌العاده باشند جایی که ما بتوانیم هر چیزی را که دوست داریم بدون هیچ محدودیت و قید و بندی تولید کنیم و هر فردی آنقدر آزادی داشته باشد که تمام صور خیال و تصوراتش را هر چند کاری‌کسل‌کننده باشد عملی کند! مطمئناً زندگی در دنیایی که چنین است کسل‌کننده و یکنواخت خواهد بود. بهتر است کمی کارها را ناقص انجام دهیم تا بد و نامطلوب به نظر برسد! مسلماً اگر کیفیت پایین‌تری داشته باشد سرگرم‌کننده تر و جالبتر خواهد شد. طبیعت اشخاص خلاق همین است. چنین افرادی همواره به دنبال چیزی می‌گردند تا با آن دست و پنجه نرم کنند. ایشان خواهان مبارزه‌اند. این همان چیز است که زندگی‌شان را مهیج کرده و نشاط میبخشد. البته زندگی ارباب رجوع نیز به سبب وجود انسان‌های خلاق است. شما می‌خواهید تا چه اندازه خوب باشید؟ همه‌ی ما می‌خواهیم کارمان را به خوبی انجام داده و موفق شویم اما واقعاً می‌خواهیم در چه سطحی باشیم؟ تقریباً خوب؟ خوب؟ بسیار خوب؟ بهترین فرد در رشته‌ی تخصصی خود؟ یا بهترین انسان روی کره‌ی زمین؟ به طور قطع ذوق و استعداد شما موثرترین عامل در این زمینه خواهد بود اما هرگز شما را به اوج مقام مطلوبتان نمی‌رساند. هر کسی می‌خواهد خوب باشد اما عده‌ی

اندکی از افراد هستند که برای رتبه از همه چیز میگذرند و بسیاری چیزها را فدای آن میکنند. بسیاری از افراد از آن جهت خوب بودن را ترجیح میدهند که دیگران دوستشان بدانند و کسب محبت و احترام دیگران از هر چیزی برایشان مهم تر است. اکثر مردم در پی یافتن راه حلی هستند تا روشی به سوی خوب بودن بیابند اما باید دانست که هیچ راه حل مشخصی در این باره وجود ندارد. تنها شیوه‌ی مکنه یادگیری از طریق آزمون و خطا و کسب تجربه است. من می‌خواهم همچون پرسیل آتوماتیک به منتهای شهرت دست پیدا کنم. آرزوی ویکتوریا بکهام نوجوان فقط این نبود که بهتر از همسالان خود باشد یا حتی خواننده‌ی معروف باشد او می‌خواست جهانی شود! (مشهورترین فرد در روی زمین) و ویکتوریا نه تنها رویای آن را در سر داشت بلکه تمنای این خواسته آن قدر در او شدید بود که به اندازه‌ی کافی رای دستیابی به آن تلاش کرد و همین امر او را از همه‌ی ما متفاوت و متمایز ساخت. موضوع این نیست که او چقدر توانایی این کار را داشت و تا چه اندازه خوب بود بلکه مهم این است که او می‌خواست چقدر خوب باشد! اما نکته‌ی جالب در جمله‌ی نقل شده از او این است که ویکتوریا خودش را با جورج میشل و ماریا کری مقایسه نمی‌کند بلکه شهت آتوماتیک پرسیل را الگو و مقیاس سنجش خود قرار میدهد. همین تخیل ناب اولیه است که او را به موقعیتی که امروز در آن قرار دارد رسانده است. در طلب انتقاد افراد از خود باشید. تأیید شدن از سوی دیگران فوق العاده آسان است تنها کافیت اراده کنیم یا از افرادی احتمال بیشتری دارد آنچه را خواهان شنیدن آن هستیم به زبان بیاورند تقاضای تأیید داشته باشیم. احتمالاً آنها فقط ما را تحسین کرده و هیچ کلمه یا جمله‌ی انتقاد آمیز بیان نخواهند کرد. ما چون بی صبرانه منتظر شنیدن محسنات خود و تعریف و تمجید از سوی دیگران هستیم سعی میکنیم بر کم و کاستی‌ها و نقص هایمان سرپوش بگذاریم. در عوض اگر شما درصدد کسب ستایش دیگران نباشید می‌رسید: (چه اشکالی در کار موجود دارد؟ کجای کار من ناقص است؟ چطور میتوانم نقایص آنرا رفع کرده و سطحش را بالاتر ببرم؟) بدین ترتیب احتمال بیشتری وجود دارد که پاسخی منتقدانه و حقیقی دریافت کنید. حتی ممکن است ایده‌ی جدیدی نیز به ذهنتان خطور کرده و باعث پیشرفت و قوت شما در کارتان شود. -مقصر خود من هستم. تمام اشتباهات از جانب من بوده است. اگر در کاری که مشغول به انجام آن بوده اید اشتباهی رخ داد هرگز دیگران را سرزنش نکنید. تقصیر را به عهده‌ی هیچ کس جز خودتان نیندازید. حتی اگر کوچکترین نقش و کمترین تماسی با آن کار داشته اید مسئولیت کل کار را بپذیرید. وقتی شما کار را به عهده بگیرید و تمام مسئولیت آن را بپذیرید در جایگاهی خواهید بود که می‌توانید دست به هر اقدامی در مورد آن بزنید. -دنبال فرصت‌های بعدی نباشید. لحظه‌ای را در آن هستید غنیمت شمارید که بهترین شانس شما همان است. ما اغلب منتظریم تا مشتری ایده‌ی خاص و ناب را مطرح کرده و ما را تماماً در چند و چون کار قرار دهد. اما این امر تقریباً هرگز اتفاق نمی‌افتد. شاید شما همین حالا پروژه‌ای را در دست داشته یا مشغول انجام کاری باشید. احتمالاً می‌گوئید خیلی کسل کننده است، بهتر است هر طور شده آن را سرهم کرده و تحویل دهید. سعی می‌کنید کار بعدی را خوب انجام دهید. کاری که اینک رو به روی شماست عیناً یکی از این موارد است. نهایت سعی خود را بکنید و آن را به نحو احسن به سرانجام برسانید. شاید نتوانید کار فوق العاده انجام دهید، اما حداقل این است که، چون منتهای تلاشتان را کرده اید، قلباً احساس رضایت خواهید کرد و چیزهای بسیاری را نیز یاد خواهید گرفت. البته شما همواره آزادی انتخاب دارید. میتوانید کاری را برگزیده و انجام دهید که هر چه بیشتر خلاقیت هایتان را بکار گیرد. - کاری را که دیگران از پس آن بر نمی‌آیند، شما انجام دهید. تگر شما نیز دست به انجام آن نزنید چنین چیزی هیچ گاه موجودیت پیدا نخواهد کرد. فقط با حرف زدن و شرح و توصیف آن نمی‌توان در مورد آن قضاوت کرد. لین ایده خاص حتماً باید به اجرا در آید تا موجودیت داشته باشد. دیگران برای آنچه که هیچ درکی از آن ندارند هیچ هزینه‌ای را نمی‌پردازند و این خود شما هستید که باید آن را به مرحله اجرا درآورید حال هر هزینه‌ای که میخواهد داشته باشد. - کسی که هرگز اشتباه نکند، محال است که موفق شده و به جایی برسد. بنیامین فرانکلین در جایی عنوان کرد: ((من شکست نخورده‌ام تنها ده هزار ایده داشته‌ام که هیچ یک به عمل در نیامده‌اند.)) توماس ادیسون میگوید: ((از

دویست حباب لامپی که روشن نشد، هر شکست چیزی را به من آموخت که در تلاش و آزمایش بعدی خود آن را به کار گرفتم.)) همه این شخصیت های نامی در یافته اند که شکست ها و استارت های نادرست مقدمه ی موفقیت هستند. و شکست ها اصلی ترین یار موفقیت می باشند. - اینکه بخواهیم همواره خوب ، شماره یک ، و حق به جانب باشیم ، اشتباه است. خوب بودن و درجه یک بودن بر مبنای دانش و تجربه پایه ریزی می شود و غالبا هم قابل اثبات است. دانش از گذشته می آید ، پس بی خطر است. دانش همچنین از قدیم الایام بوده است ، پس نقطه ی مقابل نیروی ابتکار خواهد بود. تجربه حاصل راهکارهایی برای فرار از مشکلات و شرایط گذشته است. مسلما ، موقعیت های پیشین با شرایط کنونی تفاوت دارند، بنابراین باید ترتیبی داد تا این موفقیت ها با مشکلات جدید همخوانی داشته باشند . گرچه این احتمال هم وجود دارد که اگر شما تجربه ای را کسب کرده باشید مطمئنا آن را به کار خواهید گرفت. اگر بتوانید خود را به اثبات برسانید انسانی واقعی هستید. شما میتوانید همواره با زمان پیش رفته و مطابق خواسته ی افراد رفتار کنید. دائما شماره یک بودن نیز کسالت آور است و میزان خلاقیت شما را پایین می آورد. راه ورود ایده های جدید به ذن را نیز مسدود میکند . بدین ترتیب شما در خوب بودن دائم خود و حق به جانب بودنتان که نوعی تکبر و خودبینی نیز هست فرو رفته و ریشه دوانیده اید. تکبر ابزار ارزشمندی است اما مشروط بر آنکه شدیدا محتاطانه به کار گرفته شود. بدتر از همه اینکه خوب بودن نوعی نمایش اخلاقی را نیز با خود به همراه دارد. انسان جایز الخطاست و هر رفتار ضعیفی که از او سر بزند قابل پذیرش است اما اشخاص درجه یک متنفرند از اینکه دیگران ایشان را جایز الخطا دانسته و چنین تصویری در رابطه با آنها داشته باشد. - باید اشتباه کرد . فقط کافیست دست به کار شوید حتی اگر مرتکب اشتباه شدید ناگهان خواهید دید همه چیز برایتان امکان پذیر شده است و دیگر سعی نمی کنید مصمن از گناه و خطا باشید. بدین ترتیب شما در مسیری نا شناخته قدم نهاده اید . هیچ راهی وجود ندارد که مطلع شوید چه اتفاقی خواهد افتاد اما اینک نسبت به زمانی که همه چیز به خوبی پیش میرود و شما هم سعی دارید خوب و نمونه باشید شانس بیشتری وجود دارد که تمامی موارد سرگرم کننده و هیجان انگیز باشند. البته اشتباه کردن نوعی ریشک است. برخی افراد میترسند ایده های پیشنهادی خود را مطرح کنند که مبدا کم بنیه و احمقانه باشند . آنها از آنچه که دیگران در موردشان فکر خواهند کرد در هراسند . ریسک ها مقیاس سنجش افراد هستند. اشخاصی که هیچ گاه خطر نمیکنند بسیار محتاط بوده و سعی در حفظ کارهایشان دارند. اما آنهایی که خطر نمیکنند اغلب برداشته هایشان می افزایند. بعضی ریسک ها در آینده به نتیجه میرسند. بنابراین برخی افراد دست زدن به چنین کارهایی را اشتباه میدانند. اما همواره خوب بودن همچون به عقب گام برداشتن است چون فقط در این صورت میتوانید ثابت کنید که در چه نقطه ای بوده اید. موفقیت یعنی پیاپی شکست خوردن بدون آنکه ذره ای از اشتیاق و حرارت شما کاسته شود. -از بیان ایده های احمقانه ی خود نترسید. همه ی ما ممکن است به موانعی ذهنی برخورد کنیم اما باید این موانع را از سر راه برداریم. راه از میان برداشتن چنین سدهایی اهمیت ندادن به منعیات و دائما نگران خوب و شماره یک نبودن است. جان کلیر - کم دین معروف - میگوید ((نبوغ خلاق مسؤل موقعیت هایی به دور از تفکر انتقادی است.)) از تعامل با افراد کارآموده و درجه یک نهراسید . -بهترینها همیشه دشوارترین ها هستند . آنها ساده دل و بی تزویرند بدون آنکه به همه جوانب پرسشی خاص پردازند فقط یک بخش از آنرا بررسی میکنند. همین است که ایشان را در چشم همگان خوب و نیکو می نمایاند . این دسته از افراد هیچ تمایلی به سازش و مصالحه ندارند . شاید این قبیل افراد به دیگران و مخصوصا تشر بزنند و با تهدید با ایشان صحبت کنند. اما اگر شما نزد آنها بروید و تقاضای راهنمایی کنید و بگویید که میخواهید کاری را به خوبی به انجام برسانید مطمئنا با روی باز به شما پاسخ خواهند داد اگر شما کاملا بدانید که چه میخواهید و تمام توان خود را برای به دست آوردن آن به کار بگیرید گرچه ممکن است بحث و جدل هایی وجود داشته باشد آنها نیز به شما احترام خواهند گذاشت . شاید در همان لحظه ی نخست چنین نکنند اما چندی پس از آن به سوی شما خواهند آمد . البته تضمینی وجود ندارد که شما جایگاه شغلی بالاتر و برتری پیدا کنید اما حداقل از کار با آدمهای دون پایه بهتر است . - فقط در صدد کسب جوایز نباشید . تقریبا همه ی

انسان‌ها برنده شدن و جایزه گرفتن را دوست دارند و همین انرژی نوسب ایجاد درآمد است. اما آگاه باشید کمیسیون همواره جوایزی شناخته شده به اشخاص اهدا میکند. به عبارت دیگر آنچه اهدا میشود مطابق مد روز است. اما نیروی ابتکار و خلاقیت نمیتواند متداول و شیک باشد چرا که از جانب کمیسیون به تصویب نرسیده است. به دنبال مد نباشید فقط به موضوع انتخابی خود اطمینان کنید و آنرا پیش ببرید. بسیار بعید به نظر میرسد که وقتتان به هدر رفته و طرحی بی ارزش خلق کنید. هنر واقعی همین جاست. هنر واقعی همین است.

آسیب شناسی سازمانی

نویسنده: آندرو مانزینی

خلاصه کتاب - مترجمان: علی عطا فر، مرضیه قبادی پور، سعید آنالوئی - ناشر: انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین - نوبت چاپ تابستان ۸۵ - تلخیص: منیره علیپور - برنامه ریزی راهبردی: اصولاً برنامه ریزی راهبردی، کامیابی بلند مدت است. یک عامل کلیدی برای اطمینان از موقعیت رقابتی سازمان، توانایی در برنامه ریزی مسیر آینده سازمان به طور واقع بینانه و موثر می باشد. آسیب شناس در چارچوب راهبردی، باید (هم با برنامه ریزی طولانی مدت و هم با برنامه ریزی میان مدت) اقداماتی را به طور نظام مند و اثربخش از حال تا آینده تحت عنوان اهداف راهبردی معنادار انجام دهد. آسیب شناس نباید برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت را هم فراموش کند. همچنین، به منظور اطمینان از پیشرفت هماهنگ در اهداف شرکت، باید همه سیستم های برنامه ریزی در سازمان یکپارچه شوند. فقدان برنامه های معنادار در سازمان، مدیریت را از فرصت هایی که در محیط قرار دارد، غافل می کند. واکنش مدیران را جهت تغییرات قابل پیش بینی بازار، عرضه محصول جدید و فشارهای رقبا یا حداقل تاثیراتی که به طور نظام مند می توان اعمال کرد، محروم می سازد. رسالت اصلیا آسیب شناسی قبل از بررسی داده های بیرون از محیط تجاری شرکت ها، باید از اندیشه ی مدیریت عالی در مورد کسب و کار سازمان، اطلاع کافی داشته باشد. رسالت و تعهد به انجام آن به عنوان تعیین کننده های اصلی سازمان برای برخورد اثربخش با محیط در نظر گرفته می شود. تنظیم هدف یا رسالت به طور مبهم، دستورالعمل گیج کننده ای است اهداف مبهم باعث تعبیر و تفسیر زیاد می شود. تعریفی روشن و واضح از رسالت اصلی سازمان، به عنوان یک نیروی محرک در برنامه ریزی راهبردی مهم است. تشریح کافی اهداف کلی، عینی و راهبردی، برای مجریان، راهنمای معنادار و مفیدی خواهد بود. بررسی شرایط محیطی برنامه ها تنها بر اساس تحلیل محیط درونی نمی باشد: امروز مدیران، زمان بیشتری را به پیش بینی محیط سخت، در دسر آفرین و تاثیر گذار بر آینده شرکت، صرف می کنند. از آنجائیکه مدیران شرکت در مورد آینده شرکت و شرایط تاثیر گذار محیطی همواره نگران اند؛ به طور رسمی و غیر رسمی، منابع قابل توجهی را برای آن اختصاص می دهند. آنها با استفاده از این اطلاعات، به طور مستمر در تشخیص تغییرات و روندها تلاش می کنند. تقریباً همه عوامل، تحت کنترل سازمان نیستند، اگرچه تاثیر عمیقی بر آینده سازمان دارند. معمولاً شرکت ها حداقل باید عامل های محیطی زیر را شناخته و دنبال کنند • روندهای اقتصادی: نظیر نرخ تورم، هزینه مواد خام، هزینه های انرژی، نرخ تولید، نرخ بهره و دیگر عامل های اقتصادی بین المللی یا داخلی که بر سازمان تاثیر می گذارند • نیازهای قانونی: شامل مقررات دولتی برای صنایع ویژه و برنامه های دولتی که بر کیفیت و کمیت نیروی کار تاثیر گذار می باشد • پیشرفت های فنی • اقدامات رقبا • دسترسی به منابع انسانی راهبردهای بازار یا بیبرنامه ریزی بازار، مکمل توسعه و اجرای راهبردهاست. بازاریابی برای خودش یک اصل مهم محسوب می شود. با وجود این آسیب شناس باید دانش کافی برای ارزیابی اینکه آیا جنبه حمایتی عملیات شرکت تا حد کافی به دست آمده است یا خیر، داشته باشد. بازاریابی معاصر بر اهمیت مشتری و تاکید بر رفع نیاز بازار استوار است. به دلیل تحولات بازار، بسیاری از مدیران سازمان ها، سریعاً کار خود را دوباره تعریف کرده و برای پاسخ گویی به مشتریان آن را توسعه می دهند و یا با شرکت های وابسته

ادغام می شوند و یا تصمیم می گیرند وارد بازاری شوند یا نه. اما کار آسیب شناس در این زمینه ارزیابی خطرات و نتایج تصمیمات اجرایی است. ساختار سازمانی سازمان برای تحقق موفقیت آمیز رسالت، اهداف و برنامه هایش، باید ساختار کاری، افراد و نحوه انجام آن را مشخص کند. این ساختار باید هم ژرفا و اثربخشی را نشان دهد. ژرفا: یعنی کنترل کافی مدیریت، بسیج مناسب منابع، امکانات و تعریف ارتباطات متقابل بین واحدهایی است که باعث می شود، انتظارات مورد نیاز را برآورده سازد. اثربخشی: یعنی تفویض اختیار کافی و حاکمیت در واحدهایی که تصمیم گیری در سطوح مناسب را بدون رده های مدیریتی غیر لازم و کنترلی شرکت، امکان پذیر می سازد. در نظریه طراحی کلاسیک، یک سازمان خوب، سازمانی است که ساختار از عملکرد پیروی کند. از جنبه تجاری، ساختار سازمان از کارکرد رسمی پیروی می کند و به وسیله رسالت، برنامه ها و اهداف سازمان تعریف می شود. بعضی از معیارهای به کار رفته برای بررسی این نظریه، شامل موارد زیر می باشد: • با چه کیفیتی ساختار سازمانی، اجرای وظایف را تسهیل می کند • تا چه حدی سازمان از کارکنان برای انجام کارها استفاده می کند و با چه کیفیتی این افراد با نیازهای شغلی متناسب شده اند • تا چه حدی سیستم پاداش، رفتار مطلوب را در بعضی از کارکنان تقویت می کند • چگونه اطلاعات و فرآیندهای تصمیم گیری به منظور تسهیل کارها به کار می رود. منابع سازمانی منابعی عموماً با شاخص هایی از قبیل اندازه شرکت ها، موقعیت شرکت در محیط تجاری و سود دهی تامین می شود. صرفاً داشتن منابع به این معنی نیست که می توان از آنها به طور اثربخش استفاده کرد یا اینکه برای شروع کار مناسب می باشد. در طرح آسیب شناسی، اصولاً آسیب شناس به این موضوع علاقه مند است که آیا منابع سازمانی کافی، برای برنامه های عملیاتی وجود دارد یا خیر. این حقیقت که یک شرکت در زمان مشخص انواع خاصی از منابع موجود را ندارد، لزوماً به این معنی نیست که شرکت قادر به برآورده نمودن تقاضاهای مطرح شده راهبردی، نمی باشد. اگر سازمان بتواند چنین منابعی را از طریق تبدیل نوعی منبع به نوع دیگر به دست آورد، می توان برنامه ها و راهبردهای مورد نظر را اجرا کرد. منابع مالی وضعیت مالی موجود سازمان یکی از مهم ترین منابعی است که باید مورد ارزیابی قرار گیرد. سلامت مالی یک سازمان برای بقا آن اهمیت دارد، اما برای کارکنان بیشتر یک مسئله بی اهمیت است؛ چرا که این موضوع معمولاً در بالاترین سطح مدیریت مورد بررسی قرار می گیرد. معمولاً بررسی سلامت یک سازمان در حیطه آسیب شناسی توسعه ای قرار نمی گیرد؛ زیرا طبق روال عادی، حساب رسان مالی طی بررسی ها و رسیدگی های سالانه این کار را انجام می دهند. بلکه آسیب شناس به بررسی رویکرد مدیریت بیشتر علاقه مند می باشد تا اینکه بخواهد اهداف مالی شرکت را هدف گذاری و آنها را بررسی کند؛ چرا که نتایج فرآیند آسیب شناسی به احتمال زیاد به سلامت مالی بلند مدت شرکت منجر خواهد شد. این بخش از آسیب شناسی باید توسط افرادی مجرب و با سابقه مناسب انجام گیرد. تعهدات مالی، هزینه های کار و عوامل مربوط به آن؛ مانند هزینه تورم در طرح آسیب شناسی مورد بررسی قرار می گیرد. بنابراین، باید از هزینه های اضافی چه ثابت و چه متغیر که به نیازهای سازمانی از قبیل تسهیلات، مدیریت، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و موارد دیگر مربوط می شود و سازمان آنها را تأیید می کند، مطلع بود. معمولاً این تعهدات به تصمیم هایی درباره تخصیص منابع که اصولاً بر کسب و کار شرکت تأثیر می گذارد منتهی می شود. منابع فن آوری سازمان های موفق مبتنی بر فن آوری از طریق حمایت از حق مالکیت معنوی، دارائی های وسیعی دارند با وجود این حتی برای سازمان هایی که ممکن است در این زمینه پیشرو باشند همگام بودن با تغییرات فن آوری از اهمیت اساسی برخوردار است. در عصر فن آوری اطلاعات، هیچ سازمانی نمی تواند خوش خدمتی کند؛ زیرا جایگاه خود را از نظر پیشرو بودن از دست می دهد و سرانجام سود یا بازارهایش را به شرکت های رقیب واگذار می کند. آسیب شناس تنها باید به تشریح وضعیت موجود توسعه و فن آوری دانش فنی در شرکت بپردازد. چنین توصیفی با ارزش است؛ زیرا به تعیین محصولات تولیدی منتخب در هر دو شرایط کوتاه مدت و بلند مدت رقابتی و تنظیم بودجه مورد نیاز در تحقیق و توسعه (به ویژه اگر پیرامون جهت دهی مجدد راهبرد مورد نظر باشد). کمک می کند. منابع فیزیکی دارائی های فیزیکی از قبیل ذخایر نفتی، دارائی های غیر منقول، تجهیزات ساختمان ها

از دیدگاه مدیران مهم هستند، ولی از نظر کارکنان عادی (به جز مواردی که محیط کاری، زیر حد استاندارد است)، اهمیت کمتری دارند. دارائی های فیزیکی سازمان به حدی مهم هستند که یک پایگاه دارائی را تشکیل می دهند و تعیین می کنند که ساختار سازمان تا چه حدودی است؛ به ویژه اگر سازمان در تسهیلات تولیدی صنعتی سرمایه گذاری سنگینی کرده باشد. این بخش در آسیب شناسی از اهمیت نسبی کمی برخوردار است، شاید به این علت که هیچ اطلاعات جدیدی به آنچه که قبلاً مدیریت دریافته بود، اضافه نمی کند. منابع انسانی وجود منابع انسانی در سازمان، تعداد افراد، مهارت ها، خصوصیت ها، توانایی یادگیری، استعدادهای نهفته کارکنان و دیگر ویژگی های مربوط به عملکرد شغلی، برای بقای اصلی سازمان ضروری است. منابع انسانی از بین همه دارائی ها به خوبی شناخته نشده است. این نقل قول که مدیریت آمریکایی افراد را هزینه می بیند تا منابع گرافه گویی بیش نیست به ندرت چیزی چه خوب، چه بد در زندگی سازمانی وجود دارد که به منابع انسانی برنگردد. تعداد کمی از مدیران درک می کنند که سرمایه گذاری اصلی زمانی است که آنها شخصی را استخدام می کنند. زمانی که مزایا و حقوق دائمی فرد طی سالها محاسبه و حق بازنشستگی در آخر به آن اضافه شود، یک کارمند عادی، دارائی یا بدهی یک میلیون دلاری محسوب می شود. اطلاعات ناقص یا عدم اطلاعات درباره توانایی نیروی کار موجود، به ویژه در صنایع دارای فن آوری بالا برای تحقق طرح های شرکت، می تواند نتایج راهبردی خطرناکی را به همراه داشته باشد. بسیاری از شرکت ها به دلایلی از قبیل مهارت های متفاوت مورد نیاز و پیشرفت های فن آوری، اندیشه های گذشته را مورد منابع انسانی مجدداً مورد ارزیابی قرار داده اند. الگوهای ترک خدمت کارکنان احتمالاً به عنوان بحرانی ترین مشکل می توان از آن یاد کرد. یک سازمان بدون کارکنان لایق و شایسته نمی تواند توزیع یکسانی از قابلیت های فنی، اجرای یک برنامه عملیاتی یا راهبردی اثربخش و رقابتی در بازار داشته باشد. نرخ ترک خدمت نباید آنقدر پائین باشد تا سازمان تا سازمان قدیمی و عقب افتاده شود. همچنین، این نکته که ترک خدمت گسترده، گرانتر از حد تصور افراد است باید مورد تاکید قرار گیرد. به محض اینکه زمان هدر رفته برای رسیدن به بهره وری، هزینه های کاریابی، مصاحبه های مدیریتی و امثال آن را جهت جایگزینی فردی دیگر در نظر بگیریم، تاثیر واقع از دست دادن کارکنان موجود، گیج کننده است. بعضی سازمان ها ترک خدمت را به عنوان یک عامل ارزیابی عملکرد مدیران خود، در نظر گرفته اند. ارزیابی عملکرد یک برنامه ارزیابی جامع و اثربخش با ابزاری مناسب، ارزیابی دقیق و واقعی از نقاط قوت و ضعف کارکنان به دست می دهد. بعلاوه باعث بررسی معنادار عملکرد و گفتگو با هر یک از کارمندان به منظور دریافت بازخورد و در نتیجه شناخت توان و عملکرد آنها می شود. برای اکثر مدیران، ارزیابی عملکرد، نگرانی های زیادی را به همراه دارد؛ زیرا به طور ذاتی مشکل فقدان آموزش و عدم آمادگی، می تواند عاملی در پائین بودن عملکرد تلقی شود. همچنین، ممکن است نگرش کارکنان رده پائین نسبت به ارزیابی، نگرانی اساسی تری باشد. تکمیل و ارائه طرح آسیب شناسی چکیده مشکلات مهم و مسائل آسیب شناس باید با واقع بینی بررسی کند که در یک زمان به طور منطقی چند مورد از مشکلات را می توان مطرح کرد. به ویژه باید از ارائه لیست بلند بالایی از مشکلات به مدیریت پرهیز کند؛ چرا که ممکن است این امر اغراق آمیز به نظر برسد. آسیب شناس باید مسائل و مشکلات واقعاً مهم را تجزیه و تحلیل و گزارش مختصری از ماهیت و حیطه آنها تهیه کند. این کار به معنی نادیده مشکلات جزئی نیست؛ زیرا در عملکرد واقعی، بسیاری از این مشکلات زیر مجموعه مسائل حل نشده، بزرگتر و اساسی تر هستند. کار اصلی آسیب شناسی تصمیم گیری در این مورد است که کدام یک از مسائل اصلی، استحقاق توجه و زمان بیشتر مدیریت را دارد. شاخص های مشکلات و مسائل غیر قابل حلاسیب شناس در تنظیم گزارش، ابتدا باید تاثیر مسائل و مشکلات مهم حل نشده در سازمان را به طور مختصر ارائه کند. برخی از مسائل و مشکلات شامل موارد زیر می باشد: ۱- تحقق نیافتن اهداف: معمولاً می توان حتی بدون آسیب شناسی رسمی، به آسانی عدم تحقق اهداف را تشخیص داد. ۲- ضعف عملکرد: معمولاً آسیب شناس داده های موجود را که شاخص ضعف عملکرد محسوب می شود، به عنوان ابزاری برای مقایسه معیارهای عملکرد گذشته به کار می برد. ۳- تعارض: آسیب شناسی روشی عالی

برای تشخیص ناهمگونی های تعارضی در سازمان می باشد. زمانیکه یک سازمان در مواجهه با یک مسئله، قادر به ارائه راه حل مناسب نباشد، دچار مشکل می شود. اغلب تعارض هایی سازمانی در بین افراد، رهبران و در تمام واحد های سازمان وجود دارد. اگر چنین تعارض ها ادامه یابد، باعث ایجاد رفتارهای مخرب شدیدی نظیر اتهام، مکر و حيله، از پشت خنجر زدن و رفتارهایی از این دست می شوند. ۴- بیکاری: حتی پردر دسر تر از تعارض، بیکاری است. بیکاری احساس ناامیدی و عدم هدایت افراد را نشان می دهد. بدین ترتیب، کارکنان کاری انجام نمی دهند؛ زیرا احساس می کنند که به هر حال کار کردن کمکی نمی کند، پس چرا کار کنیم؟ در این مرحله، آسیب شناس با ابراز ناامیدی و کناره گیری کارکنان روبرو می شوند. این امر می تواند بی نهایت خطرناک و بدون مدیریتی جدید و فرهمند، غلبه بر آن مشکل می باشد. دارائی ها و نقاط قوت و ضعف سازمان از آنجائیکه آسیب شناس در جستجوی دردها و بیماری های سازمان است، شاید جنبه های مثبت، دارائی ها و نقاط قوت بی نظیر سازمان را نادیده بگیرد. ممکن است علیرغم مشکلاتی که مشاهده می شود، این عوامل باعث موفقیت سازمان گردند. تشخیص آنچه درست است عامل مهم یک آسیب شناسی متعادل است. سازمان ها با نقاط قوت ذاتی خود می توانند مشکلات زیادی را که ممکن است در سازمان های دیگر مخرب باشند، تحمل کنند پیگیری منطقی برای تعریف دارائی ها و نقاط قوت سازمان، پوششی پیرامون شناخت متغیرهایی است که نباید در سازمان تغییر کند. پیشنهادات آسیب شناسی قبل از تکمیل گزارش آسیب شناسی، آخرین کار ارائه پیشنهادات است این امر باید توسط اعضا یتیم آسیب شناسی صورت گیرد. آسیب شناس می تواند آنها را ترغیب به مشارکت در این کار کند. این کار به ویژه به دلیل بحث و مجادله زیاد دشوار می باشد. این امر که داده ها و تحلیل های مشابه می توانند راه حل های مختلفی را به وجود آورند، جالب توجه است. پیشنهادات تیم آسیب شناسی باید از نظر ماهیت، کم و کلی باشد؛ چرا که برخورد با چند حوزه بحرانی در بلند مدت، بسیاری از مشکلات جزئی را خود به خود رفع خواهد نمود. بعلاوه، ماهیت گزارش آسیب شناسی به گونه ای است که در دستیابی به شناخت کافی از رفتار، موقعیت سازمان و چگونگی انجام آن به مدیریت سازمان کمک می کند. ارائه گزارش آسیب شناسی به مدیرتساختار گزارش آسیب شناسی مقدمه گزارش آسیب شناسی باید هم طرح آسیب شناسی و هم سازمان مورد بررسی در دید همگان قرار دهد و شامل موارد زیر می باشد: ۱- اتفاقاتی که باعث شروع این طرح می شود. ۲- فرآیند مورد استفاده برای انجام تحقیق ۳- ساختار و محتوای گزارش: آسیب شناس باید در مورد نتایج به دست آمده که به مدیران اجرایی عرضه شده، توضیحاتی ارائه دهد و اینکه گزارش طرح در دو بخش بیان می شود، اشاره کند: بخش اول: یک خلاصه گزارش مدیریتی شامل توصیف فرآیند به کار رفته در این تحقیق، پیشینه اطلاعات مربوطه، اظهار نظر در مورد بخش های اصلی داده های جمع آوری شده و پیشنهادات عمومی می باشد. بخش دوم: مجموعه داده های به کار رفته است که نتایج و پیشنهادات در خلاصه مدیریتی را به وجود آورده است. ۴- کمک کنندگان: تمام افرادی را که در آسیب شناسی مشارکت دارند، کمک کننده می گویند. مشارکت مدیران اجرایی و کارکنان ستادی در تیم آسیب شناسی، مدیران عالی و کارکنان پشتیبانی، سزاوار توجه خاصی است. آسیب شناس باید کوشش های مدیران در تیم آسیب شناسی را مورد تقدیر قرار دهد. ۵- اعضا: آسیب شناس در این مطالعه باید فهرستی از همه افراد شرکت کننده را تهیه کند. این کار نه تنها در موقع لزوم به طرح آسیب شناسی اعتبار می بخشد، بلکه به طور زیرکانه این حقیقت را که این گزارش توسط گروهی قدرتمند تهیه شده است، تقویت می کند. کار فرما یا شورای توسعه سازمانی، مشکل بتواند چنین سندی را نادیده بگیرند. علیپور

ما می توانیم

نویسنده: موحد داوودی

خلاصه کتاب- درآمدی بر مبانی مدیریت اسلامی و تبیین مبانی فکری و اعتقادی اقدامات مدیران انقلابی - تلخیص: مرتضی فرشته

پور - چکیده: مسئله اصلی این بحث بررسی مزیت‌ها و امتیازهای مدیریت در فضای اسلام است که سایر انواع مدیریت به علت نداشتن جهان بینی توحیدی اسلام از آن محرومند که از سه منظر می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد: اول اینکه: مدیریت اسلامی تنها راه حق و صحیح است که باید در آن حرکت کرد و تنها در مدیریت اسلامی است که افراد می‌توانند با اطمینان و یقین نسبت به صحت راه و عملکرد خود حرکت کنند حال آنکه غرب با طرح پلورالیزم (تکثر گرایی) تلویحا گم کردن راه درست و حق را اذعان کرده و با شک و تردید گام بر می‌دارد. دوم اینکه: مدیریت اسلامی با کمک گرفتن از آموزه‌های دین افراد را با تفکر و بینشی تربیت می‌کند که به آنها قدرت مقابله با هر شرایطی را می‌دهد. به طوری که هر قدر ایمان افراد بیشتر می‌شود به قدرتی شگفت آور و تسلیم ناپذیر در برابر موانع دست می‌یابند. قدرتی که مدیران غربی با هیچ ابزار انگیزشی نمی‌توانند نه خود و نه زیر دستان خود را به چنین قدرتی برسانند. سوم اینکه: مدیران اسلامی در صورت داشتن عملکرد و نیت دینی و اسلامی مطمئنا در دنیا و آخرت پیروزند. در حالی که مدیران با حرکت در مسیری غیر از اسلام در دنیا و آخرت شکست خورده خواهند بود. مقدمه کتاب: اسلام برنامه‌ی زندگی است و از آن جهت که آخرین برنامه‌ی ارسالی خداوند آن را برنامه‌ی جامع و مانع قرار داده یعنی مانند ادیان پیشین نیست که برنامه‌ی زندگی خاص مناسب دوره‌ی زمانی خاص و اقوام خاص باشد بلکه برنامه‌ی است که برای شرایط گوناگون برنامه دارد پیش بینی تمام حوادث و تغییرات در آن دیده شده و از خطوط کلی گرفته تا ریز جزئیات را در بر می‌گیرد. آری اسلام علم خاص خود را دارد که طبق شواهد و منطق از نظر درستی راه تنها سبک مدیریت صحیح است و از نظر اثر بخشی اثر بخش ترین نوع مدیریت است. چرا که هم قدرت جسمی و روحی مدیران را با شدت تقویت می‌کند و هم اتکا به نیروی لایزال و اراده تخلف ناپذیر الهی دارد که وعده‌ی یاری مدیران اسلامی را داده است. مدیران اسلامی اگر به اسلام خود معرفت داشته باشند برای انجام تک تک اعمال خود قوی ترین پشتوانه منطقی را خواهند داشت. اگر اسلام را در خود و جامعه‌ی خود تقویت کنند قوی ترین نیروهای انسانی از هر بعدی را به دست می‌آورند نیروهایی که در مقابل موانع تسلیم ناپذیر و مقاوم اند و اگر مدیران مسلمان مطابق دستورات مکتب عمل کنند پشتوانه واقعی جهان یعنی خداوند حامی و یاورشان خواهد بود. بررسی آثار: اکثر کتاب‌های مدیریت اسلامی مستقیما به موضوع مدیریت اسلامی می‌پردازند و کمتر کتابی راجع به وجوه اشتراک و افتراق مدیریت اسلامی و سایر مدیریت‌ها بحث کرده و آنها که به این موضوع پرداخته اند یکسری موارد مختصر اختلاف و تفاوت را از وجوه گوناگون پشت سر هم ردیف کرده اند و بیشتر شبیه این است که گویا مثال‌هایی را برای اثبات وجود تفاوت و چگونگی آن آورده باشند که در بخش دوم فصل دوم به نمونه‌هایی از این دیدگاه‌های مختلف در مدیریت اشاره می‌شود. کتب مختلف مدیریت اسلامی معمولا توکل را به عنوان یکی از ده‌ها ویژگی لازم برای مدیر مسلمان معرفی می‌کنند و کمتر دیده می‌شود که بحث نصرت الهی و اتکا مدیر مسلمان به آن را مستقلا عنوان کرده باشند. توکل به خدا و توسل به اسباب معنوی و بهره جویی از امداد‌های الهی روشی است که با افزایش توان روحی افراد انجام کارهای غیر ممکن را ممکن می‌سازد و سختی‌های مدیریت را به آسانی مبدل می‌کند و این ساده شدن کارهای مشکل برای مدیران خیلی مهم است. تعریف مفاهیم: ۱. مدیریت: ریشه‌ی عرب کلمه مدیریت دور و دوران است که به معنای گرداندن و گردیدن است. در فارسی مدیریت به معنای مدیر بودن و مدیری است و مدیر به اداره کننده کاری یا موسسه‌ای گفته می‌شود. محمد علی انصاری و دیگران (مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن): مدیریت به معنای کار کردن با و به وسیله‌ی افراد و گروه‌ها برای رسیدن به مقصد سازمان است. مدیریت فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل است. معینی - صغری (فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان): فرآیند هماهنگ نمودن عملیات فردی با گروهی در رسیدن به اهداف گروه. علم و هنر هماهنگی و کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین. هماهنگ نمودن منابع مادی و نیروی انسانی در جهت رسیدن به اهداف. و در یک دید کلی مدیریت یعنی: فرآیند برنامه ریزی - کنترل و نظارت - انگیزش - ارتباطات و هدایت و تصمیم گیری در جهت نیل به اهداف در

سازمان ۲. مدیریت اسلامی: محمد حسین ابراهیمی (مدیریت اسلامی): منظور آن است که در عمل و اجرا و هدف عدالت اجتماعی را مد نظر قرار دهد و مقصود نهایی آن کسب رضایت خدا باشد و خدمت به خلق را نوعی عبادت بداند. معنی: اداره‌ی امور سازمان با توجه به ارزش‌ها و موازین مقدس اسلامی. فصل اول: کتاب صحبتبخش اول: اطمینان به صحت راه در مدیریت غربی (دنیا محور) انسان برای انجام هر کاری نیازمند است که حداقل به دو چیز اطمینان داشته باشد یکی اینکه هدفی که انتخاب کرده هدف صحیحی باشد و دوم اینکه وسیله‌ای که انتخاب کرده او را به آن هدف برساند و وسیله‌ی صحیحی باشد. این اطمینان به صحت در هدف و وسیله برای همه لازم است ولی طبیعی است که برای مدیران که خود باید مشوق و محرک دیگران باشند مهم تر است. در غرب نبود یا کمبود همین عامل باعث ایجاد معضلات بسیاری شد و شاید بتوان گفت که کل تمدن کنونی غرب یعنی از رنسانس تا مدرنیته و بعد از آن پست مدرنیته حاصل نبود همین اطمینان به صحت بلکه اطمینان به عدم صحت است. آنها هم هدفشان را از بهشت خریدنی کلیسا در آخرت به بهشت ساختنی مدرنیته تغییر دادند و هم ابزارشان را از عبادت و ایمان کورکورانه به تحقیق تجربی و تحصیل علم تغییر دادند. از اهداف و ابزاری ناقص به هدف و ابزار ناقص دیگری روی آوردند و در نتیجه از چاله‌ای به چاله‌ی یا چاه دیگری افتادند که نتیجه‌اش این باشد که گرچه دنیای خراب خود را ضاهرا آباد کردند ولی به جامعه‌ای با معضلات مختلف روحی روانی رسیدند که روز به روز در شرایط بحرانی تری فرو می‌رود. بخش دوم: عوامل ایجاد اطمینان به صحت راه در مدیریت اسلامی (خدا محور) ما معتقدیم که مکتبی داریم که هیچ خدشه وضعفی بر آن وارد نیست. صحت و اطمینان در آن در اصول و خط مشی کلی یقینی است در جزئیات از نظر دسترسی به صحتی که حجت شرعی باشد یقینی است و در دسترسی به صحتی که با حقیقت و تکوین سازگار باشد صحیح‌ترین و کم‌ریسک‌ترین است و اگر وضعفی در ملل مسلمان می‌بینیم باید این شعر را ضمیمه کنیم: اسلام به ذات خود ندارد عیبی هر عیب که هست زمسلمان‌ی ماست. اسلام مکتبی است که هرگاه مسلمانان بر آن تکیه کردند شکوفا شدند و هرگاه که از آن دور شدند ذلیل و ضعیف شدند و اکنون نیز پس از گذشت ۱۴۰۰ سال از عمر آن نه تنها در صحت آن شکی نداریم بلکه با آزمودن دوباره آن و جواب گرفتن در شرایط سخت موج جدید و عظیم اسلام خواهی در میان مسلمانان پا گرفته که روز به روز با موفق دیدن نمونه‌هایی چون لبنان فلسطین این موج بازگشت به اسلام سریعتر و وسیعتر می‌شود. اطمینان و ایمان به توحید-نبوت-عدل-معاد و امامت یعنی اعتقاد به صحت کل اسلام چرا که اسلام چیزی نیست جز آموزه‌های معصومین و اوامر و معارف آنها. این امر تا آنجاست که اگر کسی اسلام آورد اگر بعد از آن حکمی از احکام اسلام را خلاف عقل خود یافت و از دین برگشت و اعلام انصراف از اسلام کرد در اسلام به او می‌گوییم مرتد که حکمش اعدام است. عامل اول: (معجزه و عصمت) در دین اسلام روش‌های مختلفی برای رسیدن اطمینان وجود دارد هزاران راه عقلی حق بودن آن را اثبات می‌کند در این میان فراگیرترین راه و همه‌پسندترین راه دیدن معجزه است هر پیامبری برای اثبات ادعایش و مسلم شدن صحت دعوتش برای مردم معجزه‌ای می‌آورد و معجزه‌ی پیامبر اسلام قرآن است که ۱۴۰۰ سال است بشر را به تحذی و مبارزه طلبیده که پشت در پشت هم دهند و اگر می‌توانند یک سوره مثل سوره‌های قرآن بیاورند که نتوانسته و یقیناً نخواهند توانست. عامل دوم: (حجیت ولایت نواب معصومین) اثبات لازم الاطاعه بودن امامان همان اثبات لازم الاطاعه بودن نواب و نمایندگان آنان است یعنی همچنان که اطاعت از امامان معصوم واجب و راه نجات است آنگاه که او ما را امر به اطاعت از فرماندهی یا استانداری یا قاضی یا هر فرستاده‌ی دیگری می‌کند اطاعت از آن نایب عین اطاعت از امام واجب و راه نجات است هر چند که او معصوم نبوده و جایز الخطاست چرا که امام معصوم ما را به اطاعت او امر کرده و نافرمانی او مساوی نافرمانی امام است و نافرمانی حجت خدا در حکم شرک به خداست. آن کسی که نایب امام است حجت امام است و حاکم امام بر ماست و طبق صریح روایت بر ماست که از او پیروی کنیم. گستره‌ی ولایت نایب عام همان گستره‌ی ولایت امام معصوم است تا آنجا که حتی او می‌تواند حکمش را مقدم بر احکام فرعیه اسلام کند. اگر رئیس جمهور بر نصب ولی فقیه نباشد غیر مشروع است وقتی غیر مشروع

شد طاغوت است اطاعت او اطاعت طاغوت است. عامل سوم: قریب العصمه بودن نواب امام معصوم گرچه بحث شد که عمل نایب با وجود جایز الخطا بودن شرعا درست و صحیح است ولی باید اذعان کرد که این احتمال خطا شامل تمام انسان ها می شود و در زمان ظهور یا غیبت با توجه به نیاز حکومت های گسترده امامان ناگزیر از تعیین نوابی از همین انسان های جایز الخطا هستند پس تنها کار صحیح اطاعت از نواب است چرا که وقتی دسترسی مستقیم همه مردم به معصوم ممکن نیست بهترین کار آن است که در میان انسان های معمولی از آنی اطاعت کنیم که نزدیک ترین فرد به معصوم و مورد اعتماد او باشد که اینان اگر چه جایز الخطا هستند ولی کمترین ریسک خطا را دارند امام عصمتش ایجاب می کند که نایبی انتخاب کند که دارای ویژگی هایی باشد که درصد خطای عمدی یا سهوی او را به صفر میل دهد. بین دو دکتر که به هر دو دسترسی مساوی داریم باید به آن دکتری رجوع کرد که تخصص بیشتر و ریسک خطای کمتری دارد و عقلا و شرعا تنها این کار درست است. نایب امام هم کسی است که نزدیک ترین و شبیه ترین افراد به او باشد. هنگامی که از فیض حکومت پیشوای معصوم محروم بودیم باید نزدیک ترین افراد به معصومان را برای سرپرستی جامعه برگزینیم این قرب و نزدیکی را می توان با ۳ معیار زیر مشخص ساخت: آشنایی با احکام اسلامی (فقاہت)، شایستگی روحی و اخلاقی (تقوا) و کارایی در اداره جامعه. فقیهان عادل و مدیر و مدبر کسانی اند که این ویژگی ها را در خود گرد آورده و در عصر غیبت شایسته ی حکمرانی بر جامعه اسلامی اند. پس لازمه ی مدیران اتخاذ تصمیمات صحیح و اجرای به موقع آن هاست و لازمه ی این امر آگاهی هوشیاری نسبت به تحولات پیرامونی است. مشخص شد که لازمه ی رسیدن به این آگاهی و علم در این زمان چشم دوختن به کلام ولی فقیه و رهنمود های ایشان است که با توجه به قرار داشتن در راس نظام و داشتن آگاهی جامع به امور کشور و جهان، تذکرات ایشان، روشنگر چکیده ی مهم ترین نیازمندی های کشور و جهان اسلام می باشند و برای مردم و مدیران، جهت حرکت، اولویت ها، ضرورت ها، خطرها، وظایف مرتبط با شرایط ملی و بین المللی و آگاهی های لازم را مشخص می سازد. عامل چهارم: هدایت درونی (حکمت) چهارمین ابزاری که ما را به سمت انتخاب صحیح هدایت و به صحت آن ما را مطمئن می کند حکمت است. عقل اگر چه در اختیار همگان است ولی عقل مومنان یعنی عقل کسانی که روح و جانشان را مهذب ساخته اند آزاد از هوای نفسانی و بلکه مسلط بر آن است پس آزادانه تر فکر می کند و درست تر می بیند و می فهمند، عشق و علاقه به هر چیز چشم انسان را به حقیقت کور می کند. پس اگر حب نفسانیات را از دل بیرون کنیم چشمان دلمان بینا و گوش های دلمان شنوا می شود و با درست دیدن و فهمیدن می توان درست فکر و تصمیم گیری کرد. حقیقت این است که هر کس در دلش مخزنی از علم خدادادی دارد. این مخزن چون کتابخانه ای است که اگر با آتش گناهان به آن آتش نیندازیم و اگر با تشویش معاصی آن را نامرتب و بهم ریخته نکنیم می توان از آن حقایق را دریابیم. بزرگان اینگونه می گویند که دل چو آبی زلال است که اگر آن را با پلیدی های گناهان مکدر نکنیم و مضطرب نسازیم می تواند چون آینه ای حقایق را به نشان دهد. نگار من که به مکتب نرفت و خط نوشت به غمزه مساله آموز صد مدرس شد این علم نیاموختنی به صورت نوری در دل تجلی می کند و تنها قلبی به این نور می رسد که جز محبت خدا را از دل پاک کند و مخلصانه در پی خدا باشد. عامل پنجم: (هدایت غیبی) اگر چه همه ی نعمات پیش گفته همه از خداست ولی همه اسبابی طبیعی است که خداوند با آنها غیر مستقیم به ما کمک می کند و ما از آنها برای شناخت راه درست و اطمینان به صحت عملمان استفاده می کنیم ولی گاه است که اسباب عادی منقطع و یا شرایط به گونه ای است که لازم می آید که خداوند به کمک اسبابی ماورایی معنوی و غیبی مستقیما ما را در امری راهنمایی کند و از اشتباهی باز دارد پس امداد غیبی پنجمین ناصر ما و آخرین راهنمای ماست که در حقیقت اتمام حجت است چرا که مانند موارد قبلی محدودیت به اسباب و علل طبیعی ندارد. اگر در اثر اطلاعات غلط و یا مشغله ذهنی یا فریبکاری دشمن یا هر چیز دیگر نتوانیم کار صحیح را بیابیم باز هم نباید ناامید بود چرا که آنجا که هیچ کس نیست خدا هست و در هر شرایطی که همه اسباب قطع است میدان قدرت های خدا باز است که اگر به صلاح ببیند هر کس را در هر شرایطی به انتخاب درست راهنمایی می

کند. نتیجه: اگر مدیری برای انجام کاری خود را در راستای دین و ولایت فقیه قرار داد با تحقیقات و علم کافی به صحنه آمد در صفای دل به کمک تقوا فروگذار نکرد اگر در مواردی در معرض تصمیم اشتباه باشد اگر خداوند صلاح بداند او را با هدایت های غیبیه به تصمیم درست هدایت خواهد کرد. پس مدیران مسلمان اگر بخواهند در تمام اعمال زندگی خود با یقین به صحت عمل خود مطمئن گام بردارند این اطمینان را جز در مکتب اسلام و تشیع نخواهند یافت. تنها اسلام این قابلیت را دارد که در اصول یا فروع اطمینان پیروانش را جلب کند. با تکیه بر منطق اسلام است که می توان خود و مجموعه افراد زیر دست خود را در انجام شاق ترین کارها محکم و مصمم به پیش راند آنگونه که هیچ چیزی نتواند کمترین ترزلی در اراده ایشان ایجاد کند و در هر شرایطی راضی از مقدرات الهی به انجام وظیفه خود بپردازد. و این افراد مصداق این آیه اند: یا ایها النفس المطمئنه ارجعی الی ربک راضیه مرضیه. فصل دوم: کتاب قدر تبخض اول: نتایج بینش دنیا محور در مدیریت های غربی عمدتاً انگیزش ها انگیزش دنیوی است چه اهداف مدیران و چه اهداف کارمندان همه در دنیا خلاصه می شود گرچه ممکن است در زندگی شخصی هر کسی به دینی باشد و در آن اهدافی را از دنیای دیگر دنبال کند ولی عموماً دین در زندگی اجتماعی افراد خیلی کمتر سرایت می کند چرا که اصلاً شکل گیری تمدن کنونی غرب با جداسازی دین از دنیای اجتماع و سیاست آغاز شد و مکاتبی پدید آمدند همچون سکولاریزم که قائل به جدایی امور دنیوی و دینی بودند و این امر دین را به رابطه شخصی انسان با اوهای که دین می پندارد تقلیل دارد و این تفکر در غرب ترویج یافت. در نظام مدیریت غیر الهی انسان ها به هم شرم می رسانند هر کس نفع خود را می خواهد بر سر منافع اختلاف هایی بوجود می آید در نهایت یک نفر قدرت پیروز شده و زمام امور جامعه را در دست می گیرد. این نظام مدیریت فرعون است. بخش دوم: الف) ویژگی های مدیریت اسلامی در کتب مختلف مدیریت آقای شمس لودین در کتاب (اصول مدیریت از دیدگاه قرآن و حدیث) اصول کلی جهت دهنده را در مدیریت اسلامی چنین می آورد: ۱. مبتنی بر فرامین الهی است نه خواسته های نفسانی. ۲. تشویق استعمار و استثمار انسان توسط انسان ممنوع است. ۳. اصول ارزش و ضد ارزش آن لایتنیغیر است. ۴. متکی بر پایه ی تعالی و تولید است. ۵. تولید تا زمانی صاحب ارزش است که در خدمت تعالی باشد. آقای محمد عباسی در مقاله خود تحت عنوان (معرفی مدیریت توفیق گرا و کامیاب) اصول مدیریت اسلامی و غیر اسلامی را چنین می آورد: ب) عوامل دستیابی به قدرت در مدیریت در کتب مختلف مدیریت در این زمینه آقای مصطفی آخوندی در کتاب اخلاق در مدیریت عوامل دستیابی به قدرت تحمل روحی را با توجه به متون دینی چنین معرفی می کند: ۱. علم و آگاهی. ۲. اعتماد به نفس. ۳. یاد خدا. ۴. ممارست و تمرین (مبانی توحیدی مدیریت اسلامی آقای مشرفی برای تعمق در بینش توحیدی مدیریت با اقتباس از کتاب جهان بینی توحیدی شهید مطهری می آورد: جهان بینی توحیدی یعنی درک اینکه جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده و نظام هستی بر اساس خیر و جود و رحمت و رساندن موجودات به کمالات شایسته استوار است. جهان بینی توحیدی یعنی جهان یک قطبی و تک محوری است. جهان بینی توحیدی یعنی جهان ماهیتی از اویی و به سوی اویی دارد انا لله و انا الیه راجعون. موجودات جهان با نظام قطعی که سنن الهیه نامیده می شود اداره می شود. انسان در میان موجودات از شرافت و کرامت مخصوص برخوردار است و وظیفه و رسالتی خاص دارد. مسوول تکمیل و تربیت خود و اصلاح خویش است. جهان مدرسه انسان است و خداوند بر هر انسانی بر طبق نیت و کوشش صحیح و درستش پاداش می دهد. جهان بینی توحیدی به حیات و زندگی معنی و روح و هدف می دهد زیرا انسان را در مسیری از کمال قرار می دهد که در هیچ حد معینی متوقف نمی شود و همیشه رو به پیش است. جهان بینی توحیدی کشش و جاذبه دارد به انسان نشاط و دل گرمی می بخشد هدف های مقدس و متعالی عرضه می دارد و افرادی فداکار می سازد. جهان بینی توحیدی تنها جهان بینی است که در آن تعهد و مسئولیت افراد در برابر یکدیگر معنی و مفهوم پیدا می کند. آدمی را از سقوط در دره هولناک پوچی گرابی و هیچی ستایی نجات می دهد. (د) اثرات بینش توحیدی و قدرت ایمان اسلام دینی است که از همه جهات کامل است و در امر مدیریت نیز می تواند در همه ابعاد امر مدیریت را قوی و موفق گرداند

و این نتیجه حاصل ویژگی های خاص اسلام است. آری اسلام برای مسلمانان دژی است تسخیر ناپذیر و سپاهی است پیروز البته تا هنگامی که مسلمانان طبق آن عمل کنند و مدیرانشان آن را به کار بندند و البته اگر پرسیده شود که اگر چنین است علت انحطاط سراسری مسلمانان چیست؟ باید گفت: ضعف و تفرقه آنان زمانی شروع شد که این دژ محکم خود را شکستند و در عمل اعتقاد اسلام را رها کردند. امام علی (ع): هر وقت مقام حکومت برایت عظمت و بزرگی یا کبر و خود پسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی خداوند که فوق توست و به توانایی او نسبت به خود به آنچه از جانب خویش بر آن توانا نیستی بنگر که این نگرستن کبر تو را فرو می نشاند و عقل و خردی را که از تو دور گشته به سویت باز می گرداند. مبادا خود را با خدا برابر کنی و یا خویش را در قدرت بسان او دانی برای اینکه خداوند هر غرور کننده و سرکشی را ذلیل و خوار و بی ارزش می گرداند. ماهیت ایمان و راه حصول آن ایمانی که مورد بحث ماست نه یکسری افکار مغزی است که در حد فکر باقی بماند و نتواند انسان را وادار به انجام عمل کند و نه یکسری حالات قلبی است که جنبه عملیاتی نداشته باشد بلکه ایمان امری قلبی است که به عملکرد افراد جهت می دهد. ایمان مسلمان ایمان به حقانیت اسلام است که ابتدا در ذهن و فکر به عنوان یک ایده طرح می شود و پس از رسیدن به باور عقلی نیاز است که مومن سعی کند آن را به قلب خود بیاوراند و در عمل نیز پیاده کند. رابطه ایمان و عمل دوسویه است یعنی هم عمل موجب تقویت ایمان است و هم ایمان عمل را تقویت می کند. انسان باید در گام اول از وقوع گناهان کبیره و صغیره در عمل خود پرهیز کند و در گام بعد باید حتی فکر گناه را از دل بیرون کند یعنی مثلاً نه تنها حسادت یا کینه خود را بروز نمی دهد بلکه سعی می کند هر کینه یا حسادت نسبت به کسی را از دل خارج کند. آقای محمد آل بورایی در کتاب مدیریت و اداره ی امور دولتی در اسلام الگوی مدیریت اسلام را چنین توصیف می کند: نظریه محوریت تجربی مشخصات و ویژگی ها ارزش هایی که ارتقا داده می شود (واحد تجزیه تحلیل) الگوی رفتار فرد - انگیزش دینی و مادی - عدالت، آزادی، برابری اجتماعی آنگونه که اداری رفتار سازمانی فرآیند - به طور کلی گرایش غیر دنیوی دارد. در شریعت است. اسلامی (شورا) رهبری - بیشتر انسان گراست تا تولید گرا - رشد فردی، مادی و معنوی - تاکید بر ارزشها، اخلاقیات و معنویات - منزلت و شان انسانی از چشم انداز اسلامی دارد. - دسترسی برابر به خدمات - همکاری به جای رقابت - پاسخ گویی به نیازها و تقاضای ارباب رجوع - اختیارات و قدرت رهبری وجود دارد - کوشش پیوسته در کار و فعالیت ولی نه به صورت مطلق - شورا و مشاوره به عنوان نوعی فرآیند - ماهیت آن ضد بروکراتیک است بخش سوم: مقامات ایمانی و قدرت های روحی گام اول: زهد الف) اهمیت زهد: زهد یکی از ارزش های اخلاقی است که دارنده آن نسبت به دنیا بی رغبتی می کند و اگر بتواند زهد را در قلب خود پایدار کند با کمال راحتی می تواند از جاذبه های مادی چشم پوشد و دست به اقداماتی بزند که نیازمند آزادی از بند تمایلات نفسانی است. یک زاهد می تواند آزاد از هر گونه میلی به مادیات به انجام وظایف خود بپردازد دست به مبارزه با دشمن بزند و چون از هر جاذبه ای آزاد است دشمن به هیچ طریق نخواهد توانست او را با ابزار مادی که در دست دارد با تهدید و تطمیع به تسلیم شدن بکشاند. در نتیجه این خاصیت است که ما می گوئیم یکی از ضروری ترین خصیصه هایی که باید مدیران در خود در مدیران دیگر و در عامه کارمندان ایجاد و تقویت کنند زهد از دنیاست و یک مدیر تنها به کسی می تواند اتکا و اطمینان کند که زهد و صبر او را آزموده باشد و چنین کسی است که تهدید و تطمیع در او اثر ندارد. امام خمینی (ره): مردان بزرگ که خدمت های بزرگ برای ملت های خود کرده اند اکثراً ساده زیست و بی علاقه به ذخارف دنیا بوده اند. ب) زهد و راه حصول آن: زهد یعنی بی رغبتی به دنیا و اعراض از آن مگر به مقدار ضرورت. باید دانست که مفاهیم دینی گاه دارای دو معنای خاص و عام هستند و گاهی امامان در تعریف آنها برای مومنان با توجه به سطح درک و ایمان آنها مرتبه ای خاص از آن مفهوم را تعریف

می کرده اند. امام صادق (ع): زهد ضایع کردن مال و حرام کردن حلال‌ها نیست بلکه زهد در دنیا این است که به آنچه در دست داری مطمئن تر از آنچه در نزد خداست نباشی. این حدیثی که گذشت روشن می‌سازد که زهد بسته نبودن به دنیاست نه استفاده نکردن از آن. زهد فقیر بودن نیست بسا باشد که زاهدی ثروتمند باشد که زهدش در این است که هیچ وابستگی به مالش ندارد و به راحتی در راه خدا خرج می‌کند. گام دوم: صبرالف) اهمیت صبر: ضرورت و اهمیت صبر کاملاً مشخص است چرا که انسان بی آن هیچ درجه‌ای از موفقیت چه دنیایی و چه آخرتی نمی‌رسد و اگر به هر درجه‌ای برسد بی شک سریعاً آن را از دست می‌دهد چرا که صبر قدرت حفظ مقام است و بی صبر مانند بیمار ایدزی است که در عین سلامتی به علت نداشتن عوامل قدرت دفاعی در خون خود در مقابل کوچکترین بیماری از پا در می‌آید. بی صبر در ایمان در مقابل کمترین جذابیت گناه یا سختی راه حق عقب می‌نشیند و هیچ اعتباری بر دین و ایمانش نیست گویا اصلاً دین ندارد و از این روست که نسبت صبر به ایمان را نسبت سر به بدن معرفی می‌کنند که بی آن حیاتی برای ایمان نیست. ب) صبر و راه حصول آن: صبر عبارت است از ثبات نفس و اطمینان آن و مضطرب نگشتن آن در بلا و مصائب. صبر عبارت از استواری و ثبات نفس در سختی و مصیبت است در تعریف دیگری صبر به عنوان مقاومت و ثبات انگیزه دین در مقابل انگیزه هوس معرفی شده صبر یکی از مهمترین صفات ایمان است پس صبر متقوم بر دو امر است یکی آن که از آن ناملایم که بر او وارد می‌شود کراهت داشته باشد در باطن و دیگر اینکه خود داری کند از اظهار شکایت و جزع. عبدالرزاق کاشانی گفته: مقصود از شکایت، شکایت به غیر حق است و اما شکایت به خدا منافات با صبر ندارد مثل ایوب و باید دانست که صبر به حسب این مرتبه که مذکور شد از مقامات متوسطین است زیرا مادامی که نفس از واردات از جانب حق تعالی کراهت دارد و در کمون و بطونش از آنها جزع داشته باشد، مقام معارف و کمالاتش ناقص است و مقام ارفع از این مقام مرتبه رضا به قضا است. گام سوم: توکلالف) اهمیت توکلتکیه گاه‌هایی که خدا محوران دارند و به پشتوانه آن دست به کارهایی می‌زنند که در محاسبات مادی نمی‌گنجد و خداوند نیز چون به او اتکا کرده و دین او را یاری می‌دهند به صور مختلف به طور اعجاز گونه به یاری ایشان می‌پردازند. لازمه این یاری این است که وظیفه خود را در حد توان انجام داده و امیدمان به خدا باشد: تنها مقصودم اصلاح امر شماست و از خدا توفیق طلبیده و بر او توکل کرده و به درگاه او پناه می‌برم. امام صادق (ع): خدا روزی‌های مومنین را از راهی قرار داده که آنها گمان نمی‌کنند و سرش آن است که اگر بنده‌ی خداوند راه درآمد خود را نداند دعا و نیایش او که بهترین پرستش هاست زیاد خواهد شد. ب) ما می‌توانیم اعتماد به نفس در توکل به قدرت خدا: یکی از مهم ترین چیزهایی که امام همیشه به آن توصیه داشته اند اعتماد به نفس است. ایشان زیاد می‌فرمودند که شما باید باور کنید که می‌توانید و خواستن توانستن است و مطمئن باشید اگر تلاش کنید خودتان به هر چیزی می‌توانید برسید و این اعتماد به نفس را همگام با اعتماد به خدا طرح کرده و آنها را در طول هم می‌دیدند. شما دو جهت را در نظر بگیرید... یکی اعتماد به خداوند تبارک و تعالی که وقتی که برای او بخواهید کار کنید به شما کمک می‌کند راه را برای شما باز می‌کند در هر رشته که هستید راه‌های هدایت را به شما الهام می‌کند و یکی اتکال به نفس اعتماد به خودتان شما خودتان جوان‌هایی هستید که می‌توانید همه‌ی کارها را انجام دهید... به شرط اینکه اعتماد به نفس خودشان داشته باشند و معتقد بشود به اینکه می‌توانیم. مقام معظم رهبری: باور اینکه ما می‌توانیم و یا خواستن توانستن است یکی از مهم ترین عوامل پیروزی ما بود. والبته پیروزی انقلاب خود نیز موجب تقویت هر چه بیشتر این باور شد. ج) توکل و راه حصول آن: توکل عبارت از تکیه و اعتماد بر خداست به طوری که قلب انسان با یاد او آرام می‌گیرد و بر اسباب و علل طبیعی تکیه نکند. کسی که می‌داند خدا تعالی قادر است بدون اسباب و وسایل، مطلوب انسان را عطا کند و هم می‌تواند همه اسباب را بی اثر کند به این باور قوی دل و اهل توکل است. تحصیل اسباب با توکل منافات ندارد و بی‌اعتنایی به اسباب بر خلاف سنت و مخالف شریعت اقدس است. در بحث توکل سه نکته باید مورد توجه باشد: ۱. توکل با اعتماد به اسباب منافات دارد نه توسل به اسباب. ۲. توکل یعنی وکیل گرفتن برای خود و خواسته‌های خود پس توکل در محدوده

ی انسان های دارای نفسانیت مطرح است نه برای سالکان وادی رضا و محبت ۳. توسل به اسباب در دو حالت رخ می دهد: یا اثر اعتماد و توکل بنده به اسباب است یا در نتیجه امر خدا به توسل به اسباب. یعنی افراد یا برای رفع حاجت خود اسباب را به کار می برند یا برای انجام کار خداوند که فرموده اسباب را بکار بگیر. از مقدمه یک و سه نتیجه می گیریم که: توسل به اسباب در همه مراتب توکل و بالاتر از توکل هست چرا که اگر انسان خدا را باور نداشته باشد که همه تکیه اش به اسباب است و اگر خدا را باور داشته باشد باز هم برای اطاعت او مامور به توسل به اسباب است. البته در حالت اول به کار بردن اسباب محدود می شود به آنچه انسان برای نفع خود مفید می بیند و در حالت دوم به کار بردن اسباب محدود می شود به آنچه خود را از طرف خدا مامور به آن بداند. امام خمینی (ره): توکل به معنی واگذاری امر است به معتمدی از باب آنکه خود را در صورت دادن آن امر عاجز ببیند. توکل حاصل نشود مگر پس از ایمان به چهار چیز: ۱. اول ایمان به آنکه وکیل عالم است به آنچه موکل به آن محتاج است. ۲. دوم ایمان به آنچه او قادر است به رفع احتیاج موکل. ۳. سوم ایمان به آنکه او بخل ندارد. ۴. ایمان به آنکه محبت و رحمت به موکل دارد. ۵. هفت واقعه در باب توکل: ۱. خدا هیچ زنده ای را فراموش نمی کند. ۲. انفاق روزی را زیاد می کند. ۳. خدا در دادن روزی مصلحت بندگان را در نظر دارد. ۴. هر کس برای رسیدن به دنیا به غیر خدا امید بندد خدا امید او را ناامید می کند. ۵. روزی بندگان از راههای حساب نشده می رسد و گاه عدو شود سبب خیر اگر خدا خواهد. ۶. خداوند تامین روزی این علم آموزان را تعهد کرده. ۷. توکل دست به کار شدن و چشم امید به مسبب الاسباب دوختن است. گام چهارم: رضا (الف) اهمیت رضا کسب مقام رضا موجب می شود که مدیر یا رهبر در هیچ امری و هیچ شرایطی رنجی احساس نکند و زحمتی نبیند امر مدیریت در هر شرایطی آسان و گوارا است. نه دغدغه ای فکر او را مشغول می کند و نه تشویشی ذهن او را متشطت می کند نه در انجام ماموریت خود ناراحتی احساس می کند و نه از طرف دشمنان تالم و اندوهی به او می رسد هر امری برایش سهل و بلکه شیرین است چرا که هر امری را هدیه محبوب می بیند و راضی است به رضای او و تسلیم است به امر او دلیلی برای غصه و غم نمی یابد. پس هیچ غم و غصه ای ندارد الا- حزن فراق او و خوف نافرمانی او. امام سجاد (ع): زهد ده درجه است بالاترین درجه زهد پایین ترین درجه ورع است بالاترین درجه زهد پایین ترین درجه یقین است و بالاترین درجه یقین پایین ترین درجه رضاست. ب) رضا و راه حصول آن: رضا عبارت است از عدم خشم و اعتراض به آن چه خدا مقدر کرده است رضا از آثار و لوازم محبت است زیرا هر چه از محبوب سرزند خوشایند است. ثمره رضا آن است که انسان در دنیا از غم و اندوه خلاص می شود و برای عبادت فراقی می یابد و در آخرت به رضوان الهی نایل می شود اولین مرتبه رضا آن است که انسان از حوادث ناگوار رنج می برد و آزرده می شود ولی با توجه به ثوابی که خداوند متعال در مقابل این اتفاقات برای بندگان صبور و راضی آماده کرده به حکم عقل نه تنها به آن راضی است بلکه خواستار وقوع این حوادث است... مرتبه عالی رضا آن است که انسان از حوادث ناخوشایند رنجور و اندوهناک نشود... چرا که قلب تا مشغول و غرق در چیزی است غیر آن را درک نمی کند. درجات رضا: ۱. درجه اول رضای بالله ۲. درجه دوم رضا به قضا و قدر حق: حصول این مقام نشود مگر با معرفت به به مقام رافت و رحمت حق تعالی و ایمان به اینکه آنچه حق تعالی مرحمت فرمایند در این عالم برای تربیت بندگان و حصول کمالات نفسانیه آنها و فعالیت فطریات مخموره در جبلت آنان است مقام محبت و جذب به باید اوایل درجه ثالثه رضا دانست و آن است که از آن به رضا تعبیر کنند به رضا به رضی الله و آن چنان است که عبد از خود خوشنودی ندارد و رضایت او تابع رضایت حق است چنانچه اراده به اراده اوست. ج) سه واقعه در باب رضا: ۱. هر چه از دوست رسد نیکوست ۲. رضایت به تدبیر خدا ۳. مقام رضا، ولایت مداری، قدرتی شکفت آورگام پنجم: محبت (الف) اهمیت محبتوادی محبت وادی دیگری است مومن در وادی رضا به آنچه خدا می خواهد راضیست ولی در وادی محبت عاشق و دیوانه خدا و خواست خداست او دیگر نه به اختیار و اراده تلاش می کند بلکه چون واله ای دیوانه وار می دود خود را پروانه وار به آتش شمع می زند و آنچنان محو جمال یار است که سوختن را اصلا نمی بیند که حال بخواهد راضی باشد یا نباشد. عبادت او نه برای بهشت و نه ترس

جهنم است خالصانه و بری از هر گونه شرکی خدا را می خواند. ب) محبت و راه حصول آن: محبت زاییده ایمان و علامت مومنان حقیقی است چرا که ایمان به خدا معرفت و باور قلبی می آورد و معرفت به ذات و صفات خدا در پی دارد. خداوند غیر از محبت عامی که به همه بندگان بد و خوب دارد یک محبت خاص به بندگان مقرب خود دارد که هر چه به او نزدیک تر می شوند محبت خدا به آنها بیشتر می شود. آقای جباران سه نشانه برای این محبت خاص ذکر می کند: ۱. ایمان ۲. ابتلا. به بلا ۳. اعطا خود آموزینتیجه: مطالب این فصل ما را به اینجا می رساند که ایمان و مراتب آن تنها عاملی است که می تواند رهبران و مردم را به انجام شاق ترین کارهای مورد نیاز تشویق و در انجام آنها قدرتمند و توانا کند. ترویج ایمان به اعتقادات شیعی مساوی است با تربیت نیروهای از جان گذشته و جان بر کف که در راه رسیدن به هدف و یاری مدیرانشان بی هیچ توقعی از مال و جان و آبرو ایثار میکنند. جامعه اسلامی هر قدر بتواند در جهت تقویت ایمان گام بردارد در حقیقت کیفیت نیروی انسانی خود را تا حد شگفت آوری بالا می برد. با وزیدن رایحه ی محبت مدیران و مردم در انجام تکالیف و وظایف و در مقابل سختی ها احساسات قلبی شان نه صبر و تحمل و نه رضا بلکه شور شوق اشتیاق دلدادگی و شیفتگی است بلکه در انجام هر کار خیری که به نفع خلق باشد سر از پا نمی شناسد و در مشکلات همیشه خود را داوطلب قرار گرفتن در معرض شدید ترین مصائب قرار می دهند و خدا می داند که چنین نیروهایی هر یکی شان می تواند جامعه ای را متحول و دگرگون کند هم چنان که امام راحل ما چنین کرد. فصل سوم: کتاب نصرتبخش اول: شکست و رسیدن به پوچی در مدیریت غربی در غرب بسیار انسان ها هستند که در تصور اینکه هدف درست در زندگی همین رفع نیازهای مادی و دنیوی است به امید رسیدن به حس بی نیازی و ارضا شدگی تلاش می کنند. این امید رسیدن به هدف آن ها را به کار و می دارد. مشخص است که اینان اکثرا احساس نیاز دارند و احساس می کنند که به بسیاری از اهدافشان نرسیده اند و از طرف دیگر یک بررسی یاده و یک صحبت صادقانه به ما نشان خواهد داد کسانی هم که بر حسب شرایط محیطی از هر جهت ثروتمند و متمکن اند نیز علی رغم در اختیار داشتن همه نوع امکانات احساس نیاز و ارضا نشدگی می کنند. احساس می کنند که اینها آن چیزهایی نیست که آنها می خواستند و آنها به چیزی نیاز دارند که نمی دانند آن چیست. آنها پس از اینکه برای سیر کردن خود به هر دری می زنند و هر غریضه ای را تا حد افراط اشباع می کنند به احساس بی ارزشی بی هویتی بی خاصیتی و پوچی می رسند. حس می کنند که در هیچ جای دنیا چیزی نیست که آنها را اشباع کند و تمام لذاتشان پوچ و توخالی است آنها پس از رسیدن به پوچی اهدافشان از آنجا که هدفی دیگر برای خود ندارند دنیا را بی هدف و پوچ می انگارند. دنیا دیار تراحمات است چرا که مثلا در یک جامعه همه نمی توانند انگیزه مقام خواهی خود را ارضا کنند در نتیجه از کل جامعه فقط چند نفر به این هدف می رسند و یا لازمه ی مالک شدن زمین بیشتر این است که عده ای زمین کمتری داشته باشند و این به صورت یک قاعده ی علمی تجربه شده به نام قاعده ی طلایی ۲۰-۸۰ در می آید که به ما می گوید ۸۰٪ مردم-۲۰٪ امکانات و ۲۰٪ مردم-۸۰٪ امکانات جهان را در اختیار دارند. این قاعده حاکم بر جوامع غربی غرب زده یا تحت سلطه غرب و فرهنگ و اقتصاد آن نتیجه ی فرهنگ غیر دینی و سیاست های ناعادلانه مادی است سیاست هایی که هم در اصول اقتصادی تفکر مارکسیستی شرق و هم در سرمایه داری لیبرالیستی غرب ظلم بی عدالتی و تبعیض را نهادینه کرده به صورتی که مقدمات فروپاشی آنها را پدید آورده. بخش دوم: پیروزی و نصرت الهی در مدیریت اسلامی (الف) نصرت الهی یک تفاوت میان بینش مادی و بینش الهی دین شهید مطهری: نصرت الهی و اعتقاد به آن یکی دیگر از تفاوت های عمده میان بینش خدا محور و بینش دنیا محور را به نمایش می گذارد. تفاوت تفکر مادی و تفکر الهی در همین جاست. از نظر یک نفر مادی در حساب عالم هیچ گونه تفاوتی میان راه حق و راه ناحق نیست، عدل و ظلم، حق و ناحق، خوبی و بدی از نظر نظام کلی و جملی عالم حساب خاصی ندارد. ولی از نظر انسان الهی در حساب کلی جهان میان این دو تفاوت است. حقیقتی در کار است و به حمایت مردان راه حق بر می خیزد ما در کتاب انسان و سرنوشت تحت عنوان (تاثیر عوامل معنوی در سرنوشت) گفتیم که از نظر جهان بینی مادی عوامل موثر در اجل، روزی، سلامت

سعادت و خوشبختی منحصرآ مادی است اما از نظر جهان بینی الهی علل و عوامل دیگری که عوامل روحی و معنوی نامیده می شوند نیز همدوش عوامل مادی در کار اجل و روزی و سلامت و سعادت و امثال اینها موثرند. از نظر جهان بینی الهی جهان یک واحد زنده و با شعور است اعمال و افعال بشر حساب و عکس العمل دارد. خوب و بد در مقیاس جهانی بی تفاوت نیست اعمال خوب یا بد انسان مواجه می شود با عکس العمل هایی از جهان که احیانا در دوره ی حیات و زندگی خود فرد به او می رسد. در کلام این شهید غیر از شرح تفاوت میان بینش توحیدی دین و غیر آن اعتقاد به وجود قوانین و سنن کلی و جزئی حاکم را جهان و اعتقاد به امدادهای غیبی واضح است. ب) غیب و ایمان به غیب بعد پنهانی عالم است که از حواس پنج گانه ما پنهان است در مقابل شهود که بعد ظاهری و مادی و قابل احساس انسانی عالم است. اساسا این عالم از آن جهت شهادت نامیده شده که ما با حواس خود با آن سر و کار داریم و محسوس و ملموس ماست. غیب عبارت است از اینکه انسان اقرار و اعتراف داشته باشد که در عالم هستی حقایق و واقعیاتی هست که من با پوسته ی بدن خود یعنی با حواس خودم نمی توانم آنها را درک کنم ولو اینکه اینجا حضور داشته باشند. ج) امدادهای غیبی و نصرت الهی در زندگی بشر: ایمان به غیب شرط لازم تقواست: الم ذلك الکتب لاریب فیه هدی للمتقین الذین یؤمنون بالغیب (سوره بقره ۱-۳) این غیب در راس آن خداوند عزوجل است که خود غیب است و خود آفریننده دیگر اجزای غیبی عالم. او نظام غیب و شهود عالم را آفریده هموست که به امدادهای غیبی یاران را یاری می رساند گذشته از این که اشیا در اصل هستی خود از غیب مدد می گیرند به عبارت دیگر سراسر طبیعت مدد غیبی است در زندگی بشر یک سلسله مددهای غیبی خاصی هم وجود دارد کمک های غیبی گاهی به صورت فراهم شدن شرایط موفقیت است و گاهی به صورت الهامات و هدایت ها و روشنی ها و روشن بینی ها. ولی باید دانست که این گونه الطاف غیبی گزاف و رایگان نیست. د) اسباب های غیبی: اسباب های غیبی از نظر تنوع بسیار و از نظر تعداد غیر قابل شمارش اند. در کتب مختلف روایی ما زیاد است توصیه به اعمال مختلفی که سببی غیبی برای دستیابی به هدفی مشخص هستند مثل اینکه (انفاق و صدقه روزی را زیاد می کند) و یا (صله رحم و دیدار خویشاوندان عمر انسان را زیاد می کند) و یا (نماز شب انسان را نورانی و زیبا می کند) و یا هزاران سبب غیبی دیگر که می توان با توسل به آنها به اهداف خود رسید. ه) سنن الهی: این اسباب حکایت از وجود قوانینی در عالم دارد که از آنها به سنت های الهی یاد می شود و به صورت قاعده های کلی می توان از آنها بهره گرفت و به آنها استناد کرد. البته تعبیر سنن الهی بیشتر برای قوانین کلی و جهان شمولی به کار می رود که بر روند تولد و مرگ و صعود و سقوط ملت ها و حکومت ها حکومت دارد. قرآن کریم تصریح می کند که امت ها و جامعه ها از آن جهت که امت و جامعه اند سنتها و قانون ها و اعتلاها و انحطاط ها بر طبق سنتها و قانون ها دارند. سرنوشت مشترک داشتن به معنای سنت داشتن جامعه است. و) شرایط وقوع نصرت الهی: دو فصل گذشته در حقیقت همه توضیح این شرایط بود ولی در اینجا دوباره با نگاه از این زاویه و توجه به برخی جنبه های شاخص مواردی را ذکر می کنیم. شرایط دریافت نصرت الهی باید در دو سطح بررسی شود. چرا که یک مدیر اولاً باید دارای یک سری ویژگی ها افکار و عقاید در شخصیت خود باشد و ثانیاً باید دارای مجموعه نیروهایی باشد که آنها نیز ویژگی های لازم را داشته باشند: ۱. ایمان: باور به خدا و غیب در اسلام از واجبات مدیران است که زمینه نصرت الهی را فراهم می کند. ۲. عمل صالح عمل به تکلیف و وظیفه: دومین ویژگی لازمه مدیران داشتن دغدغه عمل به تکلیف و وظیفه است و اینکه سعی کند برای کسب رضایت خدا و خالصانه تلاش کند. ۳. دعا. تضرع. استمداد از خدا. ۴. تقوا. ۵. توکل و حسن ظن به خدا. ۶. قیام لله و جهاد برای نصرت دین خدا. ۷. شهادت طلبی و فداکاری و ایثار. ۸. صبر و ثبات قدم. ۹. قوی و شجاع بودن. ۱۰. بصیرت. بیداری و خود آگاهی. ۱۱. پشتوانه مردمی متحد و مبارز) علل بعضی موارد شکستهای جبهه ی اسلام در مواردی که مسلمانان مغلوب می شدند یا می شوند می توان گفت برای یکی از دو جهت می باشد. یکی اینکه خدای علیم مغلوبیت ایشان را طبق علم و صلاح حدید خود بدانند چنانچه انبیا هم گاه مغلوب می شدند زیرا اگر دائماً غالب می شدند مردم به خدا بودن آنها معتقد می گردیدند. جهت دیگر اینکه علت مغلوبیت

مسلمین از ناحیه خودشان باشد ولو اینکه از نظر سپاه و سلاح هیچ گونه نقصی هم در کار نباشد یا اینکه توکل به خدا داشته باشند ولی درباره تمکین نمودن وسائل ضروری جهاد کوتاهی نمایند گر چه اصل و ریشه غالب شدن توکل به خداست ولی در عین حال مستعد بودن هم از اوامر پروردگار می باشد. پس دانستیم که شکست ۳ علت دارد یا به مصلحت نبودن پیروزی و یا ضعف ایمان مسلمانان یا سهل انگاری در تدارک اسباب ظاهری ممکن. بخش سوم: میادین نصرت الهی و پیروزی خدامحوران آنهایی که در زندگی دین دارند و با انگیزه های دینی درست تلاش می کنند با توجه به اینکه رسیدن به سعادت اخروی محوری ترین اهدافشان است لاجرم برای هیچ کدامشان مانعی در رسیدن به هدف نیست. یعنی تراحم اهدافی که در دنیا محوران رخ می دهد برای خدا محوران معنا ندارد و با منتهی شدن هدف نهایی به سعادت اخروی خدامحوران مطمئنا و همیشه پیروزند. در مکتب های مادی و شبیه آن از آنجا که هدف رهبری در واقع چیزی جز چیرگی و حاکمیت نیست دست نیافتن به مطالع مادی نیز شکست محسوب می شود و به دنبال آن ناامیدی و عقب نشینش فرا می رسد ولی در اسلام هدف انجام تکلیف الهی است. رهبر موظف است همه ی توان و تلاش و دقت خود را به کار گیرد تا آنچه خدا می خواهد تحقق پیدا کند. نتیجه ی آن پیروزی باشد یا نباشد. بر این اساس در قاموس رهبری اسلامی واژه ی شکست مفهومی ندارد زیرا هدف چیزی جز انجام وظیفه نیست و آن در هر صورتی قابل وصول است: (بگو آیا شما جز یکی از دو خوبی پیروزی یا شهادت را می توانید برای ما انتظار بکشید؟ حال آنکه ما برای شما انتظار داریم که به عذاب خدا دچار شوید یا بوسیله ی خدا یا به دستان ما پس منتظر باشید که ما با هم با شما منتظریم.) سوره ی توبه آیه ی ۵۲. از دیدگاه اسلام هم کشتن دشمن حق و عدالت موفقیست است و هم کشته شدن در راه مبارزه با او. دشمن حق و عدالت نیز هیچگاه با پیروزی مواجه نیست گرچه به ظاهر ممکن است به مطالع مادی خود رسیده باشد. نتیجه: اگر بخواهیم در یک قاعده ی کلی بگوییم کسانی که رهرو راه حق هستند با کسانی که راه باطل می روند چه تفاوتی از نظر موفقیست در کار دارند و یا جامعه ای که معتقد به غیب و عالم آخرت است بر جامعه ای که همه ی هستی را در دنیا خلاصه می بیند چه مزیتی دارد؟ باید بگوییم فرد یا جامعه ی خدا محور در زندگی و در صحنه ی جدال حق و باطل با کمک نصرت الهی هم به هدفش و هم از رسیدن به هدفش ارضا می شود ولی فرد یا جامعه ی دنیا محور نه به هدفش می رسد و نه آنچه به آن می رسد او را ارضا می کند. اولین صحنه ای که اهل حق در آن پیروزند رسیدن به سعادت اخروی است یعنی اگر در جنگی ما را تکه تکه کنند ما پیروزیم چرا که با شهادت به هدفمان که رضایت الهی و سعادت است دست یافته ایم. دومین صحنه در این است که خداوند وعده داده که سرانجام زمین تحت حاکمیت متقین است و ما مطمئن به پیروزی نهایی مکتب در دنیا مبارزه می کنیم. نتیجه اینکه می بایست همه بدون ترس از شکست با بیدار کردن ملت های مسلمان و آگاه کردن ملت های حق طلب اروپا و آمریکا زمینه ی قیام ملل عالم علیه ظلم و جنایت دولت های ظالم را فراهم کرده و همانگونه که دولت ستم شاهی را سرنگون کردیم ابرقدرت های استعمار گر را با متغیر ساختن ملتها و استمداد به امدادهای الهی سرنگون کنیم و این با ضعفی که الان غرب در آن است در همین سال های اخیر امری است دست یافتنی. امام خمینی (ره): اگر اعتقاد پیدا کردید که می توانیم هر کاری را انجام دهیم توانا می شویم.

تحقق رویاها

نوشته: جان ماکسول - ترجمه: مهدی قراچه داغی

خلاصه کتاب: باده پرسش ساده رویای خود را دریابید و آن را عملی سازید - تلخیص: طیبه خمینه - پیشگفتار: چه رویایی در سردارید؟ رویای شما کدام است؟ آیا در طول زندگی خود به رویاها خود رسیده اید؟ شکی نیست که دلتان بخواهد این اتفاق بیفتد. مطمئنم که دلتان می خواهد که اینگونه باشد، اما آیا در واقع می توانید به خواسته خود برسید؟ تصور درست یا نادرست از یک رویا ببیند بیشتر مردم چه چیزهای را در زندگی خود دنبال می کنند و آن را رویاهای خود می پندارند: *خیال پردازی - فاصله

گرفتن از کار و موقعیت فعلی. *بلند پروازی - ایده های بزرگ درحالی که راه کاری برای آن ندارند.* رویاهای بد - نگرانی هایی که تولید هراس و فلج شدن می کنند.* رویاهای و کالتی - رویاهایی که از سوی دیگران تحقق می یابند.* رویاهای عاشقانه این باور که کسی شما را خوشبخت خواهد کرد.* رویاهای شغلی - این باور که اگر در کارتان موفق شوید خوشبخت می شوید.* رویاهای مقصدی - این که سمت یا جایزه ای شما را خوشبخت می کند.* رویاهای مادی - این باور که ثروت شما را خوشبخت می کند. رویا تصویری الهام بخش از آینده ای است که با تقویت اراده و احساساتان شما را توانا می سازد تا زندگی به آنچه که می خواهید برسید. و رویا بذری است که در روح انسان کشت می شود و سبب می گردد تا او مسیر منحصر به فردی را طی کند تا هدفش را محقق سازد. رویاها باید به قدری بزرگ باشد که بتوانیم در آن رشد کنیم. حال ببیند چرا افراد در شناسایی رویای خود دچار اشکال می شوند: ۱. بعضی ها تحت تاثیر دیگران از رویا پردازی مایوس شده اند. ۲. بعضی ها تحت تاثیر نومیادی ها و رنجش های گذشته با مشکل روبرو می شوند. نومیادی خلثی است که بین انتظارات و واقعیت وجود دارد. ۳. بعضی ها به متوسط بودن عادت می کنند. ۴. بعضی ها فاقد اعتماد به نفس کافی برای پیگیری رویاها و آرمان هایشان هستند. ۵. بعضی ها اصلاً قادر نیستند رویایی در ذهن خود به تصور کنند. تصور و تخیل خاکی است که به رویا زندگی می بخشد. آیا آمادگی این را دارید که رویا هایتان را بیازمایید؟ ممکن است حالا با خود بگویید: آیا رویای من رویایی ارزشمند است؟ از کجا بدانم از شانس خوبی برای دستیابی به این رویاها برخوردارم؟ اینها ما را به ده سوال کلیدی که در این کتاب است می رساند این سوال ها ما را برای رسیدن به رویاها ایمان رهبری می کند. ۱. سوال مالکیت: آیا رویایم به واقع همان رویایی است که به خود من تعلق دارد؟ ۲. سوال وضوح و روشنی: آیا رویایم را به روشنی می بینم؟ ۳. سوال واقعیت: آیا برای دستیابی به رویایم، به عواملی که در اختیار من هستند، وابسته ام؟ ۴. سوال اشتیاق: آیا رویایم مرا بر آن میدارد که آن را تعقیب کنم؟ ۵. سوال مسیر: آیا برنامه ای برای رسیدن به رویایم دارم؟ ۶. سوال اشخاص: آیا کسانی را که برای تشخیص و دریافتن رویایم به آنها احتیاج دارم، در نظر گرفته ام؟ ۷. سوال هزینه: آیا حاضرم بهای رسیدن به رویایم را پردازم؟ ۸. سوال پیگیری: آیا به رویایم نزدیکتر می شوم یا از آن فاصله می گیرم؟ ۹. سوال رضایت: آیا تلاش برای رسیدن به رویایم به من احساس رضایت می دهد؟ ۱۰. سوال اهمیت: آیا رویای من نفعی برای دیگران دارد؟ همیشه به خاطر داشته باشید که در این دنیا با دو گونه از انسانها روبرو هستیم: یکی، واقع گرایان و دیگری رویا پردازان. واقع گراها می دانند که کجا می روند، اما رویا پردازان پیشاپیش به آنجا رسیده اند - "رابرت اوربن فصل اول سوال مالکیت آیا رویایم به واقع به خود من تعلق دارد؟ هر فکری که می کنید، مطمئن باشید که فکر شماست؛ آنچه می خواهید، مطمئن باشید که خواسته شماست؛ هر چه احساس می کنید، مطمئن باشید که احساس شماست - تی. اس. الیوت بسیاری از جوانان در دوره های از زندگی خود به موقعیت های می رسند که نمی دانند در چه کاری می توانند استعداد هایشان را به خوبی بروز دهند؛ نمی دانند چه خواهند چه کار کنند. از این رو گوش به حرف های پدر مادر و دوستانشان می دهند و بعد جهتی حرکت می کنند که منعکس کننده میل و خواسته دیگران است و رویا و خواسته آنها نیست. هرگاه دیدید کسی در میانسالی حرفه و کارش را عوض کرد، می توانید مطمئن باشید که تاکنون به رویایی که از آن دیگران بوده است، حیات بخشیده و راه خود را گم کرده است شما هرگز نمی توانید رویایی را که صاحب آن نیستید، تحقق ببخشید. وقتی دیگران صاحب اصلی وقتی شما صاحب رویای رویای شما هستید. قالب تن تان نیست. شما هستند. قالب تن خودتان است. باری بر دوش شماست. روحتان را به پرواز در می آورد. انرژی شما را تحلیل می برد. به شما شور و شوق می بخشد شما را به خواب می برد. شب ها بیدارتان نگه می دارد. توانمندی شما را ضایع کرده و شما باعث می شود که تنبلی را کنار را از مسیر اصلی دور می سازد. بگذارید. وقتی رویا برای شخص و شخص برای رویا مناسب باشد، دیگر نمی توان این دو را از هم جدا کرد. مالکیت اولین قدم کلیدی برای تحقق رویاست

وقتی صاحب رویای خود باشید آیا آن را به وضوح و روشنی بیشتری نمی بینید؟ آیا برای رسیدن به آن، بر آنچه که برای رسیدن به آن می توانید کنترل کنید، تکیه نمی کنید؟ آیا اشتیاقتان افزایش نمی یابد؟ آیا راه کاری برای رسیدن به آن در نظر نمی گیرید؟ آیا دیگران را در آن سهیم نمی کنید؟ آیا بهای لازم برای تحقق آن را نمی پردازید؟ آیا اهمیت آن روز به روز افزایش نمی یابد؟ وقتی صاحب رویای خود باشید به همه این سوالات پاسخ مثبت می دهید. من رویای دارم... اغلب مردم رویای خود را عقیم می گذارند؛ آرزو می کنند و منتظر می مانند بهانه می آورند که امیدوارند شرایط بهتر شود. بعضی ها وقتی زمان می گذرد و رویایشان تحقق پیدا نمی کند مایوس می شوند. و برخی دیگر تسلیم می شوند. یکی از دلایلی که اشخاص رویایشان را عملی نمی کنند، این است که مسئولیتی در قبال رویای خود بر عهده نمی گیرند. سه بهانه رایج که افراد سراغ رویای خود را نمی گیرند: بهانه شماره ۱: رویای اشخاص معمولی تحقق پیدا نمی کند خیلی ها گمان می کنند که رویا به اشخاص خاص تعلق دارد و سایرین باید به کمترین قناعت کنند این واقعیتی است که کسانی که تاریخ را می سازند، رویای در سر داشتند. برادران رایت می خواستند پرواز کنند. چرچیل خواهان اورپای آزاد بود. اما برای این که رویا در پیروانید لازم نیست شخصیتی جهانی باشید. در واقع پیگیری رویا تفاوت میان اشخاص برجسته و معمولی را رقم می زند. چرا؟ برای اینکه رویا انگیزه ای برای تغییرات مهم در زندگی می شود برای تحقق بخشیدن به رویا مجبور نیستید که تغییر کنید. شمارویاتان را دنبال می کنید و در این جریان تغییر می کنید و به موفقیت می رسید. بهانه شماره ۲: اگر رویا بزرگ نباشد، ارزش آن را ندارد که تحقق یابد. رویا هرگز نباید با توجه به بزرگی اش ارزیابی شود. بزرگی رویا نیست که ارزش آن را مشخص می سازد. رویا لزوماً نباید بزرگ باشد. کافی است از شما بزرگتر باشد. مثل رویا مردی که دوست دارد پدر فوق العادی باشد. بهانه شماره ۳: حالا- زمان مناسبی برای دنبال کردن یک آرزو نیست. شایع ترین بهانه برای دنبال نکردن یک رویا موضوع زمان است. بعضی ها فکر می کنند برای داشتن یک رویا دیر است در نتیجه تسلیم می شوند که این ایده ای اشتباه است یا برعکس گمان می کنند هنوز فرصت دارند. چگونه مالک رویای خود می شوید ۱. روی خود شرط ببندید حتی اگر کسی شما را باور نداشته باشد، می توانید موفق شوید. اما اگر خودتان را باور نداشته باشید، هرگز موفق نمی شوید. اگر می خواهید موفق شوید، باید معتقد باشید که از پس چنین کاری بر می آید. ۲. به جای اینکه زندگیتان را همانگونه که هست بپذیرید، آن را رهبری کنید. قدرت انتخاب بزرگترین قدرتی است که کسی می تواند داشته باشد. متأسفانه بسیاری از افرادی چون و چرا زندگی را همانگونه که هست می پذیرند و هرگز نمی توانند زندگی خود را رهبری و هدایت کنند. در نتیجه، به مانعی بر سر راه خود تبدیل می شوند و نمی توانند با خود کنار بیایند و بر مشکلاتی که بر سر راه پیشرفت خود به وجود می آورند، غلبه کنند. برای داشتن یک رویا باید بخواهید که افسار زندگی خود را به دست بگیرید و درست پذیرای یک زندگی منفعل خود نباشید. چگونه می توانید این کار را بکنید؟ با آری گفتن به خود و رویاهایتان اگر عادت به نه گفتن به خود هستید یاد بگیرید لااقل به خود شاید بگویید. فراموش نکنید که شما فردی منحصر به فرد با استعداد های خاص خود و تجربیات و فرصت های مخصوص به خود هستید. این مسئولیت شماست که به چیزهای که قابلیت آن در وجود شماست تبدیل شوید. این نه تنها به سود شما، بلکه به سود همه است. ۳. کارتان را دوست بدارید و کاری را که دوست دارید انجام دهید. ۴. هرگز خود یا رویایتان را با کسی مقایسه نکنید در اینجا موفقیت مهمترین چیزی است که باید گفت. هر کس موفقیت را در جای می بیند پول، شهرت، زیبایی، ... معنای موفقیت آن است که در هر کاری بیشترین تلاش خود را به خرج دهید. همان طور که نباید رویا دیگران را از آن خود بدانید. به همان نحو نیز نباید اجازه دهید دیگران برای شما معیار تعیین کنند. موفقیت آن است هر وقت دست به کاری زدید، با تمام وجود، بهترین کار را انجام دهید. ۵. به دورنمای ذهنی خود بیندیشید، حتی اگر دیگران شما را درک نکنند وقتی کسی به رویایش را دنبال می کند به سطحی به مراتب فراتر از محدودیت های خود می رود. توانمندی های درونی ما نامحدود و تا حدود زیادی دست نخورده اند. وقتی به محدودیت فکر می کنید آن را به وجود می آورید. همه افراد قابلیت این را دارند که از حد متوسط بالاتر بروند. موفقیت که براساس شرایط و خواسته

شما نباشد، هر قدر هم از دید دیگران عالی باشد، تا زمانی که از دید شما خالی از لطف و زیبایی است، نمی توان نامش را موفقیت گذاشت. فصل ۲ سوال و وضوح و روشنی آیا رویایم را به روشنی می بینم؟ قبل از اینکه تصویری نقاشی کنید، باید دورنمای آن را در ذهن خود مجسم کنید. برای رویاها نیز همین گونه است. اگر دورنمای شفای از رویای خود داشته باشید، سرانجام کار درست را پیدا می کنید. اگر دورنمای شفای نداشته باشید، هیچ راهی شما را نجات نمی دهد. راه شفاف سازی یک رویا اختصاصی کردن آن است این دورنما پیوسته باید در ذهن ما شفاف نگه داشته شود. روی آن متمرکز باشید برای این کار به نکات زیر توجه داشته باشید. ۱. رویای شفاف، ایده کلی را به صورت اختصاصی در می آورد. برای رسیدن به خواسته های خود در زندگی، قبل از هر کاری باید بدانید که چه می خواهید. مثلاً: ایده کلی هدف اختصاصی می خواهم وزن کم

کنم می خواهم تا اول اکتبر وزنم را به ۷۰ کیلو برسانم. ۲. یک رویای شفاف بدون تلاش عملی نمی شود. ۳. رویای شفاف، درستی هدف شما را تایید می کند. در تلاش برای تحقق بخشیدن به رویا متوجه می شوید که هر چه بیشتر رویا یتان را شفاف ببینید بهتر توانسته اید هدفتان را دریابید. ۴. رویای شفاف اولویت های شما را مشخص می کند. شفاف بودن دورنمای ذهنی، شفافیت اولویتها را به دنبال دارد. ۵. رویای شفاف به گروه انگیزه و جهت می دهد. تحقق رویای بزرگ بدون شک مستلزم مشارکت دیگران نیز هست. اگر قرار است در بخشی از سازمانی باشید که هدفها و دورنمای دارد، در این صورت باید با دیگران کار کنید و توانای کار کردن در گروه را نیز داشته باشید و اینها در صورتی امکان پذیر است که تصویری روشن از هدف و رویای خود در ذهن داشته باشید. فصل ۳ آیا به درستی از عواملی که کنترلشان در اختیار من است، برای دسترسی به رویایم استفاده می کنم؟ رویاها قرار نیست که با واقعیت شروع شوند. آنها محصول تصور و خلاقیت اند. اما باید با واقعیت همخوانی داشته باشد. هر چه رویا غیر واقع بینانه تر باشد بیشتر دل به چیزهای میندید که توان کنترل کردن آنها را ندارید. و اگر در رویایتان بیش از اندازه متکی به بخت و اقبال باشد، با مشکل روبرو می شوید و اگر به طور کامل به این موضوع متکی هستید بدانید که در خیالات به سر می برید. خیالاتی ها در کارهایشان دیگران را مسئول می دانند و رویا پردازان خود را مسئول می دانند. رویاها باید بر اساس توانمندی ما باشد یعنی اینکه ما توان برآورده کردن آن باشیم. هر چه بیشتر به کارهای می که نمی توانید بکنید دقیق شوید، کمتر برای بهبود کارهای که در کنترل شماست، تلاش می کنید. برای اینکه بدانید که رویای شما با توانمندی های شما همخوانی دارد یا نه به نقاط قوت خود توجه کنید. وقتی استعداد اشخاص با رویاهای آنها همخوانی ندارد و متوجه این موضوع نمی شوند، ممکن است عمری زحمت بکشند و به خواسته خود نرسند. رویا سازی بر اساس توانمندی ها اهمیت زیادی دارد، دلایل آن هم این است که: ۱. توجه به توانمندی ها، قانون کم ترین تلاش را فعال می کند. استعداد های خدادادی که در وجود ماست در کارهایمان تلاش کمتری را می طلبد. ۲. توجه کردن به توانمندی ها، به شما امکان می دهد که به نتایج مطلوب برسید. ۳. فعالیت کردن در حیطه توانمندی های بیشترین بهره وری را نصیب شما می کند. آیا رویایتان بر پایه عادت واقعی شما استوار است؟ روانشناسان تخمین زده اند که ۹۰ درصد رفتار آدمها از عادت است. ۹۰ درصد! اغلب کارهای شما را فعالیت روزانه تشکیل می دهد. عادتها به ما کمک می کنند کارها را با سرعت بیشتری انجام دهیم و به کارهای مهمتر پردازیم. اما از طرفی می توانند زندگی ما را تباہ کنند. مثل کسی رویای قهرمان شدن در دوی ماراتن را دارد اما عادت کرده روزی دو بسته سیگار بکشد و اسطوفیلوسوف یونانی می گوید: ما همان تکرارهای خود هستیم. بنابراین، به اوج رسیدن یک عمل نیست، بلکه یک عادت است. اگر عادت های شما با رویای شما همخوانی ندارد، یا باید عادت های خود تغییر دهید یا رویایتان را یا رویای شما بر اساس توانمندی های بالقوه شما شکل گرفته است؟ و سر انجام اینکه باید رویای شما بر اساس توانمندی های واقعی و بالقوه شما صورت خارجی پیدا کند. در زندگی نمی توانید واقعیت ها را تغییر دهید. جایی که در آن هستید یک واقعیت است، ولی با توجه به واقعیت می توانید روی مقصد خود تاثیر بگذارید. واقعیت ها هرگز دشمن رویان نیستند، به شرط اینکه بتوانید به سوال واقعیت پاسخ مثبت بدهید. واقعیت... دشمن خیالات است، اما دشمن رویاها نیست. فصل ۴ سوال اشتیاق آیا رویایم مرا

وادارمی سازد که آن را دنبال کنم؟ اشتیاق مادر امکان استاشتیاق عنصری ضروری برای تحقق رویاست. چرا؟ زیرا نقطه شروع همه موفقیت هاست. اشتیاق چیست؟ اشتیاق یک دلگرمی است که نه تنها در لحظه حال به شما انرژی می دهد، بلکه سبب می شود که در آینده به حرکت خود در جهت نیل به مقصود ادامه دهید. اشتیاق به امکان می دهد تا با مشکلات مبارزه کنیم. از تولد یک رویا تا تحقق آن باید تلاش کرد. اشتیاق به ما ابتکار عمل می بخشد. برای موفقیت در زندگی باید در محدوده قدرت و توانایی خود عمل کنیم و در عین حال پیوسته پا را از حیطه امن و آسوده فراتر بگذاریم. آیا هرگز اتفاق افتاده که بخواهید کار بزرگی را انجام دهید که در آن ریسک نقشی نداشته باشد؟ قطعاً جواب شما منفی است. اشتیاق زمینه ساز موفقیت است. برای رسیدن به رویاهایتان میزان اشتیاقتان را اندازه بگیرید و همیشه آتش این اشتیاق را زنده نگه دارید برای این کار به توصیه های زیر توجه کنید. ۱. خلق خوی طبیعی خود را در نظر بگیرید. ۲. به آنچه برایتان اهمیت دارد، توجه داشته باشید اگر برای دستیابی به رویایتان اشتیاق کافی ندارید، به خاطر بیاورید که چه چیزهای برای مهم است و چرا می خواهید رویایتان را دنبال کنید. ۳. از اینکه متفاوت از دیگران باشید، ترسید کسانی که به رویاهایشان می رسند، با دیگران فرق دارند. نمی توانید مانند دیگران باشید و به رویایتان برسید. ۴. در برابر رخوت و بی رمقی ناشی از کهولت سن مقاومت کنید در هر سن وسالی می توان بر نیروی اشتیاق خود افزود. رویا پردازی سن نمی شناسد. فصل ۵ سوال مسیر آیا برای رسیدن به رویایم راه کاری سراغ دارم؟ جای تاسف است که بعضی ها رویای در سر ندارد. اما تاسف انگیز تر این است که افرادی هستند که رویای در سر دارند اما راه کاری برای دستیابی به آن را ندارند. رویا قدرت جادویی ندارد. نمی توانید همچنان دست روی دست گذاشته، منتظر بمانید؛ باید برای تحقق بخشیدن به آن تلاش کنید. رمز پیشرفت، شروع کردن آن است. برای اینکه کاری را شروع کنید، باید آن را به اجزاء کوچک تری تقسیم کنید و بعد با اولین جزء شروع کنید. وقتی می خواهید برای رسیدن به رویاهایتان برنامه ریزی کنید کار را با روشن کردن مواضع خود آغاز کنید. ۱. موقعیت فعلی من: اینکه من الان کجا هستم؟ در این در این رابطه با خود صادق و واقعیت وضعیت فعلی خود را بپذیرید. ۲. موقعیت آتی من: اینکه به کجا می خواهم برسم؟ با مشخص کردن موقعیت خود در آینده جهت و انگیزه ای برای رسیدن به رویایم پیدا می کنم. ۳. موقعیت بینا بینی: اینکه راه های حد فاصل این دو مشخص می کنم و از خود می پرسم چه اقداماتی باید انجام شود که از موقعیت فعلی به موقعیت آتی برسم. برای اینکه به رویای خود دست یابید باید: ۱. کاری انجام بدهید. کارها و راه های مختلف را امتحان کنید. ۲. همین امروز قدمی برای رسیدن به رویای خود بردارید. هر کاری را که فکر می کنید می توانید انجام دهید، همین امروز شروع کنید، شجاعت با خود معجزه، قدرت و نبوغ به همراه می آورد. ۳. هر روز کاری در رابطه با رویای خود انجام دهید. همه گزینه ها را در نظر بگیرید و وقتی برای رویای خود برنامه ریزی کردید قدم های بعدی شما به سمت تحقق رویایتان سوق می دهد. در نظر داشته باشید که در این راه به موانع زیادی بر می خورید در این شرایط رویای تان را تغییر ندهید برنامه ریزی خود را بر اساس شرایط تغییر دهید. هر قدم که در این راه بر میدارید یک قدم به عقب را نگاه کنید و نتیجه کارتان را بررسی کنید. تنها برنامه ریزی کافی نیست گاهی لازم است از تمام منابع خود استفاده سازید. و از چیزهای کم اهمیت دوری کنید تا به چیزهای مهمتری برسید. از چالش ها استقبال کنید و بدانید که بازنده ها به عواقب شکست می اندیشند و برنده ها به پاداش فکر می کنند. باید دانست که دو برنامه در زندگی وجود دارد: برنامه که ممکن است موفق شوند و برنامه های که به نتیجه مطلوب نمی رسند... باید برنامه بریزید که به احتمال زیاد موفق از کار در می آیند، و برای موفقیت آنها تلاش کنید. باید دنبال راه هایی بگردیم، که در زندگی خود نیرویی فعال باشیم. باید سرنوشت خود را در دست بگیریم و زندگی خود را طوری طراحی کنیم که در جهت تحقق رویاهایمان حرکت کنیم. فصل ۶ سوال اشخاص آیا کسانی را که برای تحقق رویایم به آنها احتیاج دارم، در نظر گرفته ام؟ همه ما در تمام کارهایمان به کمک دیگران نیاز داریم در مورد رویاهایمان نیز وضع به همین منوال است. همان طور که گفته شد رویا دورنمای از ذهن ماست و آنقدر بزرگ که بدون کمک دیگران نمی توانیم به آن برسیم. ما برای تحقق رویایمان به یک تیم نیاز داریم تیمی که به ما کمک می کند بهتر از آنچه که

هستیم ظاهر شویم. این تیم باید تیمی مناسب باشد همانطور که ورزش بدون بازیکنان مناسب موفق نمی شود، در رویا نیز باید تیمی مناسب داشت. تیم رویایی شما کسانی هستند که به شما الهام می بخشند و شما را در مسیر راه تشویق می کنند. تیم رویایی شما کسانی هستند که با شما صادق هستند. تیم رویایی شما کسانی هستند که مهارت‌هایشان مکمل مهارت‌های شماست. برای تشکیل گروه، دور نمای خود را به تیم انتقال دهید و با آنها ارتباط برقرار کنید، این ارتباط برقرار کردن و انتقال رویا نقش اساسی دارد در این ارتباط انسانی منطقی، احساسی، و تخیلی باشد. زیرا اشخاص قبل از این که رویای شما را قبول کنند باید خودتان را قبول کنند. نباید زندگی را به شکلی که هست و یا به شکلی که باید باشد نشان دهیم، بلکه آن را به شکلی که در رویای خود می بینیم، نشان دهیم.

۷- لئو تولستوی فصل ۷ سوال هزینه آیا حاضرم بهای رویایم را بپردازم؟ رویاها شخصی هستند، از خود گذشته‌گی‌های لازم برای دستیابی به آنها نیز موضوعی است کاملاً شخصاً یا مایلم بهای رویایم را بپردازم؟ در دنیا کسی را نمی توانید پیدا کنید که بدون پرداختن بهای لازم به رویایش رسیده باشد. مثل این می ماند که دلتان می خواهد به جای بروید و باید سوار تاکسی شوید آیا کرایه تاکسی را نمی پرسید؟ سفر به رویا امری شخصی است، پس باید بهای شخصی برای آن بپردازید. شما چه بهای می پردازید؟ مطالبی برای بهای رویا وجود دارد که در مورد همه رویاها صادق است. ۱. داشتن رویا مجانی است، اما سفر به سوی آن هزینه بر می دارد. به هر حال روزی باید خریدار رویای خود شوید. تا بهای رویای خود را نپردازید، آن رویا محقق نمی شود. ۲. بها را زودتر از آنچه فکر می کنید، باید بپردازید. آن‌های که رویا را باور دارند، بی شمارند، اما خریداران رویا معدودند. ۳. بهای پرداختی بیش از حد انتظارتان خواهد بود. آیا هرگز از آدم موفق‌تری شنیده اید که بگوید "دستیابی به رویایم ساده تر از آن بود که می پنداشتم" ۴. بها را باید بیش از یک بار بپردازید. ممکن است برای تحقق رویای خود بیش از اندازه پول بپردازید برای تحقق رویایتان باید بهای پرداخت اما نه هر بهای بعضی‌ها هستند که برای پیگیری هدفشان ارزش‌های خود را زیر پا می گذارند مثل خانواده، سلامتی خود، زیر پا گذاشتن ارزش‌های خود، به روح و روانتان آسیب می رسانند. اما مواردی هستند که که حتماً باید آن را پرداخت ۱: بهای رویارویی با انتقاد اشخاص مهم هر مسیری را که انتخاب می کنید، همواره کسی پیدا می شود که بگوید دست به انتخاب اشتباه زده اید و شکر خدا، مشکلاتی که سر راهتان سبز می شود، به قدری است که باور کنید منتقدان شما درست می گویند. برنامه ریزی برای کار و تبعیت از آن برنامه برای رسیدن به هدف به شجاعت احتیاج دارد. زمانی به انتقاد کسی گوش کنید که ... * کسی که شما را انتقاد می کند شما را بی قید و بند دوست بدارد. * انتقاد او برخاسته از خواسته‌های شخصی اش نباشد. * مدام کارش انتقاد کردن از دیگران نباشد. * بعد از توصیه و نصیحت، به حمایت خود ادامه دهد. * در زمینه‌ای که انتقاد می کند، از دانش کافی و موفقیت برخوردار باشد. ۲. بهای غلبه بر ترس زندگی بدون ترس بدین معنا نیست که ابداً نترسید، گاه ترسیدن چیزی بدی نیست، ترس آموزگار بزرگی است. اما زندگی کردن در هول و هراس ابداً چیز خوبی نیست. نگذارید ترس افسار زندگی شما را بگیرد. اما ترس می تواند هشدار برای خطر باشد ترس‌های که با واقعیت در ارتباطند. اغلب مردم از پرواز و سفر با هواپیما می ترسند، اما امکان اینکه لقمه غذا در گلوئی کسی گیر کند و او را بکشد، از امکان اینکه در جریان مسافرت با هواپیما جاننش را از دست بدهد، بیشتر است. ۳. بهای تلاش و کار دشوار دستیابی به رویا مستلزم تلاش فراوان است. دشوار است که صد درصد بهتر از رقبایتان باشید، اما می توانید به صدرای مختلف، یک درصد از رقبایتان بهتر باشید. هر چه اختلاف شدید تر پیروزی شکوهمندتر است آنچه را بیش از اندازه ارزان بدست آوریم، برایش ارزشی قایل نیستیم. تنها گران تمام شدن است، که ارزش تولید می کند. "توماس پین در کتاب بحران آمریکا" فصل ۸ سوال پیگیری آیا به رویایم نزدیک تر می شوم؟ داشتن یک دورنمای ذهنی به معنای جان بخشیدن به آن نیست. اگر خود دور نمای نداشته باشیم و آن را دنبال نکنیم، نمی توانیم در این مورد به دیگران توصیه کنیم. باید به آن حیات ببخشیم. جکسون براون نویسنده "کتاب کوچک راهنمای زندگی" - "به دوقاعده پیگیری اشاره می کند: قاعده شماره یک: یک قدم دیگر بردارید، قاعده شماره دو: وقتی نمی توانید این کار را انجام دهید به قاعده شماره برگردید. کسانی که رویای

خود را محقق می‌کنند هیچ گاه تسلیم نمی‌شوند هر قدم کوچکی امکان رسیدن به موفقیت را بیشتر می‌کند. به هیچ وجه مشکلات نباید شما را از راهی که رفته اید باز دارد برای تحقق رویای خود بجنگید برای این کار به نکات زیر توجه کنید: ۱. برای اینکه به رویایتان نزدیک تر شوید... بدانید که دست کشیدن و تسلیم شدن موضوعی مربوط به خود شماست، نه مربوط به جایی که در آن قرار دارید اغلب مردم با دست خود مانع از آن می‌شوند، که به حد اکثر توانمندی خود برسند. باید به این موضوع توجه داشت که هر یک از ما دو خویشتن داریم یکی خویشتن پست و دیگری خویشتن والا. خویشتن پست می‌گوید: اشخاص به اندازه کافی به تو اعتماد ندارند و تو موفق نمی‌شوی. خویشتن والا می‌گوید: باوری که از خود دارم کافیست. می‌توانم از عهده آن برآیم. ۲. برای نزدیک شدن به رویایتان، واژگان خود را اصلاح کنید می‌توانم

نکرده ایم. فرصت این را داریم اولین کسی باشیم اینکه بگویید خود را باورد ارید، موفقیت شما را تضمین نمی‌کند اما خود را باورد نداشتن ضامن شکست شماست. ۳. برای اینکه به رویایتان نزدیک تر شوید... بدانید کار اشتباهی است که منتظر بمانید تا همه چیز مرتب شود اگر کشتی شما به ساحل نیامد، شما به سمتش شنا کنید. ۴. اندیشه خود را تغییر دهید کسانی موفق می‌شوند که از شرایط و اوضاع و احوال به همان شکلی که هست، بیشترین بهره را می‌گیرند. بیشترین خلاء میان موفق ها و نا موفق ها خلاء اندیشه است. طرز فکر موفق ها و نا موفق ها متفاوت است. موفق ها شکست را بخشی از موفقیت می‌دانند. ۵. بدانید که منابع مورد نیاز تحقق رویایتان به محض توقف شما متوقف می‌شود. ۶. موفقیت شما مجموعه ای از تلاش های کوچک است که هر روز تکرار می‌شود. فصل ۹ سوال رضایت آیا کار کردن در راستای رویایم به من رضایت خاطر می‌دهد؟ اگر می‌خواهید پیگیری رویایتان با وقفه ای روبرو نشود، این پیگیری باید رضایت خاطر شما را فراهم کند اما چگونه این کار صورت می‌گیرد؟ ۱. انسانهای موفق فرق میان رویا و تحقق آن را می‌شناسند زندگی ترکیبی از جنبه های مثبت و منفی است. اگر برای رسیدن به رضایت خاطر انتظار داشته باشد که ایده آل تان تحقق پیدا کند، این اتفاق هرگز نمی‌افتد. این به این معنا نیست که آرمانی نداشته باشید. داشتن آرمان به هدف گذاری کمک می‌کند، به شما انگیزه می‌دهد. ۲. انسانهای راضی و موفق می‌دانند که اندازه و بزرگی رویا میزان خلاء را مشخص می‌سازد هر چه رویا بزرگتر باشد، رضایت بیشتری را تولید می‌کند. اما هر چه رویا بزرگتر، خلاء میان تولد و به ثمر رسیدن بیشتر می‌شود. ۳. انسانهای موفق در حال سفر به دیدن رویا ادامه می‌دهند برای زنده نگه داشتن رویایمان و یافتن رضایت خاطر در پیگیری آن، به رویا پردازی ادامه می‌دهیم. ۴. انسانهای موفق ارزش هر قدمی را که به جلو بر می‌دارند، را می‌دانند. ۵. انسانهای موفق با وجود زندگی در خلاء دست به کشفیات جدیدی می‌زنند شما فرصت و توانمندی آن را دارید که در پیگیری رویای خود به کشفیات جالب و چشمگیری دست پیدا کنید. هیچ کشفی جالب تر از آن نیست که اطلاعات جدیدی را درباره خود به دست بیاورید. روح و روان انسان یک معجزه است؛ وقتی روحتان ایده جدیدی را می‌پذیرد، تغییر می‌کنیم و وقتی که به رشد و بالندگی می‌رسیم، در بیرون از خود به موقعیت هایی دست پیدا می‌کنیم. ۶. موفق ها به قانون طبیعی موازنه توجه دارند زندگی از بد و خوب تشکیل شده است. انسانها بدون توجه به احساساتشان کار درست انجام را می‌دهند و به احساس خوب می‌رسند، و از سوی دیگر آدم های ناموفق برای اینکه کاری انجام دهند آنقدر صبر می‌کنند تا احساس خوبی پیدا کنند. در نتیجه نه کار خوب می‌کنند و نه به احساس خوب می‌رسند. اگر با زندگی خود کار مهمی صورت ندهید، هر قدر هم که عمر کنید، بی‌فایده است؛ زنده ماندن کافی نیست. باید به راستی زندگی کنید. فصل ۱۰ سوال اهمیت آیا رویای من نفعی به حال دیگران دارد؟ همین طور که می‌دانید مردان و زنان بزرگ تاریخ عظمتشان به خاطر در آمد و دارائی آنها نبود، بلکه، عظمت آنها از آن رو بود که خود را وقف دیگران کردند. رویایشان این بود که به دیگران سودی برسانند. کمک کردن به دیگران هرگز دیر نیست مردم غالباً بیشترین اهتمام خود را نه در دوران جوانی، بلکه در وقت پیری به خرج می‌دهند اما اینکه ببینید که رویای شما چه نفعی برای دیگران دارد مرحله به مرحله است: ۱. می‌خواهم کار معنی دار و مهمی برای خودم انجام دهم. ۲. می‌خواهم کار مهمی برای دیگران

انجام دهم روزی که بدون خدمت به دیگران بگذرد، آن روز ارزش زندگی کردن ندارد^۳. می‌خواهم به اتفاق دیگران کار مهمی را انجام بدهم کسانی که اتفاق دیگران می‌خواهند به رویای برسند، باید به دیگران کمک کنند تا آنها هم در این رویا سهیم شوند. دنبال کردن یک رویا با دیگران به معنای مشارکت کردن در همه شئون اجتماعی است، یعنی آنکه با هم فداکاری و از خود گذشتگی کنیم، به اتفاق، کار کنیم، با هم ارتباط برقرار کنیم، تا با هم موفق شویم حالا- که به گذشته نگاه می‌کنم می‌بینم *روایم به من کمک کرده است تا ذهنی متمرکز داشته باشم. هرگاه به ذهنم رسید از هدفم دست بردارم، روایم را در جهت درست به حرکت در آوردم *روایم به من کمک کرد تا بر تلاش خود بیفزایم. اغلب می‌خواستم در حیطة امن و راحت باقی بمانم، اما مرابه تلاش بیشتر تشویق کرد. روایم به من کمک کرده تا از خودگذشتگی نشان دهم. وقتی دستیابی به موفقیت دشوار شد و بهای آن بالا رفت، روایم به من کمک کرد تا این بها را پردازم. * روایم به من کمک کرده است تا مداومت و پشتکار داشته باشم این ما هستیم که به سراغ رویاها می‌رویم *روایم به من کمک کرده است تا برندگان را به خود جلب و جذب کنم. بزرگی و اندازه رویای من مشخص کرد چه تعداد افراد باید به من کمک کنند. رویای کوچک عده کمی را به شما جلب می‌کنند، اما رویای بزرگ آدم‌های بزرگ را به شما پیوند می‌دهند. *روایم به من کمک کرده است تا به خداوند و به دیگران متکی شوم. روایم من برایم بیش اندازه بزرگ بود. من به کمک خداوند و مردم احتیاج داشتم تا روایم را محقق بخشم. پایدار و منصور باشید.

راه اپل

(۱۲) درس مدیریتی از نوآورترین شرکت دنیا) نویسنده: جفری کروک شانک- مترجم: لیلا آزادی

تلخیص: حامد بهروز/ انتشارات: معیار اندیشه/ نوبت چاپ: اول ۱۳۸۸/ تعداد صفحات: ۳۲۰ صفحه/ کوتاه از زندگی: استیون پاول جابز در ۲۴ فوریه ۱۹۵۱ در سان فرانسیسکو، کالیفرنیا آمریکا متولد شد. وی فرزند جوآنی سیمپسون و عبدالفتاح جندلی استاد علوم سیاسی و مسلمان می‌باشد. ولی نزد والدین ناتنی اش پاول و کلارا جابز بزرگ شد. وی دوران دبیرستان را در هومستید شهر کویپرینو کالیفرنیا گذراند و از آنجا هم فارغ التحصیل شد و در کالج رید در شهر پورتلند ایالت اورگن ادامه تحصیل داد اما بعد از یک نیم سال از تحصیل انصراف داد. اما همچنان به رفتن در سر کلاس‌ها ادامه میداد و از جمله کلاس‌هایی که می‌رفت کلاس خوشنویسی بود. خود او بعدها گفت اگر به آن کلاس نمی‌رفتم شاید الان مک قلم‌های مخصوص و متفاوت خودش را نداشت و از فاصله‌های مناسب نسبی اش خبری نبود. در پاییز سال ۱۹۷۴ وی به کالیفرنیا بازگشت و به همراه استیو و زنیاک در جلسات کلوب کامپیوتر هوم برو شرکت کرد. سپس او به عنوان تکنسین در شرکت آتاری شروع به فعالیت کرد و بازی‌ها محبوب ویدئویی آن زمان را ساخت. در همان سال جابز و زنیاک شروع به تولید و فروش وسیله‌ای به نام جعبه آبی شدند که امکان مکالمات راه دور به صورت رایگان را فراهم می‌ساخت، البته این کار با تغییراتی در فرکانس شبکه تلفن‌ای تی اند تی صورت گرفت. سپس جابز و دوستش دنیل کتک برای سفری معنوی به هند رفتند و بعد از بازگشت جابز به یک بودایی تبدیل گشته بود و سر خود را تراشیده بود و لباس سنتی هندیان را بر تن کرده بود. او به سر کار پیشین خود در آتاری بازگشت و چون برای دیگر کارمندان ایجاد مزاحمت نکند بعد از اتمام کار دیگر کارکنان به سر کار می‌رفت و بر روی یک صدف مدار الکترونیکی برای بازی **Breakout** کار جدیدی از شرکت آتاری کار می‌کرد. در این کار نولان بونشل بنیانگذار آتاری گفته بود به ازای هر تراشه‌ای که از مدار دستگاه اصلی بتواند کم کند جایزه‌ای ۱۰۰ دلاری خواهد داد. چون جابز در آن زمان دانش اندکی در طراحی صفحات الکترونیکی داشت از زنیاک کمک خواست که او توانست ۵۰ تراشه را کم کند. * اپل تاکنون شرکت اپل در یک پارکینگ متولد شد! استیو جابز و زنیاک اولین کامپیوتر شخصی را در پارکینگ خانواده جابز با نام اپل I ساختند و با قیمت ۶۶۶ دلار به فروش رساندند. در سال ۱۹۷۷ آنها کامپیوتر اپل II را وارد بازار کردند که توانست موفقیت چشمگیری در صنعت کامپیوتر به دست

آورد. در سال ۱۹۷۹ جابز علی رقم میل باطنی خودش تشویق شد تا از مرکز تحقیقاتی زیراکس بازدید کند، شرکتی که با اینکه نوآوری های بدیعی داشت اما بسیار کند پیشرفت می کرد، در حالی که در آن زمان اپل به مرکز توجه وال استریت تبدیل شده بود و این باعث شده بود تا زیراکس علاقه خود را برای همکاری با اپل ابراز کند و این همکاری با فروش ۵ درصد سهام شرکت اپل که مساوی ۱۰ هزار سهم به قیمت هر سهم ۱۰ دلار انجام گرفت و در عوض اپل می توانست دو بار از مرکز تحقیقات زیراکس بازدید کند و از اختراعات این شرکت ایده بردارد. دو بازدید اپل در دو ماه آخر سال ۱۹۷۹ انجام گرفت و برای جابز که تا قبل از این شرکت زیراکس را به حساب نمی آورد بسیار جالب بود. در آن مرکز ماشینی شگفت انگیز به نام آلتو وجود داشت که ویژگی های جالبی داشت که در آن زمان خاص بود. در سال ۱۹۸۰ شرکت اپل به شرکت سهامی عام تبدیل شد و شاخص بالایی کسب نمود و در همان سال اپل III معرفی شد که موفقیت چشمگیری نداشت. در حالی که اپل رشد می کرد باید مدیرانی مستعدی را هم جذب می کرد تا بتوانند شرکت اپل را در این راه درست هدایت کنند. در سال ۱۹۸۳ جابز سعی در جذب جان سکولی یکی از مدیران پپسی کولا نمود و به او گفت: "می خواهی باقی زندگیت را به فروختن آب شکر طی کنی یا می خواهی شانس عوض کردن دنیا را داشته باشی"؟ در همان سال اپل کامپیوتر جدید خود را با نام لیزا به بازار معرفی کرد که قطعاً از ماشین آلتو الهام گرفته بود، به این صورت که آلتو را می توان پایه کار در نظر گرفت و لیزا که روی این پایه قرار گرفته است. لیزا امکانات بسیار خاص و مهیوت کننده ای داشت که در آن زمان در هیچ کامپیوتر دیگری به چشم نمی خورد. اما لیزا مشکلاتی داشت که باعث شد از آن استقبال نشود، مشکلاتی نظیر قیمت و سازگار نشدن با دیگر کامپیوترها و شایعات. زمانی که لیزا با قیمت ۹۹۹۵ دلار به بازار آمد شایعاتی مطرح شد که تا چند ماه دیگر اپل کامپیوتری با همین قابلیت اما نصف قیمت الانش به بازار خواهد آمد و این باعث شد که حتی دوستان اپل از خرید لیزا خودداری کنند. در سال ۱۹۸۴ اپل بالا-خره مکینتاش را به بازار آورد و توانست موفقیت از دست رفته خود را تا حدودی به دست آورد. سال ۱۹۸۵ سال خوبی برای استیو جابز نبود زیرا در این سال وی به دلیل خود رای بودن و همینطور اخلاق دمدمی مزاج خود با رای هیئت مدیره وی از مسئولیت هایش در اپل خلع شد و او نیز از شرکت استعفا داد اما وی به دلیل سهامدار بودنش در این شرکت همچنان رئیس هیئت مدیره باقی ماند. پس از استعفا از اپل جابز بیکار نشست و شرکت کامپیوتری نکست (Next) بنیان گذاشت. جابز در اداره نکست و انتخاب قطعات کامپیوترهایش بسیار وسواس نشان میداد و همین وسواس بیش از حد قسمت سخت افزاری نکست را ورشکست و تعطیل کرد اما جابز به دنیا نشان داد که می تواند کامپیوتر مکینتاشی طراحی کند که از نمونه اصلی آن بهتر باشد. در سال ۱۹۹۰ اپل به دلیل سوء مدیریت در ورشکستگی قرار گرفت ولی با اتکا به ایده جابز این اتفاق رخ نداد و در ۱۹۹۷ اپل، نکست را خرید و جابز به شرکت خود بازگشت و در همان سال به دلیل از بین رفتن اطمینان هیئت مدیره به مدیر ارشد خود، جبل آملیو، جابز را به طور موقت به این سمت برگزیده شد. در سال ۱۹۹۸ اپل با معرفی محصول جدید خود با نام آی مک که رشد یافته محصولی از شرکت نکست به نام "نکست استپ" بود توانست فروش قابل توجهی داشته باشد و طراحی جذاب اپل از آن زمان بر سر زبان ها افتاد. چند سال بعد اپل محصول دیگر خود را به بازار می آورد که در آن زمان هیچ شرکتی جرات چنین ریسکی را نداشت زیرا بازار توسط سونی قبضه شده بود، ولی مگر اپل چه داشت که چنین ریسکی را انجام داد؟ اپل با معرفی آی پاد بازار سونی و محصولش والکمن را بهم ریخت و با نوآوری هایی که همراه این محصول آورده بود توانست فروش بالایی را داشته باشد. حالا دیگر جابز آن آدم خود رای نبود و تمامی قطعات محصول-تش را خود با وسواس انتخاب نمی کرد بلکه حال حتی با دیگر شرکت ها نیز همکاری می کرد. حال اپل مرکز توجه وال استریت شده بود و سهامش بعد یک کاهش ۱۶ دلاری در هر سهم در سال ۲۰۰۳ با رشد سرسام آوری به پیش می رفت به طوری که سهام اپل در ژوئن ۲۰۰۴ دو برابر شد و در نوامبر همان سال باز دو برابر گشت و جابز اینجا بود که گفت: اپل با تمام قوا رو به جلو می رود. در نهایت محصول محبوب حال اپل، آی فون در سال ۲۰۰۷ متولد شد و وارد بازار داغ موبایل شد در حالی که

امکانات خاص خودش را دارا بود. حال به سخنانی از استیو جابز می پردازیم: ما مردم را دست کم نمی گیریم. واقعا معتقدیم که مردم چیزی با همین کیفیت می خواهند و به ارزش درونی آن نیز واقف خواهند بود. به جای آن که محصولی با مرغوبیت پایین تر بسازیم که ۱۰۰ دلار ارزان تر تمام شود، همان محصول را به مردم عرضه می کنیم که می خواهند و سال ها به آن ها خدمت می کند، هر چند که کمی گران تر تمام شود. مردم با هوش هستند و این چیزها را تشخیص می دهند. جابز در اپل روزهای پر فراز و نشیبی را طی کرده است اما چه چیز باعث گشته تا او بتواند این شرکت را از ۱۶ سالگی تا به حال همراه دوستش استیو و زنیاک حفظ کند؟ کسی که در ماه یک دلار حقوق می گیرد چه راز در مدیریتش وجود دارد؟ به کتاب راه اپل می پردازیم تا ۱۲ درس اپل را که به مدیران می آموزد بررسی کنیم: *۱۲ درس مدیریتی اپل ۱. شگفتی ها و حاشیه ها: اپل شرکتی است که وقتی خوب است واقعا خوب است و وقتی بد است به دست و پا زدن می افتد. خوبی شرکت اپل به محصولات آن است یا به قول جابز "به طرز جنون آوری خارق العاده اند". و بدی اپل این است که خیلی روحیه کاسبکارانه ندارد، به گفته مک کنا: "اپل یک شرکت واقعی نیست". سیاست همیشگی اپل باعث شده که همواره از رقابت ها و زمان عقب بماند. هر دلاری که در سال ۱۹۹۰ در اپل سرمایه گذاری شده تا سال ۲۰۰۵ حدود ۷۵ سنت ارزش داشت یعنی ۲۵ درصد کاهش، حتی در زمان هیاهوی آی پد و افزایش ناگهانی سهام اپل این شرکت حتی نتوانست ارزش یک دهه و نیم خود را به دست آورد. اپل تنها سهم کوچکی از بازار را در دست دارد. همین موضوع ما را به نقطه شروع باز می گرداند که، بله، اپل محصولات خوبی می سازد. ولی این ویژگی در دراز مدت ممکن است کافی نباشد. کامپیوتر های اپل طوری طراحی شده اند که اگر فردی بدون تخصص بخواهد از آن استفاده کند براحتی از پس آن بر می آید و این یعنی اگر کسی که سال ها با ویندوز و ... کار کرده اند به محصولات اپل روی بیاورند با مشکلی مواجه نمی شوند و این به خاطر دو دلیل است: اول اینکه این نیازها از طرف طراحان مد نظر قرار گرفته و دوم اینکه اپل هم نرم افزار و هم سخت افزار محصولات خود را کنترل می کند. سال ها نگرش اپل این بود که که استفاده از کامپیوتر های شخصی باید راحت و ساده باشد و برای رسیدن به این هدف باید: ۱- سیستم عاملی را توسعه بدهند که بیشتر کارهایی را که کاربر ممکن است از کامپیوترش بخواهد را پیش بینی کند و یک پاسخ شبه انسانی و آماده به هر تقاضا بدهد. ۲- قواعدی را بسازد که تمام برنامه های نرم افزاری با آنها مطابقت داشته باشند. ۳- کار همه برنامه نویسان خارج از مجموعه خود را به شدت کنترل کند تا مطمئن شود که این قوانین را رعایت می کنند. ۴- کامپیوتر هایی را طراحی کند و بسازد که به شکل فوق العاده ای خواسته کاربر را به انجام رساند. منظور از همه قواعد بالا- چه چیز جز سهولت بیشتر در استفاده از کامپیوتر است. انسجام و یکپارچگی در کامپیوتر های مک چیزی است که بسیار به چشم می آید و این خود نیز باعث سهولت انجام کار می شود. زمانی که شما قواعد کار با مک را یاد بگیرید می توانید از تمام محصولات مک به راحتی استفاده کنید. زمانی که سیستم عاملی جدید برای مک معرفی می شود به این معنا نیست که سیستم عاملی قبلی را نفی کرده است بلکه در کنار قبلی به بازار عرضه می گردد. همانطور که جان اسکالی، یکی از مدیران اپل توضیح می دهد: نقطه قوت اصلی اپل در حفظ انسجام آن است که این انسجام و یکپارچگی را حفظ کرده و خواهد کرد. برنامه هایی که مخصوص اولین کامپیوتر های مکینتاش در سال ۱۹۸۴ طراحی شدند، هنوز هم روی پیشرفته ترین کامپیوتر های اپل قابل اجرا هستند و این چیزی است که در مورد آی بی ام و کامپیوتر های سازگار با آن صدق نمی کند. اما اپل همیشه موفق نیست زمانی که کامپیوتر ها در حال تحول بودند اپل دست از رویه خود برداشت و به یک معیار تجاری به نام حاشیه سود ناخالص اتکا کرده بود که دیگر در آن زمان مفید نبود. زیرا این معیار می گوید اگر محصول کاستی داشته باشد میزان حاشیه سود ناخالص شما کم می شود و در آن زمان محصولات اپل نسبت به آی بی ام کاستی پیدا کرده بود و باعث فراری شدن مشتری ها شده بود که البته اپل بد از مدتی قول به، بروز رسانی محصولاتش داد. در آخر از این بخش نتیجه مدیریتی که می گیریم این است: به سهم بازارتان فکر کنید. مک ها فوق العاده اند زیرا از هر نظر تحت کنترل اپل هستند. انسجام و تداوم هر دو برای

صاحبان تکنولوژی های بزرگ مهم هستند. کاستی های محصول، حاشیه سود ناخالص را می کاهد. ۲. آینده را پیش بینی کنید. وقایع را از ۱۹۸۳ شروع می کنیم. جایز مسئول بخش مک از شرکت اپل بود، بخشی که با تولید کامپیوتری تحت عنوان "مکینتاش" فعال شده بود. افرادی که دور او را گرفته بودند از میان با استعدادترین مهندسان و برنامه نویسان اپل بودند. در سال ۱۹۹۱ شرکت اپل، سه مدل از کامپیوتری به نام "پاوربوک" را روانه بازار کرد که انقلابی در کامپیوترهای نوت بوک به پا کرد. پاوربوک اولین لپ تاپ موجود در بازار نبود اما بهترین بود. این کامپیوتر، تقریباً یک شبه، پرفروش ترین کامپیوتر در ایالات متحده گردید. به طوری که هین سال های ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ یک میلیارد دلار فروش داشت. اپل به مدد پاوربوک، IBM را در بازار پشت سر گذاشت و بیشترین سهم بازار در صنعت کامپیوتر شخصی را به خود اختصاص داد. افراد مجرب + استراتژی + پول = روزنه ای به سوی آینده جابز، بیشتر از هر شخص دیگری توانایی خاصی در آینده نگری داشت. در بیشتر مواقع اپل با کمک پول، افراد مجرب و گاهی هم با سیاست های کاری، راهی برای یافتن آینده پیدا کرده است، اپل همیشه نوآور بوده است، اما گاهی نوآوری که به درستی طراحی نشده باشد به راحتی از بازار حذف می شود. آینده همیشه هم به شما خوشامد نمی گوید و بدون پروراندن آن ممکن است برایشما درنگ نکند. در بازار کامپیوتر اپل و محصولاتش همیشه از بازار جلوتر بوده اند اما این جلو بودن از رقبا و محصولات پیشرفته همیشه به نفع تولید کننده نیست زیرا شرکت اپل برای این جلو بودن هزینه های بسیار زیادی خرج کرد و این هزینه ها بر روی محصولات می آمد و قیمت آن ها را بالا می برد و در بازار این محصولات با شکست مواجه می شدند. اینکه سه سال از بازارتان جلوتر باشید و این کار دو برابر رقبایتان هزینه ببرد، فرمول خوبی نیست. اپل جزو آن شرکت هایی است که برای تحقیق و توسعه خرج بسیار زیادی کرده است. تا زمان قبل از به ریاست رسیدن استیو جابز، اپل برای تحقیق و توسعه به جایی رسید که ۶۰۰ میلیون دلار نیز حاضر به هزینه برای آن شد و این یعنی خرج اکثر درآمد و نبودن نظارت دقیق بر این امر، اما اپل به این کار زیان رسان ادامه نداد هدف تحقیق و توسعه خود بر روی سخت افزار موتوف کرد، زیار اپل شرکتی سخت افزاری بود که در کنارش کار نرم افزاری نیز انجام می داد. آینده اپل به تحقیق و توسعه وابسته بود زیرا محصولاتش نیاز به نوآوری داشت. ۳. نفس همه را ببرید. اپل همیشه علاوه بر محتوا به ظاهر هم اندیشیده است. ظاهر هر محصول را باطن آن محصول تعیین می کند. محصولات اپل طی سال های متمادی برنده طراحی ظاهری و محتوای درونی گشته اند و این نشانگر درستی جمله اول می باشد. استیو جابز از همان ابتدا به جزئیات بسیار دقت می کرد و سعی می کرد که همه چیز به بهترین شکل انجام شود و سعی بر این داشت تا محصولاتش دوستانه و آشنا به نظر بیایند. او در ابتدا برای اپل II به فروشگاه های لوازم خانگی می رفت و بررسی میکرد چه چیز باعث فروش محصول می شود و چه چیز باعث می شود تا از فروش آن محصول کم شود. برای جابز هیچ چیز به اندازه بی عیب و نقص بودن جالب نبود. او به شدت به همه چیز توجه می کرد. اسکولی تعریف می کند که یک روز جابز را در پارکینگ اپل می بیند و در حالی که به مرسدس بنزی اشاره می کند به اسکولی می گوید: "طی سال ها، خطوط را نرم تر کرده اند اما جزئیات را واضح تر. این دقیقاً همان کاری است که ما باید با رایانه های مک انجام دهیم". او برای رسیدن به مقصودش به تنهایی عمل نکرد بلکه یک طراح صنعتی عالی را به شرکت افزود. اپل در اول به خوبی جلو می رفت اما در این بین اشتباهاتی نیز در طراحی انجام می داد و این اشتباهات نه برای خود طراحی که صورت گرفته بود بلکه برای آنچه که طراحی برایش انجام گرفته بود دچار اشتباه شده بودند، که یعنی استفاده بیهوده از زیباشناسی. ابداع کنید، اما به زور این کار را انجام ندهید. یکی از دلایل فروش بسیار زیاد اپل و محبوبیت آن مدیون حس زیباشناسانه استیو جابز است که با وسواس و دقت تمام محصولاتش را طراحی می کند. ۴. مراقب جواهرات خانوادگی باشید. یکی از هدف های استیو جابز سادگی محصولاتش بود. اما سادگی در دنیای کامپیوتر بسیار پیچیده است زیرا این سادگی را باید سیستم عامل های کامپیوتر به وجود آورند و این چیز ساده ای نیست. می توان این جمله را این طور بیان کرد: ساده می تواند به طور غیر قابل باوری پیچیده باشد. سیستم عامل چیزی است که باعث تفاوت کامپیوترها از

یکدیگر می‌شوند و این آنقدر اهمیت داشت که شرکت IBM مسئولیت سیستم عامل کامپیوترهایش را به عهده مایکروسافت گذاشت. البته نوشتن کدهای سیستم عامل نیز بر هزینه بود و میلیون‌ها دلار هزینه در بر داشت که این باعث میشد تا اپل بخواهد این سیستم عامل مدت طولانی دوام داشته باشد و البته دو دلیل دیگر نیز داشت: دلیل اول این بود که اپل می‌خواست شرکت‌ها بیرون را ترغیب کند تا نرم افزارهایی بنویسند تا روی سیستم عاملشان کاربرد داشته باشد، که اگر سیستم عامل در مدت کوتاه تغییر کند شرکت‌های خارج در امر برنامه نویسی سست می‌شوند. دلیل دوم ترغیب مشتریان به استفاده از کامپیوترهای جدیدتر که این امر با اضافه کردن نوآوری‌هایی به سیستم عامل قبل و در عین حال داشتن همان ویژگی‌های قبلی تا مشتریان نگران برنامه‌های قبلی خود نباشند که بر روی سیستم عامل جدید قابل اجرا نخواهد بود و همین‌طور به سیستم عامل جدید به خاطر داشتن نوآوری‌هایش روی بیابورند. اپل با تقلید از نسخه‌های قدیمی خود به جلو حرکت می‌کرد که البته این حرکت بسیار کند و البته تنها کند بودن اپل در آن دوران نبود بلکه فروش واسط کاربری به مایکروسافت باعث شد تا آن شرکت نیز با سرعت به اپل نزدیک شود و اپل را در وضعیت بدی قرار دهد. البته اپل هم بیکار ننشست و با رقیب قدیمی خودش IBM محصول مشترکی به نام کاپلند ساختند که متأسفانه با شکست رو به رو شد ولی اپل همچنان از گذشته خود استفاده می‌کرد. مایکروسافت با دادن مجوز نرم افزار سیستم عامل خود به همه شرکت‌ها، تقریباً بر تمام بازار کامپیوتر دنیا مسلط شد. در مقابل اپل از این کار خودداری می‌کرد زیرا عقیده داشت: الف) این کار باعث می‌شود کنترل کامل بر کاربر به هنگام استفاده از کامپیوتر امکان پذیر نباشد. ب) با ورود کامپیوترهای مشابه ارزان قیمت و با کیفیت پایین به بازار که مجوز استفاده از سیستم عامل مک را داشتند به طور حتم حاشیه سود اپل در کامپیوترهای خودش خیلی کم می‌شود. که البته اپل نمونه نیز برای مورد دوم خود داشت که IBM بود که همان کار مایکروسافت را انجام داد و باعث شد تا آغاز پایان خودش را رغم بزند. گیتس طی نامه‌ای به اپل یادآور شد که کارش اشتباه بزرگی است و باید درهای شرکتش را باز کند. که اپل این کار کرد اما خیلی دیر و این اقدام که دیر انجام شده بود به ضرر شرکت داشت تمام می‌شد در حالی که اگر زودتر انجام شده بود می‌توانست مفید باشد. وقتی که رقیب اصلی شما یک پیشنهاد راهبردی می‌دهد به دقت گوش کنید. حال که شرکت اپل کاری که باید زودتر انجام می‌داد، نداد حال که انجام داد به ضررش شد و کامپیوترهای مشابه زیادی وارد بازار شد و اپل را با مشکل بزرگی مواجه کرد و برای رهایی از این مشکل باید سیستم عامل خاص خودش را به بازار ارائه می‌داد. اولین کاری که اپل کرد این بود که تمام سرمایه شرکتی که کامپیوتر مشابه را وارد بازار می‌کرد را خریداری کرد و سپس به ادامه کد نویسی کاپلند روی آورد ولی در نهایت این سیستم عامل موفق نشد. در این جا اپل به فکر یک خانه تکانی اساسی افتاد و تصمیم گرفت به جای اینکه سیستم عامل خود را به جای اینکه در یک زمان به طور کامل ارائه کند درحالی که برای اینکه مجبور بود تاریخ ارائه را عقب باندازد، تصمیم گرفت سیستم عامل را تکه تکه وارد بازار کند تا به این صورت فرصت تکمیل آن را داشته باشد و اولین ارائه سیستم عامل به این نحو سیستم عامل نسخه ۱۰ بود که برای آن پنج نسخه ارائه داد و توانست بازار از دست رفته خود را دوباره به دست آورد. ۵. دوستان خود را در حد معقولی کنار خود نگه دارید. شرکت اپل که برنامه نویسان و طراحان آن سعی در مفید کردن کامپیوترهای خود را دارند پیوستن به جامعه برنامه نویسان مستقل دو نظریه را پیش رویشان قرار می‌دهد: ۱- کل فروش شرکت‌های سازنده نرم افزارهای سازگار با مک در سال حدود ۱۳ میلیارد دلار است که اگر این شرکت‌ها زیر یک سقف جمع شوند به مراتب موقعیت بهتری خواهند پیدا کرد. ۲- حداقل در حدود ۱ میلیارد کامپیوتر وینتل به فروش رسیده است در حالی که این عدد برای مک، حدود ۲۵ میلیون است یعنی حدود یک چهارم وینتل. هیچ شرکت برنامه نویسی مستقلی برای یک خریدار نرم افزار نمی‌نویسد در حالی که با همان وقت و انرژی می‌تواند برای ۴۰ خریدار این کار را انجام بدهد. بنابراین هیچ آینده‌ای را نمی‌توان برای پیوستن به اپل برای شرکت‌های مستقل برنامه نویسی متصور شد. هر دو نظریه به قطع درست هستند. بسیاری از شرکت‌ها با تولید برنامه‌هایی که هم بر روی سیستم عامل وینتل و هم مک قابل

اجرا باشند را تولید می‌کند اما این کافی نیست و مشکل اپل این است که چطور شرکت‌های بیشتری را به سوی خود بکشد؟ شخصی که محصولات را مفید و به درد بخور میکند دوست شماست. دوست خوب شما زمانی که اپل II به بازار معرفی شد با استقبال خوبی مواجه شد و بعد معلوم شد که فایده زیادی ندارد. در همان سال دانشجوی دانشگاه هاروارد نرم‌افزاری را اختراع کرد برای شرکت‌ها بسیار مفید بود و کمک بزرگی به آنها می‌کرد، نرم‌افزار ارائه شده تنها بر روی کامپیوترهای اپل کاربرد داشت و این موضوع باعث شد تا شرکت‌ها به خرید اپل II روی بیاورند. یک پنجم فروش کامپیوترهای اپل II فقط به خاطر نرم‌افزار دانشجوی هاروارد بود ولی اپل از آن موقعیت به خوبی استفاده نکرد. چند سال بعد زمانی که اپل تصمیم داشت مکینتاش را ارائه کند از مایکروسافت خواست تا نرم‌افزارهایی مناسب با آن ارائه کند که مایکروسافت نرم‌افزارهای **File, word** و **Excel** را معرفی کرد. وقتی با یک حریف قدر سر و کار دارید، قراردادهای محکمی بنویسید و سرعت از او حرکت کنید. پشتیبانی کردن از محصولات بسیار مهم است و زمانی که شما محصولات را به بازار معرفی می‌کنید اگر در حاشیه‌ها هم از آن حمایت نکنید مطمئناً با شکست رو به رو می‌شوید و این چیزی بود که بر سر کامپیوتر لیزا آمد زیرا نرم‌افزار زیادی برای آن ارائه نشد و حال هم مشکل دیگری بود، برنامه نویسی و در نتیجه ساخت نرم‌افزار برای مک به دلیل نبود زبان برنامه نویسی **BASIC** کار دشواری بود. برای رفع این مشکل اپل به بازار تبلیغات و بازاریابی روی آورد و در این کار از گای کاوازاکی خواست برای ترغیب کردن شرکت‌های برنامه نویسی به همکاری با اپل تلاش کند. او در این کار موفق و فروش مک نیز بالا رفت. اما این کافی نبود، اپل برای گسترش ارتباط خود با دیگر شرکت‌های برنامه نویسی در سطح جهان اقداماتشکیل سازمان داخلی کرد، که این سازمان از پنج زیر گروه تشکیل شده بود: تبلیغات و بازاریابی، حمایت از برنامه نویسی، بازاریابی برنامه نویسان، مطبوعات برنامه نویسان، دانشگاه برنامه نویسان و روابط بین المللی برنامه نویسان. کار آنها این بود تا با ۱۲۰۰۰ شرکت برنامه نویسی مستقل در سراسر دنیا روابط خوبی را برقرار کند و بتوانند شرکت‌های برنامه نویسی دیگری را نیز جذب کنند. در میان تمام سال‌هایی که اپل پشت سر گذاشت و مدیران مختلفی را خود دید فقط یک مدیر بود که به برنامه نویسان اهمیت داد و او استیو جابز بود، زمانی که جابز از اپل رفت، اپل سیر نزولی پیدا کرد و در زمان‌های آخر که جابز به اپل برگشت در حال نابود شدن بود ولی زمانی که جابز برگشت و به تغییرات را ایجاد کرد و به برنامه نویسان مستقل اهمیت داد همه چیز تغییر کرد و اپل به دوران شکوفایی اش برگشت. ۶. به وعده‌های خود عمل کنید. تمام شرکت‌ها وعده می‌دهند، وعده صریح و وعده تلویحی که اکثراً در سمینارها ما با وعده‌های صریح رو به رو هستیم. شرکت اپل هم وعده داده است و در چند دهه گذشته اپل نتوانسته است که اکثر وعده‌هایش را اجرا کند و خلف وعده را صورت داده اما نکته‌ای که در اینجا جلب توجه می‌کند که چرا اپل در مقایسه با دیگر شرکت‌ها در امر خلف وعده بیشتر ضربه دیده است؟ در این رابطه می‌توان دو دلیل را پیدا کرد: اول اینکه، چون در صنعتی که همیشه بابت عرضه به موقع کالا سابقه خوبی نداشته است، اپل تلاش می‌کند همواره بهتر از سایرین عمل کند. دلیل دوم اینکه، خوب یا بد، مردم وابستگی زیادی به این قلمرو کوچک دارند و تحمل این گونه رفتارها را از اپل ندارند. در بعضی مواقع اپل بزرگتر از آن چیزی که بود می‌خواست خود را نشان دهد که این یعنی چیزی که وجود ندارد را بخواهیم بگوئیم وجود دارد. این موضوع به محصول مکینتاش آفیس بر می‌گردد که اپل قول داده بود در ۱۹۸۵ به بازار ارائه کند و چون نتوانسته بود تا آن زمان آن را سر و جمع کند به طور سرسری آن را آماده ارائه کرد و آن هم با سر و صدای زیاد تبلیغاتی که در آخر به ضرر شرکت تمام شد. اغراق کردن بیش از اندازه می‌تواند بدترین نوع خلف وعده باشد. نوع دیگر خلف وعده اپل ارائه محصولات اولیه لپ‌تاپ‌هایش بود که بسیار نسبت به دیگر محصولات بازار در سطح پایین بودند و در کنار این مشکل در ارائه آن نیز تاخیر به وجود آمده بود و این برای اپل بسیار خجالت‌آور بود. محصول مشکل‌دار خودش یک نوع خلف وعده است. مشکلی دیگری که اپل داشت نداشتن آمار دقیقی از متقاضیانش در بازار بود که باعث شده بود گاهی محصولات بسیار از درخواست بازار تولید شوند و در انبارها باقی بمانند و این موضوع جالبی

نبود. در راستای حل این مشکل استیو جابز تصمیم گرفت فروشگاه‌های خرده‌فروشی اپل را دایر کند تا بتواند اطلاعات دقیق‌تری از تقاضای محصول داشته باشد. دلیل دیگر دایر کردن این فروشگاه‌ها این بود تا توانایی فراهم کردن کالاهای مناسب را در زمان مناسب را داشته باشد و بتواند به وعده‌هایش عمل کند. استیو جابز می‌گوید: زمانی برای اختراع کردن وجود دارد و زمانی برای عرضه و معرفی این اختراع. پایان‌حامد بهروز

او که بود

؟

آیه الله سید علی خامنه‌ای

خلاصه کتاب: تلخیص: مهدی خوش دست و حسن منصور عبدی- رهبر معظم انقلاب می‌فرمایند: امام خمینی (ره) از جنس مردم زمان ما نبود بلکه از جنس و خمیره‌ی انبیاء بود. امام مثل چراقی بود که همه جا را منور کرد. فرق است میان شخصیتی که به خاطر مقام و سمت ظاهریش مورد احترام و تجلیل قرار می‌گیرد و کسی که به دلیل شخصیت و عظمت عمق وجود و آراستگی‌های گوناگون مورد تجلیل واقع می‌شود. خامنه‌ای، علی. رهبر جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۱۸- او که بود؟/ (علی خامنه‌ای)، گردآوری و تنظیم موسسه‌ی فرهنگی قدر ولایت، ۱۳۷۶، ۲۱۶ ص.

بر اساس اطلاعات فیبا. کتابنامه: ص. ۸۸-۸۷ همچنین به صورت زیر نویس. چاپ اول ۱۳۸۳. خمینی، روح الله، رهبر انقلاب و بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۶۸-۱۲۹۷- شخصیت ۲. خامنه‌ای، علی، رهبر جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۱۸- نظریه در باره‌ی امام خمینی. الف. موسسه‌ی فرهنگی قدر ولایت. ب. عنوان. ۱۵۷۷/۶ DSR ۰۸۴۲۰۹۲/۹۵۵ ح ۲ خ کتابخانه ملی ایران ۹۷۳۸-۹۷۷ م شخصیت ممتاز و بی نظیر امام خمینی (ره)

رهبر معظم انقلاب می‌فرمایند: امام خمینی (ره) از جنس مردم زمان ما نبود بلکه از جنس و خمیره‌ی انبیاء بود. امام مثل چراقی بود که همه جا را منور کرد. فرق است میان شخصیتی که به خاطر مقام و سمت ظاهریش مورد احترام و تجلیل قرار می‌گیرد و کسی که به دلیل شخصیت و عظمت عمق وجود و آراستگی‌های گوناگون مورد تجلیل واقع می‌شود. همان کسانی که در طول سالها، تبلیغات منفی علیه او می‌کردند، امروزه نسبت به عظمت این شخصیت بزرگ اعتراف می‌کنند. برای تبیین شخصیت امامان بهتر از آن نیست که به قرآن پناه ببریم و او را در لایه‌ی آیه‌های قرآن باز جویم: آ: او با جهاد و هجرت که مومنان را در حیطة‌ی ولایت الهی قرار می‌دهد مصداق ((ان الذین آمنوا و هاجروا و جاهدوا باموالهم و انفسهم فی سبیل الله)) شد. ب: او با استقبال و جان بر کف نهادن در راه خدا در زمره‌ی کسانی در آمد که ستایش الهی ((و من الناس من یشری نفسه ابتغاء مرضات الله)) در وصف آنان سروده شده است. پ: او خشم و برائت نسبت به مشرکین و مودت نسبت به مسلمانان را مصداق کاملی از ((اشداء علی الکفار رحماء بینهم)) ساخت. ت: او با قطع هر پیوندی که با پیوند محبت و فنای در حق ناسازگار بود را مصداق ((رضی الله عنهم و رضوا عنه اولئک حزب الله الا ان حزب الله هم المفلحون)) گردید. متانت و بردباری امام (ره) به گونه‌ای بود که اگر صد نفر در مجلسی سخنانی می‌گفتند که او آنها را قبول نداشت تا لازم نمی‌دانست حرفی نمی‌زد و سکوت می‌کرد. رهبر معظم انقلاب می‌فرمایند: در زمان بنی صدر که من خدمت امام رسیده بودم ایشان می‌گفتند: حرفهایی که بنی صدر از قبول من می‌گوید همه اش خلاف واقع است و حقیقت ندارد. بنابراین هر حرفی که زده می‌شود فوراً او را نمی‌آشفت و تحریک نمی‌کرد و در صدد پاسخ بر نمی‌آمد. آن چیزی که امام را بر هدایت و اداره و مدیریت جامعه قادر می‌کرد عبارت بود از: ارتباط با خدا و توکل به او زیرا که او بدون ارتباط با خدا نمی‌توانست جمهوری اسلامی را پایه‌گذاری کند امام (ره) می‌فرمودند این انقلاب را یک دست غیبی هدایت می‌کند. اخلاص و توکل و حسن ظن به خدا امام توکل و حسن ظن به خدا داشت و هیچ کاری در نظر او خارج از قدرت الهی نبود. روزی که او نهضت را شروع کرد

کسانی که فکر کنند می شود نهضتی بر پا کرد خیلی کم بودند. آن روزی که او شعار سقوط رژیم سلطنت را داد کسانی که فکر کنند می شود رژیم سلطنت ساقط شود خیلی کم بود. آن روزی که سیاست نه شرقی نه غربی را بیان کرد کسانی که فکر کنند می شود بدون اتکا به شرق و غرب حکومتی داشت بسیار نادر بودند. آن روز که گفت آمریکا هیچ غلطی نمی تواند بکند کسانی که باورشان باشد واقعا آمریکا هیچ غلطی نمی تواند بکند خیلی کم بود. او تمام این کارهای بزرگ را به خاطر توکل به خدا انجام داد و می دانست که می تواند انجام دهد. البته برای او انجام این کارها هدف نبود او می گفت (من وظیفه ام را انجام می دهم). - امام (ره) رمز موفقیت را بر مبنای شناخت دوست و دشمن بیان می کند و می فرماید از اول باید دشمن را شناخت و آنها را اعلام کرد و در مقابلشان ایستاد و نیز از اول دوستها را شناخت و آنها را اعلام کرد. متبحر در علم و معلم اخلاق رهبر معظم انقلاب می فرمایند: آن محفل درسی که دل‌های مشتاق و کوشا و علاقه مند به استعدادها خوب را جذب می کرد، درس فقه و اصول امام بود. یواش یواش از قدیمی ترها شنیدیم که این مرد فیلسوف بزرگی هم هست و در قم درس فلسفه تدریس میکرده، اما حالا ترجیح می دهد که فقه تدریس کند. بعد ها شنیدیم که این مرد معلم اخلاق هم بوده است و کسانی در درس اخلاق او شرکت می کردند. در سال ۱۳۴۰ مرحوم ایه الله بروجردی (مرجع تقلید) وفات پیدا کرده است. اینجا صحنه ای شد برای این که این مرد به همه نشان دهد که این درس اخلاقی که گفته است فقط زبان و یاد دادن به دیگران نبوده است. خود او اولین عامل به درسهای تهذیب نفس بوده. همه دیدند و فهمیدند که این مرد از مقام و از مطرح شدن واز ریاست، حتی اگر این ریاست مرجعیت باشد، رویگردان است و برای رسیدن به آن هیچ تلاشی نمیکنند. بلکه اگر دیگران هم بخواهند تلاش کنند تا آنجا که بشود مانع شان می شود. هوشیاری و تیز فهمی در نیمه دوم سال ۱۳۴۱ بعد دیگری از ابعاد این شخصیت آشکار شد. و آن هوشیاری و تیز فهمی و توجه به نکاتی که غالبا به آن توجهی نمی کردند، از یک طرف، و غیرت دینی از یک طرف دیگر بود. خیلی ها شنیدند که تصویب نامه ی دولت در آنروز قید مسلمان بودن و سوگند به قرآن در فرد منتخب را حذف کرده است، اما خیلی توجه نکردند که این چقدر اهمیت دارد. اما امام این را فهمید و در مقابل آن ایستاد، غیرت دینی او او را وادار کرد که در این مسئله پیشقدم بشود و مبارزه برای این زاویه ی علی الظاهر کوچک ضد اسلامی را شروع کند و این کار را هم کرد. طراحی فکری و جلب قلوب مردم در دوران تبعید امام ابعاد تازه ای از شخصیت این مرد کم نظیر و حقیقتا استثنایی در زمان ما بروز کرد. اولاً: او در موضع یک طراحی فکری و به قول معروف مذاکرات سیاسی یک تئورسین قرار می گیرد که طرح یک حکومت را، طرح یک نظام را میریزد. ثانیاً: این مرد با این که در ایران نبود، اما از راه دور مبارزات اسلامی و نهضت اسلامی در ایران را به معنای واقعی کلمه رهبری کرد. امام متکی به تشکیلات حزبی نبود. امام هیچ تشکیلات حزبی در داخل کشور نداشت. عده ای شاگرد و دوستان و آشنایان به فکر او و متن مردم بودند. وقتی امام اعلامیه می داد مخاطبش عموم مردم بودند. امام در نجف - مرکز فقاقت - فکر (ولایت فقیه) را با اتکاء به مایه های محکم فقهی از آب در آورد. البته ولایت فقیه جزو مسلمات فقه شیعه است این که حالا بعضی نیمه سوادها می گویند امام (ولایت فقیه) را ابتکار کرد و دیگر علما آن را قبول نداشتند ناشی از بی اطلاعی است. در ماجرای درگذشت فرزندش یک بعد دیگر از ابعاد این شخصیت بزرگ آشکار شد. خیلی ها بزرگند اما آن کسی که این عظمتها در درون عواطف و در زوایا و اعماق دل آنها امتداد داشته باشد خیلی زیاد نیستند. مرد مسنی در سنین نزدیک به هشتاد سال در آن زمان وقتی که فرزند فاضل و بر جسته اش از دنیا رفت جمله ای که از او نقل شد و شنیده شد این بود که (مرگ مصطفی از الطاف خفیه ی الهی است) او این را مهربانی و لطف خدا تلقی کرد. بعد هم که ماجرای تبعید ایشان به عراق و شروع هجرت آن بزرگوار به کویت و سپس به فرانسه بود که فرمودند اگر به من اجازه ی اقامت در کشوری ندهند فرودگاه به فرودگاه خواهم رفت و پیامم را به همه ی دنیا خواهم رساند. بعد هم که در جریان آمدن ایشان به ایران و مواجهه ی با آن قضایا و تشکیل نظام جمهوری اسلامی بود. اعتماد به مردم امام به مردم اعتماد داشتند. انقلاب که پیروز شد امام می توانستند اعلام کنند که نظام ما یک نظام جمهوری اسلامی است و از مردم هم هیچ نظری نخواهند و

هیچ کس هم اعتراضی نمی کرد. اما این کار را نکردند. درباره ی اصل نظام و کیفیت آن رفراندوم راه انداختند و از مردم نظر خواستند. مردم هم گفتند (جمهوری اسلامی) و این نظام تحکیم شد. برای تعیین قانون اساسی امام می توانست یک قانون اساسی مطرح کند و اکثریت مردم هم قبول می کردند. می توانست عده ای را معین کند و بگوید اینها بروند قانون اساسی بنویسند هیچ کس هم اعتراض نمی کرد اما امام این کار را نکرد. امام انتخابات خبرگان را به راه انداختند حتی عجله داشتند که این کار هر چه زود تر انجام شود. امام دو ماه از پیروزی انقلاب نگذشته بود که اولین انتخابات یعنی همان رفراندوم جمهوری اسلامی را به راه انداختند یکی دو ماه بعد انتخابات خبرگان قانون اساسی بود. چند ماه بعد انتخابات ریاست جمهوری بود. چند ماه بعد انتخابات مجلس بود. در یک سال (۵۸) امام چهار بار از آراء مردم برای چیزهای گوناگون استفاده کردند. پرهیز از زخارف دنیوی و افزون طلبی امام خمینی (ره) میگفتند: دنیای بد آن چیزی که در درون شماس است، این ظواهر طبیعت-زمین و درخت و آسمان و اختراعات و امثال اینها - دنیای بد نیست، اینها نعمت های خداست، باید اینها را آباد کرد. دنیای بد آن خود خواهی، آن افزون طلبی، آن احساس تعلقی است که در درون توست، اما از این دنیای بد به کلی منقطع بود. او برای خودش هیچ چیزی نمی خواست، برای خود زخارف دنیوی و ذخیره و افزون طلبی نداشت و نخواست، بلکه بعکس، هدایای فراوانی برای امام می آوردند، که آن هدایا را در خدا می داد. آنچه را هم که داشت و متعلق به خود او بود و مربوط به بیت المال نبود، برای بیت المال مصرف می کرد. همان آدمی که حاضر نبود آن روز با ده میلیون یک خانه ی قابل قبولی برای پسرش بخرد ولی امروز از مال شخصی خود - صد ها میلیون تومان مال شخصی خود را برای نقاط مختلف - برای آبادانی، برای کمک به فقرا، برای رسیدگی به سیل زدگان و جاهای مختلف دیگر، صرف کرد. خاضع و فروتنی امام (ره) رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران می فرمایند: شبی در یک جلسه ی خصوصی با دو سه نفر از دوستان، منزل مرحوم حاج احمد آقا نشسته بودیم، ایشان هم نشسته بودند. یکی از ما گفتیم که آقا شما مقامات معنوی دارید، مقامات عرفانی دارید، یک چند جمله ای ما را نصیحت و هدایت کنید. این مرد با عظمتی که آن گونه اهل معنا و سلوک بود، در مقابل این جمله ی ستایش گونه ی کوتاه شاگردش آن چنان در حیا و شرمندگی و تواضع فرو رفت که اثر آن در رفتار و جسم و کیفیت نشستن او محسوس شد. در حقیقت ما شرمنده شدیم که این حرف را زدیم که موجب حیای امام شد. همه ی ویژگیهای امام به خاطر اطاعت او از امر خدا بود امام تمام این ویژگیها را از عمل به دین، از پایبندی به دین، و تقوا به دست آورده است. امام هیچ یک از پیروزیها را حاصل زحمات و فعالیتهای خود نمی دانست و تمام آنها را از خدا می دانستند. ایشان می فرمایند: هر چه هست، از خدا است. او همه چیز را از خدا می دانست مثل: انقلاب را خدا پیروز کرد، خرمشهر را خدا آزاد کرد، دلهای مردم را خدا جمع کرد. او همه چیز را از منظر الهی می دید. خصوصیات ممتاز حضرت امام (ره) خصوصیت اول: عبارت است از خرد مندی و دانایی: در او به معنای واقعی کلمه، جوهر دانایی وجود داشت. در واقع هر اثری که از او ظاهر می شد این نشانه ی خرد مندی و دانایی در آن دیده می شد. امام سخن تازه به میدان آورد و به تکرار سخن گذشتگان اکتفا نکرد. خصوصیت دوم: دینداری و ایمان روشن بینانه بود. او روشن بین و روشن فکر و نو آور در مباحث دینی بود، اما نو آوری دور از لا قید یهای نو آوران، خیلی ها در زمینه مسائل دینی سخن نویی به میان آوردند، اما این سخن نو نشانه ی لا قیدی و لا آبالگیری آنها در وفاداری به متون اسلامی است، سخن آنها است، نه سخن دین، روشن بینی و نو آوری امام، متکی به دین و مبانی دینی بود، لذا آنچه را که در زمینه مسائل دینی و اعتقادی عرضه کرد نو بود. خصوصیت سوم: شجاعت و دلیری و جان نثاری او بود، آماده بود که در آن جایی که او حق می گوید و دنیا باطل می گوید، با آن دنیا مواجه بشود. این که در یکی از بیانیه های خود فرمود که اگر استکبار جهانی ما را تهدید کند، ما هم همه ی دنیای او را تهدید خواهیم کرد. راست می گفت می توانست در مقابل همه ی دنیا بایستد. بعضی ها می گویند ما از جانمان گذشتیم، اما در عمل که نگاه می کنید، از یک احترام خشک و خالی نمی گذرند، چه طور از جان خودشان گذشتند؟ از یک پول و از یک لذت و شهوت نمی گذرند، چه طور از جان خودشان گذشتند؟ اما او

راست می گفت، او حقیقتاً جان را کف دست داشت و آماده بود و به میدان عمل آمد. بسا باشد که مردی آسمانی به جانی فتح فرزند لشکری رانهد جان در یکی تیر و رهاند زنگ تیره روزی کشوری را با این سه خصوصیت که این گونه در وجود او در هم تنیده بود، وارد میدان شد. اما نقاط فهرست امام یک فهرست طولانی دارد. که در همین جا فقط به همین سه خصوصیت اشاره شد. خصوصیات خط امام (ره) اول: ایستادگی در برابر تحمیل و نفوذ قدرتهای خارجی و سازش نکردن با این قدرتهاست. دوم: اهتمام به تعبد و عمل فردی و ایستادگی در برابر سلطه‌ی شیطان نفس و وسوسه‌های شیطانی. این دو مطلب بزرگ و این دو میدان مبارزه را امام از هم جدا نمی کردند. سوم: اهمیت دادن به توانایی ملتها و اصل دانستن آنها. چهارم: اصرار بر وحدت مسلمین و مبارزه با تفرقه افکنی استکبار است. پنجم: اصرار، بر ایجاد روابط سالم و دوستانه، با دولت هاست مگر استثنایی که پشت سر منطق، عدم رابطه با هر کدام از آنها، استدلالهای قوی وجود داشته باشد. امام به ما یاد دادند که جمهوری اسلامی در سطح عالم می تواند و باید از روابطی سالم با دولت ها بر خوردار باشد. البته رابطه‌ی با آمریکا مردود است. ششم: اصرار بر شکستن حصار تحجر و التقاط در فهم و عمل اسلامی و التزام به اسلام ناب است. از نظر امام هم تحجر مردود بود و هم التقاط که به معنی رها کردن قیود صحیح برای فهم دین و اسلام است. هفتم: محور دانستن نجات محرومین و تامین عدالت اجتماعی است. مردم همیشه در نظر امام اصل و محور بودند. در منطق و خط حکومتی امام امت، محرومین و مستضعفان همواره محور تصمیم گیری ها محسوب می شدند. هشتم: توجه ویژه به مبارزه با رژیم اشغالگر قدس و رژیم قاصب صهیونیستی است. مسئله‌ی مبارزه با اسرائیل در منطق و راه و رسم امام، جایگاه خاصی داشت. نهم: حفظ وحدت ملی و ایجاد یکپارچگی در میان ملت ایران و اصرار بر مقابله با هر شعار تفرقه افکنانه است. دهم: حفظ مردمی بودن حکومت و ایجاد و حفظ ارتباط با مردم است. امام همواره هم به مسئولین سفارش میکردند که از مردم جدا نشوید و هم متقابلاً به مردم سفارش می کردند. یازدهم: اصرار بر سازندگی کشور و ارائه‌ی یک نمونه عملی به جهان است که در ماههای آخر عمر با برکت امام، این مسئله جایگاه مهمی در نظر ایشان داشت. ایشان اصرار داشتند که این کشور باید باز سازی بشود. مشخصه‌های مهم راه امام خمینی (ره) راه امام، راه نجات این کشور، هم در آغاز انقلاب، هم در دوران حیات آن بزرگوار بود و هم امروز هست، اما راه امام چیست؟ مقصود ما از راه امام کدام است؟ اول: اسلام و دین بود، امام هیچ ارزشی را بالاتر از ارزش اسلام به حساب نمی آورد. انقلاب و نهضت انقلاب امام، برای حاکمیت اسلام بود. مردم هم که این نظام را قبول کردند و پذیرفتند، برای انگیزه‌ی اسلامی بود. راز موفقیت امام این بود که صریح و بدون پرده پوشی، اسلام را روی دست گرفت و اعلام کرد من می خواهم برای اسلام کار کنم و همه چیز در سایه‌ی اسلام است. البته اسلامی که امام فرمود، در دو بخش قابل توجه است: آ: یک بخش اسلام در قالب نظام است. ب: عمل فردی اشخاص به اسلام. پس اولین چیزی که در خط امام، مهم است، تعقیب هدف اسلامی و حاکمیت اسلامی در صحنه‌ی ایمان و در صحنه‌ی عمل است. دوم: تکیه به مردم است یعنی همان اعتماد به مردم که در صفحات بالا- توضیح دادم. (یعنی همان آراء مردم که مظهرش جمهوری اسلامی است). سوم: از مشخصه‌های امام عدالت اجتماعی و کمک به طبقات مستضعف و محروم است که امام آنها را صاحب انقلاب و صاحب کشور می دانست. امام با برهنگان را مهمترین عنصر در پیروزیهای این ملت می دانست. حالا- عده‌ای از افراد در می آیند و می گویند که امام فرمودند: انقلاب ما انقلاب نان نیست. برای نان نیست، بلکه انقلاب روسیه به خاطر قطع شدن نان بود، اما انقلاب ما اینجوری نیست، انقلاب ما بر اساس یک ایمان بود، اما معنایش این نیست که انقلاب نباید به رفاه مردم بپردازد. امام به این مسائل می پرداخت و آنچه در درجه‌ی اول مورد نظر امام بود، عبارت بود از طبقات محروم و مستضعف جامعه. چهارم: دشمن شناسی و فریب نخوردن از دشمن است. اولین کاری که دشمن می کند، این جور تبلیغ می کند که هیچ دشمنی وجود ندارد. واقعا چطور می شود که نظام اسلامی دشمن نداشته باشد؟ حساسیت نسبت به مدح ائمه اطهار (ع) امام عزیزمان- آن انسان بزرگ زمان ما- نسبت به مدح ائمه‌ی اطهار (ع) حساسیت فوق العاده‌ای داشت. ما شرح حال آدمهای بزرگ را در کتابها خوانده ایم و بعضاً هم از نزدیک دیده ایم، اما

این انسان، انسان دیگری بود و با همه ی انسانهای بزرگی که ما شناخته ایم ، فاصله ی زیادی داشت و حدش هم به حدود اولیا الله می خورد . آن سبک انسان بود، نه مثل انسانهای بزرگ که در دنیای امروز و گذشته وجود داشتند و به عنوان انسانهای بزرگ شناخته می شدند. رهبر بزرگ ما ، با آن ها تفاوت زیادی داشت ، انصافا شخصیت عظیمی بود . ایشان ، در ارتباط با خواندن و مدح و زندگی ائمه (ع) و پیوند عاطفی و محبت و تقویت این رشته ، حساسیت فوق العاده ای داشت . کسی در این حد از مقام ، این قدر به این مسئله اهتمام بورزد، نشان دهنده ی عظمت این مسئله است. (نسخه امام ره) از مانی که اروپایی ها به مناطق آسیا و آفریقا و خاور میانه آمدند در مقابل روحیه شکست ناپذیر مسلمانان قرار گرفتند، تدابیر آنان جهت رفع خطر ناشی از وحدت و روحیه مبارزه طلبی مسلمانان این بود که می بایست مسلمانان را از احکام اسلامی درو کنند و روحیه اش را بشکنند و تحقیرش کنند، این امر جز سیاستهای ۲ قرن اخیر دشمنان اسلام قرار گرفت ، که نتیجه اش تبدیل کشور های اسلامی از کشور های درجه اول به کشور های درجه سوم عالم شد که یا زیر نفوذ دشمنان اسلام بودند یا عامل قدرتهای بیگانه بر آنها مسلط بود امام ره در این راستا بر همین دو نکته انگشت گذاشتند و خواستار بازگشت ملت ایران به اسلام به معنای حقیقی کلمه و احیای روحیه این ملت بود که با تاسیس جمهوری اسلامی ایران و افزایش قدرت مبارزه طلبی به این دو امر جامه ی عمل پوشانید . که خود موجب بیداری وجدان ملتها و الگو گرفتن ملتهای آزادی خواه از ملت ایران شد. لذلک به میزان عمل ملتهای آزادی خواه به نسخه ی امام عزت، قدرت و سربلندی خود را بدست می آورند.

(در مقابل امام چه کشوری قرار داشت و امام چگونه آن را ساخت) امام میدان مبارزه را طی کرد تا به نقطه ی نزدیک به پیروزی یعنی سال ۵۷ رسید پیروزی که نه فقط بر یک رژیم قادر بلکه بر تمامی جهان استکبار که حامی و پشتیبان تمام عیار آن به حساب می آمدند بود . بدین ترتیب امام می خواهد در مقابل دو یست سال فشار بیگانگان در همه ابعاد سیاسی ، اجتماعی ، و فرهنگی با یستد و مملکت را با سلیقه اسلام اداره کند. (مصرف کننده و فقیر)

کشور ایران مخصوصا در زمان پهلوی کاملا وابسته و تابع و از لحاظ اقتصادی کاملا مصرف کننده بود و بیشتر صنایع و وسایلی که وارد می شود یا ناقص بود یا در صورت نیاز به تعمیر امکان تعمیرشان در داخل وجود نداشت و می بایست آنها را در کشور مبدا تعمیر کنند . از لحاظ علمی هم این ملت هیچ حرف تازه ای در بازار علم نوی جهان نداشت و از لحاظ ثروت ملی غارتزده بودیم از لحاظ اجتماعی وضعیت فقیر و غنی کشور بشدت مفلوک بود. کشور گرفتار انواع و اقسام آسیب های اخلاقی از لحاظ ترویج فساد بود چنانچه که وضعیتی که ما از لحاظ بی بند و باری در کشور داشتیم اروپاییان در کشور هایشان نداشتند. یعنی در کشور های اروپایی ممکن بود فلان مرکز فحشایی وجود داشته باشد اما عرف زندگی مردم مثلا وضع پوشش و رفتار زنان بهتر از آن چیزی بود که بخصوص در بعضی شهر های ما ملاحظه می شد . زیرا با این کار امید ، تحریک و جدیت را که اخلاق های پیش برنده یک ملت است از بین می رفت ملت نا امید و بی حال و مایوس از آینده ی خویش خود را تحقیر شده تلقی می کرد. دارای مرتجع ترین حکومتها از لحاظ نظام حکومتی و حکامی بر کشور حکومت می کردند یکی از مرتجع ترین حکومتها را داشتیم سلطنت مورثی بود و چنین رژیمی را در قانون اساسی برده بودند وزیر چکمه های استبدادی و اجبار رضا خان به تصویب رسانده بودند. ایران در دنیا ذلیل شده بود . بی نام در مجامع جهانی صدقه بگیر و محل آزمایش دیگران فقیر از لحاظ معنوی ، مادی ، سیاسی و شخصیتی بود امام در مقابل چنین کشوری قرار گرفته بود و از آنجا که ملت با استعداد ، با فرهنگ غیور بود فریاد اما آن را تکانید و موجی را با رنج و عذاب که پانزده سال طول کشید با موفقیت و شاد کامی پشت سر گذاشت اما م برای ساختن این جامعه چه کرد. امام می بایست شکل مطلوب و آرمانی از جامعه می ساخت . لذلک امام اولویت های که نیاز یک جامعه ی اسلامی ، مستقل و سربلند و پیشبرنده بود را انتخاب و دنبال کرد احیای روح خود باوری و استقلال در مردم : در طول سالیان دراز به ملت فهمانیده بودند شما نمی توانید و یعنی افراد را از همه ی طبقات و همه ی اقشار جامعه را شامل می شد این ها خلقیاتی بود که تغییرشان بسیار دشوار بود. امام در این راستا هیچ دخالت و نفوذی را غیر از این ملت

بر این ملت تحمل نمی‌کرد و به همین دلیل در مقابل قدرتهای شرق و غرب ایستاد و قرص و محکم جلوی نفوذ و تسلط بیگانه را به هر کیفیتی بست این اولین نقطه بود احیای روح دینی و تقویت ایمان در مردم: وقتی دین در جامعه باشد روح فداکاری از خود گذشتگی، تعاون، احساس مسئولیت در یک جامعه هست امام در این راستا نهایت اهتمام خود را در حیای روح دینی و تقویت ایمان در مردم داشت چون نه تنها در زندگی فردی بلکه در زندگی اجتماعی نیز منعکس می‌شود. و اگر دین درست باشد نظام و اجتماعی درست خواهد بود امام جمهوری اسلامی را مطرح کرد که برای آزادی و پیشرفت یک ملت بهتر البته از دموکراسی‌های غربی و انواع و اقسام نظام‌های حکومتی دیگر بود نظامی که بارها و بارها سران استکبار را به وحشت انداخت امام راه اسلامی را در برابر شرق و غرب مطرح کرد. آنچه در طول سالهای مبارزات نهضت اسلامی در ایران گذشت هرگز در تاریخ شناخته شده‌ی ما نظیر نداشته است امام در این مدت در عین هدایت مردم و گستردن دامنه آگاهی همگانی و کشاندن توده‌ی میلیونی به مبارزه اندیشه‌ی حکومت اسلامی را نضج بخشید و در مقابل دو مکتب راجع سیاسی عالم یعنی حکومت دیکتاتوری حزبی کمونیستی و حکومت‌های پارلمانی غربی راه اسلامی را مطرح کرد نظامی که در مکتب امام خمینی نظام عدل و ایمان و عقل و آزادی و مردم‌گرایی است. و با ارائه آن خط بطلان بر همه‌ی تلاش‌های فرهنگی و سیاسی دشمنان اسلام در طول یک قرن و نیم گذشته کشید که سعی در جدایی دین از جامعه با طرح نظریه جدایی دین از سیاست بودند عناصر اصلی در بنای نظام اسلامی امام همه‌ی عناصر را که می‌توانست این نظام را استوار و ماندگار کند مورد ملاحظه قرار داد و آن را در نظام با مهارت کامل کار گذاشت در حالی که در عمل به آنها پایبند و متعهد و در بیان تعالیم خود بر آنها پافشاری می‌کرد. ۱- عنصر اسلامیت: اصلی‌ترین عنصر تشکیل نظام همین اسلام‌گرایی و تکیه بر مبنای مستحکم اسلامی و قرآن بود. که راز پیروزی انقلاب در آن جای داشت. هم اکنون نیز روشن و واضح است هر جا روشن بینی اسلام در امور جای داده شده موفقیت کار حتمی خواهد بود اما در غیر این صورت و اگر انجام امور به ضعف و ناکامی منجر شد می‌توان عدم اجرای احکام اسلامی در آن امر را به چشم وضوح دید. ۲- عنصر مردم در نظام اسلامی عنصری که امام به آن حداکثر توجه را کرد مردم بوده و تقریباً در همه‌ی نظام‌های حکومتی در دنیا از آن صحبت می‌شود و در هیچ نظامی حتی در نظام‌های استبدادی کسی نمی‌گوید من می‌خواهم بر خلاف میل مردم عمل کنم بنا بر این ادعایی مردم‌گرایی وجود دارد. اما آنچه مهم است این است که در کجا شئان مردم و منزلت آنان مد نظر باشد امام مردم را در چند عرصه مورد توجه خود قرار داد که عبارتند از: ۱. عرصه‌ی تکیه نظام به آراء مردم ۲. عرصه تکلیف مسئولان در قبال مردم ۳. عرصه‌ی بهره‌برداری از فکر و عمل در راه اعتلای کشور ۴. عرصه لزوم آگاه‌سازی دایمی مردم عنصر نظم و قانون در نظام اسلامی در هیچ انقلابی نمی‌توان نظم موجود در نظام جمهوری اسلامی را یافت امام در این راستا حتی قبل از پیروزی انقلاب اسلامی دولت تعیین کرد تا نظم وجود داشته باشد با وجود اینکه حتی آن زمان شورای انقلاب بود اما امام می‌خواست به شکل قانونی کشور اداره شود. این امر که نحوه‌ی نظام حاکم بر مردم باید چگونه باشد و به فراندوم گذاشتن آن نیز در دنیا سابقه نداشت. عنصر سلطه تیزی در نظام اسلامی امام نه یک لحظه از کید دشمن غفلت کردند و نه گذاشت که مسئولان غفلت کنند و خود عنصری است که مایه‌ی ماندگاری نظام شد و این که امام می‌فرماید «در هر چه فریاد دارید، بر سر آمریکا بکشید به خاطر این است که دشمن بزرگ ایران و اسلام را از یاد نبریم.» تاسیسی نظامی بر اساس دین معنویت و ارزش‌های اخلاقی امام پرچم ایمان و قرآن را در جهان به اهتزاز در آورد و ملت ایران را از اسارت بیگانگان نجات داد و به آنان خود باوری بخشید و نظامی بر اساس دین و معنویت و ارزش‌های اخلاقی پدید آورد و دولت و سیاسی بنیان نهاد و ده سال رهبری او برای مردم و مدیران ما یادگاری فراموش‌نشدنی و ذخیره‌ی بی‌س‌گرانها است. شکستن بتها و لرزاندن تخت‌های فرعون عزت بخشیدن به مومنان روح‌الله بت‌های زمان را شکست و باورهای شرک‌آلود را زدود و به همه فهماند علی وار زیستن و انسان کامل شدن افسانه نیست و به ملت‌های آزادی خواه نشان داد که بند اسارت را گسستن ممکن است. او فرهنگ تسلیم را در جامعه‌ی خوار و ذلیل شده و دگرگون کرد و حصار ترس

را فرو ریخت وی پدر انقلاب است و این انقلاب بی نام خمینی در هیچ جای جهان شناخته شده نیست او احیا کننده ی بینش دینی و فروزاننده ی شعله ایمان و خالق حماسه مردمی دوران ماست. از جمله پیامهای امام که دل مبارزان را گرم و آتش مبارزه را روشن نگهداشته سه ویژگی اساسی دارد: ۱. بر انگیزندگی خلق ۲. هدایت و ترسیم خط انقلاب ۳. ثبت دقیق تاریخ قیام و مبارزه ی مردماحیای اسلام و ارزشهای دینی اولین کار بزرگ امامدویست سال است که دستگاه های استعماری سعی کردند تا اسلام به دست فراموشی سپرده شود. در این باره یکی از نخست وزیر های انگلیس، در جمعی سیاستمداران استعماری دنیا، اعلام کرد بود که ما باید اسلام را در کشوری اسلامی منزوی کنیم. امام ما اسلام را دوباره زنده کرد و به ذهن و عمل انسان ها و صحنه های سیاسی جهان برگرداند. اعاده ی روح عزت به مسلمین دومین کار بزرگ امام دومین کار بزرگ او اعاده ی عزت به مسلمین بود بر اثر نهضت امام ما. مسلمانها در همه جای عالم احساس عزت کردند و به مسلمانانی و اسلام خود می بالند. کار بزرگ امام این است که در چنین دنیایی که اقیانوسی از لجن را در خو جای داده بود می توانست ارزشهای الهی را مطرح و بزرگ کند و پرچمش را در جهان به اهتزاز در آورد کاری که شباهستش فقط به کار انبیا ست آری به راستی که قرن حاضر قرن ظهور مصلحان بزرگ است. ایجاد درک امت اسلامی در مسلمانها سومین کار بزرگ امام. سومین کار مهم امام این بود که به مسلمانها احساس درک امت اسلامی داد. قبل از آن مسلمانان در هر جایی که بودند چیزی به نام امت اسلامی بر ایشان مطرح نبود. امروزه مسلمانها در اقصا نقاط جهان احساس می کنند جزو یک جامعه ی جهانی بزرگ به نام امت اسلامی هستند. که خود بزرگترین حربه برای دفاع از جوامع اسلامی در مقابل استکبار است. فروریختن دژ استکباری در ایران چهارمین کار بزرگ امام چهارمین کار امام ازاله ی پلید ترین و وابسته ترین رژیمهای منطقه و جهان بود. که کمتر کسی می توانست آن را تصور کند. البته که این دژ توسط امام منهدم شد و از بین رفت. ایجاد حقوقی اسلامی پنجمین کار بزرگ امام پنجمین کار امام ایجاد حکومتی بر مبنای اسلام بود و تشکیل آن خود شکلی اساسی بود زیرا دویست سال فقط توجه به امور مادی و دنیوی و سرکوب ادیان و به خصوص اسلام و حال تغییر آن و تاسیس حکومتی درست بر خلاف حکومت سابق امری بسیار مشکل و سخت و نیازمند روحیه ای بالا می بود. که امام معجزه ی قرن را با عنایت پروردگار متعال تحقق بخشید و اسلام را به ایران و ایرانی هدیه کرد. ایجاد حرکت اسلامی در جهان ششمین کار بزرگ امام کار ششم او ایجاد نهضت اسلامی در عالم بود تاثیر آن این است که امروزه در هر نقطه یی از دنیای وسیع اسلام که جمعیت یا گروهی به انگیزه ی آزادی خواهی و ضدیت با استکبار حرکت می کنند مبنای قاعده ی آنان کار امید و رکشان تفکر اسلامی است. نگرش جدید در فقه شیعه و دمیدن روح در حوزه های علمیه هفتمین کار بزرگ امام فقاهت ما پایه های بسیار مستحکمی داشته و دارد امام فقه مستحکم را در گستره یی وسیع و با نگرشی جهانی و حکومتی، مورد توجه قرار داد و ابعادی از فقه را برای ماروشن کرد که قبل از آن روشن نبود. از جانب دیگر امام به کالبد حوزه های علمیه ی مقدسه، روح وجدان داد و حیاتی دوباره بخشید. ابطال باور های غلط در خصوص اخلاق زمامداری هشتمین کار بزرگ امام کار هشتم امام ابطال باور های غلط در باب اخلاق فردی حکام بود. مثلا روال حکام در جهان که در راس اجتماعات بودند تکبر ورزیدن، برخوردار بودن از زندگی راحت و تجمل گرایی. امام این باورهای غلط را عوض کرد و نشان داد رهبر مسلمانان می تواند زندگی زاهدانه داشته باشد. امام در این باره می فرماید (اگر به من خدمتگذار بگویند بهتر از این است که به من رهبر بگویند) و این جمله نشانه ی احترام وی به مردم بود. تحول ملت ایران از ضعف به قدرت نهمین کار بزرگ امام نهمین کار امام اهلیای روحیه ی غرور و خود باوری در ملت ایران بود قدرتهای انگلیسی روسی و بعد هم آمریکا ملت ما را تحقیر کرده بودند ملت ما هم باور کرده بود که قابلیت و لیاقت کار های بزرگ را ندارد و سازندگی، ابتکار از او ساخته نیست و دیگران باید بر او آقایی کنند. اما امروزه ملت ایران به لطف امام احساس عزت و قدرت می کند و دست به دست هم داده و از توطئه ی شرق و غرب هراسی ندارد و در مقابل آنها ایستادگی می کند. اثبات علمی بودن نه شرقی نه غربی دهمین کار بزرگ امام دهمین کار امام اثبات این نکته که نه شرقی و نه غربی امکان پذیر

است امام این نکته را ثابت کرد که می توان به شرق و غرب نه گفت و روز به روز ریشه دار تر شد و ثابت قدم ایستاد. نقطه ی اتکای مومنین و مردم در مشکلاتنوع دشمنی هایی که علیه نظام ما می شد، در تاریخ نظامهای انقلابی دنیا بی سابقه است و البته که در کنار این همه مشکلات امام چون اقیانوسی عمیق و آرام بود و هیچ تلاطمی در او تاثیر نداشت و خود پشتوانه ی معنوی و روحی و مایه ی امید بود. آشنا کردن دلها با هم و دمیدن روح وحدت در مردم هنر اما از میان برداشتن دیوار ها از میانه اجتماعات مردم بود و فضای وسیعی ساخت و دلها را با هم آشنا کرد و این نیروی عظیم رابه وجود آورد. روح «واعتصموبجبل الله جمیعا» در سخن و عمل او تجلی یافته بود. تلاش دشمنان برای زدودن نام و راه امام امروزه یکی از هدفهای بزرگ دشمنان این است که نام و آوازه ی بلند امام خمینی را از یاد و خاطری مردم محو کنند. کینه ای که دشمنان و زور گویان از این مرد بزرگ به دل دارند تمام شدنی نسبت زیر فراموش نمی کنند بر سفره ی نفتش چنگ زده بودند و نیروی انسانی ارزانش را به کار می گرفتند. اکنون آنان می دانند بازار عظیم و منابع بی پایان از دستشان خارج شده است و باعث و بانی تمایی این ناکامی ها خود امام است البته آنان سیاستشان را به کار می گیرند که عبارت است از مبارزه بانام امام خمینی و انحراف در آرمانهای این انسان بزرگ. وفاداری به امام حرکت در خط و هدف اوست هدفهای اما مشخص است و احتیاج به کار زیاد ندارد حال که خدای متعال این طور مقدر کرده که بنده ی صالحش در کنارش آرام گیرد. نباید بار امانتی که از جانب امام بر دشمنان قرار گرفته بر زمین بماند. باید راه امام را همان گونه که خود طی می کرد ما هم پیماییمگرچه وجود ظاهری اما اکنون در جوار ما نیست اما وی افکار، آرمانها، جهان بینی، هدفها، توصیه ها، راهها و ابزارها در اختیار ما گذاشت. آرمانهای وی بهترین و بالاترین آرمانهای ست و می بایست آنها را دنبال کنیم ملت ناظر بیدار تک تک جمله هستی ساز اماممجموعه پیام های امام صحیفه انقلاب ماست و این مجموعه جهت حرکتی آینده ملت ما را نشان می دهد ملتی ایران باید ناظر همیشه بیدار تک تک جملاتی هستی ساز این پیامها باشد و انحراف از آن را بر کسی مجاز نشمرد و چرا استقلال را آزادی را و جمهوری اسلامی را از این پیام ها دارد. شخصیت هدایتگر و راهگشا شخصیت امام حامل هدایت هایی است که برای سالهای متمادی امت اسلامی درس و رهنمود و راه گشا خواهد بود. ادامه راه به صورت جدی با همان اراده و امیدفقدان امام به هیچ وجه به معنای پایان راه و روش و تکلیفش سخت اگر ما همان اصول و خطوط و همان قاعده را به معنای حقیقی کلمه و به صورت جدی و با همان اراده و امید در دست بگیریم این راه را ادامه خواهیم داد. پرنور تر شدن یاد و خط و شعار و هدفهای امام امروزه امام نیست اما یاد و خط و شعارش روز به روز در دنیا پر نور تر و پر جلوه تر می شود ملتها بایاد امام و سخنانش بر مستکبران به پا خیزدند و عرصه را بر آنها تنگ کنند. امام ریشه ی انقلاب است، انقلاب از ریشه جدا نمی شود اگر انقلاب را درختی تشبیه کنیم بی شک امام ریشه ی آن خواهد بود، وظیفه ی ما فاصله نگرفتن از ریشه یعنی امام و فکر امام است. ممکن است گفته شود امام به عالم ملکوت انتقال یافته و دیگر در میان ما نیست اما باید دانست که هویت شخصهای معنوی، به جسم و حضور و دنیویشان نیست بلکه به رهنمود و سر انگشت اشاره شان - که همواره باقی است وابسته است. حراست و حمایت از جمهوری اسلامی باید توجه داشت که راه مبارزه با دشمنان راه جلب رضای الهی است و توفیق و رسیدن به هدفهای مقدس اسلام و انقلاب عبارت است از همان توصیه ای که امام عزیزمان به آن سفارش می کرد یعنی همان حفظ ارتباط با خدا و توکل بر او است. حضور در صحنه و وفاداری به اصول انقلاب و اسلام و امام حضور مردم در صحنه انقلاب و ایمان آنها به خداوند دشمنان نظام را مایوس می کند. امام همیشه نسبت به مردم چون پیامبران از عمق دل احساس محبت می کرد. دل دادن به توده ی مردم و همان کسانی که سنگین ترین بارهای دفاع از انقلاب و کشور بر دوش آنها ست از ویژگی های امام بود. داشتن روحیه ایمان و حساسیت و وفانسیبت به اصول و انقلاب والسلام و امام، موهبت بسیار بزرگی است که خداوند آن را برامت ایران مبارک کرده و آن را پشتوانه محکمی برای انقلاب قرار داده. حفظ وحدت و صفا و برادری و حضور آگاهانه و مخلصانه وظیفه مردم حفظ وحدت و برادری و دوری از سلیغه ها و انگیزه های گوناگون است و برادر وار با هم زندگی کنند. و

در صورتی که انقلاب به حضور مردم نیازمند باشد با حضور گرم خود در صحنه به یاری انقلاب به پا خیزد. تسلیم نشدن در برابر باج خواههایی دشمن و تداوم سازندگی وظیفه ما این است که صلابت و ابهت و عزت انقلاب را حفظ کنیم و راه امام را با قاطعیت ادامه دهیم انقلاب ما چون صخره است و نمی توان به آن ضربه زد و چیزی از او کاست وظیفه دوم ما توجه به سازندگی و آبادانی کشور است برای توفیق در دو وظیفه مذکور می بایست وحدت کلمه خود را حفظ کنیم.

مولانا در فراغ شمس

تلخیص: مریم نایب زاده- ملیحه گنج بخش

خلاصه کتاب: فصل اول- نام مولانا، محمد و لقب او جلال الدین است. مولد مولانا شهر بلخ بوده و ولادتش در ششم ربیع الاول سال ۶۰۴ هجری قمری اتفاق افتاده است- فصل دوم- نام پدرش محمد بن حسین خطیبی است که به بهاء الدین ولد معروف شده و سلطان العلماء لقب گرفته است. علامه زمان بوده است و از جانب مادر به خاندان خوارزمشاهیان می پیوسته

است گرچه در بلخ میزیسته اما آوازه شهرتش در تمامی بلاد ایران ملموس بوده است. گویند سبب عمده در وحشت خوارزمشاه آن بود که بهاء ولد بر سر منبر به فلاسفه و حکما بد میگفت و آنها را مبتدع میخواند این تفکر و پرخاش بر فخر رازی استاد خوارزمشاه گران می آمد و خوارزمشاه را به دشمنی بهاء ولد برمی انگیزت. زمانی که بهاء ولد سر در حجاب خاک کشید مولانا که در آن هنگام بیست و چهارمین مرحله زندگانی رامی پیمود به وصیت پدر و به خواهش مریدان بر جای پدر نشست. بعد از این واقعه مواوی با شوری دگرگون به تدریس پرداخت و تمام وقت خود را وقف مدرسه کرد. فصل سوم قیل و قال مدرسه و پیرامونیان شیفته درس و مدرسه برای مولانای جوان جذابیت نداشت. او پس از مرگ پدر گرچه عملاً بر جای پدر نشست و بساط و عظمی و افادت گسترده تا یافتن لالای خود سید برهان الدین ترمذی دل و دماغی نداشت. سید که مقرر عزیمت قهرآمیز استادش سید بهاء الدین ولد از بلخ به ترمذ رفته بود، بدین سبب از عزیمت ناگهانی شیخ و استادش پدر مولانا بی خبر مانده بود، که بعد از جستجوی بسیار نشان شیخ و استاد خود را در بلاد روم یافته بود. چنین بود که پسران پسران و بعد از آوارگی های بسیار در بلاد روم بعد از سالها دوری از شیخ و شیخ زاده به قونیه رسید اما به مجرد ورود با تأثر و اندوه دریافت که سلطان العلمای بلخ یک سال پیش از ورود او در گذشته است. هنگام ورود سید به قونیه، مولانا جوان بود که نخستین بار در آنجا ازدواج کرده، زن و فرزند یافته بود و برای تحمل غم و اندوه فوت پدر به دیدار خویشان گوهر خاتون زن خود رفته بود. به هر حال به مجرد دریافت خبر ورود پیر و لالای خود سید برهان الدین محقق ترمذی با عجله به قونیه باز گشت. جلال الدین محمد در آن زمان ۲۵ سال بیشتر نداشت. سید به مولانای جوان علاقه ای پدرانه داشت و عشق او به پدر مولانا این علاقه را شدت بیشتری میداد. چنین بود که حضور سید برهان در قونیه فرصتی عظیم به وجود آورد. از طرفی به نظرش آمد که اگر او برای ادامه تحصیل و سیر و سلوک روحانی قونیه را ترک کند سید با علاقه ای که به او و پدرش داشت از خانواده او خاصه در پسرش بهاء الدین و علاء الدین مراقبت مینماید. چنین بود که مولانای جوان به تشویق سید برهان و به قصد ادامه تحصیل به شام عزیمت کرد. در این سفر زن و فرزندان خویش را همراه نبرد و به مجرد ورود به شام در مدرسه ای منزل کرد در این هنگام پسرانش ۸ و ۶ ساله بودند. علاء الدین محمد ۶ ساله و بهاء الدین که سلطان ولد خوانده میشد ۸ ساله بود.

در این هنگام که مولانا دور از خانواده خود زندگی میکرد، سرپرستی او نسبت به حرم مولانا، نسبت به خانواده و تربیت فرزندان، اظطراب و نگرانی های او را از بین میبرد. مولانا در ایام تعطیل و فرصتهای بدست آمده به مناسبتهای مختلف به قونیه می آمد و به خانواده خویش سرکشی میکرد. سید برهان از آنچه که در حق مولانا دریغ نکرد و مولانای جوان نیز در فراگیری علوم زمانها تمام قوا اهتمام ورزید. مولانا از اینکه استاد و پیر خود را در قونیه زیارت میکرد خوشحال بود و به آسانی رضایت نمیداد او را به قیصریه بدرقه کنند. معهذ این آخرین دیدار مولانا و استاد پیرش بود. سید برهان در آن زمان ۷۸ سال از

عمرش میگذشت. که اندک زمانی پس از بازگشت به قیصریه درگذشت. و یکبار دیگر مولانا در مرگ استادش که همچون پدری در حق او زحمت کشیده بود داغدار شد. سید گرچه در غربت و در تجرد، اما میان مریدان و ستایشگران خود درگذشت. فصل چهارم بعد از مرگ سید برهان، مولانا در آن دیار غربت تنها شد. اینک پس از سالها دوری و جدایی از دیار کنار زن و فرزندان و مشتاقانش بود. پس باید با شرایط به وجود آمده زندگی کند. بدینسان اوقات گرانقدر خود را در جهت تربیت فرزندان، تعهد امور خانواده، وعظ و تدریس و عبادت می گذراند. حال پسرانش بزرگ شده بودند، سلطان ولد ۱۷ ساله و علاء الدین محمد ۱۵ ساله بود. اما وقتی این سه تن در کنار هم راه میرفتند انگار ۳ برادر بزرگ و کوچک بودند گرچه مولانا در این هنگام عطوفت زیادی نسبت به در فرزندش نشان می داد، اما این محبت مانع آن نشد که آنها را برای ادامه تحصیل مدتی از خانواده دور نکند. این امر موجب نگرانی و ناخرسندی مادرشان گوهر خاتون شد. علاوه بر این خبرهای خوشی هم از آنها نمی رسید. خبرها حاکی از این واقعیت بود که آنه قادر به زندگی مسالمت آمیز در کنار هم نیستند. دو نوجوان دارای دو طرز تفکر و دو منش جداگانه بودند. نامه هایی هم که مولانا در جهت دوستی و آشتی آنها برایشان مینوشت، و آنها را ملزم به درس و تکلیف و رعایت مراقب و خدمتکار خویش نمود، هرگز الزام آنها نسبت به حفظ برادری و دوستی میسر نشد. ای خبرها گوهر خاتون را بیش از پیش نگران و بیمار کرد. چنین بود که احوال و اوضاعی که در خانه جریان داشت، باعث شد که مولانا هر روز بیش تر از روز پیش توجه خود را معطوف بیرون از خانه کند. و در خارج از خانه اوقات او تماما، صرف درس و وعظ و فتوا، و گذراندن ساعاتی با مریدان و مشتاقان میشد. در اندک زمانی پس از بازگشت مولانا از شام و گذشت زمان کوتاهی از مرگ سید برهان، جلال الدین محمد بلخی چنان محبوب قلوب و مقبول طبقات مردم قونیه قرار گرفت که نظیرش در هیچ دوران وزمانی و در هیچ کجای بلاد اسلامی دیده نشده بود. او بدون هیچ کبر و غروری و با آغوش باز به هر سوالی پاسخ میگفت. در گذر این زمان بود که بلانی دیگر طاق خانه مولانا را در هم کوبید. گوهر خاتون مادر فرزندانش زوجه او در سال ۶۴۰ درگذشت و او را از درس و وعظ بازداشت. اما چندی نگذشت که مولانا ناچار به تجدید فراش شد. و کراخاتون قونوی که از شوهر سابق خود (شاه محمد) فرزندی به نام شمس الدین یحیی داشت به ازدواج مولانا در آمد و دختری که پرورده دست او بود و ظاهرا او را هم از شوهر سابق خود داشت، به نام کیمیا خاتون اینک مولانا که واعظی پر آوازه، مدرسی اثثنایی و بی نظیر بود را بزرگان شهر و دیوانیان به چشم تحقیر می نگرستند. بی حاصلی علم، بی حاصلی جاه فقیهانه، و بیهودگی شهرت هر روز بیشتر برای او روشن می شد. فصل پنجمیکی از حیرت انگیزترین، و پر هیاهوترین دوران زندگانی مولانا، دیدار جادویی و جذاب او با شمس بود. این دیدار عجیب سرفصل سرالاسرار زندگی متلاطم مولوی است. شمس اهل تبریز بوده و تنها یک فرزند به نام علاء الدین محمد (۶۱۸-۶۵۳) داشته است. مولانا در حجره خود نشسته بود، مردی با قامتی بلند و لباسی از نمد سیاه، و چهره ای خشن بر او ظاهر گشت؛ پیرامون مولانا چند کتابی پراکنده بود، پرسید اینها چه باشند؟ مولانا جواب داد: تو آن ندانی! نگاهی سهمگین و سوزنده به کتابها انداخت حجره آتش گرفت و کتابها شعله ور شدند. مولانا گفت اینها چه باشند؟ شمس گفت: تو نیز آن ندانی! حجره مولانا در میدان مال فروشان بود و در پای حجره جوی آبی نیرومند بود، شمس با همان هیبت بر او ظاهر شد، مولانا مشغول بود، و وجود شمس را احساس نکرد، شمس مدتی تأمل کرد و بعد با عصبانیت کتابی چند برداشت و به جوی آب انداخت. و آب کتابها را برد. مولانا با عصبانیت دامن شمس بگرفت، ای مرد، من برای نوشتن اینها خون دی خوردم شمس دست کرد و کتابها را از آب برداشت و به مولانا داد بی آنکه خیس شده باشند و سپس از حجره بیرون رفت. مولانا و شمس باری دیگر در بازار با هم روبه رو شدند و جاذبه عجیبی بین این دو برقرار شد. گویی زمین هم در آن دقایق باشکوه از گردش خود فرو مانده بود. مولانا نگاهش را به شمس میدوزد و چنین نغمه اشتیاقش وجودش را به آشوب میکشد و سرمست خود را در کنار مردی ژنده پوش بانویوبی جذاب و عظیم می یابد. آری شمس و جلال الدین آرام آرام در کنار هم راه می رفتند و رهگذران و مردم قونیه، با تعجب و حیرت به مرد ژنده پوش می نگرستند. که عشق آنان را به بیسوئیودیار بی خویشتنی میرد. جلال الدین به

هنگام عبور از برابر حجره اش ناخودآگاه میایستد و به شاگردانش و مریدانش اجازه مرخصی می دهد، و دست ناشناس تبریزی را می گیرد و به حجره می برد. زانو بر خاک می نهد و دست این پیر دانا را می بوسد. و با او ۴۰ روز در آن زاویه اقامت می گیرند، و کسی را به خلوت خود راه نمی دهد... در همین خلوت است که اندیشه مولانا لبریز شده از کسوت متعارف بیرون آمده و شوریده ای بی سر و دستار می شود، در همین زمان کوتاه است که شمس مولا و مراد و مولیان او می شود، از قیل و قال مدرسه بیرون می آید و در دنیای جذبه و شوق نغمه سر می دهد. مولانا شمس را خدای خود می دانست، بدین روی بی نهایت عاشق او بود و بر در و دیوار حجره و خانه و عالم شمس را می دید گویی که اگر شمس نباشد او هم نیست می شود. فصل ششم برای مولانا جز شمس و پیرامونیان اندک (قونوی - چلبی، ولد) چیزی یا کسی وجود نداشت. جامعه ای که در آن زیسته بود، مدرسه ای که در آن شکفته شده بود، همدمی که با او سر بر یک بالین می نهاد، حتی علاء الدین که به شمس کینه توزانه می نگریست و فرزند مولانا بود، هیچ کدام، هیچکدام در مخور اندیشه او، در لوح ضمیر او، در جان گداخته او نبودند، شمس برای او فروغی تابان، شمعی جاودانه و سفیری از جهانی ناشناخته بود، و او هر روز راز تازه ای از این وجود تابان کشف می کرد، و او را خدای خویش می خواند. در این چله از مولانا انسان دیگری ساخته شده، به گونه ای که هیچ شباهتی به مولانای فقیه، مدرس ندارد. از چندی پیش زمزمه هایی در گوش مولوی خوانده می شد که شمس ساحر است، جادوگر است و مولای ما را از ما گرفته، از طرفی علاء الدین فرزند او نیز با دیگران همصدا شده و در خانه نفاق افکنده بود، این اخبار روح حساس و مشتعل (خداوندگار) را آزرده، او دیگر با چنین حرفهایی بیگانه بود، اما از آنجایی که همه چیز بر بقای شمس تعلق داشت، به خاطر رفع هر گونه شک و شبهه ای ناچاراً چله را تعطیل کرد، و به خانه آمد در جوار خانه تاب خانه ای بود که از پدر به او رسیده بود، شمس را در آنجا مسکن داد و خود در جامعه ظاهر شد، اما نه در لباس مدرس و مجتهد بلکه چون سالکی عاشق، اما همه اندیشه اش بر محور اندیشه شمس می چرخید، و هر روز با شمس به سمعی عارفانه می پرداخت. چنین بود که متشرعان خشک اندیش و مدرسان دنیا دوست در مقابل او صف آرایی کردند، و مولوی از این صف آرایی های بی خردانه رنج هایی عظیم در سینه دارد. فصل هفتم چله به پایان آمده بود اما آثار آن بی پایان بود. مدرسه انتظار مولانا را میکشید فبابی تاب میخواست با شمس آشنا شود، با آب پاره دوز و پنبه زنی که ناشناخته در بازار قونیه می زیست، و کسی را با او آشنایی نبود. اما هیچ کدام به مدرسه نرفتند، بزرگان شهر، فقیهان، متشرعان آن هایی که پیش از این به سهولت مواوی را می دیدند. از محل او، از مجلس او استفاده ها میکردند، به امید دیدارش نشستند، از او نشانی نبود. به خانه اش شتافتند، او را با خود بیگانه یافتند، (خداوندگار) در عالمی برتر، در وجدی گیراتر، در احساسی گرمتر، می پرید و اینان می خواستند بال و پر او را بشکنند، همه می دانستند کسی که او را آتش زده، از حلقه درس و مدرسه جدا کرده، از منطق و عقل دور ساخته، جز شمس کسی نیست، با چنین باوری شایع کردند که شمس ساحر است و مولانا جادو شده، عقل از دست داده است. یک روز وقتی مولانا از خواب بیدار شد دلشوره ای خوفناک وجودش را لرزاند، با حالتی اضطراب آلود بی آنکه به سوی حوض حیاط برود، به حجره شمس شتافت شمس نبود به اتاقهای دیگر رفت در راهرو و حیاط به دنبال مولای خود سرگردان شد... صدا کرد، صدایش در فضای تابخانه بی جواب ماند، ترسی آزار دهنده به جانش افتاد مثل دیوانه ها اتاقها را می پیمود، در حیاط مدرسه تا دم درب خروجی دوید، بیرون آمد. کوچه را با شتابی ترس آلود طی کرد. به خانه برگشت، نمی دانست چه بکند. شمس رفته بود به یاد سخنان دوشین، و چهره روشن اما پیچیده شمس افتاد و ناگهان چیزی در دلش ترکید. چیزی در درونش منفجر شد. با فریادی ترسناک فرزندش ولد را صدا کرد، نه تنها که ولد... تمامی اهل خانه بیدار شدند و به سوی او دویدند، چپ شده پدر...؟ این هیجان ولد بود. — خانه خراب شدیم، مولایمان نیست، بی کس شدیم، بی یار و یاور شدیم، لباس پوش به دنبالش برو، همه جای شهر را بگرد، همه را خبر کن، در شهر جار بزن، اسب بردار و در بیابانها بگرد...

چنین بود حال و روز (خداوندگار) در غیبت شمس... قونوی، چلبی، ولد

وتک تک اعضای خانواده اش مدام بر بالینش بودند، از او مراقبت میکردند. اما او نه چیزی می نوشید نه قادر به حرکت بود. سر انجام تبش فروکش کرد. پلکهای سنگینش سبک شد. چشم گشود و خود را در میان دوستانش یافت، آنهایی که شب و روز در کنارش بودند. نخستین کلماتی که بر لبان سوخته اش جاری شد، این بود، مولای من دیشب مهمان من بود. قول داد که خواهد آمد برای من آبی بیاورید وضو بگیرم، نماز بگزارم، و خدای را شکر کنم. پیش از آنکه دوستان به حرکت در بیایند چست و چالاک بلند شد، وضو گرفت و به نماز ایستاد. به زودی مولانا خود را میان فقیهان تنها یافت، حس میکرد نه پدر، نه خانواده، نه هیچ کس قادر نیست جای شمس را پر کند، و قونیه نیز از حال و روز او به ترحم آمد. فصل هشتمخبرها درباره نشانی های شمس، ضدونقیض بود که (خداوندگار) دچار غثیان روحی می شد. و اما حقیقت اینکه شمس رفته بود، چون قطره ای که در آب فرو رود، اما شمس در چشم مولانا قطره نبود، دریایی بود که در طرفه العینی ناپدید شده بود. یکی از روزها که تعدادی از متشرعان، (خداوندگار) را با حرفهای بی ریشه عذاب می دادند مردی غریب با پوششی درویشانه که رازی بی پایان در چهره داشت، به مجلس آمد، و کناری نشست، چنین می نمود که وصله تن مجلس نیست. متشرعان توجهی به او نکردند. (خداوندگار) رو به غریبه کرد و گفت: دوست من شما نیز حرفی بزنید. و مرد غریبه با صدایی گیرا گفت: مرا از سخن قال بهره ای نیست چون سلطانم، از حال میگویم... مولانا تکانی خورد، سلطان شما کیست؟... مرد غریب چشمانش را در چشمان مولوی دوخت و گفت: سلطان من شمس کبیر است. چنین حرفی لرزه ای بر جان (خداوندگار) انداخت، او را به وجد آورد، هیچانی شدید در او ایجاد کرد پرسید، کجا با او آشنا شدید؟ مرد غریبه گفت: سالها با او در غار بودم. در بازار پنبه زنان مدتی باهم بودیم، گردش روزگار مرا به غربت انداخت، با غرابان هم کاسه شدم، آمده ام از اونشانی بگیرم. بعد از آن روز حال (خداوندگار) بهتر شد، دیگر زنده گانش فغان بی انعکاس در کویری غیر مسکون نبود. زندگی مولانا دوباره گرم شده بود، و انتظار می کشید، به یادش آمد که مرد گفته بود، عطر وجود مولایم را از دمشق می شنوم، تمامی وجودش کوچه پس کوچه های دمشق شده بود. به زودی مرد غریبه را شناختند. کسانی که در بازار پنبه زنان، قدیمی بودند گفتند او الیاس نام دارد که مدتی یار و هم کاسه شمس بوده و با شمس روزگار می گذرانده، اما خانواده ای نداشته، او را تنها یار و مونس شمس به شمار آوردند. همچنین گفتند که شمس علاقه ای بسیار به او داشته است. شبی از شبها، شبی بعد از یک وجد و سماع شیرین مولانا خوابی عجیب دید. مرد غریبه در بیابانی بی انتها سرگردان شده است، به هر سونگاه میکند، جز افقی بی پایان نمی بیند، تشنه و گرسنه در تکاپو است، به یکباره به هوا پرواز کرد و در فضای لایتناهی به حرکت در آمد، رفت و رفت و ستاره تابانی شد، که با سرعتی بی مانند میان ستارگان حرکت می کرد، ناگهان شهری که شبیه دمشق بود زیر پایش نمایان شد، پایین آمد و کوچه به کوچه گشت، در حجره ای رازد وقتی در را گشود مجمعه ای را دید که مردی نورانی در میانه بود، دقت کرد و از فرط شوق بیدار شد مولای خود را یافته بود. شمس در میانه بود. در بامداد همان روز بود که کاروان سالاری دق الباب کرد، و خبر خوش دیدار داد. کاروان سالار گفت: شمس را در دمشق در حجره ای میان مردان شهر ملاقات کرده است. این شیرین ترین خبری بود که شوری در دل مولانا افکند. چنان منقلب شد که تصمیم گرفت تا دمشق پا برهنه بدود، اما تدبیر بهتری اندیشید. فرزندش ولد را همراه هدایای توجه انگیز به کاروان سالار سپرد، او در شعرو نوشتارش از شمس خاضعانه خواست که باز گردد. در مکتوب نوشت که زندگی بدون او برایش بی ارزش است و در همان بامداد بهاری پیک (خداوندگار) به سوی دمشق به پابوس شمس شتافت. فصل نهماز این شب فراموش نشدنی، از این شب شور انگیز بود که حال (خداوندگار) خوب شد. بعد از آن در حالی که هر لحظه در شوق دیدار می سوخت، با چهره ای بشاش با حاضران برخورد می کرد. و در تمامی مجالس از شمس سخن می گفت. سخنان او را تک جمله های عمیق و پر نکته او را زمزمه می کردند. اگر وجد و سماعی بر پا می شد اشعاری بود که در فراق شمس در عظمت شمس و در حال و هوای شمس به نوا در می آمد. و شیفتگان مولانا بیشتر با اندیشه او آشنا می شدند شمس را می شناختند و در میافتند که (خداوندگار) به مرد، به ابر مردی عظیم دل باخته است. چنین بود که تمامی مردم قونیه از دل و جان برای استقبال شمس آماده شدند. آخرین شب

فراق بود. آخرین شبی که (خداوندگار) بی وجود شمس سپری می کرد. دلشدگان در مدرسه محل سکونت شمس دور او را گرفته بودند. مرد روشنی، مردی سوته دل از در وارد شد و فریاد بر آورد، مژدگانی دهید که شمس فردا خواهد آمد. سکوتی سنگین به فضای خانه سایه انداخت کسی را یارای حرکت و حرف نبود و آن مرد چنین گفت: دیشب خواب دیدم کاروان شمس فردا از ره میرسد، مولانا در چهره شفاف مردخیره شد. به چشمان شعله ورش چشم دوخت و در یک لحظه بی پایان تمامی خانه فغان و فریاد شد. همه به پاخواستند. همه به رقص درآمدند. همه یکپارچه شور و سخن شدند. همه ذات عشق شدند، هنگامه ای بر پاشد آنچنان که تا به آن شب نظیرش را ندیده بودند. سر انجام غافله شمس از راه رسید. قونیه به حرکت در آمد، یکپارچه شور و عشق شد. ضربان قلبش بیشتر شد. به استقبال کاروان سالار عشق شتافت. (خداوندگار) سر از پا نمی شناخت، با وجد و سماع به استقبال شمس رفت دیگر شمس آن درویش یک لا-قبای شولای پوشی نبو که در دکان متروکه ای در پس کوچه های بازار پنبه زنان خستی زیر سر می نهاد و شب را به روز می آورد. شمس قلندری پر صولت، ابر انسانی ملکوتی، عارفی عظیم، انسان سالار سر شوریده با اندیشه ای بی پایان بود که چون خورشیدی پر تلالو در آسمان قونیه می درخشید. شمس آمد همراه با کاروانی بزرگ، همراه ولد فرزند خداوندگار همه جا عود و اسپند می سوزاندند، گلاب میپاشیدند، نقل و نبات پخش می کردند. دیدار این در ابر مرد، دیدار در انسان نبود، دیدار دو ابر متلاطم بود. قتی مولانا در لحظه نخستین دیدار مولایش را در آغوش کشید، احساس کرد، جانش پس از ۱۴ ماه تب و تاب، بعد از آن همه بی قراری، آن همه شکنجه، آن همه رنج و عذاب مرگبار، آن همه در به دری و وحشت آرام گرفته است. آفتاب زندگانی اش دوباره طلوع کرده و او را از ظلمت و سکون رها کرده بود. فصل دهم مولانا دو فرزند داشت. سلطان ولد و علاء الدین، هیچ کس نمی دانست که علاء الدین گوشه چشمی به کیمیا خاتون دارد و حتی خود کیمیا خاتون هم از این موضوع بی خبر بود. روزی که مولانا دریافت که می تواند مولایش را از تنهایی ستوه نجات دهد و در قونیه پای بند کند، آرامش خیال یافت و سخنش شکوفاتر شد. هر روز مجالس وجد و سماع بر پامی کرد و با جذب و شوق بسیار هو میزد. و شعرش شیدایی تر میشد. شمس نیز پر تحرک تر شد و چهره اش و حرف و حرکاتش مطبوع تر و دلچسب تر شد. در این دوران است که او مردم آمیز تر شده و مردم را با طیب خاطر پذیرفته و با آنها بی خشم و خروش سخن گفته است. هر چه مقدمات این وصلت مهیا تر می شد علاء الدین برخورد غریبانه تری با شمس پیدا می کرد. اما این برخورد آنچنان محسوس نبود که خانواده احساس کند. آنگونه که از نوشته های به جا مانده ی مولانا و سلطان ولد مشهود است اوضاع در حرم مولانا آنچنان بود که همه در خدمت شمس بودند و مخالفت علاء الدین به چشم نیامد کیمیا خاتون و مادرش نیز در جهت آرزوهای مولانا گام برمی داشتند، به چنین وصلتی تن در دادند، و برای فراهم آوردن مقدمات کار تلاش کردند. خبر این رویداد نخستین بار به وسیله علاء الدین به بیرون درز کرد و همو بود که جسته و گریخته باب کینه تازه ای رانسبت به شمس گشود. فصل یازدهم پس از وصلت و بعد از گذشت مدت زمانی روزی شمس بیمار شد، در بستر افتاد، (خداوندگار) در کنار بالینش نشست و به مداوای او پرداخت. اما بیماری او جسمی نبود، تب و تابش ریشه ی دیگری داشت و او قادر به بازگو کردنش نبود. حکیمانی بر بالینش آمدند و معالجاتی کردند، اما هیچ کدام از این افراد قادر به تشخیص این بیماری نبودند. یک روز علاء الدین فرزند مولانا به عیادت شمس آمد و بیماری او را بدتر کرد. راستی چه اتفاقی افتاده بود؟؟؟ آیا بیماری شمس با علاء الدین ارتباط تنگاتنگ داشت؟ روزی ولد فرزند مولانا به نماز نیامده بود، او را هراسان دید و پرسید: چی شده پسرم...؟ امروز غایب بودی! کیمیا... کیمیا... بیمار شده می روم که حکیم بیاورم، خوب می شود پسرم. مولایمان هم بیمار بود مگر نمی دانی...؟ اما بیماری کیمیا طور دیگری است، ترسناک است و خداوندگار هراسان بر بالین کیمیا شتافت. فصل دوازدهم کیمیا خاتون، زوجه شمس، دختر خوانده (خداوندگار) دختر کراخاتون، زوجه دوم مولانا را با تبی سوزان، تبی مرگبار به تاب خانه آوردند. تاب خانه محل زندگی شمس در مدخل مدرسه سلطان ولد، پدر بزرگ و وار مولانا بود. سه روز پیش شمس در پی یک

مشاجره سخت و قهر آمیز به خاطر تأخیر کیمیا در بازگشت از باغ که برای تفرج با عده ای از زنان رفته بود او را بیمار کرده و به بستر انداخته بود. از زمانی که پیر تبریز نسبت به علاء الدین فرزند کوچک (خداوندگار) ظنین شد، نسبت به غیبت‌های زوجه اش تنگ جوصله بود. او وقتی با کیمیا ازدواج کرد سالهایی دشوار با یک تنهایی کشنده دست به گریبان بود. همراهان در تب و تابند، به هر کاری برای مداوای کیمیا دست میزنند. پاشویه میکنند، شیر گرم می خوراندند، نتیجه نمی بخشد. شمس می آید کنار کیمیا، می نشیند، او را صدا می زند، چشمان کیمیا چرخی می زند باز می شود به چهره شمس خیره می شود و چیزی بر زبانش می آید. چیزی که مفهوم نمی شود. سه روز است او در تب می سوزد. سه روز است چیزی نخورده است. حکیمان حرفهای ضدونقیض زده اند. فصل سیزدهم شمس خود را در مرگ کیمیا مقصر می دید و می خواست از خوشتن خویش فرار کند. از طرفی ترک مولانا و یافتن انسانی چنین عظیم، چنین همدلی مگر آسان بود، مگر امکان داشت؟ با این حال او نیز انسان بود، پوست و گوشتی داشت، خونی در رگهایش جاری بود، در این یک هفته ای که از مرگ کیمیا می گذشت حس کرد توان ماندن ندارد، دیگر محیط برایش بیگانه شده بود. تنها به حیات انسانی توجه داشت که اندیشه او شیوه دیدگاه و جان گذاشته اش او را به عشقی مشتعل مبدل ساخته است، چنانکه اگر با سوز جدایی همراه شود، همه جا و همه کس و تمامی دلها را روشن خواهد کرد. دید شوق و سوز دیرین را ندارد، دید نیروی حیات در او در حال فروکش کردن است، صلاح این بود که برود، ماندن جایز نبود. فصل چهاردهمینمیه های شب بود که حس کرد قادر به ماندن در آن دیار نیست، همه چیز و همه کس در نظرش بیگانه می آمد، تنها وجود بی قرار مولانا بود که دلش را می لرزاند. اندکی مردد ماند، و یکباره با عزمی محکم قد راست کرد، اندک محضری برداشت و راه افتاد. وقتی در را پشت سر خود بست و بیرون آمده‌های خنکی در فضا تاب می خورد، بی آنکه به پشت سر توجه کند، آرام، چون شبی لرزان می رفت. هر گامی که بر می داشت هزاران فرسنگ از آنجا دور می شد، چنان بود که انگار از جهانی به جهانی دیگر می رفت. فصل پانزدهم در عمق ضمیرش چیزی تاب می خورد. به تلاطم می آمد، از عشق سوزانی که (خداوندگار) به او داشت آگاه بود، خود نیز چنین عشقی به مولانا داشت. اما او در بیابانهای تفتیده عشق بی کس بود. چنان بی کس که در دشت شب زندگی ستاره ای هم به او سوسومی زد. از روزی هم که شمس رفته بود صلاح الدین بیش از یاران دیگر مواظب خداوندگار بود و درد ورنجی را که مولانا از فراق شمس در روح و جان داشت حس می کرد. بعضاً وقتی (خداوندگار) را غمگین می یافت، از حرفهایی که شمس در غیبت او زده بود، واز قصه هایی که نقل کرده بود، سخن می گفت و مولایش رابه سر ذوق می آورد. طوری که مولانا قامت راست می کرد و به هیجان می آمد و بر کلمات و موضوع همان قصه غزل می ساخت.

شناخت، اولین بار نیز شمس را در میان موج جمعیت در آنجا دیده بود. بامدادان با قافله خود و بابار و بنه ای که همراه داشت به سوی دمشق روان شد. فصل شانزدهم قافله سالار از سفر دمشق بازگشت و از شمس خبری نیاورد، حرفهای ضدونقیض زد گفت: از حجره ای که در دمشق در آن زندگی می کرده رفته ناپدید شده می گویند به حلب رفته است. برای خداوندگار این سوال پیدا شد... نکند شمس... نتوانست بیش از این دوام بیاورد، قافله سالار را مرخص کرد و به میانه آمد، آن شب نیز سماع صوفیانه بر گزار شد، صلاح الدین از حال زار او خبر داشت. در حالی که آرام و خاموش اشک میریخت مواظبش بود، بعد از سماع کنارش نشست و گفت: مولای من اگر رخصت دهید من شخصا به دمشق می روم و خبر درست می آورم، انگار دنیا رابه خداوندگار دادند، گل از گلش شکفت. وجودش از ته دل خندید، باناله ای مستانه گفت: با هم می رویم پس بلند شو بار سفر ببندیم. فصل هفدهم درای پر ظنین کاروان سکوت ممتد و توهم انگیز شب را می شکست و پیش می رفت، (خداوندگار) لبریز از وجد و نشاط شمیم یار به شهر نزدیک می شد. او بعد از رسیدن به دمشق، نخست به حجره تنگ تاریکی سر کشید که سلطان ولد، فرزندش، مولایش را در آن جا یافته بود. اما این بار در آنجا را بسته یافت. بهد همراه صلاح الدین قونوی به همه جا رفت اما از شمس نشانی نیافت. جست و جوی خداوندگار در دمشق و حلب، پایان نداشت، اگر چه او احساس می کرد این بار مولایش به سفر بی بازگشت رفته است، اما لحظه

ای آرام و قرار نداشت. دمشق در بلندی هایش غارهای زیادی دارد. مولانا در جست وجوی شمس به اتفاق همراهانش بارها در این غارها می گذشت اما از گمشده اش اثری نمی یافت. فصل هجدهم شمس به سفری بی بازگشت رفته بود، و خداوند گاراگر چه چندین ســـــفر در جست و جـــــوی او بر آـــــمـــــد، در یـــــغـــــا کـــــه هرگز او را نیافت.

چنین بود، وقتی به رقص و سماع بر می خواست چنان در شور و هیجان در خویشتن بی خود میشد که حتی مطربان و قوالان و یاران از دست او به جان می آمدند. سماع مولانا از ظهر تا هنگام نماز مغرب ادامه پیدا کرده بود. فصل بیستم پیش از ظهور شمس تشکیلات عارفانه مولانا خلیفه نداشت. مریدان او را این فقیه و مدرس سخنور را که از کلامش شهود و شکر می ریخت از این مدرسه به آن مدرس سهاز این مجلس به آن منبری بردند و عاشقانه از کلام او کسب فیض می کردند. در آن روزگاران پر آشوب و فقرزده و بی ثبات که فقیهان مجتهدان و صالحان دین و طریقت هر کدام مریدانی داشتند و مرمی که از جنگ و بیدادگری به جان می آمدند به دوری یکی از این بزرگان آمده و مسایل دینی خود را با او در میان می گذاشتند شمس نیز خلیفه مولانا و مریدانش شد و خیلی ها از بزرگان فکرو اندیشه و شریعت و حتی بزرگان حکومت به دیدارش شتافتند تا معمای وجودش را کشف کنند و گرچه از این منبع فیاض و اندیشه عاشق کسب فیض ها کردند. ولی خیلی از کسانی که به چنین ذوق و مشربی غیر متعارف با کینه می نگرستند در کینه و عناد خود پابرجا ماندند و چه بسا که مزاحمت هایی نیز بر مولانای عاشق ایجاد نمودند. تشکیلات عارفانه مولانا بعد از غیبت شمس مدت هابدون خلیفه ماند اما به دنبال ماجرای بازار زرکوبان که در آن صلاح الدین تمامی سرمایه خود را میان مردم قسمت کرده بود (خداوند گار) او را به خلافت انتخاب کرد. مولانا صلاح الدین را بیش از هر کس به شمس نزدیک تر میدید. در نظر (خداوند گار) صلاح الدین فریدون این روستایی امید و دوزاز مدرسه این زرکوب پیروبی سواد به تمامی وجود شمس را در او تداعی می کرد. گویی می خواست با این کار خود را که اینک به یک شمس واقعی تبدیل شده بود از درد سر شیخی و مرادی برهاند و شمس که اینک در وجودش تجلی یافته بود چنان شاهی زندگی کند. بیشترین غزلیات کتاب شمس که سروپا شور و شوق و تمامی ناله و فریاد است در دوران خلافت صلاح الدین قونوی سروده شده و به مارسیده شده است و خواننده در این کتاب با انسان و ارسته عاشقی مواجه میشود که در فراق معشوق از غم جان می نالد و برتی رسیدن به از هیچ مانعی نمی هراسد. کتاب غزلیات شمس بالغ با ۴۶۰۰۰ بیت غزل شورانگیز دارد که از زمان پیداش انسان تا به امروز چنین کتاب پر حجمی با چنین غزلیات پر شور و خوش آهنگ و چنین اشعار پر طنین عاشقانه ای سروده نشده است. در این کتاب بزرگترین و هیجان بخش ترین و غم انگیزترین ناله های عشق فراهم آمده است به گونه ای که با هیچ ناله و درد و مویه ای هم خونی ندارد. حیلت رهاکن عاشقانه دیوانه شود دیوانه شو و اندر دل آتش در آ پروانه شو پروانه شو هم خویش را بیگانه کن هم خانه را ویرانه کن و انگه بیابا عاشقان هم خانه شو هم خانه شواحمد افلاکی نوشته: در قریه (کامله) از توابع قونیه (یاغیسان) و (لطیفه خاتون) که با کشاورزی و ماهی گیری روزگار می گذرانیم خداوند فرزندی به ایشان عنایت فرمود که نام او را (فریدون) نهادند. در پی دوران طفلیت و کودکی و ایام شباب زندگانی اجتماعیش را با کارگری در بازار زرکوبان قونیه آغاز کرد در همین ایام با سید برهان الدین محقق ترمذ الدین آشنا شده حلقه ارادتش را به گوش جان کشید. پس از اینکه به مغمام جانشینی رسید سید برهان الدین نایل آمد به زادگاهش مراجعت کرده با لطیفه خاتون که هم عنان مادرش بود ازدواج کرد بار دیگر به قونیه بازگشت. فریدون با گذشت زمان لیاقت و کفایت خویش را در مورد امور دنیا نیز نمایاند. در قونیه دارای گارگاهی با شاگردان زیاد شد همچنین خانه بزرگی نیز تهیه کرده و در بیرون شهر نیز باغی خریداری نمود که محل تفرج خانواده و دوستانش بود. قصه دلدادگی صلاح الدین زرکوب به مولانا از روزی آغاز شد که سید برهان الدین لالای بزرگوار خداوند گار درباره عظمت جلال مولانا کلماتی می فرمود. شمس چنان توجه مولانا را به خود جلب کرد که شیخ صلاح الدین را پیش کشید فرمود: تواز مائی آن مائی جان مائی دست او را بگرفت و همد خود ساخت و سپس وی را بر سروری یاران برگزید و خلیفه خود ساخت و انیس مجلس

انس گردانید و در جمع یاران گفت: آن سرخ قبائی که چومه یار برآمد امسال در این خرقة زنگار برآمد آن ترک که ان سال به یغماش بدیدی آن است که امسال عرب وار برآمد و وقتی مریدان می آمدند وقتی چشمان منتظر (خداوندگار) از دیدار شمس مایوس می گشت جانش شعله ورمی شد کلمات جان می گرفتند و در زبان او به جولان می آمدند. هر روز مریدانش افزون تر و مجلس او پر رونق تر و سودایی تر بود. به بزرگان قونیه که برای یافتن جواب به سوالهای پیچیده خود به نزد اومی آمدند با حوصله پاسخ می گفت و از آن ها به اندازه بضاعتش پذیرایی می کرد. در خانه او آمد و شد بسیار بود. حتی در مانندگان ادیان و فرق دیگر نیز به خانه اومی آمدند و روی گشاده و اخلاقی ملایم و خوش داشت چنان بود که در سوگاو تمامی قونیه مویه کرده است. به خاطر مقابله با این مخالفت ها مولانا نه تنها همان احترامی را که به مولای خودش شمس قایل بود در مورد زرکوب نیز به جامی آورد. افزون تر از این در خلال بعضی صحبت ها چنین القا می کرد که طریقه او طریقه عرفان اهل دفتر نیست چرا که او بعد از دیداش شمس علم اهل مدرسه را ترک کرده بود و معتقد بود برای ارشاد و تربیت یاران یک دل شفاف و زلال و یک لوح پاک از قلبی که الوده به سواد و حرف صوفیان دفتری باشد بیشتر شایسته اعتماد است. چه می توان کرد وقتی جامعه ای پیچیده در لباس خرافات باشد انسان عظیمی چون مولوی چه رنج ها باید که از این متشرعان ببیند. با این حال خیلی از صوفیان سماع را بدعت نمی دانستند زیرا که نه تنها مزاحم هیچ سنتی به نظر نمی رسید بلکه پاره ای فوائد را هم دارا بود به همین خاطر سماع مولانا که بدعت شمس بود رشد کرد. رشحاتی که در جان مولانا در این لحظه های هیجان مادی و لبریزی تراوش می کرد همین غزل های نابی است که مارا به ماورای این جهان مادی می برد ما را سرشار از عشق و سبکباری می کند ما را در سرزمین بهشتی طواف می دهد بخوانید: ای دل سوی دلدار شو ای یار سوی یارشو ای پاسبان بیدارشو خفته نشاید پاسبان فصل بیست و یکم مولانا در مراسم ازدواج شادی و سرور بی حد نشان داد و چندین غزل شورانگیز نیز به نظم آورد. بعدها نیز (خداوندگار) برای تهیه جهیزیه دختر کوچک شیخ (هدیه خاتون) هم کمک های بسیار کرد. گفتیم از طواف و اکناف عالم و از بلاد دور و نزدیک به دیدار مولانا می آمدند و از محضر او کسب فیض می کردند اما (خداوندگار) از چنین دیدار کنندگانی نوری می جست خلاصه سفره خانه هم نداست و زیرا که صلح قبول نمی کرد و مداحی کسی را نمی گفت و باتنگدستی زندگی می کرد. البته شیخ مریدانی در تبریز داشت که او را پدر معنوی خود می دانستند. شمس الدین و علاء الدین جوینی وزیران سلطان آباقای مغول مریدان شیخ بودند. سلطان آباقا در تبریز حکومت می کرد و خود را سلطان روی زمین می دانست. از خواجه علاء الدین جوینی کتاب با ارزش تاریخی به یادگار مانده که تاریخ جهان گشای عظاملک جوینی نامیده شده است و از شوخ چشمی های روزگار این که هنوز سعدی زنده بوده خواجه شمس الدین گرفتار غضب مغولان شده و سرش را بر باد داده. فصل بیست و دوم مولانا از بام تاشام پروبال می زد تا به وجد و سماع شبانه در آید و در کنار مریدان و در حلقه آنان سرشار از یاد شمس لحظاتی را در وادی گمشده بی خویشنتی سپری سازد و دیگران بزرگان دینی قونیه به این مجالس باتلخی و تنگ نظری می نگریستند. و در تعینات و برتری جویی های این جهان مادی اسیر بودند از این محافل شبانه پندار دیگری داشتند و در بهترین تصویر مولانا را انسانی می پنداشتند که اسیر جادوی شمس شده و دفتر و کتاب را به دور انداخته است. در دوران خلافت صلاح الدین زرکوب قونوی مولانا یک پارچه شور سراسر التهاب و تمامی عشق و حال بود در این دوران آتش فراق شمس در تمامی دقائق خاصه لحظات وجد و سماع او را می گذاخت. از نظر آنان در شهری که صوفیان دیگر مجالس درس داشتند و به مریدان علوم دینی درس می دادند تسلیم به یک شیخ عامی که چیزی از اسرار مشایخ قدما نمی داند نوعی سرشکستگی است. در طی ده سالی که (۶۴۷-۶۵۷) شیخ در کنار مولانا ارشاد یاران را بر عهده گرفت حال این دو انسان چونان دو جان در یک بدن بود و آن آرامش نسبی که مولانا بعد از آن طوفان فراق و بعد از پایان جستجوی بی امان شمس در صحبت زرکوب قونیه پیدا کرده بود توانست شیرین ترین شورانگیز ترین و دلنشین ترین غزل های عاشقانه خود را بسراید و کتابی عظیم به نام غزلیات شمس از خود به یادگار گذارد. (خداوندگار) بیش از حد به صلاح الدین عشق می ورزید. صلاح الدین برای او تجسم شمس بود. گویند. چند بار مخالفان او توطئه کردند تا صلاح الدین را از نظر مولانا بیاندازند. به همین خاطر مدام

از شمس می گفتند و یاد او را زنده می کردند. گویند فاطمه خاتون و مادرش لطیفه خاتون زوجه صلاح الدین زرکوب قونوی بعد از ده سال خلافت سرانجام در بستر بیماری افتاد و بیماری او درست با سال ۶۵۶ هجری قمری مصادف بود. که سال فتح بغداد به دست مغولان بود. آری حکومت خاندان خلفای غاصب عباسی در همین سال منقرض شد. (خداوندگار) از فرط اندوه سه روز به عیادت صلاح الدین رفت و در عوض این نامه را به نزد او فرستاد: که ((یاد می کنم خداوند دل و خداوند اهل دل قطب الکوبین صلاح الدین رامدالله ظلّه که شکایت می فرمود از آن ماده که در ناخن هایش متمکن شده است. ای سرو روان بادخزانت مرصاد ای چشم جهان چشم بزانت مرصاد ای آن که تو خان آسمانی و زمین جز رحمت و جز راحت جانت مرصاد صلاح الدین وصیت کرده بود جنازه او را نه بالحن مقربان و نوای نوحه گران بلکه بابانک دهل و طبل و نغمه رباب و نی تا آخرین منزل هستی بدرقه کنند که سلطان ولد این وصیت را چنین سروده است. شیخ فرمود در جنازه من

دهل آرید و کوس بادف ز نسوی کویم بریدر قص
کنان خوش و شادان و مست و دست افشان به محرم ۶۵۷ جنازه او را در جوار سلطان العلماء بهاء ولد پدر مولانا به عظمت تمام همراه با آهنگ دف و دهل و رباب به خاک سپردند و مولانا در عزای خلیفه محبوب خود مرثیه بل مرثیه ای جانسوز سرود: ای زهجرات زمین و آسمان بگریسته دل میان خون نشسته عقل و جان بگریسته چون به عالم نیست یک کس سرکانت راعوض در عزای تو مکان و لامکان بگریسته فصل بیست و سوم پس از مرگ صلاح الدین زرکوب قونوی مولوی حس کرد زیر این طاق بلند مینایی خیلینتها شده است. زرکوب قونوی برای ((خداوندگار)) عطر دل آویز خاطره شمس بود. در کنج خلوت خانه او بود که جلال الدین با شمس به چله نشسته بود. می توان گفت که مرگ صلاح الدین (خداوندگار) را نتوان کرد. سوگنامه های دردناکی که اوسروده مویید و گواه این مدعا است در این سوگنامه ها او را جان جانی خطاب کرد که بی تن به گور می رفت و مولانا تن او بود. چرا که در دوران ده ساله خلافت زرکوب شورانگیز ترین زندگانی مولانا بود. در شب های روشن وقتی مهتاب می شد تنها و رازناک بر سرگور می شتافت و در آن گورستان سرد با او راز و نیاز می کرد. حس می کرد گور می شکافد صلاح الدین شیفته و بی قرار بیرون می آید و (خداوندگار) دور از چشم این مردم حقیر که او را رنج ها داده بودند بابتی قرار می کرد. مریدان خاصه حسام الدین او را تنها نمی گذاشتند. حسام الدین چلبی از جوانی همراه (خداوندگار) و یکی از اعضاء اربعه (چله) بود. حسام الدین چلبی برخلاف زرکوب که سواد نداشت نه تنها سواد کلانی داشت بلکه خط و صدای خوش نیز داشت و با آن که خود را مرید مولانا و منسوب به طریقه صوفیه بود در بین فتوت داران قونیه تعداد زیادی از هخیمان و تربیت یافته گان پدرش او را به چشم مرشد و مربی خویش می نگریست حتی به صورتی که آنچه را در حق پدرش به جا می آوردند در مورد وی نیز رعایت می کردند. در اصل راه ورزش فتوت داران همانند کسانی بود که دباکتر شهرهای ایران بعد از اسلام (عیار) خوانده می شدند و هدف عمده خود را کمک به نیازمندان و حمایت از کسانی که خود را از عمده دفاع از حق خویش بر نمی آمدند همچنین مهمان داری از غریبان و درماندگان راه که در شهرهای ایشان منزل و ماوایی نداشتند قرار داده بودند. و او بعد از مرگ صلاح الدین قونوی گرچه نه رسماً اما پنج سالی که مولانا خلیفه نداشت پنهان و آشکار مسوولیت این مهم را بر عهده گرفت و انجام میداد. و خیلی از وقتها در صحن و فضای همان مدرسه که زندگانی دو ساله شمس در تابخانه آن سپری شده بود مجالس وجد و سماع به یاد شمس و صلاح الدین زرکوب برگزار میشد در این دوران مولانا خلیفه نداشت یعنی رسماً خلیفه نداشت (۶۵۷-۶۶۲) و تمامی مسایل مریدان را به کمک حسام الدین چلبی به انجام می رساند و در همین دوران بود که یکی از عظیم ترین رنج های بشری به سراغش آمد و بعد از گرفتار شدن در درد و الم فراق شمس در سوگ فرزند کهنتر خود محمد علاء الدین محمد ان هم در ۳۶ سالگی داغ دار شد مولانا چنان در اندوه این مرگ نابهنگام متالم شد که مدتی از شهر کوچ کرده و به باغ حسام الدین رفت و حتی در مراسم عزاداری علاء الدین قدرت شرکت نیافت. سرانجام حسام الدین چلبی در سال ۶۶۲ یعنی ۱۰ سال پایانی زندگانی پر حاصل مولانا رسماً خلیفه او گشت و تقریر و تحریر کتاب عظیم (مثنوی معنوی) آغاز گشت. شبی که این درخواست بر زبان آمد اتفاق شگفت انگیز افتاد که حاضران را حیرت زده کرد و آن اتفاق چنین بود. مولانا از جیبش

اشعاری رادر وزن وقافیه و سبک مثنوی بیرون آورد و خواند. و این اشعار مطالع کتاب مثنوی و شورانگیز ترین اشعار زبان فارسی به شمار می رود. بشنوازی چون حکایت می کند از جدایی ها شکایت می کند باید گفته شود که مثنوی معنوی بدون تردید بزرگترین و جامع ترین اثر منظوم عرفانی است که به وسیله ابر مردی حکیم تقریر شده است. حکایاتی که در این کتاب آمده که بیشترینش از قران کتاب اسمانی ما گرفته شده تراوشات ضمیر انسان بسیار والا و بی خویشتن است که به درجه معراج روح بلندش رسیده. روح بلند و جستجوگری که در دورترین و عمیق ترین اندیسه های انسانی نفوذ کرده و راه حق و حقیقت را نمایان می سازد. یک سال از مرگ زرکوب پیرمی گذرد هنوز مولانا در مجالس و جدوسماع شرکت کرده و به یاد دو خلیفه خود شوریدگیهای می کند اما آرام آرام درمی یابد که دیگر جسم خستها و توان این همه شور و هیجان را ندارد. دران سال های دور. دران سال هایی که مشعل های بوی ناک دنیا را روشن می کردند. سال های ۵۰ مرز پیری بود...! به هنگامی که میان مریدان با دف و رباب طبالان و آواز قوالان چرخ میزد خستگی و جودش رادر می کوفت نفسش مبرید عرق از تنش می جوشید حس می کرد از شور جوانی فاصله گرفته است. بگویم که برای انسان حساس و جدامانده از حیثی چون او خلیفه نقش بزرگی داشت. خلیفه او را از دردسر درماندگان می رهانید. در چنین احوالی بود که حسان الدین چلبی که از سر حلقه یاران او و کاتب و جامع اشعار او نیز بود. نظم مثنوی را به شیوه الهی نامه ثنایی و منطلق الطیر عطار از او خواست. خدانوندگار به ثنایی عشق می ورزید. دو سال بعد از املا مثنوی را بر عهده گرفت و بر کتابت آن متعهد گشت. حال او در مرز ۵۴ سالگی. حال عارفی است که هر چه از تعلقات و تعینات این جهان خاکی و گذرگاه کوتاه. در وجودش مامن و ماوایی داشته. از خود تکانده و اینک نی جانی خالی شده ایست که شور و فریادش جز حکایت و شکایت لب دمساز نیست. حالا این تموج روح بی قرار و پرتابش او بود که حکایت و شکایت جدایی را شره شره از زبان نی باز می گفت و بدین گونه و با این نی نامه راز ناک که تمامی شرح درد اشتیاق بود نظم مثنوی آغاز گشت. سخن گوینده همچنان که در مثنوی آمده و اینک در دسترس ماست با چنان لطافت و شیرینی و شگرفی عمیق ادامی شد که نفس ها را بند می آورد...! گوینده که در تمامی لحظات گاه حتی وقت بیگانه می شد با چنان شور و التهابی سخن می گفت که همه را به وجد می آورد... گوینده چند وقتی می شد که مولانا در مجلس و جدی شرکت نکرده بود. طبالان می زدند و نی. نی شوریده نئی که پنداری نوای سوناکش از پس نسیم می آمد جان ها را نوازش می داد که اوای طبالان و نی نوازان رساتر گشت و قوالان دسته جمعی خواندند: سینه خواهم شرحه شرحه از فراق تابگویم راز درد و اشتیاق چنان گویی تمامی وجودش مشتعل شده بود به چرخ در آمده بود. سبکبار و بی خویشتن می چرخید چنان گردبادی که می چرخید و به آسمان می رود. دیگر همگان به هم امیخته بودند مستانه می رقصیدند و نوای دلنشین و شورانگیز قوالان و نی نوازان به نرمی و نفوذ و نشاء شراب در اجزای وجودشان می دوید. جمله معشوق است و عاشق پرده ای زنده معشوق است و عاشق مرده ای فصل بیست و چهارمیک سال بعد از مرگ صلاح الدین زرکوب املا می مثنوی در بحر و وزن منطق الطیر عطار نیشابوری بعد از تقریر (نی نامه) آغاز شده است. کتابی که تاکنون نظیر آن در قلمرو هیچ زبان و ادبیات اسلامی دیده نشده است. مثنوی کتابی است که وقتی انسان با هر اندوخته داشتی و هر غلبات عشقی غرق آن میشود گرچه فهم اشارات و ایهامات و قصد گوینده بدون احاطه بر معارف اسلامی و شناخت اصول و اندیشه گوینده دشوار می نماید. مولوی در غزلیات عاشقی است که برای رسیدن به معشوق و لقای رب و جدوسماع را وسیله وصل قرار داده است. و به مامی گوید که توفیق ادب را باید از خدا جوئیم مولوی در غزلیات عاشقی است که برای رسیدن به معشوق و لقای رب و جدوسماع را وسیله وصل قرار داده است. و به مامی گوید که توفیق ادب را باید از خدا جوئیم و این بی ادبان هستند که از لطف پروردگار محرومند. و توضیح میدهند تنها بی ادب خود را پیش همه بدمی کند بلکه آتش در همه آفاق میزند. فصل بیست و پنج بعد از تشکیل حکومت سلاطین ترکمانان سلجوقی در ایران که با سلطنت طغرل اول (۴۲۹ ه) آغاز شده است در روم شرقی نیز ترکمانان سلجوقی تشکیل حکومت داده اند (۴۷۷ ه). اما در دورانی که قلمرو سلجوقیان روم روم مولانای خردسال و پدر پرآوازه اش

(سلطان ولد) رادر اغوش خود پناه میداد قونیه تختگاه پادشاهان سلجوقی بودو علاءالدین کیقباد (۶۱۸_ ۶۳۴هـ) بزرگترین پادشاه ادب دوست و هنرمند این خاندان در روم شرقی سلطنت می کرد .

به جانب روم شرقی مخصوصا قونیه روان میگردد چنين بود که در عهد علاءالدین کیقباد نه تنها قونیه که تمامی قلمرو سلجوقیان چونان یک جزیره ثبات به بیشترین حد آبادانی و عظمت رسید. این پادشاه مدبر در اداره امور مملکت نیز مهارت فوقالعادای داشت نه تنها با تدبیر و قدرت بلند پروازیهای سرکردهای مهلی ولایات را مهار کرد. بلکه با مهر و شفقتی که داشت اطرافیان و امرای خود را مطیع و دست آموز محبت خود کرد . او نمونه کامل یک سلطان مستبد اما مصلح و عاقل و مدبر شرقی بود که به بسط آبادانی و رفاه مردم و نشر علوم و عدالت توجه خاص نشان میداد .

تحت تاثیر اندیشه ها و اثر امام محمد غزالی بود و در عین حال مثل او در بعضی مسائل دینی سختگیر نبود . طراوت و تساهل تصوف را به اندیشه اش راه داده بود با صوفیان و عارفان و مشایخ عرفان که به قونیه می آمدند سلوک درویشانه داشت. او با قدرت یک پادشاه سلحشور و جنگنده با تدبیر و عدالت یک سلطان عادل و هوشیار قلمرو خود را از فاجعه مغول نجات داد این سلطان خوارزمشاه که علاقه ی مفراطی به این مناطق داشت با این شکست به سوی اذربایجان روان شد و مغولان را نیز به دنبال خود از قلمرو سلجوقیان دور کرد. با مرگ این سلطان جسور و عادل و ادب پرور آرامش و امنیت هم از قلمرو سلجوقیان رخت بر بست. فرزندش غیاث الدین کیخسرو دیوانه ای مستبد که قادر به حفظ نظم نبود بر تخت نشست . پدرش این امیران را با دستجات جنگاورانی که همراه جلال الدین خوارزمشاه از جلوی لشکر جرار مغول گریخته بودند به داخل مرزهای کشورش راه داده بود که در بیرون مرزها موجب حرج و مرج میشدند. از رابطه دوستانه ای هم که با پادشاهان مسیحی مجاور پیدا کرد سوءظن عناصر مذهبی و مسلمانان را برانگیخت و رعایای مسلمانان را بران داشت که شورش بزرگی بر علیه سلطان به راه اندازند و سلطان تنها با استفاده از چریک یا مزدور فرنگی این شورش را در هم شکند. سلطان غیاث الدین کیخسرو (دیوانه) بود که به پیغام های توهین آمیز خود خشم مغول را بر ضد خود و کشورش برانگیخته بود که با پرداخت خراجی سنگین و دادن قربانیان بسیار خاتمه یافت. اما این پادشاه تنها در اداره مملکت بی عرضه و نالایق نبود در اداره امور خانه و اهل و عیال نیز بی عرضه بود. سلطان مستبد در برابر این زن و زوجه محبوب ضعف بسیار داشت و این ملکه ابخاز نیز از این ضعف او سوء استفاده می کرد با مرگ این سلطان بی کفایت و خود خواه که از مملکت داری چیزی نمیدانست قونیه و قلمرو سلجوقیان در آشوب و حرج و مرج فرو رفت. اما عزل الدین را جلال الدین قراطای ارشاد می کردورکن الدین را معین الدین پروانه که چندین بار با سیاست و تدبیر این امیران قونیه و قلمرو سلجوقیان میان دو برادر دست به دست گشت و سرانجام بعد از مرگ قراطای که حامی عزل الدین بود این پادشاه جوان با تحریک بدسگالان از آنچه مصلحت حال وی بود منحرف شد و با اعمالی که از او سرزد مورد نفرت مردم قرار گرفت. قدرت واقعی در دست معین الدین پروانه بود. و این معین الدین بود که سرنوشت قونیه و قلمرو سلجوقیان روم را رقم میزد و حتی سرنوشت سلطان راتاین مینمود. سلطان نیز سودایی در سر داشت که فرصت نیافت به انجام برساند. زیرا که معین الدین پروانه با سران کشوری هم دست شده و با تایید و تصویب ایل خان مغول اباقا خان فرزند هلاکو خان در تبریز حکومت می کرد سلطان را توقیف نموده و با اشاره اباقا خان سلطان را به قتل رساندند. بعد از ان پروانه مدت ۱۲ سالی به قونیه حکم راند که در همه ی این سالها با اخلاص و ارادت به مولانا عشق میورزید. معین الدین پروانه سرانجام به جهت توطئه پنهانی که با الملک الظاهر پادشاه مصر بر ضد مغول کرده بود به قتل رسید که نزدیک ۴ سالی از وفات مولانا می گذشت. فصل بیست و ششم گفتیم که مولانا اندکی بعد از اوج سالهای سماع در عهد خلافت شیخ صلاح الدین که مجالس شمس را در روح و جان خود زنده میکرد به یک آرامش روحانی نیاز داشت که بتواند اندیشه های امیر و فلسفی خود را منتشر سازد که این فرصت در عهد حسام الدین چلبی به وجود آمد اینک تقریر و انشاء مثنوی آغاز شده است و خداوندگار در مطلع مثنوی معنوی و در نی نامه شور انگیزی که سروده خود را به (نی) از خود خالی شده ای مانند میبند که نوای او جز شکایت شب حجران و حکایت معبود و معشوق و روزگار وصل نیست

خداوند گار به هنگام تقریر قصه از قصه های مثنوی معنوی بیشتر به اقیانوسی مانند می شد که امواج رقصان و مصت و شیدای ان از کرانه ها و افق ها ناپیدا می آمد و دل‌های سوخته و تفتیده مخاطبان را در خنکای جانبخش خود زنده میکرد. مخاطبان تشنه ی جانای بودند که هر چقدر از این اقیانوس اندیشه و اخلاق پندار گوارا مینوشیدند سیر نمی شدند و برای ره یافتن به مجالس بعدی دقیقه شماری میکردند حسام الدین چلبی سومین خلیفه مولانا که مثنوی معنوی به درخواست او تقریر میشد در سال ۶۶۰ که اولین دفتر مثنوی به پایان آمد در سوگ همسر خود که علاقه سوزانی به او داشت داغدار شد. در این اوقات مولانا نیز فرزند جوانش علاء الدین محمد را که ۳۶ سال بیشتر نداشت را در سال ۶۲۴ هجری از دست داد که همین درد را هم حسام الدین چلبی داشت. سرانجام با بازگشت حسام الدین به مجمع یاران ادامه مجالس مثنوی معنوی را از آغاز دفتر دوم ممکن ساخت بازگشت او به قول مولانا (مواج حقایق) موجب شادی و اسایش خاطر مولانا و باعث خرسندی خاطر فوق العاده یاران شد و در این هنگام بود که مولانا او را به طور رسمی خلیفه خویش کرد و او در سن ۴۰ سالگی به خلافت او گردن نهادند. مولانا در مقدمه دفتر دوم مثنوی معنوی چنین آغاز سخن کرده و حسام الدین چلبی را با مهر و عطف قلبی نواخته است. مدتی این مثنوی تا خیر شد مهلتی بایست تا خون شیر شد تا نژاید بخت تو فرزند نو خون نگرده شیر شیرین خوش شنو چون ز دریا سوی ساحل بازگشت چنگ شعر مثنوی با سازگشت بدین سان تقریر مثنوی دوباره آغاز شد و جانهای بی قرار و شوریده که ۲ سالی دور از این مجالس لبریز از عرفان و اخلاق و فلسفه و اکنده از وقایع شیرین و ناب حکمت الهی مانده بودند مراد خود را باز یافتند و در امواج پیمان و رقصان و متلاطم اندیشه این مراد عظیم (مولانا جلال الدین بلخی) یگانه تمامی ادوار تاریخ ۷ شهر عشق را سیر و سیاحت کرده در دنیایی به دور از کینه و دشمنی و حسد زیستند. این مجموعه که بعدها کتاب ((فیه ما فیه)) لقب گرفت بدون آنکه نوشته مولانا باشد شامل اقوال و آراء اصیل و واقعی اوست. تاریک ترین و وحشت ترین و خون بار ترین دوران تاریخ که نه تنها فارسی زبانان بلکه شاید تمامی سرزمین های خاورمیانه و آسیای مرکزی بر اثر هجوم مرگبار این قوم وحشی و خون خوار و کافر قرار گرفته و ویران شده است. در چنین دوران وحشت باری است که تفکر تابناک مولانا از شهر قونیه پرتو افشانی کرده و تمامی سرزمین های فارسی زبهن ان دوران را تسخیر نموده است. مجالس تقریر مثنوی معنوی تمام شدنی نبود. به نظر می رسد که این مجالس تا پایان زندگانی مولانا ادامه خواهد یافت که چنین هم شد. معمولاً باقی قصه مجلس پیشین تیریر می شد یا حکایت تازه ای آغاز می گردید و آرام آرام پیش می رفت. کاتبین که سردسته آنان حسام الدین چلبی بود هر گامی که از زبان مولوی بیرون می آمد می نوشتند. و اگر خلوت مناسبی پیش می آمد مولانا علاقه داشت که ادبیات تقریر شده را از صدای خویش حسام الدین شنیده و بعد تصحیح نماید و بعد از این کار بود که کل قصه در دفتر ثبت می گردید. با این حال کسانی که درباره زندگانی و آثار مولانا چیزی نوشته اند هرگز اشاره ای به شیوه تقریر مثنوی نکرده اند معهذات سال ها بعد از دوران زندگانی مولانا یک دوستدار او دولت شاه سمرقندی تصویری از شکل این مجالس عرضه کرده که معلوم نیست صحیح باشد. اومی گوید (در خانه مولانا ستونی بود که چون او غرق بحر محبت شدی دست در آن ستون زدی و به چرخ آمدی و اشعار پر شور گفتمی و مردم ان اشعار را می نوشتند). در دقایق و لحظه های ناب ان مسائل اخلاقی و فلسفه بسیاری بازگوشده و از انجایی که این کتاب بیشتر قصص و احادیث قرآنی و حکیمی رایان می دارد و تغییر ان فی البداهه انجام می گیرد لذا نمی تواند با حرکت و جذب عاشقانه و جد و سماع صورت بگیرد. سیر در عمیق ترین و غامض ترین مسائل روحی و نکات پربین و خم و ناپیدای قلب و جان زندگانی است. اما حال گوینده نیز در چنین قابل توصیف نیست زیرا که خود گوینده در دقایق حساس این مجالس در نوعی خلسه و بی خودی سیر می کند و از کلام خود مست می شود و گاه گاه نیز حس می کند که کلامش انعکاس لب دمساز است. تمامی قصص و حکایات پیچیده مثنوی لبریز از شوق و امید است. مثنوی به آخرین دفتر خود رسیده اما از مولوی هم جز پوست و استخوانی باقی نمانده است. ملاقات های بی ثمر و خسته کننده ای که از طالبان علم و فقهت از گوشه و کنار خواستاران بودند پیر مرد را می فرسود. دید و بازدید رسمی با علمای شهر که غفلت از ان مایه رنجش هابود حضور در این آئین گشایش مدارس

خانقاه های شهر شرکت در مراسم عبادت واحیاناً نماز جنازه افزون بر این ها مطالعه دائم در کتب فقه و حدیث و کلام و رسیدگی به نیاز حاجت مندان و نامه هایی که برای حاجت مندان نصبت به گره گشایی زندگانی و کارانها به بزرگان می نوشت و بعضاً بحث وجدل با فقیهان و بلند اوازگان شعر دیگر فرصتی برای اسایش و استراحت که چقدر هم در این سنین کهولت به ان نیاز داشت باقی نمی گذاشت. سرانجام زمانی فرارسید که تکمیل آخرین دفتر مثنوی هم برایش ناممکن شد. او در سکوت مقدس به چه می اندیشید؟ سکوتی که با خاموشی ابدی او چند روزی فاصله داشت... آیا به خانقاه و مدرسه حلال و حرام دنیا به فرزندان و بستگانش به کم و کیف زندگانی پر حاصلی که از سر گذرانده بود یا به کوتاهی عمر و غم و حسرت ان...؟ به ذوق و عشق می اندیشید که افتان و خیزان هستی گداخته او را به ملاقات صانع می برد و با ان روح سترگ و بی قرار و با جان تفتیده نادره خویش می اندیشید که آرام آرام از جسم خسته و کالبد بیمارش جدامی شد و به سوی هستی بی پایان درمی آمد. همچنان تا پایان عمر که بیش از چند روز نبود همین غزل را در دقایق سخن دردورنج و تب املا می کرد. اما عجیب بود که تا احساس می کرد اندکی از سنگینی درد و تب کاسته میشد یاران را دلداری میداد. او با حوصله با شفقت با هر کس و هر چیزی که در پیرامون داشت او بدون کوچکترین حسرت واه جدا می شد. چقدر آرامش خاطر یافت و وقتی دید صاحب وامی وقتی به عیادت آمد و حال مولایش را دریافت ۵۰ درهم طلبش را از مولانا بخشید. همین جسم که هنوز بارشته باریکی به روحش متصل بود هر روز به گودال مرگ نزدیک ترمی شد و روح بزرگ او ان روح مشتعل و رازناک ان روح بی قرار باچه جد و شوقی آماده گسستن این رشته باریک بود تا به مبدا هستی به نیستان ازلی به جان جان ها متصل شود. بیماری ناگهانی مولوی قونیه را به قفا ناورده بود در تمامی وجود دعای سلامتی خوانده میشد و او مولانا در کنار یاران و با تبی سوزان انتظار رسیدن ملک الموت را می مشید مدام چشمانش به در دوخته شده بود. اما او مدام ان ها را دلداری مدام. حال که از ان خاموشی سنگین به در آمده بود مردم به دیدارش می آمدند. ولادت در دنیایی که شیرین تر و جذاب تر و دلپذیر تر از این دنیای پر قیل و قال پر کشمکش و لبریز از درد و رنج است. اما خود می دانست به دنیایی که جز جسم نزار او چون رشته باریکی بدان متصل بود هیچ گونه پیوستگی نداشت. احساس میکرد هیچ گونه تعلقی به این دنیا ندارد و در شعری که برای فرزندش خوانده بود و او را به سوی بالین رهنمون شده بود در مصرعی گفته بود: در خواب دوش پیری در کوی عشق دیدم با سر اشارتی کرد که عزم سوی ما کن لازم است بگوئیم (خداوندگار) چهره زرد و کم خون ام چشم های جذاب و کاونده داشت. بعد از عزیمت صدر الدین قونوی و مدتی بعد در لحظاتی که از همه خدا حافظی می کرد و برای عبور از این ورطه هولناک آماده میشد وصیت کرد که نماز جنازه اش را شیخ صدر الدین بخواند و بدین صورت یکبار دیگر بذر محبت را در آخرین لحظات عمرش در این دنیای فانی پاشید. بدین صورت با آرامش باور نکردنی در حالی که مرگ را به شوق انتظار می کشید با یاران و مریدان خدا حافظی کرد و از هر چیز و هر کس که پیرامونش بودند می خوست جدا شوند که کراختون نوحه ها سر میداد و می گفت ای نور عالم ای جان ادم ای سید این مارا به که میسپاری و به کجا میروی. فصل بیست و هفتم غروب افتاب روز اشنه پنجم جمادی الاخر سنه ۶۷۲ که مصادف با دیماه بوده است شمس افتاب جلال و جمالش در مغرب عالم قدس غروب کرد کسانی که با نگرانی درون خانه یا کوچه های اطراف جویای حالش بودند از دریافت این خبر مرگ بار فریاد و فغان برداشتند جامه ها چاک شد و دران تنگ غروب از در و دیوار شهر بانگ نوحه و خروش برخاست. اما گویا این مرد خدا مولانا جلال الدین در تشیع جنازه خود شرکت داشته و به هنگام مرثیه یاران را دلداری میداده است. ۲ سال قبل مرثیه مرگ و تشیع جنازه خود را چه زیبا سروده و به یاران و احیاناً انهایی که از مرگ او به شیون فغان برمی خیزند گوش زد کرده است که مرگ پایان حیات نیست بلکه آغاز زندگانی دیگری است. مردم داغ دیده که تو گویی در مرگ پدر یتیم شده اند هرگز از ناله و مویه باز نمی ایستادند. گرچه خداوندگار در تعلیم و تدریس عرفانی خویش و در اشعار و غزل هایی که سروده بود به یارانش خاطر نشان کرده بود که مرگ نه تنها پایان بلکه نقطه آغاز حیاتی تازه است. به هنگام وداع ابدی از جمعیت فریادی هولناک و پردرد فضا را انباشت و بدین سان ان جسم خسته و فرسوده را که در طول ۶۸ سال زندگی

چنان روح پرشور و بی قرارش به شعر و موسیقی بی‌خالی شده ای مبدل شده بود به خاک سپردند. گویند یاران او و مردم قونیه مدت ۴۰ روز در مجالس و مراسم تعزیت برپایه داشتند و بزرگان و دوست دارانش به زیارت و تربت مقدسش حاضر می شدند. زودتر از همه مظفرامیر عالم که سومین فرزند او از کراخاتون بود ۴ سال بعد از مرگ او وفات یافت معین الدین پروانه ۳ سال بعد از مرگ مولانا مورد سوء ظن و خشم مغولان واقع شد و به نحو اندوهباری کشته شد. کراخاتون که هنگام مرگ شویش جامه ها چاک کرده بود در سال ۶۹۱ به سوی معبود شتافت و در کنار شوهر محبوبش به خاک سپرده شد و دخترش ملکه خاتون ۱۱ سال بعد از مادرش زنده ماند که او نیز بعد از مرگ در کنار پدر و مادرش ارمید و پسر ارشدش سلطان ولد در سن ۸۹ سالگی دارفانی را وداع گفت. امیدان داریم که از اندیشه های خالص و موج این عارف و سخنور همه دوران ها بی نصیب نمانند! سماع ارم جان زندگانی است کسی داند که اورا جان جان است!!!

امام علی بن موسی الرضا

(علیه السلام)

محمد جواد معینی - احمد ترابی

اگر از دیدگاه اهل سنت و کسانی که مساله امامت و ولایت را امری بشری به شمار می آورند و برای امام امتیازات ویژه ای قائل نیستند به موضوع بنگریم، علی بن موسی (ع) چون امامان دیگر عالمی فرهیخته و متضلع، عارفی زاهد و متقی بوده است و در شناخت مسائل دین و انتخاب خط مشی سیاسی و اجتماعی و آگاهی های شخصی خود متکی بوده است و بر این اساس در بر آورد شرایط و ضرورتها مصون از کاستی نبوده و عصمت نداشته است. خلاصه کتاب: تلخیص: سینا دهاقین بذرافشانسانامه کتاب □
 امام علی بن موسی الرضا (علیه السلام) منادی توحید و امامت □ پژوهش گروه تاریخ اسلام □ نگارش: محمد جواد معینی - احمد ترابی شامل: □ سفر تاریخی امام رضا (ع) از مدینه به مرو □ عهدنامه ی ولایتعهدی □ شهادت امام رضا (ع) □ مشهد مقدس؛ چاپ اول □ ۱۳۷۶ امام کدام لبه ی شمشیر را میبذیرد؟ پیشنهاد و گذاری حکومت از سوی مامون، شمشیری دو لبه بود که مامون علیه امام بیرون کشیده بود. اگر امام می پذیرفت، حرمت امام شکسته میشد و حکومت عباسیان و جاهت و مشروعیت می یافت. و امام بدنام میگشت. و اگر امام نمی پذیرفت، مامون به هدف خود نزدیکتر میشد و احساس موفقیت میکرد. زیرا به هواداران خود میتوانست بگوید من اعلام آمادگی برای واگذاری حکومت کردم ولی ایشان من را لایق دانستند. امام پیشنهاد حکومت را به شدت رد کرد و تا آنجا پیش رفت که مامون افرادی را برای نصیحت و وساطت نزد امام فرستاد. روزی مامون به حضرت رضا (ع) گفت: «ای فرزند پیامبر خدا من به فضل، زهد، پارسایی و عبادت تو آگاهم از این رو تو را به خلافت سزاوارتر از خویش میبینم. امام فرمود: من به بندگی خداوند بزرگ مفتخرم و امیدوارم با بی رغبتی نسبت به دنیا از آفات آن رهایی یابم و با پرهیز از محرمات الهی به رستگاری دست یافته با تواضع و فروتنی به درجات بالایی نزد خداوند نایل آیم» اولین کسی که در تاریخ اسلام ولایتعهدی را بدعت نهاد معاویه بن ابی سفیان بود. به گونه ای که تعیین ولیعهد تنها به خواست خلیفه بستگی داشت. □ طرح ولایتعهدی دومین گام: مامون پس از احساس موفقیت در نخستین برنامه یعنی امتناع قابل پیشینی امام از پذیرفتن حکومت، مصمم شد تا سناریوی سیاسی خود را تا آخرین نقش دنبال کند. پاسخ امام به پیشنهاد ولایتعهدی نیز روشن ود، زیرا کسی که اصل حکومت را از دست مامون نمیپذیرد چگونه ممکن است که آلایش ولایتعهدی او را بر جانش هموار کند؟! □ اهداف مامون از تحمیل ولایتعهدی: اصرار مامون به تحمیل ولایتعهدی به امام خود نشان میدهد که او اهداف مهمی را از این کار دنبال میکرده است: ۱- کاستن از تضاد علویان با عباسیان ۲- فرونشاندن نهضت ها ۳- نظرت بر امام و محدود ساختن آن حضرت ۴- مخدوش ساختن قداست امام ۵- مشروع جلوه دادن خلافت ۶- یافتن پایگاه مردمی □ امام ناگزیر از انتخاب! اکنون امام میان دو انتخاب قرار

گرفته است. یا باید طرح مامون را بپذیرد و یا با رد کردن پیشنهاد مامون رسماً به مخالفت با وی بپردازد و به طور غیر مستقیم با او اعلام جنگ کند. □ انتخاب امام از دیدگاه عامهاگر از دیدگاه اهل سنت و کسانى که مساله امامت و ولایت را امری بشری به شمار می آورند و برای امام امتیازات ویژه ای قائل نیستند به موضوع بنگریم، علی بن موسی (ع) چون امامان دیگر عالمی فرهیخته و متضلع، عارفی زاهد و متقی بوده است و در شناخت مسائل دین و انتخاب خط مشی سیاسی و اجتماعی و آگاهی های شخصی خود متکی بوده است و بر این اساس در برآورد شرایط و ضرورتها مصون از کاستی نبوده و عصمت نداشته است. حال اگر کسی بخواهد اظهار نظر بکند و بگوید علی بن موسی (ع) در آن شرایط تاریخی وظیفه داشت تا ولایتعهدی را بپذیرد یا نپذیرد. در این اظهار نظر خواسته یا ناخواسته تحت تاثیر باورهای مذهبی و علاقه های سیاسی و اجتماعی خود قرار خواهد داشت. به عنوان مثال اگر داور، فردی انقلاب خواه باشد و همه مسائل را از دیدگاه سیاسی و استکبار ستیزی بنگرد و در هر شرایط فریاد و مرگ و شهادت را مقدم بر سکوت و ماماشات بداند، طبیعی است که بر پایه این باور، پذیرش ولایتعهدی را نادرست بداند و رد آن را بر امام واجب شمارد. زیرا در منطق چنین فردی اصولاً-واژه ی مصلحت، تقیه و ماماشات معنا ندارد. □ انتخاب امام از منظر امامیهچنانچه موضوع تصمیم و انتخاب امام از نظر عقاید شیعه مورد داوری قرار گیرد، ملاک داوری متفاوت خواهد بود. زیرا در نگاه شیعه، تصمیم گیری امامان در مسائل عام و مهمی که به امت اسلامی و اندیشه دینی باز میگردد، تصمیمی فردی و متکی به شناخت های بشری نیست، بلکه امامان در اینگونه امور تابع رهنمودهای پیامبر (ص) می باشند. در نگاه شیعه ی امامیه، امام چه صلح نماید و چه قیام کند چه تقیه کند و چه حبس و شکنجه را بپذیرد، چه به ولایتعهدی تن دهد و چه با نپذیرفتن آن به مرگ تهدید شود در هر حال بر اساس وظیفه عمل کرده است، زیرا انتخاب او بر اساس ملاکهای معمولی بشری صورت نگرفته تا با آن جرح و تعدیل شود یا نقد و تحلیل گردد. □ مبانی و خط و مشی سیاسی امام (ع) قبل از بررسی نوع رویارویی علی بن موسی (ع) با پیشنهاد ولایتعهدی و قبل از هرگونه تجزیه و تحلیل درباره ی تصمیم امام ضروری است که اصول تفکر سیاسی آن حضرت را بشناسیم. زیرا این شناخت در این میدان سخت راهگشاست. چه بسا ناآشنایان با مکتب ولایت و امامت در تجزیه و تحلیل زندگی امامان خود را مواجه با مبانی و خط مشی های ناهمگون ببینند. زیرا در نظر این گروه اهتمام امام علی (ع) به مساله امامت و رهبری امت با صلح امام حسن (ع) و صلح آن حضرت با قیام امام حسین (ع) و قیام خونین آن گرامی با سکوت و نیایش های امام سجاد (ع) و زندگی علمی امام باقر (ع) و امام صادق (ع) با زندان های طولانی امام موسی بن جعفر (ع) و سپس از آن حیات سیاسی امام رضا (ع)، هر کدام رنگی دیگر و ملاکی ناهمگون دارد! در حالی که آشنایان با منطق اهل بیت و فلسفه سیاسی آنان به روشنی می دانند که اصول و مبانی اهل بیت در زندگی سیاسی آنان، همگون و همسان بوده و کمترین تفاوت و تبانی با هم نداشته است و تفاوت ها تماماً به خط مشی ها باز میگردد و آنچه در تعیین خط مشی ها موثر بوده است، نه تفاوت اصول و مبانی بلکه تفاوت مقتضیات زمان و شرایط اجتماعی امامان بوده است. مراجعه به روایات و تعالیم معصومین (ع) آشکار میسازد که روح یگانه ای بر همه ی آنها حاکم مییاشد و اصول اعتقادی، علمی، سیاسی و اخلاقی آنان همسان است. □ انکار رهبری غیر دینی و سلطه های ظالمانهکفر ستیزی و مبارزه با ستمگران از بارزترین مشخصات زندگی امامان (ع) است. و هیچ یک از ایشان در این دو میدان سست نیامده اند. بر خلاف دورماندگان از مکتب اهل بیت (ع) که «اطاعت اولوالامر» را به معنای اطاعت از فرمانروایان و خلفا دانسته و آن را واجب شمرده اند، امامان شیعه (ع) به دلایل قرآنی و روایی و عقلی اثبات کرده اند که رهبری جامعه ی ایمانی نباید در اختیار ظالمان و مفسدان قرار گیرد. و هرگاه ظالمی فسادانگیز، بر مومنان سلطه یافت، اطاعت او واجب نیست. بلکه در حد امکان باید با ظلم و فساد او مبارزه کرد. □ مبارزه با ستمگران و ظالماندر زندگی امامان، دو گونه مبارزه با ظلم و مستکبران دیده میشود: الف) مبارزه فرهنگی، عقیدتیب) مبارزه رویارو و مسلحانهمبارزه فرهنگی حرکت عام و اکثر امامان بوده، یعنی امام راه را از بیراهه آشکار میسازد و به مخالفت با حکومت ظالمانه مردمان را ترغیب می نماید. □ امام در برابر سختترین انتخابعلی بن موسی (ع) با

داشتن چنان تعالیم و با اتکا به تاریخ نیاکان ارجمند خویش که ولایتعهدی را سبک و بی ارج می داند در برابر سخت ترین انتخاب قرار گرفته است. ولی اگر نپذیرد چه میشود؟! آیا او را خواهند کشت؟ شیعیان رانابود خواهند کرد؟!.. برای خاندان پیامبر (ص) صلح کردن و پذیرش ولایتعهدی به مراتب سختتر از شهادت پذیری و زندانهای طولانی است. ولی امام باید به وظیفه‌ی الهی خود عمل کند و جام زهر آگین ولایتعهدی را سر بکشد. با اینکه یقین دارد بزودی و قبل از مامون از دنیا خواهد رفت. □ اجلاس ولایتعهدی لازم بود ولایتعهدی در اجلاسی ویژه به رسمی مطرح شود و ضمن آگاه شدن عموم طبقات از این اقدام سیاسی مراسم بیعت انجام گیرد. روز موعود فرا رسید و دعوت شدگان با لباس های سبز رنگ و پرچم های در دست وارد تالار شدند. ریاست این اجلاس بر عهده‌ی « ثابت بن یحیی بن یار رازی» معروف به ابو عباد بود. □ عهدنامه‌ی ولایتعهدی متن عهدنامه به گواهی و امضای افرادی چون یحیی بن اکتام، عبدالله بن طاهر، حماد بن یغمان، فضل بن سهل و... میباشد. «اربلی» در کتاب کشف الغمه نسخه کامل آن را آورده است. علی بن عیسی اربلی میگوید: در سال ۶۷۰ ه. ق یکی از خادمان آستان قدس رضوی از مشهد به واسط آمد و عهدنامه ای را که دستخط شخص مامون بود همراه داشت. در میان سطور و پشت عهدنامه نیز آثاری از دستخط مبارک امام رضا(ع) دیده میشد. □ نوشته منسوب به امام رضا(ع) در منابع تاریخی آمده است که مامون از امام رضا(ع) خواست در تایید عهدنامه چند سطر بنویسد و امام در پشت صفحه چنین مرقوم داشت: «بسم الله الرحمن الرحيم سپاس خدای را که آنچه بخواهد انجام دهد و کسی را یارای چون و چرا در کار او نیست. نگاه خیانت را هرچند گذرا و سریع باشد میدانند و بر اسرار نهفته سینه ها آگاه است. درود بر پیامبر خدا خاتم الانبیا و بر خاندان پاکش باد. آنچه در ذیل می آید، سخنان من - علی بن موسی - است. فرمانروای مومنان که خداوند به صداقت و پایداری بر حق یاریش دهد و برای حرکت در راه رشد و رستگاری موفقش بدارد. حق ما را که دیگران نشناختند به رسمیت شناخت. رشته های خویشاوندی را (که میان علویان و عباسیان) گسسته شده بود به هم پیوست و جانهای بیمناک را آسودگی بخشید. بلکه بدانها حیات بخشید و نیازمندان را بی نیاز ساخت و در این کارها جوینده‌ی رضای پروردگار جهانیان بوده و جز از او پاداش نمیخواست. بزودی خداوند جزای شاکران را خواهد داد و اجر نیکوکاران را ضایع نخواهد کرد...» (ادامه نوشته رامیتوان در آیه ۳۴ سوره اسرا و آیه ۵۷ سوره انعام مشاهده نمود) □ تحلیلی بر عهدنامه‌ی ولایتعهدی در آن بخش از عهدنامه که اظهارات شخص مامون است نکات ظریفی نهفته است که فهرست گونه اشاره میکنیم: ۱- تاکید مامون بر امیرالمومنین بودن خود ۲- دریافت بیعت از مردم برای فرمانروایی خویش به بهانه‌ی دریافت بیعت برای ولایتعهدی علی بن موسی(ع). زیرا مینویسد؛ مردم نخست با امیرالمومنین - مامون - بیعت کنند و سپس با امام رضا(ع) ۳- او خلافت را در ادامه رسالت پیامبر مایه کمال دین معرفی میکند و به خلافت خویش رنگ الهی و معنوی میبخشد. ۴- خلیفه به عنوان فردی مومن و مطیع پروردگار معرفی شده. ۵- طرح اطاعت خلیفه از خدا مقدمه‌ای بر اطاعت مردم از خلیفه. ۶- مامون حتی ولایتعهدی را کاری الهی و مایه کمال و عزت دین می شمارد. ۷- مامون بر دوش کشیدن بار خلافت را مایه رنج و دشواری خویش می داند. □ حاشیه نویسی امام(ع) بر عهدنامه شاید ظاهر نوشته امام، عامیان را به پذیرش ولایتعهدی و قبول جایگاه مامون متقاعد سازد، ولی اهل دقت و درایت با تامل در تعابیر و حتی دعاها و توصیفات امام، نظر گاههای واقعی امام و منظور و هدف وی را به روشنی درمی یابند. برخی از آن نکته ها عبارتند از: ۱- خطبه‌ی آغازین نوشته امام و تعبیرهای به کار رفته در آن حکایت از نوعی تهدید و نگرانی و بی اعتمادی دارد. ۲- هرچند امام درباره‌ی مامون تعبیر امیرالمومنین را بهکار برده است ولی باید توجه داشت که این تعبیر در آن عصر تعبیری رایج بوده و اگر معنای لغوی آن در نظر گرفته شود، بیان یک واقعیت است نه یک ارزش. زیرا مامون به هر حال چه به حق و چه به ناحق بر جامعه اسلامی فرمان میراند. ۳- امام دو جمله درباره‌ی مامون دارد که در ظاهر دعاست ولی از بی اعتمادی امام به صداقت و ارزشخواهی مامون حکایت دارد. ۴- امام در جملات خود سخن از حق اهل بیت دارد، حقی که هیچ یک از خلفا آن را به جا نیاورده اند. ۵- امام پیمان شکنان ولایتعهدی را حرمت شکنان حریم الهی معرفی می کند در حالی

که میدانست نخستین کسی که پیمان میشکند خود مامون‌ناست. □ تدبیر امام در برابر دسیسه هادریست است مامون عهدنامه مینویسد، مجلس برپا میکند، به نام امام سکه میزند و سراسر کشور پخش میکند و.. ولی امام نیز برنامه‌هایی دارد که نه تنها تحمل آنها برای مامون دشوار است بلکه تمام تلاشهای او را در جهت عظمت اهل بیت و زبونی عباسیان هدایت میکنند. ۱- تعالیم عمومی آن حضرت برای شیعیان و مرتبطان با اهل بیت (ع) در زمینه‌ی مسائل اعتقادی و سیاسی. ۲- تایید شیوه‌ی زندگی سیاسی و دینی امامان پیشین و استمرار آن. ۳- روایت تاریخی امام در نیشابور که مساله امامت و رهبری اهل بیت را شرط کلمه‌ی توحید دانسته و در آشکارترین شکل مطرح کرده است. ۴- خبر دادن از عمر کوتاه خود و اطمینان به بهره‌نگرفتن از ولایتعهدی. ۵- برگذاری نماز عید با شیوه و سنت پیغمبر و تاثیر عمیق آن بر مردم. ۶- ارتباط با شیعیان و ارائه‌ی رهنمودهای لازم به ایشان و افشای چهره‌ی مامون برای آنان و... مجموعه‌ی این تدابیر سبب می‌گردد که امام در میان مردم شناخته شود و مامون از ترسند سیاسی خود پشیمان شود و حتی برای از میان بردن آن حضرت به پاخیزد. □ مامون در گرداب دسیسه‌های خویش مردم با مشاهده‌ی مراتب معنوی و اخلاقی آن حضرت هر روز گرایش بیشتری به وی پیدا میکردند. مقایسه‌ی علم، معنویت، اخلاق و فضائل امام با شخصیت مامون و ویژگی‌های زندگی اشرافی و سلطنتی او در ذهن مردم، دانشمندان و گروهی از کارگزاران این باور را شکل داد که امام از هر جهت برای خلافت برتر و شایسته‌تر است. از طرفی یکی از اهداف مامون به رکود نشانیدن نهضت‌های علوی و ایجاد همسازی میان علویان و عباسیان و پایان دادن به بحران همیشگی در جو سیاسی و فرهنگی بود. □ مامون و تغییر خط مشی سیاسیاکنون به جایی رسیده که مامون خود را از تجدید نظر در شیوه‌ی سیاسی خود ناگزیر میدید. آشوب‌ها و ناآرامی‌ها در گوشه و کنار وی را پریشان میکرد. ناآرامی که به خصوص در شهر بغداد بزرگ وجود داشت. پس تصمیم به سفر از مرو به بغداد گرفت. مامون تصمیم میگیرد به بغداد سفر کند ولی با چه هدیه و ارمغانی برای عباسیان ناراضی و خشمناک؟ مامون اصولاً به ترسند‌های سیاسی بهای زیادی میداد حال باید دید چه سودایی در سر می‌پروراند. □ نخستین گام در سیاست جدید فضل بن سهل وزیر و فرمانده نیروهای مسلح مامون نخستین قربانی سیاست جدید مامون بود. مامون با صحنه‌سازی فضل بن سهل را کشت بلکه مرحمی باشد بر زخم‌های عباسیان. زیرا فضل بن سهل یکی از متهمان اصلی انتقال خلافت به علویان شناخته میشد. □ دومین گام در سیاست جدید حذف فضل بن سهل برای عباسیان مایه امید بود ولی کافی نبود. مشکل اصلی ولایتعهدی امام رضا (ع) بود. ولی چگونه میتوان ایشان را از صحنه وجود کنار زد؟ آیا میشود به اتهام خیانت امام را کشت یا همانند فضل بن سهل با یک صحنه‌سازی وی را به شهادت رساند؟ کسی نمیدانست مامون چه راهی را در نظر میگیرد ولی مشخص است اهداف وی چیست؟ ۱- از میان بردن امام برای پایان دادن به غائله ولایتعهدی. ۲- دور نگه داشتن قتل از دامان مامون. ۳- استفاده سیاسی جدید در حد امکان از رحلت آن امام ولی همه‌ی اینها می‌بایست تا قبل از ورود مامون به بغداد صورت گرفته شود! □ شهادت امام رضا (ع) مامون از مرو به سرخس و از سرخس به طوس می‌آید تا از آنجا عازم بغداد شود، ولی در طوس در کنار قبر پدرش درنگ کرد. آیا براستی مامون آنقدر پدر دوست است که در آن شرایط بحرانی، کنار قبر او اتراق کند یا می‌خواهد از استخوانهای پوسیده پدر قدرت طلبد و از نفسهای پر برکت او پشتوانه معنوی جوید تا به بغداد رفته و آشوبها را بخواباند؟! وقتی موسی بن جعفر (ع) سپس از زندانهای طولانی و شکنجه‌های مداوم در زندان به شهادت رسید با این حال هارون سعی کرد شهادت آن گرامی را مرگی طبیعی جلوه دهد! بدیهی است که مامون نیز از این تلاش دریغ نکند. □ مامون، عامل اصلی‌کی از قراین مهم این حقیقت که شهادت امام به دست مامون بوده این است که در همان روز شهادت، مردم اجتماع کرده و همگان بر این عقیده بودند که خلیفه حضرت را مسموم ساخته است. اهمیت این امر از آن روست که مردم حاضر در محیط زندگی امام بیش از دیگران موقعیت و شرایط سیاسی امام و مامون را درک می‌کردند. شهادت امام به وسیله مامون مظلومیتی بود که به تاریخ شیعه و اهل بیت افزوده شد. احمد بن موسی برادر امام رضا (ع) با همراهی حدود سه هزار تن و به نقل دیگر، ۱۲ هزار تن برای خونخواهی حضرت بغداد را ترک

کردند و در شیراز با فرماندار منتخب عباسی درگیر و در همین جریان او و برادرش محمد عابد در آن دیار به شهادت رسیدند. □
 زمان شهادت سال ۲۰۲ ه. ق و سال ۲۰۳ ه. ق. البته نظریه دوم نزد صاحب‌نظران مشهورتر است. برخی نویسندگان با توجه به تاریخ ضرب سکه‌هایی که نام امام بر آنها نقش بسته، شهادت را به سال ۲۰۴ ه. ق دانسته‌اند. در تعیین روز شهادت آن حضرت اتفاق نظر نیست و نظریه‌های زیر دیده می‌شود: - هفت روز مانده به پایان ماه رمضان - ۲۳ ذی القعدة - آخرین روز ذی الحجه - اول ماه صفر - ۱۷ ماه صفر - آخر ماه صفر در بیشتر نقل‌ها، روز جمعه روز شهادت آن حضرت دانسته شده است. بنابراین مشهورترین و قوی‌ترین نظریه در تاریخ شهادت آن حضرت، روز جمعه، آخرین روز ماه صفر سال ۲۰۳ ه. ق می‌باشد و آن گرامی در هنگام شهادت پنجاه و پنج سال از عمر پر برکتش می‌گذشته است. □ مکان شهادت و مرقد امام رضا(ع) امام در شهر طوس به شهادت رسید و چنان که خود پیشینی و سفارش کرده بود آن حضرت را در نقطه‌ای از سناباد که بعدها «مشهد الرضا» نام گرفت، به خاک سپردند. گویا چنین مفدر بود که فرزندی از نسل پیامبر اکرم (ص) و امامی از ائمه اثنی عشر (ع) در سرزمینی دور از مدینه الرسول به شهادت رسد. تا مرقد نورانش قلب میلیون‌ها موحّد دلباخته را متوجه کوثر زلال ولایت کند و بارگاهش در سرزمین پهناور اهل محبت و ولایت، مامن دل‌های رمیمده و آهوان پناهجویی باشد که از صیاد عصیان گریخته و به دامان ولی خدا پناهنده شده و خواهند شد. «سلام بر او آنگاه که تولد یافت و آن زمان که مظلومانه و دور از خاندان به شهادت رسید و آن روز که در اوج شکوه و عظمت، گام بر صحنه رستاخیز گذارد و چون آفتاب جان شیعانش را نور امید بخشید»

عبور از طوفان

تألیف: کامران باقری - جواد محبوبی - مهدی کنعانی خلاصه کتاب: تلخیص: پویا پور اسحاق - مهدی قهرمان - مجید نیازی: راهنمای کاربردی شرکت‌های نوپا در ایران: می‌خواهیم شرکتی تاسیس کنیم چگونه شروع کنیم؟ این قسمت در مورد شخص شماست. قبل از شروع هر کاری دقیقاً مشخص کنید که دنبال چه هستید و انگیزه شما چیست. لحظه‌ای درنگ کنید و به انگیزه‌ها و آرزوهایتان فکر کنید. تاسیس یک شرکت یا اداره یک پروژه مهم، احتمالاً تمام وقت و انرژی‌ها را به اهداف و انتظارات خود فکر کنید. کشف اهدافتان کار ساده‌ای نیست و وقت و بررسی زیادی را می‌طلب، اما کاری ارزشمند است. کاملاً با خود صادق باشید؛ چون ممکن است بعد از کلی تلاش و دردسر، به چیزی که می‌خواستید نرسید و حسرت زمان، فرصت و پول از دست رفته را بخورید. اهداف شخصی روشن و دقیق باعث می‌شود تا دست به کار احماقانه‌ای نزنید، یا لاقلاً برخی از پی‌آمدها را در نظر داشته باشید. تعیین اهداف مشخص و واقع‌گرایانه با شما این امکان را می‌دهد تا بتوانید عملکرد خود را بررسی کرده و به سرعت آن را با واقعیت‌ها بسنجید. مطمئن باشید اگر از همان اول انگیزه‌های خود را سروسامان دهید، قانع کردن دیگران کار سختی نخواهد بود. شرکتی کوچک یا سازمانی بزرگ؟ اندازه شرکت، عامل مهمی است. می‌خواهید اندازه شرکت ایده‌آل‌تان از امروز تا پنج سال بعد، چقدر باشد؟ اگر خیلی کوچک باشد، احتمالاً باثبات نخواهد بود، زیرا مجبور می‌شوید بر چند نفر یا یکی قرارداد یا محصول خاص تکیه کنید. یک شرکت کوچک شاید نتواند سهم خود را از بازار به دست آورده و رقبا را دور نگه دارد. از سوی دیگر، اگر شرکت شما بزرگ باشد، ممکن است آنقدر دست و پاگیر و ناکارآمد شود که برای رشد به سرمایه‌ی بسیار زیادی نیاز داشته باشد. بنابراین شاید برای گردآوری منابع مالی لازم، مجبور شوید بخش عمده‌ای از سهام خود و در نتیجه کنترل شرکت را واگذار کنید. مدیران اخیراً مشخص شده که فهرست دقیقی از ویژگی‌های مدیران موفق شرکت‌های نوپا وجود نداشته و نمی‌تواند وجود داشته باشد. با این حال بهتر است چند ویژگی مدیران موفق را با هم مرور کنیم □ به قدری صبورند که کار را از کوچک شروع کنند اکثر کارهای جدید، هر اندازه هم که خوب برنامه‌ریزی شده باشند، جنبه تجربی دارند. یک شروع کوچک؛ به آنها این فرصت را می‌دهد تا کسب تجربه کرده و قبل از اینکه خود را در مسیر اصلی کار ببندازند،؛ به فرمول نانوشته آن حوزه

پی ببرند. شروع کوچک به آنها امکان می دهد تا واکنش مشتریان را در قبال محصول، قیمت و نحوه عرضه آن، با گوشت و پوست و استخوان خود احساس کنند. بدترین شکست ها در مسیر راه اندازی شرکت های جدید، نصیب کسانی شده که نخواستند کار را از کوچک شروع کنند. آنها شجاعند که مسیر کلی را به یکباره تغییر دهند سرعت پی می برند که چه زمانی باید مسیر را تغییر دهند و در آن هنگام درنگ نمی کنند. آینده هیچ گاه طبق انتظار ما پیش نمی رود. انتظارات مشتریان متغیر است، واکنش رقبا در قبال اقدامات ما غیر قابل پیش بینی است و گاه یک مرتبه از جایی که انتظار نمی رود، فرصت های جدید و بازارهای نوظاهر می شوند. بنابراین شرکت های نوپای لجباز، اگر به نقشه های اولیه خود بچسبند یقیناً به مشکل بر می خورند. مدیران موفق، آنقدر شجاعند که ایجاد تغییرات و به نوعی بازی با سرنوشت خود و شرکت شان را بپذیرند. می دانند چه طور معامله کنند آنها می دانند که چگونه یک معامله را نهایی کنند. وضعیت بازار هر قدر هم که سخت باشد؛ آنها دقیقاً می دانند برای قطعی کردن یک معامله کجاها باید کوتاه بیایند. در مقایسه با مدیران شرکت های جاافتاده، این مدیران باید بهتر با ریسک کنار آمده و زیاد از کمبود اطلاعات نترسند. آنها بر خلاف مدیران شرکت های بزرگ، بیشتر در شرایطی قرار می گیرند که بستن یک قرارداد، حکم بقا یا ورشکستگی آنها را دارد. بنابراین رفتار آنها عملاً راه رفتن بر لبه تیغ است و هر قرارداد می تواند تبعات عمیقی بر آنها داشته باشد. بر خودشان مسلط اند آنها بدین وسیله می توانند با سختی ها مبارزه کنند. تسلط این گونه مدیران بر خود حتی بیشتر از توانایی آنها در کنترل و مدیریت محیط بیرون است. البته این تسلط بر خویشتن، قدرت کنترل محیط را نیز در پی دارد. آنها برای انجام کار انگیزه درونی قوی ای دارند. دقت کنید که اگر فردی برای انجام یک کار انگیزه زیاد نداشته باشد، هر لحظه امکان دارد آن را رها کند، اما این افراد به علت انگیزه زیاد، تا زنده هستند به کار و فعالیت ادامه می دهند. گرمای زمین و خورشید را مقایسه کنید؛ اگر خورشید نباشد، زمین سرد خواهد شد؛ اما اگر زمین نباشد، خورشید همچنان گرم خواهد ماند. خوش بین و ریسک پذیر هستند آنها در برخورد با مشکل، بدون مخدوش کردن ذهن خود مبارزه می کنند تا آن را از میان بردارند. حتی اگر مشکل بزرگ باشد با خود می گویند: حالا که نمی شود این را حل کرد، به کار دیگری می پردازم و بعد به سراغش می آیم. آنها می توانند مخاطرات شکست را پذیرفته و تحمل کنند. خطر، ممکن است مالی یا حیثیتی باشد. برخلاف مدیران شرکت های بزرگ و با سابقه که صبر می کنند تا اطلاعات بیشتر و مطمئن تری در مورد قرار داد ها به آنها بدهند، مدیران شرکت های کوچک مجبورند سریع تصمیم بگیرند و برای آنها کم تر مجالی برای صبر کردن و کسب اطلاعات بیشتر وجود دارد. در چنین مواردی خوش بینی و خطرپذیری واقعاً راه گشا است. شکارچی فرصت ها هستند آنها می توانند بین یک اتفاق بی خاصیت و اتفاق دیگری که در دل آن فرصت شکوفایی نهفته است، تمایز قائل شده و دومی را شکار کنند. آنها اولویت ها را بدرستی تشخیص داده و خوب می دانند چه کاری را چه موقع باید انجام داد و حاضرند سر آن با دیگران مبارزه کنند. آنها آنقدر قوانین و محدودیت های دست و پاگیر اداری را دور می زنند تا به آنچه می خواهند دست یابند. حتی آماده اند که به قیمت شکار یک فرصت ناب، خود را در معرض رقابت با شرکت های بزرگ، قدرتمند و پولدار قرار دهند. روی هدفشان تمرکز دارند شب و روز فکرشان رسیدن به هدف است. دقت کنید که تمرکز بر هدف، برای خیلی ها سخت است. متأسفانه اغلب مردم به کاری که می کنند می اندیشند، نه به هدف خود. اما مدیران موفق دائماً به فکر بهبود کارها و انجام کارهای جدیدند، از ساده ترین فعالیت های خانگی تا پیچیده ترین کارهای شرکتی، آنها دیوانه پیشرفت دائمی اند. راه اندازی یک شرکت هم آنها را راضی نمی کند. آنها همواره به دنبال پیشرفت های جدید هستند. قدرت تحمل بالایی دارند این قدرت تحمل از مسائل کاری شروع شده و یقیناً به مسائل اجتماعی یا خانوادگی نیز کشیده خواهد شد. این افراد معمولاً ویژگی های شخصی دیگری هم در چنته دارند. مثلاً قدرت مذاکره و چانه زنی آنها بالاست؛ تحصیلات و مهارت لازم برای انجام کارشان را دارند، می توانند چشم انداز و رویاهایشان را به دیگران (از جمله کارکنان و سرمایه گذاران) بقبولانند. می توانند به کارکنان انگیزه داده و در عین حال کارها را به آنها تفویض

کنند و ...حالا- درباره ویژگی های فوق و این سوالات- نیز کمی فکر کنید: آیا حاضرید در صورت لزوم در مقابل رقبای قوی بایستید؟ آیا حاضرید از کوچک شروع کنید و نحوه بازی را یاد گرفته و بعد با سرعت پیش بروید؟ آیا آدمی هستید که تشخیص دهید چه کاری لازم است و بعد آن را انجام دهید؟ اگر جواب شما به این سوال مثبت است؛ احتمالاً- دست مایه خوبی برای موفقیت دارید. جمع بندی: درست مثل تب!حالا- به نکته آخر اشاره می کنم که احتمالاً مهم ترین و اصلی ترین عامل در موفقیت یا شکست شما خواهد بود: «عشق به کاری که می خواهید شروع کنید» در واقع همین عشق است که باعث می شود تا ساعات کار طولانی و ناامیدی های گریز ناپذیر (که همیشه جزئی از ماهیت کار شرکت های نوپاست) را تحمل کنید. نمی دانم این عشق، مادرزادی است یا باید آن را آموخت، اما هر چه هست شما بشدت به آن نیاز دارید. اگر شما به کارتان عشق بورزید، هر روز تلاش خواهید کرد که آن را به بهترین شکل ممکن انجام دهید و بزودی تمام اطرافیان ما هم این عشق را از شما خواهند گرفت، درست مثل تب! بهبود ایده های خام جدا کردن ایده های «به درد بخور» اول از همه باید بدانید که ایده های جدید، همیشه یکسان نیستند. خیلی از ایده ها قبلاً در جایی دیگر یا کشوری دیگر اجرا شده اند. ایده های بسیاری هم تغییر و بهبود کمی در محصولات فعلی به وجود می آوردند. بعضی ایده ها هم قالب شکن هستند و مسیر کار را کاملاً متحول می کنند. این ایده های مختلف، بسته به ماهیتشان رویکردهای متفاوتی را می طلبند. بنابراین اول باید بدانید که ایده شما ز کدام نوع است. محصولات بسیار موفق، تقریباً همواره حاصل کنار هم قرار گرفتن ایده های خلاقانه افرادی با دانش، تجربه و دیدگاه های مختلف است. بنابراین اگر شما به دنبال توسعه محصولی بسیار موفق هستید، باید تلاش کنید حوزه تجربه و تخصص خود و تیم ایده پرداز خود را وسعت دهید. این کار از طریق مطالعه، تحقیقات و شبکه سازی امکان پذیر است. بنابراین • در کنار مجلات تخصصی و فنی که مطالعه می کنید، مجلات مالی، اقتصادی و بازاریابی را هم مطالعه و مورد آنها تحقیق کنید • با افرادی از حوزه های مختلف صحبت کنید. در محیط هایی مثل دانشگاه ها، این کار مستلزم حضور در سمینارها و جلسات دیگر گروه ها است. در محیط های صنعتی، همین کار از طریق مطالعه مجلات تخصصی تجاری صنایع مختلف، حضور در کنفرانس های صنایع مرتبط یا صحبت با متخصصانی که کارشان با شما شباهت دارد، امکان پذیر است • فکر کنید که چطور سنت های قدیمی را به چالش بکشید. اینکه همواره یک کار به شکل خاصی انجام می شده، دلیل نمی شود که آن شیوه صحیح باشد. پذیرش ایده اهی جدید دشوار است، اما تاریخ پر از افرادی است که برای موفقیت مجبور بوده اند تا از روال معمول فراتر رفته و سنت ها را به چالش بکشند • ببینید در جاهای دیگر چه می کنند. آیا می دانید در شرکت های الکترونیکی و کامپیوتری آمریکا چه می گذرد که سالهای زیادی است پیشتاز صنعت تکنولوژی اطلاعات در دنیا بوده و منشاء ثروت هنگفتی هستند؟ اگر بدقت نگاه کنید، متوجه می شوید که از هر کدام از تجربیات جهانی می توانید ایده جدیدی کسی کنید و آن را در زمینه ی کاری خودتان به کار ببندید. هر چند انجام این پیشنهادها به خودی خود موفقیت شما را تضمین نمی کنند، ولی به شما کمک می کنند تا از بین انبوه اید هایی که در ذهن دارید، به درد بخورترین ها را شناسایی کرده و آنها را توسعه دهید. گروهی و شاداب کار کنید گروهی در شرکت نوپای شما اهمیت زیادی دارد. بنابراین سعی کنید از همین ابتدا کار گروهی را آغاز کنید. خیلی ها معتقدند که اختراعات بزرگ، کار مخترعان منزوی (و معمولاً- کمی دیوانه) است که همه کار را خودشان انجام می دهند. اما چنین داستان هایی نادر است و در حقیقت اکثر اختراعات بزرگ، حاصل تلاش گروهی کسانی است که دانش خود را یک کاسه کرده اند. در صورت برنامه ریزی صحیح، تیم شما باید تجارب و مهارت های متنوعی داشته باشد تا شانس تکمیل ایده خوبتان افزایش پیدا کند. همچنین یکی دیگر از دلایل اهمیت کار گروهی این است که بار کاری و مسئولیت های مربوط را تقسیم می کند و احساس هدف مشترک و دلگرمی در پی دارد. از همه مهمتر، کار در قالب یک تیم، می تواند روحیه بخش و برانگیزاننده باشد و توان تحمل سختی ها را افزایش دهد. همیشه می توان موفقیت ها را با افراد تیم جشن گرفت. کار تیمی در چند زمینه به شما کمک می کند • تخصص ها و مهارت

هایی را که ندارید به جمع شما می‌افزاید • مشکلاتی را که متوجه آنها نمی‌شوید، به شما نشان می‌دهد • ایده جدیدی پیدا می‌کنید که ممکن بود از نظرتان نهان بماند • می‌توانید چیزهایی بسازید که ساختن آنها به تنهایی برای شما ممکن نیست • نظرات مختلفی در مورد ایده خوب شما ارائه می‌شود. بازار هدف را بشناسید یکی از رایج‌ترین نقاط ضعف شرکت‌های جدید، این است که از بازار فروش خود اطلاع کافی ندارند. اگر اطلاع کاملی از خریداران احتمالی محصولاتتان و نیازهای آنها نداشته باشید، در ادامه کار با مشکلات جدی مواجه می‌شوید و زمانی هم که کار تمام شد، ممکن است محصولاتان برای هیچ‌کس جذاب نباشد و نیازهای هیچ‌کسی را برآورده نسازد. اگر شما بازار هدف خود را شناسید، هیچ‌گاه محصول یا شرکت موفق نخواهید داشت. مهم‌تر اینکه در کوتاه مدت، اگر نتوانید نشان دهید که بازار را می‌شناسید، دو ندانید مشتریان چه می‌خواهند و چرا شما بر رقبا غلبه خواهید کرد، هیچ‌کس در شرکت شما سرمایه‌گذاری نخواهد کرد. بنابراین، تقاضای بازار با موفقیت محصول گره خورده و شما باید از همان ابتدا، یعنی زمانی که بر روی ایده‌هایتان کار می‌کنید، به تقاضای بازار فکر کنید. در این زمینه توصیه می‌کنم به نکات زیر توجه کنید: ۱. بزرگی بازار چقدر است و تقسیم‌بندی آن چگونه است؟ ۲. مشتریان مورد نظر شما به دنبال چه کاربرد و کارکردی هستند؟ ۳. شما سعی دارید چه مشکلاتی را حل یا چه نیازهایی را برآورده کنید؟ ۴. چگونه می‌خواهید با دیگر شرکت‌ها رقابت کنید؟ شاید فکر می‌کنید که این سوالات مربوط به زمان بازاریابی است و در مراحل بعدی توسعه شرکت خود باید به تمام این‌گونه سوالات که از جنس بازار و محصول هستند، پاسخ دهید. اما نمی‌توان در مرحله خلق و توسعه ایده از این سوالات غفلت کرد، زیرا در بهبود ایده اولیه نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. نیازهای مشتریان خود را شناسایی کنید. نیازهای مشتریان بالقوه شما چقدر با ویژگی‌های محصولاتان مطابقت دارد؟ برای جواب دادن به این سوال باید همزمان که روی ایده خود کار می‌کنید، مراقب باشید که از بازار هدف یا خواست‌های مشتریان غفلت نکنید. سعی کنید علاوه بر شناخت اندازه و تقاضای بالقوه بازارها، نیازهای مشتریان و چگونگی برآوردن آنها را به بهترین شکل ممکن، بررسی کنید. یک روش مناسب برای توجه به نیازهای مشتریان این است که جدولی ساده با دو ستون بکشید و در یک طرف آن ویژگی‌های محصولاتان و در سوی دیگر، نیازهای مشتریان را تشریح کنید. اکنون سعی کنید مشخصه‌های اصلی محصول را با نیازهای اصلی مشتری مطابقت داده و آنها را اولویت‌بندی کنید. دو سوی جدول شما چقدر با یکدیگر همخوانی دارد؟ آیا شما همه نیازهای اصلی مشتریان را در نظر گرفته‌اید و برآورده می‌کنید؟ آیا تاکید شما بر مشخصه‌هایی است که با نیازهای مشتریان مطابقت دارد؟ اگر چنین نیست آنقدر ایده خود را اصلاح کنید تا این‌گونه شود! زیرا مسئله‌ای (نیاز مشتری) که به دنبال راه حل می‌گردد. خیلی بهتر از راه حلی (ایده شما) است که به دنبال مسئله بگردد! آشنایی مختصر با تحلیل بازار بسیار خوب، از کجا می‌توانید درباره هدف و مشتریان بالقوه خود کسب اطلاع کنید؟ این کار تلاش جدی شما و گروه‌تان را می‌طلبد. هر چند به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز در کشور ما خیلی مشکل است و حتی برخی مراجع قانونی هم نمی‌توانند اطلاعات به روز و جامعی در اختیارتان بگذارند، اما در صورت رجوع به منابع زیر شاید بتوانید بخشی از اطلاعات مورد نیازتان را به دست آورید • آمارهای دولتی و کتاب‌ها و آمارهای مرکز آمار ایران • ادارات صنایع استان‌ها (در مورد طرح‌های صنعتی) • دفاتر وزارت جهاد کشاورزی (در مورد طرح‌های کشاورزی) • شعب وزارت تعاون • آمار گمرکی • اتاق‌های بازرگانی • انجمن‌های صنفی و تخصصی • نهادهای صادرکننده مجوز مثل وزارت صنایع و معادن، سازمان محیط زیست و اداره ثبت مالکیت‌های صنعتی • اطلاعات، برشورها و گزارش‌های رقبا • جست و جوی اینترنتی، مجلات تخصصی و مقالات کاربردی کنفرانس‌ها تهیه برنامه ریزی کار جذابی نیست و هیچ‌کس واقعا از این کار خوشش نمی‌آید. اکنون که مصمم هستید شرکت جدیدتان را راه اندازی کنید، شاید بی‌قراری می‌کنید که کارها را سریع‌تر به پیش ببرید، به کارگاه یا آزمایشگاه بروید؛ با مشتریان بالقوه صحبت کنید و کمی بازاریابی کنید، به بانک‌ها یا سرمایه‌گذارانی که می‌شناسید سر بزنید،... صبر کنید! هر چند ممکن است

خسته کننده و به نظر برسد، اما اکنون مهم ترین کار شما این است که با تیم خود گردهم آمده و یک یا چند روز را صرف برنامه ریزی موضوعات کلیدی کنید. یکی از مهمترین کارها، تهیه یک برنامه کاری است. با این کار مطمئن می شوید که تقسیم کارها به طور کامل صورت گرفته و هر کس به روشنی می داند که چه باید بکند. دقت کنید که گام های اساسی را در برنامه کاری خود شناسایی و با نوعی جدول زمانی همراه کنید، گام هایی که بتوانید پیشرفت کار را براساس آنها بررسی کنید. این کار کمک می کند تا از گام برداشتن در جهت صحیح و پیشرفت کافی مطمئن شوید. بدین منظور باید مهم ترین حوزه های کاری آتی را پوشش دهید از جمله:

- برنامه توسعه محصول (از جمله حمایت از آن در قالب حقوق مالکیت فکری)
- برنامه بازاریابی
- برنامه های تولید
- پول و سرمایه مورد نیاز
- راه های مختلف تهیه پول و گام های اساسی برای تامین مالی
- برنامه های تیم سازی، استخدام و تامین منابع
- جزئیات مالکیت، سهام و نحوه تغییر آنها در مسیر تامین مالی و استخدام های بیشتر
- شناسایی همکاران، شرکاء، سرمایه گذاران و مشاوران اصلی و فرعی این برنامه را روی کاغذ بنویسید و برای اجرای آن، برنامه زمانی تعیین کنید. حتما در فواصل زمانی منظم، پیشرفت خود را با برنامه مقایسه کنید. وقتی پروژه بر اساس برنامه پیش رفت (که معمولاً این اتفاق می افتد) برنامه را پاره نکنید، بلکه با کمک آن برنامه ای جدید بنویسید. از خودتان بپرسید که چرا کارها مطابق برنامه پیش رفت و برای اصلاح این معضل چه می توان کرد؟ بعد برنامه را بازنگری کرده و آنقدر اصلاحش کنید که جواب دهد. با پالایش برنامه های خود، می توانید همگام با واقعیت ها پیش بروید. در غیر این صورت کارتان دچار بی نظمی و انحراف شده و به راه های بن بست کشیده می شوید و از همه بدتر اینکه وقت و پول خود و دیگران را به هدر می دهید. نوشتن طرح تجارینوشتن=پخته شدن ایده قبل از شروع نوشتن طرح تجاری؛ این سوال را از خودتان بپرسید
- شرکت ما دقیقاً می خواهد چه کار کند
- ما چه تصویری از آینده شرکت داریم
- چه هدف هایی داریم، یا باید داشته باشیم
- چگونه می خواهیم به آنها برسیم
- زمان بندی، بودجه و تیم اجرایی با چه برنامه ای تنظیم شده اند؟ اگر جواب هایتان راضی کننده نیست یا فکر می کنید باید شفاف تر شود، این قسمت را بدقت بخوانید، مطمئن باشید با مرور پنج موردی که در این قسمت مطرح می کنم، نوشتن یک طرح تجاری برای شما آسان تر می شود. ۱-۲ چشم انداز «چشم انداز» یعنی شما چه تصویری از آینده شرکت خود دارید. وقتی چشم انداز خود را بیان می کنید به هیچ وجه دنبال ترسیم یک هدف دقیق و معلوم نباشید، بلکه فضای دور و هیجان انگیزی را توصیف کند که می خواهید به آن سمت بروید. پس به سوال های زیر توجه کنید
- ویژگی های یکی شرکت خوب و تحسین برانگیز از نظر شما چیست
- می خواهید در کارتان چگونه نباشید و چگونه باشید
- چه وعده هایی به خود می دهید
- رویای انجام چه کارهایی دارید
- با انجام این کار چه شوقی را در خودتان ارضا می کنید؟ ۳-۲ ماموریت چرا این شرکت را راه می اندازید؟ می خواهید به چه نیازی جواب دهید و اساساً چرا باید شرکت شما وجود داشته باشد؟ جواب این سوال ها، گام اول در راه نوشتن شرح ماموریت شرکت. شرح ماموریت نشاندهنده تعهد و وفاداری شما به کار است. برای روشن شدن مطالب به پرسش های زیر پاسخ دهید
- محصول یا خدمت شما واقعا چیست؟ چند ویژگی مهم آن را بنویسد
- محصولاتان چه خصوصیتی نباید داشته باشد
- مشتری شما کیست
- مهمترین ویژگی های مشتری ایده آل شما چیست
- می خواهید مشتری شما چه کسی نباشد
- فعالیت شرکت شما چیست و محیط کاری آن چگونه است
- چرا مشتریان کالا یا خدمات شما را می خردند
- شرکت شما متعهد شده برای مشتریان چه کند؟ ۳-۳ اهداف هدف یعنی یک نتیجه کالا معلوم و قابل اندازه گیری. با نوشتن اهداف معلوم می شود که شما با تاسیس شرکت دقیقاً دنبال چه هستید. اهداف انواع مختلفی دارند و معمولاً می توان طیفی از آنها را همزمان در نظر گرفت. در خیلی از شرکت ها، اهداف مالی و بازاریابی دو بخش اصلی را تشکیل می دهند. اهداف شما، هم باید تمام ابعاد کارتان را پوشش دهد و هم بر چیزهای مهم تر تاکید بیشتری کند. برای مثال به دسته بندی زیر نگاه کنید: اهداف مالی:

رسیدن به مرز مشخصی از فروش در سال، به دست آوردن n ریال سود تا سه ماه آینده، و... اهداف فروش و بازاریابی: گرفتن n

درصد از سهم بازار محصول، رساندن تعداد مشتری‌ها به n نفر در هفته، افزایش بودجه تبلیغات تا n ریال در سال، و اهداف منابع انسانی: رسیدن به افزایش n درصدی حقوق و مزایای کارکنان در پایان سال، کم کردن n درصد از اضافه کار کارکنان تا پایان سال و ... ۳-۴ استراتژی‌ها چگونه می‌خواهید به اهدافتان برسید؟ منظورم این نیست که کارهایتان را به تفصیل بیان کنید؛ بلکه می‌خواهم بگویم با بیان استراتژی‌ها می‌توانید جهت، فلسفه، معیارها و روش‌های راه‌اندازی و اداره شرکت خود را تنظیم کنید. در واقع استراتژی‌ها جواب این سوال هستند که چه چیزهایی می‌تواند باعث موفقیت شما شود؟ باید استراتژی‌ها را به زبان ساده بنویسید طوری که مشتریان، پیمان‌کاران و حتی رقبای شما بتوانند براحتی آن را بفهمند، توجه داشته باشید که تدوین یک استراتژی خوب، کار خیلی سختی است. این پرسش‌ها به مرتب کردن ذهن شما کمک می‌کنند. • چه عواملی بر پیشرفت شرکت من تاثیر مثبت دارند • چگونه می‌توانم آنها را تقویت کنم • چه عواملی کارآمد نیستند، یا تاثیر منفی دارند • چگونه باید این مشکلات را حل و فصل کرد؟ ۳-۵ برنامه‌ها برای رسیدن به اهداف دقیقاً باید چه کارهایی انجام دهید؟ جواب شما در برنامه‌هایتان نهفته است. در برنامه‌ریزی، همیشه زمان‌بندی و جدول هزینه‌ها همراه هم هستند. با این کار شما می‌فهمید که پیش برد اهداف چه تاثیری بر جریان نقدینگی شرکت دارد. اینکه ندانید شرکت چقدر پول دارد یا خواهد داشت، مثل این است که اصلاً سرمایه‌ای نداشته باشید. برای نوشتن برنامه‌های شرکت، یک جدول بکشید. اول اهداف کلی را بنویسید و آن را به اهداف کوچک‌تر تقسیم کنید، سپس در ستون‌های مقابل هر هدف، زمان و هزینه‌های لازم و مسئول پیگیری آن را یادداشت کنید. باورهای غلط‌گر هر یک از تفکرات شیطنانی زیر به سراغتان آمد، فوراً آن را دور بریزید. • یک طرح تجاری خوب حتماً باید طولانی باشد • برای نوشتن طرح نمی‌توانم از دیگران مشورت بگیرم • به اصلاحات و نظرات دیگران نیازی ندارم • نوشتن طرح وقت زیادی می‌گیرد، بهتر است به جای آن دل به دریا بزنیم و کار را شروع کنم • کاری که می‌خواهم شروع کنم، کوچک است و طرح نمی‌خواهد. طرح تجاری مال شرکت‌های بزرگ است • من که می‌دانم چه کار می‌خواهم بکنم، پس نیازی به نوشتن طرح ندارم • من آنقدر پول دارم که یک مشاور بگیرم تا این برنامه را برایم بنویسد و خودم دنبال کارهای دیگر بروم. از نمونه اولیه تا محصول می‌توانید دل بکنید؟! فکر می‌کنم منظورم از تفاوت یک نمونه اولیه با محصول نهایی مشخص شد. بگذارید یک سوال جدی دیگر از شما بپرسم: آیا می‌توانید نمونه اولیه را به محصول نهایی تبدیل کنید؟ اگر شما عده‌ای مهندس هستید، بیشتر درباره این سوال تأمل کنید. من پیشنهاد می‌کنم «نمونه اولیه را به یک شرکت با تجربه بفروشید» و با کالای خود خداحافظی کنید. شاید هنر و تخصص شما در همین کار است و از معدود افرادی هستید که می‌توانید نمونه اولیه محصولی جدید را بخوبی بسازند، و این نشان از خلاقیت و توانایی شما دارد. پس بهتر است بر روی این توانایی خاص خود متمرکز شوید. شاید بتوانید ایده محصولات دیگری را هم در ذهن پیورانید و نمونه‌های اولیه متنوعی بر اساس آنها آماده کنید. البته این کار برای شما که به محصول اولیه همچون فرزندتان دل بسته‌اید و با لحظه لحظه رشد و آماده شدنش پیوند خورده‌اید خیلی سخت است. اما کم نیستند شرکت‌هایی که تنها کارشان پروراندن ایده، ساخت نمونه اولیه و فروش آن به دیگر بنگاه‌هاست. شاید فکر کنید اگر خودتان محصول را تولید کنید سود بیشتری خواهید برد و شاید هم حق با شما باشد. اما قبول کنید که رابطه شما هم در این میان بی‌تاثیر نیست. اما نمونه اولیه مثل شما به آن وابسته نیست. بنابر این کفایت با چند خریدار روبه‌رو شوید تا به قیمت واقعی آن پی ببرید. بهتر است به جای آنکه زمان زیادی را صرف بازاریابی محصول نهایی کنید، از همین حالا وقت بگذارید و برای فروش نمونه اولیه خود به دنبال یک شرکت، کارآفرین یا سرمایه‌گذار باشید. شاید خیلی‌ها حاضر باشند بابت خریدش پول خوبی بدهند! خود را آماده کنید اگر راه خود را انتخاب کرده و جدا می‌خواهید خودتان نمونه اولیه را تا آخر کار و تبدیل آن به محصول نهایی پیش ببرید، پس خود را برای روبه‌رو شدن با سه گروه از مشکلات آماده کنید: ۱. مشکلات مربوط به توسعه محصول ۲. مشکلات مربوط به توسعه بازار ۳. مشکلات مربوط به مدیریت این مشکلات که از این پس به شرح تک تک آنها می‌پردازیم، شما

را به میدان نبردی پر مخاطره می کشانند. اما سلاح شما برای فائق آمدن بر آنها چیست؟ شما برای مقابله با این مشکلات دو راه بیشتر ندارید: راه اول اینکه بر روی توانایی های خود حساب کنید، و راه دوم بهره گرفتن از منابع و کمک های برون سازمانی است. کدام را انتخاب می کنید؟ مدیریت کیفیت از موفقیتهای شرکتها بعد از راه اندازی یک شرکت، اولین چیزی که ذهن شما را به خود مشغول می کند این است که چگونه شرکت خود را حفظ کرده و در بازار رقابت دوام بیاورید. ادامه حیات شرکت به بزرگترین دلمشغولی شما تبدیل شده و برای رسیدن به این هدف به جست و جوی راهکارهای ممکن خواهید پرداخت. به نظر شما چه چیزی ادامه حیات شرکتتان را تضمین می کند؟ کاهش هزینه ها و قیمت ها؟ افزایش خدمات؟ رعایت استانداردها؟ ارائه محصولات مناسب و مطابق با نیازهای مشتریان؟ افزایش رضایت مشتریان؟ و یا در یک کلام، افزایش کیفیت؟ اگر دقیق تر به این پرسش ها بیندیشید، می بینید راه حل آنها یک زنجیره به هم پیوسته از جواب ها است که تحقیق هر کدام نتیجه و یا مقدمه دیگری است کیفیت چیزی نیست جز رعایت الزامات و نیازهای یک محصول یا خدمت که از سوی مشتریان به ما منتقل می شوند و با تامین این الزامات و نیازها است که می توانید به رضایت مشتریان دست یابید. راز موفقیت شرکت شما در رعایت کیفیت است. من در این فصل نکات مهمی را مطرح می کنم که با توجه به آنها می توانید به کیفیت مورد نیاز خود و مشتریان دست پیدا کنید. استانداردهای کیفیت چگونه و با استفاده از چه ابزارهایی می توانیم کیفیت محصولات و خدمات خود را تضمین کنیم و آیا نظام و قاعده ای برای این کار وجود دارد؟ احتمالاً- همگی می دانید که پاسخ این سوال در استانداردهای تضمین کیفیت نهفته است. سازمان بین المللی استاندارد برای پاسخ به این نیاز شرکت ها، استانداردهایی مختلفی را تعریف کرده است. استاندارد ایزو ۹۰۰۰ متداول ترین آنها است که موج آن بسیاری از سازمان ها و شرکت های ایرانی را هم فراگرفته است. به جز این استاندارد، استانداردهای مفید و مشهور دیگری هم وجود دارد که مهمترین آنها عبارتند از: • استاندارد ایزو ۱۴۰۰۰: استاندارد تضمین کیفیت محیط زیست • استاندارد ایزو ۱۶۹۴۹: استاندارد تضمین کیفیت صنایع خودروسازی • استاندارد ایزو ۱۷۷۹۹: استاندارد مدیریت امنیت اطلاعات • استاندارد اوسس ۱۸۰۰۰: مدیریت ایمنی و بهداشت محیط کار دقت کنید که استانداردهای ایزو با استانداردهای کیفیت محصول متفاوتند. متأسفانه هنوز بسیاری از مردم و حتی مدیران شرکت های ما این دو نوع استاندارد را با هم اشتباه می گیرند. و مثلاً گواهی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را نشانی از کیفیت محصولات می دانند تفاوت استانداردهای «تضمین کیفیت» با استانداردهای «کیفیت محصول» به نوع نگاه ما به کیفیت از دیدگاه کل شرکت و محصول مربوط می شود. استانداردهای محصول معمولاً حداقل مشخصه ای فنی لازم برای کیفیت محصول را بیان می کنند. اما استانداردهای تضمین کیفیت، حداقل الزامات کیفی لازم در همه ابعاد شرکت و فرایندهای آن را نشان می دهند. برای مثال استاندارد محصول مشخص می کند که محصول ما از نظر استحکام، دوام، ابعاد، اندازه، و غیره باید چه مشخصات و ویژگی هایی را رعایت کند تا حداقل کیفیت قابل قبول را داشته باشد؛ اما استانداردهای تضمین کیفیت هیچ گونه مشخصات خاصی را برای محصول بیان نمی کنند بلکه صرفاً تأکید می کنند که عوامل تأثیر گذار بر کیفیت باید از طریق فرایندهای مختلف (مثل تولید، طراحی، خرید، فروش و غیره) کنترل شوند. مجید نیازی مدیریت پروژه مقدمه: پروژه های مرگ یا زندگیشاید شما هم مثل خیلی از شرکت های کوچک کارتان را با یکی یا دو پروژه کوچک شروع کرده باشید تا که دستتان باز شود و بتوانید پروژه های بزرگ تر بعدی را بگیرید. در این صورت نخستین پروژه ها برای شما حکم مرگ و زندگی دارد، شکست یا موفقیت اولین پروژه های شما شکست یا موفقیت کل شرکت را رغم می زند. این ریسکی است که تقریباً همه شرکت های اروپا به استقبالش می روند و چاره ای هم جز این ندارند. تا اینجا کار بین شما و دیگرانی که شرکتی راه انداخته اند شباهت زیادی وجود دارد اما فرق اصلی وقتی شروع می شود که شما یکی از دو راه زیر را انتخاب کنید: ۱- مثل خیلی ها که برخوردی * با موضوع کنترل پروژه دارند رفتار کنید و کار خود را با نظارت مداوم و اعمال فشار بر کارکنان برای انجام کارها در زمانهای مقرر پیش ببرید. ۲- یا با درک اهمیت علم مدیریت پروژه

آنرا بصورت عملی در دستور کار خود قرار داده و نتایج به مراتب بهتری بگیرید. این فصل کتاب را با هدف توضیح اهمیت مدیریت صحیح پروژه و روشها و ابزارهای آن تهیه کرده‌ام. اگر چه خواندن این فصل را به یک متخصص تمام عیار کنترل پروژه تبدیل نمی‌کند اما به شما امکان می‌دهد تا با شناخت این حوزه بتوانید به بهترین شکل * متخصصان مربوط در راه تحقق اهدافتان استفاده کنید. برای اینکه این فصل را با دقت هر چه بیشتر بخوانید بهتر است توجه را به یک نکته مهم دیگر جلب کنم. همانطور که می‌دانید از بزرگترین معضلات شرکت‌های * تأمین منابع مالی لازم برای اجرای پروژه هایشان است، در این شرکت‌ها پروژه‌های جدید وقتی اجرا می‌شوند که پروژه‌های قبلی پایان یافته و سرمایه‌گذاری انجام شده در آنها برگشته باشد. بنابراین در چنین شرایطی انجام پروژه‌ها مطابق برنامه و سرعت در به ثمر رساندن آنها بسیار مهم است. به بیانی دیگر به دلیل پائین بودن حجم سرمایه در روش و تجهیزات و امکانات این شرکت‌ها معمولاً انج=ام چندین پروژه بطور همزمان امکان پذیر نیست و تأخیر در انجام پروژه‌های جاری شرکت، علاوه بر تحمیل هزینه‌های اضافی پرداختن به پروژه‌های جدید را هم ناممکن می‌سازد. این مسئله برای خیلی از شرکت‌های * به معنی شکست است! لذا از سوی دیگر اجرای به موقع پروژه‌ها می‌تواند باعث ایجاد سابقه مناسب جهت ورود به بازارهای جدید شود وجود این مسائل حاکی از این واقعیت است که شرکت بر طبق برنامه در این شرکت‌ها بسیار مهم و سرنوشت ساز می‌باشد و این مهم از طریق مدیریت علمی پروژه و استفاده از روش‌ها و ابزارهای نوین در این زمینه امکان پذیر نیست. ۱- چک لیست ارزیابی وضعیت مدیریت پروژه‌چنانچه کارهایتان را در قالب پروژه انجام می‌دهید حتی این سؤال برایتان مطرح می‌شود که وضعیت مدیریت پروژه در شرکت شما چگونه است. به شما توصیه می‌کنم این سؤال را جدی بگیرید و به دنبال پاسخ مناسب آن باشید. به این منظور کافی است چک لیست زیر را تکمیل کنید. ردیف موضوع بله نمی‌دانم خیر ۱- می‌توانم تمامی پروژه‌های حوزه مسئولیتم را به خوبی شناسایی کرده و نامگذاری کنم. ۲- تمامی پروژه‌های خود را اولویت بندی مناسبی کرده‌ام. ۳- تمامی پروژه‌ها دارای زمانبندی مناسب و ثبت شده هستند. ۴- تمامی پروژه‌ها دارای بودجه تأیید شده و منابع کافی برای اتمام کار هستند. پس از مطالعه و تکمیل این چک لیست، برای پاسخ‌های (خیر یا نمی‌دانم امتیاز صفر) و برای پاسخ‌های (بلی امتیاز یک) در نظر بگیرید. بعد امتیاز خودتان را محاسبه کرده و با حالت‌های زیر مقایسه کنید: - اگر مجموع امتیازهای شما بین ۱۳ تا ۱۵ است، وضع شما در زمینه مدیریت پروژه «خیلی خوب» است. - چنانچه امتیازی بین ۹ تا ۱۲ داشتید شرکت شما جایگاه نسبتاً مطلوبی دارد. - اگر امتیاز شما کمتر از ۹ باشد باید نگران شوید و به سرعت جهت فراگیری فنون مدیریت پروژه و گسترش آن در شرکتتان اقدام کنید. ۲- انتخاب پروژه‌ها اولین قدم در راه موفقیت انتخاب مناسب است، بعضی از پروژه‌ها اساساً نباید آغاز شوند این گونه پروژه‌ها یا در اولویت نیستند یا انجام آنها هزینه‌های نامعقول و اثرات جانبی بدی بر شرکت تحمیل می‌کند. معمولاً- تصمیم‌گیری در مورد انتخاب بهترین گزینه به سه عامل بستگی دارد: ۱- جمع‌آوری و تحلیل صحیح اطلاعات. ۲- انتخاب شاخص‌های بررسی در پروژه‌های مختلف. ۳- وزن دهی مناسب به شاخص‌ها بر مبنای اولویت‌های شرکت. بعد از بررسی عوامل مؤثر در انتخاب پروژه نوبت قدم‌های اجرایی اولویت بندی پروژه‌ها می‌رسد: - قدم اول: تهیه فهرستی از ایده‌ها به همراه اهداف و نتایج هر یک، - قدم دوم: تعیین مجال اجرا یا به تعویق انداختن پروژه‌ها، - قدم سوم: تخمین حدودی هزینه پروژه‌ها، - قدم چهارم: انجام کارشناسی اولیه در خصوص امکان پذیری انجام پروژه، - قدم پنجم: تعیین میزان مخاطرات و ریسک پروژه‌ها، - قدم ششم: حذف پروژه‌های نشدنی یا با مخاطرات بالا، - قدم هفتم: تهیه فهرستی از ملاک‌های ارزیابی همراه با وزن هر یک، - قدم هشتم: اولویت بندی پروژه‌های حذف نشده بر اساس ملاک‌های تعیین شده در قدم ۷ و انتخاب بهترین پروژه، با توجه به این مطالب، تعیین اولویت‌های شرکت مهمترین قدم در انتخاب یک پروژه است. لغزشی که معمولاً در هنگام اولویت دهی به پروژه‌ها پیش می‌آید، توجه به «پروژه‌های نور چشمی» است. بعضی افراد به خاطر تمایل درونی که به انجام بعضی پروژه‌ها دارند به آنها امتیاز بالاتری می‌دهند، بدون اینکه توجه کنند این پروژه‌ها تا چه حد در

مسیر اهداف شرکت قرار دارد و سود و زیان آنها چیست. ۳- تعیین اهداف اهداف، به نتایج دلخواه فرد یا شرکت گفته می شود در واقع اهداف مواردی هستند که صاحبان پروژه ها مایلند در پایان کار به آن دست یابند. توصیه می کنیم در تعیین اهداف پروژه های حوزه به این نکات زیر توجه کنید:- در تعیین اهداف منافع تمامی افراد درگیر پروژه را در نظر بگیرید. - اهداف باید ملموس و قابل اندازه گیری باشند. - اهداف را باید با کمک تمامی افراد درگیر در پروژه و پیش از شروع مراحل اصلی پروژه تعیین کنید. - خودتان را فریب ندهید و اهداف را منطبق با واقعیت های موجود تعیین کنید. - در تعیین اهداف پروژه به سیاست های کلی و استراتژی بلند مدت شرکت و همچنین سمت و سوی اصلی پروژه دقت کنید. ۴- تیم و تیم سازیموفقیت پروژه بستگی زیادی به چگونگی انتخاب و چینش اعضای تیم شما دارد. بنابراین تشکیل هسته اولیه پروژه از مهمترین تصمیم های شماست. هسته مرکزی تیم پروژه بازیگران اصلی پروژه هستند که از آغاز تا پایان یک پروژه به آن اختصاص می یابند. تجربه به من ثابت کرده که انرژی گروه ها شگفت انگیز است. جمع دو یا چند نفر که برای رسیدن به هدفی مشترک تلاش می کنند همواره مؤثرتر از مجموع تلاش تک تک آنهاست به شرط آنکه افراد را به درستی انتخاب و آنها را رهبری کنید. وظیفه گردآوری، انتخاب و تشکیل تیم پروژه معمولاً بر عهده خود شماست. در صورتی که کارکنانی که با تخصص های لازم در شرکت وجود داشته باشد و این افراد وقت خالی برای حضور در پروژه داشته باشند در استفاده از آنها درنگ نکنید. چرا که بهترین گزینه ممکن برای شما خواهند بود. اما می شود حدس زد که استفاده از نیروهای خود شرکت به دلیل محدودیت های مختلف همیشه امکان پذیر نیست. بنابراین در چنین مواردی ناچارید از نیروهای خارج از شرکت استفاده کنید. از طرف دیگر افراد خارج از شرکت همیشه برای همکاری حاضرند به شرط آنکه هزینه ها و دستمزدها به خوبی پرداخت شود. در پروژه های بزرگ پس از ساخت هسته مرکزی تیم پروژه می توان از چهار قدم ساده برای تکمیل تیم بوده گرفت: قدم اول: بر اساس هدف اصلی پروژه مهندسی از مهارتها و تخصص های لازم برای دستیابی به هدف مرد نظر تهیه کنید. قدم دوم: ویژگی های افراد مناسب برای هر یک از جایگاههای تعیین شده را مشخص و اولویت بندی کنید. قدم سوم: فهرستی از افراد مناسب و داوطلب برای هر یک از موقعیتهای شغلی تعیین شده تهیه کنید. قدم چهارم: افرادی را که می توانند با یکدیگر تیم مناسبی تشکیل دهند از میان گزینه های مختلف انتخاب کنید. در هنگام انتخاب اعضای فراموش نکنید که افراد با میل و خواست شخصی به تیم پروژه پیوندند و اجباری در کار نباشد. بعلاوه، این افراد باید کسانی باشند که نقش شما را بعنوان رهبر تیم پذیرند و بتوانند با قبول این واقعیت در کنارتان کار کنند. در نهایت، میزان و نوع آموزش اعضای تیم وحدت زمان لازم برای دوره های آموزشی را هم فراموش نکنید. - محدودیتهای پروژه: بطور معمول محدودیت پروژه را به دودسته کلی تقسیم می کنیم • محدودیتهایی که قابل پیش بینی هستند • محدودیتهایی که در اثرا اتفاقات پیش بینی نشده ایجاد می شوند. محدودیتهای دسته اول را باید قبل از شروع پروژه و در مراحل اولیه تعیین و تشخیص داده و نحوه برخورد با آنها را به خوبی تشریح کنید. در مورد محدودیتهای دسته دوم، هر چند اقداماتی از قبیل پیش بینی بودجه و در زمان اضافی در برنامه می تواند موثر باشد. اما از زوای دیگر هم می توان محدودیتهای پروژه را به پنج دسته تقسیم کرد: بودجه - زمان - افراد - محیط - ابزار و تجهیزات. ۶. رایند کنترل پروژه: فرایند کنترل پروژه خیلی بیشتر از زمان آن از پروژه شروع می شود. در ادامه سعی می کند قدمهای انجام کنترل پروژه را معرفی کند. مرحله آغازین پروژه: الف: تعیین و تعریف اهداف: امکان سنجی: تحلیل یسک پروژه مرحله برنامه ریزی پروژه: الف: شکستن کار و تعیین ساختار فعالیتها: تهیه فرمها و جدول اطلاعاتی: انتخاب فرم افزار مناسب برای ریزی پروژه. بر آورد مدت، هزینه و منابع مورد نیاز. وارد کردن اطلاعات جم اوری شده به نرم افزار و بهینه سازی مرحله کنترل و پیگیری پیشرفت پروژه: الف: کنترل و به هنگام کردن زمان و منابع پروژه: تهیه گزارش های موردی و دوره ای: اصلاح برنامه مرحله پایانی: الف: ارزیابی و تحلیل نتایج ب. گزارش کلی پروژه پ. مشبه سازی نتایج پروژه ۷. ابزارهای برنامه ریزی وردیابی پروژه: در این بخش به معرفی بعضی از ابزارهای سودمند برنامه ریزی وردیابی پروژه می پردازیم. نمودارهای پرت و گانت هر یک از

نمودترهای پرت و گانت، در واقع نمایش گرافیکی خاصی از پروژه بوده و به دلیل سادگی درک و ارائه تصویری کلی از وضعیت پروژه، کاربرد زیاد دارند. به ویره در پروژه های بزرگ که حجم زیاد فعالیتها و منابع باعث پیچیدگی فرایند برنامه ریزی می شود، چنین نمودارهایی می توانند به ابزار کلیدی برنامه ریزی نظارت و تبیین وضعیت پروژه تبدیل شود البته امروزه ترسیم دستی این نمودارها تقریباً منسوخ شده و استفاده از نرم افزارهای متنوع برنامه ریزی پروژه مثل «مایکروسافت پروجکت» و «پریماورا» رایج شده است. ۸. گزارش عملکرد همانگونه که در بخش های قبل ذکر شده، یکی از گامهای برنامه ریزی و مدیریت پروژه، کنترل و پیگیری پیشرفت کار است. به نسبت ربایند مدیریت، برنامه ریزی، کنترل و رهبری از وظایف غیر قابل انکارش خواهد بود که در این میان، (کنترل) در میان چهار وظیفه ذکر شده کمترین وزن را از لحاظ زمانی به خود اختصاص می دهد. در این میان (گزارش عملکرد) یکی از کاراترین و ضروری ترین ابزارهای مدیریت پروژه است. بنابراین در ادامه به بررسی ویژگی های یک گزارش عملکرد خوب و دو عامل موثر بر آن، یعنی دوره زمانی تهیه گزارش و سطح جزئیات گزارش گیری خواهیم پرداخت. اکنون شمارا با ویژگی های یک گزارش عملکرد خوب آشنایی کند صحت اطلاعات: اثربخشی یک تصمیم تا حد زیادی وابسته به کمی و کیفیت اطلاعات موجود است. مهمترین ویژگی اطلاعات صحت آن می باشد چنانچه در مورد صحت اطلاعات کوچکترین شک و تردیدی وجود داشته باشد، گزارش عملکرد کاملاً بی‌شرو غیر قابل استفاده خواهد بود جامعیت اطلاعات: چون گزارش عملکرد مهمترین وسیله اطلاع از وضعیت پروژه می باشد ضرورت دارد که این گزارش ها به طور کامل تهیه شوند به هنگام بودن: اصولاً گزارش عملکرد به منظور مقایسه عملکرد با برنامه و اتخاذ اقدام اصلاحی مناسب تهیه می شود سازماندهی، ساختار و نحوه ارائه مطالب: به طور کلی هر چه اطلاعات خلاصه تر و گویا ارائه شود، میزان تاثیر گذاری آن بر مخاطب بیشتر خواهد بود هشدار دهندگی: در یک گزارش عملکرد خوب، علاوه بر روند پیشرفت، باید میزان تاخیرات و مغایرت هانیز کاملاً مشخص باشد تا مخاطب هشدار لازم را جهت اتخاذ اقدام اصلاحی مناسب دریافت کند ثبات پروژه: در هنگام بروز آشفتگی و تغییرات متعدد در پروژه، به تصمیم گیری اساسی و راه گشا نیاز است در چنین مواقعی، وجود گزارش های عملکرد به عنوان مرجع کلی اطلاعات وضعیت پروژه می تواند بسیار مفید باشد مخاطبان: طرحهای مرتبط با پروژه با توجه به نوع و عمق توجه شان به پروژه، به دنبال اطلاعات خاصی هستند برای نمونه ممکن است کارفرمای پروژه خواهان گزارش های خلاصه تر در دوره ای زمانی بلندتر باشد و البته این موضوع برای شام مطلوب است. ۹. نکات طلایی: در این قسمت توجه شما را به نکاتی مهم درباره مدیریت پروژه جاب می کنم •: با توجه به تلاش های تیم پروژه ممکن است خطاهایی رخ دهد اما میوس نشوید، این امر برای همه است • جلسات پروژه را با توجه به نوع و شرایط آن، بصورت منظم، هفتگی یا روزانه برگزار کنید • برای هر پروژه یک دفتر یادداشت اصلی نیاز داریم که تمامی تصمیم ها و رویداد های مهم را در آن ثبت کنیم • ارتباطات، بزرگترین مساله پروژه هاست و این مساله زمانی که منابع به صورت متمرکز در یک جا جمع نیست و با ساعت های کاری افراد مختلف است، تشدید می شود. تابلوی اعلانات یا تابلوی مشابه می توانند کاملاً سودمند باشند •. یک واقعیت تلخ این است که کارهای بی سابقه، معمولاً تبدیل به کارهایی کمر شکن می شوند و مشکلاتی حل نشدنی و منابع بزرگی بر سر راهتان ظاهر می شود جمع بندی: از چاله به چاه نیفتید! در این فصل سعی کردم مهمترین نکات مربوط به مدیریت پروژه را برایتان توضیح دهم. شاید در نگاه اول این کارها ساده به نظر رسد و تصور کنید که هیچ وقت در دام مشکلاتی مثل تمام شدن پول یا زمان به نتیجه رسیدن پروژهها می افتید. اما فراموش نکنید که هیچ کس با این نیت پروژه ای را شروع نمی کند که با یک سال تاخیر به اتمام رسانده یا هرگز تمام نکند. معمولاً جمع شدن تاخیر ها و عقب ماندگی جزئی به تدریج باعث می شود پروژه از کنترل خارج شود. پس سعی کنید اگر برنامه پروژه غیر واقعی است و یا تیم کاری امکان انجام آزاد در زمان مشخص شده با هزینه موجود و در سطح مطلوب ندارد زودتر دست به کار شده برنامه پروژه را تغییر دهید. خیلی وقت ها این کار بهتر از این است که از تیمتان بخواهید مثل تومنان افسانه ای کار کنند و غیر ممکن را ممکن بسازند (مدیریت بر انسانها) مقدمه: درس هایی به قیمت چند قرن

تجربه (هرشرکتی برای بقا و ادامه فعالیت به منابع مختلفی نیاز دارد که مهمترین آنها نیروی انسانی است. شما بلافاصله پس از شکل دهی به ایده اولیه، نیازمند یافتن تیم، شرکایا کارکنانی هستید که آن ایده را عملی و برای ارائه در بازار آماده کنند.) (شما به عنوان مدیر ارشد یا مؤسس شرکت، وظیفه اداره تمامی سطوح کارکنان را برعهده دارید. بدیهی است در دوره شکل گیری شرکت، نقش پرنگ تر و زوایا کارانه تری برعهده دارید.) تا شرکت شما به تدریج جایگاه پایداری بیاید. همواره به این نکته توجه داشته باشید که شرکت‌های بزرگ دنیا، همگی بنگاه‌های کوچکی بوده اند که با فکر و تلاش بی وقفه و گسترده بنیان گذاران شان شکل گرفته و به تدریج به سازمان های بزرگ ملی و بین المللی تبدیل شده اند و در این مسیر توجه جدی به نیروی انسانی تاثیر بسزایی در موفقیت های آنها داشته است. (۱. سؤال مطرح شده در این بخش مستقیما بر موفقیت یا عدم موفقیت شرکت شما و شرکایتان تاثیر گذارند.) در پس هر کدام از این اصول، سال ها و دهه های بسیاری صرف تحقیق و تجربه شده است و بی توجهی به آنها می تواند شرکت های بزرگ را هم به زمین بزند.) (۱) نظام حذب و استخدام نیروی انسانی هر شرکتی را می توان در سه گروه دسته بندی کرد: الف) مدیران مسئولیت اصلی توفیق یا ناکامی شرکت برعهده این گروه است که شما در صدر آنها هستید. اگر در انتخاب گروه مدیریتی اشتباه کنید، آثار زیان بار آن به شدت شرکت شما را تهدید خواهد کرد (ب) کارشناسان کار این گروه در واقع تولید فکر است و زمینه را برای تصمیم گیری مدیران فراهم می کنند، اما اغلب خودشان تصمیم گیر نیستند. پس اگر کارشناسان قوی با انگیزه نداشته باشید، شرکتتان قدرت نوآوری و تجزیه و تحلیل مسائل درونی و بیرونی خود را از دست می دهد.) (پ) کارمندان و کارگران این گروه وظیفه تولید را برعهده دارند و مسکن اوست سطح تحصیلات آنها پایین یا بالا باشد. جذب این افراد نسبت به تیم مدیریتی و کارشناسی، ساده تر و خطرات آن نیز کمتر است.) استخدام و آموزش نیروهای مناسب (۱-۱۰ مصاحبه) به دلیل اهمیت مصاحبه در فرایند ارزیابی و استخدام، در این قسمت نکات مهمی را یادآوری می کنیم که توجه شما به آن می تواند نتیجه کار را به مراتب بهبود دهد. (آمادگی برای مصاحبه •) اسامی مصاحبه کنندگان را مشخص کنید. بهتر است ۲ تا ۳ نفر کار مصاحبه را انجام دهند تا فرد را از زوایای مختلف ارزیابی کنند • مسخخص کنید که شروع کننده و خاتمه دهنده مصاحبه باید چه کسی باشد •؟ به دقت درباره سؤال های مصاحبه فکر کرده و آنها را یادداشت کنید. فرم هایی را برای مستند سازی مصاحبه و نوشتن یادداشت های مصاحبه گران آماده کنید.) (انجام مصاحبه •) سعی کنید از قدرت و هنر خوب گوش دادن در مصاحبه استفاده کنید، به داوطلب فرصت زیادی برای صحبت کردن بدهید •. ذهنیت خود را نسبت به افراد، قومیت ها و یا محل تحصیل و سوابق مختلف آنها کنار بگذارید •. هنگام مصاحبه، تمامی نکات مثبت یا منفی را فوری یادداشت کنید و آنها را به آخر کار موکول نکنید •. از طرح سؤالهای بسته ای که پاسخ آنها «بلی» یا «خیر» است پرهیز کنید؛ بگذارید افراد درباره ی خود و توانمندی هایشان توضیح دهند •. درباره ی مسائل شخصی و یا سیاسی حساسیت برانگیز چیزی نپرسید •. مصاحبه را با گرمی و خوشرویی انجام دهید •. در انتهای مصاحبه هم به متقاضیان مجالی دهید تا اگر سؤالی دارند بپرسند، این نکته بسیار مهم است چرا که شما هم به دغدغه ی اصلی پی می برید. (بعد از مصاحبه •) بلافاصله با دیگر مصاحبه گران درباره ی فرد متقاضی شغل بحث کنید و به یک جمع بندی واحد برسید •. پیرامون افراد منتخب بحث کنید و تصمیم بگیرید. اگر فرد مناسبی نیافتید، افراد دیگری را برای مصاحبه دعوت کنید •. پیگیری کنید تا سرانجام افراد مناسب به شرکت شما وارد شوند و از آنها استقبال شود. ۱-۲. تنظیم قرارداد بعد از انتخاب فرد مناسب و قبل از انعقاد قرارداد، حتما کتاب قانون کار ایران و آیین نامه و بخشنامه های مربوط به آن را مطالعه کنید. هرچه در این زمینه با دقت و اطلاعات بیشتری عمل کنید، در آینده با مسائل کمتری مواجه خواهید شد". تأکید می کنم که از ابتدای سرآغاز قرارداد های استخدامی بلند مدت نروید و حداقل ۳ ماه به صورت آزمایشی با هر فرد قرارداد تنظیم کنید تا از عملکرد مطلوب وی مطمئن شوید". ۱-۳. شروع کار در بند و استخدام، حتما به نکات زیر توجه کنید •: قوانین و ضوابط کاری شرکت را در اختیار فرد بگذارید تا مطالعه کند، یا آنها را برایش توضیح دهید؛ مثلا ساعت ورود و خروج و نحوه محاسبه دستمزد و ... او را به عنوان عضو جدید خانواده به همکاران، و همکاران را به

• اومعرفی کنید • درمورداهداف واستراژی های شرکت وبرنامه های کاری،اطلاعات لازم رابه اوبدهید • محل کار،ابزار،لوازم وتجهیزات موردنیاز رادراختیار اوقراردهید • دقت کنید که اولین تصویری که ازشرکت شما درذهن همکارجدید ایجاد می شود،درآینده کاری،انگیزه مندی وماندگاری اوبسیارمهم است.بنابراین به اولین برخوردواستقبال گرم ازنیروهای جدید توجه ویژه ای داشته باشید(۲)حقوق ودستمزدکارکنان انتظاردارند درازای کاردرشرکت شما،دستمزدعادلانه ای دریافت کنند.بنابراین شایسته است برای تعیین حقوق ودستمزد کارکنانتان یک نظام مشخص تنظیم وتدوین کنید ودرطول حیات شرکت ،همواره آنرابازنگری وبه روز کنیدهرچقدر نظام پرداخت شما منطقی ،روشن وعادلانه باشد،انگیزه کاروتلاش همکارانتان رابیشتتر خواهد کرد.(۳)آموزش وتوسعه نیروهاکارکنان شرکت خودراحداقل به دودلیل آموزش دهید.۱. برای انطباق ، آشناسازی تسلط بر روش ها، تجهیزات، تکنولوژی های خاص شرکت که قبلاً با آنها سروکارنداشته اند.۲. به دلیل تحولات مستمر بازار وپیشرفت تکنولوژی،شمامجبوریدبرای حفظ قدرت رقابت شرکت ،توان پرسنل خودرابا آموزش های برنامه ریزی شده انتقاددهید که این آموزش ها((آموزش های ضمن خدمت)) نامیده میشوند.۴. انگیزش(ازجمله مهمترین وظایف شما،برانگیختن وتشویق کارکنان برای انجام کاریدنشه وبهتراست .بدیهی است که برای انجام چنین نقشی باید خودتان رانگیزه ی فراوانی برای موفقیت داشته باشید.)هنگامی که انسان برای رسیدن بریک وضعیت یادداشتن چیزی تمایل شدیدوجدی پیدا کند،برای تحقق وتأمین آن،انگیزه می یابدوهنگامی که فرد انگیزه مند شود،وقت وتوان خودرا صرف تحقق هدف خویش می کند.شما برای ارتقاء انگیزه کارکنان،باید توجه ویژه ای به وظیفه ی رهبری خوددرشرکت داشته باشید.یک مرد درنقش رهبری سعی می کند درقلب کارکنان نفوذ کرده وآنهارادر مسیر تحقق اهداف برانگیزد،به گونه ای که کارکنان او باشوق واشتیاق کارکنندوبه حداقل کنترل ازسوی مافوق خود نیازداشته باشند.(به یادداشته باشید که ایجادوتقویت انگیزه تنهاازطریق پرداخت پول بیشتر میسر نمی شود؛کارکنان نیازهای متنوعی دارند که شناخت آنها برای یک مدیر بسیارمهم است بنابراین سعی کنید نیازهای کارکنان رابشناسیدو درتصمیم گیری های خودازاین شناخت استفاده کنید.)اصولاً به فاصله ی بین آنچه یک فردداردو آنچه می خواهدداشته باشد«نیاز»گفته می شود.دریک دسته بندی کلی،هرانسان دارای ۵گروه نیاز است که باارضای یکی از آنها،نیازبعدی مطرح وفعالسازی می شود این دسته بندی درهرم زیر نمایش داده شده است.یک دسته بندی دیگر،نیازهارادرسه گروه وبه این شرح معرفی می کند • نیازبه قدرت • نیازبه پیشرفت • نیازبه ایجادارتباطبراین اساس ،یکی ازمهمترین زمینه های پیشرفت جوامع وانسانها،قوی بودن نیازبه پیشرفت است.چنانچه انسان در یک جامعه یاشرکت ،به کم واندک قانع باشدومیل به پیشرفت وتحقق خواسته های بزرگ درآنهاکم باشد،توسعه نخواهندیافت.رضایت شغلی وانگیزششرکت هاعمولاً- تلاش کارکنان خودراازطریق عوامل زیر جبران می کنند:الف)عوامل نگهدارندهب)عوامل انگیزشیعوامل نگهدارنده نظیر غذا،حقوق ودستمزد،سرویس حمل ونقل ورابطه باسرپرست،مجموعه عوامل هستند که وجود آنهابه رضایت شغلی وانگیزش کارکنان منجر نمی شود؛بلکه نبود آنها موجب عدم رضایت شغلی شده وحتمی ممکن است باعث شدن کارکنان آن شرکت شود.عوامل انگیزشی نظیر احساس موفقیت،کسب شهرت،رشدوترقی نیز مجموعه عواملی هستند که وجود آنها موجب رضایت شغلی وانگیزش بیشترشده وفقدان آنها نارضایتی کارکنان رابه دنبال داردواگر برطرف نشوند،نیروهای کاری شرکت دچار بی تفاوتی می شوند.براین اساس باید برای افزایش رضایت شغلی وایجاد انگیزه برای کاروتلاش بیشتروبهتر بایدضمن توجه به عوامل نگهدارنده به عوامل انگیزشی نیز توجه کنید.ازجمله عوامل مؤثربررضایت شغلی،می توان به این نکات مهم اشاره کرد • حقوق ودستمزد • نحوه سرپرستی ومدیریت • رابطه خوب باهمکاران درمحیط کار • ارتقاء وترفع • فضا،محیط کاروسطح تخصصی شرکت • اعتبارومزیت شرکتتوجه کنید که همه این عوامل برای تمامی کارکنان شما ارزش یکسانی ندارند؛امامی توانند نگرش فردبه شغل خودرامثبت یامنفی کنند.(۵)ارزیابی عملکرد کارکنانارزیابی عملکرد به خودی خود کاری حساس وپیچیده از جنس قضاوت است.معمولاً کارکنان تلاشگروفعال

از وجود سیستمی مناسب برای ارزیابی عملکرد استقبال می کنند. اما افراد خطا کار تنبل و نا کارآمد مخالف چنین نظامی هستند. در هر حال توصیه می شود به جای اعمال روش ها و برداشت شخصی در ارزیابی افراد، این کار را به یک سیستم هدفمند و خردمندانه واگذار کنید. یک نظام مطلوب ارزیابی عملکرد باید این ویژگی را داشته باشد: الف) متناسب بودن بانوع شرکت و کارکنان سیستم رابه دلیل معیارها و شاخص های سنجش، کمتری توان از دیگر شرکت ها گرفت. بنابراین بهتر است هر شرکتی پس از بررسی نظام های ارزیابی موجود، با اعمال تغییراتی متناسب با الزامات و ویژگی های سازمانی خود، سیستم ارزیابی مخصوصی برای خود طراحی می کند. ب) امکان رتبه بندی شاخص ها این سیستم نباید ملاک سنجش را فقط در حد خوب یا بد قرار دهد؛ بلکه باید طیفی از درجات عالی، خوب، تا کاملاً ضعیف را پوشش دهد. پ) امکان اجرا باید بتوان در عمل چنین سیستمی را اجرا کرد. استفاده از شاخص هایی که ذهنیت منفی را القا کند یا حساسیت سیاسی و شخصی را برانگیزد و یا قابل ارزیابی باشد، سیستم ارزیابی را زیر سؤال می برد. ت) استفاده از معیارهای مناسب برای ارزیابی واقعی عملکرد کارکنان، همزمان از این دو گونه معیار استفاده کنید؛ البته وزن هر کدام نیز به نظر شما بستگی دارد. • معیارهایی که به شیوه رفتار پرسنل توجه دارند و نتیجه یا محصول کار آنها را شامل نمی شوند؛ مثل نظم و وفاداری به سازمان ها و تعهد بر کار • معیارهایی که فقط به خروجی یا محصول کار فرد توجه دارند؛ نظیر تعداد کالاهای تولید شده توسط فرد یا تعداد مشتری جذب شده (ارزیابی دو طرفه در سیستم های سنتی فقط مدیران درباره ی کارکنان اظهار نظر می کنند؛ اما در شیوه های جدید مدیران و سرپرستان نیز توسط کارکنان و هم تر از آن خود ارزیابی می شوند. در این حالت امکان مقایسه نظرات و جمع بندی بهتر برای شما فراهم می آید. ج) ارائه بازخورد به کارکنان هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، اصلاح رفتارها یا عملکرد نادرست و تقویت رفتارهای مثبت به منظور افزایش بهره وری نیروی انسانی است. بنابراین پس از ارزیابی، نتایج رابه صورت اختصاصی به هر فرد منتقل کرده و نظر او را درباره ی ارزیابی خود جویا شوید. این کار اگرچه سخت است، اما تعارف نکنید و ضمن رعایت حرمت افراد، نتایج ارزیابی رابه آنها منتقل کنید. ۶) سازماندهی برای تحقق اهداف شرکت باید تشکیلات مناسبی ایجاد کنید. نحوه آرایش افراد و کارهایی که برای تولید لازم است تأثیر شگرفی برای توفیق، بهره وری و دستیابی به اهداف شرکت دارد. بنابراین چنین فعالیتی جزو مقدماتی ترین امور شرکت شما محسوب می شود و چنانچه هوشیارانه و منطقی انجام نشود، شما را با مشکلات آشکار و پنهان زیادی مواجه می کند. ۷) ارتباطات قدرت برقراری ارتباط قوی با کارکنان، مشتریان، سهامداران و تمامی ذی نفعان شرکت، برای شما حیاتی است. اساساً مدیران و سرپرستان که از لحاظ تیپ شخصیتی برون گرا و اجتماعی باشند از توان ارتباطی بهتری برخوردارند. بخش عمده ای از این توان در اثر بهترین مهارت ایجاد می شود و قابل آموختن است. بنابراین در صورت وجود ضعف در قدرت ارتباط مؤثر با دیگران می توان با آموزش، مطالعه و تمرین تا حد زیادی این کاستی را جبران نمود. به طور کلی ارتباطات می تواند کلامی (استفاده از سخن یا نوشته) یا غیر کلامی (بجز نوشته و سخن مثل علائم راهنمایی و رانندگی، حرکت دست و چهره) باشد. در نهایت توجه شما را به نکات زیر جلب می کنم • در ارتباطات «همدلی» بسیار مهم تر و تأثیر گذارتر از همدردی با دیگران است • در ارتباطات، قدرت یا هنر شنونده خوبی بودن بسیار مهم و مشکل است. لذا سعی کنید همواره شنونده خوبی باشید • رعایت احترام در سخن گفتن و برقراری ارتباط با دیگران، سبب بروز رفتارهای احترام آمیز از سوی طرف مقابل می شود و احترام متقابل در محیط شرکت جادو می کند • سعی کنید در ارتباط با دیگران (بویژه در جلسات کاری و اداری)، دچار کم حوصلگی و کلافگی نشوید. مدیر باید صبور باشد و با سیاست مناسب روند بحث ها را در یک مسیر مناسب قرار دهد • اگر احساس کردید که دیگران حرف شما را خوب نمی فهمند یا شما را دیگران را درک نمی کنید لازم است در زمینه ی ارتباطات فردی مؤثر بیشتر فکر کنید. ۸) کارگروهی تجارب شرکت های موفق نشان می دهد که احتمال رسیدن به اهداف از طریق «کارگروهی» بیشتر است. در واقع گروه یعنی جمع ۲ نفر یا بیشتر که در روابطی متقابل هدف خاصی را دنبال می کنند. آنچه در این میان اهمیت دارد پیوستگی و تمایل به همکاری و بهبود سرنوشت مشترک است. در ادامه توصیه می شود در مدیریت کارهای گروهی حتماً

به نکات زیر توجه کنید • کارگروهی زمانی توصیه می شود که: مسائل متحدندوبه بیش از یک نفر مربوط می شوند • مهمترین حس و رازتوفیق کارگروهی، تکمیل و تکامل است. بدین معنی که در وضعیت کارانفرادی نواقص فکری یا رفتارافراد تکمیل نمی شود، اما در وضعیت انجام کارگروهی، افراد کاستی های یکدیگر را جبران نموده به غنی شدن اندیشه های یکدیگر کمک می کنند و انگیزه ی فعالیت بیشتری می یابند. گاهی کارگروهی با موانع مختلفی مواجه می شود که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد • وجود روحیه فرد گرایی قوی بین برخی اعضا • بی اطلاعی از اثرات کارگروهی • عدم حمایت و توجه مدیران ارشد • مشکلات ارتباط مؤثر اعضا • عدم تعلق و دلبستگی سازمانی • نبود عدالت در توزیع منافع در گروه • کمی تجربه اعضا در انجام کار در قالب کارگروهی در نهایت توصیه می شود که تا حد ممکن کارها را از حالت فردی خارج و به صورت گروهی تعریف و اجرا کنید. افراد در گروه های کوچک (بین ۳ تا ۷ نفر) بهتر و بیشتر کار می کنند و از لحاظ روانی و اجتماعی هم بیشتر ارضا می شوند. جمع بندی: سعی و خطا؛ هرگز! مدیریت مطلوب نیروی انسانی یکی از پیچیده ترین و مهم ترین کارها و دغدغه های مدیران شرکت های نوپا است. چرا که منابع انسانی اصلی ترین سرمایه و عامل تولید در این نوع شرکت هاست. معمولاً در شرکت های نوپا کمتر می توان افرادی را پیدا کرد که در این زمینه تخصص داشته باشند. برای موفقیت شما در کار، انتخاب و به کارگیری افراد توانمند، پراکنجه و مناسب برای همکاری بسیار مهم است. توجه کنید که در انتخاب سرپرستان، به دقت دوچندانی نیاز است و اگر این گروه به درستی انتخاب شوند، اجازه شکوفا شدن سایر نیروها را نخواهند داد و در سرهای شما چند برابر خواهند شد. (توصیه می شود در شرکت خود ترکیبی از سنین و جنسیت های مختلف داشته باشید. درست است که شرکت شما جوان است ولی مثلاً آوردن یک حسابدار با سابقه و مسن یا نیروهای خدماتی سن و سال دار می تواند روابط و نوع رفتارهای دیگران را کنترل و یا تعدیل کند.) (به جرأت می توان گفت: که ضعف در هدایت و رهبری نیروی انسانی یکی از دلایل شکست و ناکامی کارآفرینان جوان و شرکت های پویا بوده است.) (با توجه به اهمیت این عامل، اکثر مدیران از روز نخست تشکیل شرکت، مثلاً در مشاوران منابع انسانی را با خود همراه می کنند. این مشاوران پیوسته توصیه های لازم را به مدیران شرکت ها ارائه کرده و در مورد مسائل مختلف برای آنها چاره جویی می کنند. عنوان کتاب: عبور از طوفان راهنمای کاربردی شرکت های نوپا در ایران نویسنده گان: سید کامران باقری جواد محبوبی مهدی کنعانی و سایر همکاران سال چاپ: ۱۳۸۵ انتشارات: موسسه خدمات فرهنگی رسالت: پویا پور اسحاق - مهدی قهرمان - مجید نیازی

باور تعاون

(تعاون در اندیشه و عمل) نویسنده: دکتر محمد عباسی

خلاصه کتاب: خلاصه شده توسط: احمد جلال آبادی - مقدمه: اهل نظر و عمل نقش اصلی را در ایجاد ساختارها و همه توفیق ها و شکست ها به عهده دارند، به همین مناسبت در روایات بزرگان دینی و حکمای تاریخ، دو گروه دانشمندان و حاکمان، تأثیر گذار اصلی سعادت و شقاوت جامعه تلقی شده اند. گرچه رهبران الهی، چارچوب های دقیقی برای بخش های متعدد مورد نیاز بشر ذکر کرده اند، اما بزرگان جوامع و مدیران، گاهی در انتخاب صحیح این روش ها و مصادیق آن دچار سردرگمی هستند. چه بسا فرصتهایی که از دست رفته و منابعی که مصرف شده اما اثر بخشی و کارآمدی لازم برخوردار نبوده است. با استقرار نظام جمهوری اسلامی به رهبری حضرت امام خمینی (ره) و جانفشانی شهدا و فداکاری ملت غیرتمند ایران؛ امید به یافتن مدل ها و روش های نوین همگرا با اصول ارزشی اسلام (اصول مکتبی) برای پاسخگویی به نقش های اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و ... نه تنها در ایران بلکه در جهان اسلام زنده شد و تلاش های مرتبط با آن آغاز گردید درک الزامات مربوط به رفع چالش ها (در مسائل اقتصادی، مدیریتی، فرهنگی و اجتماعی) موجب شد تا آیت ... خامنه ای، رهبر انقلاب اسلامی بارها تلاش نمایند، با ذکر رهنمودهایی، متولیان امور، دولت، افراد تأثیر گذار و کلیه ذینفعان را برای طی طریق صحیح یاری کنند و مکرراً "برای

استقرار عدالت اجتماعی و نزدیک شدن مدیریت جامعه به ملاکهای اسلامی، روش تعاون را که یادگاری است از بزرگان تدوین کننده قانون اساسی، خصوصاً "شهید والا مقام آیت... دکتر بهشتی، یادآوری کرده و در زمانهای متعدد توجه همه جانبه به آن را به دولتمردان تأکید نمایند. سرشناسه: عباسی، محمد ۱۳۳۷ عنوان و نام پدیدآور: باور تعاون (تعاون در اندیشه و عمل) / نویسنده محمد عباسی وضعیت ویراست: ویراست مشخصات نشر: تهران موسسه توسعه روستائی ایران ۱۳۸۹ مشخصات ظاهری: ۳۰۵ ص جدول شابک: ۳۰۰۰۰ ریال ۲۰-۲۰۰۲-۷۴۰۲-۹۶۴-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیبا یادداشت: کتاب حاضر با حمایت و همکاری وزارت تعاون منتشر شده است. عنوان دیگر: تعاون در اندیشه و عمل موضوع: تعاونی ها - ایران ۱۳۸۹ ع/۲ رده بندی کنگره: ۴/۵۶/۳۵۳۲ رده بندی دیویی: ۰۹۵۵/۳۴۴ شماره کتابشناسی ملی: ۲۰۲۹۲۶۷ تقدیم به: شهید مظلوم آیت... دکتر بهشتی اندیشمند ولایتمداری که جاودانه تاریخ شد. او که تعاون و وحدت ملت را حول محور ولایت فقیه، عالی ترین درس سیاسی انقلاب می دانست. و شیوه تعاون را در اقتصاد بهترین روش اقتصادی برای دستیابی به پیشرفت و عدالت معرفی نمود. تا رهروانش با پس زدن نظام های سرمایه داری و سوسیالیسم مدل تعاونی را به عنوان رویکرد قانون اساسی جمهوری اسلامی باور کنند و تقدیم به همه تعاونگران حقیقی که ایمان و توان خود را برای رشد و توسعه ایران عزیزمان به همراه گسترش عدالت اجتماعی باور دارند. بخش اول فصل یک - تعاون چیست؟ - ارزش در تعاونی - اصول تعاون تعاون در لغت از ((عون)) به معنی یاری کردن از باب تفاعل به معنی به همدیگر مساعدت کردن و همیاری نمودن آمده است و به معنی " یآوری و همراهی متقابل " است. به بیانی دیگر، کار جمعی داوطلبانه و نظام مند را تعاون می گویند در زبان لاتین معادل ((تعاون)) کلمه Cooperation بکار گرفته شده است واژه Cooperation را اولین بار رابرت آون R.Owen در مقابل واژه رقابت Competition به کار گرفت سپس صاحب نظران و مصلحان اجتماعی این کلمه را با مفاهیم و کارکردهای متفاوتی بکار بستند تا جایی که مقوله نهضت تعاونی Cooperation Movment و حتی تعاون گرایی Cooperatisme در نظریه های اقتصادی - اجتماعی جایگاه ویژه ای یافت. ((تعاون به معنی همکاری به منظور تأمین سعادت یا منافع متقابل است)) F.Abotez با اینکه همکاری یا کار کردن با هم، یا کار مشترک، را ویژگی اساسی تعاون دانسته اند، ولی صرف با هم کار کردن و یا انجام کار مشترک را نمی توان تعاون نامید، زیرا تعاون بالاتر از کار مشترک میباشد. می توان گفت: تعاونی انجمن ارادی و داوطلبانه ای از افرادی میباشد، که سازمانی را با نظارت دموکراتیک و به منظور تأمین کالا و خدمات مورد نیازشان پدید می آورند مانع از سود بردن کسی به زیان دیگری می گردند. در این سازمان افراد مشارکت منصفانه ای در تأمین سرمایه و پذیرش سود و زیان حاصله از فعالیت مشترک خود دارند. تعاون در مفهوم خاص آن در بخش اقتصاد، روشی یا به تعبیر شهید بهشتی ((بهتر است بگوییم شیوه ای در اقتصاد)) است که در دو قرن اخیر در قالب ساختارهای رسمی متداول گشته و اثرات مهمی در زندگی انسانها و ملت ها برجای گذاشته است. در حقیقت تعاون شیوه ای در اقتصاد است که راهی میانه بین نظام اقتصاد سرمایه داری و نظام سوسیالیستی تلقی شده و به " راه سوم " معروف گشته است. تحلیل واژه راه سوم نیز نشان می دهد تعاون، به سامانه اقتصادی - اجتماعی و مدیریتی - مالکیتی (با تأکید بر سامانه اقتصادی و مالکیتی) جدیدی متفاوت با راههای قبلی اشاره می کند. ارزش در تعاونی ساختار شرکتهای تعاونی بر ارزش هایی چون خودیاری، دموکراسی، برابری، عدالت و همبستگی بنا شده است. اعضای تعاونی باید به ارزش های اخلاقی نظیر صداقت، آزاد اندیشی، مسوولیت پذیری، و احترام متقابل پای بند باشند. اصول تعاون اصول تعاونی رهنمودهایی است که طبق آن، تعاونی ها ارزش ها را عملی می سازند. اصول تعاون، بر اساس بازنگری اتحادیه بین المللی تعاونی (۱۹۹۵)، به قرار زیر است:- اصل اول: عضویت اختیاری و آزاد (عضویت بدون تبعیضات جنسی و اجتماعی، نژادی، سیاسی و مذهبی، سیاسی آزاد است) - اصل دوم: کنترل دموکراتیک اعضا (سازمان هایی دموکراتیک و توسط اعضای خود که فعالانه در ساینستگزار و اتخاذ تصمیم مشارکت می کنند، کنترل می شود. - اصل سوم مشارکت اقتصادی اعضا (اعضا سرمایه تعاونی

خود را به طور منصفانه و با کنترل دموکراتیک تأمین می کنند) - اصل چهارم: خودگردانی و عدم وابستگی (تعاونی ها سازمانهایی خودگردان و خودیار هستند که توسط اعضا کنترل می شوند) - اصل پنجم: آموزش، کارورزی و اطلاع رسانی (تعاونی ها برای اعضا، نمایندگان منتخب، مدیران و کارکنان خود آموزش و کارورزی فراهم می آورند به طوری که آنها بتوانند به نحو مؤثر به پیشرفت تعاونی کمک کنند) - اصل ششم: همکاری بین تعاونی ها (تعاونی ها از طریق همکاری در سازمانهای محلی، ملی، منطقه ای و بین المللی به مؤثرترین روش به اعضای خود خدمت کرده و نهضت تعاونی را تقویت می کنند) - اصل هفتم: توجه به جامعه (تعاونی ها با تصویب سیاستها توسط اعضا برای توسعه پایدار جوامع خود فعالیت می کنند) پس از انقلاب اسلامی، در روند تصویب قانون اساسی، به همت شهید بهشتی و تصویب خبرگان قانون اساسی، بخش تعاون به عنوان یکی از ارکان سه گانه اقتصادی کشور رکنار دو بخش دولتی و خصوصی پذیرفته شده است. توجه به تعاون به حدی رسیده که ضمن اشاره صریح در بند دو اصل چهارم و سه قانون اساسی به عنوان راهکار اصلی توانمندسازی افراد جویای کار، در اصل ۴۴ قانون اساسی در ردیف دوم از سه رکن اصلی اقتصاد ایران قرار گرفته است. البته گاهی تعاون و تعاونی در اذهان اکثر مردم کشورمان، به دلیل حاکمیت چندین ساله اقتصاد دولتی و کم توجهی به مسائل مربوط به ترویج فرهنگ تعاون، با برداشت دقیقی همراه نیست. عده ای فقط جنس ارزان خریدن را مشخصه تعاون می دانند و عده ای هم برداشت های ناقص خود و یا گناه معرفی ناصحیح و توفیق نیافتن مجموعه ای از افراد را که با مشکلاتی مواجه بوده اند ملاک قضاوت در مورد تعاون دانسته اند. عجیب تر اینکه برخی از مدیران دولتی و خصوصی مفهوم تعاون و تعاونی را تا سرحد نوعی شرکت کاملاً "انتفاعی" تقلیل داده و معتقد به در پیش گیری رفتاری همانند سایر بنگاههای اقتصادی با چنین شرکتهایی بوده و کمتر توجه یا تأکیدی بر نقش توسعه ای (خرد و کلان)، ارزشی و اجتماعی و چنین حرکتی دارند. لذا ممکن است افراد کمی تعاون را معنای حقیقی آن نوعی رکن اقتصادی و حتی اجتماعی و توسعه منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در روند توسعه کشور همراه خصوصیت عدالت خواهی آن بشناسند. رکنی که می تواند در کنار بستر سازی های دولتی و مزایای اقتصادی خصوصی، جایگاه قدرتمندی در جمع آوری منابع و سرمایه های پراکنده و حتی کوچک، توانمندسازی مخاطبان خاص (نظیر جوانان)، کارآمدسازی گروههای تخصصی و راه اندازی پروژه های عظیم اقتصادی داشته باشند. در این میان تأکیدات مقام رهبری مبنی بر توسعه بخش مردمی تعاون و افزایش سهم آن به ۲۵ درصد از تولید ناخالص ملی (تا پایان برنامه پنجساله پنجم) و همچنین برنامه های دولت در این بخش و نیز سیاست توزیع "سهام عدالت" از طریق بخش تعاون، که اگر با حضور حقیقی سهامداران در سرنوشت آنچه مالک آن خواهند بود همراه باشد در حقیقت یکی از اقدامات مهم دولت در راستای توزیع عادلانه فرصت ها و ثروت های ملی و دارایی های دولتی به شمار می رود، یک فرصت تاریخی را برای رشد و توسعه بخش تعاون فراهم ساخته است. فصل دوم فرهنگ تعاون فرهنگ تعاون مانند هر مقوله دیگری، به آداب، سنت ها و شیوه آن موضوع مربوط است. اینکه انسانها در رفتار، سنن اجتماعی و اقتصادی خود به اقدامات و رفتارهایی برسند که شیوه جمعی کار کردن و به نفع جمع اندیشیدن را همواره مد نظر داشته باشند، التزام به فرهنگ تعاون است. از طرفی چون جا گرفتن و جا انداختن یک فرهنگ امری دفاعی و مقطعی نیست؛ خود به زیباترین شیوه ها برای ماندگاری نیازمند است. رواج فرهنگ تعاون در جوامع انسانی از جمله در ایران تا حدی با مشکلاتی مواجه است. از جهتی حس اجتماعی بودن و نوع دوستی جزء خصوصیات فطری انسان ها است. بزرگان دینی هم، همواره به ارزش های تعاون در زندگی تأکید داشته و دارند از پیامبر اسلام (ص) نقل شده است که: هیچ انسانی بی نیاز از مردم نیست. (الحیاه ۶/۱۵۸) تعالیم اسلامی حتی در عبادات، به جمعی اندیشیدن و وحدت همگرایی تأکید جدی نموده است. از امام صادق (ع) نقل شده است: "والیعن بعضکم بعضا - بر شما باد که همدیگر را یاری کنید." عقلاً "هم کار تعاونی برای سعادت جوامع و مفاهیم مهمی مانند عدالت، و هم افزایش اجتماعی و اقتصادی نسخه قابل قبولی است. از طرفی دیگر وقتی در موضع عمل بویژه در حوزه اقتصاد، مقرر است که این

ساماندهی مبنای حرکت و تلاش در امور بویژه فعالیتهای اقتصادی قرار بگیرد، به نظر می‌رسد با همه منافع که شمرده شد؛ پرداختن به آن یک امر جا افتاد های نیست. مصداق ساده آن در ورزش کشورمان که عموماً "ورزشکاران ما در ورزشهای انفرادی از ورزشهای گروهی موفق ترند عده ای گمان می‌کنند که ما انسانها در شراکت با هم موفق نیستیم و یا منافع فردی آنها علت سوق دادنشان به سمت حرکتهای فردی و برای خود کار کردن است. یکی از مواردی که مغل بر ترویج فرهنگ ارزشمند تعاون است اینکه عده ای بدون توجه به ارزشهای تعاون، با سوء استفاده از نام آن موجبات دلسردی اعضا و سایر افراد را از شیوه تعاون فراهم می‌کنند. بخصوص اینکه در تشکل‌های بالادستی اگر از تعاونی‌ها نظارت نشود، ممکن است عده ای به شکل موروثی سالها به رأس این تشکل قرار گیرند و به انواع حیل اجازه حضور سایرین را در مدیریت آن اتحادیه یا تعاونی به کسی ندهند. در نظر سنجی از تعدادی از اعضای تعاونی‌ها به این موضوع به عنوان یکی از دغدغه‌های اعضا یاد شده است. عده ای بدون برگزاری مجمع که باید با حضور اکثریت اعضا تشکیک شود. سالها، حتی با برگزاری مجامع صوری، برای چندمین بار در رأس یک تعاونی یا اتحادیه قرار می‌گیرند و اساساً "به سایر اعضا اجازه نقش آفرینی نمی‌دهند. موضوع دیگر تخریب فرهنگ تعاون این است که عده ای در حقیقت مرام اقتصادی سرمایه داری را عمل می‌کنند. اما اسمشان را تعاونی می‌گذارند. یعنی همانطور که گفته شد حقوق اعضا را پایمال می‌کنند، به آموزش و کاروزی اعتقاد ندارند، به مسوولیت‌های اجتماعی تعاون پایبند نیستند. در مجموع ارزشهای تعاون را رعایت نمی‌کنند. باید دانست که ارزش تعاون و تعاونی فرهنگ آن بستگی به رعایت اصول و ارزشهای آن دارد در این مورد باید نظارت جدی گردد. فصل سوم اهمیت و حضور تعاون در جهان بیش از دو قرن و نیم از عمر جنبش تعاونی می‌گذرد. اعضای تعاونی‌ها در دنیا بالغ بر یک میلیارد نفر هستند و برآورد می‌شود کل اشخاصی که معاش آنها تا حد زیادی توسط تعاونی‌ها تأمین می‌شود به سه میلیارد نفر می‌رسد. بر طبق گزارش دبیر کل سازمان ملل حدود ۳/۲ میلیارد نفر یعنی حدود ۵۷ درصد جمعیت کشورهای در حال توسعه با تعاونی‌ها همکاری تنگاتنگی دارند. مجمع عمومی سازمان ملل در قطعنامه ۱۵۵/۴۹ مورخ ۲۳ دسامبر ۱۹۹۴ تصدیق کرد که تعاونیها "عضو جدایی ناپذیر توسعه اقتصادی و اجتماعی در همه کشورها" میباشد. جنبش تعاونی در نیمه آخر قرن نوزدهم به تدریج در کشورهای آسیا و اقیانوسیه به وجود آمد و به آن اندازه وسعت یافت که اکنون بیش از ۵۰ درصد اعضای تشکیک دهنده اتحادیه بین المللی تعاون، متعلق به این منطقه هستند. تعاونی‌های کشاورزی نقش عظیمی در ایجاد روحیه آزاد منشی بخش عظیمی از جوامع شهری و روستایی، افزایش نیروی تولید و حاصلخیزی و ارتقاء اوضاع اقتصادی - اجتماعی کشاورزان ژاپن بازی نموده اند. تعاونی‌های کشاورزی ژاپن خدمات گوناگونی از قبیل آموزش تکنیکهای کشاورزی و مدیریت مزرعه، تهیه نهاده‌های کشاورزی یا کالاهای مصرفی، بازاربایی محصولات کشاورزی، پذیرش و جمع آوری پس اندازها و انجام خدمات مالی برای اعضا، هدایت برنامه‌های تولید کشاورزی و فعالیتهای مربوط به مراقبت پزشکی به منظور حفظ سلامتی کشاورزان را انجام می‌دهند (کیم و یاسودا سال ۱۹۹۵). برخی دیگر از تعاونی‌ها در ژاپن طیف وسیعی از فعالیتهای، از تولید محصولات و فروش مستقیم آنها گرفته تا فرآوری محصولات، را به عهده دارند به عنوان مثال تعاونی شیموگو که زنجیره تولید و عرضه را تا دست مصرف کننده، مستقیماً "در دست دارد. تعاونی‌ها همچنین بر ۹۵ درصد محصولات برنج نظارت دارند. بلاخره در ژاپن، ۱۰۰ درصد ماهیگیران، عضو تعاونی‌ها میباشند (بالغ بر ۵۵۰ هزار نفر) جواهر لعل نهرو (یکی از رهبرانی که در استقلال هند نقش اساسی داشت) اکثراً "او را یک فرد تعاونی مسلک، با اعتقادی راسخ و یک فیلسوف روشن فکر در زمینه تعاونی می‌دانند در زمینه مداخله دولت در امور تعاونی‌ها می‌گوید: "مسلم است که دولت باید کمک کند، اما بین کمک کردن و ریاست نمودن تفاوت فاحش است." نتیجه و پیامد چنین اعتقادات و پیگیری‌هایی است که گفته می‌شود امروزه هند را با آن همه مشکلات جمعیتی به "کشوری که دارای بزرگترین بخش تعاونی جهان است" تبدیل نموده است. وظیفه بخش تعاونی در هند، حذف واسطه‌ها و اتخاذ ترتیباتی است که هر تولید کننده حق خود را از جهت کسب

قیمت عادلانه دریافت کند. فصل چهارم تاریخچه تعاون در جهان و ایران سوابق نشان می‌دهد اولین کسانی که در امر تهیه و تنظیم اصول تعاونی تلاش کردند، پیشگامان راجدیل بودند. ۲۸ نفر کارگر پیشتاز در شهر کوچک راجدیل با تحقیق در علل شکست و بررسی رموز موفقیت شرکت‌های تعاونی در گذشته، با ابداع و ابتکار اصول و راه رسمی نوین دست زدند و در سال ۱۸۴۴ شرکتی را بنیان نهادند که نظریه و راه و روش‌های کار آنها سرمشقی برای تشکیل شرکت‌های تعاونی در دنیا قرار گرفت و تا امروز در سراسر دنیا این اصول ارزش و اعتبار خود را حفظ کرده و نام "اصول مکتب شرکت‌های تعاونی راجدیل" شناخته شد در ایران تعاون به مفهوم واقعی کلمه از سابقه طولانی برخوردار است. برخی از محققان غربی عقیده دارند که اوضاع خاص جغرافیایی و شرایط کلی حاکم بر محیط در شرق بویژه در ایران موجب شده است که مردم برای مقابله با مشکلات و غلبه بر طبیعت با یکدیگر متحد شوند. ویل دورانت در کتاب ((تاریخ تمدن)) راجع به زمینه‌های مشارکت اقتصادی و اجتماعی در ایران چنین می‌نویسد ((کتاب اوستا کشاورزی را ستوده و آن را مهمترین و والاترین کار بشر دانسته که خدای بزرگ "اهورا مزدا" از آن بیش از کارهای دیگر خوشنود می‌شود. قسمتی از اراضی ملک مردم بود و خود به زراعت آن می‌پرداخته‌اند و گاهی خرده مالکان جمعیت تعاونی کشاورزی چند خنوار تشکیل می‌دادند و به صورت جمعی به کاشتن زمین‌های وسیع می‌پرداخته‌اند. با این حال فعالیت تعاونی‌های رسمی پیشینه طولانی ندارد و آغاز توجه به تعاونی با درج موادی در قانون تجارت در سال ۱۳۰۳ رسمیت یافت. از لحاظ تشکیل و ثبت تعاونی‌ها نخستین شرکت تعاونی در منطقه داورآباد گرمسار تشکیل گردید. مبنای تشکیل شرکت فوق، قانون تجارت سال ۱۳۱۱ بود که در چند ماده بحثیاز شرکت‌های تعاونی آورده بود. در سال ۱۳۳۲ نخستین قانون تعاونی ایران، که با الهام گرفتن از قوانین خاص دیگر کشورها تهیه شده بود، به صورت لایحه قانونی به تصویب رسید در سال ۱۳۳۴ با اصلاحاتی از تصویب مجلس وقت گذشت و نخستین قانون تعاون ایران مصوب شد که پایه و اساس فعالیت تعاونی‌های زیادی به خصوص بعد از سال ۱۳۴۱ قرار گرفت. در سال ۴۱ بر اساس تبصره ۲ ماده ۱۶۵ قانون مربوط به اصلاحات ارضی رژیم گذشته، کشاورزانی که زمین دریافت می‌داشتند ناچار بودند پیش از اخذ زمین، عضویت شرکت تعاونی روستایی را بپذیرند. پس از سال ۱۳۴۶ که سال تعاون اعلام شده بود کسترش کمی قابل توجهی یافت و سازمانهایی از جمله سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، سازمان مرکزی تعاون کشور، وزارت تعاون و اصلاحات ارضی و ۰۰۰ پدید آمدند. انواع تعاونی‌ها در ایران (قبل از انقلاب اسلامی) (الف) سازمان مرکزی تعاون کشور (تشکیل شرکت‌های تعاونی شهری غیر کارگری) این سازمان در بیست و سوم اردیبهشت ۱۳۴۶ به منظور تفهیم اصول تعاون و تعمیم آن در سراسر کشور و نیز تهیه قوانین لازم و ایجاد امکانات مناسب برای تعاونی‌ها به وجود آمد، در سال ۱۳۵۰ به وزارت تعاون و امور روستاها ملحق گردید و در سال ۱۳۵۶ پس از انحلال آن وزارتخانه، منحل شد. و سپس وظایف آن بر اساس قانون بخش تعاون نصاب شهریور ۱۳۷۰، به وزارت تعاون و بیع موقتاً "به وزارت جهاد کشاورزی منتقل گشت. تعداد شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های تعاونی زیر پوشش سازمان مرکزی تعاون کشور در پایان بهمن ماه سال ۱۳۵۷ یعنی شروع انقلاب اسلامی بدین قرار بود. شرکت‌های تعاونی: مجموع شرکت‌های تعاونی زیر پوشش سازمان مرکزی تعاون کشور، اعم از مصر، مسکن، اعتبار، توزیعی، خدماتی شهری، غیر کارگری برابر با ۱۳۴۰ واحد ثبت شده که اعضای آن بالغ بر ۸۰۳ هزار و ۸۹۳ نفر بودند. اتحادیه شرکت‌های تعاونی: تا پایان بهمن ماه سال ۱۳۵۷ تعداد ۲۰ اتحادیه تعاونی شهری غیر کارگری تأسیس که اعضای آنها بالغ بر ۳۶۹ شرکت تعاونی ثبت گردید. ب) سازمان مرکزی تعاون روستایی (تشکیل شرکت‌های تعاونی روستایی) این سازمان که در سال ۱۳۴۶ و به دنبال موادی از قانون اصلاحات ارضی مصوب ۱۳۴۱ بوجود آمد، اهداف و وظایف زیر را دنیا میکرد. آموزش اصول تعاون و تربیت کادر سرپرستی برای راهنمایی اعضای شرکت‌های تعاونی و مناطق روستایی کشور. کمک‌های اعتباری به شرکت‌ها به منظور افزایش محصولات و درآمد دهقانان و بازاریابی و فروش محصول کشاورزان. ارتباط با شرکت‌های تعاونی مصرف کشور، همچنین ایجاد رابطه با سازمانهای بین‌المللی. این سازمان در سنوات اخیر زیر نظر وزارت

کشاورزی بوده (در حال حاضر وزارت جهاد کشاورزی) و در پایان بهمن ماه ۱۳۵۷ در مجموع ۲ هزار و ۹۳۹ شرکت تعاونی روستائی با ۳ میلیون و ۱۰ هزار و ۲۰۲ نفر عضو را تحت پوشش داشته است . تعداد اتحادیه های شرکتهای تعاونی روستائی در پایان بهمن ماه ۱۳۵۷ ، معادل ۱۵۳ واحد با ۲ هزار و ۹۲۳ ثبت شده است و در واقع تمامی شرکتهای تعاونی ، عضو اتحادیه های منطقه مربوط به خود بوده اند .پ) شرکتهای تعاونی کارگری شرکتهای تعاونی کارگری ، اعم از کار و تولید ، مصرف و مسکن و اعتبار ، از سال ۱۳۴۶ تشکیل شدند و تا پایان بهمن ماه ۱۳۵۷ تعداد این شرکتها به یک هزار و ۶۷۳ واحد رسید که اعضای آن بالغ بر ۴۲۳ هزار و ۸۴۰ نفر بود . در بهمن ماه سال مذکور تعداد یک واحد اتحادیه کارگری با ۵۱۰ شرکت تعاونی عضو ، ثبت گردید.ت) شرکتهای تعاونی روستائی تعداد تعاونی های تولید روستائی تا بهمن ماه سال ۱۳۵۷ شامل ۳۹ شرکت مشتمل بر ۲۵۸ قریه و مزرعه با ۱۱ هزار و ۲۰۰ نفر صاحبان اراضی و مساحت کل محصور ۹۹ هزار و ۵۴۶ هکتار می شد .شرکتهای تعاونی بعد از انقلاب سال ۱۳۵۷ به بعد) وقوع انقلاب اسلامی باور عمومی را نسبت به تعاون تغییر داد . مردم انقلابی ایران ، انقلاب را مظهري از تعاون یافتند و از همکاری جمعی برای مقابله با نظام ستم شاهی در اعتصابات متمادی دوران انقلاب به وجد آمده و آن را الهام بخش تلاش های آینده قرار دادند . راه یافتن تعاون به قانون اساسی ، این شیوه پسندیده را که در سابق روشی صرفاً "اقتصادی تلقی می شد ، از اعتباری مذهبی و اجتماعی بهره مند ساخت و عزم راسخ جمهوری اسلامی ایران به تحقق عدالت اقتصادی با توسل به همه روشهای شناخته شده را آشکار نمود. از جمله مصادیق ، دلایل و مستندات که تعاون را به عنوان بخش مسلط اقتصاد کشور مطرح ساخته بود ، باید به اصول ۴۳ و ۴۴ قنون اساسی اشاره کرد :در اصل ۴۳ قانون اساسی برای دست یابی به اهدافی که از جمله تأمین استقلال اقتصادی جامعه ، ریشه کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن نیازهای انسان در جریان رشد ، ضوابطی برای اقتصاد جمهوری اسلامی ایران تعیین گردیده است از جمله تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل و قرار دادن وسایل کار در اختیار همه کسانی که قادر به کارند در شکل تعاونی از راه وام بدون بهره یا از راه مشروع دیگر که نه به تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروههای خاص منتهی شود و نه دولت را به صورت یک کارفرمای بزرگ درآورد (قانون اساسی ، اصول ۴۳ و ۴۴) . د اصل ۴۴ قانون اساسی به روشنی تسریع شده است که نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی ، تعاونی و خصوصی با برنامه ریزی صحیح و منظم استوار است. در همین اصل محدود شدن فعالیتهای بخش دولتی در چارچوب معین و همچنین مکمل فعالیتهای دولتی و تعاونی قرار گرفتن بخش خصوصی ، وسعت قلمرو بخش تعاونی را به خوبی نشان می دهد .شروط تعیین شده برای حمایت قانون از مالکیت بخش های سه گانه ، خود از نقاط قوت بخش به تعاونی و به منزله تأکیدی بر ضرورت گسترش آن به شمار می روند این شروط چنین اند :با اصول دیگر فصل اقتصاد در قانون اساسی مطابق باشد .از محدوده قوانین اسلام خارج نشود .موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد.میه زیان جامعه نشودبحث تعاون بعد از انقلاب از حالت شرکتی صرف خارج شده و متمرکز بر مفهوم همدلی و تعاون گردیده است. حساسیتی که انقلابیون وموثران در نظام بر علیه تفکرات کاپیتالیستی و سوسیالیستی اقتصاد داشتند موجب شد تا روش تعاونی مورد توجه و حمایت قرار گیرد. تعاونی ها از ابتدای پیروزی انقلاب دو مأموریت بزرگ را به ثمر رساندند : سازماندهی بیکاران و علاقه مندان به کار و رساندن ارزاق عمومی در شرایط محاصره اقتصادی و کمبودهای تولیدی و توزیعی امکانات .تعاون از دیدگاه شهید بهشتی بحث در خصوص تاریخچه تعاون کشور به بعد از انقلاب اسلامی ، بدون توجه به آراء مدافعان اصلی آن و اندیشه افرادی که نقطه عطفی را در این حوزه باعث گردیده اند ، بحث کاملی نبوده و بر این اساس در این مجال به آراء شهید دکتر بهشتی و رهبر معظم انقلاب اسلامی در خصوص تعاون پرداخته می شود. به شکل نظری و نظام مند شهید آیت ... بهشتی میدان دار جا انداختن این ایده در کشور شد . ایشان با مطالعه نظام ها و بینش های اجتماعی و اقتصادی دنیا و با آشنایی که نسبت به اداره اقتصادی ملت های جهان داشت تلاش نمود تا در قانون اساسی روش تعاون را به عنوان یکی از ارکان اقتصادی کشور قرار دهد آن فقیه والا-مقام در مورد مشخصات اقتصاد

تعاونی در جمهوری اسلامی می گوید^{۱۱}: مسئله اقتصاد تعاونی که در عصر ما و در جمهوری اسلامی ما، مورد توجه قرار گرفته است، در حقیقت بر همان پایه‌هایی استوار است که امروز در جامعه‌های مختلف در رابطه با اقتصاد تعاونی گفته می‌شود. یعنی در نظام اسلامی و جمهوری اسلامی لزومی ندارد چیزی به آن بیفزاییم. هدف تعاونی‌ها کاستن از واسطه‌های غیر ضرور بین تولید کننده و مصرف کننده است. در تعاونی‌ها، رأی به انسان داده می‌شود نه به سهام کاستن از واسطه‌ها و در حقیقت مبارزه با اشتغال کاذب. مسئله دیگر اینکه شرط صاحب سهم بودن شاغلین در تعاونی‌های تولید می‌باشد یعنی تنها کسانی بتوانند در تعاونی تولید صاحب سهم باشند یا بمانند که در آنجا کار کنند. هدف شرکت تعاونی تولید این است که صاحبان نیروی کار به وسیله سرمایه داران استثمار نشوند. کسانی که می‌خواهند کار کنند و سرمایه ندارند، دولت به آنها وام می‌دهد که شرکت تعاونی به وجود آورند. و بالاخره تعاونی‌ها را جهت رفاه حال محرومان جامعه گسترش دهیم^{۱۲}. رهبر معظم انقلاب طی بیاناتی در رابطه با تقویت تعاونی فرمودند^{۱۳}: من برخلاف کسانی که تصور می‌کردند وزارت تعاون جدی نیست یا خوب است ادغام در فلاخن‌تشیکیات شود، من معتقدم نه، یکی از کارهای خوب دولت این است که وزرات تعاون را بوجود آورد (که ما این قدر نیاز به اشتغال داریم). به این تعاون ما نهایت نیاز را داریم و من خواهش می‌کنم از همه برادران دولت که در دولت در جهت تقویت کار تعاون نظر بدهید^{۱۴}. خصوصیات ویژه شرکتهای تعاونی ۱- قائم به ذات و متکی به اعضا است نه به سرمایه ۲- در تعاونی‌های متعارف، هر عضو یک رأی دارد (نسبت سها به رأی معنی ندارد) ۳- برخوردار از مزایای معافیت‌های مالیاتی در بعضی از انواع تعاونی‌ها ۴- تساوی همه اعضا در برخورداری از حقوق و وظایف یکسان با وجود تفاوت در میزان سهام ۵- تقسیم مازاد درآمد میان اعضا در صورت وجود سود خالص ۶- تخصیص سهام به نام اعضا و غیر قابل انتقال بودن آن به اعضا و غیر اعضا با تصویب هیئت مدیره ۷- سنخیت و همفکری عامل مشترک و پیشرفت کار ۸- حذف واسطه‌های غیر ضرور در کسب و تجارت و رقابت با صاحبان این گونه مشاغل کاذب ۹- جلوگیری از بهره‌کشی و استثمار افراد بررسی‌های بعمل آمده نشان می‌دهند که تغییر چندانی در خصوصیات ویژه شرکتهای تعاونی ایجاد شده در قبل و بعد از انقلاب اسلامی نشده و اصول کلی فعالیت تقریباً "یکسان است و به نظر می‌رسد تغییر در نوع رویکرد مردم به تعاونی‌ها و همچنین میزان و نوع اعتقاد دولتمردان به بخش تعاون باشد. دسته بندی تعاونی‌ها پس از انقلاب اسلامی الف تقسیم بندی قانونی - حقوقی طبق مواد ۲۶ و ۲۸ قانون تعاون جمهوری اسلامی، تعاونی‌ها به دو دسته تولیدی و توزیعی تقسیم بندی میشوند. شرکت تعاونی تولیدی: شرکتی است که به منظور اشتغال در امور مربوط به کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش و صید ماهی، شیلات، صنعت و معدن، عمران شهری و روستائی، عشایری و نظایر اینها فعالیت می‌نماید و در مجموع یک واحد تولیدی را با اشتغال در آن اداره می‌کند. شرکت تعاونی توزیعی: شرکتی است که در تهیه و توزیع کالا، مسکن، خدمات، و سایر نیازمندیهای اعضا فعالیت می‌نماید. آن از شرکتهای تعاونی که فعالیت آنان هم تولیدی و هم توزیعی باشد را شرکت تعاونی تولیدی و توزیعی می‌نامند. در آخرین تقسیم بندی قانونی در قالب قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی شرکتهای تعاونی به شرکتهای تعاونی متعارف، تعاونی سهامی عام و تعاونی فراگیر به شرح ذیل تقسیم بندی شده است. ۱- شرکت تعاونی متعارف: تشکلی حقوقی که با رعایت قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۷۰ مجلس شورای اسلامی و موادی از قانون شرکتهای تعاونی مصوب ۱۳۵۰ و اصلاحات بعدی آنها تشکیل شده است. ۲- شرکت تعاونی سهامی عام: نوعی شرکت سهامی عام است که با رعایت قانون تجارت محدودیت‌های مذکور در این قانون تشکیل شده باشد. ۳- شرکت تعاونی فراگیر ملی: نوعی تعاونی متعارف یا سهامی عام است که برای فقرزدائی از سه دهک پایین درآمدی تشکیل می‌شود. عضویت سایر افراد در این تعاونی آزاد است ولی در بدو تشکیل حداقل هفتاد درصد اعضای آن باید از سه دهک پایین درآمدی باشند. نوع دوم تقسیم بندی، تعاونی‌ها بعد از انقلاب، تقسیم بندی در قالب برنامه‌ها و فعالیت‌های اجرایی

است. از بعد تقسیم برنامه های وزارت تعاون، در حال حاضر ۱۱ نوع تعاونی بدین نام در کشور وجود دارد: ۱- کشاورزی ۲- صنعتی ۳- معدنی ۴- خدماتی ۵- مسکن ۶- فرش دستباف ۷- تأمین کننده نیاز تولید کنندگان ۸- تأمین کننده نیاز مصرف کنندگان ۹- اعتبار ۱۰- حمل و نقل ۱۱- چند منظوره ب: تقسیم بندی نظری و عملی در این نوع از تقسیم بندی ها، تعاونی ها را می توان به صورت های گوناگون و با توجه به شاخص های عدیده نظیر محیط فعالیت (شهری، روستائی، عشایری، ...) صنفی - عمومی، میزان سرمایه (کوچک، متوسط، بزرگ)، جنس و سن اعضا (زنان، مردان، جوانان و...) و نظایر آن تقسیم بندی نمود. فصل پنجم تعاون در اسلام از آنجا که دین اسلامیک نظام تربیتی انسان ساز است، از این رو برای شکل گیری اجتماعات سالم، تأکید فراوانی بر تعاون و همکاری نموده و در قالب نظام تربیتی آن پدیده اقتصادی و اجتماعی تعاون را به عنوان یک اصل اساسی پذیرفته و اصل یکپارچگی و روح تعاون و ایثار را از خصوصیات چنین نظامی معرفی نموده است. در جهان امروز برای کسب توفیق و سرفرازی در کلیه مسائل اقتصادی، فرهنگی و سیاسی نیازمند تعاون و همکاری هستیم و همواره میباید آیه شریفه "تعاونوا علی البر و التقوی" الگوی اعمال و رفتار هر انسانی باشد تا بتواند به اهداف و مقاصد عالی دست یابد. دین اسلام برای مشارکت عمومی و تعاون و همکاری توده های مردم در جامعه و ارائه خدمات عمومی و سهمی بودن در این امر به عنوان یکی از عوامل مهم تعالی جوامع و افراد، تأکید نموده و به فکر خود بودن و همه چیز را برای خود خواستن (نفع گرایی و منفعت طلبی غیر اصولی) را به شدت منع و نفی نموده است. در اصل سوم قانون اساسی به عنوان یکی از راهبردهای شایسته برای نیل به اهداف نظام جمهوری اسلامی تعاون مورد تأکید قرار گرفته و "توسعه و تحکیم برادری اسلامی و تعاون عمومی بین همه مردم" از وظایف دولت قلمداد نموده است. قرآن و اقتصاد رقابت آزاد به معنای مسابقه نامحدود افراد در جلب منافع شخصی، از اصول نظام سرمایه داری برای رسیدن به تعادل خودکار، کارایی و رفاه اقتصادی است. در الگوی رقابت آزاد فرض بر این است که اخلاق و دین (دخاله تشریحی پروردگار) این مکانیسم را محدود نمی کند و هر کس می کوشد بیش ترین سود یا مطلوبیت مادی را بدست آورد. نابودی اخلاق، گسترش تبلیغات غیر واقعی و مخرب جهت جلب منابع بیشتر، گرایش تولید به سوی نیازهای غیر واقعی، عدم تأمین نیازمندان جامعه، حذف غیر انسانی رقبای کوچک و پدید آمدن انحصارهای بزرگ بخشی از آثار منفی این نظام به شمار می آید. عرضه و تقاضا و اعتماد به فرضیه خیالی ((دست نامرئی)) آدام اسمیت برای جامعه فساد و بحران به ارمغان می آورد. به همین دلیل شارل فوریه رقابت را عامل نفاق و فساد می خواند و از نابودی ضعیفان توسط قدرتمندان سخن به میان می آورد. این واقعیت مسلم شده است که رقابت، در مفهوم سرمایه داری، پایدار نیست و به تدریج خود را نابود می سازد و به تبانی و انحصار می انجامد بدین سبب لویی بلان معتقد است "رقابت قاتل رقابت است." نظام اقتصاد اسلامی با پذیرش این واقعیت، هماهنگی ناآگاهانه فعالیت های اقتصادی از طریق سازگاری خودکار تصمیمات فردی و نظریه "دست نامرئی" را نادرست می داند و با توجه معنوی. اخروی انسان، مکانیسم "تعاون" را ارائه می دهد. البته تعاون در دو عرصه مختلف طرح می نماید "تعاون در کارهای نیک" و "تعاون در گناه" امکان دارد در الگوی "رقابت انحصاری" نوعی تعاون مشاهده شود اما به دلیل محصور شدن ساختار انگیزشی در امور مادی، نمی توان آن را "تعاون در کارهای نیک" خواند (تعاونوا علی البر و القوی و لا تعاون بالاثم والعدوان) در این راهکار، با توجه به اجتماعی بودن انسان و انگیزه های مادی و غیر مادی، هر فرد می داند که بیشترین مطلوبیت تنها در پرتو رعایت "اصل برابری و برادری" و محصور نماندن در منافع مادی شخصی به دست می آید. "اصل برابری و برادری" می گوید: افراد به سبب تساوی در آفرینش با تو برابرند و یا با توجه به هم کیش بودن، برابری مضاعف دارند (نهج البلاغه نامه ۵۳) این روش با توجه به مبنای فلسفی "اصالت روح" و نیز نهاد "آزادی و مسوولیت" طراحی شده و فرض های آن از طریق تعالیم اسلامی قابل استخراج است. بعضی از تعالیمی که در دست یابی به این فروض سودمند هستند آورده می شوند: وجوب کفایی تأمین نیازهای جامعه: این آموزه برای افزایش انگیزه افراد جهت شرکت در کارهایی که رفاه اقتصادی جامعه به تحقق آنها مشروط

است ارائه شده است. بخشی از نیازهای جامعه که می‌تواند به وسیله گروهی از مردم لبر آورده شود، نشمول این قانون می‌گردد. تا وقتی این نیازها برآورده نشده، همه مردم به طور انفرادی مسوولیت دارند و با بازخواست خداوند روبه‌رو می‌شوند. این آموزه بر پذیرش ابعاد غیر مادی اسنان مبتنی است و در بستر توجه افراده معنویت و آخرت، به انتخاب داوطلبانه آنها جامعه عمل می‌پوشد. "تعاون" و تأمین کالا: کثرت عرضه کنندگان و وفور کالا در مکانیسم تعاون ویژگی دیگری است که می‌تواند تثبیت قیمت‌ها و ثبات اقتصادی را به ارمغان آورد. نظام اقتصادی اسلام، از توجه به ابعاد معنوی و اخروی برای دست‌یابی به این هدف بهره می‌برد. رسول خدا (ص) به مردی که مواد غذایی را از ارزان‌ترها به دیگران می‌فروخت فرمود: جنس را ارزان‌تر عرضه می‌کنی؟ گفت: آری. پیامبر اکرم (ص) پرسید آیا به خاطر خدا بر سود اندک قناعت می‌ورزی. مرد پاسخ داد آری، حضرت فرمود: "بشارت باد تو را؛ زیرا عرضه کننده و آورنده اجناس به بازار ما، چون مجاهد در راه خداست و محتکر در بازار ما، مانند کافر در کتاب خدا است" مواسات: معنی این واژه یاری رساندن به نیازمندان است در در گستره امور مالی، به شکل شریک دانستن دیگران در اموال شخصی آشکار می‌شود در قرآن کریم (سوره معارج، ۲۴ و ۲۵) مواسات را از ویژگیهای مومنان بر شمرده است: "آنان که در اموالشان حق معلومی برای تقاضا کننده و محروم قرار دارد." نظام اقتصادی، با توجه به واقعیت اجتماعی بودن بشر، اسنان‌ها را از اعضای یک پیکر می‌داند پیروانش را به همدردی و با نیازمندان و ناتوانان سافرش می‌کند (شیخ کلینی: الکافی ج ۲، ص ۱۴۷) امام رضا (ع) در باره ویژگیهای پیامبر اکرم (ص) چنین می‌فرماید: "برترین افراد نزد پیامبر (ص) کسی بود که خیر خواهی اش به مسلمانان فراگیرتر بود و بزرگترین مردم نزد وی کسی بود که در بخشش مالی و مدد رسانی بهتر رفتار می‌کرد." حرمت ربا و استحباب قرض: نظام سرمایه داری که مهمترین مشکل اقتصاد را کمبود سرمایه می‌دانست، برای جلب سرمایه‌های هنگفت، بع تجویز ربا روی آورد. تجویز ربا به معنای برتری دادن سرمایه بر دیگر عوامل تولید است و قدرت توانگران را فزونی می‌بخشد. در نظام اقتصادی اسلام، تأمین سرمایه از طریق مسارکت در سود واقعی و نیز، در مواردی، با استفاده از نهاد قرض صورت می‌گیرد. نهاد "قرض" با توجه به انگیزه‌های معنوی - اخروی قرض دهندگان سامان می‌یابد. در آموزه‌های دینی چنین آمده است: ((هر که به برادر مسلمانش وام دهد، در برابر هر درهم، به اندازه کوه احد و کوه‌های رضا و طور سینا برایش کردار نیک نگاشته می‌شود؛ و اگر در باز پس گرفتن آن در زمان تعیین شده آسان بگیرد، در روز رستاخیز که نیکو کاران پاداش داه می‌شود، او چون برق شتابان از "صراط" می‌گذارد)) (محمد حسن نجفی: جواهر الکلام، ج ۲۵، ص ۱) درک مفهوم آموزه‌های چنین، در پرتو توحید و اصالت روح که از مبانی نظام اقتصادی اطلاع به شمار می‌آیند، ممکن است. نقش دولت: دولت با توجه به مبنای "دخالت تشریحی" وظیفه دارد در جهت تحقق شرایط "تعاون" به هدایت و تربیت افراد پردازد. افزون بر این، دولت طبق اصل "ضمان اعاله" وظیفه دارد (ضمان اعاله به معنی وظیفه دولت در تأمین نیازهای ضروری افراد جامعه است). از مالیات‌هایی چون زکات و خمس در جهت تأمین معیشت مردم و ایجاد امکانات برای فعالیت‌های اقتصادی آنان بهره‌گیرد. بنا بر این در نظام اقتصادی اسلام با توجه به حضور انگیزه‌های غیر مادی در گستره جامعه، زمینه پیدایش بحران‌های اقتصادی و چیرگی توانگران بر ضعیفان تحقق نمی‌یابد. به دلیل ممکن نبودن انتخاب همه جانبه این ساختار توسط فرد یا گروهی از افراد از طرف دیگر، نظام اقتصادی برتر پیش از برخورد با بحران شدید در باره راه کارهای مهار آن می‌اندیشد. پیش‌بینی بحران، کشف روش مهار آن شیوه تأمین منافع جامعه بخشی از وظایف دولت اسلامی است. که به توجه به اصل "مداخله دولت" در نظام اقتصاد اسلامی سامان می‌یابد. بنا بر این می‌توان گفت نظام اقتصادی اسلامی از نوع آزاد ارشادی است و در پرتو مقرراتی که تأمین کننده نیازهای مادی و غیر مادی مردم است، شکل می‌گیرد. در این نظام، نهاد دولت برای تضمین اجرای درست مقررات یاد شده و تحقق مصالح اجتماع به کار گرفته می‌شود. فصل ششم بخش تعاون، ظرفیتی نو در کلام رهبری "این احساسی که در ملت ما پیدا شده است که باید تعاون کند باید اعانت کند. این برکات انقلاب است" تا در این کشور روح تعاون وجود دارد از

جمع بلیات مصون و محفوظ است ("امام خمینی" ره) "تعاون به معنای همکاری و همدلی همواره از توصیه های امام خمینی بود. اصل شکل گیری انقلاب اسلامی نیز با تعاون انجام گرفته است. رهبری انقلاب، بخش تعاون را به عنوان "بازوی نظام و ایفاگر نقش اساسی در تحقق اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی در زمینه عدالت اجتماعی و اقتصاد" و همچنین "اساسی ترین، منطقی ترین و بنیادی ترین راه حل استقرار عدالت و نجات بخش کشور از لحاظ اقتصادی در شرایط امروز و کاهش وابستگی به منابع نفتی" تلقی و معرفی نموده اند. ایشان در مورد وزارت تعاون فرمودند: "هیچ دستگاهی که در امکانات و وسعت کار تعاون را برای اشتغالزایی ندارد و بیاد به عنوان بازوی قوی برای دولت در ایجاد اشتغال عمل کند." جمع بندی مطالب این بخش گویای چند واقیت است اول اینکه مقام معظم رهبری در فکر و عمل، در طول سی سال یاریگر تعاون بوده و به ثمر بخشی چنین حرکتی کاملاً "یقین دارند. دوم اینکه، فرمایشات عدیده ای در خصوص تعاون و حمایت از آن داشته که تحلیل محتوای آن کمک کار مناسبی در درک بهتر تعاون و جایگاه آن است. سوم اینکه، با توجه به اختیارات ارایه شده به تعاون، انتظاراتی نیز به شکل شفاف از بخش تعاون دارند که انشا... با تلاش های صورت پذیرفته محقق گردد. چهارم متولیان بخش تعاون راه درازی را در پیش دارند و در این مسیر همه دست اندرکاران، هم دولت و هم مجلس و هم قوه قضائیه و سایر صاحب نظران و رسانه ها، وظیفه مندند؛ چون این تأکیدات پیامی است ولایی و باید برای اجرایی شدن آن برنامه شود. پایان بخش اولبخش دومانقلاب اسلامی و تعاون - تعاون و عدالت اجتماعی - تعاون و سیاستهای اصل ۴۴ قانون اساسی - تعاونی ها و جهانی شدن - تعاون و کار آفرینی - توسعه کار آفرینی و تعاون - تعاون و اشتغال جوانان - مشارکت اعضا، ضامن موفقیت تعاونی ها - نقش تعاونی در تولید ملی - زنان و تعاون بخش سوم: انواع تعاونیها در ایران - تعاونی های تولیدی - تعاونی های خدماتی - تعاونی های مصرف - تعاونی های مسکن - تعاونی های اعتبار - سهام عدالت - تعاونی های آموزشگاهی - تعاونی های دانش آموختگان - تعاونی های مرز نشینان - تعاونی های کشاورزی - تعاونی های صنعتی - تعاونی های معدنی - تعاونی های حمل و نقل

مشت آهنین در دستکش مخملی

نوشته: کونوسوکه ماتسوشیتا ویزگی دیگر از مدیریت و رهبری: خلاصه کتاب: تلخیص: محیا یزدانی - ترجمه: دکتر محمد علی طوس ب رای فرمانروایی خوب یک کشور یک رهبر باید هم با اقتدار عمل کند و هم مهربان باشد اگر شما هرگز اقتدار خود را بکار نبرید و همواره مهربان باشید آنگاه به گونه ای که کودکان لوس و نافرمان درسهای خود را نخواهند آموخت زیر دستان شما به خوبی وظیفه های خود را بجا نخواهند آورد با این همه آگه شما پیوسته اقتدار خود را بکار گیرید و همواره خشونت نمایید شاید برای مدتی کامیاب و کامروا باشید مشت آهنین در دستکش مخملینوشته: کونوسوکه ماتسوشیتا ترجمه: دکتر محمد علی طوسیچاپ اول ۱۳۷۷ اجرا: امیده صدرا تچاپ: چاپخانه بهمتعداد ۳۳۰۰ نسخه لیتوگرافی: صدق حق چاپ و نشر محفوظ استشابک: ۷-۷۹-۹۶۴-۵۹۸۳ پیش گفتار محقق من در این تحقیق می خواهم حدود ۴۵ ویزگی مدیریت و رهبری موفق را معرفی نموده. گزیده ای درباره ی آن توضیح داده و مثال هایی از شخصیت های برجسته رهبران موفق بزنم امیدوارم حداقل از این موارد معرفی شده نیمی را در زندگی روزمره استفاده نموده تا بتوانیم به بهترین نحو بر زمان مدیریت کنیم. یزدانی / پاییز ۸۹ اهداف نویسنده: معرفی اسم کتاب: مشت آهنین در دستکش مخملی یعنی چه؟ (یعنی یک رهبر موفق شخصی است که در کنار درشت خویی و نرم خویی نیز داشته باشد یعنی تعادل برقرار کند. اهداف رهبری خوب: (مثال فرمانروایی پدر (هاروکاجی) و پسر (کن شین) نتیجه دگرگونی در نوک هرم قدرت یک مجموعه را به نابسامانی می کشاند. شناخت مسئولیت: رهبر به مسئولیتی که بردوش دارد آگاه باشد به بررسی رفتار خود بپردازد. معرفی سرفصل ها: مشت آهنین در دستکش مخملی گفتن آنچه که باید گفته شود خشم

مثبت دشمنان خود را احترام بگذاریم جان خود را وقف کنیم محرک ذهنی برای دعا قصد خود را آشکار سازید کیفیت و نه کمیت آمادگی برای پذیرش هر خطری بی‌مناک نشوید رفتار عادلانه با سرشت انسان چنگ نکنید به خرده گیری گوش فراموش کنید سپاسگذاری کنید احساسهای درونی از قدرتهای برتر به سوی خود یاری بجوید بهترین را درخواست کنید هرگز نومیث نشوید گستاخ و بی پروا باشید چه کسی را باید سرزنش کرد فروتن باشید تعیین مسئولیت آگاهی بر آنچه بعد می آید یک قانون برای همه نیاز به درستی و کمال بلند پرواز باشید هرگز از اندیشیدن باز نمانید اطمینان بیش از اندازه هرگز نومیث نشوید استقلال عمل را پیروانید امور را همانگونه که هستند ببینید باور داشتن محدودیت های خود را بشناسید احساس ماموریت باز پرسى از خویش آماده شنیدن باشید مشت آهنین در دستکش مخملیرای فرمانروایی خوب یک کشور یک رهبر باید هم با اقتدار عمل کند وهم مهربان باشد اگر شما هرگز اقتدار خود را بکار نبرید و همواره مهربان باشید آنگاه به گونه ای که کودکان لوس و نافرمان درسهای خود را نخواهند اموخت زیر دستان شما به خوبی وظیفه های خود را بجا نخواهند آورد با این همه آگه شما پیوسته اقتدار خود را بکار گیرید و همواره خشونت نمایشید شاید برای مدتی کامیاب و کامروا باشید ولی سرانجام کارها به سامان نخواهد رسید زیرا انسانی که زیر دست شما کار می کند هرگز از بودن با شما احساس آرامش نمی کند آن یک گفته خردمندانه است درشت خویی و نرم خویی با خشونت و مهربانی سرزنش و ستودن برابر است هر دو ضرورند ولی باید به درستی متعادل گردند اگر همواره زیر دستان خود را بستاید انسان به خود رضایی گرایش می یابد و پرورده نخواهد شد از سوی دیگر اگر شما همواره به سرزنش زیر دستانتان پردازید آنان از گفت گو با شما درباره اندیشه های تازه خویش ناخشنود خواهند بود و گرایش می یابند تا جدا از شما به کار پردازند و تظاهر به پیروی از دستورهای شما نمایند در عمل مهربانی هستند که با مهربانی زیر دستان نیز به بهترین نحو عمل می کنند و نتیجه نیکو جاصل می گردد به گونه ای که زیر دستان می آموزند که مثنی آهنین در دستکش مخولی دارند مهمترین وظیفه رهبری برقراری تعادل بین درشت خویی و نرم خویی در رسیدن به غایت می باشد در یک موقعیت پس از نبرد که با بزرگان بین دو قبیله در ژاپن صورت گرفت یک قبیله از فرستادن نمک به قبیله مجاور صرفه نظر کرده و مردم آن به سختی افتادن هنگامیکه خبر به رئیس قبیله رسید این شیوه را ناپسند دانسته و با ارسال نامه ای گفت: پیروزی یا شکست در میدان جنگ می باشد و تا هر اندازه که نمک نیاز دارید برای شما خواهم فرستاد او یک فرمانده تمام عیار بود در میدان جنگ به دلیری و شهامتش نامی پر اوازه داشت و در تاریخ هوادار و ستایشگرش زیاد- به طور معمول گمان چنین می رود که انسان از ناتوانی و رنج دشمن خویش شادمان می شود و حتی فرصت را برای تاخت به دشمن مغتتم اما این رئیس خلاف این اندیشه عمل می کرد یک رهبر باید بکوشد منصفانه و با کرامت بسیار رفتار کند و دشمنان خود را حرمتگذار دارد باید منصف و بی طرف باشد. جان خود را وقف کنید (یک رهبر باید توانایی وقف کردن زندگی خود را در راه انجام دادن وظیفه داشته باشد) تنها زمانی که به طور کامل آماده باشید خود را وقف چیزی نمایید دلری لازم را برای چیره شدن بر هر دشواری را برانگیزید بیشترین مردم اما از فکر فدا کردن جان خویش نا آرام می شوند ولی باید در این باره به شیوه ی دیگر اندیشید هر گاه از این منطقی پیروی کنید وقف کردن جان خود برای موضوعی که بر راستی برای شما مهم است کار دشواری نخواهد بود هر رهبری باید تا اندازه ای به این شیوه بیندیشد. محرک ذهنی برای دعا) یک رهبر باید چنان فروتن باشد که به یاری الهی بیفتد (سالها پیش از روی کار آمدن سارانوگو. مصیبت ها و بحران های سختی پدید آمد دولت ها فاسد بودند نظم و قانون شکسته شد نرخ ها سیر صعودی پیمود برای جمع و جور کردن اوضاع سارانوگو طرحی به منظور اصلاح ریشه ایدولت فراهم آمد او چنان به این طرح سر سپرده بود که حاضر بود جان خود را در راه ان فدا کند فروتنی و صمیمیت او را یاری داد تا به نتیجه های برجستهای دست یابد- ما باید بپذیریم که لحظاتی وجود دارد که ما به ناتوانی می

رسمی‌باید به جست و جوی یاری الهی بیفتیم ما نیز باید توجا داشته باشیم که یاری‌درست به همانگونه ای که ما انتظار داریم نمی باشد در این حالت دعا کردن به صورت طبیعی فرا می رسد که در غالب یک دعای انتظار یا تنها در شکل یک امید گرم به این که کارها به شکل دلخواه پیش خواهد رفت تجلی می نماید در هر حال دعای یک رهبر نماید تنها برای خویش باشد بلکه باید برای مردمش و خیر عمومی دعا کند در این حالت ارزش دعا جلوه گر می یابد. قصد خود را اشکار سازید (یک رهبر همواره مقاصد خود را برای اطرافیان روشن سازد) سالها پیش برای لویی هیرو در اداره قلمرو خلا ایجاد شد و سخت در مضیقه مالی قرار داشت نخست خویشاوندان خود را فرا خواند و گفت امروز مسئولیت من سنگین است و باید از هم اکنون یک زندگی بسیار کم هزینه را در پیش گیریم ولی نمی توانم این سختی را بر خانواده ام روا دارم اکنون من همسرم را طلاق می دهم پسرانم را ازارت محروم می دارم و خویشاوندان را از خود دور می سازم تا بتوانم کار سنگین اداره قلمرو را به انجام برسانم در پاسخ خانواده و خویشاوندان گفتند مانیز با تو هستیم و هر کاری که بگویی انجام خواهیم داد سپس با نفوذ ترین رعایا را جهت همکاری برای اصلاح امور مالی فراخواند و از شهروندان برجسته سرآمد در خواست کرد تا موقتا مطالبه طلب های معوقه خود را به تعویق بیندازند و از دریافت مالیات های سنگین خودداری کنند و با روش عادلانه و یکرنگی برای شهروندان امور مالی قلمرو به حالت عادی باز گردید برای هدایت یک جامعه یا اداره باید جرات گفتن واقعیت را داشت و موضوع بحران آمیز را برای کلیه زیر دستان روشن کرد تا با یاری یکدیگر بتوانیم جامعه را هدایت کنیم. خویشتن داری کردن (یک رهبر باید بداند چه زمانی به انتظار فرصت باشد) دلیری همواره پسند خاطره است با سرافرازی و سرآمد وارد میدان نبرد شدن صد بهتر از از جنگ گریختن است در حالی که جنگیدن به موقع دلیری می طلبد از جنگ پرهیز کردن و در انتظار فرصت نشستن دلیری واقعی می خواهد یک رهبر نیاز به صبر واقعی دارد اگر شما نتوانید از تسلط احساسات شخصی خود پرهیز کنید اگر نتوانید خورده گیری و تحقیر را تحمل کنید و همیشه در انتظار فرصت مناسب بمانید هرگز مدیری به واقع خوب نخواهید بود. جلب اعتماد کردن (یک رهبر باید پای قول خود بایستد) هنگامی که کار بزرگی را شروع می کنید اعتماد یک عامل مهم است اگر اعتماد افراد را به خود جلب کنید نگاه کارها برای شما اسان می شود اعتماد می توان یک نیروی ناپیدا یا یک سرمایه نا محسوس به نظر اورد یک رهبر باید اعتماد دیگران را به خود جلب کند مردم از کسی که به وی اعتماد نداشته باشد دوری می گزیند و وفاداری خود را به کسی که مورد اعتمادشان باشد استوار می دانند سالها وقت می گیرد تا بتوان شهرت و آوازه قابل اعتماد در میان مردم بدست آورد از سوی دیگر به اسانی نیز از دست می رود حتی اگر با سالها زحمت صادقانه اعتماد مردم را به خود جلب کرده باشی با یک دروغ می توانی شهرت و آوازه را نابود کنیم. کار خود را دوست بدارید) یک رهبر اگر از کارش خشنودی برنگیرد برای کارش نامتناسب است (کار شما هر چه می خواهد باشد بسیار مهم است که ان رادوست بدارید اگر کارتان را دوست نداشته باشید دیگر مهم نیست چه میزان وقت صرف نمایید این سخن برای رهبران نیز درست است به راستی بسیار مهم است که شما کار خود را بسیار دوست بدارید آگه شما یک سیاست مدار باشید باید دانش سیاست را دوست بدارید در کل سرنوشت یک رهبر سرنوشت شادی نیست به کار گرفتن افراد همواره دشواری ها و نگرانی هایی را پدید می آورد تا زمانی که همه به آنچه شما می گوئید با دقت گوش فرا می دهند و با دقت همان چیزی را انجام می دهند که شما می خواهید همه چیز خوب و خوش است ولی همیشه چنین نیست و همه بدان شیوه رفتار نمی کنند همین تنها کفایت دارد تا شما را خسته و در مانده کند هر کس که از چنین چیزها بترسد هرگز رهبر نخواهد شد هر رهبری باید کارش را دوست بدارد گرچه کارش به نظر دیگران بسیار دشوار جلوه کند. هرگز نومید نشوید: (تا زمانی که بخت کامیابی هست یک رهبر دست از تلاش بر نمی دارد) اگر شما برای خود هدفی برپاداشتید و برای دست یابی به آن کار را آغاز کردید نباید به هیچ دلیل کار را رها کنید هر گاه به مانعی برخوردید اگر چنان ترسو باشید که یک یا دو شکست و ناکامی شما را از راه به در کند هرگز به راستی کاری انجام نخواهید داد دنیا پیوسته در دگرگونی است حتی اگر یک بار شکست خوردید امید را از دست ندهید در حالی که سخت می کوشید صبر

وشکیایی و استواری کار را دنبال کنید موقعیت می تواند به سود شما تغییر کند و درهای تازه ای به رویتان باز گردد هدف را مشخص نموده و تا زمانی که بخت کامیابی وجود دارد حتی اگر احتمال آن تنها یک درصد باشد نوید نشوید و کار را رها نسازید. باز پرسى از خویش (یک رهبر باید هر روز رفتار خویش را باز پرسى کند) رفتار یک رهبر بسیار حیاتی است زیرا نقش مهمی در آینده ملیت ها دارد و سرنوشت ملت های زیادی را تعیین می نماید هر رهبر باید از راه بررسی سخت و منظم از وجدان خویش بر آن شود که از لغزش بپرهیزد همواره از خود پرسید ایا سیاست های شما درست است ؟ هر گاه در از مودن خود دچار تردید شدید از رای دیگران یاری بگیرید و گوش فرادادن به نظر دیگران و خود آزمایی می تواند لغزش های خود را به کمترین برسانید منصف بودن یک رهبر باید با دادن پاداش و کیفر بی طرف باشد کیفر و پاداش را باید بدون سستی بکار بست و این باید به تناسب عادلانه بکار گیرد اعمال پاداش و کیفر کار بسیار دشواری است میزان اندک آن بس اثر است در حالی که میزان بسیار آن نیز نتیجه عکس می دهد آن رهبری خوب است که می تواند تعادل درست را پیدا کند و باید بیاموزیم که احساسات شخصی خود را کنار بگذاریم. بهترین را درخواست کنید (یک رهبر باید معیار های سخت و دقیق برقرار سازد) یک رهبر چاره ای ندارد از آنکه به طور مطلق سخت گیر باشد او به امور عمومی می پردازد نه به امور خصوصی و باید برای مصلحت و خیر جامعه بپردازد نه برای صلاح خود همواره بر خود و بر کسانی که زیر فرماندهی شما هستند سخت گیر باشید ممکن است این سخن سخت و خشن باشد ولی برای به انجام رساندن کار های یک رهبر باید احساسات شخصی را کنار گذاشت باید سخت گیر ولی عادل باشد هر اندازه که مقام بالا تر رود یک رهبر نباید احساس فروتنی را از خود دور سازد در واقع هر چه وی به جایگاه رفیع تر برسد ضروری تر آن است که وی فروتن بماند یک انسان فروتن احترام راستین دیگران را که با وی رویاروی می شود بر می انگیزد همگان احترام و ادب و فروتنی بالا دستان را قدر شناس هستند و به حرف هایش گوش فرا می دهند و می توانند اطلاعات از منابع زیر دستان گرد آورند به گفته یکی از بزرگان هر چه خوشه برنج سنگین تر باشد خوشه افتاده تر است . تعیین مسئولیت (یک رهبر باید کارها را بر پایه ی توانایی افراد به آنان واگذارد) کار را باید به بخش های در خور هدایت و اجرا تقسیم کنیم مسئولیت هر بخش را به فردی که شایسته است واگذارید و کارگردان را برانگیزید یا به روش منظم و منطقی کار را صورت دهند یک نفر به تنهایی می تواند به یک میزان کار به انجام رساند اگر شخصی بکوشد تا کاری فراتر از ظرفیت خود بر عهده گیرد به طور قطع شکست خواهد خورد کارها را بر اساس قابلیت افراد به آنان واگذارید و گذاری مسئولیت مساوی توانایی های موجود اشخاص یا گروهها در کارهاست. آمادگی برای پذیرش هر خطری (یک رهبر باید در زمان بحران راسخ و استوار باشد) سالیان قبل شوتی فرمانروای قصر بود که به محاصره در آمده بود و اب آن را قطع کرده بودند روحیه ی داخل قصر پایین بود نیرویی جهت باز بینی اوضاع قصر شوتی وارد شد گرچه ذخیره ی اب به راستی اندک بود ولی نیروی پادگان به گونه ای مصرف می کردند که این حقیقت پنهان ماند و به قول فرمانده جنگجو هستیم و باید بنشینیم و تا مرگ به سراق ما بیاید اگه قرار است جان خود را از دست بدهیم بهتر است به شیوه ی رزم اوران مرگ با حرمت و شکوه را طلب کنیم با ممداد بعد پیش از طلوع افتاب به دشمن حمله نمودند و با استواری و اقتدار آنها را شکست دادند به این پیروزی تعلق در فراسوی عقل گویند . رفتار عادلانه (یک رهبر باید از رقابت بی اندازه پرهیز کند) نزدیک به ۲۵۰۰ سال پیش مودسا خردمند فرزانه چینی چنین گفت چیزی که بیشترین زیان را در جهان پدید می آورد آن است که ملتی بر ملت دیگر حمله کند قبیله ای قبیله دیگر را تارخ کند و انسانی انسان دیگر را بکشد این حالت ناتوانی در محبت و ورزیدن به یکدیگر پدید می آورد ما می دانیم که چون کشور خود را دوست بداریم ولی نحوه دوست داشتن کشور دیگر را دوست نداریم می دانیم چگونه خود را دوست بداریم ولی دیگران را درک نمی کنیم اگر اندر مودسا به اجرا گذاشته می شد بی گمان هم اکنون در جهان زیبایی زندگی می کردیم ولی گردش امور این چنین نچرخید دو نوع رقابت دارین رقابت متناسب و برارنده که از قوانین عدالت و انصاف پیروی کند چیز خوبی است و به پیشرفت و بهتر شدن می انجامد رقابت بی اندازه که به قوانین اعتنایی ندارد و در آن هر طرف می کوشد تا با بکار بردن قدرت بی

رحمانه به دیگری چیره شود. این اندرز را به دل بپذیرید از رقابت بی اندازه بپرهیزید و از دستورهای نا عادلانه پیروی ننمایید. سپاسگذاری کنید: (یک رهبر باید همه ی کارهایی که انجام می شوند احساس ژرفی از سپاسگذاری داشته باشد. شین راین بنیانگذار فرقه (جودو-شین) از سرزمین پاک بودایی، مردی به راستی بزرگ بود با این همه او خود را شین نادان و کودن می نامید زیرا خود را گناهکاری غیر قابل اصلاح می پنداشت که نمی توانست بر تمایلات شیطانی خود چیره شود شین راین با روری زاسخ داشت که حتی گناهکارانی چون او می توانند از راه پیمان نخستین امیدابودا به رستگاری برسند و به مردم اهمیت زمزمه کردن نام بودا را در سپاس قلبی برای رستگاریشان آموزش می داد. احساس سپاسگذاری در انسان بسیار مهم است هیچ کس نمی تواند تنها با هوش و عقل خود به طور کامل زندگی کند این همه منابع طبیعی فراوان را که برای بقا خود نیاز داریم ما پدید نیآورده ایم. هر کاری که فرد انجام می دهد به همکاری دیگران بستگی دارد. به سخن دیگر ما زندگی روزانه ی خود را به برکات طبیعت و خیر اندیشی هموعان خود مدیون هستیم. بیان سپاس گذاری بر ارزش کارها می افزاید اگر هدیه ی فردی را ناچیز بشمارید به آن ارزش بسیار خواهید داد ولی اگر از آن قدردانی کنید ارزش آن به نسبت افزوده خواهد شد. وقادر خواهید بود که از آن بهره ی بهتری به دست آورید به یاد بسپارید که یک قلب سپاسگذار می تواند سرب را به زر مبدل سازد. هرگز از اندیشیدن باز نمانید.)

ذهن یک رهبر باید همواره در کار باشد حتی زمانی که بدنش در ارمیدن باشد (روزی به ارشمیدس ریاضی دان بزرگ یونانی دستور داده شد تا تاج زرینی را آزمایش کند و دریابد که آیا در میزان طلای آن تقلبی صورت گرفته یا نه چنین شایع بود که استادکاران سازنده تاج که آن را از شمس زر ساخته بودند در کار خود امانت را رعایت نکرده بودند. چون اجازه دست زدن به ترکیب تاج را نداده بودند و آزمایش آن دشوار بود ارشمیدس نمی دانست که چگونه باید کار را به انجام رساند با این همه روزی که در گرمابه به درون منبع آب فرو رفت مشاهده کرد که آب از طرف آن به بیرون فرو می ریزد او دریافت که با این آزمایش می تواند به خالص بودن تاج پی ببرد با فرو بردن تاج در درون ظرفی پر از آب میزان آب لبریز را می توان با وزن و حجم زرنابی که تاج به کار باید برده شود. مقایسه می نماید از شوق و ذوق پی بردن به این موضوع برهنه از گرمابه بیرون دوید و فریاد زد (یافتم یافتم) و از این طریق توانست تقلبی بودن تاج را ثابت کند. ارشمیدس با شوقی بسیار به دنبال کشف حقیقت بود چنین می نماید که او حتی برای لحظه ای نمی توانست ذهن خود را از مساله ای که در پیش روی خود داشت دور سازد حتی زمانی که به گرمابه رفته بود تا بدن خود را آرامش دهد ذهنش از کار باز نمانده و آرام نداشت... همکارانتان را باور داشته باشید (یک رهبر باید زیر دستانش را باور کند تا بیشترین کوشش آنان را آشکار سازد) در هنر به کار گرفتن مردمان شگردهای بسیار است ولی مهم ترین آنها اعتماد ورزیدن و سپردن کار به آنان است این روش زیر دستان را خوش می آید و این تنها راه تزریق احساس مسئولیت در آنان است شخصی که به وی کاری با اعتماد واگذار شده است همه ی توان خویش را به کار خواهد برد و بهترین کوششهای خود را آشکار خواهد ساخت تا آن کار را به انجام برساند باید این حقیقت را بپذیریم که به مردم اعتماد کامل داشتن در زبان ساده باور داشتن فرد مهم ترین شرط موفقیت است. آیا این شخص می تواند به راستی از پس این کار برآید؟ نخست و پیش از هر چیز شما باید بکوشید تا یک پیوند بنیادی از اعتماد به مردم را پدید آورید تا زمانی که این پیوند پایدار است مردم خواهند پذیرفت که انگیزه ها و محرک های شما خوبند و اعتمادشان را به شما حفظ خواهند کرد حتی اگر موقعیت هایی پدید آید که ایمان آنان به شما بواقع توجیه پذیر نباشد. هیچ چیز را به بخت وانگذارید (یک رهبر خوب به یاد می آورد آنان را که به خود یاری می دهند یاری می رساند) همه ی ما هنگامی که با هر گونه ناکامی رویارو می شویم گرایش به آن داریم تا تقصیر را به گردن بخت به بگذاریم این همیشه چنین بوده است همانگونه که مثلثایی هم وجود دارد که پیروزی یا شکست را به سرنوشت شوم نسبت می دهند. اوضاع واحوال برای رهبر روزگار کنونی چندان متفاوت نیست بازرگانان به عنوان یک نمونه گرایش به آن دارند که سودآوری را به نوعی از بخت و اقبال وابسته سازند در حالی که ای موضوع تا میزانی درست است ولی من بر این باورم که اگر شما نگرشی مناسب

نسبت به کسب و کار اتخاذ کنید و شرکت خود را به شیوه ای مناسب اداره کنید و کوشش لازم در آن بکار گیرید آنگاه آن کسب و کار در حالی رشد می کند سرچشمه سودی پایدار خواهد بود بدون آنکه به پستی و بلندی های سرنوشت مربوط باشد. و لازم بذکر است پیش از آنکه کارها را به تقدیر واگذاریم ما خود باید آنچه را که از دست ما انسانها بر می آید به انجام برسانیم به عنوان یک رهبر شما نمی توانید تنها آرام بنشینید و کارها را به دست بخت رها کنید. زمان عقب نشینی را بدانید (یک رهبر به یاد می سپارد که زمانی برای پیشرفت وزمانی برای عقب کشیدن مناسب است) بنیانهای ژاپن امروزین بیش از یکصدسال پیش در زمان (بازیافت می جی) نهاده شده اند در راه متمرکز کردن قدرت در دست امپراتور بسیاری از مردم جان باختند ولی شگفتی انگیز می بود اگر برخاستن ژاپن به عنوان یک ملت امروزین با نوعی از تعارض و جان بازی همراه نمی شد. به راستی این انتقال در اوضاع و احوالی که وجود داشت به نسبت آرام صورت گرفت اگر این آرامش نبود ملت می توانست به دو دسته تقسیم شود و جنگی داخلی پدید آید. بیم آن نیز بود که ژاپن امکان داشت به صورت یک مستعمره ی غرب در آید. در میان بسیاری از دگر گونیهای به یاد ماندنی که در آن رخ دادند. یکی از برجسته ترین ها بازگشت زمین، قدرت و اختیار مردم به دست امپراتور بود که برای زمانی پس دراز به گونه ای استوار در چنگ شوگونی بود در کل انتقال قدرت اجرایی و انتقال از فنودالسم به مردم سالاری به طور کامل صلح امیز به انجام رسید. که این در تاریخ جهان بسیار نامعمول بود. اصولی رفتار کردن (یک رهبر ثابت قدم همواره احترام دیگران را بر می انگیزد) این سخن در قلمرو کسب و کار و سیاست نیز درست است. کسب و کار اغلب به صورت یک بازی راهبردی شناخته می شود که در آن پاره ای از تدبیرهای نظامی ضرورت دارد ولی در چنین اوضاعی شما نمی توانید به هنگام ضرورت چنین تدبیرهایی را بکار گیرید و همچنین ناتوان خواهید بود که با همکاران بازرگانی خود یک پیوند مبتنی بر تفاهم واقعی برقرار کنید. اگر شما بکلی با تدبیرهای نظامی و نیرنگ کار کنید نخواهید توانست در لاند مدت در میان گروه همکاران خود اعتماد را برپورانید. این سخن درباره ی سیاست هم درست است سرانجام شما نیاز به توضیح صادقانه ی امور دارید. اگر شما به چاپلوسی مردم پردازید و به ایشان تنها چیزهایی را بگویید که میل به شنیدن آنها دارند می توانید به طور موقت شهرت و محبوبیت ب هدست آورید ولی نخواهید توانست در زمانی که مردم بیشترین نیاز را به کمک دارند به آنان یاری بدهید. قدرت ترغیب (یک رهبر خوب باید بداند چگونه مردم را به هدف خویش دلبسته کند) به عنوان یک رهبر هرگاه کار بزرگی را آغاز می کنید به طور طبیعی شما باید گروه بزرگی از مردم را بکار گیرید و آنان را بر انگیزید بسیار ضروری است که این افراد با شیوه ی تفکر شما همراه گردند و با شما موافقت کنند. برای ترغیب مردم به پذیرش راهی که در پیش دارید اگر این اصول درست نباشد بر انگیختن مردم را بسیار دشوار خواهید یافت حتی اگر اندیشه یا طرح شما بسیار خوب باشد ب ضرورت نباید انتظار داشت مردم آن را خواهند پذیرفت و با شما صددرصد همراهی خواهند کرد اگر شما شیفته ی اندیشه های خود شوید و کوشش کنید تا آرای خود را بر آنان تحمیل کنید به جای آنکه ایشان را بر انگیزید و راغب سازید به نتیجه های معکوس دست خواهید یافت و آنان به مخالفت با شما خواهند پرداخت. رهبری که از قدرت ترغیب بی بهره باشد در راهبری و بر انگیختن آنانی که زیر فرمایش هستند درس آموزنده برای همه ی مردمان است. در ننگ نکنید: (یک رهبر باید در زمان بحران بی درنگ به عمل پردازد) از دیر باز گفته شده است که عمل سریع راز جنگیدن است گفته ی دیگر چنین است آن که نخست آید نخست پذیرایی می شود در بعضی از حالات سرعت در بهره گرفتن از یک امتیاز آنی زود گذر تفاوت میان پیروزی و شکست را پدید می آورد درنگ کردن فرصت را بر باد می دهد برای یک رهبر نظامی قاطعیت و عمل سریع حیاتی به شمار می آیند. ای نسخه درباره ی اداره کردن یک کشور یا شرکت همان قدر درست است که درباره ی دنبال کردن جنگ صادق است هم در سیاست هم در کسب و کار موقعیتهای می توانند در هر دقیقه بطور کامل دگرگون شوند یک روز تاخیر می تواند به یک سال تاخیر بینجامد یک رهبر نباید هرگز تصمیم گیری یا به اجرا گذاشتن تصمیمها را به تاخیر اندازد. البته برخی از امور را باید با احتیاط بسیار اداره کرد و نیاز به آن دارد که پیش از هر گونه تصمیم گیری بررسی

و مشاوره دقیقی درباره ی آن صورت گیرد. ولی بکلی ضروری است که یک رهبر بتواند در زمان بحران تصمیم گیری کرده و به سرعت عمل کند. در قلب کارها جای داشتن (یک رهبر باید در ستاد مرکزی استقرار یابد و اجازه دهد زیر دستانش در مناطق اجرایی به سرپرستی پردازد) در برخی موقعیتها فرمانده باید ابتکار عمل را در دست گیرد و در خط مقدم جبهه بجنگد با این همه به عنوان یک دستور کلی گمان دارم کارها بهتر و با سرعت بیشتر پیش خواهد رفت اگر رهبر در جای خود بماند و وزیر دستانش را برای پرداختن به امور بیرونی روانه کند گفته می شود که رهبر بزرگ چین ((ماوتسونگ)) تنها یک بار در جوانی به بیرون از چین سفر کرد و پس از آن هرگز چین را ترک نکرد این نخست وزیر چین چوانلای و وزیرانش بودند که از سوی ملت چین به خارج سفر می کردند. این روزها ما از همه گونه وسایل راحتی جدید برخورداریم. رئیس یک شرکت می تواند در دفتر مرکزی خود بماند. و در همان حال با شرکتهای تابعه و شعبهای خود در سراسر جهان در تماس باشد یک رهبر باید آماده باشد تا در زمان بحران به منطقه برود ولی به طور کلی او باید در محل کار خود بماند و اجازه دهد زیر دستان کارهای خارجی را سرپرستی و هدایت کنند. فرمان آتش (یک رهبر باید همواره سررشته ی کارها را در دست داشته باشد) بر پایه ی تعریفی که از یک رهبر می شود او باید همواره مستقل و آزاد باشد و از خط جبهه نیروهای خود را هدایت کند شما باید اطمینان پیدا کنید که پیش از گوش دادن به سخن و اندرز دیگران یا بهره گرفتن از قدرتهای راز آمیز اختیار کامل موقعیت را در دست داشته باشید تنها در آن وضع می توانید این پشتیبانها را به بهترین صورت به سود خود بگردانید. به یاد داشته باشید که اگر طرحی از خود نداشته باشید و در کل به اندیشه ی دیگران و به قدرتهای راز آمیز تکیه کنید آنگاه شما دیگر یک رهبر به شمار نمی آید. خیر و مصلحت بزرگ تر (یک رهبر باید فراسوی تفاوت آرای کوچک بیندیشد) اگر نیروهای امپراتوری تنها در اندیشه ی تثبیت قدرت خویش بودند. و اگر جنگ به صورت واقع پیش می آمد پیش بینی نتیجه ی آن نا معلوم بود به عنوان یک رهبر شما باید از دل مشغولی به سودهای نزدیک و جزئیات کوچک پرهیز کنید و به جای آن به چشم اندازی بلند و گسترده دست یابید هرگز از پرسیدن این پرسش که موضوعهای مهم کدامند خودداری نکنید و همواره بر آن باشید که کار درست را انجام دهید بکشید تا کل موقعیت را در چشم انداز خود قرار دهید و آماده باشید برای خیر و مصلحت عمومی از اختلافهای کوچک چشم پوشید. یافتن مرد شایسته برای کار (یک رهبر در امور مربوط به کارکنان باید واقع بین باشد) مردم دارای استعدادها و تواناییهای متفاوتند هنگامی که به فردی کار درست و سزاوار وی داده می شود فرصت آن فراهم می آید تا وی تواناییهای ویژه ی خود را به بهترین کاربرد بگذارد چنین سیاستی بیشترین بهره را از فرد می گیرد و او را شادمان می سازد ولی این همه ی سودمندیهای آن نیست هنگامی که یک فرد در کارشایسته خود قرار می گیرد وظیفه های خود را کارآمد تر به انجام می رساند این به نوبه ی خود به دیگران یاری می دهد تا کارشان را بهتر انجام دهند و کارآرایی همه ی سازمان را بالا ببرند یک رهبر باید به دقت تواناییهای طبیعی هر عضو سازمان خود را بررسی کند وزیر نظر بگیرد و باید همواره دقیق باشد یک میخ گرد را در سوراخ گرد قرار دهد افزوده بر آن هر رهبری باید همواره از خود پرسش کند که آیا خود وی مرد شایسته ای برای آن کار است یا کس دیگری دارای شایستگی بیشتر از وی می باشد یک سرباز پیاده در کاری نامتناسب با ضعف کاردانش زیان بسیاری نخواهد برد ولی اگر امیری در شغل نامتناسب قرار داده شود می تواند شکست همه ی لشکر را فراهم آورد یک رهبر باید همواره اطمینان پیدا کند که او و زیر دستانش مردمی برازنده برالی شغلی هستند که در اختیار دارند.

امام علی ابن موسی الرضا

(ع) منادی توحید و امامت

نوشته: محمد جواد معینی - احمد ترابی خلاصه کتاب: تلخیص: سید مهدی شعبانی اول - سینا بذرافشان - تاریخ نگاران و محققان مسلمان در تعیین زمان ولادت آن امام همام گوناگون سخن گفته اند. مورخان و محدثان مشهور از آن جمله مرحوم کلینی، شیخ

مفید، شیخ طوسی و شیخ طبرسی بر این عقیده اند که علی ابن موسی الرضا به سال ۱۴۸ هجری قمری تولد یافته است و براین اساس سال ولادت آن گرامی همزمان با سال رحلت جد بزرگوارشان امام صادق بوده است. آستان قدس رضوی، بنیاد پژوهشهای اسلامی گروه تاریخ امام علی بن موسی الرضا (علیه السلام) منادی توحید و امامت / پژوهش گروه تاریخ اسلام نگارش: محمد جواد معینی، احمد ترابی - مشهد: آستان قدس رضوی بنیاد پژوهشهای اسلامی ۱۳۷۶ چاپ: چاپخانه روزنامه قدس فهرست مطالب - اجمالی از زندگی نامه امام رضا (علیه السلام) - امامت امام رضا (علیه السلام) - شخصیت معنوی امام رضا (علیه السلام) - شخصیت اخلاقی امام رضا (علیه السلام) - زندگانی سیاسی امام رضا (علیه السلام) - خط مش امام رضا (علیه السلام) در برار حکومت ها - سفر تاریخی امام رضا (علیه السلام) از مدینه به مرو - عهدنامه و ولایتعهدی - شهادت امام رضا (علیه السلام) (اجمالی از زندگانی امام رضا (علیه السلام) - ولادت امام رضا (علیه السلام) - نام، لقب و کنیه امام رضا (علیه السلام) - چگونگی نامگذاری امام (علیه السلام) به لقب رضا - تصریح روایات به لقب رضا (علیه السلام) - تبار والای امام رضا (علیه السلام) - همسر امام رضا (علیه السلام) - فرزندان امام رضا (علیه السلام) - فرزندان منسوب به امام رضا (علیه السلام) (امامت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) - در آینه روایات - پیدایش واقفیه شخصیت معنوی امام رضا (علیه السلام) (شخصیت اخلاقی امام رضا (علیه السلام) - عطر اخلاق امام رضا (علیه السلام) در نسیم شعر شاعران - اخلاق امام رضا (علیه السلام) در بیان روایات شخصیت امام رضا (علیه السلام) - مناظرات امام رضا (علیه السلام) - آگاهی امام رضا (علیه السلام) به زبان های مختلف - اعترافات مخالفان به برتری علمی امام رضا (علیه السلام) - پشیمانی مأمون از تشکیل محافل علمی زندگانی سیاسی امام رضا (علیه السلام) - هارون نگران آینده - مرگ هارون و پیامدهای آن - سرنوشت امین - زمامداری مأمون - ویژگی های مأمون - مأمون و دشواری های حکومت - افسانه تشیع مأمون - اعتراف مأمون به مناقب امام علی (علیه السلام) - ردّ فدک - نقدی بر افسانه تشیع مأمون - موضعگیری دوگانه - مأمون و مذهب اعتزال - اندیشه خلق قرآنی - مأمون و دیانت سیاسی خط مشی امام رضا (علیه السلام) در برابر حکومت ها - امام (علیه السلام) در عصر هارون سفر تاریخی امام رضا (علیه السلام) از مدینه به مرو - وداع با مرقد پیامبر (ص) - خط سیر هجرت امام (علیه السلام) - جلوگیری از ورود امام (علیه السلام) به کوفه - ورود امام (علیه السلام) به بصره - ورود امام (علیه السلام) به قم - ورود امام (علیه السلام) به نیشابور - عزیمت امام (علیه السلام) از نیشابور - حدیث سلسله الذهب - با امام (علیه السلام) در ادامه سفر - ورود امام (علیه السلام) به طوس - ورود امام (علیه السلام) به سرخس - نقد و بررسی - ورود به مرو - نخستین گام و نخستین پیشنهاد - بزرگترین تزویر سیاسی - چند پرسش - شخصیت اخلاقی و دینی مأمون - تناقض در رفتار و گفتار - در جستجوی گذرگاهی از متن تنگناها - بنیاد حکومت، شمشیری دو لبه - امام (علیه السلام) کدام لبه شمشیر را می پذیرد؟ - اصرار مأمون و انکار امام (علیه السلام) - طرح ولایتعهدی زایدۀ کدام اندیشه؟ - طرح ولایتعهدی، دومین گام - اهداف مأمون از تحمیل ولایتعهدی - امام (علیه السلام) ناگزیر از انتخاب - انتخاب امام (علیه السلام) از دیدگاه عامه - مبانی و خط مشی سیاسی امام (علیه السلام) - پیوستگی پیشوای دینی و رهبری سیاسی - نهال دین، مستلزم رهبری دینی - انکار رهبری غیر دینی و سلسله های ظالمانه - مبارزه با مستکبران و ظالمان - تصحیح بنیادهای تحقیقی در جهت اصلاحات اجتماعی - امام (علیه السلام) در برار سخت ترین انتخاب - فلسفه پذیرشی ولایتعهدی از دیدگاه های مختلف - اجلاس ولایتعهدی - سخنان امام (علیه السلام) در اجلاس - عهدنامه ولایتعهدی - نوشته منسوب به امام (علیه السلام) - تحلیل بر عهدنامه ولایتعهدی - حاشیه نویسی امام بر عهدنامه - تدبیر امام (علیه السلام) در برابر دسیسه ها - برگزاری راز عید بر شیوه پیامبر (ص) - مأمون در گرداب دسیسه های خویش - مأمون و تغییر خط مشی سیاسیه شهادت امام رضا (علیه السلام) - شهادت امام (علیه السلام) - مأمون، عامل اصلی - شهادت امام (علیه السلام) در بیان روایات - زمان شهادت امام

(علیه السلام) - مکان شهادت و مرقد امام (علیه السلام) اجمالی از زندگانی امام رضا (ع) (ولادت امام علی ابن موسی الرضا (ع) تاریخ نگاران و محققان مسلمان در تعیین زمان ولادت آن امام همام گوناگون سخن گفته اند. مورخان و محدثان مشهور از آن جمله مرحوم کلینی، شیخ مفید، شیخ طوسی و شیخ طبرسی بر این عقیده اند که علی ابن موسی الرضا به سال ۱۴۸ هجری قمری تولد یافته است و براین اساس سال ولادت آن گرامی همزمان با سال رحلت جد بزرگوارشان امام صادق بوده است. نام، لقب و کنیه امام (ع) نام شریف وی، علی لقب مشهورش، رضا و کنیه معروفش، ابوالحسن است. برای امام رضا (ع) لقبها و کنیه های دیگری نیز نقل کرده اند. علامه مجلسی می نویسد: کنیه حضرت در میان مردم، ابوالحسن و در میان خواص، ابو علی بوده است. چگونگی نامگذاری امام به لقب رضا (ع) برخی از مورخان لقب رضا را گزیده مامون برای آن امام می دانند و معتقدند در پی پذیرش ولایتعهدی، امام رضا (ع) از سوی مامون به این لقب، ملقب شده است در حالیکه لقبهای اهل بیت از قبل بوسیله پیامبر و چه بسا از طریق فرشته وحی تعیین شده اند. تصریح روایات به لقب رضا (ع) مرحوم صدوق از سلیمان بن ابی حفص مروزی نقل می کند که موسی بن جعفر (ع) فرزندش را به این نام (رضا) می خواند و توصیه می فرمود: شما نیز او را به این نام بخوانید. تبار والای امام (ع) پدر بزرگوار حضرت رضا (ع) امام موسی بن جعفر هفتمین امام شیعیان است و مادر بزرگوارشان تکتم است و پس از ولادت امام رضا (ع) طاهره نام گرفت. همسر امام رضا (ع) امام رضا (ع) دارای کنیزانی چند بوده است از جمله کنیزان حضرت، سبیکه مادر امام جواد (ع) می باشد که پیامبر از این بانوی مکره به نیکی یاد کرده است. مامون نیز با انگیزه خاص سیاسی دخترش ام حبیبه را به ازدواج امام در آورد اما ام حبیبه به خانه امام راه نیافت و شواهد حکایت از آن دارد که وی همچنان دوشیزه باقی ماند. فرزندان امام رضا (ع) حنان بن سدیر می گوید: به حضرت رضا عرض کردم: آیا ممکن است امامی بدون فرزند و جانشین باشد؟ امام فرمود: خیر و بدان که برای من جز یک فرزند نخواهد بود لکن خداوند از او ذریه فراوانی بوجود خواهد آورد. فرزندان منسوب به امام رضا (ع) در کتابها و منابع گوناگون تاریخی، از زیارتگاههایی در قوچان، مرو و قزوین، نامبرده شده که هر کدام را به فرزندان امام منسوب داده اند، در مورد قوچان مدرک قابل استنادی در دست نیست و کسانی که از مرو نام برده اند به سخن ابن شهر آشوب، استناد کرده اند که خود به اشاره کوتاه بسنده کرده و از خصوصیات این آرامگاه و فرد مدفون در آن سخنی نگفته است. بنابر این تنها مورد قابل تامل آرامگاه موجود در قزوین است، قدیمیترین ماخذی که از این بقعه یاد کرده است کتاب تاریخ قزوین و فضایل آن است که این کتاب اکنون در دسترس نیست ولی از آن نقل شده است: این آرامگاه را به حسین بن موسی، برادر حضرت امام رضا (ع) منسوب داده اند. امامت علی ابن موسی الرضا (ع) پس از موسی بن جعفر (ع) میان شیعیان آن حضرت پراکندگی و اختلاف نظر پدید آمد و در قبال معتقدان به امامت علی بن موسی (ع) جریان دیگری تحت عنوان واقفیه شکل گرفت که خط امامت را به امام موسی بن جعفر (ع) پایان یافته می دانست و بدین سان اثبات امامت علی بن موسی (ع) و تداوم خط ولایت، از اهمیت خاصی برخوردار گشت. در آینه روایات اکنون به روایتی در این زمینه اشاره خواهیم کرد، امام موسی بن جعفر (ع) در موارد بسیار و به مناسبتهای گوناگون به شناساندن امام بعد از خود، پرداخته است. داود بن کثیر رقی میگوید به موسی بن جعفر (ع) گفتم: من اکنون پیر شده ام و آن نیروی گذشته را ندارم، چه بسا نتوانم مثل گذشته به دیدار شما نایل آیم، از امام پس از خود مرا آگاه کنید، امام در پاسخ فرمود: امام پس از من فرزندم علی است. علامه مجلسی در فصل دلایل امامت امام رضا چهل و هشت روایت را نقل کرده است که امام کاظم (ع) فرزند خویش علی بن موسی الرضا (ع) را بعنوان وصی و جانشین بعد از خود معرفی کرده است. پیدایش واقفیهها وجود روایاتی که اشاره شد و علی رغم آشکار شدن نشانه های امامت در سیره و سیمای امام رضا بعضی امامت حضرت را نپذیرفتند و به عقیده وقف قایل شدند و اعتقاد یافتند که موسی بن جعفر قائم به امت بوده و همچنان در قید حیات بسر میبرد این افراد به واقفه یا واقفیه شهرت یافتند. انگیزه های پنهان رهبران واقفیه و طراحان این طرز فکر و اندیشه در زمان حیات امام هفتم از کار گزاران بوده و خزانه داری اموال را بر عهده داشتند و

هنگام رحلت امام سرمایه بسیاری نزد آنان بود. امام کاظم همه امور را برای دوران پس از حیات خود به فرزندشان علی بن موسی الرضا تفویض کرده بود ولی خزانه داران چاره ای اندیشیدند تا از واگذاری اموال بر جا مانده به ولی امر یعنی امام رضا خودداری کنند از این رو چنین وانمود کردند که موسی بن جعفر قائم آل محمد است و همچنان زنده می باشد و آنان همچنان نمایندگان اویند. نکته جالب توجه این است که ارتحال هفتمین امام در شمار روشنترین رخدادهای تاریخ امامان است بویژه آن دستگاه خلافت چند روز جسد امام را کنار پل بغداد به نمایش گذارد و از بزرگان قوم نیز گواه گرفت که حضرت به مرگ طبیعی از دنیا رفته است. شخصیت معنوی امام رضا (ع) بررسی هر یک از ابعاد معنوی، علمی، اجتماعی و اخلاقی شخصیت علی بن موسی اهمیت خاص خود را دارست. چه بسا گروهی شیفته جنبه علمی و مناظرات و مباحثات آن حضرت باشند و در شناختن و نمایاندن چهره علمی آن امام همام فروتنی داشته باشند. آنچه از جلوه های عبودیت و بندگی آن حضرت در آینه اخبار و نقلهای تاریخی به یاد مانده در بیان فهرست گونه زیر می توان شاهد آن بود:- بسیاری از روزها را روزه داشت بویژه روزهای اول، نیمه و آخر هر ماه - قرآن بسیار تلاوت میکرد و انس امام با قرآن چنان بود که جز از قرآن نمی گفت. - به نماز اول وقت اهتمام داشت. - همواره ذکر خدا را بر زبان داشت. شخصیت اخلاقی امام رضا (ع) می دانیم که پیامبر اکرم (ص) در اخلاق نمونه بود، تا جایی که خدایش در مقام ستایش پیامبر (ص) او را به خلق نیکو و عظیمش یاد کرده، رمز موفقیت او را نیز اخلاق ارزنده وی می داند. امامان (ع) نیز تجلی اخلاق پیامبر (ص) بودند، به گونه ای که هر کس آنان را می دید، بی اختیار به یاد رسول اکرم (ص) می افتاد. حضرت رضا (ع) نیز در زندگی فردی و اجتماعی چنین بود که خلق والای پیامبر (ص) را حکایت می کرد. ابراهیم بن عباس که از دیر زمان محضر امام را درک کرده و از آن منبع فیض الهی، بهره ها برده بود، در باره روش اخلاقی امام (ع) می گوید: هیچگاه ندیدم که حضرت، با سخن خود کسی را مورد اهانت و آزاد قرار دهد و یا آن که کلام کسی را قبل از آنکه سخن او پایان یابد، قطع کند. نیاز نیازمندان را بر آورده می ساخت، هرگز در حضور دیگران به چیزی تکیه نمی داد، پای خود را نزد کسی دراز نمی کرد، با خدمتکاران به نرمی سخن می گفت، در جمع، با صدای بلند نمی خندید و در حضور دیگران آب دهان را بیرون نمی انداخت. ابن ابی عباد، وزیر مامون، شیوه زندگی امام (ع) را چنین یاد آورده است: حضرت علی بن موسی (ع) در تابستان روی حصیر می نشست و فرش او در زمستان نوعی پلاس بود، دور از چشم مردم جامه خشن می پوشید و هنگام رویارویی با مردم، لباس معمولی می پوشید تا خودنمایی به زهد، تلقی نشود. عطر اخلاق امام (ع) در نسیم شعر شاعران ابو نواس، از ادیبان و شعرای معروف عصر امام رضا (ع) در پاسخ کسانی که از او خواست بودند که در مدح و شخصیت والای امام علی بن موسی الرضا (ع) شعری بسراید چنین گفت: سوگند به خدا که بزرگی او مانع این کار شده است. چگونه کسی چون من، درباره شخصیتی چون او مدح تواند کرد. آنگاه چنین سرود: از من نخواهید او را بستایم، مرا توان آن نیست تا از کسی که جبرئیل خدمتگزار آستان پدر اوست مدح گویم. شخصیت علمی امام رضا (ع) امام هشتم (ع)، چونان نیاکان وارسته اش، از مقام علمی والایی برخوردار بود، تا آنجا که وی را عالم آل محمد لقب داده اند. با توجه به اینکه در میان ائمه، امام باقر (ع) و امام صادق (ع) مجال بیشتری برای تشکیل محافل علمی و نشر علوم اهل بیت (ع) پیدا کردند، و با این حال امام رضا (ع) که در این زمینه مجال کمتری یافت، عنوان عالم آل محمد را دریافت کرده است، می توان این گمان را درست دانست که مناظرات و مباحثات علمی و اعتقادی آن حضرت از چنان اهمیت و امتیازی برخوردار بوده است که بعنوان عالم خاندان رسالت شناخته شود. مناظرات امام (ع) دستگاه خلافت عباسی، با اهدافی خاص، از اندیشه وران مذاهب و فرقه های گوناگون، دعوت می کرد و آنان را رو در روی امام قرار می داد، که در پس این تلاشها، اهدافی سیاسی داشت و چه بسا بی میل نبود که در این نشستها، برای یکبار هم که شده امام از پاسخگویی به پرسشها عاجز بماند. ابراهیم بن عباس، که از حاضران و ناظران اینگونه جلسات بوده می گوید: حضرت هیچ مسئله ای را بدون پاسخ نمی گذاشت. در علم و دانش کسی را داناتر از او سراغ ندارم. آنچه مامون مطرح می ساخت پاسخ کامل آن را دریافت می کرد و

آنچه حضرت می فرمود، مستند به قرآن بود. آگاهی امام (ع) از ادیان و مکاتب امام علاوه بر اینکه برای پرسشهای مختلف عالمان ادیان و مکاتب، پاسخی درخور داشت، بر مبنای اعتقادی شخص مخاطب سخن می گفت و استدلال می کرد، امام با اهل تورات، به توراتشان، با رهروان انجیل، بر مبنای انجیل و با حاملان زبور، به زبور و... سرانجام با هر فرقه و گروهی با مبنای خود آنان سخن گفته، به روش خودشان استدلال می نمود. آگاهی امام (ع) به زبانهای مختلف امام در مجامع علمی به هنگام مناظره و یا در نشستهای معمولی در پاسخگویی به اشخاصی که از بلاد دیگر، حضور ایشان شرفیاب می شدند، با زبان متداول و رسمی مخاطب با وی به گفتگو می پرداختند. اعتراف مخالفان به برتری علمی امام (ع) در هیچ یک از جلسات بحث و گفتگو که مامون تشکیل داده و اهداف خاصی را دنبال می کرد به نتیجه دلخواه دست نیافت و ناگزیر به اعتراف و خضوع در برابر عظمت علمی امام شد. وجود چنین اعترافاتی در تاریخ شایان تأمل است. در نقلی آمده است که مامون مسائلی چند از امام پرسید و آنگاه که پاسخ همه آنها را بدرستی، یافت چنین گفت: خدا مرا بعد از تو زنده ندارد. به خدا سوگند، دانش صحیح، جز نزد خاندان پیامبر (ص) یافت نمی شود و برآستی دانش پدرانت را به ارث برده ای و همه علوم نیاکانت در تو گرد آمده است. پشیمانی مامون از تشکیل محافل علمی مامون خود در تشکیل محافل علمی و مناظرات دانشمندان با امام اصرار داشت، ولی از فراخوانی امام به مناظرات، سخت پشیمان و پیش بینی امام در مورد وی تحقق یافت. علت پشیمانی نیر روشن است. مامون با انگیزه صحیح و دانش دوستانه به این اقدام دست زده بود. وی اهدافی چون تحقیر امام و شخصیت علمی او، سرگرم ساختن جامعه به اینگونه جلسات و تحت الشعاع قرار دادن امور سیاسی و... را دنبال می کرد و چون خود را در رسیدن به آن هدفها ناکام یافت سخت پشیمان شد، تا جایی که برخی، همین رخدادها را زمینه ساز شهان آن حضرت دانسته اند. زندگانی سیاسی امام رضا (ع) امام در عصر امامت خویش، با خلفایی چند از عباسیان، معاصر بوده اند هر چند، تنها در دوران زمامداری مامون، شرایط دشواری پدید آمد که امام را به موضعگیری واداشت. مدت ده سال از امامت هشتمین امام با دوران خلافت هارون مقارن بود و در آن دوره ده ساله، هارون به دلیل بحرانهایی که حکومت با آن روبرو بود، هیچگاه خود را رویاروی امام قرار نداد. هارون، نگران آینده هارون در سالهای پایانی عمر خود در سال ۱۷۵ هجری قمری فرزندش محمد امین را که هنوز بیش از ۵ سال از عمرش نگذشته بود، برای جانشینی پس از خود معرفی کرد. هفت سال بعد در سال ۱۸۲ هجری قمری با معرفی عبدالله مامون به جانشینی امین در تثبیت حکومت عباسی کوشید هارون در سال ۱۸۶ هجری قمری به همراه فرزندانش، امین، مامون و موتمن عازم حج شد در آنجا عهد نامه ای را در حضور شخصیتها و رجال سیاسی، قضایی، نظامی و... به امضای دو فرزندش امین و مامون رساند و نسخه ای از آن را درون کعبه آویخت. در این قرارداد، ضمن معرفی فرزندانش برای اداره دستگاه خلافت، یکی پس از دیگری، از آنان پیمان گرفت که نقض عهد نکنند آنگاه هارون دستور داد تا متن را برای حاضران در موسم حج بخوانند تا پس از بازگشت حاجیان موضوع جانشینی امین و مامون میان همه مردم منتشر شود. مرگ هارون و پیامدهای آن هارون در سال ۱۹۳ هجری قمری در طوس درگذشت و دیری نپایید که میان دو برادر و با هدایت دستهای پنهان نزاع بر سر قدرت در گرفت. سرنوشت مامون فرمانده سپاه مامون در لشکرکشی ناباورانه لشکر امین را شکست داده و وی را دستگیر کرد و در حادثه حمله جند مرد مسلح با ضرباتی چند امین را از پای درآورد و بدین ترتیب طومار زندگی امین برچیده شد و این آغازی بود برای سلطه حکومت مامون بر بغداد و دیگر بلاد اسلامی. زمامداری مامون در پانزدهم ربیع الاول سال ۱۷۰ هجری قمری از مادری بنام مراجل که یکی از کنیزان هارون بود متولد شد. او در دوران خلافت برادرش امین بر بخش شرقی خطه اسلامی حکومت می کرد که پس از کشته شدن امین زمامداری گسترده اول در سال ۱۹۸ هجری قمری آغاز شد. بدین سان اگر دوران سلطه او بر شرق بلاد اسلامی آن روز را نیز به شمار آوریم بیش از بیست سال بر مسند خلافت تکیه زده بود. ویژگیهای مامون وی هفتمین خلیفه عباسی و به گفته سیوطی دارای ویژگیهایی چون: دوراندیشی، اراده استوار، بردباری، دانش، زیرکی، بزرگی، شجاعت و جوانمردی بر تمام خلفای عباسی برتری

داشت. به گفته امین مصری: مامون در عین حال که در مجالس عیش و نوش شرکت می‌جست، به کتاب و فلسفه و بحث و جدل و مناظره علمی و مباحث فقهی و ... علاقه شدید داشت. مامون و دشواریهای حکومت مسئله‌ای که باید بدان توجه شود جلب بیعت مردم است مردمی که عموماً از بیعت با وی گریزانند مامون نتوانست بیعت مردم بغداد و کوفه و نیز جلب نظر اهل مدینه، مکه و بصره نتوانست کسب کند زیرا اهل بلاد اسلامی اگر از شیعیان و علویان بودند اصولاً با خاندان عباسی همساز نبودند و اگر هم از عباسیان بودند قتل امین را جرم دانسته آن را قابل توجیه نمی‌دانستند. مسله دیگری که مامون را همواره نگران می‌داشت شخصیت برجسته و ممتاز و مورد توجه مردمی یعنی علی بن موسی الرضا بود. به هر حال مامون می‌بایست چاره‌ای بیاندیشد، از جمله راه حل‌های او که می‌توانست ذهن جامعه علمی را مشغول دارد و عوام را به تواضع بکشاند تشکیل جلسات و محافل علمی بود، اما این کار نیز بسنده نبود. طرح جدید مامون اظهار ارادت به خاندان نبوت بود، در حالی که هرگز بدان علاقه نداشت و معتقد بود خطی مشی صحیح همان است که معاویه آن را دنبال می‌کرد. افسانه تشیع مامون از جمله تدابیر مامون در جهت ایجاد فضای جدید سیاسی و برهم زدن معادلات پیشین و مبهم ساختن مسائل در نگاه توده مسلمانان اظهار تشیع و ارادت به اهل بیت بود اعتراف مامون به مناقب امام علی (ع) مامون در نامه‌ای که از مرو پس از جریان ولایتعهدی و در پاسخ نامه عباسیان به بغداد ارسال داشته برخی مناقب از حضرت علی بن ابیطالب را چنین بازگو کرده است: - حمایت و پشتیبانی از پیامبر (ص) در همه احوال - برتری او در شناخت قرآن و احکام الهی - ازدواج با فاطمه (س) دخت گرامی پیامبر (ص) - نزول آیتی از قرآن در شان او و خانواده اش - حضور او همراه پیامبر (ص) در دخدادهایی چون مباحله و ... رد فدک نوع برخورد مامون با علویان و بازگردان فدک به فرزندان فاطمه (س) و تفویض ولایتعهدی به امام رضا (ع) هیچیک در عصر زمامداران اموی و عباسی سابقه نداشته و متاسفانه داستان تشیع مامون را در ذهن ساده ناآگاهان قوت بخشیده است. یعقوبی در خصوص رد فدک می‌نویسد: مامون دستور داد تا اجلاسی با حضور فقیهان تشکیل شود وی پس از اثبات حقانیت فرزندان فاطمه سندی نوشت و فدک را به این خاندان بازگردانید نقدی بر افسانه تشیع مامون یکی از اعترافات صریح مامون به برتری علی بن ابی طالب بود مسئله افضل بودن امیر مومنان علی (ع) در ابعاد مختلف امری است که نزد شیعه و سنی قطعی و مسلم است حتی خلفا در مواقعی صریحاً به این امر اعتراف داشتند و این اعتراف دلیل بر تشیع آنان نمی‌تواند باشد. موضعگیری دوگانه بسیار اتفاق افتاده بود که مامون در مورد افرادی چون: هرثمه، فضل بن سهل، علی بن موسی الرضا (ع)، موضعگیری متفاوتی داشته است روزی مورد حب خلیفه و زمانی مبعوض او بوده اند و این دوستیها و دشمنیها چندان پایدار نبوده، بلکه به موقعیت حکومتی و شرایط سیاسی اجتماعی خلیفه بستگی داشته است. مامون و مذهب اعتزال بعضی از مورخان و تحلیلگران تاریخ بر این باورند که مامون مذهب اعتزال را پذیرفته و بدان معتقد بوده است. دکتر رفاعی در این باره می‌نویسد: مامون مذهب اعتزال را از یحیی بن مبارک که مربی او بوده فرا گرفته است. مامون و دیانت سیاسی در یک جامعه دینی اظهار به دینداری شرط سیاست و حاکمیت است و مامون کسی نبود که این شرط را نداند و با نادیده گرفتن آن حکومتش را به خطر اندازد. با توجه به گستردگی سرزمین اسلامی آن روز از یک سو و نشر افکار و آرا از سوی دیگر مامون به این نتیجه رسیده است که باید چندگانه عمل کند او زمامداری با تدبیر و اندیشه بود که کوله باری از تجربه های تلخ و شیرین زمامداران قبل را نیز مورد نظر قرار داده بود بنابر این اظهارات اعتقادی وی نیز بیشتر جنبه سیاسی داشته و او بر اساس مصالح حکومتی سخن گفته و عمل کرده است نه بر اساس اصول اعتقادی و باورهای دینی. خط مشی امام رضا (ع) در برابر حکومتها بخشی از زندگی امام علی بن موسی (ع) مربوط به دوران قبل از امامت ایشان می‌شود که ۳۵ سال بوده است و در این مدت، حاکمانی چون منصور، مهدی، هادی و هارون که همه از خلفای عباسی بوده اند. حاکمیت داشته اند پس از شهادت امام موس بن جعفر (ع) و آغاز دوره امامت علی بن موسی (ع) آن امام بیست سال دیگر را شاهد حاکمتهای جور بوده اند از مدت ده سال در عصر خلافت هارون چهار سال در عهد پرفراز و نشیب خلافت امین و سرانجام ادامه آن با زمامداری مامون همراه گردید. امام در

عصر هارون آن بخش از زندگانی امام رضا (ع) که در عصر هارون سپری شد حلقه‌ای از حلقه‌های گذشته تاریخ امامت بوده که در آن موقعیت مبارزه علنی و رسمی برای امامان پدید نیامد و بیشتر فعالیت‌های شیعی و تلاش‌های عقیدتی و مبارزات سیاسی در نهان رهبری می‌شد. پس از شهادت موسی بن جعفر (ع) در زندان هارون در بیست و پنجم ماه رجب سال ۱۸۳ هجری قمری امام رضا (ع) همچنان شیوه مبارزاتی پدر بزرگوارش را پیشه ساخت و به ایفای صحیح رسالت امامت پرداخت. مامون برای مبارزه با خاندان آل علی روشی جز دیگر خلفای عباسی را برگزید او حل همه مشکلات و رفع موانع موجود را در اقدامی دیگر می‌دانست که برای انجام این مهم لازم بود امام رضا (ع) را از مدینه به مرو فراخواند و آنگاه تصمیمات از پیش تعیین شده را به مرحله اجرا گذارد. بنابراین سفر امام که بخش مهمی از زندگانی امام رضا را تشکیل می‌دهد سفر به میل امام نبود چه این که پس از انجام این هجرت و با گذشت زمان پرده از روی بسیاری حقایق برداشته شد و اهداف مامون از این فراخوانی روشن گردید. سفر تاریخ امام رضا (ع) از مدینه به مرو اسناد تاریخی، گویای اولین زمینه‌های سفر امام (ع) نیست و جزئیات بسیاری از مقدمات این هجرت رضوی، ناگفته مانده و در پرده ابهام قرار دارد، ولی با مطالعه اسناد موجود، این حقیقت مسلم است که از پیش مکاتباتی میان مرو و مدینه، صورت می‌گرفته است و بر سفر امام به سوی مرو، اصرار بوده و این سفر، در شرایطی خاص و تحت فشار دستگاه خلافت، انجام گرفته است. وداع با مرقد پیامبر (ص) وقتی که امام (ع) خود را از سفر به خراسان ناگزیر یافت، در جند نوبت کنار مرقد پیامبر (ص) آمد و با شکل وداع خود با قبر پیامبر (ص) ناخرسندی و نگرانی خویش را از این سفر آشکار ساخت، تا دیگران نیز بدانند که امام (ع) بر انجام این سفر، مجبور است. خط سیر هجرت امام (ع) قرائن و شواهد بسیاری حکایت از آن دارد که امام از طریق مدینه و معدن نقره، راهی بصره شده است و بعید می‌نماید که امام ابتدا به مکه رفته باشد و از آنجا به طرف بصره عزیمت کرده باشد. جلوگیری از ورود امام (ع) به کوفه خط سیر امام (ع) از مدینه به خراسان به گونه‌ای از پیش طراحی شده بود که از هرگونه عکس العمل احتمالی شیعیان و علویان به دور باشد. بر این اساس کاروان امام (ع) به دستور مامون، بدون این که وارد کوفه شود، با فاصله از کنار آن عبور کرد. ورود امام (ع) به بصره حضرت با گذر از قادسیه راه خود را ادامه داده پس از طی مسافتی، وارد بصره شد. آن گونه که از مدارک گوناگون و متعدد بر می‌آید شرایط حاکم بر بصره به نفع خلیفه بود. حضرت پس از بصره از راه خاکی و یا آبی وارد خوزستان شده و چند روزی در اهواز اقامت داشته‌اند. آثاری نیز تاکنون بر جای مانده است که یادآور عبور امام از آن دیار است. ورود امام (ع) به قم هر چند مشهور بر آنند که قم از جمله شهرهایی بوده است که بنابر سیاست مامون نمی‌بایست امام از آن عبور کند، ولی برخی معتقدند که امام (ع) از راه اراک یا از راه اصفهان، وارد قم شده است. ورود امام (ع) به نیشابور ورود امام (ع) به نیشابور مورد اتفاق همه تاریخ‌نگاران و محدثان است. این بخش از سفر امام (ع) را می‌توان پرشکوهترین مرحله هجرت امام و مظهر استقبال امت از امام دانست. عزیمت امام (ع) از نیشابور پس از چند روز اقامت در نیشابور، امام علی بن موسی (ع) در میان بدرقه بی سابقه مردم، نیشابور را به مقصد مرو ترک کرد. در میان بدرقه کنندگان بسیاری از علما و دانشمندان حضور داشتند. دو تن از حدیث شناسان مشهور به نام ابوزرعه رازی و محمد بن اسلم طوسی از حضرت درخواست کردند تا از نیاکان خود سخنی بیاد ماندنی نقل کند. حدیث سلسله الذهب امام (ع) در اجتماع عظیم مردم نیشابور به بیان حدیثی از اجداد خود پرداخت که به حدیث سلسله الذهب موسوم است که ایشان میفرمایند: پدر عبد صالح موسی بن جعفر (ع) از پدرش جعفر بن محمد و او از قول پدرش محمد بن علی و او از پدرش علی بن الحسین و او از قول پدرش حسین بن علی و او از پدرش علی بن ابی طالب نقل کرده‌اند که از پیامبر شنیده شده است و پیامبر از جبرئیل دریافت کرده است که خداوند فرموده است: من آن خدای یکتایی هستم که جز من خدایی نیست، پس تنها مرا پرستش کنید. هر کس از شما به اخلاص، یکتایی مرا گواهی دهد در دژ من جای خواهد گرفت و آن کس که در دژ من داخل شود از کیفر من ایمن خواهد بود. ورود امام (ع) به طوس آن گونه که از منابع مختلف به دست می‌آید، امام رضای پس از طی فاصله میان نیشابور و طوس

با گذر از روستاهایی چند به شهر تاریخی که درده فرسخی نیشابور آن روز، بوده است وارد شدند. ورود امام (ع) به سرخس امام رضا پس از گذر از طوس و سناباد به سوی سرخس رفتند. آنچه در باره سفر امام به سرخس شایان درنگ است، سخن بعضی راویان مبنی بر محبوس بوده حضرت رضا در آن شهر است. ورود امام (ع) به مرو سرانجام حضرت رضا (ع) پس از تحمل حدود چهار ماه سفر و گذر از مناطق مختلف، در نیمه اول سال ۲۰۱ هجری قمری وارد مرو، مرکز حکومت مامون شد. شرایط سیاسی و موقعیت جغرافیایی مرو به طور کلی خراسان بزرگترین بخش جغرافیایی ایران در طول تاریخ بوده است که از آن به خاور ایران یاد کرده اند. خراسان قدیم از وسعتی بیش از گستره امروزی آن برخوردار بوده است. نخستین گام و اولین پیشنهاد مامون از علی بن موسی (ع) برای یک سفر زیارتی یا سیاحتی دعوت نکرده بود، زیرا مرو نه مکه بود و نه مدینه و نه سرزمین آثار باستانی. سرانجام مامون در یکی از ملاقاتهایش با امام، نخستین گام اصلی خود را به سوی هدف برداشت و سخنی گفت که برای بسیاری از آنان که شنیدند حیرت انگیز بود. مامون گفت: ای فرزند رسول خدا نزد شما بخواهم، حکومت و خلافت را پذیرا شوید و زمامداری امت اسلامی را بر عهده گیرید. امام (ع) از پذیرفتن آن خودداری کردند. این درخواست خلیفه، چند نوبت دیگر نیز انجام شد، ولی نتیجه ای در برداشت. بزرگترین تزویر سیاسی موضوع طرح واگذاری حکومت یا ولایتعهدی را باید در راس همه تزویرها دانست. اگر کسی ادعا کند که طرح واگذاری حکومت و یا ولایتعهدی از سوی مامون، تزویرگرانه ترین اقدام سیاسی و حسابگرانه ترین حرکت حيله گرانه در تاریخ خلفای اموی و عباسی بوده است، شایان تأمل می باشد و مجال پذیرش دارد چرا که می توان با دلایل فراوان اثبات کرده که مامون هرگز در نظر نداشته دست از حکومت بردارد و قدرت و ریاست را ترک کند. بنابراین پیشنهاد واگذاری حکومت، حکایت از برنامه ای کاملاً حساب شده دارد، برنامه ای که هیچکس قبل از مامون، آن را به کار نبسته بود. شخصیت اخلاقی و دینی مامون مامون فردی زیرک و آشنا با مباحث دینی و اعتقادی بود و از بحث و گفتگو در باره مطالب علمی لذت می برد. ممکن است از نظر اخلاقی انسانی، مامون حرکتی گاه مثبت هم از خود نشان داده باشد، ولی برخی از اقدامهای وی، مانند کشتن برادر می تواند همه کارهای دیگر او را بیرنگ کند و پوسته ها را کارزند و ماهیت حقیقی او را بنمایاند. همین نکته نیز می تواند سر نهفته مامون را بر ملا سازد و شخصیت منفی اخلاقی و دینی او را بنمایاند. تناقض در رفتار و گفتار مامون پس از دستیابی به حکومت بی رقیب و پس از کشتن برادرش امین، به فکر تثبیت حکومت خود می افتد. امین، یک مشکل بود و از میان برداشته شد بود. اکنون می بایست با فرزندان فاطمه و اهل بیت پیامبر (ص) حساب حکومتش را تصفیه کند. مامون با زیرکی و اطلاعاتی که داشت، خوب می دانست که در متن قرآن از عترت پیامبر (ص) تمجید شده است و مومنان به محبت و مودت آنان فراخوانده شده اند. از این رو مامون شگفت ترین شگرد سیاسی را به کار گرفت و امام را به مرکز حکومت فراخواند و از او خواست تا حکومت را بر عهده گیرد. اگر مامون امام را برترین و شایسته ترین فرد می دانست، چگونه به خود اجازه داده بود تا با فرمان حکومتی و بر خلاف خواست و نظر امام، آن حضرت را از مدینه به مرو بکشانند؟ آیا معقول تر آن نبود که اگر بنای واگذاری حکومت دارد، خود به محضر امام شرفیاب شود و در مدینه، حکومت را پیش کش کند؟

راز بقای شرکت ها

نویسنده: اریه دو گاس - مترجم: دکتر علی پارسائیان

خلاصه کتاب - تلخیص: سید وحید هوشیار - دوره ی زندگی یک شرکت: در دنیای سازمانها، شرکتهای بازرگانی مانند کودک تازه متولد شده هستند. تاریخچه زندگی آنها گویای آن است که در دنیای غرب دوره ی فعالیت آنها به بیش از پانصد سال نمیرسد و این عدد درصد ناچیزی از دوره حیات تمدن بشری است. در این دوره ی کوتاه شرکت های مزبور، به سبب تولید ثروتهای مادی، شاهد موفقیت های چشمگیری بوده اند. در سالهای آینده نیز این شرکت ها بیش از پیش مورد نیاز خواهند بود،

زیرا موجب بالا رفتن سطح زندگی کشورهای در حال توسعه خواهند شد. روی گرداندن از سرمایه داری و روی آوردن به جامعه علمی: تئوری اصلی اقتصاد بیانگر این است که همیشه سه منبع اصلی ثروت وجود داشته است: (۱) زمین و منابع طبیعی (۲) سرمایه (۳) نیروی کار. ترکیب این سه عامل موجب می شود که شرکت محصولات و خدمات مورد نیاز جامعه را تأمین کند و موجب رفاه و بهبود مادی آن گردد. در بیشتر دوران و تاریخ بشری، زمین به صورت عاملی مهم بوده که موجب موفقیت های اقتصادی شده است، کسانی که می توانستند صاحب و مالک زمین شوند در امر ایجاد ثروت نقشی قطعی و تضمین شده ایفا میکردند. اما در عصر سرمایه، ثروت از دست کسانی که صاحب و مالک زمین بودند بلکه آنها صاحبان سرمایه بودند. چون سرمایه به راحتی در دسترس قرار گرفت، عامل مهم تولید جابجاشد و نیروی کار نقش اصلی را در دست گرفت. ولی این جابجایی بدان معنی نبود که نیروی کار ساده نقشی اساسی و عمده را بر عهده گیرد؛ بلکه دانش، آگاهی و علم جای سرمایه را گرفت و به صورت یک عامل تولید کمیاب درآمد. ابزارها و یا راههایی برای پیش بینی: برای مدیران کار پیش بینی چندان مشکل نیست. تنها کافی است که به این پرسشها پاسخ دهند: (۱) آیا فن آوری مورد استفاده ما منسوخ می شود؟ (۲) آیا شرکت های رقیب وارد فعالیت ما می شوند؟ (۳) آیا قیمت محصولات تغییر خواهد کرد؟

پاسخ دادن مدیران به چنین سوالاتی آنها را قادر می سازد احتمال اتفاق افتادن چنین رویدادهایی را در نظر داشته باشند و آمادگی لازم جهت رویارویی با آنها را کسب کنند. شرکت های موفق: سالها پیش زمانی که جهان در آستانه بحران بزرگ نفت بود، برزیل در وضع نسبتاً خوبی به سر می برد. شرکت نفت متعلق به دولت پتروبراس بسیار آگاهانه و زیرکانه عمل کرده بود. آن شرکت به سرعت اقدام کرده بود تا مانع از قطع نفت در کشور شود. از آنجا که جریان ورود نفت ادامه داشت، صادرات کشور می توانست قیمت روزافزون نفت وارداتی را جبران کند. این شرکت بسیار موفق بود و هر کجا شرکت های دیگر باز می ماندند، این شرکت می توانست نفت مورد نیاز برای ادامه رشد اقتصاد کشور را تأمین کند. همچنین اکتشاف و استخراج، پالایش و حمل نفت در داخل برزیل، به صورت انحصاری در اختیار شرکت پتروبراس بود. مدیریت با هدف کسب سود: ظرف چند سال گذشته موضوع کاهش نیرو در شرکت ها رواج زیادی یافته است. مدیران با هزینه های ذی ربط آشنا هستند؛ هزینه های مربوط به مازاد نیرو که در شرکت باقی می ماند، هزینه مربوط به نیروهای وفادار، و سرانجام آن گاه که شرکت یک بار دیگر رونق پیدا کند و گسترش یابد، هزینه ی مربوط به استخدام نیروهای جدید که دارای تعهد و توانایی های کمتری هستند. شرکت ها از چنین هزینه هایی آگاه هستند اما هر گاه هدف افزایش دادن بازده سرمایه باشد، به فکر کاهش دادن نیرو می افتند. در واقع، دو نوع شرکت بازرگانی وجود دارد که با توجه به هدف اصلی از هم تفکیک می شوند: گروه اول: شرکت هایی هستند که تنها با هدف تأمین منافع اقتصادی فعالیت می کنند. این شرکت ها می خواهند با به کارگیری کمترین منابع به بیشترین نتیجه دست یابند. در شرکت های سودجو دست اندرکاران برای اعضای خود هیچ نوع احساس مسئولیتی نمی کنند. همچنین افرادی که اینگونه شرکت ها را اداره می کنند در شیوه مدیریت محدودیت های بیشتری دارند و آزادی عمل چندان زیادی ندارند. تنها یک گروه کوچک از افراد شرایط آن را دارند که در زمره ((خودمانی ها)) قرار گیرند. سایر افراد فقط با این هدف گزینش و استخدام شده اند که در زمینه فعالیت های شرکت مشارکت کنند، این افراد را غریبه می دانند و تنها به سبب مهارت هایی که دارند به استخدام سازمان درآمده اند. گروه دوم: شرکت هایی هستند که با هدف تداوم بخشیدن به خود تشکیل شده اند. در اینگونه شرکت ها بازده سرمایه دارای اهمیت است، ولی مدیران مطلوبیت بخشیدن به سرمایه را به عنوان پدیده ای می پندارند که مکمل مطلوبیت بخشیدن به افراد است. این شرکت برای اینکه سودآور باشد باید فرایند های گوناگونی را مورد توجه قرار دهد، یعنی بتواند: عضویت سازمان را تعریف کند، ارزش های مشترک به وجود آورد، افراد را گزینش و استخدام کند، بر توانایی های آنها بیافزاید و توانایی های بالقوه آنها را مورد ارزیابی

قراردهد. انسجام و یکپارچگی شرکت‌ها: انسجام و یکپارچگی نیرویی است که بدان وسیله مولکول‌های یک جسم در کنار یکدیگر می‌مانند. در یک شرکت، انسجام یا یکپارچگی بیانگر پیوستن و گرد هم آمدن کارکنان است. بدیهی است که یک شرکت دارای یک هویت مشخص و شناخته شده است، ولی کارکنان و ساختارهای فرعی درون آن دارای تنوع و گوناگونی بسیار زیادی می‌باشند. که البته همگی بخشی از یک کل منسجم و یکپارچه اند. مقررات خروج از شرکت: برای ادامه کار شرکت تنها در زمانی که افراد به شرکت می‌پیوندند، مقررات اهمیت دارد بلکه برای بازنشستگی افراد و خروج آنها از شرکت هم مقررات اهمیت دارد. برای مثال، قوانین خروج از شرکت صراحت دارد که هر عضو در زمانی مشخص بازنشست خواهد شد و در این مورد هیچ استثناء وجود ندارد. مقررات دقیق در مورد خروج از شرکت ایجاب می‌کند که مدیریت ذی ربط به این واقعیت توجه کند که تنها برای یک دوره زمانی محدود در آنجا خواهد ماند. رهبر سازمان نقش یک مباشر را ایفا می‌کند. درست به همان گونه که یک نفر رهبری شرکت را از دیگری تحویل می‌گیرد باید آن را به دیگری تحویل دهد. مشروعیت فرد در شرکت در گرو این است که آیا او می‌تواند سازمان را، از نظر سلامت در همان سطح قبلی نگه دارد یا اینکه اندکی بر سلامت آن بیافزاید. بدین گونه مقررات دقیق مربوط به خروج از شرکت در جهت منافع و خیر انسانیت تدوین و اجرا می‌شود. سیستم دفاعی شرکت: سلامت شرکت همواره به وسیله نیروهای داخلی و خارجی مورد حمله قرار می‌گیرد. این حمله‌ها به وسیله افراد یا گروه‌هایی انجام می‌شود که نمی‌خواهند جزئی از این کل شوند. وجود آنها در آنجا برای تأمین هدفهای خودشان است. افتخار آمیز بودن یا افتخار آمیز نبودن این هدف‌ها هیچ اهمیتی ندارد. به تازگی، این تعداد این افراد داخلی (غیر عضو) افزایش یافته است. هنگامی که شرکت تصمیم به کاهش نیرو گرفته است به بسیاری از افرادی که خود را عضو سازمان می‌دانستند گفته است که باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنند. امکان دارد هنوز هم تعدادی از آنها به دلایل خاصی و یا به سبب ممنوعیت قانونی در شرکت باقی بمانند و شرکت نتواند به راحتی عذر آنها را بخواهد. ولی به صورت پنهانی یا آشکار به آنها گفته شده است که از این پس نباید آینده خود را با آینده شرکت گره بزنند. هنگامی که شرکت به عده‌ای از اعضا می‌گوید که از این پس از ((ما)) نمی‌باشید، شرکت گروه جدیدی را به وجود می‌آورد که ((ما)) را ترک می‌کنند. اگر تعریفی که از این گروه جدید ارائه می‌شود بسیار دقیق باشد، شرکت در می‌یابد که عده بسیار اندکی از اعضاء واقعی به کل شرکت وفادار باقی مانده‌اند. کسانی که هنوز در زمره ما هستند باید یقین داشته باشند که جزئی از کل به حساب می‌آیند. شرکت باید این موضوع را برای آنها کاملاً روشن کند که آنها می‌توانند روی روی عضویت و همکاری مسالمت آمیز خود با شرکت حساب کنند و مطمئن باشند که شرکت در راه پرورش دادن و توسعه بخشیدن به توانایی‌های بالقوه آنان از هیچ کوششی فروگذار نخواهد کرد. خرید و ادغام شرکت‌ها: مدیران شرکت‌های سودجو پیوسته در صدد خریدن و بلعیدن شرکت‌های دیگر بر می‌آیند، چنین شرکت‌هایی از یک سو مقدار زیادی دانش و تخصص افراد را مجانی به دست می‌آورند، (بدون اینکه ناگزیر باشند در خود تغییری ایجاد کنند یا تخصص‌هایی را بیاموزند.) و از سوی دیگر بر گستره و وسعت شرکت می‌افزایند، بدان امید که در این دنیای پر رقابت که همواره سرناسازگاری دارد بر قدرت خود بیفزایند. اگر وضع کارکنان شرکت را، در چند سال اولیه خرید و ادغام شرکت‌ها بررسی کنیم و بخواهیم ببینیم چه نوع تجربه‌ای داشته‌اند، خواهیم دید که همانند وضع کسی است که در روزهای نخستین سرماخوردگی بسر می‌برد. درجه حرارت سازمان بسیار بالاست، گو اینکه هوا ((تب آلود)) باشد. دست‌اندرکاران دچار درد سرهای زیادی می‌باشند، چنین احساس می‌شود که شرکت بزرگتر نمی‌تواند به صورت کامل شرکت کوچکتر را ((هضم)) کند. در واقع برای پذیرفتن و رد کردن خواست‌های شرکت بزرگ‌تر از همه ساز و کارها استفاده می‌شود. چهار یا پنج سال نخست پس از خرید و ادغام شاهد جابجایی بسیار زیاد افرادی هستیم که به واحد‌های شرکت مربوطه وارد یا خارج می‌شوند. از نظر زیست‌شناسی، ادغام یا خرید یک شرکت به معنی ورود موجودات، هسته‌های فعال، عقیده‌ها، نظرها و ارزش‌های جدید (خارجی) به سازمان میزبان یا خریدار است. اگر شرکتی

درصد برآید شرکت دیگری را، که از نظر وسعت، ۲۵ درصد خودش است، بخرد، در آن صورت نیروهایی برابر با ۲۵ درصد جمعیت موجود در شرکت، به آن وارد خواهند شد. شرکتی که شرکت دیگر را به وسعت ۵۰ درصد خود بخرد، در واقع تازه واردها ۵۰ درصد خواهند بود و هریک از این دو واحد یا دو شرکت، پذیرای ۵۰ درصد جمعیت جدید می شود. پس از یک ادغام، در داخل شرکت دو قبیله با بی اعتمادی به هم نگاه می کنند، مدت ها پس از ادغام، هنوز هم ارزش های مربوط به پیش از ادغام رایج است و بر سیاست های پرسنلی اثر می گذارد و هریک از گروه ها (که به شرکت دیگری تعلق داشته است) با نگاهی بدبینانه و از روی بی اعتمادی به اقدامات و حرکت های مربوط به سیاست های پرسنلی نگاه می کنند. در درون سازمان ادغام شده، قبیله ها کماکان خود را واحد یا سازمانی جداگانه می پندارند. اگر کسی به سبب ادغام شرکت ها به شرکت دیگری برود، او را به عنوان یک خارجی به حساب می آورند. اعتمادی که به او می نمایند کمتر از چیزی است که به افراد متعلق به نهاد یا سازمان خود دارند. اهمیت پول در شرکت ها: در یک شرکت زنده و فعال باید به پول توجه زیادی کرد. هر فرد بازرگان خوب می داند که پول جذابیت های زیادی دارد و می تواند نقش های بسیار مهمی را در شرکت ایفا کند. پول نوعی وسیله است که شرکت می تواند بدان وسیله به منابع دست یابد (و بدان وسیله حقوق و پاداش کارکنان و بازده سهامداران را پرداخت نماید). همچنین می تواند در راه تکامل بخشیدن به شرکت نقشی مهم را ایفا کند. شرکت توسط پول می تواند منابع و زمان لازم را خریداری نماید و بدان وسیله با سرعت بیشتری سیر تکاملی را پیماید. گذشته از این کسانی که به شرکت به عنوان دستگاه یا سیستمی برای کسب پول نگاه می کنند، می توانند با توجه به مقدار پولی که شرکت (نسبت به شرکت های رقیب) به دست می آورد، میزان موفقیت آن را در پیمودن سیر تکاملی، اندازه گیری نمایند. آنچه اهمیت بیشتری دارد این است که موفقیت کارآفرینان معمولاً بر حسب مقدار پولی که می توانند ایجاد نمایند اندازه گیری می شود، چه این پول به صورت کل درآمد یا فروش شرکت باشد و چه به صورت بازده سرمایه که به مالکان شرکت و سرمایه گذاران تعلق می گیرد. اگر مقدار پول به عنوان نخستین معیار برای سنجش موفقیت شرکت باشد، در آن صورت آشکار است که هیچ شرکتی نمی تواند به مقدار کافی و مورد نظر پول نقد دست یابد. ولی؛ آیا تنها نقشی که پول می تواند ایفا کند همین است؟ آیا وجود مقدار بیش از حد پول نمی تواند منجر به رشد و توسعه ناموزون شود؟ آیا اگر مقدار بسیار کمی پول در شرکت بماند احتمال بقای شرکت کاهش نخواهد یافت؟ جمله آخر بلافاصله مورد تأیید بسیاری از افراد قرار می گیرد: توضیح ناموزون پول می تواند آینده و حیات شرکت را به مخاطره بیندازد. دیک آنیانز)) Dick Onions ((، مدیر و عضو صندوق بارینگ ونچر)) (Baring Venture)) که یک شرکت تضامنی در جامعه سلطنتی هلند بود در سال ۱۹۹۴ در لندن در این باره صحبت کرد و مثالی ارائه نمود. او گفت: که صندوق یاد شده در دهه گذشته در بیش از دوست شرکت تازه تأسیس سرمایه گذاری کرده بود. که از این تعداد تنها چهل شرکت شاهد توسعه پایدار بودند و توانستند سود آور گردند. از صد و شصت شرکت باقی مانده، چهل شرکت ورشکست شدند و صد و بیست شرکت باقیمانده هر کدام به یکی از سه سرنوشت زیر دچار شدند: ۱) یک شرکت بزرگ آنها را خرید. ۲) در شرکت رقیب ادغام شدند. ۳) کوچک و کوچک تر شدند و به صورت شرکتی که متعلق به گروهی از چند مدیر است درآمدند. به صورت گذرا اگرچه برخی از آنها ادامه حیات دادند، ولی نتوانستند به صورت سازمان یا شرکتی در آیند که با هدفی مشخص تأسیس شده بود. آقای آنیانز برای شناخت نرخ بالای مرگ و میر این شرکت های تازه تأسیس و نیز برای شناخت عواملی که موجب موفقیت تعداد اندکی از این شرکت ها شده است، تصمیم گرفت ده شرکت تازه تأسیس و موفق را با ده شرکت مشابه و ناموفق مقایسه نماید. او به این نتیجه رسید که بازاریابی، تعیین جایگاه استراتژیک و فرایند تولید (توسعه بخشیدن به محصول) از اهمیت بالایی برخوردار است؛ ولی این عوامل تحت الشعاع مجموعه دیگری از عوامل قرار می گرفتند. با توجه به شیوه ای که آنها منابع خود را اداره می کردند بقای شرکت تضمین می شد و یا موجودیت شرکت به خطر می افتاد. فرایند تأمین مالی شرکت: آقای آنیانز که شرکت های تازه تأسیس و رو به رشد را مورد مطالعه و بررسی قرار می داد، به این

نتیجه رسید که فرایند تأمین مالی می تواند همانند ((یک فرماندار)) عمل کند و جریان ورودی نقدی را تنظیم نماید که بدان وسیله، به صورت غیر مستقیم، آهنگ رشد شرکت را تعدیل می نماید. شرکت، علاوه بر وجوه نقدی که خودش تولید می کند، از سه راه دیگر می تواند تأمین مالی نماید: شرکت می تواند وام بگیرد. آن می تواند در ازای انتشار سهام از سایر سازمان ها و افراد، سرمایه سهامی تأمین نماید. یا حتی می تواند از ترکیبی از هر دو روش استفاده کند. مدیریت از طریق گرفتن وام می تواند درصد بیشتری از سهام را در اختیار داشته باشد (در واقع کمال مطلوب این است که بتواند صد درصد سهام را مالک شود). از این رو، از طریق اعمال کنترل به وسیله مالک، مدیریت می تواند از حقوق، پاداش، بازنشستگی و سرانجام از سود سهام بیشتری برخوردار شود و هیچ مبلغی از این پول را به سهام داران یا اعضای هیأت مدیره ندهد. گرفتن وام: چنین به نظر می رسد که برای ایجاد و تأسیس یک شرکت این راهی معقول باشد، یعنی از بانک بخواهند که پول در اختیار بنیانگذاران شرکت قرار دهد، آنها بهره ها را پرداخت کنند و تمام ارزش افزوده در مرکز دایره داخلی در اختیار بنیانگذاران و مؤسسان قرار گیرد. از سوی دیگر با پول قرضی، شرکت محدودیت کمتری دارد و می تواند در نخستین سال های تأسیس به فعالیت های گوناگونی دست بزنند. ولی به نتیجه هایی توجه کنید که آیانز و همکارانش در مرحله عمل به آنها رسیدند: کارآفرینان با وام های سنگین، هزینه های بسیار زیاد و عملکرد ضعیف به شدت به پول هایی وابسته می شوند که سهامداران تهیه کرده اند. نه شرکت از هر ده شرکت ناموفق به میزان زیادی به وام های کوتاه مدت وابسته بودند. پنج شرکت، از این ده شرکت پول را از به اصطلاح ((دوستان)) گرفته بودند. در ده شرکت موفق تصویری متفاوت ارائه می شد. سرانجام همه آنها به صورت شرکت های موفق بین المللی درآمدند. هشت شرکت از این ده شرکت هیچ گاه وام نگرفتند. آنها همیشه بدون قرض بودند. دو شرکت از این ده شرکت وام هایی گرفته بودند که فقط بتوانند نیاز های کوتاه مدت خود را تأمین کنند. در زمانی که تحقیق انجام می شد آنها همه بدهی های خود را پرداخت کرده بودند. سیر تکاملی شرکت: پیمودن سیر تکاملی فرایندی است که شرکت بدان وسیله توسعه می یابد و مدیرانی که خود را با این آهنگ همگام نمایند می توانند بر ((سرعت)) و ((ابزار و وسایلی)) که سیر تکاملی را به وجود می آورند، اثر بگذارد. تقریباً هر مدیری، با توجه به متوسط دوره فعالیت خود برای تأمین مالی محافظه کارانه عمل کرده بود. اگر چه هیچ شرکتی بدون قرض نبود، ولی همه مدیران شرکت ها درباره گرفتن وام و سرمایه دقت زیادی می نمودند. خلاصه کلام اینکه آنها ارزش موجود بودن پول در گاو صندوق را می دانستند. در آغاز، شاید چنین به نظر برسد که چنین اقدامی موجب کند شدن آهنگ سرعت رشد شود، زیرا شرکت نمی تواند از محل فعالیت های خود وجوه لازم را تأمین نماید. از دیدگاه نظری هر شرکتی در هر مرحله از رشد که بخواهد وام بگیرد هیچ محدودیتی ندارد. یک چنین شرکتی این اختیار را دارد که تنها به ذخایر موجود یا عرضه سهام اکتفا نکند و می تواند از محل سرمایه گذاری دیگران در شرکت استفاده نماید. تردیدی نیست که شرکت می تواند تحول ایجاد کند و به نتیجه های آنی و بسیار چشمگیر دست یابد و چه بسا که این تغییر اثر بخش تر واقع شود. ولی رشد از راه گرفتن وام یا ادغام و خریدن شرکت های دیگر از آن جهت مخاطره آمیز است که قید و بند هایی در پی دارد. در یک مقطع زمان، آونگ از مسیر خود خارج می شود. شرکتی که بخواهد بر اساس قرارداد های وام فعالیت کند، بسیاری از آزادی ها و اختیارات خود را از دست می دهد، ولی وجود ((پول نقد)) در گاو صندوق به شرکت آزادی عمل و اختیارات می دهد. اگر شرکت قرض بگیرد، عنان اختیار خود را از دست می دهد. اگر شرکتی تصمیم بگیرد که بار پیمودن سیر تکاملی از چنین فرمولی استفاده کند، سیاست مالی محافظه کارانه می تواند بسیار مفید واقع شود و حتی ضروری گردد. پول به عنوان معیار تعیین موفقیت شرکت: در یک شرکت سودجو یعنی شرکتی که موجودیت آن برای به حداکثر رسانیدن سود و ارزش دارایی هاست، معیار تعیین موفقیت شرکت بسیار روشن می باشد. هر قدر شرکت رشد بیشتری کند، دارایی های بیشتری بدست می آورد. در این فرایند هر قدر منابع کمتری به مصرف برسد، سود بیشتری به دست می آید. بدین گونه اندیشه یا مکتب فکری مدیریت بازرگانی به گونه ای در می آید که موفقیت را بر حسب مقادیر کمی

می‌سازد، یعنی به حداکثر رسانیدن کل درآمد، سهم بازار، ارزش سهم یا وجوه به دست آمده. چنین شرکتی می‌کوشد نام خود را در فهرست شرکت‌های منتخب ((تایمز مالی)) یا ((فورچون)) بگنجانند و این کار تنها در سایه رشد بیشتر میسر خواهد گشت. چنین شاخص‌هایی در مفهوم شرکتی گنجانده می‌شود که به صورت یک دستگاه تولید پول در می‌آید. مدیریت دستگاه‌های پول‌ساز بسیار آرامش‌بخش و تسکین‌دهنده است. این مدیریت باعث می‌شود که شرکت احساس نماید حسابگر است و امور را کنترل می‌نماید. ولی یک شرکت سالم میزان موفقیت خود را برحسب پول یا سود تعیین نمی‌کند. برای مثال، تحقیقی را که کالینز و پراس انجام دادند به هیچ‌مدرکی دست نیافتند که معیارهای اقتصادی (مانند هزینه‌های اندک بازاریابی، به‌کارگیری پیشرفته‌ترین تکنولوژی یا داشتن بیشترین ارزش افزوده) به عنوان معیار یا شاخص موفقیت مورد توجه قرار گرفته باشد. حتی ((به حد اکثر رسانیدن سود و اولویت بخشیدن به آن)) در رده‌های بسیار پایین هدف‌های این شرکت‌ها قرار داشت. ویلیام استرن هشتاد سال پیش نوشته بود که فرایند تبدیل توانایی‌های بالقوه یک موجود زنده به توانایی‌های بالفعل بزرگترین عاملی است که موجب رشد و پیشرفت می‌گردد. پول به عنوان عاملی برای ابراز وجود شرکت: بیشتر دستورالعمل‌ها یا بخشنامه‌های شرکت بیانگر تکلیفی است که دیروز انجام شده و مربوط به اقداماتی است که قبل از دیروز، در مورد مسأله‌های گذشته انجام گرفته است، بنابراین، قانون مزبور با واقعیت‌های کنونی فاصله بسیار زیادی دارد. برای مثال، بین شیوه‌ای که بانک‌ها پنجاه سال پیش عمل می‌نمودند و رفتاری که امروز با مشتریان در مانده خود می‌کنند، تفاوت بسیاری است، ملی قوانین ورشکستگی درست همانند اقداماتی است که بانک‌ها بیش از نیم قرن پیش به اجرا در می‌آوردند. و باز مسأله بدتر وجود قوانین رایج در مورد نقش‌هایی است که مدیران ارائه می‌کنند و نیز نگرش‌های اجتماعی است که این نقش‌ها را تأیید می‌نماید. قوانین شرکت‌ها در بسیاری از کشورهای غربی بیانگر این است که سرمایه‌گذار، به عنوان تأمین‌کننده سرمایه و مالک دارایی‌ها، دارای قدرت برتر می‌باشد: قدرتی که می‌تواند در مورد حیات و مرگ شرکت تصمیم‌نهایی را بگیرد. فرض بر این است که مدیران موضوع به‌کارگیری سرمایه و استفاده بهینه از آن را در اولویت قرار می‌دهند و اگر غیر از این بیاندیشند و یا عمل کنند مسئول خسارت‌های ذی‌ربط خواهند بود. ولی این قوانین که بیشترین اولویت را به حقوق سهامداران می‌دهد، براساس این فرض قرار دارد که عنصر یا عامل انسانی نوعی دارایی سرمایه‌ای به حساب می‌آید. در نتیجه، آنگاه که مدیران تمام فکر و توجه خود را معطوف شیوه‌هایی می‌کنند که بتوان به بهترین شکل ممکن از دارایی‌های سرمایه‌ای کنونی استفاده کرد، در واقع دارند عمر شرکت خود را کوتاه می‌کنند. این یکی از معماهای بزرگ امروز است. مقامات اجرایی و مدیران عامل کنونی که دارای افکاری روشن باشند، این موضوع را به خوبی درک می‌کنند. آنها به ارزش واقعی جامعه پی می‌برند و می‌کوشند که اعتماد متقابل به وجود آورند. امکان دارد به هنگام بحث از مسیر خارج شوند، و آنگاه که می‌گویند صبح روز بعد باید با عده‌ای از تحلیل‌گران مالی گفتگو نمایند یا در جلسه مشاوران شرکت مشارکت نمایند، چنین قوانینی را نقض می‌کنند. به بیان دیگر، آنها بین دو تیغه قیچی (امر لازم الاجرا) قرار می‌گیرند. از یک سو، واقعیت‌های خارجی که به وسیله این قانون به وجود می‌آید، و از سوی دیگر، نیازهای داخلی و اعمال مدیریت آگاهانه (به عنوان مهم‌ترین عامل). بسیاری از مدیران شرکت‌ها در حضور همگان مطلبی را می‌گویند، ولی در داخل شرکت با واقعیت دیگری روبرو می‌شوند. شکل‌های نوینی از مدیریت در شرکت‌های زنده و فعال: سهامداران سرمایه شرکت را تأمین می‌کنند، بانک‌ها هم پول‌هایی را در اختیار شرکت قرار می‌دهند (هرد تأمین‌کننده مالی شرکت هستند). از نظر حقوقی و قانونی آنها دارای دو موضع متفاوت هستند و پاداش‌های متفاوتی دریافت می‌کنند. سهام‌داران بجای دریافت بهره، سود تقسیمی دریافت می‌نمایند و می‌توانند سهام خود را، با کسب سود یا تحمل زیان، بفروشند. اگرچه آنها به صورت رسمی ((مالک)) شرکت هستند، ولی از دیدگاه شرکت، نقش عملی آنها تنها عرضه پول است. آنها در ازاء کسب مالکیت به شرکت پول می‌دهند. طبق قوانین کنونی، از دیدگاه یک ((شرکت سودجو)) نقش عرضه‌کننده پول این است که شرکت باید تنها او را به عنوان

مالک شرکت بشناسد. بعد از همه این حرف ها، یک شرکت سودجو در محیطی به سر می برد که سرمایه حرف آخر را می زند، مهم ترین دارایی به حساب می آید و سهام داران عرضه کننده مهم ترین ارقام دارایی می باشند. در یک شرکت سودجو مدیران می دانند که موفقیت آنان در گرو نشان دادن نتیجه هاست (و باید این کار با سرعت زیادی انجام شود). همچنین آنها خوب می دانند که سهام داران یا سایر نیروهای خارجی (مقصود از نیروهای خارجی تدوین کنندگان قوانین و سیاست ها می باشند) نمی توانند آشکارا و در حضور همگان درباره سرمایه گذاری های مجدد جهت گسترش دادن شرکت درباره توانایی های بلند مدت شرکت یا ایجاد یک منبع نقد جهت کسب آزادی عمل (برای پیمودن سیر تکاملی) آزادانه و بی پروا صحبت کنند. آنها نمی توانند به راحتی بگویند: ((توجه بفرمایید، ما افت و خیزهای زیادی خواهیم داشت ولی در ده یا بیست سال آینده شما به بازدهی هایی دست می یابید که بسی بیش از چیزی است که امروز از شرکت انتظار دارید یا می توانید از آن برداشت کنید)). حتی اگر برخی از سهام داران احساس همدردی کنند، باز هم شرکت از نظر قانونی آسیب پذیر خواهد بود. مسأله بسیار وحشتناک این است که شرکت مزبور در های خود را بر روی گرگ هایی باز کند که می خواهند با تمام توان آن را از پا در آورند. بسیاری از کسانی که سرمایه گذاری می کنند، علاقه چندان زیادی به آینده های بلند مدت ندارند. آنها به ارزش های کنونی ارجح می نهند. عامل تنزیل (تعیین ارزش فعلی دارایی هایی که بیست سال بعد به دست می آید بسیار ناچیز خواهد شد. ولی یک شرکت زنده و فعال نمی تواند با سهامداران خود چنین رابطه ای داشته باشد. از نظر یک شرکت زنده و فعال، این عرضه کنندگان پول همانند سایر گروه های ذی نفع هستند که در محیط خارج قرار دارند، مانند اتحادیه ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهام داران، سازمان های دولتی محلی و جامعه ای که در محیط شرکت قرار دارد. همه این ها به عنوان نیروهای مهمی به حساب می آیند که در محیط شرکت قرار دارند شرکت باید خود را با آنها هماهنگ نماید. ولی آنها عضو شرکت نمی باشند. آنها جزئی از ((شخصیت یا هویت)) شرکت را تشکیل نمی دهند. الزاما به نفع شرکت نیست که تابع دیدگاه های آنها باشد یا از آنها فرمانبرداری نماید. شرکت باید به صورت دائم با عوامل موجود در محیط خارجی (از اجزای اصلی تشکیل دهنده شرکت به حساب می آیند) گفت و گو داشته باشد. بدبختانه، در سیستم کنونی، به ندرت امکان دارد که چنین گفت و گو هایی صورت گیرد. طبق عرف و برحسب سنت سهام داران با مدیران گفت و گو نمی کنند. حتی هنگامی که شرکتی درصدد بلعیدن شرکت دیگری بر می آید، مالک جدید پنجاه و یک درصد سهام، با مدیران رژیم قدیمی گفت و گوی چندان زیادی نمی کند. به صورتی بسیار ساده، مالک جدید به شرکت وارد می شود و دستور می دهد. پنجاه و یک درصد سهام دارای قدرت قانونی است و هویت یا شخصیت شرکت نمی تواند در برابر این قدرت قانونی قد علم کند. بعد از همه این حرف ها، دستور دهنده جدید عضو شرکت قدیمی نبوده است. او هیچگاه به این رودخانه پا نگذاشته است. در این شرکت او هیچ نقشی نداشته و هیچ نوع اعتماد متقابل را به وجود نیاورده است. تحت چنین شرایطی، بسیاری از مدیران ارشد درصدد بر می آیند که یک شرکت زنده و فعال را به یک شرکت سودجو تبدیل نمایند. آنها آگاهانه و از روی قصد درصدد تخریب و از بین بردن آن بر نمی آیند. آنها پس از رویارویی با این زمینه معما گونه تمام سعی خود را می نمایند. هنگامی که سهم داران و سازمان های قانون گذاری مستقر در خارج از سازمان درباره نتیجه کار مدیران ارشد پرسشی را مطرح می کنند، به هیچ وجه درباره تلاش هایی نیست که باید برای بهبود ((جامعه کاری)) انجام شود. آنها درباره رونق آینده شرکت و دوره های بلند مدت هیچ پرسشی را مطرح نمی کنند. آنها می پرسند: ((بازده سرمایه ای که شما بکار برده اید چیست؟))، ((آیا فکر نمی کنید بیش از حد سرمایه گذاری کرده اید؟))، ((میزان تولید یا بهره وری شما چقدر است؟)) در بسیاری از موارد از آنجا که سهام داران با مدیران به عنوان اعضای یک سازمان هیچ نوع ارتباطی برقرار نمی کنند، هر قدر توان دارند تلاش می کنند که بازده دارایی ها هرچه سریعتر به دست آید و این کار به قیمت از دست دادن توسعه و پیشرفت بلند مدت شرکت تمام خواهد شد. شاید تغییر دادن

چنین وضعی خارج از توان هر شرکت منحصر به فردی باشد. در هیچ شرکتی رابطه بین سهام دار مدیریت مشخص نمی شود، ولی چنین رابطه ای ریشه در قانون دارد. این قانون، از نظر تاریخی و ترکیب زمانی، دچار نوعی اشتباه یا اشکال شده است. این دستور العمل یا تکلیفی است که دیروز اعلان شده ولی مربوط به پیش از جنگ جهانی دوم می باشد، یعنی آنگاه که منابع کمیاب به توجه خاص نیاز داشت و تمام توجه مدیریت صرف کاری می شد که بتوان از آن منابع کمیاب نهایت استفاده را برد. در ظرف این پنجاه سال، نسبت به زمان گذشته، سرمایه بسیار کمیاب تر شده است. گذشته از این، ویژگی های عرضه کنندگان سرمایه تغییر کرده است. رابطه بین فرد (کسی که پس انداز اولیه می نماید) و سازمان بازرگانی (سازمانی که سرانجام این سرمایه پس انداز شده را می گیرد تا برای ایجاد ثروت خودش از آن استفاده کند) نسبت به نیم قرن قبل تغییرات زیادی کرده و بسیار غیر مستقیم تر شده است. امروز سازمان های بزرگ، مانند بانک ها و صندوق های بازنشستگی در زمره عمده سهم دار شرکت ها هستند و با قدرت های زیادی که دارند در پی تأمین منافع خود می باشند. امکان دارد این منافع با منافع شرکتی که آنها سهام دار آن می باشند، در تضاد باشد. شرکتها بزرگترین محمل حفظ و بقای جمعیت در حال انفجار دنیا تلقی می شوند، زیرا با عرضه کالاها و خدمات لازم، زندگی متمدن کنونی را به وجود آورده اند. طی سالهایی که در پیش است حضور فعال شرکت ها، بیش از پیش مورد نیاز خواهد بود، چرا که موجب بالا رفتن سطح زندگی می شوند. ناشر و صاحب امتیاز: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو داخلی (سایکو) صحافی: سپیدار حروفچینی لیتو گرافی و چاپ: آیین تعداد: ۳۰۰۰ نسخه چاپ اول: ۱۳۸۸

موفقیت شغلی

۱۹ آبان ۱۳۸۹، ۰۸:۰۸ موفقیت شغلی

نویسنده: برایان تریسی، کمبل فریزر خلاصه کتاب: (روشی قدرتمند برای دستیابی به موفقیت در کار) - نویسنده: برایان تریسی، کمبل فریزر - ترجمه: مهدی قراچه داقی - تلخیص: مریم دشتی - برنامه راهبردی شخصی خود را خلق کنید: " او که هر روز صبح کارهای روزانه اش را برنامه ریزی و مطابق آن برنامه رفتار می کند ریسمانی به دست دارد که در زندگی پر درد سر به خواسته هایش می رسد " ویکتور هوگو تا حدود زیاد موفقیت شما در زندگی با توانایی فکر کردن، برنامه ریزی، تصمیم گیری و دست به کار شدن و احترام نمودن مشخص می شود هر چه در این زمینه ها از مهارت بیشتری برخوردار باشید سریعتر به هدفهای تان می رسید و از زندگی و شغل خود راضی تر می شوید. برنامه ریزی راهبردی شخصی ابزاری است که شما را در جایی که هستید به جایی که می خواهید باشید می رساند تفاوت میان کسانی که از برنامه ریزی راهبردی شخصی برای سازمان دادن و راهنمایی کردن زندگی شان استفاده می کنند و کسانی که این کار را نمی کنند به تفاوت میان سوار شدن در قطار و هواپیما شباهت دارد هر دو از نقطه (الف) به نقطه (ب) می رسند اما هواپیما برنامه ریز راهبردی شخصی به سرعت بسیار بیشتری شما را به مقصد می رساند توفیق هایش هم به مراتب کمتر است. مهارت در برنامه ریزی راهبردی شخصی چیزی نیست که با آن متولد شوید، شبیه رنگ چشم و شکل و شمایل بدن نیست که با آن به دنیا می آید بلکه روشی منظم در اندیشه و عمل است و بنابراین موضوعی است که می توانید آن را یاد بگیرید چیزی شبیه به یاد گرفتن دوچرخه سواری یا تعویض چرخ اتوموبیل است. به کمک تمرین می توانید این مهارت کلیدی و تعیین کننده را بیاموزید و می توانید برای همه عمر از ثمرات آموخته های خود برخوردار شوید وقتی این آهنگ را پیدا می کنید به موفقیت های چشم گیر می رسید زندگی و کارتان خیز بر می دارد و اوج می گیرد. در زمان و پول خود صرفه جویی کنید. چرا برنامه ریزی و اندیشیدن راهبردی تا این اندازه مفید است؟ جواب ساده ای دارد در وقت و پول شما صرفه جویی فراوان می کند وقتی مسائل و مفاهیم راهبردی کلیدی مربوط به شغل و حرفه تان را بررسی می کنید به اقداماتی که باید برای دست یابی به هدفهای تان انجام دهید دست پیدا می کنید در عین حال از انجام دادن کارهایی که مانع از موفقیت شما می شوند

خودداری می‌ورزید بیشتر کارها را درست انجام می‌دهید و کمتر از مسیر خارج می‌شوید برای کارکنان و پروژه‌های خود هدفهای عملکردی در نظر می‌گیرید در مسیر با سرعت زیاد به حرکت در می‌آید هدف برنامه ریزی راهبردی شخصی افزایش بازدهی سرمایه است منظور از سرمایه در اینجا آن سهم و مبلغی است که برای انجام دادن یک فعالیت اقتصادی اختصاص می‌دهید مدیران ارشد شرکتها از برنامه ریزی راهبردی برای تحلیل و تجدید ساختار سازمان و تشکیلات خود استفاده می‌کنند تا به بهترین و بیشترین نتایج ممکن در زمینه مالی دست پیدا کنند هدف کسب سود فوق العاده است. زندگی و کارتان را طراحی کنید هدفهای شما در برنامه ریزی راهبردی شخصی مشابه یکدیگرند تفاوت اصلی در این است که بجای بهبود بازدهی سرمایه تلاشهای برنامه ریزی شما به شما این امکان را می‌دهد که بازدهی روی انرژی خود را افزایش دهید می‌توان گفت که در برنامه ریزی شخصی بازدهی شما را در زندگی افزایش می‌دهد. وقتی احساس ناراحتی می‌کنید ناراضی هستید و یا معتقدید که نتایجی را که می‌خواهید از کار یا زندگی تان برداشت نمی‌کنید وقت آن می‌رسد که برنامه راهبردی خود را بررسی کنید، زمان آن می‌رسد که از خود سوالات مهم و جدی بکنید اگر در کارتان مقام و یا استرس فراوانی احساس می‌کنید اگر می‌بینید بر ساعات کاری خود می‌افزاید اما بازدهی بیشتری بدست نمی‌آورید وقتی صرف می‌کنید و خط مشی خود را مرور و بررسی کنید. این خون حیات برنامه ریزی راهبردی شخصی است پاسخی که به این سوال می‌دهید به برنامه ریزی کاری و زندگی شما هدف و مقصود می‌دهد موفقیت شما رابطه مستقیم با این دارد که در مهمترین بخش از کارتان تا چه اندازه عالی هستید از جمع تمامی مسئولیتهای که در زندگی با آن روبرو هستید مهمترین آن این است که برتری در خود پی ببرید که بیشترین تاثیر را بر حرفه و درآمد شما بر جای می‌گذارد وقتی این را دانستید، همه انرژی خود را صرف کنید تا در آن زمینه به بهترین تبدیل شوید. از همین امروز کارتان را شروع کنید و برنامه ای تدارک ببینید که بر این مهارتهای اضافی و توانمندی‌ها دست یابید تا در کارتان در راس قرار بگیرید بعد همه روزه با توجه به این برنامه اقدام کنید. چندین سال قبل مشاور کسی بودیم که سرعت نردبان ترقی شغلی را طی می‌کرد، او در حالی به این مهم دست می‌یافت که بشدت خجالتی بود او متوجه شد برای اینکه به هدفش برسد و معاون مدیرعامل شرکت شود باید خجالت خود را کنار بگذارد و توانمندی‌های خود را عرضه کند او به "توست مسترز" پیوست و بتدریج بر مهارتهای صحبت کردن و سخنرانی خود افزود و بحدی رسید که یک سخنران عالی شد امروزه او از هدف گذشته خود هم فراتر رفته و معاون ارشد مدیرعامل شده است. مشتریان خود را بشناسید ذهنیت مشتری مداری را در شغل و تجارت شما ایجاد می‌کند آیا می‌دانید چه کسانی را باید راضی کنید تا در کار و حرفه و تجارت خود باقی بمانند و در آن به شکوفایی برسید. مشتریان به دو گروه تقسیم می‌شوند بیرونی و درونی تعریف مشتری درونی بسیار ساده است: او کسی است که برای موفقیت خود به شما وابسته است و متقابلاً شما هم برای موفقیت در کارتان به او وابستگی دارید با رعایت این تعریف مشتریان درونی شما شامل همکاران و کارکنان می‌شوند مشاوران حرفه ای مانند وکلاء و حساب داران را هم می‌توانید در زمره مشتریان درونی خود به حساب آورید. در واقع تمامی کسانی که شما به آنها کمک می‌کنید یا آنها به شما کمک می‌کنند به شکلی مشتری درونی شما به حساب می‌آیند. مشتری بیرونی شما کسی است که کالای تولیدی شما را خریداری می‌کند مشتریان بیرونی عوامل اساسی در موقعیت تجاری محسوب می‌شوند توانایی شما در شناسایی درست این مشتری- همان مشتری بیرونی که رضایت خاطر او موفقیت تجارت شما را رقم می‌زند- موضوع اصلی عنصر برنامه ریزی راهبردی است. مشتری کانون معاملات تجاری است و هرگز به اندازه امروز از اهمیت برخوردار نبوده است موفقیت شما در تجارت تان تا حدود زیاد با توجه به توانایی شما در شناسایی مشتریان و کسب رضایت آنان تعیین می‌شود. برای شناسایی مشتریانی از ردیف اخیر می‌توانید آنان را به دو دسته تقسیم کنید یکی مشتریان پر ارزش و دیگری مشتریان کم ارزش بدین منظور لازم است که ویژگی‌های بهترین مشتریان خود شناسایی کنید. این گونه می‌توانید سرعت مشخص کنید که مشتریان پر ارزش شما کدامند امروزه بسیاری از شرکت‌ها از این روش استفاده می‌کنند تا وقت و

انرژی خود را بیشتر صرف پر ارزش ترین مشتریان خود کنند و در ضمن بکوشند مشتریان بیشتری مانند آنان بدست آورند در ضمن این شرکت ها سعی می کنند تا حد امکان به پرداختن به مشتریان کم ارزش خودداری ورزند. در بسیاری از موارد این شرکتها مشتریان کم ارزش خود را تشویق می کنند که با اشخاص دیگری کار کنند یکی از کار فرمای موفق که این مفهوم را بخوبی نشان می دهد او اخیرا با توجه به نوع مشتریان خود با آنان تجارت می کند او به نتیجه رسیده که ۲۰ درصد از مشتریانش ۸۰ درصد حجم فروش او را بخود اختصاص می دهند آنان ۸۰ درصد سود او را فراهم می آورند این کار فرما تصمیم گرفت که این ۸۰ درصد در آمد سود بیشتری برساند این گونه شرایطی فراهم آمد که او توانست به مشتریان پر ارزش خود برسد در مدت یک سال تجارت او رشد صد در صد پیدا کرد. زمینه های برتری خود را شناسایی کنید شما از توانمندی ها و استعداد های ویژه ای برخوردارید اگر بتوانید بدرستی اینها را رشد و توسعه بدهید می توانید برای دستیابی به همه هدف های خود در زندگی از آنها استفاده کنید اگر متعهد باشید که بر شرایط زندگی خود احاطه لازم را داشته باشید اگر می خواهید به رویاهای خود تحقق بخشید اگر می خواهید در کار و تجارتتان به موفقیت های بزرگ برسید باید از این استعدادها و توانمندی های خود استفاده کنید و با تمام وجود بر قوت آنها بیفزایید به کمک پنج نشانه متوجه می شوید آیا در مسیر درست حرکت می کنید یا نمی کنید. وقتی فعالانه به زمینه ای می پردازید که از استعدادها و توانمندی های شما استفاده می کنند متوجه می شوید که: ۱- در آن فعالیت در سطح عالی قرار دارید عملکرد شما صرفاً خوب نیست بلکه عالی و فوق العاده است. ۲- از کاری که می کنید لذت می برید آن را بیش از اندازه خوشایند می یابید. ۳- تشویق و تحریک می شوید و انرژی می گیرید ممکن است ابتدا خسته و فرسوده شوید اما بعداً از آن نیرو می گیرید و فعال می شوید. ۴- انرژی شما مسری است اطرافیان شما هم به همین شکل نیرو می گیرند. ۵- انگیزه پیدا می کنید که پیوسته این توانایی ها و استعداد های منحصر به فرد خود را بهبود بخشید به مهارت های خود می افزایید و آنها را در سطح عالی قرار می دهید از انگیزه درونی برخوردار می شوید از استعدادهایتان استفاده می کنید با رشد دادن توانمندی ها و استعدادهای تان می توانید به هدفها و رویاهای خود جامه عمل بپوشانید. شما با توجه به شناسایی توانمندی ها و استعدادهای خود و میزان رشدی که به آنها می دهید موفق می شوید، تنها در این زمان است که می توانید موفقیت های بیرونی را با رضایت خاطر درونی متعادل سازید "از استعدادهای خود استفاده کنید زیرا جنگلها مکان ساکتی خواهند بود اگر هیچ پرنده ای مگر بهترین آنها در آن آواز نخواند". هنری ون دایک موانع حساس را از میان بردارید. موانع مهم و تعیین کننده هر هدف و پروژه در حال پیشرفتی دست کم با یک مانع و مشکل روبرو است که سرعت دستیابی شما را به آن هدف یا پروژه مشخص می سازد. عوامل سرعت دستیابی شما به هدف: ۱- هدف خود را بدرستی بشناسید. ۲- عامل تعیین کننده خود را شناسایی کنید. ۳-

برای از میان برداشتن مانع فکر کنید. انسانهای موفق موانع موجود در کارشان را در وجود خودشان شناسایی می کنند و بعد از آن در صورت لزوم دنبال جواب در بیرون خود می گردند آنها از خود می پرسند چه می کنم که مرا به عقب نگه می دارد و یا ما در سازمان خود چه می کنیم که رشد مان را با محدودیت روبرو می سازد؟ وقتی هدف مهمی را برای خود انتخاب می کنید ابتدا باید متوجه درون خود شوید و بعد از آن درون خود بیرون را تماشا کنید شما کنترل زمان و رفتارهای خود را در اختیار دارید نگرش شما بدست خود شما است باید تجارت خود را هم در کنترل خود داشته باشید نگرش و انرژی شما نقش اساسی و تعیین کننده دارد و نشان می دهد که در زندگی تا کجا می توانید پیشرفت کنید توانایی شما در تاثیر گذاشتن بر دیگران و یا کنترل عوامل بیرونی بسیار محدود است از این رو همیشه با خود شروع کنید تمامی چالشهای جدید را بررسی و واریسی کنید از خود بپرسید: چه عاملی در من وجود دارد که مانع از پیشرفتم شده است؟ ۱۱ اقدام کلیدی برای افزایش بهره وری: موفقیها و کسانی که در راس قرار می گیرند آموخته اند که چگونه در زمان کمتری به اوج موفقیت برسند افزایش بهره وری اقدام مهمی است که برای دستیابی به هدفهای شخصی و حرفه ای و پدید آوردن موفقیتی که برای آن تلاش می کنید صورت می دهد برای رسیدن به سطح بالای بهره

وری به ۱۱ توصیه کلیدی زیر عمل کنید: ۱- هدفهای واضح و روشنی در نظر بگیرید و آنها را مکتوب کنید و از آنجایی که بهره وری بالا تر با هدفهای روشن شروع می شود هدف گذاری یکی از مهمترین بخشهای برنامه های مشاوره ای ما است همان طور که می دانید هدف باید مشخص و قابل اندازه گیری باشد تا راهنمای رفتار شما شود باید باورهای شما را منعکس کند و دسترسی به آن در حد توان شما باشد هدف و ارزشهای شما باید همخوان باشند و سرانجام هدف باید محدود به زمان مشخص باشد و برای اینکه حالت واقعی به خود بگیرد باید مکتوب باشد هر چه هدف شما روشن تر باشد احتمال اینکه در مدت زمان کمتری به آن برسید افزایش می یابد. ۲- برنامه عمل روشنی بنویسید بعد از آن اگر می خواهید بهره وری شما به مقدار زیاد افزایش پیدا کند برنامه عمل روشنی برای دستیابی به هدف خود بنویسید در ازای هر یک دقیقه که صرف برنامه ریزی دقیق می کنید می توانید ۱۰ دقیقه در اجرا صرفه جویی کنید فهرستی از همه کارهایی که برای دستیابی به هدفتان لازم دارید تهیه کنید همه روزه فهرستی از کارهایی که تا پایان روز باید انجام دهید تهیه کنید همیشه بر اساس این فهرست کار کنید روی کاغذ ببینیدشید این کار به شما امکان می دهد که در مسیر حرکت کنید در ضمن مدرکی که برای دستاوردها و موفقیتهای خود در اختیار خواهید داشت به محض اینکه این توصیه را در کارتان لحاظ می کنید به نتایج فوق العاده می رسید تهیه یک فهرست و عمل کردن از روی آن تا ۲۵ درصد یا بیشتر به بهره وری شما می افزاید. ۳- اولویتهای خود را مشخص سازید اقدام سوم تعیین اولویتها در فهرستی است که تهیه کرده اند قبل از اینکه دست به کار شوید فهرست خود را بررسی کنید فعالیتهای لازم را مشخص سازید و کارتان را با انجام دادن آنها شروع کنید کارهای پر ارزش و پر اهمیت نتایج بزرگ بر جای می گذارد کارهای کم اهمیت و کم ارزش با نتیجه ای بر جای نمی گذارند و یا نتایج آنها محدود و معدود است. ۴- تمرکز داشته باشید و اجازه ندهید که حواس تان پرت شود در این مرحله کار با ارزش بالایی را انتخاب کنید بلافاصله روی آن دست به کار شوید و آن قدر در انجام دادن آن کار باقی بمانید تا به انتهای خود برسید (توجه کردن با تمام وجود روی یک کار و تمام کردن آن سبب می شود کارتان را سریعتر به انتها برسانید وقتی با تمام وجود روی کارتان متمرکز می شوید می توانید در زمان خود تا ۸۰ درصد صرفه جویی کنید). ۵- بر مدت روز کاری خود بیفزایید و در ضمن استراحت های خود را بیشتر کنید وقتی روزتان را زودتر شروع می کنید وقتی در وقت صرف ناهار به جای خوردن ناهار کار می کنید وقتی کمی دیرتر در پایان روز دست از کار می کشید یکی از بالاترین بهره وریها را در زمینه کاری خود بدست می آورید زودتر شروع کردن و دیرتر تمام کردن در روز نسبی است که هم در صبح و هم در عصر با ترافیک کمتری روبرو می شوید این کار سبب می شود بدون اینکه لطمه ای به سبک زندگی شما بخورد روزی دو یا سه ساعت بهره وری کار بیشتری داشته باشید در ضمن باید زمانهای استراحت شخصی داشته باشید شاید بتوانید این را با تعطیلات آخر هفته خود شروع کنید می توانید در مواقعی به مرخصی های دو یا سه روزه بروید وقتی به مرخصی می روید به کارتان فکر نکنید در این فرصت به بخشهای دیگر زندگی تان برسید این گونه ذهن شفاف تری پیدا می کنید و بر انرژی تان افزوده می شود از این افزایش بهره وری که نصیبتان می شود حیرت زده می شوید. ۶- در کارتان تلاش بیشتری بکنید وقتی سر کارتان هستید با تمام وجود تمرکز داشته باشید محیط کار را به یک محیط آموزشی که در آن معاشرت و صحبت کردن با یکدیگر امر پذیرفته شده ای است تبدیل نکنید در محل کار تان سرتان را پایین بیندازید و تا زمانی که در آنجا وجود دارید با تمام وجود کار کنید بسیاری از کسانی که از این قاعده پیروی کردند توانستند بهره وری خود را دو برابر کنند و سریعتر از زمانی که فکر می کردند به هدفشان دست پیدا کنند. ۷- بر سرعت عمل خود بیفزایید در محل کار احساس اضطراب نکنید تا با سرعت بیشتری فعالیتهای خود را انجام دهید پس از تمام کردن کارتان با سرعت به سر وقت کار بعدی بروید با سرعت گامی که انتخاب می کنید سریعتر به خواسته های خود می رسید. ۸- هوشمندانه تر کار کنید و ارزش کاری که انجام می دهید توجه کنید در حالی که تعداد ساعات کاری مهم است نکته مهم دیگر کمیت و کیفیت کاری است که انجام می دهید بار دیگر هر چه برای کارهای پر ارزش تر بیشتر صرف وقت کنید نتایج بزرگتری

بدست می آورید. ۹- کارتان را با مهارت‌های تان همخوان کنید مهارت و تجربه ایفاگر نقش مهمی هستند اگر در کارتان از مهارت و تجربه بیشتری برخوردار باشید با سرعت بیشتری به نتیجه می رسید همیشه تلاش کنید در کارهای مهمی که انجام می دهید موثر تر رفتار کنید. ۱۰- کارهایتان را دسته بندی کنید فعالیت‌های مشابه را در یک گروه قرار دهید و همه آنها را به اتفاق تمام کنید مثلاً در یک زمان مشخص با کسانی که لازم است تماس تلفنی بگیرید اسلاید هایی را که برای ارایه محصولاتتان لازم دارید به یکباره تهیه کنید. ۱۱- از تعداد اقدام‌های خود بکاهید چندین بخش از کارتان را در کنار هم قرار دهید از اقدامات متعدد بکاهید هر جا که امکان داشت از انجام دادن کارهای کم اهمیت خوداری ورزید. مسابقه شروع شده است کارتان را به مسابقه تبدیل کنید همه روزه با خودتان قرار بگذارید با خودتان مسابقه دهید و ببینید چند کار مهم را انجام می دهید برای خود برنامه و ضرب الاجل در نظر بگیرید و سعی کنید که زودتر از ضرب الاجل کارتان را تمام کنید ببینید در فرصت کمتر چقدر کار بیشتر می توانید انجام دهید. قانون پارتو مهمترین مهارت‌ها در بالا بردن بهره وری استفاده موثر از زمان است که در اختیار دارید سه قاعده ساده است که با رعایت کردن آن می توانید از زمان خود بیشترین بهره برداری را بکنید. ۱- زمان بیشتری را صرف فعالیت‌های پر ارزش و زمان کمتری را صرف فعالیت‌های کم ارزش بکنید. ۲- همین حالا به کارهای پر ارزشی بپردازید و کارهای کم ارزش را کنار بگذارید. ۳- تا جایی که می توانید زمانتان را صرف فعالیت‌هایی بکنید که مهم هستند و یا از اضطرار برخوردارند. ویلفرد و پارتو اقتصاد دان و جامعه شناس ایتالیایی که مشهور است از علم ریاضی در تحلیل های اقتصادی استفاده کرده مفهوم مهم و کلیدی در مدیریت زمان ایجاد نموده واقعیت این است که قانون پارتو یکی از قدرتمند ترین اصولی است که می توانید در تلاش‌های خود از آن استفاده کنید تا بهره وری شخصی خود را افزایش دهید وقتی این قانون را در مدیریت زمان لحاظ می کنیم نتایج بسیار قابل توجهی بدست می آید پارتو توصیه را به زبان ساده ای توضیح داده است که با رعایت قانون پارتو به اقدامات زیر بر می خوریم: ۱- پر ارزش ترین فعالیت‌ها را شناسایی کنید- ۲۰ درصد کارهایی که همه روزه انجام می دهیم ۸۰ درصد ارزش کاری تان را سبب می شوند. ۲- کم ارزش ترین فعالیت‌ها را شناسایی کنید- ۸۰ درصد کارهایی که همه روزه انجام می دهید بخش اندکی از درآمد و یا ارزش کاری شما را تشکیل می دهند. ۳- مصمم شوید که بخش اعظم کارهای خود را صرف کارهای پر ارزش کنید ۴- مصمم شوید تا حد امکان از انجام کارهایی کم ارزش خودداری ورزید "اغلب بد بیاری ها نتیجه استفاده بد از زمان هستند" ناپلئون هیل تفویض اختیار موثر زمان گران‌بها ترین منبع در اختیار شما است خبر خوش این است در هر روز همه ما فرصت برابر و یک اندازه ای داریم با رعایت این نکته چگونه است که برخی ها در مقایسه با دیگران کار بیشتری صورت می دهند؟ پیدا کردن جواب این سوال مشکل نیست تمام مردان و زنان به شدت مولد این را آموختند که در زمان کمتر کار بیشتری صورت دهند آنان بر این راه کار مسلط شدند می توانید به روش‌های مختلف از زمان استفاده بیشتری بپسندید و به موضوع تفویض اختیار می پردازیم. روی فعالیت‌های پر ارزش خود متمرکز شوید: از قانون پارتو برای کارهای پر ارزش و کم ارزش خود تمیز قائل شوید مثلاً کارهای کم ارزش را به دیگران واگذار کنید در تفویض اختیار موثر به شما امکان می دهد که وقت خود را صرف انجام دادن کارهایی بکنید که بیشترین تاثیر را بر زندگی و تجارت شما بر جای می گذارد. کارهایی را که بهتر از دیگران انجام می دهید بکنید و بقیه کارها را به دیگران واگذار کنید. در کنار توصیه اول باید کارهایی را که بهتر از دیگران انجام می دهید خودتان بکنید و بقیه کارها را به دیگران واگذار کنید این احتمال وجود دارد که اگر کارهایی را که شما در آن بهترین هستید به دیگران واگذار نمایید به آنها نرخ ساعتی خود را پرداخت کنید و راه دیگری برای بیان اصل دوم این است: هر وظیفه ای را که دیگران می توانند با دریافت پول کمتر از نرخ ساعتی شما انجام دهند به آنان واگذار نمایید. کارها را به کسانی واگذار کنید که از صلاحیت مطلوب برخوردار باشند پس از اینکه تصمیم گرفتند چه کارهایی را به دیگران واگذار کنید باید کسی را که می توان آن کار را انجام دهد شناسایی کنید اگر کار مهمی را به کسی واگذار کنید که توانایی انجام دادن آن را نداشته باشد هم او

نمی‌تواند آن کار را خوب انجام دهد و هم شما ناراحت می‌شوید این بدان معنا نیست که شخص مورد نظر باید از توانمندی به اندازه شما برخوردار باشد اما باید از مهارت کافی و تجربه مکفی برخوردار باشد تا بتواند کارها را در حد مطلوب انجام دهد یا اشخاص مورد نظر را بدقت انتخاب کنید این دقت هم بسود کسی که او را انتخاب می‌کنید تمام شود و هم بسود شما. کار مورد نظر را بدقت تعریف کنید نتیجه‌ای که می‌خواهید بدست آورید دقیق شوید وقتی انجام دادن کاری را به دیگران واگذار می‌کنید چه انتظاری دارید؟ انتظار خود را با شخصی که انتخاب می‌کنید در میان بگذارید بعد از او می‌خواهید انتظار شما را به زبان خود بازگو کند تا مطمئن شوید که او خواسته شما را درک کرده است اگر احساس کردید که او دقیقاً متوجه مطلب مورد نظر شما نشده است اختلاف نظر خود و برداشت او را مجدداً شرح بدهید اگر او بدقت و بطور مشخص نداند که شما چه انتظاری دارید بعید است در انجام دادن کاری که شما می‌خواهید موفق شود. زمان پایان کار را مشخص کنید برای تکمیل شدن کاری که آن را تفویض می‌کنید ضرب الاجل مشخص کنید مبهم حرف نزنید اگر بگویید تا یکی از روزهای هفته بعد یا هر وقت فرصت کردی نه به خود شما کمک می‌کند و نه به کسی که می‌خواهد این کار را انجام دهد. پیشرفت کار را اندازه بگیرد باید وسیله‌ای برای اندازه‌گیری پیشرفت کاری که آن را تفویض کرده‌اید تدبیر کنید. درباره منابع به توافق برسید باید مطمئن شوید که شخص مورد نظر شما از منابع کافی و لازم برای انجام دادن کار برخوردار است شما می‌خواهید کاری که انجام دادنش را به دیگران محول کرده‌اید با موفقیت انجام شود تنها بعد از حصول اطمینان از این موفقیت است که می‌توانید کارتان را بدرستی واگذار کنید و خود بکارهای مهم پردازید. درباره نتایج کار به توافق برسید می‌خواهید کسی که کار شما را انجام می‌دهد به چه نتیجه‌ای برسد؟ آیا او دقیقاً از خواسته‌های شما مطلع است لازم نیست نتایج کار او فوق العاده و زیاد باشد اما مهم است احساس کند کار معناداری انجام داده است از سوی دیگر اگر نتایج کارش مطابق میل و نظر شما نباشد چه اتفاقی می‌افتد آیا نتایج کار برای شخص منتخب شما مهم و قابل توجه می‌باشد؟ درباره نتایج کارتان با او رک و صریح صحبت کنید به توصیه‌ها و نظرات او توجه کنید آنچه را که به او تاکید می‌کنید مطالبی است که برای شما هم اهمیت دارند مهم این است که روی مواردی بتوافق برسید که مهم و معنی‌دار باشند. مکتوب کنید قبل از اینکه شخص مورد نظر به انجام دادن کار شما مشغول شود قدم مهم دیگری باید بردارید موضوع تفویض اختیار کردن را مکتوب کنید و بعد هر کدامتان آن را امضا کنید بلحاظ روانی این اقدام مهمی است که تولید تعهد می‌کند ارزش زیادی دارد اگر کسی که انجام کاری را به او تفویض می‌کنید توافق نامه را بنویسد این گونه متوجه می‌شوید آیا از همخوانی کافی برخوردار هستید یا نیستید اگر پیشنهاد اولیه کامل نباشد نظرات شما را رعایت نکند آن قدرها تعجب نکنید بجای این که ناراحت شوید از این خوشحال باشید که وجه تفاوت در این مرحله خودش را نشان داده است توجه داشته باشید این وظیفه شما است که مطمئن شوید کسی که انجام دادن کاری را به او تفویض می‌کنید از توانمندی و منابع لازم برای انجام دادن کارش برخوردار باشد. آنچه را که انتظار دارید بازرسی کنید مراقب باشید کافی نیست انجام دادن کاری را به دیگران واگذار کنید و بعد موضوع را به حال خود رها سازید و آن را فراموش کنید واگذار کردن کارها به دیگران سلب مسئولیت از خود نیست باید به کمک ابزار مختلف و از جمله با مراجعه به تقویم پیشرفت کار را در نظر بگیرید و آن را وارسی و بازرسی کنید وسیله‌ای برای اندازه‌گیری پیشرفت کار تدارک بینید این گونه می‌توانید اگر مشکلی پیش آمد کرد به موقع و زود هنگام با آن برخورد کنید چهار مورد دیگر است که در زمینه تفویض اختیار موثر باید رعایت کنیم نخست آنچه را در اینجا مطرح کردیم ممکن است تصور شود تنها مناسب کارها و وظایف پیچیده است دوم صلاحیت و توانمندی کسی که کاری را به او تفویض می‌کنید در این زمینه که از این اصول چگونه استفاده کنید ایفای نقش می‌کند سوم از دامی که بسیاری از کارفرمایان در آن گرفتار می‌شوند خودداری ورزید که کارتان را به او محول کنید از خیر این کار نگذرید همیشه این امکان وجود دارد که از منابع بیرونی سود ببرید کارفرمایان موفق همیشه از منابع بیرونی استفاده بهینه می‌کنند می‌توانید کارتان را با یک مقاطعه کار و یا یک متخصص که بیرون

از سازمان شما کار می‌کند و اگذار کنید. قدرت و نقش اهرم همانطور که در این فصل ملاحظه می‌کنید شما هم می‌توانید از اصل اهرم استفاده کنید و بر استفاده کنید و بر استعدادها و توانمندی‌های خود بیفزایید با استفاده موثر از این فصل در کار و تجارت خود می‌توانید بیش از حد توان ظاهران به موفقیت برسید هر یک از این اهرم‌های هفت گانه می‌توانند زمینه‌ای فراهم آورند که به استعدادها و توانمندی‌های خود دست پیدا کنید متوجه می‌شوید که چگونه می‌توانید از کار، استعداد و تجربه دیگران به سود خود استفاده کنید. ۱- استفاده از انرژی دیگران، موثرترین و مولدترین اشخاص کسانی هستند که کارهای کم ارزش خود را به دیگران تفویض می‌کنند. ۲- از دانش دیگران سود بجوید استفاده از علم و دانش دیگران می‌تواند دنیایی از تفاوت در کارتان ایجاد کند پیدا کردن و استفاده از دانش منابع دیگران می‌تواند سببی باشد تا در پول و کار خود صرفه جویی کنید. ۳- از پول دیگران به عنوان یک اهرم استفاده کنید اگر بدانید چگونه از پول و امکانات مالی دیگران استفاده کنید و به موفقیت‌هایی می‌رسید که محال است به تنهایی از آنها بهره‌مند شوید از فرصت‌های مختلف برای قرض گرفتن و سرمایه‌گذاری و منابع بخش‌های دولتی و خصوصی می‌توانند در این خصوص به شما کمک کنند کارفرمایان باید از همان آغاز کارشان با بانک‌ها در تماس نزدیک و رابطه خوب باشند توجه داشته باشید بهترین زمان وام گرفتن آن وقتی است که به این وام احتیاج ندارید مبلغ کمی وام بگیرید از این پول برای سرمایه‌گذاری‌های مطمئن مانند خرید اوراق قرضه استفاده کنید. ۴- از موفقیت‌های دیگران بهره بگیرید موفقیت‌های اشخاص و شرکتها را مطالعه کنید تا به رمز و راز موفقیت آنها پی ببرید ببینید آنها چگونه توانستند مسائل و مشکلات خود را حل و فصل کنند. ۵- از شکست‌های دیگران پند بگیرید با مطالعه شکست‌های دیگران به موفقیت‌های سرشار دست پیدا کنید و به حکایت سرگذشت شکست خوردگان توجه کنید از درس‌های ارزشمند آنان به سود خود استفاده کنید به ماجرای ناامید شدن‌ها و شکست‌هایی که در زندگی این اشخاص وجود داشته دقیق شوید. ۶- از ایده‌ها و نقطه نظرات دیگران استفاده کنید یک تک ایده خوب می‌تواند موفقیت شما را رقم بزند هر چه بیشتر در معرض ایده‌های خوب قرار بگیرید با خواندن، مطالعه کردن، تبادل و تعامل و تجربه کردن امکان موفقیت خود را افزایش دهید. ۷- استفاده از نفوذ و اعتبار دیگران، تمامی کسانی که شما می‌شناسید هر کدام برای خود دوستانی دارند هر کدام آشنایانی دارند و با اشخاص حرفه‌ای در تماس می‌باشند بسیاری از آنان می‌توانند روی کار و حرفه شما تاثیر مطلوب بر جای بگذارند. آنچه که در این کتاب خواندیم تا با تعیین معیارها و اولویتها و مشخص کردن هدف‌های تان بر توانمندی‌های خود بیفزایید انجام دادن بسیاری از کارهای دیگر را تفویض کنید و بجای آن روی کارهایی متمرکز شوید که برای شما و شرکتی که در آن کار می‌کنید بیشترین فایده و ارزش را تولید و به شما کمک کند که در زندگی خود به تعادل برسید و در ضمن آنها از موفقیت و استقلال فراوان برخوردار گردید. "می‌توانید به همه خواسته‌های خود در زندگی برسید به شرط آنکه برایتان مهم نباشد اعتبار این موفقیت را به پای چه کسی می‌نویسند" هری اس. ترومن

ابزار رشد فردی

نویسنده: جیمز جی مزینا- ترجمه: نشمیل مشتاق

خلاصه کتاب: تهیه کنندگان: مجتبی ارباب- فرهاد جهانی -هدف ابزار رشد فردی: این ابزار در عین آن که موجب پرورش عزت نفسی سالم در شما می‌شود، یاری تان می‌سازد با شناسایی جنبه‌های معیوب زندگی خود، رفتارهای نادرست خویش را تغییر دهید. کتاب ابزار رشد فردی این مهم را میسر می‌سازد: اصلاح تفکر منفی و باورهای نامعقول که مانع از موفقیت فردی می‌شود برای همگان ضروری است. ((خود انگاره‌های)) سالمی که در روال تایید خود ایجاد می‌شود، به سود همه می‌باشد رفتارهای صحیحی که در نتیجه‌ی مناعت طبع (خود بسندگی) و مسئولیت پذیری پدید می‌آید از صفات خوب انسانی است. مقدمه‌ای بر مجموعه ابزارهای کنار آمدن در این قسمت دو راهبرد پیشنهادی از سوی ((برنامه‌ی افراد بی‌نام جویای عزت نفس)) را که در

راستای بهبود شخصیتی و بالا بردن عزت نفس ارائه شده است، مشاهده می کنید سیستم تاک برای بهبود ابزار بهبود روانی پیشنهادی از سوی ((برنامه ی افراد بی نام جوای عزت نفس)) برای کسانی که در حال بازیابی سلامت خود و حل مشکلاتی هستند که در اثر مسائل ناشی از عزت نفس اندک برایشان پیش آمده است، خیلی مفید می باشد • بت تفکرات • احساسات • ک کردارها: تفکرات در آغاز باید تفکرات خود را در مورد زندگی تحلیل کرده و باورهای نامعقول و اعتقادات، اندیشه ها یا افکاری واهی که خود سبب پایین آمدن اعتماد به نفس یا بروز مشکلاتی در زندگی تان می شود، شناسایی و سپس باورها، اندیشه ها و افکار سالم واقعی و منطقی تری را جانشین این افکار ((بیمار)) نمایید. در این مرحله باید به طور روز مره از کلام تاکیدی که سبب احیا و بهبود عزت نفس در شما می شوند استفاده کنید: احساسات بعد از بازیابی سلامت تفکرات، باید احساسات بیمار خود که بر اساس تفکرات سابق و بیمار شما پدید آمده اند شناسایی کنید. سپس تفکرات سالم و جدید خود را با احساساتی نو و درست ترکیب نمایید. با بهبود تفکرات و احساساتتان، نگرش شما به وجود شخصی تان منطقی تر و توانایی تان در حل مشکلات بهتر می شود. در این مرحله کلام تاکیدی که تاکنون از آن بهره مند شده اید به همراه احساسات حاصل از اعتماد به نفس، ارزش قائل شدن برای خود و لایق شمردن وجودتان، شما را یاری می سازد. سلامت روانی تان را نیز بازیابید. ک: کردارها تنها با تغییر تفکرات و احساسات بیمار تان می توانید، کردارهای بیمار خود را عوض کنید و با داشتن یک زندگی روانی سالم، اعمال و کردار تان هم منطقی، معقول و سالم تر شده و این امر اعتماد به نفس شان را در کنار آمدن با مسائل زندگی بالا می برد. سیستم ستاره - برای مقابله با اضطراب، وحشت زدگی و فشارهای روانی استفاده از سیستم ستاره واقعاً موثر است • بس سنجیدن • ت تقلیل دادن • آزاد کردن • راحت کردن • همت در انجام کارس سنجیدن در ابتدا باید ترس، چالش، فشار یا بحران هایی را که در شما اضطراب، وحشت زدگی و فشارهای روانی ایجاد می کنند شناسایی و سپس تفکرات و احساسات واهی، نامعقول و بیمار ناشی از این مشکلات را مشخص کنید. ت تقلیل دادن در مرحله دوم باید با استفاده از باورها و احساساتی حقیقی، معقول و تازه تر اثر قدیمی تفکرات و احساسات بیمار بر ذهن خود را تقلیل دهید. آ آزاد کردن در مرحله ی سوم باید از طریق گفت و گو با خود و با تکیه بر تفکرات و باورهای واقعی، معقول و تازه ی خود با ترس، چالش، فشار یا بحران های تان کنار بیایید. این گفت و گو با خود و کلام تاکیدی شامل تجسم نحوه ی مهار صحیح ترس، چالش، فشارها یا بحران ها یی است که در زندگی خود با آن رو به رو می شوید. گفت و گو با خود شما را مجاب می سازد که انسانی خوب هستید. راحت کردن در مرحله ی چهارم، پس از آن که توانستید با استفاده از تفکرات و احساسات سالم، منطقی و معقول تر و همین طور به یاری گفت و گو با خود با ترس، چالش، فشارها یا بحران های تان کنار بیایید، باید خودتان را راحت کنید و بیاسایید. همت در انجام کار در مرحله ی آخر، می توانید همت کنید و با برخورداری از تفکرات و احساسات منطقی و احساسات سالم، معقول و سالم تر با ترس، چالش، فشارها یا بحران هایتان روبه رو شوید. برای رهایی از اضطراب، وحشت زدگی یا فشار روانی باید طی مراحل رفتارها، واکنش ها و احساساتتان را تغییر دهید. عزت نفس فرد برخوردار از عزت نفس خود را موجودی با ارزش دانسته که سزاوار دوست داشته شدن و دوست داشتن است، لایق مورد محبت قرار گرفتن و محبت کردن، پرورده شدن و پرورش دادن، حمایت شدن و حمایت کردن، گوش سپردن به درد دل دیگران و داشتن یک سنگ صبور، مورد احترام قرار گرفتن و احترام گذاشتن، تشویق کردن دیگران و تشویق شدن، شناخته شدن به عنوان فردی خوب و خوب دانستن بقیه • شخصیت پر بار دارد • خلاق بوده • رهبری دوست داشته • از یک خودانگاره ی سالم برخوردار است • مسئولیت عواقب اعمالش را بر عهده می گیرد نشانه های کمبود عزت نفس چیست •؟ خود را کم ارزش پنداشته و لایق برخورداری از مهر و محبت دیگران نمی دانند • به ندرت دل به دریا می زنند • در رفتارشان با دیگران خجالتی هستند • از درگیری با دیگران واهمه دارند • تشنه ی تایید دیگران هستند • در مشکل گشایی ضعیف هستند عزت نفس سالم از چه چیزی ناشی می شود •؟ مهر، عشق و دوست داشتنی بی قید و شرط • دیگران فرد را برای آنچه واقعاً هست پذیرند

و او را یاری سازند تا خود را فردی لایق و با ارزش و وجودی یگانه بدانند که واجد مجموعه ای ویژگی ها، مهارت ها، توانایی ها و توانش هایی است که از وی موجودی خاص می سازد. • میان افراد ارتباطی سالم ایجاد شود و همه بدانند به شیوه ای صحیح به درد دل هم گوش داده و از طریقی درست، یکدیگر را در حل مشکلات شان یاری سازند. برای آن که محیطی ضامن رشد عزت نفسی سالم باشد باید • افراد را برای آنچه واقعاً هستند. بپذیرد و به رسمیت بشناسد • محدودیت محیطی باید بدون هیچ حيله و نیرنگی به اطلاع همه برسد. محدودیت هایی که زندگی افراد به آن دچار است، چارچوب رفتارهای خوب و بد را تعیین می کند و به افراد یاری می دهد از مسئولیت های خود آگاه شده و رتارهای شان را به شیوه ای منطقی سامان بخشد • در حوزه ای مشخص از باید و نبایدهای از پیش تعیین شده، برای اعمال هر فرد احترام قائل شوند. بزرگسالان به منظور پرورش پیوسته ی عزت نفس خود باید از کدام تکالیف رشدی استفاده کنند؟ ۱- نقش های خانوادگی شان (خانواده ای که در آن متولد و بزرگ شده اند) را اصلاح کنند. ۲- در خود حس استقلال ایجاد نمایند. ۳- به عنوان یک مصرف کننده و مسئول خانواده از مهارت های مدیریتی فردی آگاه شوند. ۴- به عنوان یک فرد بالغ با والدین خود رفتار کنند. ۵- برای خود هویتی حرفه ای آفریده و فرد «بالغ» به تمام معنا باشند. ۶- قدرت خود را آزموده و الگوهای سالم حل اختلاف را یاد بگیرند. ۷- با افراد دیگر روابطی سالم برقرار کنند. ۸- با توجه به عرف های دینی و اجتماعی محیط سکونت خود، طی یک نکاح شرعی زوجی را به عقد خود در آورند. ۹- برای حل مشکلات زناشویی الگویی سالم و کامل ایجاد، مباحث مربوط به قدرت و تنظیم خانواده را مطالعه و راه هایی را برای حل اختلافات نظام خانوادگی ابداع کنند. ۱۰- در نقش والدین کودک شان فرو رفته و نیازهای عاطفی و مایحتاج را بر آورده سازند. ۲۸ تا ۴۰ سال ۱- تعهد خود را به کار و ازدواج عمیق کنند. ۲- بی قراری ناشی از تعهد به کار و ازدواج را کنترل نمایند. ۳- کارایی خود را در محل کار و زندگی، خانوادگی افزایش داده و روابطی سالم تر را پرورش دهند. ۴- شبکه ی اجتماعی خود را گسترش دهند. ۵- از ارتباطات اضافی با دیگران خودداری کنند. ۳۸ تا ۵۵ سال سن ۱- جایگاه خود را در زندگی ارزیابی کنند. ۲- شرایط ازدواج شان را ارزیابی کرده و برای بهبود آن یا جدا شدن و بازگشتن به دوران مجرد تصمیم بگیرند. ۳- ریشه های شان را در اجتماع عمیق کرده و هویت و یکپارچگی شخصیتی تان را حفظ کنند. ۴- شبکه ی روابط اجتماعی شان را از نو تعیین کنند. ۵- روابط فردی شان را گسترش دهند. ۴۸ تا ۶۵ سال ۱. در دوران بازنشستگی از شهر قدیمی تان رها شوند. ۲. برای بازنشسته شدن آماده و خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. ۳. وارد گروه های بازنشسته جدید شده و به عنوان یک شهروند مسن نقش های جدید را بپذیرند. ۴. مرگ دوستان، همسر و عزیزان شان را بپذیرند. ۵. آمادگی مرگ قریب الوقوع نزدیکان شان را داشته باشند. ۶. متناسب با گروه سنی شان در گروه های اجتماعی جدیدی شرکت کنند. باورهای نامعقول چه هستند •؟ پیام هایی که ما در مورد شرایط زندگی خود به ذهن مان مخابره کرده و این پیام ها خود مانع رشد عاطفی ما می شوند •. الگوهای ذهنی مان پیرامون «توقع» ما از زندگی خود و دیگران • نگرش، اعتقادات و ارزش های بی اساس مان در مورد واقعیات هستی •. روش های معمول حل مشکل که باری رویارویی با فشارهای زندگی اتخاذ می کنیم. نمونه هایی از باورهای نامعقول را بنویسید: باورهای نامعقول (منفی) در مورد خود •: سزاوار آن نیستم که مورد توجه دیگران قرار بگیرم •. هرگز نباید دیگران را با گفتن مشکلات یا ترس هایم خسته کنم •. من به درد نمی خورم •. من بی حاصل، بی فایده و بی استعداد هستم •. من بی ارزشم •. من نمونه ی بدترین موجود روی زمین هستم •. مشکلات زیادی دارم و ممکن است هر لحظه خودم را بیازم. چگونه می توان باورهای نامعقول را شناسایی کرد؟ باورهای نامعقول در صورتی بروز می کنند که •: خود را در دور باطلی از مشکلات بیایم •. درگیری اوضاعی شویم که هر قدم و تصمیم اتخاذ شده خود موجب بروز مشکلات بیشتری شود •. برای سالیان سال درگیر مشکلی باشیم که هنوز از عهده ی حل آن بر نیامده ایم •. درصدد طرح یک راه حل مناسب برای مشکلات خود بوده امام هنوز توانایی اجرای آن ندایم •. یک راهکار برای حل مشکلات خود انتخاب کرده که از آن راضی نیستیم •. به خاطر احساس

گناه از عدم کار انجام یک راهکار، کماکان آن را دنبال می‌کنیم حتی اگر برای حل مشکلات مان سودمند نباشد. از آثار منفی بافی بر زندگی خود انگاره‌های منفی عبارتند از •: باورهای منفی شما از خودتان که هر روز آن‌ها را به یاد می‌آورید •. گزاره‌هایی منفی که در محاوره‌های روزمره در مورد خود به کار می‌برید •. اظهار نارضایتی از خود که بر رفتار یا باورهای تان تاثیر می‌گذارد •. اظهاراتی منفی که از سوی افراد خانواده یا گروه همسالان به شما تلقین شده و از دیرباز با شما همراه بوده است •. تجسم منفی شما از شرایط یا وضع فعلی تان در زندگی و ضررهای شخصی تان •. داستان‌هایی منفی پیرامون رفتارهای سابق، شکست‌ها یا عملکردهایی که مرتباً در خاطرتان تداعی شده و بر رفتارهای جاری شما تاثیر می‌گذارند •. نگرش منفی شما در مورد احتمال دستاوردهای و موفقیت‌های زندگی که برانگیزه‌ها، تلاش و میل به کسب اهداف تان اثر می‌گذارد •. احساس گناه به خاطر خطاهای جزئی واقعی یا واهی ای که مرتکب شده‌اید و خود مانع بروز افکار مثبت و قدردانی شما از خودتان می‌شود •. راه‌هایی که با توسل به آن خود را از پاداش برای خوبی و شفقت و کار سخت، بی‌بهره می‌سازند از جمله: الف) عدم اختصاص دادن زمان کافی برای برخورداری از ثمره‌ی تلاش تان؛ ب) زندگی سخت و طاقت‌فرسایی که در آن دائماً خود را نپی و سرزنش می‌کنید، ج) ترس از ساده گرفتن زندگی و برخورداری از تمدد اعصاب از ترس آن که مبدا نتوانید به نتیجه‌ی نهایی و دلخواه از تلاش تان دست یابید •. احساس مسئولیت بیش از حد که خود سبب تحمیل فشار زیادی بر شما می‌شود این حس مسئولیت افراطی ریشه در آن دارد که به اعتقاد شما نزدیکان تان به تنهایی از عهده‌ی مراقبت از خود برنیامده و «مسئولیت» آنان به هر حال بر عهده‌ی شماست •. ترس و وحشتی که از آینده‌ی خود دارید. این باورها که نخواهید توانست تحت هیچ شرایطی موفق شده و یا دوام بیاورید. نتیجه‌ی اعتقاد به خود انگاره‌های منفی چیست •؟ اتکای بیش از حد به تان دیگران •. فقدان اعتماد به نفس و ناقص بودن خودپنداره •. عدم تحرک •. منفی بافی •. دلسوزی به حال خود •. سپر محافظت در برابر همه چیز •. تحقق پیش بینی •. افسردگی تا به خود چیست •؟ خود انگاره‌های مثبت و شفافبخشی که برای مقابله با خود انگاره‌های منفی در پیش می‌گیرند •. ابزاری که با استفاده از آن خود را از شر اتکای بیش از حد به دیگران و عقاید، نگرش یا احساسات آنان در مورد شما رها نموده و به حسی دلپذیر از خودتان دست می‌یابید •. تجسم تغییری اساسی در زندگی تان که برای تحصیل آن تلاش کنید •. خودتان مسئولیت شخصی سلامت و ثبات عاطفی خود را بر عهده بگیرید •. رها کردن کوله بار احساسات منفی که برای مدت‌هایی مدید بر دوش کشیده‌اید. تنها در این صورت است که خواهید توانست به شیوه‌ی منطقی و عملی به حل مسائل خود پردازید •. تجزیه‌ی احساسات پیشین خود به منظور بالا بردن توانایی تان در رویارویی با مسائل کنونی با برخورداری از دیدی بازتر •. اجازه دادن به خودتان برای رشد، تغییر، ریسک کردن، تعالی یافتن و ایجاد دنیایی بهتر برای خود. احساس گناه چیست •؟ احساس مسئولیت برای رویدادهای منفی که در زندگی شما و سایرین اتفاق افتاده‌اند •. اضمحلال تاسف برای کردار بد واقعی یا واهی تان، هم در گذشته و هم در حال •. حس پشیمانی برای افکار احساسات یا نگرش‌هایی که در نظر شما یا دیگران منفی، ناخوشایند یا غیر قابل قبول بوده یا هستند •. اجباراً خود را لایق خوشحال بودن، تسکین یافتن یا مورد کمک واقع شدن ندانستن •. حس سردرگمی و اظهار ندامت از آن که آن طور که باید عمل نکرده‌اید •. نقابی ساخته و باورهای نامعقول تان را پشت آن‌ها پنهان می‌کنید. نقش دیگران در احساس گناه شما چیست •؟ سبب مسئولیت پذیری بیش از حد •. سبب با وجدان شدن بیش از حدتان شود •. سبب حساسیت بیش از حد شما شود. • شما را از حرکت باز می‌دارد •. در تصمیم‌گیری‌های تان مداخله می‌کند •. خود را در پس نقاب انکار خویشتن پنهان می‌کنید •. شما را واهی دارد از همه‌ی احساسات تان چشم پوشی کنید •. دائماً خواستار تغییر هستید •. نقابی برای خودباوری منفی است •. شما را گمراه یا فریب می‌دهد. مراحل پیشنهادی برای غلبه بر احساس گناه مرحله‌ی یک: با در نظر گرفتن یکی از مشکلات خود نقش احساس گناه را در زندگی خود تعیین کرد مرحله‌ی دوم: حال با حذف احساس گناه، مشکل

تان را از نو مشخص کنید. مرحله ی سوم: اگر واقعاً این مشکل نیست آن را به فرد مربوطه بسپارید اجازه بدهید خودش به حل مشکل خود بپردازد. مرحله ی چهارم: باید با احساس گناه واقعی یا ترس از ارتکاب گناهی روبه رو شوید که مانع می شود مشکل را به فرد مسئول آن بسپارید. مرحله ی پنجم: اگر در این مرحله هنوز از احساس گناه رنج می برید، دوباره به مرحله ی یک رفته و از نو شروع کنید. اعتماد چیست؟ اعتماد یعنی • بگذارید دیگران از تفکرات احساسات، هیجانات و کردارتان باخبر شوند و به پاس اعتمادی که به آنان کرده اید به شما احترام بگذارند و از شما سوء استفاده نکنند • با اطمینان از آن که دیگران احساسات و افکار درونی تان را نزد خود محفوظ و گرامنی می دارند، مکنثات درونی تان را با آنان در میان بگذارید • با این امید که دیگران از شما حمایت و پشتیبانی می کنند، به بقیه اعتماد کنید، حتی اگر مجبور باشید نقاب «قوی بودن» تان را کنار گذاشته و ضعف های تان را آشکار کنید • وقتی از صمیم قلب دیگران را می پذیرید و با این پندار که آنان افرادی قابل اطمینان هستند، اسرار خود را به آنان می گوئید • حس می کنید رابطه تان خوب است و چیزی نمی تواند پیوندتان را خراب کند. چرا مردم برای اعتماد کردن به یکدیگر دچار مشکل می شوند •؟ حس کنند مورد بی توجهی قرار گرفته و از نظر جسمی یا عاطفی، آزار و اذیت زیادی محتمل شده اند • دیگران به خاطر احساس یا باورهای شان به آنان توهین کرده اند • در گذشته آسیب دیده اند و حاضر نیستند با اعتماد به افراد جدید مجدداً خطر کنند • قبلاً در روابط خود با مشکلاتی مواجه بوده و با بی توجهی، عدم تفاهم و بی احترامی روبه رو شده اند • عزیز خود را از دست داده اند • چنان سوگوار اندوه مرگ عزیزشان هستند که نمی توانند قلب خود را مجدداً به روی فردی تازه بگشایند زیرا می ترسند دوباره او را از دست داده و تنها بمانند • در محیطی بزرگ شده اند که از نظر عاطفی غیر قابل پیش بینی و ناپایدار بوده است • رنج زیادی را در روابط قبلی خود محتمل شده اند. اگر افراد دیگری با علم به این مسئله، تصمیم بگیرند فرد را یاری کرده و چنین نگرشی را عوض کنند، فرد از اعتماد دوباره بیمناک شده و از ترس دوباره بیمناک شده و از ترس دوباره صدمه دیدن خود را کنار می کشد. برای ایجاد اعتماد در افراد، چه ویژگی های رفتاری ای لازم است •؟ امید به خوبی نوع بشر • ایمان به برقراری عدالت جهان • اعتقاد به نیروی برتر از نیروی خودتان • محیطی شفافبخش • کاهش حس رقابت • صحبت کردن در مورد انگاره های منفی احساس ناامنی چیست؟ احساس ناامنی یعنی •: برای رویارویی با شرایطی چالش انگیز زندگی خود به اندازه ی کافی «خوب» نیستند • در هنگام مواجهه با مشکلات، کشمکش یا دغدغه ی زندگی تان احساس درماندگی می کنید • در کنترل رویدادهای زندگی خود را به اندازه ای کافی لایق نمی دانید • همیشه از آن می ترسید دیگران فکر کنند شما در تقبل مسئولیت های تان در خانه، مدرسه یا کاری موجودی ناقص، ناجور یا بی عرضه هستید • در جمع گروه همسالان تان احساس راحتی نمی کنید. خود را یک وصله ی ناجور می دانید و نمی توانید با جمع وفق پیدا کنید • احساس مطرود و نامعقول بودن می کنید. افراد به چه دلیل دچار احساس ناامنی می شوند •؟ در محیطی مغشوش یا غیر قابل پیش بینی بزرگ شده که در آن همیشه ناچار بوده اند به حالت آماده باش قرار داشته و یا در تنگنا باشند • در زندگی خود شاهد یک زیان یا فاجعه ی بزرگ بوده و در پذیرفتن این حادثه و در تطبیق یافتن با تغییرات ناشی از آن دچار مشکلاتی شده اند • آنان پس از مواجهه با «شکستی» عظیم (همچون طلاق، از دست دادن کار، ورشکستگی، شکست تحصیلی، از دست دادن یک دوست، طرد شدن از سوی گروه های اجتماعی یا مدنی و غیره) در مورد توانایی ها و قابلیت های فردی شان دچار شک و تردید شده اند • خود انگاره های ضعیف آنان از خود و عزت نفس یا بین شان سبب می شود این افراد خوبی، مهرات ها یا توانایی های خود را باور نداشته باشند • از آن جایی که هرگز مورد قبول «نزدیکان» شان قرار نگرفته اند، در تعامل خود با دیگران افرادی خجالتی، کناره گیر و منزوی هستند • به دلیل داشتن خود پنداره ای ناقص بر این باور هستند که دیگران تنها به نقاط منفی آن ها توجه می کنند و در نتیجه در ارتباط با دیگران کمرو، عصبی و هیجان زده هستند. تعدادی از باورهای افرادی که برای مدت های مدید دچار تزلزل شخصیتی هستند • هرگز نمی توانم از پس کارهایی که به من محول می

شود بر پیام • همه دارند نگاهم می کنند، حتماً منتظرند دوباره گند بزنم • از حالا می دانم که شکست خوده ام • نگاه کردن به صورت بد ریختم کفاره دارد • هیچ وقت موفق نمی شوم . از حالا می دانم که باخته ام • چه فایده ای دادر که باز هم تلاش کنم، به هر حال هیچ وقت موفق نمی شوم • هر چقدر هم برای موفقیت تلاش کنم برای کسی ارزش ندارد • عرضه ی هیچ کاری را ندارم! برخی از آثار منفی احساس ناامنی را بنویسید • برای ایجاد روابطی سالم و بلند مدت دچار مشکل می شوند • بقیه به اشتباه تصور می کنند آنان خودخواه و مغرور هستند و در نتیجه از دوستی با این افراد دوری می کنند • دچار ترس هایی هستند که آزادی عمل یا انتخاب شان را محدود می کند • دچار این سوء ظن هستند که همه در پی سوء استفاده از آنان می باشند • با داشتن حالتی تدافعی دیگران را از خود می رانند • از نظر عاطفی به شدت احساسات خود را کنترل می کنند. این امر سبب می شود همه از احساسات آنان بی خبر باشند. تا این که بالاخره با به سر آمدن صبر فرد متزلزل و بروز واکنش های شدید، میان او و سایرین اختلاف یادگیری ایجاد و فرد از سوی جمع طرد می شود • به خاطر عدم اظهار وجود و صحبت در مورد آنچه انجام می دهند. ممکن است امکان ترفیع، ارتقای شغلی و تشویق را از دست بدهند. این امر سبب می شود افراد بیش از پیش احساس بی ارزش بودن کرده و حس کنند مورد تایید و پذیرش دیگران قرار نمی گیرند. چگونه می توان بر احساس ناامنی غلبه کرد •؟ خود را در موقعیت های خطیر زندگی قرار دهند حتی اگر این احتمال وجود داشته باشد که ضربه بخورند • برای تغییر رفتار کنونی شان دل را به دریا زده و ریسک کنند • آنقدر به دیگران اعتماد داشته باشند که ضمن در نظر گرفتن احتمال ضربه خوردن از آنان، بتوانند خود را در موقعیتی آسیب پذیر قرار داده و خطر کنند • خود را به شیوه ای صحیح و دلپذیر باور داشته باشند و نیاز شدیدشان را به مورد پذیرش و تصدیق قرار گرفتن ناپود کنند • خود را آماده ی رسیدن به کامیابی یا موفقیت های احتمالی زندگی نمایند. موفقیت های شان را در زندگی پیشگویی یا تجسم کنند و انرژی خود را در راستای رشد و در جهت هدف مورد نظر هدایت کنند. آسیب پذیر شدن به چه معنی است؟ آسیب پذیر شدن یعنی • خود را در معرض صدمه ی عاطفی قرار دادن و در نتیجه مورد سوء استفاده یا استثمار قرار گرفتن • در برابر درد عاطفی ضعیف و شکننده بودن و رنج کشیدن • گرفتار آمدن در شرایطی که در آن احساسات و حقوقتان مورد بی توجهی قرار می گیرد. چرا افراد از آسیب پذیر شدن خودداری می کنند •؟ حس غریزی بقای نفس • احساسات نهانی ناامنی و فقدان اعتماد به نفس • فقدان اعتماد به خود و دیگران • ترس از جریانات ناشناخته و نامعلوم • فقدان بخشش و ناتوانی در فراموش کردن زخم ها ، بی عدالتی ها و رنج های قدیمی برخی از محاسن آسیب پذیر شدن چیست •؟ پذیرا شدن اتفاقات جدید • کمک خواستن • خود را با شرایط اجتماعی «جدید» تطبیق دادن • لازم نیست همیشه دیگران را راضی و خشنود کنید • لازم نیست فردی باشید که همیشه از «دیگران» مواظبت می کند • ارتباطاتی سالم داشته باشید • با دیدی بازتر به مسائل عاطفی بپردازید. ریسک کردن چیست؟ ریسک کردن یعنی آزادانه • بخندیدن به ترس های پوچ و بی اساس • گریستن در زمان مواجهه با مشکلات عاطفی • دیگران را دعوت به خطر کردن نمودن • افشا سازی احساسات که خود ریسک کردن و به خطر انداختن «خویشتن» واقعی تان است • عیان ساختن ایده ها، نظرات و رویاهای تان برای دیگران • عشق ورزیدن بدون انتظار برخورداری از عشقی متقابل • شاید فرد برای اجتناب از سختی نخواهد ریسک کند، اما در زندگی به همین سادگی نمی توان آموخت، احساس کرد، تغییر نمود، رشد کرد، عاشق شد و زندگی کرد. ریسک کردن یعنی • پذیرا شدن تغییر . تصدیق نیاز به تغییر و اتخاذ اقدامات رفتاری که به تغییر می انجامند • ارزشیابی صحیح از شرایطی که باید در آن دست به اقدامی زده شود • در نظر گرفتن ریسک و احتمال خطرهایی که این اقدام را در بردارد • سبک سنگین کردن همه ی جنبه های این اقدام و انجام دادن آن • انتخاب راهی برا اتخاذ این اقدام • دست به کار شدن ضمن در نظر گرفتن کلیه ی خطرات، فراز و نشیب ها و نتایج احتمالی • کنار آمدن با عواقب احتمالی چنین اقدامی • توانایی چشم پوشی از نیاز به تایید دیگران و اطاعت از نظرشان در مورد بهترین کاری که می توان انجام داد • انتخاب برخی از

راه های ریسک کردن که خود شاید سبب طرد شدن از سوی دیگران گردد. موانع ریسک کردن • ترس از طرد شدن • نیاز با تایید دیگران • وسواس زیاد برای دوری از گناه • پافشاری برای تمام عیار بودن و صحیح عمل کردن • اصرار برای اطلاع از هر آن چه در یک وضعیت روی می دهد • پافشاری برای کسب تضمین و اطمینان • باور نداشتن خود یا دیگران • ترس از بی کفایتی • ترس از بروز اختلاف • خشم کنترل نشده • نداشتن الگوی خانوادگی مناسب • ترس از شکستریسک نکردن چه عواقبی به دنبال دارد •؟ دیگران هم در عوض شکایت کرده و گناه را به گردن بقیه می اندازند • دچار رکورد و بی حرکتی شدن و بی میلی برای کسب موفقیت • وابستگی بیش از حد به دیگران و مهر و توجهشان • نارضایتی از شرایط فعلی زندگی • بروز افسردگی در زمان مواجهه با مشکلات • احساس رکود و بی حرکتی • رویکرد «بلی، اما...» عدم خلاقیت در حل مشکلات • بدتر شدن مشکلات کودک درون چیست •؟ همان بچه ی کوچکی است که شما در گذشته بودید و آرزو دارد به او توجه و از او مراقبت کنید و مورد مهر و محبت شما قرار گیرد. با این که بزرگ و بالغ شده اید، این کودک هنوز در درون شما وجود دارد • بچه ی شیطان و روح سرکش درون تان که او را رام و مطیع کرده اید و هنوز در وجودتان زندگی می کند. او از شما می خواهد آزاد و رهایش نماید • احساسات و عواطفی که در خود سرکوب و خاموش کرده اید و هنوز در وجودتان زنده است • وجود شوخ طبع، شاد، سبکسر، سرزنده و بانمکی که در گذشته و هنگامی که هنوز بی شیله پيله و ساده بودید در وجودتان شکل گرفت. موجودی که آن را با یک فرد بالغ، پیچیده، جدی و عملگرا عوض کردید • کودک کی از دست رفته یا فراموش شده ای که هنوز در درون تان است و ناخودآگاهتان زندگی می کند. کودک «درون» در وجود شما چه کار می کند •؟ در درون هر فرد بالغی وجود دارد • در بانک خاطرات مغز ثبت شده است پس در وجود هر فرد بالغ حضور دارد • چون همه ی ما از خاطرات ناخوشایند قدیمی که خود انگیزه های امروز و فردایمان را شکل می دهند، رنج می بریم، این «کودک درون» در ناخودآگاه یا حافظه ی ما وجود دارد • از زمانی که رفتارهای خاصی را برای مقابله با محیط نابسامان برگزیده ایم، کودک درون «حقیقی» مان کتمان، پنهان یا فراموش کرده ایم • به رویاها و خیالبافی های مان باز می گردد. به وضوح می توانیم چهره، احساسات و کارهای این «کودک درون» را در نظر مجسم کنیم • فردی است که برای بقا در دنیای پر از ترس و اضطراب کنترل، پنهان و سرکوب کرده ایم. از همین روست که این موجود هنوز در ذهن نیمه هشیارمان حضور دارد • پیوندی است با روح ملکوتی مان زیرا به جای آن که در بخش رفتارهای ما وجود داشته باشد، در حوزه ی روان و روحی ما جای گرفته است. رسالت انجام نشده ی «کودک درون» چیست •؟ زود بزرگ شویم • آدم بزرگ های کوچولویی شدیم: «مامان» و «بابا» کوچولو • دارای مسئولیت بیش از حد و کمال گرا • از نظر احساسی آسیب پذیر • فاقد امکان رشد و بالیدن معمولی ترس چیست؟ بیم هایی مبهم که در دل شب تار کمین کرده اند. هراس هایی که در دورترین دشت های ذهن خیمه زده اند. سپاه سایه های سیاهی که بر نور و روشنی می تازند. آری! این سپاهیان در کتیبه ای به نام ترس به زنجیر کشیده شده اند. ترس ها عبارتند از • بیم های نامعقول از پیامدهای ناخوشایند یک اتفاق، رویداد یا احساس • پیش بینی کردن بروز حوادثی که در زندگی شما اثری مخرب، خطرناک، اضطراب آور و مغشوش کننده به بار می آورند • تقویت باورهای نامعقول • ترس های تان را کنترل ننمایید و اجازه بدهید این ترس ها در وجودتان رخنه کنند • انگیزه ی اصلی بسیاری از تعلل های تان که شما را از تفکر، مشکل گشایی و تصمیم گیری های تان باز می دارند • تصوراتی منفی از عواقب انجام برخی از کارها، که در اثر تلقین های خود یا دیگران در وجودتان نقش بسته اند. اشکال مختلف ترس ها • ترس از اماکن • ترس از حیوانات • ترس از اشیا • ترس از مردم • ترس از رویدادها • ترس از فضا • ترس برای اعضای خانواده • ترس از بلایا برخی از عواقب ناخوشایند ترس: ترس می تواند • قدرت تصمیم گیری تان را مختل سازد • سبب ایجاد حس ناامنی در شما شود، اجازه ندهد به سایرین اعتماد کنید، مانع شود در راستای رشد فردی، خود را در برابر دیگران آسیب پذیر نمایید • مانع می شود که پشت پا به عادات یا

تفکرات قدیمی خود زده و تغییر کنید • سبب شود دست یاری دیگران را رد کنید • بیمناک تان کرده و نگذارد که دل به دریا بزنید. شما را خانه نشین می کند • انگیزه‌ی پیشرفت کاری را تحصیلی را در وجودتان از بین می برد • در شما رفتارهای خود ویرانگرانه ایجاد می کند. برای غلبه بر ترس چه صفات و رفتارهای تازه‌ای را باید در خود ایجاد کرد •؟ تن خود را آرام کرده، از اضطراب و نگرانی‌های شان بکاهند و خود را در شرایطی آسوده قرار دهند • به توانایی خود در غلبه و رسیدگی و نگرانی‌های شان بکاهند و خود را در شرایطی آسوده قرار دهند • به توانایی خود در غلبه و رسیدگی به اشیاء و رویدادهای ترسناک ایمان داشته باشند • نسبت به محرک‌هایی که در آن‌ها ترس ایجاد می کند، هوشیار باشند. باورهای افرادی که سرشار از ترس هستند • هر کاری هم بکنم از پس این ترس‌ها بر نمی آیم • همیشه همین طوری بوده‌ام و لازم نیست برای عوض کردن زندگی‌ام به خودم زحمت بدهم • همینم که هستم، عوض کردن اخلاقم فقط وقت تلف کردن است • بقیه‌ی اعضای خانواده‌ام هم گریبان گیر چنین ترس‌هایی هستند. فقط من باید عوض شوم •؟ برای این احساس ترس دلایل مختلفی دارد. امکان ندارد این احساسات تغییر کند. ترس از موفقیت چیست؟ نابود ساختن تشویش و ندایی درونی که می گوید: «به اندازه‌ی کافی خوب نیستم». یکپارچه کردن همه‌ی استعدادها و فضائل انسانی برای کسب منفی و الا تر غلبه بر ترس‌های کنونی به شیوه‌ای صحیح. ترس از موفقیت یعنی • ترس از اینکه هر چه می خواهید بالاخره روزی به دست خواهید آورد اما حتی در این صورت هم شاد، راضی یا قانع نخواهید بود • اعتقاد به این مسئله که شما لایق چیزهایی خوبی که می خواهید و احترامی که در نتیجه‌ی کسب موفقیت و کامیابی به دست می آورید، نیستند • نقطه‌ی مقابل ترس از شکست است. چون ترس از شکست بیم از اشتباه کردن و از دست دادن تایید دیگران است. ترس از موفقیت، ترس از پیشرفت و هراس از مورد احترام و تقدیر قرار گرفتن است • بی اعتقادی به توانایی‌های خود در تداوم رشد فردی و دستاوردهایی که در آینده کسب خواهید کرد.

صلح خونین امام حسن مجتبی

(ع) مولف: زهیر خوشگو تهرانی

خلاصه کتاب: تلخیص: محمد اسماعیلی-مقدمه: در تاریخ اسلام، مسائل و موضوعات زیادی وجود دارد که با گذشت قرن‌ها هنوز در پرده‌ای از ابهام قرار دارد و سوالات زیادی در ذهن ایجاد کرده و احتیاج به تحقیق و پژوهش و موشکافی دارد؛ از جمله این مسائل صلح امام حسن علیه السلام با معاویه بود که هنوز بعد از قرن‌ها همچنان برای عده‌ی زیادی سؤال برانگیز است و جای شک و شبهه بسیار دارد. اما امام حسن (ع) علی رغم تمام رنجها و مشقاتی که برای بقای اسلام متحمل شد، در رابطه با جریان صلح مورد بی مهری و بی انصافی واقع شده و ابعاد شخصیتی و انگیزه‌ها و شرایطی که وی را به این تصمیم وادار کرد کماکان برای بسیاری ناشناخته مانده و امام را آماج قضاوت‌های سطحی عوام و گاه مغرضانه غرض ورزان قرار داده است، به گونه‌ای که امام به عنوان یک رهبر شکست خورده، که صلح را به جهت عافیت طلبی یا ترس و یارسیدن به امتیازات مادی پذیرفته، نگرسته می شود. ولادت امام حسن (ع): امام حسن مجتبی (ع) در شب نیمه ماه مبارک رمضان، سال دوم یاسوم هجرت، در مدینه به دنیا آمد؛ در شب تولد امام، جبرئیل فرود آمد و به پیامبر عرض کرد: نام او را هم نام پسر هارون قرار بده، پیامبر فرمود نام پسر هارون چیست؟ عرض کرد: «شیر» فرمود زبان من عربی است. عرض کرد نامش را ((حسن)) بگذار و او را حسن نامید، نامی که در جاهلیت سابقه نداشت و نامی بهشتی است. پیامبر (ص) در گوش راستش اذان و در گوش چپش اقامه گفت و برای او قربانی کرد و هم وزن موی سرش برای او نقره صدقه داد. انس بن مالک درباره امام حسن (ع) می گوید: هیچ فردی از امام حسن (ع) شبیه تر به پیامبر (ص) نبوده است. تا کید پیامبر (ص) بر تربیت حسن (ع): پیامبر خدا (ص) توجه بسیار به تربیت و رشد امام حسن (ع) داشت، چنانچه امام حسن می فرماید: روزی محضر جدم رسول خدا بودم که مقداری خرما به عنوان صدقه خدمتش آورده بودند. پیامبر آنها را نگه داشته بود تا به اهلش برساند و من به خیال اینکه

ازماست، خرمایی برداشتم و به دهانم گذاشتم؛ وقتی پیامبر این صحنه را دید، نزدیکتر آمد و خرما را به همراه زنجاب آن از دهانم بیرون کشید. مردی ناظر صحنه بود، به آن برخورد اعتراض کرد و گفت: خرما را از فرزند خردسالت گرفتی؟! حضرت جواب داد: «ما آل محمدیم و صدقه بر ما حلال نیست»). حضور امام در بیعت رضوان: شرکت دادن دو طفل خردسال در این ماجرای تاریخی از سوی پیامبر (ص) چیزی جز نشان دادن عظمت و اثبات حقانیت و بزرگی آنان نیست و آن حضرت می خواست در این مرحله از مصاف حق با باطل، آنان را به مسلمانان و مسیحیان و همه رهروان راه حق را بشناساند. در واقع این عمل پیامبر اتمام حجتی بود بر همه آنهایی که ادعای مسلمانی داشتند، بر همه آنهایی که خود را دوست دار پیامبری دانستند و در سالهای بعد از رحلت ایشان از هیچ جنایتی در حق فرزندان دروغ نکرده. از ویژگی های این امام مهربان می توان عصمت، علم، اعجاز و... اشاره کرد. امام حسن (ع) از زبان امام رضا (ع): امام علی بن موسی الرضا فرمود: آن گاه که امام مجتبی را مسموم نمودند و علایم مرگ آشکار شده بود، حضرت گریه می کرد. پرسیدند تو که از بهترین و بالاترین موقعیت در نزد خدا و پیامبر و مردم برخورداری، جدت پیامبر آن همه سخن درباره ات گفته است و بیست مرتبه با پای پیاده به حج رفته ای و سه مرتبه تمام اموال خویش حتی کفشهایت را در راه خدایین فقرا و مستمندان تقسیم کرده ای، چرا گریه می کنی؟ امام مجتبی فرمود: گریه من به خاطر دو مطلب اساسی است. وحشت قیامت و جدایی از دوستان. امامت و رهبری: امامت و رهبری معصوم، بعد از پیامبر خدا از معتقدات شیعه است و همین اعتقاد، شیعه را از دیگر مذاهب اسلامی جدا کرده است. در طول تاریخ اسلام، امامت محور همه نزاعها و کشمکشهای حق و باطل بوده و اگر در این گیر و گیر امامت راستین، جایگاه خود را باز می یافت. صلاح و سعادت بر امت اسلامی حاکم می شد و چون چنین نشد این همه مصائب و تیره بختی جامعه اسلامی را فرا گرفت و کیان اسلامی باز یچه ناکسانی همچون بنی امیه و بنی عباس و... شد. آغاز دوره امامت حسن بن علی (ع): در نوزدهم ماه مبارک رمضان سال چهارم هجری توطئه شوم خوارج به اجرا درآمد و مولی الموحدين، امیر المومنین در حالی که نماز صبح را در مسجد کوفه می خواند، توسط عبدالرحمن بن الملجم مرادی به وسیله شمشیر زهر آلود مورد حمله قرار گرفت و فرق مبارکش شکافته شد و در روز بیست و یکم همین ماه به فیض عظمای شهادت نائل آمد و پس از آن روز حسن بن علی عهده دار مسئولیت سنگین زعامت و رهبری امت اسلامی در آن موقعیت حساس شد. بیعت مردم با امام: پس از سخنانی که امام حسن (ع) درباره پدرشان پس از شهادت ایراد کردند؛ مردم متأثر شدند و آشک بر گونه هایشان جاری شد و به سوی امام آمدند و دست او را برای بیعت فشردند. بیعت مردم کوفه و روسای قبایل، شادی و فرج در میان مسلمانان را به دنبال داشت و از سوی دیگر دشمنان اهل بیت همانند ناکثین و مارقین و... به ویژه حاکمیت غاصب شام را مضطرب و سرگردان نمود و آنان را به فکر توطئه بیش تری جهت سرنگونی حکومت نوپای حسن بن علی انداخت. زیرا معاویه می دانست که حسن بن علی از محبوبیت بسیار زیادی در میان مسلمانان برخوردار است و در اندک زمان جای خالی پدر را پر خواهد نمود، همان طوری که بعد از بیعت عمومی مردم، سبط رسول خدا (ص) دست به سازماندهی مجدد نیروها زد. معاویه و توطئه های جدید: معاویه به محض شنیدن خبر بیعت مردم با امام حسن و وارد عمل شد و ابتدا مخالفت خود را با این قضیه اظهار داشت و به اقداماتی دست زد (جمله: ۱) این انتصاب را تقیح کرد و انتخاب امام را به عنوان خلیفه رد کرد. (۲) تعدادی از جاسوسان خود را به منظور برانگیختن مردم علیه امام حسن به عراق گسیل کرد. (۳) خبر صلح را پیش از تحقق آن پخش کرد. (۴) افراد و نظامیان را بازر و زور با خود همراه کرد. معاویه کار گزار عمر در شام بود و در زمان عثمان هم در این سمت ابقاء شد و در نتیجه او ۲۰ سال حاکم تام الاختیار شام بود، عمر یک خلیفه بسیار سخت گیری بود ولی در مقابل معاویه اهمال می کرد و از این فرصت سود جسته و از همان ابتدا در صدد فراهم کردن مقدماتی برای رسیدن به اهداف شومش بود و معاویه پس از اعلام مخالفت با خلافت امام در برابر او سکوت نخواهد کرد و بر حق خود پافشاری خواهد کرد، تصمیم بر جنگ گرفت و امام حسن نیز آماده جنگ شد امام بایاران و سپاهی که با او پس از شهادت علی (ع) بیعت کرده بودند روانه ((نخيله)) شد. معاویه از قبل مقدمات جنگ را فراهم کرده بود و مردم ساده دل را با زور و زبرد فریفته بود و عده ای را برای جاسوسی به کوفه فرستاد تا هم به شایعه پراکنی و هم جمع آوری اطلاعات از سپاه امام

پیردازند. عکس العمل امام: امام قبل از رفتن به نخيله مغیره بن نوفل رابه کوفه گماشت و به او دستور داد که مردم را برای رفتن به نخيله تشویق کند. افرادی که قصد رفتن داشتند با امام راهی شدند و وعده ای در شهر ماندند و قول و وعده خود را در روز بیعت فراموش کردند و امام حسن راهم مانند پدر بزرگوارش تنها گذاردند. مدائن و مسکن دو اردوگاه دیگر امام بودند. امام مدائن را مرکز عالی فرماندهی امدادی قرارداد تا از سه منطقه نزدیک آن (بصره، کوفه، ایران) نیروهای امدادی در آنجا گرد آیند و هم در پشت میدان جنگ موضع گرفته باشد و این نشان از سیاست و تاکتیک جنگی امام داشت. در آن هنگام در بین یاران خود سه نفر را برای فرماندهی انتخاب کرد. عیدالله بن عباس رابه عنوان اولین فرمانده و قیس بن سعد بن عباده رابه عنوان جانشین او در صورت به شهادت رسیدن این دو نفر، سعید بن قیس همدانی را بعد از آنها قرارداد. امام به پسر عمویش عیدالله فرمود که من ۱۲ هزار از سواران عرب رابه تو می سپارم با آنها به زبان نرم و روی باز رفتار کن. اینها یاران امیرالمومنین هستند، هرگاه با معاویه روبه روشدی اورانگاه دار تا من خود برسم، در کارها با قیس و سعد مشورت کن، جنگ را شروع نکن و اگر کشته شدی فرماندهی با قیس و بعد از او با سعد است. چرا امام عیدالله... رابه فرماندهی انتخاب کرد؟ سئوالی که ممکن است به ذهن خطور کند این است که در حالی که قیس فردی شجاع و دارای سوابق درخشان بود پس چرا امام به عیدالله... دستور فرماندهی داد؟ در رابطه با پاسخ به این سئوال باید به چند نکته اشاره کرد، اولاً امام به عیدالله... دستور فرماندهی داده بود ولی در فرمان خود مشورت با قیس و سعد راهم قید کرده بود. ثانیاً عیدالله... از بنی هاشم بود و در آغاز کار شاید فرماندهی فردی از بنی هاشم بهتر بود و چون قیس، حجر بن عدی، عدی بن حاتم و ابویوب انصاری هم در سپاه بودند که از یاران و همراهان علی (ع) بودند و انتخاب قیس به عنوان فرمانده شاید باعث اعتراض آنها می شد. ثالثاً دو پسر عیدالله... به دست ((بسر بن ارطاه)) سر کرده معاویه در یمین به قتل رسیده بودند و او کینه معاویه رابه دل داشت و این انگیزه خوبی برای مبارزه با معاویه بود. رابعاً قیس بن سعد چون تجربه بسیار بالایی ممکن بود در بعضی جاها خود سرانه تصمیمی بگیرد و عمل کند و به همین دلیل امام اوراتنها مشاور عیدالله... قرارداد و همین قیس بود که وقتی که فرماندهی مسکن به او رسید مردم را بین ((پوستن به امام در صلح)) یا ((ادامه جنگ با معاویه بدون امام)) مخیر ساخت. عناصر سپاه امام: در سپاه امام حسن که از همه گروه و با همه عقیده و فکری وجود داشتند. شیعیان واقعی و یارانی که بعد از شهادت امام علی با حسن دست یاری دادند و اورا رها نکردند؛ در مقابل شکاکان، سران قبایل و افرادی که تنها برای جنگ و به دست آوردن غنیمت آمده بودند. پس در نتیجه لشکر امام، یک لشکر یک دست و همگون که هدف مشترکی را دنبال کنند نبود. بلکه افراد مختلف با عقاید و افکار و اهداف متفاوت به هم پیوسته بودند و هر کدام هدف خویش را تعقیب میکرد. انگیزه خوارج از شرکت در این لشکر کشی جنگ با معاویه بود و این راراهی برای رسیدن به هدف خود می دانستند. آنها یک سال قبل انتقام خود را از علی بن ابی طالب گرفتند و اورا در شب ۱۹ ماه رمضان سال ۴۰ هجری با شمشیر زهر آلود مسموم کردند و اکنون نوبت به معاویه رسیده بود و به همین دلیل بود که وقتی خبر قول صلح امام با معاویه را شنیدند به سوی او حمله کردند و او را با ضربه چاقو مجروح کردند. چرا امام سپاه را از عناصر فاسد پاک نکرد؟ زیرا: (۱) اسلام برای جهاد، دسته بندی و طبقه بندی ندارد، هر کس که ادعای اسلام می کند و توانایی حمل سلاح دارد می تواند به جهاد برود و امام هم باید تسلیم باشد و پیامبر و امام علی هم با چنین انسانهایی رادرسپاه خود مواجه بودند، پس از این یک وضعیت جدیدی که مختص زمان امام حسن باشد مواجه نبود. (۲) اگر امام در صدد تصفیه سپاه برمی آمد، آتش اختلاف و دو دستگی زودتر از موعد شعله می گرفت و جنگ داخلی اسلام راریشه کن می کرد و این نهایت آرزوی معاویه بود. (۳) مدت امامت امام حسن بسیار کوتاه بود و برای تصفیه سپاه باید ابتدا از خود جامعه و مردم شروع کرد و برای این کار زمان بسیار طولانی لازم بود. موضع اسلام در رابطه با جنگ و صلح: اسلام جنگ و صلح رابه منظور کشور گشایی و از روی هوی و هوس نمی پذیرد و جنگ را در صورتی امری مقدس می داند که برای دفاع از کیان اسلامی در برابر تجاوزگران سرکوبی ظالمان و دشمنان اسلام باشد، سرکوبی کسانی که صلح را از جامعه دریغ کرده اند ولی در شرایطی که جنگ تشخیص داده شود نباید به خاطر حفظ جان و مال فرزند آن را کنار زد. امام حسن با واقع بینی و نرمش قهرمانانه صلح را انتخاب

نمودولی امام حسین در موقعیت خود شهادت را برگزید و این گونه اسلام را حفظ نمود. عده ای بی اطلاع صلح را با سازش یکی دانسته و امام را به مانند فرد عافیت طلبی می دانند که بخاطر ترس یا راحت طلبی سازش کرد ولی صلح یک تصمیم عاقلانه و نرمش شجاعانه در موقعیت مناسب است و این صلح مدبرانه با سازش ذلت آور فرق دارد، از این گذشته صلح امام دارای شرایطی بود که معاویه را در یک بن بست شدید قرار داد چون هم پایبندی به آن شرایط برای معاویه خطرناک بود و منافعی را به خطر می انداخت و هم زیر پا گذاشتن آن چهره واقعیش را آشکار می کرد و این اوج سیاست امام بود که با صلح کردن با معاویه اولاً اسلام و مسلمین را نجات داده، ثانیاً به هدف خود یعنی رسوایی معاویه نائل شد، در حالی که جنگ با معاویه در آن شرایط چنین نتیجه ای به دنبال نداشت. گاهی صلح برای راحت طلبی و فرار از مسئولیت است و این خیانتی است بزرگ و گاهی از سرترس، ولی صلح امام نه تنها از سرترس نبود، بلکه نشان شجاعت و دلیری او بود. زیرا او با این صلح همه سرزنشها و تهمت‌ها را به جان خرید و حتی مورد تهدید و حمله نیز قرار گرفت، اما اسلام را نجات داد، کاری که در آن زمان از عهده هیچ کس جز او بر نمی آمد. تصمیم نهایی: در این شرایط امام برای تصمیم نهایی چهار راه پیش رو داشت: ۱) راه پند و اندرز: راهی که از طریق آن امام معاویه را آگاه کند تا از لجاجت دست بردارد و از دشمنی و توطئه بر علیه آل علی (ع) منصرف شود، اما این راهی بود که نه تنها امام حسن (ع) بلکه امام علی (ع) و پیامبر (ص) هم آزموده بودند ولی نه تنها جوابی نگرفتند بلکه معاویه و خاندانش را در رسیدن به اهداف شومشان راسخ تر کرد. معاویه فرزند ابوسفیان و هند جگر خوار بود و جز محو کردن نام اسلام و خاندان پیامبر هدفی را دنبال نمی کرد. ۲) کناره گیری مطلق: کنار رفتن از صحنه بدون هیچ قید و شرطی و این یعنی از ریشه بر کندن نهال اسلام. نهالی که با چه رنجها و مشقات و با چه خونهایی آبیاری شده بود و اکنون نوبت به امام حسن رسیده بود که با تصمیم درست و عاقلانه آن را ننگهبانی کند. پس کناره گیری در این شرایط یعنی بدترین تصمیم! ۳) راه جنگ: همانطور که ذکر شد عناصر سپاه امام از شکاکان، الحمراء (مزدوران غیر عرب که در مقابل مزد می جنگیدند)، منافقان و خائنان، خوارج و افراد مردد بین دین و دنیا شکل گرفته بود که شایسته هیچ اعتبار و اعتمادی نبودند. از طرفی تبلیغات و شایعه پراکنی های معاویه و عمال او هم کارگر افتاد و شالوده سپاه امام را متلاشی کرد. با این سپاه، جنگ یعنی فرستادن لشکر به قلب آتش و نتیجه آن شکست سپاه امام حسن و مرگ اسلام نوپا و تعداد معدود افراد مخلص و یاران واقعی و معاویه هم که منتظر فرصتی بود تا انتقام بدر و احد را بگیرد و شکستهای اجدادش را جبران نماید و آنگاه نه مفسری می ماند و نه شاهدی از حوادث تاریخی و نه حافظ قرآنی و نه... و این مساوی بود با برباد رفتن همه زحمات و رنجها که پیامبر و امیرالمومنین (ع) و صحابه و تمام مسلمانان واقعی برای پا گرفتن اسلام کشیدند. ۴) صلح با معاویه: که امام ناگزیر به قبول آن شد. مشکل امام حسن (ع) همان مشکل امیرالمومنین (ع) بود، و آن جهل و نادانی مردمی بود که دوران خلفا و به ویژه عثمان را پشت سر گذاشته بودند و دیگر از آن اسلام ناب چیزی به خاطر نداشتند. برخی از آنها حتی بین امیرالمومنین (ع) و امام حسن (ع) با معاویه فرقی قائل نبودند و به همین دلیل خیلی زود تحت تاثیر شایعات معاویه قرار می گرفتند. امام اطمینان داشت که معاویه پایبند تعهدات نخواهد بود و چهره واقعیش دیر یا زود آشکار خواهد شد. امام می دانست که پس از او فقر و جهل و بی دینی همه گیر می شود. و می دانست که معاویه و سرسپردگانش بی شرمتر خواهند شد ولی جز صلح چاره ای نداشت و این تنها راه و بهترین راه ممکن بود. صلح امام حسن (ع) فرصتی را مهیا کرد تا امام حسین (ع) در سال ۶۱ هجری دست به قیام بزند. انتخاب صلح به عنوان بهترین گزینه تنها از طرف کسی می توانست انتخاب شود که به سرچشمه وحی متصل باشد و تمام جوانب را در نظر بگیرد و دارای تمام فضائل یک پیشوای شجاع، موقعیت شناس، مصلحت اندیش، بی ریا و... باشد. امام حسن (ع) در روز ۲۵ ربیع الاول (یاباه روایتی، ربیع الثانی و یا جمادی الاولی) سال ۴۱ هجری صلح را پذیرفت و فقط خلافت را با شرایطی به معاویه سپرد. امام قبل از تصمیم بر صلح لشکر به اردوگاه فرستاد و اقداماتی انجام داد که نشان از تدبیر و سیاست او داشت. از جمله: ۱) درخواست اطاعت بی قید و بند و شرط در جنگ و صلح. ۲) افزایش عطای جنگجویان که از رسوم متداول آن زمان بود. ۳) اعدام دو نفری که برای معاویه جا سوسی می کردند. ۴) به

تاخیر انداختن جنگ با وجود اصرار زیاد اطرافیان به ویژه خوارج (۵) آشکار کردن موقعیت معاویه با نامه نگاری با او و نشان دادن چهره واقعی او. معاویه سپاه منظم و هماهنگی داشت و از طرفی توانسته بود با شایعه پراکنی و تهدید و تطمیع، لشکر امام حسن را دچار آشوب و سردرگمی کند. معاویه هر کسی را می توانست با زور و هر که را توانست با زر همراه خود کرد. در بین سپاه امام افرادی هم بودند که جان نثار واقعی اسلام و امامشان بودند و معاویه از هیچ طریقی قدرت منحرف کردن آنها را نداشت، افرادی که نام آنها لرزه برتن معاویه و سپاهانش می انداخت. در زمان امام حسن مرزهای مملکت اسلامی هم در خطر هجوم روم شرقی بود. روم شرقی شکستهای سختی از اسلام خورده بود و جنگ امام با معاویه این فرصت را به آنها می داد، تا شکستهای گذشته را جبران کنند. شرایط صلح: (۱) معاویه براساس کتاب خدا و سنت پیامبر (ص) و رویه خلفای راشدین حکمرانی کند. (۲) معاویه هیچ کس را به خلافت و جانشینی پس از خود منصوب یا انتخاب نخواهد کرد. (۳) مردم در هر جایی از سرزمین خداوند باشند، به حال صلح و صفا خواهند بود. (۴) امنیت مال، زنان و فرزندان اصحاب و پیروان علی را تضمین خواهند نمود. (۵) هیچ گونه آزار و زیان چه پنهان و چه آشکار نسبت به حسن بن علی و حسین بن علی و یا افراد خاندان پیامبر (ص) انجام نشود. (۶) دشنام و نفرین به امیر مومنان ترک شود. پس از برقراری صلح هر دو طرف به کوفه برگشتند و در مسجد کوفه جمع شدند و در آنجا معاویه رسماً اعلام کرد که هدف او از صلح رسیدن به قدرت بوده و تمام شروط عهد نامه را زیر پا می گذارد. در این زمان یک بار دیگر مردم کوفه ماهیت واقعی خویش را نشان دادند و ثابت کردند که گذر زمان و حوادث و سختی های گذشته در آنها تغییری حاصل نکرده است و آنها همان مردم زمان علی (ع) هستند با این تفاوت که فاصله آنها از اسلام ناب به مراتب بیشتر شده است. بهانه گیریها و سرزنشها آغاز شد و امام را به خاطر صلح مواخذه می کردند و او را عامل بدبختی ها و خواری مسلمانان می دانستند. یکی از یاران امام از ایشان پرسید راز صلح چیست؟ امام فرمودند: جریان من و مردم، جریان خضر و موسی است، زمانی که پسرکی را کشت و زمانی که کشتی را سوراخ کرد و آنها حکمت کار مرا درک نمی کنند همان طور که موسی دلیل کار خضر را نفهمید. امام حسن (ع) می فرماید: نگهداری و حفاظت شیعه مرا ناگزیر به مصالحه نمود، پس مناسب دیدم، جنگ به روزی دیگر محول گردد. تکلیف انسان براساس اوامر الهی، هر روزی به گونه ای است و باید آن را انجام داد. توضیحی پیرامون مواد صلح نامه و اهداف امام از ذکر آن شرایط: امام در این قرارداد سعی نموده است پرده از چهره معاویه بردارد و تبلیغات دروغین را که جهت تثبیت موقعیت اجتماعی او انجام گرفته خنثی نماید. در بند اول، اعمال و کردار وی را مخالف قرآن و سیره پیامبر و خلفای صالح دانسته و از او خواسته است تا بعد از واگذاری حکومت برنامه های آینده خویش را بر آن اساس و روش قرار دهد. بند دوم اشاره به موقت بودن حاکمیت معاویه است و این که او نمی تواند سرنوشت آینده مسلمانان را بر عهده گیرد، بلکه آینده از آن خود یا برادرش حسین است و یا شورایی از مسلمانان که خط و مشی را تعیین می کنند. بند سوم، بیانگر این است که امام صلح را به خاطر مصالح مردم پذیرفت و در برابر صلح خواستار امنیت جانی و مالی مردم شد. در بند چهارم، بر بی تقوایی، ستمگری و نژادپرستی معاویه اشاره، و از او تعهد گرفته شده که برای مردم و اصحاب و پیروان علی (ع) امنیت را تضمین خواهد کرد. بند پنجم، تاکید بر ترک توطئه آشکار و پنهانی حاکمان شام علیه خود و برادرش حسین و همچنین اهل بیت است زیرا که آنان مشعل ها و مناره های هدایت این امت هستند و معلوم بود که معاویه و بنی امیه برای رسیدن به اهداف شوم خود نخست سراغ آنان را خواهند گرفت و سپس دیگران. بند ششم، امام کینه معاویه به اهل بیت را یادآور می شود و این که او آغازگر نفرین بر ضد شخصیتی هم چون علی بن ابی طالب بوده است. معاویه بعد از امضای صلح نامه بی درنگ از شام بیرون آمد و خود را به نخيله مرکز تجمع نیروها رساند. ظهر روز جمعه بود، نماز جمعه برپا شد، او برای مردم خطبه خواند و مطالبش را چنین آغاز کرد: من با شما جنگیدم تا سلطه خود را بر شما ثابت کنم و این را خدا به من داد و شما ناراضی و ناخرسند بودید. توجه داشسته با شید همانا من در حضور حسن بن علی تعهدهایی داده ام بدانید که همه را زیر پا می نهم و به

هیچ یک وفا نخواهم کرد. امام حسن (ع) و برادرش حسین (ع) هر دو در آن اجتماع حضور داشتند. امام مجتبی (ع) ایستاد و به یاقه های معاویه پاسخ داد و براو و اصحابش لعن و نفرین فرستاد. در آن هنگام گروهی از حسن بن علی حمایت کردند، اما دیگر دیر شده بود و معاویه به هدفش رسیده بود. واپسین روزها در کوفه: پس از تصرف غاصبانه حکومت عراق و حجاز و نقض عهدنامه از سوی معاویه امام مجتبی چند روزی در کوفه حضور داشت و شخصیت های مختلف از راههای دور و نزدیک خدمت آن حضرت می رسیدند و کسب فیض نمودند. حساسیت اطرافیان معاویه مانند عمرو بن عاص، ولید بن عقبه و... نسبت به آن رفت و آمدها باعث شد که آنان گزارشی به معاویه بنویسند و احساس خطر خود را از محبوبیت آن حضرت اعلان نمایند. اینان گفتند: ای معاویه! تو مجلسی ترتیب بده و سران قبایل را به آن مجلس دعوت کن و نیز حسن بن علی را در آنجا حاضر کن تا ما با وی گفتگو و بحثی را آغاز کنیم، با این کار او و پدرش را قاتل عثمان معرفی می کنیم، در نتیجه از موقعیت سیاسی و اجتماعی او خواهیم کاست. معاویه در پاسخ به درخواست آنان گفت: حسن بن علی زبان گویایی دارد شما در مقابله با او مغلوب خواهید شد. اگر من او را فرا خوانم میدانش خواهم داد تا هر چه را سزاوار آید بگویند. شما سعی کنید کشته شدن عثمان را به پدرش علی بن ابی طالب نسبت دهید و این مطلب را جا بیندازید که وی از سه خلیفه قبل از خود خشنود نبوده است. همراهان معاویه بر تشکیل مجلس تاکید زیادی کردند و معاویه به دنبال اصرار آنان مجلسی را تشکیل داد و بسیاری از رجال کوفه را دعوت نمود، شخصی را نیز را به دنبال امام فرستاد. آن حضرت از چگونگی جلسه و افراد حاضر در آن پرسش نمود و آن گاه فرمود: اینان چه هدفی را دنبال می کنند؟ خراب شود بر سرشان سقف و گرفتار عذاب الهی گردند. از جایی که هیچ گونه توجهی به آنان ندارند. لبها سهایش را پوشید و این دعا را به هنگام حرکت زمزمه کرد: بار خدایا! از تو کمک می خواهم تا با نیروی تو بر آنان غالب شوم، از شر آنان به تو پناه می برم و از تو یاری می خواهم، پس نگه دار مرا در برابر آنان، هر گونه که خود صلاح می دانی، به قدرت و توان خود ای مهربان ترین مهربانان. در جلسه مناظره چه گذشت؟ در لحظه ورود امام به مجلس معاویه از جایش برخاست و با آن حضرت مصافحه کرد و خوش آمد گفت. امام بدون تأمل فرمود: خوش آمد گفتن و مصافحه نمودن علامت امنیت و سلامت برای مهمان است. معاویه گفت: آمدنت به این جا به خواست این جماعت است، اینان می خواهند از تو اقرار بگیرند که عثمان به دست پدرت کشته شد و او مظلوم بود، مطالب ایشان را گوش کن و پاسخشان را بده و از این جهت تا من در جلسه حضور دارم نگران مباش. امام فرمود: سبحان الله! ای معاویه، خانه خانه ی توست و اجازه هر کاری در این جا مربوط به تو است. حال اگر تو خواسته آنان را اجابت کرده ای من از عمل زشتی که تو مرتکب شده ای شرم دارم و از ناسزا گفتن به تو نیز خجلم و اگر آنان بر تو غلبه کرده اند و تو وادار شده ای از ناتوانی و بی چارگی ات شرم می کنم، حال بر کدام یک اعتراف می کنی؟ البته اگر من می دانستم که چنین کسانی با تو همراهند من نیز افرادی در ردیف و رتبه آنان از بنی عبدالمطلب می آورم، من هرگز از تو و این افراد هراسی به دل راه نمی دهم، بلکه اینان وحشت زده اند، چرا که ولی من خداوند یکتاست. پس از گفتگوی امام با معاویه صحنه گردانان معرکه (عمر، عثمان، عمرو عاص و...) وارد صحنه شدند و هر کدام مطالب غیر منصفانه و غیر حقیقی را نسبت دادند که شنونده منصف و علاقه مند به اهل بیت از آن رنج می برد، از جمله: الف) بنی امیه در جنگ بدر هفده کشته داده اند که باید از بنی هاشم انتقام گرفت، آن هم بعد از آن که پدر تو در کشته شدن عثمان شرکت داشته است. ب) تو ای حسن بن علی ادعا کرده ای که خلافت به تو می رسد در حالی که خرد و توان آن را نداری؟ ج) پدرت ابوبکر را مسموم کرد و در توطئه قتل عمر بن خطاب دست داشت. ای حسن سلطنت و نبوت در خاندان شما جمع نخواهد شد. بعد از اینکه مهره های ناپاک حکومت شام مطالب دیکته شده خود را یکی پس از دیگری مطرح کردند، آنگاه زبان گویای حق، حسن بن علی (ع) به پاخاست و نقاب از چهره بنی امیه باز کرد و جنایات هر یک را بر شمرد، به طوری که آبرویی برای آنها باقی نماند و تمام اتهامات بی اساس آنها را پاسخ گفت. امام ابتدا روبه معاویه کرد و مطالبش را چنین آغاز نمود: سپاس

خدای را که هدایت و ارشاد اولین و آخرین شما را بر عهده اولین و آخرین ما گذاشت و درود و رحمت خداوند بر پیامبرش محمد (ص)، سپس ربه معاویه کرد و فرمود: ای معاویه بشنو و شما ای یاران معاویه بشنوید: این گروه به من ناسزا نگفتند، بلکه تو به من ناسزا گفتی، زیرا تو بازشتی انس گرفته ای و اخلاق ناپسند در جانت ریشه دوانده با محمد و خاندان او دشمنی می ورزی، سوگند به خدا! ای معاویه! اگر من و این جماعت در مسجد پیامبر درگیر می شدیم و مهاجرین و انصار در اطراف ما بودند، جرأت چنین جسارت‌هایی نسبت به ما نداشتید و چنین برخورد نمی کردید. شما در این جا علیه ما گرد آمده اید، مطالب حقی را که می دانید کتمان نکنید و مطالب باطل را گواهی ننمایید. شما را به خدا سوگند! آیا می دانید آن کسی که دشنام دادید به سوی هر دو قبله نماز گزارده است، درحالی که تو ای معاویه، نسبت به هر دو قبله کافر بوده ای و ((لات و عزی)) را عبادت می کردی؟ او در دو بیعت رضوان و فتح شرکت داشت، اما تو نسبت به بیعت رضوان کفر ورزیدی و در بیعت فتح عهد و پیمان شکستی. ای معاویه پیامبر در حالی که بر روی منبر بود، علی را صدا زد و با دستش او را به سوی خود کشید و فرمود)) من کنت مولا فلهذا علی مولا))؛ پروردگارا! هر کس با علی دشمنی می کند، برای او در زمین جایگاهی قرار نده و در آسمان نیز برای او جای مده، بلکه او را در پست ترین جایگاه آتش قرار ده...)) شما را به خدا سوگند به یاد نمی آورید؟ سپس امام سوابق ننگین معاویه و خاندان ابی سفیان را افشا کرد و پس از آن فرمود: ای معاویه! آنگاه که تو در قیامت پرونده عملت را به دست گیری و به سوی دوزخ سرازیر گردی، علی بن ابی طالب روانه بهشت خواهد شد. سئوالی که ممکن است به ذهن برسد این است که چرا امام بعد از آن همه نارضایتی و سرزنش قیام مجدد نکرد (۱؟) امام، مردم و معاویه را بارها آزموده بود و از سستی و بی اعتباری وعده مردم و بی شرمی معاویه اطمینان داشت (۲). امام و معاویه پیمانی داشتند که امام نمی خواست نقض کننده آن باشد (۳). معاویه دارای یک ارتش مجهز بود، ولی امام سپاهی متزلزل و ناهمگون داشت (۴). عده ای معاویه را هم چنان همراز پیامبر و کاتب وحی می دانستند و پس از جریان صلح چون از انگیزه واقعی معاویه از صلح اطلاعی نداشتند، در این عقیده راسخ تر شده بودند (۵). در اسلام وقتی که مردم نخواهند امام نمی تواند آنها را وادار به اطاعت کند و اگر مردم بخواهند امام بر آنها حکومت می کند همان طور که وقتی برای بیعت نزد امام آمدند او پذیرفت و وقتی بر صلح اصرار کردند و راضی به جنگ نشدند، امام صلح را پذیرفت. چند روز پس از قرار داد صلح و رفت و آمدهای مکرر از سوی دوستان و دشمنان، امام مجتبی(ع) مصلحت را در آن دید که به همراه بعضی از یاران به مدینه جدش رسول الله هجرت نمایند. غم و اندوه مردم را فرا گرفت. فردای آن روز به همراه برادرش حسین بن علی و خانواده و اطرافیانش راهی مدینه شدند. مردم کوفه با اندوه بسیار به مشایعت آن حضرت شتافتند، در حالی که اشک چشمان بسیاری را فرا گرفته بود، با آنان وداع نمود. مشایعت کنندگان با نگاههای طولانی خود حسرت خود را اظهار می داشتند و بازبان حال بر سرنوشت تیره خود که با هجوم سلطه چکمه پوشان معاویه گره می خورد سرود اندوه می سرودند. امام و همراهان چون به دیر هند رسیدند، آن بزرگوار نگاهی به شهر کوفه کرد و چنین سرود: **ولا- عن قلی فارقت دار معاشری هم المانعون حوزتی وزمادی((من خانه دوستانم را از روی دشمنی ترک نمی کنم، چون آنها از پیمان من و تعهدهایم دفاع می کردند.))** تربیت و آموزش نیروهای کارآمد: پس از حضور آن حضرت در مدینه، محدثان، راویان و دانشمندان بزرگ سوی آن شهر شتافتند و جهت کسب فیض بیشتر بر گرد آن حضرت جمع شدند. پس از چند صباحی مدینه با فروغ ستارگان درخشان، درخشش یافت و گویا مکتب سازنده رسول خدا بار دیگر افتتاح گردید. مکارم اخلاق و کردارهای پسندیده آن بزرگوار، در روح افراد لایق جلوه می کرد و هر روز بر مشعلداران نهضت فرهنگی و سیاسی اسلام افزوده می شد. یاران باقی مانده علی بن ابی طالب و موالیان اهل بیت در خود سازماندهی جدیدی را سامان می دادند و نیروهای کارآمد را شناسایی کرده و جنگ سردی را علیه نظام حاکم آغاز نمودند. در این مدت بسیاری از افراد که در خواب غفلت و گمراهی به سر می بردند، با روشنگری آن حضرت بیدار گشتند و

مبانی اصیل اسلام را از آن سلاله‌ی پاک پیامبر آموختند. مورخان مسلمان همچون ابن عساکر و مرحوم علامه مجلسی و میرزا تقی سپهر، ابن شهر آشوب و ... شاگردان نامدار و راویان اخبار آن حضرت رابه تفصیل آورده اند. از امور اساسی دیگر که امام مجتبی آن را به بهترین وجه انجام داد و بدان اهمیت فراوان داد، نشر فرهنگ اصیل اسلام در برابر تحریفات و تهاجم فرهنگی حاکمان اموی به ویژه معاویه بن ابی سفیان بود، زیرا این خاندان بیشترین و بالاترین دشمنی‌ها را در حق اسلام و رسول خدا روا داشتند. ابوسفیان با تحریک قریش و تهیه سلاح، جنگ بدر، احد، احزاب و ... را علیه رسول خدا (ص) و مسلمانان به راه انداخت، پسرش معاویه نیز جنگ صفین را علیه خاندان اهل بیت رهبری کرد و در نهروان و جمل و تحریکات داخلی دیگر هیچ گونه جنایتی را فروگذار نکرد. معاویه پس از پیروزی نظامی علیه حکومت عراق و اهل بیت عصمت و طهارت تهاجمی را برای نابودی فرهنگ رسالت و امامت امامان راستین شیعه آغاز کرد و از ایجاد هرگونه بدعتی علیه اسلام و قوانین مترقی آن کوتاهی ننمود، به عنوان نمونه (الف) بدعتها توسط معاویه (۱) در ایام خلافتش چهل روز در نماز جمعه، صلوات و درود بر رسول خدا (ص) را ترک کرد، وقتی از او پرسیدند: چرا چنین کردی؟! گفت: نام پیامبر را بر زبان جاری نمی‌کنم تا اهل بیت او بزرگ نشوند. (۲) معاملات ربوی را تجویز کرد، به طوری که ((ابو درداء)) در برابرش ایستاد و گفت: شنیدم پیامبر خدا (ص) نمی‌می‌کرد مردم را از معاملات ربوی مگر آن که وزن دو جنس با یکدیگر برابر باشد. معاویه اعتنایی نکرد و به کار خود ادامه داد. ابو درداء از گستاخی معاویه نسبت به دین خدا به خشم آمد و با این که قاضی دمشق بود، راهی مدینه گردید و گفت: هیچ گونه عذری برای همکاری با معاویه برای من باقی نمانده است، زیرا او در برابر فرمان رسول خدا به رای خود عمل می‌کند. (۳) حدود الهی را ترک کرد. (۴) بعضی از احکام حج را عملاً تغییر داد. او در هنگام احرام بر خود عطر زد و بوی خوش استعمال نمود. (۵) نسبت به دیگر احکام الهی بی‌اعتنا بود و هرگونه که می‌خواست عمل می‌کرد. (ب) تشویق جاعلان حدیث: معاویه برای کا ستن از عظمت اهل بیت و زدودن آنها از دل مردم دست به توطئه دیگری زد و آن این که دستور داد، جاعلان حدیث در مدح و منقبت او و عثمان و ... احادیثی بسازند تا بدین وسیله، زمینه کم رنگ شدن جلوه احادیث نبوی در مورد اهل بیت، به ویژه علی بن ابی طالب (ع) ایجاد گردد، لذا معاویه در چند مرحله به عمال خود نوشت: مرحله اول: با کمال دقت راویانی را که طرفدار عثمانند و در فضایل و بزرگواری‌های او سخن می‌گویند، شناسایی کنید و آنها را گرامی بدارید، در مجامعشان شرکت کنید و بزرگشان بدارید و نام آنها را به همراه روایات و احادیثی که درباره عثمان و پدرش نقل می‌کنند برای من بفرستید. گویندگان و نویسندگان پس از مدتی که احادیث گوناگون درباره او و عثمان نوشتند به اموال فراوانی از سوی معاویه دست یافتند و در پی این امر، احادیث جعلی همه جا را فرا گرفت. معاویه این سیاست را تا مدت‌ها دنبال کرد. مرحله دوم: معاویه نوشت: روایات درباره عثمان زیاد شده و همه جا را فرا گرفته است، از این پس به گویندگان و نویسندگان بگویید درباره ابوبکر و عمر و دیگر صحابه حدیث بسازند، هر حدیثی را که درباره ابوتراب شنیدید آنها را رها نکنید مگر این که حدیثی از صحابه در رد آن برای من نقل کنید، چنین روایاتی چشم‌مرا روشن و ادله و احادیث مربوط به ابوتراب ((علی بن ابی طالب (ع)) را کم رنگ تر می‌کند و حجت‌شان را باطل می‌نماید. (ج) علنی نمودن منکرات: بعضی از کارهای معاویه به قدری زشت بی‌اساس بود که زبان زد مردم شد. او زیاد بن عبید را به پدر خود ابوسفیان نسبت داد و او را برادر خود خواند! در نامه ای رسمی مینویسد: این نامه ای از معاویه پسر ابوسفیان به زیاد پسر ابوسفیان است. مادر زیاد بن ابیه از زنهاى بد کار و شناخته شده مکه بود. بر سر در خانه‌ی خود پرچم داشت و افراد لابلالی و هرزه به آنجا رفت و آمد میکردند ...! معاویه با همه‌ی سعی و کوششی که در از بین بردن سیره رسول خدا (ص) و منزوی کردن اهل بیت داشت موفقیت چندانی به دست نیاورد. زیرا امام مجتبی (ع) شیوه‌ای را که در تربیت مردان صالح و فدایی برای اسلام و معرفی فرهنگ اصیل و صحیح امامت راستین در مدینه جدش رسول خدا (ص) انتخاب کرده بود اثری ژرف در دلهای مردم و مسلمانان گذاشت. آنان دانستند که احکام شرعی و

مسایل روز مره خود را باید از مدینه دریافت کنند. امام حسن (ع) نامه‌هایی را به بعضی از اشخاص موثر و نا آگاه به صورت کاملاً پنهانی ارسال داشت و در آن انحرافات هیات حاکم را از سیره‌ی جدش رسول خدا بیان می نمود و مردانی را آموزش می داد و به شهرهای مختلف می فرستاد. پس از نشر فرهنگ اصیل اسلام توسط حسن بن علی (ع) در دوره‌ی ده ساله، احیاء مجدد اسلام و یادآور گفتار و کردار و نظریات پیامبر عظیم‌الشان (ص) بود. و اگر نبود نرمنش قهرمانا نه سبط اکبر، آن هم از پایگاه وحی و حرم پیامبر (ص) معاویه و عمالش اثری از اسلام و اهل بیت باقی نمی گذاشتند. (۱) رسیدگی به نیازمندان: امام حسن (ع) همچون پدرش امام علی (ع) با خرابه نشینان دردمند واقشار مستضعف و کم درآمد همراه و همنشین می شد. در این حرکت انسان دوستانه جز خدا را نمی دید و اجرش را جز از او نمی طلبید و او بارزترین مصداق آیه شریفه ذیل بود: *الذین ینفقون اموالهم باللیل والنهار سرا وعلانیه فلهم اجرهم عند ربهم ولا خوف علیهم ولا هم یحزنون*؛ آنانی که اموال خود را شب و روز، پنهانی و آشکار انفاق می کنند، مزدشان در نزد پروردگارشان خواهد بود، نه ترسی و نه غم و اندوهی بر دل آنها راه پیدا نخواهد کرد.

۲. حمایت‌های سیاسی و اقتصادی از موالیان تسلط یافتن معاویه بر عراق آن روز، آمار جنایات و خیانت وی بر مسلمانان به ویژه موالیان اهل بیت بیشتر می گردید و هر روز بر فراریان از مظالم ستمگرشام که راهی مدینه می شدند افزون می گشت. (۳) اظهار انزجار و افشاگری بر ضد معاویه: از دیگر برنامه‌های امام مجتبی آن گاه که به مدینه منوره بازگشت، اظهار تنفر و انزجار از حکومت بنی امیه بود. در هر زمان و مکان مناسبی که فرصت می یافت مشروعیت حکومت معاویه را زیر سؤال می برد و نمی گذاشت تبلیغات مسموم آن‌ها که وانمود می کردند با خاندان رسالت رابطه حسنه دارند و آنان نیز از بنی امیه راضی و خشنود بودند، به ثمر بنشیند. (۴) ممانعت از پیوند ازدواج با بنی امیه و... مسمومیت امام مجتبی (ع): معاویه به هر جنایتی که دست می زد نتیجه عکس می گرفت. وی دید که مبارزه با شخصیت سبط پیامبر با هر چهره و رنگی محکوم به شکست و رسوایی است، از این جهت تصمیم گرفت شخص آن بزرگوار را از بین ببرد تا شاید دیگر افراد خاندان اهل بیت و ساداتی که در صدد مبارزه با رژیم وی هستند نا امید گردند. معاویه بارها تصمیم بر مسموم کردن امام حسن (ع) گرفت و به واسطه‌های پنهان زیادی متوسل گردید. در این توطئه مروان بن حکم که حاکم و فرماندار مدینه بود بیشترین نقش را ایفا کرد. وقتی معاویه تصمیم بر این جنایت هولناک گرفت، آخرین مرتبه، طی نامه‌ای کاملاً سرّی از مروان خواست تا آن حضرت را مسموم نماید. مروان جهت اجرای این توطئه مامور شد با جعده دختر اشعث همسر امام مجتبی (ع) تماس برقرار کند. معاویه در نامه‌اش نوشته بود که جعده یک عنصر ناراضی و ناراحت است و از جهت روحی مشکل دار است و می تواند با ما همکاری داشته باشد و سفارش کرده بود که به جعده وعده دهد بعد از انجام ماموریتش او را به همسری پسرش یزید در خواهد آورد و نیز توصیه کرده بود صد هزار درهم به او بدهد. چون جعده امام را مسموم کرد، معاویه صد هزار درهم به او داد، لیکن از ازدواج با پسرش یزید سرباز زد و در پیامی برایش نوشت: چون علاقه مند به حیات و زندگی فرزندانم یزید هستم نمی گذارم با تو ازدواج کند. امام صادق (ع) فرمود: جعده لعنت الله علیها - زهر را گرفت و به منزل آورد. آن روزها امام مجتبی روزه داشت و روزهای بسیار گرمی بود، به هنگام افطار خواست مقداری شیر بنوشد، آن ملعون زهر را در میان شیر ریخته بود، و امام شیر را آشامید، پس از چند دقیقه امام فریاد برآورد: دشمن خدا! تو مرا کشتی، خداوند تو را نابود کند. سوگند به خدا! بعد از من بهره و سودی برای تو نخواهد بود. تو را گول زدند و مفت و رایگان در راستای اهدافشان به کار گرفتند. سوگند به خدا! معاویه بیچاره و بدبخت نمود تو را و خود را خوار و ذلیل کرد. امام صادق (ع) در ادامه سخنان خود فرمودند: امام مجتبی (ع) بعد از اینکه جعده او را مسموم کرد، دو روز بیشتر زنده نماند و از دنیا رفت و معاویه هم به آنچه وعده کرده بود وفا ننمود. در آخرین روزهای حیات امام مجتبی (ع) جناده بن امیه برای عیادت به خدمت ایشان آمد. او می گوید: حال امام منقلب بود و از شدت درد می نالید، تشتی در برابر حضرت قرار داده بودند. هر چند گاه لخته‌های خون از راه دهان خارج می شد، این جا بود که به وحشت افتادم و سخت ناراحت شدم.

عرض کردم: چرا خود را معالجه نمی کنید؟ فرمود: چگونه می توانم مرگ را معالجه کنم؟ گفتم: انالله انالیه راجعون)) در آن حال نگاهی به من کرد و فرمود: قسم به خدا! پیامبر خدا (ص) امامت را برای ما دوازده جانشین خود تعهد نموده سپس فرمود: هیچ کدام از ما از دنیا نخواهیم رفت مگر این که مسموم یا مقتول خواهیم گشت. آن گاه تشت را برداشتند درحالی که حضرت اشک می ریخت. سپس فرمودند: ای جناده برای سفر آخرت آماده شو و توشه ات را پیش از آمدن اجلت مهیا نما. گوشه ای از وصایای امام حسن مجتبی (ع): شیخ طوسی از اب عباس نقل می کند: در اوپسین روزهای عمر امام مجتبی برادرش حسین (ع) وارد خانه آن حضرت شد درحالی که افراد دیگری از یاران امام در کنار بسترش بودند. امام حسین (ع) پرسید: برادر حالت چگونه است؟ حضرت جواب داد: در آخرین روز از عمر دنیایی ام و اولین روز از جهان آخرت به سر می برم و از جهت این که بین من و شما و دیگر برادرانم جدایی می افتد ناراحتم. در آن لحظه فرمود بنویس: این وصیتی است که حسن بن علی به برادرش حسین بن علی نموده است. وصیت او این است: به یگانگی خدای یکتا شهادت می دهد و همان طوری که او سزاوار بندگی است عبادتش می کند، در فرمانروایی اش شریک و همتایی وجود ندارد و هرگز ولایتی که نشانگر ذلت او باشد بر او نیست. او آفریدگار همه موجودات است و هر چیزی را به اندازه و حساب شده آفریده. او برای بندگی و ستایش سزاوارترین معبود است. هر کس فرمانبرداری او کند راه رشد و ترقی را پیش گرفته و هر کس معصیت و نافرمانی او کند گمراه شده است و هر کس به سوی او بازگردد از گمراهی رسته است. ای حسین تو را سفارش میکنم که در میان بازماندگان و فرزندان و اهل بیت که آنان را با بزرگواری خود ببخشی و بعد از من جانشین و پدرمهربانی برای آنان باشی. مرا در کنار قبر جدم رسول خدا (ص) دفن نما، زیرا من سزاوارترین فرد برای دفن در کنار پیامبر خدا (ص) و خانه او هستم. چنانچه از این کار تو را منع شدند، سوگند می دهم تو را به خدا و مقامی که در نزد او داری و به پیوند و خویشاوندی نزدیک با رسول خدا (ص) که مبادا به خاطر من حتی به اندازه خون حجامتی، خون ریخته شود تا آنکه پیغمبر خدا (ص) را ملاقات کنم و در نزد او نسبت به رفتاری که با ما کردند شکایت کنم. امام مجتبی (ع) بر اثر زهری که معاویه توسط جعهده به آن حضرت خوراند، در روز پنج شنبه ۲۸ صفر سال پنجاهم هجرت در سن ۴۸ سالگی به شهادت رسید. آن گاه که امام حسن (ع) دارفانی راوداع گفت، عباس بن علی، عبدالرحمن جعفر و محمد بن عبدالله بن عباس به کمک امام حسین (ع) شتافتند و آن حضرت با کمک آنان جنازه برادرش را غسل داد، حنوط کرد و کفن نمودند، آنگاه به مصلا که در نزدیکی مسجد النبی بود منتقل نمودند که آن مصلا را بلاطه می نامیدند. در آنجا بر جنازه آن حضرت نماز گذاردند، سپس جنازه را جهت تجدید عهد و دفن به نزدیک مزار رسول خدا (ص) بردند. فرماندار مدینه مروان بن حکم به همراه آشوبگران جلو آمدند و فریاد بر آوردند: شما می خواهید حسن بن علی را در کنار پیامبر دفن کنید؟ از طرف دیگر عایشه سوار بر استر به جمعشان پیوست و فریاد زد: چگونه می شود کسی را که من هرگز او را دوست ندارم به میان خانه من داخل کنید. مروان گفت: آیا سزاوار است عثمان در دورترین نقطه مدینه در قبرستان دفن شود و حسن بن علی در جوار پیامبر خدا! هرگز نمی شود. عده ای از امویان و آشوبگران به دنبال بهانه بودند و می خواستند فتنه ای به پا کنند که امام حسین (ع) با بردباری جنازه برادرش را به سوی بقیع برگرداند و بنی هاشم را آرام نمود و در جوار جده اش فاطمه بنت اسد در بقیع دفن نمود و از خونریزی و فتنه به همان وضعی که امام وصیت نموده بود جلوگیری کرد. امام حسین (ع) روبه مروان کرد و فرمود: اگر برادرم وصیت کرده بود که در کنار جدش پیامبر دفن شود، می فهمیدی تو کوچکتر از آنی که بتوانی ما را برگردانی و جلو دفن جنازه او را در میان حرم پیامبر بگیری. آری! شهادت مظلومانه سبط اکبر پیامبر (ص) پرده نفاق را از چهره کریه معاویه کنار زد، پرده نفاقی که ذوالفقار علی در صحرای صفین قادر بردردن آن نگردید. شهادت امام حسن (ع) کاری کرد که عمرو بن نعجه گفت: رحلت حسن بن علی اولین خاک ذلت و خواری بود که بر سر عرب پاشیده و سیاه بختش گردانید. (آسمان صبر) صلح خونین امام حسن مجتبی (ع) مولف: زهیر خوشگو تهرانی ناشر: انتشارات مهر امیر المومنین (ع) چاپ: فردوس نوبت چاپ: اول- پاییز

امیر کبیر یا قهرمان مبارزه با استعمار

اکبر هاشمی رفسنجانی

خلاصه کتاب- تلخیص: حانیه نقیبی- بخش اول: عواصم خاص تربیت امیر کبیر: محیط تربیت: میرزا تقی خان امیر کبیر در خانواده ای از طبقات پائین ملت ایران به دنیا آمد و با حفظ این امتیاز در دامان یکی از بهترین و اصیل ترین خاندان های آن روز ایران، تربیت یافت و رشد نمود. امیر کبیر فرزند کربلایی محمد قربان از اهل قریه «هزاوه» واقع در دو فرسخی شمال غربی شهرستان اراک است. به مناسبت اینکه هزاوه در مجاورت فراهان، زادگاه خانواده بزرگ قائم مقام قرار داشت کربلایی محمد قربان در سلک نوکران میرزا عیسی قائم مقام بزرگ درآمد و به مقام آشپزی رسید و در زمان میرزا ابوالقاسم قائم مقام دوم و صدراعظم محمدشاه، مقام نظارت بر آشپزخانه را احراز کرد و در اواخر عمر «قاپوچی» قائم مقام شد. از آنچه در خصوص عوامل خاص تربیت امیر کبیر نوشتیم بدست آمد که وی در شرایط خاصی از نظر خانوادگی و محیط رشد و تربیت و محیط سیاسی و اجتماعی واقع شده بود. که در آن بحرانها و کورانه‌های مخصوص محیط سیاست بین المللی آن روز برای تربیت یک رهبر فداکار و مصمم که از نظر ذاتی مستعد بوده، اثرات عالی داشته است. سفرهای سیاسی مسافرت اصولا- آموزنده است، زیرا برخورد با افراد و اجتماعات تازه و محیط ها و اوضاع گوناگون پختگی و کاردانی می آورد و از افراد کاردان و مجرب، شخصیت هائی مفید و فوق العاده می سازد. سفرهای سیاسی که طبعاً مستلزم تماس و مذاکره و تبادل افکار با افراد زیرک و شخصیت های ممتاز و کارآزموده است از این جهت مخصوصاً آثار بهتر و سازندگی و آموزندگی بیشتر و عمیق تری دارد. امیر کبیر بعد از گذراندن کلاس های مختلف محیط خانوادگی و محیط اجتماعی داخلی و کارآزمائی در محیط های سیاسی و نظامی کشور چند مسافرت بسیار حساس و پرماجرا بخارج کشور کرد. این مسافرت ها در پروراندن روح بزرگ و استعداد قوی و فوق العاده و ابراز شخصیت ممتازش، نقش مهم و قابل ملاحظه ای ایفاء کرده. ۱- سفر به روسیه زمامداران کشور که در اثر شکست از روسیه، در دو جنگ گذشته، روحیه ی خود را باخته بودند، از این حادثه که ممکن بود عواقب ناگواری بیار آورد، به وحشت افتادند و با تمام امکانات درصدد ترمیم آن حادثه و ترضیه خاطر مقامات پترزبورگ برآمدند. روسها هم که در آن روزها دستشان در جنگ با عثمانی بند بود، صلاح خود نمی دانستند که ایران را هم وادار به جنگ با خویش و کمک به عثمانی کنند و ترجیح دادند که از این قضیه در راه جلب اعتماد و دوستی ایران بهره برداری نمایند. سرانجام قرار شد که از طرف دربار ایران یک هیئت رسمی به ریاست یکی از وابستگان بخاندان سلطنت برای عذرخواهی به دربار امپراطور روس برود. این هیئت به ریاست خسرو میرزا فرزند عباس میرزا، ولیعهد فتحعلیشاه در شانزدهم شوال ۱۲۴۴ از تبریز عازم روسیه شد و روز سوم رمضان ۱۲۴۵ (ده ماه و نیم بعد) با گرفتن نتیجه مطلوب، راضی و خشنود به تبریز برگشت. میرزا تقی خان فراهانی که در آن تاریخ مستوفی نظام و هم از منشیان زبردست و مورد اعتماد قائم مقام وزیر عباس میرزا بود به سفارش قائم مقام به عضویت این هیئت انتخاب گردید و علاوه بر اینکه در هیئت منشی مخصوص محمدخان زنگنه امیر نظام بود از طرف قائم مقام دستور داشت که تمام مذاکرات خصوصی و رسمی و همه رفتار و گفتار طرفین را زیر نظر بگیرد و به او گزارش دهد. ۲- مسافرت به ایروان: ناصرالدین میرزا ولیعهد که در حدود هشت سال داشت در راس هیئتی مرکب از چند نفر از بزرگان کشور منجمله: میرزا تقی خان فراهانی که در آن تاریخ وزیر نظام بود از تبریز بطرف ایروان حرکت کردند و در ایروان به حضور نیکلای رسیدند. در جلسه ملاقات امپراطور روس با امیر بزبان روسی صحبت کرده و امیر کبیر هم به زبان روسی جواب او را داده است. ۳- مسافرت به ارزنه الروم: اواسط دوران سلطنت محمدشاه زمینه ای برای مذاکره و تفاهم بین دو کشور بوجود آمد و قرار شد نماینده ای از ایران به عثمانی برود و با حضور و وساطت نمایندگان انگلیس و روس مذاکراتی جهت

رفع اختلافات انجام گیرد ابتدا میرزا جعفرخان مشیر الدوله به عنوان سفیر ایران انتخاب گردید ولی او در تبریز مریض شد و یا اینکه بخاطر پرمشقت و کم نتیجه بودن سفر تمارض کرد و شانه از زیر بار آن مسئولیت خالی نمود و سرانجام شخص میرزا تقی خان فراهانی برای این سفارت مهم از طرف حاج میرزا آقاسی انتخاب گردید. امیر کبیر اواخر سال ۱۲۵۹ در راس هیئتی از تبریز عازم ارزنه الروم شد و در ارزنه الروم با نماینده ی دولت عثمانی نوری افندی و وساطت نمایندگان روس و انگلیس کمیسیونی برای مذاکره تشکیل گردید و بنا به پیشنهاد امیر کبیر تمام مذاکرات و تصمیمات نوشته می شد. بدون شک این مسافرت طولانی و پر حادثه و مخصوصا مذاکرات طولانی با نمایندگان دول استعمارگر در پرورش روح حساس امیر و آشنا کردن او به سیاست پر پیچ و خم و دسایس و حيله بازی دیپلمات های استعمارگران و آماده کردن وی برای پذیرفتن مسئولیت بزرگ اداره کشور تاثیر به سزائی داشته است. آثار شوم پیمان ترکمانچای قرارداد ننگین ترکمانچای قسمت های وسیعی از خاک ایران را به روسیه تسلیم کرد پنجاه میلیون ریال بعنوان غرامت جنگ بر بودجه ضعیف کشور تحمیل نمود ایران را از داشتن نیروی دریائی در شمال محروم کرد. حقوق کاپیتولاسیون نکبت بار را در خاک ایران به روسیه داد و قرارداد بازرگانی که به عنوان متمم این پیمان تحمیل گردید استقلال اقتصادی مملکت را بکلی نابود کرد و خلاصه با امضاء این پیمان رسوا سند رقت ملک و ملت نسبت به روسیه تزاری توسعه طلب امضاء شد و حق حاکمیت از دولت و ملت ایران سلب گردید. استبداد و استعمار در کادر هیئت حاکمه با هم تلفیق شدند ، از تلفیق این دو موجود کثیف یک پدیده بسیار شوم و نفرت باری بوجود آمد که هر بلا و نکبت را که ممکن است حکومتی در برداشته باشد برای ملت ایران ببار آورد. استعمار با سازش با هیئت حاکمه مستبد و خودخواه و رفتن در قالب یک حکومت استبدادی هم قیافه خویش را از مردم پوشانده بود و هم غارت و چپاول را بطور دلخواه انجام می داد و استبداد هم با نیرو گرفتن از استعمار جسد بیروح خود را همانند یک موجود طفیلی سرپا ننگه می داشت. دستگاه سلطنت قاجار به این دل خوش داشت که با تسلیم شدن در مقابل استعمار خویش را از سقوط نجات داده و استعمار هم از این شادمان بود که با ساختن با رئیس قافله ، قافله را میچاید و با شرکت با کدخدای ده ده را غارت می نماید. نفوذ استعمارگران میرزا ابوالقاسم قائم مقام نخست وزیر محمدشاه که حاضر نبود تسلیم استغفار شود، با دسیسه ها و پشت هم اندازی های نوکران استعمار مورد سوء ظن شاه مستبد واقع شد و این تنها سنگر ضد استعمار ملت ، بدست جلادان شاه از پای درآمد و بقیه رجالی که کم و بیش موی دماغ استعمار بودند با دیدن سرگذشت قائم مقام حساب خود را کردند. خیلی اتفاق می افتاد که انگلیسها عمال خود را تحریک می کردند و برای منظور خاصی بلوایی به راه می انداختند و اگر غائله توسط حکومت مرکزی خوابانده می شد رهبران شورش را فوراً زیر حمایت خود می گرفتند یا آنها را به لندن می بردند و یا در جای دیگر از امپراطوری وسیع خود ماوی می دادند و مخارج آنان را می پرداختند. ادوارد برون انگلیسی در کتاب تاریخ ادبیات ایران می نویسد : هر چند شاه جوان (محمدشاه) می توانست متشکر باشد که انگلیس و روس وسائل رسیدن او را به تاج و تخت سلطنت فراهم ساختند اما اینکه همسایگان مزبور بدین طریق شروع به مداخله در کار ایران کردند علامت مشور و سابقه خطرناکی برای ایران شد. حاج میرزا آقاسی صدر اعظم محمدشاه که خود تا حدود زیادی مسئول آن وضع نکبت بار بوده است از مداخلات بیجای ماموران روس و انگلیس در کارهای کشور ، جانش به لب آمده و در دو نامه که در این خصوص به شاه نوشته ، آرزوی مرگ می کند. در یکی از نامه ها چنین می نویسد : کمترین بنده می خواستم تا عباس آباد بروم اما بواسطه اینکه جناب وزیر مختار انگلیس تشریف خواهد آورد نتوانستم نه بنده می میرم نه آنها دست می کشند نه وجود مبارک صحت کامل می یابند که پدر آنها را از گور در آورند. حالا جناب وزیر مختار دولت منتظر این است که یکی از نوکرهای متشخص در خانه ، شال و کلاه کرده برود و عذر بخواهد که چرا دیر ملک ایران را تصرف کردند. نمی دانم مقدر چیست؟ و برای چه این ذلت را بکشیم؟ بسر مبارک اعلیحضرت شاهنشاهی روحناه فداه و انه لقسم عظیم نزدیک است با مرگ مفاجات بمیرم. نه دنیا دارم ، نه آخرت ، نه آبرو ، نوکر دولت روسیه مرا به قراول بیندازد! دیگر چیزی باقی نمانده که به سر من بیاید. در حالیکه هنوز جسد شاه روی زمین بود

جمعی از رجال درباری من جمله مستوفی الممالک شبانه به سفارت انگلستان رفتند که برای اداره موقت کشور تا آمدن ناصرالدین شاه از آنها اجازه بگیرند و آقاسی را از کار برکنار کنند. سفارت انگلستان گفت: باید موافقت سفارت روس هم در این باره جلب شود. رجال ایران نامه ای به سفارت روس نوشتند و استعجازه نمودند. سفارتین در این باره با هم مشورت کردند و با خواسته آنان به این نحو موافقت کردند که: شورائی از قماش رجال درباری بریاست ملکه مادر مهد علیا برای اداره موقت کشور تشکیل شود. این حادثه دلیل گویائی برای فرمانروائی استعمار قبل از روی کار آمدن امیر کبیر است. در راه احراز کرسی صدارت مرگ محمدشاه محمدشاه قاجار شب سه شنبه ششم شوال ۱۲۶۴ در قصر محمدیه شمیران که خودش تازگی ساخته بود، پس از چهارده سال و سه ماه سلطنت، بعلت مرض «نقرس» از دنیا رفت، ولیعهد او ناصرالدین میرزا بر حسب معمول ولیعهدهای دوره قاجار، در تبریز بسر می برد. تا آمدن شاه جدید از تبریز، اداره کارها در تهران، بایستی بدوش کسی دیگر باشد زیرا نخست وزیری حاجی میرزا آقاسی هم که تنها بخاطر اینکه محمد شاه در طریقت مرید او بود، این کرسی را احراز کرده بود، خاتمه یافته تلقی می شد. میرزا آقاخان نوری که به اتهام جاسوسی به نفع انگلستان یا ارتباط نامشروع با مهد علیا ملکه مادر پس از خوردن دویست ضربه شلاق بکاشان تبعید شده بود، با عجله به طهران آمد و مورد استقبال مهد علیا قرار گرفت و برای از میدان بیرون کردن رقبای خود، یکسره به سفارت انگلستان رفت و یا از سفارت اجازه ورود خواست و از آنجا به دستور مهد علیا به «قصر خورشید» منتقل شد. در تبریز یازدهم شوال خیر مرگ محمدشاه در تبریز به ولیعهد که آنروز هفده سال و هشت ماه داشت رسید. ناصرالدین میرزا فوراً به وزیر خود، میرزا فضل الله نصیر الملک دستور داد: مبلغی پول برای پرداختن قرضها که تقریباً هیجده هزار تومان بوده و مخارج سفر تهران، تهیه نماید و مقدمات حرکت را آماده کند. میرزا تقی خان این مسئولیت را پذیرفت و ضمناً به ناصرالدین میرزا تذکر داد که او از این به بعد مرکز قدرت کشور است و نباید در مقابل مسائل بزرگ یا کوچک و مخصوصاً از نوع تهیه مبلغی پول، اظهار عجز و ناتوانی کند و قول داد که اگر به نصایح و راهنمایی های او توجه کند، تمام مشکلاتی را که در راه سلطنت او وجود دارد از میان بردارد و راه را هموار کند. اولین جرعه ی ضد استعمار در سال که فتحلیشاه در گذشت و محمدشاه ولیعهد خواست از تبریز به طهران برود. میرزا ابوالقاسم، قائم مقام آن شخصیت بزرگ ایران، برای تهیه مخارج سفر، پول لازم را توسط وزیر مختار انگلیس سرجان مکینیل بدست آورد. ولی میرزا تقی خان فراهانی که قبل از شروع کار تصمیم مبارزه با استعمار را گرفته بود، توسل به یک مقام خارجی را برای گرفتن پول، مناسب با برنامه های انقلابی خود نمی دید و لذا شخصاً به یکی از تجار تبریز که گویا حاج شیخ کاظم پدر شیخ محسن خان مشیرالدوله است مراجعه کرد و مبلغ سی هزار تومان از او قرض کرد. با مقایسه اعمال و رفتار کادر زمامداران آن روز و توقعات نمایندگان دول روس و انگلیس در آن شرایط خاص، همین رفتار عادی و ساده به مثابه یک جرعه بود که از وجود میرزا تقی خان به سوی منافع استعمار پرتاب شد و هم آماده باشی به پاسداران منافع استعمار بود که آنها را متوجه مشکلات آینده ی انجام ماموریت شان کرد. از تبریز تا تهران حسن اداره: امیر برای ایجاد انضباط لازم و جلوگیری از تعدی و تجاوز نظامیانی که به خود سری و تجاوز و زورگویی خو گرفته بودند، فرمان رسا و اکیدی صادر کرد و موقع حرکت از تبریز، برای همراهان شاه قرائت نمود. این فرمان با صراحت اعلان می داشت که در بین راه از طرف همراهان اعلیحضرت، نباید نسبت به احدی از دهاتیها و مردم محلی، کمترین تجاوز و آزار بروز نماید و دیناری مجانی و بلاعوض بعنوان علوفه حیوانات و غیره از کسی اخذ شود. اگر اسب و استریکی از نظامیان در مزرعه و کشته رعیتی دیده شود، همان حیوان باید به صاحب زراعت داده شود و اگر از یکی از همراهان تعدی و تجاوز نسبت به مردم دیده شد، بلادرنگ شکم متجاوز پاره می شود... بازهم برخورد با استعمار این اقدام امیر کبیر در مورد آقاخان نوری به آنها فهماند که این شخصیت جدید کسی نیست که آن خود سری ها و زیاده روی های دیپلمات های خارجی را ندیده بگیرد و یا تحمل کند. موکب ناصرالدین شاه روز پنجشنبه بیستم ذیقعد ۱۲۶۴ به قریه یافت آباد واقع در عرب تهران رسید. تمام اعیان و اشراف و درباری ها و سران کشور، شرفیاب حضور شدند. روز بعد شاه

وارد تهران شد و در شب همان روز یعنی شب شنبه بیست دوم ذیقعد رسماً به تخت سلطنت جلوس کرد و در همان شب فرمان صدارت عظمی همراه لقب پرطمطراق اتابک اعظم بنام میرزا تقی خان امیر کبیر صادر شد و از فردای آن شب، امیر کبیر با سمت نخست وزیری و امارت نظام مشغول رتق و فتق امور گردید. بخش دوم سیاست داخلی امیر کبیر مشکلات امیر کبیر وارث وضعی کاملاً نامساعد و مملو از مشکلات و موانع برای خدمت و کار بود. او موقعی مصدر کار شد که همه چیز و همه جای مملکت را فساد و تباهی فرا گرفته و به طرف سقوط و نیستی میرفت. صنعت بصورت موجود در کشورهای پیشرفته آن روز، ابداً در ایران به چشم نمی خورد و صنایع دستی مختصری که از قدیم و ندیم بصورت آب باریکی در زندگی طبقه متوسط کشور، حافظ حیات و وسیله سدجویی بود، در مقابل هجوم و حمله سیل مصنوعات کشورهای مترقی، رو به ورشکستگی می رفت. کشاورزی و دامداری به همان وضع قرون وسطی باقی مانده، فکر بهره برداری از معادن و ذخائر و ثروتهای خداداد کشور اصلاً در دماغها راه نیافته و اگر کسی از مردم به فکرش می افتاد با توجه به وضع زمامداران و کارشکنی های یغماگران خارجی خیالی خام بیش نبود. علم و ادب و هنر مخصوصاً علمی که به تازگی در غرب رواج پیدا کرده بود، کفر و زندقه و الحاد بشمار می رفت و با اینکه تا آنروز در اروپا قدمهای بلندی بطرف تکامل و ترقی برداشته شده و در اثر ارتباط و آمد و شد، آن پیشرفتهای از نظر سردمداران ایران پوشیده نبود، در ایران اقدامی برای اقتباس آن ترقی به چشم نمی خورد. در عوض، بازار رشوه و دزدی و تجاوز و تعدی و زورگوئی هر چه بخواهید رواج داشت. تملق و چاپلوسی و خودستائی الی ماشاء الله دیده می شد. القاب پرطمطراق و عناوین پر زرق و برق که حاکی از روح تتمر و تکبر عده ای مغرور بود، در میان طبقه بالا- و هزار فامیل، دست به دست می گشت... اصلاحات داخلی اگر امیر کبیر می خواست بدون دست زدن به قواره سر تا پا غلط و نامناسب کشور، بجنگ استعمار برود، در قدم اول از طرف همین کسانی که بایستی به کمک آنها استعمار را به زانو درآورد خودش از پا در می آمد. پس، اصلاحات داخلی بطور مستقیم مبارزه با استعمار و کوشش برای طرد استعمار است و قهراً مواجه با کارشکنی های استعمارگران خواهد بود، گرچه تمام رشته های اصلاحات داخلی بی ارتباط با مبارزه با استعمار نیست. تمرکز قدرت یا مبارزه با ملوک الطوائفی تابلوئی از وضع کشور وقتیکه امیر کبیر زمام امور را بدست گرفت کشور ایران، گرچه بجز در چند مورد از قبیل بلوچستان و افغانستان و ترکستان، به مرتبه ی تجزیه نرسیده بود، ولی مرحله ایجاد اختلافات داخلی و کشاکش میان قدرتهای محلی بحد اعلی رسیده بود. کشور ایران بعد از مرگ محمدشاه، دچار همین سیه روزی شد. زیرا انگلیسها برای رسیدن با هدف شوم خود که شاید تجزیه کشور و تشکیل چند کشور کوچک در جنوب و شرق برای حفاظت هندوستان بود، از مدتها قبل، در این مناطق، افرادی را خریده و برای گل آلود کردن آب و گرفتن ماهی آنها را در آستین داشتند. تنظیم بودجه یا مبارزه با استعمار اقتصادی یکی از دامهای بسیار خطرناک استعمارگران برای ملتها و دولتها ایجاد ورشکستگی اقتصادی در کشور و کشیدن آن به زنجیر و امها و یا کمکهای به اصطلاح «بلاعوض» و به تعبیر دیگر: «استعمار اقتصادی» است که سرانجامی جز سقوط در کام فراخ استعمار ندارد. زیرا در این شرایط، زمامداران که طبعاً موقعیت و منافعشان از طرف ملت مورد تهدید واقع می شود، برای مخارج حفظ وجود پست خویش و مخارج لشکرکشی هائی که در همین حال با نقشه های استعمارگران، از راه تحریک دست نشاندگان و عمال داخلی یا خارجی خود علیه دولت ورشکسته زمینه ی آن فراهم می شود، احتیاج به پول دارند. امیر کبیر چنین کشوری را از زمامداران وقت تحویل گرفت. او وراثت کشوری فقیر و خزانه ای خالی از پول و مبتلا به کسر بودجه، در مقابل تعهدهای سنگین بود. وقتیکه زمام کشور را بدست گرفت، برای بررسی دخل و خرج کشور هیئتی از مستوفیان را به ریاست میرزا یوسف مستوفی الممالک آشتیانی (وزیر مالیه) مامور رسیدگی کرد، این کمیسیون پس از بررسی های لازم گزارش داد که: «خزانه ی کشور دچار ده میلیون ریال کمبود بودجه است» در صورتیکه اصل بودجه از بیست میلیون ریال تجاوز نمی کرده است (یعنی پنجاه درصد کسر بودجه) زیرا طبق نوشته های داخلی و خارجی پس از سه سال صدارت امیر کبیر و اضافه شدن بر بودجه ارتش و عمران و

صنعت و غیره تمام بودجه حدود سه میلیون تومان بوده است. یکی از میدان‌های اصولی مبارزه با استعمار همین بوده که سر و سامانی به وضع اسفبار بودجه‌ی کشور بدهد و سر و سامان دادن به وضع مالی ناچار بایستی از راه اصلاح مجاری درآمد و موارد خرج پول انجام شود. وضع مالیات قبل از امیر فرار از پرداخت عوارض و مالیات، برای فرمانروایان و حکام ولایات عادت ثانوی شده بود. از خاصیت‌های بارز حکومت‌های فاسد، در راه سقوط و ورشکستگی این است که وصول مالیات‌ها و سایر حقوق دولت که تشکیل دهنده قسمت اعظم بودجه‌ی کشور است، بصورت یک حقیقت ظالمانه و مایه‌ی ناراحتی و نارضایتی و احیانا نزاع و دعوی و اغلب مجرای درآمد و نان دانی برای ماموران دولتی در می‌آید. یا همان مالیات‌های غیرمستقیم است که بعد از اختلاس‌ها و دزدی‌های ماموران مربوطه و گذشتن از هفت خوان رستم، بخرانه‌ی دولت می‌رسد و سنگینی این نوع مالیات را هم بایستی دوش‌های طبقات ضعیف که همیشه اکثریت مطلق ملت را تشکیل می‌دهند تحمل کند. تازه این بودجه ضعیف و این پول مختصر هم که بدین طریق تحصیل می‌شود، در مجاری اصلی خود که بیشتر در راه خیر و صلاح ملت است به مصرف نمی‌رسد. وقتیکه امیر کبیر زمام کشور را بدست گرفت مجاری درآمد و مصارف بودجه کشور به چنین وضعی دچار شده بود، یعنی حقوق دولت به همان وضع که اشاره کردیم وصول و مصرف می‌شد. شاه به ملاحظات مالی نمی‌توانست در اطراف تهران به گردش و تفریح بپردازد همین عمل اصلاحی و این اقدام جسورانه و در عین حال ضد استعماری، چنان مفتخورها و کلاش‌ها را به هیجان درآورد و ناراحت کرد که با کمال گستاخی و بی‌شرمی برای برگرداندن وضع سابق بهر دردی می‌زدند و بهر وسیله‌ای متوسل می‌شدند تا آنجا که کار را به شکایت به ارباب بزرگ «انگلستان» کشاندند. سرانجام علیرغم همه‌ی کارشکنی‌ها و مخالفت‌های داخل و خارج، امیر کبیر موفق شد که معمای بودجه را حل کند و علاوه بر پر کردن محل خالی تقریباً پنجاه درصد کسر بودجه و بالا بردن میزان بودجه از دو میلیون تومان به سه میلیون تومان پول‌های هنگفت و قابل توجهی به عمران و آبادی و ترویج صنعت و علم اختصاص دهد، عملی که در ایران تا آن روز سابقه نداشت و مایه اعجاب دیپلمات‌های خارجی گردید. تشویق صنعت و تکثیر ثروت برای یک اقتصاد سالم و مستقل آن هم در زمانیکه نهضت صنعتی اروپا را در راه یک تکامل بی سابقه انداخته بود، لزوم و وجوب صنعت، کاملاً روشن و آشکار بوده و هست و این چیزی نبود که از دیده تیزبین و فکر نکته‌سنج امیر کبیر مخفی بماند و لذا می‌بینیم با کمال جدیت و پشتکار نقشه‌ی صنعتی کردن کشور را طرح کرده و شروع به پیاده کردن آن نموده است. اقتباس صنعت غرب: امید برای اقتباس صنعت نو اروپا عده‌ای از استادکاران باهوش و خوش ذوق ایرانی را انتخاب کرد و به پترزبورگ فرستاد که رشته‌های مختلف صنعت جدید را بیاموزند. این‌ها پس از فرا گرفتن صنایع مربوط به کار خودشان به ایران برگشتند و کارخانه‌های بلورسازی تهران کاغذسازی اصفهان و کارگاه‌های چدن ریزی و نساجی ساری و چندین کارخانه و کارگاه دیگر را با سبک نسبتاً جدید احداث نمودند. کارخانه‌های احداث شده: مساعی پی‌گیر امیر کبیر، دوشادوش مبارزه با مشکلات کمرشکن و کارشکنی‌های اجانب، چندین کارخانه‌ی بزرگ در ایران بوجود آورد. دو کارخانه‌ی شکرریزی و قندسازی در شهرستان ساری احداث کرد یک کارخانه‌ی نخ‌ریسی بزرگ با ساختمان چهار طبقه‌ای در تهران و کارخانه‌های حریربافی در کاشان، چلواربافی در تهران، کالسکه‌سازی در اصفهان و تهران و کاغذسازی در تهران و اصفهان، بلورسازی در قم و اصفهان و تهران و چینی‌سازی در تهران و قم نیز محصول فکر و پشتکار امیر کبیر است. حمایت از صنایع دستی مطلب جالب توجه این است که امیر کبیر درک کرد: به مقتضای طبع سرمایه‌داری جدید و صنعت ماشینی که ابتکار آن بدست دول استعمارگر بود، استعمارگران برای رواج بازار مصنوعات و محصولات صنعتی خویش و تضعیف بنیه مالی اکثریت ملت‌های عقب افتاده، صنایع دستی و ملی این کشورها را نابود خواهند کرد، لذا در عین اینکه کشور ایران را به راه صنعت ماشینی هدایت می‌کرد. مساعی فراوانی هم برای توسعه و تکمیل صنایع دستی مبذول می‌داشت. شال‌های دستی کرمانی در زمان امیر کبیر و به تشویق او بقدری عالی بافته می‌شد که با شال‌های کشمیری رقابت می‌کرد و لذا معروف به شال امیری شد. امیر معتقد بود این خیانت به ملت و

کشور است که چیزهاییکه ممکن است در داخل کشور ساخته شود از خارج وارد گردد و روی همین عقیده، اجازه نمی داد برای صنعتی شدن کشور، حتی یک روز هم سهل انگاری شود. امیر حمایت از صنایع ملی را در مقابل حمله و هجوم صنایع غرب بجائی رساند که مورد انتقاد و خرده گیری بعضی از نویسندگان غربی واقع شد، مثلاً بی نینگ مورخ شهیر انگلیسی در این باره با بغض و ناراحتی نوشت: امیر کبیر علاقه ی مخصوص دارد که با تشویق صنایع ملی تمام صنایع خارجی را از ایران بیرون کند این سیاست ناشی از کوتاه بینی به هیچ وجه کمک به پیشرفت تجارت و مدنیت نمی کند. معادن امیر کبیر خوب می دانست که صنعتی شدن کشور بدون استخراج معادن ممکن نیست و از سوی دیگر کم و بیش از ارزش و عظمت معادن بیکران ایران که بقول دکتر پلاک کمتر کشوری می تواند از لحاظ معادن فلزات با ایران برابری کند اطلاع داشت و لذا برای بهره برداری از معادن، برنامه وسیعی طرح و شروع به اجراء کرد. طبق فرمانی که صادر کرد، سپردن امتیاز استخراج معادن بدست اجنبی را اکیدا ممنوع ساخت و روی همین اصل امتیاز معادن مس و آهن قراجه داغ را که سابقاً به یک نفر انگلیسی به نام «سرهانری لیندسی بئون» واگذار شده و او نیمه کاره گذاشته و از ایران رفته بود از او سلب کرد و خود به استخراج آنها مشغول شد. این اقدام متهورانه و ضد استعماری همچنان گریز بر سر استعمارگران طماع که از سالها قبل به منابع ثروت کشور ما چشم دوخته بودند، فرود آمد و آنها را برای مبارزه با امیر کبیر، این دژ ملت در مقابل استعمار مصمم تر کرد. متأسفانه ستاره اقبال ملت ایران که با طلوع امیر کبیر در افق سیاست ایران درخشیدن گرفت، خیلی زود غروب کرد و امیر قبل از آنکه طرح های مفید و با ارزش خود را آنطور که می خواست پیاده کند، بدست استعمار و عمال خائن آن، از پای درآمد. کشاورزی: از مدارکی که در دست است بر می آید که توجه زیادی به کشاورزی از طرف امیر کبیر می شده و مخصوصاً به منطقه ی خوزستان و دشت گرگان اهمیت فراوان می داده است، برنامه های متعدد و متنوع برای سدسازی و اصلاح بذر و عمران سراسر کشور و مخصوصاً دو منطقه ی فوق الذکر تنظیم کرده که بعضی را اجرا کرده و بعضی دیگر در مرحله ی فکر و آرزو باقی مانده است. ۱- ساختن سد عظیم «ناصری» روی رودخانه کرخه که داستان تاریخی مفصلی دارد. ۲- ترویج کشت نیشکر در خوزستان در دو منطقه عقلی و شوشتر که تازه از همین دو سال قبل دولت ایران فکر آنروز امیر کبیر را می خواهد به مرحله ی عمل درآورد. ۳- تجدیدبنای پل عظیم شوشتر و باز کردن هفت چشمه ی آن ۴- ساختن سد بزرگی بر روی رودخانه ی معروف گرگان رود که زیر نظر مهندس میرزا حسن و با همکاری یک هزار کارگر. در مدتی کمتر از یکسال، بنای آن به اتمام رسید و دشت وسیع استرآباد زیر کشت درآمد. ۵- ترویج کشت پشمینه معروف به آمریکائی. تقویت بنیه ی دفاعی نقش قدرت: زور و قدرت در سراسر تاریخ زندگی بشر از اول تا به امروز، نقش اساسی و درجه ی اول را در تعیین سرنوشت ملتها و کشورها در دست داشته است، در دنیای امروز که بشر دم از صلح و صفا می زند و هوس همزیستی مسالمت آمیز را در سر می پروراند، باز در سایه اسلحه و زور، همه چیز را حل می کند و هر چه تاریخ را ورق بزنیم و به عقب برگردیم، نقش قدرت را در تعیین سرنوشت بشر روشن تر و خطوط فرمان نیرو و زور را درشت تر و خواناتر می بینیم. در داخل کشورها، ارتش و پلیس و ژاندارم و شعبه های دیگر نیرو و قدرت، در اختیار هر فرد یا طبقه و یا حزبی که باشند حکمت مطلق با اوست و شاید بر پشت این کره خاکی، کشوری پیدا نشود که هیئت حاکمه با مردم، فقط با اصول دموکراسی و قوانین، مواجه شود. وضع داخله کشورها هر چه باشد، خود موضوع مستقلی است و ربطی به بحث ما ندارد. بحث ما فعلاً راجع به نقش نیرو و قدرت در سرنوشت دولتها در مقابل یکدیگر است. سلاح روز تاریخ قرون اخیر کشور خود ما، شاهد شکستهای مفتضحانه ای در خلیج فارس، جزیره هرمز، بوشهر، جزیره خارک و بندرعباس است که دریا دریا سربازان ایران در کنار دریا، در مقابل یک یا چند کشتی جنگی دشمن، به زانو درآمده و شکست خوردند، فرار کردند و افتضاح بار آوردند. استعمارگران نقش موثر سلاح روز و مدرن را در سرنوشت کشورها و ملتها، درست ارزیابی کرده و پی به عظمت آن برده بودند، لذا با تمام قوی می کوشیدند که کشورهای اسیر استعمار را از مجهز شدن به سلاح مدرن محروم نمایند و هر جا نهضتی برای ایجاد نیرو بر اساس فنون

جدید می دیدند، با نهایت قساوت و بی رحمی درهم می کوبیدند. امیر کبیر و ارتش: امیر کبیر چون مدتی در خدمت نظام و زمانی بعنوان لشکر نویس ارتش و مدتی با سمت وزیر نظام و دورانی از عمر خود را هم بجای امیر نظام کار کرده بود، از جزئیات وضع ارتش ایران و نواقص و احتیاجات آن و نقش آن در راه نیل به اهداف عالی‌ه ای که داشت کاملاً مطلع بود و لذا همزمان با اصلاحات کشوری، اقدامات وسیعی به منظور تکمیل و مدرن کردن ارتش ایران شروع کرد. امیر اعتقاد داشت که برای تربیت افسران لایق، دانشگاه نظامی و جنگ لازم است تا با استخدام چند معلم و کارشناس فرماندهان و افسران لازم در خود کشور و زیر نظر اولیای امور تربیت شوند و از این راه احتیاج به مستشاران نظامی که خطرناک‌ترین جاسوسان استعمار بشمار می روند رفع گردد. وزیر مختار انگلیس است که در نامه‌ی دیگر در همین خصوص، وحشت زده می نویسد: یک قشون منظم ایران به ضمیمه‌ی قوای افغانی و روسی ممکن است از لحاظ انگلستان قدرت فوق العاده‌ی ایجاد کند. یکی از عیوب اساسی و خرد کننده ارتش ایران قبل از امیر کبیر این بود که همنظامیان در سایه استبداد سلاطین قاجار، عادت به تجاوز و تعدی و زورگوئی کرده بودند و از این رهگذر ارزش و اعتبار و محبوبیت ملی را که از ضروریات ارتش است، از دست داده و با مردم کاملاً فاصله گرفته بودند. امیر چون خود در کسوت نظام بود، با ذکاوت مخصوص خود، این عیب و آثار شوم آنرا عمیقاً درک کرده بود و لذا از همان اول کار خود، بطوریکه در جریان حرکت موبک شاه از تبریز به تهران و در قرضه اعزام لشکر به خراسان خواندید، برای رفع این نقص، جدیت و قاطعیت بخرج داد و با صادر کردن بخشنامه‌های پی در پی و انجام دادن مجازات‌ها و قصاص‌های سخت و تند و تلقین اخلاقیات لازم سپاهی، گامهای بلندی در راه تهذیب اخلاق و اصلاح روحیه‌های منحرف نظامیان برداشت. نهضت فکری و علمی شعار استعمار باید ملت ایران را گذاشت تا در همین حالت توحش و بربریت باقی بماند سرگراوزلی سفیر انگلیس در ایران این شعار استعمار در کشورهای عقب‌نگاهداشته شده است. شعاری که پس از مدتی فکر و آزمایش و تجربه، برای حفظ منافع استعمارگران، اتخاذ شده. شعاری که در پناه آن، ظالمانه‌ترین، و بی‌شرمانه‌ترین جنایات، نسبت به نسل بشر انجام شده و می‌شود. شعاریکه طرح کنندگان آن مسئول حقیقی وقوع مردم جهان، در دو قطب متضاد: رفاه و آسایش و ترقی و عقب ماندگی و ذلت و نکبت می‌باشند. کیست که نداند ام‌الامراض ملت‌های عقب‌نگهداشته شده جهل است؟ اگر ببینیم که شخصی مثل امیر کبیر در یکصد و بیست سال قبل خوب فهمیده و با تمام قوی و امکانات در صدد علاج برآمده است، این قابل توجه است و ارزش نوشتن و گفتن و قدردانی کردن دارد. امیر با اینکه از نظر شغل و کار، یک نفر نظامی بوده است، از رفتار و گفته‌های او که قسمتی از آنها را مورخین ضبط کرده اند بر می‌آید که به تاثیر علم و دانش و بالا بودن سطح افکار ملت، در تکامل و ترقی و سیادت و استقلال کشور، توجه داشته و یک نهضت علمی و فکری را در کشور لازم می‌دانسته و آنرا وجهی همت خود قرار داده است. برای رسیدن به این هدف مقدس آستینها را بالا زده و مانند قهرمانی جسور و بی‌پروا در مقابل صفوف دشمنان داخلی و خارجی، سینه را سپر کرد و علیرغم تهدیدها و کارشکنی‌های استعمارگران، وارد گود شد و به نمایش پرداخت، دورادورش را دشمن و مخالف گرفته بود و او همه را به هیچ گرفت و تا فرصت داشت آنی از راه خود منحرف نشد و دقیقه‌ای از وقت را تلف نکرد. مدرسه دارالفنون امیر کبیر در میان مشکلات طاقت فرساده، در سال ۱۲۶۶ قمری بنای مدرسه‌ی دارالفنون را آغاز کرد و یکسال و اندی بعد قسمتی از مدرسه آماده بهره‌برداری و منتظر ورود معلمین از پروس و اتریش و اسم نویسی شاگردان بود. مقصد و هدف امیر این بود که در این مدرسه تمام فنون جدیدی که هنوز بطور کلاسیک یا اصلاً با ایران نیامده بود در این مدرسه تدریس شود و به همین جهت نام آنرا دارالفنون گذاشت. آنقدر سرعت عمل به خرج می‌داد که گاهی صورت عجله و شتابزدگی را بخود می‌گرفت. این بی‌تابی و بی‌صبری در تعقیب هدف رفتار بچه‌هائی را مجسم می‌کند که دور از هر گونه تظاهر و ریا و آلودگی و تشریفات و در نهایت بساطت و سادگی و فقط به منظور تامین خواسته‌های خود به این در و آن در می‌زنند. کارشکنی‌های استعمار در اوائل کار انگلستان حيله‌ای بکار برد و در صدد برآمد که به امیر بقبولاند که اساتید و معلمین دارالفنون را از

دانشمندان انگلیسی استخدام کند تا ضمن اینکه صورت ظاهری از تشکیلات علمی و فنی و فرهنگی برای فریب دادن روشنفکران و طرفداران نهضت فکری و فنی حفظ می شود جاسوسان درس خوانده و کارآموده ای در شریف ترین و حیاتی ترین پستهای کشور که مریبان افکار و مغزهای جوانانند بر کشور ایران تحمیل کرده و با وجود آوردن یک فرهنگ استعماری پی و بنیان استعمار را محکم تر و خلل ناپذیرتر نمایند. سفارت انگلستان، مستقیم و غیرمستقیم امیر را تحت فشار گذاشته بود که لااقل چند نفر استاد از انگلستان برای دارالفنون بخواهد، ولی امیر با جواب قاطع و دندان شکن: ما از کشورهاییکه چشم طمع به مملکت ما دوخته اند انتظار خدمت نداریم آنها را مایوس کرد. سرانجام انتظار استعمارگران و آن همه اضطراب و دلهره پایان یافت امیر کبیر با آن شوق و شور و آن عشق و علاقه و آن سرعت عمل و شتاب که برای تاسیس دانشگاه مولد علاقه خود داشت و مقدمات آنرا با آن سرعت اعجاب آور فراهم ساخت، غیر از حسرت و تاسف از زحمات خود ثمری نبرد. درست همان روزهایی که آماده بود با افتتاح کلاسهای دارالفنون به افکار طلائی خود جامه عمل بپوشاند و خاری که برای چشمان حریص استعمارگران ساخته بود، به چشمشان بخلاند، خودش در گوشه ای تحت نظر با یک دنیا اسف و اندوه شاهد مسخ شدن و یا نابود شدن نقشه ها و اصلاحات خود به نفع استعمار بود. خلاصه دارالفنون بدنبال از دست دادن بانی دلسوز و فعال خود، روح و واقعیت خود را نیز از دست داد و با حفظ ظاهری نسبتا آراسته، برای مدتی طولانی بعنوان جواب طرفداران نهضت فکری و اقتباس فرهنگ و صنعت جدید در خدمت استعمار بود. گرچه صفای باطن و نیت خیر امیر کبیر بالاخره این مدرسه را پیشرو قافله ی فرهنگ جدید قرار داد و امید است که با الطاف الهی روزی آرزوی امیر را جامه عمل بپوشاند. امیر کبیر و مذهب امیر مردی متدین و متعبد و مقید به اجرای دستورات دین مقدس اسلام بوده است ولی برخلاف بیشتر رجال متدین و متعصب آن زمان یک روشن بینی و خوشفکری خاصی در اعتقادات دینی خود داشته و حتی بسیاری از خواسته های روحانیون و مسلمانان روشنفکر و مطلع از وضع زمان امروز که نمی توانند آنها را با سطح افکار عمومی مسلمانان وفق دهند، در برنامه ی اصلاحات آن روز امیر کبیر به چشم می خورد. امیر کبیر با کمال شهامت با بعضی از بدعت ها و پدیده ها که به غلط به اسم دین به خورد مردم داده بودند جدا مخالفت می کرد و بعضی از شخصیتهای به ظاهر مذهبی را که از شخصیت و نفوذ مذهبی خود سوء استفاده می کردند می کوبید. امیر با بعضی از مظاهر عزاداری که مناسب روح اسلام هم نیست مخالفت کرده و یا با قدرت فلان عالم نما که از موقعیت دینیش سوء استفاده می کرده جنگیده و یا با بست و بست نشینی که ابدا ریشه و دلیل دینی ندارد ناسازگاری نشان داده و یا با خرافات دیگر که مایه ننگ و عار دین است مبارزه کرده او را مخالف علما و روحانیون و شعائر مذهبی و مسجد و محراب قلمداد کرده اند. و جالب این است که در کنار آن اقدامات و اصلاحات یک سلسله اصلاحات در اموریکه به نظر روشنفکر نماهای جامعه ی ما ارتجاعی و کهنه پرستی می نماید. انجام داده است. عبادت امیر کبیر در نامه ای که در دو سه روز قبل از عاشورای سال ۱۲۶۸ (چند روز قبل از عزلش) به ناصرالدین شاه نوشته این جمله بچشم می خورد: امیر نظام در خانه ی خود مشغول زیارت عاشورا است انصافا سیاستمدار و مصلح کبیر و انقلابی بزرگی که در روزهای محرم به فکر زیارت عاشورا باشد در تاریخ رجال سیاسی اسلام کمتر وجود داشته است. مبارزه با خرافات امیر مثل یک مسلمان روشن و معتقد، با پاره ای از خرافات و باطیل که توسط جهال و مغرضان، بنام دین در میان مسلمانان رواج یافته بود مخالفت می کرد و در عین حال به بسیاری از امور کاملا تبعیدی اسلام که سند محکم دینی دارند و بسیاری از روشنفکر نماها آنها را نمی پذیرند و احیانا مسخره می نمایند معتقد بود. و در عین این روشنفکری گاه گاه که در کاری به بن بست می رسید و نمی توانست صلاح و فساد کار را تشخیص دهد از مشورت هم نتیجه نمی گرفت با توسل به استخاره مشکل را حل می کرد و تصمیم می گرفت. مشروبات الکلی امیر کبیر خرید و فروش مشروبات الکلی و باده گساری را اکیدا قدغن نمود و برای اجرای آن قانون، که بیشتر توسط اراذل و اوباش و لوطی های سرگذرها و نوکرهای مخصوص دربار و رجال قاطرچیهای دربار، نقض می شد، چنان شدت عمل بخرج داد که حتی مورد انتقاد و خرده گیری واقع گردید. شکستن بستها: امیر

کبیر ابتدا دستگاه قضائی را از تمام عیوبی که ممکن بود باعث تضییع حقوق ضعیفا شود پاک کرد و سازمان اطلاعات و اداره آگاهی مفصل و سالمی در راه خدمت به خلق و نظارت بر روابط طبقات بالا با طبقات ضعیف و محروم (نه برای حفظ منافع هیئت حاکمه) در سراسر کشور بوجود آورد و از این راه جدا جلو تجاوز و ستم را تا آنجا که امکان داشت، گرفت و به پارتی بازی و اعمال نفوذ در روابط اجتماعی خاتمه داد. در چنین شرایطی، امیر کبیر اقدام به شکستن بست ها و لغو سنت بست نشینی کرد، برای اینکه اقدام او حتی بصورت ظاهر جنبه ی مخالفت با روحانیت و شعائر مذهبی را پیدا نکند و در راه اجرای آن مواجه به مانع بزرگی، مثل مخالفت افکار عمومی که تابع پیشوایان مذهبی بوده است نشود، قبل از شروع به کار، نقشه خود را با امام جمعه و شیخ الاسلام، در میان گذاشت و از لحاظ دینی اطراف قضیه را سنجید و زیر نظر آنها و با موافقت آنها تصمیم اتخاذ شد. قضاوت: امیر چون بحق معتقد بوده است که سیستم قضائی اسلام، بهترین و کاملترین سیستم قضائی دنیا است، از این جهت نمی توانسته تحول عمیق و رفرم به معنای واقعی کلمه در دستگاه قضائی کشور ایجاد کند. کاری که می توانسته انجام دهد این بوده که تشکیلات اداری محاکم قضائی را منظم و مرتب کند و وسائل اجرای عدالت را آماده نماید که پس از صدور حکم دستخوش تاخیر، یا تعطیل نشود و این دو کار را هم به بهترین صورت ممکن انجام داده است. اصلاحات داخلی دیگر: اصلاحات اداری، تاسیس روزنامه وقایع اتفاقیه، تاسیس چاپخانه، تکمیل پستخانه، طبع و نشر کتب و رسالات مفید، تعمیم بهداشت، تلقیح اجباری سرم آبله، تهیه و نشر نقشه های کامل جغرافیای جهان و مخصوصا نقشه ی ایران، مبارزه با فساد و رشوه خواری، اصلاح وضع قضاوت، حذف القاب و عناوین فراوان که بزرگان کشور همراه اسم خود یدک می کشیدند و ده ها اقلام اصلاحی دیگر، از افتخارات سه سال و اندی دوران زمامداری امیر کبیر است. سیاست خارجی امیر کبیر سیاست طفیلی ایران درست مثل عروسکی در دست شعبده بازی زبردست، تسلیم استعمارگران بوده و یا مثل تویی در میان چند قهرمان، پاس می شده. اوائل قرن نوزدهم، ایران در سایه رهبری خردمندانه میرزا ابراهیم خان کلانتر صدر اعظم لایق فتحعلیشاه، کشوری مقتدر، آرام، مستقل و در میدان سیاست جهانی، وزنه ای قابل توجه بود. بریتانیا هم که بیش از رقبای استعماری خویش، به ارزش و اهمیت شبه قاره هند آشنا بود و اعتقاد داشت که بدون هندوستان، استعمار انگلیس ورشکسته خواهد شد، برای حفظ منافع استعمار و ادامه ی تسلط جابرانه خویش بر پهنه ی هندوستان، از هیچ فداکاری و جان کندن دریغ نداشت. کشور وسیع ایران علاوه بر ارزش و اعتبار خود، در این میان بعنوان بهترین راه رسیدن به هندوستان از نظر دولتهای استعمارگر که برای در دست داشتن هند، در تلاش و رقابت بودند ارزش فوق العاده ای بدست آورده بود، زیرا هر یک این سه دولت، آرزو داشتند که با دوستی با ایران، این راه پر ارج و این پل پیروزی را در اختیار داشته باشند. اولین پیمان: ایران گول خورده، به اتکاء قدرت خود و انتظار همکاری متحد خویش انگلستان، با روسیه وارد جنگ شد. اما در خلال جنگ متوجه شد که دولت انگلیس در جنگ ایران و روس حاضر به همکاری و عمل به مواد پیمان نیست. نماینده ایران که برای اخذ کمک به هندوستان رفته بود، پس از مدتی مذاکرات بی نتیجه، دست خالی به ایران برگشت. دام انگلیس: بار دیگر انگلستان و ایران با کمال پروئی اولی و لابلالی گری و بی غیرتی دومی، بهم نزدیک می شوند. انگلستان که با اتحاد روس و فرانسه خطر را به هندوستان نزدیک می دید، باز دست بکار آن شد که ایران را سپر بالای هند بنماید و ایران هم با داشتن صدر اعظمی چون میرزا شفیع مازندرانی آمادگی گول خوردن و آلت دست شدن را داشت. سرانجام در سال ۱۲۲۷-۱۸۱۲ تصمیم خود را گرفت و با اعزام سرگراولی این دیپلمات خطرناک خائن پیمان جدیدی با ایران منعقد ساخت. باز هم خیانت انگلیس: انگلستان یا یک تردستی مخصوص بخود و با یک پروئی که فقط مناسب استعمارگران حریص است صاحب منصبان نظامی خود را از ارتش ایران بیرون کشید و اسرار ارتش ایران را در اختیار فرمانده سپاه روس قرار داد و زمینه را برای شکست سپاه ایران کاملاً مهیا ساخت. تنها مسئله مورد توجه انگلیس در این تاریخ این بود که با خراب کاری و ایجاد دردسر و مشکلات، دولت ایران را از تحصیل قدرت و نیرو باز دارد و نگذارد ایران مقتدر شود، که مبادا روزی در کنار مرزهای هندوستان

موی دماغی برای استعمار بریتانیا باشد. و برای این هدف، خوب نقشه کشید و خوب عمل کرد و خوب نتیجه گرفت. باز هم برخورد با روسیه: تازه ایران از جنگ با عثمانی فارغ شده بود که باز به تحریک و نقشه کشی های انگلستان، به جنگ دیگری با روسیه تزاری کشانده شد، این جنگها، هم بنیه ی ایران را تحلیل می برد و هم روسیه را مشغول می کرد که کمتر به فکر رقابت با انگلستان در هند بیفتند و اصولاً طبع توسعه طلب روسها و میل به نزدیک شدن به مرز هندوستان از طریق تصرف شمال و شرق ایران، از این گونه توطئه ها استقبال می کرد. قراردادی که مختصر استقلال و اعتباری را هم که پس از معاهده گلستان برای ایران مانده بود بیاد داد و کاپیتولاسیون منفور یکی از میوه های تلخ همین معاهده شوم است. امیر و نفوذ استعمارگران اولین صحنه ی برخورد امیر کبیر با استعمار در همان جریانات داخله ی کشور بود زیرا او بهر جا که رو می آورد در مقابل خود قدرت استعمار را مجسم می دید و بهر چیز که دست می زد اثری از اعمال نفوذ خارجیان را در آن مشاهده می کرد. برای اصلاح کادر اداری و هیئت حاکمه هر پیچ و مهره ای را که مضر و یا بی خاصیت تشخیص می داد و می رفت که آنرا عوض یا اصلاح نماید، دست استعمار را در پشت سرش مشاهده می کرد. اما او تصمیم خود را گرفته بود. کمر همت را بست و مردانه برای شکستن قدرت بتان استعمار وارد میدان شد و بطوریکه در فصول مربوط به اصلاحات داخلی دیدید، در راه اهداف مقدس خویش قدرت خارجیها را به چیزی نگرفت و همه جا پیروز از کار درآمد. جلوگیری از مداخله خارجی در امور داخلی خارجی هر چه باشد بیگانه است و نمی تواند صد در صد مورد اعتماد باشد، مخصوصاً اگر برای استعمار و استثمار بکشوری رفته باشد. سپردن کار کشور بدست کسانی که در منافع و مصالح مملکت شرکت ندارند اصولاً غلط است، تا چه رسد به آنها که برای تاراج و یغماگری آمده باشند. درست مثل اینکه گرگ را سرپرست رمه و یا گربه را قیم موشها کنند. وقتیکه امیر مصدر کار شد انگلیسها و روسها عادت کرده بودند، در کارهای داخلی ایران مستقلاً و یا بعنوان مشاور، مداخله نمایند کارهای مهمی که بدون نظر آنها صورت می گرفت، ناتمام و ناقص می ماند. جاسوسی به نفع اجانب جاسوس بیگانه! چه لفظ زشتی؟! چه واژه منفوری؟! چه چندش آور و نفرت بار است؟! وه که این همه زشتی و نکبت و نفرت از کجا در این کلمه کوچک جمع شده؟ و این دو سه حرف، چگونه این همه زشتی و پلیدی را در خود جای داده است؟ در دوران قبل از زمامداری امیر، عمل زشت جاسوسی و خدمت برای بیگانگان در میان رجال درباری و خوانین و سران عشایر، خیلی شیوع داشت و می رفت که در اثر شیوع و عمومیت، زشتی و نفرت خود را از دست بدهد. امیر کبیر وقتیکه زمام امور را بدست گرفت، ردپای خدمتگزاران و نوکران استعمار را در بسیاری از شئون کشور و مناطق مملکت مشاهده کرد، همان چیزیکه تا سر حد حساسیت از آن تنفر داشت. برای اینکه وضع این قبیل نوکران استعمار را روشن تر مورد بحث و انتقاد قرار دهیم، بهتر این است که انواع و اقسام این طبقه از خدمتگزاران استعمار را قبلاً- بنویسیم. کسانی که در داخل کشوری، به نفع کشور دیگری خدمت می کنند به چند دسته ی ذیل تقسیم می شوند: ۱- مامورین خود کشور خارجی که رسماً به عنوان جاسوسی استخدام شده و به کشور مورد نظر اعزام گردیده اند. ۲- افرادی که از کشورهای خارجی به عنوان کارشناس و متخصص امور فنی و علمی و غیره به کشورهای مورد نظر، اعزام می شوند و ضمن خدمت برای آن کشور، خدمات لازم را در راه منافع مملکت خویش از راه های مختلف انجام می دهند. ۳- مردمی که دانسته، برای منافع پست شخصی، بطور رسمی در کادر جاسوسان خارجی، علیه منافع و مصالح ملت و کشور خویش خدمت به اجانب و خیانت به خودی می نمایند. ۴- افرادی که با مقامات خارجی تماس دارند و بخيال خود بدون اینکه عامل اجرای مقاصد آنها باشند می خواهند از آنها استفاده نمایند ولی گول می خورند و به بیگانه خدمت می کنند. جاسوسان انگلیسی از نوع اول و دوم در ایران آنروز بصورت های مختلف، از قبیل درویشی، گدائی، تاجر، کاسب، طبیب، کارشناس نظامی و فنی و روحانی، در سراسر کشور منتشر شده بودند، به همه جا می رفتند و با هر کس که میل داشتند تماس برقرار می کردند و از هر جا که لازم می دانستند نقشه برداری می کردند و با ابزار مخصوص کار که در اختیار آنها بود حداکثر استفاده را از موقعیت می نمودند. خدمتگزاران بیگانه: دو دسته سوم و چهارم را در

یک فصل و تحت عنوان «خدمتگزاران بیگانه» مورد بحث قرار می‌دهیم، زیرا تاریخ، لکه ننگ خدمت به بیگانه را بر دامن عده زیادی از افراد زده، ولی تشخیص اینکه این افراد، از دسته‌ی سوم، یا چهارم اند کار آسانی نیست. زیرا این موضوعی است که اصولاً مبنای کارش بر اختفاء و سراسر و اغلب، از مجرای آثار، چیزی از آن معلوم و مکشوف می‌گردد و آثار عمل این دو صنف از نوکران اجانب، در بسیاری از موارد یکسان است و ما نمی‌خواهیم در نوشته‌ی خود فردی را که گول خورده و عمل خلافی مرتکب شده، بنام جاسوس رسمی و عمدی و مقصر معرفی کنیم. قهرمانان این درام، اغلب در پشت پرده بوده‌اند و بسیاری از علل و عوامل و نتایج اقدامات آنها حتی بر خودشان هم روشن نیست و بسیاری از اسرار آن، از دسترس تاریخ هم بدور مانده و در سینه‌ی روزگار مدفون شده است. مهد علیا از نوشته‌های تاریخی و سیاسی داخلی و خارجی، چنین بر می‌آید که «مهد علیا» مادر ناصرالدین شاه، یکی از طرفداران سرسخت سیاست انگلیس در ایران بوده و شخصیت و نفوذ فوق العاده‌ای را که در دربار داشت در راه حفظ منافع و خواسته‌های بریتانیای کبیر بکار می‌برده، گرچه ممکن است این خدمت را به منظور جلب حمایت انگلستان، برای حفظ خاندان قاجار انجام می‌داده ولی در هر حال وجود یک چنین فردی در درباری که منشا و مرکز تمام قدرتها و تصمیمهای کشور بوده، مخالف با مصالح ملی بوده است، کاردار سفارت انگلیس در ضمن گزارشی به وزارت خارجه انگلستان نوشته: در ملاقات خصوصی که با مهدعلیا نمودم او به من اطمینان داد که دائما به شما تلقین خواهد کرد که نظریات و راهنماییهای انگلیسها را بپذیرد. استفاده از مذهب نقش مذهب: برای تجزیه و تفرقه ملتها که خواسته‌ی استعمارگران است، همین عامل مذهب که از سرچشمه پرفیض عقیده سیرآب می‌شود و از آن منبع عظیم نیرو می‌گیرد برنده‌ترین حر و به موثرترین وسیله است، برای استخدام مذهب در راه اهداف استعماری مطالعه‌ها کردند، نقشه‌ها کشیدند، خرجها نمودند، وقتها تلف کردند و از طرق گوناگون وارد شدند و سرانجام نتیجه‌های شایان و ارجداری هم گرفتند. گرچه در بعضی موارد هم نقشه‌هایشان نقش بر آب شد. کلیسا در خدمت استعمار: بیش از تمام مذاهب جهان و مراکز دینی و رهبران مذهبی، نصرانیت و کلیسا و اربابان کلیسا به استعمار و استثمار خدمت کرده‌اند، کلیساها در بسیاری از کشورهای جهان لانه و مرکز جاسوسی و پایگاه استعمار بوده و می‌باشند، کشیشها و مبلغین مسیحی. نهر و نخست وزیر فقید هندوستان در کتاب نگاهی به تاریخ جهان درباره همکاری مبلغین مسیحی در چین، با استعمار می‌نویسد: ... به علاوه چین مجبور شد، هیئتهای مبلغین مذهبی مسیحی را هم قبول کند، بسیاری از آشنفتگیها و ناراحتیهای بعدی چین، بر اثر کارهای همین هیئتهای مذهبی بود، اما دربار چین نمی‌توانست در مقابل آنها کاری بکند ... به نظر چینی‌ها این مبلغان، برای تبلیغ مذهب نیامده بودند و مبشر حسن نیت نبودند. بلکه عمال امپریالیسم بحساب می‌رفتند و بطوری که یک نویسنده انگلیسی گفته است، در نظر چینی‌ها جریان امر چنین می‌باشد که: «ابتدا مبلغان مذهبی و بدنبال آن کشتی‌های جنگی می‌آیند و بعد هم تصرف اراضی شروع می‌شود» روحانیت ایران را نجات داد: بطوریکه دیدید مقدمات نفوذ و سلطه‌ی کلیسا و مبلغان مسیحی، آن پیشقراولان استعمار، در ایران از لحاظ سیاسی کاملاً آماده شده بود و پیش روان استعمار، خود را برای شروع فعالیت در کشور ما مهیا ساخته بودند و اگر مانعی بزرگ همانند سدی محکم و نفوذناپذیر جلوی این سیل خانمان برانداز را نگرفته بود، ایران ما هم در همان حملات اولی استعمارگران بمانند هندوستان و چین و سایر نقاط آسیا بدام استعمار افتاده بود. ولی ایران در مقابل هجوم استعمار، دارای استحکامات و قلعه‌های بسیار محکم و خلل‌ناپذیری بود که بسیاری از کشورهای دیگر مورد حمله استعمار، فاقد آنها بودند و آن عبارت از نفوذ و قدرت عمیق دین اسلام و روحانیت شیعه بود، نفوذ و قدرتی که با سلطه بیگانگان مخالفتی آشتی‌ناپذیر داشت. کسانی که از روی جهل و نادانی یا غرض ورزی، روحانیت شیعه را با لکه‌ی ننگ حمایت از استعمار و استثمار که صفت روحانیون مسیحی است آلوده می‌کنند و می‌خواهند با این تهمت ناجوانمردانه، این دژ محکم که در طول تاریخ، در راه حفظ ایران از شر هجوم استعمار بارها باعث نجات ایران شده تضعیف نمایند، خوب است به حقایق و واقعیات تاریخی توجه بیشتری کنند و دانسته یا ندانسته عامل اجرای اهداف استعمارگران که تضعیف نیروهای

ملی و اصیل کشورهاست، نشوند. و آنها که با الهام از استعمارگران، تز غلط جدائی دین از سیاست را نشخوار می کنند و طرفدار طرد رجال دین و علمای اعلام، از صحنه سیاست کشور هستند اگر راستی به سرنوشت کشور علاقه دارند، خوب است تاریخ چهار قرن اخیر کشور ایران را به دقت مطالعه کنند و مبارزات ضد استعماری روحانیون شیعه را بخوانند و منافعی که از این رهگذار عاید ایرانیها شده است ارزیابی نمایند و اگر راستی مغرض و دشمن نیستند دست از این شیطنت و جادوگری بردارند. اختلافات مذهبی: هدف دیگر آنها بهره برداری از اختلاف مذهبی که میان شیعه و سنی در کشورهای اسلامی وجود داشت بود، به این هدف هم رسیدند و بیش از آنچه انتظار داشتند از آن بهره برداری کردند، زیرا زمینه آن همانطور که آنها میل داشتند مهیا بود. بهره برداری اقتصادی ایران بیدار می شود: انگلستان با تشکیل کمپانی تجارتي هند شرقی در آسیا پایگاهی برای خود ساخته بود و مقدمات نفوذ و تسلط جهنمی خود را بر قاره هند و کشورهای اطراف آن مهیا می کرد اما بیداری ایران پس از آن همه خسارات، تلفات و ضررها، کار را بر انگلستان دشوار کرده و لذا در زمان صفویه و بعد از آنها در زمان نادر و زندیه نتوانست در ایران پیشرفت قابل ملاحظه ای داشته باشد تا رسید به دوران قاجار. در زمان قاجاریه، بیش از تمام دولتهای غربی، انگلستان برای بدست آوردن امتیاز و تسلط، در ایران فعالیت داشت، انگلستان از مجموع تجارب گذشتگان، بدست آورده بود. اما در جریان عمل معلوم شد که اختلافات مذهبی هم ضامن کافی برای حفظ منافع استعمار نیست، زیرا طرفین اختلاف بالاخره درک می کنند که این اختلافات به نفع دشمن مشترک تمام می شود و لذا دست از دعوی بر می دارند و بجان دشمن مشترک می افتند و جاسوسان حرفه ای هم برای استعمارگران با توقع مزدهای کلان خیلی گران از کار در می آمدند، این مجاری نمی توانست هدف استعمارگران را تامین کند استعمار احتیاج به جاسوس خود کار و اتوماتیک و کم خرج دارد، و لذا به فکر راه بهتر و کم خرج تری افتادند. راهی که از مذهب منشعب شود و با عواطف دینی ملت سروکار داشته باشد. امیر و بایبها: توطئه ترور اعدام باب و شدت عمل، با اینکه باعث خوابیدن شورش ها و آشوبهای دسته جمعی و عمومی گردید، وسیله ای هم برای استعمارگران شد که طرفداران نادان باب و یا رندان خائن را در راه اهداف استعماری خویش بصورت دیگری استخدام کنند. به عنوان گرفتن انتقام خون باب و طرفداران مقتولش، کمیته ای تروریستی از بایبان باقیمانده تشکیل دادند، نقشه کشیدند که ناصر الدین شاه و امیر کبیر و امام جمعه را ترور کنند. اداره آگاهی قوی و مجهز امیر کبیر، این توطئه را کشف کرد قبل از آنکه تروریستهای بابی، دست بکار شوند، آنها را تار و مار نمود. ولی بعد از عزل و قتل امیر کبیر، بقایای همین افراد که با شفاعت اشخاص متنفذ و کمک استعمارگران از مرگ نجات یافتند و از زندانها آزاد شدند، توطئه ی دیگری علیه جان ناصر الدینشاه ترتیب دادند، ولی توفیق اجرای کامل آنها نیافتند، و در نتیجه، ناصرالدین شاه، با بیان را سخت تحت فشار گرفت و بسیاری از آنان را با وضع فجیعی کشت. امتیاز بیگانه یا دزدی رسمی ما بدون استثناء بزرگترین راهزنان و چپاولگران دوران خود هستیم، ما از این جهت که موذی و منافق نیز هستیم، بدتر از سایر جهانیانیم. ما در عین اینکه غارتگری و چپاولگری می کنیم، غارت و یغمای خویش را به خیر و صلاح جهانیان وانمود می نمائیم. قسمتی از سخنرانی هانری لابوچر در پارلمان انگلستان چه کسی می داند؟ شاید سرانجام تنگی قیافه لغت سازان را مجبور کند که همین واژه امتیازات را که در طول چند قرن از جنایات اربابان امتیاز، کسب زشتی و ناموزونی کرده برای آن اقیانوس بیکران جنایت و ستم انتخاب کنند البته اینهم در شرایطی واقع می شود که در پشت کره زمین یک نفر هم موافق دادن امتیاز به دشمن یا بیگانه نباشد به امید آن روز. اینکه نوشتیم کلمه ی دزدی رسمی نمی تواند آئینه سر تا پا نمای بدی ها و پلیدی های این اصطلاح باشد، قصد مبالغه و اغراق نداشتم، بلکه واقعیتی است که به آن معتقدم. کشورهای استعمارگر و استثمارچی دست اندازی و غارتگری نسبت به منابع ثروت ملتها را به عنوان فریبنده رساندن ملت اسیر به نان و آب و تمدن شروع نمی کنند و ادامه نمی دهند؟ و مگر ادعا نمی نمایند که دانشمندان و کارشناسان تحصیل کرده خود را در نهایت فداکاری و شکسته نفسی، میان جوامع نیمه وحشی می فرستند که دست آنان را بگیرند و به قافله ی تمدن برسانند؟؟ خطر امتیازات خارجی:

خطرناک‌ترین و یا لااقل یکی از خطرناک‌ترین دامهای استعمارگران برای صید ملتها و کشورها از اول تاریخ شوم استعمار تحصیل امتیازات بوده و هنوز هم با اینکه ده‌ها دام دیگر ابتکار کرده‌اند. برای آنها ارزش و اعتبار و برای ملت‌های عقب‌نگاه داشته شده ضرر و خطر خود را از دست نداده است. چه کشورها که به دنبال اعطاء امتیاز خودشان هم همراه ثروت و اعتبار خود راه اضمحلال و نابودی را در پیش گرفتند. و چه ملتها که پس از دادن امتیاز، بالاجبار یوغ بندگی بریتانیای کبیر یا ایالات متحده آمریکا و یا کشورهای استعمارگر دیگر را به گردن نهادند، و فرهنگ و مذهب و زبان و اعتبار کشور صاحب امتیاز را با خفت و خواری تحمل نمودند. امیر کبیر و امتیازات: بدون تردید، غیر از عده بسیار معدودی از رجال ایرانی، کسی از خطر امتیازات بیگانگان اطلاعی نداشت جالب اینست که میرزا تقی خان در چنین شرایطی بجز در یکی دو مورد که تیغش نبرید نه تنها در سراسر عمر زمامداری خود امتیازی بخارجی‌ها نداد، بلکه یا حسن تدبیر و سیاست بسیاری از امتیازاتی را که دولت‌های سابق به اجانب داده بودند. کاپیتولاسیون اصل کاپیتولاسیون، بسیار مضر و نکبت‌بار بود و تازه استعمارگران حریص به آن هم قناعت نمی‌کردند و الحق پیرایه‌هایی که به آن می‌بستند و شاخ و برگ‌هایی که به آن اضافه می‌نمودند خیلی زیان‌بارتر و نکبت‌افزاتر بود. از امیر کبیر که اصل کاپیتولاسیون و حقارت‌ها و ذلت‌های ناشی از آن روح آزاده و پرغرور او را سخت می‌آزرد و همانند کابوسی وحشتناک او را زیر فشار و رنج قرار داده بود، انتظار نمی‌رفت که حتی یک مورد هم آن سوء استفاده‌ها و شاخ و برگ‌های غلط‌اندر غلط را تحمل کند. میرزا تقی خان، برای نشان دادن زشتی و تلخی عمل سفارتخانه‌ها در مورد پناه دادن مطرودان و مبعوضان دولت، گاهی مقابله به مثل میکرد و مطرودان آنها را پناه می‌داد و از آنها دلجوئی می‌نمود. مصونیت جزائی کارمندان سفارتخانه‌های روس و انگلیس به اتکاء کاپیتولاسیون، خودسری و غرور را به حدی رسانده بودند که ابد از مجازات‌های قانونی وحشتی نداشتند و در حقیقت خویش را در کشور ایران معاف از مجازات و بازخواست می‌دانستند. تجارت قاچاق به موجب معاهده ترکمانچای، افراد کادر سفارتخانه و کنسولگری‌های روسیه کالائی را که برای لوازم زندگی خود می‌خواستند وارد نمایند، از حقوق گمرکی معاف بود. این حق هم مثل سایر حقوق خارجی‌ها مورد سوء استفاده قرار می‌گرفت، خارجیان طماع و حریص که اصولاً برای تحصیل ثروت و تامین معاش به ایران آمده بودند، به عنوان خود، کالاهای زیادی وارد می‌کردند و از این راه تجارت می‌کردند و طبعاً اجناس زیادی بدون پرداخت گمرک وارد ایران می‌شد و به درآمد گمرکات لطمه وارد می‌آمد. هنوز هم در کشور ما این بدعت شیوع دارد. این خیانت و سوء استفاده از نظر نکته‌سنج امیر مخفی‌نماند و بخشنامه‌ای صادر کرد که: اتباع دول خارجه، یا باید از تجارت، بطور کلی صرف نظر کنند و یا اینکه مثل تجار ایرانی عوارض و حقوق مالی دولت را بپردازند و به آنها حالی کرد که این بازار آنقدرها هم که آنها خیال می‌کنند آشفته نیست! شیلات بحر خزر: امتیاز شیلات به امضاء آقاسی رسید ولی محمدشاه آنرا امضاء نکرد و لذا اعتبار قانونی نداشت. دولت روسیه هم شیلات را به حاج میرزا ابوطالب دریابگی که از تبعه‌ی دولت روس بود اجاره داد (گرچه بنا به نوشته آدمیت در امیر کبیر و ایران، در سال ۱۲۶۵ شیلات ایران در اجاره شخصی به نام عبدل بوده است. در دوران صدارت امیر کبیر میرزا ابراهیم خان دریابگی از دولت تقاضا کرد که شیلات بحر خزر را از قرار سالی نود هزار تومان به او اجاره دهد. امیر کبیر چون به بی‌اعتباری اجاره سابق واقف بود، سوابق امر را ندیده گرفت و شیلات را بطور رسمی به متقاضی جدید، اجاره داد. پایان کار فرمان عزل چون صدارت عظمی و وزارت کبری زحمت زیاد دارد و تحمل این مشقت بر شما دشوار است، شما را از آن کار معاف کردیم. باید با کمال اطمینان مشغول امارت نظام باشید و یک قبضه شمشیر و یک قطعه نشان که علامت ریاست کل عساکر است فرستادیم، به آن کار اقدام نمائید، تا امر محاسبه و سایر امور را به دیگران از چاکران که قابل باشند واگذاریم. فرمان بر کناری امیر کبیر از سمت نخست‌وزیری، به مضمون فوق در پنجشنبه شب نوزدهم محرم الحرام از طرف ناصرالدین شاه صادر و به وی ابلاغ گردید و بدین ترتیب به خدمت شایسته‌ترین نخست‌وزیر، در سراسر تاریخ ایران، خاتمه داده شد. فرمانی که سند بی‌لیاقتی و خودخواهی یکی از سلاطین مستبد و متکبر قاجار و دلیل بدبختی و فلک

زدگی و باعث سیه بختی و تیره روزی ملت ایران است. بی شک اقدام به چنین خجالتی نسبت به ملت و مملکت، که برای شخص شاه هم خالی از خطر نبود، بدون مقدمات فراوان و عوامل قوی و نیرومندی، امکان پذیر نبود و مسلماً کارگردانان این تراژدی از مدت‌ها پیش دست بکار بوده‌اند. تاریخ برای این خیانت عظمی دو سلسله علل و عوامل را معرفی کرده است: الف. جریانات داخلی و حوادث عادی و معمولی که صورت ظاهر کار و به تعبیر بهتر بهانه و دستاویز بوده. ب. توطئه و نقشه اجانب استعمارگر و عمال آنها که ریشه و مایه این فاجعه به شمار می‌رود. ما در اینجا ابتدا صورت وقوع حوادث و سلسله تاریخی و فعل و انفعالات نمایان عزل و تبعید و قتل امیر کبیر را آنطور که از مجموع نوشته‌ها بدست آورده ایم می‌نگاریم و سپس در فصلی جداگانه اسناد و مدارکی را که گواه بر دخالت دست‌های مرموز استعمارگران و بلکه کارگردانی آنها است از نظر خوانندگان گرامی می‌گذرانیم.

سفر شوم روز اول ماه رجب سال ۱۲۶۷ امیر کبیر در رکاب ناصرالدین شاه عازم سفر اصفهان شد، در این سفر میرزا آقاخان نوری در رکاب بوده و سفرای روس و انگلیس و عثمانی هم خود را به اصفهان رساندند، پانزده ماه رمضان به اصفهان رسیدند و روز آخر ماه شوال اصفهان را از طریق کاشان به عزم پایتخت پشت سر گذاشتند. عزل امیر کبیر یا بزرگترین جنایت عصر روز پنج‌شنبه نوزدهم محرم ۱۲۶۸ امیر کبیر به عادت هر روز که به دربار می‌رفت و گزارش امور مملکت را می‌داد، بدربار رفت، و در محل انتظار هر چه صبر کرد خبر از احضار نخست‌وزیر نشد او همه چیز را احساس کرد و همراه یکی از دوستان صمیمی خود میرزا هاشم آقا تبریزی بخانه برگشت. هنوز چند لحظه ای پیش از مراجعت به خانه نگذشته بود که فرستاده مخصوص شاه اجازه ورود خواست و به محض ورود دستور نحس برکناری او از مقام صدارت و ابقای او در مقام امارت نظام را تسلیم وی نمود. امیر برخلاف انتظار، با همه قدرت و امکاناتی که داشت در مقابل این جسارت و جنایت شاه از خود عکس‌العملی جز خونسردی و بی‌تفاوتی نشان نداد. با اینکه اگر می‌خواست شاید می‌توانست در مقابل شاه مقاومت کند و یا لاقبل برای شاه دردسر و ناراحتی‌های طولانی و زیاد فراهم آورد. از مجموع مدارک و اسناد مربوط به حوادث چند روز بعد از عزل امیر بدست می‌آید که ناصرالدین شاه درباره امیر کبیر کاملاً دودل و سرگردان بوده است و تنها قدرت و وسوسه باند مخالف امیر کبیر و پشت کار آنها بوده است که شاه را وادار می‌کرده با قلم لرزان و فکر متزلزل و متحیر احکام صادره ضد امیر را امضاء کند. صدر اعظم جدید دو روز پیش از برکناری امیر، میرزا آقاخان که در کاشان در حال تبعید به سر می‌برد، محرمانه به پایتخت آمد و مشغول فعالیت شد. ناصرالدین شاه برای ظاهرسازی دو سه روز خود را در انتخاب جانشین امیر مردد و سرگردان نشان داد، ولی در پس پرده همه چیز آماده بود و تصمیم‌ها گرفته شده بود. تبعید امیر مخالفان امیر که کابینه جدید را تشکیل داده بودند، خوب می‌دانستند که برنامه کار آنها خیلی زود اعتبار و شخصیت امیر را بالا می‌برد و ادامه کار را مشکل می‌نماید و اگر امیر کبیر در مرکز و در دسترس باشد، خواهی نخواهی به سر کار بر می‌گردد. مخالفان امیر کبیر، این مشکلات را از اول پیش بینی کرده بودند و لذا بقول محمود محمود در کتاب روابط سیاسی ایران و انگلیس و بنا به نوشته کتاب صدر التواریخ یکی از شرایط اصولی آنها در مقابل شرایط ناصرالدین شاه این بود که امیر کبیر را از میان بردارد و نابود کند. پس از برکناری امیر و اشغال مقام صدارت بجای تلاش و کوشش برای رفاه مردم و خدمت به کشور همه نیروهای دولت جدید برای نابود کردن امیر کبیر تجهیز شده بود تا خطر احتمالی از سر راه برداشته شود و برای رسیدن به این هدف شوم و خائنه کارهای زیر را انجام دادند: الف: دستوری به امضاء شاه رساندند که به امیر کبیر وظیفه می‌داد در جلسه هیئت دولت منتهی در کرسی امارت نظام شرکت کند و البته می‌دانستند که امیر کبیر ابداً حاضر نیست در جلسه ای که ریاست آن با میرزا آقاخان نوری است شرکت کند و همان‌طور که انتظار داشتند امیر از حضور در جلسه استنکاف کرد و از این راه بهانه‌ای بدست مخالفین افتاد که امیر زیر بار فرمان بت بزرگ نمی‌رود. ب: محمدحسن خان برادر امیر کبیر را که سمت وزارت نظام داشت با تهدید و ارعاب و هوچی‌گری و تبلیغات دروغ وادار کردند که بخانه سفیر انگلیس پناهنده شود تا در نتیجه هم شاه را به غضب آورند و هم خاندان امیر کبیر را که در نظر مردم به عنوان عناصر ضد خارجی و مخالف استعمارگران

جلوه داشت آلوده کنند. گرفتن تمام مناصب امیر شاه در روز بیست و پنجم محرم یعنی شش روز پس از عزل امیر تمام اختیارات او را گرفت و وی را از تمام مناصب عزل نمود. روزنامه وقایع اتفاقیه در روز بیست و ششم محرم شرح زیر را منتشر کرد سرکار اعلیحضرت قوی شوکت شاهنشاهی به اقتضای رای جهان آرای ملوکانه صلاح و صرفه ملک و دولت و خیر و ثواب امور سلطنت را در این معنی ملاحظه فرمودند که میرزا تقی خان را از پیش کاری دربار همایون و مداخله در امور داخله و خارجه و منصب امارت نظام و لقب اتابکی و غیر ذلک و کل اشغال و مناصبی که به او محول بود بکلی خلع و معزول فرمایند. برای دشمنان امیر و نوکران استعمار این هم کافی نبود آنها می خواستند که اصولا امیر را از صحنه وجود بردارند تا با خیال راحت نقشه های شوم خود را پیاده کنند. برای نابود کردن امیر صلاح چنان دیدند که ابتدا او را از تهران دور کنند و رابطه او را با شاه بکلی قطع نمایند و آنگاه کاملا تنها به قاضی روند و فرمان قتل او را بگیرند زیرا باز هم احتمال در کار بود که امیر با ملاقات یا نامه یا پیک مخصوص شاه را بر سر عقل آورد. شاه را وادار کردند که حکومت کاشان یا فارس و یا اصفهان را به امیر پیشنهاد کرد امیر هم که کف دست آنها را خوانده بود و همه چیز را با دیده تیزبین خود می دید طبعاً از پذیرفتن آن پیشنهاد خودداری کرد و در خانه خود در حال سکون و سکوت و تسلیم بسر می برد. امیر به میل خود زیر بار بیرون رفتن از تهران نرفت ولی شاه تصمیم خود را گرفته بود و امیر خواهی نخواهی بایستی از تهران بیرون رود و لذا دستور تبعید او را به فین کاشان امضاء کرد و برای اجراء بدست جلیل خان جلیوند داد. روز هشتم ماه صفر ۱۲۶۸ امیر و همراهان وارد تبعیدگاه خود باغ فین می شود و تا آخر عمر در آنجا تحت نظر و مراقبت شدید ماموران تقریباً زندانی بود. قتل امیر کبیر تا اینجا دو گام بزرگ بسوی هدف اصلی خود برداشته و دو مرحله ی اساسی را که عزل و تبعید امیر بود پشت سر گذاشته بودند حالا- دیگر نوبت مرحله سوم که اصل هدف دشمنان داخلی و خارجی را تشکیل می داد رسیده بود. ما در اینجا فقط اشاره به فهرست اقدامات دشمنان امیر برای تهیه مقدمات صدور حکم قتل او می کنیم : ۱- امیر را دشمن شخص شاه و مخالف سلطنت او به شاه معرفی کرده بودند و شاه را قانع ساخته بودند که امیر بخواهد او را خلع کند و بجای او برادرش عباس میرزا را به تخت بنشانند و سرانجام خودش زمام کشور را در دست بگیرد و پیداست که جزای چنین کسی از نظر شاه جز اعدام چیز دیگری نمی توانست باشد. ۲- میرزا آقا خان نوری یکی از شرایط قبول پست صدارت را اعدام امیر کبیر قرار داده بود. این مطلب را کتابهای خاطرات و خطرات و صدر التواریخ و روابط سیاسی ایران و انگلیسی و تاریخ قاجاریه و ... نوشته اند. ۳- شرایطی بوجود می آورند که شاه عملاً ببیند امیر کبیر از فرمان او سرپیچی می کند. و حتی برای خنثی کردن نظریه شاه بسفارتخانه های خارجی متوسل می شود. خلاصه با پشت هم اندازی ها و نقشه کشی ها چنان در شاه تاثیر کردند که قلب شاه را که به قول خودش مالا مال از محبت امیر بود مملو از غیض و غضب نسبت به وی نمودند بحدی که در همان مدت تبعیدی امیر کبیر چندین مرتبه تصمیم قتل وی را گرفت و در اثر عوامل نامعلومی که شاید یاد خدمات امیر بوده منصرف گردید. در همین دوران دو مرتبه شاه به اعتماد الدوله اظهار داشته است : تنها موجبات خورسندی خاطر ما را قتل میرزا تقی خان فراهم می سازد. اغلب مورخین نوشته اند که یکی از موانع بزرگ افنای امیر کبیر وجود عزت الدوله همسر با وفا و پر صفای امیر بود زیرا این زن از هر نوع آسیب رساندن به وجود امیر با تمام نیروی خود دفاع می کرد دشمنان امیر به منظور جدا کردن این زن از امیر مساعی فراوانی بخرج دادند و از راه های مختلف وارد شدند ولی هر بار تیرشان به سنگ خورده و بالاخره در اولین فرصتی که توانستند برای مدت کوتاهی این زن را از امیر جدا کنند آن جنایت غیرقابل جبران را مرتکب شدند. فرمان قتل چاکران آستان ملایک پاسبان فدوی خاص دولت ابد مدت حاج علیخان پیشخدمت خاصه فرشباشی دربار سپهر اقتدار مامور است که به فین کاشان رفته میرزا تقی خان فراهانی را راحت نماید و در انجام این ماموریت بین الاقران مفتخر و به مراسم خسروانی مستظهر بوده باشد. متن فرمان قتل امیر کبیر اینست ثمره شوم آنهمه تلاشها و شیطنت ها و این است نتیجه نکبت بار آن پشت هم اندازی ها و دوز و کلکها ثمره تلخی که برای قرنها و شاید تا ابد کام ملت ایران را تلخ خواهد داشت و نتیجه ی فلاکت زائی که جلوترقی و تکامل و استقلال و سیادت و سعادت ملت و

کشور ایران را سد کرد و داغ اسارت و عقب افتادگی و تو سری خوری و استعمار زدگی را بر پیشانی مردم ایران و بلکه قاره آسیا زد و بهترین فرزند ایران و مقتدرترین قهرمان پیکار با استعمار و استثمار را از مردم سیه بخت و تیره روز ایران و بلکه آسیا گرفت. می گویند دستور قتل امیر را توسط یکی از زنان زیبا و مورد علاقه شاه در حالیکه شاه را در دریای شهوت غرق کرده بود از او گرفتند. آن زن از خدا بی خبر که شاه عباس و شهوتران را مست و مخمور کرده و سراسر وجود او را در تصرف خود در آورده بود از او خواست که این سند بدبختی و سیه روزی ملت ایران را امضاء کند شاه هم فوراً آنرا امضاء کرد و بدست او داد و او هم بلادرنگ آنرا نزد دشمنان امیر فرستاد و خود طبق ماموریتی که داشت باز به عشوہ گری پرداخت تا چند ساعت دیگر نگذارد شاه بحال عادی برگردد. شاه وقتی که بحال عادی برگشت یاد امضای فرمان اعدام امیر سراپای وجودش را لرزاند و از سوگلی حرم خواست که آن فرمان را به او برگرداند ولی جواب این بود که فرمان همایونی همان نیمه شب به مامور اجرا داده شده و در همان دل شب چاپاری به طرف کاشان حرکت کرده است. میر کبیر در گرمخانه حمام غرق در خیالات خود نشسته بود جلادان شاه وارد محوطه حمام می شوند بیرون حمام و در رخت کن مامور گماشتند که کسی داخل نشود کسی هم بیرون نرود فراسباشی با یک جلاد دیگر وارد گرمخانه شدند حکم قتل امیر را به دستش دادند، امیر با یک دنیا وقار و خونسردی آنرا از نظر گذراند. از جا بلند شد و غسل کرد و آمد وسط گرمخانه نشست و بنا به نوشته اعلم الدوله ثقفی به حاجب الدوله گفت: همین قدر بدان که این پادشاه نادان مملکت ایران را از دست خواهد داد. امیر عادت به رگ زدن و خون گرفتن داشت دستور داد که دو رگ در دو بازوی وی را قطع کردند بنا به روایتی خودش رگهای دست خود را برید و دو دست را روی زمین گذاشت و با کمال آرامش و خونسردی شاهد فواره زدن خونهای گرم و پر جوش و خروش که جز استقلال و عظمت کشور چیزی نمی توانست آنرا تسکین دهد، بود. تمام صحن گرمخانه از خون امیر رنگین شد حالت ضعف و ناتوانی رفته رفته بر او مسلط می شد علائم مرگ بر چهره شکسته و گیرا و پرابهتش نقش می بست نیروی مقاومت از او سلب شد دو چشمان جذابش به خونهایی که صحن حمام را پوشیده بود دوخته شده بود و دو لبش به منظور دعا خواندن و اقرار به عقاید مذهبی که داشت به آرامی حرکت می کرد. علیخان مراغه ای نگاهی به جلاد دیگر انداخت و به اشاره به او چیزی حالی گرد و جلاد بی شرم و خونخوار هم بلادرنگ لگدی به میان دو کتف امیر کبیر زد و جسد بی توان او را بر روی صحن حمام در میان خونها غلطاند سپس حوله ای به دهان امیر کبیر فرود کرد و راه نفس را که به شماره افتاد بود بر او بست. پس از چند لحظه جسد بی جان میرزا تقی خان امیر کبیر در میان خونهای صحن گرمخانه حمام فین افتاده بود و درخیمان دربار کثیف ناصرالدینشاه آن منظره دلخراش و جانکاه را پشت سر گذاشته و با عجله و شتاب بسوی تهران در حرکت بودند. تاریخ شهادت: مرحوم حاج فرهاد میرزا برای ماده تاریخ امیر کبیر چهار جمله زیر را بحساب ابجد استخراج کرده و در کتاب زنبیل صفحه ۱۵۴ نوشته است: ۱- کو امیر نظام؟ ۲- خدمت کرد؟ ۳- هیجدم مه ربیع الاول مقتول گردید. ۴- مرد بزرگی تمام شد. تمام این جملات بحساب ابجد می شود ۱۲۶۸. امیر کبیر و سنگ حکیم: آقای اقبال آشتیانی پس از ذکر جریان قتل امیر می نویسد: داستان کشته شدن امیر با آن وضع تاسف آور با ملاحظه ی حقوق خدمت و تربیتی که او بر گردن ناصرالدین شاه داشته بی اختیار انسان را بیاد سنک seneoue حکیم (۲-۶۶ میلادی) مربی و خدمتگزار نرون Neron امپراطور روم می اندازد و از تشابه عجیبی که گاهی بین پاره ای از حوادث می یابد به عبرت می افتد چه سنک حکیم هم کم و بیش مانند مرحوم امیر کبیر به مخدوم خود نرون سفیه سفاک خدمتها کرد و سعی ها در تربیت و تهذیب اخلاق او بکار برد. اما آن ناجوانمرد که بر مال و جاه امیر رشک می برد و وجود او و نصایح سودمندش را مزاحم حالت درنده خوئی و شهوترانی خود می دید امر داد تا حکیم رگهای خود را بگشاید و عینا مثل مرحوم امیر به قصد جان خود را فدای هوی و هوس مخدوم ناسپاس خودش سازد.

نوشته: خوزه سیلوا-ترجمه: مجید پزشکی

تلخیص: مریم رضا پور: مقدمه: بعد جدیدی در فرآیند تفکر بشر ابداع شده است که هم اکنون در سراسر دنیا به منظور تقویت و بهبود ادراک، حافظه و یادگیری، تصمیم‌گیری و مشهود (روشن بینی) توسط مدیران بکار گرفته می‌شود این شیوه که متد سیلوا نامیده می‌شود، شیوه‌ای است برای کنترل ذهن به طوری که شما می‌توانید بیشترین ظرفیت تواناییهای ذهنی‌تان را در زمینه امور شخصی و شغلی خود به کار گیرید. کلید متد سیلوا سطح ریلاکسی از تفکر است که به سطح آلفا معروف است. مدیر روشن بین با بکارگیری سطح آلفا ابزارهای مهم و تاثیر گذاری را در اختیار خود قرار می‌دهد و این ابزارها او را به مدیری موفق و پیشگیری کننده و حل‌کننده مشکلات تبدیل می‌سازد. چنین مدیری میتواند برای همیشه یک مدیر موفق باقی بماند و بازتاب این موفقیت روز افزون را در سایر همکاران و کارکنان خویش نیز مشاهده کند. یک فرد انرژی دار (فرد درون‌گرا) بسیار بهتر از یک فرد برون‌گرا عمل می‌کند زیرا او از منابع انرژی درونی که افراد برون‌گرا از آن محروم هستند بهره گرفته و استفاده می‌کند منابعی که سرچشمه خلاقیت و راه‌های مشکلات هستند. ذهن، منبع خلاقیت و سازندگی است. بشر وسایل و ماشین‌هایی برای نقل و انتقال سریع به وجود آورده است آسمان خراشهایی ساخته که بلندی آنها سر به فلک کشیده است دستگاه‌هایی برای ارتباط الکترونیکی اختراع کرده و کشفیات و اختراعات عجیبی در سایر زمینه‌های علمی و هنری پدید آورده است. همه اختراعات و کشفیات بشر مستلزم بکارگیری ابزار آلات و دستهای هنرمند خود وی بوده است اما نقطه آغازین همه این‌ها ذهن بشر بوده است زیرا هیچ چیزی در این جهان ایجاد نشده مگر اینکه قبل از آن به صورت طرح و تصویری در ذهن بشر ایجاد شده باشد. مدیر روشن بین قادر است از بعد ذهنی برای حل مسائل واقعی و عینی استفاده کند منظور از بعد ذهنی نیز آن بعد روانی است که ذهن در آن از طریق تصور (تجسم) و تصویر سازی ذهنی (تجسم خلاق) به عملکرد می‌پردازد. اهمیت بعد ذهنی همین تازگی‌ها بر ما مکشوف شده است تا نسل گذشته بعد ذهنی در سایه بعد عینی و واقعی محو گشته بود و واقعیات فیزیکی به امور غیر فیزیکی برچسب غیر واقعی زده و آن را انکار می‌کردند اما اکنون می‌دانیم که قضیه طور دیگری است اکنون دستگاه‌های سنجش و واکنش‌های زیستی این امکان را در اختیار ما قرار داده‌اند که تغییرات فیزیکی به وجود آمده توسط اعمال غیر فیزیکی (روانی) را اندازه‌گیری می‌کنیم و نهایتاً با جنبه‌های خلاق بعد ذهنی آشنا می‌شویم. بعد ذهنی یک بعد خلاق و سازنده - نقطه مقابل نابودی و ویرانگری است مدیر روشن بین با استفاده از این بعد می‌تواند از موقعیت‌های مشکل‌دار بیرون آمده و در جهت موقعیت‌های راه‌حل‌دار قرار گیرد، منظور از موقعیت‌های راه‌حل‌دار، مسیرها و سمت و جهت‌هایی است که در آن منافع همه افراد تامین می‌شود یعنی مسیرهای سودمند تر، سازنده تر و خلاق تر. شما همواره باید به این موضوع توجه داشته باشید که از بعد ذهنی هرگز نمی‌توان برای کسب منفعت شخصی و یا ضرر زدن به دیگران استفاده کرد این یکی از واقعیات‌های زندگی است. ما در بعد عینی و واقعی همواره با هزینه دیگران به منافع شخصی خواهیم رسید و این مسئله در زندگی روزمره ما کاملاً مشهود است. ما هر روز شاهدیم که دنیای مادی ما به همان اندازه که به صورت سازنده مورد استفاده قرار می‌گیرد به صورت مخرب هم به کار می‌رود، بنابراین فکر می‌کنیم که این موضوع در مورد بعد ذهنی نیز صادق است اما هرگز اینچنین نیست. در متد سیلوا علاوه بر روشهای ذهنی، چنین روشهای فیزیکی نیز گنجانده شده‌اند تا در موارد ضروری نتیجه بخش باشند اما از آنجا که ذهن، حاکم مطلق بدن است تاکید ما بیشتر بر روی روشهای ذهنی و غیر فیزیکی است از طرف دیگر با به کارگیری روشهای ذهنی و حوزه‌ی عملکردهای فیزیکی به طور صحیحی گسترش می‌یابد. بندرت ناهنجاری وجود دارد که ذهن در ایجاد آن دخالتی نداشته باشد بنابراین ما می‌توانیم با ایجاد تغییرات شبیحی در ذهنمان، واکنشهای مثبتی از خود نشان دهیم. هنگامی که شما با داشتن بی میلی و بی حوصلگی صبحگاهی به جاهای مختلف قدم می‌گذارید، دیگران را هم آلوده رخت و کسالت خود می‌کنید ولی اگر شما با اشتیاق و سرشار از انرژی در

یک محیطی وارد شوید دیگران هم از شوق و انرژی شما بهره مند خواهند شد این واقعیت خود به تنهایی اثبات می کند که میدان و حوزه نفوذ انرژی ذهن شما از بدن خودتان فراتر رفته و در اطراف گسترش می یابد و این موضوعی است که توسط تحقیقات آزمایشگاهی نیز به اثبات رسیده است. مدیر روشن بین باید • از عهده رؤسای بی منطق برآیند • با افرادی که در سر کار در دسر ایجاد می کنند برخورد مناسبی به عمل آورند • قوه ابداع و خلاقیت را در خودشان و دیگران پرورش دهند • تواناییهای کارکنان خود را در خودشان و دیگران پرورش دهند • مشکلات مربوط به مدیران دیگر بخش ها را برطرف کنند • مشکلات مربوط به روابط عمومی را حل کنند • نظم و انضباط در محیط کاری خود حاکم سازند • حس وقت شناسی را بهبود بخشند • با دیگران ارتباط مؤثری برقرار کنند • روحیه و سلامت جانی و روانی شان را افزایش دهند • رابطه هماهنگ و متعادلی با کارکنان خود ایجاد کنند • مشکلات مربوط به طراحی، تولید و عرضه و فروش را حل کنند. دیگران با شما هم احساس می شوند: اگر شما افسرده و بی حوصله باشید افراد دیگری که با شما در یک جا کار می کنند از این حالت شما متأثر می شوند و حتی اگر شما سعی کنید از دفتر کار خود بیرون نروید باز هم انرژی شعور شماست یا هر نام دیگری که به آن می دهید از پس دیوارها فراتر رفته و با طی فواصلی به دیگران خواهید رسید. از طرف دیگر اگر شما پر انرژی و پر شوق باشید در این حالت نیز افراد پیرامونتان را از خود متأثر می کنید زیرا آن ها با گوش دادن به شما و دیدن شما تحت تأثیر قرار میگیرند و حتی بدون دخالت حواس نیز روی حالت آن ها از روحیات شما متأثر می شود. به این ترتیب می توان گفت که شما از جهات دیگری غیر از آنچه احتمالاً خودتان میدانید یک مدیر هستید. بنابراین برای یک مدیر بسیار مهم است که بتواند از سطح آلفا به منظور جبران کاستی هایی که در زمینه رفتار، میزان انرژی و تندرستی خود دارد نه فقط به دلایل شخصی بلکه برای تامین منافع شهرت و کارکنان آن، سود جدید، چون هر چه بیشتر دیگران به موقعیت شما احترام بگذارند و هر چه بیشتر شما با آنها حسن تفاهم داشته باشید آنها از خود واکنش های مثبت بیشتری به شما نشان خواهند داد. شما وظیفه دارید که از نظر جسمانی و روانی خودتان را در سطح بالاتری از افراد کم نفوذ و تاثیر ننگه دارید. برای این کار کافی است که سطح آلفا را در کنترل خود بگیرید سطحی که در آن امواج مغزی با فرکانس ده سیکل در ثانیه دارای طبیعی ترین، هماهنگ ترین و سالم ترین حالات هستند. ذهن واقعا می تواند هر کاری را انجام دهد اما برای اغلب ما این گونه نیست، زیرا ما به این مسئله باور نداریم. اگر شما در یابید که ذهنتان از عهده چه کارهای فوق العاده ای برمی آید تواناییهایتان چند برابر می شود و آنگاه نیروی تان و خواست شما از طرف باورها و انتظاراتان تقویت می گردد. یک نقطه شروع مناسب برای اجرای موفقیت آمیز امور مدیریتی از بین بردن موانع و ناهنجاری های جسمانی و عاطفی است. علاوه بر این، احساسات، رفتارها و علائم ناهنجار دیگری نیز وجود دارد که به نظر از بین رفتنی می آید. ولی باید به شما اعلام کنم که آنها هم از بین رفتنی هستند آنها همانند مهمانانی هستند که خودمان دعوتشان کردیم بنابراین کافی است به جو مهمان نوازی پایان دهیم تا این مهمانان دوست نداشتنی با ما خداحافظی کنند خواست و انتظار و باور به این که این مهمانان ناخواسته رفتنی اند جو حاکم بر ما را تغییر داده و برنامه ریزی در این جهت باعث از بین رفتن آنها می شوند. حل مشکلات با شیوه های ذهنی: در این فصل ما موضوع نظم و انضباط و برخی از مشکلات شخصی را مورد بررسی قرار دادیم اما مثالهایی کمی در این زمینه ارائه کردیم اینک قصد داریم کاربردهای گوناگون متد هایی را که آموخته اید در جزئی ترین مسائل شغلی به شما نشان دهیم توجه داشته باشید که اینها فقط نمونه های اندکی از کاربردهای گسترده متد سیلوا در حوزه مدیریت هستند. موقعیت مشکل آفرین و تصاویر مربوط به راه حل های ذهنی: دستیار شما احساس می کند که شما به او کم لطفی می کنید. - در تصاویر ذهنی خود او را تحسین کنید یک مهمانی شام خیالی به افتخار او ترتیب دهید. یک کارمند با سابقه کارمند جدید الورد را دائما آزار می دهد. - به او یادآوری کنید که کارمند جدید جای فرزند او را دارد ببینید که آنها با احترام متقابل به هم در حال انجام فعالیتهای مشترک هستند. یک تکنسین از انجام کارهای اداری و دفتری سر باز میزند. - ببینند که در حین انجام این کارها زمان

برای او سریع می‌گذرد. یکی از کارکنان دائماً شکایت می‌کند و مزایای شرکت قبلی خود را به رخ دیگران می‌کشد. - با او ارتباط ذهنی برقرار کنید و به او بگویید که هر شرکتی خوبی و بدی‌هایی دارد ببینید که او با شرایط شرکت شما خو گرفته است. کارمندی فکر می‌کند که حقوق او بسیار کم است. - به او گوشزد کنید که این وضعیت موقتی است و به زودی اوضاع رو به راه خواهد شد. دو تن از کارمندان هرگز آبشان در یک جوی نمی‌رود. - هر دو نفر آنها را مورد بخشش قرار دهید واز آنها بخواهید که آنها نیز همدیگر را ببخشند زمینه عملی این کار را فراهم کنید. کارمندی شغلی را که به آن گماشته شده است دوست ندارد. - در تصویر اول او را غمگین ببینید تصویر را به سمت چپ بکشید و او را تشویق کنید در تصویر سوم ببینید که او با شغل جدیدش سازگاری پیدا کرده است. کارمندی به دلیل عدم سلامت جسمانی کمتر در سر کار خود حاضر می‌شود. - تصویری از او در سلامت کامل بسازید. کارمندی دائماً مسائل شخصی و خانوادگی خود را در محل کارش مطرح می‌کند. - در یک ارتباط ذهنی از او بخواهید زمانی که منزلش را برای آمدن به سر کار ترک می‌کند مسائل شخصی اش را داخل کیسه ای در اتاق قرار دهد در آن را محکم ببندد. ببینید که او این کار را انجام می‌دهد. همسر یک کارمند در امر نسبت به شغلش ناراضی است ایجاد می‌کند. - در یک ارتباط ذهنی سه تصویری در جهت افزایش انگیزه های مثبت او ایجاد کنید. موانع برقراری ارتباط ذهنی: مدیری که همواره رفتاری تند و پرخاشجویانه از خود نشان می‌دهد، در برقراری ارتباط عینی با دیگران ضعیف عمل خواهد کرد زیرا که او اغلب توسط همکاران یا زیر دستانش « واپس » زده می‌شود. این مدیر در برقراری ارتباط ذهنی با دیگران نیز با مشکل روبرو و این بار از طرف سلولهای مغز افرادی که او سعی در دسترسی به آنها دارد « واپس » زده خواهد گردید. یکی بودن، یکی بودن را به دنبال دارد و جدا بودن، جدا بودن را. آیا همکاران و کارمندان شما با زبان خود شما با شما سخن می‌گویند یا این که هر کس زبان خاص خودش را مورد استفاده قرار می‌دهد؟ کلماتی که افراد به کار می‌برند متفاوت از هم نیستند بلکه این دیدگاههای آنها می‌باشد که با دیگران فرق دارد به همین دلیل، به منظور برقراری ارتباط صحیح با دیگران شما مجبور هستید از دریچه نگاه آنان به زندگی بنگرید، با این وجود، به عنوان یک مدیر دیدگاه شما از دیدگاه کارمندان متفاوت است و احتمالاً بیشتر از آنها در جهت منافع شرکت قرار خواهد داشت. این مسئله در مقایسه دیدگاههای شما با دیدگاههای بالادستان نیز صادق است. داشتن دیدگاههای متفاوت از دیگران به معنای قرار داشتن در قطب متفاوت ارائه راه‌حلهای متفاوت برای مشکلات، و داشتن تصوراتی متفاوت از طرف مقابل در باره اینکه « حق با چه کسی است » می‌باشد. این تفاوتها در ارتباطات عینی ایجاد اخلال کرده و منجر به بحث و جدل‌هایی نظیر « سعی کن این مسئله را مطابق نظر من بفهمی »، « مثل اینکه تو باغ نیستی » و ... می‌گردد، اما دخالت کردن نیمکره راست مغز در جریان ارتباط ذهنی باعث می‌شود که چنین تفاوت‌هایی اجازه ظهور پیدا نکنند. کسب آمادگی برای تغییرات عمده: دنیای اشتغال بر پایه های لرزانی تکیه دارد. مشاغل، تولیدات و بازار مصرف دائماً در حال نابودی یا تغییر شکل هستند، شرکت‌ها دچار ورشکستگی می‌گردند، صنایع دگرگون می‌شوند، جنگ و بلایای طبیعی بر بازار اثر می‌گذارند و مداخله دولتها روند آنها را تغییر می‌دهد اما خوشبختانه بروز چنین فجایع و مشکلاتی امری روزمره نیست، بلکه آنها در طول یک دوره‌نهایی بلند مدت به وقوع می‌پیوندند. فقط مردان وزنان قدرتمند و بزرگ هستند که می‌توانند از زیر بار بحران‌ها و دگرگونی‌های عمده سالم بیرون آیند. مدیران نیز برای پشت سر گذاشتن تغییرات عمده ای که در زمینه کاری خود با آنها روبرو می‌گردند، نیازمند کسب تواناییهای لازم و روشن بینی هستند آنها نیازمندند قوه روشن بینی نهفته در وجودشان را با استفاده از تکنیک‌هایی که در این کتاب ارائه گردیده بیدار و فعال سازند. لازم است که مدیران روشن بین در هر دو بعد عینی (بعد مغزی، جسمانی و مادی) و ذهنی (دنیای ذهن) به عمل پردازند اگر عملکرد شما فقط در بعد ذهنی قرار دارد بدانید که به هیچ دستاورد عملی دست نخواهید یافت اگر عملکرد شما فقط در بعد عینی قرار دارد بدانید که هیچ خلاقیتی در شما ایجاد نخواهد کرد. اما اگر شما در هر دو بعد عینی و ذهنی به عمل پردازید، بدانید که به یک مشکل گشای خلاق تبدیل خواهید گشت، زیرا هر چیزی که در دنیای

عینی و فیزیکی حادث می شود، قبل از آن می بایست در دنیای ذهنی ایجاد شده باشد. خلق چیزی در ذهن، نخست با درونی ساختن واقعیات فیزیکی از طریق بستن چشم ها و یا با بر هم زدن تمرکز چشم ها و سپس با ساختن تصاویر ذهنی در مورد آنچه قصد دارید اتفاق بیفتد، و احساس خواست، باور و انتظار آن به وقوع می پیوندد. انجام این عمل باعث می گردد که انرژی خلاق ذهنی در دنیای عادی و عینی جریان یابد و به تصاویر ذهنی واقعیت عملی بخشد. مدیر روشن بین در دنیای پیچیده امروز چاره ای جز عملکرد در هر دو بعد عینی و ذهنی ندارد او مجبور نیست که این دو بعد را از نظر عملی و فلسفی درک کند بلکه کافی است آنها را به کار گیرد. مدیر روشن بین می تواند کارهای ذیل را انجام دهد از جمله: ۱- از عهده افراد مشکل آفرین برآید. ۲- به کارمندی که معتاد به سیگار و مشروبات الکلی و مواد مخدر است، بدون اینکه خودش متوجه شود کمک کند. ۳- کار بیشتری را در طول روز انجام دهد و به دیگران نیز کمک کند. ۴- به ایده های خلاق دست یابد که شما را از وضعیت رکود خارج کند. ۵- گزارشات کاری بهتری بنویسد. ۶- مشکلات غیر منتظره و مشکلات روزمره را با شیوه های اعجاب برانگیز حل کند. ۷- در نشست ها و جلسات، صحیح ترین و منطقی ترین سخن ها را بیان کند و به این ترتیب در دستیابی به هدف مورد نظر بیشترین مشارکت را داشته باشد. ۸- از فرسودگی شغلی دوری جوید و شوق، علاقه، انرژی و تندرستی تان را افزایش دهد. ۹- پیشرفت های مثبتی در خود و در شرکت ایجاد کند. سرچشمه خلاقیت با افزایش میزان تحقیقاتی که در مورد عملکرد های نیمکره چپ و راست مغز انجام می گیرد دانش و آگاهی ما درباره فرآیند های خلاقیت آمیز سیر تکاملی خود را سریعتر از گذشته ارائه می دهد. اما متأسفانه هنوز هم وقتی کسی به کتابهای مرجع و فرهنگ ها مراجعه می کند آنها را پر از اصطلاحات مربوط به فرآیندهای استنتاجی و استدلالی ذهن می بیند ولی هر چه جستجو می کند چیزی درباره بصیرت های آنی و کشف و شهود نمی یابد. از آنجا که نیمکره راست مغز وسیله ارتباط با یک شعور ناخود آگاه گسترده در سراسر گیتی است و از آنجا که این نیمکره در سطح آلفا با نیمکره چپ به صورت هماهنگ عمل می کند، به نظر می رسد که در سطح آلفا ما به این شعور گسترده و لا یتناهی متصل می شویم. تحقیقاتی که در علوم فیزیکی به انجام رسیده این مسئله را ثابت نموده است و محققینی که در مورد مسائل ریز اتمی مطالعه می کنند، کشف کرده اند که دنیای درون اتمی دنیایی است سرشار از انرژیهای مرتبط و متعامل با یکدیگر و پیوسته در حال تغییر. منبع نبوغ و خلاقیت گاهی اوقات که فشارهای اقتصادی افراد را به جستجوی منابع مالی دیگر وادار می کند، همین منابع به طور اعجاب انگیزی تبدیل به یک منبع اصلی و یک شغل تمام وقت برای آنها می گردد و چنانچه گویی شعوری برتر در قضیه دخالت کرده و شرایط را به نفع آنها تغییر می دهد این شاید همان شعوری باشد که با دخالت در برنامه ریزی آن دوستی که قصد داشت شغل خود را توسعه دهد باعث تغییر شغل او و اشتغال به یک شغل بهتر گردید و شاید همان شعوری می باشد که آن مدیر بانک مالزیایی را وادار کرد آن شغل پر درآمد را بدون داشتن جایگزینی مناسب ترک کند و چند هفته بعد دوست و پنجاه هزار دلار به دست آورد. زمانی که ما برنامه ریزی میکنیم تا رویایی بینیم که در آن راه حلی برای توسعه منابع مالی مان ارائه گردد و ما در خواب نام شرکتی را می بینیم که قیمت سهام آن در روزهای آینده چندین برابر می شود آیا باید این آگاهی را به حساب درک باطنی بگذاریم و یا اینکه باید منشأ آن را در منابعی خارج از وجود خودمان جستجو کنیم؟ آیا ما به همان اندازه که بر تجارب، یادگیریها، مهارتها و سایر تواناییهای عینی و واقعی مان تکیه می کنیم، می توانیم به وجود تواناییهای فوق مادی همچون ادراک فراحسی (EPS) روشن بینی، تله پاتی و ... و در خود اعتقاد داشته باشیم؟ روزی جواب این سوالها و دلایل اینکه «چرا کار کردن بر روی ابعاد عینی و مادی و هنگامی که در بعد ذهنی قرار داریم، باعث دسترسی ما به شعور والا می گردد؟» را بهتر درک خواهیم کرد و شاید همین شعور والا ما را در پی بردن به جواب این سوالها یاری کند در حال حاضر فقط می توانیم بگوییم دلیل اینکه ما به شعور والا دسترسی داریم این است که ما به آن نیاز داریم. تواناییهای بالقوه و نهایی مدیران روشن بین در درون هر مدیری یک توان مدیریتی بالقوه و نهایی وجود دارد که همواره سعی دارد خودش را بروز دهد. در

واقع، همه ما در وجودمان تواناییهای بالقوه برای رشد و تعالی داریم ولی اغلب ما از وجود آن آگاه نیستیم. ما همانند یک کامپیوتر هستیم که برای فعالیت در حدود معینی نه بیشتر برنامه ریزی شده ایم. ما در طول سالیان دراز محدودیتهایی را بر اساس آنچه والدین، معلمان و ... به ما آموخته اند برای خودمان قائل شده ایم و در چهار چوب آن محدودیت ها، کار و زندگی اجتماعی مان را هدایت می کنیم. روش سیلوا در حکم دری است برای ظهور تواناییهای بالقوه و نهایی است که یک مدیر با به کارگیری آن می تواند: ۱- اعتماد به نفس و احترام به خویشان را در خود تقویت کند. ۲- عادت تضعیف کننده سلامت جسمانی را از بین ببرد. ۳- به سردردها و عصبیتهای تنشی و مشکلات جانی پایانی دهد. ۴- رابطه اش با کارکنانش را بهبود بخشد. ۵- حمایت مقامات مافوق را به دست آورد. ۶- نظم و انضباط و بهره وری را در محیط کاری خود حاکم سازد. ۷- همواره نگرش مثبتی داشته باشد. ۸- وقتش را به گونه ای تنظیم کند که بیشترین استفاده از آن را به عمل آورد. ۹- اهداف شغلی و شخصی را برای خود مطرح کند و به آنها دست یابد. ۱۰- بدون داشتن اضطراب استرس ها را پشت سر گذارد. ۱۱- حافظه برتری را در خود رشد دهد. ۱۲- به هنگام نیاز از ظرفیتهای بیشتری از ذهنش استفاده کند. ۱۳- پر از شور و شوق و انرژی باشد. ۱۴- به ایده های خلاق دست یابد. ۱۵- منبع الهام و الگوی دیگران قرار گیرد و سرانجام دنیا را محل برتری برای زندگی گرداند.

خاطرات یک مدیر موفق

هارولد اس. جی نین - الوین مسکو

خلاصه کتاب: تلخیص: زهره ربیعی - برگردان: محمود خردبخش - نشر البرز - تهران ۱۳۷۵ - رهبری: رهبری را نمی توان یاد داد تنها می توان یاد گرفت. رهبری روح و قلب مدیریت است البته رهبری و مدیریت ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر دارند اما بخاطر روشن شدن این دو نظر باید گفت مدیریت چیزیست عینی و ملموس. رهبری را نمی توان در مدارس آموخت اما در عین حال در هر موسسه و سازمان وجود رهبری قابل حس بوده به عقیده ی جی نین از میان عوامل متعدد و مختلطی که در موفقیت سازمان یا شرکت موثرند کیفیت رهبری به تنهایی مهمترین عامل است. رهبری توانایی الهام بخشی به افراد به گونه ای که برای دستیابی به هدفی مشترک چه در سازمان و موسسه چه در سیاست با تلاشی مشترک همچون یک تیم، پیروی هدایت رهبر باشند و جوهره ی اصلی رهبری از منش و شخصیت درونی شخص رهبر سرچشمه می گیرد. روش رهبری من در آتی تی زیاد حساب شده و براساس هدفهای خاص و از قبل تعیین شده قرار نداشته اما اکنون بر اساس بازنگری به گذشته ام می توان گفت که شاید این موضوع به دوران تحصیلی ام در سافیلد آکادمی بر می گردد در سافیلد یاد گرفتم که برای دستیابی به هر چیزی باید زحمت کشید و تلاش کرد. تلاش موجود در جهان صنعت و بازرگانی بسیار هیجان انگیز است و هنگامی که در انجام دادن کار بسیار دشواری که حتی فراتر از انتظارم بود موفق می شدم احساس کمال و رضایت در خود تجربه می کردم بنابراین در آتی تی من به طور غریزی درصد القای چنین روحیه ای در مدیریت شدم کارو کسب فکر و اندیشه را به تلاش و امیدارد که باعث تغذیه و تحرک مغزی میشود کارو کسب میتواند یک ماجراجویی عظیم یا تفریح و یا چیزی باشد که هر روز بط صبرانه در انتظارش باشیم و من نیز میخواستم چنین جو خلاق و پر تلاش را در آتی تی بیافرینم میخواستم کارکنان ان بیشتر از آنچه که تصور می کردند به انجام و تکمیل کار پردازند. خواستار ان بودم که آنها به مبارزه ای مشکل تر بهتر و بزرگتر تن در دهند. می خواستم انها این کار را نه برای بزرگ جلوه دادن خود بلکه ان را بخشی از یک تلاش عظیم گروهی بدانند. به عنوان رییس اجرایی وظیفه ی من به استنباط خودم این بود که موانع درونی یا ترس ناشی از عدم امنیت شغلی را که به صورت زنجیری در آمده بود از دوش کارکنانم بردارم برای انجام این سهم باید در آتی تی محیطی سرشار از رشد و فرصتها ایجاد میکردم و بهترین راه دستیابی به این هدف یک رهبری مشارکتی است و با سخت کوشی و

کار زیاد پایه پای دیگر افراد آبی تی تی کار می‌کردم. اولین تعهد یک رئیس اجرای تعیین هدفهایی برای شرکت یا موسسه ی خود است و هدایت افراد به سوی این هدفها از مسئولیتهای اوست در هر شرکت باید نوعی تعادل که برای همه کارکنان قابل درک باشد برقرار شود و یکی از نخستین کارهایی که در آبی تی تی انجام دادم پیدا کردن افراد توانمند بود و هرگز در پی افرادی پرزرق و برق نبودم آنچه که در پی اش بودم افرادی مجرب و دارای انگیزه، کسانی که بخواهند در زندگی دستاوردی داشته باشند و کسانی که برای رسیدن به خواسته هایشان از کار سخت و اهمه نداشته باشند کسانی را انتخاب می کردم که در شور و ذوق و علاقه به کار با من مشترک بودن و برای جذب و نگهداری چنین افرادی در آبی تی تی حقوق پرداختی به آنها دست و دلبازانه بوده مهمتر از این در رده های سازمانی آنها را به سرعت بالا- برده بدون توجه به سن و تجربه ی آنها که می خواستند و قادر به انجامش بودند مسئولیت به آنها میدادم. بدین ترتیب آبی تی تی به صورت محیط هیجان انگیزی برای کار کردن در آمده بود کنترل جو و فضای سازمان در دست رئیس سازمان است کیفیت و درجه ی حرارت جو این محیط را او تعیین میکند و افراد زیر دست او دستورات را اجرا می کنند و به رقابت و تقلید از روش او تمایل دارند آنچه او انجام می دهد به شکل الگویی تا رده هایی پایین سازمان نیز تکرار می شود به نظر من تاکید و پافشاری بر یک نظام ارتباطی آزادانه، صادقانه از بالا- گرفته تا پایین ترین رده های ساختار مدیریت مهمترین عامل برقراری جو تفاهم و موفقیت آمیز برای کارکنان موسسه می باشد. و دلیل وجود جلسات متوالی و بی شمار ما نیز همین بود و در کنار هم قرار دادن رده های گوناگون مدیریت در یک اتاق اختلاف رده های شغلی را از بین می بردیم حرفهای یکدیگر را می شنیدیم و تبادل نظر می‌کردیم و از میان نظریات و حقایق، نظریات جدید و روش کاری بهتری بیرون می آمد که پیش از آن در فکر هیچ کدام از ما نبود به نظر من برای حفظ و نگهداری خط مشی ارتباطات باز و صادقانه بایستی از سیاست بازی اداری به هر شکلی خودداری شود و تصمیمات باید بر اساس بررسی صادقانه حقایق اتخاذ گردد و نه اینکه به وسیله افرادی اعمال گردد. نکته بسیار مهم برای مدیریت ان است که سیاست بازی اداری به هیچ وجه نباید تحمل شود زیرا اینگونه خود بزرگ بینی بسیار غیر منصفانه است که اگر مهار نشود روحیه و نیروی جهشی و پیش رونده هر شرکت یا سازمانی را نابود میکند مساله ی اخراج شاید بحرانی ترین آزمایش رهبری شرکت باشد زیرا جزئیات هر فرد معینی چرا؟ چه وقت؟ و حتی چگونگی آن هم تا تا رو بود شرکت و مدیریت و رهبری آن تاثیر می گذارد. هنگامی که بدین نحو عمل می شود حس احترام افراد پر کار، خوش فکر و کار آمدی را که مدتهاست از وجود افراد مفت خور خشمگین هستند برای خود کسب می نمایند در این موارد اخراج افراد میتواند برای مدیریت سازمان نقش سازنده ای داشته باشد. در میان اخراجها سخت ترین اخراجها اخراج کردن کسی است که بسیار پر کار باشد مانند فردی که ۲۰ الی ۳۰ سال در یک شرکت خدمت کرده اما حال دچار بیماری شده حال باید با او چه کرد؟ در فیزیک معروف است که هر کنشی دارای واکنشی است هر با که رئیس اجرایی شرکت یا موسسه عملی به نفع یا برخلاف یکی از افراد شرکت انجام دهد خواه افراع، خواه ترقی شغلی، عکس العملی در سر تا سر موسسه به وجود می آید. این واکنش تنها مربوط به رئیس یا فرد مزبور نیست بلکه طنین ان تمام رده های سازمانی تا پایین ترین رده رادر برمیگردد و انها بر اساس قضاوت خود نسبت به کار و نحوه ی عمل رئیس واکنش نشان میدهد بنابر این شما باید اجازه بدهید چنین فردی که خدمتش نزدیک به سن بازنشستگی است به قیمت کارایی هم که شد در شغلش بماند اگر شما او را اخراج کنید پیام خیلی روشن است: خط مشی شرکت ان است که تا زمانی که به دردشان بخوری به تو حقوق میدهند. اما برای بقیه افراد که مثال آوردیم هر چند هم که ناخوشایند است وظیفه شما این است که بگذارید از شرکت بروند و این کار باید محترمانه و بدون ناراحتی انجام گیرد تا بدون ضربه زدن به اعتماد به نفس او کاری مناسب تر برایش پیدا شود در نهایت یک رهبر خوب باید محترمانه اقدا نماید زیرا هیچ کس خواستار تبعیت از یک رهبر ضعیف نیست بدترین نوع رهبری، رهبری ضعیف است هنگامی که در سمت رئیس اجرایی و بعد به عنوان رئیس هیئت مدیره در ای تی تی انجام وظیفه می‌کردند در خارج از شرکت از من به عنوان مردی خشن که برای کار کردن دشوار هستم یاد میشد و روزنامه ها هم

اغلب چنین تصویری از من می ساختند در واقع تیم مدیریتی که طی سالها در ای تی تی ماند و پس از بازنشستگی من، مسئولیت کشور را به عهده گرفت و با گامهای سریعی در اقدامات و توسعه ای که ما ایجاد کرده بودیم موفق و کامیاب شده است و از زمان بازنشستگی ام نامه های زیادی برایم ارسال شده است که گفته اند سالهای نخستین توسعه و رشد آی تی تی هیجان انگیزترین دوره ی زندگیشان بوده است همیشه خواستار این بودم که افراد من تا آنجا که امکان بود خلاق و مبتکر و خوش فکر باشند. ابتکار و خلاقیت دو عاملی است که اکثریت شرکتهای عظیم آمریکایی فاقد آن هستند. رهبری بیشتر به وسیله اعمال و رفتار و طرز برخورد به اجرا در می آید تا با حرف و کلام. هر کسی مدعی است که او به کار دست جمعی، وفاداری متقابل، احترام شرکتی اعتقاد دارد بنابراین بهترین راه الهام بخشیدن به افراد برای عملکرد برتر تا آنجا که من می دانم این است که آنها با اعمال و رفتار روزمره ی شما قانع شوند که باتمام وجود از آنها حمایت میکنند و شما باید در این مورد صادق و صمیمی باشید و این را نشان داده و در عمق وجودشان این حمایت احساس شود. هوش، صداقت، شخصیت قابل اتکار مرا همه و همه باید مورد آزمایش قرار گرفت همان گونه که من هم باید آنها را می آزمودم. اما با گذشت زمان همراه با برقراری، اعتماد و احترام و دوستی و وفاداری متقابل آنچه را با یکدیگر انجام دادیم تا اندازه ی موجب افتخار و مباهات ما گردید پشتیبانی بی دریغ یک رئیس اجرایی برای تیم مدیریت و در واقع برای کل شرکت یا سازمان همانند ریسمان نجات و تورایمی است آنها باید به او تکیه کنند تا احساس امنیت شغلی داشته باشند و بدانند که خانواده و فرزندان رو آنها با یک اخطار و اخراج ناگهانی به رنج و زحمت نمی افتند آنها آن وقت است که برای رها کردن نیروی خلاق و مبتکر خود را آزاد حس می کنند. برای آنکه بدون هراس از تلافی غیر منصفانه نسبت به اشتباه صادقانه ی خود اعتراف کنند باید خود را آزاد احساس نمایند همانگونه که گفته ام: یک رهبر واقعی باید دارای سیاست صمیمانه ای باشد تا افراد و کارکنان او از مراجع مستقیم به او و به هر صورتی که باشد واحمه ای نداشته باشند. فرد باید چنان احساس آزادی کند که در مقابل رئیس اجرایی بگوید من فکر می کنم که شما در این باره کاملا در اشتباه هستید و دلایل من هم این است "یک رئیس اجرایی که بر مشکل منیت خود غالب شده باشد، به چنین انتقادی گوش فرامیدهد اعتماد به نفس گاهی برای اعتراف به اشتباه های خود و آگاهی از این که چنین کاری سبب از بین بردن او نمی شود از خصوصیات یک رهبر خوب است. آزمایش واقعی عبارت است از قابلیت تشخیص هر چه سریع تر اشتباه و سپس اقدام برای جبران و اصلاح وضعیت. من به سهم خود در آی تی تی مرتکب اشتباه هایی شدم ولی موجب نابودی ام نشد و معمولا چنین اعتراف به گناهی به خوبی مورد پذیرش قرار میگیرد. در اکثریت وسیعی از شرکت های آفریقایی رؤسای اجرایی در دنیا خاص خودشان زندگی می کنند. او در دفتر لوکس طبقه ی بالا ساختمان اداره مرکزی شرکت از دیگر جدا میشود سخن او قانون است. همه به او تعظیم می کنند گزارشها پس از سلسله مراتب به دست او میرسد او از مقام رهبری به مقام فرمانده تبدیل می شود و یک رهبری افرادش را هدایت میکند اما یک فرمانده به افرادش فرمان می دهد. اطمینان دارم که این کار در بلند مدت مخرب خواهد بود افراد توانای شرکت را ترک می کنند و حاضر نخواهند بود تحت آن شرایط کار کنند و سرانجام شرکت یا سازمان را به ورطه سقوطی می کشاند که اندازه گیری ابعاد و عمق چنین سقوطی برای آن رئیس اجرایی به اصطلاح فرمانده و هیات مدیره او بسیار دشوار خواهد بود اطمینان دارم که رهبری به تنهایی مهمترین عامل مدیریت بوده و ۸۰ الی ۹۰ درصد از موفقیت سازمان یا شرکت بستگی به شیوه ی رهبری او در الهام بخشی به افراد برای افزایش تشریک مساعی دیته جمعی آفا دارد سرانجام همانگونه که در سرانجام این فصل گفته ام هیچ کس نمیتواند به شما رهبری بیاموزد در سلسله مراتب هر سازمان یا شرکتی عقبه ی ترازوی حساس و ظریفی وجود دارد که بر اساس کارهای خوب و بد حتمی و کوچکی که رئیس سازمان به طور ناخداگاه، غریزی، بی اختیار، درونی و یا از روی تجربه انجام میدهد تکان میخورد رهبری چون زندگی با گذشته زمان یاد گرفتنی است. سخن پایانی: این که در داد و ستد و جهان صنعت و بازرگانی کلام، کلام است. توضیح، توضیح است و قول و تعهد هم قول و تعهد است قانونی تغییر ناپذیر اما غیر مملوس و کلامی است و تنها عملکرد

است که واقعی است. عملکرد به تنهایی بهترین معیار اعتماد، شایستگی و شهامت شما است و تنها عملکرد است که برای توسعه و پیشرفت به شما همانگونه که هستید آزادی میدهد. زمانی که همه چیز از یادها رفته باشد جهان تنها عملکرد خوب شما را در یاد خواهد داشت.

نقش مدیریت در بهبود سلامت اداری

مؤلف: دکتر منوچهر امیرشاهی

خلاصه کتاب گردآورنده: تکتم شاهی فصل اول تعاریفی از سلامتی و بهداشت روانی هدف: آشنایی با انواع مختلف سلامتی و خصوصیات آن آشنایی با عوامل مختلف ایجاد کننده مشکلات و موانع سلامتی ۱- تعریف سلامتی از دیدگاه بهداشت جهانی احساس آرامش در جسم روان در محیط (جامعه، خانواده یا سازمان) ۲- تعریف سلامتی از دیدگاه اداری وابستگی عاطفی و علاقه به سازمان و ارائه خدمت به ارباب رجوع ۳- تعریف سلامتی از دیدگاه پزشکی سلامتی از دیدگاه پزشکی یعنی حالت تعادل نسبی در شکل ظاهری رفتار و ترکیب شیمیایی بدن ۴- تعریف سلامتی از دیدگاه روان شناختی روان شناسان صاحب نام شخصیت افراد سالم را در ازای ویژگی های زیر می دانند. الف) تحمل درک استرس و دردها و ناکامی ها را دارند ب) اجازه نمی دهند حالتی مانند بد بینی، سو ظن، غرور و خود خواهی در آنها تقویت شود ج) این افراد روابط خود با مردم را حفظ می کنند و آراستگی و انضباط از ویژگی این افراد می باشد. ۵- سلامتی از دیدگاه اجتماعی سلامتی اجتماعی از ویژگی های زیر برخوردار است الف) ارتباط موثر و انسانی و مشارکت جویب (توسعه و هویت در جایگاه اجتماعی ج) قانونمندی و شایسته پروری در جامعه ۶- تعریف سلامتی از دیدگاه معنوی بها ندادن به ارزشهای الهی و انسانی آرامش و اطمینان درون ج) داشتن اهداف متعالی ۷- تعریف سلامتی از دیدگاه شغلی این سلامتی دارای نشانه های زیر است. الف) توانایی لذت بردن از کار خلاق و رفتار حرفه ای ب) استفاده بهینه از زمان و داشتن وجدان کار ج) سازگاری و تعلق سازمان، کارآفرینی و رعایت بهداشت کار عوامل ایجاد کننده موانع سلامت اداری یکی از مشکلاتی که موجب برهم خوردن سلامت اداری در سازمانها می شود می توان استرس را ذکر کرد، و در ارتباط با استرس به نکات زیر توجه می کنیم تعریف استرس: در علم پزشکی و روان پزشکی واژه استرس به موقعیت های روانی و اجتماعی مختلف و متنوعی اشاره شده که می توان در فرد اختلالهایی در تعادل حیاتی ایجاد کرده و در شرایط خاص بیماری زا شود. به طور کلی و اساسی هر محرکی در انسان ایجاد تنش کند و موجب واکنشی در او شود استرس گویند. بسیاری از استرس ها به محیط کار ارتباط دارد مثل سرو صدا، ترس از بروز حوادث ناشی از کار، بیکاری شغلی مهمترین عوامل بروز استرس الف) عوامل درون سازمان این عوامل شامل ۱- وجود قوانین خشک و غیر انعطاف در سازمان ۲- عدم امکان پیشرفت شغلی ۳- نامساعد بودن شرایط کاری ۴- ترس از عدم موفقیت در انجام وظایف ب) عوامل برون سازمان مهمترین این عوامل شامل: ۱- مشکلات اقتصادی ۲- ناراحتی های عصبی ۳- بیماریهای طولانی ۴- درگیریهای خانوادگی پیامدهای استرس ابتلا به استرس پیامدهایی به همراه دارد که مهمترین آنها عبارتند از: ۱- مشکلات جسمانی ۲- مشکلات سازمانی ۳- محیط کار ۴- روابط حاکم بر محیط کار اختلال اضطراب وقتی فشار زندگی به حدی برسد که شخص نتواند تعارض درونی و برونی خویش را حل کند، اضطراب ایجاد می شود و این اضطراب رفتار فرد را تحت تاثیر قرار می دهد راههای مقابله با استرس الف) آرامش عدم صبوری موجب ایجاد خشم، ناراحتی و عصبانیت و عدم تعادل روانی را در پی خواهد داشت. خشم و عدم آرامش یعنی تحلیل رفتن انرژی انسان انسان انرژی بهتر می تواند در مقابل مشکلات منطقی برخورد کند. ب) دوری از بغض (کینه) بغض یا کینه حالتی است هیچانی که آثار مخربی بر جسم و روان بر جسم می گذارد کینه بیشتر به خود فرد آسیب می رساند تا به طرف مقابل بنابراین پرهیز از کینه در درمان استرس تاثیر فراوانی دارد. ج) کنترل خشم توجه به نکات زیر

در کنترل خشم اثرات مثبتی دارد که شامل: ۱- در هنگام عصبانیت و خشم نباید ادب را فراموش کرد ۲- هیچ چیز به اندازه عدم نزاکت اعتبار و شخصیت خراب و زیر سوال نمی برد ۳- تصور نکنید در هنگام عصبانیت، خشم همواره باعث آرامش می گردد. ۴- اغلب اظهار خشم یا عصبانیت ممکن است به موقعیت حساس را بحرانی تر کند. افزایش صمیمیت در محیط کار: با به کارگیری توصیه های زیر می توان صمیمیت را در محیط کار افزایش داد. ۱- اجتناب از تحقیر کردن دیگران ۲- یاری رساندن در رفع نقایص کاری کارکنان ۳- خودداری از سرکوب کردن استعدادهای بالقوه کارکنان مدیریت تعارض تعارض در سازمان یعنی اختلاف کلی یا احساس بین نقش ها و هدفها و علاقه های یک یا چند فرد یا گروه مفهوم تعارض یعنی عدم تفاهم مدیریت تعارض، یعنی مدیریتی که بتواند در هر شرایطی تعارض وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند. اصول و مبانی مدیریت و سرپرستی با توجه به فن اداره هر سازمان و اصول مدیریت و سرپرستی در ارتقاء موفقیت و سطوح سلامت اداری به نکاتی از اصول مبانی می پردازیم. ۱- مدیریت یعنی ((تحقیق اهداف با بهره گیری سیستم ارتباطات موثر)) هنری فایول مدیریت را اینگونه تعریف کرده است ۲- علم و هنر و هماهنگ کردن بر نظارت کنترل فعالیت های دسته جمعی در رسیدن به هدف مشترک تعریف سرپرست: سرپرست کسی است که شاهد و ناظر بر اعمال و رفتار و بازپرس وظایف افراد تحت سرپرستی خویش می باشد. مسئولیت های سرپرست: ۱- مسئولیت در برابر کارکنان ۲- مسئولیت در برابر سطح بالای مدیریت ۳- مسئولیت در برابر وظایف و کار ۴- مسئولیت در برابر محیط کارمهارت های سرپرست: الف) مهارت های فنی ب) مهارت های روابط انسانی ج) مهارت های ادراکی و ویژگی های مدیران موفق مدیران موفق ثابت قدم هستند. مدیران موفق از فرصت ها استفاده می کنند مدیران موفق تصمیم گیرندگان سریع و صحیح هستند. رفتار جسورانه را مورد تشویق قرار می دهند. هرگز از قدرت خود برای تحقیر پرسنل استفاده نمی کنند. مدیران موفق نیازمند کسب مهارت های چهار گانه زیر هستند. الف) مهارت تصمیم گیری ب) مهارت های انسانی و ارتباطات ج) مهارت های درک کلی د) مهارت های برنامه ریزی تعریف و ویژگی های برنامه ریزی: عبارت است: تصمیم گیری عقلایی در مورد کارهایی که در آینده باید انجام شود. ویژگی های برنامه ریزی: ۱- برنامه ریزی خودبه خود با پیش بینی همراه است. ۲- برنامه ریزی زمینه را برای تصمیمات فراهم می کند. مراحل برنامه ریزی: گام اول: آگاه بودن از فرصت ها گام دوم: تعیین هدف ها گام سوم: تعیین خط مشی ها هنر مدیریت کارکنان هنری که باید به مدیر داشته باشد. ۱- به افراد کمک کند تا از کارش لذت ببرد ۲- تا جایی که ممکن است بهترین شرایط کاری را ایجاد کند ۳- به افراد کمک کند تا کارشان را درک کند. ۴- همواره جدیدترین تجهیزات ادای در اختیار پرسنل خود قرار دهد. ۵- امنیت شغلی را ایجاد کند. ۶- اختلاف بین کارکنان را برطرف کند. شناخت تفاوت شخصیت ها و نحوه ارتباط با آنها شخصیت منصب جو و اقتدار طلب با افراد مقتدر با احترامی که خود را در آن می شناسد رفتار کنید، در گفتگو با آنها به اصل مطلب بپردازید و فقط از نتایج کار با خبرشان سازید. ۲- شخصیت افراد خونگرم و اجتماعی در این افراد از ارائه کارهای طولانی و وقت گیر خودداری کنید و اجازه دهید در کارها سهیم شوند و فضای آکنده از شادمانی و لذت فراهم کنید و با آنها مانند یه دوست رفتار کنید. ۳- شخصیت افراد ثابت قدم و محافظه کار با اینگونه افراد با دقت و درایت به سخنانشان گوش کنید و به آنها توجه کنید ۴- شخصیت افراد فکور و وظیفه شناس این افراد منظم و مقرراتی هستند و از آنها نباید انتظار داشت با شتاب و بی مطالعه کارها را به اتمام برسانند. ۵- شخصیت افراد واقع گرا: اکثر این افراد اعتماد به نفیس، شاد و پر تحرک، شکیبیا و انعطاف پذیر هستند و برای مقابله با هر بحرانی می توان از مشاوره و راهنمایی آنها استفاده کرد. ۷- شخصیت افراد مسامحه کار و تنبل: علل تنبلی و مسامحه کاری این افراد می توان به سه گروه تقسیم کرد. الف) عوامل گرایش: این عوامل عبارتند از: عدم تمایل به قبول زحمت، ترس از عدم موفقیت، ترس از شکست ب) عوامل شناختی: این عوامل عبارتند از: اطلاعات ناکافی، عدم تشخیص اولویت ها و عدم اطمینان در باره ناتوانی ج) شرایط محیطی کاری این عوامل عبارتند از سردرگمی، سرو صدا، فشار زیاد کاری، نبود ابزار کار لازم

شخصیت افراد عصبی از خصوصیات این افراد عبارتست از : ۱- اکثریت این افراد واقعیت‌ها را قبول نکرده و به خود دروغ می‌گویند . ۲- به جای اینکه به موفقیت بیاندیشند به شکست فکر می‌کنند و خود و دیگران سرزنش می‌کنند . ۳- از نظم و ترتیب و برنامه ریزی در انجام وظایفشان استفاده نمی‌کنند ۴- اینگونه افراد وقت خود را صرف کارهای بیهوده و بی‌ثمر تلف می‌کنند . شخصیت افراد مثبت : این افراد : ۱- باعث ایجاد انگیزش دیگران شده و سعی دارند کار خود را بدون عیب و نقص انجام دهند . شخصیت افراد دقیق این افراد به جزئیات خیلی اهمیت می‌دهند ، و افراد حساس و منظمی هستند . مهارت مدیران در گزینش و انتصاب مدیرانمهادت جانشین پروریمهارت جذب استخداممهارت ارزیابی عملکردمهارت برنامه ریزی در جهت توانمندسازیشش مرحله اساسی در فرایند و توانمندسازی که باید از آنها جهت تقویت نیروی انسانی استفاده کرد ، شامل : ۱- هدف گذاری و تدوین راهبردها ۲- تعریف و ابلاغ ۳- آموزش کارکنان ۴- تطبیق ساختار سازمان ۵- تطبیق نظام سازمان ۶- ارزیابی و اصلاح مهارت نظارت کنترل کنترل فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطمینان داشت که عملکرد افراد و سازمان با فعالیتها ، برنامه ها و دستورات صادره از طرف مدیریت مطابقت دارد . پنج توصیه برای داشتن کارکنان عالی ۱- با آنها دوستانه رفتار کنید . ولی در عین حال به آنها مانند یه دوست صمیمی رفتار نکنید . ۲- همه چیز را به آنها بگویید ، حتی مسائل محرمانه و خصوصی ۳- کارکنان از شما انتظار رئیس بودن را دارند و از خود انتظار کادمند بودن ۴- هیچگاه انقدر خود را مشغول به کار نکنید که فرصت خندیدن پیدا نکنید هیچ چیز به اندازه یه خنده نمیتواند کارمند از بحران نجات دهد. ۵- لزوم قدرت نفوذ مدیران موفق نفوذ فرآیندی است که رفتار شخص را تحت تاثیر قرار می‌دهد . راههای نفوذ در دیگران در ۴ گروه می‌توان طبقه بندی کرد . الف) از طریق اعمال قدرت و اختیار ب) نفوذ از راه تهدید و اجبار ج) نفوذ از راه همکاری و همیاری د) نفوذ از راه مهارت و استادی لزوم برقراری ارتباط موثر ارتباط یکی از عناصر مدیریت در سازمانهای موفق است . از محاسن برقراری ارتباط موثر به چند نکته اشاره می‌کنیم . ۱- تقویت حس همبستگی ۲- ارتقاء سطح دانش و آگاهی ۳- افزایش میزان اعتماد متقابل شیوه های برقراری ارتباط تمایل انسان به ادراک دنیا پیرامونش از طریق سیستم حسی برقرار می‌شود ، و بر همین اساس افراد را می‌توان به دسته های زیر طبقه بندی کرد . الف) افراد تصویری : اینگونه افراد دنیای خود را با تصاویر تنظیم می‌کنند . ب) افراد احساسی : گروه دیگر دنیای خود را با حالت درونی و بیرونی ترسیم می‌کنند . ج) افراد شنیداری : اینگونه افراد تمایل به تنظیم دنیای خود با اصوات دارند . د) افراد زبانی و ارقامی اینگونه افراد از طریق کمالات و ارقام رابطه برقرار می‌کنند . انواع ارتباطات : ۱- ارتباط کلامی ۲- ارتباط غیر کلامی این نوع ارتباطات شامل نکات زیر است : الف) زبان بدن (حرکت گفتاری) از طریق ژستی که می‌گیریم مثل راه رفتن ، ایستادن ، این تغییر حالت در چگونگی ترکیب این تغییر برای برقراری ارتباط مورد استفاده قرار می‌گیرد . ب) چهره صورت انسان مهمترین بخش ظاهری بدن است که می‌تواند حالات و احساسات درونی را منتقل کند . مانند نگرانی ، آرامش ، شادی و غم ج) چشم ها چشم ها نیز از میان سایر وجوه ظاهری آشکارتر هستند ، چشم ها حتی بدون اینکه خود بخواهیم ارتباط برقرار کنیم ، ارتباط برقرار می‌کند . به طور مثال وقتی مردمک چشم گشاد می‌شود ، صمیمی تر و جذابتر به نظر می‌رسد . ولی وقتی روی چیز ناراحت کننده متمرکز باشد تنگ می‌شود که نشان دهنده خستگی و بی‌حوصله گی است . توصیه ها در برقراری ارتباط موثر وقتی بدانیم گوینده و شنونده و گیرنده پیام چه کسانی هستند و چه تاثیری می‌توان بر آنها گذاشت بدیهی است که موقعیت خود را در یک ارتباط راحت و موثر تر درک خواهیم کرد . هر ارتباطی با توجه به تاثیر و فکر و اندیشه انسان بر دیگری اثرگذاری آن بیشتر است . یعنی وقتی تفکر ما در جهت مثبت باشد خواسته و ناخواسته ارتباط مثبت دریافت خواهیم کرد اگر ذهنیت ما منفی باشد خواه و ناخواه ارتباط منفی دریافت خواهیم کرد . و چون کلمات بار معنوی دارند کاربردشان در طرف مقابل ایجاد حس می‌کند . با استفاده از کلمات می‌توان حسن خوب و پسندیده به وجود آورد ۱- به خاطر داشته باشید ارتباط شناخت را به دنبال خواهد داشت . ۲- شناخت می‌تواند نفوذ را به

دنبال داشته باشد وقتی انسان به طور اثر بخشی ارتباط برقرار کند شناسایی به وجود می آید. برقراری دوستی با همکاران چند توصیه در ایجاد رابطه موثر در محیط کار ۱- همیشه گشاده رو باشید، و پرسش های کارکنان خود را پاسخ دهید. ۲- کمتر بگوئید اما مهمترها را بیان کنید ۳- در مورد هر چیزی در هر زمانی و تحت شرایطی اظهار تمایل کنید. ۴- به موضوعات مورد بحث همکارانتان علاقه نشان دهید. ۵- همیشه از گفتار مثبت استفاده کنید روشهای مقابله با اختلاف در سازمان اختلاف عقاید عدم توافق ناسازگاری، هماهنگی، امری است متداول که با ارائه چند روش می توان آن را حل و فصل کرد. الف) روش برد- برد مبنای این روش بررسی مسایل و جست و جو برای یافتن زمین های مشترک است. ب) روش برد- باخت می تون راه حل مورد نظر را بردیگری تحمیل کرد که نتیجه جز جبهه گیری و کینه توزی ندارد. که در چنین شرایطی طرف مقابل در موضع دفاعی قرار خواهد گرفت و فکر راه حل می افتد. روش باخت- باخت اگر طرفین در پرداختن و رسیدگی به اختلاف امروز و فردا کنند و بی توجهی نشان دهند اختلافات قوت گرفته و به ناراحتی و مشکلات دیگری تبدیل می شوند. تشویق و تنبیه و آثار آن در کارکنان تشویق و تنبیه دو عامل انگیزاننده و بازدارنده مورد توجه در مدیریت بوده است. تنبیه و اثرات آن: هنگامی که از تنبیه سخن به میان می آید. دو مفهوم کلی مورد نظر است. ۱- نوع آموزش که هدف آن بهبود رفتار باشد. ۲- سرزنش فرد توجه به ارزش های اخلاقی در ارتقای سلامت اداری اگر عالم انسان را با عالم حیوانات مقایسه کنیم اختلاف عمده ای که برتری انسان را بر آنها مشخص و روشن می کند، همان عالم ارزشهاست زیرا تنها انسان است که اشخاص و اشیاء را با میزان تاثیر آنها در رسیدن به هدف ها و ارضای امیال خود می سنجد و برای هر یک ارزش تعیین می کند. تعریف ارزش: تعاریف مختلفی از ارزش ارائه شده که به پاره ای از آنها می پردازیم. ارزش عبارت است: اظهار قدر و قیمت به موجود قابل ارزش آنچه هر فرد آرزو می کند بنابراین می توان گفت ارزش هر چیزیست که به علل اقتصادی، روانی و اجتماعی مورد توجه شخص قرار می گیرد. طبقه بندی ارزشها ۱- ارزش اقتصادی این ارزش با پول تعیین می و شد ۳- ارزش بدنی این ارزش مربوط به سلامت جسمی و روحی انسان می شود. ۳- ارزش ارتباطی شامل روابط انسانی، دوستی ها خویشاوندی ها، زندگی خانوادگی به طور کلی ارتباطات وسیع جهانی بوده و به این ارزشها، (ارزش اجتماعی) نیز گفته می شود. ۴- ارزش ذهنی: ارزشی است که به معرفت و جستجو کردن رسیدن به حقیقت مربوط می شود. توصیه های زیر جهت برقراری ارتباط موثر ارائه شده است. سعی کنید به افرادی که مشکل دارند یاری و کمک کنید تا راه حل مناسب و رضایت بخش بیابند. مطمئن باشید که انتقاد پذیر هستید در غیر اینصورت هرگز نمی توانید منبعی معتبر و ارزشمند برای انتقاد کردن از دیگران باشید. هیچ کس را در موقعیت دفاعی خود قرار ندهید، همه عقاید ارزشمند هستند. توجه و مراقبت خود را ابراز دارید و سعی کنید روشهایی در اختیار افراد قرار دهید تا بتوانند شانس موفقیت خود را افزایش دهد. مقایسه ویژگی های رهبران و مدیران موفق در سازمانهای نوین به تدبیر رهبران جایگزین مدیران می شوند، رهبران در سازمانهای نوین طوری عمل می کنند که کارکنان، خودشان را در شمار پیروان آنها می دانند و آنان را نه در مقابل رئیس، بلکه به عنوان همراه و راهبر قبول و با آنها به همکاری می پردازند. ویژگی های مدیران و رهبران ۱- مدیران دریغ می کنند- درحالی که رهبران سهیم می کنند. ۲- مدیران ایجاد نیاز می کنند- در حالی که رهبران القا می کنند. ۳- مدیران عکس العمل نشان می دهند- در حالی که رهبران قانونمند عمل می کنند. ۴- مدیران نظر می دهند- در حالی که رهبران تشکر می کنند. ۵- مدیران از شکست واهمه دارند- درحالیکه رهبران از شکست می آموزند و آنها را به فرصت تبدیل می کنند. ویژگی های کارکنان موفق ۱- تعهد سازمانی ۲- تعهد احساسی تعهد احساسی شامل نکات زیر است: الف) تعهد عاطفی ب) (تعهد مستمر ج) تعهد تکلیفی و مستمر: به این معنی که چه مقدار این تعهد بر اساس احساس وظیفه و انجام تکالیف است. استعداد: ترکیبی است از تجربه علم، تجزیه و تحلیل و اطلاعات ذاتی را استعداد گویند. قبول مسئولیت: در فرهنگ لغت فرد مسئول کسی است که دارای ویژگی زیر باشد. ۱- آمادگی همه جانبه جسمی و روانی ۲- شناخت ابعاد مختلف کار محوله ۳-

دارا بودن ترس تلقی مثبت نسبت به انجام کار خلاقیت: عبارتست از قدرت حل مسائلی که در ذهن، که هنوز وجود ندارند. یعنی توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد و ایجاد همبستگی بین آنها فرآیند تفکر به سه قسمت شعور آگاه، نیمه آگاه (نیمه هوشیار) و بخش سوم ذهن یا (مرکز خلاقیت و سازندگی است). مراحل مهم فرآیند تفکر شامل: ۱- حفظ سلامت روان ۲- پیدا کردن جواب صحیح برای حل مسائل ۳- برانگیختن شخص به طرف هدفهای خود ویژگی افراد خلاق: حس کنجکاوی و یادگیری استقلال فکری و شخصیتی داشتن تفکر شهودی قدرت تاثیر گذاری بر دیگران علاقه مندی به رعایت نظم و ترتیب در کارها خصوصیات کارکنانی که اعتماد به نفس دارند. برای خود و کار خود ارزش قائل هستند، سقف تحمل خود را می‌شناسند و در مورد شرایط خود بحث و تبادل نظر می‌کنند، برای داشتن استعدادها واقعی خود ارزش قائلند و می‌خواهند از این توانایی خود استفاده کنند. معتقدند فرصت‌ها برای همه برابر است و مبارزه با هر نوع بی‌عدالتی را دارند. چگونه شادی را ((عادت)) خود سازیم (الف) خوش بین‌ها خوش بین‌ها معتقدند که شکست به عقب نشینی موقت و تجربه است (ب) بدبین‌ها: این گروه هر کاری که انجام می‌دهند و نتیجه نگرفته را خراب می‌کنند، نتیجه اشتباه خودشان است و خیلی راحت اشتباه خودشان را قبول می‌کنند و به همین جهت بیشتر احساس شکست و ناکامی می‌کنند. به یاد داشته باشیم: افراد سالم و کسانی که توانایی خود را افزایش می‌دهند در زندگی موفق هستند.

آفتاب صبح امید

تالیف: صدرالدین هاشمی دانا خلاصه کتاب: تلخیص: نسرین جلایان- شیعه در آستانه نیمه شعبان دیده بر افق دور دست تاریخ دوخته و از این دیدگاه بزرگمردی را پیش روی دارد که پای بر جهان نهاد. آمدنش مژده بهار را به همراه دارد که (السلام علی ربیع الانام ونصره الایام) سلام بر بهاران انسانها و شادابی دورانها و (الاسلام علی صاحب الصمصام و فلاق الهام) سلام بر دارنده شمشیر بران و کوبنده فرق سر ستمکاران. و سلام بر مهدی، آنکس که خدای عزوجل آمدنش را به امتهای نوید داده تا به وجودش خلقهای پراکنده را یکی نموده و جهان را کران تا کران از داد و دادگری پر نماید و بدینسان وعده مومنان را جامه عمل بپوشاند. دفتر تحقیقات و انتشارات بدرتالیف: صدرالدین هاشمی دانا ۵۰۰۰ نسخه- نوبت دوم- نیمه شعبان ۱۴۵۱ چاپ: چاپخانه بنیاد شهیدمراکز پخش: نشر کوکب- پخش آثار- پخش آینه- پخش آفاقاستاد راهنما: جناب آقای یار احمدیتلخیص کننده: نسرین جلایان

عصراریفهرست: طلعه..... پیشگفتار چشم
انداز..... فصل اولبیاوری
استوار..... فصل دومدر میقات
یار..... فصل سومنشانی از
خورشید..... فصل چهارمطول
عمر..... فصل پنجمخورشید
پنهان..... فصل ششمجلوه
هلال..... فصل هفتمانتظار
هفتمانتظار..... فصل هشتمدر آینه
نیایش..... فصل نهمبر در دروازه
نور..... فصل دهمبرآ، ای آفتاب صبح امید که در
دست شب هجران اسیرمشیعه در آستانه نیمه شعبان دیده بر افق دور دست تاریخ دوخته و از این دیدگاه بزرگمردی را پیش روی

دارد که پای بر جهان نهاد. آمدنش مژده بهار را به همراه دارد که (السلام علی ربیع الانام ونضرة الایام) سلام بر بهاران انسانها و شادابی دورانها و (الاسلام علی صاحب الصمصام و فلاق الهام) سلام بر دارنده شمشیر بران و کوبنده فرق سر ستمکاران. و سلام بر مهدی، آنکس که خدای عزوجل آمدنش را به امتهای نوید داده تا به وجودش خلقهای پراکنده را یکی نموده و جهان را کران تا کران از داد و دادگری پر نماید و بدینسان وعده مومنان را جامه عمل بپوشاند. فصل اول: چشم انداز مسائل اعتقادی پیرامون مهدویت دیدگاهی را فراهم می‌کند که هر گاه در این آینه می‌نگرد گویی که تحقق کامل ویژگی‌های مکتبش را نظاره می‌کند. چرا که او در این آینه: - خودش را می‌بیند که تمامی آرزوهایش برای تعالی انسان و جهان لباس تحقق در بر گرفته است. - انسانها را می‌بیند که خواه و ناخواه راهی راه خدا و شایسته اسم و رسم انسانیت شده‌اند. - جهان را می‌بیند که پهنه‌اش، صحنه داد و دادگری شده. - و مذهبش را می‌بیند که همچنان پا بر جا مانده و تمامی مکاتب پوشالی و انسان بافته را کنار زده و خود جهانگیر شده است. امروزه اگر بتوانیم چکامه‌ها رساترین کلمات را به خدمت بگیریم تا لباس شادمانی دروغینی بر قامت انسان ماتم زده کنونی بپوشانند تا موفق می‌مانند که مانده‌اند. چرا که غم دلهره و اضطراب همه را در میان گرفته و بی‌هدفی و سرگردانی همه گیر شده و انسان از تعریف خود عاجز مانده، زر و زیورها آراستگی‌های ظاهری، پرداختن به نمای زندگی بی‌هیچ نگرش به محتوا و هدف آن دل بستن‌های زودگذری است که تنوع و دگرگونی روز به روز خود گویاترین شاهد بر ناکامی است. چرا که اگر او را قانع می‌کرد دیگر نیازی به این همه رنگ و نیرنگ نبود. انسان در مانده و درماندگی او از بی‌جهتی و بی‌رهبری است چرا که انسان آزاد آفریده شده و از سر میل خود راه خود را انتخاب می‌کند و در این راه احتیاج به رهبری آرمانی دارد تا به مشکلات زندگی فائق آید. و اینجاست که راه‌ها از هم جدا می‌شود. در سالهای اخیر پیش از گذشته شاهد پیدایش مکاتب بشری بوده ایم که هر کدام با ادعای به مقصود رسانیدن این انسان تنها ظهور کرده‌اند اما تاریخ نشان داد که هیچیک حتی پر سر و صدا ترین آنها مارکسیسم هم نتوانست کاری از پیش ببرد و بر غم‌های انسان عصر ما افزود و مشکلات جسمی و روحی او را بیشتر کرد. در بحث مهدویت دو موضوع (هدفداری جهان) و نیاز به تشکیل (حکومت واحد جهانی) بسیار با اهمیت است. و شیعه در این راه پیشتاز است چرا که ظهور رهبری یگانه و رهنمونی الهی عقیده مشترک قریب به اتفاق مذاهب الهی است. همانطور که زرتشت به سوشیانت اعتقاد دارند. و خلاصه تلاش بشر از گذشته تا به امروز در تدارک و طرح ریزی یک آینده بهشت گونه است. مانند: مدینه فاضله افلاطون. و حتی اندیشمندان معاصر مثل راسل فیلسوف انگلیسی و آلبرت انیشتین و بسیاری دیگر هم معترف هستند که هماهنگی ملتها باید تا به آنجا برسد که همگی هدفشان تا سیس یک حکومت جهانی باشد و همگی زیر یک پرچم واحد در صلح و برابری زندگی کنند. فصل دوم: باوری استوار این بخش موضوع را در محدوده اسلام و به استناد مدارک اصیل اسلامی بررسی می‌نماید و به این دلیل باوری استوار نام نهاده شده که جای جای قرآن و روایات از این اندیشه به عنوان اصلی قطعی و انکار ناشدنی یاد کرده‌اند. و این طور نیست که موضوع مهدویت پس از پیامبر اکرم (ص) و امامان آغاز شده باشد بلکه از همان زمان رسول اکرم (ص) مورد بحث بوده و حضرت در فرصتهای مناسب از مهدی (ع) و غیبت و دیگر مسائل مبط به او سخن می‌گفتند. و در واقع این باور همراه با نزول قرآن از همان آغاز دوران اسلام طرح گردیده و خداوند در آیاتی چند تحقق قطعی این آینده روشن را ضمانت می‌کند از آن جمله آیه ۵۵ سوره نور و نوع این آیات در قرآن بالغ بر ۱۳۳ آیه می‌باشد که البته نیاز به تفسیر روایی دارد نظیر برهان و نور الثقلین. این سخن پیامبر مشهور خاص و عام است که: اگر از عمر دنیا پیش از یک روز باقی نمانده باشد خداوند آن روز را چنان طولانی خواهد گردانید تا سرانجام مردی از امت و خاندان من که اسمش چون اسم من است ظاهر شده و جهان را آن سان که از جور و ستم پر شده مالا مال از داد و دادگری نماید. این بیانات و نظایر بسیاری از اینها در مدارک روایی شیعه از جمله کمال الدین شیخ صدوق، غیبت شیخ طوسی و بسیاری دیگر آمده است. از جمله راه‌های دیگری که می‌تواند قدمت عقیده مندی مسلمین به مهدویت را برای ما روشن کند کسانی هستند که به دروغ برخی

اشخاص را مهدی انگاشته اند مانند نسبتی که به امام صادق (ع) داده اند و مدعیان دروغینی که خود راسا این ادعا را عنوان نمودند مانند حسین بن منصور حلاج و... و حالا اگر موضوع مهدی (ع) از همان آغاز اسلام نبود پس این دو گروه از کدام زمینه ذهنی مردم برای اثبات حرفهای خویش استفاده کردند. این اعتقاد یعنی مهدویت تنها اختصاص به شیعه ندارد و در مدارک معتبر اهل سنت از جمله صحاح سته که ۲۰۰ سال قبل از شبه‌ها تدوین شده آمده است. چهره این اعتقاد به مهدویت در تشیع از چنان ترسیم روشنی برخوردار است که محققان شیعه پیش از تولد حضرت مهدی (ع) تالیفاتی درباره ایشان و مسائل مربوط به غیبت داشته اند. فصل سوم: در میقات یارمراجعه به مطالب صحیح و مستند و ریشه دار نقلی و تاریخ در این زمینه تنها راه منطقی برای آشنایی با امام عصر (ع) است و این بخش در میقات یار نام نهاده شد با این امید که به کمک آگاهی‌هایی که به خواننده می دهد چهره ای روشن از آن حضرت را در ذهن خواننده به وجود آورد. در پگاه نیمه شعبان سال ۲۵۵ هجری قمری حضرت حجت بن الحسن المهدی (ع) در خانه حضرت عسکری (ع) و در شهر سامرا پای به عرصه این جهان نهاد و بدین ترتیب علی رغم تلاشها و کار شکنیهای مخالفان و در روند تحقق وعده های الهی زندگی در دامن مادر خویش نرجس خاتون را آغاز نمود. چرا که تولد حضرت در زمانی بود که خلفای عباسی امامان ما را هر روز بیشتر در تنگنا قرار داده بودند و معتمد عباسی که فرعون وار از فرزند حضرت عسکری (ع) بیمناک بود علاوه بر اسکان اجباری حضرت در محله عسکر که یک پایگاه نظامی بود گروهی مفتش و قابله را مامور کرده بود تا گاه و بی گاه خانه های علویین و بویژه محل سکونت حضرت عسکری (ع) را با زرسی نمایند تا اگر نوزادی یافتند ویرا بی درنگ بکشند و این پی جویی ها برای یافتن امام، زمانی شدت گرفت که امام حسن عسکری (ع) در سن ۲۸ سالگی مظلومانه چشم از جهان فرو بستند و کار دشوارتر شد زیرا که امر امامت به حضرت مهدی (ع) سپرده شد. بهر حال امام دوازدهم به دنیا آمد و هنوز بیش از سه روز از تولد آن حضرت نگذشته بود که امام عسکری (ع) با نشان دادن حضرت مهدی روی به برخی یاران ویژه خود نمودند و فرمودند بعد از من این صاحب امر شماسست و جانشین پس از من اوست و اوست قائمی که همه در انتظار ظهور او روزگار میگذرانند و چون زمین پر از ظلم و جور شود ظهور کند و آن را پر از عدل و داد نماید. حضرت عسکری (ع) به فرمان الهی فرزند خویش را از انظار پنهان می داشت و این خبر از مردم پوشیده بوده و فقط خویشان نزدیک یا دوستان خاص حضرت مطلع بودند گاه که شرایط مساعدی پیش می آمد جمعی که راز داری و ایمانشان مورد تایید حضرت بود بصورت گروهی به لقاء حضرت مهدی (ع) نایل می آمدند از آن جمله معاویه بن حکیم و محمد بن ایوب هستند. بدین ترتیب امام زمان (عج) در دوران اولیه پس از تولد بدور از دسترسی دشمنان زندگی می نمودند و تنها برخی از خواص فرصت می یافتند تا به حضور ایشان بار یابند. سرانجام با رحلت امام یازدهم در سال ۲۶۰ هجری و حضور امام زمان (عج) در جمع نمازگزاران بر پیکر ایشان فشار مامورین شدت گرفت که حضرت به فرمان خداوند از دیده ها پنهان شدند. در تاریخ زندگی امام عصر (ع) موضوع غیبت بصورت دو مرحله ای بیان شده چنان که امام سجاد به نقل از امیر المومنان (ع) می فرماید: برای قائم ما دو غیبت است که یکی از دیگری طولانی تر است در این دوران جز آنان که دارای یقینی سرشار و آگاهی ریشه دار هستند کسی بر امامت او باقی نمی ماند. از دوره اول یعنی فاصله سالهای ۲۶۰ تا ۳۲۹ هجری قمری بنام غیبت صغری یاد شده است در این دوره بنا به مصالحی ارتباط حضرت به طور کامل با مردم قطع نشده بلکه از طریق برخی اشخاص وارسته بنام نایبان خاص مردم میتوانستند با حضرت ارتباط داشته باشند. از این میان چهار تن با عنوان نواب اربعه از دیگران مشهورترند: ۱- عثمان بن سعید عمروی که قبل از این و کالت ائمه دهم و یازدهم (ع) را به عهده داشته و بخش اعظمی از کارهای شیعیان از طریق وی سامان می یافت و امام دهم و یازدهم نیز فرمودند که ایشان شخصی موق و امین است. ۲- ابو جعفر محمد بن عثمان که نیابت امام عسگری (ع) را نیز به عهده داشته در باره او آمده که برزگی شان و علو منزلتش در نزد شیعیان مشهورتر از آن است که محتاج به بیان و گفتگو باشد. ۳- ابوالقاسم حسین بن روح نوبختی که دومین نایب امام عصر (عج) درباره او اظهار داشته: که او جانشین من می باشد و واسطه میان شما و حضرت

صاحب الامر و وکیل و مورد وثوق و اطمینان اوست. ۴- ابوالحسن علی بن محمد سیمری وفاتش به نیمه شعبان سال ۳۲۹ هجری پایان دوره غیبت صغری اتفاق افتاده او چند روزی پیش از وفاتش نامه ای از امام زمان (ع) دریافت داشت که در آن به مرگ قریب الوقوع وی و نیز خاتمه دوران ۶۹ ساله غیبت صغری اشاره شده بود حضرت مهدی (ع) در این نامه چنین نگاشته بودند: ((بسم الله الرحمن الرحیم ای علی بن محمد سیمری خداوند پاداش برادرانت را در سوگ تو بزرگ گرداند، زیرا که تو تا شش روز دیگر خواهی مرد. پس به کارهای خود رسیدگی کن و به هیچ کس به عنوان جانشین خود وصیت نما که غیبت کامل واقع شده است. من آشکار نمی شوم مگر بعد از اجازه پروردگار عالم و این بعد از گذشت زمان ها و قساوت دلها و پر شدن زمین از ستم خواهد بود به زودی در میان شیعیان کسانی ظاهر می شوند که ادعای مشاهده مرا دارند. آگاه باش که هر کس پیش از خروج سفیانی و صیحه آسمانی دعوی مشاهده مرا بنماید دروغگوست و بر من افترا می بندد ولا حول ولا قوت الا بالله العظیم)) لازم به دقت است که چون صدور این نامه به منظور پایان گرفتن دوران غیبت صغری و باب نیابت خاصه می باشد در این صورت و به همین قرینه، مراد از لفظ مشاهده همان ادعای نیابت بوده و به باریافتگان به حضور آن حضرت در دورانهای بعد که هیچگونه ادعای نیابت هم نداشته اند ربطی ندارد. با درگذشت چهارمین نایب امام عصر (عج) دوران جدیدی در غیبت آن حضرت آغاز می شود که از آن به نام غیبت کبری یاد می شود. همان ویژگی که از سالها پیش پیشوایان گرامی ما به وقوع آن خبر داده بودند. در این دوران که تا زمان ما ادامه پیدا کرده و پایان آن آغاز ظهور امام عصر (عج) خواهد بود زمام امور مردم به دست فقیهان واجد شرایط سپرده شده است تا در مواردیکه حوادث و مطالب جدیدی پیش می آید و حقایق در پس پرده های شبهه و تردید قرار می گیرد ایشان پناهگاه امت بوده و مردم از ایشان تبعیت نمایند امام صادق (ع) پیش از این عمده ترین خصوصیات این فقها را مشخص نموده اند. نکته پر لطف و رحمت در این باب آن است که امام عصر (ع) با اینکه در دوران غیبت کبری هدایت ظاهری مردم را به فقها سپرده اند اما این فقیهان را به حال خود واگذار نکرده بلکه هر زمان که ضرورت پیش می آمد و مصلحت ایجاب می نمود آنان را مشمول دستگیری و راهنمایی خود قرار می دادند همان طور که در نامه ای که در سال ۴۱۰ هجری خطاب به شیخ مفید صادر کردند به این موضوع تصریح شده: (ما از رسیدگی به شما فرو گزاری نمی کنیم و فراموشتان نمی نمایم که اگر نه چنین بود باران نابسامانی ها و مصیبت ها بر سرتان فرو می ریخت و دشمنان شما را در هم می شکستند) فصل چهارم: نشانی از خورشید در این قسمت بر آنیم تا با بیان چگونگی این غیبت به بررسی برخی حکمت های آن پرداخته و سرانجام با نحوه بهره وری مردم از آن حضرت در این دوران آشنا شویم. ابتدا باید بدانیم که وقتی صحبت از غیبت پیشوایمان مطرح می شود منظور آن نیست که وی از میان جامعه رخت بر بسته و آنچنان که برخی به غلط گمان برده اند در جای غیر از این جهان زندگی می نماید زیرا که نحوه این غیبت در روایات امامان این چنین بیان شده که مردم او را می بینند و نمی شناسند و یا آن حضرت مردم را می شناسد و حال آنکه مردم ایشان را نمی شناسند. خلاصه اینکه امام در همین جهان و از میان همین مردم غیبت نموده اند و اینک در میان همین مردم و جامعه بطور نا آشنا زندگی می کنند و سرانجام نیز در میان مردم همین جهان و در سرزمینی الهی یعنی مکه ظاهر خواهند شد. گاه توجه و احترام شیعه به بخشی از حرم عسگرین (ع) در سامرا یعنی سرداب مقدس دستاویز حمله ناآگاهانی می شود که پنداشته اند ما در آن محل و در میانه سرداب امام خود را جستجو نموده و ظهورش را از آن نقطه انتظار می کشیم و حال آنکه همگان می دانند که سرداب قسمتی از خانه مسکونی آن حضرت بوده که مأموران حکومتی به دنبال آگاهی از حضور ایشان در جریان تدفین امام عسکری (ع) به قصد قتل ایشان بدان جا یورش بردند و به دنبال این حمله با جوشش آب از چاه موجود در آن نقطه آب میان مأموران رژیم عباسی و آن حضرت که مشغول عبادت بودند حایل شد و جان ایشان به تقدیر خداوندی از خطر مصون ماند و از آن به بعد حضرت غیبت اختیار نمودند، حالا اگر شیعه برای حضور در کنار این سرداب آدابی را برای خود قرار داده اند تنها و تنها به خاطر زنده نگه داشتن آن حضرت می باشد و به ویژه که گهگاه بزرگان شیعه همچون مرحوم سیدبن طاووس یکبار خود شاهد

حضور امام زمان (عج) در این مکان و عبادت و مناجات او با حق تعالی بوده است. اما اینکه چرا غیبت واقع شد و حکمت الهی این کار صرفنظر از مسائل تاریخی چه بود باید به دو نکته توجه کنیم: نکته اول: اینکه فرض کنیم غیبت امام (ع) بر ما آشکار نشد آیا این نا آشنایی می تواند در اصل اعتقاد ما به آن حضرت خللی وارد نماید چرا که غیبت یک بحث فرعی از یک اعتقاد اصلی به نام مهدویت است و چه بسیار حوادثی که در این جهان واقع می شود و ما به حکمت و علت آن آشنایی نداریم ضمن آنکه منکر واقعیت آن نیز نمی توانیم بشویم. نکته دوم: امام صادق (ع) در این باره می فرمایند: حکمت و فلسفه غیبت آن حضرت جز پس از ظهورش آشکار نخواهد شد همانطور که حکمت کارهای خضر جز در هنگام جدایی از خضر برای حضرت موسی (ع) روشن نگردید. اینک با رعایت این دو نکته به برخی حکمت‌های دیگر که البته علت تام و تمام مسئله نیست اما تا حدودی میتواند روشنگر موضوع غیبت باشد می پردازیم: ۱- آزمون خلق: حضرت علی (ع) می فرمایند: در دگر گونیها گوهر واقعی انسانها نمایان می گردد. مانند بنی اسرائیل که در مدت ۱۰ روز تمدید گوساله پرست شدند. و خود آن حضرت به موضوع امتحان مردم به صراحت اشاره می فرمایند. ۲- کيفر: اگر امامان ما یارانی پا بر جا داشتند خلفای عباسی و اموی نمی توانستند انواع ظلم ها را به آنان روا دارند همانطور که اگر بر عهد و پیمان خویش باقی می ماندند امام حسین (ع) در پهنه دشت کربلا ناجوانمردانه شهید نمی شدند و امامان دیگر نیز و این غیبت موجب تنبیه دیگران و کيفر آنان است. و همچنین حفظ جان هم مسئله ای است که روایات به آن اشاره دارند. ۳- شناخت: رسم در میان مردم این است که تا نعمتی را دارند قدر آن را نمی شناسند و مصداق قدر عافیت کسی داند که به مصیبتی گرفتار آید هستند و وقتی به آن آگاه می شوند که آن را از دست داده باشند. و نکاتی دیگر اینکه در تاریخ گروهی از پیامبران از جمله پیامبر اکرم و ائمه اطهار (ع) در برهه هایی از زمان غیبت داشته اند ولی این غیبت لطمه ای به رسالت آنان وارد نکرده همان طور که خدشه ای در کار حضرت مهدی (ع) ایجاد نخواهد کرد. همانند: غیبت حضرت یونس و موسی (ع) و.... و حضرت امام کاظم (ع) و دیگر اینکه امام هر لحظه ممکن است بر اساس همان فلسفه اصلی که از نظرها مخفی شدند بنا به تقدیر خداوند ظهور کنند توجه به این نکته از این جهت ضروری است که موضوع حکمت‌های غیبت نباید خدشه ای به انتظار ما برای ظهور آن حضرت وارد آورد. فصل پنجم: طول عمر امروز از حیات و زندگی امام عصر (عج) افزون بر ۱۱۵۹ سال یعنی حدود ۱۲ قرن می گذرد این عمر طولانی را چگونه می توان تحلیل کرد؟ در آغاز به این نکته توجه می کنیم که طول عمر خود یکی از شاخه های فرعی مساله عمومی تری به نام حیات است و حتی بیولوژی هم از پدیده حیات در سطح کلی به عنوان معما یاد می کند. و هر هنگام که لازم باشد به مصداق آیه ۸۲ سوره یس که می فرماید (به فرمان ((باش)) هر چه که بخواهد می آفریند و هر خصوصیتی را که اراده نماید به آن آفریده خویش خواهد داد) حتی اگر این ویژگی در ظاهر با قواعد معمول در طبیعت هماهنگی نداشته باشد. و این ویژگی در مدارک مذهبی ما به صراحت مطرح شده است. مانند: عمر نوح که بیش از ۹۵۰ سال ذکر شده و در قرآن دوران تبلیغ حضرت نوح را قبل از طوفان صریحا ۹۵۰ سال تعیین می کند و همچنین عمر دراز حضرت خضر (ع). طول عمر حضرت مهدی (ع) ریشه در عمق ایمان هر مسلمان دارد و نتیجه طبیعی و گریز ناپذیر اعتقادات ما در زمینه ضرورت وجود حجت بر پهنه زمین است. فصل ششم: خورشید پنهانین سوال را که فایده امام غایب برای ما چیست؟ چگونه باید پاسخ داد آیا مجاز به طرح چنین سوالی هستیم؟ امام در اندیشه ما واسطه فیض وجود و رابط میان خدا و خلق در تمامی زمینه هاست و حضور یا غیبت او در ایفای بخش اعظم وظایف ایشان تاثیر چندانی ندارد. و این پیام امام زمان (عج) مشهور است که انسان که ستارگان موجب امان آسمانیان هستند امام نیز ایمنی بخش زمینیان می باشد. و اما این سوال را اینگونه مطرح می کنیم که ما در دوران غیبت چگونه از امام بهره می بریم؟ که خود حضرت می فرمایند: اما گونه بهره جستن از من در دوران پنهانیم همانند بهره وری از خورشید در هنگامی است که ابرها آن را از دیدگان می پوشاند. از این پاسخ دو مسئله بدست می آید: ۱- همانطور که خورشید پشت ابر، تنها بخشی از ویژگی نور بخشی اش کم می شود و دیگر وظایفش باقی است امام (ع) نیز در دوران غیبت این چنین است و مردم از

نعمت حضور ایشان بی نصیبند ضمن آنکه دیگر حکمت‌های وجودی حضرتش همچنان جاری است. ۲- همانطور که اصل در خورشید نور افشانی بوده و ابرها گذرا هستند اصل در امامت نیز حضور آشکارا و بهره مندی آزاد مردم است اما عوامل عارضی پیش آمده که چون ابر تیره بر چهره نورانی این خورشید نشسته است. علامه مجلسی در بیان بهره وری های دوران غیبت می گوید: هنگامی که خورشید در پس ابر است همگان انتظار بیرون آمدن آن و بهره مندی از آن را دارند از اینرو شیعیان مخلص آن امام در دوران غیبت همواره مشتاق ظهور او بوده و از وی ناامید نمی شوند. و موضوعاتی چون (حقیقت نورانی و غیر قابل انکار امام ولو در ورای غیبت)، (ناتوانی مردم نسبت به تحمل تمامی پرتوهای خورشیدی)، (عجز چشم از نگرش بدون محافظ به قرص نورانی خورشید)، (بی بهره ماندن از خورشید برای بی بهره گان از بینایی) و نهایتاً (رابطه آمادگی و استعداد و ظرفیت وجودی به میزان بهره وری از اشعه خورشیدی) از جمله مواردی است که علامه مجلسی از تشبیه امام در دوران غیبت، به خورشید پنهان و نحوه بهره وری مردم از آن بدست می دهد. فصل هفتم: جلوه هایش از این گفته شد که امام هر چند دوران غیبت را می گذرانند اما بیگانه از مسائل جامعه و حوادث واقعه نبود، و در متن موضوعاتی قرار دارند که بر امت می گذرد. وقوع امدادهایی گوناگون از آن حضرت بر فقیهان برگزیده که زمامداران دین و اعتقاد مردم در دوران غیبت ایشانند نشانگر حضور همیشگی آن امام بزرگوار در صحنه رهبری در این دوران است. از سوی دیگر، در طول دوازده قرن گذشته از همان آغاز تا به انجام شاهد جلوه ها و مشکل گشاییهای آن حضرت بر جمعی از مردم عادی با ویژگی های گوناگون بوده ایم که این نیز خود نشانی دیگر از حقیقت وجود در آن حضرت است و تاریخ بخشی از این ذره پروری و عطوفتها را در دل صفحات خود ضبط کرده است و چه بسیار نمونه های دیگری به مصداق هر که را اسرار حق آموختند مهر کردند و دهانش دوختند در این بخش به

ملاحظه روند بحثهایمان بیشتر به موضوع اول یعنی جلوه بر فقیهان و عالمان دین پرداخته می شود و در این باره نیز تنها به چند نمونه بسنده می کنیم تا از این رهگذر دیدگان نافذ و همیشه بیدار آن حضرت را در جامعه احساس نماییم و در نهانخانه دل خود، دل به این واقعیت بسپریم که به راستی او چشم خدا میان خلق است که ((السلام علیک یا عین الله فی خلقه))^۱ - شیخ صدوق (متوفای سال ۳۸۱): پدرش علی بن محمد بابویه قمی از دانشمندان دینی عصر خود در قم بود توفیق دیدار سومین نایب خاص امام عصر (ع) جناب حسین بن روح نوبختی را در سال ۳۰۵ هجری قمری در بغداد بدست آورد و در نامه ای که از طریق وی به حضور حضرت تقدیم داشت در خواست نمود که ایشان برای داشتن فرزندی برای او دعا کنند هنوز زمان زیادی نگذشته بود که نامه ای به این مضمون به او رسید که ((از این همسر فرزندی نخواهی داشت ما در این باره دعا کردیم و بزودی پروردگار عالم از همسری دیگر که از طایفه دیلمیان خواهد بود دو فرزند فقیه و نیکو و با برکت به تو روزی می کند)) پس از این علی بن محمد با بانویی دیلمی ازدواج نموده و از او دارای دو فرزند به نام های محمد و حسین گردید که محمد به لحاظ نبوغ فوق العاده و استعداد قوی و هوش سرشار و نیز صداقت و امانتی که در حفظ و نقل حدیث داشت به صدوق شهرت یافت. مردم معاصر او ملاحظه این همه رشد و تعالی را حاصل دعای امام عصر (ع) دانسته و خود او نیز بارها بر این مطلب مباهات می نمود. مرحوم شیخ صدوق در آغاز کتاب ((کمال الدین و تمام النعمه)) خود داستان مفصلی از چگونگی برخورداری از عنایت امام عصر را نقل می کند. ۲- شیخ مفید (متوفای ۴۱۳): وی سرآمد شاگردان شیخ صدوق است. امام عصر (ع) در تویعاتی که به افتخار مفید صادر فرمودند او را با واژه هایی چون (ای دوست مخلص در دین)، (ای یاری کننده حق) ستودند. شیخ مفید این افتخار را یافته که در سه نوبت نامه هایی به خط خود آن حضرت از ناحیه مقدسه دریافت داشته مخاطب ابلاغات مستقیم آن حضرت قرار گیرد. ۳- سید بن طاووس (متوفای ۶۶۴): از بزرگان علمای شیعه و معارفی است که مشهور است مکرراً از فیوضات وجودی حضرت در خواب و بیداری بهره مند شده است. وی آنچنان شیفته و آشنای حضرت بود که حتی ایشان را از آهنگ کلامشان می شناخت و خود داستان سحرگامی را نقل می کند که در سراب مقدس، دوردور مناجات حضرتش را در آن مکان شاهد بوده و نوای ملکوتی حضرتش را می شنیده که

زبان به دعای بر شیعیان گشوده و بر پیشگاه خداوندی عرضه داشتند که: خدایا شیعیان ما از پرتو نور وجود ما و زیادی سرشت ما سرشته شده اند چه بسا که آنان به اتکاء دوستی و ولایت ما مرتکب گناهان زیادی شوند... خدایا آنان را به بهشت خود داخل نموده و از آتشت برکنار و محفوظ دار و ایشان را در کنار دشمنان ما در دوزخ غضب خود قرار مده. مرحوم سیدبن طاووس سرگذشتی مالا مال از عنایتهای آن حضرت دارد و بیش از پنجاه جلد کتاب ارزنده از وی به یادگار مانده و دعاهایی را نیز از حضرت مهدی (عج) نقل نموده و برای شیفتگان آن حضرت به یادگار گذاشته است. ۴- علامه حلی (متوفای ۷۲۶ هجری قمری): از اعظام و مفاخر تاریخ شیعه بوده و کتب ارزنده شیعه میدان بروز نظرات و آراء متقن او در زمینه های مختلفه علوم دینی است. از جمله وقایعی که مشهور خاص و عام شده، عنایتی است که حضرت مهدی (ع) در یکی از تلاشهای علمی دفاعی او از حریم تشیع به وی می نماید. ۵- مقدس اردبیلی (متوفای ۹۹۳): از بزرگان علمای شیعه است که در تقوی و پارسایی شهره همگان می باشد. معروف است که او در حل مشکلات علمی به حضور امام زمان (ع) رسیده و در یک گفتگوی کامل موضوعات مورد بحث را با ایشان حل و بحث نموده. فصل هشتم: انتظار انتظار چیست؟ منتظر کیست؟ این بخش از نوشته می کوشد تا خواننده را در یافتن پاسخهای روشن برای این دو سوال یاری نماید. انتظار یک مقوله اعتقادی- اجتماعی است و منتظر فردی است که به خاطر اندیشه ای که در دل دارد، خود را به شناخت و انجام یک سلسله تعهدات ویژه، وظیفه دار احساس می نماید. از اینکه انتظار مقوله ای اعتقادی است پس باید ریشه در کتاب و سنت داشته باشد و از آنجا که جلوه اجتماعی دارد پس باید راه و رسم آن آموخته شود. آن زمینه ریشه ای یعنی تلاش فرهنگی در شناخت ابعاد انتظار و این راه و رسم اجتماعی یعنی تعهد در پیشگاه عمل دو ویژگی عمده ای است که شخصیت والای منتظر را شکل می دهد. به همین مختصر باید روشن شده باشد که چنین انتظاری با عنایت به مفهوم اصیل آن، اساساً و از اصل با خمودی و سستی، بیگاری و واگذاری مسئولیت، نا آگاهی و گیجی، بهم ریختگی و منتظر ماندن برای آنکه دیگری بیاید و کار را اصلاح کند، بی آنکه او خود نقشی سازنده را عهده دار شود، در تضاد و تعارض قطعی است و از آنجا که سازندگی با روح منتظر به هم در آمیخته از این رو، انتظار، با تخریب به هر صورت و با هر توجیه به ظاهر موجه، نمی سازد. چرا که بنابر آنچه گفته شد روح انتظار از اصل با گرایشهای منفی در تضاد بوده و عمل منتظر تنها و تنها اصلاح و آبادانی را در جهت تعالی همه ابعاد طلب می کند. پس انتظار در یک کلام یعنی آماده شدن و زمینه سازی برای رویارویی با وضعیتی نو و اعلام آمادگی برای پذیرش مسئولیت در شرایط نوینی است که از هر جهت با وضع موجودی که انسان در آن قرار دارد، متفاوت می باشد و چنین انتظاری را بحق می توان ((مذهب اعتراض)) و یا ((بذر انقلاب)) نامید. در اینجا به فرازی از بیان امام عصر (ع) اشاره می کنیم تا ویژگیهایی را که برشمردیم تدارک برپایی نظامی نوین و تعهد پذیری در قبال آن را به عیان در آن شاهد باشید: خداوندا ما به تو روی می آوریم؛ در برپایی دولت و ولایت که در آن اسلام و اسلامیان را عزت و سر بلندی می بخشی و نفاق و دورویان را ذلت و خواری نصیب می گردانی، تو مارا در آن نظام در شمار آنانی قرار ده که دیگران را بر طاعت تو فراخوانده و راهنمای مردم به سوی تو می باشند و سر انجام مارا در پناه آن دولت، ولایتی و کرامت دنیا و آخرت نصیب فرما. در این بیان که به صورت دعا به پیشگاه پروردگار عرضه می شود از یک سو بر پایایی نظامی الهی، با ویژگیهای خاص خود مطرح است و از دیگر سوی، بیانگر مسئولیت پذیری برای کسانی است که آن آینده را انتظار می کشند و در پایان نیز این اندیشه، زندگی منتظر را به وسعت هر دو جهان زیر پوشش می گیرد. از آنجا که منتظر شاهد است که پیشاپیش صفوف منتظران، پیشوای گرانمایه اش حضرت مهدی (ع) قرار دارد و سر حلقه چشم به راهان آن نظام خود اوست، از اینرو به شدت می کوشد تا با آشنایی هر چه بیشتر با پیشوا و مکتبش خود را آماده حضور در این میدان کند و آنچنان که اشاره کردیم این حقیقت را با تمام وجود قطعی تلقی نموده حضور خویش را در صحنه برپایی آن نظام الهی احساس می نماید. و در این راه آنچنان جلو می رود که بازگشت دوباره خود را به این دنیا در صورت وقوع مرگ پیش از ظهور از خدا خواهان است. از آن حضرت در مدارک دینی ما ترسیم شده

که: کجاست آن جان به لب رسیده از اضطرابی که سرانجام در خواستش به هدف اجابت در رسد. امام صادق (ع) می فرماید: هر که را حضور در جمع یاران مهدی (ع) شادمان می سازد پس انتظار کشد، از گناه پرهیزد رفتاری نیک پیشه کند، که چنین کسی منتظری راستین است. آن حضرت را بیشتر از هر کس خداوند معرفی نموده. سلام بر تو، سلام کسی که تو را از رهگذر خداوندی می شناسد. انتظار چهره پیوند میان اندیشه و عمل است و به زیور عقل و فهم و آگاهی نیز آراسته شده. و منتظر باید با شناسایی ویژگیهای انتظار، شخصیت منتظر را در خود به بار آورد. منتظر هیچ کس جز او را به عنوان میزان ثابت و حق آشکار به رسمیت نمی شناسد و همه چیز را با این حق پا بر جا می سنجد. و در این باره آموخته ایم که: هر کس از شما در حال انتظار وقوع این امر ظهور مهدی موعود جان دهد گویی که در خیمه گاه خود آن حضرت و در خدمت او بوده است و بلکه همانند کسی است که در رکابش شمشیر زده... بر اساس چنین نگرش عالمانه، هاله ای از نور سر تاسر زندگی منتظر از آغاز تا انجام را در میان گرفته و او همواره چشم بر آینده ای پر نور، دل در گرو محبوبی موعود و دست در خدمت همه جانبه حضرتش دارد و چنین شخصیتی تجسم عینی و خارجی (افضل اعمال امتی انتظار فرج الله عزوجل) می باشد که سوال آغازین این بخش از نوشته را به بیان و عمل پاسخگو شده که انتظار چیست و منتظر کیست. فصل نهم: در آینه نیایش برای آشنایی با ویژگیهای جهان در آستانه ظهور آن امام و نیز آگاهی از ره آوردهای آن نظام الهی، این بخش از نوشته خود را به بررسی در این دو زمینه اختصاص داده ایم یعنی جهان قبل از ظهور و بعد از ظهور. اما اینکه چرا آن را ((در آینه نیایش)) نام نهاده ایم بدان است که تکیه گاه اساسی در این هر دو وادی، نیایشهایی است که امروزه در دست داریم و مراجعه به آنها کمک شایانی در آشنایی هر چه بیشتر با این دو مطلب به ما خواهد نمود. نگاهی گذرا به برخی از مسائل کلی و عمومی این دو دوران: ۱- التهاب ظلم، آرامش عدل در دعاها آمده: زمین را آنچنان که از جور و ستم لبریز شده، از عدل و داد پر می نماید. ۲- افول دین، احیاء مکتب یعنی چه بسیار حقایقی از دین خدا و سنت پیامبر (ص) که پیش از ظهور تحت تاثیر عوامل مختلف در پرده ابهام و فراموشی می ماند و از جمله رسالتهای امام آشکار نمودن آنها و زدودن گرد به نسیان سپاری از چهره آن حقایق نورانی است. ۳- پراکندگی و تفرق، یکپارچگی و تشکلات نعمت آغازین اسلام یعنی برادری و همراهی را که به نقت جاهلی دشمنی و عداوت تبدیل شده بر می گرداند. ۴- پژمردگی و خرابی، شادابی و آبادیدر دعاها می خوانیم که: خدایا شهرهای خود را به برکت او آبادان گردان و بندگان دل مرده ات را به محبت او حیاتی دوباره بخش. اما خود حضرت نیز ظهور خود را در پایان دوره ای بر می شمارند که: در دلها حکومت خشم و سنگدلی برپا شده و جغد شوم نظام جور در خرابه های زمین آوای مرگبار و حزین سر می دهد. با مراجعه به مجامع روایی در این باب می توان سر فصل هایی چون ((جهانگیر شدن اسلام))، ((تسلیم همگانی در قبال حق))، ((تکامل علم و اخلاق)) و نظایر آنها را ملاحظه نمود. فصل دهم: بر در دروازه نوربا آنکه تصویری روشن از آن سوی دروازه نور به دست داریم اما چه کنیم که این در به قفل غیبت بسته مانده و کلید دار نیز گشایش این در را تنها و تنها رهین مشیت نافذ خود داشته است. و ما چشم به راهان مشتاق و منتظری هستیم که بی صبرانه افق دور دست را در آن سوی دروازه نور نظاره گریم تا تک سواری از گرد راه در رسد، این بسته در، باز گردد و کاروانیان با گذر از انتظاری به بلندای دوره غیبت، در پس قافله سالار گرانقدر خویش به شهر نور گام گذارند و خدا را که چه صحنه با شکوهی است. راستی ای عزیز آیا شود آن روزی که ما پروانه وار گرد شمع وجودت برآیم و تو بر، بر ما پیشوایی کنی و حال آنکه گستره زمین را پهنه داد و دادگری نموده باشی و ما زبان به ستایش خداوندی گشوده او را بر این نعمت بزرگ سپاسگزار شویم. و اینکه بر پشت دروازه نور، زمزمه کنان به ترنم با دلی سوزان و اشکی ریزان به گفتگو با تو می نشینیم که: سلام بر تو ای بازمانده از تبار پیامبران، سلام بر تو ای جان جهان و ای گنج نهران، سلام بر تو که بر کناره خوان گسترده نعمت نشسته ایم و سلام بر تو که بر کرانه وادی غیبت مانده ایم. درود شیفتگان دلسوخته ات را پذیرا باش، ای تو که بهار روحبخش دلهایی و ای تو که به صفا و روشنی مهر و ماهی. (به امید آنکه هیچگاه روح این انتظار پر تحرک از موج دهی باز نایستد) شاید آن روز که

سهراب نوشتتا شقایق هست زندگی باید کردخبری از دل پر درد گل یاس نداشتهر گلی هم باشد چه شقایق چه گل پیچک و یاستا نیاید مهدی زندگی دشوار استاللهم عجل لولیک الفرج

اصول مذاکره

ازروی جی لوییکی ، بروسی باری، دیویدام ، ساندرس ، مترجمان محمد ابراهیم گوهریان ، اردوان پور جاماسپ ، تحقیق و تدوین موسسه مطالعات و پژوهشهای تجارت جهانی گوهریان - تهران: نصل نو اندیش، ۱۳۸۷ - ۵۲۰ صفحه مصور- مجموعه کتابهای تجارت جهانی :۷- ویراستار: نسیم روشنایی - ویرایش نهایی: زهرا صفاریعنوان فیبا اصلی: ۲۰۰۷ Essentials/of/negotiation صفحه آرا: سپیده اله وردی طراح جلد: مهناز صبورناشر: نسل نو اندیشنوبت چاپ : اولنشانی فروشگاه: میدان ولیعصر - اول کریم خان، پلاک ۳۱۲www.goharian.com فصل اول: ماهیت مذاکره مذاکره مهارتی است که تجزیه و تحلیل و برقراری ارتباط را در بر دارد و هر کس می تواند آن را بیاموزد. ماهیت مذاکره: ملتها به این دلیل مذاکره می کنند تا مرزهای خود را به روی تجارت آزاد باز کنند و به طور کلی مذاکره فرایندی است که نه تنها به سیاست مداری حرفه ای و فروشنده ای سطح بالا یا وکیل مدافع وفا دار یک گروه "فشار سازمان یافته تعلق داشته باشد" کاری است که هر کس تا حدودی هر روز انجام می دهد. گرچه سرمایه گذاری ها اغلب به اندازه ی توافق های امنیتی یا پیوندهای همکاری بزرگ "پر ماجرا نیستند اما با هم مذاکره می کنند. گاهی مردم بر سر مسائل مهمی مانند شغل جدید مذاکره میکنند یا درباره ی چیزهای کم و بیش جزئی. مذاکرات به دلایل مختلف پیش می آیند: (۱) برای موفقیت بر سر اینکه چگونه یک دارایی محدود مثل زمین را تقسیم کنیم و در آن سهم شویم (۲) برای ایجاد چیز جدیدی که هیچ یک از طرفین نمی توانند تنهایی آن را به وجود آورند (۳) برای حل یک مشکل یا مشاجره میان گروه ها تفاوت مفهومی در دو اصطلاح چانه زنی و مذاکره (۱) مذاکره و چانه زنی برای بیشتر مردم یک معنا دارد، ولی ما از این دو کلمه به گونه ای مشخص استفاده خواهیم کرد. اصطلاح چانه زنی را زمانی به کار خواهیم برد که وضعیتهای رقابتی برنده - برنده بر سر قیمتها که در طرح اثاثیه ی مستعمل، بازار کهنه فروشی ها یا قرعه کشی خودروها پیش می آید را توصیف میکنیم. اصطلاح مذاکره را از زمانی به کار می بریم که به وضعیتهای برنده - برنده اشاره میکنیم مانند وضعیت هایی که هنگام تلاش طرفین برای پیدا کردن راه حل قابل قبول مشترک درباره ی یک ناسازگاری پیچیده بوجود می آید. (۲) این که بسیاری از مردم فرض می کنند اصل مذاکره یک فرایند بده و بستان است که برای رسیدن به یک توافق کاربرد دارد. بسیاری از عوامل خیلی مهمی که نتایج یک مذاکره را به وجود می آورند در حین مذاکره اتفاق نمی افتد و پیش از آن که دو طرف، مذاکره را آغاز کرده یا بافت اطراف آن را تشکیل دهند، به وجود می آیند. منابع نگرش و دیدگاه ها در باره ی مذاکره: اولین منبع: تجربه ی خود ما در جایگاه مذاکره کنندگان و تعداد مذاکره هایی که هر روز انجام میدهم. دومین منبع: رسانه ها، تلویزیون، رادیو، روزنامه و مجله و اینترنت هستند که مذاکرات واقعی را هر روز گزارش می دهند. سومین منبع: منابع طبیعی تحقیقات علوم اجتماعی است که در جنبه های مختلف مذاکره اجرا شده اند. ویژگی های مشترک وضعیت های مذاکره ای: (۱) در هر مذاکره دو یا چند گروه، دو یا چند نفر، دو گروه یا سازمان یا تعداد بیشتری از هر کدام وجود دارند. گرچه که مردم میتوانند با خود مذاکره کنند: یعنی زمانیکه کسی درباره ی این موضوع بحث میکند که آیا بعد از ظهر مثلا جمعه به استخر برود یا مطالعه داشته باشد. (۲) بین دو گروه یا چند گروه، تضادهای درخواستی وجود دارد: یعنی چیزی که فرد می خواهد همان چیزی نیست که طرف دیگر به آن نیاز دارد و گروه ها باید به دنبال راهی باشند که این ناسازگاری را برطرف کنند. (۳) گروه ها به دلخواه مذاکره انجام می دهند: مذاکره تا حدودی یک فرایند داوطلبانه است. ما به این علت مذاکره می کنیم چون فکر می کنیم نسبت به زمانی که مذاکره نکرده ایم یا به تنهایی پیشنهاد طرف مقابل را قبول می کنیم می توانیم نتیجه ی کار خود را گسترش دهیم. (۴) گروه ها ترجیح میدهند به جای این که آشکارا دعوا

کنند، مذاکره کنند و در جستجوی توافق باشند. چه زمانی ما نباید مذاکره کنیم؟ (۱) وقتی که همه چی را از دست می دهید: زمانیکه در این شرایط قرار گرفتید به جای مذاکره کردن، گزینه های دیگری را انتخاب کنید. (۲) وقتی همه چیز را فروخته اید: وقتی که همه چی به حد اکثر رسیده است معامله نکنید، در عوض قیمت را بالا ببرید. (۳) وقتی که خواسته ها غیر اخلاقی هستند: (۴) وقتی که به موضوع اهمیت نمی دهید: اگر نتیجه ی کار به نفع شما نیست مذاکره نکنید چونکه ممکن است همه را از دست بدهید و چیزی را بست نیاورید. (۵) هنگامی که وقت ندارید: زمانی که تحت فشار هستید، ممکن است نخواهید مذاکره کنید. اگر فشارهای زمانی به ضرر باشد ممکن است پیامد های امتیازات خود را در نظر نگیرید و اشتباه کنید. (۶) وقتی نیت آنها بد باشد: (۷) وقتی صبر کردن موقعیت شما را بهتر می کند: شاید به زودی فناوری جدیدی را بدست آورید که موقعیت مالی شما پیشرفت کند یا اگر فکر میکنید که گذشت زمان به نفع شماست پس بر کنید. (۸) وقتی که آماده نیستید: یعنی اینکه درباره ی آینده ی مذاکره و پیامدهای آن مطمئن باشید. اتکای متقابل: یکی از ویژگی های اصلی وضعیت مذاکره این است که گروه ها برای بدست آوردن اهداف یا نتایج مورد نظر خود به یکدیگر احتیاج دارند. یعنی یا باید برای بدست آوردن اهداف خود با یکدیگر هماهنگی داشته باشند یا اینکه گزینه ی کار کردن با یکدیگر را انتخاب کنند، چون نتیجه ی احتمالی آن بهتر از آن است که به تنهایی کار می کنند و آن را به دست می آورند، وقتی گروه ها برای بدست آوردن نتیجه ی مورد نظر خود به یکدیگر وابسته باشند، اتکای متقابل دارند: سازگاری مشترک: وقتی که دو طرف، اتکای متقابل دارند، می توانند بر نتایج و تصمیمات طرف مقابل تأثیر بگذارند و این سازگاری مشترک در تمام طول مذاکره ادامه دارد. پذیرش این نکته مهم است که مذاکره فرایندی است که با گذشت زمان تغییر می یابد و سازگاری مشترک یکی از دلایل اصلی تغییراتی است که در طی مذاکرات پیش می آیند. معضلات سازگاری مشترک: (۱) اولین معضل یا معضل راستی: مقدار حرف راستی که، باید به طرف مقابل زده شود را مورد توجه قرار می دهد. از یک سو، گفتن همه چیز درباره ی خود به طرف مقابل این انکان را می دهد تا از شما سوء استفاده کند و نگفتن چیزی درباره ی نیازها یا خواسته های شما به طرف مقابل ممکن است به، بن بست منتهی شود. (۲) دومین معضل اعتماد است: اگر هر چه طرف مقابل به شما می گوید را بپذیرید، آنها می توانند از شما سوء استفاده کنند و اگر عکس آن باشد و حرف طرف مقابل را قبول نکنید، در راه رسیدن به توافق مشکل زیادی خواهید داشت. میزانی که باید به طرف مقابل اعتماد کنید به عوامل بسیاری بستگی دارد، از جمله واکنش طرف مقابل، شیوه رفتار او با شما در گذشته و درک کامل فشارها بر طرف دیگر در شرایط فعلی. ناسازگاری: نتیجه ی بالقوه روابط متقابل، ناسازگاری است و ناسازگاری ها می توانند در نتیجه ی نیازهای بسیار متفاوت دو طرف یا سوء برداشتها و سوء تفاهم ها ایجاد شوند. سطوح ناسازگاری: (۱) ناسازگاری درون شخصی: منابع ناسازگاری ها می توانند طرح ها، نظرات، احساس ها، ارزش ها، تمایلات یا تلاشهایی باشند که با یکدیگر در تضاد هستند. مثلاً ما علاقه ی زیادی به خوردن بستنی داریم ولی از جایی که می دانیم که بستنی چاق کننده است مجبور می شویم که بستنی نخوریم. (۲) ناسازگاری میان فردی: همان ناسازگاری میان مردم است مثل ناسازگاری های میان زن و شوهر، کارگران، مادر شوهر و عروس (۳) ناسازگاری درون گروهی: بین اعضای گروه، یا دسته ها، یا خانواده ها می باشد. (۴) ناسازگاری میان گروهی: میان سازمانها، ملت‌های در حال جنگ، یا خانواده هایی که با یکدیگر مشکل دارند روی می دهد. روشهای اصلی برای کنترل ناسازگاری عبارتند از: (۱) رقابت کردن (هم چشمی یا چیره شدن): کسانی که از این روش استفاده میکنند درباره ی اینکه طرف مقابل به اهداف خود می رسند یا نه، علاقه ی چندانی نشان نمی دهند و این افراد اهداف خود را حفظ میکنند و طرف مقابل را وادار به تسلیم می کنند. (۲) تسلیم شدن: افرادی که از این روش استفاده می کنند به نتایج کاری خود علاقه یا نگرانی چندانی نشان نمی دهند. (۳) عدم فعالیت (چشم پوشی کردن): عدم علاقه نسبت به نتایج کار خود و همچنین عدم وجود نگرانی از اینکه طرف دیگر به اهداف خود برسد. (۴) حل مشکل: این افراد توجه زیادی به رسیدن اهداف خود دارند و خیلی علاقه دارند که بدانند طرف دیگر به اهداف خود دسترسی دارد یا نه. (۵) سازش ها: این روش تلاش متوسطی برای دنبال کردن نتایج کار کسی و به

دست آوردن نتایج کاری طرف دیگر ارائه می دهد. فصل دوم: راهبردها و روشهای چانه زنی پراکنده: چانه زنی پراکنده با تعیین نقاط شروع، هدف و مقاومت آغاز می شود و شخص خیلی زود از نقطه ی شروع طرف آگاه می شود و بطور مستقیم یا با نتیجه گیری، نقطه ی هدف او را پیدا می کند. تمام موارد اهمیت دارند اما مقاومت از همه مهم تر است. فاصله ی بین نقاط مقاومت طرفین، میزان چانه زنی را مشخص میکنند. در صورتیکه مثبت باشد فضای مذاکره ای را نشان میدهد که به احتمال زیاد توافقی در آن بوجود آمده و هر کدام سعی در بیشتر کردن چانه زنی دارند. در صورت منفی بودن این فاصله، مذاکرات موفقیت آمیز غیر ممکن خواهد بود. چانه زنی پراکنده در اصل یک وضعیت نا سازگاری است که در آن طرفین به دنبال منافع خود هستند. گاهی اوقات این کار از راه پنهان کردن اطلاعات انجام می شود که در آن کوشش می شود تا طرف مقابل را گمراه کند و از مهارت کاربردی استفاده شود. تمام این روش ها می تواند فعل و انفعالات را از مذاکره ی آرام تا خصومت طعنه آمیز افزایش دهد. فصل سوم: راهبرد های و روش های مذاکره تکمیلی: ساختار اساسی مذاکره ی تکمیلی ساختاری است که، در آن هر دو طرف می توانند اهدافی را شناسایی کنند که آنها را به مقاصدشان می رساند. مذاکره ی تکمیلی فرایند شناسایی این اهداف و شرکت در فرایندی است که به هر دو طرف اجازه می دهد اهداف خود را به حداکثر برسانند. مذاکره کنندگان به این سبب در مذاکرات تکمیلی شکست می خورند که عامل بالقوه تکمیلی وضعیت مذاکره را دریابند. یکی دیگر از دلایل شکست ها، فرضیه های پراکنده درباره ی مذاکره، ماهیت انگیزه آمیخته ی موضوعات یا رابطه ی قبلی مذاکره کنندگان با یکدیگر است. برای اینکه مذاکره ی تکمیلی موفقیت آمیز باشد باید فرایند های بی شماری را طی کرد: اول اینکه طرفین باید نیازها و اهداف واقعی یکدیگر را دریابند دوم اینکه آنان باید یک جریان آزاد اطلاعات و تبادل آزاد نظارت را به وجود آورند سوم باید به وجوه تشابه خود توجه کنند یعنی به جای توجه به اختلاف ها به موارد مشترک توجه کنند چهارم به دنبال راه حل هایی باشند که نیازهای هر دو طرف را برآورده کند. فصل چهارم: راهبردهای برنامه ریزی: برنامه ریزی مهمترین فعالیت مذاکره است. مذاکره کنندگان اغلب به دلایل مختلفی در ایجاد کردن برنامه ریزی شکست می خورند. برنامه ریزی موثر به مذاکره کنندگان اجازه می دهد تا مسیری را طراحی کنند که آنها را به سوی توافق راهنمایی می کند. مذاکره کننده ای که با احتیاط برنامه ریزی می کند می کوشد تا کارهای زیر را انجام دهد: (۱) موارد اصلی را که، باید در مذاکره ی آینده بر طرف شوند را دریابد (۲) تمام موضوعات را جمع آوری کند و پیچیدگی ترکیب چانه زنی را بفهمد (۳) فرایندی را برنامه ریزی کند که از طریق آن ایده های خود را ارائه و آن ها را به طرف مقابل بقبولاند (۴) از اهداف، موضوعات، راهبردها، منافع، محدودیت ها، مقاصد، پیشنهاد های مقدماتی و حدود اختیارات طرف مقابل آگاه شود و... وقتی مذاکره کنندگان بتوانند هر کدام از این موارد را در نظر بگیرند و آنها را ارزیابی کنند می دانند که چه می خواهند در نتیجه از مسیر پیش روی خود درک واضح تری خواهند داشت. فصل پنجم: مذاکرات هر دو، احساس مثبت و منفی را به وجود می آورند: احساس مثبت با جلب توجه به طرف مقابل، نظر خوب داشتن درباره ی پیشرفت طرفین و فرایند مذاکره یا علاقه مند بودن به نتایجی که مذاکره ایجاد کرده است به وجود می آید. بر عکس احساسات منفی در اثر بیزاری نسبت به طرف مقابل، احساس بد داشتن درباره ی پیشرفت فرایند مذاکره یا نارضایتی از نتایج آن ایجاد می شود. فصل ششم: داشتن قدرت در مذاکره: برای در نظر گرفتن قدرت دو راه اصلی وجود دارد. ۱- قدرت چیره شدن ۲- برابری قدرت (۱) قدرت چیره شدن: در مذاکره قدرت در اصل سلطه گر و سرکوب گرانه است (۲) برابری قدرت: بیان می کند که قدرت بطور مشترک با طرف دیگر تقسیم می شود تا طرفین با یکدیگر به منافع و اهداف مشترکی برسند. انجام معامله با افرادی که قدرت بیشتری دارند: (میشل و اتیکنز) (۱) خود را قدرتمند نشان دهید (۲) با انجام دادن معامله های پشت سر هم، به کارها سرعت بیشتری دهید. (۳) برای به حد اکثر رساندن قدرت از قدرت رقابتی استفاده کنید (۴) اطلاعات خوب همیشه یک منبع قدرت اند یعنی به دنبال اطلاعاتی باشید که موقعیت مذاکره ای و وضعیت شما را بهتر کنند. (۵) طرف مقابل را به گروههای کوچکتر تقسیم کنید: یعنی در معامله با طرفی که قدرت زیادی دارد، به خصوص اگر یک گروه

یا سازمان باشد، باید بکوشد تا روابط چند گانه ای را بوجود آورد و در مذاکرات چند نفره شرکت کند. فصل هفتم: اصول اخلاقی مذاکره اصول اخلاقی معیارهای اجتماعی هستند که درباره ی آنچه در یک وضعیت خاص درست یا نادرست بطور گسترده به کار می روند یا فرایندی هستند که آن معیارها را تنظیم می کند. چگونه مذاکره کنندگان می توانند با فریب کاری طرف مقابل، برخورد کنند؟ (۱) سوال های بازجویانه کنید: تحقیقات نشان میدهد که بیشتر خریداران نمیتوانند سوال کنند و سوال کردن می تواند اطلاعات بسیاری که بطور عمدی فاش نشده را بیان می کند. مثلا در یک شبیه سازی آزمایشی مذاکره در ارتباط با فروش رایانه، خریداران یا باید درباره ی وضعیت رایانه سوال کنند یا هیچ سوالی نکنند. نتایج نشان داده که سوال کردن درباره ی شرایط رایانه، میزان گفته های فریب آمیز فروشنده و دروغ هایی که برای بالا بردن کیفیت به کار میرود را میتوان بطور کلی کاهش داد. (۲) طرف دیگر را مجبور کنید که دروغ بگوید یا کنار برود: اگر به این شک دارید که طرف درباره ی یک مساله، حقه بازی کرده یا رفتار فریب آمیزی دارد و حقیقت را آشکارا بیان نمیکند، سوالی کنید تا مجبور باشد دروغ بگوید. (۳) بلوف زنی طرف مقابل را اعلام کنید: به طرف مقابل بگویید که میدانید بلوف زنی میکنند یا دروغ میگویند و اینکار را با جدیت انجام دهید (۴) مانند رفتار طرف مقابل رفتار کنید: اگر طرف مقابل بلوف زنی کند شما بیشتر بلوف زنی خواهید کرد. اگر اطلاعات را اشتباه بیان می کند شما هم همین کار را انجام دهید. انجام چنین رفتاری اشتباه است چونکه فقط رفتار شما را شدیدتر می کنید و باعث می شوید تا مذاکرات با طرف مقابل به بن بست منتهی می شود. ایجاد روابط و همدلی در گروه: بررسی ها نشان داده اند گروه هایی که با یکدیگر روابط نزدیک و شخصی دارند در مقایسه با افراد گروه های دیگر این ویژگیها را دارند. (۱) احساس همکاری و همدلی (۲) تنظیم قراردادهایی که بهتر از قراردادها دیگر است (۳) به نتایجی که طرف دیگر به دست می آورد و همچنین نتایج خود توجه می کنند (۴) درباره ی تصمیم گیری و کارهای اصلی بهتر عمل می کنند. فصل هشتم: بهترین کارها در مذاکره برای مذاکره کنندگانی که می خواهند مهارت های مذاکره ای خود را بیشتر کنند ۹ روش کلی وجود دارد که عبارتند از: (۱) آمادگی فرد قبل از مذاکره (۲) ساختار اساسی مذاکره را مشخص کنید (۳) آماده باشید تا مذاکره را ترک کنید (۴) ناسازگاری های اصلی مذاکره را کنترل کنید (۵) موارد نامشخص را به خاطر داشته باشید (۶) یکپارچگی ها خود را حفظ کنید (۷) شهرت خود را حفظ کنید (۸) از تجربیات خود استفاده کنید (۹) به خاطر داشته باشید که خردمندی و انصاف به هم مربوط اند.

ابراهیم در قرآن

نوشته: دکتر مجید فلاح پور تلخیص: سمانه خزائی - مقدمه: ابراهیم (ع) اولین پیامبر کتاب آسمانی و دومین پیامبر اولوالعزم و بزرگترین شخصیت های الهی است که نقش تاریخ سازی او در جوامع انسانی بر کسی پوشیده نیست. او تنها شخصیتی است که در طول تاریخ در میان همه ادیان توحیددین از بیشترین احترام و عذت و شرافت برخوردار است. نام ابراهیم (ع) یکی از بزرگترین نام های تاریخ است هیچ نقطه ای نیست که نام ابراهیم در آنجا به گوش نخورده باشد. ابراهیم (ع) در قرآن عهده دار بررسی و تحلیل ابعاد زندگی و شخصیت بزرگ ابراهیم خلیل (ع) و کنار زدن پرده ابهام از چهره این بزرگ اسوه بشریت با محدودیت قرآن کریم می باشد.

فهرست مطالب: مقدمه خاندان ابراهیم کلمه ابراهیم و معنای آن تاریخ ولادت و زادگاه آن اوضاع سیاسی و زمینه تاریخی خلاصه داستان ابراهیم در قرآن کریم ولادت و طفولیت ابراهیم خروج ابراهیم (ع) از غار و پیوستن به اجتماع مناظر به آزر و شرک ستیزی های علنی ابراهیم (ع) امامت ابراهیم خلیل (ع) وفات ابراهیم خلیل (ع) مقدمه ابراهیم (ع) اولین پیامبر کتاب آسمانی و دومین پیامبر اولوالعزم و بزرگترین شخصیت های الهی است که نقش تاریخ سازی او در جوامع انسانی بر کسی پوشیده نیست. او تنها شخصیتی است که در طول تاریخ در میان همه ادیان توحیددین از بیشترین احترام و عذت و شرافت برخوردار است. نام ابراهیم (ع) یکی از

بزرگترین نام های تاریخ است هیچ نقطه ای نیست که نام ابراهیم در آنجا به گوش نخورده باشد. ابراهیم (ع) در قرآن عهده دار بررسی و تحلیل ابعاد زندگی و شخصیت بزرگ ابراهیم خلیل (ع) و کنار زدن پرده ابهام از چهره این بزرگ اسوه بشریت با محدودیت قرآن کریم می باشد. خاندان ابراهیم بنابر روایت عهد عتیق ابراهیم به قبایل آرامی که از جزیره العرب به کرانه های فرات کوچیده بودند نسبت می برد. اما برخی از محققان نیاکان ابراهیم را از همان آموریانی دانسته اند که از جزیره عربی به عراق و شام تاختند. آرامیها در حران نزدیک به سرچشمه های رود بلیخ و خابور مستقر بودند و ظاهرا در اواسط نیمه ی دوم هزاره ی سوم ق. م به سبب رونقی که در شهر اور پدید آمد گروههایی از آنان به آن شهر مهاجرت کرده بودند اما هنگامی که اور با هجوم قبایل آموری و حملات عیلامیها ویران شد آرامیهای مهاجر دوباره به موطن اصلی خود بازگشتند که پدر ابراهیم در راس یکی از خاندان هایی قرار داشت که در آ مهاجرت از اور رهسپار حران شدند. با توجه به آنچه باستان شناسان دوباره هجرت آرامیان گفته اند می توان دریافت که خاندان ابراهیم در اوایل هزاره دوم ق. م به این منطقه کوچ کردند. مورخان و نویسندگان متقدم نیز از حران به عنوان موطن پدر ابراهیم سخن رانده اند. سلسله نسب ابراهیم (ع) براساس روایت عهد عتیق چنین است: ابراهیم پسر تارح پسر ناحور پسر عو پسر فالح پسر عابر پسر شالح پسر ارفکشاد پسر سام پسر نوح که توسط بسیاری از مورخین و سایر دانشمندان اسلامی با تغییراتی جزئی تکرار شده است. درباره پدر ابراهیم (ع) میان عهد عتیق و قرآن کریم و به تبع آنها میان مفسران و مورخان اختلاف شدید وجود دارد. چنان که ملاحظه گردید براساس روایت عهد عتیق نام پدر ابراهیم تارح است در حالی که در قرآن کریم نام آور آزر ذکر شده است. کلمه ابراهیم و معنای آن شکلهای گوناگون این نام در منابع دینی و غیر دینی با افزایش ادغام یا جابجایی حروف و هجاها می تواند حاکی از شهرت و رواج آن در منطقه هلال خصیب باشد شکل ابرام در نخستین موضعی که عهد عتیق به آن اشاره کرده همچون نام های یعقوب و یوسف در سده های ۲۰ و ۱۹ ق.م در میان آموریها و سایر اقوام منطقه دیده شده است همچنین شکلهای اباراما - ابرام - رامو - اب رامو - اب رامو در کتیبه های اکدی دیده شده است. جو الیقی نیز شکلهای ابراهام - ابراهم - ابراهم را ذکر کرده است و آن را نامی کهن و غیر عربی دانسته اند. جوهری گوید: ابراهیم اسمی است غیر عربی به لغات مختلف خوانده شده است که از آن جمله است ابراهام و ابراهم بحذف یاء و ابرهم و ابراهم و ابراهم و ابراهیم و ابرهوم. برخی معتقدند که معنی ابراهیم (اب رحیم) بوده است یعنی پدر مهربان سپس حاء رحیم به هاء تبدیل گردید. بعضی دیگر گویند معنی ابراهیم از (بریی ءمن الاصنام) و (هام الی ربه) می باشد. یعنی از بت ها دوری جسته و به خداوند خویش گرویده است. درباره معنای ابرام: نخستین بخش آن (اب) به معنای پدر بی شک سامی است. دومین بخش آن را به احتمال از Raamu اکدی به عنای دوست داشتن یا از Rwm سامی غربی به معنای بلند مرتبه یا عالی دانسته اند بر این اساس معنای (پدر عالی یا متعالی) را برای (ابرام) نمی توان نامتحمّل شمرد. علامه مجلسی در بحار الانوار به نقل از کتاب علل الشرائع می نویسد: (انه سمی ابراهیم ابراهیم لانه هم فبر و قد قیل : انه هم بالاخرته فبری من الدنیا) یعنی ابراهیم بدنی جهت به این اسم نامیده شده که با تلاش و کوشش مال و ثروت به دست می آورد و در راه خداوند بخشش می نمود. و نیز گفته شده که وجه تسمیه او به این نام به خاطر این بوده است که او به خاطر آخرت تلاش می کرد و از دنیا پرهیز داشت. قول دوم تورات که در تولد ابراهیم در شهر حران تصریح دارد به دلیل تعارض با قول اول و تعارض با مسافرت و هجرت پدر ابراهیم همراه با ابراهیم و برادران او به سوی حران که در باب یازدهم سفر پیدایش آمده است باطل است و شاید به همین دلیل اکثرا آن را نقل نکرده اند بدین جهت دانشمندان در نقل نظر تورات تنها به قول نخست یعنی اور کلدانیان اکتفا می کنند. محمد رشید رضا در مورد اور کلدانیان می نویسد: در زبان عبری به سرزمین نیز اور گفته می شد چنان که یهودیان به مشهورترین مکان مقدس خویش اروشلیم می گویند که شلیم در زبان آنها به معنی سلام است پس اور کلدانیان یعنی سرزمین کلدانیان. اگر نظر محمد رشید رضا را در این باره بپذیریم می توانیم آنچه را که احادیث معصومین (ع) و کتب تاریخی مسلمانان آمده است با نظر تورات (البته قول اول آن) جمع نماییم. به این معنی که هر دو

قول اتفاق دارند در این که زادگاه ابراهیم در منطقه بابل و بین النهرین بوده است و چون در سرزمین بابل کلدانیان می زیستند در نظر یهودیان بابل اور کلدانیان معروف بوده است یعنی سرزمین کلدانیان. از سوی دیگر کوئی ربا نیز یکی از بلاد بابل می باشد پس اختلاف زیادی در این جهت وجود ندارد. با اینکه در بعضی مواقع حتی از تل ابراهیم یا تل مقیر نیز به عنوان زادگاه ابراهیم (ع) یاد شده است ولیکن مسلم است که اکثریت قریب به اتفاق آراء و اقوال در این زمینه دلالت دارد که ابراهیم خلیل در منطقه بابل تولد یافته است اما در عین حال با وجود اختلافات لفظی در این اقوال به نظر می رسد یکی احتمال به طور جدی وجود داشته باشد که همه ی این الفاظ به ظاهر متفاوت از یک مکان و یک واقعت دارای اسمهای گوناگون حکایت می کنند. چنان که تل ابراهیم - تل مقیر - اورو کوئی بر سرزمین واحدی که زادگاه ابراهیم (ع) بوده است اطلاق می گردد. تاریخ ولادت و زادگاه ابراهیم هیچ گونه سندی که تاریخ دقیق یا نسبتاً دقیقی درباره زمان تولد ابراهیم ارائه دهد به دست نیامده است ولی با توجه به کشفیات باستان شناسان بررسی تطبیقی تواریخ براساس حدس و گما می توان تاریخ تطبیقی آن را تعیین نمود. امروزه بیشتر محققان سده ۲۰ ق. م را به عنوان تاریخ ولادت ابراهیم پذیرفته اند و برخی از آنها رقم دقیق تر ۱۹۹۶ ق. م را ذکر کرده اند. اما اگر به طوری که گفته شد ابراهیم در حوالی سال ۱۹۰۰ وارد کنعان شده باشد با توجه به آنکه بنابر نقل تورات وی در ۷۵ سالگی حران را ترک گفته باید در حوالی سال ۱۹۷۵ ق. م متولد شده باشد. با این حال محمود عقاد نویسنده معاصر عرب می گوید: بیشتر باستان شناسان عصر ابراهیم را بین اوایل قرن ۱۸ و اواخر ۱۹ ق. م می دانند. درباره ی محل تولد ابراهیم (ع) نیز اختلافات زیادی وجود دارد ولی اکثر دانشمندان محل تولد او را در منطقه بین النهرین ی از شهرهای بابل می دانند. به طوری که از باب یازدهم سفر پیدایش عهد عتیق بر می آمد ابراهیم در اور کلدانیان متولد شده است. اما در باب دوازدهم صراحتاً از حران به عنوان مولد او یاد می شود. در میان دانشمندان اسلامی نیز در این باره اختلاف نظر وجود دارد و بعضی قائلند ابراهیم (ع) در منطقه شوش به دنیا آمده است. گروهی محل تولد او را در منطقه بین النهرین شهر بابل می دانند. برخی دیگر معتقدند که او در منطقه ی بین النهرین شهر کوئا تولد یافته است. سدی قائل است ابن واضح یعقوبی نیز معتقد است که محل تولد ابراهیم (ع) کوئی ربا بوده است. در میان اقوال فوق تنها قول اخیر مورد تایید احادیث معصومین (ع) می باشد. یاقوت حموی می نویسد: کوئی در عراق به دو مکان اطلاق می شود که هر دو در منطقه ی بین النهرین که منطقه پر آب و حاصلخیزی است واقعند. یکی کوئی الطریق و دیگری کوئی ربی که هر دوی آنها جزء سرزمین بابل محسوب میشوند اما محل تولد ابراهیم خلیل همان کوئی ربی است که در هانجا نیز به آتش انداخته شود. یاقوت در این باره به یکی حدیث از حضرت علی (ع) که در جواب مردی که پرسیده اصالت شما قبیله قریش به کجا بر می گردد فرمود ما اهل کوئی هستیم و به خبر مشابهی از ابن عباس استناد می جوید. اوضاع سیاسی و زمینه تاریخی از آنجا که ابراهیم (ع) در مسیر هجرت های متوالی خود بخش اعظم سرزمین های هلالی خصیب را از عراق تا مصر پیمود بررسی اوضاع سیاسی منطقه به رغم اختلافهایی که در منابع تاریخی در این باره هست و تعیین تاریخ ظهور سقوط دولت ها را با دشواری بسیار رو به رو می سازد می تواند در حل بسیاری از مشکلات مربوط به زندگی ابراهیم (ع) به کار آید. در اوایل سده ۲۰ ق. م قدرتها و تمدن های منطقه با یکدیگر کشاکش و رقابت داشتند. در بین النهرین فرمانروایان سومر و اکد از همه حاکمان کوچکتر اطراف از خلیج فارس تا سر چشمه های فرات (اخراج می ستانند. در کرانه های مدیترانه دریانوردان ثروتمند فنیقی سکونت داشتند و در شمال در آسیای صغیر حتیان در آستانه تاریخ خود بر پا ایستاده بودند. در این میان (آمنحت) اول موسس سلسله دوازدهم بر تخت سلطنت مصر نشست. منطقه ی نفوذ او از نوبیا جنوب دومین آبشار نیل تا آن سوی شبه جزیره سینا و فلسطین و سوریه را در بر می رگفت. در چنین اوضاعی امواج مهاجران سامی جزیره العرب به سوی عراق و شام روی آوردند. از جمله آنها قبایل چادرنشین سامی آموری (یعنی از غرب آمده) به سوی شمال و شمال غربی یعنی بین النهرین سوریه و فلسطین یورش بردند در جریان همین یورشهای خشونت آمیز بود که دولت های سومر و اکد متلاشی شدند و آموزیان خود دولت شهرهایی در بین النهرین بر پا ساختند و مواضع

نیرومندی از کوههای زاگرس را در غرب ایران تا سواحل مدیترانه به دست آوردند. این چنین بود که فرهنگ و سیاست دولت اموری که شهر ماری در کنار فرات را به پایتختی برگزید بر این منطقه مسلط شد و اینان سلسله‌های متعددی از اشور در شمال تا (لارسا) در جنوب پدید آوردند. در این دوره که به فترت (ایسین) و (لارسا) موسوم است دولت اموری آیسین با دولت لارسا که عیلامیها پس از هجوم به جنوب عراق آن را پدید آورند سالیان دراز بر سر حکومت عراق نزاع داشتند. در این میان سلسله اول دولت بابل که دولت اموری بود ظاهر شد و پس از جندی توانست دولتی یکپارچه در سراسر منطقه به وجود آورد. این دولت که فرهنگ و تمدن کهن سومری و اکدی را به ارث برده بود از اوایل سده ۱۹ ق.م تا اواخر سده ۱۶ ق.م دوام یافت. خلاصه داستان ابراهیم در قرآن کریم ما خلاصه این داستان را همراه با دخل و تصرفاتی از تفسیر المیزان نقل می‌نماییم: ابراهیم (ع) از آغاز کودکی تا وقتی که به حد تمیز برسد در نهانگامی دور از جامعه خویش می‌زیست پس از آنکه به حد تمیز رسید از نهانگام خود به سوی قوم و جامعه اش بیرون آمد و به پدر خود پیوست. در این هنگام بود که پدرش و سایر مردم را بت پرست یافت. او چون دارای فطرتی پاک بود و خداوند نیز با ارائه ملکوت آسمان و زمین تاییدش نموده بود به طوری که تمامی اقوال و افعالش موافق با حق بود این عمل زشت را از قوم خود نپسندید و نتوانست ساکت بماند ناچار به احتجاج با پدر پرداخت و او را از پرستش بت‌ها منع نمود و به توحید خدای سبحان فراخواند باشد که خداوند او را به راه راست هدایت نموده و از ولایت شیطان دور سازد. پدرش وقتی دید ابراهیم به هیچ وجه از پیشنهاد خویش دست بر نمی‌دارد او را از خود ترد نمود و به سنگسارش تهدید نمود ابراهیم (ع) در مقابل این تهدید و درشتی از راه شفقت و مهربایی وارد شد و بر او سلام کرد و سپس وعده استغفارش داد و سرانجام به او گفت در صورتی که به راه خدا باز نگردد او و قومش را ترک می‌گوید و در هر حال به هیچ وجه پرستش خدای را ترک نخواهد کرد. از سوی دیگر با قوم خود به احتجاج پرداخت و درباره بتها با آنان گفت و گو نمود. ابراهیم با مردمی هم که ستاره و ماه و خورشید را می‌پرستیدند به احتجاج برخاست تا این که آنها را نسبت به آیین حق ملزم نماید به گونه‌ای که ماجرای انحرافش از کیش بت پرستی و آیین ستاره پرستی در همه جا انتشار یافت. روزی که مردم برای انجام مراسم دینی خود همگی به خارج از شهر رفته بودند ابراهیم (ع) به عذر کسالت از رفتن با آنها تخلف نمود و تنها در شهر ماند. در این هنگام که شهر خلوت شده بود ابراهیم به سوی بت‌خانه شهر آمد و همه بت‌ها را خرد نمود و تنهات بزرگ را باقی گذاشت که شاید مردم به سوی او مراجعه کنند. وقتی که مردم به شر آمدند و از ماجرای خرد شدن بت‌های خویش آگاه شدند در جست و جوی نابود کننده‌ی آنها برآمدند و سرانجام گفتند: این کار زیر سر همان جوانکی است که ابراهیم نام دارد. بدین ترتیب ابراهیم را در برابر همه مردم احضار نمودند و او را مورد بازجویی قرار دادند و از او پرسیدند: آیا تو با خدایان ما چنین کردی؟ او گفت این کار را بت بزرگ کرده است و اگر قبول ندارید از خود آنها بپرسید تا در صورت قدرت تکلم بگویند که چه کسی به این حالشان در آورده است ابراهیم به همین منظور از پیش تبر را بدوش بت بزرگ نهاده بود تا خود شاهد حال باشد. ابراهیم می‌دانست که مردم درباره‌ی بت‌های خود قائل به حیات و نطق نیستند و لیکن با طرح این نقشه می‌خواست زمینه‌ای بچیند که مردم را به اعتراف و اقرار بر بیشعوری و بی‌جانی بتها وادار سازد. لذا مردم پس از شنیدن پاسخ ابراهیم به اندیشه فرورفت و به انحراف خود اقرار نمودند و با سرافکنندگی گفتند: تو خود می‌دانی این بتها قادر بر تکلم نیستند. ابراهیم که غرضی جز شنیدن این حرف از خود آنان نداشت بی‌درنگ گفت: آیا خدا را گذاشته و این بتها را که جماداتی بی‌جان و بی‌سود و زیانند می‌پرستید؟ اف بر شما و آنچه می‌پرستید آیا راستی فکر نمی‌کنید؟ و چیزهایی را که خود به دست خود می‌تراشید می‌پرستید و حاضر نیستید خدا را که خالق شما و همه مصنوعات و اعمال شما است بپرستید؟ گفتند باید او را بسوزانید و خدایان خود را یاری و حمایت کنید. بدین منظور آتشخانه بزرگی ساختند و دوزخی از آتش افروختند و برای ارضاء خاطر خدایان خود در این کار همگی تشریک مساعی نمودند. وقتی آتش شعله‌ور شد ابراهیم را در آتش افکندند اما خدای ابراهیم آتش را برای او سرد و او را در درون آتش سالم نگه داشت و کید

کفار را بدین وسیله باطل ساخت. ابراهیم (ع) در خلال این مدت با نمود هم ملاقات نمود و او را نیز که دعوی ربوبیت داشت مورد خطاب و احتیاج قرار داد و به او گفت: پروردگار من آن کسی است که بندگان را زنده می کند و می میراند. نمود از در مغالطه گفت: من نیز زنده می کنم و می میرانم هر یک از اسیران و زندانیان را که بخواهم رها می کنم و هر که را بخواهم به قتل می رسانم. ابراهیم با بیان صریح تری که راه مغالطه را بر او مسدود کند احتیاج نمود و گفت: خداوند خورشید را از مشرق بر می آورد تو اگر راست می گویی از این پس کاری کن که خورشید از مغرب طلوع نماید با این برهان نمود کافر مبهوت و سرگشته ماند. بعد از درماندن قوم بت پرست و نمود کافر در رویارویی منطقی با ابراهیم (ع) همگی تصمیم گرفتند که او را به آتش افکنند ولیکن چنان که ملاحظه گردید خداوند آتش را برای ابراهیم (ع) سرد و مایه راحتی و سلامت نمود و بدین وسیله ابراهیم از آتش نجات یافت. ابراهیم پس از نجات از آتش همچنان هدف خود را که دعوت به دین توحید و آیین حنیف بود دنبال نمود ولی عده ی کمی به وی ایمان آوردند. از جمله ایمان آوردگان حضرت لوط و همسر حضرت ابراهیم می باشند که قرآن کریم از این دو به عنوان ایمان آورنده نام می برد. این بانوی مومنه همان زنیست که ابراهیم (ع) پیش از بیرون رفتن از سرزمین خویش به سوی اراضی مقدسه با او ازدواج کرد و سپس با او به سوی اراضی مقدسه مهاجرت نمود. ابراهیم (ع) و همراهانش در هنگام بیرون شدن از وطن خود از قوم خویش تبری جستند و ابراهیم پس از تبری جستن از قوم و پدرش به اتفاق همسرش و حضرت لوط به سوی سرزمین مقدس رفته و در آنجا خیمه زدند تا شاید در آنجا بدون مزاحمت کفار و دور از اذیت و آزار قومش به عبادت خداوند مشغول باشند. پس از تبری جستن و تصمیم هجرت در جهت اقامه دی خداوند دست به دعا برداشت و از خداوند فرزند صالح طلبید. بعد از این دعا بود که خدای سبحان او را با اینکه به کهولت رسیده بود به ابراهیم (ع) به امر پروردگار خود فرزند عزیزش اسماعیل را در سن شیرخوارگی همراه مادرش هاجر به سوی مکه که دره ای عمیق و بی آب و علف بود آورد و در آن مکان مخوف آن دو را ساکن نمود و خود به ارض مقدس مهاجرت نمود. اسماعیل در این سرزمین رشد نمود و اعراب چادر نشین اطراف به دور او جمع شدند و بدین وسیله مقدمات خانه کعبه ساخته شد. ابراهیم (ع) گاه گاهی پیش از بنای خانه کعبه و پس از آن به مکه آمد و از فرزندش اسماعیل دیدن می کرد تا آن که در یک سفر مامور به ساختن خانه کعبه شد لذا به اتفاق اسماعیل این خانه را بنا نهاد. این اولین خانه ایست که از طرف پروردگار ساخته می شد ای خانه مبارکی است که در آن آیات بینات و مقام ابراهیم قرار دارد و هر کس درون آن وارد شود از هر گزند و امان است. ابراهیم (ع) پس از فراغت از بنای خانه کعبه دستور حج و عبادت مربوط به آن را تشریح نمود. سپس خداوند تعالی او را مامور به ذبح فرزندش اسماعیل نمود ابراهیم (ع) اسماعیل را در انجام فرایض حج شرکت می داد. موقعی که به سعی رسید و می خواستند بین صفا و مروه سعی کنند ماموریت ذبح اسماعیل ابلاغ شد ابراهیم داستان را با فرزندش در میان گذاشته و گفت: فرزند عزیزم در خواب چنین می بینم که تو را ذبح و قربانی می کنم نکنی بنگر تا نظرت چه باشد؟ اسماعیل عرض کرد: هر چه را که مامور به انجام شده ای انجام ده انشائی الله مرا از صابران خواهی یافت. پس از اینکه هر دو به این امر تن در دادند ابراهیم صورت جانش را بر زمین نهاده و آماده ذبح فرزندش گردید که ناگاه وحی آمد که ای ابراهیم خواب خود از تصدیق کردی و ما به هین مقدار از تو می پذیریم و ذبح عظیمی را در عوض فدای او قرار دادیم. ولادت و طفولیت ابراهیم قرآن کریم (و اذکر فی الکتاب ابراهیم انه کان صدیقاً نبیاً) نزدیک به دو هزار سال پیش از میلاد مردم بابل در آغوشی خوش به سر می بردند و از شاخسار درخت نعت سایه بان می ساختند. ولی در شب دیجور گمراهی دست و پا می زدند. به طوری که در بحث های پیش به تفصیل گذشت این مردم بت ها را به دست خود می تراشیدند و آنها را پروردگار خود می خواندند و به عنوان خدایان بر پا می داشتند و به جای پروردگار جهانیان پرستش و نیایش می کردند. نمود بن کنعان به کوشش در سرزمین بابل زمان مملکت را بر دست داشت و خود سرانه بر مردم حکومت می کرد نمود چون دستگاه عریض و نعمت بسیار و قدرت سرشار خود را دید و از میزان جهل و بی خردی مردم آگاه شد خویش را خدای نامید و قوم را به پرستش

خود خواند. موجب این جرات و جسارت آن بود که می دید جهل سراسر جمعیت را فرا گرفته و عقاید قوم فاسد و گمراهی دامن گستر است از این رو با خود فکر کرد که مگر نه این مردم سنگهای تیره و تمثالهای بی فایده را که نه می شنود نه می بیند و نه قادر بر سود و نه مالک زیانند پرستش می کنند؟ پس در این صورت من که صاحب نیروی گفتار و دارای ادراک و شعورم و وجودم برای ایشان منشا خیر و دافع ضرر است و می توانم نیازمندان را بی نیاز و عزیزشان را خوار سازم و از قدرت و سلطنت بر ایشان برخوردارم به خدایی و پرستش سزاوارترم. در این دوران مردم به علم نجوم پرداختند و کسوف خورشید و خسوف ماه را حساب می کردند و در علم فلک و بروج سخن گفتند. نمود در مرکز بابل ساکن بود و از آرنج بر همه ی سرزمین بابل و اطراف آن حکم می راند. آزار پدر ابراهیم خلیل (ع) منجم دربار نمود بود که همواره طرف مشورت نمود قرار گرفت و نمود به صلاح دید او عمل می کرد. روزی آزر به پیش نمود رفت و به او گفت: من در محاسبات نجومی به این نتیجه رسیده ام که در این روزگار شخصی به دنیا می آید که آیین ما را ابطال می کند؟ نمود سوال نمود که این شخص در کدام سرزمین ظهور می کند؟ آزر گفت: در همین سرزمین. نمود دوباره پرسید: آیا نطفه ی این شخص در بطن مادرش بسته شده است یا خیر؟ آزر در پاسخ گفت: خیر. سپس نمود گفت: پس سزاوار است که مردان از زنان جدا شوند. به این صورت مردان را از زنان جدا می نمایند. ولی در عین حال در همان زمان مادر ابراهیم از آزر حامله شد و از وضع حملش دیگران را بی خبر گذارد. هنگامی که زمان تولد ابراهیم فرا رسید مادر او به آزر گفت: ای آزر من بیمار شده ام و می خواهم عزلت گیرم به این طریق همسر آزر از منزل شوهرش خارج شده و به غاری در بیرون شهر پناه برد و ابراهیم را وضع حمل کرد و سپس او را آماده کرد و در پارچه ای پیچید و به او شیر داد و از غار خارج شد و درب غار را با سنگ پوشانید و سرانجام به خانه بازگشت. خداوند متعال از انگشت ابهام ابراهیم شیر جاری ساخت و او با مکیدن انگشت خویش رشد میکرد به این نحو زمانی که هر کودک ذکوری به دستور نمود کشته میشد مادر ابراهیم فرزند عزیزش را از کشته شدن نجات داد و گاه گاهی به غار می آمد و از فرزند خویش سرکشی می نمود و ضمن رسیدگی به وضعیت او و آماده کردنش به او شیر می داد و دوباره پنهانی به شهر باز می گشت. ابراهیم (ع) نیز به طور فزاینده ای رشد می کرد چنان که در هر روز به اندازه ی یک هفته و در هر هفته به اندازه ی یک ماه رشد می نمودند و همچنان به رشد جسمی و عقلی خویش ادامه می داد تا اینکه به سیزده سالگی رسید. در این هنگام روزی که مادرش جهت سرکشی و آوردن آذوقه به نزد او آمده بود دست به دامان مادر شد و به او گفت: ای مادر مرا نیز همراه خود از این غار بیرون ببر مادر ابراهیم از بردن او خودداری ورزید و در پاسخ به او گفت: ای پسر جان اگر نمود بفهمد که تو در این زمان به دنیا آمده ای تو را خواهد کشت. مادر ابراهیم به هر حال ابراهیم را وداع گفت و از غار خارج شد. خروج ابراهیم از غار و پیوستن او به اجتماع وقتی ابراهیم خلیل به ۱۳ سالگی رسید به مادرش گفت: ای مادر جان مرا از این غار خارج کن و همراه خود به شهر ببر. مادرش در آغاز امتناع ورزید و به او گفت: اگر نمود بفهمد که تو در این زمان متولد شده ای تو را خواهد کشت. اما هنگامی که این ماجرا را با آزر در میان نهاد و او را به غار برد و فرزندش را به او نشان داد مسئله به شکل دیگری تغییر یافت به طوری که وقتی آزر جمال ابراهیم (ع) را دید محبت ابراهیم قلب او را فرا گرفت و هر بار سیمای او را ملاحظه می نمود محبتش نسبت به او افزایش می یافت. آزر که ابتدا در اجرای فرمان نمود بسیار جدی بود دیگر آن جدیت را نداشت و اشتیاق به فرزند چنان وجود او را فرا گرفته بود که فرمان کهنه نمود را به کلی فراموش کرده بود و به مادر ابراهیم گفت: او را از غار بیرون آور و سر راه برادرانش نگاه دار موقعی که برادرانش از آنجا می گذشتند او را داخل آنا کن تا شناخته نگردد بعد از رفتن آزر و فرارسیدن هنگام غروب آفتاب مادر ابراهیم او را از غار خارج کرد در مسیرشان از کنار گله های گاو و گوسفند و شتر عبور می کردند که ابراهیم به مادر گفت: ناچار اینها را پروردگاری است که آنها را آفریده است و به آنها روزی می دهد چرا که هیچ مخلوقی نیست مگر اینکه او را آفریدگاری است تا او را آفریده باشد و تربیت او را عهده دار گردد. سپس از مادر پرسید که پروردگار من کیست؟ مادرش جواب داد: پدرت پروردگار من است.

ابراهیم گفت پروردگار او کیست؟ مادرش پاسخ داد: نمرود. ابراهیم سپس پرسید: پروردگار نمرود کیست؟ مادر در پاسخ او گفت: این سخنان را بر زبان نیاور که بسیار خطرناک است. به هر حال با آمدن برادران ابراهیم او و مادرش همراه با برادرانش به خانه آمدند. برادران ابراهیم بت می ساختند و به بازار می بردند و آنها را می فروختند. ابراهیم (ع) که قلبش مالمال از محبت خداوند بود ناچار باید در محیط پر از جهل و خرافات به سر برد تا رسالتش را به مرور زمان و در موقعیت های مناسب، اظهار نماید. لذا از برخورد خشن با اطرافیا بت پرست خویش خودداری نمود ولی بی اعتنایی نسبت به بتها زمینه را برای برخورد با پدرش فراهم می نمود. روزی برادران ابراهیم مشغول ساختن بت بودند که او نیز به میان آنها درآمد. در این هنگام که پدر و مادرش حاضر بودند تیشه ای برداشت و از چوب بت زیبایی تراشید از شاهد این صحنه بود که به مادر ابراهیم گفت: من امیدوارم که به برکت این پسر خیری به ما رسد: ناگاه ابراهیم را دیدند که با تیشه آن بت را نابود ساخت. پدرش از این کار بسیار ناراحت شد و به او گفت: چه کار کردی؟ ابراهیم (ع) گفت: با این بت مگر چه می کردید؟ آزر پاسخ داد آن را می پرستیم. ابراهیم (ع) به آزر گفت: آیا آنچه را که با دست خود می تراشید پرستش می کنید؟ آزر گفت این همان کسی است که حکومت و دولت ما به دست او به نابدی خواهد گرایید. ابراهیم خلیل با فراهم نمودن شرایط مناسب به طور جدی تصمیم داشت که با همه مظاهر شرک و کفر به مقابله برخیزد لذا نخست مبارزه با بت پرستی را آغاز نمود که در این مبارزه ابتدا صحنه نبرد حق و باطل را به محیط منزل محدود نمود و نخست به مبارزه فکری و اعتقادی با آزر پرداخت. سپس صحنه نبرد اعتقادی را وسیع تر نمود و قوم و ملت بت پرست خویش را همراه پدر به میان مبارزه کشاند. در ادامه و راستای همین رویارویی جبهه دیگری گشود و به مقابله با ستاره پرستان و ماه پرستان و خورشید پرستان پرداخت. در این مبارزه فرهنگی و اعتقادی که در قالب مناظره های گوناگون منطقی نمایان میشد مردم همچنان در خواب غفلت به سر می بردند و به جبهه گریه های بی منطق و رویارویی های بی دلیل با ابراهیم ادامه می دادند. ابراهیم وقتی پدر و قوم خویش را همچنان در دام بت پرستی و خرافات می دید تصمیم جدی تری گرفت که شاید این تصمیم با همه خطراتش باعث بیدار شدن عقلها و دلهای خفته گردد لذا بت شکستن را در تاریخ بنیان نهاد. بعد از ماجرای بت شکنی و محاکمه و در آتش انداختن او که یکه و تنها به سان یک ملت انقلابی در همه ی صحنه های نبرد پیروزمندانه پرچم توحید را به پیش می برد و به شکستن بت های انسانی و گوشتین می پرداخت و نمرود و نمرودیان را برای همیشه از عرش الوهیت بر خاک مذلت و ناتوانی می کشاند. مناظره با آزر و آغاز شرکت ستیزه های علنی ابراهیم (ع) قرآن کریم: اذ قال ابراهیم لایه آزر اتخذ اصناما الهه انی اراک و قومک فی ضلال مبین ظاهرا اولین برخورد شرک ستیزانه ابراهیم با زمینه چینی لازم از خانواده اش آغاز گردید. به طوری که در بحث پیشین اشاره رفت ابراهیم خلیل (ع) در سنین نوجوانی وارد اجتماع بشری گردید و به خانواده خویش پیوست. جامعه و خانواده خویش پیوست. جامعه و خانواده خویش را سراپا در ظلمت و تاریکی ها دید. جهل و خرافات و تقلیدهای کور کورانه و بت پرستی و شرک همه جا را فرا گرفته بود. ابراهیم عقاید پوچ و گمراهی آشکار مردم خود را نمی توانست تحمل نماید لذا این نوجوان رشد یافته خود را مسئول خانواده و جامعه گمراهش می دانست گویا او مامور نجات بشریت از همه گمراهی ها و هدایت آنها به صراط مستقیم بود. او نخست با بی اعتنایی و بی احترامی نسبت به بت ها و سپس با تحقیر عملی و استهزا معبود های چوبین دست ساز جامعه اش عملا به مبارزه فرهنگی و نهی از منکر پرداخت. ولی جامعه غفلت زده سراپا خرافه آن روز این برخوردهای ابراهیم (ع) را به حساب کودکی و عدم رشد ابراهیم خلیل می دانست. لذا با جدیت تمام او به مبارزه کلامی و منطقی با پدر و قوم خویش پرداخت و ابتدا تصمیم گرفت پدرش را از خواب غفلت بیدار کند و با هدایت او و همراه با حمایت های او جامعه و قوم شرک آلود خود را نجات بخشد. خصوصا که پدر او از موقعیت ویژه ای در میان مردم و نزد نمرود برخوردار بود و جزء سران مبلغین و رهبران بت پرستان و از مروجان اصلی شرک و خرافه بود و با هدایت او گروه زیادی از مردم نیز از گمراهی نجات می یافتند وانگهی نجات دادن و هدایت خانواده به ویژه پدر و مادر از وظایف اصلی فرزند صالح و هدایت یافته به شمار می آید. از

سوی دیگر اگر قوم ابراهیم در عین بت پرستی و گمراهی پدر او با شرک ستیزی و دعوت به توحید وی مواجه گردند احتمال موفقیت چندان نخواهد بود و مردم می گویند: اگر او در ادعایش راستگوست چرا پدرش از سر دسته بت پرستان به شمار می رود؟ چرا او در خانواده اش هیچ تغییر و تحولی به وجود نیاورده است؟ لذا ابراهیم ابتدا مامور هدایت خانواده و پدر بت پرست خویش گشت چنان که پیامبر اسلام (ع) نیز در آغاز مامور انذار نزدیکان خویش می گردد و موسی (ع) نیز مامور هدایت فرعون می شود که در دامان او رشد و تربیت یافته است. ابراهیم در دعوت پدر ابتدا از پوچی و بیهودگی بتها سخن می گوید و قبل از آن متذکر دو صفت نادانی و ناتوانی آنها می گردد و سپس براساس آن بی سود و زیان بودن آنها را بیان می کند و برای اثبات صحت و مستند بودن سخنانش به پیامبری خویش نیز اشاره می کند و گمراهی بت پرستان را گوشزد می کند و اطاعت از خود را نجات و صراط سوی می نامد لذا خطاب به آزر می گوید: یا ابت لم تعبد ما لا یسمع و لا یبصر و لا یغنی عنک شیئا یا ابت انی قد جاءنی من العلم ما لم یاتک فاتبعنی اهدک صراطا سویا. در جای دیگر ابراهیم خلیل (ع) می فرماید آیا چیزی است که با دست خود می تراشید عبادت می کنید؟ اتعبدون ما نتحتون ابراهیم بدنی گونه پدر بت پرست خویش را به تفکر و اندیشه پیرامون بتها و معبودهای دست ساز خویش وادار می سازد که شاید با بهره گیری از استدلالهای منطقی و تفکر صحیح از خواب غفلت بیدار شود. چنانکه اشاره گردید او حتی رسالت خویش را علنی می سازد و ضلالت بت پرستان و شرک ورزان را صراحتا اعلام می نماید: اتتخذ اصناما الهه اراک و قومک فی ضلال مبین علامه طباطبایی (ع) می نویسد: ابراهیم با این سخن می پرسد: آیا چنین بتهای بی ارزشی را معبود خود می گیری؟ آیا مقام و مرتبه خدایی را که عالی ترین مقامات است برای یک موش سگ و چوب قائل می شوید؟ راستی که تو و قومت در گمراهی آشکرای به سر می برید. چگونه گمراهی به این روشنی را تشخیص نمی دهید؟ و چگونه نمی دانید که بت پرستی عبارت است از خضوع و تذلل و عبودیت کسی که خود صانع و دارای علم و قدرت است در برابر مصنوع خود که از علم و قدرت هیچ بویی نبرده است؟ صاحب المیزان در ادامه یادآور می شود که این احتجاج ابراهیم با پدرش اولین احتجاج و مناظره اوست که قرآن کریم تفصیل آن را در چند مورد بیان کرده است. امامت ابراهیم خلیل (ع) و اذا ابتلی ابراهیم ربه بکلمات فاطمه قال انی جاعلک للناس اماما قال و من ذریتی قال لا. ینال عهدی الضالمین یعنی: (و آنگاه که ابراهیم را پروردگارش با اموری چند بیاموزد و ابراهیم به طور کامل از عهده آنها برآمد به او فرمود: من تو را پیشوای مردمان قرار می دهم. ابراهیم از پروردگارش سوال کرد: آیا از فرزندان من هم پیشوای مردمان قرار می دهی؟ خداوند فرمود: پیمان من بر ستمکاران نخواهد رسید. معنی بعضی از مفردات و عبارات آیه: ابتلاء: یعنی آزمایش و اختبار یا شناسایی حالات و صفات آزمایش شونده با قرار دادن او در معرض کاری که انجام یا ترک آن برای او دشوار باشد. به تعبیر دیگر کرای را به کسی پیشنهاد می کنند تا صفات باطنی او را مانند اطاعت و شجاعت و سخاوت و عفت علم و وفا و میزان آن را در یابند. بدیهی است که امتحان اشخاص همواره باید به وسیله عمل صورت گیرد و گرنه سخن ممکن است دروغ باشد. کلمات: به معنی اموری است که خداوند به وسیله آنها ابراهیم (ع) را امتحان فرمود. اتمهن: یعنی در انجام آن کلمات حقیقتا استوار بوده و آنها را به بهترین وجهی بدون هیچگونه سستی و کاستی به انجام رسانید. ذریه: مرادف و نظیر نسل و اولاد می باشد. در معنی عبارات (و من ذریتی) اکثر مفسران معتقدند که یعنی از نسل من هم کسانی را امام قرار ده تا مردم او را مقتدای خویش بدانند و از او پیروی کنند. امام: کسی است که مردم او را مقتدای خویش قرار می دهند و از او پیروی می کنند. ابن منظور در معنی امام گوید: کسی است که مردمی او را پیشوای خود قرار دهند و او را پیروی کنند خواه در صراط مستقیم و خواه در گمراهی و ضلالت باشد. مفاد و مفهوم اجمالی آیه شریفه این است که وقتی خداوند حضرت ابراهیم را با امتحانات و بالایای دشوار آزموده و ابراهیم از عهده همه ی آنها به خوبی بر آمد و هیچگونه سستی و کاستی از خود نشان نداد و در همه ی مراحل آزمایشها استقامت ورزید خداوند او را به والاترین مقام مفتخر ساخت و او را پیشوای بشریت قرار داد تا آدمیان به عنوان مقتدا و امام خویش از او پیروی نمایند. ابراهیم (ع) که عظمت این مقان والا را دریافت از خداوند

سبحان درخواست نمود که از فرزندان و نسل او نیز کسانی را به این مقام عالی برساند. خدای تعالی فرمود پیمان من به ستمکاران نخواهد رسید. اما با تأمل عمیقتر مطالب زیادی از همین آیه شریفه استفاده می‌گردد که ما در اینجا به بعضی از آنها می‌پردازیم:

۱- امامت ابراهیم (ع) در دوران پیری بعد از تولد اسماعیل و اسحاق و پس از انتقال دادن اسماعیل و مادرش از فلسطین به مکه و حتی پس از ماجرای ذبح اسماعیل بوده اس: زیار اولا بعد از جمله (این جاعلک للناس اماما) آن حضرت می‌گوید (و من ذریتی) در حالی که او پیش از تولد اسماعیل و اسحاق هیچ اطلاعی از فرزند دار شدن و صاحب ذریه گشتن خویش نداشته اس. چرا که حتی بعد از بشارت دادن ملائکه سخنی می‌گوید که حاکی از نومی‌دی او از فرزندداریش می‌باشد بطوریکه به ملائکه می‌گوید (آیا به من بشارت می‌دهید با اینکه من به سن پیری رسیده ام پس به چه چیزی بشارت می‌دهید؟) همچنان که همسر آن حضرت نیز هیچ امیدی به بچه دار شدن نداشت. پس ابراهیم (ع) و همسرش هیچ اطلاعی از فرزنددار شدن خوشان نداشتند اما در عین حال بعد از شنیدن مژده ی صعود یافتن به مقام والای امامت از خدای تعالی تقاضا می‌کند که بعضی از فرزندانش را هم به این مقام ارتقاء بخشد. بنابراین او دارای فرزند بوده است که چنین درخواستی از پروردگار خویش می‌نماید و گرنه کسی که فرزندی ندارد و در سنین پیری است و هیچ اطلاعی هم از فرزند دار شدن خود نیز ندارد چگونه ممکن است چنین درخواستی از خداوند داشته باشد؟! ثانیاً: چنان که از آیه مورد بحث نیز فهمیده می‌شود امامت ابراهیم (ع) بعد از آزمایشهای مختلفی بوده که در طی دوران گوناگون زندگی آن حضرت رخ داده است. همانند مبارزات و مناظرات منطقی و اعتقادی با پدر و قوم بت پرست مناظره با ستاره پرستان شکستن بتها ماجرای به آتش انداختن او ادامه مبارزات با مشرکین و نمود و نمودیان و استقامت و مقاوت سرسختانه او در مقابل مشکلات و مرارت‌های این مبارزه بی‌امان برائت از قوم و خاندان خویش و ترک زادگاه و مهاجرت به سرزمین‌های غربت برای پیشبرد و گسترش دعوت الهی خویش ماجرای انتقال اسماعیل و مادرش به منطقه حجاز و اسکان آنها در سرزمین بی‌آب و علف و به ویژه آمادیکگ کامل برای ذبح یگانه فرزند عزیزش که به خاطر اهمیت فوق‌العاده ی این آزمایش اخیر از آن در قرآن کریم به (البلاء المبین) تعبیر شده است. بنابراین امامت آن حضرت بعد از تولد اسماعیل و اسحاق و ماجرای ذبح اسماعیل بوده است پس عقیده ی بعضی از مفسرین اهل سنت که قائلند امتحانها و آزمایش‌های او پیش از نبوت و رسالتش صورت گرفته است و منظور از امامت همان نبوت و رسالت است نادرست و باطل خواهد بود. ۲- امامت بشریت بالاترین مقامی است که یک انسان ممکن است با عنایات خاص پروردگارش به آن درجه عالی ارتقا یابد لذا ابراهیم (ع) پس از سالیان دراز پیامبری و رسالت به مقام خلیل‌اللهی می‌رسد و نهایتاً در کهنسالی بعد از توفیق کامل در تمام آزمایشهای الهی به مقام بسیار عالی یعنی امامت بشریت نایل می‌گردد. ۳- امامت ابراهیم (ع) برای همه بشریت و همه زمان‌ها استمرار خواهد یافت و محدود به امت خاصی یا روزگار ویژه ای نمی‌گردد بلکه او برای همیشه پیشوا و مقتدای همه ی یکتا پرستان و موحدان عالم می‌باشد. زیرا هیچ پیامبری بعد از آن حضرت برانگیخته نشد مگر اینکه از نسل او و مامور به پیروی از آیین او بود. صاحب روح‌البیان نیز معتقد است که ابراهیم (ع) امام و مقتدای همه بشریت تا روز قیامت خواهد بود که برای این عقیده خویش به آیه (ثم اوحینا الیک ان اتبع مله ابراهیم) استناد می‌جوید. به طوری که الف و لام (الناس) در آیه مورد بحث نیز همین معنا استفاده می‌شود چرا که الف و لام جنس است. علاوه بر آن صیغه ی اسم فاعل نیز در آیه بر استمرار و تداوم دلالت دارد همچنان که جمله اسمیه نیز استمرار را می‌رساند. البته این موضوع با سایر رسولان الهی ناسازگار نیست چرا که بعد از ابراهیم خلیل (ع) هیچ پیامبری مبعوث نشد مگر اینکه از اولاد آن حضرت و مامور به پیروی اجمالی از آیین آن بود. ۴- تنها کسی شایسته صعود به مقام والای امامت می‌باشد که از هر گونه ظلم و ستمی چه ظلم بر خویش و چه ظلم بر دیگران در همه دوران عمر مبرا و پاک باشد. بنابراین هر گناهی اعم از کبیره یا صغیره و اعم از ظاهری یا باطنی و اعم از علنی یا پنهانی در دوران زندگی هر شخص پدید آید شایستگی امامت انسانها را نخواهد داشت حتی اگر فردی مرتکب گناه صغیره ای نیز گردد و سپس توبه نماید و جزء صالحان و نیکان گردد باز هم نمی‌تواند به چنین مقام والایی ارتقا یابد.

۵- مقام امامت تنها از ناحیه خداوند به پاکان خاص آستان ربوبی و معصومان از هر خطا و گناهی اعطا می شود. بنابراین چنین مقامی نه اکتسابی است که شخصی به دنبال آن برود تا به آن درجه نائل آید و نه انتخابی است که از سوی همه یا بعضی از مردم انتخاب یا انتصاب گردد. بلکه امامت تنها با گزینش و جعل خداوند میسر خواهد بود. وفات آنچه مسلم است و از آیات قرآن کریم نیز استفاده می شود این است که آن حضرت پس از عمری دراز و سراسر خیر و برکت از دنیا رفت او تمام مقامات عالی انسانی را طی کرده و پیشوای بشریت گشت او پدر همه پیامبران بعد از خود و امام و مقتدای همه ی یکتاپرستان و دین داران راستین است دین او اسلام راستین و راه او صراط مستقیم و شعارش توحید خالص و دشمنانش همه مظاهر کفر و شرک و مراد و محبوبش تنها پروردگار جهانیان آفریدگار آسمانها و زمین خداوند تعالی بوده است. او تنها در حیاطش مقتدای چهار پیامبر بزرگ لوط و اسماعیل و اسحاق و یعقوب بوده و بسیاری از سنتها و شرایع دینی از این بزرگ هدایتگر انسان ها باقی مانده است شخصیت او در پیشگاه خداوند همچنان گرامی و محترم است که هیچ یک از پیامبران بزرگ و اولیای الهی مانند او با احترام و ترکیب مورد تمجید و تحسین واقع نشده است. هیچ سند قطعی از سن ابراهیم در دست نیست ولیکن در کتاب مقدس آمده است که سن آن حضرت در هنگام وفات ۱۷۵ سال بوده است. بعد از وفات ابراهیم (ع) دو فرزند بزرگوارش اسماعیل و اسحاق او را در مزرعه حبرون شهر الخلیل دفن نمودند.

مدیریت تکنولوژی در سازمانهای تکنولوژی - بنیان

نویسنده: هانس تامهاین

خلاصه کتاب: ترجمه: کامران باقری - مرتضی رضاپور - هادی کمالی - تلخیص: مجید نقی زاده - مشخصات نشر: تهران - رسا - ۱۳۸۶ - شدت و سرعت پیشرفت تکنولوژی در دهه های اخیر شگفت آور بوده است. این پیشرفت ها شکل دنیای ما را تغییر داده و عملاً همه جنبه های زندگی را تحت تأثیر قرار داده اند. به نظر نمی رسد که سرعت کنونی تغییرات، به این زودیها کم شود. تکنولوژی از دیدگاه تجاری، کاتالیستی است که تولید ثروت می کند. در عین حال، این کاتالیست موانع ورود به بازار را کاهش داده و عملاً میدان رقابت را برای تمامی فعالیت ها تجاری، از تولید محصولات فنی گرفته تا خدمات پزشکی و مالی و یا حمل و نقل و خرده فروشی، مهیا می کند. هر قدر نقش تکنولوژی پررنگ تر می شود، مدیران بیشتر تحت فشار قرار می گیرند تا از تکنولوژی برای بدست آوردن نتایج بهتر، سریعتر و ارزانتر استفاده کرده و از این راه مزایای رقابتی پایدارتری بدست آورند. تاریخچه مدیریت تکنولوژی جهان چگونه اینقدر پیچیده شده است؟ نقش تکنولوژی در گذشته چه بوده است؟ تکنولوژی سالهای سال در کنار ما بوده است. تلاش انسان برای بقاء، باعث ساخت ابزارها و روشهای بهتری برای جمع آوری غذا، ساخت سرپناه و جنگیدن شد. تمدن های نخستین با توجه به تکنولوژیهای که به کار می بردند، نامگذاری و طبقه بندی می شدند. واژگانی نظیر عصر سنگ، عصر برنز و عصر آهن و جدیداً عصر بخار، عصر الکترونیته، عصر اتم، عصر الکترونیک، عصر فضا، عصر اطلاعات و عصر بیوتکنولوژی، همگی به تکنولوژی های برجسته زمان خود اشاره دارند. در ۶۰۰ سال گذشته انتقال تکنولوژی به صورت سینه به سینه از نسلی به نسل دیگر انجام شده است، اما همین انتقال تکنولوژی در برخی فرهنگ ها و مناطق جغرافیایی، کمتر بوده است. شواهد مدیریت پیشرفته تکنولوژی به ۴۰۰۰ سال قبل و به ساخت اهرام، شبکه های آب، ظروف چینی و سلاح های جنگی بر می گردد که هنوز هم یادآور پیشرفت حیرت آور تکنولوژی در آن دوره است. همزمان با افزایش کاربرد تکنولوژی، چشم انداز و رهبری رسمی تری در حوزه تکنولوژی مطرح شد. مستندات پروژه های قدیمی در مورد برنامه ریزی شهری (خصوصاً سیستم های آب، فاضلاب و راه ها) تا اکتشافات نجومی و نقشه برداری، شواهدی از مدیریت تکنولوژی در خود دارند. کارهای ارسطو مثال خوبی از استدلال و مدیریت علمی در اعصار گذشته است. در کتاب ماوراء الطبیعه، که در قرن چهارم قبل از میلاد نوشته شد،

ارسطو نه تنها دانش فنی زمان خود را گردآوری کرد، بلکه راههایی را نیز برای یکپارچه کردن این علوم و استدلال علمی پیشنهاد نمود. انقلاب صنعتی در آغاز قرن هجدهم، پیشرفت شدید تکنولوژی را در پی داشت. این رشد بر تولیدات انبوه و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس تأکید داشت و منافع بسیاری عاید بخشهای مختلف جامعه (نظیر کشاورزی، ساخت و ساز و ارتش) کرد. قلمرو تمرکز مدیریت تکنولوژی هم قلمرو و هم تعریف مدیریت تکنولوژی، موضوع مباحثات، مجادلات و ابهامات زیادی بوده است. واژه‌های «مدیریت» و «تکنولوژی» هر کدام معانی و مرزهای متفاوتی دارند و وقتی با هم ترکیب می‌شوند، طیف وسیعی از اقدامات، روشها، ابزارها و فنون را در بر می‌گیرند. برخی مدیریت تکنولوژی را به معنی تحقیقات علمی و ارایه مفاهیم جدید می‌دانند. برای برخی، مدیریت تکنولوژی به معنی مدیریت طراحی - مهندسی، تولید و عملیات است، در حالی که برخی دیگر مدیریت تکنولوژی را با موضوعاتی نظیر مدیریت بیمارستانها، سازمانهای مالی یا بازیهای المپیک مرتبط می‌دانند. بی‌شک، قلمروی مدیریت تکنولوژی بسیار وسیع و متنوع است. مرزهای آن به میزان زیادی با مرزهای علوم، مهندسی و مدیریت همپوشانی دارد. علاوه بر این، با افزایش پیچیدگی محیط تجاری، تأکید مدیریت تکنولوژی بر «مدیریت» فرآیندهای سازمانی و افراد وابسته به آنها بیشتر می‌شود. در طی ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته، تأکید ادبیات مدیریت در مقوله تکنولوژی، از تحقیق و توسعه به سوی توسعه محصولات جدید و سپس بهبود محصول تغییر یافته است. در سالهای اخیر نیز مدیریت بیشتر به دنبال توسعه بازار و تجارت الکترونیک بوده است. ولی قلمروی مدیریت تکنولوژی هنوز تغییر نکرده است. این قلمرو شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگ‌سازی و یکپارچه سازی همه منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف خاص بنگاه‌ها می‌باشد. آنچه که مدیریت تکنولوژی را منحصر به فرد کرده و آنرا از سایر حوزه‌های جا افتاده سازماندهی و مدیریت متمایز ساخته، دانش و مهارتهای لازم برای استفاده از تکنولوژی است که از آن جمله می‌توان به سازماندهی و هماهنگ‌سازی منابع تکنولوژی و هدایت افراد درگیر با آن اشاره کرد. در چنین فضایی، می‌توان مدیریت تکنولوژی را به عنوان هنر و علم خلق ارزش از طریق بکارگیری تکنولوژی در کنار سایر منابع سازمان تعریف کرد. تعریف حاضر به این واقعیت اشاره دارد که قرار نیست مدیریت تکنولوژی فقط به حوزه تحقیق و توسعه، مهندسی یا کار علمی محدود باشد، بلکه می‌تواند بسیاری از ابعاد بنگاه و محیط آن را نیز در بر گیرد. در ادامه، تعریف مدیریت تکنولوژی در همین فضا مورد بحث و بررسی بیشتر قرار خواهد گرفت. ارایه یک تعریف رسمی مدیریت تکنولوژی به خودی خود علمی فرارشته‌ای است. این دانش حداقل دو حوزه کاملاً جا افتاده را در بر می‌گیرد: (۱) سازماندهی و مدیریت و (۲) علوم طبیعی و مهندسیف به اضافه گستره وسیعی از دیگر رشته‌ها مثل علوم اجتماعی، تکنولوژی اطلاعات و مهندسی صنایع که به نوعی به کمک مدیریت یا تکنولوژی می‌آیند. ویژگی‌ها و چالشهای فراروی شرکتهای تکنولوژی - بنیان امروز ویژگی‌ها و چالشها: - پیچیدگی‌ها، ریسک‌ها و عدم قطعیت‌های فراوان - بازارها، تکنولوژیها و قواعد به شدت متغیر - رقابت شدید، بازارهای باجهانی - محدودیت منابع، انتظارات زیاد - زمان‌بندی فشرده با تأکید مضاعف بر تاریخ تحویل - ملاحظات کل چرخه عمر پروژه - سازمان‌ها و روابط پیچیده فرابخشی - سرمایه‌گذاری مشترک، پیمانها و شراکت‌ها؛ نیاز به تعامل با فرهنگ‌ها و ارزش‌های سازمانی مختلف - فرآیندهای کاری پیچیده و گروه‌های ذینفع - نیاز به بهبود، ارتقاء و تقویت مستمر - نیاز به مهارتهای پیچیده فردی، توانایی دست و پنجه نرم کردن با اختلافات قدرت و سیاسی کاریهای سازمانی - سازمانها، بازارها و سیستم‌های پشتیبانی مجازی - افزایش تأثیر تکنولوژی اطلاعات و تجارت الکترونیک که در مجموع پرداختن به موارد زیر را می‌طلبند: - عکس‌العمل سریع در برابر بازار - توسعه سریع - هزینه پائین - خلاقیت، نوآوری و کارایی فراوان در سال ۱۹۸۷، شورای ملی تحقیقات آمریکا تعریف زیر را برای مدیریت تکنولوژی ارایه کرد: «مدیریت تکنولوژی» علمی است که رشته‌های مهندسی، علوم پایه و علوم مدیریتی را به هم پیوند می‌دهد تا با برنامه‌ریزی و توسعه توان تکنولوژی لازم، اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان را شکل داده و محقق سازد. نکات خاصی در این تعریف نهفته است که ارزش تأکید بیشتر را دارند. این نکات در شکل زیر آمده‌اند. ۱- مدیریت تکنولوژی، در

برگیرنده مدیریت مهندسی، علوم طبیعی و علوم اجتماعی است. ۲- مدیریت تکنولوژی، در برگیرنده علوم سازمانی لازم برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، توسعه و بکارگیری تکنولوژی است. ۳- مدیریت تکنولوژی بر توسعه توانمندی‌های عملیاتی مثل تولید، توزیع و خدمات پس از فروش تمرکز دارد. ۴- مدیریت تکنولوژی، برگیرنده فرآیندها، ابزارها و روشهای عملیاتی و همچنین افرادی است که کار را انجام می‌دهند. ۵- مدیریت تکنولوژی، در برگیرنده هدایت و رهبری به سوی توسعه محصولات و خدمات جدید است. ۶- مدیریت تکنولوژی، از استراتژی تجاری، فرهنگ سازمانی و محیط تجاری تأثیر می‌پذیرد و بر آنها تأثیر می‌گذارد. ۷- مدیریت تکنولوژی، در برگیرنده اجزای فرارشته‌ای فراوان و یکپارچه‌سازی آنها در قالب یک سیستم کلی است. این رشته، مدیریت خود سیستم را نیز شامل می‌شود. ابعاد جهانی شاید جهانی‌سازی و تکنولوژی، مهمترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد تجاری شرکتها باشند. این دو مقوله با هم ارتباط متقابل نیز دارند. شرکتها با استفاده از تکنولوژی در سطح جهانی، از مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و اقتصاد تنوع، سود می‌برند، اما بدون تکنولوژی هم نمی‌توانند در سطح بین‌المللی فعالیت کنند. در نتیجه، تکنولوژی یکی از عوامل جهانی شدن و جهانی شدن هم باعث رونق تکنولوژی است. با این وجود، تجارت فراملی مدت‌ها قبل از عصر کامپیوتر رونق گرفت. شرکتها از آغاز تمدن بشری و به انگیزه کسب سود بیشتر به عرصه فعالیت‌های بین‌المللی پا گذاشته بودند. اما در گذشته، دسترسی به منابعی مثل نیروی کار، مواد خام، انرژی و دانش، بسیار محدود بود. علاوه بر این، هماهنگی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها در آنسوی مرزهای ملی نیز سخت و پرهزینه بود. علیرغم اینکه این موارد هنوز هم جزو چالش‌های اصلی هستند، اما توافقات تجاری چند ملیتی و تکنولوژیهای پیشرفت (بوژه تکنولوژی کامپیوتر و اطلاعات)، فعالیت‌های بنگاه‌ها را دگرگون ساخته و محیط تجاری را به اقتصادی جهانی تبدیل کرده است. اقتصاد نوین جهانی به جهت امکان جابجایی هر چه بیشتر منابع، مهارت‌ها، فرآیندها و خود تکنولوژی دوباره به سوی کارهای خدماتی و دانش و استعدادهای جدید، برای ورود به بازار نوین جهانی تلاش می‌کنند. به عنوان مثال شرکت‌های مشهوری نظیر نوکیا، هارلی دیویدسون، وندیز، بریگزاند استرتون، در فضایی چند ملیتی عمل کرده و از منافع زیر بر خوردار می‌شوند. - نفوذ در بازارهای جدید - دستیابی به دانش و استعدادهای جدید و تکمیلی - دستیابی اقتصادی تر به منابع - استفاده از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و اقتصاد تنوع - شراکت تکنولوژی و منابع - افزایش ظرفیت - مشارکت و سرمایه گذاری مشترک این منافع باعث می‌شود تا دستیابی به اهداف، از مسیری «سریعتر - ارزانتر - بهتر» محقق گردد. یعنی ۱) عکس‌العمل سریعتر در برابر بازار ۲) هزینه‌های کمتر ۳) محصولات و خدمات نوآورانه‌تر با کیفیت بهتر که همگی تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی شرکت بر جای می‌گذارند. شرکت‌های مجهز به تکنولوژی پیشرفته، به لطف استانداردسازی، دیجیتال‌سازی، نسبت‌های قابل تنظیم وزن - اندازه - قیمت و اینترنت، بهتر می‌توانند از این منافع استفاده کنند. لذا این شرکتها به منظور استفاده از محیط جدید تجارت الکترونیکی، ناچارند تا شیوه کار خود را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. محیط متغیر شرکتها در هر صنعتی (از صنعت کامپیوتر گرفته تا خرده فروشی و خدمات پزشکی)، باید خود را با تغییر فضای کاری سازگار کنند، فضایی که راه‌حلهای بهتر سریعتر و ارزان‌تری را طلب می‌کند. عوامل بسیاری، نظیر جهانی شدن و شفافیت حاصل از اینترنت، در شکل‌گیری فضایی جدید موثر بوده‌اند. ولی هنوز هم عامل اصلی، پیشرفت تکنولوژی است. خلق محصولات و خدمات جدید، بهبود محصولات موجود، پاسخگویی سریعتر به نیازهای مشتریان و بازار و صرفه‌جویی حاصل از مقیاس، همه در گروه تکنولوژی هستند. اگر چه استفاده از تکنولوژی‌های موجود یا خلق تکنولوژی‌های جدید، کاری بسیار پرهزینه و پرخطر است، ولی شرکتها چاره دیگری ندارند. اگر از فرصت‌های جدید استفاده نکنند، دیگران این کار را کرده و از این طریق در بازار و مشتریان آنها نفوذ می‌کنند. تکنولوژی‌های بشدت متغیر جدید (همچون تکنولوژیهای ارتباطات و کامپیوتر)، بنگاه‌ها را وادار کرده‌اند تا محصولات موجود خود را با سرعت به مراتب بیشتری بهبود دهند. علاوه بر این، محیط الکترونیک جدید، بسیاری از شرکتها را مجبور کرده تا کسب و کار خود را بر پایه تکنولوژی تجارت الکترونیک بنا کنند. ماهیت منحصر به فرد مدیریت در شرکت‌های

تکنولوژی - بنیان مدیران شرکت‌های تکنولوژی - بنیان ادعا می‌کنند که محیط فعالیت آنها متفاوت است و این محیط، ساختار سازمانی، سیاست‌ها، تعاملات فردی و رفتارهای اقتصادی منحصر به فردی را می‌طلبد. برای بررسی این ادعاف محققان به جستجوی الگوهای رفتاری مدیریت و ویژگی‌های کلان سازمانی در سطوح مختلف شرکت‌های تکنولوژی - بنیان پرداخته‌اند. این دانشمندان، با بررسی ساختارهای سازمانیف الگوهای رهبری و سایر سیستم‌های بنگاهی، سعی کرده‌اند تا به نقش آنها در مزیت آفرینی برای شرکت‌های تکنولوژی - بنیان پی ببرند. شناخت بهتر بنگاه‌های تکنولوژی - بنیان را امکان‌پذیر ساخته است. به هر حال، هیچ نظریه‌ای ارائه نشده که مدیریت محیط‌های تکنولوژی - بنیان، به نتیجه برسند. در عین حال، مدیران تکنولوژی می‌دانند که محیط آنها منحصر به فرد است! شش حوزه‌ای که مدیریت تکنولوژی را نسبت به سایر مدیریت‌ها متمایز می‌کنند عبارتند از: (۱) کار، (۲) افراد (۳) فرآیند کار، (۴) ابزارها و فنون مدیریت، (۵) فرهنگ سازمانی، (۶) محیط کسب و کار نیروهای پیشران شرکت‌های تکنولوژی - بنیان شش تغییر عمده در محیط کسب و کار امروز، مدیریت تکنولوژی را تحت تأثیر قرار داده و فضا را برای تغییرات بزرگ در روش‌های کسب و کار مهیا کرده است. برای مدیریت بهتر سازمانهای تکنولوژی - بنیان امروزی، باید این تغییرات را به خوبی شناخت: تغییر از فرآیندهای خطی به سیستم‌های پویا. در گذشته، مدیریت غالباً بر مدل‌های خطی استوار بود، مدل‌هایی که در غالب خطوط تولید، توسعه متوالی و مرحله به مرحله محصولات، خدمات زمان‌بندی شده و تحقیقات اکتشافی جلوه می‌کردند. اما مدیریت امروزی ناچار است در محیطی بسیار پویاتر و تعاملی‌تر فعالیت کند، محیطی سرشار از فرآیندهای بهم مرتبط و غیر خطی که توصیف‌شان نیز دشوار است. تغییر از ... فرآیندهای کاری خطی به سیستم‌های مدیریتی پویا و یکپارچه ... کارآیی به اثربخشی ... اجرای پروژه به مدیریت پروژه‌ها در سطح بنگاه ... مدیریت اطلاعات به استفاده کامل از تکنولوژی اطلاعات ... کنترل مدیریتی به خودگرانی و مسئولیت‌پذیری ... مدیریت تکنولوژی بعنوان جزئی از دیگر تخصص‌ها به مدیریت تکنولوژی به عنوان مهارتی ویژه با جایگاه حرفه‌ای خاص. این محیط‌های پویای سازمانی، روشهای مدیریتی پیچیده‌تری را می‌طلبند که شدیداً متکی بر تعاملات گروهی، تقسیم قدرت و منابع، مسئولیت‌پذیری فردی، پابندی، خودگرانی و خودکنترلی است. در نتیجه، مدیریت امروزی، بیش از آنکه به راهکارها، سیاست‌ها و روشهای سلسله‌مراتبی و دستوری وابسته باشد، به هنجارها و ارزیابیهای عملکردی ساخته و پرداخته اعضای گروه‌ها وابسته است. در حالیکه این تغییر پارادایم نتیجه تغییر در پیچیدگی‌ها، قابلیت‌ها، تقاضاها و فرهنگ‌های سازمانی است، اما بنوبه خود باعث دوری شدید از فلسفه سنتی مدیریت در حوزه ساختار، انگیزش، رهبری، و کنترل پروژه خواهد شد. در نتیجه، سازمانها و فرآیندهای صلب و انعطاف‌ناپذیر سنتی جای خود را به شبکه‌های انعطاف‌پذیرتر و چالاک‌تری می‌دهند که معمولاً برگرفته از سازمانهای ماتریسی هستند. در عین حال، این شبکه‌ها مرزهای نفوذپذیرتر، قدرت و منابع توزیع شده‌تر، و فرآیندهای عملیاتی همزمان‌تری دارند. تغییر از کارایی به اثربخشی. امروزه بسیاری از شرکت‌ها همچون گذشته بر اجرای کارآمد وظایف و پروژه‌ها (از طریق تأکید بر مهارت‌های شغلی، کارگروهی، ارتباطات و بهینه‌سازی منابع در سطح عملیاتی) پافشاری نمی‌کنند و در عوض بدنبال اثربخشی سازمانی هستند. این تغییر بخاطر اهمیت هم‌راستایی بهتر فعالیت‌ها و پروژه‌های جاری با اهداف کلان بنگاه و اطمینان از «انجام کارهای صحیح» توسط بنگاه است. برای مثال، شرکت‌ها از مدیریت پروژه به عنوان شایستگی محوری خود استفاده می‌کنند تا فعالیت‌های پروژه‌ای خود را با سایر بخشهای شرکت (نظیر بازاریابی، تحقیقات، خدمات پشتیبانی و برنامه‌ریزی استراتژیک) هم‌راستا کنند. این تغییر باعث ارتقاء جایگاه و ارزش کارکردهای خاصی در داخل بنگاه شده، ضمن اینکه سطح کلی مسئولیت و پاسخگویی را هم بالا برده و باعث شده که بخش‌هایی (نظیر تحقیقات و توسعه محصول) که پیش از این مستقل عمل می‌کردند همچون شریکی تمام‌عیار در قالب سیستم یکپارچه بنگاه عمل کنند. تغییر از اجرای پروژه‌ها: به مدیریت پروژه‌ها در سطح بنگاه امروزه اکثر شرکت‌ها از مدیریت پروژه فقط برای اجرای پروژه‌ها استفاده نمی‌کنند، بلکه با اتکا به قابلیت‌های فراوان آن در سطح بنگاه (بعنوان نوعی شایستگی محوری) در پی

توسعه سریع محصول افزایش نوآوری، کیفیت و استفاده بهتر از منابع هستند. برای دستیابی به این سطح از شایستگی، فعالیت‌های پروژه‌ای باید با نظام برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیندهای کاری کل بنگاه‌سازگار و یکپارچه شوند. مدیریت بجای تأکید بر کنترل انعطاف‌ناپذیر پروژه‌ها بر طبق زمان و بودجه از قبل تنظیم شده، به فکر بهینه‌سازی نتایج در سطح کلان بنگاه است. مدیریت پروژه با معلومات، هنجارها، استانداردهای پذیرفته شده جهانی، گواهینامه‌های حرفه‌ای و دوره‌های دانشگاهی کارشناسی ارشد و دکتری، توانسته در طی دو دهه گذشته جایگاه حرفه‌ای خود را تثبیت کند. امروزه اصول مدیریت پروژه در تمام صنایع و در سراسر دنیا به کار می‌رود و نقشی کلیدی در انجام مناسب مأموریت‌های تکنولوژی - بنیان ایفا می‌کند. تغییر از مدیریت اطلاعات به استفاده کامل از تکنولوژی اطلاعات. تکنولوژی امروز، به همه مدیران بنگاه امکان می‌دهد تا با فشار یک دکمه به اطلاعات ضروری در مورد وضعیت امور و پیشرفت کارها دسترسی پیدا کنند. در دسترس بودن و قابلیت‌های چشمگیر تکنولوژی باعث شده تا انواع و اقسام ابزارهای قدرت‌مند بر پایه تکنولوژی اطلاعات شکل بگیرند. مدیران به دلیل همین پتانسیل‌ها، بسیار مشتاق‌اند تا از این ابزارها در فعالیت‌های مختلف خود (از تخمین منابع گرفته تا تهیه زمان‌بندی، تکنولوژی اطلاعات باید به چیزی ورای کاربردی‌های مرسوم نظیر مدیریت پروژه یا برنامه‌ریزی منابع تولید چشم داشته باشند. به عبارت دیگر با بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در فرآیندهای کاری شرکت، به دنبال حل مشکلات عملیاتی و افزایش کارایی شرکت باشند، نه اینکه فقط روشهای قدیمی حل مسئله را با ابزارهای تکنولوژین اطلاعات جایگزین کنند. تغییر از کنترل مدیریتی به خودگردانی و مسئولیت‌پذیری. با افزایش پیچیدگی‌های کسب و کار، پیشرفتهای تکنولوژی اطلاعات، تغییر فرهنگ سازمانی و ظهور ساختارهای جدید بازار، شرکت‌ها برای اجرای مناسب پروژه‌ها، وظایف و مأموریت‌های خود، به چیزی ورای کنترل‌های مدیریتی سنتی چشم دارند. کنترل‌های بالا- به پائین، دستوری و متمرکز، علیرغم اهمیت‌شان، دیگر برای کسب نتایج مطلوب کافی نیستند. فعالیت‌های سازمانی به شدت پروژه‌ای شده‌اند و به تکنولوژی، نوآوری، کار تیمی فرابخشی و پیمانهای فراشرکتی وابسته‌اند. چنین محیطی، باعث می‌شود تا هنجارهای عملکردی و فرآیندهای کاری توسط خود اعضاء تعریف شوند و این یعنی حرکت به سمت احساس مالکیت نسبت به پروژه، توان افزایشی و خودکنترلی. این تحولات، تأثیر شگرفی بر شیوه مدیریت، رهبری و تحلیل فضای کاری داشته است. روشهای ارتباطی، تصمیم‌گیری، جلب پابندی و تقسیم ریسک از سبک مدیریتی متمرکز و دیکتاتوری فاصله‌ای روزافزون گرفته و به سمت خودکنترلی تیم محور می‌روند. تغییر از مدیریت تکنولوژی بعنوان جزئی از دیگر تخصص‌ها به مدیریت تکنولوژی به عنوان مهارتی ویژه با جایگاه حرفه‌ای خاص. مدیریت تکنولوژی، با دانش، هنجارها و استانداردهای خاص خود و دوره‌های دانشگاهی در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری، جایگاه حرفه‌ای خود را تثبیت کرده است. شرکت‌ها می‌توانند مدیران مورد نیاز خود را از میان خیل عظیم فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت تکنولوژی انتخاب کنند و در ضمن به دوره‌های آموزش تخصصی خوبی هم در این زمینه دسترسی دارند. شاید با مطالعه نکات فوق به این جمع‌بندی رسیده‌اید که محیط کاری تکنولوژی - بنیان بسیار پیچیده است؟ بله! ولی این تازه آغاز آشنایی با مشکلات جدی مدیران در فضای کاری تکنولوژی - بنیان است. شناخت تعامل متغیرهای سازمانی، رفتاری، فنی و اجتماعی که به این تغییرات دامن می‌زنند، از همین جا شروع می‌شود. به احتمال زیاد، برقراری توازن میان این عوامل و بهینه‌سازی آنها، در بلندمدت باعث تعالی عملکرد سازمانی خواهد شد. بسیاری از شرکت‌های در مواجهه با این تغییرات، ناچار شده‌اند منابع خود را از طریق پیمانها، ادغامها، تصاحب سایر شرکت‌ها و همکاریهای مشترک، توسعه دهند تا هم عملکرد خود را بهبود دهند و هم دسترسی بهتری به بازار داشته باشند. این شرکت‌ها انواع و اقسام ساختارهای سازمانی، فرآیندهای تجاری و روشهای مدیریتی جدید را هم بررسی کرده‌اند از آنجا که ساختارهای سازمانی و الگوهای رهبری سنتی معمولاً در محیط امروزی خوب جواب نمی‌دهند، تدریجاً جای خود را به ساختارهای خودگردان می‌دهند. مدیریت در بنگاه‌های تکنولوژی - بنیان امروز نیازمند شناخت دقیق سیستم سازمانی و محیط آن و همچنین مستلزم مهارت‌ها و استعدادهای خارق‌العاده و اراده آهنین است.

سنجش محتوا و شدت تکنولوژی تقریباً همه شرکت‌های امروزی ادعا دارند که تکنولوژی - بنیان هستند. مدیران بر این واقعیت تأکید دارند که سازمان آنها در توسعه تولید و بازاریابی محصولات و خدماتشان از تکنولوژی استفاده می‌کنند. تکنولوژیهای ارتباطات، کامپیوتر، اطلاعات و تجهیزات، همه جا به چشم می‌خورند. سازمانهای مختلف، از مراکز تحقیقاتی گرفته تا شرکتهای تولیدی، بانکها، بیمارستانها، مراکز خدمات حقوقی، مراکز دولتی و خرده‌فروشی‌ها همه و همه برای موفقیت خود شدیداً به تکنولوژی وابسته‌اند. ولی مطمئناً وابستگی همه این سازمان‌ها به تکنولوژی به یک اندازه نیست. واضح است که وابستگی خواربارفروشی‌ها به تکنولوژی، بسیار کمتر از شرکت‌های تحقیقات دارویی است. اما طبقه‌بندی شدت وابستگی به تکنولوژی یا اصطلاحاً شدت تکنولوژی در شرکت‌ها کاری بس دشوار است. علیرغم پیشنهاد «طبقه‌بندی‌های مختلف در ارتباط با تکنولوژی و شدت آن» توسط محققان هنوز استاندارد جهانی خاصی برای تعیین سطح تکنولوژی وجود ندارد. - تکنولوژی‌های پایه: تکنولوژی‌هایی که در انواع و اقسام محصولات از آنها استفاده می‌شود. - تکنولوژی‌های پشتیبانی: تکنولوژی‌هایی که پشتیبانی از تکنولوژی‌های اصلی را بر عهده دارند. - تکنولوژی‌های نو ظهور: تکنولوژی‌های که در توسعه محصولات و خدمات جدید بکار می‌روند. - تکنولوژی‌های در حال پیدایش: تکنولوژی‌هایی که کاربرد احتمالی آنها تحت بررسی است. تکنولوژی‌های رصد شده: تکنولوژی‌هایی که رصد شده‌اند تا بعداً کاربردهای بالقوه آنها بررسی شود. تکنولوژی‌های ناشناخته: تکنولوژی‌هایی که در حال حاضر ناشناخته‌اند، ولی احتمالاً بسیار سودمند خواهند بود. یکی از مزایای این طبقه‌بندی ارائه چارچوبی برای بحث، مقایسه و تدوین استراتژی است. هر چند شرکت‌ها بندرت از این اسامی برای نامگذاری تکنولوژی‌های خود استفاده می‌کنند، اما می‌توان از این طبقه‌بندیها برای ایجاد زبان مشترک برای بررسی پیامد استراتژیک تکنولوژیها استفاده کرد. در نتیجه، ارزش واقعی این طبقه‌بندیها، نگاه استراتژیک به تأثیر تکنولوژی بر کسب و کار است. همانطور که گینور اشاره می‌کند، تمام تکنولوژیها ضرورتاً کلیدی، پایه یا پشتیبانی نیستند. سیستم طبقه‌بندی به مدیران امکان می‌دهد تا تکنولوژی‌ها را به نسبت نقش‌شان در استراتژی شرکت مورد توجه قرار دهند. هر چند تکنولوژی کلیدی عامل اصلی کسب مزیت رقابتی هستند، اما نباید از نقش سایر تکنولوژیها غافل شد. اگر چه ممکن است یک تکنولوژی پیشرو باعث موفقیتی بزرگ شود، اما همزمان ممکن است موفقیت دیگری نیز از دل تکنولوژیهای شناخته شده حاصل شود. محصول ساده‌ای همچون کاغذ یادداشت چسب دار تا محصول پیچیده‌ای همچون نوعی داروی جدید، همگی مثالهایی در این مورد هستند. ویژگی‌ها و چالشهای امروزی محیط تکنولوژی - بنیان - تغییر مدلها و ساختارهای کسب و کار - پیچیدگی سنجش عملکرد تجاری - همکاریها، پیمانها و شرکتهای پیچیده - پروژه‌های پیچیده - معیارهای پیچیده موفقیت - تفاوت ارزشها و فرهنگهای سازمانی - بازارهای جهانی - ریسک و عدم قطعیت فراوان - یکپارچه‌سازی بخشها - یکپارچه کردن انواع و اقسام کارکردها و خدمات پشتیبانی - یکپارچه کردن بسیاری از فرآیندهای کاری - ذینفعان متعدد - ایجاد دلبستگی و پایبندی فرابخشی - نیاز به بهبود مستمر - نیاز به مهارتهای فردی پیچیده - اختلافات قدرت و سیاسی کاری سازمانی - محدودیت منابع - تیمهای خود گردان - زمان‌بندی فشرده با تأکید بر تاریخ تحویل - الزامات عملکردی شوار - سازمانها، بازارها و سیستم‌های پشتیبانی مجازی لایه‌ها و زیر سیستم‌های سازمانی بنگاه‌ها در حلاء عمل نمی‌کنند، بلکه فعالیت آنها در دل سیستم پشتیبانی شرکت شکل می‌گیرد که بخشی از چارچوب نهادی بنگاه است. ۱- چارچوب نهادی. این حوزه خط و خطوط استراتژیک، برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های رشد و بقای درازمدت را تعیین می‌کند. افرادی که در این لایه کار می‌کنند مدیران ارشد، سرپرستان و مدیرانی هستند که خط‌مشی‌های کلی و نحوه تخصیص منابع در بنگاه را تعیین می‌کنند. ۲- سیستم وظیفه‌ای. این سیستم همان چارچوب سازمانی سنتی شرکت است. تغییرات این حوزه بسیار آرام و منشا پایداری بنگاه است. سیستم وظیفه‌ای با بهبود روشهای عملیاتی و با بکارگیری تکنولوژیهای نوین در حوزه‌های عملیاتی سازمان، جایگاه رقابتی، رشد و سودآوری بنگاه را رقم می‌زند. از جمله واحدهای سازمانی سیستم وظیفه‌ای می‌توان به تحقیق و توسعه، مهندسی، توسعه، تولید، بازاریابی منابع

انسانی، حقوقی، کنترل کیفیت و تدارکات اشاره کرد. ۳- حوزه‌های عملیاتی. این همان بخشی است که بنا به اقتضای فعالیت بنگاه، بزرگ یا کوچک می‌شود حوزه‌های عملیاتی شرکت معمولاً در قالب برنامه‌ها یا پروژه‌ها (نظیر توسعه محصول جدید، قرار دادها، تعمیرات و نگهداری داخلی و خدمات پس از فروش) سازماندهی می‌شوند. سیستم وظیفه‌ای، منابع لازم برای حوزه‌های عملیاتی را فراهم می‌کن که همین امر در اکثر موارد باعث ایجاد سیستم‌های ماتریسی می‌شود حتی ممکن است حوزه‌های عملیاتی به قدری گسترش یابند که کل سیستم وظیفه‌ای را بلعیده و یک سازمان محصول یا پروژه محور صرف ایجاد کند. در این حالت، سیستم وظیفه‌ای - عملیاتی ترکیب شه‌ای بوجود می‌آید که هدف آن حمایت صرف از عملیات خاصی همچون توسعه مدل جدید اتومبیل در جنرال موتورز، تولید هواپیمای مسافربری جدید در بوئینگ، یا یک مریخ‌پیمای جدید از آزمایشگاه ناسا است. حوزه‌های عملیاتی، مسئول بی‌واسطه نتایج عملکرد بنگاه هستند. باز هم همین حوزه‌های عملیاتی هستند که بیش از همه در معرض دید بازار و مشتریان بوده و باید به خاطر عملکرد شرکت در قبال مدیریت ارشد پاسخگو باشند. تغییر نقش رهبری مدیران، در تلاش برای رقابتی ماندن در محیط پرچالش کسب و کار، ناچارند بخوبی با افراد کار کنند. نیروی انسانی، با ارزش‌ترین دارایی است. آنها جوهره اصلی شایستگی محوری شرکت و رمز پیاده‌سازی موفق تمام برنامه‌های راهبردی، اقدامات عملیاتی و پروژه‌ها هستند. ارزش واقعی این دارایی انسانی بر حسب مهارت‌ها، نگرش‌ها، جاه‌طلبی‌ها و دلسوزی برای شرکت سنجیده می‌شود. همزمان با جهانی شدن اقتصاد، شرکتها باید توان رقابتی خود را بشدت افزایش دهند که بنوبه خود کاری بس دشوار است. ایجاد تیمی که واجد همه شرایط لازم باشد و با نیازهای بنگاه نیز همخوانی داشته باشد، کار ساده‌ای نیست و همانطور که در حرفه‌ای جف ایملت آمده بود، مستلزم رهبری و هماهنگ‌سازی ماهرانه از بالاست. وظیفه مدیران در چنین فضایی واضح است: آنها باید با توانمندسازی مستمر افراد، به بالاترین عملکرد ممکن دست یابند. ولی، بهترین عملکردها و پیچیده‌ترین روشهای آموزشی هم موفقیت را تضمین نمی‌کنند. این روشها باید به دقت با فرآیند کاری، فرهنگ و نظام ارزشی شرکت هماهنگ شوند. این مشکل در سازمانهای تکنولوژی - بنیان با انواع پیچیدگیهای درونی و بیرونی و مجموعه سرسام‌آوری از فعالیت‌های چند جانبه، به مراتب جدی‌تر است. همانطور که قبلاً - در فصول ۱ و ۲ همین کتاب عنوان شد، غلبه بر این مشکلات مستلزم همکاری و یکپارچگی فرابخشی و تصمیم‌گیری مشترک است. به همین علت، سازمانهای تکنولوژی - بنیان به ندرت ساختار وظیفه‌ای سنتی دارند و در عوض به صورت ماتریسی یا ترکیبی سازماندهی می‌شوند که تقسیم قدرت و منابع در آنها بسیار بالاست. بعلاوه، مرز قدرت و مسئولیت بین وظایف رسمی مدیریت، افراد پروژه و دیگر متخصصین مبهم است. این نیروی انسانی که قدرت و خودگردانی بیشتری پیدا کرده، برای حل مشکلات عملیاتی در راستای نیازهای فعلی و آتی بازار، به مهارتهای گسترده‌تری نیاز دارد. در مجموع همانطور که ایملت تاکید می‌کند افراد بنگاه باید دارای «شم بازار» باشند. به همین علت، بسیاری از شرکت‌های تکنولوژی - بنیان، ابعاد مختلف رهبری موفق را تعریف می‌کنند، درست مشابه جنرال الکتریک که ارزشهای بنیادین خود را حول چهار محور اصلی تصور، حل مشکل، شناخت و رهبری، تعیین کرده است. شانزده خواست حرفه‌ای موثر بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی - بنیان تحقیقات نشان داده که برآوردن برخی خواسته‌های حرفه‌ای می‌تواند عملکرد افراد را افزایش دهد. از سوی دیگر، عدم برآوردن این خواسته‌ها می‌تواند به سدی در برابر بهبود عملکرد فردی و کار تیمی تبدیل شود. علت این تاثیرگذاری، تعامل پیچیده عناصر سازمانی و رفتاری است. مدیریت موفق تیمی سه جزء اصلی دارد: (۱) مهارت افراد، (۲) ساختار سازمانی و (۳) الگوی مدیریت. هر سه این اجزاء تحت تاثیر وظایف سازمان و محیط حاکم بر آن هستند. یعنی برآورده شدن هر یک از این خواسته‌ها تابعی است از (۱) در اختیار داشتن ترکیب مناسبی از افراد با مهارت‌ها و ویژگیهای مناسب، (۲) سازماندهی افراد و منابع براساس وظایف مورد نظر و (۳) اتخاذ الگوی رهبری مناسب، ۱۶ خواسته حرفه‌ای تاثیر گذار بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی - بنیان عبارتند از: ۱- کار جالب و پرچالش: این یک عامل انگیزه‌بخش غریزی است که نیاز به منزلت حرفه‌ای را برآورده و به همراستا شدن اهداف فردی با اهداف

سازمانی کمک می‌کند. ۲- محیط کاری که از نظر حرفه‌ای انگیزاننده باشد. چنین محیطی زمینه را برای مشارکت حرفه‌ای، خلاقیت و همکاری فرارشته‌ای فراهم می‌کند. محیطی اینچنین می‌تواند تیم‌سازی را تقویت کرده، ارتباطات را بهبود داده و زمینه مساعدی برای حل اختلافات و ایجاد پایبندی در کارکنان نسبت به ساختار، امکانات و الگوی مدیریتی سازمان ایجاد کند. ۳- پیشرفت حرفه‌ای. از جمله شاخص‌های این پیشرفت می‌توان به فرصت‌های ارتقاء شغلی، افزایش حقوق و یادگیری مهارت‌ها و فنون جدید و تمجدید حرفه‌ای اشاره کرد. یکی از کارهای بسیار سخت مدیریت در شرکت‌های کم رشد یا بدون رشد این است که فقدان فرصت‌های ارتقای شغلی را از طریق ایجاد فضای پیشرفت حرفه‌ای (ناشی از رضایت شغلی و آموختن مهارت‌های جدید)، جبران کند. ۴- رهبری. این امر مستلزم برخورد مناسب با تک‌تک کارکنان، مدیران و کارکنان پشتیبانی در یک بخش خاص و همچنین در سرتاسر سازمان است. لازمه اینکار، برخورداری از تخصص فنی، مهارت پردازش اطلاعات، ارتباطات مناسب و مهارت‌های تصمیم‌گیری است. در مجموع، رهبری را می‌توان به معنای برآوردن خواسته کارکنان برای دریافت هدایت آشکار و جهت‌دهی هماهنگ به سوی اهداف از پیش تعیین شده دانست. ۵- پاداش‌های ملموس. این پاداش‌ها می‌تواند بشکل افزایش دستمزد، پاداش، جوایز و همچنین ترفیع، تجلیل، اطلاق کار بهتر و فراهم آوردن فرصت ادامه تحصیل باشد. وجود این پاداش‌های مادی، برای ایجاد حفظ انگیزه در بلندمدت ضروری است. همین پاداش‌ها، به پاداش‌های غیر مادی نظیر توجه مدیریتی اعتبار می‌بخشد و به افراد اطمینان می‌دهند که اهداف بالاتر هم قابل دستیابی هستند. ۶- تخصص فنی. افراد باید تمام مهارت‌های فرارشته‌ای ضروری برای انجام وظایف تیم برخوردار باشند. تخصص فنی به معنای شناخت محتوای فنی، آشنایی با مفاهیم، تئوری‌ها و اصول مرتبط، شناخت فنون و روش‌های طراحی و آشنایی با عملکرد و رابطه متقابل اجزاء سیستم است. ۷- کمک به حل مشکلات. برای مثال می‌توان به فراهم کردن امکانات لازم برای حل مشکلات فنی، اداری و فردی اشاره کرد. این خواسته بسیار مهم است که اگر برآورده نشود غالباً به ناامیدی، ایجاد اختلاف و کاهش کیفیت کار منجر می‌شود. ۸- اهداف مشخص. اهداف، نتایج و خروجی‌های مطلوب باید بوضوح با افراد در میان گذاشته شوند. هرگونه ابهام یا فقدان اطلاعات در این خصوص، می‌تواند باعث ایجاد اختلاف شوند. ۹- کنترل مدیریت. اگرچه افراد دوست ندارند کسی در جزئیات کار آنها دخالت کند، اما تا حدی از ساختار، هدایت و کنترل کاری استقبال می‌کنند. این مسئله در بهبود عملکرد تیمی هم موثر است. مدیران باید بتوانند بدون سرکوب نوآوری و خلاقیت افراد، هدایت، رهبری و کنترل لازم جهت هدایت کار به سوی اهداف از پیش تعیین شده را اعمال کنند، اما اینکار فقط از طریق شناخت تاثیر متقابل متغیرهای سازمانی و رفتاری امکانپذیر است. ۱۰- امنیت شغلی. این مورد از جمله خواسته‌های اساسی است که تا برآورد نشود، افراد به سراغ خواسته‌های متعالی‌تر نمی‌روند. ۱۱- حمایت مدیریت ارشد. این حمایت در چهار حوزه ضروری است: (۱) منابع مالی، (۲) حمایت اداری، شامل رسالت، سیاست و رویه‌های کاری مناسب، (۳) حمایت کاری از سوی واحدهای تخصصی و (۴) پیش‌بینی امکانات و تجهیزات ضروری. حمایت مدیریت در مورد پروژه‌های بزرگتر و پیچیده‌تر، اهمیت بسیار بیشتری دارد. (۱۲) روابط فردی مناسب. از جمله مولفه‌های این روابط مناسب می‌توان به اعتماد، احترام و اعتبار اشاره کرد. این شرایط به همان اندازه که کار تیمی را بهبود می‌دهند در مورد کار فردی هم مفید هستند، زیرا آنها محیط کاری پرانگیزه، با اختلافات کم، بهره‌وری بالا، مشارکت زیاد و افراد با انگیزه بوجود می‌آورند. ۱۳- برنامه‌ریزی مناسب. این امر، پیش شرط ضروری مدیریت موفق فعالیت‌های فرارشته‌ای است. تعیین منابع و پشتیبانی اداری لازم، مستلزم برخورداری از روابط و مهارت‌های پردازش اطلاعات بسیار خوب است. در عین حال، برنامه‌ریزی مناسب فقط در شرایطی امکانپذیر است که کارکنان اصلی واحدهای پشتیبانی سازمان بتوانند برای دریافت منابع و ایجاد پایبندی در افراد مذاکره کنند. ۱۴- تعریف دقیق نقش‌ها. این امر باعث کاهش اختلافات و جنگ قدرت بین اعضای تیم یا سازمان‌های پشتیبان می‌شود. رسالت و برنامه‌های واضح، همراه با رهبری و جهت‌دهی مدیریت، ابزارهای قدرتمندی هستند که تعرف دقیق نقش‌ها را تسهیل می‌کنند. ۱۵- ارتباطات باز. وجود اینگونه ارتباطات باعث می‌شود تا خواست افراد جهت

وجود جریان آزاد اطلاعات (چه به صورت عمودی و چه به صورت افقی) برآورده شود و بدین ترتیب، افراد مطلع نگه داشته می‌شوند و می‌توانند به یکپارچه‌سازی فعالیتهای پروژه‌ای کمک کنند. ۱۶- حداقل تغییرات. اگرچه مدیران تکنولوژی ناچارند با تغییرات مستمر زندگی کنند، اما اعضای تیم آنها تغییر را عامل باز دارنده خلاقیت و کارایی می‌دانند. برنامه ریزی پیشرفته و ارتباطات مناسب می‌تواند باعث کاهش تغییرات و اثرات منفی آنها شود. نکاتی در مورد مدیریت مهندسی و تکنولوژی مدیریت تکنولوژی، کار بسیار پرخطری است. فعالیت‌ها بسیار پیچیده‌اند و خروجی آنها بدقت قابل پیش‌بینی نیست. ساختارهای سازمانی از مفاهیمی نظیر اختیارات، ارتباطات و دستورات واضح و روشن که در نظریه‌های سنتی انگیزش و مدیریت طرح می‌شدند، پیروی نمی‌کنند. کارکنان فنی نیز همواره از مدل‌های سنتی انگیزش و رهبری پیروی نمی‌کنند. علاوه بر این، مدیران سازمانهای تکنولوژی - بنیان باید با چالشهای اجتماعی، اخلاقی و محیطی هم، دست و پنجه نرم کنند. در نتیجه، مدیران سازمانهای تحقیق و توسعه و مهندسی باید دو فرهنگ مختلف، یعنی فرهنگ شرکتی و فرهنگ علمی - فنی را همزمان حفظ و نهادینه کنند. مدیران تکنولوژی فقط به شرطی موفق خواهند بود که در مواجهه با کارهای پیچیده اداری، افراد و چالشهای فنی، از خود مهارت خوبی نشان دهند. ما با عصر نوینی نهاده‌ایم که مدیریت حرفه‌ای بر تحقیقات، طراحی، مهندسی و دیگر حوزه‌های تکنولوژی - بنیان را می‌طلبد. مدیران فردا، علاوه بر شایستگی فنی، باید اشخاصی قابل احترام بوده، در برخورد با افراد مهارت داشته باشند و بتوانند با راحتی با جدیدترین روشهای تجاری و فنون اداری کار کنند. در نتیجه، نقش یک مدیر تکنولوژی را می‌توان چنین برشمرد: ۱- تبدیل و شکستن اهداف درازمدت و استراتژیک به اهداف و برنامه‌های عملیاتی در حوزه‌هایی نظیر تحقیقات، توسعه، مهندسی، تولید و خدمات پس از فروش. ۲- کشف، استخدام و تشویق نیروهای خلاق برای دستیابی به دانش و اختراعات فنی جدید. ۳- ایجاد فضایی آزاد و خلاق برای تحقیقات منتهی به منابع اقتصادی. ۴- انجام تحقیق و توسعه منتهی به خلق و بهبود محصولات، فرآیندها و خدمات جدید در راستای اهداف بنگاه. مدیران تکنولوژی برای ایفای موثر این نقش، باید بتوانند با اتخاذ سبک مناسب رهبری، توازنی میان ارزشهای مدیریتی و فنی ایجاد کنند. از جمله ویژگیهای این سبک رهبری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که حاصل یک تحقیق مهم میدانی است: شفافیت در جهت‌گیری مدیریت شناخت دقیق تکنولوژی‌های مرتبط شناخت صحیح سازمان و روابط آن توانایی ارضای خواسته‌های حرفه‌ای و ایجاد انگیزه مهارتهای برنامه‌ریزی و اداری خوب برخورداری از اعتبار در سازمان و تیمهای پشتیبانی آن کانالهای مشخص ارتباطی (کتبی و شفاهی) تعیین اهداف و برنامه‌ها ارایه روشهایی برای کمک به تصمیم‌گیری گروهی کمک به حل مشکلات کمک به حل اختلافات بسیاری از این مولفه‌های رهبری، جایگزین مولفه‌های رهبری سنتی نظیر اقتدار و قدرت مقام و منصب می‌شوند. کر و جرمیر این مولفه‌های جایگزین را مطالعه و آنها را در هفت حوزه تقسیم کردند، که عبارتند از: (۱) توانایی اعضای تیم، (۲) تجربه، (۳) آموزش، (۴) دانش، (۵) نیاز به استقلال، (۶) جهت‌گیری حرفه‌ای، (۷) بی‌تفاوتی نسبت به ملاحظات سازمانی. برای مثال، مهندسی که مهارت و توانایی لازم برای انجام وظایف‌اش را دارد و بشدت بدنال استقلال و رضایت شغلی است، به مدیری که دستور دهد و ساختار را تعیین کند نیاز ندارد و حتی از چنین مدیری بیزار است. همچنین سبک جایگزین رهبری برای مهندسی مطرح می‌شود که کاری یکنواخت و کاملاً ساختار یافته انجام دهد ولی فرآیند کار و نتایج آن را از نظر حرفه‌ای مهیج و چالشی می‌داند. در چنین حالتی، ماهیت کار برای زیردستان بقدر کافی ایجاد انگیزه می‌کند و در نتیجه نیازی به نظارت دقیق نیست و حتی چنین نظارتی می‌تواند مانع عملکرد مناسب آنها باشد. در مجموع، مدیران تکنولوژی باید پلی میان دنیای فنی و جهان تجارت بزنند. در شرکت‌های نوین، بخش زیادی از کار تکنولوژی - بنیان و تکنولوژیهای پشتیبانی آن از مرزهای سازمانی فراتر می‌رود. از آنجا که مدیران سعی می‌کنند دو فرهنگ اقتصادی و علمی - فنی را با کارکنان تکنولوژی - گرا از کار فنی لذت برده و برای تخصص ارزش قائل‌اند. آنها انتظارات خاصی هم از مدیریت دارند، مثل انتظار راهبردی مناسب و حمایت از خلاقیت فنی. با اعمال رهبردی صحیح، می‌توان بهره‌وری را بواسطه تکنولوژی، به مراتب

افزایش داد. تحقیقات مدیریتی کامل و بی نقصی وجود ندارند و احتمالاً در آینده هم مطرح نخواهد شد. ما باید با اتکا به ابزارها و دانشی که امروز در اختیار داریم، منابع در دسترس مان را بهتر مدیریت کنیم. استفاده از تکنولوژی برای افزایش بهره‌وری، مستلزم آگاهی، مهارت، پایبندی، ابتکار، اقدام و پشتکار است. شاید اینها را بتوان مولفه‌های اصلی سبک پرطرفدار «رهبری تبدیلی» بشمار آورد. انگیزش، قدرت مدیریت و عملکرد چرا افراد از تقاضا یا دستورات دیگران (از جمله مافوقان‌شان) پیروی می‌کنند؟ یک دلیل این است که فکر می‌کنند دیگران می‌توانند به برآوردن نیازهایشان کمک کنند. افراد در صورتی از خواسته‌های دیگران پیروی می‌کنند که احساس کنند آنها می‌توانند در زندگی‌شان تاثیرگذاری باشند. این تاثیرگذاری ممکن است مطلوب (نظیر افزایش حقوق) یا نامطلوب (نظیر توییح و کاهش رتبه) باشد. به همین تاثیرگذاری بر دیگران اصطلاحاً «قدرت مدیریتی» گفته می‌شود. مدیر هم مثل هر کس دیگری از این قدرت برای تاثیرگذاری فردی، که در مقام عمل «رهبری» نامیده می‌شود، استفاده می‌کند. بنابراین اگر از این قدرت بدرستی استفاده شود، به دیگران انگیزه می‌دهد تا در جهت اهداف مطلوب حرکت کنند. در ادامه، به‌طور خاص به طیف قدرت رهبران در محیطهای تکنولوژی - بنیان می‌پردازیم. بعلاوه، اثربخش سبکهای مختلف رهبری در شرایط مختلف را نیز بررسی خواهیم کرد. تقسیم قدرت و پاسخگویی دو سویه مدیران تکنولوژی برای کسب پشتیبانی لازم، غالباً باید از مرز واحدهای درون سازمانی عبور کنند. این امر بویژه در مورد مدیرانی که در ساختارهای ماتریسی کار می‌کنند، صادق است. مدیران تکنولوژی باید فارق از ساختار سازمانی، تیم‌های فرارشته‌ای را به گروههای منسجمی تبدیل کرده و با گروههای مختلف از جمله واحدهای تخصصی، گروههای پشتیبانی، اعضای تیم، مشتریان و مدیریت ارشد بخوبی تعامل کنند. در چنین محیط کاری، قدرت مدیریتی میان افراد مختلف تقسیم شده است. برخلاف سازمانهای سنتی که قدرت «مقام و منصب» در آنها به صورت اختیارات قانونی تلقی می‌شود، قدرت مدیران مهندسی و تکنولوژی در گرو تصویر ذهنی دیگران از تخصص و اعتبار آنها و آن هم در گرو تصمیم‌گیری‌های صحیح آنهاست. نظیر دیگر اجزاء سیستم مدیریتی، سبک‌های رهبری هم با گذشت زمان دچار تحولات فراوانی شده است. با افزایش پیچیدگی کارها، تغییرات روزافزون محیط سازمانی و تکامل سیستم‌های جدید سازمانی (نظیر سیستم ماتریسی)، الگوهای مدیریتی انعطاف‌پذیری مطرح شده است که مهارت بیشتری را طلب می‌کنند. در این الگوها، اهرم‌های قدرت سازمانی نظیر اختیارات، پاداش و تنبیه با اهرم‌های قدرتی که خود مدیر ایجاد می‌کند، تکمیل می‌شوند. از جمله این اهرم‌های قدرت شخصی مدیر می‌توان به تخصص فنی و مدیریتی، دوستی‌چالش کاری، فرصت‌های ترفیع، تخصیص منابع مالی، جذب سلیقه شخصی، شناسایی اهداف پروژه و تقدی و تمجید اشاره کرد. این سبک که مدیریت نوع دوم نام گرفته، عمدتاً همزمان با سیستم ماتریسی شکل گرفت. شرح مختصری از هر دو سبک در شکل آمده است. مدیریت موفق تکنولوژی ترکیب هوشمندانه هر دو سبک نوع اول و دوم است. نقش و حقوق و دستمزد حقوق و دستمزد، نقش مهمی در طیف قدرت مدیریتی ایفا می‌کند. نتیجه جالب مطالعات میدانی این است که مدیران مهندسی و تکنولوژی، آنگونه که باید به اهمیت نسبتاً زیاد حقوق و دستمزد بعنوان یک اهرم تأثیرگذار توجه ندارند. در واقع مدیران، عامل حقوق و دستمزد را از نظر قدرت تأثیرگذاری، یکی مانده به آخر در نظر گرفتند، در حالیکه زیر دستان آنها حقوق و دستمزد را سومین عامل مهم دانستند. تجزیه و تحلیل این تفاوت برداشت مدیران و کارکنان نشان می‌دهد که قطعاً متخصصین بخاطر دلایل فراوان دیگری به غیر از افزایش حقوق و دستمزد تلاش می‌کنند. برای مثال وقتی از کارکنان محیط‌های تکنولوژی - بنیان سوال شده که چرا برای حل یک مشکل، اضافه کاری می‌کنند یا در تعطیلات به سر کار می‌آیند، پاسخ‌های آنها کاملاً مطابق با برداشت مزل‌واژ «برآوردن نیاز به رشد» است، یعنی مواردی نظیر کار پرچالش، تمجید و قدردانی، اهمیت هدف پروژه، یا غرور حرفه‌ای. کمتر کسی این کار اضافی را بخاطر دریافت دستمزد در هفته قبل یا به امید هشت درصد افزایش حقوق سال بعد انجام می‌دهد. البته این نتیجه‌گیری فقط زمانی درست است که کارکنان، جبران خدماتشان را کافی و عادلانه بدانند. در غیر اینصورت، حقوق و دستمزد به مانعی در برابر کار خوب تیمی و معضلی برای جذب و حفظ افراد کیفی و

منع دائمی اختلاف تبدیل می‌شود. برای مثال فری را در نظر بگیرید که برای اضافه‌کاری انگیزه دارد و از تشویق و تمجید ناشی از انجام درست کار هم لذت می‌برد. همین فرد ممکن است از رفتار هم نصیبی ببرد. حال فرض کنید که این فرد هیچ افزایش حقوق و دستمزدی نداشته باشد. عکس‌العمل طبیعی وی بی‌اعتمادی نسبت به اینکه بازبچه قرار گرفته است، احساس عصبانیت و دلسردی خواهد کرد. ممکن است فکر کند فریب خورده یا گپیچ شود. در کل، این شرایطی نیست که انگیزه طولانی مدت و پایدار در فرد ایجاد کند و روحیه وی را بالا ببرد. برعکس باید منتظر استعفاء، بازی در آوردن، بی‌اعتمادی، و ایجاد اختلاف بود؛ یعنی همان ویژگی‌های بارز کارکنانی که عملکرد ضعیف دارند. حقوق و دستمزد، اهمر قدرت بسیار مهمی است که باید به صورت حساب شده از آن استفاده کرد. ولی همین حقوق و دستمزد با عملکرد، دستاورد ها و انتظارات کارکنان (توسط مدیران ایجاد شده) همخوانی داشته باشد. تغییر نقش رهبری مدیران، در تلاش برای رقابتی ماندن در محیط پرچالش کسب و کار، ناچارند بخوبی با افراد کار کنند. نیروی انسانی، با ارزش‌ترین دارایی است. آنها جوهره اصلی شایستگی محوری شرکت و رمز پیاده‌سازی موفق تمام برنامه‌های راهبردی، اقدامات عملیاتی و پروژه‌ها هستند. ارزش واقعی این دارایی انسانی بر حسب مهارت‌ها، نگرش‌ها، جاه‌طلبی‌ها و دلسوزی برای شرکت سنجیده می‌شود. همزمان با جهانی شدن اقتصاد، شرکتها باید توان رقابتی خود را بشدت افزایش دهند که بنوبه خود کاری بس دشوار است. ایجاد تیمی که واجد همه شرایط لازم باشد و با نیازهای بنگاه نیز همخوانی داشته باشد، کار ساده‌ای نیست و همانطور که در حرفهای جف ایملت آمده بود، مستلزم رهبری و هماهنگ‌سازی ماهرانه از بالاست. وظیفه مدیران در چنین فضایی واضح است: آنها باید با توانمندسازی مستمر افراد، به بالاترین عملکرد ممکن دست یابند. ولی، بهترین عملکردها و پیچیده‌ترین روشهای آموزشی هم موفقیت را تضمین نمی‌کنند. این روشها باید به دقت با فرآیند کاری، فرهنگ و نظام ارزشی شرکت هماهنگ شوند. این مشکل در سازمانهای تکنولوژی - بنیان با انواع پیچیدگیهای درونی و بیرونی و مجموعه سرسام‌آوری از فعالیت‌های چند جانبه، به مراتب جدی‌تر است. همانطور که قبلاً در فصول ۱ و ۲ همین کتاب عنوان شد، غلبه بر این مشکلات مستلزم همکاری و یکپارچگی فرابخشی و تصمیم‌گیری مشترک است. به همین علت، سازمانهای تکنولوژی - بنیان به ندرت ساختار وظیفه‌ای سنتی دارند و در عوض به صورت ماتریسی یا ترکیبی سازماندهی می‌شوند که تقسیم قدرت و منابع در آنها بسیار بالاست. بعلاوه، مرز قدرت و مسئولیت بین وظایف رسمی مدیریت، افراد پروژه و دیگر متخصصین مبهم است. این نیروی انسانی که قدرت و خودگردانی بیشتری پیدا کرده، برای حل مشکلات عملیاتی در راستای نیازهای فعلی و آتی بازار، به مهارتهای گسترده‌تری نیاز دارد. در مجموع همانطور که ایملت تاکید می‌کند افراد بنگاه باید دارای «شم بازار» باشند. به همین علت، بسیاری از شرکت‌های تکنولوژی - بنیان، ابعاد مختلف رهبری موفق را تعریف می‌کنند، درست مشابه جنرال الکتریک که ارزشهای بنیادین خود را حول چهار محور اصلی تصور، حل مشکل، شناخت و رهبری، تعیین کرده است. شانزده خواست حرفه‌ای موثر بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی - بنیان تحقیقات نشان داده که برآوردن برخی خواسته‌های حرفه‌ای می‌تواند عملکرد افراد را افزایش دهد. از سوی دیگر، عدم برآوردن این خواسته‌ها می‌تواند به سدی در برابر بهبود عملکرد فردی و کار تیمی تبدیل شود. علت این تاثیرگذاری، تعامل پیچیده عناصر سازمانی و رفتاری است. مدیریت موفق تیمی سه جزء اصلی دارد: (۱) مهارت افراد، (۲) ساختار سازمانی و (۳) الگوی مدیریت. هر سه این اجزاء تحت تاثیر وظایف سازمان و محیط حاکم بر آن هستند. یعنی برآورده شدن هر یک از این خواسته‌ها تابعی است از (۱) در اختیار داشتن ترکیب مناسبی از افراد با مهارت‌ها و ویژگیهای مناسب، (۲) سازماندهی افراد و منابع براساس وظایف مورد نظر و (۳) اتخاذ الگوی رهبری مناسب، ۱۶ خواسته حرفه‌ای تاثیر گذار بر عملکرد در محیط‌های تکنولوژی - بنیان عبارتند از: ۱- کار جالب و پرچالش: این یک عامل انگیزه‌بخش غریزی است که نیاز به منزلت حرفه‌ای را برآورده و به همراستا شدن اهداف فردی با اهداف سازمانی کمک می‌کند. ۲- محیط کاری که از نظر حرفه‌ای انگیزاننده باشد. چنین محیطی زمینه را برای مشارکت حرفه‌ای، خلاقیت و همکاری فرارشته‌ای فراهم می‌کند. محیطی اینچنین می‌تواند تیم‌سازی را تقویت

کرده، ارتباطات را بهبود داده و زمینه مساعدی برای حل اختلافات و ایجاد پایبندی در کارکنان نسبت به ساختار، امکانات و الگوی مدیریتی سازمان ایجاد کند. ۳- پیشرفت حرفه‌ای. از جمله شاخص‌های این پیشرفت می‌توان به فرصت‌های ارتقاء شغلی، افزایش حقوق و یادگیری مهارت‌ها و فنون جدید و تمجدید حرفه‌ای اشاره کرد. یکی از کارهای بسیار سخت مدیریت در شرکت‌های کم رشد یا بدون رشد این است که فقدان فرصت‌های ارتقای شغلی را از طریق ایجاد فضای پیشرفت حرفه‌ای (ناشی از رضایت شغلی و آموختن مهارت‌های جدید)، جبران کند. ۴- رهبری. این امر مستلزم برخورد مناسب با تک‌تک کارکنان، مدیران و کارکنان پشتیبانی در یک بخش خاص و همچنین در سرتاسر سازمان است. لازمه اینکار، برخورداری از تخصص فنی، مهارت پردازش اطلاعات، ارتباطات مناسب و مهارت‌های تصمیم‌گیری است. در مجموع، رهبری را می‌توان به معنای برآوردن خواسته کارکنان برای دریافت هدایت آشکار و جهت‌دهی هماهنگ به سوی اهداف از پیش تعیین شده دانست. ۵- پادشاهی ملموس. این پادشاهی می‌تواند بشکل افزایش دستمزد، پاداش، جوایز و همچنین ترفیع، تجلیل، اطاق کار بهتر و فراهم آوردن فرصت ادامه تحصیل باشد. وجود این پادشاهی مادی، برای ایجاد و حفظ انگیزه در بلندمدت ضروری است. همین پادشاهی، به پادشاهی غیر مادی نظیر توجه مدیریتی اعتبار می‌بخشد و به افراد اطمینان می‌دهند که اهداف بالاتر هم قابل دستیابی هستند. ۶- تخصص فنی. افراد باید تمام مهارت‌های فرارشته‌ای ضروری برای انجام وظایف تیم برخوردار باشند. تخصص فنی به معنای شناخت محتوای فنی، آشنایی با مفاهیم، تئوری‌ها و اصول مرتبط، شناخت فنون و روش‌های طراحی و آشنایی با عملکرد و رابطه متقابل اجزاء سیستم است. ۷- کمک به حل مشکلات. برای مثال می‌توان به فراهم کردن امکانات لازم برای حل مشکلات فنی، اداری و فردی اشاره کرد. این خواسته بسیار مهم است که اگر برآورده نشود غالباً به ناامیدی، ایجاد اختلاف و کاهش کیفیت کار منجر می‌شود. ۸- اهداف مشخص. اهداف، نتایج و خروجی‌های مطلوب باید بوضوح با افراد در میان گذاشته شوند. هرگونه ابهام یا فقدان اطلاعات در این خصوص، می‌تواند باعث ایجاد اختلاف شوند. ۹- کنترل مدیریت. اگرچه افراد دوست ندارند کسی در جزئیات کار آنها دخالت کند، اما تا حدی از ساختار، هدایت و کنترل کاری استقبال می‌کنند. این مسئله در بهبود عملکرد تیمی هم موثر است. مدیران باید بتوانند بدون سرکوب نوآوری و خلاقیت افراد، هدایت، رهبری و کنترل لازم جهت هدایت کار به سوی اهداف از پیش تعیین شده را اعمال کنند، اما اینکار فقط از طریق شناخت تاثیر متقابل متغیرهای سازمانی و رفتاری امکانپذیر است. ۱۰- امنیت شغلی. این مورد از جمله خواسته‌های اساسی است که تا برآورد نشود، افراد به سراغ خواسته‌های متعالی‌تر نمی‌روند. ۱۱- حمایت مدیریت ارشد. این حمایت در چهار حوزه ضروری است: (۱) منابع مالی، (۲) حمایت اداری، شامل رسالت، سیاست و رویه‌های کاری مناسب، (۳) حمایت کاری از سوی واحدهای تخصصی و (۴) پیش‌بینی امکانات و تجهیزات ضروری. حمایت مدیریت در مورد پروژه‌های بزرگتر و پیچیده‌تر، اهمیت بسیار بیشتری دارد. (۱۲) روابط فردی مناسب. از جمله مولفه‌های این روابط مناسب می‌توان به اعتماد، احترام و اعتبار اشاره کرد. این شرایط به همان اندازه که کار تیمی را بهبود می‌دهند در مورد کار فردی هم مفید هستند، زیرا آنها محیط کاری پراکنجه، با اختلافات کم، بهره‌وری بالا، مشارکت زیاد و افراد با انگیزه بوجود می‌آورند. ۱۳- برنامه‌ریزی مناسب. این امر، پیش شرط ضروری مدیریت موفق فعالیت‌های فرارشته‌ای است. تعیین منابع و پشتیبانی اداری لازم، مستلزم برخورداری از روابط و مهارت‌های پردازش اطلاعات بسیار خوب است. در عین حال، برنامه‌ریزی مناسب فقط در شرایطی امکانپذیر است که کارکنان اصلی واحدهای پشتیبانی سازمان بتوانند برای دریافت منابع و ایجاد پایبندی در افراد مذاکره کنند. ۱۴- تعریف دقیق نقش‌ها. این امر باعث کاهش اختلافات و جنگ قدرت بین اعضای تیم یا سازمان‌های پشتیبان می‌شود. رسالت و برنامه‌های واضح، همراه با رهبری و جهت‌دهی مدیریت، ابزارهای قدرتمندی هستند که تعرف دقیق نقش‌ها را تسهیل می‌کنند. ۱۵- ارتباطات باز. وجود اینگونه ارتباطات باعث می‌شود تا خواست افراد جهت وجود جریان آزاد اطلاعات (چه به صورت عمودی و چه به صورت افقی) برآورده شود و بدین ترتیب، افراد مطلع نگه داشته می‌شوند و می‌توانند به یکپارچه‌سازی فعالیت‌های پروژه‌ای کمک کنند. ۱۶- حداقل تعییرات. اگرچه

مدیران تکنولوژی ناچارند با تغییرات مستمر زندگی کنند، اما اعضای تیم آنها تغییر را عامل باز دارنده خلایقیت و کارایی می‌دانند. برنامه ریزی پیشرفته و ارتباطات مناسب می‌تواند باعث کاهش تغییرات و اثرات منفی آنها شود. برآوردن نیازهای اعضای تیم نوآوری و خلایقیت ارتباطات پایبندی مشارکت و انرژی اثر بخشی فرا سازمانی پذیرش تغییر کنترل اختلافات اثر بخشی کلی ۱- چالش شغلی بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد ۲- محیط انگیزاننده زیاد بسیار زیاد زیاد بسیار زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد رشد و پیشرفت نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۳- امنیت شغلی زیاد بسیار زیاد زیاد بسیار زیاد زیاد ۴- رهبری نسبتاً زیاد زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد ۵- پاداشها نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد تجربه فنی زیاد زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۷- کمک نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۸- اهداف مشخص بسیار زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد ۹- کنترل مدیریت زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد ۱۰- حمایت مدیریت ارشد زیاد زیاد بسیار زیاد زیاد زیاد زیاد ۱۱- روابط فردی مناسب نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد ۱۳- برنامه ریزی مناسب زیاد زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد ۱۴- تعریف دقیق نقشها نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد زیاد زیاد زیاد ۱۵- ارتباطات آزاد زیاد بسیار زیاد زیاد زیاد بسیار زیاد بسیار زیاد زیاد ۱۶- حداقل تغییرات نسبتاً زیاد نسبتاً زیاد زیاد نسبتاً زیاد زیاد نکاتی در مورد مدیریت مهندسی و تکنولوژی مدیریت تکنولوژی، کار بسیار پرخطری است. فعالیتها بسیار پیچیده‌اند و خروجی آنها بدقت قابل پیش‌بینی نیست. ساختارهای سازمانی از مفاهیمی نظیر اختیارات، ارتباطات و دستورات واضح و روشن که در نظریه های سنتی انگیزش و مدیریت طرح می‌شدند، پیروی نمی‌کنند. کارکنان فنی نیز همواره از مدل‌های سنتی انگیزش و رهبری پیروی نمی‌کنند. علاوه بر این، مدیران سازمانهای تکنولوژی - بنیان باید با چالشهای اجتماعی، اخلاقی و محیطی هم، دست و پنجه نرم کنند. در نتیجه، مدیران سازمانهای تحقیق و توسعه و مهندسی باید دو فرهنگ مختلف، یعنی فرهنگ شرکتی و فرهنگ علمی - فنی را همزمان حفظ و نهادینه کنند. مدیران تکنولوژی فقط به شرطی موفق خواهند بود که در مواجهه با کارهای پیچیده اداری، افراد و چالشهای فنی، از خود مهارت خوبی نشان دهند. ما پا به عصر نوینی نهاده‌ایم که مدیریت حرفه‌ای بر تحقیقات، طراحی، مهندسی و دیگر حوزه‌های تکنولوژی - بنیان را می‌طلبد. مدیران فردا، علاوه بر شایستگی فنی، باید اشخاصی قابل احترام بوده، در برخورد با افراد مهارت داشته باشند و بتوانند براحتی با جدیدترین روشهای تجاری و فنون اداری کار کنند. در نتیجه، نقش یک مدیر تکنولوژی را می‌توان چنین برشمرد: ۱- تبدیل و شکستن اهداف درازمدت و استراتژیک به اهداف و برنامه‌های عملیاتی در حوزه‌هایی نظیر تحقیقات، توسعه، مهندسی، تولید و خدمات پس از فروش. ۲- کشف، استخدام و تشویق نیروهای خلاق برای دستیابی به دانش و اختراعات فنی جدید. ۳- ایجاد فضایی آزاد و خلاق برای تحقیقات منتهی به منابع اقتصادی. ۴- انجام تحقیق و توسعه منتهی به خلق و بهبود محصولات، فرآیندها و خدمات جدید در راستای اهداف بنگاه. مدیران تکنولوژی برای ایفای موثر این نقش، باید بتوانند با اتخاذ سبک مناسب رهبری، توازنی میان ارزشهای مدیریتی و فنی ایجاد کنند. از جمله ویژگیهای این سبک رهبری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که حاصل یک تحقیق مهم میدانی است: شفافیت در جهت‌گیری مدیریت شناخت دقیق تکنولوژی های مرتبط شناخت صحیح سازمان و روابط آن توانایی ارضای خواسته‌های حرفه‌ای و ایجاد انگیزه مهارتهای برنامه‌ریزی و اداری خوب برخورداری از اعتبار در سازمان و تیمهای پشتیبانی آن کانالهای مشخص ارتباطی (کتبی و شفاهی) تعیین اهداف و برنامه‌ها ارایه روشهایی برای کمک به تصمیم‌گیری گروهی کمک به حل مشکلات کمک به حل اختلافات بسیاری از این مولفه‌های رهبری، جایگزین

مولفه‌های رهبری سنتی نظیر اقتدار و قدرت مقام و منصب می‌شوند. کر و جرمیر این مولفه‌های جایگزین را مطالعه و آنها را در هفت حوزه تقسیم کردند، که عبارتند از: ۱) توانایی اعضای تیم، ۲) تجربه، ۳) آموزش، ۴) دانش، ۵) نیاز به استقلال، ۶) جهت‌گیری حرفه‌ای، ۷) بی‌تفاوتی نسبت به ملاحظات سازمانی. برای مثال، مهندسی که مهارت و توانایی لازم برای انجام وظایف‌اش را دارد و بشدت بدنبال استقلال و رضایت شغلی است، به مدیری که دستور دهد و ساختار را تعیین کند نیاز ندارد و حتی از چنین مدیری بیزار است. همچنین سبک جایگزین رهبری برای مهندسی مطرح می‌شود که کاری یکنواخت و کاملاً ساختار یافته انجام دهد ولی فرآیند کار و نتایج آن را از نظر حرفه‌ای مهیج و چالشی می‌داند. در چنین حالتی، ماهیت کار برای زیردستان بقدر کافی ایجاد انگیزه می‌کند و در نتیجه نیازی به نظارت دقیق نیست و حتی چنین نظارتی می‌تواند مانع عملکرد مناسب آنها باشد. در مجموع، مدیران تکنولوژی باید پلی میان دنیای فنی و جهان تجارت بزنند. در شرکت‌های نوین، بخش زیادی از کار تکنولوژی - بنیان و تکنولوژیهای پشتیبانی آن از مرزهای سازمانی فراتر می‌رود. از آنجا که مدیران سعی می‌کنند دو فرهنگ اقتصادی و علمی - فنی را با کارکنان تکنولوژی - گرا از کار فنی لذت برده و برای تخصص ارزش قائل‌اند. آنها انتظارات خاصی هم از مدیریت دارند، مثل انتظار راهبردی مناسب و حمایت از خلاقیت فنی. با اعمال رهبردی صحیح، می‌توان بهره‌وری را بواسطه تکنولوژی، به مراتب افزایش داد. تحقیقات مدیریتی کامل و بی‌نقصی وجود ندارند و احتمالاً در آینده هم مطرح نخواهد شد. ما باید با اتکا به ابزارها و دانشی که امروز در اختیار داریم، منابع در دسترس مان را بهتر مدیریت کنیم. استفاده از تکنولوژی برای افزایش بهره‌وری، مستلزم آگاهی، مهارت، پایبندی، ابتکار، اقدام و پشتکار است. شاید اینها را بتوان مولفه‌های اصلی سبک پرترفدار «رهبری تبدیلی» بشمار آورد. انگیزش، قدرت مدیریت و عملکرد چرا افراد از تقاضا یا دستورات دیگران (از جمله مافوقان‌شان) پیروی می‌کنند؟ یک دلیل این است که فکر می‌کنند دیگران می‌توانند به برآوردن نیازهایشان کمک کنند. افراد در صورتی از خواسته‌های دیگران پیروی می‌کنند که احساس کنند آنها می‌توانند در زندگی‌شان تاثیرگذاری باشند. این تاثیرگذاری ممکن است مطلوب (نظیر افزایش حقوق) یا نامطلوب (نظیر توییح و کاهش رتبه) باشد. به همین تاثیرگذاری بر دیگران اصطلاحاً «قدرت مدیریتی» گفته می‌شود. مدیر هم مثل هر کس دیگری از این قدرت برای تاثیرگذاری فردی، که در مقام عمل «رهبری» نامیده می‌شود، استفاده می‌کند. بنابراین اگر از این قدرت بدرستی استفاده شود، به دیگران انگیزه می‌دهد تا در جهت اهداف مطلوب حرکت کنند. در ادامه، به‌طور خاص به طیف قدرت رهبران در محیطهای تکنولوژی - بنیان می‌پردازیم. بعلاوه، اثربخش سبکهای مختلف رهبری در شرایط مختلف را نیز بررسی خواهیم کرد. تقسیم قدرت و پاسخگویی دو سویه مدیران تکنولوژی برای کسب پشتیبانی لازم، غالباً باید از مرز واحدهای درون سازمانی عبور کنند. این امر بویژه در مورد مدیرانی که در ساختارهای ماتریسی کار می‌کنند، صادق است. مدیران تکنولوژی باید فارق از ساختار سازمانی، تیم‌های فرارشته‌ای را به گروههای منسجمی تبدیل کرده و با گروههای مختلف از جمله واحدهای تخصصی، گروههای پشتیبانی، اعضای تیم، مشتریان و مدیریت ارشد بخوبی تعامل کنند.

نکات مؤثر در مدیریت کارآمد

تالیف: جعفر رحمانی - علی باقی نصرآبادی

خلاصه کتاب: تلخیص: ریحانه عباسی فر - مقدمه: مدیریت به عنوان یکی از عمده ترین ارکان توسعه در سالهای اخیر نقش مهم و گسترده ای رادرسر نوشت ملی بسیاری از کشورها داشته و نتیجتاً در فعالیتهای بشرو در زندگی اجتماعی نیاز داریم. دانش مدیریت، در کشور ما به لحاظ تاریخی، دارای یک سابقه طولانی است و تعالیم اسلام در زمینه رهبری و مدیریت و تجارب ارزشمندی که از به کارگیری اصول مدیریتی در قرن گذشته فراهم آمده است، قابلیت استنباط وسیعی رادر خود دارد که می‌تواند در تبیین

"نکات موثر در مدیریت کارآمد" نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند. تمام مدیران، در همه سطوح و در انواع سازمانها، مسئول فراهم نمودن شرایطی هستند تا افراد بتوانند بهترین مشارکت را در اهداف گروه داشته باشند و مدیران، هنگامی می‌توانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند که درک کاملی از عوامل بیرونی، نظیر عوامل اقتصادی، تکنولوژی اجتماعی، سیاسی و اخلاقی که در عملکردشان تاثیر خواهد گذاشت را داشته باشند. امید که مورد توجه همه مدیران جامعه در سطوح مختلف قرار گیرد. نشر خرم ۱۳۷۷ فهرست مطالب مقدمه دیباچه پیام در مدیریت اثربخش: پیام مدیریت در ارتباطات پیام در مدیریت کاربرد زمان: پیام در مدیریت اسلامی: پیام در مدیریت قاطعیت: پیام در مدیریت فرهنگ: پیام در مدیریت بهره‌وری پیام در مدیریت جلسه پیام در مدیریت نفوذ (رفتار بارئیس) پیام در مدیریت یادگیری پیام در مدیریت انضباط پیام در مدیریت ارزشیابی (ویژه رسیدگی به شکایات پیام در مدیریت هدف‌گذاری پیام در مدیریت برنامه‌ریزی پیام در مدیریت تصمیم‌گیری دیباچه (هر کس از تجربه دیگران پند نگیرد محکوم است که خود تجربه کند). مدیریت آسان است اما ساده نیست. اگر مدیران بر قوانین حاکم بر رفتار انسانها آگاهی داشته باشند، هدایت افراد در جهت اهداف کارمشکلی نیست. انسان موجودی است که رهبری و به حرکت درآوردن او منوط به شناخت دقیق از او است. لذا شناخت انسان و هدایت کردن او بسیار ضروری است. بشر موجودی است دارای یک سری توانایی‌ها و استعدادها که بالقوه و به رهبری و مدیریت نیازمندند. در طول تاریخ، اندیشمندان بزرگ اسلامی و غیر اسلامی درباره رهبری و حکومت بر مردم هر کدام به سهم خویش موضوع مدیریت را در ابعاد گوناگون مورد بررسی و تحقیق قرار داده‌اند از این جهت دل‌مشغولی و دغدغه رهبری و سرپرستی امروز گذشته دور مطرح بوده است به طوری که هر کس در دوران معاصره نحوی بامسئولیت و مدیریت درگیر است. در تمام سطوح در محدوده کسب و کار، کارخانه، سازمان، خانواده، به نوعی با مدیریت سروکار دارند. اگر مدیریت به شیوه درست

انجام پذیرد فعالیتها پرثمر، مشکلات کمتر و موفقیت قطعی است. بسیاری از افراد امروزه فکرمی‌کنند مشکل اساسی جامعه کمبود منابع مادی است در حالی که معضل و مشکل جامع در شیوه مدیریت است نه کمبود منابع. مدیریت صحیح ضعیف‌ترین سازمان‌ها را قوی و مدیریت غلط، سازمان‌های قوی را در ورطه نابودی و اضمحلال می‌اندازد. پیام در مدیریت اثربخش: ۱- نقش مدیر به روشنی در شمار مهمترین نقش‌هاست. ۲- شایع‌ترین علت کجروی (مدیران) بی‌توجهی به کارمندان است. ۳- با ارزشترین منابع مدیر نیروی انسانی زیر دست اوست. ۴- مشارکت در تصمیم‌گیری پذیرش کارکنان را در تصمیم‌گیری بدنبال دارد. ۵- رضایت شغلی باعث کاهش غیبت از کار، ترک خدمت، افزایش کارایی و کاهش حوادث در کارکنان خواهد شد. ۶- ارتباط نزدیک مدیر با افراد باعث افزایش کارایی مدیریت خواهد شد. ۷- مهمترین قدرت مدیر مهارت ایجاد ارتباط انسانی با کارکنان است. ۸- مدیریت یعنی به صورت گروهی حرکت کردن. پیام مدیریت در ارتباطات ۱- برای نفوذ در افراد باید مکانیزم یادگیری گیرنده پیام را شناخت و همانگونه با او ارتباط برقرار کرد. ۲- بعضی از افراد انسانهای تصویری یا بصری هستند. ۳- بعضی از افراد سامعی (شنیداری) هستند. ۴- بعضی از افراد آماری یا رقومی هستند. ۵- از طریق صدامی توان اشتیاق- اعتماد- اضطراب- آرامش و دیگر مقاصد و حالات را درگیرنده پیام القاء کرد. ۶- ارتباط دوطرف مفیدتر از ارتباط یک طرفه است. نکات موثر در ارتباطات: ۱- از جملات ساده و واژه‌های روشن دقیق در انتقال مفاهیم استفاده کنید. ۲- کلی‌گویی نکنید، زیاد صحبت نکنید، زیاد نزنید. ۳- وضعیت (روحی و جسمی) گیرنده پیام را درک کنید. ۴- سخنان بیهوده، تعصب آمیز و خارج از موضوع بیان نکنید. دستور العمل برای مدیریت ارتباطات موثر: ۱- تشریح مفهوم و عقیده برای خود قبل از ورود به فرآیند ارتباطات ۲- بررسی دقیق از مقصود و هدف ارتباط ۳- در برنامه‌ریزی ارتباطات با دیگران مشورت کنید. ۴- ارتباط موثر نیازمند پیگیری می‌باشد. پیام در مدیریت کاربرد زمان: از دست دادن فرصت‌ها موجب حزن و اندوه است. (حضرت علی (ع)) در میان منابع و امکاناتی که افراد و مدیران در اختیار دارند با اهمیت‌ترین، با ارزش‌ترین، کمیاب‌ترین آنها زمان در دسترس مدیران است. تنها منبعی که قابل جایگزین کردن و بازایی نیست. مشکلات مدیران در نادرست استفاده کردن زمان عبارتند از: ۱- به تعویض افتادن کارها ۲- افزایش اشتباهات در انجام وظایف

۳- ناقص انجام دادن وظایف و امکانات ۴- از بین رفتن منابع و امکانات ۵- ایجاد نارضایتی در کارمندان و ارباب رجوع عوامل اتلاف کننده زمان عبارتند از: ۱- عدم برنامه ریزی در کارها، عدم رعایت الیته‌ها در انجام وظایف ۲- اشتغال به امور غیر ضروری و وسواس در تصمیم گیری ۳- ارتباط یک طرفه و غیر موثر ۴- کارکنان کم و اطلاعات ناقص ۵- فقدان انضباط شخصی راههای کنترل نمودن زمان: ۱- وظایف افراد را دقیقاً مشخص کنید. ۲- مشارکت در تصمیم گیری ۳- تخصیص سنجیده منابع و امکانات ۴- خوش خلق باشید و افراد مورد تشویق قرار گیرند. ۵- اهداف و نظرات خود را بطور دقیق - شمرده در جملات کوتاه بیان کنید. پیام در مدیریت اسلامی: نهج البلاغه کتاب گهربار حضرت علی (ع) منبع عظیمی از ارشادها جهت تقویت هنر مدیریت می باشد. از فرامین حضرت علی (ع) نتایج ذیل را می توان گرفت: ۱- مدیر نباید در اجرای امور هوسها فردی را دخالت دهد. ۲- مدیر در همه حال باید عدالت را رعایت کند و همگان را در مقابل قانون یکسان بداند. ۳- در انجام امور سازمان خداوند مورد نظر باشد. ۴- مدیر باید سازمان را چون خانواده خود پندارد و سعی کند که عیوب و نواقص موجود را در حیطه مدیریت تجزیه و تحلیل کرده و راه اصلاح آن را بیابد. ۵- کارمند باید موقعیت، وظیفه خود و شرافت را دوست بدارد و در حد اعلی به آن ارزش بگذارد. ۶- در رعایت استخدام داوطلبان شغل، دقت بیشتری شود و... یکی از اهداف سازمان افزایش رضایت شغلی در کارکنان می باشد که از دو جنبه اهمیت دارد: ۱- رضایت شغلی باعث افزایش کارایی سازمان گردد. ۲- نارضایتی شغلی باعث افت کاری در سازمان می گردد. آثار نارضایتی شغلی در سازمان: افزایش ضایعات کاری و حوادث در سازمان. افزایش خسارت عمدی و سرقت در سازمان. افزایش کیفیت کاری کارمندان و برخورد خشن با همکاران و ارباب رجوع به خطرات دادن رضایتمندی کلی: کارمند به مرور زمان دچار نگرانی و افسردگی در محیط کار می شود و در زندگی اعتماد به نفس خود را از دست می دهد و زندگی را ملال آور می بیند. علل نارضایتی شغلی در سازمان: - عدم تعهد: هر چه فردی تعهد کمتری داشته باشد در اثر کوچکترین عامل یا حادثه ای رضایت شغلی او کاهش می یابد. - نوع کار (عدم تناسب بین شغل و شاغل): - اگر شغلی که به فرد محول شده متناسب با تحصیلات و تخصص فرد نباشد فرد شغل را در حد شخصیت خود نداند نه تنها کار نمی کند بلکه باعث انحلال در کار دیگران نیز خواهد شد. شیوه های کاهش نارضایتی شغلی و افزایش خشنودی شغلی در سازمان - رعایت تناسب شغل و شاغل. - فراهم آوردن احتیاجات فیزیکی لازم در محیط. - توجه به امور حقوق و اضافه کار. - افزایش امنیت شغلی و ایجاد تنوع در محیط کار. پیام در مدیریت قاطعیت: قاطعیت را با پرخاشگری و تجاوز اشتباه نگیرید، رفتار سلطه جویانه را با قاطعیت اشتباه نگیرید، هدف آموزش قاطعیت عمیق کردن تجربه و نشان دادن انسانیت شماست نه اینکه شما را تبدیل به یک فرد سلطه جو کند. عواملی که سبب قاطعیت در فرد می شود: ۱- دانش کم و تجربه و تبخیر کم. ۲- نقص رفتاری و عدم باور به مسئله خاص. ۳- ایده های نادرست، شخصیت ترسو و خجالتی. ۴- راضی نگه داشتن همه افراد و داشتن نقطه ضعف. قاطعیت داشتن در کار شامل پنج مهارت اساسی است عبارتند از: ۱- جهت یابی جدی: تفکر درست در جهت شناخت دقیق هدف و شیوه های درست عملیات، جهت حصول به اهداف. ۲- توانایی انجام کار: داشتن نظم و قدرت تمرکز بالا، داشتن مهارت و تجربه کافی. ۳- کنترل اضطراب و ترس ناشی از کار (واکنشهای عاطفی نامناسب در انجام کار باعث تخریب کار می شود). ۴- روابط انسانی خوب در کار: اغلب افراد بخاطر کار با دیگران از کار کناره می گیرند یا اخراج می شوند. روش های تقویت قاطعیت: - متناسب با موقعیت، ارتباطات خود را شکل دهید. - احساسات خود را (خشم و محبت) آشکار کنید. - در زمان انجام وظیفه با کسی شوخی نکنید. - کاری که قبول می کنید انجام دهید. پیام در مدیریت بهره وری به هدر دادن مال در غیر مجرای صحیح، ضایع کردن آن، و اسراف است. (حضرت علی (ع)) بهره وری عبارت است از استفاده بهینه از منابع (نیروی انسانی، تجهیزات، قوانین، پول) در راستای اهداف سازمان و کارمندان به صورتی که: * خدمات سازمان به بهترین شکل ارائه گردد. * رضایت شغلی کارکنان حداکثر شود. * بهره وری پیامد نگرش و هزینه پیامد بهره وری است. * تلاش برای بهبود بهره وری به منظور رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت بهتر است. * بهره وری هوشمندانه تصمیم گرفتن و خردمندانه کردن عمل و برای دستیابی به زندگی

بهرتر و متعالی تر است. اهداف اصلی بهره‌وری در زندگی ۱- ارتباط درست با خدای خود، خود و جهان هستی. ۲- رسیدن به حیات شایسته و مطلوب. ۳- رسیدن به کمال مطلوب. ۴- پرورش قوه خلاقیت و ابتکار. اهداف بهره‌وری سازمان ۱- بهبود کیفیت زندگی در محیط کار. ۲- بهبود شرایط گزینش افراد. ۳- کاهش هزینه، بهبود کیفیت، بهبود ایمنی. ۴- همکاری صمیمانه تر در محیط کار و استفاده بهینه از نیروی انسانی تاریخچه بهره‌وری بهره‌وری اولین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی در مقاله‌ای که (QMESNAY) آمریکایی نوشت مطرح شد و در سال ۱۷۷۳ میلادی (LITRE) آن در مقاله‌ای تحت عنوان ((علاقه به تولید)) به کار برد، و در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپا (OECC) تعریف زیر از بهره‌وری ارائه داد: بهره‌وری عبارت است از پارامتری که از تقسیم برون داد به یکی از عوامل تولید به دست می‌آید. - تعریف دیگر از بهره‌وری (کارایی + اثربخشی = بهره‌وری) - اثربخشی عبارت است از میزان تحقق اهداف و انجام موفقیت آمیز مأموریت. - کارایی عبارت است از نسبت برون داد واقعی به برون داد مورد نظر (استاندارد) انواع بهره‌وری: بهره‌وری خواه در سطح خرد (میکرو) و خواه در سطح کلان (ماکرو) بر روی یک عامل تولید تاکید می‌کند. شقوق گوناگون بهره‌وری: بهره‌وری نیروی انسانی - بهره‌وری تکنولوژی - بهره‌وری سرمایه - بهره‌وری اطلاعات - بهره‌وری زمین - بهره‌وری مدبذیت ب (رداشتهای نادرست از مفهوم بهره‌برداری غالباً از مفهوم بهره‌وری برداشتها و طرز تلقیهای نادرستی بعمل آمده است مانند: ۱- بهره‌وری مختص صنعت است. ۲- بهره‌وری یعنی سود بیشتر. ۳- بهره‌وری یعنی تولید بیشتر. ۴- بهره‌وری یعنی کاهش هزینه. ۵- بهره‌وری قابل اندازه‌گیری نیست. معنای لغوی بهره‌وری: واژه (PRODUCTIVITY) واژه‌ای است به معنای قدرت تولید و باز آورد و مولد بودن. کلمه بهره‌وری به استناد فرهنگ فارسی به معنای بهره‌بر، سود برنده، کامیاب است در کارهای تحقیقاتی معنی راندمان، بازدهی، تولید، مولدیت، باروری... نیز بکار رفته است. عوامل انگیزشی یا تسهیل کننده در بهره‌وری (۱) انگیزه‌ای مادی (۲) امنیت مادی (۳) ایجاد شرایط مناسب (۴) ایجاد محیط رقابت انگیز (۵) ثبات رفتاری در مدیران (۶) همسویی بین اهداف کارکنان و سازمان (۷) توجه به گروه و شیوه مدیریت (۸) ایجاد شرایط برای پیشرفت (۱۰) ارتباط موثر (۱۱) ایجاد سیستم تشویق و تنبیه بر اساس ملاکهای عینی پیام در مدیریت فرهنگ: فرهنگ فصل ممیز و معرف گوهر آدمی است و خود ترکیبی از دو بعد متعالی انسان یعنی "عاطفه" و "تعقل" است. فرهنگ راجع به مجموعه‌ای از ارزشها، هنجارها، آداب و رسوم و نگرشی می‌دانند که در گروهی ملاک عمل است و مدیران جهت افزایش کارایی و اثر بخشی در سازمان باید فرهنگ سازمان را دلائم مورد توجه قرار داده و از آن جهت انسجام و پیشبرد اهداف سازمان استفاده کنند. ویژگی‌های فرهنگ مطلوب سازمانی: - همسویی ایجاد می‌کند. - باعث وحدت می‌شود. - شناخت افراد را در سازمان میسر می‌کند. - ریسک پذیری را ایجاد می‌کند. چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی را به کارکنان شناساند؟ ۱- از طریق پاداش و تنبیه (مدیران با تنبیه و پاداش به کارکنان میزان ارزش آنها را نشان می‌دهد). ۲- از طریق بیان شفاهی (سخنان مدیر نشان دهنده ارزشها در سازمان می‌باشد). ۳- از طریق دستورات کتبی (بخشنامه‌ها، دستورات، رویه‌ها... ۴- از طریق نمادها (طرز لباس پوشیدن، حرکات بدن، نوع شنیدن و... ۵- شیوه تغییر در فرهنگ سازمان تغییر در نوع استفاده از تغییر در نوع پاداش و تنبیه تغییر در نوع سنت شکنی و ایجاد سنت‌های جدید. پیام در مدیریت جلسه یکی از راههای افزایش اثر بخشی در سازمان هنر استفاده از جلسات اداری است. مزایای برقراری جلسه در سازمان: ۱- تصمیم‌گیری بهتر انجام گیرد. ۲- اطلاعات راجع به موضوع، دقیق و کامل تر جمع‌آوری می‌شود. ۳- قبل از انجام کار، کارمندان از مشکلات آگاه شوند. ۴- مشارکت اعتماد به نفس در افراد ایجاد می‌کند. جلسات سازمانی با توجه به محتوا به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱- جلسه اطلاعی در این جلسه مدیر یک سری اطلاعات را به کارمندان انتقال می‌دهد و کارمندان در صورت داشتن ابهام سؤال می‌کنند. زمان تقسیم شده در این جلسه ۹۰٪ برای مدیر می‌باشد و ۱۰٪ زمان جلسه برای کارمندان می‌باشد. ۲- جلسه آموزشی هدف از این نوع جلسات، آموزش یک روند جدید، رویه و روش جدید، آشنایی با وسیله جدید و... می‌باشد. این جلسه به صورت پرسش و پاسخ می‌باشد و زمان جلسه به طور مساوی ۵۰٪-۵۰٪ بین

مدیر و کارمندان تقسیم می شود. ۳- جلسه مشورتی جلسه که در سازمان بیشتر رایج است دارای هدافی می باشد: - شناخت صحیح مشکل. - تصمیم گیری درست و افزایش انگیزه - کاهش ضایعات، ایجاد هماهنگی - جلوگیری از مقاومت در مقابل تصمیمات اتخاذ شده نحوه اداره و کنترل یک جلسه: موضوع جلسه از چند روز قبل به کارکنان طبق یک نامه داخل پاکت به تک تک آنها اطلاع رسانی شود. درج زمان، مکان و موضوع جلسه در تابلو. هدف از گردهمایی جلسه برای دیگران بیان کنید. برای هر جلسه یک مدیر زمان باید انتخاب گردد از جمله وظیفه این افراد عبارتند از: ۱- کنترل زمان جلسه ۲- ثبت صورت جلسه ۳- کنترل میزان صحبت کردن هر یک از اعضاء پیام در مدیریت نفوذ (رفتار بارئیس) برای موفقیت و ارتقاء در محیط کاری و اجتماعی باید به مدیران نزدیک شد و برای آنان کارمندی لایق بود. مدیریت بر رفتار برای پیشرفت در هر جامعه ای کاری پسندیده است. لذا برای پیشرفت در سازمان و ارائه خدمت باید نکاتی مدنظر گرفت: ۱- سبک مدیریتی رئیس خود را بشناسید. ۲- دوست دارد اطلاعات را چگونه دریافت کند. ۳- کارایی را چگونه تعریف می کند. ملاکهای اوراشناسایی کنید. ۴- مشکلات مدیریت را از طریق دادن اطلاعات صحیح و به موقع به او اطلاع دهید و... پیام در مدیریت هدف گذاری چرا تعیین هدف مهم است؟ - هدف، به فعالیت‌های انسان جهت میدهد. - هدف، انگیزه ایجاد می کند. - هدف، عزت نفس را تقویت می کند. - ایجاد هدف، کار را با معنی می کند. - کار هدفمند در از روزمره گی و کاریکنواخت نجات می دهد. مراحل تعیین هدف: تصویر ذهنی ایده آلی از هدف در خود ایجاد کنید. هدف های دراز مدت را تعیین کنید. دستورات را صحیح و روشن بیان کنید. تاریخ انجام و اتمام هر هدف را دقیقاً بیان کنید. مشخصات یک هدف خوب: □ استاندارد کمیت و کیفیت در آن مشخص شود. □ تاریخ تکمیل کار و صریحاً به شخص مربوطه خطاب می گردد. □ اگر لازم به اجراء باشد باید اجراء گردد. □ به شش سؤال مهم پاسخ می دهد (چه، چرا، چطور، کی، کجا، که) علل بد فهمیدن دستورات در دستورات کتبی: ۱- استفاده از اصلاحات نامفهوم ۲- عدم توجه در مراعات ارتباط منطقی هنگام تنظیم دستور. ۳- طولانی بودن بیش از اندازه ۴- یادداشت نکردن نکات اساسی در دستور به کارمند. در دستورات شفاهی: ۱- بریده حرف زدن و ادعای جملات غیر واضح ۲- نگفتن جزئیات به قدر کافی ۳- اطمینان حاصل نشود که کارمند دستور را فهمیده است. در چه صورت باید از دستورات کتبی استفاده کرد؟ ۱- هنگامی که دستور باید به جای دیگری منتقل شود. ۲- کارمند فراموش کار و کارش زیاد است. ۳- زمانی که دستور بار مالی و حقوقی در بردارد. ۴- زمانی که دستور از طرف مقامات بالاتر ابلاغ می گردد. در چه صورت باید از دستورات کتبی استفاده کرد؟ ۱- برای دستورات جزئی، تعلیمات ساده ۲- برای دادن کمک یا ارائه طریق ۳- برای پیشامد فوری و اضطراری ۴- برای علاقه مند ساختن کارکنان به کار. پیام در مدیریت انضباط منظم عبارت است از همکاری و هماهنگی مجموعه ای از اجزا برای تامین یک یا چند هدف واقعی به نحوی که رسیدن این هدف ناشی از وحدت اجزا باشد. بعنوان مثال تفنگی را در نظر بگیرید. این سلاح یک مجموعه منظم است. زیرا در این سلاح اجزاء مختلفی به کار رفته و از همکاری آنهاست که هدف (شلیک گلوله) تامین می شود. نحوه درست اجرای تنبیه انضباطی - تا اطمینان حاصل نکرده اید که کارمند تخلف کرده است دلیل بر بی گناهی اوست. - یک طرفه قضاومت نکنید و به فرد فرصت دهید از خود دفاع کند. - مشکل را از نظر اهمیت بررسی کنید و سعی کنید علت حادثه را شناسایی کنید. - بعد از تنبیه نباید رفتار شما با شخص خاطی تغییر کند. پیام در مدیریت یاد گیری اگر در هر سال یک عادت برراریشه کن کنید زمانی فرا می رسد که بدترین مدیر نیز نیک رفتار می گردد.

ایجاد انگیزه در فراگیر. - واضح بودن پیام - انتخاب درست وسیله انتقال پیام - استفاده از تجارب فراگیر در تدریس - ارزشیابی پیش آموخته ها قبل از وارد شدن به بحث جدید. انواع مهارت جهت افزایش یاد گیری ۱- مهارت انتخاب مطلب ۲- مهارت آماده کردن فرد ۳- مهارت با ایجاد رغبت ۴- مهارت ساده و قابل فهم بودن ۵- مهارت بکار گیری کلمات درست و پسندیده ۶- مهارت پرسش و پاسخ پیام در مدیریت ارزشیابی (ویژه رسیدگی به شکایات) در هر سازمان، شرایطی وجود دارد که مورد علاقه

کارکنان است. شکایت غالباً در پیرامون یک یا تعدادی از شرایط مانند (خستگی، رفاه، تعیین محل خدمت، ترفیع، وسایل، کار مداوم، نظارت، تماس اجتماعی، علاقه به کار، وسایل بهداشتی، یکنواختی کار و دل مردگی، انتقالات، مرخصی ها، محل کار، حمل و نقل، ساعات کار، ایمنی و سلامتی، تبعیض) دور می زند. مدیر باید با نظارت مداوم و به موقع از شکایات کارکنان خود مطلع گردد و به آن دقیقاً رسیدگی نماید تا نگذارد شکایت به نارضایتی مبدل گردد. بروز شکایت توجه مدیر به موارد زیر ضروری است:

- ۱- باشاکی به تنهایی صحبت کند و در صحبت او وقفه حاصل نگردد. ۲- با دلسوزی گوش دهد. ۳- کاملاً تحقیق کند تا کلیه مطالب و حقایق را بدست آورد. ۴- ناراحتی را که کارمند احساس می کند رفع نماید. ۵- با تبعیت از مقررات و خط مشی سازمان، دقیقاً به شکایت رسیدگی کند. نتیجه عدم توجه به شکایت نارضایتی کارمند برای سازمان اثرات زیان بخشی به دنبال دارد. رئیس بجای آنکه با یک کارمند شاکی روبرو باشد بایک کارمند ناراضی مواجه می گردد. کارمند ناراضی در هر فرصتی که بدست آورد نارضایتی خود را در برابر همکاران دیگر ابراز می دارد و در نتیجه نارضایتی تبدیل به کینه می شود. کینه ای که در خاطر ها جایگزین شد، کم کم تبدیل به نفرت می شود و این نفرت است که اگر ریشه بدواند منجر به انتقام خواهد شد در نتیجه یک نارضایتی کوچک اگر عاقلانه رسیدگی نشود، غالباً ممکن است موجب ناراحتی های فراوان گردد. از جمله: (همیشه مراقب جزئیات مهم باید بود). پیام در مدیریت برنامه ریزی برای انجام هر کاری ابتدا باید طرح آن را ریخت (قسمت فکر برنامه ریزی) سپس اقدام به عمل نموده (قسمت عملی برنامه ریزی) برای موفقیت در هر برنامه ای باید برنامه ریزی کرد. (JHON-MEE) یکی از دانشمندان علم مدیریت می گوید: - هر کاری که به فکر می آید قابل برنامه ریزی است. - هر چه کار مشکل تر برنامه ریزی واجب تر - هر گاه مسئولیت برنامه ای به بیش از یک نفر واگذار گردد، احتمال شکست برنامه بیشتر است. مراحل برنامه ریزی: ۱- یادداشت رئوس مطالب برنامه کار. ۲- تنظیم وقت صحیح و تعیین تاریخ و وقت شروع. ۳- برآورد زمان و تاریخ خاتمه کار. نکات مورد توجه جهت پیگیری کار: الف) کار دائماً بازمینی شود. ب) به وسایل و لوازم کار و کارکنان هر اندازه که لازم است مکرراً رسیدگی شود. ج) هر وقت لازم باشد تغییرات لازم داده شود. برای تقسیم بندی زمان کار الف- کارهای هر روز انجام می شود. ب- کارهایی که ظرف یک هفته انجام می شود. پ- کارهایی که در فواصل معین انجام می شود. ت- برای برنامه ریزی و فکر کردن نیز باید اوقاتی را پیش بینی کرد. ث- قوانین و مقررات عمومی در نظر بگیرد و موقعی مناسب برای اقدام در نظر بگیرد. پیام در مدیریت تصمیم گیری یک مدیر موفق را از یک مدیر غیر کارآمد متمایز می سازد در شیوه تصمیم گیری آنها است و این امر تصمیم گیری در گروه شناخت دقیق اهداف سازمان محیط است. یکی از دانشمندان علم مدیریت، سایمون (simon) مهمترین وظیفه مدیر را تصمیم گیری می داند و مدیریت را مترادف تصمیم گیری دانسته است. تصمیم گیری برای تخصیص منابع، برای انتقال منابع، برای بدست آوردن یا حذف موضوع خاص، برای تنبیه و پاداش، جهت انتخاب یک راه حل از میان گزینه های متفاوت و... شیوه درست تصمیم گیری ۱- برخورد با مسئله تصمیم گیری برخورد با یک مشکل (مشکل) عبارت است از هر چیزی که مانع رسیدن ما به هدف می گردد یا فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب مسئله یا مشکل می گویند. یا یک فرصت عبارت است از یک موقعیت که به ما این امکان را می دهد تا به آن سوی اهداف برسیم است. این کار زمانی است که مدیر اهداف واقعی سازمان را درست نمی شناسد، مانند کنترل کردن بی مورد که نه تنها کارایی را افزایش نمی دهد که باعث نارضایتی کارمند در محیط کاری می شود. ۲- احساس و ادراک مسئله مدیر مسئله یا فرصت را حس می کند. در درک مسئله مدیر مشکل را می فهمد اما در لمس مسئله با آن درگیری می شود. لذا لمس مشکل مهمتر از درک مشکل است. ۳- جمع آوری اطلاعات مدیر به جمع آوری اطلاعات درباره موضوع می پردازد. منابع معتبر در جمع آوری اطلاعات: ۱- متخصصین ۲- منابع و متون ۴- انتخاب راه حل متفاوت با توجه به منابع انسانی، اعتبار مالی سازمان، و اهمیت موضوع از طریق مدیریت مشارکتی راه حل های متفاوت انتخاب می شود. ۵- ارزیابی راه حل تمامی راه حل ها مورد ارزیابی قرار می گیرد و به ترتیب اهمیت لیست می شود. ۶- انتخاب بهترین راه حل با توجه به نظرات

متخصصین بهترین راه حل انتخاب می گردد. ۷- اجراء در این مرحله راه حل انتخابی به مرحله اجرا گذاشته می شود. ۸- بازخورد اطلاعات نتایج از اجرا تصمیم مورد ارزیابی قرار می گیرد و اصلاحات لازم صورت می گیرد. عواملی که اثربخشی تصمیم گیری را کاهش می دهد ۱- کمبود اطلاعات باعث تصمیم گیری غلط در سازمان شده و منابع راتلف می کند. ۲- افزایش اطلاعات باعث از بین رفتن زمان مناسب گشته و فرصت ها از دست می روند همچنین وسواس در تصمیم گیری ایجاد می شود. ۳- ضعف در سیستم اطلاع رسانی عدم اطلاع به موقع مدیران از اطلاعات باعث تصمیم گیری غلط در سازمان خواهد شد. ۴- عدم توجه به جنبه های مختلف یک موضوع عدم توجه به جنبه های مختلف یک مسئله باعث شکست در تصمیم گیری خواهد شد. پیام در مدیریت کارآمد رهبران و مدیران کلان سازمانهای موفق، دارای فلسفه و نگرش خاصی هستند که تلفیقی از خلاقیت، تخیل و شفقت را همراه با عمل گرایی و به دنبال نتایج بودن نشان می دهد. هشت اصل را باید رعایت کرد تا به مدیرانی که آمیزه ای از انرژی، جرات بنیه، جسارت و استقامت هستند دست یافت عبارتند از: اصل اول: هدف دار و جهت دار و شدیداً معتقد به هدف و مأموریت خود هستند. به این معنی که تصویر و درک روشنی از علل وجودی و اهمیت سازمان دارند و می دانند که بقای سازمان بستگی به افزایش کیفیت و بهره وری و موفق بودن آن دارد. اصل دوم: محیط و جو بسیار مناسبی را برای پیشرفت و موفقیت ایجاد می کند. که همیشه بدنبال کمال و نیک فرجامی هستند و رهبران سازمان محیطی را به وجود می آورند. اصل سوم: کارکنان انگیزشی در سطح عالی دارند. کارکنان این سازمانها سرشار از انگیزش برای کار بهتر، کیفیت بالا- و بهره وری بیشتر در عملکرد خود می باشند و فلسفه آنان موفقیت خود می باشد. اصل چهارم: انتخاب بسیار دقیق مدیران کلان و اجرایی برای سطوح عالی مدیریت و قرارداد دادن فرد مناسب در شغل مناسب موفقیت و عملکرد عالی تیم و گروه را تضمین می کند. اصل پنجم: تفویض اختیار و قدرت تفویض مسئولیت، اختیار و قدرت در سطح سازمان سبب می شود تا کیفیت و اثربخشی تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمان بسیار مطلوب باشد. اصل ششم: استفاده از امکانات و تخصص سازمانهای برجسته خدماتی و خرید خدمت و کترات از خارج از شرکت، واگذاری برخی از پروژه ها و کارهای شرکت به متخصصین و سازمانهای خدماتی و مشاوره ای و خرید خدمت از بخش متخصص خارج از شرکت به مدیران کلان شرکت وقت و فرصت کافی می دهد تا به آنچه که در آن تبحر و تخصص دارند بپردازند. اصل هفتم: شدیداً متعهد و مدیون به مشتری هستند. فلسفه این سازمانها ارائه خدمات خوب و خوبتر به مشتریان است و این فلسفه باعث وفاداری مشتری به سازمانها و نگهداری مشتریان برای تمام عمر و موجب موفقیت سازمان می شود. اصل هشتم: مدیریت منصفانه و عادلانه اعمال می کنند. ارزیابی عملکرد و بررسی نحوه کار و عملکرد کارکنان و داشتن آمار اطلاعات و معیارهای کمی و کیفی عادلانه و منصفانه جهت مقایسه نتیجه کار به موفقیت سازمان کمک می کند. دسترسی به اطلاعات لازم در مدت بسیار کوتاه به " دانایی " و " توانایی " مدیریت منجر می شود.

سلطه رسانه ای صهیونیسم در آمریکا

نویسنده کتاب: خانم زهرا سمواتی

« بهترین کارها آن است که به اعتدال نزدیکتر باشد » خلاصه کتاب: تلخیص: مسلم دلاور- جهان و سلطه رسانه های غرب: عصری که در آن زندگی می کنیم عصر ارتباطات نامیده اند عصری که وجه مشخصه آن چیرگی و سایل ارتباط جمعی بر زندگی اجتماعی سیاسی و فرهنگی انسانهاست عصری که برای محک زدن کیفیت افکار عمومی هر جامعه ای به قدرت و سایل ارتباط اش می نگرند. و سایل ارتباط جمعی در پیدایش عاداتهای تازه تکوین جهانی، تغییر در رفتار، نگرشها و خلق و خوی انسانها، کوتاه کردن فاصله ها و همسایگی ملل دور دست نقش مهم و شگرفی بر عهده داشته و دارد. از طرفی رسانه ها با سیل اطلاعات و اخباری که به طور دائم در جامعه سرازیر می کنند، مغزها را برای دیگر اندیشیدن تحریک کرده و آنها را از حالت

انفعال بیرون می آورد. اما موفقیت در این مهم مستلزم این است که رسانه‌ها اطلاعات تازه و درستی در اختیار داشته باشند.

شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای ضمن کمک به یکدیگر می‌توانند به خود نیز کمک کنند. هر چه مکانیزمی که در اختیار شرکتهاست بزرگتر باشد بهتر می‌تواند منافع خود را تأمین کنند. از جمله این مکانیزمها قدرت سرپوش گذاشتن بر اخبار است که منافع شرکتها را کاهش می‌دهد یا موجب آشفتگی شرکتهای مادر می‌شود. به این مورد به عنوان مثال توجه کنید:

«لس انجلس تایمز» تحت مالکیت شرکت «میرور» قرار دارد که علاوه بر چندین روزنامه و شبکه‌های تلویزیونی، ارضی کشاورزی و دیگر فعالیت‌های غیر مطبوعاتی را اداره می‌کند. این نشریه سالهاست که از پرداخت سوبسید از سوی مقامات ایالتی و دولت فدرال برای آب کشاورزی که بیشتر آن صرف آبیاری می‌شود حمایت می‌کند. روند سلطه رسانه‌ای: استعمارشدگان و استعمارگران می‌دانند که این رابطه فقط بر پایه برتری قدرت قرار ندارد، دوران کشور گشای به پایان رسیده و زمانه کنترل اذهان و روحيات فرا رسیده است، به همین دلیل است که مهم‌ترین دل‌مشغولی هر امپراتوری سلطه دراز مدت و رام کردن روح انسانهاست. ایالات متحده آمریکا که در گذشته برای اعمال سلطه به روشهای چون قتل عام علیه سرخ‌پوشان، برده‌داری علیه سیاه‌پوشان آفریقا و توسعه طلبی علیه مکزیکی‌ها متوسل می‌شد، دیگر از این روشهای خشونت‌آمیز خسته شده و می‌کوشد به گونه صلح‌آمیز در مغزهای غیر آمریکایی‌ها نفوذ کند و قلب‌های آنان را محسور خویش سازد. آمریکا همچنین قدرت نخست در عرصه اطلاع‌رسانی است. آمریکا با مهارت‌های تحسین‌برانگیز، رؤیاهای مردم جهان را از قهرمان‌های رسانه‌ای پر می‌کند. به عبارت دیگر اسب‌های تروای خویش را به مغزهای انسانها وارد می‌کند، این کشور به عنوان مثال تنها یک درصد نیازش به فیلم‌های سینمایی را از خارج تأمین می‌کند اما خودش جهان را از انواع تولیدات هالیوود انباشته است. ایالات متحده سالانه دویست میلیارد دلار صرف تبلیغات می‌کند. غول‌های اطلاعاتی: رابرت تیرل نویسنده غربی نیز در کتاب ژورنالیسم تلویزیونی و آژنسیهای خبری در بخش توسعه یافته جهان غرب واقع است. وی می‌افزاید: تصویر جهان سوم که در رسانه‌های غربی به نمایش می‌آید، معمولاً ناقص و تحریف شده است و تصویر جهان غرب که توسط آژنسیهای بین‌المللی به جهان سوم انعکاس می‌یابد به همین نسبت غیر واقعی است. به عنوان مثال بنا بر پژوهشهای انجام شده، تروریسم همواره به عنوان یک حربه تبلیغاتی از سوی مقامات رژیم صهیونیستی و آمریکا در مورد جمهوری اسلامی ایران به کار گرفته می‌شود و مقامات دولتی برای توجیه هر گونه سیاستی در قبال ایران از این عنوان استفاده می‌کنند. به طوری که ۵۴ درصد مطالبی که در این خصوص ایراد می‌شده، در رسانه‌های رژیم صهیونیستی بوده است. این بزرگراهها با باجهت دادن به افکار عمومی جریان یک سویه اطلاع‌رسانی را در کنترل گرفته و از ورود واقعیات در جامعه جهانی جلوگیری می‌نمایند. نظریات اندیشمندان ارتباطات در رابطه با سلطه رسانه‌های آمریکا: (۱) دولت آمریکا با استفاده از طرفداران خود در سازمان ملل بیش نویس ماده ۱۹ اعلامیه جهانی حقوق بشر درباره آزادی اطلاعات را به تسویب رسانده. در این ماده عنوان شده است، هر کس حق آزادی بیان و عقیده دارد و حق مزبور شامل آن است که از داشتن عقاید خود بیم و ترسی نداشته باشد و در کسب اطلاعات و اخبار و در گرفتن و انتشار آن به تمام وسایل ممکن، بدون ملاحظات مرزی، آزاد باشد. تصویب این ماده برای پیشبرد بسیاری از مقاصد سلطه‌گرایانه آمریکا و سایر معتقدان آن درباره سرمایه‌داری مورد استفاده قرار گرفت. (۲) دومین زمینه نفوذ آمریکا از طریق وسایل ارتباط جمعی، با تکیه بر نقش توسعه بخشی این وسایل فراهم شد. مک‌لوهان جمله معروفی دارد: هر زمان ما یک تکنولوژی را وارد یک جامعه می‌کنیم آن جامعه را برای همیشه عوض کرده ایم. برای مثال: در قسمتی از منطقه کویری ایالت کالیفرنیا، دهکده‌ای به نام اسکس در میان کوهها قرار دارد که به خاطر موقعیت جغرافیایی قادر به دریافت امواج رادیو-تلویزیون نیست. قبل از آنکه فردی اقدام به کشیدن کابل و راه اندازی تلویزیون کابلی نماید، از افراد دهکده تحقیقی به عمل آمده که طبق آن مشخص شد به دلیل فقدان وسایل ارتباط جمعی، ارتباط «میان فردی» بین اهالی قوی است و مردم اوقات فراغت خود را بیشتر به

معاشرت و رفتن به گردش و خواندن کتاب می گذرانند. بعد از ورود تلویزیون، این تحقیق تکرار شد ولی نتیجه چیز دیگر بود. بچه‌ها کمتر با هم بازی می کردند. علاقه خانواده‌ها به رفت و آمد کم شده بود و علاقه اهالی به خواندن کتاب کاهش یافته بود. در عوض اهالی دهکده بیشتر اوقات فراغت خود را جلو تلویزیون می گذرانند. موافقین: تقریباً تمام خبرنگاران حرفه‌ای و بسیاری از تحلیل‌گران وسایل ارتباطی مدعی‌اند که پوشش اخبار بین‌المللی در ایالات متحده، همچون اخبار داخلی مسئله‌ای عینی و حقیقت‌آمیز و بدون خطاست و نیز مدعی‌اند که آنچه که گزارش می‌کنند واقعا وجود دارد. منتقدین: بسیاری از تحلیل‌گران انتقادی اخبار استدلال کرده‌اند که پوشش رسانه‌های آمریکا در مورد مسائل بین‌المللی و اخبار هیجان‌انگیز و منفی مثل کودتا و سرنگونی دولتها تمرکز دارند. به نظر این دسته اخبار بین‌المللی معمولا سطحی و بسیار ساده‌اند. رسانه‌ها در جهان امروز مجریان اصلی جنگهای روانی هستند. این جنگ هر روزه جاری می‌باشد، اوج هنر نمایی رسانه‌ها در این جنگ، در جریان جنگ آمریکا و متحدانش علیه عراق در ماجرای اشغال کویت بود. «وقتی قریب به ۲ میلیون سرباز، ۱۰ هزار تانک، بیش از ۵۰۰۰۰ عراد توپ، ۳۹۰۰ هواپیمای جنگنده، ۱۸۰۰ هلی‌کپتر و ۱۷۵ رزم‌ناو آماده شروع به جنگ در خلیج فارس بود. جورج بوش رئیس‌جمهور آمریکا به کنگره این کشور گفت: این جنگ عادلانه است و مسائل اخلاقی در نظر گرفته شده است و موضوع صرفاً جنگ سپیدی علیه سیاهی و خوبی علیه شرارت است، ما آماده‌ایم تا برای دفاع از نظام نوین جهانی دست به عمل زور بزنیم» سپس این رسانه‌های مدافع جریان آزادی اطلاعات بودند که در پردازش این تصویر برای جهانیان وارد عمل شدند، بویژه رادیو صدای آمریکا با ۴۲ زبان برای ۱۳۰ میلیون شنونده. آنها حتی با سراحت نوشته‌اند که: «ضبط دیداری یا شنیداری موقعیت پرسنل هنگامی که در حالت اضطراب یا شک شدید هستند مجاز نیست. تصویر برداری از مجریان در حالی که تغییر شکل یافته یا تحت عمل جراحی پلاستیک هستند ممنوع است. محاسبه با پرسنل و یا تصویر برداری از آنها در حالی که تحت روان‌درمانی هستند غیر مجاز است.» نتایج مبتنی بر وضعیت کنونی در کشورهای فقیر که بدون اعمال نظارت، در معرض فرهنگ غربی قرار دارند، توصیف شده: «افراد جوان، در اوقات فراغت خود به فعالیتهای می‌پردازند که برای جوانان کشورهای سرمایه‌دار طراحی شده: رمان پلیسی، ماشینهای قمار، عکسهای سکسی، داستانهای مستحجن؛ فیلم‌های ممنوع شده برای کمتر از ۱۶ ساله‌ها و بالاتر از همه مصرف‌الکل در غرب، محیط خانواده، تاثیرهای آموزش و پرورش و سطح نسبتاً بالای زندگی طبقات کارگر، محیط کار، کم‌وبیش موثری را در برابر کنش زیانمند این وقت‌گذرانیها به وجود می‌آورد. اما در یک کشور توسعه نیافته، جایی که توسعه ذهنی نامناسب است، جایی که برخورد خشونت‌آمیز دو جهان به شکل قابل ملاحظه‌ای سنتهای کهن را به لرزه در می‌آورد و مجموعه ادراکهای مبهم را دور انداخته است، تاثیر پذیری و حساسیت جوانان در این کشورها به واسطه جریان تهاجمات گوناگون با اصل ماهیت فرهنگ غربی شکل می‌گیرد، خانواده آسیایی و آفریقایی وقتی با چنین یورشهای روبه‌رو می‌شود اغلب ناتوانی خود را در حفظ استواری و یک پارچگی نشان می‌دهد. هنری کامو یک کانادایی است که می‌گوید: «کانادا در امتداد یک مرز بزرگ و بی‌دفاع در تماس با ایالات متحده است که نه تنها تلویزیون ما، بلکه ارزشها و تمامی جنبه‌های فرهنگی ما را نابود می‌کند... تلویزیون آمریکا با گسترش بی‌رویه، توسعه و شکل‌گیری یک تلویزیون ملی ارزشمند در کانادا را تحت تاثیر قرار داده است. تلویزیون آمریکا، تلویزیون را به عنوان یک هنر نابود کرده است. اغلب به کانادایی‌ها گفته می‌شود که دشمنان بالقوه آنان شوروی و چین است. به نظر من ایالات متحده دشمن خطرناکتری است. بلتران سرمایه‌داران آمریکایی را در این زمینه به سوء استفاده از وسایل ارتباط جمعی برای گسترش بازار و به دست آوردن منافع هر چه بیشتر متهم می‌کند و حمایت آنان را از رژیمهای دست‌نشانده و وابسته جهان سوم را ناشی از سلطه جویی و منفعت‌طلبی می‌شناسد. مفهوم صهیونیسم: صهیون نام کوهی در بیت المقدس است و به طور اعم بر سرزمین بیت المقدس نیز اطلاق می‌شود. صهیونیست در لغت به معنی دل‌باخته کوه صهیون می‌باشد. در طول تاریخ واژه صهیونیسم در دو عرصه مذهبی و سیاسی کاربرد داشته است. در تعالیم مذهبی یهود، کوه صهیون و سرزمین بیت المقدس به دلیل آنکه محل نزول وحی و

میعادگاه پیامبران الهی بوده است محترم شمرده می شود. همچنان که نزد مسلمانان و مسیحیان نیز این چنین است. قبل از رنسانس صهیونیسم سیاسی هیچ معنا و مفهومی نداشت. صهیونیست به کسی اطلاق می شود که به دلیل دل بستگی به کوه صهیون و سرزمین بیت المقدس، زندگی رهبانی را برگزیده، تاریک دنیا شده و با سکنا گزیدن در کوه صهیون و ترک زندگی مادی به عبادت در آن دیار مشغول می شود، زندگی چنین افرادی در دین یهود از طریق صدقه های دیگران تامین می شود. پس از رنسانس و در قرن ۱۷ و ۱۸ به مرور زمان صهیونیست سیاسی متولد شد و به اشاعه و تریخ نگرش های نژادپرستانه مبتی به برتری و رجحان قوم یهود بر سایر اقوام مبادرت کرد. این تبلیغات سبب شود که اواخر قرن ۱۹ واژه صهیونیسم به کسانی اطلاق می شد که یهودیان را نژاد اصیل قوم برتر می دانستند و معتقد بودن که خداوند بنی اسرائیل را بر دیگر ادیان برتری داده و حاکمیت بر کره زمین را به آنان واگذار نموده است. بنابراین در اواخر قرن ۱۹ نام فلسطین را به اسرائیل تغییر دادند و یهودیان را به مهاجرت به فلسطین تحت نام سرزمین موعود ترغیب و تشویق کردند و اکنون پس از گذشت بیش از یک قرن از اعلام موجودیت رسمی و علنی صهیونیسم جهانی این واژه مصداق بارز نژاد پرستی، اشغال گری، تجاوز، ظلم، ستم، بیداد، استثمار گری، زور گویی و غضب سرزمین های متعلق به سایر کشورها و استعمار و سلطه گری می باشد. به طور کلی جنبش صهیونیستی یک جنبش ملی محسوب می شود و لذا حتی میان یهودیان مخالفینی دارد و مقدسین متعصب یهود معتقدند که مراجعت به ارض موعود باید به کمک مستقیم خداوند و مباشرت انبیاء صورت می گیرد، نه به دست رجال سیاسی و عوامل غیر روحانی. تعریف اصطلاح صهیونیسم: صهیونیسم دارای شعبات گوناگون و متعددی می باشد اما منظور ما در این مطلب صهیونیسم سیاسی است که فعال ترین نوع صهیونیسم است که بقیه شاخه ها و شعبات صهیونیسم را نیز در بر می گیرد. البته صهیونیسم از یهودیت جداست. یهودیت یک نوع سیستم مذهبی است در حالی که صهیونیسم یک حرکت فکری است که داری ویژگی های ذیل است: (۱) در تفکر صهیونیسم اندیشه های افراطی نژادپرستانه وجود دارد. (۲) توجه خاص صهیونیستها به استفاده از سرمایه و پول برای به انجام رساندن اهداف خود. (۳) توسل به خشونت و هر وسیله دیگری برای به کرسی نشاندن نظرات خود. (۴) قربانی شدن تمام بشریت حتی یهودیان در راه مطامع استعماری خود. (۵) ارتباط دائمی با ابرقدرت ها جهت استفاده از آنان برای تثبیت پایه های اقتدار خود. (۶) مظلوم جلوه دادن یهودیت و صهیونیسم تحت عنوان موهوماتی مثل سوزاندن یهودیان در آتش. (۷) کنترل رسانه های جمعی و روزنامه ها به عنوان مهمترین وسیله جهت تسلط بر جهان. صهیونیسم سیاسی: پدر صهیونیسم سیاسی «تئودور هرتزل» است. یکی از تئریهای مهم در صهیونیسم جهانی ادعای آنان مبتنی بر مالکیت تاریخی بر فلسطین است که توسط جانشینان هرتزل مطرح و به وسیله سازمان صهیونیسم جهانی تأیید و به شورای عالی نیروهای متفق در کنفرانس صلح پاریس تسلیم و این شورا نیز در ۳ فوریه ۱۹۱۹ حاکمیت تاریخی ملت یهود بر فلسطین را تأیید کردن. هدف صهیونیسم سیاسی بر پای یک مرز و بوم یهودی با همکاری قدرتهای بزرگ در هر سرزمین قابل دسترس، نه لزوماً فلسطین بود و معتقد بودن که قدرتهای اروپایی از موجودیت یک کشور یهودی در خارج از اروپا حمایت خواهند کرد زیرا در این صورت از مشکل یهودیان خلاص می شوند. اگر چه تعداد مهاجران اولیه بسیار ناچیز بود ولی اولین مهاجرت بسیار مهم بود زیرا باعث برپایی یک نیروگاه دریایی یهودی در فلسطین شد که اجرای اهداف سیاسی را دنبال می کرد. هرتزل خواستار تأسیس یک کشور یهودی در هر قلمرو قابل دسترسی گردید جایی که بیشتر یهودیان اروپایی بتوانند نه آن مهاجرت کنند. در سال ۱۸۹۷ هرتزل اولین همایش صهیونیستها را در «بال» سوئیس تشکیل داد. اولین همایش این هدف را پذیرفت: «تأسیس یک میهن برای مردم یهود در فلسطین که به وسیله حقوق بین المللی مصون بماند.» به منظور رسیدن به این هدف سازمان جهانی صهیونیست بنیاد نهاده شد و مقدمات تشکیل همایشهای آینده فراهم آمد. این سازمان اعضایش را در سراسر جهان توسعه داد به تشویق اسکان در فلسطین ادامه داد، بانکی در لندن به تصویب رساند و صدوق ملی یهودیان را به منظور خرید زمین در فلسطین تشکیل داد. پس از یک بحث مقدماتی در مورد اقامت در سینا که مورد مخالفت مصر قرار گرفت هرتزل که ظاهراً مشتاق

رسیدگی به پیشنهاد بریتانیا بود به کنفرانس آمد. بریتانیا یک موجودیت یهودی خود مختار را به عنوان پناهگاه موقتی در آفریقای شرقی پیشنهاد کرده بود. ای پیشنهاد که به طرح اوگاندا موسوم شد با خشونت تمام به وسیله صهیونیستهای اروپای شرقی که همانند قبل بر تحقق حویت سیاسی باستانی خود در پیوند با فلسطین اصرار می ورزیدند، رد گردید. شیوه شکل گیری و فعالیت سازمان جهانی صهیونیسم: در اواسط قرن هیجدهم یک باند مخفی از رهبران یهودی متشکل از خاخامها، سرمایه داران، علما، نخبگان سیاسی، دانشمندان، صاحبان صنایع، بانکداران و روشنفکران که در جوامع یهودیان به بزرگان صاحب علم معروف بودند گرد هم آمدند و تشکیلات مخفی را سازماندهی کردند، در آن مقطع زمانی یهودیان در آمریکا و سراسر کشورهای روپایی به صورت اقلیتهای متمول و بانفوذ پراکنده بودند و انسجام درونی مستحکمی بهره می بردند. باند مذکور تلاش برنامه ریزی شده ای را برای پیوند دادن اقلیت های یهودی در کشورهای مختلف با یکدیگر، دستیابی به ثروتهای کلان، نفوذ در تسلط بر مطبوعات و ترویج تفکرات صهیونیسم سیاسی آغاز نمود. مبانی فکری و ماهیت اندیشه های صهیونیستی: صهیونیسم مکتب وایدنولوزی خاصی است که از جنبه نظری حول محور نگرشهای نژادی و مبانی فکری مبتنی بر تورات تحریف شده بنا گردیده و پیروان آن ضمن تظاهر به اعتقادات خشک مذهبی و پایبندی به اصول اعتقادی تورات اهداف و برنامه های ویژه ای برای تسلط و حاکمیت بر کشورها و ملت های غیر یهودی دنبال می کند. پروتکل های بیست و چهار گانه در بر دارنده استراتژی سازمان جهانی صهیونیسم و برنامه ریزی های میان مدت و دراز مدت آنهاست. این اسناد در سال ۱۸۹۷ میلادی پس از آنکه در سازمان محل تشکیل نخستین کنگره جهانی یهود در شهر بال سوئیس آتش سوزی رخ داد و صهیونیسمهای حاضر در جلسه از ترس جان مجبور به فرار شدند همراه با اوراق و صورت جلست به دست پلیس تزاری افتاد. برنامه صهیونیسم جهانی در بیست و چهار فصل باهدف ایجاد حکومت جهانی واحد به رهبری تشکیلات صهیونیسم طراحی شده است که بر اساس آن می بایست طی چهار مرحله به ترتیب روسیه ارتودکس، اروپای کاتلیک، قلمرو پاپ، واتیکان و سرانجام اسلام با توطئه های مختلف کم رنگ و بی فروق گردد و سپس صهیونیسم جهانی رهبریت جهان را بر عهده بگیرد. ارتودکس با تحولات صد ساله گذشته از صحنه حذف گردید. اروپای کاتولیک نیز دیگر فروقی ندارد. قلمرو پاپ و واتیکان نیز با رنسانس صدمات اساسی دید و هر روز ضعیفتر می شود. تنها پایگاه تسخیر ناپذیر دژ مستحکم اسلام است که در حال رشد و بالندگی است. بر این اساس صهیونیسم پایگاه خود را به فلسطین در قلب جهان اسلام منتقل نموده است. دلایل وحدت استراتژیک استعمار گران غربی با صهیونیسم: (۱) یهودیان و تشکیلات صهیونیسم به دلیل بهره مندی از ثروتهای فراوان و امکانات قوی در جهان سرمایه داری و همچنین به خاطر بر خور داری از انسجام درونی مستحکم، نفوذ وسیع در مطبوعات و رسانه ها. (۲) استعمار گران غرب و صهیونیسم جهانی اعتقاد فکری و نظری کاملاً مشترکی دارند. هر دو زور و قدرت را مبنای حق می دانند، هر دو معتقدند و بارها نیز اعلام کرده اند که در ناموس طبیعت حق بازورمدار، هر دو در خصوص چپاول و قارت ثروتهای سایر جوامع وحدت نظر دارند. (۳) انگلستان با وعده بالفور و ایجاد وحدت استراتژیک با صهیونیسم را زمینه برای استفاده و بهره برداری از یهودیان سراسر جهان بویژه یهودیان ایالت متحده آمریکا فراهم می کرد و به این ترتیب دولت آمریکا حمایت بیشتری از انگلستان در جنگ جهانی اول به عمل آورد. نقش کمیته امور آمریکایی - اسرائیلی: (۱) حمایت از رژیم صهیونیستی (۲) حمایت از کشور هایی که با رژیم صهیونیستی رابطه حسنه دارند (۳) ترقیب دولت آمریکا به کمک بلاعوض و فروش اسلحه به رژیم اشغالگر و کشور های دوست (۴) ایجاد ارباب برای کسانی که مخالف صهیونیسم ها هستند (۵) انتشار لیست دشمنان برای ترسیم چهره نامطلوب از ایشان در جامع آمریکا از جمله فعالیتها آبیگ در آمریکا است. قدرت رسانه های صهیونیستی در شکل دهی افکار آمریکاییان بر ضد مسلمانان: برخلاف سایر اقلیتهای ساکن در ایالات متحده، اعراب ساکن در امریکا دشمنی های فراوانی را تحمل می کنند. نه تنها به دلیل جهل و پیش داوری های افراد بلکه به دلیل عناصر قدرتمند یهود - صهیونیستی موجود در رسانه های جمعی، برای نمونه تلویزیون و نشریات آمریکایی معمولاً - اعراب و مسلمانان آمریکایی را که

مرتکب جرایمی شده باشند با اصلیت قومی و مذهبی معرفی می کنند که ای امر سبب تحریک و ایجاد نفرت و پیش داوری مردم می گردد. بدین لحاظ در سوتیترهای روزنامه ها می خوانند که (اعراب در انزوای پلیس با مسلمانان دستگیر شدند) مجرمین غیر عرب معمولاً بدین شکل معرفی نمی شوند. در نتیجه اقدامات نظامی آمریکا علیه عراق در اواخر سال ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱ میلادی جرائم ناشی از نفرت علیه اعراب آمریکایی و مسلمانان آمریکایی از طریق انفجار بمب و آتش سوزی سه برابر گردید. در سال ۱۹۹۷ طبق گزارش شورای روابط آمریکایی اسلامی در واشنگتن دی.سی حدود ۲۸۰ مورد خشونت ضد مسلمانان اعم از تبعیض، کلیشه سازی، تعصبات در این کشور به ثبت رسیده است که این رقم ۱۸ درصد نسبت به سال گذشته افزایش داشته است. میزان فشار و ترس و تحقیری که به اعراب وارد می شود قابل محاسبه نیست. اما بی شک بسیاری از آنها در زندگی شخصی اجتماعی و کاری خود خصوصاً اگر مهاجرین رده اول باشند مشکلات زیادی را تجربه کرده اند. برخی دیگر با بازگشت به کشور خویش واکنش نشان داده اند و یا اصلیت خود را مخفی کرده اند. تعدادی از آنها غرب زده و یا آمریکایی زده شده و اسامی خود را تغییر داده اند تا خود را به جای اروپاییان ناحیه جنوبی و شرقی قرار دهند. با چنین واقعیتی به ندرت می توان شاهد یک شخصیت یهودی یا اسرائیلی بود که دارای چهره بی رحم در تلویزیون آمریکا باشد. برعکس اسرائیلی ها و خصوصاً یهودیان عموماً در رسانه های جمعی به عنوان افرادی شجاع، فهیم، فریبکار، زیرک، باهوش، مهربان، جذاب و بشر دوست نشان داده می شدند. اعراب در تلویزیون آمریکایی نیز از لحاظ ظاهر نازیبا، ثروتمند، احمق، شهوتران، تنبل، بی فرهنگ و ضد آمریکا و ضد مسیحیت هستند. سینما و خرافات دینی خداوند به ما امت بر گزیده اش آوارگی را به مثابه یک نعمت الهی عطا کرده است و این مسئله که همه آن را ضعف ما پنداشته اند، در واقع قوت ماست. همیت آوارگی اکنون ما را در آستانه سلطه جهانی قرار داده است. سوء استفاده از برخی فرازهای تحریف شده کتاب تورات و ترویج این خرافات از طریق فیلمهای سینمایی از همان آغاز در دستور کار صهیونیسم بین المللی قرار داشته و همین امر حجم گسترده ای از فیلمهای ظاهراً دینی را در تاریخ سینمای جهانی پدید آورده است. از دیگر خرافاتهای صهیونیستی که به سینما راه یافته (افسانه آخرالزمان) و پیشگوییهای مربوط به آن است که در فیلمهای نظیر نوسترا داموس، آرماگدون و روز استقلال می توان یافت. بر اساس این افسانه فاجعه عظیم حیات بشری را تهدید خواهد کرد و آخرین نبرد خیر و شر در جغرافیای خاصی از زمین به وقوع خواهد پیوست. وسعت فاجعه آن است که انسانها از مقابله با آن در می مانند و نا امیدانه به هوشمندترین و شجاع ترین نژاد بشری یعنی آمریکایی ها پناه می برند. آمریکایی های خوش قلب هم معمولاً با راهنمایی های یک دانشمند یهودی به کام خطر می روند به عملیات متهورانه خود زمین را از خطر نابودی می رهانند. صهیونیستها در سیری تاریخی نخستین ناجی خود را «داوود نبی» می دانستند که به زعم ایشان پهلوان اسطوره ای قوم یهود است و هم اوست که عشیره بنی اسرائیل را از ستم جالوت می رهاند. به همین دلیل نیز ستاره شش پر منتسب به داوود را به علامت مقدس و سنبل خویش برگزیده اند. دومین ناجی قوم یهود «موسی نبی» است که احکام ده گانه شریعت یهود را از جانب خدا برای بنی اسرائیل آورده و آن را از رنج بردگی فرعون نجات داده است ارادت صهیونیستها به حضرت موسی ع نه به واسطه مقام نبوت که به دلیل احزار مقام منجی و درپی آن پادشاهی بر قوم بنی اسرائیل است. بلکه از او نیز با رویکرد نژاد پرستانه یاد میکنند. از آنجا که فرزند اولین ناجی قوم یهود سلیمان فرزند داوود نبی تمام دنیا را نه تسخیر خود در آورد، صهیونیسم نیز فرمانروایی بر ملک سلیمان را حق طبیعی خود می داند و به همین دلیل هم داعیه سلطنت بر تمامی دنیا را دارند. تأثیر فیلم های هالیوود بر مردم جهان: مهمترین تأثیر این گروه فیلم های خرافاتی آن است که اعتماد ب نفس را در مخاطبین جهان سومی نابود می سازد و همزمان اعتماد و انقیاد نسبت به صاحبان اصلی دنیا را ترویج می نماید. در صورت مشاهده کمر این قبیل فیلم های خرافی مردم جهان سوم ظاهراً به آمریکا و باطنا به صهیونیسم بین المللی حق می دهند که چند صباحی در این عالم فانی حکومت و سرور کنند. زیرا وقتی فاجعه عظیمی بروز کند، همین ها هستند که باید به داد مردم دنیا برسند و نسل انسانها را از خطر نابودی برهانند.

مدیریت تحول و نوآوری

ریچارد بک هارد - وندی پریتچارد

خلاصه کتاب: ترجمه: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی - تلخیص: «مرضیه تیموری راد» چاپ اول: ۱۳۷۸ تهران - ناشر: نشر مدیران - چاپخانه: حدیث - درباره مولفان: ریچارد بک هارد طی سالهای متمادی با مدیریت تحول و نوآوری، بیش از آن سروکار داشته است که بتوان توصیف کرد. او به عنوان یکی از بنیان و پیش قدمان رشته بهبود سازمانی به تبیین و تعریف این رشته پرداخت. بک هارد مشاور مدیران عالی اجرایی، هیئت های مدیره و مدیران ارشد سازمانها در بخشهای خصوصی و دولتی بوده است. وی از سال ۱۹۶۳ تا ۱۹۸۴ استادار رشته رفتار سازمانی و مدیریت در دانشکده اسلون در انستیتو تکنولوژی ماساچوست بود. کتاب های بک هارد عبارتند از: کنفرانس حقیقت یابی (۱۹۵۳)، محتوای اصلی (۱۹۵۶)، بهبود سازمانی (۱۹۶۹)، تحول و تغییر سازمان (۱۹۷۷). وندی پریتچارد روانشناس حرف و مشاغل است که بیست سال در رشته اثربخشی سازمانی و مدیریت تحول تجربه دارد. او از سال ۱۹۶۹ تا ۱۹۷۴ در شرکت رنک زیراکس (انگلیس) ریاست تیمی را که متشکل از دانشمندان علوم رفتاری بود؛ بر عهده داشت و از سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۹ سمت مشاور را در زمینه وظایف صنفی در شرکت نفت بین المللی شل عهده دار بود. پریتچارد سپس به ولف اولینر به عنوان عضو هیئت مدیره پیوست. وی اکنون در لندن، موسسه مشاوره خود را اداره می کند. او با مدیران رده بالای سازمانها در بخش عمومی و بخش خصوصی نیز همکاری دارد. انتخاب یک استراتژی تحول بنیادیرهبران سازمان باید دیدگاه روشنی از هدف غایی کل سیستم داشته باشند. این دیدگاه آرمانی باید ابعادی نظیر ماهیت کسب و کار، سازمان و نحوه انجام وظایف و مسئولیتها را دربر گیرد. این دیدگاه باید هم در تشخیص ضرورت تغییرات و هم برای اداره کردن فرایند تغییر اعمال شود تا بدین وسیله به عنوان یک نیروی وحدت بخش برای تغییرات متفرقه ای که بایستی صورت پذیرد، عمل کند. طرح تغییرات و دگرگونی ها باید طرحی جامع و یک پارچه باشد. یکی از اجزای جدایی ناپذیر استراتژی تغییر بنیادی، تصمیم آگاهانه برای اعمال روش یادگیری است که در آن یادگیری و عمل ارزش برابر دارند. این امر شرط لازم برای اداره تغییر بنیادی به نحو موثر است و خود یک تغییر اساسی محسوب می شود. یک جزء ضروری دیگر، تعهد رهبران سازمان است به این که شخصا به آن دیدگاه [تصویری که در ذهن پرورده اند] پایبند باشند و وقت و رفتار خود را به شیوه ای که متناسب و هماهنگ با این دیدگاه باشد، صرف و تنظیم کنند. ایجاد سازمان یادگیرنده: پاداش های متوازن برای نتایج و بهبود • تلاشهای آگاهانه در جهت یادگیری سازمانی • یادگیری و تحول • رفتار و تعهد مدیریت سازمان • تصویر یک سازمان یادگیرنده تلاشهای آگاهانه در جهت یادگیری سازمانی: تعداد زیادی از سازمانها در سراسر جهان، دست به اقدامات وسیعی برای ایجاد تغییرات زده اند. این تغییرات به گونه ای طراحی شده اند که قدرت رقابت سازمانها را افزایش دهند، مالکیت و ساختار مالی کنونی را حفظ و آینده آنها را تامین کنند. بسیاری از این تلاشها یا شکست می خورند و یا زودگذر هستند؛ زیرا مدیریت یا از پیچیدگی فرایندهای مربوط به تغییرات آگاهی ندارد و یا به آن توجه نمی کند. شاید مهمترین فرایند در یک تغییر موثر، فرایند یاد گرفتن در حین عمل کردن باشد. پیچیدگی استراتژیهای تغییر ایجاد میکند که فرایندهای بازخور و طرح ریزی دوباره، هسته و مرکز اصلی مدیریت تغییر و تحول را تشکیل دهند. در یک نبرد نظامی، اصل اساسی این است که گردآوری اطلاعات هم زمان با اطلاع رسانی صورت پذیرد. یادگیری برای بهبود اثر بخشی تلاشها، جزء طبیعی تمام استراتژیها و تاکتیکها است. بنابر این: اگر قرار باشد تغییرات مهمی که هم اکنون در شرکت های عمده جهان آغاز شده موثر واقع شوند؛ بایستی تغییرات بنیادی در نگرشها و ارزشها به وجود آید. یادگیری باید نه تنها به عنوان عامل مطلوبی نگریسته شود؛ بلکه باید به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات مثبت به حساب آید. یادگیری و تحول: روش یادگیری تنها زمانی عملی می شود که مدیران بلند پایه سازمان فرایند آن را درک کنند. یعنی یادگیری را چیزی با ارزش بدانند و آماده باشند تا شخصا خود را

نسبت به آن متعهد سازند. مفاهیمی که با یادگیری سرو کار دارند: فرایندهای تغییر و یادگیری لازم و ملزوم یکدیگرند. تغییر یک فرایند یادگیری و یادگیری یک فرایند تغییر است. پایه و اساس این فرایندها در نهایت تغییراتی است که در تفکر اعمال افراد پدید می آید. مراحل فرایند یادگیری • رها کردن خویش از جمود باورها، دانسته‌ها و نگرشهای جاری • جذب نگرشها و رفتار جدید • تثبیت در وضعیت جدید فرایند تغییر نیز عبارت است از • حالت فعلی یا جاری • حالت انتقالی • حالت تغییر یافته

مهمترین ابزار برای حصول اطمینان از اینکه یادگیری و تغییر به وقوع بپیوندد، مجموعه‌ای از پاداش‌های مثبت و منفی است که با رفتار مدیریت، نشان داده می‌شود. [اگر ارزشها و اولویت‌های بیان شده، با رفتار مورد انتظار مدیریت سازگاری نداشته باشد، تغییر ماندنی نیست.] رفتار و تعهد مدیریت عالی سازمان • تعهد شخصی مدیران عالی سازمان سبک یادگیری سازمانی، فقط هنگامی به صورت یکی از اجزای اصلی فرهنگ سازمانی درمی آید که اعضای ارشد و مدیریت بالای سازمان، شخصا نسبت به اداره سازمان متعهد باشند. یعنی مدیریت بالا به گونه‌ای عمل کند که رفتارش با تعهدش هم جهت باشد • متعهد ساختن سایر افراد کلیدی سازمان یک جنبه مهم دیگر رفتار مدیریت عالی سازمان در حرکت به سوی سبک یادگیری سازمانی، تعاملش با زیردستان کلیدی است. برای اجرای تغییر فرهنگی وسیع و جامع، کافی نیست که مدیر عالی اجرایی در انتظار چنین جلوه دهد که از تغییر حمایت می‌کند. او همچنین باید در رابطه با همکاران نزدیک خود نشان دهد که رفتارش [با تغییر] هماهنگ است. بعضی از اعضای مدیریت، آگاهانه یا نا آگاهانه، در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند تا زمانی که با آن احساس هم‌دلی کنند و آن را از آن خود بدانند. بنابراین: ایجاد مسئولیت در بین همکاران برای ابراز رفتاری که هم از تلاشهای تغییر و هم از هدفهای یادگیری حمایت کند مستلزم توجه بیشتری است • فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدیران بلند پایه سازمان باید فرایند برنامه ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار دهند. آنها از طریق فرایند برنامه ریزی می‌توانند نشان دهند که سازمان درباره خودش و نحوه پیشرفتش چه آموخته است. [فرایند برنامه ریزی یک ابزار نیرومند است برای کمک به افراد و سازمان در یادگیری از تجربیات گذشته و بکار بردن این یادگیری در پیشبرد نحوه تفکر آینده‌نگری] تصویر یک سازمان یادگیرنده: یک سازمان یادگیرنده که خوب کار می‌کند، دارای چند عنصر است • تصویر روشنی از اینکه سازمان چگونه باید عمل کند وجود دارد، کارکنان در همه رده‌های سازمانی به اهمیت هر دو عامل یاد گرفتن و عمل کردن واقفند • برای انگیزش اشخاصی که این ضوابط را تبعیت کنند، پاداش پیش‌بینی شده است • بازنگری عملکرد و پیشرفت شغلی به گونه‌ای است که آنچه انجام شده و آنچه آموخته شده، هر دو را ملحوظ می‌دارد • نظام بازخور، گردآوری اطلاعات جاری مورد نیاز را (نه تنها درباره آنچه انجام شده، بلکه درباره آموخته‌هایی که در فعالیت‌های آینده اثر دارد) تضمین می‌کند. پیشرفت‌ها همان قدر مهم اند که نتایج • سیستم‌های اطلاعات به منظور نگه‌داری توازن بین آموختن و عمل کردن طراحی و اداره می‌شوند • برنامه آموزش و تعلیم و تربیت برای حمایت از استراتژیهای تغییر و تحول و ارزشهای مورد نظر مدیریت عالی سازمان، طراحی می‌شوند • استراتژی و برنامه ارتباطات به گونه‌ای است که یادگیری را نصب العین همه [کارکنان] قرار دهد • فرایند برنامه ریزی استراتژیک به نحوی است که فرایند یادگیری و همچنین عمل کردن، هر دو را دربر گیرد • هدف‌های استراتژیک به نحوی تعریف و تبیین می‌شوند که یادگیری را برای دستیابی به آن هدف‌ها در برگیرد. رهبری تلاشهای تحول‌مبتنی بر تصویر آینده: تصویر آینده عبارت است از نمایی از وضعیت آینده سازمان، یعنی توصیفی است از وضعی که می‌خواهد در چند سال بعد داشته باشد. تصویر آینده نمای پویایی از سازمان در آینده است. به آن گونه که مدیریت عالی سازمان آن را [در تصور خویش] می‌بیند. این تصویر چیزی بیشتر از رویا یا مجموعه‌ای از امیدها و آرزوها است، زیرا ریاست عالی سازمان، آشکارا خود را نسبت به تحقق آن متعهد کرده است. عوامل اساسی در تحول مبتنی بر تصویر آینده • ایجاد و استقرار تصویر آینده • انتقال تصویر به دیگران با برقراری ارتباط • ایجاد تعهد نسبت به تصویر آینده • سازماندهی انسانها و اعمالشان به گونه‌ای که با تصویر آینده هماهنگ شود فعالیت‌های عمده مدیران عالی سازمان در هدایت

تحول مبتنی بر تصویر آینده عبارتند از •: پدید آوردن تصویر و تعهد به آن • حصول اطمینان از اینکه تصویر به وضوح به سایر قسمت های سازمان منتقل شود • تشخیص شرایط فعلی سازمان در ابعاد موجود و مشخص کردن خلاء [بین وضع موجود و تصویر آینده •] مدیریت بر اقدامات مربوط به پر کردن خلاء ها گرایش سیستمی در تغییر مبتنی بر تصویر آینده: تفکر سیستمی عبارت است از در نظر آوردن « دنیا » به صورت یک کلیت متشکل از اجزای بسیار که با یکدیگر به صورت پویا تعامل دارند. در گرایش سیستمی، سازمان ها به صورت پیچیده جان داری در نظر گرفته می شوند که بین اجزای آنها تعادل ظریفی برقرار است. این اجزاء هدف و هویت مشترک دارند، و در زمینه مشترک متغیری قرار گرفته اند. متمرکز شدن بر کوششهای تحول: مقولات مهمی که تحول را به پیش می رانند • تغییر در مأموریت یا علت وجودی سازمان • تغییر در هویت یا سیمای بیرونی سازمان • تغییر در روابط سازمان با افراد ذی نفع کلیدی • تغییر در شیوه انجام کار • تغییر در فرهنگ سازمانتغییر در مأموریت یا « علت وجودی »: این مقوله وقتی که مدیریت عالی سازمان تصمیم می گیرد که « علت وجودی » یا مقصد غایی سازمان باید تغییر یابد، به عنوان نیروی کشش عمل می کند. سپس چنین تصمیمی، نیازمند تصمیمات بعدی درباره تغییرات در شیوه کار، سیمای خارجی سازمان و طرح و ساختار سازمانی است. تغییر در هویت: تغییر هویت نه تنها مستلزم منعکس کردن و بیان تغییر در سیمای خارجی سازمان، مانند نشانه ها و استراتژیهای تبلیغاتی است، بلکه نیازمند تلاشی است به خوبی برنامه ریزی شده برای پرداختن به طرز تلقیها و مقاوتهایی که احتمالاً در درون خود سازمان پدید می آید. احتمال اینکه اعضای سازمان، تعهد عمیقی [نسبت به تغییر] از خود نشان دهند؛ وجود ندارد؛ مگر اینکه رفتار رهبران سازمان، اهمیت اجرای تغییر را به نحوی نمایان نشان دهد. تغییر در روابط با گروههای ذی نفع: سازمان ها به سبب تغییر در عادات مصرف و حتی بیشتر بر اثر تغییر در سیاستها و رویه خرید مشتریان بزرگ مجبور به بازنگری می شوند. تغییر در روش کار: در این مقوله تغییراتی را قرار می دهیم که به نحوه و شیوه کار سازمان مربوط می شود. موضوع اصلی در این مبحث این است که تغییر باید برای سازمان بنیادی باشد. نتایج این تغییر، مانند هر تغییر بنیادی دیگر ممکن است هم درخور سازمان و هم درحوزه های فعالیتش در خارج [مشتریان] اثر بگذارد. اما بر خلاف تغییر در هویت که در آن آنچه مهم است نحوه درک دنیای خارج از سازمان است، هدف این تغییرات، نحوه سازماندهی کسب و کار سازمان است. تغییر در فرهنگ: در میان مقولات پنجگانه، این یکی از همه ظریفتر و حساستر است، بدین معنی که همه تغییرات، تغییر فرهنگ را به همراه دارند و اغلب تغییر فرهنگ را ایجاد می کنند. منظور از فرهنگ: مجموعه ارزشها (خوب یا بد) و مفروضاتی (عقاید درباره سرشت انسان) که یک سازمان خاصی را از بقیه مشخص می کند. هم سو کردن اجزای سازمان: یک دست کردن نقشها، سیستمها و پاداشها پس از آنکه تصمیم اساسی اتخاذ شد؛ رهبران سازمان باید تغییرات مورد نیاز را که به شرح زیر است معلوم کنند و استراتژیهای لازم را برای طرح ریزی و یک دست کردن این تغییرات پدید آورند •: تغییرات هم در نقش ها و هم در روابط صورت خواهد گرفت •. تغییرات در خط مشی ها و شیوه های عمل در مورد منابع انسانی لازم است •. هم سو با تغییر شرایط، سیستم اطلاعات نیز باید توسعه یابد •. مدیریت مالی و کنترل ها احتمالاً باید با شرایط جدید هم سو شود. استراتژیهای برای فرایند، تعهد و ارتباطات: در تمام تغییرات، قطع نظر از وسعت و پیچیدگی، سه حالت وجود دارد: حالت آینده؛ وقتی که تغییر کامل شده است و هدفهای تغییر به دست آمده اند. حالت کنونی یا شرایط جاری؛ حالت انتقالی؛ یعنی مدت زمانی که همه تغییرات در آن صورت می گیرد. ایجاد ساختار مدیریت: تعیین ساختار برای اداره امور دوره انتقالی، معمولاً تنها به وسیله مدیریت عالی سازمان امکان پذیر است و همین است که ما آن را « اداره کردن مجموعه مدیریت » می نامیم. مدلهای مختلف مدیریت و سبک رهبری مدیریت عالی اجرایی، معمولاً چگونگی ساختار مدیریت دوره انتقالی را تعیین می کند. طرح سازمانی مطلوب، مبتنی بر این مفهوم است که شکل، تابع وظایف است و آن ساختار مدیریتی مورد نیاز است که تخصیص منابع را در سراسر سازمان اعمال می کند. در تخصیص این منابع دانش و تجربه [اشخاص] معیارهای اصلی هستند و پست سازمانی چندان اهمیتی ندارد. توجه به حالت انتقالی

رهبران سازمانی باید نسبت به چند جنبه دوره انتقالی حساس باشند: اداره کردن کار، ایجاد ساختار مناسب وظایف و فعالیت‌های خاص و تعهد داشتن نسبت به آنها، ایجاد استراتژی ارتباطات که برای حمایت از هدفها و برنامه های تغییر طراحی شده باشد؛ و به کارگیری تخصصهای خاص برای کمک به اداره دوره انتقالی. انتخاب خوب: انتخابهای خوب به سازمان کمک خواهد کرد که از به دست آوردن بهترین نتایج در کسب و کار و بهبود قابل توجه در توانایی آن برای ارتقاء به عالیترین سطح، خاطر جمع شود. رهبران آینده نگر و سازمان های متحول شده: سازمان پررونق: خصوصیات سازمان پررونق از رفتار آشکار می شود. این ویژگیهای رفتاری کلیدی عبارتند از:

- توانایی برتر در تشخیص علایمی که در محیط زیست ظاهر می شود
- داشتن ایمان قوی نسبت به هدف و مقصود
- توانایی اداره سازمان در جهت تحقق تصویر آینده
- دانش وسیع مشترک در مورد جهتی که سازمان طی می کند
- فرهنگ باز با ارتباط باز
- تعهد به اینکه به صورت یک سازمان یادگیرنده درآید؛ با خط مشی ها و شیوه هایی که از این موضع گیری حمایت کند
- ارزش قایل شدن برای اطلاعات و استفاده از آن به منظور برنامه ریزی جهت بهبود و دستیابی به نتایج
- احترام زیاد برای سهم شدن افراد [در تصمیم گیری
- احترام زیاد برای اقدامات گروهی و تیمی
- شناخت و قدر دانی صریح و مستمر در مورد اقدامات و ایده های نو و خلاق
- همبستگی زیاد بین دورنمای آینده صنفی یا گروهی و استراتژیها و هدفهای مشترک سازمان
- ایجاد توازن مناسب بین هدفها و طرحهای مربوط به کسب و کار سازمان و ظرفیت سازمان برای انجام آنها
- داشتن توانایی موفقیت آمیز در رفع تنش بین عملکرد بالا و عملکرد مستمر شرایط رهبری موفقیت آمیز
- متعهد بودن به نتایج عملکردی بالا و حداکثر یادگیری و پیشرفت
- دارا بودن تفکر سیستمی
- داشتن آگاهی کامل از تنش بین توقعات مربوط به محیط زیست و تصویر آینده و هدفهای سازمانی و کسب و کار سازمان
- اداره کردن آگاهانه تنش بین استراتژیهای کسب و کار و فرهنگ سازمانی
- ریسک پذیری و تعهد به مدیریت عملکرد و مدیریت تغییر
- داشتن تفکر استراتژیکی
- داشتن تصویری از آینده؛ یعنی تجسم سازمان در آینده به طور وضوح
- تفکر هم بر حسب فرآیند و هم بر حسب اقدامات
- تلاش پرشور در جهت پیروزی؛ یعنی سعی کردن در جهت بهترین سازمان شدن
- عمیقاً متعهد بودن به رهبری برنامه های تغییر که آگاهانه برای خلق بهترین سازمان شدن در آینده، طراحی شده اند.

مدیریت، عدالت، مهدویت

سید صمصام الدین قوامی خلاصه کتاب: تلخیص: مهدی راشکی - مقدمه: مهدی (علیه السلام) به عنوان مظهر انسان کامل، عالیترین نوع مدیریت را عرضه می کند. نقطه ثقل مدیریت کامله آن حضرت عدالت تمام عیار است. عدالت معانی متنوعی دارد: میانه روی در امور، مساوات و عدم تبعیض، عدم ارتکاب کبیره و عدم اصرار بر صغیره، نهادن هر چیزی در جای خود، دادن حق هر ذی حق، برابری اجتماعی (قسط) رعایت مفسد و مصالح در قانون گذاری، نقطه تعادل تمامی فضائل است. بنیاد فرهنگی حضرت مهدی موعود مقدمه عدالت چیست؟ علل و موجبات عدل مدیریت چیست؟ وظایف مدیریت انواع مدیریت عادلانه عادلانه مدیریت عادلانه سازماندهی، برنامه ریزی، نظارت، انگیزش مقدمه مهدی (علیه السلام) به عنوان مظهر انسان کامل، عالیترین نوع مدیریت را عرضه می کند. نقطه ثقل مدیریت کامله آن حضرت عدالت تمام عیار است. عدالت معانی متنوعی دارد: میانه روی در امور، مساوات و عدم تبعیض، عدم ارتکاب کبیره و عدم اصرار بر صغیره، نهادن هر چیزی در جای خود، دادن حق هر ذی حق، برابری اجتماعی (قسط) رعایت مفسد و مصالح در قانون گذاری، نقطه تعادل تمامی فضائل است. وظائف مدیریت عبارتند از: سازماندهی، برنامه ریزی

نظارت، رهبری و انگیزش. برای تبیین مدل مدیریت عادلانه مهدوی، وظایف پنج گانه مدیریت، با احتساب مفاهیم متنوع عدالت، ترکیب و تحلیل می شود. در همه ابعاد فردی و اجتماعی، اخلاقی و سازمانی، درونی و بیرونی، اقتصادی و سیاسی، مادی و معنوی،

مدیریت آن حضرت عدالت محور بوده است، معیارهایی مانند شایسته سالاری، فراوانی اقتصادی، امنیت، آبادانی، معنویت، پیشرفت، خدمت، عدم ظلم و ستم، بسط علم و آگاهی، رشد و تعالی همه جانبه توسعه چند بعدی و... در سایه ترکیب عالی عدالت و مدیریت در حکومت آن حضرت پدید می آید. طبق وعده های وحیانی و معصومانه، مدینه فاضله مهدوی سرانجام تشکیل خواهد شد و انتظار بشریت به پایان می رسد. البته «مدینه المهدی» به نوعی تکرار یا تداوم «مدینه النبی» است. پس مدینه فاضله مصداقی در گذشته و آینده دارد؛ دو بانی و معمار هم نام و همراه هم کنیه، با یک عمامه و زره و شمشیر و اسب و قرآن و برنامه، یکی خاتم الانبیا و دیگری خاتم الاوصیا. از اخبار آسمانی، چشم انداز مدینه فاضله مهدوی روشن می شود، که اطلاع از آن هندسه عدالت و امنیت و سلامت و رفاه و علم، بشر را از وضع موجود بیزار و باشتاب به آن افق موافق سوق و شوق می دهد. در فاصله بین مدینه النبی و مدینه المهدی، غدیر و عاشورا و انقلاب اسلامی را داریم که هر کدام رنگی و آهنگی از مدینه المهدی را دارند. در این نوشتار، «مدیریت عادلانه» و «عنصر عدالت در مدیریت مهدوی» را پی می جویم. با ظهور مهدی (عجل الله تعالی فرجه الشریف) زمین پر از عدل و داد می شود، بعد از آنکه پر از ظلم و جور شده بود، آری، «عدالت» اصلی ترین گمشده بشریت و اکسیر اعظم و کبریت احمر است. با تحقق آن، امنیت و سلامت و علم و تربیت و همه نیازهای تاریخی دیرینه بشر تأمین می گردد عدالت چیست؟ دادن حق هر ذیحق؛ نهادن هر چیزی در جای خود؛ موزون بودن (تعادل و تناسب و توازن)؛ میانه روی بین افراط و تفریط (اعتدال)؛ تساوی و نفی هر گونه تبعیض (تفاوت قائل نشدن بین افراد)؛ رعایت استحقاق در افاضه وجود (عدل در تکوین)؛ عدم ارتکاب کبیره و عدم اصرار بر صغیره (عدالت فردی و فقهی)؛ برابری اجتماعی (قسط، عدالت اجتماعی و قضایی و سیاسی و اقتصادی)؛ رعایت مفاسد و مصالح در قانون گذاری (عدل در تشریح)؛ نقطه تعادل و تلاقی تمام فضائل (مثلاً عفت، شجاعت و حکمت که اوساط اخلاقی هستند، قدر جامعی به نام عدالت دارند) (نظریه عدالت ارسطو). این منظومه ای از عدالت آفاقی و انفسی تکوینی و تشریحی، فردی و اجتماعی، اخلاقی و اعتقادی است. نقل جمع بندی استاد شهید مطهری در مفهوم عدالت جالب است (عدالت آنجا که به توحید یا معاد مربوط می شود، به هستی و آفرینش شکل خاص می دهد و نوعی جهان بینی است. آنجا که به نبوت و تشریح و قانون مربوط می شود، یک مقیاس و معیار قانون شناسی است... آنجا که به امامت و رهبری مربوط می شود، یک شایستگی است. آنجا که پای اخلاق به میان می آید، آرمانی انسانی است و آنجا که به اجتماع کشید، یک مسئولیت است). «همانا خداوند به عدالت و احسان امر می کند». «ای کسانی که ایمان آورده اید، همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت گواهی دهید. دشمنی با جمعیتی، شما را به گناه و ترک عدالت نکشاند. عدالت کنید که به پرهیزگاری نزدیک تر است و از معصیت خدا پرهیزید که خداوند از آنچه انجام می دهید با خبر است». نتیجه: از آنچه تا به حال گفته شد (عدالت در بینش، عدالت در روش و عدالت در ارزش خلاصه میشود. «بالعدل قامت السموات و الارض» چرا شیعه را عدلیه خوانده اند؟ زیرا عدالت ممتاز کننده ترین عنصر اندیشه شیعی از غیر آن است. علل و موجبات عدل موجبات عدل را می توان به سه عامل تقسیم کرد: بودن قوانین و مقررات عادلانه، اجرا و تنفیذ آنها علی السواء؛ شعور مردم به حقوق خود که «لا یدرک الحق الا بالجد». شاید علت اینکه در حکومت علوی که مظهر عدالت در رأس آن بود، امام در محراب عبادت از شدت عدالت به شهادت رسید و مردم نیز نتوانستند او را تحمل کنند، فقدان عامل سوم بود؛ یعنی عدم درک صحیح مردم نسبت به حقوق خود؛ و الا از لحاظ قانون عادلانه و مجری عادل کمبودی نبود. اشکال در ضلع سوم مثلث عدالت بوده است و تا این سه ضلع تکمیل نشود، عدالت در حکومت و اجتماع تحقق نمی یابد و شاید علت تاخیر و طولانی ظهور حکومت و مدیریت عادلانه این باشد که شعور مردم و آمادگی ادراکی آنها بالا رود و هم سنگ دو ضلع دیگر شود. و اما «اجرای عدالت» که ماحصل «مثلث عدالت» است، نیاز به مدیریت دارد؛ آن هم مدیریتی در سطح جهان با هر تنوع و تکثری که دارد. انواع مدیریتی بحران، مدیریت توسعه، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بهره برداری، مدیریت عادلانه در اینجا از زاویه عدالت به مدیریت می نگریم و در حقیقت، از «اجرای عدالت» بحث می کنیم. مدیریت عادلانه مهدوی

امام مهدی (عج) امامی عادل است؛ یعنی از گناه به دور است (به کمک عصمت)؛ انسانی کامل است؛ در کسب فضائل و رفض رذایل، در درون خویش به تعادل رسیده است. حتی از لحاظ جسمی و ظاهری متعادل و زیبا است. تمام خصوصیات جسمی و روحی او در اخبار به ما رسیده است. همه حاکی از یک اعتدال و جذابیت است. بینش او مبتنی بر توحید و عدل است. اراده او اعمال عدالت است. قانونی که در اختیار دارد قانونی عادلانه است. همان قانون محمدی علوی است بدون کم و کاست. مردمی که در زمان او هستند عدالت خواه و پشتیبان عدالت و آماده جهاد و فداکاری برای تحقق آن هستند. موانع راه عدالت یا زدوده شده و یا به دست قدرت او برچیده می‌شوند و توان مقابله ندارند. مقتضی عدالت موجود و مانع مفقود است. بحث در نحوه تحقق عدالت و مدیریت عدالت است. چگونه این امام عادل، قانون عادلانه را برای مردم عدالت خواه، پیاده می‌کند؟ به هر ذیحقی حق می‌دهد، هر چیز را در جای خود می‌گذارد، مساوات و توازن در جامعه پیاده می‌کند و... با توجه به اخبار در دست، هر وظیفه ناظر به عدالت را به بحث می‌گذاریم. سازماندهی، برنامه ریزی، نظارت، انگیزش (۱) سازماندهی سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند. هنگامی که مدیران منابع مادر را با تلاش افراد (دست کم دو نفر یا بیشتر) به منظور رسیدن به هدف‌ها ترکیب می‌کنند عمل سازماندهی انجام می‌شود. در ذیل عنوان سازماندهی، مباحثی از قبیل ساختار سازمانی، اهداف ساختاری تقسیم کار، اختیار و مسئولیت و نیز بحث وحدت فرماندهی و بحث قدرت مطرح می‌شود این اخبار از سازمان آن حضرت، یاران حضرتش و سازماندهی ویژه‌ای که در زمان ظهور تحقق می‌یابد خبر می‌دهند که نکات ذیل (مخصوصاً در رابطه با عدالت) از آن قابل برداشت است: الف - یاران آن حضرت از همه ادیان و اقوام هستند: یهود، نصاری، اصحاب کهف، یوشع بن نون، سلمان، ابودجانه و مقداد و مالک اشتر) و نیز فرشتگان (مانند جبرئیل، میکائیل، اسرافیل) جنیان. ایرانیان / عجم که شامل هر نژاد غیر عرب می‌شود و بسیاری از آنها پرونده و نام و نشان دارند و خیلی جاها و ملیت‌ها و اقوام دیگر که از احادیث دیگر قابل برداشت است. این امر حاکی از یک نوع عدالت در سازماندهی است که آن حضرت نیروهای خویش را صرفاً از یک نژاد و قوم خاص پذیرش و گزینش نمی‌کند و به شایستگی توجه می‌کند و شایسته‌سالاری را اعمال می‌کند و «شایسته سالاری» معیاری مبتنی بر عدالت است که معیارهای خویشاوندگرایی و رابطه‌گرایی و امثال ذلک را در گزینش کنار می‌زند. یاران حضرت مهدی (ع) پرداخته است و تحلیلی در ذیل اخبار ارائه داده است که اخبار وارده را در بخش‌های ایمان، شجاعت، عبادت و میزان فرمانبرداری تقسیم کرده و نشان داده است که هیچ تبعیض و ترجیح بلا- مرجح در سازمان انسانی آن حضرت، چه سازمان اداری، چه نظامی و... ب- «شیعیان ما در زمان سلطنت قائم بزرگان اهل زمین و حکام آنها خواهند بود منافاتی با شایسته سالاری ندارد و دال بر تبعیض و ترجیح بی‌مورد نیست؛ چراکه اولاً شیعیان شامل تمامی نژادها و قومیت‌ها و کشورها و زبان‌ها خواهد شد و منحصر به گروهی خاص نیستند. ثانیاً شیعیان کابینه اصلی و نیروهای کلیدی را تشکیل می‌دهند و از همه ساکنان ارض استفاده‌های به جای خود در سازمان حضرت مهدی (عج) خواهد شد. ثالثاً علت دادن کلیدها و پست‌های اصلی به شیعیان، حقانیت و امتیازات معنوی و سابقه مبارزاتی (عقیدتی) آنها است. آنها منتظران واقعی بوده‌اند که در زمان طولانی غیبت کبری، به انتظار فرج به عنوان افضل اعمال دل مشغول بوده‌اند و با ادعیه، صدقه، نماز، آمادگی و غیر ذلک ترجیحاتی را به دست آورده‌اند که دیگر یاران مهدی ممکن است چنین ویژگی نداشته باشند. شیعیان حکم حواریون و خصیصین را دارند و در حقیقت، قاعده اصلی و کانون مرکزی سازمان حضرت هستند. ترجیح آنان با مرجح و عین عدالت است، لذا خداوند در قرآن می‌فرماید: کسانی که قبل از پیروزی انفاق کردند و جنگیدند با کسانی که پس از پیروزی انفاق کردند یکسان نیستند. آنها بلند مقام‌تر از کسانی هستند که بعد از فتح انفاق کردند و جنگیدند و خداوند به هر دو وعده نیک داد. و خدا به آنچه انجام می‌دهید آگاه است. ج - در روایات ما آمده که یاران مهدی «جان خویش را در جنگ‌ها پناه او می‌سازند». این هم منافاتی با عدالت ندارد و ظلم و تبعیض محسوب نمی‌شود. او خود طالب و مایل به حفظ جان خویش نیست؛

شمشیر او علامت جهاد و فداکاری اوست. این یاران مهدی هستند که حفظ او را حفظ اسلام و نظام می‌دانند. چگونه می‌شود وجود مقدسی را که همواره در انتظارش بوده‌اند به دم تیغ بسپارند - برتری مؤمنان بر فرشتگان در سازمان مهدی (عج) طرح شده است و فرشتگان در خدمت یاران او هستند. این نیز بیانگر نوعی عدالت است؛ چرا که فرشتگان که گناه نمی‌کنند. قدرت آن را ندارند. ولی یاران مهدی (ع) که با وجود قدرت بر گناه و عصیان، این گونه مطیع و معصوم هستند، قطعاً برترند. هم‌چنین در آغاز خلقت هم مسجود فرشتگان بوده‌اند و بعد از طی سیکل طولانی، حق به حقدار می‌رسد و فرشتگان کارگزاران مؤمنان می‌شوند، همان‌گونه که در خدمت اهل عصمت و طهارت بودند. آنان در خدمت رسول خدا (ص) بودند و در جنگ‌های متعدد و در خدمت نوح و ابراهیم و عیسی بودند و در خدمت حضرت حسین بن علی بودند. ولی حسین نپذیرفت. این جلوه از عدالت است آن هم به معنای قرار دادن هر چیز در جای خود که فرشتگان جای واقعی شان خدمت به مؤمنان است. هدی دیگر از جلوه‌های عدالت «خداوند از گورستان وادی السلام هفتاد هزار صدیق را زنده می‌کند که همگی از اصحاب و انصار او می‌شوند». اگر از وادی السلام الغاء خصوصیت شود، مردگانی که هر صبح مخلصانه در دعای عهد ترنم کرده‌اند که: «گر مرگ بین من و مولایم فاصله شد، همان مرگی که برای بندگان حتمی و آمدنی است پس مرا از قبرم خارج کن تا با زره‌ای مثل کفن و شمشیر و نیزه آماده و آخته در دست به آقایم لبیک بگویم. هر جا باشم (دور و نزدیک)». این دعا که از حنجره‌های پاک منتظران بلند می‌شده است، مورد استجاب قرار می‌گیرد و در رکاب او قرار می‌گیرند و این هم عدالت است که به معنای مساوات است و عدم تبعیض و فرق‌گذاری چه فرق است بین مردگان و زندگان در بهره‌وری از فیض لبیک به معصوم؟ چگونه است آنان که نه در کربلا بودند تا شهید شوند و نه در زمان ظهور زنده بودند تا در رکاب حضرت باشند با آن همه عشق از فیض جهاد در محضر امام (عج) محروم باشند. عدالت اقتضا می‌کند که آنها هم با حضرت باشند. این حدیث برای منتظران بسیار انگیزاننده است که بدانند خداوند اجر آنها را ضایع نمی‌کند. - یکی دیگر از جلوه‌های عدالت حضور زنان در سازمان آن حضرت است که از ۳۱۳ نفر، در نقل‌های مختلف، ۱۳ نفر، ۵۰ نفر... هستند. به هر حال، این زنان در جنگ هم شرکت دارند و مسئولیت‌هایی را هم علی‌القاعده بر دوش دارند البته به تناسب شأن و توان آنها.... به هر حال زنانی که در احد بوده‌اند (مثل نسیمه) و پیامبر حضورشان را تأیید کرده است و در کربلا بوده‌اند (مثل زینب و ام کلثوم فرزندان علی (ع)) به همین مناسبت، در رکاب آن حضرت هستند و تبعیض در این زمینه نیست. اعمال این عدالت در سازماندهی حضرت به معنای اعمال مساوات و برابری اجتماعی است. (۲) اوصاف کلی یاران مهدی بن طاووس از ابن زین غافقی نقل می‌کند که حضرت علی (ع) فرمودند: یاران مهدی مردانی هستند فولاددل که همه وجودشان یقین به خداست و مردانی سخت‌تر از صخره‌ها که اگر به کوه‌ها روی آرند، آنها را از جای برکنند. درفش پیروزمند آنان به هر شهر و پایتختی روی آرند، آنجا را به سقوط وادار سازند، گوئی آن مردان عقابان تیزچنگند که بر مرکب‌ها سوار شده‌اند، این شیرمردان پیروز و عقابان تیزچنگ برای تبرک و فرخندگی دست خویش را به زین اسب امام می‌کشند و بدین سان تبرک می‌جویند. آنان او را در میان می‌گیرند، جان خویش را در جنگ‌ها پناه او می‌سازند و هر چه او اشاره کند، با جان و دل انجام می‌دهند. برخی از آنان شب هنگام نخوابند و زمزمه قرآن و مناجاتشان هم چون زنبوران عسل فضا را آکنده سازد، تا بامداد به عبادت خدای بایستند و بامدادان سوار بر مرکب‌ها شوند. آنانند راهیان شب و شیران روز و هم آنانند گوش به فرمان امام خویش، ایشان چون مشعل‌های فروزانند که دل‌های استوارشان بسان قندیل‌های نور در سینه‌شان آویخته است. این مردان تنها از خدا می‌ترسند فریاد «لا اله الا الله» و «الله اکبر» آنان بلند است. همواره شهادت و کشته شدن در راه خدا را آرزو می‌کنند و شعار آنان «یا لثارات الحسین» است. به هر سو روی می‌آورند، ترس و بیم از هیبت آنان، پیشاپیش در دل مردمان افتد (و تاب مقاومت از همه گرفته شود) این خداجویان سبک‌بال به سوی خداوند خویش روی می‌آورند و خدا به دست آنان امام حق را یاری می‌فرماید. - همچنین در روایت متعدد دیگر مانند آنچه در صحیح مسلم ذکر شده است: آنان بهترین دلیران روی زمین هستند. مردانی هستند که خدا را آن گونه که باید شناخته‌اند.

آنها پرچم داران حضرت مهدی (ع) هستند. آنان فقیهان، قاضیان و فرمان روایانند. این اخبار به «شایسته سالاری» دلالت دارند جمع بندی سازماندهی آن حضرت کاملاً متکی به عنصر عدالت است (به تفصیلی که ذکر شد). برنامه ریزیدومین وظیفه مدیر بعد از سازماندهی برنامه ریزی است. برنامه ریزی مانند پلی است میان جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم. برنامه ریزی یعنی انتخاب مأموریت ها، هدف ها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان بدیل ها برای اقدام آینده سازمان است. برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریت است. دیگر وظایف مدیر، یعنی سازماندهی رهبری و کنترل، هدف هایی را پی می گیرند که در فرآیند برنامه ریزی پی گیری شده است. برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان در آینده باید در آن قرار گیرد تعیین می کند و سپس مجموعه هایی از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می کند. همه افراد سازمان ها و گروه ها باید برای فعالیت های خود برنامه ریزی کنند تا بتوانند به خواسته های خود جامه عمل بپوشانند. آن حضرت (عج) برنامه ریزی دارد. برنامه ای برای اجرا و ایجاد عدالت، عدالتی در تمام ابعاد، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، امنیتی و... که همان قسط است و عدالت اجتماعی (به معنای اعم) حال به گوشه ای و شمه ای از برنامه های مهدی (عج) اشاره می کنیم. امام علی (ع): قائم ما با رعب و با پیروزی تأیید می شود. زمین در زیر پای او می پیچد و گنج های آن از برای او آشکار می شود. حکومت او مشرق و مغرب را فرا می گیرد و خداوند دینش را بر همه ادیان غالب می گرداند، گرچه مشرکان ناخوش دارند. - مهدی (عج) هفت سال حکومت خواهد کرد که هر سال از آن معادل ده سال از سال های شماست. آن گاه خداوند آنچه خواهد انجام خواهد داد. - قائم ما به هر سو که رود، ابرها بر سر او سایه می افکنند و با زبانی فصیح می گویند این مهدی آل محمد (ص) است که زمین را پس از وفور بی عدالتی و ستم پر از قسط و عدالت می کند. همچنین زمین در زیر پای او می پیچد. (یعنی قدرت طی الارض خواهد داشت). - هرگاه قائم ما خروج کند، زمین گنج های خود را بیرون می برد و مردم هم آن را مشاهده می کنند. - هنگام ظهور، زمین به نور قائم (ع) منور می گردد و تاریکی از میان می رود و مردم نیاز به نورافشانی خورشید و ماه ندارند. - او گنج ها را استخراج می کند، اموال را تقسیم می کند و اسلام را حاکم می کند. رسول خدا (ص) می فرماید: در آخر امت من، مهدی خروج می کند. خدا باران را برایش فراوان می بارد و زمین، گیاه خود را می رویاند. او مال را به شکل صحیح تقسیم می کند، مرکب ها فراوان می شوند و مردم مورد اعظام و اکرام می شوند. او هفت یا هشت سال حکومت می کند. مهدی (عج) از حکومت خود چه هدفی دارد، جز همان اهداف که رسول خدا (ص) و امیرالمومنین (ع) داشتند کما اینکه آن حضرت در یک خطبه به چهار هدف اشاره می کند (احیای معالم و شعائر دین خدا، اصلاح (آبادانی شهرهای خدا) امنیت بندگان مظلوم خدا و اقامه حدود خدا) همین اهداف را امام حسین (ع) هم به عینه بیان می کند. این اهداف در یک کلمه قرآنی (قیام به قسط) خلاصه می شود. قرآن می فرماید: «(در زمان ظهور) خداوند برای مؤمنان و عاملان صالح خوف را به امنیت تبدیل می کند.» از انواع برنامه ریزی مدیریت زمان است. مدیریت زمان علاوه بر تعریف اصطلاحی آن که بهره برداری بهینه از زمان است و شعار مبنایی آن (توزیع الوقت توسیع الوقت است. تدبیر الهی حضرت مهدی (عج) و مدیریت فوق عالی زمانی توسط ایشان گویا زمان طولانی تر از همیشه است. لذا آن حضرت برنامه ریزی عادلانه و خارق العاده خود را که در همه ابعاد است در همین مدت کوتاه انجام می دهد؟! تقسیم صحیح اموال همان توزیع عادلانه ثروت است که به لفظ (صحیح) از قول نبی اکرم (ص) طرح شده است یعنی عمده ترین معضل اقتصادی حکومت ها و دولت ها را حضرت مهدی (عج) با مدیریت عادلانه و برنامه ریزی عادلانه اقتصادی خود حل می کند و به گونه ای که رسول خدا (ص) بر بی نظیری رفاه مهدوی اشاره می کند آنقدر مردم در اثر این توزیع بی نیاز می شوند که سیاست چک سفید اعمال می شود و طبق حدیث: مال در یک ظرف است و هر کس به شکل آزاد از آن برمی دارد. جمع بندی: پس عدالت اجتماعی اعم از عدالت قضایی، فرهنگی، اقتصادی و خانوادگی و شغلی و امنیتی است که از خلال اخبار فوق استنتاج شد. و دست آورد دست پر قدرت مهدی (عج) می باشد. که ناشی از برنامه ریزی است به عنوان یکی از پنج وظیفه

مدیریت (۴) نظارت‌سومین وظیفه یک مدیر نظارت استنظارت یا کنترل را به گونه‌های مختلف تعریف کرده اند در همه این تعریف‌ها کنترل را نوعی مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد دانسته اند یکی از این تعاریف از استونر است که می‌گوید: کنترل مدیریتی فرآیندی است جهت حصول اطمینان از این که فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه ریزی شده مطابقت دارد در واقع کنترل فراگیرتر از برنامه ریزی است کنترل مدیران کمک می‌کند تا مراقب اثر بخشی فعالیت‌های برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت باشند، بخش اصلی فرآیند کنترل، اعمال اقدامات اصلاحی مورد نیاز است. یکی از عللی که موجب می‌شود مدیران به سختی تفویض اختیار کنند این است که نگرانند زیردستان کاری را که مسئولیتش بر عهده آنان است به درستی انجام ندهند، اگر مدیر نظام کنترل موثری به وجود آورد این بی میلی به تفویض اختیار کاهش می‌یابد. مدیرانی که اختیار خود را تفویض می‌کنند چون نهایتاً خود مسوول تصمیم‌هایی هستند که زیردستان می‌گیرند به سازوکار بازخورد نیازمندند. نظارت‌ها دو دسته است: اول خود نظارتی یا نظارت از درون؛ دوم نظارت بیرونی و سازمانی. در دید اسلام نظارت درونی بر دو پایه عدالت و تقوا است؟ اعدلوا هو اقرب للتقوی «عدالت کنید به تقوی نزدیک شوید» عدالت در این معنا همان اعتدال درونی و کسب اوساط از فضایل و نیز دوری از کبائر و عدم اصرار بر صغائر و اموری که مورد نظارت هستند عبارتند از: افراد امور مالی، عملیات و برنامه‌ها. در حکومت مهدی (عج) نظارت چگونه است؟ به چند خبر مهدوی اشاره می‌کنیم: هر گاه قائم ماقیام کند خداوند به گوش‌ها و چشم‌های شیعیان ما قوه و نیرویی بخشد در حالی که بین آنها و قائم (ع) واسطه‌ای نباشد، با شیعیان ما تکلم فرماید و آنها می‌شنوند و به آن حضرت می‌نگرند در حالیکه آن حضرت در مکان خود می‌باشد. در خصوص قول خداوند؟ اینما تکونوا یات بکم الله جمیعاً؛ «هر جا باشید خدا همه شما را جمع می‌کند» ابالحسن (ع) می‌فرماید: مربوط به قیام قائم است که خداوند جمع شیعیان را از جمیع بلدان جمع می‌کند. امام باقر (ع) در تفسیر آیه؟ الذین ان مکنا هم فی الارض اقاموا الصلوٰة و اتوا الزکاة و امروا بالمعروف و نهوا عن المنکر فله عاقبة الامور؟ فرمود: این مربوط به آل محمد (ص) است مهدی (ع) و اصحاب او را خداوند در مشارق و مغارب زمین حاکم می‌گرداند دین را پیروز می‌گرداند و بوسیله مهدی و اصحاب او بدعت‌ها و باطل را زائل می‌کند پیروان باطل را هم زائل می‌کند تا اثری از ظلم نماند یاران مهدی امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند و عاقبت امر از آن خداست (سرانجام دین خدا حاکم می‌شود). امر به معروف و نهی از منکر به عنوان نظارت عمومی رایج است و از برنامه‌های اصلی دولت مهدی (عج) است. از خصوصیات یاران مهدی (عج) به شکل بارز ایمان و تقوی و شجاعت است که خود حاکی از یک نظارت درونی یا خود نظارتی است که در مدیریت نوین به آن اهتمام ویژه‌ای می‌شود. مدیران را از نظارت تحمیلی پرهیز و به خود نظارتی سوق می‌دهند و این همان نهادینه شدن ملکه تقوی و عدالت است. بنابراین ظهور عدالت درونی که عامل پرهیز از گناه و موجب تعادل اخلاقی و فضیلتی است در یاران مهدی موج می‌زند و نظارت را خود بخود اعمال شده قرار می‌دهد... (این یک جلوه از عدالت در نظارت و مدیریت عادلانه مهدی) از سوی دیگر در مدیریت نوین از (نظارت موثر) صحبت شده است که عبارت است از نظارتی که به جمع آوری اطلاعات اکتفا نمی‌کند بلکه با استفاده از بهترین ساز و کارهای نظارتی و بهترین راه کارها تا پایان پیش می‌رود و کار نظارت را با اقدام اصلاحی تمام می‌کند. آن گاه یکی از خصلت‌های نظارت موثر (اعتدال در نظارت) شمرده شده که میانه روی در نظارت است نه خیلی زیاد نه خیلی کم و گفته شده نظارت زیاد به لجاجت، فریب دادن و دادن اطلاعات غیر معتبر و اصلاحات مقطعی می‌انجامد و نظارت کم به تورم هزینه‌ها می‌انجامد، لذا نظارت معتدل سفارش شده است. علاوه بر اینکه نظارت عمومی. امر به معروف و نهی از منکر هم وجود دارد. جمع بندی؛ نقش عنصر عدالت در نظارت: نظارت درونی یا خود نظارتی که همان کلمه عدالت و تقوا است؛ نظارت معتدل و به دور از افراط و تفریط؛ نظارت عام و همگانی از پائین به بالا- یا از بالا- به پائین بدون تبعیض. (۵) انگیزش چهارمین وظیفه یک مدیر انگیزش است. انگیزش از ساده‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین وظایف مدیریت است. به این دلیل ساده است که مردم به سوی رفتاری که احساس کنند پاداشی در پی دارد برانگیخته می‌شوند. بنابراین؛ برانگیختن

شخص نباید کار چندان دشواری باشد؛ فقط باید مشخص شود که شخص چه می‌خواهد تا بتوان از آن به عنوان پاداش و انگیزه استفاده کرد. در همین مرحله نیز انگیزش پیچیده می‌شود؛ چرا که آن چه را که یک نفر به عنوان پاداش مهم تلقی می‌کند، ممکن است برای شخص دیگری مهم نباشد. افراد از نظر چگونگی پیش بینی موفقیت خود با هم متفاوتند. با این حال علی‌رغم پیچیدگی انگیزش، تردیدی نیست که انگیزش اساس مدیریت است. اگر مدیران نتوانند به گونه‌ای کارکنان را تشویق به کار کنند، در مدیریت موفق نخواهند شد. درباره‌ی انگیزش، نظریات متفاوتی ابراز شده است؛ ویکتور روم، مازلو، فردریک هرزبرگ، مک‌کلاند، وسل گلرمن و گری دسلر که مشهورترین آن‌ها نظریه ابراهام مازلو است که براساس سلسله مراتب نیازها از مادی به معنوی تنظیم شده است. او معتقد است تامین نیاز عمده‌ترین عامل انگیزش است. خاصیت انگیزش این است که افراد بدون خستگی و بیهودگی با عشق و علاقه نهایت توان را به کار می‌گیرند تا نیازهای خود را تامین کنند در نظریه مدیریت رحمانی بالاترین انگیزش به برآورده شدن متعالی‌ترین نیازها اختصاص یافته است. در حکومت مهدوی انگیزش یاران مهدی به اوج می‌رسد. مفضل بن عمر از امام صادق (ع) سوال کرد آقای من حضرت مهدی (عج) از کجا و چه گونه ظهور می‌کند؟ امام (ع) فرمود: ای مفضل تنها ظاهر می‌شود و تنها به خانه خدا می‌آید و تنها وارد کعبه می‌شود و آن روز را به تنهایی به شب می‌رساند. چون شب فرا آمد و مردم همه خواب رفتند جبرئیل و میکائیل و صفوف فرشتگان از آسمان نزد او فرود می‌آیند. جبرئیل به او می‌گوید: آقای من سخت روا و امرت نافذ است. آن حضرت دست مبارک بر صورت خود می‌کشد و می‌گوید: ستایش خدای را که وعده خویش استوار فرمود و زمین را در قبضه ما گذاشت. در هر کجای بهشت که بخواهید منزل می‌گیریم چقدر خوب است اجر و پاداش عمل کنندگان در بین رکن و مقام می‌ایستد و به آواز بلند می‌گوید: ای جماعت نقبا، ای خاصان و آنان که شما را (خداوند) پیش از ظهور برای نصرت من ذخیره کرد، از صمیم دل و اطاعت کامل نزد من آیید. صدای مبارک آن حضرت در شرق و غرب عالم به آن‌ها می‌رسد، بعضی از آن‌ها در محراب به عبادت مشغول و بعضی در رختخواب می‌باشند. به همین یک صدا همه آواز او را می‌شنوند، دعوتش را اجابت کرده و اندازه‌ی یک چشم بر هم زدن به مکه می‌آیند. همه آنان پیش او در بین رکن و مقام حاضر می‌شوند. خداوند امر می‌فرماید نوری از آسمان تا زمین ستون وار کشیده شود و به آن نور همه مؤمنان که در روی زمین هستند روشنائی می‌گیرند و نوری از آن به اندرون خانه‌های مؤمنان بتابد و دل‌های آنان به تابش آن نور خرم و خرسند می‌شود.. امام باقر (ع) فرمود: زمانی که قائم ما قیام کند دستش را بر سر بندگان قرار می‌دهد، پس عقل‌های آن‌ها را جمع می‌کند و خواسته‌های آنان با این کار کامل می‌شود. بی‌تردید اصلی‌ترین عامل انگیزش، وجود عدالت است که در تار و پود نظام مهدوی مشهود است. در سازماندهی، نظارت برنامه‌ریزی، رهبری و هماهنگی، این عنصر است که یاران او را به اهتزاز و ابتهاج در می‌آورد. کند خواه ناخواه، همه به شکل اعجاب انگیزی برانگیخته می‌شوند. خداوند در قرآن چنین می‌فرماید: ای کسانی که ایمان آورده‌اید هر کدام از شما از دینش برگردد خداوند به زودی قومی را جایگزین آنان می‌کند که دوستشان می‌دارد و آنان نیز خدا را دوست می‌دارند. آنان در نزد مؤمنان فروتن هستند و در برابر کافران سربلند در راه خدا مجاهدت می‌کنند و از ملامت سرزنش کنندگان نمی‌هراسند. این فضل الهی است که به هر کس بخواهد عطا می‌کند. که عده‌ای از مفسران اصحاب مهدی را مصداق می‌دانند. بارز این آیه

تفکر مدیریتی از طریق خلاقیت و یکپارچگی

ترجمه: حبیب‌الله دعایی

خلاصه کتاب - دعایی: عضو هیات علمی دانشگاه علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد - تلخیص: ملیحه قدمگاهی - تاریخ انتشار: ۱۳۸۲: مقدمه: من همیشه در حال یادگیری و انجام دادن آنچه را که هنوز نتوانستم انجام دهم هستم. " وینسنت

وانگوه "رقابت در دنیای امروز ایده‌ها و عقاید تازه‌ای را طلب می‌کند. ترکیبی از تفکرات متداول دنیای امروز در جهت جذب چیزهای برتر از سایر جهات به منظور ایجاد محیطی خلاق معطوف به اهداف و مقاصد مورد نظر و تغییر و تحول مثبت و ابداعی می‌باشد. خلاصه این کتاب بر سه مورد زیر تمرکز و توجه دارد: ۱- یکپارچگی (مدیریت جهانی) ۲- خلاقیت- ایجاد نوآوری (تفکرات راه‌گشا) ۳- توسعه بهره‌وری کمی و کیفی مدیریت تولید ناب‌خردی آن است که کاری را به سبک گذشته انجام دهیم و انتظار داشته باشیم که نتایج متفاوتی از آن حاصل شود. از کتاب تفکرات راه‌گشا تالیف "نادلر و هیبنو" اگر قورباغه‌ای در ماهیتابه‌ای قرار دهید و اجاق را روشن کنید، قورباغه فوراً می‌پرد بدون اینکه اول دقیقاً توجه کند که کجا خواهد پرید. دقت کنید! در این داستان، اجاق ((تغییر)) است و قورباغه ((ما)) هستیم. وقتی اجاق روشن می‌شود ما می‌پریم. اما گاهی اوقات که می‌پریم دوباره به روی ماهیتابه بر می‌گردیم. گاهی اوقات نیز می‌پریم و در آتش می‌افتیم. اگر هم خوش شانس باشیم گاهی نیز بیرون پریده و جان سالم به در می‌بریم. اما عاقلانه‌تر این است که درجه حرارت را بسنجیم؛ این کار به ما اجازه می‌دهد تا تصمیم بگیریم کی و کجا پریم؟ لذا شانس بیشتری داریم که بسلامت فرود بیاییم و نجات پیدا کنیم. میان اینکه تغییر را مدیریت کنیم یا اینکه اجازه دهیم تغییر بر ما مدیریت کند، تفاوتی وجود دارد. اگر ما بر تغییر مدیریت کنیم آن وقت می‌توانیم تصمیم بگیریم که: • کی پریم • کجا پریم • چگونه پریم • نقطه امن برای پریدن کجاست • عامل پرش ما چه خواهد بود؟ بهر حال اگر ما مانند قورباغه درون ماهیتابه باشیم کنترل در مورد تصمیم‌گیری در باره پرش را از دست داده و اجازه داده ایم که لحظات در ایجاد پرش برای ما تصمیم بگیرد حتی از این هم بدتر ممکن است در ماندن در ماهیتابه لجوج و سخت‌گیر باشیم تا اینکه اجاق روشن شود و ما سرخ شویم. این کتاب ساختاری را در فرآیند تغییر مطرح می‌کند تا هر کس در هر سطح سازمانی بفهمد که: • چه چیزی نیازمند تغییر است • چگونه روشهای ابداعی را برای ایجاد تغییر شناسایی کرد • چگونه بهترین نوع تغییر را انتخاب کرد • چگونه بهترین نوع تغییر را باید آغاز کرد • چگونه فرآیند تغییر را می‌توان کنترل و نظارت کرد • چگونه می‌توان اجرای تغییر را ارزیابی کرد • چگونه می‌توان بازخورد مداومی را برای هر یک از فعالیتهای تغییر در نظر گرفت؟ چرا تغییر و تحول؟ چه چیزی می‌تواند از کور بودن بدتر باشد؟ دو چشم برای دیدن داشتن اما بصیرت نداشتن "هلن کلر" اگر شما بخواهید قورباغه‌ای را بپزید می‌توانید: ۱. آن را در آب داغ قرار دهید (فورا بیرون خواهد پرید) ۲. آن را در آب سرد قرار دهید و بلافاصله آب را داغ کنید (متوجه تغییر می‌شود و بیرون می‌پرد). ۳. آن را در آب سرد قرار دهید و به آرامی آب را داغ کنید (به هیچ وجه آنچه را که برایش در حال وقوع است درک نخواهد کرد تا اینکه دیگر دیر شده باشد و آن وقت است که پخته شده است) بیشترین تغییر- بویژه تغییر رقابتی- به آرامی و زیرکانه صورت می‌گیرد قبل از آنکه بفهمیم چه چیزی در حال وقوع است پخته می‌شویم ممکن است با فراموش کردن زمینه رقابت در کار یا آمادگی نداشتن برای پذیرش پیشرفتهای فناوری نیز پخته شویم آماده شدن برای یک تغییر نیازمند به پیش فرض از طریق فراهم آوردن زمینه‌های آن است نه اینکه از طریق زور صورت گیرد شرکتی که از امروز برای موقعیت رقابتی خود برای پنج سال دیگر برنامه ریزی می‌کند پس از پنج سال بر تغییرات مسلط خواهد شد. دلایل بسیاری برای تغییر چه تغییر بیرونی (غیر قابل کنترل) و چه درونی (قابل کنترل) وجود دارند برخی تغییرات مانند زلزله قابل کنترل نیستند اما چگونه گی آماده شدن و واکنش در برابر این تغییرات قابل کنترل می‌باشند تفکر مدیریتی به ما کمک می‌کند که موارد غیر منتظره را اداره نموده و همیشه آماده باشیم. تغییرات دیگر مثل پیشرفتهای فناوری یا موقعیتهای رقابتی بطور مستقیم توسط ما قابل کنترل می‌باشند و بر عهده ماست که بعنوان عامل تغییری که مترصد موقعیت بوده و برای ایجاد آن تلاش می‌نماید بصورت موفقیت آمیزی تلاش کنیم ما باید از طریق تفکر مدیریتی قادر به هماهنگ نمودن این تغییرات باشیم عوامل بسیاری مانند آگاهی‌های انسانی ارزشهای انسانی و انگیزش انسانی باعث تسهیل این تغییرات می‌گردند تمام این عوامل می‌توانند منجر به دیدگاه جدیدی از تغییر و نقطه نظرات جدید شوند بهر حال لازم است بدانیم که بدنبال چه هستیم و

همچنین به تعدادی عینک نیاز داریم تا تصویری بزرگ و دیدی واضح تر از طریق ابزارهای تفکر مدیریتی به ما نشان دهند. اهداف این کتاب عبارتند از: ۱. به ما نشان دهد که چگونه از ماهیتابه بیرون ببریم و به سلامت روی زمین قرار گیریم. ۲. به ما کمک کند که زمانی را که آب گرم می شود تشخیص دهیم و در نتیجه بدانیم که چه تغییری را در چه زمانی ایجاد کنیم. ۳. به ما کمک کند تا نیروی بالقوه انسانی خود را از طریق فرآیند تغییرات برنامه ریزی شده بهبود ببخشیم. ۴. به ما در جلب رضایت مشتری کمک کند. ۵. به ما در اداره فرآیند تغییر (تفکر مدیریتی) از طریق موارد زیر کمک کند: شناخت اهداف اصلی ما (راه حل های ایده آل) ایجاد توسعه از طریق نوآوری و خلاقیت که منزله نقشه راهنمایی است که نشان می دهد ما در کجا قرار داریم و طرح نقشه ای از این نقطه به سوی اهداف مورد نظر. در تفکر مدیریتی بر راه حل یا ایده آل (هدف) تاکید داریم و به آن اجازه می دهیم که ما را به سوی هدف پیش برد جایی که هم اکنون در آن قرار داریم دقیقاً جایی نیست که بخواهیم به آنجا برسیم بنابراین در مدیریت فرآیند تغییر شناسایی جایی که اکنون هستیم از مهمترین مسائل است. رسم نقشه راهنما تفکر راه گشا تصویر جدیدی از هدف یک نقشه راهنما را ارایه می دهد و روشی را با مسیری کوتاه تر و دست انداز کمتری به ما پیشنهاد می دهد". ریکاردو سملر "مدیر کل اجرایی شرکت سمکو در برزیل آنچه را که توقع داشت سازمانش آن گونه باشد را مورد بررسی قرار داد و یک نقشه راهنما در مورد اینکه چگونه می خواست به مقصدش برسد توسط کارکنانش طراحی نمود او از بحرانها و کشمکش های درون شرکتش راضی نبود و خواستار تغییر آن بود مسیر تغییراتی که او برای شرکت تولیدش ایجاد کرد فاقد تحویل دار، منشی، نمودارهای سازمانی متداول، هیات رئیسه و تابلوهای اعلانات بود کارمندان ساعت کارشان را خودشان وضع می کردند حقوق و دست مزدشان را خودشان تعیین می کردند به همه صورت حسابهای مالی دسترسی داشتند، سهمیه های تولید را خودشان معین می کردند تصمیم های شرکت را خودشان می گرفتند و تولیدات را آن گونه که خود مصلحت می دانستند دوباره طراحی کرده، می ساختند و همچنین عملکرد مدیرانش را ارزیابی می کردند، آنان تشویق می شدند تا برای اجرای فعالیتهای تجاری خود از سرمایه های شرکت استفاده کنند روشهای سنتی تجزیه تحلیل مسائل مالی حذف گردیدند. سملر می گوید که سیاست استاندارد شرکت این است که هیچ گونه خط مشی نداشته باشد این برنامه سازمانی به طوری لجوجانه با تمام اصول سنتی به مبارزه برخاست و شرکت سمکو تا حد بسیار زیادی موفق بوده بعد از یک دوره ۱۰ ساله که برزیل در بحران تجاری به سر می برد شرکت سمکو به میزان ۶۰۰ درصد از نظر درآمد رشد داشت، تولید تقریباً هفت برابر و بهره آن نیز پنج برابر افزایش داشته است سمکو در حدود ۱۴ ماه به کار خود ادامه داد و در طول این مدت هیچ یک از کارمندان شرکت را ترک نکردند اینها چیزی است که تفکر مدیریتی نامیده می شود. در تفکر مدیریتی کلمه تفکر به معنی نوآوری، ایجاد تغییرات هدفمند می باشد مدیریت هم به معنی رهبری می باشد بنابراین تفکر مدیریتی عبارت است از: رهبری نو آور، تغییر گرا، هدفمند و خلاق، این رهبری از طریق ادغام و تکامل نظریات صورت می گیرد. تفکر خلاق (راه گشا) یک قورباغه و یک میمون از جنگلی می گذرند قورباغه که روی زمین حرکت می کند زمانی که با درختان مواجه می شود برای اینکه از کنار آنها رد شود به دنبال راهی می گردد در حالی که میمون وقتی با همان درخت مواجه می شود به درخت به عنوان مانعی برای عبور نگاه نمی کند بلکه از درخت بالا رفته چشم انداز وسیعتری می یابد او به مقصد نهایی که می خواهد به آنجا برود نگاه کرده و بهترین راه را برای رسیدن به آنجا در نظر می گیرد. قورباغه ممکن است عاقبت با صخره ای مواجه شود که جلوی پیشرفت او را بگیرد در حالی که میمون از بالای درخت متوجه وجود صخره خواهد شد و راه خودش را خیلی زود تر از اینکه صخره بتواند جلوی پیشرفت او را بگیرد پیدا می کند. میمون چشم انداز بزرگی را می بیند در صورتی که قورباغه موانع غیر قابل عبوری را مشاهده می کند تفکرات راه گشا چشم انداز وسیع تری (مثل میمون) را به ما ارائه می دهد، این نگرش به ما این امکان را می دهد تا از بالای درخت به سوی پایین نگاه کنیم و با هدفی بزرگتر روبرو شویم در صورتی که روش قورباغه ما را در مقابل وقایعی جزئی و تنها در یک لحظه آماده می کند تفکرات راه گشا به ما طیف وسیعی از راه

حلهای خلاق را پیشنهاد می‌کند. صنعت، خانواده و جامعه ما همانند قورباغه با موانع بزرگی مواجه می‌باشد ما در مقابل مسائل جهانی مقاومت می‌کنیم ما با چالشهایی همچون جنگهای بی پایان، تهدیدهای محیطی، افزایش سریع بیماریها، جنایت و اسلحه، فروپاشی بنیان خانواده، ترافیک انبوه، شلوغی بیش از حد شهرها و غیره مواجه هستیم. در دنیای امروز به طیف وسیعی از راه حل های خلاق احتیاج داریم آلبرت اینشتین می گوید: راه جدید که می توانیم به آن فکر کنیم این است که اگر یک زمینه مناسب برای تفکرات عاقلانه داشته باشیم طبیعتاً برنامه ها می تواند کاملتر و بهتر انجام شوند برای پاسخ دادن به مسائل مختلف و پیدا کردن راههایی خلاق، الگو و فرآیند تفکر ما در حال حاضر باید تغییر کند". جرالند نادلر "و" شوزو هیینو "در سال ۱۹۹۰ کتابی تفکرات راه گشا و در سال ۱۹۳ کتاب کشف راه حل های خلاق را منتشر کردند در این دو کتاب آنان یک شیوه تغییرات فکری را پیشنهاد کردند آنان این شیوه تفکر جدید را تفکر راه گشا نامیدند این نظریه دارای دو جزء اول و دوم برای کشف راههای خلاق است از نقطه نظر تاریخی این تفکر ایده ای بسیار جالب برای دنیای امروز ماست نمونه عالی تفکر موسوم (رایج) ما چیزی آن سوی اطلاعات ما مربوط به جهان به سرعت متغیر است و نیازمند تغییر مجدد شیوه فکری تفکرات راه گشا است. در آینده ما باید یک فرد چند فکری باشیم مثلاً قادر باشیم از سه نگرش فکری استفاده کنیم مانند تفکر الهی، تفکر مرسوم و تفکر راهگشا. تفکر الهی تفکر الهی با نیت الهی آغاز می شود هنگامی که تصمیمی می گیریم در واقع معین می کنیم که رفتارمان مبتنی بر یک اراده الهی است برای پاره ای از تصمیمات نیازی به تجزیه و تحلیل نداریم رفتار رسماً به وسیله یک اراده الهی دیکته می شود برای مثال بر پایه باورهای درست مباحث اخلاقی یا اصول اخلاقی تصمیم گیری می شود و همیشه شرایط برای بحث فراهم نیست امروزه افراد بسیاری از تفکر الهی بهره می برند. تفکر مرسوم (مطابق با عرف) تفکر مرسوم با فرآیندی تجزیه یا تحلیلی آغاز می شود که بر حقایق یا کشف واقعیات متمرکز می شود هنگامی که تصمیمی می گیریم در واقع رفتارمان بر یک سری حقایق یا واقعیت های درست مبتنی می شود ما به حقایق برای تصمیم گیری هایمان نیاز داریم بنابر این برای تجزیه و تحلیل به منظور کشف حقایق و واقعیات به اهداف نیازمندیم. تفکر راه گشا تفکر راهگشا با موضوعات و مضامین ایده آل آغاز می شود زمانی که تصمیم می گیریم رفتارمان را بر هدفی متمرکز کنیم که دارای مضامین و موضوعات ایده آل است این روش بر کشف و طراحی برای راه حلهای هدفمند تاکید می کند. این سه جزء فکری کاملاً متفاوتند و هر کدام دارای یک شیوه و روش متفاوت هستند ما نمی توانیم هر کدام از این سه روش فکری را انتخاب کنیم زیرا هر کدام از این نگرشها دارای یک تاثیر گذاری در فرآیند تصمیم گیری هستند ما مجبوریم هر کدام از این سه نگرش را بر مبنای روش مورد به مورد (موردی) انتخاب کرده و استفاده کنیم کسی که از این نگرشهای فکری استفاده می کند و آنها را هم به کار می گیرد به عنوان یک فرد چند فکری شناخته می شود. تغییر دیدگاه ما از دیدگاه ماشینی به دیدگاه سیستمی تا زمانی که آینده در طول همان مسیر گذشته و حال ما نباشد (چرا که تغییرات موثری در جهان رخ می دهند) ما نمی توانیم راه حلهایی اساسی برای آینده بر مبنای حقایق گذشته و حال پیدا کنیم مبنای تفکر ما باید در مسیر رسیدن به حقایق حرکت کند و دوباره بر روی موضوعات و مضامین متمرکز شود. چگونه ماهیت اشیاء را می شناسیم؟ برای ما کشف این ماهیت آسان نیست ما خودمان مجبوریم که از داشتن دیدگاه ماشینی سنتی به دیدگاه سیستمی تغییر جهت دهیم نقطه مهم دیدگاه سیستمی دیدگاه جامع آن است اگر ما به هر چیز به دید یک سیستم بنگریم آنگاه هر چیزی برایمان یک جعبه چینی می شود که این بدان معنا است که جعبه بزرگتر (سیستم بزرگتر) شامل مجموعه ای از جعبه های کوچکتر (سیستم کوچکتر) می شود و یک جعبه کوچک (سیستم کوچک) هم جعبه های کوچکتری (سیستم کوچکتر) دارد و به همین ترتیب تا به آخر هر جعبه ای هدف یا اهدافی را دنبال می کند. هدف وسیله ای برای رسیدن به همه چیز است زیرا هر چیزی یک سیستم است و هر سیستم یک هدف دارد بررسی هدف چیزی یک مقصود و یا هدف است ما جستجو را توسعه اهداف می نامیم. الگوی تفکر راه گشا تفکر راه گشا شامل یک الگوی فکری و یک فرآیند فکری است الگوی فکری تفکر پیشرو مخالف الگوی تفکر سنتی است نکات

اصلی آن به صورت هفت اصل بیان می‌شوند: ۱. اصل بی‌همتایی ۲. اصل هدف‌گرایی ۳. اصل راه حل آینده‌نگر ۴. اصل سیستمها ۵. اصل جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز ۶. اصل برنامه‌ریزی برای افراد ۷. اصل بهبود زمانی اصل بی‌همتایی اصل بی‌همتایی بر اساس دلایل زیر بنا گشته است: ۱. هیچ دو موقعیتی شبیه به هم نیستند به هر ترتیب افرادی که در یک شرایط به سر می‌برند با افراد دیگری که در شرایط دیگری قرار دارند متفاوتند. ۲. هر مساله موقعیت و یا موضوع را در احاطه رشته منحصر به فردی از مسائل، موقعیت‌ها و یا موضوعات مرتبط به هم قرار می‌دهد. ۳. مسائل، موقعیت‌ها و یا موضوعاتی که ممکن است مشابه به نظر برسند ممکن است نیازهای متفاوتی داشته باشند. ۴. فناوری فردا با فناوری امروز متفاوت است. اصل بی‌همتایی راه حل کلی را که برای مکانهای بخصوصی در نظر گرفته شده است به راه حل‌های مخصوص مربوط به یک موضوع تبدیل می‌کند ما باید خواهان راه حل‌های مخصوص مربوط به یک وضعیت باشیم نه اینکه بر حقایق و واقعیت‌های عام و کلی تکیه کنیم. اصل هدف‌گرایی یکی از ویژگی‌های بی‌نظیر تفکر راه‌گشا در مقایسه با تفکر سنتی بسط و توسعه اهداف از یک هدف کوچکتر به اهداف بزرگتر از طریق سلسله‌مراتب است. اصل راه حل آینده‌نگر راه‌های آینده‌گرایانه را در جهت اهداف متمرکز طراحی نماید و دوباره به عقب بازگردید تصور کنید اگر ناچار بودید بعد از مدت سه سال از اول و دوباره شروع کنید چه راهی را ارایه می‌کردید امروزه تغییرات را بر اساس راه حلی که ممکن است در آینده پیش‌آید تنظیم کنید. اصل سیستمها هر چیزی که در پی ساختن و یا بازسازی دوباره آن هستیم سیستم نام دارد وقتی چیزی را به عنوان یک سیستم می‌بینید باید هشت جزء یک سیستم را برای شناخت راه‌حلها مورد توجه قرار دهید. ۱. مقصد ۲. داده‌ها ۳. خروجی ۴. مراحل عملیاتی ۵. محیط ۶. توانایی بشری ۷. توانایی فیزیکی ۸. توانایی اطلاعاتی اصل جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز فقط اطلاعاتی را که برای ادامه فرآیند یافتن راه حل‌ها لازم است جمع‌آوری کنید مقصود خود را از دسته‌بندی یا دادن اطلاعات بدانید و راه حل‌ها را مطالعه کنید نه مسائل را. اصل برنامه‌ریزی برای افراد موضوع این نیست که یک ایده چقدر جالب است اگر کارمندان از آن حمایت نکنند تباه خواهد شد موضوع این نیست که یک ایده چقدر کم‌بها است اگر کارمندان آن را متعلق به خود بدانند قطعاً موفق خواهد شد. اصل بهبود زمانی با کاشت بذرها تغییرات آینده را ایجاد نمایید قبل از اینکه آنها را بشکنند آنها را تنظیم کنید و از زمان تغییرات هم آگاه باشید اصل بهبود زمانی راه حل‌های موثری را برای آینده می‌سازد راه حل‌ها باید به طور منظم تغییر کنند و به سوی راه حل‌های بهینه در آینده حرکت کنند فرضیات، مقاصد، ارزشها، مقیاسها، فناوری، محیط و راه‌حلها باید با گذشت زمان تغییر کنند. مدیریت جهانی بزرگترین منبع هدر رفته منبع انسانی است "والت دیسنی" به هیچ سیستمی - خواه یک سیستم رایانه‌ای باشد یا یک سیستم نظارت تولیدی و یا سیستم حسابداری و یا سیستم جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر - اجازه ندهید شما تحت کنترل خود در آورد این سیستم است که باید برای شما کار کند و در خدمتتان باشد نه اینکه شما تحت کنترل آن قرار بگیرید "گرهال پلنرت" نویسنده کتاب می‌گوید من و خانواده ام برای مدت یک سال تحصیلی در مالزی زندگی کردیم ما از قرار گرفتن در دل این فرهنگ لذت می‌بردیم و در یک خوابگاه دانشجویی که برخلاف خانه خودمان در آمریکا هیچ پرده‌ای بر در و پنجره‌هايش نبود سکونت داشتیم آشپزخانه ما به قسمت رخت‌شویی راه داشت و این رخت‌شویی سوراخهای بازی به قسمت بیرون داشت این رخت‌شویی خانه به یک جاذبه توریستی برای گروه قورباغه‌های محل تبدیل شده بود و ما همواره بازدید کنندگانی داشتیم روزی یکی از این بازدیدکننده‌ها راه آشپزخانه را در پیش گرفته بود کودکان در حال و هوای خاص خودشان خواستند این قورباغه را بگیرند آنان او را در یکی از گوشه‌های اتاق گیر انداخته بودند و دو طرف دیگر را با دستهایشان مسدود کرده بودند بچه‌ها مطمئن بودند که قورباغه راه فراری ندارند و از هر چهار طرف راه او را بسته اند اما این قورباغه مثل قورباغه‌های آمریکایی که قبلاً دیده بودند فکر نمی‌کرد او بالا برود و خودش را به روی دیوار چسباند سپس با جهشی دیگر کاملاً از این محصوره گریخت تعجب بچه‌ها را دو چندان کرد این قورباغه شبیه به یک میمون رفتار کرد او یک منظره غیر منتظره را خلق کرد و

مسابقه را برد این همان چیزی است که مدیریت جهانی درباره آن بحث می کند این پدیده در مورد رسیدن به چشم اندازی رقابتی غیر منتظره و متفاوت بحث می کند که رقبا را غافلگیر نموده و از آنها سبقت می گیرد مدیریت جهانی کاربرد گسترده ای دارد. عوامل موثر در برداشتی واضح تر از چگونگی اداره تحول توسط مدیریت جهانی: ۱. مردم که منشاء تغییر هستند ۲. مشتریان که دلیلی برای تغییر هستند ۳. عملکرد که معیارها و مشوقهایی برای تغییر هستند ۴. رقباء که مانعی در راه تغییر هستند ۵. آینده که مسیری برای تغییر است ۶. اقدام یا یکپارچگی که موفقیتی در پس فرآیند تغییر است روش شناسی های تغییر تغییر عبارت است از یک چالش مستمر، مداوم و پایان ناپذیری از آنچه که ما می بایست مشتاقانه تحت کنترل قرار دهیم. در مورد کوهنوردی که سر می خورد، او از میخی که او را نگه می دارد، نه از ۹۹ میخ دیگری که "احتمال دارد او را نگه دارد" تشکر می کند. به همین ترتیب، ما مدیون تغییراتی هستیم که یک تفاوت موفقیت آمیز ایجاد می کند، نه تغییرات زودگذری که تنها زندگی ما را زود گذر می سازد. بنابراین، فرآیند برنامه ریزی تغییر مدیریت کیفیت جامع، ما را در متمرکز کردن و تکمیل کردن یاری می کند و به ابزاری در اشاعه تفکر مدیریتی تبدیل می گردد. هر چه سخت تر کار کنیم بیشتر خواهیم زیست "جرج برنارد شاو" فلسفه تفکر مدیریتی تفکر مدیریتی یک تغییر فرهنگی در سرتاسر سازمان است که سازمان را بر روی تغییرات و اقدام مجموعه ای از فرآیندها دوباره متمرکز می کند. ایجاد تفکر تمرکز بر فکر مهندسی خلاق تبلیغات خلاق تفکر مدیریتی مجموعه ای از ابزارها را برای ادغام (یکپارچگی) به کار می گیرد. ابزارهایی که در آن به کار می روند عبارتند از: تفکر راهگشا: پیش بردن خلاقیت مدیریت جهانی: پیشروی سازمانی و ادغام مدیریت کیفیت جامع: اجرای فرآیند خلاقیت نکته کلیدی دستیابی به موفقیت انعطاف پذیری و تمایل به تغییر می باشد شامل اینکه چگونه تفکر مدیریتی به کار گرفته می شود نیز هست. مردی بر روی اتومبیلش کار می کرد او هنگامی که همسرش اتفاقاً "از آنجا رد می شد زیر ماشین دراز کشیده بود او را صدا کرد و گفت: می توانی آچار فرانسه را به من بدهی؟ همسرش پاسخ داد البته و آچار پیچ گوشتی را به او داد مرد از این اشتباه عصبانی شد و گفت: چگونه یک نفر این قدر زیبا و این قدر کودن می شود؟ همسر پاسخ داد: خدا مرا زیبا آفرید آن قدر که تو با من ازدواج کنی و مرا کودن خلق کرد آنچنان که با تو ازدواج کنم! همه ما به هدایت نیاز داریم. رهنمودهایی که ما به آن احتیاج داریم را نمی توان در علوم و یا فناوری به دست آورد ارزش آنها کاملاً به نتایج به دست آمده از آنها بستگی دارد ولی هنوز هم می تواند در عقل عادی انسان قابل یافتن باشد "ای. اف. شوماخر" تفکر مدیریتی: کار کردن با هم او در طول مسیر در حالی که قدم می زد احساس نسبتاً عمیق و مظلومانه ای داشت چانه اش بر روی سینه اش سنگینی می کرد و به نظر می رسید چشمانش مبهوت شکل مجذوب و گیج کننده مسیر جاده شده اند او روز بدی را گذرانده بود و به دنبال کسی بود تا با او حرف بزند. پسر بچه ای از روبرو و در جهت مخالف به سمت او می آمد پسر بالا و پایین می پرید و شاد بود و یک شاخه زیبای ارکیده سفید که چند دقیقه پیش آن را چیده بود در دست داشت پسر از بردن گل خسته شده بود زیرا مزاحم جست و خیز او بود. هنگامی که خانمی را که به سمتش می آمد دید فکر کرد که اگر گل ها را به او بدهد شاید او را خوشحال کند او جست و خیز می کرد و خوشحال بود تا به زن رسید و بدون گفتن حتی یک کلمه گل ها را به او داد زن با حیرت در حالی که انتظار چنین چیزی را نداشت گلها را گرفت او تعجب کرده بود و گل ها را نگاه کرد. آن، بهترین و زیباترین گلی بود که تا به حال دیده بود و به نظر می رسید که هدیه، آن را زیبا تر کرده بود. اکنون او یک هدف داشت: باید به سمت خانه بشتابد و گلها را در گلدان آب قرار دهد او می دانست اگر گلها را در آب نگذارد، خشک می شوند. زن، به سمت خانه شتافت. گلی به این قشنگی باید هر چه بهتر نگهداری شود. هنگامی که به خانه رسید، به سمت کمد ظرفها رفت و گلدانش را بیرون آورد. گلدان گرد و خاکی کثیف تر از آن بود که گل به این زیبایی را بتوان در آن گذاشت. بنابراین گلدان را شست و آن را با آب پر کرد و گل را در آن گذاشت. وقتی نزدیک رومیزی شد تا گلها را در آن بگذارد، از اینکه رومیزی آن قدر کثیف و خاکی بود، ناراحت شد. بنابراین، رومیزی را شست و گرد گیری کرد. سپس بهتری زیر گلدانی اش را بیرون آورد و آن را روی

میز قرار داد و گلدان گل ارکیده زیبا را روی آن قرار داد. زن شروع به تحسین گل کرد، اما از کثیفی دیوار اطراف ناراحت شد. کثیفی دیوار از یک طرف و زیبایی گل از طرف دیگر. بنابراین، شروع به تمیز کردن آن دیوار و سپس همه دیوارها کرد و کف اتاق را نیز تمیز نمود. او بعد از مدتی خودش را در حال نظافت همه چیز در خانه دید.

کردن خانه به هیجان در آمده بود و حالا آن را لذت بخش می دید و اکنون دلیلی برای انجام این کار داشت او با داشتن یک خانه تمیز احساس خوبی نسبت به خودش پیدا کرد. حال اینکه آیا این داستانی بی محتوا بود یا مثالی پر معنا نشان می دهد که چطور یک کار کوچک می تواند یک تحول بزرگ ایجاد کند آخرین دفعه ای که ما در یک کار تصادفی و فداکارانه خداپسندانه شرکت کرده ایم کی بوده است؟ آیا انتظار نداریم که گاهی از اوقات کسی آن را برای ما انجام دهد؟ ما زندگی مان را با تصادف در مورد اعمال دیگران سپری می کنیم اما خودمان انتظار داریم که دیگران در مورد ما به نیاتهایمان قضاوت کنند اگر نیات ما به عمل تبدیل نشوند آنگاه کدام یک بهترند؟ ما نمی خواهیم خداوند گناهان ما را به خاطر آورد اما اشکال اساسی این است که ما با بی رحمی سعی می کنیم گناهان دیگران را به یاد آوریم (الدر جفری آر. هلند) تاکید این فصل بر روی تعامل میان افراد می باشد که در موفقیت تفکر مدیریتی و اثر بخشی بسیار اهمیت دارد اصولی که در تعامل میان افراد و کارکنان با هم نیازمند تاکید بیشتری هستند عبارتند از: □ کار گروهی □ اشتراک مساعی خلاق □ جهانی شدن افراد □ تفکر جهانی □ کاهش اختلاف □ شک و یقین تغییرات نظم نوین جهانی ملوان، کف قایق پارویش دراز می کشد و حرکت امواج را حس می کند و شنود او از این حرکات پیامی را دریافت می کند پیامی که به او می گوید: این امواج به کدام جزیره برخورد کرده و چه مدت قبل و حتی با کدام موجها برخورد داشتند از روی این پیامها و با استفاده از آموخته ها و نیز تجربه و دانش شخصیش در رابطه با امواج است که ملوان می تواند پیامی را که امواج سعی در گفتن آن دارند بشنود او می داند که اکنون کجا است و چگونه به جایی که می خواهد می رود از روی پیام امواج است که ملوان راه رفتن به خانه را تشخیص می دهد. به تازگی فناوری جای نیاز به درک پیام امواج را گرفته است شاید لازم باشد که یکبار دیگر به امواج گوش دهیم و اصول گم شده ای که ما را ملتی بزرگ ساخت کشف کنیم. اصولی که بر روی ما مردم تاکید دارد و ترکیبی از فرهنگها و انسانها می باشد ما نیاز داریم که دوباره بر روی عقایدی چون خداوند و سرزمین تمرکز کنیم ما به اعتماد و صداقت نیاز داریم اعتماد به یکدیگر به دولت و به رهبران تجاری مان اما اعتماد باید دو طرفه باشد هم از طرف ما و هم از سوی رهبرانمان. تفکر مدیریتی یک کشف جدید است کشفی که بر اساس اصول و ارزشهای سنتی معتبر بنا شده است ما به اصول و ارزشهایی نیاز داریم که ما در مسیر درست رو به آینده حرکت دهد.

ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی

(عج)

نویسنده: سجادی - سید عبداللطیف نوشتار حاضر به شرح و تبیین ماهیت و ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) و اثبات این حکومت مربوط است و عناوینی از این دست را دربر می‌گیرد: انواع حکومت، حکومت دینی، حاکمیت جهانی اسلام، حکومت اسلامی و عدالت اجتماعی، شرایط سیاسی، اجتماعی حکومت جهانی حضرت مهدی، شرایط اقتصادی حکومت جهانی حضرت مهدی و ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی. نویسنده: سجادی - سید عبداللطیف محل نشر: قمتاریخ نشر: ۱۳۸۳/۱۲/۲۵ رده دیویی: ۲۹۷.۴۶۲ قطع: وزیر جلد: شومیز تعداد صفحه: ۲۹۲ نوع اثر: تالیف زبان کتاب: فارسی نوبت چاپ: ۱ تیراژ: ۱۵۰۰ شابک: ۹۶۴-۹۵۴۴۸-۴ معرفتی پایان نامه: ویژگی‌های حکومت جهانی مهدی (ع) این رساله، حاصل تلاش دانش پژوه محترم، جناب آقای سید عبداللطیف سجادی است که به راهنمایی حجت الاسلام و المسلمین عزالدین رضا نژاد و

مشاوره دکتر سید عبدالقیوم سجادی به پایان رسیده است. در این نوشتار، به دو ویژگیهای حکومت جهانی حضرت مهدی (ع)، در سه بخش اصلی و فصول چندی به توصیف و جمع‌بندی پرداخته شده است. و تلاش بر این بوده که در سراسر آن، این سوال اساسی دنبال شود که «ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی چیست؟» فرضیه و گمانه‌ای که در پاسخ این سؤال به آزمون گذاشته شده، آن است که ویژگی‌های شش‌گانه جهانی بودن (توحید محوری، عدالت محوری، مساوات و برابری، توسعه علم و دانش، رفاه و آسایش همگانی و صلح و امنیت جهانی) با توجه به آیات، روایات و آراء دانشمندان به عنوان یک کلی بررسی شده است و به گونه‌ای بر ویژگیها و تبیین ماهیت حکومت جهانی اسلام استدلال می‌شود، تا تطبیق این کلی بر فرد کامل آن، خود، دلیل بر اثبات ویژگی‌های آن حکومت محسوب شود. وی در تبیین ضرورت حکومت اسلامی می‌نویسد: «اصل حکومت اسلامی و ضرورت آن، از موضوعاتی است که نیازمند به برهان و استدلال نیست؛ زیرا از ضروریات و بدیهیات است. نویسنده از زبان بنیان‌گذار جمهوری اسلامی ایران، حضرت امام خمینی (ره) می‌نویسد: «ولایت فقیه (حکومت اسلامی) از موضوعاتی است که تصور آن موجب تصدیق می‌شود و به برهان احتیاج ندارد، به این معنی که هر کس عقاید و احکام اسلامی را، حتی اجمالاً، دریافته باشد، چون به ولایت فقیه (حکومت اسلامی) برسد و آن را به تصور آورد، بی‌درنگ تصدیق خواهد کرد.» در ادامه، حکومت یا دولت را جزئی از تعالیم اسلام عنوان می‌کند و با استناد به سخن حضرت رسول اکرم (ص) درباره ویژگی‌های امام و فرمانروایی یک حکومت می‌نویسد: ۱. امام باید به اندازه‌ای خویشان دار باشد که او را از محرمات الهی باز دارد؛ ۲. چنان شکبیا باشد که بتواند خشم خود را مهار کند؛ ۳. چنان مدیریتی داشته باشد که زیر دستان خود را مانند پدری مهربان اداره کند. وی برای تبیین سیمای حکومت جهانی مهدی (عج) و بیان ویژگی‌های آن از طرح سؤال این رساله به پرسشهای زیر می‌رسد: ۱. ماهیت و ویژگی‌های حکومت جهانی اسلام چیست؟ ۲. نسبت حکومت جهانی اسلام و جهانی شدن چگونه است؟ ۳. شرایط و زمینه‌های تحقق آن، چه چیزهایی است؟ نوشتار حاضر، برای پاسخگویی به سؤالاتی که مطرح شد، در ابتدای امر، حکومت جهانی اسلام را به تصویر می‌کشد و زمینه‌های تحقق آن را ارزیابی می‌کند و در پایان، حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) را، به عنوان یگانه مصداق برای آینده آدمیان، پیشنهاد می‌کند. در این نوشتار، مبانی کلامی و فلسفی حکومت اسلامی در سه محور ارزیابی شده است: ۱. حاکمیت جهانی اسلام؛ ۲. عدالت اجتماعی؛ ۳. امنیت عمومی. این نوشتار مدعی است: یکی از دلایل محکم جهانی بودن اسلام، این است که از ابتدای ظهورش، داعیه جهانی داشته و در دین اسلام، ملیت و قومیت به معنای مصطلح امروز، جز تمایز شناسنامه‌ای انسانها از همدیگر، هیچ اعتباری ندارد. و نیز در این نوشتار، جهانی بودن اسلام از منظر آموزه‌های تربیتی و فقهی بررسی شده‌اند؛ بر همین اساس آمده است: مطالعه و آگاهی نسبت به آموزه‌های تربیتی دین، احکام، مسائل فقهی، معارف و تعالیم والا و انسان ساز اسلام، عمومیت و جهانی شمولی بودن آن را اثبات می‌نماید، چه اینکه در قرآن و سنت، خطاب، دستورات و نواهی دین، اختصاص به شخص و فرد و ملتی خاص ندارد، همان گونه که مختص زمان خاص نیست. در بحث عدالت اجتماعی، ایجاد حالت توازن میان افراد، البته متناسب با وضع اجتماعی آنان، عدالت اجتماعی خوانده شده است. که وظیفه‌ای بر دوش حکومت اسلامی است؛ به این معنا که حکومت جهانی اسلام، در سیاست‌ها و فعالیتهای خود، باید شرایطی را فراهم کند که بیت‌المال امت واحد اسلام به خوبی حفظ شود و وضعیت اجتماعی، به گونه‌ای رخ بنماید که امکان رشد و دست‌یابی به امکانات، برای عموم مردم فراهم شود. این نوشتار در ادامه، پس از تعریف اصطلاحی و لغوی، مفهوم امنیت و نسبت آن با جهانی شدن، این واژه را از دیدگاه دانشمندانی چون، خواجه نظام الملک طوسی و دیگران بررسی می‌کند و نیز اهداف حکومت حضرت علی را در سایه امنیت محقق می‌داند. این اهداف به شرح زیرند: ۱. آشکار ساختن اصلاح در شهرها (اصلاح سیاسی، اجتماعی، اقتصادی فرهنگی و)؛ ۲. ایمن سازی بندگان ستم‌دیده که همیشه در اثر ناامنی‌ها تحت ستم بوده‌اند؛ ۳. برپایی حدود الهی. بخش دوم این رساله، به زمینه‌های تحقق حکومت جهانی اسلامی پرداخته است. و با استناد به روایاتی که بیانگر علایم ظهور امام زمان (عج) است؛ انتظار را، یک پدیده دو

سویه معرفی می‌کند و شرایط تحقق حکومت جهانی اسلام را مورد پژوهش قرار می‌دهد و ویژگی‌های منتظران را به شرح زیر قلمداد می‌کند: الف) خود ساختگی؛ ب) خودیاری اجتماعی؛ ج) تأثیرناپذیری از محیط فساد زده؛ د) برنامه‌های عملی به شرح زیر: ۱. برپاداشتن نماز؛ ۲. پرداختن مالیات اسلامی؛ ۳. امر به معروف و نهی از منکر. در پایان این بخش، به زمینه‌های جهانی شدن اسلام پرداخته می‌شود: ۱. قوی شدن و سریع شدن ارتباطات بین‌المللی؛ ۲. زمزمه‌های ابتدایی، در مورد حکومت واحد جهانی، سازمان ملل متحد، کنفرانس اسلامی، اتحادیه آفریقا، جامعه عرب، اتحادیه اروپا، کنفرانس جهان سوم؛ ۳. پیشروی تدریجی بشر در مجموع به سوی عقلانیت؛ ۴. احتمال نفوذ بیشتر اسلام، در بین مغرب زمین؛ ۵. احتمال خسته شدن غریبها از روشهای افراطی جنسی، سلوک فعلی، طغیان مادیات و علاقه پیدا کردن به سوی دین واقعی خدا؛ ۶. توسعه شریعت اسلامی و روشن شدن پایه‌ها و اصول دین و نزدیکی احکام دینی با عقل، منطق و فطرت انسانها؛ ۷. رسیدن مذاهب اسلامی به یک اصول مشترک، برای پیشبرد دعوت جهانی شدن اسلام به وسیله اینترنت، رادیو و تلویزیون؛ ۸. تشویق و بسیج کردن مبلغان، سخنرانان و مؤلفان در کشورهای اسلامی و سرزمین‌های دیگر؛ ۹. فعال شدن کنفرانس اسلامی؛ ۱۰. باورنشدنی اهداف روشن اسلامی به بیگانگان. در بخش سوم این رساله، ویژگی‌های حکومت جهانی اسلام، در شش فصل جداگانه تبیین شده است: از جمله؛ توحید محوری، عدالت محوری، امنیت عمومی و رفاه و... در بحث توحید محوری آمده است: حضرت ولی عصر برای حاکمیت یک دین، بر همه افکار ظهور می‌کند. لذا برای عالمگیر شدن یکتاپرستی، باید بساط کفر و نفاق، شرک و عناد از زمین برچیده شود. این رساله، جامعه جهانی اسلام را بر محوریت توحید توصیف می‌کند و رسالت پیامبر بزرگوار را چنین بیان می‌کند: رسالت پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله) از یک سو، نه یک دعوت خصوصی است و نه یک رسالت منطقه‌ای و اقلیمی که هدفش، اصلاح و هدایت یک قوم، ملت و رهبری حکومت یک گوشه‌ای از جهان باشد و از سوی دیگر، قوانین اسلام و احکام قرآن نیز، برنامه حیاتی برای تمام بشریت است و نه یک وطن و یک نژاد بلکه دعوت جهانی و همگانی است. در بحث عدالت محوری حکومت مهدی نیز آمده است: یکی از اهداف مهم امامت که از ویژگی‌های منحصر به فرد حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) است، برقراری عدل و داد در جامعه اسلامی آن روز است. در این رساله، برابری و مساوات، - نه به مفهوم امروزی که مخالف عدالت قلمداد می‌شود - بلکه، به مفهوم واقعی کلمه که با عدالت متناقض نباشد، از خصوصیات منحصر به فرد دیگر حکومت جهانی مهدی به شمار رفته است و نیز چنین بیان شده است که از خصوصیات بسیار مهم حکومت جهانی اسلامی، جایگزینی علم، آگاهی، تکنولوژی و صنعت؛ همراه با ایمان مذهبی و از بین رفتن جهل و نادانی خواهد بود. رفاه و آسایش همه جانبه از خصوصیات دیگر حکومت جهانی مهدی است که در اثر پیشرفت منابع اقتصاد، غیر قابل وصف جلوه می‌کند. در پایان این رساله، امنیت، ضامن سلامت مال، ناموس، جان و این جامعه، به عنوان آخرین ویژگی حکومت جهانی مهدی (عج) معرفی می‌شود. بخش اول: ماهیت و ویژگی‌های حکومت اسلامیمقدمه: از یک سوی بحث از ویژگی‌های حکومت اسلامی به خصوص برای دانش‌اندوختگانی که با دانش‌های دینی کمتر آشنا هستند و حتی بسیاری از روشنفکران مسلمان به بحث تازه است و از سوی دیگر چنان حکومتی به خاطر فراهم نبودن زمینه‌ها و شرایط یا وجود موانع که یکی از بخشهای این نوشتار در مورد آن تدوین خواهد شد تحقق و وجود خارجی پیدا نکرده است. باعث شد تا در امور اصل حکومت اسلامی مسائلی به عنوان مباحث مقدماتی هر چند به صورت اجمالی و گذرا یادآوری شود. ضرورت حکومت اسلامی اصل حکومت اسلامی و ضرورت آن از موضوعاتی است که نیازمند برهان و اثبات و استدلال نیست و لذا تحلیل در راستای آن تطویل بلاطایل است. زیرا این موضوع از ضروریات و بدیهیات است. پیشینه حکومت دینی اندیشه حکومتی دینی در لابلای اوراق زرین تاریخ و احکام اسلامی که چون خورشید تابان می‌درخشد، تردید ناپذیر و غیرقابل انکار است، هر چند دیگر اندیشان در گذر تاریخ، با الهام از اندیشه‌های سکولاریستی، در راستای تبلیغ اندیشه سکولار و برای به انزوا کشیدن اسلام جهادگر، عدالتخواه و آزادی طلب، اسلام را دین اخلاقی و غیرجامعی که درد زندگی و دنیا را درمان نمی‌تواند، معرفی کرده و ادعا

نموده اند که اسلام برای جامعه و نظام اجتماعی و طرز حکومت نمودن بر جامعه، قانونی نیاورده و فقط از اخلاق و احکام عبادی سخن به میان آورده است. حکومت در روش پیامبر اسلام (ص) رویه و سنت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) نیز گواه روشن بر ضرورت و لزوم تشکیل حکومت اسلامی است. زیرا؛ اولاً او خود تشکیل حکومت داد و از تاریخ شهادت می دهد که حضرت رسول خدا (ص) خود به اداره جامعه پرداخته و به اطراف جهان والیانی فرستاده، قضاتی منصوب کرده و خود نیز به قضاوت نشسته، سفیرانی گسیل داشته و پادشاهان زیادی را به اسلام دعوت کرده و با برخی از آنها معاهداتی را امضاء رسانده است. ثانیاً برای پس از مرگ خود نیز حاکم تعیین کرد و پس از رحلت پیامبر بزرگوار اسلام هیچ کسی در مورد لزوم حکومت اختلاف نداشت اختلافی که وجود داشت در رابطه با چگونگی انتخاب حاکم و شخصیتی بود که باید عهده دار حکومت اسلامی باشد. لذا در زمان امیر عدالت گستر علی (ع) و متصدیان دیگر خلافت نیز اداره جامعه و قضاوت در امور اجتماعی به خوبی قابل اجرا بود و نسبت به روابط سیاسی و اقتصادی جامعه اهتمام ورزیدند. پس علاوه بر اینکه ضرورت و بدیهی بودن تشکیل حکومت اسلامی ما را از استدلال بی نیاز می کند، در عین مجال گسترده از تاریخ، آیات قرآن و روایات اسلامی و روش های عملی پیامبر اسلام و جانشینان برای ارائه برهان وجود دارد. نوشتار حاضر پس از مفروش انگاشتن اصل ضرورت حکومت دینی در صدد است تا برخی از مبانی فلسفی، کلامی حکومت جهانی اسلام را بیان نموده و زمینه های تحقق چنین حکومتی را ارزیابی کرده و آنگاه مهمترین ویژگیهای حکومت مهدوی، همان جامعه سیاسی و موعودی را که نظریه حکومت جهانی اسلام را تحقق می بخشد، به عنوان مصداق اصلی و منحصر به فرد به تصویر درآورد. فصل اول: انواع حکومت حکومت خود کامه و استبدادی این نوع حکومت که بر محور اراده فرد یا گروهی دور می زند، بر اساس حاکمیت فرد یا گروه خاص بنا نهاده شده است که فقط منافع آنها را تأمین می کند. اما مضرات و بدبختی های آن، به صورت بردگی و تیره روزی جامعه، دامنگیر آنان گردیده و حاکم مستبد و خود کامه در راستای حفظ خویشتن و منافع خویش به هیچ حد و مرزی پایبندی نداشته و حتی بستگان نزدیک خود را در راستای حفظ منافع خود قربانی کرده اند. حکومت دموکراسی این نوع حکومت در عرف امروزی ها کامل ترین نوع حکومت ها به شمار می رود. در این سیستم حکومتی، اصل بر این است که مردم به پای صندوق های رأی رفته و نمایندگان واقعی شان را با رأی اکثریت انتخاب نموده و در طی سالهای معینی سرنوشت خود و ملت خویش را به وی می سپارند. و نمایندگان، قوانین حافظ منافع مردم را با تبادل نظر تعیین نموده و در اختیار هیأت اجرایی قرار می دهند، رئیس این هیأت، به وسیله نمایندگان یا توسط مردم، به عنوان رئیس جمهوری یا نخست وزیر انتخاب می شود. این نوع حکومت را دموکراسی یعنی حکومت مردمی یا حکومت مردم بر مردم می خوانند. نقد و بررسی دموکراسی لیبرال مفسد و مضرات حکومت های استبدادی و دیکتاتوری از قبیل قتل بی گناهان، شکنجه و جنگ های ویرانگر، غارت سرمایه ها و به استضعاف کشاندن محرومان و بی عدالتی و مصرف سرمایه های مسلمین در راه عیاشی ها و هوسبازی ها غیر قابل انکار و تردید است. حکومت های سرمایه داری غرب که همیشه شعار آزادی در لب و هوای حکومت دموکراسی در سر داشته و از لحاظ فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی با مشکلات زیادی روبرو است، دچار تناقضات فراوانی گردیده است که فهرست گونه در زیر بدان ها اشاره می شود. ۱- پوچگرایی: بی هدفی که روحیه انسان غربی را مصدوم نموده و با احساس بیگانگی از انسانیت، در عمل حکومت حکومتداران، سرمایه داران و روابط اجتماعی جامعه خود این بیگانگی را می بیند. ۲- بحران خانواده: خانواده برای غربی ها به خصوص آمریکایی ها مفهومش را از دست داده و این در حالی است که یکی از سلول های اصلی اجتماعی خانواده به شمار می رود. نه تنها در غرب که در آمریکا هم خانواده های متعبد، مجکم و انسان ساز فراوان یافت می شود و لذا تصحیح ادعای ما این چنین است که سلول خانواده در آمریکا غالباً منهدم گردیده است. ۳- نارضایتی مردم دنیا حکومت مطلوب حکومت بر دل ها است که هنوز در غرب اتفاق نیافتاده است. به هر حال این نوع حکومت حکومتی است که اندیشمند کانادایی مارشال مک لوهان برایش دهکده جهانی تصویر می کند. آقای بوش نظم نوین جهانی به وجود می آرد و

فوکویوما تز آخرالزمان می‌نویسد. ولی این مقال نارسایی‌های این سیستم حکومتی را که عبارتند از موارد فوق، به اضافه اعتیاد، خشونت، بحران امنیت و ایجاد ناامنی، وابستگی به بازارهای دنیا، اقتصاد بیمار و قربانی نمودن صدها و هزاران انسان در راستای آن، تبعیض در زوایای گوناگون، سیستم ناکارآمد آموزشی، ابتذال رسانه‌ای، فقر و بدبختی، بی‌اعتمادی و انواع گرفتاری‌ها و مشکلات دیگری که آمار آنها از ده‌ها بلکه صدها تجاوز خواهد کرد بر ملا و آشکار می‌سازد. فصل دوم: حکومت دینی این نوع حکومت نه بر اراده فرد بستگی دارد و نه بر اراده اکثریت و انتخاب آنان - البته اندک اختلاف در مورد حکومت و جانشینی (خلافت) پس از رحلت پیامبر بزرگوار اسلام به وجود آمد که ریشه اختلاف در میان مسلمین گردید که آیا امر خلافت و حکومت بر محور انتخاب و تعیین است یا باید نخبگان مردم و شورای اهل حل و عقد او را گزینند؟ یا تعیین حاکم به عهده حاکم قبل از وی است که هر حاکمی در دمامد مرگش جانشین را تعیین کند؟ یا حاکم منصوب از جانب خداوند سبحان است؟ پاسخ این سؤال و پژوهش و دقت در این مقوله مجال دیگری می‌طلبد - بلکه این نوع حکومت بر محور الله می‌چرخد و به حق که خداوند جز تأمین منافع، خیر و صلاح و فلاح بندگانش را نمی‌خواهد. این نوع حکومت در حکومت انبیاء و جانشینان راستین آنها متبلور است. قرآن در رابطه با این نوع حکومت بحث‌های فراوانی را مطرح کرده که به عنوان نمونه مواردی در اینجا بازگو می‌شود: ۱- در مورد حکومت بزرگ حضرت داود (ع) می‌فرماید: «خداوند حکومت و دانش به او بخشید، و از آنچه می‌خواست به او تعلیم داد.» خداوند متعال امور دین و دنیا از جمله صنعت زره‌سازی را به داود (ع) آموخت. آهن مانند شمع در دستانش می‌گشت. برخی از مفسرین اعتقاد دارند مراد از علمی که خداوند به او آموخت، کتاب آسمانی زبور، حکومت در میان مردم و زبان پرندگان و مورچگان است. و بعضی هم باور دارند که خداوند صدای دلنشین، نغمه زیبا و آهنگ گوش‌نوازی به او عنایت کرد. ولی بدون تردید همه موارد ادعا در آنچه گفته آمد، قابل جمع است. ۲- در رابطه با حکومت سلیمان از زبان خودش نقل می‌کند که گفت «پروردگارا! مرا بیامرز و حکومت به من ببخش که بعد از من سزاوار هیچ کس نباشد که تو بسیار بخشنده‌ای.» خداوند حکومت بی‌مثال به او داد. به گونه‌ای که یاد به دستور او حرکت می‌کرد، دی و ددها و حتی پرندگان در تسخیر او بود. ۳- در مورد حکومت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) نیز اشاره روشنی کرده می‌فرماید: آیا آنها به مردم (پیامبر اسلام و خاندانش) به خاطر آنچه خدا از فضلش به آنها بخشیده است، حسد می‌ورزند، در حالی که به آل ابراهیم کتاب و حکمت دادیم و حکومت بزرگی به آنان بخشیدیم. ماهیت حکومت اسلامی قبول توحید و اینکه حاکمیت از شاخه‌های توحید افعالی خداوند است. اولاً: با لذات حق حکومت منحصرأز آن خداوند است و پس از او، مربوط به کسانی است که از جانب خداوند منصوب می‌باشند. بنابراین حکومت اسلامی نه حکومت دیکتاتوری و استبدادی است و نه حکومت دموکراسی، بلکه نوع حکومت برتر و حکومت الهی است. ویژگی دیگر اینکه حکومت اسلامی با تمام تشکیلات قوای مقننه - از باب اصطلاح و مجاز قبول داریم ورنه بر مبنای ما قانونگذاری از آن خداوند و کسانی است که از جانب خدا وظیفه‌داند - قضائیه و مجریه خود باید منطبق بر موازین و معیارهای اسلام و قوانین عادلانه که از جانب خداوند که از هر جهت به مصالح خلق آگاه است، باشد. تخلف از این اصل کلی در حکومت اسلامی جایز نیست. پس در حکومت اسلامی در حقیقت حاکم خداوند و امام جامعه، نظرات و دستورات وی را در بین مردم اجرا می‌کند. از این نوع حکومت، حکومت تئوکراسی (حکومت الهی بر مردم) نیز نام برده شده است. بنابراین مراد از حکومت تئوکراسی حکومت قانون الهی بر مردم است نه حکومت رجال دین و علماء به صورت استبدادی بر مردم. چنانکه در قرون وسطی، متولیان کلیسا و پاپ، اینگونه بر مردم حکومت می‌راندند. اسلام و شکل حکومت آیا کتاب و سنت (گفتار، کردار و امضای معصوم (ع)) شکل خاصی از حکومت را معرفی کرده یا نه؟ دو فرض و نگرش قابل تصور است. نگرش اول: در قرآن و سنت مسائلی از قبیل کیفیت نهادهای حکومت در روابط آنها با همدیگر، وظایف و اختیارات شان و حقوق متقابل مردم و حکومت بیان شده است. نگرش دوم: فرض دوم قابل تصویر اینکه شکل حکومت از کتاب و سنت قابل استنباط نیست. زیر آنچه را پیامبر

بزرگوار اسلام (ع) در مورد حکومت بیان کرده مخصوص عصر صدر اسلام است که با توجه به اوضاع، شرایط و احوال همان زمان بیان فرموده است. ویژگی های دولت اسلامی دولت توحید محور حاکمیت در اندیشه اسلامی مخصوص خداوند است. بشر تا آنجایی از حاکمیت سیاسی برخوردار است که اعمال حاکمیت او در چارچوب حاکمیت الهی صورت گیرد. این امر بدین معنی است که با پذیرش ولایت الهی، دیگر ولایت ها از اعتبار خواهند افتاد و در این صورت تنها بنده یک خدا خواهد بود. دولت مردم محور قانون اساسی که بر اساس ان عدالت اجرا می شود قرآ است. این قانون اساسی برای مردم است. «ما این کتاب (آسمانی) را برای مردم به حق بر تو نازل کردیم که هر کس هدایت را پذیرد به نفع خود اوست و هر کس گمراهی را برگزیند تنها به زیان خود گمراه می گردد و تو مأمور اجبار آنها به هدایت نیستی.» دولتی که قانون اساسی اش قرآن باشد، ممکن نیست برای فرد یا گروه یا طبقه ای خاص باشد. دولت شریعت محور در حکومت اسلامی قانون حاکم است زیرا حکومت اسلامی نه استبدادی است و نه دموکراتیک و قانون بر اساس شریعت مستقل با اصول و قواعد معین تعیین میگردد و حاکم و محکوم برای داوری و تصمیم گیری به آن مراجعه می کنند. خداوند می فرماید: سپس تو را بر شریعت و آیین حق قرار دادیم. از آن پیروی کن و از هوس های کسانی که آگاهی ندارند پیروی مکن. پیامبر (ص) و مؤمنان همگی در دایره تکلیف الهی قرار دارند و در داوری ها به شریعت مراجعه می کنند و قرآن شریعت را منزل معرفی کرده است. اهداف حکومت دینی الف - ارتباط خدا و خلق برقراری ارتباط سالم، این ارتباط عبارت است از ارتباط میان خلق و خالق خودش و به عبارت دیگر، منع بشر از پرستش هر موجودی غیر از خالق خودش که در کلمه طیبه «لااله الاالله» می توان خلاصه کرد. بنابراین مهمترین هدف حکومت اسلامی ایجاد زمینه های لازم برای برقراری ارتباط سالم میان خلق و خالق می باشد. ب - ارتباط اجتماعی خلق خدا برقراری روابط حسنه و صالحه میان افراد بشر بر اساس عدالت، صفا، صلح، تعاون، احسان، عاطفه و خدمت به یکدیگر. قرآن کریم در دور آیه شریفه این حقیق را مطرح کرده، چنانکه راجع به هدف اول درباره خاتم الانبیاء می فرماید: ای پیامبر! ما تو را گواه فرستادیم و بشارت دهنده و انذار کننده! و تو را دعوت کننده به سوی خدا به فرما او قرار دادیم و چراغی روشنی بخش. پایه های حکومت اسلامی ۱- رکن قانون گذاری (قوه مقننه) ۲- رکن اجرایی (قوه مجریه) ۳- رکن قضایی (قوه قضائیه) هیچ حکومتی نمی تواند زمینه سعادت جامعه بشری را فراهم نماید مگر اینکه دارای قانون باشد. چرا که حل مشکلات جامعه انسانی و روابط انسانها با یکدیگر، در سایه قانون میسر است. فصل سوم: حاکمیت جهانی اسلام داعیه جهانی اسلام یکی از دلایل محکم جهانی بودن اسلام این است که اسلام از ابتدای ظهورش، داعیه جهانی داشته و در دین اسلام ملیت و قومیت به معنای مصطلح امروز هیچ اعتباری ندارد جز تمایز شناسامه یی انسان ها از همدیگر! ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره ها و قبیله ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید. (اینها ملاک امتیاز نیست) گرمی ترین شما نزد خداوند با تقواترین شما است. «دین و جهانی شدن دین دارای معنای متعدد است مانند: جزاء (پاداش)، مکافات، حساب، مذهب، آیین و طاعت. در قرآن نیز به این معنای استعمال گردیده است. مقصود از دین در اینجا عبارت است از مجموع تعالیم اعتقادی، اخلاقی و عملی که از سوی خدا به وسیله پیامبر (ص) به مردم ابلاغ گردیده. اسلام تسلیم است و تسلیم یقین است و یقین تصدیق است و تصدیق اقرار است و اقرار به جای آوردن فرمانها و به جای آوردن فرمانها عمل نیکوست. مفهوم جهانی شدن جهانی شدن چیست؟ جهانی شدن یک پدیده جدید و در حال تغییر سریع است. اولین بار در اوایل دهه ۱۹۶۰م مورد استفاده قرار گرفته و در ۱۹۸۰م وارد محافل علمی گردید و از آن زمان به بعد مفاهیم مربوط به این پدیده گسترش یافته است. تعاریف جهانی شدن اگر چه در تعریف این واژه اندیشمندان گرفتار تناقضاتی شده اند ولی گریزی نیست از اینکه تعریفی برای این واژه ارائه کرد، در فرهنگ «آن لاین علوم اجتماعی» در ذیل واژه Globalization می نویسد: روند جهانی شدن عبارت از روند گسترده بین المللی شدن ارتباطات و سازمانهای اقتصادی و تجارت است. «یان آرت شولت» در مقاله «دنیای جهانی شده» که در صفحه ۱۵-۱۷ کتاب «جهانی شدن سیاست جهان» مقدمه ای بر روابط بین الملل، ویرایش «جان بیلز» و

«استیو اسمیت» درج شده. جهانی شدن تکنولوژی یا ایدئولوژی نگاه به جهانی شدن هم ممکن است نگاه تکنولوژیکی باشد و آن را بعنوان یک «ابزار» تلقی کرد و هم می‌توان با نگرش ایدئولوژیکی باشد که در این صورت اندیشه تلقی خواهد شد. اگر به پدیده جهانی شدن نگاه ابزاری داشته باشیم همانند ماهواره و اینترنت خواهد شد که در این صورت از ارتباطات و انقلاب در فناوری اطلاعات و سرعت پیام رسانی و انقلاب در تکنولوژی، گفتگوی جهانی و تبدیل دنیا به یک دهکده جهانی، می‌توان برای هدایت و سعادت، بهره برداری نمود و آنرا شایسته و ارزشمند دانست. عباسعلی عمید زنجانی «نگاه ابزاری به جهانی شدن را فاقد عیب و اشکال می‌داند.» جهانی شدن واقعی چه ابزار باشد یا اندیشه، روزی فرا خواهد رسید که حکومت واحد جهانی اسلام بر چهار سوی عالم به گونه‌ای سیطره پیدا خواهد کرد که همه فرهنگ‌ها و تمدنها و جوامع بشری تحت سلطه این حکومت باشند و از قوانین و تعالیم حیات بخش آن، فرمانبرداری نمایند. زیرا اگر جهانی شدن ابزار است در اختیار نشر تعالیم انسان ساز اسلام خواهد بود. سرنوشت نهایی دین اسلام دو نگرش و طرز فکر در این مورد وجود دارد. الف - دیدگاه اول برخی استدلال می‌کنند که در فرآیند جهانی شدن بیشتر به اقتصاد توجه شده و فرهنگ به پای اقتصاد قربانی گردیده است. از آنجایی که جهانی شدن دین و فرهنگ دینی و گسترش آن بر سر تا سر کره‌های خاکی موجب می‌شود تا فرهنگ‌های ضعیف از دور خارج گردیده و صحنه گردان اصلی، فرهنگ غنی و قوی باشد، اندیشمندان جهان سوم هر کدام نسبت به دین و فرهنگ خویش اظهار نگرانی داشته و دارند. ب - دیدگاه دوم عده‌ای نیز با توجه به آغاز دوران رنسانس و انقلاب علمی اروپا و ناکارآمدی کلیسائیان و متولیان دین کلیسایی، برداشت منفی از دین پیدا کرده و عقل بشری را قادر بر حل تمامی مشکلات جسمی و روانی بشر دانسته و فرآیند جهانی شدن را یک روند عادی می‌دانند که طبق کنش و واکنش‌های طبیعی شکل می‌گیرد. آینده دین در نگرش قرآن فطری بودن نیاز انسان‌ها به دین، یکی از ضروریاتی است که در لابلای تعالیم آسمانی قرآن مطرح گردیده است. قرآن به صراحت اعلان می‌نماید که دین مقتضای طینت و سرشت روحانی آدمی است. با توجه به اینکه امور فطری با نهاد، سرشت و خمیرمایه اصلی انسان عجین گشته و هرگز کهنه شدنی نبوده و تابع زمان و مکان نخواهد شد، با عنایت به اینکه نیاز به دین از امور فطری است. زوال ناپذیری و ابدیت دین ثابت می‌گردد. زیرا فطریات بشر جزء جدانشدنی اوست. جهانی بودن اسلام از دیدگاه قرآن قرآن مجید اسلام را به عنوان دین جهانی معرفی کرده است. «و ما تو را جز برای همه مردم نفرستادیم تا (آنها را به پاداش الهی) بشارت دهی و (از عذاب او) بترسانی ولی بیشتر مردم نمی‌دانند.» «ما تو را جز رحمت الهی برای جهانیان نفرستادیم.» در این آیات رسالت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) رحمت عمومی و همگانی شناخته شده است. یعنی پیامبر (ص) برای همه دنیا رحمت است. چه مؤمن یا کافر، از همه نژادها، ملت و همه کشورها و تعبیر «عالمین» اشاره به جهانی بودن و خاتمیت رسالت الهی پیامبر اسلام (ص) دارد. کلمه عالمین (جهانیان) اطلاقش شامل جهان انسان، جهان اجنه، جهان حیوانات، جهان فرشتگان و جهان موجودات و کهنکشانهای دیگر خواهد بود. جهانی بودن قوانین اسلام مبرهن است که دین و نیاز به تفکر و اندیشه دینی یک امر فطری است. اولاً فطری بودن آن، جهانی بودنش را ثابت می‌کند. زیرا فطرت هم در نهاد همه انسانها نهفته است و یک قانون استثناء ناپذیر و عمومی است و هم امور فطری منوط و محدود به زمان و مکان و شرایط خاصی نیست. هدف قانون نظر اسلام به قانون، نظر آلی است و نه دید اصالی. به تعبیر دیگر، اسلام قانون را وسیله اصلاح، عدالت و امنیت و.. می‌داند. زیرا یکی از اهداف اساسی دین مقدس اسلام تربیت و مهذب کردن فرد و جامعه است و قانون زمینه ساز و وسیله تربیت، اصلاح اعتقادی، اخلاقی و تهذیب انسانها است و به وسیله قانون عدالت اجتماعی تحقق پیدا کرده و نظم اجتماعی عادلانه که لازمه قطعی آن، امنیت فردی و اجتماعی انسانهاست برقرار خواهد شد. جاودانگی قوانین اسلام عقل بشر، قانون گذار واقعی کسی را می‌داند که دارای صفات و ویژگیهای زیر باشد: ۱- انسان و تمام خصوصیات جسمی و روحی او را بشناسد. به طوری که انسان شناس کامل باشد و از تمام رموزات وجود او، عواطف، امیال، غرایز و شهوات و هوسها و مسایل فطری او آگاه باشد و تمامی استعدادها و لیاقتهایی که در فرد و جامعه نهفته و از

کمالاتی که با الامکان برایش میسر است اطلاع داشته باشد. ۲- از تمامی پیامدهای اشیای جهان و خصوصیات آنها، از نظر هماهنگی و عدم هماهنگی با وجود انسان با خبر بوده و دقیقاً تمام مصالح و مفاسد کارهای اجتماعی و فردی را بداند. ۳- از تمام حوادث آینده که دور یا نزدیک روی خواهد داد و در سرنوشت انسانها تأثیر گذاری داشته باشد، مطلع باشد. در غیر آن، قانونی که وضع می کند موقتی خواهد بود و نیاز دوباره به وضع قانون پیدا خواهد شد. ۴- از هر گونه لغزش و خطا و گناه مصون و معصوم باشد و با توجه به داشتن اراده قوی و شهامت در عین دلسوزی و مهربانی، از هیچ قدرتی هراس نداشته باشد و اگر هراسی در کار باشد آنچه به عنوان ماده قانونی وضع گردیده، حمل بر تقیه می شود و هیچ گاه قانون محسوب نمی گردد. ۵- هیچگونه منفعی در جامعه بشری نداشته باشد تا مبادا در هنگام تنظیم قوانین، منافع جامعه را در راستای منافع خود قربانی کند. زیرا تجربه نشان داده که قوانین امروزی حتی در حکومت های شرعی چه رسد به حکومت هایی که فقط ادعای اسلامی بودن دارند منافع فردی، قومی، نژادی، ملی و جغرافیایی در نحوه قانون و افکار قانونگذاران مؤثر بوده و به گونه ای موجب ظلم اجتماعی و تعدی در بیت المال مسلمین گردیده است - که خدا به حال آنان در روز حساب و جزا رحم نموده و آنان را مورد عفو قرار دهد. خطاب عام و جهانی اسلام آیاتی که بیانگر هدف و انگیزه بعثت انبیای الهی و نبی گرامی اسلام (ص) است، صراحت بر جهانی بودن بعثت و حکومت پیامبران دارد. آنچه از آیات استفاده می شود این است که دین مقدس اسلام برای همه انسانها است و این دین تا روز قیامت، قانون الهی و شریعت آسمانی محسوب شده و بر همه کره زمین نافذ خواهد بود. فصل چهارم حکومت اسلامی و عدالت اجتماعی مفهوم عدالت راغب اصفهانی در تعریف عدل آن را به معنای مساوات دانسته و آیه کریمه ۹۰ سوره نحل «ان الله یأمر بالعدل و الاحسان و ایتاء ذی القربی» را چنین تفسیر می کند که عدل مأمور به در آیه، مساوات در مکافات است. یعنی پاداش عمل خیر به اندازه خودش و جزای عمل شر نیز مساوی با خودش باشد، اما احسان این است که پاداش عمل نیک مضاعف و جزای عمل بد، تخفیف پیدا کند. شیخ طوسی می نویسد: «عدالت در لغت آن است که احوال انسان متعادل و متساوی باشد.» علامه طباطبایی نوشته است: عدالت حق هر صاحب حقی از نیروها را به او دادن و در جایگاه مناسب خود قرار دادن است. امام علی (ع) که اسوه عدالت و الگوی دادگری است، هم در عمل و هم از جهت نظریه تئوری، چراغ روشن و نور افکن قوی فراراه اجرا کنندگان عدالت قرار داده و عدالت را به گونه ای تعریف می کند که از آن قوت و استحکام آخرین تعریف (تعریف علامه طباطبایی) استفاده می شود. بنابراین، تعریفی که از اتقان برخوردار است و به عنوان بهترین تعریف برای عدالت در این نوشتار پیشنهاد می شود همین تعریف آخر است. عدالت و مساوات هیچگاه هدف از عدالت برقرار نمودن تساوی ریاضی میان آنهایی که عدالت در موردشان اجرا می شود نخواهد بود. اگر چه به صورت قضیه موجب جزئی، در برخی موارد میان عدالت و مساوات نه تنها منافاتی وجود ندارد، بلکه بین آن دو تساوی و عینیت برقرار گردیده و عدالت همان مساوات است. ارزش عدالت در اسلام تعلیمات مقدس اسلام نه تنها در زمینه های جهان، انسان و اجتماع به صورت یک پدیده جدید و تازه جلوه گر شد، بلکه طرز تفکر پیروانش را تغییر داد. بدین معنی که برخی از ارزشها از قبیل تقوا را در بالاترین درجه رسانده و ارزشهایی را که در میان طوایف ابتدایی عرب صدر اسلام و قبل از اسلام، از قبیل خون و نژاد و امثال اینها وجود داشت به حد صفر رسانده و بلکه ضد ارزشی قلمداد کرده است. عدالت یکی از مسائلی است که به وسیله اسلام، جان تازه گرفته و ارزش فوق العاده ای پیدا کرده است. اسلام نه تنها به اجرای عدالت و رفتار عاقلانه توصیه کرد، بلکه ارزش آن را نیز بالا برد. امیر عدالت گستر امام علی (ع) در این خصوص مورد سؤال یک فرد باهوش و دقیق النظر از دو خصلت که در همیشه تاریخ، بشر از یکی (ستم) گریزان و دیگری (احسان بدون چشم داشت) را مورد ستایش قرار داده است. قرار گرفت «العدل افضل ام الجود؟» آیا بهتر و برتر است یا بخشندگی؟ به حسب ظاهر جو بالاتر و برتر از عدل است. زیرا عدل تجاوز نکردن به حقوق دیگران یا حفاظت از حقوق آنان است. در حالی که جود و بخشش، دادن حق خود به دیگران است. اما امام علی (ع) بر خلاف این قضیه حکم فرموده است: «عدل جریانها را در

مجرای طبیعی خود قرار می‌دهد اما جود، جریانها را از مجرای طبیعی خود خارج می‌سازد. زیر استحقاقهای طبیعی و واقعی و دادن به هر کس به اندازه توانایی و شایستگی‌اش مفهوم عدالت را تشکیل می‌دهد. عدالت قانونی است عام و مدیر و مدبر کلی و شاملی است که همه اجتماع را در بر می‌گیرد. در نتیجه برتر و بالاتر آن دو (عدل وجود) عدالت است. «عدالت اجتماعی در اسلام ایجاد حالت توازن میان افراد اجتماع متناسب با وضع اجتماعی شهروندان از وظایف اساسی حکومت اسلامی است که عدالت اجتماعی خوانده می‌شود. حکومت جهانی اسلام در سیاستها و فعالیت های خود بر مبنای عدالت اجتماعی باید شرایطی را فراهم کند که بیت المالاسلام به خوبی حفظ شود و وضعیت اجتماعی به گونه ای رخ بنماید که امکان رشد و دستیابی به امکانات برای عموم مردم فراهم شود. مردم گرایی و عدالت نقش اساسی عدالت این است که تمامی افراد جامعه را نسبت به برنامه های مجری عدالت دلگرم می‌سازد. این تأثیرگذاری بدان جهت است که تمامی اطراف نیازهای انسانی همه مردم در سایه عدالت برآورده می‌شود و مردم خود را موظف به سپاسگزاری می‌بیند. انعطاف ناپذیری اجرای عدالت نحوه برخورد علی (ع) با خویشاوندانش روشن ترین دلیلی است که این اصل عدم انعطاف در اجرای عدالت را ثابت می‌کند. تمام دارایی و ثروت دنیای اسلام در اختیار فرزند ابوطالب است. حکومت علی (ع) به اندازه ای گسترده است که ایران، روم، مصر و حجاز به عنوان استانهای این کشور پهناور اسلامی محسوب می‌شود. عدالت و حکومت دینی یکی از مهمترین مسائلی که در نهج البلاغه مورد تأکید قرار گرفته و امام علی (ع) آن را با حساسیت ویژه ای مطرح کرده مسأله عدالت و حکومت است. برای شخص آشنا با ادیان دیگر و ناآشنا به اسلام جای تعجب و طرح این سؤال باقی است که چرا یک رهبر و حاکم دینی به این گونه مسایلی که با دنیا، زندگانی دنیا و مسایل اجتماعی ارتباط دارد ارزش قایل است؟ اما آنانی که با اسلام و فلسفه و هدف بعثت انبیاء الهی آشنا هستند و می‌دانند که قرآن در این مورد فرموده: «ما رسولان خود را با دلایل روشن و آشکار فرستادیم و با آنها کتاب (آسمانی) و میزان (شناسایی حق از باطل و قوانین عادلانه) نازل کردیم تا مردم قیام به عدالت کنند.» حکومت بر مبنای عدالت یکی از اساسی ترین اصولی که باعث دخالت دین در مسایل سیاسی، اجتماعی می‌شود این است که هر چه مخالف عدالت و کرامت انسانی بود، ملغی شود- ذکر کرامت انسانی در کنار عدالت بدان جهت زیبا جلوه می‌کند که اگر عدالت، دادن حق به صاحب حق و آن در جایگاه خود قرار دادن است، عدالت است که می‌تواند همیشه کرامت انسانی و حفظ سیادت او را به همراه داشته باشد. فصل پنجم: حکومت دینی و امنیت عمومی اصطلاح امنیت از حیث شکل و محتوا ابهام آمیز است، آیا امنیت یک هدف، یک موضوع کاری، یک مفهوم، یک برنامه پژوهشی، با یک رشته منظم علمی است؟ برای امنیت، مفهوم واحدی وجود ندارد. امنیت ملی، امنیت بین المللی و امنیت جهانی به مجموعه موضوعات متفاوتی اشاره دارند و هر یک از چارچوب تاریخی - فلسفی متفاوتی ریشه می‌گیرند. کدامیک از این اصطلاحات، متقاعد کننده ترین تبیین را برای دگرگونی های بسیاری که در روابط امنیتی شاهدیم به دست می‌دهند؟ اگر هیچ یک از آنها متقاعد کننده نیست، از دانشمندان علوم اجتماعی انتظار می‌رود برنامه های پژوهشی مناسبی تدوین کنند که نتایج رضایت بخش تری به بار آورند. مفهوم امنیت چیست و ماهیت آن کدام است؟ یکی از اساسی ترین مسأله ای که باید مورد پژوهش و دقت قرار گیرد مفهوم امنیت است و به همین جهت مقوله امنیت از دیدگاه لغت و اصطلاح مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. در فرهنگ فارسی عمید امن را بیم شدن، بی ترسی، اطمینان و آسایش، آرامش قلب و ضد خوف معنی کرده و امنیت را در «امان بودن» ایمنی، آرامش و آسودگی می‌داند. در مفردات قرآن کریم آمده است: «اصل امنیت، آرامش خاطر و برطرف شدن ترس و وحشت است.» در زبان علمی امروز، مفهوم امنیت در قالب یک پدیده ای که دولت ها به وجود آورده اند، قابل تفسیر است. پیشینه تاریخی امنیت اگر چه پرسابقه ترین، دقیق ترین و جامع ترین نظر در مورد امنیت، دیدگاه دین مقدس اسلام است و این سخن در مباحث آتی مطرح خواهد شد. اما اندیشمندان؛ ریشه بررسی های امنیت را به دو محرک توأمان یعنی جنگ افزارهای هسته ای و جنگ سرد باز می‌گردانند. جهانی شدن و امنیت پدیده جهانی شدن مهمترین پدیده ای است که حیات انسان

در عصر حاضر را، تحت تأثیر قرار داده و بشر را از مرزهای جغرافیایی بیرون می برد. کارل یا سپرس می گوید: «ما در آستانه تحول تاریخی بزرگی قرار داریم، دیگر آن جایی (outside) وجود ندارد. جهان به هم نزدیک شده است. یک زمین واحد داریم. در این فضا تهدیدات (threats) و فرصتها (opportunities) تازه روئیدن گرفته است. تمامی مسایل ضروری ما صبغه جهانی دارد. موقعیت فعلی ما بشری (و نه ملی) است.» امنیت در نگرش خواجه نظام الملک طوسی خواجه طوسی، امنیت را در فقره ای از سیاست نامه اش به گونه ای مورد تأکید قرار داده که گویا هرج و مرج و آسیب های ناشی از آن، تنها گرفتاری مردم است. «ایزد تعالی در هر عصری و روزگاری، یکی را از میان خلق برگزیند و او را به هنرهای پادشاهانه و ستوده آراسته گرداند و مصالح جهان و آرام بندگان را بدو باز بندد و در فساد و آشوب و فتنه را بدو بسته گرداند و هیبت و حشمت او اندر دلها و چشم خلائق بگستراند، تا مردم اندر عدل او روزگار می گذرانند و امن همی باشند و بقای دولت همی خواهند، و چون العیاذ بالله از بندگان عصیانی استخفا بر شریعت و یا تقصیری اندر طاعت و فرمان ه ای حق تعالی عز و جل، پدیدار آید و خود که بدیشان عقوبتی رساند و پاداش کردار ایشان، ایشان را بچشاند - خدای - ما را چنین روزگاری نماید و از چنین مدیر مدبری دور دارد. هر آینه شومی آن عصیان و خش و خذلان حق تعالی در آن مردمان اندر رسد، پادشاهی نیک از میان برود و شمشیرهای مختلف کشیده شود و خونها ریخته آید هر که را دست قوی تر هر چه خواهد می کند، تا آن که گناهکاران همه اندر میان آن فتنه ها و خون ریزش هلاک شوند و جهان از ایشان خالی و صافی شود و از جهت شومی این گناهکاران، بسیاری از بی گناهان در آن فتنه ها نیز هلاک شوند و مثال این چنان باشد که چون آتش اندر نیستان افتد هر چه خشک و تر باشد همه بسوزد و از جهت مجاورت خشک بسیار نیز از تر سوخته آید.» امنیت در نگرش اهل سنت ضابطه ای که در میان اهل سنت از جایگاه محکمی برخوردار است این است که تحمل جور و ستم حاکمان به پاس امنیت و مصلحت امت اسلام بهتر از ناامنی و آشوب ناشی از عصیان در برابر ستمگران است و بیش از چند قرن به این اندیشه عادت کرده بودند و لذا قیام ملت های ترک و عرب بر ضد حکومت های مستبد و تقاضای حقوق مدنی و سیاسی مساوی برای همه اتباع یک مملکت بدعت بزرگ در تاریخ اندیشه سیاسی اهل سنت محسوب می شد. امنیت در حکومت علی (ع) یکی از اساسی ترین اصلی که به عنوان بار ارزشی حکومت مطرح است و می تواند به حکومت ارزش دهد، امنیت است. امام علی (ع) فرمود: «پروردگارا! تو می داند که آنچه زیر ما سر زد، نه برای اشتیاق در سلطنت بود و نه برای خواهش چیزی زیاده از خرده ریز دینا، بلکه برای این بود که نشانه های دین تو را باز گردانیم و اصلاح را در شهرهای آشکار سازیم، تا بندگان ستم دیده تو ایمن گردند و حدود فرو گذشته است بر پای گردد.» می بینیم که حاکم عدالت گستر اسلام حضرت علی (ع) اهداف حکومتی خویش را، پس از نفی قدرت طلبی و رسیدن به دنیا، سه چیز عنوان کرده است. الف) آشکار ساختن اصلاح در شهرها، این سخن امام (ع) عام است و شامل هر نوع اصلاح، اعم از اصلاح امور سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، اخلاقی و.. می باشد. ب) ایمن سازی بندگان ستم دیده ای که همیشه در اثر ناامنی ها تحت ستم بوده اند. ج) بر پایی حدود الهی نقش امنیت در نظام اجتماعی اهمیت و نقش امنیت در نظام اجتماعی تا جایی است که هر عاملی که باعث ایجاد خلل در امنیت شود، وظیفه اسلامی و انسانی بر جلوگیری از این عمل بوده و باید آن عامل را نابود کرد تا امنیت دوباره برقرار گردیده با امنیت متزلزل، دوباره ثبات و استقرار پیدا کند. با توجه به اصل مسلمی که در میان انسانها حاکم است و آن زندگی در جامعه و در میان انسانها است به گونه ای که زندگی به دور از جامعه انسانی مقدور نخواهد بود. لازمه زندگی اجتماعی برقراری امنیت است. اهمیت امنیت در فقه اسلامی قوانین مجازات که از برنامه های اصولی است و برای متخلفین وضع می شود، برای جلوگیری از لجام گسیختگی در برابر قانون، عامل بازدارنده از فساد است. در فقه اسلامی سخت ترین مجازاتها برای کسانی تعیین گردیده که امنیت جامعه را دچار مخاطره کرده اند. رابطه امنیت و سلامت روابط اجتماعی آیا امنیت ضامن اجرایی برای سلامت روابط اجتماعی و جامعه است یا روابط اجتماعی ضامن اجرایی برای امنیت محسوب می شود؟ سوالی است که در بدو نظر ذهن انسان را

به خود مشغول می‌کند. با یک رویکرد اجتماعی می‌توان ادعا کرد که هر دو مقوله امنیت و روابط اجتماعی در یک تعامل دو سویه قرار داشته و هر دو دوروی یک سکه‌اند. زیرا هر کدام به نوبه خود زمینه دیگری را فراهم می‌کند، ولی از آنجایی که امنیت زمینه ساز سلامت روابط اجتماعی است و در صورت فقدان امنیت (ناامنی) روابط اجتماعی با چالشهایی مواجه خواهد شد، بدین جهت امنیت زمینه ساز سلامت روابط اجتماعی می‌باشد و از آنجایی که افراد جامعه و روابط اجتماعی ایجاد گر امنیت و نحوه برخورد مردم با یکدیگر و تعامل دولت و مردم، امنیت ساز یا اخلال در امنیت است، روابط سالم اجتماعی می‌تواند در ایجاد امنیت نقش داشته باشد و بدینصورت تصور ایراد دور یا توقف هر یکی از دو مقوله بر دیگری و در نتیجه توقف هر یک بر خودش، قابل دفع خواهد شد. امنیت و رفاه اقتصادی با توجه به اینکه در سایه امنیت، مردم با آرامش خاطر و اطمینان تمام می‌تواند، برنامه های اقتصادی شان را تنظیم نمودن و در راستای انجام برنامه های از پیش تعیین شدن شان به فعالیت پردازند، امنیت نقش اساسی در روند اقتصاد جامعه ایفا خواهد کرد. «خداوند (برای آنها که کفران نعمت می‌کنند) مثلی زده است. منطقه آبادی را که امن آرام و مطمئن بوده و همواره روزیش به طور وافر و از هر مکانی فرا می‌رسیده، اما نعمت خدا را کفران کردند و خداوند به خاطر اعمالی که انجام می‌دادند، لباس گرسنگی و ترس را در اندام شان پوشانید.» بخش دوم زمینه ها و شرایط تحقق حکومت جهانی اسلام گواهی فطرت و ادیان بر تحقق حکومت جهانی نشانه های فطری بودن تحقق جهانی اسلام و حاکمیت مصلح بزرگ که جهان را به نفع حق و عدالت دگرگون خواهد کرد و کشتی شکسته نشسته در گردابهای مخوف را به ساحل نجات رهنمون خواهد شد، یکی انتظار عمومی همه انسانهای عالم و پیروان ادیان و مذاهب برای یک مصلح بزرگ جهانی است. اعتقاد به ظهور یک نجات بخش بزرگ برای التیام بخشیدن زخمهای جانکاه بشریت که در سایه حکومتش شام سیاه قیرگون به صبح امید مبدل گردیده و ابرهای تیر و تاره و طوفان مرگبار و سیل ویرانگر برطرف شود، یک باور ریشه دار و عمومی در میان همه اقوام و مذاهب شرق و غرب بوده است. «دور دنیا تمام شود به پادشاه عادل در آخر زمان، او پیشوای فشتگان و برپایان و آدمیان باشد. راستی حق با او باشد و آنچه در دریاها و زمینها و کوهها پنهان است همه را به دست آورد. از آسمان و زمین آنچه باشد خبر می‌دهد و بزرگتر از او کسی به دنیا نیاید.» وعده قطعی الهی قطعی بودن تحقق حکومت جهانی اسلام و ظهور حضرت حجت حق (ع) اگر چه حد ضرورت رسیده و غیرقابل انکار است ولی وعده های خداوند در قرآن این باور را بیشتر تقویت و تأیید می‌کند: «در زبور بعد از ذکر «تورات» نوشتیم: بندگان شایسته ام و ارث (حکومت) زمین خواهند شد.» و بی شک این وعده الهی روزی تحقق خواهد یافت. روزگاری که فرعون مردم را به استضعاف کشانده بود فرمود: «ما می‌خواهیم بر مستضعفان زمین منت نهیم و آنان را به پیشوایان و وارثان روی زمین قرار دهیم.» قطعی بدن تحقق حکومت جهانی اسلام روایات زیادی در منابع شیعه و سنی وجود دارد که تحقق حکومت جهانی اسلام و ظهور حاکم عدالت گستر و مصلح بزرگ و منجی بشر حضرت مهدی (عج) را نوید می‌دهد. در رساله‌های که از طرف «رابطه العالم الاسلامی» از مراکز دینی اهل حجاز انتشار یافته، چنین آمده: او آخرین خلفی راشدین دوازه گانه است که پیامبر (ع) در احادیث صحاح از آن خبر داد. احادیث مهدی از بسیاری از صحابه پیامبر گرامی اسلام نقل شده است و بیست نفر از صحابه را نام برده، اضافه می‌کند (غیر از آنها نیز گروه بسیاری احادیث دیگری را نقل کرده اند....) بعضی از دانشمندان اهل سنت کتب خاصی پیرامون اخبار مهدی نوشته اند از جمله: ابونعیم اصفهانی، ابن حجر هیتمی، شوکانی، ادریس مغربی، ابوالعباس و ابن عبدالمومن هستند. فصل اول: شرایط سیاسی، اجتماعی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) در حوزه اندیشه های مذهبی، تعریف جامع یک مفهوم، مستلزم تحقق جمیع شرایط و فقدان تمامی موانع است. بالتفاوت به اینکه در میانه آن دو، در بسیاری از موارد تقابل عدم و ملکه بر قرار است، بر آن شدیم تا شرایط و موانع را در قبال همدیگر و نه در فصول جداگانه بررسی نمائیم. ۱- ناامنی و بی عدالتی هر چه افراد رفتار کلی سیستم اجتماعی را عادلانه تر بدانند، تعهد آنان برای حفظ و توسعه آن بیشتر می‌شود. شیوع رفتارهای غیرمنصفانه در جامعه، روحیه فداکاری افراد را کاهش می‌دهد و افراد را بر علیه

سیستم اجتماعی بر می‌انگیزاند. زیرا انسانها در برابر بی‌عدالتی‌ها، واکنش نشان می‌دهند. اما با برپایی عدالت همه مردم نسبت به جان، مال، ناموس و آبرویش احساس امنیت می‌کنند و به آرامش همه جانبه دست می‌یابند. امیر مومنان علی (ع) فرمود: «عدالت نگهبان توده مردم است.»^۲ - علل پیدایش فساد فساد و فتنه های اجتماعی چیزی نیست که منحصر در برخورد های اجتماعی غربی ها باشد. بلکه حتی در میان مسلمانان نیز فجایع غیرقابل وصف تحقق پیدا می‌کند. علل اساسی فتنه و فساد اجتماعی امور زیر قلمداد گردیده: ۱- پیروی از هوای نفس ۲- بدعت و تشریح ۳- اتکاء به ظالمین عوامل و انحطاط جوامع انسانی اگر چه می‌توان عوامل انحطاط را یکی یکی فهرست نموده و به صورت مفصل مورد دقت قرار داد، ولی از آن جهت که سخن در پیرامون موانع ظهور حضرت مهدی (ع) و حکومت جهانی اوست و جامعه ای از برکات حکومتش محروم است که گرفتار عواملی گردیده که آنان را دچار انحطاط و مذلت خواهد کرد. قابل یادآوری است که لازم نیست آن عوامل را از قبیل بی‌عدالتی، ظلم، کشتار جمعی، تعصبات قومی و قبیله ای، نژادی، لسانی، جغرافیایی و.. عنوان کرد بلکه کوچکترین برخوردهای ضد اخلاقی می‌تواند باعث انحطاط جامعه شود. به هر حال در این فراز موارد چندی از مشکلات اجتماعی، تحت عوامل یا علل انحطاط جوامع انسانی مطرح می‌شود. الف - زبان‌بندی است که زبان کانالی است برای ارتباط با قلوب و عواطف انسانها به همدیگر و در نتیجه رشد شعور جمعی، عامل زبان نه یک عنصر سازنده، بلکه عاملی محصول ملیت است و با سنن معینی جلوه گری داشته ولی این جوله و ظهوری موقت است و تنها حکم انگیزنده توده ملت را دارد. اگر جهانی بودن اسلام و تعلیمات اسلامی به اثبات رسیده است به جای توجه به زبان های ملی - که گاهی توجه بیش از حد به زبان، باعث جدایی امت واحده اسلام گردیده و در تعارض با جهانی بودن اسلام، قوانین اسلامی و حکومت واحد جهانی اسلام قرار می‌گیرد - توجه مسلمانان به زبان قرآن معطوف گردیده و به جای اینکه زبان انگلیسی زبان بین المللی معرفی شود، زبان عربی به عنوان یک زبان جهانی (بین المللی) جایگزین آن گزین شده که در سایه دوام و استمرار قرآن از دوام برخوردار خواهد بود. ب - نژاد پژوهش های تاریخی و جامعه شناسانه، اذعان می‌دارد که همه نژادهای بشری در صورت حضور شرایط اجتماعی و اخلاقی معین، می‌توانند از تمام خصوصیات انسانها برخوردار شوند. چنانکه با ظهور اسلام و ارمغانهای اخلاقی و سنتهای انقلابی توحیدی و عدالت اجتماعی، اعراب قبل از اسلام که مجمعی از تعصبات و نزاعهای قبیله ای و خرافات، ناشی از آن بود، به صورت متمدن ترین جامعه انسانی تغییر کرد. مشترکات ناشی از خصوصیات نژادی، پیش از آنکه همبستگی ایجاد کند، یا جدایی می‌آفریند و یا ملیتی ناپایدار می‌سازد، اقوامی که از ابتداء اهل حنک و تیز و حمله و غارت بودند، یا مضمحل شدند و یا در گذر تاریخ شان عوامل ربط دهنده، دیگری از مقوله های اخلاقی و اجتماعی پیدا شده و مایه وحدت ایشان گردیده است. ج - ملی گرایی (ناسیونالیسم) واحد اجتماعی، خواه خانواده یا قبیله و یا ملت با نوعی احساسات و تعصبات و جانبداری همراه است و از آن جهت که ملیت از خانواده خودخواهی است که از حدود فرد و قبیله به افراد یک ملت تجاوز کرده با عوارض اخلاقی خودخواهی از قبیل: تعصب، عجب، ندیدن عیب خود، بزرگتر دیدن خوبیهای خود، تفاخر و امثال اینها همراه است و پایه خدامحوری و عدالت خواهی را سست می‌کند. بنابراین جزء موانع حکومت خدا محور و عدالت گستر محسوب می‌شود.^۳ - گسترش ظلم و فساد اجتماعی در بسیاری از روایات اسلامی وارد شده «کما ملئت ظلما و جورا». (همانگونه که جهان پر از جور و ظلم شده باشد) در باب علائم ظهور امام زمان (ع) نیز گسترش ظلم و فساد، انحرافات اخلاقی و انواع مفساد اجتماعی و تجاوز به حقوق دیگران که هر کدام، خود عاملی برای توسعه فساد محسوب می‌شود، از نشانه های ظهور و حاکمیت جهانی عدالت گستر و مصلح بزرگ حضرت مهدی (ع) تلقی گردیده که این خود از موانع ظهور و حاکمیت منجی عالم بشریت به شمار می‌رود. امام صادق (ع) می‌فرماید: برای صاحب الامر غیبتی است طولانی، هر کسی در این دوران باید تقوا داشته باشد و در دین خود چنگ زند. «علاوه بر تدین و تقوا پارسا باشد. زیرا موانع و مشکلات جامعه، قبل از ظهور و عصر انتظار بسیار گسترده و فریبنده است. امام صادق (ع) فرمود: «... آیا می‌دانی، کسی که در انتظار حکومت جهانی امام زمان (ع) به سر

می برد، ترس و آزار را تحمل می کند، فرد در اختیار ماست ۱۹- هنگامی که ببینی حق و اهل حق از بین رفته اند. ۲- هنگامی که ببینی ظلم و ستم همه جا را فرا گرفته است. ۳- هنگامی که ببینی قرآن فرسوده و بدعت‌های از روی هوا و هوس در مفاهیم آن آمده است. ۴- هنگامی که ببینی آیین خدا (عملاً) بی محتوا شده همانند ظرفی که آنرا واژگون سازند. ۵- هنگامی که ببینی اهل باطل بر اهل حق پیشی گرفته اند. ۶- هنگامی که ببینی بیرون رفتن از راه خدا آشکارا انجام می شود و مردان به مردان و زنان به زنان قناعت می کنند. ۷- هنگامی ببینی افراد با ایمان سکوت اختیار کرده اند و حرفشان شنیده نشود. ۸- هنگامی که ببینی شخص فاجر و فاسق دروغ می گوید و کسی رد نمی کند. ۹- هنگامی که ببینی کوچکترها احترام بزرگترها را رعایت نمی کنند. ۱۰- هنگامی که ببینی پیوند خویشاوندی بریده شده است. ۱۱- هنگامی که ببینی مداحی و چاپلوسی فراوان شده است. ۱۲- هنگامی که ببینی آشکارا شراب نوشیده شود. ۱۳- هنگامی که ببینی راه‌های خیر منقطع و راه‌های شر مورد توجه قرار گرفته است. ۱۴- هنگامی که ببینی حلال تحریم شود و حرام مجاز شمرده شود. ۱۵- هنگامی که ببینی قوانین و فرمان‌های دینی طبق تمایلات اشخاص تفسیر شود. ۱۶- هنگامی که ببینی از افراد باایمان چنان سلب آزادی شود که جز با دل نتواند ابراز تنفر کنند. ۱۷- هنگامی که ببینی سرمایه های عظیم در راه خشم خدا (و فساد و ابتدال و ویرانی و شهوت و شهرت) صرف گردد. ۱۸- هنگامی که ببینی رشوه خواری در میان کارکنان دولت رایج گردد. ۱۹- هنگامی که ببینی پست های حساس به مزایده گذارده شود. ۲۰- هنگامی که ببینی (بعضی از) مردان از خودفروشی زنان خود ارتزاق کنند. ۲۱- هنگامی که ببینی قمار آشکار گردد. (حتی در پناه قانون) ۲۲- هنگامی که ببینی (بعضی از) زنان خود را در اختیار اهل کفر قرار دهند. ۲۳- هنگامی که ببینی سرگرمی های بچه گانه چنان رواج پیدا کند که هیچ کس از آن جلوگیری نکند و جرأت جلوگیری نداشته باشد. ۲۴- هنگامی که ببینی مساجد را به زیورها آرایش کنند. ۲۵- هنگامی که ببینی برای غیر خدا به جهاد و حج خانه خدا بشتابند. ۲۶- هنگامی که ببینی ویرانگری (به وسیله جنگها) بر عمران و آبادی پیشی می گیرد. ۲۷- هنگامی که ببینی درآمد زندگی بعضی، تنها از طریق کم فروشی می شود. ۲۸- هنگامی که ببینی کسانی هستند با سرمایه فراوان، در حالیکه در عمرشان حتی یک مرتبه مالشان را پاک نکرده اند. ۲۹- هنگامی که ببینی مردم، عصرها در حال نشئه و صبحگاهان مست اند. ۳۰- هنگامی که ببینی مردم سنگدل شوند (و عواطف مرده باشد) ۳۱- هنگامی که ببینی عالم متخصص و فقیه در راستای دنیا طلبی و ریاست (غیر دین) آگاهی و تخصص کسب می کنند. ۳۲- هنگامی که ببینی مردم طرفدار کسی باشند که پیروز است (خواه بر حق باشد یا باطل) ۳۳- هنگامی که ببینی آنها که به دنبال حلال هستند نکوهش می شوند و آنها که به دنبال حرامند مدح و ستایش ۳۴- هنگامی که ببینی آلات لهو و لعب (حتی) در مکه و مدینه آشکار گردد. ۳۵- هنگامی که ببینی اگر کسی اقدام به امر به معروف و نهی از منکر کند، به او توصیه می کنند که این کار وظیفه تو نیست. ۳۶- هنگامی که ببینی مردم همه به یکدیگر نگاه می کنند و از فاسدان شرور تقلید می نمایند. ۳۷- هنگامی که ببینی هر سال، فساد و بدعت نو پیدا می شود. ۳۸- هنگامی که ببینی مردم و محافل، همه پیرو ثروتمندان خودخواه می شود. ۳۹- هنگامی که ببینی در حضور جمع، همانند چهارپایان مرتکب اعمال جنسی می شوند. ۴۰- هنگامی که ببینی اموال زیاد در راه غیرخدا صرف می کنند، اما در راه خدا از کمی مضایقه دارند. ۴۱- هنگامی که ببینی حکومت به دست زنان می افتد و زنان بر هر کاری چیره می شوند و چیزی جز مطابق هوای نفس انجام نمی دهند. ۴۲- هنگامی که ببینی افرادی پیدا می شوند که اگر یک روز گناه کبیره ای انجام ندهند غمگین اند. ۴۳- هنگامی که ببینی نسیمها به سود منافقان می ورزند و هیچ جریانی به سود افراد با ایمان نیست. ۴۴- هنگامی که ببینی مساجد پر از کسانی است که از خدا نمی ترسند. ۴۵- هنگامی که ببینی دادرسان بر خلاف فرمان خدا قضاوت می کنند. ۴۶- هنگامی که ببینی مردم نسبت به وقت نامز بی اعتنا می شوند. ۴۷- هنگامی که ببینی تمام همت مردم شکم و فرج شان است. ۴۸- هنگامی که ببینی حتی کمک به نیازمندان با توصیه و پارتی بازی صورت می گیرد نه برای خدا بلکه برای رضایت مردم. ۴۹- هنگامی که

بینی امکانات مادی و دنیوی فراوان می‌گردد و دنیا به مردم روی می‌آورد. ۵۰- هنگامی که بینی پرچمهای حق پرستی فرسوده و کهنه می‌گردد. در چنین زمانی مراقب خویش باش! و از خدا تقاضای نجات و رهایی از این وضع ناهنجار کن! (که فرج نزدیک است). فصل دوم شرایط اقتصادی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) نقش اقتصاد و حفظ قدرت مالی و امکانات اقتصادی چه در پیروزی نهضت‌ها و حرکت اصلاحی و چه در گسترش و یا بقای آن، بسیار مؤثر و چشمگیر بوده و هست. زیرا هر گونه حرکت تغییر آفرین هر جامعه و فرد، در موارد مختلف، نیازمند پشتوانه مالی و کمک اقتصادی است. قرآن کریم اقتصاد و ثروت را مایه قوام و ثبات زندگی شمرده است. «اموال خود را که خداوند وسیله قوام زندگی شما قرار داده، به دست سفیهان نسپارید و از آن، به آنها روزی دهید.» ناکارآمدی اقتصاد جهانی امروزه اقتصاد «جهانی یا نیمه جهانی» رو به جهانی شدن است. جهانی شدن اقتصاد بدین معنی است که سیاست‌های پولی و مالی حکومت‌های ملی، تحت سیطره تحرکات بازارهای بین‌المللی هستند. پارادوکس اقتصاد و سرمایه‌داری تضاد نظام سرمایه‌داری که ناظر به شکاف و ناهماهنگی میان بنا و مبنای سرمایه‌داری است. سرمایه‌داری مبتنی بر آموزه‌های دولت مدنی جامعه، شهروندی، جامعه مدنی و غیره چگونه بانظام جهانی شدن سازگار است؟! در نظام سرمایه‌داری همیشه میان سود سرمایه‌دار و نیاز مردم تضاد حل‌ناشدنی موجود است. زیرا سود سرمایه‌داری که از فردگرایی و قراردادگرایی سرچشمه می‌گیرد، با نیاز جمعی ناسازگاری دارد. اگر گاهی شاهد توجه به دولت رفاه هستیم، در اثر رقابت با بلوک شرق (روسیه) بوده و نه از باب دلالت ذاتی، ولی امروزه جنبش‌های اقتصادی در غرب با صبغه مارکسیستی در حال شکل‌گیری است. اقتصاد آشفته غربی با توجه به وابستگی شدید اقتصادی آمریکا که روزانه ۸ تا ۹ میلیون بشکه نفت وارد می‌کند، اگر نفت به قیمت ۳۰ دلار محاسبه شود، در یک سال بیش از یکصد میلیارد دلار برای تأمین سوخت آمریکایی‌های نیاز است. تعبیر علی‌اکبر هاشمی رفسنجانی در ذیل این عنوان نقل می‌شود: «از لحاظ اقتصادی فکر می‌شود آنجا بهشت دنیا است. آمریکا مقروض‌ترین کشور دنیا است. بدهی‌های خارجی و داخلی فراوان دارند که ارقام آن، سرسام‌آور است اما سیستم آن به گونه‌ای است که عمل می‌کند و این بدهکاری را می‌پوشاند.» تجمل‌گرایی و تشدید فقر فقر سرآغاز بسیاری از مفاسد و بدبختی‌های فردی و اجتماعی می‌شود و در مورد این حقیقت امام علی (ع) خطاب به فرزندش محمد فرموده است: «از فقر به خدا پناه ببر که فقر برای دین زیان دارد و خرد را سرگردان می‌کند و دشمنی مردم را بر می‌انگیزاند.» پیامدهای تجمل‌گرایی و رفاه‌زدگی تجمل‌گرایی و زیاده‌روی در مصرف، خوش‌گذرانی و تکلف در پذیراییها و مراسم پوشاک، مسکن، و وسایل نقلیه، از نظر اسلام مردود و مطرود است. ولی متأسفانه امروزه در موارد زیادی ذخایر حکومت جهانی اسلام (بیت‌المال) صرف ترویج زندگی بهتر و برتر و همراه با تجمل می‌گردد. این امر علاوه بر اینکه فقر اقتصادی و احساس نیازمندی مردم را شدت می‌بخشد، نتایج منفی و پیامدهای نامطلوب را بر جای می‌گذارد. پیامدهای منفی تجمل‌گرایی ۱- صدها هزار پسر و دختر جوان، از تشکیل خانواده محروم می‌شوند و در نتیجه سعادت و امنیت همه جامعه دستخوش تهدید ناشی از مفاسد گوناگون اجتماعی خواهد شد. ۲- مرگ هزاران انسان مستمندی که توان درامان ندارند، در حالی که قصری برای یک جفت همسر با صرف میلیون دلار آماده گردیده و جز دلخوشی صاحب آن هیچگونه استفاده دیگری ندارد. ۳- ذلت یا احساس ذلت برای عده‌ای بینوایان و در فرجام دست‌زدن به قتل، دزدی، خودکشی، اعتیاد و بدبختی‌های دیگری که هم خودش را و هم جامعه‌اش را مبتلا خواهد کرد. ۴- رو آوردن به کفر و بیگانه‌سازی: راستی آمار آنانی که به خاطر تجملات اقتصادی و احساس فقر ناشی از آن به کشورهای بیگانه آواره درآمد‌های اقتصادی هستند به کجا رسیده؟! ۵- رشوه‌خواری مأموران و دست‌اندرکاران دولتها که ملل سراسر دنیا را به فریاد آورده است. ۶- قاچاق بین‌المللی به ویژه مواد مخدر که حداقل نتیجه‌اش بدبختی بسیاری از جوانان جوامع مختلف بشری است. ۷- آدم‌ربایی‌ها و کشتارهای فجیعانه، به خصوص کشتارهای جمعی ناشی از تجاوز کشورهای قدرتمند ۸- اختراع و انتشار منع باروری و بدتر از همه تجویز قانون آن امثال موارد مزبور که از شمارش همه آنها مثنوی هفتاد من کاغذ شود. بنابراین فقر

اقتصادی یا به تعبیر رساتر، احساس فقر و تجمل‌گرایی با توجه به پیامدهای منفی آن، از موانع بسیار عمده و اساسی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) است که با فقد آن کم کم زمینه‌های حکومت حاکم مقتصد (ع) فراهم خواهد شد. جایگاه دنیا در حکومت دینی از دیدگاه اسلام حرص، تجمل‌گرایی، حب دنیا و فخر به مال مورد نگوهرش قرار گرفته، به تعبیر رساتر دنیا را برای دنیا با عنوان تکاثر (افزون طلبی و تفاخر) و استکبار و استعلاخ خواستن مذموم و بر ضد ارزشهای انسانی است. فصل سوم: شرایط فرهنگی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) نگرهبانی و حفظ فرهنگ دینی در میان افراد و اجتماع لازم و ضروری است و باید فرهنگ اسلامی و دینی مظاهر سنتی و عینی و انگاره‌های ذهنی و فکری رشد پیدا کند تا مردم به یک نوع خودآگاهی رسیده و از ظهور و حاکمیت جهانی عدالت گستر و منجی انسانیت به عنوان یک ضرورت اجتماعی استقبال نمایند. الف - موانع فرهنگی حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) ۱- تعصبات شدید دینی: پیروان ادیان برای رفع این مشکل اگر از وسای دست داشته و مرسوم از قبیل حمله مسلحانه، تبلیغات سرسام آور فرهنگی، تهدید و تطمیع در راستای حکومت جهانی واحد استفاده کرده اند کارایی چندانی نداشته لذا لازم است راه چاره ای اندیشیده شود. بنابراین جهل زدایی به عنوان راهکار اساسی پیشنهاد می شود. زیرا خداوند کفر بیشتر آنان سخن میگفتند و همه چیز را در برابر آنان جمع می نمودیم، هرگز ایمان نمی آوردند، مگر آنکه خدا بخواهد! ولی بیشتر آنها نمی دانند. ۲- رقابت شدید استثماری و سیاسی بین دولتهای شرق و غرب و هجوم وسیع فرهنگی کلیسا و غرب برای انحراف مسلمانان ۳- اختلاف مذهبی در میان مسلمانان، برای گسترش اسلام و تحقق حکومت واحد جهانی تقویت جبهه فرهنگی و همبستگی فکری در پرتو اخلاق نیکو به عنوان یک امر ضروری و لازم مطرح است. ۴- کاهش نقش رسانه های سنتی دینی: امروزه اصلی ترین ابزار جهانی شدن، رسانه های ارتباطی در حیطه فرهنگی است. رسانه های سنتی دینی در جوامع اسلامی مانند منبر، مسجد، مجالس وعظ و عزداری اصلی ترین ابزار دینداران و برای گسترش فرهنگ دینی است و اگر تحت تأثیر رسانه های جدید نتواند ادامه حیات دهند، انتقال پیامهای دینی و فرهنگ سازی دینی با چالش جدی مواجه خواهد شد. ۵- نگاه اقتصادی به علم و دانش: علم در خدمت اقتصاد به صورت سوداگری یکی از موانع جدی جوامع بشری است. ۶- قطب بندی های درونی ۷- عدم اعتماد و تأکید زیاد بر تفاوت های فرهنگی ۸- تقلید از فرهنگ غرب (فرهنگ زدگی) ب) زمینه های فرهنگی حکومت مهدوی نقش آگاهی در ایجاد زمینه حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) امر بدیهی جلوه می کند آگاهی و احساس ضرورت ناشی از آن است که می تواند زمینه پذیرش حکومت جهانی اسلام را در انسانها ایجاد نماید. یکی از اساسی ترین فلسفه بعثت انبیای الهی نیز آگاهی دادن به مردم است. یکی از عواملی که باعث می شود انسان از مفسد اقتصادی نجات یافته و به سوی دانش گرایش پیدا کرد استغنا است. امام صادق (ع) می فرماید: «اگر میان مردم عدالت رعایت شود همه بی نیاز خواهند شد.» پس اساس بی نیازی، اجرای عدالت و نتیجه آن گرایش به دانش است و دو مقوله تزکیه و تعلیم از فلسفه های ارسالی رسل به شمار می رود. ج) زمینه های تکنولوژی و ارتباطی امروزه تکنولوژی پیشرفته غربی بخصوص وسایل ارتباط جمعی از قبیل ماهواره، اینترنت و ارتباطات گسترده جهانی که نمونه بارزی برای ترویج اندیشه های جهانی گردیده و زمینه بحث از امکان و عدم امکان جهانی شدن را فراهم کرده است، عده ای را به این خیال و پندار گرفتار کرده است که رسیدن به جهان آکنده از صلح، عدالت و امنیت بدون نابودی تکنولوژی جدید ممکن نیست و نوعی رو در رویی میان آن دو مقوله تصور می کنند. به هر حال اگر بخواهیم به مفهوم حکومت جهانی اسلام بیندیشم باید تکنولوژی و وسایل ارتباطی آن روز خیلی پیشرفته تر و کامل تر از تکنولوژی امروزی باشد تا اداره عادلانه همه انسانهای عالم تحقق پیدا کند. امام صادق (ع) درباره نقش سازنده نیروهای مردمی در لشکر صاحب الزمان (ع) می فرماید: «تفسیر این کلام خدا، امر خدا فرا خواهد رسید، شتاب نکنید.» این است که انقلاب مهدی (ع) را سه سپاه یاری می رساند و در پیشبرد آن مؤثر است: ۱- سپاهی از فرشتگان ۲- سپاهی از مؤمنان ۳- سپاهی از رعینا بر این در لشکر امام زمان (ع) هم تأیید و نصرا الهی در کار است و مانند جنگ بدر به وسیله فرشتگان پشتیبانی می شوند و هم رعب و وحشتی که

خداوند در دل دشمن می افکند ، آنها را متزلزل و مرعوب می سازد. از سوی دیگر حضور فعال مؤمنان ، آن انقلاب عظیم را به پیش می برد و به سامان می رساند. (د) مفهوم پویا از انتظار انتظار در لغت به معنی آینده نگری و چشم براه بودن است. در موقعیت خاصی ایجاد می شود که تنفر و امید در کنارهم قرار بگیرد. انتظار حالتی است که از ترکیب ایمان و اعتقاد به مبانی دین ، ظهور و حکومت جهانی امام زمان (ع) و تنفر از غیبت امام زمان (ع) با توجه به فساد اجتماعی و بی عدالتی سرچشمه گرفته و شعله های فروزنده اش وجود منتظران را فرا گرفته و در قلب و اندیشه و آمال و آرزوهای انسان انقلاب ایجاد نماید. ۱- انتظار : آماده سازی زمینه های حکومت مهدوی (ع) اگر کسانی سراپا در ظلم و ستمگری غرق اند و سرمست شهوترانی ، عیاشی ، آلودگی ، خونریزی و غارت اند ، چگونه می توانند در انتظار کسی باشد که چنان کسانی طعمه شمشیر عدالتش خواهد شد؟ اگر آمدن یک مسافر عادی با یک نوع آمادگی آمیخته است و اگر آمدن یک نفر حاجی از مسافرت حج با آمادگی (مخارج پذیرایی و شیرینی و ولیمه) همراه می باشد ، آیا ممکن است انتظار ظهور یک مصلح و حاکم جهانی که در واقع تحول بی نظیری ایجاد می کند ، انقلاب عمومی و همگانی بر خلاف حرکت های اصلاحی پیشین ، جنبه منطقه ای ، نژادی ، قومی ، لسانی و غیره نداشته و تمام شئون زندگی انسانهای را فرا می گیرد ، نیاز به آمادگی نداشته باشد؟! ۲- ویژگی های منتظران الف : خودساختگی ب : خودیاری اجتماعی ج : تأثیرناپذیری از محیط فسادزده د : برنامه های عملی منتظران حضرت مهدی (ع) (•) برپا داشتن نماز • پرداختن مالیات اسلامی (خمس و زکات و...) O از جهت همدلی و مساعدت با مردم و فقرزدایی و اصلاح اقتصاد جامعه O پالایش کردن آلاینده های حرص ، بخل ، مال پرستی و دنیاگرایی از وجود انسان و تزریق روح ایثار و هم دردی در آن • امر به معروف و نهی از منکر ۳- ویژگی های روحی منتظران امام زمان (ع) مهمترین خصوصیت آنانی که مصداق کامل دوستان خدا هستند این است که با توجه به فرموده خداوند : «آگاه باشید! (دوستان) و اولیای خدا نه ترسی دارند و نه غمگین میشوند.» از هیچ کس ترسی به دل راه نداده و اندوهگین نشوند و این خصوصیت زمانی امکان پذیر است که جز به خدا نیندیشند و این مرتبه از اوج کمال انسان است. (ه) رشد فکری و فرهنگی سطح افکار مردم آن چنان بالا رود که تمام موانع و مصادره منفی در این راه را مرتفع ساخته و چونان نور آفتاب و نسیم روح افزار و ابرهای پربرکت و همه نعمت ها و مواهب جهان طبیعت ، همه کره زمین را فرا بگیرند و همه دنیا را یک کشور بدانند. اگر خوب دقت شود هر روز بر تعداد انسانهایی که به مسأله جهان وطنی می اندیشند افزوده می شود و این طرز تفکر در میان روشنفکران در حال تکوین و تکامل است. بخش سوم ویژگی های حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) از آنجایی که حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) حکومت دینی است و نه دنیایی نمی تواند راهکاری برای حل مشکلات دنیای پیشرفته و تکامل یافته از جهت صنعت و تکنولوژی آن روز یا امروز محسوب شود ، چه اینکه نخست حکومت دینی آفت پذیر است و دوم اینکه حکومت دینی محدود است و محدودیت هایی را نیز در زندگی مردم ایجاد می کند. بنابراین این گونه شبیه همواره وجود داشته است. پاسخ این گونه شبهات که خیلی زیاد هم می باشد از مجموع آنچه در این بخش نوشتار خواهد آمد به وضوح دریافت خواهد شد و به همین جهت از پاسخگویی به اینگونه پرسشها به صورت مبحث مستقل چشم پوشی می شود ، تا از قاعده ایجاز خارج نشود. فصل اول : توحید محوری حضرت ولی عصر (ع) برای حاکمیت یک دین بر همه افار در پهنه گیتی و رساندن انسان به علت غایی خلقتش ظهور می کند. لذا برای عالمگیر شدن یکتاپرستی ، باید بساط کفر و نفاق و شرک و عناد و فتنه و فساد از بسط زمین برچیده شود. قرآن عظیم الشان این حقیقت را بدین گونه بیان می کند : «و هر کس جز اسلام (و تسلیم در برابر فرمان حق) آیین برای خود انتخاب کند ، از او پذیرفته نخواهد شد ؛ و او در آخرت از زیانکاران است.» در جای دیگر می فرماید : «آیان آنان غیر از آیین خدا می طلبند؟! (آیین او همین اسلام است) تمام کسانی که در آسمان و زمین هستند ، از روی اختیار یا از روی اجبار در برابر (فرمان) او تسلیم اند و همه به سوی او بازگردانده می شود.» اسلام دین توحید یکی از برنامه های اصلی مصلح بزرگ و ناجی انسانها حضرت مهدی (ع) توحید صفوف مردم در سایه توحید دین و مذهب است. از

آنجایی که مذهب با جان و روح آدمی سر و کار دارد، دل‌های انسانها بر محور دین خدا به هم نزدیک می‌شوند. زیرا دین و مذهب است که بر همه اختلاف‌ها، زبان‌ها، نژادها، ملیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف فایق آمده و همگان را به عنوان برادران و خواهران، زیر چتر نجات بخش دین مقدس اسلام جمع می‌کند، مؤمنان برادر یکدیگرند. این بدان جهت است که از یک سوی، در زمان حکومت مهدوی تمام وسایل پیشرفته ارتباط جمعی و تکنولوژی مدرس در اختیار او و پیروان رشیدش قرار می‌گیرد و از سوی دیگر، اسلام مهدوی و پالایش یافته از آلايش و پیرایه‌ها، جاذبه‌های فوق‌العاده و بالایی دارد. یکی از جامعه‌شناسان و مستشرقین می‌گوید: عقیده به توحید تاج افتخاری است که در میان ادیان بر سر دین اسلام قرار دارد. دعوت آغازین حضرت پیامبر (ص) نیز به یگانه پرستی با کلمه توحیدت در قالب این شعار زیبا شروع شد: «بگویی خدایی جز پروردگار یگانه نیست تا رستگار شوید.» کلمه توحید، کلمه اخلاص، کلمه آزادی، کلمه برابری و مساوات، کلمه انسان، کلمه زمین و آسمان و کوه‌ها و دریاها و ستاره‌ها و کهکشانها و عرش و کرسی و همه موجودات و همه کلمات است. جامعه جهانی اسلام بر محور توحید رسالت پیامبر بزرگوار اسلام (ع) از یک سوی نه یک دعوت خصوصی است و نه یک رسالت منطقه‌ای و اقلیمی که هدفش فقط اصلاح و هدایت یک قوم و ملت و رهبری حکومت یک گوشه‌ای از جهان باشد. از سوی دیگر قوانین اسلام و حکام قرآن نیز برنامه حیاتی برای تمام بشریت است و نه یک وطن و یک نژاد، بلکه دعوت جهانی و همگانی است و دستورات شرعی آن چتر وسیعی دارد که همه بشریت را زیر سایه اش می‌گیرد. قرآن و حکومت جهانی مهدوی در زمان حکومت حضرت مهدی (ع) حکومت جباران و مستکبران و نفوذ سیاسی خیانان از بین می‌رود و شهر مکه قبله مسلمانان و مرکز حرکت انقلابی مهدی (ع) می‌شود. چون مهدی قیام کند، زمینی نمی‌ماند مگر اینکه در آنجا گلبانگ محمدی، شهادت به وحدانیت خدا و رسالت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) بلند می‌شود. این سخن در تفسیر آیه ۸۳ سوره آل عمران چنین آمده است: «و تمام کسانی که در آسمان‌ها و زمین هستند از روی اختیار و یا اجبار، در برابر (فرمان) او تسلیم اند.» خداوند این حقیقت را که روزی سیطره حکومت مهدوی سراسر کره زمین را فرا خواهد گرفت در کتب آسمانی قبل نیز خبر داده است: «و در (زبور) بعد از ذکر (تورات) نوشتیم: بندگان شایسته ام وارث (حکومت) زمین خواهند شد.» حکومت حضرت مهدی (ع) در نهج البلاغه آینه تلخی را که باید سردمداران جور به انتظارش باشند، به روشنی در کلام امام علی (ع) مطرح گردیده است. امیرالمؤمنین که در خطبه‌ای به بسیاری از ویژگی‌های حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) اشاره کرده فرموده است: «آنگاه که مردم رستگاری را به هوای نفس تبدیل کرده باشد، هوای نفس را به رستگاری باز گرداند و هنگامی که قرآن را تابع رأی کنند رأی پیروان قرآن کنند... تا جنگ در برابر شما دامان به کمر زند و (چون شیر خشمگین) دندان‌هایش را بنماید. همچون ماده شتری پستانها پرشیر، شتری پستانها پرشیر، مکیدن آن شیرین، فرجامش تلخ است. بدانید! که فردا و بزودی با چیزی که نمی‌دانید، فردا خواهید رسید - فرمانروایی جز آن (طایفه بنی امیه) کارگزاران آن قوم را به بدی کردارشان بازخواست میکند... پس به سنتهای پایدار و نشانه‌های آشکار و عهد نزدیک - که باقی نبوت بر آن است - پایبند باشید و بدانید! که شیطان راه‌های خود را برای شما آسان می‌کند تا پیروی او کنید. تعریف امامت امامت « عبارتست از ریاست عمومی دینی که مشتمل است بر تشویق و ترغیب تمامی مردم برای حفظ و نگهداری مصالح دینی و دنیایی شان و انزجار از مضرات » عده‌ای از متملکین شیعه، نصب امام را به حکم عقل واجب دانسته و دسته‌ای نیز با استفاده از ادله نقلی، آن را واجب می‌دانند. اما گروه سومی کسانی هستند که آن را واجب نمی‌دانند. متکلمان شیعه نیز امامت را ریاست عامه مسلمین در امور دین و دنیا بر سبیل خلیفگی و نیابت از پیامبر اکرم (ص) دانسته‌اند. یکی از دانشوران شیعی باور دارد چیزی که شیعه به عنوان امامت معتقد است غیر از آن چیزی است که اهل سنت آن را باور می‌دارند. وی معانی امامت را اینگونه برشمرده است: الف- امامت به معنی رهبری اجتماع ب - امامت به معنی مرجعیت دینی ج - امامت به معنی ولایت، امامت بدین معنی یعنی اینکه در هر دوره‌ای یک انسان کامل وجود دارد که حامل معنویت کلی انسان می‌باشد. هیچ عصری و زمانی از یک ولی کامل خالی نیست. قاعده

لطف و امامت این ادعا که نباید زمین خالی از امام باشد مبتنی بر قاعده لطف است، یعنی همانگونه که اعتقاد داریم امامت همانند نبود، لطف است، باید در هر زمان هدایتگر و امامی باشد. علامه حلی در توضیح لطف بودن امام (ع) می‌نویسد: اگر مردم رئیسی مطاع داشته باشند که آنها را ارشاد کند و ظالم را از ستمگری باز دارد و حق مظلوم را از ستمگر بگیرد و آنها را به قواعد عقلی و وظایف دینی سوق دهد و نیز آنها را از مفساسدی که موجب اختلال نظام در امور معاش آنها می‌شود و همچنین از کارهای ناپسندی که باعث عقوبت آنان در آخرت می‌شود، باز دارد به گونه‌ای که هر کس از مؤاخذه او به سبب ارتکاب ستم و سایر کارهای ناپسند بیماناک باشد، مردم به صلاح نزدیکتر و از فساد دورتر می‌شوند، مقصود از لطف چیزی غیر از این نیست. حضرت مهدی (ع) آخرین امام در روایات فراوانی از طریق سنی و شیعی تعداد امام بعد از پیامبر بزرگوار اسلام دوازده نفر و آخرین آن مهدی (ع) معرفی گردیده است. الف - طریق شیعه ابوخلد کابلی می‌گوید: «بر آقام امام سجاد (ع) وارد شده عرض کردم مولای من! مرا نسبت به کسانی که خداوند طاعتشان را واجب نموده خبر ده فرمود: اینان که خداوند طاعتشان را واجب و آنها را بر مردم امام قرار داده امیرمؤمنان علی بن ابیطالب، سپس حسن و سپس حسین دو فرزند علی بن ابیطالب هستند و سپس امر به ما منتهی شد. در این هنگام حضرت ساکت شدند. ابوخلد می‌گوید: عرض کردم ای آقای من! از امیرمؤمنان (ع) روایت شده که زمین از حجت الهی خالی نخواهد شد حجت و امام پس از تو کیست؟ فرمود: فرزندم محمد سپس جعفر سپس حضرت اشاره به روایتی از پیامبر اکرم (ع) نمود که فرموده است: هنگامی که فرزندم جعفر متولد شد او را صادق نام گذارید، چرا که پنجم از اولاد او فرزندی خواهد داشت که نامش جعفر است که مدعی امامت خواهد بود، پس او نزد خداوند جعفر کذاب (مفتری بر خدا) خواهد بود... و اوست کسی که قصد کنار زدن پرده الهی به هنگام غیبت ولی خدا را خواهد داشت. سپس امام سجاد (ع) شدیداً گریسته و فرمود: گویا جعفر را می‌بینم که طاغیه زمان را تحریک بر تفتیش امر ولی خدا کرده سپس فرمود: غیبت ولی خدا دوازدهم از اوصیای رسول خدا (ص) امتداد خواهد یافت. ای اباخالد، همانا اهل زمان غیبت او، که قائل و معتقد به امامت او و منتظر ظهورش هستند، افضل از هر زمانی هستند. چرا که به خاطر کثرت فهم و عقل، غیبت نزدشان به منزله مشاهده است. خداوند آنان را در این زمان به منزله مجاهدین در پیشگاه پیامبر اکرم (ص) قرار داده است. آنان به حق مخلص و شیعیان راستین هستند و دعوت گران به سوی دین خدایند و فرمود: «انتظار فرج از برترین گشایش‌ها است.» ب - طریق سنی: از کتاب المناقب خوارزمی، از جابر بن عبدالله انصاری نقل شده که رسول خدا (ص) به من فرمود: «ای جابر! اوصیای من و ائمه مسلمانان پس از من اولشان علی، سپس حسن، سپس حسین، سپس علی بن الحسین، سپس محمد بن علی مشهور به باقر - که زود او را ببینی، ای جابر! وقتی به ملاقاتش رسیدی سلام مرا به او برسان - سپس جعفر بن محمد، سپس موسی بن جعفر، سپس علی بن موسی، سپس محمد بن علی، سپس علی بن محمد، سپس علی بن موسی، سپس محمد بن علی، سپس محمد بن علی بن علی، سپس حضرت قائم - اسمش اسم من و کنیه اش کنیه من است - بن الحسن بن علی است، همان کسی است که خداوند به وسیله او شرق و غرب عالم را فتح می‌کند، همان کسی که در اثر غیبتش از دوستانش بر اعتقاد به امامت ثابت نمی‌ماند جز کسانی که خدا دلایشان را برای ایمان خالص کرده باشد. فلسفه غیبت سوال اساسی در اینجا این است که چرا لطف الهی در عصر غیبت شامل حال بندگان خدانمی‌شود و چرا اصلاً امام زمان (ع) غایب است؟! بخشی از پاسخ این سؤال با دقت در کلام شیخ طوسی روشن می‌شود. زیرا امام دوازدهم (ع) در حال حاضر موجود است و لذا هیچگاه و در هیچ عصری جامعه انسانی از لطف الهی (حجت خدا) محروم نبوده و نخواهد شد. روایات زیادی در این مورد وجود دارد که به ن مونه‌های اشاره می‌شود. ۱- از امام صادق (ع) نقل شده است که فرمود: حجت خدا بر خلقش تمام نمی‌شود جز با وجود امام ۲- در روایت دیگر از آن امام همام آمده است: اگر بر روی زمین جز دو نفر بای نمایند یکی از آن دو امام است. در مورد فلسفه غیبت دیدگاه‌های مختلفی ارائه گردیده است: «اگر چه غیبت امام مهدی (ع) سری از اسرار خداوندی است که بر بندگان پوشیده است. اما فهرست آراء دانشمندان با رویکرد و نگرش

کلامی که مؤید به روایات است، چنین قابل ذکر است: ۱- حکمت غیبت امام مهدی (ع) غربال شدن انسانهای صالح و آزمایش مردم است. ۲- فلسفه غیبت حضرت ولی عصر (ع) ستم پیشگی انسانها است. ۳- علت و حکمت غیبت آن است که امام مهدی (ع) بدینوسیله از یوغ بعیت با طاغوتیان زمان آزاد می شود. ۴- خداوند متعال با غیبت، جان امام دوازدهم را از شر دشمنان حفظ کرده است. ۵- برای ظهور منجی عالم بشریت که در کره زمین دین اسلام را بر تمامی ادیان پیروز گرداند، آمادگی جهانی لازم است و آرمان اسلام در مورد جامعه جهانی، آرمان وحدت است و راه رسیدن به آن خدا ترسی و خودسازی است. امامت و حکومت یکی از شئون امامت حکومت است و لذا امیر المؤمنان امام علی (ع) فرموده: خداوند ایمان را برای رهایی شما از شرک... و امامت را برای نظام یافتن و انسجام امت و اطاعت از امام را، برای بزرگداشت و عظمت امامت قرار داده. نتیجه این که ائمه دوازده گانه که شعاع پرنور رسالت و ادامه نبوت است، همان وظایف نبی را به عهده دارند و از آنجایی که حکومتی یکی از شئون نبوت و امامت است، امام این وظیفه الهی (تشکیل حکومت بر محور یکتاپرستی) را عهده دار خواهد بود و در زمان غیبت نیز مردم از وجود امام زمان بهره مند می باشند. چون او همانند آفتاب ن هفته در ابر، بر همگان می تابد و مانع برای انسانهایی که به قابلیت نرسیده اند از دیدار یار غایب جلوگیری می کند، اما ما از او غایب نیستیم. فصل دوم عدالت محوری حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) یکی از اهداف مهم امامت که از ویژگی های منحصر به فرد حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) است. برقراری عدل و داد در جامعه اسلامی آن روز است. به تعبیر امام علی (ع) برترین ارمغان برای والیان و زمامداران این است که در قلمرو حکومت و رهبری آنان، عدالت دادگری برقرار شود. «دلیل دیگری که می توان برای اثبات این مدعا اقامه کرد این است که با توجه به اینکه امامت و جانشینی ائمه (ع) از پیامبر بزرگوار اسلام (ص) در تمام ابعاد نبوت است، با اثبات اهداف رسالت از قرآن کریم که فرمود: «ما رسولان خود را با دلایل روشن فرستادیم و با آنها کتاب (آسمانی) و میزان (شناسایی حق از باطل و قوانین عادلانه) نازل کردیم، تا مردم قیام به عدالت کنند.» پیامبر بزرگوار اسلام (ص) فرمود: «اگر تنها یک روز از عمر دنیا باقی بماند، خداوند متعال آن روز را به درازا خواهد کشاند تا اینکه از خاندان من مردی را برانگیزاند و جهان را پر از عدل و داد کند، چنانکه از ظلم و ستم پر شده بود.» ۱- عدل به عنوان یک اصل قرآنی اندیشه ای که کم و بیش همه فرق و مذاهب اسلامی، بدان اعتقاد و باور دارند، اندیشه پیروزی نهایی نیروی حق و صلح و عدالت بر نیروی باطل و ظلم، گسترش جهانی ایمان اسلامی، استقرار کامل و همه جانبه ارزشهای انسانی، تشکیل مدینه فاضله و جامعه ایده آل و بالاخره اجرای این ایده عمومی و انسانی به وسیله شخصیت مقدس، عالیقدر و عدالت گستر جهان حضرت مهدی (عج) است. ۲- فطری بودن ظهور دادگرا عقیده به ظهور یک دادگستر جهانی برای نابودی ظلم و ستم از میان انسانها و برپایی حکومت و عدالت منحصر به شرفیها ن بوده، بلکه یک باور جهانی و عمومی است. این اعتقاد دیرینه و همگانی، ریشه در فطرت و نهاد انسانی و در دعوت همه پیامبران الهی داشته است؛ چنانچه خداوند از کتاب "زبور" و "تورات" نقل فرمود. در متن زبور آمده است: «قوم را به انصاف داوری خواهد کرد، آسمان شادی کند و زمین مسرور گردد، دریا و پری آن غرش نمایند، صحرا و هر آنچه در آن است به وجد آید. آنگاه تمام درختان جنگل مترنم خواهند نمود.» «اما منتظران خداوند وراث زمین خواهند شد، ... اما حلیمان وارث زمین خواهند شد. زیرا که بازوران شیر شکرسته خواهد شد و اما صالحان را خداوند تأیید می کند.» «خداوند به وسیله حضرت محمد (ص) نبوت تشریحی را ختم کرد و دیگر تا روز قیامت پیامبری نخواهد آمد. همچنین خدا به وسیله فرزند صالح پیامبر (ع) همو که دارای نام پیامبر (محمد) و کنیه پیامبر (ابوالقاسم) است، ولایت تامه و امامت عامه را ختم خواهد کرد و این ولی همان کسی که مژده داده اند که زمین را چنانکه از جور و ستم لبریز شده باشد، از عدل و داد لبریز بسازد و ظهور او به کیهان اتفاق بیفتد. خداوند! این همه پریشانی و گرفتاری را از این امت به برکت ظهور و حضور او برطرف فرما! کسانی ظهور او را بعید و ناشدنی می پندارد و ما آن را شدنی و نزدیک می دانیم.» ۲- توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی در حکومت مهدوی از دیر زمان تا کنون برخوردار از نعمت های مادی یکی از

دل نگرانی های بشر بوده است و امروزه نیز جایگاه ویژه ای را در مباحث اجتماعی - سیاسی به خود اختصاص داده ، به گونه ای که برخی از کتله های سیاسی ، اقتصاد را زیر بنا و زیرساز برنامه های زندگی بشر قلمداد کرده است. از سوی دیگر با توجه به اینکه ثروتمندان مهار منابع اقتصادی را در دست گرفته و به انباشتن ثروت از طریق تشدید فقر مشغول می باشند و توسعه اقتصادی با جلوه های صوری رخ می نمایند ، عدالت به سود امیال و منافع قدرتمندان اقتصادی و سیاسی مصادره گردیده و نمود چندانی ندارد ، یکی از دانشمندان و اساتید حوزه علم سیاست می نویسد: «در جهانی که ۸۰٪ موقعیت های مادی در اختیار ۲۰٪ از جوامع بشری قرار دارد ، صحبت از عدالت ، گفتمان اتویایی را می ماند که در سطح خواست درونی جوامع بشری باقی می ماند.» اما در شعاع حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) عدالت اجتماعی در شکل کاملش عینیت می یابد و همگان از موقعیت های اقتصادی بهره مند خواهند شد. ۴- دادگری فراگیر در حکومت مهدوی وسعت و گستردگی عدالت حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) با توجه به رسالت جهان شمولش از مرز جغرافیایی اعتبار شده عبور کرده و همگان را بهره مند می سازد. از امام حسین (ع) نقل شده : «آنگاه که قائم به پاخیزد ، عدالتش بر نیکوکار و بدکار سایه افکند.» ممکن نیست اساس حکومت جهانی عدالت جهانی نباشد ، از رسول خدا (ص) نقل شده : «شما را به مهدی بشارت می دهم که هنگام اختلاف و تزلزل مردم ، در امت من برانگیخته شود و زمین را پر از عدل و داد کند ، همانگونه که از ظلم و ستم پر شده باشد و اهل آسمان و زمین از وی خوشنود و راضی شود.» در روایت دیگری قندوزی حنفی از حدیقه نقل کرده که رسول خدا (ص) فرمود : «مهدی مردی از فرزندان من است ، صورتش مانند ستاره درخشنده است ، رنگش رنگ عرب و جسم او جسم اسرائیلی است ، دو فرزند حضرت ابراهیم ، اسماعیل و اسحاق اند. نژاد عرب به اسماعیل و یعقوب (اسرائیل) و فرزندانش به اسحاق نسبت داده می شوند ، بنابراین معنای حدیث چنین است که : آن حضرت از دو جهت به ابراهیم انتساب دارند : (اندام و چهره) زمین را پر از عدل و داد می کند ؛ چنانکه پر از جور و ظلم شده باشد. اهل آسمان و پرندگان هوا به حکومت وی راضی هستند. او بیست سال فرمان خواهد راند.» ۵- دادگری و تربیت عصر حضور بدون تردید بسیاری از رفتارهای غیرعادلانه و استبدادی بر مبنای رغبت های نفسانی ، سودجویی های شخصی ، عادات و پیروی از غرایز و امثال اینها تحقق پیدا می کند و با توجه به اینکه تمامی این امور ، حتی فطرت انسانی متأثر از تربیت است ، می توان گفت که : «صلاح و فساد یا خوشبختی و بدبختی اجتماع و انسان در گرو تربیت پسندیده و ناپسند است ، یکی از ویژگی های زندگانی تربیتی عصر ظهور یا حکومت امام زمان (ع) این است که وسایل و لوازم محیط و شرایط تربیتی از سلامت کامل برخوردار خواهد شد ، زیرا وقتی بر طبق حدیثی که از امام باقر (ع) نقل شده است : «حکمت به انسانها داده شد ، چندان که زنها در خانه اش به کتاب و سنت پیامبر (ص) قضاوت نمایند.» ۶- اجرای عدالت در حکومت مهدوی (ع) یکی از مشکلات جدی که باعث ناهنجاری های اجتماعی بوده و حکومت ها را دچار چالش های فراوانی کرده است ، اجرای عدالت در جامعه بشری بوده و خواهد بود. از امام رضا (ع) سوال شد : قائم شما اهل بیت کیست ؟ فرمود چهارمین نفر از فرزندانم که از دامن پاک سرور کنیزان به دنیا خواهد آمد ، می باشد. خداوند به وسیله او زمین را از هر ستم و ناروایی پاک گردانیده و از هر ظلمی منزّه خواهد ساخت... او زمانی که پس از ظهور به پا خیزد ، زمین به نورش روشن گردیده و در میان مردم میزان عدالت وضع نماید. به گونه ای که هیچ کسی بر دیگری ستم روا ندارد. «نقش علم و جهل زدایی در قضاوت حکومت مهدوی عدل و قسط از اموری است که اجرای آن مورد میل و علاقه همه انسانها است. همگان بالفطره می خواهند عادل باشند وجدان انسانها آنان را وادار می کند به حسن عدل و فضیلت شخص عادل اعتراف نماید ، اما جهل به عنوان پرده سیاه و ظلمانی ، وجدان انسان را در بسیاری از امور فطری از کار می اندازد و در موارد فراوانی فضیلت و حسن رذیلت و قبح و عدل را ظلم و بالعکس جلوه می دهد. در حالی که علم و آگاهی این پرده تا را برداشته و انسان را به حقایق و واقعیات نزدیک می سازد و لذا قرآن می فرماید : «همانا واقعیت امر این است که از میان بندگان خداوند ، تنها اهل علم و معرفت ، او را عبادت می کنند ، جز این نیست که می ترسند که از خدا دانایان از بندگانش » زیرا علوم و دانشها به انسانها کمال

بخشیده و توجهش را از ظاهر این عالم به باطن آن معطوف داشته و خدا ترسی ایجاد می کند و لذا در راستای اطاعت و فرمانبرداری از احکام اسلام و بندگی خداوند، کمترین قدم ظالمانه بر نمی دارد و در مسیر عدالته به حرکت می افتد. پیشرفت های قضایی در حکومت مهدوی تقویت پایه های ایمان و اخلاق افراد جامعه بشری، ستم و تجاوز را به حداقل می رساند. ایجاد سیستم نیرومند قضایی با احاطه کامل و همه جانبه بر احکام قضایی، سرعت برق آسایی در امر قضاوت ایجاد میکند. آموزش های عمومی چه برای مردم یا آموزش های قضایی برای قضات، با وسایل ارتباط جمعی فوق العاده پیشرفته، توسط حجت پیوسته به منبع وحی، این سرعت را مضاعف گردانیده و اکثریت قاطع مردم جهان را برای یک زندگی صحیح انسانی و آمیخته به پاکی و عدالت اجتماعی آماده می سازد. دستگاه قضایی سالم و کاملاً آگاه و مسلط به وجود می آورد. علاوه بر اینکه در عصر حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) به موازات پیشرفت علوم و دانشها، تکنوژی و صنعتی وسایل کشف جرم به گونه ای پیشرفت می کند که مجرمی نتواند جرمش را کتمان نماید. از عوامل دیگری که در بر چیده شدن مفساد اجتماعی بسیار مؤثر است؛ ساده زیستی حاکم عدالت گستر اسلامی است. طرد نظامهای سیاسی توسط حکومت مهدوی از میان برداشتن حکومت های متعدد و نظام های سیاسی گوناگون و جایگزینی حکومت واحد جهانی مبتنی بر عدالت و دادگری - با توجه به توانایی مختلف آنان - چگونه ممکن خواهد شد؟ تجربیات کنونی و گذشته بیانگر آن است که نظام و سیستم مبتنی بر ظلم و بی عدالتی ناپایدار و متزلزل است. تا جایی که پیامبر بزرگوار اسلام (ص) فرموده است: «نظام حکومتی مبتنی بر کفر پایدار و حکومت بر پایه ظلم ناپایدار و زوال ناپذیر است.» با عنایت بر این فرضیه و با توجه به اینکه، مردم در آن هنگام (عصر ظهور و حاکمیت حضرت مهدی (ع)) از ظلم و ستم و ناامنی به ستوه آمده و از مرام ها، مکتبها و حکومت های مختلف - که هر یک با ادعای رعایت حقوق بشر، سعادت انسان و نجات آنان به میدان آمده اند - ناامید گردیده و از بهبودی اوضاع نابسامان جهان مأیوس گشته، در انتظار مصلح عدالت گستر به سر می برند. تا سند رهایی بشر را امضاء نمایند. در چنین شرایطی است که با قیام مصلح بزرگ و منجی سترگ، همه حکومت ها رنگ باخته و حاکمیت حکومت جهانی حضرت مهدی (عج) عالمگیر خواهد شد. ما اوضاع نابسامان و ناهنجار جامعه همزمان با عصر ظهور را با بیان دو روایت به تصویر می کشیم: ۱- قندوزی حنفی از مشکاه المصابیح و مستدرک حاکم نیشابوری حدیث صحیحی را از ابی سعید خدری نقل می کند که گفت: «رسول خدا (ص) فرمود: بلایی به این امت خواهد رسید که هیچ کسی پناهگاهی نمی یابد تا از ستم به آنجا پناه برد. در آن زمان است که خداوند از فرزندان و خاندان من، مردی را بر می انگیزد تا زمین را به واسطه او مالمال از عدل و داد کند، بدان سا که از جور و ستم لبریز شده باشد.» ۲- رسول خدا (ص) فرمود: «در آخر الزمان بلای شدیدی - که سخت تر از آن شنیده نشده باشد - از سوی فرمانروایان اسلامی بر امت من وارد خواهد شد. به گونه ای که فراخنای زمین بر آنان تنگ خواهد گشت و زمین از بیداد و ستم لبریز گردد؛ آن چنان که مؤمن برای رهایی از ستم، پناهگاهی که بدان پناهنده شود، نمی یابد.» فصل سوم برابری و مساوات اسلامی در حکومت مهدوی فراگیری مساوات و دادگری یکی از خصوصیات و ویژگی های حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) مساوات گسترده و جهانی و زدودن نابرابری های اجتماعی است. پیش از هر بحثی یادآوری این نکته لازم است که برابری و مساوات به مفهوم رفع و برطرف کردن هر نوع امتیاز و تبعیض که امروز در جوامع بشری مرسوم است، تا جایی قابل اجرا و مورد تأیید اسلام است که منافای با عدالت نباشد. اسلام دین مساوات اسلام دین برابری، مساوات، فضیلت، شرف و احترام به انسان است. جامعیت شریعت اسلام، ناظر بدین معنی است که اسلام جهت مدیریت و ساماندهی امور دینی و دنیوی مسلمانان و کل بشریت، مجموعه قوانین و دستورالعمل های خاصی را به صورت برابر و مساویانه برای همه مشمولین قانون مطرح نموده است. علل رسیدن به مساوات اسلامی در حکومت مهدوی الف - تساوی در پیشگاه قانون احکام اسلامی، چه عبادات از قبیل: نماز و روزه، طهارت و جز اینها یا معاملات از قبیل: خرید و فروش، طلاق، اجاره، مساقات، مزارعه، مضاربه، نکاح و امثال اینها یا مسایل حکومتی و قضایی از قبیل: دیات، ولایت، قصاص، حدود، قضاوت ... بر اساس

مساوات وضع گردیده و همگان اعم از سفید و سیاه، مستمند و ثروتمند، اهل دانش و عوام، حاکم و رعیت، در برابر قانون مساوی هستند. البته یک سلسله قوانین متغیری وجود دارد و لذا در زمانی برای عده ای اطاعت می آورد و اما زمان دیگر و برای عده ای دیگر رنگ قانونی خود را می بازد. ب- تساوی در توزیع بیت المال برابری و مساوات در برخورداری از بهره مندیهای اقتصادی به خصوص بیت المال بسیار زیاد مورد توجه اسلام قرار گرفته و سیره پیامبر بزرگوار اسلام (ص) به خوبی و روشنی این حقیقت را بازگو می کند، ساده زیستی و زهد حضرت پیامبر (ص) را بخوانید و از زندگی ارباب جاه و منصب دنیا و کاخ های آنان (کاخ کرملین در مسکو، کاخ سفید در امریکا و الیزه و...) و تصور اختصاصات کاخ نشینان و تشریفات آنان با هواپیماهای اختصاصی و اسکورت های ویژه با خودروهای آخرین سیستم و پیشرفته و بریگارد های آن چنانی، تعجب نمائید! امام علی (ع) در جواب اعتراض طلحه و زبیر آنگاه که اظهار داشتند «چون قبل از حاکمیت شما جانب ما را رعایت می کردند شما نیز جانب ما را رعایت کنید! فرمود: «آیا پیامبر (ص) حقوق مسلمین را به تساوی قسمت نمی کرد؟ چون پیامبر بزرگوار اسلام (ص) به تساوی تقسیم می کرد ما هم به او اقتدا میکنیم.» و در جای دیگر می فرماید: «تأسی کن به پیامبر خوشبو و پاک عترت (ص) بر روی زمین غذا می خورد و مانند برده می نشست و پارگی کفش خود را به دست خود می دوخت و به دست خود جامه اش را وصله می زد و بر مرکب بی پالان سوار می شد و کسی را هم ردیف خود می ساخت..» راه رسیدن به مساوات اسلامی تجربیات تاریخی ما را به این نتیجه رهنمون می شود که تنها راهی که به خوبی جهان مزبور را تأمین خواهد کرد، قوانین و برنامه های دین مقدس اسلام و رهبری وابسته به خداست. رهبری که خودش را از آلائش های احساسات حیوانی، خشم، شهوت، کبر و غرور و خودخواهی پالایش کرده و به همه ملت ها، جمعیت ها، نژادها، رنگ ها، با چشم عطوفت و تساوی و برابر کامل نظر می اندازد. از دیدگاه او هیچ فضیلت و برتری برای عربی نسبت به عجمی نیست، همه مردم همانند داندانه های شانه مساوی اند. رهبری که دنیایی را اداره می کند که افرادش تشنه یک حکومت عدالتگرند و رهبر نیز همه افراد بشر - سیاه و سفید، آسیایی و اروپایی، آفریقایی و آمریکایی - را در رسیدن به حقوق عالی انسانی مساوی بداند. جلوه هایی از مساوات اسلامی ۱- اسلام همانگونه که برای یک انسان کامل، حقوقی را قایل گردیده، تمام آن حقوق را برای شخصی که به جنون یا سفاهت مبتلا گردیده، حتی مواردی را برای جنین - مثلاً دیه جنین - مسلم و قابل قبول دانسته است. ۲- در صفوف نماز جماعت، مساوات و برابری در قالب پرستش خداوند متبلور است. صف اول جماعت مربوط به کسی است که زودتر حضور پیدا کرده باشد خواه سیاه پوست یا سفید پوست، حاکم باشد یا رعیت، ثروتمند باشد یا مستمند. ۳- نماد دیگر مساوات اسلامی مسجد مسلمانان است که نقطه نقطه آن مسجد است، گذشته از این اگر کسی در هر جایی نشست، هیچ کس حق ندارد او را از جایش برخیزاند. ۴- جلوه مساوات و برابری در مراسم حج که بزرگترین فرایض الهی است، بسیار چشمگیر و حساس است. با پوشیدن لباس احرام تمامی امتیازات طبقاتی، نژادی، قومی و.. که سرچشمه و بنیان نابرابری ها است از بین می رود. در طواف، سعی، وقوف در عرفات و مشعر و اعمال منی، تمامی امتیازات پوچ، تشریفات، مقامات، مشاغل اعتباری تحت تأثیر اخوت اسلامی و پرستش خداوند قرار گرفته و مضمحل می گردد. مساوات اسلامی و گسترش اسلام زدودن نابرابری و اجرای مساوات اسلامی که فوق العاده جذاب و دلربا است و بر تجلی جمال اسلام نیز افزوده و از سرچشمه توحید آب خورده، در همیشه تاریخ مورد توجه ملت ها بوده است. اسلام یگانه دینی است که مساوات به معنی صحیح کلمه را در جهان برقرار کرده، چنانکه اصول مساوات را در غزوات صدر اسلام مراعات کرده. یکی از علل مهم پیروزی مسلمانان صدر اسلام بر ایران و روم همین مساوات اسلامی بود. فصل چهارم توسعه علم و دانش در حکومت مهدوی توسعه علم و تکنولوژی و ایمان مذهبی پیشرفت علم و تکنولوژی عاری از ایمان مذهبی و اخلاق دینی وقتی در راستای دنیاطلبی قرار بگیرد فاجعه ایجاد می کند. یک و نیم میلیون انسان بی گناه طی یک و نیم دهه (از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۷۲ ش) در افغانستان توسط کمونیست ها و کشتار اتمی آمریکا در هیروشیما در سال ۱۹۴۵ م نمونه ای کوچکی است که در تاریخ اتفاق افتاده است. علم و

تکنولوژی همراه با عقلانیت از آنجایی که امروزه علوم تجربی و تکنولوژی بشری با سرعت زیادی رو به رشد است و در عصر ظهور حضرت مهدی (ع) نیز برای ایجاد یک نظام جهانی و سپس کنترل آن وسایل و ابزار مافوق مدرن لازم است. آیا این پیشرفت علمی، تکامل اخلاقی و عقلانیت را نیز همراه داشته است یا خیر؟ پاسخ این سوال مهمترین جهت امتیاز و برتری عصر ظهور است. زیرا واقعیت این است که در پرتو حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) همراه و همگام با پیشرفت علوم و تکنولوژی - چه علوم عقلی یا طبیعی - عقول و اخلاق بشر نیز قله های کمال را فتح خواهد کرد که همین نکته، زمینه پذیرش چنان حکومتی را شکل می دهد. پیشرفت سریع علم و دانش جامعه عصر ظهور و تحت حاکمیت حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) در متون دینی اسلام به گونه ای به تصویر کشیده شده که جز در پرتو گسترش عینی تکنولوژی، علم اطلاعات که بعنوان جهانی شدن مطرح گردیده قابل تفسیر و فهم نخواهد بود. به نمونه ای از این تحول در کلام امام صادق (ع) توجه فرمائید: «علم و دانش ۲۷ حفر (۲۷ شعبه و شاخه) دارد، تمام آنچه پیامبران الهی برای مردم آورده اند، بیش از دو حرف نبود و مردم تا کنون جز آن دو حرف را نشناخته اند. اما هنگامی که قایم ما قیام کند، ۲۵ حرف (۲۵ شعبه) دیگر را آشکار می سازد و در میان مردم منتشر می سازد و دو حرف را به آن ضمیمه می کند تا ۲۷ حرف کامل و منتشر گردد.» برخورداری از دانش نهان در عصر غیبتپیشوایان و امامان آموزگارانی هستند که با ارائه علم و دانش زمینه کمال نعمت های الهی را فراهم می کنند چه اینکه با آگاهی کامل، تمام منافع جلب و کلیه مضرات، مورد دفاع قرار خواهد گرفت: از علی (ع) نقل شده: «بدانید! که مثل آل محمد (ص) همانند اختران آسمان است، وقتی ستاره ای غروب کند، ستاره ای طلوع می نماید. پس گویی نعمتهای خدا در شما به کمال رسیده و آنچه را آرزو دارید به شما نموده است.» پیشرفت تکنولوژی و صنعت پیشرفت صنعت و تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات که به مفهوم فشردگی زمان و فضا است و از مهمترین عامل جهانی شدن به اصطلاح امروزی ها به شمار می رود، در عصر ظهور و حاکمیت حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) به مرحله کمال رسیده و نه تنها کارگزاران حکومت، بلکه همگان در آن واحد، پیام ها را از طریق امواج صوتی دریافت می دارد. یعنی وسایل انتقال صدا و تصویر به آسانی و به طور همگانی در اختیار همه قرار می گیرد و حتی از طریق ماهواره و تسکاه های تصویری، توان دیدن حرکات و رفتار همدیگر را پیدا خواهند کرد. از امام صادق نقل شده: «در زمان قایم، شخص مؤمن در حالی که در مشرق به سر می برد، برادر خود را که در مغرب است دیده و نیز آنکه در مغرب است برادر خویش را در مشرق خواهد دید.» در حدیث دیگری چنین آمده است: «چون قایم ما قیام نماید، گوش و چشم شیعیان ما را چنان تقویت می کند که بین آنها و امام پست و پیکی وجود نداشته باشد، به گونه ای که وقتی امام با آنها سخن می گوید، آنان سخن می شنوند و او را می بینند و امام در جایگاه خود قرار دارند.» فصل پنجم: رفاه و آسایش اقتصادی در حکومت جهانی حضرت مهدی یکی از ویژگیهای حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) رفاه و آسایش اقتصادی است. تردیدی نیست که تمام نهضت ها و اصلاح ها چه برای شروع یا گسترش و بقایش به هزینه نیازمند است. برای اداره جامعه، زندگی خصوصی اشخاص، حفظ و ترویج دین و فرهنگ دینی و گسترش و تبلیغ دین، نیازمند توان اقتصادی و تمکن مالی است. قرآن کریم «مال» را مایه ثبات و بر سر پایداری شمرده است: «اموال خود را که خداوند وسیله قوام زندگی شما قرار داده، به دست سفیهان نسپارید و از آن، به آنها روزی دهید! و لباس بر آنان بپوشانید و به آنها سخن شایسته بگویید!» امروزه با آنکه سخن اول از آن کسانی است که شاهرگ های اقتصاد جهان را دست دارند، اما عدم آگاهی به منابع بالقوه زمین، نبودن یک نظام صحیح برای تقسیم ثروت حتی در کشورهای اسلامی، سبب گردیده تا احساس کمبود برای انسانها روزافزون گشته و هر روز گروهی از آنان از گرسنگی بمیرند. پیشرفت و شکوفایی اقتصاد در حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) اگر چه تلاش نیروهای فکری در راستای سامان بخشیدن به اوضاع جامعه، عکس العمل طبیعی اش سامان یافتن اقتصاد و شکوفایی زندگی مردم است. ولی آنگاه که همراه شود با عدالت اجتماعی و پاکی جامعه، اقتصاد به شکوفایی رسیده و امور مالی عمومی بهبود کامل خواهد یافت. از ابوسعید خدری نقل شده: «رسول خدا (ص) فرمود:

کسی که به سنت و روش من عمل می کند، ظهور خواهد کرد. بر او برکت آسمانی فرود می آید، زمین برکتش را بیرون می دهد؛ و او زمین را از داد مملو و پر می کند چنانکه از ظلم مالا مال شده است.» علل پیشرفت اقتصادی ۱- برکات زمین (معادن زیرزمینی) در پرتو حکومت جهانی حضرت مهدی که عدالت و دادگری حکمفرما گردیده، مفسد اخلاقی و اجتماعی و معاصی به حداقل می رسد. خداوند برکات آسمانی و زمینی را بر مردم روز افزون کرده و خیرات را برای آنان ارزانی می دارد. امام علی (ع) می فرماید: «و زمین پاره های جگرش را (سیم و زر) بیرون می آورد و کلیدهایش را از روی خشنودی به سوی وی می اندازد. پس به شما می نمایاند، که شیوه عادلانه (کشورداری) چگونه است و کتاب و سنت مرده را زنده می سازد. گویی او را می بینم که در شام بانگ برداشته و با پرچم هایش در اطراف کوفه می گردد. پس مانند شتری بدخو که دوشنده خود را به دندان گزد، به آن (شام) روی می آورد و زمین را با سرها می پوشاند. دهانش گشاده است که گامهایش بر زمین سنگین، تک و تازش سخت و حمله اش عظیم، سوگند به خدا که شما را در اطراف جهان پراکنده می سازد. تا مانند سرمه چشم جز اندکی از شما نماند! پیوسته چنین خواهد بود تا خردهای گمشده عرب به آنان باز گردد.» ۲- سلامت کشاورزی و زارعت عوامل اصلی سلامت کشاورزی پاکیزه زمین از خس و خاشاک، وجود آب و انرژی کافی و آفت زدایی درست است. اگر علم به نهایت کمال می رسد، تردیدی نیست که هر نوع آفت کشاورزی را می تواند با آفت زدایی بدون ایجاد ضرر جانبی برطرف کند. ۳- تقسیم عادلانه ثروت بدون تردید ریشه اکثر جرایم، فقر و تجمل گرایی است و یکی از موجبات تنگدستی افراد جامعه به صورت مستقیم و غیرمستقیم مظالم، تبعیضها، بیدادگری ها، تلف شدن نیروها و هدر دادن سرمایه هاست. رسول خدا (ص) فرمود: «به مهدی بشارت تان باد... اموال را صحیح و مساوی بین مردم تقسیم و دلهای امت محمد را از بی نیازی آکنده می سازد، عدالت او آنان را در بر خواهد گرفت؛ تا جایی که به نادی امر کند که ندا در دهد: چه کسی را به من (به مال) نیازی است؟ هیچ کس نیاید؛ مگر یک مرد که نزد او آمده چیزی از او می خواهد. مهدی به او می گوید: نزد خزانه دار برو تا به تو بدهد. وی نزد خزانه دار رفته گوید: من از سوی مهدی نزد تو آمده ام. مرا نزد تو فرستاده است، تا به من مال دهی، خزانه دار گوید: برو هر چه مال می خواهی، بگیر. مرد، می رود و آن قدر مال برمی دارد که از عهده حملش بر نمی آید. از آن ما در خزانه می افکند تا به اندازه ای شود که می تواند حمل کند. مال را برداشته خارج می شود، ولی پشیمان گردد و گوید: من حریص ترین افراد امت محمدم، چرا که همه مردم را برای برداشتن از این مال خواندند، ولی جز من کسی نیامد. آنگاه مال را به خزانه دار بر می گرداند. خزانه دار گوید: ما چیزی که دادیم پس نمی گیریم.» تجمل زدایی تجمل گرایی، زیاده روی در مصرف، خوشگذرانی، میهمانی های پرخرج و وسایل نقلیه و خانه های مسکونی مجلل، از عوامل مهم مشکلات زندگی و کاهش دخل نسبت به خرج است، چه کسی تا کنون یک گام عملی برای جلوگیری از تجملات بی فایده و رقابت های غیرعقلانی در پذیرایی ها که می توان گرفتاری اقتصادی جوانان دختر و پسرشان را با آن برطرف کرده و سعادت اجتماعی را در سایه زندگی زناشویی آنان فراهم نموده است. ۴- غنای مالی و روحی اگر چه در پرتو حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) اقتصاد جامعه سر و سامان پیدا می کند ولی آنچه نقش مؤثرتری ایفا می کند احساس بی نیازی (غنای روحی) است. رسول خدا می فرماید: «مهدی در شرایطی می آید که اختلاف در میان بشر شدید و زلزله های برقرار می شود (اصلاً زمین توسط بشر تکان می خورد) و خطر، بشریت را تهدید میکند که زمین نیست و نابود شود. پس از آنکه پیمانۀ ظلم و جور پر شد، دنیا را پر از عدل و داد می کند، از او، هم خدای آسمان راضی است و هم خلق خدای آسمان و مردم روی زمین (می گویند: الحمدلله که شر این ظلم ها از سر ما کوتاه شد) ثروت را به طور صحیح تقسیم می کند، گفتند: یا رسول الله یعنی چه به طور صحیح؟ فرمود: عادلانه و بالسویه تقسیم می کند. خداوند دل امت اسلام را مملو از عنا می کند.» فصل ششم: امنیت و صلح جهانی در حکومت حضرت مهدی (ع) اهمیت و نقش امنیت آرامش، امنیت و صلح جهانی یکی از ویژگی های حکومت جهانی حضرت مهدی (ع) است. تردیدی نیست که نقش و اهمیت امنیته در زندگی اجتماعی انسانها از هر آنچه که مهم جلوه می

کند. بیشتر است. امنیت در پرتو حکومت مهدوی از روایات استفاده می شود حکومت جهانی بر مبنای امنیت که در قرآن به آن وعده داده شده امری است که قطعاً تحقق پیدا می کند و نه تنها انسانها از امنیت برخوردار می شوند، بلکه حیوانات و حتی موجودات دیگر از حاکمیت، عدالت و امنیت حکومت مهدوی اعلان رضایت می کنند. رسول خدا (ص) فرمود: «امت حضرت مهدی (ع) به سوی او پناه برند و گرداگرد او جمع شوند و در کنارش قرار گیرند. بدان سان که زنبور عسل با ملکه خود در کندو منزل می گیرند. او زمین را پر از عدل و داد کند همانگونه که پر از بیداد شده است، به طوریکه مردم همچون جامعه نخستین خود گردند. پس از این خوابیدی (به ناحق) بیدار و خونی (به ناحق) ریخته نشود.» امنیت عمومی و علل ناامنی در زمان ظهور حضرت مهدی (ع) سراسر کره زمین غرق در امنیت و آرامش خواهد شد. به گونه ای که هیچ کس از مظاهر ناامنی از قبیل: غارت اموال و ثروتها و ربودن زنان کودکان و گروگان گیری، اضطراب و وحشت نخواهد داشت و با اطمینان خاطر و آرامش کامل زندگی خواهد کرد. امنیت راهها یکی از مشکلات بسیار جدی راه گیری ها و غارت اموال تجارتنی و ثروت های شخصی مردم بوده است. به ویژه هر چه به تاریخ گذشته بیشتر نزدیک گردیده و پژوهش شود، فراوان تر از آنگونه موارد، توجه انسان را جلب می کند. شاید دلیل این قضیه تأثیر پیشرفت وسائل نقل و انتقال، دانش بشری و فرهنگ دینی و انسانی باشد. لذا به هر اندازه که انسان به عصر حاکمیت حکومت خدا محور و عدالت گستر همراه با آسایش و رفاه بیشتر نزدیک می شود، از راه زنی ها و غارت گری ها فاصله می گیرد. مهدی کیست؟ او مؤسس حکومت جهانی با خصوصیات مزبور، حجت بن الحسن المهدی فرزند امام علی الهادی، فرزند محمد الجواد (علیهم السلام) است که به گفته علی بن حسین مسعودی شمس الدین ابن خلکان شیخ عبدالله شبرای شیخ عبدالوهاب شعرانی شیخ سلیمان قندوزی حنفی بیش از ۶۵ نفر از مورخان و محدثان اهل سنت و همه دانشمندان و عالمان، مورخان و محدثان شیعه، در ۱۵ شعبان سال ۲۵۵ یا ۲۵۶ هجری قمری در شهر سامراء با تولدش سراسر گیتی را منور ساخت و شهره عالم گردید. شهره نه آسمان مصدر هر هشت گردون، مبداء هر هفت اختر خالق هر شش جهت، نور دل هر پنج مصدر والی هر چهار عنصر، حکمران هر سه دفتر پادشاه هر دو عالم، حجت یکتای داور آن که جودش شهره نه آسمان، بل لا- مکان شدمصطفی سیرت، علی فر، فاطمه عصمت، حسن خوهم حسین قدرت، علی زهد و محمد علم ومه روشاه جعفر فیض، کاظم علم و هشتم قبله گیسوهم تقی تقوا، نقی بخشایش و هم عسکری مومهدی قائم که در وی جمع اوصافی چنان شد پادشاه عسکری طلعت، نقی حشمت، تقی فربوالحسن فرمان و موسی قدرت و تقدیر جعفر علم باقر، زهد سجاد و حسینی تاج افسر مجتبی حکم و رضیه عصمت و دولت چو حیدر مصطفی اوصاف مجلای خداوند جهان شد.

توکل

نویسنده: حسین روحانی نژاد

خلاصه کتاب: تلخیص: مجید دهدله - فصل اول: چیستی توکل: واژه های توکل، وکیل، و توکیل از یک خانواده اند: خانواده وکالت. توکل به معنای گزینش و پذیرش وکیل و اعتقاد به اوست. توکیل آن است که کسی بر دیگری اعتماد کند و او را نماینده ی خویش قرار دهد. وکیل، کسی است که کاری را بر عهده می گیرد و توکیل را بر خویش می پذیرد. توکل به دو صورت به کار می رود: گاه گفته می شود وکالت فلانی را پذیرفتم و کار او را بر عهده گرفتم، و یا اینکه گفته می شود او را به عنوان وکیل خود برگزیدم و او وکالتم را پذیرفت، و گاهی هم گفته می شود ((توکلت علیه)) یعنی به او اعتماد کردم. در تعاریفی که از سوی بزرگان از توکل گفته شده از عنصر ((اعتماد)) به عنوان عنصر اساسی سخن به میان آمده است. یکی از بزرگان می گوید: ((توکل اعتماد دل بر خدای یگانه است بی آنکه پریشان و مضطرب بود)) غزالی با برجسته کردن عنصر ((وکیل)) در تعریف توکل چنین آورده است: ((توکل عبارت است از اعتماد قلب بر وکیل، به تنهایی)) در تعریف توکل: برخی بیشتر بر عنصر وکالت تأکید ورزیده اند و

با تشبیه خداوند به وکیل، به ویژه وکیل مدافع، آن را تبیین کرده اند. خدای سبحان وکیل کسی است که بر او توکل کند. ویژگی های یک وکیل مورد اعتماد:

(۱) آگاه و مطلع باشد تا ترفند های مشکل دشمن را کشف کند. (۲) توانمند باشد تا بتواند با شجاعت و قاطعیت، حق را بیان کند و در اظهار حق، سستی و ترس به خود راه ندهد. (۳) فصیح و خوش بیان باشد تا بتواند مدعا و مقصود خود را به بهترین وجه ثابت کند. (۴) نسبت به موکل خود دلسوزی کامل داشته باشد تا با تمام توان از حق موکل خود دفاع کند. مفاهیم: وکالت، توکیل، توکل، با یکدیگر رابطه ی نزدیک و تنگاتنگی دارند. مفهوم وکالت بیانگر نوعی تسلط و چیرگی بر کاری است که به دیگری مربوط است از این رو در وکالت انجام کار بر عهده ی کسی گذاشته می شود که تسلط و توانمندی دارد. مفهوم توکیل این است که آدمی دیگری را به عنوان وکیل خود برگزیند و او را بر کاری چیره و مسلط گرداند تا به جای او آن کار را سامان دهد. و مفهوم توکل این است که موکل بر چنان فردی، اعتماد و اطمینان کند. ابونصر سراج طوسی توکل را به همراه ایمان دانسته آن را سه قسم نموده: (۱) توکل مومنان (۲) توکل متوکلان (۳) توکل خصوص الخصوص شرط توکل مومنان سه چیز است: (۱) بدن را در عبودیت و بندگی افکندن (۲) دل را دلبسته ی ربوبیت کردن (۳) به کفایت امور از جانب خدا، اطمینان داشتن. اما توکل متوکلان: این است که آدمی بر خدا برای غیر خدا توکل نکند، بلکه بر خدا، به خدا و برای خدا توکل کند. و اما توکل خصوص الخصوص این است که متوکل در تمام احوال فقط به خدا پناه برد، توکل یعنی اعتماد از ته دل بر خداوند. کمال الدین عبدالرزاق کاشانی گفته: توکل از آن جهت دشوارترین منازل عامه است که آنان در حجاب اسباب گرفتار شده اند زیرا خود را و خواسته های نفسانی خود را دوست می دارند. از این رو به تحصیل اسباب و اموال دلبسته اند، چرا که مال، سرچشمه ی شهوات و امیال آدمیان است. پس به جانب آن گراییده و از آن زیان دیده اند. آنان می ترسند که اگر اسباب را رها کنند، نفوس نابود شود. پس بر خدا تکیه نمی کنند و با عقل های آمیخته به وهم خود استدلال می کنند که خداوند به ما عقل و اندیشه و قوت و قدرت داده است. ملا محمد نراقی توکل را بدین گونه معنا می کند: توکل اعتماد قلبی در تمام امور بر خداست. و به عبارت دیگر حواله کردن بنده ی خدا در تمام امور خود به خدا و به عبارت دیگر برائت جستن از هر حول و قوه ای و اعتماد بر حول و قوه ی خدا است. به نظر وی معنای توکلی که شریعت به آن فرمان داده است، این است که دل آدمی در تمام امور بر خدا توکل کند و از غیر خدا ببرد و البته این حالت با بدست آوردن اسباب ناسازگار نیست: در صورتی که متوکل به آن اسباب آرام نگیرد و آرامش او به خدا باشد در این صورت از توکل خود نتیجه می گیرد. به نظر علامه طباطبائی: در حقیقت توکل واگذاری کار به دیگری و گزینش او به وکالت مطرح است. توکل بر خدا به این معنا نیست که آدمی به بهانه ی توکل، از تلاش و کوشش دست بردارد و گوشه نشینی و انزوا پیشه کند، بلکه بدان معناست که در عین تلاش برای بهره گیری از اسباب عادی و طبیعی، چشم از مسبب الاسباب ((خداوند)) برنگیرد، استاد شهید مرتضی مطهری، توکل را نقطه ی مقابل تلاش نمی داند، بلکه آن را تلاش و کوشش بر اساس حق و اعتماد به حق می داند، بنابراین وقتی کسی توکل می کند و به مفهوم واقعی کلمه، خدا را به عنوان وکیل و کارساز بر می گزیند، در حقیقت برای دستیابی به مقصود خود بر او تکیه و اعتماد می کند و خدا هم بر آوردن مقصود او را ضمانت می کند. توکل فقط بر خداوند در بسیاری از آیات قرآن کریم، از مومنان و متوکلان به صورت قاعده ای کلی خواسته شده است که منحصر بر خداوند توکل کند. عبودیت و بندگی فقط شایسته خداست.، زیرا مالکیت، قدرت، علم، همه از آن اوست و آدمیان نباید در برابر غیر او سر تسیم فرود آورند. یکی از اوصاف مومنان این است که فقط بر پروردگار خود توکل می کنند و فقط از خدای خود مدد می گیرند: مومنان همانا کسانی هستند که چون خدایاد شود، دلهايشان بترسد، و چون آیات او بر آنان خوانده شود، بر ایمانشان بیفزاید، و بر پروردگار خود توکل کنند. مومنان باید خدا را در تمام امور، حتی در اعمال خود به عنوان وکیل برگزینند، زیرا او کانون قدرت است، و حتی پیامبر نیز باید اعتراف کند که او را یارای آن نیست که جز به اذن خدا معجزه ای بیاورد. اعتماد به نفس و توکل - اگر اعتماد به نفس را به معنای خود باوری و بهره گیری از قوا و استعداد های خود بدانیم و در عین حال به قدرت و

توان خود مغرور نباشیم و سرچشمه‌ی قدرت را از بین نبریم، با توکل تعارضی نخواهیم داشت، اما اگر اینهارا جایگزین اعتماد به خدا قلمداد کنیم، با توحید و توکل ناسازگار خواهد افتاد و از رزائل بشمار خواهد آمد فنه از فضایل. باید گفت: که اعتماد به نفسی که مطلوب است و موجب کارایی انسان در امور محوله می شود، نه تنها با توکل ناسازگار نیست بلکه توکل آن را تقویت می کند. اعتماد به نیروی خود که از نظر روان شناسی به آن ((اعتماد به نفس)) می گویند- از دو بعد برخوردار است: (۱) بعد مثبت و ایجابی (۲) بعد منفی و سلبی (۱) بعد اول بدین معناست که آدمی به خود متکی باشد. این حالت گرچه از نظر روان شناسی مطلوب است اما از نظر دین و فرهنگ توحیدی قابل قبول نیست، زیرا هر چه بر میزان معرفت آدمی نسبت به خود و خدای متعال افزوده شود به عجز و ناتوانی خود آگاه تر می شود و در می یابد که آدمی هر چه دارد از خداست، پس چگونه می تواند به نیروی خود تکیه زند و بر خدای متعال تکیه و توکل نکند؟ (۲) بعد سلبی اعتماد به نفس یعنی عدم اعتماد به دیگران و فقط اعتماد بر خداوند، هم از دیدگاه روان شناسی و هم از نظر توحیدی مورد قبول است. در آموزه های دینی تاکید فراوان شده است که دل بستن بر غیر خدا، جز یاس و ناامیدی چیزی در بر ندارد، آیا آدمی با داشتن تکیه گاهی مطمئن چون خدای سبحان، بر کسی دیگر تکیه می کند؟ فصل دوم: نسبت توکل با توحید، صبر و تفویض برای اینکه بفهمیم چه رابطه ای بین توکل و توحید وجود دارد در ابتدا باید مراتب توحید را توضیح دهیم: - مراتب توحید از پایین ترین درجه تا بالاترین درجه: (۱) مرتبه ی اول که پایین ترین درجه است، این است که انسان به زبان ((لا اله الا الله)) بگوید، ولی دلش غافل یا منکر باشد، مانند توحید منافقان. (۲) این است که وقتی آدمی ((لا اله الا الله)) می گوید، دلش به مفهوم آن، باور داشته باشد و آن را تصدیق کند، مانند اکثر مسلمانان، و این اعتقاد عوام است. (۳) مرتبه سوم این است که از لفظ و معنای ((لا اله الا الله)) در گذرد و حقیقت آن را در پرتو نور حق کشف و مشاهده کند و آن مقام مقربین است. * (جهان از نظر مقربان، تک کانونی است و ماهیت از او بی و به سوی او می آید) * (۴) مرتبه چهارم این است که موحد در عرصه هستی جز یکی نبیند، و این توحید صدیقین است. در این مرتبه موحد، حتی خود را نمی بیند. استاد شهید مطهری به موضوع توکل از منظر مراتب چهارگانه توحید نگرسته است، این مراتب عبارتند از: (۱) توحید ذاتی: یعنی شناختن ذات حق به وحدت و یگانگی، و اینکه حقیقت دوئی بردار و تعدد پذیر نیست، یعنی جهان نه از اصل های متعدد پدید آمده و نه به اصل های متعدد باز می گردد از یک اصل و حقیقت پدید آمده و به همان اصل و حقیقت باز می گردد. (۲) توحید صفاتی: یعنی درک و شناسایی ذات حق و یگانگی عینی ذات با صقعات و یگانگی صفات با یکدیگر. (۳) توحید افعالی: یعنی درک این نکته که جهان از فعل خداوند و کار او و ناشی از اراده اوست. (۴) توحید در عبادت: که توحید عملی است یعنی یگانه پرستی. به عبارت دیگر، در جهت پرستش حق یگانه شدن و تنها خدا را مطاع و قبله ی روح و جهت حرکت ایده آل قرار دادن و هر مطاع و جهت و قبله و ایده آل دیگر را طرد کردن. * (تمامی این مراتب توحید و انواع توحید را گفتیم تا به این نتیجه برسیم که چه رابطه ای بین توکل و توحید وجود دارد؟) * توکل، فرزند توحید است و محصول این نگرش است به عبارتی ساده تر توکل از توحید نشات می گیرد یعنی اینکه ابتدا آدمی باید توحید داشته باشد تا بتواند بر مبنای آن توحید خود توکل کند نسبت صبر و توکل صفت صبر و صفت توکل، در پرتو معرفت به خدا و آگاهی ما از سوی الله به دست می آید، کسی که بداند جز خدای سبحان، هر چه است ناپایدار و زائل شدنی است برای او صبر آسان می شود. معنای صبر درست در برابر معنای جزع قرار دارد، جزع فعل کسانی است که در برابر آنچه برایشان رخ می دهد بردباری ندارند و سریعا دستخوش هیجان زدگی و اضطراب می شوند این موضوع دلالت می کند بر اینکه صبر عبارت از توانایی و قدرت روحی کافی در مواجهه بردبارانه با بلا و نشان دادن استقامت در همه مشکلات برای رسیدن به هدف. نسبت توکل و تفویض برای آنکه در یابیم توکل با تفویض چه نسبتی دارد، باید نخست معنای تفویض را بدانیم و آنگاه نسبت این دورا بیان کنیم، تا به نسبت این دو پی ببریم: در حقیقت، تفویض به معنای واگذاری کار خود به خداست. هر چند مفهوم توکل و تفویض تا حدودی به یکدیگر نزدیک است، ولی تفویض مرحله ای بالاتر از توکل است، زیرا در مفهوم تفویض

و اگذاری مطلق کار به خدای سبحان نهفته است و آدمی در آن حالت از خود هیچ نظری ندارد، ولی در مفهوم توکل، فقط خدا را وکیل خود دانستن نهفته است، پس نتیجه می‌گیریم که درجه تفویض از توکل بالاتر است. فصل سوم: چرایی توکل توکل چیست؟ و برچه کسی باید توکل کرد؟ توکل، یکی از منازل دین و مقامی از مقامات اهل یقین، بلکه از عالی‌ترین درجات مقربین است، فهم دقیق آن دشوار، و عمل به آن دشوارتر است، زیرا در نظر آوردن اسباب و علل مادی، و اعتماد به آنها شرک به خداست، و از سوی دیگر به کلی از اسباب و علل عادی، دست شستن نیز خدشه دار کردن شریعت است. قرآن کریم که کتاب هدایت به سوی شاهراه حقیقت است، به تاکید و تکرار و با بهره‌گیری از ابزار انحصاری فرماید: اگر اهل ایمانید، فقط بر خداوند توکل کنید، و مومنان فقط باید بر خداوند توکل کنند. امام رضا (ع) می‌فرماید: ایمان بر چهار رکن استوار است: توکل بر خدای عز و جل، رضا به قضای الهی، تسلیم امر خداوند بودن، تفویض و واگذاری امور خود به خداوند مومنان باید فقط بر خداوند توکل کنند، زیرا آغاز و انجام امور به دست قدرت اوست، قوام همه پدیده به دست اوست، او پروردگار تمامی پدیده‌ها است و هیچ پدیده‌ای جز به اذن او چیزی ندارد، او وکیل هر پدیده است. از این رو مومن باید در همه امور خود، حتی در اعمالی که به او منسوب است، خدا را وکیل قرار دهد؛ زیرا خداست که به او توان داده است. امام علی (ع) می‌فرماید: توکل بهترین تکیه‌گاه است. توکل دژ حکمت است. توکل بر خدا بدین معنا نیست که آدمی دیگر نسبت به امور بی‌توجه باشد بلکه بدین معناست که تلاش و صبر و پایداری خود را انجام دهد و در عین حال نتیجه را به خداوند واگذار کند و این یعنی توکل. فصل چهارم: ارکان و زمینه‌های توکل ارکان توکل دو چیز است؛ نیرومندی یقین و قوت قلب. حقیقت یقین را در توکل باید جستجو کرد. میان یقین و توکل، پیوند ناگسستنی برقرار است؛ چنان که میان قوت قلب و قدرت روحی و توکل نیز ارتباط تنگاتنگی می‌توان یافت. حضرت علی (ع) می‌فرماید: اصل و ریشه قوت و نیروی دل، توکل بر خداست. بنابراین اگر کسی دارای حالت توکل نیست، منشا آن در دو چیز است: (۱) ضعف یقین به اینکه خدای سبحان، بهترین هادی و نیرومندترین و فصیح‌ترین و دلسوزترین وکیل است. (۲) ضعف و بیمار بودن دل آدمی و غلبه‌ی ترس و اوهام بر آن. ممکن است یقین انسان با اطمینان همراه نباشد، زیرا نفس از نیروی خیال پیروی می‌نماید و به آن اطمینان می‌کند. نفس در آغاز با یقین به اطمینان دست نمی‌یابد مگر آنکه که سرانجام به درجه‌ی نفس مطمئنه برسد و چه بسیار کسان که واجد یقین اند ولی از اطمینان و آرامش بی‌بهره‌اند. ولی آیا منشا غلبه ترس، چیزی جز ضعف یقین است؟ مرحومه علامه طباطبایی می‌فرماید: حقیقت امر این است که نفوذ اراده‌ی آدمی و دستیابی او به مقصود در عالم ماده، در گرو دو دسته از اسباب است: ۱. اسباب طبیعی ۲. اسباب روحی. و انسان آنگاه که بخواهد در کار مهمی وارد شود و اسباب طبیعی مورد نیاز را فراهم سازد، چیزی میان او و مقصودش جز اختلال اسباب روحی مانند ضعف سستی اراده و ترس و اندوه و سبکسری و تمایلات سرکش و سفاهت و سوء ظن و غیر آن، حایل و مانع نمی‌شود و این‌ها امور مهم عمومی است. و هنگامی که بر خدای سبحان توکل کند اراده‌ی او چنان نیرومند می‌گردد که هیچ سببی از اسباب روحی ناسازگار نمی‌تواند بر آن غلبه نماید و این، خود دستیابی به هدف و سعادت و خوشبختی است. زمینه‌های توکل (۱) جهان بینی توحیدی اگر توحید را در خود تقویت کنیم و باور داشته باشیم که همه امور عالم، به دست خدای سبحان است و جز او کسی تاثیر استقلالی ندارد، می‌توانیم به حالت توکل دست یابیم و امور خود را به خدای متعال واگذاریم. (۲) تأمل در آیات و روایات توکل تأمل در آیات و روایاتی که بر فضیلت و ارزشمندی مقام توکل دلالت دارند و آن را باعث نجات و کفایت امور معرفی می‌کنند، زمینه‌ی دستیابی به حالت توکل را در انسان پدید می‌آورند. (۳) تأمل در گذشته خود اگر آدمی به یاد آورد که خدای سبحان او را آفریده و از ناهانخانه‌ی عدم به عرصه‌ی وجود آورد و آنچه مورد نیاز او بود، فراهم ساخت و مهربانی او نسبت به بندگان خود بیش از مهربانی مادر نسبت به فرزند است و کفایت امور کسی را که به او توکل کند، ضمانت کرده و بر عهده گرفته است، در این صورت، زمینه‌ی توکل برای او فراهم می‌آید و به تقدیر خدا خرسند می‌شود. این خرسندی به تقدیر الهی هنگامی حاصل می‌

شود که آدمی در گذشته ی خود بیندیشد که خداوند نخست او را بی خبر به عرصه ی هستی آورد و در آفرینش او حکمتها قرار داد. (۴) اندیشه در حکایات شگفت سبب سازی های خدا از جمله اموری که زمینه ساز توکل است، یاد آوری داستان های واقعی شگفت انگیز و حیرت آور صنع الهی است، حکایات روزی رسانی و دفع بلاها و ناملایمات و از بعضی از بندگان و نیز حکایات عجیب قهر خدا و نابود کردن اموال اغنیا و نابودی مستکبران و به قدرت و شوکت رسیدن مستضعفان. فصل پنجم: درجات توکل حالت توکل از نظر قوت و ضعف، دارای سه درجه است: در درجه اول که نازل تریت مرتبه است، خداوند در نظر آدمی نقش و کیلی امین، دانا و کاردان را بر عهده دارد که انسان با اطمینان و بدون دغدغه ی خاطر امور خود را به او می سپارد. در درجه دوم شخص توکل کننده، چون کودکی است که به مادر تکیه کی کند و او را پناهگاه خود قرار می دهد و جز او پناهگاهی نمی شناسد و به طور طبیعی در همه امور خود به او پناه می برد. و در مرتبه ی سوم، متوکل خود را تسلیم محض خدای متعال می بیند. کسی که در درجه ی نخست توکل قرار دارد، حالت او نسبت به خدا و اطمینان به عنایت و کفالت او، همانند حالت موکل نسبت به وکیل و اعتماد به اوست، که این ضعیف ترین درجه ی توکل است. کسی که به درجه ی دوم دست یافته باشد، حال او با خدا چون حال کودک با مادرش خواهد بود، کودک جز مادر را نمی شناسد و به غیر او پناه نمی برد و جز بر او اعتماد نمی کند و اگر او را ببیند، در هر حالی مه باشد به دامن او می آویزد و در غیاب او اگر برایش مشکلی پیش آید، اشک می ریزد و نخستین کلمه ای که بر زبان می راند، کلمه ی مادر است. و فرق این درجه با درجه ی پیش این است مه صاحب این درجه در توکل وکیل خود فانی است. و آن کس که به درجه ی سوم دست یابد، به عالی ترین درجه ی توکل دست یافته است، و چنین کسی در تمام حالات خود تسلیم محض اراده ی خداوند است. *اختلاف درجات مردمان را در توکل، در درجات قوت و ضعف یقین؛ و قوت و ضعف توحیدشان باید جستجو کرد* عالی ترین درجه ی توکل از نظر معصومان (ع) این است که آدمی در همه ی امور خود به خدای سبحان توکل کند و هر چه خدا با او کند، از او راضی باشد و بداند که خداوند هیچ خیر و فضیلتی رت از او دریغ نداشته است و بداند مه حکم از آن خداست؛ پس باید بر او توکل کند و کار خود را به خدا واگذارد و به او اطمینان کند. امام کاظم (ع) می فرماید: توکل بر خدا دارای درجاتی است: یکی از آن درجات این است که در تمام امورت بر خدا توکل کنی و از او نسبت به آنچه درباره ی تو انجام داده است؛ راضی باشی و بدانی که هیچ خیر و فضیلتی را از تو دریغ نداشته است و بدانی که حکم در آن به او اختصاص دارد پس بر خدا توکل کن و امورت را به آن واگذار و در تمام امور به او اعتماد کن. فصل ششم: توکل در عرصه ی مدیریت اسلامی؛ نرمش و انعطاف پذیری معقول و منطقی در برابر مردم و مشورت و رایزنی با آنان، از جایگاه ویژه ای برخوردار است. زیرا که یک مدیر مستبد و خودکامه و سنگدلف مردم را از گرد خود پراکنده می سازد و نفوذ و حاکمیت بر دلها را از دست می دهد، اما پس از رایزنی و تصمیم گیری باید با توکل بر خدا، عزم خویش جزم کند و کوچک ترین تردیدی به خود راه نهد و با گام های استوار به سوی هدف به پیش رود. کسی که سکاندار کشتی اجتماع اسلامی است، نباید از گفتار و کردار افراد دو چهره، دچار تردید و سستی شود بلکه باید از آنان روی برتابد و به کانون قدرت توجه کند و بر آن تکیه نماید، از توطئه ها نهراسد و بیمی به خود راه نهد و فقط بر خداوند توکل داشته باشد. *هدف از مدیریت یک گروه یا سازمان رسیدن به موفقیت است و وظیفه ی یک مدیر آگاه و کار بلد نیز همین است* فصل هفتم: صحنه هایی از توکل پیامبران پیامبران الهی، در راستای رسالت بزرگی که بر دوش داشته اند جز با قوت و قدرت بی مانند روحی و اراده ی خلل نا پذیر و تکیه بر قدرت لایزال الهی و توکل بر او، نمی توانستند، توفیقی بدست آورند؛ زیرا با موانع و عوامل بازدارنده ی، نیرومندی مواجه بودند. آنان در برابر توطئه ها و تهدید های رنگارنگ مخالفان و بهانه جویان، مواضعی محکم می گرفتند و با توکل به خدا به آنان پاسخ قاطعی می دادند و می گفتند: (مومنان فقط باید بر خدا توکل کنند). و برای توکل خود بر خدا با قاطعیت استدلال می کردند که: و چرا بر خدا توکل نکنیم و حال آنکه ما را به راه ها یمان، رهبری کرده است؟ فصل هشتم: آثار و تایج توکل (۱) محبوبیت انسان

متوکل، نزد خدای متعال: زیرا خداوند خودش در قرآن فرموده است که هر گاه تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد. ۲) کفایت الهی نسبت به امور متوکلان: چون ذات پاک خداوند محب و محبوب خود را رها نمی کند و آثار هر سببی به دست او ظهور می کند؛ لذا خداوند امور متوکلان خود را کفایت می کند. (و هر کس بر خدا توکل کند، او برای وی بس است) رسول خدا فرمود: کسی که بر خدا توکل کند، خداوند هزینه ی زندگی او را کفایت می کند. او را از آنجا که گهگمان نمی برد، روزی می دهد. بنابراین، مومن نباید بترسد که اگر تقوای الهی پیشه کند و حدود خدا را محترم بشمارد، از خوشی زندگانی محروم می شود و به تنگنای معیشت و زندگی سخت دچار خواهد گشت؛ زیرا روزی او را خدای قادر تضمین کرده است. ((و هر کس بر خدا توکل کند)) بدین گونه که از هواها و فرمان های نفس، کناره گیرد و خواست خدای سبحان را بر خواست خود، و عملی که خدا می خواهد بر عملی که نفس می خواهد ترجیح دهد و به عبارت دیگر، دین خدا را پیشه سازد و به احکام آن عمل کند، ((خدا او را کفایت))؛ بدین معنا که خداوند او را در دستیابی به زندگانی خوب که مراد و مقصود او است و سعادت و خوشبختی که فطرتا آرزوی اوست کفایت می کند و یاری می رساند. ۳) برخورداری از بهترین و کیل: چون خداوند، و کیلی نفوذ ناپذیر و سنجیده کار است؛ (و هر کس بر خدا توکل کند بدانند که به راستی خدا شکست ناپیر و حکیم است، پس بهترین و کیل است) ۴) بهره مندی از امدادهای غیبی ۵) پیروزی بر دشمن: یکی از آثار توکل؛ پیروزی و نصرت الهی است، قدرت خدای سبحان بالاترین، قدرت ها است و هیچ کس نمی تواند بر کسی که بر او توکل می کند و در پناه حمایت او قرار می گیرد، پیروز گردد؛ چنان که اگر حمایت خدا از کسی برگرفته شود، هیچ کس قادر به حمایت او نیست، پس باید بر خدا که سرچشمه ی همه ی پیروزی ها است، تکیه کرد. ۶) رهایی از سلطه و سیطره ی شیطان: شیطان دشمن قسم خورده ی انسان و کینه توزی او با آدمیزاد، آشکار و عیان است. او به عزت خدای سبحان سوگند خورده است که همه ی آدمیان را اغوا کند؛ اما شیطان بر مخلصان و مومنان و متوکلان، سیطره ای ندارد. ۷) افزایش مقاومت در برابر مشکلات: توکل، به مفهوم عمیق اسلامی و قرآنی، به آدمی شخصیت تازه ای، می بخشد و در تمام اعمال او اثر می گذارد و از این رو، از بهترین اعمال بشمار آمده است. پیامبر در شب معراج از خداوی سبحان پرسید: کدام عمل، برتر است؟ خداوند فرمود: هیچ چیز نزد من بهتر از توکل بر من، و خشنودی به آنچه قسمت کرده ام نیست. توکل بر خدا، عبارت است از تکیه بر منبع فنا ناپذیر قدرت و توانایی و باعث افزایش مقاومت و پایداری آدمی در برابر مشکلات و حوادث سخت زندگی است. انسان تلاشگری که بر خدا توکل می کند در حقیقت امور خود را به او وامی گذارد و حل مشکلات خود را از خداوندی می خواهد که از تمام خواسته ها و نیازهای او آگاه و نسبت به او رحیم و مهربان است و قادر است مشکلاتش را حل کند، چنین انسانی هرگز به یاس و ناامیدی دچار نمی گردد و در برابر مشکلات احساس ضعف و زبونی نمی کند و در برابر شرایط دشوار زندگی، صبر و مقاومت پیشه می کند و با تکیه بر این فرهنگ و باور بر مشکلات پیروز می شود فصل نهم: آسیب شناسی توکلبرداشت صوفیانه از توکل: اگر نگاهی آسیب شناسانه به مفهوم توکل بیندازیم، در خواهیم یافت که این مفهوم مقدس و حرکت آفرین، توسط برخی کژاندیشان، دستخوش مسخ و تحریف شده است. برخی اشخاص کاهل و سست عنصر، این مفهوم ارجمند را دستاویز قرار داده و به بهانه ی توکل؛ از تدبیر و تلاش و کوشش برای معاش، دست برداشته و به انزوای عبادت پرداخته اند چنین کسانی فرمان خدای سبحان را نادیده انگاشته و به بیراهه رفته اند. این برداشت ناصواب که در گذشته بسیاری از صوفی مشربان به آن دچار گردیده بودند، با فرهنگ اهل بیت عصمت و طهارت (ع) فرسنگ ها فاصله دارد. کسی حق ندارد به بهانه ی توکل بار زندگی خود را بر دوش دیگران بیندازد مه اگر چنین کند ملعون و مطرود است از درگاه خداوند. توکل و توسل به اسباب: آیا توکل به تلاش و توسل به اسباب سازگار است؟ برخی بر این باورند که هر گاه اسباب و ابزار و عوامل کاری فراهم باشد، دیگر جای توکل نیست، توکل فقط در جایی کارساز است که ابزار و اسباب وجود ندارد، اما این مرزبندی را میان توکل و بهره گیری از اسباب و عوامل مادی، نمی توان پذیرفت؛ این گونه نیست که انسان

بخشی از کار را با بهره‌گیری از اسباب مادی انجام دهد، بی‌آنکه بر خدا تکیه و توکل کند، و بخش دیگر را فقط با توکل به سامان رساند، آدمی باید حتی هنگامی که از اسباب و عوامل مادی و عادی استفاده می‌کند، بر خدا توکل کند و سبب‌سازی و سبب‌سوزی او را از یاد نبرد، توکل به حوزه‌ی خارج از قلمرو علل و اسباب ظاهری اختصاص ندارد؛ بلکه باید در همه‌ی وجود آدمی، حضور و ظهور داشته باشد. زندگی به من آموخت که چگونه به تو فکر کنم، اما فکر کردن به من نیاموخت که چگونه بی‌تو زندگی کنم.

فرزند نیل

نوشته: ذبیح الله منصوری

خلاصه کتاب: تلخیص: مهسا عبادی راد - ناهید اسماعیلی - سرگذشت حضرت موسی از تمام پیامبران در قرآن بیشتر آمده، زیرا در بیش از ۳۰ سوره به ماجرای موسی و فرعون و بنی اسرائیل اشاره شده است. و چون کشور مصر وسیع تر و مردم آن دارای تمدن پیشرفته تری از قوم نوح و هود و مانند آن‌ها بودند و مقاومت دستگاہ فرعون به مراتب بیشتر بوده و نکات عبرت‌انگیز فراوان تری در بر دارد.

ولادت حضرت موسی (ع): دستگاہ فرعون برنامه وسیعی برای کشتن نوزادان پسر بنی اسرائیل ترتیب داده بودند. در این میان یکی از قابله‌ها با مادر موسی دوستی داشت پس حمل موسی مخفیانه صورت گرفت. هنگامی که موسی تولد یافت از چشمان او نور مرموزی درخشید، چنان که بدن قابله به لرزه در آمد و در حدیثی از امام باقر (ع) می‌خوانیم: موسی چنان بود که هر کس او را می‌دید دوستش می‌داشت. موسی در تنور آتش وقتی که قابله از خانه مادر موسی بیرون آمد، بعضی از جاسوسان حکومت او را دیدند و تصمیم گرفتند وارد خانه شوند، خواهر موسی ماجرا را به مادر خبر داد و مادر وحشت زده شد و نوزاد را در پارچه‌ای پیچید و در تنور انداخت وقتی مأموران وارد شدند چیزی جز تنور آتش ندیدند و مأیوس شدند و بیرون رفتند. مادر موسی به هوش آمد و به خواهر موسی گفت نوزاد کجاست، او اظهار بی‌اطلاعی کرد ناگهان صدای گریه‌ای از درون تنور برخاست، مادر به سوی تنور دوید، دید خداوند آتش را بر او سرد کرده است. پس نوزادش را سالم بیرون آورد. اما مادر باز هم در امان نبود شنیدن صدای یک نوزاد کافی بود خطر بزرگی واقع شود. در این جا یک الهام الهی قلب مادر را روشن کرد: ما به مادر موسی الهام کردیم که او را شیرده و سپس او را در دریای نیل بیفکن و نترس و غمگین مباش که ما او را به تو باز می‌گردانیم و او را از رسولان قرار دهیم. این یک مأموریت الهی است. مادر موسی به سراغ نجاری مصری رفت ولی مادر خبر نداشت که نجار از فرعونیان بود، پس از او درخواست صندوق کوچکی برای او بسازد. نجار گفت که صندوق را برای چه می‌خواهی؟ مادر که زبانش عادت به دروغ نداشت گفت: من از بنی اسرائیل، نوزاد پسری دارم و می‌خواهم نوزاد را در آن مخفی کنم. پس نجار تصمیم گرفت این خبر را به فرعون برساند، اما چنان وحشتی بر قلبش افتاد که زبانش باز ایستاد تنها با دست اشاره کرد و مأموران فرعون که از حرف‌های او چیزی برداشت نکردند او را زدند و بیرون کردند. نجار از حالتی که به او دست داده بود فهمید که در این کار یک سر الهی نهفته است پس صندوق را ساخت و تحویل مادر موسی داد. صبحگاهی که هنوز مردم مصر در خواب بودند و هوا کمی روشن شده بود، آخرین شیر را به او داد و سپس او را در صندوق مخصوص که همچون یک کشتی کوچک بود بر روی آب حرکت کند گذاشت. امواج خروشان نیل صندوق را به زودی از ساحل دور کرده، در این لحظه احساس کرد قلبش از او جدا شده و روی امواج حرکت می‌کند، اگر لطف الهی قلب او را آرام نکرده بود، فریاد می‌کشید و همه چیز فاش می‌شد! مهر موسی در دلها فرعون تنها فرزندش تنها دختری بود که از بیماری شدیدی رنج می‌برد. کاهنان قصر به فرعون گفتند که ما پیش بینی می‌کنیم که از درون این دریا انسانی به اینجا گام می‌نهد که اگر از آب دهانش به بدن این بیمار بمالید بهبود می‌یابد. فرعون و همسرش آسیه در انتظار

چنین ماجرای بودند که ناگهان روزی صندوقچه ای را که بر امواج در حرکت بود نظر آن‌ها را جلب کرد. صندوق مرموز در برابر فرعون قرار گرفت. هنگامی که چشم همسر فرعون به چشم کودک افتاد، اعماق قلبش را روشن ساخت و همگی مخصوصاً همسر فرعون مهر او را به دل گرفتند و هنگامی که آب دهان این نوزاد مایه‌ی شفای بیمار شد این محبت چند برابر شد. بدیهی است فرعونیان صندوقچه‌ی این نوزاد را از امواج به این منظور نگرفتند که دشمن سرسختشان را در آغوش خود پرورش دهند بلکه آنها به گفته همسر فرعون می‌ساختند نور چشمی برای خود برگزینند. ولطافت این تعبیر در همین است که خداوند می‌خواهد قدرت خود را نشان دهد که چگونه این گروه را که تمام نیروهای خود را برای کشتن پسران بنی اسرائیل بسیج کرده بودند و اداری می‌کند که همان کسی را که این همه مقدمات برای نابودی اوست چون جان شیرین در برگیرند و پرورش دهند. به نظر می‌رسد که فرعون از چهره نوزاد و نشانه‌های دیگر از جمله گذاردن او در صندوق و رها کردنش در امواج نیل درفته بود که این نوزاد از بنی اسرائیل است، ناگهان کابوس قیام یک مرد بنی اسرائیل و زوال ملک او بدست آن مرد بر روح او سایه افکند، اما آسیه که نوزاد پسری نداشت و قلب پاکش که از قماش درباریان فرعون نبود کانون مهر این نوزاد شده بود و در مقابل همه‌ی آنها ایستاد. قدرت نمایی این نیست که اگر خدا بخواهد قوم نیرومند و جباری را نابود کند لشکریان آسمان و زمین را برای نابودی آن‌ها بسیج نماید. قدرت نمایی این است که خود آن جباران مستکبر را مأمور نابودی خودشان سازد و آن چنان در قلب و افکار آنها اثر بگذارد که مشتاقانه هیزمی را جمع کنند که باید با آتش بسوزند و این است قدرت نمایی پروردگار. بازگشت موسی به آغوش مادر طبیعی است که نوزاد شیر خوار چند ساعت که می‌گذرد، گرسنه می‌شود، گریه می‌کند، باید دایه‌ی برای او جستجو کرد. به هر حال اراده خداوند به این تعلق گرفته بود که این نوزاد به مادرش به زودی بر می‌گردد و قلب او را آرام بخشد، لذا می‌فرماید: ما همه‌ی زنان شیرده را از قبل به او حرام کردیم. در پی جستجوی مأموران برای دایه به دختری برخورد می‌کنند که می‌گوید: من خانواده‌ی ای رامی شناسم که می‌تواند این نوزاد را کفالت کند و این زن قلبی پر محبت دارد. او نوزاد خود را از دست داده و حاضر است شیر دادن به نوزاد کاخ را بر عهده بگیرد. مأموران خوشحال شدند و مادر موسی را به قصر بردند، نوزاد هنگامی که بوی مادر را شنید از بی‌تابی اش کاسته شد. در حدیثی از امام باقر (ع) می‌خوانیم که فرمود: سه روز بیشتر طول نکشید که خداوند نوزاد را به مادرش بازگرداند. دلیل روشنی بر هیچیک از این دو احتمال نداریم اما احتمال اول نزدیکتر به نظر می‌رسد، که فرعونیان موسی را به مادر سپردند که او را شیر دهد و در خلال این کار همه روز گاه به گاه، کودک را به دربار فرعون بیاورد تا ملکه مصر دیداری از او تازه کند و اما احتمال دوم این که کودک را در دربار نگه داشته‌اند و مادر موسی در فواصل معین می‌آمد به او شیر می‌داد و بعضی می‌گفته‌اند بعد از دوران شیر خوارگی، او را به فرعون و همسرش آسیه سپرد و موسی در دامان آن دو پرورش یافت. موسی در طریق حمایت از مظلومان: موسی تا دوران بلوغ در کاخ فرعون ماند، ولی سخنان توحیدی او، فرعون را سخت ناراحت می‌کرد، تا آنجا که تصمیم قتل او را گرفت موسی کاخ را رها کرد و وارد شهر شد که با نزاع دو نفر که یکی از طائفه خود موسی بود و آن دیگری فرعون‌ی و از صاحبان دربار بود روبه‌رو شد. هنگامی که مرد بنی اسرائیل چشمش به موسی افتاد از موسی جوانی نیرومند بود در برابر دشمنش تقاضای کمک کرد. موسی به یاری او شتافت تا او را از چنگال این دشمن ظالم نجات دهد که بعضی گفته‌اند این دشمن می‌خواست مرد بنی اسرائیل را برای حمل هیزم به بیگاری کشد. در این جا موسی مشتکی محکم بر سینه‌ی مرد فرعون زد تا او را تنبیه کرده ولی یک مشت کار او را ساخت و بر زمین افتاد و مرد بدون شک موسی قصد کشتن مرد فرعون را نداشت این منظره برای موسی خیلی ناراحت کننده بود و از کرده خود پشیمان شد و گفت پروردگارا من به خود ستم کردم و از خداوند طلب مغفرت کرد. خداوند هم از او در گذشت و وی را از شر دشمن حفظ نمود. به تعبیر دیگر او می‌خواست دست مرد فرعون را از گریبان بنی اسرائیل جدا کند، هر چند گروه فرعونیان مستحق بیش از این بودند. اما در آن شرایط اقدام به چنین کاری مصلحت نبود و همین امر سبب شد دیگر نتواند در مصر بماند و راه مدین را پیش گرفت. موسی مخفیانه به سوی مدین حرکت

کرد: کشته شدن یکی از غرعونیان به سرعت در مصر منعکس شد و شاید معلوم بود که قاتل او یک مرد بنی اسرائیلی است و شاید نام موسی هم در این میان بر سر زبانها بود. پس دستگاه حکومت نمی توانست به سادگی از کنار آن بگذرد که بردگان اسرائیلی قصد جان اربابان خود کنند. به دنبال این ماجرا موسی در شهر ترسان بود که ناگهان با صحنه تازه ای روبه رو شد و دید همان بنی اسرائیلی که دیروز از او یاری طلبیده بود فریاد کشید و از او کمک خواست و با کسی دیگر درگیر شده است. موسی رو به او کرد و گفت هر روز با کسی گلاویز می شوی و در دسرمی آفرینی. ولی به هر حال مظلومی بود که در چنگال ستمگری گرفتار شد بود می بایست موسی به یاری او بشتابد و تنهایش نگذارد اما هنگامی که موسی می خواست با آن مرد که دشمن هر دو آن ها بود درگیر شود و از بنی اسرائیل دفاع کند فریادش بلند شد و گفت: ای موسی تو می خواهی مرا بکشی همان گونه که انسانی را دیروز کشتی. در صورتی که اگر موسی می خواست این جبار را به قتل برساند گامی در مسیر اصلاح بود. به هر حال موسی دقیقاً متوجه شد که ماجرای دیروز افشا شده است، و همگان با خبر شده اند. حکم قتل موسی صادر می شود: ماجرا به فرعون و اطرافیان او رسیده و جلسه ای تشکیل دادند و حکم قتل موسی صادر شد. در این هنگام یک حادثه غیره منتظره موسی را از مرگ حتمی رهایی بخشید و آن این که مردی از کاخ فرعون به سرعت خود را به موسی رساند و گفت ای موسی فرعونیان در فکر این هستند که تو را به قتل برسانند. این فرد ظاهراً چشم امید به موسی دوخته بود و در چهره ی او سیمای یک مرد الهی انقلابی را مشاهده می کرد. پس موسی به سرعت تصمیم گرفت که به سوی سرزمین مدین که شهری در جنوب شام و شمال حجاز بود و از حکمران مصر و حکومت فرعونیان جدا محسوب می شد برود. مدین نام شهری بود که شعیب و قبیله ی او در آن زندگی می کردند این شهر فاصله ی زیادی با مصر نداشته و موسی توانسته است در چندین روز به آن برسد. ولی در راه یک سرمایه بزرگ به همراه داشت، سرمایه ایمان و توکل بر خدا لذا هنگامی که متوجه شهر مدین شد گفت امیدوارم که پروردگارم مرا با راه راست هدایت کند. وقتی وارد مدین شد مردمی را دید که در کنار چاهی برای کشیدن آب ازدحام کرده و بر سر آن کشمکش می کنند و هر که قوی تر است جلو می افتد، در این میان چشمش به دو نفر دختر افتاد که گوسفندان خود را از این که داخل گوسفندان دیگر شود نگهداری می کردند و منتظر بودند تا این جمعیت انبوه از آب دادن به گوسفندان فارغ شوند آن گاه جلو آمده و گوسفندان خود را آب دهند. موسی از این منظره ناراحت شد و به طرف آن دو دختر با عفت رفت و پرسید در انتظار چه هستید؟ گفتند منتظریم تا همه مردم حیوانات خود را آب دهند و خارج شوند و بعد ما جلو برویم. و گفتند پدر ما مردی است پیرونا توان خودش نمی تواند این گونه کارها را بکند و برای این که سربار مردم نباشیم چاره ای جزء این نیست که این کار را ما انجام دهیم. موسی جلو آمد و جمعیت را کنار زد و مشغول به کارش شد. پدر این دو دختر کسی نبود جزء شعیب، پیامبر خدا نبود که سالیان دراز مردم را در این شهر به خدا دعوت کرده و نمونه ای از حق شناسی و حق پرستی بود. موسی بعد از وصلت با شعیب به وطن باز می گردد. خوشترین ایام زندگی موسی همان ایامی بود که در خانه شعیب به سر می برد و از صحبت با وی برخوردار بود. حال آنکه نور ایمان از جانب هر دوی ایشان تلالو داشت و هر دوی ایشان پیغمبری مخلص بودند. در این مدت کوتاه بزرگی و جوانمردی موسی و فضائل اخلاقی دیگرش مورد اعجاب شعیب و دو دختر واقع شده و علاقه دختران را بر وی تحریک کرد و این علاقه و محبت بسیار بجا بود زیرا فکر می کردند اگر بتوانند موسی را نزد خود نگاه دارند و از نیروی جوانی او و طهارت و امانتش استفاده کرده قدرت بیشتری کسب کنند لذا به پدر گفتند: ای پدر چه خوب است موسی را اجیر کنی که او بهترین اجیر است زیرا هم نیروی بی نظیری دارد و هم امین است در نیرومندیش همین بس که در اولین روز ورودش باین شهر باینکه گرسنگی و خستگی راه جز پوست و استخوانی برایش باقی نگذاشته بود یک تنه بر همه مردان قوی هیکل که چاه را محاصره کرده بودند غالب آمد و در عفت و پاکدامنیش این بس که وقتی آن روز برایش پیغام بردیم و او را به منزل دعوت کردیم او چشم خود را به زمین دوخت و نظر خیانت نینداخت و در راه منزل به دنبال من نیفتاد. شعیب از این معانی غافل نبود او بیشتر از دخترانش موسی را می شناخت. پس گفتار دختران در تصمیمی

که او خود اتخاذ کرده بود قطعا جز شکستن سکوت اثری نداشته. دختران با دادن این پیشنهاد سکوت شعيب را شکستند و لذا رو به موسی کرده و گفت: من میل دارم یکی از این دو دختر را به همسری تو دهم تا یار و مددکار ما باشی و در مقابل هشت سال به عنوان کابین دخترم برایم شبانی کنی و اگر ده سال برای ما کار کنی لطفی است از جانب خودت نه اینکه من مجبوریت کرده باشم و انشا... وفا و خلوص مرا خواهی دید. موسی مدت مقرر را با کمال دلگرمی و مسرت به پایان رساند و مدت ده سال با کمال امانت و خیرخواهی و آزمودگی برای شعيب کار کرد و یکی از آن دو دختر را به همسری خود گرفت. شعيب مقداری از گوسفندان خود را به وی بخشید و در این موقع علاقه به وطن در دل موسی سخت به هیجان آمده و دلش از سرزمین مدین کنده شد. لاجرم زندگی خود را جمع کرده و آماده سفر مصر شد. روزی به اتفاق همسر خود برای خداحافظی نزد شعيب آمده با وی با گرمی هرچه تمامتر وداع نمود در حالی که دعای شعيب بدرقه راهشان بود از شهر مدین خارج شدند و راه جنوبی شهر را پیش گرفتند تا طور سینا پیش رفتند در این وادی بود که موسی در تاریکی شب راه را گم کرد و متحیر و سرگردان شد ولکن عنایت خدا نگهدارش بود. در این حال بود که از طرف طور آتشی را دید همسر خود را گفت: تو در اینجا باش تا من از آن آتش خبری بگیرم، روزگار در جانب راست وادی در آن سرزمین مبارک به روی موسی لبخندی زد و در آن شب تاریکی از آن درخت به گوش آن پیغمبر بزرگوار چنین ندایی آمد: ای موسی من! آری منم خدای پروردگار عالمیان، این اولین ندایی بود که در ابتدای نبوت خود از عالم غیب شنید و فهمید که خداوند او را به نبوت و کرامت مخصوص گردانیده و به رسالت خود مبعوث ساخته. چیزی نگذشت که بار دیگر ندای پروردگار کریم را شنید که می فرماید: این چیست در دست تو ای موسی؟ این عصای من است و من به آن تکیه می کنم، گوسفندان خود را می رانم، و با آن نیز کارهای دیگری دارم بعد از آن مامور شد تا همان عصا را از دست خود به زمین بیاندازد. به محض آن که عصا به زمین افتاد نخست به صورت ماری به طول و ضخامت قبلش درآمده کم کم بزرگ شد تا اژدهایی مهیب گردید، موسی از دیدن آن بسیار ترسید و پا به فرار گذاشت و از همان ناحیه ای که مورد خطاب قرار گرفته بود شنید که ای موسی! نترس من حاضرم و در حضور من انبیا نمی ترسند. از شنیدن این خطاب به طور حتم فهمید که به مقام نبوت و رسالت مبعوث گردیده، قلبش آرام و دلش خرسند شد. پروردگارش با معجزه دیگری تقویتش کرد دستور داد تا دست خود را در گریبان کند و بیرون آورد، وقتی بیرون آورد نوری بدون دود و حرارت و اذیت از میان انگشتانش تابیدن گرفت خداوند این دو معجزه را به موسی داد تا قلب او را استوار و محکم و رسالت او را در نظر فرعون و مردمش مسلم کند و موسی با صدایی رساتر و حجتی قاطع تر علیه ضلالت و انحراف مرد به مبارزه و دعوت مردم برخیزد. موسی (ع) فرستاده خدا فرعون و یارانش از دیر زمانی در کناره های رود نیل در میان قبطی ها و بنی اسرائیل حکومت خودمختارانه ای داشتند، و تا آنجا که تیغ شان می برید ظلم و ستم می کردند و از پیش خود و بر طبق اقتضای طبیعت ناقصه بشری خدایانی ساخته و پرستش آنها را بر مردم تحمیل می کردند. تا در آخر به خاطر آن پیشگویی که شنیده بودند به قتل و اعدام بنی اسرائیل پرداخته و ایشان را به عملگی و خدمت گماشتند و بنی اسرائیل به طور کلی از این روزی از این زندگی نکبت بار و از زیر بار یوغ فرعونیان نجات پیدا کنند ناامید شدند. مردم مصر به دو دسته متمایز تقسیم شده یک دسته (بنی اسرائیل) به تمام معنا محروم از مزایای حیات و محکوم به مرگ و یا زندگی با اعمال شاقه، و دسته دیگر (فرعونیان) به تمام معنا با قدرت لکن فاقد نور ایمان و غیرقابل هدایت، پرت از راه راست و سرگرم به عیش و شهوترانی. خداوند با فرستادن موسی این حاجت ضروری را تامین کرد، و بوی خطاب کرد که: «پروردگار تو آئین دیگری فائق می سازد، بنا بر این باید که نزد ایشان شوی و با حجت و برهان از ظلماتی که در آنند به سوی نورشان بیرون آری، و پرچم دین حق را بر بالای شهرهای این کشور به اهتزاز درآوری، تا نور هدایت همه جا را پر کند و ظلمت و ضلالت از بین برود. موسی وقتی این دستور را از عالم غیب دریافت کرد، لکن به خاطر قتل نفسی که کرده بود مورد تعقیب بود و مدتها بود که ایادی فرعون در جستجوی او بودند و او به همین جهت از فامیل و وطن چشم پوشیده و بدین وسیله جان خود را حفظ

کرده بود. لذا عرض کرد پروردگارا! من از ایشان یک نفر را کشته ام می ترسم در همان اولین برخورد مرا بکشند این را گفت تا کاملاً مطمئن شود که خداوند او را حفظ می کند. نقص دیگری که موسی در کار خود فکر می کرد این بود که دید زبانش قدرت بیان آیات خدا و دلایل حق را ندارد زیرا دارای گرفتگی زبان بود و لذا عرض کرد: پروردگارا سینه ام را گشاده کن تا بتوانم رنج کشیدن این بار گران را تحمل کنم و کارم را آسان گردان و گره را از زبانه بگشای تا دارای بیانی سلیس و حجتی محکم شوم و گفتارم تا اعماق دل های ایشان نفوذ کنم و کسی از اهل و فامیلم را شریک و وزیرم قرار بده. برادرم هارون را شریکم بساز و به وسیله او پشتم را محکم کن. خداوند دعای او را مستجاب کرد و با وزارت هارون پایه های دعوت او را استوار گردانید و به دل هارون انداخت و از مصر بیرون شده خود را به موسی برساند و با وی همکاری کند. خطاب آمد ای موسی! به اتفاق برادرت نزد فرعون رفته آیات مرا برای او و قوم او ببر و دعوت خود را به تدریج به وی اعلام کن و به او بگو ما فرستاده پروردگار تویم، او را دعوت کنید به اینکه دست از ظلم و شکنجه بنی اسرائیل بردارد. موسی و هارون راهی مصر شدند و نزد فرعون رفتند، فرعون به آنها بی اعتنایی کرده در جواب موسی گفت: اگر اشخاص دیگری از قوم بنی اسرائیل با من اینگونه سخن می گفت خیلی برخلاف توقع نبود تو چرا؟ آیا من در کودکی تو را تربیت نکردم و تو سال های درازی در منزل من متنعم از خوان نعمت من نبودی؟ موسی در جواب گفت: تو به من منت می گذاری با اینکه تربیتم کردی و این را نعمتی حساب می کنی؟ و هیچ به یاد نمی آوری که ورود من به منزل تو علتش چه بود؟ منشا ورود من به خانه تو ظلم و ستم تو نسبت به بنی اسرائیل بود. فرعون سخنان خود را دنبال کرد و گفت: تو از همان اول مردی ناسپاس بودی، مردی از اعوان مرا کشتی. موسی گفت: من او را عمداً نکشتم بلکه دفاع من از یک مرد اسرائیلی منجر به قتل او شد و از ترس دستگاه تو به سرزمین دیگری گریختم و در آنجا نعمت خدا و رحمتش شامل حالم شد. و علم و حکمتم ارزانی داشته و به رسالت مبعوثم کرد. وقتی فرعون دید بیش از این نمی تواند در مقابل موسی طفره برود ناگزیر به مجادله درباره دعوت او پرداخته و گفت: رب العالمین چیست؟ موسی گفت: اگر وجود آثار وجودی موجودات را قبول داری معبود من پروردگار همان موجودات است یعنی پروردگار آسمان ها و زمین. آثار خشم در رخسار فرعون نمودار شد و خواست تا کرسینشیان خود را در هو و جنجال کردن همراه خود کند لذا رو به آنان کرده گفت: آیا نمی شنوید چه می گوید؟ من از او از حقیقت پروردگارش می پرسم او کارهای پروردگارش را به رخ من می کشد، موسی گفت: پروردگار من همان پروردگار شماست و پدران و نیاکان شماست پروردگار مشرق و مغرب و موجودات بین آن دو اگر تعقل می کردید گفتار مرا می فهمیدید. خشم فرعون زیادتر شد و حالتی آمیخته از اضطراب و عجز به او دست داد. ناچار قدرت و سلطنت خود را به رخ موسی کشید و گفت: اگر معبودی جز من اتخاذ کنی دستور می دهم به زندانت بیاندازند موسی کوچکترین اعتنایی نکرد و در جواب گفت: این خط و نشانی را که برای من کشیدی در صورتی هم که معجزه آشکاری که جای تردید برایت نگذارد بیاورم عملی خواهی کرد؟ گفت: بیاور اگر راست می گویی. معجزات موسی (ع) موسی عصای خود را که خداوند آن قوه خارقه را در آن ودیعه گذاشته بود از دست خود انداخت، ناگهان اژدهایی بزرگ شد، و فرعون را به حیرت افکند و حالتی آمیخته از کبریا و دهشت به او دست داد، و برای اینکه خود را از تنگ و تا نینداخته باشد گفت: غیر از این چه داری؟ لکن موسی دست در گریبان خود کرده و پس از لحظه ای بیرون آورد، فرعون دید نوری از دست او خارج می شود، که از شدت چشم بیننده را ناراحت می سازد، نوری که می تواند تمامی افق را روشن کند. فرعون رو به موسی کرده و گفت: بین ما و خودت وقتی معین کن که نه ما تخلف کنیم و نه تو، موسی گفت: میعادمان روز عید، که همه مردم با زر و زیور خود یک جا اجتماع می کنند، تا همگان حق را چون روز روشن بینند و داستان غلبه آن بر باطل در همه جا منتشر شود. فرعون همه قدرت و کوشش خود را در جمع آوری ساحران به کار برد و همه را در آن روز در محلی که تعیین شده بود فراهم آورد. موسی متوجه شد که گروهی از ساحران جمع شدند فرمود: وای به حالتان اگر امروز بناحق حکم نموده و بر خدا دروغی ببندید و معجزات او را سحر معرفی کنید و آنچه را که از حق

می بینید صریحا به فرعون نگویید، و میانه سحر و باطل خود و معجزه و حق من خلط کنید، و بدانید که هریک از شما برای ابطال حق و یا احقاق باطل حيله ای بکار برد نتیجه نمی گیرید که هیچ بلکه کارش به خسران روشن و زیان آشکار خواهد گرایید. ساحران به فرعون رو کرده و گفتند: آیا اگر برد با ما باشد اجر و مزدی هم داریم یا نه؟ گفت: آری اجر شما تقرب به من است، و در تحت حمایت من قرار گرفته متنع می شوید، و با همنشینی با من سعادت مند و نیکبخت می گردید. به موسی گفتند: آیا تو اول شروع بکار می کنی یا ما پیشدستی کنیم؟ موسی اصلا "به این جارو جنجال ها و زرق و برق ها اعتنایی نکرده و برای اینکه سحر آنان را به هیچ گرفته باشد گفت: شما شروع کنید، تا آنان آخرین زور خود را زده و منتها درجه سعی خود را بکار برند. ساحران پیش آمدند و هر کس هر سحری که داشت به زمین انداخت، و به نظر موسی چنان آمد که این ها مارند که روی زمین راه می روند، ولکن این وهمی بیش نبود که به ذهن وی خطور کرد، به این معنا که ترسید نکند مردم با دیدن این ظاهر فریبنده جنجال کنند، و دیگر زیر بار دعوت وی نروند، اما خداوند حمایت و دستگیریش کرد، و فرمود: ترس که برد با تو خواهد بود، به زیادی این چوب ها و طناب ها اعتناء مکن، که اثر همین چوبدستی کوچک تو از همه آنها بیشتر است، تو نیز چوبدستیت را بینداز، و مطمئن باش که به قدرت قاهره من همه آن چوب و طناب ها را می بلعد، چه آنها جز چشم بندی ساحر چیز دیگری نیست، و ساحر هر چه را هم که بکار زند به نتیجه نمی رسد. موسی آرام شد و آن اضطرابی که داشت فرو نشست، و چوبدستی خود را بیانداخت، که ناگهان اژدهایی شده و به سرعت بر سحر ساحران حمله کرده همه را بلعید و ساحران به روشن ترین وجهی حقیقت را دریافته و رشد را از ضلالت جدا دیدند، و از روی خشوع و اظهار ذلت در برابر بزرگی خدا بی اختیار به سجده درافتاده، و از آنچه نموده بودند توبه کرده. عناد فرعون فرعون وقتی معجزه موسی را که خود نام سحر بدان گذاشته بود دید در سرگردانی عمیقی فرو گرفت، بر سر دو راهی عجیبی قرار گرفته بود آیا تسلیم شود، یا بر سر کفر و عناد خویش و مبارزه با موسی پافشاری کند. فرعون بر عناد خودافشاری کرد، اطرافیانش هم او را پشتیبانی کرده و گفتند آیا موسی و قومش را آزاد می گذاری که در زمین فساد انگیزه پرستش تو و خدایانت را متروک سازد؟ این جمله بر قدرت و قساوت وی نیرویی تازه بخشید، و آتش شرر و بهتانش گل کرده در پاسخشان گفت: ما به زودی پسرانشان را می کشیم و زنانشان را زنده نگاه می داریم، آنگاه رفت تا انواع ظلم و آزار را برایشان وارد سازد. فرعون چه کرد؟ او با قوم خود خلوت کرد، و در امر موسی به مشورت پرداخت و هر راه چاره ای که پیشنهاد می شد به اشکالی برمیخورد، تا در آخر خسته شدند آخرین رأیشان بر این قرار گرفت که او را به قتل برسانند، چون این را از هر راه دیگری برای بقاء سلطنت و قدرتشان نزدیک تر دیدند. در آن میان که نقشه کشتن وی را طرح می کردند ناگهان مردی شجاع و جوانمرد که خدا چشم دلش را نورانی و راه رشد و ایمان را برایش معلوم کرده بود به سخت ترین وجه از موسی دفاع کرد، و ضررها و سوء عاقبت این پیشنهاد را برای ایشان بیان نمود مثال ها آورد و دلیل ها ذکر کرد و در آخر گفت: آیا مردی را به جرم اینکه می گوید پروردگار من خداست به قتل می رسانید؟ با اینکه برایتان معجزاتی از ناحیه پروردگارتان آورده؟ اگر دروغگو است جرم دروغش به گردن خودش است، و اگر راستگو است شما هم از آن وعده های نیکی که به شما میدهد بهره مند شوید، چون خداوند کسی را که اسراف کار و کذاب است دوست نمی دارد. موسی همچنان مشغول دعوت خود بود، نه تهدیدی سستش می کرد و نه وعیدی، علنا "خود فرعون را به ایمان به پروردگارش و برگشت به آفریدگار زمین و آسمان ها دعوت می کرد، و می گفت: باید بنی اسرائیل را رها کنی تا با من باشند، اما هیچیک از این پیشنهادات وی برای فرعون طاغی و جبار قابل قبول نبود، و بسیار بر وی گران می آمد. بعد از این همه سرگردانی و یاغیگری فرعون، دیگر صبری برای موسی نماند و دیگر امیدی به اینکه حجتش موثر افتد نداشت، خلاصه دروغ و بهتان فرعون مجالی برای حرف حسابی او نگذاشت، از همه این ها بالاتر اینکه انواع اهانت ها و شکنجه ها بر بنی اسرائیل روا می داشت. لذا خدایتعالی به موسی دستور داد تا علنا "به فرعون و قومش اعلام بدارد که دیگر خداوند جزای کفر و آزارشان بر بنی اسرائیل را حتمی ساخته. و چیزی نگذشت که خداوند با سلب اموال و جان ها و میوه ها ایشان

را بگرفت آب گوارای نیل فرو نشست، و دیگر به زمین های زراعتی ایشان سوار نمی شد، در نتیجه باغ ها خشکید، و رونق کشت و زرعشان از بین رفت، و از طرفی رگبارهای سیل آسا زراعت و اغنامشان را لطمه زد، و از سوی دیگر ملخ بر تنه زرع و میوه هایشان مسلط گشته، و شپش در رختخواب و لباس ها خونشان را مکیدن گرفت، و خواب را از چشمشان سلب کرد، و نیز به بلای قورباغه دچار شدند، که یکباره زندگی را بر آنان تنگ کرد، تا آنجا که غذا و آب آشامیدنی و لباس هایشان پر از قورباغه گردید از طرفی دیگر خداوند مرض خون دماغ را بر ایشان مسلط ساخت، و خون از بینیشان سرازیر گردید، و در آخر خداوند به خاطر گناهان و کفرشان برکت از اموالشان ببرد و چون عذاب برایشان مسلط گردید گفتند: ای موسی از پروردگارت به آن عهده که نزدت سپرده برای ما درخواست کن، که اگر این عذاب را از ما برداری ما حتما بتو ایمان آورده و بنی اسرائیل را با تو روانه می کنیم. خداوند بلا را از ایشان برداشت، باشد که زمینه رهایی از تعصب را برایشان فراهم آورده و به حکمتش حجت را بر آنان تمام تر سازد. اما فرعونیان پیمان شکستند، چون از جنایتکاران بودند. بنی اسرائیل از مصر بیرون می روند بنی اسرائیل راه را از بیراهه تشخیص داده به سوی فرستاده خدا نهادند، تا نزد وی از حمایت و هدایت برخوردار شوند، و چرا رو نیاورند؟ این ها همان هایی بودند که ذلت و مسکنت با آنان جناب شکسته بود، و عمری را با بدترین شکنجه و سخت ترین بلاها گذرانده بودند. موسی خواسته ایشان را اجابت کرد، و در اوایل شب ایشان را به سوی بیت المقدس کوچ داد، خداوند هم راه را بر ایشان آسان کرد، از پیش رو امید و از پشت سر ترس از فرعون ایشان را به سرعت میراند، ایمان به خدا هم نگهبانشان بود، تا قسمت خشک زار مصر را پیموده ناگهان دیدند که دریا راهشان را قطع کرده و میانه ایشان و رسیدن به آرزو حائل گشته است. آه از دل بنی اسرائیل، نزدیک بود بند دلهایشان پاره شود، چون مرگ را حاضر می دیدند، همین الان است که فرعونیان آنان را با طناب های خود مانند شکار دربند کنن، که ناگهان صدایی مانند فریادی که در وسط بیابان طنین بیفکند به گوش موسی رسید، صدایی و عبارتی بود که هم عتاب و سرزنش از آن استفاده می شد و هم تحریک و یاس صاحب این صوت یوشع بن نون از قوم موسی بود. یوشع فریاد زد: ای کلیم خدا دریا پیش رو و دشمن پشت سر است، چه فکری کرده ای؟ هر چاره ای اندیشیده ای زود که دل ها بیش از این یارای شکیبایی ندارد و گویا دیگر از مرگ راه فراری نداشته باشیم، موسی گفت: من مامور شده ام به دریا بزنم، امید است هم اکنون دستور برسد که چگونه به آب بزنیم، این گفتار روزنه ای از امید در دلها باز کرد، خداوند به موسی وحی فرستاد: با عصایت به دریا بزن، موسی عصا به دریا زد، ناگهان آن ظلمتی که وحشت و نومییدی در دلها و دیدگان افکنده بود کنار رفت، و دیدند که دروازه راه برای دوازده تیره بنی اسرائیلی در دریا باز شد، آفتاب و بادهم کمک کرده کف دریا را خشکانید، و راه را برای عبور مهیا ساخت، و قوم بنی اسرائیل با اطمینان خاطر و در حفظ خدای کبیر متعال براه افتادند، خداوند در این باره فرمود: پس برای ایشان راه خشکی در دریا بساز و از رسیدن فرعون و بازیافتن او مترس و نه از غرق شدن بهراس. اسباط بنی اسرائیل با ایمنی و سلامت وارد دریا شدند، دو طرف راه آب مانند کوه روی هو خوابیده بود و به ایشان کاری نداشت، تا آنکه همه عبور کردند از آن طرف دریا به فرعون نگاه کردند آنان را دیدند در تنگنای عجیبی هستند. دیدن این منظره دوباره بنی اسرائیل را دچار قلق و اضطراب کرد، ترسیدند باز هم دست ظلم و عدوان فرعون به ایشان برسد، لذا دل ها و چشم ها همه متوجه موسی شد تا او فکری به حالشان بکند. تا اینکه از ناحیه خدایتعالی به سویس وحی رسید، دریا را بگذار همین طور ساکن بماند، و با عصایت بدان مزن تا هیچ تغییری در آن پیدا نشود، چه خدا نخواسته دریا میانه تو و ایشان حائل باشد و ایشان به سلامت به مصر برگردند، بلکه حکم و قضای او چنین رفته که همه باید غرق گردند. فرعون رو کرد به لشکریان خود و گفت: هیچ می بینید که چطور دریا شکافته شده، این نیست مگر به امر من، مشیت من بدان تعلق گرفته است تا فراریان خود را به آسانی دریابم. و چنین وانمود کرد که این معجزه فرعون است مردم به همین حرف فریفته شده خود را به دریا زدند و چنان از یکدیگر سبقت می جستند که باعث زحمت هم می شدند اما هنوز به وسط دریا نرسیده بودند که دریا به هم آمد و همه را تا به آخر غرق کرد. در این لحظه که لحظه جان کندن است فرعون ایمان

آورد، و گفت: من ایمان آوردم به اینکه معبودی جز آن خدا که بنی اسرائیل بدو ایمان آوردند نیست و من نیز از مسلمانانم. اما خداوند ایمان این ستمگر جبار را که در زمین فساد می کرد قبول نفرمود بلکه او را بر اعمال زشتش کیفر داد. دریا به هم آمد آنچنانکه صدای بهم خوردنش بسیار شدید و مهیب بود، بنی اسرائیل از موسی پرسیدند این سرو صداها از چیست؟ گفت: خداوند فرعون و همراهانش را غرق کرد، اینجا آن غریزه ای که در دل های بنی اسرائیل اصالت داشته و آن باطلی که تا اعماق دلهایشان راه داشت گل کرد. البته واهمه هم کمک کرد، لذا گفتند: ای موسی از کجا بفهمیم فرعون مرده او اصلاً نمی میرد برای اینکه در همه این عمر طولانی روزها و ماه ها به هیچ چیزی که بنی آدم احتیاج دارد محتاج نمی شد. اما قدرت خدا جایی نرفته فوراً به دریا فرمان داد تا جسد فرعون را بیرون بیندازد، تا فردا نگویند: او از دریا به یک عالم دیگری رفت، و در نتیجه از اینکه دچار تفرقه و یا تکذیب به موسی شوند محفوظ بمانند، آری اگر جسد او را ببینند لال می شوند و دیگر بهانه ای برای گمراه شدن ندارند. موسی قرار گذاشت سی روز غیبت کند از این بعد کار موسی و همراهانش جهانگردی و خوش نشینی است، هر جا بخواهند اقامت می کنند، و از آنجا به هر طرف بخواهند کوچ می دهند، موسی از پروردگار خود خواست تا به وی کتاب و حکمتی دهد که با آن اجتناب نمایند و در نتیجه روزگار در پرتگاهشان نینداخته و در امر معاش و معاد دچار خبط و اشتباه نگردد. خداوند دستور داد تا او خود را پاک نموده و سی روز روزه بدارد، آنگاه به طور سینا بیاید تا خدا با وی تکلم کند، و او امر خود را در کتابی به او بدهد موسی از میانه همه قوم خود هفتاد تن را انتخاب کرد آنگاه به میقات یعنی همان مکانی که قبلاً تعیین شده بود رفت. و از شدت علاقه از همراهان زودتر خود را به طور رسانید یعنی بعد از سی روز به شور رسید و آن هفتاد نفر عقب ماندند، خدایتعالی پرسید چه تو را بر آن داشت که عجله کنی؟ عرض کرد: همراهانم در پی می آیند، من ای پروردگار عجله کردم به سویت تا تو راضی شوی، موسی به همین جهت مامور شد تا میقات پروردگار خود را تا چهل روز ادامه دهد. از آنسو موسی وقتی از میان قوم بیرون می آمد برادر خود هارون را جانشین و وزیر خود تعیین کرد، تا به امور آنان رسیدگی نموده مواظب احوالشان باشد تا وی برگردد، و آن امانت گرانب ها (تورات) را گرفته و به شرفی که خدایش وعده داده بود مشرف شود. موسی به میقاتگاه رفت و پروردگارش به او سخن گفت و او را مقرب درگاه خود ساخت تا آنجا که جوش و وحشتی در دل موسی راه یافت ناگزیر عرض کرد: پروردگارا نشانم بده تا به تو نظری بیفکنم. از آیات قرآن چنین استفاده می شود که تقاضای موسی از جانب قوم بوده و خود به عنوان نیابت و نمایندگی اظهار کرده و برای فهماندن به قوم بوده که این کار ممکن نیست نه اینکه موسی العیاذ بالله برای خود درخواست رویت ظاهری از خداوند سبحان کرده باشد. پروردگارش فرمود: هرگز مرا نخواهی دید، و لکن به کوه نظر کن اگر در جای خود قرار توانست بگیرد تو هم به زودی مرا خواهی دید، موسی متوجه به کوه شد و دید که ناگهان درهم فرو ریخت و در زمین فرو رفت. آنگاه الواح تورات را گرفت، و در آن همه دستوراتی که بنی اسرائیل بدان احتیاج داشتند و همچنین موعظه و تفصیل هر چیزی بود، موسی عرض کرد: پروردگارا! تو مرا به کرامتی اکرام فرمودی که احدی را قبل از من بدان اکرام اکرام نکردی خدا فرمود: ای موسی! من تو را به رسالت ها و به کلام خودم بر مردم برتری دادم، پس آنچه به تو نازل کرده ام محکم بگیر، و از شکر گزاران باش. از آن سو بنی اسرائیل منتظر بودند که موسی بعد از گذشتن سی روز مراجعت کند و لکن موسی ده روز طول داد، ناگزیر بنی اسرائیل به حیص و بیص افتاده گفتند موسی وعده ای که به ما داد خلف کرد و عهد خود بشکست و ما را در شبی تاریک تنها گذاشت حال باید دید از میان خودمان چه کسی لایق تر برای زعامت است و می تواند ما را به راه راست ارشاد کند. اینجا بود که در دل سامری داعیه شر و فساد پیدا شد. و فرصت غنیمت شمرده گفت: شما باید برای خود معبودی بگیرید چون موسی دیگر به سویتان بر نمی گردد، او رفت تا با معبود شما گفتگو کند، حتما راه را گم کرده که اینقدر دیر کرد، و خلف وعده نمود. سامری فرصت را از دست نداد، و از نادانی و ضلالت و کوردلی ایشان استفاده کرد، طلا آلتشان را گرفت، چاله ای کند، و همه را در آنجا ریخت، سپس آتشی افروخت و از آن طلاها مجسمه گوساله ای ساخت که صدای گوساله هم در می

آورد و با این عمل فتنه ای میانه مردم به پا کرد که بی دین و دیندار به خوبی از هم متمایز شدند، بنی اسرائیل با این گوساله فریب خورده و گوساله پرست شدند. هارون از دیدن این وضع چنان متاثر شد که لاجرم با آن عده که بر دین خود پایدار بودند مانده و متعرض پیروان سامری نشد چون می ترسید اگر با آنان بجنگند آتش فتنه بالا گیرد، و دو دسته گی غیر قابل اصلاحی پیدا شود. موسی هم در همان کوه طور از کلمات پروردگارش این پیش آمد را اطلاع یافته بود، چون پروردگارش فرموده بود: ای موسی ما قوم تو را بعد از غیاب تو آزمایش کردیم و سامری ایشان را گمراه کرد پس وقتی میقات را به آخر رسانید به سوی قوم خود حرکت کرد. موسی بی اختیار به خشم آمده الواح را از دست بیانداخت و به طرف هارون حمله کرد، و سر او را گرفتاریال در حالی که می گفت: چه بازت داشت از اینکه وقتی دیدی گمراه می شوند روش مرا به کار بندی گمراهشان را به راه برگردانی و با ماجراجویان بجنگی و بدین وسیله این آتش را که جرقه هایش کفر و طغیان بود فرونشانی؟ هارون بیش از پیش متاثر و اندوهگین شده به برادر رو آورد و با عذرخواهی و طلب رحمت خشم او را فرو نشانده و گفت: ای پسر مادرم سروریش مرا مگیر من تقصیری نداشتم مردم مرا ضعیف شمردند و چیزی نمانده بود به قتل رسانند، پس به آزدن من کاری مکن که دشمنان شاد شوند، و مرا با مردم ستمکار با یک چوب مران من ای برادر ترسیدم اگر با ایشان در آویزم فردا بگویی تو میان بنی اسرائیل تفرقه انداختی و گفته هایم را مراعات نکردی. هنگامی که خشم موسی فرو نشست و شروع کرد به اصلاح حال قوم نخست متوجه ریشه فتنه و مبتکر این بدعت شد، سپس متوجه قوم شد و گفت: ای مردم مگر من نگفتم که پروردگارتان وعده خوبی به شما داده آیا صرفاً "به خاطر اینکه از وقت مقرر دیرتر آمدم باید چنین کنید و یا خواستار این بودید که خشم خدا شما را بگیرد که چنین عهد مرا خلف کردید؟ گفتند: ما باختیار خود وعده تو را خلف نکردیم، بلکه مقدار زیادی زیور آلات فرعونیان باما بود سامری آنرا از ما گرفت و مجسمه گوساله ای ساخت که صدا می کرد و او بدین وسیله ما را گمراه ساخت. قوم از آنچه کرده بودند پشیمان شده و از پروردگار خود پوزش طلبیدند. موسی گفت: شما با گوساله پرستیتان به خود ستم کردید، پرسیدند پس چه کنیم؟ موسی گفت: به سوی آفریدگار خود توبه کنید و از او بخواهید تا طریق توبه را به شما نشان دهد. بعد از چندی موسی گفت: وحی آمده که یکدیگر را بکشید. بنی اسرائیل به جان هم افتادند و بدین وسیله نفوس خود را به نصیحت پیغمبرشان تهذیب نمودند خدا هم توبه شان را پذیرفت آری او توبه پذیری رحیم است. و اما سامری که این ضلالت را به راه انداخته بود؟ خداوند در دنیا عقابش کرد باین معنا که بنی اسرائیل را دستور داد تا با او نیامیزند و نزدیکش نشوند، در نتیجه او مانند یک جانور وحشی شد که نه می توانست با کسی الفت بگیرد و نه کسی با او انس و تماس می گرفت، و یا نزدیکش می شد، و در قیامت هم وعده عذاب به او داده شد وعده ای که به هیچ وجه تخلف پذیر نیست تا به خاطر جنایتی که مرتکب گردید به سوی آتش خود روانه شود. چاپ پنجم-۱۳۷۶ تیراژ: ۴۰۰۰ دوره چاپ:

قیام شابک: ۹۶۴-۴۰۷-۰۳۶-۴

مدیریت منابع انسانی

مجید گلپایگانی - شهناز پیروزفر خلاصه کتاب: تلخیص: محسن نظری طبر: امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیرو، فاقد کارایی است. در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمانها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند به طوری که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین می کنند. بخش های اقتصادی در سرلوحه فعالیتهای خود توجه زیادی به کیفیت و کارایی نیروی کار به دلیل آثار و نتایج سودمند آن دارند و با توجه به اینکه هدف اصلی یافتن راههای بهبود بهره وری است در نخستین

مرحله باید از سرمایه گذاری در نیروی انسانی شروع کرد. کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته اند که افزایش بهره وری نه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقاء کیفیت نیروی کار سریع تر قابل تحقق است. اگر چه با جایگزین کردن ماشین آلات مدرن، تغییر و اصلاح خطوط، اجرای سیستمهای نوین انبارداری و ... می توان بهره وری را بهبود بخشید اما باید توجه داشت که این موارد نیز به عنوان عوامل اصلی در گرو قابلیتها و انگیزه های منابع انسانی می باشد و به جرأت می توان ادعا کرد که هر ماشینی در نهایت یک ظرفیت تعریف شده دارد که بیش از آن نمی توان انتظار داشت اما ظرفیتهای انسان تا بی نهایت است. همچنین تا کنون هیچ فرآیند تولیدی اختراع نشده است که به کار انسانی نیازمند نباشد بنابراین هیچ تولیدی بدون مشارکت او صورت نمی گیرد. مطالعات انجام شده نشان می دهد که ریشه و علل عقب افتادگی کشورهای توسعه نیافته که به طور اساسی تحت تأثیر پدیده بهره وری پائین است. بنابراین رشد بالای بهره وری خصوصاً بهره وری نیروی کار همه فعالیتهای اقتصادی واجتماعی را تحت تأثیر قرار می دهد. در این میان افزایش بهره وری نیروی کار در بخش صنعت بر روی ظرفیت تولیدی، کیفیت کالای تولید شده، کاهش هزینه ها، کاهش قیمت ها و بررسی سرمایه گذاری اثر می گذارد. البته ذکر این نکته ضروری است که برنامه های بهره وری، هنگامی به خوبی به کار برده می شوند که از پشتیبانی مدیریت سازمان برخوردار باشند. با توجه به اینکه هدفها و منافع همسان نیستند شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از تواناییهای بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است. در شرایط حاضر با توجه به ساختار دولتی کشور، سازمانها دارای ساختاری با انعطاف اندک، مدیریت با اختیارات کلاسه شده، وظایف غیر شفاف، بودجه ای کنترل شده و غیر قابل انعطاف، بوروکراسی دست و پاگیر، و مشکلات زیادی است. در این راستا قوانین و مقررات به طور سلیقه ای و تصمیم گیریها مقطعی و صرفاً بر اساس باورهای شخصی و با معیارهای کلاسیک انتخاب شده و در این میان بهره گیری از توانمندیهای افراد و سوق دادن آنها به سوی یک هدف مشترک بدون ارتباط با نگرش و سبک مدیریت مدیران نیست. با توجه به نوآوریها گسترده جهانی سازمانهای موفق تدابیر خاصی را برای استفاده از تمامی ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند. حال آنکه مشارکت رایج ترین موضوع و لازمه کار با گروههای انسانی یا به تعبیر دیگر مدیریت نوین است. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمند ترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت مورد توجه دولت ها بوده است، به عبارت دیگر می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. در این میان تجربه نشان داده است که کوچک سازی دولت ها و میدان دادن به بخش های خصوصی و تعاونی همزمان سبب صعود روند بهره وری سرمایه گذاری، مشارکت و منابع انسانی می شود. خوشبختانه با آغاز روند خصوصی سازی در ایران، هر چند کند، توانسته است تأثیر کارایی و بهره وری را برای مسئولان و تصمیم سازان کشور قطعی کند به طوری که بهره وری سر لوجه برنامه های کوتاه و بلند مدت کلان نظام اقتصادی ایران شده است اما باید با فرهنگ سازی و آگاه سازی و مدیریت بهینه به اجرایی مناسب آن به نتیجه دلخواه که همان توسعه پایدار اقتصادی دست یافت در غیر صورت چه بسیار برنامه هایی که فقط نوشته شدند و امروز در بایگانی ها خاک می خورند. در این میان بهره وری نیروهای انسانی طی سالهای پس از انقلاب نسبت به قبل از انقلاب در تمام زمینه ها کاهش یافته یا قابل توجه نیست که این امر نشان می دهد که ما نتوانسته ایم از نیروهای کاری خود به خوبی استفاده کنیم نکته آنکه همیشه گناه بر گردن نیروی انسانی نیست. از سوی دیگر برای رسیدن به رشد سالانه معادل چهار درصد، باید بهره وری در مصرف انرژیها را نیز تقویت کرد و این تقویت عزم ملی را می طلبد. دورنگری توسعه صنعتی، جهانشمولی و همگام شدن با تحولات کشورهای توسعه یافته، تولید مبتنی بر دانایی و داشتن چشم انداز ۲۰ ساله برای کشور نشان می دهد که متوسط رشد سالانه ما طی دهه ۷۰، ۲/۵ درصد بود و انتظار می رود این رقم در پایان برنامه چهارم به رقم ۸ درصد در سال برسد. رقم ها نشان می دهد که در دو دهه قبل شیوه های مدیریتی ما نسبت به نرخ جهانی ۱۳ سال

عقب‌ماندگی داشته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره‌وری داشته می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است. تکنیک‌های نو و طرح‌های جدید بهبود بهره‌وری نمی‌تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود. حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف نشان دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیده بوده است از بهره‌وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است. تعریف مدیریت مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. واقعا باید گفت؛ که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر میدانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می‌شود علم مدیریت است. و بخشی را که موجب به کار بستن اندوختها در شرایط گوناگون می‌شود هنر مدیریت می‌نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن.» مدیریت به شکل یک هرم است که در پایین آن عالی، در وسط میانی، در بالا عملیاتی مدیران عملیاتی این مدیران سرشان بسیار شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند و برای پرسنل خود ماموریت‌های کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی کنند. مدیران میانی آنها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند بیشتر وقتها به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری تبدیل تصمیمهای مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیریت عالی مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می‌نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می‌گذرانند. هرمدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تداوم حیات سازمانها به باسازی آنها بستگی دارد؛ باسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف یا-وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود. ماکسیم گورکی می‌گوید: اگر کار تفریح باشد زندگی لذتبخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است. خلاقیت مدیران هرمدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری توانای‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تداوم حیات سازمانها به باسازی آنها بستگی دارد باسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف انجام می‌شود. چه کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند؟ هر انسان مدیر یا غیرمدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد زیرا آنچه که محکمتر از وجود استعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض‌ها و الگوهای زنجیرهای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در عمل را می‌تواند دو برابر افزایش داد. مدیریت موفق و مؤثر مدیریت موفق و مؤثر عبارت است؛ از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. «ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی‌شان می‌توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای خود، کار می‌کنند. مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: تویخ، کسر حقوق و.... فراهم سازد؛ مدیر موفق نامیده می‌شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای‌های افراد را به کار گیرد. چگونه می‌توان مدیر موفق و مؤثری بود؟ برای موفق و مؤثر بودن، توانای‌های ذاتی و اکتسابی معینی

لازم است. مدیر مؤثر نیاز به توانای‌های فنی، انسانی ادراکی، طراحی و حل مسائل دارد. یک مدیر موفق، نگرش و انگیزه‌های معینی دارد. پاداش‌های سازمانی (اضافه حقوق، ارتقاء و...) و جو سازمانی بر انگیزه و انگیزش وی اثر دارد. یکی دیگر از موفقیت، رویدادهای پیش‌بینی نشده و امدادهای غیبی است؛ زیرا همیشه توانای‌های افراد نیست که برای ایشان موفقیت می‌آورد. بررسی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می‌گیرد. برنامه ریزی هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی‌برد، آن را در نظام‌های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داد و امروز می‌بینیم که ساختار وجودی سازمان‌ها پیچیده گشته‌اند، که بدون برنامه ریزی‌های دقیق نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند. تعریف برنامه ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد. «برنامه ریزی شالوده‌مدیریت را تشکیل می‌دهد. فلسفه و ضرورت برنامه ریزی فلسفه برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می‌باشد، بخش انفلاکک ناپذیر مدیریت است؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند، بنابراین ضرورت برنامه ریزی، برای رسیدن به جزئیترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است. نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است.» همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می‌کنند. سازماندهی انسان ذاتاً کنجکاو است با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته تلاش می‌کند تا مشاهداتش را در قالب‌های منسجم نظم بخشد. انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش‌های گروهی می‌گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می‌کنند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است. نظریه پردازان سازمان از حوزه‌های گوناگون نظیر: مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم‌شناسی، مهندسی، مدیریت بیمارستانی و... پدید آمده‌اند و هر یک چیزی بر این موضوع افزوده‌اند. تعریف سازماندهی: سازماندهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. انواع مختلف سازماندهی روش‌های بسیار متفاوتی برای دسته‌بندی سازمان‌ها هست؛ سازمان رسمی و سازمان غیررسمی سازمان رسمی و غیررسمی: سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود. ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش‌بینی عمل نمی‌کند اما سازمان‌های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می‌دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان ۱، مدیریت منابع انسانی ۲ مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. تعریف مختلف از مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ). مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و

نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رایینز) مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا) مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود: • تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان) • برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی • گزینش داوطلبان واجد شرایط • توجه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام • مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان) • ایجاد انگیزه و مزایا • ارزیابی عملکرد • برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی) • توسعه نیروی انسانی و آموزش • متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر) مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم‌چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (شرمان، بوهندر و چرودن) * مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. هم‌چنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ) مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد. فلسفه مدیریت منابع انسانی • منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است • اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است • فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود • دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند. رویکردهای مدیریت منابع انسانی دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی-خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و

دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد. اهداف مدیریت منابع انسانی اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود • تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه • پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد • حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان • تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد. وظایف مدیریت منابع انسانی همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد: ۱- سازماندهی • طراحی سازمان • طراحی شغل • تجزیه و تحلیل شغل • طبقه‌بندی مشاغل ۲- جذب منابع انسانی • برنامه‌ریزی • کارمندیابی • انتخاب • استخدام ۳- توسعه و منابع انسانی • مدیریت عملکرد • آموزش ۴- مدیریت پاداش • حقوق و دستمزد • ارزشیابی مشاغل • پاداش • مزایا ۵- روابط کارکنان • روابط صنعتی • مشارکت • ارتباطات ۶- بهداشت، ایمنی و رفاه • بهداشت و ایمنی • رفاه ۷- امور اداری استخدام و کارکنان • چارچوب قانونی و مقررات دولتی • رویه‌ها و اقدامات استخدام • سیستم اطلاعاتی منابع انسانی البته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزنی ۱۳۷۸، ۲۹-۳۶) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند. عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی عوامل بیرونی • قوانین و مقررات • بازار نیروی کار • فرهنگ جامعه • سهامداران • رقابت • مشتریان • فناوری عوامل درونی • اهداف اساسی یا رسالت سازمان • خط‌مشی‌ها • جو و فرهنگ سازمانی ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از • تجزیه و تحلیل مشاغل • طراحی شغل • طبقه‌بندی مشاغل • ارزشیابی مشاغل • برنامه‌ریزی نیروی انسانی • کارمندیابی • انتخاب • انتصاب • اجتماعی کردن • آموزش کارکنان • ارزیابی عملکرد • بهداشت و ایمنی • بیمه و بازنشستگی • رفاه • انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان • حقوق و دستمزد • پاداش • جابجایی • انضباط مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم هیچ یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است. همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجانند. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های رویه‌پذیر باشد. سیستم اطلاعات منابع انسانی تعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون (۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است • یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش • علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود • یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود. شرمان، بوهلندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می‌کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم‌گیری

فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگاهداری اطلاعات مربوط به غیبت‌ها و مرخصی‌ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه‌های آموزشی بوده است. اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد. تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می‌توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم‌های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات، سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یا دیگر انواع سیستم‌های اطلاعات سازمانی طراحی کرد. مباحث مرتبط با عنوان • مدیریت تکنولوژی • آشنایی با سیستم اطلاعات • نقش آموزش در مدیریت • آینده مدیریت منابع انسانی • ارزیابی عملکرد کارکنان • اشتباهات مدیران منابع انسانی • سیستم‌های اطلاعات اجرایی و کیفیت اطلاعات • رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه‌ها در سازمانها می‌باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می‌شود. یعنی روابط بین مردم و سازمانها را در ارتباط با کل افراد، گروه‌ها، سازمانها و سیستم‌های اجتماعی تشریح می‌نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می‌باشد • • عناصر رفتار سازمانی • اساس یک سازمان بر پایه فلسفه مدیریت، ارزش‌ها، بینش و اهداف می‌باشد و این عناصر خود از فرهنگ سازمانی که ترکیبی از سازمان رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی است نشات می‌گیرند، فرهنگ • نوع رهبری، ارتباط و پویایی گروه‌ها را تعیین می‌کند. کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آنها جهت می‌دهد، نگاه می‌کنند. پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت فردی، رشد شخصی و بهبود می‌باشد. همه این عناصر برای ایجاد مدل یا چارچوبی که سازمان بر مبنای آن عمل می‌کند با هم ترکیب می‌شوند • مدل‌های رفتار سازمانی چهار مدل یا چارچوب اصلی وجود دارد که سازمانها بر مبنای آنها عمل می‌کنند که عبارتند از: ۱) مدل استبدادی مبنای این مدل، قدرت با گرایش مدیریتی اقتدار است. کارکنان به سوی فرمانبرداری گرایش داشته و به روسای خود وابسته‌اند. کارکنان نیاز دارند که وضعیت معیشت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت حداقل است. ۲) مدل مراقبتی مبنای این مدل منابع اقتصادی با گرایش مدیریتی پول است. کارکنان تمایل به امنیت و سود داشته و به سازمان وابسته‌اند. کارکنان نیاز دارند که امنیت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت مشارکت انفعالی است. ۳) مدل حمایتی مبنای این مدل رهبری با گرایش مدیریتی حمایت است. کارکنان تمایل به عملکرد شغلی و مشارکت داشته و نیاز دارند که شان و منزلت آنها در نظر گرفته شود. ۴) مدل مشارکتی مبنای این مدل مشارکت با گرایش مدیریتی کار گروهی است. کارکنان تمایل به انجام رفتار مسئولانه و خودنظمی دارند. کارکنان نیاز دارند که حس خودواقع بینی آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق تعدیل یافته می‌باشد • سیستم‌های اجتماعی فرهنگ و فردگرایی در یک سیستم اجتماعی، مجموعه پیچیده‌ای از روابط متعامل به شیوه‌های مختلف می‌باشد. در یک سازمان، سیستم اجتماعی همه افرادی را که در آن هستند و روابط آنها با همدیگر و دنیای بیرون را شامل می‌شود. رفتار یک عضو می‌تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر روی رفتار دیگران داشته باشد. نکته دیگر اینکه سیستم‌های اجتماعی مرز ندارند. آنها کالاها، عقاید، فرهنگ و... را با محیط اطراف مبادله می‌کنند • فرهنگ: رفتار پذیرفته شده جامعه است که دربرگیرنده باورها، عادات، دانش و عمل می‌باشد. فرهنگ اگرچه به ندرت وارد بخش خودآگاه انسان می‌شود ولی بر رفتار انسان اثر می‌گذارد. مردم به فرهنگ به عنوان چیزی که به آنها ثبات، امنیت، درک و توانایی پاسخ به موقعیت‌های جدید را می‌دهد، متکی هستند. به همین دلیل است که مردم از تغییر می‌ترسند. آنها از سیستمی که پویاست، واهمه دارند زیرا امنیت آنها را از بین برده و نمی‌توانند فرایندهای جدید را درک کرده و اینکه چگونه به موقعیت‌های جدید پاسخ دهند • فردگرایی: زمانی است که کارکنان به طور موفقیت آمیزی نفوذ خود را بر روی یک سیستم اجتماعی با به چالش کشیدن فرهنگ اعمال می‌کنند. نمودار

نشان می دهد که چگونه فردگرایی اثرات متفاوتی بر سازمانها دارد: (۱) جامعه گرایی و فردگرایی خیلی کم باعث انزوا می شود. (۲) جامعه گرایی زیاد و فردگرایی کم باعث تایید می شود. (۳) جامعه گرایی کم و فردگرایی زیاد باعث سرکشی و تمرد می شود. (۴) فردگرایی خلاق: درحالیکه سازمانها با هم رقابت دارند و تمایل دارند جامعه گرایی و فردگرایی زیاد را برای ایجاد محیطی خلاق داشته باشند. این ابزاری است که برای بقا در یک محیط کاملا رقابتی بکار گرفته می شود. داشتن افرادی که با سازمان رشد می کنند. فردگرایی برای حقوق فردی، شبکه های اجتماعی به هم پیوسته منعطف، خوداحترامی، پاداش ها و کارراهه فردی مساعد است. این حالت در خارج از خانه شماره یک در نمودار اتفاق می افتد. سازمان بهترین می باشد؟ مساعد می باشد. سازمانها نیاز به مردمی برای ایجاد چالش، سوال و آزمایش دارند و این درحالی است که هنوز وجود فرهنگ است که افراد را در داخل یک سیستم اجتماعی مقید می نماید ●. بهبود سازمانی بهبود سازمانی کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین گروهها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می باشد. این کار با تغییر در نگرش ها، رفتارها، ارزش ها، استراتژی ها، رویه ها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیت های رقابتی، پیشرفت های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می شود. بهبود سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارتند از: (۱) ارزش های انسانی: باورهای مثبت درباره استعداد و پتانسیل کارکنان (تئوری Y آقای مک گریگور). (۲) سیستم مدار: همه بخش های سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند. (۳) یادگیری تجربی: تجربه های یادگیرنده ها در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسایل انسانی باشید که در کار با آنها مواجه می شوند. (۴) حل مساله: مسایل تعریف شده، داده ها جمع آوری شده، عمل اصلاحی انجام می شود و تعدیلات و اصلاحات در فرایندهای حل مساله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می شوند. این فرایندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می شوند. (۵) گرایش اقتضایی: عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازگار می شوند. (۶) عامل تغییر: تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر. (۷) سطوح مداخلات: مسایل می تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می باشد ●. کیفیت عمر کاری کیفیت عمر کاری مساعد یا نامساعد بودن محیط کاری است و هدف از آن بهبود مشاغل و شرایط کاری است که برای هر دوی کارمند و سازمان خوب باشد. یکی از راه های انجام کیفیت عمر کاری، طراحی شغل می باشد. برخی از گزینه های در دسترس برای بهبود طراحی شغل عبارتند از: برای رهایی از ترک شغل در مشاغل یکنواخت باید افرادی را به کار گرفت که محیط ثابت و کار یکنواخت را دوست دارند. برخی از مردم از امنیت و نقش حمایتی این نوع مشاغل لذت می برند. برای رهایی از ترک شغل باید پرداخت بیشتری به کارکنان صورت گیرد. ماشینی و خودکار کردن مشاغل یکنواخت و استفاده از روباتها. سرانجام حوزه ای که مورد علاقه بهبود سازمانی است و آن عبارت از طراحی مجدد شغل، می باشد. در طراحی مجدد شغل دو طیف زیر وجود دارد: (۱) توسعه شغلی (۲) غنی سازی شغلی ■ توسعه شغلی: تنوع بیشتری از وظایف و فعالیت ها را به شغل اضافه می کند به طوری که شغل مذکور خسته کننده نباشد. این کار باعث عریض تر شدن شغل می شود. یعنی تعدادی از وظایف مختلف را یک کارمند انجام می دهد. این کار را می توان به وسیله گردش شغلی هم انجام داد ■. از سوی دیگر، غنی سازی شغلی، محرک های بیشتری را اضافه می کند، به شغل عمق بیشتری می بخشد و شامل کنترل بیشتر، مسیولیت و صلاحدید درخصوص چگونگی انجام یک کار می باشد. این شیوه برخلاف توسعه شغلی که به آسانی تنوع بیشتر به کار می دهد، اختیارات بیشتر را که مورد نیاز کارمند هست به او می دهد. نمودار تفاوت های فوق را نشان می دهد: از جمله مزایای غنی سازی شغلی عبارت است از: ■ رشد فردی ■ رضایت شغلی بهتر برای افراد ■ افزایش خودواقع بینی در افراد ■ عملکرد بهتر کارکنان برای سازمان ■ به طور طبیعی کارکنان با انگیزه تری عاید سازمان می شود ■. کاهش غیبت، انتقالی و شکایت برای سازمان ■. استفاده کامل از منابع انسانی برای جامعه ■. جامعه صاحب سازمانهای موثرتری می شود. شیوه های متنوعی برای بهبود غنی سازی شغلی

وجود دارد که از آن جمله عبارتند از: ۱) تنوع مهارت: انجام وظایف مختلفی که مستلزم مهارت‌های مختلف است. این با توسعه شغلی که ممکن است مستلزم کارکنانی باشد که وظایف بیشتری را انجام می‌دهند، تفاوت دارد، اما مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌های مشابه است. ۲) شناسایی وظیفه: ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار، این عمل حس تکامل و مسیولیت را در قبال کالا یا کار افزایش می‌دهد. ۳) اهمیت وظیفه: این مفهوم عبارت از مقدار اثری است که کار روی افراد دیگر دارد، آنطوری که کارکنان آن را درک می‌کنند. ۴) استقلال داخلی: این شیوه به کارکنان اختیار و کنترل فراتر از تصمیمات مرتبط با مشاغل را می‌دهد. ۵) بازخورد: اطلاعاتی که بیان می‌کند کارکنان چگونه در حال انجام کار هستند. این عمل می‌تواند به طور مستقیم از طریق شغل (بازخورد وظیفه‌ای) یا به شکل شفاهی (زبانی) و یا شیوه‌های دیگر انجام شود. انسان به عنوان یک موجود اجتماعی از همان بدو تولد گرایش‌های اجتماعی از خود نشان می‌دهد. نیاز به کسب حمایت و امنیت انحراف مراقبین شاید اولین نشانه‌های نیازمندی فرد به عوامل بیرونی است. لبخند اجتماعی را که در حدود ماه‌های اول زندگی در نوزاد دیده می‌شود، به عنوان اولین ارتباطات او با محیط اجتماعی خویش می‌دانند. این لبخند در تمامی نوزادان دیده می‌شود که به نظر می‌رسد، کارکرد عمده آن جلب توجه اطرافیان و برقراری یک نوع ارتباط ساده با اجتماع است. شروع زودرس چنین رفتارهایی حاکی از اهمیت روابط و رفتارهای اجتماعی برای فرد است. هر چند اینگونه رفتارها مختص انسان نبوده و در اغلب حیوانات نیز دیده می‌شود. نیاز به دوست داشته شدن، نیاز به حمایت، نیاز به کسب امنیت و نیاز به پیوند جویی از نیازهای اساسی انسان هستند که مازلو آنها را در سلسله مراتب نیازهای خود قرار داده است و به اهمیت آنها در خود شکوفایی فرد تاکید کرده است. روشن است در یک سوی این نیازها فرد و در سوی دیگر آن اجتماع قرار دارد. ارضاء این نیازها در ارتباط فرد با جامعه میسر خواهد بود. رشد رفتار اجتماعی ظهور و بروز رفتار اجتماعی شاید به همان ماه‌های اولیه زندگی نوزاد بر می‌گردد. زمانی که نوزاد لبخند اجتماعی‌اش را ظاهر می‌سازد و به این طریق هر چند به شیوه‌ای ساده رابطه خود را با افراد خود برقرار می‌کند. تعامل نوزاد با محیط تداوم پیدا می‌کند. هر چند در آغاز افرادی که به عنوان اجتماع برای نوزاد شناخته می‌شوند، خیلی محدود بوده و اغلب شامل پدر و مادر و نزدیکان او می‌شود. اما بتدریج این روابط گسترده‌تر شده و به افراد بیشتری عمومیت پیدا می‌کند. بطوری که در سنین خاصی کم‌کم توجه فرد عمدتاً معطوف به افرادی به غیر از افراد نزدیک خانواده او می‌شود. در حدود ۴ - ۵ سالگی کودک توجه خاصی به همسالان خود پیدا می‌کند و علاقمند ارتباط بیشتری با آنهاست و شاید مدتهای زیاد علاقمند باشد وقت خود را با آنها بگذرانند. این روند نیز بتدریج گسترده‌تر می‌شود و در سالهای اولیه دبستان با علاقمندی بیشتری به برقراری روابط اجتماعی ظهور پیدا می‌کند. رفتارهای اجتماعی در این دوران عمدتاً از طریق بازی با همسالان نمود پیدا می‌کند. کودک با برقراری تعاملات جدید با گروههای جدید همسالان رفتارهای جدید را می‌آموزد و در موارد زیادی آنها در رفتارهای اجتماعی خود منعکس می‌سازد. در سن نوجوانی گرایش فرد به گروههای اجتماعی بیشتر و بیشتر می‌شود، بطوری که این دوران با این ویژگی اساسی مشخص می‌شود که فرد علاقه شدیدی به برقراری روابط اجتماعی از خود نشان می‌دهد. به عضویت گروههای مختلف در می‌آید و در تعامل با این گروهها رفتارهای اجتماعی خود را شکل می‌دهند. در سنین بعدی رفتارهای اجتماعی پخته‌تر شده‌اند. فرد با انتخاب شغل، ادامه تحصیل و انتخاب همسر رفتارهای گسترده‌تر اجتماعی پیدا می‌کند. نقش اجتماعی در این دوران مشخص شده‌اند و فرد رفتارهای خود را بر اساس نقش خود در اجتماع و هویتی که بدست آورده تنظیم می‌کند. انواع رفتار اجتماعی رفتار اجتماعی را می‌توان به دو نوع بسیار گسترده‌تر تقسیم بندی کرد: رفتار جامعه پسند و رفتار جامعه ستیز. رفتار جامعه پسند آن دسته از رفتارهایی را شامل می‌شود که مورد قبول جامعه بوده، با قوانین و هنجارهای جامعه مطابقت دارد. این نوع از رفتارها سازنده و در جهت پیشبرد اهداف یک گروه یا اجتماع هستند. مثل نوع دوستی. از سوی دیگر رفتار جامعه ستیز رفتارهایی منفی هستند که با قوانین و معیارهای جامعه مطابقت ندارند. مورد قبول افراد جامعه نیستند و اغلب پیامدهای منفی اجتماعی را برای فردی که مرتکب این رفتارها می‌شوند به همراه

دارند. این دسته از رفتارها مخرب بوده و مانع پیشبرد اهداف گروه یا اجتماع هستند که فرد در آن قرار دارد. تعیین اینکه کدام رفتار پسند و کدام جامعه ستیز محسوب می‌شود، بر حسب منابع متعددی صورت می‌گیرد. دو منبع معتبر برای این بررسی قوانین رسمی در جامعه است و دیگر هنجارهای عرضی و فرهنگی آن جامعه. هر کدام از این منابع می‌توانند منبع تعیین کننده برای جامعه پسند یا جامعه ستیز بودن یک رفتار اجتماعی باشند. هر چند در اکثر موارد بین این و منبع هماهنگی وجود دارد، ولی در مواردی نیز ناهمخوانی‌هایی بین آنها دیده می‌شود. تفاوت‌های فرهنگی در رفتارهای اجتماعی هر چند اکثر رفتارهای اجتماعی در تمامی جوامع و فرهنگها معنی دار هستند و به آنها به عنوان رفتارهای جامعه پسند یا جامعه ستیز توجه خاصی مبذول می‌شود، اما برخی رفتارهای اجتماعی در برخی فرهنگها اهمیت شایان توجهی پیدا می‌کنند. انواعی از رفتارهایی مثل ازدواج، روابط والد - فرزندی، دوستی، عضویت در گروهها، رفتار اجتماعی با همسایگان، نوع دوستی، همرنگی و ...، در جوامع متفاوت درجات متفاوتی از توجه را شامل خود می‌سازند. در جوامع روستایی رفتار ارتباطی با همسایگان به عنوان یک رفتار اجتماعی اهمیت خاصی می‌یابد، در حالیکه در شهرهای بزرگ و صنعتی چنین روابطی چندان مورد توجه نیست. رویارویی با حجم اضافی کار در زندگی شغلی، گاهی اوقات وضعیتی پیش می‌آید که انسان از ازدیاد کار خسته و کلافه می‌شود. هیچ فکر کرده اید چرا چنین موقعیتی پیش می‌آید؟ در اینجا به چند خطوط راهنما (!) اشاره می‌کنیم • به کارهای روزمره متوسل شوید: حتی در صورتی که موقعیت به طور کامل با دفعات قبل تطبیق نکند، پرسید: "دفعه ی پیش در این مورد چگونه عمل کردیم؟" یا "در تولید قبلی به چه چیز احتیاج داشتیم؟" یافتن یک شیوه معمول مانع از دشواری در تصمیم گیری می‌شود • (!) افق های زمانی را کوتاه کنید: آنچه را که امروز ملزم به انجام آن نیستید به فردا موکول کنید، رسیدگی برنامه بلندمدت را تا دو هفته بعد به تعویق بیندازید و درباره ی تعطیلات فکر کنید؟ (تعویق تصمیمات بلند مدت تر یکی از راه های کاهش بار اضافی کار به شمار می رود • (!) کارها را قطبی کنید: مشکلات را به دو نهایت سیاه یا سفید، خوب یا بد تقسیم کنید. مثلاً به زیردست خود بگویید: "نمی خواهم دلایل این کار را بدانم، فقط مایلم بدانم این کار شدنی است یا نه • (!) به چیزهای کوچک دل خوش نکنید: هنگام اغتشاش فکری - ناشی از دست و پنجه نرم کردن با انواع مشکلات - توجه خود را به مشکلی آسان تر معطوف کرده و غرق تفکر درباره ی موضوعهای بی اهمیت شده باشید؟ (اولویت دادن به موضوع های آسان حداقل موجب کاهش فشار روانی می شود • (!) انفعالی، و نه ابتکاری، عمل کنید: پیش از آن که تصمیم به تغییر بگیرید، به کارهای دم دستی پرداخته، یا به جای نفوذ بر حوادث قبل از بروز، در زمان وقوع با آنها مواجه شوید؟ (اقدام انفعالی فهرست کارهای در دست انجام را کاهش می دهد، در حالی که برخورد ابتکاری کارهای مذکور را افزایش می دهد • (!) آتشی نشوید: در مورد کارهای نسبتاً کم اهمیت - برای نشان دادن اینکه شما هنوز صاحب اختیار با اهمیت هستید - خشم و احساسات شدید خود را نشان ندهید. (احساساتی شدن به عنوان سوپاپ اطمینان عمل می کند • (!) عقب نشینی نکنید: خود را به صورت فیزیکی یا روحی از مرکز فعالیت کنار نکشید. به این صورت که خودتان را در دفترتان زندانی کنید، به سفری کوتاه بروید، یا چنین وانمود کنید که موضوع در هر حال فاقد اهمیت است. (صرف نظر کردن از مشکلات، موجب این تصور می شود که کار سنگینی نمانده است • (!) سخت کوشی کنید: کار همیشگی خود را، فقط با حجم بیشتر، انجام دهید و سخت تر و طولانی تر کار کنید. گزارش های بیشتری تهیه کنید، کمیته های بیشتری تشکیل داده، یا بازدیدهای بیشتری انجام دهید. (کوشش بیشتر حجم بار اضافی را کاهش می دهد • (!) از کار فاصله بگیرید: مثال نوشیدن چای ...، یا رفتارهایی از این دست، از مشکلات فرار کنید • (!) همه ی روش های ذکر شده، در ظاهر به نفع شما بوده و با بار اضافی کار مبارزه می کنند. اما واقعیت این است که آنها یا کار را به تعویق می اندازند، یا اینکه کارآیی نهایی یا موفقیت عملیات را کاهش می دهند. پیداست برخی از آنها نتایج نامطلوبی برای خود شخص به بار می آورند. ۱۰ نکات رفتاری در مقابل نوآوری دیگران به بیان دیگر اگر در پی خلاقیت و نوآوری دیگران و به ویژه زیردستان خود هستید نباید رفتارهای زیر را داشته باشید. ۱- به هر ایده ی تازه ای که از طرف زیردستان

به شما ارایه می شود با تردید و بدگمانی نگاه کنید، صرفاً به این علت که هم جدید است و هم از طرف زیردستان پیشنهاد شده است. ۲- بر این پافشاری کنید که کارکنانی که برای اقدام به کاری، به تصویب شما نیاز دارند، ابتدا به چندین گروه دیگر از مدیران مراجعه کرده و از آنها نیز تأییدیه بگیرند. ۳- از واحدهای سازمانی و افراد بخواهید در مورد پیشنهادهای یکدیگر به بحث و مجادله پرداخته و آنها را مورد انتقاد قرار دهند (این تدبیر بار تصمیم گیری را از شانه‌ی شما برمی دارد. فقط کافی است نظریه‌ی موفق را انتخاب کنید). ۴- انتقادات خود را آزادانه ابراز کنید، اما از تحسین خود داری کنید (این کار همواره زیردستان را مضطرب و گوش به زنگ نگه می دارد). بگذارید بدانند امکان اخراج آنها همیشه وجود دارد. ۵- برای منصرف کردن افراد از گزارش کردن اشکالات در حوزه‌ی کاری خود، با مشکلات به عنوان نشانه‌های عدم موفقیت برخورد کنید. ۶- به طور مکرر، همه چیز را با دقت کنترل کرده و اطمینان حاصل کنید که افراد، به هر آنچه می تواند مهم باشد، اهمیت می دهند. ۷- در مورد تجدید سازمان یا تغییر در رویه‌ها و سیاست‌ها، محرمانه تصمیم بگیرید و به صورت ناگهانی آنها را به افراد اعلام کنید (این تدبیر آنها را در حالت آماده باش نگه می دارد). ۸- اطمینان حاصل کنید هر نوع تقاضا برای دریافت اطلاعات کاملاً دلیل داشته باشد و اطلاعات مذکور به راحتی توزیع نشود (بدیهی است مایل نخواهید بود اطلاعات به دست افراد ناباب برسد). ۹- تحت عنوان تفویض اختیار و مشارکت، مسئولیت تشخیص، کنارگذاشتن یا جا به جا کردن افراد را به سطح مدیریت پایین تر واگذار کنید. ۱۰- مهم تر از همه، فراموش نکنید که شما مقامات بالاتر، باید قبل از همه از نکات مهم درباره‌ی این کسب و کار مطلع شوید.

روانشناسی بهره‌وری

دکتر محمود ساعتچی خلاصه کتاب: تلخیص: بهاره آقایی: پیشگفتار: یکی از رشته‌های روانشناسی که به دلایل مختلف، ولی به ناحق، در ایران کم‌تر مورد توجه و عنایت برنامه ریزان دروس دانشگاهی در دو رشته‌ی روانشناسی و مدیریت قرار گرفته است، «ابعاد کاربردی روانشناسی در مدیریت و سازمان» می باشد. از جمله عوارض نامطلوب کم توجهی نسبت به ابعاد کاربردی روانشناسی در حیات سازمان‌ها در ایران آن بوده است که تعداد کتاب‌های تألیفی یا ترجمه شده در این زمینه‌ها به زبان فارسی اندک و محتوای بعضی از این کتاب‌ها نیز کم‌تر می تواند پاسخگوی نیاز رو به افزایش مدیران کشور نسبت به شناخت ابعاد انسانی بهره‌وری، در سازمان‌ها باشد. می دانیم که اکنون کشور ما در دوره‌ای حساس از تاریخ تحولات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، صنعتی، ارتباطات و... قرار گرفته است و مدیران سازمان‌ها بیش از هر دوره‌ای دیگر از تاریخ حیات این کشور، نیازمند آن هستند که برای چالش با رقابت‌های اقتصادی فزاینده قرن بیست و یکم در سطح جهانی، علل و ابزار بهره‌وری ملی را بشناسند و با تلاشی جامع، نظام‌دار و پیگیر، موجباتی را فراهم سازند که بهره‌وری منابع انسانی سازمان محل کار آنان، به بالاترین حد ممکن یا «بهینه» برسد. اکنون در دانشکده‌های مدیریت و روانشناسی دانشگاه‌های کشور ابعاد گوناگون روانشناسی کاربردی تحت عنوان روانشناسی صنعتی، روانشناسی سازمانی، روانشناسی کار، روانشناسی مدیریت، روابط انسانی در محیط کار، رفتار سازمانی یا روانشناسی صنعتی - سازمانی تدریس می شود و غالباً انتخاب این دروس و گنجاندن آن در برنامه‌های درسی اغلب دانشکده‌ها و همچنین انتخاب این عناوین جهت تدریس در دوره‌های آموزشی سازمان‌های گوناگون، نه به دلیل تجزیه و تحلیل مشاغل دانشجویان در آینده یا بر پایه سنجش نیازهای آموزشی مدیران سازمان‌ها، انجام گرفته است؛ بلکه به آن دلیل این دروس تدریس می شوند که در کشورهای دیگر، این نوع عناوین درسی در دانشگاه‌ها ارائه می گردند. تدریس این دروس در دانشکده‌های کشورهای صنعتی پیشرفته، تاریخچه‌ای طولانی دارد، براساس نیازهای صنعتی، فرهنگی و اجتماعی آن کشورها شکل گرفته اند و با سایر دروس دانشگاهی در آن کشورها، همخوانی و همسویی نشان می دهند... پس از سال‌ها تدریس دروسی با عناوین ارائه شده‌ی فوق در دانشکده‌ها و سازمان‌های مختلف در ایران، تصمیم گرفتیم ابتدا با مسائل و مشکلات مدیران سازمان‌ها دقیق‌تر آشنا

شوم و بعد بر پایه‌ی این آشنایی، کتابی را تهیه کنم که در عمل هم برای مدیران سازمان‌های فعال در کشور، مفید باشد و هم تدریس آن در دانشگاه‌های کشور مفید واقع گردد. براساس سال‌ها فعالیت پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای در دانشگاه‌ها و سازمان‌های گوناگون و فعال در کشور، نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری را تدوین کردم و برای کاربرد آن در سازمان‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، صنعتی، نظامی، درمانی و... در ایران، مدل نظامدار انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مثاباماس) را طراحی و تدوین نمودم. اجزای این مدل را براساس سنجش نیاز مدیران سازمان‌ها به یادگیری موضوعات و مباحث علمی در زمینه‌ی ابعاد انسانی بهره‌وری انتخاب کردم و در نامگذاری کتاب جهت معرفی نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن، عنوانی را مناسب‌تر از روانشناسی بهره‌وری ندانستم. روانشناسی بهره‌وری را می‌توان چنین تعریف کرد: به کارگیری اصول و یافته‌های روانشناسی به منظور شناخت عوامل انسانی مؤثر بر بهره‌وری شغلی کارکنان و ارائه‌ی نظریه‌ها و راهبردهای کارآمد و اثربخش جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه‌ی سازمانی. در تعریف ساده‌تر روانشناسی بهره‌وری نیز می‌توان از آن تحت عنوان مطالعه‌ی علمی رفتار و فرآیندهای ذهنی آدمی در کلیه مراحل انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه‌ی شغلی و سازمانی، نام برد. بنابراین، اکنون خواننده‌ی عزیز کتابی را در دست دارد که عنوان و فهرست فصول آن نه بر اساس الگوبرداری از نویسندگان غربی، بلکه بر پایه‌ی نیاز کارکنان سازمان‌ها به ویژه نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان‌های فعال در کشور عزیزمان ایران، انتخاب گردیده است و تا آنجا که اطلاع دارم نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری اولین نظریه‌ای است که نه تنها در زمینه‌ی روانشناسی، بلکه در علوم انسانی (مدیریت، جامعه‌شناسی و...) در ایران - حداقل از زمان تأسیس دانشگاه تهران تا کنون - ارائه شده است (امیدوارم این نتیجه‌گیری درست نباشد). در فاصله‌ی زمانی چاپ اول کتاب حاضر (۱۳۷۴) و چاپ کنونی؛ (۱) کارگاه‌های آموزشی متعددی به وسیله‌ی نویسنده‌ی کتاب، تحت عنوان روانشناسی بهره‌وری در سازمان‌های مختلف کشور دایر گردید، (۲) در پاسخگویی به خواسته‌ی دانشگاه علامه‌ی طباطبایی جهت ارائه‌ی مقاله‌ی علمی در زمینه‌ی شیوه‌های ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه، مقاله‌ی مقام اول را حایز گردید، (۳) در برگزاری کنگره‌ی جهانی آموزش عمومی که تحت نظارت یونسکو و یونسف در ایران برگزار شد، نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری مورد تقدیر مقامات آن سازمان‌ها و وزیر وقت آموزش و پرورش قرار گرفت، (۴) پژوهشی در رابطه با نگرش مدیران سطوح مختلف سازمان‌های مشمول قانون تأمین اجتماعی در تهران طراحی و در ۱۵۰ سازمان به اجرا درآمد که نتیجه‌ی آن نیز تأیید ارزش و اعتبار نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن بود (این پژوهش با همکاری مؤسسه‌ی تأمین اجتماعی انجام گرفت و در سال ۱۳۷۸ به چاپ رسید). نتیجه‌ی این رویدادها آن بود که مدل پیشنهادی نظریه‌ی پرداز مورد تجدیدنظر قرار گرفت و طی آن، بعضی از عناوین و موضوعات (کاربرد نظریه‌های یادگیری، مفاهیم اساسی بزرگسال آموزشی، آموزش مدیریت از دیدگاه روانشناسی کاربردی، ارزیابی دوره آموزشی و عملکرد آموزش دهنده، آزمون‌های استخدامی و تفاوت‌های فردی در کار) حذف شد و در مقابل، عناوین و موضوعات جدید (جو سازمانی، سازمان‌ها یا گروه‌های غیررسمی، خلاقیت و نوآوری در کار و سازمان، تغییر و اصلاح نگرش‌ها در سازمان، رضایت شغلی، گروه‌های منسجم، مشوق‌های مالی و ارزشیابی مشاغل، توسعه‌ی سازمان و فساد اداری) به آن اضافه گردید. اگر نویسنده‌ی کتاب فرصت آن را نداشت که با جمع‌گیری از مدیران سطوح مختلف سازمان‌های گوناگون در کارگاه‌های آموزشی روانشناسی بهره‌وری ملاقات، بحث و گفتگو، مناظره و چالش داشته باشد، احتمالاً نیازی هم نسبت به تجدید ساختار کتاب، احساس نمی‌کرد. در این کتاب، چهار دسته از عوامل، مورد توجه نویسنده بوده‌اند که عبارتند از: (۱) عامل محور، (۲) عوامل درون سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری سازمان، (۳) عوامل درون سازمانی مکمل و مؤثر بر بهره‌وری سازمان، و بالاخره (۴) عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمان. چون هدف اصلی نویسنده‌ی کتاب، آشنا ساختن مدیران سازمان‌ها، دانشجویان رشته‌های روانشناسی، مدیریت، مهندسی صنایع و همچنین صاحب‌نظران رشته‌های گوناگون روانشناسی و مدیریت با دیدگاهی

نظام‌مدار و بومی در زمینه‌ی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمان‌ها و به ویژه عوامل درون سازمانی (اصلی و مکمل) بوده است، بنابراین در کتاب حاضر، به عوامل برون سازمانی - که کنترل آن نیز کم‌تر در اختیار مدیران سازمان‌هاست - تنها در فصل اول اشاره مختصر شده و در مقابل، همه فصول کتاب به عوامل درون سازمانی، اختصاص یافته است. این کتاب دارای بیست فصل است و هر یک از موضوع‌های آن نیز با توجه به مفاهیم اساسی نظریه‌ی چند عاملی بهره‌وری و مَناباماس ارائه گردیده است. در نمایش تصویری مَناباماس که به صورت یک بلبرینگ طراحی شده است، عامل محور، معرف بهره‌وری بهینه می باشد. ضمناً عوامل درون سازمانی اصلی به صورت ساچمه، عوامل درون سازمانی مکمل و مؤثر بر بهره‌وری به صورت والالین (مایع سیالی که در درون یک بلبرینگ است) و عوامل برون سازمانی نیز به شکل دایره‌های کوچک و در اطراف محور خارجی بلبرینگ، به تصویر کشیده شده اند. چون امکان ارائه‌ی همه مطالب و موضوعات مورد نظر نویسنده در یک کتاب مقدور نبود، بنابراین تصمیم گرفته شد موضوعات اضافی در دو کتاب تحت عناوین: (۱) روانشناسی کار: کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت و (۲) روانشناسی کاربردی برای مدیران: در خانه، مدرسه و سازمان، تدوین و ارائه گردد. موضوعات و عناوین این سه کتاب ضمن مرتبط بودن و گاه داشتن بعضی همپوشی‌ها با یکدیگر، مکمل هم هستند و از این جهت نویسنده اطمینان دارد هر سه کتاب با هم می توانند پاسخگوی بخشی از نیاز مدیران سازمان‌های کشور و دانشجویان رشته‌های مهندسی صنایع، مدیریت و روانشناسی (برای یادگیری در زمینه کاربردهای گوناگون روانشناسی در کار و ابعاد انسانی بهره‌وری در سازمان) باشند. چون موضوع‌های مطالب هر سه کتاب، ضمن تلاش نویسنده جهت شناخت مسائل انسانی سازمان‌های مختلف کشورمان و ارائه راه حل‌های عملی برای حل چنین مشکلاتی تدوین شده است، بنابراین، مطالعه‌ی هر سه کتاب را به همه مدیران سازمان‌های گوناگون کشور و نیز به استادان و دانشجویان سه رشته‌ی «روانشناسی»، «مدیریت»، «مهندسی صنایع» و زیرشاخه‌های این سه رشته، توصیه می کنیم. ضمناً خواننده می تواند با ارائه‌ی پاسخ‌های خود به مقیاس‌هایی که در پایان هر فصل ارائه گردیده است و بعد نمره گذاری این مقیاس‌ها، به ارزیابی عملکرد خود در رابطه با یادگیری مطالب هر فصل، پردازد. بدون شک، ویرایش دوم کتاب حاضر نیز از نقص مبرا نیست. بنابراین، از خوانندگان عزیز، دانش پژوه و دلسوز نسبت به رشد و ارتقای سطح بهره‌وری ملی تقاضا دارم بر نویسنده‌ی کتاب منت گذارند و با نقد و بررسی موضوع‌های آن و ارسال نظریات خود به ناشر کتاب، موجبات رفع کاستی‌های احتمالی آن را در چاپ‌ها و ویرایش‌های بعدی، فراهم آورند. در اینجا لازم می‌دانم از دانشجویان دوره‌ی دکترای مدیریت که در رابطه با کار عملی خود در درس «بررسی رابطه‌ی فرد و سازمان» مرا در تهیه و تدوین موضوعات فساد اداری، جو سازمانی و سازمان‌های غیر رسمی یاری داده‌اند و همچنین از آقای قاسم شمس به خاطر ارائه‌ی برخی پیشنهادات مفید برای ویرایش کتاب، از خانم منصوره خانلری به خاطر تایپ، و از آقای سیدسعید میرجلالی به دلیل چاپ به موقع ویرایش دوم، سپاسگزاری کنم. امید است مطالعه‌ی این کتاب بتواند برای خوانندگان عزیز مفید واقع شود و موجباتی فراهم آید که مفاهیم و راهبردهای نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن، یعنی مَناباماس، در همه‌ی سازمان‌های کشور به کار گرفته شود و در عمل نیز مفید واقع گردد.

موضوعات و عناوین فصول کتاب روانشناسی بهره‌وری عبارتند از: (۱) نظریه‌ی چند عاملی بهره‌وری؛ (۲) بهره‌وری بهینه؛ (۳) هدایت و اثرگذاری؛ (۴) ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان؛ (۵) آموزش و توسعه‌ی مهارت‌های شغلی کارکنان؛ (۶) انتخاب علمی کارکنان؛ (۷) مشوق‌های مالی و ارزشیابی مشاغل؛ (۸) تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان (۹) بهداشت روانی در محیط کار؛ (۱۰) فرهنگ و جو سازمانی؛ (۱۱) سازمان‌ها یا گروه‌های غیر رسمی؛ (۱۲) خلاقیت و نوآوری در کار و سازمان؛ (۱۳) سالم سازی شبکه‌های ارتباطی در سازمان؛ (۱۴) تغییر و اصلاح نگرش‌ها در سازمان؛ (۱۵) انگیزش و رضایت شغلی؛ (۱۶) کارپژوهی، ایمنی و سوانح؛ (۱۷) فساد اداری؛ (۱۸) مدیریت زمان؛ (۱۹) گروه‌های منسجم (۲۰) توسعه‌ی سازمان (موسسه‌ی نشر ویرایش، ویراست دوم

عنوان بحث: - مدیریت زمان - انگیزش کار - بهره‌وری و حیات سازمان‌مدیریت زمان: چگونه می‌توان از وقت خود بهترین بهره را گرفت؟ بخش قابل توجهی از وقت ما آنچنان ساده به هدر می‌رود که وقتی با مفهوم زمان بیشتر آشنا شویم متوجه خواهیم شد که چه غفلت‌هایی را از حیث بهره‌گیری مفید از وقت خود مرتکب شده‌ایم. اقدامات کاری سرپرستان در یک واحد تولیدی به چهار گزینه گروه‌بندی می‌شود: ۱. انجام دادن وظایف شغلی عادی ۲. وظایف شغلی اساسی ۳. تکالیف خاص ۴. کار خلاقانه‌گونه در وقت صرفه‌جویی کنیم؟ ۱) برای خود روشن سازیم که اوقات خود را صرف چه فعالیت‌هایی می‌کنیم. ۲) برای مدت یک هفته کلیه فعالیت‌هایی را که می‌خواهیم انجام دهیم یادداشت کنیم. ۳) یادداشت دقیق ۴) تقسیم کردن هر کاری با در نظر گرفتن اقدامات کاری سرپرستان بودجه‌بندی اوقات کاری: بودجه‌بندی: گنجانیدن فعالیت‌ها و وظایف برای یک سرپرست موفق در برنامه‌ی روزانه، هفتگی، ماهانه، سالانه. بودجه‌بندی کار شامل موارد زیر می‌باشد: ۱. استفاده از بهترین زمان ۲. توجه به قرار ملاقات‌ها ۳. پاسخگویی به تلفن ۴. استفاده از یادداشت ۵. پرهیز از زیاده‌گویی ۶. تقویت حافظه ۷. عادت به تند خوانی ۸. از نظام بایگانی‌دراست استفاده کنید عوامل مزاحم که شامل عوامل درونی یا بیرونی هستند می‌توانند در هدر رفتن وقت سهم زیادی داشته باشند و برای مدیریت زمان خوب باید این عوامل شناسایی گردد و رفع شود. نتیجه کلی: مدیریت زمان در واقع معنی دیگر (مدیریت خود) است و بر مفاهیم گوناگون نظیر مدیریت فشار رولنی، تصمیم‌گیری و حل مشکل هم پوشی دارد. انگیزش کار: انگیزش: انگیزش تعاریف مختلفی را در بر می‌گیرد. یک اصطلاحی که برای معرفی انگیزش به کار می‌رود عنوان پویایی شناسی رفتار است. پویایی شناسی از فیزیک گرفته شده است و منظور آن نیرویی است که باعث حرکت در اجسام می‌شود. دلیل استفاده از این اصطلاح برای انگیزش رفتار چیست؟ چون انگیزش رفتار باعث حرکت موجد زنده می‌گردد و او را به تکاپو در جهت ارضای نیازهایش وا می‌دارد. تعریف دیگری از انگیزش: انگیزش یا انگیزه نوعی محرک یا تغییر دهنده است که موجود زنده را از داخل به فعالیت در می‌آورد. نکته: انگیزه یا انگیزش را نمی‌توان مستقیماً مشاهده کرد و باید آن را از طریق تحلیل رفتاری موجود زنده و نتایج چنین رفتارهایی استنباط کرد. نظریه‌های انگیزش کار: ۱) نظریه سلسله مراتب نیازها (مزلو) ۲) نظریه برابری (آدامز) ۳) نظریه انتظار (ویکتور وررم) ۴) نظریه تقویت (اسکینر) سلسله مراتب نیازها از دیدگاه مزلو مدل اساسی نظریه برابری نظریه انگیزش انتظار بهره‌وری و حیات سازمان: اصلی‌ترین هدف هر سازمان، دستیابی به بهره‌وری بهینه است. منظور از بهره‌وری بهینه آن است که ضمن توجه مدیریت یک سازمان نسبت به سلامت جسمی و روانی کارکنان، موجداتی را فراهم آورد تا متصدی هر شغل با رشایت و علاقه و نیز بدون احساس اجبار و ترس از تنبیه در جهت دستیابی به بالاترین کارایی و اثر بخشی فردی و شغلی تلاش کند. مفهوم کلی بهره‌وری: نشان دادن نسبت بردن داد (میزان فروش) بر درون داد (ساعات کار) یک فرد، واحد و سازمان را گویند. نظریه یک؟؟ سه متخصص • فیلیپ کرابای = مطابقت با الزامات و نیازها • جوزفا جوران = شامل وجوهی از کالاها و خدمات که پاسخگوی نیازهای مصرف‌کننده و تامین‌کننده در آمد • ادوارد زدمینگ = بر حسب میزان درجه‌ای که نیازها و انتظارات مصرف‌کننده را بر آورد کرده و از حد آن هم فراتر رفته‌اند اندازه‌گیری بهره‌وری: یکی از معیارهای اندازه‌گیری بهره‌وری، میزان کالاها و خدمات است که در یک ساعت از کار تولید می‌شود. تعدادی از معیارهایی که برای اندازه‌گیری بهره‌وری مورد استفاده قرار می‌گیرد: - رضایت مصرف‌کننده - تعداد اشتباهات - سهم کالا یا خدمات در بازار سهم علوم رفتاری در بهبود بهره‌وری: ۱) از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان ۲) به کارگیری شیوه‌های معتبر آزمایش ۳) انتخاب کارکنان ۴) انتخاب اثر بخش آموزش کارکنان ۵) به کارگیری روش‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان از هبرد جامع برای بهبود بهره‌وری: مدیریت در چنین سازمانی می‌کوشند تا با کم‌تر کردن میزان غیبت کارکنان ترک شغل و نظایر آن بهره‌وری و کیفیت حیات شغلی را افزایش دهند. تعریف کیفیت حیات شغلی: به سطح میزان رضایت، انگیزش، درگیری سودمند، تعهد و بکارگیری اثر بخش تجارب افراد در محیط کار. مدیران فکر می‌کنند که با توجه به داشتن یک بخش در سازمان می‌توان بهره‌وری را افزایش

دهیم و کیفیت شغلی در سطحی بالاتر قرار می‌گیرد. اما با توجه به مطالب گفته شده در نظر گرفته می‌شود که بهره‌وری وقتی افزایش می‌یابد که یک دیدگاه نظام‌آوار (سیتما تیک) به کار گرفته شود و راهبرد ما هم با همین دیدگاه مورد استفاده قرار گیرند. مورد ۱: در بحث نظریه‌ها نظریه سلسله مراتب نیازها دارای ویژگی‌هایی می‌باشد که شامل: ۱- نیازهای اساسی زیستی غریز و ژنتیکی دارد. ۲- در همه آدمیان مشترک است. ۳- وقتی یک نیاز ارضاء شود نیاز یادگیری جای آن را می‌گیرد و نظریه سلسله مراتب نیازها مراحل زیر را شامل می‌شود. در ابتدا فیزیولوژیکی

۱- نیاز ایمنی. ۲- نیاز به ایمنی. ۳- نیاز اجتماعی. ۴- عزت نفس. ۵- خود شکوفایی. مورد ۲: در نظریه برابر ۲ شاخ وجود دارد فرد خود را در مقایسه با دیگران ادراک می‌کند فرد خود را با دیگران مقایسه می‌کند نظریه انتظار ۵ بخش را شامل می‌شود

نتایج شغلی جاذبه وسیله‌ای بودن انتظار نیرو محرکه نظریه تقویت هم ۳ متغیر را دارا می‌باشد پاسخ پاداش مورد ۳: هر چند علوم رفتاری با عوامل گرفته شده به بهبود و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند اما محدودیت‌های خاص خود را دارا می‌باشد در روانشناسی صنعتی - سازمان می‌تواند در بهبود (نیروی کار، نقش قابل توجهی را ایفا کند، اما نقش در سرمایه، وسایل و ماشینها کمتر است. (برای مثال): نگرش مثبت کارگران در یک کارخانه فولاد سازی می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری در کار شود. اما وجود یک کوره مدرن می‌تواند بهره‌وری سازمان را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. هر چند که می‌توان برای اندازه‌گیری بهره‌وری از معیارها و شاخص‌هایی استفاده کرد. اما شاخص هر سازمان باید با توجه به هدف‌های خاص آن باشد. (برای مثال) مدیریت یک سازمان مصمم شود از میزان عیب و نقص تولیدات خود بکاهد معیارهای کمی. مورد ۴: یکی از نکات قابل توجه در تعریف کیفیت کالا- و خدمات آن است که مصرف‌کننده را به عنوان مهمترین عامل تعیین‌کننده آن معرفی می‌کند. به هر حال باید در نظر داشت که کیفیت یک کالا تنها بر اساس رضایت مصرف‌کننده تعریف نمی‌شود. هر چند لازم است مصرف‌کننده از کالای تولیدی رضایت داشته باشد اما هزینه و قیمت آن نیز باید به آن میزان باشد که امکان رقابت سازمان مورد نظر را در بازار داخلی و نیز در بازارهای خارجی ممکن سازد. تاکنون علل و عوامل متعددی برای بهره‌وری یا کیفیت نامطلوب شناخته شده است. برای مثال وسایل و ماشین‌آلات، افزایش غیرمنتظره حجم کار، فعالیت‌های بدون نتیجه، طراحی نامناسب شغل، آموزش غیر اثر بخش یا ناکامی کارکنان سازمان هر یک به تنهایی می‌تواند موجبات کاهش بهره‌وری را فراهم آورد. یکی از دلایلی که صاحب نظران برای کاهش رشد بهره‌وری در آمریکا معرفی کرده‌اند، تمایل بسیاری از مدیران اجرایی این کشور برای استفاده از رویکرد‌هایی است که امکان بهره‌گیری سریع از نتایج آن فراهم است.

تاریخ انبیا

ارائه: وحید صادقی حضرت آدم (ع) ادوار نبوت: دوره اول نبوت لقب: خلیفه... کنیه: ابوالبشر معنای اسم: آدم = آفریده شده از سطح زمین پدر و مادر خداوند متعال آدم را از خاک آفرید و جان در او دمید تاریخ ولادت: قبل از هبوت آدم مدت عمر: ۹۳۰ سال محل هبوت: آن حضرت در کوه صفاونبا به قول مشهور در کوه سرانندیب فرود آمد محل دفن: نجف اشرف در کشور عراق نسب: خدای متعال بعد از خلقت آسمان‌ها و زمین و سایر موجودات اراده فرمود، سرآمد مخلوقات یعنی انسان را بیافریند و نخستین انسانو نخستین انسان پیامبری که سرگذشت او در قرآن ذکر شده حضرت آدم است. تعداد فرزندان: آن حضرت فرزندان زیادی داشت مختصری از زندگی نامهم خداوند متعال بعد از اینکه آدم و حوا را آفرید، به آنها اجازه داد در بهشت زندگی کنند، و از تمامی نعمت‌های آن استفاده نمایند، بجز میوه‌ی خاصی که آدم و حوا را از خوردن آن نهی کرد و فرمود: اگر به آن درخت نزدیک شوید و از میوه آن بخورید از بهشت رانده خواهید شد. ولی با وسوسه‌های شیطان، به آن درخت نزدیک شده و از میوه‌ی آن خوردند و خداوند آنها را

از بهشت بیرون راند و به زمین فرستاد. آدم و حوا از عمل خود سخت پشیمان شدند و سالها به درگاه خداوند متعال گریه وزاری نموده و طلب آمرزش کردند. خدای مهربان توبه آنها را پذیرفت و خطایشان در گذشت. فهرست سوره‌هایی که نام حضرت آدم در آنها ذکر شده: بقره، آل عمران، ماعده، اعراف، اسراء، کهف، مریم، طه، یس، حضرت ادریس (ع) ادریس: نام آن حضرت در زبان عبری اخنوخ است. یاردمادر: برهتاریخ ولادت: ۸۳۰ سال بعد از هبوط آدم مدت عمر: ۳۶۵ سال بعثت: در کوفه مبعوث شد محل دفن: آن حضرت به آسمان‌ها عروج کرد نسب: ادریس بن یارد بن مهلائیل بن قینان بن انوش بن شیث بن ادم (تعداد فرزندان: آن حضرت ۲ پسر داشت مختصری از زندگی نامه: برخی آن حضرت را از این جهت ادریس نامیدند، که حکمت‌های خداوند و سنت‌های الهی را درس میداده است وی با ۷۲ زبان مردم را بسوی خدای یگانه دعوت می نمود. محل اقامت او در مسجد سهله در شهر کوفه بوده است. چنانکه معروف است حضرت ادریس اولین کسی بوده است، که خط نوشت، جامه دوخت و خیاطی را تعلیم داد آن حضرت در زمینه علم نجوم و هندسه و حساب و فلسفه و... تبحر داشت و آنها را به مردم زمان خود می آموخته است. نقل شده است: خداوند ۳۰ صحیفه بر ادریس نازل نمود فهرست سوره‌هایی که نام حضرت ادریس در آنها ذکر شده: مریم، انبیاء حضرت نوح (ع) ادوار نبوت: دوره دوم نبوت لقب: شیخ الانبیاء معنای اسم: نوح = نوحه و اسامی دیگری نیز دارد. عبدالغفار، عبدالملک، عبدالسلامیدر: لمکمدار: قینوشتاریخ ولادت: ۱۶۴۲ سال بعد از هبوط آدم مدت عمر: بیش از هزار سال نوشته اند بعثت: پیامبری ایشان در بابل، عراق و شام بود محل دفن: نجف اشرف در کشور عراق نسب: نوح بن متوشلخ بن اخنوخ بن یارد بن مهلاء ییل بن قینان بن انوش بن شیث بن ادم (ع) تعداد فرزندان: آن حضرت ۴ پسر داشت. مختصری از زندگی نامه: حضرت نوح (ع) نخستین پیامبر اولوالعزم است که خداوند او را با کتاب و شریعت جداگانه ایسوی مردم آن روزگار مبعوث نمود. هر چند آن حضرت سالیانی دراز، قوم خود را به یکتا پرستی دعوت نمود، ولی نتیجه‌ای نبخشید، تا اینکه به امر خداوند کشتی بزرگی ساخت و از هر نوع حیوان یک جفت (نر و ماده) در آن قرار داد و سپس خود و عده کمی از همراهان به علاوه سه فرزندش (سام - یافث - حام) و همراهانش در کشتی نشستند پس از آن چهل شبانه روز باران سیل‌آسایی بارید و بعد از اینکه آب فرو نشست کشتی بر قله کوه جودی و به روایت تورات، بر کوه ارارات یا اغاری به خشکی نشست بدین ترتیب نوع بشر از بازماندگان کشتی نوح بوجود آمد. فهرست سوره‌هایی که نام نوح در آن ذکر شده: آل عمران - نساء - انعام - اعراف - توبه - یونس - هود - ابراهیم - اسراء - مریم - انبیاء - حج - مومنین - فرقان - شعراء - عنکبوت - احزاب - صافات - ص - غافر - شوری - ق - ذاریات - نجم - قمر - حدید - تحریم - نوح. حضرت هود (ع) معنای اسم: هود = هدایت یافته (در زبان عبری نام آن حضرت عابر است). پدر: شالخ. مادر: بکیهتاریخ ولادت: ۲۶۴۸ سال بعد از هبوط آدم مدت عمر: ۴۶۰ سال بعثت: برای هدایت قوم عاد مبعوث شد. محل دفن: نجف اشرف در عراق روایتی نسب آن حضرت: هود بن شالخ بن ارفشخ بن سام بن نوح (ع). تعداد فرزندان: آن حضرت ۳ پسر داشت. مختصری از زندگی نامه: خداوند حضرت هود را برای هدایت قوم عاد مبعوث گردانید آن حضرت قوم خود را موعظه میکرد و فرمود: ای قوم، اکنون من پیغمبر خدا هستم و به راستی آمده‌ام، تا شما را به پرستش خدای یگانه دعوت کنم. ای مردم، بت پرستی را رها کنید تا سعادت‌مند شوید. آن قوم چون این سخنان را شنیدند، بر سر وی ریختند و او را سخت زدند، بطوری که بی هوش شد. بعد از این واقعه باز هم از سوی خدا ندا رسید، که قوم خود را موعظه کن، به درستی که ما تو را فراموش نخواهیم کرد. حضرت هود دوباره مردم را به خدا پرستی دعوت کرد. ولی آنها ایمان نیاوردند و سرانجام به خاطر بی‌ایمانی مورد خشم خداوند قرار گرفتند و در اثر وزش بادهای مسموم همه بجز گروه مومنین هلاک شدند. فهرست سوره‌هایی که نام هود (ع) در آنها ذکر شده است: اعراف، هود، شعراء حضرت صالح (ع) معنای اسم: صالح = نیک نیکو کار پدر: جابر تاریخ ولادت: ۲۹۷۳ سال بعد از هبوط آدم (ع) مدت: ۲۸۰ سال بعثت: برای هدایت قوم ثمود به پیامبری رسید. محل دفن: نجف اشرف واقع در کشور عراق روایتی نسب آن حضرت: صالح بن جابر بن ثمود بن عابر بن ارم بن سام بن نوح (ع). مختصری از زندگی نامه: حضرت پیغمبر قوم ثمود بود. آن حضرت قوم خویش را از بت پرستی منع کرده و به پرستش خدای یگانه دعوت می

نمود، ولی آنان او را تکذیب می کردند. عاقبت از آن حضرت معجزه ای خواستند و گفتند: باید از دل کوه شتری همراه با بچه بیرون بیاوری، در آن صورت به تو ایمان می آوریم پس آن حضرت دعا کرد و خداوند اجابت نمود ولی قوم ثمود گفتند: صالح سحر و جادو کرده سپس ناقه را کشتند حضرت صالح آنها را نفرین کرد و خداوند آن قوم را مورد خشم خود قرار داد و صدای وحشتناکی از آسمان به گوش آنها رساند، که در نتیجه بجز گروه مومنین، همه از ترس جان دادند. فهرست سوره هایی که نام حضرت صالح در آن ذکر شده: اعراف، هود، شعراء حضرت ابراهیم (ع) ادوار نبوت: دوره ی سوم نبوت لقب: خلیل... معنای اسم: ابراهیم یا ابرام بزبان عبری به معنی پدر عالی است. پدر: تارخ مادر: وورقه تاریخ ولادت: ۳۳۲۳ سال بعد از هبوت آدم. مدت عمر: ۱۷۵ سال بعثت: آن حضرت در بابل مبعوث شد. محل دفن: در شهر خلیل الرحمان واقع در کشور فلسطین. نسب: ابراهیم بن تارخ بن ناحور بن سروج بن رعوبن فالج بن عابرن شالخ بن ارفخشد بن سام بن نوح (ع). تعداد فرزندان: بروایتی آن حضرت ۱۳ فرزند داشت. مختصری از زندگینامه: حضرت ابراهیم (ع) از پیامبران اولوالعزم است. محل تولدش شهر (اور) در نزدیکی رودخانه ی فرات میباشد. آنحضرت در زمان سلطنت نی نیاس (نمرود ثانی) پسر سمیرا میس ملکه ی افسانه ای متولد شد و در همانجا رشد نمود. چون آن حضرت بت ها را نکوهش می کرد و آنها را در هم می شکست، در طول تاریخ به ابراهیم بت شکن مشهور شده است. حضرت ابراهیم نیز مانند دیگر پیامبران مردم را از بت پرستی منع و به پرستش خدای یگانه دعوت می نمود، به همین جهت نمرود فرمان داد، او را به آتش اندازند، ولی آتش بر وی سرد شد و آنحضرت سالم ماند. تجدید بنای خانه کعبه بدست آنحضرت و فرزندش، اسماعیل که به ذبیح... معروف میباشد، صورت گرفته است. فهرست سوره هایی که نام ابراهیم در آن ذکر شده: بقره، آل عمران، نساء، انعام، توبه، هود، یوسف، ابراهیم، حجر، نحل، مریم، انبیاء، حج، شعراء، عنکبوت، احزاب، صافات، ص، شوری، زخرف، ذاریات، نجم، حدید، ممتحنه، اعلی حضرت اسماعیل (ع) لقب: ذبیح... معنای اسم: اسماعیل = بنده و شنونده خدا پدر: ابراهیم مادر: هاجر تاریخ ولادت: ۳۴۱۸ سال بعد از هبوت آدم. مدت عمر: ۱۳۴ سال بعثت: در شبه جزیره عربستان به پیامبری برگزیده شد. محل دفن: مدفن آن حضرت در حجر اسماعیل کنار قبر مادرش هاجر می باشد. نسب: اسماعیل بن ابراهیم خلیل... تعداد فرزندان: آن حضرت ۱۲ پسر داشت. مختصری از زندگینامه: حضرت اسماعیل بسیار مورد علاقه پدرش ابراهیم بود. حضرت ابراهیم در خواب دید، که خداوند فرمان می دهد، تا اسماعیل را قربانی کند. لذا به فرزندش گفت: بگو نظر تو در این باره چیست؟ اسماعیل گفت، پدر جان! آنچه را که بدان ماموری عمل کن انشاء... مرا از صابران خواهی یافت. هنگامی که حضرت ابراهیم خواست اسماعیل را قربانی کند، لبه کارد به پشت پر گردانیده می شد و نمیبزید، در آن هنگام ندایی شنیده شد که می گفت: ای ابراهیم به تحقیق ماموریت خود را بخوبی انجام دادی. بدنبال آن جبرئیل به عنوان فدایی گوسفندی را به جای اسماعیل آورد و حضرت ابراهیم آن را قربانی کرد. این سنت برای حاجیان به یادگار ماند، که هر ساله در منی قربانی انجام دهند. فهرست سوره هایی که نام اسماعیل در آن ذکر شده: بقره، آل عمران، نساء، انعام، ابراهیم، مریم، انبیاء، ص حضرت لوط (ع) معنای اسم: لوط در زبان عبری به معنی پوشش است. پدر: هارن مادر: وورقه تاریخ ولادت: ۳۴۲۲ سال بعد از هبوت آدم. مدت عمر: ۸۰ سال بعثت: آن حضرت برای هدایت قوم سدوم مبعوث شد. محل دفن: قریه کفر بر یک در یک فرسنگی مسجدالخلیل در فلسطین. نسب: لوط بن هاران بن تارخ بن ناحور، برادرزاده ابراهیم خلیل... تعداد فرزندان: بروایتی آن حضرت ۱۲ دختر داشت. مختصری از زندگینامه: حضرت لوط از کسانی است، که ابراهیم خلیل... را از سرزمین اصلی خود (اور) به فلسطین همراهی کرد. تفسیر مجمع البیان شهر های قوم لوط را چهار تا نام برده است، که بزرگترین آنها سدوم بود و لوط در آن سکونت داشت. قوم لوط، اعمال بسیار زشتی انجام میدادند، که قرآن به بعضی از آنها تصریح فرموده و برخی تنها اشاره کرده است. هرچه آن حضرت سعی نمود، آنان را از این اعمال باز دارد، آنها نپذیرفتند. عاقبت عذاب الهی بر آنها نازل شد و قوم لوط را از صفحه روزگار محو کرد. فهرست سوره هایی که نام لوط در آن ذکر شده: انعام، اعراف، هود، حجر، انبیاء، حج، شعراء، نمل، عنکبوت، صافات، ص، ق، قمر، تحریر حضرت اسحاق (ع) معنای اسم: اسحاق در زبان

عبری بمعنی تبسم استپدر: ابراهیممادر: سارهارتاریخ ولادت: ۳۴۲۳ سال بعد از هبوت آدممدت عمر: ۱۸۰ سالبعثت: آن حضرت در فلسطین مبعوث شد محل دفن: شهر خلیل الرحمان در کشور فلسطیننسب: اسحاق بن ابراهیم بن خلیل اعداد فرزندان: آن حضرت دو پسر داشت مختصری از زندگینامه: یکی از پیامبران مرسل حضرت اسحاق است. وی ۵ سال پس از برادرش اسماعیل در حدود فلسطین متولد شد. هنگامی که چهل سال از عمرش گذشته بود، حضرت ابراهیم او را مامور نمود که به فلسطین و کنعان برود و مردم آن دیار را به دین حق و راه راست هدایت نماید. آنحضرت، جد بنی اسراعیل است. جبرئیل به او بشارت داد که هزار پیامبر، از نسل او بوجود خواهند آمد، که یکی از آنها حضرت موسی کلیم... می باشدفهرست سوره هایی که نام حضرت اسحاق(ع) در آن ذکر شده است: بقره، آل عمران، نساء، انعام، ابراهیم، مریم، انبیاء، صحضرت یعقوب(ع) لقب: اسرائیلپدر: اسحاق مادر: رفقهتاریخ ولادت: ۳۴۸۳ سال بعد از هبوت آدممدت عمر: ۱۴۷سالبعثت: آن حضرت در فلسطین مبعوث شد محل دفن: جامع الخلیل واقع درکشور فلسطیننسب: یعقوب بن اسحاق بن ابراهیم خلیل اعداد فرزندان: آن حضرت ۱۲ فرزند داشت مختصری از زندگینامه: حضرت یعقوب(ع) پنجاه سال اهل کنعان را به راه راست و شریعت حضرت ابراهیم(ع) دعوت نمود. آنحضرت مدت ۱۷ سال در مصر زندگی کرد. در هنگام وفات، فرزند عزیزش، حضرت یوسف رابعنوان وصی و جانشین خود معرفی کرد و وصیت نمود، جنازه اش را در قدس الخلیل در جوار حضرت ابراهیم و ساره مدفون سازد. از اندرزهای ایشان این است: که آدمی باید خود کار کند و امرار معاش نماید و سربار دیگران نباشد. ایشان تمام عمر به هدایت و ارشاد مردم پرداخت، به گونه ای که در ادب و عبادت و احترام به بزرگان و تربیت فرزندان، نمونه و مربی بزرگی بود فهرست سوره هایی که نام حضرت یعقوب(ع) در آن ذکر شده است: بقره، آل عمران، نساء، انعام، هود، یوسف، مریم، انبیاء، عنکبوت، ص حضرت یوسف(ع) لقب: صدیقمعنای اسم: یعنی خواهد افزودپدر: یعقوبمادر: راحیلتاریخ ولادت: ۳۵۵۶ سال بعد از هبوط آدممدت عمر: ۱۲۰سالبعثت: آن حضرت در مصر مبعوث گردید و مقام وزارت هم داشت محل دفن: جامع الخلیل واقع در کشور فلسطیننسب: یوسف بن اسحاق بن ابراهیم خلیل اعداد فرزندان: آن حضرت ۲ پسر و ۱ دختر داشت مختصری از زندگینامه: حضرت یوسف(ع) از پیامبران بنی اسراعیل است که در بین النهرین متولد شد. علاقه ی بیش از حد. پدر موجب شد که برادران او را به چاهی انداختند و او انمود ساختند که گرگ او را دریده است. از قضا کاروانی که از آنجا میگذشت، به قصد بیرون آوردن آب، سطلی را به داخل چاه انداختند و یوسف از چاه بیرون آمد. سپس آنها وی را در بازار برده فروشان، به (بو تیفار) عزیز مصر فروختند. زلیخا، همسر عزیز مصر شیفته وی شد، اما چون نتوانست، او را آلوده سازد نزد شوهرش بدگویی کرد و وی را به زندان افکندند. حضرت یوسف در زمینه تعبیر خواب تبحر داشت و همین امر باعث گردید تا از زندان آزاد شود و به لطف خداوند به فرمانروایی مصر برسدفهرست سوره هایی که نام حضرت یوسف در آن ذکر شده: انعام، یوسف، غافر حضرت شعیب(ع) لقب: خطیب آل انبیاء پدر: صیفونمادر: میکاء تاریخ ولادت: ۳۶۱۶ سال بعد از هبوت آدم مدت عمر: ۲۴۲سالبعثت: برای هدایت مردم مدین وایکه

مبعوث شد محل دفن: بروایتی آن حضرت در بیت المقدس مدفون است. بروایتی نسب آن حضرت: شعیب بن صیفون بن عنفاء بن ثابت بن مدین بن ابراهیم(ع) تعداد فرزندان: آن حضرت ۷ دختر داشت مختصری از زندگینامه: حضرت شعیب پدر زن حضرت موسی بود هودر شهر مدین زندگی مکرد. زمانی که اهل مدین به لهو و لعب و بت پرستی روی آورده و کم فروشی را پیشه خود ساخته بودند. خداوند حضرت شعیب را بر انگیخت، تا آنها را هدایت نماید. آن حضرت قوم خود را موعظه کرده و از کارهای زشت منع می نمود و می فرمود: در خرید و فروش به دیگران خیانت نکنید، که می ترسم عذاب خداوند بر شما نازل شود. اما سران قوم وی را تهدید نمودند که تو و پیروانت را از شهر بیرون خواهیم کرد. عاقبت شعیب آنان را نفرین نمود و زلزله عظیمی رخ داد و تمام آبادی ها و عمارات را بر سر مردم ناسپاس درهم شکست. حضرت شعیب و پیروان مومنش آن شهر را دوباره بنا نمودندفهرست سوره هایی که نام حضرت شعیب(ع) در آن ذکر شده: اعراف، هود، شعراء، عنکبوت حضرت ایوب(ع) معنای اسم: ایوب کلمه عبری به معنای رجوع

کننده به خداستپدر: آموصمادر: یاحیرتاریخ ولادت: ۳۶۴۲ سال بعد از هبوط آدم مدت عمر: ۱۴۰ سالبعثت: حضرت ایوب در سرزمین شام مبعوث شد محل دفن: بروایتی آن حضرت در بلاد حوران مدفون استنسب: ایوب بن آموص بن رزاح بن عیص بن اسحاق بن ابراهیم(ع) تعداد فرزندان: آن حضرت ۷ پسر و ۳ دختر داشت مختصری بر زندگینامه: آنچه از قرآن و روایات مسلم است، این است که خدای تعالی اموال زیاد و فرزندان برومندی به حضرت ایوب عنایت کرد و سپس برای آزمایش، آنها را از وی گرفت و خودش را نیز به بیماری سختی مبتلا ساخت، تا میزان صبر و سپاس وی را بیازماید. پس از اتمام دوران بلا و آزمایش، به خاطر صبری که آن حضرت در این مدت از خود نشان داد، خداوند همه اموال و فرزندان او را به او باز گردانید. در تمام دوران مشقت و سختی که برای حضرت ایوب پیش آمد، همسرش نیز یار و مددکار وی بود. این شرح حال گفته رسول اکرم(ص) را بیاد می آورد، که فرمود: (بلاکش ترین مردم پیامبرانند) فهرست سوره هایی که نام حضرت ایوب در حضرت داود(ع) لقب: نبی... الحکام معنای اسم: داود = محبوب پدر: ایشیتاریخ ولادت: ۴۳۳۳ سال بعد از هبوط آدم مدت عمر: ۱۰۰ سالبعثت: خداوند او را در فلسطین مبعوث کرد و به او سلطنت و حکومت داد محل دفن: بیت المقدس واقع در قریه داود در کشور فلسطیننسب: داود بن عوید بن باعز بن سلمون بن نحشون بن عمی نادب بن رام بن حصرون بن فارص بن یهود بن اسحاق بن ابراهیم(ع) تعداد فرزندان: آن حضرت ۸ پسر داشت مختصری از زندگینامه حضرت داود یکب از پیامبران بنی اسرائیل است که در بیت اللحم متولد گردید در ابتدای جوانی شبانی می کرد و به خاطر شجاعت و دانایی و صدای خوبی که داشت شهرت یافت و در نزد (شانول) پادشاه وقت تقرب پیدا کرد و دختر او را به همسری گرفت و ورث سلطنت گردید آن حضرت (مزامیر) را تصنیف کرد و بیت المقدس را پایتخت خود قرار داد حضرت داود حضرت سلیمان را به عنوان وصی و جانشین خویش معرفی کرد و طرح و نقشه مسجد الاقصی را به حضرت سلیمان داد تا آن را بنا کند. فهرست سوره هایی که نام حضرت داود در آن ذکر شده: بقره - نساء - مائده - انعام - اسراء - انبیاء - نمل - سباء - ص آن ذکر شد حضرت سلیمان(ع) لقب: حشمت... معنای اسم: سلیمان = پسر از سلامتپدر: داود مادر: برسباتاریخ ولادت: ۴۳۹۱ سال بعد از هبوط آدم مدت عمر: ۵۳ سالبعثت: خداوند او را در فلسطین مبعوث کرد و به او سلطنت و حکومت داد محل دفن: بیت المقدس در قریه داود در کشور فلسطیننسب: سلیمان بن داود بن ایشی بن عوید بن باعز بن سلمون بن نحشون بن عمی نادب بن رام بن حصرون بن فارص بن یهود بن اسحاق بن ابراهیم(ع) تعداد فرزندان: به روایتی آن حضرت ۴۳ دختر و ۲۷ پسر داشت مختصری از زندگینامه حضرت سلیمان پادشاه و پیامبر بنی اسرائیل بود. در زمان آن حضرت شوکت و ثروت بنی اسرائیل به انتها درجه خود رسید. به لطف خداوند او زبان همه حیوانات را می دانست و باد هم در فرمان وی بود خنگامی که از زبان هدهد و صف بالقیص ملکه صبا را شنید به اصف بن برخیا دستور داد. تاتخت بالقیص را حاضر کند. او در یک چشم به هم زدن این کار را انجام داد. درباره وفات آن حضرت نوشته اند: در حالی که در ایوان قصر خود بر عصا تکیه داده بود. از دنیا رفت و به دلیل حشمت بیش از حدش هیچکس متوجه این امر نشد. لذا به امر خداوند موریانه ها عصای او را خوردند و سلیمان به زمین افتاد و مردم دانستند که وی فوت نموده است. فهرست سوره هایی که نام سلیمان در آن ذکر شده: بقره - نساء - انعام - انبیاء - نمل - سباء - صح حضرت الیاس معنای اسم: لفظ الیاس یا الیا در زبان عبری به معنای ((بزرگوار من خداست)) می باشد پدر: یاسین مادر: ام حکیم ظهور: ۴۵۰۶ سال بعد از هبوط آدم دعوت بحق: ۲۲ سال مردم را دعوت بحق نمود بعثت: خداوند او را برای مردم بعلبک مبعوث کرد محل دفن: آن حضرت به اسمان عروج کرد بروایتی نسب آن حضرت: الیاس بن یاسین بن فنحاص بن عزار بن هارون بن عمراتعداد فرزندان: آن حضرت ۱ فرزند داشت مختصری از زندگینامه چنانچه بعضی نوشته اند: حضرت الیاس یکی از انبیاء بنی اسرائیل و اهل بعلبک لبنان بود و در زمان اخار (احهب) می زیست. آن حضرت. مردم بنی اسرائیل را به راه راست و ترک بت پرستی دعوت می کرد. ولی قوم او دعوتش را اجابت نمی کردند. عاقبت الیسع را در نبوت جانشین خود قرار داد. و به اسمان عروج کرد. البته در پارهای از روایات و تواریخ آمده است که الیاس همچون خضر پیامبر از اب حیات نوشیده و همیشه زنده است و موکل بر دریاهاست همانطوریکه خضر پیامبر موکل بر خشکی

است فهرست سوره‌هایی که در آن نام الیاس ذکر شده: انعام - صافات حضرت الیسع معنای اسم: یسع یا یسع در زبان عبری به معنی نجات دهنده است پدر: اخطوبظهور: ۴۵۲۹ سال بعد از هبوط آدم مدت عمر: ۷۵ سالبعثت: خداوند او را بعد از الیاس به نبوت مبعوث نمود محل دفن: مدفن در دمشق کشور سوریهنسب: یسع بن اخطوب وصی و پسر عموی الیاس است، و بقولی از فرزندان حضرت یوسف مختصری از زندگینامه: عموم مورخین و اهل تفسیر حضرت الیسعرا شاگرد الیاس می دانند الیسع در کودکی دچار بیماری سختی گردید و حضرت الیاس او را شفا بخشید و ملازم خود گردانید الیسع پس از الیاس نبوت یافت و بنی اسرائیل را به شریعت حضرت موسی دعوت می کرد از آن حضرت معجزات زیادی از قبیل زنده کردن مردگان، شفا دادن بیمارانو کرامات دیگری، ذکر شده است. فهرست سوره‌هایی که در آن نام الیسع ذکر شده: انعام - حضرت یونس لقب: ذوالنونمعنای اسم: یونس در لفظ یونانی به معنای کبوتر است پدر: متیمادر: تنجیسطهور: ۴۷۲۸ سال بعد از هبوط آدم دعوت بحق: ۴۰ سال مردم را دعوت بحق کردبعثت: خداوند او را پس از یسع برای هدایت مردم نینوا برانگیختمحل دفن: شهر کوفه در کشور عراقنسب: یونس بن متی از طرف پدر به هود واز طرف مادر به بنی اسرائیل می رسدمختصری از زندگینامه حضرت یونس در نینوا مردم را به خداپرستی دعوت می نمود. ولی آنها از دستورات او سرپیچی کرده و به گفتار او عمل نمی کردند. حضرت یونس از لجاجت ان مردم ناراحت شد وبا حالت قهر آنها را ترک کرد وسوار کشتی شد ماهی بزرگی سر راه کشتی امدو مانع عبور ان گردید قرعه زده شد سه یا هفت بار قرعه به نام یونس افتاد عاقبت او را به دریا انداختند و ماهی بزرگی وی را بلعید ولی از سوی خداوند ندا امد: ای ماهی! ما یونس را روزی تو نکردهایم انگاه ان حضرت به مدت ۳ روز یا بیشتر در شکم ماهی بود تا به امر خداوند ماهی یونس پیامبر را به ساحل افکندفهرست سوره‌هایی که در ان نام یونس ذکر شده: نساء - انعام - یونس - صافات حضرت ذوالکفل لقب واسم: اکثر مورخین لقب ان حضرت را ذوالکفل ونام او را حزقیل نوشته اندظهور: ۴۸۳۰ سال بعداز هبوط آدم مدت عمر: ۷۵ سالمحل دفن: مدفن ان حضرت بین شهر کوفه و حله قرار داردنسب: حضرت ذوالکفل را برخی الیاس بعضی یسع و دسته ای زکریا دانسته اند در هر حال پیغمبری بود، پس از سلیمان که کفالت امور هفتاد پیغمبر را بعهده داشت مختصری از زندگینامه به سند معتبر از امامزاده عبد العظیم نقل شده است: که خدمت امام محمد تقی (ع) نامه ای نوشت و سوال نمود، ذوالکفل چه نام داشت؟ آیا پیامبر بوده یا نه؟ ان حضرت در جواب نوشتند: که حق تعالی ۱۲۴ هزار پیامبر بر خلق مبعوث گردانید. که ۳۱۳ نفر از ایشان مرسل بودند و ذوالکفل از جمله ایشان بود وی بعداز سلیمان ابن داود مبعوث گردید او در میان مردم حکم می نمود و هرگز غضب نکرد مگر برای خدا. نام وی (عویویا) بود و همانست که در قران حق تعالی فرموده است: یاد کن اسماعیل و یسع و ذوالکفل را که هر یک از ایشان از جمله نیکان بودند. فهرست سوره‌هایی که در ان نام ذوالکفل ذکر شده: انبیاء، ص

داستان هایی از ابلیس و شیطان

مؤلف: سید محمد میر سلطانی ابلیس که اسم اول آن عزازیل است از همان جوانی در میان قوم خود مشغول عبادت و بندگی خداوند بود تا بزرگ شد. وقتی تصمیم به ازدواج گرفت با دختری به نام لها که آن هم از طایفه ی جن بود ازدواج کرد و فرزندان زیادی از آن ملعون به جود آمده که از شمارش بیرون رفت که همه ی آنها مشغول عبادت خداوند بودند و در میان آنها عبادت و بندگی ابلیس از همه ی آنها بیشتر بود و سپس او را به آسمان اول و بعد دوم و سپس او را به آسمان هفتم و با ملائکه ی هر آسمان خدا ستایش می کرد تا وقتی که خداوند آدم را خلق کرد. اولین مخالفت شیطان با خلقت آدم:

خلاصه کتاب: تلخیص: سیده زهرا مهاجریان مقدم: شناسنامه ی کتاب: Tales On Satan And Iblis - نام کتاب: داستان هایی از ابلیس و شیطان - حروف چین و صفحه آرا: احمد قلی پور - ناشر: مباحله - چاپ: بقیع - سال انتشار: ۱۳۸۷ - نوبت چاپ: اول ازدواج شیطان: درباره ی ازدواج شیطان دو نقل است: ۱. وقتی که خداوند متعال اراده کرد که برای ابلیس همسر و نسلی قرار دهد غضبش را

بر روی مستولی ساخت و از غضب او تکه آتشی پیدا شد و از آن آتش برای او همسری آفرید. ۲. ابلیس که اسم اول آن عزازیل است از همان جوانی در میان قوم خود مشغول عبادت و بندگی خداوند بود تا بزرگ شد. وقتی تصمیم به ازدواج گرفت با دختری به نام لهبا که آن هم از طایفه ی جن بود ازدواج کرد و فرزندان زیادی از آن ملعون به جود آمده که از شمارش بیرون رفت که همه ی آنها مشغول عبادت خداوند بودند و در میان آنها عبادت و بندگی ابلیس از همه ی آنها بیشتر بود و سپس او را به آسمان اول و بعد دوم و سپس او را به آسمان هفتم و با ملائکه ی هر آسمان خدا ستایش می کرد تا وقتی که خداوند آدم را خلق کرد. اولین مخالفت شیطان با خلقت آدم: شیطان در میان فرشتگان مشغول عبادت بود تا وقتی که خداوند اراده کرد برای خود در زمین جانشین انتخاب کند. به ملائکه خطاب نمود که من می خواهم خلیفه ای در زمین قرار دهم و آنان را از مقصود خود آگاه کرد. در این هنگام ابلیس به زمین آمد و فریاد زد ای زمین من آمده ام تو را نصیحت کنم. خداوند اراده فرموده که از تو پدیده ای به وجود آورد که برترین خلاق باشد و من می ترسم او خدا را معصیت کند و داخل آتش شود و در نتیجه تو داخل آتش شوی. وقتی ملائکه آمدند که از تو خاک بردارند آنها را به خدای بزرگ قسم بده که از تو خاک بردارند. امام علی (ع) می فرماید: وقتی خداوند متعال اراده کرد که آدم (ع) را خلق کند خطاب به جبرئیل فرمود: مقداری خاک از زمین بیاور تا خلقی جدید به وجود آورم که افضل موجودات و اشرف مخلوقات باشد. جبرئیل به زمین آمد تا خاک بردارد. زمین نالید و او را به خدا قسم داد که از آن خاک بردارد. جبرئیل هم برگشت و داستان را گزارش داد. بعد از او میکائیل و اسرافیل را فرستاد. باز هم آنها دست خالی برگشتند. برای بار چهارم عزرائیل را فرستاد که حتما از زمین خاک بیاور. او که خواست از زمین خاک بردارد باز زمین نالید ولی این بار عزرائیل گفت: من از جانب خدا مامور شدم و خاک را از زمین برداشتم و خداوند آدم را از آن ساخت و از به بعد بود که خداوند قبض روح آدمیان را به دست عزرائیل داد از این جهت که ناله و گریه ی آنها در هنگام جان دادن در وی اثر نمی کند و او ماموریت خود را انجام می دهد. هنگامی که خداوند آن خاک را با آب خالص مخلوط کرد و پیکر خاکی او را قالب زد. شیطان با خود گفت: این مخلوقی ضعیف است که از گل چسبیده به وجود آمده و من با او مخالفت خواهم کرد و اگر روزی قدرت پیدا کنم او را هلاک خواهم کرد. پس خداوند به فرشتگان فرمود که بر او سجده کنند ولی شیطان گفت که من از آتشم او را سجده نخواهم کرد به این ترتیب خداند او را از بهشت بیرون کرد ولی شیطان از خدا مهلت خواست و خداوند نیز به مهلت معین داد و او هم دام های خود را می گستراند ولی این طور نیست که که انسان به خاطر دامهای ابلیس گناه کند. او فقط وسوسه می کند ولی قدرت اختیار و انتخاب افراد است که به او جواب مثبت می دهند. رقص شیطان: از جاهایی که خوشایند شیطان است هنگامی است که زن و شوهر با یکدیگر نزاع کنند و سر و صدا راه بیندازند شیطان شروع به رقصیدن و خوشحالی می کند. برای مثال کارهای خانه را برای زنان بزرگ نشان می دهد و کارهای شوهرش را کوچک و شوهر نیز که خسته از سر کار آمده در برابر پرخاش های زنش از کوره در می رود و با یکدیگر نزاع می کنند ولی هنگامی که میان آنها صلح و صفا برقرار می شود شیطان عزادار خواهد شد. لشکر شیطان: ۱. بنا به فرموده ی امام صادق (ع) لشکر شیطان از تبار او پدید می آید که همان شیاطین هستند. ۲. پیروان او اعم از فرزندان و فرزندان آدم. ۳. معصیت کاران اعم از جن و انس. ۴. کسانی که بت پرست هستند. ۵. هم نشینان شیطان که قرآن آنان را به عنوان کسانی که از گمراهی دست بر نمی دارند معرفی می کند مگر اینکه موجبات ورود آنها را به آتش دوزخ فراهم آورند. در حدیثی آمده است که ابلیس به خدمت حضرت یحیی آمد و حضرت از او پرسیدند. چه چیز بیشتر موجب خوشحالی و روشنی چشم توست؟ او گفت: هیچ چیز مثل زنان بی ایمان کمر مرا محکم نمی کند و چشم مرا محکم نمی گرداند. ایشان تله ها و دام های من هستند و تیری هستند که به وسیله ی آنان خطا نخواهم کرد. پدر و مادرم به فدای ایشان باد. که اگر آنان نبودند من نمی توانستم پست ترین مردان را همراه کنم. کابینه ی شیطان: افراد کابینه ی شیطان فرزندان او هستند که آنها را هر صبح و شام جمع می کند و دستورات لازم را به آنها می دهد و هر کس را در پی ماموریت خود می فرستد. اولها یا ولهان: مامور طهارت و نماز و عبادت است. او انسان را در طهارت

و نماز وسوسه می کند و به شک می اندازد که نماز باطل است و نماز دیگری را شروع کن یا وضوی تو باطل است و دوباره وضو بگیر. ۲. هفاف: مامور اذیت و ترساندن انسانها در بیابانها و صحراها است که او را به وهم و خیال اندازد و یا به شکل حیوانات گوناگون به نظر انسان آید. ۳. زلبور: که موکل بازاری هاست که فروشنده را برای فروش جنس خود وادار به گفتن دروغ و قسم و مدح متاع می کند. ۴. در مصیبتی که به انسان وارد می شود اعمالی مانند خراشیدن و سیلی زدن به خود و یقه ی لباس را پاره کردن را پسندیده جلوه می دهد. ۵. ایض: انبیاء را وسوسه می کند یا مامور به خشم در آوردن انسانها است که به وسیله ی آن خونها ریخته می شود. ۶. اعور: کارش تحریک شهوات در مردان و زنان است و آنها را به گناه دعوت می کند. ۷. داسم: همواره مراقب خانه هاست که وقتی انسان داخل خانه شد سلام نکند و اسم خدا را به زبان نیاورد و او را آن قدر وسوسه می کند تا شر و فتنه در آنها ایجاد شود. ۸. قندر: او نظارت بر زندگی افراد دارد به طوری که فرد در برابر ناموس خود بی تفاوت می شود. ۹. دهار: آزار مؤمنان در خواب به صورت خوابهای وحشتناک و یا وسوسه از طریق خواب. ۱۰. ابقض: وظیفه ی او گذاشتن سی عدد تخم در هر روز که همگی آنها دشمن انسان هستند. ۱۱. تمریح: او در آغاز شب با وسوسه کردن وقت مردم را پر می کند. ۱۲. لاقیص: او یکی از دختران شیطان است و کارش وادار کردن زنان به مساحقه می باشد. ۱۳. متکون: شکل خود را تغییر می دهد و مردم را وادار به گناه می کند. ۱۴. مذهب: به شکلهای مختلف غیر از صورت پیامبر و امامان در می آید و مردم را گمراه می سازد. ۱۵. خنرب: بین نماز گزار و نمازش حایل می شود و توجه قلب را از وی می گیرد. ۱۶. مقلاص: مؤکل قمار است، قماربازها به دستورات او رفتار می کنند. ۱۷. طرطبه: یکی از دختران شیطان است که کار او وادار کردن زنان به زنا است. ۱۸. قزح: ۱۹. زوال. ۲۰. مال التجاره ی شیطان: شیطان هم مانند سرمایه داران بزرگ، سرمایه و مالهایی آماده کرده و برای فروش به دنبال مشتری می گردد. روزی حضرت عیسی بن مریم شیطان را دید که پنج الاغ سیاه در پیش دارد و بارهایی بر آنان گذاشته و از راهی می رود. حضرت پرسید: ای شیطان بار این الاغ ها چیست و به کجا می روی؟ گفت: برای فروش مالم را می برم. حضرت عیسی گفت: بار آن الاغ چیست؟ گفت: یکی ظلم و جور است. فرمود خریدارش چیست؟ گفت: پادشاهان ظالم و حاکمان جور. پرسید دومی بارش چیست؟ گفت: غرور و خو پسندی. گفت: خریدارش چیست؟ کدخدای آبادی ها و رؤسای دهات. گفت: سومی بارش چیست؟ گفت: حسد. مشتری آن چیست؟ گفت: عالمان درباری و مزدوران آنها و نوکران اجانب. پرسید چهارمین الاغ بارش چیست؟ گفت: خیانت. مشتری آن چیست؟ گفت: تجار و عمال، یعنی کسانی که مال تجار را به امانت می گیرند ولی در امانت خیانت می کنند. و در آخر پرسید، بار پنجمین الاغ چیست؟ گفت: نیرنگ. گفت مشتری آن چیست؟ گفت: زنها مشتری آن هستند. جنگ شیطان: یکی از جاهایی که شیطان با تمام نیرو به جنگ انسان می رود و در این راه از اینکه خودش آسیب ببیند یا فرزندانش، بیمی ندارد هنگامی است که انسان سرگرم ذکر خدا و درود بر پیامبر و آتش می باشد. پیامبر فرمودند: ای امت من، در مشکلات و سختی ها دست به دامن من و آلم شوید و آنها را بخوانید که خدای متعال ملائکه را یاری دهد بر شیطانی که می خواهد شما را منحرف کند زیرا هر کدام از شما دو ملک بر دوش دارید که ملک راست نیکی ها را می نویسد و نیز ملک چپ بدی ها را می نویسد و نیز دو شیطان از جانب ابلیس که انسان را گمراه کند پس یکی از شما اگر وسواسی در قلبش پیدا کرد بگوید (لا حول و لا قوة الا بالله العلی العظیم و صلی الله علی محمد و آله الطیبین) در این هنگام آن دو شیطان پیش ابلیس می روند و یار بیشتری می خواهند خسته شده اند. اولشکری بیشتری به آنها می دهد تا انسان را گمراه کنند و اگر آن شخص باز هم ذکر خدا را گوید، در اینجا خود ابلیس فرماندهی لشکر را در دست می گیرد و خداوند هم به ملائکه می گوید در مقابل او قرار گیرید و او را دستگیر کنید، من که وعده داده ام او را نمی کشم ولی عذاب را به او می چشانم و زخم ها و آسیب های شیطان بهبودی نمی یابد مگر اینکه با شنیدن صدای مشرکان که به خدا شرک می ورزند و کافر می شوند و یا اینکه اگر مؤمن به حمد و ثنای پروردگار و پیامبرش اصرار ورزد زخم ها یش درمان نمی شود تا هنگامی که ذکر خدا را فراموش کند و اگر زخم های شیطان بهبود یابد، بعد شیطان سوارش می شود و هر چه شیطان گوید انسان انجام خواهد

داد و او لشکرش را بر گردن انسان سوار می کند و هر کجا که بخواهد انسان را می کشاند. انبار شیطان: رسول خدا (ص) روزی شیطان را با قیافه شگفت آوری دید. چند سؤال از او پرسید که یکی از آنها این بود که خزانه دار تو کیست؟ گفت: کسانی که زکات مال خود را نمی دهند و آنها را جمع می کنند و به مصرفی که باید برسانند. شیطان آنها را منع می کند و از فقر و بی چیزی می ترساند و انسانها را وسوسه می کند و می گوید: چرا شما سختی بکشید و مالی را بدست آورید و آن را به آسانی در اختیار دیگران قرار دهید؟ اضافی مالتان را به صورت طلا و نقره در آورید تا در آینده محتاج کسی نشوید، خدا فرمود: در قیامت آن طلا و نقره را در آتش جهنم داغ می کنند و به صورت و پهلوی و پشت هایشان می زنند و به آنها می گویند، بچشید عذاب خدا را، اینها همان طلا و نقره است که در دنیا جمع نموده اید. زنجیر شیطان: از امام زین العابدین سؤال شد که کدام عمل در پیشگاه خدا افضل است؟ هیچ عملی بعد از خدا و پیامبر بهتر از بغض و کینه ی دنیا نیست. زیرا هر فتنه و فسادى که در عالم است از دوستی دنیا سرچشمه می گیرد. روزی فردی شیطان را دید که زنجیرها و طنابهایی کلفت و نازک را بار الاغ کرده و از راهی می رود. سؤال کرد که اینها چیست و کجا می روی؟ گفت: اینها دام های من است و به وسیله ی این ها مردم را گمراه می کنم. آن شخص گفت: دام من کدام است. جواب داد که تو احتیاج به دام نداری، خودت بدون دام دنبال من می آیی. پرسید آن زنجیر بسیا محکم از کیست؟ گفت: از شیخ انصاری، دیشب سه بار آن را به گردن ایشان انداختم و او هر سه مرتبه آن را گسست. می گوید به پیش شیخ انصاری رفتم و داستان را برای ایشان نقل کردم. فرمود درست است. من دیشب پولی برای خوردن نداشتم و سه مرتبه تصمیم گرفتم از جوهاتی که پیشم بود بردارم و غذایی بخرم ولی هر سه بار فکری به خاطرم رسید و از دست زدن به آن پول چشم پوشیدم و گرسنه شب را گذراندم این همان زنجیری بود که از شیطان پاره کردم. گریه ی شیطان: شیطان از بعضی از کارها خوشحال می شود و از بعضی کارهای دیگر ناراحت می شود که کاری جز گریه از دست او ساخته نیست. ۱. وقتی مؤمنی، مؤمن دیگری را ملاقات می کند و به او سلام می کند. وای بر من که این دو نفر از هم جدا نمی شوند مگر اینکه خداوند می آمرزد و داخل بهشت می کند و زحمات من در گمراهی آنها از بین می رود. ۲. وقتی کسی برای رضای خدا ازدواج کند و با همسرش نزدیکی کند. ۳. وقتی کسی عطسه کند و بعد از آن الحمدلله گوید. ۴. وقتی انسان در برابر خدای خود سجده می کند و آن را طول می دهد. شیطان از ناراحتی گریه می کند که این بنده خدا را چگونه اطاعت می کند و در مقابل او به خاک افتاده است در حالی که من معصیت خدا را نمودم و به او سجده نکردم. گریه ی دروغین شیطان: نقل شده است که حضرت یحیی روزی به ابلیس بر خورد نمود. در حالیکه ملعون گریه می کرد و به یحیی گفت و هر چه به خانه ی خدا می روم و او را می خوانم جوابم را نمی دهد یحیی از روی دلسوزی عرض کرد. خدایا چه می شد اگر در عنایت خویش را به این مرد باز می کردی؟! خطاب رسید ای یحیی، شیطان است که به دروغ بر تو گریه می کند و با گریه ی خود بندگانم را فریب می دهد. گفت: به او بگو او را می بخشم به شرطی که بر قبر آدم (ع) سجده کند. یحیی (ع) جریان را برای ابلیس گفت. شیطان گفت: آن وقت که آدم بر مسند قدرت و عزت بود بر او سجده نکردم چگونه حال که مرده است و زیر خاک است، برخاکش سجده کنم. هرگز چنین کاری را نخواهم کرد و خطاب از جانب خدا رسید که حال دانستی که گریه ی آن ملعون از روی نیرنگ است و مقصودش منحرف کردن مردم است. فریاد شیطان: روزی شیطان در گوشه ی مسجد الحرام ایستاده بود و حضرت رسول (ص) سرگرم طواف خانه ی خدا بودند. وقتی آن حضرت از طواف فارغ شدند؛ دیدند که ابلیس ضعیف و رنگ پریده است. از او پرسیدند برای چه اینقدر ضعیف شده ای؟ گفت: دست امت شما. حضرت فرمودند مگر امت من با تو چه کرده اند؟ گفت: ۱.. هر گاه به یکدیگر می رسند به یکدیگر سلام می کنند و سلام یکی از نام های خدا است. پس هر که سلام کند حق تعالی بلا و رنج دور می کند و هر که جواب سلام را دهد، خداوند متعال رحمت خود را شامل حال او می گرداند.. ۲. وقتی همدیگر را می بینند به یکدیگر دست می دهند و در آن چندان ثواب است که هنوز دست از یکدیگر جدا نکرده اند حق تعالی هر دوی آنها را رحمت می کند. ۳. هنگام شروع غذا و کارها بسم الله الرحمن

الرحیم می گویند و مرا از خوردن طعام دور می کنند. ۴. هر گاه که سخن انشاءالله را گویند قضای خداوند حتمی می شود و من نمی توانم کار آنها را از هم بپاشم و آنها رنج مرا ضایع می کنند. ۵. از صبح تا شب تلاش می کنم که آنها را به معصیت بکشانم باز چون شام می شود توبه می کنند و خداوند گناهان آنها را می آمرزد. ۶. وقتی نام تو را می شنوند صلوات می فرستند و من چون ثواب آن را می دانم ناراحت می شوم و فرار می کنم. ۷. آنها وقتی اهل بیت تو را می بینند به آنها مهر می ورزند و این بهترین اعمال است سپس حضرت رو به یاران خویش کرد و گفت: هر کس یکی از این خصلت ها را داشته باشد اهل بهشت خواهد بود تسلط شیطان بر جان و اموال ایوب: بیشترین کوشش شیطان این است که اگر کسی خدا را بپرستد یا شکر نعمت هایش را ادا نماید یا کارهای نیک دیگری انجام دهد، وی را عبادت و شکر خدا باز دارد و به گمراهی اندازد. ابوبصیر از امام صادق (ع) پرسید: بلاهایی که بر سر حضرت ایوب (ع) آمده است به چه سبب بوده است؟ حضرت فرمودند: به خاطر نعمت های بسیاری که خدا به او داده است و آن هم به طور شایسته شکر نعمت هایش را به جا آورده است. شیطان به خدا گفت: ایوب به این خاطر شکر و ثنای تو را به جا می آورد که نعمت فراوان به او عنایت کردی؛ خواهی دید که اگر محروم می کنی دیگر سپاسگذار نخواهد بود و برای امتحان مرا بر دارایی اش مسلط کن. پروردگار هم این را پذیرفت. شیطان همه ی ثروت او را از بین برد ولی ایوب سپاسگذارتر شد و باز شیطان گفت او زراعت می کند و دلش بر آن خوش است؛ مرا بر زراعتش مسلط کن. خدا هم پذیرفت. او همه ی زراعتش را نابود کرد اما شکر او زیادتر شد. گفت: خدایا مرا بر گوسفندان و گاوها و اشتران او مسلط فرما، زیرا هنوز به آنها امید دارد. خدا به او رخصت داد و او همه را نابود کرد، باز روحیه ی بندگی او افزونی یافت. گفت ای خدا ایوب دوازده پسر دارد و او به آنها امید دارد مرا بر آنها مسلط کن. در روزی که یک مهمانی در خانه ی فرزند بزرگتر بود؛ ساختمان بر سرشان خراب شد ولی ایوب شکرگذار بود و می گفت خدا به من فرزند داده و اختیار همه به دست اوست. وقتی شیطان باز دید که ایوب شکرگذار است. گفت: خدایا ایوب سالم است، مرا بر آن مسلط کن و خدا غیر از عقل و دل و گوش و زبان و چشم که آنها مربوط به خدا است، پذیرفت. و شیطان از آتشی که با آن به وجود آمده است بر بدن ایوب دمید و ایوب از سر تا پا زخمی شد و زبان ایوب همیشه در حال ذکر خدا بود و به خاطر بیماری سختش به بیرون شهر رفت و یک مرتبه از درد خویش گلابه نکرد، روزی همسرش از ایوب خواست که از خدا بخواه که بر تو عافیت دهد. ایوب فرمود: ای زن چند سال است که در رفاه و آسایش بودم. گفت: بیش از هفتاد سال. فرمود: هفتاد سال در رفاه و سلامت بودم، حال اگر هفت سال در رنج و بلا باشم. آیا جا دارد که تندرستی خود را از خدا بخواهم؟! وقتی شیطان را دید به یاران ایوب گفت: بروید و علت بیماری را از ایوب پرسید. آنها به ایوب گفتند مگر چه گناه بزرگی انجام داده ای که بیماری ات خوب نمی شود. فرمود: به عزت پروردگارم قسم می خورم که گناهی نکرده ام، دزدی نکرده ام و در طاعتش پیش نیامده، مگر اینکه هر کدام را که سخت تر بوده را برگزیدم. پس شیطان از کار ایوب سرگشته گشت و به مقصودش نرسید. هم جنس شیطان: شیطان هم مانند آدمیان هم جنس هایی دارد که با آنها نشست و برخاست می کند. هم جنس شیطان «تارک الصلاة» است. کسانی که برای نماز ارزشی قایل نمی شوند و آن را ترک می کنند و بی نمازی حتی از شیطان هم بدتر است. زیرا: شیطان که رانده گشت بجز یک خطا نکرد خود را برای سجده ی آدم رضا نکرد شیطان هزار مرتبه بهتر ز بی نماز کو سجده بر آدم و این بر خدا نکرد شیطان و امام سجاده (ع): شبی از شبها حضرت امام سجاده (ع) در نماز بودند و با خلوص نیت خدا را عبادت می کردند. شیطان خواست کاری کند که امام را از نماز و عبادت منصرف کند، حتی به کوتاه کردن نماز باشد. شیطان به شکل ماری بزرگ در آمده و جلوی امام رفت و آمد می کرد تا امام را بترساند ولی حضرت ملتفت او نشد. داخل سجاده ی امام آمده، باز ایشان متوجه نشد. پس از آن انگشت پای امام را در دهان گرفت و فشار داد به طوری که پای امام مجروح شد. باز آن حضرت متوجه نشد و نماز خود را به پایان رسانید. بعد از آن حضرت دانست که آن شیطان است و او را لعن کرد و فرمود دور شو و باز متوجه نماز و عبادت شد. ناگهان صدایی شنید که می گوید: انت زین العابدین (تو زینت عبادت

کنندگان هستی) و آن را سه بار تکرار کرد. و از آن بعد حضرت با این اسم ملقب شد و در میان مردم مشهور شد. خواسته ی شیطان از یک زن هنگام نماز: در زمان حضرت عیسی بن مریم زنی پرهیزگار و با خدا بود. وقت نماز هر کاری را رها می کرد و مشغول نماز می شد. روزی مشغول پختن نان بود که صدای اذان را شنید و مشغول نماز شد. شیطان شروع به وسوسه ی او کرد و گفت: ای زن تا تو نمازت تمام شود، همه ی نان هایت خواهد سوخت. زن در دل خود جواب داد: اگر همه ی نان ها بسوزد، بهتر از این است که در روز قیامت تنم در آتش دوزخ بسوزد. شیطان به آن زن گفت: پسرت در تنور افتاده و تنش سوخت. زن گفت: اگر این را خداوند مقرر کرده است، من راضی به قضای الهی هستم. و در این حال شوهرش از راه رسید. زن را دید که نماز می خواند و تنور روشن، در تنور نان ها هستند که پخته شده ولی نسوخته و فرزندش در میان آتش بازی می کند و به قدرت خدا آتش در او اثری نداشته است. وقتی زن از نماز فارغ شد، دید فرزندش و نانها در تنور سالم هستند و او سریع سجده ی شکر بجا آورد و خدای خود را سپاس گزارد. شوهر فرزندش را برداشت و پیش حضرت عیسی برد و داستانش را برای حضرت تعریف کرد و آن حضرت فرمود: برو و از همسرت بپرس چه کرده و با خدای خود چه رابطه ای داشته است؟ زن در پاسخ به شوهرش فرمود: ۱. همیشه کار آخرت را به دنیا مقدم می دارم. ۲. همیشه با وضو هستم. ۳. همیشه نمازم را اول وقت می خوانم. ۴. اگر کسی به من دشمنی کرد، کینه ی او را در دل نمی گیرم و به خدا واگذار می کنم. ۵. در کارهای خود به قضای الهی راضی هستم. ۶. گدایی را از در خانه ام مایوس نکرده ام. ۷. نماز شبم را ترک نمی کنم. حضرت عیسی فرمودند: اگر این زن مرد بود، پیغمبر می شد، چون کارهای پیغمبران را می کند و شیطان نمی تواند او را فریب دهد. نماز شیطان: از امام صادق (ع) نقل شده است که در بنی اسرائیل عابدی بود که در غار کوه مدت ها خدا را عبادت کرده و همیشه مشغول نماز بود. شیطان هر چه خواست او را فریب دهد نتوانست. همه ی لشکریان را جمع کرد و از آنها چاره جویی کرد. آیا کسی هست که او را فریب دهد؟ یکی گفت: من از طریق دنیا او را فریب می دهم. گفت: نه، زیرا او به دنیا علاقه ندارد. دیگری گفت: من او را از طریق شهوت فریب می دهم. گفت: تو هم نمی توانی. زیرا او از شهوت به زنان آگاهی ندارد و لذت آن را نچشیده است. دیگری گفت: از طریق عبادت و نماز؛ او گفت تو می توانی. هنگام شب خود را به صورت عابدی در آورد و از او خواست که امشب مهمان او باشد و عابد هم پذیرفت. شیطان از شب اول تا صبح عبادت کرد و روز هم پیوسته مشغول نماز بود، نه غذا میخورد و نه استراحت می کرد و نه می خوابید، در حالی که گاهی عابد خسته می شد ولی ابلیس نه. عابد پیش او رفت و گفت: اجازه می دهی از تو سؤالی کنم. شیطان گفت: نه وقت ندارم. با اصرار عابد گفت که می توانی سؤالی بکنی. عابد پرسید: چه کرده ای که این قدر عاشق عبادت هستی؟ گفت: من مرتکب گناه بزرگی شدم و هر وقت فکر آن را می کنم، از ترس خدا بر خودم بر خود می لرزم و خورد و خوراک را از من می گیرد و مشغول نماز و عبادت می شوم ولی تو که تا بحال گناهی نکرده ای که ترس از خدا را بچشی؟! عابد پرسید چه کرده ای؟ گفت: من زنا کرده ام و وقتی که به آن فکر می کنم؛ می ترسم و قدرت عبادتم بیشتر می شود و اگر تو می خواهی که مانند من عبادت کنی، باید حداقل یک بار زنا کنی. سپس گفت: من زنی را می شناسم که پول می گیرد و این کار را انجام می دهد و به عابد پول داد و آدرس آن زن را به او داد. وقتی از مردم خانه ی آن زن را می گرفت، مردم خوشحال می شدند، زیرا فکر می کردند، می خواهد او را وادار به توبه کند. خانه را به او نشان دادند. با همان قیافه ای که داشت، داخل شد و گفت: ای زن پول را بگیر و آماده شو که از وقت نماز نگذرد. زن نگاهی به او کرد و ماجرا را از عابد پرسید، عابد ماجرا را تعریف کرد و زن فهمید که آن شخص شیطان است. گفت: ای بنده ی خدا، شیطان بوده است که با نماز می خواسته تو را فریب دهد و برگردد و از این کار منصرف شو که گناه نکردن، بهتر از گناه کردن و توبه ی بعد از آن است. ای عابد: اگر آن شخص هنوز مشغول عبادت است، او انسان است و اگر رفته باشد، شیطان بوده است و عابد برگشت و کسی را ندید. همان شب زن از دنیا رفت. سه روز بود که مرده بود و هنوز او را دفن نکرده بودند که خداوند به حضرت موسی خطاب کرد که برو و مردم را خبر کن و جنازه اش را غسل دهند و نماز گذارند و در قبرستان مسلمین دفن کنند. من او را

بخاطر اینکه یکی از بندگانم را از گناه منصرف کرد، او را بخشیدم و او را اهل بهشت قرار می‌دهم. رودست خوردن شیطان: روزی مؤمنی با شیطان ملاقات کرد. بعد از گفتگوهایی گفت: می‌خواهم با تو دوست و رفیق شوم و از تو اطاعت نمایم. شیطان گفت: همه از من می‌گریزند و بیم دارند، تو می‌خواهی با من دوست شوی. به آن شخص گفت که قول بده که اسرار مرا فاش نکنی و به دیگران نگوئی. مرد مؤمن گفت: اشکالی ندارد و با هم عقد برادری بستند. شیطان گفت: اول باید نمازت را ترک کنی، زیرا هیچ چیز به اندازه‌ی نماز من را ناراحت نمی‌کند و دل من را به درد نمی‌آورد که به واسطه‌ی نماز بیشترین مردم را به بهشت می‌برند. مرد مؤمن قبول کرد و گفت: دیگر چه اعمالی باید انجام دهم. شیطان گفت: دروغ بسیار بگو، هر جا که دروغ می‌گویند آن جا حاضر شو و به آن گوش بده، زیرا بیشترین غضب الهی برای دروغ‌گویان است. مرد مؤمن وقتی چنین شنید، سر به آسمان کرد و گفت: بار اله! همین جا عهد کردم که تا زنده‌ام دروغ نگویم و هرگز نماز خود را ترک نکرده و آن را کوچک‌شمردم. وقتی شیطان این را شنید، فریادش بلند شد و گفت: مگر نگفتی اسرار من را فاش نمی‌کنی و هر چه بگویم انجام می‌دهی؟! مگر با من عقد اخوت نبستی؟! چرا عکس گفته‌هایت انجام می‌دهی؟! مرد مؤمن گفت: خواستم ببینم از چه چیزهایی ناراحت می‌شوی تا من همان را انجام دهم و مخالف آشکار تو باشم. شیطان از شدت ناراحتی به زمین زد و گفت که دیگر اسرار خود را به اولاد آدم نمی‌گویم. «والسلام علیکم و الرحمه الله و برکاه»

رهبری تیم

مترجمان: هومن درخشانیان-هدی سلیمانیان

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا غلامی - مقدمه: حتما این مساله که در یکی از گردهمایی‌های تیمی شرکت کرده و عصبی شوید برایتان رخ داده است. تا مدت به این فکر هستید که الان زمان حرکت است یا اکنون زمان تصمیم‌گیری است. اینجا نوبت رهبری به شما میرسد و فرصت خارق العاده‌های روبه روی شماست چگونه از این گروه از افراد یک تیم با ارزش میسازید؟ شکلی که همواره در سر داشتید؟ چه برنامه‌ای دارید؟ در تمریناتی که من از افراد می‌خواهم درباره تجربیات تیمی خود چیزی بنویسند با این کلمات برخورد میکنم. تعارض. ناامیدی. ناکامی. جلسات پنهانی البته این تجربیات قاعدتا با تجربیاتی چون. موفقیت مشترک. دوستیابی. لذت. نشاط فراوان توأم است. یک تیم می‌تواند بعنوان یک فضا برای برانگیختن انگیزه. انرژی متمرکز و بالاترین حد کالایی باشد و یا میتوان یک تیم را مانند یک بیابان بیاتها تصور کرد. اما تفاوت نهادار چیست؟ البته رهبری یک تیم کار بسیار دشوار و خارق العاده‌ای نیست. تقریبا هر کسی از عهده رهبری یک تیم برمی‌آید. اما آنچه حایز اهمیت است درک درست و شفاف از عملکرد تیم و اینکه چه تفاوتی میان تیم و افراد مستقل وجود دارد. تعهد به هماهنگی اجزا. همدلی شکیبایی و پایداری و البته تعدادی اندک از تکنیک‌های جهت اقدام پیش‌گیرانه میباشد. شما باید تیم را مدیریت و رهبری کنید بدین معنا که میان افراد هماهنگی. ارزیابی و کنترل و تلاش را اشاعه دهید. و در زمان مقتضی توجه افراد را به هدف. گاهی زمان و گاهی نتیجه عملکرد معطوف کنید. مدیریت مناسب باعث تقویت انگیزه و اطمینان اعضای تیم گشته و موجب اطمینان خاطر آنها جهت تلاش. صرف زمان و انرژی روی اهداف میشود تیم چیست؟ انسانها میتونند بعنوان یک گروه با هم به چیزهایی دست پیدا کنند که هر یک به تنهایی قادر به بدست آوردن آنها نیستند. Franklin Delano یک تیم را میتوان به صورت یک گروه از انسانها که برای انجام کاری با هم سازماندهی شده و یا بعنوان یک گروه که کار مشابهی انجام میدهند و به شخص واحدی گزارش میدهند. توصیف نمود. در واقع نمیتوان روی هر گروهی نام تیم را گذاشت حتی برخی از گروهها که گاهی نام‌های دیگری میگیرند نمای خارق العاده‌ای از یک کار گروهی هستند. با ید توجه داشت که یک تیم موثر نسبت به یک گروه از افراد ماهر اما منفرد بهتر نتیجه میگیرد. سریعتر حرکت میکند و خلاقانه تر به حل مشکلات میپردازد. البته افرادی در این

تیم‌ها کار میکنند نیز لذت می‌برند و انگیزه بیشتری پیدا میکنند. در یک جمله آنها بهترین‌های تیمشان را به ارمغان می‌آورند. بنابراین مزایای تشکیل یک تیم شامل: ۱. افزایش قدرت افزایش کارایی و واسطه تشریک دانش و تجربیات دست‌فعال بودن. گستردگی دیدگاه‌ها و پنجه نرم کردن با مشکلات. ۲. تمایل به پاسخگویی موثر به تغییرات و ریسک‌پذیری. ۳. مسوولیت مشترک در مقابل وظایف و ۴. تعهد مشترک در مقابل اهداف. ۵. افزایش مسوولیت‌پذیری در وظایف شناخت مشکلات تیم: به عنوان یک شخص مسوول شما همواره باید مراقب دام‌های بلقوه سد راه راهبری یک تیم باشید. مهمترین مشکلات رایج می‌تواند به شرح ذیل باشد. ۱. اهداف نامشخص یا متناقض در تیم. ۲. عدم وجود راندمان مناسب در کار گروهی افراد با یکدیگر. ۳. زمان بر بودن راهبری تیمزمانیکه تصمیم به ایجاد یک تیم می‌کنید بر هر دو بعد مزایا و معایب آن بیندیشید تناقضات افراد که می‌تواند بعلت نفوت ذاتی باشد. دخالت افراد در مهارت‌های یکدیگر می‌تواند باعث رخوت در بروز توانایی و خلاقیت اعضا در گروه گردد. زمان و انرژی که باید صرف تشکیل و پیشرفت یک تیم شود. تامل و تعمق هر چه بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری. توجه داشته باشید که شما بعنوان یک رهبر تیم باید شخصیتی عمل‌گرا داشته باشید تا بتوانید در میان افراد با این ابعاد منفی به نتیجه دلخواه دست یابید. برای داشتن یک تیم کارا چگونه برنامه ریزی کنیم؟ دانستن اینکه تیم چه میکند؟ یا اینکه اهداف و ماموریت نهایی یک تیم ویژه‌ی خود آن تیم است و عملکرد خاصی دارد اما همه تیم‌ها از یک برنامه عمومی پیروی میکنند. یک تیم باید: اهداف را مشخص کرده و به آنها متعهد باشد و فاق جمعی برای رسیدن به اهداف داشته باشد. عملکردها را برای انجام وظایف تعیین کنند دارای آموزش چندگانه برای افراد باشد با تمام واحد‌های درگیر ارتباط برقرار کند تشخیص هدف یک تیم: تیم شما توصیه سیاسی میکند یا به اجرای نقشه استراتژیک می‌پردازد؟ آیا به مشکلات کیفیت می‌پردازد و یا کارهای زیربنایی بلندمدت انجام میدهد؟ ماموریت هر آنچه که باشد شما بعنوان رهبر یک تیم باید تیم را متناوبا به مسیر اصلی خود سوق دهید. بعنوان رهبر تیم شما و مدیران‌تان نیاز به دیدگاهی مشترک از چشم‌انداز تیم داشته باشید و در رابطه با موارد ذیل نیز باید اتفاق نظر داشته باشید. تصمیمات افراد به ویژه در تیم‌های چندوظیفه‌ایقرار داده‌ها با متخصصان خارجی و مشاوران و یا یافتن منابع خارجی و مشاوران و یا منابع خارجی اضافی برای هر تیمانعطاف در مقابل کارکرد و برنامه تیمبرای داشتن یک تیم پر بار و خوب به یک سری مهارت‌ها و افراد ماهر و شکیبا در زمینه ارتباطات. درک و مباحثه نیازمند می‌باشیم. این یک روش برای ترکیب بندی تیم جهت انجام یک پروژه موفق است. نسخه استیو سالیوان برای خلق یک تیم خوب و کارا: ۱. عقل سلیم و رفتار انسانی / ۲۰٪. ۲. علاقه جمعی برای دستیابی به بهترین نتایج / ۳۰٪. ۳. فرایند شفاف ۲۰٪. ۴. علم و دانش محتوایی ۱۰٪. ۵. توجه داشته باشید که امیزه‌ای از موارد فوق به یک تیم موفق تبدیل میشود و به خاطر داشته باشید که دانش محتوایی بخشی از این نسخه است نه چیزی که آن را راهبری میکند. تیم خود را برای موفقیت آماده کنید: بعنوان رهبر تیم شما یک نوع رابطه میان گروه خود و مدیران ارشد و یا مشتری‌ها می‌باشد. پس از ابتدا تیم خود را برای دستیابی به موفقیت آماده کنید. تمام پیش‌فرض‌های مدیران ارشد و یا مشتریان خود را بررسی کنید بعنوان مثال: آیا اهداف تیم کاملا شفاف است؟ آیا بودجه در نظر گرفته شده و زمان تحویل واقعی میباشد؟ آیا منابع تخصیص داده شده برای رسیدن به هدف کافی است؟ آیا تیم دارای اختیارات و پشتیبانی لازم جهت انجام کار میباشد؟ اگر جواب به سوالات بالا خیر است. باید به عقب برگردید و با تیم خود بحث و برای رسیدن به اهداف واقع‌گرایانه نگاه کنید. پیش‌گستر باشید: خلاق باشید و بدانید بازگشت به عقب به معنای شکایت. نالیدن و یا رد کردن کار تا زمانی که همه چیز درست نیست. قسمتی از رهبری به معنای پیشگام و ابتکاری بودن می‌باشد. اگر از نظر منابع در تنگنا هستید: از اطرافیان خود کمک بگیرید. می‌توانید از هر شخص شایسته‌ای در این زمینه ایده و کمک بخواهید. از بخش‌ها و واحدهای دیگر مساعدت بطلبید. از ابتکار عمل خود جهت تامین افراد. وسایل. امکانات و تکنولوژی لازم بهره‌برید. اگر چارت زمانی و یا بودجه شما کاملا غیر واقعی بود: جایگزین واقعی تر انتخاب کنید- توجه قدرتمندی برای آنچه نیاز دارید بیاورید- احتیاجات خود را برای دریافت منابع بیشتر اثبات کنید- آنچه که بر محدوده زمانی

و مالی موجود میتوان انجام داد را شرح داده و نشان دهید واقع گرا باشید: اگر مطمئن هستید که زمانبندی شما غیرواقعی است و یا منابع شما کافی نیست اما هنوز بر عقید خود مبنی بر انجام کار به نحو احسن پافشاری میکنید. شما تیم خود را محکوم به فنا نموده اید خواسته اندیشی و افکار واهی فقط به ناامیدی و شکست منتهی میگردد و شما اعتبار خود را نه تنها در مقابل مدیریت ارشد بلکه در برابر اعضای تیم از دست خواهید داد. پس واقع بینانه بیندیشید و اگر اهداف شما دست نیافتنی است آن را رها کنید. چگونه یک تیم کارا و پر بار داشته باشیم؟ شناسایی نقش های تیم: با اینکه هر تیم بنا بر مقتضیات خود نیازمند یک سری از توانایی ها میباشد. اما تقریباً تمام تیم ها نیازمند یک سری نقش های از پیش تعیین شده برای اجرای امور عمومی میباشد. در زمان فرم دهی یک تیم این نقش ها و مسولیت ها را باید در ذهن خود داشته باشید. انتخاب بهترین ها و مناسب تری ها برای عضویت در تیم: در هنگام انتخاب یک عضو جدید حتماً از توانای فرد در به اشتراک گذاشتن توانایی و مهارت های خود در تیم اطمینان داشته باشید و نه تنها به افرادی که دارای توانایی مورد نظر شما هستند بلکه به انهایی که توانایی بالقوه فراگیری و پیشرفت در توانایی شما را دارند نیز توجه کنید این مهارت ها میتوانند مهارت های میان فردی یا گروهی و یا تیمی باشند. استخدام بر اساس نگرش و رفتار آموزش برای آموختن مهارتهاست: بدیهی است که شرکت کنندگان در یک تیم نیازمند آموزش های بخصوصی در ارتباط با مسولیت هایشان هستند. اما بسیاری از مدیران صرفاً بروی یافتن افرادی با داشتن مهارت و تجربه یا دانش خاصی تمرکز می کنند. مدیران موفق همواره بر این نکته پافشاری میکنند که رفتار و نگرش افراد به همان مهمی مهارت و تجربه یا دانش خاصی تمرکز می کنند. اندازه یک تیم؟ این یک تمایل ذاتی است که خواستار یک تیم بزرگ باشیم رهبران مایلند تمامی افرادی که به نحوی از نتیجه کار تیمی منتفع شده و یا تاثیر میپذیرند به نوعی درگیر تیم شوند اما باید به یاد داشته باشیم که هر چه تعداد افراد درون یک تیم زیاد شود کارای و بهره وری تیم مورد تهدید قرار میگردد. چند نکته برای انتخاب اعضای تیم: - افرادی را که قادر به همکاری در مجموعه ای از مهارت های مورد نیاز شما باشند. - افرادی را انتخاب کنید که مشخصاً مهارت های حل مشکل و تصمیم گیری را داشته باشند. - از توصیه و پیشنهاد های همکاران و مدیران خود بهره جوئید. - از افرادی که برای عضویت در تیم میگیرید سعی کنید تجربه کافی داشته باشند. - افرادی را بیابید که همکاری در تیم شما را همانند فرصتی برای آموختن و به اشتراک گذاشتن توانایی ها و تجربیات در تیم بدانند. نسبت به انگیزه افراد حساس باشید. هر شخصی با ورود خود به تیم توانایی ها و انگیزه ها و علایق خود را همراه با خود می آورد. هنر انتخاب افراد در شناخت علایق و خواست های آنهاست. عموماً چه چیز های باعث انگیزه افراد میشود (پول - موارد مالی) بعنوان مثال بعضی ها میخواهند: فرصتی را برای پرورش و ترقی داشته باشند و یا یک تجربه خوب داشته باشند از یک موفقیت خلاقانه. فرایند تصمیم گیری مورد نیاز تیم خود را انتخاب کنید: غالباً تصمیم گیری به طرق زیر اخذ میگردد: ۱. تصمیم گیری رهبر و انتقال آن به اعضا: این راه میتواند یکی از سریع ترین طرق و البته حاوی کمترین حمایت از طرف تیم باشد البته اگر اعضا احساس کنند که نظرات آنها نیز شنیده و مورد توجه قرار میگیرد این روش میتواند خوب عمل کند. ۲. تصمیم گیری با رأی اکثریت: این روش قابل قبول تر و قابل لمس تر برای افراد بوده و البته افراد مخالف همواره احساس تنهایی و جا ماندگی دارند. ۳. تصمیم گیری گروه کوچک خبرگان: این روش روش اعتماد و اطمینان از سوی دیگران تلقی میشود. ۴. تصمیم گیری بر اساس اجماع و توافق عمومی: البته این به معنای کسب رضایت تک تک افراد تیم بر سر تصمیم نیست بلکه به معنای کنار آمدن با تصمیم گرفته شده می باشد. نتیجه این روش ساختار دهی به تعهد افراد میباشد انواع مختلفی از تصمیم گیری وجود دارد اما اینکه کدام بهتر است مستقیماً وابسته به پشتیبانی و پذیرش اعضای تیم میباشد. با نظر خواهی از تمام اعضای تیم آنها را تشویق و با انگیزه نمایید: برای درگیر کردن تمام افراد تیم از تمام آنها صراحتاً نظر خواهی کنید و گاهی جریان آزاد جلسه را به سمت دیگران سوق دهید. بعضی افراد صحبت کردن در میان جمع را بدون آمادگی قبلی دوست ندارند و برای بازگو کردن عقاید خود احساس خجالت میکنند پس در جلسات برای تمام اعضا زمان ابراز عقاید را بگنجانید تا تمام تیم از آن منتفع

شود. حالا- فرض کنید درباره موضوعی تیم به ناسازگاری برخورد کرده و شما برای دستیابی به نتیجه قابل قبول به آنها کمک کنید. چگونه؟ در زیر تعدادی از روش‌ها آورده شده است: تیم را به سوی هدف غایی آن راهنمایی کنید - افراد را به اشتراک گذاشتن افکار و عقاید متفاوت و اجماع عمومی تشویق کنید. - به افراد نشان دهید که با تمرکز و اولویت دادن به اهداف تیم نسبت به اهداف فردی تیم به تمام اهداف و منابع خود دست خواهند یافت. برای تشویق کار تیمی نسبت به عملکرد فردی از سیستم پاداش استفاده نمایید. تیم خود را قدرتمند کنید: در صورت امکان از رزائی اکثریت استفاده نمایید - تیم خود را به حل مشکلات مربوط به حوزه‌ی تخصص مربوطشان تشویق کنید - پذیرای ایده‌های جدید و افکار تیم خود باشید - به تقویت مشارکت اعضا در وظایفشان پردازید روش رهبری تیم خود را آزمایش کنید: پیش از بررسی و انتقاد از تیم خود به عقب بازگشته و بصورت صادقانه و دقیق به روش رهبری خود نگاهی بیندازید. ممکن است رفتار و روش شما مسبب مشکل بوده و یا حداقل باعث تشدید مشکل شده باشد و از فهرستی برای بررسی کار خود استفاده کنید. و گاهی هم مشکل ممکن است از طرف اعضا باشد. معمولاً یکی از افراد تیم نسبت به دیگر اعضای تیم مشکل ساز تر بوده و این شخص میتواند توسط دیگر اعضا بعنوان یک: شخص از زیر کار درو که نمیخواهد وظایف محوله را به درستی انجام دهد نگرسته میشود- شخص نیمه رهبر که میخواهد بر کل تیم تسلط داشته باشد- شخص خواهان ترقی که تمام اعتبار تیم را برای خودش میخواهد. هرگز تظاهر بر عدم وجود مشکل نکنید این روش وضع را وخیم تر میکند. حالا روش‌هایی معرفی میگردد که میتواند مثر تر باشد ۱- در ابتدا به طور خصوصی با فرد صحبت نمایید و مشکل را برای وی تصریح نمایید و قضاوت دیگران درباره وی را مطرح نمایید و سعی نمایید درباره طرز عملکرد خود نیز توضیح دهید ۲- بعد از مکالمه خصوصی با فرد به بررسی عملکرد و مشکل ساز بودن وی پردازید یا عواملی وجود دارد که فرد فکر کند که از اهمیتی برای گروه بر خوردار نمی باشد؟ وی از تیم در قبال عملکرد خود چه چیزی دریافت می نماید؟ ۳- اگر صلاح است از دیگر افراد تیم به صورت خصوصی درباره اینکه چرا فرد مورد نظر عملکرد مناسب را نداد سوال کنید و دقت نمایید طرح این سوال برای یافتن دلایل مشکل بوده نه ایجاد فضای انتقاد. ۴- اگر راه حل آسان بود این کار را سریعاً انجام دهید و مشکل را بر طرف نمایید. ۵- در صورت لزوم با فرد مورد نظر دوباره صحبت کرده و از تقدم و اهمیت اهداف تیم و نقش وی در دست یابی به اهداف وی را آگاه سازید. ۶- با طی مراحل فوق اگر در نگرش و عملکرد فرد تفاوتی حاصل نشد به بررسی حذف وی پردازید. تعارض بین افراد: هر شکلی از تعارض غیر خلاقانه خصومت میان اعضا اختلاف عقیده و سرسختی میتواند باعث اختلال در کار تیمی شود در مقابل هر گونه اختلال در روابط بین افراد هوشیار باشید. مراحل تعارض: ۱. تعارض را شناسایی کنید، ممکن است ناگهان ظاهر نشود اما شما باید نشانه‌های خصومت را احساس کنید، دوتن از پرسنل ممکن است از هم دوری کنند و یا در جلسات بی محابا از هم انتقاد کنند، وقتی با هم روبه رو می شوند به حرکات بدن و تن صیایشان توجه کنید ۲- در ارتباط با هر فردی کنکاش کنید. به دقت گوش کنید و مشاهده کنید. دنبال ریشه‌های تعارض باشید. ۳- بعد از گوش کردن به صحبت‌های طرفین، آنها را کنار هم قرار دهید و سعی کنید بی طرفانه قضاوت کنید ۴- اگر حکمیت موفقیت آمیز بود، سوء تفاهمات حل میشود و یا حداقل کاهش می یابد. اگر این سیستم موفقیت آمیز نبود شما ناچار به انتقال یک یا هر دو نیروی مورد بحث خواهید بود. نیرو دادن به تیم: مرتباً اهداف تیم را بازرسی کنید، مطمئن شوید که اهداف تیم در راستای اهداف سازمان است، و مدیران ارشد در جریان پروژه هستند. با کار تیمی اهداف تیم را به وظایف تخصصی ریزتر تقسیم کنید و جدول زمانی برای اجرای آنها تهیه کنید. بیش از حد خوشبین نباشید، همیشه انتظار در صدی از خطا را در کارهای خود داشته باشید و در عین حال کارهایی که تیمتان میتواند انجام دهد دست کم نگیرید و اگر انتظارات را بیش از حد کم کنید، توانای‌های تیم را از دست داده اید. پاداش اعضای تیم فراموش نشود: تیم‌ها هم مثل انسانها با پاداش دادن دارای انگیزه میشوند. یک سیستم خوب پاداش کمکی است برای رسیدن به موفقیت در تنظیم یک سیستم خوب مطمئن باشید که: تاکید بر روی تیم است نه فرد- تخصیص پاداش فقط در پایان دوره نباشد بلکه میتواند در دستیابی

به شاخص‌های استراتژیک در طول مسیر نیز باشد. دقیقا در نظر گرفته شود که چه کسانی باید پاداش بگیرند - درباره افرادی که در میانه راه پروژ را ترک میکنند یا به تیم اضافه میشوند رهکارهایی در نظر گرفته شود. و حالا نکاتی در مورد نیرو دادن به تیم: روح خوش بینی را جاری کنید. پنج دقیقه اول هر جلسه را به این کار اختصاص دهید و کارهای انجام شده را بازگو کنید - به اعضای تیم یاد اوری کنید که تحقق منافع فردی آنها در گرو موفقیت گروه است. پیروزی‌های کوچکی را که میتواند باعث ایجاد صمیمیت شود را شناسایی کنید و به اعضای تیم مقصود از کاری را که انجام میدهند را یادآوری کنید. پاداش‌ها میتوانند مانند اهداء تیشرت، بلیط مسافرتی، نهار، لیوان و نشریه و نظایر آن باشد. به ترفیع پرسنل خارج از وظایف تیم هم کمک کنید، حتی اگر این کار برایتان مشکل باشد: از سیستم پاداش خلاقانه استفاده کنید، خلاق باشید و از پاداش‌هایی استفاده کنید که برای اعضای تیم جذاب باشد و سعی کنید دستاورد های مهم تیم را به دیران ارشد گزارش دهید - درج تشویق‌ها در پرونده هم تصمیم‌گیری خوبی میتواند باشد. بهترین پاداشی که میتانید به اعضا بدهید دادن بازخورد مثبت میباشد، قدر دانی از اعضا در جلسات عمومی میتواند مفید باشد. دسته بندی: دسته بندی وقتی رخ میدهد که یکی از زیر گروه‌ها به طور کامل از تیم جدا شود. این زیر گروه فلسفه یا روش متفاوتی نسبت به تیم دارد. مذاکرات با بیمیلی دنبال میشود و رسیدن به اجماع برای تیم غیر قابل دسترسی میباشد. بد اخلاقی گروهی از وقتی شروع میشود که: بعضی از افراد خود را از همه نظر زرننگ تر، باارزش تر و قوی تر بدانند. سیستم پاداش غیر عادلانه باشد - یکی از گروه هادرتمند تر از دیگران باشد - گروه‌های که احساس کنند ارشدیت آنها برایشان مزیت محسوب میشود. فراتر از دسته بندی‌ها حرکت کنید: دسته بندی‌ها میتواند تمام کارهای یک تیم را خراب کند، شما بعنوان یک رهبر باید بتوانید این دسته بندی‌ها را تشخیص دهید، منابع و عمل آن را دریابید و بدانید که چگونه میتونید آن را حذف کنید یا تاثیر آن را کم کنید، مدیریت و ارایش مجدد دسته بندی‌ها و کنترل تیم و زیر گروه‌های آن باید بسیار هدفمند و جدی صورت گیرد. نکاتی برای حذف دسته بندی‌ها: ترکیب تیم‌ها را عوض کنید. تیم‌ها را به شکلی تشکیل دهید که به جای اینکه مرزبندی‌های آن باعث اشتقاق شود، یادآور همگرایی افراد با هم باشید. توازن قوا را در تیم به وجود آورید. سیستم پاداش را مجددا بیازمایید. چگونه عملیات را ارزیابی کنیم؟ برای سنجش ارزیابی عملکرد تیم از مقیاس مناسب استفاده کنید. تیم‌ها میتوانند مقیاس‌های مناسب را برای سنجش عملکرد خود در راه دستیابی به اهدافشان، تعیین کنند، برای هر پروژه بسته به بزرگی و کوچکی کارهایی که باید انجام شود، مقایسه‌های متفاوتی وجود دارد. در ادامه شما را با نمونه‌های از موضوعات قابل سنجش در پروژ‌ها آشنا می‌کنیم. - رسیدن به اهداف تجاری که بر عهده تیم گذاشته شده است - رضایت مشتریان - قیمت واقعی پروژه انجام شده در مقایسه با بودجه کیفیت محصول یا خدمات - سود اوری - زمان تحویل سفارش - اتلاف وقف (ساعت) عوامل ارزیابی عملکرد: در ارزیابی عملکرد سنتی، بیشترین توجه روی نتایج نهایی و خروجی کار بود. اولین تفاوت این روش با روش‌های جدید این است که در روش‌های جدید اگر چه دست‌یابی به هدف بسیار مهم است اما راه‌هایی که تیم را برای دست‌یابی به اهداف پیموده نیز مهم است. در راه رسیدن تیم به اهداف، کار گروهی یکی از مقایسه‌های مهم است. معیارهای ارزیابی که در لیست زیر آمده‌اند. نتایج و فرایند‌ها: دست‌یابی به اهداف - رضایت مشتری - کیفیت نهایی کار دانش فنی و به دست آوردن مهارت لازم انتخاب روش ارزیابی: روش‌های بسیاری برای اندازه‌گیری موفقیت تیم وجود دارد که بر اساس پیچیدگی پروژ‌ها، زمان مورد نیاز و قیمت آن انتخاب میشود. این روش‌ها شامل ۱- مقایسه با تیم‌های مشابه در سازمان‌های مشابه ۲- نظارت بر تیم بوسیله یک مشاور که عضو تیم نباشد ۳- ارزیابی فرایند انجام کارها با استفاده از اهداف و جدول برنامه ریزی ۴- تشویق مرتب، بحث‌های غیر رسمی برای دست‌یابی به یک تیم پویا و فعال ۵- جلسات نقد و بررسی، اینکه چه کارهایی به خوبی انجام شده و چه کارهایی درست انجام نشده و چگونه این تجارب میتواند در پروژ‌های آتی کاربرد داشته باشد

شمارگان: ۱۰۰۰	۱۳۸۸
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۷۲۵-۸۳-	نسخه
موضوع: گروه‌های کاری	۵
مشخصات نشر: تهران - موسسه کتاب مهربان	مدیریت
ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر	نشر ۱۳۸۸

مدیریت دانش؛ مفاهیم و زیرساخت‌ها

تالیف: دکتر محمد حسن زاده

فصل اول: مفهوم مدیریت اطلاعات و دانش: مقدمه: در کشورهای پیشرو در اقتصاد جهانی اهمیت دانش به عنوان یک منبع در مقایسه با سایر منابع چنان افزایش یافته که به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده استاندارد زندگی است. انقلاب دانشی در کاهش فاصله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند. در برنامه چهارم توسعه کشور هم دانش را از محورهای اساسی می دانند. و دانش عنصری است برای کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان های بین المللی و دولت های ملی قرار گرفته است. دانش چیست؟ -فرانسیس بیکن دانش را قدرت تعریف می کند. -پروساک و داوینپورت معتقدند که دانش ترکیب سیالی است از تجارب، ارزش ها، اطلاعات زمینه ای و تفکر حرفه ای که چارچوبی را برای ارزیابی و ارائه تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می کند. دانش نهان از لحاظ ماهیت دانش عیان دانش شخصی از لحاظ شمول و گستردگی دانش جمع‌گردد آوی سازمان دهی و انتقال دانش به فرآیندهایی نیاز دارد که بهترین آن این است که از حالت ذهنی به عینی و از حالت شخصی به جمعی تبدیل شود تا قابل مدیریت گردد. فلمینگ داشته های ذهنی بشر را با توجه به میزان درک و ارتباط زمینه ای به سطوح مختلف تقسیم می کند: داده: در پایین ترین سطح قرار دارد و عبارت است از یک نقطه فاقد معنا در بعد زمان و مکان که هیچ اشاره ای به زمان و مکان خاصی ندارد و بلازمینه است. اطلاعات: زمانی حاصل می شود که بین داده ها در بعد زمانی و مکانی ارتباط ایجاد گردد این ارتباط می تواند بین داده ها یا داده ها و اطلاعات برقرار شود. دانش: ترکیبی از اطلاعات، تجارب و ارزش ها و پیش زمینه های ذهنی و محیطی شخص است. خرد: عبارت است از درک ماهیت اصول حاکم بر الگوهای دانش. افرادی که دارای حکمت باشند با ایجاد تغییر در ساختار موجود می توانند تجربه، زمینه و دانش جدید را ایجاد کنند. مقایسه مدیریت اطلاعات و مدیریت دانشاگرچه دو مفهوم مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات به هم نزدیک اند و در برخی جنبه ها از جمله گردآوری، سازمان دهی و نظیر آن از مکانیزم های تقریباً مشابهی استفاده می کنند ولی هر کدام ویژگی خاص خود را دارند. تمایز این دو مفهوم را در دو بعد مختلف را در جداول صفحه بعد مشاهده می کنید مدیریت دانش

مدیریت اطلاعاتتبدیل و به اشتراک گذاری دانش مرکزیت دارد

در گردآوری، سازمان دهی و اشاعه اطلاعات مرکزیت دارد بر یک سازمان متمرکز است

حوزه وسیعی را در برمی گیرد و از تنوع بیشتری برخوردار است مدیریت دانش انسان گراست

مدیریت اطلاعات ابزار گراست در مدیریت دانش علاوه بر ابزارها فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارد از طریق نظام

های رایانه ای امکان پذیر است دانش اطلاعاتبه عمل منتهی می شود و به

شکل عینی و ذهنی است به دانش منتهی می شود و به شکل عینی است در طول زمان به خرد تبدیل می شود

برای تبدیل به دانش بایستی با تجربه در هم آمیزد به اعتلای عمل می انجامد

به افزایش آگاهی می انجامد پذیرش جهانی دارد اطلاعات در سطح محدود

پذیرش دارد سیر تحول مدیریت دانش روند پیشرفت مفهوم مدیریت دانش دههمدیریت دانش مطرح شد دهه ۱۹۷۰ بر اهمیت آن افزوده و انتشارات مربوط به مدیریت دانش سیر صعودی یافت دهه ۱۹۸۰ فعالیت شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش شدت یافت اوایل دهه ۱۹۹۰ شبکه بین‌المللی مدیریت دانش پدید آمد اواسط دهه ۱۹۹۰ مدیریت دانش در زمره‌ی فعالیت‌های تجاری شرکت‌های بزرگ در آمد اواخر دهه ۱۹۹۰ شرکت‌های بزرگ اروپایی حدود ۵۵ درصد در آمد خود را به مدیریت دانش اختصاص دادند هزاره سوم فصل دومبانی نظری مدیریت دانشنظریه شرکت: به عنوان بحث زیربنایی و ابعاد دانش مداری مورد توجه قرار می‌گیرد. این نظریه قابلیت‌های سازمانی را از هر نوع مورد توجه قرار می‌دهد خلاصه این نظریه این است که مهمترین هدف یک شرکت به حداکثر رساندن سود می‌باشد. و شرکت‌ها و سازمان‌ها برای به حداکثر رساندن سود از کلیه منابع (افراد، فرآیندها و فناوری) خود بیشترین استفاده را به عمل می‌آوردند. نظریه تعادلات سه جزئی: یک نظریه بنیادی برای شکل دهی آینده دراز مدت سازمان شمرده می‌شود. سه مقوله این نظریه حیات، اجتماع و فناوری است. تکامل این سه مقوله در فروزنی اطلاعات در طول عمر و تفاوت آن‌ها در میزان اطلاعاتی که در طی زمان ذخیره کرده اند است. براساس این نظریه می‌توان نتیجه گرفت که کاهش حجم و افزایش کارایی دولت در آینده مستلزم گرایش به دانش مداری است. نظریه تولید و تبدیل دانش سازمان: این نظریه در سال ۱۹۹۴ توسط نوناکو مطرح شد و بر ماهیت فعال و ذهنی دانش و اصلاح باورها و جلب مشارکت مردم تاکید دارد. نهان به نهان (جامعه پذیری): از طریق نشست‌ها بین افراد انجام می‌شود. نهان به عیان (بیرون سازی): از طریق تلاش افراد برای ارائه دانسته‌های خود در قالب سخنرانی‌های رسمی، آثار مکتوب و نظیر آن صورت می‌پذیرد. عیان به عیان (ارتباطات): این فرآیند در قالب استفاده از فناوری برای سامان دهی، توزیع و انتقال دانش مکتوب انجام می‌گیرد. عیان به نهان (درون سازی): در این فرآیند افراد با دریافت دانش عیان (مانند یک گزارش) به یک ایده نو دست پیدا می‌کنند یا براساس آن عمل سودمندی را انجام می‌دهند. نظریه سازمان یادگیرنده: این نظریه از نظریاتی است که لزوم جریان دانش در سازمان‌ها را توجیه می‌کند. مهمترین نکته‌ی این تعریف تغییری است که در حین انجام کار در رفتار سازمانی رخ می‌دهد. اطلاعات و دانش و انتقال آن به افراد دیگر در سازمان، هسته اصلی این نظریه است. ضرورت مدیریت دانش بیشتر نظریات مدیریتی اول در شرکت‌های بزرگ و بعد در سازمانهای دولتی آزموده می‌شود. منافع مدیریت دانش هم در دو سطح فردی و سازمانی به کارکنان این امکان را میدهد مهارت‌ها و تجربیات خود را با هم ترکیب کنند تا به رشد حرفه‌ای دست یابند این منافع در سطح سازمانها منفعت عمده‌ای از قبیل افزایش کارایی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری دارد تا ارتقاء یابد. فصل سومزیرساخت‌های مدیریت دانششورای سردفتران اطلاعات سه عنصر منابع انسانی، فرآیندها و فناوری را به عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش در بخش دولتی معرفی می‌کنند که مهمترین آن منابع انسانی است زیرا مدیریت دانش به تمایل اشتراک گذاری و استفاده مجدد دانش متکی است هرچند که فناوری اطلاعات می‌تواند اشتراک گذاری دانش را در درون و بیرون از مرزها تسهیل کند. سرمایه انسانی در دانش و تجربه کاری افراد و قابلیت‌های آن‌ها متجلی است و به دلیل قابل مشاهده نبودن، سرمایه‌ی نایاب، تخصصی و نامشهود محسوب می‌شود و قابل تکثیر نیست در حقیقت نظریه پردازان دانش مدار دانش شخصی را نخستین منبع تولید دانش سازمانی می‌شناسند. با توجه به اهمیت سرمایه انسانی در نظریه دانش مدار، این مساله مطرح است که چگونه منابع انسانی سازمان مدیریت گردد و چه زمانی بایستی بدنبال افراد خارج از سازمان بود؟ استخدام کارکنان برای سازمان منافی مانند ثبات بالا، پیش بینی پذیری گنجینه دانشی سازمان، هماهنگی و کنترل بهینه، جامعه پذیری بیشتر و هزینه کمتر و نظایر آن را دارد. استخدام افراد دارای مشکلاتی است که برای غلبه بر ای مشکلات می‌توان از راهبردهای زیر بهره گرفت: «۱» راهبرد بازنشستگی: فراهم آوردن محیط کاری لذت بخش، قراردادهای شغلی جذاب و رویه‌ها و طرح‌های جبران حقوق ویژه سازمان راهکارهایی است که سازمان می‌تواند برای حفظ کارکنان خود یا جذب نیروهای ارزشمند خارج از سازمان استفاده کند. در برخی سازمان‌ها بازنشستگی افراد

به مثابه پایان رابطه شغلی کارکنان با سازمان است در حالی که افراد بازنشسته سازمان به عنوان سرمایه انسانی قابل استفاده مطرح هستند بنابراین برای مدیریت و استفاده بهینه از توان کاری آن‌ها بایستی راهکارهای لازم پیش بینی شود. ۲. راهبرهای تشویق به اشتراک گذاری دانش: پرداخت دستمزد بیشتر از بازار، طرح پاداش دهی بر اساس عملکرد انفرادی، گروهی و سازمانی از جمله مواردی است که در این راهبرد وجود دارد. ۳. طرح سازمانی: مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان، ساختار سازمانی افقی و کاهش سلسله مراتب سازمانی و بکارگیری عناوین شغلی انعطاف پذیر از جمله موارد ساختاری و سازمانی است که با نندگی کارکنان را افزایش می دهد. ۴. راهبرد اطلاع رسانی: طراحی و بکارگیری نظام های نظارتی و بازخورد گیری از دانش های نهان در بازار کار توان مدیریتی را برای استفاده بهینه نیروی انسانی در بیرون و درون سازمان افزایش داده و در راستای اهداف سازمان بکار می گیرد. مسائل مربوط به فرهنگ سازی آماده سازی فرهنگ سازمان برای دانش مهم ترین و مشکل ترین چالش می باشد، میزان همکاری افراد مهم ترین مشغله ی مدیران تلقی می شوند زیرا موفقیت مدیریت دانش به انگیزه، تمایل و توان افراد برای به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است. برای تغییر دیدگاه و رفتار افراد و کاستن از موانع بایستی فرهنگ به اشتراک گذاری دانش ایجاد شود برای این منظور سازمان ها می توانند اقدامات زیر را انجام دهند: ۱. میزان آگاهی کارکنان از منافع مدیریت دانش انتقال داده شود ۲. محیط سرشار از اعتماد تولید شود ۳. مدیرانی انتخاب شوند که اشتراک گذاری دانش را وظیفه خود تلقی کند ۴. جوایز رسمی و نظام پاداش دهی مناسبی برای اشتراک گذاری دانش در نظر گرفته شود. فرآیندها عوامل فرآیندی زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان ها شامل طیف گسترده ای است که ایجاد آن ها توجه خاص مدیران سازمان را می طلبد. دانش مداری مدیریت در سازمان اولین مورد قابل توجه برای ایجاد انسجام و هماهنگی دانش سازمانی نوع مدیریت می باشد. به عبارت دیگر نحوه مدیریت سازمان دانش مداری ویژگی خاصی را می طلبد بر اساس شرایطی که در قسمت پیش به آن ها پرداخته شد دو نوع مدیریت را می توان شناسایی کرد: الف) "مدیریت سلسله مراتبی" که مدیران میانه به عنوان مترجمان دانش نهان رده های بالاتر و پایین تر خود به دانش عیان عمل می کنند. در این نوع مدیریت همیشه بین مدیران عالی رتبه سازمان و کارکنان اجرایی فاصله وجود دارد و ارتباط بین آن ها تنها سلسله مراتبی است. امروزه فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات زمینه هموار سازی هرم سلسله مراتبی را فراهم کرده اند و اعضای سازمان می توانند با رده های بالاتر و پایین تر خود ارتباط داشته باشند و به تبادل اطلاعات پردازند. ب) "مدیریت فرامتنی" که ترکیبی از مدیریت سلسله مراتبی و گروه های خود سازمان یافته است. این نوع مدیریت بر تنوع درخواست متمرکز است. گاهی سلسله مراتب مدیریتی رعایت می شود و گاه نیازی به طی سلسله مراتب مدیریتی نیست. مدیریت فرامتنی نیز به مدد پیشرفت های فناوری حاصل شده است. فرآیندهای ایجاد دانش سازمانی از طریق سه عامل محقق می شود: ۱. چالش خلاق: ایجاد انگیزه در کارکنان برای کسب دانش ۲. وجود امکانات: فراهم کردن امکانات برای افزایش دانش کارمندان ۳. سازمان دهی کردن، بهینه سازی و پردازش اطلاعات کارمندان همکاری بین سازمانی همکاری بین سازمانی یکی از اجزای زیرساختی مدیریت دانش است. همکاری و ائتلاف های بین سازمانی به صورت گسترده به تنوع روابط بین سازمان مانند توافقات و اقدامات توسعه مشترک، موافقت نامه ها و قراردادهای تحقیق و توسعه و غیره اشاره دارد. در شکل زیر رابطه های بین سازمانی به صورت پیکان های یک سویه و دوسویه نشان داده شده است. علاوه بر آن آشکار و پنهان بودن روابط نیز به ماهیت ارتباط بستگی دارد که با خطوط ممتد و نقطه چین نشان داده شده است فن آوری فناوری بویژه فناوری اطلاعات یکی از عوامل ارتباط دهنده بین بخش های مختلف سازمان و زمینه ساز انتقال دانش استهمچنین یکی از زمینه های پژوهشی مربوط به اشتراک دانش نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی است. فصل چهارم مرور بر پیشینه مدیریت دانش بررسی متون نشان می دهد که پرورش در زمینه مدیریت دانش هنوز در ابتدای مراحل رشد و گسترش خود میباشد زیرا با وجود سابقه طولانی مدت هنوز به بررسی زمینه ها یا آزمون نتایج و پروژه ها مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها می پردازد و بیشتر به روش پیمایشی و بعضاً مطالعه

سندی انجام گرفته است. یافته‌های عمده عبارتند از: -در بیشتر موارد تاثیر مدیریت دانش در تسريع امور و پيشرفت سازمانی تأیید شده است. -بین سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات و میزان اشتراک دانش رابطه مستقیم وجود دارد. -تشویق و ترغیب برای اشتراک دانش در ارتقای آن موثر بوده است. -تغییر فرهنگ سازمانی به سوی تقویت اشتراک دانش یکی از ملزومات اساسی برای موفقیت مدیریت دانش می باشد. -مدیریت دانش با گذشت زمان در اولویت استراتژی های سازمانی جای می گیرد. فصل پنجم مدل مطالعه زیر ساختی مدیریت دانشفلاین اخیراً مدلی را برای مدیریت دانش ارائه کرده است که آن را بسیار کلی توصیف کرده و این مدل به صورت عملیاتی فرآیندهای خلق و تبدیل دانش در سازمان ها را مورد توجه قرار داده است، ولی مدل نوناکا و تاکه چی از اعتبار بالایی برخوردار هستند در مدل فلاین تبدیل دانش ذهنی به عینی و بالعکس بطور مداوم جریان دارد و افراد بطور پیوسته در حال بدست آوردن و تبدیل اطلاعات هستند و زیرساخت هایی که بتواند از وظیفه گردآوری، سازمان دهی و اشاعه اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان پشتیبانی کند و روند آن را تسريع نماید، می تواند در دستیابی سازمان به اهداف و رسالت های خود نقش عمده ای داشته باشد. معرفی مدل بر مبنای قرار دادن فرآیند مورد نظر در مدل نوناکا و تاکه اوچی و همچنین در نظر گرفتن عوامل زیرساختی مدلی را برای مطالعه زیرساخت های مدیریت دانش در سازمان ها ارائه گردید. همانگونه که در مدل فوق مشاهده می شود تبدیل دانش (که به عنوان خمیر مایه مدیریت دانش محسوب می شود) از حالت نهان به عیان و فردی به جمعی و بالعکس هسته ی اصلی مدل قرار گرفته است. هرگونه مطالعه در مورد مدیریت دانش سازمان ها بایستی این تبدیل را به عنوان یک اصل قرار دهد زیرا تنها در صورتی خلق دانش جدید امکان پذیر می باشد که تبدیل و انتقال دانش موجود انجام شود. عوامل زیرساختی (منابع انسانی، فرآیندهای سازمانی و فناوری های مناسب اطلاعات و ارتباطات) به عنوان پوشش دهنده و زمینه ساز رشد هسته ی مذکور مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در مدل بالا- استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی و تامین مالی به عنوان لایه سوم زیرساختی در نظر گرفته شده است که در تعامل مداوم با یکدیگر بر سایر عوامل زیرساختی نیز احاطه دارد. عنوان کتاب: مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت های آنتالیف: دکتر محمد حسن زاده ناشر: نشر کتاب دارشاپک: ۵-۵۸-۷۱۴۳-۹۶۴-۹۷۸ نوبت چاپ اول: اول بهار ۱۳۸۶ شماره گان: ۲۲۰۰ نسخه چاپ و صحافی: دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی، نشر آموزش کشاورزی صفحه ارایی: کتابدار توزیع: تهران-خ فتحی شفاقی-نرسیده به میدان سلماس-پلاک ۱۰۷-واحد ۱

TPM را فراموش کنید

! ترجمه: امیر روحانی - سحر فاضل هاشمی

خلاصه کتاب: تلخیص: مرتضی رضایی زاده زانوقی- معرفی و تاریخچه TPM: هدف نهایی از تولید (Total Productive Maintenance) (نگهداری بهره ور جامع) تولید محصول ایده آل است که در اصل مجموعه ای از روشها و شیوه هایی که بر افزایش کارایی تجهیزات تولیدی متمرکز می باشد را معرفی می کند. TPM یک تلاش جامع، متمرکز بر تجهیزات جهت بهینه سازی بهره وری تولیدات صنعتی می باشد که مبتنی بر کار تیمی است و همچنین با اتکا به کارایی کلی تجهیزات که علاوه بر تکنولوژی سیستم، پرسنل را نیز سهیم می نماید، موفقیت در سطح کلاس جهانی را میسر می سازد. تعریف TPM مولفان TPM تعاریف گوناگونی برای نگهداری بهره ور جامع ارائه می دهند • TPM به عنوان یک حرکت جامع در جهت انجام فعالیت بیشتر با منابع کمتر می باشد • TPM رویکرد جامع نگهداری و پشتیبانی کارخانه در طول عمر آن می باشد • TPM به عنوان یک روش کار تیمی، جهت افزایش بهره وری و کارایی تجهیزات می باشد • TPM روشی است که باعث ایجاد تغییر در جهت استفاده بهینه از منابع می گردد • TPM تمامی استراتژی های مورد نیاز استقرار برنامه نگهداری بی نقص را شامل می شود. تعاریف نشان می دهد که دو رویکرد اصلی - رویکرد غربی و رویکرد ژاپنی - با مشترکات شاخص جهت معرفی TPM

وجود دارد. تعاریف ژاپنی ناکاجیما (پدر TPM) با ۵ عنصر کلیدی شرح داده می‌شود. • TPM سیستمی با هدف حداکثر نمودن کارایی تجهیزات می‌باشد. • TPM سیستم کامل نگهداری پیشگیرانه را برای تمام طول عمر تجهیزات برقرار می‌کند. • TPM سیستمی افقی است که توسط قسمتهای مختلف مهندسی، اپراتوری، نگهداری و مدیریت اجرا می‌شود. • TPM تک تک افراد سازمان را مشارکت می‌دهد. • TPM بر پایه ترویج نگهداری پیشگیرانه با ایجاد انگیزش در مدیریت و فعالیتهای گروه‌های کوچک مستقل بنا شده است. رویکرد غربی ارتباط نزدیکی با رویکرد ژاپنی دارد، برای مثال ویلموت تعاریف ناکاجیما (رویکرد ژاپنی) را با این تفاوت که بیشتر بر کار تیمی تکیه دارد تا مشارکت تمامی پرسنل، تصدیق می‌کند. او برای دستیابی به اهداف عملیاتی خاص تاکید بر استفاده از تیم‌ها دارد. تفاوت‌های رویکرد ژاپنی و غربی در تعریف TPM به دلیل اشتراکات موجود، نامحسوس است. رویکرد ژاپنی بر نقش کار تیمی، فعالیتهای گروه‌های کوچک و مشارکت تمامی پرسنل در فرآیند TPM به منظور دستیابی به هدف توسعه تجهیزات تاکید دارد. رویکرد غربی بر تجهیزات متمرکز است و در صورت نیاز شامل مشارکت اپراتورها می‌شود. فواید پیاده سازی TPM فعالیتهای و عملیات TPM شرکتهای، نتایج حیرت آوری را بخصوص در کاهش از کار افتادگی و حداقل نمودن بیکاری و توقعات تجهیزات (خصوصاً در کارخانه‌های اتوماتیک) و کاهش ضایعات کیفی و خسارت، افزایش بهره‌وری، تعدیل نیروی کار و هزینه‌ها، کاهش موجودی انبار، به صفر رساندن حوادث، افزایش مشارکت پرسنل را ارائه می‌دهد. * بهره‌وری * بهره‌وری نگهداری و تعمیرات ۱/۵ تا ۲ برابر افزایش یافت. * از کارافتادگی تجهیزات ۱/۸ تا ۰/۰۴ کاهش یافت. * بهره‌وری کلی کارخانه ۱/۵ تا ۲ برابر افزایش یافت. * کیفیت * نرخ ضایعات فرآیند تا ۹۰٪ کاهش یافت. * نارضایتی مشتری و کالای مرجوعی تا ۷۵٪ کاهش یافت. * هزینه * هزینه‌های تولید تا ۳۰٪ کاهش یافت. * تحویل * قطعات آماده تحویل و قطعات در جریان کار ۵۰٪ کاهش یافت. * ایمنی * حذف حوادث * حذف وقایع آلاینده * انگیزه * پیشنهادات بهبود پرسنل ۵ تا ۱۰ برابر افزایش یافت. ارکان TPM فعالیتهای اصلی TPM به صورت ارکانی سازماندهی شده است، که مدل پذیرفته شده کلی بر مبنای ۸ رکن ناکاجیما می‌باشد که عبارتند از: ۱: رکن بهبود متمرکز ۲: رکن نگهداری خودگردان ۳: رکن نگهداری پیشگیرانه ۴: رکن آموزش ۵: رکن پیشگیری از نگهداری ۶: رکن نگهداری کیفی ۷: رکن TPM ستادی ۸: رکن ایمنی و محیط * رکن بهبود متمرکز بهبود متمرکز شامل تمامی فعالیتهایی است که کارایی کلی تجهیزات، فرآیندها و کارخانه را از طریق بهبود عملکرد و حذف اتلافهای اساسی (اتلاف عملکرد - ناکارایی تجهیز در اجرای فعالیت - کاهش عملکرد - ظرفیت کاهش یافته یک فعالیت بدون اتلاف کامل) حداکثر می‌نماید. فکر محرک در بهبود متمرکز "اتلاف صفر" می‌باشد. هدف بهبود متمرکز این است که تجهیزات همیشه در وضعیتی قرار گیرند که بهترین کارایی ممکن را داشته باشند. بهبود متمرکز شامل سه فعالیت بهبود و پایه‌ای می‌باشد. (۱) تجهیزات در شرایط بهینه نگهداری شوند. (۲) عوامل اتلاف کارایی تجهیزات تعیین و حذف شوند. (۳) یادگیری و آموزشی که در صول تعمیر و حذف اتلافها حاصل می‌شود شرایط بهینه تجهیزات را برای TPM ارائه می‌دهد که در تمام طول عمر تجهیزات حفظ خواهد شد و بهبود خواهد یافت. بازسازی تجهیزات اولین گام حساس در بهبود متمرکز می‌باشد. کمیته بهبود متمرکز در شرکتهای بزرگ این کمیته مشتمل بر ۷ الی ۸ نفر می‌باشد. نماینده سرپرست‌های واحدهای مختلف، رئیس هیات مدیره (مدیر عامل) این کمیته را تشکیل می‌دهند. نقش کمیته • ثبت، طبقه بندی و آنالیز اتلافها • محاسبه و آنالیز OEE و تعیین هدف برای دوره بعدی • شناسایی گلوگاهها، هدف گذاری و تعیین اولویت بندی • انجام اقدامات لازم جهت انجام پروژه های نمونه توسط تیم های پروژه • برانگیختن کارکنان جهت انجام کایزن * رکن نگهداری خودگردان نگهداری خودگردان فرآیندی است که کاربران تجهیزات به منظور کارایی و بهبود تجهیزات در مسئولیت آن سهیم می‌شوند. خط مشی محرک نگهداری خودگردان (AM)، خلق کاربران ماهر تجهیزات به منظور حفاظت از تجهیزات خودشان می‌باشد. نگهداری خودگردان اساس و بنیاد فعالیتهای TPM است. این رکن به تغییر و تحول در درک و آگاهی کاربران از «من با تجهیزات کار می‌

کنم، واحد نگهداری آنها را تعمیر می‌کند» به «من مالک سطح کارایی و عملکرد این تجهیزات می‌باشم» اشاره می‌کند. بواسطه فعالیتهای خودگردان، که کاربران در عملیات بازرسی و تمیزکاری روزانه تجهیزاتشان مشارکت می‌نمایند، شرکتها درمیابند که مهمترین دارایی جهت دستیابی به بهبود مستمر، پرسنل هستند. نگهداری خودگردان دو هدف دارد: ۱- پرورش دانش و آگاهی کاربران تجهیزات ۲- تاسیس کارگاهی منظم که کاربران، انحراف از شرایط بهینه را به آسانی پیدا نمایند. نگهداری خودگردان به کاربران تجهیزات این امکان را می‌دهد که در حوزه فعالیتهای تولیدی، خودمدیران لایقی باشند و بتوانند: علایم اتلافهای بهره‌وری را شناسایی کنند. نشانه‌های غیرعادی را شناسایی کنند. در خصوص موارد مشاهده شده عکس العمل نشان دهند. چهار عنصر موثر نگهداری خودگردان: • تمیزکاری ابتدایی‌اکیزگی تجهیزات اولین فاز نگهداری خودگردان می‌باشد. پاکیزگی تجهیزات در یک برنامه نگهداری خودگردان در واقع به معنی بازرسی تجهیزات می‌باشد. در فرآیند تمیزکاری، کاربران موارد غیرعادی را شناسایی می‌نمایند. هدف تمیزکاری ابتدایی عبارت است از: ۱. گروههای کوچک کاری می‌توانند جهت دستیابی به یک هدف مشترک - تمیز نمودن یک تجهیز یا ناحیه خاص - به یکدیگر ملحق شوند. ۲. درک و آشنایی بهتر تجهیزات یا مکان فرآیند گسترش یابد. ۳. کشف ضایعات پنهان که پس از اصلاح، اثر مثبتی در عملکرد تجهیزات دارند. • S5S5 روشی سیستمی جهت مرتب کردن، منظم کردن، تمیز کردن م استاندارد کردن محیط کاری می‌باشد. S5 بر پایه یک رویکرد ژاپنی به منظور ایجاد و نگهداری یک مکان کاری سازمان یافته و موثر بنا شده است. عناصر S5 عبارتند از: ساماندهی نظم و ترتیب نظافت استاندارد سازی انضباط • مدل مدیریت و تیم کاری نگهداری خودگردان، در قالب مدل مدیریت و تیم‌های رهبری بسط و توسعه می‌یابد. مدل مدیریت و تیم‌های رهبری، مهارتهای نگهداری خودگردان منفرد را توسعه می‌دهد، همچنین رهبران را برای تیم‌های نگهداری خودگردان آموزش می‌دهد، بهره‌وری اجرای نگهداری خودگردان را شرح می‌دهد و فرآیند اجرای نگهداری خودگردان را تصحیح می‌کند. • کنترل بصریکنترل بصری می‌تواند با روش‌های بصری یا اتوماتیک که نمایانگر انحراف از شرایط بهینه است، تعریف گردد که بیانگر موارد ذیل می‌باشد: & چه کاری در مرحله بعد باید انجام شود &. نمایش شاخص‌های عملکرد بحرانی & کنترل حرکت و موقعیت محصولات یا بهره‌برداری موجودیها* رکن نگهداری پیشگیرانه (برنامه ریزی شده) هدف نگهداری برنامه ریزی شده برقراری و نگهداری فرآیندها و تجهیزات در شرایط بهینه می‌باشد. تهیه یک سیستم نگهداری پیشگیرانه به معنی افزودن خروجی - بدون شکست، بدون ضایعات - و بهبود کیفیت کار متخصصین نگهداری (از طریق افزایش قابلیت دسترسی ماشین آلات) می‌باشد. اجرای موثر این فعالیتها ورودی فعالیتهای نگهداری را کاهش می‌دهد و یک سیستم جامع روان را ایجاد می‌نماید که شامل موضوعات زیر می‌باشد: نگهداری پیشگیرانه منظم برای جلوگیری از شکست. نگهداری اصلاحی و پیشگیری از نگهداری به صورت روزانه به منظور پایین آمدن خطرات شکست. تعمیرات اضطراری به منظور به حالت اولیه برگرداندن ماشین‌ها بعد از شکست در کوچکترین زمان ممکن. استفاده موثر از نگهداری خودگردان. همانند بهبود متمرکز، نگهداری برنامه ریزی شده مفهوم شکست صفر را بیان می‌کند. انواع روش‌های نگهداری: (۱) تعمیرات اضطراری (۲) نگهداری مبتنی بر زمان (۳) نگهداری مبتنی بر کاربرد (۴) نگهداری مبتنی بر شرایط (۵) نگهداری پیشگویانه (۶) نگهداری اصلاحی* رکن آموزش به منظور پیاده‌سازی موفقیت آمیز TPM، شرکت‌ها نیاز به پرسنل ماهر در موضوعات نگهداری و تعمیرات و ماشین‌آلات و تجهیزات دارند. اپراتورها یعنی کارگران خط تولید باید به طور کامل با ماشین‌آلات خط تولید آشنایی حاصل نموده و مهارت و تخصص خود را در نحوه نگهداری و تعمیرات و همچنین بهره‌برداری از ماشین‌آلات، توسعه و تکامل بخشند. در عین حال لازم است که کارکنان بخش نت نیز به یادگیری و کسب مهارتها و تخصص‌های پیشرفته و کاربرد آنها به منظور مقابله با مسائل فنی ماشین‌آلات تلاش نمایند. از این رو آموزش به عنوان یکی از ارکان هشتمگانه TPM در نظر گرفته شد که همواره باید در جهت توسعه و گسترش آن کوشید. آموزش زمانی اثربخش خواهد بود که نیاز به آن کاملاً درک گردد و

همچون فراگیران، نیازهای آموزشی و زمان موثر فراگیری طبقه بندی کردند. گامهای موفق یک برنامه آموزشی "کسب تعهد مدیریت کارخانه، تولید و نگهداری" برقرار نمودن مرز نهایی به منظور ردیابی موفقیت یا عدم موفقیت آموزش "انجام ارزیابی سطح سواد" تحلیل یک وظیفه "توسعه و بهبود ارزیابی مهارتها" مشخص نمودن برنامه های آموزشی "بازنگری نتایج ارزیابی* رکن پیشگیری از نگهداری پیشگیری از نگهداری به طراحی مجدد فعالیتها اجرا شده در طول برنامه ریزی و ساخت تجهیزات جدید اشاره می کند که تجهیزات را از درجه بالایی از قابلیت اعتماد، نگهداشت پذیری، صرفه اقتصادی، کارایی، ایمنی و انعطاف پذیری با توجه به اطلاعات نگهداری و تکنولوژیهای جدید بهره مند می سازد تا به موجب آن، اتلافها و هزینه نگهداری را کاهش دهد. پیشگیری از نگهداری همچنین به عنوان مدیریت اولیه، اولین فاز مدیریت و اولین کنترل جریان، شناخته شده است. هدف عالی پیشگیری از نگهداری، به حداقل رساندن هزینه طول عمر تجهیزات می باشد. پیشگیری از نگهداری به منظور انجام صحیح کار بدون از کار افتادگی و نگهداری آسان و همچنین با جلوگیری از هر نوع اتلاف ممکن که مانع بهره وری سیستم تولیدی و در نتیجه بهبود نهایی سیستم می شود، در TPM گسترش یافته است. * رکن نگهداری کیفی نگهداری کیفی بطور خلاصه استقرار شرایطی است که مانع وقوع ضایعات می شود و شرایط را در جهت حرکت به سمت ضایعات صفر کنترل می کند. مفهوم کلیدی نگهداری کیفی را می توان اینطور بیان نمود که تمرکز و تاکید بر پیشگیری قبل از وقوع (رویکرد علت گرا) نسبت به اندازه گیریهای واکنشی بعد از رخداد (رویکرد نتیجه گرا) ارجحیت دارد. نگهداری کیفی یکی از اهداف کلیدی TPM می باشد و همچنین تضمین می کند تجهیزات / فرآینها به قدری قابل اعتماد هستند که همیشه عملکرد و کارکردشان به طور کامل می باشد. مفهوم اصلی نگهداری کیفی، تکمیل و اجرای ساختارها و شیوه هایی است که در قالب بهبود متمرکز، نگهداری خودگردان، نگهداری برنامه ریزی شده و پیشگیری از نگهداری ایجاد شده اند. شرط ابتدایی برای پیاده سازی نگهداری کیفی این است که تجهیزات و ابزارها را برای تامین کیفیت بالا در فرآیند تولید همانند شرایط پردازش عمل کرد، مهارتهای افراد و کاربرد روش ها در حالت مطلوب قرار دهد. شرط لازم برای اجرای موفقیت آمیز نگهداری کیفی شامل از میان بردن زوال های پرشتاب تجهیزات، حذف مشکلات فرآیند و ارتقاء سطح مهارت کاربران می باشد. * رکن TPM ستادی TPM ستادی، فعالیتهای TPM را در جهت بهبود مستمر کارایی و اثر بخشی فعالیتهای اداری و پشتیبانی به کار می برد. بخش تدارکات و پشتیبانی ممکن است تاثیر معنی داری روی عملکرد عملیات تولیدی داشته باشد. صنعت یک فعالیت تنها ایستا نیست بلکه بصورت یکپارچه از فعالیتهای پشتیبانی و وابستگی های آن تشکیل شده است و TPM باید شرکت را به طور کامل (ستادی و واحدهای پشتیبانی) و سازگار با چشم انداز سیستم تولیدی فراگیرد. این واحدها بهره وری خود را به وسیله سیستم های ستادی و کاهش ضایعات و افت، افزایش می دهند. TPM ستادی مشابه ابزار بهبود موثر روی تشخیص و حذف فعالیتهای ناکارای ستادی تمرکز می کند. * رکن ایمنی و محیطگرچه رکن ایمنی و محیط بعنوان آخرین رکن نشان داده شده است لیکن اهمیت این رکن از دیگر ارکان کمتر نمی باشد. ایمنی به مانند نگهداری از آرامش ذهن است. هیچ برنامه TPM بدون تمرکز اکید بر وابستگی ایمنی و محیط معنی دار نمی باشد. کلید تفکر TPM ضمانت قابلیت اعتماد تجهیزات، جلوگیری از خطای انسانی و حذف حوادث و آلودگی می باشد. شکست یا نامطمئن بودن تجهیزات، یک منبع خطر برای اپراتور و محیط می باشد. هدف TPM رسیدن به شکست صفر و ضایعات صفر می باشد که مستقیما با صفر شدن حوادث در ارتباط می باشد. نگهداری خودگردان به اپراتورهای تجهیزات آموزش می دهد که چگونه بطور مناسب با تجهیزات کار کنند و یک محیط کاری تمیز و سازمان یافته را نگهداری کنند و نیز فعالیت 5S چگونگی حذف شرایط ناامن در محیط کار را بیان می کند. کاربران آموزش دیده TPM درک بهتری از تجهیزات و فرآیندها دارند و قادرند به سرعت ناهنجاریهایی را که منجر به شرایط ناامن می شوند، شناسایی و حل نمایند. با گسترش موثر TPM از اپراتورهای فاقد صلاحیت استفاده نمی شود. اپراتورها مسئولیت ایمنی و نگهداری محیط در ایستگاه کاری خود را قبول می کنند. استانداردهای

حفظ محیط و ایمنی بهبود یافته است و به عنوان قسمتی از رکن نگهداری کیفی TPM می باشد. فرآیند پیاده سازی TPM برای اجرای پروژه TPM همواره چهار فاز کلیدی وجود دارد که عبارتند از: ۱- آماده سازی - شرایط و محیط ۲- معرفی ۳- پیاده سازی ۴- تثبیت و نگهداری اجرای این چهار فاز نیاز به گامهایی دارد که الزامات اجرایی هر فاز را بیان می کند. برای کسب موفقیت پیاده سازی TPM اجرای تمامی گامهای پیشنهادی ضروری است. کارایی کلی تجهیزاتیپیدایش OEE به زمان انقلاب کیفی ژاپن در سال های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ برمی گردد، پس از زمانی که TPM به آمریکا رسید، OEE به عنوان یکی از مهمترین معیارهای اندازه گیری و تعیین کیفیت تجهیزات اصلی و یک معیار TPM برای تعیین نرخ اثر بخشی تجهیزات بکار رفته است. تفاوت در اندازه گیری OEE در نوع استفاده آن است گرچه همگی در شناسایی سه عنصر اصلی OEE مشترک می باشند. قابلیت دسترسی: اثر بخشی عملکرد، تجهیزات را جهت انجام فعالیت تولیدی قابل دسترس نگه می دارد. سطح کارایی: اثر بخشی عملکرد، فعالیت تولیدی را در دوره زمانی اجرا می کند که تجهیزات قابل دسترس هستند و توانایی انجام فعالیتها را دارند. کیفیت: اثر بخشی عملکرد، واحد های سازگار با معیارهای کیفی محصول را در دوره زمانی بوجود می آورند که تجهیزات در حال انجام فعالیت تولیدی می باشد. نکته مهم در محاسبه OEE حذف زمان عدم تولید از مخارج کسر برای حاسبه قابلیت دسترسی می باشد. در نتیجه، اتلاف عدم تولید از محاسبه OEE حذف می گردد. یکی از اهداف اصلی OEE حذف ضایعات بزرگ و اتلافات اصلی می باشد که علل مشترک فقدان کارایی در کارخانجات است که در بعضی متون از آنها ۶ ضایعه بزرگ یاد میشود، اما بطور کلی ۱۱ اتلاف اصلی را می توان ذکر کرد که به شرح زیر می باشد: (۱) اتلاف قابلیت دسترس (۲) اتلاف توقف (۳) اتلاف کیفی (۴) از کار افتادگی ها (۵) نصب و تنظیمات (۶) توقفات کوچک (۷) کاهش سرعت (۸) عدم قبول شروع کار (۹) مردود شدن (۱۰) اتلاف زمان توقف (۱۱) دوباره کاری

ربا در اسلام

آیت الله دکتر شهید بهشتی

خلاصه کتاب: تلخیص: میثم احمدی - محمد علی عبدالله زاده: چاپ نشر فرهنگ اسلامی - مقدمه: ربا در اسلام مجموعه گفتارهای آیت الله شهید بهشتی است که در اواخر ۱۳۵۲ و اوایل ۱۳۵۳ هجری شمسی در جلسات (مکتب قرآن) طی ۱۱ جلسه پیرامون آیات ۲۷۵ تا ۲۸۱ سوره بقره ایراد گردیده است. در مورد این مجموعه چند نکته قابل ذکر است: ۱- این گفتارها سالها پیش از انقلاب اسلامی ایراد شده و مسائل گفته شده در مورد نرخ ها، دستمزدها و مهتر از همه تبیین نقش مهم حکومت صالح در اقتصاد اسلامی باید با توجه به همان شرایط در نظر گرفته شود. ۲- چهار جلسه پایانی بحث به پرسشهای مختلف حضار و پاسخ های تیزبینانه ایشان اختصاص دارد، که بخش مهم و قابل توجهی است. اقتصاد ربوی در محیط حجاز و جامعه ما: آیاتی که در اینجا مورد بحث و آرامی گیرند، آیات ۲۷۵ تا ۲۸۱ سوره بقره است. در این آیات اسلام و قرآن با یک جناح از اقتصاد ظالمانه و بی عدالتی اقتصاد مبارزه می کننده که آن جناح «ربا» است. در محیط نزول قرآن یعنی مجاز یک دسته ربا خوار حرفه ای آباد واجدادی وجود داشتند و آن گروهی از یهود مدینه بودند و کار آنها این بود که بینند چه کسی نیاز به پول دارد تا با حداکثر سود ممکن به او طرحی بدهند. به دنبال اینها چندین از شرکان مکه و قریش هم رباخوار بودند. از جمله یکی از نزدیکان پیامبر به نام عباس که عموی پیامبر هم بود. اقتصاد ربوی یا اقتصاد همراه با ربا یعنی چه؟ اقتصاد همراه با ربا دستگاهی شبیه به دستگاههای تصفیه آب زغالی و ماسه ای است که در روی این دستگاه، اقتصادی رنگ رنگ، شکوفا، پروانه، پرتحرک، پرزرق و برق. یک گروه به شکل کشاورزی، یک گروه به شکل کارگر، یک گروه به شکل کارمند و گروهی دیگر به شکل کارگران و مدیران هستند و همه از یک سو در تلاش و قشر وسیعی هم مصرف کننده خریدار، فروشنده، تولید کننده توزیع کننده و وجود دارد.

در این روی جنجالی است و همه خود را صاحب همه چیز می دانند. کشاورز محصولات خود را خرمنکوبی می کند بار می کند. بار را به میدان می برد و خلاصه تلاشی است و پولی در می آورد. کارگر هم وقتی می بیند کار هست و اقتصاد شکوفا شده است و همچنین اضافه کار هم است به جای هشت ساعت ۱۲ و ۱۳ ساعت کار می کند و به خانه و وضعی زندگی خود تب و رنگی می دهد. کارمندان و مدیران و تاجران و به طور کلی عوامل داد و ستد هم خود را در تحرک و کسب فایده می بینند این روی دستگاه اینطور است ولی زیر این دستگاه پر زرق و برق دستگاه دیگری است که دارای شن ها و زغال هایی است که تا سطح آن بالا آمده و به همه جا نفوذ کرده و این مویرگ ها حاصل و نتیجه ورمق نهایی این تلاش را می مکد و همه را در این دستگاه عبور دهند می آورند و بعد در زیر آن به صورت رودخانه ای به حرکت می افتد و همه به سمت سر نیرومند رباخوار حرکت می کند. این وضع واقعی اقتصاد ربوی است. در اقتصاد نه تنها کارگر و کشاورزی ناآگاهانه برای رباخوار کار می کنند، بلکه مدیران و کارکنان و حتی صاحبان سرمایه هم برای رباخوار کار می کنند. فقط شکل آن فرق می کند. در جامعه خودمان هم به این شکل است. اگر کارخانه و مجموعه های اقتصادی کشور را بررسی کنید و میدان اقتصادی آنها را زیر ذره بین بگیرید متوجه می شوید. درصد زیادی از سود و سرمایه آنها به صورت سود به بانکها پرداخت می شود. به شکل های مختلف: یا سفته هایشان را به پول تبدیل کرده یا وام گرفته و یا جنس خرید و فروش کرده یا جنس خود را مدت وار خریده، همه اینها به سوی رباخوارا ربا رفته است. امروزه رباخواری سیستماتیک رواج بیشتری دارد و بدین معنی است، رباخوار هر وقت احساس کند بازار در حال کساد است، جهتی به اقتصاد جامعه دنیا می دهد که دنیا ناچار شود به رباخوار پناه ببرد. در حال حاضر رباخواری بدین معنی نیست که ربا دهنده پولی آماده داشته باشد تا اگر فردی نیاز پیدا کرد، از او قرض کند و تنزیل و سود دهد. الان رباخواران بزرگ دنیا سرنخهای سیاست اقتصادی را طوری در دست دارند که اقتصاد دنیا به سمت «اقتصاد ربائی» سوق داده می شود. امروزه همچنین کشورهای پیشرو دنیا به دنیای رباخواری ربا می دهند. به عنوان مثال در اخبار می بینید فلان قدرت با فلان قدرت آشتی کرد یا روابط خود را دوباره از سر گرفت. اگر کمی ریزتر شود و پشت پرده این روابط را دنبال کنید متوجه خواهید شد که آن مهره های توانانمای سیاست بین الملل، عبارتند از: بازیچه های هوشیار هوشمند زیرک کاردان و کارایی رباخواران بزرگ. بنابراین اگر به دقت بررسی کنیم: مشاهده می کنیم که در زیر سیستم اقتصادی حاکم بر جهان و دنیای امروز یک شاه لوله - لوله بزرگ قرار دارد و از آن لوله آب رسانی بزرگ، لوله های کوچک تر و رگ ها و مویرگها به تک تک سلولهای پیکر اقتصاد نفوذ کرده و آسیب رسانده. تفاوت میان بیع و ربا: فرق بین بیع و ربا این است که در بیع حتی با همان شرایط غیر منصفانه بالاخره تلاشی صورت گرفته، فکری به کار انداخته شده، حمل و نقلی صورت گرفته و از همه مهمتر سرمایه خود را به خطر انداخته (چون ممکن است قیمت ها نوسان داشته باشد) اما در ربا این طور نیست. در ربا مسئله این است که رباخوار پول را قرض می دهد. نه تنها کاری رخ نمی دهد بلکه حتی پول چه اسکناس چه نقره ای و طلای خود را از بردن و سوختن هم دور می کند. بنابراین ملاحظه میکنید که حتی بیع اجحافی هم در مقایسه با ربا، از این دید با هم تفاوت دارند. تفاوت دیگر: تفاوت دیگر در سرعت انتشار است. حتی بیع زیرکانه و غیر منصفانه با مدبرانه ترین برنامه ها و موفق ترین مدیران هم نمی توانند همانند رباخواری گسترش یابد. رشد ربا همانند سرطان است. بسیار سریع و چشم گیر است. به گونه ای که اگر ربا از دنیای سرمایه داری امروز حذف کنیم و تمام تجاوزات اقتصادی دیگر را سر جایش بگذاریم. شاید بیش از ۵۰ درصد از نابسامانیها فقط با حذف ربا از بین برود. به طور کل رباخواران در اجتماع دارای اقتصاد ربا زده کسانی هستند که در شیوه اقتصادی آن جامعه را می مکند و همه مردم دیگر، فعالان آن اقتصاد. بازار مسلمین: تنزل خواران کلاه شرعی درست کن فرقی طراحی می کردند به نام بازار مسلمین که هیچ انسان عاقل و منصفی این فرق نپذیرفته و نمی پذیرد. آنها می گویند فرق در گفتن است یعنی اینکه شما ده میلیون تومان طلب پول می کنید. من هم ده میلیون تومان به شما می دهم ولی به شرط اینکه این قوطی کبیریت را هم یک میلیون تومان خریداری کنید. این دو معامله جدای از هم است. اگر ما شروط

درستی معامله را داشتن عقل سلیم دو طرف بدانیم چنین معامله حرام است بدین علت که هیچ فرد سالمی فروش یک قوطی کبریت به قیمت ۱ میلیون تومان را نمی پذیرد. پس معامله با انسان بی عقل باطله است. ثانیاً هیچ وقت با لفظ این دو از یکدیگر جدا نمی شوند، ثالثاً اگر راست می گوید، بیاید چهار بار این کار را انجام دهد، و هر بار ۱۰ میلیون تومان قرض بدهد و خرید قوطی کبریت به مبلغ ۱ میلیون تومان هم به اختیار گیرنده بگذارد. معنی خرید و فروش: اساساً معنی «خرید و فروش» چیست؟ خرید و فروش یعنی اینکه فرد یا جمعیتی کالای مورد نیازی را می سازند و با این ساختن، ماده خام، «ارزشی» پیدا می کند. خاک، خاک است، ولی وقتی این خاک به آجر تبدیل می شود ارزش جدید پیدا می کند، چون حالا بدرد کاری می خورد که قبلاً بدرد آن کار نمی خورد. نرخ گذاری عادلانه و ملاک های آن در توزیع: بالاخره در اینکه در بخشی از زندگی انسانها مسئله توزیع به عنوان یک عامل موثر در تنظیم زندگی جامعه، از نظر اقتصاد باید به حساب بیاید، شک و تردیدی وجود نداشته و حسابش بسیار روشن است. در یک نظام اقتصادی سالم، همانگونه که بر روی تولید، نرخ گذاری عادلانه می شود، بر روی توزیع هم نرخ گذاری عادلانه می شود، چه فرقی می کند؟ مگر در تولید، چنین نیست که برای ماده کاملاً خام ما نباید ارزشی قائل شویم؟ شما اگر یک کیلو گندم از دست کشاورزی می خرید، این مقدار گندم چه ارزشی دارد؟ باندازه کاری که برای به دست آوردن آن لازم بوده است، ولی خود آن کار که گندم درست نمی کرد!... این گندم از خاک تغذیه کرده است، آیا برای تغذیه ای که گندم از خاک کرده هم در قیمت گذاری ارزشی قائل می شوید؟ خیر، برای اینکه آنها منابع الهی است، کار بشر نیست. این گندم نور آفتاب هم گرفته است، و در درون آن مقداری از انرژی آفتاب وجود دارد، آیا بر روی آنهم قیمت می گذارید؟ نه، قیمت گذاری عادلانه این است که ببینید این (کشاورزی) چقدر کار کرده است و الا آنچه گفته شد جزء منابع طبیعی عمومی است. اجاره: سوال اول این است که حالا مسئله خرید را فهمیدیم، مسئله «اجاره» چه می شود؟ آنجا که دیگر «کار» نیست؟ فردی خانه ای را می خرد، اجاره می دهد و ماهانه از آن پولی می گیرد. حالا چه آدم صد هزار تومان بدهد یک خانه بخرد و ماهانه هزار تومان به اجاره بدهد، یا صد هزار تومان را به نرخ هشت درصد، نه درصد، به تنزل بدهد. آنهم (که اجاره داده است) ماهانه هزار تومان تنزیل می گیرد. چه تفاوتی دارد، در اینجا که دیگر کاری مطرح نیست، پس مساله «اجاره» چه می شود؟ پاسخ: اجاره، یعنی «اجرت گرفتن»، «به اجرت دادن» و «در برابر اجرت چیزی را گرفتن» و لذا ابتدا وقتی به شما می گویند، «اجرت» شما «اجرت کار» را می فهمید. معنی صحیح اجاره این است که کسی با شما قراردادی می بندد، که برای شما کار معینی - مثلاً نوشتن دفاتر موسسه شما را روزی هشت ساعت به عهده بگیرد و ماهانه ۱۵۰۰ تومان از شما دریافت دارد به این «اجاره» می گویند. معنای اصلی اجاره این است این آقا «اجیر» است و «موجر» است یعنی خود را اجاره داده است، و شما هم «مستاجر» هستید. اصطلاح اولی مطلب اصلاً اینجاست. یعنی «قرارداد مزد» بعد این مطلب به «اجرت المثل» و «اجرت استفاده از اشیاء» هم منتقل شده است، به طوریکه گفته می شود من ماشینم را کرایه می دهم به کرایه و اجرت روزی سی تومان - اینهم شده اجاره - ماشین اجاره ای. خانه را هم اجاره می دهم. بنابراین اصل تشریح اجاره، به هیچ وجه مستلزم این نیست که مه بگوئیم از اسلام اینگونه فهمیده می شود که چون «اجاره» هست، بنابراین نظام فاسد مستغلاتی هم درست است. نه، هیچ چیزی بدست نمی آید، و هیچ نمی شود این را اثبات کرد، زیرا: اولاً اجیر شدن یک انسان در برابر مزدن معین برای کار معین، امری طبیعی است و در هر سیستمی باید باشد. ثانیاً، «اجاره دادن شئی» هم درست است و با این مبنائی که ما تا به حال گفتیم هیچ منافاتی ندارد. «مضاربه» یعنی چه؟ مضاربه یعنی: شرکت برای خرید و فروش باین صورت که سرمایه از یک نفر و دوندگی از نفر دیگر باشد. کلمه «مضاربه» از ریشه «ضرب» گرفته شده و یکی از معانی ضرب دوندگی و حرکت است. بنابراین قرارداد مضاربه این است که شما سرمایه ای دارید، این سرمایه را خودتان نمی توانید یا نمی خواهید بکار بیاورید، یک آدم کارآمد، کاردان و متحرکی پیدا می شود، و می گویند: می آئی با هم شریک بشویم... اما چگونه؟ سرمایه از من، کار از تو، بعد هم آخر سال سود و زیان را با هم نصف می کنیم، یا نه، ۲۰٪ از من، ۸۰٪ از تو، ۹۰٪ از من، ۱۰٪ از تو به هر

حال روی توافق. با این معامله « مضاربه» می گویند. در مضاربه اینها که می گوینم شرط است. ۱- سرمایه از یک نفر و کار از نفر دیگر ۲- شرکت در سود و زیان. مشخص شدن سهم سود و زیان ۳- مشخص بودن مدت. این مضاربه است. و اصلاً وقتی مضاربه در اینجا قابل اجراست و درست از آب در می آید که برای « سرمایه هم سهمی قائل باشیم. مزارعه: مصداق درست و صحیح « مزارعه» این است که یک کارگر کشاورزی، زمینی را شخص می زند، مرزبندی و آماده می کند و آب را کانال کشی می کند، تا دم زمین به فرد دیگری می گوید چون من در این فن خیلی ورزیده هستم و کارم خوب پیش می رود، تا اینجا کار با من. شنیده ام تو هم در تخم پاشیدن و وجین کردن و رسیدگی به کشت و زرع و برداشت محصول، خیلی ورزیده ای، بیا با هم قراری بگذاریم: آماده کردن زمین، رساندن آب به اینجا، کانال کشی و ... از من، و بقیه کارها از تو، آخر سال هم که شد بیست درصد، سی درصد مال من و هشتاد یا هفتاد درصد مال تو، اگر آخر سال هم آفت آمد و محصولی بدست نیامد، هم کار من هدر رفته و هم کار تو. این می شود « مزارعه» مساقات: «مساقات» این است که انسان یک مزرعه ای یا یک جنگلی و یا یک درختستانی را درست می کند، نهالی می کارد، ولی نمی تواند مرتب آنرا آبیاری کند. مثلاً باین دلیل که منزلش در آنجا نیست. به کسی نیاز دارد که مرتباً آنجا را آبیاری کند. مثلاً هفته ای یکبار یا پانزده روز یکبار. یک وقت است که انسان با او اجرت می دهد. در این صورت « اجاره» است اما یک وقت است که با او شرکت می کند. می گوید من در این زمین نهال کاشته ام، درختها هم به این حد رسیده، اکنون تو تا آخر کار، آب دادن به اینجا را بر عهده بگیرد و هر چه محصول در آخر سال بدست آمد، یک پنجم از تو، چهارپنجم از من یا سه پنجم از تو، و دو پنجم از من، بر حسب اینکه (قرار) چگونه باشد. این مساقات است در اینجا هم باز شرکت « کار با کار» یا بهتر است بگوئیم تولید با تولید است. آیا اشکال به وجود می آورد؟ نه، پس ملاحظه می کنید که در اصل تشریح بیع و اجاره، مضاربه و مزارعه و مساقات هیچ انحراف اقتصادی وجود ندارد، اگر انحرافی هست در نسبت (درصد) ها است. پول چگونه « کار انباشته شده» است؟ یکی از سوالاتی که در این زمینه پیش می آید این است که اگر پول عبارتست از نماینده کار انباشته شده، خوب آدم ربا خوار همین کار را می کند، می گوید من یک میلیون تومان به تو می دهم، این یک میلیون هم مفت به چنگ من نیامده، این یک میلیون تومان یعنی یک میلیون واحد کار انباشته شده. تو می روی با آن کار می کنی، من هم از تو در آخر سال ده هزار تومان می گیرم. یعنی در حقیقت کار انباشته شده را اجاره می دهد. این اصطلاح هم اتفاقاً در دهان رباخواران هست که: ما پول مان را اجاره می دهیم. باید به این سوال هم پاسخ بدهیم و ببینیم آیا همینطور است یا نه؟- این خیلی با آن فرق می کند، این پول منهای نیرو است - یک کوزه سفالی از خاک مصرف توسط کاری که بر روی آن انجام می شود ده برابر ارزشمند تر می گردد که این را اجتماع نرخگذاری می کنند. پس از این بر می گردد بر نرخگذاری. اگر یک جامعه ای آمد گفت کوزه چینی شده هنرمند صحیح اینست که به جای اینکه یک میلیون تومان به فروش برود، با یک ضریب - ضریب اجرت - به فروش برسد. و بگوید کار هنرمند نسبت به کار آجر پز ضریب - ضریب اجرت - به فروش برسد. و بگوید کار هنرمند نسبت به کار آجر پز ضریب ۲۰۰٪ دارد. این بر می گردد به اینکه کارها از رش یکسان ندارند. نه اینکه « کار» و « غیر کار» نیست، هر دو « کار» است، آجر پز و نساج هر دو کار عادلانه است که ما همه را یکجور قیمت بگذاریم، خوب بگذاریم، و اگر می گوئند نه این درست نیست و به شکوفا شدن استعدادها لطمه می زند. خیلی خوب، ضریب ها را عوض کنید. اما باز هم در چه جهتی؟ در جهت حفظ تعادلی که بیان شده و بالاخره اینکار را چھتی؟ در جهت حفظ تعادلی که بیان شد و بالاخره این کار را چه کسی باید انجام بدهد؟ بحث به اینجا بر می گردد که: آیا تعیین ارزشها باید براساس اقتصاد آزاد یعنی عرضه و تقاضای آزاد باشد یا خیر؟ مسئله آنجاست. اگر ما عرضه و تقاضای آزاد را هست. اگر ما نرخ گذاری هدایت شده اقتصاد هدایت شده در چهارچوب مصلحت نه یک قشر بلکه عموم را محور قرار دادیم، مسئله حل است. و گرنه آن گروه سودبر، جلوی عرضه زیاد را هم می گیرد، جنس را احتکار می کند. یعنی حتی اگر عرضه زیاد هست، می آید و کالا- را می خرد تا نرخها را به شکل مصنوعی بالا- برد. پس بالاخره بر می گردد به یک نوع

کنترل حکومت. کدام شکیبایی و چگونه انفاقی؟ سرمایه به معنای کار انباشته، از نظر حقوق طبیعی و محاسبات عادی می‌تواند وحق دارد در بازده کار تازه و نتیجه کار جدیدی که با استفاده از آن کار انباشته صورت می‌گیرد، سهمی باشد، اما بحث بر سر مقدار آن است. این مقدار را اگر بخواهیم از نظر طبیعی بیان کنیم باید ببینیم این چه نوع و چقدر کار برده است و آن دیگری چه نوع و چه مقدار، تا به آن یک تقسیم طبیعی و عادلانه بگوئیم. و اگر بخواهیم براساس رضایت بیان کنیم - آنهم آن رضایت کذائی آزاد در جامعه ای که عرضه و تقاضایش آزاد باشد - که دیگر حد و اندازه ندارد. گاهی می‌رسد به اینکه یک درصد مربوط به کار تازه و نود و نه درصد هم مربوط به کار انباشته می‌شود. هر دوی اینها ناقص است. تقسیم نوع دوم در واقع تقسیم ناقص ظالمی است که واکنش آن هم انقلابهای کور و چشم روی هم بگذار است. تقسیم اول - که طبیعی به نظر می‌رسد - فقط یک بعدی نگاه کردن و ابعاد دیگر را از نظر دور داشتن است. در جامعه ای که دارای نظام صحیح حکومتی است، ضریبهای مناسب با زمان و مکان - با توجه به تمام واکنشها و آثار این تقسیم - برای هر یک معین می‌شود و به هر کدام سهمی داده می‌شود که با کمال متناسب با سمان زندگی اقتصادی اجتماعی باشد، و در این سامان به همه واکنشهای روحی، قلبی، معنوی، مادی و نیازها توجه می‌شود و این هم قانون یکنواخت ندارد. بلکه باید حکومت، متناسب با شرایط زمان و مکان این قانون را عرضه کند و چون قانون الهی هم نیست، خیلی راحت قابل نسخ است. با تمام این احوال، در چنین اقتصادی باز گروهی با استعدادتر، و بهره مند تر و گروهی کم توان و کم بهره تر به وجود خواهد آمد. پس باز فاصله ای در کار خواهد بود و در اینجاست که اسلام به انسان مسلمان می‌گوید: تو که بهره مندی، می‌تانی از این بهره مندی صرف نظر کنی و آن را به انسان کم بهره تر بدهی، برای رسیدن به رضای خدا، اما به صورت آزاد، یا برای رسیدن به پاداش اخروی درجه بالاتر، اما به صورت معامله کلی آزادانه، گرچه موظف به انجام آن نیستی. و به آن انسان کم بهره تر می‌گویی: تو می‌توانی قانع و صبور باشی و بدانی که تو در برابر این صبر، بهمان پاداشی می‌رسی که او در برابر انفاق خود. پس در آنجا هر دو تان دسترسی دارید. این جالب است که در اسلام غنی و فقیر، هر دو باین شکل یعنی پس از تمام (رعایتها) و عدالتها که باز هم بالاخره بر بهره تر و کم بهره تر وجود خواهند داشت هر دوی - اینها وسیله دسترسی به ثواب آخرت را دارند او با اتفاقی و این با صبرش! اتفاقاً روایاتی که در این زمینه هست و آیاتی که تا حدی به انسان این معنای را به شکل اشاره و تلویح نشان می‌دهد جالب است. ولی به هر حال، سوء استفاده از توصیه اسلام به انفاق آزادانه این طرف، و مسئلهها به صبر در برابر تمام بی عدالتیها و انفاق نجات بخش با وجود بی عدالتیها کشاندن، انحرافی از مسیر پاک اسلام است و در تمام این مسائل، یادمان نرود که انسان اسلام، اگر به حد اعلای رشد برسد، به رضای خدا عشق می‌ورزد، اگر کمی از آن کمتر باشد، لااقل به ثواب آخرت دل می‌بندد و از عقاب آخرت پروا دارد. و اگر باز هم این دو بر روح او حاکم نشود، می‌تواند در همان چارچوب بهره مندیهای نقد دنیا، اما در حصار نظام عادلانه اسلامی باشد و می‌تواند انگیزه های این دنیائی هم داشته باشد، اما بهای انگیزه های این دنیائی پائین است - البته منظور، انگیزه های حلال است نه حرامها - و انگیزه های آن دنیائی قیمتش بالاتر، و رضای معبود از همه بالاتر است. نقش پول: «پول»، نماینده مقداری کار انباشته است. اگر ده هزار تومان پول در دست من باشد، این ده هزار تومان به معنی ده هزار واحد کار انباشته است. مثل این است که جامع، یک حواله انبار صادر کرده و به دست من داده است. کار انباشته مرا گرفته، به انبار جامعه آورده، حواله ای بدست من داده و گفته است هر وقت این فرد مراجعه کرد، معادل ده هزار واحد کار انباشته از هر نوعی که خواست باو بدهید. پس پول چنین نقشی دارد و خود پول هم نمایشگر کار انباشته است. حالا همانطور که خانه، مقداری کار انباشته بود و می‌توانستیم از آن استفاده کنیم و آنرا اجاره بدهیم، می‌خواهیم این نمایشگر کار انباشته را مثل خود آن کار به عنوان نماینده اش اجاره بدهیم یعنی این ده هزار تومان را که در دست دارم اجاره بدهم و ماهیانه هزار تومان بگیرم. چه تفاوتی دارد؟ چرا این کار حرام است؟ چرا اجاره دادن پول حرام است؟ بعضی از کسانی که ربا را آب می‌کشند و می‌خورند، یکی از طرق آب کشیدن شان همین است که می‌گویند: ما که ربا ندادیم! پولمان را اجاره داده ایم! ولی به

هر حال قصه باز همین است: «ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلَ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا...» آنها که گفتند که بیع مثل ریاست، با آنکه خدا بیع را حلال و ربا را حرام کرده است «جمع بندی: پول» هر چه باشد، خواه فلزی، خواه کاغذی، به هر حال به عنوان سینه کار انباشته، پذیرفته شده و با اینکه ما استفاده از کار انباشته را به عنوان سرمایه، چه به شکل سهام و شریک شدن با کار در جریان - که در مسابقات و مضاربه و مزارعه و اینها بود - چه به صورت خرید و فروش - که آن هم یک نوع سهام شدن با کار توزیع است - و چه به صورت استفاده ماشین و امثال اینهاست - ما اینها را پذیرفتیم و تایید کردیم. اما پذیرفتن اینها هرگز مجبور پذیرفتن اینکه از سند هم چنین استفاده ای بشود، نیست. چون در هیچ جای دنیا و در میان هیچ گروهی از عقلای دنیا کسی سند خانه را به اجاره نمی دهد و کسی هم بابت آن مال الاجاره نمی پردازد. و رباخواری از طریق دادن پول، چیزی جز این نمی تواند باشد و کار یک اقتصاد را بالمال به بهره مندی بدون کار می کشاند زیرا وقتی قرار شد خود پول هم مورد اجاره قرار بگیرد، پس در حقیقت یک کار که باید ۲۰۰ تومان اجاره برود، به ۴۰۰ تومان اجاره رفته، یعنی آن ۲۰۰ تومان دیگر می شود ارزش اضافی کذایی و باید از آن پرهیز کرد، لذاست که ما معتقدیم اگر ربا در اقتصاد دنیا تحریم شود، و نرخ گذاری صحیح در دنیا و جامعه ها بوجود بیاید، اصلاً با مشکلاتی که موجب پیدایش سیستم اقتصادی مارکسیستی شده، روبرو نخواهیم بود و چه عالیست تحریم ربا در همه ادیان آسمانی، چون این تحریم مخصوص اسلام نیست. قرآن، قوم یهود را مذمت می کند، میگوید شما با اینکه ربا برایتان حرام بود، ربا خوار بودید. چه مذمت بجایی! چون امروز هم بزرگترین رباخواران دنیا یهود هستند، در زمان پیامبر اکرم (ص) هم در مدینه یهودی ها یکی از کارهایشان رباخواری بود. معاملات گوناگون بر روی پول: ۱- خرد و درشت کردن پول: شما یک اسکناس هزار تومانی دارید و می خواهید با آن خرید کنید. اگر صحیح که سوار تاکسی می شوید، به راننده یک اسکناس هزار تومانی بدهید، واکنش راننده معلوم است. حق هم دارد. او نه، هزار تومان پول خرد می تواند در تاکسی داشته باشد - که اگر داشته باشد باز هم پاسخگویی یک مشتری است. اگر مشتری دوم هم به او هزار تومانی داد کارش لنگ است - و هم نمی تواند ماشین را در جایی متوقف کند و بگوید صبر کن تا به بانک بروم یاد جای دیگر پول را خرد کنم. در هر سیستم پولی در دنیا، پول، خرد و درشت در دست مردم هست. همه جا نمی شود پول خرد را استفاده کرد و متقابلاً همه جا هم نمی شود از پول درشت استفاده نمود. اگر شما قرار است یک خانه به قیمت پنجاه هزار تومان بخرید چنانچه صد هزار سکه پنج ریالی با خوتان به دفترخانه بردید، باز آنجا هم واکنش فروشنده معلوم است. و می گوید لطفاً یک وانت خبر کنید تا اینها را به خانه ببرم و بعداً معامله را انجام بدهیم! پول خرد و درشت همیشه در هر سیستم پولی وجود دارد، منتها در همه جا نمی شود از پول خرد یا درشت استفاده کرد. مبادله پول خرد و درشت به یکدیگر جزء لوازم سیستم پولی است. طلا و نقره باشد، پول کاغذی باشد، یا هر نوع سیستم پول دیگر، لازم است. این، یک نوع کار است. حال اگر کسی در یک جا نشسته با مقداری پول خرد و درشت تشکیلاتی درست کرد و کار خود را این قرار داد که به هر مراجعه کننده ای مطابق نوع احتیاجش پول داد، این هم کاری انجام می دهد که معادل کارش باید با اجرتی داد، اما در حد کارش. در حال حاضر در همه جا اینکار را مجاناً انجام می دهند. ولی اگر بانکهای ما این کار را مجانی انجام می دهند برای این است که حقوق این کار را از محل ربا تامین می کنند. اگر بانکی باشد که رباخوار نباشد و بخواهد پول خرد و درشت تحویل مردم بدهد، خود به خود باید برای هر یک از این کارها اجرتی متناسب با این کار - یک نوع کارمزد - بگیرد؛ در حد کارمزد. تبدیل پول درشت به خرد بالعکس، یک نوع معامله روی پول است. به این عمل، «صرافی» گفته می شود. این خود یک نوع کار است. ۲- معاملات ارزی: یک نوع کار دیگر هم می توان روی پول انجام داد و لازم است تا وقتی که همه دنیا دارای سیستم پولی واحد - واحد پولی یکسان - نشده باشد، مسئله «ارز» وجود دارد. مسئله ارز از ایام خیلی قدیم هم بود. پول شامات در حجاز رایج نبود و پول حجاز در شامات، پول یمن در هیچ جای دیگر رایج نبود و پول ایران در هیچ یک از آن سه جا. هر منطقه ای مثل حالا برای خودش امیر و حاکمی داشت که سکه می زد و آن سکه در قلمرو حکومت همان شخص رایج بود و اعتبار داشت. یک از

کارهایی که در گردش اقتصاد و زندگی ضرورت داشت، خرید و فروش پول‌ها به یکدیگر بود و چون در اینجا ممکن بود ربائی پیش بیاید، آنقدر مسائل دقیق در مورد «صرف» و تبدیل پول در روایات و احکام مقرر شده که مبادا از این طریق باز سوء استفاده شود. معاملات ارزی به هر حال مسئله‌ای است که امروز همه به ضرورت آن آشنا هستند. شما مقداری ریال ایران دارید، به کشور کویت مسافرت می‌کنید که در آنجا ریال ایران پول رایج نیست، باید دینار و فلوس کویتی بخرید. آنجا ریال تان را باید به کسی بدهید و از او دینار و فلوس کویتی بخرید. این هم یک نوع «صرف» یعنی تبدیل یک پول به پول دیگر «معاملات ارزی» - بنابراین یکی از کارهای دیگر صراف‌ها، معاملات ارزی بود. این هم باز به اندازه کارمزدش اجرت میخواست، البته در حال حاضر در مورد ارز، مسئله کارمزد در بانکها اجرا می‌شود. ۳- اعتبارات اما بانک یک کار دیگر هم انجام می‌دهد و آن «اعتبارات» است. در یک اقتصاد شکوفا، اگر اعتبارات بانکی نباشد، اقتصاد پیش نمی‌رود و شکفته نمی‌شود. حال بررسی کنیم این اعتبارات برای چه لازمست؟ می‌گویند یکی از جهات لزوم اعتبار این است که اگر من کاسبکار یا مولد دارای یک دستگاه تولیدی - سرمایه‌ام برای گردش کارم کافی نبود، برای اینکه کارم - به خصوص کار تولید ام - فلج و راکد نشود باید بتوانم بروم از یک موسسه‌ای، اعتباری بگیرم و کارم را به گردش در آورم. برای این اعتبار دو حالت می‌توان در نظر گرفت: یک حالتش آن چیزی است که الان وجود دارد، یعنی به هر کسی امکان بدهد که با از گلیم خود بیرون بگذارد و سرمایه کاذب داشته باشد. این جز بیمار کردن زندگی اجتماعی و اقتصادی، سود دیگری برای جامعه ندارد. عملاً هم اینطور است که دادن اعتبارات بانکی، یعنی نتیجه زحمات و شیوه کار کارگر، مصرف کننده و توزیع کننده را بکشند و بکنند و به دهنده اعتبار - رباخوار بزرگ - دو دستی و با یکدنیا تملق و چاپلوسی کنند، و گیرنده، اعتبار گاهی با دادن رشوه - رشوه لفظی، رشوه پولی، رشوه عملی و تواضع و احترام گذاری بی‌جا از موسسه‌ای، اعتبار می‌گیرد، یعنی امکان اینکه به این موسسه ربا بدهد تملق می‌گوید که از او امکان این را بگیرد که باور با بدهد! اگر از تملق بالاتر برود و برای این که اعتباری بگیرد، کار به حقه بازی و نشان دادن اموالی که مال خودش نیست، به موسسه اعتبار دهنده بکشد، که این دیگر بدتر است. این یک بیماری است، یک انحراف روحی و انسانی و اخلاقی است. (تازه وقتی اعتبار گرفت و با پول ربائی و ربوی معامله کرد دیگر نمی‌تواند به سود کم اکتفا کند. باید آنقدر روی جنس بکشد که هم بتواند ربای رباخوار را بدهد، هم چیزی بدست خودش بیاید. بنابراین، این افزایش نابجا از دو سر، سرشکن می‌شود: یکی روی تولید کننده، سرشکن می‌شود تا دوز و کلک بچیند تا کار او را هر چه می‌شود به طور غیر منصفانه و ارزانتر بخرد. یکی هم روی مصرف کننده که باز همان تولید کننده بیچاره است - سرشکن می‌شود، یعنی جنسش را هر چه ارزانتر بخرد و هر چه گرانتر بفروشد. زمینه‌ای برای انحرافی خود به خود اجتناب ناپذیر در مساله قیمت‌ها بوجود می‌آید. این اعتبار، نتیجه اش همین است. مگر جز این است؟ تبدیل کردن اقتصاد به نوعی قمار که در آن هم برد هست و هم باخت. اعتباری به این منظور که انسان بتواند پایش را از گلیم خود درازتر بکند. قرض الحسنه: نوع دیگری از اعتبار هست که واقعاً راه اندازی کار است. یک آدمی است که می‌تواند کاسبکار باشد - یعنی کار توزیع را انجام بدهد. - ولی کاسبکار، بالاخره یک نوع سرمایه می‌خواهد، یک موسسه‌ای باید باشد که به این شخص مقداری سرمایه بدهد و یکساله، یا دو ساله از او بگیرد، ما در اینجا جز «قرض الحسنه» چیز دیگری را نمی‌توانیم تجویز کنیم. در یک جامعه اسلامی واجبست، صندوق‌های قرض الحسنه‌ای یا مستقیماً بوسیله مردم و یا به وسیله حکومتی که نماینده واقعی مردم باشد، بوجود آید و این کمبود را بدون ربا تامین کند. این دیگر ربا نمی‌خواهد. در مورد تولید کننده هم همینطور است. فردی است که اگر برایش یک ماشین را ندارد. تهیه این ماشین واجب است. باید ماشینی برای او تهیه کرد و در اختیارش گذارد. - از چه طریقی؟ - از طریق صندوق قرض الحسنه. اما چه کسی این همه پول را برای تشکیل صندوق قرض الحسنه که جوابگوی این همه تقاضای وام باشد، در اختیار بگذارد؟ در این جا اسلام دو قانون گذاشته است که بسیار جالب است. یک تعلیم اسلامی این است که می‌گوید: قرض الحسنه نوع انفاق است و ثواب دارد، هر کس به ثواب آخرت علاقمند است، به دادن

قرض الحسنه اقدام کند، خدا چندین برابر به او عوض می دهد. با آنکه اصل پول به خودت بر می گردد، اما مثل انفاق است بلکه خود نوعی انفاق است. اما همه که به دنبال ثواب آخرت نیستند، بالا-خره بعضی ها هستند که می گویند پولمان را به خطر نمی اندازیم و آنرا نگه می داریم. در اینجا یک قانون دیگر آمده که خیلی جالب است. می گوید به پول را کد، همه ساله زکات تعلق می گیرد. اگر پولت را نگه داشتی، همه ساله باید درصدی از آن را بدهی. یک راه فرار از زکات وجود دارد، اما دیگر این کلاه نیست، این عین واقعیت است. چون همه راههای فرار که کلاه نیست. کلاه آنست که ما خودمان بدست خودمان به سر خودمان می گذاریم. یک مقدار هم راه حل قانونی وجود دارد. یک راه حل قانونی علنی، که کلاه هم نیست، اینست: اگر کسی می خواهد به پولش زکات تعلق نگیرد، پولش را در گردش بگذارد. به محض اینکه شما پولتان را به صورت قرض الحسنه به شخصی دادید که آن را به گردش انداخت، و با آن کار کرد، همینکه شما به او قرض دادید، خود این گردش می شود و دیگر به پول شما زکات تعلق نمی گیرد. قانون زکات، یعنی مالیات بر سرمایه را کد در مورد نقدین، ضامنی و مشوقی است این دنیایی، برای کسانی که پول دارند تا پولشان را را کد نگذارند و من به شما قول می دهم، بازار ربا را حذف کنید و کاری کنید که ربا در اجتماع ممنوع شود، کاری کنید که رباخوار دیگر رباخواریش را در طبل و دهل نزنند، و بعد «قانون زکات» را هم اجرا کنید، آنوقت می بینید برای صندوقهای قرض الحسنه پول، اضافه هم می آید. بنابراین مسئله تامین سرمایه برای صندوقهای قرض الحسنه که عهده دار دادن وام به نیازمندان - یعنی کسانی که نوعی نیاز دارند و نیاز به سرمایه، برای تامین حداقل زندگی - هستند در جامعه اسلامی حل شده است. جلو را باز بگذارید، مدت و روش صحیحی برای اداره کار داشته باشید، مشکلی به وجود نمی آید. مساله تا اینجا از نظر حساب جاری، حساب پس انداز، معاملات ارزی، خرد و درشت کردن پول، و امثال اینها و همچنین دادن سرمایه های کم و ضروری، حل شد. ولی یک مسئله بزرگ دیگر هم هست و آن این است که برای پیشرفت اقتصاد جامعه، به سرمایه گذاریهای بزرگ نیازمندیم. مسئله سرمایه گذاریهای بزرگ چگونه باید حل شود؟ با چه سرمایه ای کارخانه های صد میلیون تومانی تولید کنیم؟ با چه سرمایه ای ساختمانهای پنجاه میلیون تومانی - نه برای یک نفر بلکه برای نیازهای اجتماعی - بسازیم با چه سرمایه ای نیازهای دیگر را که در جامعه وجود دارد و برای تامین آنها احتیاج به سرمایه گذاریهای بس بزرگ هست، تامین کنیم؟ اگر این هم حل شد آیا دیگر تا مسئله «بانک بدون ربا» به طور کلی، حل شود، یعنی «بانک» داشته باشیم، اما «ربا» نداشته باشیم. محاسن و خوبیهای بانک را داشته باشیم و آفت ها و عیبهات و آلودگیهایش را نداشته باشیم. با رعایت قانون تحریم ربا و سایر قوانین اقتصادی اسلام، ببینیم آیا مشکل حل می شود؟ و اگر حل شد اولاً: در بحثهای ایدئولوژیک اساسی، مشکلی از این نظر برایمان پیش نخواهد آمد و کسی قوانین اقتصادی اسلام را با این حربه، که بانک برای اقتصاد پیشرفته لازمست، دیگر نخواهد کوبید و نمی تواند هم بکوبد. و ثانیاً از نظر عملی و اجرائی موفق می شویم که از این طریق تلاش بیشتری برای گسترش بانکهای بدون ربا در جامعه خود بکنیم و ببینیم آیا می شود از آن به عنوان یک سکوی کوچک برای رسیدن به هدفهای بزرگتر استفاده کرد؟ فصل ۶: بانک بدون ربا: از یک طرف گفته میشود ربا از نظر اسلام حرام است ولی از طرف دیگر در نظامها و جامعه های اقتصادی که اقتصاد پیشرفته ای دارند بانک یکی از موسسات لازم است و بدون آن نمیشود زندگی کرد زیرا مبادلات پولی با حجم بالا باید از طریق بانک باشد هزینه های جاری بانک: هزینه های جاری بانک اعم از کرایه محل، استهلاک، اجرت و حقوق کارکنان، آب، برق، گاز و ... بدون هیچ گونه شبهه اشکال شرعی به صورت کارمزد باید گرفته شود. این مسئله تازه ای نیست. در قدیم اگر کسی میخواست به کسی ده هزار تومان قرض الحسنه بدهد به او میگفت بعید نوشته ای میان ما ردوبدل شود و به جایی برای سند نوشتن میرفتند و برای این نوشته پولی را پرداخت میکردند. این خرج تنظیم سند دین چیزی شبیه کارمزد کارهای بانک فعلی است. این مخارج را گیرنده وام بصورت کارمزد میدهد، این مسئله هیچگونه شبهه ای در آن نیست و در مقوله ربا قرار نمیگیرد و اما مسئله سرمایه گذاری بانکهایی که میخواهند برای مردم گره گشایی کنند و به افراد نیازمند وام میدهند، مردم در صندوقها و بانکها سرمایه گذاری

میکنند و اینها به مردم قرض الحسنه میدهند و از ثواب این کار خیر بهره مند میشوند و کسی که پول پس اندازش را در صندوق قرض الحسنه میگذارد بطور اتوماتیک از یک مالیات اسلامی یعنی ((مالیات زکات بر نقدین)) معاف میشوند. پس وضع این قانون مالیاتی یک ضامن اجرایی برای سرمایه گذاری در صندوقهای قرض الحسنه است. حل مشکل سرمایه گذارهای بزرگ: با پیشرفت اقتصاد با سرمایه گذاری کوچک نمیتوان کارهای بزرگ اقتصادی انجام داد. شما با تحریم ربا جامعه اسلامی را از نظر اقتصاد، صنایع پیشرفته، کشاورزی صنعتی و ... محروم کردید چون سرمایه بزرگ بدون ربا به این زودیها پیدا نمیشود. پاسخ: ۱. یکی از راههای به دست آوردن واحدهای قدرتمند اقتصادی ایجاد شرکت های سهامی است. شرکتهای سهامی اگر در جامعه درست اداره شوند میتواند پس اندازهای مردم را به سوی خود جلب کند البته با سود و زیان و نه با ربا. اگر امروزه کشورها رو به سوی ربا رفته اند به علت عدم موفقیت در اداره شرکت های سهامی است و این عدم موفقیت ناشی از دو عمل است: یکی نادرستی و ضعف در ایمان و دیگر اینکه رباخواران بزرگ دنیا جلوی کار این شرکتها را گرفته و در کارشان اختلال ایجاد کردند. ۲. شرکت هالی تعاونی تولید که باز هم سیاست های سرمایه داری استهمارگر دنیا که از طرف رباخواران تقویت میشدند سد راه پیشرفت اینگونه شرکتها شدند. ۳. فرض کنیم نه شرکت سهامی وجود دارد و نه شدت تعاونی تولید، در این صورت سرمایه گذاری در صنایع بزرگ از حدود امکانات فرد، گروهها و ... بیرون است. حال که بیرون است به صورتی واجبی از واجبات حکومت اسلامی در می آید وقتی این کار به دست حکومت نماینده ملت باشد مشکل نرخهای ظالمانه تجاوزکارانه به مقدار زیادی حل میشود مسائلی از قبیل تورم بالا- رفتن مصنوعی نرخها و ... نتیجه: اینکه از هیچ چیز نترسیم و قاطع بگوییم: ربا با همه اقسامش حرام است انواع ربا و مسئله برخورد بعضی از علما با آن: در کتب فقه ما در دو مبحث ربا مطرح میشود: یکی در مبحث بیع (خرید و فروش) و دیگری در مبحث دین (قرض و وام) ربا در مبحث دین که روشن است اما در بحث بیع یعنی چه؟ کلیه کالاهایی که از طریق وزن کردن انجام گیرد، اگر حتی کمی هم اضافه شود ربا است. چیزهایی که عددی میفروشند اشکال ندارد مثلا- در مقابل شش عدد تخم مرغ درشت، هفت عدد تخم مرغ ریز بدهیم اما هر چیزی که اندازه گیری شود و یا پیمانانه میکنند اگر کم یا زیاد شوند ربا است و اما در مورد سلف خریدن و نسیه خریدن: اگر کسی ده من گندم نقد داد و همان ده من را سر یک ماه خواست از او بگیرد رباست. تفاوت بین نقد و نسیه بر طبق فتوای بسیاری از فقها مسئله را ربا میکند. یعنی باید نقد باشد و بدون تفاوت در غیر این صورت اگر وزن یکی باشد نقد یک طرف، نسیه هم یک طرف خود این معامله را ربوی میکند. در مورد سلف خریدن هم، در جاتی است که با پول خریده باشد، والا- اگر با جنس خریده باشد مساوی بخرد رباست، نا مساوی هم بخرد به طرز دیگری رباست و وظیفه علما: وظیفه عالم گفتن حق است، خواه حق با مردم کهنه پرست باشد خواه با مردم نو پرداز و نو پرست. عالم باید چهره حق را در پرتوی علمش بشناسد و بشناساند فصل ۷: انسان دارای بینش مادی: انسان دارای بینش ماتریالیستی و مادی گری با انسان دارای بینش الهی از یکسو متصل به مبدا و از سوی دیگر به معاد خود به خود معیارهای فکری و مقیاسهای بررسی شان، نمیتواند کاملا- و صد در صد یکسان باشد حتی وقتی در یک مسئله مادی هم بحث میکنند باز معیارشان کما بیش با هم فرق دارد. اینها نمیتوانند از یک دیدگاه به مسائل بنگرند یعنی وقتی مثلا درباره مسئله اقتصاد یا سیاست و ... بحث میکنند با اینکه زمینه بحث مشترک است اما نمیتوان گفت در این زمینه با مقیاس کاملا- مشترک در حال بحث با یکدیگرند. این مسئله کاملا- طبیعی و منطقی است. از نظر خواسته های شخصی: انسان ماتریالیست با تفکر و بینش مادی وقتی میخواهد درباره نظام اجتماعی، اقتصادی و ... فکر و مطالعه کند یک بار به این فکر می افتد که بشر موجودی است، خواسته هایی دارد و دلش خیلی از چیزها را میخواهد. از نظر خواسته ها حکم طبیعت اینست که رهایش کنید تا به سوی امیال خود برود. چرا جلوی او را میگیرید؟ به او آزادی و میدان بدهید. بگذارید آنطور که میخواهد زندگی کند، مگر انجایی که اصطحکاک پیش بیاید یعنی این شخص بخواهد طبق خواسته دلش کاری را بکند، شخص دیگری هم بخواهد کار دیگری را بکند و این دو کار با یکدیگر اصطحکاک پیدا کند. اما تا وقتی که اصطحکاک

پیش نیامده بگذارید هر طور که دوست دارد زندگی کند! بنا بر این دیگر به زندگی خصوصی افراد کاری نداشته باشید از نظر اقتصادی: از نظر اقتصادی هر هنسان، توان، کشش و استعدادی دارد، اگر جلوی انسانها را باز بگذاریم تا هر کس ابتکار، استعداد و خلاقیتش را به کار اندازد انوقت نتیجه اش اینهمه اختراعات جالب و اینهمه صنایع نو میشود که زندگی انسان بر روی زمین را جالب تر کرده است و از سطح زندگی ساده حیوانات فراتر برده، اینها آثار آن میدان دادن به تک تک انسانها است تلاشهایشان این همه امکانت صنعتی به وجود آورده است میماند مسئله قیمت ها. قیمت ها هم با عرضه و تقاضای آزاد درست میشود. در نتیجه تولید کالا از روی رقابت میشود. کم کم تولید آنقدر زیاد میشود که سطح تولید از سطح مصرف بالاتر میرود در نتیجه تولید کننده مجبور میشود قیمت ها را پایین بیاورد و مصرف زیاد می شود. و انوقت دوباره زمینه دست تولید کننده می آید که قیمت ها را کمی بالا برد. به این ترتیب روزی به نفع تولید کننده و روزی به نفع مصرف کننده است و در این نوسانات زندگی مادم میچرخد از نظر سیاسی: از نظر سیاسی هم وقتی عده ای از افراد در گوشه ای از دنیا زندگی میکنند، به یک حکومتی نیاز دارند، باید کسی باشد که زندگی آنها را از نظر سیاسی و اداری بچرخاند. این حکومت یا باید با زور سرکار بیاید که نتیجه اش آن میشود یک نفر یا دو نفر اراده خود را بر دیگران تحمیل میکنند یعنی حکومت دیکتاتوری یا اینکه یک نفر از بین خودشان به عنوان نماینده و رهبر انتخاب کنند که همه او را قبول داشته باشند. اینکه همه افراد آن یک نفر را قبول داشته باشند محال است، در نتیجه حق با اکثریت مردم است، یعنی کسی که عده ی زیادی از افراد او را قبول داشته باشند. آزادی: پس آزادی فردی و شخصی، آزادی اقتصادی و آزادی سیاسی و... پس تکلیف دین و مذهب چه میشود؟ دین و مذهب آن قسمتش که مربوط به اعتقادات قلبی و وظایف فردی است جزء همان آزادی های شخصی می باشد. کسی دلش میخواست دین داشته باشد، دلش هم نمیخواست دین نداشته باشد، خواست نماز بخواند یا نخواند، خواست مشروب بخورد یا نخورد. در انجا هم که مربوط به بخش اقتصاد است، آزادی اقتصادی مقدم دانستیم لاذ دین در آنجا دخالت نداشته باشد. آن قسمت هخم که مربوط به آزادی سیاسی است باز دین دخالت نداشته باشد. در قرن هجده و اوایل قرن نوزده رویا، آرزو، خوابهای طلایی و... با همین شعارها بدست نویسندگان، گویندگان و... آن زمان در کشورهای به اصطلاح مترقی آنچنان با آب و تاب و زرق و برق عرضه میشد که دلها به سوی این کعبه آمال گرائیده بود مثلاً در این دیدگاه انسان اجتماعی یک تعهد بیشتر ندارد ان هم: ((ایجاد حکومت های آزاد)). حکومت پارلمانی، مشروطه یا به شکل جمهوری. حکومت اکثریت: با پیشرفت صنایع و پیدایش سرما داری صنعتی و تجاری، یک وقت مردم سر از خواب چندین ساله برداشتند. دیدند حکومتی که اکثریت به آن رای داده اند، هست، اما این حکومت در درجه اول در چنگ یک اقلیت است. این اقلیت یک کلاه گشادی بر سر اکثریت گذاشته، کلاهی رو و چشم اکثریت را گرفته است! دستگاه های جدید تبلیغاتی که استفاده از آنها برای یک تبلیغ چند سطری یا چند دقیقه ای نیازمند به پرداخت پول کلان است، در اختیار چه کسی است، اکثریت یا اقلیت؟ اظهار عقیده آزاد است نمتهی جناب عالی که پول ندارید بروید در فلان گوشه یک پارک بالای کرسی حنجره پاره کنید و این آقایی که میخواهد از آزادی استفاده کند باید به آنجا برود و عقیده اش را بگوید. این آقا حرفش را اینجا میزند و آن یکی حرفش را پشت تلویزیون و رادیو. رایش را در کجا منعکس میکند؟ در مطبوعات، این آقا آزاد است میتواند حرفش را در یک بیانیه منتشر کند. حکومت اکثریت تبدیل شد به حکومت اقلیت. آزادی اقتصادی: از نظر اقتصادی گفتیم با قانون عرضا و تقاضا قیمت ها خود به خود رو به تعادل میروند. ولی ایجاد کارتها و تراستهای بزرگ، ایجاد موسسات تولیدی و توزیعی بین المللی بهم پیوسته که حتی هتلداری آن هم بین المللی است دیگر مسئله اینکه با عرضه و تقاضا قیمتها خود به خود رو به تعادل میروند یک حرف روی کاغذ، سر زبان شد! کارتل و تراست جلوی تولید اضافه در دنیا را می گرفت. اگر هم تولید بالا میرفت مگر میگذاشت قیمت پایین بیاید؟ اصلاً مغزهای خلاق نو آور باید نو آوریهایشان در جهت خواسته های این موسسات بزرگ صنعتی باشد، چرا؟ برای اینکه اختراعات، دیگر آن حالت ساده قبلی را نداشت که ادیسون در عمرش بتواند با یک موسسه کوچک که البته بعدها بزرگ شد

نزدیک به ۱۲۰۰ اختراع بکند. بنابراین دیدیم آنچه بعنوان آزادی مطبوع بشر به او وعده دادیم همه اینها به یک سو سرازیر شد، به سوی آن اقلیت، آنها انسانهایی آزاد شدند و انسانها دیگر برده های آزاد نما! دیکتاتوری پرولتاریا: لذا گفتند این هم درست نیست، انره بهم بزیند. بیاییم این انسانهای رنجبر محروم را ندا بدهیم و بگوئیم: ((ای رنجبران جهان، با هم متحد شوید))! متحد شوید که علیه آن اقلیت استثمارگر مبارزه ای آشتی ناپذیر آغاز کنیم برای آنکه جامعه بشری را به سوی جامعه ای یکسان پیش ببریم و در راه رسیدن به این منظور به طور موقت باید به نظام انقلابی دیکتاتوری هم تن در داد پس آزادیهای شخصی. هر نوع آزادی دیگر را فدا کنیم تا جامعه به سوی این هدف پیش رود و انسانها بتوانند از بدو تولد تا مرگ بدون دغدغه در کنار یکدیگر زندگی کنندیک سوال: در طول این مدت که ما باید کار بکنیم، به چه انگیزه ای ما انسانها از این آزادیها و امکانات شخصی صرف نظر کنیم؟ به انگیزه ((عشق به جامعه، حب جامعه و جماعت)) حب جماعت یعنی چه؟ سیستم فکری و عقیدتی ما، انسان فرد نگر را به انسان جمع نگر تبدیل میکند. انسان فعلی در قالب های فکری (من) فکر میکند و انسان آینده در قالبهای فکری (ما) تبدیل انسان (من نگر) به انسان (ما نگر) از چه راهی میسر است؟ از راه تبدیل فرهنگ از راه تبدیل فرهنگ یعنی چه؟ من این کودک را از ابتدا به یک جو ((ما نگر)) بزرگ میکنم به طوری که دیگر ((من)) را فراموش کند آیا به صرف تربیت میتوان چنین کاری کرد و اساسا تربیت یعنی چه؟ تربیت یعنی استعدادهای فکری موجود در یک انسان را بار آوردن و رشد دادن. آیا در انسان استعداد فطری، ((من نگری)) وجود دارد یا ((ما نگری)) و یا هر دو؟ اگر بررسی کردیم و فهمیدیم که استعداد فطری ((ما نگری)) در انسانها، یک نوع استعداد درجه یک نبوده بلکه استعداد درجه دو است و استعداد درجه یک همان ((من نگری)) است. ((ما)) را آنجا میخواهد که به ((من)) کمک کند. اگر واقعا بتوان ماهیت همه انسانها را با یک دگرگونی از ((من)) در آورد و به ((ما)) تبدیل کرد، خیلی چیز جالبی است. اما فرمول آن چیست؟ جوامع راهی جز این نداشتند که بگویند ما انسانها را، با یک فرهنگ انقلابی عوض میکنیم، از من با ما تبدیل مینمائیم اما تا به حال موفقیتی حاصل نشده. اگر به مطالعه گذشته جوامع بپردازیم می بینیم که که تاریخ دنیا میدان تجلی ((من)) است. راهی دیگر جهت حل ((من)) و ((ما)) یک راه دیگر این است که ((من)) سر جایش محفوظ است و در عین حال از نظر ابر، اثر ((ما)) را نشان میدهد و میگوید: ای انسان خواستار خوشی ها و لذتهای شخصی ((من))، ای آنکه حاضری در راه رسیدن به خواسته هایت تلاش کنی، دوران لذت و کامیابی، شادی و غم و اندوه همین چند سال زندگی تو نیست. بدنبال این، تا بینهایت میمانی و در آن زندگی بی نهایت باز می توانی زندگی شاد و یا زندگی ناشاد و رنج آور داشته باشی. اکنون به تو میگویم: اگر میخواهی در آن زندگی جاوید، زندگی شاد ((من)) داشته باشی یک راه بیشتر ندارد و آن اینکه باید در راه رضای خدا و منطبق با آنچه خدا را خوش میآید زندگی کنی، میدانی خدا از چه انسانی راضی است: خدا را بر آن بنده بخشایش است که خلق از وجودش در آسایش استآن ربا خوار هم ((من)) او کار میکرد اما با دیدگاه مادی ماتریالیستی. او خود به خود میگوید: هرچه پول بیشتر بهتر آنکه معتقد به خدا است میگوید: خیر، افزایش واقعی آنجاست که من نه تنها بهره نگیرم بلکه اگر طرف تنگدست است، از همان پول اصلی نیز صرف نظر کنم. بنابراین در این مکتب و در این زیربنای فکری، ((من)) و ((ما)) به یکی از دو صورت آشتی کردند، یا به این صورت عالی و ایده آل که انسان به آن حد از کمال برسد که که عاشق خدا و خلق خدا باشد و یا انسانی که آنقدر اوج نگرفته که اکثریت هم همین طورند، در صدی که نمیتواند حاکم بر زندگی خویش باشد، گهگاهی انگیزه او میشود، اما غالبا ((من)) او جلو می آید. در آنجا به او مگوئید، هان! یادت باشد که اینجا چند صباح زندگی داری، آنجا بی نهایت زندگی داریم، خودت انتخاب کن که کدام را میخواهی؟ اگر انسان عاقل باشد لذت بی نهایت را بر لذت زود گذر ترجیح می دهد. بنابر این وقتی «ای آئیم در یک نظام اقتصادی درباره اینکه آزادی چطور است، ضرر میزند یا نمیزند، میشود آن را داشت یا نه، آزادی فردی، سیاسی، اقتصادی به هر سه قسم از این مکتب که بخواهیم بگوئیم واحدهای اندازه گیری مان فرق میکند. فصل ۸: سوالات در زمینه ربا: قرآن کریم گرفتن بهره پول و اصولا- گرفتن بهره در وام دادن را با صراحت حرام

میکنند و میگویند میان وام دادن و خرید و فروش کردن تفاوت اساسی است. در خرید و فروش بابت کار، فروشنده اضافه بر قیمت خرید چیزی میگیرد که سود معامله میشود، ولی در وام قرار نیست کار تولیدی یا توزیعی انجام شود پس اگر چیزی گرفته شود، موجب بیماری اقتصادی و اجتماعی می شود. ما باید همه مسائل اقتصادی را در یک سیستم اسلامی در ارتباط با بینش زیر بنایی اسلام نسبت به زندگی بررسی کنیم. چون خاصیت یک سیستم که دارای ((جهان بینی)) است، این است که در هر نظام دارای جهان بینی، هر مسئله از دیدگاه آن جهان بینی باید مورد بررسی قرار گیرد. * تفاوت ما بین اجاره دادن منزل و گندمی که به کسی میدهیم و یک ماه بعد اضافه تر میگیریم که در اولی بلا اشکال و در دومی ربا است - در صورتی که هر دو کار فشرده اند - را شرح دهید. یکوقت کالایی پس از مدتی استفاده در جای خود محفوظ است و از بین نمیرود، ممکن است کهنه شود و در جای خود هست مانند خانه، اتومبیل، حتی لباس، کفش. ولی بعضی از کالاها بعد از استفاده کردن دیگر چیزی از اصل آن باقی نمیماند مانند نان، گندم و ... مثلاً وقتی ۵۰ کیلو گندم دادیم همان ۵۰ کیلو را پس میگیریم و اگر ۵۲ کیلو گرفتیم - یعنی دو کیلو اضافه - این ربا است و دیگر نمی توان اسم اجاره را بر روی آن گذاشت. * اگر من مقلد یک عالم دینی هستم که او قسمتی یا همه معاملات بانکی موجود را حلال میدانند اما شخصاً یقین کردم که اینها ربا و حرام است، آیا باز هم میتوانم به رای آن مقلد عمل کنم؟ اگر شما صلاحیت علمی تحقیق درباره حکم ربا را داشته باشید و یا اینکه مسئله آنقدر روشن باشد که احتیاج به داشتن قدرت تحقیق ندارد در اینصورت نمیتواند به رای آن مقلد عمل کند. * بانکهای بدون ربا - قرض الحسنه - چاره ای ندارند که موجودی شان را به آن بانک های ربوی بسپارند و بانکهای ربوی هم از این امر سو استفاده می نمایند. اگر نزد بانک صد میلیون پول مردم است، از این صد میلیون چقدر نزد بانکها میماند؟ فرض کنید ده میلیون آن، یعنی نود میلیون آن دست مردمی است که نیازمند هستند و بدون ربا از آنها استفاده میکنند. * آیا می شود سفته بدهکار را که مدت معینی دارد به دیگری به مبلغ کمتری به صورت نقد فروخت یا خیر؟ ربا یعنی افزایش و تنزیل یعنی کاهش. ربا خوردن معمولاً - دو نوع است: یکوقت انسان پولی را به کسی میدهد و بعد میگوید سر مدت باید یک چیزی را روی آن بگذاری و به من بدهی، در این صورت تقاضای افزایش می کند. یک وقت ربا خوار با کسی روبروست که تقاضای کاهش می کند و میگوید کاهش که دیگر ربا نیست. کاهش و کم کردن هم حرام است؟؟ کم کردن یعنی چه؟ می گویند یک شخصی از من جنسی را سه ماهی به سه هزار تومان خریده و حالا به من می گوید آیا حضری دو هزار و هفتصد تومان پول نقد از من بگیری و آن سند سه هزار تومانی را پس بدهی؟ این رباست. چطور؟ وقتی انسان کالایی را میفروشد، با دو، سه یا ده درصدی که به عنوان حق العمل برای خودش منظور میکند اما اگر خواست نسیه بفروشد حساب میکند که این سرمایه که باید فردا بدهم و دوباره جنس بخرم تا بفروشم همان فردا که به دست نمی آید. بنابراین پنج درصد، ده درصدی روی آن میکشد و با سود اضافه جنس را نسیه میفروشد. بنا براین جنابعالی که به مغازه دار مراجعه میکنید و از او کالایی را میخرید که سر مدت سه ماه به او سه هزار تومان بدهید، معمولاً اگر همان وقت میخواستید این کالا را نقد بخرید کمتر از سه هزار تومان مثلاً دو هزار و هشتصد تومان میخریدید. این شخص به خاطر نسیه بودن قیمت کالا را دوپست تومان بالا برده است. حالا اگر شما به آن مراجعه کنید و بگویید من میخواهم همان دو هزار و هشتصد را به شما بدهم در حقیقت آن سود اضافی را که در معامله بابت فروش نسیه گرفته بود حذف کرده است. که این رباست * آیا میتوان دین و وام را به مبلغ کمتری به فرد دیگر فروخت و آیا این معامله متعارف است؟ خیر، از نظر عرف این خرید و فروش نیست، این همان مسئله داد و ستد وامی است که هزار برچسب دیگر هم که روی آن زده شود، از نظر دید تیز بین واقع بین عرف، این معاملات، معاملات دینی ربوی است. * آیا کسیکه دستبندی را از خانمی به عنوان رهن میگیرد و سیصد تومان به او میدهد حق دارد که در این دستبند تصرف کند؟ یعنی مثلاً اگر رهن گیرنده یک خانم دیگری است، آیا حق دارد این دستبند را دستش کند و به یک مهمانی برود؟ بدون اجازه دهنده ی رهن چنین حقی را ندارد * منافع مال گروهی از آن چه کسی است؟ شخصی نزد شما می آید و میگوید آیا

به من دو بیست هزار تومان قرض داری بدهی؟ میگوئید من حاضرم بدهم ولی چندان اعتمادی به شما ندارم، اگر چیزی دارید در قبال این دو بیست هزار تومان گرویی به من بدهید، میگوئید من فقط یک گاو ماده دارم، شما حاضرید این گرویی را بردارید؟ میگوئید بله اگر این گاو ماده بزاید یا شیر دهد، این گاو زائیده شده و شیر و هر چیز دیگر متعلق به صاحب گاو است و در این مدت که گاو نزد شماست حق ندارید یک قطره شیر هم بنوشید. * میگویند ربا در خانواده ایرادی ندارد، آیا این صحیح است؟ ربا بین پدر و فرزندش و بین مرد و همسرش نیست. پس در خانواده تنها بین مرد و همسر و بین پدر و فرزند ربا نیست، این عین فتواست. و وجهش هم کما بیش معلوم است. * از آنجا که اقتصاد یک علم است که متناسب با تکامل و تغییر جامعه، رو به تکامل می‌رود بنابراین برای مطالعه در مسائل اقتصادی اسلام، آیا نباید آخرین نتایج اقتصادی موجود از جمله مسائل مارکسیستی مطالعه شود تا بتوان اصول اساسی اسلامی را در شرایط فعلی پیاده کرد؟ بدون شک هر قدر مطالعات ما در زمینه مسائل گوناگون و در تمام زمینه‌های عقیدتی، اجتماعی، سیاسی و... بیشتر باشد و با این آگاهی بیشتر به مآخذ مراجعه کنیم برداشتهای روشنتری از اسلام خواهیم داشت. به شرط آنکه نخواهیم اسلام را بر هیچ چیز دیگر تطبیق دهیم، اسلام را دست کاری نکنیم، مطابق سلیقه مان به قرآن و حدیث معنا ندهیم. * نظرتان درباره ی بیمه و موثر بودن آن در بالا بردن تولید و اینکه اصلاً با توجه به در نظر گرفتن پول به عنوان کار فشرده، این کار یک عمل تولیدی است یا خیر؟ بیمه اگر چه در متن نیست اما از لوازم تولید است، کاری است متمم مسائل مربوط به نقش کار و ارزش آن مانند توزیع که خودش کار است و اصلاً تجویز بیع و اجاره و... هیچ یک از اینها و معنایش سرمایه داری و امثال اینها نیست چون خود اینها کار است و به هر حال از این نظر میتوان گفت بیمه یک کار متمم یعنی در حول و حوش کارهای اصلی می‌آید. اما در هر نظامی فرق می‌کند و نمی‌توان گفت که در تمام نظامها از لوازم ارزش ایجاد کن است. * در خرید و فروش های مدت دار مانند خرید ماشین به قیمت بیشتر و با مدت - با توجه به اینکه در مدارک، ربح نوشته می‌شود - مقدار اضافی آن ربح حساب میشود یا خیر؟ ((اسم)) اصل مطلب را عوض نمی‌کند. اگر اسم ربا را کارمزد بگذاریم، کارمزد نمیشود. اگر اسم کارمزد را ربا بگذاریم، ربا نمیشود. اگر اسم سود را در معامله ربح بگذاریم، ربح نمی‌شود. یکی از بحثهای معاملاتی ما ((مراجه)) است. یعنی انسان قیمت یک جنسی را میگوید و بعد میگوید ده درصد میگیرم. اگر برای ربا طلائی ترین اسمها را پیدا کردید، از آن فرار کنید. اما غیر ربا را اگر اسم ربا بر رویش گذاشتند این اسم مسئله را عوض نمی‌کند. بنابراین خرید ماشین بصورت مدت دار یا اقساط، یک مقدار هم اضافه به رویش به حساب اینکه امکانات گردش کار این فروشنده را کم میکند و خود به خود باید به صورت داشتن منفعت بیشتری برای مدت بیشتر آن را جبران میکند، اشکالی هم ایجاد نمیکند. * افتتاح حساب پس انداز بنام جوانان در بانک چه صورتی دارد؟ و آیا به پولی که در آنجا پس انداز میشود خمس تعلق میگیرد؟ در مورد سوال اول: اگر حقیقتاً هیچ وسیله ای برای تامین این ضرورت زندگی کنونی وجود ندارد و باید پولش را یک جا بسپارد و جائی هم غیر از بانکها برای او نیست اشکالی ندارد. و گرنه پول سپردن ولو به عنوان پس انداز به بانکهای ربا خوار اعانت به اثم است. در مورد سوال دوم: اگر پول را برای خودتان پس انداز میکنید که سود ویژه سال می‌شود مالیات بیست درصد به آن تعلق می‌گیرد که همان خمس است. و اما اگر برای فرزندان چنین کاری را می‌کنید اگر واقعاً به او ببخشید، در این صورت به آن پول خمس تعلق نمی‌گیرد. آیا از نظر آن جوان خمس به آن پول تعلق میگیرد یا خیر، در این مسئله با به مرجع تقلید خود مراجعه کند. * آیا بانکهای اسلامی برای کارمزد درصد معینی وجود دارد یا خیر، و آیا به طور کلی درصد بالا را در اینجا می‌توان قبول کرد یا خیر؟ اگر ((بالا بودن)) به معنای غیر منصفانه بودن است، این حرام است. اما اگر برای اداره آن بانک و پرداخت حقوق کارکنان آنجا و هزینه های آنجا و... باشد بلا مانع است. حروف چینی: روزنامه جمهوری اسلامی چاپ دوم: ۱۳۷۱، ۵ هزار جلد چاپ و نشر: دفتر نشر فرهنگ اسلامی تهران - خیابان فردوسی، روبروی فروشگاه شهر و روستا مرکز پخش تهران: ۶۴۵۰۳۰۷، مرکز پخش شهرستانها: ۳۱۲۱۰۰

اوج گیری تیمی

نویسنده: کن بلانچارد

تلخیص: فاطمه حسین پور! امروزه بیشتر افراد حداقل در یک کار جمعی فعالیت دارند اما متأسفانه یکی از بزرگترین موانع بر سر راه موفقیت گروه‌ها این است که افراد جهت کار گروهی آموزش‌های لازم را ندیده‌اند تا بتوانند به نحوی از بخش در یک گروه شرکت کنند. متأسفانه عده‌ی کمی آگاهی دارند که چگونه گروهی ایجاد کنند تا همه‌ی از او بتوانند از دانش تجربه‌انگیزه‌ی خود استفاده کنند به همین دلیل همواره از پذیرش کار گروهی سرباز می‌زنند و تمایل دارند که کارها را به صورت انفرادی انجام دهند. این راه حل درستی برای حل مشکلات دنیای کنونی نیست کتاب اوج گیری تیمی در حقیقت یک برنامه‌ی سازمانی است که به ما می‌گوید چگونه یک تیم بهتر سازیم تا یک گروهی پیشرفته داشته باشیم. حال گروه پیشرفته چه گروهی است؟ افراد گروه ویژگی‌های زیر را دارند: ۱- اطلاعات خود را با دیگران در میان می‌گذارند و با این کار حس اعتماد و مسئولیت؟ یکدیگر را ارتقاء می‌بخشند ۲- محدوده‌ی کاری خود را به طور دقیق مشخص می‌کند تا هر کس بتواند در آنجا آزادانه فعالیت نماید. ۳- مهارت‌های مدیریت بر خویشان را می‌آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری بگیرند و به نتایج بهتری دست یابند. تمام کارهای گروهی سازمان؟ بر اینکه با موفقیت اجرا شوند بهره‌وری، سلامت روحی کارکنان و ارزش‌های سازمان را ارتقا می‌دهند که این امر نهایتاً موجب ارتقاء سطح عملکرد کارکنان خواهد شد. این کتاب با سه گام فعال هدایت می‌کند تا درباره‌ی مدیریت به نتایج مطلوب دست یابید: ۱- آغاز فراگیری مهارت‌های تشکیل یک گروه پیشرفته ۲- تسریع در انجام تغییرات ۳- تسلط کامل به مهارت‌ها فصل اول: درک نهایی گروه پیشرفته امروزه کار گروهی جز ملزومات تمامی امور سازمانی است. متأسفانه در معیاری از سازمانها تصور می‌شود هر سازمان همواره فرمانرو و دیگر اعضا فرمانبردار هستند. به عبارت دیگر قوانین سنتی و قدیمی؟؟ هنوز بسیاری از مراکز کاری وجود دارد. بنظر آن‌ها اختیارات کنترل و تصمیم‌گیری و سازمان تنها به دست رئیس است و کارکنان همگی می‌بایستی مطیع او باشند و به این امر؟ کار گروهی هماهنگی ندارد. چرا امروزه به گروهی متفاوت از گذشته احتیاج داریم؟ امروزه که دنیای تجارت دائماً در حال تغییر و تحول است تصمیم‌گیری بر مبنای نظریات عده‌ای کم نتایج مطلوبی نخواهد داد. به علاوه متمرکز کردن قدرت تصمیم‌گیری موجب تحمیل مسوولیت بیش از حد بر دوش تصمیم‌گیرندگان و سرخوردگی افراد گروه می‌شود. همچنین ارتباطات در یک تیم سنتی به آرامی پیش می‌رود زیرا سرعت تصمیم‌گیری پایین است و افراد تا زمان مشخصی اجازه ندارند وارد عمل شوند و تا زمانی که تصمیم گرفته نشود هیچ عملی انجام نمی‌گیرد با این گونه رویکرد سازمان‌ها نمی‌توانند رقابت موفقیت‌آمیزی داشته باشند. در محیط کاری احساس می‌کنند بیهوده تقسیم کار و؟ اختیار در یک گروه موجب رونق تجارت می‌شود. *یک گروه با چه خصوصیتی می‌تواند به نتایج مطلوب برسد؟ در دنیای تجاری امروز که به طور متمرکز دستخوش تغییرات است باید برای رسیدن به موفقیت به دنبال روش کاری جدید باشیم تا گروه را به یک مرحله‌ی بالاتر هدایت کنیم. به عبارت دیگر گروهی بسازیم که افراد بتوانند با دانش تجربه، انگیزه‌ی درونی خود آشکار کنند و بتوانند تصمیم‌گیری کنند و مسوولیت پذیر شوند. در واقع حس مسوولیت لازمه‌ی حرکت به سوی موفقیت بیشتر است. *مشخصه‌های یک گروه پیشرفته: ۱- اعضای آن با مهارت فوق‌العاده با یکدیگر در تعامل‌اند تا بتوانند از نظریات و انگیزه‌ی یکدیگر در جهت ایجاد حس اعتماد و مسوولیت استفاده کنند ۲- تبادل اطلاعات و ارائه‌ی دانسته‌ها در گروه پیشبرد و موفقیت آن‌ها را ضمانت می‌کند. ۳- تقسیم کار گروهی و شرح وظایف افراد باعث می‌شود تا هر کس بتواند در حوزه‌ی کاری خود آزادانه فعالیت کند. ۴- در این سیستم افراد مهارت‌های مدیریت را می‌آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و به نتایج مطلوب تری دست یابند. ۵- تیمی هستند که اعضای آن از زمان و استعداد اعضای دیگر و حتی رهبر گروه استفاده‌ی بهینه می‌نمایند • نقش رهبران در

گروه های پیشرفته معمولاً تقسیمات کاری روزانه و تعیین مسوولیت ها برای رسیدن به موفقیت در یک تیم به عهده ی رهبر گروه است که این وظیفه یکی از مسلم ترین وظایف یک رهبر به شمار می رود. براساس تئوری های مدیریتی اثبات شده هر قرن اخیر بیشتر کارکنان تمایل ندارند مسوولیت های سنگین را بپذیرند و اگر شخصی ناظر بر کارهای آنان نباشند دقت تلف می کنند. بنابراین از رهبران انتظار می رود بر کار اعضای گروه نزدیک و به طور مستمر نظارت کنند و مسوولیت کاری را به عهده ی آنان نگذارند اما زمانی که صحبت از واگذاری مسوولیت به اعضای گروه را می کنیم، به نظر می آید؟ اولیه ی رهبران خلی وارد می شود. ولی واقعیت این گونه نیست بسیاری از مدیران، رهبران و سرپرستان زمانی که در چنین شرایط جدیدی قرار می گیرند اولین سؤالی که از خود می پرسند این است که در این محیط جدید نقش من چیست؟ اگر اعضای گروه به جای من تصمیم گیری کنند پس وظیفه ی من به عنوان رهبر چیست؟ اما در اصل واگذاری یک سری مسوولیت ها به کارکنان نه تنها بر نقش مدیر داخلی وارد نمی سازد بلکه نقش آنان را برجسته و تقویت می کند زیرا با این تعویض اختیار، رهبران می توانند فعالیت های جدیدی را آغاز کنند. به خصوص آن دسته از کارهایی که بیش از آن جهت ترویج در تصمیم گیری کنار گذاشته شده بودند. قابل درک است که رهبر موفق، مؤثرترین عامل پیشرفت سازمان است. *مزایای داشتن یک گروه پیشرفته: به طور نمونه یک فروشگاه زنجیره ای؟؟؟ مالی چشمگیری در حدود ۱۴۰ تا ۲۲۰ درصد به صورت سالانه داشت زمانی که آن ها مفاهیم گروه پیشرفته را داخل شرکت پیاده سازی کردند این نرخ به ۷۰٪ کاهش یافت که موجب ذخیره ی مالی قابل توجه ای از هزینه های استخدام، آموزش نیروی انسانی جدید، تلفات ناشی از عدم آشنایی با کار و... گشت که از لحاظ کارکنان این نتایج مطلوب ارزش تلاش های متمرکز را داشت. *تجسم گروه کاری به عنوان یک گروه پیشرفتهها به این حال آموختیم یک گروه پیشرفته چیست و چرا وجود آنان در دنیای تجاری امروز حایز اهمیت است امروزه دنیای کار بسیار پیچیده و پویا است به نحوی که انجام کارها به صورت ابتدای و به روش سنتی به آسانی انجام پذیر نیست. سازمانها احتیاج به یک گروه کاری پیشرفته با اختیارات گسترده دارند تا افراد با انرژی و اخلاقیت بتوانند فرصت هایی را برای گروه ایجاد کنند تا سازمان به ارزش های بالاتری دست یابد. یک گروه پیشرفته، افراد را تشویق می کند که احساس مفید بودن و مسوولیت پذیری داشته باشند و در کار دیگر شوند تا از دانش، تجربه و انگیزه ی خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب و سودرسانی به گروه و سازمان استفاده نمایند. حال در ادامه می خواهیم از طریق ۳ گام اساسی یک گروه پیشرفته ایجاد کنیم. ۳. گام اساسی در ایجاد یک گروه کاری پیشرفته: گام اول) آغاز فراگیری مهارت های ایجاد در یک گروه پیشرفته گام دوم) تسریع بخشیدن به ایجاد تغییرات گام سوم) تسلط کامل به مهارت های یاد شده فصل دوم: گام اول آغاز فراگیری مهارت های ایجاد یک گروه پیشرفته: در این بخش می آموزید چگونه از اطلاعات موجود در سازمان استفاده کنید تا مسوولیت ها مشخص شود • وجود اطلاعات لازمه ی تصمیم گیری است. در هر فرایند تغییر، باید یک قطعه ی شروع وجود داشته باشد و یک سری اطلاعات داشته باشیم. برای درک این موضوع فرض کنید معماری هستی که از شما خواسته شده خانه ای برای یک خانواده طراحی کنید. شما بیش از آن که بخواهید به شکل خانه و اینکه چگونه ساخته شود فکر کنید، احتیاج به داشتن یک سری مطالب دارید. هم چنین فرض کنید که هیچ دسترسی به اعضای خانواده ندارید تا از نیازهای آنان مطلع شوی می بایست خانه را براساس فرضیات خود طراحی کنید. بنابراین خانه ای برای یک خانواده معمولی که به طور متوسط ها نزنند طراحی کرده و در منطقه ای با آب و هوای معتدل می سازید. حال فرض کنید طی دیداری با آن خانواده متوجه می شوید آن ها یک خانواده ی نه نفره هستید و تمایل دارند خانه ی آن ها در ناحیه ی سردسیر باشند. بدون شک دچار یأس و ناراحتی می شود. زیرا تمام انرژی و وقت خود را بیهوده صرف نموده اید، زیرا خانه ای که ساخته شده مناسب آن ها نیست. در یک گروه کاری هم همینگونه است اگر بخواهیم یک گروه کاری پیشرفته داشته باشیم گروه باید اطلاع رسانی خوبی داشته باشد هرچه اطلاعات آزادانه تر در اختیار افراد قرار گیرد. نیروی ذهنی سریع تر به حل مشکلات می پردازد و در سند تجاری بسیار سریع خواهد بود. *اطلاع رسانی در یک گروه

پیشرفته: شروع کار گروهی در یک تیم پیشرفته با تسهیم اطلاعات انجام می شود. چرا که اطلاع رسانی دقیق موفقیت کارکنان را در انجام کارهای روزمره تضمین می کند. بدون شک تبادل اطلاعات و در جریان قرار گرفتن افراد گروه از مشکلات موجب تسریع حل آن می گردد اطلاعات برای نیرو و انرژی که به آن دسترسی دارند که در سازمان به عنوان افراد قدرتمند ساخته می شوند اما همان طور که ذکر شده هر چه افراد بیشتر در فرآیند تصمیم گیری سازمان دخیل باشد قدرت سازمانی افزایش خواهد یافت اطلاع رسانی در عمل کار به معنای فرآیند برقراری ارتباط میان افرادی است که اهداف؟ را دنبال می کند به عبارت دیگر، افرادی که با یکدیگر جهت رسیدن به نتایج مشترک، همکاری می کند، به اطلاعات یکدیگر در زمینه های مختلف کاری احتیاج دارند. در گذشته ارتباطات تنها میان رهبر اعضای گروه برقرار بود در حالی که در محیط کاری یک گروه پیشرفته، ارتباطات وسیع تر است و شامل اعضای گروه رهبر گروه و مشتریان است. • اطلاع رسانی راهی به سوی بهبود و فرایند تولید: در یک کارخانه گروهی از کارگران خط تولید که با دستگاه خاصی کار می کردند هنگام تعویض قالب به علت سنگینی دستگاه و پیچیدگی آن حدود دو ساعت و نیم دستگاه را خاموش کردند و در نتیجه هیچ تولیدی انجام نگرفت بنابراین مدیر کارخانه با بررسی این عملیات در کشورهای دیگر دریافت که آن ها؟ کار را در مدت ۱۰ دقیقه انجام می دهند. در ابتدا کارگران باور نمی کردند. و به نظرشان این امر غیرممکن بود. اما پس از اطمینان یافتن در جهت این مسأله؟ کردند راهی جهت کاهش زمان تعویض قالب بیابند. آن به طور مداوم روی این مقاله کار کردند و با گذشت یک سال از آغاز پروژه زمان تعویض قالب را به ۵ دقیقه رساندند. آن ها با تلاش بسیار به این زمان رسیدند و با این کار تولید را چند برابر کردند. کارخانه تنها از طریق قرار دادن اطلاعات جدید در اختیار کارگران توانست به این منافع برسد. *اعتماد در زمانی که اطلاعات خود را در اختیار دیگری می گذاریم در حقیقت به وی اعتماد کرده ایم می دانیم که او مسوولیت این اطلاعات را بر عهده خواهد داشت. گروه های پیشرفته گروه های قدرتمندی هستند که اطلاعات در فضایی از اعتماد و احترام ما آزادانه در اختیار آنان قرار می گیرد. اعضای گروه می دانند که اعتماد موجود در آنان حمایت خواهد نمود بنابراین اطلاعات حساس و مهم را آزادانه در اختیار یکدیگر قرار می دهند گروه به موفقیت کامل دست یابد. فصل سوم: *روشن سازی حد و مرزها جهت ایجاد فعالیت متمرکز: هنگامی که فعالیت خود را جهت تشکیل یک گروه پیشرفته آغاز می کنیم آزادی عمل آمیخته با مسوولیت ها و اختیارات کمی مجسم به نظر می آید زیرا نمی دانیم چه کارهایی را می توانیم انجام دهیم و انجام چه کارهایی در حیطه ی وظایف ها نیست. در این جا مرزها با ارزش می شوند چرا که در تعریف اختیارات ما را یاری می نمایند و این امکان را می دهد که تصمیمات بهتری بگیریم و فعالیت های خود را مستقیماً انجام دهیم. *مرز چیست؟ مرز را می توان یک حد یا یک خط جداکننده دانست. این مرز است که اختیارات را مشخص می کند به عنوان مثال دیواری که اموال ما را از دارایی همسایه جدا می کند یک مرز است و می دانیم که درختان و گیاهان خود را باید در محیط خانه ی خود بکاریم. ما می توانیم برای دارایی خود به راحتی تصمیم گیری کنیم. چرا که حد و مرز دارایی های ما کاملاً تعریف شده است اگر حد و مرزها به خوبی روشن نشده باشد، افراد برای دیگران هم تصمیم گیری می کنند. در تاریخ نمونه های بسیاری از این موارد وجود دارد که اکثر جنگ ها به دلیل وجود حدود مرز نامشخص آغاز شده است. انجام اقدامات مستقل احتیاج به مرز شخصی دارد تا افراد بتوانند با اختیار تام است به فعالیت بزنند. هدف از مشخص کردن این حدود مرزها در یک گروه کاری پیشرفته محدود کردن افراد نیست بلکه ایجاد مسوولیت و آزادی عمل در انجام فعالیت هاست. سیستم قدیمی، حدود مرزها را کوچک می کرد در حالی که سیستم گروه پیشرفته آن ها را گسترش می دهد و از افراد می خواهد تا مسوولیت وسیع تر بر عهده بگیرند. آن ها نه تنها مسوول کارهای خود هستند بلکه در عملکرد سازمانی هم سهیم می باشند. اما در سیستم قدیمی افراد تنها فعالیتی را انجام می دهند و نتیجه ی حاصله به آن ها مرتبط نمی شد. • حدود مرزها قدرت خلاقیت را تقویت می کند: جهت بررسی چگونگی تغییر رفتار در برابر محدودیت ها، محققان گروهی از کودکان را برای بازی کردن به یک محوطه ی باز و وسیع بردند سعی کودکان بر این بود که

دائماً در کنار یکدیگر باشند و از همدیگر دور نشوند و با وجود باز بودن محوطه هیچ کدام از آن‌ها از دیگری فاصله نمی‌گرفت و سپس محققان کودکان را به یک محوطه بسته بردند که سرتاسر آن حفاظ بندی شده بود اما با این بار کودکان تمایل شدیدی به بازدید از نقاط انتهایی محوطه داشتند و دائماً از یکدیگر فاصله می‌گرفتند تا نقاط جدیدی را بیابند. اگر ما این فعال را به رفتارهای سازمانی ارجاع دهیم خواهیم دید هر گاه حد و مرز کاری برای افراد ناشناخته باشد آن‌ها تمایل دارند محدوده‌ی امن و فضایی کاری خود که با شناخت و قوانین آن آشنا هستید فعالیت کنند. اما اگر حد و مرزی برای آنان تعیین کنیم سعی می‌کنند در داخل این محدوده به کشف مسایل جدیدتری پردازند نمونه‌ی بارز این مسأله در سازمان زمانی است که مشکلی در بخشی ایجاد می‌شود و تا زمانی که این مشکل در سازمان وجود دارد افراد به طور دائم شکایت دارند که ما از امکانات وسیعی برخوردار نیستیم تا بتوانیم این مشکل را حل کنیم اما به محض آنکه مدیریت تسهیلات لازم برای آنان مهیا می‌کند و در کنار آن محدودیت‌های مالی و زمانی قرار می‌دهد به راحتی در محدوده‌ی تعیین شده فعالیت می‌کنند تا مشکل را برطرف کنند در حالی که قبل از آن هم این تسهیلات در سازمان وجود داشت ولی به دلیل عدم ایجاد حد و مرزها، افراد قادر نبودند آزادانه فعالیت کنند. • حد و مرزها یک هشدارهدف اولیه از تشکیل یک تیم پیشرفته ایجاد فضایی آزاد جهت فعالیت افراد است. بنابراین در گام نخست، حد و مرزها، باید به نحوه‌ی متعادل تعیین شود. که میزان محدودیت مشخص باشد تا افراد در تنگنا قرار نگیرند دوست آزادی عمل میان نباشد که مانع از کار صحیح افراد شود و بهتر است حد و مرزها کمی محدود باشند زیرا وسیع تر کردن این حدود در آینده کار آسانی است ما اگر از همان ابتدا این حد و مرزها را وسیع تعریف کنیم و سپس متوجه شویم که افراد قادر به پذیرش مسوولیت در این محدوده‌ی وسیع نیستند، کوچک کردن این حدود کار بسیار دشواری خواهد بود. • ماهی کویکی از محبوب‌ترین ماهی‌هایی که در ژاپن وجود دارد ماهی به نام کوی است، جالب‌ترین موضوع در رابطه با کوی این است که اگر آن را در یک تنگ کوچک بگذاری به اندازه ۲ تا ۳ اینچ رسند خواهد کرد ولی رسد آن در یک ظرف بزرگ تا؟ خواهد رسید و نهایتاً اگر در یک دریاچه‌ی بزرگ زندگی کند به ۳ فوت می‌رسد در حقیقت اندازه‌ی این ماهی با محیطی که در آن زندگی می‌کند ارتباط مستقیم دارد. این پدیده‌ی طبیعی در سازمان‌هایی با گروه‌هایی پیشرفته مصداق دارد. رشد افراد در سازمان بستگی به محیط کاری او دارد. اگر به آن‌ها اجازه داده شود تا آزادانه عمل کنند و با دیگر افراد ارتباط مناسب داشته باشند رشد خواهند کرد. به خاطر داشته باشید حد و مرزها به افرادی می‌گویند چه کاری را می‌توانند انجام دهند نه اینکه چه کاری را نمی‌توانند انجام بدهند. ویلیام گراهام مفصل چهارم: *برای ارتقاء مشارکت در امور مانند یک تیم عمل کنید: از دهه‌ی ۱۹۸۰ به بعد که بخش‌های اولیه در زمینه‌ی کیفیت آغاز گشت مشارکت کارکنان در امور سازمانی بسیار فراگیر شد. تمام افراد در سطوح مختلف سازمانی به خصوص آن دسته از کسانی که در خطوط تولید مشغول به فعالیت بودند همه به اتفاق در یک چگونگی عملکرد خویش بودند تا موجب پیشرفت سازمان شوند. یکی از روش‌های درگیر کردن هر چه بیشتر افراد در امور سازمانی استفاده از کار گروهی است. بارها دیده ایم همکاری و تعاون در گروه‌ها منجر به جهتی آشکار در زمینه‌ی حل مسایل و ایجاد نوآوری گشته. بنابراین گروه ایجاد شوند تا وسیله‌ای جهت رسیدن به نتایج مطلوب باشند. • چهار اصلی یک گروه پیشرفته موفق: ۱- هدف بر مأموریت مشترک گروه ۲- توافق در زمینه‌ی فرایندهای کاری ۳- اصول و طوعه عملی مشترک ۴- درک و احترام به نفس‌های متفاوت یکدیگر ۱- هدف و مأموریت مشترک گروه بیشتر گروه به این دلیل با شکست مواجه می‌شوند که اعضای گروه شان تعریف روشن و دقیقی از مأموریت خود ندارد. مأموریت یک گروه هدفی برای بقای آن است. اعضای یک تیم باید به روشنی بدانند چه کاری را در جهت برآورده شدن رضایت اعضای گروه انجام دهند. هر چه هدف و مأموریت واضح تر بیان شود اعضای گروه در مواقع ضروری بهتر می‌توانند تصمیم خود را عملی کنند. ۲- توافق در زمینه‌ی فرایندهای کاری: فرایند کاری به گروه شکل می‌دهد تا اعضا بدانند که برای انجام فعالیت چگونه باید عمل کرد و در موارد مهم چگونه تصمیم‌گیری کنند. در واقع یک گروه می‌تواند

چندین فرآیند کاری داشته باشد تا اعضا با کمک گرفتن از آن‌ها به تکمیل فعالیت‌ها بپردازند و جهت بهبود اثر بخشی در زمینه‌ی فرآیندهای کاری، به توافق برسند. ۳- اصول و قواعد عملکردی مشترک: اصول عملکردی مشخص می‌کند چگونه اعضای یک گروه با یکدیگر همکاری در رفتار نمایند افراد؟ در زمینه‌ی نحوه‌ی انجام کارها با یکدیگر به مجادله‌ی می‌پردازند چرا که نمی‌دانند چگونه باید همکاری داشته باشند اصول عملکردی یک گروه در حقیقت خطوط راهنمایی هستند که بر اعضای گروه کمک می‌کنند تا در کنار یکدیگر با توانایی‌های گروهی به هم فکری و مشارکت یکدیگر بپردازند. ۴- درک نقش‌های متفاوت اعضای گروه افراد در یک گروه دارای ۲ نقش رسمی و غیررسمی هستند. نقش‌های رسمی معمولاً توسط مسوولیت‌های کاری به افراد سپرده می‌شود به عنوان مثال، لوله کش، حسابدار، برنامه ریز، رهبر و... نقش‌های غیررسمی توسط استعدادها و مهارت‌های طبیعی هر یک از اعضا وارد فرایند کار گروهی می‌شوند. به عنوان مثال بعضی از اعضای گروه توانایی مبانجی‌گری در تعارضات را دارند. برخی به خوبی می‌توانند جلسات کاری را مدیریت کنند. و برخی دیگر توانایی نظریات را دارند. این توانایی‌ها باید به خوبی شناخته شوند و مورد استفاده قرار گیرد. فصل پنجمگام دوم: سرعت بخشیدن به تغییرات • اطلاع رسانی جهت بالا بردن حس اعتمادوقتی می‌خواهیم سازمان را از شکل سنتی به یک گروه پیشرفته تبدیل کنیم و در واقع سازمان را تغییر دهیم در ابتدا یک حس سرخوردگی و ناامیدی به وجود می‌آید که این به دلیل این است که همه فکر می‌کنند این تغییرات با شکست مواجه می‌شود. اگر در واقع دور از تغییرات نه وجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی امری اجتناب ناپذیر است احساس سرخوردگی و ناکامی در گروه امری طبیعی است اما می‌تواند منبع انرژی باشد. معمولاً افراد از ناامیدی و سرخوردگی خود در طول دوره‌ی تغییرات محبت بسیاری می‌کنند. و به محض که افراد تیم تصمیم می‌گیرند تا تغییراتی در جهت حرکت به سوی گروه پیشرفته داشته باشند همه سعی می‌کنند هر چه سریع‌تر تغییرات در سازمان پیاده شود و دوره‌ی بحران خاتمه یابد. فصل ششم: مرزها را گسترش دهید تا آزادی عمل افراد بیشتر شود. هنگامی که گروه در حرکت خود به حس دلسردی و ناکامی می‌رسد رهبران را اعضای آن به آسانی می‌توانند تصور مثبت خود را نسبت به گروه پیشرفته از دست بدهند. آن بیشتر توجهشان معطوف مشکلات حاصل از مسوولیت پذیری خواهد شد و به مزایای آن توجهی نخواهند داشت. در چنین شرایطی مجدداً وظایف اعضای یک گروه پیشرفته و منافع حاصل از آمار را خاطر نشان سازید و اهداف سازمان را بازنگری نمایید. اهداف سازمانی می‌توانند بسیار وسیع باشند در آن صورت آن‌ها را به گونه‌ای نشان دهید که به افراد گروه مربوط باشد. از طریق دسترسی به اطلاعات بیشتر، اعضای گروه می‌توانند به نیازهای خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب پی ببرند، مشکلات را حل کنند، نوآوری داشته باشند و در جهت پروژه‌ی کاری سازمان حرکت کنند با مشارکت در کار گروهی و پذیرش مسوولیت افراد نسبت به فعالیت و وظایف کاری خود احساس مالکیت می‌کنند. اهمیت اهداف گروهی: اهداف یک گروه از آن جهت حایز اهمیت است که باعث همیاری تمامی اعضای و رهبر گروه می‌شود، همچنین موجب می‌گردد افراد گروه همگی به یک واحد تبدیل شوند بسیاری از افراد در زمینه‌ی هدفهای فردی تجربه‌ی بیشتری دارند تا در اهداف گروهی، چرا که در نظر آن‌ها یک کار با مسوولیت فردی امکان پذیر است در حالی که اگر بر عملکرد گروه متمرکز داشته باشیم و مشخص کنیم که اهداف مرتبط با توسعه‌ی عملکرد گروه متمرکز چگونه مشخص شده است. خواهیم دید در کار گروهی، می‌توان از نظر نظرات تمامی افراد استفاده کرد و از آنان درخواست همکاری با دیگر اعضا می‌گردد را داشت، هرگاه اعضای گروه از اطلاعات اساسی و مهم سازمان آگاه شوند، زمان آن رسیده که اهداف را به وضوح تعریف کنیم. در تعیین هدف‌های گروهی، بایستی توجه شود که این اهداف با محتوا و کاربردی باشند در اعضا ایجاد انگیزه نمایند به عبارت دیگر اهداف بایستی «power» باشند که این از حروف ابتدایی کلمات (منفصل، جز به جز شده) ۱) pipointed (شخصی و خصوصی شده) ۲) owned (به خوبی تعریف شده) ۳) well defined (انرژی دهنده) ۴) Energizing (شامل منبع) ۵) Resoxrced گسترش مرزها جهت در برگرفتن موارد مهم سازمانی: ۱- دیگری برای تبدیل

دلگرمی افراد به خلاقیت و فعالیت در طول دوره تغییرات گام ۲، توسعه‌ی فضای تصمیم گروه است که می‌تواند تمامی موارد مهم سازمان را شامل شود، زمانی که افراد احساس کنند نظراً است آن‌ها ارزشمند است و برای تصمیمات مهم مسئولیتی بر عهده‌ی آنان نهاده شده، رضایت کامل خواهند داشت و این امر ضعف آنان را به پیشرفت تبدیل می‌کند، در گام اول، هدف از حد و مرزها این بود که افراد بر فعالیت‌های خود متمرکز شوند و تصمیم بگیرند، البته این تصمیمات بسیار پیچیده نبود اما کمک و همراهی رهبر این امکان را به آنان می‌داد تا به نیروی متمرکز بر فعالیت‌های شخصی خویش پی ببرند. اینک زمان آن فرا رسیده که افراد در زمینه مسائل مهم تری تصمیم‌گیری کنند و بتوانند اثر قوی تری بر نتایج سازمانی بگذارند. فصل هفتم: تصمیم‌گروهی برای ایجاد حس قدرت: تصمیم‌گروهی به این معناست که همه‌ی افراد با یکدیگر تصمیم بگیرند نه این که اعضا تنها پیشنهاد بدهند و نهایتاً رهبر گروه تصمیم بگیرد و اجرا کند. ثبت استعدادهای طبیعی اعضای گروه: یکی از مشخصه‌های اصلی یک تیم پیشرفته این است که تمام اعضای گروه به علت داشتن اختیار در تصمیم‌گیری، احساس غرور و مالکیت می‌کنند البته به علت پذیرش مسئولیت‌های سنگین احساس فشار می‌کنند، فشاری که در گذشته توسط رهبران گروه احساس می‌شده اعضای گروه در این شرایط به هدایت رهبران احتیاج دارند تا بدانند که چه کاری را در چه زمانی و چگونه انجام دهند و با راهنمایی مدیران، بتوانند شروع به تصمیم‌گیری برای سرعت بخشیدن در تغییرات نمایند. افراد با تشویق یکدیگر در جهت استفاده از توانایی‌های یکدیگر گروه را به جلو حرکت می‌دهند. برداشتن موانع از طریق فرایندهای گروهی اثر بخش: در این مرجع نگاهی به نحوه اداره کردن امور توسط گروه اندازیم اگر در یک گروه شما بنا به هر دلیلی مشکل پیش آمد، سعی کنید فرآیندی مشخص جهت حل مشکل بیابید. با حرکت به سمت گروه پیشرفته، افراد استقلال بیشتری در کار کردن می‌یابند و میان آن‌ها تعارضاتی پیش می‌آید، برای حل این مشکل، اعضا می‌توانند از میان خود گروهی را برای حل تعارضات انتخاب کنند، البته شایان ذکر است که اختلاف سلیقه در یک گروه امری مفید است زیرا باعث می‌شود عقاید و نظریات مختلف و متضاد روبه روی یکدیگر قرار گیرند تا از بین آن‌ها، مورد انتخاب شود همچنین این گونه اختلافات یک منبع انرژی برای گروه می‌باشند، به خاطر داشته باشید هدف، حذف نمودن تعارضات نیست بلکه هدف، یافتن سیری است که از طریق آن انرژی افراد برای تصمیم‌گیری بهتر صرف شود. فرصت‌های پیشرفت و خلاقیت: یکی از ویژگی‌های بارز کار گروهی، توانایی افراد در حل مشکلات پیچیده‌ی کاری است، بسیار دیده شده که گروه‌های پیشرفته مشکل‌ترین مسایل تولیدی و خدماتی را در سازمان‌ها حل کرده‌اند به خاطر داشته باشید زمانی که افراد به هر دلیلی دچار دلسردی و ناامیدی شده‌اند می‌شوند، تمرکز مجدد بر روی نقاط قوت آنان نتایج حیرت‌انگیزی را به بار می‌آورد. اعضای یک گروه هر کدام توانایی‌های بسیاری در زمینه‌های مختلف جهت حل مشکلات را دارا می‌باشند و ناهمگونی افراد باعث ایجاد خلاقیت و پیشرفت کار گروهی می‌گردد. حرکت به سوی گروه پیشرفته در حقیقت فرصتی است برای افراد تا بتوانند توانایی‌های خود را بشناسند افراد گروه بایستی از رهبر یا مدیر گروه درباره‌ی مسایل انسانی اطلاعات دریافت نمایند. انتخاب کنند و با بحث و تبادل نظر بهترین راه حل را برگزینند به نحوه‌ی که تأثیر مثبتی بر نتایج داشته باشند. فصل هشتم: گام سوم « تسلط یافتن بر مهارت‌ها» چگونه با استفاده‌ی بهینه از اطلاعات، بر فرآیند تغییرات تداوم بخشیم: در این مرحله از فرآیند تغییر، اعضای گروهی باید از اطلاعاتی که طی ۲ گام قبل به دست آورده‌اند، استفاده کنند همچنین می‌دانند که تسهیم اطلاعات میان مدیران و اعضای گروه منجر به اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهتری خواهد شد. حال با توجه به مهارت‌های به دست آمده در ۳ گام قبل، افراد آگاهی بیشتری نسبت به نیازهای خود جهت ارتقاء به دست آورده‌اند. تسهیم اطلاعات و اعتماد به یکدیگر: هر چه افراد به اطلاعات بیشتری جهت انجام فعالیت‌های خود نیاز داشته باشند، مسأله‌ی اعتماد به یکدیگر بیشتر نمایان می‌شود معمولاً اگر افراد اطلاعات حساسی را درخواست کنند، مدیریت یک سری محدودیت‌ها بر این داده‌ها اعمال می‌کند، در حالی که یک گروه پیشرفته برای بقای خود احتیاج به حس اعتماد بالا- میان اعضای خود دارد. رهبران باید به افراد گروه خود اعتماد کنند و بدانند آن‌ها از حامیان سازمان

هستند و منافع آن را به مخاطره نخواهند انداخت، به خاطر داشته باشید که حس اعتماد میان اعضا یکپارچگی ایجاد می‌کند. البته نباید فراموش کرد که هر گونه اطلاعات در زمان مناسب خود در اختیار افراد گیرد تا منجر به نتایج مطلوب گردد. تسلط یافتن بر تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته: حال که وارد گام سوم تغییرات به سمت یک گروه پیشرفته شده ایم، زمان آن رسیده که درک جدیدی از نقش و نحوه ی استفاده از اطلاعات به دست بیاوریم. ما باید این عادت قدیمی را که اطلاعات اساسی و حساسی تنها در اختیار مدیران قرار گیرد و کارکنان به آن دسترسی نداشته باشند را کنار بگذاریم امروزه سطح دسترسی عموم به اطلاعات بسیار بالا است و افراد بیشتر از هر زمان دیگری از رویدادها مطلع هستند. سازمان‌هایی که دسترسی به اطلاعات را محدود می‌نمایند در حقیقت تصمیم‌گیری ناآگاهانه و عدم اعتماد را به گروه منتقل می‌کنند. بنابراین تنها از طریق آزاد گذاشتن افراد در جهت دسترسی به اطلاعات است که سازمان می‌تواند انتظار داشته باشد تا گروه پیشرفته با استفاده از دانش تجربه و انگیزه ب نتایج پیش بینی شده برسد. تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته، مانند خیابان ۲ طرفه می‌ماند. اعضای گروه اطلاعات بسیاری در زمینه های مختلف به دست می‌آورند که ممکن است مدیران از آن‌ها بی‌اطلاع باشند و بالعکس در یک گروه پیشرفته اعضا از اطلاعات استفاده ی بهینه می‌کنند و نیازهای خود را برای مدیران بازگو کرده و اثبات می‌نمایند، دسترسی به اطلاعات جدید و حساس به نفع تمام اعضای گروه و کل سیستم کاری خواهد بود. فصل نهم: چگونه درست و به جا تصمیم‌گیری کنیم: تصمیماتی که هر کدام از ما در زندگی شخصی خود، اتخاذ می‌نماییم، همگی متأثر از ارزش‌ها و باورهای است که از زمان تولد تا حال به دست آورده ایم به علاوه ارزش عملیاتی که در دوران کار کسب کرده ایم، ما را یاری می‌کنند تا باورهای خوب بیابند، درست یا غلط را بشناسیم این ارزش‌ها موضوع اصلی هر فرایند تصمیم‌گیری است همان‌طور که ارزش‌های شخصی و سازمانی بنیان اخلاقی تصمیم‌گیری را می‌سازند دیگر با کارها جهت‌ها و مسیرها مشخص می‌کنند زمانی که اعضای گروه دیدگاه و ارزش‌های عملیاتی اساسی سازمان را درک کنند تصمیم‌گیری برایشان آسان‌تر و مفیدتر خواهد شد. گسترش مرزها جهت ارتقاء سطح مشارکت گروه، ما از افراد می‌خواهیم که به سازمان شریک زمین فوتبال بنگرند و سپس از آنها سؤال می‌کنیم به نظر شما چه کسی در محیط کاری بیشترین محوطه ی بازی حدو مرز را به خود اختصاص داده است؟ در سازمان‌های سنی که به صورت سلسله مراتب اداره می‌شود پاسخ مشخص است: مدیر ارشد سازمان بیشترین اختیارات و حدو مرزها را دارا است و هر چه از نوک هرم پایین می‌آییم حوزه ی اختیارات کوچکتر می‌شود تا به پایین‌ترین سطح یعنی کارگران می‌رسیم در محیط کاری یک گروه پیشرفته، حوزه اختیارات افراد به تدریج وسعت می‌یابد به این معنا اگر افراد مسئولیت کاری خود را انجام دهند و مهارت‌های خویش را به کار گیرند تدریجاً فضای کاری آنان گسترش می‌یابد البته حوزه اختیارات آنها به میزان یک مدیر ارشد وسعت خواهد یافت اما مطمئناً نسبت به روزهای آغازی کار بسیار وسیع‌تر خواهد شد این حدو مرزها خطوط راهنمایی برای اختیارات تمام اعضای سازمان ایجاد می‌کند تا مسئولیت و ارزش هر یک از آنان مشخص شود حل مشکلات مشتری در برابر فروش محصولات: در یکی از شرکتهای تولید کننده دستگاه‌های الکترونیکی بر خدمات رسانی به مشتریان تأکید بسیار شده بود مدیر ارشد شرکت اعتقاد داشت نقش سازمان در شکوفایی صنعت تکنولوژی این است که آنها بتوانند مشکلات مشتریان را مرتفع سازند در یکی از روزهای مدیر سازمان یک سؤال تجربی را برای کارکنانش مطرح کرد: اگر یک مشتری مشکل داشته باشد که توسط یکی از رقبای ما به نحوه بهتری مرتفع شود آیا آن شرکت را به او معرفی خواهد کرد؟ از نظر وی پاسخ مثبت با ارزش‌های شرکت هم‌خوانی داشت او بر این باور بود که حل کردن مشکل مشتریان حتی به این طریق درست‌ترین کاری است که باید انجام شود همچنین با این عمل مشتریان احساس می‌کنند شرکت یک منبع قابل اعتماد برای آنان است او با سؤالات به کارکنانش آموخت که رفع مشکلات مشتری نسبت به فروش محصولات سازمان الویت دارد. به عهده گرفتن تمامی مسئولیت‌ها: به نقش هر یک از اعضای گروه در حرکت به سمت گروهی پیشرفته بیندشید به نظر شما چه نقش‌ها و تصمیمات جدیدی را می‌توان به مسئولیت قبلی آنان

اضافه نمود و تا عملکرد بهتری حاصل شود. گروه شما باید فعالیت خود را به عنوان یک شرکت تجاری با مدیریت آغاز کنند از کارگران عادی تا مدیر ارشد سازمان، همگی بایستی در مسئولیت پذیری یکسان عمل کنند هر فردی در سازمان نقش متفاوت از دیگران دارد اما باید مسئولیت خود را با دیگران تسهیم کند تا سازمانی به موفقیت برسد بازتاب مثبت و منفی عملکرد سازمان باید در تمامی جهات در گردش باشد کارگران می توانند دیدگاههای جدید خود را به مدیران ارایه کنند و مدیران نیز از آنان درباره نحوه عملکرد سازمان سؤالاتی مطرح کرد و پاسخ آن ها را دریافت نمایند به عنوان مثال کارگران خطوط تولید از بقیه کارگران به قسمت تولید و خدمات رسانی نزدیکتر هستند بنابراین در یک شرکت تجاری زمانی که مدیران در دسترس نمی باشند بایستی آنها به کنترل وقایع پردازند و اطلاعات به دست آمده را با اعضای گروه و مدیریت در میان بگذارند از طرفی دیگر مدیر ارشد دانش لازم در زمینه تجاری را دارد بنابراین وی نیز بایستی اطلاعات، دانش و تجربه خود را با اعضای گروه در میان بگذارد و آنان را یاری کند تا آشنایی کامل تری با دنیای تجارت پیدا کنند تمام افراد در یک سازمان موظفند براساس اطلاعات تصمیم گیری و عمل نمایند و دیگران را از برنامه ریزهای فرد مطلع سازند از آن سو شرکای تجاری جهت به منفعت رسیدن سازمان با یکدیگر همکاری می کنند و ضروری است که از طرف اعضای سازمان تشویق شوند بنابراین اگر همه افراد در سازمان مشارکت داشته باشند مطمئناً سازمان به موفقیت خواهد رسید. فصل دهم: یک گروه پیشرفته باشید تا به نتایج مطلوب خود برسید. در این مرحله، اعضای گروه شما اطلاعاتی را در دست دارند که پیش از آن منحصرأ در دست رهبر گروه بوده است. اکنون افراد دیدگاهها و ارزش های سازمان را می دانند. با استفاده از این اطلاعات، در جهت اهداف سازمان گام بر می دارند از طریق ادغام اطلاعات با حدو مرزها و مهارت های جمعی گروه شما می تواند به دانش، تجربه و انگیزه جهت دست یافتن به نتایج تأثیر گذار برسد، در حال حاضر شما و دیگر اعضای گروه می توانید هوشیارانه تصمیم بگیرید. شما می توانید اعضای گروه را جهت رسیدن به گروهی پیشرفته تشویق کنید در گروه پیشرفته، افراد می توانند از تمام صلاحیت ها و قابلیت های خود استفاده کنند تا به اهداف مشخص شده دست یابند. چگونه می توان عملکرد یک گروه پیشرفته را حفظ کرد. به محض دست یابی گروه به عملکردی مناسب، آن چه که ضرورت می یابد حفظ این عملکرد در همان سطح و یا ارتقا آن است، زیرا عدم ثبات در این مرحله موجب برگشت افراد به عادات و رفتارهای سابق می گردد. هر فعالیتی را که افراد دائماً انجام می دهند، برایشان خسته کننده می شود و کارآیی آنان را کاهش می دهد، بنابراین جهت حفظ کارآیی افراد می بایست همواره مذاکرات و مباحث کاری در گروه جریان داشته باشد. اندازه گیری عملکرد گروهی: شما می توانید با روش های متنوع باعث پیشرفت گروه بشوید اندازه گیری عملکرد گروه به صورت دوره ای است علاوه بر یکی از این روش ها اندازه گیری عملکرد که به صورت روزانه انجام می گیرد، حداقل باید یک فرآیند ارزیابی به صورت فصلی در گروه راه اندازی شود. این کار به چندین روش انجام پذیر است که بهترین آن استفاده از ابزارهای ارزیابی گروهی است که چگونگی عملکرد کلی گروه را مشخص می نمایند. هر یک از اعضای گروه بایستی یک پرسشنامه تهیه کنند و به آن امتیاز دهند سپس افراد برای تبادل نظر در خصوص پرسشنامه ها، جلساتی تشکیل دهند تا بتوانند مشکلات اساسی و اصلی گروه را بیابند. شناخت یکدیگر: یکی دیگر از راه های مفید برای حفظ انرژی و اتحاد میان اعضای گروه شناخت افراد در موقعیت های مهم می باشد. شناختن یکدیگر در حقیقت راهی است جهت قدردانی از اعضای گروه برای مشارکت ارزشمند آن ها در فعالیت گروهی. شناخت نیازهای روانی افراد، برای سلامتی بلند مدت گروه امری ضروری است غالباً عملکرد نامطلوب افراد در یک گروه، ناشی از کمبود آگاهی آنان در زمینه ی نیازهای خود در محیط کاری است. کارهای مثبت افراد بایستی شناخته و قدردانی شود و تمامی اعضا سازمان بتوانند نیازهای خود را بشناسند تا رفتارهای اجتماعی آنان نسبت به گذشته بهبود یابد. به دنبال فرصت های جدید باشید اگر می خواهید همواره در میان رقبای خود در صدر جدول باشید، به استانداردهای کاری اهمیت دهید و از اطلاعات خارج از سازمان استفاده کنید. اعضای گروه ها در یک سازمان باید با مدیران ارشد همکاری کنند و برای آشنایی به

نحوه‌ی عملکرد رقبا با نیازهای مشتریان به جمع‌آوری اطلاعات پردازند و با استفاده از این داده‌ها به خلق ایده‌های جدیدی، فراتر از عملکرد کنونی سازمان پردازند.* پنج دلیل برای وجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی: ۱- اعتقادات اولیه واقعیت‌ها هماهنگی ندارد: تقریباً افراد سازمان، از مدیر ارشد تا اعضای گروه تمایل دارند از شرایط به وجود آمده (تغییرات) تخمینی بزنند که اکثر اوقات از واقعیت بسیار دور است. ۲- افراد غالباً به شکست فرایند می‌اندیشند: کارکنان معمولاً این گونه می‌اندیشند که انجام تغییرات از ابتدا با شکست مواجه خواهد شد و اولین مشکل به وجود آمده در گروه موجب می‌شود آن‌ها بر عقیده‌ی خود استوارتر گردند. ۳- راهنمایی در زمینه‌ی تغییرات و درک افراد در این باره کافی نیست. ۴- افراد از شکست شخصی خود در هراس هستند. ۵- آموزش افراد برای مواجه شدن با مسایل توسعه‌دهنده‌ی گروه کافی نیست: بدون آماده‌سازی مناسب، بیشتر گروه‌ها نمی‌توانند مراحل عادی توسعه‌ی گروه را طی کنند. این مشکلات عادی اما غیرمنتظره موجب خواهد شد که افراد نسبت به نظریات ارایه شده دلسرد و مایوس شوند.* تسهیم اطلاعات، عامل حرکت افراد از دلسردی و یأس به تغییرات: حال که اعضای گروه به مرحله‌ی دوم تغییرات گام نهاده‌اند، بهتر است رهبران و مدیران اطلاعات مهم و حساس را در اختیار آن‌ها قرار دهند زیرا این تسهیم اطلاعات موجب می‌شود احساس ناامیدی و دلسردی که همراه با تغییرات در وجود آن‌ها نقش بسته کمرنگ شود و میان مدیریت و بر وی کار اعتماد بیشتری ایجاد شود. نکته: همه‌ی افراد در گروه، به سوی هدف مشخصی در حرکت هستند. البته به خاطر داشته باشید که همواره نباید اطلاعات و اخبار خوب در اختیار افراد قرار گیرد بلکه وقایع ناگوار و اشتباهاتی که در سازمان رخ می‌دهد نیز می‌بایست با افراد در میان گذاشته و شد تا آنان بتوانند از این اشتباهات درس گرفته و با هم اندیشی جمعی مشکلات را حل کنند. اطلاعات در یک سازمان و سخت‌افزاری که آن را پردازش می‌کند با ارزش است (گریس هاپر)

فوس زندگی منصور حلاج

اثر: لویی ماسینسون

خلاصه کتاب: تلخیص: فهیمه مؤمن: ترجمه: دکتر عبدالغفور روان فرهادی: نمی‌توانم چیزی به دیگران بیاموزم؛ فقط می‌توانم وادارشان کنم که بیندیشند: (سقراط) ابومغیت عبدالله بن احمد بن ابی طاهر مشهور به حسین بن منصور حلاج از عارفان نامی ایران در قرن سوم و دهه اول قرن چهارم هجری است. او از سال ۲۶۰ تا ۲۸۴ ه ق با عارفان بزرگی چون سهل تستری، عثمان مکی، وجندی بغدادی محشور بود.

کودکی - نوجوانی حسین ابن منصور حلاج مشهورترین و بی‌پرواترین چهره تصوف و عرفان ایرانی و جامعه اسلامی است. منصور حلاج در سال ۲۴۴ هجری قمری در نزدیک بیضای فارس دیده به جهان گشود. بیضا لشکرگاهی بود بر سر راه سپاهانی که از بصره به خراسان می‌رفتند و موالی بنی حارث یمانی در آن می‌زیستند. حلاج در کودکی همراه پدرش به واسط آمد و در آنجا پرورش یافت. زبان مردم واسط عربی بود. حسین که کودکی خردسال بود بعدها زبان فارسی را فراموش کرد. اهل واسط اکثراً از اهل سنت و حنبلی مذهب بودند به جز دسته‌ی کوچکی از غلات شیعه که در کنار روستاییان آرامی می‌زیستند. در واسط، دارالحفاظ معروفی بود که منصور تا دوازده سالگی به آنجا رفت و آمد می‌کرد و قرآن را در آنجا آموخت و حفظ شد. و سپس در پی فهم قرآن ترک خانواده و خانمان گفته و مرید سهل بن عبدالله تستری شد و سهل تستری به او اربعین کلیم الله (چله نشستن بر طریق موسی پیغمبر) را آموخت. وی در سنین کودکی همراه پدر به واسط رفته بود، ولی امروز می‌دانیم که بعدها در سفرهای متعدد خود از بیضا عبور کرده و چندی نیز در آنجا مانده و البته در همین شهر واسط است که حلاج به خدمت سهل تستری می‌رسد. بنا به روایاتی دود مان وی به زرتشتیان می‌رسد پدر حلاج بنظر میرسد که به کار پنبه زنی مشغول بوده و به مناطق نساجی ایالت خوزستان که در آن وقت از تستر (شوشتر حالیه) تا واسط (شهری در کنار دجله، بین بصره و کوفه) امتداد داشته، مسافرتی می‌

کرده حسین از همان کودکی پیوسته همراه پدر به خوزستان و عراق رفت و آمد می کرد. در این سفرهای همیشگی، حسین منصور، با زبان عربی و معارف اسلامی آشنایی کامل یافت. در جوانی به بزرگان صوفیه پیوست و هنوز جوان بود که خود پیر و مرشد صوفیان گردید برای وی کنیه‌های دیگری نیز چون «ابو عماره»، «ابو محمد» و «ابو مسعود» نیز آورده‌اند. اهل فارس او را ابو عبدالله الزاهد، اهل خراسان ابوالمهر، اهل خوزستان حلاج الاسرار، در بغداد مصطلم، در بصره مخبر. اهل هند ابوالمغیث و اهل چین او را ابوالمعین می خواندند. برای لقب او، «حلاج»، آورده‌اند: عطار می گوید: «او را حلاج از آن گفتندی که یکبار بر انباری پنبه برگذشت اشارتی کرد در حال دانه پنبه از پنبه بیرون آمد و خلق متحیر شدند. «همچنین» ابوابراهیم مستملی بخاری «نقل می کند:» حسین بن منصور بدان سبب حلاج خواندندی که اسرار خلق بدیدی و احوال و اسرار ایشان از نفس جدا کردی، همچون که حلاج پنبه را حلج کند ودانه را از او جداگرداند.» جوانی. ازدواج. اولین حج حلاج در سن ۲۰ از تستر به بصره رفت و در بصره در مدرسه حسن بصری شاگردی کرد و از دست ابو عبدالله عمرو بن عثمان مکی خرقة تصوف پوشید و به طریقت مأذون گردید. در این زمان در حدود بیست هزار تن از بردگان زنگی که در نزدیکی بصره مشغول به کار بودند بر ضد خلافت عباسی قیام کرده بودند. حسین منصور بدیشان پیوست. در محله ایشان خانه گرفت حسین در آنجا دختر ابویعقوب اقطع بصری را به زنی گرفت و چون عمرو بن عثمان مکی با این وصلت موافقت نداشت گاه به گاه بین عمرو مکی و اقطع بصری اختلاف می بود. جنید بغدادی (نهادندی) به حلاج پند میداد که شکبیا باشد. حلاج به اطاعت جنید چندی طاقت آورد و شکبایی کرد تا اینکه سرانجام به تنگ آمد و به مکه رفت. پس از این زناشویی که به مذاق عمرو بن عثمان مکی خوش نیامد حلاج در محله ی تمیم واقع در بصره ساکن شد. این محله متعلق به عشیره ی بنی مجاشع بود که از نظر سیاسی به شورش زیدیه وابسته بودند. بدعت نوینی موسوم به مخمسه نیز این گروه را آلوده ساخته بود. پیروان این مسلک افراطی بسیار متعصب و در نهان پر جنبش بودند. درنگ حلاج میان این گروه شاید سبب بد نامی همیشگی وی به عنوان یک سرکش شده باشند. چنانچه اول بار وی در دبری توقیف شد. حتی بعضی او را همدست توطئه گران غالی شمرده اند. بدون شک بر اثر معاشرت با این گروه بوده که منصور حلاج در نوشته های خویش نکاتی عجیب آورده، که نشانه ی غالی بودن او در شیعه گری است. حلاج در سال ۲۷۰ هجری به سن بیست و شش برای انجام فریضه حج نخستین بار به مکه رفت و در آنجا کلماتی می گفت که وجد انگیز بود و حالی داشت. در مراجعت از مکه به اهواز به اندرز دادن مردم پرداخت و با صوفیان قشری و ظاهری به مخالفت برخاست و خرقة صوفیانه را از سر کشید و به خاک انداخت تا دیگر مانند صوفیان خموش نباشد و گفت که این رسوم همه نشان تعلق و عادت است. آزادانه با مردم در سخن بود از همه بیشتر با اهل قلم، بازرگانان و گروه صرافان به سخن می پرداخت. اکثر این افراد باسواد بودند ولی سرد مزاج و دلی پراز شک. از نسل آرامی و ایرانیان به او بسیار گرویدند. اما معتزله و گروهی از غلات با حلاج درافتادند و به ستیزه برخاستند. از آن جمله خراج گیران و مستوفیان مالیات که از همین غلات بودند مانند: «ابن فرات و ابن نوبخت». این دو گروه مردمان را علیه منصور حلاج برانگیخته و او را متهم به نیرنگ می کردند دومین حج جهانگردی. آخرین حج حلاج از آنجا به خراسان (مرکز نهضت عرفان ایرانی) رفت و پنج سال در آن دیار بماند، پس از پنج سال اقامت در مشرق ایران به اهواز بازگشت و از اهواز به بغداد رفت، و از بغداد برای بار دوم با چهارصد مرید، بار سفر مکه را بست و دومین حج را نیز گذراند، در این سفر بود که بر او تهمت نیرنگ و شعبده بستند. پس از این سفر به قصد جهانگردی و سیاحت به هندوستان و ماوراءالنهر رفت تا پیروان مانی و بودا را ملاقات کند، در هندوستان از کناره رود سند و ملتان به کشمیر رفت، و در آنجا به کاروانیان اهوازی که پارچه های زربفت طراز و تستر را به چین میبردند و کاغذ چین را به بغداد می آوردند، همراه شد و تا تورقان چین، یکی از مراکز مانویت، پیش رفت. سپس به بغداد بازگشت و از آنجا برای سومین و آخرین بار به مکه رفت و در این سفر در وقوف به عرفات از خدا خواست که «خدایا رسوایم کن تا لعنتم کنند و مردم را از من بیزار کن تا هر کلمه شکر که از لبم بر آید فقط برای تو باشد و از کسی جز تو منت نکشم». اقامت در بغداد

شورش فکری وهنگامه رسواییچون منصور از مکه به بغداد بازگشت او را آرزویی بزرگ در سر افتادیعنی خواست در شرع اسلام خویشتن را صاحب ملامت سازد تا از آن راه صاحب فتوت شود ودر بازارها فریاد می زد: "ای مسلمانان داد مرا از خدا بستانید نه مرا با جان آسوده میگذارد تا بدان دلبسته شوم ونه مرا از نفس جدا میسازد تا از آن وارسته گردم این عشوه ونازی است که من توان برداشتتنش را ندارم" حلاج با جوانمردی شگفت آور خود این آرزو را در دل بسیاری از مردم ایجاد کردکه باید گروه مسلمانان را از که تا مه اخلاقا اصلاح کرد. در سال ۹۰۷/هـ ۲۹۵ م خلیفه عباسی بمرد و افراد با نفوذ دستگاه خلافت بغداد کودکی خود را به جای او نشانندند. مخالفان آنان نیز شوریدند و مردی دانا و شاعر از خاندان بنی عباس به نام المعتر را خلیفه کردند. در سال ۲۹۶ شورش نیک خواهانه یا اصلاح طلبانه از جانب اصلاح طلبان اهل سنت روی داد. (. حلاج در این ماجرا متهم اصلی و مورد کینه و نفرت قدرت مندان بود) ولی به شورش بی نتیجه ماند. زیرا در روز دوم، چون صرافان یهودی که با همان مستوفیان مالیات بگیر هم کیسه بودند، به دربار خلیفه پول نداند این نهضت شکست خورد و از این رو مسند خلافت دوباره به "المقتدر عباسی" که کودکی بیش نبود باز گشت و وزیری ماهر در امور مالیه به نام "ابن فرات" روی کار آمد. این وزیر، "امیر حسین بن حمدان" را که گریخته

بود تعقیب می کرد. در نتیجه ی این جستجو، حلاج را که مشاور و مقرب ابن حمدان بود یافت. ابن فرات نخست دستور داد که حلاج را تحت مراقبت بگیرند و امر کرد که یاران حلاج را در هر کجا هستند دستگیر کنند. حلاج در آن زمان در شهر اهواز از ناحیه شوش که مردانش سنی وحنبلی مذهب بوند پنهان بود. سه سال ماموران وی را می جستند و سرانجام به راهنمایی یکی از خائنان و به یاری خصمانه یکی از اهل سنت به نام "حامد بن عباس" که در آن زمان مستوفی مالیه و عامل خراج شهر واسط بود، حلاج دستگیر و به بغداد برده شد. محاکمه و به دار آویختن حلاج محاکمات حلاج به چندین دوره باز می گردد. آخرین محاکمه حلاج که در آتی توضیح بیشتری در مورد آن خواهیم داد نه سال به طول انجامید. این دوره سخت ترین و پرنج ترین دوره ی مجاهدت های حلاج است. در سال ۳۰۱ (ه.ق) وزیری به نام "ابن عیسی" بسر کار آمد. ابن عیسی نظر به فتوای شافعی "ابن صریح" قضیه حلاج را دور از صلاحیت

دادگاه دانست و محاکمه ی او را به تعویق انداخت. مریدان حلاج آزاد شدند و دشمنانش شوریدند. نتیجه ی این شورش آن شد که فرمان قتل حلاج در سالهای بعد صادر شد. در واقع نه فقط بیان شاعرانه ی آکنده از لطف و عمق حلاج سبب جلب بسیاری از طرفدارانش شده بود بلکه در عین حال کارهای عجیب او که به سحر و شعبده شبیه بود و ظاهراً ارمغان سفر او به هند می نمود نیز از جمله اسبابی بود که عامه دراطراف او جمع شدند.

برعکس کرامات منسوب به اولیا از نوع اشراف به ضمایر یا محدود به رویت و شهادت اشخاص معدود و افراد معینی نبود بلکه برحسب روایات همه جا در پیش چشم عامه در کوی و بازار انجام می شد و بیشتر از نوع کارهایی بود در زمان ما به چشم بندی معروف است. به نظر می آید که حلاج از این کارهای غریب بیشتر برای جلب توجه مستمع استفاده می کرد تا مردم به سخنانش گوش بدهند. سخنانی که حلاج غرائب و خوارق خود را برای جلب توجه عامه در غالب آنها بیان می کرد، به واقع چه بود؟ جز تک جملات و نقل قولهایی، از سخنان شفاهی حلاج چیزی نمانده. ظاهراً سخن از محبت الهی بوده و مسئله ی اتحاد خالق و مخلوق، عاشق و معشوق و مرید و مراد.

طرز بیان این سخنان نیز برای مردم تازه بود و شور انگیز. یکبار ناکهان در بازار "قطعه" ظاهر می شد. اشک می ریخت و فریاد می زد: مردم از دست خدا به دادم برسید! مرا از من ربوده است و به من باز نمی گرداند. طاقت حضورش ندارم از هجرانش می ترسم و از اینکه در پی آن غایب گردم و محروم. وای بر آن کس که از پس حضور به غیب گرفتار شود و بعد از وصل به هجران دچار آید. مردم از گریه ی او به گریه می افتادند و به دنبال او روان می شدند تا به مسجد "عتاب" می رسید.

ایستاد باز شروع به سخن‌هایی می‌کرد که بعضی از آنها برای مردم مفهوم می‌شد و پاره‌ای دیگر نامفهوم بود. وقتی دیگر به در مسجد می‌ایستاد و می‌گفت: وای مردم حق بر قلبی چیره شود آن را از هر چیز غیر اوست فانی می‌سازد چون بنده‌ای را دوست بدارد بندگان را به عداوت او برمی‌انگیزد تا آن بنده روی به وی آورد و به وی نزدیک آید. اما حال من چگونه است روی از خدا نبرم و لمح‌ای به وی نزدیک نشدم. با این همه خلق با من عداوت می‌ورزند. و سخت می‌گریست و اهل بازار با وی می‌گریستند. اما وی ناگهان به خنده می‌افتاد. بانگ و فریاد بر می‌آورد و شعر می‌خواند. گاه به [مسجد] جامع منصور در می‌آمد و از مردم می‌خواست به حرف وی گوش دهند.

مردم هم از دوست و دشمن دور وی ازدحام می‌نمودند. آنگاه روی به مردم می‌کرد و می‌گفت: "یاران بدانید که خداوند خون من بر شما روا کرده. مرا را بکشید و بعضی مردم از این حرف به گریه می‌افتادند. یکی می‌پرسید: ای شیخ چگونه کسی را توان کشت که نماز و روزه بجای می‌آورد و قرآن می‌خواند؟ و او جواب می‌داد آن چیزی که خون من برای آن ریخته می‌شود و برای نماز و روزه است و خواندن قرآن. مرا بکشید که شما را مزد خواهد بود و من را آسایش" از سالهای حدود ۲۹۵ (ه. ق) به بعد و بخصوص حدود سالهای ۳۰۶ (ه. ق) حلاج بطور متناوب در زندانهای حکومتی اسیر بود. البته در این زندانها اجازه یافت که در بین زندانی‌های عادی به ارشاد و تبلیغ بپردازد. همینطور از همین زندانهاست که به حضور خلیفه راه یافت. گویند در سال ۳۰۳ (ه. ق) خلیفه را تب سختی عارض شده بود که حلاج را از زندان به معالجت وی بردند و حلاج او را نجات داد و سال ۳۰۵ (ه. ق) طوطی عمانی ولیعهد را زنده کرد. همین عوامل سبب شد که معتزله بر وی حسد کنند و شایعات سختی را پیرامون حلاج در شهر و دربار خلیفه منتشر سازند. از سال ۳۰۴ تا ۳۰۶ (ه. ق) زمام امور وزارت دوباره به دست ابن فرات که شیعه‌غالی بود افتاد، ولی ابن فرات از بیم مادر خلیفه جرأت نکرد که بار دیگر قضیه‌ی منصور را در محکمه‌ی شرع مطرح کند. حلاج در زندان واپسین خود بسیاری از آثارش را به رشته‌ی تحریر درآورد که یکی از معروف‌ترین آنها کتاب "طاسین الازل" است که "ابن عطا آدمی" آن را به سال ۳۰۹ (ه. ق) بدست آورد و نزد خود نگه داشت. همانطور که گفته شد در همان سالهاست که معتزله به شدت به حلاج حسد می‌ورزیدند و شایعه کردند که حلاج شعبده‌باز و جادوگر است و این شایعات دهان به دهان به دربار خلیفه رساندند و جَوْرًا علیه حلاج به شدت مسموم نمودند. اعتقادات عامه و شور و هیجان کسانی که دائم منتظر ظهور مظهر تازه‌ای هستند تدریجاً از حضور حلاج یک نوع مصلح و مهدی و منجی آخرالزمان در خیالها ساخت. اندک اندک کسانی پیدا شدند که در حلاج یک مظهر الهی را می‌دیدند به وی نامه می‌نوشتند و از او حاجت می‌خواستند. با این همه به حلاج بین تمامی فرقه‌های مختلف وقت به دیده‌ی شک نگریسته می‌شد. شیعه او را منسوب به ربوبیت می‌کرد و سنی به سحر و جادو، معتزله او را مانوی می‌دانست و عرفا از یزیدیه. با این همه حلاج به راه خود می‌رفت و آگاهانه خود را به آغوش مرگ می‌انداخت. در سال ۳۰۶ (ه. ق) شخصی به نام "شلمقانی" که فردی دسیسه‌باز و تاریک‌رأی و ستمگر بود اندیشه‌های نوینی را تبلیغ کرد. وی که ابتدا از همراهان و از یاران حامد بن عباس و از مخالفان حلاج بود، معتقد بود ایمان و کفر، فضیلت و خبث، نجات و عذاب با آنکه جفت هستند در حقیقت دو فرزندند که هر فرد با فرد دیگر شایسته و بایسته است. پس هر کدام از این دو فرد نزد خداوند پاک و باعث رضای اویند. همین شلمقانی بود که به سال ۳۱۱ (ه. ق) بزرگان قنایه را که از یاوران حلاج بودند بکشتن داد شاید. او به هنگام محکوم گردیدن حلاج، حامد بن عباس را برای انواع عذاب و عقاب و مثله کردن حلاج و دیگر شکنجه‌ها تحریک کرده باشد. در آن سالها بغداد عظیم‌ترین پایتخت جهان متمدن آن روزگار بود و برصحنه بلند و باشکوه و پر هنگامه دربار عباسیان از سال ۳۰۸ تا ۳۰۹ (ه. ق) محاکمه‌ی عشق ربانی برپا گردید. در این سالها حلاج در دستگاه حکومتی دو حامی داشت یکی "ابن عیسی" وزیر و دیگر "حسین بن حمدان نصر" و همچنین مادر خلیفه، و اما در مقابل فردی چون "حامد بن عباس" که یک محاسبی بی‌شرم بود کمر به قتل او بسته بود. حامد بن عباس بعد از اینکه به وزارت رسید تصمیم گرفت قضیه حلاج را باز برسر زبانها بیندازد و سرانجام

هم به دستیاری شخص ثالثی به نام "ابو بکر بن مجاهد" این کار را عملی ساخت. این ابن مجاهد شیخ القراء بود و نزد همگان احترام خاصی داشت و نیز دوست ابن سالم و شبلی. اما نسبت به حلاج نظر خوبی نداشت. و حامد با علم به بی مهری ابن مجاهد به حلاج، با کمک این شخص به مراد دل خویش رسید. یعنی محاکمه حلاج را دوباره به میان کشید و همه ی کارها را آنچنان بر وفق مراد خود تمام کرد که حمدان مجبور شد تا دوست خود، حلاج، را تحت مراقبت بگیرد و ابن عیسی نیز که این زمان نایب وزیر بود رسماً مجبور شد که علی رغم خواست و باور قلبی خود محاکمه ی حلاج را آغاز کند. در این هنگام حنبلیان احتیاط و دوراندیشی را کنار گذاشتند و علیه حامد قیام نمودند و در کوچه های بغداد لعنتش کردند. روش او را در مورد خراج و مالیات نا هنجار خواندند و رهایی حلاج را خواستار شدند. رهبری این شورشیان را شخصی به نام "ابو عطا آدمی" بر عهده داشت که از پیروان سرسخت حلاج بود. نایب وزیر، ابن عیسی، و دوست سالخورده او، "طبری" مورخ معروف، شورشیان را از آشوب برحذر داشتند. لکن شورشیان به این اندرز آنها توجهی نکردند. در نتیجه وزیر پیروزمندانه وارد میدان شد و چون مسئول برقراری امنیت و آرامش در شهر بود حق داشت که ابن عطا آدمی یکی از حامیان حلاج را که سرکرده ی شورشیان نیز بود به محکمه جلب کند و البته هم چنین کرد. ضمن محاکمه ی حسین بن منصور حلاج از "ابن بهلول" قاضی سنی و حنفی مذهب خواستند که در این حکم هم نوای "ابوعمر" شود. ولی او نپذیرفت و بجای او "ابو الحسین آشنانی" که مردی سست اراده و ضعیف بود به این کار تن درداد. در جلسه ی محاکمه، ابوعمر او را تحریک می کرد تا اینکه خون حلاج را حلال دانست. در این جلسه هیچ یک از گواهان اصلی حضور نداشتند. "عبدالله بن مکرّم" سرکرده گواهان اجیر شده، برای موافقت با این رأی گروهی را گرد خود جمع کرده بود. علاوه بر آنها، ارکان محکمه رأی برخی از فقهای مخالف منصور حلاج را نیز بر این رأی افزود تا مجموعه آرای متفق برقتل منصور حلاج را به ۸۴ رسانید. به پاداش این خوش خدمتی عبدالله بن مکرّم به منصب پر درآمد قضا در شهر قاهر بصورت افتخاری، منصوب شد. روز دیگر نصر و مادر خلیفه کوشیدند تا او را از اجرای حکم منصرف کنند. خلیفه بیمار بود و تب داشت در همان حال گفت حلاج را نکشید. اما حامد چنان وانمود کرد که اگر حلاج زنده بماند ممکن است انقلابی بزرگ روی دهد. خلیفه از این سخن هراسناک شد و فردای آن روز خلیفه المقتدر پس از پایان مهمانی که به افتخار "مونس و نصر" داده بود دو فرمان صادر کرد یکی اینکه حلاج کشته شود و دیگر اینکه "امیر یوسف بن ابی ساج" به حکومت ری منصوب گردد.» حامد می خواست صحنه را چنان بسازد که حکم قتل حلاج از محکمه صادر گردد. از این جهت با قاضی سنی و مالکی مذهب "ابوعمر حمادی" که در میان کارگزاران، در نطق نامور بود تباری کرد و این مقوله را که حلاج می گفت بجای ادای حج، نذر و زیارت کعبه ی دل کافی است، دلیل استغنا و بی نیازی حلاج از حج گرفتند و گفتند قضیه حلاج مانند قضیه ی قرامطه است که در پی خراب کردن کعبه بودند. زیرا نامه ای نیز از حلاج در این خصوص بدست آمده بود. حلاج نامه ای به دوست خود "شاکر بن احمد" نوشته بود و در آن قید کرده بود که «کعبه را ویران کن» و مقصود حلاج استقبال از شهادت بود. یعنی کعبه ی اصنام بدن را ویران کن و شهید شد. اما اهل ظاهر گفتند: مقصود حلاج از ویران کردن کعبه بیت الله الحرام است و به این ترتیب این پیر خسته دل را قدم به قدم به چوبه ی دار نزدیک می کردند و خونس را بر خود حلال می دانستند. مرگ حلاج باید حدود سن ۶۰ تا ۶۵ سالگی اتفاق افتاده باشد چون بنا به تقریرات ابن باکویه هنگامی که حلاج به حلقه ی یاران جنید پیوست بیست سال بیش نداشت. همچنین بنا به تعریفات "محمد بن علی حصرمی" حلاج ۴۵ سال پس از اولین دیدارش با جنید به دار آویخته شد. پس می توان انتظار داشت که حلاج در حدود سن ۶۰ تا ۶۵ سالگی به شهادت رسیده باشد. نقل می کنند که اولین بار "ابن داود" حسین بن منصور حلاج را به مرگ محکوم کرد که البته این فقیه ظاهری، حکم خود را بر اساس مقالات حسین بن منصور حلاج در باب حلول و اتحاد صادر کرده بود. معذالک این حکم ابن داود که خودش ۱۲ سال پیش از شهادت حلاج وفات کرد، در آن زمان ظاهراً به تعقیب حلاج هم منتهی نشد. فقط این حکم موجب شد که اهل سنت دعاوی حسین بن منصور حلاج را

نپذیرند و او را از حوزه ی اسلام خارج بدانند. اگر اصل وقوع حکم این داود درست باشد می توان نتیجه گرفت که اختلاف فقها سبب عمده ی رهایی حلاج بود و سبب دیگر عدم قدرت مدعیان خصوصی بود. چند سال بعد مدعیان خصوصی و قدرت آنها عدم توافق فقها را کم اثر کرد و ظاهراً نوبختی و سایر رؤسای شیعه در تکفیر وی اصرار بیشتری ورزیدند. "شرح دستگیری حسین بن منصورحلاج را دکترنوبخش این طور نقل می کند: «سبب دستگیری این شد که رییس چاپارخانه شوش از خانه های پشت حصار شهر می گذشت. زنی را در یکی از کوچه ها دید که می گوید مرا رها کنید، خواهم گفت. به عربهایی که به خدمتش بودند امر کرد او را دستگیر کردند و از او پرسید چه پیش خود داری؟ زن جواب داد: هیچ ندارم. او را به خانه ی خود برده، تهدید کرد. زن گفت: مردی در کنار خانه ی من فرود آمده که او را حسین بن منصورحلاج می خوانند و گروهی شب و روز به پنهانی بر وی درمی آیند و سخنان بر خلاف رضای خداوند با هم دارند. فوراً به همراهان خود و مأموران دولتی دستور داد آن خانه را جستجو و کاوش نمایند. آنها به دستور او عمل کردند مردی را که موهای سر و ریش او سپید شده بود با هرچه همراه داشت دستگیر نمودند و به خانه علی بن حسین، رییس چاپارخانه، بردند و در اطاقی زندانی کردند و از وی تعهد گرفتند که فرار نکنند و هرچند از دفتر و کتاب و پارچه همراهش بود ضبط نمودند. این خبر که در شهر پیچیده شد مردم برای دیدنش آمدند و علی بن حسین از او پرسید: آیا تو همان حسین بن منصور حلاج نسیتی؟ وی منکر شد. یکی از مردمان شوش گفت: من حلاج را به نشانه ی ضربتی که بر سر دارد می شناسم پس از جستجو آن نشانه را در سرش یافتند. و نیز حسین بن منصور حلاج غلامی به نام "دباس" داشت که دستگیر و در زندان زیر شکنجه و آزار بود. پس از چند بار گرفتن کفیل آزادش نمودند و از وی سوگند گرفتند که به جستجوی حسین بن منصور حلاج به شهرها برود و اتفاقاً در همان اوان به شوش در آمد و وقتی این خبر را شنید به شتاب نزد ماموران حکومتی رفت و جریان را گفت و چون محقق شد که او حسین بن منصور حلاج است از آنجا روانه اش کردند و آن پیشامدها برایش دست داد. وقتی حسین بن منصور حلاج را جهت محاکمه به بغداد می آوردند یعنی به تاریخ ربیع الاول سال ۳۰۱(ه.ق) بر شتری نشانده بودندش و منادی بانگ در می داد: اینک یک تن از عمال قرامطیان، بیاید و وی را بشناسید. و با این وضع پیر خسته دل دیروز بغداد را به نام یک قرمطی به شهر وارد کردند و مردم از دوست و دشمن در اطرافش جمع شدند و در عاقبت کار این پیر عاشق متحیر بودند. "حلاج در مخالفت با نادرستی های دستگاه خلافت عباسی تا پای جان کوشید. اما شهرت او تا به امروز، به واسطه سخنان بی باکانه ای است که به روش صوفیان و عارفان بر زبان رانده و انالحق زده. همین سخنان دلیل اتهام و تکفیر و مرگ او شمرده شده است. وی مردی زاهد پیشه بود که از همه آرزوهای جسمانی و خواست های شهوانی و نفسانی دوری می جست. نگاه یاراندر باب حسین بن منصور حلاج مشایخ و عرفای بعد از وی و هم زمان وی نظرات مختلفی را نقل کرده اند. از جمله ی این عرفا شیخ "ابوبکرشبللی یا جعفر بن یونس" می باشد. در آخرین لحظه های انتظار مرگ آن چیزی که در حلاج تاثیر قوی بر جای گذاشت پیدا شدن ابوبکر شبلی بود. نقل می کنند: از وقتی که شبلی حلاج را انکار کرده بود و وی را مستوجب زجر خوانده بود روی درهم پوشیده بود و در حالت پریشان بسر می برد در واقع در همان اوایل تعقیب حلاج وی قول حلاج را نفی کرده بود و بعدها از ملامت وجدان اختلال حالی یافت. البته روایتی هست که نقل می کند شبلی در اواخر حال از آن انکار حال خویش بازگشت و نزد حلاج آمد و در آخرین لحظه ها نیز خدمت کرد. اما صحت روایت محل تأمل دارد چرا که در آن روزها دم زدن از محبت حلاج خالی از خطر نبود و فرجام کار ابن عطا آدمی شاهدهی است براین مدعا. به علاوه شوریدگی و جنون پایان عمر شبلی به نظر می آید از این ملامت وجدان ناشی شده است و اگر وی به نزد حلاج برگشته بود به نظر می آید که این ملالت وجدان کار او را بدان بیخودی های پایان عمر کشیده شده باشد. در هر حال اگر شبلی پایان کار حلاج را دیده می بایست همانگونه باشد که در روایات مشهور است. نقل می کنند در شکنجه ای که حلاج مصلوب با آن دست به گریبان بود عوام به روی وی سنگ می انداختند همچنانکه رسم آن زمان بود که مردم نسبت به کسی که مورد تنفر سلطان بود اظهار نفرت می کردند. در

این حال چنانکه از روایات حاکی است شبلی هم در بین خلق بود با همان شور و هیجان جنون آمیز که می بایست به زودی کار او را به بیمارستان بکشد. نوشته اند که اول چون نمی گذاشتند نزد حلاج برود پیغامی برای وی فرستاد که خداوند تو را به اسرار خویش واقف کرد تو چون آن اسرار را فاش کردی چنین پاداش یافتی. با این همه وقتی تماشاگران بر حلاج مصلوب سنگ انداختند وی گل انداخت. اما این گل که شبلی بر وی انداخت بیش از سنگ حلاج را آزد. آخر نه به قول خود حلاج « شبلی می دانست که نباید انداخت.» در باقی عمر خاطره ی این صحنه از یاد شبلی نرفت. می گویند همان روز بر سرنوشت حلاج گریه کرد و همان شب هم حلاج را بخواب دید. به علاوه آنکه دعوی حلاج را در مسئله ی عین الجمع انکار کرد و خود او در آن شوریدگی های خویش همان سخنان را در شطحیات خود به زبان آورد می گویند: که یکبار هم گفت من و حلاج یک اعتقاد داشتیم فقط جنون من مایه نجاتم شد و عقل حلاج، وی را به هلاکت افکند. پیر هرات خواجه عبدالله انصاری در کتاب طبقات الصوفیه اینطور می نویسد: «مشایخ در کار خود وی مختلف بودند و بیشتر وی را رد کنند. مگر سه تن که وی را پذیرند یکی ابو عباس بن عطا و شیخ ابو عبدالله خفیف و شیخ ابوالقاسم نصرآبادی. دیگر کس از مشایخ وی را بنپذیرند و من وی را نپذیرم یعنی بهر مشایخ را و شرع و علم را، و هم رد نکنم و شما هم همچنان کنید. وی را موقوف گذارید و آن کس را که وی را بپذیرد دوست تر از آن دارم که رد کند.» در کتاب تفسیر انصاری در مورد حلاج اینطور نوشته شده است: «در حقیقت هیچ عاشقی مانند منصور حلاج در این راه برنخاست. چرا که او به هوای وصل دوست باز ماند و به هوای تفرید پرید. خواست تا شکار کند دستش نرسید، ندا رسید اگر خواهی، که دستت رسد سر زیر پای نه. حلاج سر را زیر پای نهاد و برهفت آسمان بگذشت.» همچنین در کتاب معارف به قلم سلطان ولد چنین آمده است: «چون فقر به کمال رسد خداست و بس وحده لا شریک له و از این جا است که منصور انا الحق می گوید. «لیس فی جبتی الا سوا الله» مادام که در فقر از هستی تو برتر چیزی مانده باشد تو را مشرک گویند در عالم توحید تو را از موحدان نشمارن.» «عین القضاة همدانی» به کرات از حلاج تمجید کرده. در کتاب تمهیدات خود می نویسد: «دریغ آن روز که سرور عاشقان و پیشوای عارفان، حسین، را بر دار کردند. شبلی گفت: در آن شب مرا با خدا مناجات افتاد. گفتم: بار خدایا محبان خود را تا چند کشی؟ گفت: چنان که دیت یابم. گفتم: دیت ایشان چه باشد؟ گفت: جمال لقای من دیت ایشان باشد. ما کلید سر اسرار بدو دادیم او ستر ما آشکار کرد ما بلا بر راه او نهادیم تا دیگران ستر ما نگاه دارند.» همینطور در کتاب لوائح عین القضاة همدانی اینطور آمده: «هیچ روزی که بر عاشقان می گذرد مبارک تر از آن روز نبود که او را نزد معشوق یابند بردار برآمده آن روز، روز دار می نمود. اما او را روز بار بود چون او در نظر یار بود.» «نجم الدین رازی» در این مورد می گوید: «اینجا نکته ای لطیف روی می نماید. آری خاصیت آینه روی نمودن است. فرمود: «من عرف نفسه فقد عرف ربه» اول می باید که آن آینه ی خود را به آینگی بشناسد تا اگر ناگاه صفا پذیرد جمال حق بنماید. حقیقت آن جمال بر خود نبندد، که هر که بر خود بندد بر خود خندد. داند که او آینه است نه حق. چون منصور نگوید «انا الحق» گوید «انا المرآت» تا عاشقان غیور قصد آینه شکستن نکنند.» و اما «شمس الدین محمد تبریزی» در مورد عارف انقلابی قرن سوم در مقالات خود اینطور می نویسد: «حلاج را هنوز روح تمام جمال ننموده بود و گرنه انا الحق چگونه گوید؟ حق کجا و انا کجا؟ این انا چیست؟ این حرف چیست؟ و در عالم روح نیز اگر غرق بودی حرف کی گنجیدی؟ الف کی گنجیدی؟ نون کی گنجیدی؟» در کتاب مناقب العارفين به قلم «افلاکی» از قول مولانا در مورد حلاج اینطور نوشته شده: «روزی مولانا فرمود: سبب بر دار کشیدن حلاج آن بود که روزی گفت: اگر محمد را دریافتمی به غرامت گرفتمی! ماجرا این بود که شب معراج به حضرت عزت رسید تنها مؤمنان امت را خواست چرا همه را در خواست نکرد؟ چرا نگفت همه را به من ببخش. همین مؤمنان را خواست. فی الحال حضرت مصطفی (ص) متمثل و متجسد گشته از در آمده که اینک آدمم چگونه به غرامتم می گیری؟ بگیری! فرمود: که ما به فرمان حق می خواهیم آنچه را می خواهیم و دل ما فرمانخانه ی اوست که از غیر ارادت و فرمان او پاک و معصوم شده است. اگر فرمودی که همه را بخواه همه را بخواستی اما همه

را نفرمود. مؤمنان را فرمود. منصور دستار فرو گرفت، یعنی به غرامت می ایستم. گفت: الا سیر، به دستار راضی نشوم تا روز دوم آن قضیه واقع شد و آن بهانه شد و او بر سر دار می گفت: که من می دانم که این از کجاست و این خواست کیست از خواست او روی نگردانم. همچنان سر را باخت و روی از آن سر عالم نگردانید و هرگز عاشق صادق از امر بزرگان دین و عارفان سر یقین روی نگرداند. «به هر حال بسیاری از شعرا و عرفای بعد از حلاج در باب وی شعرها سرودند و قلم ها زده اند. سنائی، مولوی، عراقی، شاه نعمت الله ولی، شیخ شهاب الدین سهروردی و همچنین احمد یسوی و نسیمی از شعرای ترک حلاج را در اشعار خود ستایش کرده اند. احمد غزالی برادر بزرگتر امام محمد غزالی در مورد حلاج می گوید: «منصور را وسوسه ی شیطان در نهاد بود.» اما امام محمد غزالی بیش از این به خود جرأت می دهد و این طور می فرماید: «شیطان اگر چه ملعون و سر افکنده شد اما باز هم در فداکاری و از خود گذشتگی سرور عاشقان بود و حلاج که پیرو اوست نیز دلداده ی خداست.» «دیلمی عقیده دارد که معنای عشق در نظر حلاج با معنای عشق در نزد حکمای یونان پیش از سقراط شباهت دارد [۲]. علاوه بر این علمای دین شیعه اثنی عشری مانند «شیخ بهایی» نیز حلاج را به دیده ی احترام می نگرستند. همچنین علمایی مانند «خواجه نصیرالدین طوسی، میرداماد، صدر الدین شیرازی (ملاصدرا) و ملا محسن فیض کاشانی» از او به اکرام یاد کرده اند. حتی غلات شیعه که در زمان حیات وی از مخالفان او بودند پس از مرگ از او به احترام نام بردند و به او لقب شهید ثالث دادند. البته لازم به ذکر است که هنوز هم عده ای از قاریان بزرگ قرآن و فقها منصور حلاج را گناه کار و حتی دجال آخر الزمان می شمارند. «ابن ندیم» در کتاب «الفهرست» حسین منصور حلاج را طور دیگری معرفی می کند و معتقد است وی مردی شعبده باز بوده که افکار خود را در لباس صوفیه آراسته و جسورانه مدعی دانستن همه علوم شده. ولی بی بهره بوده و چیزی از صناعت کیمیا به طور سطحی می دانسته و در دسایس سیاسی خطرناک و گستاخ بوده و دعوی الوهیت کرده، خود را نظر حق خوانده و در تشیع معروف بوده. لکن با قرامطه و اسماعیلیان هم داستان و هم عقیده بوده است. به هر حال حلاج سر انجام در تمام عالم اسلام نامور و بلند آوازه شد. مثلاً در کشور های عربی او را به دیده عزت و احترام می نگرند. بعضی از مردم این دیار در دعا های خود نام حلاج را به درگاه خداوند شفیع قرار می دهند. بخصوص مسلمانان ترک نژاد که برای آرام کردن کسی که بسیار بی تابی می کند و بسیار گریه می کند از این دعاها استفاده می کنند. در آناتولی به هنگام سماع روحانی، نی می نوازند و این نی را «نی منصور» می نامند. چون جسد منصور سوزانده شد در قرن پنجم قبری خالی به نام او در بغداد و در نزدیکی قتلگاهش بنا کردند که زیارت گاه مسلمانان به ویژه مسلمانان هند و پاکستان است. اما شاید مोजزترین و زیبا ترین وصف حال را لسان العیب حافظ شیرازی در بابا حسین بن منصور حلاج بکار برده است: گفت آن یار کز او گشت سر دار بلند جرمش این بود که اسرار هویدا می کرد چون شب در آمد شیخ ابو اسحاق کازرونی با حضرت حق تعالی مناجات کرد گفت: عزیزا! پروردگار جان بنده ی جان باخته ی خود مرا معلوم گردان تا احوال وی به یقین بینم. هاتقی آواز در داد که: ای بنده! آزاد چشم بردار و ببین! شیخ گفت: نگاه کردم حجاب از پیش من برداشتند حضرت عزت دیدم که پرده ای از نور آویخته بود گفتم: الهی این پرده ی سفید از نور چیست؟ آواز آمد که ای ابو اسحاق این پرده ی سفید روح منصور ماست و او منظور ماست چون او جان خود را فدای راه ما کرد و از برای ما بر دار شد و برای ما بسوختند روح او در حضرت ماست بی حجابی تا بدانی هر که جان عزیز خود را فدای راه ما کند منزلت وی در حضرت ما چنین باشد. احمد بن فاتک گوید: پروردگار بزرگ را در خواب دیدم چنانکه گویی در پیش او ایستاده ام گفتم: پروردگارا! حسین چه کرده بود که مستحق چنان بلای بزرگ بود گفت: ما معنای بر او آشکار کردیم ولی او مردم را بسوی خویش دعوت کرد و به تبلیغ برخاست ما بر سر او این آوردیم که دیدی. ابراهیم بن شیبان گوید: همراه با ابو عبدالله مغربی به مکه رسیدیم و خبر یافتیم که حلاج در آن شهر بر سر کوه ابو قیس مقیم شده است. نيمروزی گرم از کوه بالا رفتیم حلاج را دیدم بر تخته سنگی نشسته و خوی از تن وی روان گشته چندان که تخته سنگ از خوی وی تر گونه می نمود چون ابو عبدالله او را در آن حال دید برگشت و با

دست به سوی ما اشارت کرد که بر گردید آنگاه ابو عبدالله گفت: ای ابراهیم، ای که زندگانیت مدتی دیر پاید، گواه سرنوشت این مرد خواهی بود. بدان که بزودی خدا او را در معرض امتحانی جانکاه و بلای سخت خواهد افکند که هیچ بنده ای را تاب آن نیست و اینک او میزان شکیبایی خویش را در برابر آن امتحان الهی می آزماید. نفل است که در شبانه روزی هزار رکعت نماز کردی. گفتند: چه می گویی؟ گفتی من حقم این نماز خود را می کنی؟ گفت: ما دانیم قدر ما. نقل است که چون او را بر دار کشیدند ابلیس او را گفت: یکی آنها تو گفتی و یکی من. چون است که از تو رحمت بار آورد و از من لعنت. حسین گفت: از آنکه تو آنها به در خود بردی و من از خود دور کردم مرا رحمت آورد و تو را لعنت تا بدانی که منی کردن نیکو نیست و منی از خود دور کردن به غایت نکوست. بزرگی گفت: ای اهل معنی بنگرید که با حسین بن منصور حلاج چه کردند تا مدعیان چه خواهند کرد. عباسه طوسی گفت: فردای قیامت در عرفات حسین را به زنجیر محکم بسته بیاورند که اگر گشاده بیاورند جملگی قیامت را به هم برزنند. بزرگی به خوابش دید ایستاده جامی در دست و سر بر تن نه، گفتند: این چیست گفت او جام بدست سر بردیدگان می دهد. حسین بن منصور حلاج قدس روحه العزیز را پرسیدند لذت عشق در کدام وقت کمال گیرد؟ گفت: در آن ساعت که معشوق بساط سیاست گسترده باشد و عاشق برای قتل حاضر کرده و این در جمال او حیران شود و گوید: او بر سر قتل و من در او حیرانم. کان راندن تیغش، چه نیکو می راند ابراهیم بن ابی فاتک گوید: روزی پنهانی و بی خبر به خانه حلاج در آمدم او را دیدم که نگوینسار بر تارک سر ایستاده و می گوید: در من تجلی شدی چندان که تو را همه چیز پنداشتم و از من پوشیده ماندی چندانکه به نفی تو گواهی دادم نه دوری تو ماندگار است نه نزدیکی تو سودی دارد نه ستیزه با تو بی نیازی آورد و نه صلح با تو امنیت. چون حضور مرا احساس کرد استوار نشست و گفت: ای فرزند! برخی از مردم به کفر من گواهی می دهند و برخی به ولایت من آنان که به کفر من گواهی می دهند نزد من و خدا گرامی ترند از آنانی که به ولایت من اذعان دارند. گفتم: ای شیخ، برای چه؟ گفت: برای اینکه گواهی کسانی که به ولایت من گواهی می دهند از روی حسن ظن می باشد و گواهی کسانی که به کفر من گواهی می دهند از روی تعصب ایشان نسبت به دینشان است. کسی که در دین خود متعصب است و تعصب می ورزد از کسی که نسبت به دیگری حسن ظن داشته باشد گرامی تر است. ابوالحسن علی بن احمد مردویه گفت: از حسین بن منصور حلاج شنیدم چون سلام نماز داد گفت: بار خدایا، به حق قدوسیّت و یکتایی ات که ویژه توست از تو مسئلت دارم که مرا در میادین حیرت از سر خود رها نسازی و از تنگناهای فکرت نجات بخشی و مرا از جهانیان بی نیاز و بیزار فرمایی و به مناجات با خود مأنوس کنی. ای آنکه عاشقان در او مستهلک و ستمکاران از نعمت او فریفته اند، او هام بندگان به کنه ذات و غایت معرفت تو نمی رسد میان من و تو جز در الوهیت و ربوبیت فرقی نیست ... و در خلال این گفتار قطرات خون از چشمش روان بود. چون مرا دید خندید و گفت: ای ابوالحسن از این سخنان من تا آنجا که دانشت می رسد به یاد دار و آنچه بیرون از دانش توست به خود من برگردان و بیهوده به آن میاویز تا گمراه نشوی. گویند: خضر(ع) بر حلاج که به صلیب کشیده شده بود گذشت. حلاج بدو گفت: جزای اولیای خدا این است؟ خضر(ع) گفت: ما سیر را کتمان کردیم، سالم ماندیم تو آشکار کردی پس بمیر. سپس گفت: ای حلاج شب را چگونه به روز آوردی؟ گفت: روز کردم در حالی که اگر اخگری از من می جست مالک دوزخ و آتش آن را می سوزانید. ابوبکر شبلی گوید: آهنگ حلاج کردم در حالی که دست و پاهایش را بر درخت خرمایی به صلیب کشیده بودند به او گفتم: تصوف چیست؟ گفت: کمترین مرتبه ی آن همین است که می بینی. گفتم: پس بالاترین مرتبه ی آن چیست؟ گفت: تو را بدان راه نیست و لکن فردا خواهی دید و بدان که در غیب چیزهایی است که من آنها را می بینم ولی آنها از تو پنهانند. چون شامگاه شد از خلیفه دستوری رسید که گردن حلاج را بزنند نگهبانان گفتند: اکنون دیر وقت است فردا دستور خلیفه را بجای آوریم فردای آن روز حلاج را از روی آن تنه ی خرما فرود آوردند تا گردن زنند حلاج با آواز بلند گفت: برای واجد این بس که واحد برای او تنها شود. یعنی برای مرد خداجوی این بس است که خدای تعالی برای او تنها شود. شبلی گفت: تصوف چیست؟

حلاج گفت: ظاهراً آن این است که می بینی و باطن آن بریدن از مردم است. احمدفاتک گوید: عید نوروز همراه با حلاج در نهاوند بودیم آواز بوق عید را شنیدم. حلاج گفت: این چه آوازی است و گفتم: عید نوروز است حلاج آهی کشید و گفت: نوروز ما کی خواهد رسید؟ گفتم: چه روزی مورد نظر توست. گفت: روزی که بر دار روم. سیزده سال بعد که حلاج را به دار آویختند از روی چوبه ی دار به من نظر افکند و گفت: آی احمد اینک نوروز ما فرا رسید. گفتم: ای شیخ، در این نوروز چیزی به تو تحفه دادند. گفت: آری تحفه ای از کشف و یقین و من از این تحفه شرمنده ام ولکن آرزو داشتم زودتر به این شادمانی دست یابم. احمد بن ابی فاتک گوید: چون حلاج در بغداد زندانی شد من نیز با او بودم شامگاهی زندانبانان آمدند و دست و پای حلاج را به بند گران بستند و بر گردن او زنجیر افکندند و او را به اتاقی تنگ داخل کردند. حسین به ایشان گفت: چرا با من این گونه می کنید؟ گفتند: دستور داریم. حلاج گفت: اینک مرا به بند کشیده و در این اتاق تنگ افکنده اید، دیگر آسوده خاطر و مطمئنید. پس حلاج با یک حرکت آن بند و زنجیرها همچون خمیری نرم از دست باز کرده و به دیوار زندان اشارت فرمود و دری بر آن دیوار گشوده شد دو زندانبانان از آن در شگفت ماندند. آنگاه حلاج بار دیگر دست های خود را به سوی ایشان دراز کرد و گفت: اینک به دستوری که دارید عمل کنید. زندانبانان بار دیگر آن رفتار را از سر گرفتند و چون صبح شد زندانبانان خلیفه ی عباسی، المقتدر بالله، را از واقعه ی دوشین آگاهی دادند. نصرقشوری که نزد خلیفه قرب و محبتی داشت از خلیفه دستور خواست تا برای حلاج خانه ای در زندان بنا کند. خلیفه بدو اجازه داد و نصر برای حلاج خانه ای ساخت و در آن فرش و رخت بگسترانید و من با حلاج در آن خانه بودم تا روزی که حلاج را از آن خانه بیرون بردند و بردار کشیدند. احمدفاتک گوید: به حلاج گفتم: مرا وصیتی کن. گفت: به نفس خود پرداز که اگر تو آن را مشغول نکنی آن تو را مشغول خواهد کرد. کسی او را گفت: مرا پندی ده. حلاج گفت: با خدا همان گونه باش که بر تو واجب گردانیده است. احمد بن عطا بن هاشم کرخی گوید: شبی به بیابان رفتم حلاج را دیدم که همراه سگی به سوی من می آید روی به او کردم و گفتم: درود بر تو ای شیخ! حلاج گفت: این سگ گرسنه است برو و برای وی بره ای بریان و نان قرص سپید بیاور و من اینجا ایستاده ام تا تو برگردی. من رفتم و آنچه را خواسته بود حاضر آوردم. حلاج پای آن سگ را ببست و آن بره و نان را پیش آن افکند تا همه را خورد آنگاه حلاج پای آن را بگشود و روانه ی بیابان ساخت و گفت: چند روزی است که نفس این غذاها را از من طلب می کرد و من با آن سخت مخالفت می ورزیدم تا امشب که مرا برای بدست آوردن آن از خانه بیرون کشاند ولکن خدای بلند مرتبه مرا در این گیسو دار بر نفس چیره فرمود. روایت است که شبلی روزی نزد حلاج رفت و گفت: ای شیخ، راه رسیدن به خدا چگونه است حلاج فرمود دو گام است و رسیدی دنیا به روی دنیا دوستان بینداز و آخرت را به آخرت داران واگذار. حکایت دار آویختن منصور حلاج از تذکره الاولیا عطار: پس حسین را بردند تا بر دارد کنند. صدهزار آدمی گرد آمدند... درویشی در آن میان پرسید که عشق چیست؟ گفت: امروز، فردا و پس فردا بینی! آن روز بکشتند و دیگر روز بسوختند و سوم روزش بر باد دادند، یعنی «عشق این است». پس در راه که می رفت می خرامید، دست اندازان و عیار وار می رفت با سیزده بند گران گفتند: این خرامیدن چیست؟ گفت: «زیرا به قربانگاه می روم» چون به زیر دارش بردند بوسه ای بر دار زدو پا بر نردبان نهاد. گفتند: حال چیست؟ گفت: «معراج مردان سردار است». پس جماعت مریدان گفتند: چه گویی در ما که مریدانیم و اینها منکرند و ترا سنگ خواهند زد؟ گفت: ایشان را دو ثواب است و شما را یکی؛ از آن که شما را به من حسن ظنی بیش نیست و ایشان از قوت توحید به صلابت شریعت می جنبند و توحید در شرع اصل بود و حسن ظن فرع. هرکس سنگی می انداخت؛ شبلی را گلی انداخت، «حسین منصور» آهی کرد. گفتند: از این همه سنگ هیچ آه نکردی؛ از گلی آه کردن چه معنی است؟ گفت: «از آن که آنها نمی دانند، معذورند؛ از او سختیم می آید که او می داند که نمی باید انداخت» پس دستش را جدا کردند خنده ای بزد گفتند «خنده چیست؟» گفت «دست از آدمی بسته باز کردن آسانست مرد آن است که دست صفات که کلاه همت از تارک عرش در می کشد، قطع کند» پس پایش بریدند تبسمی کرد، گفت: بدین پای

سفر خاکی می کردم قدمی دیگر دارم که هم اکنون سفر هر دو عالم بکند اگر توانید آن قدم را ببرید. «پس او دست بریده خون آلود بر روی در مالید تا هر دو ساعد و روی خون آلود کرد، گفتند: چرا کردی؟ گفت: خون بسیار از من برفت و دانم که رویم زرد شده باشد شما پندارید که زرید من از ترس است. خون در روی مالیدم تا در چشم شما سرخ روی باشم که گلگونه (سرخاب) (مردان خون ایشان است).» گفتند اگر روی به خون سرخ کرد ساعد چرا آلودی؟ گفت «وضو سازم» گفتند چه وضو؟ گفت در عشق دو رکعت است که وضوء آن درست نیابد الا به خون. پس چشمایش برکنند. قیامتی از خلق برآمد بعضی می گریستند و بعضی سنگ می انداختند، پس گوش و بینی بریدند و... پس زبانش بریدند و نماز شام بود که سرش بریدند و در میان سر بریدن تبسمی کرد و جان داد. مفهوم انا الحق از دیدگاه منصورندای انا الحق (من حق هستم) که حلاج پیوسته بر زبان می آورد، در بینش عارفانه معانی عمیق دارد. یکی آن که من درست می اندیشم و راه من صحیح و عین حقیقت است. دیگر آن که من خدایم. هر دو این معنی ها در بینش حلاج دارای اهمیت است. او معتقد بود که با ترک دنیا و راندن هرگونه میل نفسانی از خود، از صورت آدمی حریص و آزمند بیرون آمده و در جمع آدمیان و منافع عمومی ایشان حل شده است. آنچه او می خواهد برای خود نیست بلکه چیزی است که فایده اش به عموم می رسد. بنابراین با گفتن انا الحق منظور او حقانیت جمع بود در مقابل گروه کوچکی از مردم که با انحصار قدرت و ثروت می خواستند شادی ها و راحت های دنیایی را به خود اختصاص دهند و دیگران را با فشار و زور به تسلیم و بهره دهی وادار کنند. از سوی دیگر او خود را خدا می خواند و طواف بر گرد کعبه را طواف به دور خود می دانست. زیرا با یک تعبیر عارفانه معتقد بود که انسان در وجود خود از روح الهی بهره دارد. هنگامی که روح او از بستگی های حقیر این جهانی گسست، دیگر وجود او همه حق است، و در این صورت انسان به مقام خدایی رسیده است. بنابراین، هنگامی که او از قدر خود سخن می گوید به این مقام والای انسانی اشاره دارد. چون جسد منصور سوزانده شد در قرن پنجم قبری خالی به نام او در بغداد و در نزدیکی قتلگاهش بنا کردند که زیارت گاه مسلمانان به ویژه مسلمانان هند و پاکستان است. اما شاید موجزترین و زیبا ترین وصف حال را لسان العیب حافظ شیرازی در بابا حسین بن منصور حلاج بکار برده است: گفت آن یار کز او گشت سر دار بلند جرمش این بود که اسرار هویدا می کرد آثار حلاج حلاج کتابهای فراوان نقل شده است از جمله: «طاسین الازل و الجوهر الاکبر»، «طواسین»، «الهیاکل»، «الکبریت الاحمر»، «نورالاصل»، «جسم الاکبر»، «جسم الاصغر»، و «بستان المعرفة». از حسین بن منصور حلاج اشعار نغزی بسیار زیبایی نیز بجا مانده که عموماً به زبان عربی است. این اشعار بطور پراکنده در کتب نویسندگان بعد از وی و همچنین برخی از آثار خود وی ضبط شده است. بیشتر این اشعار شامل تک بیت ها و رباعیاتی به مضمون عشق، وحدانیت، عین الجمع و ربوبیت هستند. هجویری در آثار خودش در باب نوشته های حلاج می نویسد: «من پنجاه پاره تألیفات را از حسین بن منصور حلاج بدیدم، اندر بغداد و نواحی آن و بعضی به خوزستان، فارس و خراسان.» همچنین روزبهان در این مورد می نویسد: «شنیدم که هزار تصنیف کرد اهل حسد همه را بسوختند و بدریدند.» ابن الندیم در کتاب الفهرست ۴۶ رساله از حسین بن منصور حلاج نام می برد از جمله: العدل والتوحید، نور النور، التوحید، الیقین، هو هو، الصوه و الصلوه و قرآن القرآن و الفرقان. گر ترا عشوه چنان، شیوه چنین خواهد بودنی مرا فکر دل و نی غم دین خواهد بود درد عشقت ز ازل بود مرا مرهم دلبری گمان تا به ابد نیز چنین خواهد بود روز محشر که به سیما همه ممتاز شوند مهر روی تو مرا، مهر جبین خواهد بود آتش غیرت عشق تو چو اغیار بسوختدیده ی کیست ندانم که دو بین خواهد بود در چنان خلق، که عشق تو دهد جلوه ی حسنشود محرم اگر، روح امین خواهد بود گر تو تشریف دهی کلبه ی احزان مرا من بر آنم که چو فردوس برین خواهد بود التفاتی به یکی گوشه ی چشم از نکنیسب آفت صد گوشه نشین خواهد بود تا که آن طایر قدسی پرو بالی دارد کار آن ترک کماندار کمین خواهد بود جان به جانان ده واز مرگ میندیش حسین خود تورا عاقبت کار همین خواهد بود- کلمات قصار حسین منصور حلاج:- چون بنده به مقام معرفت رسد، غیب بر او وحی فرستد و سر او گنگ گرداند تا هیچ خاطر نیاید مگر، خاطر حق. - خلق عظیم؛ آن بود که جفای

خلق در تو، اثر نکند. پس از آنکه حق را شناخته باشی. - زبان گویا، هلاک دل های خموش است. - ما همه سال در طلب بلای او باشیم، چون سلطانی که دایم در طلب ولایت باشد. - نفس را به چیزی مشغول دار که کردنی بود. مگر نه او ترا به چیزی مشغول دارد که نا کردنی بود که در این حال با خود بودن، کاراویا است. به نظرم رسید تا چکیده ای از شرح حال لویی ماسینیون نویسنده کتاب را در پایان تلخیص بیاورم لویی ماسینیون (۱۹۶۲-۱۸۸۳م) - مستشرق فرانسوی - در پاریس به دنیا آمد. ماسینیون در سال ۱۹۰۰م دیپلم ادبیات و فلسفه و یک سال بعد دیپلم ریاضیات گرفت. وی همچنین در مدرسه ملی زبان های زنده شرقی عربی آموخت. وی در سال ۱۹۰۴م به مراکش سفر کرد و تحقیقی مختصر درباره آنجا نوشت و با ارائه آن موفق به اخذ دیپلم تحقیقات عالی در بخش علوم دینی از دانشگاه سوربن شد. از همین سال ها شرق شناسی را شروع کرد. سال ۱۹۰۵م در چهاردهمین کنفرانس جهانی خاورشناسان که در الجزایر برپا بود شرکت کرد و با برخی دیگر از شرق شناسان از جمله گولدزیهر آشنا شد. سپس به مصر رفت و به تحقیقات خود ادامه داد و آثاری را نیز به رشته تالیف در آورد. در سال ۱۹۰۷م به واسطه اشعار عطار با حلاج آشنا شد و تا پایان عمر، تحقیق پیرامون شرح حال و آثار و افکار این عارف مشهور یکی از فعالیت های اصلی وی شد. طی سال های ۸-۱۹۰۷م مامور انجام تحقیقات باستان شناسی در عراق شد. کاخ اخیضتر را کشف کرد و نتیجه کارهای باستان شناسی وی در کتابی با عنوان "Mission en Mesopotamie" ماموریت در بین النهرین "منتشر شد. در باره حلاج آثاری از جمله: مصائب حلاج، طریقه حلاجیه، حلاج شیخ مصلوب، نیز مدخل «حلاج» در EI و قوس زندگی منصور حلاج را نوشت بعد از خدمت در ارتش در جنگ جهانی اول (۱۸-۱۹۱۴م) در کالج دوفرانس به عنوان استاد کرسی اسلام از دیدگاه اجتماعی فعالیت کرد. از سال ۱۹۲۶ تا ۱۹۵۴م که بازنشسته شد، باز هم به فعالیت در این مرکز ادامه داد. خلاصه ای از آثار وی در زمینه های مختلف: - تحقیق پیرامون شخصیت های تشیع و تصوف - تحقیق در مورد فرقه یزیدیه: شیطان در میان یزیدیه - تحقیق پیرامون حلاج: چاپ دیوان حلاج به زبان فرانسه، اخبار حلاج، زندگی حلاج پس از مرگش، اسطوره منصور حلاج در مناطق ترک نشین، نوشته های عطار درباره حلاج. - فرقه های شیعی: فرقه نصیری، فهرست منابع درباره قرامطه و خانواده بنی فرات. - تحقیق پیرامون حضرت زهرا(س) و شخصیت سلمان: سلمان پاک شمار آثار ماسینیون را بالغ بر ۶۵۰ عنوان تالیف، ترجمه، مقاله، خطابه و ... دانسته اند ماسینیون در ایران بیشتر به واسطه دکتر شریعتی که مدتی را نزد او شاگردی کرده بود، شناخته شده است. از وی تاکنون دو اثر به فارسی ترجمه شده است: سلمان پاک و نخستین شکوفه های معنویت اسلام در ایران که دکتر شریعتی آن را ترجمه و منتشر کرد و قوس زندگی منصور حلاج که بوسیله عبدالغفور روان فرهادی - نویسنده افغانی که او نیز شاگرد ماسینیون بوده - به فارسی برگردانده شده است. البته کتابی که آقای دکتر قنوت ترجمه کرده را نیز به این فهرست اضافه کنید. از این منابع نیز استفاده شده است: fa.wikipedia.org mandegar.tarikhema.ir حلاج- شهید عشق الهی، دکتر جواد نوربخش، انتشارات مآلف، چاپ اول ۱۳۷۳

تا بینهایت

ه، ۲۳ آذر ۱۳۸۹، ۰۸:۰۹

تا بینهایت نویسنده: سید محمد طالبیان

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا موسی زاده - امینه رضایی: پیش گفتار: شهادت از جمله مفاهیم والایی است که ویژه قیامها و انقلابهای مکتبی و الهی است. استمرار فرهنگ شهادت در جامعه ما ریشه در سوگواریهای منبعث از قیام عاشورا داشته و احیای آن به دست مصاحان دین باغبان رویی از چهره ی تابناک قهرمانان صحنه کربلا صورت گرفته است. اگر سنت روضه خوانی و مراسم سوگواری نبود شاید هرگز خاطره ای از حماسه حسینی باقی نمی ماند و هرگز نمونه ای عینی م مجسم از شهید و شهادت که به

مدد ان بتوان پای در میدان جهاد نهاد و پایمردی و جانفشانی کرد در دست نبود. شهادت در دین فداکردن جان خویش در راه ارزشهای الهی و دستیابی به حیلتی ابدی است. به همین دلیل اگر کسی فاقد مایه های معنوی باشد شهادت طلبی او معنایی نخواهد داشت. این خدا باوری و معاد اندیشی است که به شهادت معنمند دهد و از آنجا که در این نوع جهان بینی شهید والاتر و لایزال دست می یابد جان نثارش معقول است و گر نه عاقلانه نیست که کسی برای دستیابی به رفاه و زندگی دنیایی خود یا دیگران از جان خویش در گذرد.. مرگ چیست؟ □ مرگ پدیده اسرارآمیز و شگفت انگیزی است که به گونه های مختلف گریبان همه افریدگان هستی را مگیرید و هر متحرکی را از حرکت مادی باز می دارد و بر هر چیزی براید حیات از آن به در اید و بی شک هر نفسی مزه انرا خواهد چشید. □ در جهان افرینش پس از راز ذات افریننده هستی و حقیقت وجود هیچ رازی ناشناخته تر و مرموزتر از راز زندگی و هیچ سری اسرار آمیزتر از سر مرگ نیست. □ تعمق در اسرار مرگ ادمی را در اقیانوسی از شگفتی ها غوطه ور می سازد و ترسی که آخرین لحظات حیات روح انسان در حال مرگ را میگیرد و حیرت زندگان و گاهی نیز وحشت آنها را بر می انگیزد تجسم منظره دلخراش جان کندن و دل بریدن است. □ بشر اصولا خواهان بقاء و جاودانگی است و در طول تاریخ تلاش کرده است سبب و ابزار استمرار بیشتر زندگی انسان را فراهم سازد ولی تاکنون تلاشهای علمی بشر اگرچه توانسته است متوسط عمر انسان را افزایش دهد ولی هنوز قدرت نیافته است بر مرگ غلبه کند و به اعتقاد ما هرگز موفق به این کار نخواهد شد لذا ذر کنار تلاش برای طولانی تر کردن عمر انسان به مساله مرگ و آنچه پس از آن رخ داد توجه شده است و مکتبهای گوناگون پاسخهای متفاوت داده اند از دیدگاه اسلامی مرگ پایان زندگی نیست بلکه عبور از یک مرحله به مرحله دیگر است و انسان پس از مرگ به زندگی خویش ادامه میدهد. از دیدگاه اسلامی زندگی دنیا و پس از آن (هر دو) زندگی حقیقی و واقعی است در هر دو زندگی انسان به خود و آنچه به خود او تعلق دارد آگاه است در هر دو زندگی لذت و رنج سرور و اندوه سعادت و شقاوت وجود دارد. بر هر دو زندگی غریز حیوانی و انسانی حکمفرماست. در هر دو زندگی انسان با بدن و اندام کامل و اعضا و جوارح زندگی میکند. اما زندگی ان جهان تفاوتهای اساسی با زندگی دنیا دارد که این تفاوتها عبارتند از: در حیات دنیا تولد و تناسل کودکی و جوانی و پیری و سپس مرگ وجود دارد ولی در آنجا نیست در این دنیا باید کار کرد و تخم پاشید و زمینه مساعد را فراهم کرد ولی در آنجا باید از تخم های کاشته شده و زمینه های مساعد شده در دنیا بهره برداری کرد. اینجا محل کار و عمل است و آنجا جای نتیجه گیری و حساب پس دادن است. در اینجا امکان تغییر سرنوشت از طرف خود انسان به وسیله تغییر مسیر حرکت و جهت عمل میسر است ولی در آنجا چنین امکانی وجود ندارد در اینجا حیات و زندگی با مرگ آمیخته است ولی در آنجا حیات محض حکمفرماست. اعتقاد به زندگی جاوید و حیات پس از مرگ جزو اطول قطعی و مسلم اسلام است. قرآن کریم حیات انسان و جهان را مجموعا به ۲ دوره تقسیم کرده است: □ مرگ از نظر قرآن تحویل گرفتن است یعنی انسان در حین مرگ با تمام شخصیت و واقعیتش تحویل ماموران الهی میگردد. ۱. □ - مرگ نیستی و نابودی و فنا نیست. انتقال از عالمی به عالم دیگر است و حیات انسان به گونه ای دیگر ادامه دارد. ۲. □ - آنچه شخصیت واقعی انان را تشکیل میدهد و (من) واقعی او محسوب میشود بدن و جهازهای بدنی و توابع ان نیست بلکه شخصیت واقعی انسان همان چیزی است که در قرآن از ان به (نفس) و (روح) تعبیر شده است. ۳. □ - روح یا نفس انسان که ملاک شخصیت واقعی انسان است جاودانه است و جاودانگی انسان به واسطه اوست و از نظر رتبه مافوق مادیات قرار دارد. □ آنچه برای افراد مختلف در ان جهان متفاوت است کیفیت حیات و زندگی است یعنی اینکه ممکن است در راحتی و اسایش باشد و شاید در سختی و مشقت اسباب و ابزار راحتی یا سختی را در این دنیا فراهم می کند چرا که دنیا مزرعه آخرت است. □ اقسام مرگ □ انسان و تمام موجودات هستی ناگزیر هستند تن به مرگ و نیستی بدهند. □ مرگ شیوه های مختلف و گوناگونی دارد این شیوه ها به اختصار مطرح میشود: ۱. □ - مرگ سرخ: یعنی کشته شدن و در خون غلتیدن و جان سپردن خونین که به ۴ شکل ممکن است بوقوع بپیوندد: □ الف: مرگ با شهادت. □ ب: مرگ با شهامت یعنی کشته شدن در راه آزادی. برابری. نوع دوستی و... بدون

انگیزه الهی. □ ج: مرگ سرخ به دنائت و حماقت یعنی تن به ذلت دادن و در برابر ظلم دفاع نکردن و بی حرکت بودن و نابود شدن و کشته شدن بوسیله ظلم. □ ۲ - مرگ سبز: مرگ شهیدی است که در برابر سرسبزی درخت دین و شکوهمندی و برتری اسلام و تحقق آن در جهان تلاش میکند و توسط دشمن مسموم شود. مانند شهادت امام حسن مجتبی (ع) و بسیاری دیگر از امامان و پیشوایان و رهبران الهی. □ ۳ - مرگ سفید: مرگ انسان با ایمانی است که در حال اطاعت از اوامر الهی و رسول گرامی او برای رسیدن به حق و حرکت در صراط مستقیم تلاش کرده و از لغزش و خطا دوری جسته است. □ ۴ - مرگ زرد: مرگ کسانی است که ایمان دارند و عمل می کنند و در مواجهه با گناه نیز از آن چشم نمی پوشند یا مراقبت بر طاعت و عبادت ندارند. □ ۵ - مرگ سیاه: مرگ کسانی است که در راه فرمانبرداری از غیر از خدا گام نهاده و در سایه کفر، ستم و نفاق جان داده اند. □ ۶ - مرگ بیرنگ: مرگ کسانی است که یا از داشتن عقل، درک، فهم و شعور بی بهره اند و چون حیوانات متولد شده و مثل حیوان میمیرند و مرگشان رنگ حق یا باطل ندارد. □ علامه شهید مطهری در یک تقسیم بندی اقسام مرگ هارا چنین بیان کرده است: □

*مرگ طبیعی □ *مرگ زودرس □ *مرگ جنایی □ *خودکشی □ *شهادت شهادت □ شهید به معنای کشته شدن در راه خدا است. □ آنکه در راه خدا به شهادت دست یافته ملائک رحمت بر او حاضر □ می شوند و فرشتگان او را به بهشت هدایت می کنند. □ کلمه شهادت به مهنای گواهی دادن، اقرار کردن، شهید شدن و... □ و نیز خضوع در صحنه بر مبنای یقین و اعتماد است. □ شهادت مرگ مقدسی است که انسان ازاده با شناخت انرا در راه □ عقیده و ایده ای انتخاب میکند. □ شهادت ۲ رکن دارد: □ ۱ - در راه خدا فی سبیل الله با هدف مقدس باشد و انسان جان خود را فدای هدف نماید. □ ۲ - دیگر آنکه آگاهانه صورت بگیرد. □ شهادت به جهت اینکه عملی آگاهانه و اختیاری است و در راه هدفی مقدس است و از هر گونه انگیزه عاری است تحسین برانگیز و افتخار امیز است و عملی قهرمانانه تلقی میشود. □ در قران کریم کامه شهادت و دیگر واژه های هم ریشه آن چون شاهد و مهشور به معنی شاهد و گواه آمده نه به معنای کشته شدن در راه خدا. شهادت به معنای واقع و کامل کلمه ابتداء و ذاتا متعلق به پروردگار متعال می باشد: □ ((ان الله کان علی کل شیء شهیدا)) حضور پروردگار در کنار همه موجودات جهان نظارت مستمر و گسترده و بی حد و مرز بر آنهاست. او بر احوال موجودات آگاه و قضاوت او در جهان هستی ساری و جاری است. □

شهادت از ویژگیهای پیامبر (ص) و ملائکه است. از بررسی آیات کریمه قران مشخص می گردد که واژه شهید و شهادت در قران مجید به معنای کشته شدن در راه خدا ذکر نشده است ولی در آیات و کلمات قرانی واژه ((قتیل فی سبیل الله)) درباره کشته شدگان در راه خدا بکار رفته است. □ اشخاصی که در غیر جنگ اما به هر حال غالبا در اموری که مربوط به سنت و شریعت بوده است کشته می شوند به موجب احادیث این افراد کسانی هستند که مرگ آنها در ردیف شهادت به حساب می آید: □ - کسی که در حال کسب علم بمیرد. □ - آنکه زیر اوار بماند. □ - کسی که غرق شود. □ - کسی که روز و شب دائما در حال طهارت و وضو باشد. □

زنی که در هنگام زایمان فوت کند. مقدس ترین واژه: □ کلمه شهادت از مقدس ترین واژه های اسلامی و از افتخار امیزترین مفاهیم است. □ شهسود انسانی است نمونه که در هر زمانی و در هر مکانی با حضور خودالگویی برای همه انسانهاست. □ حقیقت شهادت در منظر پیروان قران و مکتب نبوی و علوی دارای ۷ رکن است: □ ۱ - ایمان به خدا و پیامبر و ائمه اطهار علیهم السلام. □ ۲ - گزینش آگاهانه. □ ۳ - بفرمان خدا و رسول او و با برنامه های خدا و پیامبر حرکت و رزم کردن. □ ۴ - در راه خدا رزم و جهاد کردن (انگیزه الهی داشتن). □ ۵ - برای خشنودی خدا و رسیدن به رضوان و قرب او ایثار مال و جان نمودن. □ ۶ - برای اعلاء کلمه حق و ریشه کن نمودن باطل پیکار کردن. □ ۷ - در معیت خدا و اولیاء خدا بودن و در رکاب آنان پیکار کردن. حیات ابدی □ مرگ برای انسانهای مومن راهی است بسوی یک حیات و زندگی برتر. از مجموع آیات و روایات بدست می آید که حیات پس از مرگ کاملتر و بالاتر است. در حدیث است که مردم خواب اند همین که میمیرند بیدار میشوند همان طور که ادمی در خواب از درک و احساس ضعیفی برخوردار است و حالتی نیمه زنده و نیمه مرده دارد ولی چون بیدار شد حیات کاملتر

دارد. □ حیات در قرآن به حیات نباتی، حیوانی، وجودی، عقلانی، اعتقادی، اجتماعی، برزخی، اخرتی، طیبه، مادی، معنوی و حیات مطلقه پروردگار تقسیم شده است. □ مرگ نیز به نباتی، حیوانی، وجودی، مادی، اجتماعی، فکری و اعتقادی تقسیم شده است. □ ابدیت شهید: □ شهید هرچند که به خاک و خون می‌گلتد و پیکر بی‌جانش نقش بر زمین می‌شود و در میان انبوه خاکها دفن می‌شود لکن از نظر اسلام شهید نمی‌میرد و از بین نمی‌رود بلکه عنصری ابدی و جاوید و همیشه زنده است و از یک زندگانی وسیعتر و ارزنده تری تحت شرایط بهتر و مناسب تری برخوردار می‌شود: □ زندگی با خدا و اولیاء بزرگ و گرامی او □ زندگی با ملکوتیان و نیروهای معنوی زندگی دور از هرگونه دغدغه و گرفتاری □ زندگی سراسر نور و توأم با انواع خوشی و سرور □ زندگی همراه با رحمت الهی و سلام و سلامتی و زندگی غرق در شرف و قداست و کرامت. □ حیات شهید غیر قابل درک است: □ قرآن می‌فرماید: (ولا تقولوا لمن یقتل فی سبیل الله اموات بل احياءولکن لاتشعرون) □ به آنان که در راه خدا کشته می‌شوند مرده نگوئید بلکه آنان زنده هستند لیکن شما نمی‌فهمید و درک نمی‌کنید. □ شیعه بر پایه اعتقاد ژرف و بینش عمیق آگاهانه شهید را شاهد و حاضر در جامعه خود می‌بیند و به زندگی واقعی پس از مرگ او ایمان کامل دارد و به همین لحاظ در برابر وی به گونه یک انسان زنده و حاضر سلام میکند. یعنی بصورت مخاطب و حاضر سلام میکند نه به صیغه غایب. زیرا شهید زنده است و صدرا می‌شود. □ حیات مجازی: □ حیات و زندگی شهید و جاودانگی او پس از شهادت از دیدگاه مفسران به گونه است: □

۱- منظور از زندگی پس از شهادت این است که نام شهید زنده می‌ماند و در اثر مرور زمان یادش کهنه نمی‌شود. □ این گروه عقیده دارند شهیدان پس از مرگ نام نیکی باقی می‌گذارند و مردم از آنها یاد میکنند. جاودانگی خون شهید □ شهید به خون خودش ارزش و ابدیت و جاودانگی میدهد. همانطور که یک نفر به ثروت خودش ارزش میدهد و به جای آنکه ثروتش را در بانکها ذخیره کند انرا در راه خیر مصرف می‌کند و با این عمل به ثروت خود ارزش میدهد. □ شهید خون خود را در راه رفاه بشریت نثار می‌کند این تفاوت میان او و دیگر خدمتگزاران است. □ استاد مرتضی مطهری در این دیدگاه می‌فرماید: □ هیچکس به اندازه شهیدان به بشریت خدمت نکرده است چون آنها هستند که راه را برای دیگران باز می‌کنند و برای مردم ازادی را هدیه کردند تا دانشمند به کار و دانش خود و مخترع با خیال راحت به اختراع خود پردازد و هر کس کار خود را انجام دهد پس اوست که محیط مناسبی برای دیگران فراهم می‌آورد. امام حسین علیه السلام و شهادت ... □ آنها که حسین (ع) را تنها گذاشتند و از حضور و شرکت و شهادت غایب شدند همه باهم برابرند چه آنان که با یزید بودند و چه آنان که در هوای بهشت به کنج خلوت عبادت خزیده بودند و حسین (ع) □ را تنها گذاشتند و چه آنان که از زور ترسیدند و خاموش شدند. □ و آنها که با امام حسین (ع) بودند در همه اعصار همانند حسین (ع) حاضرند. اکنون حسین (ع) حضورش را در همه عصرها در برابر همه نسلها، در همه جنگها و جهادها اعلام کرده است. □ امام حسین (ع) در کربلا کشته شدند تا در همه نسلها و عصرها بعثت کنند. □ در روز عاشورا صحنه کربلا به پهنه تمامی زمین گسترده شد و صف ۷۲ تن یاران امام حسین (ع) که در کنار فرات ایستاده اند در طول تاریخ کشیده شد. □ امام حسین (ع) وارث پرچم سرخی است که در دست انسانیت می‌چرخد و پس از او به رهبران عدالتخواه در تاریخ بشریت به ارث می‌رسد که همراه محرم و هرروز عاشورا و هر زمین کربلا است. و چنین است که امام حسین (ع) در آخرین لحظه فریاد بر می‌آورد: □

آیا کسی هست مرا یاری کند... حیات برزخی □ وجود بهشت و دوزخ از مسلمات و ضروریات دین مقدس اسلام و سایر ادیان آسمانی است و شکی در آن نیست ولی وجود عالم برزخ مورد اتفاق و اجماع نیست. □ به گفته برخی از محققان ۲ دسته از مردم حیات برزخی دارند: □ دسته اول نیکوکارانی که در درجه عالی هستند □ دسته دوم بدکارانی که فوق العاده وضع بدی دارند. □ این گروه با استناد به آیات قرآن و روایات معصومین (ع) گفته اند در عالم برزخ هم بهشت و دوزخ هست و خوبان و بدان در دو مکان تا قیامت می‌باشند. □ برخی از آیات از جمله آیه ۱۰۰ سوره مومنون و نیز آیات مربوط به حیات شهید را مستند کلام خود قرار داده اند و بر این اساس گفته اند شهید حیات برزخی دارد. □ شهدا نیز از جمله کسانی هستند که زندگی برزخی

دارند. □ عالم برزخ به حیات روحانی نیز تعبیر شده است و گفته اند: □ روح بعد از مرگ باقی است هر چند جسم و بدن متلاشی میشود پس شهادت پایان زندگی نیست بلکه آغاز حیات است. □ بنابراین حیات شهیدان که در آیات الهی عنوان شده است به حیات برزخی منحصر نمی شود و باید چیزی فوق این امر باشد چرا که تصریح می کند شما درک زندگی شهیدان را ندارید. □ نعمتهای برزخی: □ بهره مندی شهیدان از نعمتهای بیکران الهی در حیات برزخی امر ثابت و مسلمی است که به صراحت قرآن کریم و احادیث شهیدان از همان تحظاتی که سرگرم □ مبارزه با دشمن پلید هستند تا روز قیامت تحت حمایت الهی قرار دارند و از رحمتها و برکتهای بیکران ایزدی روزی می خورند. □ قرآن کریم می فرماید: □ شهیدان از فضل و رحمتی که از سوی خداوند نصیبشان گردیده است شادمانند و به مومنانی که هنوز به آنها نپیوسته اند و توفیق شهادت نصیبشان نشده است مژده می دهند که از مردن هیچ نترسید و از فوت متاع دنیا هیچ غم نخورند و به فضل و نعمت خداوند بشارت می دهند و اینکه خداوند اجر و پاداش اهل ایمان را ضایع نمی سازد. حیات روحانی و فکری □ بر اساس آیات و روایات ارواح در عالم برزخ تا قبل از نفحه ی صور زنده هستند و چون صور اسرافیل قبا از قیامت دمیده شود آنها هم می میرند سپس خداوند متعال ارواح را دو مرتبه زنده می کند غیر از ارواح شهدا هم تا روز قیامت زنده هستند. □ روح مرگ ندارد. □ مرحوم علامه طباطبایی در تفسیر آیات ۱۵۷-۱۵۳ سوره بقره تحت عنوان (تجرد نفس) حیات روحانی شهید را باور دارد و معتقد است نفس آدمی موجودی است مجرد و ماورای بدن که با بدن ارتباط و علاقه دارد و با آن متحد است و بوسیله شعور و اراده و سایر صفات ادراکی بدن را اداره می کند. □ تمام شخصیت انسان بدن نیست که وقتی بدن از کار افتاد و شخص مرد با فنای بدن و پوسیدن و انحلال ترکیب هایش و متلاشی شدن اجزایش فانی شود. بلکه □ تمام شخصیت آدمی به چیز دیگری است که بعد از مردن بدن بازهم زنده است. □ خداوند متعال در پاسخ کفار که معاد را منکر می شوند می فرماید: □ شما پس از مردن گم نمی شوید و اجزاء شما ناپدید نمی گردد. آنچه از شما گم و درهم و برهم می شود بدنهای شماست نه نفس شما. پس روح انسان نمی میرد بلکه زنده و جاویدان است بنابراین روح زنده و جاوید است و اگر روح بمیرد هر چند جسم حیات ظاهری داشته باشد ولی در واقع انسان مرده است (مرده متحرک خواهد بود). □ دکتر علی شریعتی می گوید: □ مرگ دو گونه است: گاهی انسان می میرد و بعد او را در قبر می گذارند ولی انگار او از قبل با کارها و اعمالی که در جامعه و در طول تاریخ انجام داده مرده است و از یادها فراموش شده. □ ولی ادمهای هستند که هر چند موقع مرگ آنها را دفع می کنند و در خاک محصور میشوند اما یاد و کارهایشان همیشه جاویدان و زنده است این افراد از من فردی شان در آمدند و وارد تاریخ شده اند. □ پس کسی که در روح اجتماع حل شده باشد و خود را فدای اجتماع بکند نه تنها نابود نشده بلکه زنده و جاوید خواهد بود. شهید هدایتگر است □ در احادیث آمده است که خداوند شفاعت سه طبقه را در قیامت قبول می کند: □ ((انبیاء و علماء و شهدا)) این شفاعت. شفاعت هدایت است. ظهور و تجسم حقایقی است که در دنیا وقوع یافته است. بعد از انبیاء و اوصیاء و علمایی که پیرو واقعی آنها بوده اند شهدا هستند که گروه گروه مردم را از ظلمات گمراهی نجات داده و به شاهره روشن هدایت رسانده اند. حیات معقول □ شهادت دست شستن از زندگی در حال هوشیاری و ازادی در راه وصول به هدفی عالی تر از زندگی طبیعی است. □ شهادت نوعی مرگ نیست بلکه صفتی از حیات معقول است. □ حیات معمول متاسفانه اکثریت انسانها را اداره می کند که در این حیان انسان همواره خود بی پایان خود را می خواهد. □ حیات معقول عبارت است از زندگی پاک از الودگی ها که خود را در یک مجموعه بزرگی به نام جهان هستی در سیر تکامل می بیند. آدمی با داشتن این حیات رو به هدف اعلا- می رود و هشیاری همه جانبه درباره ارزش ها و امتیازات عالی که حیات در تحرک به سوی کمال دارد دارد را به دست می آورد. □ انسانها با بدست آوردن حیات معقول گام به مافوق زمان گذاشته و وارد استانه ابدیت می گردند. □ مرگ برای آنها به معنای فنا نیست بلکه انتقال از نوعی حیات به نوعی دیگر تا آنجا که همگی اعضای یک پیکر به وسیله روح هدایت و به سمت قرب الهی روانه می شوند. شناسنامه: تا بینهایت نویسنده: سید محمد طالبیان انتشارات نیکبخت- ۱۳۸۰ مشهد به سفرش

معاونت پژوهشی کنگره برزگداشت سرداران شهید و بیست و سه هزار شهید استان خراسان.

مونس تنهایی

نوشته‌ی: مهدی عابدینی

خلاصه کتاب: ناگفته‌هایی از ارتباط حضرت خضر (ع) با امام زمان (عج) - اثر برگزیده‌ی حوزه علمیه‌ی خراسان - تلخیص: الهام خورشیدی - مهین سیدی - معرفی کتاب: کتابی که پیش رو دارید، با توجه به تحقیقات انجام شده، شاید اولین کتاب جامعی باشد که مستقلاً درباره‌ی حضرت خضر (ع) و ارتباط ایشان با امام زمان (ع) نوشته شده است. معمولاً شخصیت حضرت خضر (ع) در بین عموم مردم ناشناس است و آن دسته‌ای هم که اجمالاً ایشان را می‌شناسند، فقط به عنوان یک پیامبر زنده و حداکثر فردی که به افراد گمشده در مکان‌های دورافتاده و بین راهها که راهنمایی را طلب کرده‌اند، کمک می‌کند. اما آنچه در مورد حضرت خضر (ع) بیشتر مورد توجه ماست این است که گاهی افرادی بوده‌اند که هنگام تشریف به محضر مبارک امام زمان (ع)، خضر نبی را در کسوت خدمتگزار و ملازم آن حضرت زیارت کرده‌اند و این امر که چه ارتباطی می‌تواند بین امام زمان ما و یک پیامبر از سال‌های بسیار دورتر وجود داشته باشد، انگیزه‌ی اصلی تألیف این کتاب بوده است. مقدمه: روح انسان با توجه به نوع خلقت آن و به خاطر وابستگی‌اش به عالم ملکوت و معنا، اگر در مسیر حقیقی خود راهنمایی شود، به مدارجی خواهد رسید که گاه او را جزو مقربان درگاه الهی قرار می‌دهد. اما این روح با ورودش به این دنیا و ظاهراً با محبوس شدن در قالب جسم، اگر با معارف الهی آشنا نشود، چنان خود را به نابودی می‌کشانند که به تعبیر قرآن هم‌ردیف با حیوانات و بلکه پست‌تر از آنها می‌شود ولی چون روح تعلق و وابستگی به ذات اقدس الهی دارد، خداوند از باب مهربانی قبل از اینکه روح وارد دنیا شود، راهنمایی‌هایی را که قبلاً آفریده بود در قالب‌هایی مانند همان قالبی که به انسان‌ها هم داده بود قرار داد تا انسان را از انحطاط و سقوط نجات دهد و او را با معارفی که مانند گنجی در وجودش قرار داده شده است، آشنا کنند، گنجینه‌ی با عظمتی که با ورودش به این دنیا آن را به بوت‌های فراموشی سپرده و با اموال ظاهری و بی‌ارزش دنیایی عوض می‌کند. یکی از آن افراد که با توجه به تعالیم اهل بیت (ع) و عمل به آنها به کمالات بالایی دست پیدا کرد و صاحب مقام و منصب خاصی گردید که آرزوی همه‌ی انبیا بوده است، شخصیت کم‌نظیر حضرت خضر (ع) می‌باشد. شخصیتی که خداوند او را برای مقام و مأموریتی بس بزرگ و سعادت‌ی عظیم انتخاب فرموده است. من از دو روزه عمر آمدم به جان ای خضر چه می‌کنی تو که این عمر جاودان داریشنا به بحر تفکر نموده فهمیدم بلی مصاحبت صاحب‌الزمان داری بخش اولبه دنیا آمدن یک مأمور الهی: حدود ۱۱۷۰ سال قبل از بعثت پیامبر اسلام (ص) در قوم بنی اسرائیل و در اطراف سرزمین‌های مصر و در خانواده‌ای اشرافی و سلطنتی یکی از محبوب‌ترین مخلوقات خداوند پا به عرصه گیتی نهاد. نام او را «تالیا» و کنیه‌اش را ابوالعباس گذاشته و بعدها لقبش را خضر خواندند چون معجزه‌ی تالیای پیامبر این بود که بر روی هر زمین خشک و بی‌آب و علفی که می‌نشست سبز و خرم می‌شد. او پسر ملک‌ان بن غابریل ارفخشذ بن سام بن نوح است. تالیا برخلاف پدرش هیچ‌گاه به دنبال سلطنت نبوده و از بت‌پرستی متنفر و به دنبال یکتاپرستی و ایمان به خدای واحد بود. به سند معتبر از امام صادق (ع) منقول است که: وقتی پیامبر (ص) به معراج برده شد، در راه بوی خوشی به مشامش رسید. از جبرئیل سؤال فرمود: این چه بویی است؟ و او عرض کرد: این بو از خانه‌ای می‌آید که عده‌ای را به خاطر ایمان به خدا در آن خانه هلاک کردند. همچنین ادامه داد: تالیا تنها فرزند ملک‌ان پادشاه بود که وقتی به دوران نوجوانی رسید، پدرش برای بقای نسل به فکر ازدواج او افتاد و دو نفر را به همسری او برگزید، اما این ازدواج ثمری نداشت چون تالیا همیشه مشغول عبادت بود و تمایلی به ازدواج و تشکیل خانواده نداشت و از همسرانش خواسته بود که این راز را به پادشاه نگویند، اما یکی از آنها راز را نگه نداشت و موضوع را به پادشاه گفت و پادشاه دستور داد تا تالیا را در محلی زندانی کنند اما از آنجا که خداوند به او قدرتی عنایت فرموده بود تا به هر کجا

مایل است سفر کند و از نظر مردم پنهان شود او توانست از زندان بیرون رود و بعدها به سپاه ذوالقرنین پیوسته و از آب حیات نوشید که تا دمیده شدن نفخ صور زنده بماند. بعد از مدت‌ها دو تاجر در یکی از جزایر دریای سرخ دچار طوفان شده و کشتی آنها در هم شکست و اتفاقاً تالیا را در آنجا یافتند، تالیا به آنها گفت که اگر راز محل زندگی‌اش را به پدرش نگویند آنها را به خانه‌های خود می‌رساند و آنها قبول کردند که راز را بازگو نکنند و سوار بر ابری شدند که تالیا آن را مأمور کرده بود و به شهر خود رسیدند. اما یکی از آن دو تاجر عهد را شکست و پادشاه را از محل اختفای فرزندش آگاه کرد در حالیکه تاجر دیگر بر عهد خود باقی ماند و چیزی نگفت. با این حال وقتی لشکر پادشاه به محل زندگی تالیا رسید او از آنجا رفته بود. از طرفی بر اثر گناهان زیاد قوم تالیا خداوند عذابی را بر آن شهر نازل کرد که به جز آن دختر که روزی همسر تالیا بود و رازش را نگه داشته بود و تاجری که به تعهد خود عمل کرده بود همه هلاک شدند. آن دو با توجه به تعلیمات تالیا یکتاپرست شده و بعد از مدت‌ها با هم ازدواج کردند و به شهر دیگری نقل مکان کردند و آن زن به آرایشگری دختران پادشاه مشغول شد تا آن که روزی برای برداشتن شانه از روی زمین جمله‌ی «لا حول و لا قوة الا بالله» را بر زبان آورد و پادشاه بعد از سئوالاتی که از او پرسید متوجه شد که او و خانواده‌اش یکتاپرست هستند و از آنها خواست که یکتاپرستی را کنار بگذارند اما وقتی با مقاومت آنها روبرو شد دستور داد تا آنها را به داخل دیگری پر از آب جوش بیندازند و سپس خانه را بر سرشان خراب کردند. در اینجا جبرئیل به پیامبر (ص) عرض کرد: این بوی خوش که به مشام می‌رسد، از آن خانه است که اهل توحید الهی را در آنجا هلاک کردند. نوشیدن آب حیات و دست‌یابی به عمر جاودان: همانطور که گفتیم خضر (ع) به سپاه ذوالقرنین پیوست و او بسیار مورد لطف و توجه ذوالقرنین قرار گرفته بود. روزی ذوالقرنین که یکی از بندگان شایسته‌ی خدا بود، از رقائیل (یکی از ملائک و دوست ذوالقرنین) پرسید: تفاوت عبادت اهل آسمان با اهل زمین چیست؟ رقائیل گفت: عبادت اهل زمین چیزی نیست (کم است)، در آسمان‌ها جای قدمی نیست مگر آن که روی آن ملکی هست که (برای عبادت پروردگار) یا ایستاده است و هرگز نمی‌نشیند یا در رکوع است و هرگز به سجده نمی‌رود و یا در سجود است و هرگز سر بر نمی‌دارد. پس ذوالقرنین بسیار گریه کرد و گفت: ای رقائیل! می‌خواهم در دنیا آقندر زنده بمانم که عبادت پروردگار خود را آن‌چنان که سزاوار است بجا آورم، و رقائیل گفت: خدا در زمین در قسمت تاریکی که هیچ انس و جن قدم در آن نگذاشته چشمه‌ای دارد که به آن «عین الحیوه» می‌گویند و هر کس از آن بنوشد نمی‌میرد تا صدای صور را بنشنود و یا خودش از خدا طلب مرگ کند. پس ذوالقرنین همراه لشکرش به راه افتاد و دوازده سال راه رفتند تا به جایی تاریک رسیدند که سیصد و شصت چشمه‌ی آب در آنجا بود. او سیصد و شصت نفر از اصحابش را طلبید که خضر هم در بین آنها بود و به هریک از آنها یک شورماهی (ماهی پخته‌ای که برای سالم ماندن آن را با نمک شور می‌کنند) داد و گفت هر کدام ماهی خود را در یکی از چشمه‌ها بشوید. وقتی خضر (ع) ماهی خود را در آب یکی از چشمه‌ها فرو برد ماهی زنده شد و در میان آب حرکت کرد، خضر هم برای گرفتن ماهی خود را به داخل آب انداخت و از آن آب مقداری نوشید، اما ماهی را پیدا نکرد. سپس جریان زنده شدن ماهی را به ذوالقرنین گفت. ذوالقرنین پرسید: آیا از آن آب خوردی؟ وقتی خضر گفت بله، ذوالقرنین متوجه شد که این همان چشمه‌ی حیات است اما هر چه جستجو کرد چشمه را نیافت و به خضر گفت: تو از برای آن چشمه خلق شده بودی و برای تو مقدر شده بود که از آن بیاشامی. علت آشنایی و سرگذشت حضرت موسی (ع) و حضرت خضر (ع): روزی حضرت موسی (ع) بر بالای منبر رفت تا مردم را به وسیله‌ی آیات تورات پند دهد. در آن حال لحظه‌ای این مطلب به ذهنش خطور کرد که: «یقیناً خداوند، بنده‌ای عالم‌تر از من خلق نفرموده است!» سپس خداوند به وسیله‌ی جبرئیل به موسی (ع) فرمود: «یا موسی! من بندگانی دارم از تو عالم‌تر، تو چه می‌دانی که من علم خود را در کجا قرار داده‌ام! مرا بنده‌ای است در مجمع‌البحرین که از تو عالم‌تر است، برو و از علم او استفاده کن، نام او خضر است و در ساحل دریایی است که در کنار این دریا ماهی مرده، زنده می‌شود.» سپس موسی (ع) به همراه وصی خود یوشع بن نون به راه افتاد و به او گفت که یک شورماهی را هم به همراه خود بیاورد. در راه به مکانی رسیدند که

مردی در آنجا به نماز ایستاده بود. یوشع برخاست و از آبی که در آنجا بود وضو گرفت. در همان لحظه قطره‌ای از آب بر روی ماهی ریخت و ماهی زنده شد و به دریا رفت و آنها متوجه شدند که آنجا همان محلی است که در جستجویش هستند و مردی که به نماز ایستاده همان خضر (ع) است. سپس رفتند و به او سلام کردند، خضر (ع) پرسید: تو کیستی؟ موسی (ع) گفت: من موسی بن عمرانم. پرسید: تو همان موسی بن عمران هستی که خداوند با او تکلم می‌کند؟ گفت: آری، آمده‌ام تا از علمی که به تو داده شده است، به من یاد بدهی تا به کمال بیشتری برسم. خضر (ع) گفت: «من مأمور به چیزی شده‌ام که تو طاقت آن را نداری و تو مأمور به امری هستی که من طاقت آن را ندارم.» موسی که نمی‌خواست از فیض محضر این عالم بزرگ محروم بماند، گفت: «به خواست خداوند مرا صبور خواهی یافت و قول می‌دهم که در هیچ کاری با تو مخالفت نکنم» و خضر (ع) با همین شرط موسی (ع) را به شاگردی قبول کرد. خضر (ع) ابتدا برای موسی (ع) از حدیث آل محمد (ص) و بلاهایی که به ایشان خواهد رسید نقل کرد و از برتری‌های حضرت محمد (ص) و امیرالمؤمنین، حضرت فاطمه (س)، امام حسن (ع)، امام حسین (ع) و دیگر امامان نقل کرد و موسی (ع) مکرر می‌گفت: «ای کاش من هم از آل محمد (ص) می‌بودم.» بعد از این صحبت‌ها باز موسی (ع) از خضر (ع) درخواست کرد تا از دانش و هدایتی که خداوند به او داده وی را نیز بهره‌مند کند، اما خضر که یقین داشت صبر موسی در برابر آنچه که به آن احاطه‌ی علمی ندارد غیرممکن است او را از همراهی نهی می‌کرد. اما موسی (ع) همچنان اصرار می‌کرد و نهایتاً خضر (ع) با این شرط که تا زمانی که حکمت کارهایی را که موسی از او می‌بیند برایش بازگو نکرده است، هیچ سوالی ننموده و اعتراض و سرزنشی نکند، او را با خود همراه کرد. آنها ابتدا به ساحل دریایی رسیدند که در آنجا کشتی‌ای در حال حرکت بود، از سرنشینان خواستند تا آنها را هم سوار کنند، افراد داخل کشتی که آن دو را انسان‌های خوبی می‌دیدند قبول کرده و بدون کرایه آنها را سوار کردند. وقتی کشتی به وسط دریا رسید، خضر (ع) به وسیله‌ی میخی شروع به سوراخ کردن کشتی کرد و بعد قسمت‌های سوراخ شده را با گل و تخته‌پاره‌هایی بست. موسی (ع) که این صحنه را دید تعهدی را که با خضر (ع) داشت، فراموش کرد و اعتراض کرد که چرا این کار را می‌کنی در حالی که آنها با ما مهربان هستند و حتی بدون کرایه ما را سوار کشتی کرده‌اند؟ سپس خضر (ع) او را به یاد پیمان‌ش انداخت و گفت: «مگر من به تو نگفتم که تو تحمل کارهای مرا نداری؟! آن‌گاه موسی (ع) به یاد تعهدش افتاد و عذرخواهی کرد و از خضر (ع) خواست که او را از مصاحبت خویش محروم نسازد. سپس آنها از کشتی بیرون آمدند و پیاده به راه خود ادامه دادند. در بین راه پسر خوش‌سیمایی را دیدند، ناگهان خضر (ع) آن پسر را گرفت و در زیر پای خود گذاشت و سرش را جدا کرد. این‌جا بود که موسی با تعجب بسیار و با حالتی شدیدتر به خضر (ع) گفت: «چرا انسان بی‌گناهی را بدون جرم و حکم قصاص کشتی؟!» خضر (ع) باز با خونسردی او را به یاد پیمان‌ش انداخت و موسی (ع) که دو مرتبه پیمان خود را شکسته بود، باز هم عذرخواهی کرد و گفت: «اگر بعد از این باز هم اعتراض کردم، دیگر با من رفاقت نکن و مقصر خود من هستم.» بعد دوباره راه افتادند و خسته و گرسنه به دهکده‌ای به نام ناصره رسیدند و چون توشه‌ی خود را در راه از دست داده بودند، برای رفع گرسنگی از مردم آنجا غذایی خواستند ولی مردم از پذیرایی آنها خودداری کردند و آنها می‌خواستند از ده بیرون بروند که یک لحظه موسی (ع) متوجه شد که خضر (ع) بدون هیچ مقدمه‌ای مشغول تعمیر دیواری است که در حال خراب شدن بود، لذا موسی که از بی‌ادبی مردم دهکده ناراحت بود، باز پیمان‌ش را فراموش کرد و به استاد گفت: «چرا این کار را می‌کنید، شما که می‌خواستی چنین کاری را نکنی، خوب بود مزدی برای کار خود می‌گرفتی تا غذایی بخریم.» سپس خضر رو به موسی کرد و گفت: «اکنون هنگام جدایی من و تو فرا رسیده است. به زودی تو را از حقیقت آنچه در موردش صبور نبودی آگاه خواهم ساخت.» و موسی (ع) به خاطر جدا شدن از چنین رهبری بسیار ناراحت شد اما آن را پذیرفت. حکمت کارهای خضر (ع) از زبان خودش: خضر (ع) حکمت کارهای خود را اینگونه بیان کرد: آن کشتی را که سوراخ کردم به این خاطر بود که به عده‌ای مستمند تعلق داشت که با کار کردن با آن در دریا زندگی خود را اداره می‌کنند و در سر راه آنها پادشاهی ستمگر قرار دارد که

کشتی‌های سالم و بی‌عیب را به زور تصاحب می‌کند. من آن کشتی را معیوب کردم تا پادشاه آن را از آنها نگیرد. و اما آن جوانی که کشتم، اگر چه ظاهری بی‌گناه و زیبا داشت ولی در باطن کافر و بی‌ایمان بود و در پیشانی‌اش نوشته شده بود: «طَبَعُ کَافِرًا» یعنی او کافر است و از طرفی والدینش با ایمان بودند و او آنها را به کفر وادار می‌کرد و آنها به خاطر محبت و علاقه‌شان به او به انحراف کشیده می‌شدند. لذا من مأمور شدم او را بکشم تا خدای تعالی به جای آن فرزندی پاک‌تر و مهربان‌تر به آنها عنایت فرماید. و اما آن دیواری که دیدی بوسیله‌ی من برپا شد، متعلق به دو کودک یتیم در شهر بود که پدری صالح داشته که در زیر آن گنجی برای آن دو کودک پنهان کرده بود و من از طریق وحی مأمور شدم، به خاطر نیکوکاری پدر این دو یتیم آن دیوار را بسازم که تا زمانی که آن دو کودک به حد بلوغ می‌رسند، آن دیوار خراب نگردد و گنج ظاهر نشود و محفوظ بماند. و خضر (ع) در پایان فرمود: من این کارها را از پیش خود انجام ندادم بلکه این‌ها فرمان خداوند و دستور پروردگار بود. توضیح کارهای خضر (ع): شاید برای افرادی که این قضیه‌ها را می‌شنوند، سئوالاتی ایجاد شود مثلاً این که آیا می‌توان به خاطر آن که غاصبی اموال کسی را از بین نبرد، بدون اجازة‌ی صاحب مال آن را معیوب ساخت؟ مسلماً حفظ کشتی برای صاحبانش کار لازمی بوده است در حالیکه حفظ آن از آسیب جزئی اهمیت کمتری داشته است، از طرفی رضایت باطنی صاحبان کشتی را در صورت مطلع شدن از ماجرا می‌شد پیش‌بینی کرد. به عنوان مثال: اگر شخصی غذای مسمومی را که شما می‌خواهید آن را بخورید و از آلوده بودن آن خبر ندارید، بدون اجازة دور بریزد تا شما مریض نشوید، آیا او را سرزنش می‌کنید؟ بنابراین خضر (ع) در واقع کار خلافی انجام نداد، که احتیاج به توجیه داشته باشد و آنچه که رسولان انجام می‌دهند موافق حق و صواب است، هر چند عقل ما علت آن کار را نفهمد. در اینجا سئوالی پیش می‌آید: آیا ممکن است پیامبری دچار فراموشی و نسیان شود؟ هیچ پیامبری دچار فراموشی نمی‌شده است تا مبادا اعتماد مردم به آنها در جهت ابلاغ دستورات الهی کم شود به همین دلیل نسیان را به دو بخش تقسیم می‌کنیم: ۱- نسیان ذهنی: که منظور همان فراموشی معمول و از یاد بردن چیزی است. ۲- نسیان عملی: که منظور از یاد بردن نیست بلکه به معنای بی‌توجهی و بی‌اهمیتی است، همانطور که خداوند در مورد کفاری که روز قیامت را انکار می‌کردند و به آن اهمیت نمی‌دادند می‌فرماید: «امروز (روز قیامت) آن‌ها را فراموش می‌کنیم، همانگونه که آنها چنین روزی را فراموش کردند.» در این آیه منظور از فراموشی، بی‌اهمیتی است و منظور آن است که همانطور که کفار روز قیامت را بی‌اهمیت می‌شمارند خداوند نیز روز قیامت به آنها بی‌توجه خواهد بود. حال به این نتیجه می‌رسیم که نسیان حضرت موسی (ع) نیز از نوع دوم، یعنی نسیان عملی بوده است زیرا حضرت موسی (ع) از آن برخوردها به هیچ وجه قصد اعتراض نداشته و فقط می‌خواست علت آن کارها را بداند. پندها و سخنان خضر (ع): از ثمرات مقام بندگی این است که انسان با تهذیب نفس در رسیدن به مقام عبودیت به جایی می‌رسد که حکمت به قلبش سرازیر می‌گردد. چنین شخصی اگر چهل روز در مقام اخلاص به سر برد و واقعاً خالص شود، حکمت از قلبش به زبانش جاری می‌گردد. آنجاست که به مقام بندگی خواهد رسید و خدا هم به او کمک خواهد کرد که هر سخنی که می‌گوید و هر کاری که می‌کند از روی حکمت باشد و باعث تربیت روحی افراد شود. در جریان ملاقات حضرت موسی و حضرت خضر (ع) نیز علاوه بر اینکه با اعمالش روح موسی را از معرض خطر صفت رذیله می‌رهاند، برای او سخنانی پیرامون معارف الهی بیان می‌کند که تعدادی از آنها را نقل می‌کنیم: پیامبر اکرم (ص) فرمودند: حضرت خضر به موسی (ع) فرمود: «ای طالب علم! گوینده نسبت به شنونده کمتر خسته می‌شود پس زمانی که صحبت می‌کنی بدان که قلب تو مانند ظرفی است، پس ببین ظرفت را با چه چیزی پر می‌کنی و از چه مطالبی استفاده می‌کنی و سخت را کوتاه کن تا هم‌نشینانت را خسته نکنی.» و همچنین فرمودند: «ای موسی! خودت را به صبر عادت بده تا بردباری به دست آوری، در قلب تقوا را ایجاد نما تا به علم برسی. نفست را بر صبر راضی کن و آن را از گناه خالی نما. اگر علم می‌خواهی برای بدست آوردن آن کوشش کن، به درستی که علم برای کسی است که برای آن تلاش کند. در مسائل بی‌فایده، زیاد صحبت نکن زیرا نطق زیاد برای علما عیب است و برای افراد کم عقل باعث آشکار شدن عیوبشان. پس باید حد تعادل را

حفظ کنی که همین یکی از راههای کسب توفیقات و محکم شدن در راه است. ای پسر عمران! باز نکن دری را که نمی‌دانی چگونه آن را ببندی و نبند دری را که نمی‌دانی چگونه آنرا باز کنی. (یعنی بر کاری که از آن آگاه نیستی وارد مشو) ای موسی! آنچه را که می‌آموزی، برای عمل کردن به آن یاد بگیر نه برای نقل کردن، که در این صورت آنچه را که آموخته‌ای برای تو مایه هلاکت است و برای غیر تو که این حرف‌ها از تو می‌شنوند و به آن عمل می‌کنند، نور است. «به سند معتبری از امام صادق (ع) نقل شده است که خضر (ع) به موسی (ع) گفت: «ای موسی! بهترین روزهای تو روزی است که در پیش داری یعنی روز قیامت پس بین چگونه برای تو خواهد بود؟ جوابی برای آن روز مهیا کن، چون تو را نگه می‌دارند و از تو سؤال خواهند کرد. از زمانه و از دگرگونی احوال آن پند خود را بگیر و بدان که عمر دنیا دراز است برای کسی که اعمال شایسته انجام دهد و کوتاه است برای کسی که به غفلت گذراند، پس چنان عمل کن که گویا ثواب عمل خود را می‌بینی تا موجب زیاد شدن طمع تو گردد در جهت کسب ثواب آخرت، به درستی که آنچه از دنیا می‌آید مانند آنهایی است که گذشته است. از گذشته‌ها چیزی برای تو نمانده است مگر عمل صالحی که انجام داده‌ای! در آینده نیز چنین خواهد بود. و همچنین نقل شده که خضر به موسی گفت: «ای موسی! خدا بندگانی دارد که علم تو در نزد آنان مانند یک دانه خردل است. (و وقتی که می‌خواستند از هم جدا شوند) خضر (ع) گفت: یا موسی! دو پند از من گوش کن: اول آن که خوشرو باش تا جاه و عزت یابی و ترشو و مباش که خدای تعالی این حالت را دوست ندارد و دوم اینکه از هیچکس حاجت مخواه نه برای خود نه برای دیگران تا احترام داشته باشی.» این را گفت و از هم جدا شدند. بخش دوم: یک حکایت: از ابی امامه نقل شده، که روزی رسول خدا به اصحابش فرمود: آیا نمی‌خواهید در مورد خضر به شما چیزی بگویم؟ گفتند: «یا رسول!... می‌خواهیم.» پیامبر فرمود: «روزی خضر به مسکین و فقیری برخورد، پس آن مسکین گفت: صدقه‌ای به من بده»، خضر (ع) گفت: «من به خدا و قضای الهی ایمان دارم اما چیزی ندارم که به تو بدهم.» مسکین گفت: «بوجه!... (به خاطر خدا) صدقه‌ای بده»، خضر گفت: «من به خدا ایمان دارم، به درستی که تو مرا به امر بزرگی قسم دادی ولی من چیزی ندارم که بدهم مگر این که مرا بگیری و بفروشی، پس این کار را بکن چون مرا سوگند دادی به پروردگارم، به همین دلیل تو را دست خالی نمی‌گذارم.» پس مسکین او را به چهارصد درهم فروخت. خضر مدتی پیش خریدار بود، اما خریدار او را به هیچ کاری و انمی‌داشت. خضر (ع) گفت: «تو مرا خریدی تا برایت کار کنم، پس دستور کاری را به من بده.» آن شخص گفت: «تو پیر و مسن هستی، من کراهت دارم تو را به سختی بیندازم.» خضر (ع) گفت: «برای من سخت نیست.» مرد گفت: «پس این سنگ‌ها را حمل کن، شش نفر در یک روز هم نمی‌توانند آنها را حمل کنند.» اما خضر (ع) در یک ساعت آنها را حمل کرد و مرد به او احسنت گفت. آنگاه برای آن مرد سفری پیش آمد، لذا رو به خضر کرد و گفت: «من تو را شخص امینی یافتم، پس برایم جانشین خوبی باش، به هر حال من کراهت دارم تو را به سختی بیندازم.» خضر گفت: «برای من سخت نیست.» مرد گفت: «پس از شیر چیزی درست کن تا من برگردم.» زمانی که مرد از سفر بازگشت، دید کاری که به خضر سپرده، بالا- گرفته، پس مرد گفت: «قسمت می‌دهم به خدا، که اصل و نسب تو کیست؟ و جریان تو چیست؟» خضر گفت: «بدرستی که تو مرا به امر بندگی قسم دادی، من به خاطر همین قسم به تو فروخته شدم، من همان خضر هستم که شنیده‌ای.» آنگاه خضر (ع) گفت: «به درستی که اگر کسی به خداوند قسم داده شود و او رد کند در حالیکه توانایی بر انجام آن کار را داشته، در روز قیامت نگه داشته می‌شود در حالیکه در صورتش پوست و گوشت و خونی وجود ندارد و فقط استخوان متحرک است.» مرد گفت: «تو را به سختی انداختم و نشناختم، تو را حاکم می‌کنم بر مال و زندگی‌ام و یا اینکه تو را آزاد می‌گذارم تا راه خود را بگیری.» خضر گفت: «دوست دارم مرا آزاد کنی تا بتوانم بندگی خدا را آنطور که می‌خواهم انجام دهم.» آنگاه خضر (ع) گفت: «حمد و ستایش کسی را که مرا در بردگی شخصی قرار داد و سپس از آن نجاتم داد.» بخش سوم: حال به درس‌هایی ساده و در عین حال مهم از قضایای حضرت خضر (ع) اشاره می‌کنیم: ۱- در آیات و روایات وجود مقدس چهارده معصوم (ع) و امام هر زمانی به «ماء معین» یعنی آب حیات روحی

و معنوی تعبیر شده است. حضرت خضر (ع) آب حیات مادی را که در دنیا وجود داشت، نوشید و عمر جاودان پیدا کرد. به طور قطع روح که بسیار پرارزش تر از جسم است و حقیقت انسان روح اوست، اگر بخواهد زندگی واقعی و حیات حقیقی را درک کند نیاز دارد به اینکه خود را به این ماءمعین برساند و از چشمه‌های حکمت آن بنوشد. انسان باید مانند ذوالقرنین که برای بدست آوردن آب حیات به راه افتاد، در طلب آب حیات معنوی که وجود مقدس امام زمان (ع) است، از جای برخیزد و خود را به آن سرچشمه‌ی زلال حکمت برساند و عاجزانه بخواهد تا از کوثر حقایق تناول نماید. تفاوت این دو: تفاوت آب حیات مادی با آب حیات معنوی در این است که مصلحت الهی بر این نبوده که هر کس خود را به آب حیات مادی برساند و عمر جاودان پیدا کند ولی در مورد آب حیات معنوی، هر کس، حتی خبیث‌ترین افراد هم این شایستگی را دارند که با سعی و تلاش خود، روحشان را به این دریای معرفت برسانند و از آن سیراب کنند. محل ماءمعین: همانگونه که ذکر شد آن ملک به ذوالقرنین گفت که چشمه‌ی حیات در جایی تاریک و ظلمانی است. این نکته برای مشتاقان رسیدن به آب حیات معنوی، که در جستجوی یافتن چشمه‌ی حقایق و معارف دینی یعنی وجود مقدس امام زمان (ع) هستند، می‌تواند بسیار مفید باشد. آری! امام زمان (ع) در این چشمه‌ی حیات بخش الهی نیز در همین دنیای ظلمانی و تاریک است. ۲- انسان‌ها خصوصاً آنهایی که می‌خواهند در مسیر حق حرکت کنند و موفق شوند باید به تمام تعهداتشان مخصوصاً تعهداتی که در مقابل پروردگار و امام زمان (ع) دارند مقید باشند. عدم رعایت تعهد از موانع بزرگ در راه پیشرفت معنوی و مادی انسان است و وفای به عهد از عوامل مهم موفقیت است. در این داستان هم می‌بینید که رعایت تعهد از سوی مرد تاجر و زن جوان نسبت به حضرت خضر (ع) موجب درامان ماندن آنها از عذاب الهی می‌شود. نکته‌ی مهم دیگر اینکه انسان در هر کاری چه معنوی چه مادی اگر بخواهد موفق باشد بایستی در راه رسیدن به آن از خود استقامت نشان دهد و باز در این داستان ملاحظه می‌کنید که استقامت این خانواده در اقرار به وحدانیت پروردگار باعث می‌شود تا در ملکوت از این خانه بوی خوش بلند شده و فضا را معطر کند. ۳- داستان ملاقات حضرت موسی و حضرت خضر (ع) مانند دیگر داستان‌های قرآنی ما را از ظاهر زندگی محدودی که به آن عادت کرده‌ایم بیرون می‌کشد و با حقایق و معارفی آشنا می‌کند. در ماجرای موسی و خضر (ع) به نکته‌ی قابل توجهی برمی‌خوریم که نشان می‌دهد حتی یک پیامبر اولوالعزم که آگاه‌ترین افراد محیط خود است هم دامنه‌ی علم و دانشش در بعضی موارد محدود است و باید به سراغ معلمی برود و از او مطلبی را بیاموزد و این سرمشقی است برای همه‌ی انسان‌ها. ۴- به طور قطع بالاترین درجه‌ی ایمان برای شخص، ایمان به غیب است که آن هم مراتب و مراحل مختلف و برای هر کس قوت و ضعف دارد. در واقع همه‌ی تلاش‌ها در کسب درجات ایمان، برای این است که انسان بتواند از ایمان به ظواهر و شهود خارج شده و به بالاترین درجه‌ی ایمان یعنی ایمان به غیب برسد. گاهی اوقات کسی که در مسیر سیر الی... متوجه می‌شود که چهره‌ی ظاهر حوادث با باطن آنها متفاوت است و گاه در ظاهر بسیار زنده است در حالی که باطن حساب شده و منطقی است. بنابراین در چنین احوالی آن که ظواهر را می‌بیند عنان صبر و اختیار را از دست می‌دهد و لب به اعتراض باز می‌کند ولی آنکه همچون خضر (ع) دلش به حقایق باز و ایمانش به عالم غیب است در کمال آرامش و خونسردی به کار خویش ادامه می‌دهد. بنابراین سکوت در برابر آن شخصی که انسان یقین پیدا کرده به عنوان راهنما و مربی، مورد تأیید پروردگار است، از رموز موفقیت می‌باشد. ۵- بعد از اینکه انسان برای موفقیت در رسیدن به کمالات با استادی که قلبش آگاه به معارف اهل بیت (ع) است، آشنا شد باید تعهد بدهد که به یاری خداوند در برابر مشکلات صبر کند و اگر در راه رسیدن به حقایق از خود بی‌حوصلگی و کم صبری نشان داد، از او عذرخواهی کند و خاضعانه از او بخواهد که او را در کنار خود نگه دارد و همیشه این را مدنظر داشته باشد که او به مربی محتاج است و اگر از فیض محضر او محروم شود از رسیدن به کمالات فاصله گرفته است نه اینکه مربی به او نیازمند باشد. این حالت برای یک سالک الی... از رموز پیشرفت و موفقیت است. ۶- از نکات جالب توجه و پرمعنای این ملاقات مطالبی است از سخنان حضرت خضر (ع) زمانی که حکمت کارهای خود را برای موسی (ع) بیان می‌کند: خضر (ع) آن قسمت از

کارهایی که از نظر مردم خالی از نقص و ایراد نبوده و اشکالی در آن وجود داشت را به خودش نسبت می‌دهد نه ذات اقدس الهی و می‌فرماید: «فَأَرَدْتُ أَنْ أُعَيْبَهَا» (من خواستم که کشتی عیب پیدا کند) و آن قسمت از کارهایی که خوب و مقبول است را به خداوند نسبت می‌دهد و اصلاً نامی از خود به میان نمی‌آورد. مثلاً ساختن دیواری که در حال خراب شدن است و حفظ گنجی که در زیر آن نهفته شده طبعاً مورد پذیرش همه و کار بسیار خوبی است اینجاست که خضر (ع) می‌فرماید: «فَأَرَادَ رَبُّكَ» یعنی من این کار را نکردم بلکه خواست و اراده‌ی پروردگار تو بوده است که چنین شود. آری! همین رعایت ادب است که انسان را به مقامات عالی‌ای می‌رساند که از جمله‌ی آن توفیق همدمی با امام زمان (ع) است. بخش چهارم: علت ارتباط حضرت خضر با امام زمان (ع): از نوشتن این کتاب هدف بسیار مهمی را دنبال می‌کردیم و موضوع معرفی شخصیت حضرت خضر (ع) بهانه‌ای بود برای رسیدن به این هدف. در شرح حالات نبی الهی حضرت خضر (ع) متوجه شدیم که خداوند ایشان را برای مأموریتی ویژه خلق فرموده است. حضرت علی بن موسی الرضا (ع) می‌فرماید: «خضر (ع) از آب حیات نوشیده پس او زنده است و نمی‌میرد تا در صورت دمیده شود و خداوند وحشت قائم ما را در هنگام غیبتش به وسیله‌ی او به انس مبدل می‌سازد و تنهایی‌اش را به وسیله‌ی او برطرف می‌سازد.» آری با معرفی شخصیت حضرت خضر (ع) خواستیم همه را متوجه این نکته‌ی مهم کنیم که: «با همه‌ی این خصوصیات، ایشان ملازم، خدمتگزار و مونس تنهایی امام زمان ما هستند.» اما هیچ‌جا خود فکر کرده‌ایم که چرا خداوند شخصیتی از امت‌های گذشته را انتخاب و مونس تنهایی امام زمان ما قرار داده است؟ اصلاً چرا تنهایی، مگر خداوند ایشان را برای غربت و تنهایی آفریده است؟ حضرت علی (ع) می‌فرماید: «صاحب هذا الأمر الشَّريد الطَّريد الفريد الوحيد» یعنی امام زمان (ع) که صاحب امر حکومت جهانی است، غریب، طرید و تنهاست. اصلاً می‌دانید معنای طرید چیست؟ یعنی خیلی تنها، یعنی کسی که مردم او را از خود طرد و دور کرده‌اند و به او توجهی نمی‌کنند!! خیلی بعید به نظر می‌رسد که امام زمان که خود محور عالم خلقت هستند و همیشه با ذات اقدس پروردگار مأنوسند نیاز به مونس همانند حضرت خضر (ع) داشته باشند. در روایات حضرت خضر (ع) را مونس تنهایی امام زمان (ع) معرفی کرده‌اند. شاید منظور این باشد که همانطور که وجود حضرت خضر (ع) و عمر طولانی ایشان دلیلی است بر وجود امام عصر (ع)، مونس تنهایی بودنش نیز دلیلی است بر غربت و مظلومیت امام زمان (ع) و شاید اینطور خواسته‌اند به ما بفهمانند که چقدر مردم نسبت به امام زمانشان بی‌توجهند که خداوند شخصیتی را از زمان‌های گذشته انتخاب فرموده تا مونس تنهایی ایشان باشد. در واقع ما می‌خواستیم با بیان مأموریت حضرت خضر (ع) بررسی مختصری داشته باشیم در علت تنهایی امام زمان (ع) و بیان وظیفه‌ی خودمان در پایان دادن به این تنهایی و غربت. آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که نقش ما در دامن زدن به این آتش غربت و تنهایی چه بوده و وظیفه‌مان در پایان دادن به آن چیست؟ برای مثال چرا وقتی سیل و زلزله می‌آید و عده‌ای را در خود فرو می‌برد همه‌اش به دنبال این هستیم که مثلاً فلان سدّ ضعیف بوده و یا بنای خانه‌ها محکم نبوده است؟ در حالیکه از مضمون روایات اینطور فهمیده می‌شود که: «لَوْلَا الْحُجَّةُ لَسَاخَتْ الْأَرْضُ بِأَهْلِهَا» «اگر حجت خدا نباشد و مردم نسبت به امام زمانشان بی‌توجه شوند، زمین اهل خود را فرو می‌برد.» پس کی بناست علت اصلی آن را متوجه شویم؟ آیا می‌خواهید بدانید فاصله‌ی ما با امام زمانمان چقدر است؟ به ما فرموده‌اند که روز جمعه احتمال ظهور امام زمان (ع) بیشتر است. حال اگر عصر جمعه‌ای بعد از نماز مغرب و عشاء کسی به ما بگوید که امروز هم گذشت و امام زمان ظهور نفرمودند و بعد از چند لحظه به ما خبر بدهند که مثلاً امروز سیب‌زمینی کیلویی بیست تومان گرانتر شده، شما را به خدا قسم برای کدامیک بیشتر ناراحت می‌شوید؟ به هر حال یادمان نرود که علاوه بر اینکه امام زمان (ع) چشم خداست و تمام زندگی ما را می‌بیند در هفته دوبار نامه‌ی اعمال ما خدمت ایشان عرضه می‌شود و براساس آنچه عمل کرده‌ایم با ما رفتار می‌کند. امام رضا (ع) می‌فرماید: «امام پناهگاه خدا (برای مردم) در گرفتاری‌های سخت است.» البته باید توجه داشت که درست است امام رؤوف و مهربان است اما این نباید باعث شود که فقط در مشکلات به یاد امام بیفتیم، این حالت توهین بزرگی به ایشان است. پیرزنی که مکرر در خواب و بیداری خدمت حضرت ولی عصر رسیده بود شب

جمعه به مسجد جمکران می‌رود و هزاران نفر را می‌بیند که برای عبادت و توسل به حضرت جمع شده‌اند. خودش می‌گفت وقتی جمعیت را دیدم به حضرت عرض کردم: «آقا خیلی خوشحالم که مردم زیاد به شما علاقه پیدا کرده‌اند.» آن حضرت آهی کشیدند و فرمودند: «همه‌ی این‌ها برای من به اینجا نیامده‌اند.» وقتی حضرت از مردم سؤال کرد «شما چرا به اینجا آمده‌اید؟» یکی شفای مریضش را می‌خواست، دیگری بدهکار بود و بالاخره هریک حاجتی داشتند که در واقع خودخواهی و حب نفس آنها را وادار کرده بود به آنجا بیایند. اما شخصی تا چشمش به آقا افتاد به دست و پایش افتاد. آقا از او سؤال کرد که شما چرا اینجا آمده‌اید و او به شدت گریه‌اش افزود و گفت: «آقا من کی از شما غیر وصل شما را خواسته‌ام. من شما را می‌خواهم. بهشتم شما، دنیا و آخرتم شما. من یک لحظه ملاقات شما را به ما سوی... نمی‌دهم.» آقا رو به پیرزن کردند و فرمودند: «مثل این شخص که فقط برای من اینجا آمده باشد چند نفری بیشتر نیستند که آنها هم به مقصد می‌رسند.» پس بیاید امام زمان را به خاطر اینکه امام ما هستند دوست داشته باشیم، نه به خاطر خواسته‌های خودمان. یک هشدار، یک توجه □ ما معتقدیم که ظهور حضرت ولی عصر از امور حتمیه پروردگار است از طرفی هم این ظهور هر لحظه ممکن است اتفاق بیفتد. شما به حرف عده‌ای نادان و غافل از امام زمان (ع) گوش ندهید که می‌گویند هنوز خیلی مانده تا امام ظهور کند، بلکه به فرمایشات اهل بیت توجه داشته باشید که فرموده‌اند هر لحظه امکان ظهور حضرت بقیه... (ع) وجود دارد و امام صادق (ع) می‌فرماید: «هر صبح و شام منتظر فرج امام زمان (ع) باشید.» هشدار این است، هیچ فکر کرده اید اگر انشاء... حضرت در زمان ما ظهور کنند با این همه معاصی و اشتباهات و غفلت‌هایی که ما داریم چگونه می‌خواهیم در پیشگاهش حاضر شویم. پس بیایم قبل از ظهور امام همه با هم توبه کنیم و خود را برای روز ظهور آماده کنیم. به قول معروف: صد بار بدی کردی و دیدی ثمرش را خوبی چه بدی داشت که یک بار نکریم رحوم آیت اله میرزا باقر اصفهانی می‌فرماید: «شبی در عالم خواب یا بین خواب و بیداری امام مجتبی را دیدم. حضرت به من فرمودند: بالای منبرها به مردم بگویند که توبه کنند و برای فرج حضرت حجت (ع) دعا نمایند و این دعا مانند نماز میت نیست که از واجبات کفائی باشد و با دعا کردن عده‌ای از مردم، از بقیه ساقط شود، بلکه مانند نمازهای یومیه بر هر فردی که به سن تکلیف رسیده واجب می‌باشد) * الان اکثر مردم دنیا، خصوصاً غریبها و بالخاص دانشمندان آنها به این نتیجه رسیده‌اند که دنیا دیگر توسط این بشری که خودش یکپارچه شیطنت و نفسانیت است و با سازمان ملل و تجملات دیگر که بازیچه‌ی خودشان است، هرگز قابل اصلاح نیست. آنها به این یقین رسیده‌اند که باید شخصی با قدرتی مافوق قدرت بشر و معصوم از خطا و اشتباه بیاید و دنیا را اصلاح کند. چند سال پیش در ایام ولادت حضرت بقیة الله یک سیاهپوست آمریکایی که تازه شیعه شده بود، توی مصاحبه‌ای تلویزیونی می‌گفت: مردم آمریکا از نظر معنوی به بن‌بست رسیده‌اند. حتی ثروتمندان به دنبال کسی هستند که آنها را از این مفاسد و گرفتاریها نجات دهد و حتی به پیشنهاد دیگران برای رهایی از این زندگی به اصطلاح خشک و بی‌روح دست به خودکشی می‌زنند. راه صحیح خداشناسی □ این نکته که در اصل جایگاه واقعی امام را بیان می‌کند و محور اصلی این بحث است این است که چگونه انسان به شناخت و معرفت خداوند برسد تا بتواند در مقابل او بندگی کند و مطیع او باشد؟ البته منظور از خداشناسی در اینجا، شناخت اولیه در مورد خداوند و وجود و عدم وجود پروردگار نیست و بلکه صحبت در مورد مراحل بالاتر و فراتر از این مرحله است. اما چون کسب معرفت واقعی نسبت به پروردگار مستلزم حرکت از طریق صحیح آن می‌باشد و ظرفیت وجهی انسان نیز آنقدر بالا نیست که بتواند مستقیماً به این چنین معرفتی برسد و اصلاً خود خداوند نیز چنین اجازه‌ای به او نداده است، لذا واسطه‌هایی را بین خودش و انسانها قرار داده تا شناخت و معرفت نسبت به ایشان، منتهی به معرفت الهی شود. روزی ابوذر از سلمان راجع به معرفت نورانی نسبت به امیرالمؤمنین که اوج معرفت است سؤال کرد، سلمان فرمود: که برویم از خود حضرت پرسیم. وقتی خدمت امیرالمؤمنین رسیدند و از ایشان سؤال کردند، حضرت علی (ع) فرمودند: «شناخت و معرفت نورانی نسبت به من یعنی شناخت و معرفت حقیقی نسبت به خدای عزوجل و معرفت و شناخت خداوند یعنی کسب معرفت نورانی نسبت به من.» حال سؤال

اینجاست که چگونه می‌توان معرفت امام (ع) را بدست آورد؟ ابتدا باید گفت که معرفت به امام (ع) بالاترین کمالهاست که برای همه‌ی افراد بشر مهیا و در نظر گرفته شده است و تنها به افراد خاصی تعلق ندارد، منتهی لازمه کسب آن داشتن روحی پاک و آماده جهت دریافت آن می‌باشد. با یک مثال ساده و عامیانه این مطلب را توضیح می‌دهیم: اگر بچه‌ای ظرف آلوده‌ای را به بازار ببرد و بخواهد مثلاً شیر بخرد، فروشنده با اینکه وجه آن را دریافت می‌کند، با این حال حاضر نیست به او چیزی بدهد و از او می‌خواهد ابتدا ظرف خود را تمیز کند چون شیر را آلوده می‌کند و از بین می‌برد. در اینجا با اینکه فروشنده در مقابل آن شیء کم ارزش بهای آن را دریافت می‌کند، در عین حال حاضر نیست داخل ظرف آلوده چیزی بریزد. به طور قطع و یقین، معرفت امام علی (ع) که در واقع راه شناخت خدای عزول است و با آن اهمیتی که دارد حتماً نیاز به ظرفی آماده و پاک از تمامی آلودگی‌ها و نجاست‌ها دارد. روح و قلبی که بناست شیر پاک و زلالی به نام معرفت امام در آن ریخته شود و باعث رشدش شود، می‌بایست از تمامی رذائل اخلاقی و زشتیهای نفسانی و شیطانی مبرا و پاک باشد و تنها بهای این گوهر پر ارزش، پاک بون این ظرف وجودی است، به دست آوردن معرفت امام (ع) مختص به افراد خاصی نیست و همه می‌توانند آن را کسب کنند، مشروط بر اینکه شرط اصلی آن یعنی داشتن روح و قلبی پاک از تمامی گناهان، آلودگی‌ها و رذائل، محقق شده باشد. کلامی دوستانه‌وقتی به دنیای اطراف خود نگاه می‌کنیم، وقتی به وقایعی که در این کره‌ی خاکی اتفاق می‌افتد می‌نگریم، وقتی به رسانه‌های خبری نگاهی گذرا می‌اندازیم، تأسف سراسر وجود انسان را دربر می‌گیرد. وقایعی که هر روز نشان از سردرگمی و سرگشتگی بشر است به خاطر دوری از حقایق، اخباری که بیانگر نوعی سرگردانی انسان‌هاست. در این دنیای تاریک، به دلیل فاصله گرفتن از نور حقیقت، وقتی می‌شنویم که بیش از ۴۰ هزار نفر در اسپانیا در جشن سالانه‌ی گوجه ۱۳۰۰۰۰ کیلوگرم گوجه به سوی هم پرتاب کردند * یک ژاپنی در ۸ دقیقه ۶۹ همبرگر و در مدت نیم ساعت ۹ کیلوگرم برنج سنتی خورد * بزرگ‌ترین ساندویچ جهان در کشور قبرس به طول ۳ متر و ۳۰ سانت و عرض ۴۰ سانت و ارتفاع ۴۵ سانت ساخته شد * عامل اصلی مرگ و میر شهروندان آمریکایی، چاقی بیش از حد شناخته شده است * یک زن و مرد تایلندی به روش میمون‌ها ازدواج کردند فکر می‌کنید بیانگر چیست؟ و یا وقتی می‌خوانید که: افسردگی دومین بیماری جهان تا سال ۲۰۲۰ است و هم‌اکنون ۲۱ درصد افراد جامعه مبتلا به بیماری‌ها و مشکلات روانی و از این بین ۵/۲۱ درصد به اختلالات خلقی و افسردگی مبتلا هستند * بی‌خوابی - افسردگی و اضطراب ۱۲ میلیون ایتالیایی را آزار می‌دهد. * ۱۴ درصد جمعیت دنیا به خودکشی فکر می‌کنند * ۱۰ تا ۱۲ میلیون سیگاری در کشور با مصرف دخانیات هر روز بخشی از سلامتی خود را از بین می‌برند و ... * این روزها نیز تبلیغات گسترده در مورد جراحی‌های زیبایی، افزایش قد، لاغری، ترک اعتیاد، ... و استقبال فراوان از آنها و یا روی‌آوری گسترده به رمال‌ها و فالگیرها برای رفع مشکلات، پیروی کورکورانه از مدها و مدلهای مختلف روز، گرایش شدید به قرص‌های به ظاهر شادی‌بخش موسوم به اکستازی که اثرات مخرب فراوانی دارد و متأسفانه هر روز تکرار جرم و جنایتها و رفتارهای غیر انسانی و غیر اخلاقی و ... اینها همه قابل تفکر، تأمل و هشدار هستند. حال به نمونه‌ای از اخباری هم که خدا و معصومین فرموده‌اند دقت کنید که می‌فرمایند: «افرادی که به خدا ایمان دارند و در مسیر حقیقت حرکت می‌کنند، از کارهای بی‌فایده و بی‌مورد پرهیز می‌کنند و وقت گرانبهای خود را صرف کارهای بیهوده نمی‌کنند. بخش پنجم: در اینجا می‌خواهیم شباهت‌هایی از امام عصر (ع) را با حضرت خضر (ع) که در جلد اول کتاب شریف مکیال المکارم نوشته آیت‌... سید محمد تقی موسوی اصفهانی که به دستور امام زمان تألیف شده است را نقل کنیم: ۱- حضرت خضر بر چوب خشکی نمی‌نشست مگر اینکه سبز می‌شد و هرگاه نماز بگذارد اطرافش سبز می‌شود. امام زمان هم از هر سرزمین که بگذرد سبز و پر گیاه می‌شود و آب از آن می‌جوشد و چون از آنجا برود آب فرو می‌رود و زمین به حال خود برمی‌گردد. ۲- خداوند عمر خضر را طولانی نموده است همانطور که عمر امام زمان (ع) را طولانی قرار داده است. ۳- خداوند به خضر قدرتی عنایت فرموده که به هر شکل بخواهد درمی‌آید به امام زمان هم همین قدرت را عنایت فرموده است. ۴- همانطور که امام زمان (ع) مأمور به علم باطن

است خضر هم مأمور به علم باطن است. ۵- خضر وجه کارهایش آشکار نشود مگر آنکه خودش فاش کرده امام زمان (ع) نیز وجه غیبتش آنطور که باید مکشوف نمی‌شود مگر بعد از ظهور. ۶- خضر و امام زمان (ع) هر دو هر سال در مراسم حج شرکت می‌کنند و تمام مناسک را به جای می‌آورند. به هر حال با همه‌ی این اوصاف و احوال باید گفت: میان ماه من تا ماه گردون تفاوت از زمین تا آسمان استدر این کتاب چند نمونه از تشرّف افرادی که به خدمت امام زمان (ارواحنا فداه) رسیده‌اند و حضرت خضر (ع) را در کسوت خدمتگزار، ملازم و مونس امام دیده‌اند، نوشته شده است که ما در اینجا یک نمونه از آن را نقل می‌کنیم: مرحوم حاج سید تقی مشیری از سادات و زهاد مشهد مقدس و بسیار باتقوا هستند و افتخار دامادی مرحوم آیت... سیدعلی مجتهد سیستانی را داشته و در علم جفر مهارت و اطلاعی کامل داشت و مجهولاتی را به وسیله آن معلوم و گمشده‌هایی را پیدا می‌نمود. وی نقل می‌کرد: زمانی مبتلا به کسالت پا درد شدم به طوری که راه رفتن برایم مشکل بود و هر چه توانستم، معالجه کردم، بهتر نشد، تا جایی که گاهی مرا به دوش کشیده و می‌بردند و اغلب با کمک عصا به زحمت راه می‌رفتم. چاره آن را منحصر به تشرّف خدمت ولی عصر عجل... فرجه الشریف دیدم و راه تشرّف را از طریق جفر یافته بودم. سپس حساب کردم چه وقت آن حضرت به زیارت جدش حضرت رضا (ع) مشرف می‌شود؟ معلوم کرد در روز عاشورا موقع ظهور. باز حساب کردم با چه لباسی و با چند نفر؟ معلوم کرد با لباس اعراب و سه نفر رفیق. و این حساب من در ذی‌القعدة بود. انتظار کشیدم تا ذی‌القعدة تمام شود و ذی‌الحجه گذشت و محرم فرا رسید و روز عاشورا شد. پس غسل زیارت کرده و به زحمت فراوان مشرف شده و زیارت مخصوص و جامعه و عاشورا را خوانده و در مقابل درب پیش‌روی، که ورود آن حضرت را آن حساب، از آنجا تعیین کرده بود نشسته و انتظار ظهور را می‌کشیدم تا اینکه موقع ظهر شد. دیدم چهار شخصیت نورانی شبیه به هم به یک قیافه و یک لباس وارد شده و هر کدام به طرفی رفته و مشغول زیارت شدند و من یکی از آنها را که مجذوب او شده و یقین داشتم که حضرت صاحب‌الزمان (ع) است، تعقیب نمودم. او آمد و در مسجد بالاسر مشغول نماز شد و من در مقابلش نشستم، تا وقتی که خواست سلام نمازش را بدهد من عرض ادب و حاجت کنم، اما آن جناب مهلت نداده برق‌آسا پس از سلام نماز برخاست و نماز دیگر را شروع کرد. من با خود گفتم: اگر تا شب هم بنشینم نماز خواهند خواند. پس دقت می‌کنم که تا سلام نماز را گفت بلادرنگ من هم به آن حضرت سلام می‌کنم و حاجتم را می‌گویم. ولی در این مرتبه هنوز سلام نداده بود که یکی از آن سه نفر که در حرم مطهر بودند آمدند و گفتند: «یا خضر تعال راح المهدی» ای خضر بیا که حضرت مهدی (ع) رفت و آن شخص که من یقین داشتم حضرت صاحب (ع) است، حضرت خضر نبی بود، فوراً حرکت کرد و به آن سه نفر دیگر ملحق و از حرم بیرون رفتند و من در عقب سر آنها دویدم که شاید به آنها برسیم ولی ممکن نشد و دیدم که در میان انبوه مردم که در صحن حرم مشغول به عزاداری بودند از نظرم غایب شدند. و من شاید یک ساعت یا بیشتر به این طرف و آن طرف دویدم اما اثری از آنها نیافتم و دیگر به آن فیض نرسیدم. اما ناگاه متوجه خودم شدم که قبل از این عاجز از راه رفتن عادی بودم ولی اکنون مدتی است می‌دوم و پایم درد نمی‌کند و از برکت توجه و عنایت آن بزرگوار شفا یافته است.

چرخه مدیریت بهره‌وری در سازمانها

نویسنده: دکتر ایرج سلطانی

خلاصه کتاب: تلخیص: شیما نیرومند و حمیده روبند فروش: مقدمه: استمرار بقا مهمترین نیاز کلیه موجودات زنده و سازمانها است زیرا تنها در سایه برقراری و استمرار بقا است که می‌توان در جهت رسیدن به اهداف و اجرای ماموریت‌ها تلاش کرد. نکته جالب توجه آن که موضوع بقا تنها به سازمانهای هدفمند، پویا و در تعامل با محیط اختصاص ندارد بلکه سازمانهایی هم که در طول زمان علت وجودیشان منتفی شده و یا اهداف و ماموریت‌های خود را فراموش یا گم کرده‌اند نیز بقا را جایگزین علت وجودی منتفی شده

و یا اهداف فراموش فراموش شده خود کرده و با تمام قوا بقا می کوشند. البته اینگونه سازمانها در انتهای راه خود قرار داشته و در آینده ای نزدیک در صورت حذف حمایت دولتها سریعاً متلاشی شده و از بین خواهند رفت. لکن امروزه شانس بقای سازمانهای پویا و در تعامل با محیط نیز به دلیل بروز شرایط سخت رقابتی و دشوار محیطی در مقایسه با گذشته به شدت کاهش یافته و در معرض خطرات بیشتری قرار گرفته است و اینگونه سازمانها نیز برای حفظ بقا و جایگاه خود ضروری است ضمن پیش بینی صحیح تحولات آینده (که لزوماً ادامه گذشته نخواهد بود) و متناسب با تحولات پیش بینی شده و رخ داده، سازماندهی و روشهای اجرایی و عملیاتی و حتی در صورت لزوم ماموریتهای خود را طی روندی دائمی بازنگری و بهنگام سازند. سازمانهای موفق در برابر تهدیدهای ضعیف از طریق برنامه ریزی های تاکتیکی و در برابر تهدیدهای قوی از طریق برنامه ریزی های استراتژیک از خود عکس العمل نشان داده و آماده رویارویی و غلبه بر تهدید و حتی امکان تبدیل آن به فرصت می شوند. برنامه ریزی تاکتیکی این برنامه ریزی کاربرد ماهرانه نیرو و توان خود (افراد سازمان و پتانسیل موجود) به منظور حداکثر بهره گیری از آن در هر شرایطی استفاده می گردد. برای برنامه ریزی کوتاه مدت بکار می رود و گستره آن نسبت به برنامه ریزی استراتژیک کوچکتر و کمتر می باشد. برنامه ریزی استراتژیک برنامه، الگوهای رفتاری، سیاست و تصمیماتی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی راهبرد می باشد و این برنامه ریزی نمونه ای از برنامه ریزی های سازمانی است که هدف از انجام آن تعریف و تدوین برنامه ریزی استراتژیک در بلند مدت است. دلایل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک: ۱. برای محیط های به شدت پیچیده و متغیر طراحی شده است. ۲. به راحتی خود را با شرایط تطبیق میدهد. ۳. ابزار اساسی برای اعمال مدیریت است. ۴. برای کسب نتیجه است و مدیریت نتیجه گرا را تشکیل میدهد. ۵. ارتباطات را گسترش می دهد. ۶. لازمه پشتیبانی مشتریان است. شرایط شدید رقابتی موجود، که غالباً سازمانها را علاوه بر رقبا شناخته شده در مقابل رقبا قرار میدهد که حضورشان قابل پیش بینی نیست، قطعاً تهدیدی بسیار قوی بشمار می رود که جز با برنامه ریزی استراتژیک قدرتمند، نمی توان با آن مقابله کرد. مدیریت بهره وری و کیفیت مدیریت بهره وری و کیفیت برنامه ای استراتژیک است که با بهره گیری از آخرین نتایج علوم انسانی و علوم فنی و انسجام موفقیت آمیز آنها توانسته خود را به عنوان نوآورانه و خلاق و مستمر معرفی و عرضه کند که (در صورت استفاده صحیح و متناسب با ویژگی های سازمان های مختلف از آن) می تواند پاسخگوی نیاز سازمانها به بقا و یا حداقل افزایش دهنده ضریب اطمینان آنها به بقا و رشد باشد. البته چنانچه بهبود بهره وری و کیفیت نیازمند تغییرات اساسی در سازمان باشد که غالباً همین گونه است بدیهی است که یک مدیریت تغییرات دقیق نیز مورد نیاز خواهد بود تا امور به نحو مطلوب به سازمان برسند. تعاریف مرتبط با بهره وری و کیفیت اگرچه تمایل به بهبود وضعیت و ارتقا سطح زندگی از زمان پیدایش بشر همواره در ذات او وجود داشته و تنها موجود روی کره خاکی است که روش زندگیش هیچگاه با گذشته اش یکسان نبوده و تاکنون همواره روندی تکاملی داشته است و این نشانه توجه عملد او به مفاهیمی نظیر کیفیت و بهره وری است. لکن تعاریف مورد نظر از واژه های کیفیت و بهره وری در ادبیات مدیریتی امروز (و از جمله حاضر) مفاهیمی تکامل یافته از مقولاتی هستند که پس از وقوع انقلاب صنعتی و به عنوان ابزارهایی برای رفع مشکلات سازمانها و کمک به رشد و تکامل آنها ساماندهی شده اند. بهره وری: استفاده کارآمد و موثر از منابع در تولید محصولات و خدماتی که نیازها و خواسته های استفاده کنندگان را تامین می کند. این مفهوم گسترده بهره وری، ارتباط نزدیک بهره وری با کیفیت را مشخص می سازد. فرهنگ بهره وری نیز به عنوان فلسفه محوری سازمانها به رفتار، ارزش ها و الگوهای کار در سازمان شکل می دهد و هدف سازمان را برای ایجاد ارزش بیشتر از منابع در دسترس، تامین نیازهای مشتریان، توسعه روابط کار، هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار و سهم شدن عادلانه در دستاوردهای توسعه بهره وری بین مشتریان، کارگران، مدیران و سرمایه گذاران تامین می کند. هدف نهایی فرهنگ بهره وری بهبود کیفیت زندگی کاری و کیفیت خود زندگی است (ولی شرکتهای سازمان های رفاهی نیستند) و این هدف را باید در محیط بازار رقابت شدید به دست آورند و برتری

سازمانی کلیدی برای رسیدن به آن اهداف است، بنابراین فرهنگ بهره‌وری باید سیستمی نهادینه را در خود جذب کند که به صورت خودکار و پویا نسبت به تغییرات محیط و بازار عکسالعمل نشان دهد. کیفیت: میزان انطباق محصولات یا خدمات را با معیارها، مشخصات و یا انتظارات برخواسته از ماهیت، خصوصیات، کارکردها، عملکرد و هزینه‌ها را مشخص می‌کند، مدیریت کیفیت محصولات را با عیوب کمتر و هزینه پایین‌تر تولید می‌کند و این مفهوم بهبود بهره‌وری است. استفاده از منابع و فرآیندهای با کیفیت بالا- به منظور تولید ستانده‌هایی است که کیفیت بهتر دارند، از این رو بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره‌وری و بهبود بهره‌وری به مفهوم بهبود کیفیت است. توضیح علت آنکه این دو سیستم سال‌های نسبتاً زیادی هم‌هدف ولی جدا از هم و تحت عناوینی غیر یکسان به فعالیت می‌پرداخته‌اند آن است که (با وجود مفهوم گسترده و فراگیر مستتر در آن) در ابتدای راه به دلیل نوپا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و یک سونگر بازرسی (INSPECTION) و کنترل کیفیت آماری محصولات (SQC) تنها توانسته بود محدود بود محدود کوچک (کنترل کیفیت عملکرد تولیدات کارخانه‌ای) را تحت پوشش خود قرار دهد و اصولاً توجهی به دیگر بخش‌های سازمان نداشت. پس از چندی، مؤلان علاقمند و کارشناسان شاغل در بخش‌های غیر از خط تولید کارخانه‌ها و یا سازمان‌های ستادی که خارج از حیطه توجه کیفیت (با مفهوم ابتدایی آن) قرار گرفته بودند برای سرو سامان دادن به اوضاع و عملاً بهبود کیفیت کارهای خویش دست به کار تهیه، تدوین و اجرای روشهایی شدند که نام بهره‌وری به خود گرفت و در ابتدا متقابلاً مسئولیت آن را تنها تحت پوشش درآوردن و بهبود بخشهایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت عملکرد محصولات کارخانه‌ای قرار گرفته بودند. البته در گذر زمان و بلوغ تدریجی شیوه‌های مورد استفاده در سیستم کیفیت و نیز سیستم بهره‌وری، حیطه‌های تحت پوشش و بهره‌مند از منافع این دو سیستم، آرام آرام وارد مرحله هم‌پوشانی شده و نهایتاً به دلیل آنکه هر دو سیستم اهداف مشابهی را دنبال می‌کرده‌اند براساس منطق هم‌پایانی علمی، این هم‌پوشانی به کلیه سطوح سازمان گسترش یافته و عملاً امروزه دیگر فرآیندی را در سازمان‌ها نمی‌توان یافت که نتواند به طور هم‌زمان تحت پوشش بهره‌وری و کیفیت قرار گیرد. در چنین شرایطی فلسفه استقلال تشکیلات عهده‌دار بهره‌وری و تشکیلات عهده‌دار کیفیت، مقبولیت و موضوعیت خود را از دست داده و ادامه وضع را به صورتی عاملی ضد بهره‌وری و ضد کیفیت جلوه‌گر می‌سازد. در چنین شرایطی آخرین ماموریت مستقل تشکیلات بهره‌وری و نیز کیفیت را می‌توان ادغام و اتحاد با یکدیگر دانست تا ضمن ارتقاء بهره‌وری و کیفیت سازمان (از طریق حذف تشکیلات موازی) در صورت مدیریت صحیح فرآیند وحدت باعث ایجاد سینرژی مثبت و از آن طریق افزایش مجدد بهره‌وری و کیفیت سازمان می‌شود. تعریف جدید بهره‌وری و کیفیت بهره‌وری و کیفیت در واقع دو رئی یک سکه‌اند و مفهوم آنها محدود به تولید کالای کارخانه‌ای نیست بلکه در مفهومی وسیع‌تر کلیه فعالیت‌های واحدهای صنعتی را از جمله: فروش، بازاریابی، اداری، مالی، مهندسی و حتی وسیع‌تر از آن همه کارها و فعالیت‌ها در کل و یا جزء نظام‌ها را دربر می‌گیرد. در تعریف جدید توجه به کیفیت اهمیت دارد زیرا کیفیت بخش اساسی از بهره‌وری و در واقع عامل عمده آن است به خصوص اگر علاوه بر کیفیت محصولات، به کیفیت کل کسب و کار و سیستم‌ها و عناصر تولید، راهبرد، سازماندهی، افراد، تکنولوژی، فرآیندها و ... نیز اندیشیده شود. چگونگی بهبود بهره‌وری و کیفیت بهره‌وری و کیفیت به تصادف و یا به از روی شانس حاصل نمی‌شود بلکه تماماً نتیجه فرآیندی آگاهانه است یعنی در مدیریت بهره‌وری و کیفیت همواره باید گلوگاه‌ها و حوزه‌های امکان‌بهبود شناسایی شوند لذا ضروری است سیستم‌های سازمانی و فضای عملیاتی لازم برای پیشبرد و تداوم پژوهش برای بهبود فراهم آید. در این رابطه لازم به ذکر است که ساماندهی و مدیریت فضای عملیاتی (رفتاری) منطقی‌مهم‌ترین عامل در رسیدن به بهره‌وری است چرا که بسیاری از ابتکارهای خوب در مواجهه با فضای عملیاتی نامناسب بیش از هر عامل دیگری بی‌ثمر شده‌اند. هم‌چنین باید نگرشها و شایستگی‌های لازم برای هر یک از اعضا سازمان متناسب با شأن و توان آنان از طریق آموزش

صحیح و مدیریت منابع انسانی ایجاد شود، مکانیسم‌هایی برای بکارگیری تمام سطوح بهره‌وری و کیفیت اجرا شود، نظارت و ارزیابی مداوم بر دستاوردهای بهره‌وری و کیفیت صورت پذیرد تا شناسایی حوزه‌هایی ممکن شود که امکان بهبود بیشتر در آنها وجود دارد و به طور خلاصه برای استمرار بهبود باید یک سیستم مدیریت بهره‌وری و کیفیت وجود داشته باشد. البته رسیدن به چشم انداز زیبای رشد و بقا که به عنوان نتایج وحدت بخش‌های بهره‌وری و کیفیت (به شرط اجرای صحیح فرآیند مدیریت بهره‌وری و کیفیت) سعی در ترسیم آن به عمل آمد و منطقی می‌بایست مورد علاقه و اهتمام تمامی طرف‌های ذی‌نفع سازمان قرار گیرد نیازمند فراهم آوردن مقدماتی است که به صورت خلاصه به معرفی آنها پرداخته می‌شود: ۱. وجود اعتقاد منطقی و تعهد عملی در مدیریت ارشد سازمان به این نکته مهم و اساسی که نیل به اهداف چرخه بهبود کیفیت و بهره‌وری علاوه بر آنکه جزء اصلی‌ترین وظایف و مسئولیت‌های مدیریت ارشد است همواره در الویت اول سازمان نیز قرار خواهد داشت. ۲. مشخص کردن جایگاه فعلی وضعیت سازمان و فاصله آن با دورنمای مطلوب و ترسیم شده. ۳. مشخص کردن طرف‌های ذی‌نفع سازمان و تعیین میزان علاقه‌مندی و توانایی هر یک از آنها در کمک به سازمان برای رسیدن به شرایط مطلوب. ۴. تدوین برنامه اجرایی واقع بینانه و متناسب با نقاط قوت و ضعف سازمان و به هنگام نگه داشتن آن از طریق مرور دایم برنامه و تاثیر دادن بازخوردهای بوجود آمده در جهت تصحیح و تکمیل برنامه. ۵. ایجاد فضای عملیاتی لازم و ضروری برای پیشبرد اهداف برنامه و ایجاد پذیرش عمومی، اصلاحات و تغییرات از طریق به اجرا درآوردن تدابیر مناسب و دارای پشتوانه از جانب مدیریت ارشد سازمان. آنچه در سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند بهره‌وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است. بهبود اثر بخش بهره‌وری همانند سایر مولفه‌ها و فرآیندهای نرم افزاری سازمانی از الزامات کار سازمانی است که در ذات و خمیرمایه بهره‌وری بهبود نهفته است و مشروعیت بهره‌وری در بهبود و اصلاح آن است. استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری موجب می‌گردد که بهره‌وری به صورت یک فرآیند دائمی ارتقا یابد و مسیر بهره‌وری مشخص و بستر سازهایی لازم صورت گیرد. حرکت بهره‌وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظام‌های مختلف سازمانی منجر می‌شود. در اینجا به بررسی برخی از راهکارهای عملی استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری اشاره شده که بیشتر مبتنی بر تجارب کار در یکی از سازمان‌های بزرگ صنعتی است. فرآیند چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره‌وری تغییراتی حاصل می‌گردد. چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری را می‌توان به مراحل زیر خلاصه کرد: ۱) مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری: برای شناخت وضعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخص‌های مناسب اندازه‌گیری در هر زمینه و در هر سطح سازمانی، بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هر یک از شاخص‌ها و جنبه‌های کیفی آنها در حد لازم هدف‌های مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند. ۲) مرحله ارزیابی و تحلیل بهره‌وری: در این مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره‌وری فراهم می‌شود. در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره‌وری بسیاری از ریشه‌های عقب‌ماندگی بهره‌وری سازمان‌ها مشخص و می‌توان از دل تحلیل‌ها به راهکارهای عملی نیز دست یافت. ۳) برنامه ریزی بهبود بهره‌وری • الف) سازوکار طراحی مطلوب: در این مرحله برای بهبود بهره‌وری لازم است به صورت دائمی وضعیت‌های مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره‌وری بدون نگرستن به وضعیت‌های آرمانی امکان‌پذیر نیست، ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد • ب) مرحله فرهنگ‌سازی: چرخه بهبود بهره‌وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده‌های مختلف بایستی درگیر آن شوند، بنابراین فرهنگ سازمانی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می‌کند. با آموزش و اطلاع‌رسانی می‌توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت. ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کار محوری

تأکید اصلی بر روی موفقیت‌ها و دستاوردهای موجود در کار است این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی‌تواند در این هدف بزرگ مداخله کند. ● (ج) مرحله عاطفی کردن بهبود بهره‌وری: برای بهره‌وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه‌مند به بهبود بهره‌وری باشند و آن را دوست داشته باشند، به عبارت دیگر بهره‌وری بایستی با عواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آورند. استقرار دایم چرخه بهبود بهره‌وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود، اساساً ارتباط عاطفی با بهره‌وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می‌شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند. ● (د) مرحله ساختارسازی: در این مرحله بایستی کانال‌های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و اینکه کارکنان چگونگی میزان بهره‌وری را بالا ببرند، نیاز به بسترسازی دارد بنابراین در این مرحله بایستی مسیر فعالیت‌های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد. ● (ه) مرحله عمل: بهره‌وری، عمل به فرهنگ‌های ایجاد شده مطلوب سازمانی است. در این مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با مأموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره‌وری دست به فعالیت‌های فکری و جسمی بزنند. ● (و) مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری مشروعیت دهد بازنگری است، بازنگری مجموعه فعالیت‌های انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره‌وری می‌تواند بهبود مستمر بهره‌وری را تضمین کرد. سازوکارهای عملی‌تر استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می‌شود: (۱) نهادی کردن بهره‌وری در اندیشه: زیر بنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند. کمبود سازمان‌ها در مقوله بهره‌وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمان‌های موفق و بهره‌ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند، علی‌رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول‌پذیر نیست سازمان‌های پیشرو در بهره‌وری به تدریج به مکانیسم و شیوه‌های رهبری و زمینه‌های مناسب فرهنگی برای هم‌افزایی تلاش‌ها و اندیشه‌های کارکنان علمی دست یافته‌اند و موفق شده‌اند از افکار و ابتکارات و دانش‌آفرینی سازمان‌ها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کتر دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش‌اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است. در صورت مدیریت برفکر و دانش کارکنان سازمان، بهره‌وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بر دانش و اندیشه عبارت است از مدیریت دانش سازمان که می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن سازمان‌ها را یاری می‌دهد تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش بسیاری از گونه‌های مختلف فرآیندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظام‌های اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را در بر می‌گیرد. به طور کلی بهره‌وری در اندیشه با مکانیسم‌های زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری کمک می‌کند: □ نظام پیشنهادات فکرآفرین □ نظام Q.C (Quality central) □ نظام T.Q.M (Total Quality Management) (بهره‌وری) □ نهادی کردن صرفه‌جویی در کل سازمان: یکی از روش‌های استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری این است که صرفه‌جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار می‌گیرد. دستیابی به بهره‌وری مستمر از طریق صرفه‌جویی با شعار حاصل نمی‌شود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاً صرفه‌جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می‌شود. روشهای تجربی شده برای نهادی کردن صرفه‌جویی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد: □ ساختاری کردن صرفه‌جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش □ برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش □ برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و چاداش □ پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه‌جویی‌های

انجام شده انرژی به کارکنان □ تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی هستند برای استقرار چرخه بهبود مستمر کیفیت از طریق صرف جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فرام می شود. (۳) طراحی نظام های بهره ور: برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضا مشاهده می شود که در سازمان ها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آنها شکل معقول و منطقی استفاده شود، بر این اساس سازمان ها بایستی به فکر طراحی ساز و کارهای بهره ور باشند. به طور کلی دو نوع از ساختارهای بهره ور که در عمل در یکی از سازمان های صنعتی تجربه شده را می توان به شرح زیر بیان کرد: طراحی نظام نگهداری و تعمیرات فراگیر (TPM (Maintenance=Total Productive) نظام TPM یکی از ساختارهایی است که در سازمان های تولیدی و صنعتی بهره وری را در عمل ارتقا می دهد. هدف از بکارگیری فرآیند TPM عبارت است از توانمند ساختن همه کارکنان جهت به حداکثر رساندن کارآیی عملیات نگهداری و تعمیرات بهره ور جامع است. استفاده از این نظام کانونی را فراهم می آورد تا مشارکت کنندگان یا اعضا بتوانند توانمندی ها، قابلیت ها، دانش و تجربه خویش را ابراز کنند. از طریق نت بهره ور جامع، همه می کوشند تا سازمانشان بهترین سازمان در زمینه خود باشد. ارتقای کیفیت برای مشتریان و هزینه کمتر برای تولید کنندگان می گردد. به طور کلی TPM به طریق زیر به استقرار چرخه بهبود بهره وری کمک می کند: □ به حداکثر رساند میزان اثربخشی تجهیزات □ ایجاد یک سیستم کارایی نگهداری و تعمیرات □ ایجاد فرصت و شریط مناسب برای همکاری کلیه بخش های بهره برداری □ پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر (TQM=Total Quality Management) نظام TQM یک ساختار بهره ور است و این به خاطر این است که در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد، به عهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول بر نمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیت ها، فرآیند و جزئیات کار را در بر دارد. به طور کلی پیاده سازی نظام TQM در ابعاد زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند: □ خوشحال کردن مشتری □ منطقی ساختن قیمت ها □ مشارکت همگانی □ سازگاری با محصولات □

استقرار استرژژی بهبود دائمی (۴) استقرار نظام تحقیقات بهره وری: بهبود بهره وری بدون تحقیقات اصلا معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره وری لازم است ذهنیت و مؤلفه های درگیر بهره وری دائما مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهای علمی به کار گرفته شود. با استقرار نظام تحقیقات بهره وری اهداف زیر تحقق می یابد • محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می شود • کیفیت تولیدات ارتقا می یابد • هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می یابد • مصرف انرژی بهینه می شود • ضایعات تولیدی کاهش می یابد هر مرحله از چرخه بهبود بهره وری نیازمند تحقیق است، در مرحله اندازه گیری بهره وری نیاز به تدوین شاخص و ابزار اندازه گیری است که در این راستا با در نظر گرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائما بایستی شاخص های جدیدی طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می شود. تحلیل وضعیت بهره وری از تحقیق تفکیک ناپذیر است. هر نوع تحلیل و بررسی نیازمند کارهای تحقیقی جامعی است که بتوان بر مبنای نتایج تصمیم گیری عقلایی انجام داد. برای تدوین برنامه بهبود بهره وری نیاز است که از مؤلفه های تاثیرگذار و مؤلفه های کلیدی شناسایی استفاده گردد که این امر باز با تحقیق و پژوهش حاصل می گردد. پس از اجرای برنامه های بهبود از طریق کارهای تحقیقی می توان از تجارب و نتایج به دست آمده در روند بهبود آینده استفاده کرد، بنابراین بهبود بهره وری بدون تحقیق کار سخت و مشکلی خواهد بود (۵) توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیت ها مجهز می شوند که این کیفیت ها موجب جامع نگری و تعادل می گردد. یکی از شاخص های انسان توسعه یافته سازمانی بهره ور عمل کردن آنها است و این بدین معناست که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که

فرد از تخصص خود به شکل بهره‌ور در سازمان استفاده کند. بهره‌ور عمل کردن امری اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یتد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره‌ور باشند. به طور کلی توسعه منابع انسانی از طریق زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری کمک می‌کند: کارکنان با فلسفه و مأموریت سازمان آشنا می‌شوند. کارکنان با کمی کردن کار آشنا می‌شوند. کارکنان شیوه حل مسئله رت یاد می‌گیرند. کارکنان کاربرد تکنیک‌های بهره‌ور را می‌آموزند. کارکنان از فناوری اطلاعات در بهبود بهره‌وری کمک می‌گیرند (۶). استقرار نظام مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد با نگرش جامع‌بع عملکرد بهره‌وری سازمان همواره تصویر روشنی از بهره‌وری سازمان به دست می‌دهد. زمانی که بر فرآیند و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره‌وری و بهینه‌سازی آن تضمین می‌گردد. به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به بهبود چرخه مدیریت بهره‌وری خواهد کرد: در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می‌کند. اهداف فردی و اهداف بهره‌وری سازمان را یکی می‌کند. زمینه اصلاحات ساختار در بهره‌وری را فراهم می‌سازد. فرآیند مسئله‌یابی مناسب در بهره‌وری در سازمان حاکم می‌شود. از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره‌ور و غیر بهره‌ور انگیزه تولید می‌کند. در بهره‌وری سازمانی ایجاد سینیژی می‌کند. باورهای جدید نسبت به بهره‌وری سازمانی مطرح می‌سازد نتیجه‌گیری: استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری نیازمند عزم جدی بوده و در این راستا بایستی سازوکارهای عملیاتی طراحی کرد و آنها را به کار گرفت. قبل از طراحی سازوکارها، آسیب‌شناسی وضعیت بهره‌وری سازمان‌ها، موجب می‌شود که سازوکارهای عملیاتی متناسب با شرایط سازمان‌ها طراحی گردد و برای بهبود بهره‌وری در اندیشه، نهادی کردن صرفه‌جویی، طراحی ساختارهای بهره‌ور، توسعه منابع انسانی، طراحی نظام تحقیقات بهره‌وری و استقرار مدیریت عملکرد کمک گرفت. در راستای اهداف برنامه‌های توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر تدوین و اجرای برنامه‌های خاص تربیت مدیران و برنامه‌ریزان کارآمد، ارتقای سطح علمی و افزایش کارایی مدیران ارشد و تلفیق هرچه بیشتر تجارب عملی و آموزش‌های علمی مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران با استفاده از اساتید مجرب دانشگاه‌ها در رشته‌های مربوط اقدام به برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی براساس نیاز ویژه سازمان‌های دولتی و غیر دولتی می‌کند.

مدیریت تطبیقی

: مدیریت تطبیقی چیست؟ بطور کلی مدیریت تطبیقی به شباهت‌ها و اختلافات موجود میان سیستم‌های مدیریت و کسب کار در زمینه‌های مختلف تاکید دارد. این مقایسه می‌تواند بین سازمان‌های بزرگ و کوچک، کشورهای موفق و ناموفق و کشورهای پیشرفته و در حال توسعه انجام شود. مطالعه مدیریت تطبیقی از طریق گسترش دامنه متغیرهایی که براساس آنها یک پدیده خاص مدیریتی یا سازمانی می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد. ظهور و رشد مطالعات تطبیقی: قبل از کنار گذاشتن اصول اداره، فرض در آن بود که عوامل فرهنگی تأثیری در مسایل اداری ندارند، چرا که اصول در نهایت اصول هستند. مثلاً- در این رابطه، وایت در سال ۱۹۳۶ در مورد اصول اداره عنوان داشت که (یک اصل اداره به همان میزان در فعالیت امور اداری عمومی روسیه سودمند است که در امور بریتانیای کبیر، به همان میزان در امور اداره عراق مصداق دارد که در امور دارای ایالت متحده، ولی اندیشمندان بعدی خاطر نشان کردند که عوامل فرهنگی می‌توانند امور اداری عمومی در یک بخش از جهان را به چیزی کاملاً متفاوت از امور اداری عمومی در دیگر سوی جهان تبدیل سازند. در نتیجه این تجدید نظر فکری، دوره‌هایی در رابطه با امور عمومی تطبیقی در کاتا لوگ‌های دانشگاه‌ها مطرح شد و در اوایل دهه ۱۹۵۰ انجمن علوم سیاسی آمریکا، جامعه امور اداری عمومی آمریکا و موسسه تهاتری امور اداری عمومی اقدام به تشکیل کمیته‌های خاص یا برپایی کنفرانس در رابطه با مدیریت تطبیقی نمودند. انگیزه اصلی در این رابطه در سال ۱۹۶۲ و زمانی مطرح شد که گروه مدیریت تطبیقی (CAG) که در سال ۱۹۶۰ تشکیل شده بود) وابسته به جامعه امور

اداری عمومی آمریکا از بنیاد فورد کمک مالی بالغ بر ۵۰۰ هزار دلار دریافت کرد. مدیریت تطبیقی در بخش دولتی، پنج زمینه عمده را به عنوان قلمرو فکری خود مورد توجه قرار می دهد: ۱- جستجو برای نظریه ۲- تمایل نسبت به کاربردهای عملی ۳- کمک ضمنی به زمینه گسترده تر سیاست تطبیقی ۴- علاقه پژوهشگران آموزش دیده در رشته حقوق اداری ۵- تحلیل تطبیقی مشکلات مبتلا بامور اداری عمومی. امور اداری عمومی آمریکا، از ابتدای پیدایش تلاش داشت تا مجری- محور بوده و با دنیای واقعی درگیر شود، در حالی که مدیریت تطبیقی از ابتدای مطرح شدن تلاش داشت تا نظریه - محور بوده و دانش را برای دانش بدست آورد. مدیریت تطبیقی و بازرگانی بین المللی: مدیریت تطبیقی کاملاً با بازرگانی بین المللی متفاوت است. در حالی که مدیریت تطبیقی شباهت ها و تفاوت های کامل و نظام های مدیریتی کشورهای مختلف را بررسی می کند. اما بازرگانی بین المللی مسائل و مشکلات شرکت های چند ملیتی را مورد مطالعه قرار می دهد البته این مفهوم (مدیریت تطبیقی و بازرگانی بین المللی) باهم تداخل و ارتباط دارند بگونه ای که مدیر بین المللی از مطالعات ناظر به مدیریت تطبیقی بهره مند می شود. بررسی تاریخی: پژوهشگران مسائل اقتصادی و سازمانی از نظر تاریخی در جستجوی قوانینی هستند که جنبه ی جهانی داشته باشد. تا این اواخر، محققان مذکور نقش محیط و فرهنگ را نادیده گرفتند و برخوردشان با آنها نسبتاً سطحی بود. نگرش های مختلف نسبت به مدیریت تطبیقی: دیدگاه های عمده در ادبیات مدیریت تطبیقی را می توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد: ۱- نگرش توسعه اقتصادی ۲- نگرش محیطی ۳- نگرش رفتاری و دیدگاه سیستم باز. ۱- نگرش توسعه اقتصادی: مدیریت در رسیدن به توسعه سریع اقتصادی و صنعتی اساساً یک نگرش کلان محسوب می شود و در آینده بهبود مدیریت به بررسی انحرافات می پردازد. نگرش محیطی: اثر بخشی مدیریت تابعی است از عوامل محیطی بیرونی نظیر عوامل فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی و تربیت است. نگرش رفتاری: فرضیه اساسی این نگرش آن است که عملیات مدیریت و اثر بخشی، به متغیرهای فرهنگی نظیر گرایش ها، اعتقادات نظام های ارزشی، الگوی رفتاری، فلسفه های مدیریت و غیره بستگی دارد. دیدگاه سیستم باز: این نگرش از مدل سیستم باز برای شناخت سازمان و تعامل آن با محیط استفاده می کند نگانندی در سال ۱۹۷۳ سه نوع محیط را مشخص کرد: سازمانی، وظیفه ای و اجتماعی. محیط سازمانی با متغیرهایی نظیر اندازه سازمان تکنولوژی جوسازی و منابع مالی و انسانی سروکار دارد تا حد زیادی تحت کنترل مدیران محیط وظیفه ای: شامل عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، کارفرماها، مشتریان، سهامداران، دولت و جامعه است. محیط اجتماعی براساس چارت فارمد و ریچمن یک محیط کلان بشمار می رود. استراتژی های تولید دانش: استراتژی های جمع آوری یا تولید دانش را می توان به دوشیوه طبقه بندی کرد: ۱- اندیشه نگاری در مقابل قانون مداری. ۲- قوم گرا، اقلیم گرا و جهان گرا. استراتژی اندیشه نگاری در مقابل استراتژی قانون گرایی: نخستین استراتژی که توسط اندیشمندان سازمانی و دانشمندان مدیریت تطبیقی به کار گرفته شده نگرش جهان گرایی یا قانون مداری بود نظریه پردازان اقتصادی به طور کلی نقش فرهنگ را نادیده گرفته اند و توجه خود را به متغیرهای مانند تکنولوژی، منابع مالی، منابع انسانی، مواد و مشتریان و ثبات محیط معطوف کرده اند. استراتژی قوم گرا، اقلیم گرا و جهان گرا: امروز بیشتر تئوریهای مدیریت، قوم گرا هستند یعنی در آنها محیط فرهنگی مسلم و بدیهی فرض شده است. آنچه مانیا از داریم حساسیت فرهنگی بیشتر در تئوریهای مدیریت است. چنین نتیجه ای را می توان در انسان شناسی سازمانی یا انسان شناسی مدیریت بنامیم. نظام اقتصادی ایالات متحده: آمریکایی ها به بازار آزاد و نظام سرمایه داری اعتقاد دارند در حالت ایده آل همه ۸ ابزار تولید باید در اختیار بخش خصوصی باشد. اما اطلاعات موجود چیز دیگری می گویند. به عنوان مثال بررسی های اخیر نشان می دهد که بخش دولتی آمریکا در مقایسه با آلمان غربی و انگلستان بخش بیشتری از اقتصاد را در اختیار دارد. مشخصه اصلی اقتصاد آمریکا اتکای آن به اصول سرمایه داری است ولی با دقت بیشتر می توان دریافت که اقتصاد این کشور اقتصادی مختلط و یا آمیزه ای از بخش های خصوصی یا دولتی است در نتیجه بیشتر شرکت های بزرگ آمریکای جهت گیری محلی (یا بومی) دارند. و این دیدگاه پیامدهای اقتصادی شدیدی در کل اقتصاد کشور دارد. به عنوان مثال: در دوده گذشته

شرکت های خارجی در آمریکا (نظیر شرکت های تویوتا، هوندا؛ سونی و پاناسونیک) حضور فعال داشته اند و به بی اعتباری اقتصادی و اجتماعی آمریکا دامن زاده اند. در یک نتیجه گیری کلی بدست می آید که ایالات متحده آمریکا نسبت به تفکر خلاق و عملکرد مدیریت، نقش انحصاری ندارد که این موضوع درس دردآوری برای امریکای هاست که باید آن را آموخته باشند. رویکرد آمریکایی در زمینه مدیریت امری جهانی نیست، آنچه در آمریکا بنحوی عمل می کند، ممکن است در سایه کشورها مفید نباشند عکس این نیز صادق است. درک ارزش ها و دیدگاه های فرهنگی هر کشور، در درک جامع تر رویکرد کشور در زمینه مدیریت و نحوه عملکرد سیستمهای فرعی اجتماعی، قانونی و اقتصادی آن، نقش اساسی دارد. در نهایت به بررسی دلایل پرداختن به مطالعات مدیریت تطبیقی می پردازیم: نخست ما در دنیایی به هم وابسته زندگی می کنیم دوم، نگرش تطبیقی، ضروری است. ما هر چیزی را در رابطه با چیزی خاص (خواه یک ایده آل ضمنی یا استاندارد اندازه می گیریم و ارزیابی می کنیم. سوم: مطالعه نظام یا فرهنگهای مختلف فهم و درک ما را بیش از زمانی صیقل می دهد که درک ما تنها از فرهنگ خودمان ناشی می شود. چهارم مطالعه مدیریت تطبیقی از طریق گسترش دامنه متغیرهایی که براساس آنها یک پدیده خاص مدیریتی یا سازمانی می تواند مورد مطالعه قرار گیرد. باعث گسترش مبانی دانش و آگاهی می شود و مورد آخر اینکه مهمترین دلایل مطالعه مدیریت بین فرهنگی یا تطبیقی آن است که این مطالعات به فرد کمک می کند تا فرهنگ و محیط خود را ارزیابی کند. نام کتاب: مدیریت تطبیقی تالیف: راگونات مترجم: دکتر عباس منوریان ناشر: موسسه کتات مهربان نشر چاپ: دوم ۱۳۸۷

زن توانا

اثر: فان گرمر - ترجمه: سیمین موحد خلاصه کتاب: یاسمن طباطبایی - شما همیشه افراد را اداره می کنید گاهی این کار را در مقام رهبر انجام می دهید اما اغلب اوقات در نقش عضوی از گروه ظاهر می شوید و سعی می کنید موثر واقع شوید کلید مدیریت موثر و موفق سیاست است گاهی باید صدایمان را پایین بیاوریم یا بالا ببریم تا پیاممان شنیده شود این کار به هیچ وجه به معنی مصالحه کردن و فروختن خودمان نیست کار دشوار این است که ضمن وفادار ماندن به ارزش ها و باورهای خودمان بتوانیم با موفقیت دیگران را هدایت کنیم. این کتاب الهام بخش این است که چگونه: ۱- بدون اینکه کسی را دشمن خود کنید در بحثها برنده شوید ۲- بدون زیر پا گذاشتن اصول و ارزش های خود مصالحه کنید. ۳- به خویشتن خود وفادار بمانید و موفق شوید. ۴- از حمایت خواهران خود بهره مند گردید. ۵- زمانی که به نظر می رسد همه این دنیا می خواهد شما را عقب نگه دارد شهادت داشته باشید و با سرعت تمام پیش بتازید. هر زنی می تواند زن توانا باشد زنان توانا فقط در مقام های عالی و جایگاه های بلند جامعه وجود ندارد مهم نیست که در شرکت بزرگی کار می کنید یا در ساندویچ فروشی روحیه قدرت و سرکشی زننده می ماند هر زنی که مادام جرئت کند زنی واقعی باشد می تواند زن توانا باشد وقتی قدرتان را به دست می گیرید و از آن به نفع خود استفاده می کنید زندگی بسیار شیرین می شود. هر بار که خود را در موقعیت دشواری می بینید هر قدر که اوضاع تیره و تار باشد بدانید قدرت تبدیل تاریکی به نور را دارید. اصول اساسی برای اینکه زنی توانا باشید: ۱- با احساس ناامنیتان راحت باشید. شما همان مشکلات زنان دیگر را دارید، نیازی نیست احساس ناامنیتان شما را عقب نگه دارد با وجود معایب و نواقصتان به پیشروی ادامه دهید. ۲- نوع دوست باشید: تنها ماندن آسان نیست ولی احساس مسئولیت و رسالت و داشتن هدف در زندگی می توان کمکتان کند تا سختترین لحظات زندگی را با موفقیت سپری کنید در واقع هیچ راهی جز انجام دادن کار درست وجود ندارد. ۳- پر شور باشید: این نوع زندگی به انرژی، بنیه و تعهد نیاز دارد و همه این ها ناشی از شور و شوقی است که شما را پیش می راند در واقع این کمکتان می کند تا ناراحتی و اندوه زیادی را از سر بگذرانید به علاوه کمک می کند روی چیزهایی که برایتان اهمیت دارد تمرکز کنید و با ذهن خلاقان حل مشکلات را پیدا کنید. ۴- در تماس باشید زن توانای حقیقی می داند که باید در داخل و خارج از

محل کارش شبکه های حمایتی ایجاد کند که کمکش کنند. به رغم مشکلات عجیب و غریب، مقاومت ها یا دشمنی های آشکار، شما می توانید با کمی کمک از جانب دوستان به کارتان ادامه دهید. چگونه در موقعیت های دشوار کامیاب شویم: ۱- اگر دلش را ندارید افتخاری کسب نمی کنید. ۲- انتظار موانع را داشته باشید و روی اهدافتان تمرکز کنید. ۳- اگر نخواهید کاری بکنید، هیچ کاری نمی کنید. ۴- اگر کمی شکست نخورید هرگز محدودیت ها را نمی شناسید. ۵- باید به جایی بچسبید و دوام بیاورید خصوصا وقتی اوضاع دشوار است. ۶- ایام دشوار تا ابد طول نمی کشد. همه ی این جملات خردمندانه خصوصا زمانی مهم اند که خودتان را در وضعیت دشواری می یابید وضعیتی نا مطمئن و نا آشنا که مدام فکر می کنید چرا باید موقعیت موجود را به هم بزنید و گاهی به انتخاب خودتان وارد این موقعیت می شوید. اگر جرئت نکنید وارد وضعیت دشوار شوید هرگز نخواهید دانست تا کجا می توانید پیش بروید. جملات تاکیدی برای اینکه به پیشروی تان ادامه دهید: ۱- من از این وضعیت با حالتی قوی تر و حتی مصمم تر برای کسب موفقیت خارج خواهم شد. ۲- اکنون و همیشه بینش من واضح و روشن است می دانم که در پی چه چیزی هستم و مطمئنم که موفق می شوم. ۳- من کاری را که انجام می دهم قبول دارم و تایید می کنم می دانم که کاری درست است و در حال پیشروی هستم. احساس می کنم توانا، قوی و مطمئن هستم. ۴- دشواری ها به مرور زمان از بین خواهد رفت من می توانم با مشکلات دست و پنجه نرم کنم. ۵- در هر لحظه ی این ماجرا دارم رشد می کنم. موفقیت ناشی از شهامت داشتن و استفاده از فرصت ها هست من روی خود شرط بندی می کنم و با بیشترین استفاده از توان بلقوه ام زندگی می کنم. قدرت سیاست را بشناسید: شما همیشه افراد را اداره می کنید گاهی این کار را در مقام رهبر انجام می دهید اما اغلب اوقات در نقش عضوی از گروه ظاهر می شوید و سعی می کنید موثر واقع شوید کلید مدیریت موثر و موفق سیاست است گاهی باید صدایمان را پایین بیاوریم یا بالا- ببریم تا پیاممان شنیده شود این کار به هیچ وجه به معنی مصالحه کردن و فروختن خودمان نیست کار دشوار این است که ضمن وفادار ماندن به ارزش ها و باورهای خودمان بتوانیم با موفقیت دیگران را هدایت کنیم. اگر می خواهید با دیگران کنار بیایید و همکاری کنید نکاتی در زمینه مدیریت هست که می توانید با استفاده از آن ها در مورد عزیزان همکاران، همسایگان، و دیگران رابطه بهتری با آن ها برقرار کنید: ۱- با دیگران همانطور رفتار کنید که می خواهید با شما رفتار کنند. ۲- همدلی نشان بدهید به چشم انداز آن ها نگاه کنید. ۳- بازخور مثبت نشان دهید که برای آن ها ارزش قایلید. ۴- گشوده باشید و تاکید کنید که همیشه در دسترس هستید. ۵- واکنش هایتان را مهار کنید اول فکر کنید بعد واکنش نشان دهید. ۶- دوستی را از کار جدا کنید. ۷- از قوه طنز استفاده کنید به این ترتیب می توان به فجایع خندید و به پیشبرد امور کمک کرد. با دیگران خوب رفتار کنید: حوزه احترام از حوزه دوستی ست هر کسی که با او برخورد می کنید درست به اندازه شما احتیاج به احترام و قدردانی دارد. در راه چیزی بجنگید که ارزشش را داشته باشد: هر چیز ارزشمندی با موانع همراه است و موفقیت شما بستگی به این دارد که چقدر می توانید انعطاف پذیر و شجاع باشید. باید با مفتری ها، منتقدها، منفی باف ها و کسانی که از پشت خنجر می زنند رو به رو شوید. گاهی می توان آن ها را به سوی خود جلب کرد، گاهی می توان آن ها را خنثی کرد و گاهی هیچ راهی برای دور زدن آنها وجود ندارد. اگر هدفتان در زندگی این است که همه دوستان داشته باشند هرگز هیچ کاری نخواهید کرد هرگز در راه چیزی استقامت به خرج نخواهید داد، تعهدی نخواهید پذیرفت یا نخواهید دانست به چه چیزی اعتقاد دارید زیرا می ترسید دیگران را ناراحت کند. منفی بافان را دور کنید: منفی بافان همان بدبینانی هستند که به شما می گویند نمی توانید این کار را بکنید، یا هرگز موفق نخواهید شد این کار را بکنید. آن ها همیشه می خواهند رویاهایتان را لگد مال کنند و شما را بترسانند تا از فرصت ها استفاده نکنید و یا کاری کنند که احساس کنید لیاقتش را ندارید. زندگی تان را با گوش دادن به حرف های منفی بافان تلف نکنید اجازه ندهید اختیار سرنوشت شما یا آینده تان را در دست گیرند اگر گوش بدهید به هیچ جا نمی رسید. روز سلامت ذهنی زنان توانا: روزی را به کارهای غیر معمول اختصاص بدهید. فرستادن ای میل، برقراری تماس های کاری، کار با اینترنت و

خواندن کوهی از نامه را کنار بگذارید و از هم مهم تر احساس گناه نکنید شما برای همه سخت کار کرده اید حالا می خواهید امروز فقط مال خودتان باشید و استراحت کنید در این روز فعالیت های زیادی نکنید نکته این است که سرعتتان را کم کنید و از جایگاهتان در زندگی لذت ببرید . خاطره بنویسید ، روی کاناپه چرت بزنید به بیرون بروید و قدم بزنید نسبت به همه کارهایی که انجام می دهید احساس خوبی داشته باشید چون فرصت را با کار و تلاش به دست آورده اید وقتی دیدید چه احساسی خوبی دارید می توانید برنامه ریزید و بطور منظم زمان زندگی کردن را در روال معمولی زندگی تان بگنجانید . می بینید که چه راحت در فشار روانی که خودتان برای خود درست می کنید غرق می شوید ؟ وقتش رسیده که مقداری از آن فشار را کم کنید . منابع : ناشر : پیکان سال انتشار : ۱۳۸۷ کد کتاب : ۶۰۸۳۴

خضر نبی(ع) و نقش او در دولت امام زمان(عج)

محمد مهدی بهداروند خلاصه کتاب: ابوالفضل رضوان: سیوطی در «درّ المنثور» می گوید: ابن مردویه از انس بن مالک و بدیده نقل کرده و گفته است: «رسول خدا(ص) این آیه «فِي بُيُوتٍ أُذِنَ لِلَّهِ أَنْ تُرْفَعَ» را قرائت فرمود، مردی در محضر وی پیاخاست و عرض کرد: ای رسول خدا(ص) اینها چه خانه هایی هستند؟ حضرت فرمودند: خانه های پیامبران، سپس ابوبکر پیاخاست و پرسید: ای رسول خدا این خانه { اشاره به خانه علی و فاطمه(ع) } هم از جمله این خانه هاست؟ حضرت فرمود: آری، از برترین آنهاست!» شناسنامه ی کتاب: نام کتاب: تحقیقی پیرامون خضر نبی(ع) و نقش او در دولت امام زمان(عج) مؤلف: محمد مهدی بهداروند. ناشر: انتشارات لاهیجی حروفچینی: رضا چاپ: ولی عصر(عج) نوبت و تاریخ چاپ: اول/۱۳۸۰ تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه فصل ۱: ولایت تکوینی ائمه(ع) این بحث شامل نورالهی یعنی نور خدای عزوجل ، دارای مرکزی در زمین است و آن بسان چراغدان است و خداوند این مثال را بدان مردمی که در این زمین ساکنند می زنند. این نورالهی و چراغدان و چراغ فروزان کجاست؟ سیوطی در «درّ المنثور» می گوید: ابن مردویه از انس بن مالک و بدیده نقل کرده و گفته است: «رسول خدا(ص) این آیه «فِي بُيُوتٍ أُذِنَ لِلَّهِ أَنْ تُرْفَعَ» را قرائت فرمود، مردی در محضر وی پیاخاست و عرض کرد: ای رسول خدا(ص) اینها چه خانه هایی هستند؟ حضرت فرمودند: خانه های پیامبران، سپس ابوبکر پیاخاست و پرسید: ای رسول خدا این خانه { اشاره به خانه علی و فاطمه(ع) } هم از جمله این خانه هاست؟ حضرت فرمود: آری، از برترین آنهاست!» بنابراین خدای عزوجل نور آفرینش آسمان ها و زمین است و نور استمرار هستی و حیات آنها و نور انواع تأثیر و تأثرات در آن هاست. آفریدگار جهان در هر عصر و زمانی دارای نوری در زمین است، که شباهت زیاد به چراغ فروزان در چراغدان، دارد و هر کس را بخواهد به سمت آن رهنمون می شود. چه بسا تردیدی نیست که این چرا درخشنده پس از پیامبر(ص) در وجود علی(ع) و امامان از نسل او تجسم یافت در همان محدوده ای که رسول خدا(ص) بدان خبر داده بودند. ما می گوئیم: اگر دلیلی از کتاب خدا و سنت پیامبر(ص) ما را رهنمون شد به این که برخی از افعال الهی به واسطه فرشتگان یا پیامبر انجام می پذیرد ما آن را به گوش جان شنیده و اطاعت می کنیم و بدان معتقد می گردیم و این عین توحید است و به کسانی که ما را متهم می سازند می گوئیم: «قبل از این که مردم را متهم کنید توحید را درک کنید» و آنانکه ما را متهم می کنند برای قائل شدن به توحید و یگانگی خدا شرطی را بر خداوند قرار می دهند!! و آن اینکه افعال خدای عزوجل مستقیم و بدون واسطه باشد و یا این که فقط بواسطه فرشتگان انجام پذیرد، نه توسط انسانها و مخلوقات دیگر! برخی روایات می گوید: موسی(ع) فرمود: «هنگامیکه من و خضر کنار ساحل دریا بودیم، پرنده ای مقابل ما فرود آمد و قطره ای از آب دریا در منقار خود گرفت و به سمت شرق انداخت بار دوم آن قطره را به غرب انداخت و بار سمت به سمت آسمان و در چهارمین بار به سمت زمین انداخت و بار پنجم به طرف دریا، من و خضر از این کار در شگفت شدین و من در این باره از خضر سوال کردم، او فرمود: نمی دانم. در همین حال بسر می بردیم ناگهان صیادی متوجه ما شد و گفت: چرا نسبت به کار این پرنده در اندیشه اید؟ به او گفتیم این چنین

است؟ آن مرد گفت: من صیادی هستم و اشاره آن پرنده را دانستم ولی شما که دو پیامبر هستید نمی دانید؟! گفتیم عاجز آن چه خداوند عزوجل به ما یاد دهد چیزی نمی دانیم. از این روایت می توان دانست که خداوند دارای تعداد زیادی اولیای مورداعتماد است که هر یک از کارهایی را که اراده کند و بخواهد، بدست آنها انجام می پذیرد و خدای متعال می فرماید: «و الله جنود السموات و الارض» (لشکریان آسمان و زمین، از آن خداست. بنابراین روایات ثابت و قطعی حاکی از این است که مسأله پیامبر و اهل بیت او، مسأله ای است که از ریشه و اساس دارای مزیت و برتری است، و خداوند قبل از آن آدم را بیافریند نور محمد(ص) و اهل بیت او را آفرید. خضر وظیفه داشت به آن چه که از علم باطن بدان مأموریت دارد عمل کند و موسی(ع) مکلف بود به علم ظاهر عمل نماید و پیامبر(ص) و امامان ما، وظیفه داشتند به علم ظاهر و باطنی که مأمور بدان بودند عمل نمایند و گاهی گفته می شود آیا از نظر عقل امکان دارد یک انسان مکلف باشد به علم ظاهر و باطن باهم؟ چرا که علم ظاهر و باطن نمی توانند حتی در مدت کوتاهی در سرگذشت موسی و خضر باهم باشند تا آن جا که خضر به موسی گفت: «هذا فراق بینی و بینک». در جواب می توان گفت: آری، ممکن است. فصل ۲ بررسی آیات موسی و خضر(ع) در سوره ی کهف بعد از آن که رسول خدا داستان اصحاب کهف را برای قریش توضیح داد از پیامبر(ص) خواستند تا داستان مرد عالمی که خداوند وسی(ع) را مأمور کرد تا از او پیروی کند را بگوید. آن چه در روایات شیعه آمده مؤید این است که مراد از نام موسی در آیه، موسی بن عمران است و همچنین در قرآن ۱۳۰ بار نام موسی برده شده که در همه این موارد مراد، موسی بن عمران است. در معنای لغوی «مجمع البحرین» آمده است که محل جمع شدن دو دریا می باشد و در آن جا احتمالات زیادی مطرح شده است لکن آنچه ظاهراً مورد نظر است مکان تلاقی دو دریای فارس و رم است. عده ای نظیر بیضاوی معتقدند مراد از مجمع البحرین حضرت موسی و خضر می باشد زیرا حضرت موسی(ع) دریای علم ظاهر و خضر(ع) دریای علم باطن است. در تفسیر نور ثقلین روایتی از رسول اکرم(ص) نقل شده در مورد علت رفتن موسی به مجمع البحرین می فرماید: پس از آن که حضرت موسی با خداوند متعال صحبت نمود خداوند متعال الواح را تفصیل تمام علوم در آن بود را به موسی(ع) نازل کرد و موسی نزد قومش برگشته و به مردم اطلاع داد که خداوند تورات را بر او نازل کرده است. و پس از آن موسی(ع) با خودش صحبت می کرد که خداوند شخصی را اعلم از من نیافریده، در این هنگام خداوند به جبرئیل وحی کرد که به موسی بگو در مجمع البحرین کنار صخره کسی هست که از او اعلم تر است، نزد او برو و از او کسب علم نماید. حضرت موسی از شنیدن پیام الهی دچار خجالت شد و فهمید که خطا نموده است لذا هراسیده و به وصی خود یوشع فرمود خداوند مرا امر نموده به مجمع البحرین بروم. موسی سوال نمود: چگونه او را ملاقات نمایم؟ خطاب شد ماهی مرده ای را با خود بردار و هر وقت ماهی مفقود گشت آن عالم را در همانجا می یابی موسی به همراه یوشع حرکت نمودند تا به مجمع البحرین رسیدند، هنگام استراحت آن ماهی به اذن خداوند زنده شد و در آب پرید، خود این جریان نیز آیاتی برای موسی بود. موضوع دیگری که در این جا قابل بحث است حکمت خداوند بود که می بایست حضرت موسی(ع) با این که از لحاظ مقام و ثروت در مرتبه ای بالا قرار داشت، ولی وقتی با یوشع به دیدار حضرت خضر می رسد بدون پول و زاد و توشه است و گویی اصلاً تقدیر و برنامه این بوده که اینک جریان سوار شدن آن ها به کشتی و بی پولی آن ها در قریه ها حتی برای خرید طعام رازهایی است که از سوی خداوند متعال جهت این سر و مأموریت(حضرت موسی(ع) به همراه حضرت خضر(ع)) در نظر گرفته شده است. در تفسیر عیاشی روایتی از امام صادق(ع) نقل می نماید که آن حضرت فرمود: وقتی موسی و یوشع به مجمع البحرین رسیدند حضرت موسی گفت من نماز می خوانم و تو مواظب من باش در این هنگام قطره ای آب از آسمان بر ماهی فرود آمد و ماهی تکانی خورد و زنده شد و در آب فرو رفت. «فلما جاوزا قال لفتاه آتنا غدأنا لقد لقینا من سفرنا هذا نصبا» و چون از این مکان گذشتند به شاگردش گفت غذایمان را بیاور که از این سفر خستگی بسیار دیده ایم. آنچه از ظاهر آیه بر می آید این است که حضرت موسی دچار خستگی زیادی شده است زیرا ضمن درخواست طعام با کلمه «هذا» به این سفر اشاره می کند که بسیار خسته شده ام و در آیات

قبلی هم فرمود: «اواحی حقا» و اینها دلالت می‌کند که حضرت موسی مسیری طولانی طی نموده است. یکی از رموز الهی در سفر حضرت موسی مسأله گرسنگی او می‌باشد چرا که حضرت موسی در بسیاری از سفرها علیرغم گرسنگی که حس می‌نمود هیچگونه شکایتی به خداوند متعال ننمود مثلاً در جرین ۴۰ روز مناجات خود در میقات علیرغم جوع و تعب فراوان از خداوند درخواست غذا نمود، اما در این جا (منظور سفر حضرت موسی (ع)) از علائم الهی این است که گرسنگی او سبب توجه اش به طعام خویش (ماهی) گردد تا شاهد ناپدید گشتن ماهی باشد و دریابد اینجا محل ملاقات وی با حضرت خضر (ع) است. امام صادق (ع) در روایتی می‌فرماید: قطره آبی از آسمان در زنبیل فرود آمد و ماهی زنده شد و در دریا فرو رفت و این همان قول خداوند است که فرمود به صورت عجیبی ماهی راه خود را به سوی دریا گرفت. سپس پرنده ای بر ساحل فرود آمد و منقارش را در آب نمود و قدری آب نوشید. آن گاه رو به موسی (ع) کرد و گفت: از علم خداوند بیشتر از آبی که من با منقار خویش از دریا برداشتم یاد نگرفته‌ای، سپس حضرت موسی (ع) برخاست و حرکت نمود و یوشع هم به دنبال او روانه شد. در تفسیر نورالثقلین روایتی از حضرت علی (ع) است که ملکی به نام رقائیل دوتس ذوالقرنین بود. به ذوالقرنین که در مورد عبادات اهل آسمان و زمین سؤال کرده بود می‌گوید: در روی زمین چشمه ای وجود دارد که او را عین الحیاه گویند هر کس از آن آب بخورد همیشه زنده خواهد بود تا این که خودش از خدا طلب مرگ کند، بعد ذوالقرنین جوای محل آن می‌شود که ملکی می‌گوید ما در آسمان می‌دانیم که محل این عین الحیات در زمین تاریکی است که احدی از جن و انس به آن راه پیدا نکرده، به هر حال بعد از این حدیث توضیح می‌دهد که ذوالقرنین همراه عده ای از جمله حضرت خضر به آن مکان وارد می‌شوند که حضرت خضر (ع) ابتدا وارد شده و از آن آب می‌خورد و لباس خود را در آن شستشو می‌دهد و می‌پوشد. در روایتی از امام صادق (ع) در تفسیر عیاشی است که او را در حالیکه دراز کشیده بود یافتند. حضرت موسی (ع) سلام نمود، حضرت خضر (ع) تعجب کرد، زیرا تصور می‌کرد در زمین سلام نیست، پس حضرت سوال نمود تو کیسی؟ حضرت موسی (ع) پاسخ داد موسی هستم و فرمود تو همان موسی بن عمران هستی که با خدا تکلم نموده‌ای؟ عرض کرد بلی. بعد سوال نمود چه حاجت داری؟ گفت: همراه تو باشم تا مرا علم بیاموزی. خضر فرمود: من مأمور شده‌ام به علمی که تو طاقت آنرا نداری و تو مأمور شده‌ای به علمی که من طاقت آنرا ندارم و اضافه کرد ای موسی تو نمی‌توانی در مقابل اعمال من صبرنمایی. در این که آیا حضرت خضر (ع) با وجود این علم از حضرت موسی اعلم بوده یا نه و آیا می‌شود یک نبی از نیندیگر در یک زمان کسب علم نماید اقوابی مختلف مطرح است در پاسخ همه ی آن‌ها باید گفت علم حضرت خضر از علوم قابل تعلیم نبوده و حضرت موسی در تمام علوم الا همین یک علم اعلم از حضرت خضر بوده زیرا او کلیم الله و صاحب لوح از سوی خدا بوده است. امام صادق (ع) می‌فرماید: حضرت موسی (ع) اعلم از حضرت خضر بوده است. طبق آیه گفت اگر خدا بخواهد مرا شکبیا خواهی یافت مرا در هیچ بابی نافرمانی نخواهی یافت. گفت اگر بدنال من آمدی چیزی از من می‌پرس تا خودم درباره آن مطلبی را بگویم. «فانطلقا حتی اذا رکبا فی السفینه خرقها قال اخرقتها لتغرق اهلها لقد جئت شیئا امرا قال الم اقل انک لن تستطیع معی صبرا قال لاتواخذنی بما نسیت و لاترهقنی من امری عسرا» پس برفتند تا به سوار شدند آنرا گفت آنرا سوراخ کردی تا مردمش را غرق کنی حقا که کار ناشایسته کردی گفت مگر نگفتم که تو تاب همراهی مرا نداری. گفت مرا به آن چه فراموش کرده‌ام بازخواست مکن و کارم را بر من سخت مگیر. امام رضا (ع) می‌فرماید: سه نفر در ساحل دریا شروع به حرکت نمودند تا این که مشاهده کردند کشتی ای در حال حرکت است. صاحب کشتی آنها را دید گفت این سه نفر را سوار کنید آنان مردم صالح و بادینی هستند. بعد از این که سوار شدند وقتی کشتی شروع به حرکت کرد حضرت خضر (ع) برخاست و به سمتی از کشتی رفت و قسمتی از کشتی را شکست و سپس محل تخریب را با گل موقتاً تعمیر کرد. این جا بود که حضرت موسی (ع) عصبانی شد و گفت کشتی را خراب می‌کنی تا اهل آن را غرق کنی؟ براستی که کار بدی مرتکب شدی و سپس حضرت موسی (ع) با پیراهن خویش دو پاره تخته ای که حضرت خضر کنده بود را پوشاند و مانع آمدن

آب به کشتی شد. «فانطلقا حتی اذا ایتا اهل قریه استطعما اهلها فابوا ان یفیوہما فوجدا فیہا جدارا یرید ان ینقض فاقامہ قال لوشئت لتخذت علیہ اجرا» پس برفتند تا به دهکده ای رسیدند و از اهل آن طعام خواستند و آن‌ها از مهمان کردنشان دریغ ورزیدند. سپس در آنجا دیواری یافتند که در حال فرو افتادن بود پس آنرا پیداداشت و گفت کاش بر این کار فردی می‌گرفتی. حضرت خضر (ع) چون دیوار را در حال افتادن دید، دست خود را بر دیوار نهاد و گفت بایست و به اذن خداوند متعال ایستاد، اینجا حضرت موسی (ع) اعتراض کرد که می‌بایست دیوار را تعمیر نمی‌کردی تا این که ما را پناه داده یا طعام می‌دادند به هر حال حضرت خضر (ع) دیوار را فرور یخت و از نو بنا کرد. «قال هذا فراق بینی و بینک سانبئک بتاویل حالم تستطع علیہ صبرا و اما السفینہ فکانت لمساکین یعملون فی البحر فاردت ان عیبها و کان ورائہم ملک یاخذ کل بسفینہ عسبا» گفت اینک موقع جدایی میان من و توس و تو را از توضیح آن چه که توانایی شکیبایی اش را نداشتی خبردار کنم، اما کشتی برای مستمندانی بود که در دریا کار می‌کردندم خواستم معیوبش کنم چون در راهشان پادشاهی بود که همه کشتی را غصب می‌کرد. وقتی آن‌ها برمی‌گشتند با ماموران پادشاه مواجه شدند ماموران گفتند پادشاه کشتی شما را طلب نموده است البته اگر معیوب نباشد سپس وارد کشتی شدند و جایی را که خضر سوراخ کرده بود دید و منصرف شدند وقتی ماموران رفتند خضر (ع) مجددا کشتی را ترمیم نمود و به قول مثنوی: گر خضر در بحر کشتی را شکست..... صد درستی در شکست خضر هست. حضرت خضر در اینجا رعایت نهایت ادب را نموده و کارهایی را که خالی از نقص نبوده را به خود نسبت داده و فرموده خواستم کشتی را معیوب و نا سالم در نظر پادشاه جلوه دهم و هیچ گاه اراده غرق نمودن اهلش را نداشتم. «و اما العلام فکان ابواہ مومنین فخشینا ان یرقعما طغیانا و کفرافاردنا ان یداہما ربہما خیرا منہ: کوه واقرب رحما» اما آن پسر، پدر و مادرش مومن بودند ترسیدیم که او آن‌ها را به طغیان و انکار دچار کند و خواستیم پروردگارشان پاکیزه تر مهربان تر از آن عوضشان دهد. در روایتی از امام صادق (ع) نحوه قتل غلام را عنوان می‌کند و سپس می‌فرماید بعد از کشتن غلام حضرت خضر کتف غلام را کند و دید براونوشته شده کافر. و بعد از آن خداوند به آن پدر و مادر فرزند دختری عطا کرد که از آن هفتاد بنی به وجود آمد. «و اما الجدار فکان الغلامین یتیمین فی المدینہ و کان تحتہ کنز لہما و کان ابوہما صالحا فا رادربک ان یبلغا اشد ہما ویستخرجا کنزہما رحقہ من ربک» و اما دیوار از دو پسر یتیم این شهو بود و گنجی از مال ایشان زیر آن بود و پدرشان مردی شایسته بود پروردگارت خواست که به رشد خویش رسند و گنج خویش را بیرون آورند که این رحمتی از جانب پروردگارت بود. در هنگام جدایی موسی و خضر (ع) بعد از امتحان آخرین سفارش خضر به موسی (ع) این بود که هیچکس را به گناہش سرزنش نکند و برآستی که محبوبترین کارها در پیشگاه خداوند متعال سه چیز است: ۱- میانہ روی در جود و بخشش ۲- عفو در حال قدرت ۳- رفق و نرمی نسبت به بندگان خدا. هر کس در دنیا با کسی مدارا و رفاقت کند. خدا هم در قیامت با او مدارا کند. امام صادق (ع) فرمود: که حضرت موسی چون خواست که از خضر جدا شود از وی سفارشی خواست از جمله وصایا و سفارشات خضر به موسی این بود که از لجاجت برکنار باش و بدون نیاز به دنبال کاری نرو و بدون شگفتی نخند و خطایای خود رایادآور رواز خطاهای مردم بر حذر باش. فصل ۳ نام و شب حضرت خضر (ع) شیخ صدوق ره در علل الشرایع روایتی از امام صادق (ع) نقل می‌کند که آن حضرت فرموده: حضرت خضر (ع) فرستاده خدایه سوی مردم بود که قوم خود را به توحید و اقرار به پیامبری پیامبران و کتب آسمانی فراخواند و نشانه‌های پیامبری آن حضرت این بود که وقتی روی چوب خشکی و یا زمین بایری نشست به برکت آن حضرت سرسبز و خرم می‌شد به همین جهت آن حضرت خضر نامیده شد. خضر را بدین جهت خضر می‌نامیدند که هر کجا که نماز به جا می‌آورد آن جا سبز می‌شد. در کتاب ناسخ التواریخ آمده است که حضرت خضر (ع) پسر دختر فرعون وعده ای او را نوه حضرت عیسی (ع) دانسته اند. خضر کنیه اش ابوالعباس و نام او بلیا پسر ملککان پسر عامر پسر ارفخشید پسر سام پسر نوح (ع) است. فصل ۴ تولد حضرت خضر بنا به بعضی از اقوال ظهور آن حضرت ۳۴۵۸ سال بعد از هبوط حضرت آدم (ع) بوده است. فصل ۵ مراحل زندگی حضرت

خضر(ع) در مورد فعالیت هایی که از حضرت خضر(ع) قبل از مصاحبت با حضرت موسی(ع) صورت گرفته روایات و اخباری موجود نیست که دلالت کند خداوند دستور داده باشد. که حضرت خضر(ع) فعالیت های خویش را برای مردم توضیح دهد و اما در مورد حضرت موسی(ع) که متوجه کارهای غیر عادی حضرت خضر(ع) گشت و بنای مخالف خویش را نهاد و اعتراض می نمود بر اعمال حضرت خضر(ع) در این جا حضرت خضر اعمال ظاهری خویش را که در دیدگاه موسی(ع) فکر جلوه می نمودند توضیح داد و واقعت آن ها کشف می نمود و اما بعد از حضور همراه موسی(ع) تا زمان پیامبر اکرم(ص) کم و بیش در میان جامعه ظهور نیمه مخفی دارد و هدایت بسیاری را در مراحل مختلف انجام می دهد و در زمان خود پیامبر اکرم(ص) و ائمه اطهار(ع) حضور و ظهور حضرت خضر(ع) در جامعه قدری پررنگ تر و بیش تر می گردد. سیر حیات حضرت خضر(ع) به طور کلی در سه مرحله می باشد: ۱- مرحله ای که حضرت خضر در خفا کامل بوده و بر احدی کشف نگشته بود. ۲- کشف حضرت خضر(ع) برای انبیا و برای پیامبر اکرم و ائمه اطهار(ع). ۳- کشف حضرت خضر بعد از ظهور حضرت صاحب الزمان(ع) که به نحو ظهور کامل می باشد. حضرت خضر(ع) طبق روایات از یاران و صحابه حضرت حجت(ع) می باشد و در دولت وی به عنوان یکی از وزراء فعالیت می نماید. فصل ۶ حیات و طول عمر حضرت خضر(ع) الف- در منابع شیعه: بحث این فصل در مورد زنده بودن حضرت خضر(ع) است. در این زمینه اجماع علما شیعه و علاوه نصوص زیادی است که حضرت خضر(ع) هم اکنون زنده می باشد و در کتب زیادی از عامه به وضوح به آن اشاره شده و اکثر علمای آن ها به حیاه او معتقدند. ۱- در کتاب الغیبه روایتی از امام صادق در مورد حیات حضرت خضر(ع) نقل شده است حضرت(ع) فرمود خداوند طول عمر به خضر(ع) عطا نموده است. ۲- صاحب تفسیر نور الثقلین روایتی از امان رضا از حضرت علی(ع) نقل شده که امام علی فرمود خضر از آب عین الحیات نوشیده و هر کس از آن آب بنوشد برای همیشه (تا قیامت) زنده خواهد ماند. و همچنین روایت از امام صادق(ع) است که فرمود خضر همراه لشکر ذوالقرنین در پی طلب عین الحیات بودند و خضر(ع) آن عین الحیات را یافت و نوشید. ب: در منابع عامه در کتاب اهل سنت هم در مورد حضرت خضر فراوان آمده است که وی تا کنون زنده است. ۱- در تفسیر روح البیان است که مشهور و جمهور علما معتقدند که حضرت خضر زنده است و صوفیه هم همین نظر را دارند و ثعلبی معتقد است که خضر(ع) نبی بوده و دارای عمر طولانی است و ابن الصلاح گفته است که خضر(ع) تا به امروز زنده است و جمهور علما و عامه بر این متفق هستند. ۲- ابن عباس گوید خضر(ع) پسر آدم است و مرگ برای او نوشته نشده است تا اینکه دجال را تکذیب کند. ۳- روایتی از حضرت نوح(ع) مطرح می کند که فرموده حضرت آدم هنگام فوتش دعا کرد که هر کدام از بچه هایش که او را دفن کند عمر طولانی خدا بدهد و تا قیامت زنده باشد و از بین پسرانش خضر(ع) متکفل تدفین او شد و خداوند هم دعای آدم(ع) را مستجاب نمود. ۴- ابن عساکر گوید الیاس و خضر(ع) همه ساله در ماه رمضان در بیت المقدس روزه می گیرند و حج بجای آورند و از آب زمزم می نوشند. فصل ۷ سرنوشت یوشع در تفاسیر علمای عامه از جمله تفسیر روح المعانی آمده است که وقتی قرار شد حضرت موسی و خضر حرکت کنند موسی(ع) یوشع را به سوی قوم بنی اسرائیل فرستاد. اما نیازی نبود به فرستادن یوشع به بنی اسرائیل زیرا هارون در آن جا حضور داشت. فصل ۸ تفاوت علم حضرت خضر(ع) با علم پیامبر اکرم(ص) و ائمه اطهار(ع) آن چه از روایات خاصه به دست می آید این است که حضرت موسی(ع) در غیر علم مخصوص حضرت خضر(ع) (علم لدنی) اعلم از آن حضرت بود. امام صادق(ع) در روایتی می فرماید حضرت موسی(ع) اعلم از خضر بود و اما فرق علم حضرت خضر(ع) و نبی اکرم(ص) و ائمه اطهار را طی روایاتی مشخص می نمایم. آن چه از مجموع روایات به دست می آید این است که پیامبر(ص) و ائمه اطهار(ع) تمام علوم را از زمان حضرت آدم(ع) تا زمان خودشان و حتی بعد از خودشان دارا هستند و هر لحظه بر علم آنان افزوده می گردد. طبق تمام روایات ذکر شده در مورد علم حضرت نبی اکرم(ص) و ائمه اطهار(ع) و نشان دادن وسعت علوم آنان عده ای از علمای عامه هم به اعلمیت ائمه اطهار(ع) بر غیر خودشان تصریح نموده اند به عنوان مثال مرحوم

علامه مجلسی در بیان اعلمیت امام علی (ع) به ابوبکر و سائر صحابه کلامی از ابن خطیب اعلم علمای اشعریین آورده است و می گوید علی (ع) از نظر سرشت و فطرت در نهایت هوش و فهم و استعداد بود و به تحصیل علم کمال اشتیاق داشت و پیامبر (ص) به تعلیم و تربیت او نهایت علاقه و اشتیاق را نشان داد. و علی (ع) از کودکی همیشه همراه پیامبر (ص) بود. پیداست که چنین شاگردی در مکتب چنین استادی به بالاترین مقام علمی خواهد رسید. و اما ابوبکر در پیری خدمت پیامبر (ص) رسید و آن هم بعضی مواقع آن هم یک بار در طول شبانه روز. فصل ۹

پیامبر خدا بوده است؟ عده ای با مطرح نمودن شبهات بی مورد سعی داشته اند حضرت خضر را یک فرد عادی قلمداد نمایند و مقام نبوت را از او دور سازند. خوشبختانه در کتب روایی تفاسیر شیعه احدی این نظریات شبه ناک را تایید نکرده، بلکه به استناد نصوص معتبر این قول را رد نموده اند. ۱- شیخ صدوق در علل الشرائع در معرفی حضرت خضر از امام صادق می گوید که آن حضرت فرمود حضرت خضر پیامبر خدا بوده است که خداوند او را جهت هدایت قومش و دعوت آن ها به یگانه پرستی و گرایش به پیامبران و ایمان به کتب آسمانی فرستاده بود. ۲- در تفسیر قمی نیز روایتی از امام رضا نقل می کند: که آن حضرت در جواب عده ای که از حضرت خضر و موسی پرسیدند که کدام یک از این دو اعلم از دیگری بوده می فرماید: حضرت خضر پیامبر خدا بوده است. فصل ۱۰ نکات اخلاقی در مصاحبت خضر و موسی (ع) از اصیل ترین حرکات تکاملی انسان در

صحنه فراگیری علم مساله تواضع اوست که به هر اندازه به علم او افزوده می شود بر تواضع او هم همانگونه اضافه می شود. در شان نزول آیه آمده است که وقتی حضرت موسی (ع) کلیم الله شد و لوح به او اعطا گردید کسی از او سوال کرد که آیا خداوند اعلم از تو آفریده است شاید حضرت موسی (ع) پیش خود می گفت کسی اعلم از من آفریده نشده است. لذا خداوند برای اینکه به حضرت موسی بیاموزد، که در عالم وجود همیشه کسی بالاتر از دیگری هست به او خطاب کرد به مجمع البحرین برود و در آن جا بنده ای از بندگان ماست که اعلم از تو می باشد بنابراین اولین نکته اخلاقی این قضیه اینست که انسان نباید به علم خویش مغرور شود و دچار عجب گردد که مغرور به علم خود شدن از موانع راه تکامل به سوی خداست. انسان در صحنه ی عمل باید دارای آن چنان نیرویی گردد که با دیدن هر عملی که مقابل راه اوست او را منکر نشود و قبیح تلقی نماید بلکه از تفکر و تأمل مدد بگیرد چه بسا در انجام این فعل حکمتی و دلیلی وجود دارد که انسان از درک آن عاجز است. در جهت کسب علم موسی (ع) همراهی خود را با خضر (ع) مصاحبت و همراهی نخواند بلکه تبعیت نمودن خواند و این از بهترین نوع ادب شاگرد در همراه شدن با استاد است. حضرت موسی (ع) با کلام خود که فرمود «مما علمت» ابراز می نماید که خواهان قسمتی و جزئی از علم توهستم نه این که موسی خواهان تمام علم خضر باشد در این جهت که موسی قسمتی از علم خضر (ع) را خواست رموزی نهفته است که بر ما مخفی است. از تبعیت نمودن حضرت موسی نتیجه گرفته می شود که شاگرد نباید مدام در مقابل استاد اعتراض کند بلکه شرط ادب تسلیم بودن در مقابل اوست به قول مثنوی: لانسلم و اعتراض از ما برفت

می آید از مفقود رفتن چونکه بی آتش مرا گرمی می رسد

چراغی چون دهد اوروشنی

دو می توانیم فرا بگیریم عبارتند از: ۱- موقعی که حضرت موسی (ع) در خواست شاگردی و طلب علم را از حضرت خضر (ع) نمود حضرت خضر (ع) او را به صراحت رد نمود و در تایید و قبول نمودن او هم صریحاً سخنی نفرمود. ۲- حضرت خضر (ع) تنها شرط مصاحبت حضرت موسی (ع) را با خود این قرار داد که نسبت به کاری که انجام می دهم حق سوال نداری نه این که مطلقاً سوال نمودن را نهی کند. ۳- در همه ی اعتراضاتی که موسی (ع) بر خضر (ع) نمود حضرت خضر (ع) او را متوجه به عهد و پیمان می نمود. ۴- حضرت خضر (ع) از ابتدای امر به طور قطع می دانست که حضرت موسی (ع) تاب و تحمل همراهی با او را ندارد، اما باز هم نگفت که تو پیوسته اعتراض خواهی کرد بلکه او را در صحنه عمل مدام به سخن ابتدای خویش که یاد می

راضیم گر آتشی ما را رسد بی

کز چراغ شد چه افغان میکنی ما درس هایی که ما از این

آوری به تو گفتم که تو تاب و توان و صبر و تحمل و سکوت را نداری ارجاع می داد. فصل ۱۱

ملاقات های حضرت خضر(ع) از مطالب با ارزش در باره ی زندگی حضرت خضر ملاقات های آن بزرگوار با انبیا و ائمه و اولیا و دیگران می باشد که در بردارنده ی مواعظ و پندهای سودمندی است و اینکه سیر ملاقات های آن حضرت به ترتیب از زمان حضرت آدم (ع) تا زمان حضرت مهدی(ع) ذکر می گردد. ۱- ملاقات های حضرت خضر با جبرئیل و اسرافیل و میکائیل (ع) ۲- ملاقات با حضرت موسی بطور مفصل در باره ی آن بحث شد. ۳- ملاقات حضرت خضر با الیاس ۴- ملاقات حضرت خضر(ع) با رسول اکرم (ص) نفل گردیده که پیامبر اکرم (ص) روزی در مسجد صدای مردی را که در حال مناجات و خواندن دعا بود شنیدند حضرت به انس بن مالک فرمود برو به این مرد بگو برای من استغفار نماید و بار دوم پیامبر (ص) به انس فرمود برو به او بگو از این مکان برو. وقتی انس پیغام را به مرد رساند آن مرد برخاست و آمد خدمت رسول اکرم (ص) و عرض کرد یا رسول الله فضل تو مثل ماه رمضان است بر سایر ماه ها و فضل امت تو بر امت های دیگر مثل فضیلت روز جمعه است بر سایر ایام. مردم بعد از مشاهده او دانستند که حضرت خضر (ع) است. ۵- ملاقات حضرت خضر (ع) با امر المومنین علی (ع): در روایتی از امام علی (ع) نقل شده است که آن حضرت فرموده: رایت الخضر فی العناب... یک شب قبل از جنگ بدر خضر را در خواب دیدم به او گفتم چیزی به من بیاموز تا بر دشمن پیروز گردم او این ذکر را به من آموخت یا هو یا من لا هو الا هو. من فردا صبح خوابم را خدمت پیامبر (ص) نقل کردم حضرت فرمود یا علی اسم اعظم را یاد گرفتی. ۶- ملاقات خضر (ع) با امام حسن (ع) ۷- ملاقات خضر(ع) با امام سجاد(ع) ۸- ملاقات خضر (ع) با امام باقر(ع) ۹- ملاقات حضرت خضر با امام صادق(ع) ۱۰- ملاقات با خلیفه دوم ۱۱- ملاقات با عمر بن عبد العزیز ۱۲- ملاقات با ولید بن عبدالملک مروان ۱۳- ملاقات حضرت خضر با مسکین ۱۴-

ملاقات حضرت خضر با معصر المغربی فصل ۱۲ گوشه ای از اخلاق حضرت خضر(ع) آشنایی با چگونگی اخلاقیات فردی و اجتماعی حضرت خضر (ع) می تواند راه گشای خوبی برای زندگی دوستاناران آن حضرت باشد در این فصل نمونه هایی از آن دریای بی کران آن عزیز را جهت عمل به آن ها عنوان می نمایم. سفارش های اخلاقی خضر به موسی(ع) از حضرت زین العابدین (ع) روایت شده که آخرین سفارش خضر به موسی(ع) این بود: که فرمود: هیچکس را به گناهش سرزنش مکن، و به راستی که محبوبترین کارها در پیشگاه خداوند متعال سه چیز است: ۱. میانه روی در جود و بخشش. ۲. عفو در حال قدرت. ۳. رفق و نرمی نسبت به بندگان خدا، هر کس در دنیا با کسی رفاقت و مدارا کند خداهم در قیامت با او مدارا کند. ۴. سرهمه حکومتها ترس از خدای تبارک و تعالی است. حضور در مراسم حجاز امام رضا(ع) روایت شده که خضر(ع) از آب حیات نوشیده، روی همین اصل تا نفخ صور زنده است، نزد ما می آید و بر ما سلام می دهد و ما صدای او را می شنویم ولی شخص او را نمی بینیم و هر جا از او یاد شود حاضر می شود، پس بر او سلام بدهید، و هم او در موسم حج حاضر می شود. و مناسک حج را بجا می آورد و در عرفه وقوف می کند و به دعای مؤمنی آمین می گوید، در زمان غیبت قائم ما، او با حضرتش انس دارد و به نزد آن حضرت می رود. سخنان حکیمانه خضر با امام باقر(ع) - خضر و چشمه حیات - عرض تسلیت به خاندان پیامبر اکرم (ص) از امام رضا(ع) نقل شده که وقتی رسول اکرم (ص) قبض روح شد و رحلت فرمود: خضر آمد و به در خانه ایستاد، در حالیکه در میان آن خانه فقط علی و فاطمه و حسن و حسین (ع) بودند و جامه ای روی رسول خدا (ص) افتاده بود. گفت: سلام بر شما ای اهل بیت، هر کس مرگ را خواهد چشید و پاداش شما روز قیامت داده می شود. و از جانب خدا برای هر از دست رفته ای جانشینی است و عزا در برابر هر مصیبت و تدارک در برابر هر فوت شده ای می باشد، پس به خدا توکل کنید و به او اطمینان داشته باشید و برای من و خودتان طلب آمرزش کنید، حضرت علی(ع) فرمود: این برادرم خضر است آمده در عزای رسول الله به شما تسلیت بگوید. - حدیث نفس حضرت خضر(ع) از خضر حکایت شده که هر وقت با خودم گفتم مقام اولیاء خدا را شناختم همان روز ولی ای را دیدم که نشاختم. تهیه و تنظیم: ابوالفضل رضوان

توسعه مدیریت اکسیر سازمانی

دکتر اشکان نصیری پور - پوران رئیسی

خلاصه کتاب: زهرا سابقی - دانش همان عنصری است که موجب کیفیت تصمیم گیریهای، انعطاف پذیری فکری و بستر ساز به کارگیری سایر استعداد های بالقوه افراد می گردد. در صورت بستن دریچه های نفوذ دانش به داخل سازمانها، رشد آنها دچار تزلزل می شود، به این دلیل که با افزایش سرعت تغییرات محیطی، چنانچه اطلاعات لازم در اختیار مدیران قرار نگیرد، درجه عدم اطمینان در تصمیم گیری های مدیریتی فزونی می یابد. از این رو برای واکنش به هنگام - به تغییرات محیطی و حفظ و ترقی وضعیت سازمانی، یادگیری مستمر و بالا بردن سطح دانش مدیران ضروری به نظر می رسد. توسعه مدیریت مفهوم توسعه مدیریت • توسعه مدیریت تلاش در جهت بالا بردن اثر بخشی و بازده کاری مدیران از طریق فرآیند های یادگیری برنامه ریزی شده است • توسعه مدیریت: یک فعالیت سازمانی است که هدفش تبدیل مدیران کنونی به مدیران بهتر است • توسعه مدیریت: عبارت است از برنامه ریزی در زمینه تجربه و آموزش گسترده تر اعضای مدیریت اهداف توسعه مدیریت: ۱- هدف اصلی برنامه های رشد و توسعه مدیریت، تشویق و آموزش مدیران جهت خودسازی بیشتر است. ۲- کمک به مدیران جهت ایفای نقشهای مدیریتی. ۳- بهبود وضعیت اقتصادی سازمان • افزایش بهره وری - ارتقاء سطح روابط مدیریت و پرسنل - تقویت ثبات و انعطاف پذیری سازمان • افزایش رضایت مشتریان رویکردهای توسعه مدیریت. ۱- رویکرد وظیفه ای: رویکرد وظیفه ای توسعه مدیریت، بر وظایفی که مدیریت سازمان بر عهده دارد متمرکز می باشد. ۲- رویکرد نقش های مدیریتی کلاسیک ها: تعیین رفتار مدیران بیشتر وظایف مدیریتی تاکید داشته اند. هنری میتزبرگ: برای رفتار مدیران ده نقش مدیریتی در قالب سه گروه (نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری) معرفی کرد و بر این باور بود که علی رغم تفاوت سازمانها و مدیران این نقشها در کارهای مدیران مشترک است. ۳- رویکرد شایستگی های مدیریتی: این رویکرد شناخت شایستگی های کلیدی مدیران را در کانون توجه محققینی قرار داده است که معتقد بوده اند، مطالعه عمیق شایستگی های مدیریتی راه را برای توسعه و غنی سازی مدیریت سازمان هموار می سازد. موانع توسعه مدیریت: موانع توسعه مدیریت سازمانها به ۲ گروه کلی قابل بررسی است: الف) موانع مربوط به ماهیت یادگیری مدیران: ۱- استقلال ۲- تجربه ۳- موقعیت ۴- تنگنای زمانی ب) موانع سازمانی مهمترین چالشهای توسعه مدیریت: ۱- عدم درک صاحبان سازمان از اهمیت سرمایه گذاری در بخش توسعه مدیریت ۲- بی علاقگی مدیران به یادگیری و آموزشهای درازمدت ۳- نبود چارچوب و الگویی معین برای توسعه مدیریت ۴- عدم انعطاف پذیری دوره های آموزشی برای ارائه مؤلفه های کاربردی توسعه مدیریت ۵- ریشه ای نبودن گرایش به شایسته سالاری و طبعاً توسعه مدیریت. خطاهای رایج در توسعه مدیریت: الف) جانشین کردن توسعه مدیریت به جای انتخاب مدیران توانمند. ب) سپردن مسئولیت کامل توسعه مدیریت به واحدهای ستادی: پ) فقدان آموزش مربیان: ث) محدود کردن فعالیتهای آموزشی و توسعه مدیریت به کلاسهای درس: ج) توجه بیش از حد به شخصیت: چ) اختلاط نیازهای آموزشی: ح) عدم مداومت در آموزش: خ) فقدان مقدمات لازم برای کار برد عملی آموزش. مهمترین شیوه های توسعه مدیریت: ۱- سخنرانی: متداولترین روش آموزشی، سخنرانی و ارائه مطالب به صورت شفاهی است. ۲- سمینار: در سخنرانی حضار معمولاً شنونده اند، اما در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم تشویق می شوند. ۳- کارگاه: کارگاه عمدتاً یک شیوه عملی آموزش و به منزله اتاق تشریح مسائل مدیریتی و سازمانی دارد. ۴- خود آموزی: به روشهایی اطلاق می گردد که طی آن آموزش گیر مسئول یادگیری دانش و مهارتهای لازم با سرعتی مناسب خود می باشد. ۵- تمرین شغل: هدف اصلی از این تمرینات پرورش مهارت و قدرت تصمیم گیری است. از این رو برای کار آموز مسائلی مطرح می شود که انتظار می رود در انجام

شغلش با آنها مواجه می‌شود. ۶- مربیگری: روشی است که در آن مدیر مانند یک معلم، آموزش زبردستان را به عهده می‌گیرد. ۷- چرخش شغلی: روشی است که به وسیله آن میتوان متخصصانی را که جزئی نگردند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشان محدود می‌گردد، تبدیل به افرادی کل نگر نمود. این روش باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌گردد. از خستگی روحی می‌کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت می‌شود. ۸- جانشینی موقت: در این روش مدیر فرد معینی را آموزش می‌دهند تا در مواقع مأموریت و یا مرخصی‌ها جای او را پر کند. بدین ترتیب شخص می‌تواند به آهستگی آموزشهای لازم را در جهت اشغال پست بالا تر بگیرد. ابعاد توسعه مدیریت: ۱. دانش ۲. تواناییها ۳. مهارتها ۴. ویژگیهای شخصیتی ۵. نگرش‌دانش: دانش اسم مصور دانستن و به معنی علم و آگاهی، دانایی و معرفت می‌باشد. دانش در این مقاله بر معلومات نظری مدیران، دانش اداره کردن و علم مدیریت دلالت دارد. ضرورت توجه به دانش مدیریت: دانش و معلومات پرسابقه ترین بعد شایستگی مدیریتی و نقطه قوت هر سازمان و مدیری محسوب می‌شود. دانش زیر بنای سایر ابعاد شایستگی و یکی از راههای اصولی هدایت تلاش مدیران به شمار می‌رود از این رو برخورداری از - معلومات تخصصی (یعنی داشتن اطلاعات خاص در مورد حرفه ای معین) - معلومات عمومی (آشنایی با اموری که ارتباط خاص با وظایف سازمانی ندارد) جزء الزامات زندگی اجتماعی و سازمانی مدیران است • دانش همان عنصری است که موجب کیفیت تصمیم‌گیریهای، انعطاف پذیری فکری و بستر ساز به کارگیری سایر استعداد های بالقوه افراد می‌گردد. در صورت بستن دریچه های نفوذ دانش به داخل سازمانها، رشد آنها دچار تزلزل می‌شود، به این دلیل که با افزایش سرعت تغییرات محیطی، چنانچه اطلاعات لازم در اختیار مدیران قرار نگیرد، درجه عدم اطمینان در تصمیم‌گیری های مدیریتی فزونی می‌یابد. از این رو برای واکنش به هنگام - به تغییرات محیطی و حفظ و ترقی وضعیت سازمانی، یادگیری مستمر و بالا بردن سطح دانش مدیران ضروری به نظر می‌رسد. اهداف مطالعه دانش مدیران: ۱- شناسایی مؤلفه های اساسی دانش مورد نیاز مدیرانمدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، جامعه شناس، روانشناسی، کاربرد کامپیوتر در مدیریت، بهره‌وری، مدیریت بحران و... می‌باشد. ۲- ارتقا سطح دانش و آگاهی های مدیران ۳- بهینه سازی تصمیمات مبنی بر دانش مدیران ۴- شکوفا سازی استعدادهای بالقوه مدیران با پشتوانه دانش نظری آنان توانایی های مدیریتی: تعریف توانایی: یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخصیت را به دست یابی نهایت عملکرد در امور فیزیکی و عقلی مقید می‌نماید. اهداف مطالعه توانایی های مدیریتی: ۱- بهره‌گیری از مؤلفه های توانایی های مدیریتی در انتصاب مدیران می‌باشد ۱-۱- توانایی های فکری (ذهنی) ۱-۲- توانایی های فیزیکی (جسمی) ۱-۳- تجربه ۱-۴- توانایی روحی (روانی): شناخت روشن از توانایی ها این امکان را به وجود می‌آورد تا افراد در مشاغلی به کار گمارده شوند که با استعداد ها و توانایی های فردی آنان سازگار باشد. ۲- مطالعه توانایی ها، شناخت موارد لازم برای پی ریزی دوره های آموزشی است. مهارتهای مدیریتی: تعریف مهارت: مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارها و توانایی پیاده سازی علم در عمل است. ضرورت توجه به مهارتهای مدیریتی: داشتن مهارت به عملکرد مدیران اعتبار بخشیده و رسیدن به اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. از سوی دیگر، تجهیز مدیران به مهارتهای مورد نیاز این امکان را به آنان می‌دهد تا وظایف و رسالت های خود را به نحو احسن انجام دهند. مؤلفه های مهارتهای مدیریتی: ۱- مهارتهای فنی: به این موضوع اشاره دارد که مدیران باید توانایی کار کردن با تجهیزات و ماشین آلات را داشته باشند. لذا بیشترین نیاز به این مهارت در سطح مدیران عملیاتی احساس می‌شود ۲- مهارتهای ادراکی: عبارت است از توانایی مدیر در هماهنگ نمودن و یکپارچه کردن فعالیتها و منافع سازمان لذا مدیران عالی سازمان به این مهارت بیشترین نیاز را دارند. ۳- مهارتهای انسانی: به معنای توانایی کار کردن با دیگران است و در همه سطوح مدیریت یکسان است. مهارت انسانی به طور نسبی در همه سطوح سازمانی مورد نیاز مدیران است. البته با حرکت به سمت سطوح ارشد سازمان ابعادی به این مهارت اضافه و به برخی حذف می‌گردند. ویژگیهای شخصیتی مدیران: اصطلاح شخصیت به صفات،

ویژگیها و خصلتهای مشخص کننده یک فرد از دیگران اطلاق می شود و شخصیت مجموعه الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری احساسی و فکری است که انسانها از خود بروز می دهند. ضرورت مطالعه شخصیت: شخصیت یکی از اساسی ترین و در عین حال پیچیده ترین مباحث روانشناسی است. کنجکاوی ذاتی انسان درباره رفتار خویش می تواند دلیلی بر ضرورت مطالعه شخصیت باشد. دلیل دیگری که مطالعه شخصیت افراد را توجیه می کند. مربوط به کاربرد عملی آن است. صرف نظر از نوع و مقام شغلی افراد (برای دیگران) یا (با دیگران) کار می کنند، مسلماً آگاهی از شخصیت انسانهایی که در محیط کار با هم تعامل دارند، زمینه ساز بهبود کیفیت روابط فردی و در نتیجه عامل موفقیت در کار و اجتماع است. نگرش مدیران: تعریف نگرش: عبارت است از عقیده، نظر یا احساس مربوط به یک واقعه یا وضعیت به بیانی دیگر نگرش دیدگاهی ویژه در مقابل چیزی یا امری می باشد. مؤلفه های نگرش مدیران: به طور کلی مؤلفه های مربوط به نگرش مدیران را می توان به شکل زیر خلاصه نمود. ۱. نگرش به شغل و پست سازمانی ۲. نگرش به کارکنان سازمان ۳. نگرش به جامعه

مدیریت دانش

نوشته: برایان بروجرون

ترجمه: مهندس غلامرضا ملک زاده-خلاصه کتاب: تهمنه مرادیان پور: تعریف مدیریت دانش: عبارتست از یک راهبرد بهینه سازی کسب و کار به طریق نظام مند و تعهدی که اطلاعات ضروری برای کسب و کار را به نحوی انتخاب، پالایش، ذخیره، سازمان دهی و جمع بندی می کند که عملکرد کارکنان و رقابت پذیری شرکت را بهبود می دهد. چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود. سلسله مراتب مفاهیم تعریف کننده دانش: داده ها: کمیت های عددی یا غیر عددی هستند که از مشاهده، تجربه یا محاسبه به دست می آیند. اطلاعات: مجموعه ای از داده ها بوده و همراه با توضیحات، استنتاج ها و دیگر مواد متنی و نوشتاری در خصوص موضوع، واقعه یا فرآیندی خاص هستند. فرا داده ها: شامل خلاصه هایی تشریحی و تقسیم بندی سطح بالای داده ها و اطلاعات هستند. دانش: اطلاعات سازمان دهی شده، ساختار یافته با خلاصه شده برای گسترش درک، آگاهی یا فهم است. ادراک: ایده (درک) شفاف و کامل از ماهیت، اهمیت یا توضیح راجع به یک موضوع است. سرمایه فکری: در مدیریت سنتی اوایل قرن بیستم کاربرد بهینه نیروی کار، قطعات یا دیگر منابع فیزیکی و سرمایه در تعداد محدودی از کارخانه ها، ماشین ها یا دیگر داده های ورودی ساخت دست بشر در فرآیند تولید مورد توجه قرار گرفت. در شرکتهای امروزی با انجام اقدامات مدیریت دانش، مفهوم سرمایه شامل دارائی های فکری زود گذر و اثر آن بر رفتار سازمانی افراد نیز می شود. سه جزء سرمایه فکری عبارتند از: ۱. سرمایه انسانی: دانش مهارت ها و شایستگی های افراد در سازمان می باشد. سرمایه انسانی متشکل از سه نوع دانش است: دانش تاکتیکی، صریح و ضمنی. ۲. سرمایه مشتری: ارزش روابط سازمانی با مشتریان خود شامل وفاداری مشتریان مجاری توزیع، شهرت سازمانی، حق امتیازها و تخفیف هاست. ۳. سرمایه ساختاری: فرآیند، ساختارها، سامانه های اطلاعات و دارایی های فکری که مستقل از کارکنان و مدیرانی هستند که آنها را ایجاد کرده اند. مفاهیم کلیدی: ● رهبری امری اساسی است. ● کارهای مدیریت دانش. ● مدیریت دانش نیاز به آموزش دارد. ● انتظارات باید مدیریت شود. ● مدیریت دانش عملی، وابسته به فناوری است. ● مدیریت دانش یک فرآیند است نه یک محصول. برای رقابت موفقیت آمیز در اقتصاد امروز جهان سازمان ها مجبورند دانش را به گونه ای در نظر بگیرند که با شایستگی های محوری آنها کمک می کند همان گونه که سایر دارایی های راهبردی و غیر قابل جایگزینی عمل می کنند. مدیریت دانش اساساً در رابطه با مدیریت دارایی های فکری به صورتی است که به شرکت مزیت رقابتی می دهد. اگرچه مدیریت دانش، مزایای زیادی برای

سازمان به‌مراه دارد ولی پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش به سادگی خرید یک بسته نرم‌افزاری نیست. پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش به همراهی و مساعدت طولانی مدت مدیریت ارشد، رهبری و هدایتی که متوجه فرهنگ شرکت است، همراهی و مشارکت کارکنان و مدیران آموزش دیده و کاربرد صحیح فناوری نیاز دارد. نقش مدیریت دانش‌همانند تعریف مدیریت دانش، نوع و نقش رهبری دانش در شرکت و سازمان، معمولاً به روش مورد به مورد تعریف می‌شود. پنج گروه اصلی نقش مدیریت دانش در شرکت عبارتست از: ۱. مدیر دانش ارشد (CKO): یک موقعیت مدیریتی ارشد راهبردی که بر ارتقاء، ارتباط و تسهیل اقدامات مدیریت دانش در سازمان متمرکز می‌شود. ۲. تحلیل‌گر دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر تا متوسط که شامل فراگیری و انتشار بهترین اقدامات در سازمان است. ۳. مهندس دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر که بر جمع‌آوری اطلاعات از متخصصین و ارائه آن به شکل سازماندهی شده متمرکز است که این اطلاعات می‌تواند در سازمان به مشارکت گذاشته شده یا ذخیره شود. ۴. مدیر دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده متوسط که شامل هماهنگی کارهای مهندسين دانش و تحلیل گران است به خصوص در سازمانهای بزرگ. ۵. ناظر دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر و اغلب موقت و غیر رسمی که در شرکت های کوچک بکار گرفته می‌شود. از تن شکل رهبری گفته شده، مدیر دانش ارشد مشهورترین و در عین حال درک نشده ترین و بالاترین دریافت کننده دستمزد در هر اقدام مدیریت دانش است. برخی از مسئولیت های CKO شامل موارد زیر است: تعریف سیاست مدیریت دانش: استقرار سیاست مربوط به کارکنان با توجه به مستند سازی فرآیندهای کاری یکی از چندین وظیفه ایست که ممکن است توسط مدیریت ارشد شخصاً حمایت شود. بشارت دادن مدیریت دانش: انگیزش کارکنان برای پذیرش مدیریت دانش با بیان اینکه چگونه برای شرکت منافی را به دنبال دارد و مدیریت فرآیند کلی دارائی ها صورت می گیرد. هماهنگی آموزش ها: اقدامات مدیریت دانش شامل آموزش تعیین مسئولیت فردی و یک شخص مرجع در هر گروه کاری است. حفاظت و ایمنی اطلاعات: همانند یک دروازه بان اطلاعات، CKO اغلب در موقعیتی است که دسترسی به اطلاعات و غربال شدن اطلاعات را تعیین می کند تا به اندازه نیاز به دانستن، در دسترس باشند. رابط مدیریت کارکنان: ایفای نقش رابط بین مدیریت و کارکنان است. فن آور: CKO باید با نرم افزارها و ابزارهای اطلاعاتی آشنا باشد تا مدیریت دانش را اجرا و پیاده سازی کند. مدیریت روابط کارکنان دانشی فرآیندی پویا از مدیریت روابط بین کارکنان دانشی و شرکت به طوریکه کارکنان دانشی تبادل سودمند دارائی های فکری برای تعادل را به صورتی ادامه میدهند که حداکثر ارزش برای شرکت بوجود می آید و از مشارکت در فعالیتهایی که برای شرکت سودی به همراه ندارد منصرف می شوند. نقاط تماس: از دیدگاه کارکنان دانشی، شرکت به صورت مجموعه ای از نقاط تماس است. این نقاط فرصت هایی برای تبادل ارزش - اطلاعات هستند. چه کارکنان دانشی اطلاعات را استخراج یا خلق کنند و چه بازخوردی باشد که از مدیریت دریافت می کنند. کارکنان دانشی مستقیماً با شرکت و در محل کار خود از تریق تماس های شخصی و به واسطه نامه نگاری راجع به برخی از نکات و نتایج، به وسیله پست الکترونیک، وب، فکس، تلفن، تلفن همراه و تجهیزات بی سیم دیگر تعامل دارند. وفاداری کارکنان دانشی: یکی از دارایی های ناملموس عمده شرکت ها و یکی از دارایی هایی که می تواند از طریق مدیریت کارکنان دانشی توسعه یابد، وفاداری کارکنان دانشی است. نتیجه وفاداری کارکنان دانشی به شرکت، وقتی ظاهر می شود که مدیریت می خواهد تصمیم بگیرد آیا منابع بیشتری را در اختیار کارکنان دانشی خود یا گروه کارکنان دانشی خود قرار بدهد یا خیر. در اقتصاد دانش رایانه ای که فردی با دانش و مهارت مورد نیاز است که بتواند به صورت مجازی از هر جایی با یک رایانه و ارتباط اینترنتی کار کند، وفاداری امری مهم است. کمک به رفتار وفادارانه کارکنان دانشی: مشکل مشاغل جایگزین: مشکل بودن شناسایی فرصتهای اشتغال جایگزین که پاداش قابل مقایسه ای پرداخت کنند. روابط هیجانی: ائتلاف، احترام، به رسمیت شناختن، وفاداری و دیگر پیامدهای هیجانی. هرچه روابط هیجان بر انگیز قوی تر باشد، سرمایه گذاری روی کارکنان دانشی در محل کار بیشتر شده و شرکت برای آنان ارزش بیشتری قائل می

شود. سرمایه‌گذاری: کل سرمایه‌گذاری زمانی و انرژی کارکنان دانشی در رابطه با شرکت. پاداش: ارزشی که شرکت برای کمک و مشارکت کارکنان دانشی قائل است. عوامل کاهش دهنده رفتار وفادارانه کارکنان دانشی: جایگزین‌های شغلی: تعداد کسب و کارهای جایگزین که پاداشی مشابه برای مشارکت و کمک پرداخت می‌کنند. سطح خنثی سازی: سطح خنثی سازی کارکنان دانشی که محیط کاری را احاطه کرده است به خصوص رابطه آنها با مدیریت و دیگر کارکنان دانشی. آموزش کارکنان دانشی: در اغلب سازمان‌های دانشی، جریان اطلاعات فقط به مشارکت کارکنان دانشی در امور شرکت محدود نمی‌شود بلکه اطلاعات از شرکت نیز به سوی کارکنان جریان می‌یابد. گرفتن اطلاعات و روشها به صورت غیر رسمی از طریق تعامل در جلسات و کار با یکدیگر در پروژه‌ها. شاید مهم‌ترین عامل انتقال رسمی اطلاعات به شکل آموزش کارکنان دانشی صورت می‌گیرد و اغلب بیانگر سرمایه‌گذاری مهم شرکت در منابع است. به دلیل اندازه سرمایه‌گذاری، برای مدیریت مهم است که ایده‌ای خوب از برگشت سرمایه (ROA) داشته باشد. چندین عامل مجهول در تعیین ROA آموزش کارکنان دانشی: اختلاف‌های فردی: کارکنان دانشی از نظر روش آموزش و فراگیری، تواناییهای تشخیصی، نگرش به وظایف خاص، محرک‌ها و انگیزش با هم متفاوتند در نتیجه برخی از آنها به تجربیات آموزشی بهتر از دیگران پاسخ می‌دهند در صورتی که برخی دیگر سود و منفعتی ندارند. طول حیات محدود دانشی: در یک سازمان دانشی روشهای عمل و بهترین اقدامات می‌توانند در طی چند ماه عوض شوند در حالیکه در شرکت‌های تولیدی سنتی این پدیده چند سال طول می‌کشد. در یک شرکت بزرگ تا زمانیکه یک نفر از کارکنان دانشی با مهارت جدید تربیت شود، یک استاندارد صنعتی ممکن است مجموعه‌ای از مهارت‌ها را فاقد ارزش کند. هزینه‌های فرصت از دست رفته: زمانی را که کارکنان دانشی دور از محل کار بوده و در سمینارها و کلاس‌ها شرکت می‌کنند، هزینه پرواز و دیگر وسایل حمل و نقل و هزینه آموزش دهنده در محل و یا سایر هزینه‌های آموزشی را می‌توان در جای دیگری از شرکت سرمایه‌گذاری کرد. جابجایی کارکنان دانشی: اگر کارکنان دانشی تعدیل شده و یا کار خود را ترک کنند سرمایه‌های فکری را با خود به همراه می‌برند. مقدار سرمایه فکری که در هنگام ترک شرکت توسط کارکنان خارج می‌گردد، تناسب معکوس با اثر بخشی برنامه مدیریت دانش دارد. جابجایی بازار: مزیت رقابتی شرکت به واسطه وجود کارکنان دانشی با دانش خاص می‌تواند بصورت ناگهانی به دلیل تغییر محیط بیرونی شرکت نظیر استاندارد‌های جدید سامانه عملیاتی یا تغییر قوانین ایالتی یا ورود یک فناوری جدید، تغییر کرده و دگرگون شود. شناخت کارکنان دانشی: مدیران موفق می‌دانند که کارکنان دانشی با استفاده از عوامل مختلفی برانگیخته می‌شوند که پاداش‌های مالی فقط یکی از آنهاست. حتی کارکنان دانشی که در ابتدا با پول برانگیخته می‌شوند نیز معمولاً تشویق می‌شوند تا ارزش بیشتری برای شرکت از طریق شناساندن رسمی مشارکت و سهم آنها در خط مبنای شرکت، به وجود آورند. هزینه‌های سربار: انجام اقدامات مدیریت دانش می‌تواند بیانگر هزینه سربار قابل توجهی در زندگی روزمره کارکنان دانشی باشد. رشد جوامع اقدام: جوامع اقدام خود جوش بوده و در مقابل نظارت و تداخل از خود مقاومت نشان می‌دهند. از دید مدیران دانش، یکی از جذابیت‌های جوامع اقدام این است که بخشی از زیرساخت‌ها نیستند و تحت تأثیر قوانین و رسمیت گروه‌های رسمی قرار نمی‌گیرند. با این حال چون اغلب پایه و اساس تسهیم دانش در سازمان دانشی را تشکیل می‌دهند، مدیریت علاقه دارد که از آنها حمایت کند تا توسعه و تکامل یابند بدون اینکه به مؤلفه‌ای رسمی زیرساختهای شرکت تبدیل شود. از دید کارکنان دانشی، یک جامعه اقدام، برگزاری جلسه بین کارکنان دانشی با علایق و چالش‌های مشترک است. مدیریت به عنوان دروازه بان اطلاعات: در سازمان دانشی، کارکنان دانشی ستاره‌های گروههای کاری هستند که امتیازات آن از طریق مشارکت در سرمایه فکری شرکت بدست می‌آید. از دیدگاه کارکنان دانشی، نقش مدیریت نظیر یک مربی است: کمک کردن به برقراری اهداف مشترک، دریافت کار، ارائه انتقادهای سازنده و تأمین یا هماهنگی منابع. مدیریت توجه کارکنان دانشی را روی کاری که انجام می‌دهند، متمرکز می‌کند. این کار از طریق پشتیبانی، تخصیص منابع و هدایت فعالیتهایی که می‌توانند

کارکنان دانشی را پریشان یا حتی تضعیف روحیه کنند صورت می‌گیرد. شکل دهی رفتار کارکنان دانشی: شکل دهی رفتار کارکنان دانشی را می‌توان با تعیین نیازهایی که باید شناسایی شوند و تمایل به دنباله روی از گروه از طریق اعلام رفتارهای پذیرفته شده و ارائه مثالها و نمونه‌ها در خبرنامه‌ها، تشویق و ترغیب کرد. فرآیند: سهیم بودن، نگهداری و استفاده مجدد از اطلاعات در اغلب سازمانها رخ می‌دهد اما واگذاری این فعالیتها به شانس، احتمال رخ دادن آنها را کاهش می‌دهد. برعکس، پیاده سازی یک برنامه مدیریت دانش رسمی با در نظر گرفتن عوامل محدود قابل اندازه گیری می‌تواند نسبت به بهترین اقدامات عملکردی موشکافی شده و احتمال موفقیت را به حداکثر برساند. بخشی از وظیفه مدیریت اطلاعات درک فرآیندی است که طی آن اطلاعات خلق شده، مورد استفاده قرار می‌گیرد، ذخیره سازی می‌شود و نهایتاً دفع می‌گردد. در عین حال او باید دریابد که برخی هزینه نگهداری بیش از ارزش احتمالی آینده است چگونه این کار انجام می‌شود. مراحل مدیریت اطلاعات: ۱. خلق یا کسب دانش ۲. اصلاح و تعدیل دانش ۳. کاربرد فوری ۴. حفاظت و ذخیره سازی ۵. انتقال ۶. ترجمه / تغییر کاربری ۷. دسترسی کاربر ۸. دفع و از میان بردن نکات کلیدی همراه با اقدامات مدیریت دانش: کارکنان دانشی که مستقیماً در فرآیند مدیریت دانش درگیر هستند، ممکن است با ارزش ترین دارایی های شرکت باشند. اگر بخواهیم موفق شویم باید مدیریت دانش را بعنوان فرآیند کسب و کاری در نظر بگیریم که مانند هر اقدام دیگری در کسب و کار بایستی مدیریت شود. جلوگیری از تغییر کاربرد و مقصود تاکتیکها توسط کارکنان دانشی که شرکت را ترک می‌کنند غیر ممکن است. ممیزی های دانش برای کمی کردن ارزش دارایی های فکری شرکت بکاربرده می‌شود. ممیزی دانش می‌تواند اثر بخشی اقدامات مدیریت دانش را نشان دهد. پیامدها: پیامدهای مرتبط با هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش بستگی به فاز و نوع دانشی دارد که در آن مطرح است. برای مثال در مورد اطلاعات پزشکی، قانونی یا مالی، امنیت یک عامل کلیدی است. برعکس، اطلاعاتی که در صفحات وب منتشر می‌شوند برای مصارف عمومی هستند و رعایت مالکیت و حق مالکیت، مسئله اول مورد توجه در آنها است. پیامدهای اولیه در چرخه حیات مدیریت دانش که هر یک درجه ای متفاوت در فازهای چرخه حیات دارند، عبارتند از: اقتصاد • قابلیت دسترسی • مالکیت فکری • اطلاعات • زیرساخت • مدیریت اقتصاد: هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش دارای الزامات مربوط به منافع بر حسب پول، زمان، فناوری، هزینه های سربار و فضای فیزیکی است. ارزش داده ها یا اطلاعاتی که در سامانه مدیریت دانش فرآوری می‌شود بیانگر هزینه جابجایی و منابعی است که قبلاً در کسب اطلاعات سرمایه گذاری شده است. اقتصاد چرخه عمر مدیریت دانش باید حاوی وقایع برنامه ریزی نشده نشده هم باشد. قابلیت دسترسی: قابلیت دسترسی به اطلاعات در سامانه مدیریت دانش، مورد توجه کارکنان دانشی و مدیران دانش است. قابلیت دسترسی متضمن امتیاز دسترسی است. امتیاز دسترسی بر اساس نیاز به دانستن و سطح موقعیت در سازمان تعیین می‌شود. مالکیت فکری: مالکیت فکری در تمام فازهای چرخه عمر مدیریت دانش دارای الزامات قانونی و عملی است. برای مثال پیامدهای حقوق مالکیت فکری نظیر قوانین اخلاقی وجود دارد که ممکن است به کارکنان دانش اجازه دهد ادعای مالکیت اطلاعات را بکنند حتی اگر حقوق مالکیت فکری به شرکت تعلق داشته باشد. اطلاعات: در سامانه های مدیریت دانش خودکار، اطلاعات معمولاً به شکل پرونده های الکترونیکی است. در سامانه های مدیریت دستی، اطلاعات ممکن است به شکل کتاب، کارت و یا پرونده موجود باشد. شکل ارائه اطلاعات، انواع مختلفی از فعالیت های فکری و اجتماعی را مطرح می‌سازد. زیر ساخت: یک زیرساخت وظیفه ای و حمایتی، کاربرد فناوری اطلاعات در یک یا چند فاز از چرخه عمر مدیریت دانش را امکان پذیر می‌کند. زیرساخت های محوری شامل ماهیت رایانه های حمایتی و سخت افزار ارتباطی، تکرار، هزینه و منظم بودن به روزسازی سخت افزارها و ظرفیت ذخیره اطلاعات در امکانات پرونده سازی دستی یا سامانه رایانه ای است. در سامانه های فیزیکی و رایانه ای مدیریت دانش، ظرفیت ذخیره موضعی بر سرعت و دسترسی اثر گذاشته و دارای کاربرد های امنیتی است. از نظر نرم افزارها نیز نکاتی قابل توجه وجود دارد نظیر: عملکرد و ویرایش سامانه عامل رایانه و شبکه، قابلیت کاربرد

، سهولت کاربرد ، عملکرد و هزینه دیگر نرم افزارهای مورد استفاده در سامانه مدیریت دانش خودکار و سهولت دسترسی به نسخه های به روز شده نرم افزار در نگهداری دراز مدت اطلاعات مهم و قابل توجه است. مدیریت در اغلب سازمان های دانشی ، نقش مدیریت حمایت و جهت دهی کارکنان دانشی است. در این نقش ، مدیریت مستقیماً از طریق هم راستا کردن حرکت ها و یکپارچگی فازها با راهبرد اصلی و دیگر اقداماتکسب و کار ، اثرگذار می شود. مدیریت در تمام چرخه حیات مدیریت دانش نقش دارد. پیامدهای کلیدی مدیریت عبارتند از : کنترل کیفیت شامل درجه ای که استانداردهای کنترل کیفیت برقرار و پیگیری می شوند و پایداری فرآیند که در بردارنده پایداری هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش و در کل چرخه حیات آن است. ساز و کارهای حمایتی پیاپی پیامدهای کلیدی در هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش اعمال شد ، سازو کارهای حمایتی در برخی از فازها اهمیتی بیشتر از سایر فازها دارند. سازوکارهای اولیه در چرخه حیات عبارتند از : فناوری ، استانداردها ، کارکنان دانشی و مدیریت. فناوری: فناوری های به کار رفته در چرخه حیات مدیریت دانش شامل سامانه های ارتباطی و همیاری نظیر اینترنت و دیگر شبکه ها ، انواعی از ابزارهای استخراج ، انتقال و خلق اطلاعات فناوری پایگاه داده هاست که ذخیره سازی و بازیابی سریع اطلاعات را امکان پذیر می سازند. علاوه بر فناوری های عمومی ، ابزارهای خاص نیز جریان اطلاعات در چرخه حیات مدیریت دانش را گسترش داده و اطمینان لازم را ایجاد می کنند. استاندارد ها : استانداردهای مبنایی برای کنترل و ایجاد همخوانی در اطلاعات فراهم می کنند. در حمایت از اقدامات مدیریت دانش ، استانداردها ادامه فرایند مدیریت دانش هستند زیرا قوانین و سابقه تاریخی را در خود نگه داشته و دانش را ارائه می دهند. استانداردها همچنین بیانگر بهترین اقدامات یعنی بهترین راه رسیدن به مدیریت دانش نیز هستند. علاوه بر این ، استانداردها امکان الگو برداری برای مقایسه عملکرد را نیز فراهم می سازند. خلق و کسب دانش در فاز کسب دانش از چرخه عمر مدیریت دانش ، اطلاعات در داخل توسط کارکنان دانشی به وجود می آید ، از بیرون و به طریق برون سپاری کسب می شود و یا از منابع بیرونی خریداری می گردد. دیدگاه اولیه خلق و کسب اطلاعات در چرخه عمر مدیریت دانش شامل هزینه ها ، توانا سازی فناوری های سخت افزاری و نرم افزاری ، قالب بندی نام گذاری اطلاعات ، کنترل کیفیت ، قابلیت ویرایش اطلاعات ، مالکیت و حتی زبان به کار برده شده برای ارائه اطلاعات ، مهم هستند. اطلاعات هرگز مجانی بدست نمی آید حتی اگر هزینه های مستقیم خلق و کسب اطلاعات را بتوان نادیده گرفت. در طی زمان ، هزینه های غیر مستقیم که شامل هزینه های ردیابی و نگهداری نیز می شوند به سرعت بیشتر از هزینه های مستقیم می شوند. هزینه های غیر مستقیم شامل زیرساخت های مربوط به سخت افزار و نرم افزارهاست. به عنوان مثال ، در یک سامانه مدیریت دانش خودکار ، سخت افزارها و نرم افزارهای رایانه ای در واقع فناوری های توانمندسازی هستند. اصلاح دانش : در فاز اصلاح مدیریت دانش ، اطلاعات برای مناسب شدن جهت به کارگیری در نیازهای فوری یا احتمالی آینده کارکنان دانشی و مدیریت ، اصلاح و تعدیل می گردد. کاربرد دانش : در این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش ، اطلاعات برای مقصودی خاص به کار برده می شود. محدوده بالقوه کاربرد برای اطلاعات از نظر مجازی نامحدود است و بستگی به صنعت و نیازهای آن و فعالیت های کارکنان دانشی در سازمان دارد. نکته کلیدی در فاز کاربرد شامل قابلیت استفاده ، قابلیت دسترسی ، امنیت ، حفظ مالکیت فکری و امکان ردیابی است. ساز و کار حمایتی کلیدی در فاز کاربرد چرخه حیات مدیریت دانش شامل بازخوردها و سامانه های ردیابی و نیز فناوری های انتشار و جستجو است. بازخورد از ردیابی خودکار یا بازخورد مستقیم کاربر ، کلید بهبود فرآیندی است که در چرخه حیات مدیریت دانش وجود دارد. علاوه بر این ، سامانه های انتشار اطلاعات توانمند شده با فناوری ، از سامانه های خیره و ابزارهای تصمیم یار گرفته تا سامانه های دیداری ، ارزش اطلاعات برای کاربردی خاص را افزایش می دهند. به نحو مشابه ، موتورهای جستجو و دیگر فناوری ها به کارکنان دانشی این امکان را می دهند که از طریق مجموعه ای وسیع از کارایی و اثربخشی اطلاعات ، هدایت کار را بر عهده گیرند. حفظ و نگهداری دانش : حفظ و نگهداری اطلاعات شامل ذخیره سازی آنها به شکل یا قالبی است که اجزاء و زمان را حفظ کرده و توسط کارکنان

دانشی در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشند. حفظ و نگهداری اطلاعات می تواند شامل چاپ، تهیه نسخه های الکترونیکی در قالب های مختلف و رسانه های متفاوت و یا حتی برون سپاری به تسهیلات ذخیره سازی و نگهداری بیرونی باشد که از طریق اینترنت قابل دسترس هستند. برخی از نتایج و نکات کلیدی فاز نگهداری و حفظ اطلاعات در چرخه عمر مدیریت دانش مشتمل بر زمان دسترسی، خصوصی بودن و امنیت، انتخاب، ویرایش و نامگذاری اطلاعات، تعیین محل نگهداری، هزینه نگهداری و انواع فناوری های مورد استفاده به خصوص پالایش یا انتخاب اطلاعات می باشد. از نقطه نظر کاربر، زمان دسترسی یعنی زمان بازایی اطلاعاتی خاص از محل نگهداری، معمولاً مهم ترین نکته در کاربرد های روزانه و روزمره است. محل نگهداری به خصوص انبار های مرکزی برای هرکس جالب توجه است زیرا اطلاعات مرکزی به صورت متراکم در یک محل قرار گرفته اند. مهمترین ساز و کار حمایتی در فاز نگهداری چرخه حیات مدیریت دانش، انواع مختلفی از فناوری های اطلاعات را در بر می گیرد که سامانه های مدیریت پایگاه داده ها، واژگان کنترل شده و سامانه های خبره را شامل می شوند. طول مدت ماندگاری اطلاعات در ذخیره سازی تابعی از وجود محیط کنترل شده، برنامه نگهداری در محل و حضور یک کتابدار برای نظارت بر فرایند نگهداری است. نگهداری مستلزم وجود محیط ذخیره امن و کنترل شده ای است که امنیت داشته و در مقابل تهدید های طبیعی و غیر طبیعی از آتش و سیل گرفته تا خطر حمله هرکس بتواند اطلاعات را حفاظت کند. انتقال دانش: انتقال یا تبادل اطلاعات بین یک شخص یا محل به شخص یا محل دیگر پیش نیاز یک سامانه مدیریت دانش کار است. نکات کلیدی فاز انتقال در چرخه عمر مدیریت شامل هزینه، امنیت و زمان انتقال است. هزینه در واحد کمیت اطلاعات مبادله شده از یک نقطه به نقطه دیگر ممکن است قابل توجه باشد به خصوص اگر زیر ساخت شبکه ای موجود نباشد. علاوه بر این، امنیت اطلاعات همواره یک نکته مهم است به خصوص وقتی که اطلاعات در شبکه ای عمومی نظیر اینترنت با بی سیم یا شبکه تلفن منتقل می شود، امنیت اطلاعات عاملی بحرانی است. زمان انتقال یعنی زمانی که اطلاعات از یک نقطه به نقطه دیگر سازمان منتقل می شود که غالباً قابلیت کاربرد سامانه مدیریت دانش را تعریف می کند. در اغلب موارد، هرچه زمان انتقال کمتر باشد، اطلاعات مفیدتر است. برگردان / تغییر منظور دانش: در فاز برگردان / تغییر منظور چرخه عمر مدیریت دانش، اطلاعات از شکل اولیه خود به شکل مناسب برای به کارگیری با هدف جدید، برگردان می شود. نکات کلیدی این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده است که شامل مواردی نظیر برگشت پذیری فرآیند برگردان، حقوق اخلاقی پدید آورنده، تصدیق و تایید مالکیت و نقش پدید آورنده در فرآیند برگردان و تغییر منظور است. برگردان و تغییر منظور با توجه به حقوق مالکیت معنوی پدید آورنده اولیه یا واگذار کننده حق امتیاز ممکن است محدود شود. مالکیت اطلاعات عاملی بحرانی و تعیین کننده است بخصوص اگر اطلاعات مجدداً قالب بندی شده و به فروش برسد. مهم ترین ساز و کار پشتیبانی در فاز برگردان/تغییر منظور چرخه حیات مدیریت دانش شامل اطلاعات تخصصی برون سپاری شده و انواعی از فناوری های اطلاعات است. فروشندگان بیرونی معمولاً از ارائه خدمات برگردان اطلاعات به شرکت هایی که وقت یا منابع انجام عمل برگردان در داخل سازمان را ندارند، خوشنود و خوشحال می شوند. دسترسی به دانش: یک مشخصه اغلب سامانه های مدیریت دانش پنهان کردن اطلاعات است که در آن تمام اطلاعات شرکت به صورت باز در دسترس همگان قرار نمی گیرد. دسترسی به اطلاعات همچنین می تواند با حجم مطلق اطلاعات در دسترس نیز محدود می گردد. مهم ترین نکات مرتبط با فاز دسترسی چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده اند که عبارتند از: امنیت اطلاعات و هزینه، انتخاب مناسب ترین فناوری ها و سندیت کارکنان دانشی، هزینه دسترسی به اطلاعات می تواند تا حد قابل توجهی تغییر کند که بستگی به سیاست های شرکت، تعامل لازم میان کتابدار با دیگر کارکنان پشتیبانی و هزینه زیر ساخت فناوری دارد. از بین بردن دانش: آخرین مقصد اطلاعات چه از منظر زمانی، چه حذف بی خطر کوتاه مدت یا از بین بردن عمدی اطلاعات، تخریب آنهاست. اگر چه اطلاعات جمع آوری و تولید شده در یک دوره کسب و کار ممکن است برای فردی در زمانی در آینده ارزشمند باشند ولی از نقطه نظر

عملی، اطلاعات ارزش آینده محدودی دارند و باید برای صرفه جویی در فضا و کاهش هزینه های سربرار از میان برده شوند. زیر ساخت مدیریت دانش: در بحث چرخه حیات مدیریت دانش، فرض می شود که زیر ساخت، حمایت لازم از هر فاز چرخه حیات را فراهم می سازد. این زیر ساخت شامل ردیابی، استانداردها و روش اطمینان از امنیت و خصوصی بودن اطلاعات است. چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود.

حقوق مردم در حکومت

تلخیص: صادق رجبی - حسین رحیمی

خلاصه کتاب: مباحث این کتاب در قالب سه عنوان: کلیات، مبانی، و مسائل عرضه می شود و مبانی شامل مفاهیم و پیش فرضها است. در بخش مفاهیم تلاش بر این است که واژه های بکار رفته در عنوان پژوهش که حقوق مردم در حکومت است را توضیح دهیم. در بخش پیش فرضها به برخی از نکات و گزاره هایی که برای ورود به مباحث بعدی ضروری هستند اشاره می کنیم. در مبانی آن دسته از قضایای بنیادی در فلسفه سیاسی که می تواند پایه های اثبات یا نفی حقوق مردم در دیدگاههای مختلف پی ریزی کند، مورد بحث قرار می گیرد. مباحثی مانند مشروعیت حکومت، مبانی حقوق بشر و مردم سالاری و از این قبیل... در مسائل، تلاش می کنیم با ارائه ی یک دسته بندی حتی الامکان جامع و مانع، عناوین مختلف حقوق مردم را که در حقوق اساسی مورد بحث است قرار دهیم. نکته: در همه ی این مراحل ارائه دیدگاهها و آرای امام خمینی «ره» انگیزه اصلی کار است. (به کار بردن اصطلاحات و احیاناً زبان حقوقی و فلسفه ی سیاسی در خدمت رسیدن به هدف اصلی است). حقوق ۱. دانش حقوق ۲. مجموعه مقررات حاکم بر روابط اجتماعی بشر ۳. امتیاز یا توانایی اعتباری و شناخته شده کسی نسبت به دیگری یا چیزی شامل نهادهای ریز و درشت حکومتی و بلکه مجموع حکومت یا دولت است. مراد ما از حقوق در این کتاب همین معنا سوم و در زمینه همین روابط است. فقط این توضیح را اضافه کنم که مراد از دیگری در این تعریف شامل نهادهای ریز و درشت حکومتی و بلکه حکومت یا دولت است. مردم مراد از مردم در این جا همان ملت است که در دانش حقوق اساسی معنای اصطلاحی و مشخصی دارد. ملت تعریفی که تا حدود زیادی بیانگر مفهوم این واژه دانسته شده چنین است: ملت یک هیأت از افراد انسانی است که در یک سرزمین معین سکونت گزیده اند و در اثر زندگی کردن در آن سرزمین مشترک با هم متحد شده اند. این ملت ممکن است از نژادهای مختلف و ریشه های خونی مختلف باشند اما سرنوشت و اوضاع و احوال زندگی آنها را به گرد هم فراهم آورده است. حکومت حکومت و قدرت سیاسی در لغت یا اصطلاح مترادف نیستند تنها از آن رو که مشخصه اصلی حکومت در دست داشتن قدرت سیاسی است جای هم به کار می روند. درباره حکومت به معنای اصلی و کلی گفته اند: آرژانسی که از طرف جامعه برای متشکل ساختن افراد و تدارک قواعد و قوانین ایجاد می شود حکومت نام دارد. حکومت ابزاری تلقی می شود که برای برقراری نظم و ایجاد امنیت داخلی و خارجی و تأمین رفاه و خیر عموم، از طرف خود دولت اختراع شده است. پیش فرض ها برای داخل شدن در مباحث اصلی نیازمند تعیین قضایایی هستیم که پیش فرض ها و اصول مسلم ماست تا بتوانیم مطالب بعدی را پی گیری کنیم. ۱. آمیختگی دین و سیاست در این مورد امام فراوان سخن گفته اند در جایی می فرمایند: دین اسلام یک دین سیاسی است... که همه چیزش سیاست است حتی عبادتش. و در جای دیگر گرفتن سیاست را از اسلام برابر با کنار گذاشتن اسلام می دانند می فرمایند: حالا چند سال است که تبلیغ کردند ما را چه به سیاست. این ما را چه به سیاست معنایش این است که اصلاً اسلام را کنار بگذاریم. بنابراین یکی از اصول بنیادین اندیشه امام خمینی این است که تدین به دین اسلام، تعهد سیاسی در چهارچوب دیدگاههای مشخص اسلام را به وجود می آورد. ۲. سخنان امام در این مورد امام در این

مورد نیز سخنان فراوانی دارند از جمله: اسلام یک نظام حکومتی با همه لوازم آن است، احکام هم قوانین اسلامی است که از لوازم حکومت است. در جای دیگر فرموده‌اند: اسلام تمام جهانی که انسان به آن احتیاج دارد، برایش احکام دارد. احکامی که در اسلام آمده است، چه احکام سیاسی چه احکامی که مربوط به افراد است، چه احکامی که مربوط به فرهنگ اسلامی است، تمام این‌ها موافق با احتیاجات انسان هست، یعنی هر مقداری که انسان احتیاج دارد. درحقیقت به‌پشتوانه‌ی همین اصل است که اسلام شناسی بزرگ هم‌چون امام خمینی (ره) در همه‌ی جنبه‌های اداره‌ی جامعه و حکومت موضع‌گیری می‌کنند و رهنمود می‌دهند. ۳. اندیشه مشروعیت در مقابل این اصل، اندیشه مشروعیت انحصاری حکومت جهانی با گستردگی امت اسلامی قرار دارد، ولی در شرایطی و با توجه به مصالحی نظیر اول را قبول می‌کنیم و تا آن جا که به دیدگاه امام خمینی مربوط می‌شود ایشان هم بر باور اخیر بوده‌اند: یعنی، گرچه آرمان حکومت جهانی و فراگیر امت اسلامی را داشته‌اند اما در شرایط و اوضاع و احوال عصر خود به واحدهای معین کشور احترام می‌گذاشته‌اند و به نظر می‌رسد حقوق مردم را در غالب این چهارچوب ارائه می‌کردند. ۴. اصل ولایت فقیه از دیدگاه امام خمینی تئوری ولایت فقیه برای اداره‌ی جامعه و حکومت، محور اصلی در حقوق اساسی است، و در سیره حکومتی خود بر اساس آن عمل کرده‌اند. در این جا تذکر این نکته ضروری است که بررسی حقوق مردم در حکومت در چهارچوب این تئوری ولایت فقیه است. تعریفهای گوناگون برای اصطلاح مشروعیت در علم سیاست صورت گرفته است. برآیند این تعریف‌ها را می‌توان چنین خلاصه کرد: مشروعیت توجیه حقانیت یا صلاحیت برای پذیرش حاکمیت و اعمال قدرت دستگاه حکومتی است. یک تقسیم‌بندی، نظریه‌های مشروعیت به پنج نظریه که برخی برای خود انواعی دارد تقسیم شده است: الف) نظریه‌هایی که بر مبنای اصالت ارزش ارائه شده است. ب) نظریه‌هایی که بر مبنای اصالت خواست مردم است. ج) نظریه‌هایی که بر مبنای اصالت زور است. د) نظریه‌هایی که بر مبنای اصالت سنت است. تقسیم‌بندی دیگر مشروعیت ۱. عقلایی یا قانونی: این روش بر اعتقاد به قانونی بودن مقررات موجود است. ۲. سنتی: مانند حکومتهای وراثتی، پدرسالاری و ... ۳. کارفرمایی: این شیوه بر فرمانبرداری غیرعادی و استثنایی از یک فرد به خاطر تقدس یا قهرمانی و یا سرمشق بودن وی استوار است. دیدگاه امام خمینی درباره منشأ مشروعیت حکومت امام خمینی مبدأ و منشأ مشروعیت حکومت را خداوند سبحان، خالق و آفریننده‌ی انسان می‌دانند. در کتاب کشف‌الاسرار که یکی از آثار قدیمی ایشان است: کسی جز خدا حق حکومت بر کسی ندارد، حق قانونگذاری ندارد. به حکم عقل، خدا باید برای مردم حکومت تشکیل دهد و قانون وضع کند. امام قانون همان قوانین اسلام است که وضع کرده. از یاد نبریم که منشأ مشروعیت همین توجیه اطاعت از حکومت است که امام آن را منتهی به اطاعت از خداوند کرده‌اند. مبنای فوق در مشروعیت، متناسب با نظریه امام خمینی در مورد اصل ولایت فقیه است. در این اصل بین فقهای شیعه دو مبنای عمده متداول است. مبنای اول مبنای نصب و دوم مبنای انتخاب. البته هر دو مبنا در اینکه حق حکومت در اصل از آن خدای متعال است و هیچ یک از بندگان خدا بر دیگری حق حکومت و سلطه ندارند، مشترک هستند. هم چنین در این معنا که خداوند متعال با واسطه‌ی عقل و نقل شرایط کلی حاکم اسلامی را بیان کرده است، اختلاف اساسی در این است که آیا پس از بیان این شرایط، برای زمان غیبت معصوم، با عنوان عام فقیه جامع شرایط در هر زمانی، حاکم را هم مشخص کرده است یا نه؟ طرفداران انتصاب با برداشت و فهمی که از برخی روایات اهل بیت دارند و بعضاً به پشتیبانی برخی از استدلالهای صرفاً عقلی، به این پرسش پاسخ مثبت می‌دهند. اما طرفداران انتخاب با تأکید بر اشتراکات فوق که به نحوی توجیه‌گر الهی بودن حکومت است به آن پاسخ منفی می‌دهند و با چنین پاسخی دسته‌ی دوم تنها راه تعیین حاکم را در چهارچوب شرایط و قوانین شرعی انتخاب مردم می‌دانند. (مجلس خبرگان) اما در این که نقش مردم در تعیین و مشروعیت بخشی ولی فقیه از دیدگاه امام خمینی چگونه است مهم‌ترین سندی که در این باره هست و تاریخ صدور آن حدود یک ماه قبل از ارتحال ایشان ثبت شده، عبارتی است که ضمن پاسخ به نامه‌ای درباره اصلاح قانون اساسی مرقوم

فرموده‌اند: اگر مردم به خیرگان رأی دادند تا مجتهد عادل را برای رهبری حکومتشان تعیین کنند، وقتی آنها هم فردی را تعیین کردند تا رهبری را به عهده بگیرد، مسلماً او مورد قبول مردم است. در این صورت او ولی منتخب مردم می‌شود و حکمش نافذ است. مسأله حق و تکلیف در انسان - شناسی اسلامی در موضوع انسان که از آن به انسان - شناسی یاد می‌شود، مباحث کلی درباره انسان صورت می‌گیرد. مباحثی مانند روح و جسم، رابطه‌ای این دو، هدف از خلقت انسان و ... یکی از این مباحث، مسأله حق و تکلیف انسان است و مکلف بودن انسان و صاحب حق بودن او اساساً حق و تکلیف دو روی یک سکه‌اند هر جا حقی هست تکلیفی هم در کنار آن هست. مثلاً - اگر کسی مالی از دیگری طلبکار باشد، حق اوست که آن مال را بگیرد و متقابلاً بدهکار تکلیف دارد آن مال را بپردازد. دلیل عقلی بر ولایت فقیه، لااقل به گونه‌ای که حضرت امام خمینی اقامه کرده‌اند در دل خود این مبنا را دارد که مردم در مقابل حکومت ابتدا صاحب حق هستند و پس از آن و بر اساس آن مکلف و موظف به اطاعت از حکومت و حاکم. امام خمینی برای اثبات عقلی ولایت فقیه عادل در دو مرحله استدلال می‌کنند: مرحله اول. در این مرحله فرموده‌اند، احکام الهی، چه احکام مربوط به امور مالی و اقتصادی، چه احکام سیاسی و چه احکام مربوط به حقوق نسخ نشده است، بلکه تا روز قیامت باقی است. و صرف باقی بودن این احکام ضرورت حکومت و ولایتی که فرمانروایی قانون الهی و ضمانت اجرای آن را تضمین کند لازم است. اجرای احکام خدا ممکن نیست مگر به تشکیل حکومت و گرنه هرج و مرج می‌شود به علاوه حفظ نظام از واجبات اکید است و اختلال در امور مسلمانان نامطلوب. آنچه آن واجب را برپا می‌دارد و این اختلال را از بین می‌برد همانا داشتن والی و حکومت است. همه آنچه گفتیم از جمله واضح‌ترین نیازهای مسلمانان است و معقول نیست خداوند حکیم و خالق به آنها توجه نکرده باشد. بنابراین همان دلیلی که امامت را اثبات می‌کند ضرورت حکومت را در عصر غیبت امام زمان اثبات می‌کند. امام خمینی بر برخی موارد به توأمان بودن حق و تکلیف مردم تصریح کرده‌اند، از جمله درباره تعیین سرنوشت برای مردم چنین فرموده‌اند: هر ملتی حق دارد خودش تعیین کند سرنوشت خودش را، این از حقوق بشر است که در اعلامیه حقوق بشر هم هست. هر کسی، هر ملتی خودش باید تعیین سرنوشت خودش را بکند. از نقطه نظر اثبات حقوق مردم در نگاه کلی، که در این جا در پی بررسی آن هستیم نتیجه آن چه گذشت این است که در مسأله مبنایی حق مداری و تکلیف گرایی، وضعیت انسان در برابر خدای سبحان و در برابر حکومت متفاوت است. از برخی گفته‌ها و نوشته‌ها ممکن است چنین برآید که وقتی حکومت یا حاکم را الهی و منصوب از طرف خداوند دانستیم، تکالیف انسان در برابر خدا (لااقل تکالیف اجتماعی) هم می‌شود تکالیف او در برابر حکومت. مبنای حقوق بشر و حقوق مردم در حکومت یکی از معیارهای مهم بلکه عمده‌ترین معیاری که در جهان امروز دستاویز نقد رفتار دولتها با ملت‌ها قرار می‌گیرد، حقوق بشر است. داعیه‌داران حقوق بشر بر اساس مبنای و مواد اعلامیه‌ها و میثاقهای بین‌المللی در این زمینه، از دولت‌ها حقوق مردم را طلب می‌کنند. درباره‌ی مبنای حقوق بشر و چگونگی تأثیر آن بر ارزش - گذاری رفتار دولتها مطالعات، گفتگوها و نشستهای متعددی در جریان بوده است. به همین مناسبت، متفکران اسلامی کوششهایی را در راستای ارائه‌ی دیدگاههای اسلام درباره‌ی مبنای حقوق بشر سامان داده‌اند. امام خمینی «ره» نیز در مناسبتهای مختلف اشاراتی به جایگاه حقوق بشر و تأثیر آن بر حقوق مردم در حکومت داشته‌اند. برای پی - گیری هدف از طرح این مسأله در اینجا، ابتدا تاریخچه‌ی فشرده از توجه به حقوق بشر ارائه می‌شود که در آن ضرورت توجه به این تاریخچه نیز روشن خواهد شد. سپس برخی مبنای مهم و مرتبط آن با حقوق مردم در حکومت را مورد بررسی فشرده قرار می‌دهیم و در نهایت با نگاهی به برخی از اظهارنظرهای مهم حضرت امام «ره» در موضوع به نتیجه - گیری نهایی می‌رسیم. تاریخچه و نمایی از حقوق بشر در عصر حاضر ارائه‌ی تاریخچه جامع از توجه به حقوق بشر حتی به صورت خیلی خلاصه نیز به طول می‌انجامد. اما آنچه امروزه به عنوان اعلامیه جهانی حقوق بشر، عمده‌ترین سند بین‌المللی است، حاصل فکر کسانی است که در پی برقراری صلح جهانی و پایدار پس از دو جنگ جهانی بوده‌اند. ایشان در حقیقت با

ریشه‌یابی علل جنگهای بشری و بویژه دو جنگ جهانی اول و دوم خواسته‌اند بنیادهای نظری صلح را طی این اعلامیه‌ها پی‌ریزی کنند. اما این بنیادها را طبعاً بر اساس انسان‌شناسی برگرفته از آرای فلاسفه غربی بویژه فلاسفه‌ی پس از دوران رنسانس است. اومانیزم با توجه به عواطف، لذا اید و خواسته‌های انسان بدون لحاظ حاکمیت و خالقیت الهی نسبت به او عمده‌ترین دیدگاه در این زمینه است. فزازهایی از مقدمه اعلامیه جهانی حقوق بشر (مصوب دهم دسامبر ۱۹۴۸) هم‌نمایی کلی از آن به دست می‌دهد و هم به مبانی و انگیزه‌های تدوین آن اشاره دارد: «از آنجا که شناسایی حیثیت ذاتی کلیه اعضای خانواده بشری و حقوق یکسان و انتقال‌ناپذیر آنان اساس آزادی، عدالت و صلح را در جهان تشکیل می‌دهد، از آنجا که عدم شناسایی و تحقیر حقوق بشر منتهی به اعمال وحشیانه‌ای گردیده است که روح بشریت را به عصیان واداشته و ظهور دنیایی که در آن افراد بشر در بیان و عقیده آزاد و از ترس و فقر فارغ باشند به عنوان بالاترین آمال بشر اعلام شده است ... از آن جا که مردم ملل متحد ایمان خود را به حقوق اساسی بشر، کرامت و ارزش فرد انسان و تساوی حقوق مرد و زن ... اعلام کرده‌اند...». مبانی مهم حقوق بشر و نگاهی به منابع اسلامی تا آنجا که به حقوق مردم در حکومت مربوط می‌شود می‌توان چند مبنای عمده را در اعلامیه جهانی حقوق بشر و برخی اسناد مشابه آن بررسی کرد. این مبانی عبارتند از: ۱. حق حیات ۲. کرامت ذاتی بشر ۳. آزادیها ۴. مساوات ۵. مالکیت درباره اهمیت و ارزشی که اسلام به حیات انسانها داده است، آیات و روایات فراوانی قابل استناد است. از جمله این آیه شریفه: ... من قتل نفساً بغير نفس او فساد فی الارض فکأنما قتل الناس جميعاً و من احياها فکأنما احيا الناس جميعاً ... «ترجمه: ... هر کس انسانی را بدون اینکه در برابر [کشتن] دیگری باشد یا برای رفع فساد در زمین بکشد، گویا همه مردم را کشته است و هر کس زندگی چنین انسانی را حفظ کند، گویا زندگی همه مردم را حفظ کرده است...». مرحوم علامه طباطبایی در تفسیر این آیه سخنی دارند که حاصل آن را در اینجا می‌آوریم. ایشان می‌فرمایند: تشبیه کشتن یک انسان به کشتن همه انسانها از آن روست که با تعرض ناحق به جان یک فرد انسان در واقع به انسانیت تعرض می‌شود. اصل کرامت ذاتی بشر دومین مبنای مورد قبول اسلام از مبانی حقوق بشر است. این اصل نیز به پشتوانه آیات و روایات فراوانی قابل اثبات است. معروفترین دلیل در این باره این آیه شریفه است: و لقد کرما بنی آدم و حملناهم فی البر و البحر و رزقناهم من الطیبات و فضلناهم علی کثیر ممن خلقنا تفضیلاً. «ترجمه: و ما تحقیقاً فرزندان آدم را گرامی داشتیم [تکریم کردیم] و در خشکی و دریا به راه انداختیم و از نعمتهای پاکیزه روزی دادیم و بر بسیاری از مخلوقات خود برتری فوق‌العاده دادیم. برخی از بزرگان اهل تحقیق در این باره توضیحات کافی داده‌اند». اصل گسترده دیگر حقوق بشر اصل آزادی است. جنبه‌ها و شاخه‌های فراوان این اصل باعث شده که اذهان اندیشمندان علوم متعددی به آن مشغول گردد. فیلسوفان، متکلمان، فقیهان، حقوق دانها، سیاستمداران، سیاست‌دانان، جامعه‌شناسان، مردم‌شناسان، حتی اقتصاددانها و ... هر یک به نحوی در این باره بحث و اظهار نظر می‌کنند. مبنای کلامی اصل آزادی از دیدگاه اسلام، اختیار انسان است؛ اختیاری که به معنای سلب قدرت الهی در هیچ فعلی از افعال نیست. در آیات و روایات فراوانی بنیاد آزادیها پی‌ریزی شده است؛ کریمه اکراهی در دین نیست؛ راه حق (رشد) از باطل (عَی) روشن شده است، از این جمله است. اگر خدا می‌خواست همه شما را در راه راست [به صورت مردمانی یکدست قرار می‌داد، ولی می‌خواهد در مورد آنچه به شما داده شما را بیازماید... اصل دیگر از مبانی حقوق بشر مساوات است. دیدگاه اسلام در این باره به صورتی بنیادی در این آیه شریفه آمده است: «ای مردم! ما شما را از یک زن و مرد آفریدیم و به صورت تیره‌ها و قبیله‌ها قرار دادیم تا یکدیگر را از هم تشخیص دهید. همانا گرامیترین شما نزد خداوند، پرهیزگارترین شماست. خداوند آگاه و داناست». در این آیه به اصل مساوات همه انسانها از نظر انسانی اشاره می‌شود و اینکه همه از یک پدر و مادر (آدم و حوا) آفریده شده‌اند. بنابراین جایی برای تفاخر و برتری‌جویی به نژاد، شکل، رنگ و ... نیست. آنگاه معیار برتری را در یک امر اختیاری و اکتسابی برای همه انسانها اعلام می‌کند که همان «تقوا» است. تقوا در فرهنگ قرآن و روایات به طور خلاصه عبارت از تلاشی پی‌گیر، حساب

شده و داوطلبانه است که از سوی انسان در جهت کسب خوبیها و دوری از بدیها در سایه هدایت‌های الهی به انجام می‌رسد و نتیجه تقوا هم نزدیکتر شدن به خدا و گرامیتر شدن نزد اوست، نه اینکه در جامعه انسانی باعث امتیازهای ویژه گردد. مثلاً انسان با تقوا یا با درجه تقوای بیشتر در برابر قانون از امتیاز ویژه‌ای برخوردار نیست. آخرین اصل مبنایی حقوق بشر احترام به مالکیت و حق کسب و کار انسانهاست. این اصل نیز از دیدگاه اسلامی در چهارچوب قوانین و مقررات اسلام، معتبر و محترم است. احکام و قوانین فراوانی که موضوع آنها مالکیت افراد است، گواه این مطلب است؛ از جمله، احکام خرید و فروش، اجاره، وقف، وصیت، قرض و ... احکام تجاوز به حریم مالکیت خصوصی افراد که از آن در فرهنگ اسلامی به «غصب» تعبیر می‌شود، گواه روشن دیگری بر این مطلب است. رعایت نکردن احکام مالکیت خصوصی افراد حتی بر عبادات هم تأثیر می‌گذارد؛ نمونه آن بطلان نمازی است که در مکان غصبی خوانده می‌شود. دیدگاه امام خمینی «ره» درباره حقوق بشر کلیات مطالبی را که درباره مبنای حقوق بشر گفتیم، مورد اتفاق همه اسلام‌شناسان و عالمان دینی است. اما امام خمینی «ره» به مناسبت‌های مختلف درباره حقوق بشر و مخصوصاً آزادی انسان اظهارنظرهایی کرده‌اند. البته اغلب این اظهارنظرها در قالب انتقادهایی است که به داعیه‌داران حقوق بشر در این زمان. ایشان عنوان حقوق بشر را دستاویزی می‌دانند که در دست قدرتمندان و زورگویان جهان است تا به بهانه آن ملت‌های محروم و به پاخاسته را سرکوب و چپاول کنند. اما چند مورد نیز به محتوای حقوق بشر پرداخته و نکاتی را درباره آن فرموده‌اند. از جمله در پیامی به مناسبت شهادت شش تن از اعضای خانواده مرحوم آیت‌الله حکیم در عراق چنین نگاشته‌اند: «ما در عصری به سر می‌بریم که سازمان‌های به اصطلاح حقوق بشر، نگهبان منافع ظالمانه ابرجنایتکاران و مدافع ستمکاری آنان و بستگان آنان هستند». و یا در جایی دیگر: «... هیچ کس نباید گمان کند که این دستگاههایی که درست شده است از قبیل سازمان‌های بین‌المللی، سازمان‌های حقوق بشر و امثال اینها برای منافع ملتها قدمی بردارند». در جای دیگر اسلام را پایه‌گذار حقیقی حقوق بشر معرفی می‌کنند: «حقوق بشر را اسلام می‌تواند پایه‌گذاری کند که سرانش مثل علی‌بن ابی‌طالب است. نه کسانی که بشر را می‌خورند و اسم حقوق بشر رویش می‌گذارند». و در ادامه حقوق اولیه بشر را چنین معرفی می‌کنند: «حق اولیه بشر است که من می‌خواهم آزاد باشم، من می‌خواهم حرفم آزاد باشد، من می‌خواهم مستقل [باشم]، من می‌خواهم خودم باشم. حرف ما این است...». نظام حقوق زن و حقوق مردم در حکومت بخشی از حقوق مردم در حکومت مربوط به جایگاه حقوق زن در نظام حقوقی است. خاستگاه مسأله مظلومیت زن در طول تاریخ و در جوامع مختلف بشری غالباً مظلوم و مورد تعدی بوده است. مظلومیت و تعدی در عمل و حوادث و وقایع، یک امر است و در نظام حقوقی و قانونی امری دیگر. در اینجا امر دوم مورد نظر است. برای تبیین کلی حقوق مردم در حکومت ارائه و بررسی دیدگاه منابع اسلامی و امام خمینی «ره» درباره جایگاه حقوقی زن در نظام حقوق اساسی لازم است. پیشینه تاریخی وضعیت زنان در نظام‌های حقوقی که باعث به وجود آمدن پرسش‌های خاصی در نظام‌های حقوقی معاصر گردیده، اسلام شناسان را بر آن داشته تا دیدگاه اسلام را در این باره استنباط و ارائه کنند. ۱. دیدگاه کلی منابع اسلامی درباره زن گرچه تفاوت زن و مرد در برخی از احکام چنانکه اشاره شد، غیرقابل انکار است اما اصل کلی در فرهنگ قرآن و سنت (منابع اسلامی) بر عدم تفاوت زن و مرد در حقوق و تکالیف است. البته تفاوت در احکام بر اساس مصالح و مفاسدی که در این احکام رعایت شده به انحای مختلف وجود دارد؛ یعنی، تفاوت در احکام، مختص تفاوت در زن بودن و مرد بودن نیست. زن بودن و مرد بودن دو وصفی هستند که ممکن است مانند بسیاری از اوصاف دیگر باعث تفاوت در احکام شوند. با وجود این، اصل کلی در نظام حقوقی اسلام بر تساوی زن و مرد در احکام است. ۲. دیدگاه امام خمینی «ره» درباره زن یکی از موضوعاتی که امام خمینی بویژه در دوره تشدید مبارزه (سالهای ۵۶ و ۵۷) و پس از پیروزی انقلاب فراوان درباره آن سخن گفته‌اند، مسئله شخصیت و حقوق زن از دیدگاه اسلامی است. دوره شروع مبارزه علنی نیز همراه با اظهارنظرهایی در این باره بوده است. ایشان در تاریخ ۱۶/۹/۱۳۵۷ فرمودند: «در نظام اسلامی، زن همان حقوقی را دارد که مرد

دارد. حق تحصیل، حق کار، حق مالکیت، حق رأی دادن، حق رأی گرفتن. در تمام جهاتی که مرد حق دارد، زن هم حق دارد...».

۳. جمع بندی برخی از دیدگاه‌های امام خمینی درباره نقش و حقوق زنان در جامعه در اعلامیه ای که در اسفندماه ۱۳۴۱ منتشر شد و نام امام خمینی هم در جمع امضاء کنندگان آن آمده، می خوانیم: «... دولت مذهب رسمی کشور را ملعبه خود قرار داده و در کنفرانسها اجازه می دهد که گفته شود قدمهایی برای تساوی حقوق زن و مرد برداشته شده در صورتی که هر کس به تساوی حقوق زن در درث و طلاق و مثل اینها که جزء احکام ضروری اسلام است معتقد باشد ولغو نماید اسلام تکلیفش را تعیین کرده است...». در نتیجه از دیدگاه منابع اسلامی و نیز به طور خاص از دیدگاه امام خمینی «ره» زن و مرد از نظر حقوق در مقابل حکومت که موضوع بحث ماست به طور کلی از تساوی حقوق برخوردارند؛ یعنی، در هر حقی به عنوان حقوق مردم در حکومت تفاوتی بین زن و مرد نیست، مگر در جایی که به طور خاص تصریح شود و بر اساس ادله محکم و روشن تفاوتی در حکم زن و مرد ارائه گردد. پس از ارائه نمایی از مبانی حقوق مردم در حکومت در بخش اول، اکنون تلاش می کنیم موارد آن را با دسته بندی متناسب نشان دهیم. همچنان که در مقدمه کتاب اشاره شد، هدف اصلی نمایان کردن دیدگاه‌های امام خمینی «س» در این موضوع است. برای نشان دادن حقوق مردم آن را به چند دسته یا حوزه تقسیم می کنیم: ۱. حقوق سیاسی ۲. حقوق اجتماعی - اقتصادی ۳. حقوق قضایی هر یک از این اقسام به نوبه خود انواعی دارد که به آنها خواهیم پرداخت. در هر فصلی به یکی از این دسته ها می پردازیم. فصل اول. حقوق سیاسی مراد از حقوق سیاسی در اینجا حقوقی است که در حوزه سیاست ملاحظه می شود. در اینجا به مسائل مربوط به حقوق مردم در مقابل حکومت در حوزه سیاست می پردازیم. پرداختن تفصیلی به این حقوق مورد نظر ما نیست. غرض، ارائه نمایی از دیدگاه امام خمینی «س» است. برای روشن تر شدن، اشاره ای به حوزه سیاست می کنیم. یکی از صاحب نظران در علوم سیاسی، تعریف زیر را برای «شناختن و تمیز پدیده های سیاسی از غیر سیاسی» برمی گزیند: «سیاست علمی است که شکل‌های رابطه های قدرت را در زمان و مکان‌های گونه گونه برمی رسد و جهت و چگونگی اعمال این قدرت را می نمایاند». در این تعریف به علم سیاست توجه شده است؛ ولی می تواند مراد ما را هم برآورده سازد؛ زیرا در آن حوزه سیاست معین شده است. بر این اساس، در اینجا آن دسته از حقوق مردم در حکومت بررسی می شود که در قلمرو «شکل‌های رابطه های قدرت در زمان و مکان‌های گوناگون و چگونگی اعمال آن» قابل بررسی است. حقوق مربوط به تشکیل و فعالیت احزاب سیاسی، انتخابات، شوراها و ... از این قبیل است. ۱. احزاب و اجتماعات احزاب و اجتماعات سیاسی، فصلی مهم از علوم سیاسی است. در این فصل به تعریف، سابقه، کارکرد و مسائلی از این قبیل درباره احزاب پرداخته می شود. الف) تعریف حزب: برخی نوشته اند: «حزب یک تشکیلات سیاسی است که از گروهی افراد هم فکر برای رسیدن به هدف‌های معینی تشکیل می شود». برخی دیگر با مقایسه مفهوم حزب با مفاهیم متناسب دیگر مانند «دسته»، «فرقه»، «جمعیت»، «انجمن»، «گروه»، «صنف»، «سندیکا» و ... گفته اند: «حزب اجتماع گروه شهروندانی است که آرمان مشترک و منافع ویژه شان آنان را از گروه بزرگ تر که جامعه ملی است مشخص می سازد و با داشتن تشکیلات و برنامه منظم و یاری مردم، می کوشند که قدرت دولتی را در کشور به دست گیرند یا اینکه با این قدرت همبار گردند». موضوع بحث ما حق و مشروعیت تشکیل احزاب، جمعیتها و مانند آنها و نیز حق و محدوده فعالیت آنهاست در مقابل حکومت. ب) حقوق احزاب در قانون اساسی: در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران احزاب چنین پایه ریزی شده است: «احزاب، جمعیتها، انجمنهای سیاسی و صنفی و انجمنهای اسلامی یا اقلیتهای دینی آزادند، مشروط به اینکه اصول استقلال، آزادی، وحدت ملی، موازین اسلامی را نقض نکنند. هیچکس را نمی توان از شرکت در آنها منع کرد یا به شرکت در یکی از آنها مجبور ساخت». همچنین به یکی از مهمترین و رایجترین فعالیت‌های احزاب و گروه‌های مختلف اشاره کرده و آورده است: «تشکیل اجتماعات و راه پیماییها، بدون حمل سلاح، به شرط آن که مخل به مبانی اسلام نباشد آزاد است». دیدگاه امام خمینی «س»: امام خمینی «س» در یک سخن کلی، همسو با اصل بیست و ششم قانون اساسی

فرموده‌اند: «احزاب و جمعیتها و انجمنهای سیاسی و اقلیتهای مذهبی آزادند، و شرط این است که توطئه نکرده باشند برای اینکه مملکت ما را، جمهوری اسلامی ما را نقض کنند». سخنی است از خود ایشان که تاریخ آن ۲۷/۵/۱۳۵۸ یعنی حدود شش ماه پس از پیروزی انقلاب اسلامی است. در آنجا فرموده‌اند: «... ما یک حزب را یا چند حزب را که صحیح عمل می‌کنند می‌گذاریم عمل نکنند و باقی همه را ممنوع اعلام می‌کنیم». محدودیتی که در برابر حق شرکت همه در احزاب و گروههای مختلف بیان کرده‌اند، ممنوعیت نظامیها از ورود به احزاب و گروههای سیاسی است: «... و من عرض می‌کنم به همه این قوا و به فرماندهان این قوا که این افراد در هیچ یک از احزاب سیاسی، در هیچ یک از گروهها وارد نشوند. اگر ارتش یا سپاه پاسدار یا سایر قوای مسلحه در حزب وارد بشود، آن روز باید فاتحه آن ارتش را خواند. در حزب وارد نشوید... در هر گروهی که وارد هستید باید از آن گروه جدا بشوید ولو یک گروهی است که بسیار مردم خوبی هم هستند. لکن اصل وارد شدن حزب برای ارتش، سپاه پاسداران، برای قوای نظامی و انتظامی، وارد شدنش جایز نیست. به فساد می‌کشد اینها را...». ۲. انتخابات، شوراها و همه‌پرسی یکی دیگر از جلوه‌های حقوق مردم در نظام حکومتیهای امروز در جریان انتخابات، همه‌پرسیها و تشکیل شوراهای مختلف نمایان می‌شود. در سرفصلهای علوم سیاسی و حقوق اساسی مباحث متعددی را به این موضوع اختصاص می‌دهند. از دیدگاه حقوقی بحثهایی همچون حق رأی، شرایط رأی‌دهندگان، شرایط انتخاب شوندگان، انواع رأی، بررسی دعاوی جریان انتخابات و ... صورت می‌گیرد. در تعریف انتخابات گفته‌اند: «مجموعه عملیاتی است که در جهت گزینش فرمانروایان یا تعیین ناظرانی برای مهار کردن قدرت، تدبیر شده است... انتخابات... ابزاری است که به وسیله آن می‌توان اراده شهروندان را در شکل‌گیری نهادهای سیاسی و تعیین متصدیان اعمال اقتدار سیاسی مداخله داد». در بررسی و ارائه دیدگاه امام خمینی «س» درباره انتخابات، شوراها و همه‌پرسی، لازم است نکات و تذکرات خاص ایشان در این باره که در حد خود قلمرو و چگونگی اعمال این حق را بیان می‌کند ارائه شود قلمرو و چگونگی اعمال حق رأی چه در دوران طاغوت و چه در جریان حدود ده سال رهبری ایشان و برگزاری انتخابات و همه‌پرسیها در این مدت، از ایشان نکات و تذکراتی در دست است. این نکات می‌تواند تا حدودی قلمرو و چگونگی اعمال حق رأی را برای مردم توضیح دهد. در اینجا به اختصار و تا آنجا که تحقیق شده می‌آید: ۱. لزوم رعایت آزادی کامل در رأی دادن: در این باره فرموده‌اند: «باید رأی دادن در محیط آزاد باشد و بدون هیچ‌گونه فشار و زور و تهدید و تطمیع انجام شود». و یا: «همان‌طور که قبلاً تذکر دادم، مردم در دادن رأی به اشخاص واجد شرایط آزاد هستند و هیچ‌کس را حق الزام کسی نیست». در بیانی دیگر ضمن اعلام آزادی در رأی، زمینه آن را هم رشد سیاسی مطلوب در بین مردم می‌دانند: «باید مردم را برای انتخابات آزاد گذاریم و نباید کاری کنیم که فردی بر مردم تحمیل شود». ۲. حالت استثنایی در محدود کردن آزادی رأی: در سخنی از ایشان اشاره به حالت استثنایی شده است که اجازه می‌دهد ممنوعیت تحمیل رأی از بین برود: «در جمهوری اسلامی جز در مواردی نادر که اسلام و حیثیت نظام در خطر باشد، آن هم با تشخیص موضوع از طرف کارشناسان دانا، هیچ کس نمی‌تواند رأی خود را بردیگری تحمیل کند و خدا آن روز را هم نیاورد». ۳. لزوم فرصت تفکر و بررسی دادن به رأی دهندگان: امام خمینی «س» به این نکته توجه کرده و فرموده‌اند: «در ممالکی که رفاندوم قانونی است، باید به قدری به ملت مهلت داده شود که یک یک مواد آن مورد نظر و بحث قرار گیرد و در جراید و وسایل تبلیغاتی، آرای موافق و مخالف منعکس شود و به مردم برسد، نه آن که به طور مبهم با چند روز فاصله بدون اطلاع ملت اجرا شود». ۴. ممنوعیت برخورد قیم مآبانه: در تکمیل این نکته و از طرف دیگر، به مردم توجه می‌دهند که باید به تشخیص خود عمل کنند: «فرض نکنید که اگر همه کسانی که در رأس [هستند] بروند پیشنهاد بکنند که فلان آدم را شما وکیل کنید لکن شما به نظرتان درست نباشد، جایز نیست بر شما تبعیت کنید. باید خودتان تشخیص بدهید که آدم صحیحی است تا اینکه بتوانید رأی بدهید». ۵. محدودیت زمانی در حق انتخاب: در برخی از بیانات امام خمینی اشاره به محدودیت زمانی برای انتخاب کسی توسط مردم به چشم می‌آورد.

فرموده‌اند: «این ملتی که حالا هستند حق دارند در حومه زندگی خودشان. اختیار دارند که یک کسی را قرار بدهند. خوب، برای صد سال بعدی که این آقایان هیچ نیستند، چه حقی دارند؟ شما چه حقی دارید که برای اولادتان و اولاد اولادتان که الان نیستند سلطان انتخاب کنید؟». نکته این است که دادن قدرت و امکان اداره جامعه از سوی مردم به کسی، در حدی است که خود آن مردم، هر چند با وصف عمومی جامعه (و نه افراد) آن را دارا می‌باشند. این حق را هر نسلی از مردم تنها برای دوره و نسل خودش دارد و نمی‌تواند برای نسلهای بعدی تعیین حاکم (هر چند که با مبانی انتصاب الهی هم جور درآید) کند. در جای دیگر در این باره فرموده‌اند: «چه حقی داشتند آنها برای ما سرنوشت معین کنند؟ هر کس سرنوشتش با خودش است. مگر پدرهای ما ولی ما هستند؟ مگر آن اشخاصی که در صد سال پیش از این، هشتاد سال پیش از این بودند می‌توانند سرنوشت یک ملتی را که بعد وجود پیدا می‌کند آنها تعیین کنند؟»^۳. نظارت، انتقاد و آگاهی از جریانات حق نظارت و انتقاد بر روند اداره حکومت توسط آحاد مردم مسلمان، از حقوقی است که در آثار امام خمینی «س» بر آن تأکید فراوان شده است. در حقوق عرفی نیز در قالب آزادیهای مختلف مانند آزادی مطبوعات، آزادی بیان و عقیده یا در قالب حق نظارت نمایندگان مجلس بر روند امور می‌توان این موضوع را پی‌گیری کرد. دیدگاه امام خمینی «س» امام خمینی «س» درباره اصل و ضرورت انتقاد مردم از حکومت و نظارت همگانی بر اداره جامعه سخن فراوان گفته‌اند. در اینجا تلاش می‌کنیم با دسته‌بندی مناسب دیدگاههای ایشان را در این باره ارائه دهیم. ۱. اصل نظارت عمومی: درباره اصل نظارت همگانی مردم بر امور فرموده‌اند: «ملت باید الان همه‌شان ناظر امور باشند، اظهار نظر بکنند در مسائل سیاسی، در مسائل اجتماعی، در مسائلی که عمل می‌کند دولت»^۲. اصل انتقاد مردم نسبت به حکومت: بر لزوم انتقاد مردم از حکومت، تأکید فراوان دارند. در بیانی فرموده‌اند: «ما از جانب خدای تعالی مأمور حفظ ممالک اسلامی و استقلال آنها هستیم و ترک نصیحت و سکوت [را] در مقابل خطرهایی که پیش‌بینی می‌شود، برای اسلام و استقلال مملکت جرم می‌دانیم، گناه بزرگ می‌دانیم، استقبال از مرگ سیاه می‌دانیم»^۳. معنا و فواید انتقاد سازنده: فواید انتقال را در بیانی چنین آورده‌اند: «اگر آقایان از این دیدگاه که همه می‌خواهند نظام و اسلام را پشتیبانی کنند به مسائل بنگرند، بسیاری از معضلات و حیرتها برطرف می‌گردد. ولی این بدان معنا نیست که همه افراد، تابع محض یک جریان باشند. هیچ کس نباید خود را مطلق و مبرای از انتقاد ببیند...»^۴. لزوم پاسخگویی حکومت در برابر انتقادات: در بیان برخی از ویژگیهای حکومت اسلامی و رابطه آن با مردم فرموده‌اند: «... اساساً حکومت کردن و زمامداری در اسلام یک تکلیف و وظیفه الهی است که یک فرد در مقام حکومت و زمامداری، گذشته از وظایفی که بر همه مسلمین واجب است، یک سلسله تکالیف سنگین دیگری نیز بر عهده اوست که باید انجام دهد. حکومت و زمامداری در دست فرد یا افراد وسیله فخر و بزرگی بر دیگران نیست که از این مقام بخواهد به نفع خود حقوق ملتی را پایمال کند. هر فردی از افراد ملت حق دارد که مستقیماً در برابر سایرین، زمامدار مسلمین را استیضاح کند و به او انتقاد کند و او باید جواب قانع کننده بدهد و در غیر این صورت اگر بر خلاف وظایف اسلامی خود عمل کرده باشد - خود به خود - از مقام زمامداری معزول است و ضوابط دیگری وجود دارد که این مشکل را حل می‌کند»^۵. انتقاد همگانی تا آنجا اهمیت دارد که می‌تواند تا سقوط یک زمامدار یا دولت پیش رود. ۵. پرهیز از انتقادهای شخصی و برخوردهای خطی: اهمیت انتقاد دقت در رعایت شرایط آن را می‌طلبد. فرموده‌اند: «مسأله دیگر راجع به انتقاد ... یک وقت انتقاد است، یعنی انتقاد سالم است، این مفید است. یک وقت انتقام است، نه انتقاد؛ این نباید باشد، این با موازین جور در نمی‌آید. انسان چون با یکی خوب نیست، در مطبوعات او را بکوبد، کار درستی نیست»^۶. در سخن دیگر بین انتقاد و «برخورد خطی» تفاوت گذاشته‌اند: «البته انتقاد غیر از برخورد خطی و جریانی است. اگر در این نظام کسی یا گروهی خدای ناکرده بی‌جهت در فکر حذف یا تخریب دیگران برآید و مصلحت جناح و خط خود را بر مصلحت انقلاب مقدم بدارد حتماً پیش از آنکه به رقیب یا رقبای خود ضربه بزند به اسلام و انقلاب لطمه وارد کرده است»^۷. هر کسی در نظر داشته باشد طرف مقابل خودش را مثل یک دشمن

بگوید، عقلها کنار می‌آورد و قوه غضبیه که بدترین قوه هاست، اگر مهار نشود در کار می‌افتد و مسائل را علاوه بر اینکه حل نمی‌کنند مشکلتر می‌کنند. فصل دوم. حقوق اجتماعی - اقتصادی دسته دیگری از حقوق مردم در حکومت، حقوق اجتماعی - اقتصادی است. هدف از اضافه کردن واژه حقوق به اجتماع و اقتصاد در اینجا، اراده آن دسته از حقوق مردم است که مربوط به حوزه‌های حیات اجتماعی و اقتصاد می‌شود. حقوق مربوط به این دو حوزه بر محور رفاه افراد در جامعه و آزادیهای فردی و شخصی است که به نوعی تمتع و برخورداری او را از منافع و مواهب زندگی در جامعه تأمین می‌کند. حقوق اجتماعی و اقتصادی در برخی از آثار نوشته شده در «حقوق اساسی» با عنوان آزادیهای اقتصادی و اجتماعی آمده است. میثاق بین‌المللی حقوق مدنی و سیاسی، اعلامیه جهانی حقوق بشر و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران حقوقی که در میثاق بین‌المللی حقوق مدنی و سیاسی آمده و می‌تواند در چهارچوب حقوق اجتماعی - اقتصادی بیان شود عبارتند از: - حق امنیت - حق انتخاب مسکن دلخواه - حق حریم خصوصی افراد شامل خانواده، اقامتگاه، مطالبات و ... - حقوق اقلیتهای مذهبی، نژادی و زبانی - حق نیل به مشاغل عمومی کشور خود - حقوق کار: انتخاب کار مناسب، حمایت در موقع بیکاری، حق اجرت مساوی و ... - حق تأمین اجتماعی برای خود و خانواده: خوراک، مسکن، مراقبتهای طبی، بیکاری و ... در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به این حقوق با دیدگاه خاص خود توجه شده است. تا آنجا که به نظر نگارنده می‌رسد این حقوق چنین‌اند: - کلیت حقوق اجتماعی و اقتصادی - حقوق متساوی برای رنگ، نژاد و زبانهای متفاوت و مانند اینها - حقوق اقلیتهای مذهبی و دینی شناخته شده - حق حفظ حیثیت، جان، مال، مسکن و ... از تعرض - حق حریم خصوصی - حق انتخاب شغل - حق تأمین اجتماعی: بازنشستگی، بیکاری، پیری، از کارافتادگی، بی‌سرپرستی، خدمات بهداشتی و ... - حق مسکن - حق اقامت آزاد دیدگاه امام خمینی «س»: امام خمینی «س» در مناسبت‌های مختلف به حقوق مردم در دایره حقوق اجتماعی - اقتصادی توجه داده‌اند. الف) اصل آزادیهای فردی: درباره کلیه آزادیهای فردی گفته‌اند: «اسلام انسان را آزاد خلق کرده است و انسان را مسلط بر خودش و بر مالش و بر جانش و بر نوامیسش خلق فرموده است، امر فرموده است مسلط است انسان، آزاد است انسان، هر انسانی در مسکن آزاد است، در مشروب و مأكول - آنچه خلاف قوانین الهیه نباشد - آزاد است». در مورد اصل آزادی نمونه‌ای دیگر از این سخن است: «در اسلام آزادی به طور مطلق است، مگر آنچه به حال ملت و کشور ضرر داشته باشد». ب) حق رفاه اجتماعی برای همه: در بیانی از ویژگیهای جمهوری اسلامی فرموده‌اند: «با جمهوری اسلامی سعادت، خیر، صلاح برای همه ملت است. اگر احکام اسلام پیاده بشود مستضعفین به حقوق خودشان می‌رسند، تمام اقشار ملت به حقوق حقه خودشان می‌رسند، ظلم و جور و ستم ریشه‌کن می‌شود. در جمهوری اسلامی زورگویی نیست؛ در جمهوری اسلامی ستم نیست؛ در جمهوری اسلامی آزادی است، استقلال است. همه اقشار ملت در جمهوری اسلامی باید در رفاه باشند... در جمهوری اسلامی عدل اسلامی جریان پیدا می‌کند». ج) حق آموزش: در مورد حق آموزش برای همه مردم بیان خاصی دارند: «همه مردم حق دارند بر حسب استعدادشان از آموزش یکسان به ترتیبی که قانون پیش‌بینی کرده برخوردار گردند... این‌گونه آموزش اجباری و رایگان خواهد بود». د) حق کار و شغل: در همان بیانی که حق آموزش را گفته‌اند حق کار را هم یادآور شده‌اند و بر حق و تکلیف بودن هم زمان آن اشاره کرده‌اند: «همه مردم حق دارند و مکلفند که کار کنند». در همین باره و در پاسخ به پرسش از آزادی شغل فرموده‌اند: «در اسلام آزادی انتخاب شغل بر هر فردی بر حسب ضوابط قانونی محفوظ است». فصل سوم. حقوق قضایی سومین دسته عمده از حقوقی که در اینجا مورد بررسی فشرده قرار می‌گیرد حقوق قضایی است. همچنان که در مورد دو دسته قبل گذشت در اینجا هم مراد از حقوق قضایی حقوقی است که در حوزه «قضا» قابل ملاحظه است. آن دسته از حقوقی منظور است که معمولاً در کشورها مربوط به قوه قضاییه از سه قوه مجریه، مقننه و قضاییه می‌شود. حقوق مربوط به مجرمان، متهمان، زندانیان، اصحاب دعوا، حقوق مربوط به نحوه تعقیب و دستگیری افراد، بازرسیها از منازل، وسایل نقلیه و غیره از این قبیل است. ۱.

حقوق قضایی در اسناد جهانی و قانون اساسی دسته‌بندی از حقوقی که در اعلامیه جهانی حقوق بشر آمده در شمار حقوق قضایی است. برخی از موارد عمده آن در ذیل می‌آید: - تساوی همه در مقابل قانون و حمایت یکسان قانون از همه - حق رسیدگی منصفانه و علنی به دعاوی - اصل برائت از هر بزه برای هر متهمی - حق عدم شکنجه، مجازات، رفتارهای ظالمانه و بر خلاف شئون بشری و موهن در میثاق بین‌المللی حقوق مدنی و سیاسی نیز موارد ذیل را می‌توان در دسته حقوق قضایی برشمرد: - حق درخواست عفو یا تخفیف مجازات برای محکومان به اعدام - حق عدم شکنجه، مجازاتها و رفتارهای ظالمانه، خلاف انسانی - حق عدم دستگیری و حبس خودسرانه - حق اطلاع از علل دستگیری موقع دستگیری - حق جبران خسارت برای بازداشتی غیرقانونی - حق رفتار انسانی و محترمانه برای بازداشتی و زندانی - حق اطلاع از اتهامات در اسرع وقت، تهیه دفاعیه، قضاوت بدون تأخیر، حضور خود یا وکیل در محاکمه و اطلاع از حق وکالت برای هر متهمی - حق عدم اجبار به شهادت یا اعتراف به مجرم بودن برای متهم - حق حمایت قانونی در برابر تعرض به زندگی خصوصی، خانواده، اقامتگاه و مکاتبات در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز حقوق قضایی فراوانی برای شهروندان پیش‌بینی شده که عبارتند از: - حق عدم دستگیری - حق اطلاع از موضوع اتهام و فراهم آوردن مقدمات محاکمه در اسرع وقت - حق انتخاب وکیل برای طرفین دعوا در همه دادگاهها - حق حفظ حرمت و حیثیت دستگیر شدگان، زندانیان و تبعیدیان و ... از نظر منع شکنجه، اخذ اقرار و کسب اطلاع با شکنجه، عدم اجبار به شهادت، اقرار یا سوگند و هتک حرمت و حیثیت - حق برگزاری علنی محاکمات و حضور افراد در آن - حق خسارت و اعاده حیثیت برای متهمی که بر خلاف واقع محکوم شده است. - حق شکایت و اعتراض نسبت به مأمورین، واحدها و آیین‌نامه‌های دولتی توضیح ضروری اینکه ممکن است با توجه به وظایف حکومت در حوزه حقوق قضایی که در قانون اساسی آمده، حقوق دیگری را هم برای مردم انتزاع کرد. چنانکه برخی از حقوق فوق در متن قانون به شکل حق نیامده بلکه از وظایف فعلی یا ترک فعلی (ممنوعیت) حکومت نسبت به مردم انتزاع شده است. دیدگاه امام خمینی «س» در حقوق قضایی سخنان کلی و پیامها: مهمترین مجموعه‌بندی که از امام خمینی «س» در رعایت حقوق قضایی مردم خطاب به کارگزاران حکومت به یادگار مانده، مجموعه‌بندی است مشهور به پیام یا فرمان هشت ماده‌بندی. البته همه مواد این پیام در حقوق قضایی نیست ولی عمده آن چنین است. همچنین برخی نکته‌بندی‌های کلی از ایشان در دست است که هر چند، چند جمله بیش نیست ولی محور حقوق قضایی یا بیانگر عمده موارد آن است. در اینجا غیر از پیام هشت ماده‌بندی نکته کلی مهم از این نکات نیز ارائه می‌شود. یکی تأکید و بیان تساوی همه مردم در برابر قانون و دیگری تأکید بر لزوم اجرای قانون اساسی. فرمان هشت ماده‌بندی این فرمان در نیمه دوم سال ۱۳۶۱ صادر شده است. مفاد فرمان هشت ماده‌بندی عمدتاً درباره حقوق مردم بویژه در حوزه حقوق قضایی است. این پیام در بردارنده چند نکته کلی و اساسی و چند نکته جزئیتر در راستای رعایت و ضایع نگشتن حقوق مردم است: ۱. تهیه قوانین شرعی و تصویب و ابلاغ آنها با دقت و سرعت تا کار قوه قضاییه به تعطیل یا تأخیر نکشد و حقوق مردم ضایع نشود. ۲. رسیدگی به صلاحیت قضات و دادستانها و دادگاهها با سرعت و دقت عمل شود تا جریان امور شرعی و الهی شده و حقوق مردم ضایع نگردد. ۳. استقلال قاضیان در اجرای احکام اسلام بدون واهمه از هیچ مقامی، به طوری که مردم از جهت امنیت جانی، مالی و حیثیتی احساس آرامش کنند. ۴. ممنوعیت توقیف و احضار بدون حکم قاضی هم باید روی «موازن شرعی» باشد. تخلف از این امر جرم و موجب تعزیر شرعی است. ۵. ممنوعیت تصرف در اموال و حقوق مردم مگر به حکم حاکم شرع که پس از بررسی دقیق و ثبوت حکم از نظر شرعی صورت گرفته باشد. ۶. ممنوعیت ورود به خانه، مغازه یا محل کار اشخاص بدون اذن صاحب آنها. ۷. ممنوعیت تعقیب یا مراقبت از اشخاص به نام کشف جرم یا ارتکاب گناه. ۸. ممنوعیت اهانت و هرگونه عمل غیراسلامی یا انسانی به نام کشف جرم یا ارتکاب گناه. ۹. ممنوعیت هرگونه تجسس از مردم به نام کشف گناه و جرم هر چند گناه بزرگ باشد، مانند گوش کردن به تلفن یا ضبط صوت افراد، شنود گذاشتن، دنبال اسرار مردم رفتن، فاش کردن اسرار دیگران ولو برای یک نفر.

مرتکب هر یک از این امور مستحق تعزیر و در برخی موارد حد شرعی است. تساوی همه در برابر قانون از نکات کلی و محوری که درباره حقوق مردم امام خمینی «س» فراوان بر آن اصرار داشته‌اند تساوی همه در برابر قانون است. فرموده‌اند: «در اسلام همه کس حتی پیامبر عظیم‌الشان - صلی الله علیه و آله - در مقابل قانون بی‌امتياز در یک صف هستند و احکام قرآن و اسلام بر همه جاری است و شرف و ارزش انسانها در تبعیت از قانون است که همه تقواست و متخلف از قانون مجرم و قابل تعقیب است». در سخن دیگر فرموده‌اند: «دولت در حکومت اسلامی در خدمت ملت است. باید خدمتگزار ملت باشد و ملت چنانچه نخست‌وزیر هم یک وقت ظلم کرد، در دادگاهها از او شکایت می‌کند و دادگاهها او را در دادگاه می‌برند و جرم او اگر ثابت شد به سزای اعمالش می‌رسد». در جایی دیگر در تمجید از حکومت اصیل اسلامی می‌گویند: «... اگر چنانچه یک نفر از پایین‌ترین افراد ملت بر شخص اول مملکت، بر سلطان، ادعایی داشت و پیش قاضی می‌رفت، قاضی شخص اول مملکت را احضار می‌کرد و او هم حاضر می‌شد و اگر چنانچه حکم بر خلاف او می‌کرد تسلیم بود». عمل به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران قبلاً در همین بخش حقوق قضایی و سایر بخشهای مورد بحث به مناسبت دیدگاه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران را به صورت فشرده اراده کردیم. در قانون اساسی به حقوق مردم عنایت فراوان نشان داده شده است. امام خمینی «س» در موارد مختلف و مناسبتهای گوناگون بر عمل به قانون اساسی تأکید کرده‌اند. گرچه این تأکیدها به طور کلی شامل اجرای قوانین و مواد مربوط به حقوق مردم در حوزه‌های مختلف می‌شود، اما در مواردی هم به طور خاص در حوزه حقوق قضایی بر اجرای قانون اساسی تأکید کرده‌اند. در یک نمونه چنین آمده است: «دادگاههای انقلاب در سراسر ایران باید نمونه کامل اجرای حدودالله باشند. باید سعی کنند که قدمی از احکام خدای تعالی منحرف نشوند و احتیاط کامل را رعایت نمایند. دادگاهها حق ندارند نیروی مسلح از خود داشته باشند. باید بر طبق قانون اساسی عمل نمایند. قضات باید با تمام جدیت جلوی تخلفات را بگیرند و اگر خدای ناکرده کسی از دستورات الهی سرپیچی کرد به ملت معرفی شده و به مجازات برسد». موارد جزئیتر حقوق قضایی: مواردی که به صورت جزئیتر، برخی از حقوق مردم در حوزه قضایی توسط ایشان مورد عنایت و تأکید قرار گرفته، تا اندازه جستجوی نگارنده و با رعایت اختصار چنین است: ۱. اصل برائت و مصونیت جان و مال و ... مردم گرچه تردیدی نیست که امام خمینی «س» به عنوان یک اسلام‌شناس فرهیخته معتقد به مصونیت جان، مال و ... همه مردم هستند مگر اینکه جرمی ثابت شود و در حدود و مقرر مجازات مجرم را باعث گردد؛ ولی در مواردی، ظاهراً به دلیل بی‌قانونیها، خلاف شرعها و تعرض به بی‌گناهان، بر این نکته تأکید ورزیده‌اند. در یک مورد در نقد عملکرد رژیم شاهنشاهی به «محاکات سری»، «حبسهای قبل از ثبوت جرم» و «بی‌اعتنایی به دفاع از مظلومین» فرموده‌اند: «به قدری خلاف قوانین و مقررات در دادگاهها جریان دارد که موجب تأسف و تعجب است: محاکمات سری، حبسهای قبل از ثبوت جرم، بی‌اعتنایی به دفاع مظلومین». حبسهای قبل از ثبوت جرم اشاره به همان اصل حقوقی برائت دارد که در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و برخی اعلامیه‌ها و میثاقهای بین‌المللی درباره حقوق بشر هم آمده است. در بیانی دیگر، پس از انقلاب اسلامی فرموده‌اند: «از این تاریخ به بعد احدی حق تعرض به کسی را ندارد، نه مقامات مسئول و نه گروه غیرمسئول. و جناب آقای رئیس جمهور موظف هستند که از این هرج و مرج موجود اکیداً با قوه قهریه جلوگیری نمایند و متخلفین را از هر قشری هستند به دست قانون بسپارند و دادستان کل انقلاب موظف هستند که اشخاص متخلف را از هر طبقه هستند به دادگاه احضار و به وسیله آقای رئیس جمهور آنان را الزام به حضور و عدالت را درباره آنان اجرا کنند...». ۲. حقوق متهم درباره حقوق متهم که در قوانین، اعلامیه‌ها و میثاقهای حقوقی و عرفی است نیز با توجه به اصول کلی تفکر امام خمینی «س» می‌توان بررسی کرد. در بیانی از ایشان آمده است: «... اما اشخاصی که متهم هستند به یکی از امور فوق که مورد عفو نمی‌توانند باشند احدی حق تعرض به آنان را ندارد جز محاکم صالح و مأمورین از قبیل آن محاکم برای تحویل به محاکم...». توضیح اینکه این سخنان قسمتی از پیامی است که خطاب به رئیس‌جمهوری و دادستانی انقلاب در اواخر سال ۱۳۵۸ برای عفو عمومی صادر

کرده‌اند، و در آن فرموده‌اند: «... کلیه قشرهایی که دستشان به خون بی‌گناهی آغشته نشده و امر به قتل نفوس نکرده و شکنج‌گر نبوده و امر به شکنجه منتهی به قتل نکرده و از بیت‌المال و اموال مردم سوء استفاده ننموده، در آستانه سال جدید عفو عمومی نمودم...» بنابراین «امور فوق» که در سخن ایشان آمده مراد جرایمی است که در این قسمت بیان کرده‌اند. یکی دیگر از حقوقی که برای متهم، از دیدگاه امام خمینی، می‌توان ثابت دانست حق محاکمه علنی است. در سخنی که از ایشان در راستای اصل برائت و به عنوان اعتراض به اعمال رژیم سابق نقل کردیم این نکته وجود دارد. در آنجا فرموده‌اند: «به قدری خلاف قوانین و مقررات در دادگاهها جریان دارد که موجب تأسف و تعجب است: محاکمات سری، حبسهای قبل از ثبوت جرم...». ظاهراً اعتراض ایشان به «محاکمات سری» این است که از حقوق متهم یا وظایف قاضیان این است که محاکمات را علنی برگزار کنند.

۳. حقوق مجرمان گفته‌ها و نوشته‌های فراوان امام خمینی «س» در اجرای دقیق احکام و مقررات اسلامی و لزوم پی‌گیری و تعقیب هر کسی از قاضیان، کارگزاران و مأموران که از آن تخطی کند، خود دلیل روشنی است بر توجه به حقوق مجرمان از دیدگاه ایشان. نمونه‌ای از این گفته‌ها را قبلاً در فرمان معروف به هشت ماده‌ای خواندیم. در ضمن فرمان دیگری که چند ماه پس از فرمان هشت ماده‌ای صادر شده نیز درباره حقوق مجرمان چنین آمده است: «لازم به تذکر است که در حق مجرمان و منحرفان از خدا بی‌خبر هم نباید از معیارهای اسلامی و حدود و تعزیرات مقرر تجاوز گردد که آن خود نیز از نظر عدالت اسلامی جرمی است که موجب کیفر است...». ۴. حقوق زندانیان درباره حقوق زندانیان غیر از کلیات گذشته که برای اثبات حقوق انسانی و اسلامی آنها کافی است و راه هر گونه برخورد خارج از مقررات شرعی را می‌بندد، امام خمینی «س» در جایی ضمن مقایسه زندانها در نظام جمهوری اسلامی و رژیم شاهی، حقوق زندانی را این چنین توضیح می‌دهند: «ما سفارش کردیم که در حبسها حتی به [آنها] یک کلمه درشت نگویند. من اعلام کردم این را اعلامیه داده‌ام که حبسی را حق ندارند به اینکه گرسنگی بدهند، حق ندارند به اینکه یک سیلی به او بزنند، حق ندارند به اینکه او را شکنجه بکنند، حق ندارند که یک کلمه درشت به او بگویند. آنقدری که حقش است محاکمه‌اش بکنند، هر طور جرمی که دارد به آن جرم [مجازات] بکنند، جزا به او بدهند، بیشتر از این نه...».

الفبای مدیریت کلاس درس

محمد جواد خیرخواه

خلاصه کتاب: بخش اول: سخنی ساده درباره انضباط: یکی از مشکلات اساسی مدارس بی انضباطی است که به صورت یک مشکل درجه اول درآمده است. طبق بررسی "فی دلتا کاپان گالوپ" نگرش معلمان درباره وضعیت انضباط مدارس منفی است. ۵۰٪ معلمان ابتدایی و متوسطه موضوع انضباط را با عبارتهای "کاملاً جدی" یا "خیلی جدی" توصیف می‌کنند. و معلمانی هم که کار خود را رها کرده اند بیان داشته اند که ۴۳٪ علت ترک شغل خود را مشکل انضباط در مدارس عنوان کرده اند. اصولاً می‌توان معلمان را به سه گروه تقسیم کرد: ۱. مداخله گر ۲. غیرمداخله گر ۳. معتقد به تاثیر متقابل بر اساس مشاهدات و لنگانگ و گلیک من (۱۹۸۰-۱۹۸۶) مداخله گران معتقدند که دانش آموز بر مبنای شرایط محیطی تکامل می‌یابد. در این نقش، معلم بخشی از شرایط محیطی تلقی می‌شود و وظیفه اش اداره محیط با استفاده از اصول شرطی سازی است. غیرمداخله گران معتقدند که برای دانش آموز باید محیطی فراهم کرد که در آن برای قرار گرفتن در جاده ی پیشرفت مورد حمایت قرار گیرد و موانع سر راهش هموار گردد. به نظر غیرمداخله گران دانش آموز دارای انگیزه ی درونی است و کافی است که این انگیزه پرورش یابد نه اینکه کنترل شود، تا بتواند به بار بنشیند و معلم نباید تنها نقش کنترل کننده به خود بگیرد. پیروان نظریه تاثیر متقابل معتقدند که مشکلات بدون مسئولیت پذیری مشترک و مشارکت کامل همه طرف های در تصمیم گیری، قابل حل نیست. آنها معتقدند که هر دو طرف

در پیدایش مشکل نقش دارند پس باید حل مشکل از جانب هر دوی آنها صورت گیرد. آنچه که ما در تعلیم و تربیت انجام می‌دهیم، نمایش تفاوتهاست. باید کوشید از نظراتی استفاده کرد که مورد بیشتر کودکان، اکثر مواقع و در بیشتر شرایط و موقعیت‌ها صدق کند. هدف ما این است که این تفاوت‌های نظری را در عمل، مشخص‌تر کنیم. اگر آموزش اثربخش در کار نباشد، هیچ‌یک از مهارت‌های مدیریت کلاس به جایی نخواهد رسید. تعلیم و تربیت درست می‌تواند به عنوان یک عامل موثر عمل کند، عاملی که باعث می‌شود تا دانش آموزان به موضوع آموزش چنان علاقه مند شوند که مشکلاتی در انضباط به بار نیاورند. به طور مثال هرچه کلاس جالبتر و هیجان‌انگیزتر باشد، حضور و تجمع در راهروها و حیاط مدرسه برای دانش آموز بی‌جاذبه می‌شود، اما وقتی آموزش جایگاه خود را به معنای واقعی کلمه در کلاس پیدا نکند، دانش آموز نیز احساس نمی‌کند که با شلوغ کردن در راهروها چیزی را در کلاس از دست داده است. بسیاری از معلمان و حتی بخش اعظم افکار عمومی معتقدند که آنچه معلمان در حوزه تخصصی خود انجام می‌دهند، چیزی بیش از آنچه که یک عقل سلیم حکم می‌کند، نیست. بسادگی می‌توان گفت که این طور نیست. برای مثال عقل سلیم حکم می‌کند که اگر دانش آموزی مکرراً از سر جای خود بلند شد، معلم هر بار به او یادآوری کند که باید سر جای خود بنشیند. حال راه دیگری را در نظر بگیرید: یک واکنش موثرتر معلم به این رفتار می‌تواند تشویق کودکان دیگری باشد که بر سر جای خود نشسته‌اند و هنگامی که این کار انجام شد، واکنش بعدی می‌تواند تشویق همان کودک باشد، هنگامی که بر سر جای خود می‌نشیند. بخش دوم: پیشنهادهایی درباره مدیریت کلاس مشکلات آموزشی به گونه‌ای غیرمنتظره به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی باعث ایجاد آنها می‌شوند. خانه و محیط‌های خارج از مدرسه تاثیر عمده‌ای روی کودکان و در نتیجه آمادگی آنها برای امتناع از ورود به مدرسه اعمال می‌کنند. ایجاد نظم و هماهنگی، شرط لازم تدریس موفق است. اداره کلاس کارآمد و موثر یگانه راهی است که به آموزش و یادگیری کارساز و موثر ختم می‌شود. در این بخش پیشنهاد‌های ارائه شده است که یک معلم موفق می‌تواند به تنهایی آنها را انجام دهد و بر راهبردهای خود در مدیریت کلاس درس بیفزاید. پیشنهاد‌های این بخش به صورت کاربردی و واقع‌بینانه طرح ریزی شده‌اند و بسیاری از آنها دارای ویژگی‌های چون وضوح، قابل فهم، مختصر، مرتبط و مناسب با هدف هستند. حال به توضیح مختصر این پیشنهادات می‌پردازیم: عمل کنید، تنها واکنش نشان ندهید عمل کردن در واقع مسلط بودن است و واکنش نشان دادن یعنی تسلط عوامل و شرایط را پذیرفتن. یک معلم موفق باید بیشتر عمل کند، البته با دانش و آگاهی لازم، و کمتر واکنش نشان دهد. او نباید اجازه بدهد که شرایط محیطی، یک طرز رفتار را به او دیکته کند. معلمانی که وقتشان را صرف واکنش نشان دادن می‌کنند، همیشه پیرو و تابع هستند، و معلمانی که وقتشان را صرف عمل کردن می‌کنند رهبرند و اغلب اوقات، تنظیم‌کننده و نظر آنچه که در آموزش کلاس و نحوه اداره آن به وقوع می‌پیوندد. مسئولیت‌ها را واگذار کنید دانش آموز در قبال رفتارش هرچه بیشتر احساس مسئولیت کند، نیاز کمتری به اعمال مدیریت از سوی معلم را خواهد داشت، بنابراین معلمان می‌بایست به جمعیت دانش آموزان مسئولیت‌پذیر بیفزایند. اما اغلب معلمان مسئولیت را تنها به آن دسته از دانش آموزانی می‌دهند که قبلاً در این راستا خود را نشان داده‌اند. اما برای این کار چه حسنی وجود دارد؟ باید به همه این اجازه تجربه کردن امور را داد تا افراد بیشتری مسئولیت‌پذیر شوند. آموختن مسئولیت‌پذیری همانند آموختن چیزهای دیگر مستلزم فرایند آموزش و خطاست. عقب‌بایستید و به دیگران فرصت بدهید هنگامی که از دانش آموزی می‌خواهید به سوالی پاسخ دهد یا می‌خواهید سوال او را بفهمید، سعی کنید به او نزدیک نشوید و اجازه بدهید که دانش آموز با صدای بلند صحبت کند تا دانش آموزان دیگر هم قادر به شنیدن صحبت‌های او شوند. اگر نزدیک دانش آموز بشوید و سوال و جواب را آهسته انجام دهید زاویه دید و ارتباط چشمی شما با بقیه کلاس از بین می‌رود، و به دنبال آن، ارتباط غیرکلامی شما نیز با کلاس از بین خواهد رفت. در نتیجه بقیه‌ی دانش آموزان خود را در جریان بحث احساس نمی‌کنند و توجه آنها به جای دیگری معطوف خواهد شد. آرام، خونسرد و حرفه‌ای برخورد کنید تا دیب دانش آموزان را با خونسردی انجام دهید. شما نیز

هنگامی که دانش آموزی تخلف می کند، وظیفه خود را به صورت اجرای برنامه انضباطی انجام دهید. از فریاد زدن، با حرکت انگشت تهدید کردن، و ... اجتناب کنید. اجرای برنامه انضباطی با خونسردی، دانش آموز متخلف را متوجه ارتباط رفتارش با نتیجه منطقی ناشی از آن می کند. در این صورت، احتمال کمتری می رود که رابطه جاری و معمولی بین شما تضعیف شود. دلیل دیگر برای داشتن برخورد خونسردانه و حرفه ای این است که رفتار شما هنگام تادیب دانش آموزان برای آنها الگوست. دانش آموزان علاوه بر مقررات ویژه ای که ارائه می دهید نحوه اجرایی این مقررات را نیز خواهند آموخت. خونسردی معلم نتیجه دیگری نیز دارد، جلب رضایت دانش آموزان. دانش آموزان یکی از خصوصیات بهترین معلم را، خونسردی در جریان توییح فرد خطا کار می دانند. به دانش آموزان توجه کنید و این توجه را نشان دهید علاقه مندی به دانش آموزان باید آشکار شود، تا تاثیر مثبتی بر رفتار دانش آموزان داشته باشد، نه این که صرفاً معلم احساس کند. به طور مسلم اگر احساسات خود را به صورت مشخص و محسوس ابراز کنیم، چندان ضرر نخواهیم کرد. در مورد آموزش و پرورش نیز همین امر صادق است. پالونسکی اظهار می دارد: اهمیت مهارت‌های دو جانبه افراد از مهارت‌های آموزشی در مدیریت کلاس بیشتر است. یکی از مهارت‌های دو جانبه، علاقه مندی و تفهیم وجود این علاقه است که به عنوان یکی از عناصر مهم پیشگیری از مشکلات رفتاری به شمار می آید. جایی که معلم علاقه مند هستند و علاقه خود را ابراز می دارند، برداشت دانش آموزان از مدرسه، مکانی خوب و مطلوب است. این جا مکانی است که دانش آموزان در آن بودن را دوست دارند. هنگامی که مدرسه یک مکان مطلوب شود، موقعیتی فراهم می گردد تا: ۱. مشکلات انضباطی کمتری بروز کند. ۲. در به کارگیری فنون مدیریت کلاس موفقتر باشد. رفتارهای خوب و مطلوب دانش آموزان را در نظر بگیرید رفتار دانش آموزان در آینده، تا حدود زیادی متأثر از رفتار کنونی آنهاست و این امر به پاداش دادن در قبال رفتار خوب به همان میزان معنا می بخشد که به تنبیه در قبال رفتار نامطلوب. به دانش آموزان بفهمانید که رفتارشان را در نظر می گیرید. سعی کنید یک "پیام من" حاکی از قدرشناسی برای دانش آموزانی که رفتار خوبشان را فهمانده اند، داشته باشید. به طور مثال "بچه ها وقتی که شما سر جایان آرام می نشینید و تکالیفتان را انجام می دهید به من کمک می کنید تا به دانش آموزانی که احتیاج به مساعدت دارند، یاری کنم و من واقعا از این کار متشکرم". گاهی اوقات درک خوبیهای دانش آموزان به عنوان تلاشی برای افزایش رفتارهای مثبت آنها می تواند برای کاهش رفتارهای نامطلوب نیز به کار رود. هر قدر که خوبیهای دانش آموزان بیشتر در نظر گرفته شود، انگیزه بیشتری برای تداوم رفتارهای خوب خواهند داشت. از تجربه های همکاران اتان استفاده کنید باید حداکثر استفاده را از وجود همکاران ببرید که یکی از بهترین منابع قابل دسترسی در هر جاست. در جمع همکاران مدرسه شما احتمالا کارمندی با تجربه وجود دارد. بسیاری از معلمان علاوه بر امتیاز آگاهی از حرفه خود از مزایای دیگری نیز همچون آشنایی با اجتماع، دانش آموزان و والدین آنها برخوردارند. این مزیتی است که بسیاری از متون درسی، سمینارها فاقد آن هستند. در هر صورت باید بتوانید روشهای فراگیری موثر و کارا را تشخیص دهید. به طور مثال: دفتر یادداشتی برای ثبت عقاید و اصول موفقیت آمیز تهیه کنید. در صورت امکان قبل و بعد از مشاهده کلاس با معلم مورد نظر ملاقات کنید. سعی کنید آنچه را که او در صدد انجام آن است، متوجه شوید. پس از مشاهده کلاس در مورد آنچه که دیده اید، بحث کنید. سپس از معلم مورد نظر بخواهید که او نیز برای مشاهده به کلاس شما بیاید. آنها به دنیای واقعی شما نزدیکترند، چون فقط از کلاس دیگری به کلاس شما آمده اند و احتمالا مشاهده کلاس شما امری است که بین شما دو نفر مطرح است پس احساس ترس کمتری دارید. پیامدهای منطقی، طبیعی و تدبیری رفتارها را در نظر بگیرید شک، رفتارهایی که در آینده از افراد بروز خواهد کرد، متأثر از رفتارهای حال و گذشته آنان است. پیامدهای از جهت این که رفتارهای بعدی را تحت تاثیر خود قرار دهند و یا آنها را کنترل نمایند، باهم متفاوتند. اگر بخواهید فهرستی از نمونه پیامدهای بخصوصی که دانش آموزان ممکن است به وجود آید تهیه کنید. باید پیامدهای ویژه را به صورت طبقه بندی در آورید، سه گروه مختلف پیامد خواهید داشت: پیامدهای طبیعی، منطقی و تدبیری. پیامدهای طبیعی، آن دسته پیامدهایی

هستند که به طور طبیعی از رفتار فرد ناشی می‌شوند، و افرادی مانند معلم، والدین، رئیس آنها را وضع نمی‌کنند. تنها عاملی که پیامدهای طبیعی را ایجاد می‌کند، خود طبیعت است. مثلاً- اگر دانش آموزی برای امتحان مطالعه نکند، به طور طبیعی موفقیت کمتری را نسبت به زمانی که مطالعه می‌کرد، کسب می‌کند. پیامدهای منطقی، آن دسته از پیامدها هستند که از سوی افراد وضع می‌شوند نه به وسیله طبیعت. مثلاً- اگر دانش آموزی از عهده امتحان بخوبی برنیاید، منطقی است که معلم او را موظف به مطالعه درس و دادن یک امتحان جبرانی کند. پیامدهای تدبیری، آن دسته پیامدهایی هستند که از سوی شخصی ساخته شده‌اند، اما برخلاف پیامدهای منطقی فهم ارتباط بین رفتار سوء فرد با این پیامدها زیاد روشن نیست و گاه هیچ گونه ارتباط منطقی بین آنها وجود ندارد. مثلاً- برای دانش آموزی که در امتحان ناموفق بوده، پیامد تدبیری این است که صدبار دور زمین بازی بدود. پیامد تدبیری تقریباً مانند این است که به وجود آورنده این پیامدها آنها را از هوا می‌گیرد یعنی کاملاً اختراعی است و هیچ ارتباط منطقی بین او و رفتار وجود ندارد. □ به طور انفرادی تادیب کنید تا دیب امری قابل توجه در نظم بخشی به کلاس است. تفاوت بین کسب نتایج موثر و غیر موثر به چگونگی تادیب بستگی دارد. معلمان هنگامی که دانش آموزان را به طور انفرادی یا شخصی تادیب می‌کنند، به نتایج کارسازتری می‌رسند. طبق گفته لاسلی آگاه سازهی انفرادی فقط برای آن دسته از دانش آموزانی که از خود رفتار سوء بروز می‌دهند، پیشنهاد می‌شود. برای دانش آموزان مشکل است که دستورات مستقیم و شخصی را نادیده بگیرند. با دستورات کلی و عمومی مانند همه مشغول باشید ممکن است این فرصت را به برخی داده شود تا مثلاً کتاب کتابخانه اش را مطالعه کند. به طور کلی تادیب خصوصی در حین فعالیتهای کلاسی غیرمشهود صورت می‌گیرد و تقریباً غیرقابل استماع برای دانش آموزان دیگر به جز خود دانش آموز خطا کار و یا حداقل برای گروه کوچکی از دانش آموزان مجاور وی غیرقابل استماع است. به این ترتیب تنها معلم و دانش آموز خطا کار در آن دخالت دارند. شریکلی چهار مهارت مداخله گرایانه را برای معلمان جهت واکنش خصوصی نسبت به دانش آموزان اخلا-گر در ارتباط با تفهیم این که رفتارشان غیرقابل قبول است، ارائه می‌دهد. این مهارتها به ترتیب اجرا عبارتند از: نادیده گرفتن رفتار، اشاره، کنترل از نزدیک و کنترل همراه با برخورد. شاید معلمان "چشم پوشی برنامه ریزی شده" را فقط به شکل کوتاه مدت برای تخلفات جزئی برگزینند. تغییر حالات چهره و اشارات غیر شنیداری، مانند قرار دادن انگشت روی لبها، در اخطار دادن به دانش آموز خطا کار کمک می‌کند. قدم بعدی، کنترل از نزدیک یا نزدیک دانش آموز خلافکار ایستادن است. سرانجام کنترل و برخورد حرفه ای و پنهان از دید سایر دانش آموزان با رعایت سن و جنس آنان کمترین تردیدی برای دانش آموزان خطا کار باقی نمی‌گذارد که شما از رفتار وی ناراضی هستید. □ دانش آموزان مشکل آفرین خود را با دانش آموزان کلاس دیگر جابه جا کنید دانش آموزان مساله ساز خود را با دانش آموزان یکی از همکاران خود جابه جا کنید، کسی که به دانش آموزانی در سطح متفاوت از کلاس شما درس می‌دهد. او کودک مشکل آفرین شما را می‌پذیرد، شما نیز دانش آموز مساله ساز او را می‌پذیرید. این شیوه مدیریت کلاس به همان میزان که بیشتر حالت آموزشی دارد، از حالت تنبیهی کمتری نسبت به زمانی که دانش آموز را در سالن نگه داریم و یا به دفتر مدرسه بفرستیم، برخوردار است. توجه داشته باشید که هدف از این معاوضه دانش آموز با همکار، ایجاد تشویش برای کودک یا تنبیه او نیست. تنبیه پیامدی کاملاً مجزا در یادگیری عملی است. هدف صرفاً قرار دادن کودک در محیطی متفاوت است، جایی که می‌تواند دوباره به انجام وظیفه اش مشغول شود. □ تفاوت‌های فردی دانش آموزان را در نظر بگیرید دانش آموزان با سطوح مختلف توانایی به کلاس می‌آیند، عده ای با استعداد و بعضی کند ذهن هستند، بعضی دیرآموز. عده ای طبیعی هستند، آن گونه که باید باشند. دانش آموزانی نیز با معلولیت‌های جسمانی به کلاس می‌آیند. حتی انتظار از زمان، استعداد و انرژی صرف شده، توسط معلم نیز دستخوش این تغییر شده است. تعدادی از دانش آموزان همان طور که گلاسر توصیف می‌کند "تصویری از یادگیری در ذهن دارند که به خاطر آن از این که وظیفه خود را در مدرسه انجام دهند، ناتوانند". آنچه را که دانش آموزان در مدرسه انجام می‌دهند به کمک این تصاویر در ذهن، کاملاً

مشخص و معین می شود. بنابراین یک معلم باید در تدریس از پیشینه های متفاوت دانش آموزان آگاهی داشته باشد. نسبت به این اختلافات فرهنگی، خانوادگی و فردی حساسیت نشان دهد. در عین واقعگرا بودن، معیارها را در نظر بگیرد. این روش، یادگیری بیشتر و در نتیجه مشکلات انضباطی کمتری به بار خواهد داشت. □ قانون را اجرا کنید، دلیل تراشی را نپذیرید همه کسانی که درباره مدیریت کلاس درس مطلب نوشته اند، بر این عقیده اند که معلمان باید سیاست انضباطی خود را اعمال کنند و در این مورد، همواره ثابت قدم باشند. هر اندازه که اجرای سیاست مداومتر باشد، دانش آموزان هم بیشتر در خواهند یافت که پاسخهای انضباطی از سوی معلم از قانون ناشی می شود، نه از شخص معلم. گوش دادن به دلیل تراشی آنان یعنی دادن یک شانس احتمالی. علاوه بر این نگذارید رفتار خوب یک دانش آموز، روی مسئولیت شما در تادیب رفتار بد وی تاثیر بگذارد. برخی از معلمان به دانش آموزانی که صبح رفتار ناشایستی داشته اند، اجازه رهایی از برخورد انضباطی را می دهند، چرا که این عده بعد از ظهر همان روز، رفتار صحیحی از خود نشان داده اند. نتیجه این خواهد شد که بچه ها به انجام رفتار سوء در ساعات اولیه روز ترغیب شوند. □ محیط کلاس را به نحو مطلوبی سازماندهی کنید بهترین مدیریت کلاس، آنهایی هستند که از بروز مشکلات جلوگیری می کنند و اصلاح و تعدیل محیط کلاس درس می تواند کم و بیش این نقش را ایفا کند. سعی کنید محیط را غنی سازید. محیطهای غیر جالب، خسته کننده و یکنواخت و معمولی هستند. غنی سازی تنها شامل آراستن محیط فیزیکی نیست، بلکه شامل هر آنچه که در محیط اتفاق می افتد نیز می شود. سعی کنید مکانهای مخصوصی برای مطالعه به شکلی آرام به وجود آورید. همه ما از ارزش توسعه دادن به محیط آگاهی داریم. برای توسعه محیط درس باید ببینید چه امکاناتی در منطقه شما وجود دارد که می تواند آنها را در دسترس دانش آموزان قرار داد. البته گاهی اوقات هم با محدود کردن محیط می توان به ایجاد انضباط کلاسی کمک کرد. برای این منظور باید برای مکانهای ممنوع معین شده، سرو صدای ناشی از صحبتهای دانش آموزان، قسمت های مختص نقاشی و... شرایطی را در نظر بگیریم. □ اساس و ریشه رفتارهای نامطلوب را از بین ببرید دانش آموزی که در کلاس مشکل تراشی می کند و در نتیجه توجه همسالانش را به خود معطوف می سازد، برای عملش پاداش گرفته است. او در کار " سرگرم نمودن معلم به خودش " توفیق یافته و ممکن است به همین صورت نیز پاداش دریافت نماید. گناگی این عبارت معلم را مورد بحث قرار می دهد که " به او توجه نکن، فقط می خواهد خود نمایی کند ". او نشان می دهد که نادیده انگاری رفتار خلافی که برای دانش آموز خطرناک نباشد، احتمالا منجر به نابودی آن رفتار خواهد شد. برخی از معلمان به وسیله تنبیه در صدد انهدام رفتار ناخواسته برمی آیند که مانند به کار بردن یک آتش خاموش کن آبی است برای یک آتش سوزی ناشی از برق! ابتدا به نظر موثر می آید. شعله ها کم می شوند، ولی به محض اینکه سرتان را برگردانید، آتش دوباره شعله ور می شود. منشاء آتش را بیابید، یعنی اساس رفتار ناخواسته را، و آتش خاموش کن مناسب را به کار بگیرید. تقویت رفتار را کنار بگذارید که همین به تنهایی منجر به انهدام رفتار ناخواسته خواهد شد. □ ارتباطات چشمی را دست کم نگیرید چشم یک فرد می تواند خیلی گویا باشد. یک نگاه اجمالی به سرتاسر کلاس و به دانش آموز خلافکار، می تواند رفتار خلاف را در مسیرش متوقف نماید، و این امر بدون هیچ گونه مزاحمت و اغتشاش برای بقیه افراد کلاس صورت می گیرد. ارتباط چشمی به همین میزان قادر به ارسال پیام تایید، پذیرش و اظهار درک و شناخت احساسها می باشد. خیره شدن برای معلمان معتقد به دخالت، و نیز معلمانی که عدم مداخله را تمرین می کنند، ابزار مناسبی است و این کاملاً به این بستگی دارد که فرد چگونه به ارسال پیام چشمی بپردازد. هنگامی که پیام چشمی با دیگر اشارات و حرکات غیر کلامی همراه شود، نقش موثری در حفظ نظم کلاس ایفا می کند، مانند گذاشتن انگشت اشاره بر لب برای بیان ساکت بودن. کاربرد پیامهای چشمی همچنین می تواند در افزایش کارایی و تاثیر پیامدهای ارائه شده، نقش بسزایی داشته باشد. □ سوء رفتارهای خاص را دقیق مشخص کنید و به آن عنوان کلی ندهید برای آن که فن مدیریت کلاس درس بتواند در تغییر رفتار یک دانش آموز موفق باشد، ابتدا آن رفتار باید تشخیص داده شود. رفتارهای خاص باید شناسایی شوند، چون آنچه را که فرد می تواند امید به تغییر دادنش داشته باشد

تنها رفتارهای خاص هستند نه خصوصیات عمومی و کلی. اظهار این که یک دانش آموز "همکاری نمی کند - در دسر آفرین - غیر قابل اعتماد و ... است، مطلبی به ما نمی دهد. این اصطلاحات برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. آنچه که این جا هامیت دارد، نوع رفتارهای خاص دانش آموز است که به نتیجه گیری کلی انجامیده می شود. تنها این رفتارهای خاص هستند که ممکن است افزایش یابند، به میزان فعلی باقی بمانند و یا کم شوند که در حقیقت همان هدف ماست. بنابراین، رفتارهای خاص قابل مشاهده را موضوع مورد توجه خود قرار دهید. به عنوان مثال اگر دانش آموزی به خاطر هل دادن همکلاسی اش در زمین بازی، یک "در دسر آفرین" نامیده می شود، پس رفتاری که باید اصلاح شود، "هل دادن همکلاسی" است نه عنوان نامفهوم "در دسر آفرین" بودن. نشان دهید که از آنچه در کلاس جریان دارد، آگاه هستید معلمان با "امروزی بودن"، هویت و زمان هدف را هنگام ارائه مراحل ایجاد توقف در رفتار نشان می دهند. منظور از هویت و زمان هدف، به دام انداختن مقصر واقعی، یعنی تادیب کودک خلافکار واقعی است. هنگامی که تعدادی از بچه ها کار خلاف می کنند و یا تماشاگران و پیروانی دارند، معلم با حواس جمع، شخص اصلی یعنی محرک را از بقیه جدا می کند. تشخیص اشتباه در تعیین دانش آموز خطا کار و بدتر از آن تنبیه اشتباهی دانش آموزی که خطا کار نیست، به طور جدی قدرت نفوذ و اعتبار شخص را به عنوان یک نظم دهند تضعیف می کند. معلمان "امروزی" زمان بندی صحیح را نیز نشان می دهند. آنها پیش از این که رفتار انحرافی به طور جدی گسترش یابد، فنون مدیریت کلاس خود را اجرا می کنند. به رفتارهای طبیعی جنبه قانونی بدهید در حکایتی آمده است که مسؤولان یک دانشکده کوچک می خواستند تصمیم بگیرند پیاده رویهای یک سری ساختمان جدید را کجا بنا کنند تا به بهترین نحو پاسخگوی سلیقه دانشجویان باشد. بعد از مشورت جواب نهایی این شد که هیچ پیاده روی حداقل در ابتدا ساخته نشود. و دانشجویان با رفت و آمد خود را هایی به وجود آوردند و سلیقه و انتخابشان را نشان دادند. این راه های خاکی سپس با بتون فرش شد و به این ترتیب "پیاده روی جنبه قانونی به خود گرفت." در واقع رفتار طبیعی دانشجویان جنبه قانونی به این موضوع داده بود. دانش آموزان هم رفتارهای مختلفی در مدرسه از خود نشان می دهند، صحبت با همکلاسی ها، فراموش کردن برگه های تکلیف و... نمونه هایی از این رفتارهاست که برای معلمان ناخوشایند می آید. هنگامی که نمی توانید رفتار غیرقانونی معینی را متوقف کنید، آن را قانونی کنید. قانونی کردن جذابیت رفتار را در وهله اول کاهش می دهد. به طور مثال دانش آموزان زمانی را برای گپ زدن با همکلاس های خود داشته باشند. مدت زمان پیش بینی شده شاید فقط یک دقیقه یا کمی بیشتر باشد، با این حال برای آنان واقعا وقت زیادی است. آنان می توانند وقتی برای گپ زدن داشته باشند مشروط بر اینکه در سراسر روز این کار را انجام ندهند. دانش آموزان را با احترام صدا کنید خطاب کردن دانش آموزان با عناوین آقا و خانم می تواند انتظاری را ایجاد کند که از طریق رفتار فرد نیز برآورده خواهد شد. هنگامی که دانش آموز را آقا یا خانم خطاب می کنیم، احساس بزرگ بودن و بالغ شدن در آنها ایجاد می شود. عنوان آقا و یا خانم حاکی از اعتماد و احترام از سوی معلمی است که فرد را شایسته و مستحق آن عنوان می داند و دانش آموزان نیز تلاش می کنند که آن احترام و اعتماد را حفظ و یا آن را بدست آورند. و بیشتر به صورت رشد یافته و بالغ رفتار کنند، و در نتیجه کمتر دست به عمل خلاف خواهند زد. نام دانش آموزان را به خاطر بسپارید نام دانش آموزان را سریع یاد بگیرید. این کار یک الزام و ضرورت است. بسیاری از روشهای مدیریت کلاس و نیز روشهای تدریس با دانستن نام دانش آموز کامل می شود. این امر باعث می شود تا دانش آموز را حتی وقتی به او نگاه نمی کنید، بتوانید مورد خطاب قرار دهید. یا هنگامی که دانش آموزی به درس توجهی ندارد با ذکر نام، او را متوجه کلاس کنید. از دانش آموزان بخواهید نام خود را روی کارتهای ۴در۶ اینچی بنویسند و روی میزهای خود قرار دهند تا شما در حین تکالیف انجام دادن آنها نام آنان را بخاطر بسپارید. انتظارات خود و نیازهای دانش آموزان را باهم در نظر بگیرید معلمان باید پیش از وقت کلاس، فکر کنند که حداقل انتظارات آنها چیست. منظور از حداقل انتظارات نحوه رفتار دانش آموزان است به ترتیبی که نیازهای یادگیری آنها را قبل از شروع به تدریس تامین می کند. حدود انتظارات شما باید در

کمترین سطح ممکن باشد. باید آنها را به طور آشکار برای دانش آموزان بیان، و به عنوان "علت و معلول" از آنها دفاع کرد. این انتظارات باید مستمرا مورد تقویت قرار گیرند. فرض کنید که دانش آموزان نمی دانند چه چیزی برای شما اهمیت دارد و چه چیزی بی اهمیت است. حداقل پیش نیازهای شما ممکن است دانش آموزان مشابه یا متفاوت باشد، به هر حال فرقی نمی کند. شما باید حداقل انتظارات خودتان را تعیین و اعلام، و از آنها دفاع کنید. به سخنان دانش آموزان خود گوش کنید. هنگامی که احتیاجاتشان را اعلام می کنند، تا حد امکان به آنها پاسخ دهید. آنها به کمک نیاز دارند و اغلب به کمک شما. و حتی خود شما هم نمی توانید به تنهایی نیازهایتان را برآورده کنید و به کمک نیاز دارید. بنابراین به نظر می رسد که دانش آموزان و معلمان در وضعیتی قرار دارند که می تواند نیازهای متقابل یکدیگر را برآورده سازند. نتایج تکالیف و امتحانات را زود اعلام کنید و دانش آموزان را از نتایج معتقدند که دانش آموزان به فراگیری خود ادامه نخواهند داد مگر این که "نتیجه کار خود را بدانند" یا به طور دقیق تر "از نتایج مطلوب کار خود مطلع شوند." یادگیرنده می خواهد بداند طرز کارش چگونه است. شاید بسیاری از تکالیف و آزمونهایی که از دانش آموزان می خواهیم، برای دانستن این نکته باشد. ما از دانش آموزان می خواهیم آماده باشند، مجهز باشند، این کار را تکمیل کنند، اما آیا آنها از این که در بازگرداندن اوراق و آزمونهایشان تاخیر و مسامحه می کنیم، به اندازه ما ناراحت نمی شوند؟ و این نارضایتی را به صورت رفتار ناشایست نشان می دهند. اگر به طریقی رفتار نکنیم که دانش آموزان بفهمند که به نظر ما، تکالیف و آزمونهایی که توسط ما تعیین می شود، اهمیت دارد، چگونه از آنان انتظار خواهیم داشت که تکالیف را جدی بگیرند؟ بازگرداندن کارهای دانش آموزان با سرعت زیاد و تصحیح آنها با دقت هرچه بیشتر، این پیام را به دانش آموزان می دهد که "این کار مهم است." به قوانین و رویه ها توجه کنید دانش آموزان باید قوانین را بپذیرند و با آنها موافقت داشته باشند. یکی از راه های وصول این مورد این است که با صرف وقت، رابطه علت و معلول در قوانین و ارتباط بین هر قانون و نتیجه آن را برای آنها تشریح شود و علت ممنوعیت آن روشن گردد. دقت داشته باشید که دانش آموزان در وضع قوانین دخالت داشته باشند. بدون شک قوانینی که دانش آموزان وضع خواهند کرد، مشابه آنهایی خواهد بود که معلمان و مسؤولان وضع کرده اند، اما وقتی که خودشان وضع کنند، به آنها احترام خواهند گذاشت. دانش آموزان هم باید قوانینی داشته باشند، چون شرایط و محیط مدرسه تغییر می کند. پس قوانین باید قابلیت تغییر داشته باشند. قبل از شروع درس، حواس دانش آموزان را متمرکز کنید پیش از شروع درس، توجه همه را جلب کنید. اگر دانش آموزی گفته های شما را نشنود، مطمئن باشید که برای کسب اطلاعات نظم کلاس را دچار اختلال خواهد کرد. فنون مختلف را به منظور جلب توجه دانش آموزان به کار گیری. برخی از اینها آسان و ساده هستند. می توانید فقط به دانش آموزان بگویید: خوب، بیایید شروع کنیم. یا همه چیز به جز کتاب ریاضی تان را کنار بگذارید. از دیگر روشهای متداول جلب توجه دانش آموزان می تواند این باشد که فقط مقابل دانش آموزان بایستید و هیچ چیز نگویید. سکوت اغلب رساترین پیام است. به هنگام کاربرد هر یک از روشهای غیرکلامی برای جلب توجه، حتما ابتدا مفهوم آن پیامها را به آنان بیاموزید. دانش آموزان را متعجب و غافلگیر کنید سعی کنید دانش آموزان خود را بیشتر درک کنید، درباره کارشان در کلاسهای دیگر، موفقیت هایشان در ورزش، تجارب کار نیمه وقت، زندگی خانوادگی، امور فوق برنامه و ... انجام این کار خیلی دشوار نیست. کمی وقت شما را می گیرد، فقط چشمها و گوشه‌هایتان را باز کنید. مثلاً "محمد شنیده ام که در پیشاهنگی به خاطر حسن اخلاق و کار موثر؛ نشان گرفته ای" زیاد روی مساله باقی نمانید و به دانش آموزان زمان تفکر در این که چگونه این اطلاعات را فهمیده اند، ندهید. فقط به اطلاعات تعجب آور اشاره کنید و به تدریس خود پردازید. به کارگیری این اطلاعات چند اثر دارد. به طور حتم این کار به دانش آموزان این مطلب را می رساند که شما در محیط خارج از کلاس آنها هم اطلاعاتی دارید. این نشان می دهد که شما موفقیت‌های دیگرشان را نیز در نظر می گیرید. اینها شاید کمک زیادی به خود شما نکند، ولی قدرت ارجاعی شما را بالا می برد. متحیر کردن دانش آموزان یک حسن دیگر هم دارد و این است که دانش آموز را امیدوارتر می کند. و آنان را به حیرت وا می دارد که شما از

کجا این موضوعات را می‌دانید. و با خود تصور می‌کنند که اگر کار بدی هم بکنند شما متوجه آن می‌شوید و این تاثیر را در آنان دارد که چشمها و گوش های شما همه جا هستند. سرحال و خوشرو باشید نگران نباشید و خوشحال باشید. شما نهایت کوشش خود را بکنید تا نگرانی خود را در بیرون مدرسه بگذارید، چرا که بعد از بیرون آمدن از مدرسه، می‌توانید آنها را پیدا کنید و هیچ کس آنها را بر نمی‌دارد. اگر مشکلات شخصی خود را به کلاس ببرید، در تدریس و یادگیری دانش آموزان اثر می‌گذارد. حتی کوچکترین مشکلات شما که می‌تواند روی زندگی دانش آموزان موثر باشد، این نتیجه را خواهد داشت. وقتی با یک دوست یا همکار وقت خصوصی دارید، می‌توانید در مورد مشکلات یکدیگر صحبت کنید، بعد هنگامی که زنگ کلاس می‌خورد، مشکلات را کنار بگذارید و تمام توجه خود را صرف نقش معلمی خود کنید. برخی اوقات، مشکلاتی در وضع جسمانی شما وجود دارد که نمی‌توان آن را پنهان کرد. به عنوان مثال، اگر پشت شما شب قبل در اثر افتادن از روی پله ها رگ به رگ شده باشد، حرکت شما در کلاس با مشکل همراه خواهد بود. در این صورت لازم است شما این موضوع را به طور خلاصه برای دانش آموزان بیان کنید. مثلاً بگویید: "چون از روی پله ها افتاده ام وقتی شما دست خود را برای سوال بالا می‌برید، من نمی‌توانم به طرف میزهایتان برگردم خواهش می‌کنم هنگامی که سوالی دارید، خودتان سرمیز من بیایید" به دانش آموزان فرصت فکر کردن بدهید یک بررسی در مورد معلمان راجع به مقدار زمانی که صرف سوال می‌کنند، نشان می‌دهد که به نظر آنان این امر معمولی است که وقتی سوالی را مطرح می‌کنند، قبل از تکرار آن، بیشتر از یک ثانیه منتظر نمانده و فردی را برای جواب دادن صدا بزند. راثو می‌گوید دانش آموز اول که پاسخ داد، معلم کمتر از یک ثانیه منتظر می‌ماند و سپس نفر بعدی را صدا می‌زند. نتیجه این گونه رفتارها، اغلب به وجود آمدن یک نوع دستپاچگی و تشویش در سوال و جوابهاست که باعث ایجاد خستگی و ناامیدی در دانش آموزان و معلم می‌شود و تحریک فکر دانش آموز یا کیفیت توضیح او را کاهش می‌دهد. به نظر راثو هنگامی که معلمان زمان پاسخ گویی به جواب را افزایش می‌دهند، چند چیز اتفاق می‌افتد، طول جواب دانش آموز زیاد می‌شود، تعداد جوابهای مناسب افزایش می‌یابد، وجود شکست در جواب دادن کاهش می‌یابد، وقایع فکری-ذهنی افزایش می‌یابد، شرکت افراد کند بیشتر می‌شود. و نظم در کلاس به طور هیجان انگیزی افزایش پیدا می‌کند. دانش آموزان را در پیدا کردن راه حل مشکلاتشان یاری کنید هرچه ارتباط بین معلم و دانش آموز قویتر باشد، نیاز کمتری به استفاده از تکنیکها برای اداره کلاس است. چگونگی ارتباط بین آنها به کمک پاسخهای معلم به سوالات دانش آموز که اغلب با احساسات قوی همراه است، مشخص می‌شود. به عنوان مثال، یک دانش آموز ممکن است به علت این که در امتحان نمره خوبی نگرفته یا دوستی را از دست داده، احساس شکست کند. این موقعیتها و افکار می‌تواند باعث ایجاد مشکلات رفتاری شود و در تکلیف دانش آموز نیز مداخله کند. در شرایط توصیف شده فوق این دانش آموز است که مشکل دارد و ما به عنوان فردی که می‌خواهد به او کمک کند، باید با او همدردی کنیم. در این راه برخی از معلمان در ارائه راه حل از پیشنهاد خود دفاع می‌کنند که در این صورت هیچ نتیجه ای ندارد. با بیان این جمله در ابتدای سخن که "شما مجبور نیستید راه حل مرا دنبال کنید، ولی اگر من به جای شما بودم این کار را می‌کردم..." می‌توانید نظر دانش آموز را نسبت به خود تغییر داده و کاری کنید که او احساس کند باید به نصیحت شما توجه کند.

توسعه اقتصادی در جهان سوم

اثر: مایکل تودارو

ترجمه: دکتر غلامعلی فرجاد - تلخیص کننده: محسن جهانشاهلو - چاپ: سیزدهم: مقدمه: علم اقتصاد و مطالعه توسعه: مطالعه توسعه اقتصادی یکی از جدیدترین و هیجان انگیزترین و بحث انگیزترین شاخه های اقتصاد و اقتصاد سیاسی است. اگر چه می‌توان ادعا کرد که آدام اسمیت اولین "اقتصاد دان توسعه" بود و کتاب ثروت ملل وی که در سال ۱۷۷۶ نوشته شده است اولین رساله در باب

توسعه اقتصادی است، ولی مطالعه منظم مسائل و جریانات توسعه اقتصادی در جهان سوم فقط در خلال سه دهه گذشته آغاز شده است. معذک، هنوز افرادی هستند که ادعا می کنند اقتصاد توسعه واقعا شاخه اقتصادی مجزایی، به همان مفهومی که مثلا اقتصاد خرد، اقتصاد کلان و یا مالیه عمومی و اقتصاد پولی است، نیست. اینان اظهار می دارند که اقتصاد توسعه صرفا ملغمه ای هز کلیه این رشته های سنتی است ولی با تاکید خاص بر اقتصاد آفریقا، آسیا و آمریکای لاتین. ما باین نظر موافق نیستیم، اگرچه اقتصاد توسعه ممکن است اصول و مفاهیم معینی را از سایر شاخه های اقتصاد، در شکل سنتی و یا تعدیل شده، کسب کند ولی به طور کلی اقتصاد توسعه یک رشته مطالعه است که سریعا در حال تکمیل ساخت نظری و روش شناختی مشخص خود است. اقتصادهای کشورهای فقیر با جهت گیری های متفاوت ایدئولوژیکی، زمینه های متنوع فرهنگی و مسائل مشابه ولی بسیار پیچیده اقتصادی اغلب نیاز به اندیشه های جدید و روشهای نو دارند. اعطای جایزه نوبل در سال ۱۹۷۹ به دو اقتصاددان برجسته توسعه، سرآرتور لویس از دانشگاه پرینستون و تئودور شولتز از دانشگاه شیکاگو، در واقع تایید موقعیت توسعه اقتصادی به عنوان یک رشته جداگانه در اقتصاد بود. بنابراین، با مقایسه اقتصاد جدید توسعه و اقتصاد سنتی بررسی را آغاز می کنیم و سپس قسمت عمده ای از این فصل را به تحلیل عوامل اقتصادی، نهادی و ساختی داخلی و بین المللی، که جزء اساسی هر گونه تحلیل مسائل و دورنمای توسعه است، اختصاص می دهیم. شاخصهای سنتی اقتصادی: بر حسب اصطلاحات صرف اقتصادی، توسعه در دهه گذشته به معنای توانایی اقتصاد ملی برای ایجاد تداوم رشد سالانه تولید ناخالص ملی با نرخهای ۵ تا ۷ درصد و بیشتر بوده است؛ البته اقتصاد ملی که وضع اقتصادی اولیه اش برای مدت زمانی طولانی کم و بیش را کد مانده است. برای مثال، در قطعه نامه سازمان ملل دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ دهه های توسعه نامیده شد و توسعه عمدتا بر حسب نیل به هدف نرخ رشد سالانه ۹ درصد در تولید ناخالص ملی تعریف شد. دیگر شاخص اقتصادی توسعه، نرخهای رشد تولید ناخالص ملی سرانه بوده است که یک کشور را در توسعه تولیداتش بر حسب نرخ سرعتر از آهنگ رشد جمعیت مشخص می کند. سطح و نرخ رشد تولید ناخالص ملی سرانه واقعی (یعنی رشد تولید ناخالص ملی سرانه پولی منهای نرخ تورم) معمولا در مفهومی وسیع برای اندازه گیری کل رفاه اقتصادی یک جمعیت به کار برده می شود - یعنی چه مقدار از کالاها و خدمات واقعی برای مصرف و سرمایه گذاری در اختیار شهروند معمولی قرار می گیرد. توسعه اقتصادی در گذشته معمولا بر حسب تغییر برنامه ریزی شده ساخت تولید و اشتغال بررسی شده است؛ به این ترتیب که سهم کشاورزی در تولید و اشتغال کاهش می یابد، در حالی که بر سهم بخشهای صنعت (صنایع کارخانه ای) و خدمات افزوده می شود. بنابراین، استراتژیهای توسعه معمولا بر صنعتی شدن سریع شهری و اغلب به زیان کشاورزی و توسعه روستایی تاکید کرده اند. بالاخره، این شاخصهای اصلی اقتصادی توسعه اغلب با پذیرش کلی و اشاره گذرا به شاخصهای اجتماعی غیر اقتصادی، مانند بهبود در سطح سواد، تعلیم و تربیت، شرایط بهداشت، خدمات و تامین مسکن، تکمیل شده است. نگرش اقتصادی جدید توسعه: متاسفانه تجربه دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ هنگامی که تعداد بسیاری از کشورهای جهان سوم در مجموع به هدف رشد سازمان ملل دست یافتند ولی سطح زندگی توده های مردم در اکثر زمینه ها بدون تغییر باقی ماند، نشان داد که نواقص بسیاری در این تعریف محدود توسعه وجود دارد، سروصدای زیادی در مورد کنار گذاشتن تولید ناخالص ملی از طرف تعداد فزاینده ای از اقتصاددانان و تصمیم گیران سیاسی برخاست و حمله های مستقیم علیه فقر مطلق گسترده، توزیع ناعادلانه درآمدها و بیکاری فزاینده شدت گرفت. به طور خلاصه، در خلال دهه ۱۹۷۰ توسعه اقتصادی بر حسب کاهش یا از بین بردن فقر، نابرابری و بیکاری در چاقوب یک اقتصاد در حال رشد مجددا تعریف شد و توزیع مجدد رشد شعاری عمومی شد. پروفیسور دادلی سیرز سوالی اصلی را درباره معنای توسعه مطرح کرد و اظهار داشت: سوالی - تی که درباره توسعه یک کشور می توان کرد عبارتند از اینکه فقر چه تغییری کرده است؟ بیکاری چه تغییری کرده است؟ نابرابری چه تغییری کرده است؟ و چنانچه کلیه سه پدیده فوق در طی یک دوره کم شده باشد بدون شک این دوره برای کشور مورد نظر یک دوره توسعه بوده است. اگر یک یا دو مورد از این مسائل اساسی بدت شده باشند و به ویژه اگر هر سه مسئله بدتر شده باشند بسیار عجیب خواهد بود که نتیجه را توسعه بنامیم حتی

درآمد سرانه دو برابر شده باشد. جمله بالا زاده اندیشه ای بیهوده ویا تصویری خیالی از شرایط نیست. برای مثال، پاره ای از کشورهای درحال توسعه با آنکه در خلال دهه ۱۹۶۰ نرخهای درآمد سرانه شان نسبتا بالا بود مع ذلک هیچگونه بهبودی در وضعیت اشتغال، برابری ودرآمدهای واقعی ۴۰ درصد پایین جمعیتشان حاصل نشده است. طبق تعریف قبلی رشد، این کشورها در دهه ۱۹۶۰ کشورهای درحال توسعه بودند، درحالی که بر طبق معیار جدیدتر فقر، برابری و اشتغال این کشورها هیچگونه توسعه ای نداشته اند. پدیده توسعه یا وجود یک حالت مزمن توسعه نیافتگی تنها یک موضوع اقتصادی ویا صرف اندازه کمی درآمد، اشتغال و نابرابری نیست. توسعه نیافتگی برای بیش از ۲ میلیارد نفر از مردم جهان واقعیت زندگی است و به همان اندازه که یک وضعیت فقر ملی است یک حالت ذهنی نیز هست. به این ترتیب، توسعه نیافتگی در مجموع حالت تجربه شده محرومیت است و به ویژه وقتی که تعداد زیادتری از مردم درباره توسعه جوامع خود آگاه می شوند و تشخیص می دهند که وسایل فنی و نهادی برای از بین بردن فقر، بدبختی و بیماری وجود دارد توسعه نیافتگی غیر قابل تحمل می شود. توسعه را باید جریانی چند بعدی دانست که مستلزم تغییراتی اساسی در ساخت اجتماعی، طرز تلقی عامه مردم و نهادهای ملی و نیز تسریع رشد اقتصادی، کاهش نابرابری و ریشه کن کردن فقر مطلق است. توسعه دراصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی، هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی و خواسته های افراد و گروههای اجتماعی در داخل نظام، از حالت نامطلوب زندگی گذشته خارج شده و به سوی وضع یا حالتی از زندگی که از نظر مادی و معنوی بهتر است سوق می یابد. هدفهای توسعه: می توان نتیجه گرفت که توسعه هم واقعیتی مادی است و هم حالت ذهنی که بر حسب آن جامعه از طریق ترکیب فرایندهای اجتماعی، اقتصادی و نهادی و وسایلی را برای بدست آوردن زندگی بهتر تامین می کند. اجزاء خاص این زندگی بهتر هر چه باشد، توسعه در کلیه جوامع باید حداقل دارای سه هدف زیر می باشد: ۱) امکان دسترسی بیشتر به کالاها و خدمات بخش زندگی، مانند غذا، مسکن، بهداشت و امنیت و توزیع گسترده تر این گونه کالاها (۲) افزایش سطح زندگی، از جمله درآمدهای بالاتر، تامین اشتغال بیشتر، آموزش بهتر و توجه بیشتر به ارزشهای فرهنگی و انسانی، یعنی تمام آنچه که نه فقط به پیشرفت مادی کمک می کند، بلکه احترام به نفس شخصی و ملی بیشتری نیز ایجاد می کند. ۳) گسترش و امنه انتخاب اقتصادی و اجتماعی افراد و ملل از طریق رهایی آنان از قید بردگی و وابستگی، نه تناسب به سایر افراد و کشورها، بلکه همچنین نسبت به نیروی جهل و بدبختی بشری. ساختارهای گوناگون و ویژگیهای مشترک کشورهای درحال توسعه: عمومیت دادن بسیار زیاد مسائل ۱۴۵ کشوری که کشورهای درحال توسعه را تشکیل می دهند خطرناک است. اگر چه تقریبا کلیه این کشورها از نظر مالی فقیرند ولی دارای فرهنگ، شرایط اقتصادی و ساختارهای اجتماعی و سیاسی متفاوتی هستند. به این ترتیب، مثلا، کشورهای کم درآمد شامل هند که بیش از ۹۰۰ میلیون نفر جمعیت و ۱۷ ایالت دارد و نیز گرنادا که دارای جمعیتی کمتر از ۱۰۰۰۰۰ نفر و کمتر از بسیاری شهرهای بزرگ آمریکاست، می شود. اندازه بزرگ کشور اگر چه مسائل پیچیده انسجام ملی و اداره کردن آن را به همراه دارد ولی فواید بازارهای نسبتا بزرگ ورشته وسیعی از منابع و امکانات برای خود کفایی و تنوع اقتصادی را نیز به همراه دارد. از طرف دیگر، بسیاری از کشورهای کوچک با مسائل کاملا متفاوتی مواجه هستند، از جمله بازارهای محدود، کمبود مهارتها، کمیابی منابع مادی، قدرت ضعیف چانه زنی و امید کم به خود اتکایی مهم اقتصادی. در تلاش برای طبقه بندی کشورها، برخی از تحلیلگران با استفاده از نظام طبقه بندی سازمان ملل ترجیح می دهند که کشورهای در حال توسعه را به سه دسته تقسیم کنند: الف) ۴۴ کشور که سازمان ملل آنها را کشورهای در پایین ترین سطح توسعه نامگذاری کرده است. ب) ۸۸ کشور در حال توسعه غیر نفتی (ج) سیزده کشور صادر کننده نفت (اوپک) در طبقه بندی دیگر که بوسیله سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اروپا ارائه شده است. کشورها در حال توسعه از ۶۱ کشور کم درآمد متوسط و ۱۱ کشور تازه صنعتی شده و ۱۳ کشور صادر کننده نفت تشکیل شده است. سرانجام، بانک بین المللی با سازی و توسعه یا بانک جهانی نظام طبقه بندی خاص خود دارد. در این نظام طبقه بندی ۱۲۵ کشور (توسعه یافته و در حال توسعه) با جمعیت بیش از یک میلیون نفر بر حسب درآمد سرانه شان به چهار دسته تقسیم شده اند: کشورهای کم درآمد،

کشورهای میان درآمد، کشورهای بادرآمد بالاتر ازموسط و کشورهای پر درآمد. کشورهای واقع در دسته اول تماما کشورهای درحال توسعه هستند (۱۰۱ کشور)، درحالی که از ۲۴ کشور پردرآمد ۱۹ کشور توسعه یافته و ۵ کشور (هنگ کنگ، کویت، اسرائیل، سنگاپور و امارات متحده عربی) درحال توسعه هستند. درهرحال، علی رغم چنین تفاوت‌های آشکاری، اکثر کشورهای درحال توسعه دریک رشته ازهدفهای مشترک و کاملاً روشن سهیم هستند. این هدفها شامل کاهش فقر و نابرابری و بیکاری، تامین حداقل سطح آموزش و پرورش، بهداشت، مسکن و غذا برای افراد متبوع کشور و نیز گسترش امکانات اقتصادی، اجتماعی و ایجاد همبستگی ملی می شود. درارتباط با این هدف های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مسائل مشترکی نیز وجود دارد که کشورهای درحال توسعه با درجات متفاوتی در آن سهیم هستند: از آن جمله فقر مطلق گسترده و مزمن، بیکاری و کم کاری زیاد و درحال رشد، اختلافات زیاد و درحال افزایش در توزیع درآمدها، سطوح پایین و راکد بازدهی کشاورزی، عدم توازن قابل ملاحظه و درحال رشد بین سطوح زندگی و موفقیت‌های اقتصادی شهر و روستا، نظامهای نامناسب آموزشی و بهداشتی، وابستگی بسیار زیاد و فزاینده به تکنولوژی ها، نهادها و نظامهای ارزشی اغلب نامناسب بیگانه. بنابراین، مفید و میسر خواهد بود که درباره تشابهات مسائل اساسی وحاد توسعه سخن بگوییم و این مسائل را از دیدگاه وسیع جهان سوم تحلیل کنیم. ساختار اقتصاد کشورهای درحال توسعه: با توجه به تنوع ساختی کشورهای درحال توسعه، می توانیم هفت عامل مهم را فهرست کنیم. این عوامل عبارتند از: ۱) اندازه کشور (جغرافیایی، جمعیت، درآمد) ۲) تکامل تاریخی ۳) منابع مادی و انسانی ۴) اهمیت نسبی بخشهای عمومی خصوصی ۵) ماهیت ساخت صنعتی کشور ۶) درجه وابستگی کشور به قدرتهای اقتصادی و سیاسی خارجی ۷) توزیع قدرت و ساخت نهادی و سیاسی در داخل کشور اکنون هر یک از عوامل فوق را، به طور خلاصه و با توجه خاص به تشابهات و تفاوتها در آفریقا، آسیا و آمریکای لاتین مورد بررسی قرار می دهیم. اندازه و سطح درآمد: اندازه جغرافیایی یک کشور، جمعیت و سطح درآمد ملی سرانه آن به وضوح عوامل تعیین کننده مهمی در اقتصاد بالقوه کشور بوده و عامل مهمی در متمایز کردن یک کشور از دیگر کشورهای جهان سوم به حساب می آید. از ۱۴۵ کشور درحال توسعه، که عضو کامل سازمان ملل متحدند، ۹۰ کشور کمتر از ۱۵ میلیون نفر و ۸۳ کشور کمتر از ۵ میلیون نفر جمعیت دارند. کشورهای بزرگ و پر جمعیت مانند برزیل، هند، مصر، و نیجریه در کنار کشورهای هایی مانند پاراگوئه، نپال، اردن و چاد قرار دارند. اندازه بزرگ کشور معمولاً فواید متنوع، بازارهای بالقوه بزرگ و وابستگی کمتر به منابع خارجی مواد خام و محصولات را به همراه دارد: ولی درعین حال مسائل کنترل اداری، انسجام ملی و عدم تعادل‌های منطقه ای را به وجود می آورد. زمینه تاریخی: اکثر کشورهای آفریقایی و آسیایی روزگاری مستعمره کشورهای اروپای غربی، عمدتاً بریتانیا و فرانسه و همچنین بلژیک، هلند، آلمان، پرتغال و اسپانیا بوده اند. بنابراین، ساخت اقتصادی آنها و نیز نهادهای آموزشی و اجتماعی شان نوعاً از حاکمان قدیمی استعمارگشان تقلید شده است. برخی از کشورها مانند آن دسته از کشورهای آفریقایی که در سالهای اخیر مستقل شده اند بیشتر علاقه مند به تحکیم و تکامل ساخت سیاسی و اقتصادی خود هستند تا توسعه سریع اقتصادی. در نتیجه سیاستهای آنان (برای مثال آفریقایی کردن سریع مشاغل دولتی که سابقاً در تصرف استعمارگران بوده) می تواند منعکس کننده توجه بیشتر به این مسائل سیاسی حاد باشد. در آمریکای لاتین، تاریخ طولانیتر استقلال سیاسی همراه با میراث نسبتاً مشترک استعماری (اسپانیا و پرتغال) موجب شده است که علی رغم تنوع جغرافیایی و جمعیت، کشورها دارای نهادهای نسبتاً مشابه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بوده با مسائل مشابهی رو به رو باشند. در آسیا، میراث‌های استعماری متفاوت و سنن متنوع فرهنگی مردم بومی با یکدیگر ترکیب شده است و الگوهای کاملاً متفاوت اجتماعی و نهادی را در کشورهایی مانند هند (مستعمره بریتانیا)، فیلیپین (اسپانیا) و آمریکا (ایها)، لائوس (فرانسویان) و اندونزی (هلندیها) به وجود آورده است. منابع مادی انسانی: امکانات بالقوه یک کشور برای رشد اقتصادی تا حدود زیادی تابع منابع مادی (زمین، معادن و سایر مواد خام) و منابع انسانی (تعداد افراد و سطح مهارت‌های آنان) است. نمونه کاملاً بارز موهبت منابع مادی، کشورهای نفتی خلیج فارس است. در قطب مقابل این افراط در منابع، کشورهای بی قرار دارند

مانند توگو، لا-گوس، هائیتی و بنگلادش که منابع مواد خام و منابع زیر زمینی و نیز زمینهای قابل کشتشان تقریباً در کمترین سطح ممکن است. در زمینه منابع انسانی نه تنها تعداد افراد جمعیت و سطح مهارتهای آنان، بلکه دورنمای فرهنگی و طرز تفکر آنان در مورد کار و علاقه آنان به پیشرفت و ترقی شخصی نیز اهمیت دارد. به علاوه، سطح مهارتهای اداری اغلب قدرت بخش دولتی را در تغییر ساخت تولید و زمان لازم برای تحقق چنین تغییری تعیین می کند. در آن جا با مجموع روابط متقابل بسیار پیچیده بین فرهنگ، سنت، اخلاق، چند پارگی یا انسجام قومی سروکار داریم. بنابراین، ماهیت و خصوصیت منابع انسانی یک کشور عوامل تعیین کننده مهم ساخت اقتصادی آن کشور است و به نحو آشکاری از یک منطقه به منطقه دیگر متفاوت است. اهمیت نسبی بخشهای دولتی و خصوصی: اکثر کشورهای جهان سوم نظامهای اقتصادی "مختلط" دارند؛ مالکیت و بهره برداری منابع هم به صورت دولتی و هم خصوصی وجود دارد. تقسیم مالکیت و بهره برداری منابع بین این دو بخش و اهمیت نسبی هر یک بیشتر تابع شرایط تاریخی و سیاسی است. به طور کلی، کشورهای امریکای لاتین بخشهای خصوصی بزرگتری دارند تا کشورهای آسیایی و به ویژه آفریقایی. میزان مالکیت خارجی در بخش خصوصی یکی دیگر از متغیرهای مهمی است که باید در متمایز کردن کشورهای کمتر توسعه یافته مورد بررسی قرار گیرد. مالکیت خارجی زیاد در بخش خصوصی معمولاً امکانات اقتصادی و سیاسی به وجود می آورد ولی در عین حال مسائلی نیز به بار می آورد که در کشورهایی که سرمایه گذاری خارجی کمتر متداول است وجود ندارد. اغلب، کشورهایمانند کشورهای آفریقایی، که با کمبود شدید نیروی انسانی ماهر روبه رو هستند، تأکید بیشتری بر فعالیتهای بخش عمومی می کنند و این تأکید بر پایه این فرض قرار دارد که نیروی انسانی ماهر و محدودشان، با هماهنگی کردن به جای چند پاره کردن فعالیتهای اداری و تجاری، بهتر می تواند مورد بهره برداری قرار گیرد. سیاستهای اقتصادی، به طور مثال، سیاستهایی که به منظور بالا بردن سطح اشتغال طرح ریزی شده است طبیعتاً در کشورهایی که بخشهای عمومی بزرگ دارند متفاوت از کشورهایی است که دارای بخشهای خصوصی قابل توجهی هستند. در اقتصادهایی که بخش دولتی آن مسلط است، پروژهای سرمایه گذاری مستقیم دولتی و برنامه های بزرگ فعالیتهای روستایی اولویت دارند، در حالی که در اقتصادهایی که بخش خصوصی مسلط است یا در حال تسلط شدن است، این گونه سیاستهایی دولت، که به منظور تشویق سوداگران خصوصی به استخدام کارگر بیشتر از طریق دادن امتیازات مخصوص مالیاتی طرح ریزی می شود، ممکن است بیشتر متحمل باشد تا ایجاد اشتغال مستقیم دولتی. به این ترتیب، اگر چه مسئله (بیکاری گسترده) ممکن است در کشورها مشابه باشد ولی راه حل می تواند با توجه به اختلاف اهمیت نسبی بخشهای عمومی و خصوصی آن کشورها متفاوت باشد. ساخت صنعتی: اکثر کشورهای در حال توسعه از حیث اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشاورزی هستند. کشاورزی، چه معشیتی و چه تجاری، فعالیت عمده اقتصادی را، اگر نه بر حسب داشتن سهم متناسب در تولید ناخالص ملی، بلکه بر حسب توزیع حرفه ای نیروی کار، تشکیل می دهد. کشاورزی نه تنها یک شغل بلکه یک شیوه زندگی برای اکثر مردم آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین است. در زمینه اهمیت نسبی بخش صنایع کارخانه ای و خدمات است که ما شاهد وسیعترین گوناگونی ها بین کشورها در حال توسعه هستیم. اکثر کشورهای آمریکای لاتین با داشتن تاریخ طولانیتر استقلال و به طور کلی سطوح بالاتر درآمد ملی، در مقایسه با کشورهای آفریقایی و آسیایی، دارای بخشهای صنعتی پیشرفته تری هستند. ولی در دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ کشورهایمانند تایوان، کره جنوبی، هنگ کنگ و سنگاپور رشد تولید محصولات صنعتی خود را تا حد زیادی تسریع کردند و دو کشور اول به سرعت در خحال صنعتی شدن هستند. از حیث اندازه صرف، هند یکی از بزرگترین بخشهای صنعتی را در جهان سوم داراست، ولی، در هر حال، این بخش در مقایسه با جمعیت بسیار بزرگ روستایی آن کوچک است. بنابراین، علی رغم مسائل مشترک، استراتژیهای توسعه جهان سوم ممکن است بسته به ماهیت، ساخت و درجه وابستگی متقبل بین بخشهای اول (کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری) و بخشهای دوم (اغلب تولید صنعتی) و بخشهای سوم (تجارت، مالیه، حمل و نقل و خدمات) از کشوری بخش کشور دیگر تغییر کند. وابستگی خارجی: اقتصادی

سیاسی و فرهنگی درجه وابستگی هر کشور به قدرتهای بیگانه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و عمدتاً به اندازه میزان منابع و تاریخ سیاسی آن کشور بستگی دارد. برای اکثر کشورهای جهان سوم این وابستگی بسیار زیاد است. در برخی موارد، این وابستگی تقریباً تمام جنبه‌های زندگی را دربر می‌گیرد. اکثر کشورهای کوچک در تجارت خارجی خود وابستگی شدیدی به کشورهای پیشرفته دارند. تقریباً تماماً متکی به واردات تکنولوژیهای تولید اغلب نامناسب خارجی اند. این امر خود به تنهایی تأثیر فوق العاده‌ای در خصوصیت فرایند رشد کشورهای وابسته به جا می‌گذارد. ولی حتی بالاتر از مظاهر وابستگی شدید اقتصادی به شکل انتقال بین المللی کالاها و تکنولوژیها، انتقال بین المللی نهادها (عمدتاً نظامهای آموزشی و بهداشتی)، ارزشها، الگوهای مصرف و نیز تلقی افراد نسبت به کار، زندگی و خودشان قرار دارد. پدیده انتقال، فواید گوناگونی برای اکثر کشورهای در حال توسعه، به ویژه کشورهایی که بیشترین امکان بالقوه را برای خود اتکایی دارند، به همراه می‌آورد. توانایی یک کشور در ترسیم سرنوشت اقتصادی و اجتماعی خود تا حدود زیادی به درجه وابستگی کشور به این یا آن قدرت خارجی مربوط خواهد بود. ساخت سیاسی، قدرت و گروههای همسود: در تحلیل نهایی، اغلب تنها درستی سیاستهای اقتصادی نیست که برخورد یک کشور را نسبت به مسائل حاد توسعه تعیین می‌کند. ساخت سیاسی و منافع موجود و اتحاد گروههای ممتاز نوعاً تعیین می‌کند که چه استراتژیهای امکان پذیر است و موانع اصلی تحول موثر اقتصادی و اجتماعی کجاست. مجموعه منافع و قدرت طبقات مختلف جمعیت در اکثر کشورهای در حال توسعه خود نتیجه تاریخ اقتصادی، اجتماعی و سیاسی آنهاست و احتمالاً از یک کشور به کشور دیگر متفاوت است. مذلک، توزیع قدرت بین زمینداران بزرگ آمریکای لاتین، سیاستمداران و کارمندان عالی رتبه دولت افریقا، شیوخ صاحب نفت و غولهای مالی خاورمیانه و یا مالکین، صرافان و صاحبان ثروتمند صنایع آسیا هر چه باشد، اکثر کشورهای در حال توسعه به طور مستقیم و یا غیر مستقیم تحت حاکمیت گروه کوچک ممتاز و قدرتمند، در حدی بیشتر از کشورهای توسعه یافته، قرار دارند. بنابراین، تحولات موثر اقتصادی و اجتماعی ایجاب می‌کند که یا پشتیبانی گروههای ممتاز از طریق تشویق و یا تهدید حاصل شود و یا آنکه به وسیله قدرتهای نیرومندتری کنار گذاشته شوند، در هر حال توسعه اقتصادی و اجتماعی اغلب بدون تغییر همزمان نهادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی یک ملت، امکان پذیر نخواهد بود و این نظر اغلب در سراسر کتاب تکرار خواهد شد. ویژگیهای مشترک کشورهای در حال توسعه: بخشهای قبلی باید نشان داده باشد که چرا برخی اوقات خطرناک است که بیش از حد درباره یک رشته کشورهای متنوعی که در آفریقا، آسیا و آمریکای لاتین قرار دارند عمومیت قابل شویم. مذلک، ویژگیهای اقتصادی مشترک کشورهای در حال توسعه به ما اجازه می‌دهد که این کشورها را در چارچوب مشابهی مورد بررسی قرار می‌دهیم. این ویژگیهای مشترک را به شش گروه عمده دسته بندی می‌کنیم: (۱) سطح پایین زندگی (۲) سطح پایین بهره وری (۳) نرخ بالای رشد جمعیت و بار تکفل (۴) سطح بالا و فزاینده بیکاری و کم کاری (۵) وابستگی بسیار به محصولات کشاورزی و صادرات محصولات اولیه (۶) تسلط، وابستگی و آسیب پذیری در روابط بین المللی وابستگی به قدرتها: برای بسیاری از کشورهای کمتر توسعه یافته، عامل مهمی که به تداوم سطح پایین زندگی بیکاری فزاینده و نابرابری در حال رشد درآمدها کمک می‌کند توزیع بسیار نابرابر قدرت اقتصادی و سیاسی بین کشورهای ثروتمند و فقیر است. همان طور که بعداً خواهیم دید، این نابرابری قدرت نه تنها در نیروی مسلط کشورهای ثروتمند در کنترل الگوی تجارت بین المللی نمودار می‌شود، بلکه در قدرت کشورهای ثروتمند در زمینه تحمیل شرایط انتقال تکنولوژی، کمکهای خارجی و سرمایه‌های خصوصی ه کشورهای در حال توسعه نیز مشخص می‌شود. جنبه‌های دیگر جریان انتقال بین المللی نیز به همان اندازه مهمند و مانع توسعه کشورهای فقیر می‌شوند. یکی از عوامل بسیار مهم که به تداوم عقب ماندگی کمک می‌کند انتقال ارزشها، طرز تفکرات، نهادها و معیارهای رفتاری کشورهای توسعه یافته به کشورهای در حال توسعه است. فی المثل، انتقال ساختهای نامناسب آموزشی، نظامهای نامناسب آموزشی، نظامهای نامناسب تحصیلی و تربیتی؛ تشکیل اتحادیه‌های کارگری نوع غربی: تشکیلات و جهت گیری‌های خدمات بهداشتی که اغلب از الگوهای غربی پیروی می‌کند: و بالاخره، ساخت

و کارکرد نظام دیوان سالاری واداری که با نیازهایی که اولویت دارند و نیز با عرضه نیروی انسانی موجود در کشورهای درحال توسعه تباین دارند. از جمله مسائلی که حتی به طور بالقوه اهمیت بیشتری دارند می توان از نفوذ معیارهای اقتصادی و اجتماعی کشورهای ثروتمند بر سطح حقوق و شیوه طبقات ممتاز و طرز تلقی عمومی نسبت به تراکم ثروت خصوصی در کشورهای درحال توسعه نام برد. چنین طرز تلقی اغلب به رشوه خواری و غارت اقتصادی اقلیتی ممتاز منجر می شود. بالاخره نفوذ طرز تلقی، ارزشها و معیارهای کشورهای ثروتمند اغلب به ایجاد مسئله ای کمک می کند که کاملاً به آن اذعان شده است. اثر عمده تمام این عوامل، ایجاد وضعیت آسیب پذیری در کشورهای جهان سوم است که برحسب آن نیروهایی که عمدتاً از کنترل آنان خارج اند می توانند تاثیر مهمی در رفاه کلی اقتصادی و اجتماعیشان داشته باشند. بسیاری از کشورها یقیناً تعداد زیادی از چهل و دو کشوری که در زمره کم توسعه یافته ترین کشورها هستند اقتصادشان کوچک و وابسته به است و دورنمای بسیار ضعیفی برای خود اتکایی دارند. بنابراین در واقع، خروجشان از اقتصاد جهانی غیر ممکن است. ولی می توان امیدوار بود که این کشورها بتوانند با متشکل کردن نیروهایشان از ظنر اقتصادی به نوعی خود اتکایی دسته جمعی دست یابند. در ضمن چنین همکاری می تواند نیروی چانه زنی مشترک کشورهای کوچک کشورهای کوچک را تقویت می کند و آنان را قادر سازد تا روابط اقتصادی خود را دقیقتر بررسی کنند و در انتخاب سرمایه گذاری خارجی و کمک فنی دقت بیشتری مبذول دارند. برای آن دسته از کشورهای جهان سوم که ثروت بیشتری دارند و از قدرت چانه زنی نسبتاً بالاتری برخوردارند، پدیده تسلط اغلب در گرایش عمومی ثروتمندان به ثروتمند تر شدن، آن هم اغلب به زیان فقرا، نمودار می شود. اما باید توجه داشت که مسئله صرفاً این نیست که کشورهای ثروتمند سریعتر از کشورهای فقیر رشد می کنند مسئله بخشها یا گروههای ثروتمند و مسلط در داخل اقتصاد کشورهای کمتر توسعه یافته نیز مطرح است که به زیان بخش بسیار بزرگتر جمعیت، که همانا توده های قیرند و از نر سیاسی و اقتصادی قدرت کمتری دارند، ثروتمند تر می شوند. این فرایند دو گانه کشورهای ثروتمند و گروههای ثروتمند و گروههای قدرتمند کمتری دارند، ثروتمند تر می شوند. این فرایند دو گانه کشورهای ثروتمند و گروههای قدرتمند در داخل کشورهای فقیر، پدیده های جداگانه ای نیستند. نتیجه: پدیده عقب ماندگی را باید در چارچوب ملی و بین المللی بررسی کرد. نیروهای اقتصادی، اجتماعی، چه داخلی و چه خارجی، مسئول فقر، نابرابری و بهره وری پایینی هستند که معمولاً مشخص کننده اکثر کشورهای جهان سوم است. پیگیری موفقیت آمیز توسعه، اقتصادی و اجتماعی، به منظور پاسخگویی به نیازهای توسعه کشورهای فقیر، نه تنها مستلزم تدوین استراتژیهای مناسب در داخل کشورهای جهان سوم، بلکه همچنین نیازمند تعدیل نظام تعدیلات بین المللی لازم است که درک کاملاً روشنی از مفاهیم توسعه و عقب ماندگی داشته باشیم.

آن مرد آسمانی

نویسنده: مرتضی نظری

تلخیص کننده: رضا ربانی- چاپ دوم ۱۳۸۲- نگاهی به زندگی آن مرد آسمانی: استاد علامه سید محمد حسین طباطبایی در ۲۹ ماه ذی الحجه سال ۱۳۲۱ ه. ق، در تبریز چشم به جهان گشود و پس از هشتاد سال و هجده روز تلاش و زندگی پر بار، روز یکشنبه، ۱۸ محرم سال ۱۴۰۲ ه. ق (برابر ۲۴ آبان ۱۳۶۰) رحلت کرد. او در پی سالهای تلاش خستگی ناپذیر، توانست آثار ارزنده ای از خویش به یادگار بگذارد؛ شخصیت های علمی بسیاری را پرورش دهد؛ و تحولات بزرگی در عرصه علوم الهی پدید آورد. هم اکنون آرامگاه او در قسمت بالای سر حضرت معصومه (علیها سلام) در شهر مقدس قم، نزدیک آرامگاه آیت الله خوانساری، زیارتگاه مشتاقان و شیفتگان علم و دانش است. علامه، در همان اوان کودکی، پدر و مادر خود را از دست داد، و به این ترتیب از مهر مادری دلسوز و پدری متقی محروم شد. پس از این واقعه، او به همراه برادرش (محمد حسن) راهی مکتب شد و توانست در

مدت پنج سال، کتابهای متداول آن روز (یعنی قرآن کریم، گلستان، بوستان ف اخلاق مصور، تاریخ معجم، ارشاد الحساب مرحوم فیوضات و نصاب الصبیان و ...) را قرار گیرد؛ و آن گاه به خواندن صرف، نحو، معانی و بیان پردازد. او مقدمات را نزد شیخ محمد علی سرابی و سطوح عالی در فقه، اصول، فلسفه و کلام را نزد اساتید آن سامان آموخت؛ و خط را از استاد میرزا علی نقی که از بستگانش بود، فرا گرفت؛ و در مدت هشت سال کتاب های دوره سطح را به اتمام رساند. علاقه شدید علامه به تحصیل علوم الهی باعث شد، به نجف که در آن روز، مرکز بزرگ شیعه به شمار می آمد، هجرت کند. وی توانست در مدت یازده سال، مدارج بالای علمی و عرفانی را نزد اساتید برجسته ی آن دیار طی کند. در این راستا، مدت هشت سال در دوره های فقه و اصول، نزد مرحوم آیت الله نائینی - که سرآمد اساتید این رشته است - تحصیل کرد؛ و چند سال متوالی نزد فقیه معروف، آقا سید ابولحسن اصفهانی از حوزه ی فقه بهره برد؛ و یک دوره اصول و ابوابی از فقه را نزد سالک و عارف عصر، آیت الله شیخ محمد حسن اصفهانی فرا گرفت. علامه، فلسفه را نزد سید حسین بلاد کوبه ای (۱۲۹۳-۱۳۵۸ ه. ق) آموخت؛ و ریاضیات عالی را نزد سید ابولقاسم خوانساری که از ریاضی دانان متبحر عصر خود بود، فرا گرفت؛ در علم رجال، از محضر آیت الله حجت بهره برد؛ و در بعد عرفان و حکمت عملی، از محضر حاج میرزا علی آقا قاضی که از بستگان او به شمار می رفت، خرم ها چید. لازم به گفتن است که مرحوم قاضی از شخصیت های عرفانی بزرگ آن عصر به شمار می رفت. او در دوره خود، یگانه استاد اخلاق و سیر و سلوک در حوزه ی نجف بود. علامه طباطبایی بسیار به او عشق می ورزید و می گفت: «ما هر چه در این مورد (سیر و سلوک) داریم، از مرحوم قاضی داریم. چه آن چه را که در حیاتش از او تعلیم گرفتیم و از محضرش استفاده کردیم. و چه طریقی که خودمان داریم از مرحوم قاضی گرفته ایم.» علامه در سال ۱۳۱۴، در اثر گرفتاری بسیاری که در امر معاش گریبانگیرش شد، به زادگاهش بازگشت، و این همان ده سال از دوران سخت و مشقت بار زندگی او است، که مجبور شد این مدت طولانی را به کشاورزی بگذرانند. در این دوره، با ظهور فرقه دموکرات و تسلط آنان بر آذربایجان، در سال ۱۳۲۴، و با حمایت هایی که شورویی سابق از فرقه می کرد، منطقه دستخوش ناامنی شد؛ و از این رو، علامه تصمیم گرفت به قم مهاجرت کند. پس در سال ۱۳۲۵، از زادگاه خود کوچ کرد و در آنت سامان، فعالیت های علمی و تحقیقی خویش را از سر گرفت. علامه، حافظه ای عجیب داشت، مطالب گوناگون علمی را به خاطر می سپرد، و در عین حال نسبت به مسایل عادی چندان توجهی نداشت. آثار علمی علامه طباطبایی: علامه، بیش از ۳۰ کتاب در زمینه های گوناگون و مقاله های بسیاری تألیف کرده است، که ما برخی از معروفترین آنها را می آوریم: ۱- تفسیر المیزان، که شمال ۲۰ جلد به زبان عربی است و در ۴۰ جلد به فارسی ترجمه شده است. ۲- اصول فلسفه و روش رئالیسم ۳- مصاحبات با استاد کربن فرانسوی ۴- قرآن در اسلام ۵- شیعه در اسلام ۶- بدایه الحکمه ۷- نهایه الحکمه (دو کتاب اخیر از متون فلسفی بسیار مهم و درسی حوزه های علیمه هستند). ۸- علی و فلسفه ی الهی ۹- رساله در حکومت اسلامی ۱۰- خلاصه ی تعالیم اسلام ۱۱- سنن النبی (ص) تحصیلجامعیت علامه استاد محمد حسین حسینی تهرانی آنگاه که می خواهد شمه ای از گسترده ی علمی علامه را یاد آور شود، به هر چیز اشاره ای می کنند، که در هر کدام جای تاملی بسیار نهفته است: «خط نستعلیق و شکسته ی ایشان از بهترین و شیواترین خط اساتید خط بود؛ گرچه در این اوخر به علت کسالت اعصاب و رعشه ی حاصل در دست؛ دست تکان داشت و خط مرتعش بود ولی جوهره ی خط حکایت از استادی در این فن را داشت؛ خودشان می فرمودند: «قطعاتی از خط زمان جوانی مانده است که وقتی به آنها نگاه می کنم در تعجب می مانم که آیا این خط من است؟» (در علوم غریبه (در رمل و جفر) وارد بودند؛ ولی دیده نشد که عمل کنند. در علم اعداد و حساب جمل، ابجد و طرق مختلف آن نهارتی عجیب داشتند؛ و در هیات قدیم استاد بودند؛ به پایه ای که به آسانی می توانستند استخراج تقویم کنند؛ و همانطور که عرض شد یک دوره از آن به ما درس می گفتند. ولی چون ریاضیات را چه از حساب و هندسه و چه از مثلثات، این حقیر در مدراس جدید به طور مستونی خوانده بودم، دیگر لزومی نداشت که نزد ایشان نیز بخوانم.» باری استاد ما علوم

ریاضی را در نجف اشرف، نزد آقا سید ابوالقاسم خوانساری که از ریاضی دان های مشهور عصر بود، فرا گرفته بودند؛ و خود ایشان می فرمودند: «اگر برای بعضی از استادان ریاضی جامعه ی بغداد (دانشگاه) مساله ای یا مشکل پیش می آمد که از حل آن عاجز می شدند، به نجف می آمدند و به خدمت آقای سید ابوالقاسم می رسیدند و اشکال خود را رفع می کردند.» علامه طباطبایی در ادبیات عرب و معانی و بیان و بدیع استاد بودند؛ در فقه و اصول استاد بودند؛ و ذوق فقهی بسیار روان و نزدیک به واقع داشتند؛ و دوره هایی از فقه و اصول را نزد استادانی چون مرحوم آیت الله نائینی و مرحوم آیت الله کمپانی خوانده بودند؛ و نیز از فقه آیت الله اصفهانی بهرمنند شده اند؛ و مدت این دوره های از درس؛ مجموعاً به ده سال کشیده شد.» و استاد وجحید ایشان در فلسفه، حیم متاله ی معروف، مرحوم آقا سید حسین بادکوبه ای بوده است که سالیانی دراز در نجف اشرف در معیت برادرشان مرحوم آیت الله آقا حاج سید محمد حسن طباطبایی الهی نزد او به درس و بحث مشغول بوده اند؛ و دروسی چون اسفار و شفا و مشاعر و غیر آن را نزد او خوانده اند.» مرحوم حکیم بادکوبه ای به ایشان عنایتی خاص داشته است و برای تقویت برهان و استدلال، ایشان را امر کرده است که علوم ریاضی را دنبال کنند.» و اما معارف الهیه و اخلاق و فقه الحدیث را نزد عارف عالیقدر و کم نظیر یا بی نظیر، مرحوم آیت الحق حاج میرزا علی آثاقاضی (قدس الله تربته الزکیه) آموخته اند؛ و در مسیر سیر و سلوک و مجاهدات نفسانیه و ریاضیات شرعیه تحت نظر و تعلیم و تربیت ان استاد کامل بوده اند.» فلسفه ریاضیاتبا این که علامه طباطبایی در زادگاه خود، در ریاضیات، ارشاد الحساب و در فلسفه و کلام، اشارات و کشف المراد را خوانده بود، ولی ذوق وافر فلسفی استاد را این دو کتاب اشباع نمی کرد و تا آن که ثر نجف اشرف، با حکیمی والا برخورد کرد که از فحول فلاسفه و از استادان صاحب نظر این دو دانش بود. این حکیم برجسته، که هنوز جامعه ی علمی و فرهنگی او را به درستی نشناخته، سید حسین بادکوبه ای است که توانست علامه طباطبایی را با حقیقت حکمت، به خصوص تفکر فلسفی آشنا سازد. علامه طباطبایی در زندگی نامه ی خود نوشته است: «در فلسفه نیز به درس حکیم و فیلسوف معروف وقت، مرحوم آقا سید حسین بادکوبه ای، توفیق یافتم و توانستم در ظرف شش سال که نزد معظم له تلمذ می کردم، منظومه ای سبزواری و اسفار و مشاعر ملاصدرا و دوره ی شفا ی بوعلی و کتاب اثولوجیا و تمهید القواعد ابن ترکه (در عرفان) و اخلاق ابن مسکویه را بخوانم.» مرحوم بادکوبه ای از فرط عنایتی که به تعلیم و تربیت نویسنده داشت، برای این که مرا به طرز تفکر برهانی آشنا سازد و به ذوق فلسفی من تقویت بخشد، امر فرمودند به تعلیم ریاضیات پردازم؛ و من در امثال امر معظم له به درس مرحوم سید ابوالقاسم خوانساری که ریاضیدان زبر دستی بود، حاضر شدم و یک دوره حساب استدلالی، یک دوره هندسه ی مسطحه و فضایی و جبر استدلالی از معظم له فرا گرفتم.» ارزش تفکر علامه، قدر تفکر را می دانست و ذهنش را پرت نمی کرد تا در مسایل مختلف به تفنن پردازد. مهندس عبدالباقی می گوید: «در کارهای علمی خود بیشتر فکر می کردند و مطالعه زیاد روی کتب مختلف نداشتند، بجز در مورد مراجعه بع تاریخ و اسم و اختصاصات موجود و بدین جهت در کتابخانه ی شان خیلی کتاب انباشته نبود.» غواصی در علم علامه سید محمد حسین حسینی تهرانی، کیفیت تفکر او را این چنین یا آور می شود که «استاد متفکر و در تفکر عمیق بودند؛ هیچگاه از مطلبی به اسانی عبور نمی کردند؛ و تا به عمق مطلب نمی رسیدند و اطراف و جوانب آن را کاوش نمی کردند دست بر نمی داشتند. در بسیاری از مواقع که یک سوال بسیط و ساده ای از ایشان می شد که در یک یا چند کلمه، جواب فوری داده شود، و مطلب را پاسخ گفت؛ ایشان قدری ساکت می ماندند و پس از ان چنان اطراف و جوانب و احتمالات و مواضع رد و قبول را بررسی و بحث می کردند که حکم یک جلسه درسی را پیدا می کرد.» دانشمند آگاه مرتضی مطهری، متفکر بلند آوازه ی حوزه و دانشگاه، درباره ی، او می نویسد: «علامه طباطبایی سالها از عمر خویش را صرف تحصیل و مطالعه و تدریس فلسفه کرده اند و از روی بصیرت به آرا و نظریات احطه داشته اند و به علاوه روی عشق فطری و ذوق طبیعی، افکار محقق اروپا را به خوبی نیز از نظر گذرانیده اند.» استاد مطهری جایی دیگر علامه را این چنین به تصویر می

کشد: او بسیار مرد عظیم و جلیل‌القدری است [...] مردی است که صد سال دیگر باید بنشینند و آثار او را تجزیه و تحلیل کنند و به ارزش او پی ببرند. «نشانه‌ی کمال عقل از دیگر شیفتگان علامه، آیت‌الله جوادی آملی است که چه زیبا می‌گوید چهره‌ی عقلی او را: «از مشخصات بارز سیره‌ی فلسفی علامه (ره) زیاد اندیشیدن و قسمت مهم وقت را به تفکر پرداختن و کم سخن گفتن و سوال را بدون دقت جواب ندادن و قبل از تأمل حرف نزدن بود که: اذا تم العقل نقص الکلام؛ هرگاه عقل و خرد کامل شود، کلام و سخن کوتاه و گزیده می‌شود.» هرگاه عقل و خرد کامل شود، کلام و سخن کوتاه گزیده می‌شود.» «لذا نه بی‌جا سخن گفتن می‌گفت و نه سخن بی‌جا داشت و نیز در بیان درسی و بنان تدوینی آن چنان گزیده‌گویی و پخته‌نویس بود که نشانه‌های رنج درون بینی به صورت گنج‌های گرانبه در تمام ابعاد نقد و تحلیل فلسفی معظم له کاملاً مشهود بود و هست، و هیچ‌گاه در ابطال آرای دیگران و تزییف نظرات ناصواب پیشینیان، ادب علمی را فراموش نمی‌کرد و عفت عقلی را نادیده‌نمی‌گرفت.» پیوند معنوی در لایه‌های خاطرات به یاد مانده از او، خاطره‌ی علی‌اکبر حسینی هم لطف خود را دارد: «او مقید بود هر ساله ایام فاطمیه، ده روز در خانه اش برای شهادت حضرت فاطمه (ع) اقامه‌عزا نماید و همه بستگان و اعضاء خانواده، حتی دخترانش که در شهرهای دیگر سکونت داشتند، مقید بودند، در این مدت در مجلس شرکت کنند.» معمولاً در تهران و ... که می‌رفت، کمتر دید و بازدید می‌کرد، ولی وقتی که می‌گفتند، در همسایگی یا فلان محل، مجلس روضه و توسل به حضرت زهرا (ع) است، فوراً شرکت می‌کرد. «اخلاق محمدی (ص) نجمه السادات، دختر علامه طباطبایی، باز او می‌گوید: «ایشان اخلاق و رفتار محمدی داشتند، هرگز عصبانی نمی‌شدند و هیچ وقت صدای بلند ایشان را در حرف زدن نشنیدیم، در عین حال این ملایمت در خوی و خلق، بسیار قاطع و استوار بودند، مثلاً در امر نماز مقید بودند که اول وقت بخوانند و در این زمینه اهمال روا نمی‌داشتند و سستی دیگران را با صراحت تذکر می‌دادند. در ماه مبارک رمضان تمام شبه‌ها تا سحر بیدار می‌نشستند، بسیار دقیق و منظم بودند و برای همه‌ی اوقات روزشان برنامه‌ریزی می‌کردند.» «علاقه‌ی زیادی به تلاوت قرآن داشتند و سعی می‌کردند آن را با صوت بلند بخوانند، خودشان می‌گفتند: برنامه‌ای که برای کارروانه‌ام دارم از بیست و شش سالگی تا به حال به هم نخورده است. با وجود انبوه کارهای مهمی که داشتند هرگز دست رد به سینه‌ی کسی که برای امری، هر چند پیش پا افتاده، نزد ایشان می‌آمد نمی‌زدند و این به سبب رقت قلب و عاطفه‌ی شدید ایشان بود.» حتی در این سالهای آخر که بیمار بودند، مراجعات را رد نمی‌کردند، یک بار که به قم رفته بودم به من گفتند: «صبح تا به حال بیست و چهار بار به در خانه رفته و مراجعات مردم را جواب داده‌ام.» «یکی از خصوصیات برجسته‌ی پدرم علاقه‌ی وافر ایشان به شاگردانشان بود، مخصوصاً آقای مطهری (ره)؛ خودشان می‌گفتند: «من هر وقت در کنار اینها (کلمه رفقا را در مورد شاگردانش به می‌بردند) می‌نشینم مثل این است که همه دنیا در نظرم روشن می‌شود، واقعا لذت می‌برم.» «بسیار کم حرف بودند و دیگران را به کم حرفی سفارش می‌کردند و پر حرفی را باعث کمی حافظه می‌دانستند. در عین حال وقتی صحبت می‌کردند، بسیار ساده حرف می‌زدند تا جایی که آدم گمان می‌کرد این یک فرد عادی و عامی است و نه یک عالم و فیلسوف، این به سبب فروتنی بیش از حدی بود که داشتند. اصولاً سخت از این که شخصیت خود را بالا نشان دهند، اجتناب می‌کردند. گاهی که از اعمال و رفتار ایشان مثل نماز اول وقت تعریف می‌شد، سعی می‌کردند آنها را تنها یک عادت نشان دهند و بس؛ و کار خود را کوچک و بی‌ارزش بنمایند.» کوه تواضع علامه سید محمد حسین حسینی تهرانی نقل می‌کند: «آنقدر متواضع و مودب بودند و در حفظ آداب، سعی بلیغ داشت که من کراراً خدمتشان عرض می‌کردم: آخر این درجه از ادب شما و ملاحظیات شما ما را بی‌ادب می‌کند! شما را به خدا فکری به حال ما کنید!» «از قریب چها سال پیش تا به حال دیده‌نشده که ایشان در مجلس به متکا و بالش تکیه‌زنند؛ بلکه پیوسته در مقابل واردین، مودب، قدری جلوتر از دیوار می‌نشستند؛ و زیر دست میهمان وارد.» «من شاگرد ایشان بودم؛ و بسیار به منزل ایشان می‌رفتم، و به مراعات ادب می‌خواستم پایین تر از ایشان بنشینم، ابتدا ممکن نبود؛ ایشان بر می‌خواستند، و می‌فرمودند: «بنابراین ما باید در

در گاه بنشینیم یا خارج از اتاق بنشینیم!» در چندین سال قبل در مشهد مقدس که وارد شده بودم، برای دیدنشان به منزل ایشان رفتم، دیدم در اتاق روی تشکی نشسته اند (به علت کسالت قلب طیب دستور داده روی زمین سخت ننشینند) ایشان از روی تشک برخاستند و مرا به نشستن روی آن تعارف کردند؛ من از نشستن خودداری کردم؛ من و ایشان مدتی هر دو ایستاده بودیم تا بالاخره فرمودند: «بنشینید، تا من باید جمله ای را عرض کنم!» من ادب کرده و اطاعت کرده نشستم، و ایشان نیز روی زمین نشستند، و بعد فرمودند: «جمله ای را میخوایم عرض کنم، اینست که: آنجا نرم تر است!» استقلال علی اکبر حسنی به خاطر می آورد: «از ویژگی های علامه طباطبایی این بود که به هیچ وجه کمکی از افراد، حتی فرزنداناش قبول نمی کرد. یکی از بزرگان حوزه نقل می کرد که تاجری نیکو کار برای تهیه مسکن علامه مبلغ قابل توجهی پول توسط من برای علامه فرستاد. پول را به نزد ایشان بردم، فرمود: «خدا جزای خیرش بدهد، ولی فعلا مبلغ ارث پدری به من رسیده و از سهم امام مصف نمی کنم.» پول را برگرداندم، ولی آن بازرگان گفت: بگو هدیه است؛ نه سهم امام! برگشتم؛ دوباره استاد علامه فرمود: «فعلا نیازی ندارم.» برای بار دیگر ماجرای پول را به صاحبش گفتم، او در پاسخ گفت: به آقا بفرمایید که پول خدمتتان باشد، به هر کس که می خواهید بدهید و هر جا صلاح می دانید، مصرف کنید! به علامه عرض کردم، فرمود: «من نمیتوانم، خودت می دانی!» و پول را بر گردانید.» با توجه به این که سالها منزل نداشت و مستاجر بود، خانه ای مسکونی خود را با قیمت همان ملک موروثی تهیه کرده بود. یکی از فرزنداناش نقل می کرد: از خدا می خواستیم پدر چیزی را از ما قبول کند. گاهی بسته ی اسکناس را خدمت او می گذاشتیم با اصرار حتی پنج ریال هم بر نمیداشت. مناعت طبع عجیبی داشت.» در آخر عمر با کسالت از سفر مشهد برگشت و چون پزشکان توصیه کردند، باید در جای مصفایی استراحت کند، در تابستان باغی در احمد آباد دماوند اجاره کردم و پولش را پرداخت کردم تا آقا در مقابل عمل انجام شده قرار بگیرد.» آقا پس از سه روز اقامت، مرا خواست و پرسید: «اجاره اش چند است؟» گفتم مهم نیست، اصرار کرد که: «می خواهم بدانم که می توانم پرداخت کنم یا نه؟» گفتم پرداخت کرده ام، فرمود: «یا پول را بگیر یا از اینجا می روم!» و آخر هم مجبور شدم که بگیرم.» ساده زیستیا اعتدال و میانه رویدختر علامه می گوید: «از همان اول وضع زندگی ما عادی و شاید هم پایین تر از آن بود. پدرم حدود یک سال و نیم بعد از ازدواج به نجف رفتند و در مدت یازده سالی که در آنجا اقامت داشتند، زندگی شان یک زندگی طلبگی بود. ضمن آن که در این مدت یازده سال که در نجف به سر می بردند، هشت فرزندشان پس از تولد از بین رفتند و پدرم برای ملاحظه مادرم کوچکترین اظهار ناراحتی نمی کردند و مادرم نیز به خاطر پدرم حرفی نمی زد.» ایشان با وجودی که مقید بودند همسر و فرزنداناش در راحتی باشد، ولی به هیچ وجه از تجملات خوششان نمی آمد در خوردن غذا، در عین تمیزی جانب اختصار را رعایت میکردند. هر چند انواع غذا بر سر سفره ای بود، به خوردن یک نوع غذا اکتفا میکردند. پس از بازگشت از نجف حدود ده سال در تبریز بودند، ولی ایشان می گفتند زندگی ما در آنجا به خاطر آب و هوای تبریز بسیار بهتر از قم بود، ضمن این که نزدیکان و اقوامان نیز در تبریز بودند و با همه این ها اسباب و وسایل را فروخته عازم قم شدند.» عبادت و نیایش: سحر خیزان دختر علامه از سیره ی عبادت شبانه ی خانواده می گوید و دل را به جایی می برد که در آن نور منزل گرفته است: «مادرم می گفت: در عرض چند سالی که در نجف بودم، من همه شب ساعت را کوک می کردم و خودم بیدار می شدم تا حاج آقا (علامه) را برای نماز شب بیدار کنم، حاج آقا بعد وضو گرفتن و نماز شب خواندن نمی خوابیدند، می گفتند: «بین دو نماز (نماز شب و نماز صبح) نباید خوابید.» در این فاصله ایشان و برادرشان (سید محمد حسن الهی)، که هم درسشان بودند، می نشستند و با هم مرین خط درشت می کردند و بعد از نماز صبح هم به مباحثه می پرداختند و من هم برای این که کسل و خسته نشونم، چای برای ایشان درست می کردم، بعد از یک ساعت هم، که وقت صبحانه خوردن بود، آن را هم فراهم می کردم.» خویشتن داریخود خواستهایستاد موسوی همدانی، خاطره ی خود را از این بزرگ مرد اخلاقی معاصر چنین بازگو می کند: «هیچ به یاد ندارم در طول بیست و چند سال معاشرت با ایشان، برای طلبه ای که وارد می شد،

تمام قامت بلند نشوند و نیز مراقبتی که ایشان از زبان خود داشتند، در همه ی این مدت یک کلمه غیبت از ایشان نشنیدم.» آیت الله ابراهیم امینی نوشته است: هیچ گاه ندیدم که به خود ببالد و ازخ و یشتن تمجید کند، در تعلیم و تربیت بخل نداشت... از عبارت پردازی خوشش نمی آمد، به کثرت و قلت شاگردان خود چندان توجهی نداشت، گاهی حتی برای دو سه نفر هم درس می گفت، غیر طلاب را نیز از کسب فیض محروم نمی کرد از داخل و خارج کشور نامه های فراوانی خدمت ایشان می رسید که پرسش علمی و دینی داشتند، جواب نامه ها را با خط خودش می نوشت و می فرستاد، علاوه بر درس های رسمی، جلسه ی اخلاق و سیر و سلوکی داشت که بعضی علاقه مندان در آن شرکت داشتند و کسب فیض می نمودند... داستان های جالب علمی و اخلاقی فراوانی بیاد داشت که با بیان آنها مجلس را صفا و نورانیت می داد.» حاسبرسی روزانهای آیت الله حسن زاده ی املی نقل می کند: همواره اهتمامش بر این بود و می گفت در شب و روز زمانی را برای حاسبرسی خود قرار بدهید و ببینید که در این بیست و چهار ساعت چگونه بر شما گذشته، اهل محاسبه باشید، همان زطور که یک بازرگان، یک کاسب، دخل و خرج خود و صادرات و وارداتش را حساب می کند، شما ببیند در این شب و روز که برشکا گذشت چه چیزی اندوخته اید، چه گفته اید، یک یک رفتار و گفتارتان را حساب برسید، از نادرستی ها استغفار کنید و سعی کنید تکرار نشود و برای آن چه شایسته و صالح و به فرمان حاکم عقل بود خدا را شاکر باشید، تا به تدریج برای شما تخلق به اخلاق ربوبی ملکه بشود.» «و لا تكون کالذین نساوا الله فانساواهم انفسهم.» حضرت علامه همواره مراقب نفس خویش بود و از خدا غافل نمی شد و این امر در صورت و رفتار و حرفشان پیدا بود که ایشان در پیشگاه دیگری قرار گرفته؛ هر چند که به صورت ظاهر جسمش با دیگران بود، پیدا بود که در محضر دیگری نشسته است. د این باره مصباح الشریعه می فرماید: «العارف شخصه مع الخلق و قلبه مع الله» عارف بدنش با خلق و دلش با خداست «و لا مونس له سوی الله و هو فی ریاض قدسه متردد و من لطائف فضله متزود» توشه اش آن سویی است، قلبی که او دارد در پیشگاه ملکوت عالم آمد و شد دارد. مونسش ملکوت الم است. چنین کسی مراقبت دارد و انسان بر اثر این مراقبت یواش یواش به صفات ملکوتی متصف میشود و بدان خو می گیرید.» در سال ۱۱۳۴۸ ه.ش، همزمان با حملات وحشیانه ی ارتش رژیم صهیونیستی به کشورهای عربی، و وقوع جنگ شش وزه ی اعراب و رژیم اشغالگر قدس، علامه طباطبایی به همراه آیت الله حاج ابوالفضل موسوی زنجانی و استاد شهید مرتضی مطهری ضمن اظهار همدردی با مسلمانان مظلوم فلسطین، با انتشار یک بیانیه از امت مسلمان دعوت نمود تا برای یاری برادران مسلمان و عرب خود کمک های لازم را جمع اوری کنند، ایشان برای این منظور سه شماره حساب درسه بانک تهران باز کردند که به نام هر سه نفر افتتاح گردیده بود.» استاد شهید مرتضی مطهری ضمن اشاره به این برنامه طی سخنان گفته است: «توجه داشته باشید این حساب ها و کمک کردن ها و حساب باز کردن ها به این نظر نیست که پول چقدر جمع می شود، مسلم است همه ی ما ایرانی ها اگر بخواهیم همه پول های مان را روی هم برزیم، شاید بقدر پول دو تا یهودی که در آمریکا نشسته اند و پول دنیا را از راه ربا و دزدی می برند نشوند، ولی حساب این است که مسلمان شرط مسلمانش همدردی است... همدلی است...» تیر انداز یفرزند ارشد علامه، از ظرفیت انسانی پدری میگوید که عدالت را و صمیمیت را در مرزهای ولایت بر طبیعت پیش برده است: «یادم هست که در سن دوازده سالگی همه روزه مرا به صحرا برده و تیر اندازی را به من آموزش می دادند و در ضمن آن توصیه می کردند که: «شکار کردن را یاد بگیر، ولی به کار نبر، که شکار کردن و کشتن یک جاندار گناه است!» گفتم: پس برای چه خوب است؟ گفتند: «در صورتی می تواند مجاز باشد که انسان با یک ضرورت واقعی که جنبه ی حیاتی دارد، مواجه باشد والا ممنوع است.» سپس ادامه دادند: «من هرگز از تو راضی نخواهم بود، اگر یک جاندار را بکشی!» ایشان خیلی خیر خواه، بشر دوست، مفید و بی اذیت بودند و من همیشه در زندگی مدیون تربیت های ایشان هستم.» سوار کاران لایق فرزند ارشد علامه باز می گوید: «... علامه و مرحوم مادرم هر دو سوار کاران لایقی بودند و بهترین نمونه های آن را در سفرهای بین روستایی که گاهی برای دید و بازدید و میهمانی بین خویشان که ساکن املاک مجاور بودند تربیت داده

می شد، می توانستیم مشاهده کنیم. خود علامه به روش های ورزشی و دفاعی علاقه ی وافر داشت و لذا برای خودش اسلحه کمربندی و تفنگ برنو تهیه کرده بود و بعد ها مرا برای آموزش تیراندازی به صحرا می برد و آموزش نظامی و تیراندازی می داد، در پیاده روی و در انواع شنای طولی داشت، در هیچ کاری از خستگی خبری نبود، همیشه خوش اخلاق، برخورد آرام و منطقی، هشیاری و بیداری فوق العاده، تشخیص بهترین ها و خصوصا توجه داریم به ذات احدیت را به همراه داشت. رابطه ی استاد و شاگرد علامه فرمودند: «چون به نجف اشرف برای تحصیل مشرف شدم؛ از نقطه نظر قرابتی خویشاوندی و رحمت گاه گاهی به محضر مرحوم قاضی شرفیاب می شدم؛ تا یک روز در مدرسه ای ایستاده بودم که مرحوم قاضی از آنجا عبور می کردند؛ چون به من رسیدند دست خود را روی شانه من گذاردند و گفتند ای فرزند! دنیا می خواهی نماز شب بخوان؛ و آخرت می خواهی نماز شب بخوان!» این سخن آنقدر در من اثر کرد که از آن به بعد تا زمانی که به ایران مراجعت کردم، پنج سال تمام در محضر مرحوم قاضی روز شب به سر می بردم؛ و آنی از ادراک فیض ایشان دریغ نمی کردم؛ و از آن وقتی که به وطن مالوف بازگشتم تا وقت رحلت استاد، پیوسته روابطها برقرار بود و مرحوم قاضی طبق روابط استاد و شاگردی دستوراتی می دادند و مکاتبات از طرفین برقرار بود. علامه می گفت: «ما هر چه داریم از مرحوم قاضی داریم.» سلوک انسانیدختر علامه باز می گوید: «یک بار آشنایی ایشان را در خیابان دیده بودم و سلام کرده بودم، پدرم به جواب سلام اکتفا کرده و احوالپرسی نکرده بودند. شخص مزبور ناراحت شده و گله کرده بود که حاج آقا سنگین جواب داده اند. بعدا پدرم برای رفع سوء تفاهم توضیح دادند که هر وقت از خانه بیرون می آیند تا مقصد، نماز نافله می خوانند و ما تا آن هنگام از این موضوع خبر نداشتیم.» هنگامی که از درس های ایشان تمجید می شد، اظهار می کردند که: «این ها همه کلام خدا و حرف دین است، من کاره ای نیستم.» در جلسات درس اخلاق که محل ان سیار بود، مقید بودند که تنها بروند و اصلا مایل نبودند کسی ایشان را همراهی کند. سال های متمادی که در تهران جلسات اسلام شناسی داشتند، همیشه با اتوبوس رفت و آمد می کردند و علی رغم اصرار افراد حاضر به استفاده از ماشین شخصی نبودند.» تواضع بسیار مخصوصا در برابر انسان های زحمتکش داشتند.»

راز

نویسنده: راندا برن

تلخیص: امین بهشتی. مقدمه: در این کتاب به راز زندگی، رازی که بزرگترین افراد در طول تاریخ مثل افلاطون، نیوتن، بتهوون، ادیسون و انیشتین پرداخته می شود. با پخش فیلم راز در سراسر جهان، ماجراهایی معجزه آسا رو شد: مردم راجع به شفابخشی دردهای مزمن، افسردگی، بیماریهای جو واجور، راه رفتن برای اولین بار پس از تصادف و... برایمان نوشتند. مردم با به کارگیری این راز توانسته بودند به چیزهایی که دوست داشتند، دست یابند. هدف من از نوشتن کتاب راز، ایجاد شادی و لذت در میلیاردها نفر در سراسر جهان بود که هنوز هم هست. تیم راز هر روز با دریافت هزاران هزار نامه از مردم جهان در هر سن و سال و نژاد و ملیتی که بابت دستیابی به شادی و لذت قدردانی خود ابراز می کنند، تحقیق هدف را لمس می کند. هدف آشنا ساختن مردم جهان با این راز، با این آگاهی، هیچ کاری نیست که نتوان انجامش داد. هر کس یا هر جا که باشی، راز قادر است هر آنچه بخواهی به تو بدهد. در این کتاب کدام افراد زیادی سهم دارد، با این حال همه هم صدا هستند. این کتاب کامل سخنان تعلیم دهندگان راز و داستان هایی شگفت ازین راز است که به فعل درآمده است. جان استارت (کارآفرین و متخصص بازار پول) = هر آنچه ما انتخاب می کنیم می توانیم داشته باشیم. از نظر من مهم نیست چه عظمتی داشته باشد. راز چیست؟ همه ما با قدرتی لایتناهی سروکار داریم. همگی خودمان را دقیقا با قوانین مشابهی راهنمایی می کنیم. این قوانین به قدری دقیق هستند که ما در هر جای جهان می توانیم زمان فرود یک سفینه را به کره ماه، فقط با اختلاف چند ثانیه تعیین کنیم. همه ی ما فقط با یک قدرت سروکار داریم، یک قانون و

آن قانون جذب است. راز در واقع در قانون جذب نهفته است. هرآنچه به زندگی ات وارد می شود، در واقع تو خودت آن را به سوی زندگی ات می گشانی و به واسطه تصویر ذهنی است که آن را جذب می کنی. هرآنچه در ذهنت جاری باشد آن را به سوی خود جذب می کنی. هر اندیشه‌ی تو واقعی است - نیرو است (پرنیتیس ملفورد ۱۸۹۱-۱۸۳۶) این قانون را در آثار هنری و نوشته های گوناگون متفکران برجسته در طول تاریخ، می توان یافت. قرن هاست که نام آنان باقی و آثار حماسی جاودانی است. مذاهبی مانند اسلام، مسیحیت، یهودی، هندو، بودایی، و... این قانون را ارائه داده اند. این قانون از بدو پیدایش شروع شده، همیشه بوده و خواهد بود. در سال ۱۹۱۲ چارلز هانل از قانون جذب به عنوان عظیم ترین و قابل اطمینان ترین قانونی که کل نظام خلقت بدان متکی است، نام برد. چگونه است که عده ای ثروتی هنگفت را بدست آورده اند، کل آن را از دست داده اند اما در مدت زمانی کوتاه مال و منالی عظیم نصیبشان شده است؟ اتفاقی که برای این ها رخ داد - چه خودشان واقف بودند یا نه - این بود که افکار غالب آن ها حول محور ثروت دور می زد و به این صورت بود که در وهله ی اول آن را بدست آوردند. سپس اجازه داند فکر ترس از ضرر و زیان و از دست دادن ثروت در ذهنشان رخنه کند و ان موقع بود که همان افکار ترسناک غالب شد و کفه ی ترازو را افکار غالب ثروت به افکار غالب ضرر و زیان متمایل شد و ازین رو همه ی ثروت خود را از دست دادند. به ره حال به محض از دست دادن ثروت، ترس از ضرر و زیان ناپدید شد و دوباره افکار غالب به ثروت رخ نمود و ازین رو ثروت بر آن ها برگشت. به طور کلی قانون جذب بیان می دارد که هر چیزی مشابه خود را جذب می کند، ما به راحتی در سطح تفکر حرف می زنیم. قانون جذب حکایت ازین دارد که هر چیزی مشابه خود را جذب می کند و بنابراین وقتی تو فکری در ذهنت داری در واقع افکار مشابه را به سوی خود جذب می کنی. در اینجا مثالی آورده می شود. شاید خودت هم قانون جذب را در زندگی تجربه کرده باشی. این است که وقتی فکری را به ذهن خود می آوری قانون جذب مهم فوری افکار مشابه آن را به ذهنت می آورد. در عرض چند دقیقه افکار ناخوشایند به ذهنت می آید که وضع را بهتر می کند و هرچه بیشتر به آن فکر می کنی غمگین تر می شوی. این همان قانون جذب است. قانون های کائنات یعنی قانون جذب، آنچه در فکرت هستم تبدیل شویم. هرآنچه را در ذهنت مجسم کنی به دست خواهی آورد = اگر بتوانی در مورد هر آنچه در ذهنت می خواهی فکر کنی و آن را به صورت فکر غالب در آوری، همان را وارد زندگی ات می کنی. و این اصل در جمله ای ساده خلاصه می شود: افکار به اوضاع احوال تبدیل می شوند. خودت را در وفور نعمت ببین و آن را جذب خواهی کرد. این در هر مرحله ای برای هر فردی کارایی دارد. وقتی خودت را تصور کنی که در وفور نعمت زندگی می کنی، زندگی ات را گونه ای نیرومند و آگاهانه از طریق قانون جذب مشخص کنی. اما در این جا واضح ترین و مهم ترین سوال مطرح می شود: چرا هر فردی زندگی رویایی خود را ندارد؟ پاسخ این سوال را باید در این نکته جستجو کرد که اشکال کار در این است که بیشتر مردم راجع به آن چه نمی خواهند فکر می کنند و از خود می پرسند که چرا مرتب سرو کله ی همان چیزها ظاهر می شود. تنها دلیلی که مردم هر آنچه را می خواهند ندارند این است که آن ها بیشتر راجع به آنچه نمی خواهند فکر می کنند تا آنچه می خواهند. آن چه که در اینجا مهم است اینست که قانون جذب مدام در حال فعالیت است. چه باور کنی و چه باور نکنی. وقتی تو از این قانون مهم آگاه شوی، در واقع متوجه می شوی که صرفاً قادری زندگی ات را با فکر کردن خلق کنی و پس به گونه ای باور نکردنی قدرتمند می شوی. قانون جذب صرفاً هر آنچه را بر آن تمرکز و در موردش فکر کنی بر تو منعکس می کند. با این آگاهی قدرتمند، خودت از طریق تحول فکری می توانی کاملاً اوضاع و شرایط زندگی ات را تغییر دهی. وضعیتی به نام یأس وجود ندارد. تک تک موقعیت های زندگی ات می تواند دگرگون شود. وقتی به دقت به مسأله ی راز و قدرت ذهن خود و قدرت قصد و نیتمان در زندگی روزمره می بینیم آن ها در دوروبرمان وجود دارد تنها کار لازم، باز کردن چشم و نظاره است. من از دیدگاه تفکر مشتاقانه یا دیوانگی تصویری با تو صحبت نمی کنم. بلکه از روی درکی عمیق تر و اساسی با تو حرف می زنم. در واقع فیزیک کوانتوم روی این کشف انگشت می گذارد و نشان می دهد که کسی نمی تواند عاملی را بدون

اینکه، ذهنش وارد آن شود، از آن خود کند، و اینکه در واقع ذهن هر آنچه را درک می‌شود، شکل می‌دهد. (دکتر فردا آلن وولف - فیزیکی‌دان کوانتوم) ذهن تو فکر می‌کند و تصاویر به عنوان تجارب زندگی به سوبت ارسال می‌شوند. اگر فکر می‌کنی که آدم ناچیز هستی و در این دنیا قدرتی نداری مجدداً فکر کن. در واقع ذهن تو دنیای اطرافت را شکل می‌دهد. تحقیقات مبهوت کننده و اکتشافات فیزیکی‌دانان کوانتومی طی هشتاد سال اخیر موجب درک بیشتر ما از قدرت سنجش ناپذیر ذهن بشر در زمینه‌ی خلق کردن شده است. عمل آنان با کلام متفکران بزرگ جهان برابری می‌کند. وقتی مردم درک راز بزرگ را شروع می‌کنند، از تمام افکار منفی خود وحشت زده می‌شوند. درک این مطلب امری ضروری است که از لحاظ علمی ثابت شده است فکر مثبت به مراتب قدرتمندتر از فکر منفی است. این مسئله در همین جا باعث رفع نگرانی می‌شود. اگر افکاری داشته‌ای که آشکار شدن آن‌ها به نفع تو نبوده است، پس همین حالا - می‌توانی طرز فکر را عوض کنی و می‌توانی با جایگزین کردن افکار خوب آن‌ها را پاک کنی. در واقع زمان به تو خدمت می‌کند چون می‌توانی افکاری جدید به ذهنت راه دهی و فرکانسی جدید ساطع کنی. یکی از راه‌های تسلط به ذهن، یادگیری آرامش ذهنی است. بدون استثناء تک تک مریبان نام برده در این کتاب مراقبه را سرلوحه کار روزانه خود قرار داده‌اند. اما باید پرسید چرا باید از طریق مراقبه بر ذهن مسلط شد و به آرامش ذهنی رسید؟ بدون توجه به مسایل و مشکلات موجود انتخاب کنم تا از این طریق با استفاده از قانون جذب مجسمه‌ی زندگی خود را همانگونه که می‌خواهیم بسازیم. به منظور آگاهی از افکار، می‌توانی برای خود قصد و نیتی داشته باشی، من حاکم بر افکارم هستم. اغلب این عبارت را تکرار کن. روی آن مراقبه کن. وقتی محکم به این خواسته بچسبی، به واسطه قانون جذب به همین صورت هم خواهد شد. اکنون تو اطلاعاتی را دریافت می‌کنی که باعث می‌شود که بتوانی عالی‌ترین نمونه خودت را خلق کنی. راز آسان است. قانون جذب همانند جاذبه قانون طبیعت است. و همانند آن بی‌طرف و غیرمشخص، دقیق و قاطع است. اگر تو از ساختمانی سقوط کنی. مهم نیست که آدمی خوب یا بد باشی به هر حال به زمین اصابت می‌کنی. در این مطلب که آن چه در حال حاضر تو را احاطه کرده، از جمله آن چه از آن گله داری، خودت جذب کردی، از سخت‌ترین مفاهیم است. می‌دانم که از شنیدن این حرف نفرت داری و فوری می‌گویی: من که تصادف اتومبیل را جذب نکردم و ... اما باید گفت که خودمان آن را جذب کردیم. درک آن سخت است اما به محض اینکه آن را بپذیری، زندگی ات متحول می‌شود. کسانی که برای اولین بار این مطلب را می‌شنوند ممکن است بگویند: اوه. من مجبورم افکارم را زیر نظر بگیرم. چه کار پر دردسر و کلافه کننده می‌شود اگر کسی بخواهد تمام شصت هزار فکرش را کنترل کند خوشبختانه راه ساده تری وجود دارد و آن احساس خودمان است. احساس است که ما را از هر آنچه درباره اش فکر می‌کنیم مطلع می‌کند. این نیاز به مقداری توضیح دارد. تو دو نوع احساسات داری. احساسات خوب و بد و خودت از مقاومت بین آن‌ها خبر داری. چون یکی از آنها حال تو را خوب و دیگری حال تو را بد می‌کند. احساسات بد مثل عصبانیت و عذاب وجدان و ... ممکن نیست بتوانند تو را توانمند کنند. این احساسات بد هستند. تنها کسی که می‌تواند احساسات را متوجه شود خودت هستی. مهمترین مسأله داشتن این نکته است که داشتن احساسی بد و همزمان داشتن افکار خوب امری غیرممکن است. این همان قانون جذب است. یعنی تو در حال حاضر غالب افکاری، افکار بد هستند به همین دلیل احساس بد می‌کنی. برعکس موقعی که غالب افکار تو افکار خوب است احساس خوبی داری. در نتیجه به همین راحتی می‌توانی افکار را به وسیله‌ی احساسات کنترل کنی. افکار فرکانس تو را مشخص می‌کند و احساسات به تو می‌گویند که روی چه فرکانسی هستی. اگر احساس خوبی داری، مشغول خلق آینده‌ای هستی که بر وفق مراد است. حواست باشد همچنانی که احساسی خوب داری، قدرتمندانه موارد خوب بیشتری را به سوی خودت جذب می‌کنی. بنابراین وقتی حال و هوای بدی داری در اصل کائنات به وسیله‌ی احساسات به تو پیام می‌دهد: هشدار! همین حالا - فکرت را عوض کن. فرکانس منفی ثبت می‌شود. فرکانس را تغییر بده. شمارش معکوس برای رخ دادن موارد منفی شروع شده - هشدار! در این حالت باید فکرت را عوض کنی و به موارد خوب فکر

کنی و فرکانس خود را تغییر دهی تا احساسات به احساسات خوب تبدیل شود. تو عمدا می توانی برای انتقال فرکانسی به مراتب قوی تر، از طریق اضافه کردن احساس هر آنچه می خواهی، از احساسات خودت بهره ببری. همین حالا می توانی احساس سلامتی کنی. می توانی احساس سعادت و این مسأله را که عشق اطراف تو را احاطه کرده است، حتی اگر وجود خارجی هم نداشته باشد شروع کنی. و آنچه رخ می دهد اینست که کائنات هم با ماهیت آوای تو و سرشت احساس درونی ات مطابقت می کند و هویدا می شود. چون تو این طور احساس می کنی. قانون جذب دقیق و قطعی است و مانند هر قانون دیگر همیشگی و ثابت است. احساس خوب داشتن واقعا مهم است. چون همین حس خوب باعث جذب موارد خوب بیشتری به سوی تو می شود. هر چه حال و هوای تو بهتر باشد، بیشتر آن چه را به احساس خوب تو کمک می کند و روحیه ات هم بهتر و بهتر می شود. پس همین حالا- دست به کار شو و فهرستی از تغییر دهنده های راز که موجب بالا رفتن روحیه ات می شود تهیه کن. منظورم از تغییر دهنده ها چیزهایی است که بی درنگ حال تو تغییر کند: مثلا خاطرات خوب، وقایع آینده، طبیعت، لحظاتی خنده دار، موسیقی مورد علاقه ات، شخصی که دوستش داری و... پس هر موقع احساس کلافه شدن با عصبانیت کردی یا روحیه خوبی نداشتی سراغ فهرست تغییر دهنده های راز برو و توجه خودت را به یکی از آنها معطوف کن. موارد جورواجور در مواقع مختلف، حال و هوای تو را دگرگون می کند. عشق: والا-ترین احساستلفیق فکر و عشق که نیروی غیرقابل مقاومت قانون جذب را تشکیل می دهد(چارلز هانل)هیچ قدرتی در عالم بزرگ تر از قدرت عشق نیست. احساس عشق بالا-ترین فرکانس است که می توانی از خودت ساطع کنی. اگر می توانستی هر فکرت را در لفاف عشق ببیچی، اگر می توانستی هر چیز و هر کس را دوست داشته باشی، زندگی ات متحول می شد. در واقع، عده ای از متفکران جذب به عنوان قانون عشق اشاره می کردند. اگر حالت غالب تو عشق باشد قانون جذب با قانون عشق با عظیم ترین نیرو و واکنش نشان می دهد چون تو در بالاترین فرکانس قرار داری. هر چه عشق بیشتری احساس و از خودت ساطع کنی قدرت عظیم تری را مهار می کنی. آلبرت اینشتین بزرگ سوالی دارد که حاکی از این است که خود او به این راز واقف بوده است. سوال اینست: که مهمترین سوالی که هر انسانی می تواند از خودش بکند این است که آیا این کائنات مساعد و دوستدار است؟ با علم به قانون جذب تنها جواب سوال اینست و بله. چرا؟ چون وقتی چنین جوابی بدهی، به دلیل قانون جذب خودت هم همین مورد را تجربه می کنی. پس تو که شاید تا به حال فکر می کردی زندگی سخت و پرچالش است اکنون داد بزنی و به عالم بگو: زندگی آسان است. زندگی خیلی خوب است. همه ی موضوعات خوب به سوی من می آید: حقیقتی در وجود توست و منتظر است تا آن را کشف کنی و آن اینست " تو سزاوار تمام چیزهای خوب هستی که زندگی به تو تقدیم می کند". خودت به طور فطری این را می دانی و چون وقتی مه با فقدان موارد خوب روبرو می شوی احساس بدی داری. پس آنچه را که می خواهی دوست داشته باش و به آن عشق بورز و به حکم قانون جذب یا قانون عشق آن را بدست آور. چگونه استفاده از راز کائنات را همان غول چراغ جادو تصور کن که همیشه یک حرف می زند: " امر کن سرور من" غول همان قانون جذب است که همیشه حی و حاضر است و همیشه به هر فکری که کنی، هر حرفی که بزنی و هر کاری که انجام دهی، گوش می دهد. غول فرض را به این می گذارد که تو هر آنچه را درباره اش فکر می کنی، هر آنچه درباره اش حرف میزنی، و هر آنچه در موردش اقدام می کنی، می خواهی! غول هرگز خواسته ی تو را زیر سوال نمی برد. تو راجع به هر چه فکر کنی، غول بی درنگ کائنات، مردم، شرایط و وقایع را برای برآورده شدن خواسته هایت زیر فشار قرار می دهد. گام اول: درخواست اولین گام درخواست کردن است. از کائنات درخواست کن. بگذار کائنات بداند تو چه می خواهی. کائنات در قبال افکارت واکنش نشان می دهد. بینش و خواسته هایت را روی کاغذ بیاور و همه را به زبان حال بنویس. تو باید انتخاب کنی که چه می خواهی، اما باید در مورد خواسته هایت شفاف باشی. مشکل اینست که تو فقط فرکانس هایی درهم و برهم می فرستی. صرفا نتایجی قاطی و پاتی نصیب خودت می کنی. برای یک بار هم که شده خواسته ات را واقعا مشخص کن. درخواست کردن اولین گام در روند خلقت است و گام اول صرفا مربوط به شفاف بودن خواسته ات

است. به محض اینکه ذهن آسوده شد، درخواست کن. گام دوم: باور گام دوم باور است. باور کن که آن چه می خواهی، از قبل مال خودت است. تو باید بدانی که هر آنچه بخوای، در همان لحظه ی درخواست متعلق به تو شده است. تو باید ایمان محض داشته باشی. کائنات حکم آینده را دار و قانون جذب منعکس کننده ی افکار غالب تو به سوی توست. بنابراین آیا منطقی نیست خودت را در موقعیتی مجسم کنی که انگار داری آن را دریافت می کنی؟ وقتی تو این کار را انجام دهی، قانون جذب با تمام قدرت کل شرایط، مردم و وقایع را برای دریافت هر آنچه می خواهی بسیج می کند. چطور خودت را به مرحله ی باور برسانی؟ و نمود کن. مثل بچه ها باش و وانمود کن. طوری عمل کن انگار از قبل آن را داشته ای. کائنات خودش کارها را به نحوی ردیف می کند تا اتفاقی که می خواهی برایت بیفتد. گام سوم: دریافت گام سوم و گام نهایی در این روند، دریافت است. در این مورد احساسی فوق العاده داشته باش. احساس کن که خواسته ات برآورده می شود. همین حالا آن را احساس کن. در این روند مهم است که حسی خوبی داشته باشی. اگر تو صرفا به طور عقلانی چیزی را باور داشته باشی ولی در درونت حال و هوای احساسی را نداشته باشی، الزاما قدرت کافی برای آشکار کردن هر آنچه در زندگی می خواهی نداری. تو باید احساس کنی. وقتی تو احساس خوبی داشته باشی، روی فرکانس دریافت قرار داری: روی فرکانسی که همه ی چیزهای خوب به سراغت می آید، و هر آنچه بخوای دریافت می کنی. وقتی رویای تو به حقیقت پیوندد، در موقعیتی قرار می گیری که رویاهایی مهم تر و بزرگ تر برای خودت داشته باشی و این، دوست من روند خلق است." باور کن هر آنچه را در دعا و مناجات خود درخواست کنی دریافت خواهی کرد "انجیل مقاله ۲۲-۲۱ وقتی دعا می کنی، باور کن که خواسته هایت را دریافت کرده ای و به این صورت به آن ها می رسی. قانون جذب، تحقیق در مورد آن و کار بردش، صرفا منحصر به این است که خودت درک کنی چه چیزی کمکت می کند تا به این حس که هم اکنون خواسته ات را داری دست پیدا کنی. تنها چیزی که برای رسیدن به خواسته ات نیاز داری، خودت هستی و توانایی ات برای اینکه فکر کنی موضوعات موجودیت پیدا می کنند. هر چیزی که در طی تاریخ بشری اختراع و ایجاد شده، فقط و فقط نتیجه ی فکر بوده است. از آن فکر بوده که راهی درست شده و آن فکر از حالت نامرئی به صورت مرئی متجلی شده است. اتومبیلی را در نظر بیاور که در دل شب رانده می شود، چراغ های جلو فقط قدرت روشن کردن جاده را تا فاصله ی پنجاه- شصت متری دارد و تو به همین نحو می توانی در دل شب از کالیفرنیا تا نیویورک بروی. تنها چیزی که می بینی فاصله ی پنجاه- شصت متری خودت است. زندگی هم به همین نحو پیش روی ما آشکار می شود. اگر ما اعتقاد داشته باشیم که بعد از شصت متر اول، باز هم شصت متر بعدی در نظرمان آشکار شود و همین طور شصت و شصت متر بعدی، برای تو به سرمنزل مقصود می رسی، چون خودت این طور خواسته ای. اولین گام را با ایمان و اعتقاد راسخ بردار، لزومی ندارد کل راه پله را ببینی. فقط گام اول را بردار. (دکتر مارتین لوتر کینگ) چه مدت طول می کشد؟ مطلب دیگری که مردم راجع به آن کنجکاوی به خرج می دهند این است که چه مدت طول می کشد تا اتومبیل، ارتباط یا پول مورد نظر هویدا شود؟ من قاعده و قانون خاصی برای ارائه ندارم که مثلا نیم ساعت طول می کشد یا سه روز یا سی روز. اصل مطلب این است که خودت باید با کائنات هماهنگ شوی. برای کائنات اندازه مطرح نیست. مطابق سطح علمی، جذب هر چیزی، خواه عظیم باشد یا ذره کار دشوار نیست- مسأله این است که در ذهن تو چه می گذرد. مسأله این است که خودت پایت را در یک کفش کنی و بگویی: این کاری مهم است و نیاز به زمان دارد." یا اینکه " جزئی است یک ساعته انجامش می دهم. به اینها قوانینی است که خودمان تعیین می کنیم. طبق کائنات هیچ قاعده و قانونی وجود ندارد. هم اکنون احساس داشتن را مهیا می کنی، هر آنچه باشد واکنش نشان می دهد. کائنات زمان و اندازه سرش نمی شود. آشکار کردن یک دلار یا یک میلیون دلار برایش یکسان و آسان است. روندی مشابه است و تنها دلیلی که یکی از آن ها زودتر و دیگری دیرتر پدیدار می شود این است که تو خیال می کنی یک میلیون دلار کلی پول است ولی یک دلار که چیزی نیست. حالا شاید گفته ی فردی را که می گوید همیشه جای پارک گیر می آورد، درک کنی. یا آدمی که می گوید واقعا خوش شانس است.

و همیشه می برد. این گونه افراد انتظار چنین مواردی را دارند. اگر تو هم انتظار موارد مهم را داشته باشی، از قبل زندگی خودت را خلق کرده ای. از قبل روز خودت را خلق کنوقتی تو پیش خود می گویی "دیداری خوشایند یا سفری لذت بخش در پیش خواهی داشت" در واقع نیروها و عواملی را جلوتر از جسم خود می فرستی تا ترتیب دیدار یا سفری خوشایند را برایت بدهد. وقتی هم قبل از دیدار، سفر یا خرید در خلق و خوی بدی باشی یا از چیزی ناخوشایند ترس و وحشت داشته باشی، نیروهای نامرئی را جلوتر از خودت می فرستی که باعث نوعی اتفاق ناخوشایند می شود. افکار ما، یا به عبارت دیگر حالت ذهنی ما، همیشه مشغول به کار است و جلو جلو در حال راست و ریس کردن موضوعات خوب یا بد برای ما است. (پرنیتیس ملفورد) پرنیتیس ملفورد این جملات را در دهه ی ۱۸۷۰ نوشت. چه پیشگامی! تو خودت به وضوح می توانی ببینی که قبل از فکر کردن در مورد هر رویداد روزانه، چقدر مهم است. بی شک از پیش فکر نکردن در مورد روزت را تجربه کرده ای، و یکی از پیامدهای آن هول شدن و عجله کردن است. اگر تو عجله کنی، بدان که افکار و اعمالت براساس ترس است، ترس از دیرشدن، و تو تو جلو جلو موارد بد را راست و ریس می کنی. روندهای قدرتمندعهده ی زیادی از مردم به واسطه ی اوضاع فعلی شان احساس گیر کردن و زندانی بودن می کنند. هر شرایطی که هم اکنون داری صرفا واقعیت فعلی توست، و این واقعیت در اثر شروع استفاده از راز متحول می شود. واقعیت و زندگی فعلی توناشی از افکاری است که در سرپرورانده ای. اگر تحول فکری و احساسی را شروع کنی، همه ی اینها هم کاملا عوض می شوند. اینکه بشر می تواند خودش را تغییر دهد. و ارباب سرنوشت خودش شود، نتیجه ی ذهنی هوشیار رد برابر قدرت تفکر درست است. (کریستین - دارسون) پس وقتی می خواهی اوضاع را تغییر دهی، در وهله ی اول باید طرز فکرت را عوض کنی. بیشتر مردم به وضع فعلی خود نگاه می کنند و می گویند: این است اوضاع من". ولی این نیست. این کسی است که قبلا بودی. بگذار مثالی بزنم. تو در حساب بانکی ات به حد کافی پول نداری، یا ارتباطی را که دلت می خواهد نداری. وضعیت سلامت و اندام ت تو آن قدرها هم تعریفی ندارد. در این مقطع تو خودت نیستی، بلکه پیامدهای پس مانده از افکار و اقدامات گذشته ات هستی. بنابراین ما دائم در این پس مانده ی افکار و اعمال گذشته زندگی می کنیم. وقتی نگاهی به اوضاع فعلی خود بیندازی و با توجه به آن خودت را معنی کنی، محکوم هستی در آینده هم چیزی بیشتر از همین ها را داشته باشی". هرچه هستیم نتیجه ی همان است که فکرش را کرده ایم. (بودا (پیش از میلاد ۴۸۳-۵۶۳)) روند قدرتمند قدردانیهم اکنون برای متحول کردن زندگی ات چه کاری می توانی انجام دهی؟ اولین کار تهیه فهرستی از مواردی است که بابت آنها خدا را شاکر هستی. این کار موجب تغییر و تحول در انرژی و طرز تفکرت می شود. به هر حال چه بسا از این تمرین حواست را متوجه چیزهایی که نداشتی، شکایات و مشکلاتت کرده بودی. اما با انجام این تمرین در مسیری متفاوت قرار می گیری. همین حالا بابت تمام نعمت هایی که به تو داده شده است و در موردشان احساس خوبی داری، خدا را شکر کن. قدردانی بخش عمده تعلیم فلاسفه ی بزرگ در طول تاریخ بوده است. به محض اینکه احساست در مورد آنچه داری فرق کند، شروع به جذب چیزهای خوب بیشتری می کنی که از بابت آن ها هم خدا را شاکر می شوی. حواست را بر آنچه داری متمرکز کن و از این بابت خدا را شاکر باش. مثلا چشمانی که داری و الان با آن این کتاب را می خوانی، یا لباس هایی که داری. بله، شاید چیزی دیگر را ترجیح می دهی. به هر حال اگر قدردانی بابت چیزهایی را که داری شروع کنی، خیلی زود به چیزهای دیگری که می خواهی می رسی. بدون احساس شکر گذاری و قدردانی بابت آنچه داری، آوردن چیزهایی بیشتر به زندگی ات غیرممکن است. چرا؟ چون افکار و احساساتی که در هنگام ناشکری از خودت ساطع می کنی، همه و همه عواطف منفی است. خواه احساس حسادت باشد یا دلخوری، نارضایتی باشد یا احساس کافی نبودن، این احساسات نمی توانند آنچه را می خواهی برای تو به ارمغان بیاورند. صرفا آن ها می توانند بیشتر از آنچه را نمی خواهی به تو برگردانند. این احساسات منفی مانع آمدن چیزهای خوب به سوی تو می شوند. اگر اتومبیلی نو بخواهی ولی خدارا بابت اتومبیلی که داری شاکر نباشی، این خود فرکانسی غالب است که تو از خودت بیرون می فرستی. یکی از قدرتمندترین فواید سپاس، کاربرد آن در روند

خلق است تا امور مربوط به رسیدن به هر آنچه را می‌خواهی تسریع کند. روند قدرتمند تجسمتجسم روندی است که آن را تمام مریبان و آموزگاران بزرگ جامعه در سراسر قرون و حتی آموزگاران امروز، تعلیم می‌دهند. در زمان حال در خود ایجاد می‌کنی. تجسم صرفاً تفکر متمرکز قدرتمند در قالب تصاویر است که به همان نسبت هم احساس ایجاد می‌کند. تو با قدرت تجسم فرکانسی قوی به کائنات می‌فرستی. قانون جذب این علائم مهم را می‌گیرد و تصاویر را به همان نحوی که در ذهنت دیده‌ای به تو برمیگرداند. از طریق تجسم، تو در واقع به تمسایل تحقق می‌بخشی. در این جا مطالبی جالب راجع به ذهن ارائه می‌دهم. ما ورزشکاران المپیک را گردآوردیم و آن‌ها را مجبور کردیم که در ذهن خودشان تمرین دویدن را مجسم کنند. پس به آن‌ها دستگاه پیشرفته‌ی بیوفیدبک کردیم. کمال تعجب، دقیقاً همان ماهیچه‌هایی که در موقع دویدن در زمین مسابقه تحرک می‌شد، در حالت تجسم هم تمرین شد چطور ممکن است این طور شده باشد؟ چون ذهن نمی‌تواند بین کاری که تو واقعاً انجام می‌دهی صرفاً جنبه‌ی تمرینی دارد، فرقی بگذارد. اگر تو در ذهنت حضور داشته باشی، در چشمت هم حضور خواهی داشت. (دکتر دنیس و تیلی) مخترعان بزرگ را در ذهن خود بیاور. تنها دلیل اختراع یا خلق هر چیزی این بوده که فردی تصور آن را در ذهنش دیده بوده است. او آن را به وضوح دید و با نگه داشتن تصویر و نتیجه‌ی نهایی آن در ذهنش، تمام نیروهای کائنات اختراع وی را از طریق او به دنیا ارائه دادند. وقتی تصویری ذهنی داشتی و آن تصویر را مجسم کردی، همیشه و منحصرراً روی نتیجه‌ی نهایی انگشت بگذار. چرا که تجسمی موجب جذب آن می‌شود که حالت و سطح آن، احساس واقعی دارا بودن آن را به ما بدهد. در واقع احساس است که موجب جذب می‌شود، صرفاً تصویر یا فکر عده زیادی چنین می‌پندارند که: اگر فکر مثبت داشته باشیم، یا داشتن هر آنچه را می‌خواهم تجسم کنم، کافی است." اما اگر این کار را نکنی ولی احساس و فور نعمت، لذت و عشق نکنی، قدرت جذب برای خلق مشکل نمی‌گیرد. من نمی‌توانم بگویم این چه قدرتی است. فقط می‌دانم که وجود دارد. (الکساندر گراهام بل ۱۹۲۲-۱۸۴۷) وظیفه‌ی ما سر در آوردن از چگونگی آن از اعتقاد و تعهد ما به "چه چیزی" رخ می‌نماید. چگونگی فقط در حیطه‌ی کائنات است. کائنات همیشه کوتاه‌ترین، سریع‌ترین و هماهنگ‌ترین راه بین تو، رویاهایت بلد است. در تجسم صرفاً تمرکز تو روی نتیجه نهایی است و تجربه‌ی ناشی از آن را احساس می‌کنی بدون اینکه توجهی به "چگونگی" کار داشته باشی. تصویر ذهنی تو آن را تمام شده می‌داند. احساس تو هم همین طور ذهن تو و تمام وجودت آن را به صورتی که "از قبل رخ داده است" می‌بیند. همه به نحوی مجسم می‌کنند، چه بدانند و چه ندانند. تجسم بزرگ‌ترین راز موفقیت است. (جینیوبرند ۱۹۶۰-۱۸۸۱) حال در اینجا به نکته‌ای در مورد تجسم اشاره می‌کنم. اگر تو تصویری غیرمتحرک را در ذهن خود خلق کنی، حفظ آن تصویر مشکل است. بنابراین تا می‌توانی تصویر هایت را متحرک کن. برای به تصویر کشیدن این نظریه اتومبیلی را که می‌خواهی مجسم کن. حال مجسم کن که در اتومبیل را باز کردی و داخل آن نشسته‌ای. پس صندلی خود را تنظیم می‌کنی و اتومبیل را روشن می‌کنی. ما پیش از آنچه تشخیص دهیم قدرت و امکانات داریم. و تجسم یکی از بزرگ‌ترین این قدرتها است. (جینیوبرند) تجسم همه چیز است. در واقع دیدن جذابیت‌های زندگی در آینده است. (آلبرت انیشتین) راز پولبرای جذب پول، باید روی ثروت تمرکز کنی. دستیابی به پول بیشتر در زندگی وقتی تو توجه کنی که پول به حد کافی نداری، امری غیرممکن است، چون تو افکاری در مورد اینکه پول به حد کافی نداری در ذهن داری اگر حواست را روی اینکه پول به حد کافی نداری متمرکز کنی، شرایط بی‌حد دیگری فراهم می‌کنی که پول به حد کافی نداشته باشی. تو باید حواست را به وفور پولی متمرکز کنی که به سوی تو می‌آید. تو باید علامت جدیدی از افکارت ساطح کنی و این افکار باید طوری باشد که هم اکنون حتی پیش از حد تصویر پول داری تو باید قدرت تخیل خود را به کار بیندازی و باور کنی پولی را که می‌خواهی از قبل را داشته‌ای، این کار خیلی هم سرگرم کننده است! تو متوجه خواهی شد وقتی وانمود کنی که پول داری و بازی پول داشتن را شروع کنی، فوری در مورد پول حال و هوای بهتری پیدا می‌کنی و وقتی در این مورد احساس بهتری داشته باشی، پول به سوی زندگی ات جاری می‌شود. تنها دلیلی که مردم به حد کافی

پول مدارند این است که با افکارشان راه رسیدن پولی را که به سویشان می‌آید، مسدود می‌کند. هر نوع فکر، احساس و عاطفه منفی، رسیدن چیزهای خوب از جمله پول را از تو دریغ می‌کند. تمرکز بر نیک بختیاگر چیزی را می‌خواهی وظیفه‌ی تو این است که هر آنچه را دوست داری از کاتالوگ کائنات داشته باشی، اعلام کنی. اگر پول نقد یکی از آنهاست، بگو چه مقدار می‌خواهی داشته باشی. مثلاً دلم می‌خواهد بیست و پنج هزار دلار از طریق نامنتظر در عرض سی روز آینده داشته باشم. یا هر چیز دیگری که می‌خواهی شود. باید برایت قابل باور باشد. هدف بیشتر مردم بیرون آمدن از زیر بار بدهکاری است. این کار آدم را بیشتر قوی بدهکاری نگه می‌دارد. هر آنچه درباره اش فکر کنی، جذب می‌کنی. تو می‌گویی: "اما این بیرون آمدن از زیر بار قرض و بدهکاری است" من اهمیتی نمی‌دهم که رفتن زیر بار قرض باشد یا بیرون آمدن از آن، به هر حال تا وقتی راجع به بدهکاری فکر کنی، آن را جذب می‌کنی. یک برنامه مرتب بازپرداخت بدهی برای خودت تنظیم کن و سپس حواست متوجه خوشبختی و کامیابی باشد. وقتی تو تمام حواست را برنداشتن و عدم امنیت و این مسأله که چه چیزی را نداری متمرکز کنی، به هر حال هرگز نخواهی توانست توان مالی به دست بیاوری چون جذب بیشتر هر آنچه را نداری شروع کردی. اگر تو وفور نعمت و کامیابی می‌خواهی، پس روی نعمت و کامیابی تمرکز کن. بعد معنوی هر چیزی که به صورت مرئی به دست می‌آید، هرگز ته نمی‌کشد. تمام مدت نزد خودت است و به اندازه‌ی اعتقاد و درخواست تو، واکنش نشان می‌دهد. (چالز فیلمور ۱۹۴۸-۱۸۵۴) حالا که راز را می‌دانی، وقتی آدمی پولدار را می‌بینی، آگاه هستی که فکر غالب او روی ثروت است، نه تنگدستی و این گونه بوده که ثروت را به سوی خود کشیده است، خواه آگاهانه یا ناآگاهانه. در واقع ثروتی که آن‌ها دارند، تو هم داری. تنها تفاوت بین تو و آن‌ها اینست که آن‌ها با تفکر و ذهنشان ثروت را جذب خود کرده اند اما ثروت تو همان طور نامرئی ول معطل است. برای اینکه آن را مرئی کنی، در مورد ثروت فکر کن. عده‌ای با این شعار بزرگ شده اند که "برای پول درآوردن باید جان بکنی" اما باید این را جایگزین این جمله که "پول به راحتی و به طور مرتب گیر می‌آید". کنند. در آغاز احساس می‌شود که دروغ است مگر نه؟ بخشی از مغز تو می‌گوید: "ای دروغگو. این کار سخت است." بنابراین تو باید بدانی که این بازی ذهنی تا مدتی ادامه دارد. پول بده تا پول بگیر پول دادن اقدامی مهم در جهت به دست آوردن پول بیشتر در زندگی است. چون وقتی تو اهدا کنی، یعنی داری می‌گویی: "من یکی پول دارم". نباید تعجب کنی که ثروتمندترین افراد روی کره زمین، بزرگ‌ترین نوع دوستان هم هستند. اگر با خودت می‌گویی: "من پول کافی برای بخشش ندارم". پاک باختی! البته تفاوت زیادی بین بخشش و از خود گذشتگی وجود دارد. بخشیدن با طیب خاطر است که احساس خیلی خوبی به آدم می‌دهد اما از خود گذشتگی حس خوبی ندارد. این دو تا را با هم اشتباه نکیر. اینها به طور کلی دو چیز متفاوت هستند. یکی از آنها علامت فقدان از خود ساطع می‌کند و دیگری علامت بیش از حد داشتن. یکی از آنها احساس خوب به آدم می‌دهد و دیگری حس بد. من آدم‌های زیادی را می‌شناسم که پول هنگفتی در می‌آورند اما ارتباطات آن‌ها نفرت آور است. و این ثروت نیست. تو می‌توانی به دنبال پول بروی و ثروتمند شوی، اما تخمین بابت اینکه غنی هستی در کار نیست. نیم‌خواهم بگویم که پول بخشی از ثروت نیست. مسلماً هست، اما فقط بخشی از آن است. و از طرفی هم افراد زیادی را می‌شناسم که آدم‌های معنوی هستند. اما همیشه دردمند و مقروض اند. این هم ثروت نیست. زندگی یعنی وفور در هر زمینه‌ای. زندگی سطح بالا از بسیاری میلیونرهایی که امروز می‌شناسی، میلیونرتر بودند. راز ارتباطات وقتی می‌خواهی چیزی را در زندگی ات جذب کنی، حواست باشد که اقدامات تو با خواسته هایت در تضاد نباشد. یکی از مدرسانی که در فیلم راز حضور داشت آورده است. قضیه مربوط به زنی می‌شود که دلش می‌خواست شوهر دلخواهش را به زندگی اش جذب کند. او تمام کارهای درست را انجام داده بود: مشخص کرده بود که شوهر آینده اش چه شکل و چه شمایل و خصوصیتی داشته باشد و چنین فردی را در زندگی اش تجسم می‌کرد. با این حال، از شوهر آینده هیچ خبری نبود. سپس یک روز وقتی وارد خانه شد و اتومبیلش را وسط گاراژ پارک کرد آهی کشید و پی برد که اقدامات او با خواسته اش در تضاد است.

حالا- که اتومبیلش را وسط گاراژ پارک می کرد، دیگر جایی برای اتومبیل شوهر آینده اش نبود! بنابراین فوری گاراژ خود را بزرگ تر و تمیز و اتومبیلش را یک طرف گاراژ پارک کرده که جایی برای اتومبیل شوهر آینده اش باز شده... بعد از انجام دادن این کارها و عمل کردن به گونه ای که انگار شوهر دلخواهش را گیر آورده است، سرو کله آن مرد در زندگی او پیدا شد و حالا دو نفری به خوبی و خوشی کنار هم زندگی می کنند. راجع به آن چه بابتش درخواست کرده ای فکر کن و مطمئن شو که اقدامات تو بازتابی از آنچه انتظار دریافتش را داری باشد، و با آن در تضاد نباشد. طوری عمل کن که انگار به آن رسیده ای. دقیقا همان کاری را کسی که در موقع دریافت آن انجام می دهی و دست به اقداماتی بزنی تا توقع قدرتمند تو را منعکس کند. برای دریافت خواسته هایت جا باز کن. با این کار علامت قوی آرزو و امید را ساطع می کنی. راز سلامتیتجسم ما حاصل افکار ماست. ما در علوم پزشکی به مرحله ای که کدام ماهیت تفکری و عاطفی در واقع اعمال و ساختار و ماده ی فیزیکی بدنمان را مشخص می کند پی برده ایم. ما به تأثیر دارونما در شفابخشی پی برده ایم. دارونما در واقع دل خوشی گنگی است که هیچ تأثیر و عارضه ای روی بدن ندارد. مثل قرص شکر. تو فقط به مریض بگو که این دارو موثر است. اتفاقی که می افتد این است که اگر دارو نما تأثیر بیشتری نگذارد، حداقل تأثیر مشابه داروی اصلی را می گذارد. محققان پی برده اند که ذهن بشر، مهم ترین عمل در شفابخشی است که گاهی بیشتر از دارو تأثیر دارد. هرچه آگاهی ات در مورد راز بیشتر شود. بیشتر از حقیقت نهفته در وقایعی به خصوص، از جمله زمینه های تندرستی، خبردار می شوی. اثر دارونما پدیده ای مهم است. وقتی مریض ها تصور می کنند. و در واقع باور دارند که قرص شفابخش است هر آنچه را باور دارند دریافت می کنند و شفا می یابند. شفابخشی از طریق ذهن توام با دارو تأثیری هماهنگ کننده دارد. اگر درد مطرح باشد، دارو درد را مرتفع می کند، که برای فرد فرصتی پیش می آورد تا حواسش را متوجه تندرستی اش کند. تفکر تندرستی کامل چیزی است که هر آدمی می تواند بدون توجه به اینکه در اطرافش چه می گذرد، به طور خصوصی در درون خودش انجام دهد. اگر فردی در وضعیت بیماری قرار دارد و مشخص شده که بیماری اش جسمانی نیست بلکه به طور ذهنی آن را خلق کرده است. یکی راه چاره استفاده از دارونماست. اما اگر فردی در وضعیتی حاد باشد که موجب مرگش شود، معلوم است که دارو دادن کاری کلافه ای است حتی اگر تشخیص داده شود که مورد ذهنی است. پس کسی نمی تواند منکر دارو شود. هر شفابخشی جایگاه خاص خود را دارد. داستان های شگفت انگیزی وجود دارد که با تمام وجود به این موضوع باز می گردد که مطالعه بعضی از آنها خالی از لطف نیست اما از آنجایی که این مطلب را مجال اطاله نیست از گفتن آن خودداری می کنم و فقط به این جمله بسنده می کنیم: من همیشه اعتقاد دارم که لا علاج یعنی قابل علاج از درون. راز جهان توجه به آنچه نمی خواهی اشکالی ندارد، چون تو را و او می دارد مقایسه کنی و بگویی: "این چیزی است که می خواهم" اما حقیقت این است هر چه تو در مورد آنچه نمی خواهی بیشتر حرف بزنی و راجع به آن بد بگویی، تمام مدت در مورد آن مطالبی بخوانی و سپس بگویی چقدر وحشتناک است، به هر حال مقداری بیشتر از آن را بوجود می آوری. وقتی تمرکزت را روی موارد منفی بگذاری به جهان کمکی کنی. وقتی روی وقایع منفی جهان تمرکز کنی، نه تنها آن را افزایش می دهی. بلکه در همان موقع موضوعات منفی بیشتری را وارد زندگی ات می کنی. وقتی سرو کله ی تصاویری از آنچه نمی خواهی پیدا شد، نشانه ای است برای تو که طرز فکر را تغییر دهی و علامتی جدید از خود ساطع کنی. اگر وضعیت جهانی است. تو بی قدرت نیستی. تو کل قدرت را در اختیار داری. تمرکز کن تمام مردم در لذت و شادی هستند. روی وفور نعمت و فراوانی غذا تمرکز کن. افکار قدرتمندت را متوجه هر آنچه می خواهی کن. تو این توانایی را داری که یا ساطع کردن احساساتی سرشار از عشق و سعادت، علیرغم هر آنچه در اطرافت می گذرد، خیلی چیزها به دنیا اهدا کنی. تو حاکم بر زندگی خودت هستی و کائنات جوابگوی هر امر هست تو نباید مسحور تصاویری شوی که جلوه گر شده اند و دلخواه تو نبوده اند. در قبال آنها مسئولیت قبول کن اگر می توانی آنها را سبک بگیر و سپس رهایشان کن. راجع به آن چیز می خواهی فکری جدید کن، آنها را حس کن. و شاکر باش که عملی شده اند. (دکتر جان دمارتینی)

سیزده اشتباه مهلک مدیر

نویسنده: دابلیو استیون بران

وایرستار: امیر طاهری - ترجمه: لعیا موسائی - انتشارات: نسل نواندیشان - گردآورنده: نغمه حقیقی: مقدمه: این کتاب در مورد مهارت‌های رهبری و مدیریت و اشتباههایی که مدیران ممکن است انجام دهند. این اشتباهها ممکن است برای شما خطرناک نباشد ولی برای موسسه اسفناک است. و اما میدانیم این خطاها چیست هیچ وقت انجام نمی دادیم که این اشتباهها زیاد نیستند و فقط سیزده تا از آن‌ها را شناخته‌ام: نویسنده در این کتاب معتقد است: مردها یاد گرفته اند حرف بزنند اما زنان آموخته اند گوش بدهند به این دلیل که من باور دارم زنان در مدیریت بهتر از مردان و حتی آنها آموخته اند که فکر دیگران را هم بخوانند. کاری آش موفق‌ترین زن در امور تجاری آمریکا این طور بیان کرده است: مدیران موفق شنودگان خوبی هستند خداوند به ما دو گوش و یک دهان داده و ما باید دو برابر آنچه که حرف می‌زنیم گوش دهیم وقتی ما گوش می‌دهیم دو برابر سود می‌بریم اول آنکه اطلاعات لازم را به دست می‌آوریم، دوم آنکه به شخص مقابل احساس مهم بودن می‌دهیم. اشتباه (۱) عدم مسئولیت‌پذیری: بدون مدیریت کارآمد نمی‌توان درباره خصوصیات محصول و زمان مناسب آن به بازار تصمیم‌درستی گرفت شرکتی که مدیریت مناسبی نداشته باشد. نقش مدیریت در موفقیت شرکت از سرمایه مهم‌تر است سرمایه‌های اصلی یک شرکت استعداد افراد آن شرکت است که این را هر مدیر آینده‌نگری می‌داند. مدیر کل یک شرکت بزرگ آمریکایی تمام دارایی‌های من را بگیرد، اما همه افراد سازمان را در اختیار من قرار دهید در عرض پنج سال تمام این دارایی را به شما بر می‌گردانم. اگر جلوی اشتباههای خود را نگیرید شما را از حرکت باز می‌دارد: مسئول بودن مدیر نقش مهمی در تجارت دارد یک مدیر باید همواره اشتباهات خود را جستجو کند و از تکرار آن‌ها جلوگیری کند که اگر جلوی آنها را نگیرد این اشتباهها او را از حرکت باز می‌دارند. وقتی مدیری دچار دردسر می‌شود علائم خطر را حس کند حرفهائی را می‌شنویم مثلاً: خوب دفتر من متفاوت است، حوزه من فرق می‌کند، این غلط است. هیچ دفتر یا حوزه اداری متفاوت نیست. وقتی مدیر حرفی می‌زند خود را فریب می‌دهد نه کس دیگری را راه خود انتخاب کنید. افراد در جامعه به دو دسته تقسیم می‌شوند: (۱) افراد درون‌گرا که مسئولیت اعمال و شکست‌ها را عهده نمی‌گیرند و بهانه‌جویی نمی‌کنند و دنبال بهانه نمی‌گردند. (۲) افراد برون‌گرا: مسئولیت اعمال و شکست‌ها را بر عهده نمی‌گیرند و مدام بهانه‌جویی می‌کنند و اینگونه افراد برای مدیریت مناسب نیستند. ما در مدیریت باید فردی درون‌گرا باشیم. یک مدیر وقتی می‌تواند توقع احترام از افراد را داشته باشد که مسئولیت کارهایش را مشخصاً بر عهده بگیرد و اگر راه دست را نرفت بگوید آهای من شکست خوردم، تقصیر خودم بود، اکنون یاد گرفتم و دیگر این اشتباه را تکرار نمی‌کنم و در آینده من ناکامی را تبدیل به موفقیت می‌کنم. سه سخن ناگفته: یکی از صفات مدیران ضعیف این است که هیچ وقت نمی‌گویند من دانم و برای حفظ آبروی خود گاهی براحتی دروغ می‌گویند اما یک مدیر فروتن می‌گویند من فکر می‌کنم اگر خودت دنبال اطلاعات بعدی بهتر است برای پیشگیری پس راه جلوگیری از عدم مسئولیت‌پذیری این است که یک مدیر درون‌گرا باشیم و مسئولیت کارهای شخصی خود را به عهده بگیریم. اشتباه (۲): عدم موفقیت در پیشرفت کارکنان: یکی از اهداف اصلی مدیریت فراهم کردن امکاناتی است که بتواند حتی در صورت عدم حضور مدیر قادر به ادامه کار باشد. و تغییر کارمندان و عدم حضور هر یک از مدیران موقعیت را را تغییر ندهد. در غیر این صورت شما به عنوان یک مدیر تعهد خود را نادیده گرفته اید (شرکت را باید طوری برنامه‌ریزی کند که در صورت نبودنش باز هم به موفقیت خودش ادامه دهد). مدیر نالایق: یک مدیر خوب باید اعتماد به نفس کارمندان خود را بالا ببرد و در آنها ایجاد انگیزه کند. امتحان یک مدیر این نیست که او یک کار را به تنهایی انجام دهد یک مدیر آگاه کاری را انجام می‌دهد که باید صورت گیرد چه بخواهد چه نخواهد. همیشه سعی می‌کند قابلیت‌های افراد را بالا ببرد و از اشتباه (۲) پرهیز

کند. اشتباه (۳): سعی بر کنترل نتایج به جای تاثیر بر افکار: افراد از نظر سودمند بودن در کار با یکدیگر متفاوتند ما قصد داریم علت این تفاوت را دریابیم و چه چیزی باعث موفقیت افراد است؟ این روش ها عملکرد کاری هستند که باعث موفقیت یا شکست می شوند. افراد موفق نه لحاظ ظاهر بهتر از دیگران اند و هوش بهتری دارند و نه سخت تر از دیگران کار می کنند بلکه عادات کاری و عملکردشان با دیگران متفاوت است. و برای جلوگیری اشتباه (۳). با تاثیر افکار به جای کنترل اشتباه (۴): پیوستن به یک گروه اشتباه: افرادی وجود دارند که دارای این خصوصیات می باشند که عادت کرده اند برای مسئولیت ها گروهی را تشکیل دهند ولی هنگام برخورد با مشکل خود کنار نشسته و تنها نظاره گرند. استفاده از وفاداری مدیریت: وفاداری یک مدیر به این معنا نیست که او باید با هر کاری که موسسه می کند موافق باشد. زیرا این وفاداری در بازار فروش به هیچ دردی نمی خورد. بلکه بدین معناست که یک مدیر با اعضای گروه با توجه به اختلافات جزئی، در کنار هم و با اعتماد به یکدیگر برای رسیدن به هدف همکاری می کنند برای جلوگیری از اشتباه (۴) با حمایت از ایده های مناسب. اشتباه (۵): مدیریت یکسان بر افراد: مدیرانی که سعی می کنند بر تمام کارمندان خود به یک طریق سرپرستی کنند بدون توجه به شخصیت افراد مدیران موفق نمی باشند. مدیریت گروهی: تعدادی از مدیران سعی می کنند در یک زمان با تمام کارمندان ارتباط داشته باشند تا از برخوردهای تهدید آمیز پرهیز کنند. مدیران جاه طلب میدانند برای کارمندان جلسه هایی را به رخ می کشند اطلاعات را رد و بدل می کنند بعضی از مشکلات را هم رفع می کنند. وقتی کارکنان را هم تشویق می کنند ولی نمی توانند مدیرانی کارآمد باشند برای جلوگیری از اشتباه (۵): ایجاد انگیزه در افراد اشتباه (۶): فراموش کردن سود: مهم ترین روش برای ارزیابی کردن یک مدیر سود دهی شرکت است پذیرفتن مسئولیت. محدودیت زمان: مدیران باید همیشه به زمان توجه داشته باشند مدیرانی که زمان را نادیده می گیرند به سخت تر شدن اوضاع کمک کرده و بودجه شرکت به سرعت کاهش می یابد برای جلوگیری از اشتباه با به خاطر داشتن اهمیت سود اشتباه مهلک (۷): تکیه بر مشکلات به جای اهداف: یکی از اشتباهات مهلک مدیران این که با تمرکز بر روی مشکلات و شکست ها، اهداف شان را فراموش می کنند و با نادیده گرفتن اهداف و غرق شدن در مشکلات، ابتکار عمل از آنها گرفته می شود. ص ۱۵۳ برای جلوگیری از اشتباه مهلک ۷ تکیه بر اهداف و نه بر مشکلات. اشتباه مهلک ۸: دوست به جای رئیس: مدیرانی که با کارمندان خود با احتیاط رفتار می کنند به آنها احترام نگذارند نباید توقع احترام از آنها داشته باشند. یک مدیر نباید رفتاری را که با مشتری یا ارباب رجوع ثابت خود جایز نمی داند با کارمند خود انجام دهد. یک مدیر با کارمندان خود یا دوست است یا رئیس است. در غیر این صورت شخصیت دو گانه ای خواهد شد و بر سر دو راهی قرار گرفتن است. برای جلوگیری از اشتباه مهلک ۸ با رئیس بودن به جای دوست. اشتباه مهلک (۹): ناتوانی ایجاد استانداردها: مدیرانی که به استانداردها علاقه ای ندارند و استاندارد را وسیله ای برای تنبیه افرادی که می دانند که در تولید کوتاهی کرده اند بکار می برند یکی از عوامل مهم در مدیریت را درک نکرده اند. اگر تمام کارکنان استاندارد را به عنوان یک شرط کیفیت بدانند اعتماد به نفس در شرکت بالا می رود و مدیریت راحت تر انجام می شود. و از اشتباه مهلک ناتوانی در ایجاد استانداردها جلوگیری می شود. اشتباه (۱۰): عدم موفقیت در آموزش کارکنان: اگر یک مدیر انتخاب کارکنان خود باز هم اشتباه نکند تنها سه عامل وجود دارد که باعث عدم کارآیی کارمند می شود. این سه عامل عبارتند: ۱- از کارمند از شغل آگاهی ندارد ۲- از توانایی لازم برای انجام کار برخوردار نیست ۳- کسی یا چیزی باعث عدم موفقیت او در انجام کاری می شود. تا وقتی که ما به این سه عامل توجه نکرده باشیم نتوانسته ایم وظیفه خود را در قبال کارمندان انجام دهیم. آموزش کلاسی در واقع همان آموزش گروهی که با مصرف هزینه کمتر و زمان کمتری نسبت به آموزش یک نفر انجام می گیرد و از لحاظ اقتصادی به صرفه تر است. برای جلوگیری از اشتباهات باید به عنوان مدیر از آموزش افراد خود غافل نشوید. اشتباه (۱۱): نادیده گرفتن بی کفایتی کارکنان: بی دقتی و چشم پوشی کردن از بی کفایتی کارمندان توسط یک مدیر می تواند به سه دلیل باشد: ۱- چون فکر میکنیم باید محبوب باشیم دنبال محبوبیت هستیم ۲- امیدواریم که اگر از این مشکل چشم پوشی کنیم به خودی

خود حل می شود. ۳- برای اینکه توان برخورد با دیگران را نداریم. نیاز به محبوبیت: نیاز بیش از حد یک مدیر به محبوبیت، باعث می شود او فرد ضعیفی جلوه کند و هر بهانه ای را برای بی کفایتی می پذیرد و هر رفتاری را قبول می کند او این کار می کند که در این کارفرمایان سخت گیر جلوه کنند. اشتباه (۱۲): قدرانی از کارمندان برجسته: یکی دیگر از اشتباهات مهلک مدیران قدردانی از یک گروه از کارمندان است و دیگر افراد گروه را نادیده می گیرند و همیشه آنها را به عنوان بازنده تلقی می کنند و فقط افراد خاص را شایسته تقدیر می دانند که خود باعث می شود و به شخصی که به عنوان فرد بازنده زده شده است مثل بازنده عمل کند دوری از اشتباه مهلک ۱۲ آسان است. تنها کاری که باید انجام دهید دادن اعتبار به افراد در هنگام لزوم. اشتباه مهلک (۱۳): سعی در علت نفوذ قرارداد دیگران: ما به عنوان یک مدیر می توانیم کارمندان را تحت تاثیر قرار دهیم اما شیوه های متفاوتی برای رسیدن به این هدف وجود دارد با رفتار خوب باعث افزایش عملکرد کارکنان و افزایش بهره وری می شویم. و با رفتار بد میزان بهره وری آنان را کاهش می دهیم. تغییر محیط: از آنجایی که وقتی محیط هر انسانی تغییر می کند طرز فکر او نیز تغییر می کند. هر عملی در محیط از شما سر بزند روی افکار آنان تاثیر می گذارد. مانند: رنگ کردن دوباره دفتر، تغییر میزان حقوق، قبل از اینکه یک کاری را انجام دهید بسنجید. زیرا این حرکات بر روی طرز فکر کارکنان تاثیر مثبت و منفی می گذارد. پرهیز از اشتباه ۱۳ با استفاده از اعتماد سازی.

مدیریت بر قلب ها

۵ دی ۱۳۸۹ ، ۰۸:۵۲ مدیریت بر قلب ها کن بلانچارد

خلاصه کتاب: سجاد ذهانی: یکی از مهم ترین وظایف مدیران رهبری است. رهبری یعنی هنر نفوذ در قلب و باورهای دیگران و این هنر از قلب یک رهبر آغاز میشود. در این کتاب نویسنده از چگونگی انتخاب ارزشها و روشهای بهبود سازمانی، شجاعت، مواجهه با تغییر و راههای توسعه توانمندی های فردی با خوانندگان سخن می گوید. سعی نموده است با استفاده از جملات قصار و شیوا، تجربیات خود را در اختیار خوانندگان قرار دهد. کلید پرورش انسانها در واداشتن آنان به کارهای درست است واداشتن انسانها به درست کار کردن اندیشه نیرومندی در مدیریت است. واداشتن انسانها به انجام کار درست درانان خشنودی و انگیزه کارکرد خوب می افریند. ولی نباید فراموش کرد که ستایش باید بی درنگ، ویژه، نیرو بخش در ادامه راه باشد. این اصول می تواند مایه درخشش هر مدیر در محیط شوند. اکسانی که از کارها نتیجه خوب می گیرند از خود احساس خوبی دارند هنگامی که انسان به نتیجه های خوب دست می یابد، در خودش حالت خوبی احساس می کند زیرا میداند که کار مثبتی انجام داده و چیزی دارد تا به نشانه کوششهایش به دیگران بنمایاند. یک رهبر کارآمد از دو راه پیشگام کمک به مردم در روند دستیابی به نتیجه های خوب میشود: هدفها را به درستی به آنان می شناساند و در راه رسیدن به هدف هر چه از دستش بر آید از پشتیبانی، تشویق و راهنمایی کوتاهی نمی کند. درستایش انسانها انقدر منتظر نماید تا کار را صد درصد درست انجام دهند. بسیاری از رهبران خوش خیال در ستایش کارکنان انقدر درنگ می کنند تا کار به درستی پایان یابد. مشکل این است که شاید هرگز به چنین نقطه ای نرسند. بهتر آن است که پیشرفت را ستایش کنیم، این کار خود انگیزه آفرین است. ما همه اعتقاد داریم که خداوند چیزی را بی مصرف نیافریده است پس هسته بنیادین ما درست است اما این بدان معنا نیست که کامل هستیم و جایی برای رشد خود نداریم. این باور موجب میشود که احساس خوبی از خود داشته باشیم. اگر مردم از کار ما انتقاد کنند آن را به بد بودن خود تفسیر نکنیم. با ایمان به ارزشمندی خودمان به آنان گوش فرا دهیم و دیدگاه آنان را با حالت غیر تدافعی بشنویم باشد که در آنان چیزی برای آموختن بیابیم. **Success is not forever and failure isnt fatal.** نه پیروزی پایدار است نه شکست مرگ آور. نورمن وینسنت پیل بارها میگفت: هنگامی که از یاد گرفتن باز ایستم، دست و پایم را به قبله بکشید چون دیگر مرده ام. امروزه یاد گرفتن بیش از

همه دوران‌های گذشته اهمیت دارد. امروزه تنها مهارت ارزشمند فرد می‌تواند ضامن ادامه کارش باشد. سه چیز را گریزی نیست: مرگ، مالیات و دگرگونی. سازمانها زیر بمباران دگرگونی هستند. پس هوشمندانه‌ترین راه این است که پیوسته بیاموزیم و برای همخوان شدن با وضعیت تازه آماده باشیم. در روند مدیریت انسانها "رها کردن" بسی اسانتر از سخت گرفتن است. هنگامی که مطمئن نیستید که کارکنان برای انجام وظیفه تازه به چه اندازه نظارت نیاز دارند بهتر است که در آغاز کار حلقه سرپرستی را تنگ تر کنید. زیرا هنگامی که در یافتن آنان بهتر از آن چیزی هستند که شما پنداشته بودید و بند نظارت را بیشتر رها کردید این اقدام موجب دوستی بیشتر و پاسخ مثبت به ندای شما خواهد شد. این کار به رشد روز افزون کیفیت کار کارکنان نیز کمک خواهد کرد. آن چه انگیزه‌افزین است به انسان انگیزه می‌دهد. بسیاری از رهبران تصور می‌کنند پول، جایزه، اعطای مرخصی‌های ویژه برترین انگیزه‌افزین‌ها است. به عنوان مثال مدیری دو کارمند خوب دارد و می‌خواهد یکی را با افزایش حقوق پاداش دهد ولی این فرد همسرش کار می‌کند و پول خوبی به منزل می‌آورد و لذا پول برای او چندان اهمیتی ندارد. و تصمیم می‌گیرد نفر دوم را با افزایش مسئولیت و حوزه سرپرستی پاداش دهد. ولی بیماری ناگهانی همسرش مخارج سنگینی را روی دست او گذاشته است. واضح است پول برای چنین فردی بزرگترین عامل انگیزش است. مدیری که تنها به سود می‌اندیشد مانند تنیس بازی است که به جای توپ چشم بر تابلو امتیازها دوخته است. سازمانهای پیروزمند امروز بر سه ستون استوارند درست همانند کرسی‌های سه پایه. این سه ستون: مشتریان شیفته، کارکنان شیدا و توانمندی‌های مالی هستند. هر سه پایه باید استوار باشند تا کرسی بر پا بماند. مدیر بهتر است مورد احترام باشد تا همه پسندد. اگر در نقش رهبر از کارکنان خواهان کار با ارزش برای سازمان هستید باید با آنان صادق باشید و استانداردها را همواره بالا بگیرید. در این صورت شاید اغلب ناچار شوید تا محبوبیت خود را فدای انجام کارهای درست بنمایید. این باعث میشود که کارکنان به خاطر آورند شما رهبر مورد احترام آنان هستید. یکی از بهترین قوانین در کسب و کار امروز این است: کارکنان را دست بالا بگیرید تا آنان هم خود را شایسته تر بدانند. رهبران باید از پشت پرده احساس لغزش پذیری، قدرتمندی و توان مهار دیگران به درآیند و اجازه دهند تا آن روی زیبای دیگر فروتنی آنان آشکار شود. گفتن "کوشش می‌کنم" راهی برای فرار از انجام کار است. تمایز میان علاقه مند بودن و درگیر شدن وجود دارد. هنگامی که علاقه مند به انجام کاری هستیم در فرصت مناسب به آن می‌پردازیم، ولی زمانی که متعهد و درگیر با کاری شدیم بدون ترس پیش می‌رویم و هیچ بهانه‌ای پذیرفته نیست. کسی که خود را درگیر کاری می‌کند در وضعیت دشوار هم راهش را ادامه می‌دهد. و این انضباط رفتاری، نشانه پایمردی است. عشق این توانای را می‌دهد که بگوییم پوزش می‌خواهم. در جهان دو عبارت است که کمتر به کار می‌رود: سپاسگزارم و پوزش می‌خواهم. اگر در نقش رهبر بتوانید پوزش خواهی از خطاها را بیاموزید سازمانتان محیطی بهتر برای کار خواهد شد. وینستون چرچیل بزرگترین سخنور دنیای انگلیسی زبان است. در سالهای آخر زندگی در دبستان خود سخنرانی کرد. مدیر روبه دانش آموزان کرد و گفت: این لحظه‌ای تاریخی است. چرچیل بلند شد و گفت: "هرگز، هرگز از پای ننشینید". و به جای خود برگشت. بسیاری از کودکان ناامید شدند ولی مدیر احساس کرد که این یکی از بزرگترین سخنرانیهای چرچیل می‌باشد. همین رفتار پایمردی او بود که انگلستان را در جنگ جهانی دوم به ادامه نبرد واداشت، در حالی که بسیاری باخت را پذیرفته بودند. پایمردی یعنی به تفنگ خود چسبیدن و به تعهد خود پایبند بودن و سخن را با عمل یکی کردن. کار را جدی بگیرید ولی با خود نرم باشید. عبوس بودن میتواند محیط سازمان را بی روح و توان خلاقیت را محدود کند. امروزه رهبران را به دوره‌های طنز پردازی می‌فرستند. هدف آموزش جوک گفتن نیست، بلکه می‌خواهند یادآوری کنند که به حس خوش طبعی در درون خود کمی میدان دهند. کارکنان از دیدار چنین رهبرانی شاد میشوند. نورمن وینست پیل در یک سفر هوایی با مردی آشنا شده بود که بسیار نگران بود. نورمن از او می‌پرسد: چه خبر شده؟ مرد می‌گوید: برای اداره کار مهمی انتخاب شدم ولی نگرانم از عهده ان بر نیایم. نورمن می‌گوید: به خوبی می‌توانی. اگر فکر کنی که از عهده کار برمی‌آیی، توان انجام ان را هم به دست می‌آوری. سپس مرد را تشویق

کرد که همواره روزش رابا این ورد آغاز کند: "بزرگ بیندیشید وبزرگ عمل کنید وبزرگ باشید" هنگامی که هواپیما به زمین نشست مرد در قالب فکری دیگر بود. کارکنان در مسیر گذر از وابستگی تا رسیدن به نقطه انجام کار مستقل، چهار سطح رشد را پشت سر می گذارند. آن سطح ها عبارت است از: ۱. آغاز کنندگان علاقه مند (شوق کار کردن را دارند ولی دانششان کم است) ۲. کارآموزان از خواب بیدار شده (یادگیری کار را دشوارتر از آن می بینند فکر می کردند) ۳. کارکنان توانمند ولی محتاط ۴. کارکنان به خود متکی و توانمند اما هیچ فردی در همه کارهای در یکی از سطحهای فوق نیست. بنابراین ها فرد ممکن است در یک زمان به الگوهای رهبری متفاوتی نیاز مند باشد. برآموزندگان هرگز تنبیه روا مدارید. نوآموزان همینکه اشتباه کنند متوجه میشوند که رفتارشان درست نبوده است. بهتر است مدیران با شکیبای راه انجام کار رابه آنان دوباره توضیح دهند و حتی اگر ممکن باشد نمونه کار درست را به او نشان دهند این باعث می شود که رفتار کارآموز در جهت انجام درست کارها پیش رود. به چیزی کمتر از شرکت پیشتاز قانع نباشید. شرکتهای پیشتاز سازمانهایی هستند که: ۱. مشتری با انگیزه که همواره باز می گردند چند جمله مهم که مدیران باید به آن توجه کنند. ۱. اگر خواست خداوند این بود که ما بیش از شنیدن سخن بگویم به جای دو گوش دو زبان به ما میداد. ۲. اگر در جستجوی کمال نباشید، به برتری نمی رسید. ۳. انسانها خود خوبند، رفتارشان است که گاهی در دسر افرین می شود. ۴. مثبت اندیشان نتیجه مثبت می گیرند چون از دشواریها نمی ترسند. ۵. در جوانی سلامتی را در ثروت اندوزی فدا می کنیم و در پیری ثروت را در کسب دوباره سلامتی. ۶. رهبری فرمان بر مردم نیست بلکه کار با مردم است. ۷. گفتارتان را کردار کنید.

ژاپن

نویسنده: پاتریشیادی. نترلی

خلاصه کتاب: نام کتاب: ژاپن - نویسنده: پاتریشیادی. نترلی - ترجمه: فاطمه شاداب - چاپ اول ۳۰۰۰ نسخه - اسفند ماه ۱۳۸۳ - چاپ شمشاد - انتشارات ققنوس - مقدمه: ملتی متحد: ژاپن که کشوری است متشکل از جزایر متعدد بسیاری از رسوم خود را حفظ کرده و در عین حال از مزایای فناوری امروزی نیز بهره مند شده است. برای مثال، بسیاری از مردم ژاپن صاحب تلویزیون دستگاه های صوتی استریو و رایانه هستند ولی هنوز گاه به حمام های عمومی می روند در مراسم سنتی چای شرکت می کنند و به جای ماشین حساب الکترونیکی از چرتکه استفاده می کنند. همین آمیختن روش های سنتی و امروزی سبب شده است تا کاتوئید توشی ۱، جامعه شناس ژاپنی چنین اظهار نظر کند: [ژاپن کشوری است که همزمان حضور هماهنگ پدیده های کهنه و نو در آن ممکن است موجودیت و عملکرد ژاپن بر اساس این هماهنگی به وجود آمده است]. [مقاومت در برابر تغییر و تحول چون مردم ژاپن برای شیوه های سنتیشان ارزش بسیاری قائلند، هویت ملی قدرتمندی دارند و به شدت در مقابل آثار فرهنگی خارجی مقاومت می کنند. در واقع، در طی تاریخ این کشور در بسیاری از اوقات ژاپنی ها بیگانگان را آگاهانه و ستیزه جویانه رانده و کسانی را که از باورهای غربی پشتیبانی می کرده اند، اعدام کرده اند. حتی هنگامی که ژاپنی ها بعضی از روش های بیگانگان را پذیرفتند - چه به انتخاب چه بالا جبار چنان که بعد از جنگ جهانی دوم رخ داد - این پذیرش سبب نشد تا در نفس هویت ژاپن تغییری پدید آید. تغییرات فرهنگی هم اگر در ژاپن روی داد بسیار کند سطحی بود از این تغییرات سطحی را می توان در شیوه ی حذف زمینداری [فئودالیسم] در ژاپن جستجو کرد طی سده ی نوزدهم میلادی ژاپن به طور رسمی به وجود روابط ارباب - رعیتی پایان داد. اما احساساتی که با این روابط پیوسته بود - از جمله وفاداری، احترام به قدرت، اندیشه ی نظارت یک فرد بر زیردستان - به روابط کارفرمایان - کارگران انتقال داده شد. در نتیجه بقایای فئودالیسم در بنگاه ها و شرکت های امروزی ژاپن یافت می شود. موفقیت در زمینه ی فناوری های پیشرفته مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی مانع از گسترش فناوری های نوین و تولید کالاهایی که سایر کشورها نیاز دارند، نشده

است. ژاپن در زمینه ی اقتصاد تمایل زیادی به فراگیری راهکارهای تجارتي و پذیرش آن ها دارد بدون اینکه به ارزش های ژاپنی آسیبی برسد. بویه لا فایت دو منته ۱، پژوهشگر، که مدت ها در ژاپن زندگی کرده و در زمینه ی روابط ژاپن آگاه است می گوید: از اواخر دهه ی ۱۹۴۰ از نزدیک درگیر مسائل ژاپن شدم و می توانم تفاوتی [بین ایالات متحده و ژاپن] را که فراتر از تمام ظواهر است و عاملی مؤثر در تبدیل ژاپن از یک جامعه ی فتودالی منفرد به یک قدرت اقتصادی طی چند دهه است شرح دهم. بلافاصله بعد از باز شدن دروازه های ژاپن به روی غرب در سال های میانی دهه ی ۱۸۵۰، ژاپنی ها چه با بورسیه های دولتی چه بصورت شخصی و مستقل برای آموزش راهی کشور های غربی شدند تا هر آنچه غرب برای عرضه دارد بیابند و تولید بکنند. این فعالیت تا چند سال ادامه داشت... و ژاپنی ها هنوز هم، مثل همیشه، علاقه زیادی به یاد گرفتن همه چیز و هر کاری دارند... حال آنکه اغلب غربی ها نه تنها ژاپنی ها و ژاپن را نادیده می گیرند، علاقه زیادی هم به آموختن ندارند. رهیافتی قدیمی برای مشکلات امروزی ژاپنی ها جامعه ی آمریکایی را مطالعه کرده اند و هر گاه برای پیشرفت کشور خودشان لازم بوده، با ایالات متحده همکاری کرده اند. ژاپنی ها در عین حال که به عنوان بخشی از جامعه ی بین المللی عملکرد مشخصی دارند، اما هیچ گاه اجازه نداده اند که اندیشه های غربی دیدگاه های فرهنگیشان را تغییر دهد. دو منته یاد آور می شود که این پدیده نتیجه ی فلسفه ی کهن ژاپنی به نام کیوسئی ۱ است که آن را به مثابه ی [زندگی کردن در عین همکاری و هماهنگی با بقیه دنیا] شرح داده است. در جامعه ی ژاپن به هماهنگی و نیز خویشتنداری و انضباط فردی اهمیت زیادی داده می شود. توانایی کنترل ذهن و جسم برای هر شخص مهارت ضروری است و تمایل آمریکایی ها به ابراز احساسات یک نقطه ضعف به شمار می آید. در نتیجه، رویکرد ژاپنی ها به موضوع های اجتماعی با آنچه در جهان غرب متداول است تفاوت بسیاری دارد. ژاپنی ها برای مواجهه با مشکلات امروزی هم به عادات فکری سنتیشان متوسل می شوند. به همین دلیل، علی رغم این که بسیاری از ژاپنی ها بعضی از گرفتاری های زندگی آمریکایی را پذیرفته اند، اما ویژگی های ملی آن ها طی هزاران سال تغییر نکرده است. تأثیر جغرافیا جغرافیای ژاپن تا حد زیادی بر هویت ملی این کشور تأثیر گذاشته است. این کشور از زنجیره ای بیش از سه هزار جزیره تشکیل شده است که از شمال شرقی به جنوب غربی امتداد یافته اند و از نزدیک ترین همسایگانش - کره، چین، روسیه و فیلیپین - به واسطه ی وجود دریای اختسک در شمال، دریای ژاپن در غرب و دریای چین شرقی در جنوب جدا می شود و در شرق آن اقیانوس آرام گسترده شده است. ژاپن تا قاره آمریکای شمالی بیش از شش هزار کیلومتر فاصله دارد. نبود مرزهای مشترک زمینی امکان کنترل ورود کالاهای خارجی و افراد بیگانه و اندیشه های خارجی را برای ژاپنی ها ساخته است. از حدود قرن چهارم میلادی که ژاپن به صورت یک کشور در آمده است، هم بازدید کنندگان و هم کالاهای خارجی هیچ گاه نتوانسته اند بی سروصدا از مرزهای کشور عبور کنند بلکه فقط هر چند یکبار و کاملاً مشخص با کشتی وارد شده اند. سرزمین کوهستانی جغرافیای خاص کشور ژاپن سبب شده که مردم ژاپن از یکدیگر جدا باشند. در اغلب جزایر کوههای بلندی وجود دارد که زمین ها را به قسمت های کوچک تقسیم و ساحل شرقی را کرانه ی غربی جدا کرده است. این جدایی مردم جزایر مختلف از یکدیگر مثل نبود همسایگان کشور در تشکیل دیدگاه و هویت ملی مؤثر بوده است. چنان که پروفیسور ساکاموتوتارو، که در زمینه ی تاریخ کهن ژاپن صاحب نظر است، می گوید: [اقلیم خاص و کوهستانی کشور یکی از دلایلی است که مردم ژاپن دیدگاه مقطعی و خاص برای ایجاد دولت های کوچک و منطقه ای دارند]. بیش از هفتاد درصد سرزمین ژاپن کوهستانی است. وجود چنین سرزمین های ناهمواری به زمینه ی زمین شناختی ژاپن مربوط است، این جزایر در واقع قله های رشته کوههایی است که از کف اقیانوس فراز آمده اند. حرکت این رشته کوه ها هنوز هم ادامه دارد و به همین دلیل ژاپن در معرض نیروهای کوه زا و پیامدهایی مثل زلزله و آتشفشان است. در واقع این کشور بر یکی از بزرگ ترین و فعال ترین گسل های زلزله خیز در دنیا واقع است. تقریباً هر روز زلزله های کوچک روی می دهد و زلزله های شدید همواره تهدیدی جدی به شمار می رود. آب و هوا یکی دیگر از عوامل طبیعی که ژاپن را تهدید می کند بروز تیفون یا طوفان های

شدید حاره ای است که غالباً در ماه های اوت و سپتامبر رخ می دهد. تیفون ها معمولاً سبب جریان سیلاب های شدید، لغزش زمین و آسیب های فراوان به علت وزش باد شدید می شوند. ماه های ژوتن و ژوئیه فصل باران است که تقریباً هر روز باران می بارد، گرچه در بقیه طول سال هم به طور پراکنده باران می بارد. در اغلب مناطق در طی سال بیش از صد سانتیمتر باران می بارد. البته میزان بارش باران و برف در ژاپن به محل مورد نظر بستگی دارد. برای مثال، در جزیره ی هونشو که منطقه ای کوهستانی است در سال بیش از چهار صد سانتیمتر باران می بارد، در حالی که در توکیو میزان بارش باران فقط حدود ۱۳۰ روز است. همچنین در طول زمستان در توکیو میزان بارش باران فقط چند روزی برف می بارد، در حالی که در جزیره ی هوکایدو تعداد روزهایی که برف می بارد، حدود ۱۳۰ روز است. معمولاً بارش برف در کناره ی دریای ژاپن سنگین است. در واقع زمستان این منطقه از زمستان های سخت دنیا به شمار می آید. در زمستان، تفاوت درجه حرارت در کشور بسیار زیاد است، به طوری که میانگین حداکثر دما ده درجه ی سانتیگراد زیر صفر در شمال و هشت درجه ی سانتیگراد بالای صفر در جنوب است. این تفاوت درجه حرارت در تابستان هم ادامه می یابد. به طوری که میانگین دمای مناطق شمالی بیست درجه ی سانتیگراد و در جنوب سی درجه ی سانتیگراد است. دلیل چنین تفاوتی در درجه ی حرارت به علت طول کشور ژاپن است. این کشور با طولی بیش از دو هزار کیلومتر در امتداد شمالی- جنوبی از منطقه ی معتدل تا تحت حاره ای ادامه یافت است. پوشش گیاهی و حیات وحش ژاپن به دلیل بارش فراوان، پوشش گیاهی انبوهی دارد. تقریباً دو سوم ژاپن پوشیده از جنگل است و در مناطق تعداد متنوعی از پرندگان و جانوران یافت می شود. جزایر شمالی به دلیل داشتن روباه و خرس قهوه ای مشهور هستند. در جزایر میانی گراز، آهو، آنتیلوپ، خرس، خز، قرقاول، اردک های چینی و خرهای وحشی که آن ها را ماکا کو ا ژاپنی می نامند، وجود دارد، در جزایر جنوبی هم تعداد زیادی مار و خرگوش صحرایی وجود دارد. روزگاری دریا های اطراف ژاپن از حیات وحش غنی بود و حیواناتی از جمله لاک پشت، وال، دولفین و انواع بسیاری از ماهی ها و سخت پوستان در آب های این منطقه یافت می شدند. اما صید بیش از حد و آلودگی سبب شده است که تنوع حیات آبریان رو به کاهش گذارد. در نتیجه، ژاپنی ها که زمانی فقط در آب های ساحلی به ماهگیری می پرداختند، در سال های دهه ی ۱۹۶۰ حوزه ی صیدشان را گسترش دادند و به اقیانوس آرام و حتی به اقیانوس اطلس رسیدند. هنگامی که کشورهای دیگر مانع نزدیک شدن صیادان ژاپنی به سواحل کشورشان شدند، ژاپن در زمینه ی ماهیگیری توافقنامه هایی را امضا کرد که به آن ها اجازه می داد کارشان را ادامه دهند. همزمان، در کشور پرورش آبریان از جمله میگو، خرچنگ و صدف گسترش یافت. اگر چه به این ترتیب غذاهای بیش تری تولید می شد، هنوز هم برای رفع نیازهای غذایی ژاپن کافی نبود. امروزه ژاپن یکی از بزرگ ترین وارد کنندگان محصولات دریایی در جهان است که غذاهای دریایی را عمدتاً از ایالات متحده، چین، تایوانو کره وارد می کند. مردمی خود کفا ژاپن در ابتدای تاریخش دادوستد با بیگانگان را برای تهیه غذا نمی پذیرفت. به همین دلیل، با وجود اندک بودن زمین های هموار و نبود خاک غنی، مردمان ژاپندر زمینه ی کشاورزی روش هایی را ابداع کردند که مزارعشان را پر محصول کرد و آن ها یاد گرفتند که غذا را ابداع کردند که روش های ساختمان سازی حداکثر استفاده از فضای محدود را مدنظر قرار دادند. به علاوه، اتاقی که شب برای خواب استفاده می شد، در طی روز برای منظوره های دیگر استفاده می شد. جغرافیای کشور ژاپن، مردم این سرزمین را مجبور کرد تا پر کار و قناعت پیشه باشند. مقاومت ژاپن در برابر تداخل بیگانگان به واسطه ی وجود مرزهای طبیعی کشور- که نه تنها از کوه و دریا بلکه از سواحل ناهموار تشکیل شده است- تسهیل شده بود. هیچ بارزگانی نمی توانست بدون آگاهی مقامات محلی وارد کشور شود و ژاپن می توانست تقریباً به آسانی از مرزهایش دفاع کند. در مقابل، سایر کشورهای قاره ی آسیا مثل چین همواره در طول مرزهای مشترک و گسترده ی خاکشان جنگ و درگیری داشتند. به همین دلیل، ذهنیات ژاپنی ها با مردمان متفاوت است. در حدود قرن سوم میلادی، چینی هایی که از ژاپن دیدن کرده اند، وجود این تفاوت ها از جمله پرهیز ژاپنی ها از بیگانگان و عدم تمایل آن ها به ترک خانه شان را شرح داده اند. چند قرن بعد، حکومت ژاپن تصمیم گرفت تا مرزهای

کشور را به طور کامل به روی خارجی‌ها ببندد و رسماً مانع ورود آن‌ها به کشور و خروج شهروندان از این سرزمین شود. رشد سریع جمعیت چون تعداد کسانی که از ژاپن خارج می‌شدند بسیار اندک بود و صلح و آرامش تقریباً در کشور پایدار بود، جمعیت کشور به سرعت افزایش یافت. طبق نوشته‌ی بعضی از پژوهشگران، جمعیت ژاپن در قرن هفتم تقریباً پنج میلیون نفر و در قرن چهاردهم حدود ده میلیون نفر بوده است. در حال حاضر، تقریباً ۱۲۵ میلیون نفر در ژاپن زندگی می‌کنند که باعث شده ژاپن به عنوان هفتمین کشور پرجمعیت جهان شناخته شود. تراکم جمعیت هم در ژاپن بسیار بالاست. حدود ۹۸ درصد از گستره‌ی ۳۷۳۴۵۸ کیلومتر مربعی ژاپن بین چهار جزیره‌ی اصلی - هونشو، هوکایدو، کیوشو و شیکوکو - تقسیم شده است. اما به دلیل ساختار ناهموار و کوهستانی سرزمین، ژاپنی‌ها در ده درصد وسعت کشور سکونت دارند. چهار، پنجم جمعیت یا تقریباً صد میلیون نفر در جزیره‌ی هونشو زندگی می‌کنند که از نظر جغرافیای بزرگ‌ترین جزیره‌ی ژاپن است. جزیره‌ی هوکایدو فقط پنج درصد جمعیت ژاپن را در خود جای داده است، در حالی که جمعیت جزیره‌ی کیوشو حدود دوازده درصد و جزیره‌ی شیکوکو کم‌تر از چهار درصد جمعیت را شامل می‌شود. جزیره‌ی هونشو به دلیل اندازه‌ی بزرگ و جمعیت زیادش به پنج منطقه اجتماعی - اقتصادی تقسیم شده است: کانتو، چوبو، چوگوکو و توهوگو. از میان این مناطق پرجمعیت‌ترین منطقه کانتوست که سی درصد جمعیت ژاپن را در خود جای می‌دهد. کسب و کارهای کوچک هوکایدو به دلیل کشاورزی اش مشهور است. در تمام جزایر اصلی ژاپن شکلی از کشاورزی وجود دارد. اما در اکثر آن‌ها، اغلب مزارع کوچک هستند کشاورزان بخش اصلی درآمدشان را از شغل دومشان به دست می‌آورند. این نکته در مورد صنعت ماهیگیری هم صدق می‌کند. بخش اعظم محصولات صیادی در دست افراد و خانواده‌هاست با وجودی که دولت تشکیل سازمان‌های بزرگ را تشویق می‌کند و درآمد حاصل از صیادی معمولاً با درآمد سایر کارها همراه می‌شود. در مورد صنعت معدن هم وضع به همین منوال است. در این بخش هم به جای معادن بزرگ، معادن متعدد کوچک و پراکنده‌ای وجود دارد. امروزه ژاپن حدود هفتاد درصد مواد خام مورد نیازش از جمله سوخت‌های فسیلی، منسوجات، الوار، مواد شیمیایی، غذا و مواد فلزی را وارد می‌کند، در حالی که صادرات آن عمدتاً شامل کالاهای تولید شده از قبیل خودرو، ماشین‌های صنعتی و دستگاه‌های الکترونیکی است. ده درصد کل صادرات جهان به ژاپن تعلق دارد و ایالات متحده بزرگ‌ترین مشتری ژاپن است. اما در این دادوستد هم عدم تعادل شدیدی حاکم است: در اواخر سال ۱۹۹۸ تفاوت تجاری ایالات متحده و ژاپن به ۶۴ میلیارد دلار رسید و در اوایل سال ۱۹۹۹ ایالات متحده به ژاپن اخطار کرد که به سریز کردن بازارهای فولاد آمریکا پایان دهد. آغاز دوران فنودالیسم [زمینداری] در واقع بیشتر شهرهای ژاپن زاینده‌ی نظام زمینداری هستند که قبلاً در ژاپن حاکم بود. در دوران فنودالیسم [زمینداری]، رئیس یک خانواده‌ی قدرتمند دژ و قلعه می‌ساخت و حامیانش در نواحی اطراف آن که ملک اربابی نامیده می‌شد، زندگی می‌کردند. این برج و باورها بازرگانان و صنعتگران را بسوی خود جلب می‌کرد و به تدریج یک شهر تشکیل می‌شد. به همین سبب در ژاپن تعداد شهرها بسیار زیاد است و در تمام دنیا تنها شهرهای ایالات متحده از ژاپن بیش‌تر است، با وجودی که مساحت ژاپن به مراتب از ایالات متحده کم‌تر است. در ژاپن وجود داشته است و تعداد این شهرها طی قرن‌های بعد افزایش یافته است. قبل از قرن چهارم میلادی هر یک از اربابان مالک و زمیندار به طور مستقل عمل می‌کرد. سپس یکی از املاک اربابی بزرگ‌تر که در دست قبیله‌ی یاماتو بود، باقی‌مناطق را تحت کنترل خود گرفت و در پایان قرن چهارم قبیله‌ی یاماتو کشور را متحد ساخت و امپراتوری تأسیس کرد و رؤسای قبیله به عنوان خانواده‌ی سلطنتی بر تخت نشستند که تا به امروز هم به سلطنت ادامه می‌دهند. طبق افسانه‌های ژاپنی امپراتورها از ۶۶۰ سال قبل از میلاد حکومت می‌کرده‌اند، اما این قبیله یاماتو بود که یک سلسله‌ی واقعی با فرماوایی موروثی و حکومت مرکزی تشکیل داد بیگانگان در قالب دشمن و صلح سامورایی‌ها اولین عامل تهدیدکننده قبایل بومی بودند که زمین و اراضی گسترده‌ای در اختیار داشتند. اربابان این قبایل که توانگر و قدرتمند بودند، سپاه‌های بزرگی متشکل از رزمندگان حرفه‌ای داشتند که در ابتدا بوشی و بعدها سامورایی خوانده شدند. این

رزمندگان به تدریج یک طبقه‌ی اجتماعی جداگانه به وجود آورند که موقعیشان به طور موروثی از پدر به پسر منتقل می‌شد و اگر پسر بی‌لیاقت بود به پسر خوانده‌ها یا برادرزاده‌ها انتقال می‌یافت. وظایف سامورایی‌ها بسته به نیازهای اربابانشان متفاوت بود. بسیاری از آن‌ها مأمور جمع‌آوری مالیات و حفظ نظم عمومی بودند. بعضی از آن‌ها در صورت بروز جنگ با سامورایی‌هی دیگر چه در حمایت از اربابانشان، چه جنگاوران خودی درگیر جنگ می‌شدند. خدمت نظامی اجباری برای مزرعه‌داران ژاپنی در سال ۷۹۲ از بین رفت و به این ترتیب، سامورایی‌ها برای حفظ صلح لازم بودند. به علاوه، توزیع رسمی زمین‌ها، به طور کلی، در سال ۸۴۴ پایان یافت و این به آن معنی بود که اگر یک مالک یا سامورایی زمین بیش‌تری می‌خواست، باید برای آن زمین می‌جنگید. تایراها و میناتوها در سال ۹۳۵، یک قبیله‌ی جنگجو که تایرا نو ماساکادو رهبری آن را به عهده داشت، تقریباً تمام ایالت کانتو را تصرف کرد و در اواخر قرن دوازدهم کنترل کیوتو را از یک قبیله‌ی قدرتمند دیگر به نام فوجی وارا گرفت. تایراها بسیاری از رقبایشان را به قتل رساندند. یکی از کسانی که آن‌ها کشتند، رهبر یک قبیله‌ی جنگجوی دیگر به نام میناموتو بود. قبیله‌ی میناموتو نیز مثل قبیله‌ی تایرا در قرن دهم و یازدهم قدرت گرفته و طی این دوران با قبیله‌ی فوجی وارا متحد شده بود. هنگامی که تایرا رهبر آن‌ها را به قتل رساند، قبیله‌ی میناموتو از تلاش‌های پسر آن مرد، یوری تومو، برای انتقام‌گیری حمایت کرد. این قبیله که توسط پسرعموی یوری تومو به نام یوشیناکا و برادر ناتنی او به نام یوشیت سون رهبری می‌شد توانست قبیله‌ی تایرا را با موفقیت از پایتخت بیرون براند و بعدها طی یک نبرد دریایی آن‌ها را به طور کامل از بین برد. در سال ۱۱۸۵، یوری تومو در شهر کاماکورا نوعی حکومت نظامی تأسیس کرد. برای نظارت بر فعالیت‌های رایج در تمام ایالت‌های ژاپن، فرمانداران نظامی به نام شوگو منصوب کرد. او همچنین افرادی را به عنوان مباشران نظامی با عنوان جیتو منصوب کرد تا مالیات‌ها را جمع‌آوری و بر زمین‌های خصوصیه عمومی نظارت کنند و نظم عمومی را حفظ کنند. در سال ۱۱۹۲، امپراطور رسماً لقب شوگان یا ژنرال ارشد کل کشور را به یوری تومو اعطا کرد. این آغاز دوران استبداد نظامی بود که حدود هفتصد سال طول کشید. افرادی که آنان را شوگونیت می‌نامیدند به تدریج کنترل تمام امور حکومتی را به دست گرفتند و برای امپراطور قدرتی باقی‌نماند. یوری تومو در سال ۱۱۹۹ درگذشت، اما شوگان نشین کامارا تحت رهبری خانواده‌ی هوجو که یوری تومو از طریق ازدواج با ایشان ارتباط داشت، تداوم یافت. شوگان نشین توکوگاوا شوگان‌نشین توکوگاوا ۲۶۴ سال، از سال ۱۶۰۳ میلادی تا ۱۸۶۷ عمر کرد. طی این مدت حکومت بار دیگر سیاست‌های انزواجویانه‌ی دقیقی در پیش گرفت. اغلب اروپایی‌ها از ژاپن اخراج شدند و برای رفع تأثیر بیگانگان بر فرهنگ ژاپن تلاش بسیاری شد. فرهنگ منحصر به فرد در ژاپن ساختار اجتماعی غیرقابل انعطاف بود و از افراد خانواده انتظار می‌رفت که از رئیس خانواده اطاعت محض داشته باشند، همان‌طور که جنگاوران در برابر اربابانشان مطیع محض بودند. بر وفاداری بسیار تأکید می‌شد به طوری که مردم بر این باور بودند که تضعیف کردن افراد طبقه‌های بالاتر کاری غیراخلاقی است. جدایی بین طبقات اجتماعی به شدت رعایت می‌شد. طی دوران سلسله‌ی توکوگاوا، تقریباً هشتاد درصد مردم مزرعه‌دار و کشاورز، هفت درصد جنگاور و بقیه‌ی مرثم صنعتگر و بازرگان بودند، اگر چه تعداد افراد این گروه اندک بود، ولی به تدریج تعداد بازرگانان و صنعتگران افزایش یافت و نفوذ آن‌ها بر جامعه‌ی ژاپن فزونی گرفت. بازرگانان در بعضی صنایع بازرگانی، در اقداماتی نظیر وام‌دادن و تولید نوشیدنی ساکی، چنان تجارت بزرگی پدید آوردند که جنگاوران که غالباً جنگاوران به آن‌ها مقروض بودند. به علاوه، بازرگانان شهر نشین از هنر و هنرمندان حمایت می‌کردند گل و چای در ژاپن گل‌آرایی بسیار اهمیت دارد، گل‌آرایی ژاپنی‌ها با گل‌آرایی در کشورهای غربی بسیار متفاوت بوده است. ژاپنی‌ها معتقدند فردی که گل‌آرایی می‌کند نه تنها در ایجاد یک نمایش زیبا شرکت می‌کند بلکه با زمین و بهشت ارتباطی برقرار می‌نماید که نظم و قدرت درونی را تقویت می‌کند. وقتی گل‌آرایی پایان می‌یابد، هر گل باید سرزنده و با هماهنگی کامل با محیط اطرافش به نظر برسد. مراسم چای هم مثل گل‌آرایی قبل از دوران سلسله‌ی توکوگاوا بخشی از فرهنگ ژاپن را تشکیل می‌داد ولی طی این دوران اهمیت و

گسترش بیش تری یافت.... مراسم چای انواع مختلف دارد که مثل گل آرایشی با هدف ایجاد هماهنگی و نظم درونی و نیز نمایش زیبایی و کمال برگزار می شود. علاقه به ادبیات در شوگان نشین توکوگوا ارج نهادن به زیبایی و طبیعت را تشویق و انتشار علم را ترغیب می کردند. چاپ از سال شروع شد و مدت کوتاهی پس از آن، تقاضا برای ادبیات و کتاب به طور چشم گیری افزایش یافت. ۱۶۰۹ در همان زمان، چاپ رنگی با گراورهای چوبی ممکن شد و به این ترتیب کتاب ها با تصاویر خوشایندی مصور شدند. اولین کتاب تاریخی ژاپن کوچیکی نام داشت که در قرن هشتم میلادی منتشر شد. اولین داستان کوتاه به نام گنجی مونوگاتاری هم در قرن دهم منتشر شد. پس از آن داستان های کوتاه با مضامین عاشقانه و قهرمانان درباری که شبیه به داستان گنجی بودند پدید آمدند. همزمان با پیشرفت ادبیات، نرخ باسوادی هم افزایش یافت. در پایان این دوران، اغلب افراد طبقه ی جنگاوران باسواد بودند و اغلب رعایا بجز افراد بسیار فقیر نیز باسواد بودند. فروریختن شوگان نشین هر پیمانی که با بیگانگان منعقد می شد، به رغم اعتقاد مردم ژاپن مبنی بر این که حکومت نظامی کشورشان باید برای محافظت کشور از ورود بیگانگان اقدامات جدی تری به کار گیرد، موج جدیدی از انتقادات را در برابر شوگان نشین پدید می آوردند. توقعات بالا گرفت، کارگزاران شوگان نشین به قتل رسیدند و مردم خواستار این شدند که قدرت به طور کامل در اختیار امپراطور قرار گیرد. در اواسط قرن نوزدهم امپراطور میتسوهیتو در چهارده سالگی به سلطنت رسید. وقتی شوگان نشین از بین رفت، میتسوهیتو دوباره قانون سلطنتی را معتبر اعلام کرد و نام مئیچی را که به معنای [حکومت دارای بینش] است برای خود انتخاب کرد. او تا اوایل قرن بیستم، تا زمان مرگش بر ژاپن حکومت کرد و این دوره به نام مئیچی نامیده شد. امروزی شدن کشور امپراطور مئیچی تغییرات بسیاری در ژاپن ایجاد کرد برای مثال نظام بانکداری امروزی تأسیس کرد او فانوس های دریایی، بنادر، راه آهن و شبکه ی تلگراف احداث کرد و استخراج معادن را توسعه بخشید، همچنین نظام آموزشی نوین و اجباری به وجود آورد. در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ژاپن رشد صنعتی چشمگیری داشت و طی جنگ با چین و روسیه توانست سرزمین های بیش تری را تحت کنترل بگیرد. خیلی زود هیروهیتو، پسر مئیچی، که از نظر ذهنی بیمار بود، جانشین او شد. ظهور نظامیان نیروهای نظامی به تدریج این توانایی را یافتند که حکومت ژاپن را به دست بگیرند و یکی از ژنرال های ارتش نخست وزیر شد. همزمان نیروهای ژاپنی در چین به تصرف مناطق بیش تری که ویتنام امروزی را تشکیل می دهد ادامه دادند. در این زمان جنگ جهانی دوم در اروپا شعله ور شده بود و ژاپن با نیروهای مهاجم یعنی ایتالیا و آلمان پیمان بسته بود. در نتیجه، ایالات متحده ژاپن را به عنوان یک تهدید بالقوه در نظر داشت و راه را بر روی کشتی های نفتکش که به بنادر ژاپن می رفتند، بست. ژاپن این کار آمریکا را با بمباران پایگاه های نیروی دریایی ایالات متحده در پرل هاربر، در هاوایی و اقیانوس آرام در هفتمدسامبر ۱۹۴۱ جواب داد. به این ترتیب ایالات متحده علیه ژاپن اعلان جنگ کرد. پیروزی های ژاپن عمر کوتاهی داشت در حمله ژاپن به پرل هاربر هیچ یک از جنگنده های هوایی آمریکا می توانستند با موفقیت از طریق هوا به ژاپن حمله کنند. در ماه مه و ژوئن سال ۱۹۴۲، ژاپن در نبردهای دریایی در دریای کورال و جزیره میدوی شکست خورد و مدت کوتاهی پس از آن دولت ژاپن سقوط کرد. پس از آن آمریکا به چند شهر ژاپن حمله هوایی کرد و کارخانه ها را مورد حمله قرار داد و در روز ششم اوت ۱۹۴۵ ایالات متحده یک بمب اتمی روش شهر هیروشیما انداخت و سه روز بعد شهر ناکازاکی مورد بمباران اتمی قرار گرفت. ژاپن تنها کشوری است که تا به حال مورد حمله سلاح های اتمی قرار گرفته است که نتایج مخربی هم به بار آورده است. هر دو شهر تقریباً به طور کامل ویران شدند، دویست هزار نفر کشته و صدها هزار نفر مجروح و تعداد بیشماری قربانی بیماریهای ناشی از پرتوهای اتمی شدند که سال ها بعد خودشان را نشان دادند. بازسازی ژاپن به علت رکورد اقتصادی دوران جنگ جهانی دوم گرفتار فقر گسترده و محدودیت غذایی شده بودند. در واقع گذران زندگی روزمره چنان سخت بود که ژاپنی ها امروزه از آن دوران تحت عنوان کورایتانی به معنای « دره تاریکی » یاد می کنند. اما ژاپن در پایان جنگ هم دورنمای بهتری نداشت. در سراسر کشور بیش از ۱۸۵۵۰۰۰ نفر کشته و تقریباً ۶۷۸۰۰۰ مجروح یا مفقودالثر شده بودند

. تقریباً ۳/۱ تجهیزات صنعتی و ۴/۱ ساختمانها و اغلب کشتی‌ها تخریب شده بودند. به علاوه ژاپن مجبور بود طبق دستور فاتحان نیروی نظامی اش را خلع سلاح کند و اشغال کشور توسط دشمنان سابقش را بپذیرد. مردم ژاپن از این می‌ترسیدند که نیروهای اشغالگر که عمدتاً آمریکایی بودند تا آنها بدرفتاری کنند. اما در مقابل ایالات متحده به ژاپن در بازسازی کشور و اجرای سلسله اصلاحات سیاسی، آموزشی و اجتماعی کمک کرد تا دموکراسی در کشور برقرار شود. اقتصاد قدرتمند جریان سازندگی و رشد اقتصادی باعث شد تقاضا برای مواد لازم برای ساخت و ساز افزایش یابد و سود سرشاری نصیب تولیدکنندگان این لوازم شود. طی سالهای بعد، شرکت‌های ژاپنی به رقابتی برای هم‌تایان آمریکاییشان بدل شدند. کشور نه تنها بازسازی شده بود بلکه پس از دوران جنگ به شکوفایی رسیده بود. مردمی صنعتی ژاپن یکی از قدرت‌های صنعتی پیشروست که با داشتن تقریباً شصت میلیون نفر کارگر دومین اقتصاد بزرگ دنیا را داراست. با وجودی که کشور ژاپن در زمینه موفقیت‌های تجاری رقیب ایالات متحده به شمار می‌رود، عملکرد شرکت‌های ژاپنی با رقبای آمریکاییشان بسیار متفاوت است و این تفاوت به نوبه خود فشارهای اجتماعی مختلفی را به وجود آورده است. کارگران ژاپنی و خانواده‌هایشان به دلیل دیدگاه فرهنگیشان در رابطه با مسائل مربوط به کار با مشکلات منحصر به فردی روبه‌رو هستند. شرکت‌های ژاپنی در قالب قبیله‌ای موسسات تجاری و صنعتی عمده و اصلی ژاپن به صورت گروه‌های بازرگانی صنعتی در کنار هم گرد آمده‌اند که بیش‌تر به یک فامیل یا قبیله شباهت دارند. در ژاپن شش گروه عمده صنعتی وجود دارد: میتسوبیشی با ۱۳۹ شرکت؛ میتسوئی با ۱۱۰ شرکت، دی - ایچی کانگیو با ۱۱۷ شرکت، سومی تومو با ۱۰۸ شرکت، سانوا با ۸۴ شرکت و فویو با ۶۴ شرکت. گرچه شرکت‌های هر یک از گروه‌ها، مستقل هستند ولی به منظور کاهش رقابت، در فعالیت‌های درون‌گروهیشان همکاری می‌کنند. وفاداری و از خود گذشتگی شرکت‌های بزرگ ژاپن به طور مرسوم افراد را از زمان ورود به نیروی کار تا زمان بازنشستگی اجباری در سن ۵۵ یا شصت سالگی استخدام می‌کنند. حتی در صورت بروز مشکلات بازرگانی، کارکنان به ندرت اخراج می‌شوند. شرکت‌های ژاپنی در مقابل این امنیت شغلی از کارکنانشان انتظار وفاداری و تعهد کامل دارند و کارکنان نیز معمولاً از این اصل پیروی می‌کنند. از همه کارکنان - بدون در نظر گرفتن رتبه‌شان - انتظار می‌رود که ساعت طولانی به کار مشغول باشند. بسیاری از کارمندان شرکت‌ها هفته‌ای شش روز کار می‌کنند. ژاپن روزانه تقریباً دوازده میلیون نفر با قطار جابه‌جا می‌شوند. رقابت در زمینه اشتغال و استخدام به عنوان کارمند در شرکت‌ها به قدری زیاد است که تنها کسانی که در بهترین مدارس تحصیل کرده باشند قادر به کسب آن هستند. تربیت کارگران خوب بسیاری از شرکت‌ها کارکنانشان را به اردوهای آموزشی اختصاصی می‌فرستند که طی آن‌ها با سخنرانی و فعالیت‌های بدنی، داشتن روحیه کار گروهی به آنان آموزش داده می‌شود. چنین آموزش‌هایی در واقع ادامه آن چیزی است که از دوران مدرسه به ژاپنی‌ها آموخته می‌شود. این نظام برای تربیت کارگران ماهر و دارای روحیه رقابت کارآمد بوده است. به علاوه، نظام آموزشی ژاپن معمولاً دانش‌آموزان را تحت فشار روانی قرار می‌دهد که خود از علل از بین رفتن خلاقیت است. تعداد موضوع‌هایی که به دانش‌آموزان ژاپنی آموزش داده می‌شود به نسبت کودکان آمریکایی بیش‌تر است، برای مثال، اغلب آنها نواختن یکی از سازهای موسیقی را فرا می‌گیرند و زبان انگلیسی را به خوبی زبان ژاپنی صحبت می‌کنند. دانش‌آموزان ژاپنی حتی در سطح مدارس ابتدایی بیش از آمریکایی‌ها تکلیف‌خانه دارند و با وجودی که تعداد ساعات حضور در مدرسه در هر دو کشور برابر است، کودکان ژاپنی روزی پنج تا شش ساعت را صرف انجام تکالیف منزلشان می‌کنند. اگر یک دانش‌آموز ژاپنی عملکرد خوبی نداشته باشد، هیچ‌گاه برای بازآموزی مطالب ارائه شده مردود نمی‌شود و در یک کلاس باقی نمی‌ماند. همه هم‌کلاس‌ها با هم قبول می‌شوند و هیچ‌گاه عقب نمی‌افتند و ۹۵ درصد همه دانش‌آموزان چهار سال دوره دبیرستان را طی می‌کنند. با وجود این در طی دوران آموزشی تمام دانش‌آموزان مورد بررسی قرار می‌گیرند تا معلوم شود آیا استحقاق بودن در یک مدرسه خوب را دارند یا باید به مدرسه متوسط بروند. آزمون‌هایی قبل از ورود به هر یک از مراحل آموزشی - ابتدایی، دبیرستان

مقدماتی، دبیرستان عالی و دانشگاه - برگزار می‌شود و کسانی که این آزمون‌ها را به خوبی پشت سر نگذارند اجازه حضور در مدارس نمونه و خوب را ندارند. مواد مخدر و خشونت مصرف الکل در سراسر ژاپن قانونی است. به غیر از ۲۲۵ هزار مکانی که خاص ارائه و سرو مشروبات الکی است این نوع نوشیدنی‌ها در محل‌های دیگری هم سرو می‌شوند. اما در ژاپن قوانین سختی درباره تولید، واردات، نگهداری، فروش و استفاده از مواد مخدر وجود دارد که با دقت و تمام و کمال اجرا می‌شوند. گروه‌های تبهکاری نیز مثل شرکت‌ها، ساختاری شبه قبیله‌ای دارند و بخشی از اتحادیه‌ها و شورای تبهکاری بزرگ که یاکوزا نام دارند به شمار می‌آیند. در ژاپن تقریباً دو هزار گروه تبهکاری بزرگ با ۷۵ هزار عضو وجود دارد. پلیس معمولاً هویت اغلب اعضای این گروه‌های تبهکاری را می‌داند، ولی آنها را دستگیر نمی‌کند، مگر اینکه در حین ارتکاب به اعمال غیر قانونی شاهدهی وجود داشته باشد. در ژاپن تقریباً ۲۸۵۰۰ نفر پلیس مرد هفت هزار پلیس زن و ۱۲۱۵ قرارگاه پلیس و هزاران جایگاه خیابانی پلیس وجود دارد. این جایگاه‌های کوچک، که آنها را کوبان می‌نامند در سراسر همه شهرها و شهرستان‌های ژاپن دیده می‌شود و در واقع علت وجود نرخ پایین جرم و جنایت در ژاپن به حساب می‌آید. جرم‌های خشونت بار به ندرت در ژاپن روی می‌دهند، طبق آمار سال ۱۹۹۵، کمتر از پنج درصد کل پانصد هزار جرم واقع شده در کشور مربوط به ضرب و جرح و کم‌تر از یک درصد آن مربوط به قتل، سرقت مسلحانه و ایجاد حریق عمدی بوده است. بیش از ۸۵ درصد موارد باقی مانده مربوط به سرقت است. جایگاه زنان در ژاپن جامعه ژاپن جامعه پدرسالار است که تصمیم‌گیری در آن عمدتاً کاری مردانه است و از زنان انتظار می‌رود از مردان اطاعت کنند. اغلب آنها هنوز هم برتری مردان را می‌پذیرند در ژاپن سیاستمداران زن نادرند و تنها پنج درصد کرسی‌های قانونگذاری در دست زنان است و از هفده هزار وکیل شاغل در ژاپن کم‌تر از پنج هزار نفر آنها زن و فقط هفت درصد تمام مدیران دفتری را زنان تشکیل می‌دهند. حدود چهل درصد زنان ژاپنی به کار بیرون از خانه مشغولند. فرهنگ کهن در دوران معاصر اگر چه ژاپن کشوری امروزی به حساب می‌آید، اما فرهنگ آن تا حد زیادی تحت تاثیر رسوم و آیین کهن است. مردم ژاپن اجازه نداده‌اند تا اعتقاداتشان تحت تاثیر بیگانگان تغییر یابد و رویکرد اساسی آنها به زندگی در مجموع در طول تاریخ دست نخورده باقی مانده است. آیین شینتو بعد از جنگ جهانی دوم، نیروهای اشغالگر ایالات متحده آیین شینتو، دینی را که دست کم یک هزار سال قبل از میلاد مسیح در ژاپن پدید آمده بود، غیر رسمی خواندند. با وجود این، در دهه ۱۹۹۰ بیش از صد هزار زیارتگاه شینتو در ژاپن وجود داشت و تعداد زیادی از مراسم شینتو در کشور برگزار می‌شد. ژاپنی‌ها در آیین شینتو شرکت می‌کنند، زیرا شینتو آنها را با جامعه و سرزمینشان پیوند می‌دهد و نیز آنها باور دارند که نادیده گرفتن و شرکت نکردن در مراسم شینتو ممکن است به آنها آسیب برساند. این آیین که هیچ بنیانگذار رسمی یا کتابی که بیانگر اصول اعتقادی خاص آن باشد، ندارد، دستورالعمل اخلاقی مشخصی موجود نیست. انتشار آیین بودا در سالهای دهه ۱۹۹۰ تقریباً ۹۸ میلیون ژاپنی به شکلی آیین شینتو را به جا می‌آوردند و در اغلب خانه‌ها، محراب‌های کوچکی برای ابرار احترام به خدایان وجود داشت. اما اجرای آیین شینتو شخص را از پیروی از تعالیم بودا، دینی که حدود ۲۵۰۰ سال پیش در هند ظهور کرده، باز نمی‌دارد. کره‌ای‌ها در قرن ششم میلادی آیین بودا را به ژاپن آوردند. در حال حاضر بیش از ۷۷ هزار معبد بودایی در ژاپن وجود دارد. آیین کنفوسیوس در حالی که بسیاری از ژاپنی‌ها طبق آیین بودا زندگی می‌کنند، بسیاری دیگر از آیین کنفوسیوس پیروی می‌کنند. آیین کنفوسیوس نظامی متشکل از قوانین اجتماعی است که معمولاً به اشتباه دین خوانده می‌شود. آیین کنفوسیوس در قرن ششم قبل از میلاد در چین به وجود آمد و مثل آیین بودا توسط کره‌ای طی قرن ششم میلادی به ژاپن آورده شد. در این نظام بر احترام به قدرتمندان تاکید شده است. در آیین کنفوسیوس، از مردم توقع می‌رود که به خرد نسل‌های قدیمی‌تر احترام بگذارند، رسوم را محترم بشمارند و از پدر یا اربابشان اطاعت محض داشته باشند. خانه‌ها در اغلب خانه‌ها برای بزرگداشت مردگان یک محراب وجود دارد که در آنجا عود سوزانده می‌شود یا مواد مختلف پیشکش می‌شود. اغلب خانه‌ها هم یک شاه نشین خاص تحت

عنوان توکونوما دارند که یک طومار رنگارنگ نقاشی شده و یک سبد آرایشی شده روی یک سکوی بلند در آن قرار گرفته است. حمام عمومی بخش مهمی از زندگی ژاپنی را تشکیل می دهد. حمام جایی است برای غوطه خوردن و آرامش یافتن در آب داغ، و کار صابون زدن و آبکش قبل از ورود به حوضچه آب گرم انجام می شود. در واقع چه در داخل خانه چه در حمام عمومی هیچ نوع کف یا صابونی داخل آب حوضچه نمی شود. خوراک و لباس ژاپنی ها برای صرف غذا در کنار یک میز کوتاه و روی زابوتون می نشینند. برنج سفید پخته یکی از اجزای هر سه وعده غذا - صبحانه، ناهار و شام - است که همراه با مواد دیگر مصرف می شود و نوشابه معمول چای سبز یا ساکی است. سوپی از خمیر لوییا به نام میسوشرو را معمولاً بخشی از صبحانه را تشکیل می دهد که همراه با سبزی های خرد شده صرف می شود. ناهار شامل ماهی نمک سود شده و سبزی هاست. شام شامل ماهی، گوشت گوساله، خوک یا مرغ و انواع سبزی هاست. گوشت معمولاً سرخ شده سرو می شود ولی ماهی را معمولاً خام می خورند. لباس ژاپنی ها نیز آمیزه ای از لباس سنتی و امروزی است. اغلب ژاپنی ها به سبک آمریکایی لباس می پوشند ولی در مراسم خاص و نیز هنگام استراحت در منزل کیمونو می پوشند. کفش های سنتی که با کیمونو یا یوکوتا پوشیده می شود، یا کفش های تخت چوبی به نام گتا هستند با صندل های حصیری و کشی به نام زوری روزگاری زنانی که کیمونو به تن می کردند. سرگرمی ها و تفریحات سرگرمی ها و تفریحات ژاپنی ها مثل بسیاری از جنبه های دیگر فرهنگ ژاپن آمیزه ای از رسوم کهن و امروزی است. مردم به موسیقی امروزی گوش می دهند و فیلم های جدید تماشا می کنند و لذت می برند، ولی کماکان در مراسم اجرای موسیقی، رقص و نمایش های سنتی ژاپنی هم شرکت می کنند. ورزش و بازی فعالیت های بدنی رایج عبارتند از هنرهای رزمی از جمله سومو، جودو، کاراته، کاندو کیودو. سومو گونه ای کشتی است که از مراسم شینتو نشئت گرفته است و زمانی اعتقاد بر این بود که سومو سرگرمی محبوب خدایان است. کشتی گیران سومو معمولاً وزنی بین ۱۲۰ تا ۱۷۵ کیلوگرم دارند. کیودو تیراندازی با تیر و کمان هایی از جنس نی خیززان است. رسانه های عمومی یکی دیگر از سرگرمی های شایع تماشای تلویزیون و رفتن به سینماست. تلویزیون ژاپن به تلویزیون آمریکایی شبیه است ولی برنامه سازان در هیچ موردی حتی به تصویر کشیدن مسائل جنسی، خشونت و نیز از نظر زبان با تهدید با سانسور روبرو نیستند. در ژاپن، روزنامه ها و مجله ها هم سانسور نمی شوند. با وجود این، خبرنگاران به منابع خبری دسترسی نامحدود ندارند. آنها به باشگاه های خبری که تعدادشان در کشور به چهارصد می رسد، وابسته اند. در حال حاضر در ژاپن هفده روزنامه موجود است که پنج روزنامه به شبکه های اقتصادی تلویزیونی وابسته اند و در تمام کشور توزیع می شوند. حکومت بر کشور قانون اساسی کنونی کشور در سال ۱۹۴۷ با انجام اصلاحاتی در قانون اساسی مئیچی (۱۸۸۹) وضع گردید. طبق این طرح که توسط نیروهای اشغالگر بعد از جنگ جهانی ارائه شد، امپراتور فقط جنبه نمادین دارد. قدرت اجرایی واقعی در دست کابینه به رهبری نخست وزیر است. هیچ یک از اعضای کابینه نباید نظامی باشند. و کابینه باید از حمایت اکثریت قوه مقننه یعنی پارلمان برخوردار باشد. پارلمان دو شعبه دارد: خانه نمایندگان یا مجلس عوام و مجلس مشاوران یا مجلس سنا. مجلس مشاوران ۲۵۲ عضو دارد که طی یک دوره شش ساله خدمت می کنند. بعد از هر انتخابات، دوره جدید پارلمان رسماً توسط امپراتور بازگشایی می شود. قدرت سیاسی حزب لیبرال دموکرات، حزب برتر کشور بود و تقریباً هیچ گروه مخالفی در برابر آن وجود نداشت ولی امروزه احزاب مختلفی پدید آمده اند که هر یک نماینده قشر خاصی هستند. مراقبت های بهداشتی و پزشکی تقریباً ۹۷ درصد تمام مراقبت های بهداشتی در سراسر کشور در درمانگاه ها و بیمارستانها در قالب برنامه بهداشت ملی ارائه می شود. اما قطع نظر از مشارکت در این برنامه ملی، پزشکانی که جزو کادر ثابت بیمارستان ها نباشند حق ندارند بیمارانشان را در این مراکز درمان کنند. در نتیجه، بسیاری از پزشکان اقدامات پیشرفته پزشکی و درمانی را در مطب های خصوصیشان انجام می دهند و تنها در موارد حاد بیماران را به بیمارستان اعزام می کنند. با وجود این، هر کس می تواند بدون اینکه پزشکی او را به بیمارستان ارجاع کرده باشد، به آن جا مراجعه کند و خواستار پذیرش شود. دادگاه ها

و نهادهای حکومتی در راس نظام قضایی دیوان عالی قرار گرفته است. اعضای دیوان عالی عبارتند از یک قاضی کل و چهارده قاضی که توسط کابینه منصوب میشوند و تقریباً بیست نفر همکار هم در زمینه تحقیق و پژوهش به آنها یاری می دهند. در زمان انتصاب، خانه نمایندگان می تواند به رد یک قاضی خاص رای بدهد. کسانی که در دیوان عالی خدمت می کنند باید دست کم چهل سال سن داشته باشند و در هفتاد سالگی بازنشسته می شوند. ژاپن نه اداره اجرایی دارد که روابط حکومتی را کنترل می کنند. این اداره ها که تحت کنترل نخست وزیر هستند عبارتند از: اداره مدیریت اجرایی، اداره دفاع، اداره برنامه ریزی اقتصادی، اداره محیط زیست، اداره توسعه هوکایدو اداره ملی اراضی، کمیسیون امنیت ملی، اداره علوم و فناوری و اداره توسعه اکیناوا. به علاوه کشور یک نیروی دفاع ملی دارد که نیروی زمینی، هوایی و دریایی را شامل می شود و پرسنل آنها داوطلب هستند.

ندای آسیا

نویسندگان: ماهاتیر محمد-شینتارو ایشهارا

خلاصه کتاب: مترجم: محمد رضا نیازی- تلخیص کننده: سعید دارایی- ناشر: موسسه انتشارات خاتم - نخستین اثر ترجمه شده از (ماهاتیر محمد) در ایران- مقدمه: مطالعه و تحقیق درباره واحدهای سیاسی و نیز بررسی روابط متقابل این واحدها و تاثیرات آن در نظام بین المللی از کاربرد یتزین زمینه ها درمباحث علوم سیاسی و روابط بین الملل است. در این زمینه ژاپن و مالزی از جمله کشورهایی هستند که بررسی وضعیت سیاسی و اقتصادی آنها موجب می گردد تا با روند توسعه و شکوفایی این در کشور آشنا شویم و تاثیرات آنها را بر نظام بین المللی آشکارا مورد ارزیابی قرارا دهیم. تاریخ آسیا به دست مردم آسیا شکل گرفت: در طول چند سده گذشته غرب نخست اروپا به دنبال آن جامعه آتلانتیک شمالی مرکز فرمانروایی جهان بوده سرنوشت آسیا به تصمیم و اقدام این قدرت مرکزی وابسته بود مادر محدوده ای زندگی می کنیم که بیگانگان آن را خاور دور می نامند کارشناسان اقتصادی و رهبران تجارت به ما نوید می دهند که در چنا سده آینده منطقه آسیای جنوب شرقی به عنوان مرکز رشد اقتصادی جای غرب را می گیرد. ژاپن، کره جنوبی و کشورهای عضو اتحادیه جنوب شرقی آسیا از جمله اندونزی، مالزی، تایلند و سنگاپور و فیلیپین رشد شتاب تری نسبت به دیگر مناطق و کشورها دارند. مردم آسیا دلایل خوبی برای فخر و سربلندی دارند. ژاپن در طول پنجاه سال و در یک چشم به هم زدن پس از جنگ، خود را به دومین قدرت بزرگ اقتصادی جهان بعد از آمریکا تبدیل کرد. کشورهای مالزی و تایلند برخی از سریعترین نرخهای رشد جهان را به نام خود به ثبت می رسانند و مردم ژاپن و دیگر کشورهای شرق آسیا می دانند نظام های اقتصادی که در دهه ۱۹۸۰ کارآمد بود نمی توانند تضمین کننده جایگاه و موقعیت آنها در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن باشد با این که آنها توانایی و مهارتهای تکنولوژیکی و فنی خود را بالا بردند اما افزایش هزینه های نیروی انسانی در نتیجه سختی و شدت کار و تولید محصولات با تکنولوژی پایین دیگر قابل رقابت با مراحل کنونی پیشرفت آنها نیست. نقش ژاپن: کشورهای مالزی پیش از آنکه به استقلال دست یابد در گذشته زیر سلطه استعمار بریتانیا و در طول جنگ جهانی دوم به اشتغال ژاپن درآمده بود پس از جنگ نیز مالزی به یک مستعمره تبدیل شده بود. ماهاتیر محمد در سال ۱۹۲۵ به دنیا آمده بود و در سال ۱۹۵۳ پس از تحصیلات دانشکده پزشکی دانشگاه مالایا در سنگاپور به کار طبابت پرداخت و در سال ۱۹۶۴ در مجلس نمایندگان مالزی انتخاب شد و در سال ۱۹۶۹ در انتخابات شکست خورد و دوباره در سال ۱۹۷۴ انتخاب و در همان سال به سمت وزیر آموزش و پرورش منصوب شد و در سال ۱۹۷۶ به عنوان معاون نخست وزیر و در سال ۱۹۸۱ به نخست وزیر برگزیده شد. درگیری ماهاتیر محمد با ژاپن به دوران جنگ جهانی دوم باز می گردد اشغال مالزی به دست ژاپن برای مردم مالزی تجربه تلخی بود اما موجب رهایی مالزی از چنگال حکومت استعماری بریتانیا شد و امروز سعادت و خوشبختی مالزی تا حدی مدیون سرمایه گذاری ژاپنی هاست چرا که مالزی از یک طرف به بازار پر سود برای کالاها و خدمات ژاپنی ها تبدیل شده است. روابط ژاپن و مالزی تا حدی خوب است و مالزی ها هیچ کینه ای نسبت به گذشته از این

کشورندارند. کشور ژاپن باید به تقویت روابط مشابه خود در سراسر آسیای جنوب شرقی ادامه دهد و از این راه بر توسعه آسیا تأثیر بیشتری گذارد. نظام نوین جهانی: ماهاتیر محمد نخست وزیر مالزی به این نکته اشاره می کند که رشد سریع اقتصادی شرق آسیا از آینده خبر می دهد. فرپاشی نظام کمونیسم کم رنگ شدن برتری غرب، نشان دهنده پایان نوگرایی اروپا است، ارزش پول، نشان دهنده عقب نشینی اروپا و ایالات متحده است زمانی ارزش هر دلار برابر ۳۶۰ ین بود اما این میزان به ۱۰۰ ین کاهش یافت به گفته ((لین)) پیشرفت اروپاییان در گرو استثمار نیروی کار ارزان و منابع غنی مستعمرات است. هنگامی که غارت و چپاول حریصانه آنها غیر ممکن شد خورشید رفته رفته در اروپا غروب کرد مناطق دیگری که از یوغ استعمارگران رنج می بردند چندان موفقیتی کسب نکردند در اوج رویارویی و کشمکش میان ایالات متحده و کشورهای اروپایی شرق به رهبری شوروی، کشورهای مستعمره فرصتی را برای کسب استقلال پیدا کردند و به کشورهای در حال رشد تبدیل شدند و در دوران اوج امپراتوری روم، پسران روشنفکران در دانشگاه بولوگنا مشغول تحصیل شدند دانشجویان آن دانشگاه انجمن هایی را به نام ناسیو تشکیل دادند که اعضای آن یاهمشهری و یا اهل یک منطقه بودند و در این دانشگاه دانشجویان می توانستند با دوستان خود به زبان محلی صحبت کنند. امپراتوری روم در اوج اقتدار قلمرو خود را از خلیج فارس تا بریتانیا گسترش داده بود و در این امر باعث شده بود که جوانان از سرزمینهای دور با هم ارتباط برقرار کرده و به ردوبدل عقاید خود پردازند. بسیاری از گروهها که همان جوانان را تشکیل می داد از راه همجواری و پیوندهای دوستانه می توانند همزیستی داشته، پیشرفت نمایند تا این جا مشکلی در کار نیست اما هنگامی که این جوامع از سوی فرمانروایی یک امپراتوری زیر سلطه قرار می گیرد مشکل آغاز می شود و این نتیجه اخلاقی اوج گیری و زوال امپراتوری روم و دیگر امپراتوریهاست و تزارها، امپراتوری قدیم روسیه را ایجاد کردند توجه خویش را بر صف کشیدن گروههای قومی معطوف نمودند و هنگامی که به دلیل هزینه های سرسام آور مسابقه تسلیحاتی با ایالات متحده، به شدت دچار ضعف و ناتوانی شد. ژاپن و انجمن اقتصادی شرق آسیا: ژاپنی که همواره ایالات متحده بر آن اعمال نفوذ دارد هیچ گاه نمی تواند تصمیمات کشور خود را در انجمن اقتصادی شرق آسیا اتخاذ نماید ژاپن نباید همواره در این اندیشه باشد که نظر ایالات متحده چیست ایالات متحده آمریکا با تشکیل پیمان نفتا و نیز با استفاده از جامعه اقتصادی حوزه اقیانوس آرام در صدد است تا کشورهای شرق آسیا را عقب نگه دارد آمریکاییها می توانند پیمان نفتا و جامعه اقتصادی حوزه اقیانوس آرام را توجیه و انجمن اقتصادی شرق را رد کنند چرا که نفاق و دورویی است و مثل این کار می ماند که بگوییم من می توانم هر کاری که دوست دارم انجام دهم مانند کشور آمریکا اما شما فقط می توانید کاری انجام دهید که من یعنی آمریکا می گوید انجام دهید. در طول چندین سال است که جامعه حوزه اقیانوس آرام به یک گروه کامل تبدیل شده تا آنجا که ایالات متحده تا آنجا که ایالات متحده از آن در ردیف اتحادیه اروپا سخن به میان می آورد کشور ژاپن تنها کشور شرق آسیا است که در جمع کشورهای قدرتمند صنعتی گروه هفت قرار دارد گروه هفت که همان گروه صنعتی هم است شامل کشورهای آمریکا، آلمان، کانادا، فرانسه، ایتالیا و ژاپن و انگلیس می باشد کشور ژاپن زمانی می تواند عضو و نماینده ای مؤثر و کارآمد باشد که کشورهای شرق آسیا پیش از نشست های گروه هفت با یکدیگر تبادل نظر کرده و درباره ی مسائل مهم و مشترک به توافق برسند. تعصب نژادی: اروپای مرکزی با توجه به توان صنعتی خویش، آسیا را زیر شعاع خود قرار داده است و تاراج و غارت منابع از استعمار طلبی، توان سیاسی و اقتصادی چشمگیری به آن بخشیده است اروپاییان در این اندیشه بودند که مردمی برتر با فرهنگی برتر هستند و وظیفه متمدن کردن ملت های دیگر را دارند که پیش از همه، تغییر دین مردم به مسیحیت است. آنها چنین نتیجه گرفتند که خوشبختی و ترقی خود اروپا ریشه در مسیحیت دارد اروپاییان هیچ گاه تصور نمی کردند که ناگزیر خواهند بود به مذهب شرقی روی آورند آن هم هنگامی که از نتایج و مزایای تمدن شرقی بهره مند شدند آنها گمان می کردند که مسیحیت برای پیشرفت واجب و لازم است اروپاییان هنوز تصور می کنند ارزشها و نظام اقتصادی و سیاسی آنها بهتر از دیگر نظام هاست. غرب زمانی از نیروی کار کودکان برای حمایت از رشد صنعتی استفاه می کرد، با زنان به عنوان شهروندان طبقه دوم برخورد

می نمود و دست به تخریب محیط زیست می زد گرچه غرب به ندرت الگوی دموکراسی و عدالت بوده ولی چنین احساس می کند که باید کشورهای دیگر را مورد انتقاد قرار دهد حس برتری اروپاییان بازتاب تعصب نژادی است که ریشه در جامعه سفید پوست دارد. در آسیا نیز تعصب نژادی وجود دارد اما به نسبت غرب کمتر است و هیچ گاه شکل نژاد پرستی که ریشه آن رنگ پوست فرد باشد به خود نگرفته است آسیاییها نیز باید خود را مورد انتقاد قرار دهند، چرا که به خود اجازه داده ایم تا مجذوب غرب شویم مادر حفظ کارهای نیاکان خویش شکست خوردیم. آسیا در حال ورود به عصری تازه است و هیچ دلیلی وجود ندارد و مبتنی بر اینکه نمی توانیم شکوه و افتخار گذشته خود را دوباره بدست آوریم اگر هم چنان که در تکنولوژی نوین تبحر پیدا می کنیم ارزشها و فرهنگ های منحصر خویش را پاس بداریم آسیا دوباره عظمت خود را بدست خواهد آورد. دموکراسی، شرق و غرب: در غرب، دموکراسی یعنی اینکه موقعیتهای ممتاز از آن افرادی خاص می باشد اما در آسیا یعنی اینکه همه اتباع در انتخابات عادلانه و آزاد، حق رأی دارند. بگونه ای که می توانند دولت خود را برگزینند. هنگامی که اتباع کشور درمی یابند که حق آنها برای انتخابات در بر دارنده محدودیت و مسئولیتهایی نیز هست به دموکراسی دست خوش آزادی بیش از اندازه و یا در مواردی افراطی به هرج و مرجی واقعی تبدیل نمی شود این موارد از جمله خطراتی است که دموکراسی را به انحطاط می کشاند. هنگامی که تسلیم گمانی باطل از دموکراسی می شویم پیامد آن رکورد اقتصادی، بیکارگی گسترده، در حقوق کار و سختی آن، تقویت اقلیت با نفوذ فعالان سیاسی در برابر اکثریت ساکت عامه مردم می باشد پس زمان آن است که بگوییم از این آرمان سوء برداشت شده و می شود متعصبان دموکرات بهتر از متعصبان مذهبی نیستند آنها کل را فدای جزء می کند به هر حال برداشت اشتباه از دموکراسی به سود دولت و مردم نمی باشد هفتاد سال نظام کمونیستی در روسیه بنیان پیمانکاری را ویران کرده است مردم این کشور هیچ گاه با شرکت آزاد تجاری یا بازار آزاد آشنا نشده اند علاوه بر آن، آنها فاقد دانش تخصصی در زمینه مدیریت یا سرمایه هستند. کشورهای از نظر اقتصادی خوب عمل می کنند که دارای چنان دموکراسیهای آزادی نیستند و دولت نقش عمده ای در اقتصاد برعهده دارد کشورهای چین و ویتنام در نتیجه تلفیق یک دموکراسی نه چندان آزاد با نقش دولت در اقتصاد در صدد نایل شدن به رشدی قابل ملاحظه اند. اگر طرفداران دموکراسی به شکل غربی، آنها را با بحران اقتصادی و سیاسی روبه رو می کردند دموکراسی و نظام بازار آزاد برای هر کشوری راه چاره نیست. حضور نظامی ایالات متحده: مالزی در مورد ادعای خویش مبنی ب عدم ضرورت حضور نظامی ایالات متحده در منطقه آسیای جنوب شرقی همواره موضعی بسیار متفاوت با برخی کشورهای همسایه داشته است ایالات متحده به قول خودش گمان می کند که مالزی از ژاپن و چین می ترسد اما مالزی هیچ احساسی تهدید نمی کند که مالزی زیرا تمامی کشورهای شرق آسیا می دانند که برای رسیدن به پیشرفت و ترقی، نیازی نیست که بر کشورهای دیگر سلطه پیدا کنند. دلایل منطقی برای تهاجم وجود دارد آن هم به منظور دستیابی به مواد خام وجود دارد امام امروزه باید مواد خام را خرید را متری ساخت. به این وسیله ژاپن دلیلی را برای توسل به اقدام نظامی پیدا کرد توکیو می تواند هر آنچه را از هر جایی و هر کشوری خریداری کند و هیچ کشوری تمایل ندارد که در این راه مانعی ایجاد نماید. غلبه و کشور گشایی دیگر از مد افتاده است پافشاری و اشننگتن در مطرح کردن تهدید احتمالی ژاپن برای کشورهای همسایه به عنوان توجیه حضور نظامی خود در آسیا در مرحله اول سیاستی برای منافع بیشتر خویش می باشد. آمریکاییان چنین ادعا کرده اند که حق دارند در هر نقطه از جهان که حقوق بشر در آن جا نقض می شود دخالت کنند بهترین امنیت برای شرق آسیا از راه حفظ روابط خوب و داشتن مجامعی چون انجمن اقتصادی شرق آسیا می باشد و هیچ کشوری با مداخله در خصوص آنها دست به حماقت نمی زند و رشد اقتصادی خویش را به مخاطره نمی اندازد. رویارویی نظامی هیچ گاه نمی تواند صلحی واقعی را بر پایه درستی و همکاری پدید آورد بلکه تنها موجب افزایش بی اعتمادی، تنفر، بدگمانی، دشمنی می شود. پس برای تشکیل عصر نو ظهور حوزه اقیانوس آرام باید در کنار یکدیگر و به شکلی

صمیمی کار کنیم تا صلحی را که درخور نام اقیانوس آرام باشد پایه ریزی کنیم. نجات محیط زیست: رای جهان توسعه و درحال رشد، اولویتها به گونه ای چشمگیر متفاوتند. کشورهای ثروتمند علاقه مند هستند تا کنترل منابع طبیعی را در دست گیرند به ویژه منابعی همچون جنگلهای گرمسیری که فقط در کشورهای جنوب که کشورهای فقیر هستند یافت می شود کشورهای جنوب که به شدت در فقر فرو رفته اند نیاز فوری با رشد اقتصادی دارند و این نیاز، تنها از طریق یک نظام جهانی حمایت اقتصادی تامین شود. اگر به کره زمین به عنوان یک موجود محیطی منفرد نگاه کنیم، درست همانگونه که هر ملتی دارای هویتی جداگانه است، از همین روی، نتیجه می گیریم که ثروت کشورهای غنی باید به شکلی برابر میان کشورهای فقیر تقسیم شود البته به این معنا نیست که کشورهای فقیر از کشورهای غنی گدایی کنند، این کار انصاف و عدالت است. کشورهای غنی بر این عقیده اند که کشورهای فقیر به منظور کاهش آلودگی باید از پیشرفت خودداری کنند کشورهای غنی ۹۰ درصد زباله جهان را تولید می کنند اگر آنها تنها ۲۵ درصد مصرف خود را کاهش دهند آلودگی جهانی به ۵/۲۲ درصد پایین می آید کشورهای ثروتمند روشهای منطقی کنترل نشر و خروج دی اکسید کربن و گازهای گلخانه ای را رد می کنند زیرا برای این کار متحمل هزینه می شوند و رشد اقتصادی کشورهایشان به تأخیر می افتد با وجود این، آنها از کشورهای فقیر توقع دارند که این روشها را بپذیرند. انتقال تکنولوژی: انتقال پیوسته تکنولوژی از ژاپن، پیامدهای مهمی را در سراسر آسیا به همراه دارد شرکتهای ژاپنی قبلاً چندین نیروگاه شیمیایی در مالزی تاسیس کرده اند و مالزی توانایی جذب شمار بیشتری از این نیروگاهها را دارد تراکم جمعیت مالزی به اندازه ژاپن نیست مناطق متروک بسیاری وجود دارد که برای کاربردهای صنعتی مناسب است مالزی کاملاً توانایی این را دارد که خود را با موفقیت ژاپن در محصولات نیمه هادی و صمغ پیوند دهد و کشورهای مالزی خلع بازار ژاپن را که به دلیل توقف کار نیروگاهها در این کشور صورت گرفته پر کنند. اصل و نسب ژاپن: برخی از مردم ژاپن می گویند که داشتن اعتماد نسبت به ایالات متحده، مهمتر از داشتن روابط نزدیک با آسیا می باشد بسیاری از ژاپنیها بر این باورند که تسلیم شدن در برابر سیاست خارجی و اشنگتن ب سود منافع ملی ماست. از سوی دیگر، برخی از آمریکاییان صاحب نفوذ، جملات به ظاهر دلنشینی را به گوش ماهاتیر محمد رسانده اند آنها گفته اند: اعتماد شما به ژاپن بی فایده است اگر شما در پی تشکیل انجمن اقتصادی شرق آسیا باشید توکیو بر شرق آسیا مسلط خواهد شد. یکی دیگر از جملات مجذوب کننده آنها این است: اگر نیروهای نظامی ایالات متحده از آسیا عقب نشینی کنند ژاپن دوباره به یک قدرت متجاوز نظامی تبدیل خواهد شد. مالزیاییها از نظر فرهنگی و نژادی جزو مردم آسیا هستند درست همچنانکه برخی می گویند ژاپن یک کشور یکدست و یک تیره نیست. ژاپنیها مردمی ناهمگن هستند این کشور هزاران سال پیش با مهاجرت مغولها، کره ایها، مردم آسیای جنوب شرقی و جنوب اقیانوس آرام شکل گرفت ((آینوها)) نخستین اقوام ژاپنی بودند که هنوز هم به عنوان یک گروه نژادی به زندگی خود ادامه می دهند. ماهاتیر محمد گاهی ژاپنیها را با مردم مالزی اشتباه می گرفت مگر اینکه مالزیها انگلیسی صحبت می کردند تا آنها را از هم تشخیص داد مالزیها با توجه به اصل و نسب خویش باید روابط خود را با این منطقه یعنی ژاپنیها محکمتر کنند می توانند بجای مشارکت با آمریکا، با کشورهای دیگر آسیا به مراتب همکاری بیشتری داشته باشند. پناهندگان اقتصادی نابرابری رو به رشد میان کشورها از نظر ثروت با توجه به عمیق شدن بحران جهانی اقتصادی موجب پدید آمدن میلیونها پناهنده اقتصادی شده است وجود این آوران مشکلی بزرگتر را ایجاد کرده است همان گونه که کشورها از نظر اقتصادی رشد می کنند شماری از پناهندگان اقتصادی را به خود جلب می نمایند این نمونه در مالزی بیش از یک میلیون مهاجر از کشورهای اندونزی، فلپین، تایلند، بنگلادش، هند، پاکستان و حتی بخشهایی از آئریتا بسر میبرند. این کشورها با کمبود کار روبه رو بوده و مالزی نیز با کمبود نیروی کار روبه رو می باشد اروپای غربی به دلیل ورود بی رویه مردم فقیر روسیه و اروپای شرقی مورد تهدید قرار گرفته است آلمان غربی مبلغ هنگفتی را به آلمان شرقی پیشین پرداخت کرده است تا مردم آلمان شرقی را از حرکت به بخش توسعه یافته غربی منصرف نماید هیچ کشوری در یک گروه نژادی یا قومی خالص تشکیل نخواهد شد و اقوام

عرب بسوی شمال مهاجرت خواهند کرد و شمار زیادی از هندوها، پاکستانیها، سری لانکاییها و آفریقاییان بسوی اروپا حرکت خواهند نمود حتی کشور ژاپن به ناچار با پناهندگان اقتصادی بیشتری روبه رو می شود مردم مهاجرت می کنند زیرا کشورشان فقیر است این مساله به علاقه خود شمالیها (کشورهای غنی) باز میگردد که به توسعه کشورهای جنوب کمک نمایند و با موجی از پناهندگان روبه رو شوند. تاوان جنگجنگ همواره بی رحیمهای زیادی را به همراه خود دارد انسانها مرتکب شرارتهایی می شوند که در شرایط عادی قابل تصور است این خشونت به یک نژاد یا کشور محدود نمی شود اعمال غیر انسانی به تاریخ آلمان سخت آسیب وارد کرده است و بریتانیها شمار زیادی از بومیان را در طول دوره استعماری خویش قتل عام کردند حتی بومیان را در وسط دهانه توپ قرار دادند و سپس آن را شلیک می کردند این گونه اعمال در جنگ رخ می دالد و جنگ اقیانوس آرام از این جریان جدا نیست ژاپنیها بی رحمیهای زیادی را مرتکب شدند و طبیعت بشر به گونه ای است که فردی که امروز در قبال شما مرتکب شود برای نمونه مالزیها شرایطی همانند یوگسلاوها دارند آنها با مبادلات تجاری دارند و روابط دوستانه ای با این کشور داریم اما رویدادهای اخیر نشان می دهد که آنها می توانند دست به اعمالی بسیار وحشیانه در تمام نژادها و اقوام وجود دارد در جنگ اقیانوس آرام ژاپنیها ثابت کردند که غرب شکست ناپذیر نیست آسیاییها بر این تصور بودند که غرب هیچگاه شکست نمی خورد، اما ژاپن نشان داد که غرب را می توان شکست داد این مساله مالزی را متقاعد کرد که ما نیز می توانیم کاری را که ژاپن صورت داده انجام دهیم البته نه از راه جنگ و خونریزی بلکه با پیشرفت کشور می توانیم به آن هدف نایل آییم با وجود بی رحمیها و شرارتهای ژاپن در جنگ این کشور منشا الهام و اعتماد بوده است به علاوه ما بر این باوریم که این کار اشتباه است که به گذشته بنگریم آنچه اهمیت دارد روابط کنونی است هیچ نکته مهمی برای کنجکاوی و خیره شدن به آنچه در گذشته های دور روی داده وجود ندارد مالزی نگران این مساله است که روابط دوجانبه برای هر دو طرف مفید است یا خیر مالزی از ژاپن انتظار کمک دارد و بر این باور است که ما باید با امکانات محدود خود به یاری ژاپن بشتابیم در واقع این موضوع اساس سیاست خارجی ما را تشکیل می دهد گرچه به گونه ای طبیعی مواقعی پیش می آید که روابط ما با هر کشوری دچار مشکل می شود. شکسپیر گفته است: ((همواره در میان مسایل مربوط به مردان کش و قوس وجود دارد.)) زمان آن است که ژاپن به خانه بازگردد امپراتوری از میان رفته و خود مختاری فرهنگی و سیاسی جای آن را گرفته است آسیا جایگاه مرکزی خود را در صحنه تاریخ از سر می گیرد اگر مردم ژاپن این مساله را درک نکنند، کشور مالزی هیچ نقشی در این نمایش زنده نخواهد داشت.

مدیریت احساسات

آنتونی رابینز - نورمن کازینس

خلاصه کتاب: مرتضی معصومی - مترجم: مجید پزشکی - ناشر: نسل نو اندیش - سال چاپ: ۸۶ - برخی از احساسات خود می گیرند اگر کسی همواره بکوشد از احساس رانده شدگی بگریزد هرگز به موفقیت نخواهد رسید زیرا لازمه ی هر کاری در زندگی این است که با افراد مختلف سر و کله بزیم و با برداشتن گام هایی رو به پیش تلاش کنیم و تغییر و تحول ایجاد کنیم. شاید در این راه با افرادی رو به رو شویم که با نظر ما موافق نباشند. ما هرگز نمی توانیم از احساسات منفی برگریزیم زیرا این احساسات جزئی جدایی ناپذیر از زندگی هستند و باعث رشد و بالندگی ما می شوند. برخی دیگر از مردم به جای گریز از احساسات وارد فاز تحمل یا بدتر از آن تحمل و حاشا کردن می شوند که این گروه بین خود و احساساتشان دیواری می کشند در زبان می گویند اوضاع چندان بد نیست اما در درونشان آتشی برپاست. هرچه قدر گوشمان را به روی پیام احساساتمان محکم تر ببندیم شدت آنها افزون تر می شود و بدین گونه ناگهان احساس ما بدتر و بدتر می شود. سومین شکل برخورد با احساسات این است که آنرا به مسابقه می گذارند " تو احساس بدی داری پس بگذار بگویم چقدر احساس من بدتر است " این گروه در رقابتی بی پایان تلاش

می‌کنند به دیگران نشان دهند که چگونه می‌توانند احساساتشان را تا حد ممکن بد جلوه دهند که شما باید مراقب این گام باشید و سرانجام به بهترین شیوه برخورد با احساسات می‌رسیم که بهترین شیوه ی برخورد می‌باشد که آن همان استفاده بهینه از آنهاست. هیچ احساسی منفی نیست هر احساسی که در هر لحظه از زندگی از سر می‌گذرانیم برآیند معنایی است که به رویدادها زندگی می‌بخشد. هر احساسی که از سر می‌گذرانیم نه بر پایه تجربه‌ها بلکه بر پایه تعبیر و تفسیر از آن تجربه می‌باشد بنابراین ما باید کاملاً مراقب معناهایی که به رویدادهای زندگی می‌بخشیم باشیم هیچ احساسی به خودی خود و تنها، منفی و بد نیست. همه ی احساسات ما در صورتیکه آن‌ها را به گونه‌ای که تعبیر و تفسیر کنیم که به زندگی مان نیرو و انرژی بخشد و ما را پیش براند به حال مفیدند. هر احساس پیامی دارد احساس را باید در خدمت خود در آورد و راهش این است که اینگونه بیندازیم که هر احساسی پیامی برای ما دارد. هیچ احساسی را نادرست نپنداریم از آن نگریزیم دستپاچه نشویم و خودمان را به سبب بروز آن خطا کار ندانیم و با برداشتن شش گام زیر آن را مدیریت کنیم؛ ۱. آن احساس را شناسایی کنیم. ۲. ببینید حامل چه پیامی می‌باشد. ۳. در این باره کنجکاوی نشان دهیم. (به بیان دیگر ببینید چگونه می‌توانید از آن برای بهبود زندگی تان استفاده کنید). ۴. با یاد آوری این که در گذشته از پس موقعیت‌های مشابه برآمده و پیش تر این احساس را به خوبی پیش برده اید خود را دل گرم سازید. ۵. به خود اطمینان بخشید که راه استفاده از این احساس به عنوان ابزاری نیرو بخش در آینده می‌تواند شما را از پس هر موقعیت مشابه برآورد. ۶. دست به عمل بزنید و اوضاع را در گرگون سازید. ۱۰ طبقه بندی عمده احساسات ۱. احساسات ناراحت کننده که این طبقه خیلی گسترده می‌باشد این طبقه معرف احساساتی هستند که شدت زیادی ندارند ولی به هر حال آزار دهنده هستند برای مثال احساس بی‌حصولگی، ناشکیبایی، بی‌قراری و احتمالاً احساس آشفتگی ملایم. ۲. احساس ترس احساساتی نظیر دلواپسی، دلهره، نگرانی، اضطراب، بیم یا حتی وحشت. ۳. احساس آزرده‌گی. ۴. احساس خشمخشم نیز گستره‌ای وسیع دارد، عصبانیت، برافروختگی، از کوره در رفتن همگی از خانواده خشم هستند. ۵. احساس ناکامیدر این طبقه احساساتی جای دارند که از ناتوانی در دست یافتن به هدف برمی‌خیزند. ۶. احساس ناامیدیکه در نتیجه برآورده نشدن انتظاراتی شما را بسیار غمگین می‌سازد و در شما احساس شکست خوردگی می‌آفریند. ۷. احساس گناهکه تعریف دیگر این احساس همان احساس پشیمانی می‌باشد. ۸. احساس بی‌کفایتیهرچه در انسان احساس فرودستی یا بی‌ارزشی بیافریند در این طبقه جای می‌گیرد. ۹. احساس درماندگیهرگونه احساسی نظیر در گدل ماندن، ناتوانی یا حتی افسردگی در این طبقه جای دارد و هرچه در انسان این احساس را ایجاد کند که گویی با موقعیتی فراتر از توان خود روبرو است. ۱۰. احساس تنهاییهرچه در انسان احساس بی‌کسی، دوری و جدایی افتادگی ایجاد کند. هنگام از سر گذراندن هر احساسی نخستین گامی که برای مدیریت آن برداریم این است که همانگونه پیش تر گفته شد آن را شناسایی کرده یعنی ببینید به کدام یک از این ده طبقه بندی تعلق دارد. هرگاه احساس ناراحتی کردید نخستین پیامی که دریافت می‌کنید این است که باید حالتان را تغییر دهید. دوم بی‌درنگ روشن کنید چه می‌خواهد و سوم بی‌درنگ در راه برآورده کردن خواسته خود گام بردارید. برای برآورده کردن خواسته ی خود کاری انجام دهید تا دیگر احساس ناراحتی نکنید. ۲ تغییر عمده‌هرگاه دستخوش احساسی شدید، احساسی که تاکنون آن را احساس منفی می‌خواندید، اما از این پس قرار است فراخوان عمل بخوانید لازم است به دو تغییر عمده دست بزنید: یا برداشت خود را تغییر دهید یا رویه‌ای را که در پیش گرفته اید را تغییر دهید. هفت گام مدیریت احساساتگام اول: احساس خود را شناسایی کنید؛ آیا ناراحت کننده است؟ آیا ترس است؟ آیا آزرده‌گی است؟ گام دوم: به ندای احساسات خود گوش بسپارید؛ احساس شما می‌خواهد بگوید لازم است چیزی را تغییر دهید. گام سوم: کنجکاوی نشان دهید؛ در مورد احساس دلخواهی که می‌خواهید از سر بگذرانید کنجکاوی نشان دهید و ببینید لازمه ی بروز آن چیست. برای نشان دادن کنجکاوی لازم است چهار پرسش مطرح کنید؛ ۱. من به دنبال چه هستم و چگونه احساسی می‌خواهم داشته باشم. ۲. برای داشتن احساس دلخواه باید چه باوری داشته باشم. ۳. برای اینکه هم اکنون چنین

احساسی داشته باشم چه باید بکنم. ۴. کدام جنبه از این موقعیت خوب و نیکوست یا چه درسی از آن می‌توانم بیاموزم. اگر در مورد احساس خود و عامل برانگیزاننده‌ی آن‌ها کنجکاوی نشان دهید و ببینید از آن‌ها چه درسی می‌توانید بیاموزید و چگونه می‌توانید مطمئن شوید دیگر چنین رنجی را از سر نخواهید گذرانند آن‌گاه بی‌گمان خواهید توانست به رشد و بالندگی خود در زندگی سرعت بخشید و طعم لذت بیشتر و درد کمتری بچشید. گام چهارم: به خودتان اطمینان ببخشید. برای این کار راهش این است که با یادآوری کامیابی‌های گذشته خودتان را خاطر جمع کنید که این بار نیز می‌توانید موفق شوید. گام پنجم: به مرحله‌ی یقین برسید. یقین پیدا کنید که می‌توانید از پس کار برآید و به این منظور همان لحظه دست نگاه دارید و در ذهن خود راه‌های مختلف مدیریت آن احساس را به تصور در آورید و اگر یکی از روش‌ها موثر نبود روش دیگری را امتحان کنید و این کار را چند بار در خیالتان تکرار کنید. گام ششم: نخست راه‌های مختلف ابراز احساس خود و چگونگی مدیریت آن را از نظر بگذرانید و سپس آن را چند بار در خیالتان مرور کنید تا یقین پیدا کنید من راه‌های مختلفی برای ابراز احساسم دارم و می‌توانم آن را به گونه‌ای مدیریت کنم که مرا در روابطم با دیگران یاری کند. گام هفتم: دست به عمل بزنید. بروید و احساس خود را طرف مقابل ابراز کنید تا در هیچ احساسی در نمایانند. احساسات را به گونه‌ای ابراز کنید که آنچه در ذهنتان به تصور در آمده و در آن باره کنجکاوی نشان داده‌اید واقعیت یابد. هر احساسی بدان جهت به شما دست می‌دهد که خدمتی به شما بکند پس به ندای احساس خود گوش بسپارید و به راهنمایی‌هایش عمل کنید ۱۰ بذر خوشبختی همانگونه که می‌دانید بهترین راه برآوردن خواسته‌ای این است که بر آن تمرکز کنید، یا به عبارتی بذر آن را در دل خود بکارید اگر ذهن و احساسات و روحتان را همچون باغی در نظر بگیرید راه مطمئن به دست آوردن محصول دلخواه این نیست که در آن باغ، بذر ناامیدی و ترس بکارید بلکه به جای آن باید بذره‌های عشق و محبت و صمیمیت و قدردانی بکارید؛ ۱. عشق و محبت ۲. قدر دانی و سپاس گذاری ۳. کنجکاوی (راه درمان ناراحتی و غم کنجکاو بودن است، حس کنجکاوی را در خود پرورش دهید تا زندگی به مطالعه‌ای بی‌پایان و لذت بخش تبدیل گردد) ۴. شور و هیجان (شور و هیجان لذت زندگی را افزون تر می‌کند و هرگونه سختی و دشواری را به فرصتی با شکوه تبدیل می‌دکند) ۵. مصمم بودن ۶. نرمش پذیری ۷. ایمان و اطمینان ۸. خنده رویی ۹. شادابی و تندرستی ۱۰. حُسن نیکوکاری (ما هرچه قدر بیشتر کارهای نیک انجام دهیم به ایثار کردن به دیگران و دستگیری از مردم بیشتر خواهیم گرفت.

توان بی‌پایان

آنتونی رابینز خلاصه کتاب توان بی‌پایان: درباره‌ی نویسنده: آنتونی رابینز مدیر و مؤسس انستیتو بین‌المللی رابینز است که به تحقیق درباره‌ی افزایش تواناییهای فکری و جسمی انسان، تربیت و نگهداری کودک و تندخوانی می‌پردازد او خود با استفاده از فن ان، ال، پی» در ۲۹ سالگی، یک شبه ره صد ساله را پیمود و بسیار مشهور شد. از سال ۱۹۸۴، بازرگانان، ورزشکاران، و اقدار گوناگون مردم در سراسر دنیا به وسیله نوار، سمینار و مصاحبه مطبوعاتی و رادیو تلویزیونی از روش نیرومند و تحسین برانگیز رابینز استفاده کرده‌اند و به موفقیت‌هایی دست یافته‌اند. این کتاب تاکنون به ۱۲ زبان ترجمه شده و از کتابهایی بوده که موج جدیدی را در علم روان‌شناسی دنیا ایجاد کرده است. خلاصه کتاب توان بی‌پایان راز موفقیت در زندگی مؤلف: آنتونی رابینز مترجم: محمدرضا آل یاسینسرفصل اول: چرا مردم با هم تفاوت دارند دوران کودکی من در محیطی سرشار از کمبودها سپری شد. به تدریج که با مردم جامعه خود و تفاوت آنان با یکدیگر آشنا شدم، این سؤال در ذهنم نقش بست که چرا برخی از مردان و زنان در کارها موفقند و برخی دیگر که هوش و استعداد مشابه با آنان دارند همواره با شکست روبه‌رو می‌شوند؟ به عبارت دیگر افراد موفق چه ویژگی‌هایی دارند که آنان را از دیگر افراد جامعه متمایز می‌کند؟ برای یافتن پاسخ این سؤال هر کتابی که در زمینه روانشناسی و تکامل جسم و روح انسان به دستم می‌رسید مطالعه می‌کردم و هر کاری را که برای تغییر زندگی لازم بود انجام

می‌دادم. می‌خواستم وقتی که بزرگ شدم خود، خانواده و دوستانم را به نحو شایسته‌ای کمک و یاری کنم و در جامعه منشأ اثری باشم. از این رو تصمیم گرفتم تا راه و روش برتری و کمال انسان را بیابم. در این فکر بودم که در نومییدی بافن «ان ال پی» آشنا شدم و توانستم تغییرات حیرت‌انگیزی در زندگی خود به وجود آورم. پس از آشنائی با این فن در حالی که فقط نوزده سال داشتم در حرفه خود به سرعت پیشرفت کردم و روزنامه‌ها و مجلات آن زمان مقالاتی در باره من تحت عنوان جوانی شگفت‌انگیز چاپ کردند، نه تنها خود احساس رضایت و موفقیت می‌کردم بلکه دیگران را هم به شدت تحت تأثیر قرار داده بودم از نظر اقتصادی در وضعیت خوبی بودم تا حدی که در شروع کار هر ماهه بین ۵ تا ده هزار دلار درآمد داشتم. سرفصل دوم: فرمول موفقیت نهایی شرط اساسی برای کسب موفقیت، توانایی در عمل است که من آن را «توان فردی» می‌نامم. به نظر من آنچه باعث تفاوت آدمها با یکدیگر می‌شود و برنده را از بازنده جدا می‌کند «توان فردی» است. شما هر قدر از روحیه‌ی معنوی والایی برخوردار باشید، ناگزیر با مصائب و مشکلات زندگی درگیر هستید و مشکلات شما را رها نخواهد کرد. اما فراموش نکنید که می‌توانید از روبه رو شدن با مشکلات زندگی درس بگیرید و تجربه کسب کنید هرگز از مبارزه با مشکلات نهراسید بلکه در انتظار آن باشید و آن را با آغوش باز بپذیرید تا موجب نیرومندی شما شود و سپس بیندیشید که چگونه می‌توانید آن را در جهت حرفه و صلاح خود به کار برید. چنین اقدامی است که نیروی واقعی زندگی شما را به وجود می‌آورد. مردان و زنانی که با خود عهد می‌کنند تا آنچه را که لازمه رسیدن به یک هدف است انجام دهند. سرانجام روزی دروازه‌های موفقیت را به روی خود می‌گشایند. من هم با درک این حقیقت می‌خواستم یکی از این افراد باشم من می‌دانستم که ارزش‌ها، عقاید و دیدگاهها در موفقیت انسان نقش اساسی دارند و دریافته بودم که فقط در سایه کار و پایداری در آن انسان به هدف خود می‌رسد زیرا وقتی زندگی مردم موفق را بررسی کردم متوجه شدم که همگی برای کسب موفقیت از روشی یکسان پیروی می‌کنند که من آن را «فرمول موفقیت نهایی» نامیدم. هر یک از ما کامپیوتری به نام مغز دارد، اما شمار کسانی که به طور مؤثر از آن استفاده می‌کنند اندک است در صورتی که اگر به این کامپیوتر بگوییم که چه می‌خواهیم و آن را فعال کنیم، می‌تواند سریع، ساده و به نحوی مطلوبی ما را در نیل به هدف‌هایمان یاری کند. برای کسب موفقیت ابتدا باید هدف را مشخص کرد، سپس با استفاده از «فرمول موفقیت نهایی» یعنی «توان فردی» وارد عمل شد. تنها با عمل و پشتکار می‌توان رؤیاهای خود را به حقیقت تبدیل کرد. نام سرهنگ ساندرز که با جوجه سوخاری «کتناکی» همراه است در بیشتر نقاط جهان نامی آشناست آیا او مرد تحصیل کرده‌ای بود، یا در بازاریابی مهارتی داشت و یا در جوانی، در شروع کار سرمایه‌کلاش او را به موفقیت رساند؟ خیر هیچ کدام از موارد فوق رمز موفقیت او نبود بلکه تنها سرمایه‌اش «توان فردی» بود زیرا او هدف خود را شناخت و بدون اینکه تردید به خود را دهد وارد عمل شد. این مرد تا ۶۵ سالگی تنها مبلغ ۹۹ دلار از سازمان تأمین اجتماعی مستمری ماهانه دریافت می‌کرد و تنها سرمایه‌اش در این سن دانستن دستور طبخ جوجه سوخاری بود که بسیاری از مردم آن را دوست می‌داشتند. آیا تا به حال برای شما پیش آمده که طرحی مطمئن در ذهن داشته باشید اما شهادتی برای پیاده کردن آن از خود نشان نداده باشید و پس از چند ماه حاصل طرح خود را پشت ویتترین فروشگاهها مشاهده کنید تفاوت شما با کسانی که آن طرح را مورد استفاده قرار داده، آن را پیاده کرده‌اند در چیست؟ آیا آنان از هوش بیشتری بهره‌مند بوده‌اند؟ خیر تفاوت در توان فردی است. آنان جرأت عمل داشته‌اند کسانی ممکن است بگویند که چنین افرادی می‌دانسته‌اند که چه باید بکنند نخست باید بدانید که چه می‌خواهید آنگاه می‌توان وارد عمل شد سرهنگ ساندرز هم چنین روشی را برگزید. او از هر رستوران هر جایی نه شنید. آیا می‌توانید حدس بزنید که سرهنگ ساندرز قبل از آنکه اولین (بلی) را بشنود چند بار کلمه (نه) شنید پنجاه بار؟ دوستان بار؟ خیر این مرد پس از هزار و نه بار مواجهه و شنیدن جواب منفی، جواب مثبت را دریافت کرد. اگر شما جای او بودید چند بار می‌توانستید جواب (نه) بشنوید و پیشنهاد خود را بکلی فراموش نکنید و میدان را خالی نگذارید؟ داستان زندگی دبلیو میچل، یکی از اهالی ایالت لکرادو، نمونه دیگری از همت و پشتکار و تأثیر آن در سرنوشت آدمی است این مرد دوازده سال قبل سوار بر

موتورسیکلت در حالی که با سرعت یکصد کیلومتر در ساعت حرکت می‌کرد به شدت با کامیونی برخورد کرد و در نتیجه سه چهارم بدنش سوخت، چهره‌اش کباب شد و انگشتانش را از دست داد. پس از چند روز بیهوشی در حالی که از شدت جراحات وارده درد می‌کشید بیدار شد ابتدا می‌ترسید کوچکترین حرکتی کند و یا حتی نفسی بکشد اما این حادثه باعث شد که یک ارتباط مؤثر با درون خویش برقرار کند و بر آن مسلط شود. به تدریج کسب تازه‌ای را شروع کرد و پس از دو سال به ثروت بی‌کرانی دست یافت و میلیونر شد. ظرفیت کاری او بر کاستیهایش غلبه کرد و این امر بار دیگر نشان داد که توان فردی نقش تعیین کننده‌ای دارد. سرفصل سوم: چه کسی قدرت را در اختیار دارد اجزاء اصلی تشکیل دهنده «قدرت» در جامعه کنونی ما «ارتباط» است وقتی از نیرو و قدرت در زمان گذشته صحبت می‌شود منظور نیروی بدنی است زیرا قویترین افراد کسانی بودند که عضلاتی قویتر و جسمی نیرومندتر داشتند. امروز ما در عصر ارتباطات بسر می‌بریم زمانی که اطلاعات با سرعت غیر قابل باوری منتقل می‌شود. بنابر این از شما می‌خواهیم این جمله ساده را در دفتر خود یادداشت کنید. (شرایط زندگی من به شرایط ارتباط من با خود و دیگران بستگی دارد. اگر می‌خواهید در زندگی موفق باشید واز آن لذت ببرید نخست باید با خودتان ارتباط صحیح برقرار کنید و مهارت لازم داشته باشید و گرنه یک آدمک ماشینی خواهید شد یعنی کسی که اختیارش در دست دیگران است. زیر مجموعه سرفصل سوم: ارتباط با دنیای درون و دنیای برون بسیاری از مردم تصور می‌کنند که اگر کسی در کسب و کار خود به شهرت و ثروتی بی‌کران دست یابد، خوشبخت است و زندگی او پر از شادی و نشاط است اما این یک خیال باطل است برای آنکه در زندگی سعادتمند شویم باید بتوانیم با هدایت فکری و رفتارمان با دنیای درون و برون ارتباط شایسته‌ای برقرار کنیم تا زندگی خود را همانطور که میل داریم بسازیم در این صورت هیچ واقعه‌ای نمی‌تواند مانع از سرور، نشاط و خوشبختی ما شود. زیر مجموعه سرفصل سوم با هم به زندگی افراد بسیار موفق جامعه بنگریم و وجوه مشترک زندگی آنها را مورد بررسی قرار دهیم به عقیده من موفقیت رموزی دارد و اشخاص که به موفقیت دست پیدا می‌کنند در جهت هدف خاصی تلاش می‌کنند و اگر شما احساس، تصورات ذهنی و رفتار افراد موفق را بشناسید و از آن تقلید کنید به نتایج مشابهی خواهید رسید من آن را مدل سازی می‌نامم. سرفصل چهارم: هفت صفت ویژه قهرمانان افرادی که در عرصه زندگی به موفقیت‌های بزرگی دست می‌یابند ویژگیهای مشترکی دارند: این ویژگیها عبارتند: ۱) انگیزه: هر قهرمان انگیزه نیرومندی دارد که پیوسته او را به دنبال خود می‌کشاند و موجب پیشرفتش می‌شود. انگیزه به قطار موفقیتش سوخت می‌رساند واز نیروی بالقوه او استفاده واقعی می‌کند. ۲) ایمان: دومین ویژگی موفق یک قهرمان ایمان است تقریباً تمام کتابهای مذهبی درباره نیرو و تأثیر ایمان در سرنوشت بشر صحبت می‌کنند مردمی که به طرز حیرت‌انگیزی در زندگی پیشرفت کرده‌اند با افراد شکست خورده از نظر ایمان تفاوت بسیاری دارند ایمان ما تکلیفمان را روشن می‌کند. ۳) استراتژی: ما برای حرکت به سوی هدف خود به جز نیروی محرکه به مسیر و جهت مشخصی نیازمندیم استراتژی روشی است که با آن امکانات خود را در جهت هدفمان تنظیم می‌کنیم. ۴) درک ارزشها: وقتی به عظمت کشور خود می‌اندیشیم نکاتی مانند وطن پرستی، افتخار، مقاومت و آزادی در ذهنمان جلوه گر می‌شود شناخت این ارزشها زیستن را توجیه می‌کند. ۵) انرژی: انرژی یک منبع حیاتی است. هیچ چیز بدون انرژی بدست نمی‌آید و هر چه انرژی بیشتری داشته باشیم از نیروهای ذخیره فکری و جسمی خود بیشتر استفاده می‌کنیم. ۶) نیروی صمیمیت: تقریباً تمام افراد موفق که من شرح حالشان را مطالعه کردم در ایجاد الفت و صمیمیت با اقشار مختلف مردم توانایی فوق العاده‌ای داشته‌اند. ۷) مهارت در ارتباط مؤثر با خود و دیگران: برقرار کردن ارتباط مناسب نقطه عطف تمام مطالبی است که تا به حال درباره آن صحبت کرده و می‌کنیم. والدین موفق هنرمندان و سیاستمداران موفق در ایجاد ارتباط مهارت فراوانی دارند. هوندا در سال ۱۹۳۸ از این گونه قهرمانی بود که توان فردی و صفات قهرمانان را داشت. سرفصل پنجم: چگونه رفتار انسان به وجود می‌آید رفتار هر کس متأثر از حالات و روحيات اوست. تصاویر ذهنی به عبارت ساده برداشت هر کس از رویدادهای زندگی در شکل گرفتن روحیه‌اش تأثیر دارد انسان برای کسب موفقیت امکانات لازم را در اختیار دارد به

شرطی که بداند چطور از آن استفاده کند. زیر مجموعه سرفصل پنجم: استفاده از تمرینات ذهنی در ورزش‌های یکل او برایان شناگری بود که در المپیک ۱۹۸۶ به امید به دست آوردن مدال برنز یا نقره شرکت کرد اما اظهار داشت بدنش روی فرم نیست او با راهنمایی‌های من به تمرین‌های ذهنی پرداخت و به روحیه‌ای ایده‌آل رسید و توانست با مهارت‌هایی که سال‌ها صرف آن کرد قهرمان جهان شود. شما هم می‌توانید با تغییر دادن حالت خود از امکانات و آموخته‌های خود بهره بیشتری بگیرید. زیر مجموعه سرفصل پنجم: چگونه حالات دیگران را تغییر دهید. تامل مربی تیم فوتبال در دانشگاه هاوایی در تغییر دادن روحیه اعضای تیم خود واقعاً مهارت داشت. تیم او در نیمه اول در مقابل تیم ویومینگ بیست و دو به صفر باخت پس از اتمام نیمه اول در حالی که ناامید بودن دیک تامل پوستری را از روی دیوار جدا کرد و به جای آن روزنامه‌ای قرارداد در آن نتیجه بازی دو تیم فوتبال درج شده بود. تیمی در نیمه اول سی و دو به صفر باخته و در نیمه دوم سی و هشت به سی و دو برنده شدند و آن‌ها امیدوار شدند و در نیمه دوم با نتیجه بیست و دو - بیست و هفت برنده شدند. سرفصل ششم: بازسازی ذهن‌گر در خیابان شلوغی باشید صدای پا را نمی‌شنوید اما اگر در خانه تنها باشید صدای پا را می‌شنوید این صدا بستگی به تجربیات گذشته دارد. مثلاً صدای پا نشانه‌ی مراجعت همسران به خانه است و یا در گذشته سارقی به منزل شما آمده است و صدای پای او را شنیده باشید. زیر مجموعه فصل ششم: چگونه ذهن را بازسازی کنیم شما می‌توانید هر واقعه‌ای را در جهت صرفه و صلاح خود تغییر دهید. مثلاً اگر فرزند شما پرحرف است می‌توانید چنین تلقی کنید که او شخصی با هوش است و به همین دلیل حرف می‌زند. سرفصل هفتم: تأثیرات حیرت‌انگیز تغییر حالت بر رفتار شما می‌تواند روحیه کسی را تغییر دهد. برای مثال اگر شخصی نزد شما بیاید و بگوید مدیرش مرتب سرش فریاد می‌کشد و ناراحتش می‌کند. شما می‌توانید به او بگوئید او مدیر بسیار خوبی است و به تو اهمیت می‌دهد که از تو ایراد می‌گیرد زیرا در غیر این صورت می‌توانست به سادگی تو را اخراج کند. سرفصل هشتم: هماهنگی جسم و روان تغییرات فیزیولوژیکی با تصاویر ذهنی واکنش دو جانبه‌ای دارند اگر چه تغییرات جسمانی برای تغییر حالت بسیار سریعتر از تجسمات ذهنی عمل می‌کند اما اگر جسمی قوی و نیرومند داشته باشید مشکلات رابه دیده‌ای می‌نگرید که چندان سخت به نظر نرسد پس مواظبت از بدن و حفظ سلامتی با تغذیه مناسب و ورزش شرط موفقیت است. زیرا بدن وسیله‌ای است که ما را در زندگی پیش می‌برد اگر محکم و نیرومند باشد در برخورد با مصائب و مشکلات بهتر می‌توانیم عمل کنیم. سرفصل نهم: چگونه برای آینده خود برنامه‌ریزی کنیم (الف) پرسش و تحقیق: هوشیارانه پرسید = سوالات شما باید همه جوانب را دربرداشته باشد تا پاسخ به آن‌ها موضوع را برای شما روشن کند. مثلاً پرسید: چه کسی؟ کجا؟ چه موقع؟ هر چه دقیقتر سؤال کنید اطلاعات بیشتری به دست آورید مغزتان دقیقتر عمل می‌کند. - حق به جانب و با اعتقاد سؤال کنید: - از کسی سؤال کنید که بتواند به شما کمک کند. - برای مخاطب خود پاداشی در نظر بگیرید. (ب) اصول تنظیم هدف: - اهدافتان را به طور قاطع به زبان آورید. - اهداف را دقیق و با احساس مطرح کنید. - نتایج به دست آمده را همواره ارزیابی کنید. - نتایج باید تحت کنترل شما باشند. - عاقبت کار را در نظر بگیرید. (ج) هدفها را به واقعیت تبدیل کنید سرفصل دهم: عقیده - تأثیر شگفت‌انگیز عقاید بر رفتار عقیده یک تصویر ذهنی است که بر رفتار انسان حاکم است. به طور کلی عقیده و ایمان اساس و بنیان حالت انسان و در نتیجه رفتار اوست. در مورد تأثیر عقاید بر رفتار تحقیقات قابل توجهی به عمل آمده است که به آن اشاره می‌کنیم: چندی پیش خانمی که قند خونس کاملاً طبیعی به نظر می‌رسید به دلایلی تصور می‌کرد که به بیماری دیابت مبتلا شده است به همین دلیل تمام اعضای بدنش به تدریج در جهت به وجود آمدن شرایط این بیماری تغییر کرد در واقع عقیده‌اش به حقیقت پیوست. نرمن کازینز: که اثرات عقیده را در درمان بیماریها تجربه کرده است می‌نویسد: «دارو برای درمان، همیشه ضروری نیست. بلکه آنچه همیشه مورد نیاز است، عقیده و ایمان است». سرفصل یازدهم: شش عقیده ویژه قهرمانان؟ همه چیز بر وفق مراد است. افرادی که در زندگی موفقیت‌های درخشانی بدست آورده‌اند معتقدند که همه چیز در جهان به کام آنهاست و به هیچ وجه به عدم امکان کاری نمی‌اندیشند؟ شکست هرگز وجود ندارد. مردم موفق معتقدند شکست وجود

ندار، در فرهنگ نامۀ افراد موفق، واژه شکست وجود ندارد و به جای آن لغت نتیجه قرار گرفته است.؟ مسئولیت هر اتفاقی را در زندگی به گردن بگیرید. مردان موفق مسئولیت کارها را خود بر عهده می‌گیرند. این هم وجه مشترک دیگری از افراد موفق و رهبران بزرگ است.؟ مردم بزرگترین عامل پیشرفت هستند: افرادی که در زندگی خود نتایج فوق‌العاده‌ای به دست آورده‌اند و مردم دنیا آنان را به دیده احترام می‌نگرند همواره دارای حس وحدت و یگانگی هستند و رمز موفقیتشان تشکیل یک تیم موفق و همکاری با یکدیگر است.؟ کار یک بازی است: یکی از راههای موفقیت آن است که بین آنچه دوست دارید و آنچه انجام می‌دهید یگانگی به وجود آورید. پیکاسو معتقد بود که استراحتش هنگام کار کردن است و بیکاری و صرفاً سرگرم کردن مراجعین او را خسته می‌کند.؟ قدرت پایداری: بدون پایداری هیچ موفقیتی به دست نمی‌آید. افراد موفق در هر رشته لزوماً قویترین، سریعترین، بهترین و با هوشترین آنان نیستند بلکه پایدارترین افرادند. پایداری نسبت به هدف و تعقیب بی‌وقفه آن رمز موفقیت است. سرفصل دوازدهم: استراتژی برای اینکه در زندگی به نتیجه مطلوبی برسیم باید نحوه تفکر و رفتارمان را سازمان دهیم ما این سازماندهی را استراتژی می‌نامیم. برای شناخت استراتژی انسان باید بین آنها و تجربه‌شان ارتباط برقرار کنید. اگر به دستگاه کامپیوتر کد صحیح را بدهید ولی آن را نامرتب تایپ کنید. نتیجه نخواهید گرفت. اغلب ما در زندگی چنین اشتباهی می‌کنیم زیرا سعی می‌کنیم با استفاده از استراتژی خود دیگری را به حرکت درآوریم در صورتی که در ارتباط با هر کس استراتژی خاص خودش را باید مورد استفاده قرار داد. تا تصاویر ذهنی مناسب در نظرش مجسم شده و واکنش مناسبی از خود نشان بدهد. زیر مجموعه سرفصل دوازدهم: استراتژی عشق و محبت یا عشق و محبت هم مانند هر چیز دیگری تاکتیک داری؟ آری. برای آنکه بدانیم چگونه فردی احساس می‌کند که دیگران دوستش دارند باید با یادآوری لحظات خوش عشق و محبت، او را به نحوی در ارتباط با تجسمات روحی‌اش قرار داده سپس با پرسش و تحقیق استراتژی او را تشخیص دهیم. برای مثال اگر شرایط زیستی بوقلمون مورد بررسی قرار گیرد مشاهده خواهد شد که بوقلمون ماده، فقط توسط محرک حسی خاصی از جوجه‌اش پرستاری و مواظبت می‌کند و وظیفه مادری را انجام می‌دهد و آن شنیدن صدای جیک جیک جوجه‌اش است و اگر به هر دلیلی این صدا قطع شود یا جوجه‌اش را رها می‌کند و یا آنرا می‌کشد. بنابر این رابطه مادری بوقلمون با جوجه‌اش فقط با این صدا به وجود می‌آید و احساسات دیگر از قبیل بوییدن، دیدن و یا لمس کردن نقشی در آن ندارد. سرفصل سیزدهم: جادوی رابطه و صمیمیت رابطه با دیگران با آنکه نیرومندترین وسیله در دنیا به شمار می‌رود به دست آوردنش بسیار آسان است و شما قبلاً تا حدودی در این زمینه مهارت پیدا کرده‌اید. مثلاً، اگر از شما تقاضا کنیم که به پارکی بروید و با شخصی آشنا شوید و با او رابطه برقرار کنید به راحتی می‌توانید این کار را انجام دهید زیرا در بسیاری از اوقات زندگی خود چنین ارتباطی داشته‌اید. برای اینکه با دقت بیشتری به دیگران رابطه برقرار کنیم باید آن را دقیقاً مورد بررسی قرار دهیم. زیر مجموعه سرفصل سیزدهم: فن گسترش صمیمیت و مردم داریم موفق‌ترین افراد جامعه ابزاری نیرومند در اختیار دارند و آن فن گسترش رابطه و صمیمیت است. این گونه افراد هر کسی را که ملاقات کنند، در مدتی کوتاه با او همدل می‌شوند. اگر به ملاقات دکتر میلتون اریکسون روانشناس معروف بروید یکی از شیوه‌هایی که برای ایجاد رابطه استفاده می‌کند آن است که در مقابلتان مثل شما بنشیند سعی کند همگام با شما نفس بکشد و لحن صدایتان را تقلید کند. این عمل موجب می‌شود که احساس کنید در تمام موارد به شما شباهت دارد و در نتیجه در ذهن خود احساس احترام، اعتماد و آسودگی می‌کنید. سرفصل چهاردهم: موفقیت خود را تضمین کنید وقتی به پرچم کشورتان نگاه می‌کنید چه احساسی به شما دست می‌دهد؟ در مثال پرچم با مشاهده کردن علائم، محرک حسی خاصی را برانگیخته‌ایم تا پیام را به مغز مخابره کند و آن احساسات ایجاد شد. برای هر حالتی محرکی خاص وجود دارد. دنیای ما پر از محرک‌های حسی است که تأثیر برخی از آنها عمیق و برخی دیگر سطحی است در حقیقت دنیای ما سرشار از محرک‌هایی است که ما در برابر آنها واکنش نشان می‌دهیم. زیر مجموعه سرفصل چهاردهم: چطور می‌توان یک محرک منفی را از میان برداگر اصابت ضربه‌ای غیرارادی به بازویتان احساس نامطلوبی در شما به

وجود آورد، برای آنکه دچار احساس ناراحتی نشوید باید بکوشید تا لحظات خوش زندگی خود را به یاد آورید و هنگامی که در اوج چنین احساسی به سر می‌برید مانند آن زمان بنشینید صحبت کنید و کارهای دیگر را انجام دهید. آن گاه چند ضربه به همان نقطه از بازوی خود فرود آورید. مطمئن باشید که از آن پس اصابت هر ضربه‌ای به بازوی شما به طور غیر ارادی پیام آور شادمانی خواهد بود. سرفصل پانزدهم: چهارچوب‌های ذهنی‌مان طور که پیش از این متذکر شدیم، افراد مختلف در مقابل رویدادهای زندگی برداشتهای کاملاً متفاوتی دارند. چهارچوب‌های ذهنی شبیه ارزشها و عقاید است و مانند یک صافی عمل می‌کند و فقط وقایعی از جهان خارج که از این صافیها عبور می‌کنند، مورد توجه ما قرار می‌گیرد و در حقیقت به وسیله این ابزار است که لیوان را نیمه پر و نیمه خالی می‌بینیم. زیر مجموعه سرفصل پانزدهم: حالات جاذبه و دافعه‌یکی از ابتدایی‌ترین شیوه‌های بهره‌گیری از چهارچوب ذهنی استفاده از حالات جاذبه و دافعه افراد است که نشان می‌دهد انسان همواره در جهت جذب بعضی چیزها و دفع چیزهایی دیگر تلاش می‌کند و به عبارت دیگر تمام رفتارهای انسان در جهت به دست آوردن خوشی. موفقیت و آسایش است و یا در جهت از میان بردن ناخوشی. عدم موفقیت یا رنج و عذاب است. زیر مجموعه سرفصل پانزدهم: با افراد مختلف جامعه نمی‌توان بایک زبان صحبت کرد. اگر فرزند شما درس خوان است و شما به او بگویید که اگر نمره‌های خوبی نگیرد به دانشگاه راه نمی‌یابد او را نصیحت نکردید بلکه دشنام داده‌اید زیرا یک دانش‌آموز ساعی و کوشا به هیچ وجه میل ندارد بداند چه چیزی را از دست می‌دهد بلکه دوست دارد بداند چه چیز را به دست می‌آورد. این گفته فقط دانش‌آموزی را به جنب و جوش می‌اندازد که نسبت به درس بی‌توجه است زیرا تنها انگیزه‌ای که او را به تکاپو وامی‌دارد این است که احساس کند چیزی را از دست می‌دهد. سرفصل شانزدهم: استدلال بعضی افراد به اقتضای نیاز خود کاری را انجام می‌دهند در صورتی که عده‌ای دیگر با توجه به امکانات خود حرکت می‌کنند. برای تحقیق در این مورد می‌توانید از مردم سؤال کنید که چرا چنین پیشه‌ای را برای خود انتخاب کرده‌اند و یا چرا چنین اتومبیلی را برگزیده‌اند و به همین ترتیب برای همه چیز می‌توان چنین سؤالی را مطرح کرد و پاسخ آنرا مورد ارزیابی قرار داد اگر شخصی بگوید (تمام موقعیتهای و امکانات موجود را بررسی کردم و این شرکت را برای کار، مناسب تشخیص دادم). به این معنی است که او براساس امکانات شغل خود را انتخاب کرده است اما اگر شخصی بگوید: (من چون هیچ راه دیگری نداشتم این شغل را انتخاب کردم، زیرا مجبور بودم کاری داشته باشم و حرفه دیگری هم در دسترس نبود). به این معنی است که شغل خود را بر اساس نیاز انتخاب کرده است. بعضی از افراد با توجه به نیازشان واکنش نشان می‌دهند و برخی دیگر با توجه به امکاناتشان به تکاپو درمی‌آیند. زیر مجموعه سرفصل شانزدهم: چهارچوب مرجعین چهارچوب ذهنی نشان می‌دهد که چگونه انسان کارهای خود را ارزیابی و توجیه می‌کند. بعضی افراد کارهایشان را در ضمیر خویش ارزیابی می‌کنند، در حالی که کسانی دیگر آن را در دنیای بیرون و با واکنش دیگران مورد ارزیابی قرار می‌دهند. برای اینکه بدانید اشخاص برای بررسی کارشان از دنیای بیرون استفاده می‌کنند و یا دنیای بیرون باید به تحقیق پردازید و از آنان پرسید که چگونه تشخیص می‌دهند که کارشان را خوب انجام داده‌اند. روش ایده‌آل برای ارزیابی کارها آن است که انسان با توجه به شرایط خاص در بعضی موارد کارهای خود را با عقاید دیگران ارزیابی کند و در مواردی دیگر فقط با استفاده از نظریات خود به این کار پردازد. زیر مجموعه سرفصل شانزدهم: نحوه متقاعد کردن دیگران این چهارچوب ذهنی نشان می‌دهد به طور کلی انسان تحت شرایطی موضوعی را باور می‌کند. برای باور کردن موضوعی، چند حس از حواس پنجگانه باید متأثر شوند تا یک سری تجسمات در ذهن به وجود آید. برای آنکه مشخص شود کدام یک از حواس مورد استفاده قرار می‌گیرند باید سؤالاتی را مطرح کنیم. مثلاً می‌توانید از فردی پرسید که از کجا می‌داند همکارش کار خود را درست انجام داده است؟ آیا باید کارکردنش را ببیند، در مورد آن چیزی بشنود، در کنار او آن کار را انجام دهد، یا درباره کارش چیزی بخواند، با چنین پرسشهایی متوجه خواهید شد که برای اینکه او چیزی را باور کند کدام یک از حواسش را مورد استفاده قرار می‌دهد. زیر مجموعه سرفصل شانزدهم: تشابه یا تفاوتین چهارچوب ذهنی نشان می‌دهد دنیا برای آدمی چه

مفهومی دارد، و او از چه زاویه‌ای به این دنیا می‌نگرد و از آن تجربه می‌اندوزد. به طور کلی برای کسب تجربه و ارتباط انسان با دنیای خارج دو روش کاملاً متفاوت وجود دارد. بعضی از افراد برای مقایسه صفات مشترک را در نظر می‌گیرند در صورتی که افراد دیگر به تفاوت آنها توجه دارند. برای مثال: اگر من سه سکه را که از نظر ارزش با هم متفاوتند از جیب خود بیرون آورم و در کنار یکدیگر بگذارم و از افراد مختلف دربارهٔ ارتباط سکه‌ها بپرسم، جوابهای کاملاً متفاوتی خواهم شنید زیرا پاسخ آنها بستگی به این دارد که از زاویهٔ تشابه به سکه‌ها بنگرند، یا به تفاوت آنها توجه کنند اصولاً شماری از مردم به یکسان بودن چیزها توجه دارند. عده‌ای دیگر به هر سکه نگاه می‌کنند و می‌گویند که این سکه‌ها کمترین ارتباطی با هم ندارند. زیر مجموعه سرفصل شانزدهم: دقت و توجه چهار چوب ذهنی دقت و توجه روشن می‌کند که چگونه مردم به دیگران نشان می‌دهند که به حرفهایشان توجه دارند و برایشان ارزش قایلند. انسان معمولاً یا در ضمیر خویش به کارهای خود می‌اندیشند یا حرفها و کارهای دیگران را مورد توجه قرار می‌دهد. بعضی از افراد به آنچه در زندگی خودشان مؤثر است توجه دارند این گونه افراد دحتی اگر در مقابلتان نشسته باشند و ظاهراً به حرفهایتان گوش کنند در ذهن خویش به کارهای خود فکر می‌کنند. شما می‌توانید چنین افرادی را به سادگی بشناسید زیرا معمولاً خود را به تدریج عقب کشیده و به جای اینکه مستقیماً به شما نگاه کنند چشم به جهت گیری می‌دوزند و حتی نمی‌خواهند وانمود کنند که به حرفهای شما توجه دارند و برای آن احترام قایلند. پایان ۱۷/۷/۱۳۸۹

اندیشه های بزرگ در مدیریت

نورث کوت پارکینسون مدیریت علمی چیست؟ مدیریت علمی عبارت است از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها. در مدیریت علمی حدس و گمان و یا حساب سر انگشتی جایی ندارد، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است. فرض کنیم که شخصی می‌خواهد کارخانه‌ی جدیدی تأسیس کند. مدیری که آموزش عملی دیده است، اول اطلاعات اساسی مانند فروش مورد انتظار، ظرفیت تولید لازم، نوع ماشین آلات، سرمایه، نیازمندی‌های ارزی و ساختار سازمان را جمع‌آوری می‌نماید و سپس طرح جامعی تهیه می‌کند. عنوان کتاب: اندیشه‌های بزرگ در مدیریت **Great Ideas in Management** مؤلفین: نورث کوت پارکینسون، رستم جی و ساپر S.A. Parkinson, C. Northcote - Rustomji, M.K. مترجم: دکتر مهدی ایران نژاد (پاریزی) ۱۹۸۷, India : India Book House) ناشر: مؤسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ارائه دهنده: ابراهیم میرزایی مدیریت علمی چیست؟ مدیریت علمی عبارت است از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها. در مدیریت علمی حدس و گمان و یا حساب سر انگشتی جایی ندارد، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است. فرض کنیم که شخصی می‌خواهد کارخانه‌ی جدیدی تأسیس کند. مدیری که آموزش عملی دیده است، اول اطلاعات اساسی مانند فروش مورد انتظار، ظرفیت تولید لازم، نوع ماشین آلات، سرمایه، نیازمندی‌های ارزی و ساختار سازمان را جمع‌آوری می‌نماید و سپس طرح جامعی تهیه می‌کند. مدیریت علمی و هماهنگی: مدیریت علمی به ایجاد هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار توجه دارد. اختلاف اصلی این دو گروه عموماً بر سر توزیع درآمد بنگاه است. تیلور معتقد بود که اگر هر دو گروه به جای منازعه همکاری کنند، می‌توانند درآمد را چند برابر افزایش دهند و همگی از دستمزد بالاتر، منافع بیشتر، سود سهام بهتر و قیمت‌های پایین‌تر برخوردار شوند. مدیریت به عنوان یک رشته علمی: یک مهندس خوب همیشه یک مدیر خوب نیست. مدیریت یک رشته علمی مستقلی است که بایستی به طور جداگانه مطالعه شود. مدیریت وجوه بسیار دارد که از آن جمله است: روابط انسانی، برنامه ریزی بودجه، کنترل و رهبری. آموزش: کشور های توسعه نیافته، خوب اداره نمی‌شوند. مدیر در واقع ناخدای بنگاه است. یک مدیر ضعیف و غیر کارآمد به معنای کارایی نامطلوب در مدیریت است. بنا بر این آموزش مدیریت برای سلامت و قدرت بنگاه اعم از کوچک و بزرگ لازم است. مدیریت علمی را باید آموخت و به آن عمل کرد. □ تقسیم کار

همانگونه که تیلور در نظر داشت، یکی از اصول مهم مدیریت علمی است. این اصل ایجاب می‌کند که کار به اجزای فرعی تقسیم شود تا حدی که بتوان عملیات مختلف را به هر یک از کارکنان واگذار کرد. فرض بر این است که هر کارگر در کار خاصی تخصص پیدا می‌کند. این اصل تخصصی شدن کار است که خود از تقسیم کار ناشی می‌شود. مزایای تخصصی شدن کار: اگر یک فرد مجبور باشد که فقط چند فعالیت را انجام دهد، به آسانی میتوان او را آموزش داد. او همچنین میتواند در کار خودش متخصص شود و به بالاترین حد کارایی دست یابد. از اینرو است که تقسیم دقیق و تخصصی کردن کار از نقطه نظر افزایش قدرت تولید (بهره‌وری) توصیه میشود. یکنواختی ماهیت کار: اما وقتی که کار به ترتیب فوق سازماندهی گردد، بسیار یکنواخت و ملال آور می‌شود و تنوع و ویژگی معارضه جویی اش را از دست می‌دهد. به عنوان مثال یک کارگر ممکن است ملزم باشد که تعدادی از تکمه‌ها را در طول روز فشار دهد. در این صورت طبعاً علاقه اش نسبت به کار سلب می‌گردد و افسردگی و ملالت بر او مستولی می‌شود و از ماشین و کارش احساس تنفر می‌نماید. رضایت از کار کارگر وقتی احساس رضایت میکند که محصول نهایی کارش را ببیند و خودش را با آنچه خلق کرده است مستقیماً مربوط سازد. از طرف دیگر، اگر در تمام عمرش پیچ و مهره بسازد، احساس می‌کند که کارش معنایی ندارد و محلی برای استفاده از دانش، قوه خیال و هوش او در کار روزانه اش موجود نیست. تمامی وجود انسان غرق در کار می‌شود: نمی‌توان فراموش کرد که کارگر صرفاً دارای دو دست نیست. تمامی وجود انسان از جمله هوش، قوه خیال، احساسات و آرمانها غرق در کار می‌شود. کار بایستی به گونه‌ای سازمان داده شود که در آن آزادی عمل کافی برای این تواناییهای اساسی انسان وجود داشته باشد. تجزیه و تحلیل کار: فرانک و لیلیان گیلبرت (۱۸۷۸-۱۹۷۲) به سبب کوششی که برای یافتن بهترین روش انجام کار یدی به خرج دادند، نامشان در تاریخ مدیریت جاودان مانده است. آنان پیشگامان ((حرکت سنجی)) بودند. نمودار جریان کار: گیلبرت روش‌های متعددی برای تجزیه و تحلیل کار پدید آورد. نمودار جریان کار ساده‌ترین روش برای بیان این مقصود است. در نمودار جریان کار، تمام کار به ۵ عنصر اصلی تقسیم میشود که عبارتند از: عملیات، حمل و نقل، بازرسی، انبارداری و تحویل. تیلور و گیلبرت: تیلور به این سوال توجه داشت که کار عادلانه روزانه در مقابل دستمزد عادلانه روزانه چیست؟ گیلبرت سؤال دیگری هم مطرح کرد به این معنی که چگونه می‌توان از کار عادلانه روزانه بهترین بهره‌وری را بدست آورد؟ یک کارگر ممکن است در روز مقدار معینی کار انجام دهد، لکن بیشتر آن احتمال دارد که به هدر برود. گیلبرت می‌خواست تمام زحمات بیهوده را حذف کند و کار را به حداکثر بهره‌وری برساند. او اعتقاد داشت که فقط یک روش منحصر به فرد برای انجام کار به بهترین وجه وجود دارد و حرکت سنجی، خستگی سنجی، زمان سنجی و مهارت سنجی به ما امکان می‌دهد که بهترین روش را تعیین کنیم. حرکت سنجی: حرکت سنجی عبارت است از تجزیه و تحلیل تمام حرکات مربوط به انجام کار. وقتی که تمام حرکات تجزیه و تحلیل شود و جدولی از آنها تنظیم گردد، سپس ملاحظه می‌شود که کدام یک از حرکات غیر ضروری است. با حذف این حرکات غیر لازم، بهترین روش را می‌توان تعیین کرد. خستگی سنجی: هدف این بررسی حذف خستگی غیر لازم است. تسهیلات کافی برای استراحت کارگران را باید فراهم کرد. این امر ما را از بابت همکاری کارگران در بررسی‌های مربوط به کارائی مطمئن می‌کند. گیلبرت توصیه می‌کند که تسهیلات لازم برای استراحت، قطع نظر از اینکه لازم باشد یا نه، فراهم آورده شود. برای مثال، یک صندلی راحت، گرفتگی عضلات را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد. اگر صندلی ماشین نویس به نحو احسن طرح ریزی شود، خستگی کاهش می‌یابد و بازده کار بیشتر می‌شود. مهارت سنجی: هدف این بررسی کشف بهترین روش آموزش کارگران است. معمولاً یک معلم عادی روش معمولی را یاد می‌دهد که به وسیله اکثر کارگران به کار می‌رود. گیلبرت این نظر را رد می‌کند. او می‌گوید که بهترین معلم موجود باید بهترین روش منحصر به فرد را یاد بدهد. زمان سنجی: علم زمان سنجی به این سؤال پاسخ میدهد که چه مقدار وقت باید برای انجام حد مشخصی از کار اختصاص یابد؟ این روش را نباید با حرکت سنجی اشتباه گرفت. همیشه جای

بهبود وجود دارد: گیلبرت یک نابغه بود علاقه شدید او به ساده نمودن و سیستماتیک کردن کار، حد و حصر نداشت. زمانی در نمایشگاه در لندن یک دختر ژاپنی روی جعبه های واکس کفش با سرعت خیره کننده ای کاغذ می چسباند. از گیلبرت دعوت شد که نشان دهد این کار چگونه می توان سریع تر انجام داد. او دعوت را پذیرفت و با کرنومتری که همیشه با خود داشت، زمان انجام کار آن دختر ژاپنی را یادداشت کرد. او ۴۰ ثانیه برای چسباندن کاغذ ۲۴ جعبه صرف می کرد گیلبرت گفت که این خیلی کند است و چند پیشنهاد نمود که دختر بابتی میلی قبول کرد، زیرا فکر می کرد که کار با سریع ترین وجه ممکن انجام می دهد اما روش گیلبرت زمان انجام کار را بدون نیاز به فعالیت اضافی از چهل ثانیه به بیست ثانیه کاهش داد. تمایل به کمک کارگر می خواهد که دوست بدارد و دوستش بدارند. وی انتظار دارد که دیگران به او کمک کنند و همچنین مشتاق است که دیگران را یاری کند. پرده نقاشی مشهور است به نام ((گدائی که صدقه می دهد)) که گدائی لاغر و پیری را که به سختی می تواند روی پاهایش بایستد در حال صدقه دادن به درویش تندمندی نشان می دهد چهره گدا از خوشحالی می درخشد و به خودش می گوید ((پس من می توانم کمک کنم)) این همان احساسی است که کارگران متقابل نسبت به یکدیگر دارد. قدر شناسی کارگران بی گمان پول می خواهند، لکن علاوه بر آن بسیاری چیزهای دیگر هم میخواهند. وقتی که یک سر کارگر به کارگری میگوید که در غیاب وی در روز گذشته با مشکلات زیادی مواجه بوده است، کارگر احساس خرسندی میکند. این احساس که وجودش لازم است، اعتماد به نفس کارگر را بیشتر میکند و در عین حال اشتیاق تازه ای در او به وجود می آورد. کارایی و عزت نفس هیچ چیز برای کارکنان با ارزش تر از عزت نفس نیست. اهانت و تحقیر، به روحیه آنان لطمه شدید وارد میکند. کار آئی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود، کارایی هم بهبود می یابد. مساله اصلیمساله اصلی در صنعت دو وجه دارد: ۱- کارخانه باید کالایی با کیفیت مرغوب و با قیمت مناسب تولید کند. و ۲- در عین حال روابط انسانی مطلوبی به وجود آورد. مدیریت باید تعادل را بین دو چیز به دقت حفظ کند که عبارتند از: عملکرد اقتصادی و روابط انسانی. رابرت اون ((Robert Owen اولین مدیری بود که به اهمیت این نکته به نحو کامل پی برد. اولین مدیر پرسنل {کارگزینی}؛ اون را به حق می توان اولین مدیر پرسنل (کارگزینی) نامید. او استخدام اطفال زیر ده سال را متوقف کرد و ساعات کار را از چهارده ساعت و بیشتر به ده ساعت تقلیل داد. او برای کارگران خانه هایی با تسهیلات مناسب بهداشتی ساخت و برای کارگرانی که بچه دار بودند، شیرخوارگاه هایی طبق اصول مهد کودک امروزی تاسیس کرد. آموزش نه تنبیهاوند به تنبیه به عنوان وسیله برقرار کردن نظم و انضباط اعتقاد نداشت. او معتقد بود که شخصیت انسان تحت تاثیر تعلیم و تربیت و محیط، شکل می گیرد. بنابراین به تعلیم و تربیت کارکنان و تغییر دادن شرایط محیط شان پرداخت. قدرت: قدرت به معنای ساده عبارتست از استعداد انجام کار خاصی، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب. به عنوان مثال، یک سنگ خیلی وزین که سد معبر کرده است، باید برداشته شود. یک انسان نیرومند که آن را بلند می کند می گوئیم قدرت لازم را دارد، در صورتی که انسان ضعیف فاقد آن قدرت است. فالت قدرت را به دو دسته تقسیم می کند: ((قدرت بر دیگران)) و ((قدرت با دیگران)). قدرت بر دیگران: یک سر کارگر را در نظر بگیرید که احساس می کند حق کنترل و رهبری کارگانش را دارد. او حاضر نیست که پیشنهادهای آن ها را بشنود. می گوید از دستورهایش، اعم از صحیح و غلط، باید اطاعت شود. او در واقع بر کارگران اعمال قدرت می کند. واضح است که این نوع اعمال قدرت موجب مقاومت در کارگران می شود و طبیعتاً گرایش پیدا می کند که از دستورهای سر کارگر سر پیچی کند. قدرت با دیگران: یک سر کارگر روشن فکر را در نظر بگیرید. او پنج دقیقه قبل از کارگران سر کار حاضر می شود. کار روزانه را به طور سیستماتیک برنامه ریزی می کند. تدارک فوری مواد خام و ابزار را ترتیب می دهد. مراقبت می کند که ماشین ها در شرایط مطلوب باشند. اگر کارگری کارش نداند، به او یاد می دهد. به حرفهای کارگران گوش می دهد و اگر پیشنهادهايشان خوب و عملی باشد، قبول می کند. این نگرش به او قدرت منحصر به فردی می دهد. کارگانش به او احترام می گذارند و دستورهایش را مشتاقانه اجرا می کنند این ((قدرت با

دیگران)) نام دارد. سرکارگر و کارگرنش یک قدرت مشترک به وجود می‌آورند که به مراتب موثرتر است. فالت روی اهمیت توسعه این قدرت مشترک تأکید می‌ورزد. فقط از طریق اعمال قدرت با دیگران است که سازمان‌ها می‌توانند به اوج کارایی برسند. رهبر خوب کیست؟ رهبری فالت نظریه جدیدی درباره رهبری ارائه کرده است. تصور عموم چنین است که رهبر کسی است که روحیه تهاجمی دارد و بر سازمان و مرنوسانش تسلط می‌یابد. این نظریه سطحی است. برای رهبر صمیمی بودن مهم تر از داشتن روحیه تهاجمی است. □ ... اما توصیف ویژگی های یک رهبر خوب از نظر فالت: برانگیختن: وظیفه اصلی رهبر برانگیختن است. به این معنی که پیروانش را برانگیزد تا حداکثر توانایی های خودشان را بروز دهند. هر کس استعدادی دارد، توانایی ها یا استعداد های بالقوه دارد که می‌توانند رشد کنند. رهبر کاری می‌کند که این توانایی رشد کند و در خدمت سازمان قرار بگیرد. رهبر، مانند یک معلم خوب است. او زیر دستانش را راهنمایی می‌کند و الهام می‌بخشد. لذا کارکنان مشتاقانه با او کار می‌کنند. تعامل نیروها: رهبر خوب روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در موسسه تاثیر می‌کند، درک می‌نماید. او در برابر نیازمندی های در حال تغییر بازار، حساس است. بایستی بداند که چگونه موقعیت موسسه را در بازار حفظ و تقویت کند. باید کاربرد تکنولوژی جدید یعنی ماشین های نو، فرایند و مواد را بفهمد. باید در مقابل احوال کارکنان، آرزوها و شکایات شان پاسخگو باشد. محیط کسب و کار، پیچیده و پیوسته در حال تغییر است. رهبر باید بتواند بین عناصر مختلفی که در امور بنگاه دخالت دارند، به گونه ای هماهنگ و مؤثر هماهنگی ایجاد کند. به عنوان مثال، ممکن است لازم باشد که فرایند جدیدی به منظور بهبود موقعیت بازار در بنگاه معرفی شود، اما این کار ممکن است با مخالفت بنگاه روبرو شود. رهبر باید بداند که چگونه این تضادها را حل و فصل کند. باید بتواند برای کارکنان توضیح دهد که روش جدید مآلاً "به نفع آنهاست. یکپارچگی: در یک مؤسسه متخصصان مختلفی وجود دارند، از قبیل متخصصین امور بازاریابی، مهندسان تولید، حسابداران قیمت تمام شده و کارشناسان. دانش، اشتغالات ذهنی، تجربه و استنباط آن‌ها متفاوت است. وظیفه مدیر آن است که تمام این جریانات دانش، تخصص و تجربه را به صورت یکپارچه در آورد. رهبر دارای چنین بینشی باشد که ارتباط هر جزء دانش تخصصی را با هدف سازمان، درک کند. قضاوت مستقل: رهبر نظرهای مشورتی تخصصی از بسیاری از واحد های سازمان دریافت می‌کند، اما متخصصین ممکن است بین خودشان توافق نداشته باشند. مضافاً، توصیه هایشان وضعیت را به طور کلی در نظر نمی‌گیرد. به عنوان مثال، یک مهندس بررسی کار ممکن است توصیه کند که یک کارگر باید دو ماشین خودکار را اداره کند. اما این پیشنهاد ممکن است به اختلال کارگری شدید که احتمالاً او کاملاً از آن آگاه نبوده است، منجر گردد. بنابراین، رهبر به نظر تمام متخصصین گوش می‌دهد، لکن در مورد مسایل مستقلاً قضاوت می‌کند. میدان دید: رهبر خوب میدان دید سازمان را گسترش می‌دهد، او نیروی محرک تازه ای به سازمان القا می‌کند. مرد بزرگی که هم مهندس بود و هم اهل سیاست، گفته است: اگر کار تو فقط این باشد که گذرگاهی را جارو کنی، به یاد داشته باش که موظفی آن را چنان جارو کنی که به صورت پاکیزه ترین گذرگاه دنیا درآید. رهبر چنان روحیه ای را به سازمان تلقین می‌کند و گسترش می‌دهد. تصمیم گیری: مردم عموماً تصور میکنند که رهبر خوب کسی است که سریع تصمیم بگیرد. اما این طرز تلقی سطحی است. در بعضی از سازمان‌ها، بهران‌ها و شرایط اضطراری که تصمیم گیری فوری را ایجاب می‌کند، از امور عادی است. اما این نشانه ضعف مدیریت است. در مؤسسه ای که خوب سازمان یافته باشد، کارها قبلاً به طور دقیق برنامه ریزی می‌شود، به نحوی که موارد اضطراری به ندرت پیش می‌آید. رهبر خوب کسی است که فکر می‌کند، پیش بینی و برنامه ریزی می‌کند و پیش از وقوع حوادث، اقدام می‌نماید. ظاهر و باطن: فالت بسیار خردمندانه اظهار نظر کرده است که مهارتهای مدیر در ظاهر او هویدا نیست. مدیر خوب مانند یک کوه یخ است. مهارت‌ها و توانایی هایش بلافاصله دیده نمی‌شود. او بایستی صاحب بسیاری صفات نهفته باشد، از قبیل قضاوت درست، دور اندیشی ف آدم شناسی، شجاعت و خونسردی، و اینها صفاتی هستند که فوراً (در برخورد اول) آشکار نمی‌شود. ماهیت جهان

شمول مدیریت: طبق نظریه هانری فایول (Henry Fayol) اصول مدیریت شمول عام دارند. این اصول همانقدر که در ادارات دولتی کاربرد دارند، در سازمان های خصوصی هم مصداق پیدا می کنند. فعالیت های اساسی مانند برنامه ریزی، هماهنگی، کنترل و فرماندهی به هر رشته ای از فعالیت های سازمان یافته انسانی مربوط می شوند، چه در مدرسه و کلیسا و چه در بیمارستان و بانک. اصول اساسی مانند وحدت فرماندهی همانطور که در یک مؤسسه کوچک مصداق دارند، در یک شرکت بزرگ نیز می توانند اعمال شوند. اصل تفکیک وظائف: سازمان بایستی به قسمت های مختلفی تقسیم شود که هر یک به انجام وظایف معینی بپردازد، مانند حسابداری، تولید و بازرگانی. این اصل تفکیک وظایف سازمان است. این اصل که مشخص شدن فعالیت ها را تسهیل می کند و تخصصی شدن کار را گسترش می دهد، اصلی منطقی و روشن است. استراتژی صنفی: فایول جمله ای فراموش نشدنی دارد، به این مضمون که اداره کردن عبارتست از پیش بینی. اگر قرار باشد که یک مؤسسه در چارچوب درستی توسعه پیدا کند، لازم است که مسیر احتمالی تحولات آینده را پیش بینی کنیم و بر اساس آن، برنامه های کاملی تهیه کنیم. برنامه بایستی واقع بینانه، واضح و انعطاف پذیر باشد. برنامه ریزی غیر قابل انعطاف می تواند زیان آور باشد زیرا شرایط با شتاب در حال تغییرند. همچنین برنامه باید حالت استمرار داشته باشد. همه اینها را اکنون استراتژی صنفی یا برنامه ریزی بلند مدت می خوانند. فایول همچنین متذکر شده است که با داشتن چارچوبی برنامه ریزی شده، کل سازمان از نظم و انضباط بیشتری برخوردار می شود. برنامه ریزی برای آموزش مدیران نیز وسیله ای عالی است. آنها در فعالیت های سازمان دخالت داده می شوند و طرح ها، علاقه مندی شان را به جنبه های مختلف برنامه ریزی بر می انگیزد. فرماندهی و هماهنگی: فایول بر ضرورت وحدت فرماندهی و کنترل سازمان تاکید کرده است. هماهنگی در اداره سازمان اهمیت اساسی دارد. هماهنگی را در سراسر سازمان بایستی با تشکیل جلسات ادواری رؤسای قسمتها برقرار کرد. تمام گفتگوهای این جلسات باید روی مسائل مشخص از قبیل هدف های برنامه متمرکز شود. ممیزی مدیریتی مفهوم ممیزی به فرآیند نظام مند بازرسی و ارزیابی به منظور تطابق عملیات جاری با فعالیت های از پیش تعیین شده و استاندارد اطلاق می شود. (برگرفته از کتاب ۵S) فایول نیاز به ممیزی مدیریت را پیشنهاد کرده است مدیر باید ایجاد وحدت، توان کار، ابتکار و وفاداری به سازمان را هدف خود قرار دهد. مدیر نباید خود را بی سبب در جزئیات درگیر کند. اموری که اهمیت کمتری دارند باید به زیردستان با توجه به مقام و استعدادشان واگذار شود تا آنها هم پیشرفت کنند. فایول معتقد بود که روش برای رشد و پیشرفت سازمان حتی اگر با خطر اشتباه و شکست هم همراه باشد، لازم است. همچنین لازم است که در فواصل زمانی معین، ممیزی مدیریت صورت گیرد تا معلوم شود که مدیران چگونه پیشرفت می کنند، تا چه حد ابتکار به خرج می دهند و قضاوتشان را اعمال می کنند و تا چه حد ابداع و نوآوری دارند. سازمان: مبتکر نمودار سازمانی هم فایول بود. او تاکید می کرد که نقش ها (وظایف) بایستی به وضوح تعریف شود و می گفت که وظایف و مسئولیت ها را باید دقیقاً مشخص کرد. سازمان باید تخصصی شدن کارها را که موجب بهبود کارائی می شود، تسهیل کند. انضباط چیزی است که مدیران به وجود می آورند: اختیار دو نوع است، یکی از مقام رسمی ناشی می شود و دیگری از دانش، شخصیت و شایستگی فرد مایه می گیرد. در این خصوص فایول باز هم جمله ای درخشان دارد. می گوید انضباط چیزی است که مدیران به وجودش می آورند. اگر مدیران در کار خودشان انضباط داشته باشند، تمام سازمان منضبط می شود. اگر مدیر در کارش سست و بی بند و بار باشد، افراد سازمان هم نسبت به کارشان بی اعتنا خواهند شد. گزینش و ترفیع به نحو مطلوب: افراد باید با دقت انتخاب شوند. هر اداره باید رئیسی پر توان داشته باشد و هر کس به طور مناسب در پست سازمانی خودش قرار گیرد. وظایف باید دقیقاً تعریف شوند. نظام ترفیع و حقوق و دستمزد باید به گونه ای باشد که انگیزه کافی برای انجام کار به نحو ممتاز و شایسته، به وجود آورد. □ نظریه مدیریت فایول می گوید که هیچ کسب و کاری بدون مدیریت خوب نمی تواند توفیق یابد و هر مؤسسه ای که بد اداره شود محکوم به شکست است. در رده های بالای سازمان های صنعتی، مهارت های مدیریت مهم تر از توانایی های فنی است. آموزش

مدیریت باید اساساً یک فعالیت مداوم باشد و فایول اولین کسی بود که چنین نظریه‌ای را ارائه کرد. او می‌گوید اعمال یک مدیر باید نمونه‌ای پند آموز باشد و مسائل عمومی مدیریت را به زیر دستانش در رده خودش عملاً بفهماند. صنعت - یک سازمان انسانی صنعت اساساً یک سازمان انسانی است. یک کارخانه صرفاً تجمع ماشین آلات نیست. کارآیی مطلوب، امکان پذیر نیست مگر آنکه اهمیت عامل انسانی به عنوان یک حقیقت شناخته شود. هواپیما بدون تردید یک اعجاز تکنولوژی است لکن مسافرت هوایی فقط وقتی ایمنی است که خدمه هواپیما وظیفه خود را به نحو مطلوب انجام دهند و مهندسین تعمیرات و نگهداری هواپیما را به صورتی نگاه دارند که دارای قابلیت پرواز بی نقص باشند. احترام به شخصیت کارگر: در سازمان‌های بزرگ امروزی، کارگر هویت خود را از دست می‌دهد، بی نام و نشان می‌شود و به مثابه یک دندان چرخ در ماشین به شمار می‌رود. با او مانند یک ماده و یک شیء رفتار می‌شود. فردیت او منکوب می‌ردد و با از دست دادن عزت نفسش تندخو می‌شود. از رئیسش تنفر پیدا میکنند و از کار منجر می‌شود. لذا ضروری است که با کارگر مانند انسان رفتار شود که شخصیتی منحصر به فرد، قابل رشد و پرورش و رفتار مسئولانه دارد. در این صورت است که خلاق و مبتکر می‌شود و برای بهبود عملکردش کوشش و ابتکار به خرج می‌دهد و پیشنهادهای مفیدی ارائه می‌دهد. دوستی بین مدیریت و کارکنان: این احتمالاً مهمترین اندیشه در فلسفه شلدن است. رابطه بین مدیریت و کارکنان باید بر مبنای همکاری متقابل استوار باشد. کارکنان و مدیریت باید خودشان را در اداره مؤسسه، کارایی و رشد آن مشترکاً مسئول بدانند. این امر به تکنیک ارتباط ندارد، بلکه به تغییر اساسی در نگرش مربوط می‌شود. رفاقت یک نوع نگرش ذهنی است و به این معنی است که اگر مدیریت و کارکنان همکاری کنند، مشترکاً سود می‌برند و چنانچه بر ضد یکدیگر باشند مشترکاً زیان می‌بینند. مدیریت باید هدایت این رفتار را به عهده بگیرد. اقدام انضباطی بایستی فقط بعد از تحقیقات کافی به عمل آید. اتحادیه‌ها باید مورد مشورت قرار گیرند. از تقلیل پرسنل تا آنجا که ممکن است حتی با کاهش ساعات کار، باید خودداری شود. کارگر به عنوان همکار: سی بوم رون تری ((Seebohm Rohn Tree)) یکی از پیشگامان بزرگ در بررسی مسئله فقر بود. او شناخت عمیقی از مسائل مربوط به انسان و کار در صنعت داشت و همین طور صاحب کارخانه کاکائو سازی در یورک انگلستان (مساله اصلی مدیریت را به وضوح در یافته بود. کارگران باید همکاران مدیریت باشند. او در کارخانه اش با در نظر داشتن این هدف، به تجربه بزرگی در دموکراسی صنعتی دست زد. این تجربه با موفقیت چشم گیری همراه بود. ابتکار و مسئولیت را تشویق کنید: کارگران باید در تصمیماتی که مستقیماً به آن‌ها مربوط می‌شود، حق شرکت داشته باشند. اما باید اطمینان حاصل شود که مشارکت در تصمیم گیری با کارایی ملازمه داشته باشد و به هیچ وجه موجب تقلیل کارایی نشود. وظیفه مدیر گویلیک این سؤال را مطرح کرد که: ((وظیفه مدیر چیست؟)) پاسخی که خودش به سوال داد کلمه‌ای است که از حروف اول هفت وظیفه اداری تشکیل یافته است: POSDCORB، به این شرح: ۱- برنامه ریزی: (planning) تهیه طرح کلی کارهایی که باید انجام شود و روش‌های انجام آن‌ها برای دست یافتن به هدف سازمان. ۲- سازماندهی ((organizing): ایجاد ساختار رسمی اعمال اختیارات که از طریق آن بایستی واحدهای تقسیم کار تنظیم، هماهنگ و تنظیم شوند. ۳- استخدام ((staffing): انتخاب و آموزش کارکنان و تامین شرایط کاری مناسب برای آنان. ۴- فرماندهی ((directing): اتخاذ تصمیم و صدور اوامر و صدور دستورهای مشخص و معین. ۵- هماهنگی ((coordinating): ایجاد انطباق و سازش در عملیات قسمت‌های مختلف سازمان. ۶- گزارش دهی ((reporting): تهیه گزارش‌های مطلوب به پیشرفت فعالیت‌های مختلف. ۷- بودجه بندی ((Budgeting): برنامه ریزی مالی، حسابداری و کنترل هزینه‌ها. وظیفه مدیر را می‌توان به طرق گوناگون تشریح کرد، لکن روش فوق طریق سودمند ساده‌ای است برای به خاطر سپردن و یادآوری وظایف مختلف مدیر. اصول سازمان: □ لوتر گویلیک و لیندال ارویک (Luther Gulick & Lyndall Urwick) یک سلسله اصول کلی را برای تشکیل سازمان‌ها وضع کرده‌اند که هشت اصل ذیل مهمترین آنها است: ۱. تناسب آدم‌ها با ساختار: یک سازمان باید مانند ماشینی باشد که خوب طراحی شده است

و هر قطعه آن (مثل چرخ دنده یا اهرم) وظیفه خاصی را انجام می دهند و جای مناسب خودش را در ماشین دارد. سازمانها باید به همین نحو به شیوه علمی طراحی شوند و به هر شخص وظیفه خاصی که مناسب اوست محول شود. ۲. یک مدیر در راس: در راس هر سازمانی باید یک نفر (به منزله فرمانده عالی) باشد که تصمیم نهایی را اتخاذ کند و اختلافات را فیصله دهد. تنها در این حالت است که رهبری، کنترل و یکدستی و ثبات در اداره امور سازمان، تامین می شود. ۳. وحدت فرماندهی: این اصل می گوید که هیچ کس نباید بیش از یک رئیس داشته باشد. اگر کسی مجبور شود که زیر نظر روسای مختلف کار کند، سردرگمی پدید می آید، زیرا روسا ممکن است دستورهای متضاد صادر کنند و برای زبردست غیر ممکن است از این دستورها تبعیت کند. ۴. ستاد عمومی و تخصصی: مدیری که در راس سازمان قرار دارد، همواره با انبوهی از کارهای مختلف روبروست و وقت زیادی برای خواندن، فکر کردن و برنامه ریزی ندارد او به دو نوع کمک نیاز دارد. یکی کمک تخصصی در رشته های مختلف مانند امور فنی و برنامه ریزی است. این ستاد صرفاً در سمت مشاوره عمل می کند دیگری ستاد عمومی است که از طرف مدیر دستورهایی را که اهمیت کمتری دارند صادر می کند، بر پیشرفت کار نظارت می نماید و مسائل را حل و فصل می کند. برای مدیر امکان پذیر نیست که به هر موضوع و موردی بپردازد او باید وقت و نیروی خود را صرف پرداختن به امور مهم بکند. ۵. مبنای طبقه بندی وظایف: در هر سازمانی لازم است که وظایف به گونه ای تقسیم شوند که افراد بتوانند در کارها تخصص پیدا کنند. تقسیم کار همچنین، برنامه ریزی، سرپرستی و کنترل را تسهیل می کند. مبنای سرپرستی کار ممکن است هدف، فرآیند، محل انجام کار یا گروهی از اشخاص باشد. ۶. تفویض اختیار: مدیران باید بیاموزند که تفویض اختیار کنند. این امر از این حیث ضرورت دارد که آنها بتوانند وقت و نیروی خود را برای کارهای بسیار مهم صرف کنند. مزیت دیگر آن است که زیر دستان می توانند با قبول مسئولیت، دانش و مهارت خود را افزایش دهند. بنابراین تفویض اختیار می تواند به کارآیی بیشتر و سرعت در انجام کار منجر شود. ۷. مسئولیت و اختیار: ارویک این فرمول معروف را به اینگونه بیان کرده است که: (در تمام سطوح، اختیار و مسئولیت باید ملازم و متناسب با یکدیگر باشند یعنی برای اینکه مدیر مسئولیت خودش را به نحو شایسته انجام بدهد، باید اختیار لازم را نیز داشته باشد. اگر رئیس امور مهندسی مسئول تعمیر و نگهداری کارخانه و ماشین آلات است، بایستی اختیار کافی برای خرید قطعات یدکی داشته باشد. ۸. حیطه نظارت: یک نفر می تواند فقط بر کار تعداد محدودی از افراد دیگر نظارت کند. این محدودیت حیطه نظارت خوانده می شود. اگر کار زیر دستان پیچیده، پر مسئولیت و وابسته به هم باشد، نظارت طبعاً مشکل تر می شود. حیطه نظارت به توانایی سرپرست نیز بستگی دارد. بنا به گفته ارویک اگر فعالیت ها وابسته به هم باشند، هیچ کس نمی تواند بیشتر از ۵ تا ۶ نفر را سرپرستی کند. چون متغیرهای متعددی در این کار دخالت دارند، رقم مذکور قابل تغییر است، لکن واقعیت امر این است که محدودیت مذبور را همواره باید در طرح ریزی سازمانها ملحوظ کرد. هماهنگی یک فعالیت مستمر است: هماهنگی در سازمان های بزرگ به دلایل متعدد با اشکال مواجه می شود. آینده همواره نامعلوم است. حتی شرایط جوی را نمی توان به طور دقیق پیش بینی کرد. رفتار انسان ها نیز به هیچ وجه معلوم و مشخص نیست. دانش و مهارت مدیران محدود است و نگرش ها، ارزش ها و هدفهایشان متفاوت است. تحولات تکنولوژی جدید و تغییر اوضاع سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، کار سازمان ها را پیوسته دچار اختلال می کند. بنابراین در هر سازمانی، هماهنگی باید یک فعالیت مداوم و مستمر به شمار آید. آماده به خدمت، نه در راس: گیولیک می گوید، کارشناسان غالباً احساس می کنند که همه چیز می دانند و توصیه هایشان باید بدون چون و چرا پذیرفته شود. اما در واقع نگرششان اغلب محدود است و فقط یک بعد مساله را می بینند. همچنین آنها در زمینه هایی که تخصص ندارند، برای خودشان ادعای دانش و مرجعیت می کنند. ((به خاطر نمی آورند که اقتدار در حیطه یک قلمرو در قلمرو دیگر حاکمیت ندارد.)) در یک وضعیت پیچیده بسیاری از متخصصین دخالت دارند و این با مدیر بالاترین رده سازمان است که رابطه بین توصیه آنان و مشکل مورد نظر را ملاحظه کند و تصمیم مناسب بگیرد. متخصص نباید

مجاز باشد که بر سازمان سلطه یابد، بلکه هر وقت لازم باشد نظر بدهد و نظر مشورتی وی باید مورد توجه واقع شود. او نباید در راس سازمان قرار بگیرد بلکه همیشه باید آماده خدمت باشد. حاکمیت مردم: گبولیک معتقد است که در تحلیل نهایی در یک حکومت دموکراسی، کارشناسان خدمتگزاران مردم اند و این مردم هستند که باید در مورد آنچه به صلاح آنهاست قضاوت کنند. والسلام.

سیاست امام علی (ع)

علی اکبر علیخانی خلاصه کتاب: مریم سلطانی - نام کتاب: توسعه سیاسی از دیدگاه امام علی (ع) - مولف: علی اکبر علیخانی - ناشر: شرکت چاپ و نشر بین الملل سازمان تبلیغات اسلامی - نوبت چاپ: اول پاییز ۱۳۷۹ - چاپ و صحافی: چاپخانه سپهر - به پیشگاه: امیر مومنان علی (ع) تجسم عینی دین و سیاست شهیدی که دست از جان برداشت و دمی از تحقق عدالت باز نایستاد. جایگاه نظامیان: به عقیده علی (ع) نظامیان فقط باید در جهت تامین امنیت، حفظ صلح و ثبات و یاری دین خدا به کار گرفته شوند، آنان باید از شخصیت والایی برخوردار بوده و با تفکر و تعقل، به راه خود ایمان داشته باشند. اما علی (ع) نظامیان را چنین معرفی می کنند: پس سپاهیان به فرمان خدا، رعیت را دژهای استوارند و والیان را زینت و وقار. دین به آنان ارجمندست و راه ها بی گزند و کار رعیت جز به سپاهیان قرار نگیرد. صفات کلی نظامیان از دیدگاه امام علی (ع) عبارتند: ۱- خیر خواهی و خیر اندیشی ۲- پاکدامنی ۳- بردباری و (سعه صدر) فراخ سینگی ۴- دارا بودن روحیه ترحم نسبت به ناتوان و مقاومت و تاثیر ناپذیری از اقویاء ۵- هیجان زده نشدن هنگام خشونت و زمین گیر نشدن هنگام ناتوانی ۶- دارا بودن حیثیت، شرف، تربیت صالح و اصالت خانوادگی ۷- حسن سابقه ۸- داشتن شخصیت دلاور و با عظمت ۹- سخاوتمند بر اصلاحات داخلی: امام علی در آغاز خلافت، برنامه اصلاحات عمیق و اساسی خود را چنان تبیین می کند که گویا یک انقلاب تمام عیار در شرف انجام است و تمام اجزای جامعه چنان به هم می ریزند و دگرگون می شوند که دانه در غربال، تاکسانی که لیاقت و شایستگی دارند بالا بیایند و افراد پست از گردونه خارج گردند. امام علی (ع) در این مورد می فرماید: بدانید - که روزگار - دگر باره شما را در بوته آزمایش ریخت، مانند روزی که خدا پیامبر شما را برانگیخت، به خدایی که او را به راستی مبعوث فرمود، به هم خواهید در آمیخت؛ و چون دانه که در غربال ریزند یا دیکه افزار که در دیکه ریزند، روی هم خواهیم ریخت، تا آن که در زیر است زبر شود و آن که بر زبر است به زیر در شود و آنان که واپس مانده اند پیش برانند و آنان که پیش افتاده اند واپس مانند. بنابراین، امام علی (ع) توجه به داخل و اصلاحات داخلی را مهمتر از مسائل خارجی می داند، و باز در داخل کشور اصلاحات داخل سیستم را مقدم بر اصلاحات خارج از آن می داند و در داخل نیز اصلاحات نقاط مهم و اصلی را مهمتر از اصلاحات غیر آن یعنی؛ هر چه بیشتر به طرف داخل برویم نقش و اهمیت جزء داخلی بیشتر شده و اصلاحات آن نیز مقدم است. شاید بتوان چنین نتیجه گرفت که در توسعه و کمال نیز، عوامل داخلی مهمتر از عوامل بیرونی هستند و تا هسته های اصلی نظام سیاسی، و هسته های فرعی نظام و به طور کلی مجموعه نظام و دیگر نهادهای اجتماعی و بعد مردم، توسعه گرا و توسعه خواه نبود و به اصول آن عمل ننماید، توسعه و کمالی حاصل نخواهد شد. حضرت علی (ع) معتقد است که قوانین، اجزاء، عناصر، وظایف و کارکردهای این مجموعه و زیر مجموعه ها طوری باید تنظیم شوند که هر چیز و هر کس در جای خود قرار گرفته و به بهترین وجه ممکن باشد. این همان عدالت است بجز این ظلم است. به نظر علی (ع) جامعه ای می تواند به رشد، توسعه و کمال دست یابد که این عدالت را در مجموعه ها و اجزای خود پیاده نماید. عدالت به مفهوم فوق، یک اصل عقلی بوده و در تمام کشورها با هر شرایطی لازم الاجرا است. شاید بتوان گفت تمام اندیشه های حضرت علی (ع) در مورد توسعه سیاسی بر اساس همین مفهوم عدالت پی ریزی شده و دارای اصولی جزئی تر در هر زمینه هستند. برخی از این اصول به طور کلی عقلی است و برخی دیگر، با در نظر گرفتن شاخصهای فرهنگ اسلامی

عقلی می باشند چون مبانی آنها از اسلام نشات می گیرند. اصولی که در چارچوب کلی عدل قرار می گیرند عبارتند از: ۱- اصل عدم وجود ظلم: ظلم بدین معنی که اجزاء و عناصر سیستم سیاسی در جای خود قرار نگرفته و در نتیجه با پایین آمدن کارایی سیستم، روند رشد، توسعه و کمال کند شده یا حتی ممکن است راه انحطاط و عقب گرد ببیماید. برای جلوگیری از این آفت، باید هر گونه ظلمی را در هر جزئی از مجموعه از بین برد. ۲- اصل لیاقت و شایستگی: به این معنی که در تمام اجزای نظام سیاسی مناسب ترین و کارایی ترن افراد هر کدام در جای واقعی خود قرار گیرند، به گونه ای که بهتر از آن میسر نباشد. هر فردی به کار تخصصی خود پرداخته و هر بخشی فقط وظایف خود را به خوبی انجام دهد. ۳- عدم حاکمیت افراد نالایق: به همان میزان که اصل لیاقت و تخصص گرایی می تواند موجب رشد، توسعه و کمال جامعه گردد، حاکمیت افراد نالایق، یا عناصری که در سیستم سیاسی بیش از حد توان و ظرفیت خود اشغال کرده اند، نیز موجب انحراف، انحطاط و عقب ماندگی است. ۴- اصل نظارت و پاسخگویی: با نظارت دقیق بر عملکرد اجزای نظام سیاسی، باید بین عملکرد خوب، متوسط، ضعیف و بد فرق گذاشته شود، و نیکوکار و بدکار برابر نباشند. باید افراد به اندازه کیفیت کارشان مورد تشویق و حمایت قرار گرفته یا تنبیه گردند و کیفیت عملکرد افراد نباید تحت تاثیر شخصیتشان قرار گیرد. چه بسا فرد سرشناسی نتواند کاری را خوب انجام داده یا کار گزار گمنامی کار فوق العاده از خود ارائه دهد. ۵- اصل بر خورد با سهل انگاران و متخلفین: تمام عناصر سیستم سیاسی در مقابل کوچکترین اقدام خود مسئول و پاسخگو هستند. در این صورت سیستم سیاسی جایگاه اصلی خود را باز یافته، به نقاط ضعف و قوت خود پی برده و با شناسایی قابلیت‌ها و برنامه هایی در جهت اصلاح، توان خود را افزایش داده و رشد، توسعه و کمال، زودتر حاصل می گردند. ۶- اصل قانون گرایی: برابری همه اعم از رهبران و مردم در مقابل قانون و اجرای عملی آن به طور یکسان، عدم سوء استفاده افراد یا اقشاری از قانون حتی رهبران و احترام به قانون، از مصادیق قانون گرایی است. ۷- اصل حاکمیت گفتمان و پرهیز از خشونت: نظام سیاسی باید با حاکم کردن عقل، منطق، مفاهیم و گفتگو در جامعه هنگام بروز اختلاف نظرها و تضارب افکار و اندیشه ها، از هر گونه خشونت و توسل به قوه قهریه اجتناب نماید. مردم باید از تمام جنبه ها احساس امنیت. آرامش نموده تا بتوانند با آزادی کامل دیدگاههای خود را بیان کنند. ۸- اصل مشارکت در تصمیم گیری: مردم و به خصوص دانشمندان و متخصصان باید در تصمیم گیریها و سیاستگذاریهای سیستم و رهبران، شرکت داشته باشند. تاکید می شود رهبران باید به افرادی که نظریات صریحشان را - اگر چه تلخ و ناخوشایند باشد - برای ایشان ادا می کنند بیشتر میدان داده، و آنان را به خود نزدیک سازند. ۹- اصل حفظ اموال بیت المال: توجه و نظارت به مسائل مالی و بیت المال در سیستم سیاسی باید به گونه ای باشد که حتی یک ریال از آن مورد سوء استفاده و حیف و میل قرار نگرفته یا در موارد غیر ضروری هزینه نشود. مردم و توسعه سیاسی از دیدگاه حضرت علی (ع): مشارکت مردم در انتخاب رهبران انتخاب رهبر در جامعه اسلامی بعد از پیامبر اسلام (ص) به این صورت بود که مهاجرین و انصار و مردم مدینه به هر شخصی که رضایت داشتند بقیه مردم کشور نیز گردن نهاده و او را قبول می کردند. در جامعه اسلامی آن روز، به دلیل عدم وجود وسایل ارتباطی سریع و پراکندگی زیاد مردم در روستاها، صحراها و کوهستانها و... زندگی قبیله ای و چادر نشینی، امکان حضور تمام یا اکثر مردم در تصمیم گیری و انتخاب رهبر وجود نداشت از سوی دیگر مدینه چون پایتخت کشور بود بیشتر صحابه، بزرگان و صاحب نظران در این شهر گرد آمده بودند و فرهنگ و آگاهی عمومی این شهر بالاتر از بقیه نقاط کشور بود. مهمترین عامل رشد مدینه وجود مبارک پیامبر اسلام (ص) در این شهر بود که همیشه مردم و به خصوص مهاجرین و انصار توانسته بودند از صفات کمالیه، اخلاق، علم و... آن حضرت بهره مند گردند. مردم اقصی نقاط کشور نیز به خاطر این مصاحبت و بهره مندی مهاجرین و انصار از پیامبر اسلام، بر نظریات و تصمیمات گرفته شده از سوی آنان مهر تایید می گذاشتند. مردم مدینه و بخصوص بزرگان مهاجرین و انصار، در محلی جمع شده و با بحث و تبادل نظر تصمیمی را اتخاذ می کردند، و شرکت در این گونه جلسات برای همه مسلمانان آزاد بود. پس از ارتحال پیامبر گرامی اسلام (ص) عده ای از

مهاجرین و انصار در سقیفه بنی ساعده گرد آمده و خلیفه اول را تعیین نمودند ، خلیفه اول ، خلیفه دوم را معرفی نموده ، و خلیفه دوم انتخاب خلیفه سوم را به یک شورای شش نفره واگذار کرد. امام علی (ع) ، هر سه انتخاب فوق را رد کرد. مهمترین دلیل امام (ع) این بود که در هر سه مورد ، لایق ترین ، شایسته ترین و مناسب ترین فرد برای آن منصب ، انتخاب نشده است و این مساله مهمی بود که حتی خود خلفای سه گانه و بزرگان مهاجر و انصار نیز به آن اقرار داشتند. دلیل دیگر امام علی (ع) این بود که در انتخاب خلیفه اول که یک انتخاب عمومی برای تعیین رهبر جامعه بود ، بسیاری از بزرگان و صاحب نظران آن روز که جزو ارکان جامعه به حساب می آمدند در شورای سقیفه حضور نداشتند در حالی که حضور آنان ضروری بود. در هر سه انتخاب فوق ، رقابت های قومی و قبیله ای ، تعصبات جاهلیت و در نهایت معاولات سیاسی و تسویه حسابهای شخصی و قبیله ای سابق بود که نقش اصلی خود را در تعیین رهبران جامعه ایفا می نمودند ، معیاری که از نظر علی (ع) مطرود بود و پیامبر بزرگ اسلام (ص) برای ریشه کنی آن سنتهای غلط و تعصبات کور تلاشهای فراوانی نموده بود. بسیاری از یاران امام علی (ع) اصرار داشتند که او برای احقاق حق خود در رسیدن به قدرت اقداماتی انجام دهد ولی علی (ع) به خاطر حفظ وحدت جامعه نو پای اسلامی ، یعنی به خاطر حفظ منافع ملی ، از حق خود چشم پوشید. امام (ع) در این مورد می فرماید: (و هجوم مردم به سوی ابوبکر برای بیعت از هر سو ، من از بیعت بازداشتم چرا که می دیدم از هر کسی به جانشینی پیامبر سزاوارترم . زمانی درنگ کردم - آنچه خدا بخواهد - تا وقتی دیدم از دین اسلام بر می گردند و به نابودی دین خدا و آیین محمد (ص) و ابراهیم (ع) دعوت می کنند ترسیدم که اگر اسلام و مسلمانان را یاری ندهم در دین رخنه ای پدید آمده و بنای مسلمانی ویران گردد. در این صورت ، مصیبت آن بر من بزرگتر خواهد بود از محروم شدن از حکومت بر شما که متاعی چند روزه و زوال پذیر است و همانند سراب بیابان نابود شده و چون ابر های آسمان پراکنده می گردد.) بیعت مردم با علی (ع) ، یک مشارکت سیاسی واقعی در انتخاب رهبر جامعه بود و هیچکدام از عوامل قومی ، قبیله ای ، تعصبات جاهلی ، ترفندهای تبلیغاتی و معاملات سیاسی در آن دخالت نداشت. در انتخاب حضرت علی (ع) علاوه بر مهاجرین و انصار و مردم مدینه ، گروهی از مردم عراق و مصر که برای اعتراض به خلیفه سابق آمده بودند نیز حضور داشتند. استقبال و هجوم مردم برای بیعت ، به گونه ای بود که امام علی (ع) می فرماید: (همچون ماده شتر که به طفل خود روی آرد به من روی آورید و فریاد بیعت ، بیعت ، بر آوردید. دست خود را باز پس بردم ، و آن را کشیدید ، از دستتان کشیدم به خود برگردانید.) و در خطبه ای دیگر می فرماید: (و ناگهان دیدم مردم از هر سوی روی به من نهادند و چون یال کفتار پس و پشت هم ایستادند ، چندانکه حسنان فشرده گشت و دو پهلویم آزرده.) با چنین پشتوانه قوی مردمی ، امام علی (ع) رهبری جامعه را پذیرفت. او بعدها در بحث با مخالفان و دشمنان و حتی با خود مردم ، همیشه به این پشتوانه (مشروعیت) مردمی استناد می کردند ، دلیل اصلی پذیرش رهبری از سوی حضرت ، به بحث لیاقت و شایستگی باز می گردد. جامعه اسلامی پس از قتل عثمان ، به قدری متشتت ، اشفته و نابسامان بود که به جز علی (ع) کس دیگری نمی توانست آن را سامان بخشد ، به همین دلیل امام علی (ع) پس از هجوم برای بیعت و قبول خلافت ، فرمود: (پس چون چنین دیدم در کار خود و شما اندیشه کردم و با خود گفتم: اگر من در کار ایشان اقدام نکنم و سخنشان را نپذیرم ، به کسی که جایگیر من باشد دست نخواهند یافت ، و کسی که مانند من به عدالت و دادگستری رفتار کند پیدا نخواهند کرد.) امام علی (ع) با بینش سیاسی خود درک کرده بود که جامعه اسلامی آن روز ، هتز به آن سطح از آگاهی و شعور نرسیده است تا بتواند برنامه های عدالتخواهانه علی (ع) را در جهت کمال و رشد و ترقی مادی و معنوی کشور و مردم ، تحمل کند ، چون هنوز در آن جامعه منافع اشخاص بر منافع ملی ترجیح داشته و آن را تحت تاثیر قرار می داد. اشراف و فرصت طلبان به هیچ قیمتی حاضر نبودند امتیازات و برتریهایی را که در حکومتهای سابق به دست آورده بودند از دست بدهند. به طور کلی می توان گفت مشروعیت اسلامی از دیدگاه حضرت علی (ع) دارای دو بعد است: ۱- رکن الهی ۲- رکن مردمی چون مخالفین حضرت علی (ع) بعد الهی مشروعیت امام (ع) را قبول نداشتند ، امام (ع) بیشتر به بعد مردمی مشروعیت خود

استناد می فرمودند چون امام (ع) به امر باطل احتجاج نمی ورزند پس مشروعیت مردمی می تواند یکی از ارکان مشروعیت از دیدگاه علی (ع) است باشد و دلایل آن عبارتند از: مشروعیت از دیدگاه علی (ع) است و دلایلش عبارتند از: ۱- امام بیعت را یک تعهد شرعی و ثانوی می داند که رعایت آن واجب و تخلف از آن حرام است. کسی که با آگاهی و سنجیدن شرایط عقد بیعت کرده و بعد آن را بشکند از جمع مسلمانان خارج و جرم سنگینی را مرتکب شده است. ۲- امام علی (ع) در مورد فراوانی از جمله: اثبات حقانیت خود، احقاق حقوق، اجرای برنامه های اصلاحی و اجتماعی، پاسخگویی به دشمنان، سرزنش مردم و... به انتخاب خود و رضایت مردم بر این انتخاب استناد می کردند. چنین استدلال و استناد های قوی نمی تواند به چیزی باشد که امام علی (ع) به آن اعتقاد ندارد. ۳- هنگامی که مردم برای بیعت پیش امام آمدند حضرت فرمود: مرا واگذارید و دیگری را به رهبری انتخاب کنید و من از شما در مقابل او مطیع تر خواهم بود. پس امام در ابتدا باید (حق انتخاب رهبر) برای مردم قائل باشد تا بفرماید حکومت خود را به کس دیگری بسپارند. ۴- با شناختی که از شخصیت علی (ع) داریم امام (ع) به هیچ قیمتی حاضر نبود از راه صحیح منحرف شده و یا سنت غلطی را مشروعیت بخشیده و تایید کند. یا به امری احتجاج ورزد که آن را قبول ندارد. امام (ع) در حکومت خود هر امری را صلاح نمی دانست با قاطعیت تمام آن را رد می کرد، حتی اگر همه مخالف بودند. نقش مردم در انتخاب رهبر و مشروعیت مردمی رهبر، اگر مورد تایید امام (ع) نبود، او هیچگاه آن روش غلط را تایید و به آن استناد نمی کرد تا بعدها هم مورد استناد دیگران قرار گیرد. ۵- هنگامی که امام (ع) فرماندار یا استانداری تعیین می کردند ضمن ارائه معرفی نامه برای قرائت بین مردم، به او می فرمود که نظر مردم را بخواه، اگر به ماندن و حاکمیت تو رضایت دادند، مشغول کار شو و اگر موافق نبودند به مرکز حکومت بازگرد. در صورتی که امام (ع) می توانست به عنوان رهبر مسلمین، استانداری را معرفی کرده و موافقت مردم هم شرط نبود. تعهدات متقابل نخبگان، نظام سیاسی و مردم: به اعتقاد حضرت علی (ع) نظام سیاسی و نخبگان در یک سو، و مردم جامعه در سوی دیگر نسبت به همدیگر دارای حقوق و تعهداتی هستند که لازم است هر کدام به طور دقیق به تعهدات خود عمل نمایند. امام (ع) در فرمان خود خطاب به حاکم مصر، وظایف و تعهدات حکومت را در چهار دسته کلی تقسیم بندی می نماید، دو مورد از آنها جنبه های مادی زندگی را شامل می شود و مربوط به آرامش و امنیت جامعه بوده و یک مورد هم درباره اصلاح مردم، رشد و تعالی سطح شعور و آگاهی و معنویت آنهاست، این چهار گروه عبارتند از: ۱- دریافت مالیات: که به طور کلی بخش اقتصادی جامعه را در بر گرفته و تامین بودجه مورد نیاز، هزینه بودجه در موارد ضروری و تنظیم دخل و خرج کشور از مصادیق بارز آن است. ۲- جهاد برای دفع دشمن: ایجاد امنیت در جامعه از مهمترین وظایف حکومت به شمار رفته و آرامش و امنیت در جامعه پیش شرط هر اقدام دیگری است. ۳- اصلاح مردم: که در تعبیر امام، (طلب اصلاح) آمده است که این واژه نشانه تاکید امام (ع) بر این امر است. حکومت باید با کوشش تمام و با ایجاد شرایط و برنامه های مناسب مردم را به حال خود نگذاشته و آنان را به سطحی از رشد، تعالی، شعور، فرهنگ و آگاهی برساند که به تعبیر امروزی، همان توسعه انسانی است. ۴- آباد ساختن شهرها: وظیفه بعدی حکومت، تلاش برای عمران و آبادی کشور است که از مصادیق آن می توان به ایجاد قنوات، سدها، مزارع کشاورزی، جاده، پل، ساختمان، کارخانه و انواع تاسیسات اشاره کرد. حضرت علی (ع) در یک نگرش کلی دیگر، از جمله تعهدات نظام سیاسی را این می داند که در سایه امنیت آن، مومن و کافر هر کدام به کار خویش مشغول شوند و امور اقتصادی جامعه سر و سامان یابد و امنیت داخلی و خارجی تامین شده و حقوق ضعیفان و ناتوانان پایمال نگردد. تکامل انسانی، محور برنامه های امام علی (ع): در طول حکومت حضرت علی (ع)، یک تناقض اساسی بین سیاستهای امام علی و افکار و سنتهای مردم جامعه وجود داشت، امام علی (ع) می خواست با مبنا قرار دادن قرآن و سنت، جامعه را بر اساس موازین اصولی، عقلی و انسانی اداره کند ولی سنتهای مخرب، غلط و دست و پا گیر موجود که طی قرون متمادی شکل گرفته و مدم بدانها خو گرفته بودند مانع اجرای سیاستهای امام می شد. آن حضرت چیزی را می خواست و مردم چیز دیگری را دنبال می کردند. امام (ع)

خطاب به مردم می فرمود: (و کار من و شما یکسان نیست، من شما را برای خدا می خواهم و شما مرا برای خود می خواهید. ای مردم، مرا بر کار خود یار باشید و فرمانم را پذیرفتار. به خوا سوگند، که داد ستمدیده را از آن که بر ستم کرد بستانم و مهر ستمکار را بگیرم و به نا خواه او، تا به آبشخور حق کشانم.) اما جامعه و مردم ظلم پذیر و ظالم پرور، که از شعور، شناخت و آگاهی بی بهره بودند به خاطر مصالح شخصی یا هر دلیل دیگری، حاضر به رهایی از این منجلاب ذلت نبوده و معاویه ها را می طلبیدند تا به حيله، تهديد و تطميع، فکر آنها را ربوده و روحیه اطاعت مطلق کورکورانه را در آنها بارور سازد، استقبال مردم از این گونه افراد به این دلیل بود که اطاعت بی چون و چرا و رسیدن روسای قبایل به مقام و مال فراوان، به مراتب برایشان آسانتر از اندیشیدن و انتخاب راه صحیحی بود که گاهی به ضرر آنان تمام می شد. حضرت علی (ع) متوجه عقب ماندگی ساختار فرهنگی جامعه شده بود و می دانست دلیلش سنتهای غلط و تعصبات کور جاهلیت است و برای اصلاح زیر بنای این ساختار دو سیاست در پیش گرفت: سیاست اول امام علی (ع): که گاهی با عکس العملهای تند مخالفان روبرو می شد، مبارزه با قبیله گرایی، سنت ها و تعصبات قبیله ای و فرو ریختن ارزشهایی بود که مردم با پایبندی و تقویت آنها، موجب قدرتمند شدن روسال قبایل و فرصت طلبان می شدند. امام (ع) سعی بر بیدار کردن آنها و بی ارزش نمودن این سنتهای غلط داشت. سیاست دوم امام علی (ع): جایگزینی ارزشهای نوین عقلانی و درستی بود، که از دین اسلام نشات گرفته بود، در این مرحله، امام (ع) سعی می کرد از راههای مختلف سطح فرهنگ و آگاهی مردم را بالا برده و معیارها و ارزشهای عقلایی اسلام را وترد جوهره فکری مردم سازد. امام علی (ع) در پی ساختن جامعه ای بر آمد که شالوده های آن را شناخت، معرفت، آگاهی، عقل و علم تشکیل می داد. امام (ع) نما خواست مردم در جهل، بدبختی و تعصبات کور باقی بمانند، و بی چون و چرا از او اطاعت نمایند، بلکه اطاعتی را می خواست آگاهانه، با شناخت و بینش، برای رسیدن به اهدافی معین و جامعه ای با سطح آگاهی و شعور اجتماعی بالا، مردمی که بدانند کجا و در چه موقعیتی بوده و چه می خواهند انجام دهند. روحیه تملق، چاپلوسی و ستایش: مهمترین آفت رهبران و نظام سیاسی که یکی از عوامل اصلی عقب ماندگی برخی از کشورهای جهان سوم نیز به شمار می رود رواج روحیه تملق و چاپلوسی است. این خصوصیت موجب می شود خوب و بد، درست و نادرست، لایق و نالایق، شریف و دنی و حق و باطل مشتبه شده و در آن مجموعه نا معلوم و آب گل آلود، افراد پست، منافق، چاپلوس و هرهری مذهب، نهایت بهره برداری را بنمایند، که استفاده این نا اهلان به بهای لگد مال شدن حیثیت افراد فاضل و با شخصیت، طرد عناصر لایق، و عقب ماندگی کشور تمام خواهد شد. یکی از برنامه های مهم امام علی (ع) بازگرداندن شخصیت انسانی افراد و عزت نفس آنان بود و به همین دلیل امام (ع) تحمل نمی کرد که حتی یک فرد عادی در مقابل رهبر دست به سینه ایستاده، عملی انجام داده یا سخنی بگوید که موجب تحقیر خودش یا بزرگ شماری حاکم به صورت متملقانه گردد. امام علی (ع) در بازگشت به صفین به تیره ای از قبیله (همدان) برخورد کرد، (حرب بن شرحبیل شبامی) که بزرگ آنان بود، در رکاب حضرت پیاده به راه افتاد در حالی که امام (ع) سوار بود، حضرت خطاب به وی فرمود: (برگرد که اینگونه راه رفتن موجب فریفته شدن والی و خواری مومن است.) حضرت علی (ع) مدح و ستایش را خوش نداشته، و همیشه مردم را از این کار نهی می فرمودند. امام (ع) مدح و ستایش را عملی زشت و ناپسند می شمردند، و در همین راستا خطاب به مالک اشتر می فرمایند: (و پرهیز از خود پسندیدن و به خود پسندی مطمئن بودن و ستایش را دوست داشتن که اینها از بهترین فرصتهای شیطان است تا بتازد و کرده های نیکوکاران را نابود سازد.) خرد و خرد ورزی: الف - ماهیت عقل، ارزش عقل: در مورد چگونگی عقل، جایگاه عقل، کارایی عقل و میزان ارزش و اهمیت آن، دیدگاههای حضرت علی (ع) عبارتند: ۱- عقل بالاترین، برترین و با ارزش ترین ثروت، نعمت، فضیلت و زینت است که هیچ ثروت، نعمت و فضیلتی به پای آن نمی رسد. ۲- انسانیت انسان، شخصیت انسان، کمال انسان و ارزش وجودی هر شخصی به عقل او بستگی دارد. ۳- به موازات پیامبران الهی، عقل پیامبر درونی انسان است که از طرف خدا برای هر شخصی فرستاده شده است. ۴- عقل سرچشمه

خوبی‌ها و نیکی‌هاست. ۵- عقل انسان کهنه نشده و مطابق با زمان و مکان، همیشه پویایی خود را حفظ خواهد کرد. ۶- با همه اینها، عقل دوستی است که همه او را ترک گفته و از او بریده اند. ب- نقش و تاثیرات عملی عقل گرایی: دیدگاه‌های امام علی (ع) در این مورد عبارتند از: ۱- عقل هدایت‌گر انسان در زندگی بوده و امور بدون تائید و همراه بودن با عقل و اصول آن، به موفقیت و رستگاری نمی‌رسند. ۲- عقل اصلاح‌کننده تمام امور و ابزار هر کاری است، بنابراین مصلحت مردم و جامعه در عقل و عقل‌گرایی است. ۳- درک و فهم انسان به میزان تعقل وی بستگی دارد. ۴- طی کردن صحیح راهها و عدم اشتباه و خطا- کمتر مرتکب خطا شدن- از عقل و عقل‌گرایی نشات می‌گیرد. ۵- عقل بهترین و قاطع‌ترین مرجع برای حل مشکلات و اختلافات است. ۶- عقل مرجع نا صحتی است که هیچگاه انسان را فریب نمی‌دهد. ۷- گمراهی عقل بدترین نوع گمراهی، و خواری جهل و نادانی بدترین نوع خواری است. ۸- عقل گرایی ارتباط مستقیم با نظم گرایی دارد، (نظم گرایی از عقل سر چشمه می‌گیرد). ۹- تکیه بر عقل و اساس قرار دادن آن، از کمال عقل است، چون عقل قوی‌ترین بنیانهاست. ۱۰- معیار و ملاک حکومت، عقل و عقل‌گرایی است. ۱۱- کسی که از عقل توانایی برخوردار باشد اعتبارش افزایش می‌یابد. ۱۲- یکی از نتایج عقل‌گرایی، حفظ تجربه‌های خود و دیگران و بهره‌گیری از آنهاست. ۱۳- اوج عقل و عقل‌گرایی این است که انسان در مواردی که تخصص و اطلاعات لازم را ندارد (نمی‌داند) بگوید. ۱۴- کسی که عقل‌گرا نباشد به خواری و بیهودگی دچار می‌گردد. علم و علم‌محوری: آنچه از سیاق فرمایشات علی (ع) در مورد علم و دانش بر می‌آید این است که منظور امام (ع) از علم، حد محدودی از دانایی و آگاهی در سطح فردی نیست. بلکه علاوه بر این، منظور حضرت علم و دانش به معنای کلان آن، یعنی دانایی و اطلاعات در حد وسیع و در رشته‌های مختلف تخصصی، مطابق با اصول علمی است. همان چیزی که امروزه در مراکز علمی تحقیقاتی معتبر و در رشته‌های مختلف به آن پرداخته می‌شود. در مورد اینکه منظور حضرت علی (ع) از علم، علوم اسلامی یا غیر آن است، سه فرض قابل تصور می‌باشد: ۱- منظور امام (ع) فقط علوم دینی و اسلامی باشد. ۲- منظور حضرت تمام علوم بجز علوم اسلامی باشد چون هر جا منظور امام (ع) علوم اسلامی بوده آن را تخصیص زده است. ۳- منظور امام از واژه (علم)، مطلق علوم اعم از علوم اسلامی، غیر اسلامی، علوم پایه، علوم تجربی و علوم انسانی باشد. از نظر ما فرض اول مردود است. چون هر جا منظور امام (ع) از (علم) علوم اسلامی بوده آن را با عباراتی همچون (الحکمه) و... تخصیص زده است. جمال‌الدین محمد خوانساری (شارح غرر الحکم و دررالکلم) در ذیل جمله ((العلم ینجد، الحکمه ترشد)) (علم و دانش بلند می‌گرداند صاحب خود را و حکمت باعث رشد و راه یافتن او می‌شود) می‌نویسد: ((مراد به حکمت نیز دانستن علوم دینی و معارف شرعی است)) دلیل دیگر اینکه، (علم) در سخنان امام (ع) به صورت مطلق بیان شده، و دلیلی بر مقید ساختن آن به علوم اسلامی وجود ندارد. در فرض دوم، سیاق برخی فرمایشات حضرت علی (ع) نمی‌رساند که منظور از علم فقط علوم غیر اسلامی باشد، اگر چه در برخی موارد علوم اسلامی تخصیص خورده باشد. در نتیجه فرض سوم به صواب نزدیکتر است، بنابراین منظور از علم، مطلق علوم است. بررسی دیدگاه‌های علی (ع) در مورد علم و علم‌گرایی: الف) بیان ارزش علم و بزرگ شماری آن ۱- علم بالاترین شرف و برتری است و هیچ شرف و برتری به پای آن نمی‌رسد. ۲- از بین تمام فضائل انسانی، علم و دانش بالاترین فضیلت است. ۳- علم بالاترین عزت است. ۴- علم و دانش گنجی بزرگ، ارزشمند، نافع و فنا ناپذیر است. ۵- حضرت علی (ع) تمام ارزشها و ملاکهای جاهلیت را به هم ریخته، و در مقابل حسب و نسب، اولاد، مال و ثروت، قدرت بازو و... علم و دانش را مطرح کرده و در مقابل آنها قار می‌دهد، به گونه‌ای که حتی جای هیچگونه مقایسه‌ای برای دیگر ارزشها با علم باقی نمی‌ماند. ب) نقش علم در زندگی فردی و اجتماعی ۱- علم و دانش ریشه خوبیها بوده و همانند قلعه و پناهگاهی، حافظ و نگهدارنده انسان است. ۲- علم انسان را هدایت کرده و در نهایت به رستگاری می‌رساند. ۳- زندگی معقول و مطلوب انسان به علم بستگی دارد. ۴- اصلاح امور و راست کردن کژی‌ها در انسان و جامعه، از وظایف، آثار و نتایج علم است. ۵- علم و

دانش (شناخت و معرفت) نقش اساسی در ایمان، اعتقادات و اخلاق انسان داشته و به آنها معنا و تعالی می بخشد، به گونه ای که حتی عبادت خداوند بدون علم، ارزش چندانی ندارد. ۶- علم و دانش بهترین دلیل و راهنما برای انسان در تمام مسائل اجتماعی و اعتقادی است. ج) تاثیرات علم بر فکر و عقل انسان به اعتقاد حضرت علی (ع) علم می تواند شخصیت متدلوژیک انسان را شکل داده و به تدریج آن را به مرحله بلوغ و تکامل برساند. این تاثیرات علم در چند زمنه صورت می گیرد: ۱- تاثیر علم در نوع برخورد با پدیده ها: در این زمینه، دانش با تقویت تفکر در انسان و علمی نگری او، موجب می شود که انسان در برخورد با پدیده های اطراف خود، کمتر تحت تاثیر احساسات و قضاوت های ظاهری قرار گرفته، و بیشتر به تامل و تفکر درباره آنها پردازد. ۲- تاثیر علم بر عقل انسان: به عقیده علی (ع)، عقل انسان نیاز به تزکیه، صیقل دادن، و زدودن ناخالصی ها و زنگارها دارد، صیقل و زنگار زدایی عقل انسان، که مهمترین رکن و ماهیت انسان است، به وسیله علم صورت می گیرد. د) علم و عمل ارزش و ثمره علم در عمل به آن است. اگر علم در زندگی افراد راه نیافته و به درمان دردهای جامعه نپردازد، بود و نبودش یکسان می باشد و پرداختن به آن کار بیهوده ای است. یک پزشک که با زحمت فراوان کسب دانش و تخصص کرده، اگر در جهت مداوای مرده اقدامی نکرده و فقط شاهد بیماری یا مرگ خود، خانواده اش و مردمش باشد، علم او چه ارزشی دارد؟ به همین دلیل حضرت علی معتقد است که ارزش علم به این است که وارد جامعه شده و در عمل مورد استفاده قرار گیرد. ه) مبنای علمی کارها حضرت علی (ع) بر این عقیده است که کارها در سطح فردی و اجتماعی باید دارای مبنای علمی بوده و از یک شناخت و بینش عمیق علمی نشأت گرفته باشد. نظریات امام (ع) در این مورد عبارتند از: ۱- عملی که همراه با علم نبوده و بدون شناخت علمی انجام پذیرد، نتیجه و عاقبت نیکو و مطلوبی به دنبال نخواهد داشت. ۲- هر عملی که بدون مبنای علمی انجام گرفته و با بینش و شناخت همراه نباشد، ضلالت و گمراهی است. ۳- هر اقدامی (برنامه ای) هرگز از صحت و اعتبار برخوردار نبوده و از اشتباهات، عیوب و پلیدیها پاک نخواهد شد مگر اینکه از صافی علم عبور کرده و با شناخت و علم قرین گردد. ۴- حتی عبادت و اطاعت خدا که بالاترین و مقدس ترین عمل است باید مبنای علمی داشته و از روی شناخت، بینش، علم و معرفت باشد، در غیر این صورت آن اطاعت ارزشی نخواهد داشت و عبادت کننده بدون علم فقط به دور خویش چرخیده ولی از محل خود دور نمی شود. هدف اصلی عبادت تکامل و تعالی انسان، و پیمودن پله های کمال است و این بدون علم میسر نمی باشد. و ماهیت علم و چگونگی کسب آن در مورد ماهیت علم، کیفیت کسب علم و تبادل علوم گوناگون، دیدگاه های حضرت علی (ع) را می توان به صورت زیر طبقه بندی کرد. ۱- علم با پراکنده شدن افزایش پیدا کرده و در ظرف علم هر چه بیشتر ریزند گنجایش آن نیز افزایش پیدا می کند. ۲- کسب علم و دانش، نیاز به تحمل رنج و مشقت فراوان دارد. طالب علم نباید از تحمل سختی ها ملول و آزرده گردد. ۳- مهمترین نکته در کسب علم، فهم و درک عمیق و واقعی علم است. ۴- چه بسا علمی موجب گمراهی انسان گردد، که چنین علمی بدترین علوم است و باید از پرداختن ه آن خودداری کرد. ۵- علم به وسیله علم افزایش پیدا می کند.

میرزا کوچک خان جنگلی

نویسنده: عباس رضانی

خلاصه کتاب: انتشارات ترفند - تلخیص: بهاره شریفی فرد - مقدمه: تاریخ ایران یادآور سرگذشت انسان های زیادی است که در دوره های مختلف ظهور کرده اند و در سازندگی یا ویرانی ایران نقش آفرینی کرده اند. بررسی های تاریخی نشان می دهد که بیش ترین انقلاب هایی که در ایران به وقوع پیوسته، در برابر ظلم و ستم و بی عدالتی هایی بوده که نسبت به مردم ایران روا می داشته اند. ولی در میان همه قیام هایی که قبل از ۳ دهه اخیر در ایران به وقوع پیوسته، انقلاب جنگل و میرزا کوچک خان جنگلی از ویژگیهای منحصر به فردی برخوردار بوده است. میرزا کوچک خان تا آخرین لحظه زندگی تسلیم دشمنان داخلی و خارجی

نهضت‌ش نشد و سرانجام جان‌ش در راه تحقق اهداف عالی خود از دست داد. هفت سال تلاش میرزا کوچک خان در راه اندازی نهضت جنگل و مبارزه با حکمرانان در دوره محمدعلی شاه و احمدشاه قاجار نام نیکی برایش به ارمغان گذاشت که همیشه در تاریخ ایران خواهد درخشید. فصل اول: آغاز زندگی میرزا کوچک خان جنگلی تا جنگ جهانی اول نام اصلی میرزا کوچک خان، یونس بود. او در سال ۱۲۵۹ هجری شمسی در استاد سرای رشت متولد شد. پدرش میرزا بزرگ نام داشت و از این جهت یونس به میرزا کوچک شهرت یافت. وی سال‌های آغاز زندگی خود را در مدرسه حاجی حسن صالح آباد رشت و مدرسه جامع رشت به آموختن علوم دینی پرداخت و سپس رهسپار تهران شد و در مدرسه محمودیه به تحصیلات دینی خودش ادامه داد. آشنایی میرزا با بعضی از آزادی خواهان او را برای مبارزه با بی عدالتی تشویق کرد و او با توجه به مقتضیات زمان به جای پیگیری طلبگی به جهاد و مبارزه پرداخت. پیوستن میرزا کوچک خان به جریان آزادی خواهانه زمانیکه میرزا در تهران مشغول تحصیل بود، افکار آزادی خواهی روشنفکری در حال گسترش بود و این زمینه را برای اهداف مشروطیت فراهم می نمود. میرزا تصمیم گرفت برای نجات مردم از زیر بار بی عدالتی و ظلم، همگام با روشنفکران تهران در گیلان به روشن کردن افکار عمومی بپردازد. هم چنین در این مدت تلاش برای دست یابی به اسلحه و آموزش نظامی هواداران را دنبال کرد که این کار با حمایت های مردم، با موفقیت روبه رو شد. میرزا در این رابطه از همکاری بعضی از افسران آلمانی و ترک زبان به عنوان مریبان نظامی برخوردار شد. در این زمان در روسیه انقلاب شد و این انقلاب که به انقلاب مارس ۱۹۱۷ معروف است، تأثیر عمیقی در اوضاع ایران گذاشت و باعث مشغول شدن روس ها به اوضاع داخلی شد و این خود سبب شد تا نهضت ها و انقلاب های داخلی ایران جان تازه ای بگیرند که یکی از این نهضت ها، نهضت جنگل بود. احسان الله خان و خالو قربان که از دوستان میرزا بودند. با نیروهای خود به میرزا پیوستند. میرزا احساس می کرد که با این افراد برای مؤثرتر شدن جریان آزادی خواهی که در تهران آغاز شده بود و محمدعلی شاه قاجار را تهدید می کرد، به تهران عزیمت نموده و در شکل گیری اهداف مشروطه سهیم گردد. به این ترتیب راهی تهران شد. اما هنوز مسافت زیادی را به سمت تهران نیموده بود که از خبر ناگوار به توپ بسته شدن مجلس توسط محمدعلی شاه آگاه شدند. و این خبر میرزا را مجبور کرد تا به رشت مراجعت کند. دشمنی محمدعلی شاه با مشروطیت محمدعلی شاه حتی قبل از رسیدن به پادشاهی و فقط زمانیکه ولیعهد بود با اساس مشروطه مخالف بود ولی به ظاهر خود را موافق آن نشان می داد. وقتی محمدعلی شاه به پادشاهی رسید، یک روز از صدور فرمان مشروطیت توسط مظفرالدین شاه گذشته بود. محمدعلی شاه مراسم تاج گذاری خود را بدون حضور نمایندگان مجلس برگزار کرد و با اینکار بی احترامی بزرگی به آنان نمود. نمایندگان این عمل محمدعلی شاه را مورد مذمت قرار دادند و بی حرمتی او را قبول نکردند. افشاگری های به موقع نمایندگان، حمایت بزرگان نجف و انجمن های انقلابی علیه محمدعلی شاه، مهمترین عللی بود که سبب شد وی متمم قانون اساسی را امضا کند. همزمان با شدت گرفتن مخالفت های داخلی و خارجی علیه مشروطه خواهی، تحریک و شور و هیجان مخالفان محمدعلی شاه نیز افزایش یافت و آن ها در بعضی از نقاط ایران به ویژه تبریز و گیلان خود را برای مقابله با نقشه های شاه آماده کردند اما او هر بار با پناه بردن به قرآن و سوگند به آن تعهد می داد که به مشروطه وفادار می ماند ولی با آرام شدن اوضاع دوباره وعده هایش را فراموش می کرد. مخالفت محمدعلی شاه با مشروطیت ناشی از افکار خودش نبود. بلکه به عقیده بیگانگان بود که ایران را شایسته ی مشروطیت نمی دانستند. تصمیم محمدعلی شاه برای نابودی مشروطیت پس از جریان سوء قصد به جان وی که به عقیده برخی ساختگی بود قطعیت بیشتری یافت که محمدعلی شاه آن حادثه را به روشنفکران نسبت داد و فرصت را برای از بین بردن مجلس شورای ملی غنیمت شمرد و با پشتیبانی روس ها مجلس را به توپ بست. این اقدام وحشیانه میرزا را آزوده کرد و او را برای یک مبارزه جدی مصمم ساخت. نهضت جنگل به رهبری میرزا کوچک خان جنگلی نهضتی بود که خلاف جریان طبیعی ایران حرکت می کرد. به همین دلیل مخالفان تصمیم گرفتند از همان ابتدا این نهضت را شکست دهند. مهمترین اندیشه های بنیان گذاران نهضت جنگل به شرح زیر

است: ۱- طرفداری از استقلال ایران ۲- جلوگیری از تسلط دولت‌های بیگانه ۳- توجه به آزادی و رفاه مردم ایران ۴- آرایش نکردن موهای سر و صورت تا قبل از خروج نیروهای بیگانه از ایران ۵- استفاده از کلاه سیاه، کت ضخیم پشمی، کفش از چرم گاو میش، چماق، داس، تفنگ و فشنگمواد قانون سران نهضت جنگل ۱- عمومی بودن انتخابات و حق انتخاب برای افراد بالای ۱۸ سال و انتخاب شدن برای افراد بالای ۲۴ سال ۲- مجانی و اجباری بودن تعلیمات ابتدایی برای همه ی اطفال و تعلیمات متوسطه و عالییه برای افراد با استعداد ۳- پیگیری سریع کار قضاوت و حذف زندان با شکنجه های سخت و جایگزینی مسائل تربیتی به جای آن ۴- ممنوع بودن کار برای افراد زیر ۱۴ سال ۵- راه اندازی بیمارستان و... روزنامه نهضت جنگل: نهضت جنگل برای اعلام ایدئولوژی خود روزنامه جنگل را منتشر کرد که ابتدا زیر نظر غلام حسین نویدی اداره می شد ولی از شماره دوم به بعد حسین کسمایی اداره آن را برعهده گرفت و طی ۳۵ شماره انتشار یافت و سرانجام به دلیل تضعیف نهضت جنگل تعطیل شد. فصل دوم: جنگ جهانی اول تا اعلام جمهوری از سوی نهضت جنگل بعد از محمدعلی شاه احمدشاه قاجار به سلطنت رسید که مدتی بعد از شروع سلطنتش جنگ جهانی اول میان متفقین و متحدین رخ داد. متفقین شامل کشورهای فرانسه، روسیه و انگلیس و متحدین هم کشورهای آلمان، اتریش و ایتالیا بودند. پس از شروع جنگ ایتالیا به متفقین پیوست و عثمانی جای او را در جبهه متحدین گرفت. انگلیسی ها پس از پیروزی در جنگ جهانی اول، تحقق آرزوهای خود را در وجود و ثوق الدوله می دیدند. به این ترتیب و ثوق الدوله به عنوان نخست وزیری کارآمد و کابینه خودش را تشکیل داد. و ثوق الدوله وجود میرزا را در مناطق شمال کشور مانع بزرگی بر سر راه اجرای سیاست های دولت خود می دانست. حاج احمد کسمایی یکی از یاران نزدیک میرزا بود که در آغاز نهضت جنگل تلاش های زیادی برای تثبیت آن داشت. مخالفت میرزا با خواسته ی انگلیسی ها که می خواستند از طریق دریای خزر به قفقاز حمله کنند و بر چاه های نفت تسلط یابند سبب درگیری شد و چون نیروهای میرزا قادر به مقاومت در برابر انگلیسی ها نبودند از آن ها شکست خوردند نظامیان انگلیسی خانه حاج احمد کسمایی را آتش زدند و این مسأله باعث سوء تفاهم و اختلاف بین میرزا و کسمایی شد. و ثوق الدوله که دنبال فرصتی بود تا به نهضت جنگل ضربه بزند از این فرصت استفاده کرد تا بین سران نهضت جنگل تفرقه ایجاد کند. وی نماینده خودش را به رشت فرستاد تا حاج احمد کسمایی را از ادامه همکاری با میرزا منصرف کند. کسمایی هم فریب خورد و خودش را تسلیم کابینه و ثوق کرد. نیروهای دولتی به همراه نیروهای انگلیسی نیروهای جنگل را قتل عام و آن ها را مجبور به عقب نشینی و عزیمت از فومنات به لاهیجان کردند. فصل سوم: از اعلام جمهوری تا کنگره شرق مذاکرات میرزا و سران ارتش سرخ روسیه به انعقاد موافقت نامه ای ۹ ماده ای منجر شد و میرزا کوچک خان مأموریت یافت تا حکومتی تشکیل دهد. میرزا برای تشکیل حکومت فرصت زیادی هم نداشت. در نتیجه در اولین فرصت خود را به فومن رساند. در مسیر ورود به رشت مردم استقبال شایانی از میرزا به عمل آوردند. میرزا پس از اعلام بیانیه ای حکومت جمهوری را اعلام کرد و جنایت های دولت مرکزی ایران و کشورهای روسیه و انگلیس را افشا کرد. میرزا کوچک خان نشانه های ویژه ای را برای حکومت جمهوری تعیین کرد. ۱- انتخاب و معرفی آرم جمهوری با نقش شیر و خورشید در وسط و داس و چکش در بالای آرم ۲- به جریان انداختن تمبرهای مخصوص ۳- انتخاب مسئولان جدید و اخراج عده ای از مأموران قبلی ۴- برقراری ارتباط با شوروی به منظور انجام کارهای بازرگانی و تجاری ۵- تشکیل بانک ملی و تعطیل نمودن بانک های خارجی تا دوام جمهوری: توافق میرزا و روس ها برای اعلام جمهوری از سوی رهبر نهضت پیروزی بزرگی برای او محسوب می شد. اما روس ها به تعهدات خود پای بند نبودند. و برایشان قابل قبول نبود که عده ای جنگل نشین و انقلابی راه آن ها را برای سلطه بر ایران سد کنند. رهبران روسیه در هیچ شرایطی مخالفت رسمی خود را با نهضت جنگل اعلام نکردند و همواره همکاری را به میرزا کوچک خان وعده می دادند ولی هم در روسیه و هم در ایران بر ضد اسلام و مسلمانان فعالیت داشتند. اینکار رانیت مردم را به خاطر می انداخت و مخالف اهداف حکومت جمهوری میرزا کوچک خان بود ولی میرزا چاره ای جز مقابله با آن نداشت. در نتیجه به فکر

چاره جویی افتاد. به همین دلیل همیشه تعهد روس‌ها را به آنان یادآور می‌شد و به مسجدها که در آن زمان محل تمرکز مردم بود می‌رفت و با مردم صحبت می‌کرد و وعده‌هایش را به آنان اعلام می‌نمود ولی کار به جایی رسید که به خاطر همین حضور در مساجد وی را ضدانقلابی معرفی کردند. فصل چهارم: از کنگره شرق تا کابینه قوام السلطنه موافقت ظاهری روس‌ها با فعالیت‌های نهضت جنگل با هدف یافتن جای پای محکمی در ایران صورت می‌گرفت و امکان نداشت که روس‌ها به دنبال رابطه دوستانه با میرزا باشند روس‌ها با هدف بررسی وضع سیاسی جوامع شرقی و علت تفرقه بین آنان اجلاسی را تحت عنوان کنگره شرق در باکو تشکیل دادند. این کنگره کار خودش را با حضور دو هزار نماینده از ملت‌های مختلف شروع کرد و بعد از چند روز پایان پذیرفت. میرزا نامه‌ای به روس نوشت و ضمن گلایه از سیاست‌های روس اعلام کرد که از این پس رشت را ترک و به جنگل خواهد رفت و تا پاسخ لازم به خواسته‌های او داده نشود مراجعت نخواهد کرد. در کنگره شرق، هیأت اعزامی جنگل موفق شد فردی به نام حیدرخان را با چند دستگاه توپ تعداد قابل ملاحظه‌ای اسلحه، شبانه و به صورت قاچاق روانه‌ی رشت کند. بروز اختلاف شدید بین اعضای نهضت جنگل، وضع آنان را در شرایط نامساعدی قرار داد. فاصله گرفتن اعضای اصلی آن از هم، دخالت روس‌ها برای ایجاد تفرقه بین آنان و ورود ارتش سرخشان به ایران باعث شد تا جمعی از اعضای حزب عدالت باکو که به تازگی وارد ایران شده بودند، شاخه‌ای از آن حزب را با هدف تحت فشار قرار دادن میرزا و اخراج او از رشت تشکیل دهند. این موضوع در تصمیم میرزا برای خروج از رشت و رفتن به جنگل مؤثر بود. او بازگشت خود را مشروطه به تجدید نظر اعضای حزب عدالت در افکار و عقاید خود دانست. احسان الله خان و خالو قربان تصمیم میرزا را به فال نیک گرفتند و حضور نداشتن وی را برای اجرای نقشه‌های خود از جمله قتل یا دستگیری او غنیمت شمردند. علی‌رغم ورود ارتش سرخ روسیه به سواحل ایران، انگلیسی‌ها هیچ عکس‌العملی از خود نشان ندادند و حتی تجهیزات خود را رها کردند و این سواحل را ترک نمودند. در واقع این سیاست انگلیسی‌ها بود تا با این حرکت به مردم و دولت ایران اعلام کنند که روس‌ها مردم را قتل عام خواهند کردند و سرمایه‌های ایران را به یغما خواهند برد. در واقع قصد داشتند بین مردم و مسئولان رعب و وحشت بیاندازند تا توجه مردم را به خودشان جلب کنند و از این راه به اهداف خودشان از جمله اجرای قرارداد ۱۹۱۹ برسند. قرارداد ۱۹۱۹ قراردادی بین انگلیس و ایران بود که در صورت اجرا منافع زیادی نصیب انگلیس می‌شد ولی به امضای نهایی احمدشاه نرسید و منعقد نشد. دولت ایران پس از ورود ارتش سرخ روسیه به بندر انزلی به جامع ملل شکایت کرد و تقاضا کرد مجمع عمومی برای رسیدگی به ورود غیرقانونی ارتش سرخ روسیه به سواحل بندرانزلی تشکیل شود. روس‌ها وقتی پیگیری جامعه ملل را متوجه شدند اعلام کردند که مایلند ارتش خودشان را از سواحل دریای خزر خارج نمایند و ایران هم شکایت خود را پس بگیرد. اعضای نهضت جنگل نیز با ورود ارتش سرخ روسیه به بندرانزلی جلساتی تشکیل دادند و تصمیم گرفتند از بین خودشان نماینده‌ای را برای مذاکره با فرمانده ارتش سرخ بفرستند و این نماینده خواهرزاده میرزا به نام اسماعیل جنگلی بود ولی ارتش سرخ روسیه اعلام کرد که مایل است خود میرزا را ملاقات کند به این ترتیب ملاقاتی انجام شد و میرزا از سخنان روس‌ها نتیجه گرفت که آن‌ها خواهان گسترش روابط خود با ایران و نهضت جنگل هستند. در نتیجه موافقت نامه‌ای بین آن‌ها منعقد شد و میرزا به جنگل بازگشت. فصل پنجم: از کابینه‌ی قوام السلطنه تا پایان کار نهضت جنگل روس‌ها طوری وانمود می‌کردند که با ایران خودی هستند و نباید ایران در روابط خود با روس سخت‌گیری کند. از سوی دیگر روس‌ها ایران را از نظر داشتن یک دولت مستقل به رسمیت نمی‌شناختند و اگر قرار بود حکومتی را تأیید کنند، به واسطه منافع خود آن‌ها و همراه نمودن دولت ایران با خودشان بود. پیروزی انقلاب روسیه در مارس ۱۹۱۷ در حل مشکلات نهضت جنگل بی‌تأثیر نبود. این پیروزی نیروهای نظامی روس که در نواحی شمال و شمال غرب ایران حضور داشتند با کسب اطلاع از بحران‌های داخلی روسیه، روحیه خود را از دست دادند و فرمانده نیروهای روس در ایران تصمیم گرفت نیروهای خود را از ایران خارج نماید. بعضی از این نیروها به هنگام ترک ایران به آزار و اذیت مردم و غارت اموال و خرابی مزارع و محصولات کشاورزی می‌پرداختند. میرزا

برای جلوگیری از این حرکت های ناشایست راه را بر آنان بست و کاری کرد تا نیروهای روس براساس ضوابط و مقررات ویژه ای از ایران خارج شوند. این اقدام میرزا باعث شد تا همه ی مردم به او به دیده احترام نگاه کنند. خروج روس ها از نواحی شمال ایران پس از انقلاب روسیه زمینه ی مناسبی را برای انگلیسی ها به وجود آورد و همه چیز برای آن ها مهیا شد و به تعبیر خودشان تنها مانع سرراه آنان نهضت جنگل بود و چاره ای نداشتند تا به هر نحو ممکن این مانع را با خود هماهنگ کرده یا کاری کنند که این نهضت به دست خود ایرانی ها ناپود شود. انگلیسی ها نماینده خودشان را برای مذاکره با میرزا اعزام کردند و آنچه که از سخنان این نماینده دستگیر میرزا شد آن بود که انگلیسی ها برای خلاصی از دست نهضت جنگل مدعی هستند که حکومت ایران را به جنگلی ها خواهند سپرد و دولت مرکزی را ساقط خواهند کرد. میرزا به وسیله انگلیسی ها پی برد. و امتیازی به آنان نداد. فرماندهان انگلیسی در مذاکره با میرزا بر این مسأله تأکید داشتند که قرار نیست در ایران بمانند و هدف آن ها این است که برای مدت کوتاهی از اراضی ایران به منظور مبارزه با آلمان ها و عثمان ها که دشمنان انگلیسی ها هستند استفاده خواهند کرد. میرزا کوچک خان با ملاحظه موقعیت خود و اطلاع از کمبود تجهیزات جنگی و نظامی، صلاح نهضت را در برقراری روابط دوستانه با انگلیس دانست و قراردادی بین انگلیس و میرزا بسته شد که براساس آن جواز ورود به بندرانزلی به انگلیس داده شد. و در عوض انگلیس نهضت جنگل را به رسمیت شناخت. پس از گذشت مدت زمانی، با روی کار آمدن دولت وثوق الدوله، انگلیس سیاست خود را در مقابل نهضت جنگل تغییر داد و این کاملاً طبیعی بود. آن ها تا زمانیکه به نهضت جنگل نیاز داشتند با آن ها از راه دوستی در می آمدند ولی وقتی منافع جدید و بسیار زیادی در اثر انعقاد قرارداد ۱۹۱۹ در انتظارشان بود، همکاری خود را با میرزا بر هم زدند و تلاش خود را برای به زانو در آوردن میرزا صرف کردند. آن ها مقصود خود را طی نامه ای کتبی به اطلاع میرزا رساندند و ضمن اشاره به قراردادی که با میرزا منعقد کردند و ادعای این موضوع که قرارداد به منظور حفظ و حراست از ایران و مساعدت با نیروهای جنگل منعقد شده، خواستار لغو آن شدند و دلیل آن را نیز به دروغ، نادیده گرفتن برخی از مواد این قرارداد توسط میرزا اعلام نمودند و از او خواستند تا تسلیم دولت مرکزی شود یا با تدبیری که ایران با انگلیس انجام می دهد به یکی از کشورهای خارجی برود، ولی میرزا این درخواست را نپذیرفت و مخالفت او راه برای تصمیم دولت مرکزی ایران و انگلیسی ها برای از میان برداشتن میرزا هموار کرد و جنگ بین آنان شروع شد. بلافاصله نیروهای ایران و انگلیس روانه رشت شدند و نیروهای جنگل دچار ضعف شدند و در آستانه انهدام قرار گرفتند. چیزی بعد نیروهای جنگل با استفاده از متحدان جدید مثل روسیه خود را سروسامان دادند و دوباره به عنوان یک مشکل جدی برای انگلیس و کابینه وثوق درآمدند. فصل ششم: پایان کار نهضت جنگل و سرنوشت میرزا کوچک خان جنگلی پایان کار نهضت جنگل: از ابتدا میان میرزا و سایر مسئولان نهضت جنگل اختلاف هایی وجود داشت. این موضوع را هم دولت مرکزی و هم روس ها و انگلیس ها دریافته بودند و حمایت آن ها از بعضی یاران میرزا به همین دلیل بود. سیاست تفرقه انداز انگلیس ها در این دوره کاملاً احساس می شد چرا که این سیاست در مقایسه با سایر سیاست ها به مخرج کمتری نیاز داشت و نتیجه بهتری داشت. اختلاف های ایجاد شده و آشفتگی نهضت، میرزا را می آزرده و تحقق اهداف انقلاب را در مقابل دیدگانش دور می ساخت. او عهد و پیمان هم رزمانش را در اوایل کار نهضت در ذهن می گذراند و به تغییر یارانش می اندیشید ولی باز امیدوار بود که بتواند مطابق قوانین نهضت که همه یارانش طبق مواد آن تعهد داده بودند، عمل کند. اعتقاد میرزا به مشورت و استفاده از نظرات دوستان، او را به تشکیل یک جلسه اضطراری تشویق کرد. سرانجام میرزا جلسه ای را تشکیل داد. خالو قربان، حیدرخان و فرد دیگری به نام سرخوش برای شرکت در این جلسه حضور یافتند. در این حال یک مرتبه ساختمان محل تشکیل جلسه زیر آتش و گلوله رفت. نیروهای میرزا آن سه نفر را تعقیب کردند. سرخوش میان آتش سوخت، خالو قربان فرار کرد و حیدرخان به دست نیروهای میرزا دستگیر شد. این حوادث رضاخان را در خاتمه دادن به کار نهضت مصمم ساخت و با پشتیبانی روس ها راه گیلان را در پیش گرفت. میرزا پس از اطلاع از تصمیم رضاخان و مرور وضعیت نهضت جنگل، نمایندگان را برای

مذاکره با قوام السلطنه نخست وزیر که برادر و ثوق الدوله بود، به تهران اعزام کرد که نتیجه ای نداشت. انگیزه جدی رضاخان برای نابودی میرزا کوچک خان خطر بزرگی برای نهضت بود و میرزا نمی توانست بدون در نظر گرفتن امکانات، نیروها و منطقه گیلان تصمیم عجولانه ای بگیرد. تا اینکه اعلامیه ی دیگری از سوی رضاخان صادر شد و تا حدودی تکلیف میرزا را روشن کرد. وی در این اعلامیه اظهار داشت. در صورتیکه قوای جنگل دست از شورش بردارند با آرامش به زندگی خود در کنار خانواده ادامه می دهند و در غیر این صورت روی خوش از زندگی نمی بینند. میرزا تصمیم گرفت تا با رضاخان ملاقات کند و نمایندگانی را برای فراهم نمودن زمینه ملاقات به سوی رضاخان فرستاد. پس از ارسال چند نامه توسط نمایندگان بین میرزا و رضاخان، تصمیم گرفته شد تا جلسه ای در رشت تشکیل شود و پیشنهاد شد که این جلسه در صومعه سرا تشکیل شود. درست زمانی که نمایندگان میرزا و رضاخان برای تعیین محل جلسه در صومعه سرا مذاکره می کردند شخصی به نام میرزا نعمت الله الیانی (داماد معین الرعایا) نیروهای رضاخان را در ماسوله به گلوله بست. این موضوع رضاخان را به شدت عصبانی کرد. واقعه ماسوله میرزا را بر آن داشت تا برای جلوگیری از غافلگیری نیروهای خود توصیه های لازم را در غالب نامه هایی بین نیروهای خود توزیع کند. به طور اتفاقی یکی از این نامه ها به دست رضاخان افتاد. رضاخان که از واقعه سوله به اندازه کافی خشمگین بود با خواندن این نامه میرزا را به حيله گری و پیمان شکنی متهم کرد و به وی هشدار داد که اگر خودش را تسلیم نکند با وی به جنگ خواهد پرداخت. حمله رضاخان جدی بود و میرزا چاره ای جز آن ندید که برای مقاومت بیشتر و تلفات کمتر، نیروهای خود را به دسته های کوچک تقسیم کند. آخرین دیدار میرزا کوچک خان جنگلی با همسرش: در این زمان میرزا ضمن تشریح وضعیت انقلاب و جنگل از جمله کبود امکانات، مشکلات، وضع نیروها، پیمان شکنی بعضی از یاران و ترسیم آینده و سایر نگرانی ها از همسرش خواست تا با طلاق گرفتن ترتیبی بدهد که بعد از مرگش با مشکلات کمتری مواجه شود ولی همسرش پاسخ خود را به شرح زیر اعلام می کند: من این پیشنهاد را نمی پذیرم زیرا مایل نیستم به پیمان شکنی و بی وفایی متهم شوم. قبول این تکلیف در حقیقت به معنای تن دادن به سرزنش های مردم است. من اگر این پیشنهاد را بپذیرم، مردم به من چه خواهند گفت؟ آیا نمی گویند هنگام خوشی شریک زندگی همسرش بود و در موقع مصیبت ناسازگار شده است. من هنوز تو را روی پله های شهرت و افتخار می بینم و از آن چه پیش خواهد آمد راضی خواهم بود زیرا به خدا توکل دارم. تو اگر زنده بمانی خدای بزرگ را سپاسگزارم و اگر کشته شوی که طلاق خدایی خود به خود جاری شده است. با این حال من حاضر به ازدواج با مرد دیگری نیستم. این را گفت و شروع به گریه کردن کرد. میرزا از این حالت همسرش تحت تأثیر قرار گرفت و او را ستود و گفت: چون دزد نبودم از مال دنیا چیزی ندارم تنها دارایی من یک ساعت است که هدیه است. آن را به تو می بخشم تا هر وقت که زنگش به صدا درآمد به یاد خاطرات گذشته مان بیفتی و همسر دل شکسته و حسرت بر دلت را به یادآوری. این را گفت و با چشمانی اشک آلود از همسرش خداحافظی کرد. میرزا کوچک خان در سال های آخر عمر ازدواج کرد و بچه ای نیز نداشت. شهادت میرزا کوچک خان جنگلی: میرزا با نزدیک چهارصد نفر از نیروهای خود آواره جنگل شد. رضاخان برای دستگیری میرزا کوچک خان جایزه تعیین نمود و اعلام کرد: در صورتیکه کسی وی را زنده دستگیر کند ده هزار تومان و در صورت تحویل جنازه پنج هزار تومان جایزه خواهد گرفت. سربازان رضاخان، قدم به قدم در جست و جوی میرزا تلاش می کردند و یک بار هم موفق به کشف محل زندگی میرزا شدند ولی با هوشیاری یکی از یاران میرزا او موفق به فرار شد و در قسمت های دیگر جنگل مخفی شد. رضاخان برنامه های خود را بر ضد میرزا طوری تنظیم کرد که همه ی مخالفان برای نابودی او به طور هماهنگ بسیج شدند و میرزا را از سه طرف مورد تهاجم قرار دادند: ۱- از سوی هواییمایهای انگلیس که با بمباران بسیاری از یاران میرزا را به شهادت رساندند. ۲- از سوی ارتش سرخ دو هزار نفری روسیه که نیروهای جنگل را دچار تفرقه کردند. ۳- از سوی نیروهای دولتی به فرماندهی شخص رضاخان که مأمور قطع نهایی ریشه نهضت جنگل بود. سرد بودن مناطق جنگل، تمام شدن آذوقه، تنهایی و ضعف قوای جسمانی میرزا سبب شد تا وی در منطقه ای بین تالش و خلخال گرفتار برف

و کولاک شود. پس از خیانت معین الرعایا و لودادن جای میرزا و نزدیک شدن نیروهای رضاخان به محل اختفای میرزا نیروهای رضاخان سر میرزا را از بدن جدا و خالو قربان آن را برای دریافت هدیه به تهران برد و به لقب سالار مظفر مفتخر گردید. بدین ترتیب سردار جنگل در ۱۱ آذر ۱۳۰۰ در سن چهل و یک سالگی به شهادت رسید. سر میرزا ابتدا در قبرستان حسن آباد تهران دفن شد. و بدن او هم در خلخال به امانت سپرده شد. بالاخره یکی از دوستان میرزا به نام شیخ احمد سیگاری سر را از تهران و بدن را از خلخال آورد و در قسمت شرقی بقعه سلیمان داراب رشت دفن نمود. نقشه های رضاخان با راهنمایی روس ها اجرا شد او با خاتمه دادن به زندگی میرزا، علاوه بر تثبیت موقعیت خود، با روس ها نیز وارد مذاکره شد و کوشید تا انگیزه آنان را برای خروج ارتش سرخ روسیه از ایران و مقابله با انگیزی ها فعال نماید.

تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها و روش ها

دکتر علی رضاییان خلاصه کتاب: زهره ایرانی: نگاهی کلی بر سیستمها: تئوری پردازان مختلف در جهت ارائه نظریات و کاربردی کردن آنها تلاشهای زیادی انجام داده اند که از جمله این نظریات می توان به تفکر سیستمی، نظریه عمومی سیستمها، سایبرنتیک و ... اشاره نمود. ما در این بخش، مباحث فوق را تحت عنوان «تجزیه و تحلیل سیستمها» در قالب چند محور به صورت گزینشی مطرح خواهیم کرد: (تفکر سیستمی): تفکر سیستمی در خارج از محدوده یک علم معین متولد شد و در محیطی میان رشته ای رشد کرد. این شیوه تفکر، با مجموعه ای از اجزا سروکار دارد نه با خود اجزا. تفکر سیستمی به نگرش مبتنی بر ترکیب یافته های رشته های گوناگون علمی تاکید دارد به جای تفکیک و تجزیه مداری. مبانی تفکر تجزیه مدار: * معطوف شدن ذهنیت محقق به بخش فیزیکی یا خارجی جهان؛ * تاکید بر اینکه هر پدیده ای حاصل تجزیه یا ترکیب سایر پدیده هاست؛ * تاکید بر کمی کردن روابط علی؛ * افزایش دقت (مطلوب غایی)؛ مبانی تفکر سیستمی: * تصور ارگانیک (مرکزیت ارگانسیم در طرح ادراک آدمی)؛ * کل نگری؛ * مدل سازی؛ * بهبود شناخت (از طریق مشاهده فراگردهای که در درون یک کل بوقوع می پیوندد نه مشاهده اجزای آن کل). نکته: تفکر سیستمی و تفکر تجزیه مدار مکمل یکدیگرند نه جایگزین هم. تفکر سیستمی با رشد و توسعه دو جنبش جداگانه، هویت مستقل پیدا کرد: (۱) نظریه عمومی سیستمها (کنت بولدینگ): نظریه عمومی سیستمها در یک مفهوم ارگانیک و بیولوژیک که معمولاً «انقلاب ارگانیک» نامیده می شود، ریشه دارد. زمینه اصلی مطالعه و قلمرو موضوعی آن، «پدیده رشد و تکامل» است و فرض اصلی آن، این است که فراگرد رشد و مراحل بعدی و نهایی آن (تکامل) از یک الگوی یکسان تبعیت می کند؛ خواه رشد یک ارگانسیم واحد مطرح باشد، خواه رشد گروهی از ارگانسیمها، خواه رشد یک جامعه. هدف نظریه عمومی سیستمها: کشف قوانین و نظم ذاتی انواع پدیده هاست. از این می توان آن را سیالترین نظریه سیستمی به شمار آورد زیرا در چهارچوب نظری آن، هیچ نظریه قاطعی ارائه نشده است. ویژگیهای نظریه عمومی سیستمهاک به هم پیوستگی و وابستگی اجزاء، ویژگیها، رخدادها و مانند آن. کل گرایی هدف جوئی ورودیها و خروجیها تبدیل ورودی به خروجی و تغییر و تعدیل آن مقابله با بی نظمی و کهولت (آنتروپی)؛ این کلمه ریشه در ترمودینامیک دارد و بیانگر حالتی است که همه عناصر سیستم در حداکثر بی نظمی قرار دارند و سیستم رو به از هم گسیختگی و نابودی پیش می رود. بدین ترتیب، برای سیستمهای باز، مفهوم حداکثر بی نظمی یعنی مرگ. تنظیم اجزای به هم پیوسته و به هم وابسته سیستم (برنامه ریزی و کنترل از طریق بازخور) سلسله مراتب سیستمها جداسازی وظایف سیستم برحسب اجزای آنها. هم پایانی: در سیستمهای باز، هر حالت و نتیجه نهایی ممکن است از مسیرهای گوناگونی قابل حصول باشد. (۲) سایبرنتیک (عمل کنترل و ارتباطات): سایبرنتیک عبارت است از مطالعه پدیده ارتباط و کنترل در هر نوع سیستم اعم از حیوان و ماشین. سایبرنتیک با یک شبکه کنترل از طریق مکانسیم بازخور با رعایت خصوصیات، حالات و اهداف آن، یک سیستم خود کنترل کننده (خود تنظیم) است. این خود هدایت کنندگی از طریق برگشت دادن اطلاعات مربوط به رفتار سیستم به

خود صورت می‌گیرد. حداقل اجزا و عناصری که یک سیستم سایبرنتیکی دارد عبارتند از: *دستگاه آشکارساز(عیب یاب) *دستگاه هدایت کننده(انتخاب کننده): درباره هدایت سیستم، براساس اولویتها، تصمیماتی را اتخاذ می‌کند. *دستگاه اجرا کننده کاربرد «نظریه عمومی سیستمها» و «علم کنترل و ارتباطات» در سازمانها(رویکرد سیستمی): تعریف جامعه به عنوان یک سیستم پیچیده و انحصاف پذیر؛ و کنترل خرده سیستمهای آن و ارتباطات درون سیستم براساس علم و کنترل و ارتباطات. به کارگیری رویکرد سیستمی در سازمان با استفاده از روشهای پژوهشی عملیاتی. کمک به پژوهشگران نظامگرا در ارائه مدلی برای پدیده های دنیای واقعی و جمع آوری اطلاعات براساس نظریه عمومی سیستمها. کمک به مدیران جهت طراحی مدلی برای سازمان خود براساس نظریه عمومی سیستمها. ایجاد یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی با توجه به نظریه عمومی سیستمها، و تجزیه و تحلیل سیستم به کمک این سیستم اطلاعاتی مدیریت. پویایی صنعتی: به کارگیری علم کنترل و ارتباطات در حل مسایل صنعتی هدف آن، اداره اثر بخش تر سازمانها با تاکید بر پویایی صنعتی است. مقایسه پیوسته و خودکار برخی از ویژگیهای رفتاری یا متغیرهای سیستم با یک استاندارد معین که با فعالیت مستمر و خودکار بازخور همراه است. روابط میان تفکر سیستمی، نظریه عمومی سیستمها و سایبرنتیک: تفکر سیستمی: نحوه نگرش جدیدی برای مطالعه پدیده های طبیعی در قالب یک سیستم به شمار می آید. نظریه عمومی سیستمها: بر به کارگیری تفکر سیستمی، با توجه به مسائل رشد و تکامل تأکید دارد. علم کنترل و ارتباطات: بر بکارگیری تفکر سیستمی، با توجه به مسایل کنترل و ارتباطات تأکید دارد. رویکرد سیستمی: بر نحوه بکارگیری نظریه عمومی سیستمها و علم کنترل و ارتباطات در مسائل صنعتی و اجتماعی دلالت دارد. مزایای بالقوه تفکر سیستمی: برطرف کردن خطر محدود شدن نگرش مدیر به یک وظیفه و وادارسازی او به شناسایی سایر خرده سیستمها. کمک به مدیر جهت مرتبط ساختن هدفهای خود با مجموعه کلان سازمان. کمک به سازمان در ساختاردهی خرده سیستمهای خود به گونه ای که با اهداف سازگار باشد. فراهم سازی امکان ارزیابی سازمان و تعیین میزان اثربخشی خرده سیستمها با در نظر گرفتن مدل سیستم هدفمند. تعریف سیستم: «سیستم، مجموعه ای از اجزا و روابط میان آنهاست که توسط ویژگیهایی معین، به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزا با محیطشان یک کل را تشکیل می دهند». دلایل نقطه چین بودن مرز سیستم: *دلالت بر تبادل مستمر انرژی یا اطلاعات میان سیستم و محیط؛ مانند پرده سلول. *قراردادی بودن محل واقعی مرز سیستم (به وسیله طراح ساختار سیستم، این مرز معین می شود). عناصر سیستم: ورودی ها: * (ورودیهای زنجیره ای): نوعی ورودی است که خودش نتیجه و خروجی سیستم دیگری است. * (ورودیهای تصادفی): هریک از خروجیهای سیستمهای دیگر که احتمال ورودی شدنشان برای سیستم ما وجود دارد. * (ورودیهای بازخور): ورودیهای هستند که در واقع بخشی از خروجیهای قبلی همان سیستم هستند. نکته: ورودی های تصادفی جالبترین نوع ورودی برای مطالعه تحلیلگران هستند؛ زیرا برخلاف ورودی های زنجیره ای، تشخیص حضور یا عدم حضور ورودی های تصادفی دشوار است؛ در حالی که گاهی حتی بیشتر از خود عملیات سیستم، بر درجه کیفیت محصول یا کارایی سیستم اثر می گذارند. (۲) فراگرد(خانه پردازش): به فرایند تبدیل داده به ستاده، اطلاق می شود هنگامی که نحوه این تبدیل مشخص باشد، فراگرد را «جعبه سفید» می نامند و چنانچه فراگرد تبدیل به تفصیل شناخته شده نباشد، آن را «جعبه سیاه» می نامند. (۳) خروجیها: معمولاً فراگردهای تبدیل، بیش از یک نوع خروجی دارند: * خروجیهای که بطور مستقیم توسط سیستمهای دیگر مصرف می شوند و هدف همه سیستمها، به حداکثر رساندن آن است. * خروجیهای که در فراگرد تولید همان سیستم در مرحله بعد مصرف می شوند و نیز بازگشت مجدد محصولات معیوب به فراگرد تولید. * ضایعات؛ که وارد سیستم اکولوژی می شوند و هدف همه سیستمها، به حداقل رساندن آن است. (۴) بازخور کنترلی: بازخورها، ابزار ایجاد تعادل در سیستم هستند. روابط: مسیرهای ارتباطی عناصر سیستم با یکدیگر را «روابط» می نامند به طور کلی ۳ نوع رابطه در عالم واقع در درون و بی سیستمها وجود دارد عبارتند از ک ۱) رابطه حیاتی(منطقی): رابطه ای است که در صورت قطع آن، سیستم های وابسته به آن نمی توانند به وظیفه خود عمل کنند و حیاتشان به مخاطره می افتد. رابطه حیاتی می

تواند یک سویه باشد) مانند رابطه حیاتی میان یک انگل گیاهی و گیاه) و یا دو سویه (مانند رابطه حیاتی میان خرده سیستمهای تولید و فروش). ۲) رابطه هم نیروزایی یا مراوده ای (سینرژیک): این نوع رابطه در اثر اقدام تلفیقی ایجاد می شود و رابطه ای که در صورت وجود آن، با همکاری و تشریک مساعی مجموعه ای از خرده سیستمهای نیمه مستقل، خروجی و باز داده کل سیستم بیش از جمع آوری باز داده ها و خروجی های هر یک از خرده سیستم های تشکیل دهنده سیستم کلان خواهد بود: $2+2 < 4$ نکته: هم نیروزایی اساس علم شیمی است. ۳) رابطه مکرر و لازم (موقتی یا زمانی): این نوع رابطه بر تکرار یا بیان دیگری از روابط موجود دلالت دارد. هدف از این تکرار، افزایش قابلیت اعتماد (اعتبار) است. وجود روابط مکرر و لازم، احتمال عدم توقف سیستم و استمرار فعالیت آن را افزایش می دهد. روابط مکرر، از طریق محدود کردن رفتار سیستم به آن گونه رفتارهایی که بیشترین سهم را در کسب هدف دارند، به تحقق اهداف سیستم کمک می کند. این نوع رابطه در سیستمهای حساس و بسیار مهم ایجاد می شود به گونه ای که در طراحی فضاپیماها و هواپیماها و غیره با استفاده از این رابطه تلاش می شود که عملیات سیستم در همه وضعیت های بالقوه ایمن گردد. شیوه های عکس العمل سیستم در برابر محیط: از آنجا که سیستمهای باز با محیط خود در حال تبادل اطلاعات می باشند به گونه ای که ورودی های خود را از محیط دریافت نموده و خروجی های خود را به محیط وارد می سازند برای انجام این مبادله از سه ویژه استفاده می کنند که عبارتند از: ۱) تعمیر و نگهداری: کارهایی هستند که سیستم در درون مرز خود انجام می دهد و هدف از انجام آنها حصول اطمینان از انجام صحیح وظایف، از روشهای درست و مناسب است. فعالیتهای تعمیر و نگهداری، در بر گیرنده موارد ذیل هستند: * شناسایی زمان وقوع مساله * کسب دانش لازم برای حل مساله * تامین زمان و منابع لازم برای حل مساله نکته: تجزیه و تحلیل سیستم، در شمار وظایف تعمیر و نگهداری قرار می گیرد. ۲) دفاع: سیستمها برای بدست آوردن منابع ضروری (از آنجا که منابع کمیاب هستند). با سایر سیستمها به رقابت می پردازند که در نتیجه این رقابت، تضادهایی بین آنها بوجود می آید. به گونه ای که هر سیستم به سیستم دیگر به عنوان یک منبع نگاه می کنند و لذا سیستمها به دفاع از موجودیت خود می پردازند. فعالیتهای دفاعی، فعالیتهای هزینه افزا هستند که بطور مستقیم به کسب اهداف سازما کمک نمی کنند ولی وجود آنها برای حفظ موجودیت در برابر سیستمهای در حال رشد ضرورت دارد. ۳) رشد: سیستمها با برقراری رابطه میان عناصر درونی خود و عوامل محیطی تلاش می کنند. ضمن آنکه از موجودیت خود دفاع نمایند منابع بیشتری نیز از محیط جذب کرده و رشد کنند؛ که البته فراگرد عملی رشد حالت دو سویه خواهد داشت. بگونه ای که با سایر سیستمها تبادل منابع خواهد نمود؛ این حالت را در نظریه عمومی سیستمها «تعادل نسبی» می گویند که در این حالت سیستم ضمن انجام فعالیت های نگهدارنده به اقدامات انطباقی با محیط می پردازد. نکته: اصل بوم شناسی می گوید: هیچ چیز خام و بی فایده در محیط وجود ندارد. تلاش برای کسب تعادل نسبی در مواجهه با یک محیط بزرگ و فعال، به شکل گیری واحدهای تخصصی به نام سلول منجر می شود. در واقع شکل گیری سلولها، پاسخی به تمایل سیستم به تخصص گرایی است. عوامل مؤثر بر سیستم بی تأثیر بر سیستم تحت کنترل سیستم سیستمی نه محیطی و نه سیستمی خارج از کنترل سیستم محیطی سیستمهای باز بسته: طبقه بندی سیستمها به سیستمهای باز بسته، مبتنی بر مفاهیم «مرز» و «منابع» سیستم است: * سیستم بسته: سیستمی است که عملیات خودش را بطور خود کار، از طریق ابزار واکنش نسبت به اطلاعات تولید شده توسط خود، کنترل یا تعدیل می کند. بعبارت دیگر سیستم بسته به محیط خودش وابسته نیست. در سیستمهای بسته، میزان منابع ثابت است و همه منابع یکباره عرضه می شود. * سیستم باز: سیستمی است که با محیط خود تبادل انرژی، ماده و اطلاعات دارد. سیستمهای باز می توانند به تبادل منابع و انرژی اضافی خود بپردازند. ویژگی های سیستم باز: * آگاهی نسبت به محیط * (بازخورد): دریافت اطلاعات از محیط برای تنظیم روابط سیستم با محیط و امکان انجام اقدامات اصلاحی و رفع انحرافات. * (تبعیت از الگوی تناوبی از حوادث): باز داده های سیستم، تامین کننده داده های جدیدی هستند که تکرار دوره تناوب را ممکن می سازند. * (آنتروپی منفی): ترمیم و حافظ ساختار و وادار کردن انرژی برای رشد و زنده ماندن (سیستمهای بسته

به مرور زمان از هم گسیخته می شوند)؛ نکته: آنتروپی حاکی از تمایل سیستمها به کهلوت و بی نظمی است. * (حالت اثبات): تعادل در تبادل انرژی برای جلوگیری از بی نظمی در ورود انرژی. * حرکت به سوی رشد و توسعه: بتدریج که سیستمهای باز، پیچیده تر می شوند و به سوی خشی سازی بی نظمی پیش می روند، رشد و توسعه، کمیت سیستم تغییر می یابد در حالیکه کیفیت و ماهیت سیستم اصلی به همان گونه باقی می ماند. * (موازنه میان فعالیتهای انطباقی و نگهدارنده و ایجاد سازگاری میان آنها) فعالیتهای نگهدارنده: وظیفه ایجاد تعادل میان خرده سیستمها و هماهنگ ساختن کل سیستم با محیط را بعهده دارند و سعی می کنند از تغییرات سریع ممانعت بعمل آورند. در واقع هدف فعالیتهای نگهدارنده، رسیدن به ثبات و حفظ وضع موجود است. مانند: خرید، نگهداری، تعمیر اساسی، گزینش و آموزش، تدوین و اجرای قوانین و رویه ها. فعالیتهای انطباقی: وظیفه تنظیم نحوه دگرگونی نیازهای داخلی و خارجی سیستم در طی زمان را بعهده دارند. در واقع هدف فعالیتهای انطباقی، تغییر و دگرگونی وضع موجود از طریق برنامه ریزی، پژوهش بازار، طراحی محصول جدید و... است. در یک سیستم باید بین فعالیتهای انطباقی و نگهدارنده تعادل و توازن برقرار شود. انواع رفتار سیستم (علت تغییر حالت و نرخهای یک سیستم): * واکنش: رخدادی است که به دلیل وقوع تغییر یا رخداد دیگری در سیستم یا محیط بوقوع می پیوندد. در این گونه مواقع، واکنش سیستم، امری «لازم و کافی» است. * (پاسخ): شبیه واکنش است با این تفاوت که امری لازم است ولی کافی نیست. زیرا سیستم، خواص ساختاری خود را در برابر محرک، تغییر نمی دهد و فقط حالت سیستم تغییر می کند. در حالیکه در «واکنش»، ساختار و حالت سیستم تغییر می کند. * (اقدام): رخدادی است که ضرورت آن ناشی از تغییر در سیستم یا محیط نیست. یعنی وقوع این رخداد، اجباری و لازم نیست بلکه سیستم خود آن را اراده می کند. از این رو نمی توان برای آن حد کفایتی قائل شد. آرایش درونی سیستم: هر سیستمی برای بقاء رشد و سودآوری خود ۳ نوع آرایش درونی در خود ایجاد می کند: (۱) آرایش ساده (۲) آرایش خود تنظیم یا سایبرنتیکی (۳) آرایش سیستم معرفت پذیر (فراگیرنده) (۱) آرایش ساده نوع تعادل ایجاد شده در سیستمهای ساده، صرفاً به اندازه سیستم و محیط آن و نیروهای نسبی آنها بستگی دارد. این تعادل از طریق حلقه کنش، واکنش که آنرا اصطلاحاً «حلقه عمل» یا «حلقه نخستین» می نامند ایجاد می شود. نحوه ارتباط اینگونه سیستمها با محیط، شکل ثابتی دارد؛ زیرا سیستمهای مذکور قادر به تغییر رفتار خود نیستند؛ بنابراین وقوع تغییرات عمده در محیط منجر به نابودی آنها خواهد شد. (۲) آرایش خود تنظیم (سایبرنتیکی): در حلقه نخستین، سیستمی با شکل ساده ای از تعامل قرار دارد (حلقه اول) که قلمرو آن «عمل و کردار» است. ولی تعامل در سیستمهای خود تنظیم، از تعاملهای فیزیکی و کنش-واکنشی حلقه نخستین، پیچیده تر شده و به برقراری تعامل اطلاعاتی با محیط می انجامد که «حلقه دوم» یا «حلقه کنترل» نامیده می شود. * (قلمرو محتوی): تشخیص رخدادهای محیطی و شناسایی آنها (چه چیزی در حال رخ دادن است؟) * (قلمرو فراگرد): تعبیر و تفسیر رخدادهای تعیین آثار آنها (سازمان چگونه واکنش نشان دهد؟) نقطه ضعف سیستمهای خود تنظیم آن است که نمی توانند استراتژی خود را تغییر دهند در حالی که محیط می تواند تاکتیکهای خود را عوض کند. سیستمهای خود تنظیم فقط می توانند تغییرات محیطی را شناسایی و ثبت کنند ولی نمی توانند برنامه خود را تغییر دهند. (۳) آرایش سیستم معرفت پذیر یا یادگیرنده: در این نوع سیستمها، حلقه های بازخورد اول و دوم به وسیله «حلقه بازخورد دوم» یا «حلقه خط مشی» حمایت می شوند که بر این اساس سیستم، عملکرد خود را تجزیه و تحلیل می کند و متناسب با نتایج آن، تغییراتی را در خط مشی ها به وجود می آورد. نکته: عمل حلقه سوم، در مدیریت «خط مشی گذاری» نامیده می شود و در مدیریت منابع اطلاعاتی «برنامه نویسی» نام دارد. اثر بخشی خط مشی گذاری به مواردی نظیر موارد ذیل بستگی دارد: * میزان تلاطم وقتی در محیط؛ * میزان حافظه موجود، برای ذخیره سازی تجارب گذشته؛ * توان تغییر سریع و دقیق خط مشی؛ * میزان حافظه موجود، برای ذخیره سازی خط مشی جدید؛ * توان سلول کنترل و سرعت آن در پیدا کردن خط مشی جدید. سطح اول (حلقه عمل): سیستم با محیط خود تبادل منابع دارد؛ و شکوفایی نسبی مستقیم به قوت، کارایی و سایر تواناییهای آن بستگی دارد. سطح دوم (حلقه کنترل): اثربخشی سیستم به توان

تصمیم‌گیری آن برای برنامه ریزی، اقدام‌های جدید (D)، براساس اطلاعات دریافت شده درباره متغیرهای حیاتی (V)، بستگی دارد. سطح سوم (حلقه خط مشی): سیستم قادر می‌شود از طریق بازیابی نتایج و آثار خط مشی‌ها و تصمیمات پیشین (V) و قضاوت درباره آنها (D) نحوه تصمیم‌گیری خود را تغییر دهد سطح چهارم: در حلقه‌های سطوح بالاتر سیستم می‌تواند برای برنامه ریزی و ارزش‌یابی نتایج برنامه‌ها و ارزیابی سطوح پایین‌تر بر تعداد سطوح کنترل و مدیران عالی خود بیفزاید طبقه بندی سیستم‌های براساس میزان کنترل پذیری: سیستم‌ها را متناسب با اهداف مورد نظر از جنبه‌های مختلف طبقه بندی نموده اند یکی از این طبقه بندی‌ها، طبقه بندی سیستم براساس «میزان کنترل پذیری» و «پچیدگی» است که بر این اساس سیستم‌ها به سه دسته تقسیم می‌شود: *سیستم‌های ساده: سیستمی است که تعداد اجزای تشکیل دهنده آن کم بوده و روابط محدودی میان آنها برقرار باشد سیستم‌های پچیده: سیستمی است که دارای اجزای بسیار زیاد و به هم وابسته‌ای باشد سیستم‌های بسیار پچیده: سیستمی است که شناسایی و تشریح دقیق اجزا و ویژگی‌های امکان‌پذیر نباشد از جنبه «قابلیت پیش‌بینی» یک سیستم می‌توان تقسیم بندی زیر را ارائه نمود سیستم‌های قطعی یا یک‌حالتی: اجزاء سیستم به گونه‌ای کاملاً قابل پیش‌بینی با یکدیگر تعامل دارند سیستم‌های احتمالی یا چندحالتی: رفتار سیستم قابل پیش‌بینی نیست اما احتمال آنچه اتفاق می‌افتد قابل پیش‌بینی است سیستم‌های باز نیازمند به مکانیزم‌های کنترلی خاص خود هستند که براساس تلفیقی از نوع پچیدگی سیستم و قابلیت پیش‌بینی آن مکانیزم‌ها متفاوت خواهد بود میزان پچیدگی میزان قابلیت پیش‌بینی ساده پچیده بسیار پچیده مثالها قطعی (یک‌حالتی) قرقره ماشین تحریر کامپیوتر سیاره مجموعه تهی کنترل ورودیها کنترل کیفیت، تناوب از کار افتادن ماشینها، بازیهای شناسی کنترل ورودیها سطوح موجودی، رفتارهای شرطی، فروش کنترل ورودیها سازمانهای بزرگ، انسانها، اقتصاد نوع کنترل مورد نیاز مثالها: اجتماعی چندحالتی روشهای کنترل آماری روشهای تحقیق در عملیات روشهای مبتنی بر علم کنترل و ارتباطات (سایبرنتیک) (مانند فن جعبه سیاه) نوع کنترل مورد نیاز نکته: در محیط‌های کاری به ندرت با سیستم‌های قطعی مواجه می‌شویم زیرا بیشتر سیستم‌ها هم از حیث ساختاری و هم از حیث رفتاری سیستم‌هایی احتمالی به شمار می‌آیند در واقع هر سیستمی که عملکرد آن احتمالات توأم با درصدی از خطاست سیستمی احتمالی محسوب می‌شود ویژگی‌های سیستم‌های سایبرنتیکی: همان‌طور که بیان شد سیستم‌های سایبرنتیکی جزء آخرین پیشرفتهای تئوریک در مدیریت است که براساس آن سیستم‌ها مورد کنترل قرار می‌گیرند. به طوری کلی سیستم‌های سایبرنتیکی دارای سه ویژگی عمده هستند (جدول فوق) *خودتنظیمی *پچیدگی بسیار زیاد *احتمالی بودن (چندحالتی) نکته: ویژگی خودتنظیمی سایبرنتیکی بیانگر ارائه بازخور و خودکنترلی سیستم از طریق برقراری ارتباط و کنترل است نکته: پچیدگی بر میزان تنوع در درون سیستم دلالت دارد یعنی آنکه تعداد عناصر یک سیستم و میزان تعامل آنها تعیین کننده میزان پچیدگی آن است (جعبه سیاه مهمترین ابزار جهت شناخت سیستم‌های پچیده است) نکته: همچنین سیستم‌های سایبرنتیکی دارای قطعیت نبوده بلکه حالت‌های مختلفی را جهت پیش‌بینی سیستم باید در نظر گرفت (نظریه اطلاعات مهمترین شناخت آن است) چند تعریف: نمودار خانه‌ای: ابزار اساسی برای نمایش کارکرد اجزای سیستم کنترلی است سیستم‌های مدار بسته: سیستم‌های ساده‌ای هستند با حلقه بسته کار می‌کنند و خروجی آن‌ها به نقطه جمع باز می‌گردد سیستم‌های مدار باز: سیستم‌های هستند خروجیها و ورودیهای آنها با هم پیوند ندارند. انواع سیستمهای بازخور: یکی از مهمترین ویژگیهای سیستمهای باز، آگاهی نسبت به محیط و دریافت اطلاعات از محیط می‌باشد که این دریافت را بازخور می‌گویند. بازخور می‌تواند به صورت مثبت و منفی باشد: بازخور مثبت، فرایندهای رشد را ایجاد و تقویت می‌نماید و مولد عملکرد بیشتری برای آینده است؛ در حالیکه در بازخور منفی نسبت به عدم تحقق هدف نشان داده می‌شود و در برابر نوسان و عدم ثبات مقاومت بعمل می‌آید. (البته سیستمهای ساده‌ای که قابلیت پیش‌بینی دارند فاقد حلقه بازخور می‌باشند و قادر به جداسازی از طریق فرایند تبدیل هستند) در مجموع سیستمهای بازخور کنترلی را می‌توان به ۳ دسته تقسیم نمود: ۱) سیستم بازخور نوع اول (حلقه بازخور نوع اول): سیستم‌های خودکار حفظ کننده

هدف: سیستمهای مدار بسته ای که با توجه به یک هدف خارجی هدایت می شوند و دارای توان حفظ هدف و به حداقل رساندن انحراف (تفاوت بین هدف واقعی و عملکرد) می باشند که اصطلاحاً آنها را سیستمهای خودکار حفظ کننده هدف می نامند. نکته: ترموستات نمونه ای از سیستم بازخور نوع اول است. ۲) سیستم بازخور نوع دوم (حلقه بازخور نوع دوم): سیستمی است که می تواند گزینه هایی را در حافظه خود ذخیره کند و به تغییرات و محرکهای خارجی از طریق انتخاب بهترین گزینه پاسخ دهد. در این سیستمها پیچیدگی وجود دارد ولی قابلیت پیش بینی نیز میسر است که اصطلاحاً این نوع سیستمها را سیستمهای خودکار تغییر دهنده هدف می نامند. مثل یک مدار تبدیل خط تلفن. نکته: هر سیستمی که بتواند هدفهای خود را تغییر دهد، در زمره سیستمهای دارای کنترلی داخلی قرار می گیرد. توان تغییر هدف متکی به وجود حافظه است. نکته: اگر امکان تغییر هدف به هر دلیلی میسر نباشد، سیستم کنترل رفتار خود را از دست می دهد و فقط بصورت دستگاه تنظیم کننده خودکار عمل می کند نکته: توان ذخیره سازی و فراخوانی اطلاعات و همچنین قدرت انتخاب گزینه های رفتاری برای پاسخ گویی به تغییرات محیطی را «یادگیری» یا «معرفت پذیری» گویند حاصل این یادگیری «افزایش توان سیستم برای تنظیم منابع توسط خودش» خواهد بود ۳) سیستم بازخور نوع سوم (حلقه بازخور نوع سوم): سیستم های هستند که می توانند نسبت به تصمیم گیری گذشته خود واکنش نشان دهند یعنی علاوه بر جمع آوری و ذخیره سازی اطلاعات از حافظه خود کمک بگیرند و اقدامات جدیدی را برنامه ریزی می کنند ویژگی عمده این نوع بازخور نسبت به بازخورهای نوع قبلی علاوه بر خودکنترلی، خودآگاهی نیز می باشد که اصطلاحاً این نوع سیستمها را، سیستمهای هوشمند تغییر دهنده هدف (به صورت واکنشی) می نامند انسانها و سازمانها مصادیق این نوع سیستمها هستند. نکته: خودکنترلی: اگر امکان تلفیق مجدد اطلاعات حافظه و انتخاب گزینه ای جدید برای عمل به وسیله خود ماشین یا سازمان وجود داشته باشد، واحد کنترل فعالتر، روانتر و دارای کنترل داخلی خواهد بود؛ بطوری که مجموعه این تشکیلات می تواند پیش بینی های ساده (سطح اول) را انجام دهد. نکته: خودآگاهی: اگر تلفیق حافظه های متعدد امکان پذیر باشد و انتخاب تعدادی از تلفیقهای مذکور برای بررسی و تلفیق بیشتر ممکن باشد، واحد کنترل به روانی و خودکنترلی دست می یابد. پیش بینی های سطح دوم و سوم را می توان به کمک این تشکیلات انجام داد. در این حالت، آنچه که بیشتر سازمانها در حال رخ دادن است با آنچه که در گذشته بوقوع پیوسته یا احتمالاً در آینده بوقوع خواهد پیوست مقایسه می شود. پیچیدگی و جعبه سیاه: به طور کلی برای سنجش میزان پیچیدگی یک سیستم معین دو شاخص عمده مطرح است: *تعداد عناصر سیستم (رابطه مستقیم) *میزان تعامل این عناصر (رابطه مستقیم) سیستمهایی را که تعریف تفصیلی آنها، به دلیل پیچیدگی بسیار زیاد، امکان پذیر نیست، به منزله یک «جعبه سیاه» در نظر می گیرند. موضوع جعبه سیاه، ابتدا در مهندسی برق مطرح شد. در این روش از طریق بررسی خروجی ها، به محتویات جعبه سیاه پی می برند. برای این کار با ایجاد تغییر در ورودیها، تغییر در خروجی ها را طبقه بندی و ارزیابی می کنند و مترصد مشاهده نظم جدید در رفتار سیستم می باشند. فن جعبه سیاه بر مطالعه روابط میان تحلیلگر و سیستم و هرگونه اطلاعاتی که از سیستم بدست می آید و نحوه کسب آن اطلاعات دلالت دارد. تحلیلگران ماهر و دانا، توانایی بالایی در تشخیص و متمایز ساختن قواعد رفتاری سیستم دارند. در برخی موارد رفتار، الگویی تلفیقی دارد؛ در حالی که ممکن است در سایر موارد الگوی رفتاری صرفاً ترتیبی باشد. مزایای فن جعبه سیاه: *بهترین پادزهر را در برابر تمایل تحلیل گر به ساده سازی بیش از حد یک پدیده پیچیده- از طریق تفکیک آن به اجزای کوچکتر- ارائه می کند. * در برخورد با پیچیدگی، فراگرد گزینش خاصی را برحسب مجموعه ای از «انشعابهای دوتایی» شکل می دهد؛ به این طریق تحلیلگر جعبه سیاه که با یک خروجی دو حالتی و تعداد زیادی متغیر ورودی سروکار دارد، متوجه می شود که برای نمایش یک حالت خروجی، چگونه باید روابط درونی سیستم مورد نظر خود را تغییر دهد. فن جعبه سیاه متضمن گامهای متوالی زیر است: ۱) دستکاری ورودی؛ از طریق تعداد زیادی فراگرد آزمون و خطا. ۲) طبقه بندی خروجی. ۳) استفاده از تبدیل کننده های «چند به یک»؛ و در نتیجه کاهش تنوع سیستم. همچنین سایمون برای ساده سازی

سیستم‌های پیچیده بر جنبه فراوانی تاکید می‌کند معتقد است که باید میزان فراوانی سیستم‌های پیچیده را کاهش داد. سایمون می‌گوید در سلسله مراتب سیستمها، هر سیستم فقط مرکب از چند خرده سیستم متفاوت است که به طرق گوناگون مرتب شده‌اند. اگر این امر واقعیت داشته باشد، پیچیدگی باز هم قابل کاهش است. به همین دلیل می‌توان از اعم کنترل و ارتباطات در همه انواع سیستمها استفاده کرد. مثلاً فراگرد کنترل ترموستات با سیستمهای کنترل مورد استفاده در اکتشافات پیچیده فضایی شباهت دارد. در واقع، تفاوت بارز آنها از حیث درجه پیچیدگی است. فراگرد تعریف خرده سیستمها: فراگرد تعیف خرد سیستمهای تشکیل دهنده یک سیستم، ابتدا با استفاده از مجموعه اطلاعات اساسی حاصل از طرح مفهومی (خام) و «معیارهای غالب و دادوستد» شکل می‌گیرد. سپس براساس ویژگیهای ذیل، برای دسته بندی فعالیتها و تعیین موقعیت آنها در یک خرده سیستم، اقدام می‌شود: *وظایف مشترک؛ *فنون و رویه های مشترک؛ *ارتباط منطقی جریان کار *داده ها یا بازخورهای مشترک. روشهای شناخت خرده سیستمها: برای شناخت خرده سیستمها ۳ روش اساسی وجود دارد: ۱) روش جریان کار و عملیات: این روش یکی از متداولترین روشها برای درک یک وضعیت می باشد؛ به گونه ای که جریان عوامل عمده ای که در یک وضعیت روی آن کار می شود و پردازش صورت می گیرد مورد شناسایی قرار می گیرد. مانند دنبال کردن فرایند و جریان تولید کالا در یک واحد تولیدی. با این روش سرعت می توان تاخیرهای احتمالی در هر فراگرد را آشکار ساخت و اثرات آن را بر فراگرد بعدی مشخص نمود. ۲) روش کارکردی یا وظیفه ای: برای شناسایی خرده سیستمهای سازمانهای پیچیده روش قبلی مناسب نیست؛ به دلیل اینکه در سازمانهای پیچیده ممکن است خیلی از فرایندها و جریانها به صورت آشکار وجود نداشته باشد. بنابراین در چنین سازمانهایی برای شناسایی وظایف و کارکردهای خرده سیستمها و پیگیری توالی آنها از روش کارکردی یا وظیفه ای استفاده می شود. به گونه ای که تحلیلگر هر وظیفه را به طور عمیق بررسی می کند و به موضوعاتی همچون چه کسی عهده دار آن است؟ چه تسهیلات و اطلاعاتی نیاز دارد؟ چه رویه های باید دنبال شود؟ و..... پاسخ می دهد. در بیشتر موارد، دو مجموعه وظایف متوالی به طور موازی پیش می روند: ۱-وظایفی که با حرکات فیزیکی سروکار دارند؛ ۲-وظایفی که با کنترل سازمانی سروکار دارند؛ مانند پردازش اطلاعات، بایگانی، تصمیم گیری، ارتباطا و... نکته: روش تجزیه و تحلیل وظیفه ای برای سیستمهای که تا حد زیادی به فعالیتها کنترل می پردازند مفیدتر است ۳) روش تغییر حالت: این روش برای تحلیل سیستمهای بکار می رود که بتوان آنها را شبیه سازی نمود؛ در این روش یک تقسیم بندی زمانی برای یک سیستم در نظر گرفته می شود و تصویری از وضعیت سیستم در زمانهای مختلف ارائه یا مجسم می گردد. بدین ترتیب که تحلیل گر ابتدا متغیرهای مربوط را شناسایی می کند و سپس روابطی را که حالات هر یک از متغیرها در طی زمان توصیف می کنند تعریف می نماید. در این روش خرده سیستمها باید به گونه ای تعریف شوند که آثار تغییر در یک خرده سیستم بر رفتار سایر خرده سیستمها به حداقل برسد. جداسازی یا تفکیک: هنگامی که سیستم پیچیده به منزله یک کل واحد در نظر گرفته می شود شناخت و تحلیل آن مشکل است؛ بنابراین برای شناخت مؤثر آن، سیستم را به اجزاء و عناصر تختافی تفکیک می کنند تا قابل اداره باشد. جداسازی خرده سیستمها در هر سیستم باید تا جایی ادامه یابد که خرده سیستمهای تفکیک شده قابل اداره و قابل کنترل باشند. نکته: تصمیمات متخذه درباره تفکیک، تحت تاثیر هدفهای جداسازی و نیز تفاوتهای فردی طراحان سیستم قرار می گیرد. بعداز عملیاتی کردن سیستم و تفکیک آنها به اجزاء مختلف بایستی یک اصل کلی را در فرایند جداسازی رعایت کرد که اصطلاحاً «انسجام کارکردی» نامیده می شود انسجام کارکردی می گوید: «هدفهای سیستم دیکته کننده نحوه تفکیک هستند؛ به گونه ای که سیستم از هم گیسخته نگردد و این خرده سیستمها در یک قالب منسجم با یکدیگر ترکیب شوند» روشهای ساده سازی و سازماندهی الگوی تعاملی خرده سیستمها: این فراگرد باید به گونه ای تنظیم شود که تعداد اتصالات داخلی کاهش یابد: *انتخاب ساختار مناسب: به گونه ای که فعالیتها، آن، پیوند بسیار نزدیکی با یکدیگر داشته باشند و در یک مسیر قرار بگیرند؛ مانند ساختار پروژه ای. *استفاده از اصل استثنا برای کاهش تعامل: هنگامی یک خرده

سیستم از قلمروی از پیش تعیین شده خود فراتر برود و با خرده سیستم دیگری تعامل پیدا کند، باید پس از شناسایی این تعامل، بطور مناسبی با آن برخورد شود. * (ایجاد خوشه ای از خرده سیستمها)؛ بطوری که همه خرده سیستمهای داخل یک خوشه با یکدیگر تعامل داشته باشند ولی هر خوشه فقط از طریق یک مسیر تعاملی با سایر خوشه ها ارتباط برقرار کند. * (خروج از اتصال برای کاهش تعامل): تضعیف اتصال خرده سیستمها به گونه ای که بتوانند در کوتاه مدت با استقلال نسبی به فعالیت پردازند. روشهای خروج از اتصال: اگر دو خرده سیستم پیوند نزدیکی با یکدیگر داشته باشند، ایجاد هماهنگی میان آنها مستلزم هزینه و دقت بسیار است. همچنین بروز رخداد های تصادفی، احتمال ایجاد ناهماهنگی و بروز تاخیر را افزایش می دهد. در اینگونه موارد، با جداسازی یا تضعیف اتصال می توان برای حل مشکل اقدام کرد. روشهایی که در این شرایط می توان مورد استفاده قرار دارد عبارتند از: * (ذخیره سازی و تنظیم ورودی ها) (تشکیل خط نوبت): استفاده از یک انبار برای هر سیستم و یا استفاده از دستگاه تنظیم میزان ورود داده ها، برای تعدیل نرخ ورود و خروج داده ها در برخی از سیستمهای ارتباطی و کامپیوترها. * (منعطف ساختن منابع): از طریق ایجاد منابع اضافی ذخیره شده و یا پاسخگویی یک خرده سیستم دارای منابع و ظرفیت اضافی به نیازهای خرده سیستمهای متعدد، می توان انعطاف پذیری بیشتر منابع را موجب شد. همچنین تامین نیازهای یک سیستم از منابع متعدد و متنوع، می تواند توان سازمان را برای پاسخگویی به تقاضاهای متنوع و متغیر افزایش دهد. * (تعیین استانداردها): استاندارد کردن هزینه ها، ویژگیها و نظایر آن، به دلیل کاهش دادن نیاز به برقراری ارتباط با سایر خرده سیستمها، برنامه ریزی و سازماندهی را ساده تر می سازد. بهینه سازی بخشی: عبارت است از انتخاب بهترین گزینه برای رفتار یک خرده سیستم در درون یک سیستم کلی تصمیم گیری. بهینه سازی در عین حال که یکی از آثار منفی تجزیه سیستمها محسوب می شود، روشی برای برخورد با مسائل جهان واقعی است به طریقی که یک چهارچوب مفهومی را با کاربری راه حلها در جهان واقعی ترکیب می کند. سازوکارها تداوم حیات سازمان ها در محیط های پویا محیط سازمان عبارت است: «مجموعه شرایط و عوامل خارجی موثر بر سیستم». در مجموعه مفاهیم سیستمی، به سیستم تعاملی سازمان و محیط آن. سیستم برین یا سیستم پویا اطلاق می شود. سیستم برین سیستمی است که سازمان و محیط و همچنین تعامل بین آن دو را شامل می شود. عوامل داخل سیستم را اصطلاحاً متغیر و عوامل خارج از آن (عوامل محیطی) را پارامتر می گویند. * سازگاری. مقاومت در برابر اثرات تغییر در پارامترها را سازگاری می گویند. سازگاری، ویژگی سیستمهای باز است. حیات سیستمهای باز به میزان توان آنها در تنظیم متغیرهای خود برای انطباق با اغتشاشهای بیرونی بستگی دارد. نکته: سیستمهای پویا نظیر سیستم متعامل سازمان و محیط، حیاتشان را با ایجاد ثبات در متغیرها و پارامترهایشان تنظیم می کنند. هر سیستم هدفمند از دو طریق با محیط بیرونی خود ارتباط برقرار می کند: * (سیستم پیمایشی): از طریق آن اطلاعات مورد نیاز از پارامترهای محیطی بدست می آید. * (سیستم تصمیم گیری): از طریق آن، سیستم برای مواجهه با تحرکات محیط، عمل می کند. دریافت اطلاعات از محیط خرده سیستم پیمایش خرده سیستم بهینه سازی و بهنگام سازی اطلاعات خرده سیستم تصمیم گیری انطباق با محیط و یا تغییر محیط به نفع خود. نیاز به کسب اطلاعات بیشتر نکته: سیستم ساختاردهی درونی (خرده سیستم بهینه سازی و بهنگام سازی اطلاعات) بیانگر درک نقش اطلاعات سیستم پیمایشی در فراگرد تصمیم گیری است. عوامل تعیین کننده شدت پیمایش: * میزان دسترسی سازمان به منابع اقتصادی؛ * نحوه ادراک مدیر از ماهیت روابط سازمان و محیط آن؛ * (میزان گستردگی تغییرات محیط (هر چه محیط پیچیده تر باشد نیازمند پیمایش وسیعتر است). ماهیت رابطه درجه تغییر محیط حیاتی هم نیروزایی نسبتاً یکنواخت ۱ ۲ نسبتاً پویا ۳ ۴ نکته: شماره های بزرگتر بر ضرورت پیمایش بیشتر تاکید دارند. روشهای پیمایش: * نظارت: بر مراثبت از یک موقعیت دلالت دارد که به تحصیل آگاهی متعارفی می انجامد و نقش آن ایجاد دانش کلی پیرامون موضوع مورد نظر پژوهنده اطلاعات است. * کاوش: هدف آن، دستیابی به اطلاعاتی اولیه و خاص برای حل یک مساله است. «میزان دخالت پیمایشگر» و «میزان تخصیص منابع کمیاب در طول زمان» در این دو روش متفاوت است؛ به گونه ای که این

متغیرها در روش « کاوش » نسبت به « نظارت » عمیقتر و بیشتر است. نکته: نظارت شامل زیر نظر داشتن و پیگیری کردن است ولی کاوش حالت بازجویی و تحقیق دارد. هدفهای کلیه روشهای پیمایش: * جستجو و یافتن یک راه حل برای مسأله؛ * جمع آوری داده‌ها درباره ساخت مسأله، به منظور کشف راه حل؛ * افزایش آگاهی تحلیلگر و آشنایی وی با محیط؛ * اخذ یک «تصمیم اطلاعاتی».

تصمیم اطلاعاتی تصمیمی است که براساس اطلاعات موجود و بعد از جمع آوری اطلاعات بیشتر اتخاذ شود. نتیجه اطلاعاتی، ادامه یا خاتمه کاوش است. مقدمه‌ای بر تجزیه و تحلیل و طراحی نظام یافته سیستم چرخه حیات ایجاد سیستم: چرخه حیات ایجاد (طراحی و استقرار) سیستم، روشی منظم و با قاعده است که برای نظام دهی به کاربرد فرایند ایجاد سیستم و فعالیتهای لازم برای نگهداری، توسعه و گسترش سیستم، در چهارچوب یک برنامه عملیاتی ساده به کار می رود. فعالیتهای ایجاد سیستم را می توان به طرق گوناگونی انجام داد که دو نمونه از این طریقه‌ها در ذیل تشریح می شوند: ۱- چرخه حیات سنتی تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم که شامل: چرخه حیات سنتی ایجاد سیستم، برای نکته تاکید دارد که فرایند ایجاد یک سیستم، فرایندی منظم و چند مرحله‌ای است که شامل مراحل ذیل می شود: ۱) بررسی اولیه: تشخیص نیاز ۲) مطالعه امکانپذیری: جمع آوری اطلاعات و ارزیابی سیستم موجود ۳) طراحی مفهومی (طراحی خام): ارزیابی سیستمهای جایگزین و تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت هر یک از آنها ۴) طراحی تفصیلی: تعیین مشخصات جزئی و کلی باز داده‌ها، داده‌ها، پرونده‌ها، رویه‌ها، شماره گذاری رمز و آزمایش سیستم. ۵) استقرار سیستم: ارائه یک سیستم کاملاً عملیاتی به کاربران، و آموزش نحوه استفاده از آن. ۶) نگهداری سیستم: حصول اطمینان از تداوم پاسخگویی سیستم به نیاز کاربران، و توسعه توانمندی‌های آن. ۲- چرخه حیات نظام یافته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم که شامل: در این چرخه حیات، از فنون نظام یافته تجزیه و تحلیل و طراحی (که مبتنی بر نگرش علمی جدیدی به تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم هستند) استفاده می شود. این چرخه حیات، سه بخش کلی ذیل را در بردارد: بخش اول: تجزیه و تحلیل سیستم موجود شامل: ۱) تعریف مسأله: تعیین هدفهای بلندمدت و کوتاه مدت - شرح توصیفی مسأله - استفاده از نمودار محتوایی - تعیین بخش (ناحیه) مورد مطالعه - آغاز تهیه واژگان اطلاعات ۲) تهیه برنامه مطالعه سیستم: تهیه برنامه‌ای کاربردی برای مطالعه - کنترل پروژه ۳) جمع آوری اطلاعات درباره بخش مورد مطالعه و بررسی نحوه تعامل میان بخشها: تهیه مدل فیزیکی سیستم موجود با استفاده از نمودار جریان اطلاعات - آغاز شناسایی محتوای پایگاه اطلاعاتی موجود - توسعه واژگان اطلاعات - گرفتن پذیرش برای ادامه کار ۴) شناخت سیستم موجود: تهیه مدل منطقی سیستم موجود با استفاده از نمودار جریان اطلاعات - تکمیل شناسایی محتوای پایگاه‌های اطلاعاتی موجود بخش دوم - تجزیه و تحلیل سیستم مطلوب. شامل: ۵) تعریف نیازهای سیستم جدید: گرفتن پذیرش برای ادامه کار - تهیه مدل منطقی سیستم جدید با استفاده از نمودار جریان اطلاعات - آغاز تعیین مختصات جزئی - تعیین محتوای پایگاه‌های اطلاعاتی سیستم جدید - آغاز فرایند عادی سازی یا پالایش واژگان اطلاعات. ۶) طراحی سیستم جدید: تکمیل فرایند عادی سازی یا پالایش واژگان اطلاعات - تهیه نمودار ساخت سیستم و نمودار ساخت اطلاعات و نمودار دستیابی به اطلاعات - تهیه مدل فیزیکی سیستم جدید با استفاده از نمودار جریان اطلاعات. ۷) کنترل طراحی: تعیین و ثبت عملیات کنترلی لازم ۸) مقایسه هزینه‌ها از حیث با صرفه بودن عملیات: برآورد هزینه برای مدل‌های مبتنی بر جایگزینی انسان و ماشین - برآورد هزینه برای مدل‌های فیزیکی سیستم جدید ۹) گرفتن پذیرش برای سیستم جدید: تصویب نهایی فرایندهای برنامه ریزی، آزمایش و اجرا؛ با استفاده از واژگان اطلاعات، مدل‌های فیزیکی و منطقی، عملیات کنترلی و برآوردهای هزینه. بخش سوم - استقرار سیستم مطلوب شامل: ۱۰) استقرار سیستم جدید: ۱-۱۰) برنامه ریزی: ۱-۱۰) آزمایش: ۳-۱۰) استقرار: مدل‌های منطقی و فیزیکی: هر مدل، تصویری از یک سیستم ارائه می دهد مزیت مدلسازی برای سیستم این است که مدل را براحتی می توان برای ارزیابی و آزمایش در کاربردهای گوناگون، برای طراحی نظام یافته سیستم، می توان چهار نوع مدل را بترتیب ذیل بکار برد: ۱) مدل فیزیکی سیستم موجود ۲) مدل منطقی سیستم موجود ۳) مدل منطقی سیستم مطلوب ۴) مدل فیزیکی سیستم مطلوب هر مدل فیزیکی، تصویری از یک سیستم ارائه

می‌کند که نشان می‌دهد کار از لحاظ فیزیکی، چگونه صورت می‌پذیرد درحالی‌که یک مدل منطقی، آنچه را که سیستم باید انجام دهد، به تصویر می‌کشد. شناخت بافت سازمانی منظور از شناخت محیط سازمانی در اینجا شناخت اجزاء و عناصر اداری محیط داخلی سیستم است که آن را اصطلاحاً «شناخت بافت سازمانی» نیز می‌گویند. برای شناخت بافت سازمانی و تعیین نیازهای سازمان به سیستمهای اداری، دو روش عمده وجود دارد که عبارتند از: ۱) روش عوامل حیاتی موفقیت روش عوامل حیاتی موفقیت، به مثابه فن و شیوه‌ای برای شناسایی نیازهای اطلاعاتی سازمان تشریح می‌شود. شناخت نوع نیازهای سازمان به طراحی سیستم، مبتنی بر چهار عامل است: ۱- هدف‌های خرد و کلان سازمان ۲- استراتژیها و خط‌مشی‌های سازمان ۳- ساختار سازمان ۴- عوامل حیاتی موفقیت سازمان برای درک عوامل حیاتی موفقیت سازمان، باید چهار منبع را در سازمان مورد ملاحظه و بررسی قرار داد: *صنعتی که سازمان به آن تعلق دارد *استراتژی رقابتی، وضعیت صنعت و محل جغرافیایی سازمان *عوامل محیطی *عوامل موقتی (مانند تغییرات فصلی). ۲) روش نمودار محتوایی: نمودار محتوایی، یک ابزار ترسیمی نظام یافته است که برای شناسایی بخشها و نواحی وظیفه‌ای سازمان و فرایندهای موجود در این نواحی و همچنین فرایندهای موجود میان آنها و سازمان و محیط آن از طریق علائم مختلف بکار می‌رود. همچنین برای تعیین مرزها و هدفهای کلی سیستم و بررسی رویه‌های پیشنهادی و نیازهای اطلاعاتی آن، از این نمودار استفاده می‌شود. در نمودار محتوایی، از سه علامت، برای نمایش موجودیت‌های خارجی، داخلی، و جریان اطلاعات استفاده می‌شود؛ *موجودیت خارجی: مربع برجسته یا ساده *موجودیت داخلی: مستطیل گرد شده یا دایره ساده اگر برای نشان دادن موجودیت داخلی، از یک مستطیل گرد شده استفاده نشود، در قسمت پایین آن نامگذاری می‌شود. نکته: مربع‌ها و دایره‌های ساده معمولاً در نمودارهای دستی به کار می‌روند. *جریان اطلاعات: پیکان نامگذاری شده سه سطح نمودار محتوایی عبارتند از: *نمودار سطح کاربر (که نحوه فعالیت عملیاتی یک ناحیه وظیفه‌ای را نشان می‌دهد) *نمودار تلفیقی سطح کاربر (که نگرش کلی در مورد فعالیت‌های گروه‌های کاربر ایجاد می‌کند). *نمودار سطح سازمان (که نگرش جامع‌تری در مورد فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌کند) ۱) نمودار جریان اطلاعات که شامل: آماده‌سازی یک نمودار محتوایی، مرحله‌ای مقدماتی برای تهیه «نمودار جریان اطلاعات» است. نمودار جریان اطلاعات، بیانگر جریانهای عمده اطلاعاتی در درون مرزهای سیستم، فرایندها (رویه‌ها و نرم‌افزارها) و نواحی ذخیره اطلاعات است. در واقع نمودار جریان اطلاعات نشان‌دهنده مجموعه اقداماتی است که روی اطلاعات صورت می‌پذیرد. برای ترسیم نمودار جریان اطلاعات، علاوه بر سه علامتی که در نمودار محتوایی به کار می‌رفتند، از علامت «دو خط موازی همراه با دو خط متصل‌کننده در سمت راست (یا بدون آن)» نیز استفاده می‌شود که نشان‌دهنده یک «پایگاه اطلاعاتی» است. نکته: نمودار جریان اطلاعات، فرایندها و موجودیتها داخلی را تفصیل‌تر از نمودار محتوایی معین می‌کند. نکته: برای خوانایی بهتر نمودارها، باید جریانهای اطلاعات را از راست به چپ و از بالا به پایین ترسیم کرد. ۱-۱) خانه‌های پردازش (مستطیل گرد شده یا دایره شده): علامت مشخص‌کننده «موجودیت داخلی» در نمودار محتوایی (مستطیل گرد شده یا دایره ساده) در نمودار جریان اطلاعات به منزله یک «خانه پردازش (فرایند)» در نظر گرفته می‌شود. هر خانه پردازش باید سه نوع برجسب داشته باشد: تعیین‌کننده هویت اقدام‌کننده یا مکان اقدام * «نشانگر» یا «تعیین‌کننده هویت»: که بیانگر مرحله پردازش در توالی عملیات است. * «اقدام»: که همراه با یک عبارت خبری مشخص‌کننده «عمل» و «اطلاعاتی که عمل باید روی آن صورت پذیرد» را مشخص می‌کند. * اقدام‌کننده یا مکان: که با یک اسم فرد یا محل برای اقدام تعریف می‌شود. نکته: برای هر مورد انتقال اطلاعات، باید یک گام «پردازش» صورت گیرد؛ زیرا اطلاعات فقط با پردازش و برای پردازش از مکانی به مکان دیگر منتقل می‌شوند. ۱-۲) پیکان جریان اطلاعات این پیکانها را همواره باید نامگذاری کرد تا قبل شناسایی باشند. البته برای قانون «برجسب زنی یا نامگذاری» استثنائی نیز وجود دارد. این استثناء در مورد جریانهای ساده اطلاعات به داخل و خارج از پرونده هاست؛ «مدل اطلاعات»، ساختار هر پایگاه اطلاعاتی را تشریح می‌کند؛ بنابراین فهرست کردن جزئیات آن بخش از جریان اطلاعات که فقط

مربوط به مطالب بایگانی شده در یک پرونده است، تکراری خواهد بود. ۱-۳) پایگاه اطلاعاتی (دو خط موازی همراه با دو خط متصل کننده در سمت راست) (یا بدون آن). پایگاه اطلاعاتی می تواند دستی (مانند پرونده ها، پوشه ها و قفسه ها) با کامپیوتری (مانند دیسکها، نوارها و کارتها) باشد. نکته: نوع پرونده در نمودار جریان اطلاعات معین نمی شود؛ ولی همه جزئیات ماهوی پایگاه اطلاعاتی در «مدل اطلاعات» ارائه می شود. ورود اطلاعات به پایگاه و خروج اطلاعات از آن، در پایگاه اطلاعاتی تغییر ایجاد می کند؛ لذا این تغییرات می بایست به وسیله پیکان جریان اطلاعات نشان داده شود. ولی دستیابی ساده به یک پرونده، جریان اطلاعاتی به حساب نمی آید؛ زیرا دستیابی صرف به مخزن اطلاعات، موجب تغییر اطلاعات نمی شود. ۱-۴) موجودیت خارجی (مربع): برای شناسایی منشا و مقاصد خارجی اطلاعات، در سیستمهای کامپیوتری از مربع های برجسته و در سیستمهای دستی از مربعهای ساده استفاده می شود. نکته: خطایی که اغلب دانشجویان تازه کار به طور مکرر مرتکب آن می شوند، این است که مکانها را با فرایندها اشتباه می کنند؛ فرایندها را با خانه پردازش نشان می دهند. مکانهای داخلی را در بخش تحتانی خانه پردازش و مکانهای خارجی را با مربع. تفکیک نظام یافته یا هموارسازی نمودارهای جریان اطلاعات: برای خوانا تر کردن نمودار جریان اطلاعات یک سیستم پیچیده، ابتدا باید یک نمودار جریان اطلاعات کلی براساس نمودار محتوایی تهیه شود و سپس آن نمودار کلی، به نمودارهای جریان اطلاعات جزئی تر تفکیک گردد. روش جداسازی نظام یافته (هموارسازی فرایند سازماندهی نمودارهای جریان اطلاعات) در قالب دیدگاهی سلسله مراتبی و برحسب میزان تفضیل فرایندها بکار می رود؛ به این ترتیب که «نمودار کلی» یا «نمودار مادر» فقط فرایندهای اصلی را نشان می دهد؛ بنابراین نمودار جریان اطلاعات سطح صفر نامیده می شود. هر فرایند اصلی یا مادر به فرایندهای جزئی تر، به نام خرده فرایند، تفکیک می گردد. جزئی ترین فرایندی را که دیگر قابل تقسیم نباشد، کوچکترین جزء کار کردی می نامند. ۲) نمودار سیستم: نمودار سیستم، ابزاری ترسیمی است که سخت افزارها، برنامهها و پرونده ها را به تصویر می کشد. دو هدف عمده از ترسیم نمودار سیستم عبارتند از: ۱- مستندسازی سخت افزارها، برنامه ها و نحوه پردازش پرونده ها در وضع موجود ۲- نشان دادن سخت افزارها، برنامه ها و طرحهای تعامل پرونده ها نکته: نمودار سیستم، به جای تبیین نحوه، پردازش پرونده ها، نشان می دهد که چه پرونده هایی پردازش شده اند. علائم نمودار سیستم: در نمودار سیستم، سه علامت نشان دهنده انواع پردازش، تمایز میان فرایندها را در سطح کلی نشان می دهند: پردازش کامپیوتری پردازش با وسیله کمکی نظیر چاپگر پردازش دستی نکته: فرایندهای دستی فقط هنگامی روی نمودار سیستم نشان داده می شوند که مرحله ای غیرقابل اجتناب در «یک مجموعه متوالی از عملیات کامپیوتری» باشند. فرایند تکمیل کاربرگها و سایر فرایندهای دستی که معمولاً روی نمودار جریان اطلاعات نشان داده می شوند، روی نمودار سیستم رسم نمی شوند. علائم نشان دهنده ابزارهای متنوع ذخیره سازی، اطلاعات واضحتری را درباره سخت افزارها ارائه می دهند: نوار مغناطیسی وسیله دسترسی مستقیم وسیله دسترسی مستقیم چندگانه کارت منگنه نوارمنگنه نکته: از علائم فوق برای نشان دادن ورودی و خروجی سیستم نیز استفاده می شود. برخی دیگر از علائم سخت افزاری که برای نشان دادن انواع ورودی و خروجی قابل استفاده هستند، در ذیل نشان داده شده اند: نکته: پیش از آنکه بتوان اطلاعات را ذخیره کرد، باید با استفاده از ابزار ورودی، آنها را برای کامپوتر قابل خواندن کرد. به همین ترتیب، اطلاعات مورد نیاز کاربران نیز با استفاده از یک فرایند یا خانه پردازش قابل خواندن می شود؛ بنابراین برای ورود به پرونده ها یا خروج از آنها باید از فرایندها یا خانه های پردازش استفاده شود. نمودار سیستم، فقط هنگامی دستیابی به پرونده را نشان می دهد که اطلاعات پرونده، در نتیجه آن دستیابی تغییر یابد. از پیکانهای ورود یا ورود/خروج اطلاعات، نباید برای نشان دادن دستیابی صرف به پرونده ها استفاده کرد. برای ورود و خروج مستقیم به پرونده ها نیز فقط باید از طریق خانه پردازش اقدام کرد. نکته: اگر یک نمودار سیستم بیش از حد طولانی باشد، به طوری که در طول یک صفحه ننگند، از یک دایره برای اتصال آن با ستونهای بعدی، در همان صفحه، استفاده می شود. نکته: برای اشاره به ادامه نمودار در صفحه دیگر، از یک پیکان عریض استفاده می شود.

نمودار سیستم از دو سطح اساسی برای بیان جزئیات استفاده می‌کند: *سطح کلی سیستم: ترسیم نمودار سیستم برای سطح کلی، متضمن ترسیم تصویر کارهایی متعدد و متنوع است. خانه‌های پردازش در اینجا ممکن است مشتمل بر چند برنامه باشند. *سطح شغل (کار): تفصیلی‌ترین سطح است که نمایشی از دستورات صادر شده برای پردازش یا انجام یک کار ارائه می‌شود. در اینگونه نمودارها، هر خانه پردازش نشان دهنده یک برنامه است. طراحی برنامه ریزی سیستم چهار ابزار نظام یافته قابل استفاده برای تعیین نیازهای یک سیستم یا سازمان ۱- نمودار محتوایی ۲- نمودار جریان اطلاعات ۳- مدل‌های اطلاعات ۴- مختصات پردازش هدف سیستم: هدف هر سیستم سازمانی، ایجاد هماهنگی میان تلاش‌های مدیریتی برای کسب اهداف سازمانی است. یک سیستم باید نتایج ذیل را به بار آورد: *اطلاعات صحیح را در زمان مناسب و با هزینه مناسب و برآورد دقیق در اختیار فرد مناسب قرار دهد. *به افزایش ضریب اطمینان در تصمیم‌گیری‌ها و بهبود کیفیت تصمیم‌ها منجر شود. *موجب افزایش ظرفیت پردازش توده‌های کار در زمان حال و آینده گردد *توان انجام دادن کار سودآور را بیش از حدی که قبلاً وجود داشته است ایجاد کند *موجب افزایش بهره‌وری افراد و سرمایه‌ها و کاهش مجموعه هزینه‌ها شود اهداف طراحی سیستم: طراحی سیستمها با چهار هدف عمده صورت می‌گیرد *بالا- بردن میزان اطمینان *افزایش جنبه اقتصادی (با صرفه بودن عملیات) *متمرکز شدن بر نیل به مقاصد و اهداف *ایجاد ابزاری برای کنترل عملیات طراحی سیستم جامع که کل بخشها و خرده سیستمهای یک سازمان را پوشش دهد بسیار حائز اهمیت است اولین نتیجه‌ای چنین اقدامی موفقیت در برقراری ارتباط بین خرده سیستمها است دوم اینکه منابع سرمایه‌ها و فرصت‌ها به طور مناسب‌تری به کار گرفته خواهند شد و هزینه‌ها به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش خواهند داد نکته: به نظر یکی از صاحب‌نظران طراحی سیستمهای صنعتی برای برنامه‌ریزی و کنترل زمینه‌های ذیل بیشترین نتیجه را خواهد داد *برنامه‌ریزی و کنترل تهیه مواد اولیه *برنامه‌ریزی و کنترل مصرف مواد اولیه، ماشین‌آلات و نیروی انسانی (در عملیات تولیدی) *برنامه‌ریزی و کنترل کالاهای ساخته شده (در شبکه توزیع) مراحل طراحی سیستم: طراحی سیستم طی چهار مرحله عمده انجام می‌شود ۱- طرح طرح ریزی و برنامه‌ریزی شامل: طرح ریزی، سازماندهی و کنترل عوامل ویژه ایجاد سیستم ۲- طراحی خام یا مطالعه امکان‌پذیری یا طراحی مفهومی طراحی راه‌های گوناگون و ابتدایی ایجاد سیستم ۳- طراحی تفصیلی: طراحی عملیات جزء به جزء ایجاد سیستم ۴- اجزاء یا استقرار: نتیجه طراحی معمولاً به صورت مجموعه‌ای اقتصاد ارائه می‌شود تبدیل این مختصات به سیستم مرحله اجرا یا استقرار نامیده می‌شود. ویژگی‌های طراح و تهلیل‌گر: هر تحلیل‌گر و طراح باید دارای ویژگی‌های فردی و رفتاری مهم ذیل باشد *از اظهار نظر دیگران استقبال کند اما سریع نتیجه‌گیری نکند *در غلبه بر مشکلات و موانع پایدار باشد و کندی پیشرفت کار مانع وی در تنظیم طرح و برنامه عملیاتی نگردد *فردی مصمم و قاطع باشد و از نگرش وسیع و انعطاف‌پذیر برخوردار باشد *پریشان افکار نبوده از رفتاری منظم و نزاکتی منطقی برخوردار باشد *قادر باشد افکار، عقاید و پیشنهادی خود را به صورت کتبی و شفاهی بیان کند *شنونده خونسرد باشد *محاوره‌گری دقیق و منصف باشد *در کار با دیگران و برقراری ارتباط با آنان برخوردی اجتماعی‌تر از افراد داشته باشد *دارای تجربه تحلیل مسائل بازرگانی و برنامه‌ریزی کامپیوتر باشد *به میزان کافی با کامپیوتر طرز کار آن و وسایل جانبی آن آشنا باشد *با نرم‌افزارها آشنایی داشته باشد *واجد قدرت تشخیص عمیقی باشد. طراحی پروژه: هر کوششی برای طراحی سیستم، جزئی از عملیات اجرایی یک پروژه محسوب می‌شود پروژه عبارت است از مجموعه کالاهایی که در قالب یک روش کوتاه مدت و تک‌موردی، برای کسب هدف انجام می‌شود. وظیفه اصلی یک مدیر پروژه، برنامه‌ریزی صحیح و کنترل خرده سیستمهای موجود در چرخه مدیریت پروژه است. چرخه مدیریت در نمودار ذیل نشان داده شده است: در حقیقت چرخه مدیریت پروژه شامل سه مرحله کلی «طراحی- برنامه‌ریزی و کنترل است. برنامه‌ریزی پروژه فرایندی است که هفت مرحله ذیل را در برمی‌گیرد. ۱- تعیین اهداف کوتاه مدت پروژه ۲- تعریف کارهای ضروری در پروژه‌های بزرگ، در قالب دستور العمل انجام کارها) ۳- برنامه‌ریزی پیشرفت منطقی کارهای متوالی و همزمان (با استفاده از نمودار شبکه) ۴- تهیه جدول زمانبندی کار،

مطابقه خواسته مدیریت (با تکمیل یک نمودار پرت) (۵) برآورد هزینه نیروی انسانی، تجهیزات و سایر لوازم پروژه (۶) تعیین بودجه طرح (۷) سازماندهی نیروی انسانی مورد نیاز در طول مدت پروژه هنگام کنترل پروژه نیز باید موارد ذیل را در نظر گرفت (۱) میزان تحقق اهداف کوتاه مدت در پروژه، همگام با پیشرفت پروژه (۲) استمرار کنترل بر اجرای برنامه زمانبندی شده به ویژه در مسیر بحرانی (۳) ارزیابی میزان هزینه مالی و زمان صرف شده نسبت به کار انجام شده (۴) ارزیابی نحوه بکارگیری نیروی انسانی و پیشرفت کار افراد (۵) ارزیابی عملکرد، با توجه به هزینه و زمان صرف شده، و مقایسه با عملکرد سایر پروژه ها ساختار تجزیه کار و مدیریت پروژه: ساختار تجزیه کار، یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت پروژه است. ساختار تجزیه کار، بر تجزیه طبیعی پروژه و تبیین نتایج آن دلالت دارد و به ترتیب ذیل انجام می شود (۱) تقسیم سیستم به خرده سیستمها (۲) تقسیم خرده سیستمها به کارها (۳) تقسیم کارها به خرده کارها (۴) تقسیم خرده کارها به کارهای جزئی ساختار تجزیه کار، فهرستی سلسله مراتبی از فعالیتهای ضروری برای ایجاد یک سیستم ارائه می کند. در ساختار تجزیه کار، یکی از روشهای ذیل برای تعیین فعالیتهای به کار می رود. لازم به ذکر است این روشها به صورت ترکیبی یا منفرد، به مثابه مبنایی برای ساختار تجزیه کار قابل استفاده هستند: (۱) روش فهرست کنترل (۲) روش ماتریسی: (۳) روش تحویلی: دلایل تفکیک طراحی سیستم به چند مرحله عبارتند از: * وجود تقاضا برای ایجاد تغییراتی در سیستم، پس از نصب آن (این تغییر در سیستمهای بزرگتر تاثیر بیشتری دارد تا در سیستمهای کوچک تر) * کاهش هزینه های ارتباطی، تفکیک پروژه ها به دلیل ساده سازی ارتباطات، موجب کاهش هزینه های سربار می شود. * جلب علائق کاربر * کاهش میزان تغییرات بعدی، با طولانی تر شدن و افزایش زمان تحویل، احتمال تغییر خواسته ها نیز افزایش می یابد. همان طور که ذکر شد، یک پروژه بزرگ را به دو صورت می توان مرحله بندی کرد: الف) مرحله بندی براساس خرده سیستمها؛ دو مساله ایجاد می کند: نخست اینکه باید برنامه های ویژه ای طراحی و آزمون شوند تا بخش جدید سیستم بتواند با سیستمهای منفک قدیمی، تعاملی مطلوب داشته باشد- دوم اینکه مرزهای بسیاری از سیستمهای قدیمی، بر میزان توانایی افراد در استفاده از ماشین تحریر و ماشین حساب مبتنی شده است. تحلیلگر باید در صورت برخورد احتمالی با چنین موانعی، هوشیار باشد و سیستمی را طراحی کند که بتواند براساس قابلیتهای موجود در سیستم قدیمی بنا شود. ولی خود به آنها محدود نکند. ب) مرحله بندی براساس تواناییهای اطلاعاتی (زمانبندی تحویل محصول). این شیوه؟؟ بر دیدگاهی است که «اطلاعات» را محصول اساسی یک سیستم اطلاعاتی می داند. در این حالت می توان فعالیتهای ایجاد سیستم را به مراحل برای تحویل بخشهای طراحی شده سیستم، به منظور انجام موارد ذیل تقسیم کرد: * کسب اطلاعات * ذخیره سازی اطلاعات * پردازش اطلاعات * بازیابی اطلاعات * توزیع اطلاعات به عنوان مثال زمانی که تحلیلگران مالی شرکت، بارها از نحوه ارائه گزارشهای تفضیلی توسط سه خرده سیستم موجود شکایت کرده اند و معتقدند که به دلیل تنظیم جداگانه این گزارشها توسط سه خرده سیستم، تجزیه و تحلیل آنها دشوار شده و بهتر است همگی یک کاسه گردند، سرعت می توان «تجدید نظر در گزارشها» و «ایجاد اطلاعاتی» برای یک سیستم جامع جدید مورد اقدام قرار داد. انتخاب بهترین روش: انتخاب روش مناسب برای برنامه ریزی و تشریح ساختار تجزیه کار، به موارد ذیل بستگی دارد: اندازه پروژه میزان مخاطره در پروژه میزان تجربه گروه مجری پروژه های کوچک و کم مخاطره را می توان بسهولت به پیروی از روش فهرست کنترل، برنامه ریزی کرد. اندازه کوچک پروژه و ثبت خواسته ها، تضمین کننده مقبولیت «روش فهرست کنترل»، برای یک پروژه خاص انتخابی است. گروههای کم تجربه تر ترجیح می دهند که در طراحی از روش فهرست کنترل و روش ماتریسی استفاده کنند. برای برنامه ریزی پروژه های بزرگ و مخاطره آمیز، باید از روش تحویلی استفاده کرد. البته می توان فعالیتهای مربوط به هر مرحله از تحویل پروژه را با استفاده از روش فهرست کنترل یا روش ماتریسی برنامه ریزی کرد. انواع نمودار جریان کار: نمودارهای جریان کار را به طور کلی می توان به دو دسته تقسیم کرد: (۱) نمودارهای جریان کار عمودی (یک ستونی): عملیات انتقال یا حرکت بازرسی یا کنترل تاخیر یا توقف بایگانی یا انبار برای ترسیم نمودار جریان کار عمودی، از علائم خاصی استفاده می شود. این

علائم عبارتند از: * عملیات بر حالتی دلالت دارد که چیزی تغییر یابد، افزوده یا کاسته شود و یا اینکه ایجاد گردد. * انتقال. هنگامی رخ می دهد که یک شیء کاربرگ، نامه یا فکر، از یک مکان به مکان دیگر حرکت داده شود. * بازرسی. هنگامی رخ می دهد که یک شیء، کاربرگ، نامه یا فکر، بررسی شود و تایید یا رد گردد. * تاخیر. بر وضعیتی دلالت دارد که انتقال، انجام عملیات، یا بازرسی یک شیء، کاربرگ، نامه یا فکر، برای مدتی متوقف شود. بایگانی. حاکی از آن است که یک شیء، کاربرگ، نامه یا فکر، تا زمان انتقال اطلاعات، انجام عملیات یا بازرسی بعدی، تحت حفاظت و نگهداری قرار گیرد. (۲) نمودارهای جریان کار افقی (نمودار سلسله مراتب «ورودی- فرایند- خروجی» یا نمودار هیپو): یک ابزار مستندسازی در برنامه نویسی سیستم است. استفاده از هیپو به مثابه یک ابزار طراحی و مستندسازی، سه هدف عمده دارد: * ارائه ساختاری که امکان شناخت وظایف (کارکردهای) سیستم را فراهم سازد. * بیان وظایفی که باید براساس برنامه انجام شوند. * ارائه گزارش مصوری از ورودیها و خروجیهای هر سیستم وظیفه ای، در سطوح متعدد نمودار در روش طراحی و مستندسازی هیپو، از یک مجموعه نمودار سه سطحی استفاده می شود که مشتمل بر موارد ذیل است: (۱) شمای تصویری محتویات (۲) نمودار کلی (۳) نمودار تفصیلی طراحی مفهومی سیستم جدید طرح خام (مفهومی)، ساختار کلی سیستم را نشان می دهد و تصویری از عملکرد مطلوب سیستم، برای مرحله طراحی تفصیلی ارائه می کند هنگام طراحی مفومی، توجه به سه نکته اساسی ذیل ضروری است: ملاحظه و بررسی «علائق مراجعاتی». علایق مراجعاتی، همان وضعیتهای عالی و مطلوبی هستند که تصمیم گیرندگان اصلی، برای آینده سازمان در نظر گرفته اند. اهمیت خلاقیت در طراحی خام. اهمیت پیش بینی بروز مسائل بالقوه در جریان طراحی تفصیلی و استقرار سیستم. مراحل طراحی مفهومی (خام): تعریف مسائل تعیین اهداف کوتاه مدت سیستم. تشخیص محدودیتها. (۳-۱) محدودیتهای داخلی؛ شامل: میزان حمایت مدیریت عالی- وضعیت سازمان و خط مشی آن- نیاز به نیروی انسانی متخصص- پذیرش سیستم فقط توسط کارکنان- هزینه و بودجه- ویژگیهای تحلیلگر و طراح. (۳-۲) محدودیتهای خارجی؛ شامل: نیازهای مشتریان و ارباب رجوع- قوانین و مقررات دولتی- شرایط تامین کنندگان مواد اولیه یا عمده فروشان تعیین نیازهای اطلاعاتی: از طریق پرسش مستقیم از مدیران یا درخواست از آنان جهت تشریح آنچه در فرایند تصمیم گیری شان رخ می دهد. تعیین منابع اطلاعاتی. تکمیل مرحله «تعیین نیازهای اطلاعاتی» بدون بررسی منابع آن امکانپذیر نیست. هر چند طراحی بعضی از سیستمها، نیازمند اطلاعات خارجی قابل ملاحظه ای است اما بدیهی ترین مکان برای جمع آوری اطلاعات در مورد بیشتر قسمتهای سازمان، داخل سازمان یا شرکت است (دفاتر، پرونده ها، مدارک حسابداری، سوابق آماری و...) بدین ترتیب در مرحله «تعیین نیازهای اطلاعاتی» بخش عمده ای از کار، صرف مطالعه سیستم موجود می شود. در مورد ضرورت مطالعه سیستم موجود، نظرهای گوناگون مطرح می شوند: (۵-۱) عده ای معتقدند که تحلیل تفصیلی سیستم موجود، باید قدم اولیه تعیین نیازهای اطلاعاتی باشد؛ زیرا: * ممکن است یک اصطلاح جزئی در سیستم موجود کافی باشد و به طراحی کلی سیستم نیازی نباشد. * بررسی سیستم موجود برای تعیین قسمتهای که باید بهبود یابند، ضرورت دارد. * بیشتر سیستمها از منابع ورودی مشابهی استفاده می کنند و مطالعه سیستم موجود برای تعیین این منابع، ضروری است. * مطالعه سیستم موجود برای تعیین میزان داده ها و هزینه دستیابی به آنها در طرحهای جدید، ضرورت دارد. (۵-۲) عده ای دیگر طبق نظریه ای که «برخورد تازه» یا «برخورد منطقی» نامیده می شود، مطالعه تفصیلی سیستم موجود را ضروری نمی دانند، زیرا با وجود تغییرات عمده ای که در سیستم جدید ایجاد می شود، نباید آن را براساس محدودیتهای موجود در سیستم فعلی طراحی کرد. نکته: انتخاب یکی از دو روش فوق برای طراحی سیستم، به عواملی نظیر وضعیت سیستمهای موجود در سازمان، اهداف کوتاه مدت آنها، و میزان ضرورت ایجاد در آنها بستگی دارد. ۶. تحلیل و ترکیب منابع مذکور: این منابع اطلاعاتی را می توان به ترتیب ذیل طبقه بندی کرد: مدارک داخلی و خارجی مصاحبه با مدیران و نیروهای عملیاتی نمونه گیری (به ویژه زمانی که حجم اطلاعات زیاد است) مزیت، صرفه جویی در زمان هزینه دو نوع عمده از فنون متعدد برای «تحلیل و ترکیب» اطلاعات عبارتند از: (۶-۱) تحلیل داده ها و باز داده ها: در این روش، با

تنظیم ستون عمودی داده‌ها و ردیف افقی باز داده‌ها، می‌توان رابطه آنها را با قرارداد علامت در محل تقاطع، نشان داد. (۶-۲)

تنظیم جریان اطلاعات به صورت چند بعدی در این فن، از یک شمای عملیاتی (نمودار جریان کار) برای تعیین مسیر جریان اطلاعات، از ابتدا تا انتها، و تنظیم آن برحسب توالی زمانی، استفاده می‌شود. (۷) طراحی طرح‌های مفهومی بدلیل و انتخاب یکی از آنها: طرح‌های مفهومی را می‌توان به طریق زیادی ارزیابی کرد: مقایسه عملکرد پیش بینی شده در هر طرح مفهومی با اهداف کوتاه مدت سیستم طراحی شده. تهیه یک تحلیل اولیه یا مقدماتی از «هزینه-منفعت» یا «هزینه-اثربخشی» سیستم، به گونه‌ای که امکان مقایسه کمی سیستم‌های پیشنهادی فراهم آید. تهیه شمای عملیاتی (نمودار جریان کار) هر طرح مفهومی و تشخیص نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها، از حیث کیفیت بانک اطلاعاتی و اطلاعاتی که باید تهیه شوند، تعداد عملیات ضروری برای تکثیر و انتشار پرونده‌ها و تعداد نقاط بالقوه‌ای که عملیات در آنها تجزیه می‌شوند. اگر در هیچیک از موارد مذکور، طرح برتر نشود، باید طرح‌های مفهومی را با تفصیل بیشتری بیان کرد تا امکان مقایسه دقیقتر آنها فراهم آید. (۸) انتخاب و مستندسازی یک طرح مفهومی: مراحل مستندسازی عبارتند از: (۸-۱) تهیه شماری عملیاتی سیستم جامع: شامل کوششهایی است که تا این مرحله از طراحی به عمل آمده‌اند: اهداف کوتاه مدت سیستم- نیازهای اطلاعاتی و منابع تامین آنها در سیستم- قواعد و نقاط تصمیم‌گیری- شمای کلی داده‌ها و باز داده‌ها در آن- مهمتر از همه، نحوه تلفیق و ترکیب خرده سیستمها. (۸-۲) تعریف و مستندسازی داده‌های سیستم؛ به شکلی که برای ماشین قابل استفاده باشد. (۸-۳) تعریف و مستندسازی باز داده‌های سیستم. در برگیرنده مختصات مقصد و مختصات توزیع باز داده‌ها است. نکته: دو اصل راهنما برای طراحی کاربرگ (به عنوان یک باز داده)، «مدیریت برمبنای استثناء» و «ضرورت تلخیص اطلاعات» هستند. (۸-۴) روشهای دیگر مستندسازی استفاده از «کاربرگ فعالیت» که می‌تواند اطلاعاتی را درباره «زمان و حجم تولید» و «وظایف ویژه و نیازهای ویژه سیستم» ارائه کند- تهیه «شرح مکتوب سیستم» با الهام از این عبارت که «اگر آنچه را که در ذهن دارای مکتوب نکنی، مثل این است که آن فکر هرگز به ذهن تو نرسیده باشد». (۹) تهیه گزارش طراحی مفهومی. پیشنهادی است برای نحوه خرج کردن «منابع مالی در نظر گرفته شده برای تغییرات سازمانی» که جهت تصویب به مدیریت عالی ارائه می‌گردد. این طرح پیشنهادی، مختصات عملکرد سیستم را نشان می‌دهد. طراحی تفصیلی سیستم جدید هدف طراحی تفصیلی، تهیه توصیف مشروحی از سیستم است، به طوری که به تحقق اهداف طرح خام بینجامد. طراحی تفصیلی سیستم جدید شامل سه مرحله کلی است که هر مرحله به چندین بخش تقسیم می‌شود: آغاز فعالیت مدیریت پروژه: ۱- مشارکت دادن کارفرما: اولین گام طراحی سیستم، گامی برای پیشرفت فنی آن نیست بلکه گامی است برای جلب حمایت از اقدامات بعدی در طراحی سیستم. بدین منظور، اعضای سازمان باید حتی المقدور از اهداف و نحوه طراحی سیستم آگاه شوند. ۱- ۲) تشخیص شاخصهای «غالب» و «دادوستد» برای سیستم: شاخصهای غالب، شاخصهایی هستند که یک فعالیت را آنقدر مهم می‌سازند که همه فعالیت‌های دیگر را تحت الشعاع قرار می‌دهند مانند خط مشی حفظ موجودی جنس در انبار و ضرورت صفر نشدن آن. شاخصهای دادوستد، شاخصهایی هستند که میزان عملکرد در یک فعالیت را برای افزایش عملکرد در فعالیت دیگر کاهش می‌دهند. برای مثال از شاخص پایین نگاهداشتن هزینه‌های تولید صرف نظر می‌شود و بودجه‌ای برای کاهش آلودگی ناشی از تولید در نظر گرفته می‌شود. (۱-۳) تعریف و تشریح خرده سیستمها: فرایند تعریف و تشریح خرده سیستمها، با تشریح دو منبع اطلاعاتی اصلی آغاز می‌شود: طراحی مفهومی شاخصهای غالب و دادوستد (۱-۴) شناسایی و ترسیم تفصیلی جریانهای اطلاعاتی و خرده سیستمهای عملیاتی: طرح‌های تفصیلی به ترتیب برای خرده سیستمها، نواحی وظیفه‌ای هر خرده سیستم، و سطوح مختلف اجزای کار در هر ناحیه وظیفه‌ای تهیه می‌شوند. برای طراحی تفصیلی از سه نوع نمودار یا شمای عملیاتی استفاده می‌شود: شمای عملیاتی نشان دهنده کار. منظور نوعی نمودار خانه‌ای است که روابط بین کارها و فعالیت‌های گوناگون را نشان می‌دهد و سپس نخستین گامهای ضروری برای تکمیل شرح تفصیلی هر فعالیت را روی کاربرگ تجزیه و عملیات تعریف می‌کند. شمای عملیاتی

نشان دهنده کاربرگها. نوعی نمودار است که کاربرگهای بکار رفته برای برقراری ارتباط و ارائه گزارش را نشان می دهد و جریان همه نسخ صادره را در سازمان پیگیری می کند. همچنین در برخی از موارد، بر برنامه زمانی انتقال کاربرگها تاکید می کند. شمای عملیاتی برنامه. ابزار اساسی برنامه نویسی است و برای نشان دادن ترتیب منطقی که باید توسط کامپیوتر طراحی شود، به کار می رود. این ابزار، نظم منطقی را پی ریزی می کند که حاصل آن، تنظیم برنامه هایی با علائم اختصاری است. (۱-۵) تعیین درجه خود کارسازی عملیات: در شمای عملیاتی باید حتی المقدور، وضعیت هریک از عملیات را از حیث میزان نیاز به خود کار شدن، بررسی کرد. برای این منظور، می توان بر حسب تمایل مدیریت، به شیوه های ذیل عمل کرد: کار و کنترل آن به صورت دستی انجام شود. کار و کنترل آن به صورت خود کار انجام شود؛ ولی باید یک نیروی انسانی آنها را به کار بیندازد. کار و کنترل آن به صورت خود کار انجام شود ولی کنترل آن به صورت دستی انجام گیرد و کاندید دزدگیری خودرو کار، اخذ بازخور از نتیجه کار، و کنترل، هر سه به صورت ماشینی انجام شود. مانند دستگاههای خود کار تهویه مطبوع در خودرو NEWC که کنترل کننده درجه آلودگی است. ۲-آمادگی جهت بررسی رسمی: ۱-۲) ایجاد بانک اطلاعاتی و طراحی کاربرگها: بانکهای اطلاعاتی به دلیل نیاز مدیریت به اطلاعات گوناگون برای هدایت کل سیستم، تشکیل می شوند. یک روش منظم برای ایجاد بانک اطلاعاتی، شامل مراحل ذیل است: الف) تشخیص کلیه نقاط نیازمند به داده های فوری، با استفاده از شمایی عملیاتی ب) تهیه یک کاربرگ اطلاعاتی برای هریک از داده ها، با تاکید بر ذکر منبع داده ها، طول و شکل داده هاف تناوب جاری و بالقوه داده ها و به روز کردن آنها، جدول زمانبندی نگهداری داده ها، مصرف نهایی داده ها. ج) دسته بندی همه کاربرگهای اطلاعاتی سیستم و کنترل آنها از حیث آنکه چیزی جا نمانده باشد. د) دسته بندی هم کاربرگهای اطلاعاتی مربوط به یک فعالیت، واحد سازمانی، یا کل سازمان، و یادداشت کردن تعداد نسخه های آن. ه) برطرف ساختن نیازهای اطلاعاتی مشابه با ایجاد یک بانک اطلاعاتی کامل. و) ارزیابی مجموعه اطلاعات پرونده اصلی، از حیث تناوب نیاز سیستم به آن و ارزش داده های آن برای سیستم در مقایسه با هزینه کسب آنها. ۲-۲) مدلسازی سیستم عملیاتی: پس از ایجاد بانک اطلاعاتی، باید تا آنجا که ممکن است سیستم را «کمی» کرد. مدل های تصمیم گیری گاهی در قالب معادلات ریاضی و گاهی به شکل جدول تصمیم گیری تنظیم می شوند. جداول تصمیم گیری مجموعه ای از مبانی کمی و کیفی را برای اتخاذ تصمیم ارائه می کنند. نحوه طرح تصمیم در جداول تصمیم گیری، به صورت ذیل است: «اگر این شرایط موجود باشند» «پس عملیات را انجام بده» ۲-۳) تهیه نرم افزار: از نظر مدیریت، ابعاد فنی برنامه ریزی نرم افزاری، چندان مورد توجه نیست اما اطمینان یافتن از به صرفه بودن و موثر بودن آن، از وظایف مدیریت است؛ زیرا برنامه ریزی نرم افزاری خوب، فعالیت پرخرجی است برای تهیه برنامه نرم افزاری مراحل ذیل باید توسط مرکز کامپیوتر انجام شود: الف) تعیین استانداردها و رویه های برای برنامه نویسی با استفاده از علائم استاندارد. ب) مطالعه مختصات طرح مفهومی (خام) سیستم و همکاری با طراحان طرح تفصیلی ج) ترسیم مدار منطقی پردازش اطلاعات و تهیه شمای عملیاتی برنامه نویسی د) ترجمه دستورالعملهای پیش بینی شده در شمای عملیاتی، به زبان کامپیوتر (شماره گذاری خوب جهت صرفه جویی در استفاده از ظرفیت حافظه کامپیوتر و افزایش سرعت عملیات ماشینی و نیز جهت تعبیه سازو کار کنترل خطا در دستورالعمل ماشینی). ه) آزمایش برنامه جهت رفع نقص قبل از مرحله استقرار و مستندسازی برنامه ها، شماره گذاری و آزمایش آنها (مرحله بسیار مهم) اطمینان یافتن از تهیه مستندات مناسب و به روز شده، جزئی از وظایف مدیریت است. ۲-۴) تنظیم عملیات تفصیلی خرده سیستمها و تعیین شکل باز داده ها برای مدیریت: کمی کردن اطلاعات و زمانبندی برای ارائه آن به مدیران، نقش مهمی در اتخاذ تصمیمهای موثر دارد. بهتر است گزارشهایی که برای مدیران تهیه می شود. به یکی از دو صورت ذیل باشد: ارائه جمع بندی مختصری از وضعیت کلی سیستم حوزه مسئولیت وی. ارائه اطلاعاتی در مورد مسائل ویژه ای که او بر روی آنها کار می کند. این مسئله معمولاً از سه طریق ذیل کشف می شوند: کشف مسائل جاری یا آتی توسط افراد مافوق. اینگونه مسائل معمولاً از عوامل خارج از سیستم تحت نظارت

مدیر ناشی می شوند. تشخیص مسائل توسط خود مدیر. از طریق مطالعه خلاصه گزارشها و نیازهای آتی سازمان. طرح مسائل توسط زیردستان ۳-طراحی ۱-۳) آزمایش اولیه سیستم با استفاده از شبیه سازی: شاید بهترین شیوه آزمایش سیستمهای خیلی کوچک، شبیه سازی با استفاده از سیستمهای «بازده قوی» باشد. در سازمانهای خیلی بزرگ، شبیه سازی همه عملیات سازمان، کاری بسیار پیچیده و پرهزینه است؛ با وجود این، برای آزمایش بسیاری از خرده سیستمها و اجزای وظیفه ای سیستمهای بزرگ، باید از روش شبیه سازی استفاده کرد. مزایای شبیه سازی: طول زمان مرحله انتقال از سیستم قدیم به سیستم جدید و رفع نقص و طراحی مجدد آن، به حداقل ممکن کاهش می یابد- امکان ارزیابی سیستم جدید از حیث میزان کارایی، در مقایسه با معیارها و مختصات عملکردی پیش بینی شده در طرح مفهومی، میسر می گردد. برای آزمایش کل سیستم از طریق شبیه سازی، به ترتیب ذیل عمل می شود: الف) ارزش داده های خارجی نظیر سهم بازار رقیب اصلی، نرخ کارمزد و هزینه نیروی انسانی، در دامنه پیش بینی شده، با استفاده از جدول اعداد تصادفی معین می شود. ب) تاثیر داده های خارجی در داخل سیستم پیگیری می شود. این امر در مواردی که پردازش اطلاعات خودکار است. فرایند ساده ای است اما در مواردی که تاثیر داده های خارجی روی سیستم باید توسط یک انسان تحلیل گردد، لازم است با تجربه ترین و ماهرترین افراد استفاده شود؛ به این ترتیب با استفاده از این نوع شبیه سازی، می توان «نقص اطلاعاتی و ناآگاهی مدیر در مورد وضعیت» و میزان «ناتوانی سیستم در کنترل خطاها و قضاوتهای انسانی» را معین کرد. ج) باز داده های حاصل از خرده سیستمهای گوناگون، آزمایش می شوند تا بررسی گردد آیا همه عملیات، مطابق مختصات انجام می شوند و متغیرهای هزینه تحت کنترل درآمده اند یا خیر. آیا باز داده ها به دامنه های معینی محدود می شوند و یا آیا خرده سیستم می تواند پاسخگویی نسبتاً سریع داده ها باشد؟ د) در صورت پاسخ منفی به سوالات مرحله قبل، مراحل یک تا سه تکرار می شوند. نکته: با استفاده از فن مونت کارلو و جدول اعداد تصادفی می توان چندین هزار چرخه شبیه سازی را در صورت نیاز، ایجاد و بررسی کرد؛ این روش بسیار پرهزینه است ولی امکان اجرای آن وجود دارد. ۲-۳) پیشنهاد ساختار سازمانی جدید برای اداره کردن سیستم: طراحان باید تغییرات سازمانی مورد نیاز در سیستم جدید را به متصدیان و مدیران رده عالی پیشنهاد کنند. طراحان حق ندارند با اعمال فشار و استفاده از قدرت تخصصی، تجدید ساختار را به سازمان تحمیل کنند. ۳-۳) مستندسازی طراحی تفصیلی: نتیجه پروژه طراحی تفصیلی، تنظیم اسنادی است که سیستم، عملیات آن و دلایل توجیهی آن را به دقت تشریح می کند. به این ترتیب، مدیریت عالی می تواند به منظور کسب آگاهی از ماهیت سیستم، توانایی بالقوه آن برای سازمان، و هزینه ها و ترکیب کلی آن، بسرعت خلاصه این گزارش را مطالعه کند. نکته: برخی از اسناد را باید روی کاربرگهای استاندارد ثبت کرد؛ مانند: نمودار جریان داده ها و باز داده ها. نکته: در شمای عملیاتی باید از علائم استاندارد استفاده شود و یک دفتر راهنما برای استفاده از شمای عملیاتی تهیه گردد. نکته: بعضی از اسناد که مختص به یک پروژه هستند، باید متناسب با نیازهای ویژه کاربران آن پروژه ها تنظیم شوند. ۴-۳) بررسی طرح با کارفرما: طراحی تفصیلی پس از آماده شدن طرح مفهومی (خام) سیستم آغاز می شود و حاصل آن دستیابی به مجموعه مختصاتی برای ساختن سیستم است. در مرحله آخر طراحی تفصیلی، طرح تهیه شده با کارفرما مورد بررسی قرار می گیرد تا جهت استقرار سیستم جدید، تاییدیه لازم را بگیرد. استقرار، ارزیابی، نگه داری سیستم استقرار سیستم از مهمترین و حساسترین مراحل یک طرح جامع است. از حیث میزان هزینه نیز استقرار رضایتبخش یک سیستم، گاهی با مجموع هزینه های مراحل مختلف طراحی آن، برابری می کند. مراحل اصلی استقرار عبارتند از: نصب اولیه- آزمایش سیستم (به طور کلی)- ارزیابی، نگهداری، و کنترل سیستم. گامهای عمده ای که باید برای استقرار، ارزیابی و نگهداری سیستم برداشته شوند عبارتند از: ۱- تعیین روش استقرار (بدیل‌های استقرار): روشهای اصلی استقرار سیستم عبارتند از: روش نصب سیستم جدید برای اولین بار. در حالتی که سیستم جدید برای اولین بار نصب می شود، قبل از استقرار دائمی، مدتی به صورت آزمایشی نصب می گردد. روش قطع سیستم قدیمی و نصب سیستم جدید (تبدیل مستقیم. در این حالت یک شکاف زمانی ایجاد می شود که

در آن، هیچ سیستمی در حال فعالیت نیست. روش قطع و نصب بخش به بخش سیستم (روش استقرار تدریجی سیستم جدید). بتدریج بخشهایی از سیستم قدیم قطع می شوند و بخشهایی از سیستم جدید نصب می گردند؛ به شرط آنکه سیستم جدید، ترکیبی از فعالیتهای خودکار و منفک از هم باشد. کار همزمان و موازی سیستم جدید با سیستم قدیمی، و قطع سیستم قدیمی در مرحله بعد. استفاده از این روش، به دلیل افزایش نیاز به نیروی انسانی و افزایش هزینه های جانبی، بسیار پرهزینه است. مزیت این روش آن است که فرصتی ایجاد می کند تا عیبهای سیستم جدید قبل از شروع به کار، کاملاً برطرف شوند. ۲- برنامه ریزی استقرار: فرایند برنامه ریزی استقرار، با توجه به تصمیمات بنیادی و برنامه های گوناگون استقرار، وظیفه مدیران صفی است. پس از تعیین روش تبدیل، طی کردن گامهای ذیل در فرایند برنامه ریزی استقرار، ضرورت دارد: ۱-۲) تشخیص و تعیین کارهای استقرار: کارهای عمده ای که باید برای استقرار سیستم انجام شوند، معمولاً عبارتند از: برنامه ریزی کارهای استقرار سازماندهی نیروی انسانی برای استقرار تهیه و طراحی جا و مکان و تسهیلات تنظیم رویه های نصب و آزمایش برنامه ریزی برای آموزش نیروی انسانی عملیاتی تکمیل نرم افزار مورد نیاز سیستم تهیه سخت افزار مورد نیاز طراحی کاربرگها تنظیم پرونده ها قطع سیستم جاری، و تکمیل و آغاز فعالیت سیستم جدید آزمایش کل سیستم: شامل: الف) آزمایش برنامه؛ برای شناسایی نارسائی های منطقی و ساختاری برنامه انجام می شود. در این روش، پس از آزمایش هر سلول به طور مجزا، رابطه آن سلول با سایر سلولهای برنامه نیز آزمایش می شود. ب) آزمایش سیستم؛ برای اطمینان از هماهنگی عملکرد مجموعه برنامه ها اجرا می شود. در اینجا، برنامه نویسان از اطلاعات ویژه آزمایش استفاده می کنند. عواملی که هنگام آزمایش سیستم مدنظر قرار می گیرند عبارتند از: ب-۱) سازگاری داده ها. آیا شکل داده های تولید شده در یک سلول، برای استفاده در سایر سلولهای که از آن داده ها استفاده می کنند، قابل قبول است؟ ب-۲) به هم پیوستگی داده ها. آیا داده های نامگذاری شده در یک سلول، در سایر سلولهای نیز با همان نام قابل ارجاع هستند؟ ب-۳) ظرفیت پرونده. آیا اندازه پرونده، برای رفع نیازهای عملیاتی (کاربردی) کافی است؟ ب-۴) توالی داده ها. آیا داده های ذخیره شده و قابل دسترسی، از نظم کافی و مطلوب برخوردارند؟ آیا برای حفظ نظم مورد نظر در داده ها، رویه های مناسب طبقه بندی و فهرست نویسی به کار گرفته شده اند؟ این آزمایشها، فعالیت عادی سیستم را ارزیابی می کنند. دسته دیگری از آزمایشها، «آزمایشهای ویژه» نامیده می شوند که اطلاعاتی را درباره میزان مطلوبیت عملکرد سیستم، فراهم می کنند. ج) آزمایش میزان پذیرش سیستم در میان کاربران، کاربران با استفاده از اطلاعات واقعی، میزان مطلوبیت سیستم را طی یک دوره زمانی طولانی، ارزیابی می کنند. این آزمایش که بیش از تحویل سیستم و ارزیابی آن توسط کاربرنهایی صورت می گیرد، «آزمایش نهایی» نامیده می شود. ۱۲- مستندسازی سیستم ارزیابی سیستم. طراحان سیستم، معمولاً کیفیت آن را با توجه به میزان بازدهی اقتصادی آن در نظر می گیرند. معمولاً کیفیت نرم افزارها، با توجه به ظرفیت آنها، از حیث موارد ذیل ارزیابی می شود: الف) نحوه کنترل فرایند دسترسی به برنامه ب) صحت (میزان توان سیستم در اصلاح ورودیها، محاسبات و خروجیها) ج) قابلیت توسعه سیستم د) قابلیت نگهداری سیستم و توان شناسایی خطاهای برنامه و اصلاح آنها ه) قابلیت حمل و کاربرد مجدد روی سخت افزارهای گوناگون و) قابلیت اعتماد و میزان دقت عملکرد یک سیستم با توجه به استانداردها ۱۴- نگهداری و کنترل سیستم (رفع عیب از سیستم و بهبود آن). فعالیت نگهداری ممکن است با دریافت گزارشهایی مبنی بر بروز خطا، تغییر نیازهای کاربران یا پیشنهاد یکی از اعضای گروه «طراحان و مدیران» آغاز شود. فعالیتهای مربوط به نگهداری را می توان به ترتیب ذیل دسته بندی کرد: الف) تعمیرات فوری ب) تعمیرات جاری ج) رسیدگی به تقاضاهای مربوط به گزارشهای خاص د) بهبود سیستم نکته: مسئولیت کنترل و نگهداری سیستم، بر عهده مدیران صفی است. نکته: سیستم نگهداری باید مشتمل بر ابزار مورد نیاز برای دریافت ورودیها از محیط باشد. زیرا اگر تغییرات محیطی به دقت پیگیری، شناسایی و کنترل نشوند، ممکن است جریان مستمری از خطاها را وارد سیستم کنند. برخی از عوامل وقوع تغییر و تحول در محیط عبارتند از: الف) خط مشی ها، قوانین و مقررات دولتی ب) شرایط اقتصادی ج)

صنعت و موقعیتهای رقابتی (د) تکنولوژی جدید نکته: یک برنامه خوب برای نگهداری سیستم، باید چهار گام داشته باشد: الف) همه تقاضاهای کتبی تغییر را ثبت کند. ب) همه تقاضاها را اولویت بندی کند؛ این اولویتها بر مبنای فوریت، مزایای بلند مدت، زمان و منابع مورد نیاز ملاحظات و نظرهای مدیریت، تنظیم می شوند. ج) برنامه های سالانه و برنامه های کوتاه مدت ماهانه را تنظیم کند. د) تعمیرات انجام شده را برحسب زمان انجام ثبت کند؛ پس از پایان یافتن هر پروژه دفتر راهنمای طراحی سیستم اصلاح می شود. ۲-۲) برقراری رابطه بین کارهای مذکور ضرورت اجرای همزمان و توالی بسیاری از فعالیتهای پروژه های بزرگ، تحلیلگران را تشویق می کند تا از نمودار شبکه استفاده می کنند. حتی در پروژه های کوچک نیز استفاده از نمودار میله ای «گانت» و نمودار شبکه، تصور طرح و برنامه زمانبندی آن را بسیار روشنتر می سازد. ۲-۳) تهیه برنامه زمانبندی شده ابتدا طراحان سیستم با یک زمانبندی تخمینی و برآورد زمان متوسط هر فعالیت در یک نمودار شبکه، برنامه ای زمانبندی شده را تنظیم می کنند و سپس مسیر بحرانی یا طولانی ترین مسیر آن از حیث زمان، محاسبه می شود. بدین ترتیب، پس از تعیین نقطه شروع، طراح می تواند تاریخ پایان برنامه را معین کند. ۲-۴) تنظیم بودجه، با توجه به کارها و زمان انجام آنها برآورد هزینه باید به عنوان قسمتی از برنامه ریزی تلقی شود. سپس، با توجه به میزان هزینه برآورد شده بودجه بندی می شود و هزینه و زمان مورد نیاز برای اجرای کل پروژه معین می شود. ۲-۵) طراحی سیستم کنترل و گزارش گیری گزارش گیری یا کنترل را می توان با «ملاقاتهای هفتگی با کارکنان اصلی و صاحب نظر درگیر در کار» یا «مطالعه خلاصه گزارشهای مکتوب» انجام داد. کاربرگهای گزارش باید قابلیت کافی را در نشان دادن رابطه «هزینه و پیشرفت فنی» و همچنین رابطه «هزینه و زمان» دارا باشند. نظامهای هوشمند یا سیستم های متخصص طراحی سیستمهای متخصص تلاشی است برای آنکه کامپیوتر را در قلمرو تخصصهای باریک نیز وارد کنیم و آن ها را بتدریج همچون انسانهای متخصص به بازار کار آوریم: سیستم متخصص یکی از شاخصه های هوش مصنوعی بشمار می آید که با گردآوری دانش تخصصی و اطلاعات کارشناسی در یک حوزه خاص و استفاده از منطق می کوشد تا در کنار متخصصان و همپای آنان به عرضه خدمات تخصصی پردازد. این سیستمها نه تنها واجد اطلاعات بلکه نوعی اندیشه استدلالی نیز هستند و با بهره گیری از شیوه های جستجویی (اکتشافی- ابداعی) به استنتاج های منطقی می پردازند. ویژگی های سیستم های متخصص: قادرند در مسائل تخصصی همچون یک کارشناس ورزیده و آگاه ما را یاری دهند. به علت استفاده از شیوه جست و جویی نسبت به برنامه های الگوریتمی از انعطاف و سهولت بیشتری برخوردارند. قدرت پذیرش داده های پیش بینی نشده و تطبیق با شرایط جدید را دارا هستند. قادرند زبان مخاطبین خود را درک و با آنها ارتباط برقرار کنند. زمینه های استفاده از سیستم های متخصص: زمانی که با کمبود پرسنل متخصص مواجه هستیم و سیستم متخصص می تواند جایگزین خوبی برای نیروی تخصصی باشد. هنگامی که جابجایی نیروی تخصصی بسیار زیاد است و این سیال بودن نیروها موجب از هم گسیختگی فعالیت های سازمانی می شود. زمانی که اطلاعات تخصصی مورد نیاز، پیچیده و انبوه هستند. هنگامی که فعالیتها تخصصی و تکراری اند و برای انجام، به تخصص نیاز دارند. زمانی که با انبوهی از اطلاعات روبرو هستیم که باید تمامی آنها بررسی و کلیه فرضیات درباره آنها سنجیده شوند. نرم افزارهایی برای ایجاد سیستم متخصص: نرم افزارهایی که برای کمک به کسانی که می خواهند به طراحی و ساخت سیستمهای متخصص پردازند را اصطلاحاً «شل» سیستمهای متخصص می نامیم. به طور کلی سیستمهای متخصص را می توانیم ب دو بخش تقسیم کنیم: بخش اول چهارچوب کلی سیستم است که صرفنظر از موضوع، برای هر سیستم قابل استفاده است. بخش دوم، بخش دانش و موضوع تخصصی سیستم است و در هر سیستم با سیستم دیگر متفاوت است. نکته: شل ها در انجام طراحی و ایجاد بخش اول سیستم های متخصص یاری دهنده اند و کار طراحان را ساده و سریع می سازند، یکی از این شل های مناسب، «توایس» نام دارد. نکته: طراحان سیستم های متخصص را مهندسی دانشی می نامیم. مراحل ایجاد یک سیستم متخصص: ۱- عملی بودن ایجاد سیستم به وسیله مهندس دانش با همکاری متخصص مربوطه بررسی می شود. ۲- اطلاعات و دانش لازم برای سیستم گردآوری می شود و طراحی

یک نمونه از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی قرار می‌گیرد. سازماندهی نحوه استفاده از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن، سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند. نارسائی‌های سیستمهای متخصص: این سیستمها شعور انسانی ندارند و ممکن است دچار درک کلیشه‌ای شوند. نحوه ارتباط کاربران با سیستم، فرهنگ واژگانی که به کار می‌برند، و نوع استدلال، از موارد آسیب‌پذیری سیستمهای متخصص اند. سیستمهای متخصص از تجربیات خود چیزی نمی‌آموزند و از این رو نمی‌توانند به رفتارهای خود با گذشت زمان بهبود بخشند. دانش سیستمهای متخصص محدود است.

<div class="e">

نظری به نظام اقتصادی اسلام

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

تلخیص: سید شهاب‌الدین سیدی و مهدی کریم زاده: مقدمه: الف: نظری به اقتصاد اسلامی: طبق نظریه اقتصاد اسلامی مسائل زندگی صلاح و فساد در هر یک از گشودن زندگی مجرد جدا از دین نیست بلکه این دو (دین و زندگی) مکمل یکدیگرند و ممکن نیست اجتماعی مثلاً فرهنگ یا سیاست یا قضاوت یا اخلاق و تربیت و یا اقتصادش فاسد باشد اما دینش درست باشد و بالعکس. دو گونه پیوند اسلام با اقتصاد: ۱- پیوند مستقیم اسلام: از آن جهت است که مستقیماً یک سلسله مقررات اقتصادی درباره مالکیت، مباشرت، مالیاتها، ارث و مجازاتهایی در زمینه ثروت و غیره دارد. ۲- پیوند غیرمستقیم اسلام: با اقتصاد از طریق اخلاق است. اسلام مردم را توصیه می‌کند به امانت، عفت، عدالت، و ایثار و احسان..... و همه اینها در زمینه ثروت است و تازمانی که حدود مسائل اقتصادی روشن نشود حدود عدالت و امانت و عفت و... روشن نمی‌شود. نظر اسلام راجع به ثروت: در اسلام مال و ثروت هیچ وقت تحقیر و مطردد نشده است، نه تولیدش، نه مبادله‌اش، نه مصرف کردنش و برای آنها شرایط و موازین مقرر شده است. اما اسلام این عقیده را که پول پرستی رابه خاطر خودپول، برای ذخیره کردن و اندوختن بخواهد که پول را برای پر کردن شکم و عیاشی بخواهد که شهوترانی است محکوم کرده است. در واقع پول باید به عنوان وسیله‌ای برای فعالیت و عمل و تسهیل و تولیدات باشد در این صورت پول تابع هدف کلی است که انسان پول را برای آن هدف می‌خواهد. آب در کشتی هلاک کشتی است و ربود زیر کشتی پشتی است اسلام که پول پرستی را محکوم کرده است پول و ثروت را محکوم نکرده است، زیرا: الف) تولید ثروت، کشاورزی، دامداری، صنعت، و غیره توصیه شده است ب) مبادله ثروت یعنی تجارت دادوستد توصیه شده است ج) مصرف رساندن از نظر شخصی در حدود احتیاجات فردی خالی از هر نوع تجمل و اسراف توصیه شده است. د) دفاع از مال در حکم جهاد و کشته در این راه شهید تلقی شده است. ه) خود ثروت در کمال صراحت در قرآن کریم به عنوان (خیر) نامیده شده است. ب) اقتصاد سالم: یکی از اصول اولیه اقتصاد سالم، حیات و قابلیت رشد و نمو ثروت است، همانطوری که از شرایط اساسی یک اجتماع سالم اقتصاد سالم است، اقتصاد سالم یعنی اقتصاد قائم به ذات و بی‌عیب و غیر قائم به غیر، از نظر اسلام هدفهای اسلامی بدون اقتصاد سالم غیر قابل‌تامین است. هرملتی که از لحاظ اقتصادی دستش به طرف ملت دیگر دراز باشد اسیر و برده و است به قول نهرود: (ملتی مستقل است که جهش اقتصادی داشته باشد) علی (ع) می‌فرمایند: محتاج هر که شوی اسیر او خواهی بود، بی‌نیاز از هر که گردی با او برابر خواهی شد و هر که را مورد نیکی و احسان خود قرار دهی فرمانروای او خواهی شد. نتیجه اینکه از نظر اسلام (اقتصاد مستقل، یکی از شرایط حیات ملی است). نکته دوم اینکه: اسلام همیشه روش وسط و متعادل را پیش می‌گیرد و این جهت‌گیری ناشی از جنبه همه‌جانبه بودن اسلام است. روش تفریطی از آن جهت که اساساً ارزش سلامت بنیه اقتصادی را درک نمی‌کند و طرفدار فقر است. روش افراطی از آن جهت که بر ارزش اقتصادی برده و بطور افراطی باید از همه جهات میل بخريد و تقاضای فرد برآورده شود و معتقد

است که منبع درآمد تمایلات بشر است. نتیجه این که تراسلام این است: «منع درآمد، تمایلات و خواسته های مردم باشد، مصالح عمومی باشد» به تعبیر فقها، خرید و فروش چیزی جایز است که هدف منافع اجتماع باشد نه پرکردن جیب شخص ایناقتصاد، اقتصادی است واقع بنیانی و مرتبط به اخلاق و تربیت بشر. اما در اقتصاد سرمایه داری محدودیت هایی که برای استفاده قانون ضرر از ثروت که وسیله تامین هدف های عالی است خبری نیست و این را می توان از صادرات این گونه کشورها به کشورهای نیازمند مثل ایران که چه صادر می کنند و چه می برند فهمید. نکته سوم: از هر راهی نباید دنبال ثروت بود و نباید سیستم اقتصادی به شکلی باشد که رشد و نمو را فلج کند. از جمله مواردی که به عقیده ما تر مانع رشد است (کار به قدر استعداد و مخارج به قدر احتیاج که لازمه اش اشتراک حریم در منافع یکدیگر است. معایب این عقیده: ۱- برخلاف فطرت و طبیعت است چرا که پیوستگی طبیعی افراد بشر به حد اجزاء یک پیکر نیست. ۲- نوعی استثمار است ۳- منع فعالیت و نشاط است چرا که انسان زمانی نشاط کار پیدامی کند که بداند نتیجه کارش بخودش برمی گردد. خلاصه مطلب اینکه: اسلام طرفدار تقویت بنیه اقتصادی است امانه بعنوان اینکه اقتصاد خود هدف است یا تنها هدف است، بلکه بعنوان اینکه هدف های اسلامی بدون اقتصاد سالم و نیروی مستقل اقتصادی میسر نیست. ۴- اسلام طرفدار نظریه (سرچشمه درآمد، تقاضاها، و تمایلات است، نیست) بلکه معتقد است باید تمایلات با مصالح عالی و همه جانبه بشریت تطبیق بکند و مکاسب محرمة در اسلام نیز از این جهت مطرح شده است (مثل فروختن بت و صلیب راحتی به غیر مسلمان تحریم می کند). (فروختن شراب و آلات قمار و سائل گمراهی را حرام می کند) درآمد مشروع از نظر اسلام یعنی درآمدی که از طرفی محصول فعالیت شخص باشد یا «اقل جنبه استثمار نداشته باشد و از طرف دیگر از لحاظ مصرف، قابلیت مصرف شدن مشروع و مفید داشته باشد» (به قول سوسیالیست ها: هدف، منافع اجتماع باشد نه پرکردن جیب شخص بخش ۱ اقتصاد چیست؟ انسان برای بقاء و حیات خود احتیاجاتی از قبیل: ۱- احتیاجات خانوادگی - همسر و فرزند ۲- احتیاجات فرهنگی ۳- احتیاجات معنوی و دینی ۴- احتیاجات سیاسی (حکومتی) ۵- احتیاجات اجتماعی از قبیل قضاوت ۶- احتیاجات معاش به نظر می رسد در تعریف امور اقتصادی تمایزها از غیر آنها، کافی نیست که گفته شود (احتیاجات مادی در مقابل احتیاجات معنوی) زیرا گذشته از این که تعیین مرز میان مادی و معنوی خالی از اشکال نیست، احتیاجات جنسی و زناشویی، مادی است و نه اقتصادی. ظاهراً امور اقتصادی اموری است که رابطه بشر با آنها، رابطه مالکیت است، و اجتماع به او اجازه مبادله می دهد. تنها مالکیت به معنی اختصاص و استفاده حداکثر منفعت هم کافی نیست در تعریف، زیرا مالکیت زن و مالکیت مقام، گاهی به این حد می رسد ولی نمی توان آن را جزء مسائل اقتصادی به شمار آورد، همچنان که صرف تاثیر پول، ولو به طور غیر مستقیم نیز کافی نیست؛ مثلاً یک پولدار به واسطه پول زیباترین زنان را در اختیار میگیرد، (اوناسیس) (ژاکلین) را به یک معنی می خرد. یهودیان امریکارؤساء جمهوری را می خرند، و برعکس، یک خوشگل و یا صاحب یک زن خوشگل، آراء بیشتری می آورد و احیاناً ثروت بیشتری تصاحب میکند. ممکن است گفته شود که ملاک، اموری است که تولید و توزیع می شوند. جواب این است که بسیاری از ثروتها تولید انسان نیست، مثل معادن زیرزمینی و حیوانات دریایی و شکاری. و به علاوه، تولید، در غیر مورد ثروت هم صادق است. تولید پسر و دختر از نظر احتیاجات زناشویی بشر، تولید است و باید هم توزیع بشود. ممکن است گفته شود اگر ملاک، مبادله باشد، پس در کشورهای اشتراکی، اقتصاد وجود ندارد. جواب این است که در این اجتماعات همه مالک اند و همه شریک اند و ثروت قابلیت مبادله دارد ولی میان اجتماع و طرف دیگر که فرضاً فرد یا اجتماع دیگر است. و فرضاً همه افراد بشر، یک جامعه را به وجود آورند، باز قابلیت مبادله از میان نمی رود. مهمترین و اولین احتیاجات (اقتصادی) است و احتیاجات اقتصادی از زمان پدید آمدن زندگی اجتماعی و تقسیم کار و وظائف در میان افراد این احتیاج بوجود آمده است. در روابط اجتماعی مفاهیمی از قبیل: ۱- ریاست ۲- مرئوسیت ۳- زوجیت ۴- وجوب اطاعت روابط اقتصادی: ۱- مالکیت ۲- مملو کیت ۳- حق ۴- مبادله یعنی همین اشتراک مساعی و تقسیم کار ضرورت پیدا کرد و یک سلسله اعتبارات و مفاهیم اعتباری و قانونی ضرورت پیدا می کند. نتیجه اینکه: آن سلسله از مفاهیم اعتباری که مربوط است به تولید و تقسیم و توزیع ثروت

ووسائل معاشی، روابط اقتصادی نامیده می شود. تولید: در دنیای طبیعت حیوانات معاش خود را از طبیعت بصورت آمده دریافت می کنند و استعداد انجام کارورزی مواد طبیعی را ندارند. اما انسان برای برآورد کردن احتیاجات معاش خود از طریق کاروری طبیعت داشتن استعداد و قدرت چنین کاری احتیاجات خود را برآورده می کند. اما همین حیوانات هستند که وسائل معاش خود را با کار آماده می کنند و مولد به شمار می آیند مانند زنبور عسل لذا به همین جهت است که روابط اقتصادی و قانونی در روابط نظیر مزدبگیری و فروش، کار و مزرعه و... در تولید وجود می آید. روابط اقتصادی و قانونی دو نوع: ۱- روابط طبیعی و تکوینی ۲- روابط اعتباری و قانونی یا به عبارت دیگر (اقتصاد): ۱- طبیعی ۲- برنامه ای ۱- روابط طبیعی عبارتست از: یک سلسله روابط علی و معلولی که خواه ناخواه در امور اقتصادی پیش می آید مثل روابط مربوط به عرضه و تقاضا، تورم پول، افزایش و کاهش قیمتها- بیکاری بحران اقتصادی، مالیات ۲- روابط اعتباری و قراردادی عبارتست از: قوانین مربوط به حقوق و مالکیت های شخصی و اشتراکی تاثیر روابط طبیعی و قراردادی در یکدیگر: روابط طبیعی با کار و صنعت و تکامل ابزار تولید و رقابتها و متمرکزها مرتبط است. و به عقیده مارکسیستها، تکامل ابزار تولید، خواه ناخواه سبب می شود که قوانین اقتصادی تغییر یابد. نتیجه اینکه: هم مقررات اجتماعی خاص، جریانات طبیعی اقتصادی خاصی را بدنبال خود می آورد و هم روابط و آثار طبیعی، خواه ناخواه یک سلسله مقررات جدیدی را ایجاد می کند. مبادله: یکی از مسائل مربوط به اقتصاد، مبادله است. اقتصاد مبادله ای یعنی اقتصاد مبنی بر مالکیت فردی و در مالکیت اشتراکی همه مبادلات هست اما در میان اجتماع ها، نه میان افراد که با به وجود آمدن زندگی اجتماعی (فراتر از زندگی اجتماعی) و در اثر رشد و توسعه اقتصاد واسطه ای (پول) برای مبادلات به وجود آمد. پول: یکی از مسائل اقتصادی پول است تا زمانی که زندگی اجتماعی بشر توسعه زیادی نداشت و تقسیم کار و تخصص زیان به میان نیامد و پول افراد احتیاجات خود از طریق مبادله کالا با کالا یعنی آنچه خود تولید می کردند در ازای آنچه احتیاج داشتند معاوضه می کردند. در نتیجه با توسعه احتیاجات و تنوع آنها لازم شد شیء خاصی که دارای ذاتی یا اعتباری و تضمینی باشد به میان بیاید که آن پول است. ارزش: یکی دیگر از مسائل مربوط به اقتصاد ارزش یا قیمت است که در اثر بالا و پایین رفتن قیمتها و غیره به وجود می آید. مراحل زندگی اجتماعی و اقتصادی: به عقیده سوسیالیست ها زندگی بشر از ابتدا تا عصر حاضر چهار مرحله طی کرده است الف- اشتراک اولیه ب- فئودالیسم ج- سرمایه داری د- سوسیالیسم علم اقتصاد:

مراجعه علم اقتصاد می توان چنین نتیجه گرفت که در دوره های مزبور علم اقتصاد دارای خصوصیات زیر بوده است. علم اقتصاد، مجموعه ای از قوانین شبیه به قوانین علوم طبیعی، مانند قوانین علم فیزیک و علم شیمی که بتوان بوسیله تجربه و آزمایش آن را اثبات نمود و به وسیله آن وقوع قضایا را پیش بینی کرد و در هر زمان و مکان صادق باشند نبوده، بلکه عقایدی بوده است که با وضع اجتماعات و عادات مردم و درجه تمدن آنان تغییر می کرد. علم اقتصادی شعبه ای مجزا از سایر شئون زندگی بشر مانند سیاسی، مذهبی و... او نبوده است. علم اقتصادی توصیف واقعی و بی منظور قضایای اقتصادی نیست بلکه عقاید اقتصادی برای منظورهای خاصی مثل (منظور مدنی، منظور اخلاقی، و دفاع و...) ساخته شده است. ثروت یا مال: هر چیزی که یکی از احتیاجات طبیعی یا اعتباری ضروری یا تجملی بشر را برآورد مال یا ثروت است ثروت ممکن است منافعش به عموم تعلق گیرد (اوقاف) بنابراین لازمه ثروت بودن و مالیت مملوکیست از طرفی ممکن است مملوک باشد ولی به علت کافی نبودن برای رفع احتیاج بشر به واسطه فردی مال و ثروت شمرده نشود مانند یک دانه گندم عامی تولید کننده ثروت: ۱- یک چیز فقط طبیعت در تولید آن دخالت دارند. مثل گیاهان دارویی و میوه های جنگلی ۲- دو چیز: طبیعت به علاوه کار و کوشش انسان در ایجاد آن دخالت دارند مانند درختی که به دست یک انسان کاشته میشود؛ تخم یک دخت دیگر یا قلمه یک درخت دیگر را در زمین می کارد و درخت می گردد. این درخت محصولی است از قوای طبیعت و به کوشش انسانی که قصد تولید داشته است. از این قبیل است دامداری، مرغداری و امثال اینها. ولی تولید فرزند حیوانات یا شیر آنها را میتوان گفت که صرفاً مولود طبیعت است و انسان در تولید آنها دخالت ندارد و در عین حال با

قسم اول متفاوت است زیرا کوشش انسان در حفظ و نگهداری مولد دخیل است، به خلاف قسم اول. ۳- سه چیز: طبیعت + کار + سرمایه منظور ابزار تولید که خود محصولی از کار و طبیعت است مثل کفش و قندوشکرونان در (اینجا مقصود از سرمایه؛ مطلق ابزار تولید است نه سرمایه به معنی اخص). بخش دوم مالکیت از نظر فلسفه ای بشریان خود و بعضی اشیاء رابطه خاصی قائل است که آن رابطه را میان شخص دیگر و آن شیء قائل نیست معمولاً این رابطه در جایی قائل است که خود آن شیء را بوجود آورده و یا از چنگال طبیعت بیرون آمده و یا آن را پیدا کرده است خود را از دیگران نسبت به آن شیء اولی و مقدم میداند. آنچه انسان در دنیای واقع از لحاظ مالکیت دریافته است، مالکیتی است که میان خود و افعال و قوا و اعضاء خود یافته است. انسان فکر خاصی را از خود می داند، زیرا واقعاً وجودان فکر متکی و مستند به او است، اگر او نبودان فکر هم نبود. همچنین است رابطه ای که میان خود و اعضاء خود درک می کند. انسان نظیر این ارتباط را میان خود و محصولاتی که صرفاً محصول طبیعت است، یا محصول کار و طبیعت است، یا محصول کار و سرمایه و طبیعت است فرض می کند و در عالم فرض و اعتبار، وجود خود را گسترش و توسعه می دهد و با قرارداد اجتماعی آن را معتبر می شمارد. (اثر این اعتبار بهره بردن و استفاده کردن و به مصرف رساندن است. بدیهی است که مالکیت، حق بهره بردن و استفاده و به مصرف رساندن ثروت را به مالک اختصاص می دهد. اینجاست که پای حیات و منافع دیگران، و به عبارت دیگر پای عمل و زندگی به میان می آید!) پس از این فرض و این قرارداد، بشر برای خود نسبتی با بعضی ثروتها قائل می شود که معتقد است این نسبت میان آن ثروت و دیگران نیست. به موجب این نسبت به خود اجازه میدهد که هرگونه تصرفی در آن ثروت بکند، آن را به مصرف خود یا دیگران برساند و یا احیاناً اثراتلف کند و معدوم نماید. و یک خصوصیت دیگر این است که این رابطه قابل سلب و تبدیل میدانند این طرز عمل و همچنین وضع لغت خاص در این زمینه دلیل برای است که بشر تصور خاصی در این زمینه دارد و این جاست که جای تحقیق فلسفی درباره چگونگی این تصور است. بعضی هانی گویند مالکیت یک امر اعتباری است این است که ثابت شده اعتبار به معنی اینکه انسان تصویری را از خود اختراع کند محال است پس به چند دلیل اعتباری است: ۱) زیرا بشر با قرارداد و قانون مالکیت را اثبات یا سلب یا تعویض می کند. دلیل بر اعتباری بودن آن است ۲) حقیقت اعتبار چیست؟ امور اعتباری همیشه به منزله پیکر و فرد ادعایی حقایق می باشد. ۳) مالکیت چگونه اعتبار شده است؟ ابتدا باید اینکه انسان در طبیعت چه مالکیت های حقیقی و واقعی را دریافته که از روی آن مالکیت اعتباری را اعتبار کرده است. انواع مالکیت: ۱- فردی: یک نفر مالک ثروتی است و فقط او حق داشته باشد از آن استفاده ببرد. ۲- جمعی: عده ای حق دارند از آن استفاده کنند ۳- اشتراکی: همه افراد بالا با اشتراک مالک ثروتی باشند و با اشتراک از آن بهره ببرند. نکته: اولیاتی که انسان برای خود نسبت به اشیاء خاصی قائل است غریزه بشر است بعضی حیوانات نیز چنین اولیاتی را به حکم غریزه درک می کنند. حیواناتی که جفت زندگی می کنند و اشیاء دارند نسبت به جفت دیگران احساس مخالف دارند. کودکان نیز نسبت به اسباب بازی های خود این چنین هستند. اما در عین حال نمی توان گفت حیوانات را اعتبار کرده اند؛ اعتبار از مختصات انسان است؛ آنها تصور کلی و مشخصی از مالکیت ندارند؛ اعتبار در زمینه تصورات کلی است. تا حدودی که دامنه مالکیت محدود به اشیایی است که انسان خود آنها را ساخته است یا از طبیعت به دست آورده بحثی نیست ولی انسان موجود اجتماعی است؛ این موجود اجتماعی از طرفی احتیاج به مبادله و معاوضه دارد (و به قول ابن سینا معاوضه و معاوضه)؛ اشیاء از یکی به دیگری منتقل می شود؛ از طرف دیگر در طبیعت مواد قابل استفاده زیاد است و اگر فرضاً در ابتدا به واسطه کمی جمعیت و وفور این اشیاء احتیاج به تملک شخصی مثل زمین نیست بعدها تحت انحصار قرار دادن این امور به میان می آید؛ علیهذا تصاحب این سرمایه ها و همچنین مبادلات لازم و ایجاب می کند مقرراتی را که وظائف اشخاص را در زمینه مالکیت و مسائل عمومی معاش و در زمینه مبادلات روشن کند. اینجاست که پای حقوق موضوعه و موجبات قراردادی مالکیت به میان می آید. در ابتداء امر حق مالکیت همان حق طبیعی و غریزی است و موجبت آن نیز همان موجبات طبیعی و غریزی است. به عقیده ما موجب طبیعی و غریزی مالکیت، دو چیز است: یکی کار و ایجاد، و به عبارت دیگر ارتباط فاعلی است، و دیگری تملیک

و بخشش و به عبارت دیگر ارتباط غائی است. ولی اجتماع بشری انسان مدنی بالطبع است ایجاب می کند یک سلسله مقررات موضوعه را، مشخص کند؛ زیرا گزینه و طبیعت کافی نیست که حدود و حقوق انسان را از این لحاظ مشخص کند. از این رو مالکیتها نیز مانند بسیاری از مسائل دیگر مربوط به زندگی اجتماعی باید با قانون مشخص شود. و قانون باید موجبات انرا تعیین کند. اری اگر به فرض محال، انسان قادر بود تنها با نیروی کار، بدون دخالت طبیعت محطولی را تولید کند جای این بود که گفته شود صاحب ان محصول که تنها خالق و افریننده ان محصول است از نظر تصرف در مال، فعال مایشاء است؛ اما اینچنین نیست، او تنها خالق و افریننده ان محصول نیست بلکه اگر تنها خالق و افریننده محصول نیز می بود می توان گفت حق ترضیع و اسراف نداشت، زیرا او واجت الوجود بالذات نیست، قائم به ذات نیست، خودش هم خودش رابه وجود نیاورده است؛ او مخلوقی است اجتماعی؛ اجتماع در نیروی علمی و ذهنی و بدنی او که ان محصول رابه وجود آورده است سهمیم است؛ او در قوای جسمی و روحی خود مدیون اجتماع است؛ ان قوا و نیروها تنها مال خود او نیست، اجتماع در خود انها ذیحق است، علیهذا اجتماع در محصول این نیروها نیز ذیحق است. پس به فرض محال اگر شخصی می توانست محصولی را بدون دخالت طبیعت به وجود آورد باز هم حق ترضیع و اسراف ان را نداشت، تا چه رسد که چنین چیزی محال است. خود کشی جنبه حقوقی دارد یعنی جنبه حقوقی اجتماعی جایز نیست هیچ کس نمی تواند از جنبه حقوقی ادعا کند که اختیار خود را دارم زیرا که اجتماع به او می گوید من در این ساختمان مجهز سهمیم و مشترکیم، سرمایه های مادی و معنوی صرف کرده ام تا این ساختمان کامل را بوجود آورده ام و باید حق اجتماع رابه قدر کافی پرداخت کنم. نظر الهی نیز چنین حقی صادر نیست زیرا که هر کسی بیشتر از آن اندازه که از آن خود بشراست از آن خالقش است. بخش سوم ارزش: یکی از مسائل مهم در اقتصاد چه از جنبه نظری و فنی و چه از جنبه اخلاقی مسئله ارزش است. ارزش یا ارج هم ریشه است. انسان به بعضی چیزها ارج می گذارد و به آنها اهمیت می دهد آن چیزها همانها هستند که به حال او نافع و مفید باشند. ارزش اقتصادی: عبارتست از ارجی که در یک ماده معاشی وجود دارد و یا ارج معاشی و پولی که برای یک امر مادی یا معنوی نظیر تعلیم، و یا یک امر هنری مثل خواندن اعتبار می شود. ارزش: ۱- اینکه چگونه است بعضی امور مادی این جهان برای انسان ارزش و مالیت دارد و ثروت شمرده می شود مثل آب، نان، زمین و بعضی ارزش مالیت ندارد مثل هوا ۲- منشا قیمتها و تفاوتها چیست؟ چرا دو چیز که هر دو بایک واحد مثلا متر خرید و فروش می شوند یکی از دیگری گرانتر است؟ توضیح قیمت ۱: مالیت و ارزش پیدا کردن یک چیز تابع این است که اولابیه حال بشر مفید باشد یعنی یکی از احتیاجات بشر را رفع یا در رفع آن دخیل باشد خواه آن حاجت مادی و معاش باشد یا غیر مادی منفعت به اصلاح فقر: یعنی چیزی که بدون اینکه عین آن مصرف شود انسان از آن بهره ای برد مثل دیدن منظره، شنیدن آواز از نظر فقهی منفعت هر چند قابل مبادله به مال استن ولی خودش مال و ثروت شمرده نمیشود مثل جمال یا آواز یا نطق، و مسئله جلب مال و کسب مال و قابل معاوضه به مال می باشد ولی خود اینها مال و ثروت شمرده نمی شود. نکته: شرط مالیت این است که خود عین باشد شرط مالیت: ۱- شیء مورد حاجت باشد ۲- وافر و رایگان نباشد مثل هوا ۳- قابل اختصاص باشد توضیح قیمت ۲: علت تفاوت قیمتها در «کتاب اصول علم اقتصاد» نوشتن ص می نویسد: تعین قیمتها در بازارا گرچه از عمل متقابل و مبارزه مالکین تولید کننده کالا- نتیجه میگردد ولی مستقل از اراده هر یک از آنها و نیز اداره کلیه اجتماع می باشد و مانند قوانین طبیعت بان نیروی شکست ناپذیری خود رابه تمام آنها تحمیل می نماید. مثلا- ممکن است گاهی بهای چند نوع کالا صاحبان آنها را ورشکست کند. ولی مادام که شرایطی که آن بها رابه یقین نموده ادامه دارد، هیچ کس و هیچ قدرتی نمی تواند در اقتصاد مبادله ای - آن بها را تغییر دهد. عواملی نظیر: جنس، مفید بودن، کار متوسطی که بروی تولید جنس صورت گرفته و... بستگی دارد. نتیجه اینکه: تحت عنوان (کار، اساس ارزش است) نکاتی قابل برداشت است: ۱- کلیه محصولات که به واسطه کار اجتماعی در رژیم مبادله ای ایجاد میشوند، نام کالابه انها اطلاق می گردد. (اولا- کلمه کالا- اختصاص ندارد به رژیم مبادله ای، ثانیا گفتیم که بعضی کالاها در طبیعت بدون دخالت انسان صورت کالایی دارند.) برای این که کالا بتواند در بازار قابلیت مبادله را پیدا کند، باید قادر به مرتفع

ساختن پاره ای احتیاجات باشد یابه اصطلاح علم اقتصاد باید دارای ارزش استعمال باشد. ۲- هر کالا- در رژیم مبادله ای- در بازار بایک مقدار معین از کالاهای دیگر به واسطه میانجیگری پول مبادله میگردد. بدین طریق به هر کالا مقداری (بها) که پول معرف و مبین آن است تعلق میگیرد. بهای کالا- خود به خود در جریان مبارزه بین تولید کنندگان مستقل کالا بین خریدار و فروشنده برقرار میگردد. نوسان ترقی و تنزل بهاد بازار، فعالیت مؤسسات تولید کننده متفرق را تنظیم می کند و بین این فعالیت و احتیاجات مردم تعادلی برقرار می سازد. ۳- ارزش استعمال یک کالا، یا یافته آن، بستگی به کیفیات طبیعی، فیزیکی، شیمیایی، و مکانیکی آن کالا دارد و اول شرط لازم برای فروش آن کالا است. ولی چنان که پیش از این گفتیم، ارزش استعمال نمی تواند مبین بها باشد، زیرا از آنجا که بها در بازار در نتیجه روابط بین اعضای اجتماع مبتنی بر مبادله برقرار میگردد، پس عواملی را که تعیین کننده بها می باشند نباید در خصال طبیعی کالا، بلکه باید در روابط بین مردم جستجو کرد. ارزش استعمال یعنی مفید بودن. مفید بودن، هم به جنس بستگی دارد و هم به کاری که روی آن جنس صورت گرفته است. نوع جنس، یعنی خصال طبیعی کالا- در ارزش موثر می باشد. بخش ۴ ارزش اضافی: طبق کتاب اصول علم اقتصاد تحت عنوان ارزش اضافی می گوید: ۱- در مطالعه تجزیه و تحلیل قانون ارزش، فقط سیستم اقتصاد ساده تجاری در نظر گرفته شده است یعنی سیستمی که در آن تولید کنندگان کم که مالک وسائل تولید هستند و از فروش محصول کار خود زندگی می کنند در نظر گرفته شد و در واقع منظور از ارزش کالا شامل کالاهای که احتیاجات آنها را برآورده می کند. اینجا این پرسش پیش می آید که در قدیم نیز از نیروی کار استفاده می شد، یعنی نیروی کار خرید و فروش می شد. اجیر گرفتن و استخدام برای کارهای خانه و برای بنایی و عملگری و بالاخره مزد دادن، خواه آن که اجیر به حسب زمان و تمام و وقت اجیر شده باشد، و خواه برای کار معین، در قدیم هم وجود داشته است. پس هر چند سرمایه نبوده، ولی خرید و فروش نیروی کار بوده است. جواب این است که در قدیم خرید نیروی کار از راه مزد، به منظور تجارت نبوده که مستلزم ارزش اضافی باشد و بدون ارزش اضافی، عمل لغو باشد، بلکه به منظور استفاده مستقیم از محصول عمل کارگر بوده است، و مزد به اندازه ارزش نیروی کار نیز خلاف هدف و مقصد نبوده است. ۲- اینکه به مطالعه قوانین اداره کننده اجتماع سرمایه ای می پردازیم. اگر مبادلات را که در جامعه کنونی صورت می گیرد به دقت بررسی کنیم درمی یابیم که با مبادلاتی که در اقتصاد ساده قدیمی صورت می گرفت متغیر بسیار دارد. در اقتصاد ساده تجاری: فرمول مبادله این بود «کالا- پول- کالا» ولی در اقتصاد تجاری سرمایه داری جریان مبادله با پول شروع می شود و به پول ختم می شود و فرمول کلی آن به این صورت درمی آید «پول- کالا- پول» اما پول دوم نمی تواند مساوی پول اول باشد و اولاً سرمایه دار اقدام به چنین مبادله ای نمی کند این پول + پول، پول اضافی همان سود است که با اضافه کردن به بهای اصلی کالا بدست می آید. تجربه تحلیل قانون اساسی ارزش به ما ثابت می کند که بهای کالا در جریانات نوسانات خود آنقدر بالا و پائین می رود تا خود را به ارزش و یا زمان که برای تولید آن کالا به کار برده است هم سطح نماید (قانون عرضه و تقاضا). علت ایجاد منافع برای بازرگانان چگونه است؟ بازرگان به واسطه در انحصار گرفتن بازار فروش و با به واسطه عدم قدرت مصرف کننده برای خریدن بلا واسطه از تولید کننده از قدرت خود ضعف مصرف کننده سوء استفاده نموده قیمت را در اختیار خود قرار داده به دو برابر آنچه خریده است می فروشد. هر قدر به خود زحمت دهیم و بخواهیم با تجربه و تحلیل جریان مبادله سرچشمه سود را بیابیم جز اتلاف وقت فایده دیگری ندارد و به کوچکترین نتیجه ای نخواهیم رسید هیچ فروشنده یا بازرگانی همیشه فروشنده نیست. نیروی کار - ارزش نیروی کار اگر در بازار مبادله کالاهایی را پیدا کنیم که بهای آن در موقع فروش پائین تر از ارزش آن باشد و هر کس آن را بخرد حتماً سود خواهد برد یا به عبارت دیگر باید کالاهایی در بازار مبادله وجود داشته باشد که قدرت ایجاد ارزش در آن نهفته باشد و مادر فصلهای پیش گفتیم که «ارزشی» ایجاد نمی گردد مگر به واسطه کار و در بین تمام کالاهایی که در بازار مبادله وجود دارد نیروی کاریگانه کالایی است که قدرت کار در آن نهفته است. پس این کالا (نیروی کار) نه تنها متاعی است که می تواند سرچشمه ایجاد ارزش باشد. برای آنکه نیروی کار به شکل کالا درآید دو شرط اصلی لازم است: ۱- اول آنکه کارگر شخصاً

ازاد باشد. ۲- دوم اینکه مالک ابزار کار نباشد تا مجبور شود نیروی کار خود را بفروشد ظاهر اعلت این که قیمت‌ها تدریجاً در طول تاریخ بالا می‌شود و ارزش پول کم می‌شود قدرت طبیعت بر تولید بیشتر از مقدار کاری است که صرف آن می‌شود که تدریجاً بر محصول و قدرت خرید می‌افزاید (باید تا مل بیشتر شود). بخش پنجم سرمایه داری و سوسیالیسم از دیدگاه اسلام مشخصه اصلی سرمایه داری جدید (کاپیتالیسم) از سرمایه داری قدیم - یاب عبارت (سوسیالیسم) این است که سرمایه دار، نیروی کار کارگر را برای فروش می‌خرد نه برای آنکه شخصاً به آن احتیاج دارد، با این نیروی کار، اضافه ارزش ایجاد می‌کند. اضافه ارزش که مولد نیروی کار کارگر است و طبعاً متعلق به خود اوست همان سودی است که کارفرما می‌برد و این است که می‌گویند سرمایه داری جدید عین استثمار کارگر است. آنچه در قدیم بعنوان اجاره بود این بود که کارگر، محصول کار یا نیروی کار خود را به دیگری که به آن احتیاج داشت می‌فروخت، و آن دیگری نیز آن کالا را به قیمت واقعی بازاری می‌خرید مثلاً - او را مستخدم خانه خود قرار می‌داد اما نیروی کار او تجارت نمی‌کرد. مضاربه: می‌توان گفت هم سرمایه کار می‌کند و هم عامل، و هر کدام به حسب قرارداد سهم خود را می‌برند. مزارعه: هم زمین عمل می‌کنند و هم عامل، هر کدام سهم خود را می‌برند؛ و بلاخره صاحب پول یا زمین نمی‌خواهد و نیروی کارگر را بخرد و محصول کار او را به قیمت بیشتر بفروشد. دوبرهان مشتمل بر این زمینه: ۱- ارزش هر چیز به واسطه مقدار کاری است که بر روی آن صورت گرفته است یعنی اولاً ارزش و مالیت، به واسطه کار پیدامی شود و ثانیاً مقدار و میزان ارزش تابع مقدار و میزان کاری است که روی یک کالا صورت می‌گیرد. ۲- سودی که کارفرما می‌برد محصول کاری است که کارگر کرده و به کارگر تعلق دارد این سود ارزش اضافی بر مزد است و بدون دلیل، سرمایه دار آن را به خود اختصاص داده است. نظریه اول توسط مکتب اقتصاد کلاسیک (آدم اسمیت - ریکاردو) بیان شده. نظریه ارزش اضافی توسط کاری مارکس ارائه گردیده است. انواع نظریات راجع به منشأ ارزش: الف) ارزش اشیاء ذاتی آنهاست، بعضی امور ذاتاً با ارزش اند. و بعضی ذاتاً بی ارزش، امور با ارزش نیز ذاتاً بایکدیگر متفاوت هستند. که این نظریه باطل چرا که ارزش اشیاء در وزن و حجم و... نیست بلکه مربوط به آنکه به انسان مربوط است یا خیر ب) ارزش اشیاء صرفاً قراردادی و اعتباری است. ارزش اشیاء به هیچ نحو مربوط به یکی از صفات ذاتی اشیاء یا صفات عرضی و عارضی آنها - از قبیل شکل و صورتی نیست بلکه بیشتر همانظوری که بسیاری از چیزهای دیگر را اعتبار می‌کنند مثلاً ریاست و مرئوسیت و زوجیت و ممکن است عکس آنها یا عدم آنها را نیز اعتبار کند، در مورد ارزش نیز چنین است. این نظریه باطل است، هر چند در مورد پول و خصوصاً پول کاغذی شاید بتوان گفت که ارزش اعتباری دارد. اما در مورد همه اشیاء نمی‌توان گفت که ارزش اعتباری و قراردادی دارد. ج) ارزش تابع مفید بودن است و هر اندازه اشیاء مفیدتر باشند ارزش بیشتری پیدا می‌کنند این نظریه نیز باطل است چرا که بیشتر اشیاء که برای ما مفیدترند شامل آب، نان، قیمت کمتری دارند شما بعضی چیزهای دیگر با این که از تجملات زندگی است و چندان مورد احتیاج نیست صدها برابر نان قیمت دارد. د) منشأ ارزش مفید و مورد احتیاج بودن است، به علاوه در دسترس نبودن. (در دسترس نبودن همان قابلیت انحصار است) بدین معنی که هر دو کالایی که به یک اندازه مورد احتیاج است و تقاضا دارد و به یک اندازه در دسترس است در بازار عرضه شده است دارای یک قیمت باشد اما اینطور نیست علت تفاوت در قیمت این دو کالا ناشی از مقدار کاری است که روی آنها صورت گرفته است پس ارزش و بهاء بر روی عرضه، تقاضا نیست. ه) منشأ ارزش فقط کار است. میزان ارزش نیز بستگی دارد به مقداری کاری که روی اشیاء صورت می‌گیرد. (توسط آدم اسمیت و ریکاردو ابراز شد) بطور خلاصه در باب ارزش چند جور می‌توان نظر داد: ۱- ارزش اشیاء، یک صفت ذاتی است. ۲- ارزش مربوط است به عمل و کاری که در ایجاد آنها صورت گرفته (علت) ۳- مربوط است به اثری که بر اشیاء صورت گرفته (معلول) ۴- مربوط است به اثر به علاوه در دسترس نبودن. ۵- صرفاً قراردادی و اعتباری است، و چون مکتب سوداگران به مبادله، زیاد اهمیت میدادند تقریباً نظر آنها این بود که مبادله، ایجاد ارزش می‌کند. ۶- فیزیوکراتها گفتند مبادله موجب ارزش نیست بلکه طبیعت موجب ارزش است. ایرادات این نظریه: ۱- اگر کار صد درصد منشأ ارزش است و ارزش در حقیقت عبارت است از مقدار کاری که روی یک کالا صورت می‌گیرد، چرا و به چه علت

عرضه و تقاضا در ارزش نوسان ایجاد می‌کند؟ آنها در مورد (ارزش = کار) می‌گویند نوسانات عرضه و تقاضا پیرامون سطح معینی رخ می‌دهد ولی هرگز خود آن سطح را تعیین نمی‌نماید خود آن سطح را کار تعیین می‌کند. اگر اینطور باشد که طرفداران این نظریه می‌گویند پس باید تعادل میان روابط تولید یا مقدار کالاها بهم نخورد، اما طبق قوانین طبیعی ارزش صدد درصد به مقدار کار بستگی ندارد.

۲- ارزش هر شی ناشی از اثری است که بر آن شیء ترتیب داده می‌شود نه از علتی آن را ایجاد کرده است، خواه آن علت کار باشد یا غیر آن نکته: اثر داشتن به تنهایی علت ارزش نیست، ندرت و تحت انحصار بودن هم در اصل ارزش و هم در درجه ارزش دخیل است. ۳- این که اگر ارزش بستگی دارد به مقدار کار پس علت گرانی «احجار کریمه» چیست؟ یا مثلاً - خود طلا که پول اصلی است. چاره نقص نظریه «ارزش = کار» است ۴- دو نفر با هم و به اندازه هم، کاری را صورت می‌دهند ولی یکی از آنها به واسطه ابتکار ذاتی آن رابه نحو احسن صورت می‌دهد و کارش ارزش بیشتری پیدا می‌کند. ۵- دلیل دیگر بر این که ارزش مربوط است به اثر کار یعنی قابلیت استفاده نه مقدار صرف کار، این است که ممکن است شخصی به واسطه وضع خاص، برای کار کوچکی مجبور باشد انرژی زیاد مصرف کند، ولی چون اثر کارش زیاد نیست، کارش ارزش کمتری دارد مثل انسان معلول، مامور نامه رسانی، مامور دیده بانی. مشخصه اصلی سرمایه داری: مشخصه اصلی سرمایه داری که در آن را موضوع جدیدی از لحاظ فقه و اجتهاد قرار می‌دهد دخالت ماشین است. ماشینیزم صرفاً توسعه آلت و ابزار تولید نیست که انسان ابزار بهتری برای کاری که باید بکند پیدا کرده است، بلکه تکنیک و صنعت جدید ماشین، علاوه بر بهتر کردن ابزارها، ماشین را جانشین انسان کرده است. ماشین مظهر تکامل اجتماع بشر است، تجسم تمدن تاریخی بشری است. ماشین جانشین انسان است نه آلت و ابزار انسان، یک انسان مصنوعی است. در گذشته سرمایه دار فقط نیروی کار گرامی خرید و ابزار ساده‌ای در اختیار او قرار میداد و با محصول کار کارگر تجارت می‌کرد، ولی امروز ماشین می‌خرد و ماشین قدرت دارد و برابر کارگر کار بکند. ماشین قادر است اضافه ارزش تولید کند، صدها برابر کاری که صرف تولید می‌شده است ارزش تولید کند. نکته اساسی اینجاست که ماشین، سرمایه متغیر تر از نیروی کار گراست و در حین حال همین جهت پایه و مبنای اصل اساسی توجیه کننده سوسیالیسم است. مشخصه اصلی سرمایه داری جدید این است که سرمایه دار ماشین را با قدرت عظیم در اختیار خود قرار می‌دهد در صورتیکه او نه خالق ماشین است و نه مخترع آن. فقط خریدار و مالک است. قسمت دوم: سخن در این است که آیا ارزش هر چیز مساوی است با ارزش اشیائی که صرف ایجاد آنها نشده است. در واقع ارزش اشیاء بستگی ندارد به مقدار کاری که صرف ایجاد آنها شده است بلکه بستگی دارد به مقدار اثری که از آنها برای انسان هست و به علاوه ندرت وجود و قابلیت انحصار. قسمت سوم: به عقیده این کتاب کارل ماکس بیش از آن اندازه که سرمایه داری را ظالمانه جلوه بدهد، عادلانه جلوه داده است. در کتاب «عقاید بزرگترین علماء اقتصاد» که می‌گوید کارل ماکس نظریه ارزش = کار را از کلاسیکها گرفت لیکن به عکس آنها علیه سرمایه داری به کار برد در واقع اگر واقعاً سرمایه دار نیروی کار گرا به قیمت عادلانه خریده است و سرمایه هم به شخص او تعلق دارد، قطعاً اضافه ارزش هم به او تعلق دارد، خواه آنکه ایجاد کننده اضافه ارزش، سرمایه باشد یا نیروی کار گرا، چون به هر حال اضافه ارزش را چیزی ایجاد کرده که سرمایه دار به حق مالک آن بوده است در صورتی که مارکس ارزش هر چیزی را صدد درصد به مقدار کاری که صرف ایجاد آن شده می‌داند و ارزش واقعی نیروی کار را معادل مخارجی که صرف ایجاد او شده می‌داند و می‌گوید اضافه ارزش به سرمایه دار تعلق ندارد و به کارگر تعلق دارد و نمی‌تواند مشخص کند که سرمایه واقعا به شخص تعلق ندارد بلکه به اجتماع تعلق دارد. قسمت چهارم: ۱- یک علت سود تقلیل فردهاست چرا که اگر (ارزش = کار) را در نظر بگیریم کارگر باید عالیترین حقوق باید به او تعلق داشته باشد. ۲- استثمار مصرف کنندگان، به وسیله انحصار قرارداد با بازارها و یا بتابنیا و عدم نظارت دولتها ۳- علت دیگر این است کارخانه دار از وسیله ای استفاده می‌کند که آن وسیله، اضافه کار تولید می‌کند، یعنی ماشین نتیجتاً اینکه هر چند سود سرمایه دار از طرفی مربوط است به کمی فرد کارگر، یعنی طبقه تولید کننده و از طرفی مربوط است به طبقه مصرف کننده، ولی منبع اصلی سرمایه داری جدید و مشخص اصلی

سرمایه داری جدید ماشین است. اگر سرمایه دارنه تولید کننده را استشار کندونه مصرف کننده را، بازهم به واسطه در اختیار داشتن ماشین قادر است سود سرشار بربرد، ولی چون ماشین مظهر پیشرفت اجتماع است، نمیتواند به شخص تعلق داشته باشد. پس منبع اصلی و اساسی سرمایه داری جدید نامشروع است. مرز اشتراک اسلام و سوسیالیسم: قسمتی از سرمایه ها، یعنی سرمایه های عمومی با اشتراک باشد چرا که نظریه اسلام چنین است: اسلام در مالکیت فردی و شخصی را در سرمایه های طبیعی می پذیرد و مالکیت را عمومی می داند. مالکیت اشتراکی را نمی پذیرد یعنی نمی گوید همه ملزم هستند که کار کنند و محصول کارشان الزاماً به اجتماع تعلق دارد بلکه می گویند افراد می توانند بلا اشتراک کار کنند و کار اشتراکی را انتخاب کنند (مثل کار اشتراکی دهقان و سالار و تقسیم محصول) اسلام مخالف این گفته است (هر کس به قدر استعداد کار کند و به قدر احتیاج محصول بردارد) اما اسلام برخلاف سوسیالیسم ها مخالف این گفته است (کار بلا اشتراک الزامی و اجباری است) به استثناء موارد خاصی نظیر (زمینهای عمومی و کارخانه های عمومی و طوری باشد که کار فردی میسر نباشد و اگر چنین باشد بازهم مالکیت فردی در کار است یعنی محصول بطور مساوی میانشان تقسیم می شود و هر فردی مالک فردی سهم خود خواهد بود. خلاصه مطلب •: مشخصه اصلی رژیم اقتصادی جدید (خرید و فروش تجارت بانروی کار نیست بلکه ماشین است. شعارهای مارکس بر ضد سرمایه داری است، اما اصول و منطق مارکس سرمایه داری را تقویت می کند • ماشین مظهر تکامل اجتماعی است و هیچ فردی رابه تنهایی نمی تواند مخترع و مبتکر آن شمرد. از این جهت، هم با ابزارهای دستی متفاوت است و هم با آثار هنری و هم دفاتر شعر سوسیالیسم، به معنی مالکیت اشتراکی سرمایه از لحاظ ماشین، مخصوص عصر جدید است، ولی از لحاظ طبیعت، در قدیم نیز می توانسته وجود پیدا کند. برخلاف نظر سوسیالیسم ها •.

اشتراک در کار به هیچ وجه صحیح نیست. اشتراک در کار همان است که در فقه، اشتراک در ایران گفته شده است. شرکت از نظر فقه اسلام انواع شرکت (الف قهری ب) عقدی: که به خود تقسیم می شوند: ۱- شرکت عنان ۲- شرکت ابدال ۳- شرکت وجوه ۴- شرکت مفاضه نکته: که فقها فقط شرکت اولی را صحیح می دانند علت صحیح بودن شرکت عنان به شرکت های دیگر این است که در شرکت عنان، شرکت در واقع ایجاد یک شکل جدید کار به واسطه افزایش سرمایه است. افزایش سرمایه و تمرکز آن سبب می شود که توانائی مضائق شود مثل شرکت های سهامی، سایر شرکت های دیگر حالت قمار دارند. بخش ششم رساله های اقتصادی، مالکیت زمین از نظر اسلام، انفال مالکیت زمین از نظر اسلام: ۱- زمین یا به نحوی است که مردم مالکین اولیه آن بودن در این صورت ملک شخصی آنهاست و معامله مالکیت با آنها می شود و یا آنکه سرزمین، عنوة فتح می آن شود؛ در این صورت زمین به عموم مسلمین تعلق می گیرد ولی به شرطی که زمین حیا و در حقیقت مملوک کفار باشد. این چنین سرزمینی برخلاف سایر مملوکات کفار که غنیمت برده می شود و تقسیم می شود، تقسیم نمی گردد و به عموم مسلمین تعلق می گیرد. ۲- اگر سرزمین فتح شده باشد طبق فقه شیعه به امام تعلق می گیرد. ۳- زمینهایی که صاحبان آنها با صلح، اسلام اختیار کرده اند مانند سرزمین مدینه به مالکین اصلی تعلق دارد و از این جهت فرقی میان زمین و غیر زمین نیست. ۴- زمینهایی که معموره است و اهلس جلا و وطن می کنند بدون آنکه لشکر کشی صورت گرفته باشد (نامیده می شود) این زمینها نه نظیر غنائم است نه میان افراد تقسیم شود، و نه نظیر اراضی مفتوحه عنوة است که به عموم مسلمین تعلق گیرد نظیر اراضی اولیه است که تحت نظر ولی امر است. نتیجه اینکه زمین •: مالک شخصی دارد.

• به عموم مسلمین تعلق دارد ولی امر متصدی تقسیم آنهاست مثل مسجد که هر کس تقدم پیدا کرده او تعلق می گیرد •. نه به عموم تعلق دارد و نه به عموم مسلمین بلکه به ولی امر مسلمین تعلق دارد. این گونه زمینها یا موات است که با اجازه ولی امر باید احیاء شود، و یا محیاء است، از قبیل قطابع ملوک و زمینی که لارب لها. اینها نیز با نظر ولی امر باید تقسیم شود و احیاناً خراج گرفته شود و همچنین است اراضی صلح یا فیئ که لم یوجف علیها بخیل و لارکاب. ۵- انفال اهل تسنن، انفال ربا غنائم جنگی مساوی دانسته اند؛ ولی از نظر فقه شیعه، انفال با غنائم جنگی مغایر است و فقط قسمتی از غنائم جنگی است که در ردیف انفال واقع می شود غنائم به شرکت کنندگان در جنگ تعلق دارد و میان آنها تقسیم می شود و انفال به ولی امر مسلمین تعلق دارد. نکته: اول کسی که

زمینهارا از وضع اصلی در اسلام خارج کرد عثمان بود «اقطاع عثمان» معروف است. مالکیت فردی: مال از نظر اسلام همان طوری که به فرد تعلق دارد به اجتماع نیز تعلق دارد. حق مالکیت نامحدود نیست، شامل اسراف و تبذیر نیست؛ بنابراین اسلام اجازه نمی دهد که انسان برای بعد از مردن خود به هر چه دلش می خواهد وصیت کند. رساله اقتصادی (۲) مساله ارث ارث از توابع مالکیت فردی است؛ یعنی اگر مالکیت فردی رابه هیچ نحو صحیح ندانیم و یا عملاً وجود نداشته باشد در نتیجه موضوع ارث نیز وجود ندارد. لازمه نفی مالکیت فردی، نفی ارث هست اما لازمه قبول مالکیت فردی، قبول ارث نیست؛ زیرا ممکن است کسی مالکیت را از نظر اولویت طبیعی میان کارگرو کارپزیرد و غیر از کارموجبی برای مالکیت قائل نباشد، و در عین حال ارث را از لحاظ قطع رابطه میان کار و مالکیت رد کند. طرفداران ارث مجموعه‌ابه دلیل برای مشروع بوده ارث ذکر کرده اند: الف) حق ارث گذاشتن، نتیجه منطقی حق مالکیت است. ب) ارث از نقطه نظر اخلاقی، مشروع بلکه ممدوح است، زیرا سبب تقویت رابطه خانوادگی می شود. ج) از نقطه نظر اجتماعی، ارث، مفید بلکه مرسوم است. اگر ارث مرسوم نبود، آدمیان همین که به سن معینی می رسیدند دیگر کار نمی کردند و آنچه را که قبلاً تولید نموده بودند مصرف می کردند. سوسیالیستها ارث را نامشروع می دانند ارثیه آنها چنین است: ۱- قطع رابطه کار و مالکیت، خلاف عدالت است. ۲- ارث سبب می شود که ورثه، مفتخوار و در نتیجه از لحاظ تربیت عاصی و باطل بمانند. ۳- ارث سبب می شود که فاصله طبقاتی تدریجاً زیاد شود. نظر اسلام راجع به ارث: (رد کردن نظریها) اولاً: این که می گوید: ارث سبب می شود که ثروت در نسلهای متوالی متمرکز گردد ضد این استدلال است که می گوید ارث باعث تنبیل شدن و فاسد شدن نسل می گردد. ثانیاً: در اسلام مالیاتهایی بنام زکات و خمس وضع شده که خود به خود فواصل طبقاتی را کم می کند. ثالثاً: ارث اسلامی تقسیم و کوچک کردن مال است، برخلاف ارث مسیحی که در اختیار مورث است. رابعاً: اصل دیگری در اسلام است که به حکومت شرعی و قانونی حق می دهد مالیاتهایی طبق مصالح اجتماعی وضع کند. در باب ارث، یک مسئله دیگر که هست، ارث مناصب است. در دوران قدیم، مناصب به ارث می رسید مثل مساجد برای پیشنماها ارثی بود که در میان عرب این خصوصیت حاکم بود، که در اسلام حتی امامت، مورثی نیست. تعریف سوسیالیسم: سوسیالیسم به معنی مالکیت مشترک زمین و سرمایه، تحت یک شکل دموکراتیک حکومت است و مستلزم آن است که تولید به منظور استفاده و نه به منظور سودجویی هدایت شود تقسیم تولیدات بایستی بطور تساوی انجام گیرد و در صورتی که این امر میسر نباشد، باید طوری باشد که لاقبل بتوان این تساوی را در توزیع اربابان منافع عمومی توجیه نمود. هدف سوسیالیسم این است که تولید به نفع عامه مردم و در خدمت انسان و تمدن قرار گیرد و تاکنون سوسیالیسم نتوانسته این هدف را تامین کند چرا که گفته شده در همه کشورها محصول تولیدی یک محصول مصرفی است نه سودجویی، صحیح نیست: زیرا که مقصود از سودجویی اگر انباشتن درآمدها روی هم را اضافه کردن بر مالکیت شخصی باشد این گفته درست است اما سودجویی منحصر به این شکل نیست؛ تولید به نفع افراد معینی و برای تامین اغراض افراد خاصی، خودنوعی سودجویی است. به صرف اینکه نام مالکیت شخصی در کار نباشد ولی تولیدات به خاطر اغراض افراد خاصی جریان پیدا کند به خاطر مصالح و احتیاجات عمومی نمی توان گفت ریشه سودجویی از بن کنده شده؛ برعکس؛ سودجویی و استثمار به شکل دیگری حکومت می کند. نتیجه اینکه: خوشبختی اجتماع و ریشه کن کردن استثمار، متوقف به دو شرط است: ۱- سازمان صحیح اجتماعی و مقررات قوانین عادلانه ۲- حکومت یک قدرت معنوی تسلط یک نیروی غیرمادی بر وجدانها بخش هفتم: اسلام و اقتصاد اصولی که مردم جهان یا عقل صریح خود ما آنها را مسلم می شمارد: (۱) عدل و مساوات (۲) پرهیز از استثمار (۳) مسئله حقوق طبیعی و تکوینی که حق، ریشه فاعلی و نمائی دارد طبق بیانات و نظریات این کتاب: اصل (۳) مقدم است بر اصل عدالت و اصل طرد استثمار: یکی از اصولی که در اقتصاد باید در نظر گرفت اصل تزئید ثروت ملی و تکثیر تولید است؛ یعنی اقتصاد سالم آن است که جریان ثروت و منابع اولیه به نحوی باشد که بر ثروت که یگانه وسیله مادی و پایه ای از پایه های زندگی است بیفزاید و قدرت ملی را در تحصیل و مسائل مادی و معنوی زندگی مضاعف کند و این مشروط به دو شرط است: (۱) منابع ثروت آزاد باشد و دو چار توقف و حبس نشود. (۲) فعالیت، آزاد و محترم باشد، یعنی ثمره فعالیت به

فعال برگردد. معمولاً اقتصاديون، تمایلات و خواسته های بشر را، ولو خواسته های مصنوعی را انحرافی می دانند، حتی سرچشمه درآمد می دانند. ولی اسلام مساله تقاضا را به هر نحو که باشد سرچشمه درآمد مشروع نمیداند، خود تقاضا را مشروع نمی داند و کنترل می کند و بعلاوه پاسخ گفتن به این تقاضاها را غیر مشروع می داند. ولی مادیون اقتصادی حتی تقاضای نامشروع مثل اعتیاد به مواد مخدر ایجاد می کنند تا راه درآمد خود را باز کنند. اینجاست که زیان انفکاک اقتصاد از اخلاق و معنویت روشن می شود. یکی از چیزهایی که مانع رشد و افزایش ثروت عمومی می شود تصاحب سرمایه های عمومی بدست مالکین خصوصی دو عامل مانع رشد ثروت: (۱) حبس و توقف مواد اولیه معیشت که عمل سرمایه در اهاست (۲) حبس و متوقف ساختن فعالیت که عمل اشتراک است آنچه از رشته های درآمد منع کرده است: الف) درآمد از طریق اغراء به جهل و تثبیت جهالت مردم و تحکیم عقاید باطل و خرافی نظیر بت فروشی و صلیب فروشی، و ما عمل ابراهیم بت شکن و موسی که گوساله سامری را آتش زد، و عمل رسول خدا را که بتها را شکست تصویب می کنیم نه عمل ملکه انگلیس و یاد دولت انگلستان را که بت پرستها اجازه تاسیس بتخانه می دهد و نام آزادیخواهی و دموکراسی می گذارد. اینها از لحاظ سیاست به مفهوم امروز صحیح است اما از لحاظ بشریت غلط. ب) تحصیل درآمد از طریق اغفال و اضلال، امروز بنام آزادی عقیده و فکر، نشر کتابی و خرید و فروش هر کتابی راصحیح می دانند. اما اسلام این راه درآمد را به روی پیروان خود بسته است. ج) تقویت دشمنان به هر نحوی باشد، هر گونه خرید و فروشی که سبب شود دشمن قوی و دوست ضعیف شود در اسلام ممنوع است. د) بدست آوردن درآمد از راه تولید یا خرید و فروش و مبادله موادی که استعمال آنها بشر زیان دارد و فائده ای ندارد و از نوع هوسهای کودکانه است. ه) پای ماده مضر در کار نیست، بلکه نوع کاری که فرد در مقابل آن واقع میشود یا مضرات مثل قمار و نوع دیگری کاری است که از نظر اسلام فوق مساله اقتصادی است از قبیل اجرت در قضاوت، تعلیم دین و قرآن، اجرت بر اذان (ز) کارهایی که به تجمل پرستی تمام شود مثل ساختن یا ظروف طلا و نقره (باعث می شود که پول، نایاب و کار مبادله به سختی بکشد) نظر اسلام در مورد اقتصاد: مبتنی است بر یک اصل فلسفی و آن اینکه زمین و منابع اولیه برای بشر یعنی برای اینکه زمینه فعالیت و بهره برداری بشر قرار بگیرد آفریده شده است: ۱. ما و شما را از زمین پدید آورد و در آن به شما بهره آبادانی داد. ۲. زمین را برای تمام جهانیان قرارداد. نباید کسی گمان کند که اگر مالک خصوصی مالی شد اختیار مطلق دارد، و می تواند آن را حبس کند زیرا که خداوند انسان فاعل و منابع اولیه را قابل آفریده است، و این قوه فاعلی خواسته که از آن ماده قابل استنتاج کند. امام علی (ع) می فرمایند: «أَنْكُمْ مَسْئُولُونَ حَتَّى عَنِ الْبِقَاعِ وَ الْبَهَائِمِ» مسئله اضطرار راجع به اضطرار فقها می گویند اگر کسی مضطر شد. خانه خود را بفروشد برای مصرفی که برایش پیش آمده است هر چند که باطن او مایل نیست که از آن خانه منتقل شود اما گاهی اضطرار به قیمت نازلتر می فروشد یعنی دیگری از اضطرار سوء استفاده می کند. اینجاست که باید گفت دیگری حق ندارد سوء استفاده کند برای خرید برای عمل نامشروع و حرامی صورت گرفته هر چند از نظر فروشنده عمل جایزی صورت گرفته است. مشخصات سرمایه داری: الف) مالکیت فردی (سوسیالیستها حتی مارکس به کلی با مالکیت فردی مطلق مخالف نیستند). ب) مالکیت مورثی (بعضی از سوسیالیستها با ارث به اولاد مخالف هستند) ج) طبیعی بودن - نه ظالمانه بودن - اختلاف افراد از ثروت و مالکیت د) مالک شدن ثروت به وسیله ابزار تولید (به عبارت دیگر منفعت از طریق سرمایه) ه) مالک شدن ثروت به وسیله استخدام نیرو و طبقه کارگر و اجرت دادن به آنها و برقرار نمودن نظام کارگر و کارفرما (این را کمونیستها ضالمانه می دانند لااقل در عصر ماشین) و) مالکیت به وسیله ربا مشخصات سوسیالیسم: الف) مالکیت فردی ابزار تولید را جایز نمی شمارد در این را آلت جرم و وسیله استثمار می شمارد دو راه جلوگیری از این استثمار را سلب مالکیت فردی از ابزار تولید می شمارد. ب) تفاوت طبقاتی افراد را از لحاظ ثروت محکوم می کند چون همه چیز از آن همه است و باید از اصل «کار به قدر استعداد و خرج به قدر احتیاج» پیروی کند. ج) در جامعه سوسیالیستی قدرت اقتصادی مانند قدرت سیاسی در اختیار اجتماع است نه افراد د) نفی مالکیت مورثی ه) نفی هر که سود کار نکرد و اختلاف افراد در ثروت، مولود ظلم و اجحاف است (ز) جایز نشمردن ربا خواری

سه کلید توان افزایی

نویسنده: کن بلانچارد

مترجم: مهندس فضل اله امینی - ناشر: فرا - خلاصه کتاب: مرضیه اورعی مردانی - الهام رسایی - آرزو سید بر - ضرورت توان افزایی: انواع چالش های محیط بیرونی راه را بر نیروهایی هموار کرده اند که از همه سو کارکنان و سازمان های آنها را هدف قرار داده اند. مثلاً مشتریان دامنه خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات وسیع تر کرده اند و اوضاع و احوال نشان می دهد که اگر شرکتی از عهده برآوردن این توقعات برنیاید، مشتریان به سمت شرکت های رقیب می روند. یا اینکه فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر شرکت ها وارد می شود و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می کند و همچنین فشارهای وارده از طرف تکنولوژی های جدید و نیز تغییر ذهنیت مشتریان، همگی به این معنا است که آنچه سال گذشته به نظر خارق العاده و برجسته می آمد، چه بسا امسال عادی جلوه کند. مانع، به طور مرتب بالاتر می رود و اگر شرکت و کارکنان آن نتوانند از روی این مانع عبور کنند، رقیبی دیگر جای آنها را می گیرد. ایجاد فرهنگ توان افزایی آسان نیست. ایجاد این فرهنگ مستلزم برخورد قدرتمندانه با ناملایمات و تلاش برای حفظ موازنه شکننده میان مسئولیت و آزادی است. اما اگر در مسیر توان افزایی قدم بگذاریم، باید بدانیم که این راه بی برگشت است، مگر آن که بخواهیم عوامل تغییر بر ما و کارکنان سازمان چیره شوند. نیروها و عوامل الزام آور تغییر در داخل نیز چاره ای جز توان افزایی، پیش پای رهبران و اعضای گروه ها باقی نمی گذارند. توان افزایی چیست؟ در حقیقت توان افزایی یک تکنولوژی موثر و پیشگام است که هم برای شرکت ها، مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان، فرصت آفرینی می کند. توان افزایی، ابزار مشارکت اعضای گروه ها در کامیابی و ناکامی شرکت ها است، مشارکتی شریک گونه توان افزایی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان میدهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می کنند در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می دهند تا نتیجه ای بهتر حاصل شود. آری توان افزایی آسان نیست. اما با این که توان افزایی بار مسئولیت اعضای گروه های را سنگین تر می کند، آنها از توان افزایی استقبال می کنند؛ زیرا شادمانی و نشاط آنها به سبب احساس مشارکت، مالکیت و بالندگی افزایش می یابد. متأسفانه شمار رهبران و گروه هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توان افزایی را بدانند اندک است. آیا توان افزایی واقعا مفید است؟ در عصر رقابت بی امان، هر شرکتی که نتواند ارزان تر، مرغوب تر و سریع تر از رقبای جهانی تولید کند، مجبور می شود به سرعت دست از کار بشوید. پی آمد عقب ماندن از کاروان رقابت جهانی در حد گروه ها عبارت است از دست دادن کار و تحمیل کار بیشتر به عقب ماندگان. مدیران نیز تنش ناشی از تولید بیشتر با افراد کمتر و گسترش یافتن حیطه نظارت را حس خواهند کرد. به دلایلی که برشمرده شد، شیوه مدیریت سنتی که مبتنی بر سلطه مدیر و اطاعت کارکنان است، جوابگو نیست، آنچه مدیران در پی آن هستند یافتن راه حل مشکلات کار - با منابع کمتر - در زمانی کوتاهتر است. اعضای گروه ها نیز بطور همزمان در پی امنیت شغلی، حاکمیت و غروری تازه هستند. رهبری وضعی - ۲ مدلی است توانمند اما ساده و اقتضایی برای اصلاح رویکرد رهبری به طوری که قابل انطباق بر حالات گوناگون باشد. هدف از آن رساندن افراد به بالاترین درجه رشد و بالندگی در عملکرد از طریق رهبری ثمربخش بوده است و اساس آن ایجاد هماهنگی در مطابقت بین تراز بالندگی فرد در یک هدف یا قضیه خاص و شیوه رهبری رهبر است. در سفر توان افزایی سه منزل یا مرحله وجود دارد. آغاز و توجه ۲- تغییر و نوامیدی ۳- پذیرش توان افزایی و پالایش آن افراد در گذر از این منازل سه گانه و برای رسیدن به مقصد دچار دلواپسی ها و نگرانی هایی می شوند که باید شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرد. یکی از طرح های پژوهشی ایالات متحده که در دانشگاه تگزاس اجرا شده به این نتیجه رسیده است که افراد به هنگام رویارویی با دگرگونی های مهم، شش نگرانی قابل پیش بینی و پی در پی را احساس می کنند. در

مرحله نخست آغاز و توجیه سفر، ملاحظات و نگرانی های افراد از نوع اطلاعاتی و شخصی است. افراد این نگرانی ها را طرح کرده و جویای جواب آنها هستند. در حرکت به سوی منزل دوم یعنی منزل تغییر و نوامیدی دلواپسی های آنها ناظر بر کاربرد و پی آمد موضوع است. در این مرحله نیز ضمن طرح موضوع انتظار جواب دارند. و سرانجام در آخرین مرحله یعنی مرحله پذیرش و پالایش که هدف را در دسترس می بینند. نگرانی های مربوط به همکاری و بهسازی را مطرح می کنند. چنانچه این نگرانی های شش گانه طرف توجه قرار گیرد، می توان به هدف توان افزایی دست یافت و اگر به آنها بی توجه باشیم، راه به بن بست می رسد و یا آنکه به مصیبت ختم می شود. این شش نگرانی شامل: نگرانی های اطلاعاتی موضوع تغییر چیست؟ ضرورت آن چیست؟ وضع موجود چه عیبی دارد؟ معمولاً کسانی این نگرانی ها را مطرح می کنند که نمی خواهند در برابر عمل انجام شده قرار بگیرند بلکه می خواهند موضوع با آنها در میان گذاشته شود. آنها بد و خوب تغییر را منوط به درک و فهم خود می کنند. نگرانی های شخصیات این تغییر بر من چیست؟ چه تغییری در وضع من ایجاد می کند؟ به نفع من است یا به ضرر من؟ آیا فرصت تغییر را پیدا خواهم کرد؟ کسانی این پرسش ها را مطرح می کنند که نگران داشتن مهارت و منابع لازم برای انجام تغییر هستند. نگرانی های کاربردی اولین کاریکه خواهم کرد چیست؟ دومین؟ سومین؟ آیا از عهده جزئیات برمی آیم؟ اگر کارها طبق برنامه پیش نرود چه می شود؟ از چه مرجعی باید تقاضای کمک کنم؟ این کار چه قدر طول می کشد؟ آیا این وضع عمومیت دارد؟ کسانی این نگرانی ها را مطرح می کنند که به جزئیات مسایل مربوط به پیاده کردن طرح تغییر علاقه مند هستند. نگرانی های مربوط به پی آمد ها آیا کاری که می کنم به زحمتش می ارزد؟ آیا این تغییر، اوضاع را تغییر می دهد؟ آیا کارها پیش می رود؟ کسانی که این نگرانی ها را مطرح می کنند به نتیجه کار علاقه دارند. در این مرحله است که اعضای گروه ها در انتظار و حاصل کار هستند. نگرانی در مورد همکاری دیگران یا کسان دیگری هم باید در این کار مشارکت کنند؟ نحوه مشارکت دیگران چگونه است؟ چه طور مساله را جا بیاندازیم؟ کسانی این پرسش ها را مطرح می کنند که نگران همکاری و هماهنگی با دیگران هستند. آنها می خواهند همه افراد را درگیر موضوع کنند زیرا متقاعد شده اند که این دگرگونی مفید و ثمربخش است. نگرانی درباره روند بهسازی هدفچه طور می توانیم کیفیت کار را بهتر کنیم؟ آیا می توانیم مطابق سلیقه خود دست به اصلاح و بهسازی بزنیم؟ کسانی این پرسش ها را مطرح می کنند که علاقه مند به بهسازی مداوم هستند. می توان چهار روش یا شیوه اصلی رهبری را با چهار تراز رشد و بالندگی تطبیق داد. روش آمرانه رفتار رهبر بسیار آمرانه و اندکی حامیانه است. روش مربیانه رفتار رهبر بسیار آمرانه و بسیار حامیانه است. روش حامیان رفتار رهبر بسیار حامیانه و اندکی آمرانه است. روش ناظرانه رفتار رهبر اندکی آمرانه و اندکی حامیانه است. شش دلواپسی که افراد در فرایند تحول و حرکت به سمت توان افزایی به آن دچار می شوند: برای مقابله با دلواپسی های اطلاعاتی، روش اول رهبری را بکار برید. برای مقابله با دلواپسی های شخصی، روش اول رهبری با آمیزه ای از روش دوم بکار برید. برای مقابله با دلواپسی های اجرایی از روش دوم رهبری استفاده کنید. برای مقابله با دلواپسی های مربوط به پی آمد تغییر از روش دوم رهبری با آمیزه ای از روش سوم استفاده کنید. ترازهای بالندگی و روش های رهبری وجودی که توانایی خوب کار کردن در افراد تابع متغیرهای گوناگون است، رهبری وضعی -۲ بر یک متغیر بیش از متغیرهای دیگر تاکید می کند. این متغیر تراز بالندگی شخص در یک هدف یا کار خاص است. تراز بالندگی مرکب از دو عامل است: شایستگی و تعهد. شایستگی عبارت است از دانایی و مهارت فرد درنیل به هدف یا انجام کار، عملکرد هر کس بهترین بازتاب و نمایش شایستگی او است. با این حال، شایستگی را می توان به تدریج به کمک راهنمایی و حمایت، تقویت کرد. شایستگی یا اهلیت را می توان از راه آموزش رسمی، کارورزی و تجربه به دست آورد. تعهد آمیزه ای است از رغبت و اعتماد به نفس فرد در رسیدن به یک هدف یا انجام یک کار، بازتاب های رفتاری علاقه و اشتیاق را می توان در دقت، سوزندگی و نشاط، تکاپو، تظاهرات بیرونی و نیز شواهد گفتاری ملاحظه کرد. اعتماد به خود و خاطر جمع بودن نیز نماد اعتماد به نفس است. اعتماد به نفس یعنی میزان اتکا و اعتماد فرد به

توانایی خود در انجام کار. چنانچه هر یک از دو عامل رغبت (انگیزش) یا اعتماد به نفس، ضعیف بوده یا در فرد وجود نداشته باشد، تعهد نیز در کل، ضعیف و نازل تلقی می‌شود. گروه - رهبری وضعی یکی دیگر از قلمروهای اثر گذاری رهبری وضعی - ۲، رهبری گروهی است. گروه عبارت است از جمع دو نفر یا بیشتر برای انجام کار خاص و رسیدن به هدف مشترک ضمن جوابگو بودن در برابر نتیجه کار. براساس نظریه ما (در رکن سوم توان افزایی) به جای سلسله مراتب، گروه‌ها قرار می‌گیرند. گروه‌های صاحب اختیار ابزار تحقق نیازهای معاصر در زمینه نوآوری، کیفیت، خدمات بهره‌وری و ایجاد رضایت هستند. لازمه کارکردن در گروه‌های صاحب اختیار، داشتن دانایی مهارت‌های جدید است که در بیشتر سازمان‌های قدیمی جای آن خالی است. دانایی و مهارت لازم برای همه اعضاء از جمله مشتمل است بر توان مشاهده و درک پدیده‌ها در درون گروه در هر مقطع زمانی و مداخله در آنها به طوری که رشد و بالندگی گروه را آسانتر کند. برای آنکه گروه، توانا و صاحب اختیار شود، لزوماً باید طی طریق کند. منازل این سفر نیز مانند منازل و مراحل سفر بالندگی فردی است. گروه در هر یک از این منزل‌ها نیازهایی متفاوت دارد. منزل اول: جهت‌گیریدر این منزل (جهت‌گیری -) که شبیه مرحله اول فرایند توان افزایی است (آغاز و جهت‌گیری -) بیشتر اعضاء گروه تصور می‌کنند توان افزایی امری است مطلوب و بنابراین آماده‌اند تا به گروه بپیوندند. با این حال، آغاز کار همراه با توقعات غیر واقع بینانه است. مثلاً در بیشتر موارد توقع دارند بی‌درنگ به گروه اجازه اتخاذ تصمیم‌های موثر به آن داده شود یا فکر می‌کنند این توانایی به فوریت در گروه پیدا می‌شود که هر تصمیم مربوط به خود را، اتخاذ کند. کارهای عمومی که در این مرحله باید انجام شود از جمله عبارتند از تعیین هدف مشخص و روشن و مشترک برای اعضای گروه، تعیین نقش هر یک از اعضای گروه و آموزش مهارت به افراد. به طور معمول این رفتارها از ناحیه رهبر گروه صادر می‌شود اما باید فرصت اثر گذاری اعضای گروه در رفتارهای آمرانه نیز فراهم باشد. منزل دوم: ناخشنودیدومین منزل بالندگی گروهی (یعنی ناخشنودی)، شبیه دومین مرحله از فرایند تغییر (یعنی تغییر و نوپیدی) است. به مرور زمان که تجربه اعضای گروه بیشتر می‌شود، روحیه آنها افت می‌کند زیرا بین توقعات اولیه و واقعیات بعدی، فاصله می‌بینند. مشکلات ناشی از انجام کار و کار با یکدیگر منجر به سردرگمی و سرخوردگی و رشد ناخشنودی و اتکاء بیشتر به رهبر می‌شود. از جمله رفتارهایی که رهبر یا اعضا گروه در این مرحله باید داشته باشند می‌توان به بررسی دوباره هدف گروه، آموزش مهارت‌های مشکل‌گشایی، شنیدن حرف دیگران به طور موثر، درخواست اظهار نظر از همه اعضاء و قدرشناسی از هر کار گروهی حتی اگر جزئی باشد، اشاره نمود. منزل سوم: انسجام مرحله سوم بالندگی گروه (یعنی انسجام)، بازتاب مرحله سوم فرایند تغییر (پذیرش و پالایش توان افزایی) است. با پرداختن به مسایلی که در مرحله ناخشنودی بروز می‌کند و یا حل آن مسایل، روحیه هاتقویت می‌شود. میزان کارهای تکمیل شده و مهارت‌های فنی جدید، افزایش می‌یابد که نشانه افزایش بهره‌وری گروه و وجود احساسی مطلوب و حتی شادمانه در افراد است. اعضای گروه به تفاوت‌های فردی یکدیگر احترام می‌گذارند و به جای "من" به "ما" می‌اندیشند. از آنجا که این حس اعتماد و هم بستگی، تازه یاب و بنابراین شکننده است، اعضای گروه از ترس از دست دادن فضای مطلوب موجود، رغبتی به درگیر شدن با تعارض ندارند. این بی‌میلی می‌تواند موجب کند کردن آهنگ رشد و گرفتن تصمیم‌های نامناسب شود. در این مرحله رهبر باید از نوع رفتارهای زیر باشد: تشویق اعضاء به مشارکت همه جانبه، تشویق به مشارکت در پذیرفتن مسئولیت عاقت کار، بررسی شیوه کار گروهی با هدف از بین بردن موانع و ترغیب و ترویج انواع دیدگاه‌ها در چگونگی انجام وظایف گروهی. منزل چهارم: تولید چهارمین منزل بالندگی گروه، مرحله‌ای است که گروه به درجه بلوغ رسیده و صاحب اختیار (توان افزا) شده است. در این مرحله بهره‌وری و روحیه عالی است و هر عضو سبب تقویت دیگری می‌شود. هدف اولیه و اصلی همه "عملکرد" است. معیارها عالی است و نه تنها همه خود را متعهد به رعایت آن معیارها می‌دانند بلکه پیوسته در صدد بهتر کردن و ترفیع معیارها هستند. ارتباط‌ها، آزادانه و روان است و رهبری کاری مشترک است. احترام و اعتماد متقابل به صورت هنجار و سنتی عادی

درمی آید. نرمش پذیری گروه، سبب می شود که در روند رشد و بالندگی مداوم خود از پس هر چالش جدید برآید. ارکان سه گانه توان افزایش رکن اول: مشارکت همگانی در اطلاعات نخستین رکن توان افزایش مشارکت اطلاعاتی است. البته این کار با آگاه ساختن دیگران از هدف توان افزایش آغاز نمی شود بلکه ابتدا باید هر اطلاعی را که از کسب و کار خود دارید در اختیار کارکنان قرار دهید. مدیران با دادن هر نوع اطلاع - چه خوب و چه بد - کار جلب اعتماد کارکنان را آغاز می کنند. که افراد بدون داشتن اطلاعات نمی توانند مسئولانه رفتار کنند. نمی توان توقع داشت، افراد بدون در اختیار داشتن اطلاعاتی که مدیران در گذشته به کمک آن تصمیم می گرفتند، تصمیمات درستی اتخاذ نمایند. رکن دوم: ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید در حالی که توان افزایش مترادف با کوچک کردن ساختار به خاطر خودگردان کردن افراد است، رهبران باید فرایند حرکت به سمت توان افزایش را با افزودن ساختارهای جدید آغاز کنند و این نشان دهنده نوعی تناقض است. برای آنکه کار مبتنی بر مشارکت اطلاعاتی باشد باید به اصل دوم توان افزایش توجه کرد. این اصل حاکی از نیاز به خودگردان کردن کارکنان از طریق ایجاد مرزها و ساختارهای جدید است. هدف از این ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان - اعضای گروه ها - از حیطة و حوزه ای است که می توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند. با پیشرفت فرایند توان افزایش، حیطة و محدوده ساختارها گسترش می یابد تا افراد بتوانند اختیار و مسئولیت بیشتری پیدا کنند. رکن سوم: گروه ها جانشین سلسله مراتب می شوند سومین رکن حیاتی توان افزایش که باید با دو رکن دیگر هم آهنگ باشد، جایگزینی تدریجی گروه های خودگردان به جای هدف و وظایف نظام سلسله مراتب است. لازمه ثمر بخشی تصمیم های پیچیده در کسب و کارهای امروزی، مشارکت کارکنان استو اگر قرار باشد این تصمیم ها، به نتایج مورد انتظار برسند، تلاش گروهی، ناگزیر می شود. منزل های سه گانه فرایند توان افزایشی فرایندی پرچالش است و انجام آن از آغاز تا پایان مستلزم ایثار و از خودگذشتگی است. این فرایند مانند هر دگرگونی دیگری که اجرای آن مستلزم تحول در عادات، دیدگاه ها و رفتارهای مدیران و کارکنان و تغییرهای سیستمی و سازمانی است، با افت و خیزهای بسیار همراه است. در این فرایند سه مرحله مشخص را می توان تمیز داد که مقولات، عواطف و نیازهای گوناگون را در بر می گیرد. منزل اول: آغاز کار و جهت گیریمرحله نخست فرایند توان افزایشی، اقدام به عمل و پایبندی به تحول است. در این مرحله افراد شاغل در سرتاسر سازمان، احساساتی در هم و متفاوت دارند. از طرف دیگر، مدیران و اعضای گروه ها نمی دانند این فرایند آنها را به هدف می رساند یا خیر و از خود می پرسند چرا باید راه و روش فعلی سازمان را کنار بگذارند. در کنار این احساس، حس دیگری نیز دارند و آن شوق به مشارکت بیشتر در زندگی شغلی و استفاده از استعدادهای خود در کار روزانه است. ولی به هر حال افراد در این مرحله از فرایند، سطحی و ساده لوح هستند. توان افزایشی در ظاهر برای مدیران و کارکنان فریبا و جالب است مام در باطن، خطر کردن در دنیای ناشناخته توان افزایشی، نگرانی آور است. چنانکه در مورد صداقت و صمیمیت مدیریت ارشد در انجام این فرایند نیز تردید وجود دارد. چرا مشارکت اطلاعاتی نخستین گام در سفر توان افزایشی است؟ جواب این سؤال هم بسیار ساده و هم پیچیده است. اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مامور و مسئول گرفتن تصمیم هایی بکنیم که بر حیات شرکت اثر می گذارد باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم گیری های مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم. افراد بی اطلاع نه می توانند به طور اصولی تصمیم بگیرند و نه در نبود و خلاء اطلاعات، انگیزه خطر کردن دارند. ولی از طرف دیگر افراد با اطلاع، تقریباً همواره ناگزیر از این هستند که براساس توانایی های خود، خطر کرده و تصمیم بایسته را برای کسب و کار بگیرند. نکته مهم این است که هنگامی می توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظام های سازمانی، اعتماد پیدا کرده باشند. یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفر توان افزایشی می کند، نیاز افراد - فردی یا گروهی - در مراحل اولیه فرایند تغییر به راهنمایی است. چنانچه از افراد پرسید آیا حاضرند در محیطی که توانمندو به اصطلاح صاحب اختیار است کار کنند، آنها بی درنگ پاسخ می دهند: آری! ولی اگر پرسید از توان افزایشی چه می

دانند و چه تجربه ای دارند ، معلوم می شود در فرهنگ توان افزایی یا تجربه ای اندک دارند یا به کلی بی تجربه اند. در هر نوع تغییر - و نه فقط تغییر توان افزایی - افراد در شروع کار دارای انواع دلواپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد ، چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد ، افراد می توانند به انواع پرسش های زیر جواب بدهند: موضوع تغییر چیست و چرا تغییر لازم است؟ وضع فعلی شرکت ، چه عیبی دارد؟ دقیقاً چه چیز باید تغییر کند و باید منتظر چه نتیجه ای باشیم؟ چه قدر باید تغییر کنیم و با چه سرعتی؟ مشارکت اطلاعاتی چه نقشی در پاسخ گویی به پرسش های افراد در شروع برنامه تغییر دارد؟ مشارکت اطلاعاتی به افراد یاری می دهد تا نیاز به تغییر را درک کنند. خطاهایی را که خیلی از شرکت ها در تلاش برای توان افزایی مرتکب شده اند ، تکرار نکنیم.. باید در ذهن خود مراقب یک نکته باشیم. رهبران باید در دادن اطلاعات ، بسیار دقیق باشند و هرگز نباید اطلاعات نادرست و گمراه کننده بدهند. اطلاعاتی که در اختیار افراد گذارده می شود باید بتواند تصویری واقعی از وضع سازمان به دست دهد. افراد صاحب اختیار (توان مند) برای اصلاح عملکرد سازمان به چه اطلاعاتی نیاز دارند؟ افراد خط مقدم ، سرپرستان و مدیران و خلاصه صدر تا ذیل سازمان باید با هدف ها و طرز کار واقعی سازمانی که در آن کار می کنند ، آشنا باشند. باید به آنها گفته شود که روش کسب درآمد ، هزینه ها و شیوه کسب سود شرکت چیست. روش شناخت شرکت و وضع مالی آن ، باید به افراد آموخته شود. افراد باید خواندن ترازنامه ، صورت درآمد و حساب های سود و زیان را بدانند. برای تقویت حس اعتماد و ایجاد علاقه به سازمان ، باید اطلاعات حساب مرتبط با عملکرد شرکت را در اختیار افراد گذاشت. اگر اطلاعات واقعی (چه خوب چه بد) در اختیار آنها قرار گیرد با استفاده از همین اطلاعات ، افراد شروع به ساختن هدف های چالش برانگیز می کنند. علاوه بر اطلاعات مالی ، باید اطلاعات دیگری هم در اختیار افراد قرار گیرد مثلاً: اطلاعات مربوط به انجام کارها در سر وقت و انحراف از معیار ، آمار غیبت افراد ، شکایات / قدردانی های مشتریان ، زمان چرخه عملیات ، هدف های فردی و گروهی و یا میزان تماس با مشتری و پی گیری ها. چطور می توان از هم اکنون شرکت اطلاعاتی را آغاز کرد؟ انواع سازگارها را برای عرضه اطلاعات - چه در سطح شرکت و چه در سطح واحد - آزمایش کنید. مشارکت اطلاعاتی را از اولین روز جابجایی یا استخدام افراد جدید شروع کنید. به خاطر داشته باشید که باید همواره بین اطلاعات عرضه شده و روش تعبیر و استفاده از اطلاعات ، هماهنگی و تعادل وجود داشته باشد و همزمان باید بر اهمیت نقش اطلاع گیرندگان در استفاده از اطلاعات برای بهتر کردن گردش امور شرکت تاکید شود. تاکید کنید که اعضای گروهها ابتدا باید اطلاعات دریافتی را به درستی درک و فهم کنند و سپس از آن در ایجاد تحولات مثبت در کار استفاده کنند. انتظار داریم چه نوع مسئولیت هایی در اثر مشارکت اطلاعاتی ، ایجاد شود؟ می خواهیم در کارکنان خط مقدم احساس مسئولیت نسبت به نتیجه کار پیدا شود یعنی خود را مسئول بدانند که عملکرد مربوطه را ارتقاء دهند ، در واقع باید همان احساس مسئولیتی که در رهبر وجود دارد در افراد هم بیدار شود. فراموش نکنید که برای نتیجه گیری درست از این احساس مسئولیت ، روش تعبیر و استفاده درست از اطلاعات باید به گیرندگان تعلیم داده شود. چرخه بالندگی رهبری وضعی -۲ علاوه بر هماهنگی ساختن روش رهبری با نیازهای بالندگی ، عامل و فهم چرخه بالندگی نیز هست. چرخه بالندگی یعنی جریان دلواپسی ها ، نیازها و اقدام های مدیریتی مناسب در طول سفر توان افزایی. در اثر هماهنگی کردن روش رهبری با تراز بالندگی (و به تبع ، توجه به نیازهای فرد در هر مرحله از سفر) ، نوعی هدف مشترک یا اشتراک مساعی بین رهبر و اعضای گروه / گروه ها به وجود می آید و آن تسهیل روند افزایش شایستگی و تعهد به خاطر انجام وظایف در مرحله نهایی توان افزایی است. به بیان دیگر چنانچه حجم رفتارهای آمرانه و حامیانه در هر مرحله به اندازه باشد ، ارتقاء به مرحله بعد صورت می گیرد و چرخه بالندگی به شرح زیر طی می شود: مبتدیان پرشور توان افزایی، نسبت به "توان افزایی" دچار حالت یاس و دل سردی می شوند و سپس با وجود احتیاط و ملاحظه کاری ، مجری (توان افزا شده) کارها شده و سرانجام شاهد توان افزایی را در آغوش می گیرند. کاربری رهبری وضعی -۲ در مقولات فردی و گروهی یکی از نیرومندترین

ویژگی های رهبری وضعی -۲ در هدایت سفر توان افزایی ، استفاده از آن در سطح خود - رهبری ، سطح گروه رهبری و نیز در مناسبات بین رهبر و عضو است .وقتی رهبران ، نیاز اعضای گروه ها را تشخیص می دهند ، علاقه مندند افراد را هم در تشخیص خود شرکت کنند . به طور مشابه وقتی اعضای گروه ، دچار دلواپسی و نگرانی می شوند . اگر بتوانند نیاز و خواست خود را تشخیص دهند و راهنمایی و حمایت لازم را تقاضا کنند ، بهتر و مفیدتر است . رکن دوم : تعیین قلمرو خود گردانیمشارکت اطلاعاتی موتور تحول را روشن کرده است یعنی هم اعتماد بین رهبران و کارکنان را تقویت کرده و هم به اعضای گروه احساس مالکیت شغلی و مسئولیت داده است در این مرحله برای کاردر فرهنگ توان افزایی نیاز به تعیین حد و مرزها ، اهمیتی به سزا دارد . تفاوت بین فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ توان افزایی:در فرهنگ سلسله مراتبی افراد مایلند کاری را انجام دهند که به آنها گفته می شود از مسئولیت فاصله گرفته می شود رئیس مراقب همه چیز هست وقتی مشکلی پیش می آید دیگران را متهم می کنند در فرهنگ توان افزایی افراد مایلند کارهای لازم را انجام دهند ،خطر را می پذیرندو از خطای خود پند می گیرند دنبال مسئولیت می گردند مواردی که مشمول مقررات نمی شوند می شناسند و با دیگران در چارچوب سازمان ، همکاری می کنند .در مرحله اولیه چه نوع مرزهایی لازم و موثرند؟۱- باید بین مرزهای توان افزایی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قائل شویم مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می شوند به بیان دیگر این مرزها محدود کننده رفتار هستند هدف از تعیین حریم و حدود در مرحله اولیه سفر توان افزایی :اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند رفع ابهام از آنها و آزاد گذاردن افراد به استفاده از استعداد و توانایی های خود برای رسیدن به هدف . ۲-باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یکباره تمام تصمیم های مربوط به شرکت را بگیرند .۳-در مورد حرفه و کار شرکت به افراد توضیح بدهید و مشخص کنید شرکت علاوه بر سود آوری و افزایش بهای سهام داران چه هدفی را دنبال می کند .۴-پس از حصول تفاهم بر سر هدف ،ارزش ها و تصویر بیرونی سازمان باید در سرتا سر سازمان ،نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود . از چه زمان می توان از محدوده ها برای جهت دادن به فرایند توان افزایی استفاده کرد؟به محض آنکه افراد اطلاعات مهم شرکتی را دریافت و احساس مسئولیت کنند باید بی درنگ مرزها را مشخص کنیم.در فرهنگ توان افزایی،افراد به چه مهارت هایی نیاز دارند؟۱-فرهنگ توان افزایی،افراد باید مسئولیت پذیرتر و خودگردانتر باشند به همین سبب آموزش باید جزء جدایی ناپذیر فرایند های توان افزایی سازمان باشدو مسئولیت آموزش،یاد داندو تغییر است ،اگر آموزش مختوم به فزائگیری و تحول نباشد هرگز توان افزایی اتفاق نخواهد افتاد.۲-در رابطه با اطلاعاتی که افراد دریافت می کنند بعضی مهارت ها لازم است مثلا " برای اینکه افراد بتوانند اطلاعات دریافتی را تفسیر کرده و به کار ببرند باید معنای آن اطلاعات را بدانند.۳-افراد شرکت با دریافت اطلاعات جدید ،حالت و شان شرکا جدید را پیدا می کنند و بنابراین در هر رده که باشند باید اصول کسب و کار شرکت آشنا شوند و بدانند که شرکت چگونه اداره می شوند .۴-افراد،در فرهنگ توان افزایی مورد نظر نمی خواهند احمق متصور شوند یا حتی احساس حماقت کند ما به کارکنانی نیازمندیم که نگرانی عملکرد ، بهره‌وری و سرنوشت سازمان باشند و به رهبرانی نیازمندیم که از مشارکت کارکنان استقبال کنند .۵-باید تلاش کنیم قدرت تجزیه و تحلیل در افراد تقویت شود و فراموش نکنیم احتمال دارد مدیران میانی در همه موارد نتوانند اطلاعات موجود در گزارش های سازمانی را به خوبی درک و برای همکاران تشریح کنند.رکن سوم: گروه های جانشین سلسله مراتبی:در آفرینش فرهنگ توان افزایی هر سه رکن یاده شده نقش و جایگاهی بر جسته دارند مشارکت اطلاعاتی زمینه تحول و دگرگونی را فراهم می کند و تعیین حریم ومحدوده زمینه خود گردانی آماده می کند.برای ادامه سفر ،سازکاری لازم است که از تعامل انسان ها ، برای راهنمایی و حمایت استعداد های استفاده کند گروه های خود گردان، زمینه این تعامل مفقوده را فراهم می کنند این گروه ها به افراد کمک می کنند تا پاره ای از نگرانی هایی که در مراحل آغازین تحول توان افزایی پیدا می کنند ،مبارزه کنند .چرا نقش گروه و تلاش هایی که برای موفقیت برنامه توان افزایی تا این حد اهمیت دارد؟مهم

ترین پاسخ این است که حاصل کار گروه‌های توانمند به مراتب بیش از حاصل کار افراد توانمند است. نقش گروه‌ها در توان افزایشی بسیار مهم است زیرا برای رویارویی با معضلات پیچیده‌ای که سازمان‌ها در دنیای پر رقابت و متحول شونده کسب و کار با آن روبه‌رو می‌شوند، گروه‌ها، منشا عرضه افکار و تجارب متنوع هستند. آیا این توقع که گروه‌ها باید بی‌درنگ موفق شوند درست است اگر نه، چرا؟ ۱- توان گروه‌ها به راستی می‌تواند شگفت‌انگیز باشد تا زمانی که گروه، تجربه جهت‌گیری و مرحله نارضایتی را از سر نگذارند باشد این توان سودمند و ثمربخش نخواهد شد اگر از گروه‌ها انتظار معجزه خلق الساعه نداشته باشیم و به آنها فرصت آموزش و تجربه بدهیم می‌توانند برای کلیه اعضای سازمان کانون پر قدرت راهنمایی‌پشتیبانی باشند ۲- از گروه‌ها نمی‌توان توقع داشت به محض تشکیل کارمد و ثمربخش شوند زیرا اعضا و رهبران گروه‌ها همگی فراورده نظام سلسله‌مراتبی هستند و در نظام سلسله‌مراتبی مدیران تصمیم می‌گیرند و کارکنان اجرا می‌کنند ۳- فراموش کردن مهارت‌های لازم برای کار ثمربخش در نظام سلسله‌مراتب و دیگری آموختن مهارت‌های تازه برای آنکه بتوانند در قالب گروه به طور ثمربخش فعالیت کنند اما فرایند آموختن، زمان می‌خواهد بهترین جای شروع این آموزش کلاس است می‌توان تجربیات کار گروهی را تمرین کرد و آموخته‌ها را در عرصه عمل به کار گرفت و آموزش دوطرفه است و به رهبران گروه‌ها نیز با شیوه‌هدایت و راندن گروه آموخته شود. برای توانمند کردن گروه‌ها چه مهارت‌هایی باید به اعضای آنها آموخته شود؟ ۱- افراد باید بدانند که آموزش و تجربه کار گروهی ربطی به مهارت‌های فنی آنها ندارد دو موضوع مستقل است البته افراد باید همیشه مهارت‌های جدید را بیاموزند و بسیاری از شرکت‌ها می‌کوشند فرصت این آموزش را برای کارکنان فراهم سازند. ۲- یکی دیگر از لوازم ثمربخش گروه‌های خودگردان و توانمند آموزش برای گرفتن تصمیم‌های گروهی است و یکی از هدف‌های آموزش کار گروهی این است که معنای تصمیم‌گیری را برای اعضا روشن کند. ۳- افراد باید در قالب گروه مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کنند و اهمیت مهارت‌های ارتباطی وقتی بیشتر شود که اعضای گروه از نظر جغرافیایی در یک جا نباشد یا آن‌که به ندرت دور هم جمع شوند مهارت‌های ارتباطی باید اعضای گروه را به سوی هدف یعنی پیدایش یک گروه توانمند و خودگردان بسیج کند. ۴- مهارت برنامه‌ریزی و گرداندن جلسات گروهی باید به تک‌تک اعضای گروه آموخته شود. ۵- به افراد کمک کنیم تا منافع کار گروهی را درک کنند رهبران و اعضای گروه‌ها باید بپذیرند که گروه‌ها جای رهبران را که در اثر برنامه‌های مهندسی مجدد و تجدید ساختار سازمانی خالی می‌شوند پر خواهند کرد. چگونه و چه وقت باید از گروه‌ها استفاده کرد؟ ۱- پس از اینکه مشارکت اطلاعاتی، کار ایجاد حس مسئولیت را در افراد آغاز کرد و میزان اعتماد افزایش داد، متوجه می‌شوید که علاقه افراد به مشارکت در کارها رو به افزایش است با معلوم کردن حریم و حدود استقلال عمل افراد و با آغاز مرحله ایجاد گروه‌های خودگردان به قصد جانشینی سلسله‌مراتب، زمینه انجام کارهای مسئولانه در افراد آماده می‌شود. ۲- ایجاد گروه‌های خودگردان را می‌توان در دل فرایند مشارکت اطلاعاتی جا داد از آنجا که توان افزایشی، مشروط به استفاده از هر سه رکن است بنابراین این کار در جایی که ممکن باشد مطلوب نیز هست. ۳- در جلسات مشارکت اطلاعاتی، برانگیختن حس مشارکت افراد در تصمیم‌های گروهی، بازی سناریو‌های "اگر" را تکرار کنید مشکلی برای یک گروه تعریف کرده از اعضای آن بخواهید برای آن مشکل راه حل پیدا کنند. چگونه و چه وقت باید از گروه‌ها استفاده کرد؟ ۱- پس از اینکه مشارکت اطلاعاتی، کار ایجاد حس مسئولیت را در افراد آغاز کرد و میزان اعتماد افزایش داد، متوجه می‌شوید که علاقه افراد به مشارکت در کارها رو به افزایش است با معلوم کردن حریم و حدود استقلال عمل افراد و با آغاز مرحله ایجاد گروه‌های خودگردان به قصد جانشینی سلسله‌مراتب، زمینه انجام کارهای مسئولانه در افراد آماده می‌شود. ۲- ایجاد گروه‌های خودگردان را می‌توان در دل فرایند مشارکت اطلاعاتی جا داد از آنجا که توان افزایشی، مشروط به استفاده از هر سه رکن است بنابراین این کار در جایی که ممکن باشد مطلوب نیز هست. ۳- در جلسات مشارکت اطلاعاتی، برانگیختن حس مشارکت افراد در تصمیم‌های گروهی، بازی سناریو‌های "اگر" را تکرار کنید مشکلی برای یک گروه تعریف

کرده از اعضای آن بخواهید برای آن مشکل راه حل پیدا کنند. منزل دوم: تغییر و سر خوردگی در کشاکش تحول توان افزایی، همواره پدیده ای جالب و تنش زا بروز می کند واقعیت این است که توان افزایی از آنچه می نماید دشوارتر است. تقریباً "همه ما کار ترک گفتن عادات نظام سلسله مراتب و روی آوردن به عادات جدید توان افزایی را دست کم می گیریم. از این گذشته افراد، اهمیت مساله دگرگون کردن نظام سازمانی حامی سازمان سلسله مراتبی و پدید آوردن نظامی را که پشتیبان توان افزایی باشد نیز، دست کم می گیرند در این مرحله تغییر و سر خوردگی در کانون بحث قرار می گیرد و چون مرحله نخست با نقش ارکان سه گانه در گذار موفقیت آمیز از این دوره آشنا می شویم، دوره ای که خیلی ها تالبه پرتگاه آنبه پیش می روند و عزم می کنند که به مبدا حرکت بازگردند. رکن اول: عرضه اطلاعات بیشتر و در یافت اطلاعات دیگران: مشکل این جاست که دگرگون کردن ذهنیت سابق-بر جا مانده از نظام سلسله مراتب-مستلزم فکر و نگرشی کاملاً تازه است پس رو به رو شدن با ناملایمات و دشواری ها و دلزدگی ها، امری عادی و طبیعی است. چرا باید از مرحله احساس سر خوردگی عبور کرد؟ ۱- احساس نومییدی و سر خوردگی، مطلوب نیست اما در فرایند تغییر این حالت ها به ناگزیر به افراد دست می دهد، نومییدی بد نیست اما سخت است حرکت به سوی توان افزایی، در آغاز کار دلنشین و دلخواه است اما وقتی در طی سفر، افراد چه اعضا چه رهبران گروه ها متوجه می شوند که باید بینش و رفتار خود را عوض کنند سخت و دشوار جلوه می کند. ۲- در مرحله تغییر هم عواطف ناگوار هم موانع رفتاری، در مقابل توان افزایی قد علم می کنند، افراد به خود شک می کنند اما این شک را به رهبران بر می گردانند برای مقابله با این حالت باز هم باید از مشارکت اطلاعاتی مدد بگیریم اما به اندکی تفاوت نسبت به شیوه مرحله اول است. چه طور می توان از مشارکت اطلاعاتی برای مقابله با سر خوردگی و نارضایتی افراد در فرایند تغییر استفاده کرد؟ یکی از دلایل اصلی سر خوردگی و نارضایتی این است که انتظارات اولیه کارکنان با واقعیات سازگار نیست. ۲- ذکر منافع و خواص فرهنگ توان افزایی برای اعضا و رهبر گروه سودمند است. ۳- رهبر گروه باید به اطلاعات اعضا توجه کند به بیان ریگر نگرانی اعضا در این دوره باید مورد توجه خاص رهبر گروه باشد. ۴- مدیرانی که خود را برای رهبر گروه آماده می کنند به آموزش روش استفاده از مشارکت اطلاعاتی در مرحله سر خوردگی و نومییدی نیازمندند اگر افراد از اطلاعات دریافتی استفاده کنند نسبت به حاصل کار آنها چه واکنشی باید نشان داد؟ ۱- با ورود افراد به مرحله نارضایتی و نومییدی آنها از خود می پرسند آیا توان افزایی ارزش این همه تلاش را دارد؟ حتی رهبران گروه ها این سوال را از خود می پرسند ۲- به مشکلاتی که گروه ها شناسایی کرده و می کوشند راه حل آن را پیدا کنند توجه کنید ۳- مدیران و کارکنان شرکت باید از مواهب روند توان افزایی آگاه شوند. در این مرحله از توان افزایی چه نوع اطلاعاتی دیگر را باید در اختیار افراد قرار داد؟ ۱- افراد باید از نتایج تغییرات قبلی آگاه شوند و بدانند در آینده نزدیک از فرایند تحول، چه توقعاتی باید داشته باشند بنابراین باید در فضای آرام و دلنشین به طور صادقانه به پرسش های آنها پاسخ دهیم. ۲- در این مرحله از فرایند تغییر می توان کار مبادله اطلاعات را به همان طریق که در مرحله اول انجام شد ادامه داد، دادن اطلاعات بیشتر و حساس تر سبب افزایش میزان اعتماد و مسئولیت پذیری می گردد. ۳- از دادن اطلاعات محرمانه مربوط به امور درونی شرکت، نترسید چه عیبی دارد افراد بدانند روش تعیین حقوق و دستمزد، یا پرداخت پاداش و مساعده چه طور است؟ ۴- مشارکت اطلاعاتی از جمله ابزارهای پر قدرت برای اعتماد سازی القای مسئولیت است در این مرحله از فرایند تغییر، که بذر شک و بد گمانی جوانه می زند و نومییدی و سر خوردگی ریشه می دواند، افزایش مشارکت اطلاعاتی سبب می شود که افراد از این وادی هولناک به سلامت بگذرند. ساز و کار های مشارکت ثمربخش و به هنگام اطلاعات متناسب چیست؟ ۱- استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای مبادله اطلاعات در سطح کارگاه یا شرکت است ۲- برگزاری جلسه هایی متشکل از کارکنان بخش های عملیات و کارکنان واحد تکنولوژی اطلاعات. آیا می توان از پیشرفت عملکرد به عنوان ابزاری برای مقابله با نومییدی افراد در این مرحله استفاده کرد؟ این روش یعنی نشان دادن پیشرفت حاصل در افراد و کار آنها می تواند در مقابله با روحیه یأس و سر خوردگی، بسیار موثر باشد به

کمک اطلاعات به افراد توضیح دهید و کمک کنید تا پیوند بین کوشش‌های توانمند و دستاورد‌های مثبت، پیشرفت‌های اندک و تدریجی آگاه کنید. استفاده از ابزار (پیشرفت عملکرد) سبب تحکیم و تقویت روحیه افراد می‌شود. با استفاده از فرصت، کاری کنید که افراد به ارزش دستاورد‌های توان افزایی چه برای بنگاه و چه برای خود آگاه شوند این کار با ارزیابی داده‌های سایت اطلاعاتی شرکت میسر می‌شود. افزایش میزان مشارکت و به دست آوردن نتایج مطلوب، هر چه میزان این پیشروی بیشتر شود نیاز افراد به ملاحظه رابطه میان عملکرد و پاداش (چه مثبت و چه منفی) بیشتر می‌شود. گسترش میدان مسئولیت و خودگردانی یکی از موثرترین ابزارهای تعریف و توضیح مرز و میدان آرمان و ارزش‌های سازمان اعمال و رفتار رهبران گروه است. بنابراین رهبران گروه باید گوش به زنگ اشتباهاتی باشند که در اثر مسئولیت‌پذیری پیش می‌آید. پس وقتی خطایی پیش می‌آید باید، بدون متهم کردن فرد را به خاطر تلاشی که از خود نشان داده تشویق و کمک کنیم تا از خطای پیش آمده عبرت بگیرد. داشتن هدف روشن و مشخص پایه و شالوده عملکرد درخشان است. هدف‌ها به خصوص اگر به شیوه مشارکتی معین شوند ابزار مناسبی برای تعیین این منظور به شمار می‌آیند و مشارکت افراد در هدف‌گزینی سبب می‌شود اعضای گروه‌ها، حسن نظر رهبران گروه‌ها را در استفاده از تجارب و نظرات اعضا باور کنند و خود را در پیشبرد شاخص‌های عملکرد موفقیت‌آمیز شرکت دخیل و سهیم بدانند. در فرایند توان افزایی نقش هدف‌های گروهی بسیار مهم است زیرا اعضا و رهبران گروه‌ها را وادار به گفتگو می‌کند و این گفتگو علاوه بر گسترش هدف‌های روشن سبب انسجام و یکپارچگی درونی گروه نیز می‌شود. رهبر گروه با فراخواندن اعضا به عملکرد خصوصی به جای آنکه فقط متکی به نگرش خود باشد از موهبت دیدگاه‌های گوناگون نیز بهره‌مند می‌شود. گروه‌ها علاوه بر توانایی‌گزینش هدف و نصاب عملکردی باید مهارت‌های خود را تقویت کنند و رهبر باید اعضا را ترغیب کند تا در جستجوی مهارت‌های لازم برای گروه و خود برآیند. برای ثمر بخش کردن تلاش‌هایی که با هدف توان افزایی صورت می‌گیرد باید نظام مدیریت عملکرد شرکت به نحوی بازبینی شود که از هدف‌گزینی هم‌حمایت و هم‌بهره‌برداری شود. اگر هدف‌ها به طور اصولی و صحیح انتخاب شوند و ویژگی‌های پنجگانه را داشته باشند و فرایند عملکرد با این هدف‌ها آغاز شود، در این صورت برای تعیین اولویت‌ها هیچ‌کس متوسل به حدس و گمان نخواهد شد. یکی از مهمترین دگرگونی‌هایی که باید در نظام مدیریت عملکرد در فرهنگ توان افزایی حاصل شود جابه‌جایی کانون توجه نظام است. کانون توجه باید تغییر و دست‌کم بخشی از آن به جای عملکرد فردی به عملکرد گروهی مبتنی گردد. رکن سوم: گروه جایگزین سلسله‌مراتب دره‌ی نوامیدی بسیار عمیق و شیب دیواره‌های آن بسیار تند است، به طوری که گاه انسان از خروج از آن به طور کلی ناامید می‌شود. راه نجات از این دره در دست اعضا و رهبر گروه است. در این مرحله گروه‌ها چه نقشی را بازی می‌کنند؟ وقتی بحثی میان می‌آید عضو گروه می‌تواند پا پیش بگذارد و با استفاده از دانایی خاص خود به دیگران جهت بدهد. رهبر گروه در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند با ترغیب اعضا به مشارکت بیشتر با رویه‌ی سرخوردگی و ناامیدی آنها مقابله کند، ولی در عین حال در این مرحله نباید همه‌ی کارها را به افراد واگذار کند. باید مطمئن شوید که گروه‌ها از مهارت‌های خود استفاده می‌کنند. این دوره فرصتی مناسب است که گروه‌ها را به ارائه نظر و پیشنهادات ترغیب کرد. در مرحله نخست فرایند توان افزایی: گروه‌ها کار تصمیم‌گیری‌های ساده را آغاز کرده‌اند در این مرحله بهتر است مهارت‌های اولیه اعضا گروه را توسعه داده و امکان گرفتن تیم‌های بزرگتر را برای آنها فراهم کنیم. باید به گروه‌ها یادآوری کنیم که در صورت موفقیت کارگاه یا شرکت و نیل به هدف‌های مقرر و شیوه کار مسئولند. آنها باید بدانند که معنای توان افزایی، مشارکت بی‌مسئولیت نیست. در فرهنگ نظام سلسله‌مراتب مدیر وظایف و مسئولیت‌ها را به عهده می‌گیرد و افراد طبق دستور کار می‌کنند. اما در فرهنگ توان افزایی همچنانکه افراد نسبت به رشد و بالندگی خود متعهد اند، در قبال پیشبرد امور نیز مسلم دارند. یکی از راه‌های ایجاد مسئولیت گروهی، تعیین هدف‌های گروهی است به طوری‌که با هدف‌های سازمان پیوند مستقیم داشته باشد. در اینصورت گروه‌ها به طور مسئولانه در عملکرد شرکت سهیم می‌شوند

. یکی از دگرگونی های مهم در تغییرات ایجاد شده در نظام توان افزایی کاستن از شمار جلسات قسمتی و کارمندی و برگزاری جلسات گروهی به جای آنها است. یکی از فرساینده ترین مشکلاتی گروه ها در دره ناامیدی ترس از شکست است. وظیفه رهبر گروه این است که به افراد تفهیم کند که پیدایش این پدیده در مرحله طبیعی است و کسی مقصر نیست. از آنجایی که در این گروه ها در توانایی خود بردید می کنند باید کاری کنیم که با قدرت و توانایی خود در برخورد در حل معضلات پیچیده آشنا شوند. منزل سوم (پذیرش توان افزایی و پالایش آن: با ورود کاروان توان افزایی به منزل سوم یعنی پذیرش و پالایش توان افزایی، وسوسه کم توجهی به فرایند توان افزایی در افراد قوت می گیرد و امر بر آنها مشتبه می شود که از این به بعد همه چیز درست و مطلوب به قرار خود باقی خواهد ماند. در صورتی این تفکر نادرست است و مشارکت در اقتدار با بعد دیگر آن یعنی مشارکت در مسئولیت همراه است. نقش اطلاعات در ادامه فرآیند توان افزایی چیست؟ در این مرحله گروه ها از اطلاعاتی که در اختیارشان قرار می گیرد واقعا استفاده می کنند و به سبب تجربه ای که تاکنون کسب کرده اند در موقعیتی قرار دارند که می توانند نوع اطلاعاتی را که برای ارتقاء عملکرد لازم دارند تشخیص دهند. مشارکت اطلاعاتی ساز و کاری است که به کمک آن می توان افراد را نسبت به هدف و روش رسیدن به آن با ملاک های مطلوب مسئول نگه داشت. هم چنین وسیله ای است تا افراد و گروه ها خود را نسبت به رشد و پیشرفت و هدف های خود مسئول بدانند. یکی از مسائلی که در هر تحول مطرح می شود نحوه برخورد با افرادی است که در نیمه راه تحول به سازمان می پیوندند، کسی که از بیرون سازمان به آن وارد می شود از سازمان چیزی نمی داند و باید او را نسبت به برنامه توان افزایی توجیه کرد تا با معنا و مفهوم توان افزایی در سازمان، محدوده فعلی عملیات و مراحل رشد و بالندگی گروه ها آشنا شود. باید به افراد تازه وارد توضیح داده شود که چند نوع اطلاعات در اختیار او قرار می گیرد و نحوه مبادله اطلاعات چگونه است. تواتر ارائه اطلاعات چه آهنگی دارد و مسئولیت شخصی او در مقابل اطلاعات دریافتی چیست؟ مشارکت اطلاعاتی می تواند از جریان عادی خود منحرف شود. این انحراف متأثر از روش گردآوری و بهره برداری از اطلاعات است. این انحراف باعث می شود که جریان اطلاعات در مسیر گروه ها به مدیریت ارشد دچار لکنت شود. رکن دوم: تزریق مرز و محدودیت به نظام ارزشی افراد فرق این مرحله با دو مرحله پیش در این است که منشاء راهنمایی ها افراد است. از این پس افراد متقاضی اطلاعات هستند و می دانند که از این اطلاعات چگونه استفاده کنند. اینک محدوده رفتار افراد به مراتب گسترده تر از مرحله آغازین سفر است. کار مهم این مرحله این است که میدان عمل افراد را در نظام ارزشی آنها وارد کنیم. در فرهنگ جدید توان افزایی باید گروه ها آزاد باشند تا هر هدفی را که گمان می برند دستیابی به آن سبب رسیدن به هدف های راهبردی شرکت می گردد برگزینند. با ورود به مرحله نهایی سفر توان افزایی دامنه همکاری گروه ها با مدیریت در زمینه های مختلف و از جمله ایجاد فرصت های جدید کسب و کار توسعه می یابد. تا این مرحله بخش بزرگ فعالیت گروه ها معطوف به مقولات عملیات مرتبط با تحقق هدف های راهبردی است که به وسیله رهبری ارشد برگزیده شده است، از این پس نیز این دفع ادامه خواهد داشت. در این مرحله رهبر باید گروه های خود گردان را تشویق کند تا بازنگری در رویه های عملیاتی سودآوری سازمان را بیشتر کنند. اینک گروه های خود گردان در گرداندن امور کسب و کار پا به پای مدیریت کار می کنند. رکن سوم: استقرار گروه ها در جایگاه سلسله مراتب گروه ها چگونه می توانند جانشین بیشتر وظایف نظام سلسله مراتب مدیریت گردند؟ گروه ها اینک اطلاعات را در اختیار دارند. این ابزار پیش از این در اختیار مدیریت بود. از این گذشته گروه ها دارای آرمانی مشخص و مجموعه ای از ارزش های عملیاتی شده اند و بنابراین در موقعیتی قرار دارند که می توانند نقش حیاتی خود را در سازمان بر عهده بگیرند. گروه ها بادی به تدریج خود را در درک و فهم هدف های راهبردی شرکت پیگیری آمار و اطلاعات مربوط به همین هدف ها و تعیین نصاب های مرتبط با تحقق هدف های راهبردی مسئول بدانند. برای توسعه دامنه نفوذ خود با گروه ها باید تشویق و دلگرم شوند. بی گمان برخی گروه ها نسبت به برخی دیگر زودتر توانمند می شوند. گروه هایی که در توانمند شدن به گروه های دیگر سبقت

می گیرند می توانند بر گروه های عقب مانده اثر گذاشته و آنها را تشویق کنند تا مراحل توان افزایی زودتر طی شود. گروه های توانمند باید حامی و مروج تنوع موجود در اعضای گروه باشند. برای آنکه چرخه تنوع استمرار یابد، گروه باید با چالش های جدید روبرو شود بار دیگر محک تجربه و یادگیری به میان آید. تداوم مشارکت در امور سبب می شود که اعضای گروه خشنودی و رضایتی بیش از رضایت و خشنودی حاصل از پاداش مادی کسب کنند. سازمان نیز استمرار این وضع را به سود خود ارزیابی خواهد کرد. بنابراین باید در آخر این نکته را ذکر کنیم که در مطالعه خلاصه ها مطالبی هستند که اگر نه دقیقاً مثل هم اما بسیار به هم شبیه هستند و علاوه بر تکرار در مراحل مختلف چه با رکن به رکن نیز تکرار شده اند. فرآیند توان افزایی فرایندی سخت و دشوار است تحول در پاره ای از حوزه ها مستلزم تکرار و توجه اکید است و دلواپسی افراد به آسانی به قرار و آرامش تبدیل نمی شود. بنابراین هر آنچه تکرار شده مستلزم تکرار بوده است زیرا تکرار سبب رفع ابهام و نیل به موفقیت می گردد. سماجت و پیگیری عامل موفقیت است.

نظام حقوق زن در اسلام

نویسنده: دکتر مرتضی مطهری

خلاصه کتاب: الهه توفیق - دالخانی - فائزه خلوصی: بخش اول: (۱) آیا خواستگاری مرد از زن اهانت به زن است؟ در جامعه طوری جاافتاده که مرد اصل است و زن فرع. اولین ماده ی قانون در کتاب نکاح و طلاق در این زمینه ماده ۱۰۳۴ است که به موجب این ماده (مرد میتواند از هر زنیکه خالی از موانع نکاح باشد خواستگاری کند). به موجب این ماده ازدواج به معنی زن گرفتن برای مرد مطرح شده و مرد بعنوان مشتری و خریدار و زن بعنوان کالا وانمود شده است. این قبیل تعبیرات تاثیر روانی بدی روی زن و مرد و روابط آنها خواهد گذاشت و عده ای برای اینکه خواستگاری جنبه یکطرفه و زن گرفتن به خود نگیرد خواستگاری را هم وظیفه ی زن و هم وظیفه ی مرد دانسته اند تا در ازدواج تنها زن گرفتن صدق نکند و مرد گرفتن هم باشد و اگر همیشه مردان را موظف به خواستگاری کنیم حیثیت زن را پایین آورده و او را یک کالای خریدنی تلقی کرده ایم. (۲) غریزه مرد طلب و نیاز است و غریزه زن جلوه و ناز: از بزرگترین عوامل حفظ حیثیت و احترام زن خواستگاری کردن مرد از زن است. طبیعت مرد را مظهر طلب و عشق و نیاز و زن را مظهر مطلوب بودن و معشوق بودن آفریده است. خلاف حیثیت زن است که بدنبال مرد برود و برای زن قابل تحمل نیست که از مردی خواستگاری کند و جواب رد بشنود و دنبال دیگری برود ولی برای مرد قابل تحمل است. فیلسوف آمریکائی ویلیام جیمز: حیا و خودداری ظریفانه زن غریزه نیست. دختران حوا در طول تاریخ فهمیدند احترامشان به این است که به دنبال مردان نروند و خود را از دسترس آنها دور کنند و این را به فرزندان خود یاد دادند. این موضوع تنها اختصاص به انسانها ندارد بلکه حیوانات هم همینطورند. (۳) مرد خریدار وصال زن است نه رقبه ی او: عده ای میگویند چرا قانون مدنی لحنی به خود گرفته که مرد را خریدار زن نشان میدهد؟ (۱) این مربوط به قانون مدنی نیست مربوط به قانون آفرینش است. (۲) مگر هر خریداری از نوع مالکیت اشیاء است؟ (طلبه و دانشجو خریدار علم است) نهایت هنر زن این است که میتواند مرد را در هر مقام و وضعی به سوی خود بکشاند. اکنون عده ای به نام دفاع از حقوق زن بزرگترین امتیاز زن و شرف و حیثیت او را لکه دار میکنند. این همان است که میگویند: میخواهند ابروی زن بیچاره را اصلاح کنند چشم او را کور میکنند. (۴) رسم خواستگاری یک تدبیر ظریفانه و عاقلانه برای حفظ حیثیت زن: گفتیم زن مظهر مطلوبیت و پاسخگویی آفریده شده است. (۱) این بهترین ضامن حیثیت و احترام زن و جبران کننده ضعف جسمانی او در مقابل نیرومندی جسمانی مرد است. (۲) بهترین عامل حفظ تعادل و توازن زندگی مشترک است. قوانین مبنی بر یکسان بودن زن و مرد از لحاظ وظایف و خواستگاری در واقع به زیان زن است و تعادل را بهم میزند. نتیجه: پیشنهاد عده ای مبنی بر شرکت زن در خواستگاری ارزشی ندارد و به زیان جامعه بشری است. بخش دوم (۱) ازدواج موقت (نکاح منقطع): یکی از قوانین اسلام از دیدگاه

مذهب جعفری انجام ازدواج به دو نحو است: دائم و موقت ازدواج موقت و دائم درپاره ای موارد باهم یکی هستند و در قسمتی اختلاف دارند: ۱- زن و مرد تصمیم میگیرند به طور موقت باهم ازدواج کنند پس از پایان مدت در صورت تمایل تمدید میکنند در غیر این صورت از هم جدا میشوند. ۲- آزادی بیشتری دارند که به طور دلخواه به هر نحو که بخواهند پیمان مینندند. ۳- در ازدواج دائم مرد خواه ناخواه مجبور است خرجی زن را از همه لحاظ تامین کند ولی در ازدواج موقت بستگی به قراردادی دارد که بین طرفین منعقد میگردد. ۴- در ازدواج دائم زن خواه ناخواه باید مرد را بعنوان رئیس خانواده بپذیرد ولی در موقت بستگی به قرارداد منعقد شده دارد. ۵- در ازدواج دائم زن و شوهر خواه ناخواه از هم ارث میبرند ولی در موقت چنین نیست. (تفاوت اصلی این دو نوع ازدواج: در ازدواج موقت همه چیز بستگی به اراده و قرارداد طرفین دارد). ۶- در ازدواج دائم هیچکدام از زوجین بدون جلب رضایت دیگری حق جلوگیری از بارداری ندارند ولی در موقت جلب رضایت ضرورت ندارد. ۷- در ازدواج موقت عدم ذکر مهر موجب بطلان عقد میشود ولی در دائم عقرباطل نیست. ۸- در هر دو عقد دائم و موقت مادر و دختر زوجه بر زوج و پدر و پسر زوج بر زوجه حرام و محرم میشوند و ازدواج فرزندانشان باهم حرام است. ۹- خواستگاری کردن هم از زوجه دائم و هم از زوجه موقت بر دیگران حرام است. ۲) زندگی امروز و ازدواج موقت: ازدواج دائم مسئولیت و تکلیف بیشتری برای زوجین دارد به همین دلیل پسر یا دختری که تازه به بلوغ رسیده اند و تحت فشار غریزه قرار دارند اصلاً آمادگی ازدواج دائم را ندارند و آن را نمیپذیرند در واقع خاصیت عصر جدید این است که فاصله بلوغ طبیعی و اجتماعی را زیادتر کرده و به همین خاطر سن ازدواج بالا رفته است. ۳) جوان امروز و دوره بلوغ و بحران جنسی: امروزه عملاً ممکن نیست که یک پسر ۱۸ ساله و یا یک دختر ۱۶ ساله که تحت فشار غریزه هم هستند و رشد جنسی آنها در اوج است زیر بار ازدواج دائم بروند و مسئولیت یک زندگی را با وظایف زیادی که دارد بپذیرند. ۴) کدامیک؟ رهبانیت موقت یا کمونیسم جنسی یا ازدواج موقت؟ چند سؤال پیش می آید: ۱- آیا طبیعت حاضر است بخاطر اینکه در دنیای امروز جوانان نمیتوانند در سن ۱۶ و ۱۸ سالگی ازدواج کنند دوران بلوغ را به تاخیر بیندازد و تا تحصیلات جوانان تمام نشده غریزه جنسی دست از سر آنها بردارد؟ خیر امکان ندارد. ۲- آیا جوانان حاضرند یک دوره رهبانیت موقت را طی کنند و ریاضت بکشند و خود را تحت فشار قرار دهند تا شرایط ازدواج دائم را پیدا کنند؟ اگر هم فرضاً جوان رهبانیت موقت را بپذیرد طبیعت به هر حال تاثیر نامطلوب خود را روی او میگذارد و دچار فشار روانی میشود. * دوره بیشتر وجود ندارد: ۱- جوانان را به حال خود بگذاریم و به پسر اجازه دهیم با صدها دختر ارتباط داشته باشد و در رابطه با دختر هم همینطور که در این صورت ما عملاً کمونیسم جنسی را پذیرفته ایم. ۲- راه دوم ازدواج موقت و آزاد است در این صورت زن و مرد هر دو محدود میشوند که در آن واحد زوج یا زوجه کس دیگر نباشند به این ترتیب دختر و پسر دوران تحصیل خود را میگذرانند بدون اینکه رهبانیت موقت و عواض آن را تحمل کرده باشند یا در کمونیسم جنسی گرفتار شوند. ۵) ازدواج آزمایشی: زن و مردی که خیال ازدواج دارند و میخواهند نسبت به هم اعتماد کامل پیدا کنند با عنوان ازدواج آزمایشی برای مدت موقتی باهم ازدواج میکنند و اگر اطمینان پیدا کردند ازدواج میکنند در غیر این صورت جدا میشوند. این مسئله در اروپا به شکل دیگری جلوه میکند: آیا میدانید اینکه اروپائیان وجود یک عده زنان بدکار را در محل معینی از شهر و تحت نظر دولت ضروری میدانند برای چیست؟ چون وجود مردان مجردی که قادر به ازدواج دائم نیستند خطر بزرگی برای خانواده هاست. ۶) راسل و نظریه ازدواج موقت: برتراند راسل فیلسوف انگلیسی در کتاب زناشویی و اخلاق میگوید: (... در واقع اگر درست بیندیشیم پی میبریم که فواحش معصومیت کانون خانوادگی و پیاکی زنان و دختران ما را حفظ میکنند...) این فرمول فرنگی هاست و ازدواج موقت هم فرمولی بود که اسلام پیشنهاد کرد. با بکار بسته شدن فرمول فرنگی ها در واقع مقام واقعی زن و حیثیت انسانی زن خدشه دار میشود. راسل در کتاب خود فصلی تحت عنوان "ازدواج تجربی" دارد که در آن او میگوید: قاضی لیندزی که سالها مامور دادگاه دنور بوده طرحی بنام "ازدواج رفاقتی" را پیشنهاد میکند و منظور از ازدواج رفاقتی ایجاد ثباتی در روابط جنسی است. ازدواج رفاقتی از سه لحاظ با ازدواج عادی تفاوت دارد: ۱- منظور از ازدواج تولید نسل نخواهد

بود. ۲- تازمانیکه زن حامله نشده طلاق با رضایت طرفین میسر است. ۳- زن در صورت طلاق مستحق کمک خرجی برای خوراک خواهد بود..... آنچه لیندزی و راسل آن را ازدواج رفاقتی مینامند گرچه با ازدواج موقت اسلامی اندکی فرق دارد اما حکایت میکند که این دو نفر هم به این نکته پی برده اند که تنها ازدواج دائم و عادی همه احتیاجات اجتماع را پوشش نمیدهد و کافی نیست. معایب و مفسدات نکاح منقطع: ۱- پایه ازدواج باید بر دوام باشد و زوجین باید از اول بدانند که متعلق به یکدیگرند و جدایی ناپذیرند ولی ازدواج موقت پیمان استواری نیست البته این به این معنی نیست که ازدواج موقت منسوخ است ازدواج موقت فقط زمانی درست است که واقعا امکان ازدواج دائم نباشد. ۲- ازدواج موقت از طرف زنان و دختران ایرانی شیعه مذهب استقبال نشده و آن را نوعی تحقیر میدانند و این بخاطر سوء استفاده هایی که مردان هوسران کرده اند که قانون باید جلوی آنها را بگیرد. ۳- نکاح منقطع خلاف حیثیت زن است زیرا نوعی کرایه دادن است خلاف حیثیت انسانی زن است که در مقابل وجهی که از مردی میگیرد وجود خود را در اختیار او قرار دهد. این ایراد خیلی عجیب است چون ازدواج موقت چه ربطی به اجاره و کرایه دادن دارد؟ آیا بخاطر محدودیت مدت زمان ازدواج شکل کرایه ای به خود میگیرد؟ آیا چون حتما باید مهر معین شود کرایه است؟ اولاً- در قانون مدنی آمده که این دو ازدواج از لحاظ ماهیت هیچ فرقی ندارند. ثانیاً از کی کرایه آدم منسوخ شده؟ تمام کارگران و خیاطان و پزشکان و... آدمهای کرایه ای هستند. ثالثاً زنی که به اختیار خود با مردی عقد ازدواج موقت مینماید آدم کرایه ای نیست و کاری خلاف حیثیت و شرافت انسانی نکرده. برای شناختن زن کرایه ای و بردگی زنها باید سری به اروپا و آمریکا بزنید و به کمپانی های فیلمبرداری بروید تا ببینید زن کرایه ای یعنی چه؟ امروزه در غرب زیبایی زن/آواز زن/جاذبه جنسی زن/جسم زن/همه چیز زن و شخصیت او وسیله حقیری در خدمت سرمایه داری اروپا و آمریکا است..... آیا اسلام که زن مسلمان را از این کارها منع کرده مقام زن را پائین آورده یا اروپای نیمه دوم قرن ۲۰؟ نکاح منقطع و تعدد زوجات: نکاح منقطع چون به هر حال نوعی اجازه تعدد زوجات است و تعدد زوجات محکوم است پس نکاح منقطع محکوم است. ۸- سرنوشت فرزندان در ازدواج موقت: نکاح منقطع از نظر اینکه دوام ندارد نمیتواند آشیانه مناسبی برای فرزندان باشد. در ازدواج دائم هیچ یک از زوجین نمیتواند بدون جلب رضایت دیگری از زیر بار تولید نسل شانه خالی کند ولی در موقت دو طرف آزادند ولی اگر هم مایل باشند میتوانند بچه دار شوند و از نظر عاطفی فرقی بین ازدواج دائم و موقت نیست. میدانیم که کلیسا جلوگیری از آبستنی را امر نامشروع میدانند ولی از نظر اسلام اگر زوجین از اول مانع پیدایش فرزند شوند مانعی ندارد ولی اگر نطفه منعقد شد اسلام به هیچ وجه اجازه معدوم کردن آن را نمیدهد. ۹- ازدواج موقت و مسئله حرمسرا: یکی از سوژه هایی که مغرب زمین علیه مشرق زمین در دست دارد و به رخ او میکشد و برایش فیلمهای زیادی تهیه کرده و میکند مسئله تشکیل حرمسراست که متأسفانه در تاریخ مشرق زمین نمونه های زیادی از آن وجود دارد مانند زندگی سلاطین و خلفا. عده ای معتقدند مجاز شدن ازدواج موقت مساوی است با مجاز دانستن تشکیل حرمسرا که نقطه ضعف و مایه سرافکنندگی مشرق زمین است. این موضوع باید از دو جهت بررسی شود: ۱- آیا عامل تشکیل حرمسرا از جنبه اجتماعی بوده؟ ۲- آیا منظور از تشریح قانون ازدواج موقت این بوده که وسیله هوسرانی و حرمسراسازی برای عده ای مردان فراهم گردد یا نه؟ ۱۰- علل اجتماعی حرمسراسازی: ۱- اولین عامل حرمسراسازی تقوا و عفاف زن است یعنی وقتی شرایط اخلاقی و اجتماعی محیط طوری باشد که به زنها اجازه ندهد که همزمان با دو نفر ارتباط داشته باشند در این صورت مردان هوسران برای خود حرمسرایبی ایجاد میکنند. بدیهی است که اگر زنان به طور رایگان آسان در اختیار مردان هوسران بودند و وسیله هوسرانی آنها همیشه مهیا بود هرگز این مردها زحمت تشکیل حرمسراها را با هزینه های هنگفت به خود نمیدادند. ۲- دومین عامل نبودن عدالت اجتماعی است. با نبودن عدالت گروه زیادی از مردان از داشتن همسر و تشکیل خانواده محروم میمانند و تعداد زنان مجرد افزایش می یابد و زمینه برای حرمسراسازی فراهم میشود اما با وجود عدالت اجتماعی و امکان داشتن همسر برای همه هر زنی به مرد معین اختصاص دارد و زمینه برای حرمسراسازی منتفی میشود. مسلماً اگر این دو عامل معدوم گردد یعنی عفاف و تقوا

برای زن لازم شمرده شود و کامیابی جنسی جز با ازدواج (موقت یا دائم) ناممکن گردد و از طرف دیگر مشکلات اقتصادی و اجتماعی از میان برود و برای همه حق تاهل فراهم شود تشکیل حرمسرا امری محال خواهد بود. (۱۱) آیا تشریح ازدواج موقت برای تامین هوسرانی است؟ یکی از اصول اسلام مبارزه با هواپرستی است. قرآن کریم هواپرستی را در ردیف بت پرستی قرار داده است. در اسلام انسانهای هواپرست از جانب خداوند ملعون معرفی شده اند. امتیاز اسلام نسبت به سایر شریعت ها این است که ریاضت و رهبانیت را مردود می‌شمارد همچنین هواپرستی را. از نظر اسلام تمام غرایز باید در حدود اقتضا و احتیاج برآورده شوند. جای تردید نیست که هدف مقنن قانون ازدواج موقت این نبوده که وسیله عیاشی و حرمسراسازی را برای مردان هواپرست و وسیله بدبختی برای یک زن و یک عده کودک فراهم آورد. از طرف ائمه دین هم تشویق و ترغیب زیادی به امر ازدواج موقت شده است. (۱۲) حرمسرا در دنیای امروز: دنیای امروز رسم حرمسرا را منسوخ کرده است و آن را کاری ناپسند میدانند و عامل وجود آن را از بین برده است. عامل آن چیست؟ با عامل اول یعنی عفاف و تقوای زن مبارزه کرده. تقوا و عفاف به همان نسبت که به زن ارزش می‌دهد و او را عزیز و گرانها میکند برای مرد مانع شمرده میشود. دنیای امروز کاری کرده که مرد عیاش این قرن نیازی به تشکیل حرمسرا با آن همه خرج و زحمت ندارد. برای مرد این قرن از برکت تمدن غرب همه جا حرمسراست. نتیجه: برنده ی این بازی دیروز و امروز مردها و بازنده موجود خوش باور و ساده دلی که به نام جنس زن معروف است. بخش سوم (۱) شوهر دادن قبل از تولد: (۲) معاوضه دختران: نکاح شغار یکی دیگر از مظاهر اختیارداری مطلق پدران نسبت به دختران است. نکاح شغار یعنی معاوضه کردن دختران. دو نفر که دو دختر رسیده داشتند باهم معاوضه میکردند و آن دختران به پدران تعلق میگرفتند که البته اسلام این رسم را منسوخ کرده. (۳) پیغمبر اکرم دخترش زهرا را در انتخاب شوهر آزاد میگذارد: پیامبر خود چند دختر شوهر داد ولی هرگز اراده و اختیار را از آنان سلب نکرد. (۴) نهضت اسلامی زن سفید بود: در کشور ما نیازمندی به نهضت زن است. نهضتی که دست جوانان شهوت پرست از دخالت در آن کوتاه باشد نهضتی که از تعلیمات اسلامی سرچشمه بگیرد. نهضتی که به بررسی عمیق و منطقی بپردازد تا روشن کند در اجتماعات اسلامی چه اندازه تعلیمات اسلامی اجرا میگردد. (۵) مسئله اجازه پدر: ۱- مسئله ای که مطرح است این است که آیا در عقد دوشیزگان که برای اولین بار شوهر میکنند اجازه پدر نیز شرط است یا نه؟ از نظر اسلام چند چیز مسلم است هرگاه پسر و دختری هر دو از نظر اقتصادی استقلال دارند و هر دو بالغ و عاقل باشند و بعلاوه رشید باشند و بتوانند شخصا مال خود را حفظ کنند ثروت آنها را باید در اختیار خودشان قرار داد و کسی حق دخالت ندارد. ۲- پسران اگر به سن بلوغ برسند و عاقل و بالغ باشند خود اختیاردار خود هستند و کسی حق دخالت ندارد. و اما دختران/ دختری که بیوه باشد کسی حق دخالت در کار او را ندارد و مانند پسر است. ولی اگر دوشیزه است و برای اولین بار میخواهد با مردی ازدواج کند چه طور؟ در اینکه پدر اختیاردار مطلق دختر نیست حرفی نیست اما امروزه اختلافی که بین فقها هست در این است که آیا دوشیزگان حق ندارند بدون جلب رضایت پدر ازدواج کنند و یا موافقت پدر به هیچ وجه شرط صحت ازدواج نیست؟ البته یک مطلب مسلم است که اگر پدران بی جهت مخالفت کنند حق آنها از بین میرود و دختران در انتخاب شوهر آزادی مطلق دارند. به طور کلی قانون مدنی ما موافقت پدر را در ازدواج دختران شرط میدانند. (۶) مرد بنده ی شهوت است و زن اسیر محبت: فلسفه اینکه دوشیزگان لازم است بدون موافقت پدران با مردی ازدواج نکنند ناشی از این نیست که دختر از لحاظ رشد اجتماعی کمتر از مرد به حساب آمده است اگر اینطور بود پس چه فرقی است میان بیوه و دوشیزه که بیوه ۱۶ ساله نیاز به رضایت پدر ندارد ولی دوشیزه ۱۸ ساله نیاز دارد؟ این مطلب به رشد عقلی و فکری زن مربوط نیست به روانشناسی زن و مرد مربوط است. مربوط است به شکارچی گری مرد و از سوی دیگر به خوش باوری زن نسبت به وفا و صداقت مرد. مرد بنده شهوت است و زن اسیر محبت. چیزی که مرد را از پا در می آورد شهوت است و چیزی که زن را از پا در می آورد محبت و صفا و عشقی است که از دهان مرد بشنود. رسول اکرم میفرماید: سخن مرد به زن که تو را دوست دارم هرگز از دل او بیرون نمیرود. نتیجه: قانون به هیچ وجه با این کار زن را تحقیر نکرده بلکه از او حمایت

میکنند چون پدران جنس مرد را بهتر میشناسند. بخش چهارم (اسلام و تجدد زندگی ۱) (۱) اسلام و مقتضیات زمان: در میان ادیان و مذاهب هیچ دین و مذهبی مانند اسلام در شئون زندگی مردم مداخله نکرده است. اسلام همانطوریکه روابط بندگان با خدا را بیان کرده روابط انسانها و حقوق و وظایف افراد را نسبت به یکدیگر بیان کرده است. (۲) خصلت انطباق اسلام با زمان از نظر خارجیان: اتفاقا بسیاری از دانشمندان و نویسندگان خارجی اسلام را از نظر قوانین اجتماعی و مدنی مورد مطالعه قرار داده اند و قوانین اسلامی را به عنوان یک سلسله قوانین حقوقی ستایش کرده و خاصیت زنده و جاوید بودن این دین و قابلیت انطباق قوانین آن را با پیشرفتهای زمان مورد تمجید قرار داده اند. برنارد شاو نویسنده معروف انگلیسی: من همیشه نسبت به دین محمد به واسطه خاصیت زنده بودن عجیب نهایت احترام را داشته ام. به نظر من اسلام تنها مذهبی است که قابلیت تسلط بر صور متغیر زندگی را دارد. (۳) خود زمان با چه چیز منطبق شود؟ اکثر افرادی که از پیشرفت و تکامل اوضاع زمان دم میزنند خیال میکنند هر تغییری که در اوضاع اجتماعی پیدا میشود خصوصا اگر از مغرب زمین سرچشمه گرفته باشد باید به حساب پیشرفت گذاشته شود و این از گمراه کننده ترین افکاری است که دامن گیر مردم امروزه شده است. به خیال این گروه چون علم و صنعت در حال پیشرفت است پس تمام تغییراتی که در زندگی انسانها پیدا میشود نوعی پیشرفت است و باد استقبال کرد. در همان حالی که علم در حال پیشروی است طبیعت هوسباز و درنده خوی بشر سعی دارد بشر را به سوی فساد و انحراف بکشانند. این طبیعت هوسباز همواره سعی دارد علم را به صورت ابزاری برای رسیدن به هوس های شهوانی و حیوانی خود درآورد. زمان همانطوریکه پیشروی و تکامل دارد فساد هم دارد و باید با پیشرفت زمان پیشروی کرد ولی با فساد و انحراف مبارزه کرد. اسلام و تجدد زندگی ۲ انسان تنها جاننداری نیست که اجتماعی زندگی میکند بسیاری از حیوانات بالاخص حشرات زندگی اجتماعی دارند و از یک سلسله مقررات پیروی میکنند مانند زنبور عسل و مورچه ها و موریا نه ها که از تمدن خاصی برخوردارند و انسان که اشرف مخلوقات است سالها طول میکشد به پای آنها برسد. تمدن آنها برخلاف تمدن بشری هیچ دوره ای را طی نکرده است (عهد حجر/ جنگل/ عهد آهن و...). آنها از اولی که وارد این دنیا شده اند دارای همین تمدن بوده اند که امروز هستند و هیچ تغییری در اوضاع آنها رخ نداده است اما انسان زندگی اش از صفر شروع شده و به سوی بی نهایت پیش میرود. برای حیوانات در دوران مختلف همه چیز یکسان است برای آنها جهان نو و کهنه معنی ندارد چرا؟ چون با گزینه زندگی میکنند نه با عقل اما انسان و زندگی اجتماعی او دائما دستخوش تغییر است چون او با عقل زندگی میکند نه با گزینه. (۱) جامدها و جاهل ها: از جمله خاصیت های بشر افراط و تفریط است انسان اگر در حد اعتدال بایستد کوشش میکند خود را با ترقی و پیشرفت جهان تطبیق دهد و جلوی انحرافات زمان را بگیرد اما متاسفانه همیشه اینطور نیست. دو بیماری خطرناک همواره آدمی را در این زمینه تهدید میکند: بیماری جمود و بیماری جهالت. نتیجه بیماری اول توقف و سکون و بازماندن از پیشروی و توسعه است. نتیجه بیماری دوم سقوط و انحراف است. جامد از هرچه نو است متنفر است ولی جاهل هر پدیده نوظهوری را به نام تجدد و ترقی موجه می خواند. جامد میان هسته و پوسته و وسیله و هدف فرق نمیگذارد و هر تازه ای را فساد میخواند ولی جاهل همه را به حساب توسعه علم و دانش میگذارد. (۲) تمثیل قرآن: اسلام دینی است پیشرو و پیش برنده. قرآن کریم برای اینکه مسلمانان را متوجه کند که همواره باید در پرتو اسلام در حال رشد و نمو باشند مثل می آورد میگوید: مثل پیروان محمد مثل دانه ای است که در زمین کاشته شود آن دانه قبلا- به صورت برگ نازکی از زمین می روید سپس خود را نیرومند میسازد سپس روی ساقه خویش می ایستد آنچنان با سرعت و قوت این مراحل را طی میکند که کشاورزان را به شگفت می آورد. این مثلی است از جامعه ای که منظور قرآن است. قرآن اجتماعی را پی ریزی میکند که دائما در حال رشد و توسعه باشد. ویل دورانت میگوید: هیچ دینی مانند اسلام پیروان خویش را به نیرومندی دعوت نکرده است. تاریخ صدر اسلام نشان داد که اسلام چقدر برای اینکه اجتماعی را از نو بسازد و پیش ببرد تواناست. در کل اسلام هم با جمود مخالف است هم با جهالت و در این میان غرامت اشتباه هر دو دسته را باید اسلام پردازد. اسلام و تجدد زندگی ۱: (۳) راز و رمز تحریک و انعطاف در قوانین اسلامی: مفکران اسلامی

عقیده دارند که در دین اسلام راز و رمزی وجود دارد که به این دین خاصیت انطباق با ترقیات زمان بخشیده است و عقیده دارند که این دین با پیشرفتهای زمان و توسعه فرهنگ و تغییرات حاصل از توسعه هماهنگ است ولی افراد بدبین زیادند و باور نمیکنند که چنین خاصیتی در اسلام وجود داشته باشد. راز اینکه دین مقدس اسلام با قوانین ثابتی که دارد با توسعه تمدن و فرهنگ سازگار است و با صور متغیر زندگی قابل انطباق است چند چیز است که ما قسمتی از آن را شرح میدهم. ۱- توجه به روح و معنی و بی تفاوتی نسبت به قالب و شکل: اسلام به شکل و ظاهر و صورت زندگی که وابستگی تمامی به میزان دانش بشر دارد نپرداخته است. دستورهای اسلامی مربوط است به روح و معنی و هدف زندگی و بهترین راهی که بشر باید برای وصول به آن هدف ها پیش بگیرد علم نه هدف و روح زندگی را عوض میکند و نه راه بهتر و نزدیکتر و بی خطرتری به سوی هدف های زندگی نشان داده است. علم همواره وسائل بهتری برای رسیدن به هدف های زندگی در اختیار قرار میدهد. در اسلام یک وسیله و یا یک شکل ظاهری و مادی نمیتوان یافت که جنبه تقدس داشته باشد تا یک نفر مسلمان خود را موظف بداند آن وسیله و شکل را برای همیشه حفظ کند. اسلام نگفته که خیاطی/بافندگی و ... یا هر کار دیگری باید با فلان ابزار مخصوص باشد تا با پیشرفت علم که آن ابزار منسوخ میگردد میان علم و دستور اسلام تناقضی پیدا شود. این یکی از جهاتی است که کار انطباق این دین را با ترقیات زمان آسان کرده است. ۲- قانون ثابت برای احتیاج ثابت و قانون متغیر برای احتیاج متغیر: یکی دیگر از خصوصیات دین اسلام این است که برای احتیاجات ثابت بشر قوانین ثابت در نظر گرفته است و برای احتیاجات متغیر قوانین متغیر و نا ثابت در نظر گرفته است از این راه که اوضاع متغیر را با اصول ثابتی مربوط کرده است و آن اصول ثابت در هر وضع متغیری قانون فرعی خاصی را به وجود می آورد. برای مثال: در اسلام یک اصل اجتماعی هست به این صورت: "و اعدوا لهم ما استطعتم من قوه" یعنی (ای مسلمنان تا آخرین حد امکان در برابر دشمن نیرو تهیه کنید). از طرف دیگر در سنت پیغمبر یک سلسله دستورها رسیده است که در فقه به نام سبق و رمایه معروف است. دستور رسیده است که خود و فرزندان تا حد مهارت کامل فنون اسب سواری و تیراندازی را یاد بگیرید که جزء فنون نظامی آن عصر بوده است. واضح است که تیر و شمشیر و نیزه و اسب و ... از نظر اسلام اصالت ندارد آنچه اصالت دارد نیرومند بودن است. در واقع لزوم مهارت در تیراندازی و اسب دوانی مظهر یک احتیاج موقت و متغیر است و به تناسب عصر و زمان تغییر میکند و با تغییر شرایط تمدن چیزهای دیگر از قبیل تهیه سلاح های گرم امروزی و مهارت و تخصص در به کار بردن آنها جای آنها را میگیرد. ۳- طفیلیگری حرام است نه کلاه لگنی: استاد مطهری میگوید: امثال من گاهی با سئوالاتی مواجه میشویم که با لحن تحقیر و تمسخر آمیزی می پرسند: آقا ایستاده غذا خوردن شرعا چه صورتی دارد؟ با قاشق و چنگال خوردن چه طور؟ آیا استعمال لغت بیگانه حرام است؟ آیا کلاه لگنی به سر گذاشتن حرام است؟ در جواب این ها میگوییم اسلام دستور خاصی در این موارد نیآورده است اما اسلام یک چیز دیگر گفته است: گفته شخصیت باختن حرام است / مرعوب دیگران شدن حرام است / تقلید کورکورانه کردن حرام است / محو شدن در دیگران حرام است / انحرافات و بدبختی های بیگانگان را به نام پدیده قرن جذب کردن حرام است. بخش پنجم: مقام انسانی زن از نظر قرآن تساوی یا تشابه: برای بررسی کامل این مطلب لازم است در دو قسمت بحث کنیم ۱- نظر اسلام درباره مقام انسانی زن از نظر خلقت و آفرینش ۲- تفاوت هایی که در خلقت زن و مرد هست برای چه هدف هایی است؟ آیا این تفاوت ها سبب می شود که زن و مرد از لحاظ حقوق طبیعی و فطری وضع نا مشابهی داشته باشند یا نه؟ ۱- نظر اسلام درباره مقام انسانی زن قرآن با کمال صراحت در آیات متعددی می فرماید: "که زنان را از جنس مردان و از سرشتی نظیر سرشت مردان آفریدیم قرآن درباره ی آدم اول می گوید: همه شما را از یک پدر آفریدیم و جفت آن پدر را از جنس خود او قرار دادیم (سوره نساء آیه ۱) و درباره همه آدمیان می گوید خداوند از جنس خود شما برای شما همسر آفرید (سورهای نساء، آل عمران و روم) در آیات فراوانی آمده است که پاداش اخروی و قرب الهی به جنسیت مربوط نیست و به ایمان و عمل صالح مربوط است. قرآن همچنین در داستان های خود توازن را رعایت کرده و قهرمان داستانها را منحصر به مردان ننموده

است. در حالی که در کتب مذهبی کنونی (تحریف شده) زن اینگونه ترسیم میشود •: زن از مایه ای پست تر از مایه مرد آفریده شده است •. همسر آدم اول از عضوی از اعضاء طرف چپ او آفریده شده است •. زن عنصر گناه و شیطان کوچک است و شر و وسوسه از وجود او برمی خیزد •. مرد در ذات خود از گناه مبرا است و این زن است که مرد را به گناه می کشاند و شیطان مستقیمی در وجود مرد راه نمی یابد و فقط از طریق زن است که مردان را می فریبند ۲- هدف از تفاوت در خلقت زن و مرد : قانون خلقت این تفاوت ها را برای این به وجود آورده است که پیوند خانوادگی زن و مرد را محکمتر کند و شالوده وحدت آنها را بهتر بریزد مانند تفاوت در اعضای بدن و این تفاوت ها به منظور پست تر جلوه دادن جنس زن و تبعیض و جفا نسبت به هیچ کدام از دو جنس ایجاد نشده است. در ادامه بیش تر به این بحث می پردازیم. تشابه نه و تساوی آری آنچه از نظر اسلام مطرح است این است که زن و مرد بدلیل اینکه یکی زن است و دیگری مرد در جهات زیادی مشابه یکدیگر نیستند، جهان برای آنها یکجور نیست، خلقت و طبیعت آنها را یکنواخت نخواست است و به همین جهت ایجاب میکند که از لحاظ بسیاری از حقوق و تکالیف و مجازاتها وضع مشابهی نداشته باشند و تساوی زمانی برقرار می شود که تفاوت های غریزی و طبیعی زن و مرد نادیده گرفته نشود و هریک با توجه به این تفاوت ها مشمول قوانین و مقررات شوند و از حقوق و وظایف مساوی برخوردار شوند آنچه امروز در غرب مطرح است مسئله وحدت و تشابه حقوق زن و مرد است نه تساوی حقوق آنها. و از کلمه تساوی حقوق به عنوان یک مارک تقلبی استفاده میکنند برای بهره وری بیشتر از زنان و تحقق اهداف شوم سیاسی و اقتصادی مقایسه ایدئولوژی شرق و غرب: شرق شیفته اخلاق است و غرب شیفته حقوق، شرق به حکم طبیعت شرقی خود انسانیت را در این می شناسد که عاطفه بورزد، گذشت کند، هموعان خود را دوست بدارد و جوانمردی به خرج دهد، اما غربی انسانیت خود را در این می بیند که حقوق خود را بشناسد و از آن دفاع کند و نگذارد دیگری به حریم حقوق او پا بگذارد. بشریت هم به

اخلاق نیاز دارد و هم به حقوق، انسانیت هم به حقوق وابسته است و هم به اخلاق، هیچکدام از حقوق و اخلاق به تنهایی معیار انسانیت نیست. مانباید به حکم شرقی یا غربی بودن به یکی از این ایدئولوژی ها اکتفا کنیم بلکه باید از ادغام این دو به تساوی برسیم نه اینکه بدبختی های نوع شرقی را به بدبختی های نوع غربی بیافزاییم. بخش ششم: مبانی طبیعی حقوق خانوادگی از نظر ما حقوق طبیعی هر موجودی بر اساس استعداد طبیعی وی ایجاد شده مانند حق فکر کردن و رای دادن و... ریشه و اساس حقوق خانوادگی نیز مانند سایر حقوق طبیعی است و با توجه به استعداد های طبیعی در مرد و زن حقوق و تکالیفی برای آنها منظور گردیده است. افراد بشر از لحاظ حقوق اجتماعی (غیر خانوادگی) وضع مساوی و مشابهی دارند همه حق دارند در مسابقه زندگی شرکت کنند و بر اساس لیاقت و کمال و فهم و درایت خود حقوق اکتسابی نا متساوی بدست آورند و اگر بخواهیم این حقوق اکتسابی را مساوی قرار دهیم ستم کرده ایم زیرا زندگی اجتماعی انسان صد در صد قرار دادی است و مانند زنبور عسل نیست که از ابتدا یکی رئیس و دیگری مرئوس آفریده شده باشند بلکه در اجتماع باید بر اساس تلاش و لیاقتشان حقی در شان خود کسب نمایند. اما در اجتماع خانوادگی چه طور؟ فرضیه اسلام بر اساس عدم تشابه حقوق خانوادگی زن و مرد استوار است یعنی حقوق طبیعی اولیه ی آنها متفاوت است اما عادلانه. مرد از جهت مرد بودن و زن از جهت زن بودن فرزند از جهت فرزند بودن دارای وظایف و حقوق خاص خود هستند در طبیعت زن و مرد تفاوت هایی وجود دارد که در تعیین حقوق و تکالیف خانوادگی موثر است و زن و مرد را از این جهت در وضع نا مشابهی قرار می دهد الکسیس کارل دانشمند فرانسوی در کتاب مشهورش انسان موجود ناشناخته می نویسد زن در حقیقت از جهات زیادی با مرد متفاوت است یکایک سلول های بدنی همچنین دستگاه های عضوی مخصوصا سلسله عصبی نشانه جنس او را بر روی خود دارد. قوانین فیزیولوژی نیز همانند قوانین جهان ستارگان سخت و غیر قابل تغییر است. ممکن نیست تمایلات انسانی در آنها راه یابند، ما مجبوریم آنها را آن طوری که هستند بپذیریم، زنان باید به بسط مواهب طبیعی خود در جهت و مسیر سرشت خاص خویش بدون تقلید کورکورانه از مردان بکوشند.

وظیفه ایشان در راه تکامل بشریت خیلی بزرگتر از مردها است و نایستی آن را سرسری گیرند و رها کنند . نایستی برای دختران جوان نیز همان طرز فکر و همان نوع زندگی و تشکیلات فکری و همان هدف و ایده آلی را که برای پسران جوان در نظر می گیریم معمول داریم ، متخصصین تعلیم و تربیت باید اختلافات عضوی و روانی جنس مرد و زن و وظایف طبیعی ایشان را در نظر داشته باشند و توجه به این نکته اساسی در بنای آینده تمدن ما حائز کمال اهمیت است . بخش هفتم: تفاوت های زن و مرد در ابتدا به بررسی تفاوت های زن و مرد از سه جهت می پردازیم : ۱- از لحاظ جسمی ۲- از لحاظ روانی ۳- از نظر احساسات به یکدیگر ۱- تفاوت های زن و مرد از لحاظ جسمی : مرد به طور متوسط درشت اندام تر است و زن کوچک اندام تر ، مرد بلند قد تر است و زن کوتاه قدتر ، مرد خشن تر است و زن ظریفتر ، صدای مرد کلفت تر و خشن تر است و صدای زن نازک تر و لطیف تر ، رشد بدنی زن سریعتر است و رشد بدنی مرد بطیءتر ، (حتی جنین دختر از جنین پسر سریعتر رشد می کند) مقاومت زن در مقابل بسیاری از بیماری ها از مقاومت مرد بیشتر است . زن زودتر از مرد به مرحله بلوغ میرسد ، دختر زودتر از پسر به سخن می آید ، مغز متوسط مرد از مغز متوسط زن بزرگتر است ، ولی با در نظر گرفتن نسبت مغز به مجموع بدن ، مغز زن از مغز مرد بزرگتر است ، ریه مرد قادر به تنفس هوای بیشتری نسبت به زن است ، ضربان قلب زن از ضربان قلب مرد سریع تر است . ۲- تفاوت های زن و مرد از لحاظ روانی : میل مرد به ورزش و شکار و کارهای پر حرکت و جنبش بیش از زن است . احساسات مرد مبارزانه و جنکی و احساسات زن صلح جویانه و بزمی است ، مرد متجاوزتر و غوغاگر تر است و زن آرامتر و ساکت تر ، احساسات زن از مرد جوشان تر است . . زن از توسل به خشونت درباره خود و دیگران پر هیز می کند و به همین دلیل خود کشی زنان کمتر از مردان است . مردان در کیفیت خود کشی نیز از زنان خشن ترند ، مردان به تفنگ ، دار ، پرتاب کردن خود از روی ساختمان های مرتفع متوسل می شوند ، و زنان به قرص خواب آور و تریاک و امثال اینها . زن در مورد اموری که مورد علاقه یا ترسش است زودتر و سریع تر تحت تاثیر احساسات خویش قرار می گیرد ولی مرد سرد مزاج تر از زن است ، زن بر خلاف مرد به زینت و زیور و آرایش و مدهای روز علاقه بسیار دارد . زن پر حرف تر ، محتاط تر ، مذهبی تر و ترسو تر و رقیق القلب تر از مرد است زن در علوم استدلالی و مسائل خشک عقلانی به پای مرد نمی رسد ولی در ادبیات و نقاشی و هنر های احساسی دست کمی از مرد ندارد . و نکته جالب این است که زن می تواند چند کار را به طور همزمان با هم انجام دهد در حالی که مرد از این توانایی بی بهره است . تفاوت های زن و مرد از نظر احساسات به یکدیگر : مرد زنی را دوست دارد که او را پسندیده باشد و زن مردی را دوست دارد که ارزش او را درک کرده باشد . مرد می خواهد شخص زن را تصاحب کند اما زن می خواهد دل مرد را مسخر کند و از راه دل بر او مسلط شود . زن از مرد شجاعت و دلیری می خواهد و مرد از زن زیبایی و دلربایی . تفاوت های زن و مرد : تفاوتها به هیچ وجه به اینکه مرد یا زن جنس برتر است ، و دیگری جنس پست تر است مربوط نیست . قانون خلقت از این تفاوت ها منظور دیگری داشته است . قانون خلقت این تفاوت ها را به این منظور ایجاد کرده است که به دست خود حقوق و وظایف خانوادگی را میان زن و مرد تقسیم کند بعضی اصرار دارند که تفاوت زن و مرد را در استعداد های جسمی و روانی به حساب ناقص بودن زن و کامل بودن مرد بگذارند ، و چنین وانمود می کنند که قانون خلقت بنا به مصلحتی زن را ناقص آفریده است . ناقص الخلقه بودن زن ابتدا در غرب و سپس در شرق مطرح شد گاهی از نظر مذهب و کلیسا گفته اند: (زن باید از این که زن است شرمسار باشد) گاهی گفته اند: (زن همان موجودی است که گیسوان بلند دارد و عقل کوتاه) ، (زن برزخ میان انسان و حیوان است) ، (زن آخرین موجود وحشی است که مرد او را اهلی کرده) و . . . بعضی از غریبون مانند اشلی مونتگومر کتاب زن جنس برتر _ اصرار دارن زن را جنسا برتر از مرد معرفی کنند و از طرف دیگر امتیازات مرد را مولود تاریخی و اجتماعی بشمارد نه مولود عوامل طبیعی . اما نظر پروفیسور ریک چیز دیگری است وی می گوید زن و مرد بنا به مقتضیات جنسی خود به طور متفاوت عمل می کنند و درست مانند دو ستاره روی دو مدار مختلف حرکت می کنند ، آنها میتوانند یکدیگر را بفهمند و مکمل یکدیگر باشند

ولی هیچگاه یکی نمی شوند و به همین دلیل است که می توانند باهم زندگی کنند ، عاشق یکدیگر بشوند و از صفات و اخلاق یکدیگر خسته و ناراحت نشوند . به هر حال تفاوت های زن و مرد تناسب است نه نقص و کمال . قانون خلقت خواسته است با این تفاوت ها تناسب بیشتری میان زن و مرد که قطعاً برای زندگی مشترک ساخته شده اند به وجود آورد . ارسطو و افلاطون رو در روی هم افلاطون با کمال صراحت مدعی است که زنان از مردان چه در نیروی جسمی ، چه در نیروی روحی ناتوانتراند وی به تفاوت زن و مرد از لحاظ کمی اعتراف دارد هرچند مخالف تفاوت کیفی آنها از لحاظ استعداد هاست (استعدادهایی که در زنان و مردان وجود دارد مانند یکدیگر است) وی می گوید خدا را شکر می کنم که یونانی زاده شدم نه غیر یونانی ، آزاد به دنیا آمدم نه برده ، مرد آفریده شدم نه زن . ارسطو با عقاید استاد خود سخت مخالفت می کند و معتقد است نوع استعداد های زن و مرد متفاوت است و وظایفی که قانون خلقت به عهده هر یک از آنها گذاشته و حقوقی که برای آنها خواسته در قسمت های زیادی با هم تفاوت دارد . بخش هشتم : مهر و نفقه تاریخیچه پیدایش مهریه : در مراحل اولیه زن بر مرد حکومت می کرده است و مرد خدمتکار زن بوده است (مادر شاهی) در مرحله دوم حکومت دست مرد افتاد ، مرد زن را از قبیله دیگر می ربوده است . (پدر شاهی) در مرحله سوم مرد برای تصاحب زن به خانه پدر زن می رفته و سالها برای او کار می کرده است . (داستان موسی و شعیب) در مرحله چهارم مرد مبلغی به عنوان پیشکش تقدیم پدر زن می کرده است و رسم مهر از اینجا ناشی شده است . در مرحله نهایی مرد هنگام ازدواج یک پیشکشی تقدیم خود زن می کند و هیچ یک از والدین حقی بر پیش کشی ندارند ، زن در عین اینکه از مرد پیش کشی دریافت می دارد استقلال اجتماعی و اقتصادی خود را حفظ می کند ، به اراده خود همسرش را برمیگزیند و کسی حق ندارد او را به خدمت خود بگمارد و استثمار کند . تنها این مرحله مورد تایید اسلام است در قرآن کریم آمده است مهر زن به خود او تعلق دارد نه به دیگری . و مرد باید در تمام مدت زندگی مشترک عهده دار مخارج زندگی زن بشود و درآمدی که خود زن تحصیل می کند متعلق به اوست و حق هیچ دخل و تصرفی در آن را ندارد . مهریه : مهر ، با حیا و عفاف زن یک ریشه دارد ، مهر تدبیری است از ناحیه قانون خلقت برای بالا بردن ارزش زن و قرار دادن او در سطح عالی تری . مهر به زن شخصیت می دهد و ارزش معنوی آن برای زن بیش از ارزش مادی آن است . قرآن کریم با لطافت و ظرافت بی نظیری می گوید : [وآتوا النساء صدقاتهن نحله] یعنی کابین زنان را که به خود آنها تعلق دارد (نه به پدران و برادران آنها) و هدیه و پیش کشی است از جانب شما با آنها به خودشان بدهید . و با کلمه نحله کاملاً تصریح می کند که مهر هیچ عنوانی جز عنوان تقدیمی و پیشکشی و هدیه ندارد . و همچنین قرآن کریم هر رسمی را که موجب تضییع حقوق زنان می شده منسوخ کرده است . براندازی رسوم ضایع کننده مهر زن توسط قرآن : ۱- قانون شغار ۲- کار کردن داماد برای پدر عروس ۳- تحت مضیقه قرار دادن زنان برای جبران مهر ۴- باز پس گرفتن مهریه به بهانه های گوناگون قانون شغار : شغار یعنی معاوضه دختران . دو نفر که دو دختر رسیده در خانه داشتند با یکدیگر معاوضه می کردند با این ترتیب که هر یک از دو دختر مهر آن دیگر به شمار می رفت و به او تعلق می گرفت . اسلام این رسم را نیز منسوخ کرد . نفقه: در اسلام سه نوع نفقه وجود دارد : ۱- نوع اول : نفقه ای که مالک باید صرف مملوک خود بکند . ملاک این نوع نفقه مالکیت و مملوکیست است . ۲- نوع دوم : نفقه ای است که انسان باید صرف فرزندان خود ، در حالی که صغیر یا فقیراند و یا صزرف پدر و مادر خود که فقیرند ، بنماید . ملاک این نوع نفقه مالکیت و مملوکیست نیست . شرط این نوع نفقه ، ناتوان بودن شخص واجب النفقه است . ۳- نوع سوم : نفقه ای است که مرد در مورد زن صرف می کند ، ملاک این نوع از نفقه نه مالکیت و مملوکیست است و نه حق طبیعی به مفهومی که در نوع دوم گفته شد و نه عاجز بودن و ناتوان بودن و فقیر بودن زن . ولی در نوع سوم (نفقه زن) اگر مرد از زیر بار وظیفه شانه خالی کند زن حق دارد به صورت یک امر حقوقی اقامه دعوا کند و در صورت اثبات از مرد بگیرد . نفقه خرجی روزانه زن است که به عنوان حق طبیعی وی محسوب می شود . از نظر اسلام تامین بودجه کانون خانوادگی بر عهده مرد است . و زن در این مورد وظیفه ای ندارد . زن حتی

اگر دارای ثروت هنگفتی باشد این وظیفه از گردن مرد ساقط نمی شود. و مرد حق هیچ گونه تسلط اقتصادی و بهره برداری از نیرو و کار زن را ندارد و نمی تواند او را استثمار کند. تاریخ نشان می دهد که پیغمبر اکرم به هیچ وجه حاضر نبود زنی را بدون مهر در اختیار مردی قرار دهد. داستانی با اندک اختلاف در کتب شیعه و سنی آمده است، از این قرار: زنی آمد به خدمت پیغمبر اکرم و در حضور جمع ایستاد و گفت - یا رسول الله... مرا به همسری خود بپذیر. رسول اکرم در مقابل تقاضای زن سکوت کرد، چیزی نگفت، زن سر جای خود نشست. مردی از اصحاب به پا خواست و گفت - یا رسول الله...، اگر شما مایل نیستید، من حاضرم. پیغمبر اکرم سوال کرد - مهر چه می دهی - ؟هیچی ندارم - . این طور که نمی شود، برو به خانه شاید چیزی پیدا کنی و به عنوان مهر به این زن بدهی. مرد به خانه اش رفت و برگشت و گفت - در خانه ام چیزی پیدا نکردم - . باز هم برو بگرد، یک انگشتر آهنی هم که بیاوری کافی است. دو مرتبه رفت و برگشت و گفت انگشتر آهنی هم در خانه مایپیدا نمی شود، من حاضرم همین جامه که به تن دارم مهر این زن کنم. یکی از اصحاب که او را می شناخت گفت: یا رسول الله...، به خدا این مرد جامه ای غیر از این جامه ندارد. پس نصف این جامه را مهر این زن قرار دهید. پیغمبر اکرم فرمود: اگر نصف این جامه مهر زن باشد کدامیک پیوشند؟ هر کدام پیوشند دیگری برهنه می ماند، خیر این طور نمی شود. مرد خواستگار سر جای خودش نشست. زن هم به انتظار، جای دیگری نشسته بود، مجلس وازد بحث دیگری شد و طول کشید. مرد خواستگار حرکت کرد برو، رسول اکرم او را صدا کرد - : آهای بیا. آمد - . بگو ببینم قرآن بلدی - ؟ بلی یا رسول الله...، فلان سوره و فلان سوره را بلدم - . می توانی از حفظ قرائت کنی - ؟ بلی می توانم - . بسیار خوب، درست شد، پس این زن را به عقد تو در آوردم و مهر او این باشد که تو به او قرآن تعلیم بدهی. مرد دست زن خود را گرفت و رفت. بخش دهم: حق طلاق (۱) هیچ عصری مانند عصر ما خطر انحلال کانون خانوادگی و عوارض سوء ناشی از آن را مورد توجه قرار نداده است و در هیچ عصری مانند این عصر عملاً بشر دچار این خطر و آثار سوء ناشی از آن نبوده است. قانونگذاران، حقوقدانان، روانشناسان هر کدام با وسایلی که در اختیار دارند سعی می کنند بنیان ازدواجها را استوارتر و پایدارتر و خلل ناپذیرتر سازند. اما آمارها نشان می دهد که سال به سال بر عدد طلاقها افزوده می شود و خطر از هم پاشیده بر بسیاری از کانون های خانوادگی سایه افکنده است. معمولاً هر وقت یک بیماری مورد توجه قرار می گیرد و مساعی مادی و معنوی برای مبارزه و جلوگیری از آن به کار می رود، از میزان تلفات آن کاسته می شود و احياناً ریشه کن می گردد اما بیماری طلاق برعکس است. افزایش طلاق در زندگی جدید: در گذشته کمتر درباره طلاق و عوارض سوء آن و علل پیدایش و افزایش آن و راه جلوگیری از وقوع آن فکر می کردند در عین حال کمتر طلاق صورت می گرفت و کمتر آشیانه ها به هم می خورد مسلماً تفاوت دیروز و امروز در این است که امروز علل طلاق فزونی یافته است زندگی اجتماعی شکلی پیدا کرده است که موجبات جدایی و تفرقه و از هم گسستن پیوندهای خانوادگی بیشتر شده است و از همین جهت مساعی دانشمندان و خیرخواهان تا کنون به جایی نرسیده است و متأسفانه آینده خطرناکتری در پیش است. شماره ۱۰۵ مجله زن روز مقاله جالبی از مجله نیوزویک تحت عنوان «طلاق در آمریکا» درج شد. این مجله می نویسد: «طلاق گرفتن در آمریکا به آسانی تا کسی گرفتن است.» و هم می نویسد: در میان مردم آمریکا دو ضرب المثل از همه ضرب المثلهای دیگر درباره طلاق معروفتر است یکی اینکه «حتی دشوارترین سازشها میان زن و شوهر از طلاق بهتر است.» این ضرب المثل شخصی به نام سروانتس در حدود چهار قرن پیش گفته است. ضرب المثل دوم که شخصی است به نام (سامی کاهن) در نیمه دوم قرن بیستم گفته شده است و درست نقطه مقابل ضرب المثل اول است و شعاری است بر ضد او و آن این است «عشق دوم دلپذیر است. طلاق در ایران: افزایش طلاق منحصر به آمریکا نیست، بیماری عمومی قرن است در هر جا که آداب و رسوم غربی بیشتر نفوذ کرده است آمار طلاق هم افزایش یافته است مثلاً اگر ایران خودمان را در نظر بگیریم طلاق در شهرها بیش از ولایات است و در تهران که آداب و عادات غربی رواج بیشتری دارد بیش از شهرهای دیگر است. در روزنامه اطلاعات شماره ۱۱۵۱۲ آمار مختصری

از ازدواجها و طلاقهای ایران ذکر کرده بود نوشته بود: (بیش از یک چهارم طلاقهای ثبت شده سراسر کشور مربوط به تهران است) یعنی ۲۷ درصد طلاقهای ثبت شده را تهران تشکیل می دهد با اینکه جمعیت تهران به جمعیت سراسر کشور ۱۰ درصد می باشد به طور کلی درصد طلاق در شهر تهران بیش از درصد ازدواج است وقایع ازدواج تهران ۱۵ درصد کل ازدواج کشور است. (مجموعاً پنج فرضیه در مورد طلاق می توان اظهار داشت: ۱- بی اهمیتی طلاق و برداشتن همه قید و بندهای قانونی و اخلاقی جلوگیری از طلاق. ۲- اینکه ازدواج یک پیمان مقدس است وحدت دلها و روحهاست و باید برای همیشه این پیمان ثابت و محفوظ بماند و طلاق از قاموس اجتماعی بشری باید حذف شود. زن و شوهری که با یکدیگر ازدواج می کنند باید بدانند که جز مرگ چیزی آنها را از یکدیگر جدا نمی کند. ۳- اینکه ازدواج از طرف مرد قابل فسخ و انحلال است و از طرف زن به هیچ نحو قابل انحلال نیست. در دنیای قدیم چنین نظری وجود داشته است ولی امروز گمان نمی کنم طرفدارانی داشته باشد. ۴- اینکه ازدواج، مقدس و کانون خانوادگی محترم است اما راه طلاق در شرایط مخصوص برای هر یک از زوجین باید باز باشد و راه خروجی زوج و زوجه از این بن بست باید به یک شکل و یک جور باشد. ۵- اینکه ازدواج، مقدس و کانون خانوادگی محترم و طلاق امر منفور و مبغوضی است (اجتماع موظف است که علل وقوع طلاق را از بین ببرد در عین حال قانون نباید راه طلاق را برای ازدواجهای ناموفق ببندد) راه خروج از قید و بند ازدواج هم برای مرد باید باز باشد و هم برای زن، اما راهی که برای خروج مرد از این بن بست تعیین می شود با راهی که برای خروج زن تعیین می شود دوتاست و از جمله مواردی که زن و مرد حقوق نامشابهی دارند طلاق است. (این نظریه همان است که اسلام ابداع کرده و کشورهای اسلامی به طور ناموفق از آن پیروی می کنند). حق طلاق (۲) طلاق در عصر ما یک مشکله بزرگ جهانی است همه می نالند و شکایت دارند. آنان که طلاق در قوانینشان به طور کلی ممنوع است از نبودن طلاق و بسته بودن راه خلاص از ازدواجهای ناموفق و نامناسب که قهراً پیش می آید می نالند آنان که بر عکس، راه طلاق را به روی زن و مرد متساویاً باز کرده اند فریادشان از زیادی طلاقها و ناستواری بنیان خانواده ها با همه عوارض و آثار نامطلوبی که دارد به آسمان رسیده است. (و آنان که حق طلاق را تنها به مرد دادند نه از دو ناحیه شکایت دارند). ۱- از ناحیه طلاقهای ناجوانمردانه بعضی از مردان که پس از سالها پیوند زناشویی ناگهان هوس زن نو در دلشان پیدا می شود و زن پیشین را که عمر و جوانی و نیرو و سلامت خود را در خانه آنها صرف کرده و هرگز باور نمی کرده که روزی آشیانه گرم او را از او بگیرند (با یک رفتن به محضر طلاق او را دست خالی از آشیانه خود می رانند). ۲- (از ناحیه امتناعهای ناجوانمردانه بعضی مردان از طلاق زنی که امید سازش و زندگی مشترک میان آنها وجود ندارد). بسیار اتفاق می افتد که اختلافات زناشویی به علل خاصی به جایی می کشد که امید رفع آنها از میان می رود، تمام اقدامات برای اصلاح بی نتیجه می ماند، تنفر شدید میان زن و شوهر حکمفرما می شود و آن دو عملاً یکدیگر را ترک می کنند و جدا از هم به سر می برند در همچو وضعی هر عاقلی می فهمد راه منحصر به فرد این است که این پیوند که عملاً بریده شده قانوناً نیز بریده شود و هر کدام از اینها همسر دیگری برای خود اختیار کند (اما بعضی از مردان برای اینکه طرف را زجر بدهند و او را در همه عمر از برخورداری از زندگی زناشویی محروم کند از طلاق خودداری می کنند و زن بدبخت را در حال بلا تکلیفی و به تعبیر قرآن «کَالْمُعَلَّقَةِ» نگه می دارد چون اینگونه افراد که قطعاً از اسلام و مسلمانی جز نامی ندارند و به نام اسلام و به اتکاء قوانین اسلامی این کارها را می کنند) این شبهه برای بعضی که با عمق و روح تعلیمات اسلامی آشنا نیستند پیدا شده که آیا اسلام خواسته است کار طلاق به همین نحو باشد؟! طلاقهای ناجوانمردانه: نخست درباره مشکله اول امروز ما یعنی طلاقهای ناجوانمردانه بحث می کنیم. اسلام با طلاق، سخت مخالف است اسلام می خواهد تا حدود امکان طلاق صورت نگیرد طلاق را به عنوان یک چاره جویی در مواردی که چاره منحصر به جدایی است تجویز کرده است. اسلام مردانی را که مرتب زن می گیرند و طلاق می دهند و به اصطلاح «مطلق» می باشند دشمن خدا می داند. در کافی می نویسد: رسول خدا به مردی رسید و از او پرسید: با زنت چه کردی؟ گفت: او را طلاق دادم. فرمود: آیا کار بدی از او دیدی؟ گفت: نه، کار بدی هم از او ندیدم. قضیه گذشت و

آن مرد بار دیگر ازدواج کرد پیغمبر از او پرسید: زن دیگر گرفتی؟ گفت: بلی سپس از چندی که باز به او رسید پرسید: با این زن چه کردی؟ گفت: طلاقش دادم. فرمود: کار بدی از او دیدی؟ گفت: نه کار بدی هم از او ندیدم. این قضیه نیز گذشت و آن مرد نوبت سوم ازدواج کرد پیغمبر اکرم از او پرسید: باز زن گرفتی؟ گفت: بله یا رسول الله. مدتی گذشت و پیغمبر اکرم به او رسید و پرسید: با این زن چه کردی؟ این را هم طلاق دادم. بدی از او دیدی؟ نه، بدی از او ندیدم. رسول اکرم فرمود: خداوند دشمن می‌دارد و لعنت می‌کند مردی را که دلش می‌خواهد مرتب زن عوض کند و زن را که دلش می‌خواهد مرتب شوهر عوض کند. (پیغمبر اکرم (ص) فرمود: جبرئیل آن قدر به من درباره زن سفارش و توصیه کرد که گمان کردم طلاق زن جز در وقتی که مرتکب فحشاء قطعی شده باشد سزاوار نیست). پیوند ازدواجی صورت گیرد وجود ندارد و چیزی در نزد خدا مبغوضتر از خانه‌ای که در آن خانه پیوندی با طلاق بگسلد وجود ندارد» امام صادق آنگاه فرمود: اینکه در قرآن نام طلاق مکرر آمده و جزئیات کار طلاق مورد عنایت و توجه قرآن واقع شده از آن است که خداوند جدایی را دشمن می‌دارد. طبری در مکارم الاخلاق از رسول خدا نقل کرده است که فرمود: «ازدواج کنید ولی طلاق ندهید، زیرا عرش الهی از طلاق به لرزه در می‌آید». آنچه در سیرت پیشوایان دین مشاهده می‌شود این است که تا حدود امکان از طلاق پرهیز داشته‌اند و لهذا طلاق از طرف آنها بسیار به ندرت صورت گرفته است و هر وقت صورت گرفته دلیل معقول و منطقی داشته است. مثلاً امام باقر زنی اختیار می‌کند و آن زن خیلی مورد علاقه ایشان واقع می‌شود. در جریان امام متوجه می‌شود که این زن «ناصبیه» است یعنی با علی بن ابیطالب (ع) دشمنی می‌ورزد و بغض آن حضرت را در دل می‌پروراند. امام او را طلاق داد. از امام پرسیدند: تو که او را دوست داشتی چرا طلاقش دادی؟ فرمود: نخواستم قطعه آتشی از آتشیهای جهنم در کنارم باشد. حق طلاق (۳) مطلب به اینجا رسید که طلاق از نظر اسلام سخت منفور و مبغوض است اسلام مایل است پیمان ازدواج محکم و استوار بماند. این پیمان با همه پیمانهای دیگر اجتماعی از قبیل: اجاره و صلح و رهن و وکالت و غیره این تفاوت را دارد که آنها همه صرفاً یک سلسله قراردادهای اجتماعی هستند، طبیعت و غریزه در آنها دخالت ندارد و قانونی هم از نظر طبیعت و غریزه برای آنها وضع نشده است، برخلاف پیمان ازدواج که براساس یک خواهش طبیعی از طرفین که به اصطلاح مکانیسم خاصی دارد باید تنظیم شود. از این رو اگر پیمان ازدواج مقررات خاصی دارد که با سایر عقود و پیمانها متفاوت است نباید مورد تعجب واقع شود. مقام طبیعی مرد در حیات خانوادگی: از نظر اسلام منتهای اهانت و تحقیر برای یک زن است که مرد بگوید من تو را دوست ندارم، و آن گاه قانون بخواهد به زور و اجبار آن زن را در خانه مرد نگه دارد. قانون می‌تواند اجباراً زن را در خانه مرد نگه دارد ولی قادر نیست زن را در مقام طبیعی خود در محیط زناشویی یعنی مقام محبوبیت و مرکزیت نگهداری کند قانون قادر است مرد را مجبور به نگهداری از زن و پرداخت نفقه و غیره بکند اما قادر نیست مرد را در مقام و مرتب یک فداکار و به صورت یک نقطه «گردان» در گرد یک نقطه مرکزی نگه دارد. (از این رو هر زمان که شعله محبت و علاقه مرد خاموش شود ازدواج از نظر طبیعی مرده است. طبیعت، کلید فسخ طبیعی ازدواج را به دست مرد داده است یعنی این مرد است که با بی‌علاقگی و بی‌وفایی خود نسبت به زن او را نیز سرد و بی‌علاقه می‌کند، برخلاف زن که بی‌علاقگی اگر از او شروع شود تأثیری در علاقه مرد ندارد بلکه احیاناً آن تیزتر می‌کند از این رو بی‌علاقگی مرد منجر به بی‌علاقگی طرفین می‌شود ولی بی‌علاقگی زن منجر به بی‌علاقگی طرفین نمی‌شود. (تفاوت زن و مرد در این است که مرد به شخص زن نیازمند است و زن به قلب مرد. حمایت و مهربانی قلبی مرد آنقدر برای زن ارزش دارد که ازدواج بدون آن برای زن قابل تحمل نیست. حق طلاق (۴) سوابق خدمت زن در خانواده: طلاقهای ناجوانمردانه علاوه بر انحلال کانون مقدس خانوادگی اشکالات خاصی برای شخص زن به وجود می‌آورد که نباید آنها را نادیده گرفت. زنی سالها با صمیمیت در خانه مردی زندگی می‌کند و چون میان او و خودش دوگانگی قائل نیست و آن خانه را خانه خود و لانه خود می‌داند منتهای خدمت و مجاهدت را برای سروسامان دادن به آن خانه به کار می‌برد، نیرو و جوانی و سلامت خود را فدای خانه و لانه و آشیانه و در واقع فدای شوهر می‌کند. اکنون فرض کنید

شوهر چنین زنی پس از سالها زندگی مشترک هوس زن نو و طلاق همسر کهنه به سرش می زند و می خواهد زن نو را به لانه آشیانه زن اول که به قیمت عمر و جوانی و سلامت و آرزوهای بر باد رفته او تمام شده بیاورد، می خواهد با محصول دسترج زن اول با زن دیگر عیاشی و هوسرانی کند. تکلیف این کار چیست؟ اینجا تنها مسأله بهم خوردن کانون خانوادگی و گسیخته شدن رابطه زوجیت مطرح نیست مسأله ناجوانمردی شوهر و تحمیل زن به مرد ناجوانمرد و مقام طبیعی زن است. مسأله آواره و بی آشیانه شدن، مسأله تحویل دادن آشیانه خود ساخته را به رقیب، مسأله هدر رفتن رنجها و کارها و زحمتهای و خدمتهای مطرح است. شوهر و کانون خانوادگی و خاموش شدن شعله حیات خانوادگی به جهنم! هر انسانی لانه و آشیانه ای می خواهد و به لانه و آشیانه ای که به دست خود برای خود ساخته است علاقمند است. اگر مرغی را از خانه و لانه ای که برای خود ساخته است بیرون کنند از خود دفاع می کند. آیا زن حق ندارد از لانه و آشیانه خود دفاع کند؟ غالب ناراحتیهایی که به واسطه طلاقهای ناجوانمردانه صورت می گیرد از این ناحیه است در این گونه موارد است که طلاق تنها فسخ زوجیت نیست، ورشکستگی و نابودی زن است. طلاق قضایی طلاق قضایی یعنی طلاق که به وسیله زوج صورت بگیرد. در بسیاری از قوانین جهان اختیار طلاق مطلقاً در دست قاضی است و تنها محکمه است که می تواند به طلاق و انحلال زوجیت رأی بدهد از نظر این قوانین تمام طلاقها طلاق قضایی است. طلاق حق طبیعی مرد است اما به شرط اینکه روابط او با زن جریان طبیعی خود را طی کند. جریان طبیعی روابط شوهر با زن این است که اگر می خواهد با زن زندگی کند از او به خوبی نگهداری کند، حق و حقوق او را ادا کند، با او خشن معاشرت داشته باشد، و اگر سر زندگی با او را ندارد به خوبی و نیکی او را طلاق دند، یعنی از طلاق او امتناع نکند، حقوق واجبه او را به علاوه مبلغی دیگر به عنوان سپاسگذاری به او پردازد و علقه زناشویی را پایان یافته اعلام کند. اما اگر جریان طبیعی خود را طی کند چگونه؟ یعنی اگر مردی پیدا شود که نه سر زندگی و حسن معاشرت و تشکیل کانون خانوادگی سعادت‌مندان و اسلام پسندانه دارد و نه زن را آزاد می گذارد که دنبال کار خود برود، به عبارت دیگر نه به وظایف زوجیت و جلب نظر و رضایت زن تن می دهد و نه به طلاق رضایت می دهد در اینجا چه باید کرد؟ (طلاق طبیعی مانند زایمان طبیعی است که خود به خود جریان طبیعی خود را طی می کند. اما طلاق از طرف مردی که نه به وظایف خود عمل می کند و نه به طلاق تن می دهد، نظیر زایمان غیرطبیعی است که با کمک پزشک و جراح نوزاد را باید بیرون آورد. آیا بعضی ازدواجها سرطان است وزن باید بسوزد و بسازد؟ اکنون بینیم اسلام درباره این طلاقها و این گونه مردان چه می گوید. آیا باز هم می گوید کار طلاق صد درصد بسته به نظر مرد است و اگر چنین مردی به طلاق رضایت نداد زن باید بسوزد و بسازد و اسلام دستها را روی یکدیگر می گذارد و از دور این وضع ظالمانه را تماشا می کند؟ عقیده بسیاری همین است می گویند: از نظر اسلام این کار چاره پذیر نیست. این یک نوع سرطان است که احياناً افرادی گرفتار آن می شوند و زن چاره ندارد باید بسوزد و بسازد تا تدریجاً شمع حیاتش خاموش شود. به عقیده من این طرز تفکر با اصول مسلم اسلام تضاد قطعی دارد دینی که همواره دم از عدل می زند «قیام به قسط» یعنی برقراری عدالت را به عنوان یک هدف اصلی و اساسی همه انبیا می شمارد (لَقَدْ أَرْسَلْنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ) چگونه ممکن است برای چنین ظلم فاحش و واضعی چاره اندیشی نکرده باشد؟ مگر ممکن است اسلام قوانین خود را به صورتی وضع کند که نتیجه اش این باشد که بیچاره ای مانند یک بیمار سرطانی رنج بکشد تا بمیرد؟ زنی که به همسری مردی برای زندگی با او تن می دهد و بعد اوضاع و احوال به صورتی در می آید که آن مرد از اختیارات خود سوء استفاده می کند و از طلاق زن به خاطر زندگی و همسری بلکه برای اینکه از ازدواج آینده او با یک شوهر واقعی و مناسب جلوگیری کند و به تعبیر قرآن او را کالمعلقه نگه دارد خودداری می کند، حقاً چنین زنی مانند یک بیمار سرطانی گرفتار است اما این سرطان سرطانی است که به سهولت قابل عمل است. بیمار پس از اینکه عمل ساده شفای قطعی و کامل خود را باز می یابد. این گونه عمل و جراحی به دست حاکمان و قاضیان شرعی واجد شرایط امکان پذیر است. بخش یازدهم: تعدد زوجات: «تک همسری» طبیعی ترین فرم زناشویی است. در تک همسری

روح اختصاص یعنی مالکیت فردی و خصوصی که البته با مالکیت خصوصی ثروت متفاوت است حکم فرماست. در تک همسری هر یک از زن و شوهر احساسات و عواطف و منافع جنسی دیگری را از آن خود و مخصوص شخص خود می‌داند. نقطه مقابل تک همسری (چند همسری) یا زوجیت اشتراکی است. چند همسری یا زوجیت اشتراکی به چند شکل ممکن است فرض شود: (کمونیسم جنسی: یکی اینکه اختصاص در هیچ طرف وجود نداشته باشد، نه مرد به زن معین اختصاص داشته باشد و نه زن مخصوص مرد معین باشد. این فرض همان است که از آن به (کمونیسم جنسی) تعبیر می‌شود. کمونیسم جنسی مساوی است با نفی زندگی خانوادگی. چند شوهری: شکل دیگر چند همسری چند شوهری است، یعنی اینکه یک زن در آن واحد بیش از یک شوهر داشته باشد. ویل دورانت می‌گوید: «این کیفیت در قبیله تودا و بعضی از قبایل تبت قابل مشاهده است. اشکال چند شوهری: اشکال عمده و اساسی که چند شوهری بوجود می‌آورد و همان بیشتر سبب شده که این رسم عملاً موفقیتی نداشته باشد، اشتباه انساب است. در این نوع زناشویی رابطه پدر با فرزندان نامشخص است، همچنانکه در کمونیسم جنسی نیز رابطه پدران با فرزندان نامشخص است و همانطوری که کمونیسم جنسی نتوانست برای خود جا باز کند، چند شوهری نیز نتوانست مورد پذیرش یک اجتماع واقعی بوده باشد. علت شکست چند همسری: علت شکست چند شوهری این است که با طبیعت مرد موافق است و نه با طبیعت زن. اما از نظر مرد، برای اینکه اولاً با روحیه انحصار طلبی مرد ناسازگار است و ثانیاً اصل اطمینان پدری مخالف است. علاقه به فرزند طبیعی و غریزی بشر است. بشر طبعاً می‌خواهد رابطه اش با نسل آینده و نسل گذشته مشخص و اطمینان بخش باشد می‌خواهد بداند پدر کدام فرزند است و فرزند کدام پدر است. چند شوهری زن با این غریزه و طبیعت آدمی ناسازگار بوده است، برخلاف چند زنی مرد که از این نظر نه به مرد لطمه می‌زند و نه به زن. علل تاریخی تعدد زوجات: هوسرانی و تسلط بی چون و چرای مرد، به تنهایی برای پیدایش رسم «چند زنی» کافی نیست. حتماً علل و عوامل دیگر نیز دخالت داشته است، زیرا برای مرد هوسران راه آسانتر و بی دردسرت‌تر از چند زنی این است که حسن تنوع طلبی خود را از راه زن آزاد و رقیقه و معشوقه گیری ارضاء کند بدون آنکه زن مورد نظر خود را به عنوان «همسری» بپذیرد و نسبت به فرزندان احتمالی او تعهد و مسئولیتی به عهده بگیرد. از این رود در اجتماعاتی که چند زن معمول بوده است یا موانع اخلاقی و اجتماعی راه معشوقه گیری و زن بازی آزاد را برای مرد هوس باز بسته است و مرد هوسباز مجبور بوده غرامت تنوع طلبی خود را با بهای قبول همسری قانونی زن مورد استفاده خود و پدری فرزندانش بپردازد، و یا باید فرض کنیم علل دیگری (جغرافیایی یا اقتصادی یا اجتماعی) غیر از هوسبازی و تنوع طلبی مرد در کار بوده است. فزونی عدد زنان بر مردان: آخرین عامل تعدد زوجات که ضمناً مهمترین عوامل است، فزونی عدد زنان بر عدد مردان بوده است. موالید دختران از موالید پسران زیادتر نبوده و نیست احیاناً در بعضی سرزمینها موالید دختر از موالید پسر بیشتر است، در برخی از سرزمینهای دیگر بر عکس است، موالید پسر از موالید دختر بیشتر است و چیزی که همواره سبب می‌شود که عدد زنان آماده ازدواج از عدد مردان آماده ازدواج بیشتر باشد این است که تلفات مرد همیشه از تلفات زن بیشتر بوده و هست. کثرت تلفات مرد همواره سبب شده و می‌شود که در صورت تک همسری، گروه فراوانی از زنان از داشتن شوهر قانونی و خانه و زندگی مشروع محروم بمانند. علل فزونی عدد زنان آماده به ازدواج از مردان: علت این امر چیست؟ چرا با اینکه موالید دختر از موالید پسر بیشتر نیست، عدد زنان آماده ازدواج از مردان بیشتر است؟ علت این امر واضح است: تلفات جنس مرد از تلفات جنس زن بیشتر است. این تلفات معمولاً در سنینی واقع می‌شود که مرد باید سرپرست خانواده ای باشد. اگر اندکی به مرگهایی که در اثر حوادث پیش می‌آید توجه کنیم از جنگها، غرق شدنها، سقوطها، زیر آوار ماندنهای تصادفها و غیر اینها، خواهیم دیدی همه این حوادث و تلفات متوجه جنس مرد است. ندرتاً زنی در میان اینها دیده می‌شود چه در مبارزه انسان با انسان، چه در مبارزه انسان با طبیعت، تلفات متوجه مرد می‌شود. مقاومت بیشتر زن در برابر بیماریها: چیز دیگری که سبب می‌شود تلفات جنس مرد از تلفات جنس زن بیشتر باشد، موضوعی است که اخیراً در پرتو پیشرفت علوم کشف شده است و آن اینکه مقاومت مرد در برابر بیماریها از

مقاومت زن کمتر است و در نتیجه تلفات مرد به واسطه بیماریها از تلفات زن بیشتر است. در مجله سخن، سال ششم، شماره یازدهم مقاله ای تحت عنوان «زن در سیاست و اجتماع» از مجله ماهانه به وسیله دکتر زهرا خانلری ترجمه شد که طبیعت زن از نظر علمی بر طبیعت مرد تفوق دارد. کروموزوم X مربوط به جنس ماده از کروموزوم Y مربوط به جنس نر قویتر است. بنابراین عمر زن از عمر مرد درازتر است، زن عموماً از مرد سالمتر است، مقاومتش در برابر بیماری از امراض از مرد بیشتر است و اغلب زودتر معالجه می شود. در برابر یک زن کورنگ شاترده مرد کورنگ یافت می شود. نیرنگ مرد قرن بیستم: مرد قرن بیستم در بسیاری از مسائل مربوط به حقوق خانوادگی توانسته است نعل وارونه بزند و با نامهای قشنگ تساوی و آزادی، زن را اغفال کرده از تعهدات خود نسبت به او بکاهد و بر کامگیرهای بی حساب خود بیفزاید. اما در کمتر مسأله ای به اندازه تعدد زوجات از این جهت موفقیت داشته است. مضحک این است که می گویند: (تعدد زوجات از جانب زن همان اندازه دشوار است که از مرد بخواهند وجود رقبای خود را در عرصه زناشویی تحمل کند. گذشته از این اینکه مقایسه غلطی است شاید نمی دانند که دنیای امروز که این آقایان هر پدیده ای را به این نام جذب می کنند و هیچ تردیدی را در صحبت رویدادهای آن روا نمی دارند مرتباً از مرد می خواهد که عشق زن خویش را محترم بشمارد و وجود رقبای خود را در عرصه زناشویی تحمل کند دنیای امروز این ناپرد باریها را به نام حسادت، تعصب، فئاتیسم و غیره محکوم می کند ای کاهش جوانان ما لاقلاً از عمق جریاناتی که از این لحاظ در مغرب می گذرد اندکی آگاهی داشتند. روشن شد که تعدد زوجات ناشی از یک مشکل اجتماعی است نه طبیعت ذاتی مرد. بدیهی است که اگر در اجتماع مشکله فزونی نسبی عدد زنان نیازمند بر مردان نیازمند وجود نداشته باشد تعدد زوجات از میان خواهد رفت و یا بسیار کم خواهد شد. و اگر بخواهیم در چنین شرایطی (فرضاً چنین شرایطی وجود پیدا کند) (زنانی بی شوهر نمانند) تعدد زوجات نه کافی است و نه صحیح. برای این منظور چند چیز دیگر لازم است: اول: عدالت اجتماعی و کار و درآمد کافی برای هر مرد نیازمند به ازدواج تا بتواند به تشکیل کانون خانوادگی اقدام نماید. دوم: آزادی اراده و اختیار همسر برای زن که از طرف پدر یا برادر یا مشخص دیگر اجباراً به عقد یک مرد زندار پولدار درآورده نشود. بدیهی است که اگر زن آزاد مختار باشد و امکان همسری با یک مرد مجرد برایش فراهم باشد هرگز زن مرد زندار نخواهد شد و سر(هوو) نخواهد رفت. این اولیاء زن هستند که به طمع پول، دختر یا خواهر خود را به مردان زندار پولدار می فروشند. سوم: اینکه عوامل تحریک و تهییج و اغوا و خانه خراب کن این قدر زیاد نباشد. عوامل اغوا، زنان شوهر دارا از خانه شوهر به خانه بیگانه می کشد، چه رسد به زنان بی شوهر، اجتماع اگر سر اصلاح دارد و طرفدار نجات تک همسری واقع است باید در راه برقراری این سه عامل بکوشد، والا منع قانونی تعدد زوجات جز اینکه راه فحشاء را باز کند اثر دیگری ندارد. اشکالات و معایب چند همسری: سعادت و خوشبختی زناشویی در گرو صفا، صمیمیت گذشت، فداکاری، وحدت و یگانگی است و همه اینها در چند همسری به خطر می افتد. گذشته از وضع ناهنجار زنان و فرزندان دو مادری، از نظر خود مرد آنقدر مسئولیتهای تعدد زوجات سنگین و خردکننده است که رو آوردن به آن پشت کردن به مسرت و آسایش است. اکثر مردانی که از تعدد راضی و خشنودند آنها هستند که عملاً از زیر بار مسئولیتهای شرعی و اخلاقی آن شانه خالی می کنند، زنی را مورد توجه قرار داده زن دیگر را از حساب خارج می کنند و به تعبیر قرآن کریم او را (کالمعلقه) رها می کنند. آنچه این گونه افراد نام تعدد زوجات به آن می دهند در واقع نوعی تک همسری است توأم با ستمکاری و جنایت و بیدادگری. اگر مردی خیال کند که تعدد زوجات با قبول همه مسئولیتهای شرعی و اخلاقی به نفع اوست و او از نظر تن آسایی از این کار صرفه می برد، سخت در اشتباه است مسلماً تک همسری از نظر تأمین خوشی و آسایش بر چند همسری ترجیح دارد. از نظر تربیتی و گری ضرب المثل ناسازگاری است. برای زن دشمنی بالاتر از (هوو) وجود ندارد. چند همسری، زنان را به قیام و اقدام علیه یکدیگر و احیاناً شوهر وا می دارد، و محیط زناشویی را که باید محیط صفا و صمیمیت باشد به میدان جنگ و جدال و کانون کینه و انتقام تبدیل می کند. دشمنی و رقابت و عداوت میان مادران به فرزندان آنها نیز سرایت می کند، دو دستگی ها به وجود می آید، محیط خانوادگی که اولین

مدرسه و پرورشگاه روحی کودکان است و باید الهام بخش نیکی و مهربانی باشد درس آموز زنفاق و نامردی می گردد. در اینکه تعدد زوجات زمینه همه این آثار ناگوار تربیتی است شکی نیست. اما یک نکته را نباید فراموش کرد و آن اینکه باید چه قدر از این آثار ناشی از طبیعت تعدد زوجات است و چه قدر از آنها ناشی از ژستی است که مرد و زن دوم می گیرند ب عقیده ما همه این ناراحتیها معلول طبیعت تعدد زوجات نیست، بیشتر معلول طرز اجرای آن است.

مدیر مدرسه

جلال آل احمد خلاصه کتاب: عاطفه یکتا: از در که وارد شدم در دهنم بود وزورم آمد سلام کنم. در حالیکه جلو میز ایستاده بودم رونویس حکم را روی میز گذاشتم. سعی میکرد عصبانیتش را کنترل کند، رونویس را با کاغذهای ضمیمه اش زیرورو کرد و بعد غبغب انداخت و گفت: جا نداریم آقا! هر روز یک حکم می دهند دست یکیو میفرستند سراغ من... حوصله این اباطیل را نداشتم و گفتم: لطفا زیر همان برگه مرقوم فرمایید و سیگارم را توی جاسیگاری براق روی میز تکاند. تحمل این یکی را نداشتم. با اداهایش معلوم بود تازه رییس شده در کارگزینی کل سفارش کرده بودند برای خالی نبودن عریضه، رونویس حکم را به رویت رییس فرهنگ هم برسانم که تازه اینطور شد و گرنه بالای حکم کارگزینی چه کسی میتواند حرف بزند؟! از معلمی اقم نشسته بود ۱۰ سال سروکله زدن با بچه های مردم و مشاهده چشم های گردشده و دهنهای باز بر سر هر مسئله ساده ای به فکر مدیر شدن انداخته بودم. حکم را دادند دستم که بروم و ارسی که باب میل هست یا نه! مدرسه ای دو طبقه و نوساز که در بیابانی بنا شده زمینهای آفتابرو. حتما زمینش متری یک عباسی هم نمی ارزد اما پس از مهاجرت خانواده های بچه ها که به خاطر راه و سختی مسیر دلسوز بچه هایشان می شدند، زمینهای اطراف که متعلق به یک فرهنگ دوست خرپول بود میشد متری صد تومان. یارو اسمش را روی دیوار مدرسه کاشیکاری کرده بود. این فکرها را همان روزی کردم که ناشناس به مدرسه سرزده بودم. آخر سر هم به این نتیجه رسیده بودم مردم حق دارند جایی بخوابند که آب زیرشان نرود. روز بعد پیش رئیس فرهنگ برگشتم و به کارگزینی رفتم به همراه رییس فرهنگ به مدرسه رفتیم زنگ را زود تر از موعد زدند و در حضور ناظم و معلم ها نطق غرایبی در فضایل مدیر جدید که من باشم کرد و رفت و من ماندم و ۲۳۵ شاگرد و چند معلم و یک ناظم. ناظم جوان رشیدی مینمود که بلند حرف میزد و به راحتی امر و نهی میکرد و بیا برویی داشت و با شاگردهای درشت روی هم ریخته بود که خودشان ترتیب کارها را می دادند و پیدا بود که به سرخر احتیاجی ندارند و بی مدیر نیز میتوانند مدرسه را اداره کند. معلم چهارمی ها خیلی گنده بود از آنهایی که گمان میکردی مدیری است، صحبت میکرد و اباهتی داشت شاید به همین دلیل از طرف سایرین برای عرض خوشامدگویی آمد. وقتی حرف میزد در این فکر بودم چگونه توانسته با نان معلمی چنین هیکلی پروراند. معلم کلاس اول باریکه ای سیاه بود که عینکی درشت به چشم میزد، معلم سومی ها مردی کوتاه قد و خپل بود که صدایی جیغ داشت، مانده بودم که بچه ها چگونه کلاسهایش را تحمل می کردند؟! معلوم بود که تلخک معلم ها است. معلم کلاس دوم نیز جوجه فکلی بود، کروات زده که ریشش را از ته میتراشید. کلاسهای پنج و شش را دو نفر با هم اداره میکردند. یکی فارسی و شرعیات و تاریخ جغرافی و کاردستی و این جور سرگرمی ها را می گفت که جوانکی بود بریانتین زده با شلوار پاچه تنگ و پوشت و کروات زرد و پهنی که نعش یک لنگر بزرگ آن را روی سینه اش نگهداشته بود و دائما دستش حمایل موهای سرش بود و دمبدم توی شیشه ها نگاه می کرد. و آن دیگری که حساب و مراهبه و چیزهای دیگر را می گفت جوانی بود موقر و سنگین که مازندرانی به نظر می آمد و به خودش اطمینان داشت و تنها معلمی بود که سیگار توی جیبش بود. پیدا بود که در کلاس موفق است. غیر از اینها یک معلم ورزش هم داشتیم که دو هفته بعد دیدمش و اصفهانی بود و از آن قاچاق ها. هفته ای سه روز نمی آمد و دو قرت و نیمش هم باقی بود. با این آدمها باید سر میکردم و به کمکشان مدرسه را راه میبرد چایی و بساطی در کار نبود که از جیبم گذاشتم و به فراش سپردم بساط چایی را به پا کند. فردا

صبح اول وقت رفتم مدرسه بچه‌ها در صف ایستاده بودند و ناظم چوب به دست در ایوان بود تنها ۲ تا از معلم‌ها در دفتر بودند معلوم بود کار هر روزشان است ناظم را به سر یکی از کلاسها فرستادم و خودم آمدم دم در مدرسه، دوضلع شمالی و شرقی مدرسه کوچک بود که دراز و مستقیم از وسط بیابان به خیابان اسفالته ای می رسید که اتوبوس در آن میرفت و درختکاری بود. حتما از ابتدای جاده که چشمشان به من می افتاد خجالت میکشیدند و ادب میشدند که دیر نیایند اما آیا این برازنده است که از همین ابتدا سخت گیری کنم؟ سایه معلم کلاس سه از انتهای جاده پیدا میشد که از حرکاتش شناختمش، ولی انگار حضور من تاثیری نداشت بی انصاف چه سلانه راه میرفت که دیدم هیچ جای گذشته نیست داشتم از کوره در میرفتم که تغییراتی را در رفتارش حس کردم، حرکاتش تندتر شد و دکمه‌های کتش را بست نگاهش را به من دوخت بخیر گذشت و گرنه خدا عالم است چی میشد. سلام کرد مثل اینکه میخواست چیزی بگوید که پیش دستی کردم. بفرمایید آقا بچه‌ها منتظرند حتما مرا ندیده بود یا لابد در فکر دخترهایی بود که دیشب در کلاس انگلیسی دیده بود. در افکارم بودم که هیکل معلم کلاس چهار از دور نمایان شد حالتی مانند دویدن داشت پاهایش بلند بود اما وزن سنگینش را سخت میتوانست تکان دهد، به من که رسید حتی سلامش خیس عرق بود. در دفتر، گفتم نشست یک لیوان آب از کوزه به همراه خنده مسخ شده اش به دستش دادم، بلند شد برود که گفتم در عوض دو کیلو لاغر شدید. میخواستم به طرف اتاق بروم، بینم فراش درست و راستش کرده یا نه که ناظم بکوب از پلکان آمد پایین. دیدید آقا!! اینجوری می آیند مدرسه اون قرتی که خیالش هم نبود آقا! حوصله اراجیفش را نداشتم راه افتادم که بروم اتاقم، در اتاق را باز کردم داشتم دماغم را با بوی خاک نم کشیده عادت میدادم که آخرین معلم هم آمد توی ایوان با صدای بلند جوری که تمام مدرسه بشنود ناظم را صدا زدم و گفتم با قلم قرمز برای آقا یک ساعت تاخیر بگذارید. روز سوم هنوز نرسیده به مدرسه صدای سوزوگداز بچه‌ها را شنیدم به سرعتم افزودم چند نفری جلو صف ایستاده بودند و ناظم با ترکه ای بر کف دستشان میزد یکشان انقدر کوچک بود که شک داشتم ترکه بر کف دستش بخورد اگر هم میخورد به سر انگشتانش بود که آخ چه پوستی می کند یا به مچش میخورد. دونفرشان که گنده بودند، الکی جیزوپر میکردند. از در که رفتم تو برقی در چشم بچه‌ها دیدم، حس کردم در جایگاه مدیر میتوانم ناظم را تا سر حد مرگ بزنم. کمی جلوتر که رفتم ناظم مرا دید، سلام نکرده میان حرفش پریدم که این یکبار را به خاطر من ببخشید. سپس بچه‌ها سکسکه کنان داخل صفشان شدند و به سمت کلاس رفتند معلم‌ها نیز سر وقت در کلاس حاضر بودند به اتاقم رفتم، ناظم در حالیکه نفس تازه میکرد به فراش فرمایش داد که آبی برایش بیاورد. مشکل را جویا شدم که گفت چنان چموشانی شدند که اگر جلوشان در نیایی از سر و کولت بالا میروند دیگر بیشتر از این بحث را ادامه ندادم که رویش باز شود مبادا چیزی پیراند، از مادرش پرسیدم گل از گلش شکفت و من نمیدانم که چرا هوس کردم نصیحت پیرانه ای کنم. برایش تعریف کردم که در تمام دوران تحصیل تنها ۲ بار تنبیه شدم بار اول از گلدسته مسجد محل که مسلط بر مدرسه بود و تماشایی، بالا رفتم و بار دوم که مدیر اشتباهی مرا کشیده ای زد و چون سید اولاد پیغمبر بودم بعد مرا به دفترش خواند و کتابی به عنوان عذرخواهی به من هدیه کرد که هنوز دارمش. در نهایت خواستم ترکه‌ها را بشکنند او نیز شکست. در همان هفته اول امور را به دست گرفتم زمستان و ۹ بخاری زغالی و آب آوردن و جاروی مدرسه از یک فراش بر نماید از اداره یک فراش دیگر خواستم که هرروز منتظر ورودش بودیم. عصرها مدرسه نمی رفتم اما سه چهار روزه جرات پیدا کردم. میدانستم اغلب کلاسها ورزش دارند کلاس اول یکسره بود و به خاطر بچه‌های جغله نگرانی نداشتم تور والیبال در مدرسه بی خطر و محوطه اطراف نیز نه ماشینی نه آدمی که ترس از تصادف و مردم باشد گرچه پستی بلندی داشت و پر از چاله و آب، حداقل از حیاط مدرسه بزرگتر بود. بازرسی که آمد گفت باوجود کمبود امکانات سر جمع مدرسه خوبی است. سفارش دکتر و وسایل بهداشتی کردیم که دکتر رسید ولی برای وسایل بهداشتی به پدر یکی از بچه‌ها که در بهداری ارتش بود گفتیم. دست کم روزی ۲-۳ بار دست و بال بچه‌ها زخمی میشد. ساده‌ترین شکل در ربع ساعات تفریح دعوا بود که با زمین خوردن یکیشان تمام میشد. اگر قبلش عبور ناظم و معلم‌ها پایانش

نداده باشند فکر میکردم علت این زمین خوردن ها نداشتن کفش مناسب باشد، آنهایی هم که داشتند بچه ننه بودند و راه رفتن نمی دانستند. برای زخمهایشان خودشان وارد عمل میشدند دوا را که دم دستشان بود بر میداشتند و به روی زخمها میمالیدند و میرفتند بزرگترها به کوچکترها کمک میکردند گاهی نیز معلمها و ناظم اگر می بودند. یکبار نیز خودم قوزک پای همان پسرک کوچک را پانسمان کردم. مدرسه آبی نداشت با هرز آبی که در آب انبار جمع میشد و تلمبه ای که زنگهای تفریح قسمتی از تفریح بچه ها بود اب بالا- می آمد. برای خوردن نیز دو منبع در گوشه حیاط بودند که بچه ها بهش هجوم می آوردند که روزی ۲ بار پر میشد. عجب عطشی داشتند! صد برابر آنچه برای علم داشتند. یک روز هم مالک مدرسه آمد پیرمردی موقر که خیال میکرد برای سرکشی به خانه مستاجر نشینش آمده، از در نیامده صدای فحشش به فراش می آمد که چرا بچه ها با زغال روی دیوار خط کشیده اند و از همین توپ و تشرش شناختمش. در جستجوی دوستهای مشترک در خاطرها مان انبان اسم ها را زیر و رو کردیم. کار آسانی نبود. او دو برابر من عمر داشت. ولی عاقبت چیز دندان گیری به دست آمد و آنوقت راحت شدیم و دانستیم که از چه باید حرف زد. بعد هم سفارش های او برای شیروانی طاق مستراح که چکه خواهد کرد و چاه آن که لابد پر شده است و آب انبار که لجن گرفته و لوله کشی آب که مبادا فردای زمستان یخ بزند و بترکد و کلاهی که فرنگ سر او گذاشته و اگر در فرنگستان بود حالا او را با این دست و دلبازی عضو آکادمی کرده بودند و از این جور اباطیل و ادعاها... چایی هم به او دادیم و با معلم ها آشنا شد و قول دادم تا رفت. کنه ای بود. درست یک پیرمرد. تجسم خاطرات گذشته و انبان قصه ها و اتفاقات بی معنی و نمونه وقاری که فقط گذشت عمر به آدم میدهد. یکساعت و نیم درست نشست. باید پی دیدنش را ماهی یکبار به تن میمالیدم معلم ها نیز هر کدام یک ابلاغ ۲۴ ساعته در دست داشتند ولی به هر کدام تنها ۲۰ ساعت کلاس رسید. با ناظم قرار گذاشتیم معلمی دیگر از اداره بخواهیم و به هر کدامشان ۱۸ ساعت درس بدهیم به شرط آنکه هیچ بعداز ظهری مدرسه تعطیل نباشد و دشوارترین کار همین بود که با کدخدانمنشی حل شد و من یک معلم دیگر از اداره خواستم. از اواخر هفته دوم فراش جدید آمد پیرمردی لاغر اندام که لباس آبی می پوشید آب را نوبتی می آوردند، مدرسه رونقی گرفته بود پلکان همیشه شسته بود و بخاریها سوار شدند. فراش جدید که سرش توی ح ساب بود صدای بودجه بخاریها را درآورد، که به ناچار کارگری گرفتیم که قبل از واکس بخاریها سروصورتش را سیاه میکرد و مثل حاجی فیروز در مدرسه می لولید. هنوز یک هفته از آمدن فراش جدید نگذشته بود که صدای معلمها در آمد که این چه فراشی است، نه سلامی نه احترامی حتی خورده فرمایشاتشان را را نیز توجهی نمیکند، درست است که به من سلام میکرد اما معلم ها نیز انتظار داشتند. در فاصله ساعات کلاس ها در دفتر بود، چای میریخت و آبی به دستشان میداد بعد همان گوشه می ایستاد و معلم ها را کلافه میکرد، دیگر صدای خنده هایشان از دور نمی آمد و با چند سال تجربه ام میدانستم که اگر سنگینی بار تدریس را در ساعات بین کلاس با متلک پرانی به یکدیگر خالی نکنند، در کلاس بر سر بچه های مردم میریزند یا چرت میزنند. فراش را به دفتر خواندم اول غیر مستقیم و در نهایت مستقیم فهماندمش، هنوز کلام از دهنم خارج نشده بود که گفت: این جماعت را من میشناسم شما اگر چند ماهیست با اینهایید من عمری هست که باهاشون سروکله میزنم. امروز سیگار میخوانند فردا روز سفارش مشروب میدهند. انگاری او نیز متوجه هیچ کاره بودنم شده بود، اما مدیر و سکوت در برابر فراش پررو؟ که صدای ماشین حمل ذغال به نجاتم آمد. نگاهی به او کردم و گفتم قباغت دارد این حرفها، جیب معلم جماعت کجا به خریدن مشروب رسد، حالا برو سراغ ماشین زغال و همینطور که بیرون میرفت افزودم دو روز دیگه که محتاجت شدند و ازت قرض خواستند با هم رفیق میشوید. با شروع بارندگی دستور سوختن بخاریها را از صبح دادیم، زغال هرطور بود میگرفتیم اوراق باطله مشق بچه هانیز فراوان، فقط یک کبریت لازم داشت. بچه ها همیشه زود می آمدند خیلی سعی کردم یک روز زودتر از بچه ها مدرسه باشم عاقبت نشد. ظهرها کارم طول می کشید دیرتر میرفتم اما همیشه مدرسه پر بود، نهایتا متوجه شدم شلوغی همیشگی مدرسه به خاطر گیوه بود در آب که راه میرفتی خیس می شد و سنگین و اگر تندتر راه میرفتی از پایت در می آمد، عده غایب های صبح ده برابر شده بود. برای گیوه به انجمن محلی رفتیم

تصمیم گرفته شد که سه کامیون شن هم بفرستند برایمان که دو تایش را در حیاط ویکی را در خیابان مدرسه خالی کردیم، نیم ساعته خود بچه ها با تخته و چوب و کفش پهنش کردند. یه روز که به مدرسه رسیدم ناظم هنوز نیامده بود از این اتفاقها کم می افتاد و طبیعی بود که زنگ را هم نزنند، ۱۰ دقیقه میگذشت و معلم ها در دفتر گرم اختلاط. گفتم زنگ رازند و همه رفتند سر کلاس دو تا از کلاس ها معلم ها نداشت. در کلاس دوم یکی از کلاس شش ها را فرستادم و کلاس دیگر نیز خودم رفتم، نیمی از ساعت نگذشته که فراش به کلاس آمد و گفت زنی در دفتر منتظرم است، گمان میکردم از والدین بچه هاست. به دفتر رسیدم دختری ۲۰ ساله می نمود، با موهای فر که کمی نیز در صورتش دست برده بود حکمش را داد دستم که دانشسرا دیده و معلم جدید است. پرسید آیا غیر از او معلم زن دیگری نیز است؟ گفتم که راه مدرسه ی ما برای پاشنه کفش خانم ها نساخته اند خنده زوری کرد. بعد از کمی صحبت درباره ساعات کلاسها زنگ خورد از دفتر بیرون رفت. معلم ها که انگار مویشان آتش گرفته خود را رساندند و تا از در آهنی مدرسه بیرون رفت، هر کدام از پشت در او را می پاییدند. یک روز برفی بود که با یکی از والدین بچه ها آشنا شدم یارو مرد کوتاهی قدی بود و فرهنگی و بزرگ کرده که ننشسته از سفرهای فرهنگی حرف زد، میخواست پرسش را که کلاس دوم بود و از همان سه تا نصفی درس که میخواندند، ثلث اول تجدیدی داشت به مدرسه ما بیاورد. از باغبانش که پسری درسخوان داشت شنیده بود که بچه ها زیر سایه مدیر پله های ترقی را سریعتر طی میکنند و با مدارس دیگر مثقالی هفت سنار فرق دارند. حالیش کردم که احتیاجی به این تعارفات نیست و مدرسه افتخار دارد که بیشتر با بچه باغ و میراب ها سروکار دارد، که حس کردم ناراحت شد. ناظم را صدا کردم و مرد را به او سپردم معلم سر خانه خواسته بود که خود ناظم قبول کرد. دیگر دنیا به کام ناظم بود درست به اندازه حقوق دولتی اش اضافه کاری میگرفت آنهم از یک مشتری. هر روز نقشه تازه برای مدرسه و حتی من میکشید یک روز آمد که چرا ما خودمان انجمن مدرسه نداشته باشیم و با حسابی که کرده بود حدود ۶۰ نفر از اولیا دستشان به دهنشان می رسید امور را با امضایی به خودش سپردم. دعوت نامه ای برای اولیا نوشت و جلسه با حضور بیست و چند نفری از اولیا رسمی شد. خودم را کنار نگه داشتم و چه دست و دل باز مقام های انجمن را به دیگران سپردم همان مدیریت برای هفت پشتم کافی بود. آنکه ناظم به پرسش درس میداد، پاکت سر بسته ای به اسم مدیر فرستاده بود که در آن عذرخواهی از اینکه نتوانسته بود حضور پیدا کند و البته وجه ناقابل حدود ۱۵۰ تومان نیز ضمیمه اش بود. که آن پول به همراه مقادیری دیگر که از دیگر والدین جمع آوری شده بود به ناظم سپرده شد. اولین کاری کردم رونوشت مجلس آن شب را برای اداره فرستادم، ناظم نیز آن پول را صرف خریدن تور والیبال و درختکاری خیابان و ساختن در برای مستراح مدرسه کرد. باز دیروز افتتاحی به پا شد و ناگهان مردی رنگ و رو باخته وارد اتاق شد نگاهش کردم مش چه خبر شده با خانم سرافرازمان کردید؟! نگاهی به زنش کرد و زن دست پرسش را گرفته و از اتاق بیرون رفتند. با خود گفتم حتما مشکل بزرگی دارد که با پشتوانه خانواده به مدرسه آمده سعی در خنثی کردن عصبانیتش داشت که سیگاری به او تعارف کردم گویی که مگسی را میبیراند سیگار را با دست رد کرد و گفت: آقا این چه مدرسه ای است من جای شما بودم استعفا میدادم در این مدرسه ... که وسط حرفش پریدم چه میگوید اقا این مزخرفات کدومه؟! حرف حساب سرکار چیه. خواستم از اتاق بیرون کنم اما آخر باید میفهمیدم جریان چیست!! آبروی چندین و چند ساله من رفته، پزشک قانونی، کلانتری فهمیده اند. خبر به گوش محل هم رسیده. خلاصه ماجرا این بود که پسرک مفعول به همراه فاعل به بهانه دیدن آلبوم تبر به خانه شان رفته و ماجرا در آنجا اتفاق افتاده. حال چرا مردک کوس رسوایی خود را به دست گرفته و پابین تنه و ناموس خود در گذر میگذارد که کلانتری و پزشک قانونی پرونده درست کنند که چه؟ مدرسه ای را تخته و مدیری را اخراج کند. پسرک فاعل را به دفتر خواندم و با مشت و لگد به جانش افتادم و دو سه ترکه که ناظم آورده بود بر سر و صورتش خورد کردم. خود ناظم وساطت کرد و پسرک را از زیر دست و پایم نجات داد آرامتر که شدم تازه به صرافت افتادم که نکنند عیبی کرده باشد، از فراش شنیدم که پسر مدیر اتوبوسرانی است و سر و صورتش را شسته و روانه خانه کرده اش. بعد از اتمام ماجرا عصر به خانه رفتم در که باز شد چشمان

همسرم گرد شد، وقتی می ترسید چهره اش چنین میشد. برای اینکه خیال نکند آدم کشتم ماجرا را برایش تعریف کرده که درماند. سیگار و عرق بیدمشک نیز از لرزش دستانم کم نکرد لقمه از گلویم پایین نمی رفت. با سیگار چهارم شروع کردم: میدونی زن؟ بابای یارو پولدار، حتما کار به دادگستری و این جور خنس ها میکشه که چه بهتر هر چی باشد که به عنوان مدیر کمی حرف دارم. مدیریت که الفاتحه بپرسند که چرا بچه مردم راتبیه بدنی کردم ... زخم تلفن را برداشت و شماره دو سه تا از دوستانم را که در دادگستری کاره ای بودند گرفت و خودم قضیه را برایشان گفتم که مواظب باشند. فردا پسرک فاعل به مدرسه نیامده بود از پسرک مفعول هم خبری نبود، بچه ها هر روز زمین میخوردند، سر نوشیدن آب دعوا میکردند و معلم ها با چند دقیقه تاخیر و دیر راه افتادن ها و ناظم همان گروپ گاراپش. فقط من مانده بودم و یکدنیا حرف و انتظار: تا عاقبت رسید... احضاریه ای با تعیین وقت قبلی برای دو روز بعد در فلان شعبه و پیش فلان بازپرس دادگستری. آخر کسی پیدا شده بود که به حرفم گوش کند. تا دو روز بعد که موعد احضار بود اصلا از خانه در نیامدم. نشستم و ماحصل حرفهایی که با همه چرندی هر وزیر فرهنگی می توانست با آن یک برنامه هفت ساله برای کارش درست کند. و سر ساعت معین رفتم به دادگستری. اطاق معین و بازپرس معین. در را باز کرد و سلام و تا آمدم خودم را معرفی کنم و احضاریه را در بیاورم یارو پیش دستی کرد و صندلی آورد و چای سفارش داد و «احتیاجی به این حرفها نیست و قضیه کوچک بود و حل شد و راضی به زحمت شما نبودیم...» که عرق سرد بر بدن من نشست. چایم را که خوردم روی همان کاغذهای نشاندار دادگستری استعفا نامه ام را نوشتم و به نام همکلاسی پخمه ام که تازه رییس فرهنگ شده و دم در پست کردم.

حکایت دولت و فرزانی

نویسنده: مارک فیشر

مترجم: گیتی خوشدل: خلاصه کتاب: آرزو محمدیان- فصل اول: حکایت مشاوره مرد جوان و خویشاوندی دولتمند روزگاری جوانی هوشمند می زیست که می خواست دولتمند شود. در حالی که منتظر بخت خویش بود؛ به عنوان دستیار مدیر حسابداری در شرکت تبلیغاتی کوچکی کار می کرد. مدتی بود که احساس می کرد کارش برای او چندان رضایتی همراه نمی آورد. در این فکر بود که به کاری دیگر دست بزند؛ شاید کتابی یا داستانی که دولتمند و پرآوازه اش کند. بیش از یک سال بود که کارش کابوس روزانه اش شده بود. هر دوشنبه صبح نمی دانست که چگونه هفته یی دیگر را در اداره دوام آورد. شش ماه پیش استعفانامه اش را نوشته بود و بارها با استعفانامه یی که در جیبش زبانه می کشید؛ به اتاق رییس اش قدم گذاشته بود. چیزی که او را عقب نگه می داشت آیا نیرویی بود یا جبن محض؟ یک روز که به شدت احساس ناکامی می کرد؛ ناگهان به فکر دیدار یکی از عموهایش افتاد که بسیار دولتمند شده بود. عمویش مردی گرم و صمیمی بود که بی درنگ پذیرفت او را ببیند. عمویش پس از گوش سپردن به حکایت ناله و فغانش پرسید: «(چند سالت است؟)» جوان با ترس و لرز زمزه کرد: سی و دو سال. سالی چقدر گیر می آوری؟ ۲۵۰۰۰ دلار؟ آیا فکرمی کنی کسی که ۲۵۰۰۰ دلار در می آورد هفته یی ده برابر تو کار می کند؟ مسلما نه پس اگر این شخص ده برابر تو در می آورد باید در کارش رازی باشد. عموی جوان آنگاه لبخند زد. «(برآن شدم یاری ات کنم تا از این وضعیت برهی. تو را نزد مردی خواهم فرستاد که او را دولتمند آنی می خوانند. عمویش به سوی نقشه یی بزرگ بردیوار برگشت و به شهری کوچک و تقریباً متروک اشاره کرد. «(آیا هیچگاه آنجا بوده ای؟)» «(نه))» برو و پیدایش کن. شاید رازش را بر تو فاش کند. عموی جوان یک ورقه زیبا از کتو میز بیرون کشید و چند خطی بر آن نوشت. گفت: این هم معرفی نامه ات این هم نشانی دولتمند آنی! جوان به گرمی از او تشکر کرد و آنجا را ترک گفت. فصل دوم حکایت دیدار جوان با باغبانی سالمند جوان به سوی شهر دولتمند آنی رهسپار شد؛ آیا شیوه اسرارآمیز دولتمند شدن خود را بر او فاش می کرد؟ به محض نزدیک شدن به خانه دولتمند

معرفی نامه را گشود از شدت ضربه حیران شد. چون نامه فقط یک برگ کاغذ سفید بود! اکنون مقابل در ورودی خانه دولتمند ایستاده بود و متوجه نگهبانی شد. نگهبان به خشکی پرسید: چه خدمتی از دستم برایتان ساخته است؟ میل دارم دولتمند آنی را ببینم. آیا قرار ملاقات دارید. جوان نیمی از نامه را از جیبش بیرون کشید نگهبان پرسید: آیا می توانم نامه تان را ببینم؟ نامه را به دست نگهبان داد که آن را خواند. گفت: بسیار خوب و نامه را به جوان پس داد نگهبان او به سوی در جلویی خانه هدایت کرد. مستخدمی در را گشود. پرسید: آیا می توان کمکتان کنم. می خواهم دولتمند آنی را ببینم مستخدم جوان تا در ورودی باغی همراهی کرد. آنگاه نگاهش به باغبانی افتاد. وقتی جوان به او نزدیک شد باغبان با صدایی گرم و دوستانه پرسید: برای چه به اینجا آمده ای؟ آمده ام دولتمند آنی را ببینم. آهان به چه منظور؟ خب جویای اندرزش هستم. باغبان به جوان گفت آیا یک ده دلاری همراهت است؟ جوان پرسید: ده دلار؟ این تنها چیزی است که به همراه دارم. عالی است فقط همین مقدار نیاز دارم. جوان پاسخ داد: بهراستی میل داشتم آن را به شما بدهم اما مشکل اینجاست که پول برگشت ندارم. مگر می خواهید امروز به خانه برگردید جوان گفت: تا دولتمند آنی را ندیده ام نمی خواهم از اینجا بروم. اما اگر امروز به این پول نیازی ندارم؛ چرا در قرض دادنش به من اکراه داری؟ جوان پول را به دست باغبان داد. در این لحظه مستخدم به باغ آمد و به پیرمرد گفت: آقا آیا می توانید ده دلار به من بدهید؟ باغبان از میان یک دسته بزرگ اسکناس اسکناسی که هم اکنون از جوان قرض گرفته بود برداشت و به دست مستخدم داد؛ جوان به خشم آمد و پرسید چرا از من ده دلار خواستید؟ گفت: البته که لازمش داشتم اصلا چرا این همه پول با خود نگه می دارید. برای فوریتهای اضطراری ۲۵۰۰۰ دلار نقد با خودم نگاه می دارم. ناگهان همه چیز روشن شد. ((شما دولتمند آنی هستید؟)) باغبان پاسخ داد: از آمدنت خوشحالم. اما به من بگو چطور شده که هنوز دولتمند نشده ای؟ آیا هیچگاه از خود پرسیده ای؟ اگر می خواهی؛ در مقابل من با صدای بلند فکر کن. جوان پس از چند کوشش سست؛ این کار را رها کرد. دولتمند گفت: می بینم به فکر کردن به صدای بلند عادت نداری. آیا می دانی جوانانی بسیار به سن و سال توهم اکنون دولتمند شده اند؟ اما حالا موقع شام است. میل داری به من بیوندی؟ ((بسیار متشکرم. با کمال میل. به اتاق نهارخوری رفتند؛ میزپیشاپیش برای دو نفر چیده شده بود.)) فصل سوم حکایت آموزش جوان برای غنیمت شمردن فرصت و خطر دولتمند جامش را بلند کرد و گفت: بیا به سلامتی نخستین میلیون دلار تو بنوشیم. دولتمند از جوان پرسید: که آیا از کارت راضی هستی؟ اوضاع اداره ام اندکی دشوار است. اما اگر چه باید از کارت لذت ببری به تنهایی کافی نیست. برای دولتمند شدن باید از اسرار آن آگاه باشی. آیا به راستی معتقدی این اسرار وجود دارند؟ بله معتقدم. بسیار خوب این نخستین گام است. اگر فکر کنی نمی توانی دولتمند شوی؛ به ندرت دولتمند می شوی. باید با این اعتقاد آغاز کنی که می توانی دولتمند شوی؛ پس باید با شور و شوق طالب آن باشی. جوان با دقتی مسحورانه به دولتمند گوش فرا داد. در تب و تاب یافتن اسرار بود حالا چطور حضری برای دریافت اسرار دولتمندی بپرداز؟ پاسخ داد ((نمی دانم صد دلار)) دولتمند زیر خنده زد. فقط صد دلار؟ پس واقعا معتقد نیستی که این اسرار وجود دارد؛ معتقدی؟ جوان؛ گیج و حیران گفت: آخروقتی پولی نداشته باشم؛ دستهایم بسته است. منظورم پول نقد است وانگهی؛ دسته چک ات که باید همراهت باشد جوان می خواست انکار کند اما دولتمند چنان نگاه تیزی داشت که گویی قادر به خواندن ذهن بود. جوان صدای خود را شنید که با لکنت می گوید: بله؛ آن را همراه آورده ام. دولتمند پاسخ داد: بسیار خوب؛ حالا- می توانی ببینی که ببینی که مشکلی وجود ندارد؟ قلمی ظریف را برداشت و آن را به دست جوان داد. آخر نمی دانم چقدر بنویسم. خب بنویس ۲۵۰۰۰ دلار. ((من دقیقا به همین شکل بزرگترین معامله ام را کردم و این یکی از درسهای کسب و کارم بود. درس دیگر اینکه اگر می خواهی در زندگی موفق شوی؛ باید مطمئن باشی که حق انتخاب نداری. پس چرا اکنون تردید روا می داری؟ پشتت را به دیوار بچسبان. آن چک ۲۵۰۰۰ دلاری را به من بده. جوان چک را نوشت؛ آهسته ارقام را پر کرد اما وقتی خواست امضایش کند؛ دید که نمی تواند. دولتمند پرسید: چه چیز تو را از امضای چک باز می دارد؟ جوان زیر لب گفت: به علت مبلغش نیست. اگر یقین داشتی که این اسرار به تو کمک می کرد که کمتر از یک سال ۱۰۰۰۰۰ دلار به دست

آوری آیا چک را امضا می کردی؟ البته که می کردم. ((پس امضایش کن)). از سر میز بلند شد؛ در کشویی کاوید؛ و قرداد آماده یی را بیرون کشید. دولتمند ضمانتنامه را امضا کرد و گفت من نظری دیگر دارم. چطور است شرط بندی کنیم؟ بیا شیر یا خط بازی کنیم؟ اگر من باختم ۲۵۰۰۰ دلار نقدی به تو می دهم. اگر بردم؛ تو چک را به من می دهی. فصل چهارم حکایت به حبس افتادن جوان و آموزش ایمان دولتمند نکته یی را افزود که بی درنگ شک و تردید جوان را تایید کرد. فقط یک مساله هست. اگر در شرط بندی بیازی باید سوگند بخوری که این چک را محترم بشمری. دولتمند از او پرسید شیر یا خط؟ ((خط)). دولتمند سکه را در هوا انداخت و سکه روی میز افتاد. دولتمند مسرور گفت: شیر اما بی درنگ از روی همدردی افزود: متاسفم. وقتی جوان چک را امضا کرد نمی توانست اندکی نلرزد. و چک را به دولتمند داد و گفت: حالا می توانی اسرار را به من بگوئی؟ دولتمند گفت: البته آیا یک ورق کاغذ داری؟ آنها را برایت بنویسم. ((ببخشید کاغذ همراهم ندارم)). (مگر به هنگام ورود به اینجا معرفی نامه با خود نداشتید؟ جوان نامه را از جیبش درآورد و نامه را به دست او داد. دولتمند قلمش را برداشت و از جوان خواست تا برود و مستخدم را صدا کند. وقتی جوان با مستخدم بازگشت دولتمند داشت پاکت نامه را می چسباند آنگاه رو به جوان کرد و گفت: ((اسرار اینجاست)) تنها چیزی که باید از تو بخواهم این است که پیش از گشودن نامه و خواندن اسرار باید صبر کنی تا در اتاق تنها باشی چندی نگذشت که جوان در اتاقش تنها ماند. آرام پاکت را گشود و نامه را باز کرد. برگه کاغذ خالی بود. در ازای چیزی که وجود نداشت چکی با مبلغی سرسم آور پرداخته بود! چه می توانست بکند؟ فقط یک چاره داشت. با سرعت هر چه تمام تر گریزید. با نوک پا به سوی در رفت و آهسته دستگیره را چرخاند؛ اما در از بیرون قفل شده بود. پنجره تنها راه خروج بود؛ اما حدود سی پا از زمین فاصله داشت. زنگ را کشید و منتظر شد. هیچ کس نیامد. روی تخت دراز کشید و رویدادهای آن روز شتابناک از برابر چشمانش گذشتند. سرانجام خواب او را در ربود. صبح بعد جوان احساس می کرد کامیونی سه تنی از رویش گذاشته است. انگشتانش را میان موهایش کشید و به سوی در رفت. به یاد آورد که شب پیش در قفل شده بود. حالا قفل نبود به سوی اتاق ناهار خوری رفت. دید دولتمند آرام سر میز نشسته دولتمند سکه یی را به هوا می انداخت و هر بار که روی میز می افتاد آن را می شمرد و گفت: هیچوقت نتوانستم بیش از ده بار بیندازم. جوان دریافت که شب پیش به تله افتاده است. جوان نامه را در هوا تکان داد و روی میز انداخت. آقای محترم خوب به من حقه زدید. چه آسان برای یک ورقه سفید ۲۵۰۰۰ دلار به چنگ آوردید. دولتمند گفت: آن راز دولت است تضمین می کنم که با همان ورقه کاغذ سفید می توانید دولتمند شوید. باید به شما هشدار دهم که شاید دولتمند شدن زیادی آسان بنماید. اما نگذارید سادگیش شما را بفریبد. نبوغ در سادگی است. در آغاز شک و تردید خواهید داشت. زمان که بگذرد؛ وقتی دولت به صورتی مغناطیسی و به غیر منتظره ترین شکل ممکن به سوی شما جذب شود. جوان پاسخ داد: دقیقا با همه قلبم همین امید را داشته ام: فهم و ادراک! فصل پنجم حکایت آموزش تمرکز بر هدف دولتمند گفت: آزادانه هر سوالی را که از خاطر می گذرد از من پرس و آیا آن کاغذی را همراه داری؟ ((اینجاست)) ((آیا به راستی می خواهی دولتمند شوی؟)) بسیار خوب. رقم پولی را که می خواهی بنویس. ((آیا فکر می کنی به علت نوشتن ارقام بر روی کاغذ پول از آسمان بر سرم خواهد بارید؟ دولتمند گفت: بله به تو هشدار دادم که این راز ساده خواهد بود.)) (به نظرم سحر و جادو می نماید.)) (اما همین است که هست: جادوی هدف کمیت یافته. آنچه بیشتر مردم یا دست کم افراد ناموفق از آن بی خبرند این است که زندگی دقیقا به ما همان چیزی را می دهد که می خواهیم. پس نخستین کاری که باید کرد این است که دقیقا آنچه را می خواهی درخواست کنی. اگر تقاضای تو مبهم باشد؛ آنچه به دست می آوری همانقدر درهم و برهم خواهد بود. اگر حداقل را بخواهی؛ حداقل را به دست خواهی آورد.)) (هر در خواستی که می کنی باید کاملا دقیق باشد.)) زندگی می خواهد بداند که دقیقا از آن چه می خواهی. اگر چیزی نخواهید؛ چیزی به دست نخواهید آورد. پیرمرد گفت: ((حالا بیا تو را بیازمایم. به من گفتی که می خواهی دولتمند بشوی.)) (قطعاً)) (به من بگو سال آینده چقدر می خواهی به دست آوری.)) رقمی که دوست داری سال آینده به

دست آوری بنویس. می دانم چه می کنم. وقتی فرصت تمام شد؛ باید رقم را بنویسی. مهلت آن را قبلا- تعیین کرده ایم: یک سال از امروز. پس تنها چیزی که باید درباره اش فکر کنی مقدار آن است. وقتی این را گفت؛ لیوان طلایی ساعتی روی میز را برداشت و آن را برگرداند. دولتمند گفت:)) بسیار خوب؛ چه رقمی در ذهنت است؟ جوان سرانجام بزرگترین رقمی که می توانست تصور کند به ذهن آورد؛ و آهسته ارقام را نوشت. دولتمند فریاد زد:)) فقط ۵۰۰۰۰ دلار؟ این که خیلی کم است. اگر چه شروع کار است. ترجیح می دادم بنویسی ۵۰۰۰۰۰ دلار. خیلی کار داریم تا تو دولتمند آنی بشوی. اما خواهی دید؛ آنقدر که مردم می پندارند خسته کننده نخواهد بود. و به رغم هر شغلی که انتخاب کنی؛ مهمترین کاری خواهد بود که در زندگی به انجام خواهی رساند. نامش کار کردن با خویشتن است. فصل ششم حکایت ارزش تصویر از خود دولتمند گفت:)) (نخستین چیزی که باید دریابی این است که رقمی که بر روی آن صفحه کاغذ نوشتی؛ مفهومی بسیار ژرفتر از آنچه می پنداری دارد. در واقع؛ آن رقم نمایانگر ارزشی است که در چشم خود داری. جوان گفت: این واقعیت که آن رقم را انتخاب کردم نمایانگر آن است که ذهنی متوازن دارم و هر دو پایم روی زمین است.)) (طرز تفکرت تا حدودی معتبر است. همه رویدادهای زندگیت آینه یی است که اندیشه هایت را باز می تاباند. در واقع؛ هر چیزی زندگی مساله گرایش است. زندگی دقیقا همان گونه است که تصویرش می کنی. هر چیزی که برایت پیش می آید؛ محصول اندیشه های توست. استدلال و منطق برای کامیابی امری اساسی است. اما کافی نیست. باید آنها را به صورت ابزار و خادمانی وفادار به کار گرفت؛ نه بیشتر. شاهکارهای بزرگ فقط توسط کسانی آفریده شده اند که به قدرت ذهن ایمان داشته اند. افراد موفق هیچگاه نمی گذارند که اوضاع و شرایط بیازارشان.)) (اما بیا به صفحه بازگردیم: رقم ۵۰۰۰۰ دلار که نوشتی بزرگترین رقم بود؟)) (سرم از ارقام انباشته بود.)) (مثلا؟)) (خب؛ ۱۰۰۰۰۰ دلار.)) (پس چرا همان را نوشتی؟)) (به گمانم در دسترس نبود.)) (تا زمانی که معتقد نباشی می توانی آن را به دست آوری؛ به همان شکل باقی خواهی ماند.)) پس بزرگترین رقمی را که اکنون برایت قابل دسترس می نماید بنویس. جوان پس از لحظه یی تفکر نوشت ۷۵۰۰۰ دلار. دولتمند پاسخ داد تبریک می گویم در عرض چند ثانیه ۲۵۰۰۰ دلار به دست آوردی.)) حد و مرزهای ذهنت را بگستر تا حد و مرزهای زندگیت را بگستری. اوضاع و شرایط زندگیت چنان دگرگون خواهد شد که گویی با سحر و جادو. هم اکنون چگونگی یافتن حد و مرز مربوط به تصویری که از خود داری را توضیح دادم. بیا بار دیگر تمرین خود را از سر بگیریم. این بار رقمی جسورانه تر بنویس. جوان چند ثانیه یی اندیشید و با ناراحتی نوشت ۱۰۰۰۰۰ دلار. دولتمند گفت: بگذار به تو تبریک بگویم. پیشرفت چشمگیری داشته ای. باید با تعیین هدفی آغاز کنی که هم جاه طلبانه که هم جسورانه باشد؛ هم در عین حال معقول. راز هر هدف این است که هم جاه طلبانه باشد؛ هم قابل دسترس.)) (نباید از گسترش حد و مرزهای ذهنی ات بهراسی.)) در خلوت اتاقت بنشین و مسیر تقدیر مالیت را تعیین کن و به این شکل بنویس: تا شش سال از تاریخ امروز دولتمند می شوم. اما به فعالیت در درآوردن کلید رازی که تقدیر مالی و بخت و اقبال را تضمین می کند فقط یک ثانیه طول می کشد. از متواضعانه ترین تا شکوهمندترین می تواند سبب شود که هر سال ۵۰۰۰ دلار بر درآمدت بیفزایی. آنگاه تاریخ روز و ماه و سال را بنویس. مادامی که به آرمان دولتمند شدن خو نگرفته ای؛ و مادامی که این آرمان بخشی از زندگی و درونی ترین اندیشه هایت نشده است؛ هیچ چیز نمی تواند به تو کمک کند تا دولتمند بشوی. فصل هفتم حکایت کشف نفوذ کلام ساعتی بعد مستخدم آمد که جوان را که سخت در فکر تمرین غریبی بود با خود ببرد. مستخدم توضیح داد که دولتمند در باغ منتظر اوست؛ دولتمند وقتی صدای نزدیک شدن گامهای جوان را شنید؛ سر بلند کرد. پرسید:)) (تمرین چگونه بود؟)) (بله؛ اما سوالهای بسیار دارم.)) (آنچه به ویژه مرا می آزارد این است که حتی اگر این جمله جنون آمیز را بنویسم و به آن بیندیشم؛ چگونه در طول شش سال دولتمند می شوم. هنوز برای دولتمند شدن خیلی جوانم.)) (جوانی مانع نیست. مانع عمده بی خبری از راز است؛ یا دانستن آن و به کار نبستن آن.)) در عرض چند روز یا حداکثر چند هفته آینده گرایش یک دولتمندانی را در خود خواهی پروراند.)) (راز پرورش این شخصیت در کلام همراه با تصاویر است؛ راه ویژه یی که اندیشه ها از ان طریق خود را بیان و عیان می کنند. راه

دولتمند شدن؛ خواستن شدید آن است. در هر زمینه زندگی؛ صمیمیت و شدت؛ لازمه کامیابی است.)) آنچه فاقد آنی؛ ایمان است. راه کسب ایمان از طریق تکرار کلام است. کلام دارای اقتدار مطلق است. جوان گفت: ((نمی خواهم برخلاف حرف شما حرفی بزنم. منته فکر می کنم مبالغه می کنید. دولتمند پاسخ نداد. آنگاه گفت: ((در میز تحریرم اتاقت گذاشته ام برو و آن را دریاب. جوان به اتاقش بازگشت و در را بست و در میز تحریرش نامه ای یافت. نامه را گشود. فقط با قلم قرمز نوشته شده بود: خدانگهدار. و امضا شده بود دولتمند آنی. در آن دم از پشت سرش صدای عجیبی شنید. برگشت و کامپیوتری دید چاپگر آن با سرعتی هرچه تمامتر کلماتی را بیرون می فرستاد: فقط یک ساعت از زندگیت باقی مانده است. جوان به طرز وحشتناکی گیج شد نامه را به زمین انداخت و به سوی در رفت اما دیگر بار به طرزی محکم قفل شده بود. جوان دیوانه شد. این دیگر چه کابوس خوفناکی بود که براو می گذشت! همین طور که نومیدانه این سو و آن سو می چرخید تلفنی دید. به متصدی تلفن زنگ زد و شماره نزدیکترین اداره پلیس را خواست. او نیز شماره بی داد. صدایش نامعلومترین صدا بود. چندی نگذشت که صدای گامهای سنگین آهسته را به سوی در شنید. صدای چرخاندن کلید را شنید در باز شد و در آستانه در؛ سایه سیاهی به پیکر مجسم مردی درآمد؛ آنگاه مرد دستش را در جیبش فرو برد. صفحه کاغذی را بیرون کشید لبه کلاهش را بالا برد؛ جوان دولتمند را دید. دولتمند گفت: آیا دفترچه بی که گفتم پیدا کردی؟ جوان به طرز خشمناک گفت: ((نه این (نامه) را به جایش پیدا کردم. مفهوم فلیمنامه که الان اجرا کردی چیست؟)) اما آنها که فقط کلماتند. مگر تو به من نگفتی که به نفوذ کلام اعتقاد نداری؟ جوان ناگهان دریافت که دولتمند از چه سخن می گوید.)) (حالا نفوذ کلام را می فهمی؟ اقتدارش چنان عظیم است که حتی لازم نیست حقیقت داشته باشد تا مردم تاثیر کند. هیچگاه نیت جنایتکارانه نسبت به تو نداشتم جوان گفت: از کجا می دانستم؟ تو هرگز آزاری به من نرسانده ای. می توانستی از مغزت استفاده و استدلال کنی و به منطقات تکیه کنی. با این حال متوجه شدی که در چنین وضعیتی منطوق چقدر ناتوان است. فصل هشتم حکایت نخستین آشنایی با دل گل سرخ و تسلط بر ضمیر ناهشیار دولتمند به جوان گفت: ((امروز چیزهای مهم بسیار آموخته ای. اکنون می دانی که چه بخواهیم و چه نخواهیم؛ کلام بر زندگیمان عمیقا تاثیر می گذارد. اندیشه حتی دروغ اگر معتقد باشیم که راست است می تواند بر ما اثر نهد. وقتی می آموزی ارزش فکر را تشخیص بدهی ذهنت می تواند آرامشش را بازیابد یا حفظ کند. ذهنت بود که به تهدید معنی داد در آینده هرگاه با مشکلی مواجه می شوی و راه دولت آکنده از موانع است این تهدید ویژه را به یاد بیاور. زندگی بسته به چهار چوب ذهنیت می تواند بر روی زمین باغ گل سرخی یا جهنمی باشد. اغلب به گل سرخ بیندیش که مشکلی روی می نماید خودت را در دل گل سرخ گم کن. پس از این عبارت بلند دولتمند خسته می نمود. قاعده یا عبارت تاکید می کرد که به تو دادم همین قدر قدرتمند است. اگر ایمان داشته باشی که کاری را انجام خواهی رساند؛ به انجامش خواهی رساند.)) جوان گفت: ((نمی توانم باور کنم که پس از شش سال از تاریخ امروز دولتمند شوم.)) (حتی اگر این قاعده را باور نداشته باشی باز برایت کار خواهد کرد. ذهن استدلالی یا ذهن هوشیارت را نباید مجاب کنی. ذهن نیمه هوشیار در برابر نفوذ کلام؛ تاثیر پذیر است. چون سالهای سال به خود گفته ای که نمی توانی. این کلمات عمیقا در ذهن نیمه هوشیارت نقش بسته اند. از زمانی که کودک بودی هر تلقینی را که پذیرفتی اگرچه تلقینی کاذب در واقع به ذهن ناهشیارت حقه زد. پس اکنون همان چیزی را تجربه خواهی کرد با عزم و اراده نیز می توانی بر ذهن ناهشیارت اثر بگذاری؛ چرا باید با ذهن ناهشیار کار کرد؛ به این دلیل که اگر قدرتمند است؛ نمی تواند میان حقیقی و کاذب فرق بگذارد.)) جوان پرسید: ((اگر ذهن ناهشیارم آرمان دولت را نپذیرد چه رخ می دهد؟)) (بهترین راه حل تکرار است. این فن ((تلقین به خود)) خوانده می شود. ذهن ناهشیار برده ای است که می تواند ارباب ما شود؛ صرفا به این دلیل که بینهایت قدرتمند است. اما کور نیز هست؛ و باید بیاموزی که چگونه به آن حقه بزنی.)) جوان نمی توانست همه چیزهایی را که دولتمند می گفت دریابد؛ با این حال مشتاق اکتشاف بیشتر بود. دولتمند گفت زیبایی این نظریه این است که واقعا لازم نیست به آن معتقد باشی تا از آن بهره بگیری. اما برای کسب نتیجه باید آن را به کار بندی. کلام نفوذی عظیم دارد. تلقین به خود در زندگیمان

نقشی عمده ایفا می کند. اگر از آن آگاه نباشی؛ اغلب بر ضد تو کار خواهد کرد. اگر از آن بهره مند شوی؛ همه اقتدار عظیمش در خدمت و اختیارت خواهد بود.)) جوان گفت:)) خب فکر می کنم مجابم کرده اید که آن را بیازمایم. اگر چه باید این حقیقت را به شما بگویم که هنوز اندکی ظنیم.)) ((اشکالی ندارد. فقط به خاطر داشته باش که داوریهایت را به جای معیارهای عقلی؛ بر پایه و اساس نتایج بگذاری. فصل نهم حکایت بحث در باب ارقام و قواعد دولتمند پشت میز تحریر نشست و از جوان خواست که به او بپنودد. صفحه یی کاغذ و قلم برداشت و ارقامی را بر آن نوشت. گفت:)) قاعده ات می تواند چنین بنماید. نوشته بود: تا پایان این سال داراییهایی به ارزش ۳۱۲۵۰ دلار خواهم داشت. هر سال به مدت پنج سال؛ این داراییها را دو برابر خواهم کرد تا میلیونر شوم. به جوان گفت نباید دارایی را با درآمد اشتباه بگیری. جوان گفت: چرا باید هر سال داراییها را دو برابر کرد؟ زیرا عملی ساده است که ذهن نیمه هوشیارت به آسانی از پس آن برمی آید. آنگاه هدف برای سال نخست؛ داراییهایی به ارزش ۱۵۶۲۵ دلار خواهد بود.)) (همراه با این قاعده یا عبارت تاکیدی که: مدام دولتمند خواهم ماند باید هدفهای کوتاه مدت نیز برای خودت تعیین کنی. دولتمند گفت:)) (به هر جهت مهمترین چیز این است که هدفهای را بر روی کاغذ بنویسی. طرحها و برنامه ها و جدولیهایت را تعیین کن. طرحیهایت را بسنج تا طرح مناسب خود را بیابی. این برنامه تو خواهد بود. باید از رویای دولتمند شدن آغاز کنی. این در واقع باید نخستین تمرینی باشد که انجام می دهی. با ارقام بازی کن. عمل ساده بروی کاغذ بر روی کاغذ آوردن هدفها و مهلتها و مجموع ارقام؛ نخستین گام به سوی تبدیل آرمانت به معادل مادی آن است. قاعده دو برابر رساندن ثروت یا داراییها آشکارا تنها راه دولتمند شدن نیست؛ منتها رازی که در بر دارد هدف کمیت یافته برای هر کس که بخواهد در راهی کامیاب شود معتبر است. هزاران تن امیدوارند وضع مالیشان بهبود یابد و مطلقا هیچ کاری درباره اش نمی کنند آیا این جهل است؟)) (به محض اینکه دریابی که باید در زندگیت تغییری ایجاد کنی تا بتوانی به هدفهایت برسی؛ شاید ببینی که هیچ امکان دیگری به نظرت نمی رسد. مراقب فرصتها باش و همین که فرصتی پیش آمد بیدرنگ آن را بقباپ. وقتی برنامه ریزیت درست باشد؛ ذهن هوشیارت برایت شگفتیها خواهد آفرید. ذهن ناهوشیارت مانند موشکی است که از راه دور هدایت می شود بر همه موانعی که در راه هدفش قرار بگیرد فایق خواهد آمد. دولتمند گفت:)) (خیلی حرف زده ام. از همه اینها چه حاصلت شد؟)) جوان گفت:)) (عالیتر از آن می نماید که حقیقت داشته باشد.)) ((دولتمند پاسخ داد: کلمات بینهایت قدرتمندند. باید صبح و شب دست کم پنجاه بار یا حتی بیشتر؛ قاعده ات را با صدای بلند تکرار کنی. این خودش تمرینی است. جوان گفت:)) (چرا باید با صدای بلند تکرار کرد؟)) زیرا تاثیرش بر ذهن ناهوشیارت می دهی از بیرون می آید و در نتیجه؛ آمرانه تر می نماید. در لحظه های شک و تردید؛ به یاد بیاور که به تو قول داده ام. کامیاب شوی.)) (جوان که کاملا مجاب نشده بود پرسید:)) (آیا مطمئن هستی؟)) ((چرا باید شک کنم؟ تو نیز مانند من دولتمند آنی خواهی شد. فقط زمان می خواهد تا واقعا دولتمند شوی. فصل دهم حکایت یادگیری نیکبختی و زندگی و بیان خواسته ها در زندگی دولتمند آنی به شاگرد جوان گفت:)) (برای کمک و پشتیبانی از تو؛ یک قاعده کلی دیگر نیز به تو می دهم. در سراسر زندگیت از آن بهره های عظیم خواهی برد.)) (قاعده مالی ات خواهد گذاشت که به هدفهای مالی ات و حتی به بیش از آن بررسی دویدن از پی پول به آسانی می تواند به وسواس بدل شود و نگذارد که از زندگی کام بجویی. و همان گونه که گفته اند: چه سود آدمی همه جهان را به دست آورد اما روحش را از دست بدهد؟)) جوان گفت:)) (آیا منظورتان این است که دولت و نیکبختی نمی تواند با هم وجود داشته باشند؟)) ((ابدا. اما باید بسیار هوشیار باشی تا چشم اندازت را از دست ندهی. جوان گفت:)) (ثروت را جلو چشم می آوری و آنگاه مرا می هراسانی؟)) دولتمند گفت:)) (اگرچه نیتم این نیست؛ و قاعده یی که هم اکنون به تو خواهم داد یاری ات خواهد کرد تا از تله یی که بسیاری از جویندگان دولت به دامش افتاده اند بر حذر بمانی. نخستین پولی که به دست می آورد؛ انگشت بر ژرفترین جاه طلبی شان می گذارد؛ و سبب می شود که مشتاقتر شوند. بیشتر مردم می خواهند خوشبخت باشند اما نمی دانند جویای چیستند. اگر ندانی به کجا می روی؛ معمولا به جایی نمی رسی.)) این از نظر جوان کاملا مفهوم بود. به طرز خلع سلاح کننده ساده

به فکر افتاد چرا هرگز پیش از این به آن نیندیشیده بود. دولتمند گفت: نیکبختی به طرق گوناگون تعریف شده است. اما من کلید نیکبختی را به تو می‌دهم. با این کلید خواهی توانست بدون بدون ذره‌ی تردید؛ در هر زمان از زندگیت دریایی که کاری که به آن سرگرمی به نیکبختی خواهد انجامید یا نه. مردمی که به انجام کاری سرگرمند که دوستش نمی‌دارند؛ خوشبخت نیستند. و وقتی خوشبخت نباشند؛ آماده نیستند که با هشداری آنی بمیرند. جوان گفت: ((شما به گونه‌ی دوباره مرگ با من صحبت می‌کنید که گویی همین گوشه و کنار است.)) آنان که هیچ‌گاه از آنچه می‌کنند به راستی لذت نمی‌برند؛ یا آنان که از رویاهای خود دست کشیده‌اند؛ به گروه مردگان زنده متعلقند.)) هر کدام از ما به طریق خودمان و در کار خودمان می‌توانیم نابغه باشیم حتی اگر جامعه ما را نابغه نداند. نبوغ یعنی به انجام رساندن آنچه از آن لذت می‌برید. این نبوغ راستین زندگی است. پیرمرد مستقیماً از جوان پرسید: ((و اگر قرار بود که فردا بمیری چه می‌کردی؟ آیا هر آنچه را که تاکنون کرده‌ای می‌کردی؟)) ((نه نمی‌کردم.)) در بسیاری از موارد؛ مرگ ناگهان از راه می‌رسد. اما مردم این توهم را می‌افرینند که زمان زیادی در پیش دارند به خود می‌گویند: هنوز فرصت دارم. آنگاه که پیری فرا می‌رسد و می‌بیند که هیچ کاری نکرده‌اند.)) جوان گفت: ((این مرا به یاد این گفته می‌اندازد که اگر جوانان می‌دانستند اگر پیران می‌توانستند.)) ((دقیقاً پس از نیکبختی این است که هر روز چنان زندگی کنی که گویی آخرین روز زندگی توست. اگر چند ساعت بیشتر فرصت نداشته باشی چه می‌کردی؟ همواره زمانی که به راستی فرصتی اندک مانده است این را دریابم. پس جراتش را داشته باشی که بی‌درنگ عمل کنی. با این اندیشه زندگی کن: بدون جرات به انجام رساندن آنچه می‌خواهم نمی‌میرم. و باید بدانی که چگونه شهامت داشته باشی.)) جوان گفت: کاملاً موافقم. اما اگر اصلاً ندانم که به راستی انجام چه کاری را دوست دارم چه کنم؟ ((کاملاً- حق با توست. اما برای کشف این که به راستی چه شغلی را دوست داری؛ این را از خود پرس: اگر در این لحظه یک میلیون دلار در بانک پول داشتم آیا بازهم به همین کار ادامه می‌دادم؟ آشکارا پاسخ نه باشد؛ آنقدر که باید کارت را دوست نداری. بیشتر دولتمندان خود را بازنشسته نمی‌کنند. تا آخرین سالهای زندگی کار می‌کنند. دولتمند گفت: ((استدلالم به آخر خط رسیده است. باید از کارت لذت ببری. آنان که در کاری می‌مانند که از آن نفرت دارند؛ تاوانی مضاعف می‌پروراند. این گفته را به یاد بیاور که: ((منش یعنی تقدیر.)) ذهن را تقویت کن؛ تا موقعیها تسلیم آرزوهایت شونند. بر زندگیت مسلط خواهی شد.)) جوان پرسید: ((ایا شما همیشه خوشبخت بوده اید؟)) ((ابدا. زمانی بود که یکسر نکبت بار بودم. اندیشه خودکشی نیز به سرم زد. اما انگاه من نیز دولتمند پیری را ملاقات کردم که تقریباً همان چیزهایی را به من آموخت که امروز به تو می‌آموزم. اغلب می‌گفت که می‌توانم ارباب زندگیم بشوم. آنگاه روزی که مکرراً حرف خودش را تکرار کرد؛ به خود گفتم شاید حق دارد. شاید زندگی آن نبود که همواره می‌پنداشتم. انقلابی در ذهنم پدید آمد. تقریباً چندی پس از آنکه با خود تکرار کردم: هر روز غماز هر جهت؛ بهتر و بهتر می‌شوم. آموزگارم قاعده دیگری به من آموخت و آن اینکه سکون و آرامش عظیمترین تجلی اقتدار است ((باز ایستید و بدانید که من خدا هستم. هر روز هر چقدر می‌توانی تکرارش کن. تکرار این قاعده مرا به یاد گفته‌ی نگاه داشت که دولتمند سالمند بارها تکرار کرده بود: به محض اینکه بتوانم ارباب تقدیرم باشم؛ قادر به انجام دادن هر کار خواهم بود؛ و هیچ چیز برایم غیر ممکن نخواهد بود. دولتمند توضیح داد: ((پیشاپیش با نوشتن قاعده و هدف کمیت یافته: مبلغی و مهلتی؛ گام نخست را برداشته‌ای. اما برای دومین گام: صفحه‌ی کاغذ بردار هر آنچه از زندگی می‌خواهی بنویس.)) (پس این تمرین را ادامه بده. آنچه را که از زندگی می‌خواهی با جزئیات بنویس؛ بی‌آنکه از نوشتن چیزی صرف نظر کنی. تنها چیزی که باید از آن برحذر بمانی؛ انتخاب نشانی دقیق خانه توست؛ زیرا شاید آن خانه خاص هرگز قابل دسترس نباشد. یک چیز دیگر را نیز باید در نظر بگیری؛ و آن این امکان است که روایت به دیگران آسیب نرساند. جزئیات بسیار مهمند. گفته مسیح را به خاطر داشته باش: ایمان می‌تواند کوه‌ها را از جا برکند.)) (برای استفاده موثر از ذهن باید از اعتقاد به اقتدارش آغاز کنی جوان گفت: ((زمان می‌خواهم تا دوباره اش فکر کنم.)) (بسیار خوب. به آنچه هم اکنون به تو گفتم بیندیش.)) (بخش خلاق بزرگی از تو به علت

آموزش نادرست و تجربه های ناخوشایند؛ کور شده است اما هنوز زنده است. فقط منتظر نشانه یی از جانب توستو نشانت خواهد داد چگونه به جای اینکه بنده و اسیر ناتوان و درمانده رویدادها باشی؛ سرور و ارباب هستی ات شوی.)) (جوان اندکی احساس فشار کرد. آماده استراحتی بود. دولتمند گفت: ((بیا بیاساییم و در باغ قدمی بزنیم. فصل یازدهم حکایت کشف اسرار باغ گل سرخ دو مرد در سکوت در باغ قدم زدند تا اینکه دولتمند در برابر بته گل سرخی سرشار از گل‌های زیبا ایستاد.)) (باید هزاران بار این گل سرخها را بو کرده باشم و با این حال؛ هر بار تجربه تازه یی است. مساله تمرکز ذهنی و تامل م مراقبه است که با کلامی بسیار توصیف شده اند. هر چه بیشتر بر آنچه می کنی متمرکز شوی؛ مجذوبتر در کاریا موضوع شخصی که برابر توست؛ بیشتر در زمان حال زندگی می کنی. این تمرکز؛ کلید کامیابی در همه زمینه های زندگی است. جوان پرسید: ((آیا همه افراد دولتمند و کامیاب آموخته اند که به جزئیات توجه کنند؟)) (با افزایش قدرت تمرکز؛ قادر به مشاهدات خردمندانه خواهی شد. قدرت تمرکز به تو این امکان را می دهد که با یک نظر دریابی که آنها به راستی کیستند. و به معنای واقعی کلمه؛ واقع بین خواهی شد؛ یعنی همه چیز را همانگونه که هست خواهی دید. بیشتر مردم مانند افرادی که در خواب راه می روند؛ پیوسته در سراسر زندگی حواسشان پرت است. هرگز در زمان حال زندگی نمی کنند. ذهنشان از خطاها و شکستها یشان؛ و از ترسهای آینده آکنده است.)) (احساس می کنم رسیدن به تمرکز که شما توصیف می کنید باید بسیار دشوار باشد.)) (مستلزم تمرین است. وقتی نیروی تمرکزت رامی پرورانی؛ تصویری که از خودت داری عوض می شود.)) (جوان به دقت گوش فرا می داد. با تمرکز؛ دلیل جایگاهی را که در جهان داری در می یابی: نقطه دقیقی را که در آنی. دولتمند لحظه یی مکث کرد تا خم شود و گل سرخی را ببوید. گل سرخ مظهر زندگی است. خارهایش نمایانگر راه تجربه اند. گل سرخی را چید و به همراه جوانش داد. گفت: ((این گل سرخ را با خود نگاه دار. همچون تعویذی برای خوش اقبالی خواهد آورد. با این گل سرخ ساده؛ از متشران شدی. هر روز وقتی را به تمرکز بر دل گل سرخ اختصاص بده. به آرامی با خود تکرار کن: بازایستید و بدانید که من خدا هستم. هر گاه دلت چون گل سرخ شود؛ زندگی دگرگون خواهد شد.)) (بگذار آنچه را گفته ام تکرار کنم تا حتما به یاد آوری. هر چه ذهنت نیرومندتر باشد؛ مشکلاتت ناچیز تر خواهد نمود. هر گاه ذهنت به بالاترین سطح تمرکز برسد؛ به وضعیت خارق العاده یی دست می یابی که در آن رویاهایت با واقعیت منطبق می شوند.)) (دولتمند و جوان به سوی خانه گام برداشتند. دولتمند و جوان را بر سر میز نشستند. جوان گفت: مدتهاست اندیشه یی مرا به خود مشغول داشته است. فکر می کنم هر آنچه گفتید حقیقت دارد. اما هنوز نمی دانم در چه زمینه یی خواهم توانستد دولتمند بشوم.)) (باید به زندگی و قدرت ذهنت اعتماد کنی. نگران نباش. نخست هدف را تعیین کن. آنگاه از ناهشیار ژرفت بخواه که تو را به سوی مکنت و دولت هدایت کند. نخست بخواه؛ آنگاه صبر کن.)) (جوان نومید شد. دولتمند از روی همدردی بی درنگ افزود: ((باید کاری پیدا کنی که دلت را خرسند سازد. به آن بیندیش. با تمرکز بر دل گل سرخ؛ صاحب همه چیز خواهی شد. آنجا همه هستی و غایت وجودت را خواهی یافت.)) (جوان گفت: ((می دانم دوست دارم کسب و کار را شروع کنم. اما آه در بساط ندارم.)) (چقدر لازم داری؟)) (دست کم ۲۵۰۰۰ دلار.)) (باید بتوانی آن را پیدا کنی. چه امکاناتی به نظرت می آید؟)) (چیزی به نظرم نمی آید.)) (دست کم نمی توانی به چیزی فکر کنی که برای شروع؛ آن را بیازمایی؟)) (نه واقعا)) (این اشتباهی است که هرگز نباید تکرار کنی. اندیشه ها و کردارهایت را هماهنگ کن. با خودت هماهنگ باش.)) (من مشتاقم فقط امکانی را نمی بینم.)) (باید با این اعتقاد راسخ آغاز کنی که راه حل وجود دارد: راه حل مطلوب مساله ات. برابرت دولتمندی ایستاده است که هم اکنون تشویقت کرده اصلا به خاطرت هم نمی رسد از او پول بگیری؟)) (جوان لحظه یی تردید کرد و گفت: ((آیا شما ۲۵۰۰۰ دلار به من قرض می دهید؟)) (تنها کاری که بایست می کردی این بود که بخواهی. باید سهامت تقاضا کردن را داشته باشی. جوان؛ به خاطر داشته باش که هر گاه به پولی نیاز داری؛ اگر مثبت باشی می توانی آسان و سریع آن را به دست آوری. هر گاه دچار تردید شدی؛ به خودت چند تلقین مثبت کن. کلامت را به فرمان برگردان. و هیچگاه نباید خیر و صلاح دیگران را از نظر دور کنی. دولتمند ادامه داد: پول را به تو قرض نمی

دهم؛ آن را به تو می بخشم. پول باید آزادانه در جریان باشد تا چند برابر شود. به هر جهت؛ که به تو پولی می دهم؛ دراصل وام است روزی تو نیز آن را به کس دیگری بدهی. همانگونه که گفتم یک چیز را باید بدانی: اسراری را که در اختیارت نهادم برای رسیدن به همه هدفهای موثرند. بزرگترین دارایی ما آزادی است این را درخواهی یافت که آزادی راستین در عدم وابستگی است. جوان پرسید: ((چرا همه اینها را به من گفتید؟ به آسانی یک نفر دیگر می توانست به دیدار شما بیاید)) دولت‌مند لبخند زد و گفت: ((اما هیچ کس نیامد. آرزویت تو را به سوی من هدایت کرد. کسانی که در طول زندگی با آنها روبرو می شویم هیچگاه زائیده تصادف نیستند.)) پیرمرد بی آنکه کلامی بر لب آورد؛ بیرون رفت. جوان خود را تنها یافت. سرش اکنده از اندیشه‌ها و دستش سرشار از پولی بود که دولت‌مند به او داده بود. جوان از برای مدتی دراز تنها نماند. مستخدم؛ پاکتی در دست؛ از راه رسید: پاکت را به دست جوان داد و گفت: ((سرورم این پاکت را به من داد تا به شما بدهم.)) جوان از او تشکر کرد. پاکت با موم قرمز به شکل کل سرخ مهر شده بود. جوان به دقت مهر و موم را گشود؛ وصیت نامه دولت‌مند آنی را بیرون کشید. چنین چنین خواند ((اینها آخرین درخواستهای منند. همه کتابهای کتابخانه ام را برای تو می گذارم. بعضی معتقدند که کتابها یکسری ارزشمند. از سوی دیگر؛ به تله اعتماد به هر آنچه کتابها می گویند نیفت. از نخستین دیدارمان کوشیده ام مرواریدهای فرزانه‌گی را که توانسته ام در طول عمر درازم برچینم به تو برسانم. به مرثم دزبازه زویازویی ما و اسراری که آموخته ای بگو. دز طول شش سال دولت‌من خواهی شد.)) بغض گلوی جوان را فشرد و به سوی باغ دوید و دید دولت‌مند در نیمه راهی کنار بته گل سرخی دراز کشیده است. دستهای پیرمرد روی سینه اش بود و چهره اش کاملاً آرام. آیا لحظه دقیق مرگش خیر داشت؟ جوان احساس کرد که زمان رفتن او هم فرا رسیده است. در برابر دولت‌مند ایستاد و سوگند خورد که تعالیمش را به بهترین شکلی که بتواند به همه برساند. آنگاه راه بازگشت به خانه را در پیش گرفت و کتابخانه دولت‌مند را به خانه اش منتقل کرد. فهرست کتاب فصل اول: حکایت مشاوره مرد جوان و خویشاوندی دولت‌مند

فصل دوم: حکایت دیدار جوان با باغبانی سالمند
فصل سوم: حکایت آموزش جوان برای غنیمت شمردن فرصت و خطر
فصل چهارم: حکایت به حبس افتادن جوان و آموزش ایمان
فصل پنجم: حکایت آموزش تمرکز
برهدف
فصل ششم: حکایت ارزش تصویر از خود
فصل هفتم: حکایت کشف نفوذ
کلام
فصل هشتم: حکایت نخستین آشنایی با دل گل سرخ
فصل نهم: حکایت بحث بر
ارقام و اعداد
فصل دهم: حکایت یادگیری نیکبختی و زندگی و بیان خواسته‌ها در زندگی
فصل یازدهم: حکایت کشف اسرار باغ گل سرخ

زن، سیاست و حرمسرا در عصر صفویه

عبدالمجید شجاع

نام ارائه دهنده پروژه: مهدی غلامی - فصل اول - سلسله مراتب زنان حرمسرا - ۱ - سلسله مراتب زنان حرمسرا - زنان خاندان سلطنتی: این زنان که شامل خویشاوندان و منسوبان نزدیک شاه و دختران او میشدند. در بین زنان خاندان سلطنتی مقام و منزلت اول از آن مادر شاه بود که او را «نواب علیّه» می نامیدند. زنان اصلی شاه: این زنان که طبق قانون حداکثر چهار نفر بود، معمولاً از بین دخترانی انتخاب میشد که قرابت نسبی با شاه داشتند. زنانی که شخص خود شاه آنها را انتخاب میکرد «سوگلی» می گفتند. اگر زنان شاه از خویشان شاه بود ملقب به «بیگم» می شدند در غیر این صورت «خانم» نامیده میشدند. زنان صیغه‌ای: تعداد این زنان نامحدود بوده و به طرق مختلف وارد حرمسرا می شدند. گاهی اوقات وقتی شاه به حرم سرای بزرگان و اعیان و ایراف می رفت زنان آن حرمسرا روی می گشودند و اگر شاه، دختر یا زنی را در آن حرمسرا می پسندید بلافاصله آن دختر یا زن برای شاه متعه می کردند و صاحب حرم سرا از این رویداد بسیار استقبال میکرد. زیرا این کار باعث تحکیم روابط می شد. کنیزان: کنیزان موظف بودند، علاوه بر

انجام کارهای خانه اربابشان امیال جنسی او را برآورده می کردند آنها اصولاً قسمتی از اموال شاه محسوب می شدند، بنابراین ضرورتی هم به جاری کردن خطبه عقد و اجرای مراسم نبود. آنها در صورتی که از اربابشان صاحب فرزندی می شدند، فرزندانشان مساوی با فرزندان دیگر ارث می بردند. رقصه های شاهی: این افراد وظایفی هم چون سرگرم کردن شاه در مراسم بزم و شادی همراه با رقص و آواز بود. رقص آنها توأم با چشم بندی و بند بازی و حرکات جالب و عجیب دیگر بود. آنها همچنین موظف بودند تا در صورت تمایل مهمانان، تمایلات آنها را برآورده کنند. همچنین این دسته از زنان به هنگام حرکت شاه به رقص و آواز مشغول می شدند. خدمه حرم: زنان و دخترانی بودند که در خدمت شاهزاده خانم های حرمسرا و زنان مشخص حرم به سر می بردند، این زنان پدران یا شوهرانشان از رجال بزرگ مملکت محسوب می شدند. ۲- روابط زنان حرمسرا با یکدیگر: وجود تعداد زیادی زن در یک مکان عمومی و مشترک، خواه نا خواه موجب بروز حسادت ها و رقابت هایی میان آنها می شد. تقسیم بندی زنان در حرم سرا و وجود سلسله مراتب میان زنان که موجب ایجاد تفاوت هایی از لحاظ موقعیت و امتیاز اعطاء شده به آنان می شد، از مهم ترین عوامل بروز رقابت میان زنان حرمسرا بود. این رقابت در درجه اول بین ملکه مادر و زن سوگلی شاه مشهود بود که موجب بروز توطئه های در حرم سرا می شد. توجه خاص و بیش از حد شاه به یک یا چند تن از زنانش که موجب ((سوگلی بازی)) در حرمسرا می شد نیز از مهمترین زمینه ها و عوامل بروز رقابت در حرمسرا بود. ۳- لباس و زینت آلات زنان حرمسرا: زنان حرمسرا زمانی که بدون شاه در سفر بودند، چادر سفیدی روی سر می انداختند که تمام بدن آنها را تا مچ پا می پوشاند و فقط در جلوی صورت شکاف کوچکی برای دیدن داشت. جنس اغلب لباس ها از ابریشم بود و رنگ لباس ها نیز به خصوص در اعیاد و جشن ها، رنگ های شادمانند زرد، قرمز و سبز بود. زنان برای آرایش از حنا و سرمه استفاده می نمودند و گیسوان خود را به اشکال مختلف می پیچانند. زنان برای زینت گردن و دستان از زینت آلاتی با طلا و سنگ های قیمتی استفاده می نمودند. ۴- آموزش زنان حرمسرا: در دوره صفویه، آموزش و تربیت دختران تقریباً مشابه پسران بود. از مردان به عنوان معلم شاهزادگان استفاده می شد. دختران نسبت به پسران در حرم سرا از آزادی و رفاه بیشتری برخوردار بودند، علت آن نیز به زعم دو سر و سو آن بود که آنها نمی توانستند همچون برادران خود مدعی تاج و تخت سلطنت شوند، در نتیجه آموزشهای آنها متفاوت و ذایره شمول آن فراگیرتر از پسران بود تا جایی که بر خلاف شاهزادگان پسر، آنان در صورت تمایل به فراگیری سوار کاری و تیراندازی مشغول می شدند. عمده آموزشهایی که به زنان حرمسرا داده می شد، آموزش علوم متداول چون شعر و ادب فارسی، عربی ریاضی، عربی، تاریخ و علوم دینی بود. اما در این میان علوم دینی جایگه خاصی داشت و برای شاهزادگان امری ضروری محسوب می شد. ۶- زندگانی زنان در خارج از حرمسرا: در حرم سرا بعضی زنان به خود آرای و آرایش مشغول می شدند. جمعی مشغول ریسندگی و بافندگی و پرداختن به کارهای هنری نظیر رقص و آواز و موسیقی و ... می شدند. شکار: یکی از مطلوب ترین تفریحات و سرگرمی های زنان حرمسرا حضور در شکارگاه های قرق شده شاهی بود، در این شکارگاه ها جایگاهی برای زنان میساختند که در آنجا میتوانستند مناظر شکارگاه را ببینند و حتی شکارهایی که نزدیک آنها می آمد، بزنند. سفرهای جنگی: حضور در اردوهای جنگی نیز یکی از مسافرت هایی بوده که زنان حرم سرا بالاچاره متحمل می شدند، شاه در این سفر تعداد کمی از زنان خود را می برد. خواجه سرایان وظیفه محافظت از زنان را داشتند، آنها موظف بودند تا در صورت پیروزی دشمن تمام زنان را سر بریده تا زنده به دسته دشمن نینفتند. سفرهای زیارتی: این سفرها به خصوص در دوره حکومت شاه سلیمان حسین افزایش یافت و علاوه بر مشهد مقدس و قم، مکه، مدینه و عتبات را در بر می گرفت. گاهی زنان حرمسرا بدون حضور شاه، مدت مدیدی را در یکی از شهرهای مذهبی سپری کنند. ۷- تصفیه زنان حرمسرا: هنگامی که تعداد زنان حرمسرا زیاد می شد شاهان صفوی دست به تصفیه حرمسرا می زدند، بدین معنی که تعدادی از آنان که دیگر برای شاه جزایبی نداشتند طلاق میدادند و به عقد درباریان خود در می آوردند زنانی که به این صورت حرمسرا را ترک می کردند سوگند می خوردند که اسرار حرمسرا را نزد هیچکس حتی شوهر خویش فاش نمانند. آنان با

اسباب و اثاثیه مجللی وارد خانه شوهر می شدند. بخشش زنان حرمسرا به بزرگان مملکت، از طرفی عنایت و لطف شاه در حق آنان تلقی می شد و از طرفی موهبتی برای زنان محسوب می شد. فصل دوم - غلامان شاهی ۱ - خواجه سرایان: خواجه سرایان به دو دسته تقسیم می شدند؛ خواجه سرایان سفید و سیاه، که هر کدام عهده دار وظایف متمایز از یکدیگر بودند. خواجه سرایان سفید معمولاً بعد از نامشان القاب «آقا» یا «آغا» می آمده. مانند: احمد آقا و... در حالی که این القاب برای خواجه سرایان سیاه بهد از اسمشان می آمده. مانند: آغا کاظم خواجه سرایان سیاه. معمولاً از هندوستان و سواحل بنگال یا آفریقا خریداری می شدند. عمده وظایف خواجه سرایان سیاه محافظت از زنان و تجسس و کشف اسرار آنان بود و در این راستا موظف بودند تا از برقراری ارتباط آنان با دنیای خارج حرممانعت به عمل آورند. خواجه سرایان سفید: از نژاد ارمنی، گرجی و یا چرکس بودند، تعدادشان در زمان شاه عباس اول بسیار اندک بود. عمده ترین وظایف خواجه سرایان سفید محافظت از قسمت بیرونی حرمسرا بوده است، زیرا خواجه سرایان سفید به هیچ عنوان حق ورود به حرمسرا را نداشتند و فقط به هنگام خروج شاه از حرمسرا ملتمز رکاب او می شدند. به طور کل خواجه سرایان سفید بیشتر در خدمت شاه و شاه زادگان بودند و با زنان حرمسرا ارتباطی نداشتند. مناصب خواجه سرایان: مهتر رکیب خانه: مهمترین مشخصه ی این فرد که همواره در فاصله نزدیکی با شاه قرار می گرفت این بود که، کیسه یا جعبه کوچکی به همراه داشت که در آن وسایلی نظیر: دستمال، ساعت، انگشتر و سایر وسایل شخصی شاه را به همراه داشت تا در صورت نیاز شاه فوراً در اختیار او قرار دهد. مهمترین وظایف مهتر مواظبت از شخص شاه، چشیدن غذای او هنگام صرف غذا و کمک به شاهد هنگام لباس پوشیدن است. در واقع می توان او را رییس خلوت شاه نامید. ناظر بیوتات سلطنتی: کارخانجات و کارگاه هایی بودند، که وسایل مورد نیاز دربار و سپاه را فراهم میکردند یا امور خدماتی دربار را انجام می دادند. هر یک سرپرست و یک مشرف داشت، وظیفه مشرف تخمین و تعیین بودجه و اعتبار مورد نیاز بیوتات مربوط و ارائه گزارش به ناظر بیوتات بود. وظایف ناظر بسیار گسترده بود و مهمترین صاحب منصب دربار به شمار می آمد. چرا که وی مسؤول کلیه امور مالی و مالکی پادشاه بوده. وی همچنین بر پرداخت حقوق، ترفیع یا تنزیل تمام کارکنان، نظارت می کرده و حتی شاه با مشورت او صاحبمنصبان ارشد دربارش را انتخاب یا معزول می نموده است. از این رو صاحب منصبان درباری با پرداخت رشوه به او سعی در ارتقا یا حد اقل تثبیت موقعیت خود در دربار داشتند. حساسیت منصب ناظر، موجب می شد که شاهان صفوی در انتخاب ناظر دقت زیادی را به خرج دهند. یوزباشی غلامان خاصه: به خواجه سرایانی اطلاق می شد که عهده دار سرپرستی صدها تن از خواجه سرایان سیاه یا سفید می شدند. مهمترین وظایف یوزباشیان، حفاظت از حرمسرا و شرکت در جنگها بود. این صاحب منصب از نفوذ زیادی در دربار و شخص خود شاه برخوردار بود. یوزباشیان علاوه بر منصب خود ممکن بود مناصب دیگری را نیز با حفظ سمت قبلی شان بر عهده بگیرند. میر شکار باشی: وظایف این افراد تهیه اسباب و ادوات شکار و سرپرستی کسانی که سگان شکاری و یوزان و بازان شاه را تربیت می کنند بود. این منصب بیشتر در اختیار خواجه سرایان قرار داشته که شاید این امر مرهون علاقه وافر زنان شاه به شکار بوده باشد. جبادار باشی: جبادار باشی مسئول «جباخانه» بود و جباخانه مکانی بود که در آن اسلحه و آلات و ادوات جنگی نگهداری می شد. از این رو نام این صاحب منصب «سلحدار باشی» بود. ۲ - غلامان درباری: آموزش غلامان: شاه بعد از انتخاب زیباترین غلامان به تربیت و آموزش آنها می پرداخت و شخصی را به عنوان سرپرست آنان تعیین می کرد که به غلامان، آداب و تشریفات درباری بیاموزد. تعلیم رقص و فنون بزم آرای و آوازه خوانی از دیگر آموزش های آنان به شمار می آمد. بعد از آن که این غلامان برای خدمت در دربار آماده شدند به جرگه «غلامان خاصه» می پیوستند و تا زمانی که مویی به صورتشان نرویده بود در دربار خدمت می کردند و هنگامی که به سی بلوغ می رسیدند از خدمت در دربار معاف می شدند و از آپس در سپاه خدمت می کردند. غلامان مسیحی که وارد جرگه غلامان «خاصه» شاهی می شدند مجبور به تغییر کیش و پذیرفتن اسلام می شدند. ۳ - یساولان: به افرادی اطلاق می شده که اوامر و فرامین شاه اجرا می نمودند. به دو گروه تقسیم می شدند. ۱. یساولان مجلس ۲. یساولان صحبتیساولان صحبت: از امیرزادگان

و نجیب زادگان انتخاب می شدند و مصاحب شاهزادگان در حرم بودند و در مجالس وظیفه حفظ نظم و انضباط و راهنمایی سفر و هدایت آنها به مجلس شاه را داشتند. این افراد به دو منظور به دربار راه می یافتند، یا پدرانشان آنها را به منظور آموزش آداب و رسوم دربار یا فنون نظامی به دربار می فرستادند تا ضمن آموزش این فنون، مدارج ترقی و تعالی را طی کنند. یساولان صحبت نیز بسته به تقرب و نفوذشان در دربار می توانستند در مناسبات سیاسی اثر گزار باشند این مسئله مخصوصاً در دوره اول صفویه که خواجه سرایان قدرت چندانی نداشتند، مشهود به نظر می آید اسکندر بیگ در مورد «کور شاه علی روملو» یساول صحبت شاه تهماسب می نویسد که وی در ایم نفاقت شاه تهماسب که «محرمان حریم عزت» با او از پس پنجره حرم سخن می گفتند، موفق شده بود، ذهن شاه را نسبت به حیدر میرزائیان مشوش نماید. یساولان هم چنین از نفوذ خود در دربار برای خنثی کردن توطئه درباریان علیه پدرانشان، استفاده می کردند. فصل دوم - موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه عباس اول در دوره شاه عباس اول شاهزادگان با محدودیت هایی مواجه شدند و در حرم و دربار محبوس شدند، زنان نیز آزادی گذشته خود را از دست داده بودند و تنها در حضور شاه بود که حق داشتند با روی باز بر روی اسب بنشینند و در صورت نبودن شاه روبندی به صورت خود می بستند و نشسته بر کجاوه طی طریق می کردند، تا مبادا چشم نا محرمی از دور دست نظاره گر آنان باشد. آنان دیگر مانند گذشته نمی توانستند در معاشر شهر تردد کنند و در جلسات درباری حضور یابند. فصل سوم: موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه صفی: شاه صفی به تجویز پزشکان به شراب پناه آورد، اما بر اثر افراط در نوشیدن شراب همواره از حالت طبیعی خارج می شد و در این حالت دست به اعمال قساوت آمیز و وحشیانه ای می زد. زنان حرمسرا در این دوره یکی از مهیب ترین و بی روح ترین دوران خود را در حرمسرا سپری کردند زیرا در این دوره دیگر از سرگرمی ها و مسافرت ها خبری نبود و در حرمسرا با نظام خبر چینی و جاسوسی شدید مواجه شدند، لذا به تدریج فضای رعب و وحشت بر حرمسرا حاکم شد. تا به آن حد که اهل حرم برای آن که در معرض تهمت و افترا قرار نگیرند و بهانه ای به دست خبر چینیان ندهند، ترجیح دادند که به اتاق های خود پناه ببرند و از معاشرت با یکدیگر اجتناب ورزند. ایجاد این محدودیت ها در حرمسرا نشانه بد بینی شاه بود، که حتی این سوءظن در مورد بستگانش وجود داشت. از طرفی این محدودیت ها نشان دهنده بی توجهی شاه صفی نسبت به زنانش بود. حتی رفتار او با زنان خاندان سلطنتی و بستگانش نیز خوشایند نبود. فصل چهارم: موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه عباس دوم: شاه عباس دوم شیفته زنان و به خصوص زنان ارمنی و جلفا بود. به طوری که در سلطنتش سفرهای متعددی به جلفا انجام داد و هر بار نیز در برگست از جلفا تعدادی از زنان زیباروی ارمنی را به همراه خود به حرمسرا می برد. حتی او در یکی از سفرهایش شیفته زنی شوهر دار می شود و او را به حرمسرایش می برد. افراط شاه عباس دوم در نوشیدن شراب موجب می شد که دست به اعمال نسنجیده بزند و میتوان گفت که او گرفتار بیماری روانی «سادیسیم» بوده و از آزار دادن و شکنجه کردن زنان لذت می برده است. او در یکی از مراسم بزم به رقاصه ها دستور داد تا بر روی قطعه شیشه های شکسته به رقص و پایکوبی مشغول شوند. فصل چهارم: موقعیت زنان حرمسرا در دوره شاه سلیمان: میزان زن بارگی شاه سلیمان بیش از اندازه بود، چنان که با ارزش ترین و جذاب ترین هدایا و پیشکش ها، برایش زنان زیباروی قفقازی بود. و همین شیفتگی باعث شد که او سفرهای زیادی به جلفا برای دیدن زنان ارمنی داشته باشد. دیداری که همراه با گزینش بود. چنان که شاه سلیمان در یک سفر ۲۱ تن از زیباترین دختران جلفا را برای حرمسرایش ربود و نوبتی دیگر ۸ دختر از محله فرنگی نشین جلفا را به بهانه این که زنانش خواستار تماشای لباس های فرنگیان هستند، به حرمسرا کشانید و از خروج آنها ممانعت به عمل آورد. بر اثر مداومت شاه در خفت و خیز با زنان، روز به روز نیروی فکری و جسمی اش کاهیده تر می شد چنان که حتی سوار شدن بر اسب هم برای او مشکل شده بود و مجبور بود مانند زنان سوار بر کجاوه شود. مصائب و آلام زنان حرمسرا در عصر صفوی: زندگی در حرمسرا برای زنان بیرون از آن، مطلوب به نظر می رسید، اما این تصویر ذهنی سرابی بیش نبود. چرا که زنان و دخترانی که به هزار امید و آرزو در پی یافتن یک زندگی راحت و بی دغدغه پای به درون حرم سرا می نهادند. ناگهان با محیطی مواجه میشدند که اعمال آنها با محدودیت و کنترل

و بعضاً با رفتارهای قساوت آمیز و خشن شاه رو به رو می شدند و بعدها با درد و رنج های نظیر داغدیدگی فرزندان، محرومیت های جنسی و . . . دست به گریبان می شدند. اولین محرومیت زنان حرمسرا در عصر دوم صفویه با آن مواجه بودند، ممنوعیت خروج آنها از حرمسرا بود و ترس از ایجاد رابطه نامشروع زنان حرم با مردان درباری، افشای اسرار سیاسی و حفظ امنیت زنان از جمله محدودیت ها بود. زنان حرمسرا با ایجاد دو وضعیت شانس خروج دائمی از حرمسرا را از دست می دادند. اولی آنکه از شاه حامله شوند، که در این صورت باید تا ابد در حرم باشند. اما زنان برای این که به این وضعیت گرفتار نشوند به بهانه بیماری یا عادت زنانگی از هم بستر شدن با شاه اجتناب می ورزیدند. اما وضعیت دوم، بعد از مرگ شاه به وقوع می پیوست، در این صورت زنان شاه متوفی نه تنها برای همیشه از خروج از حرمسرا باز می ماندند بلکه از گردش و تفریح با حرم محروم می شدند و برای همیشه به دست فراموشی سپرده می شدند. رفتار خشن و سادیسم گونه شاه با زنان حرم و فرزندانشان یکی دیگر از مصائب اندوه بار زنان بود. تنبیهات بدنی از وقایع عادی و روزمره حرمسرا بود. اما از همه غم انگیز تر سرنوشت اسف باری که در انتظار پسران این زنان بود. در بین زنان حرمسرا تنها یک زن بود که می توانست بر سلامتی پسرش ایمن باشد، این زن همان زنی است که پسر اول شاه را به دنیا آورده است. باقی پسران شاهیا در سنین جوانی به صورت دست جمعی سر به نیست می شدند یا در همان بدو تولد از خوردن شیر محروم می شدند که بر اثر آن جا سپارند. محرومیت جنسی را می توان یکی از مصیبت بارترین آلام زنان حرمسرا به شمار آورد. تفاوت میان زنان حرم موجب میشد که بسیاری از زنان فقط یک بار یا کمی بیشتر همخوابگی با شاه را تجربه کنند، در این صورت نهایت آمالشان این بود که شاه آنها را طلاق دهد و به مرد دیگری ببخشد حتی اگر آن مرد یک گازر باشد. این محرومیت باعث فساد جنسی و برقراری رابطه نامشروع می شد. زنانی که از نظر شاه افتاده بودند، امید چندانی به رهایی از حرم نداشتند؛ در این فضای مسموم، نجابت از بین می رود و با اولین مردی که در فرصت مناسب به خود نزدیک می دیدند خلوت کنند. البته این فساد به میزان اندکی در زمان صفویه داشت. گفته نماند که در صورت فاش شدن این رابطه نامشروع، مجازات سختی در انتظار زنان خاطی بود. از این رو زنانی که جرات ریسک کردن را نداشتند، متوسل به هم جنسان خود میشدند. به نظر می رسد زنان حرمسرا در صورت عدم ارضا جنسی شان به مرور زمان به یک نوع بیماری روانی تحت عنوان «هیستری» دچار می شدند که بارزترین نشانه آن تمایل زنان بیمار به اندام نمایی بود. از این رو توقف کوتاه مردی غریبه در حرمسرا، هر چند پیر و ناتوان برای آنان می توان با ارزش و رویداد خوشایند تلقی شود. فصل پنجم - تاثیرات حرمسرا بر اقتصاد کشور: زنان خاندان سلطنتی از همان بدو تاسیس حکومت صفوی مبدل به زنان ثروت مندی شدند و از همان ابتدا املاک زیادی را به دست آوردند. تبدیل گسترده املاک دولتی به املاک خاصه یا سلطنتی در دوره دوم صفویه، موجبات انتفاع بیشتر اهل حرم را از ثروت و دارایی فراهم آورد و استیلای آنان را بر منابع مالی افزایش داد و این امر موجب متمول شدن بیشتر زنان خاندان سلطنتی و در راس آنها ملکه مادر شد. عمده ترین هزینه های حرم سرا مربوط به پرداخت مستمری دائمی زنان و تامین مخارج آنان بود. وقتی یکی از زنان حرم سرا مورد توجه و عنایت خاص شاه واقع می شد مستمری اش نیز افزایش می یافت. همچنین وقتی شاه برخی از زنانش را طلاق می داد و ان را به عقد دیگر درباریان در می آورد به هنگام خروجشان از حرمسرا جهیزیه کامل برای آنها تدارک می دید. علاوه بر مستمری زنان پرداخت هزینه های آنان نیز بر عهده شاه بود که عمده ترین آنها هزینه خرید لباس زینت آلات و وسایل آرایشی می شد تا بتوانند نظر شاه را به خود جلب کنند. در مجموع هر چه به اواخر دوره صفوی نزدیک می شویم، به موازات افزایش بی کیفیتی و بی لیاقتی شاهان صفوی هزینه های حرمسرا نیز افزایش می یابد به طوری که این هزینه ها در دوره شاه سلطان حسین سه برابر نسبت به شاه سلیمان افزایش داشته است. یا رب من اگر گناه بی حد کردم دانم به یقین که بر تن خود کردم از هر چه مخالف رضای تو بود برگشتم و توبه کردم و بد کردم ((ابوسعید ابوالخیر))

مؤلفین: رضاتولیت - پرهام مطبوع

خلاصه کتاب: سید رضا حسینی - انتشارات جهاد دانشگاهی - واحد صنعتی امیر کبیر - چاپ قلم - نوبت چاپ: اول ۱۳۸۳ - پیش گفتار: چند سالی است که بحث و تب بهره‌وری و روشهای بهبود آن در کشور مایشروع شده است. بسیاری از شرکتهای ایرانی با مطالعه و توجه به فلسفه بهرود بهره‌وری به دنبال روشهایی رفته اند که در آن انسان به عنوان محور بهبود مطرح است. اکثر این شرکتهای برای ساماندهی و ایجاد نظم و ترتیب در تمامامورخود، S5 را به عنوان یکی از روشهای بهبودانتخاب کرده اند. در این میان شرکتهایی که به عمق فلسفه S5 و همچنین چگونگی روش اجرای آن پی برده اند، توانسته اند با به کارگیری آن در مجموعه خود به توفیقات زیادی نیز دست یابند. باتمركز درنظام ساماندهی شرکتهایی که آن را با موفقیت اجرا کرده اند می توان به اهمیتی که کادر مدیریت ارشد برای اجرای S5 قائل بوده، پی برد. هر چند عوامل بسیار زیادی در اجرای موفق S5 وجود دارند که تعدادی از آنها نشناخته مانده اند ولی به هر حال با مطالعه وضعیت شرکت هایی که اجرای S5 در آنها ناموفق و با افت و خیز فراوان همراه بوده است می توان اشکال کار را به فرهنگ سازمانی نامناسب و عدم تطابق آن با فرهنگ سازمان های پیشرفته غربی و ژاپنی نسبت داد. همچنین چگونگی تأثیر و نسبت متغیرهایی که در موفقیت نظام ساماندهی شناخته شده اند با اثر بخشی S5 غالباً نامعلوم باقی مانده است. به عنوان مثال کمتر کسی است که مدتی از نزدیک در گیر کارهای اجرایی نظام ساماندهی در یک سازمان بوده ولی از نقش حمایتی مدیریت ارشد و همکاری مدیران میانی، اهمیت آیین نامهو گردش کار در نظام ساماندهی و تأثیر آموزش کارکنان بر اثر بخشی S5 بی بخر باشد، با این وجود کمتر می توان گفت که مدیریت ارشد به طور مشخص چگونه می تواند از اجرای نظام ساماندهی در آن شرکت حمایت کند. S5 به یک مکان وزمان خاص محدود نشده و ابعاد گسترده ای را شامل می گردد مانند محل زندگی، محیط کار، محیط اجتماع، مسایل شخصی و به طور کلی هر چیزی که بی توجهی به ساماندهی آن منجر به آشفتگی، پریشانی و بی نظمی شود. با نگاهی به پیرامون خود پی خواهید برد که در هر چیزی که مشکلی وجود دارد. رد پای بی نظمی نیز به چشم می خورد. در بسیاری از این موارد یک حرکت کوچک، یک فکر جدید یا یک ابتکار جالب می تواند یک بی نظمی عمیق و ریشه دار را محو کرده و نظم و ترتیب را جایگزین آن کند. S5 بر خلاف ظاهر ساده آن، در اجرا دارای ظرایف و دقایق بسیاری است که بدون توجه به آنها هیچ سازمانی نمی تواند به اهداف نظام ساماندهی دست یابد و به همین دلیل با اجرای ناقص S5 دلسردی و بی انگیزی در سازمان سایه می افکند. در این کتاب سعی شده است به این موارد پرداخته شده و مسیر تلاطم اجرای S5 نشان داده شود. بهره‌وری و جایگاه S5 در آن مقدمه همه ساله شرکتهای و سازمانهای زیادی به استقرار استانداردها و روش های بهره‌وری علاقه مند شده، اجرای آن را در برنامه کاری خود قرار می دهند. این شرکت ها برای رسیدن به هدف خود هزینه های زیادی متحمل شده زمان زیادی صرف کرده و در نهایی موفق به پیاده سازی کی استاندارد یا یک روش بهره‌وری می گردند. همچنین در این راه ممکن است گواهینامه های مختلفی نیز دریافت کنند، ولی متأسفانه و در کمال ناباوری مشاهده می گردد که تعداد کثیری از این شرکت ها پس از صرف همه این هزینه ها و زمان ها و دریافت گواهینامه ها، همچنان کارآیی مناسبی نداشته و در عمل تفاوت چندانی در نتیجه کارشان حاصل نگشته است. به اعتقاد کارکنان شرکت ها، اخذ گواهینامه یا اجرای روش بهره‌وری غیر از قوانین دست و پاگیر و دوباره کارهای های بی مصرف، عواید دیگری نداشته است. بی اعتمادی عامه مردم به گواهینامه های استاندارد و روش های مختلف بهره‌وری و فرض کردن همه آنها به عنوان دست آویزهای تبلیغاتی دلیل محکمی بر این مدعاست. تردیدی در اثر بخشی این روش ها و استانداردها وجود ندارد، شرکت ها نیز با اطمینان کامل و علاقه وافر به اجرای آنها مبادرت ورزیده و همه تلاش خود را برای رسیدن به هدف مبذول می دارند، ولی اینکه چرا به نتیجه مورد نظر نمی رسند را می توان در یک جمله خلاصه کرد: عدم انتخاب نقطه شروع مناسب بیمارستانی را تصور کنید که دارای پیشرفته ترین تجهیزات پزشکی

و بهترین متخصصین بوده ولی اصول اولیه بهداشت در آن رعایت نمی‌گردد. کتابخانه‌ای را در نظر بگیرید که با داشتن بهترین و جدیدترین کتاب‌ها، شرایط مناسبی برای مطالعه و تحقیق ندارد و دانشگاهی را تصور کنید که دارای مجرب‌ترین استاتید و مدرن‌ترین سیستم آموزشی است ولی از فضای آموزشی مناسبی برخوردار نبوده و اتاق‌های تنگ و تاریک، راهروهای کثیف و صداهای گوش‌خراش، هر فعالیت آموزشی را مختل کرده است. اقدام شرکت‌ها مبنی بر دریافت گواهینامه‌های استاندارد و اجرای روش‌های بهره‌وری بدون در نظر گرفتن یک نقطه شروع مناسب، سرنوشتی بهتر از موارد مثال‌های فوق نخواهد داشت. مفهوم بهره‌وری بهره‌وری به عنوان نسبت بین تولید کالا و خدمات (خروجی) و عوامل مؤثر در تولید کالا و خدمات (ورودی) تعریف شده است. ورودی‌ها یا داده‌ها ممکن است زمین، نیروی انسانی، سرمایه، انرژی، تکنولوژی و ... باشد. متقابلاً خروجی یا ستانده به مجموع ارزش کالا و خدماتی گفته می‌شود که در طول یک دروه مشخصی حاصل شده باشد. به بیان دیگر، تعریف ساده بهره‌وری به صورت زیر است: ستانده/داده = بهره‌وری سازمان بهره‌وری ملی ایران بهره‌وری را به عنوان یک نگرش تعریف می‌کند، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است. امروزه بهره‌وری در اقتصاد کلیه کشورهای به اولویتی ملی تبدیل شده است. بهره‌وری موجبات رشد اقتصادی و کنترل تورم را فراهم و امکان دسترسی به سطوح بالای استاندارد زندگی را میسر می‌سازد. چنانچه سازمانی بخواهد به بهبود بهره‌وری مستمر و قابل ملاحظه‌ای دست یابد، باید برای آن اهمیت ویژه‌ای قائل شده و به بهبود بهره‌وری به عنوان یک فرایند مدیریتی بنگرد. فرآیند مدیریتی فرآیندی مستمر و پیوسته بوده و پس از شکل‌گیری به عنصر مداوم و لاینفک سازمانی تبدیل می‌گردد. بهبود بهره‌وری در قالب فرآیند مدیریتی بر خلاف یک برنامه به یک دوره خاص محدود نشده بلکه هدف اصلی آن ایجاد فضا و فرهنگی است که بر اساس آن بهبود بهره‌وری به عنوان شیوه زندگی و بخشی از مسؤلیت‌های روزمره افراد مطرح گردد. بدیهی است که این تغییر بنیادی نیازمند تغییر و دگرگونی در طرز تفکر افراد نسبت به موضوع بهره‌وری بوده و بهترین راه ایجاد این تحول نیز سرمایه‌گذاری بر روی اندیشه‌ها و نوع تفکر‌ها می‌باشد. در کشور ما نیز چند سالی است که تلاش برای اشاعه فرهنگ بهره‌وری آغاز شده است. واقعیت این است که بهره‌وری جامعه ما از فعالیت‌های روزمره یک خانواده گرفته تا فعالیت‌های واحدی‌های بزرگ اقتصادی و صنعتی حتی نسبت به بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز پایین‌تر است. بررسی آمارهای سازمان بهره‌وری ملی ایران، نشان می‌دهد که شاخص بهره‌وری کار در صنعت بین سال‌های ۶۳ تا ۶۷ روند نزولی داشته و در سال‌های بعد نیز رشد محسوسی مشاهده نشده است. به جرأت می‌توان گفت که تنها راه ادامه حیات یک سازمان در عرصه رقابت جهانی رسیدن به بهره‌وری و ارتقای آن می‌باشد چرا که با توجه به محدود بودن منابع مالی هر سازمان افزایش سرمایه‌گذاری و توسعه منابع به صورت نامحدود هرگز میسر نخواهد بود. جذب سرمایه‌های خارج از شرکت و دسترسی به بازارهای جهانی نیز زمانی محقق می‌گردد که سازمان دارای مزیت نسبی بوده و سرمایه‌گذاری در آن به عنوان سرمایه‌گذاری مطلوب تلقی شود. براساس مفاهیم اقتصاد مهندسی و اقتصاد بازار یک سرمایه‌گذاری، مطلوب خواهد بود اگر پس از یک بازه زمانی مشخص مقدار سرمایه‌گذاری شده برگشت نموده و طرح مورد نظر به سود دهی قابل قبولی برسد و این امر به جز با بهبود بهره‌وری میسر نخواهد شد. این موضوع به روشنی در نمودار زیر مشخص شده است: ایجاد یک سازمان سرمایه‌گذاری و در اختیار گرفتن منابع افزایش سرمایه‌گذاری

آیا در سازمان و توسعه منابع به	خیر	بهره‌وری	بله	جذب سرمایه و منابع
میزان محدود	و روش‌های ارتقای	خارج از سازمان	آن وجود دارد؟ برقراری	
روش‌های	ادامه حیات و رشد بهبود بهره‌وری	سازمان لزوم بهره‌وری و		

روش‌های ارتقاء آن در سازمان‌ویکردهای متفاوت افزایش بهره‌وری برای افزایش بهره‌وری دو رویکرد متفاوت وجود دارد: رویکرد تدریجی: بهبود مستمر رویکرد جهشی: نوآوری کایزن یعنی بهبود مستمر در زندگی شخصی یا شغلی افراد. اگر کایزن در

یک محیط کاری به کار برده شود به معنای امکان ایجاد بهبود مستمر و پیوسته برای همه افراد اعم از مدیران و کارکنان خواهد بود. شرکت های ژاپنی عموماً بهبود مستمر را می پسندند، در حالی که شرکت های غربی به نوآوری تمایل دارند. نوآوری رویکرد است چشمگرانه، سریع و مهیج، در صورتی که بهبود مستمر حرکتی آرام و پیوسته و درعین حال رو به جلو داشته و نتیجه آن نیز به سرعت قابل رؤیت نیست. در حقیقت همه شرکت های ژاپنی روی بهبود مستمر متمرکز شده اند چرا که برایشان مزایای زیادی به همراه داشته است از جمله کاهش هزینه های سرمایه گذاری، نظارت دقیق تر مدیران و سرپرستان، افزایش کیفیت محیط کار، ایجاد مدیریت مشارکتی، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، کاهش هزینه های عملیاتی و ... می توان گفت مدیریت، روش های مختلف تولیدی و پیشرفت های سریع اطلاعاتی نمود پیدا می کند. هم اکنون اکثر سازمان های توسعه یافته برای رسیدن به بهره وری، از هر دو رویکرد در کنار یکدیگر استفاده می کنند و در حالی که از مزایای بهبود مستمر منتفع می گردند، آمادگی خود را نیز باری ایجاد جهش در سازمان بالا می برند. در این سازمان ها، جهش موجب نزدیک شدن سریعتر به اهداف سازمانی شده و بهبود مستمر نیز امکان ایجاد جهش را در سازمان تسهیل می کند. درباره نظام ساماندهی محیط کار نظام ساماندهای محیط کار، یکی از روش های مؤثر در تغییر شرایط محیط کار با ایجاد زمینه مناسب همکاری کارکنان میباشد. 5S یکی از روش های کیزن عملی است که با اجرای آن در سازمان، نگرش ها نسبت به محیط کار تغییر یافته و با درگیر نمودن کلیه کارکنان در گروه های کاری، محیط کار به نحو مطلوبی بهبود می یابد. در این راه تمامی کارکنان با نگرشی جدید به محیط کار خود می نگرند و سعی در تغییر آن بهیک فضای شاداب و پر نشاط نموده به طوری که فعالیت در آن فضا مایه افتخار و مباهات خواهد شد. با وجود اینکه نظام ساماندهی محیط کار در حل مشکلات، افزایش ایمنی، شناسایی کانونهای خطر، ایجاد آرامش روحی، ارتقاء روحیه کارکنان، شناسایی، ردیابی و کاهش ضایعات، افزایش بهره وری و ... یک سازمان مؤثر می باشد ولی استقبال چندانی از طرف صنایع ایران از آن به عمل نیامده است. شاید یکی از عمده ترین موانع به کارگیری این نظام در صنایع کشور عدم آگاهی از فلسفه آن باشد. در صورتی که بتوان فلسفه 5S را روشن نمود و بر این اساس روش اجرایی ساده ای را ارائه داد، آنگاه می توانیم با حمایت مدیران صنایع مختلف، شاهد به کارگیری مبنایی ترین و ضروری ترین روش ساماندهی محیط کار باشیم. آشنایی مدیران با سیستم های نوین مدیریتی و برقراری این روش ها در سازمان ها، حضور مؤثر کارکنان را در میدان کار و فعالیت، تضمین می نماید. بعد از جنگ دوم جهانی، ژاپنی ها برای جبران خسارت های ناشی از جنگ و آغاز زندگی نوین، پذیرفته بودند که باید جهان و پدیده های مدیریتی و صنعتی آن روزگار را بهتر بشناسند. به همین خاطر در مطالعات و بازدیدهای خود، در آمریکا با پدیده HOUSE KEEPING (خانه داری صنعتی) آن هم تنها در برخی صنایع آشنا شدند. این معیارهای خانه داری صنعتی که شامل نظافت، بهداشت، نظو و ترتیب، رعایت کامل ایمنی و جلوگیری از حوادث به ویژه انفجار و آتش سوزیف جلوگیری از انباشت ضایعات و تل مواد در راهروها و خیابان های کارخانه و معابر داخل کارگاه ها و ریخت و پاش ابزار و نشت انواع مواد روغنی و شیمیایی و حتی آب در محیط کار بود، معمولاً در کارخانه هایی رعایت می گردید که عدم رعایت این معیارها در آنها موجب خطرات و ضایعات غیرقابل جبران جانی و مالی و اجتماعی می شد و یا محصول آنها مستقیماً با بهداشت و سلامتی مصرف کننده سرو کار پیدا می کرد. از این رو معیارهای House Keeping در کارخانه های مهمات سازی، کبریت سازی، داروسازی؛ مواد غذایی، تجهیزات و لوازم پزشکی و اتاق عمل، مواد شیمیایی، مواد بهداشتی و امثال آن کاربرد داشت. ژاپنی ها با مطالعه و مشاهده رعایت این معیارها در این کارخانه ها متوجه تأثیر و نقش قابل توجه آن نه تنها در حفظ ایمنی و بهداشت محصول بلکه در ایجاد ظاهری آراسته نقل و انتقال روان، صرفه جویی مکان و زمان و روی هم رفته محیط کار آراسته و همکارانی خوش ظاهر و با نظم و انضباط پی بردند و از این رو تصمیم گرفتند آن را در همه صنایع و همه واحدهای کوچک و بزرگ تولیدی به کار گیرند. آمار از آنجا که دریافته بودند این معیارها جهانی است و همه فرهنگ ها، ادیان و ملل جهان اصولی برای رعایت اینگونه امور دارند، با

مطالعه در فرهنگ خودبه ۵ اصل و اصطلاح ژاپنی دست یافتند که با کمک آنها تحقق این امر امکان می‌یافت و از آنجا که این ۵ اصل اتفاقاً با تلفظ S در زبان ژاپنی شروع می‌شد آن را به ژاپنی «گواس» یا به انگلیسی «5S» نامیدند. با توجه به اینکه نظام 5S بر اساس پاکیزگی، نظم، زیبایی و پرهیز از درهم ریختگی محیط کار و زندگی پایه ریزی شده است و این اصل جزء لاینفک قاموس هستی می‌باشد به طوری که دین اسلام آن را بخشی از ایمان دانسته است و تأکید کرده که خانه و محیط زندگیتان را زیبا کنید و صحن سرایش را جارو بزنید و چراغ هایتان را قبل از غروب آفتاب پاک کنید و همچنین توصیه و به نظم را پس از توصیه به تقوی بیان نموده است. در ایران باستان کسبه، بازاریان و کشاورزان، تمیزی و نظافت محیط کار را جزئی از وظایف خود می‌دانستند و در کنار سایر کارهای روزانه، عملیات ساماندهی و پاکیزگی محیط را انجام می‌دادند. سابقه معرفی و ترویج نظام 5S با شیوه عملی آن در ایران به خرداد ماه سال ۱۳۷۲ و انتشار یک مقاله دنباله دار در شماره های ۳۲ و ۳۴ مجله تدبیر بر می‌گردد. کارشناسان صاحب نظر در این زمینه با این نظام در بین سال های ۶۵ الی ۷۲ در دوره های مدیریتی که در ژاپنی برگزار می‌شد آشنا شده و آن را از سال ۷۲ و پس از جنگ تحمیلی در شرکت های ایرانی با عناوین ۵ سین و ۷ سین صنعتی به کار گرفتند که پس از مدتی با کلمه زیبا و فارسی آراستگی مشهور گردیده است. ولی چون لغت ساماندهی دارای عمق معنی و ژرفای بیشتری است (هم آراستگی محیط و هم ایجاد نظم و ترتیب و انضباط را تداعی می‌نماید) به همین خاطر در این کتاب از لغت ساماندهی استفاده شده است. فلسفه به کارگیری 5S در صورتی که هر سازمانی فلسفه انجام فعالیت هایی را که قصد اجرای آنها را دارد، بداند به راحتی می‌تواند تفکر انجام آن را در سازمان خود تسری بخشد در زیر فلسفه به کارگیری 5S به عنان یکی از روش های ارتقاء بهره‌وری تشریح می‌گردد: بهره‌گیری از محیط کار و پرورش نهاد انسان ایجاد همت و سخت کوشی در افراد در تمامی ابعاد با اجرای 5S تغییر در تفکر و رفتار کارکنان (ارتقاء کیفیت رفتار انسان) توانمند سازی کارکنان در هر زمینه ای با گذر از اجرای صحیح 5S تحول فرهنگ کاری در کارکنان ایجاد تحول سازمانی با اجرای 1-6-5S 5S به عنوان روش مدیریت 7-1- مطالعه و بررسی اصولی بنیادین مدیریت و عملکرد آن بر اساس اصول 5S (شاخص برای سنجش عملکرد مدیران) 8-1- پیاده سازی اصول مهندسی صنایع با دیدگاه انسان محوریتعریف 5S 5S نظامی برای ساماندهی محیط کار است، نظامی که با جلب مشارکت کارکنان، محیطی سامان یافته را در کلیه سطوح سازمان به وجود می‌آورد. 5S پایه ای ترین و اصولی ترین ابزار ارتقای بهره‌وری است که در بسیاری از کشورهای آسیایی پیاده شده است و از آن به عنوان خانه داری خوب یاد می‌شود. 5S گام اول والقبای فعالیتی توأم با سلامتی، راحتی و بهره‌وری برای کلیه کارکنان یک سازمان است. 5S در واقع ابتدایی ترین اصل بهبود بهره‌وری می‌باشد که با اجرای آن، تغییرات شگرفی در سازمان ایجاد خواهد شد. 5S حروف اول پنج کلمه ژاپنی است و درحالت کلی مجموعه تمهیداتی برای نگهداری اوضاع سازمان به صورت مطلوب می‌باشد. این کلمات و مفاهیم به شرح زیر می‌باشند: تشخیص و ساماندهی (Seiri): مشخص کردن و جداسازی اقلام ضروری از غیر ضروری و رهایی از غیر ضروری ها به نحو مناسب. نظم و ترتیب (Seiri): مرتب کردن اقلام ضروری به صورت قابل دسترس به سریع ترین شکل ممکن. پاکیزه سازی (Seiso): پاکیزه نمودن محیط کاری به منظور عدم وجود مکان آلوده و کثیف. استاندارد سازی (Seiketsu): تدوین استانداردهایی جهت حفظ وضعیت حاصل از اجرای مراحل S1، S2 و S3. فرهنگ و انضباط (Shitsuke): آموزش کارکنان برای ایجاد شرایط و فرهنگ رعایت قوانین و مقررات توسط آنها برای نیل به عادت کاری مناسب. هدف 5S ایج-اد محیطی سامان یافته، مرتب، پاکیزه، با انضباط کاری و با تکیه بر منابع انسانی است و همواره در صدد کاهش اتلاف هاف استفاده بهتر از منابع و آماده سازی فضای سازمان جهت استقرار سایر سیستم های بهبود بهره‌وری میباشد. نتایج واهدافی را که می‌توان برای اجرای 5S بر شمرد، عبارتند از» آراستگی و ساماندهی محیط کارافزایش ۲- ارتقای روحیه کارکنان ۳- افزایش ایمنی در محیط کار ۴- افزایش کیفیت محصولات ۵- بهبود بهره‌وری ۶- تحویل به موقعبهبود ۷-

جلب نظر مشتری ۸- بهبود راندمان تولید ۹- بهبود و وضعیت تجهیزات و ماشین آلات ۱۰- بهبود حس و همدلی، همکاری، روحیه مشارکت و کار گروهی ۱۱- کاهش زمان انجام فعالیت‌ها ۱۲- کاهش خرابی تجهیزات و ماشین آلات ۱۳- کاهش ضایعات کاهش ۱۴- کاهش آلودگی‌ها ۱۵- کاهش هزینه ۱۶- آمادگی سازمان برای استقرار سایر سیستم‌های بهبود بهره‌وری

تایج و اهداف اجرای ۵S، برنامه مشارکتی جامع برای بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمان ۵S یک برنامه مساکتی جامع و فراگیر برای همه افراد صف و ستاد در کلیه سطوح سازمان بوده و رویکرد مؤثری برای بالا بردن انگیزه کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود محیط کار می‌باشد. در بخش‌های تولیدی، ۵S را به عنوان یکی از برنامه‌های بهبود مستمر به کار می‌گیرند، در صورتی که نمی‌توان همان برنامه‌ها را در واحدهای ستادی (اداری) نیز استفاده نمود. در صورتی که در واحدهای اداری از برنامه‌های واحدهای تولیدی استفاده شود، به جای افزایش بهره‌وری حتی ممکن است شاهد کاهش بهره‌وری نیز باشیم. بنابراین برای استقرار ۵S در واحدهای اداری باید برنامه‌ای مخصوص این قسمت‌ها تدوین شده و به اجرا درآید. آگاهی از این مسئله موجب شده است تا در سال‌های اخیر، بهره‌وری در بخش‌های اداری مورد توجه قرار گیرد و حتی توصیه شده است که اجرا و توسعه برنامه ۵S از واحدهای اداری آغاز گردد. کارکنان اداری و دفتری نباید تنها نظاره‌گر اجرای برنامه‌های سازماندهی در واحدهای تولیدی باشند بلکه باید برای ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان تولیدی، برنامه‌های ۵S را از قسمت‌های اداری شروع کرده و کارکنان ستادی را به عنوان الگوی تولیدی‌ها قرار داد. در این صورت کارکنان پس از مدتی همراه یکدیگر به مشارکت پرداخته و سازمان خود را به سامان خواهند رساند. کاربرد اصول ۵S در سازمان با ورود به سازمان و مشاهده موارد زیر به راحتی می‌توان فهمید که باید برنامه ۵S را در سازمان تدوین کرده و به مرحله اجرا گذاشت: وجود مقدار زیادی اقلام غیر ضروری و سازماندهی نشده جابه‌جایی‌های زیاد و عدم تمایز میان محیط کار، راهروها و گذرگاه‌ها انباشته شدن کالاهای در جریان ساخت و ساخته شده و وقت گیر بودن جابه‌جایی آنها وجود دوباره کاری‌های بسیار تأخیر فراوان در سر رسید کارها وجود حجم بالای اضافه کار پایین بودن بیش از اندازه روحیه کارکنان انجام وظیفه به صورت اجباری و نبودن حس تعلق سازمانی ایمن نبودن محیط کار و بروز صدمه‌ها و حادثه‌های بی‌شمار عدم پاکیزگی تجهیزات اداری و ماشین‌آلات تولیدی و بالا بودن سطح خرابی عدم پاکیزگی دیوارها، پنجره‌ها، راهروها و تجهیزات روشنایی و همچنین تاریکی عمومی اتاق‌ها غیر بهداشتی بودن مکان‌های عمومی از قبیل غذا خوری‌ها و دستشویی‌ها با اجرای یک برنامه ۵S، تمام موارد فوق برطرف شده و آراستگی و سلامت به محیط کار باز می‌گردد. دلایل مقبولیت عمومی برنامه‌های ۵S به دلیل زیر، برنامه ۵S مورد استقبال بیشتر افراد قرار خواهد گرفت: به وجود آمدن محیط کار پاکیزه و سامان یافته ایجاد راحتی و ایمنی در انجام وظایف محوله قابل مشاهده بودن نتایج برای همه افراد درون سازمانی و برون سازمانی خلق ایده‌ها و نظرات جدید به دلیل پدید آمدن نتایج قابل مشاهده گرایش طبیعی انسان به نظم و ترتیب ایجاد و تقویت حس تعلق سازمانی در افراد به دلیل ایجاد محیط کاری پاکیزه و سامان یافته افزایش حجم فعالیت‌های تجاری به دلیل موقعیت بهتر سازمان درگیر شدن طیف وسیعی از واحدها و افراد سازمان در برنامه‌های ۵S فعالیت‌های ۳ بند اول (Seiri، Seiton) ۵S و (Seiso) به صورت روزانه تکرار می‌شوند، به همین دلیل در بین برنامه‌های گوناگون بهبود مستمر، ۵S بیشترین نتایج قابل مشاهده را ایجاد می‌نماید. ۵S باعث می‌شود که همه افراد مفهوم بهبود را درک کرده و همچنین برنامه‌ها، روش‌ها و مشکلات مربوط به آنها را بفهمند. این موضوع بدون تردید سطح خلاقیت افراد را ارتقاء داده و باعث افزایش انگیزش می‌گردد. خصوصیات محیط‌های کاری مختلف و احتیاج به اجرای برنامه ۵S محیط کاری درجه یک: به محیط گفته می‌شود که در آن افراد آلودگی و آشفستگی ایجاد نمی‌کنند، اشیاء را به این سو و آن سو نمی‌اندازند و همه به نظافت محیط کمک می‌کنند. هر چیزی در جای خود و به طور مرتب قرار گرفته و کارها با روانی قابل لمس انجام می‌پذیرند. در چنین محیطی نیاز به نظافت و ساماندهی وجود نداشته و اجرای ۵S کمتر احساس می‌شود. محیط کار درجه دو: به محیطی گفته می‌شود که در آن عده‌ای از افراد آلودگی و آشفستگی

ایجاد می کنند و اشیاء را به این سو و آن سو می اندازند. در این محیط عده ای عهده دار نظافت هستند و همه جا را تمیز می کنند. در چنین محیطی کارها با سختی انجام می شود و چون زمان نظافت مشخص است، در قسمت عمده ای از روز محیط کار آشفته و کثیف به نظر می رسد. محیط کاری درجه سه: این محیط بدترین نوع محیط کاری است. تمامی افراد آلودگی و آشفستگی ایجاد کرده و هر چیزی را به گوشه ای پرتاب می کنند. در چنین محیطی آشفستگی و کثیفی زیادی به چشم می خورد و کارها به سختی و با کندی قابل توجه ای انجام گرفته و هیچ کس عهده دار نظم و نظافت و ساماندهی نیست. اکنون سازمان خود را با محیط های فوق مقایسه کنید. اگر محیط کاری درجه یک دارید، باید به شما تبریک گفت ولی اگر در محیط کاری درجه دو یا سه مشغول به کار هستید با آشنایی بیشتر با اصول ۵S پروژه ای تحت عنوان ساماندهی محیط کار تعریف و محیط خود را به محیط کاری درجه یک نزدیک نمایید. مزایای نظام ساماندهی محیط کار با توجه به این که نظام ساماندهی محیط کار یک نظام انسانی است، مزیت عمده آن نیز پرورش انسان در زمینه های مختلف می باشد: ترغیب کارکنان به استفاده از دانش و آگاهی خود در زمینه بهره وری در محیط کار و تبدیل دانسته ها از قوه به فعل جلب مشارکت مثبت کارکنان در ساماندهی محیط سازمان رشد و شکوفایی قدرت خلاقیت کارکنان و توانایی آنها در پرداختن به مسائل مختلف و داشتن افراد به تفکر در خصوص بهبود وضعیت بخش سازمانی خود و همچنین فعالیت های دیگر واحدها بالا. بردن روحیه کارکنان و در نتیجه دستیابی به تولید بیشتر و با کیفیت بهتر ایجاد یک جریان عظیم و همه جانبه دار ارتباط های دو طرفه در سازمان آگاهی مدیریت از قابلیت های افراد و شناسایی کارکنان توانمند فراهم شدن فرصت های بسیار برای ارائه قابلیت های کارکنان ایجاد حس همدلی بین کارکنان و رده های مختلف سرپرستی و مدیریتی ارتقاء و بهبود روابط میان کارکنان و واحدهای سازمانی (S) (Seiri) مفهوم SeiriSeiri به معنای جدا کردن اقلام غیر ضروری در محیط کار می باشد که می توان معادل فارسی تشخیص و ساماندهی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگنامه های ژاپنی واژه Seiri به صورت زیر تعریف شده است: ساماندهی موجودیت ها به منظور رفع بی نظمی ها و آشفستگی ها از بین بردن اقلام غیر ضروری رفع زوائد به عنوان آخرین مرحله از یک فرآیند (مثلاً در پارچه بافی) به طور کلی Seiri به جداسازی، دور انداختن و تعیین تکلیف اقلام غیر ضروری در محیط کار گفته می شود. اجرای Seiri بیش از آنچه به نظر می رسد دارای اهمیت است. اگر چه Seiri به اقلام غیر ضروری، بی ارزش و بدون استفاده می پردازد ولی این بدان معنی نیست که خود فرآیند Seiri نیز بی اهمیت و بی ارزش است، در واقع تفکیک اقلام غیر ضروری، تعمیر کردن یا دور انداختن آنها، از آنچنان اهمیتی برخوردار است که بدون انجام آن سایر فعالیت های ۵S نیز ناکار آمد و بی اثر خواهند شد. تصور کنید مرتب کردن و تمیز کردن محیط کاری که مملو از اشیاء فرسوده و شکسته و بی استفاده است تا چه اندازه می تواند بیهوده باشد. برای روش شدن مفهوم Seiri می توان گفت اگر هر آنچه را که در محیط کار وجود دارد به دو گروه ضروری و غیر ضروری تقسیم بندی کنیم. گروه غیر ضروری ها مورد بحث Seiri یا S۱ خواهد بود. (فصل های بعد به اقلام ضروری می پردازند). هدف از اجرای Seiri همه فعالیت هایی که در Seiri انجام می گیرند در واقع اهداف زیر را دنبال می کنند: تشخیص و جدا سازی اقلام غیر ضروری تشخیص آلوده کننده ها و علل ایجاد آلودگی ریشه یابی معایب و خرابی ها تشخیص اتلاف کننده های منابع تعیین اولویت ها برای رفع موارد فوق (Seiton) (S۲) مفهوم SeitonSeiton به معنای قرار دادن هر چیزی در محل مناسب و به روش صحیح می باشد که می توان معادل فارسی نظم و ترتیب را به آن اختصاص داد. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه Seiton این گونه تعریف شده است: در دسترس قرار دادن مرتب کردن پس از آنکه اشیای غیر ضروری در S۱ شناسایی شده و دور ریخته شدند لازم است که اشیای مورد نیاز و ضروری در محل مناسب قرار داده شده و به صورت صحیح نگهداری شود. Seiton به اقلام و موارد مورد نیاز می پردازد و به عبارت دیگر می توان S۲ را چنین عنوان کرد: قرار دادن هر چیز مورد نیاز در بهترین مکان و به بهترین روش ممکن هدف از اجرای Seiton هدف Seiton قرار دادن اشیاء در محل مناسب به منظور دستیابی آسان و با توجه به کارآیی آنها و در عین

حال حفظ کیفیت و رعایت ایمنی در محیط کار است. به عنوان مثال هدف **Seiton** در یک پارکینگ اتومبیل می‌تواند به این صورت تعریف شود: هر اتومبیل جای مناسبی داشته باشد. اتومبیل‌ها به راحتی داخل پارکینگ حرکت کنند. پ به اتومبیل‌ها خسارتی وارد نشود هر اتومبیل بدون نیاز به جابه‌جایی سایر اتومبیل‌ها بتواند محل پارکینگ را ترک کند. اصل نظم و ترتیب در سراسر یک سازمان و در تمام جنبه‌های کاری و حتی شخصی کارکنان، کاربرد دارد. طراحی و ایجاد نظم و ترتیب مطلوب و مناسب نیازمند هوش و ابتکار بوده و هدف آن این است که هر چیزی، بدون نیاز به جستجو و زیر و رو کردن همه چیز در دسترس باشد. (**Seiso**) (مفهوم **Seiso Seiso** به معنای تمیز کردن همه جانبه محیط کار می‌باشد که می‌توان معادل فارسی پاکیزه سازی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه‌های ژاپنی معنی واژه **Seiso** به این شرح است: تمیز کردن مرتب کردن کنار هم قرار دادن با نظم و ترتیب پاکیزگی را می‌توان زیربنای فعالیت‌ها و در نهایت رمز بقای یک سازمان دانست به عنوان مثال نقطه آغازین کنترل کیفیت، وجود محیط کاری عاری از گرد و غبار و کثیفی است و نقطه آغازین نگهداری و تعمیرات، پاکیزه سازی کامل دستگاه‌ها و تجهیزات تولیدی و اداری می‌باشد. پاکیزه سازی فعالیتی گروهی است که در آن تک تک افراد دارای وظایف و مسؤولیت‌هایی می‌باشند و تنها در صورتی می‌توان به انجام خوب انی کار گروهی امیدوار بود که مسؤولیت‌های هر یک از افراد به وضوح مشخص شده و روحیه تعاون و همکاری در انجام کارهای محوله در بین همه افراد حکمفرما شود. از این جهت جهت می‌توان فرآیند پاکیزه سازی را به دفاع‌های منطقه‌ای در ورزش‌های گروهی همچون فوتبال تشبیه کرد. هدف از اجرای **Seiso** هدف **Seiso** رسیدن به وضعیتی است که در آن هیچ آلودگی وجود نداشته باشد. هر موردی که عدم پاکیزگی را در پی داشته باشد باید بلافاصله شناسایی و نسبت به رفع آن اقدام گردد. به عبارت دیگر باید این نگرش در میان افراد وجود داشته باشد که منظور از **Seiso** فقط تمیز کردن اقلام و اشیاء نیست، بلکه **Seiso** تعهدی است برای حفظ محیط کار و اشیاء موجود در آن در بهترین وضعیت و کیفیت ممکن و ایجاد نوعی بازرسی و بازرینی برای تداوم این وضعیت. در حقیقت **Seiso** فرآیند تشخیص و تصحیح تمیز می‌باشد. (**Seiketsu**) (مفهوم **SeiketsuSeiketsu** به معنای ایجاد معیارها و استانداردهایی جهت حفظ وضعیت حاصل از **S₁**، **S₂** و **S₃** و استمرار در آنها به وسیله ایجاد خلاقیت، انگیزش و ابتکار در کلیه کارکنان با استفاده از مدیریت دیداری می‌باشد که می‌توان معادل فارسی استاندارد سازی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه‌های ژاپنی واژه **Seiketsu** به صورت زیر تعریف شده است: سالم و بدون نقص رفتار صریح و رک درستکاری پس از اجرای مراحل **S₁**، **S₂** و **S₃** از فرآیند **S₅**، محیط سازمان به وضعیت سامان یافته، مرتب و نظم و پاکیزه تبدیل شده و از هرگونه آلودگی پاک می‌گردد. در این مرحله سازمان نیازمند نگهداری وضعیت مطلوب به دست آمده است. در صورتی که هدف سازمان اجرای کامل **S₅** باشد نباید اجازه داد که مراحل اجرایی **S₅** در این مرحله متوقف شوند. به همین منظور باید برای انجام صحیح فعالیت‌ها و استمرار در آنها، استانداردهایی تعریف شود. به کمک این استانداردها می‌توان وضعیت محیط کار را در حد معینی از پاکیزگی نگهداری نمود. مرحله به وجود آمده **Seiketsu** نامیده می‌شود. برای ابقاء و ارتقاء سطح به دست آمده در خصوص **S₅**، روش‌های زیر مؤثر هستند: ممیزی **S₅** توسط مدیریت ارشد سازمان ایجاد رقابت درون واحد در راستای **S₅** ایجاد رقابت درون شرکتی (کلیه واحد‌های سازمان) در راستای **S₅** هدف از اجرای **Seiketsu** هدف اصلی از اجرای **Seiketsu** تداوم در اجرای مراحل **S₁**، **S₂** و از فرآیند **S₅** می‌باشد. همچنین **Seiketsu** می‌تواند اهداف زیر را شامل شود: تشخیص و آشکارسازی ناهمگونی‌ها و موارد غیر عادی با استفاده از تکنیک مدیریت دیداری تعیین استاندارد رنگ آمیزی برای سطوح مختلف در سازمان تعیین کلیه استانداردها و دستورالعمل‌های مورد نیاز ایجاد تفکر انجام کار تحت یک استاندارد صحیح در کلیه کارکنان آشنا نمودن کارکنان با تفکر سیستمی و انجام عملیات مشخص طبق یک استاندارد صحیح ایجاد تفکر استمرار در انجام فعالیت‌ها در کلیه کارکنان ایجاد آگاهی در کارکنان نسبت به خطرات موجود در محیط پیرامون تدوین استانداردهای افزایش ایمنی در محیط کار (**S₅**)

Shitsuke مفهوم **ShitsukeShitsuke** به معنای ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی برای رعایت قوانین و مقررات توسط کارکنان و به منظور نیل به عادت انجام هر کار به شیوه صحیح می باشد که در فارسی می توان معادل انضباط را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه **Shitsuke** چنین تعریف شده است: آموزش آداب و رسوم به دست آوردن آداب معاشرت با اجرای **Shitsuke**، استانداردهای انجام هر کار به شیوه درست، در سازمان ایجاد می شود. ایجاد چنین استانداردهایی مرحله ابتدایی نهادینه نمودن **S۵** بوده و با اجرای **S۵**، این مرحله کامل می گردد. اجرای استانداردهای به وجود آمده نیاز به قوانین و مقررات خاص خود دارد که در مرحله **S۵** تدوین گشته و به کارکنان در خصوص عمل به آنها آموزش داده می شود. در این صورت است که شرایط و بستر مناسب فرهنگی در سازمان به وجود می آید تا کارکنان قوانین و مقررات را رعایت نموده و عمل به آنها را جزء عادت های کاری خود قلمداد نمایند. با توجه به این که فرهنگ یک سازمان مجموعه ای از عادت های کاری کارکنان آن سازمان می باشد، می توان نتیجه گرفت که عادت های کاری صحیح، فرهنگ سازمانی مناسبی را ایجاد خواهد کرد. البته باید به این نکته توجه داشت که عادت های کاری صحیح به راحتی به دست نمی آیند بلکه حاصل تمرین، کوشش و ممارست بسیار در انجام کارهای صحیح و ایجاد نظم و انضباط در کار می باشد. گستردگی دامنه قوانین که در مرحله اجرای **Shitsuke** تدوین می گردند باید به گونه ای باشد که کلیه کارکنان سازمان را شامل شده و کارکنان بتوانند در برنامه های **S۵** مشارکت داشته باشند. این موضوع برای سازمانی که اجرای کامل برنامه **S۵** را در نظر دارد مطمئناً یک پیروزی بزرگ محسوب خواهد شد. هدف از اجرای **Shitsuke** هدف اصلی از اجرای **Shitsuke** استقرار نظام عادت به انجام هر کار به نحو صحیح (فرهنگ نظم و انضباط کاری)، با برقراری قوانین و مقررات خاص در بین کلیه کارکنان می باشد. **Shitsuke** همچنین می تواند اهداف زیر را شامل گردد: تدوین مقررات و قوانین خاص برای اجرای استانداردهای تدوین شده در **S۴** ایجاد فرهنگ نظم و انضباط کاری در بین کارکنان سازمان تکامل حلقه پنجگانه **S۵** با اجرای **S۵** به عنوان قوای محرکه مراحل چهارگانه قبلی و به منظور استمرار در فعالیت های **S۵** ایجاد فرهنگ آموزش و نگاه و نگرش سرمایه ای به آن در سازمان به مشارکت گرفتن کلیه کارکنان در فعالیت های بهسازی منابع سازمان به منظور ایاد تفکر مشارکت در کارکنان ایجاد فرهنگ سخت کوشی برای انجام کارها در بین کارکنان ارتقاء فرهنگ نگهداری سازمان در وضعیت مطلوب به لحاظ کیفیت، آراستگی و ایمنی در بین کارکنان بستر سازی آغاز حرکت بهره وری در سازمان

حکمت ها و اندرزها

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

تلخیص: مصطفی مطهری: خداشناسی پایه و اساس دین: امیرالمومنین علی علیه السلام می فرماید: اول و ابتدای دین خداشناسی است)) هر چیزی نقطه شروع و پایه و اساسی دارد و هنگامی که صورت سازمانی محکم و پابرجا و مفید درمی آید که از همان نقطه آغاز شده باشد و بر روی همان پایه قرار گرفته باشد. دین هم که سازمان وسیع فکری و اعتقادی و اخلاقی و عملی است یک نقطه شروع و یک رکن اساسی دارد که اگر از آن نقطه آغاز شود و بر روی آن اساس بنا شده، محکم و پابرجا و مفید خواهد شد آن نقطه شروع و آن پایه اساسی معرفت ذات اقدس الهی و شناسایی حضرت احدیت است. یاد خدا، تنها مایه آرامش جانقرآن کریم می فرماید: بدان که تنها با ذکر خدا و یاد خداست که جان آرام می گیرد و قلب احساس آسایش می کند حضرت علی علیه السلام می فرماید: (خداوند ذکر خودش و یاد خودش را مایه جلا- و روشنی دلها قرار داده به این وسیله گوش، باز و چشم بیناودل، مطیع و آرام می گردد) راه سعادت: استاد مطهری در این کتاب انتهای سعادت را اینطور بیان می کند: منتهای سعادت همین است که آدمی در ناحیه عقل و فکر دارای محکم ترین اطمینان ها و در ناحیه احساسات و قلب دارای پاک ترین نیتها و در ناحیه عمل دارای نیکوترین عملها

باشد. زندگی پاک و پاکیه و سعادت بخش همین است. ارکان سعادت بشر قرآن کریم در سوره کوچکی که به نام (سوره عصر) نامیده می شود ضمن تاکید بایک قسم می فرماید: بشر جز با داشتن چهار خصلت زیانکار و بدبخت است: اول ایمان، دوم عمل درست و صحیح، سوم تشویق و وادار کردن افراد یکدیگر را به حق، چهارم تشویق و توصیه افراد یکدیگر را به خویشتن داریو استقامت و صبر) اینها چهار رکن و چهار ستون کاخ سعادت بشر است. انسان، مربی خودانسان این فرق را با سایر امور تربیت پذیر دارد که مربیان خارجی برای تربیت وی کافی نیست، هرکسی باید در خودش حالت (مربی گری) نسبت به خودش پیدا شود، دوشخصیت پیدا کند: از یک نظر فرمان پذیر، از یک نظر پند دهند باشد و از یک نظر پند پذیر، از یک نظر ملامت کن باشد و از یک نظر ملامت پذیر. از یک نظر حساب کش باشد و از نظر دیگر حساب ده. خصوصیات حق از نظر علی (ع) علی علیه السلام می فرماید: از خصوصیات حق این است که به نفع احدی جاری نمی شود مگر آن که به نفع او نیز جاری می شود و علیه کسی جاری نمی شود مگر آن که به نفع او نیز جاری می شود) یعنی حقی که در میان مردم جریان دارد متعادل است، یک طرفی نیست، دوطرفی است، چنین نیست که مثلاً بعضی صرفاً به عهده دیگران حقوقی داشته باشند ولی خودشان از دیگران حقی بر عهده نداشته باشند مثلاً پدران و مادران بر فرزندان حقوقی دارند که واجب الرعایه است ولی نباید چنین تصور کرد که این حقوق یکطرفی است اولاً- نیز حقوقی بر پدران و مادران دارند بلکه در مرحله اول حقوق فرزندان تعلق می گیرد و در مرحله دوم پدر و مادر. تقوا و روشن بینی قرآن کریم می فرماید: اگر پاک و پرهیز کار بود. باشید خداوند به شما روشن بینی می دهد و بر بصیرت شما می افزاید. کتاب مقدس مقرر آن به موجب این آیه و آیه های دیگر صریحاً بین تقوا و پرهیزکاری از یک طرف و روشن بینی و افزایش نور بصیرت از طرف دیگر رابطه مستقیم قائل است، یعنی به هر اندازه آدمی پاک تر و پرهیز کار تر و بی غرض تر و در مقابل حقایق تسلیم تر باشد نور افکن عقل و فکرش روشن تر و نافذتر است. قلب سلیم قلب سلیم یعنی دلی که هیچ نوع بیماری از قبیل کینه و حسادت و سایر صفات بر نداشته باشد، دلی که گواهی دهد که جهان را صاحبی باشد (خدا) دلی که حس کند لغو و بیهوده در جهان وجود ندارد و هیچ گونه نیکی در آن گم نمی شود و بی پاداش نمی ماند و هیچ ظلم و بدی خاموش نمی شود و بدون کیفر نمی ماند. قلب سلیم و صفات عالی انسانی مانند خداشناسی و محبت و انصاف و عدالت و راستی و درستی و کمالات فاضله علمی و عملی و اعمال صالحه که سرمایه های زندگی عالم آخرت می باشند موجب سعادت و خوشبختی انسان در همین زندگانی دنیا نیز می باشند. رعایت جنبه های معنوی و اخلاقی در انفاقائمه اطهار علیه السلام خوی و عدالتشان این بود که مخفیانه به این و آن کمک کنند، همه برای این بود که افراد محتاج احساس ذلت و خواری در خود نکنند و روحیه و شخصیتشان درهم سکشته نشود. این گونه عمل است که اثرش یک عرصه بلکه یک برهزار است که خدا می فرماید: مثل کسانی که در راه خدا بخشش می کنند مثل دانه کنده می است که به زمین پاشیده می شود و از آن بوته ای دارای هفت خوشه (پدید) می آید که هر خوشه ای صد دانه داشته باشد و خدا برای هر کس که بخواهد از این هم بیشتر قرار می دهد. (بقره ۲۶۱) صبر و ظفر صبر و حوصله است که دوست قدیمی ظفر است، در اثر صبر و حوصله است که نوبت ظفر می رسد. اگر صبر و استقامت و حوصله باشد بی استعداد ترین افراد هم ولو در یک زمان طولانی به هدف خود خواهند رسید همان طوری که مولی علی علیه السلام فرمود: آدم با حوصله ظفر را به چنگ خواهد آورد ولو بعد از یک زمان طولانی. روحیه سالم قرآن کریم آمده که خسران و بدبختی آنجاست که آدمی در ناحیه معنی و روح بیازد باختن اثرات و ثمرات زندگی چندان اهمیت ندارد زندگی اگر باشد همیشه اثرات و ثمرات دارد ولی خدای ناخواسته اگر آدمی مثلاً امید و رجاء خود را بیازد و از دست بدهد اهمیت فوق العاده دارد. بالا- تر از آن هنگامی است که ایمان و معرفت خود را بیازد زیرا ایمان است که منبع ایمن و رجاء است ایمان است که توکل و اعتماد و امیدورای می آورد آدم با ایمان هیچوقت خودش را تک و بیمدد کار و بی غمخوار نمی بیند همیشه در نماز می گوید: خدا یا تورا می پرستم و از تو مدد می خواهم. روحیه اجتماعی مومزننده بودن اجتماع به این است که در افراد آن اجتماع روح اجتماعی و حس اجتماعی و عاطفه اجتماعی وجود داشته باشد یعنی همان طوری باشد که امام صادق علیه السلام فرمود: خودت را

همواره به جای دیگران بگذاری و برای آنها همان را بیسندی که برای خود پسندی و همان را کراحت داشته باشی که برای خویشتن کراحت داری. خداوند ما را موفق بدارد که در پرتو تعلیمات بلند آسمانی دارای روحی اجتماعی بشویم و همیشه سرافراز و سر بلند زندگی کنیم.

حقیقتی به نام جن

نویسنده: محمد رحمتی شهرضا خلاصه ی کتاب: غزاله رشیدزاده: ترجمه های استفاده شده در این کتاب نیز به دلیل اهمیت آن از ترجمه شیوا و زیبای حضرت آیت الله العظمی مکارم شیرازی استفاده شده است. از آیات قرآن به خوبی استفاده می شود که با خلاف آنچه در بین مردم مشهور است و آنها جنیان را از ما بهتران می دانند، انسان به مراتب بهتر از آنهاست. به دلیل اینکه تمام پیامبران الهی از لسان برگزیده شده اند و جنیان به پیامبر اسلام که از نوع بشر بود ایمان آوردند و از او تبعیت کردند و اصولاً واجب شدن سجده در برابر آدم بر شیطان که بنا به تصریح قرآن آن روز شیطان از بزرگان طایفه جن بود، دلیل بر فضیلت نوع انسان بر جن می باشد.

جن حقیقت یادروغ؟ قرآن کریم از محکمترین ادله قران معجزه ی بزرگ خاتم پیامبران، حضرت محمد در مسایل پیچیده علمی، اعتقادی، اجتماعی و... همیشه روشنگر ظلمت‌های زندگی انسان بوده که عقل در تبیین حل آن عاجز بوده است، عقل انسان با توجه به آنکه بهترین ودیعه ی الهی در وجود آدمی است به خیلی از حقایق این عالم آگاه نیست و اگر این حقایق از منبع آسمانی وحی که آن نیز با عقل به اثبات رسیده است به آن عرضه می شود به راحتی میتوان درک نمود و به آن معتقد شود محکمترین دلیل برای وجود جن آیات نورانی قرآن کریم و روایات صحیحیه می باشد که نمی توان به آن خدشه ای وارد نمود، سوره های مبارکه ی انعام آیات ۱۲۸، ۱۱۲، ۱۰۰، اعراف ۱۳۰، ۳۸ اسرار ۱۷۹ کهف ۸۸ نمل ۱۷، ۵۰ سبا ۱۴، ۱۴، ۱۲ فصلت ۴۱ احقاف ۲۹، ۱۸ ذاریات ۲۹ الرحمن ۵۶ الجن ۳۳، ۱۵، و... انسان بهتر از جن! از آیات قرآن به خوبی استفاده می شود که با خلاف آنچه در بین مردم مشهور است و آنها جنیان را از ما بهتران می دانند، انسان به مراتب بهتر از آنهاست. به دلیل اینکه تمام پیامبران الهی از لسان برگزیده شده اند و جنیان به پیامبر اسلام که از نوع بشر بود ایمان آوردند و از او تبعیت کردند و اصولاً واجب شدن سجده در برابر آدم بر شیطان که بنا به تصریح قرآن آن روز شیطان از بزرگان طایفه جن بود، دلیل بر فضیلت نوع انسان بر جن می باشد. شهید مطهری می فرماید: قرآن موجود دیگری را به نام جن معرفی نمود البته اینکه اغلب جن را به دیو ترجمه می کنند غلط است جن در ردیف انسان است و مخلوقی است که درجه اش از انسان پایین تر است و گو اینکه از نظر بعضی از قدرت ها بر انسان می چربد و توانایی های دارد که انسان ندارد ولی از نظر درجه ی وجودی از انسان پست تر است. ایشان در جلد نهم آشنایی با قرآن می فرماید: اجنه در آنچه فضیلت و کمال واقعی است از انسان پایین ترند یعنی دون انسان هستند و بعضی چیزها از انسان بیشتر دارند که آنها کمال واقعی شمرده نمی شوند، آنها در مراحل ایمانی و معنوی از انسان پایین تر بوده و آن مراتبی که افراد بشر طی میکنند، طی نمی کنند که مثلاً به مقام پیغمبری برسند. در این جهت تابع بشر هستند یعنی پیغمبر های بشر، هادی و راهنمای آنها هستند نه اینکه از خود پیغمبری داشته باشند، البته در بین آنها مومن واقعی هم وجود دارد. آفرینش جن قرآن کریم می فرماید: این نوع مخلوق (جن) از آتش خلق شده است همچنان که نوع بشر از خاک خلق شده است و در این باب فرموده: **وَالْجَانَّ خَلَقْنَاهُ مِنْ قَبْلِ مِنْ نَارِ السَّيْمُومِ وَجَنِّ رَا پِشِ اَزْ اَنِّ اَزْ اَتَشِ گَرْمِ و سوزانِ خَلْقِ کَرْدِیمِ دَر اَیْهِ یِ دِیْگَرِ نِیزِ مِیِ خَوَانِیمِ کِه وَخَلَقَ الْجَانَّ مِنْ مَّارِجٍ مِنْ نَّارٍ وَخَدَاوَنْدِ جَنِّ رَا اَزْ شَعْلَهٗ هَا یِ مَخْتَلَطٍ وَمُتَحَرِّکِ اَتَشِ خَلْقِ کَرْدِ.** امام باقر می فرماید: «خداوند ملائکه از نور خلق نمود و اجنه را از آتش و حیوانات را از آب و بشر را از خاک، پس طاعت را در ملائکه قرار داده و گناه کردن را در انس و جن». آفرینش جن قبل از خلقت انسان کلمه جن به معنای نوعی از مخلوقات خداست. قرآن کریم وجود چنین موجوداتی را تصدیق کرده و در آن مطالبی را بیان کرده است. اول اینکه این نوع از

مخلوقات قبل از بشر خلق شده اند وَالْجَانَّ خَلَقْنَهُ مِنْ قَبْلُ مِنْ نَارِ السَّمُومِ وَجَنِّ رَا پيش از آن از آتش گرم و سوزان خلق کردیم. در مورد شیطان هم خوب است بدانید که او اولین نسل از نسل شیطان نیست. مفسر بزرگ عصر حاضر حضرت آیت الله جوادی آملی می فرماید: «اگرچه آدم اولین انسان از نسل کنونی است. لکن قطعاً ابلیس اولین جن از نسل جنیان نیست» و خداوند درباره ی وی می فرماید: «كَانَ مِنَ الْجِنِّ» از این آیه معلوم می شود قبل از وی افراد دیگری از جن خلق شده بودند ولی ابلیس اولین و سوسه گرو دشمن بشر به شمار آمده و آغاز گر بغضا و عداوت است. پدر بزرگ طایفه ی جن در اخبار الرضا، مرحوم صدوق به سند خود از حضرت رضا روایت کرده که فرمود: مردی شامی در ضمن سوالاتی که از علی کرد پرسید: نام پدر بزرگ طایفه جن چیست؟ حضرت فرمودند: شومان و این شخص کسی است که خداوند او را از آتش خالص کرده است. حل یک مشکل، آیا جسم نامحسوس وجود دارد؟ شهید مطهری می فرماید: فلاسفه قدیم این چنین فکر می کردند که هر چه جسم است قابل احساس و دیدن است و هر چه قابل دیدن نیست جسم نیست. آنگاه مجبور بودند این چنین بگویند که جن به دلیل اینکه دیده نمی شود پس باید بگویم جسم نیست ولی خودشان به اشکال برخورد می کردند، می گفتند با برداشت های قران جور در نمی آید چون قران می گوید انسان را از گل آفریدیم و جن را از من نَارِ السَّمُومِ، بدهی است که آتش جسم است و از جسم آفریده شده است. این بود که این مسئله به صورت یک مشکل باقی ماند، یا خیلی افراد این ها را به صورت یک سمبلیک می دانستند یعنی فکر می کردند قران با این تعبیرات نخواستہ بگوید یک موجود واقعی به نام جن هست بلکه این ها را سمبل یک امور دیگر قرار داده است. پاسخ یک پرسش؟ یک پرسش پیش می آید و این است که چطور ممکن است یک موجود گاهی مری و گاهی نامریی شود، یا به هنگام مریی شدن به هر شکلی در آیند... جواب این پرسش این است که اجنه موجوداتی هستند دارای جسم بسیار لطیف و این جسم بسیار لطیف، قدرت انبساط و انقباض دارد. در حال عادی جسمشان منبسط است و در حال انبساط دیده نمی شوند ولی وقتی خود را منقبض می کنند می توان آنها را دید و لمس کرد. امام رضا و عامر جنیدر زمینه شنیدن صدای اجنه اشاره به این روایت مفید است و آن اینکه حکیم دختر موسی بن جعفر می گوید امام رضا را دیدم در دهلیز خانه ایستاده و آهسته سخن می گوید. اما غیر از آن حضرت کس دیگری را نمی دیدم. گفتم: «آقای من! با چه کسی آهسته سخن می گوید؟» حضرت فرمودند: آن کسی که من با او صحبت می کنم و تو آن را نمی بینی عامر جنی است که نزد من آمده و سوال می پرسد و درد و دل می کند.» عرض کردم: سرورم! دوست داشتتم سخنش را بشنوم! حضرت به من فرمودند: «اگر تو سخنش را بشنوی تا یکسال تب خواهی کرد.» عرض کردم: «آقا جان دوست دارم بشنوم.» حضرت فرمودند: بشنو! من گوش کردم صدایی مانند صوت شنیدم و تا یکسال دچار تب شدم. مشاهده نمودن پیامبر... در این که آیا پیامبر جنیان را می دیده یا خیر، استناد به روایتی شده است که به نقل عبدالله مسعود که می گوید یک زمانی پیامبر فرمود: من مامورم که قران را بر جنیان تلاوت نمایم و کیست که با من همراهی نماید؟ کسی جواب نداد دوباره حضرت سوال خود را تکرار فرمودند و کسی جواب نداد، عبدالله می گوید: در بار سوم گفتم که من با شما می آیم یا رسول الله! پس هر دو رفتیم تا رسیدیم به شعب «حجون» که بالای مکه است. حضرتش گرداگرد من خطی کشید و گفت: از این خط قدم بیرون منه تا من بیایم. پس حضرت رفتند و شروع به قرائت قرآن نمودند. آنگاه مرغابی به جثه کرکس می دیدم که می پرند و رفت و آمد می کردند و می نشستند و ماران سیاه دیدم که آمدند و میان من و پیامبر حایل گردیدند و از صدای نهیب آنها دیگر صدای پیغمبر را نمی شنیدم، بسیار متوحش شدم که مبادا به حضرتش صدمه بزنند، اما آنها پیش از استماع قرآن مانند پاره های ابر سیاه از هم متفرق گردیدند. چون صبح حضرتش نزد من آمده فرمود: «خواهی ای؟» گفتم: «نه یا رسول الله! چه جای خفتن است؟ چند دفعه می خواستم فریاد بزنم و چون می دیدم تو آنان را با عصا از من دور می کنی ایمن می شدم.» حضرت فرمودند: «اگر از خط تو بیرون می آمدی برای تو مظنه ی خطر بود.» آنگاه حضرت فرمودند: «چه دیدی؟» گفتم «مردان سیاهی بودند که جام های سفید در بر داشتند.» حضرت فرمود: «اینان دوازده هزار نفر از جن بودند که استماع قرآن می نمودند و سوره ای که برای آنها خواندم، سوره ی مبارکه ی فلق

بود. «خوراک جنیان... در مورد اینکه جنیان خوراک دارند یا خیر، شهید مطهری می فرمایند: در روایات این مطلب هست که جن ها خوراک دارند. که بعضی از روایات آنها در زیر بین می شود. از پیامبر اکرم سوال شد آیا شیطان با انسان هم غذا می شود؟ حضرت فرمود: «آری هر سفره ای که بر سر آن بسم الله الرحمن الرحیم گفته نشود شیطان با افراد آن سفره هم غذا می شود و خداوند برکت را از آن سفره می برد.» پس از آنکه به این مطلب پی بردیم حالا- غذای جنیان چیست؟ شیخ بهایی می فرمایند: «خوراک ایشان هوای آمیخته به بوی طعام است.» با استخوان استنجا نمایدر روایتی را نیز پیامبر اکرم فرمودند که: با استخوان استنجا نمایید! چرا که استخوان، توشه ی برادران جن شماس است. آنها با بو کشیدن استخوان تغذیه می شوند. و به همین علت شارع مقدس در اداب غذا خوردن فرموده است دستهایتان را بعد از غذا بشویید تا اینکه هنگام خواب اجنه و شیطان، دست شما را بو نکنند تا شما موقع خواب اذیت نشوید، مخصوصا اطفالی که با دست الوده می خوابند احتمال بیشتری دارد مورد اذیت قرار بگیرند. یکی از اصحاب می گوید از امام صادق سوال کردم پیرامون استنجا با استخوان و ضایعات... امام نهی نموده و فرمودند: استخوان و ضایعات، غذای جنیان است. نوشیدن آب و حمزه ثمالی می گویند: در کنار حوض زمزم ایستاده بودم که مردی به سویم آمد و گفت: ای ابا حمزه از این آب نخور چون چون جن و انس در این آب شریکند، از این آب بخور که فقط انسانها از آن خورده اند از گفتار آن مرد تعجب کردم و آنچه را که رخ داد بود و از امام باقر نقل شده است که آن شخص خود جن بوده است و می خواسته او را راهنمایی کرده باشد. جنیان مردند در روایتی نقل شده است که سلمان فارسی فرمودند: ابلیس به چند نفر برخورد کرد که به حضرت علی بد می گفتند. ابلیس در برابرشان ایستاد. آن مردم گفتند: کیست که جلوی ما ایستاده است؟ ابلیس گفت: من ابومره هستم! گفتند: آیا سخنان ما را شنیدی؟ گفت: آری! بد خواهید دید که به سرور خود علی بن ابی طالب بد می گویند، گفتند: از کجا دانستی که او سرور ماست؟ ابلیس گفت: از گفتار پیامبر شما که فرمود: هر ک را من مولای اویم، پس علی مولای اوست. خدایا دوست دار هر که او را دوست دارد. و دشمن بدار هر که او را دشمن بدارد و یاری کن هر که او را یاری کند و واگذار هر او را و واگذار. آنها به ابلیس گفتند: آیا تو از دوستان و شیعیان او هستی؟ گفت: نه! اما او را دوست دارم و هر کس با او دشمن باشد من در مال و فرزند او شریکم. گفتند: ای ابومره! درباره ی علی چیزی بگو! ابلیس گفت: ناکثان و قاسطان و مارقان! من در بین فرزندان (پدر جنیان) خدا را دوازده هزار سال عبادت کردم و وقتی که جنیان مردند از تنهایی به خدا شکایت کردم و فرشتگان را به آسمان دنیا بردند و در آن دوازده هزار سال همراه با مایکه خدا را پرستش نمودم. در ضمن عبادت و تسبیح و تقدیس خداوند، نوری پر پرتو از ما گذشت که همه ی ملائکه در برابرش سجده کردند و گفتند: سبوح القدوس این نور فرشته مقرب یا پیامبر مرسلین است. در این حال از سوئی خداوند متعال ندا رسید که این نورنه از فرشته ی مقرب و نه از مرسلین است بلکه نور طینت حضرت علی (ع) است. رعب در دل جنیان شیخ مفید و طبرسی و سایر محدثان روایت کرده اند که وقتی حضرت رسول اکرم به جنگ قبیله ی بنی مصطلق می رفت. هنگامی که نزدیک شب شد جبرئیل نازل شد و به حضرت خبر داد که طایفه ای از کافران جن در این وادی کمین کرده اند و می خواهند به اصحاب ضرر برسانند و به سوی این بیابان برد و اگر جنیان به تو تعرض کنند به وسیله ی قدرتی خدا به تو بخشیده آنان را دفع کن و به نام های بزرگ خدا به خداوند جنیان پناه ببر. حضرت به یکصد نفر از صحابه که ایشان حضرت علی را همراهی می کردند فرمودند: با علی باشید و آنچه فرمود اطاعت کنید بعد از آن امیر المومنین به طرف آن بیابان رفت و هنگامی که به نزدیکی بیابان رسیدند به اصحابشان فرمودند: در کنار بیابان توقف کنید تا به شما اجازه ندادم حرکت ننمایید. پس خود حضرت پیش رفت و از شر دشمنان خدا به خداوند پناه برد و بهترین نام های خدا را یاد کرد و به اصحاب اشاره کرد تا به نزدیکی او بروند، وقتی که اصحاب نزدیک شدند آنها را همان جا نگه داشت و خودش وارد بیابان شد در این هنگام باد تندی وزید و نزدیک بود که لشکر آن حضرت بر زمین بیفتند و از شدت ترس پاهایشان می لرزید حضرت فریاد زد: منم علی ابن ابی طالب ولی رسول خدا و پسر عم او اگر می توانی در برابرم بیایید. در این هنگام صورت هایی ظاهر شد که چون زنگیان سیاه

بودند شعله های آتش در دست داشتند و اطراف بیابان را فراگرفتند و حضرت به پیش وی رفتند و قرآن تلاوت میکردند و شمشیر ذولفقار خود را به چپ و راست حرکت می دادند انگاه که حضرت به نزدیکشان رسید مانند دود سیاهی در آمدند و به سمت بالا رفته و ناپدید شدند پس از مدتی ان حضرت تکبیر گفتند و از بیابان خارج شده و نزد اصحابشان رفتند وقتی که آثار جنیان زایل شد اصحاب رو به حضرت کردند و گفتند: چه دیدی؟ نزدیک بود که ما از ترس هلاک شویم و نیز بر جان شما ترسان بودیم حضرت فرمودند: وقتی که جنیان ظاهر شدند من به نام خدا صدایم را بلند کردم و جنیان ضعیف شدند. در این هنگام به سمت آنان حمله ور شدم و از آنان ترسی به دل راه ندادم. و اگر آنان به شکل اصلی خود میماندند همهی آنان را هلاک میکردند. خداوند شرشان را از سر مسلمانان کم کرد. باقیمانده یان جنیان نزد پیامبر رفتند تا بیه ان حضرت ایمان بیاورده و امان بگیرند. وقتی که جناب امیر المومنین با اصحابشان نزد پیامبر برگش و اخبار را نزد ایشان باز گو کرد پیامبر شاد شد و برای حضرت علی دعای خیر کرد و به او فرمودند: پیش از اینکه نزد من بیایی گروهی از جنیان که خداوند به وسیله ی تو در دل آنان رعب و وحشت انداخته بود آمدند و مسلمان شدند و من اسلام آنان را پذیرفتم. ساختن بیت المقدس در تاریخ آمده است نحوه ی ساختن بیت المقدس این چنین بود که: حضرت سلیمان جمعی از اجنه را برای تهیه ی مرمر و بلور در معادن وادار کرد و دستور داد بیت المقدی را از مرمر سفید بنا کنند. او برای ان شهر دوازده قلعه ساخت و هر یک از افساط بنی اسرائیل را در قلعه ای جای داد و چون از بنای شهر فراغت یافت ساختمان مسجد بیت المقدس را آغاز کرد و شیاطین و اجنه بد ذات را گروه گروه کرده و به استخراج معادن طلا و جواهرات فرستاد، دسته ای را برای حمل آنها به بیت المقدس برگماشت، گروهی برای او نیز مشک و سایر عطریات می آوردند و دسته ای هم مامور تهیه مروارید از قعر دریاها و حمل ان به بیت المقدس گردیدند و در نتیجه انقدر سنگهای معدنی و طلا و جواهرات و غیره تهیه شد که اندازه ی انها را جز خدا کسی نمی داند، پس حضرت سلیمان فرمان داد مجاران زبردست را حاضر نموده و سنگهای و جواهرات را طبق دستور معماران مجاری کنند و انگاه به وسیله ی انها مسجد را با سنگ های سفید و زرد و سبز بنا کرد و ستون های انرا از سنگ های مرمر بلورین قرار داد و سقف و دیوارهای انرا به انواع جواهرات مزین ساخت کف مسجد را با فیروزه فرش کرد و در زمین جایی زیباتر و درخشانتر از انجا نبود و چنان بود که در شب تاریک چون ماه شب چهارده می درخشید. چون ساختمان ان به پایان رسید بزرگان و نیکان بنی اسرائیل را جمع کرد و به انان خبر داد که من این بنا را برای خدای متعال ساختم و ان روزی که از بنای مسجد فراغت یافته بود را روز عید نام نهاد. بیت المقدس هم چنان بر پا بود تا وقتی که بختالنصر به جنگ با بنی اسرائیل آمد و شهر را ویران کرد، پس دستور داد تا مسجد را خراب کند. انان تمام طلا و جواهرات را به پایتخت کشور خود در عراق برد. نمونه ای دیگر جنیان قدرت دارند اجسامی را از صندوق در بسته بیرون آورند یا اجسامی را داخل صندوق در بسته نمایند، بدون اینکه نیاز به باز شدن قفل صندوق داشته باشد. علامه طباطبایی می فرمودند: یک روز در جایی که من هم حضور داشتم و مشاهده می کردم، سخن از این مسیله به میان آمد که ایا جنیان می توانند از در بسته وارد شوند یا از صندوق در بسته اشیا را بیرون آورند و ببرند یا خیر؟ یکی از حضار که خود در تسخیر جنیان می توانند از صندوق سربسته و قفل زده شده چیزهایی را بیرون آورند در همان مجلس صندوق لباس بزرگی که بقچه های لباس در ان بود را به میان اتاق آوردند و چند قفل محکم بر در ان زدند و پس مردی سنگین وزن هم بر روی ان نشست ناگاه دیدم که بقچه های لباس همگی در خارج از صندوق روی زمین چیده شده است. بسیار متعجب شدم در این حال ان مرد قوی هیکل از روی صندوق برخاست و قفل را باز کرد چون در را باز کردند ما دیدیم که بقچه های لباس در ان نیست و صندوق خالیست. تلاوت سوره ی جنامام صادق (ع) می فرمایند: هر کس سوره ی مبارکه ی جن را بسیار تلاوت کند از اذیت و آزار اجنه و سحر جادوگران محفوظ میماند و در امان خواهد بود و اگر در مکانی که جنیان هستند این سوره قرائت کند انان از انجا می روند و پراکنده می شوند و اگر این سوره را بخواند و پادشاهی رود از شر او در امان باشد و اگر زندانی این سوره را قرائت کند خداوند او را از حبس نجات می دهد، و اگر در حال فقر و تنگی معیشت ان راقرائت کند پروردگار عالم گشایش به او

عطا کند و همچنین از پیغمبر اکرم روایت شده که ایشان فرمودند: هر کس این سوره را قرائت کند خداوند به تعدادی از جنیان که به رسول خدا ایمان آورده اند به او اجر و ثواب مرحمت می فرماید. علامه طباطبایی شاهد احضار جنروزی سید نورالدین فرزند کوچک علامه، در تهران خدمت ایشان رسید و گفت: اقا جان! آقای بحرینی در تهران است و می تواند احضار جن کند، می خواهید او را بیاورم؟ علامه فرمودند: اشکالی ندارد. سید نورالدین رفت و پس از یکی دو ساعت او را آورد و در مجلس نشاند پس چادری آورد و دو طرفش را به دست من داد و دو طرف دیگرش را خودش گرفت و از زمین دو وجب فاصله داشت، در این حال جنیان را حاضر کرد و صدای غلغله و همهمه شدیدی در زیر چادر برخاست و چادر به شدت تکان خورد و ادمهایی به قامت دو وجب زیر آن بودند و تکان می خوردند و من با کمال فراست متوجه بودم که این صحنه چشم بندی نبوده و وجود خارجی دارد. مرگ حضرت سلمان از آیات شریفه قرآن استفاده می شود که حضرت سلیمان در حالیکه تکیه به عصا داشته از دنیا رفت و کسی متوجه مردنش نشده و هم چنین در حال تکیه به عصایش بوده که انس و جن کسی متوجه فوتش نبوده تا اینکه خداوند به موریانه ها مهموریت می دهد تا عصای حضرت سلیمان را بخورند و عصا بشکند و حضرت سلیمان به زمین بیفتد آن وقت مردم متوجه شدند که وی مرده است و جن گفت: کاش علم غیب می داشت چون اگر علم به غیب می داشت تا به امروز درباره ی مرگ سلیمان در اشتباه نمی ماند و این عذاب خوار کننده را بیهوده تحمل نمی کرد. در کتاب علل به سند خود از حضرت ابی جعفر روایت کرد که فرمودند: سلیمان بن داوود به جن دستور داد تا قبه ای از شیشه برایش بسازد، روزی در آن قبه به عصای خود تکیه داده بود و به لشکر جن خود تماشا می کرد که چطور او را نگاه می کنند ناگهان نظرش از لشکریان به سوی دیگر افتاد و مردی را دید که در قبه ی اوست، پرسید تو کیستی؟ گفت: من انم که نه رشوه می پذیرم و نه از ملکوت پروایی دارم من ملک الموتم پس او را قبض روح کرد در حالیکه همچنان سر پا ایستاده و تکیه به عصای خود داشت جن او را تماشا می کردند. انگاه فرمود: یکسال تمام برای او کار کردند، به گمان اینکه او زنده است تا آنکه خدای عز و جل حشره ی موریانه را مامور کرد تا عصای او را بخورد. همین که سلیمان به زمین افتاد آن وقت جنیان فهمیدند که اگر غیب می دانستند یکسال تمام در عذاب خوار کننده نمی ماندند. در اینکه حضرت سلیمان بعد از مرگش یک سال تکیه به عصا داد و در این حال باقی ماند روایات دیگری از شیعه و سنی آمده است. خرافات در داستان حضرت سلیمان از حرفهای عجیب و غریب پیرامون داستان حضرت سلیمان آن است که عده ای با اسناد غیر معتبر دا ذیل آیه «وَالْقَيْنَا عَلَى كُرْسِيِّهٖ جَسَدًا ثُمَّ أَنَابَ» آورده اند که خدا به او پسری داد، و او از ترس جن - و در بعضی از روایات از ترس ملک الموت - به ابر سپرد تا او را در دامن خود حفظ کند، ولی روزی جسد مرده ی او را بر تخت خود یافت! و باز روایاتی که آورده اند روزی سلیمان گفت امشب با صد نفر از زنان خود جماع می کنم تا از هر یک از آنها پسری شجاع برایم متولد شود و در راه خدا جهاد کند و در این کلام خود انشاالله نگفت و در نتیجه هیچ کدوم از همسرانش باردار نشدند، مگر یک نفر که فرزندی نیمه تمام زایید و سلیمان او را بسیار درست میداشت و بدین جهت او را نزدیک یکی از جنیان پنهان کرد! تا اینکه دست ملک الموت او را گرفته قبض روح کرد و جسدش را بر تخت سلیمان انداخت! و نیز از حرفهای عجیب غریب، مطلبی که در روایات بسیاری آمده که سلیمان انگشتی داشت و یکی از شیطان ها آن را از وی دزدید و در نتیجه چند روزی ملک سلیمان زایل شد و تسلطش بر شیاطین پایان یافت و بر عکس شیطان ها بر ملک او مسلط شدند، تا آنکه خداوند انگشتی به او برگردانید و در نتیجه سلطنتش دوباره برگشت! زعفر جنی و واقعه ی کربلا فاضل در بندی در کتاب اسرار الشهاده از یکی حکایت کرده است که او گفت: «من زعفر جنی را نزد خود او و سایر مردم مورد ملامت و توبیخ قرار می دهم و بر بی سعادتی او تاسف می خورم که چرا در روز عاشورا از کربلا مراجعت نموده و جناب سیدالشهدا، عزیز زهرا را تنها دید و یاریش نکرد با آن که حضرت او را مرخص نفرموده بود. تا اینکه شبی از شبهای دهه ی اول محرم در منزل خود در مدرسه ای از مدارس شهر اصفهان تنها نشسته بودم و موضوع آمدن زعفر را با لشکر خود در کربلا و مشاهده ی گودال قتلگاه را از بعضی کتابهای مقتل مطالعه می کردم. ناگهان شخصی در را باز کرد و داخل

حجره شدو پس از اسلام و ردّ در جواب در گوشه ای نشست و من به او خوش آمد گفتم. من از طرز ورود او متعجب شدم. زیرا در حجره را بسته بودم و چفت آهن او را انداخته بودم. از این رو بر خود ترسیده بودم. وقتی او مرا چنین دید، گفت نترس! من برادر تو زعفر جنی هستم. برای این آمده ام که تو را زیارت کنم و از این که مرا بسیار مورد ملامت قرار می دهی به تو شکایت کنم و عذر خود را به تو بیان کنم تا بدانی که: ای برادر! تو هنوز حقیقت امر را ندانسته و به کینه معرفت آن تا کنون نرسیده ای. بدان که وقتی من با لشگر خود وارد کربلا شدم، آن عرصه و فضای زمین پر بلا را چنان از طایفه های معتبره جنیان و پادشاهان اینان که من از همه اینها کم شانس تر و در رتبه ی پایین تر و کم لشگرتر بودم، پر دیدیم که نزدیک تر از چهار فرسخ مکانی خالی برای خود ندیدیم. همچنین فضای هوا تا آسمان را از خود فرشتگان و بزرگان آنان چنان پر دیدم که امکان نزدیک شدن برای خود را ندیدم و صفوف جنیان در همه ی آن مکان به هم پیوسته و بر حسب مراتب و مقام خود پشت سر یکدیگر صف بسته و مقدم بر هر صف، روسایشان ایستاده بودند. همچنین طایفه های فرشتگان به اختلاف قریب و بعید، طول و عرض هوا را اشغال کرده و هر طایفه و قبیله ای در جایگاه خود، نسبت به هن حضرت مراعات هذب را نموده و هر گروهی سعی داشت تا بتواند در جنگ با کفار از حضرت اجازه بگیرد. اما حضرت به هیچ یک اجازه ی جنگ نداد. جایگاه من و لشگریانم به اندازه ی چهار فرسخ از آن حضرت دورتر بود. به ناچار من و لشگریانم در همان جا ایستادیم و با تعظیم تمام بر آن حضرت سلام کرده و جواب شنیدیم. سپس حضرت شروع به مکالمه و ملاحظه با اهل هر یک از صفوف جن و فرشتگان نموده و در آخر کلام خود، همه را دعا کرد و برای آنان طلب جزای خیر نمود. آن حضرت به هیچ کدام از گروه ها اجازه ی ماندن و کمک کردن نداد. آنها نیز پس از یاس از نصرت آن حضرت بخاطر امتثال امر ایشان به محل خود بازگشتند اما راضی به بازگشت نشدم و در گوشه ای از زمین کربلا مشغول گریه و زاری شده و بی قراری می کردم و به سرو صورتم آسیب می رساندم و بر حالت آن بزرگوار افسوس می خوردم. تا آن که آنچه در خصوص شهادت در علم خود گذاشته بود، واقع گردید و لشکریان کفار با عیال و اطفال و بازماندگان حضرت و سرهای مقدس شهدا از آن دشت پر بلا رفتند. من هم با لشگر خود از عقبشان به قصد این که به اهل بیت خدمتی کنم روانه شدم و اطفال از افتادن از پشت شتران و رسیدن صدمات دیگر حفظ نمایم. لشکریان این زیاد وقتی که به کوفه رسیدند، آفتاب غروب کرد و نتوانستند که همگی وارد کوفه شوند و کسانی که نگهبان اسیران و سرهای شهدا بودند در خارج از کوفه منزل کردند و چادر و سراپرده های خود را برپا کردند و اهل بیت رسالت را در جایگاهی دیگر استقرار دادند. از داخل کوفه از منازل کسان و نزدیکان این عده از لشکریان این زیاد که در بیرون ماندند انواع خوراکی ها و نوشیدنی های لذیذ آوردند، اما اطفال اهل بیت از شدت گرسنگی و دیدن آن غذاها و استنشام بوی آنها به گریه در آمدند و بسیار بی قراری کردند. در پی آن، فضّه ی خادمه نزد حضرت زینب آمد و گفت: ای خاتون من! این اطفال از گرسنگی و بی تابگی تلف می شوند. زینب فرمود: تدبیر چیست و چه باید کرد؟ فضّه عرض کرد: رسول خدا مرا به سه دعای مستجاب وعده داده که یکی از آنها باقیمانده است. پس به من اجازه دهید تا آن را وسیله ی گشایش مشکل اطفال قرار دهم. زینب علیه السلام به او اجازه داد و فضّه به گوشه ای رفت و دو رکعت نماز حاجت به جا آورد و دعا کرد. در اثنای دعایش ظرف بزرگی را مشاهده کرد که از آسمان نازل شد و از گوشت و آبگوشت پر بود و دو عدد نان روی آن قرار داشت و از آن بوی مشک و عنبر و زعفران می آمد. حضرت زین العابدین علیه السلام و عیال و اطفال از آن غذاها خوردند اما چیزی کم نشد و آن را نگه داشتند و هنگامیکه به غذا احتیاج داشتند از آن استفاده می کردند و مثل اول همچنان باقی بود تا ورود به کوفه و خروج به سوی شام و توقف در آن و بازگشت به مدینه. آن غذاها کماکان به آسمان برگشت و من این نعمت الهی و مایده آسمانی را تا آن زمان می دیدم. سپس زعفر گفت: این بود حکایت من درباره واقعه کربلا. سوگند به خدا از اهل بیت علیهم السلام، از هنگام ورود به کربلا تا هنگام ورود باقیمانده اسرا به مدینه، خود و اصحابم جدا نشدیم و درباره آنان خلاف و تقصیری ننمودم. پس دیگر مرا مورد ملامت و مذمت قرار ندهید. این را گفت و از نظر پنهان شد و آن مرد از عمل خود نادم و پشیمان

گردید. نوحه جن در وفات عالم‌از مرحوم حاج ملا فتحعلی سلطان آبادی نقل شده است که فرمود: ((در زمان در گذشت مرحوم آیت الله سید بحر العلوم رحمه الله ، نوحه جنی به خاطر وفات و فقدان آن جناب از سرداب خانه او شنیده شد.))

زندگنامه لقمان حکیم

ترجمه: یوسف عزیزی

قصص الانبیا یا سرگذشت پیامبران - خلاصه کتاب: گرد آورنده: میلاد جعفری - لقمان حکیم، غلام سیاهی بود که در سرزمین سودان چشم به جهان گشود. گرچه او چهره ای سیاه و نازیبا داشت، ولی از دلی روشن، فکری باز و ایمانی استوار برخوردار بود. او که در آغاز جوانی برده ای مملوک بود، به دلیل نبوغ عجیب و حکمت وسیعش آزاد شد و هر روز مقامش اوج گرفت تا شهره ی آفاق شد. او مردی امین بود، چشم از حرام فرو می بست، از ادای حرف ناسزا و بی مورد پرهیز می کرد و هیچگاه دامن خود را به گناه نیالود و همواره در امور زندگی شرط عفت و اخلاص را رعایت می کرد. اوقات فراغت خود را به سکوت و تفکر در امور جهان و معرفت حق تعالی می گذراند و برای گذراندن امور زندگی به حرفه خیاطی و یا درودگری مشغول بود. لقمان از خنده بی مورد و استهزاء دیگران پرهیز می کرد و هیچگاه اراده خود را تسلیم خشم و هوای نفس نمی کرد. از کامیابی در دنیا مغرور و از ناکامی اندوهگین نمی شد و صبر و شکیبایی او به حدی بود که با از دست دادن چند فرزند، از سر زبونی دیدگان خود را به سرشک غم نیالود. در اصلاح امور مردم و حل نزاع و مرافعه آنها سعی وافر داشت و هرگز به دو کس که با یکدیگر خصمه و منازعه یا مقاتله داشتند نگذشت، مگر آن که در میان ایشان اصلاح کرد. بیشتر وقت خود را در همنشینی با فقها و دانشمندان و پادشاهان می گذراند و مسئولیت خطیر آنها را گوشزد می کرد و آنها را از کبر و غرور برحذر می داشت و خود نیز از احوال ایشان عبرت می گرفت. در این شرایط بود که لقمان شایسته پوشیدن جامه حکمت شد و سپس در نیمروزی گرم که مردم در خواب قیلوله بودند جمعی از فرشتگان که لقمان قادر به رؤیت آنها نبود، نظر لقمان را در مورد خلافت و پیغمبری خدا جویا شدند. لقمان در پاسخ فرشتگان گفت: اگر خدای متعال مرا به قبول این امر خطیر امر کند، فرمان او را با دیده منت خواهم پذیرفت و امید و یقین دارم که در آن صورت او مرا در این کار یاری خواهد کرد و علم و حکمتی که لازمه این وظیفه باشد به من عطا خواهد کرد و مرا از خطا و اشتباه حفظ می کند، ولی اگر اختیار رد یا قبول این امر با من باشد، از پذیرش این مسئولیت بزرگ عذر خواهم خواست و عافیت را اختیار می کنم. چون فرشتگان علت امتناع لقمان از پذیرش این مسئولیت را جویا شدند، لقمان گفت: حکومت بر مردم اگر چه منزلتی عظیم دارد، ولی کاری بس دشوار است و در جوانب آن فتنه ها و بلاها و لغزشها و تاریکی های بیکرانی وجود دارد که هر کس را خدا به خود واگذارد گرفتار آن شود و از صراط مستقیم و راه رستگاری منحرف گردد و هر کس از آنها برهد به فلاح و رستگاری نائل خواهد شد. خواری و گمنامی دنیا در برابر عزت و بزرگواری آخرت گوارا است ولی اگر هدف کسی جاه و جلال دنیوی باشد، دنیا و آخرت هر دو را از کف خواهد داد، زیرا عزت و نعمت دنیا موقت و عاریه است و چنین کسی به نعمت و عزت جاودان اخروی نیز دست نخواهد یافت. فرشتگان که به عقل سرشار لقمان پی بردند او را تحسین کردند و خدای تعالی او را مورد لطف و عنایت قرار داد و سرچشمه حکمت خود را بر لقمان روان ساخت تا سیل حکمت و نور معرفت بر زبان و بیان لقمان جاری گردد و تشنگان حقیقت را در خور استعدادشان از زلال معرفت و حکمت خود سیراب سازد و در این میان فرزند برومند لقمان که نظر پدر را به خود معطوف داشته بود، بیشتر مورد خطاب او قرار می گرفت گرچه نصایح لقمان بیشتر جنبه عمومی داشت. سعی لقمان بر این بود که در مناسبت های مختلف فرزندش و همچنین سایر مردم را پند و اندرز دهد. لقمان فرزندش ناتان را خطاب قرار داد و گفت: فرزندم همیشه شکر خدا را به جای آور، برای خدا شریک قائل مشو، زیرا مخلوقی ضعیف و محتاج را با خالقی عظیم و بی نیاز برابر نهادن، ظلمی بزرگ است. فرزندم: اگر عمل تو از خردی چون ذره ای از خردل در صخره های بلند

کوه یا آسمانها و یا در قعر زمین مخفی باشد از نظر خدا پنهان نخواهد بود و در روز رستاخیز در حساب اعمال تو منظور خواهد شد و به پاداش و کیفر آن خواهی رسید. فرزندم: نماز را به پای دار! تا ارتباط تو با خدا محکم گردد و از ارتکاب فحشا و منکر مصون باشی و چون به حد کمال رسیدی، دیگران را به معروف و تهذیب نفس و تزکیه روح دعوت و رهبری کن و در این راه در مقابل سختی ها، صبور و شکیب باش. فرزندم: نسبت به مردم تکبر مکن و به دیگران فخر مفروش که خدا مردم خودخواه و متکبر را دوست ندارد. خود را در برابر ایشان زبون مساز که در تحقیرت خواهند کوشید، نه آنقدر شیرین باش که ترا بخورند و نه چندان تلخ باش که به دورت افکنند. فرزندم: در راه رفتن نه به شیوه ستمگران گام بردار و نه مانند مردم خوار و ذلیل، و به هنگام سخن گفتن آهسته و ملایم سخن بگو زیرا صدای بلند، بیرون از حد ادب و تشبه به ستوران - ستوران- است. فرزندم: از دنیا پند بگیر و آن را ترک نکن که جیره خوار مردم شوی و به فقر مبتلا- گردی و تا آنجا خود را در بند و گرفتار دنیا نکن و در اندیشه سود و زیان آن فرو مرو که زیانی به آخرت تو برسد و از سعادت جاودان بازمانی! بخشی از نصایح لقمان به فرزندش: فرزندم: دنیا دریای ژرف و عمیقی است که دانشمندان فراوانی را در خود غرق کرده است پس برای عبور از این دریا، کشتی از ایمان و بادبانی از توکل فراهم کن و برای این سفر توشه ای از تقوی بیندوز، و بدان و آگاه باش که اگر از این راه پر خطر برهی، مشمول رحمت شده ای و اگر در آن دچار هلاک شوی به غرقاب گناهانت گرفتار گشته ای. فرزندم: در زندان شب و روز زمانی را برای کسب علم و دانش منظور کن و در این راه با دانشمندان همدم و همراه شو و در معاشرت با آنها شرط ادب را رعایت کن و از مجادله و لجاج بپرهیز تا تو را از فروغ دانش خود محروم ن سازند. فرزندم: هزار دوست اختیار کن و بدان که هزار رفیق کم است و یک دشمن میندوز و بدان که یک دشمن هم زیاد است. فرزندم: دین مانند درخت است. ایمان به خدا آبی است که آن را می رویاند. نماز ریشه آن، زکات ساقه آن، دوستی در راه خدا شاخه های آن، اخلاق خوب برگ های آن و دوری از محرمت، میوه آن است. همانطور که درخت با میوه ی خوب کامل می گردد، دین هم با دوری از اعمال حرام تکمیل می شود. لقمان از دیدگاه امام صادق (ع): از امام صادق علیه السلام سؤال کردند خدا چه حکمتی به لقمان داد که از او در قرآن یاد شده است؟ حضرت فرمود: به خدا سوگند حکمتی که به لقمان داده شده بود نه مال بود و نه مقام و طایفه و نه هیکل و زیبایی، بلکه او مردی بود در کار خدا نیرومند، در راه او پرهیزکار، ساکت، با وقار، دقیق، آینده نگر، تیزبین و پند آموز. او روزها نمی خوابید و همیشه بر اعمال خود کنترل و نظارت دقیق داشت. از ترس گناه هیچگاه نمی خندید، غضب و شوخی نمی نمود، خداوند به او اولاد زیادی بخشید و در حالی که همه آنها قبل از وی جان سپردند با صبر و شکیبایی مصائب را تحمل کرد و به رضای خدا راضی بود و برای هیچ یک اشک بر دیدگان جاری نکرد. هر گاه به دو نفر که اختلاف و یا نزاع داشتند برخورد می کرد میان آنان صلح و صفا برقرار می ساخت و آتش کینه و عداوت را در آنها خاموش می ساخت. لقمان از نگاه مفسرین: دسته ای از مفسرین معتقدند او پیامبر بوده ولی اغلب او را حکیمی فرزانه دانسته اند. در سیاهی چهره او تردیدی نیست ولی حکمت بی نظیرش، سیرت او را بسیار منور کرده بود. کسی از او پرسید مگر تو همدوش ما گوسفند چرانی نمی کردی چه شد که به این مقام و منزلت رسیدی؟ لقمان پاسخ داد: خدا را شناختم، امانت را حفظ کردم، راست گفتم و از حرف بی فایده و بی مورد پرهیز کردم. بعضی گفته اند او پسر خواهر ایوب بوده و بعضی دیگر او را پسر خاله ایوب معرفی کرده اند و عده ای دیگر او را از عمو زادگان ابراهیم علیه السلام دانسته اند. بخشی از حکمت های لقمان حکیم: لقمان در آغاز، برده خواجه ای توانگر و خوش قلب بود. ارباب او در عین جاه و جلال و ثروت و مکنت دچار شخصیتی ضعیف و در برابر ناملایمات زندگی بسیار رنجور بود و با اندک سختی زبان به ناله و گلایه می گشود، این امر لقمان را می آزرده اما راه چاره ای به نظر او نمی رسید، زیرا بیم آن داشت که با اظهار این معنی، غرور خواجه جریحه دار شود و با او راه عناد پیش گیرد. روزگاری دراز وضع بدین منوال گذشت تا روزی یکی از دوستان خواجه خربزه ای به رسم هدیه و نوبه برای او فرستاد. خواجه تحت تأثیر خصائل ویژه لقمان، خربزه را قطعه قطعه نمود به لقمان تعارف کرد و لقمان با روی گشاده و

اظهار تشکر آنها را تناول کرد تا به قطعه آخر رسید، در این هنگام خواجه قطعه آخر را خود به دهان برد و متوجه شد که خریزه به شدت تلخ است. سپس با تعجب زیاد رو به لقمان کرد و گفت: چگونه چنین خریزه تلخی را خوردی و لب به اعتراض نگشودی؟ لقمان که دریافت زمان تهذیب و تأدیب خواجه فرا رسیده است، به آرامی و با احتیاط گفت: واضح است که من تلخی و ناگواری این میوه را به خوبی احساس کردم اما سالهای متمادی من از دست پر برکت شما، لقمه های شیرین و گوارا را گرفته ام، سزاوار نبود که با دریافت اولین لقمه ناگوار، شکوه و شکایت آغاز کنم. خواجه از این برخورد، درس عبرت گرفت و به ضعف و زبونی خود در برابر ناملايمات پی برد و در اصلاح نفس و تهذیب و تقویت روح خود همت گماشت و خود را به صبر و شکیبایی بیاراست. روزی دیگر خواجه لقمان در سرایی، سفره ای گسترده بود و میهمانان خود را در سایه جود و کرمش پذیرایی می کرد. لقمان که در خدمت میهمانان و تهیه وسایل رفاه ایشان سعی وافر داشت از شنیدن سخنان بیهوده آنها سخت در عذاب بود و همواره مترصد فرصتی بود تا عادت زشت آنها را گوشزد کند و در اصلاح و تهذیب آنها گامی بردارد. در این هنگام گروهی از میهمانان خواجه، وارد سرا شدند و خواجه به لقمان فرمان داد تا گوسفندی ذبح کند و غذایی از بهترین اعضا گوسفند مهیا سازد. لقمان غذایی لذیذ از دل و زبان گوسفند، فراهم نمود و نزد میهمانان آورد. روزی دیگر خواجه امر کرد، از بدترین اعضا گوسفند، غذایی آماده سازد، لقمان بار دیگر غذا را از دل و زبان گوسفند مهیا کرد. خواجه با تعجب پرسید: چگونه است که این دو عضو گوسفند هم بهترین و هم بدترین هستند؟ لقمان پاسخ داد: این دو عضو مهمترین اعضا در سعادت و شقاوتند، چنانکه اگر دل سرشار از نیت خیر و زبان گویای حکمت و معرفت و حلال مشکلات و مسایل مردم باشد، این دو عضو بهترین اعضا هستند و هر گاه دل بداندیش و پست نیت باشد، زبان گویای غیبت و تهمت و محرک فتنه و فساد، هیچیک از اعضا، بدتر و زیان بارتر از این دو عضو نخواهد بود. لقمان نیک و بد هر کاری را مشروط به رضای وجدان و خشنودی خداوند می دانست و تمجید و تحسین خلق را هدف خود قرار نمی داد و از خرده گیری و عیبجویی آنها نیز هراسی نداشت و این موضوع را نیز همواره به فرزند خود گوشزد می نمود، تا روزی به جهت اطمینان خاطر، تصمیم گرفت این حقیقت را نزد پسر خود مصور سازد. لقمان به فرزند خود گفت: مرکب را آماده ساز و مهبای سفر شو. چون مرکب آماده شد، لقمان خود سوار شد و پسرش را پیاده دنبال خود روان کرد. در این حال گروهی که در مزارع خود مشغول کار بودند آنها را نظاره کردند و به زبان اعتراض گفتند: عجب مرد سنگدلی، خود سواره است و کودک معصوم را پیاده به دنبال می کشد. سپس لقمان خود از مرکب پیاده شد و پسر را سوار بر مرکب کرد تا به گروهی دیگر از مردم رسید، این بار مردم با نظاره آنها گفتند: عجب پسر بی ادب و بی تربیتی، پدر پیر و ضعیف خود را پیاده گذاشته و خود با نیروی جوانی و تنومندی بر مرکب سوار است. حقا که در تربیت او غفلت شده است. در این حال لقمان نیز همراه فرزند خود سوار مرکب شد و هر دو سواره راه را ادامه دادند تا به گروه سوم رسیدند، مردم این قوم چون آنها را دیدند گفتند: عجب مردم بی رحمی، هر دو چنین بار سنگینی را بر حیوان ناتوان تحمیل کرده اند و هیچ یک زحمت پیاده روی را به خود نمی دهند. در این هنگام لقمان و پسر هر دو از مرکب پیاده شدند و راه را پیاده ادامه دادند تا به دهکده ی دیگری رسیدند، مردم با مشاهده آنها، زبان به نکوهش گشودند و گفتند: آن دو را بنگرید، پیر سالخورده و جوان خردسال هر دو پیاده در پی مرکب می روند و جان حیوان را از سلامت خود بیشتر دوست دارند. چون این مرحله از سفر نیز تمام شد لقمان با تبسمی معنی دار به فرزند خود گفت: حقیقت را در عمل دیدی، اکنون بدان که هیچگاه خشنودی تمام مردم و بستن زبان آنها امکان پذیر نیست؛ پس خشنودی خداوند و رضای وجدان را مد نظر قرار ده و به تحسین و تمجید یا توییح و نکوهش دیگران توجهی نکن. لقمان همواره رعایت اعتدال و میانه روی را از شروط کامیابی و موفقیت در امور زندگی می دانست و رعایت این اصل را در کلیه شئون زندگی لازم و ضروری می شمرد و معتقد بود افراط و تندروری می تواند لذت ها را به آلام و عادت ها را به آلودگی تبدیل کند. لقمان برای درک صحیح این موضوع، با بیانی جالب و منطقی، فرزند خود را چنین نصیحت کرد: فرزندم این نصیحت پدر را همواره آویزه گوش خود کن و در

زندگی همواره لذیذترین غذاها را میل کن و فاخرترین جامه‌ها را بپوش و در بهترین بستر بیارام و از زیباترین زنان، انتخاب کن. فرزند لقمان از نصایح پدر سخت متعجب شد، زیرا پدر که همواره او را به اعتدال و اقتصاد در امور زندگی تشویق می‌کرد، این بار او را به افراط و تن‌پروری ترغیب می‌نمود. لذا علت را از پدر خویش جویا شد. لقمان گفت: منظور من از این سخن آن بود که اگر زمانی برای برآوردن حاجت خود اقدام کنی که ضرورت و شدت آن به اوج خود رسیده باشد، از ساده‌ترین آنها عالی‌ترین مراتب لذت را خواهی برد. اگر هنگامی برای خواب و استراحت اقدام کنی که بی‌خوابی حواس و قوای تو را تحت تأثیر و تسخیر خود قرار داده باشد، در این حال پاره‌خستی بهتر از بالش‌پر و بستری زبر و خشن خوش‌آیندتر از ملایمترین آنها خواهد بود. فرزندم اگر زمانی بر سر سفره بنشینی که گرسنگی، صبر و طاقت از تو بریده باشد، ساده‌ترین غذاها برای تو لذیذتر از طعام پادشاهان خواهد بود. اگر نیاز تو به جامه تازه مبرم باشد و لباس پیشین قابل استفاده نباشد، جامه کرباس از خلعت شاهانه برای تو برازنده‌تر خواهد بود... مریدی خلاصه معرفت و روح حکمت لقمان را جویا شد وی گفت: خلاصه معرفت و روح حکمت من آن است که از امور زندگی آنچه به عهده خالق است، تکلف و زحمتی بر خود روا نمی‌دارم و آنچه به عهده من است در آن سستی و کوتاهی نمی‌کنم. موفق و سربلند باشید پایانمانا بقصص الانبیا یا سرگذشت پیامبران ترجمه یوسف عزیزی

سلیمان نبی

ارائه: سعیده دوزنده خلاصه کتاب: برگرفته از کتاب‌های قصص قرآن و زندگی نامه‌ی پیامبران: سلیمان (ع): نام سلیمان (ع) در تاریخ به عنوان پیغمبری رئوف و سلطانی عادل و دادگستر و حکمرانی حکیم و فرزانه ثبت شده است. مورخین عموماً نوشته‌اند هنگامی داوود (ع) او را به جانشینی خود منصوب داشت از عمر سلیمان ۱۳ سال پیش نگذشته بود و این مطلب در حدیثی از امام موسی بن جعفر (ع) نیز روایت شده است، و در پاره‌ای از احادیث است که چون داوود خواست سلیمان را که کودکی بود وصی خویش گرداند، علماء و عباد بنی اسرائیل به مخالفت برخاسته و گفتند می‌خواهد جوان نرسی را بر ما خلیفه گرداند، با اینکه در میان ما بزرگتر از او وجود دارد، خدای تعالی باو وحی فرمود مجلسی ترتیب دهد که و عصاهای آنان که مدعی جانشینی داوود هستند و همچنین چوبدستی سلیمان را بگیرد و در اتاقی بنهد و روز دیگر آن عصاها را بیرون آوردند هر کدام از آنها که سبز شده بود صاحب آن عصا خلیفه داوود می‌باشد و چون اینکار را کردند و روز دیگر بدان اتاق رفتند و مشاهده کردند چوبدستی سلیمان سبز شده. و در احادیث دیگری است که سبب اینکه داوود سلیمان را به جانشینی خود منصوب کرد آن قضاوتی بود که سلیمان - در همان سن کم و کودکی - درباره صاحب زمین و گوسفندان کرد و خدای تعالی در سوره انبیاء بدان اشاره کرده است. و ملخص داستان این بود که دو نفر به نزد داوود آمده و یکی از آن دو گفت من زمینی مزروعی داشتم که آنرا کشت کرده بودم و چون سبز شده گوسفندان این مرد، شبانه آمده و زراعت مرا خورده‌اند، و در روایات زیادی است که گفت: زراعت مزبور درختان مو بوده و خوشه‌های انگور در آنها ظاهر گردیده بود. داوود برای قضاوت در آن ماجرا سلیمان را طلبید و با او به گفتگو و مشورت پرداخت و یا به نقل بعضی از روایات، قضاوت را در آن باره به سلیمان ارجاع کرد و فرمود به نزد سلیمان بروید تا وی درباره شما حکم کند، و علت مشورت و یا ارجاع به سلیمان همین بود که می‌خواست لیاقت و شایستگی او را برای جانشینی و خلافت خود به بنی اسرائیل گوشزد ساخته و به آنها بنماید سلیمان حکم کرد گوسفندان را به صاحب زمین بدهند و زمین رابه صاحب گوسفندان بسپارند تا وقتی که زراعت به حالت اولیه بازگردد، و این مدت صاحب زمین از نتاج و شیر و پشم گوسفندان استفاده کند، و صاحب گوسفندان نیز به زراعت زمین همت گمارد و بدین ترتیب زبانی متوجه هیچکدام یک از طرفین نخواهد گردید و در حدیث کلینی ره که از امام صادق (ع) روایت کرده حضرت داوود علیه السلام بدو فرمود چرا خود گوسفندان را به صاحب زمین ندادی، چنانچه علمای بنی اسرائیل چنین حکم می‌کنند؟ سلیمان گفت زیرا گوسفندان ریشه زراعت و درختان را

که نخورده اند، و سال دیگر زراعت به حال اولیه باز می‌گردد. بدنبال این حکم وحی الهی نیز به داوود نازل گردید و خدای تعالی بدو فرمود حکم همان است که سلیمان کرده است و بدین ترتیب نبوغ و استعداد و شایستگی سلیمان برای خلافت و جانشینی داوود در نزد بنی اسرائیل و فرزندان دیگر داوود محرز و آشکار گردید. آغاز کار سلیمان (ع) مورخین نوشته اند سلیمان (ع) دارای برادران دیگری بود که از طرف مادر با سلیمان جدا بودند و چون عمرشان بیش از سلیمان بود خود را به جانشینی پدر و پادشاهی سزاوارتر می‌دانستند. هنگامی که داوود به فرمان پروردگار متعال سلیمان را به جانشینی خود منصوب داشت یکی از برادران سلیمان به نام آبشالوم برآشفت و در صدد مخالفت و بالاخره جنگ با پدر برآمد و گروهی را با خود همراه کرده به جنگ داوود آمد و داوود از ترس او به شرق اردن گریخت و آبشالوم برای چندی بر تخت سلطنت داوود تکیه زد تا اینکه حضرت داوود لشگری به سرکردگی شخصی به نام یوآب به جنگ آبشالوم فرستاد و آبشالوم در آن جنگ کشته شد و داوود به مقرر سلطنت از گشت. و پس از فوت داوود برادر دیگر سلیمان به نام اودینا آغاز مخالفت کرده هواداران آبشالوم را با خود برداشت و به جنگ سلیمان آمد و پس از جنگی که شد اودینا نیز کشته شد و پایه های سلطنت سلیمان در میان بنی اسرائیل مسقر گردید. نعمت های که خداوند به سلیمان داد خدای تعالی سلیمان را نیز مانند پدرش داوود به نعمتهای بسیاری متنعم ساخت و موهبت های فراوانی بدو عنایت فرمود و مانند نبوت، سلطنت، علم منطق الطیر، علم قضاوت، حکمت و فرزاندگی و تسخیر باد و جنیان و دیوان و شیاطین برای او و نعمت های دیگری..... متأسفانه احوالات این پیغمبر بزرگوار و تاریخ آن حضرت در بسیاری از جاها به دست افسانه پردازان و خرافه نویسان افتاده، و اسرائیلیات در تاریخ سلیمان بسیار راه یافته است تا آنجا که نسبت های ناروایی به آن حضرت دادند که نگارنده ی کتاب حتی نقل آنها را مناسب نمی‌بیند. چنانچه به پدرش داوود (ع) نظیر آن نسبت ها را داده بودند و ما به خواست خدای تعالی در هر قسمت آنچه را مطابق احادیث معتبر و نقل صحیحی است برای شما ذکر نموده نقل احادیث و روایاتی که سندش به امثال وهب بن منبه و کعب می‌رسد و به افسانه و جعل و خرافه بیشتر از یک حدیث صحیح شباهت دارد خودداری می‌کنیم. باری چنانچه گفتیم خدای تعالی نبوت و سلطنت را یکجا سلیمان عنایت کرد و او را بر کشور حاصلخیز و پهناوری که از خلیج عقبه تا شط فرات امتداد داشت فرمانروا گردانید، و به وسیله جنیان و شیاطین و نیروی باد که در تحت اختیار و تسخیر آن حضرت بود توانست بناهای عظیم و مرتفع و شگفت انگیزی را مانند بیت المقدس و هیکل معروف و تدمر و سایر آثاری که هنوز هم نمونه های بسیاری از آنها در سرزمین فلسطین و شامات موجود است بسازد و نگارنده از نزدیک بعضی از قسمت ها را دیده ام، و برای بیننده جای تردید باقی نمی‌ماند که برای ساختمانهای مذکور و بالا بردن آن سنگ های عریض و طویل از نیروهای غیر مرئی استفاده شده است. بنای بیت المقدس بعضی از مورخین بنای بیت المقدس را به داوود به پیغمبر اسلام نسبت دادند و گفته اند مردم در زمان داوود به طاعونی سخت مبتلا شدند و داوود چون در مکان فعلی مسجد الاقصی مشاهده کرده بود که فرشتگان از آنجا به آسمان بالا- می‌روند مردم را برداشته و به منظور دعا بدانجا آورد و برای رفع طاعون به درگاه خدای تعالی دعا کرد و خداوند به دعای او طاعون را از مردم برطرف نمود، از آن پس داوود دستور داد در آن مکان مسجدی بسازند و خود دست بکار شروع آن گردیده و پیش از آنکه بنای آن به اتمام برسد داوود از دنیا رفت و به سلیمان وصیت کرد آنرا به اتمام برساند، و قولی هم هست که خود داوود پس از اینکه شهر بیت المقدس را بساخت دست به کار بنای مسجدی شد و بنای آنرا نیز به اتمام رسانید و طلا و جواهرات بسیاری برای تزئین سقف ها و دیوارهای آن بکار برد و چون بنای آن به پایان رسید جشن مفصلی گرفت و آنروز را عید قرار داده و قربانی ها کردند. و در مقابل اینان گروهی هم گفته اند داوود پیغمبر (ع) خواست تا دست بکار بنای آن شود ولی از جانب خدای تعالی دو وحی شد که اینکار به دست تو انجام نمی‌شود و انجام آنرا به فرزندت سلیمان واگذار کن. و در نقلی هم که به نظر نگارنده چندان اعتباری ندارد آمده است که: مصالح ساختمان مسجد بیت المقدس را داوود تهیه کرد ولی سلیمان دست به کار آن گردید و آن مصالح عبارت بود از یکصد هزار وزنه ی طلا و یک میلیون وزنه ی نقره و مقداری فراوان

مس و آهن که قیمت نقره اش به بهای امروز ۳۴۲.۰۰۰.۰۰۰ میلیون و بهای طلایش ۸۸۹.۵۰۰.۰۰۰ لیره انگلیسی می شود، سلیمان در سال چهارم سلطنتش بنای هیکل را که همان معبد بیت المقدس بود آغاز کرد و ۱۸۳.۶۰۰ نفر را در ساختمانش بکار گماشت ساختمان این معبد هفت سال و نیم طول کشید و به سال ۱۰۰۵ قبل از میلاد مسیح پایان یافت و نیکوترین بنای دنیا و فخر اورشلیم گردید. و مرحوم طبرسی در تفسر مجمع البیان از جائی که جزء گروه اول است نقل می کند که گفته است: خدای عزوجل طاعون را بر بنی اسرائیل مسلط کرد و جمع بسیاری در یک روز هلاک شدند، داوود (ع) به آنها دستور داد که غسل کنند و با زنها و بچه های خود به صحرا بروند و به درگاه خدای تعالی تضرع و زاری کنند بلکه خداوند آنان را مورد رحمت و لطف خویش قرار دهد، صحرای مذبور که بنی اسرائیل برای دعا بدانجا رفتند همان سرزمینی بود که بعداً مسجد را در آن بنا کردند، خود داوود (ع) نیز بالای صخره و (سنگی که اکنون نیز هست) برفت و به سجده افتاد و به درگاه خدا نالید و بنی اسرائیل نیز با او به سجده افتادند، هنوز سر از سجده بر نداشته بودند که خداوند طاعون را از میان آنها برداشت. پس از اینکه سه روز از ماجرا گذشت داوود آنها را جمع کرد و بدانها فرمود: خدای تعالی بر شما منت گذارد و مورد مهر و لطف خویش قرارتان داد اکنون به شکرانه ی این نعمت بیایید و در آن نقطه ای که دعایتان به اجابت رسید مسجدی بنا کنید، بنی اسرائیل دستور داوود عمل کرده و دست به کار بنای بیت المقدس شدند، و حضرت داوود (ع) از کسانی بود که سنگ بر دوش خود حمل می کرد و بزرگان و نیکان بنی اسرائیل نیز به داوود (ع) تأسی کرده و سنگ می آوردند تا دیوارهای آنها به مقدار یک قامت بالا بردند، و در آن روز از عمر داوود (ع) یکصد و بیست و هفت سال گذشته بود. خدای تعالی به داوود وحی فرمود: که اتمام بنای آن به دست فرزندت سلیمان انجام خواهد شد. و چون داوود به سن ۱۴۰ سالگی رسید وفات یافت و سلیمان را به جانشینی خود منصوب فرمود، سلیمان نیز جنیان و شیاطین را جمع کرد و کارهای ساختمان را میان ایشان تقسیم نمود، و هر دسته ای را به کاری گماشت و جمعی از اجنه و شیاطین را برای تهیه سنگ های مرمر و بلور به حفر معادن وادار کرد، و دستور داد شهر بیت المقدس را از سنگهای مرمر و سفید بنا کنند و برای آن دوازده قلعه ساخت و هر یک از اسباط بنی اسرائیل را در قلعه ای جای داد. و چون از بنای شهر فراغت یافت شروع به ساختمان مسجد کرد، و شیاطین و دیوان را گروه گروه به استخراج معادن طلا و جواهرات فرستاد و دسته ای را هم برای حمل آنها به بیت المقدس برگماشت. و گروهی نیز مشک و انز و سایر عطریات برایش می آوردند، و دسته ای هم مامور تهیه مروارید از قعر دریاها و حمل آن به بیت المقدس گردیدند، و در نتیجه آنقدر سنگهای معدنی و طلا و جواهرات و غیره تهیه شد که اندازه ی آنها را جز خدا کسی نمی دانست، سپس فرمان داد حجران زبردست را حاضر کردند و دستور داد سنگها و جواهرات را روی دستور معماران حجاری کنند و آنگاه به وسیله آنها سلیمان (ع) مسجد را با سنگ های سفید و زرد و سبز بنا کرد و ستونهای آنها از سنگ های مرمر بلورین قرار داد و سف و دیوارهای آنها به انواع جواهرات مزین ساخت و کف آنها با لوحه هایی از فیروزه فرش کرد، و در روی زمین جایی زیبا تر و درخشان تر از آنجا نبود و چنان بود که در شب تاریک چون ماه شب چهارده می درخشید. و چون ساختمان آن به پایان رسید بزرگان و نیکان بنی اسرائیل را جمع کرد و بدانها خبر داد که من این بنا را برای خدای تعالی ساختم و آن روزی را که از بنای مسجد فراغت یافته بود روز عید گرفت و بیت المقدس بر سر پا بود تا وقتی که بخت النصر به جنگ بنی اسرائیل آمد و شهر را ویران کرده و سپس دستور خرابی مسجد را داد و هر چه طلا و جواهرات در مسجد بود همه را به پایخت کشور خود در سرزمین عراق حمل کرد. این بود آنچه جباری درباره ساختمان شهر تاریخی بیت المقدس و مسجد الاقصی ذکر کرده و ما در میان اقوال مورخین و جغرافیدانان به همین مقدار اکتفا می کنیم و بد نیست این را هم بدانید که شهر بیت المقدس با اینکه نه شهری تجارتمی بوده و نه از نظر زراعت و کشت و زرع مورد توجه بوده است در طول تاریخ از هر شهری بیشتر مورد حمله و قتل و غارت قرار گرفته و چندین بار آنجا را سوزانده و مردم آنها قتل عام کردند. و چندین بار این شهر مقدس میان یهود و نصاری و مسلمین دست به دست شده و هنوز هم بر سر حاکمیت آن نزاع و جنگ برقرار است و معلوم نیست در آینده چه وضعی

خواهد داشت، و جنایاتی که بالخصوص در جنگ‌های صلیبی به دست کشیشان مسیحی و طرفداران صلیب که خود را رسولان رحمت و مبشران صلح و سلامت می‌دانستند، در این شهر اتفاق افتاده و کشت و کشتارهایی که آنان از مردم بی‌گناه و زنان و کودکان مسلمان کردند، در تاریخ کم‌نظیر است. و قلم از نقل برخی قسمت‌های آن شرم دارد و ما برای نمونه و شاهد به نقل یک قسمت از کتاب گوستاولوبون فرانسوی که خود جزء مسیحیان بوده و او نیز قسمت‌مذبور را از یکی از کشیشان به نام ریموند داجیل کشیش شهر لوپوی که خود شاهد رفتار وحشیانه‌ی مسیحیان در بیت المقدس بوده، و مشاهدات خود را در کتابی نوشته است امتفا می‌کنیم، می‌نویسد: هنگامی که لشکر ما برج و باروی شهر بیت المقدس را گرفت حالت بهت و منظره‌ی هولناکی مردم مسلمان شهر را فرا گرفت، سرها بود که از تن جدا می‌شد و تازه این کوچکترین کاری بود که بر سرشان می‌آمد، برخی را شکم می‌دریدند و به ناچار خود را از بالای دیوار پرتاب می‌کردند، برخی را در آتش می‌سوزاندند و این جریان پس از آنی بود که مدت زمانی او را شکنجه و زجر داده بودند، در میان کوچه‌ها و میدان‌های بیت المقدس جزء تله‌های از سرو دست و پای بریده‌ی مسلمانان چیزی دیده نمی‌شد و راه عبور تنها از روی کشته‌های ایشان بود، تازه اینها مختصری از مصیبتی بود که به سرشان می‌رسید. مورخ مذبور می‌نویسد: داستان کشتار ده هزار مسلمان را در مسجد عمر همین کشیش نقل کرده است و به دنبال آن می‌گوید: به راستی قشون ما در هیکل سلیمان، در خونریزی افراد افراط کردند، از یک سولاشه‌های کشتگان در خون خود دست و پا می‌زدند و از طرف دیگر دست و پای قلم شده‌گویا با انگشتانشان تسبیح می‌گفتند، و هر کدام می‌خواستند به بدنی متصل گردند، میان دست‌ها و بدن‌ها به هیچ‌نحو تمیز داده نمی‌شد لشگری که مباشر چنین کشتار بیرحمانه‌ای بودند از بخار خون‌ها به زحمت افتاده بودند. جنگجویان صلیب با این کشتار اکتفا نکردند بلکه انجمنی کردند و در آنجا قرار گزاردند تمام ساکنین بیت المقدس را اعم از مسلمانان و یهود و مسیحی که عددشان به ۶۰۰.۰۰۰ نفر می‌رسید نابود کنند و در مدت ۸ روز این عمل را انجام دادند و حتی به زنان و کودکان و پیران رحم نکرده همه را بدون استثناء از دم شمشیر گزاردند. سپس برای آنکه از خستگی این قتل عام بیرون آیند به یک سلسله اعمال زشت و ننگی دست زدند و انواع بدمستی‌ها و عروده‌کشی‌ها را انجام دادند، بطوریکه مورخین مسیحی که عموماً جنایات صلیبیان را نادیده‌انگاشته از این سلوک زشتشان به خشم آمده تا آنجا که خازن آنها را به دیوانگان تشبیه کرده ((بودن)) رئیس کشیش‌های (دل) آنان را به حیواناتی تشبیه کرده که در کثافات و نجاسات خود می‌غلطیدند. بناهای دیگر سلیمان در سوره‌های انبیاء و سبا و ص در قرآن کریم آیاتی است که اشاره‌ی اجمالی به ساختمانهای بزرگ و معابد و حوض‌های سنگی و دیگ‌های بزرگ و غیر آنها که جنیان و شیاطین به فرمان سلیمان می‌ساختند کرده است و از تورات باب سفر ملوک اول نقل شده: عمارت‌هایی که به دست سلیمان انجام شد بدین قرار بود: ۱- بیت الرب ۲- بیت الملک ۳- دیوار اورشلیم ۴- حاصور ۵- مجدو ۶- چارز ۷- بیت الحورون سفلی ۸- بعله ۹- تدمر. و اینها غیر از مخازن و سربازخانه‌های بزرگی بود که در اطراف مملکت برای او ساختند و غیر از بناهایی است که در لبنان و غیره از آن حضرت به یادگار مانده و درباره دیگ‌های و حوض‌های سنگی بزرگی که برای خوراک و آب دادن لشگریان او می‌ساختند اقوال شگفت‌انگیزی نقل شده مانند آنکه بعضی گفته‌اند در سر هر دیگ هزار مرد جمع می‌شدند و از آن غذا می‌خوردند. یکی از نویسندگان معاصر درباره قصر سلطنتی و پادشاهی سلیمان می‌نویسد: از ساختمانهای مهم عصر سلیمان قصر سلطنتی او بوده که با چوب‌های زرکوب و سنگهای گران ساخته و به جواهر الوان و تمثالهای فلزی درختان و جانوران آراسته شده بود، و تخت بسیار زیبا و باشکوه در آن قصر بود که از چوبهای گرانبها مزین به طلا و عاج و مرصع به جواهر فراهم شده بود و در دو طرف آن تخت مجسمه‌ی دو شیر و بر فرازش دو کرکس ترتیب داده بودند که چون می‌خواست به تخت برآید آن دوشیر دستها را می‌گشودند تا قدم بر آنها نهد و چون بر عرصه‌ی تخت می‌نشست کرکسان بال و پر بر فراز سرش می‌گسترده و داستان تخت مزبور را اهل تاریخ و تفسیر نیز به اختلاف نقل کردند. و برخی از مورخین بنای شهر بعلبک را نیز که دارای ساختمانهای بی‌نظیر و قلعه‌های سنگی عجیبی بوده است به

حضرت سلیمان نسبت می دهد و چنانچه یاقوت حموی گوید در آن شهر بناهایی عظیم عجیب و آثاری عظیم و قصرهایی از سنگ مرمر وجود دارد که در دنیا بی نظیر است. و هم اکنون نیز سیاحان و توریستهای جهان برای دیدن آن آثار شگفت انگیز بدان جا می روند و از نزدیک آنها را تماشا می کنند. بساط سلیمان تسخیر باد در قرآن کریم نامی از بساط سلیمان نیست تنها در پاره ای از روایات ذکری از آن شده و در کیفیت و در طول و عرض آن افسانه هایی از وهب بن منبه و کعب نقل شده و در برخی از آنها است که بساط مزبور از چوب بوده و چندین کیلومتر طول و عرض آن بوده و چند هزار کرسی در آن قرار داشته که روسای لشکر و بزرگان مملکت در آن جلوس می کردند و سلیمان روی آن قرار می گرفت و لشکریان او نیز در آن سوار می شدند و باد به فرمان سلیمان آنرا حرکت می داد و یک ماه راه را صبح در هوا می رفت و یک ماه را عصر و صبح با آن بساط از بیت المقدس حرکت می کرد و ظهر را بلاد شیراز و شام را در خراسان بسر می برد، و مطالب دیگری که نه در قرآن کریم ذکری از آنها شده و در اخبار معتبر و آنچه در قرآن آمده و شاید همان منشأ ذکر قسمتی از این افسانه ها گردیده آیتی است که در سوره مبارکه انبیاء و سوره سبا و سوره ص ذکر شده و در آن سوره ها نیز بیش از این نیست که خدای متعال داستان تسخیر باد را برای سلیمان ذکر فرموده. اما در سوره انبیاء چنین گفته است: باد سرکش آنرا برای سلیمان رام کرده ایم که به فرمان وی به سرزمینی که در آن برکت قرار داده بودیم روان بود و ما به همه چیز دانائیم و در سوره صبا: برای سلیمان باد را رام کردیم که بامداد رفتنش یک ماه را و شامگاهش یک ماه را بود.... و در سوره ص: پس باد را رام وی کردیم که هر جا قصد داشت به فرمان وی نبر می رفت و از این آیات به طور اجمال استفاده می شود که باد در تسخیر حضرت سلیمان بود که برای اداره مملکت و امور جنگی و کارهای ساختمانی و سایر امور از آن استفاده می کرد و چنانچه جنیان و شیاطین در تسخیر او بوده اند و برای او ستونهای بزرگ سنگی و تمثالها و دیگ های بزرگ می ساختند و ممکن است برای رساندن پیام ها و اخبار از بادهای سریع و غیر سریع و امواج هوایی استفاده می کرد. چنانچه در پاره ای از روایات اشاره ای بدان شده و البته این احتمال هم هست که خود سلیمان (ع) و یا برخی از لشکریان و ماموران او نیز گاهی از نیروی باد استفاده می کرده اند و بوسیله آن به این طرف و آن طرف مملکت مسافرت می کردند و یا محفضله و وسیله ای برای خود ساخته بودند که باد آنرا به این طرف و آن طرف می برد. و اما آنچه در نقل های مذکور است با آن طول و تفصیل بعید به نظر می رسد، و اساسا سلیمان نیازی به ترتیب دادن چنان بساط و آنگونه مسافرتها نداشت گذشته از اینکه از داستان سلیمان و مورچه که گفتاری که آن مورچه با مورچگان دیگر داشت ظاهر می شد مسافرتهای جنگی سلیمان که با لشگریانش انجام میداد در روی زمین بوده نه در هوا الله اعلم. سلیمان و مور در قرآن کریم سوره ای به نام سوره نمل و مورچ آمده، و سبب نامگذاری آن بدین نام همان ذکر داستان مورچه سلیمان است که خدای تعالی ضمن چند آیه داستان مزبور آنرا در این سوره ذکر فرموده، ترجمه ی آیات نامبرده اینگونه است: ((و سپاهیان سلیمان از جن و انس و پرنده تحت نظم و ترتیب گرد آمده اند، تا چون بودای مویچگان رسیدند مورچه ای گفت: ای مورچگان مسکن های خویش درآیید که سلیمان و سپاهیان در حال بی خبری و غفلت شما را پایمال نکنند پس سلیمان از گفتار او خنده زنان تبسم کرد، تبسمی که از گفتار مورچه به سلیمان دست داد به خاطر تعجبی بود که از این سخن مورچه کرد، و به دنبال آن در روایت آمده که سلیمان ایستاده و مورچه را خواست و با او به گفتگو پرداخت و مورچه از آن حضرت سوالی کرد و سخنانی میان آن حضرت با مورچه رد و بدل شد و از آن جمله سلیمان به مورچه فرمود: ای مورچه مگر نمیدانی من پیغمبر خدا هستم و به کسی ظلم و ستم نمی کنم؟ مورچه در جواب گفت: چرا؟ سلیمان فرمود: پس چرا مورچگان را از ستم من بیم دادی و گفتی «به خانه هایتان درآیید که سلیمان و لشگریانش شما را پایمال نکند...»؟ مورچه گفت: ترسیدم آنها به حشمت و زینت تو نظر کرده و مفتون گردند و از ذکر خدا دور شوند. و در نقل فخر رازی است که گفت با آنها گفتم: به خانه هایشان بروند تا این همه نعمتی را که خدا به تو داده نه ببینند و نه به کفرانه ی نعمت های الهی مبتلا نشوند. و بهر صورت این لطف و دلجویی سلیمان و نظر داشتن او با موران در ادبیات فارسی نیز

منعکس شده و شاعرانه پارسی زبان درباره اش شعرها سروده اند. سعدی گوید: خواهی که بر از ملک سلیمان بخوری زار به اندرون موری مرسان و خواجه شیراز گوید: نظر کردن به درویشان منافی بزرگی نیست سلیمان با چنان حشمت نظرها داشت با مورث شیخ صدوق در کتابی من لا یحضره الفقیه و مسعودی در اثبات الوصیه داستان دیگری نیز از سلیمان و مورچه روایت کرده اند و اجمالش آن است که هنگامی در زمان سلیمان مردم به خشکسالی دچار شدند و از آن حضرت خواستند برای طلب باران به درگاه خدای تعالی دعا کنند، سلیمان با اصحاب خود از شهر خارج شدند تا به مکانی رفته و درخواست باران کنند، ناگاه عبور سلیمان به مورچه ای افتاد و مشاهده کرد که مورچه دستهای خود را به سوی آسمان بلند کرده و می گوید: پروردگارا ما هم مخلوق تو هستیم و نیازمند روزی تو می باشیم، پس ما را به گناهان فرزندان آدم هلاک مکن. سلیمان (ع) رو به همراهان خود کرد فرمود برگردید که از برکت دیگران شما نیز سیراب شدید. و در آن سال بیش از هر سال دیگر باران آمد. در ادبیات فارسی داستان سلیمان و مورچه صورت دیگری نیز ذکر شده و ضرب المثل قرار گرفته که هر هدیه و ارمغانی که از طرف شخص کوچک و بی قدری به پیشگاه شخصیت بزرگ و ارجمندی می برند آنرا به ران ملخ مورچه درگاه سلیمان بردند تشبیه کردند و می گویند «ارمغان موران ملخ است» آن شاعر می گوید: ران ملخی نزد سلیمان بردند عیب است و لیکن هنر است از موری سلیمان و داستان اسباندر سوره شریف داستانی از عرضه کردن به اسبان با دو پا و تند رو در نزد سلیمان ذکر شده و موجب تفسیرهای گوناگونی گردیده است، معنی آیات شریفه این است: ما به داوود سلیمان را بخشیدیم، نیکو بنده ای بود، و بسیار توبه کننده بود و چون نزدیکی غروب اسبان تیزرو بر روی عرضه شد، پس سلیمان گفت: من دوستی مال «یا اسبان» را بر یاد کردن پرورگار خود ترجیح دادم تا وقتی که پس پرده نماندن خوردن خورشید «و یا اسبان» را به نزد من بازگردانید و شروع کرده به پاهای گردنهای آنها دست کشید. نخستین مطلبی که داستان آن در تفسیر این آیات لازم است این مطلب است که سلیمان پیغمبر (ع) برای سرکوبی دشمنان و کشور و کشائیهائی که کرد بسیار به جنگ می رفت و روی همین جهت عنایتی به پرورش اسبان و تهیه ساز و برگ جنگ و سربازان کارآموده داشت و خدای تعالی نیز به آن حضرت کمک کرد و گذشته از سربازان مجهزی که داشت جنیان و شیاطین و پرندگان حتی باد را نیز مسخر سلیمان کرد، و در میان همه اعداد جنگی در آن زمان از اسب تیز رو و تربیت شده اهمیت بیشتری برای پیروزی بر دشمن و شکست آنها داشت و از این رو سلیمان (ع) روی عشق و علاقه ای که به جنگ در راه خدا و پیشبرد مرام مقدس توحید و ترویج دین الهی داشت به راه رفتن اسبان و نوازش آنها بیشتر اهمیت می داد و آیات فوق نیز قبل از هر گونه تفسیر و توضیحی به این مطلب اشاره کرده بر علاقه ای سلیمان را نوازش و تربیت اسبان جنگی بسان دیده از سوارکاران و سربازان تذکر می دهد. و درباره ی تفسیر قسمت های دیگر این آیات و مرجع ضمیرهای آن اختلاف است و بعضی از وجوهی که ذکر کرده اند به مقام نبوت سلیمان (ع) سازگار نیست و نسبت ظلم و ستم به آن حضرت داده اند که ائمه بزرگوار ما (ع) آنها را مردود دانسته و تکذیب کرده اند، مانند آنچه از کعب نقل شده که گفته است: سلیمان (ع) سرگرم دیدن اسبان گردیده تا وقتی که خورشید غروب کرد و نماز عصر از وی فوت شد، و سلیمان خشمناک شد و دستور داد اسبان را بازگردانند و به تلاقی این کار دستور داد همه ی آن اسبان را که به نقلی هزار اسب و یا بیشتر بوده اند طی کرده و سر بریدند. بدنبال آن داستانهای دیگر نقل کرده که همگی آنها منافی با مقام نبوت بوده و قابل قبول نیست. و اما آنچه از ائمه اهل بین (ع) روایت شده آن است که گفته اند: سلیمان (ع) به راه رفتن اسبان سرگرم شده تا اینکه نماز عصر از وی فوت شده، آنگاه به دستور خداوند به فرشتگان موکل بر خورشید فرمان داد تا برای اداء فرضیه عصر خورشید را برای او بازگرداند، و چون خورشید را برگرداند خود سلیمان و همراهانش که فرضیه ی عصر را نخوانده بودند به وضوء دست بگردن و پاهای اسبان کشیدند و نماز عصر را خوانده اند. و روی این تفسیر ائمه (ع) مرجع ضمیر را در «تورات» و «ردوها». خورشید دانسته اند و تفسیر مذکور با توجه به صبر و ذیل آیه و رعایت تناسب جملات آن بهترین تفسیری است که بر آیه ی شریفه شده است، و مسأله «ردشمس» نیز برای

سلیمان (ع) پس از اثبات معجزات انبیاء الهی و اوصیاء آنها صلوات الله علیه اجمعین مساله ساده ای است که قابل گفتگو و بحث نیست، و در روایات ما نظیر آن برای یوشع بن نون و علی بن ابیطالب علیهم السلام نیز ذکر شده است. و تفسیرهای دیگری نیز از مفسران نقل شده که برخی از آنها در خور دقت و قابل توجه است مانند آنکه گفته اند: مرجع ضمیر در «تورات» و «ردوها» اسبان هستند و معنای آیه چنین گفته است که: سلیمان (ع) هنگام عرضه اسبان دستور تاخت آنها داد تا سرعت آنها را در راه رفتن بیازماید، سواران به فرمان سلیمان اسبها را به تاختن واداشتند همچنان رفتند تا از دیدگان سلیمان پنهان شدند، پس از آن سلیمان (ع) دستور داد آنها را باز گردانند و آنگاه برخواسته و از روی نوازش گردنها و ساقهایشان را با خود برد. تنها اجمالی که روی این تفسیر باقی می ماند معنای این جمله است که سلیمان گفت: «و آنرا نیز چنین معنی کرده اند سلیمان گفت: اینکه من به تماشای راه رفتن اسبان آمدم و آزمایش و تربیت آنها را دوست دارم به خاطر ذکر خدا و برای پیشرفت دین او است نه اینکه روی خواهش دل و هوای نفسانی باشد.... و روی این تفسیر ممکن مرجع ضمیر را در «تورات» خورشید بگیریم و «ردوها» همان اسبان و بدانیم و اشکالی هم لازم نخواهد آمد، چنانچه بر اهل فن پوشیده نیست. سلیمان و بلقیس در سوره ی مبارکه نمل داستان سلیمان ملکه ی صبا بتفصیل ذکر شده و چنانچه اهل تاریخ و مفسرین گفته اند نام ملکه ی صبا بلقیس دختر شراحیل یا شرحیل بوده است، و ما ذیلا داستان آن حضرت را با بلقیس از روی آیات کریمه قرآنی با توجه به برخی از توضیحات و تفاسیری که در اخبار و احادیث و گفتار مورخین و اهل تفسیر رسیده ذکر می کنیم و از نقل اختلافات و افسانه هایی که در پاره ای از کتابها آمده خودداری میکنیم سلیمان پس از آنکه از بنای بیت المقدس فراغت یافت عازم حج گردید و گروهی را با خود برداشته به مکه رفته و خانه ی کعبه را زیارت کرده و پرده ای قیمتی از پارچه های قباطی مصر بر آن پوشانید و پس از اینکه مدتی در آن سرزمین توقف کرد تصمیم به مراجعه گرفت. در راه که می آمدند نیازمند به آب شدند و به جستجوی آب مقداری کاوش کردند ولی به آب دسترسی پیدا نکردند و سلیمان برای رفع مشکل متوجه پرندگان شد و هدهد را که می توانست در این باره کمکی به او بنماید و به جایگاه آب راهنمایی اش کند ندید و سوگند یاد کرد که اگر برای غیبت خود عذری موجه و حجتی واضح نیاورد او را به سختی تنبیه کرده و یا ذبحش کند طولی نکشید هدهد آمد و گفت به چیزی اطلاع یافته ام که تو از آن خبر نداری و برای تو از سبأ خبری قطعی آورده ام من در آنجا زنی را دیدم که بر مردم آن سامان فرمانروایی می کند و همه گونه قدرت دارد ولی قوم وی را دیدم که آفتاب را به جای خدا می پرستند و شیطان اینکار را برای آنان جلوه داده و از راه حق بازشان داشته و راستی چرا نباید آنها خدایی را پرستش کنند که آنچه پنهان است در آسمانها و زمین همه را آشکار سازد و نهان آشکار را میداند و خدای یکتایی که جز او معبودی نیست سلیمان که سخن هدهد و عذر او را استماع کرد فرمود ما در این باره تحقیق خواهیم کرد تا ببینیم تو راست می گویی یا نه و نامه ای نوشت و مهر کرده به هدهد داده و فرمود این نامه را ببر و نزد ایشان بیافکن آنگاه از آنها دور شو و در گوشه ای گوش فرا ده بین چه می گویند هدهد نامه را گرفت و نزد بلقیس افکند ملکه صبا نامه را خواند و بزرگان مملکت و امرای لشکر خود را جمع کرده و به آنها گفت نامه ای گرامی به سوی من افکنده شده که از سلیمان است و این چند جمله در آن نوشته شده است: بسم الله الرحمن الرحیم من برتری مجوئید و مطیعانه پیش من آئید؟ پس از خواندن نامه از آنها نظریه ای خواست تا رای خود را در این باره بگویند و بدانها گفت بگویند چه باید کرد که من بدون نظریه شما کاری نخواهم کرد؟ بزرگان مملکت سبأ و امرای لشکر بلقیس که به نیرو و قدرت خود مغرور بودند گفتند: ما هر جهت نیرومند و آماده نبرد هستیم اما کار به دست تو است و ما مطیع توایم؟ ملکه سبأ به فکر عمیقی فرو رفت و زیر و روی کار را برانداز کرد و صلح را بهتر از جنگ دید و زیانهای که در جنگ و ستیز دارد پیش خود مجسم کرد و گفت: پادشاهان وقتی شهری را بگیرند و با جنگ فتحش کنند ویران و خرابش می کنند و عزیزانش را خوار و زبون می سازند؟ و من مصلحت دیدم که هدیه به سوی آنها بفرستم تا ببینم فرستادگان ما چه خبر می آورند و آیا هدیه ما را می پذیرند یا نه؟ مفسرین گفته اند بلقیس با اینکار خواست بداند که سلیمان پادشاه است یا فرستاده ی الهی

چون پادشاهان از مال هدیه خوششان می آید و آنرا می پذیرند و لی پیغمبران الهی آنرا باز می گردانده‌دهد پس از رسیدن فرستادگان بلیس خود را به سلیمان رساند و جریان را به اطلاع وی رساند و سلیمان خود را آماده ورود آنها کرد، و به گفته برخی دستور داد که قصر وی را بیاریند و لشگریانش هنگام ورود حاملان هدایای بلیس پیش روی آنها صف زدند تا حشمت و صولت را در دل واردین جایگیر شود. فرستادگان بلیس از مشاهده ی آن همه زیبایی و حشمت خیره گردیدند و با دیده ی حقارت به خود و هدایایشان نگریستند و شرمنده شدند و به هر ترتیبی بود وارد قصر عظیم سلیمان شدند و هدایا را تقدیم کردند سلیمان هدایا را نپذیرفت و فرمود مرا به مال و منان کمک می دهید؟ آنچه را خداوند به من عطا فرموده بهتر از آنچه که شما با خود دارید و دلخوشید، من به هرگز به مال تطمیع نخواهم شد و از دعوت به حق و پرستش خدای یکتا دست نخواهم کشید سپس فرستادگان را مخاطب ساخته فرمود به سوی مردم سبا بازگردید که من لشگری به جنگ آنها خواهم فرستاد. که تاب مقاومت نداشته باشند و اگر سر به فرمان نهند از آنجا به خواری و ذلت بیرنشان خواهم کرد. فرستادگان برگشته و آنچه را که دیده و شنیده بودند به ملکه گفتند بلیس دانست که قدرت مقاومت با سلیمان را ندارد و تصمیم گرفت به عنوان تسلیم با سران و بزرگان مملکت خود به دربار سلیمان و شهر اورشلیم بروند و به دنبال آن به سوب بیت المقدس حرکت کرد جبرئیل ماجرا را به اطلاع سلیمان رسانید و سلیمان برای آنکه عظمت خدا را که به او عنایت کرده به بلیس بنماید و برخی گفته اند برای اینکه معجزه ای به عنوان اثبات نبوت خویش بوی بنماید خواست تا به وسیله ای پیش از آمدن بلیس تخت عظیم او را به اورشلیم بیاورند و از این رو به یارانش فرمود کدامیک از شما می توانید پیش از ورود آنها تخت بلیس را نزد من حاضر کنید دیوی از جنیان گفت: من می توانم پیش از آنکه از جای خود برخیزی نزد تو آورم که در آوردن آن نیز شرط امانت را به جای می آورم سلیمان که به گفته ی برخی می خواست تا کسی را بیابد که زودتر آن تخت را نزدش بیاورد با هم نگریست تا آنکه آصف بن برخیا وزیر و برادر زاده سلیمان که از علم کتاب نیز بهره مند بود و در روایات آمده و جمعی اهل تفسیر نیز گفته اند یعنی قسمتی از اسم اعظم الهی را میدانست به سلیمان عرض کرد من پیش از آنکه چشم بر هم زنی آنرا پیش تو حاضر می کنم. و چون سلیمان نگریست آن تخت را نزد خود دید و خدا را سپاسگزاری کرد و گفت این از کرم پروردگان من است تا بیازماید که آیا سپاس او را می داریم یا کفران می کنیم سلیمان دستور داد تا برای ورود بلیس قصری از آبگینه ی سفید سازند و وضع تخت بلیس را عوض کنند و تغییراتی در او بدهند تا ببیند بلیس آن تخت را می شناسد یا نه؟ و چون بلیس وارد شد به او گفت آیا تخت تو چنین است؟ بلیس گفت گویی همان است و سخت در حیرت فرو رفت زیرا تختش را در سبا گزارده و نگهبانی بر آن گذاشته بود و همین سبب ازدیاد معرفت وی به مقام نبوت سلیمان گردید سپس دستور ورود به قصر آبگینه را داد و چون به قصر درآمد شیشه های بلورین را در آب پنداشت و ساقه ها را برهنه کرد تا از آنها بگذرد سلیمان گفت این قصری صاف است که از ریشه ساخته شده؟ بلیس آن وضع را دید و گفت: پروردگارا من به خود ستم کردم که سالها را در کفر بسر بردم و اکنون با سلیمان اسلام آوردم و مطیع شدم. وفات سلیمان سلیمان با همه ی حشمت و سلطنتی که داشت در کمال بی اعتنایی زهد به دنیا زندگی می کرد و خوراکش نان جو سبوس دار بود. شیخ طبسی در مجمع البیان نقل کرده که سلیمان گاهی یکسال و دو سال و یک ماه و دو ماه و بیشتر و کمتر در بیت المقدس اعتکاف می کرد. آب و غذای خود را خورده و به عبادت مشغول بود تا در آن وقتی که مرگش فرا رسید روزی گیاهی را دید و از او پرسید نامت چیست؟ او گفت نام من خرما است سلیمان دانست که به زودی خواهد مرد و به خدا گفت پروردگارا مرگ مرا از جنیان پنهان دار تا انسیان بدانند جنیان عالم به غیب نیستند و از بنای ساختمان او یک سال مانده بود و به خاندان خود نیز سپرد تا جنیان را از مرگش آگاه نکنند تا بنای ساختمان فراغت یابند سپس داخل محراب عبادت شد و تکیه به عصای خود ایستاد و از دنیا رفت و یکسال همچنان بر سر پا بود و بنای مزبور به پایان رسید. آنگاه خدا موریانه ای را مامور کرد تا عصا او را خورد و سلیمان بر زمین افتاد و جنیان از مرگ وی آگاه شدند. در روایتی است که خدای متعال سلیمان را از فرا رسیدن

زمان مرگش مطلع ساخت پس وی غسل وحنود کرده و کفن پوشید. و از امام صادق روایت شده که سلیمان در مدتی که بر پا ایستاده بوده آصف بن برخیا کارها را اداره می کرد تا وقتی که موریانه عصا را خورد. در حدیثی از امام هشتم که از پدرش روایت کرده فرمود: سلیمان روزی به اصحاب خود فرمود خداوند چنین سلطنتی را که شایسته ی دیگری نبود به من عنایت کرد باد و انس و جن و پرنندگان و ... را مسخر من ساخته و منطق الطیر را به من اموخت و از همه چیز به من داد و با همه ی این احوال خوشی یک روز تا شب برای من کامل نشده و من میل دارم فردا به قصر درآیم و به بالای آن بروم و به آنچه که تحت فرمانروایی من است بنگرم کسی را اجازه ندهید بر من وارد شود تا یک روز را به آسایش بگذرانم اصحاب پذیرفتند و فردای آن روز سلیمان با عصای خود به بلند ترین نقطه ی قصر رفت و همچنان تکیه بر عصا زده و با خوشحالی به اطراف قصر نگریست و از آنچه خدا به او عطا کرده بود خوشحال بود و ناآگاه جوانی زیبا و خوش لباسی را دید که از گوشه ی قصر پدیدار شد سلیمان به او گفت چه کسی تو را وارد قصر کرده و به اجازه ی چه کسی وارد قصر شدی جوان گفت پروردگار قصر مرا داخل کرده و به اجازه ی او وارد شدم سلیمان گفت: البته پروردگار آن سزاوارتر از من بوده بگو کیستی؟ گفت: من فرشته ی وحی و ملک الموت هستم سلیمان گفت برای چه آمده ای گفت آمده ام تا جانت را بگیرم سلیمان گفت ماموریت خود را انجام بده که این روز روز خوشی و سرورم است که خداوند نخواست جز به وسیله ی دیدار و لقاء او خوشی و سروری داشته باشم، فرشته جان سلیمان را به عصا تکیه کرده بود گرفت تا وقتی که خدا می خواست با اینکه مرده بود سر پا ایستاده بود و مردم او را می نگریستند و خیال می کردند زنده است و همین وضع سبب شد که مردم درباره آن حضرت سخنانی بگویند جمعی گفتند: او در این مدت بسیار سره پا ایستاده ا حساس خستگی نمیکنند نمیخواهد و احتیاج به آب و غذا ندارد پروردگار ماست که قابل ستایش است دسته ای گفتند او ساحر است و ما را جادو کرده است ولی مردمان مومن گفتند سلیمان بنده ی خدا و پیغمبرش است و خدا هر چه می خواهد درباره اش انجام میدهد و چون گفتگو و اختلاف پدید آمد خداوند موریانه را فرستاد تا درون عصای او را بخورد و بدین ترتیب عصا شکست و سلیمان از بالای قصر بر زمین افتاد. آری امیر المومنین (ع) در این باره فرموده اگر کسی برای ماندن در دنیا وسیله ای بدست می آورد یا برای جلوگیری از مرگ راهی داشت آن سلیمان بود که جن و انس مسخر او بودند علاوه بر منصب پیغمبری منزلت والایی داشت ولی هنگامی که از روزی مقدر خود بهره مند گردید و مدتش به سر آمد کمان نیستی با تیرهای مرگ او را از پای درآورد و دیار از وجود او خالی و خانه ها تهی ماند و دیگران آنها را به ارث بردند، مدت عمر سلیمان را ۵۵ سال نوشتند و برخی هم مانند یعقوبی ۵۲ سال ذکر کرده اند و قبر آن حضرت نزد قبر پدرش داوود در بیت المقدس می باشد. محقق: سعیده دوزنده

آزادی معنوی

دکتر مرتضی مطهری

خلاصه کتاب: متین واحد نیا. مقدمه: معنی «آزادی»: حال بینیم معنی آزادی چیست. این آزادی و آزادگی که می گویند یعنی چه؟ آزادی یکی از لوازم حیات و تکامل است، یعنی یکی از نیازمندیهای موجود زنده آزادی است. فرق نمی کند که موجود زنده از نوع گیاه باشد یا از نوع حیوان و یا از نوع انسان، به هر حال نیازمند به آزادی است. منتها آزادی گیاه متناسب با ساختمان آن است، آزادی حیوان طور دیگری است، انسان به آزادیهای دیگری ماورای آزادیهای گیاه و حیوان نیاز دارد. هر موجود زنده خاصیتش این است که رشد می کند، تکامل پیدا می کند، متوقف نیست، سر جای خودش نایستاده است. جمادات که رشد و تکامل ندارند، نیازمند به آزادی هم نیستند. اصلاً آزادی برای جمادات مفهوم ندارد. ولی گیاه باید آزاد باشد. موجودات زنده برای رشد و تکامل به سه چیز احتیاج دارند: ۱. تربیت ۲. امنیت ۳. آزادی. تربیت عبارت است از یک سلسله عوامل که موجودات زنده برای رشدشان به آنها احتیاج دارند. مثلاً یک گیاه برای رشد و نموش به آب و خاک احتیاج دارد، به نور و حرارت احتیاج دارد.

یک حیوان احتیاج به غذا دارد و یک انسان تمام احتیاجات گیاه و حیوان را دارد، بعلاوه یک سلسله احتیاجات انسانی که همه آنها در کلمه «تعلیم و تربیت» جمع است. این عوامل به منزله غذاهایی است که باید به یک موجود زنده برسد تا رشد کند. باور نکنید که یک موجود زنده بتواند بدون غذا رشد کند. قوه غذایی یکی از لوازم زندگی موجود زنده است. دومین چیزی که موجود زنده به آن احتیاج دارد امنیت است. امنیت یعنی چه؟ یعنی موجود زنده چیزی را در اختیار دارد، حیات دارد، لوازم و وسایل حیات را هم دارد؛ باید امنیت داشته باشد تا آنچه را دارد از او نگیرند؛ یعنی از ناحیه یک دشمن و یک قوه خارجی، آنچه دارد از او سلب نشود. انسان را در نظر می‌گیریم. انسان، هم به تعلیم و تربیت احتیاج دارد و هم به امنیت؛ یعنی جان دارد جانش را از او نگیرند، ثروت دارد ثروتش را از او نگیرند، سلامت دارد سلامتش را از او نگیرند، آنچه را دارد از او نگیرند. سومین چیزی که هر موجود زنده ای به آن احتیاج دارد آزادی است. آزادی یعنی چه؟ یعنی جلوی راهش را نگیرند، پیش رویش مانع ایجاد نکنند. ممکن است یک موجود زنده امنیت داشته باشد، عوامل رشد هم داشته باشد ولی در عین حال موانع جلوی رشدش را بگیرند. فرض کنید که شما می‌خواهید گیاهی را رشد بدهید. علاوه بر همه شرایط دیگر، باید محیط برای رشد او از نظر عدم موانع مساعد باشد، مانعی در کار نباشد که جلوی رشدش را بگیرد. مثلاً یک درخت وقتی می‌خواهد رشد کند باید جلوی فضای بازی باشد. اگر شما نهالی را در زمین بکارید در حالی که بالای آن یک سقف بزرگی باشد، ولو این نهال چنار باشد، امکان رشد برای آن نیست. هر موجود زنده‌ای که می‌خواهد راه رشد و تکامل را طی کند، یکی از احتیاجاتش آزادی است. پس آزادی یعنی چه؟ یعنی نبودن مانع. انسانهای آزاد انسانهایی هستند که با موانعی که در جلوی رشد و تکاملشان هست مبارزه می‌کنند و تن به وجود مانع نمی‌دهند. این هم تعریف مختصری از آزادی. اقسام آزادیانسان که یک موجود خاصی است و زندگی او زندگی اجتماعی است و علاوه بر این در زندگی فردی خود موجود تکامل یافته‌ای است و با گیاه و حیوان بسیار تفاوت دارد، گذشته از آزادیهایی که گیاهان و حیوانات به آنها نیازمندند یک سلسله نیازمندیهای دیگری هم دارد که ما آنها را به دو قسم منقسم می‌کنیم. یک نوع آزادی اجتماعی است. آزادی اجتماعی یعنی چه؟ یعنی بشر باید در اجتماع از ناحیه سایر افراد اجتماع آزادی داشته باشد، دیگران مانعی در راه رشد و تکامل او نباشند، او را محبوس نکنند، به حالت یک زندانی در نیاورند که جلوی فعالیتش گرفته شود، دیگران او را استثمار نکنند، استخدام نکنند، استبعاد نکنند، یعنی تمام قوای فکری و جسمی او را در جهت منافع خودشان به کار نگیرند. این را می‌گویند آزادی اجتماعی. خود آزادی اجتماعی هم می‌تواند انواعی داشته باشد که فعلاً کاری با آن نداریم. پس یکی از اقسام آزادی، آزادی اجتماعی است که انسان از ناحیه افراد دیگر آزاد باشد. یکی از گرفتاریهای زندگی بشر در طول تاریخ همین بوده است که افرادی نیرومند و قدرتمند از قدرت خودشان سوء استفاده کرده و افراد دیگری را در خدمت خودشان گرفته‌اند، آنها را به منزله برده خودشان قرار داده‌اند و میوه وجود آنان را که باید متعلق به خودشان باشد به نفع خود چیده‌اند. می‌دانید کلمه «استثمار» یعنی چه؟ یعنی چیدن میوه دیگری. هر کسی وجودش مثل یک درخت پرمیوه است. میوه درخت وجود هر کسی یعنی محصول کار و فکرش، محصول فعالیتش، محصول ارزشش باید مال خودش باشد. وقتی که فردی کاری می‌کند که محصول درخت وجود دیگران را به خودشان تعلق می‌دهند و میوه‌های وجود آنها را می‌چینند، می‌گویند این فرد دیگر را استثمار کرده است. یکی از گرفتاریهای بشر در طول تاریخش همین بوده است که فردی دیگر را، قومی قوم دیگر را استثمار می‌کرده، به بردگی خود می‌کشیده است یا حداقل برای اینکه میدان برای خودش باز باشد میدان را از او می‌گرفته است؛ او را استثمار نمی‌کرده، ولی میدان را از او می‌گرفته است. مثلاً فرض کنید زمینی بوده است متعلق به دو نفر، هر دو از زمین استفاده می‌کرده‌اند. آن که قویتر و نیرومندتر بوده، برای اینکه میدان خودش وسیعتر باشد زمین دیگری را از او می‌گرفته و او را از زمین بیرون می‌کرده است، و یا او را هم با زمین در خدمت خود می‌گرفته که این اسارت و بردگی نام دارد. آزادی اجتماعی در قرآن در نصّ قرآن مجید، یکی از هدفهایی که انبیاء داشته‌اند این بوده است که به بشر آزادی اجتماعی بدهند، یعنی افراد را از اسارت و بندگی و بردگی

یکدیگر نجات بدهند. قرآن کتاب عجیبی است! بعضی از معانی و مفاهیم است که در یک عصر به اصطلاح گل می‌کند، زنده می‌شود، اوج می‌گیرد، ولی در عصرهای دیگر آنقدر اوج نداشته است. در بعضی از عصرها می‌بینیم که برخی از کلمات، بحق اوج می‌گیرد. وقتی به قرآن مراجعه می‌کنیم، می‌بینیم چقدر در قرآن این کلمه اوج دارد، و این عجیب است. یکی از حماسه‌های قرآنی، همین موضوع آزادی اجتماعی است. من خیال نمی‌کنم که شما بتوانید جمله‌ای زنده‌تر و موجدارتر از جمله‌ای که در این مورد در قرآن هست پیدا کنید؛ شما در هیچ زمانی پیدا نخواهید کرد، نه در قرن هجدهم، نه در قرن نوزدهم و نه در قرن بیستم، در این قرنهایی که شعار فلاسفه آزادی بشر بوده است و آزادی بیش از اندازه زبانزد مردم بوده و شعار واقع شده است. آزادی معنویما نوع دیگر آزادی، آزادی معنوی است. تفاوتی که میان مکتب انبیاء و مکتبهای بشری هست در این است که پیغمبران آمده‌اند تا علامه بر آزادی اجتماعی به بشر آزادی معنوی بدهند و آزادی معنوی است که بیشتر از هر چیز دیگر ارزش دارد. تنها آزادی اجتماعی مقدس نیست، بلکه آزادی معنوی هم مقدس است و آزادی اجتماعی بدون آزادی معنوی میسر و عملی نیست. و این است درد امروز جامعه بشری که بشر امروز می‌خواهد آزادی اجتماعی را تأمین کند ولی به دنبال آزادی معنوی نمی‌رود؛ یعنی نمی‌تواند، قدرتش را ندارد، چون آزادی معنوی را جز از طریق نبوت، انبیاء، دین، ایمان و کتابهای آسمانی نمی‌توان تأمین کرد. حال بینیم آزادی معنوی یعنی چه. انسان یک موجود مرکب و دارای قوا و غرایز گوناگونی است. در وجود انسان هزاران قوه نیرومند هست. انسان شهوت دارد، غضب دارد، حرص و طمع دارد، جاه طلبی و افزون طلبی دارد. در مقابل، عقل دارد، فطرت دارد، وجدان اخلاقی دارد. انسان از نظر معنا، باطن و روح خودش ممکن است یک آدم آزاد باشد و ممکن است یک آدم برده و بنده باشد؛ یعنی ممکن است انسان بنده حرص خودش باشد، اسی شهوت خودش باشد، اسیر خشم خودش باشد، اسیر افزون طلبی خودش باشد و ممکن است از همه اینها آزاد باشد. فاش می‌گویم و از گفته خود دلشادم بنده عشقم و از هر دو جهان آزادممکن است انسانی باشد که همان طور که از نظر اجتماعی آزادمرد است، زیر بار ذلت نمی‌رود، زیر بار بردگی نمی‌رود و آزادی خودش را در اجتماع حفظ می‌کند، از نظر اخلاق و معنویت هم آزادی خود را حفظ کرده باشد، یعنی وجدان و عقل خودش را آزاد نگه داشته باشد. این آزادی همان است که در زبان دین «تزکیه نفس» و «تقوا» گفته می‌شود. وابستگی آزادی اجتماعی به آزادی معنوی یا ممکن است بشر آزادی اجتماعی داشته باشد ولی آزادی معنوی نداشته باشد؛ یعنی بشر اسیر شهوت و خشم و حرص و آز خودش باشد ولی در عین حال آزادی دیگران را محترم بشمارد؟ امروز عملاً می‌گویند: بله. عملاً می‌خواهند بشر برده حرص و آز و شهوت و خشم خودش باشد، اسیر نفس اماره خودش باشد و در عین حال چنین بشری که اسیر خودش است، آزادی اجتماعی را محترم بشمارد. این یکی از نمونه‌های کوسه و ریش پهن است. یکی از تضادهای اجتماع امروز بشر همین است. به قول منطقیین یک سبر و تقسیم می‌کنیم: بشر دوران قدیم آزادی را محترم نمی‌شمرد و پایمال می‌کرد. بسیار خوب، چرا پایمال می‌کرد؟ آیا چون نادان بود آزادی دیگران را سلب می‌کرد و همینکه بشر دانا شد دیگر کافی است که آزادی دیگران را محترم بشمارد؟ مثلاً در بیماریها این طور است. بشر قدیم جاهل و نادان بود؛ چون نادان بود وقتی با بیماریها روبرو می‌شد، از داروی مخصوصی که تعیین کرده بود هیچ نتیجه نمی‌گرفت ولی امروز که دانا شده، کافی است که آن طرز معالجه را دور بریزد و معالجه جدید را جای آن بیاورد. ما می‌خواهیم ببینیم آیا بشر قدیم که آزادی دیگران را سلب می‌کرد از این جهت بود که نمی‌دانست؟ از روی نادانی آزادی را سلب می‌کرد؟ خیر، نادانی و دانش در او تأثیری نداشت، از روی دانش سلب می‌کرد، به خاطر اینکه سود خودش را تشخیص می‌داد. آیا بشر قدیم که آزادی و حقوق دیگران را محترم نمی‌شمرد از این جهت بود که قوانینش این طور وضع شده بود، که تاقانون را عوض کردیم دیگر تمام بشود؟ مانند قوانین قراردادی که بشر می‌گذارد؛ مثلاً در آمریکا بگویند قانون بردگی ملغی، همینکه گفتند قانون بردگی ملغی، دیگر واقعاً بردگی ملغی شد؟ یا شکل و فرمش عوض شد، محتوا همان محتواس؟ آیا علت اینکه بشر قدیم آزادی و حقوق را محترم نمی‌شمرد طرز تفکر فلسفی اش بود؟ هیچ

کدام از اینها نبود، فقط یک چیز و آن منفعت طلبی بود. بشر قدیم به حکم طبیعت فردی خودش منفعت طلب و سود طلب بود، از هر وسیله ای می خواست به نفع خودش استفاده کند. یکی از وسایل، افراد بشر بودند. همان طوری که از چوب و سنگ و آهن و گوسفند و گاو و اسب و قاطر می خواست به نفع خودش استفاده کند، از انسان هم می خواست استفاده کند. آن وقتی که درختی را می کاشت یا می برید، چیزی که درباره اش فکر نمی کرد خود آن درخت بود، فقط درباره خودش فکر می کرد. اگر گوسفند را چاق می کرد و آن وقتی که سرش را می برید چه منظوری داشت؟ جز منافع خودش چیزی را در نظر نمی گرفت. همین طور اگر افراد دیگر را برده می گرفت و بنده خودش می کرد و حقوقشان را سلب می کرد، به خاطر منفعت طلبی خودش بود. پس آن علتی که در دوران گذشته بشر را وادار به سلب آزادی اجتماعی و پایمال کردن حقوق اجتماعی دیگران می کرد، حس منفعت طلبی او بوده است و بس. حس منفعت طلبی بشر امروز چطور؟ هست یا نیست؟ بله هست، آن که فرقی نکرده است. دهان بشر امروز برای بلعیدن، اگر بیشتر از دهان بشر دیروز باز نباشد کمتر باز نیست. نه علم توانسته است جلوی آن را بگیرد نه تغییر قوانین. تنها کاری که کرده این است که شکل و فرم قضیه را عوض نموده است، محتوا همان محتوایست؛ یک روپوش، یک زرورق روی آن می گذارد. بشر قدیم یک موجود صریح بود، هنوز به حد نفاق و دورویی نرسیده بود. فرعون مردم را استعباد می کرد، رسماً هم می گفت: وَ قَوْمُهُمَا لَنَا عَابِدُونَ موسی چه می گویی؟ اینها بندگان و بردگان ما هستند. دیگر یک روپوش روی استعمار و استعباد خودش نمی گذاشت. اما بشر امروز به نام جه ان آزاد و دفاع از صلح و آزادی، تمام سلب آزادیها، سلب حقوقها، بندگیها و بردگیها را دارد، چرا؟ چون آزادی معنوی ندارد و در ناحیه روح خودش آزاد نیست و چون تقوا ندارد. آزاد مرد واقعیش باید در ناحیه وجود خودش، در ناحیه روح خودش آزاد بشود تا بتواند به دیگران آزادی بدهد. لهذا آزاد مرد واقعی جهان کیست؟ علی بن ابی طالب یا افرادی که از طراز علی بن ابی طالب و یا تربیت شده دبستان او باشند، چون اینها افرادی هستند که در درجه اول از اسارت نفس خودشان نجات پیدا کرده اند. علی (ع) می فرماید: أَقْتَعُ مِنْ نَفْسِي بَانَ يُقَالُ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ؟ وَ كَيْفَ أَظْلِمُ أَحَدًا لِنَفْسِي يُسْرِعُ إِلَى الْبَلِي قُفُولُهَا وَ يَطُولُ فِي الشَّرِّ حُلُولُهَا. آن کس می تواند واقعاً آزاد و آزادی بخش باشد که همیشه مانند علی است و یا لاقل پیرو اوست؛ از نفس و روح خودش حساب بکشد، تنها در محراب عبادت دست به محاسن شریفش بگیرد و بگوید: یا دُنیا! عُرِّي غَيْرِي ای زرد و سفید دنیا، ای طلا و نقره دنیا! برو غیر علی را فریب بده، من تو را سه طلاقه کرده ام. آن کسی واقعاً و نه از روی نفاق و دورویی، برای حقوق و آزادی مردم احترام قائل است که در دل و ضمیر و وجدانش یک ندای آسمانی است و او را دعوت می کند. آزادی معنوی آزادی معنوی یعنی چه؟ آزادی همیشه دو طرف می خواهد به طوری که چیزی از قید چیز دیگر آزاد باشد. در آزادی معنوی، انسان از چه می خواهد آزاد باشد؟ جواب این است که آزادی معنوی برخلاف آزادی اجتماعی، آزادی انسان خودش از خودش است. آزادی اجتماعی آزادی انسان است از قید و اسارت افراد دیگر، ولی آزادی معنوی نوع خاصی از آزادی است و در واقع آزادی انسان است از قید و اسارت خودش، قهراً این سؤال پیش می آید که مگر انسان می تواند در قید و اسارت خودش باشد؟ مگر یک چیز می تواند خودش، هم برده باشد و هم برده گیر، هم اسیر باشد و هم اسیر کننده، مگر چنین چیزی ممکن است؟ جواب این است: بله ممکن است. در مورد دیگر اگر ممکن نباشد، فی المثل اگر در حیوانات بردگی معنوی و متقابلاً آزادی معنوی معنی و امکان ندارد، در انسان، این موجود عجیب، اینکه انسان خود برده و اسیر خود باشد و یا خود آزاد از خود باشد، معنی دارد. چگونه ممکن است؟ انسان، یک موجود مرکب است از آن جهت است که انسان در میان موجودات دیگر یک شخصیت مرکب است و این یک حقیقت است. این مطلب را که انسان یک شخصیت و موجود مرکب است، ادیان و فلسفه ها تأیید کرده اند، علما و حتی روان شناسان تأیید کرده اند و مطلبی است غیر قابل تردید. بردگی روح نسبت به انسانهای دیگر بدون شک ما در زندگی خودمان احتیاج داریم به خوراک و هر چه بهتر بهتر، احتیاج داریم به پوشاک و هر چه عالیتر بهتر، احتیاج داریم به مسکن و هر چه مجلّتر بهتر. همین طور احتیاج داریم به زن و فرزند، احتیاج داریم به تجملات زیاد زندگی، و به پول و مادیات علاقه مند

هستیم. اما در یک جا ما سر یک دوراهی قرار می‌گیریم، احساس می‌کنیم که اینجا یا باید شرافت و عزت و سیادت و آقایی خودمان را حفظ کنیم ولی با فقر بسازیم، نان بخوریم ولی نان خشک و خالی، لباس بپوشیم لباس ژنده، خانه داشته باشیم خانه تنگ و کوچک و محقر، پول نداشته و در مضیقه باشیم؛ و یا از عزت و آقایی و سیادت خودمان صرف نظر کنیم، تن به یک ذلت بدهیم، تن به خدمت بدهیم، آن وقت تمام نعمتهای مادی برای ما فراهم می‌شود. می‌بینیم بسیاری از افراد مردم اساساً حاضر نیستند تن به ذلت بدهند ولو به قیمت اینکه مادیات زندگی شان خیلی زیاد شود. البته بعضیها حاضر می‌شوند؛ تن به این ذلت می‌دهند ولی در عین حال همین آدم در عمق وجدانش احساس یک سرشکستگی می‌کند. «من»، انسانی و «من» حیوانیسان یک موجود مرکب است. این حقیقت را نباید فراموش کرد که در انسان واقعاً دو «من» حاکم است: یک من انسانی و یک من حیوانی، که من حقیقی انسان آن من انسانی است. و چقدر مولوی این مسئله تضاد درونی انسان را عالی در آن داستان معروف «مجنون و شتر» سروده است! انسان واقعاً مظهر اصل تضاد است. در هیچ موجودی به اندازه انسان، این تضاد و ضدیت درونی و داخلی حکومت نمی‌کند. داستان را این جور آورده است که مجنون به قصد اینکه به منزل لیلی برود، شتری را سوار بود و می‌رفت و از قضا آن شتر کزه ای داشت، بچه ای داشت شیر خوار. مجنون برای اینکه بتواند این حیوان را تند براند و در بین راه معطل کزه او نشود، کزه را در خانه حبس کرد و در را بست. خود شتر را تنها سوار شد و رفت. عشق لیلی، مجنون را پر کرده بود. جز درباره لیلی نمی‌اندیشید. اما از طرف دیگر، شتر هم حواسش شش دانگ دنبال کزه اش بود و جز درباره کزه خودش نیم اندیشید. کزه در این منزل است و لیلی در آن منزل، این در مبدأ است و آن در مقصد. مجنون تا وقتی که به راندن مرکب توجه داشت، می‌رفت. در این بینها حواسش متوجه معشوق می‌شد، مهار شتر از دستش رها می‌گردید. شتر وقتی می‌دید مهارش شل شده، آرام بر می‌گشت به طرف منزل. یک وقت مجنون متوجه حال خودش می‌شد، می‌دید دو مرتبه به همان منزل اول رسیده. شتر را بر می‌گرداند، باز شروع می‌کرد به رفتن. مدتی می‌رفت. دوباره تا از خود بی‌خود می‌شد، حیوان بر می‌گشت. چند بار این عمل تکرار شد: همچو مجنون در تنازع با شتر گه شتر چربید و گه مجنون حُر میل مجنون پس سوی لیلی روان میل ناقه از پی طفلش دوانتا آنجا که می‌گوید مجنون خودش را به زمین انداخت: گفت این ناقه چو هر دو عاشقیم ما دو ضد بس همره نالایقیم بعد گریز خودش را می‌زند، می‌گوید: جان گشاده سوی بالا بالها تن زده اندر زمین چنگالهدار انسان دو تمایل وجود دارد: یکی تمایل روح انسان و دیگر تمایل تن انسان. میل جان اندر ترقی و شرف میل تن در کسب اسباب و علفاگر می‌خواهی جان و روح آزاد باشد نمی‌توانی شکم پرست باشی؛ نمی‌توانی زن پرست باشی و روح آزاد باشد، پول پرست باشی و روح آزاد باشد و در واقع نمی‌توانی شهوت پرست باشی، خشم پرست باشی. پس اگر می‌خواهی واقعاً آزاد باشی، روح را باید آزاد کنی. چقدر در همین زمینه ما بیانات عجیبی داریم! حدیثی دیدم در شرح نهج البلاغه این ابی‌الحدید که روزی رسول اکرم (ص) به میان اصحاب صفه رفتند. یکی از آنها گفت: یا رسول الله! من در نفس خودم این حالت را احساس می‌کنم که اصلاً تمام دنیا و مافیها در نظر من بی‌قیمت است. الآن در نظر من طلاق و سنگ یکی است، یعنی هیچکدام از اینها نمی‌تواند مرا به سوی خودش بکشد. نمی‌خواهد بگوید که استفاده من از طلاق و از سنگ یک جور است؛ بلکه قدرت طلا و قدرت سنگ در اینکه من را به سوی خودش بکشاند یکی است. رسول اکرم نگاهی به او کرد و فرمود: اِذَا أَنْتَ صَبَرْتَ حُرّاً حَالاً مِنْ مِی تَوَانِمُ بِه تُو بگویم که مرد آزادی هستی. پس واقعاً آزادی معنوی خودش یک حقیقتی است. قضاوت انسان درباره خودحالا یک سلسله دلایل دیگری، باز دلایل وجدانی ذکر کنیم راجع به اینکه واقعاً شخصیت انسان یک شخصیت مرکب است و واقعاً انسان از نظر معنوی می‌تواند آزاد باشد و می‌تواند برده باشد. خداوند تبارک و تعالی این قدرت و توانایی را به بشر داده است که خودش می‌تواند قاضی خودش باشد. در اجتماع همیشه قاضی غیر از مدعی و مدعی علیه است. یک نفر مدعی می‌شود، یک نفر دیگر مدعی علیه هر دو نفرشان پیش قاضی می‌روند و قاضی باید به عدالت میان مدعی و مدعی علیه حکم کند. البته مدعی یک نفر است، مدعی علیه یک نفر

دیگر و قاضی یک نفر سوم. هیچ فکر کرده اید که چطور است که انسان می تواند خودش مدعی خودش باشد و قهراً خودش هم مدعی علیه خودش باشد و هم خودش قاضی خودش باشد، یعنی خودش حکم صادر کند؟ انصاف یعنی چه؟ می گویند فلان کس آدم با انصافی است، یعنی چه؟ اصلاً آدم با انصاف یعنی آدمی که در مسائل مربوط به خود می تواند بی طرفانه درباره خودش قضاوت کند و احیاناً در جایی که خودش مقصر است، حکم علیه خودش صادر کند. این چگونه است؟ این جز اینکه شخصیت واقعی انسان، مرکب باشد چیز دیگری نیست. چقدر انصافها در دنیا سراغ دارید که می بینید یک نفر در مورد خودش انصاف می دهد، دیگری را بر خودش ترجیح می دهد، اقرار می کند که حق با دیگری است، فضیلت با دیگری است. ملامت وجدان انسان گناه مرتکب می شود، بعد خودش را ملامت می کند. این ملامت وجدان یعنی چه؟ این عذاب وجدان که همه شنیده اید یعنی چه؟ دولتهای استعماری افرادی را طوری تربیت می کنند که وجدان در اینها بمیرد. در عین حال موقعش که می شود، وجدانی که خیال می کنند مرده است، باز یک چراغ کوچکی در آن روشن و زنده است. خلبان هیروشیما را اصلاً برای یک چنان جنایتی تربیت کرده بودند ولی وقتی که رفت بمب خودش را انداخت و بعد هم نگاه کرد به شهری که در آتش می سوخت و دید مردم بی گناه، پیرمرد، پیرزن، بچه کوچک، افرادی که اساساً در میدان جنگ وارد نشده اند دارند چه جور در میان آتش دست و پا می زنند، از همان ساعت حالش بهم خورد. بعد در آمریکا آمدند از او استقبال و تجلیل و او را تشویق کردند، اما جلوی عذاب وجدان او را نتوانستند بگیرند. کم کم همان آدم به خاطر عذاب وجدان دیوانه شد، بردندش دارالمجانین. آزادی معنوی، بزرگترین برنامه انبیاء بزرگترین برنامه انبیاء آزادی معنوی است. اصلاً تزکینه نفس یعنی آزادی معنوی: قَدْ أَلْفَحَ مَنْ زَكَّيْهَا. وَ قَدْ خَابَ مَنْ دَسَّيْهَا. و بزرگترین خسران عصر ما این است که همواره می گویند آزادی، اما جز از آزادی اجتماعی سخن نمی گویند؛ از آزادی معنوی، دیگر حرفی نمی زنند و به همین دلیل به آزادی اجتماعی هم نمی رسند. در عصر ما یک جنایت بزرگ که به صورت فلسفه و سیستمهای فلسفی مطرح شده است این است که اساساً درباره انسان، شخصیت انسانی و شرافت معنوی انسان هیچ بحث نمی کنند؛ نَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَرَامُوشِ شَدَه است، می گویند اصلاً چنین چیزی وجود ندارد، انسان یک موجود دو طبقه ای نیست که طبقه عالی و طبقه دانی داشته باشد، اصلاً انسان با یک حیوان هیچ فرق نمی کند، یک حیوان است، زندگی تنازع بقاست و جز تنازع بقا چیز دیگری نیست، یعنی زندگی جز تلاش کردن هر فرد برای خود و جنگیدن برای منافع خود چیز دیگری نیست! می دانید این جمله چقدر به بشریت ضربه وارد کرده است؟! می گویند زندگی جز جنگ و میدان جنگ چیز دیگری نیست. بلکه جمله ای می گویند که بعضی هم خیال می کنند که خیلی حرف درستی است، می گویند: «حق گرفتنی است نه دادنی.» حق، هم گرفتنی است و هم دادنی. اصلاً این جمله که حق را فقط باید گرفت و کسی به تو نمی دهد، ضمناً تشویق به این است که تو حق را باید بگیری نه اینکه حق را باید بدهی؛ صاحب حق باید بیاید، اگر توانست به زور از تو بگیرد، اگر نتوانست که نتوانست. اما پیغمبران نیامدند این حرف را بزنند. پیغمبران گفتند حق، هم گرفتنی است و هم دادنی؛ یعنی مظلوم و پایمال شده را توصیه کردند به اینکه برو حق را بگیر، و از آن طرف ظالم را وادار کردند علیه خودش قیام کند که حق را بدهد، و در این کار خودشان هم کامیاب و موفق شدند. دعا می کنم: خدایا از تو می خواهیم به حق آن آزاد مردان واقعی که آزادی معنوی را در درجه اول داشتند، به ما توفیق عنایت کنی که از نفس امّاره خودمان آزاد شویم. خدایا به ما آزادی معنوی عنایت کن، آزادی اجتماعی عنایت کن، خیر دنیا و آخرت به همه ما کرامت بفرما. خدایا ما را به حقایق اسلام آشنا بفرما، حاجات مشروعه همه ما را برآور. خدایا اموات همه ما را ببخش و بیامرزم. کلمه «احیاء» احیاء یعنی زنده کردن، نقطه مقابل «اماته» که به معنی میراندن است. این کلمه چنین می رساند که شب- که قسمتی از وقت انسان است- دو حالت دارد: ممکن است شب کسی زنده باشد و ممکن است شب او مرده باشد. شب زنده آن شبی است که انسان تمام یا لاقلاً پاسی از آن شب را با یاد خدا و با مناجات و راز و نیاز با ذات پروردگار بسر ببرد، و شب مرده آن شبی است که انسان تمام آن شب را با غفلت و فراموشی ذات مقدس پروردگار بسر ببرد. ممکن است کسی خیال کند که

این تعبیر یک تعبیر مجازی است، یک نوع تعارف است: شب که زنده و مرده ندارد، شب بالاخره شب است، زمان است. مقداری از زمان که این نیمکره زمین که ما در روی آن زندگی می‌کنیم مواجه با خورشید نیست و نور خورشید نمی‌تابد، به آن می‌گویند «شب». شب به هر حال شب است؛ شب نه زندگی دارد و نه مردگی. این سخن راست است ولی آن کسی که می‌گوید احیاء، شب را زنده نگه داشتن، مقصودش این نیست که این قطعه زمان را شما زنده نگه دارید؛ مقصود زنده نگه داشتن خود شماست و این قطعه از زمان. روح عبادت، یاد خدا روح عبادت یاد پروردگار است. روح عبادت این است که انسان وقتی که عبادت می‌کند، نمازی می‌خواند، دعایی می‌کند و هر عملی که انجام می‌دهد، دلش به یاد خدای خودش زنده باشد: وَأَقِمِ الصَّلَاةَ لِتَذَكَّرَ. قرآن می‌گوید نماز را بپا بدار، برای چه؟ برای اینکه به یاد من باشی و در جای دیگر قرآن کریم می‌فرماید: إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ. در این آیه خاصیت نماز ذکی می‌شود، البته نماز حقیقی، نماز واقعی، نمازی که با شرایط و آداب صحیح صورت گرفته باشد. می‌فرماید اگر واقعاً انسان نماز خوان باشد و نماز درست بخواند خود نماز جول انسان را از کار زشت و منکرات می‌گیرد. محال است که انسان نماز درست و مقبول بخواند و دروغگو باشد. محال است که انسان نماز صحیح و درست بخواند و دلش به طرف غیبت کردن برود. محال است که انسان نماز خوان درست و صحیح باشد و شرافتش به او اجازه بدهد که دنبال شراب برود، دنبال فحشاء برود، دنبال هر کار زشت دیگری برود. این، خاصیت نماز است که انسان را به سوی عالم نورانیت می‌کشاند. اولین درجه ربوبیت: تسلط بر نفساؤلین درجه ربوبیت و خداوندگاری که در نتیجه عبودیت پیدا می‌شود این است که انسان ربّ و مالک نفس خودش می‌شود، تسلط بر نفس خودش پیدا می‌کند. یکی از بیچارگیهای ما که کاملاً احساس می‌کنیم این است: زمام نفس خودمان در اختیار ما نیست، اختیار خودمان را نداریم؛ اختیار زبان خودمان را نداریم، اختیار شهوات خودمان را نداریم، اختیار شکم خودمان را نداریم، اختیار دامن خودمان را نداریم، اختیار چشم خودمان را نداریم، اختیار گوش خودمان را نداریم، اختیار دست خودمان را نداریم، اختیار پای خودمان را نداریم؛ و این نهایت بدبختی است. ما می‌رویم در این خیابانها ولی این چشم در اختیار ما نیست، ما در اختیار این چشم هستیم؛ یعنی این ما هستیم که این چشم دلش می‌خواهد چشم چرانی کند، دلش می‌خواهد به نوامیس مردم نظر شهوت بکند، دل ما هم تابع این چشم است. گفت: دل برود چشم چو مایل بود دست نظر رشته کش دل بود ما مالک زبان خودمان نیستیم، اختیار زبان خودمان را نداریم. وقتی که گرم می‌شویم به حرف زدن، به اصطلاح چانه مان گرم می‌شود، نمی‌فهمیم که چه می‌گوییم. مجلس گل انداخته، حالا که مجلس گل انداخته است نه راز خودمان را می‌توانیم نگه داریم نه راز مردم را؛ نمی‌توانیم عیب پوش مردم باشیم، نمی‌توانیم از مردم غیبت نکنیم... اختیار گوش خودمان را نداریم. هر چه که گوشمان از آن خوشش بیاید، مثلاً از غیبت خوشش می‌آید ما هم تسلیم هستیم، از لہو و لعب خوشش می‌آید ما هم تسلیمش هستیم. اختیار دستمان را نداریم. اختیار پای خودمان را نداریم. اختیار غضب خودمان را نداریم. می‌گوییم (خود من یکی از آن اشخاص هستم) آقا دیگر عصبانی شدم، هر چه به دهانم آمد گفتم. عصبانی شدم یعنی چه؟ عصبانی شدم یعنی من یک آدمی هستم که مالک نفس خودم نیستم، همین قدر که عصبانی شدم اختیار من دیگر دست اوست، هر چه که به دهانم می‌آید چون عصبانی هستم می‌گویم. آن دیگری مالک شهوت خودش نیست. آیا نباید انسان مالک نفس خودش باشد؟ اصلاً تا ما مالک نفس خودمان نباشیم آیا می‌توانیم مسلمان باشیم؟ نه، مسلمان باید مالک نفس خودش باشد. دومین درجه: مالک خاطرات نفس بودنتازه من تا این درجه گفتم. یک درجه برویم بالاتر، مالک خاطرات نفس خودمان، خاطرات ضمیر خودمان باشیم. این مسئله را کاملاً توجه بفرمایید. همانهایی از ما که مالک چشم خودمان هستیم، مالک زبان خودمان هستیم، اراده مان قوی است، مالک دست خودمان هستیم، مالک پای خودمان هستیم، مالک شهوت خودمان هستیم، مالک عصبانیت خودمان هستیم، مالک یک موضوعی نیستیم؛ هیچ کدام از همین افرادی که اینجا نشسته ایم (شاید در اینجا اولیاء الله باشند، من نمی‌دانم) مالک خاطرات ذهنی و خاطرات نفسانی خودمان نیستیم. یعنی چه؟ یعنی این تداعی معانی ای که در ذهن

ما رخ می دهد بدون اینکه اختیارش دست ما باشد. از این شاخ می رود به آن شاخ، از آن شاخه می رود به آن شاخه،... قوه خیال ما حکم یک گنجشک را دارد. گنجشک را بالای درخت دیده اید، می رود روی این شاخه، فوراً می رود روی شاخه دیگر و باز می پرد روی شاخه دیگر. قوه خیال ما دائماً از این شاخه به آن شاخه می پرد. به ما می گویند خواهش می کنم ده دقیقه تمرکز ذهن برای خودت ایجاد کن که فقط درباره یک موضوع بیندیشی. اگر توانستیم؟! به ما و شما می گویند نماز که می خوانیم تمرکز ذهن و حضور قلب داشته باش. لا صَلَوةَ إِلَّا بِحُضُورِ الْقَلْبِ نماز بدون حضور قلب قبول نیست؛ صحیح است، یعنی به تو نمی گویند چرا نماز نخواندی، اما قبول نیست یعنی تو را به جایی نمی برد، خاصیتی برای تو ندارد. تا گفتیم الله اکبر، اگر فرض کنید مغازه دار هستیم مثل این است که قفل در مغازه مان را باز کردیم، حمد و سوره را می خوانیم اما دلمان در مغازه است، دلمان در اراده است، دلمان در فلاخن ملکمان است، دلمان دنبال فلات شهوت است، یک وقت متوجه می شویم که گفتیم اسلام علیکم و رحمه الله و برکاته. از بس هم زیاد نماز خوانده ایم قهراً عادت شده است، اشتباه نمی کنیم، به طور خود کار از الله اکبر تا اسلام علیکم می رویم و تمام می کنیم بدون اینکه هیچ بفهمیم؛ و حال آنکه در نماز باید حضور قلب و تمرکز ذهن باشد. نگویند نشدنی است. خیر، شدنی است، خیلی هم شدنی است، با عبودیت «الْعُبُودِيَّةُ جَوْهَرَةٌ كُنْهَهَا الرُّبُوبِيَّةُ». اگر شما کوشش کنید در راه عبودیت قدم بردارید واقعاً می توانید نمازی بخوانید که اگر پنج دقیقه طول می کشد در تمام این پنج دقیقه فقط متوجه خدا باشید، ده دقیقه نماز می خوانید متوجه خدا باشید، اصلاً ذهنتان از غیر خدا به هیچ چیزی منصرف نشود؛ نیم ساعت، یک ساعت (به همین حال باشید)، بعد مثل بعضی از اولیاء الله باشید که از اول شب تا صبح یکسره عبادت کنید و ذهنتان به هیچ چیزی غیر از خدا التفات پیدا نکند، آنچنان غرق بشوید که حتی اگر بیایند بیخ گوش شما داد و فریاد هم نکنند شما نشنوید و نفهمید و متوجه نشوید، اینقدر ذهن شما متمرکز بشود. حضور قلب امام سجاد در حال نماز اما سجاد مشغول عبادت بود. یکی از بچه های امام از پشت بام افتاد دستش شکست. زنهار ریختند داد و فریاد کردند که دست بچه شکست، برویم شکسته بند بیاوریم. رفتند شکسته بند آوردند، دست بچه را بستند. بچه گریه کرد، زنهار ناله کردند، افراد دیگر داد و قال کردند، تمام شد. قضیه گذشت. امام بعد از آنکه از عبادت فارغ شد آمد در حیاط، چشمش افتاد به بچه اش، دید دست او را بسته اند. فرمود: چطور شده است؟ گفتند: بچه از بام افتاد، دستش شکست، شکسته بند آوردیم، دست او را بستیم در وقتی که شما مشغول نماز و عبادت بودید. امام قسم خورد که اصلاً من متوجه نشدم. ممکن است شما بگویید او امام زین العابدین است، همه مردم که امام زین العابدین نمی شوند. بنده خودم در عمر خودم افرادی را دیده ام - البته نمی گویم در این حد و درجه - که برای من محسوس بود که از اولی که شروع به نماز می کنند تا آخر نماز چنان غرق در ذکر خدا و یاد خدا می شوند و چنان غرق در نماز می شوند که واقعاً متوجه اطراف خودشان نیستند؛ و من دیده ام چنین کسانی را. الْعُبُودِيَّةُ جَوْهَرَةٌ كُنْهَهَا الرُّبُوبِيَّةُ نتیجه عبودیت و بندگی و اولین اثرش را تسلط است. ما دو مرحله از تسلط را در این جلسه عرض کردیم. یک درجه از تسلط که اقل درجه تسلط است و اگر این برای انسان پیدا نشود باید انسان یقین داشته باشد عبادتهایش مقبول درگاه الهی نیست، تسلط بر نفس است، همان چیزی است که قرآن در باب نماز می گوید: إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ نماز جلو فحشاء و منکر را می گیرد. نماز چگونه جلو فحشاء و منکر را می گیرد؟ نماز مگر پلیس است که وقتی شما می خواهید بروید دنبال یک کار زشت بیاید با باتومش جلو شما را بگیرد؟ نه، نماز عبودیت و بندگی است. نتیجه این عبودیت، رویت و تسلط است و اقل درجه تسلط، تسلط بر نفس است. تقوا تقوا یعنی چه؟ یعنی خود نگهداری خود نگهداری یعنی چه؟ یعنی تسلط بر نفس. إِنَّ تَقْوَى اللَّهِ حَيَاتٌ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ مَحَارِمُهُ وَالزَّمِيمَاتُ قُلُوبُهُمْ مَخَافَتُهُ. (علی ع) می فرماید تقوای الهی یک خاصیتش این است که انسان را از محرمات الهی نگهداری می کند. خاصیت دیگرش این است که خوف خدا را در دل انسان جایگزین می سازد. قرآن در باب روزه می گوید: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ای مردم با ایمان، برای شما روزه فرض شده است همچنان که برای پیشینیان شما فرض شده بود، چرا؟ قرآن فلسفه را هم ذکر

می‌کند: لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ برای اینکه در شما روح تقوا و ملکه تقوا پیدا بشود. ملکه تقوا یعنی چه؟ یعنی تسلط بر نفس. تسلط بر نفس همان است که امام صادق فرمود ربوبیت (الْعُبُودِيَّةُ جَوْهَرَةٌ كُنْهَهَا الرَّبُوبِيَّةُ). درجات بالاتر بالاتر از این هم درجه ای هست؟ بله، یک انسان مستجاب الدعوه - لا اقل درباره خودتان - می‌شوید. حتی می‌توانید روی بدن خودتان اثر بگذارید، اعجاز کنید، کرامت کنید، در نتیجه عبودیت که جوهره کُنْهَهَا الرَّبُوبِيَّةُ نتیجه عبودیت تسلط است. آیا بالاتر از این هم هست؟ بله اما این بالاتر، برای فهمها و فکرهای ما خیلی زیاد است، خیلی از اشخاص نمی‌توانند باور کنند که انسانی در اثر عبودیت و بندیک خدا و تذلل، در اثر این که صراط عبودیت را طی کرده است، برسد به جایی که در جهان هم بتواند تصرف کند، یعنی بتواند یک بیماری را از راه روحی معالجه کند، یک کور مادرزاد را شفا بدهد، یک پسر را شفا بدهد (آن طور که قرآن درباره عیسی بن مریم نقل می‌کند) البته به اذن الله؛ خدا به آنها چنین قدرتی داده است. اذن خدا همان قدرتی است که خدا افاضه می‌کند: وَ تُبْرِئُ الْاَكْمَةَ وَالْاَبْرَصَ بِاِذْنِي وَاِذْ تُخْرِجُ الْمَوْتِيَ بِاِذْنِي یا در آیه دیگر: وَاَحْيِي الْمَوْتِيَ بِاِذْنِ اللّٰهِ. این یک درجه بالاتر است که اکنون نمی‌خواهم درباره آن صحبت کنم.

ترقی ژاپن

نوشته آکیو موریتا

خلاصه کتاب: سید مسعود کشفی - مهدی دهواری - مقدمه: شماری از پژوهندگان احوال سرزمین آفتاب (شرق) امروز بر این عقیده اند که ژاپن به آنچه در نیمه اول سده بیستم با جنگ و لشکر رانی به دنبالش بود به آن دست نیافت ولی چیرگی و شکوفایی اقتصادی و نیرومندی و توانگری و اول شدن در جهان، با صلح و تلاش و تدبیر مسالمت آمیز و از راه اقتصاد دست پیدا کرد آکیو موریتا یکی از دو بنیان گذار و معمار و طراح توسعه و ترقی این شرکت (سونی) جایی ممتاز در پیشرفت اقتصادی ژاپن دارد. در سال ۱۹۸۷ کتاب ساخت ژاپن نوشته آکیو موریتا انتشار یافت. زندگی نامه او در خانواده ای مرفه و پایبند به دین و سنت به بار آمده بود - پدرش دوستدار تکنولوژی نو و مادری هنر دوست داشت. شغل پدرش ساکه اندازی بود و به آکیو نوجوان یاد آور می‌شد که ارباب به دنیا آمده و فرزند ارشد خانواده است ولی آکیو به الکترونیک علاقه داشت و در رشته فیزیک دانشگاه درس خواند بعد از جنگ به شرکت صنعتی تازه بنیاد دوست ارشدش ایبوکا پیوست. رمز موفقیت خود را در (هدف داشتن، مبتکر و پیشرو بودن، شناختن فکر و روحیه رقیبان و جریان وجهت بازار و سلیقه و خواست مردم و مصرف کنندگان و قدرت پیش بینی می‌دانست). روحیه او آمیزه ای از دلیر بودن و خطر کردن و احتیاط است در برابر رقیبان بی پروا و آشکارا و صریح حرف خود را می‌گوید در کار مدیریت به بار آوردن و بهره درست بردن از منابع انسانی تاکید دارد. ایدئولوژی مدیرت‌انسان عامل اصلی تولید است و این عامل باید در کانون توجه مدیران و کارفرمایان باشد و همه افراد واحد صنعتی و بازرگانی باید در کار کردن و فکر دادن سهیم باشند. مزیت عمده شیوه مدیریت ژاپنی به غربی و آمریکایی، روحیه و فلسفه مشارکت است. مدیریت همان تصمیم گرفتن درست است و لازمه این کار تخصص داشتن و توانایی پیش بینی آینده است. در سود بردن، زیاد بودن ان اصل نیست بلکه استمرار آن مهم است. مدیریت واحد صنعتی - بازرگانی را به خانواده مانند می‌کند. مهمترین کار و مسئولیت مدیر ژاپن ایجاد احساس و فضایی مانند خانواده در شرکت است. کار نزد ژاپن ها قابل احترام است. مدیریت می‌گوید قابلیت انعطاف و تطبیق و رقابت در اقتصاد کارساز است. رقابت مایه پیشرفت دید یابی سخت و بازرگانی ژاپن است. رقابت پیشرو بودن و ابداع را می‌طلبد و در این وضع، تحقیق و خلاقیت اهمیت پیدا می‌کند پس باید افراد انگیزه داد تا خلاقیت خور را نشان دهند. نکته دیگر مراقبت در کیفیت محصول تا جایی که عیب و نقص به صفر برسد - دیگر نکته در زمینه رشد فنی، مستقل بودن آن از تکنولوژی جنگی است حال آنکه در سایر نقاط دنیا عکس این است. آنها به (موتامی نای) اعتقاد دارند یعنی اسراف حرام بدان معنا که هر

چیزی از سوی پرودگار است و باید شکرگزار بود و چیزی را ضایع نکرد. او به بوروکراسی می تازد که سدی است در برابر تحول و انعطاف و همچنین فساد سیاسی را نتیجه این می داند که تعجیل و تأیید دولت در کارها بیش از اندازه ضروری است. مدیری تا آموزش و تلاش که از صدها سال قبل وجود داشته و دارد را ستونهای استوار این کاخ پیشرفت و ترقی می داند. او وکیل دعاوی را یک نقطه تاریک و مبهم در آمریکا می داند زیرا معتقد است زمانی که آنها سرگرم پرورش پانصد هزار وکیل دعاوی بوده اند ژاپنی ها مشغول پرورش مهندسين خود بودند او همچنین یکی دیگر از مشکلات مدیریتی آمریکا را در رسیدن مدیران به منافع زودرس فداکردن سرمایه گذاری بلند مدت در این راه میدانند. موریتا در زمینه کمک به کشور های رشد نیافته دنیا معتقد است آنها باید با تمرکز دادن مساعی در بار آوردن منابع انسانی این ممالک و رشد دادن انگیزه و تمایل آنها به اینکه ژاپن ثانی بشوند و نه با صرف منابع در سرمایه گذاری های کلان زیر بنایی مانند ساختن بزرگراه و سرو این گونه چیزها به انجام رسانند. خلاقیت به تعریف موریتا: جایی که می توانیم رقابت واقعی بکنیم آنجاست که بتوانیم مغزمان را به کار ببندازیم این یعنی خلاقیتفصل ۱ جنگیبانگر دوران کودکی و نوجوانی اکیو مدیری تا است. از جمله نکاتی که می توان برداشت کرد ثروتمند بودن خانواده او، سخت کوش بودن پدر به طوری که در دوران جوانی برای رهایی جستن خانواده از ورشکستگی ترک تحصیل کرد و ریاست خانواده را بر عهده گرفت و با فروش گنجینه های خانوادگی که خرید و نگهداری آنها از طرف پدر و پدربزرگ او خودموجب بحران اقتصادی در خانواده شده بود دوباره خانواده را را توانست سرپا کند او همچنین از فرانسه نهال انگور وارد کرد برای تولید شراب، ولی به دلیل آلوده بودن نهال ها به افت چیزی حاصل نشد سپس او با استخدام آبخوساز چینی که آبخوسازی را در اورپا فرا گرفته بود اقدام به تولید آبخو کرد و صنعت آن را بنیاد گذاری نمود، او در این خانواده و در این دوران یاد گرفته است که مدیر باید صفات بردباری و فهم مسائل را در خود پیرو و مسئولیت پذیر باشد. یکی از اصولی که پدرش به آن معتقد بود این بود که پول و ثروت همه دنیا کسی را با سواد نمی کند مگر اینکه خودش بخواهد و با سخت کوشی درس بخواند، اما پول می تواند یک نوع از آموزش را فراهم کند و آن آموزشی که با سفر کردن به آن دست می یابد منشاء علاقه آکیو به الکترونیک مربوط به همین دوره زندگی اوست به طوری که با آمدن گرامافون و خریدن خانواده او و علاقه مادرش به موسیقی نو غربی و بعدها فرید گرامافون الکتریکی ساخت رادیو ابتدائی و ضبط صدا خود توسط آکیو آغاز به کار او در این زمینه بود که بعدها با مطالعه مجلات و مقالات مرتبط سطح دانش خود را افزایش داد تا زمانی که پا به عرصه دانشگاه نهاد و تحصیلات خود را به طور تخصصی در دانشگاه سلطنتی اوزاکا ادامه داد. صلح بعد از پایان جنگ برای اولین بار امپراتور خود با مردم شروع به سخن گفتن کرد، آنچه که زمینه ساز رشد اقتصادی ژاپن بود و آغاز این رشد فراخوان امپراتور با گفتن: ما می توانیم زمینه صلحی بزرگ را برای همه نسل های آینده آماده کنیم اما این کار را با تحمل آنچه که تحمل ناپذیر است و بر خود همواره کردن رنجی که بیرون از طاقت ادمی می نماید بکنیم او با این گفته خود از ژاپن خواست که به آینده بنگرد او ملت را به همگام بودن با پیشرفت جهان فرا خواند. آکیو شروع کار خود را با شراکت با دوست خود که زمانی استاد او بود شروع کرد و آنها در ساختمان مخروطی یک فروشگاه در توکیو که بر اثر بمباران به صورت مخروطی در آمده بود با سرمایه ۵۰۰ دلار و به نام شرکت مهندسی مخابرات توکیو آغاز کردند پس از مدتی فروشگاه مذکور اقدام به بازسازی ساختمان خود و شروع مجدد فعالیت خود کرد که آکیو مجبور شدند آنجا را ترک و به مکانی در حاشیه توکیو نقل مکان کردند ولی آنجا همانند خرابه ای بیش نبود ولی به دلیل مشکلات مالی و ارزان بودن آنجا مجبور به کار در آنجا شدند. اولین محصول تولیدی آنها که ابداعی نوآورانه از خود آنها بود دستگاه ترکیب صدا و ضبط آن بود که برای رادیو ژاپن که آن زمان در دست ارتش آمریکا بود ساختن این دستگاه به گواه افسران آمریکایی از کیفیت بالایی برخوردار بود که زمینه ساز سفارش این دستگاه دوست ایبوکا در رادیو بود که سپس رادیو را متقاعد کرد این سفارش را به کارخانه کوچک آنها بدهد. در هنگامیکه آنها برای نصب و تحویل دستگاه خود در رادیو رفت و آمد داشتند از

نزدیک به دستگاه ضبط صوت نواری برخوردار کردند و با قانع کردن رئیس رادیو آن را امانت گرفته و به کارخانه خود بردند تا دیگر کارمندان را با آن آشنا ساخته و بتوانند آن را تولید کنند آنها با معضل ساخت نوار های آن روبه رو بودند زیرا در آن زمان پلاستیک یافت نمی شد اما با آزمایش ها فراوان توانستند فرمولی تهیه و بعدها با تهیه پلاستیک و استفاده از فرمول خود بر روی آن نوار را تولید کنند پس از تولید ضبط صوت و نوار آن که در انحصار آنها بود کم کم به این نتیجه رسیدند که به دلیل عدم آشنایی ژاپنی ها با محصول آنها بازاری برای فروش این محصول ندارند پس به فکر ایجاد بازاری برای فروش محصول خود افتادند. آنها با تحقیق و توجه به اوضاع حاکم دریافتند که دادگستری و دادگاههای آن روز ژاپن نیاز به داشتن ابزاری برای نگهداری و ثبت مکالمات دارند زیرا با شروع جنگ، دانش آموزان از مدارس فراخوانده شده بودند و تند نویس اندکی موجود بود برای این کار آکیو و شریکش با بردن دستگاه نزد آنها و نشان دادن کاربری آن نظر آنها را برای خرید جلب نمودند، آنها همچنین با ساخت نوعی کوچکتر از نمونه اولیه نظر آموزش و پرورش را برای استفاده به عنوان ابزاری برای تکرار در زمینه یادگیری و تکرار زبان انگلیسی استفاده نمایند بدین ترتیب معضل فروش خود را حل نموده اند. بعد از این موفقیت آنها با پدیده ای به نام ترانزیستور آشنا شدند و پس از آشنایی با آن هدف گذاری شرکت خود را با استفاده از آن بر مبنای تولید رادیویی نه کوچک بلکه جیبی نهادند آکیو برای گرفتن اطلاعات و حق تولید ترانزیستور در ژاپن که امتیاز تولید آن در دنیا در اختیار شرکت وسترن الکترونیک بود به آمریکا رفت و سپس به اروپا برای دیدن پیشرفت و محصولات آنها رفت و توانست اقدام به گرفتن این امتیاز و تولید آن را در ژاپن کند. ترانزیستوری که آنها امتیازش را گرفته بودن قابل استفاده در رادیو مورد نظر نبود آنها پس از آزمایش های فراوان توانستند ترانزیستور مورد نظر خود را تولید و به هدف مورد نظر خود دست پیدا کنند. بعد از رسیدن به این هدف معضل بعدی اسم بلند شرکت بود که در خارج از ژاپن تلفظ آن سخت بود پس به فکر اسمی کوتاه افتادند که بعد از بررسی بسیار به نام سونی دست یافته و اسم خود را به این تغییر دادند. یکی دیگر از شیوه هایی که آنها استفاده کردند این بود که محصول تولیدی آنها مقداری از جیب بزرگتر بود پس برای رفع آن به تولید کننده پیراهن سفارشی با جیب بزرگتری دادند تا بتوانند از آن در تبلیغات خود استفاده نمایند. از دیگر نکاتی که می توان ذکر کرد این است که اعتقاد آکیو و دید آن به بازاریابی در واقع نوعی ایجاد ارتباط است او به این نتیجه رسید که خود آن ها باید محصول خود را به مردم معرفی نمایند زیرا واسطه ها و فروشندگان نمی توانند شوق و ذوق آنها را در ارائه محصول داشته باشند پس باید سیستم خود را داشته باشند. آنها محصول نوعی را ساخته و روانه بازار می کنند بدون آنکه از مردم بپرسند که چه محصولی را می خواهند بلکه محصول خود را خواسته مردم قرار می دهند همچنین بین ۶ تا ۱۰ درصد فروش خود را صرف تحقیق می کند تا بتوانند محصولات جدید ارائه نمایند. در خاتمه آنچه که از شخصیت آن مرد می توان گفت و رمز کار او در رسیدن به موفقیت اش: عزم راسخ و اعتقاد به کار و هدفش اعتقاد به نوآوری و همراه کردن دیگران با خود تا همراه شدن خود با دیگران صداقت در کار به طوری که در هیچ یک از قراردادهایش اطلاعات و حرفی خلاف بر واقع نگفت و این خود عاملی بود برای جذب خریداران بزرگ و تنظیم قراردادهایی سود آور با شرکت نوپای او که زمینه ساز رشد و ترقی و معروفیت آن شد. این نوشته برگرفته از کتاب ترقی ژاپن (تلاش آگاهانه یا معجزه) نوشته آکیو موریتا و ترجمه دکتر هاشم رجب زاده، منتشره از انتشارات سروش به سال ۱۳۷۴ در تهران می باشد.

بررسی تاریخی ازدواج های پیامبر اعظم

(ص)

مصطفی جعفرپیشه فرد متن کامل کتاب: مقدمه: یکی از مسلمات تاریخی متواتر و قطعی بلکه آیات بر آن گواهی می دهد، ازدواج های متعدد پیامبر است. با پذیرش این حقیقت مسلم تاریخی پرسش اساسی و مهم در باره فلسفه این ازدواج هاست. اینکه سر تعدد

زوجات نبی اعظم چیست، پرسشی است که از سال‌ها پیش مورد توجه عده‌ای از مورخان و اندیشوران قرار گرفته است، حتی عده‌ای از مستشرقان با نشانه گرفتن انگشت اتهام به ساحت مقدس رسول خدا سر ازدواج‌ها در غلاقه و میل شدید جنسی و غریزه شهوترانی و کامجویی جستجو کرده‌اند. این کتاب به دنبال آن است که بررسی عالمانه و منصفانه‌ای در این مسأله مهم تاریخی کند و ابعاد گوناگون آن را در سیره‌ی نبی گرامی اسلام تحقیق نماید. از بررسی این پرسش مهم توجه به دو نکته مهم لازم است: نکته اول: تحقیق این نوشتار از نگاه ناظر بیرونی و کسی است که بدون هیچ تعلق خاطر درونی و ایمانی می‌خواهد راز تعدد ازدواج پیامبر را به شکل منطقی و علمی باز گوید. البته کسی است که از نگاه ناظر درونی به این حقیقت نظر افکند و ایمان به حقیقت معنوی و مقام عصمت داشته باشد نیز سیره و رفتار و گفتار او را وحی الهی بداند (وما یطق عن الهوی ان هو الا- وحی یوحی) او را دارای خلق عظیم می‌یابد (انک لعلی خلق عظیم) نیز بهره‌مند به موهبت شرح صدر (الم نشرح لک صدرک) و در یک جمله برای فردی که به مقامات الهی و ولایی پیامبر آگاه است روشن است تعدد همسران ایشان مثل سایر تصمیمات و رفتارها که در سیره حضرت روشن است ناشی از حقایق سراسر حکیمانه و همخوان با اخلاق والای الهی و کرامت انسانی است اگر چه به طور موردی و جداگانه به دنبال یافتن پاسخ نرفته باشد و راز آن را از سینه تاریخ جستجو کرده باشد. در این نوشتار با ایمان به آن حقایق و پذیرش همه آن‌ها از نگاه ناظر بیرونی می‌خواهیم با تحلیلی تاریخی و با تکیه بر متون سره و روایات راز تعدد ازدواج پیامبر گشوده شود تا هم پاسخی به اتهام باشد و هم درسی برای آن‌الگوی راستین آنان که می‌خواهند با شاگردی در مکتب رسول خدا و خوشه‌چینی از سیره نورانی او درس زندگی والای انسانی و تشکیل خانواده اسلامی و پدید آوردن نهادی سراسر فضیلت و کرامت و اخلاقی را بیاموزند. نکته دوم: اگر چه شاید بتوان با تحلیل فشرده گذرا گوشه‌هایی از فلسفه ازدواج‌های پیامبر را به دست آورد ولی به نظر می‌رسد برای رسیدن به حقیقت لازم است فهرستی اگر چه فشرده از ازدواج‌های حضرت و ویژگی‌های هر یک شرایط و وضع زمانی و مکانی ارائه شود تا راز هر یک از ازدواج‌ها مشخص شود در این صورت می‌توان به جمع‌بندی صحیح و منطقی از چند همسری پیامبر پرداخت. خدیجه بنت خویلد (۶۸-۳ق.ه) نخستین همسر پیامبر که ۱۵ سال پیش از بعثت و در ۲۵ سالگی با او ازدواج کرده، خدیجه بنت خویلد است. خدیجه زن ثروتمند و سرشناس قریش که خواستگاران فراوانی از مردان ثروتمند و با نفوذ قریش را رد کرده بود وقتی از میسره غلام خویش داستان‌هایی شگفت در باره محمد امین در سفر تجاری به شام و گفته‌های راهب در باره او شنید نیز قضایای دیگری در عظمت شأن آن بزرگوار دریافت. مجموعه‌ای از علل موجب شد خدیجه به ازدواج با حضرت تمایل پیدا کند و با اینکه مرسوم است و در آن زمان نیز چنین بود که پیشنهاد ازدواج از طرف مرد مطرح می‌شود بر خلاف متعارف خواستگاری از سوی زن عنوان گردید. از سوی دیگر با توجه به فقر یتیم ابوطالب و ثروت و موقعیت اجتماعی خدیجه انگیزه مادی در پیشنهاد ازدواج دیده نمی‌شود. خدیجه پیش از این ازدواج با رسول خدا حدود ۴۰ سال داشته است این ازدواج که ۱۵ سال پیش از بعثت اتفاق افتاد پس از بعثت رنگ و بویی دیگر یافت. خدیجه نخستین زنی بود که به رسالت او ایمان آورد و ثروت خویش را در راه نشر و ترویج پیام آسمانی اسلام در طبق اخلاص قرار داد. این ازدواج تا سال دهم بهشت یعنی یک ربع قرن ادامه یافت و گل سرسبد آفرینش و بزرگ زنان عالم حضرت زهراى مرضیه محصول این ازدواج خجسته و مبارک بود. پیامبر تا خدیجه در قید حیات بود یعنی تا ۵۰ سالگی ازدواج دیگری نداشته است. سه سال پیش از هجرت خدیجه وفات یافت. پیامبر سال رحلت خدیجه و ابوطالب را که هر دو در یک زمان اتفاق افتاده بود «عام الحزن» نامید. پس از رحلت خدیجه تا آخر عمر همواره به یاد وی بود و از منزلت و شؤن او برای دیگر همسران خود سخن گفت، تا آنجا که برخی از همسران حضرت با آنکه خدیجه وفات یافته بود، نسبت به او حسادت می‌ورزیدند. نکات مهم در ازدواج با خدیجه: آنچه از قصه‌ی ازدواج پیامبر با خدیجه کبری قابل برداشت است، آنکه: الف) ازدواج با خدیجه به پیشنهاد او و بر اثر باخبر شدن از کمالات معنوی و اخلاقی حضرت بوده است. ب) تا زمانی که خدیجه در قید حیات بود و مدتی پس از آنکه پیامبر ازدواج دیگری نداشت. ج) خدیجه

بانویی فداکار و مومن بوده که نخستین زن مسلمان به شمار می رود و در راه اسلام از تمامی سرمایه و آبروی خویش گذشت. (د) طبق نظر مشهور مورخان حدود ۱۵ سال خدیجه از پیامبر مسن تر و زن بیوه ای بود که پیش از آن ازدواج کرده بود اگرچه برخی مورخان خدیجه را عذراء دانسته، سن او را هنگام ازدواج کمتر از نظر مشهور شمرده اند. به هر حال با عنایت به چهار نکته بالا چه تابلویی می توان از سیمای پیامبر در باب ازدواج و همسررداری ترسیم کرد؟ آیا کسی می تواند با این ویژگی ها حضرت را متهم به شهوترانی و هوسبازی کند؟ در حالیکه اوج جوانی خویش و زمانی را که از مسئولیت های رسالت و وظایف ناشی از آن آسوده بوده با همسری مسن تر از خود و بیوه سپری کرده است؟ همچنین تا فراتر از ۵۰ سالگی که پایان جوانی و غرایز ناشی از آن است تنها همین یک ازدواج که سراسر آن را انگیزه های الهی و معنوی و ارزش های والای انسانی و اخلاقی پر کرده است و کرامت در آن موج می زند در کارنامه او ثبت شده است؟ قریب به اتفاق دیگر ازدواج های حضرت مربوط به دهه آخر عمر ایشان و عصر گسترش اسلام و تأسیس حکومت اسلامی و چند برابر شدن مسئولیت های اجتماعی و دوران جنگ و جهاد و مبارزه همه جانبه است. سوده بنت زمعه (م ۵۴ه) پس از درگذشت ابوطالب و خدیجه و تحمل مصیبت ها و مشکلاتی که پیامبر از ناحیه مشرکان دید، همچنین تنهایی از سوی دیگر و جهت اداره و سرپرستی خانواده و فرزندان که خدیجه کفالت و سرپرستی آن ها بر عهده داشت از سوی سوم با آن ها مواجه بودند مسلمانان در اندیشه کاهش درد ها و آلام ایشان برآمدند. خوله بنت حکیم در این باره با حضرت به گفتگو نشست و برای ازدواج سوده دختر زمعه را پیشنهاد کرد. سوده زنی مسن، لاغراندام، بلند قامت، بیوه و دارای اولاد فراوان از شوهر پیشین خود بود افزون بر این بهره ای از جمال در او نبود از این رو کسی حاضر به ازدواج با او نبود. شوهر پیشین او سکران بن عمرو بود. این زن و شوهر در آغاز دعوت رسول خدا اسلام آوردند اما به سبب شدت آزار و اذیت مشرکان مکه به دستور پیامبر به حبشه مهاجرت کردند. پس از مدتی این زن و مرد مهاجر مومن به مکه بازگشتند و شوهر بر اثر بیماری به بستر مرگ افتاد و درگذشت در حالیکه همسر فداکار او سوده تنها میان انبوهی از دشمنان قرار داشت که مسلمانان را با قتل و شکنجه و اجبار بر کفر آزار و اذیت می کردند. وی پنج یا شش فرزند یتیم داشت. مورخان سوده را «مهاجره ارمله» لقب داده اند. بنابراین ازدواج پیامبر با سوده به قصد آرامش خاطر و دلجویی وی نیز حمایت از او در برابر مشکلات و مصیبت های فراوانی بود که چون سیل بر او فرو آمده بود به علاوه تنهایی حضرت و بی سرپرستی خانواده و فرزندان که در نبود خدیجه نیازمند سرپرست بودند. نکات مهم در ازدواج با سوده: الف) سوده زنی مسن، لاغراندام، بلند قامت، بیوه دارای فرزندان متعدد و بی بهره از جمال و زیبایی بود. ب) زنی از مومنان اولیه و مهاجر فی سبیل الله به حبشه بود، شوهر او نیز مومن و مهاجر بود که بر اثر بیماری درگذشت. ج) میان انبوهی از دشمنان مشرک مکه قرار داشت که مسلمانان را به مرگ و شکنجه تهدید می کردند. د) وقتی ازدواج پیامبر با سوده رخ داد که خدیجه از دنیا رفته بود و پیامبر میان انبوهی از مشکلات از ناحیه دشمنان به سر می بردند و از سوی دیگر تنها بودند و کسی نبود که سرپرستی فرزندان حضرت را بر عهده گیرد. حال با توجه به این نکات می توان سر ازدواج حضرت را با سوده دریافت و اینکه آیا این ازدواج از سر حکمت بوده است یا از سر شهوت! نیز اینکه آیا ازدواج برای کمک به یک زن بیوه عیال وار و تنها میان دشمنان بوده است یا خیر؟ عایشه بنت ابی بکر (۹-۵۸ ق) سومین ازدواج پیامبر به نظر مشهور مورخان پس از هجرت به مدینه منوره با عایشه دختر ابی بکر بود. ازدواج حضرت با دوشیزگان فقط همین ازدواج بوده است اگرچه از این ازدواج نیز مانند اکثر ازدواج های پیامبر خداوند فرزندی نصیب حضرت نکرد. ازدواج پیامبر با عایشه در اوایل جوانی و بلوغ او بوده است. در حالیکه سن حضرت در آن زمان ۵۳ یا بیش از آن بوده است اما این مسأله پدیده ای متداول و متعارف میان اعراب بوده است و امری منکر یا قبیح و زشت شمرده نمی شد. از این رو در هیچ جای تاریخ نقل نشده است که در آن زمان یا زمان های دیگر میان مسلمانان کسی این ازدواج را زشت و دون شأن انسان بزرگی چون رسول خدا برشمرد. عایشه از زنان مهم و تأثیر گذار در حوادث و تاریخ اسلام در زمان رسول خدا و همچنین پس از حضرت بوده است، به گونه ای که نقش او با نقش هیچ یک از

همسران پیامبر قابل مقایسه نیست، بخصوص تأثیر او در حوادث مربوط به خلافت دخالت او در حوادث سیاسی و رخدادهای مربوط به خلیفه سوم نقش او در زمان خلافت حضرت علی (ع) به ویژه در جنگ جمل و حوادث پس از آن در زمان معاویه و امامت امام حسن (ع) در این زمینه کتب فراوان نوشته شده است. از سوی دیگر از نقش او در فقه اهل سنت و روایات فراوانی که از وی نقل گردیده است، نمی توان گذشت. در متون حدیثی از عایشه بیش از دو هزار و صد و ده حدیث نقل گردیده است! وی در سال ۵۷ هجری در زمان خلافت معاویه از دنیا رفت و در بقیع به خاک سپرده شد. از زمانیکه عایشه به بیت رسالت وارد گردید حوادث و امور مهمی در آن رخ داد که تأثیری فراوان در اندوه و غم رسول خدا بر جا گذاشت و نقش آفرینی اصلی این حوادث عایشه بوده ریشه اصلی آن حسادت های وی نسبت به سایر همسران پیامبر خدا بوده است. وقتی مجموعه این امور و قضایا را بررسی کنیم و در کنار یکدیگر آن ها را مشاهده کنیم شاید بتوان به سر و فلسفه این ازدواج پر محنت و زحمت پی برد. هند بنت ابی امیه (ام سلمه ۲۸-۶۲ق.ه) ازدواج با ام سلمه به گفته بسیاری از مورخان در سال دوم و به گفته عده ای سال چهارم هجری بوده است. پدر ام سلمه بزرگ قوم بنی مخزوم و ثروتمند ترین آنان بود. ام سلمه پیش از اسلام با عبدالله بن عبد الاسد ازدواج کرد. سپس هر دو مسلمان شدند و به دستور رسول خدا به حبشه هجرت کردند. وقتی به مکه باز گشتند در پناه ابوطالب از آزار قریش در امان بودند سپس به دنبال آمادگی اهالی مدینه برای پذیرش مسلمانان رهسپار آن دیار شدند اگرچه بر اثر جلوگیری قریش و مشرکان مکه به طور جداگانه به مدینه هجرت کردند. ابو سلمه شوهرام سلمه که امیر و فرمانده سربانی بنی اسد بود در جنگ مجروح شد و در مدینه به شهادت رسید. پس از انقضای عده ی ام سلمه ابوبکر و عمر پیشنهاد ازدواج با او را مطرح کردند ولی وی نپذیرفت اما به خواستگاری رسول خدا پاسخ مثبت داد و به بیت ایشان وارد شد. زیبایی و جمال ام سلمه موجب حسادت عایشه و حفصه می شد. وی که سالمند ترین همسر پیامبر بود مورد احترام خاص حضرت قرار داشت. ام سلمه پس از وفات رسول خدا به حوادث جاری جامعه بی توجه نبود و تا آن جا که توان داشت برای جلوگیری از انحرافات نقش ایفا می کرد. وی خلفارا به خیر و همدلی و نیکی سفارش می کرد و به همین منظور به نصیحت عثمان اقدام کرد. در جریان جنگ جمل نیز نامه ای به عایشه نوشت و او را از حرکت و بیرن رفتن از خانه نهی نمود. در ایام خلافت معاویه نیز به شدت مانع لعن بر امیرالمومنین شد و می گفت: شما خدا و رسول ر بر منبرهایتان لعن می کنید اگر علی بن ابی طالب یا کسی که وی را دوست دارد لعن کنید گواهم که خدا و رسولش او را دوست دارند. در تاریخ وفات ام سلمه اختلاف است و به نظر عده ای از محققان تاریخ نگار وفات او را در زمان خلافت یزید و پس از حادثه کربلا رخ داده است. نکات مهم در ازدواج با ام سلمه: الف) از زنان مهاجر به حبشه و مدینه و جزء مسلمانان اولیه که شوهرش در جنگ به شهادت رسید (زنی دارای جمال که پیشنهاد ازدواج فردی سرشناس همچون عمر و ابوبکر را رد کرد) زنی فهیم و با درایت که در حوادث نقشی موثر ایفا کرد و در طرفداری از اهل بیت شهره است. د) مسن ترین همسر رسول خدا که تا حادثه کربلا در قید حیات بود. ه) حفصه دختر عمر بن الخطاب از دیگر ازدواج های پیامبر که در مدینه و در سال دوم یا سوم هجرت به وقوع پیوست ازدواج با حفصه دختر خلیفه دوم عمر بن الخطاب است حفصه پیش از آن با خنیس بن حذافه السهمی ازدواج کرده بود و با او از مکه به مدینه مهاجرت نمود. خنیس در جنگ بدر شرکت جست و به گفته مورخان در آن جنگ یا جنگ احد مجروح جنگی شد و بر اثر جراحات وارده در مدینه به شهادت رسید. پس از پایان رسیدن عده حفصه بر اساس آنچه میان اعراب متعارف بود عمر بن الخطاب پدر حفصه برای کاستن از اندوه دختر خویش به سراغ ابوبکر و عثمان رفت و با آن ها پیشنهاد ازدواج با دختر بیوه خود را مطرح کرد در حالیکه پاسخ هردو منفی بود به دنبال این حادثه پیامبر اکرم آمادگی خویش را برای ازدواج با حفصه اعلام کرد. حفصه و عایشه از زنانی هستند که بر اثر غیرت زنانگی و حسادت های خاص، موجب برخی از مشکلات در بیت رسول الله شده، بر اندوه و غم های حضرت افزوده اند. با این وجود پیامبر بر نگه داری و طلاق ندادن آن ها تأکید کرد اگرچه به طور کلی طبق آیات قرآن کریم آنان را میان جدایی یا زندگی با حضرت مخیر کرده بود. حفصه افشای سر کرد با این حال پیامبر با

خلق کریم خویش او را رها نکرد با اینکه او را یک بار طلاق داد ولی دوباره به او رجوع کرد. عمر خطاب به دختر خویش در زمانیکه برای بار دوم پیامبر خواست او را طلاق دهد گفت: پیامبر یکبار تو را طلاق داد اما به خاطر من به تو رجوع کرد. حفصه در سال ۴۵ هجری بدرود حیات گفت و در بقیع به خاک سپرده شد. نکات مهم در ازدواج با حفصه: الف) بیوه ای بود که شوهر خود را بر اثر جراحت جنگی در جنگ بدر یا احد از دست داده و از قبیله قریش است. ب) پدر او خلیفه دوم پس از مرگ شوهر اول ازدواج ابوبکر یا عثمان را با دختر خویش در میان می گذارد ولی نمی پذیرد. ج) پیامبر پس از این حادثه با حفصه ازدواج می کند اگرچه از او صاحب فرزند نمی شود نیز به رغم مشکلات فراوان اجتماعی و امور مربوط به اسلام و اداره مسلمانان که پیامبر در آغاز هجرت داشتند و با وجود دردمسرهاهایی که حفصه به اتفاق عایشه در بیت نبوی ایجاد کرد پیامبر اخلاق نیکو و عظیم خویش را بر همگان آشکار کرد و اگر چه او را یکبار طلاق داد ولی دوباره او را پذیرفت. با توجه به ویژگی های که برای عایشه و حفصه بر شمرده اند می توان سر ازدواج رسول خدا با آن ها و درس هایی را که خانواده های مسلمان از این قبیل ازدواج ها می توانند بگیرند دریافت. همچنین به عظمت مکارم اخلاقی رسول اکرم پی برد. به رغم تمامی مشکلاتی که این دو زن میان همسران فراهم می آوردند پیامبر لغزش های آنان را نادیده می گیرد و آن ها را از خود نمی راند. زینب بنت خزیمه (م ۴۰ه) به گفته مورخان پیامبر در سال سوم هجرت با زینب دختر خزیمه هلالی قرشی ازدواج کرد. زینب پیش از اسلام در مکه به دنیا آمد و در زمان جاهلیت به ام المساکین شهرت یافت. وی پیش از ازدواج با رسول خدا ازدواج کرده بود. اکثر مورخان شوهر اول او را طفیل ابن عبدالمطلب دانسته و معتقدند پس از مرگ طفیل عیبه بن الحارث بن عبدالمطلب او را به همسری برگزید و پس از غزوه بدر و جراحات جنگی به شهادت رسید. برخی هم شوهر او را عبد الله بن جحش پسر عمه پیامبر دانسته اند که در جنگ احد به شهادت رسید. به هر حال او زن بیوه و مهاجری بود که همسرش به شهادت رسید. به همین جهت پیامبر با این زن مومن مهاجر و همسر شهید ازدواج کرد. این ازدواج دیری نپایید و مورخان از دو تا هشت ماه را ذکر کرده اند که زینب با پیامبر اکرم زندگی کرد و در ۳۰ سالگی به دیار ابدیت شتافت. بنابراین زینب بنت خزیمه دومین همسر رسول خدا است که در زمان حیات حضرت رحلت کرد. نکات مهم در ازدواج با زینب بنت خزیمه (م ۳۳-۲۰ه) زینب ام المساکین در عصر جاهلیت و زن مومن مهاجر و بیوه ای است که شوهرش در راه اسلام به شهادت رسیده از زنان قریش است. ب) مدت زندگی زینب با پیامبر بسیار اندک بود و از این ازدواج فرزندی نصیب یامبر نشد. با توجه به نکات بالا و همدلی و همدردی پیامبر با همسر شهید سر ازدواج با زینب آشکار می شود. زینب بنت جحش (۳۳-۲۰ه) قوی دختر عمه رسول خدا «امیمه بنت عبدالمطلب» می باشد که در عصر جاهلیت متولد شده و ایمان آورده و به مدینه مهاجرت داشته است. زنی مطلقه است. همسر پیشین او زید بن حارثه بود زید غلامی بود که در بازار مکه توسط خدیجه خریداری شد و پیامبر او را آزاد کرد و فرزند خوانده خویش قرار داد. پس از هجرت مسلمانان به مدینه پیامبر برای اثبات کفو (برابر) بودن مسلمانان با یکدیگر از دختر عمه خویش خواست با زید ازدواج کند. اگرچه این پیشنهاد برای زینب (که از زنان هاشمی و با نسب قریش بود) و برای بستگان او دشوار بود ولی به فرمان رسول خدا تن داد و ازدواج با زید را که غلامی آزاد شده بود پذیرفت. این ازدواج چندان موفق نبود و اختلافات میان آن ها اوج گرفت و اگر چه پیامبر به زید فرمان داد که با زینب سازگاری کند ولی در نهایت حضرت رضایت به جدایی آن دو و طلاق دادند. بدین صورت زینب از زید جدا گشت پس از انقضای عده طلاق به رغم اندیشه عموم مردم و پندار دوران جاهلیت که پسر خوانده همچون فرزند است از این رو پیامبر نمی تواند با همسر مطلقه پسر خوانده خویش ازدواج کند حضرت برای شکستن این حرمت عرفی و جاهلی زینب را به ازدواج خویش در آورد. پس از انتقال زینب به بیت نبوی بر اثر حسادت های عایشه و حفصه مشکلاتی برای پیامبر فراهم شد که سخت دشوار بود. اما خلق کریم و عظیم نبوی بود که برای پدید آوردن جامعه ای نمونه و بنیانگذاری تمدن اسلامی همه مشکلات را به جان می خرید. از ازدواج با زینب مانند قریب به اتفاق ازدواج های پیامبر فرزندی متولد نگشت. زینب را نخستین همسر پیامبر شمرده اند که به حضرت پس از ارتحال ملحق گشته در سال

بیست هجری وفات یافته و در بقیع به خاک سپرده شده است. نکات مهم در ازدواج با زینب بنت جحش: الف) زینب بنت جحش دختر عمه پیامبر و از زنان مومن مهاجر و مطلقه بود. ب) همسر وی زید بن حارثه فرزند خوانده پیامبر بود و میان مردم جاهلی ازدواج با همسر فرزند خوانده ممنوع و ناروا شمرده می شد. ج) حسادت برخی از زنان پیامبر نسبت به این ازدواج و و همسر به اوج خود رسید. این مساله که بر مشکلات داخلی پیامبر باری چند برابر بود سرچشمه برکات و درس های فراوان برای امت اسلامی بود. جویریة دختر حارث خزاعیه (۵۶م...م ۵۶ه) جویریة دختر رئیس قبیله بنی المصطلق می باشد. پیش از پیامبر با پسر عموی خویش مسافع بن صفوان ازدواج کرده شوهرش به دست مسلمانان کشته شده بود. پدر جویریة حارث بن ابی ضرار که شوکت مسلمانان را دیده بود لشگری از قوم خود بنی المصطلق برای نبرد با مسلمانان راهی مدینه کرد. در سال پنجم هجری لشکر مسلمانان با گروه بنی المصطلق در منطقه مریسیع مواجه شد در اندک زمانی آن ها را شکست داده و اسیران زیادی از آن ها به دست آورد. میان اسیران جویریة دختر رئیس قوم بنی المصطلق هم بود. جویریة در تقسیم غنایم سهم ثابت بن قیس بن شماس انصاری شد او برای آزادی خویش با بستن عقد مکاتبه خدمت رسول خدا رسید و پیامبر علاوه بر اینکه زمینه آزادی او را فراهم کرد به وی پیشنهاد ازدواج داد و او پذیرفت. وقتی مسلمانان خبر این ازدواج را شنیدند و از خویشاوندی پیامبر با بنی المصطلق آگاه گشتند تمام اسیران را آزاد کردند و آن ها هم مسلمان شدند، حتی پدر جویریة که جنگ بر ضد مسلمانان را تدارک دیده بود. پس از ازدواج جویریة و ورود او به خانه پیامبر گویا عایشه و حفصه نیت به وی حسادت هایی را بروز می دادند که پیامبر رحمت با خلق عظیم خویش این مشکلات را بر خود هموار می کرد. پس از پیامبر جویریة از زنانی است که ملازم خانه اش بود و در فتنه قتل عثمان تلاش فراوانی برای جلوگیری از خونریزی مسلمانان به همراه ام سلمه به کار برد نیز به نصیحت عایشه پرداخت. جویریة نخستین همسر پیامبر از غیر قبیله قریش است. وی در سال ۵۶ هجری به دیار ابدی شتافت و در بقیه به خاک سپرده شد. نکات مهم در ازدواج با جویریة: الف) نخستین زنی است که غیر مکی می باشد و از قبیله بنی المصطلق مقیم اطراف مدینه محسوب می شود که شوهر خود را در جنگ از دست داده است و بیوه می باشد. ب) ازدواج با او در سال ۵ هجری اتفاق افتاد که از عمر پیامبر حدود ۵۸ سال گذشته حضرت به شدت مشغول بنیانگذاری تمدن دیرپای اسلامی است. ج) با ازدواج جویریة اسیران بنی المصطلق از قید رقیت رها شده و همگی مسلمان شدند بدین وسیله آثار فراوان سیاسی اقتصادی امنیتی و اجتماعی برای نظام اسلامی به ارمغان آمد. این ازدواج به خوبی از درک و درایت عمیق و بینش ساسی حضرت حکایت می کند. ریحانه دختر زید (م-۹۰ه) ریحانه از زنان یهودی بنی نضیر بود که پیشتر با مردی به نام حکم از بزرگان و اشراف قوم بنی قریظه ازدواج کرده بود. در جریان جنگ بنی قریظه پس از غزوه خندق اسیر شد و پیامبر او را به عنوان سهم خویش از غنایم جنگی برگزید. آنگاه با وی ازدواج کرد. به گفته مورخان بر اثر شدت غیرت زنانگی که از خود نشان می داد پیامبر یکبار او را همچون حفصه طلاق داد سپس با پشیمانی وی رجوع کرد. ریحانه در سال ۶ هجری با پیامبر ازدواج کرد و ۴ سال در عقد زناشویی حضرت بود ولی پس از حجة الوداع وقتی پیامبر به مدینه برگشت او را در بستر بیمار یافت و پس از چند روز به دیار باقی شتافت و در بقیع به خاک سپرده شد. نکات مهم در ازدواج با ریحانه: الف) زنی بیوه از اشراف یهودی بنی نضیر (اسیر جنگی که به دست پیامبر آزاد شد و با او ازدواج کرد) همچون حفصه یکبار توسط پیامبر طلاق داده شد ولی به او رجوع کرد (مانند زینب بنت خزیمه در حیات پیامبر از دنیا رفت رمله بنت ابی سفیان (م ۲۵-۴۴ه ق) رمله دختر ابوسفیان سردار مشرکان مکه و سرمداران دشمنان پیامبر بود. وی که پیش از بعثت و در عصر جاهلیت متولد شده بود با عبید الله بن جحش ازدواج کرد این زن و مرد با دعوت پیامبر اسلام آوردند و یکدیگر به حبشه مهاجرت کردند ولی شوهر در دیار غربت مرتد شد و به آیین مسیحیت گروید. رمله در دیار غربت با انبوهی از مشکلات رو در رو گردید از یک سو دشمن (پدر و قبیله او) و هجرت به سبب ترس از آزار دشمن از سوی دیگر دوری از وطن و از همه اندوهناکتر ارتداد شوهر در دیار غربت. در این حال پیامبر نامه ای برای نجاشی حاکم حبشه فرستاد و از او خواست که رمله را برای ایشان خواستگاری کند. بدین وسیله باری گران

از اندوه های فراوان ام حبیبیه با این بشارت برداشته شد. وقتی ابوسفیان خبر این وصلت را شنید گفت: این بزرگمرد را نمی توان به خاک سایید. پس از فتح خیبر رمله به اتفاق جعفر بن ابی طالب و سایر مهاجران حبشه به مدینه آمد و بر بیت پیامبر وارد شد. علاقه رمله به رسول خدا تا آن حد بود که فرش پیامبر را از زیر پای پدر خویش رئیس مشرکان مکه ابوسفیان کشید. به دستور الهی پس از پیامبر ملازم بیت خویش بود و در هیچ یک از فتنه های پس از ارتحال حضرت دخالت نکرد تا اینکه در سال ۴۴ هجری در گذشت و در بقیع به خاک سپرده شد. نکات مهم در ازدواج با ام حبیبیه (الف): از قبیله قریش دشمنی نامی پیامبر و دختر سردمدار مشرکان مکه بود که به اسلام گروید و برای حفظ ایمان خود به حبشه مهاجرت کرد. ب) در حبشه شوهر مسلمان او مرتد شد و میان انبوهی از مشکلات و مصایب قرار گرفت. ج) پیامبر با ازدواج غیابی وی در حبشه در سال هفتم هجری تمامی اندوه های او را زدودند و وی با عنوان ام المومنین مهاجرت دوم خود را به مدینه آغاز کرد. د) آثار سیاسی این ازدواج رامی توان از عکس العمل ابوسفیان دریافت. ه) ام حبیبیه زنی وفادار و بسیار علاقه مند به پیامبر بود و هرگز روی خوش به ابوسفیان پدر مشرک خویش نشان نداد. پس از پیامبر نیز در برافروختن آتش فتنه مشارکت نداشت. و) از پیامبر فرزندی نداشت. صفیه بنت حبیب بن اخطب (م ۵۴ه) صفیه دختر حبیب بن اخطب یکی از رهبران یهودیان قبیله بنی نضیر در مدینه بود. پدر وی از دشمنان سرسخت و پرخینه نسبت به اسلام و پیامبر شمرده می شود. صفیه نخست با سلام بن مشکم ازدواج کرد و از او جدا شد سپس با یکی دیگر از یهودیان از قبیله بنی نضیر به نام کنانه بن الربیع ازدواج کرد. صفیه به دنبال دشمنی یهود بنی نضیر و بنی قریظه مجبور به ترک مدینه و سکونت در خیبر شد. در جریان غزوه خیبر پدر و شوهر صفیه به قتل رسیدند و اکثر یهودیان از جمله صفیه به اسارت مسلمانان درآمدند. پیامبر صفیه را که میان اسیران بود میان پذیرش اسلام و یهودیت و پیوستن به قوم خویش مخیر کرد. چون او اسلام را پذیرفت حضرت وی را آزاد کرد و طبق میل وی او را به نکاح خود در آورد. وی از جمله همسرانی بود که مورد رشک و حسادت عایشه قرار می گرفت. صفیه پس از پیامبر در فتنه ها مشارکت نداشت اگرچه به گفته مورخان در حادثه محاصره خانه عثمان در دفاع از خلیفه به تلاش هایی دست زد. صفیه در سال ۵۰ یا ۵۲ هجری در ایام خلافت معاویه به دیار ابدیت شتافت و در بقیع به خاک سپرده شد. نکات مهم در ازدواج با صفیه (الف): صفیه دختر رئیس یهود بنی نضیر از دشمنان سرسخت پیامبر بود که پس از کشته شدن پدر و شوهر در جنگ خیبر به اسارت مسلمان در آمد. ب) پیش از ازدواج با رسول خدا دو ازدواج داشت و شوهر خود را در جنگ خیبر از دست داد. ج) ازدواج پیامبر در سال هفتم هجری با دختر یکی از سران قبایل یهود پس از کشته شدن رئیس و عده ای از آن ها و مسلمان شدن وی دارای آثار مهم اجتماعی و سیاسی براس مسلمانان بود و از بینش سیاسی و فطانت عمیق آن حضرت حکایت می کند. د) اگرچه صفیه از پیامبر فرزندی نداشت ولی ازدواج پیامبر با وی که زنی مصیبت زده و تنها و بیوه و تازه مسلمان بود برای او بسیار ارزشمند بود که می توانست درد های او را آرامش دهد. از همین جهت راز ازدواج با او روشن می شود. میمونه دختر حارث (م ۵۱ه) ازدواج پیامبر با وی در عمره القضاء سال هفتم هجری رخ داد پدر میمونه از اشراف قریش بود وی در عصر جاهلیت شش سال پیش از بعثت متولد شد. وی با مسعود بن عمرو ازدواج کرد و رابطه ای نزدیک با خواهر خویش ام الفضل همسر عباس بن عبدالمطلب داشت. بر اثر اختلاف با شوهر خویش که مشرک بود و از پیروزی مسلمانان در جنگ خیبر ناراحت شده بود جدا شد و طلاق گرفت و با مردی دیگر به نام ابی رهم بن عبدالعزی ازدواج کرد. میمونه که نام اصلی او مره بود در مکه اسلام آورد و ولی ایمان خود را کتمان می کرد امام در جریان عمره القضاء ایمان خود را آشکار کرد و به وسیله عباس بن عبدالمطلب برای پیامبر پیغام فرستاد که تمایل ازدواج با ایشان را دارد. حضرت پیشنهاد او را پذیرفت. پیامبر که طبق مفاد صلح حدیبیه بیش از سه روز نمی توانست در مکه اقامت کند از مکه بیرون رفته در منطقه سرف (در ده مایلی مکه) خانه ای برای میمونه درست و با او ازدواج کرد. با ازدواج میمونه و اعلان اسلام وی در آن موقعیت عده ای از مشرکان قریش نیز به اسلام گرویدند و حتی بدون هجرت به مدینه در مکه آشکارا در برابر سران مشرک مکه اظهار اسلام کردند. میمونه به مدینه هجرت کرد و وارد بیت نبوی شد. وی نیز از پیامبر فرزندی نداشت و

پس از رحلت رسول اکرم در سال ۵۱ هجری به دیار باقی شتافت و در همان منطقه ای که حضرت با او ازدواج کرده بود در سرف مدفون شد. نکات مهم در ازدواج با میمونه: الف) میمونه زنی مهم از اشراف قریش بود که پیش از آن دو بار ازدواج کرده بود. ب) مدت ها ایمان خود را در مکه کتمان می کرد و در سال هفتم هجری میان انبوه دشمنان مشرک مکه ضمن اعلان ایمان خویش با عشقی که به پیامبر داشت پیشنهاد ازدواج با حضرت را داد و خود را به حضرت بخشید. ج) ازدواج میمونه آثار اجتماعی مثبتی برای ایمان آوردن عده ای از مشرکان مکه داشت. د) از پیامبر فرزندی نداشت ولی علاقه او به حضرت موجب شد پس از وفات در سال ۵۱ هجر یدر همان جایی دفن شود که با رسول خدا وصلت کرده بود. با دقت در ویژگی های شخصی و خانوادگی میمونه و زمانی که برای ازدواج با پیامبر انتخاب کرد اسرار این ازدواج آشکار می گردد. ماریه بنت شمعون القبطیه (م ۱۶ه) ماریه دختر شمعون قبطی مسیحی و از سرزمین مصر است. در سال ششم هجری پیامبر نامه هایی را برای سران و پادشاهان کشورهای مختلف از جمله شاه مصر «مقوقس» ارسال کرد. در پاسخ نامه حضرت ملک مصر ضمن احترام به فرستاده رسول خدا هدایایی را برای ایشان فرستاد از جمله دو کنیز با نام های ماریه و سیرین. این دو به گفته برخی مورخان میان راه مسلمان شدند. وقتی وارد مدینه شدند سیرین را به ازدواج حسان بن ثابت شاعر در آوردند و پیامبر اکرم با ماریه ازدواج کرد. در حدود سال هفتم هجری ماریه غیر از خدیجه تنها همسر رسول خدا است که از حضرت حامله شد و ابراهیم را به دنیا آورد. همین امر حسادت حفصه و عایشه را شعله ور کرد و مشکلات فراوانی را برای رسول خدا پدید آورد تا جاییکه به گفته اهل سیره ماریه را بر خود حرام کرد. ابراهیم در شیرخوارگی و شش ماهه بود که بیمار شد و از دنیا رفت از پیامبر در فراق او نقل شده است: «العین تدمع و القلب یحن و لا نقول الا ما یرضی الرب و انا یا ابراهیم علیک لمحزونون؛ چشم می گرید و دل غمناک است اما جز آنچه پروردگار را خشنود کند نمی گویم ای ابراهیم! ما به سبب نبود تو غمگین هستیم». پس از مرگ ابراهیم پیامبر همواره به خانه ماریه که بیرون از شهر مدینه به نام مشربه ام ابراهیم بنا شده بود می رفت ماریه قبطیه پس از پیامبر تا سال ۶۱ هجری در قید حیات بود در آن سال در ایام خلافت عمر در گذشت و در بقیع به خاک سپرده شد. نکات مهم در ازدواج با ماریه: الف) ماریه کنیزی مسیحی بود که پادشاه آن دیار به پیامبر هدیه کرد. وی پس از مسلمان شدن با پیامبر ازدواج کرد. ب) به غیر از خدیجه تنها همسر رسول اکرم است که از ایشان صاحب فرزند شده گرچه در شیرخوارگی فرزند او از دنیا رفت. ج) از ویژگی های منحصر به فرد دیگر ماریه علاوه بر مورد بالا آن است که تنها همسری است که اهل غیر جزیره العرب و بیرون از منطقه حجاز است به علاوه مذهب پیشین او مسیحیت بود. د) با توجه به نکات بالا و ادب اخلاق عربی که به پیوند های قبیله‌ای اهمیت می دادند این ازدواج از بعد سیاسی و اجتماعی برای پیوند مسلمانان با اقوام مسیحی و مردم مصر قابل توجه و دارای اهمیت بسزایی است. جمع بندی و نتیجه گیری در مقام تجزیه و تحلیل ازدواج های متعدد پیامبر خاتم (ع) از زاویه نگاه ناظر و معرفت درجه دوم بیش از هر چیز توجه به تفاوت های فرهنگی اجتماعی سیاسی آداب و رسوم عصر جاهلیت و صدر اسلام با جوامع کنونی و فرهنگ و آداب اجتماعی جامعه ای که در آن زیست می کنیم یک ضرورت برای داوری و قضاوت عالمانه است. اگر در اکثر جوامع حاضر به رغم تأیید و تجویز اسلام چند همسری مرسوم نیست بلکه در برخی جوامع امری زشت و ناپسند شمرده می شود (هر چند در برخی ملت ها تعدد ازدواج امری ناپسند نیست) ولی در هر صورت در صدر اسلام تعدد ازدواج امری رایج و متعارف بوده است. در صدر اسلام بسیاری از تصمیمات پیامبر مورد اعتراض نه فقط دشمنان و منافقان بلکه حتی برخی از مسلمانان قرار می گرفت، نظیر آنچه در صلح حدیبیه یا جنگ احد یا غنایم جنگ صفین رخ داد اما همواره ازدواج های پیامبر مورد تأیید مسلمانان و دشمنان بود به گونه ای که حتی دشمنان سرسخت اسلام همچون ابوسفیان لب به تأیید و تمجید از آن می گشودند. در جامعه ای که رسول خدا می زیست زنان از حقوق بسیار اندکی برخوردار بودند میان جاهلیت زنده به گور کردن دختران یک عادت معروف و مرد تأیید بود و زنان در معرض هر گونه استثمار و سوء استفاده و بی حرمتی قرار داشتند. حال با توجه به تفاوت های عصر حاضر با آن عصر، نکات اساسی و سرفصل های مهم در چند همسری خاتم

الانبیا را با توجه به مباحث گذشته و جدولی که ارائه گردید می‌توان به شرح زیر برشمرد: ۱- محمد امین در جوانی و پیش از بعثت تا ده سال پس از آنکه تنها یک ازدواج داشته ربع قرن ربا همان همسر زیسته است. ۲- تعدد ازدواج به پس از هجرت و تشکیل حکومت اسلامی و هنگامی است که اسلام بیش از هر زمان نیازمند پیوندهای عمیق سیاسی و اجتماعی است. ۳- میان اعراب به ویژه جزیره العرب پیوند های قبیلگی از مهم ترین عوامل ثبات و تأمین امنیت در عرصه مبارزه و همآورد های اجتماعی است به ویژه آنجا که بتوان با قبیله ای که سابقه درگیری و جنگ و اختلاف حاکم بوده است پیوند برقرار کرد و بدین وسیله دشمن دیرینه را تبدیل به بازو و عضوی در مسیر اهداف و تحقق آرمان های خود قرار داد. در ازدواج های رسول خدا این حقیقت به خوبی مشهود است. حدود ۹ ازدواج پیامبر با قریش از خانواده ای سرشناس و تأثیر گذار و اشراف بوده است قریشی که سال ها با پیامبر در مکه و در مدینه جنگید و در نهایت دشمنی تصمیم جدی بر ترور پیامبر و نابودی اسلام داشت اما آن حضرت با استفاده از یک رسم متعارف و پسندیده میان اعراب یعنی تعدد ازدواج توانست به تألیف قلوب آن ها امیدوار باشد و نه تنها از دشمنی آن ها بکاهد بلکه آن ها را به دوستانی مورد اعتماد تبدیل کند. ۴- بر اساس آنچه در نکته پیشین گذشت، تعدادی از ازدواج های پیامبر با یهودیان مدینه و اطراف آن قابل ارزیابی است. زنان یهودی که از بستگان سران قبایل و اشراف یهود بودند و نزدیکان و همسران و عزیزان خود را در جنگ با مسلمانان از دست داده بودند به عنوان غنیمت جنگی و کنیز به دست آنان افتاده بودند اکنون به افتخار بزرگ همسری با مرد اول اسلام نایل می‌گشتند. بدین وسیله خونی که عامل فوران کینه های قبیله ای می‌توانست باشد با ازدواج های پیامبر نه تنها آتش آن فرو می‌رفت بلکه جوانه های دوستی از دورن آن سر بر می‌کشید. ۵- بیشتر همسران پیامبر زنان شهدا و بی سرپرست و مصیبت زده و شوهر از دست داده در نبرد با مسلمانان بودند که رها کردن آن ها به حال خود امری غیر انسانی و چه بسا ناجوانمردانه بود امام ازدواج با برترین انسان و خاتم پیامبران می‌توانست گذشته از تسکین درد و آلام بهترین نقطه ارزشمند و افتخارآمیز برای آنان باشد به گونه ای که از شادی تمامی رنج های گذشته را فراموش کنند. ۶- زندگی پیامبر با این تعداد از زنانی که هر کدام متعلق به یک خانواده و یک آداب و رسوم بوده هر کدام در سنی خاص و از جهت جمال متفاوت بودند با توجه به حسادت و رشکی که به طور طبیعی در میان زنان وجود دارد از عظمت روحی و خلق عظیم آن دردانه خلقت خبر می‌دهد که چگونه با همه آن ها به رغم تفاوت و تنوع شخصیتی به عدالت رفتار می‌کند و حقوق هر یک را به نحو احسن ادا می‌کند به گونه ای که در تاریخ نشانه ای از اعتراض از این جهت دیده نمی‌شود علی‌رغم بی وفایی ها و نامهربانی هایی که از ناحیه برخی از همسران در تاریخ به اثبات رسیده است مرحوم کاشف الغطا می‌گوید: «پیامبر نمونه برتر و دلیل کامل و بارزی از نفس ملکوتی، وقار، پایداری، عدل و عدالت است همگان می‌دانند چگونه برخی زنان دل و جان مردان را به بازی گرفته هرگونه بخواهند آن ها را به اختیار خود در می‌آوردند. نیز برای همه معلوم است چه رقابت و آتش و دسیسه و حيله هایی میان هووها وجود دارد که رشته نظم خانواده را تهدید کرده موجب ناآرامی داخل خانه است اما وجود مقدس رسول خدا در تمامی برخوردهایش ناشناخته رفتار می‌کند. که نمونه والای خویشتن داری و عایت عدالت میان همسران می‌گردد حتی سرسوزنی از راه عدل و انصاف خارج نمی‌شود» ۷- به رغم تعدد زوجات وقتی زندگی بیرونی پیامبر و شوون و مناصب و مسئولیت های فراوان ایشان دیده می‌شود گویا این مرد بزرگ و سیاستمدار اجتماعی و این انسان عابد و شب زنده دار اصلاً همسری ندارد. عبادت و تهجد پیامبر که مأمور به انجام آن در هر شب بود از یک سو وظیفه تشریح احکام و تفسیر و ابلاغ قرآن به مردم از سوی دیگر نیز قضاوت میان مردم مدیریت و اداره جامعه جنگ و تدوین سیاست های داخلی و خارجی جامعه تا ترسیم آینده اسلام و برنامه ریزی برای تحقق تمدن اسلامی از شمار مسئولیت های گسترده خاتم الانبیاء بود که در کنار همه آن ها تعدد ازدواج حضرت نیز وجود دارد آیا بر این همه بزرگی و عظمت چه نامی می‌توان نهاد؟ ۸- این حقیقت و نکته تاریخی را نیز نباید فراموش کرد که در مکه مشرکان قریش در آغاز بعثت و دعوت به پیامبر پیشنهاد تزویج و به همسری در آوردن دختران خود را داده بودند مشروط بر اینکه پیامبر رحمت از دعوت خود

دست بردارد و اما رسول خدا تمامی پیشنهادها را به چیزی نگرفت و در مسیر رشد کلمه الله و ابلاغ رسالت تمامی ناملايمات و سختی‌ها را بر خود هموار کرد. ۹- با این همه پیامبر به امر الهی خطاب به زنان خویش فرمود: «یا ایها النبی قل لزوجک ان کنتن تردن الحیاه الدنیا و زینتها فتعالین امتعکن و اسرحکن سراحا جمیلا- و ان کنتن تردن الله و رسوله و الدار الاخره فان الله اعد للمحسنات منکن اجرا عظیما؛ ای پیامبر، به همسرانت بگو اگر خواخان زندگی دنیا و زینت آیند، بیاید تا مهتران را بدهم و خوش و خرم شما را رها کنم اما اگر خواستار خدا و فرستاده وی و سرای آخرتید پس خدا برای نیکوکاران شما پاداش بزرگی آماده گردانیده است.» این آیه به خوبی نشان می‌دهد که پیامبر همسران خویش را میان طلاق و رهایی (با انتخاب زندگی دنیا و زینت‌های آن) از یک سو و انتخاب خدا و رسول و زندگی آخرت از سوی دیگر مخیر کرده بود. آن‌ها به انتخاب خویش به زندگی با حضرت ادامه دادند. به علاوه از این آیه می‌توان فهمید که زندگی در بیت النبی آسان و سرشار از مواهب دنیوی و لذت‌های آن نبوده است. اگر کسی بپندارد چند همسری حضرت خاستگاه و ریشه لذت جویی و شهوت پرستی و دنیا خواهی دارد خطایی بزرگ و داوری ناهمخوان با حقایق تاریخی است. حقایق تاریخی و مستندات برگرفته از سیره شاهد است که تعدد ازدواج پیامبر ریشه در ایثار خلق عظیم و فرمانبرداری آن وجود بزرگ از دستورهای الهی همراه با خردگرایی آگاهی و سیاستمداری حضرت از یک سو و عدالت مثل زدنی ایشان از سوی دیگر دارد. هرگز انسان‌های عافیت طلب که در اندیشه زندگی راحت و آسوده می‌باشند و به آرمان‌ها و اهداف والای انسانی نمی‌اندیشد آمادگی این قبیل تکالیف سخت و طاقت فرسا و جانکاه را نخواهند داشت. نشر حیات طیبه

شابک: ۹۷۸۶۰۰۹۱۵۳۶۱۹

مدیریت منابع انسانی. پیام نور

، ۱۶: ۰۸

مدیریت منابع انسانی سید حسین ابطحی- پیام نور

خلاصه کتاب- ناشر: دانشگاه پیام نور: مدیریت عبارت اند از فراگرد به کارگیری موثر منابع مادی و انسانی بر اساس یک خرده نظام ارزشی به وسیله ی برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامکانات هدایت و کنترل برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده. سازمان عبارت اند از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر هم کاری میکنند دولتها در قبال جامعه مسولیت هایی دارند و دولتها برای اینکه بتوانند وظایف خود را در قبال جامعه انجام دهند وظایف و مسولیت های را توسط سازمانها انجام می دهند و در حقیقت این نیروی انسانی هستند که سازمان های مذکور را به هدفشان می رسانند مردم جامعه زمانی که به امال و ارزوی خود رسیده باشند کالای مرغوب می سازند و خدمات شایسته ارائه می نمایند با یک نگرش سیستمی به سازمان و مدیریت درمی یابیم که موفقیت هر سازمان در گروه ی تلفیق منابع وارده به یک سازمان یعنی نیروی انسانی. سرمایه ی. تکنولوژی. مواد اولیه و اطلاعات در جهت نیل به اهداف سازمانی تمامی این عوامل پردازش شده و خروجی ان بسته به نوع سازمان و فعالیت ان سازمان به صورت کالا و خدمات و اطلاعات و ضایعات بدست می آید سیستم ما باید باز خورد نیز داشته باشد تا بتوان بدین طریق نقایص کار را بر طرف نمود فلسفه ی مدیریت منابع انسانی- پذیرش هدف از سوی همه ی منابع انسانی سازمان- نیل به اهداف سازمان و منابع انسانی را تضمین می نماید فلسفه ی مدیریت منابع انسانی بر این اصل استوار است که از یک طرف نیل به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیازهای انسانی و از طرفی دیگر تامین نیاز انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی میداند. و مدیران منابع انسانی با پر نمودن خلا بین مدیران و کارکنان نیل به اهداف فوق را تسهیل می کند مفهوم مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت

کارکنان و تامین هدف های سازمانی سیاست گذاری برنامه ریزی و فعالیت می نماید مدیر منابع انسانی پلی است میان منابع انسانی و مدیریت عالی وی باید زبان مشترک سازمان را بداند در اکثر مواقع با مسائلی رو به رو می شود که جواب مشخصی برای آن پیدا نمی کند در نتیجه باید تصمیمی را اتخاذ نماید نه حق و حقوق منابع انسانی را زیر پا گذارد و نه حق و حقوق مدیر عالی سازمان را امروزه مدیر مالی در جهت استفاده ی مطلوب از سرمایه فعالیت میکند و مدیر تولید در جهت استفاده ی موثر و طراحی مناسب ماشین الات و ابزار الات تولیدی کوشش می کند مدیر فروش و بازاریابی در جهت یافتن بازار مناسب و افزایش میزان فروش فعالیت می کند و بلاخره مدیر منابع انسانی که برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدای و هم چنین آموزش و به سازی، نگه داری و ارزشیابی، برقراری ارتباط ایجاد انگیزه ی کاری به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با هم کاری و مشاوره ی سایر مدیران سازمان برعهده دارد در ابرت اون اولین کسی بود که در مورد نیاز منابع انسانی سخن گفت. مهم ترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت کالا و خدمات مدیریت منابع انسانی است وی سر و کارش هم واره با انسان است و این یکی از ارزشهای کار او است نام های قبلی مدیریت منابع انسانی: مدیریت پرسنلی، روابط صنعتی و روابط کار و اداره ی امور کارکنان بوده است مدیریت منابع انسانی مفهومی وسیع تر و کلی تر دارد و تخصص و ویژگیهای از مدیریت به شمار می آید اندرو اور: در فلسفه ی صاحبان صنایع از انسان به عنوان عوامل مهم تولید نام برده اند هنری فایول که دانش مندی فرانسوی و یک مهندس تجربی بود اصولی را برای مدیریت بیان نمود که نمایانگر توجه او به انسان به عنوان یکی از عوامل موثر در اداره امور سازمان است و اصول او به اصول ۱۴ گانه ی فایول شهرت یافت فردریک وینسلو تیلور: او هم یک مهندس تجربی بود و یک مثال زنده برای ذاتی بودن مدیریت به شمار می آمد فلسفه ی مدیریت علمی او افکار مدیریت پرسنلی را تقویت نمود درجه ی اول روشهای علمی نوینی را برای جایگزینی روش های غیر علمی که مورد استفاده ی منابع انسانی در سازمانهای تولیدی و صنعتی بود توصیه نمود درجه ی دوم گزینش های علمی نیروی انسانی و آموزش آنها را توصیه نمود که در مقایسه با روش سنتی که خود کارکنان شغل را انتخاب و و خود را آموزش میداند طرح جدیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می آمد درجه ی سوم تیلور مسئله ی هم کاری نیروی انسانی با مدیران را در جهت استفاده از روش های علمی مطرح نمود درجه ی چهارم تقسیم کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان را مطرح نمود التون مایو یک محقق استرالیایی الاصل مقیم امریکا استاد دانشگاه هاوارد و در واقع بنیان گذار نهضت روابط انسانی و جامعه شناس صنعتی بود در شرکت وسترن الکتریک بود. روابط انسانی با تحقیقات هاثورن آغاز شد و به گروههای غیررسمی توجه شد و اهمیت تاثیر گروه های غیر رسمی را در رفتار کارکنان نشان داد افراد را از جنبه ی روانشناسی صنعتی مورد بررسی قرار داد. فایول منطق مدیران=منطق هزینه و کارایی و منطق کارکنان=منطق احساسات استچستر بارنارد: معتقد بود شکست یا موفقیت سازمان بستگی به منابع انسانی دارد به وسیله ی ایجاد ارتباط موثر در درون سازمان. هر سازمان دارای هدفهایی است و هدف به تنهایی موجب همکاری نمی شود مگر در صورت قبول هدف از طرف همه ی کارکنان سازمان. هربرت سایمون: مدیریت را مترادف تصمیم گیری می دانست و نگرش سیستمی را در مدیریت مطرح نمود (که پیش تر در مورد آن صحبت کردیم) پیتر دراگر: دانشمند اتریشی و مبتکر شرکت بزرگ چند ملیتی معتقد بود که شرکت های بزرگ نماینده جامعه ی صنعتی مدرن هستند و می بایست با پذیرفتن بعضی از ارزش های شناخته شده و پذیرفته شده به موسسات اجتماعی تبدیل گردند به عقیده ی دراگر ارزشهای اساسی که باید رعایت شوند دادن فرصتهای مساوی به افراد و رعایت شان متناسب با مقام و وظیفه ی آنان است در کشور ما مدیران منابع انسانی تحت عنوان مدیر اداری شناخته می شوند و متأسفانه دارای مدرک امور مالی یا فاقد هر گونه تخصص در این زمینه هستند و نتایج منفی آن در تولید کالا و خدمات اثر می گذارد. و رابطه ی بسیار قوی بین انجام وظایف و مسولیت های اقتصادی یک سازمان از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت انسانی از طرف دیگر وجود دارد مدیریت منابع انسانی یکی از شریانهای مهم و حیاتی سازمان است و هدف آن افزایش بهره‌وری است اهداف مدیریت منابع انسانی هدف اجتماعی: احساس مسولیت نمودن در مقابل نیاز های اجتماعی و ایجاد جایگاه برای

سازمان و کارکنان در جامعه هدف سازمانی: احساس مسولیت نمودن در مقابل هدف سازمانی و استفاده از منابع انسانی برای رسیدن به اهداف هدف و وظیفه ای: احساس مسولیت نمودن در مقابل وظایفی که به امور اداری داده شده است هدف اختصاصی: احساس مسولیت نمودن در مقابل اهداف شخصی کارکنان است. باید نیل به اهداف کارکنان از طریق کار و فعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گردد وظایف و مسولیت های مدیر منابع انسانی (وظایف عمومی) برنامه ریزی = اعتقاد مدیران پرسنلی کار آمد این است که بیشتر وقت مدیران باید صرف برنامه ریزی در مورد چگونگی نیل به اهداف شود ۲ سازماندهی = تقسیم کار باید مشخص کنیم در سازمان چه مشاغلی وجود دارد و افرادی را برای انجام مشاغل انتخاب کنیم مشخص کنیم چه کسی به چه کسی گزارش دهد و چه کسانی می توانند با هم یک گروه کاری را تشکیل دهند ۳ هدایت و رهبری = گاهی هدایت را ایجاد انگیزه. هدایت و یا فرماندهی برای انجام درست کارها ۴ نظارت و کنترل = بین برنامه ی ریخته شده و کار در حال انجام همواره تفاوتی وجود دارد برای به حداقل رساندن این تفاوت (وظایف و مسولیت های اختصاصی) جذب و گزینش - آموزش و توسعه ی منابع انسانی - طراحی سیستم حقوق و دستمزد - شناخت استعداد علائق انگیزه ها و شخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباط انسانی - انجام اقدامات مربوط به نگه داری تن و روان منابع انسانی انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابه جایی های پرسنلی - انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات - ارزشیابی شایستگی کارکنان - برنامه ریزی نیروی انسانی - انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی باز نشستگی و مستمری بگیری مدیران منابع انسانی با کیاست و فراست خاص خود باید در جهت به کار گیری موثر و کارآمد نیروی انسانی انرا هدایت و راهنمایی نمایند از سال ۱۳۳۳ به بعد کسانی که در ارگان های دولتی کار میکردند از طرق مختلف مثل حکمی پیمانی قراردادی روز مزدی و... وارد سازمان شده بودند آنها کارهای یکسان انجام می دادند ولی به دلیل ورود های مختلف شان به سازمان حقوق مختلف دریافت می نمودند که این باعث نارضایتی منابع انسانی شده بود در نتیجه باعث افزایش حقوق شد و این مسئله موجب استمرار تبعیض و ایجاد مشکل روحی در کارکنان شد و میتوان این مسئله را از عوامل اصلی عدم پیشرفت دستگاه های دولتی دانست خط مشی = تعیین چارچوب و راهنمای تصمیم گیری بر اساس تجربیات گذشته طراحی و تنظیم میگرد فصل دوم تجزیه طراحی و طبقه بندی مشاغل اداره ی یک سازمان مستلزم تلفیق ماهرانه ی عواملی از قبیل ۱ تسهیلات و امکانات ۲ ویژگی سازمانی ۳ منابع انسانی است شناخت وظایف و مسولیت ها و شغل ها از طریق تجزیه ی شغل تجزیه ی شغل = جمع اوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان هدف از انجام تجزیه ی شغل تهیه و تنظیم دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل شرح شغل = مربوط به شغل است. شغل و محتوای انرا بیان میکند شرایط احراز = مربوط به شاغل. شاغل و ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل برخی از اصطلاحات تجزیه ی شغل کار = اجزای تشکیل دهنده ی یک وظیفه و وظیفه = قسمتی از فعالیت جسمی یا فکری که به عهده ی فردی در سازمان گذارده می شود شغل = وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده ی یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود پست = جایگاه سازمانی افراد برخی از پست ها نیاز به یک نفر و برخی نیاز به افراد بیشتری دارند که همه آنها یک کار را انجام میدهند شرح شغل = خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند انرا بشناساند شرایط احراز مشاغل = اطلاعاتی که از تجزیه ی شغل و شرح شغل بدست می آید شرایط لازم فرد حرفه = گروهی از شاغل مشابه روشهای تجزیه ی شغل = مشاهده مستقیم. مصاحبه با شاغلین. رؤسا. مرئوسین و همکاران انهم مشاهده = به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم صورت میگیرد این روش بسیار دقیق است ۱ مشاهده ی مستقیم = به واسطه ی خود شخص صورت می گیرد و دارای نتایج بهتر است و تنها عیب ان هزینه بر و زمان بر بودن است ۲ مشاهده ی غیر مستقیم = به وسیله ی عکس و فیلم برداری و مصاحبه = مکمل روش مشاهده است و همواره همراه یا بعد از مشاهده انجام میشود برای بدست آوردن اطلاعاتی که به وسیله ی مشاهده نمی توان بدست آورد مصاحبه به سه صورت = طرح ریزی شده - نیمه طرح ریزی شده و کاملاً طرح ریزی شده اگر چه از روش مصاحبه بسیار استفاده می شود ولی باید فردی دارای تجربه این کار را انجام دهد برای جلوگیری از اطلاق

وقت در مصاحبه نیز جامعه‌ی اماری کوچک استپرسش نامه=ساده ترین و کم خرج ترین و معمولی ترین روش است و کاربرد آن در جوامع وسیع اماری پرسش نامه نیز به سه دسته تقسیم میگردد ۱ پرسشنامه باز(تشریحی) ۲ پرسشنامه بسته(تستی) ۳ پرسشنامه نیمه بسته(تستی و تشریحی). علاوه بر جبر از اختیار هم می توان استفاده کرد(در این روش باید هدف از انجام این تحقیقات را به پاسخ دهندگان داد تا صداقت و دقت بیشتری در دادن پاسخ ها داشته باشند. بررسی سوابق گذشته = اگر فرد آشنایی کافی با مشاغل نداشته باشد میتواند در ابتدا از این روش استفاده نماید تا بتواند اطلاعاتی بدست آورد از این روش باید همراه یکی از سه روش قبلی استفاده نمود. مراحل بررسی سوابق گذشته به شرح زیر می باشد ۱ اهداف شغل ۲ مطالعه ی تایخچه ی شغل در سازمان ۳ مطالعه ی تاریخچه ی شغل در سازمان های دیگر ۴ مطالعه ی شرح شغل و شرایط احراز در صورت وجود ۵ مطالعه ی فرهنگ و عناوین حرفه ای ۶ سایر اسناد و مدارک کتبیتایج حاصل از تجزیه ی شغل عبارت اند شرح شغل و شرایط احراز شغل ویژگی هایی که این دو فرم اساسی باید داشته باشند ۱ گویا- رسا- و قابل فهم و ساده باشند از جملات کوتاه استفاده شود واز کلمات دو پهلو استفاده نشود و فرم شرایط احراز از مطالعه ی دقیق فرم شرح شغل بدست می آید. حداقل اطلاعاتی که باید در فرم شرح شغل باید ذکر شود: عنوان شغل تعریف و اهداف آن گروه و پایه و حقوق و مزایای متعلق به آن واحد مربوطه و محل کار سرپرست مستقیم و شرایط محیط کار عوامل و ابزار آلات کاری روش انجام کار مسولیت های مالی و غیر مالی و وظایف مستمر و غیر مستمر فرم شرایط احراز در زمان استخدام کاربرد دارد در نتیجه باید از اغراق شرایط لازم برای احراز مشاغل جدا خودداری نمود اولاً =تعداد نامزد های آن شغل را تقلیل می دهد دوماً=موجب انتصاب شخصی بالا تر از حد نیاز آن شغل می شوند کاربرد های مختلف تجزیه ی شغل الف-جذب و گزینش=فرم های شرح شغل و شرایط احراز می توانند راهنمای خوبی برای جذب و گزینش نیروی انسانی باشد مسولین پس از مطالعه ی دو فرم مذکور از مون استخدامی را متناسب با مشاغل طراحی می کنند ب-آموزش و بهسازی=براساس این اصل برخی از افراد مستعد را می توان آموزش داد و سپس استفاده نمود ج-رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم =می توان تداخل بین وظایف و مسولیتها را از بین برد و تعیین روابط رسمی بین کارکنان طبقه بندی مشاغل به دو منظور صورت می گیرد اول شناخت مشاغل و دوم محاسبه ی میزان حقوق و دستمزدالف-تعاریف و مفاهیم طبقه بندی مشاغل=قرار دادن شغل ها در دسته هایی که دارای صفات و خصوصیات مشترک هستند ۱. مثل نام یا عنوان مشترک ۲ شرایط تصدی مشابه ۳ گزینش مشابه ۴ بتوان برای آنها حداقل واحد اکثر حقوق در نظر گرفت. شغل هایی در یک طبقه قرار می گیرند که وظایف و مسولیت های یکسان داشته باشند. مشاغلی که از نظر ریالی ارزش بالاتری دارند(مدیریت کل) در طبقات بالا تر و انهایی که ارزش ریالی کمتری دارند(ثباتی) در طبقات پایین تر قرار میگیرند برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل =رسته شغلی- رسته فرعی- رشته شغلی- طبقه شغلی گروه شغلی- شرح طبقه ی شغلی- طرح طبقه بندی مشاغل. فصل سوم

گسترش اهداف سازمانی در نتیجه ی گسترش نیاز جامعه ۲ ضایعات پرسنلی مثل فوت باز نشستگی استعفا از کار افتادگی اخراج و یا انتقال موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان بستگی به نیروی انسانی دارد و کار گزینی باید میزان ضایعات و اهداف خود را پیش بینی کند نیرو یابان سازمان باید دارای دو ویژگی باشند ۱ دارای تجربه تحصیلات و شناخت کافی در مورد شناخت سازمان باشند ۲ همواره از فرم های شرح شغل و شرایط احراز استفاده نمایند نیرویابی: تعاریف و مفاهیم نیرویابی = یافتن نیروی انسانی واجد شرایط و تشویق و ترغیب آن جهت تقاضای استخدام- تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرویابی = مشخص کردن سطح پست خالی. این مسئله که آیا واقعا پست خالی در سازمان وجود دارد یا خیر؟ ۱ تجدید نظر در کار =دلایل ترک شغل قبلی از پست خالی را مشخص و اگر دلیل ترک شغل کمبود کار بود وظایف این پست را بین بقیه ی مشاغل تقسیم کنیم ۲ استفاده از اضافه کاری =به دلیل کمبود حقوق و تورم و نیاز مالی کارکنان از این روش استفاده میکنند. بسیاری از مدیران به دلیل تقلیل کیفیت کاری استفاده از اضافه کاری را صحیح نمی دانند. ولی با توجه به این که اگر کارمند خارج از سازمان به دلیل نیاز مالی شغلی را اختیار

کند ضرر آن بر تولید کالا و خدمات بیشتر خواهد بود از این روش استفاده میکنند. ۳- واگذاری کار به منابع خارج از سازمان = برای پر کردن یک پست خالی چند پست دیگر خالی می شود در صورتی که شرکت های دیگر توانایی تخصص تجربه ی بیشتری داشته باشند این کار را به منابع خارجی وا گذار میکنیم با انجام این کار هزینه ها کاهش وقت وانرژی لازم افزایش می یابد- سیاست کلی نیرو یابی = ۱- نیرو یابی داخلی ۲- نیرو یابی خارجیمحاسن نیرو یابی داخلی = ارتقای میزان دانش مهارت و نوع رفتار برای تصدی شغل های بالا تر در سازمان تقویت روحیه وحس وفاداری وتقلیل هزینه ی نیرو یابی جذب و گزینش وشناخت بیشتر منابع انسانی معایب نیرو یابی از خارج سازمان = جلوگیری از ورود افکار جدید تقویت ارتباط غیر رسمی وامکان تقلیل کیفی و کمی کالا وخدمات و مزایا و معایب نیرو یابی خارجی بر عکس نیرو یابی داخلی است نیرو یابی از داخل و خارج سازمان بستگی به اوضاع وشرايط سازمان دارد اگر درجه ی کارایی سازمان بالا باشد نیرو یابی داخلی واگر درجه ی کارایی سازمان پایین باشد نیرو یابی خارجی انجام می شود برای مشاغل تخصصی ونیمه تخصصی ابتدا در داخل سازمان به دنبال نیرو وسپس در مجلات اقدام می کنیم وبرای مشاغل مدیریتی وسرپرستی ابتدا به مجلات تخصصی سپس در داخل سازمان دنبال نیرو می گردیم برای پست مدیریتی وسرپرستی بهتر است که افکار جدید وارد سازمان می شود که این ورود به منزله ی وارد شدن خون جدید در سازمان است. البته بهتر است ۷۰ درصد نیرو یابی از داخل و ۳۰ درصد نیرو یابی از خارج از سازمان انجام پذیرد. جذب: نظر افراد را نسبت به سازمان واستخدام در آن جلب کنیم هر چه متقاضی بیشتری داشته باشیم می توانیم نیروی بهتری را گزینش نماییم نکاتی که باعث جذابیت سازمان میشود به خصوص در سازمان هایی که در مناطق محروم و دور افتاده استقرار یافته اند ۱ نحوه ی مصاحبه وبرخورد اولیه - ۲- میزان حقوق ودستمزد - ۳- طرح های بیمه وبازنشستگی واز کار افتادگی - ۳- بورسهای تحصیلی بعد از چند سال - ۴ برنامه ی رفاهی وتفریحات سالم - ۵- امکانات ترابری - ۶- تعطیلات طولانی - ۷- امکان توسعه وپیشرفت - ۸- نوع وظایف ومسئولیت های محوله - ۹- امکان فعالیت های بیشتر اقتصادی گزینش: از مرحله ای که فرد برای وارد شدن به سازمان اقدام میکند تا رد یا پذیرش تقاضای او از طرف سازماننسبت گزینش مساوی است با تعداد متقاضیان استخدام شده به تعداد کل متقاضیان نسبت گزینش با توجه به سازمان ونوع آن متفاوت است نسبت گزینش پائین برای مشاغل با درآمد کم یا بسیار تخصصی است الف- گام های گزینش ۱- مصاحبه ی مقدماتی =ظاهر ورفتار ظاهری نحوه ی بیان واستدلال نوع ومیزان تحصیلات تجربه ها ومهارت ها ۲- تکمیل فرم درخواست شغل =کسب اطلاعات مورد نیاز طبقه بندی شده. نباید سوالات خصوصی از افراد پرسید ۳- ارائه اسناد ومدارک لازم توسط متقاضی =توصیه میگردد که ارائه اسناد ومدارک حد اقل بعد از انجام مصاحبه ی اولیه وتکمیل فرم ارائه گردد ۴- انجام تحقیقات لازم در مورد متقاضی =انجام تحقیقات حق سازمان است وباید توسط کارشناس مجرب و با روش صحیح انجام گیرد درغیر این صورت ممکن است موجب جمع اوری اطلاعاتی گردد که صحت اعتبار آن ممکن است مورد سوال قرار گیرد ۵- انجام آزمون فیزیکی =اطلاع از وضع جسمانی وسلامتی فیزیکی وهدف از انجام آزمون های فیزیکی سه دلیل عمده است - قدرت فیزیکی متقاضی شغل را مشخص می نماید که آیا فرد قدرت تحمل فشارهای جسمی روحی وروانی کار را دارد - جلوگیری از ادعای بیمار شدن در سازمان - جلوگیری از ورود افراد بیمار و واگیرواعتماد ۶- انجام آزمون استخدامی =پیش بینی میزان موفقیت فرد در محیط کار. عواملی که در آزمون استخدامی مورد سنجش قرار میگیرد عوامل روانی از قبیل قدرت یاد گیری میزان بهره ی هوشی درون گرایی قابلیت انطباق و سایر خصوصیات وویژگی های لازم وگاهی برای سنجش میزان هماهنگی فیزیکی بین چشم ودست وپا ومهارت های روانی وجنبشی مورد استفاده قرار میگیرد ۷- مصاحبه استخدامی =بین متقاضی شغل ونماینده ی سازمان یک نوع مکالمات دو جانبه ی هدف دار در آن مصاحبه گر به دنبال اطلاعات حقیقی در مورد شرایط متقاضی ومصاحبه شونده به دنبال اطلاعات حقایقی در مورد سازمان می باشد هدف های مصاحبه ی استخدامی در گرو جو صمیمانه تحقق می یابد اهداف این نوع مصاحبه - پیش بینی میزان موفقیت فرد در شغل - ارائه اطلاعات لازم در مورد سازمان - نیل به دو هدف قبلی

تصمیم‌گیری در مورد قبول یا عدم قبول متقاضیان شغلی از طرف سازمان معمولاً بر اساس مصاحبه‌ی مقدماتی و مطالعه و بررسی فرم‌های تقاضای شغل انجام می‌گیرد و مراحل بعدی بیشتر برای توجیه تصمیم اولیه است و ثانیاً احساس قبول یا عدم قبول متقاضی شغل در همان دقایق اول شکل می‌گیرد انواع مصاحبه‌ی استخدامی مصاحبه طرح ریزی شده=درجه آزادی مصاحبه کننده را کم میکنند روش پرسیدن و سوالات از قبل طرح ریزی شده. سوالات واضح و کوتاه هستند و اطلاعات دریافت شده دارای اعتبار بالایی است و پاسخ‌های آن تا حدی مشخص است مصاحبه آزاد=از قبل طراحی نشده دارای بیشترین آزادی است و سوالات بر اساس تجربیات فرد و موقعیت پرسیده می‌شود. مصاحبه ترکیبی = گلچینی از محاسن هر دو نوع مصاحبه‌ی آزاد و نیمه طرح ریزی شده سوالات مشخصی که باید از کلیه متقاضیان شغلی پرسیده شود و سوالاتی که مصاحبه کننده بر اساس موقعیت پرسیده می‌شود موفقیت یا عدم موفقیت بستگی به میزان آموزش مهارت و آمادگی مصاحبه کننده دارد مصاحبه گروهی = برای مشاغل سطوح بالای سازمانی گروهی بین ۳-۵ نفر که دارای تخصص‌های مختلف است سوالات دارای امتیاز مثبت و منفی و متقاضیان بر اساس امتیاز استخدام میشوند از محاسن این روش سنجش متقاضی از ابعاد مختلف و اتخاذ تصمیم گروهی و از معایب آن مستلزم وقت انرژی و هزینه زیاد مصاحبه همراه فشار عصبی =از زمان جنگ جهانی دوم فقط برای مشاغلی که دارای فشار روحی-عصبی هستند. به منظور پی بردن به رفتار فعلی که میتواند نمونه‌ای از رفتار گذشته و آینده فرد باشد نحوه‌ی انجام مصاحبه = ۱ باید به اطلاعاتی که مصاحبه شونده میدهد خوب توجه کند و بعضی مواقع سر خود را به معنی توجه تکان دهند ۲ کلیه حالات رفتارها و عکس العمل‌های متقاضیان شغلی را مورد توجه قرار دهند ۳ سوالات تهدید کننده گیج کننده و گمراه کننده نباشد ۴ اطلاعات نباید توسط مصاحبه کننده گان تفسیر و تعبیر شود مگر آموزش لازم را دیده باشند. استراتژی حل مشکل = مشکل خاصی را به متقاضی شغل ارائه و سنجش راه حل‌های او به منظور پی بردن به میزان آگاهی و مهارت متقاضی استراتژی استرس = قرار دادن متقاضی در شرایط فشار روحی برای مشاهده‌ی عکس العمل متقاضی شغل. استراتژی تلخ و شیرین = این استراتژی شباهت بسیاری با استراتژی صمیمی و صادق دارد در این استراتژی از دو نفر استفاده میشود یکی از افراد رفتاری خشن و استرس‌زا و دیگری رفتاری شیرین دارد بر این اساس بنیان‌گذاری شده که افراد در جو صمیمی اطلاعات بهتری میدهند انتخاب یک مسئله‌ی دو طرفه است. معیارهای گزینش: ۱ معیارهای سازمانی = مربوط به خصوصیات و ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل در سازمان ۲ معیارهای اخلاقی = یک سلسله از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی که در جوامع الهی و غیر الهی پذیرفته است مانند نظافت و نزاکت خوش برخوردی و رعایت حق تقدم احترام به قوانین و مقررات و رعایت حق و حقوق دیگران و..... ۳ معیارهای ارزشی = چیزی وسیع تر از دو مورد اول است در جوامع الهی عواملی است از قبیل اعتقاد به ادامه‌ی حیات به نوعی دیگر پس از مرگ بهشت و دوزخ کمک به انسان‌های دیگر و لزوم پیروی از فرامین الهی که به نوعی در در هر یک از ادیان الهی پذیرفته شده فرهنگ اسلامی تقوای الهی و تعهد توانایی انجام کار و تخصص کاری است فصل چهارم آموزش و توسعه منابع انسانی توسعه دانش و مهارت باعث افزایش کارایی منابع انسانی و در نتیجه باعث افزایش کارایی سازمان می‌شود. پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی انقدر سریع است که برخی از مشاغل حذف یا ایجاد می‌شوند آموزش باید هدف دار مداوم و پرمحتوا باشد به وسیله‌ی کارشناس مجرب در امور آموزشی برنامه ریزی و اجرا شود و یکی از نتایج آن به روز شدن نیروی انسانی ماست. آموزش تنها پلی است که ما را از دنیای امروز به دنیای فردا منتقل می‌کند. برخی از رفتارهای ما واکنشی ناشی از محیط و یا رفتارهای دیگران است ولی بیشتر رفتارهای ما بر اساس آموخته‌های ماست. و فرایند یادگیری در محیط‌های رسمی نیمه رسمی و غیر رسمی انجام می‌گیرد. هزینه آموزشی هزینه مصرفی نیست بلکه هزینه سرمایه گذاری است به این دلیل نتایج آن در دراز مدت مشخص می‌شود یادگیری = یک تغییر دائمی در رفتار یا الگوی رفتاری و در نتیجه تجربه حاصل میشود. تئوری‌های یادگیری: ۱ محرک و پاسخ = یادگیری انسان می‌تواند در نتیجه تشویق تنبیه و پاداش و نتیجه انجام شود یک نوع ایجاد ارتباط بین محرک و پاسخ اول روی حیوانات آزمایش شد و بعد

به انسان تعمیم یافت ۲ اسکینر = انسان به شرطی یاد می‌گیرد که رفتارش منجر به پاداش شود (مطمئن شود به هدف خود خواهد رسید) ۳ مکتب گشتالت = به کلی نگری تاکید دارد برنامه های یادگیری را باید طراحی تنظیم و سازماندهی کرد ۴ تئوری های یادگیری اجتماعی به اهمیت مراودات اجتماعی در یادگیری تاکید دارد هر چیزی را که از طریق تجربه مستقیم میتوانیم یاد بگیریم از طریق مشاهده مستقیم هم می توان یاد گرفت ۵ اسان سازی = برای یادگیری اسان آموزش گیرندگان باید در مراحل مشارکت عملی داشته باشند - اصول یادگیری: ۱ راهنمایی = شرکت کننده گان از همان ابتدای شرکت نیاز به راهنمایی و توجیه دارند راهنمایی نیاز به آموزش از طریق از مون و خطا را تقلیل می دهند و کارآموزان را از سر در گمی نجات می دهد ۲ استاندارد عمل کرد واگاهی از نتایج کار = از هدف و نتایج یادگیری خود مطلع باشد و باید استاندارد های کاری را به خوبی بداند و هدف ان کسب دانش و مهارت لازم برای انجام موفقیت امیز شغل است ۳ پاداش و پیگیری = اگر آموزش همراه با پاداش باشد موثر تر خواهد بود انگیزش = با مشارکت دادن انها در برنامه ریزی اجرا و حتی نحوه ی ارزشیابی دوره های آموزشی مرتبط نمودن محتوای دوره ها با محتوای شغلی و کم شدن مشکلات کاری و آماده شدن کارکنان برای پست های بالا تر انتقال = انتقال دانش و مهارت یارفتار ایجاد شده به محیط کاری مدیران باید امکان پیاده نمودن اموخته ها را در دوره های آموزشی فراهم آورند فرایند آموزش = ۱ تعیین نیاز آموزشی ۲ تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی ۳ تعیین محتوای دوره ها ۴ به کار گیری اصول و مبانی یاد گیری ۵ اجرا و ارزشیابی ۱ تعیین نیاز آموزشی = تشخیص مسائل و مشکلات کارکنان در ارتباط با دانش و مهارت و رفتار لازم برای انجام موفقیت امیز یک شغل. محتوای دوره های آموزشی باید براساس نیاز و مشکلات کاری تنظیم شود. و با استفاده از فرم های شرح شغل و نتایج ارزیابی ۲ اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی = اهداف براساس احساس نیاز به آموزش تعیین میشوند و معیاری برای ارزیابی پایان دوره هستند ۳ محتوای دوره ها = محتوا بر اساس اهداف است برای ایجاد دانش مهارت یا رفتار خاصی در شرکت کننده گان تدوین می گردد محتوای آموزشی را باید با نیاز شغلی تطبیق داد ۴ اصول و مبانی یاد گیری = باید در برنامه ریزی و اجرای دوره ها مورد استفاده قرار گیرد تحقیقات جالبی در زمینه یاد گیری انجام شده ولی متاسفانه کمتر در دوره های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد به دلیل قابل مشاهده نبودن میزان یاد گیری منحنی یاد گیری باید روندی صعودی داشته و زمان لازم برای یاد گیری را به حداقل کاهش دهد ۵ اجرا و ارزشیابی = با اجرای برنامه های آموزشی کارکنان بی سواد و بی مهارت تبدیل به کارکنان آموزش دیده و با مهارت میشود و برای کارهای آینده آماده می شوند برای ارزیابی میزان نیل به اهداف باید از برنامه های آموزشی ارزشیابی به عمل اید عدم ارزشیابی یکی از ضعف های توسعه ی منابع انسانی است. معیار های ارزشیابی نیروی انسانی = عکس العمل شرکت کننده گان - نوع و میزان یاد گیری - تغییر در رفتار ایجاد شده - نتایج فردی و سازمانی حاصل از شرکت در دوره های آموزشی در کیفیت و کمیت کارها و تقلیل سوانح و حوادث در محیط کار و کاهش حوادث و سوانح ارزشیابی قبل و بعد شرکت در دوره های آموزشی به منظور سنجش دقیق میزان یاد گیری روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی: آموزش حین کار = در مدت کمی آموزش دیده و آماده انجام موفقیت امیز شغل میشوند. به دلیل اینکه در محیط و ابزار الات واقعی آموزش انجام می شود باعث ایجاد انگیزه در فرد میگردد. هدف ان ایجاد مهارت تولید است محیط صنعتی و تولیدی باعث ایجاد انگیزه میشود آموزش جواری = دقیقاً شبیه محیط کار است و در جوار سازمانهای تولیدی و صنعتی و دلیل به وجود آمدن این مراکز کثرت تعداد کار اموران است. هدف اصلی آموزش است نه ارائه خدمت در حین کار آموزش و مهارت لازم را کسب کند این روش دارای مزایا و معایبی است آموزش استاد شاگردی = هدف ان تعلیم و تربیت است آموزش حین کار انجام میشود. شرکت در کلاس های درسی با موضوعات خاص در دوره های ۲-۴ ساله دوره های اختصاصی = از طریق استفاده از نوار سمعی - بصری. آموزش به صورت انفرادی انجام می شود. و برای انجام وظایف و مسولیت های شغلی ضروری است از جمله مزایای ان - برنامه ریزی برای زمان یاد گیری - فقط مطالبی که نمی داند بیاموزد - کسانی که دیر تر یاد می گیرند به طور مکرر از این نوار استفاده کنند توسعه مدیریت و سرپرستی = کار مدیریت

بسیار مشکل و پیچیده است تهیه فرم های شرح شغل کامل برای مدیران عالی بسیار سخت است مدیر عالی نیمی از وقت خود را صرف مرفوسین و نیمه ی دیگر را در خارج از سازمان به سر میبرد هر سازمان با توجه به اهداف و مسائل داخلی و خارجی دوره های آموزشی خاصی برای مدیران خود در نظر می گیرند الف- مهارت های تصمیم گیری: اساس کار مدیریت تصمیم گیری است ۱ تصمیمات داخل کازیه = آشنا نمودن کاراموزان با سازمان اهداف و سیاست ها و پست های کلیدی نمونه هایی از نامه ها مسائل و مشکلات و اطلاعات را به کاراموز ارجاع میدهم و در نتیجه او در مورد مسئله و در زمان مشخصی تصمیم میگیرد و یادداشت ها و امور لازم را به افراد زیر ربط ارائه نماید. این روش برای شناخت استعداد های بالقوه و ایجاد مهارت تصمیم گیری ربط دادن مسائل و مشکلات و اطلاعات به کار می رود. ۲ بازی های مدیریتی = بازی های گوناگونی به منظور شبیه سازی شرایط تصمیم گیری طراحی گردیده. نوعی برنامه کامپیوتری برای تصمیم گیری در حالت غیر مطمئن است. گروهی از کار آموزان در جلسه شرکت و مسئله مربوط را مورد بررسی قرار میدهند. هدف ارزیابی افراد از طریق شبیه سازی است مطالعات موردی = چکیده ای از یک مسئله خاص سازمان است و در یک زمینه خاص اطلاعاتی را جمع اوری و به ما تحویل دهد ب- مهارت های تصمیم گیری: مدیران سنتی به روش تصمیم گیری منطقی و حواله ی ان به سطوح اجرایی برای اجرا اعتقاد دارند ولی مدیران تحصیل کرده امروزی به این روش که تصمیمی که مورد قبول سطوح اجرایی قرار گیرد بهتر انجام می گیرد اعتقاد دارند پس به تصمیم گیری گروهی می پردازند. نقش مهارت های ارتباطی برای موفقیت مدیر بسیار موثر است ۱ ایفای نقش = نقشی در مورد یکی از مشکلات سازمان قبول کند که نیاز به مهارت های ارتباطی داشته باشد و به وسیله مهارت های ارتباطی حل شود ۲ مدل سازی رفتار = یک طرز برخورد از قبل تهیه و تنظیم شده برای ایجاد مهارت های مدیریتی و سرپرستی. و کاراموزان از این مدل رفتاری استفاده می کنند یک طرز برخورد خاص نتایج مشخص و قابل پیش بینی را دارد ۳ آموزش حساسیت = گاهی به رفتار هایی که ممکن است خود فرد یا دیگران نسبت به ان حساس باشند. و فرد نسبت به رفتار خود آگاهی بیشتری پیدامیکند افزایش میزان آگاهی و اطلاعات از خود به دیگران و بالعکس به میزان بلوغ کارکنان بر می گردد. یاد گیری چهره به چهره ی انسان در مورد رفتار شان و دید دیگران در مورد این رفتارها. افراد باید نحوه ی انتقاد را بدانند و سعی کنند انتقاد پذیر باشند ۳ تجزیه و تحلیل رفتار های متقابل = حالت های بالغ والد و کودک در همه ی انسانها وجود دارد در انسان های سالم جدا از یک دیگر و در انسان های ناسالم با تلفیق میشود - حالت والد = از ابتدای تولد تا ۵ سالگی کودک مستقیما از والدین خود در یافت میکند - حالت کودک = از ابتدای تولد تا ۵ سالگی مانند کودک بر اساس عواطف و احساسات و مشاهدات خود رفتار میکند - حواله بالغ = بررسی مشاهدات کودک تا پایان عمر بر اساس قدرت تشخیص و تجزیه تحلیل و جمع اوری اطلاعات (حقایق) واقع بینی اگر حالت های والد و والدین با هم تلفیق شود حاصل ان تعصب است و در صورتی که دو حالت بالغ و کودک در صورت تلفیق چون تبدیل میشود ج دانش شغلی: مدران و سرپرستان باید نسبت به شغل خود شناخت داشته باشند ۱ تجربه حین کار = فقط در مشاغل ساده استفاده نمیشود بلکه در مشاغل تخصصی فنی و حرفه ای هم از ان روش استفاده میشود در برخی از مشاغل وقت گیر پر هزینه و غیر موثر می باشد حل مسائل و مشکلات حین کار و تبادل افکار باعث افزایش دانش شغلی میشود و افراد میتوانند از این طریق دانش خود را به روز کنند ۲ راهنمایی خصوصی (مربی گری) = تجربه حین کار و راهنمایی یک مدیر باتجربه و با مهارت باعث افزایش دانش شغلی و افزایش انگیزه و کم شدن مشکلات یاد گیری می شود و از معایب ان کمبود وقت مدیران مجرب و کار از موده است. ۳ تحت مطالعه = شخصی برای پست معینی نامزد شده فرد تحت مطالعه و بررسی است و زمان تصدی منصب مشخص نیست و آموزش های لازم به طور عملی انجام می شود و این روش نیز دارای مزایا و معایب خاص خود است دانش سازمانی: ۱ چرخش مشاغل = باعث وسعت بخشیدن به دید آنها نسبت به سازمان. و برای آموزش افرادی که دارای استعداد بالقوه هستند. و برای تصدی مشاغل سطوح بالای سازمانی از این روش استفاده میشود. هر ۶ ماه و حداکثر ۱۲ ماه در شغل جدیدی قرار می گیرند مدیریت چند جانبه = اعضای هیئت میره کوچک هستند و هدف ان آموزش مدیران

رده دوم سازمان است. کلیه اختیارات هیئت مدیره اصلی تفویض میگردد و در تمام مسائل تصمیم گیری می نمایند به جای این که فقط به مسائل واحد خود پردازند به کلیه مسائل سازمان می پردازند اعضای هیئت مدیره اصلی حق و تو نظرات هیئت مدیره کوچک را دارند دانش عمومی: ۱ دوره های ویژه= ترک محیط کار و تمام وقت خود را صرف آموزش می نمایند. سازمان ها مدیران خود را به دانشگاه معرفی می نمایند برای گرفتن مدرک معادل. ولی عنوان مدرک معادل از اعتبار آن می کاهد در صورتی که مطالب ارائه شده در کلاس درس با تجربه علمی و عینی تلفیق میشود ۲ جلسات ویژه= به بررسی مسائل و مشکلات خاص به صورت کنفرانس با شرکت اساتید دانشگاه و سرپرستان و تعداد شرکت کننده گان تا چند صد نفر میرسد در این جلسات سخنرانی و پرسش و پاسخ و نمایش فیلم انجام میشود برای افزایش معلومات مدیران و مدت آن ۱ الی ۲ روز است ۳ مطالعات منتخب= زمانی که مدیران فرصت کافی برای شرکت در کلاس ندارند مطالبی را برای مدیران انتخاب و برای آنها ارسال میکنند و زمانی بین ۴ الی ۶ هفته به آنها برای مطالعه فرصت داده میشود سپس نویسنده اثر را برای سخنرانی و پاسخ به پرسش هادعوت میکنند. این روش ساده کم خرج و آسان است - نیاز های ویژه انفرادی: برای تعیین نیاز و تنظیم برنامه های آموزشی به جهت رفع نیاز فردی ۱ پروژه های ویژه= روش متداول و انعطاف پذیر است و برای رفع نقاط ضعف مدیران مورد استفاده قرار میگیرد ۲ تکالیف گروهی= این روش صرفا برای آموزش نیست اعضای گروه هر یک دارای وظایف و مسولیت های خاص سازمانی و شغلی هستند. فصل پنجم

حقوق و دستمزد دستمزد عادلانه در مقایسه با وظایف و مسولیت ها و شرایط کاری در مقایسه با همکاران داخل و خارج سازمان تعیین میشود. تاثیر حقوق و دستمزد در طرز رفتار سطح زندگی قدرت خرید سلامت روحی و روانی و در نتیجه افزایش کارایی است. دستمزد غیر منصفانه باعث بحران اقتصادی تقلیل کارایی رفتار ناهنجار و مفساد اجتماعی میشود حقوق و دستمزد بر روی انگیزه ی فرد تاثیر میگذارد و بسیاری از رفتار های ناهنجار ریشه در حقوق و دستمزد نا عادلانه دارد حقوق و دستمزد = وجه نقد یا هر گونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل ارائه خدمت از کار فرما دریافت میکند. همه ی افراد باید میزان حقوقی را دریافت کنند که متناسب با شئون آنها باشد و خستگی آنها را بر طرف نماید دستمزد = برای کارگران بر اساس ساعت روز هفته تکه کاری محاسبه و پرداخت میشود حقوق = برای کارمندان به کار میروند. برای انجام فعالیت فکری و جسمی به آنها پرداخت می شود. مزایا = کلیه امتیازات از قبیل کمک های غیر نقدی (مرخصی و بیمه و.....) هزینه زندگی = مبالغی که یک نفر یا خانوار برای اداره ی زندگی خود لازم دارند هزینه زندگی با توجه به سطح زندگی و منطقه زندگی متفاوت است سطح زندگی = میزان و درجه ی استفاده از کالا و خدمات تورم = میزان پول بدون توجه به میزان تولید افزایش یابد برخی معتقداند نتیجه تورم پسنداز پولی است نظریه های تعیین حقوق و دستمزد : ۱ نظریه عرضه و تقاضا = بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه می شود بدون توجه به نیاز های انسانی و تخصص و مهارت آنها. این نوع نگرش به انسان و مهارت های وی درست نیست بین عرضه نیروی کار و حقوق و دستمزد رابطه معکوس وجود دارد ۲ سند یکاها اتحادیه ها و کنفدراسیون ها = به منظور ضبط منافع حرفه ای و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی کارگران تشکیل میشود. گاهی زیاده طلبی این گروه ها باعث ورشکستگی سازمان ها میشود. و این ها نقش مهمی در تعیین حقوق و دستمزد ایفا میکنند. این راهکار ها در کوتاه مدت موثر ولی در بلند مدت اثرات نا مطلوبی در جامعه دارند. اتحادیه ها و سند یکا ها با کم کردن میزان عرضه ی نیروی کار و اعتصابات در پی افزایش حقوق هستند صاحبان صنایع سعی دارند با استفاده از تکنولوژی پیشرفته و اتوماسیون و روابط ها تعداد نیروی انسانی لازم را بکاهند ۳ نظریه قدرت پرداخت = بر اساس میزان درآمد پرداخت نمایند. سازمان ها بر دو نوع اند ۱ سازمان هایی که توان اقتصادی فراوانی دارند ۲ سازمانهایی که توان اقتصادی خوبی ندارند = افراد سازمان سازمان را برای دریافت بیشتر حقوق ترک گفته. افزایش حقوق باعث جذب کارکنان بهتر و کارآمد تر میشوند ۴ کارایی (بهره وری) = میزان حقوق به نسبت افزایش کارایی افزایش می یابد برای مقابله با اثار منفی تورم است ۵ قوانین و مقررات دولتی = دولت ها با تصویب قوانین و مقررات حقوق و دستمزد عادلانه را تعیین می کنند. این کار باعث تامین رفاه و امنیت

اقتصادی میشود ۶ هزینه زندگی = بین پرداختی و هزینه های زندگی رابطه نزدیکی وجود دارد و هر سال با توجه به تورم مبلغ به آن اضافه می شود معایبی نیز در این روش وجود دارد ۷ نظریه های فرهنگی ارزشی = هر فرهنگ دارای ارزش هایی است که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر میزان حقوق و دستمزد تاثیر میگذارد ۱ کار سازنده و مفید را منشا حقوق میدانند ۲ کارهایی که نیاز تجملاتی و یافعالیت های احتکاری را دربر داشته باعث برتری یافتن گروه سود جو میشود ۳ - دسته اول = افرادی که با برتری فکری و انرژی بالا میتواند سطح زندگی خود را بالا برده و غنی باشد و به کار تکیه میکنند - دسته دوم = افرادی که میتوانند کار کنند ولی کار آنها برآورده کننده نیاز اولیه آنهاست و طبق همکاری های عمومی و تعاون زندگی میکنند - دسته سوم = افرادی که دارای ضعف جسمی یا نقص عقلی هستند و توان کار ندارند و بر اساس همکاری عمومی و تامین اجتماعی زندگی میکنند از حقوق شرعی و قانونی کارکنان است که در مقابل کار برای رفع نیازهای زندگی دستمزد عادلانه دریافت کند ۴ - حقوق بر اساس حد اقلی برای نیاز عامل کار به اضافه ی مقداری تغییر پذیر بر اساس کارایی پرداخت می شود - عوامل کار : مهارت = عبارت است از تسلط عملی و شناخت لازم برای انجام یک شغل . مسئولیت = جواب گویی برای عوامل مختلف از قبیل افراد اموال ابزار آلات ماشین آلات رویدادها و غیره مساعی = میزان تلاش و کوشش فکری و جسمی لازم برای انجام موفقیت امیز شغل منطبق با استاندارد. شرایط محیط کار = منظور شرایط نامطلوب و خطرانی است که ممکن است در نفس کار وجود داشته باشد - عوامل شخصی = مربوط به صفات کارکنان است و به طور مستقیم و غیر مستقیم در کار موثر است و ربطی به شغل ندارد ولی در اجرای موفقیت امیز آن کمک میکند - عوامل جنبی (مزایا) = از اجزای حقوق و دستمزد است تعداد مزایا بسیار زیاد است ۱ برخی از مزایا از حقوق و دستمزد میکاهند (ماشین منزل و.....) ۲ برخی از مزایا به حقوق و دستمزد می افزایند (حق اولاد و هزینه حمل و نقل و.....) اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد : دارای اجزای مختلفی است که ممکن است قابل تشخیص نباشد و در صورت قابل تشخیص بودن قابل تبدیل به واحد های کمی نمی باشد. و مهمترین اجزای تشکیل دهنده آن: الف = ارزش کار بر حسب نیاز جامعه ب = عوامل کار ج = عوامل شخصی د = عوامل جنیارزش کار های انسان بر حسب نیاز انسان متفاوت است سیاست کلی حقوق و دستمزد = کلیه سازمان ها باید خط مشی در مورد حقوق و دستمزد داشته باشند این سیاست ها و خط مشی ها چارچوب و راهنما برای تعیین میزان حقوق را برای همه ی افراد روشن میکند. تعیین میزان حقوق یک مسئله دشوار است حقوق مناسب برای جذب و نگه داری نیروی انسانی متخصص و کارا بسیار مفید است پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیکاری = برای جلوگیری از سواستفاده و تسهیل تسریع پرداخت. واز نشانه های مدیر متعهد است. برقراری ارتباط با کارکنان بیمار از سو استفاده جلوگیری می نماید فصل ششم ارزشیابی مشاغل هدف نظام ارزیابی تعیین درجه ی اهمیت مشاغل برای پرداخت است و در این جا فقط شغل مورد ارزیابی قرار میگردد ارزشیابی مشاغل عبارت اند از یک روش سیستمی به منظور تشخیص و تعیین ارزش نسبی مشاغل. ملاک پرداخت نباید جنسیت باشد برخی صفات - ویژگی ها و خصوصیات روحی روانی و جسمی اثرات مثبت یا منفی بر نتیجه کار میگذرانند و بر این اساس باید پرداخت کم یا زیاد شود. افرادی که وظایف و مسولیت های یکسان در سازمان دارند باید از حقوق یکسانی برخوردار شوند مشکلات پایین ترین سطح قابل قبول و بالاترین سطح قابل حصول = ۱ برای مشاغل غیر ملموس بسیار پیچیده است ۲ پایین ترین و بالا - ترین سطح بسته به عوامل مختلف است مثل شرایط و امکانات و اوضاع سیاسی و اقتصادی است محدودیت های ارزشیابی مشاغل : طبیعت شغل و روشهای ارزشیابی سیاست حقوق و دستمزد هستند. گاهی به جای شغل شاغل مورد ارزیابی قرار می گیرند و این خود دو مشکل اساسی را در بر دارد ۱ اگر شاغل توانمند باشد و در شغلی ساده مشغول به کار باشد اشتباها حقوق و دستمزد برای شغل را بالا می برند ۲ و اگر شاغل خصوصیات لازم شغل را نداشته باشد و در عین حال شغل مهم باشد اشتباها حقوق و دستمزد شغل پایین می آید. نحوه ارزشیابی مشاغل : ۱ برای تاسیس سازمان برنامه ریزی می شود و شغلی برای ارزیابی وجود ندارد و بر اساس سازمان مشابه و به صورت کیفی و ذهنی ارزش ریالی شغل مشخص می شود ۲ سازمان در حال

فعالیت است و شغل برای ارزشیابی موجود است کارشناس باید سازمان را خوب بشناسد (مانند اهداف روش های انجام کار و جداول حقوق و دستمزد) و موافقت مدیران و کارکنان را جلب نماید و در انتها انتخاب از میان آنها برای همکاری و این حالت برای شناخت خوب سازمان و جلب موافقت مدیران و کارکنان مفید است. نقش مدیر منابع انسانی به حداقل رساندن محدودیت ها و شرایطی را آماده کند که شغل بر اساس واقعیت ارزشیابی شود روشهای ارزشیابی مشاغل ۱ کیفی ۲ کمی و از این دو روش با توجه به شرایط امکانات و ماهیت شغل ها استفاده می شود روش های ارزشیابی مشاغل: ۱ روش رده بندی یا رتبه بندی = یکی از ساده ترین روش هاست و به کارشناس مجرب و کار آزموده نیاز دارد هر شغل بر اساس شرح شغل در طبقه معینی قرار می گیرد و بر اساس مرتبه حقوق و دستمزد دریافت میکنند. اعضای کمیته باید شناخت کافی از سازمان اهداف و مشاغل داشته باشند در این روش مشاغل از نظر کلی و با توجه به ظوابط معیار و عواملی که جنبه ذهنی دارند توسط کمیته ها ارزشیابی می شوند در این روش یک شغل نسبت به بقیه مشاغل مورد ارزیابی قرار میگیرد در روش رتبه بندی تمام مشاغل سازمان مورد ارزیابی قرار میگیرند و شرح مشاغل روی کارت هایی منعکس می شود و هر یک از کمیته ها شغل ها را از مهم ترین و پیچیده ترین تا ساده ترین مشاغل و بالعکس طبقه بندی میکنند معایب رتبه بندی کیفی و ذهنی بودن آن و توجه بیش از حد به عناوین به جای محتوا است. ۲ روش درجه بندی و یا روش طبقه بندی مشاغل = روشی کیفی و ذهنی است و مشاغل به طور کامل مورد ارزشیابی قرار میگیرند و نسبت به روش قبلی کامل تر است. میتوان از شرح مشاغل استفاده نمود و شرح طبقات کلی را تهیه و تنظیم نمود قرار دادن مشاغل در طبقات و درجاتی که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته میشود و این روش نیز دارای مزایا و معایب خاص خود است ۳ روش مقایسه عوامل = انتخاب مشاغل کلیدی و تعیین میزان حقوق مورد تایید کمیته برای این مشاغل. و مشاغل کلیدی مشاغلی اند که محتوای آنها در طول زمان ثابت بماند و معرف بقیه مشاغل سازمان باشند. در این روش ارزشیابی بر اساس عوامل کلی انجام میشود و موفقیت بستگی به نحوه انتخاب مشاغل کلیدی دارد ۱ تجزیه مشاغل بر اساس عوامل شغل = (مهارت مساعی مسولیت و محیط) ۲ انتخاب مشاغل کلیدی ۳ رتبه بندی مشاغل کلیدی بر مبنای عوامل چهار گانه ۴ تخصص ارزش ریالی به عوامل چهار گانه ۵ تهیه طرح جامع حقوق و دستمزد و رتبه بندی مشاغل سازمان ۴ روش امتیازی = عوامل اصلی شغل را شناسایی و عوامل اصلی را به عوامل فرعی تقسیم می کنیم و این روش یکی از بهترین روش هاست و روشی است که در کشور ما مورد استفاده قرار میگیرد ۱ انتخاب عوامل شغلی ۲ تنظیم این نامه امتیازات ۳ تخصیص امتیاز به مشاغل سازمان ۴ مطالعه و بررسی حقوق و دستمزد جاری ۵ تعیین سیاست های کلی حقوق و دستمزد ۶ تنظیم و استقرار سیستم حقوق و دستمزد انتخاب عوامل شغلی = حقوق و دستمزد بر اساس مهارت مسولیت مسائی و محیط داده میشود. عوالم اصلی هر سازمان با توجه به اهداف و روش انجام کار متفاوت است تنظیم این نامه امتیازات = تعیین ظوابط ارزشیابی برای عوامل اصلی و فرعی. برای هر کدام از عوامل اصلی و فرعی باید امتیازاتی در نظر گرفته شود مشخص کردن امتیاز شغل و سپس امتیازات را به عوامل اصلی و فرعی تقسیم میکنیم. در سالهای اخیر درصد کمی را برای مهارت و درصد زیادی را برای مسولیت در نظر گرفته اند و این به دلیل مکانیزه شدن کارها و استفاده از تکنولوژی پیشرفته این مسئله میزان مسولیت را در قبال محصولات رویداد ها ایمنی و ابزار آلات را افزایش میدهد تخصیص امتیاز به کلیه مشاغل موجود در سازمان = با استفاده از این نامه امتیازاتی که در مرحله قبل تهیه و تنظیم شده کلیه مشاغل سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته و امتیازاتی برای آن مشاغل در نظر میگیرند بررسی حقوق و دستمزد جاری در بازار = بر اساس ارزش امتیازاتی به خود اختصاص میدهند. مجموع امتیاز نشان دهنده ی ارزش کار است دادن امتیاز گاهی بسیار مشکل است تعیین سیاست کلی حقوق و دستمزد = بر اساس روند میتوان حقوق و دستمزد بر حسب امتیاز محاسبه گردد و دو نوع پرداختی ۱ مسطح = بر اساس طبقه شغلی به فرد حقوق داده میشود نه بر اساس امتیاز ۲ متغیر = حقوق بر اساس امتیازات افزایش می یابد. حد اقل و حد اکثر دستمزد برای طبقات مختلف شغلی را مشخص میکند اگر حقوق بر اساس نرخ مسطح باشد طبقات بیشتری ایجاد تا فاصله بین طبقات کمتر باشد برای جذب افراد شایسته از حد اکثر حقوق

طبقات شغلی استفاده میشود در روش مسطح افزایش حقوق مستلزم رفتن به طبقات بالا تر است تنظیم و استقرار سیستم حقوق و دستمزد = کلیه حقوق و دستمزد باید در چارچوب و ساختار حقوقی سازمان باشد. اگر حقوق و دستمزد گروهی از کارکنان بالا تر از حد معمول باشد حقوق آن‌ها افزایش نمی‌یابد تا به حد معمول (استاندارد) برسد. و اگر حقوق گروهی از کارکنان کمتر از حد معمول باشد حقوق آن‌ها افزایش می‌یابد تا به حد استاندارد برسد گاهی ممکن است دستمزد سالهای قبل نیز جبران شود ارزش یابی مشاغل در ایران = در سال ۱۳۰۱ با تصویب قانون استخدامی برای مشاغل دولتی انجام شد و کمترین حقوق مربوط به مشاغل ثابتی و بیشترین حقوق برای مدیریت کل مشخص گردید و از سال ۱۳۳۳ سازمان طبقه بندی مشاغل تاسیس شد فصل هفتم انطباق و رسیدگی به شکایات علی‌رغم تلاش‌های بسیار برای جذب و گزینش کارکنانی وارد سازمان میشوند که به دلایلی رفتار نا هنجار در محیط کار از خود نشان میدهند و در صورتی که راهنمایی و مشاوره موثر واقع نشود دیسپلین برای کارکنان مشکل‌افزین ضروری است انطباق یا دیسپلین = عبارت است از ایجاد موقعیتی که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ نموده و برابر آن رفتار نمایند انواع انطباق: ۱- باز دارنده = کارکنان را به رعایت قوانین تشویق میکند. و مانع بروز مشکلات انطباقی میشود و حس خود کنترلی و رعایت قوانین را در کارکنان ایجاد می‌نماید و مدیر پرسنلی باید کارکنان را در این راه همراه خود سازد ۲- اصلاح کننده = اقداماتی در مورد کارکنانی که قوانین و مقررات را رعایت نمی‌کنند انجام شود و هدف این نوع انطباق باز داشتن کارکنان خاطی از بی‌توجهی به قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی و اصلاح رفتار آن‌ها باشد نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات‌های انطباقی مورد توجه قرار گیرد الف- نوع و اهمیت خطا = رفتار نا هنجاری که ممکن است موجب اقدام انطباقی گردد متفاوت است ب- طول زمان و تکرار خطا = خطا از چه زمانی شروع و چند بار تکرار شد ج- سوابق کاری کارکنان = سابقه کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد به افرادی که سابقه درخشانی دارند باید تخفیف داده شود د- شرایط خاطی = شرایط خطا کار در زمان وقوع خطا باید مورد توجه قرار گیرد ح- درجه اعمال سیاست باز دارنده = در نوع و میزان مجازات‌ها در نظر گرفته شود و- سابقه سیاست انطباقی سازمان = با توجه به روش گذشته‌ی سازمان عمل میکنند. ز- آثار مجازات‌ها در سایر کارکنان = باید به اثر مجازات‌ها روی سایر کارکنان مورد بررسی قرار گیرد استراتژی‌های اعمال انطباق: نحوه‌ی انجام اقدامات انطباقی سازمان در چارچوب سیاست‌ها الف- استفاده از روش‌های غیر کلامی عبارت از تغییر حالت چهره مانند (اخم ب- در صورت عدم موفقیت در روش‌های غیر کلامی از روش‌های اخطار شفاهی به کارکنان در خلوت و به صورت مستقیم و غیر مستقیم ج- اخطار شفاهی در مقابل دیگران ز- انفصال موقت با کسر حقوق د- اخطار کتبی بدون درج در پرونده ج- انتقال به مراکز بد اب و هوا ح- اخطار کتبی با درج در پرونده استفاده می‌تواند ط- تنزیل درجه و یا تغییر شغل و- تویخ کتبی ی- تعقیب قانونی و اخراج رسیدگی به شکایات: مدیران منابع انسانی باید به دنبال ریشه‌های نارضایتی باشند قبل از شکایت رسمی یا تغییر در کیفیت و کمیت کالا ۱- نارضایتی = چیزی که انسان را آزار میدهد اعم از این که آن را به دیگران بیان کند یا بیان نکند ۲- گله کردن گفتن یا نوشتن مسئله یا عامل و چیزی که باعث نارضایتی گردیده به منظور جلب کمک دیگران برای رفع ریشه‌های نارضایتی ۳- شکایت = گله نمودن کتبی به مراجع قانونی کارکنان باید بدانند که چگونه شکایت کنند که موجب ضایع شدن حق و حقوق آن‌ها نشود شکایت بهتر است توسط کسانی که به ریشه‌های نارضایتی نزدیک‌ترند حل شود و بعضی از مواقع شکایت در خارج سازمان رسیدگی میشود فصل هشتم ارزشیابی شایستگی کارکنان: بخش‌های عبارت‌اند از رسیدن به هدف در زمان مشخص و کارایی عبارت‌اند از نسبت داده به ستاده در یک سیستم سازمانی است عملکرد انسان بازتاب افکار خصوصیات روحیات طرز تلقی او نسبت به جهان هستی است سازمان‌ها اهدافی دارند و برای رسیدن به این اهداف منابع انسانی نیاز دارد. ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است و زندگی مادی تنها وسیله‌ی تشخیص میزان شایستگی است ارزشیابی کارکنان عبارت است از مرحله‌ی عملکرد منابع انسانی را

در انجام وظایف مورد بررسی قرار میدهد موضوع ارزشیابی کارکنان نحوه ی انجام وظایف و مسولیت ها و سنجش برخی از صفات خصوصیات و ویژگی شخصی کارکنان ارزشیابی هم به نفع کارکنان وهم به نفع سازمان است . برخی از صفات کارکنان ممکن است اثر مثبت یا منفی در کار داشته باشد در ارزشیابی استعداد های بالفعل و رفتار ظاهری مورد بررسی و باید به استعداد های بالقوه ی افراد نیز توجه شود معیار های ارزشیابی کارکنان : ۱ معیارهای کاری =شرایطی که برای انجام موفقیت امیز شغل لازم هستند.مانند (سن و تجربه و تحصیلات و.....) ۲ معیار های اخلاقی =ان دسته از صفات خصوصیات و ویژگی های خوب انسانی .مانند (خوش برخوردی ادب متانت اعتماد به نفس و.....) که در بین همه ی افراد دارای ارزش و قابل قبول است. ۳ معیار های ارزشی =معیار هایی که ریشه در جهان بینی وایدولوژی افراد دارد معیار های مهم ارزشی هستند. در حکومت های الهی خط مشی بر اساس سیره وروش انبیای الهی و دستورات آنها انتخاب میگردد ودر اسلام ارزشیابی بسیار دقیق انجام شده است و ۲۶۲ ایه در مورد بهشت و ۱۵۴ ایه در مورد جهنم و ۸۵۱ ایه در مورد بعثت قیامت و مجازات آورده شده واین نشان دهنده توجه خداوند به افعال و قول و افکار است وقران به صفات و خصوصیات افراد توجه بسیار کرده واز انسان ها چیزی بیشتر از توان آنها نخواسته است. ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی: ارزشیابی عینی توسط دیگران هم قابل تایید و تصدیق است ودر مورد مسائلی است که ما آنها را می بینیم ولی ارزشیابی ذهنی توسط دیگران قابل تایید و تصدیق نمی باشد مثل قضاوت های سرپرست از مرئوسین و این نوع ارزشیابی از اعتبار کمتری برخوردار است انحراف در ارزشیابی کارکنان : بزرگترین عامل انحراف ارزشیابی ذهنی کارکنان است ۱ تعمیم گروهی =قضاوت های شخصی سرپرست بر مرئوسین حاکم میشود . ممکن است یک ویژگی خوب یا بد سایر خصوصیات آن را تحت شعاع قرار دهد ۲ تمایل به ارزشیابی متوسط = بعضی از مسولین تمایل چندانی به ارزش یابی واقعی ندارند و سعی میکنند امتیازات هر کس را متوسط در نظر گیرند ۳ تمایل به ارفاغ یا سخت گیری بی مورد ممکن است بیش از حد دقت نماید و سخت گیری بی مورد اعمال نماید ودر کار خود وسواس کامل به خرج دهد و برای جلوگیری از ارزشیابی بی دقت و سخت گیرانه باید عوامل و ضوابط ارزشیابی را تا حد امکان روشن نمایند ۴ انتظارات فرهنگی = با توجه به معیار فرهنگی خاص خود که به دو صورت خود آگاهانه و خود نا آگاهانه انسانها را ارزشیابی میکنند. در ارزشیابی باید به تفاوت فرهنگ ها توجه شود ۵ گرایشات به تبعیض نژادی = برخی از مسولان به صورت خود آگاه یا خود نا آگاه تحت تاثیر عواملی مثل ملیت قومیت رنگ و نژاد قرار میگیرند و گروهی ممکن است به جنسیت حساس باشند ۶ تاثیر رفتار های اخیر کارکنان = مسولین تحت تاثیر رفتار خوب یا بد کارکنان قرار میگیرند و بدون توجه به رفتار قبلی چه کسانی باید ارزشیابی نمایند ؟ ارزشیابی سنتی که ارزشیابی توسط پدر بود (سرپرستان مستقیم) - کارشناسان ارزشیابی - کارکنان - همکاران - مرئوسین و مدیر ردهی بالاتر ۱ ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم = ارزش یابی به وسیله ی پدر . قدیمی ترین و متداول ترین روش است. و محاسن این روش شناخت دقیق سرپرستان از وظایف و مسولیت ها و شرایط محیط کاری در کیفیت و کمیت کالا- و خدمات و معایب ان اعمال نظر آگاهانه یا نا آگاهانه در امر ارزش یابی و با توجه به این که ارزشیابی هر سالی یک بار انجام میشود در سازمانهایی که مدت سرپرستی ان کمتر یکسال است از اعتبار ان کاسته میشود ۲ ارزشیابی به وسیله ی کارشناس امور پرسنلی = برای کارکنانی که در طول سال وظایف مختلفی را انجام می دهند در پایان هر پروژه فرد ارزشیابی میشود. و نتیجه ارزشیابی به واحد امور پرسنلی فرستاده می شود و کارشناس گزارش رامورد ارزیابی قرار می دهد و نقاط ضعف وقوت افراد را مشخص میکند و ضمن مطلع ساختن ان ها نقاط مثبت را تقویت و نقاط منفی را با فرستادن افراد به کلاس و دوره های آموزشی رفع می گردد و این روش در سازمان های ماتریسی که سرپرست مستقیم و همیشگی ندارد استفاده میگردد ۳ ارزیابی خویشتن (خود ارزیابی) = با ایجاد محیطی صمیمی می توان ارزشیابی از طریق خود را در سازمان ها اجرایی نمود و مشکلات ان عبارت اند از عدم استقبال کارکنان و صحت اعتبار نظرات . ارزیابی توسط خود با مشخص کردن نقاط ضعف وقوت با توجه به استانداردهای کاری و رفتاری و تشکیل کمیته هایی برای ارزیابی اختلاف نظر کارکنان و سرپرستان و انجام اصلاحات

لازم. ۴ ارزشیابی توسط همکاران = روش معتبر و قابل قبولی است به دلیل شناخت بهتر از نقاط ضعف و قوت همکاران و میانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی تاثیر داده میشود ۵ ارزشیابی توسط مرئوسین = برای ارزشیابی سرپرستان و مدیران میانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی دخالت داده میشود ۶ ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان = منصفانه تر و جلوگیری از سخت گیری. زمانی که که هدف مقایسه کارکنان باشد برای انتخاب افراد برای مشاغل بالاتر به منظور کاهش اعمال نظر سرپرست و به دو صورت انجام میشود ۱ تایید و امضای نظر سرپرست در مورد مرئوسین پس از اطمینان ۲ دخالت مستقیم در کار ارزشیابی (توسط پدر بزرگ) ۷ ارزشیابی توسط مراکز مشاوره و راهنمایی = این نوع ارزشیابی شایسته تر است علاوه بر شناسایی استعداد بالفعل شناسایی استعداد بالقوه و در نظر گرفتن شایستگی برای ترفیع. ممکن است فرد در منصب کنونی خود خوب فعالیت کند اما در منصب بالاتر ضعیف باشد و یا ممکن است فرد در منصب کنونی خود ضعیف باشد اما در منصب بالاتر بتواند موفق باشد ارزشیابی کارکنان و ارزشیابی مشاغل برای تعیین حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار گیرد روش ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان رتبه بندی = قدیمی ترین و ساده ترین روش. آنها بر اساس عوامل کلی سنجیده و آنها را با یکدیگر مقایسه و آنها را در لیستی قرار میدهد و مشخص شدن برتری آنها. روش درجه بندی = (توضیح اجباری) در نظر گرفتن طبقات خاص برای ارزشیابی کارکنان و طبقات تعریف شده و مشخص است و کارکنان را با طبقات سنجیده و قرار گرفتن در یکی از طبقات مقیاس های گرافیکی = قدیمی و متداول ترین روش است. شبیه روش مقایسه فرد با فرد است ولی به جای نظر کلی کار ارزشیابی با استفاده از تعاریف انجام میشود. انتخاب عوامل اصلی و فرعی در این روش بسیار مهم و حیاتی است و وابستگی کامل به فرهنگ سازمانی و ارزش های پذیرفته شده دارد چک لیست = برای کم شدن بار مسولیت مدیران افراد را ارزشیابی نمی کنند بلکه گزارشی در مورد آنها می نویسند و ارزشیابی واقعی کارکنان در اداره ی امور پرسنلی انجام میشود انتخاب اجباری = خالی از هر گونه اعمال نظر و از بین دو سوال حتما باید به یکی جواب داده شود وقایع حساس = مشاهده ثبت و نگه داری رفتار های خارج از حد متعارف مثبت یا منفی و در نتیجه تصمیم گیری و باید در فواصل زمانی مشخص رفتار خوب یا بد به او گوش زد شود مدیریت بر مبنای هدف = مشارکت رئیس و مرئوس برای برنامه ریزی و تعیین هدف و ارزیابی نتیجه مرئوسین رفتار خود را در جهت نیل به اهداف تغییر میدهند اهداف باید جنبه ی کیفی و کمی داشته باشند و در عین حال عینی باشند و گاهی اوقات اهداف رئیس و مرئوس به تصویب مدیر رده ی بالاتر نیز میرسد ارزشیابی روانی = سنجش استعداد های بالقوه ی کارکنان برای رشد و شکوفایی و وقت و انرژی زیادی میبرد و برای ارزشیابی مدیران جوان به کار میرود در این روش مصاحبه ی ارزشیابی تست های روان سنجی و نظر خواهی و نظر سرپرست مستقیم مورد استفاده قرار می گیرد به علت کنجکاوی از طرف کارکنان مورد توجه قرار نمی گیرد تنگناهای ارزشیابی کارکنان = به دلیل تکرار شدن این ارزشیابی در طول سالها مورد توجه قرار نمی گیرد و باید به این ها آموزش هایی داد مصاحبه های ارزشیابی = سنجش استعداد بالقوه و تعیین میزان آمادگی برای آموزش و توسعه کارکنان. اطلاع رسانی کارکنان از نتایج ارزشیابی و حل اختلاف بین ارزشیابی کننده گان و ارزشیابی شونده گان و نتایج ارزشیابی باید صریح روشن و امیدوار کننده باشند. به افرادی که امتیازات کمی دارند باید فرصت داده شود تا دلایل و مشکلات خود را بیان نمایند و مدیر را قانع سازند که قصور از آنها نبوده و او سعی خود را در کار خود کرده و مسائل و مشکلاتی که وجود دارد باید شناخته و رفع شود. افراد را مورد آموزش و راهنمایی و مشاوره قرار میدهند و در آخر باید طوری جمع بندی شود که متوجه شوند چه اقداماتی برای بهبود کمی و کیفی وظایف خود باید انجام دهند و چه کمک هایی می توانند دریافت کنند فصل نهم

برنامه ریزی نیروی انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله ی آن سازمانها اطمینان می یابند که نوع و میزان منابع انسانی لازم برای انجام وظایف و مسولیت های سازمانی را همواره در اختیار داشته باشند برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک ارتباط نزدیکی دارد مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی = برنامه ریزی های کوتاه مدت نمایانگر نوع و میزان نیروی انسانی است که برای سال آینده جذب گزینش و آموزش داده شوند و برنامه ریزی میان مدت و بلند مدت سازمان

نشانگر موقعیت و نیاز پرسنلی برای ۲ و ۵ و ۱۰ سال آینده می‌باشد اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی = منابع انسانی منابع را با یک دیگر تلفیق و ترکیب و برای نیل به اهداف سازمانی هماهنگ می‌نماید نیروی انسانی دارای اهمیت بسیار است و عدم توجه به آن باعث متزلزل شدن پایه های سازمان و مدیریت در سطح خرد و کلان میشوند مرتب نمودن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه های استراتژیک = برنامه ریزی های نیروی انسانی فقط به منظور مقابله با کمبود ویا تورم منابع انسانی در سازمان انجام می پذیرد و فکر میکنند که برنامه ریزی نیروی انسانی برای ارتقای کیفی و کمی تولیدات و خدمات است البته تلفیق برنامه های استراتژیک و برنامه ریزی نیروی انسانی کار مشکلی است گام های اولیه برنامه ریزی نیروی انسانی = بررسی ضایعات پرسنلی یکی از نخستین گام هاست عوامل درن سازمانی از قبیل روحیه یافراد شیوه های مدیریت رضایت شغلی میزان حقوق و دستمزد می توانند در ثبات و نگره داری منابع انسانی نقش تعیین کننده های داشته باشند محاسبه نرخ کاهش نیروی انسانی در کلیه ی سطوح سازمانی در فواصل زمانی معین مانند هر سالی یک بار ضروری است . مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی: مرحله اول - پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده مرحله دوم - پیش بینی میزان عرضه ی منابع انسانی در آینده مرحله سوم - پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای منابع انسانی در آینده مرحله اول = پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده عوامل کوتاه مدت و بلند مدتی و دخالت دارند که باید مورد بررسی و تجزیه و تحلیل و شناخت کامل قرار گیرند عبارت اند از اهداف و برنامه های بلند مدت سازمان - روند رشد جمعیت - اوضاع و احوال اقتصادی جامعه - روند تکنولوژی و روند سیاسی اجتماعی جامعه. در مطالعه ی عوامل کوتاه مدت لازم است برنامه و بودجه ی سازمان ضایعات پرسنلی و قوانین و مقررات نظارت و کنترل دولت کاملاً مورد بررسی قرار گرفته و در برنامه ریزی نیروی انسانی ملحوظ گردد. مرحله دوم = پیش بینی میزان عرضه ی نیروی انسانی به بازار کار نیازمند به بررسی میزان عرضه ی داخلی ابتدا باید کلیه ی نیروی انسانی موجود در سازمان اعم از قشر مدیریتی و غیر مدیریتی مورد شناخت دقیق قرار گیرند برای انجام این عمل می توان از فرم هایی استفاده نمود که نمونه هایی از آن ارائه شده در این مرحله از تهیه و تنظیم و استفاده از نمودار های جایگزینی که نمونه ی ساده ای از آن در کتاب آورده شده استفاده نمود. پس از مشخص شدن میزان عرضه ی داخلی یعنی نیروی انسانی موجود که می توانند برای نیل به اهداف آینده ی سازمانی مورد استفاده قرار گیرند تصمیمات لازم برای آموزش و آماده سازی آنان اتخاذ نمایند باقیمانده ی منابع انسانی لازم را با بررسی های مربوطه یعنی بررسی عرضه ی خارجی منابع انسانی مشخص و تامین میگردد. البته در بررسی های مربوطه به عرضه ی خارجی منابع انسانی عواملی از قبیل بررسی نیاز خارجی سازمان - عرضه ی منابع انسانی به بازار کار - عکس العمل جامعه نسبت به سازمان و مسائل دموگرافیک مورد نظر باشد مرحله سوم = پیش بینی نحوه ی تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در این پیش بینی ها عواملی از قبیل استخدام نیرو های جدید - آموزش و آماده سازی نیروهای موجود - برنامه ریزی حرفه ای و مدیریت حرف شغلی - بهبود سیستم ها و روش ها و در صورت لزوم نحوه ی تحلیل نیروی انسانی دخالت دارند که عمیقاً مورد مطالعه و بررسی قرار میگیرد فصل دهم سلامتی ایمنی و رفاه کارکنان مدیران پرسنلی یا امور اداری مسولیت اجرای قوانین و مقررات مربوط به سلامت و ایمنی کارکنان را بر عهده دارند و این در صورتی است که مدیران رده ی سازمانها نه تنها در لفظ بلکه در عمل نیز کاملاً متعهد باشند. باید توجه داشت که ایجاد و توسعه ی فعالیت هایی که موجب تامین سلامتی ایمنی رفاه و امنیت اجتماعی کارکنان می گردد با آموزش و به سازی مدیران سطوح بالای سازمانی و به ویژه مدیران پرسنلی ارتباط مستقیم دارد بنابر این باید با برنامه ریزی های آموزش و توسعه ی مدیران آنان رانسبت به برنامه های مذکور متعهد ساخت سلامتی = رفاه فیزیکی و روانی یارها بودن و عدم ابتلا به بیماری های جسمی روحی روانی و روان تنی و در مدیریت منابع انسانی. فرد سالم کسی است که از نقطه نظر خود و دیگران با محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی اجتماعی و کاری سازگار باشد . تندرستی و روان درستی روز به روز اهمیت بیشتری بر سازمان و مدیریت برخوردار است مبارزه با الکل = اثرات منفی از مواد مخدر در جوامع بسیار ویرانگر است و استفاده از مواد مخدر در کلیه ی سطوح سازمانی زنان - مردان - جوانان و حتی بچه ها نیز

سرایت نموده و کلیه ی افراد در جوامع صنعتی و جهان سوم در معرض خطر قرار دارند مشکلاتی که توسط کارکنان معتاد به الکل و مواد مخدر به وجود می آید اعم از غیبت های بیش از اندازه - کیفیت کار پایین - حوادث و سوانح در محیط کار اغلب به وسیله ی کارکنانی که مشکل اعتیاد به الکل و یا مواد مخدر دارند به وجود می آید مبارزه با کشیدن سیگار = سیگار کشیدن قبل از این که یک خود کشی باشد یک دیگر کشی است و تحقیقات نشان داده که دود ناشی از کشیدن سیگار برای اطرافیان بیشتر از فرد زیانبار است عکس العمل سازمانها در مقابل افراد سیگاری = برخی از سازمانها برنامه هایی برای ترک سیگار دارند و برخی دیگر مکان مشخصی را برای کشیدن سیگار اختصاص میدهند و در بعضی مواقع حتی از استخدام افراد سیگاری جلوگیری می نمایند تقلیل فشار های عصبی یا استرس عبات اند از عکس العمل های فیزیکی روانی و یاشیمیایی بدن در مقابل رویداد ها - موقعیت های وحشت ناک - هیجان اور - گیج کننده - خطرناک و یا حساس برای انسان هر چند به نظر وی انسانها در مراحل زندگی سالم و طبیعی خویش به مقداری از فشار مذکور نیاز مند اند میزان استرس مفید بستگی به میزان تحمل و عوامل استرس زا دارد همه ی انسانها در درجاتی از استرس خوشایند و ناخوشایند بهترین عکس العمل را از خود نشان میدهند ایمنی = شرایطی که منابع انسانی را از عوامل مضری که می تواند سلامتی آنها را به خطر اندازد مصون دارد مسولیت عمده ی ایمن سازی به عهده ی مدیران بالای سازمانی به خصوص مدیران پرسنلی است البته اهمیت همکاری مدیران را در ایجاد محیط امن نمی توان نادیده گرفت عوامل حادثه زا در محیط کار = ۱ رفتار کارکنان ۲ شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری ۳ ابزار آلات غیر استاندارد و یا فرسوده و یا تلفیقی از همه ی این عوامل مذکور تحقیقات ایمن سازی محیط کاری = این تحقیقات توسط سازمان های بزرگ و ونیز مهندسی ایمنی به منظور یافتن عواملی که سلامت کارکنان را به خطر می اندازد انجام می شود و آنها نظراتی را در مورد ایمنی و طراحی مجدد ابزار آلات و محیط های فیزیکی کار و وظایف و مسولیت های شغلی به طریقی که با صفات و خصوصیات ویژگی ها و نیاز های انسانی سازگاری داشته باشد ارائه مینماید این عمل را ارگونومیس و یا مهندسی فاکتور های انسانی میگویند ارگونومی = بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار در واقع علم مطالعه کارایی و فعالیت فیزیکی انسان . ایمن سازی محیط کار : سازمان ها باید برای ایمن سازی محیط کاری خود دارای استراتژی ها و سیاست ها و برنامه هایی به منظور تقلیل حوادث و سوانح و خسارت جانی و مالی ناشی از ان باشند جلب حمایت مدیر رده ی بالای سازمانی = به منظور پیشبرد برنامه های ایمن سازی . محیط کاری یکی از الزامات موفقیت در برنامه های مذکور است تعیین مسول ایمنی = مسولین ایمنی در سازمان ها باید بیشتر به ابعاد آموزشی مسولیت خویش توجه داشته باشند و خود را به منزله ی یک مربی آموزشی برای تشویق و ترقیب نکات ایمنی تلقی نمایند طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی = یک محیط کاری امن باید محیطی نظیف روشن و دارای تهویه باشد و وسایل و ابزار آلات باید دارای استاندارد باشند آموزش = شاید به جرات بتوان گفت که قسمت اعظم برنامه های حفاظت و ایمنی در محیط های کاری مربوط به آموزش کارکنان به منظور رعایت نکات ایمنی است ثبت و ضبط اطلاعات مربوط به سوانح و حوادث ۱ مرگ و میر های ناشی از حوادث و سوانح ۲ مواردی که منجر به از دست دادن روز های کاری شده ۳ مواردی که مرگ و میر واز دست دادن روز های کاری را در بر نداشته ولی اقداماتی بیشتر از کمک های اولیه را می طلبیده تجزیه و تحلیل حوادث و سوانح = انهایی که خسارت مستقیم داشته اند مثل حقوق و دستمزد پرداختنی به کارکنان مجروح واز کار افتاده و یا خانواده های مرحوم شده گان . و خسارت های غیر مستقیم عبارت اند از هزینه های مالی مربوط به تحقیقات ریشه یابی ها و جایگزین مرحومین واز کار افتادگان و عقب افتادگی در کارها و اگر منابع انسانی آموزش های لازم را دیده و ریشه ها و عوامل حادثه زا در محیط کاری خود را شناخته باشد میزان حوادث و سوانح کاهش می یابد ۴ حادثه به دلایل انسانی به وقوع می پیوندد و ۱ حادثه به دلیل تکنیکی و نواقص فنی و بین حوادث و سوانح و عواملی از قبیل خستگی های رانندگی - شیوه های مدیریت - سرپرستی غلط - استرس و مشکلات اقتصادی و غیره رابطه ی مستقیمی وجود دارد عوامل دیگری از قبیل شوخی و مزاح در محیط کار با استفاده از وسایل و ابزار آلات

کاری - بی پروایی - خود را انگشت نما کردن - کم حوصلگی و چاقی مفرط را در ایجاد و افزایش سوانح در محیط کاری نمی توان نادیده گرفت. بین سابقه ی کارکنان و میزان حوادث در کار رابطه ی معکوس وجود دارد مسابقات ایمنی = در این روش اگر کارکنان یک قسمت سعی در تقلیل حوادث و سوانح بنمایند (در طول یک سال) از طرف مدیریت تشویق خواهند شد اجباری نمودن رعایت قوانین و مقررات ایمنی رفاه = به معنی تن اسایی و اسودگی است. وهدف از برنامه های رفاهی کارکنان انجام اقداماتی به منظور تامین تندرستی و روان درستی کارکنان است امکانات رفاهی میتواند دو مزیت داشته باشد یکی مزایای جسمی و دیگری مزایای روانی احساسی شرایط کنونی ووظایف ادارات رفاه کارکنان در سازمان ۱ ایجاد تعاونیهای مسکن و تهیه مسکن ارزان قیمت = اغلب شرکت های خصوصی و دولتی دارای شرکت تعاونی مسکن می باشند و کارکنان خود را با خرید چند سهم در آن شریک می کنند این شرکت ها به دلیل ضعف مالی مدیریتی و جایگاه قانونی نمی توانند زمین های ارزان قیمتی را خریداری کرده . ۲ ایجاد بیمه و خدمات درمانی = انسان به دلیل اندیشمند بودنش از همان ابتدای خلقت به فکر چاره جویی برای مسائلی مثل آتشفشان - سیل - زلزله - و بیماری - از دست دادن اعضا - پیری - از کار افتادگی - مرگ و بی سرپرستی بوده تا آرامش و آسایش خود را تامین کند انواع بیمه که در کشور ما وجود دارد = ۱ بیمه عمر ۲ بیمه نقص عضو ۳ بیمه بیکاری ۴ بیمه حوادث و سوانح ۵ بیمه از کار افتادگی ۶ بیمه خدمات درمانی ۷ بیمه حریق ۸ بیمه سرقت ۹ بیمه بینایی ۱۰ بیمه دندان خدمات دندان پزشکی ۱۱ بیمه بیماری های روانی ۱۲ بیمه باز نشستگی ۳ ایجاد شرکت های تعاونی مصرف = با هم کاری کارکنان یک سازمان و خرید سهام از سوی آنان پدید می آید و در این تعاونی ها کالاهای مرغوب و ضروری زندگی به فروش میرسد. کالاها باید به قیمت تمام شده به اضافه ی یک سود عادلانه و ناچیز که به نسبت سرمایه بین صاحبان سهام تقسیم میگردد عرضه گردد. ۴ ایجاد مهد کودک در محیط کار = ایجاد مهد کودک اولین بار در ایران توسط بانک مرکزی در سال ۱۳۵۶ برای نگه داری و مراقبت از اطفال در سنین قبل از دبستان بود. برای مادرانی که بالجبار باید کار و فعالیت نمایند ۵ پرداخت کمک های نقدی و غیر نقدی = کمک های غیر نقدی گاهی به صورت بن برای خرید کالا - های ضروری و گاهی هم کالاهای ضروری را به صورت مستقیم در اختیار کارکنان قرار میدهند ۶ ایجاد سرویس های رفت و آمد = برقراری سیستم های رفت و آمد برای کارکنان کم درآمد و با توجه به وسعت شهر های بزرگ - ازدحام جمعیت - کمبود امکانات حمل و نقل - و مشکلات دیگر مانند ترافیک - کمبود محل پارک - الودگی هوا و صدا و خطرات ناشی از رانندگی جنون آمیز برای کاهش فشار عصبی کارکنان. ۷ در نظر گرفتن مرخصی استحقاقی و استعلاجی = بر اساس سوابق کاری کارکنان محاسبه و تعیین می گردد معمولا برای مرخصی استعلاجی و جهی برای کارکنان تعیین میگردد تا کارکنان بدون دلیل موجه غیبت نکنند انواع مرخصی = مرخصی دو روز آخر هفته - مرخصی های بدون حقوق - افزایش مرخصی استعلاجی در صورت لزوم - مرخصی برای فوت بستگان درجه یک - مرخصی زایمان - و فرصت های مطالعاتی کارکنان . ۸ ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان = تحت نظارت مدیر پرسنلی به عنوان مرکز مشاوره و راهنمایی کارکنان و به کلیه سازمان سرویس میدهد و در سازمان های اداری روانشناسان عمومی و در سازمانهای دولتی و صنعتی روانشناسان صنعتی وجود دارد. این امر مهم را برعهده دارند. مشاوره و راهنمایی نه تنها در زمینه های کاری بلکه در زمینه های اجتماعی و مشکلات زندگی خصوصی کارکنان هم انجام میپذیرد. و این عمل در اکثر مواقع به صورت محرمانه انجام میپذیرد و اثری از آن در پرونده و سوابق استخدامی کارکنان باقی نمی ماند. ۹ ایجاد رستوران و کانتین در محیط کار = تندرستی و سلامتی کارکنان با ارائه ی غذای سالم و بهداشتی و مقوی و دیگر کمک و مساعدت مالی آنان از طریق فروش ارزان غذا در یک محیط آرام و بهداشتی انجام می پذیرد. ۱۰ ایجاد اماکن رفاهی ورزشی برای کارکنان و خانواده های آن ها = امکان تفریحی رفاهی و ورزشی مانند اردو گاه ها - پلاژها - باشگاه ها - استخر زمین والیبال و بسکتبال - تنیس و فضای سبز و اردوهای سیاحتی و زیارتی برای تابستان و تعطیلات نوروز و استراحت کارکنان و خانواده های آنها امری ضروری است برای تامین رواندرستی کارکنان سازمان. ۱۱ ایجاد درمانگاه در محیط کار = ارائه ی

خدمات مستقیم به کارکنان و خانواده‌های آنها یکی دیگر از اقدامات رفاهی است و این درمانگاه‌ها در وقت اداری یا تمام وقت مشغول به کار هستند کادر پزشکی که در محیط کا استقرار می‌یابند باید شامل مشاور بهداشت - پزشک عمومی - دندان پزشک - پرستار و بهیار باشد. ۱۲ ایجاد صندوق قرض الحسنه و پس انداز وام‌های قرض الحسنه باید بسیار سریع محرمانه باشد و براساس اساسنامه‌ی صندوق حداکثر زمان و مبلغ تعیین شود که بستگی به میزان نقدینگی دارد در پایان در این جا سعی شده خلاصه‌ی کاملی از کتاب جناب آقای دکتر سید حسین ابطحی ارائه گردد

تحول

پروفسور روزابت کانتر

خلاصه نویسی کتاب تحول - گردآوری: محمود ثابت نیا - خلاصه کتاب تحول - پیروزی در فرهنگ دیجیتال فردا - نویسنده: پروفسور روزابت کانتر - مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد - طراح جلد: سید بهشاد یاسینی - واژه نگار: بهارک فتح الله زاده - مدیریت فرایند چاپ: سید بهشاد یاسینی - نوبت چاپ: اول - تابستان ۱۳۸۲ - شمارهگان ۳۰۰۰ جلد - دوم - زمستان ۱۳۸۳ - شمارهگان ۳۰۰۰ جلد قیمت: ۴۱۰۰ تومان شابک: ۹۶۴-۷۰۹۲-۲۸-۸ ناشر: سازمان فرهنگی فرا چاپ: دید آور کاربرد فرهنگ الکترونیکی در تحول تغییر و دگرگونی با شتاب از ویژگی‌های این هزاره است. باید بپذیریم که زندگی و زندگی کردن با تحول معنی پیدا می‌کند. بدون تحول، زندگی را عملاً متوقف کرده ایم. علی‌رغم آنکه برای بقا در جامعه باید بجنگیم، اما در بسیاری اوقات روحیه محافظه کاری و ترس از عواملی که حتی کاملاً برای ما شناخته شده نیستند، ما را ناگزیر می‌سازد که به سکون و سکوت و حتی انهدام، تسلیم شویم. در دنیای کسب و کار محافظه کاران و جویندگان حاشیه امن، در حقیقت در پی انهدام خود و کسب و کارشان هستند. دنیای الکترونیکی ضمن آنکه فرصت‌ها را ایجاد می‌کند، رویاروی خود تهدیداتی را نیز دارد. گوشه نشینانی که فقط به اینترنت اکتفا می‌کنند، جهان را فتح نخواهند کرد. فرهنگ الکترونیکی فرهنگ فردا است، ولی از یاد نبریم که ما نه در فضا، بلکه بر روی زمین ایستاده ایم. باید آماده شویم که ساختار سازمان خود را دگرگون سازیم. اینترنت فناوری انقلابی است. قلمرو اثرات اقتصادی و سازمانی اینترنت بسیار گسترده است. توان اینترنت آنچنان بالاست که علاوه بر فعالیتهای اقتصادی، بر بافت جامعه به شرح زیر تأثیر گذاشته است: - توان شبکه: همه را به یکدیگر پیوند زده است. - ارتباط شفاف و بی واسطه: دسترسی به اطلاعات به صورت باز و بدون واسطه. - بازخورد سریع: رقبا اکنون همانند شرکا عمل می‌کنند. - دگرگونی مداوم و اعتماد به دانش‌های نو: رقابتی شدید برای در اختیار گرفتن هوشمندان با مهارت‌های جدید. - مخاطبان گسترده: ارسال پیام‌ها به مخاطبان بیشتر و بزرگ‌تر. چیره شدن بر این محیط، نیازمند تن در دادن به شیوه‌نویسی از فعالیت، راهی تازه در کسب و کار و روش تازه‌ای در ارتباطات انسانی است که روی هم رفته "فرهنگ الکترونیکی" را تشکیل می‌دهند. این ویژگی‌ها سه نوع چالش در ارتباط با اینترنت پدید می‌آورد: (۱) اینترنت هم در مرتبط ساختن انسان‌ها و هم در منزوی کردن آنان نقش دارد. (۲) اینترنت جامعه کاربران را رشد می‌دهد و در عین حال می‌تواند از آنها در حمله به دیگران استفاده کند. (۳) اینترنت می‌تواند کسب و کار به وجود آورده و یا باعث انهدام آن شود. مشکلات اینترنت در اینترنت همه چیز در ارتباط با تعامل فرد و اینترنت است. جامعه شناسان از آن بیم دارند که به دنبال گسترش اینترنت، انسان‌ها از یکدیگر جدا شده و هر فردی در لاک خودش فرو رود. این نوعی فردگرایی است و ممکن است این فردگرایی باعث شود که از این فناوری قدرتمند به درستی استفاده نشود. چنانچه اعضای یک شبکه، به کنش و واکنش و تبادل اطلاعات نپردازند، خود شبکه هم از بین خواهد رفت. بدترین نوع فردگرایی آن است که به انزوا و گوشه‌گیری انسان بینجامد. در شرکتی که مانند یک جامعه کار می‌کند، شتاب، جوشش نیروهای فیزیکی و فکری، اعتماد و وفاداری چنان گسترش می‌یابد که از مرزهای عادی عبور کرده و افراد را در فعالیت‌ها به داوطلب و شریک مبدل می‌کند.

انسان‌ها به ارتباط‌های سازنده و بهره‌برداری هرچه سریع‌تر از وقت خود و دیگران می‌پردازند. همه به جای کارمندی و اشتغال، احساس عضویت و همبستگی دارند و این بسیار انگیزه‌آفرین و نیروبخش است. در چنین اجتماعی افراد به جای احساس خریدار بودن، فروشنده بودن یا کارمند بودن، خود را عضو، شهروند، یاری‌دهنده و یاری‌گیرنده می‌بینند. در چنین جامعه‌ای هفت عامل اهمیت خاص دارند: ۱) عضویت: در سازمانی که مشتریان، کاربران، شرکا و پرسنل، نقش عضو را داشته باشند، اختلاف وجود ندارد و ارتباطات سازنده موجب افزایش و پیشرفت کارهای روزمره می‌شود. ۲) حذف محدوددها: جوامع سازمان‌هایی باز هستند. البته یک هسته اصلی داشته‌اند اما در اطراف آن هسته، افراد در حرکتند و به فعالیت می‌پردازند. ۳) فعالیت‌های داوطلبانه: در فضایی که دست‌اندرکاران عضو سازمان هستند، فعالیت‌ها با داوطلبانه‌کار کردن پیش می‌روند. همه می‌کوشند تا بیش از وظیفه خود کار کنند. ۴) هویت: با گسترشی که رسانه‌ها در مرزهای میان انسان‌ها فراهم آورده‌اند، وابستگی هویت اجتماعی به مکان‌های فیزیکی رو به کاهش است. ۵) فرهنگ مشترک: تفاهم مشترک، زبان یکسان، و نظم پذیرفته شده در هر جامعه، راهنمای پیوند اجتماعی هستند. جنبه‌های فرهنگی مرزهای بیرونی یک جامعه را تشکیل می‌دهند. ۶) نیروی گروهی: در جایی که نیروی گروهی کارآمد باشد، افراد به یکدیگر و به جامعه تکیه خواهند کرد. شاید به این دلیل است که کارآفرینان سودای دگرگونی جهان را در سر می‌پرورانند. ۷) مسئولیت مشترک: خدمت به جامعه، علاوه بر محلی مناسب برای کار کردن، جلب هوشمندان و هویت‌آفرینی، نیرویی یکپارچه‌کننده است. شرکت‌های اینترنتی به یاری شب که جهانی وب خود حالت جهانی دارند. از این رو، به جای جهان‌گرایی، محلی‌گرا هستند. خدمت به کاربران محلی و فراهم نمودن پایگاه‌های محلی در کشورهای گوناگون جوامع اینترنتی جامعه برخط (on line) یکی از سه عامل همراه با کسب و کار الکترونیکی (جامعه، محتوا، بازرگانی) است. در جوامع برون خط (off line) پیدایش روحیه بهره‌گیری از تحولات اینترنت (حق انتخاب بیشتر برای مشتری، ارتقای ظرفیت برای نظام آموزش، تأمین بازار بزرگ‌تر، امکان رشد درونی گسترده‌تر برای کسب و کار) بسیار ضروری است. موفقیت شرکت‌های بی (بزرگترین سایت حراج اینترنتی) نشان‌دهنده کنش و واکنش جامعه‌های برخط و برون خط با یکدیگر است. بی، از بازرگانی الکترونیکی تا جامعه برون خط شمار کاربران بی در ماه ژوئن ۲۰۰۰ به ۶/۱۲ میلیون یعنی چهار برابر پانزده ماه قبل خود و بسیار بیشتر از ۸۸۰۰۰ نفری رسید که در فصل نخست سال ۱۹۹۷ از سایت این شرکت دیدار کرده بودند. فروش نخستین فصل سال ۲۰۰۰ در حدود ۴/۶ میلیارد دلار و شمار کالاهای عرضه شده بیش از ۴ میلیون در ۴۳۰۰ گروه بوده است. تحلیل‌گران پیروزی عمده بی را مدیون جامعه شیفته و حتی معتقدگونه‌ای می‌دانند که توانسته ایجاد کند. بی برای همه کاربران محیطی فراهم آورده که خود را عضو یک جامعه احساس می‌کنند. فرآیند خرید/فروش مؤثر و مطمئن است. فرآورده‌های عرضه شده هر روز بهتر از روز پیش می‌شوند. بی خود را سازمانی ساخته مردم، رأی مردم و در خدمت مردم می‌داند. سازمانی که اعتماد در آن موج می‌زند و دادوستدکنندگان یکدیگر را آشکارا و بر روی صفحه نمایشگر ارزیابی کرده و امتیاز می‌دهند. گروهی از کاربران بی داوطلبانه مانند شبگردان محله مواظب هستند که از این نظام سوء استفاده نشود. کاربران در بی خود را همانند شهروندان یک جامعه کوچک اینترنتی احساس می‌کنند. اعضای بی به صورت مستقیم با یکدیگر کنش و واکنش دارند و کم‌تر با شرکت در تماس هستند. از دیوان سالاری برون خط تا جامعه برخط: مدارس دولتی جوامع را ارتباطات انسانی می‌آفرینند نه رایانه‌ها. ارتباطاتی که شبکه‌های الکترونیکی فراهم می‌آورند، بنگاه‌های اجتماعی را به صورتی نیرومند و کارآمد دگرگون می‌سازد. بسیاری هنوز بر این باورند که فناوری نوین به معنای بردن رایانه به سازمان است. در حالی که این، کم‌اثرترین و کم‌اهمیت‌ترین پیامد بوده و اغلب به فردگرایی انسان می‌انجامد. به کارگیری شبکه است که می‌تواند در برپایی جامعه و بالا بردن کارآیی آموزش به شایستگی کمک کند. نشست‌های جهانی شورای شهر توان افزایش اعضا دو رویه دارد. همان نیرویی که به کسب‌وکارها و سازمان‌ها فرصت آفرینش جوامع را می‌دهد، به جامعه نیز امکان می‌دهد

تا در برابر آنها بایستد. هنگامی که کاربران احساس عضویت کنند، می‌توانند با دگرگونی‌ها مخالفت ورزیده و فناوری سازمان را علیه آن به کار گیرند. چالش‌های تازه و مهمی که اینترنت در برابر همگان قرار داده، مثل این است که شورای شهر ۲۴ ساعته و در ۷ روز هفته نشست داشته و ساکنان دهکده جهانی هر گاه که بخواهند، بتوانند در بحثها و گفتگوها وارد شوند. موضوع جالب توجه اینکه برخی از جنبه‌های ناکارآمد سازمان‌های سنتی، در سایه وضعیت تازه، ناپود می‌گردند. تاریکی به کنار دسترسی پرشتاب به اطلاعات و توان نهفته برقراری ارتباط بی‌واسطه با هر کس و هر جا، فرهنگ الکترونیکی را متفاوت از محیط و فضای سنتی ساخته است. کسب و کارها و دیگر سازمان‌های جاافتاده ناچارند روش رفتار "قارچ گونه" با مردم را کنار بگذارند. مدیریت قارچ گونه، کارکنان و مشتریان سازمان را در تاریکی نگه داشته و هنگامی که رسیده شدند، از آنها من چیزی را می‌دانم: بهره برداری می‌کند. در دیوان سالارهای بزرگ، اطلاعات را ابزار قدرت می‌دانستند کسب و کار الکترونیکی همانند ذره بین بزرگی است که به دست مشتری می‌دهی تا در هر بخش دیگر هم که مشکل یا ناکارایی وجود داشته باشد، بزرگ نمایی می‌شود. شفافیت یکی از قانون‌های تازه بازی است. ترس از نابودی و دیگر واکنشها به دگرگونی شکل گرفتن جامعه ای وفادار به یک شرکت می‌تواند به معنای پیدایش دشمنی انتقام گیر برای دیگر شرکت‌ها باشد. رخداد انقلاب در یک سازمان، همانند اعلامیه مرگ سازمانی دیگر است. سومین عامل مهمی که در سایه پیدایش اینترنت شکل گرفته، بررسی میزان خطرناکی یا بی‌خطری آن برای شرکت‌های موجود است. افسون شده، سردرگم، یا پریشان‌انگیز که این مطالب را می‌خوانید چه وضعی دارید؟ یک مشتری توانمند، یک کارآفرین شیفته، یا مدیری در حال جنگ هستید؟ ببینید در کدام وضعیت از قسمتهای زیر هستید: - افسون شده اید؟ همانند هیپنوتیزم شده‌ها سخت به اینترنت باور دارید و مایل نیستید که هیچ نکته منفی درباره این پدیده بشنوید. - سردرگمید؟ در میدانی فعالیت می‌کنید که مورد تهدید اینترنت است و نگران آینده کسب و کار خود هستید. - پریشانید؟ پژوهش‌ها و مصاحبه‌ها در زمینه فرهنگ الکترونیکی نشان می‌دهد که مردم از چگونگی پیشرفت آن نگرانند. حتی دلباخته‌ترین طرفداران جامعه شبکه ای از وضعیت نامطمئن و رخدادهای پیش‌بینی نشده در این راه گفتگو می‌کنند و آن را پریشانی آور میدانند. اینترنت بر افراد تأثیر گذاشته و توان‌گرینش راه و پیاده کردن آن را در اختیارشان می‌گذارد. بایستی آگاه و به هوش باشیم و به یاری سازوکارهای فنی و حقوقی، خود را از تأثیرات ناخواسته و ناروای اینترنت در امان بداریم. خوشبختانه امکانات شبکه‌های اینترنت به بالا رفتن ارزش‌های انسانی کمک می‌کند و زمینه بهره‌گیری از هر دو امتیاز دوری و جدایی و تمرکز اجتماعی را فراهم آورده است. آیا جوانان سکان فرهنگ الکترونیکی را به دست خواهند گرفت؟ چنین می‌نماید که داتکام‌ها در سال‌های آغازین با دنیایی رؤیایی و درآمد آسان روبه‌رو بوده‌اند. در آن دنیا اکنون قانون‌های کهنه بازنویسی شده و فرهنگی مناسب روز جوانان شکل می‌گیرد. خانه با آشپزخانه در مرکز آن به دفتر کار تبدیل گردیده است. کارکنان موقتی هستند، ولی ارتباط با برون سازمانی‌ها درازمدت می‌باشد. تازه واردان با تجربه‌های اندک به قله می‌روند و سرنوشت شرکت‌ها را رقم می‌زنند. جوانان، آموزگار سالمندان گردیده‌اند. همانند وضعیت آلیس در سرزمین عجایب است که همه چیز را در آینه و وارونه می‌بینید. تنها تفاوت این است که در سرزمین فردا (دنیای خیالی ابرفضای اینترنتی) نمی‌توان ایستاد و به گفتگو پرداخت، باید پیوسته دوید. آیا برای گذر به دنیای فردا، همچنان به جوانانی خیال‌پرور همچون آلیس در سرزمین عجایب نیاز داریم؟ داتکام‌ها می‌دانند که در ابرفضای نوین با شگفتی‌ها، درگیری‌ها و تله‌های مرگ روبه‌رو هستند، ولی در نزد خود مطمئن می‌باشند که راهی درست را برگزیده و به بازی مناسبی سرگرمند. در پژوهشی که از فرهنگ الکترونیکی به عمل آمده، ۸۸ درصد شرکت‌های داتکامی عقیده داشته‌اند که اینترنت سراسر جنبه‌های قابل‌تصور کسب و کارهای آینده را دگرگون خواهد نمود. رهبران جوان اینگونه شرکت‌ها کمتر احساس اطمینان می‌کنند، زیرا گروه بزرگی از شرکت‌ها را می‌بینند که دیری نمی‌پایند. در برابر، آنانی که کسب و کاری استوار دارند، در انتظار پاداشی بس بزرگ هستند: چیرگی بر سراسر جهان. از قنடاق به سوی دلار: شرکتهای داتکام، خیزش نوجوانان جوانان در

دنیای داتاکام بیش از سهم خود حضور دارند. شمار نوجوانان در فعالیت های اینترنت محور، باشتاب رو به افزایش است. برخی از نوجوانان حتی پیش از رسیدن به سن مجاز برای رانندگی خودرو، به کسب و کارهای اینترنتی مپردازند. ایشان در بیست و دو سالگی کارآموده به حساب می آیند. نسل کنونی در یک جو انقلابی رشد می کند، جوانان دانشی را به جامعه عرضه می کنند که از دست دیگران بر نمی آید. تنها کسانی که در اینترنت زندگی می کنند، توان پیش بینی آینده را دارند. آن جایی که جوانان راهبر پیران میشوند تنشهای میان نسلی یا جابجایی مربی ها از آن جایی که اغلب متخصصان در زمینه اینترنت جوانان بوده اند، در آغاز پیدایش گسترده داتاکام ها، تمایل ویژه های نسبت به تازه واردان جوان در برابر باتجربگان در صنایع و شرکت ها به چشم می خورد. در درون شرکت ها تنش های میان نسلی بالا گرفته بود. حرفه ای های سالمند از اینکه جوان ترها به حرف آنان گوش نمی دهند، خشمگین بودند. خط سنی، جداکننده گروه ها شده بود. بزرگ ترها می خواستند تجربه های خود را پیاده کنند و جوانان ترها آنها را دیگر کارساز نمی دانستند. سالمندان به اشتباه تجربه را با سن سنجیده و حاضر به یادگیری از جوانان نبودند. جوانی به معنای بی تجربه نیست. کارآفرینان جوان در رسانه ها بسیار نام آور هستند، ولی در پشت سر هر سازمان موفق افراد با تجربه جای گرفته اند. مدیران با تجربه باید جوانان را به حساب آورده و علاقه مند به پذیرش مربی گری و یادگیری از آنان باشند. سالمندان بایستی از محیط ساخته جوانان تأثیر پذیرفته و کار در شرایط تازه را بیاموزند فرهنگ الکترونیکی یا کیش الکترونیک شرکت های موفق نشان دهنده هر دو جنبه شیوه کار و اجزای فرهنگ شرکت های جوان داتاکام هستند موارد فراوانی از راهبردها، ویژگی های سازمانی و نکات فرهنگی وجود دارند که در برقراری بنیاد موفقیت برای گسترش کسب و کار و پیروزی های آینده مؤثرند. شرکت های موفق با به کار بستن فناوری، خدماتی بی نظیر می باشند. میان فناوری، مدیریت بازار و محتوای (on line) ارائه می کنند که در دنیای بر خط فرآورده ها، پل و پیوندی استوار برقرار می سازند. هر یک از کارکنان شرکت موفق در بخش ویژه ای خبره است، ولی همگی می کوشند تا از دیگر بخش ها نیز آگاه یهای مناسبی به دست آورند. تعهد حرفه ای، فنی و ارتباطی فراوانی در جریان است تا برنامه ها به هنگام اجرا گردیده و به قول و قرارها وفا شود. شرکت های موفق، همانند بسیاری از سازمان های امروزی، مشتری / کاربرمدار بوده و از توان نوآوری و پرشتاب برخوردارند. سبک در برابر مفهوم اشکال کار در تنها تکیه کردن بر یکی از دو جنبه "سبک" یا "مفهوم" می باشد. داتاکام های موفق از ابتدا خواسته اند تا کسب و کاری پایدار (سازمانی متشکل از جامعه های یکپارچه) برپا سازند و هدفشان تنها قانع کردن خریداران سهام نبوده است. از طرف دیگر داتاکام های مسئله دار بیشتر به فکر ظاهر کار، زرق و برق و تفریح بوده، بدون آنکه بنیانی استوار برای کسب و کار خود فراهم آورند. از این رو باید نسبت به تازه کاران بی هویت، تا زمانی که به تحول و رشد نرسند، بدبین بود. بسیاری از نوپاها که کاربران خود و خواسته آنان را نمی شناسند، به روش های خاص در بهره گیری از فناوری نیندیشیده اند و از پشتوانه و یاری های شرکت مادری با تجربه محرومند. نظارت بزرگ ترها را نیز قبول ندارند. تفاوت بین داتاکام های متکی به سبک و متکی به مفهوم داتاکام های متکی به سبک - "هزینه کردن" از هوشمندی: فضایی را اشغال کنید، پول سرازیر میشود. - شناخت ناهمگون از کاربران - دگرگونی گزینشی - مخاطبان اصلی: بازار سرمایه - فناوری: زیر نفوذ بازاریابی / روابط عمومی - تساوی غیر واقعی: مهار در دست بنیان گذار، قدرت نهفته، کیش شخصیتی - غیر جدی: حتی در قرارهای تحویل و هماهنگی ها - تفریح اجباری: جاری از بالای سازمان، تأثیر گذار بر کار - تنها کاربرد: کسب و کار محور داتاکام های متکی به مفهوم - "کسب درآمد" هوشمندانه: جایگاهی مشتری پسند و درآمدزا بیافرینید. - دگرگونی برنامه ریزی شده - شناخت عمیق از کاربران - مخاطبان اصلی: کاربران / مشتریان - فناوری: تراز شده با مفهوم بازاریابی - ارتباطات باز فراوان: درگیری همه دست اندرکاران فعال - انعطاف پذیر: گزینه ها فراوان، ولی نظمی روشن برقرار - تفریح به جا: پاداش کارها، برخاسته از پایین سازمان - رعایت اخلاق اجتماعی: تعهد خدمت سبک در برابر مفهوم در نهاد اینترنت نیز به چشم می خورد. در حقیقت دو اینترنت داریم: - یکی در پشت پرده، بخش های فنی تأمین و عرضه خدمات اینترنتی

و ارتباط کاربران به شبکه. - دیگری آنچه بر صفحه نمایشگر و در سایت‌ها می‌بینیم، چیزی که مردم را به دنیای آبرفضای اینترنتی می‌برد. بخش دوم بیشتر جنبه سبک و شیوه فرهنگ الکترونیکی دارد. چرا تغییرات صوری کارآمد نیستند؟ برخی عقیده دارند اینترنت قوانین رقابت را از نو خواهد نوشت، معیارهای سنتی اداره سازمان‌ها را دگرگون خواهد کرد و فرصت‌های بسیاری برای رشد کسب و کارها فراهم خواهد کرد. گروهی دیگر اعتقاد دارند که فعالیت‌های الکترونیکی به کناری نهاده خواهد شد. زیرا بیش از آنچه می‌تواند، قول داده و پست الکترونیک هم بسیار وقت می‌گیرد و از بهره‌وری می‌کاهد و شکست‌پایی داتکام‌ها را نیز شاهد مثال بدینی خود می‌آورند. سازمان‌هایی که مملو از بدینان هستند، تلاش دارند تا آنجا که ممکن است کم‌تر به دنیای اینترنت وارد شوند. یکی دو سایت برپا می‌کنند و آن را نهایت کار می‌دانند. یک شرکت با برپا نمودن چند سایت اینترنتی، که حالت و کارکرد وسایل آرایشی را دارد، تغییری نخواهد یافت. پیروزی در این راه نیازمند بازاندیشی و مهندسی دوباره الگوی کار و سراسر سازمان است. نیازمند چالش با افکار کهن در زمینه ارتباط با مشتریان (درون و برون سازمانی)، تصمیم‌گیری، روش کار و عملیات، رفتار مدیریتی و پاداش‌دهی و حفظ کارکنان می‌باشد. اینها مسایل انسانی و غیر فنی هستند. کندها در برابر چابک‌ها، کدام آماده دگرگونی هستند؟ شرکت‌های جاافتاده برون‌خط به دو گروه اصلی تقسیم شده‌اند: چابک‌ها و کندها. این تقسیم‌بندی از پاسخ به پرسش‌ها و نیز متحول شدن (یا نشدن) آنها در زمینه بهره‌گیری از اینترنت ناشی شده است. چابک‌ها کسب و کار بنیادین را با شتاب و زودتر از رقیبان به حوزه اینترنت کشانده و از نتیجه کار و رسیدن به هدف خود خشنودند. کندها دیر به راه می‌افتند و کم‌ترین بهره‌برداری را از اینترنت می‌پذیرند. به گونه‌ای که از رقیبان وامانده و از دست‌آورد خود ناخشنودند. چابک‌ها اینترنت را با آغوش باز پذیرا شده‌اند آن را فرصتی برای ارزیابی و بهسازی کسب و کار کنونی و بهره‌برداری‌های دیگر از فناوری نوین به حساب می‌آورند. به نظر می‌رسد که به روشی سازماند و گام به گام با موضوع برخورد می‌کنند. منتظر نمی‌مانند تا برنامه‌ای یکپارچه و مدون از سوی مدیریت بالا بدین منظور ابلاغ و اجرا گردد. به تجربه‌های گوناگون دست می‌زنند تا به روند مناسب برسند. سپس موضوع را به سطح بالای رهبری سازمان منتقل می‌نمایند تا پشتیبانی آنان را برای تثبیت برنامه و گسترش به سراسر کشور به دست آورند. کوشش می‌شود تا ضمن حفظ استقلال واحد اینترنت، هماهنگی و همکاری آن با بخش‌های برون‌خط سازمان به خوبی برقرار گردد. با وسواس و پرسشگری آغاز می‌کنند و رفته رفته فرهنگ الکترونیکی و الگوی تازه را در سراسر سازمان به جریان می‌اندازند. کندها به گونه‌ای دیگر با موضوع و دگرگونی روبه‌رو می‌شوند. با انکار پدیده نوآغاز می‌کنند. به جای پرسش و جست‌وجو در زمینه توانمندی‌های فناوری نو، آن را کم‌اهمیت جلوه داده و گمان می‌کنند که می‌شود آن را به فراموشی سپرد، یا تنها اندکی به کار گرفت. به جای انعطاف‌پذیری و برانگیختن کنج‌کاوای سازمان در فهم تفاوت‌های تازه، اجازه می‌دهند تا پیروزی‌های گذشته چشمان آنان را کور کرده و تصور کنند که می‌توان با این مورد نیز به آسانی کنار آمد. گاهی افکار باخشم و سرزنش همراه می‌شود. این حالت تنها موجب هدر رفتن نیرو و توان بیشتر سازمان شده و واماندگی را افزایش می‌دهد. مرحله دوم کار کندها در زمینه دگرگونی، پذیرش و پرداختن به ظواهر است. به جای نوآوری و خلاقیت، اغلب به تقلید روی می‌آورند. گاهی نیز زود شیفته پیروزی‌های اندک خود می‌شوند و رقیبان را دست‌کم می‌گیرند. به دگرگونی‌های ژرف درون سازمانی نمی‌پردازند و آنگاه که چابک‌ها به نوآوری می‌رسند، اینها تازه به تقلیدی دست‌دوم پرداخته‌اند. چالش بزرگ پیش روی کندها، گذر از مرحله دگرگونی‌های ظاهری به دگرگونی‌های راستین و بنیادی می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری شرکت‌های کندها تنها هنگامی که شاهد کارآیی و سوددهی آشکار فناوری نو شوند، بدان تن در می‌دهند. حتی شرکت‌های چابک نیز برای درک محیط و چگونگی کارکرد دنیای شبکه محور، به تلاش شایسته نیاز دارند. چالش بزرگ، شناخت چگونگی کنش و واکنش بخش‌های مختلف است که با روند سنتی بسیار متفاوت می‌باشد. به طور خلاصه، شرکت‌های چابک با دیدی مثبت و امیدوار به میدان کسب و کار الکترونیکی

با می‌گذارند و به عوامل بنیادین فرهنگ آن نزدیکند. این عوامل عبارتند از: - راهبرد تمرینهای اجرا و بهسازی را پیش می‌گیرند. - در را به روی شریکهای فراوان می‌کشایند. - سازمان‌های کوچک یاخته مانند را یکپارچه میکنند. - فرهنگی می‌آفرینند که نخبگان را جلب و نگهداری می‌نماید. امواج سرکشدر دنیای پرشتاب اینترنت سازمان‌ها باید برای خود ظرفیتی بسازند که زنجیره‌ای از پیروزی را به بار آورد. آنان برای این مهم به امواج سرکش نیازمندند. مدیریت سستی، همانند برنامه‌تئاترهای سستی، در هر فصل دسته‌ای از نمایشنامه‌های تازه یا تکراری از روی نوشته‌ای مشخص اجرا می‌کنند. به هر هنرپیشه نقشی واگذار می‌شود و واژه‌هایی که باید به زیبایی و همواره یکسان ادا کنند. مرزها از پیش نشانه‌گذاری شده و هر هنرپیشه‌ای که تک‌روی کند مورد انتقاد قرار می‌گیرد. برخی از شرکت‌ها هنوز هم خواهان تنظیم برنامه‌ای کامل پیش از آغاز به حرکت هستند. از شگفت‌زدگی بیزارند در حالی که اینترنت و بازرگانی الکترونیکی پر از شگفتی‌هاست. مدیر ارشد یک شرکت "داتکام خواه" می‌گوید: ما در محیطی کار می‌کردیم که همه چیز حساب شده و از پیش روشن بود. طراحی و عرضه هر «فرآورده» نو ۱۸ تا ۲۴ ماه به درازا می‌کشید. اینک در واحد الکترونیکی شرکت با شتابی پیش می‌روند که «برای بسیاری از ما همراه شدن با آنها دشوار است نوآوری در ذات خود با ابتکار همراه است. زیرا نمی‌توان واکنش انسان‌ها را در برابر چیزی که هرگز ندیده‌اید، چیزی که هنوز اختراع نشده، یا امری که رخ نداده است دانست، انسان گاهی نیازهایی دارد که خودش هم به خوبی نمی‌شناسد، یا توان توضیح آنها را ندارد، ولی همین که ببیند، می‌پذیرد. امواج سرکش همچنان به پیش می‌آیند فرهنگ ابتکار فرهنگ آینده گراست. پیروی از روش تئاترهای ابتکاری بسیار مناسب کار با اینترنت است. این فناوری خود مشوق دگرگونی‌های پرشتاب می‌باشد. به دو دلیل مهم و بزرگ، رهبران نمی‌توانند صبر کنند تا همه چیز آماده و تراز شود، آنگاه فرمان حرکت بدهند. - نخست اینکه کارکنان مهارپذیر نیستند و برخی کاری را می‌کنند که خود می‌خواهند. - دوم تأخیر هزینه‌زاست. اقتصاد شبکه‌ای نشان داده که اگر دیر بجنید، ورود دشوار، یا دست کم پرهزینه خواهد بود. بنابراین چنانچه سیاست بهسازی و تراز نمودن‌های بعدی در جریان باشد، هرگونه حرکت کردن، بهتر از درجا زدن است. زود واکنش نشان دادن بهتر از کامل شدن پیش از حرکت است. شرکت‌ها باید هر چه را مانع حرکت است کنار بگذارند. نباید منتظر برنامه بی‌نقص، اطلاعات کامل، بررسی دقیق آنچه گذشته است، و ترس از اشتباه ماند. فرهنگ الکترونیکی، یادگیری، دگرگونی‌پذیری و حرکت را می‌طلبد. شرکت‌های چابک زود متحول می‌شوند زیرا به هنگام آغاز کرده‌اند. شرکت‌های چابک بر دسته‌ای پیاپی از موج‌های دگرگونی و خلاقیت سوار می‌شوند و پیروزی‌ها را یکی پس از دیگری در آغوش می‌گیرند. مرتبط نمودن داتکام‌ها شرکت‌های "داتکام خواه" به بازرگانی الکترونیکی روی می‌آورند تا بدین وسیله رقیبان را به شریکتبدیل نمایند. در این فرآیند، دسترسی به اطلاعات گسترده جهان تازه بر روی همه شریکان گشوده می‌شود. گروه‌های پشت پرده و پشتیبان برترین فناوری‌ها را برای تسهیل این هدف فراهم می‌آورند. شرکت‌های مالی نیز منابع را در اختیار همه گروه‌های مستعد، که توان بهره‌گیری از مشارکت‌ها را دارند، قرار می‌دهند. عنوان‌های گوناگونی همچون: "دادوستد اینترنتی، مشارکت الکترونیکی، سازمان‌های الکترونیکی، ترکیب‌های شبکه‌ای و" رواج یافته که می‌توان با آنها یک فرهنگ واژه‌های نو ساخت. ولی شرح و ثبت چیزهایی که پیوسته در حرکت و دگرگونی بوده و با هم ارتباط نزدیک و هم‌پوشانی پیچیده دارند، بسیار دشوار است. واحدهای اینترنتی درازمدت، انحصاری و دارای مرزهای مشخص نیستند. ارتباط‌ها محدود نبوده و جنبه جهانی دارند. دنیای ابرفضای اینترنتی همانند پدیده‌ای است که از جهانی دیگر آمده باشد. کاشفان و راه‌نمایان دنیای پیوندها، سازمان‌هایی ویژه و از گونه‌ای تازه‌اند که در جستجوی همکاریهای سودمند و برخوردار از امتیازهای بی‌سابقه می‌باشند. اتحادهای راهبردی، گسترش کسب و کار کنونی، ایجاد جامعه‌ها و وابستگان، ارتباط‌های مشارکتی از نمونه‌های آن هستند. عنوانی که به چنین افراد و سازمان‌ها می‌توان اطلاق کرد "همکاری آفرینان" است. همکاری آفرینان در برقراری پیوندهای انسانی و عملی خبره‌اند. پیوسته در جستجوی یافتن راه‌هایی نو هستند تا نیروهای

خودی و شریکان را به صورت های مختلف ترکیب کرده و بهره برداری های تازه ای بنمایند. سازمان ها را به هم نزدیک تر می کنند، انسان ها را به هم معرفی می کنند، و روابطی را میان گروه ها برقرار می سازند که انگار سال ها پیش متحد همدیگر بوده اند. اختر تابناک مشارکت در آسمان ستارگان فراوانی وجود دارد. همکاری آفرینان فرصت های چشمک زن ستاره های دور از هم را گرد آورده و یک صورت فلکی آشکار به وجود می آورند. در دوران اینترنت برپاداشتن شبکه هایی از شریکان برای موفقیت، بسیار با اهمیت و ضروری است. بنابراین، رهبران باید به موضوع همکاری های شبکه ای توجه ویژه داشته باشند و آگاهی از مزایا و درس های برگرفته از آن را در سازمان خود گسترش دهند. عوامل اجرایی این مهم عبارتند از: - تمرکز بر آینده - تأکید بر اکتشاف و نوآوری - سرمایه گذاری برای ایجاد ارتباط های استوار - اعتماد آفرینی - تخصیص مناسب منابع - توجه از سوی مدیران ارشد - غرق شدن در کسب و کار شریکان - استوار نمودن شبکه، ایجاد تاروپودهای چند لایه از ارتباط های انسانی - اعمال سیاست تدبیر و تدبیر - حذف موانع سازمانی بر سر راه مشارکت انهدام و ساخت مجدد سازمانتا پریشان نشود، کار به سامان نرسد. شرکت های جا افتاده کنونی ناچارند تا بی درنگ راهی به سوی دنیای نو بگشایند و با گماشتن هنرپیشه های تازه و صحنه آرای های تازه جای پای در میان مشتریان اینترنتی باز کنند. اینترنت را نباید تنها یک کانال پنداشت. اینترنت رابطی است که به همه کانال ها پیوند می خورد. با رفتن به فضای برخط شرکت ها رفته رفته درمی یابند که بایستی عملیات سنتی را به گستردگی بازنگری کنند. یک پرسش در دو سطح از پیچیدگی در برابر شرکت ها مطرح میشود. سطح محدود: چگونه کسب و کار الکترونیکی خود را سازمان دهیم؟ سطح گسترده: سراسر سازمان را چگونه تغییر دهیم؟ بخش نخست رو آوردن صمیمانه شرکت به مشتریان برخط را می طلبد. در حالی که مخاطب بخش دوم پرسش، چالش های بزرگ درون سازمانی است. پژوهش ها نشان داده که چابک ها انعطاف پذیرتر، همکاری کننده تر و با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، بسیار متفاوت از شرکت های کندرو عمل می کنند. در این شرکت ها: - واحدها و بخش ها به جای تکروی، همکاری دارند - برخوردها را به چشم فرصت خلاقیت می نگرند - کارکنان اجازه انجام هر کاری (مجاز) را دارند - تصمیم ها به جای ارشذیت، توسط آگاه ترها گرفته میشود. کار در فرهنگ الکترونیکی از سازمان می خواهد تا مانند جامعه ای هدف دار و بانگیزه رفتار کند. کارکنان در جامعه با احساس عضویت (به جای استخدا م) افزون بر انجام وظایف خود، نسبت به دیگران نیز مسئولیت می پذیرند. یکپارچگی سازمانی به یاری اینترنت، با سازمان متمرکز سنتی متفاوت است. در اینجا نیازمند به انعطاف پذیری ساختار و توان افزایی کارکنان هستیم که پیامدش خلاقیت و نوآوری است. در شبکه جهانی اینترنت به جای دیوانسالاری بیشتر با یک جامعه روبه رو هستیم. دیوانسالاری برخوردار از ساختاری هرمی، ارتباط های از پیش تعریف شده و فرماندهی و پایش است. اطلاعات از بالا به پایین و در حد نیاز زیردستان سرازیر می شود. در جامعه، افزون بر پذیرش مقررات و قانون های مدون، اعضا داوطلبانه بسیاری فعالیت های دیگر را هم به عهده می گیرند. ممکن است که جامعه در نقشه و نمودار مشخص شده باشد، ولی پیوندهای عاطفی نیز موجود است. جامعه برخوردار از هر دو عامل کالبد و روان می باشد. دیوارهای سنتی جدایی واحدهای سازمانی باید فروریزند تا زمینه آفرینش و رشد جامعه فراهم گردد. همچنین باید توجه داشت که در جامعه نوپا، دیوارهای تازه ای برپا نشود. شش عامل در آفرینش جامعه سازمانی موفق مؤثرند: ۱) ساختار تراز شده ۲) روش ها و انضباط مشترک ۳) ارتباط های چند کاناله چند سویه ۴) یکپارچه سازی ۵) ارتباط های مرز شکن ۶) هویت مشترک، سرنوشت مشترک چگونه هوشمندان را جذب کنیم؟ انسان به عنوان نیروی کار بزرگ ترین سرمایه جها ن هستی است. بزرگ ترین دارایی شرکت، کارکنان و بزرگ ترین دردسر نیز کارکنان است. هدف عمده جلب کارکنان، انگیزش کارکنان و نگهداری کارکنان است. سازمان ها در سراسر جهان به رقابتی باورنکردنی در به چنگ آوردن هوشمندان پرداخته و در این راه با بحران و مقررات بی سابقه ای روبه رو هستند. کمبود نیروهای خبره در فناوری نوین، غول ها را نیز همانند کارآفرینان تازه وارد به بازار، با جنگ ربودن هوشمندان درگیر ساخته است. درست مانند میدان جنگ، از راه فرستادن جاسوس

و بررسی نیروهای دشمن، به گزینش و ربودن اقدام می‌کنند. بحران تعهد رقابت در به چنگ آوردن و نگهداری هوشمندان، تا اندازه‌ای ناشی از جنگ اشتیاق به حضور در ابرفضای اینترنتی می‌باشد. شرکت‌ها باید در این محیط برجسته کارهای بزرگ، با سازگاری چشمگیر ارائه دهند. اشتغال درازمدت در سازمانی بزرگ و نیرومند، دیگر نشان‌دهنده زندگی کاری پیروزمندانه نیست. انسان‌ها اکنون بیش از تأمین شغلی، خواهان تأمین مالی هستند. امروزه راه‌های فراوان تری برای رسیدن به تأمین مالی در اختیار است. آشکار است که هوشمندان آگاه به فعالیت‌های اینترنت محور، مانند درخت در یک مکان ماندگار نشده و ریشه نمی‌دوانند. همانند جانوران هستند که برای یافتن فرصت‌های بهتر، پیوسته در حرکت و تکاپو می‌باشند. دانشگران خانه بدوش و کوچگر هستند. چالش‌های پیکار هوشمند ربا یا ولولیت شماره یک بسیاری از شرکت‌ها، جذب نیروهای هوشمند به هر بهایی است. همین‌نیر و هاستند که اغلب ارزش یک شرکت اینترنتی موفق را در بورس سالیانه چند برابر می‌کنند، ولی کارفرمایان نیز ناچارند تا حدودی برای پرداخت‌های خود در نظر بگیرند. اما بایستی قبول کرد چنین سرمایه‌گذاری‌هایی در حقیقت موفقیت امروز است که به خشنودی فردا منجر خواهد شد. به همین دلیل است که طرح‌های پاداش آینده محور (مانند واگذاری سهام به کارکنان) تأثیر به‌سزایی دارند. در این حالت کارکنان نسبت به سازمان احساس مالکیت پیدا می‌کنند و این امر بر کارکرد آنان اثر می‌گذارد. از جمله پیامدهای این‌گونه پاداش‌ها، موارد زیر را می‌توان برشمرد: - احساس بادوامی و ماندگاری شرکت، به ویژه برای تازه‌استخدام شدگان - احساس مالکیت و مشارکت در بهسازی و نوسازی سازمان - انگیزه دادن به باتجربه‌ها در یاری و کمک رسانیدن به تازه‌کاران به هر حال برای برنده شدن در پیکار "جذب هوشمندان" بایستی سه جنبه امروزین تعهد یعنی: - چیره دستی - توجه به امروز، اندیشه فردا - عضویت - برخورداری از کمک‌های "ما" به "من" معناداری - باور به هدفی بزرگ‌تر را شناخته و رعایت کنند. دگرگونی موج، راهی برای فردا چگونه به نقطه دلخواه برسیم و آنجا ماندگار شویم؟ بایستی بدانیم که فرهنگ الکترونیکی روندی به غایت متفاوت از زندگی است. گنجی‌ای پر از اشیای مورد نیاز ما نبوده و با اندکی تغییر دکور شکل نمی‌گیرد. این فرهنگ نیازهای مشخصی برای دگرگونی دربردارد که عبارتند از: • نیاز به نوآوری‌های پرشتاب، شرکت را به سوی راهبرد تمرین‌های تئاتری (تمرین و بهتر هر دور از دور پیش) می‌کشاند. • هدف (بزرگ و باشتاب در همه جا) تکیه بر شبکه شریکان را افزایش می‌دهد. • افزایش نیروی مشتریان، شرکت‌ها را وامی‌دارد تا با همه دست‌اندرکاران همچون اعضای یک جامعه رفتار نموده و پیش از شناخته شدن هر عیبی، خود به کشف و رفع آن پردازند. • رقابت در جلب هوشمندان سبب می‌شود تا شرکت‌ها در کنار پرداخت‌های خوب، به آفرینش محیطی پردازند که در آن چیره دستی، عضویت، و معناداری، برای کارکنان فراهم گردد. اینها نیازهایی هستند که در همه فعالیت‌های روزانه خود را نشان می‌دهند. تحقیقات نشان داده که برخورد مثبت با دگرگونی، توان افزایش کارکنان را در پی دارد. فرهنگ دگرگونی پذیرایی به معنای همه چیز را به کمال و درست انجام دادن نیست بلکه به معنای همه چیز را با شتاب انجام دادن، از آن یاد گرفتن و سپس به شیوه‌ای نو و کارآمد درآوردن است. پرسش این است که شرکت‌های موجود و آنانی که برای همراهی با دگرگونی شکل نگرفته‌اند، چگونه می‌توانند با شتاب اینترنت تغییر کنند؟ برخی گمان دارند که چاره کار برپا نمودن سازمان‌های نو و سپردن کارها به دست کسانی است که در این فرهنگ پرورش یافته‌اند. این نظر درست نیست. در شرکت‌های جا افتاده، ارزش‌های چشمگیری آفریده شده و بخش بزرگی از اقتصاد جامعه‌ها بر دوش آنها می‌باشد. بنابراین، باید کاری کرد که چرخ دگرگونی در این سازمان‌ها به گردش درآمده و رفته رفته شتاب گیرد. این اقدام با یک دگرگونی بزرگ و یکباره شدنی نیست فرهنگ دگرگونی (سکوی پرش به سوی بازرگانی الکترونیکی) باید در شیوه‌های کار سازمان ریزی گردد. بدون تن دادن به دگرگونی بنیادین و سازمند، شرکت دوباره به روش دیرین و الگوهای کاری گذشته خود بازمی‌گردد. الگوی ساده‌ای وجود دارد که به رهبران کمک می‌کند تا با شایستگی عوامل مهم و مورد نیاز را در فرهنگ الکترونیکی لحاظ نمایند. این الگو چرخه دگرگونی نام دارد زیرا هر پره این چرخ نمایشگر

یکی از عواملی است که در پی هم می آیند و چرخه دگرگونی را به گردش درمی‌آورند. چالش‌های تازه و مهارت‌های ثبات‌زندی در فرهنگ الکترونیکی، یعنی زندگی در دگرگونی، دگرگونی مداوم، با حرکت رو به جلو، همه جا حاضر و پایان ناپذیر، نه دگرگونی محدود و تنها یکبار، دگرگونی به عنوان شرط بقا... انسان‌ها معمولاً در مقابل دگرگونی می ایستند، و رهبران ناچارند تا با مخالفان کسب و کار الکترونیکی دربیفتند. حداقل ده دلیل به شرح زیر برای مخالفت با دگرگونی‌ها وجود دارد: ۱. گمنام شدن، ترس از کاهش اعتبار، از دست رفتن جایگاه. ۲. از دست رفتن کنترل، انتقال قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به کسان دیگر. ۳. عدم اطمینان و ناآگاهی نسبت به آنچه رخ خواهد داد. ۴. شکست زدگی، حالت دفاعی گرفتن، بدون هشدار با امری روبه‌رو شدن و نداشتن فرصت آمادگی. وجود تفاوت، ناشناخته بودن و ناهمخوانی، دگرگونی با عادت‌های جاری و الگوی فکری فرد. ۵. تردید در پیروزی، نگرانی برای آینده و توان ادامه پیروزی‌ها. ۶. تأثیرات جانبی، نگرانی از اثرگذاری بر دیگر فعالیتها و وظایف. ۷. ایجاد کار اضافی، ایستادگی در برابر فعالیت‌های تازه، آموختنی‌های تازه و نبود وقت کافی برای انجام آنها. ۸. رنجش‌های گذشته، وجود خاطرات ناگوار در نتیجه مشکلاتی که هرگز حل نشده است. ۹. تهدیدهای راستین، خشم از دردآفرینی و زیان به بار آوردن دگرگونی. از آنجا که ممکن است حتی در شرایط بسی‌خطر و آرام هم ایستادگی بروز کند، رهبران باید مهارت‌های برخورد با جنبه‌های انسانی این پدیده را در شرایط متلاطم، به خوبی بیاموزند. فرهنگ الکترونیکی به رهبرانی نیازمند است که راه پدیدن از روی موانع و تبدیل ایستادگی‌ها به تعهد سازمانی را به خوبی آموخته باشند. هفت مهارت سنتی با دگرگونی وابسته به نوآوری پیوند دارند: (مهارت‌های خبرگی در دگرگون‌سازی): ۱- هم‌خوانی با محیط ۲- اندیشه باز ۳- دیدگاه الهام بخش ۴- ائتلاف آفرینی ۵- پرورش تیم‌های کاری ۶- پافشاری در پیشبرد کارهای دشوار ۷- اعتبار دادن و قدردانی مهارت‌های خبرگی در دگرگون‌سازی مراحل منظم و مرتب و متوالی ندارد. این گام‌ها را نمی‌توان به طور منظم و پشت سرهم برداشت. در دنیای پرشتاب الکترونیکی امروز، این گام‌ها به راحتی پس و پیش می‌شوند. گاهی یک گروه با هم مسئولیتی را به عهده می‌گیرند، گاهی انسان‌ها پس از شکل گرفتن یک اندیشه بدان می‌پیوندند، و گاهی نیز اندیشه‌ای نو را به یک رهبر تازه می‌سپارند تا پیاده کند. برترین ویژگی‌های شخصی رهبران که در هر کوشش دگرگون‌سازی کاربرد دارد شامل: ابتکار، اعتماد به نفس، شور و توان قانع کردن دیگران است. تبدیل این کیفیت‌های انسانی به شرکتی کارآمد و پیروز، نیازمند آموختن برخی درس‌هاست که عبارتند از: • قدرتمندی و شور و شخصیت انسانی کافی نیست، دیگران‌ها هم باید به باور برسند. • داده‌ها را در پشتیبانی از دگرگونی سامان دهید. زمینه را به یاد ماندنی و دیدگاه را استوار سازید. • به دانش و تجربه درون سازمانی‌ها و برون سازمانی‌ها بها دهید. از ارتباط‌ها در راه تأمین منابع استفاده کنید. • ممکن است جلب حمایت زمان بر باشد، موجی از ائتلاف‌های پیاپی به راه اندازید تا پیامتان هر چه گسترده‌تر پخش شود. • بکوشید تا خسارت به دیگری بر اثر دگرگونی را هر چه کم‌تر کنید. به کسانی که ایستادگی می‌کنند گوش فرادهید. گاهی چیزهایی می‌گویند که به راستی مورد نیازتان است. به آنان نزدیک شوید و نشان دهید که در کنارشان هستید. اگر نتوانستید آنها را به راه بیاورید آنها را از سازمان کنار بگذارید. • آهنگ حرکت را مناسب شرایط خود برگزینید. مخاطبان را بشناسید. بفهمید که از افراد و سازمان چه کاری برمی‌آید و بر همانا تکیه کنید. ولی شتاب و فشار مناسب را از یاد نبرید. • پافشاری و ایستادگی کارساز است. اجرای کارها را پیگیری نمایید. • حرکت با به دوستان و گفتگو با ایشان. در فرآیند دگرگون‌سازی بکوشید تا احساس خوبی در همگان به وجود آید. در دوران اینترنت محور امروز، شکل دهی برابر با دگرگون‌سازی است. شکل دهی به معنای تغییر شکل می‌باشد. در ابرفضای اینترنتی دگرگونی‌ها بیدرنگ بر روی صحنه نمایش رخ می‌دهد. خود را متحول سازیم مهارت‌های انسانی و تکامل اجتماعیشبکه جهانی اینترنت ابزاری پرتوان، فزونی بخش و چند برابر کننده نتیجه‌ها می‌باشد. ولی نمی‌تواند جای ارتباط‌های شخصی را بگیرد. افرادی که فقط به اینترنت چسبیده‌اند جهان را فتح نخواهند کرد. فعالیت در دنیای نمادین (مجازی) همانند استفاده از یک باتری است که اگر پس

از مدتی به برق (انسان‌های واقعی) وصل نشود، از کارآیی می‌افتد. به دستگاه‌ها اجازه دهید تا کارهای جاری، بی‌نیاز به اندیشیدن، عینی و دنیایی را انجام دهند. ولی پیشرفت، نوآوری، برقراری اتحادهای راهبردی، ائتلاف‌ها، فرهنگ سازی و دگرگونی سازمانی نیازمند به کارگیری مهارت‌های انسانی و هوشمندیهای ذهنی هستند که تنها در سایه ارتباط‌های شخصی به وجود می‌آیند. فناوری اینترنت که اهمیت زمان و مکان در معنای سنتی را از میان برداشته است، تنها در سایه ارتباط‌های انسانی، به مفهوم راستین خود، سودمند واقع می‌شود. کارآیی فعالیت‌های "برخط" هنگامی چشم‌گیر است که از سوی فعالیت‌های "برون‌خط" پشتیبانی شوند. رقابت در جذب نیروهای هوشمند، بزرگ‌ترین چالش در صحنه اقتصاد نوین است. کمبود انسان‌هایی با مهارت مناسب، مانع شماره یک دست یافتن به دگرگونی عمیق و پیوستن به کسب و کار الکترونیکی است. همراه با (I.Q.) "کارنامه شرکت‌های موفق همگی نشانگر نکته مهم به کارگیری "مهارت‌های هوشی می‌باشند. اینها از هفت کیفیت ذهنی برخوردار هستند که در هر دو شکل (E.Q.) "مهارت‌های احساسی توانمندی‌های استدلالی و احساسی بروز داده‌اند • نشان دادن کنجکاوی و خیال‌پروری که فرصت دیدن الگوهای نو را برایشان فراهم ساخته است • مهارت در برقراری ارتباط با دیگران از دور و نزدیک • می‌کوشند تا خود را به دیگران شناسانده و با روش‌های متفاوت دیگران نیز آشنا گردند • جهان‌وطنانی هستند که به یک دیدگاه پایبند نمی‌شوند و می‌کوشند تا پلی میان اندیشه‌های گوناگون بیافرینند • از پیچیدگی‌ها نمی‌گریزند، نقطه‌ها را به هم می‌پیوندند و به اتحادهای چندلایه و پیچیده معنی می‌بخشند. توان همخوان شدن با شرایط تازه را دارند • به زنجیره‌ای از نیازهای انسانی و حرکت‌های برخاسته از آنها که سازنده فرهنگ سازمانی است، حساس هستند. به پرورش تن و روان اعضای تیم خود بها می‌دهند • به انسان‌ها به چشم منابع هوشمندی، نه زیردستان می‌نگرند و از هر اندیشه و پیشنهاد هوشمندانه‌ای استقبال می‌کنند • به جای تکیه بر قدرت سازمانی در امر رهبری، بیشتر از توان اندیشه و رسایی صدای خود بهره‌برداری می‌کنند. این است آنچه به راستی "تحول" نامیده می‌شود. آیا اینترنت خودیاری دهنده یا بازدارنده کسب مهارت‌هایی است که سازمان‌های برخوردار از این فناوری نیاز دارند؟ در زمینه اینترنت سه نگرانی وجود دارد: - مهارت‌ها و آراستگی‌های اجتماعی - پرورش هوشمندی - مسئولیت‌پذیری در اجتماع بررسی بحث‌ها و اظهار نظرهایشان می‌دهد که مسئله و موضوع نگرانی‌ها بیشتر اجتماعی است تا فنی. در جاهایی که معنا و مفهوم اجتماعی مطرح است، اینترنت می‌تواند تأثیر مثبت و سازنده‌ای داشته باشد. در غیر این صورت تأثیرها منفی خواهند بود. بهره‌مندی شایسته از توانمندی‌های دنیای برخط، در گرو پیدایش یک جامعه خوب به هم پیوسته برون‌خط می‌باشد. چنانچه فن‌آوری اینترنت حساسیت‌ها و مهارت‌هایی را از بین ببرد، که در اداره شرکت‌های فناوری (و دیگر سازمان‌ها) ضروری است، برای خودش مصیبت بار خواهد بود. اینترنت عاملی نیرومند، ولی بی‌طرف است. در جامعه‌ای که ارتباط‌های رو در رو در محیطی خوش‌آیند برقرار است اینترنت به رابطه‌سازی، گسترش هوشمندی، بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری گروهی خواهد افزود. در جاهایی که پیوند‌های اجتماعی ضعیف است، این عوامل مثبت را نابود خواهد ساخت. - هنوز تا آن اندازه نمی‌دانیم که بتوان‌ان کار را یکسره به دست دانش سپرد. - هنوز تجربه‌ها اندک و تحقیقات معتبر کم هستند. - باید جایگاه خود را در این میان مشخص کنیم. - متحول شدن پرسشی است که به خودمان بستگی دارد. گزینش با خودماست. در پناه حق

تأملات فرهنگی

پدیدآورنده: سید رضا تقوی

خلاصه کتاب - نشر: نخیل - ارائه دهندگان: سید جواد پورجلال - محمد معتمدی یگانه - مقدمه: فرهنگ در زندگی انسان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. زیرا یکی از وجود‌میز انسان از سایر موجودات زنده فرهنگ است. فرهنگ هویت انسانی انسان را می‌سازد

و ابعاد گوناگون زندگی را شکل می دهد. رفتار کمی مختلف و انگیزه های گوناگون بشر همیشه تحت تاثیر فرهنگ قرار داشته است فرهنگ قالب بندی زندگی است. به این معنا که نقشه عمارت و بنای زندگی را ترسیم می کند و انسانها از این جهت همیشه مدیون فرهنگ بوده و هستند، ارزش های گران بهایی چون غرور ملی، روحیه اعتماد به خویش، نوآوری و خلاقیت، پای بندی به میثاق ها و تعهدها همه از چشمه ساز فرهنگ می جوشد. فرهنگ مقوله ای است ۲ بعدی مادی و معنوی. بعد مادی عموماً در شکل و شمایل اشیاء مادی مثل تابلوهای نقاشی، معماری ساختمان، رنگ و شکل، دوخت لباس و ... ظهور می کند. و در بعدی معنوی به گونه افکار، عقاید و جریان های عاطفی ظاهر می شود. روابط بین انسانها و آداب معاشرت با هموعان بر اساس معیارهای فرهنگی مورد قبول شکل می گیرد. معمولاً فرهنگ های غنی و قدرتمند، در صدد حذف فرهنگ های ضعیف بر می آیند و هرگاه جنگی بین دو فرهنگ اتفاق بیفتد، فرهنگی شکست می خورد که از مقابله با فرهنگ مهاجم عاجز باشد. جبهه فرهنگی را باید همانند نیروهای نظامی، همیشه آماده نگاه داشت و با رزمایش های فرهنگی، هم روحیات و آموزش های فرهنگ سازان و فرهنگ آوران را که سربازان این جبهه هستند افزایش داد و هم امکانات لجستیک این جبهه را که عبارتند از: اندیشه، ابتکار، خلاقیت، نظریه پردازی، نقد و انتقاد می باشد را تقویت نمود. امروزه این سوال مطرح است که چه ارتباطی بین فرهنگ و دانش وجود دارد: در پاسخ باید گفت که دانش جزء فعال فرهنگ است و اصولاً در دامان فرهنگ پرورش می یابد. تمدن های بشری فرزندان فرهنگ هستند و این فرزند از سینه مادر فرهنگ تیر خورده تا به رشد و بالندگی رسیده است. در مورد ارتباط فرهنگ و تمدن گفته اند: تمدن گونه ای اندیشه، تولید، رفتار و برخورد است که از زمینه های فرهنگی برخاسته از باورها و پیشینه های تاریخی ناشی می شود و میراث مردمی است که مفاهیم معیار و قالب های ویژه و نیز نهادهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خاصی از آن زاده می شود. تمدن با هنرها، میراث، و ابداعات علمی فکری و فرهنگی که طی سالیان دراز از درون آن می تراود و با خلاقیت هایی که در گستره های مختلف ادبی، هنری و اجتماعی ارائه می کند، وجود خود را به منصف ظهور می رساند. فرهنگ اسلام فرهنگ اسلامی به فرهنگی می گویند که لباس اسلام به تن کرده و در هر زمان و هر مکان و در هر شرایطی مضمون و محتوای اسلامی را به نمایش بگذارد. در فرهنگ اسلامی، برنامه ریزیها و عملکردها چه در سطح زندگی فردی و یا جمعی جهت الهی دارد. مثلاً انفاق در هر زمینه ای که انجام می گیرد باید برای خدا باشد و انفقو فی سبیل ... سوره بقره آیه ۱۹۵ تعلیم و تعلم، کسب و نشر دانش باید جهت خدایی داشته باشد. (تعلمو لله و علمو الله) در فرهنگ اسلامی مسلمانان با هم برادرند و از چنان ارتباط و پیوستگی برخوردارند که گویا اعضای یک پیگرد (المومن احوالمومن کالجسد الواحد) مفهوم و محتوای فرهنگ: واژه فرهنگ مرکب از (فر + هنگ) به معنای شکوه و جلال، عظمت و اقتدار است. برخی بر این باورند واژه فرهنگ تعریف ناپذیر است و هر چه به آن نزدیک تر نشویم، دورتر می رود. فرهنگ، عبارتست از مجموعه ای از آداب و سنن مرسوم، دین و مذهب آثار رفتارهای اجتماعی که تجلیات معنوی، هنری، تاریخی، ادبی، مذهبی و احساسات یک قوم اند و در طول تاریخ شکل مشخصی به خود گرفته. فرهنگ ظرفی است که مظروف و محتوای آن چیزی جز ارزش های قابل قبول جامعه نیست و از این لحاظ همیشه بر مفاهیم ارزش تکیه دارد، تمدن ها فرزند فرهنگ ها هستند انقلاب ها نیز زاده عصیان فرهنگ ها میباشند. فرهنگ سازی و فرهنگ سازان: در طول تاریخ بشریت، انسانهای بزرگی بوده اند که با ارائه افکار و اندیشه های سازنده، جریان های عظیم و عمیقی را ایجاد نموده و آثار فراوانی بر زندگی فردی و جمعی افراد گذاشته اند. این گونه انسانها ما از آنها به فرهنگ سازان تعبیر می کنیم. فرهنگ ها همیشه در بسترهای مناسب رشد کرده اند و فرهنگ سازان تا این بسترها را نشناختند و ظرفیت ها را ارزیابی نکنند و استعدادها و مایه های حیات را در محتوای فکر فرهنگی در نظر نگیرند نباید امیدي به ایجاد جریانهای فرهنگی داشته باشند. از کسانی که در طول تاریخ حیات بشر، نقش عمده ای در فرهنگ سازی داشته اند پیامبران الهی بوده اند، انسانهای شریف و بصیری که در مقاطع مختلف تاریخ از جانب خداوند ماموریت یافته و بوسیله وحی مدد شوند تا پایه گذار فرهنگی سازنده باشند و از این مسیر انسان را به سر منزل رشد و

کمال راهنمایی کنند. بنابراین فرهنگ سازی اساس کار مذاهب و ادیان آسمانی است و پیامبران با ابلاغ پیام الهی و تفسیر و ترویج احکام دینی فرهنگ سازانی هستند که انسان را با این ابزار به تعالی و تکامل می رسانند. شیوه های اسلامی فرهنگ سازی: بزرگترین رسالت اسلام این است که انسان را بر محور توصیه و اعتقاد به یگانگی خداوند آشنا کند و با شناخت صحیح از این نظام جهان بینی توحیدی را در حوزه اعتقادش بوجود آورد و بر اساس این جهان بینی، با نظام ترتیبی ویژه او را به آن نقطه برساند که مظهر جمال و جلال خداوند گردد. لازمه دست یابی به این هدف والا این است که اسلام و آرمان های اسلامی در زندگی درونی و بیرونی انسان به صورت فرهنگی فراگیر، به جریان افتد و ابعاد مختلف زندگی او را فرا بگیرد. اسلام برای نفوذ فرهنگ خود در عمق جان و زندگی انسان از روشی استفاده می کند تا بتواند در کمترین زمان بیشترین تاثیر را بر جای گذارد: بدین صورت که نخست بنا را (بر تخلیه) انسانها می گذارد: یعنی تخلیه از فرهنگهایی که رشته های عنکبوتی اش روح و روان آنها را در خود محصور کرده و غبارش بر صفحه زلال فطرت آدمیان تیره گی بوجود آورده است. همانند زارعی که ابتدا زمین را از موانع رشد پاک می گرداند و آنگاه دانه ها را در آن می افشاند. در مسائل فرهنگی نیز باید ابتدا ذهن و دل را از همه این کدورت ها (تخلیه) کرد. از این مرحله که عبور کردیم به مرحله (تحلیه) می رسیم، در این مرحله روح و روان را به زیباییهای فرهنگی و ارزشهای انسانی آراسته می کنیم آراستگی به آنچه که انسان باید داشته باشد و ندارد. در این مرحله تثبیت خصلت های زیبای فرهنگی انجام می گیرد. مرحله سوم (تجلیه) است: که در بستر روان زندگی و میدان عمل، باورهای فرهنگی و ارزش های تثبیت شده به رشد و کامل می رسند و تکمیل و تقسیم ابعاد نجیب و شهود وجود انسان، در این مرحله انجام می گیرد. در نخستین روز بعثت پیامبر اکرم در برخورد با کفار قریش فرمود: قولوا لا اله الا الله تفلحو: این شعار پیامبر در ابتدا از کفار می خواهد تا به خدایان دروغین و بت ها کافر شوند و اعتقاد به آنها را از صفحه دل و خانه ذهن بزایند و به خدای قادر حکیم - الله ایمان آورند. از نگاه این بحث، در تفکر اسلامی بعثت چیزی جز ایجاد تحول و دگرگونی اساسی و فراگیر، در تمامی ابعاد زندگی، با هدف ساختن جامعه ای بر مبنای فرهنگ دین و دیانت نیست. همیشه بعثت ها در دل جوامع منحط که فرهنگ جهل و جهالت فضای زندگی را تیره و تار کرده بوجود آمده است و برای اتمام حجت و راهنمایی امت از جانب خداوند پیامبری مبعوث به رسالت شده تا انسانهای گرفتار را از بند بردگی اوهام و خرافات رزالت و شرارت آزاد گرداند. به عبارت دیگر بعثت یعنی انگیزش جهت دار، ارسال و اعزام شخصیتی که پیامی فرهنگی به لب دارد و نقشه ای فرهنگی برای امتی مومن و مخلص در دست دارد. مولای متقیان در خطبه ۲۶ نهج البلاغه می فرماید: همانا خدا محمد(ص) را بر انگیخت تا مردمان را بترساند و فرمان خدا را چنان که باید برساند. آن هنگام شما ای مردم عرب بدترین آیین را برگزیده بودید و در بدترین سرا خزیده بودید. در جریان فرهنگ سازی بعثت، تحول و دگرگونی، بر اساس چند برنامه، شکل و قوام لازم را به خود می گیرد که این برنامه ها عبارتند از: ۱- تعلیم ۲- تزکیه ۳- حکمت انسان ۱- تعلیم: جریان فرهنگ ساز بعثت انسان را به مطالعه کتاب طبیعت تشویق می کند تا علاوه بر افزایش سطح معلومات به اسرار پیچیده خلقت واقف گردد تا نه تنها از طریق توسعه آگاهی به توسعه و بسط حیات برسد بلکه بوسیله نشانه های زیبا و گویای موجود در خلقت به سرچشمه زیباییها و خالق هستی دست پیدا کند. انسان در این مرحله اشیاء را آنگونه که هست می شناسد و جهان شناسی خود را در حد معمول و مقدر نسبت به (هست ها) کامل می کند که این مرحله را به جهان آگاهی یا غیر شناسی تعبیر میشود. ۲- تزکیه: تزکیه در حقیقت نگاه به خود است. همانطور که تعلیم نگاه به غیر بود و در آن به علم بودن می رسیم در تزکیه به علم شدن دست پیدا می کنیم. تعلیم با افزایش معلومات، انسان را به قدرت می رساند ولی تزکیه دستیابی انسان را به فضیلت فراهم می کند. تعلیم علم قال است و تزکیه علم حال، تزکیه از چگونگی بودن بحث می کند نه از چگونه هستن، در حوزه تعلیم معز توانمند می گردد ولی در حوزه تزکیه دل منور می شود و نور دل زندگی را نورانی می نماید. که این مرحله را خود آگاهی یا خود شناسی می نامند. ۳- حکمت: رفتارها و عکس العمل هایی که با معیار عقل، بصیرت و انسانیت همراه باشد حکمت است به عبارت دیگر هر گاه تعلیم و

تزکیه با هم به تفاهم برسند و در هم آمیزند و به نیازهای متعالی انسانها پاسخ گویند حکمت بوجود می آید. آیین انسان ساز اسلام از همین مسیرهایی که بیان شد فرهنگ اسلامی را بر اساس آرمان های الهی عرضه نمودن و به گواهی تاریخ موفقیت های فراوان و چشم گیری بدست آورد. اسلام در آغاز ظهورش از میان مردمی جاهل و بی فرهنگ افرادی را به خود جذب کرد و در نظام تربیتی خود آنها را پرورش داد که تاریخ نمونه اش را کمتر سراغ دارد. مسجد مدینه انسانهای بزرگی را از اطراف و اکناف با ملیت های گوناگون گرد هم آورد تا عاشقانه سخنان خدا را از زبان محمد مصطفی بشنوند سلمان فارسی، بلال حبشی، ابوذر غفاری و سهیب روس و ده ها انسان دیگر. اصحاب صغه: مردانی که بزرگترین حادثه تاریخ را به رهبری حضرت محمد رقم زدند و در میدان های کارزار امپراتوری های زمان را به زانو در آوردند و صدها مسلمان مومن و مصمم دیگر پرورش یافتگان دامان پر برکت فرهنگ اسلامی هستند. فرهنگ و تعلیماتی که ثابت کرد در فضای آلوده به جهل و جهالت می توان بهترین انسانها را تربیت کرد و جامعه ای را بر اساس قسط و عدل بوجود آورد. اصالت فرهنگ اسلامی: بحث اینکه چه فرهنگی اصالت دارد و یا اینکه معیارهای اصالت فرهنگی چیست کاری دشوار است زیرا (اصل) به معنای ریشه و بنیان می باشد و کند و کاو درباره ریشه ها و جست و جو در بنیان های یک فرهنگ و معرفی آنها به دیگران هر جوینده ای را با مشکلاتی روبرو می کند. بررسی اصالت فرهنگی یعنی اینکه ریشه های فرهنگی مورد نظر را از جهات مختلف شناسایی کنیم. که مثلاً با انسان چه رابطه ای دارند. دارای چه تواناییهایی هستند. در فراز و نشیب روزگار و در برابر تند بادی های فرهنگی تا چه حد مقاومند و تا چه مقدار رابطه خود را با شاخه ها حفظ کرده اند اعتقاد ما بر این است که فرهنگ ها در زمین افکار و ضمیر افراد دارای ریشه هایی هستند که از آن تغذیه می شوند و این ریشه ها اصالت دارند، بنابراین اصالت فرهنگی یعنی بنیان ها و ریشه های فرهنگی. با توجه به این مسئله اصالت فرهنگ اسلام را در ۵ بعد بصورت خلاصه ارزیابی می کنیم. ۱- فطرت: از دیدگاه اسلامی طبیعت انسان همانند ظرفی خالی آفریده نشده که هر گونه و به هر شکلی که بخواهیم آنرا در آوریم بلکه در سرشت و طبیعت انسان مجموعه ای از نیروها و استعدادهایی قرارداده شده که از آن به (فطرت) یاد می شود. فطرت صفتی است که هر فرزندی در آغاز آفرینش خود به آن متصف می شود. برخی صاحب نظران مانند دورکیم معتقدند انسان فاقد طبیعت اولیه و فطرت است و در آغاز حیات همانند ظرفی خالی و ماده ای بی شکل و صفحه ای بی رنگ است و هر چه خود و جامعه در آن بریزد می پذیرد و بر اساس آن شکل می گیرد. او انسان را ساخته شده محیط اجتماعی خویش می داند و اموراتی مانند: اندیشه های اخلاقی قضاوت گرایشهای زیبا جویانه و... را معلول اجتماع می داند. ولی اسلام اعتقاد دارد در وجود انسان نیازها و گرایشهایی نهفته است که او بر اساس آنها زندگی می کند مانند فطرت خود آگاهی که بر اساس ان به خود آگاهی دارد و یا فطرت اخلاقی که با ان خیر و شر فضیلت و رزیت تقوی و فجور را درک می کند و نیز فطرت خدا جویی که از نهاد و درونش گرایش به خدا و توجه به معشوق برتر می جوشد. ۲- عقلانیت: از دیگر مسائلی که به فرهنگ اسلامی اصالت می بخشد عقلانیت است زیرا اسلام تعالیم خود را بر اساس اصول معتبر عقلی استوار می سازد. در میان برخی ادیان تحریف شده چنین تبلیغ می شد که دین و عقل با هم در تضادند اما در فرهنگ اسلامی نه تنها عقل مانع و مزاحم دین نیست بلکه طرفدار جدی عقل بوده و در موارد زیادی از عقل تایید خواسته است. وحی و رسالت در اسلام بر این موضوع تاکید می کند تا با بیداری عقل مردمی را که در بند سنت های ناروا و بی اساس گرفتار بودند ازاد نمایند. ۳- آمیختگی با علم: در فرهنگ اسلامی علم به مبنای مطلق آگاهی همیشه مطلوب بوده است و یکی از ابعاد معنوی انسان را تشکیل می دهد. علم در حوزه دین یکی از پایه های تکلیف بشمار می آید و کسی که عالم است متعهد و مسئول نیز هست. گفتنی است علم و اطلاعات وقتی توأم با عقل باشند ثمره ارزشمندی را به انسان خواهد داد. مولای متقیان می فرمایند: العلم مصباح العقل: علم به منزله چراغ برای عقل است ۴- واقع گرایی: در فرهنگ دینی ارمان های فرهنگی بسیار شفاف و گویا هستند و سالکان راه باید جهت گیریهای خود را با ان تنظیم نمایند. ارمان ها قله های بلند پر جاذبه ای هستند که هر انسانی می کوشد تا خود را در مسیر ان قرار دهد. به این نکته نیز باید توجه داشت که ارمان گرایی در تضاد

با واقع گرایی نیست بلکه بین اندو پیوندی قوی برقرار است که به سادگی نمی توان آنها را منفک ساخت. ۵- جامعیت: از مسائل دیگری که به فرهنگ اسلام اصالت می بخشد جامعیت است. فرهنگی که در رشد و کمال انسان هم به دین نظر دارد و هم به دنیا دیانت را با سیاست در می آمیزد و ماده را با معنا و دنیا را با آخرت. تبادل و تهاجم فرهنگی: امروز جهان اسلام مورد هجوم فرهنگ غرب قرار گرفته غرب با تکنولوژی پیشرفته خود و با استفاده از صنعت ماهواره، آرمان های فرهنگی خویش را در قالب برنامه های به اصطلاح هنری و خبری ریخته و بر امواج سوار کرده و به درون مغزها نفوذ می دهد و ما اگر برای مقابله با این خطر به خود نیایم در آینده با آشفتگی فرهنگی فراوانی روبرو می شویم و ملت هویت دینی و ملی خود را فراموش خواهد کرد. در تاریخ بشر هیچ فرهنگی را سراغ نداریم که از فرهنگ ها و تمدن های دیگر بهره گیری نکرده باشد و به اصطلاح دیگر تبادل فرهنگی نداشته باشد ولی آنچه که باید مورد توجه قرار داد چگونگی بهره گیری است که فرهنگ های اصیل و قدرتمند، عناصر مطلوب فرهنگ های دیگر را می گیرند و آنها را در خود جذب و به صورت موجودی جدید و با سیمایی جدید عرضه می دارند. همانند فرهنگ اسلامی که در برخورد با فرهنگ ملت های دیگر چنین بود. ولی فرهنگ های غیر اصیل و یا ضعیف نه تنها بر عناصر فرهنگی بیگانه تاثیر نمی گذارند بلکه خود مغلوب آنها می شوند نمونه آن حمله مغولان بود که فرهنگ اسلامی توانست آنها را به مردمی متمدن، آرام، اخلاقی و علاقمند به مردم و فرهنگ تبدیل نماید. قبل از پذیرش اسلام مغولان همه چیز را ویران کردند، بناهای تاریخی، مرکز علم و دانش همه را نابود کردند ولی پس از پذیرش اسلام و پیروی از آن کوشیدند تا خسارت های وارده را جبران کنند. بعضی از ارزنده ترین مراکز علمی و بناهای تاریخی - اسلامی در زمان مغول و به کمک آنها ساخته شد و برخی دانشمندان برجسته مسلمان در زمان حکومت آنها می زیسته اند ولی فرهنگ های غیر اصیل و ضعیف نه تنها بر عناصر فرهنگی بیگانه تاثیر نمی گذارند بلکه خود مغلوب آن می شوند. در چنین مواردی است که بحث تبادل و هجوم فرهنگی مورد توجه قرار می گیرد در تفکیک و توضیح این دو واژه بعضی تفاوت های این دو به شرح ذیل ذکر می گردد: در تبادل فرهنگی باور کردن فرهنگ منظور است ولی در تهاجم ریشه کن فرهنگ در تبادل تصمیم گیرنده ما هستیم ولی در تهاجم تصمیم و انتخاب از مهاجم است. تبادل فرهنگی تقویت ریشه های فرهنگ را طالب است ولی تهاجم تضعیف و ریشه کنی آن را می خواهد. نارسائیهای فرهنگ غرب: فرهنگ غرب امروزه با تکنولوژی پیشرفته ای که در اختیار دارد با سرعت و قدرت به عنوان فرهنگ تهاجم در میان جوامع مختلف، به ویژه درون جوامع در حال توسعه، نفوذ نموده و اصرار بر تحمیل ارزش های خود دارد. چند نمونه از نارسائیهای فرهنگ غرب به شرح ذیل می باشد ۱- این فرهنگ، فرهنگ جهان آگاهی و خود فراموشی است، یعنی در این فرهنگ هر چه بیشتر انسان به جهان و راز و رمزهای آن آگاه شود، خویشتن را بیشتر فراموش می کند، در غرب انسانیت از بام بلند خود فراموشی سقوط کرده است. انسان در این فرهنگ موجودی یک بعدی و تک ساحتی است. در چنین دیدگاهی نه خدا جای دارد و نه عرفان و معنویت. ۲- فرهنگ و تمدن غربی نه تنها انسان را به آزادی نرسانده و حقیقت آزادی را به او نچشانده، بلکه سخت او را مستقل کرده است. روح و جان انسان غربی در برابر تکنولوژی سر تسلیم فرود آورده و زنجیر عبودیت را آنچنان بر گردنش افکنده که در شرایط موجود هیچ امیدی به آزادی او نیست اریک فروم روانشناس و جامعه شناسی آمریکایی می گوید: امکان اینکه ما آدم های مکانیکی (Robot) شبیه انسان بسازیم به هر حال به آینده تعلق دارد، اما عصر حاضر انسان هایی را به ما نشان می دهد که رفتاری چون آدم های مکانیکی دارند. وقتی اکثریت آدم ها مثل آدم های مکانیکی رفتار یا عمل می کنند در حقیقت ضرورتی ندارد ما آدم های مکانیکی انسان نما بسازیم ۳- از دیگر نارسایی فرهنگ غرب بنای آن بر اومانیزم (انسان محوری) است. یعنی مذهب اصالت بشر و انسان مواردی را در حوزه تفکر او مانع پذیرفته است و انسان را جای خدا نشانده است. رسالت ما امروزه دنیای غرب امکانات فراوان و تجربه های بسیاری دارد که در جهت ترویج فرهنگ و نفوذ افکار و اندیشه های خود از آن بهره گیری نماید. برای مقابله و مقاومت افزون تر و مصونیت هر چه بیشتر، رسالت ما ایجاب می کند تا با برنامه ریزی های دقیق و سرمایه

گذاری فراوان یک سلسله اقدامات سازنده انجام دهیم که بعضی از آنها عبارتند از: ۱- احیاء هویت دینی ۲- توجه به جنبه های کاربردی فرهنگ ۳- غرب شناسی عناصر فرهنگی غرب شناخت فرهنگ و نظام ارزشی غرب، مبتنی بر شناخت مایه ها و عناصر اصلی پدید آورنده آن می باشد و تا این عناصر پایه ای شناخته نشوند ماهیت غرب و فرهنگ آن شناخته نخواهد شد به عبارت دیگر، هر فرهنگی بر اساس یک سلسله عناصر به وجود می آید که پایه و مایه ی اصلی آن فرهنگ می باشد به طوری که اگر یکی از آن عناصر، از فرهنگ مورد نظر گرفته شود، دچار تزلزل و نابسامانی می شود و بسیاری از رفتارها و نگرش های افراد جامعه، که تجلیات همان عناصر اصلی هستند، تغییر پیدا می کنند. بر اساس همین موضوع، می توان عناصر اصلی فرهنگ غرب را شناسایی کرد و از این راه به ماهیت نظام ارزشی غرب پی برد. چند نمونه از عناصر فرهنگ غرب عبارتند از: ۱- عنصر الحاد در نظام فکری و فرهنگی غرب، خدا به عنوان یگانه وجود قادر بی همتا که هستی از او سرچشمه می گیرد و پدید آورنده ی نظام احسن خلقت می باشد، جایی ندارد. فرهنگ غرب بر محور «اومانیزم» شکل گرفته و «انسان» را به جای «خدا» نشانده است. تار و پود فکر و فرهنگ غرب، را عنصر شرک و الحاد تشکیل می دهد. نوع برخورد غربی ها با انسان و تدوین و اجرای طرح های استعماری در جامعه بشری بازتاب همین عنصر می باشد که تا به حال پی آمدهای خسارت باری برای بشریت به ارمغان آورده است. ۲- عنصر حس گرایان دیگر ویژگی های فرهنگ غربی این است که این فرهنگ بر اساس «اصالت حس» استوار گشته است. این فرهنگ، عرصه ی فعالیت و تلاش خود را در محدوده مرزهای طبیعت محصور و ماوراء طبیعت، را به کلی انکار می کند. عنصر حس گرایی در فرهنگ غرب، از چنان قوتی برخوردار است که حتی در مذهب و دیانت غربیان، اعم از پیروان «کلیسا» و «کنیسه» راه پیدا کرده است؛ چنان که در مذهب کلیسا «توحید» به «تثلیث» مبدل می شود و سه «اقتوم» با عنوان «اب»، «ابن» و «روح القدس» به وجود می آید و در نهایت خدا در حضرت عیسی علیه السلام تجسم پیدا می کند. در آیین جهود نیز «خداوند» با پیامبر خود حضرت «یعقوب» کشتی می گیرد. ۳- عناصر جدایی دین از سیاست (سکولاریسم) عنصر دیگر فرهنگ غربی، انفکاک دین از سیاست است. در این فرهنگ دین از صحنه های سیاسی و اجتماعی به کلی رانده می شود. اصطلاح «سکولار» که یک واژه لاتینی است به معنای «روزگار» یا «دنیا» است و کم کم در اندیشه غربی به صورت اصطلاحی در آمده است که به جای «دنیوی» در مقابل «دینی» به کار می رود؛ به عبارت دیگر در تفکر غربی چیزی را که مربوط به این «دنیا» و بی ارتباط به مسائل دینی و اخروی باشد «سکولار» می گویند. تقویت و رواج تفکر «سکولاریسم» در غرب زاینده ی نوع عملکرد کلیسا و دین داران کلیسایی است، این گروه جاهل و متحجر بودند که موجبات چنین تفکری را به وجود می آوردند. بر اساس این تفکر می بایست دست مذهب را به کلی از شئون اجتماعی قطع کرد. ۴- تقویت هویت تاریخی و ملیا مسائل بسیار ارزش مندی که می تواند در جان جامعه قوت و قدرت قابل توجهی به وجود آورد و افراد جامعه را در مقابل تهاجم فرهنگی بیگانه به مقاومت وادارد توجه به هویت فرهنگی آنهاست. انسان ها، ریشه ی شخصیت خود را در زمین تاریخ مربوط به خویش جست و جو می کنند و بنیان رفیع هویت خود را از مصالح میراث تاریخی و ملی خود می سازند. منظور از تقویت هویت ملی، تقویت عنصر نژاد پرستی و ملت پرستی نیست که همه اصالت ها را به ارزش ها و خصلت هایی می دهد که منشأ قومی و ملی داشته باشد. این نوع ملی گرایی با آرمان های اسلامی و روح دیانت در تضاد و مخالفت است. تقویت هویت تاریخی و ملی در محدوده ی ارزش های دینی و انسانی که موجبات وحدت اقوام مختلف را در رویارویی با بیگانگان فراهم می سازد و نوعی غرور، از سر آگاهی و استدلال در میان افراد جامعه، با همه اختلاف ها و سلیقه هایی که دارند به وجود می آورد و زمینه را برای رشد و تعالی نسبت به آینده فراهم می سازد، مد نظر و مورد تایید است. باید های فرهنگی: بعضی وظایف ما در عرصه تقویت و ترویج آرمانهای فرهنگ اسلامی به شرح ذیل می باشد. ۱- امکانات و استعداد های ارزشمند خود را شناخته و برای رشد و بهره وری از گوهرهای گرانبهای معنوی و مادی خود با برنامه ای منطقی بسترهای فکری و فرهنگی مناسب فراهم آوریم. ۲- فرهنگ و اندیشه دینی را نهادینه کنیم و آن را در قالب نظام اجرایی و عملی ارایه نماییم تا در

میدان عمل با بار نشیند و توانمندی های خود را هر چه بهتر و بیشتر به نمایش در آورد. ۳- رسالت فرهنگ اسلامی را در دینی کردن دنیا به نمایش بگذاریم در این مرحله باید دنیا را در متن دین و دین را در متن دنیا قرارداد و اداره دنیا را به دست دین بسپاریم. ۴- عنصر ایمان اعتقاد و غیرت را ارج نهیم و با تکیه بر عناصر مومن و معتقد، دژ فولادینی را در برابر ناهنجاریها و هنجارشکنان بوجود آوریم. ۵- دشمن شناسی را سرلوحه کارها و تفکرات روزانه قرار دهیم و دشمن را با هر شکل و شعاری و در هر مقرر و سنگری و با هر سلاحی که ظاهر می شود شناسایی نموده و برای برخورد با توطئه هایش برنامه ریزی کنیم. منابع جاویدان فرهنگی: ۱- قرآن کریم: یکی از متون جاویدانی که حیات فردی و اجتماعی مسلمانان به آن وابستگی همه جانبه دارد و سر منشاء همه تحولات اجتماعی در جوامع مختلف اسلامی به شمار می آید قرآن کریم است. هدایت های این کتاب آداب و رسوم غلط شیطانی را از زندگی انسانهای آن عصر برچید و مردم متفرق را از مسیر شرک به فضای اتحاد و توحید رهنمون گرداند. از روزی که دشمنان اسلام به آثار آیات قرآن پی بردند با همه امکانات به مقابله برخاستند تا جلوی پیشرفت اندیشه های قرآنی را بگیرند چنانچه گلدوستون نخست وزیر وقت انگلستان در مجلس عوام آن کشور قرآن را بر دست بلند کرد و گفت: دو مانع دشوار که تسلط ما را به مستعمرات اسلامی بسته است و با تمام قوا باید در رفع آن کوشید عبارتند از قرآن، و پس از اندکی سکوت با دست چپ به سمت شرق اشاره کرد و گفت و دیگر این کعبه (التبشیر و الاستعمار فی البلاد العربیه، ص ۴۰) - حدیث: دومین منبع قانونگذاری و تشریح در اسلام حدیث و سنت است، زیرا احکام و قوانین اسلام از ادله ۴ گانه یعنی قرآن، سنت (قول، فعل و تقریر معصوم) اجماع و عقل، استنباط و استخراج می شود و هر کدام از این منابع دلیلی برای احکام شرعیه هستند. در میان این منابع و در نزد مسلمانان دانش حدیث پس از قرآن کریم از مقدس ترین و معتبر ترین دانش ها به شمار می آید، و دلیل این گرایش اولاً- قرآن کریم است که در آیات متعدد و با تعابیر مختلف مسلمانان را به تبعیت از پیامبر به عنوان اسوه حسنه، راهنمایی فرموده و گفتار و رفتار او را حجتی قاطع و ساطع برای تشخیص حق و باطل می داند. بعد از رحلت پیامبر افرادی با انگیزیه های سود جویانه و مغرضانه جلوی نقل، ضبط و نشر حدیث را گرفتند. آنها در پوششی دل سوزانه و متعهدانه اقدام می کردند وی گفتند ممکن است احادیث با آیات قرآنی مخلوط و مشتبه گردد و در آیین مشکلاتی را برای مسلمانان بوجود آورد در صورتیکه حقیقت مطلب چیز دیگری بود. روزی که پیامبر اکرم در بستر بیماری بود و خود را برای سفر آخرت مهیا می کرد و برای تلاش ها و دست آورد های ۲۳ ساله خود بعنوان میراث گران بهای الهی و هم چنین آینده امت اسلامی نگرانی داشت فرمود: ((اتئونی بدواة و قرطاس اکتب لکم کتابا لا تضلوا بعدی)) : قلم و کاغذی بیاورید تا برای شما مطلبی یادآور شوم که بعد از مرگ من گمراه نشوید. عمر مانع اجرای فرمان پیامبر شد و گفت: ((ان النبی غلبه الوجع حسبنا کتاب الله)) : بیماری بر پیامبر غلبه کرده است. کتاب خدا برای ما کافی است. رسول خدا از اینگونه برخورد به شدت ناراحت شد و فرمود "قوموا عنی" از پیش من برخیزید و بروید. ابوبکر خلیفه اول نیز مردم را جمع می کرد و گفت شما از پیامبر حدیثی نقل می کنید که در آنها اختلاف دارید و این اختلاف بعد از شما بیشتر خواهد شد پس نباید کسی چیزی از پیامبر خدا نقل کند اینگونه مخالفت ها مورد قبول علمای اهل سنت نیز می باشد ولی آنها در توجیه انگیزه های آن هر کدام مطالبی گفته اند ولی ما معتقدیم که مخالفت با ثبت و نشر سخنان پیامبر بر اساس یک برنامه حساب شده و آینده نگرانه از زمان حیات رسول خدا آغاز گردیده. ولی این سخت گیریها و موانع نتوانست عطش عاشقان فهم معارف الهی را فرو بنشانند و جلوی نیاز امت اسلامی را به حدیث بگیرد. لذا شیعیان و پیروان حضرت علی از همان آغاز به اینگونه مخالفت ها توجهی نکرده و به نقل و نشر احادیث همت گماردند تا آنجا که موجی عظیم برای ثبت و نشر حدیث در جهان اسلام بوجود آمد که نمونه آن به شرح ذیل است :- جابر بن عبدالله انصاری برای شنیدن یک حدیث شتری خرید و یک ماه از مدینه تا مصر را پیمود تا حدیثی را که شنیده بود از ناقل اصلی بشنود. - ابو ایوب سلیمان بارها از بصره به کوفه برای شنیدن و ضبط حدیث سفر کرد. - از ابی قلابه بصری نقل شده که سه سال در مدینه اقامت گزیدم و هدفم اخذ یک حدیث از ناقل اصلی بود. - شیخ صدوق برای کسب حدیث

و دیدار علما به بیش از سی سرزمین از خراسان و عراق و حجاز سفر کرد. خدمات ایرانیان به فرهنگ اسلامی: به گواه تاریخ و آثار اندیشمندان بر جای مانده از پیشینیان در میان اقوام و ملت‌های مختلف هیچ ملتی همانند ایرانیان در گسترش فرهنگ اسلامی نکوشیدند، ایرانیان در هر قلمروی از حوزه‌های معارف دینی که وارد شدند ارزشمندترین آثار فکر و علمی را به جهان دانش عرضه کردند. در تفسیر قرآن: علی بن ابراهیم قمی، شیخ طوسی، فضل بن حسن طبرسی و ... در حدیث: ثقه الاسلام کلینی، شیخ صدوق در فقه، مقدس اردبیلی، ملا محمد باقر سبزواری و ... در فلسفه و حکمت، ابو علی سینا، صدر المتالین شیرازی. نمونه‌ای از بزرگانی که اسامی آنها به عنوان نمونه و با تخصص‌های مختلف بیان شده است. گرچه از لحاظ زمان و مکان، سبک و سیاق و ... با یکدیگر فاصله و تفاوت‌های بسیار دارند ولی هدف والای این علمای بزرگ یکی بود و آن فهم حقایق دین و سپس تبیین تفسیر و ترویج معارف و آرمان‌های اسلامی است. بارزترین موارد تاثیر قرآن و حدیث را در سروده‌های شاعران و آثار نویسندگان نیز می‌بینیم. شعر شاعران ایرانی در حقیقت تفسیری از معارف اسلامی با زبان شاعرانه و روش ادیبانه است. چون اکثر آنها به اعتراف خودشان هر چه دارند و هر آنچه به ساحت فکر و فرهنگ ارائه کردند از قرآن و حدیث بوده است. لسان الغیب حافظ شیرازی: عشقت رسید به فریاد از خود بسان حافظ * قرآن زبر بخوانی در چهارده روایتصبح خیزی و سلامت طلبی ای حافظ * هر چه کردم همه از دولت قرآن کردم سعدی هم گفته است: میندار سعدی که راه صفا * توان رفت جز از پی مصطفی مدیریت فرهنگی: مدیریت و فرهنگ هر کدام بصورت جداگانه موضوع بحث‌های فراوان و دامنه‌داری هستند و هر یک به عناوین متعدد و رشته‌های گوناگون علمی و تخصصی متنوعی تقسیم می‌شوند و بخشی قابل توجهی از علوم انسانی را تشکیل می‌دهند. و چون در کنار هم قرار گیرند واژه‌ای ترکیبی را تشکیل می‌دهند و مفهومی مرکب پدید می‌آورند. مدیریت: هنر اداره مجموعه امکانات و استعدادهای مادی و معنوی در یک سازمان را بر اساس آگاهی‌های مناسب، به منظور بهتر رسیدن به هدف را گویند در اینجا از مدیریت هم به عنوان هنر تعریف شده و هم به عنوان علم. در دنیای صنعتی امروز که فن‌آوری ارتباطات رکن اساسی آن را تشکیل می‌دهد. اداره امور زندگی انسانها بر عهده سازمان قرار گرفته است. سازمان‌های جهانی منطقه‌ای و کشوری که مقررات مختلف بشر را رقم می‌زنند و برای رساندن انسان‌ها به مقصد، آنها را بر کشتی نشانده و به اهداف مورد نظر می‌رسانند، بشر امروز برای دست‌یابی به مقاصد خود راهی جز از طریق یکی از سازمانهای طراحی شده ندارد. و باید از مسیر یک سازمان عبور کند تا به مقصود خویش نایل شود. سازمانها و تشکیلات زمانی در دست‌یابی به اهداف موفق‌اند که در راس آنها مدیرانی توانمند و شایسته، زمام امور را در دست داشته باشند لذا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به شایستگی و موفقیت مدیر آن سازمان بستگی دارد. یکی از عوامل موفقیت مدیر، فرهنگ حکم بر مدیر و حوزه مدیریت است. زیرا عامل مهمی که رفتار مدیر را شکل می‌دهد چیزی جز فرهنگ نیست. معمولاً سازمانها از لحاظ ساختاری تا حدود زیادی شبیه یکدیگر ولی آنچه سازمانها را از هم متمایز می‌سازد فرهنگی حاکم بر مدیریت آنهاست. فرهنگ از لحاظ لغوی به معنای بالا، جلوه، شکوه، جلال و بیرون کشیدن است. و به مفاهیمی چون ادب معرفت‌خرد، آداب و رسوم نیز اطلاق می‌شود. و نیز می‌توان گفت مجموعه‌ای از بینش‌ها، باورها گرایش‌ها و رفتارهای مادی و معنوی افراد یک جامعه است که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. بر اساس تعاریف فوق سه ویژگی مهم فرهنگ را می‌توان به ۱- مشترک بودن ۲- اکتسابی بودن و ۳- قابلیت انتقال نام برد مدیریت فرهنگی به معنای سازماندهی و اداره امور و فعالیت‌های فرهنگی است. در مدیریت فرهنگی تمام وظایف سازمانی مدیریت نظیر: سیاست‌گذاری - برنامه‌ریزی - سازماندهی - هدایت هم‌آهنگی نظارت و ارزیابی در قلمرو امور و فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه مدیون مدیریت مدبرانه و مقتدرانه‌ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی جامعه را از مرحله‌ای محدود و نامناسب که فضای تنفس را تنگ کرده عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و توسعه برساند. از یک منظر مدیریت فرهنگی دو نوع است: مثبت و منفی که برای هر کدام از ایندو می‌توان در طول تاریخ شواهد فراوانی ارائه داد: ۱-

مدیریت فرهنگی از نوع منفی: این نوع مدیریت در طول تاریخ خسارات فراوانی بر باوردها و اعتقادات مردم وارد کرد به ویژه در عصر ما تخریب فرهنگی نه از موضع تحجر و ناآگاهی بلکه از موضع روشنفکری و آگاهی با هدف تسلط بر منابع مادی و معنوی توسط استعمارگران خارجی یا عوامل و جریان های وابسته داخلی انجام گرفته است. دشمنان خارجی، پیش از هر کار کوشیدند تا راه را برای نفوذ خویش بوسیله تصرف در فرهنگ، اقتصاد سیاست ملی و سنت های اسلامی و تغییر و تحریف آنها به سود خود هموار سازند. بیشتر این مقصود را بدست عوامل خائن داخلی که بر سر کار می آورند عملی می ساختند. اشخاص پست را به قدرت می رساندند. به این شرط که همه چیز را به سود نفوذ آنان دگرگون سازند. از این راه بود که به ابطال هویت ملی و نقض شخصیت اسلامی مردم و پوچ ساختن اندیشه ها و رام ساختن غرورها و در هم ریختن معیارها دست زدند. یکی از مدیریت های مثبت فرهنگی که آثار عظیم فرهنگی خود را همچنان تا قرن های بعدی از خود و بر نسل های آینده باقی گذاشته مدیریت فرهنگی پیامبر اکرم محمد بن عبدالله است. برای اینکه به عظمت مدیریت رهبری رسول خدا بیشتر پی ببریم به اوضاع جامعه جاهلی و برخی ویژگیهای مردم عصر بعثت را اشاره می کنیم. پیامبر بعد از بعثت در شرایطی بسیار نامناسب از مردمی به شدت منحرف با مدیریت الهی و اسلامی خود امتی نمونه ساخت و تحویل جامعه بشری داد. با شعار شعور آفرین لا اله الا الله یکپارچگی ذهنی بوجود آورد و با اهل کتاب تعالو الی کلمه سواء: صفوف پیروان ادیان ابراهیمی را در مقابله با کفر متحد ساخت با سرود انما المومنون اخوه: بساط کینه ورزی و قبیله محوری و عشیره بازی را جمع کرد. نظام اجتماعی و حکومتی خویش را بر اساس اصل ارزشمند ان اکرمکم عند الله اتقاکم: میدان های رشد و شکوفایی را برای همه علاقمندان سعادت و کمال گشود و در اوج قدرت و در زمان پیروزی و تسلط، عفو و عطوفت و بخشش و محبت را با این جمله به نمایش گذاشت: انتم الطلقاء: همه شما مردم مکه آزادید با آیه شریفه ن والقلم و ما یسطرون: ارزش علم را معرفی فرمود و بر مبنای یزکیهم و یعلمهم الکتاب و الحکمه نظام تعلیم و تربیت جامع انسانی را بوجود آورد و در درون این نظام انسان های بزرگی را پرورش داد. اگر معجزه حضرت موسی این بود که عصایش ازدهایی بزرگ می شد یا حضرت عیسی به اذن پروردگار مرده را زنده می کرد معجزه پیامبر اسلام این بود که امتی را زنده ساخت. رسالت مدیریت فرهنگی: کسی که بر مسند مدیریت فرهنگی جامعه تکیه می زند باید توانمندیهای فکری و بینش خاصی داشته باشد تا بتواند بر اهداف فرهنگی مورد نظر در سطوح مختلف اعم از جهانی منطقه ای ملی و محلی دست پیدا کند. فرازهایی از رسالت الهی - انسانی مدیریت فرهنگی در نظام اسلامی به شرح ذیل است. ۱- احترام به سنت های نیک جامعه: از دیدگاه جامعه شناسی سنت به آن رسم های ریشه دار عمومی که به اقتصادی کهنگی، خود از حرمت اجتماعی برخوردارند گفته می شود. در یک نگرش کلی می توان گفت- سنت جریانی است فرهنگی که جنبه تقدس دارد و جنبه ارزش پیدا کرده است. ۲- سنت ریشه تاریخی دارد ۳- سنت نمایانگر شخصیت جامعه است. سنت ها را می توان با دید اسلامی به دو نوع سنت حسنه و سنن سیئه می توان تقسیم کرد. اسلام در میان هر ملتی و مملکتی که وارد می شود منطق استوار و سعه صدر خویش را در برخورد با سنت ها نشان می داد یعنی هرگز با سنت های مردمی جامعه برخوردی یک بعدی و متعصبانه نداشت. سنت حسنه ملت ها را که موجبات شکوفایی پیوستگی، محبت و درخشش فطرت و تعالی فطرت را فراهم می آورد امضاء و تقویت می کرد و با سنن سیئه که ریشه در جهل و جهالت داشت و باعث سقوط انسانیت می شد مبارزه می نمود. ۲- تقویت باورهای دینی: در نظام اسلامی مدیریت فرهنگی می کوشد تا در بستر کار و تلاش انگیزه ها را تقویت کند و از این طریق جامعه را برای دستیابی به گوهر گرانبهای دین رهنمون سازد و آنگاه با پاسخگویی به نیازهای مادی و معنوی و ایجاد فضای اعتدال، انسانها را در جهت کمال مطلق راهنمایی کند. ۳- پاسداری از حرمت انسان: مدیریت فرهنگی به تبعیت از خداوند متعال و به منظور هم آوایی و هم آهنگی با نظام احسن خلقت، باید محور همه برنامه های فرهنگی خود را انسان قرار بدهد و او را به سمت و سوی رشد و شکوفایی رهنمون سازد. خداوند از میان همه موجودات عالم انسان را برگزید و به سبب ویژگیهایی که دارند مسند خلیفه الهی را به او عنایت فرمود و همچنین مدال پر

افتخار کرمانا را به او هدیه داد. در منطق اسلام احترام به انسان احترام به خداست و هر کس به هر شیوه و یا وسیله ای حیثیت و منزلت انسانی انسان را بشکند گناهی بس عظیم مرتکب شده است. غیبت از او به منزله خوردن گوشت بدون اوست. و کشتن یک انسان بی گناه مثل این است که همه مردم را کشته باشد. ۴- حمایت از عدالت: مدیر فرهنگی در نظام اسلامی به تنها باید عادل باشد بلکه باید عدالت خواه هم باشد. زیرا او با فعالیت های فرهنگی خود، سلامت فردی و اجتماعی را تعقیب می کند و این سلامت در سایه عدالت قابل تحقق است. جوهر دستور العمل های فرهنگی نباید چیزی جز عدالت باشد. انبیاء و اولیای خدا رسالت الهی خویش را از طریق ایجاد عدالت همه جانبه دنبال کرده اند زیرا فلسفه ارسال رسل و انزال کتاب چیزی جز عدالت نیست. قرآن کریم در این باره می فرماید: لقد ارسلنا رسلنا بالبینات و انزلنا معهم الکتاب و المیزان ليقوم الناس بالقسط: ما پیامبران خود را با دلایل روشن فرستادیم و به آنها کتاب و میزان عنایت کردیم تا مردم را به عدالت قیام کنند. ۵- گسترش و تحکیم آزادی: از رسالت های دیگر مدیریت فرهنگی گسترش و تحکیم آزادی و پاسداری از این گوهر گران بهای انسانی است زیرا فرهنگ که رسالت شکوفایی استعدادها و بالندگی توانایی های انسان را بر عهده دارد باید این رسالت عظیم را در محیط آزاد تحقق بخشد. اصلاحات و فرهنگی از واژگانی که این روزها در حوزه ی ادبیات سیاسی، بر سر زبان هاست، «اصلاحات» است. امروز، به هر دلیلی، در سخنرانی ها و نوشته ها، واژه «اصلاحات» مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است در باره اصلاحات و فرهنگ از دونظر می توان بحث کرد: ۱- اصلاحات در حوزه فرهنگ ۲- فرهنگ اصلاحات: واژه اصلاح در لغت به معنای سامان بخشیدن و به دست آوردن چیزهاست که واژه متضاد آن، «افساد» است؛ به عبارت دیگر «اصلاح» یکی از «زوج های متضاد» می باشد که دو به دو، در مقابل یک دیگر قرار می گیرند و از باب «تعرف الاشياء باضدادها» هر کدام به تفهیم و تبیین واژه مقابل کمک می کنند، مانند عدل و ظلم، خیر و شر، وصل و فصل، ایمان و ظلمت علم جهل قوی ضعیف اصلاح فساد با توجه به مفهوم «اصلاح» می توان، به گونه مختصر و ساده می توان گفت: «اصلاح یعنی حرکت از وضع موجود به سمت مطلوب حوزه اصلاحات بحث دیگر این است که: حوزه ی اصلاحات و محدوده ی کارهای اصلاحی تا کجاست. در پاسخ باید گفت: گستره ی اصلاحات در حوزه ی اندیشه سیاسی را، نوع نگرش اصلاح گر تعیین می کند؛ یعنی هر گاه مصلح اجتماعی، نظام حاکم بر جامعه را، نظامی شکل گرفته از اعتقادات و آرمان های مردم که جهت گیری کلی و عمومی آن حق طلبی و عدالت خواهی است بدانند محدوده ی امور اصلاحی دقیقاً مشخص است و اگر اصول و ارکان نظام را قبول نداشته باشد اصلاحات محدوده ی دیگری پیدا خواهد کرد. با توجه به توضیح یاد شده می توان چنین نتیجه گرفت که اصلاحات بر پایه ی دو دیدگاه، محدوده ی خود را مشخص می کند: ۱- اصلاحات از درون اصلاحات از درون را کسانی خواستارند که ارکان، اصول، قالب ها و معیارهای ارزشی آن نظام را قبول دارند و هیچ گونه تغییری را در مسائل اصولی اش بر نمی تابند. فقط نارسایی هایی را در رفتار، و نابسامانی هایی را در ساختار (غیر اصولی) می بینند، لذا برای اصلاح آن قیام می کنند و آفت ها و آسیب های درون نظام را از بین می برند؛ همانند درختی که شاخه های اضافی آن باید هرس بشود تا شاخ و برگ های اصلی رشد و طراوت مطلوب را به دست آورند. این نوع اصلاحات، که آن را اصلاحات درون ساختاری می نامیم به تعبیر مقام معظم رهبری حقیقتی لازم و ضروری و فریضه ای دینی است ۲- اصلاحات از بیرون اصلاحات برون ساختاری به حرکت هایی می گویند که اصلاح گران در آغاز کار اصلاحی، جدایی و بیگانگی خویش را با نظام حاکم بر جامعه اعلام نموده و به تعبیری، خود را خارج از نظام قرار می دهند و سپس به عنوان نیروهای مهاجم علیه نظام موجود، به درهم شکستن ارکان و اصول ارزشی آن نظام همت می گمارند تا قالب ها بشکنند، ارزش ها تضعیف شوند، اعتمادها از بین بروند و در نهایت، چراغ پر فروغ امید در دل ها خاموش و شیرازه ی نظام از هم گسسته و بساط آن به کلی جمع شود و نظام تازه ای را جایگزین نظام موجود کنند. با توجه به نکته های یاد شده در قانون اساسی، هر گاه فردی یا جمعی با هر وسیله و ابزاری و در هر شکل و قالبی، مطلبی را بگویند و یا بنویسند و یا به تصویب برسانند و یا هر حرکتی را انجام دهد که به تضعیف این اصول که نظام بر

پایه آنها شکل گرفته منتهی شود، اصلاحات برون ساختاری است که به تعبیری «انقلاب» و یا «بر اندازی» نیز می باشد. معیار در اصلاحات نیازهای ضروری و لوازم حتمی در هر اصلاحی، داشتن میزان و معیار است تا اصلاح گران، با توجه به آن معیارها، حرکت های اصلاحی را به پیش ببرند. اصلاح بدون شاخص و معیار، سرانجامی جز هرج و مرج ندارد، و لذا حقیقت هر اصلاحی را می توان از طریق، معیار و شاخص هایی که حرکت های اصلاح گرایانه، با آنها تنظیم می شود، شناسایی کرد. اصلاحات باید تعریف بشود، اصلاحات چیست؟ اولاً: برای خود ما که می خواهیم اصلاحات بکنیم تعریف بشود و مشخص باشد که می خواهیم چه کار بکنیم؟ ثانیاً: برای مردم تعریف بشود که منظور ما از اصلاحات چیست؟ تا هر کسی نتواند به میل خودش اصلاحات را معنا کند، می خواهیم به آن برسیم برای همه- هملازم است به چند معیار، در اصلاحات اشاره کنم تا در جامعه ما که نظام حکومتی آن دینی و اسلامی است سمت و سو و نیز ماهیت و حقیقت اصلاحات مشخص شود: ۱- نخستین معیار برای حرکت های اصلاحی در جامعه دینی ما، اسلام و مبانی اسلامی است؛ ۲- از دیگر معیارهای اصلاحات «قانون اساسی» است؛ قانونی که به عنوان میثاق ملی، بیانگر مناسبات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی جامعه به شمار می آید و ارکان و پایه های نظام جمهوری اسلامی را تعیین و تحکیم کرده است. حرکت های اصلاح گرایانه، باید در چهارچوب اصول و ضوابط قانون اساسی انجام بگیرد و هر اصلاحی که اصلی از اصول قانون اساسی را مخدوش و نقض نماید؛ حتی اگر با شعار اصلاح طلبانه هم همراه باشد افساد است و نه اصلاح. نمایندگان مجلس شورای اسلامی در دوره پنجم، طرح اصلاح قانون مطبوعات را تقدیم مجلس کردند که جنجال هایی را در عرصه سیاسی و مطبوعاتی کشور به وجود آورد تا آن جا که به بهانه آن حوادث تاسف برانگیز و جنایت کارانه ی کوی دانشگاه تهران، و به دنبال آن فجایع ۱۸ و ۲۲ تیر ماه سال ۱۳۷۸ را تدارک دیدند، در ماده ششم، بند دوازده آمده است: «انتشار مطلب علیه قانون اساسی» ممنوع است. راز و رمز این که قانون گذار، انتشار مطلب علیه قانون اساسی را در مطبوعات، ممنوع کرده این است که قانون اساسی شاخص و معیار زندگی همه افراد، اعم از دولتی و غیر دولتی است، بنابراین کسی حق ندارد به هر دلیلی، معیار و شاخص زندگی افراد جامعه را بشکند. ۳- رهبری در نظام اسلامی ما، هم از لحاظ شرعی و اعتقادی و هم از لحاظ قانونی، معیار است و اداره کنندگان کشور باید هر حرکت اصلاحی را با رهنمودها و مصالحی که او اعلام می دارد هم آهنگ کنند چنان که قانون اساسی در اصل پنجاه و هفتم می گوید: «قوای حاکم در جمهوری اسلامی ایران عبارتند از: قوه مقننه، قوه مجریه و قوه قضاییه که زیر نظر ولایت مطلقه امر و امامت امت بر طبق اصول آینده ی این قانون اعمال می گردند...» ۴- معیار دیگر اصلاحات، «رعایت مصالح و منافع جامعه» است، زیرا مصالح آن جامعه اقتضا می کند که انجام هر کاری، تا آن هنگام مجاز خواهد بود که منافع و مصالح مادی و معنوی افراد آن جامعه را نه تنها مورد خدشه و تعرض قرار ندهد بلکه زمینه را برای رشد و تقویت منافع یاد شده فراهم آورد. شرط تحول در اذهان جامعه «کمال خواهی» است. هر گاه سؤال شود که: از کمال و کمال خواهی تفسیرها و قرائت های مختلفی ارائه شده است، آیا معیاری برای تعیین کمال وجود دارد؟ قسط و عدل و استقلال سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و همبستگی ملی را تامین می کند. پس هر تلاشی، در جهت تغییر در اذهان جامعه که به شکسته شدن مفاهیم موجود در اصل دوم و یا سایر اصول قانون اساسی بیانجامد خلاف مصلحت و منفعت «کمال جویی» است و هر گاه حرکتی، برای تضعیف مفاهیم یاد شده انجام بگیرد باید با قاطعیت هر چه بیشتر، با آن برخورد مناسب شود. اصلاحات و فرهنگدگر میان صاحب نظران و اندیشوران اصلاح طلب، همیشه این بحث مطرح بوده است که کدام مقوله از مقولات اجتماعی، برای انجام اصلاحات اولویت دارد؟ آیا در آغاز حرکت های اصلاحی، مقولات سیاسی باید مشمول اصلاحات قرار بگیرند؟ یا پایه و اساس هر اصلاحی «اقتصاد» است و اصلاحات در حوزه اقتصاد، زمینه ساز اصلاحات در حوزه های دیگر خواهد بود؟ و یا مقولات فرهنگی به خاطر ویژگی هایی که فرهنگ دارد در اولویت اصلاحات قرار می گیرند؟ آن چه در پاسخ هر یک از این پرسش ها می توان ارائه داد این است که هر کدام از مقولات یاد شده- سیاسی، اقتصادی و فرهنگی- اگر چه در تقسیم بندی جدایی هایی دارند ولی در زندگی

اجتماعی انسان‌ها نمی‌توان مقولات سیاسی را از اقتصادی و این دو را از فرهنگی جدا کرد، معاش و معاد، سیاست و دیانت، اخلاق و افکار چنان در هم آمیخته‌اند و از یکدیگر تاثیر پذیرند که در بسیاری از موارد تفکیک آنها غیر قابل انجام است. به عبارت دیگر، مصلحان در مهندسی و معماری اصلاحات نباید جزئی‌نگر باشند، چرا که اصلاحات اجتماعی وقتی نتیجه بخش و مفید خواهد بود که با آهنگ کلی نگرانی انجام پذیرد و همزمان در همه ابعاد و بخش‌های اجتماع، در سطوح کلان جامعه، به گونه‌ای متوازن و متعادل جریان پیدا کند. حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر می‌فرماید: «و اعلم ان الرعيه طبقات لا يصلح بعضها الا ببعض؛ مالک! بدان که رعیت و جامعه، دارای بخش‌ها و طبقاتی است که اصلاح برخی از آنها به اصلاح برخی دیگر وابسته است». حضرت در فراز دیگری از دستور العمل حکومتی خود، مالک اشتر را با بیانی زیبا، به این نکته گوشزد می‌فرماید: «فلیست تصلح الرعيه الا بصلاح الولاه و لا تصلح الولاه الا باستقامه الرعيه، فاذا ادت الرعيه الى الوالی حقه و ادى اليها حقهها، عز الحق بينهم و قامت منهاج الدين و اعتدلت معالم العدل و جرت على اذلالها السنن فصلح بذلك الزمان پس هیچ گاه جامعه و رعیت، اصلاح نمی‌شود مگر با اصلاح زمامداران و زمامداران نیز اصلاح نمی‌شوند جز با رو به راه شدن مردم. پس هر زمان که حاکمیت و رعیت حقوق یکدیگر را مراعات نمایند حق در میان آنها سر بلند و نیرومند خواهد شد و جاده‌های دین، برای روندگانش بی‌دست انداز می‌شود و نشانه‌های عدالت جلوه‌گری می‌کند و راه رسم‌های معاشرتی در میان مردم به جریان می‌افتد. بنابراین آن چه را که می‌توان به عنوان نتیجه بیان کرد این است که اصلاحات باید همه جانبه باشد ولی اگر بخواهیم نظریه «تقدم اصلاحات بخشی» را بپذیریم به تقدم بخش فرهنگ در اصلاحات اولویت خواهیم داد چرا که فرهنگ از شمول و جامعیت بیشتری برخوردار است، شمولی به وسعت همه نیازمندیهای مادی و معنوی انسان. علاوه بر این، در جامعه‌ای همانند جامعه ما، بخش قابل توجهی از مشکلات اقتصادی و سیاسی و اجتماعی، ریشه‌ها و زمینه‌های فرهنگی دارند، به طوری که اگر اصلاحات را از حوزه فرهنگ آغاز نماییم، به صورت طبیعی نارسایی‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی نیز درمان خواهد شد. فرهنگ اصلاحات حرکت اصلاحی، برای دست‌یابی به اهداف خود باید در بستر مناسب انجام گیرد تا راه صعود به سمت هدف فراهم باشد. اگر چه مصلحان مخلص و دل‌سوزان اصلاحگر، حرکت اصلاح‌گرایانه خود را با انگیزه خیر خواهانه آغاز می‌کنند و ارزش و گران‌قیمتی اخلاص نیز در جای خود محفوظ و قابل توجه است، ولی انگیزه هر چند مقدس و همراه با اخلاص هم باشد به ویژه در حرکت‌های کلان و فراگیر اجتماعی به تنهایی کافی نیست بلکه باید عامل مؤثر و کارساز «پذیرش عمومی» را به عنوان «بستر اصلاحات» مورد توجه کامل قرار داد تا شتاب حرکت‌های اصلاحی در سطح جامعه، چندین برابر افزایش یابد بستر «پذیرش عمومی» وقتی به وجود می‌آید که به نوعی در نگرش‌ها تغییر و تحول ایجاد شود و در حقیقت این تحول که خود نوعی نگرش فرهنگی است ما از آن به «فرهنگ اصلاحات» تعبیر می‌کنیم و معتقدیم که اصلاحات باید در بستر «فرهنگ» جریان پیدا کند تا کارآمدی حرکت‌های اصلاحی تاثیر خود را هر چه بیشتر و عمیق‌تر، بر زندگی اجتماعی افراد بگذارد. اصلاحات، معمولاً با تکیه بر یک سلسله از «اصول» انجام می‌گیرد و مجموعه این اصول برآیندی فرهنگی دارند که ما در این جا به بخشی از آن، اشاره می‌کنیم: ۱- اصل مسئولیت در برابر دیگران: تا آن هنگام که انسان، زندگی اجتماعی دارد و از مواهب و برکات آن بهره می‌گیرد او نیز باید به دیگران بهره برساند و در برابر دیگران در زندگی جمعی احساس مسئولیت کند. پیامبر اکرم علیه السلام در مورد چنین مسئولیتی می‌فرماید: کلکم راع و کلکم مسئول، فالامام راع و هو مسئول و الرجل راع علی اهله و هو مسئول، و المرأه راعیه علی بیت زوجها و علی ولدهمه ی شما مسئول یکدیگر هستید، امام مسئول است، و مرد مسئول خانواده، و زن مسئول بر امور خانه و فرزندان است. گستره‌ی این مسئولیت، تنها به انسان و شخص او محدود نمی‌شود بلکه به هر موجودی که در زندگی و رشد انسان نقش داشته باشد تسری پیدا می‌کند و باید در برابر آن موجود احساس مسئولیت کرد، چنان که حضرت علی علیه السلام در آغاز خلافت خود دیدگاه‌ها و سیاست‌هایش را در اداره‌ی امور کشور بیان فرمود و به این نکته اشاره کرد که: اتقوا الله فی عبادة و

بلاده، فانکم مسئولون حتی علی البقاع و البهائم از خداوند در مورد بندگان و شهرهایش بترسید، زیرا شما در برابر ساختمان‌ها و چهار پایان نیز مسئول هستید. ۲- اصل خیرخواهی و نصیح: اصل دیگری که «اصلاحات» بر آن تکیه می‌کند و به ویژه در فرهنگ اسلامی موقعیت بالایی دارد «خیرخواهی و نصیحت» است در اصطلاح، هر گفتار و رفتار ارشادی خالص و پاکی که بر مبنای خیرخواهی و در جهت اصلاح امور فردی و اجتماعی افراد انجام بگیرد را «نصیحت» گویند. راغب اصفهانی در مفردات می‌گوید: «النصح تحری فعل او قول فیه صلاح صاحبه»؛ نصیحت یعنی انجام عمل و بیان سخنی است که صلاح طرف مقابل در آن باشد. در تفکر اسلامی، انسان مسلمان نباید به گونه‌ای خود بین و حریص باشد که همه خوبی‌ها و خرمی‌ها را برای خود بخواند. او باید هر آن چه را که برای خود می‌خواهد، برای دیگر هم‌نوعان خود نیز بخواند؛ در سخن دیگری پیامبر اکرم علیه السلام سه بار بر این تعبیر تاکید فرمود: ان الدین النصیحه ان الدین النصیحه ان الدین النصیحه؛ به راستی که دین چیزی جز نصیحت نیست. خیرخواهی و نصیحت، با هدف اصلاح امور فردی و جمعی، در جامعه اسلامی از حقوق واجب به شمار می‌آید. امام صادق علیه السلام فرمود: يجب للمؤمن علی المؤمن النصیحه فی المشهد و المغیب؛ نصیحت و خیرخواهی مؤمن بر مؤمن، چه در حضور و چه در غیاب واجب است. ۳- اصل انسان دوستی: از دیگر اصولی که در شکل‌گیری فرهنگ اصلاحات نقش مؤثری دارد، اصل «دگر دوستی» و عشق به انسان است، جلوه‌های برتر این دگر دوستی را در فداکاری‌ها، مجاهدت‌ها، ایثارها، انفاق‌ها و شهادت‌های انسان‌های مخلص و مؤمن مشاهده می‌کنیم؛ آن انسان‌های با فضیلت و با ایمانی که خود مردند تا دیگران زنده بمانند و فریاد بر آوردند که: «ان اکرم الموت القتیل». آن انسان‌هایی که با وجود تنگدستی و نیازشان، سرمایه و مایملک خود را با دیگران تقسیم کردند و راه و رسم خدایی و انسانی خویش را برای همیشه جاودان ساختند که (و یؤثرون علی أنفسهم و لو کان بهم خصاصه) آنان که از گرفتاری‌ها و نابسامانی‌های موجود در زندگی دیگران احساس درد نمی‌کنند و آسایش دیگران به آنها آرامش نمی‌بخشد حیوانی هستند که به صورت انسانند و باید در مورد آنان گفت: تو کز محنت دیگران بی غمی نشاید که نامت نهند آدمی. ۴- اصل امر به معروف و نهی از منکر: در جامعه اسلامی «فرهنگ اصلاحات» بر محور اصل «امر به معروف و نهی از منکر» شکل می‌گیرد، زیرا امر به معروف و نهی از منکر که از مهم‌ترین واجبات دینی است جز برای اصلاح امور اجتماعی مردم تشریح نشده است. امر به معروف و نهی از منکر به «واجب عظیم» تعبیر شده است: «فریضه عظیمه». قانونی که سایر احکام و قوانین دینی باید به وسیله آن تقویت و تحکیم شوند: «بها تقام الفرائض». قانون امر به معروف و نهی از منکر به هر فردی از افراد جامعه اسلامی تکلیف می‌کند تا در برابر اعمال و رفتار مخرب و ناپسند در هر شکل و هر سطحی که باشد برخورد اصلاح‌گرایانه بکنند و با روش‌های مناسب جلوی فساد را گرفته و به جریان سازنده و همیشگی اصلاحات، در امور مردم نشاط و مدد برسانند. امام صادق علیه السلام فرمود: «من رأی اخاه علی امر یکرهه فلم یرده عنه و هو یقدر علیه فقد خانه؛ کسی که برادر دینی خود را به عمل زشت و ناپسندی گرفتار می‌بیند و توانایی باز داشتن او را از این کار دارد اگر چنین نکند به او خیانت کرده است. حضرت علی علیه السلام در واپسین دم حیاتش به فرزندانش فرمود: لا تترکوا الأمر بالمعروف و النهی عن المنکر فیولی علیکم شرارکم ثم تدعون فلا یستجاب لکم؛ امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید که اگر چنین کنید اشرار بر شما مسلط می‌شوند سپس هر چه دعا کنید مستجاب نمی‌شود. ۵- اصل کمال جویخالق هستی، در نهاد انسان گزینه کمال‌خواهی را به ودیعت نهاده تا او با این کشش درونی، مسیر رشد و تعالی را بیاماید و هر لحظه برای درک لحظات بهتر و دست‌یابی به درجاتی عالی‌تر تلاش نماید. یکی از مبانی «فرهنگ اصلاحات» که مصلحان بزرگ، در طول تاریخ بر آن تکیه و تاکید داشته‌اند همین صفت فطری «کمال‌خواهی» انسان بوده است. مفهوم و حقیقت «کمال» چنان محبوبیت و تقدسی در نظر انسان دارد که حتی اگر در تعریف، حدود و مصداق «کمال» اختلاف نظر وجود داشته باشد و یا آن حرکت اصلاحی با ماهیتی فساد آفرین همراه باشد متولیان و دست‌اندرکاران اصلاحات، تمام همت خویش را بر این موضوع متمرکز می‌کنند که برنامه‌های اصلاحی ما در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای

«کمال خواهی» انسان هاست. مرزهای فرهنگ‌پاسداری از مرز ارزش‌پاسداری به معنای نگهبانی و مراقبت است. پاسداری، آن‌گاه ارزشمند خواهد بود که از ارزش‌های مذهبی و ملی باشد. در تاریخ ملت‌ها و اقوام مختلف، چهره‌های برجسته‌ای را سراغ داریم که به هنگام هجوم دشمن به ارزش‌های انسانی-ملی خود، به مقابله با آنها برخاسته و از هیچ‌گونه فداکاری، در جهت دفاع و نگهبانی از سرمایه‌های ارزشی خویش، دریغ نورزیده‌اند. پاسداری از مرزها «مرز» در حقوق بین‌الملل به آن خطوط جغرافیایی قرار دادی و مشترکی می‌گویند که دو کشور را از یکدیگر جدا می‌کند و قسمتی را زیر پوشش حکومت و قدرت سیاسی خاصی قرار می‌دهد. در حقوق اسلامی مرز آن نقطه‌ای است که ایمان و کفر با یکدیگر تلاقی می‌کنند. علامه طباطبائی «مرز کشور اسلامی را عقیده می‌داند نه حدود جغرافیایی» پاسداری از مرزهای فرهنگ‌نقطه نفوذ دشمن به حوزه فکری و فرهنگی اسلام نیز مرز تلقی می‌شود و طبعاً مرزبانانی هم باید از مرزهای فرهنگی پاسداری کنند. امام صادق علیه السلام فرمود: علماء شیعتنا مرابطون فی الثغر الذی یلی ابلیس و عفاریته یمنعونهم عن الخروج علی ضعیفاء شیعتنا و عن ان یتسلط علیهم ابلیس و شیعتہ النواصب؛ (۱۱) عالمان پیرو مکتب ما، مرزبانانی هستند که هجوم و نفوذ شیطان و لشگریانش را بر مرزهای ایمان و عقیده، مراقبند و آنان را از تسلط بر پیروان مستضعف ما باز می‌دارند. امام صادق علیه السلام فرمود: اذا مات المؤمن الفقیه ثلم فی الاسلام ثلمه لا یسدها شیء؛ (۱۳) زمانی که مؤمن دانشمندی بمیرد رخنه‌ای در دیوار اسلام افتد که چیزی آن را نبندد. بدون علت نیست که شیاطین در مرگ عالمان دین و رهنمایان آیین بسیار مسرور و شادمان هستند، زیرا چیزی دوست داشتنی‌تر برای شیطان از مرگ عالم فقیه وجود ندارد. مرزداران مرزهای فرهنگ‌گیر دوران غیبت کبرای حضرت بقیه الله الاعظم حجه بن الحسن علیه السلام این مسئولیت سنگین، بر دوش فقها و علما گذاشته شد و آنان مکلف گردیدند تا در کشور عقیده و ایمان، از مرزهای فرهنگی پاسداری کنند در دوران مرجعیت و زعامت میرزای شیرازی، جهان اسلام عموماً و ایران اسلامی خصوصاً مورد طمع بیگانگان قرار می‌گیرد، بی‌کفایتی‌های ناصرالدین شاه قاجار و دسیسه‌های استعمارگران انگلیسی به اوج خود رسیده و زمینه‌های تسلط بیشتر را برای ایران از طریق واگذاری قرارداد امتیاز تنباکو به کمپانی انگلیسی «رژبی» فراهم ساخت در چنین موقعیتی مرزبان هوشیار و فقیه بیدار حضرت آیه الله العظمی میرزا حسن شیرازی از سنگر مرجعیت با سلاح فتوا اندیشه‌های پلید انگلیس را نشانه می‌رود و این جمله کوتاه را در قالب حکم خدا صادر می‌کند و می‌نویسد: «الیوم استعمال تنباکو و توتون بأی نحو کان، در حکم محاربه‌ی با امام زمان صلوات الله و سلامه علیه است.» (۱۹) این فتوا در حقیقت بمب‌پراکنندگی بود که انفجارش کاخ آرمان‌های استعمارگران را در هم ریخت و بساط انگلیس و نوکرانش را در آن مقطع حساس جمع کرد. حماسه‌های پر شور فقیه آگاه سید عبدالحسین لاری، شیخ شهید، شیخ فضل الله نوری، سید جمال الدین اسدآبادی، سید ابوالقاسم کاشانی، نواب صفوی و از همه پر اوج تر فتوای حماسه آفرین حضرت امام خمینی قدس سره و تلاش‌های ارزشمند استاد شهید مطهری و درایت و کفایت شهید مظلوم بهشتی... همه و همه نمونه‌هایی از این پاسداری است. صفحه ۱۳۸ تا ۱۴۶ رسالت مسولان در عرصه فرهنگ‌آنان که در عرصه فرهنگ، پذیرای مسئولیتی سنگین شده‌اند تا جان‌ها را رشد و روان را قوام بخشند علاوه بر ویژگی‌های فکری و شخصیتی که باید دارا بوده، حساسیت و لطافت کار اقتضا می‌کند تا به نقش بنیادی و حیاتی فرهنگی نیز اعتقاد داشته باشند، چرا که دل‌ها را باید با فرهنگ تغذیه کرد و شخصیت را با فرهنگ شکل بخشید اینک توجه مسولان فرهنگی را به چند نکته جلب می‌کنم: ۱- جریان‌سازی: یکی از مسائل بسیار مهم و با ارزش در حوزه فرهنگ عمومی «جریان‌سازی» است؛ یعنی مسولان فرهنگی نباید از ایجاد جریان‌ها و موج‌های فرهنگی غفلت بورزند. نقش و خاصیت جریان‌های مثبت، در فرهنگ عمومی، علاوه بر این که در تقویت و سالم‌سازی جامعه اثر تربیتی دارند چنان توانایی در جامعه به وجود می‌آورند که چون سدی استوار، در مقابل جریان‌های منفی و ضد فرهنگ نیز می‌ایستند. از شگردهای دشمن همیشه این بوده است تا با ایجاد جریان، گردابی به وجود آورده و مجموعه‌ای از انسان‌ها را در آن گرداب سرگردان کرده و سپس آنها را به قعر پوکی و پوچی و در نهایت به از خود بیگانگی فرو ببرد. ۲- زمان‌شناسی: زمان‌شناسی و

مقتضیات زمان را در عرصه‌ی کار فرهنگی مد نظر داشتن یکی از عوامل موفقیت است. حضرت صادق علیه السلام فرمود: العالم بزمانه لا تهجم علیه اللوابس؛ (۲) کسی که آگاه به زمانش باشد توطئه‌ها و شبهات مشکل آفرین بر او هجوم نخواهند آورد. ۲-

مخاطب شناسی: از دیگر مسائلی که باید مسئولان فرهنگی ما به آن توجه داشته باشند شناخت مخاطب است (و ما أرسلنا من رسول الا- بلسان قومه لیسین لهم)؛ (۵) و پیامبری را در میان قومی نفرستادیم مگر به زبان همان قوم، تا برای آنان معارف و احکام الهی را بیان بکند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در سخنی بلند، مریبان و هدایت‌گران جامعه را با تعبیر بسیار ظریف، به موضوع مهم مخاطب شناسی توجه می‌دهد و می‌فرماید: انا معاشر الأنبياء، ان تکلم الناس بقدر عقولهم...؛ (۶) ما گروه پیامبران، به اندازه عقل‌های مردم با آنها سخن می‌گوییم. ۳-

برنامه‌مدیری که از موضع مدیریت مسئولیت هم‌آهنگی و هدایت فعالیت‌های مجموعه‌ای را بر عهده می‌گیرد بخاطر اینکه تشکیلات و فعالیت‌های درون تشکیلاتی را از خسارت‌های ناشی از روزمره‌گی و سلیقه‌ای کار کردن دور نگه‌بدارد و با کمترین زمان ممکن و از کوتاه‌ترین مسیر بر اساس روش‌ها و سیاست‌های منطقی به اهداف مورد نظر برسد باید برنامه داشته باشد. اسلام دین برنامه است قرآن و سنت دو منبع غنی و گسترده‌ای هستند که برنامه‌زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، اخلاقی و اقتصادی انسان مسلمان را مشخص کرده‌اند. و برای لحظه‌لحظه‌های زندگی او از آن هنگام که چشم به جهان می‌گشاید تا وقتی که می‌میرد و حتی پس از مرگ برنامه‌ریزی دقیق کرده‌اند. ۵- معرفی اسوه‌ها از دیگر کارهای سازنده که از لحاظ تربیتی تاثیر به‌سزایی در روح و روان جامعه دارد و متولیان امور فرهنگی، باید برای آن سرمایه‌گذاری کنند معرفی اسوه‌ها می‌باشد. اسوه‌ها از لحاظ تربیتی بر روح و روان، اخلاق و رفتار انسان‌ها تاثیر می‌گذارند و با نفوذی که در افراد می‌کنند آنها را به پیروی از خود واداشته و دگرگونی فراوانی، در رفتار و کردار انسان‌ها به وجود می‌آورند. بر اصل تاثیر پذیری انسان، در منابع فرهنگی و میراث دینی و ادبی ما، با تعابیر مختلف، تاکید شده و گفته‌اند: «خوپذیر است نفس انسانی». سعدی، در قالب چند بیت تمثیلی «خوپذیری» انسان را این گونه بیان می‌کند: گلی خوشبوی، در حمام روزیرسید از دست محبوبی به دستم بدو گفتم که مشک‌ی یا عیبری؟ که از بوی دلاویز تو مستم! بگفتا من گلی ناچیز بودم ولیکن مدتی با گل نشستم کمال همنشین در من اثر کرد و گرنه من همان خاکم که هستم قرآن در مورد دیگری، با صراحت، حضرت ابراهیم خلیل را نیز به عنوان اسوه نام می‌برد: (قد کانت لکن أسوه حسنه فی ابراهیم و الذین معه) (۱۰)؛ برای شما ابراهیم و اصحابش اسوه‌ی نیکو و پسندیده هستند. قرآن برای معرفی شخصیت‌های برجسته انبیاء روش معرفی اسوه‌ها را به عنوان یکی از روش‌های تربیتی گوشزد کرده است. امنیت فرهنگی ۱۵۱ تا ۱۶۹ منزلت فرهنگی از مقولاتی که در اداره‌ی امور جامعه و رشد و کمال زندگی، نقش اساسی دارد «امنیت» است. به اعتقاد متفکران روانشناس، «امنیت» مهمترین نیازی است که در هرم نیازهای انسان قرار می‌گیرد پس نخست باید «امنیت» را به وجود آورد تا «اعتماد» و «اطمینان» متولد شوند و سرمایه‌ها جلب و چرخ‌های اقتصادی جامعه به حرکت در آیند (۲) امنیت فرهنگی دو واژه «امنیت» و «فرهنگ» از واژه‌گانی هستند که هر دانش پژوهی را، در ارائه تعریفی جامع و مانع از آنها، با مشکل رو به رو می‌کند. در واقع باید بگوییم که تعریف از این دو اصطلاح «سهل و ممتنع» است؛ سهل است به خاطر شدت نزدیکی و پیوند این دو مفهوم، با زندگی روزمره انسان و ممتنع به لحاظ توسعه و تنوعی که در معنا و مصادیق آنها مشاهده می‌شود، تا آن جا که برای واژه‌هایی مثل «فرهنگ» بیش از یکصد و شصت تعریف ارائه شده است. الف) امنیت: امنیت از مقولات حیاتی، در زندگی بشری به شمار می‌آید. بستر تحقق آرمان‌ها، رشد استعدادها و دستیابی به اهداف است. واژه متضاد «امنیت»، «تهدید» است. مفهوم «امنیت» تحول پذیر است؛ بدین معنا که یک روز در پرتو قدرت نظامی تحقق پیدا می‌کرد ولی امروز با تحولی که در تکنولوژی ارتباطات به وجود آمده قدرت اطلاعاتی، جای قدرت نظامی را گرفته است و لذا در سایه قدرت اطلاعاتی و ارتباطاتی، مصنوعیت و امنیت ایجاد می‌شود. ب) فرهنگ: فرهنگ، هویت و موجودیت انسانی انسان را می‌سازد، یکی از وجوه متمیز انسان، از دیگر موجودات زنده است. انسان نه تنها موجودی فرهنگی است بلکه استعداد تولید فرهنگ را نیز دارد. تعریف

امنیت فرهنگی «مصونیت فرهنگ فرد و جامعه، از هر گونه تعرض و تهدید را امنیت فرهنگی می نامند.» به عبارت دیگر: «امنیت فرهنگی عبارت از ایجاد وضعیتی مطمئن، آرامبخش و خالی از هر گونه تهدید و تعرض می باشد ارزش و نقش امنیت فرهنگی گاه ما امنیت را بستر رشد، بالندگی و شکوفایی فرهنگ بدانیم و فرهنگ را نیز بستر تعالی و خوش بختی انسان به شمار آوریم تا حدود زیادی ارزش امنیت فرهنگی را مشخص کرده ایم. تولید و تأمین امنیت بحث های بسیار مهم و گسترده، در ارتباط با امنیت، موضوع راه ها و روش های تولید و تأمین امنیت است؛ بعضی از صاحب نظران، در یک تقسیم بندی امنیت را بر دو بخش تقسیم کرده اند و بر اساس این تقسیم تأمین امنیت را توصیه می کنند: ۱- امنیت سخت افزاری: در امنیت سخت افزاری بیشتر بر ابزار و وسایل نظامی تکیه می شود و آنان که در مسائل امنیتی نگرش سخت افزاری دارند تنها راه تأمین امنیت را تقویت نیروهای نظامی و پیروزی در مسابقات تسلیحاتی می دانند. ۲- امنیت نرم افزاری: در این حوزه فکری و سیاسی، بیشتر بر جنبه های مردمی، هم گرایی مردم با مردم و ارتباط دولت با مردم و نیز فعالیت های سیاسی در سطح مجامع بین المللی تأکید می شود، چنان که برخی امنیت نرم افزاری را به سه جزء اصلی تقسیم می کنند: الف) مشروعیت: تعیین ارتباط مردم با دولت؛ ب) همگرایی: ارتباط مردم با یکدیگر؛ ج) توانایی سیاسی خارجی: ارتباط با مجامع بین المللی و دولت هاراه های تأمین امنیت فرهنگی هیچ جامعه ای بدون داشتن امنیت فکری و فرهنگی و یا آرامش ذهنی و روانی، به امنیت سیاسی و اجتماعی پایدار نمی رسد، زیرا رفتار و حرکات فیزیکی انسان تا حدود زیادی برخاسته از باورها، اعتقادات و اندیشه های درونی اوست. از این طریق امنیت اخلاقی را برای فرد و جامعه تأمین می کند. اینک با توجه به مطالب فوق راه ها و روش های تأمین امنیت فرهنگی را در جامعه ی دینی و با تکیه بر راهکارهایی که اسلام ارائه می دهد دنبال می کنیم: ۱- فرهنگ سازینخستین گام در جهت تأمین امنیت فرهنگی، تقویت بنیان های فکری و فرهنگی است، یعنی امنیت فرهنگی در جامعه تأمین نمی شود مگر این که آگاهی ها افزایش پیدا کند و انسان ها از چنان رشد و بینشی برخوردار شوند که موج های مخرب فرهنگی قادر به تخریب اذهان و افکار نباشد. حضرت امام محمد باقر علیه السلام بارها می فرمود: تفقهوا و الا فانتم اعراب [درباره ی مسائل زندگی] فهم و شناخت پیدا کنید و گر نه شما همانند بادیه نشینان عقب مانده خواهید بود. برای ایجاد امنیت فرهنگی، نخست باید فرهنگ سازی کرد؛ به ویژه فرهنگ سازان باید به کودکان و نوجوانان که ذهن و ضمیر شفافی دارند و بیش از دیگران تحت تأثیر قرار می گیرند حساسیت بیشتری نشان دهند و با ارائه برنامه های مفید و اطلاعات صحیح جان و روانشان را چنان بسازند که منحرفان با افکار شیطانی و باطل خود، نتوانند آنان را به انحراف بکشانند. در تعبیری از رسول گرامی اسلام، آگاهی و دانش ستون «دین» و «ایمان» معرفی می شود: «العلم عمادالدین - عمادالایمان» یا در تعبیر دیگری از علی علیه السلام که نقش آگاهی و دانش را نقش «تأمینی» و نگرهبانی می داند و می فرماید: «العلم یحرسک» و نیز در سخن ارزش مندی که امام باقر علیه السلام دانش را ستون خانه ی «جان» و پایه استوار «روح» می داند: «العلم عماد الروح». همه این تعابیر در حقیقت به نوعی در جهت فرهنگ سازی و امنیت فرهنگی است. برخی از دست اندرکاران عرصه های علوم اجتماعی بر این باورند که امنیت فرهنگی را باید از طریق غیر فرهنگی، مانند شلاق، زندان و مجازات های فیزیکی و مالی به دست آورد. دارندگان چنین تفکری یا از فرهنگ و مسائل فرهنگی بی اطلاع هستند و یا بینش پلیسی حاکم بر آنها، ذهن و فکرشان را چنان به خود مشغول ساخته که امکان اندیشیدن به شیوه های دیگر را ندارند. امنیت فرهنگی جز از طریق تحکیم بنیان های فرهنگی و تقویت و گسترش ابزار فرهنگی تأمین نخواهد شد، لذا در برابر به خطر افتادن امنیت فرهنگی باید با روش ها و استفاده از ابزار فرهنگی به مقابله پرداخت. «نبرد فرهنگی را با مقابله به مثل می شود پاسخ داد، کار فرهنگی و هجوم فرهنگی را با تفنگ نمی شود جواب داد، این جا تفنگ قلم است». حضرت علی علیه السلام فرمود: این العاقل یعظ بالادب والبهائم لایتعظ الا بالضرب.؛ انسان، با روش های فرهنگی و مؤدبانه پندپذیر و تربیت می شود شود این چهارپایان هستند که تنها با زدن تربیت می شوند ۲- دین باوری و ایماناز دیگر عوامل بسیار مؤثر در ایجاد و تأمین امنیت فرهنگی دین باوری و ایمان و اعتقاد به حقانیت تعالیم آسمانی است. دین باوران به خاطر این که

به منبع لایزال قدرت الهی، پیوند می‌خورند و خود را در پناه قدرت مطلق جهان می‌دانند از آرامش و اطمینان بالایی برخوردارند. قرآن کریم می‌گوید: (فمن یکفر بالطاغوت و يؤمن بالله فقد استمسک بالعروه الوثقی لانفصام لها)؛ هر کس از راه طاغوت، که راه کفر و شرک است برگردد و به خدا ایمان بیاورد به ریسمان محکم و با اطمینانی دست زده است که هرگز گسسته نخواهد شد. از تفاوت های اصولی، که مکتب تربیتی الهی با مکاتب تربیتی بشری دارد این است که در نظام تعلیم و تربیت الهی و دینی محور و موضوع همه برنامه های آموزشی و تربیتی ایمان به خدای یگانه و هستی آفرین است و در سایه ی چنین ایمانی، ایمن سازی انجام گرفته و راه رشد و تعالی فراهم می‌شود. بر همین اساس است که حضرت رضا علیه السلام در برابر هزاران نفر از مردم نیشابور، از اجداد طاهرینش و از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و او نیز از جبرئیل امین نقل می‌کند که خداوند عزوجل فرمود: کلمه لا اله الا الله حصنی فمن دخل حصنی امن من عذابی ایمان و اعتقاد به این که جز «الله» خدایی نیست دژ محکم من است پس هر کس در این دژ (توحید) وارد شود از عذاب من در امنیت است. در بیان دیگری پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «لا یستوحش من کان الله انیسه آن کس که خداوند انیس اوست وحشت زده و مضطرب نخواهد شد...» ویلیام جیمز» پدر روان شناسی جدید می‌گوید: «مؤثرترین داروی شفابخش نگرانی، همان ایمان و اعتقاد مذهبی است.»^۳ - امر به معروف و نهی از منکر یکی از راه های بسیار مؤثر که در جهت سالم سازی فضای جامعه و ایجاد امنیت و اعتماد، نقش کارساز و غیر قابل انکار دارد «نظارت» است. نظارت، در حقیقت نوعی از مسئولیت است که در این شکل نمود پیدا می‌کند و هر گاه این نظارت در دورن یک سازمان توسط مدیریت انجام بگیرد آن را «نظارت سازمانی» و اگر در حوزه سیاست اعمال شود «نظارت سیاسی» و آن گاه که در سطح جامعه، به گونه ای عمومی انجام شود از آن به «نظارت همگانی» تعبیر می‌کنند. نظارت همگانی، در حوزه ی زندگی اجتماعی اعمال می‌شود و از آن جا که در زندگی اجتماعی حقوق اجتماعی او ارتباط پیدا می‌کند مسئول است و این مسئولیت را باید از طریق نظارت بر رفتار اجتماعی دیگران انجام بدهد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: کلکم راع و کلکم مسئول همه شما نگهبان (چوپان) و مسئول یکدیگر هستید. آیین انسان ساز اسلام برای پاسداری از سلامت جامعه و جلوگیری از هر گونه فساد و انحراف، قانون امر به معروف و نهی از منکر را تشریح کرده و از این طریق نظارت همگانی را در جامعه اسلامی خواستار شده است: (و المؤمنون و المؤمنات بعضهم...) مردان و زنان با ایمان برخی ناظر و سرپرست بر بعض دیگر هستند؛ به این معنا که همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند. امر به معروف و نهی از منکر راه و روش پیامبران و صالحان و واجب بزرگ الهی است که سایر واجبات به وسیله آن بر پا می‌شوند، و در پرتو آن امنیت فرهنگی و اجتماعی تامین می‌شود،^۴ - تولی و تبریاز مفاهیم سازنده و اصطلاحات ارزنده که در نظام تربیتی و سیاسی اسلام و نیز در حفظ و تامین امنیت فرهنگی، آثار و نتایج فراوانی را به دنبال داشته، مفهوم «تولی» و «تبری» بوده است. در فرهنگ اسلامی «تولی» به معنای پذیرش «ولایت خدا و اولیای خدا» است؛ به عبارت دیگر، آنان که خانه دل را از محبت خدا و دوستان خدا انباشته اند و این دوستی را در رفتار اجتماعی و سیاسی خود منعکس می‌سازند تولی دارند. «تبری» واژه متضاد «تولی» است که به معنای دوری جستن و بری بودن باشد و در فرهنگ سیاسی اسلام، کسی دارای تبری است که ولایت و سرپرستی دشمنان خدا و اولیای خدا را نپذیرد و قلب و فکر خود را از بغض و دشمنی نسبت به دشمنان خدا و دوستانش پر نموده باشد. روزی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله یاران خود را مورد خطاب قرار داده و فرمود: کدام یک از دستگیره های ایمان استحکام بیشتری دارد؟ هر کدام از حاضران جوابی دادند، یکی گفت: نماز. دیگری زکات و سومی روزه، حیج، جهاد و... و رسول خدا در نهایت فرمود: اوثق عری الأیمان، الحب فی الله و البغض فی الله و توالی اولیاء الله و التبری من اعداء الله محکم ترین دست آویز ایمان این است که برای خدا دوست بدارد و برای خدا نیز دشمن بدارد و با اولیای خدا پیوند برقرار سازد و از دشمنان خدا برائت بجوید. حضرت ابراهیم علیه السلام در برابر قوم مشرک خود می‌فرمود: «انا برآء منکم و مما تعبدون»؛ ما از شما و آن چه که می‌پرستید بیزاریم. خداوند سبحان پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله را این طور معرفی می‌کند: (محمد رسول

الله و الذین معه أشداء علی الکفار رحماء بینهم)؛ محمد فرستاده خداست و آنان که با او هستند به کافران سخت گیر و لیکن در میان خودشان (مؤمنان) مهربانند. ۵- فرهنگ علوی فرهنگ اهل بیت عصمت، که از چشمه سار مکتب ولایت علوی می جوشد در طول زمان، بستر تاریخ را در نور دیده و از میان دشت ها و کوهستان های سلیقه و اندیشه ها عبور کرده و پیچ و خم های فتنه های فرهنگی و طوفان های شیطانی را پشت سر گذاشته و در مسیر خود جان های تشنه را سیراب کرده است فرهنگ علوی اصولی دارد که پای بندی به این اصول، انسان را از خطر انحراف و سقوط در دامن تباهی و فساد، می رهاوند و در قلعه محکمی از ایمان و اعتقاد قرار می دهد که به چند اصل اشاره می شود: الف- عدالت: از نظر شیعه، «عدل» از اصول دین به شمار می آید و شیعه را از این جهت «عدلیه» گفته اند که «عدل» را در نظام تکوین، محور آفرینش و در نظام تشریح نیز محور برنامه و بینش می داند. مفهوم سیاسی، اجتماعی عدل در مقابل ظلم قرار می گیرد ب- امامت: شیعه امامت را نیز مانند عدل از اصول دین می داند و معتقد است برنامه ها و آرمان های نبوت، باید در هر زمانی توسط امامی معصوم که حافظ و نگهبان شریعت می باشد و ولایت و سرپرستی امت اسلامی را به امر الهی بر عهده می گیرد تداوم پیدا کند. ج- اجتهاد: اجتهاد که به معنای به کار گرفتن همه ی توان در استنباط حکم شرعی از ادله ی شرعیه است فقه شیعی را در جهت پویایی و همراهی با زمان به پیش می برد و در حقیقت نوعی از مصونیت فرهنگی را در مقابله ی با تهاجم فرهنگی به وجود می آورد. د- انتظار: اعتقاد به ظهور انسان کامل زمان و امام معصومی که برای نجات انسان ها از بردگی و زدودن اضطراب ها و نومییدی ها، از طریق سر و سامان دادن به اوضاع نابسامان زندگی بشر، و خود را برای شرکت در چنین انقلابی آماده کردن، توانایی و نشاطی به شخص «منتظر» می بخشد که نه تنها خود را در برابر هجمه های فکری و فرهنگی مصون و محفوظ بدارد بلکه برای گسترش امنیت فرهنگی در سطح جامعه، به مبارزه و مقابله نیز پردازد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: ادبوا اولادکم علی ثلاث خصال: حب نیکم، و حب اهل بینه، و علی قرائه القرآن فرزندان خود را با سه خصلت تربیت کنید: دوستی پیامبر، دوستی اهل بیت و قرائت قرآن. در حدیث معروف «ثقلین» قرآن و عترت دو ملجأ و مرجع مطمئن برای تأمین امنیت فرهنگی امت اسلامی معرفی شده اند: «ما ان تمسکتُم بهما لن تضلوا ابدا؛ مادامی که به قرآن و عترت پیامبر تمسک بجوید هرگز گمراه نخواهید شد.» ۲- تهاجم فرهنگیاز دیگر آسیب ها و آفت هایی که امنیت فرهنگی را در معرض خطر جدی قرار می دهد هجمه های همه جانبه فرهنگی بیگانه به باورها، ارزش ها، آداب و سنن و اصول اخلاقی جامعه است. «هدف از تهاجم فرهنگی، کنترل فرآیند تصمیم گیری و شیوه اطلاع رسانی و تغییر در نظام ارزش هاست که منجر به استیلای سیاسی و اقتصادی آنها می شود، بنابراین تهاجم فرهنگی به مفهوم نفی هویت فرهنگی و ملی کشور مورد هجوم، برای برقرار کردن سلطه فکری و فرهنگی از طریق تغییر باورها، رفتارها، روش ها و آداب و رسوم زندگی فردی و اجتماعی آن ملت، منطبق با الگوهای فرهنگ مهاجم خواهد بود.» هر گاه بخواهیم بدانیم که «تهاجم فرهنگی» چگونه «امنیت فرهنگی» ملت ها را در معرض خطر قرار می دهد باید توجه کرد که در تهاجم فرهنگی: ۱- انگیزه ی مهاجم، تخریب است نه اصلاح؛ ۲- تهاجم به نقطه قوت ها است نه نقاط ضعف؛ ۳- فرصتی برای انتخاب نیست؛ ۴- نخست اذهان تسخیر می شود، سپس اشخاص و... علاوه بر مطالب یاد شده تهاجم فرهنگی، در حقیقت تهاجم به ریشه هاست، لذا از درون، باورها را تخریب می کند و نگرش ها را تغییر می دهد و به جای ارزش های تخریب شده باورهای را جایگزین می کند که اصول و ارکان فرهنگی مهاجم را تشکیل می دهد و از همین راه به استحاله ی فرهنگی ملت ها دست پیدا می کند. ۱- انسان محوریدر فرهنگ مهاجم غربی، خدای قادر حکیم، از متن اندیشه ها و برنامه های زندگی انسانی حذف و «اومانیسیم» و انسان گرایی جای گزین آن می شود؛ چنان که امروز در فرهنگ غرب، هیچ نشانی از خدا مشاهده نمی کنیم. ۲- علم به جای مذهب: غربی ها مذهب را از زندگی اجتماعی انسان حذف نموده و علم را جانشین دین و دیانت کردند. آنان با تبلیغات گسترده و ارائه نمونه هایی که از قرون وسطی در مورد دین تحریف شده مسیحیت داشتند مذاهب و ادیان آسمانی را افیون جوامع بشری و عامل تخدیر انسان ها دانسته و در عوض، علوم جدید را مایه ی سعادت و تکامل

بشری معرفی کردند. ۳- مادیت به جای معنویت: فرهنگ مهاجم غرب، سعادت و خوشبختی را بر اساس نگرشی که از انسان دارد تعریف می‌کند. در این فرهنگ چیزی به عنوان معنویت و لذت‌های معنوی از نوعی که در فرهنگ انبیا و ادیان الهی بر آن تأکید می‌شود وجود ندارد و لذا آن انسانی خوشبخت تر و پیشرفته تر است که کام جویی هر چه بیشتر از طبیعت و مواهب موجود زندگی داشته باشد. ۴- دنیا گرایی در برابر ایمان به آخرت: در فرهنگ غرب که اساس کارش را تجربه قرار داده است هر آن چه را که ورای محسوسات باشد و نتوان آن را در زیر تیغ جراحی مشاهده کرد و یا در آزمایشگاه آن را به دست آورد نفی می‌گردد، لذا مسائلی مانند روح، برزخ، قیامت و آخرت مورد انکار قرار می‌گیرد. ۵- آزادی به جای آزادگی: فرهنگ مسلط و مهاجم غرب، آزادی را برای انسان معاصر این گونه تعریف کرد: «آزادی عبارت از این است که انسان بتواند آن چه را که میل دارد انجام بدهد؛ در صورتی که مزاحمتی برای دیگران فراهم نسازد.» آزادی به معنای غربی آن، نه تنها انسان را به آزادگی رهنمون نکرد بلکه او را در دام هوس گرایی و هوا پرستی انداخت و اسیر و برده نفس و نفسانیات خویش گردانید؛ ۳- التقاط آفت‌های بسیار خطرناک فرهنگ‌های بشری، که قدرت تحرک و پویای آنها را می‌گیرد، آفت «التقاط» و امتزاج حق و باطل است. در آن جا که لباس حق بر اندام باطل پوشیده می‌شود و باطل در لباس حق و باقیافه حقانیت آشکار می‌گردد «التقاط» انجام گرفته است. (و لا تلبسوا الحق بالباطل و تکتبوا الحق و أنتم تعلمون)؛ بر اندام حق لباس باطل نپوشانید تا حق و حقیقت را پنهان سازید، در حالی که شما به حقانیت حق آگاه هستید. از لحاظ تاریخی، حرکت‌های التقاطی مربوط به دوره و زمان خاص نیست این گونه حرکت‌های مخرب، همیشه بوده و از این به بعد هم خواهد بود. در هر کجا که فکر و اندیشه‌ای ظهور پیدا می‌کند بر رهبران و سردمداران آن اندیشه است که به التقاط، به عنوان یکی از آفت‌ها و آسیب‌های فکری حساسیت ویژه داشته باشند. از دیگر پیشگامان مبارزه و مقابله با التقاط شهید مطهری قدس سره بود که به عنوان نگهبانی هوشیار و مرزبانی بیدار، در برابر اندیشه‌های التقاطی ایستاد و سلاح بیان و برهان، قلم و قرآن، طبل رسوایی این گروه مهاجم به حوزه عقیده و ایمان را به صدا درآورد و در نهایت خود با سرافرازی و عزت در این میدان به شهادت رسید. او در مورد التقاط می‌گوید: اگر قرار شود به اسم اسلام، یک مکتب التقاطی درست شود و روشمان این باشد که از هر جایی چیزی اخذ کنیم، یک چیزی از مارکسیسم بگیریم، یک چیز از اگزیستانسیالیسم بگیریم و چیز دیگر از سوسیالیسم بگیریم و از اسلام هم چیزهایی داخل کنیم و از مجموع اینها آش شله قلمکاری درست کنیم. بگوئیم این است اسلام، ممکن است مردم در ابتدا این امر را بپذیرند، زیرا در کوتاه مدت شاید بشود حقیقت را پنهان کرد ولی این امر برای همیشه مکتوم نمی‌ماند. حضرت علی علیه السلام درباره ی التقاط و امتزاج حق و باطل و بهره گیری از باطل از حق و به خطر افتادن امنیت فرهنگی و فکری جامعه و هم چنین زیان‌هایی که از این طریق بر انسان‌های حق طلب وارد گردیده است سخنان روشن‌گر و فراوانی دارد که در این جا به نمونه ی زیر بسنده می‌کنیم: ... فلو ان الباطل خلع من مزاج الحق لم یخف علی المرتدین، و لو ان الحق خلع من لبس الباطل لا نقطعت عنه السن المعاندین، و لکن یؤخذ من هذا ضغث فیمزجان، فهنا لک یتولی الشیطان علی اولیائه، و ینجو الذین سبقت لهم من الله الحسنی؛ پس اگر باطل با حق در آمیخته و مخلوط نمی‌شد حق، بر حق جویان و حقیقت طلبان پوشیده نمی‌گردید. و نیز اگر حق از پوشش باطل آزاد شود زبان معاندان و بدخواهان از بدگویی قطع می‌گردد و لیکن بخشی از حق و بخشی از باطل گرفته و در هم آمیخته می‌شوند، پس در چنین شرایطی شیطان بر دوستان خود مسلط می‌شود و کسانی که عنایت خداوند شامل حالشان گردیده است از چنین شرایط شبهه ناک و گمراه کننده نجات پیدا می‌کنند. ۴- جنگ روانی: از دیگر آسیب‌ها، در حوزه فرهنگ که امنیت و آرامش فکری و فرهنگی افراد را به خطر می‌اندازد جنگ روانی است. همان طور که از معنا و مفهوم این اصطلاح پیداست جنگ روانی با افکار، اعصاب و روحيات، واژه‌ها و اصطلاحات سر و کار دارد و از آن به «جنگ سرد» در مقابل «جنگ گرم» نام می‌برند. «آیزونهاور» رئیس جمهوری ایالات متحده ی آمریکا در هفدهم دسامبر ۱۹۵۵ میلادی اعلام کرد: «بزرگ‌ترین جنگی که در پیش داریم جنگی است برای تسخیر اذهان انسان‌ها» و یا «هیتلر» می‌گفت: «تبلیغات یک

قدرت بی نظیر سیاسی است». می‌گویند نخستین کسی که اصطلاح «جنگ روانی» را به کار گرفت مورخ و تحلیل‌گر نظامی بریتانیایی به نام «فولر از Fuller» سال ۱۹۲۰ میلادی بود. تعریف جنگ روانی عبارت است از به کارگیری هر نوع وسیله برای اثر گذاری بر روحیه و رفتار گروه‌ها با اهدافی خاص. جنگ روانی را می‌توان «کوششی نظام دار و برنامه ریزی شده برای تخریب یا تضعیف روحیه ی حریف یا دشمن تعریف کرد. برخی معتقدند که جنگ روانی در خلال پنج نوع عملیات مشخص و در عین حال مرتبط که یک هدف مشترک را دنبال میکنند شکل می‌گیرد. این عملیات عبارتند از: تبلیغات؛ دعوت؛ شستشوی مغزی؛ جنگ ایدئولوژیک و نبرد اطلاعاتی. جنگ روانی با هدف پایان دادن به ایمان، نسبت به آینده خود و از دست دادن اعتماد به نفس است.

مدیریت فرهنگ سازمان

۱۳۸۹، ۵۲:۰۷ مدیریت فرهنگ سازمان دکتر سلیمان ایران زاده

خلاصه کتاب: یگانه ابراهیمی - تعریف فرهنگ: یکی از اولین تعاریف نسبتاً جامع از فرهنگ در سال ۱۸۷۱ توسط تایلور ارائه شده است. این مردم شناس انگلیسی اعتقاد داشت که فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده ای از علوم، دانشها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، سنتها، و بطور خلاصه کلیه آموخته ها و عاداتی که یک انسان به عنوان عضو جامعه اخذ می کند. اینسر در کتاب اصول جامعه شناسی خود از فرهنگ به عنوان محیط فوق جسمانی انسان یاد می کرد و در صد جدا ساختن فرهنگ از عوامل جسمانی و طبیعی بود. وی اعتقاد داشت که محیط فوق جسمانی خاص انسان است. در حالی که انسان از لحاظ دو محیط دیگر طبیعی و جسمانی با حیوان دارای وجه مشترک است. فرهنگ سخت افزاری و فرهنگ نرم افزاری: گروهی از جامعه شناسان از فرهنگ تقسیم بندی متفاوتی تحت عنوان فرهنگ سخت افزاری و فرهنگ نرم افزاری را مطرح کرده اند. ۱- فرهنگ سخت افزاری: شامل ابزارها و اشیائی که ساخته اند و به ارث گذارده اند. ۲- فرهنگ نرم افزاری: رسمها، اعتقادات، علوم و هر چیز که محصول زبان و خط است و کودک ابتدا با فرهنگ سخت افزاری یعنی اشیاء و ابزارهایی که با آنها سروکار داریم می یابد و پس از رشد عقلی می تواند با فرهنگ نرم افزاری یعنی مفاهیم انتزاعی چون اخلاق، نژاد، طبقه، آداب و رسوم آشنا شود. خاستگاه فرهنگ: فرهنگ در میان ۵ عامل زیر شکل می گیرد: زبان و ادب، دین و آئین و معیشت و اقتصاد، تاریخ و رویداد، پیرامون و جغرافیا. ویژگیهای فرهنگ: ۱- فرهنگ آموختنی است: فرهنگ را باید از دیگران آموخت، فرهنگ در واقع میراث جغرافیائی، محلی و زیستی آدم است، انسان هر جا که زندگی می کند باید فرهنگ آن جا را بیاموزد و به فرزندان خودش بیاموزد. ۲- فرهنگ خشنودی بخش است: هر شخصی که مطابق با ارزش ها و هنجارهای پذیرفته شده در جامعه عمل کند برای او لذت بخش است و خشنودی می آورد. ۳- فرهنگ وحدت و یگانگی می آفریند: همه افرادی که در یک قلمرو زندگی می کنند، فرهنگ موجب می گردد که همه یکسان رفتار کنند بر همین اساس فرهنگ موجب اتحاد و یگانگی می گردد. ۴- فرهنگ امری اجتماعی است: باید گروهی از افراد باشند که فرهنگ را به وجود بیاورند و موجب تقویت آن گردند. ۵- فرهنگ امری ذهنی و تصویری است: بسیاری از پندارهای فرهنگی قابلیت پیاده شدن را ندارند و در ذهن و تصور ادما می باشد. ۶- فرهنگ سازگاری می آورد: اگر فرهنگ در جای قرار گرفت، تلاش می کند که محیط را با خود سازگار همراه بکند و در مقابل تغییرات مقاومت نمی کند و بیشتر قابلیت انعطاف را دارد. لویسس که دانشمندی بنام در قلمرو فرهنگ سازمانی است آنرا چنین تعریف می کند. «مجموعه ای از دریافته ها و تفاهم مشترک برای سازمان دادن کنشهاست که زبان و دیگر محملهای نمادی را بیان این تفاهم های مشترک به کار می گیرد.» فرنچ معتقد است که یک سازمان مثل کوه یخ است که بخش عمده ان نامرئی است. در این تعبیر آنچه که زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمانی زمینه ای فراگیر از سنتها، نهادها، ریشه ها، نگرشها، ادراکات

ارزشها، دستورات اخلاقی، فلسفه‌ها، قدرتها و اصول آشکار نهفته است که بر سازمان نفوذ می‌کند و آنرا در بر می‌گیرد. استیفن رابینز: ۱۲ ویژگی را معرف و نمایانگر فرهنگ سازمانی به شرح ذیل می‌داند: ۱- آزادی و استقلال فردی. ۲- حمایت مدیریت. ۳- هماهنگی و انسجام. ۴- ساختار کنترل. ۵- وضوح اهداف. ۶- سیستم پاداش. ۷- نوآوری و خلاقیت. ۸- شناخت سیستمی. ۹- الگوهای ارتباطی. ۱۰- خطر پذیری. ۱۱- تعارض پذیری. ۱۲- پذیرش هنجارها و ارزشها. ادگار شاین برای فرهنگ سازمانی سه سطح در نظر گرفته است: سطح اول: که سطح فوقانی سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارها، علائم و نمادهای فیزیکی است. سطح دوم: که سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل هنجارها، باورها و ارزشها و نگرشها است. سطح سوم: که سطح تحتانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل مفروضات و اعتقادات بنیانی و اساسی است. فرهنگ سازمانی، ارزشهای مشترک یا ادراکات عمومی است که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می‌شود. فرهنگ سازمانی، اعتقادات ثابت، ارزشها و نگرشهایی است که عموماً در بین اعضای سازمان حفظ می‌شود. از طرف دیگر محققان، فرهنگ سازمانی را شامل چهار عنصر اصلی می‌دانند که در سطح مختلف آگاهی به شرح ذیل وجود دارد: ۱- مفروضات اساسی: در ژرف ترین سطح آگاهی‌های فرهنگی، مفروضات ناخودآگاه و مسلم‌درباره چگونگی حل مسائل سازمانی جای گرفته‌اند. این مفروضات اساسی به اعضا می‌گویند که چگونه به امور نگریده، درباره آنها فکر کرده و آنها را احساس نمایند. ۲- ارزشها: ارزشها به اعضا می‌گویند که چه چیزی در سازمانها مهم است و آنها لازم است به چه چیزی توجه کنند. ۳- هنجارها: درست‌زیر آگاهی‌های فرهنگی، هنجارها قرار دارند که اعضا را در این که چگونه باید در موقعیتهای خاص عمل نمایند راهنمای می‌کنند. ۴- سنت و تشریفات: در بالاترین سطح آگاهی‌های فرهنگی سنت و تشریفات قرار دارند که آشکارتر از سایر سطوح عناصر فرهنگی هستند اینها شامل رفتارهای مشهود و همین‌طور ساختارها، رویه‌ها، قوانین و ابعاد فیزیکی سازمان هستند برخی از جنبه‌های فرهنگی سازمانی عبارت است از: مراسم، جشنها، نشانه‌ها و زبان خاصی که در یک سازمان به کار برده می‌شود. مانند مراسم معارفه، مراسم تشویق..... عوامل مؤثر و تأثیر گذار بر فضای فرهنگ سازمانی: نیروهای که بر فضای سازمان تأثیر می‌گذارند عبارتند از نظامهای مدیریت، رفتار فردی مدیر، ارزشها و هنجارهای گروه کار مهم‌ترین نیرویی که بر فضای فرهنگی سازمان اثر می‌گذارد، رهبر یا مدیر سازمان است. نظامهای مدیریت از شیوه کار فردی مدیر تأثیر کمتری بر فضای فرهنگی سازمان دارد ولی بر زندگی سازمانی مدیر اثر می‌گذارد. هنجارها و ارزشها نفوذ بسزایی بر فضای فرهنگی سازمانی دارد این هنجارها مواردی چون شیوه پوشاک کارکنان..... سیمای فضای فرهنگی سازمان: ۱- روشنی در کار: روشنی در کار بر میزان آگاهی فرد از اهداف و سیاستهای کار سازمان و آگاهی از نیازمندیهای شغلی او اشاره دارد. ۲- تعهد و دلبستگی: اشکار کردن تلاش پیوسته برای تحقق اهداف سازمانی را در بر می‌گیرد. ۳- معیارهای کار: به پافشاری مدیریت برای بالا بردن کیفیت کار باز می‌گردد. ۴- احساس مسئولیت: اینکه کارکنان به صورت شخصی خود را برای کارشان مسئول بدانند. ۵- قدرشناسی: اینکه انسان احساس کند وجود وی برای سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و برای کار خوبی که انجام می‌دهد پاداش می‌بیند. ۶- کاردر گروه: دلیل احساس پیوند و وابستگی فرد به سازمان است و این کار در گروه ایجاد همبستگی علاقه و حمایت..... می‌کند. آثار و پیامدهای فرهنگ سازمانی: ۱- فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد. ۲- فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌کند. ۳- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند. ۴- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند. تأثیر فرهنگ سازمانی بر وظایف مدیریت: یک فرهنگ سازمانی بویژه فرهنگ قوی و مقتدر تأثیر بسزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمامی زمینه‌ها دارد. فرهنگ سازمانی بر چهار وظیفه مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تأثیر می‌گذارد و عامل تعیین‌کننده‌ای می‌باشد. فرهنگ و پاره‌فرهنگهای سازمانی: سازمانها هر یک دارای یک فرهنگ سازمانی غالب و مسلط و چندین پاره‌فرهنگ می‌باشند. فرهنگ غالب فرهنگی است که توسط اکثریت قریب به اتفاق اعضای سازمان پذیرفته شود. پاره‌فرهنگها هم توسط

تعداد محدودی از اعضا مورد پذیرش و حمایت قرار می‌گیرد. اعضای سازمان می‌توانند به عضویت چندین پاره فرهنگ در آیند اما نمی‌توانند بیش از یک فرهنگ غالب را بپذیرند. نقش فرهنگ در عملکرد و اثر بخشی سازمان: در مورد رابطه بین فرهنگ و اثر بخشی، یک دیدگاه مهم این است که فرهنگ سازمانی در درجه اول باید قوی باشد یعنی جنبه‌های اساسی فرهنگ به طور جدی مورد قبول اکثریت به اتفاق اعضای سازمان قرار گیرد و همچنین باید دارای ویژگی‌های کلیدی معینی مطابق با شرایط محیطی باشد مثلاً دارای ارزشهای انسانی باشد.... تحولات عمده در تئوریهای سازمانی چه می‌باشند: نخستین و احتمالاً مهمترین تحول در زمینه تئوریهای کلان سازمانی ظهور دیدگاه سیستم باز است در قالب سیستم باز سازمان به تعادل پویا با محیط می‌رسد در حالی که سیستم بسته فقط به تاثیر متغیرهای درونی بر ساختار سازمانی، الگوهای رفتاری و اثر بخشی توجه دارد. دومین بهبود عمده پیدایش مدل اقتضایی است. اساس مدل اقتضایی این است که سیستم مدیریت باید با طبیعت افراد و ماهیت وظیفه و محیط سازگار باشد. سومین بهبود تشخیص نقش قدرت و سیاست در سازمانها است. چهارمین بهبود مهمی که بوجود آمده در نظر گرفتن نقش فرهنگ در سیستمهای سازمانی است نقش فرهنگ سازمانی در تبیین الگوهای سازمان و رفتار سازمانی: در تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی، الگوهای مفید و متعدد ارائه شده که از جمله: سیستمهای فنی و اجتماعی: افرادی سازمان را به عنوان یک سیستم پیچیده، شامل تعدادی متغیرهای با اهمیت در ارتباط با هم می‌نگرند که این متغیرها عبارتند از: - مردم - تکنولوژی - ساختار سازمانی - محیط سیستمهای فنی - اجتماعی بابر خورد گروهی به ویژه گروههای کوچک اندازه و متوسط با کار و فرآیندهای تولید سروکار دارد. بر دادن اختیار تصمیم‌گیری به گروههای کار تأکید می‌کند. سیستمهای کار ساز: تلاش بر ایجاد تناسب میان چهار عامل تکنولوژی، کار، انسان و اطلاعات در رابطه با کار آمدی و پاسخگویی سازمان نسبت به نیازهای متغیر محیطی دارد. اصول و طراحی سیستمهای کار ساز: اصول طراحی یک سلسله اصول کلی است که می‌توان از آنها در موقعیتهای مختلف سازمانی برای طراحی برنامه‌ها و پروژه‌های ابتکاری الهام گرفت. راهنماهای دهگانه که اصول طراحی خواننده می‌شود به شرح زیر است: ۱- طراحی بر مدار مشتری و محیط: هدف، تولید فرآورده یا ارائه خدمتی است که در چارچوب تغییرات محیطی نیاز مشتری را پاسخ گوید. ۲- بخشهای توانا و مستقل: هدف ایجاد نسبتاً خود کفا و مستقل که در چارچوب مشخصی آزادی عمل برای پاسخگویی به نیازهای مشتری داشته باشد است. ۳- جهت‌گیری و هدفهای روشن: سمت‌گیری و هدفهای روشن به تامین اطلاعات مورد نیاز هر بخش کار کمک شایان می‌کند. ۴- کنترل اشتباهات و نوسانها در مبدأ: اشتباهات را بجای احاطه به مراحل بعدی کار در محل اشتباه شناسایی و کنترل کنند. ۵- یک پارچه سازی سیستمهای فنی و اجتماعی: باید به یک سیستم یک پارچه که توانای پاسخگویی به نیازهای محیطی و مشتری را دارد دست یافت. ۶- در دسترس بودن اطلاعات: اطلاعات نقش حیاتی در کارآمدی سیستمهای کار ساز دارد. ۷- شغل‌های غنی و اشتراکی: شغل‌های که دامنه گسترده دارند، استقلال فردی یا یادگیری و انگیزش را افزون می‌کنند که به تبع آن توانایی بخشهای سازمانی برای ترکیب سازی دوباره زیاد می‌شود. ۸- توانا سازی کارکنان، محور مدیریت نیروی انسانی: این رویه‌ها، ترویج دهنده روشهای نوینی مانند انتخاب محل، پاداش بر پایه مهارتها، بازیافت از سوی همکاران، پاداشهای گروهی، کمتر شدن تمایزهای سلسله مراتبی و سهیم شدن در بازدهی و سود سازمانی است که باعث توانا سازی کارکنان در سازمان می‌باشد. سبک یا شیوه مدیریت: مقصود از سبک یا شیوه مدیریت شخصیت مدیر عالی یا مدیریت ارشد سازمان است. سازمانهای موفق سازمانهای هستند که مدیران ارشد یا عالی آنها وقت بیشتری با سایر اعضا بگذرانند و در امور شخصاً مشارکت نمایند و افراد با تجربه را استخدام می‌کند. کارکنان: سازمانهای موفق افراد و کارکنان خود را منابعی ارزشمند به حساب می‌آورند، وسایل رشد و پیشرفت آنها را فراهم می‌آورند. مدیران ارشد وقت و انرژی خود را صرف برنامه ریزی و رشد کارکنان می‌نمایند. مهارت: مقصود از مهارت فعالیتهای است که سازمان آنها را به بهترین شکل انجام می‌دهد، برای مثال: تحقیق و مدیریت محصولات و در امور مالی یا نوآوری و کیفیت محصول شهرت دارند و بیشتر مهارت آنها در این زمینه هاست. هدفهای

عالی سازمان: مقصود از هدفهای عالی سازمان اصول اصلی، ارزشها و الهاماتی است که موجب تشکیل سازمان و تعیین کننده هدف کلی آن می گردند. هدفهای عالی سازمان موجب ثبات و پایداری سازمان می گردد. استراتژی: استراتژی عبارت است از ایجاد و رشد و تغییرات اساسی به منظور بهبود چشم گیر نحوه انجام کارهاست. برنامه ریزی استراتژیک شامل چهار مرحله است: الف: برنامه ریزی مالی: کنترل عملیات از طریق بودجه ب: برنامه ریزی مبتنی پیش بینی: برنامه ریزی اثر بخش برای رشد از طریق پیش بینی آینده بیش از یک سال. ج: برنامه ریزی خارج محور: پاسخگویی به بازار و رقابت کردن از طریق تفکر استراتژیکی. د: مدیریت استراتژیک: استفاده از کلیه منابع برای توسعه مزایای رقابتی و کمک به خلق آینده. تقسیم بندی فرهنگ سازمانی از دیدگاه و نظریات مختلف صاحب نظران مدیریت فرهنگ از دیدگاه فره مند، خود کفا، کامیابی، و سواسی، پرهیز کننده، سیاسی، متمرکز بر هدف و دیوان سالارانه. فرهنگ سازمانی فره مند با شخصیت مدیری پرهیجان همراه است. نیازی نیرومند به توجه دیگران دارند و به راههای عمل میکنند تا توجه دیگران را بسوی خود بکشانند. اغلب بی بهره از انضباط شخصی هستند. ایشان بارها از دیگران بهره کشی میکنند و اغلب زیر دستانی را که نیازهای وابستگی بسیار دارند به خود جلب میکنند. در فرهنگ های سازمانی فرهمندی، تاکید بر فرد سالاری مبالغه آمیز است، بویژه در رده بالا. این مدیران نیاز بسیار شدیدی به خودنمایی و سرشناسی بیرون از شرکت دارند. هدف شرکت رشد کردن سریع است. شرکتها با فرهنگ خود کفا بر استقلال، ابتکار فردی، و کامیابی پیشرفت تاکید مینهند. در چنین شرکتهایی، مدیران فرصتهای مناسب میابند تا به آهنگ خود پرورده شوند و پیش بروند. پیشرفت و انضباط شخصی به رسمیت شناخته می شوند و پاداش می گیرند. فرهنگ و سواسی در برابر فرهنگ پر اعتماد: فرهنگ

و سواسی از سبک شخصیت بد گمان پدید می آید. مدیران بد گمان به راههای پنهانی و دور از آگاهی دیگران عمل می کنند، چنین مدیری احساس دشمنی با دیگران دارد، بویژه با هم ردیفان وزیر دستان، و پرخاشگرانه با آنها رفتار می کنند. در فرهنگ و سواسی، اعضای سازمان به صورت منفعل عمل می کنند و به صورت فعال در کارها مهم سازمان شرکت نمی جویند. این به فلج شدن و ناتوانی سازمان می انجامد. در یک فرهنگ پر اعتماد، نسبت به دیگران احساس اعتماد، انصاف، گشودگی دیده می شود. مدیران به خود اعتماد دارند و معتقدند که دیگر مدیران، کارکنان فنی حرفه ای، و کارگران شرکت از شایستگی و انگیزش برای موفقیت برخوردارند. فرهنگ پرهیز کننده در برابر فرهنگ کامیابی جو: تبیین شخصیت افسرده به سوی فرهنگ پرهیز کننده کشیده می شود. یک ویژگی بر جسته و غالب در سازمانهای با فرهنگ پرهیز کننده آن است که کارکنان آنها از دگرگونی دوری می گزینند. آنها مردمی منفعل و بی هدف هستند. مدیران از گرفتن تصمیم میپرهیزند. عمل شایسته کنار گذاشته میشود. مدیران به حفظ وضعیت شرکت در محیط کنونی بیش از دست زدن به نوآفرینی علاقه مند هستند. در یک فرهنگ کامیابی جو، اعضای گروه اجرایی بلند پایه تحلیل منطقی و فراگردهای عقلانی را ارج میگذارند. این مدیران نیاز به دگرگونی را به رسمیت می شناسند و اعتماد دارند که می توان دگرگونی پدید آورد. فرهنگ سیاسی شده در برابر فرهنگ متمرکز بر هدف: فرهنگهای سیاسی شده زمانی در سازمانها پدید می آید که شخصیت سازمانی از سبک کناره گیر باشد. اشخاص با این گونه جهت گیری ذهنی از احساس شدید جدایی دیگران و روابط نداشتن با محیط برخوردارند. اینان از دیدگاه اجتماعی و روان شناختی منزوی هستند و به آن اهمیتی نمی دهند. در فرهنگهای سازمانی سیاسی شده جهت و هدف روشنی وجود ندارد. فرهنگ متمرکز بر هدف، اعضای سازمان از چشم اندازهای مشترکی درباره جهت سازمان برخوردارند اعضای سازمان تعهد و شوق به دستیابی به هدفها دیده میشود. در فرهنگ متمرکز بر هدف توجه بیشتر به آن است که نظامها چگونه مینمایند و نه آنکه نظامها چگونه کار کنند. مدیران توجه خود را بیشتر بر دستورخای کار متمرکز میسازند تا بر مقاصد حاصل از آن دستورها- یعنی بدست یابی به کارکرد درست سازمان. فرهنگ از دیدگاه فرهنگ قوی وضعیف فرهنگ قوی: فرهنگ قوی در روشهای مختلف، توسط دانشمندان مختلف، به عنوان چسبندگی و ارتباط، توافق و یک جوری، ثبات و شدت، موافقت و تناسب، استوار، نافذ و به عنوان کنترل درونی تعریف شده

است. فرهنگ قوی مشخص کننده توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت باورها و ارزشهای فرهنگی است. اگر رضایت و اجتماع گسترده در مورد اهمیت آنها وجود داشته باشد، آن فرهنگ چسباننده و قوی است و اگر توافق، اندک باشد فرهنگ ضعیف است. فرهنگ قوی رضایت کارکنان را افزایش داده، فرهنگ قوی افراد سازمان را قادر میسازد که درباره آنچه انجام میدهد، احساس بهتر داشته باشد بگونه ای که به انجام کار بهتر منجر شود. سه نوع فرهنگ سازمانی که به شرح زیر می باشد شامل: ۱- فرهنگ قوی: فرهنگ سازمانی است که در آن تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب زیاد و میزان تعهد آنها نیز قوی می باشد. ۲- فرهنگ میانه: این گونه فرهنگ ها حد فاصل دو فرهنگ قوی و ضعیف قرار میگیرد. ۳- فرهنگ ضعیف: فرهنگهای هستند که تعداد اعضای متعهدشان محدود و اندک است و میزان تعهد این تعداد اندک می باشد. در نتیجه: وجود فرهنگ سازمانی قوی عامل مثبتی در جهت عملکرد بهتر و اثر بخشی بیشتر می باشد. انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه جفری سان فیلد: سازمانهای کنونی دارای چهار نوع فرهنگ هستند. او آنها را مکتب، باشگاه، تیم بیس بال و دژ نظامی نامید. مکتب: مکتب محلی است که افراد مستقر در آن میخواهند از همه ریزه کاریهای که در آن مشغول هستند آگاهی یابند و در آن استاد و خبره شوند. باشگاه: این شرکتها برای افراد وفادار و متعهد که مناسب شرایط کار موجود باشند، ارزش زیادی قائل اند در این شرکتها سابقه خدمت و ارشدیت اهمیت زیادی دارد. در این شرکتها افراد متخصص میشوند، ولی انواع و اقسام کارها را می آموزند. تیم بیس بال: در این شرکتها هم افرادی که دارای استعداد بالایی باشد، صرف نظر از اینکه دارای چه سنی و یا چه میزان تجربه هستند، پذیرفته میشوند. از آنجا که این شرکتها آزادی عمل زیادی به افراد میدهند و دستمزد و حقوقهای کلانی پرداخت میکنند، از این رو در آنها روی همه داوطلبان پرخاشگر و جاه طلب باز است. نمونه های آن عبارت اند از سازمانهای حقوقی، مشاوره ای، موسسات حسابداری، تولید کنندگان نرم افزار و شرکتیایی که در زمینه زیست شناسی تحقیق میکنند. دژ نظامی: در این سازمان مساله امنیت شغلی از اهمیت بالایی برخوردار نیست. سازمانهای دژ نظامی هیچ تعهدی به امنیت شغلی نمیدهند، از این رو برای کسانی مناسب است که دوست دارند مرتباً محل کار خود را تغییر دهند از متداولترین چهارچوبهایی که برای تفکیک و تشخیص فرهنگها از یکدیگر به کار برده می شود، ملاکی با شش بعد است: انسان و طبیعت، فرهنگ و فضا.

جوامع، مردم چنین می پندارند که سرنوشت زندگی از پیش تعیین شده است هر چیزی که اتفاق بیافتد، آن را خواست خدا میدانند، بر عکس، در برخی از جوامع دیگر، مردم بر این باورند که آنان میتوانند طبیعت را کنترل کنند. در جامعه یا محیطی که خود را حاکم بر طبیعت میدانند، مساله تعیین هدفها اهمیت بسیار زیادی دارد، از مردم و مسئولان انتظار میرود که به آن هدفها برسند. فرهنگ و زمان: جوامع از دیدگاه ارزشی که برای زمان قائل

میشوند، باهم متفاوتند. برای مثال در برخی از جوامع، زمان به عنوان یکی از منابع نایاب تلقی میشود. در برخی از جوامع، مردم آنبه زمان حال و آینده نزدیک توجه دارند. آگاهی از دیدگاه جامعه نسبت به زمان، انسان را قادر میسازد تا بتواند در آن جامعه به اهمیت مرزهای زمانی پی ببرد و آنها را تعیین کند. ماهیت مردم: در بسیاری از کشورها و جوامع، اصولاً مردم خود را امین، صادق و قابل اعتماد می دانند. از سوی دیگر، در دیگر جوامع چنین پنداشته میشود که مردم اصولاً شرور و بد ذات هستند. در جوامعی که پنداشته می شود مردم طبیعتاً شرور و پست هستند، نوع مدیریت استبدادی خواهد بود. در جوامعی که برای ارزشهای انسانی احترام قائل میشوند و به آنها اعتماد میکنند نوع مدیریت مشارکتی و دموکراتیک می باشد. توجه به کار: در برخی از فرهنگها به کار یا عمل توجه زیادی میشود. افراد این جوامع اصرار بسیار دارند تا در حیات خود کارها را به انجام برسانند. مردم برخی از جوامع به کار کردن توجه زیادی می کنند، آنها بسیار سخت کوشند و انتظار دارند که در ازای این سخت کوشی ارتقای مقام بیابند، حقوقشان بالا رود، یا از نظر حیثیت و احترام، مزایای دیگری به آنها داده شود بر عکس این جوامع، جوامعی دیگر وجود دارند که غیر فعال و ایستاست. زمان صرف نهار بسیار طولانی و بعد از ظهرها تقریباً کاری انجام نمی شود. و مردم این گونه جوامع همواره در صدد

هستند که به اصطلاح خوش بگذرانند. در برخی از جوامع دیگر مردم آن به منطق و استدلال توجه می‌کنند و اهل کنترل می‌باشند. رابطه افراد با یکدیگر: جوامعی هستند که مردمان آن بسیار فرد گرا هستند. آنان بر این باورند که هر کس مسئولیت خویش را بر عهده دارد. در جوامع دیگر به گروه توجه می‌شود. در این گونه جوامع در گردهمایی‌های مذهبی و در آهنگ مذهبی، به مسئله اتحاد، وفاداری به جامعه و سازمان تاکید زیادی می‌شود. در برخی از جوامع آنها به طبقات اجتماعی و پستهای سازمانی توجه می‌کنند. در این جوامع، افراد در سلسله مراتب اداری قرار می‌گیرند. این جوامع حالت اشرافیت و خود بزرگ بینی به خود می‌گیرند. در جوامع فرد گرا در گزینش کارگر یا کارمند به مساله توان یا عملکرد فرد توجه می‌شود، در جوامعی که برای گروه ارزش قایل می‌شوند، مساله همکاری با دیگران اهمیت زیادی دارد. در جوامعی که به صورت طبقاتی اداره می‌شود، مسئله بینش به وضع داوطلب از نظر نوع طبقه اجتماعی بستگی دارد. مفهوم مکان یا فضا: بعضی از فرهنگ‌ها بسیار باز هستند و کارها را در محیطی باز و در حضور همکاران انجام می‌دهند. نکته مقابل آن فرهنگ‌هایی هستند که اصرار دارند امور به صورت خصوصی صورت گیرد و به همه چیز جنبه رمز و راز می‌دهند، جوامعی هم هستند که دارای ترکیبی از این دو روش می‌باشد و بین این دو قطب قرار می‌گیرند. فرهنگ علمی، باشگاهی، تیمی و سنگری در یک تقسیم بندی دیگر، سازمانها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه بندی نموده اند، ۱- سازمان با فرهنگهای علمی: تاکید این نوع سازمانها بر استخدام افراد جوان به یادگیری، پرورش دادن آنها، تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست. ۲- سازمان با فرهنگ باشگاهی: در این سازمانها تاکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در فرهنگ باشگاهی، ارشدیت و سن و سنوات خدمت در سازمان معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است. ۳- سازمان با فرهنگ تیمی: در این نوع سازمانها تاکید بر نو آفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است. ۴- سازمان با فرهنگ سنگری: فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تاکید دارد و در فرهنگ سنگری امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است. پروفیسوردانی سان در زمینه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی آن، فرهنگ را در چهار گروه قرار داد: ۱- فرهنگ انعطاف پذیری: از ویژگیهای فرهنگ انعطاف پذیر این است که از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورها مورد تایید قرار می‌گیرند. این نوع سازمانها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد. ۲- فرهنگ رسالتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ رسالتی به دیدگاه مشترک هدف توجه زیادی می‌شود. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌نمایند. تکیه اصلی این فرهنگ بر جهت گیری استراتژیک سازمان، آینده نگری و دستیابی به هدفهای آرمان دور دست است. ۳- فرهنگ مشارکتی: اولین تاکید این فرهنگ، دخالت دادن و مشارکت دادن در کارها هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. سازمانهای هستند که به مشارکت افراد اهمیت بسیار زیادی میدهند همه افراد شرکت از کارگر، کارکنان و مدیران به حساب می‌آیند و در امور مختلف مشارکت داده می‌شوند. ۴- فرهنگ مبتنی بر تداوم: چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه و تاکید قرار می‌گیرد، در چنین سازمانی افراد مشارکت چندان فعالی ندارند ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنتهای مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده میشود. موفقیت سازمان در گرو یک پارچگی، انسجام و داشتن کارایی را ندان زیاد است.

مهارت های زندگی در سیره رضوی

نویسنده: دکتر محمدرضا شرفی انتشارات: قدس رضوی- چاپ سوم: پاییز ۱۳۸۸- تعداد صفحات: ۱۲۰- تهیه و تنظیم: زهره مروت- بخش اول: مهارت های زندگی چیست؟ با توجه به رشد و توسعه آدمی و پیچیدگی های ارتباطی وی با دنیای درون و بیرون،

آموزش مهارت های زندگی ضرورتی انکار ناپذیر است. سازمان بهداشت جهانی در تعریف از مهارت های زندگی؛ مهارت های زندگی را شامل توانایی های آدمی برای رفتارهای مثبت و انطباق پذیر با دیگران می داند که او را قادر می سازد با چالش ها و نیازمندی های روزانه به گونه ای موثر رو به رو گردد. ضرورت آموزش مهارت های زندگی را می توان در محورهای زیر جستجو کرد: الف- تبدیل شدن خانه به خوابگاه (کاهش ارتباط صمیمانه) ب- پدیده ی بحران هویتج- گسست، تضاد و تقابل نسل هاد- اشتغال مداوم و روز افزون والدین در خارج از خانهه- توسعه و تسلط تربیت و فرهنگ رسانه ایو- ظهور پدیده فکر منفی، تردیدها و تزلزل ها در تصمیم گیریتاثیر مخرب هر یک از مولفه های فوق ضرورت آموزش مهارت های زندگی را تبیین می کند. بخش دوم مهارت های رهنی - شناختیمهارت خوداگاهیمهارت خودآگاهی از مهارت های بنیادی است. خودآگاهی به توانایی آدمی در درک ویژگی های فردی و اجتماعی اش گفته می شود به گونه ای که وی قادر است نسبت به نقاط قوت و ضعف خویش و نیازها و علایقش معرفت صحیحی کسب کند و در پرتو آن به سازگاری اجتماعی دست یابد. محورهای خودآگاهی ۱. حقوق شناسی : آگاهی آدمی از حقوق متقابل خود و دیگران و مسوولیت های ناشی از آن باعث می گردد که بتواند روابط اجتماعی اش را بر اساس موازین صحیحی تنظیم کند ۲. ظرفیت شناسی: آشنایی فرد با قابلیت ها و توانمندی هایش بخش دیگری از خودآگاهی است. این آشنایی در صورتی که همراه با سپاسگذاری از خداوند متعال گردد باعث افزون شدن نعمت ها می گردد. همچنین ظرفیت شناسی علاوه بر افزایش نعمت های الهی باعث بالا رفتن اعتماد به نفس و توسعه خودباوری میگردد ۳. کاستی شناسی: همان گونه که انسان توانمندی های گوناگون دارد از ضعف هایی نیز رنج می برد. شجاعت درونی و سعه صدر می طلبد که انسان عیوب خود را بپذیرد. ۴. رغبت شناسی: این محور از خودآگاهی به تمایلات و علایق فرد می پردازد. گرایش های انسان به دو دسته تقسیم می گردد گرایش های فطری (گرایش به عشق- زیبایی و خلاقیت و ...) و گرایش های اکتسابی (گرایش هایی که در طی سالهای رشد در انسان ایجاد می شود). فرد با آگاهی از گرایش هایش قادر می گردد گرایش های فطری و اکتسابی را از یکدیگر جدا کرده و آن را مدیریت نماید. ۵. از ویژگی های مهم انسان وابستگی او به نیازها و احتیاجات جسمی و روانی است. تامین متعادل بجا و هماهنگ نیازهای آدمی سلامت روانی او را به ارمغان می آورد. بنابراین با آگاهی از نیازها و ایجاد تعادل در ارضای آنها می توان به سلامت روانی و جسمی مطلوبی دست یافت. ۶. آرمان شناسی: آدمی همان اندازه که به نیازهایش تعلق دارد به آرمان ها و آرزوهایش نیز وابسته است. نکته قابل توجه تفکیک آرمان ها از اهداف است. گاه آرزوها معطوف به آینده ای کم و بیش دور و غیرقابل دسترس است در حالی که اهداف جنبه ای واقع بینانه دارد، و امکان دسترسی به ان زیاداست. آگاهی آدمی به آرمان ها و اهداف وی را قادر می سازد که با حفظ چشم انداز خویش به آرمان هایش از تعقیب اهداف واقع بینانه بازماند. مهارت های خودآگاهی در کلام رضوی: ۱. خودآگاهی لازمه پیوند با اهل بیت: آن کس که هر روز به حسابش رسیدگی نکند و بد و خوب خود را نشناسد از ما نیست و به مکتب روحانی ما انتساب ندارد. ۲. خودآگاهی زمینه تحقق جهاد اکبر: از وجوه خودآگاهی درک عوامل موثر در سقوط و تباهی آدمی است... مبارزه با نفس از منظر بزرگان دین به جهاد اکبر تعبیر شده است. چنین ترجیحی آدمی را بر می انگیزد تا برای نیل به پاداش گام در راه مبارزه ی دشوار با نفس گذاشته و با اراده نیرومند از پیروی از هوای نفس دوری کند. ۳. خودآگاهی زمینه ایجاد بینش: نسبت به نفس خویش: بخشی از خودآگاهی است؛ نسبت به فرجام گناه : آگاهی نسبت به انجام گناه و ایجاد تبعات در زندگی انسان عامل بازدارنده ای برای دوری از گناه می باشد. نسبت به نیایش: نتایج دعا و نیایش عامل انگیزشی است حضرت امام رضا علیه السلام می فرمایند: سلاح پیامبران را دریابید که آن دعا است. ۴. خودآگاهی زمینه خویشتن داری: از مصادیق خودآگاهی شناخت ظرفیت و جایگاه آدمی است. که در صورتی که فردی به چنین شناختی برسد می تواند رابطه ای منطقی با خویش برقرار کرده و به نوعی سازگاری فردی دست یابد. و در موارد ضروری توانایی کنترل خشم را داشته باشد در اندیشه رضوی چنین است که وقتی انسان خود را پاس دارد و ارزش خود را بشناسد، غضبش آرام گیرد. مهارت

تصمیم‌گیری: از لحظات حساس و دشوار زندگی انسان زمان تصمیم‌گیری است. زیرا هر نوع تصمیم‌گیری نتایج و مسولیت‌هایی را به همراه دارد. درک اهمیت این مهارت بر دقت و حساسیت در تصمیم‌گیری می‌افزاید و از خطاها می‌کاهد. مراحل تصمیم‌گیری ۱. دانش جامع: احاطه دقیق به موضوع قدرت تصمیم‌گیری را بالا برده و قاطعیت و صراحت فرد را در تصمیم‌گیری به دنبال دارد. ۲. واقع‌بینی: در تفاوت آرمان و اهداف صحبت شد. در تصمیم‌گیری صحیح باید معقول بود و میان آرزوها و آمال از یک سو و مقاصد و اهداف زندگی از سوی دیگر تفکیک قایل شد ۳. مدیریت زمان: گام سوم در تصمیم‌گیری است. مدیریت زمان تدوین طرح و برنامه‌ای است که براساس آن همه جوانب و ابعاد موضوع به درستی بررسی شده و برنامه ریزی بر اساس آن صورت می‌گیرد. ۴. انتخاب: بدیهی است برای اطمینان از انتخاب اصلح ضمن در نظر گرفتن همه‌ی گزینه‌های موجود و ارزیابی و مقایسه، از مشورت با افراد کاردان و امین نباید غفلت کرد. مهارت‌های تصمیم‌گیری در سیره رضوی: هنگامی که مامون ولایت عهدی را به امام رضا ع پیشنهاد کرد امام آن را نپذیرفت، مامون گفت: به خدا سوگند از ولایت عهدی مرا نپذیری تو را خواهم کشت! امام فرمود: پس شرط دارد، در هیچ امر مملکتی و هیچ عزل و نصبی دخالت نمی‌کنم امام با توجه به شرایط ویژه‌ای که در آن قرار داشت باید تصمیم بگیرد که یکی از سه راه را انتخاب کند: ۱. کشته شدن به دست مامون (یعنی از دست دادن فرصت عظیمی برای تبلیغ اسلام) ۲. پذیرش بی‌قید و شرط ولایت‌عهدی (مامون به خواسته‌اش می‌رسد و امام را شریک در اعمال خود جلوه می‌دهد) ۳. پذیرش مشروط (که در این صورت هم فرست تبلیغ را از دست نداده و هم اعمال نادرست حکومت از چشم امام دیده نمی‌شد) امام با واقع‌بینی و سنجش گزینه‌های مختلف تصمیم‌گیری نمودند. مهارت حل مسأله‌مهارت حل مسأله اصطلاحی کلی برای نوعی تجربه است که در آن فرد با مشکلی رو به رو می‌شود و باید از میان راه‌های گوناگون آنچه او را به هدف می‌رساند برگزیند. دیویی مربی و فیلسوف آمریکایی، معتقد است که فراگیر در موقعیت عدم تعادل فکری قرار گیرد تا برای آن موقعیت راه حلی بیاید. چون وی معتقد است که ما زمانی فکر می‌کنیم که تعادلمان به هم بخورد. مراحل حل مسأله ۱. مواجهه با مشکلات ۲. ارزیابی مشکلات ۳. مشاوره برای حل مشکلات ۴. به کارگیری راه‌های نو در حل مشکلات ۵. مصالحه برای موارد خاص مهارت حل مسأله در سیره رضوی شخصی از خوارج به طعنه به امام گفت: پسر رسول خدا! چرا حاضر شدی ولی عهد مامون شوی؟ * بگو بینم پیامبر برتر است یا وصی؟ * پیامبر * مسلمان برتر است یا مشرک؟ * مسلمان * یوسف خدا خدا پیامبر بود و من وصی خدا. عزیز مصر هم مشرک بود و مامون مسلمان. یوسف از عزیز خزانه داری را خواست و من بدون خواست ناچار شدم بپذیرم. مهارت تفکر نقاد فرآیند تفکر نقاد: تفکر انتقادی فرآیند ذهنی تجزیه و تحلیل اطلاعات است، به ویژه سخنان یا قضایایی که مردم حقیقت می‌پندارند. در این فرایند به بررسی علل و عواملی پرداخته می‌شود که به وجود آورنده این گونه سخن و قضایاست. فرایند تفکر انتقادی ۱. ابتدا باید با بررسی تمامی جوانب موضوع اظهارات منطقی مرتبط با آن را جمع‌آوری کرد. ۲. تمامی عبارات و اظهارات را تا حد امکان مختصر و به جملات کوچک‌تر تقسیم کرد. ۳. جملات گردآوری شده و دلالت‌های مربوط به آن را باید بررسی نمود تا با یکدیگر متناقض نباشد ۴. عبارات و اظهارات متناقض را در برابر جملات گردآوری شده قرار داد و میزان مخالفت آن را ارزیابی کرد. تفکر نقاد در سیره رضوی هنگامی که کاروان امام به مرو نزدیک شد مامون به همراه چند تن دیگر از سران حکومتش به استقبال امام شتافتند مردم لهله و شادی می‌کردند مامون رو به همه گفت: دوستان! هر چه در آل علی و آل عباس تامل کردم هیچ کس را شایسته‌تر از علی بن موسی الرضا برای خلافت ندیدم اکنون خود را از خلافت خلع و او را به جایگزین خویش می‌سازم. مامون در حالی که خلعت شاهانه‌اش را مقابل امام در می‌آورد امام گفت: اگر خلافت را خدا به تو داده که نمی‌توانی به دیگری ببخشی اگر هم او نداده که حق نداری چیزی را که مال تو نیست به دیگری بدهی. در این نمونه ابتدا امام سخنان مامون را شنید و سپس با تجزیه و تحلیل آن و بیان معیارهای درست حق و باطل را مشخص نمودند. مهارت تفکر خلافت‌تعریف تفکر خلاق: فرایندی ذهنی است که مستلزم خلق اندیشه‌هایی تازه و یا یکپارچگی میان اندیشه‌های موجود است. و

گاه منتسب به تفکر واگرا شده و دارای دو ویژگی اصالت و اختصاصی بودن است. ویژگی های افراد خلاق: ۱. ریز بینی: بیانگر حساسیت فرد در برابر دیدها و شنیده هاست و اموری که بسیاری نادیده می گیرند با دقت می بیند ۲. استقلال: افراد خلاق خود را از فشارهای اجتماعی رها ساخته اند ۳. انعطاف پذیری: قادرند در برداشت های خود انعطاف داشته باشند و پافشاری لجوجانه نمی کنند ۴. توانایی نظم بخشیدن به تجارب: ۵. حس سرنوشت: می توانند کارهای دلخواه و ضروری خود را برای مدتی طولانی انجام دهند و احساس خستگی نکنند مهارت تفکر خلاق در سیره رضویان حضرت در پاسخ به گلایه ی یکی از دوستانش به نام یونس بن عبدالرحمن که از اظهار نظرهای ناآگاهانه دیگران از رده خاطر بود فرمود: مردم هر چه می خواهند بگویند، این گونه مسایل و سخنان اهمیتی ندارد. زمانی که امام تو از تو راضی باشد جای هیچ نگرانی نیست. (در این نمونه ویژگی استقلال و اثر نپذیرفتن از فشارهای اجتماعی را مشاهده می کنیم). بخش سوم مهارت های ارتباطی - اجتماعیاترباطات درون فردی: در غالب رویکردهای علمی و انسان گرا (اومانستی) مهارتهای زندگی جداگانه و بدون توجه به آموزه های دینی بررسی می گردد. از دیدگاه سارتر آدمی مانند سنگی رها شده در بیابان است. بدیهی است مهارت های زندگی با تاثیر از آموزه های دینی راه کارهای بسیار متفاوتی از آموزش های صرفا علمی و تهی از باورهای دینی برای فردی که دچار اضطراب وجودی است ارایه خواهد داد. ارتباطات درون فردی: به ارتباطی گفته می شود که شخص با خود برقرار میکند شامل صورت های متفاوت مثل مفهوم سازی، شرح علایم، خیال پردازی و ... می باشد. این ارتباط بنیادی ترین نوع ارتباط است که در آموزه های دینی نیز حایز اهمیت بالاست. آثار ارتباطات درون فردی ۱. جهان شناسی و انسان شناسی: جهانی که فرد الهی می شناسد جهان هدایت شده است و هر موجودی در هر مرتبه ای متناسب با ظرفیت وجودی خود ار هدایت برخوردار است. انسان دارای اراده و آزادی است و می تواند خود را تا حد زیادی از جبر محیط و طبیعت حیوانی رها ساخته و مسوول خویش و جامعه اش باشد. در حالی که در تفکر اومانستی چنین رابطه ای میان انسان و جهان وجود ندارد و راه کارهای بسیار محدودی برای چیرگی انسان بر مشکلاتش دیده می شود. خداوند در حدیث قدسی می فرماید: ای فرزند آدم همه چیز را برای تو و تورا برای خود آفریدم. ۲. خداشناسی و آرامش درونی: یاد و ذکر خدا دو ارمغان به همراه دارد: خداوند نیز ما را یاد می کند و آرامش را در وجود آدمی لبریز می سازد. (امام صادق علیه السلام: شناخت خدا مایه ی امان از هر وحشت و رفیق هر تنهایی است...) ۳. تقوی الهی و آرامش درونی و تندرستی: امام علی علیه السلام: هان فقر نوعی بلاست اما سخت تر از تنگدستی بیماری تن و سخت تر از بیماری قلب است آگاه باشید عامل تندرستی تقوی دل است. ۴. تقوی الهی و موفقیت در آزمایش های زندگی: مرحوم علامه طباطبایی می نویسد: هر کس از محرمات الهی پرهیزد و حدود او را نشکند خدای تعالی برایش راه نجاتی از تنگای مشکلات زندگی فراهم می کند. مهارت های زندگی و ارتباطات انسانی (بین فردی) ۱. مهارت مردم داری: مهارت روش برقراری ارتباط مطلوب با دیگران. مهارت مردم داری در سیره رضوی: خصوصیات اخلاقی و زهد و تقوی آن حضرت به گونه ای بود که حتی دشمنان خویش را نیز شیفته و مجذوب خود کرده بود. با مردم در نهایت ادب، تواضع و مهربانی رفتار میکرد و هیچ گاه خود را از مردم جدا نمی نمود. ۲. مهارت دوست یابی: تنهایی موجب وحشت و تضعیف روح است انسانها در تعامل با یکدیگر قادرند به نیازهای گسترده خویش پاسخ دهند. مهارت دوست یابی در سیره رضوی: ۱. دوست نادان عذاب دائمی ۲. دیدار مستمر = دوستی استوار ۳. مسوولیت پذیری لازمه دوست یابی ۴. فروتنی و تواضع لازمه دوستداری ۵. انگیزه دوست گزینی کسب رضای الهی ۶. اظهار دوستی ملاک خردمندی ۳. مهارت گوش دادن: علاوه بر ایجاد مناسبات سالم میان انسانها در زمینه های درمانی و مشاوره ای هم اهمیت دارد. از نظر پارترسون از متخصصان روان درمانی: مهم ترین و اساسی ترین فن مشاوره توجه کردن و گوش دادن است. زیرا احساس امنیت و پذیرش و احترام به خود در او بارور می شود. مهارت گوش دادن در سیره رضوی: یکی از یاران امام می گوید: هیچ گاه ندیدم که آن حضرت در سخن گفتن بر کسی جفا ورزد و سخن کسی را پیش از تمام شدن قطع کند. ۴. مهارت همدلی: ۱. خود را در موقعیت شخص دیگر قرار دادن ۲.

احساسات او را درک کردن ۳. در احساسات او مشارکت جستن. آثار همدلی: ۱. مردم را به یکدیگر پیوند میدهد. ۲. التیام بخش است ۳. اعتماد آفرین است ۴. به مشکلات زندگی پایان میدهد. مهارت همدلی در سیره رضوی: شخصی خراسانی وارد مجلس امام رضا علیه السلام گردید و گفت در راه سفر پول و آذوقه اش را از دست داده است و از ایشان درخواست کمک کرد. حضرت به گونه ای او را مورد تفقد قرار داده که چشم در چشم قرار نگیرند تا مبادا وی احساس خاری و ذلت کند. ۵. مهارت سازگاری (رفتار انطباقی) مردم از حیث رفتار متفاوتند و تنوع خاصی در عملکردها وجود دارد. ضروری است که از ساز و کارهای مدارا و سازگاری آگاه باشند و آن را به موقع به کار گیرند. آثار مهارت انطباقی: ۱. جلوگیری از گسست های اجتماعی ۲. تقویت روح خدمت رسانی به جامعه ۳. اصلاح و ترمیم غفلت ها و کاستی ها ۴. جلب رضایت حق تعالی امام رضا علیه السلام: از نشانه های فهم خویشنداری و دانستن است. بخش چهارم مهارت های خانوادگی خانواده: سنگ بنای جامعه است و سلول اولیه جامعه محسوب می شود. یکی از آرمان های مکاتب آسمانی دستیابی به زندگی خوب و سعادت مند است. بدیهی است که در صورت نیو بودن حیات می توان از خانواده متعادل گفت و گو کرد. در دیدگاه اسلام ازدواج از جایگاه ویژه برخوردار است. حضرت امام رضا علیه السلام در پاسخ به زنی که برای کسب فضیلت بیشتر قصد کرده بود ازدواج نکند فرمود: اگر خودداری از ازدواج فضیلتی در بر می داشت حضرت زهرا سلام الله علیها به درک این فضیلت از همگان شایسته تر بود در حالی که احدی در فضیلت بر وی پیشی ندارد. از عوامل استحکام بنیان خانواده ارتباطات انسانی مطلوب میان افراد و نیز میان بستگان نزدیک است که از آن به صله رحم تعبیر می شود. امام رضا علیه السلام می فرمایند: صله رحم کنید اگر چه با جرعه ای آب باشد و بهترین صله ی رحم خود داری از آزار دیگران است. معیار تشکیل خانواده: از تصمیم های پایدار و مهم که چه بسا نتایج آن تا پایان عمر همراه آدمی خواهد بود انتخاب همسر و تشکیل خانواده است. در روایتی از حضرت رسول آمده است که اگر کسی به خواستگاری دختری آمد که دین و ایمانش را پسندیدید درباره دیگر خصوصیاتش سختگیری نکنید. بنابراین ایمان و دیانت نقش محوری و تعیین کننده ای در استمرار و کیفیت بخشیدن به زندگی دارد. یکی دیگر از معیارهای مهم در انتخاب همسر نیک خوئی و اخلاق خوب است. ضرورت مدیریت خانواده: الف) مدیریت اخلاقی و عاطفی خانواده (به بیان نمونه ای از زندگی بزرگان اکتفا می کنیم) از امام رضا علیه السلام در توصیف زندگی پیامبر... چون به منزل می رفت، وقت خود را سه قسمت میکرد: یک قسمت برای خداوند تبارک و تعالی، یک قسمت برای خانواده و قسمتی برای خویش و سپس قسمت خود را بین خود و مردم تقسیم می کرد. ب) مدیریت اقتصادی خانواده در نگاه رسول اکرم (ص) کوشش در راه کسب نیازمندی های خانوادگی منزلتی والا دارد آن حضرت می فرماید: اجر کسی که برای زندگی خود و خانواده اش زحمت میکشد مانند اجر سرباز مجاهد است. از جمله دانش ها و مهارت های زندگی رعایت اعتدال و رفق و مدارا در برنامه های اقتصادی خانواده است، برقراری تعادل و توازن مناسب میان درآمدها و هزینه های زندگی، منجر به شرایطی می شود که عزت نفس و حیثیت افراد را در محیط اجتماعی حفظ می کند. پیامبر بزرگوار اسلام می فرماید: مدارا و میانه روی در معاش از دانش و آگاهی مرد است. امام رضا علیه السلام: هیچ بنده ای به کمال حقیقی ایمان نمی رسد تا اینکه سه خصلت در او باشد: دین شناسی اندازه و برنامه ریزی در زندگی و شکیبایی بر سختی ها بخش پنجم راه های موفقیت در زندگیموفقیت به معنی توفیق یافتن و بهره مند شدن است. موفقیت امری است نسبی و تابع درجات، میزان آگاهی و دانش، مسئولیت پذیری در قبال رویدادها فرد می باشد (فردی در مقایسه با فرد دوم موفق و در مقایسه با فرد سوم از موفقیت کمتری برخوردار است) شاخص های موفقیت: ۱. درک و تفاهم پایدار: اگر فرد بتواند جایگاه و منزلت همسرش را به درستی بشناسد از نیازهای او آگاه باشد و مقصود او را از کلامش دریابد به درک و تفاهم پایدار رسیده است. از نشانه های درک پایدار: بالا بودن ظرفیت روحی در مقابله با مشکلات، حلم و علم می باشد ۲. همزبانی و هم اندیشی: در صورتی که افراد زبان یکدیگر را درک کنند قادر به همفکری و هم اندیشی خواهند بود. هم اندیشی زمینه ساز همدلی می باشد. ۳. همکاری و شریک ساختن دیگران در

امور ۴. منزلت و کرامت: از نکات مهم درباره کرامت آدمی آگاهی او از این ویژگی ارزشمند است. زیرا ارمغان چنین معرفتی حفظ ارزشهای وجودی او از آسیب‌ها و معصیت‌ها است. ۵. سازگاری و مدارا: اهمیت سازگاری با دیگران بر هیچ کس پوشیده نیست. با درنگی در احادیث رضوی می‌توان دریافت که از نگاه امام رضا علیه السلام مدارا در ارتباطات انسانی خوی و خصلت نبوی است و از نشانه‌های مومن. بخش ششم مهارت‌های تربیت‌مهارت فرزند پروری در حیطه شناختی و در حیطه ارتباطی‌فعالیت‌های تربیتی حیطه‌ای گسترده دارد و تنوع پذیر است. ۱. امکان تربیت: راه تربیت راهی دشوار و طولانی است که مشقت و سختی را به همراه دارد ولی کسی که در این مسیر با امید و تلاش حرکت کند حتماً به نتیجه خواهد رسید. امام رضا علیه السلام فرمودند: عقل عطیه‌ای است الهی، و ادب و تربیت نتیجه مشقت. انکس که در راه فرا گرفتن ادب به مشقت و زحمت تن دهد پیروز گردد. و انکس که در راه از یاد عقل خداداد که جزو سرنوشت آدمی است سعی و مجاهده نماید جز بر نادانی خود نیفزوده است. ۲. زمان تربیت: دوره مناسب برای تربیت پذیری قبل از پایان دوران کودکی است. امام رضا علیه السلام می‌فرمایند: دل همیشگی آمادگی ندارد گاهی نشاطی دارد و گاهی رخوت، بنابراین به هنگام نشاطش به آن توجه کنید و به گاه رخوت به حال خودش رها کنید. ۳. مسوولیت تربیت: برای اداره امور تربیتی فرزندان جایگاه والدین باید به خوبی تبیین شود. آنچه از روایات بر می‌آید این است که مسوولیت اصلی تربیت فرزند با پدر و همیاری و مشارکت مادر است. با مروری به سیره رضوی دلالت‌هایی را می‌یابیم که ناظر به نیازهای روحی و روانی فرزند است و به چگونگی تامین آن اشاره دارد. امام رضا علیه السلام در همین باره حدیثی را از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نقل می‌کنند که ایشان فرمود: بزرگان خود را احترام کنید و به اطفال خود مهربانی نمایید و با خویشان خود ارتباط داشته باشید. بوسیدن فرزند نشانه ابراز محبت است. در بیانی از امام رضا علیه السلام آمده است که مادر می‌تواند لبهای فرزند خود را ببوسد. همچنین تامین نیازهای مادی فرزندان اهمیت خاصی دارد. چند نکته: ۱. چنانچه نیازهای روانی و روحی فرزندان در اولین سالهای کودکی تامین گردد زمینه مناسبی برای سلامتی روانی او مهیا می‌گردد و در برابر تهدیدهای مختلف محافظت می‌گردد. ۲. تامین نیازهای فوق‌علاوه بر حفظ سلامت روانی رویکردی مثبت را نسبت به آینده در وی ایجاد می‌کند. ۳. پاسخگویی فعال و معتدلانه پدر و مادر پل ارتباطی مناسبی به نام پل اعتماد را میان دو نسل ایجاد می‌کند مختصری از حقوق فرزند ۱. برخورداری از نام نیک (رابطه‌ای مستقیم میان نام و اثر روانی معنا و مفهوم آن در شخصیت انسان در روایات تاکید شده است) ۲. حق برخورداری از احترام.... لازم است با اطفال مودب و با احترام برخورد کنید (امام رضا علیه السلام) مهارت فرزند پروری در حیطه ارتباطی ارتباط موثر با فرزند در گروهی شناخت روحیات و نیازها و حقوق فرزند است. والدینی در این حیطه از تربیت موفق خواهند بود که قادر به درک ویژگی‌های فرزندان خود باشند. اشاره‌ای کوتاه به چند روش تربیتی از سیره معصومین علیهم السلام ۱. روش تربیت عملی تربیت فرزند بیش از آنکه با آموزه‌های کلامی و ارتباط زبانی صورت گیرد بر رفتارهای عملی مبتنی است. امام رضا علیه السلام می‌فرمایند: به فرزند دستور بده که با دست خود دهد. ۲. روش تربیت عادلانه رعایت عدالت میان فرزندان از روش‌های تربیتی اسلام است. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرمایند: میان فرزندان خود به عدالت برخورد کنید همان گونه که مایلید مردم با شما با عدل و داد رفتار کنند. ۳. روش تربیت عقلانی در روایات و بیانات نورانی بزرگان دین عقل عاملی موثر در تربیت و سازندگی انسان است. تربیت عقلانی با به کارگیری استعدادها و فکری به تربیت کودکان و نوجوانان می‌پردازد. حضرت علی علیه السلام می‌فرمایند: عاقل کسی نیست که تنها نیکی و بدی را از هم تشخیص می‌دهد بلکه عاقل کسی است که در هنگام رویارویی با خطر، آن را که خطرش کمتر است بشناسد و با تن دادن به خطر کمتر خود را از خطر بیشتر مصون دارد. ۴. روش دعوت به استواری و پایداری از شیوه‌های تربیتی اسلام دعوت به استقامت و پایداری است. رسول اکرم می‌فرماید سوره هود مرا پیر کرد! دلیل این سخن وجود آیه‌ای است که اشاره به ضرورت استواری و پایداری دارد. چند نکته از سیره رضوی در باب استواری ۱. دعوت به استواری از آموزه‌های اسلام است ۲. نتیجه استواری و پایداری رسیدن به موفقیت است بدون تحمل سختی

ها انتظار هیچ نوعی از پیشرفت تصور کردنی نخواهد بود ۳. از مواردی که استواری در آن بیشتر تأکید شده است دعا و درخواست از پروردگار است ۴. سختگیری و تحمل مشقات در پرورش روح آدمی و ورزیدگی اندیشه‌ی او ضروری است. (امام موسی بن جعفر علیه السلام: گاهی فرزندان را به کارهای کم و بیش سخت وادارید تا آن‌ها در بزرگسالی افرادی صبور و شکمیا باشند) ۵. روش دعوت به تحکیم دوستی‌ها در آغاز ضروری است که والدین خود در صدد ایجاد ارتباط صمیمانه با فرزندان باشند و بدین سان اعتماد سازی نمایند. و فرزندان خود را برای کسب تجربیات اجتماعی مناسب، به دوستیابی و تحکیم این پیوند ترغیب کنند نمونه عملی در سیره رضوی: از حضرت رضا در مورد خوشی دنیا سوال شد که ایشان فرمودند: وسعت منزل و زیادی دوستان ۶- روش ایجاد ضابطه در مناسبات انسانی انسان موجودی است اجتماعی، و در معاشرت با دیگران نیازمند آگاهی داشتن از ضابطه‌ها و معیارهای دقیق و مطمئن است. حضرت علی علیه السلام: خویشان را میان خود و مردم میزان قرار بده آنچه را برای مردم دوست بدار که برای خود دوست داری... فهرست مطالب: بخش اول: مفاهیم و کلیات مهارت‌های زندگی چیست؟ ضرورت مهارت‌های زندگی انواع مهارت‌های زندگی جایگاه مهارت‌های زندگی در اسلام مهارت‌های زندگی در سیره رضوی بخش دوم: مهارت‌های ذهنی - شناختی مهارت خودآگاهی مهارت تصمیم‌گیری مهارت حل مسأله مهارت تفکر نقاد مهارت تفکر خلاق بخش سوم: مهارت‌های ارتباطی - اجتماعی مهارت‌های زندگی و ارتباطات درون فردی مهارت‌های زندگی و ارتباطات انسانی (بین فردی) بخش چهارم: مهارت‌های خانوادگی مهارت‌های شناختی خانواده بخش پنجم: راه‌های موفقیت در زندگی بخش ششم: مهارت‌های تربیتی فرزند مهارت‌های فرزند پروری در حیطه شناختی مهارت‌های فرزند پروری در حیطه ارتباطی

اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می‌گویند

؟

آنیس لوتن موضوع: خلاصه کتاب "اعضای بدن و حرکات شما با دیگران چه می‌گویند"؟ نویسنده: آنیس لوتن؛ مترجم: حسن نصیری قیداری و لاله نقی لو؛ انتشارات رسا- تهیه کننده: فرزانه مرادی؛ رشته مدیریت فرهنگی؛ مرکز آموزش آستان قدس رضوی- هدف ناشر از انتشار این کتاب آشنا کردن سرپرستان و مدیران با معانی و مفاهیم حرکات اعضای بدن است و مطالعه این کتاب به درک مدیر از کارکنان، کمک شایسته‌ای خواهد کرد. و بیش از ۷۰٪ پیام انسانها از طریق ارتباطات غیر کلامی منتقل می‌شود و تنها ۳۰٪ پیام‌ها از طریق کلام و گفتار به مخاطبان می‌رسد. ارتباطات غیر کلامی، همان زبان بدن و یا حالات، حرکات چشم است، پاها و اندام‌های انسان است که اثر بخش‌ترین وسیله انتقال پیام است. مزیت ارتباطات چهره به چهره در آن است که انتقال پیام دقیق‌تر و رساتر از ارتباطات کلامی و یا غیر مستقیم است. و می‌توان با دقت در حالات صورت و مردمک حالت دست و پاهای آهنگ صدا به درستی یا جعلی بودن پیام گوینده پی برد. در واقع این هم از شگردهای خداوند در طبیعت بشر است که انتقال پیام به دو صورت کلامی و غیر کلامی صورت می‌گیرد و اگر گوینده در پیام خود صادق باشد، این دو روش بر هم منطبق بوده و انتقال پیام با قدرت و انرژی و شفافیت تمام منتقل می‌شود. همفکری، همدلی و همکاری که لازمه تعالی سازمانی ریشه و توسعه پایدار سازمان است، محصول هماهنگی و همسویی ارتباطات کلامی و غیر کلامی است. امروزه شکست کارآمدترین استراتژی‌ها نه به دلیل ضعف آن، بلکه به دلیل ناتوانی در بیان و عدم تفهیم استراتژی به کارکنان است. مطلب مهم دیگر در تفاوت بین ارتباطات کلامی و غیر کلامی در این است که برقراری ارتباطات کلامی در مورد همه ملل به راحتی اتفاق نمی‌افتد، ولی تفاهمات غیر کلامی به صورت جهانی و به سهولت بین انسانها امکان‌پذیر است. □ اهمیت ارتباطات غیر کلامی حدود ۷۰ درصد ارتباطات ما غیر کلامی است. منظور از ارتباطات غیر کلامی تنها حرکات بدن نیست، بلکه شامل موارد بسیاری است مانند پوشاک، چهره، طرز بیان، حالات صورت و موقعیت شما در دیدار با دیگران و مسائلی از این قبیل. استفاده از حرکات و حالات بدن در

برقراری ارتباطات روزمره امری بسیار عادی است و افرادی که با این موضوع آشنایی کامل و کافی دارند؛ می‌توانند به کمک این علائم و حرکات علاوه بر آگاهی از اهداف و مقاصد واقعی افراد، مقصود مورد نظر خود را به طرف مقابل بقبولانند. شناخت مفهوم حرکات و حالات اعضای بدن در دو مورد می‌تواند مفید باشد و کمک شایانی به ما کند: □ با شناخت بهتر حرکات و حالات بدن خود در ایجاد تغییراتی در آن‌ها می‌توانید با مردم روابط بهتری برقرار کنید به این ترتیب، درک، حس همدردی، تفاهم و اطمینان، شناخت و احترام شما نسبت به دیگران تغییر خواهد کرد. □ با دقت و تمرکز بیشتر در نحوه حرکات و حالات اعضای بدن افراد می‌توانید عکس‌العمل افراد را در موقعیت‌های مختلف را تا حدی پیش‌بینی کنید و با تحت‌تأثیر قرار دادن مردم، عکس‌العمل افراد را به نفع خود تغییر دهید. □ اولین تأثیر موفقیت یا شکست ما در تجارت به اولین برخورد‌ها و تأثیرات ما بستگی دارد. مردم با دقت در لباس، سبک و حالت شما، در اولین برخورد تا حدودی می‌توانند به تیپ شخصیت شما پی ببرند. نوع پوشش و حالات شما نمایانگر احساسات و عواطف مختلفی مانند شخصیت واقعی، شخصیت ایده‌آل و یا شخصیت مطلوب شماست. مار اولین برخورد می‌کوشیم تا با نگاهی گذرا به افراد، تصویر کلی از آنها به دست آوریم چرا که زمان اولین برخورد بسیار کوتاه است. لباس افراد اولین چیزی است که توجه ما را به خود جلب می‌کند. بررسی ظاهر خودتان این امکان را به شما می‌دهد تا با شناسایی نقایص خود، آنها را رفع کنید و در نتیجه تأثیر بهتری بر اطرافیان خود داشته باشید. □ ایجاد تصویری ایده‌آل از خود در کار ظاهر زیبا به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت شما در فعالیت‌تان نیست؛ این قدرت تجسم شماست که شما را به فردی موفق تبدیل می‌کند. عواملی که به کمک آنها می‌توانید تجسم خود را تقویت کنید عبارتند از: □ ژست و حالت شما باید به نحوی باشد که بدون ایجاد رعب و وحشت، علاوه بر رعایت ادب و احترام به طرف مقابل، بتوانید با اعتماد به نفس کامل با افراد ارتباط برقرار کنید. □ چیدمان میز؛ یک میز مرتب نمایانگر قدرت و توان صاحب آن در کنترل اوضاع، تأمین نیاز و خواسته‌های خود و دیگران است. □ لباس؛ رنگ لباس و سبک و برآزندگی آن و لوازم جانبی لباس مثل کیف و کفش می‌تواند در تغییر نگرش مراجع‌کنندگان تأثیر داشته باشد. □ راه رفتن؛ برای تأثیر بهتر در افراد باید آرام و نرم و باوقار و اطمینان گام بردارید و فقط تجهیزات ضروری را به همراه داشته باشید. □ تعامل با دیگران؛ هنگام صحبت کردن با دیگران برای ابراز اشتیاق خود به آنها نگاه کنید، اعتماد به نفس خود را حفظ کنید و در صورت امکان افراد را به اسم خطاب کنید و آرام و خونسرد باشید. □ از عصبی نشان دادن خود پرهیزید. □ پاسخ به سوالات؛ اگر پاسخ به دقیق یکی از سوالات را نمی‌دانید، با نگاه به صورت طرف مقابل او را به همکاری و کمک تشویق کنید. و اگر پاسخ یک یا دو سؤال را نمی‌دانید، پاسخ دادن را به جلسه بعد موکول کنید یا پیدا کردن پاسخ را به کسی محول کنید که اطلاعات کافی دارد. □ درخواست کمک؛ اکثر مردم نگرشی منفی به درخواست کمک دارند ولی با تغییر نگرش در این زمینه، درخواست کمک می‌تواند نمایانگر وظیفه‌شناسی، دقت و علاقه شما به یادگیری مطالب جدید باشد. □ ملاقات با افرادی که وقت شما را تلف می‌کنند باید به گونه‌ای باشد که با حالات و حرکات خود به او ارزش وقت و زمان خود را بفهمانید. □ شنونده‌ای مثبت باشید و به دقت به صحبت‌های کارکنان خود گوش دهید. □ پذیرش مسئولیت بیش از حد توان و ظرفیت؛ ایجاد تفاهم و کنار آمدن با مراجع‌کنندگان و همچنین دستیابی به موفقیت مستلزم به کارگیری تمام توان است. بنابراین بهتر است تعهد و مسئولیت‌کارهایی را برعهده بگیرید که توان انجام آن را دارید. □ مسئولیت اشتباهات خود را برعهده بگیرید. □ تقویت قاطعیت‌طاعت به افراد کمک می‌کند تا رفتاری متعادل داشته باشند؛ به این که نه بزدل و بی‌اراده باشند و نه پرخاشگر. به این معناست که برنده - برنده بازی کنیم، یعنی سود دو طرف مبادله را در نظر بگیریم. قاطعیت یکی از عوامل مؤثر در مدیریت بهینه است. افراد از نظر ویژگی‌های رفتاری به ۳ گروه تقسیم می‌شوند: سلطه‌پذیر، قاطع، سلطه‌گرزبان بدن و رفتار ۳ نوع شخصیت سلطه‌پذیر قاطع سلطه‌گر صدا بسیار شل و وارفته لحن یکنواخت - خنده‌های بی‌مورد نفس‌های عمیق و مداوم قاطع لحن متنوع و تابع اهمیت موضوع و گفتار بسیار بلند تند و عصبی بدن بازوانی گره کرده شانه‌های

افتاده و آویزان تشویش و نگرانی انجام حرکات عصبی حرکات و حالات کاملاً باز و مثبت تعادل جدیدیت و انضباط بسیار خشک و اتو کشیده قفسه سینه برآمده بدنی متمایل به جلو استفاده بیش از حد از انگشتان و دستها صورت خنده بیش از حد یا بی مورد تغییر سریع حالت چهره لبخندی ملایم که حتی در چشم‌ها هم مشخص است. چهره‌ای آرام و متین ابروان برآمده آرواره رنگ بیرون زده ارتباط چشمی نگاههای گریزان که بیشتر به سمت زمین است منظم و دقیق نگاه به چشمان طرف مقابل بدون تیزی هنگام گفتن و شنیدن خیره و مسلط مبنای زبان بدنارتباطات غیر کلامی از جمله ویژگیهای شخصی و اختصاصی افراد است که با توجه به فرهنگ، تجربه و نوع تربیت افراد تغییر می‌کند. حالات و حرکات هر فرد با توجه به موقعیت و وضعیت خاص او شکل می‌گیرد و احتمال اینکه چنین وضعیتی برای فرد دیگری تکرار شود، بسیار اندک است. بهترین پیشنهاد این است که برای درک مفهوم ارتباطات غیر کلامی افراد به وضعیت و موقعیت آنها توجه کنید و مدتی رفتار و حالات آنها را در موقعیتهای مختلف بررسی و تجزیه و تحلیل کنید. برای دستیابی به نتایج دقیق باید حرکات تمام اعضای بدن را بررسی کنید. □

مفهوم حرکات اعضای بدن همه افراد از تاثیر حالات صورت خود بر دیگران آگاهند، در نتیجه می‌کوشند با کنترل حالات صورت خود از افشای احساسات واقعی خود پیشگیری کنند. بدن افراد موقعیت آنها را از نظر باز یا بسته بودن نشان می‌دهد. حالات بسته به منزله احساسات منفی و بدبینانه افراد است. اکثر افراد با قرار گرفتن در یک مکان و موقعیت خوب روابط شان را با افراد حاضر توسعه می‌دهند و در روابط خود از حرکات باز و مثبت استفاده می‌کنند. □ دور یا نزدیک شدن: اگر برقراری ارتباط با فردی برای شما خوشایند باشد، بدن شما ناخودآگاه به سمت او خواهد چرخید و خود را به او نزدیکتر خواهید دید و افرادی که علاقه‌ای به ایجاد ارتباط با شما را نداشته باشند، معمولاً سعی می‌کنند با دور شدن از شما، این حس را به شما نشان دهند. □ حرکات سر: معمولاً نمایانگر موافقت و مخالفت افراد با نظرات شماست؛ که اغلب غیرارادی و به صورت ناخودآگاه انجام می‌شود. □

حالت یا ژست: توجه به حالات مختلف افراد در موقعیت‌های مختلف کمک می‌کند که افراد را به چهار گروه مجزای «علاقمند و فعال»، «خسته و بی‌حوصله»، «جدی و مصمم» و یا «عصبی و کم‌حوصله» تقسیم کنید. حالت و ژست شما می‌تواند بیانگر میزان مسئولیت‌پذیری و علاقه شما به شرکت در فعالیتهای اجتماعی باشد. □ بازوها: بسیاری از کارهای روزمره در پشت میز انجام می‌شود که عملاً بررسی بعضی از حرکات بدن را غیر ممکن می‌کند. بازوها از جمله قسمت‌هایی است که بیشتر اوقات قابل رویت است و به همین دلیل اهمیت بسیاری دارد. بازوهای صاف نمایانگر احساسات مثبت و ذهن آماده است. اگر کسی بازوهایش را زیر بغل بگیرد گویای موقعیت بسته است که می‌تواند به معنی اعتراض یا اعلام بی‌طرفی باشد. □ حرکت دستها: دستهای باز در هر فرهنگی نشان دهنده حالت دوستانه فرد است. شناسایی و تغییر درست حرکات منفی دستهای افراد از مواردی است که می‌تواند در موفقیت یک مدیر کمک کند. یکی از حرکات منفی دستها را در افرادی که مضطرب هستند و دائماً دستهای خود را فشرده و می‌پیچانند می‌شود دید. □ پاها: در فاصله دورتر از مغز قرار دارند و به همین دلیل کنترل حرکات آنها دشوارتر است. □ حالات صورت: صورت انسان از ۸۰ عضله تشکیل شده است که به کمک آنها می‌تواند احساسات درونی انسان را ابراز کند. تنها ۶ مورد از حالات و احساسات درونی افراد در سراسر دنیا به یک شکل انجام می‌شود: شادی، نفرت، ترس، خشم، تعجب، و غم. □ حرکت چشم‌ها: نوع نگاه شما در اولین برخورد با افراد که برنامه‌های شما را برای آینده تعیین می‌کند اهمیت ویژه‌ای دارد. ارتباط چشمها نقش عمده‌ای در ارتباطات غیر کلامی دارند و بدون چنین ارتباطی هرگز نمی‌توانید ارتباط خوب و مؤثری با طرف مقابل داشته باشید. با ارتباط چشم‌ها، حتی می‌توانید تا حدودی از اهداف و مقاصد افراد آگاه شوید. □ ارتباط مثبت: شما با یک نگاه، علاقه خود را به برقراری ارتباط با افراد نشان می‌دهید. پس از برقراری ارتباط می‌کوشید تا با چشم‌هایتان علاقه خود را به تداوم این ارتباط نشان دهید. □ ارتباط منفی: اگر فردی در حال صحبت با شما به چشمان شما نگاه نکند، یا به این علت است که مطلبی را از شما پنهان می‌کند و یا نشان دهنده عدم صداقت او در آن زمینه است

□ جهت نگاه: تحقیقات گویای این مطلب است که قسمت چپ مغز وظیفه بررسی و تجزیه و تحلیل واقعیات را بر عهده دارد و سمت راست مغز قسمتی است که آرزوها و افکار ما آنجا شکل می‌گیرد؛ بنابراین اگر ما هنگام دیدن فردی به بالا و سمت راست نگاه کنیم از آنجا که با سمت چپ مغز ارتباط برقرار می‌کند، احتمال اینکه حقیقت و واقعیت را بازگو کنیم افزایش می‌یابد، اما اگر به بالا و سمت چپ نگاه کنیم ارتباط با سمت راست قدرت تخیل را در ما بیدار خواهد کرد. □ صدا: شما می‌توانید با تغییر لحن ادای کلمات و بیان بهتر منظورتان، بهتر و راحت‌تر با افراد ارتباط برقرار کنید. هنگام بیان جملات خود، این فرصت را دارید که با تأکید بر قسمتهای مورد نظر، منظور خود را کاملاً صریح و واضح بیان کنید. □ سکوت: سکوت هم می‌تواند در موارد مختلف به نحوی مفاهیم و معانی مورد نظر را به طرف مقابل منتقل کند: حس احترام، اظهار علاقه و اشتیاق به افراد، ابراز مخالفت، ابراز علاقه، سکوت آرام بخش و سکوت بازتابی. □ زمان: مدیریت زمان بیانگر کنترل شما بر اوضاع، طرز تفکر شما در مورد سایرین و میزان اهمیت شما به عنوان یک مدیر در مقایسه با دیگران است. اینکه شما فردی مهمی هستید دلیلی برای در انتظار گذاشتن دیگران نیست. مدت زمان دیدار شما با افراد باید با توجه به شرایط تعیین شود. □ محیط: طراحی دفتر کار شما هم نمادی از شخصیت شماست. نوع چیدمان و وسایل تزئینی موجود در آنجا تاثیر بسزایی در افراد دارد. بررسی مرتب دفتر کار، به شما کمک می‌کند با ایجاد تغییرات تاثیر بهتری بر مراجعه کنندگان خود داشته باشید. □ وسایل تزئینی دفتر کار خود را مناسب با سمت و مقام و هدف خود انتخاب کنید. □ لمس کردن: یکی دیگر از روشهای برقراری ارتباط با دیگران است. برای ایجاد ارتباط از این طریق بسیار محتاطانه عمل کنید. روشهای متداولی مثل دست دادن در خوش آمدگویی، گرفتن بازوی افراد برای راهنمایی آنها به مسیر درست. □ واکنش‌های غیر ارادی: این قبیل واکنشها مانند شمشیر دو لبه است و همانطور که اساسات واقعی طرف مقابل را به شما نشان می‌دهد، احساسات واقعی شما را هم برای آنها فاش می‌کند. بعضی از این واکنشها: □ رنگ چهره: سرخ شدن چشم‌ها: پلک زدن مدام و ریزش اشک تنفس: سریع و سنگین پوست: خیس و عرق کرده □ حریم خصوصی: محدوده‌ای که هیچ کس اجازه ورود به آن را ندارد. همه از حریم خصوصی خود به شدت مراقبت می‌کنند و تجاوز به آن را تهدید می‌دانند و مقابله می‌کنند. عوامل مختلفی در تعیین فاصله از افراد دخالت دارد؛ از آن جمله می‌توان به شهرنشینی - کشور یا منطقه - رابطه‌ی با فرد - فضای در دسترس □ فضا و قدرت: به نوعی مکمل یکدیگرند و رابطه متقابل دارند. هرچه فضایی که در اختیار شماست بزرگتر باشد، قدرتمندتر به نظر خواهید رسید. ایستادن با قامت کشیده از آنجا که جسم شما فضای بیشتری اشغال می‌کند، قدرتمندتر به نظر می‌رسد. جرأت و جسارت و اطمینان شما در حالت ایستاده بیشتر است، در نتیجه تاثیر گذاری شما بر دیگران بیشتر است. □ تأمین فضای مورد نیاز دیگران: با رعایت حریم خصوصی افراد و ایجاد فضای مناسب و ایجاد فاصله لازم در لحظاتی که افراد در حال تصمیم‌گیری هستند؛ می‌توان فشار و استرس آنها را به کمترین حد ممکن رسانید و برقراری ارتباط را با این افراد راحت‌تر کرد. □ فنون سخنرانی زبان بدن انسان، همانند یک زبان بین‌المللی است، پس هنگامیکه قصد شرکت در یک جلسه یا سخنرانی را دارید، باید مراقب رفتار و حرکات خود باشید. یک متن سخنرانی زمانی مورد توجه افراد حاضر در جلسه قرار می‌گیرد که بتوانید به خوبی آن را ارائه کنید. بنابراین بهترین متن سخنرانی تنها زمانی می‌تواند تاثیر مورد نظر را بر افراد داشته باشد که شما از حرکات و حالات صحیح کمک بگیرید و بتوانید تا پایان جلسه سخنرانی و حتی هنگام پاسخگویی به سئوالات حضار تمام توجه افراد حاضر و در نتیجه کنترل جلسه را در اختیار داشته باشید. توجه به چند نکته کوچک زیر می‌تواند در بیان بهتر مطالب مورد نظرتان به شما کمک کند: □ حریم خصوصی: جایگاه سخنرانی شما دست کم در ده قدمی ردیف اول حضار قرار بگیرد. □ حالت: اولین مطلبی که توجه حضار را به خود جلب می‌کند حالت شما در جایگاه است در جایگاه طوری قرار بگیرید که مطمئن، مصمم و قدرتمند به نظر بیایید. □ حرکت: در مدت زمان جلسات سخنرانی می‌توانید با انجام حرکاتی نرم، آرام و کوچک آنها را به همراهی با فرد ترغیب کنید در انجام این حرکات تعادل داشته باشید. □

لباس: لباسهای خود را مناسب با موقعیت و مقام افراد حاضر انتخاب کنید. □ تماس چشمی: زمانی که در حال سخنرانی هستید به تک تک افراد در جلسه نگاه کنید و با این کار ثابت کنید که فردی قابل اطمینان هستید و آنها به راحتی می‌توانند به شما اطمینان کنند. □ هماهنگی با نیاز حاضرین جلسه: هدف و محتوا، زمان بندی و سطح معلومات افراد حاضر و نوع مخاطبان که آیا به دلخواه از جلسه شرکت نموده اند یا اینکه به زور حاضر شده اند. □ صدا: یکی از عوامل مهمی که تاثیر بسزایی در جلب توجه افراد دارد لحنی است که هنگام سخنرانی به کار می‌برید. در هنگام سخنرانی به افراد نگاه کنید، بیشتر از ضمائر مخاطب استفاده کنید، آهنگ صدای خود را به طور مرتب تغییر دهید و صدای خود را در پایان جملات و عبارات کاهش دهید. □ کنترل اعصاب و استرس و فشار روانی □ استفاده از تجهیزات سمعی و بصری: کارتهای سر نخ، یادداشت نکات کلیدی روی برگه هایی به ترتیب اولویت و فلیپ چارت □ پاسخ به پرسشها: به عنوان یک سخنران تنها زمانی می‌توانید به موفقیت و شهرت و محبوبیت برسند که با موضوع سخنرانی خود آشنایی کافی داشته باشید و بتوانید به پرسشهای مطرح شده پاسخ دهید. پیش از آغاز سخنرانی زمانی را برای پاسخگویی به سئوالات تعیین کنید. پاسخها را به صورت علمی و خطاب به تمام افراد بیان کنید. به هیچ یک از افراد اجازه ندهید با پرسش های پی در پی کنترل جلسه را در اختیار بگیرند و جلسه را به جلسه ای خصوصی تبدیل کنند. □ شرکت در جلسات یک مدیر بخش عمده ای از وقت خود را در جلسات و نشست های مختلف عمومی یا خصوصی می‌گذراند. با توجه به تاثیر عمیقی که این جلسات در افزایش راندمان و عملکرد شرکت در بازارهای داخلی و خارجی دارد، مشارکت در این جلسات می‌تواند فرصت ها و مزیت های فراوانی را در پی داشته باشد. نگرش منفی بسیاری از مدیران به برگزاری جلسات، ناشی از زمان طولانی جلسات است که عملاً وقت اجرایی بسیاری از کارها را از آنان می‌گیرد. تعدادی از نکات قابل طرح قبل از شروع جلسه که کمک می‌کند تا بهترین استفاده از جلسه را برید به شرح ذیل می‌باشد: □ آیا شرکت در جلسه ضرورت دارد؟ در جلساتی شرکت کنید که حضور شما در آن ضروری است و وقت خود را مدیریت کنید. □ آمادگی برای شرکت در جلسه: اولین کار تنظیم دستور جلسه خواهد بود که در آن به بیان اهداف مورد نظر و مسئولیت هر یک از اعضاء می‌پردازید و بعد بررسی نظرات اعضاست. □ حضور در جلسات: با رعایت نکات زیر به راحتی می‌توانید اعضای جلسه را تحت نفوذ خود قرار دهید: چند دقیقه زودتر از زمان تعیین شده حاضر شوید و چنانچه نتوانستید به موقع برسید خونسردی خود را حفظ کنید و بدون بیان علت، به خاطر دیر رسیدن، عذر خواهی کنید. مصمم و با اراده وارد شوید. و احوالپرسی گرم و صمیمی و در عین حال کوتاه داشته باشید □ صندلی های قدرت: باید در مکانی قرار بگیرید که بتوانید به راحتی با همه حضار ارتباط برقرار کنید. صندلی که در کنار نایب رئیس یا معاون جلسه قرار دارد، بهترین مکان برای شما محسوب می‌شود؛ چراکه اگر روبروی رئیس جلسه بنشینید، به این معنی است که خود را رقیب او می‌دانید و قصد مبارزه با او را دارید، اگر فاصله بین شما و رئیس جلسه زیاد باشد، برقراری ارتباط با سایر افراد به سختی انجام می‌گیرد و در نتیجه نمی‌توانید به اهداف مورد نظر برسید. □ حین برگزاری جلسه: روی بحث جلسه تمرکز کنید. حرکات و حالات اعضای بدن خود را کنترل کنید. یادداشت برداری از مسائل مطرح شده در جلسه باید مختصر انجام شود تا بتوانید در جلسه مشارکت جدی داشته باشید. زمانی که دیگران پیشنهادات خود را مطرح می‌کنند با دقت گوش دهید تا اگر سوالی شد بتوانید پاسخ مناسب بدهید و هنگامیکه یکی از اعضاء طرحی را ارائه می‌کند اظهار خوشحالی کنید. □ آغاز سخنرانی: هرگونه حالت عصبی را از خود دور کنید، حرکات خود را با توجه به فرهنگ و آداب و رسوم مخاطبان انجام دهید. هنگام شروع سخنرانی، اول اجازه بگیرید. □ هنگام سخنرانی: برای نفوذ بیشتر در افراد، بهتر است نگاه شما با رویی گشاده و لبخندی ملایم همراه باشد. مطالب خود را با استفاده از حالات و حرکات باز و با اطمینان مطرح کنید. □ پایان سخنرانی: مطالب عنوان شده را سریع جمع بندی کنید و با گامهایی محکم و استوار جلسه را ترک کنید. □ مهارت های مذاکره مهارت در ارتباطات غیر کلامی تضمینی در مذاکرات است. بنابراین زمانی می‌توانید به نتایج مطلوب برسید که دقیقاً بدانید: □ مفهوم زبان

بدن مخاطب تان چیست؟ □ مفهوم زبان اعضای بدن شما چیست؟ □ روشی که بتواند هر دو مضمون را مدیریت کند کدام است؟ □ مشاهده افراد: رفتار و حرکات افراد که نمادی از خصوصیات اخلاقی آنان است؛ می‌تواند اطلاعات بسیار مفیدی را در اختیار شما قرار دهد. بنابراین اگر می‌خواهید در مذاکرات، مخاطبان خود را تحت تاثیر قرار دهید، باید بتوانید مفهوم رفتار و حرکات بدن آنها را به درستی تشخیص دهید. هریک از افرادی که در جلسات مختلف می‌بینید، خصوصیات رفتاری خاصی دارند و این که براحتی نمی‌توانید با تمام افراد حاضر ارتباط برقرار کنید، امری کاملاً طبیعی است. □ علائم عدم تمایل افراد به مذاکره: گزیدن لبها - پلک زدن سریع - لرزش شانه‌ها ناشی از تنفس سریع - حرکت دستها به سمت دهان یا لمس لبها - مالیدن بینی - حرکات عجولانه - دور شدن از شما - جابجایی مداوم و حرکت به این سو و آن سو که می‌تواند حاکی از تردید و حالات عصبی باشد. □ علائم تمایل افراد به مذاکره: رفتار گرم و صمیمی در اولین برخورد، لبخندی حاکی از اطمینان که بیانگر موافقت و تفاهم با شماست. با اطمینان به شما نزدیک می‌شوند تا علاقه یا تفاهم خود را به شما نشان دهند. □ هنگام شرکت در جلسات، حالت بدن و نوع نگاه و سطح آرامش و اطمینان افراد را به دقت بررسی کنید. جو را به نحو ممکن آرام کنید. توجه افراد را به مسائل جلب کنید. نگاه کردن سریع‌ترین و در عین حال مشکلترین روش برقراری ارتباط با افراد است. نگاههای دوستانه و حالات باز بدن شما می‌تواند تاثیر بسزایی در ارتباطات شما با افراد داشته باشد. □ خود آگاهی: هرچه شناخت شما از زبان بدن خودتان بیشتر باشد، سریع و بهتر می‌توانید به مفهوم حرکات افراد دیگر پی ببرید، موفقیت شما در مذاکرات مختلف به میزان تفاهم شما با افراد بستگی دارد. شناخت نکات مشترک و تشابهات موجود بین شما و طرفین معامله می‌تواند تاثیر بسزایی در این زمینه داشته باشد. با استفاده از حرکات باز و مثبت به راحتی می‌توانید علاقه و اشتیاق خود را برای انجام مذاکرات مختلف به افراد ابراز کنید. □ زبان بدن خود و دیگران را مدیریت کنید؛ انعکاس رفتار افراد و هماهنگی با آنها روش خوبی برای تسکین و آرام کردن آنان به شمار می‌آید. جلسات مذاکره اهمیت خاصی دارد. زمانی که در چنین جلساتی شرکت می‌کنید، از آنجایی که برای رسیدن به نتایج دلخواه، تمام تلاش خود را به کار می‌گیرید، از نظر روحی در وضعیتی بسیار حساس و بحرانی به سر می‌برید و رقبای تجاری شما به راحتی می‌توانند از این موقعیت به نفع خود بهره ببرند □ شرکت در مصاحبه زمانی که در جلسه مصاحبه شرکت می‌کنید؛ هر یک از افراد حاضر در آن جلسه می‌توانند مانند یک تحلیل‌گر رفتار و گفتار شما را به دقت بررسی و تحلیل کنند. مدت زمان این جلسات بسیار کوتاه است و زمانی می‌توانید از موفقیت خود اطمینان حاصل کنید که علاوه بر ظاهری زیبا و آراسته، از شیوایی کلام هم بهره‌مند باشید، و بتوانید به راحتی افراد را تحت تاثیر قرار دهید. از زمان ورود تا لحظه‌ای که جلسه را ترک می‌کنید تمام حرکات و حالات بدن خود را به بهترین نحو مدیریت کنید. تنها زمانی می‌توانید به اهداف خود برسید که با تمام افراد رفتاری درست داشته باشید و بتوانید به خوبی آنها را تحت تاثیر قرار دهید. در این رابطه به نکات زیر دقت کنید: برنامه ریزی، انتخاب لباس، ساعت حضور، ایجاد تفاهم به وسیله انعکاس رفتار افراد، طرز نشستن، درک مفهوم زبان مصاحبه‌کننده، نگاه کردن و ارتباط چشمی، جدی بودن، حرکت؛ حرکات شما در اول جلسه باید بسیار جزئی و نامحسوس باشد، گوش دادن، نوشیدن جرعه‌ای آب، وقفه و فواصل کوتاهی که در حین مصاحبه ایجاد می‌شود؛ فرصت مناسبی برای کاهش فشارهای موجود در فضای جلسه به شمار می‌آید، پایان مصاحبه و ترک جلسه □ سایر فرهنگ‌ها از آنجا که مردم هر کشوری هنجارهای خاص خود را دارند، حرکاتی که انجام می‌دهند هم معانی خاصی خواهد داشت. بنابراین زمانی که با فردی خارجی برخورد می‌کنید، مراتب رفتار خود باشید تا از ایجاد هرگونه سوء تفاهم پیشگیری کنید. انجام یک حرکت کوچک که با هنجارهای طرف مقابل شما مغایرت داشته باشد می‌تواند تمام تلاش شما را به هدر دهد. توجه به آداب و رسوم و هنجارهای شرکای تجاری خارجی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها به شمار می‌رود. این حرکات زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که زبان متفاوت هر یک از طرفین معامله مانع از برقراری ارتباط بین آنان شود. چرا که در چنین مواقعی حرکات تنها وسیله ارتباطی بین آنهاست. هر چه درک

مفهوم کلمات و عبارات طرف مقابل برای شما دشوارتر باشد، تمرکز و دقت بیشتری به صحبت های او گوش می کنید تا با انجام اعمالی مانند حرکات دست ها و سر، تغییر حالات صورت و تغییر مداوم آهنگ صدا، منظور خود را به نحوی به طرف مقابل تفهیم کنید. رعایت نکات زیر می تواند به شما کمک کند تا راحت تر و سریع تر با چنین فردی ارتباط برقرار کنید: □ حریم خصوصی: از رفتار خود آنان برای تعیین حریم خصوصی شان کمک بگیرید. □ حرکات سر و دست ها: کشورها و ملت ها از لحاظ تحرک به دو گروه برون گرا و درون گرا تقسیم می شوند که در کشور های برون گرا مردم به خاطر شور و نشاط فراوان از دست های خود در حین صحبت کردن بیشتر کمک می گیرند و کشورهای درون گرا که از سیاست های محتاطانه و محافظه کارانه پیروی می کنند؛ بر خلاف گروه قبلی شور و نشاط چندانی ندارند و کمتر از دستهای خود کمک می گیرند. □ ارتباط چشمی: از نظر ما نمایانگر صداقت و راستی است و ممکن است در کشوری دیگر عملی زشت و بی ادبانه محسوب شود. □ لمس (دست دادن): تفاوت های موجود در فرهنگ های مختلف موجب می شود تا افراد به ندرت در ارتباطات روزمره خود از تماس دست ها کمک بگیرند. اگر به هر دلیلی نتوانستید اطلاعاتی را در مورد عرف رایج در جوامع آن افراد به دست بیاورید؛ رفتار خود آن افراد می تواند اطلاعات مفیدی را در این زمینه در اختیار شما قرار دهد، اما اگر رفتار آن افراد بسیار گنگ و نامفهوم بود؛ بهتر است از این روشها برای برقراری ارتباط با افراد استفاده نکنید. □ ارتباطات غیر کلامی در عمل □ مهارت در ارتباطات غیر کلامی امروزه یکی از عوامل مهم موفقیت مدیران است. فراگیری مهارت های غیر کلامی دشوار است. زمان، صبر و تمرین سه عاملی است که موفقیت شما را در هر زمینه ای تضمین می کند. □ دقیق و نکته سنج باشید، رفتار طرف مقابل را به دقت زیر نظر بگیرید تا کوچکترین حرکت او از شما پنهان نماند و بتوانید با جمع آوری تمام جزئیات، به مفهوم واقعی رفتار او پی ببرید و اهداف واقعی او برای شما آشکار شود. □ شناخت رفتار دیگران و آگاهی از تاثیر رفتار خود بر سایرین تاثیر بسزایی در روابط شما با دیگران دارد و از هر گونه برداشت غلط و نادرستی پیش گیری خواهد کرد. □ در برخورد با دیگران ذهنی باز داشته باشید و بدون تعصب رفتار کنید. چرا که آنها افرادی هستند که هر کدام اطلاعات و معیارهای خاص خود را دارند، نتیجه درست وقتی بدست می آید که بتوانید در بررسی خود انصاف و عدالت را رعایت کنید. □ احساس ناراحتی شما می تواند نتیجه جلسات را تحت تاثیر قرار دهد، بنابراین اگر احساس ناراحتی می کنید، می توانید این احساسات وجود خودتان را کنترل کنید. □ تنظیم برنامه کاری: با تنظیم برنامه کاری اهداف و برنامه های خود را به اطلاع دیگران می رسانید و توانایی های خود را به آنها نشان می دهید. شناختی که رقبا تجاری از شما پیدا می کنند، می تواند زمینه ساز موفقیت شما باشد. □ به روز و مدرن رفتار کنید و بتوانید همزمان با ایجاد هر تغییر کوچکی در جهان تجارت شما هم تغییرات لازم را در شرکت خود ایجاد کنید. □ در فعالیت های خود از جدیدترین روش ها استفاده کنید. □ هر روز روی مهارت های حرکتی خود کار کنید تا بتوانید از تمام فرصت هایی که در اختیارتان قرار می گیرد به بهترین شکل ممکن استفاده کنید.

هزار راه رفته

مؤلف: فاطمه مرسلی و اکاوی جنک نرم امریکا علیه ایران اسلامی - ناظر علمی: حسین کاظم زاده - طرح و راهبری: موسسه مطالعاتی پویا پژوهش آفاق - ناشر: انتشارات سازمان عقیدتی سیاسی ناجا - لیتوگرافی چاپ و صحافی: مرکز چاپ و نشر ساعس ناجا (ایمان) - تعداد صفحات: ۱۳۰ - خلاصه کننده: الیاس ظفری فر - مقدمه: پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران توانایی تاثیر گذاری ایران بر منطقه با ویژگی تازه ای یعنی ژئواستریک عجین شد و ایران را کشوری مهم و موثر تبدیل کرد و توانایی توازن بخشی آن را افزایش داد. ویژگی ژئواستراتژیک ایران در مناسبات سیاسی خاور میانه سهم بسزایی دارد زیرا تا اندازه بسیاری بر اساس ایدئولوژی انقلاب اسلامی و به ویژه دفاع از حقوق مظلومان تعریف می شود. این باعث شده تا ایالات متحده امریکا به ایران

توجه کنند به همین دلیل از ابتدای انقلاب تا کنون در سدد تغییر نظام از طریق نظامی سخت یا ابزار نرم مد نظر آنان است. در دهه اول و دوم از ابزار سخت (ترور مردم، حمله طیس و...) اما از دهه سوم جنگ نرم، تهاجم فرهنگی سیاسی و مجازی اولویت آمریکا است. فصل اول صورت‌های سخت ستیزه‌رگانه هجوم نیروهای نظامی کشور دیگر یا اتحادی از کشورهای خارجی در استقلال و تمامیت ارضی قرار گیرد تهدید سخت روی داده است. این تهدید در دوره استعمار کهن ظهور کرد. ۱. جنگ مسلحانه داخلی: اولین راهبرد جنگ مسلحانه داخلی و تجزیه کشور به وسیله گروه‌های داخلی بود. در پی این راهبرد در ۲۷ بهمن ۵۷ سندج به دست دموکرات‌ها و کومله‌ها اشغال شد و در یک هفته بعد اقدامات در کنبد و ترکمن صحرا نیز آغاز شد. رهبری این اقدامات به دست چریک‌های فدایی خلق بود. در ۱۳ اردیبهشت ۵۸ گروهک تروریستی فرقان با ترور تیمسار قرنی اعلام موجودیت کرد. در تابستان ۵۸ شهرهای کردستان و کنبد در آتش فتنه بود و شهرهای سقز، پاوه، سنجد، مریوان، صحنه درگیری بود. امام خمینی برای مقابله با تهاجم دستور تاسیس سپاه پاسداران صادر نمود. در ۱۳ آبان ۵۸ دانشجوی انسفات آمریکا را اشغال کردن و رابطه ایران با آمریکا وارد مرحله جدیدی شد و برای فشار آوردن به ایران به ایران از فشارهای اقتصادی استفاده کرد. ۲. حمله مستقیم: طرح حمله نظامی به ایران برای آزادی گروگان‌ها و سپس بمباران تهران و کوبیدن مراکز حساس و کلیدی کشور بود ولی در شب اول ورود به ایران در صحرای طیس به خاطر طوفان شن یک فروند چرخ بال با هواپیما برخورد کرد که تفنگداران در آتش انفجار سوختند پنج فروند چرخ بال و هواپیما در باند متروکه صحرای طیس به صورت نیمه منهدم باقی ماند. ۳. کودتا علیه انقلاب: ستادی در پاریس به رهبری شاپور بختیار به وجود آمد که هدایت کودتا را بر عهده داشت. عملیات قرار بود با استفاده از فرماندهان پیشین ارتش انجام شود و کشتی‌های جنگی بیگانه به سواحل ایران نزدیک و با حمله موضعی کودتا را یاری کنند. هم‌زمان در تهران و سایر شهرها اجرا و مکان‌هایی مانند اقامتگاه امام کمیته مرکزی نخست وزیری محل‌های نماز جمعه و... بمباران شود. یکی از خلبانان که قرار بود بیت امام را بمباران کند با طرح موضوع با مادر و برادر خود و با پیشنهاد آنها موضوع را به ایت‌ا... خامنه‌ای گزارش داد. بدین ترتیب کودتای نوژه در ۱۸ تیر ۵۹ با شکست رو برو شد و عوامل آن بازداشت شدند. ۴. ترور مسئولان مردم: با تصور اینکه این ترورها نظام جمهوری را سست خواهد کرد. اما نتیجه‌ای حاصل نشد و بر خلاف پیش‌بینی آنها مردم چهره وحشی ضد انقلاب را شناختند. ۵. جنگ تحمیلی: تمام عیار نظامی: راهبرد جنگ سومین راهبرد غرب بود که رژیم بعث داوطلب آن شد. صدام که گمان میکرد نیروهای دفاعی ایران آشفته هستند که میتواند به راحتی خاک ایران را فتح نماید در ۱۳ شهریور ۱۹۵۹ با ۱۹۵۹ فروند هواپیما جنگ آغاز شد. روز بعد ۱۴۰ هواپیمای جنگنده ایران با بمباران مواضع حساس بغداد و سایر شهرهای عراق تصمیم ایران را برای مقاومت و دفاع نشان داد. در این میان بسیج نیروهای انقلابی برای مقابله با دشمن تشکیل شد. رژیم بعثی عراق از تحمیل جنگ به ایران اهداف متعددی را تعقیب می‌کرد که از جمله آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱. براندازی نظام نوپای جمهوری اسلامی ایران ۲. تجزیه ایران و ایجاد کشور بزرگ عربی تحت رهبری حزب بعث عراق ۳. رسیدن به جایگاه ژاندارم غرب در منطقه رهبری جهان عرب ۴. فصل دوم جنگ نرم در برابر جنگ سخت در واقع هر گونه اقدام روانی و تبلیغات رسانه‌ای را در بر میگیرد که جامعه هدف را نشانه رفته و بدون درگیری نظامی و کشنده شدن آتش رقیب را به انفعال یا شکست وامی‌دارد. جنگ نرم در پی از پای در آوردن اندیشه و تفکر جامعه هدف است تا حلقه‌های فکری و فرهنگی آن را سست نماید و با بمباران خبری و تبلیغاتی نظام سیاسی-اجتماعی حاکم را متزلزل و بی‌ثبات کند. امروزه جنگ نرم موثرتر و کارآمدترین و کم‌هزینه‌ترین و در عین حال خطرناک‌ترین و پیچیده‌ترین تهدید امنیت ملی هر کشور به شمار میرود. به دلیل اینکه این جنگ با عواطف احساسات فکر اندیشه باور ارزش‌ها و ارمان‌های ملت و نظام سیاسی سر و کار دارد می‌توان با کمترین هزینه و از بین بردن مقاوت‌های فزاینده به هدف مورد نظر دست یابد. ابعاد این جنگ و تهدید گسترده تر و مخرب تر است زیرا ایدئولوژی فکر و ارمان ملت‌ها را هدف تهاجم خود قرار می‌دهد. اوین جنگ نرم دهه ۱۹۷۰ توسط آمریکا در اوج جنگ سرد بود و هدف خروج از بن بست جنگ میان دو عبر

قدرت آن زمان بود. بر اندازی از درون پیشنهاد کمیته خطر جاریبا فروپاشی شوری فقط ایران در مقابل سلطه فکری و فرهنگی غرب ایستاد و با تمام توان آنها را در منطقه به پالش کشید و خاور میانه را با توجه به شکست تمام اقدامات به رویکرد نرم افزارانه علیه ایران روی آوردند. طرح دلتا یکی از موضوعات است که در مهر ۱۳۸۴ به دولت بوش پیشنهاد شد. پیشنهاد این کمیته آغاز راهبرد مهار و جنگ سرد از سوی نو محافظه کاران برای مقابله با ایران و بیداری اسلامی را تایید می کند و تنها راه سرنگونی را پیگیری شیوه جنگ نرم و استفاده از تکنیک های عملیات روانی تبلیغاتی با استفاده از سه تاکتیک رهنامه مهار نبرد رسانه ای و سامان دهی و پشتیبانی نا فرمانی مدنی دانسته است. این گزارش دارای چند محتوی است: ۱) ایران باید در صدر برنامه سیاست خارجی امریکا در چهار سال آینده باشد ۲) استفاده از اختلافات درونی ایران ۳) دامن زدن به نا فرمانی مدنی در تشکل های دانشجویی و نهاد های غیر دولتی و صنفی از ابزارهای مهم فشار بر ایران است ۴) باید تمایل خود را برای باز گشایی سفارت ایالات متحده امریکا در تهران نشان دهیم و از این طریق می توانیم ارتباط خود را با مردم ایران تقویت کنیم ۵) باید شبکه رادیویی و تلوزیونی متعددی را برای ایرانیان تدارک ببینیم و پیام های خود را به دست مردم برسانیم ۶) باید درباره فعالیت هسته ای با احتیاط چند جانبه عمل کرد. با اعمال افزایش فشار و در صورت امتناع پرونده هسته ای را به شورای امنیت فرستاده اولویت اول اعمال فشار دیپلماسی از طریق متحدان است ۷) حمایت از اپوزیسیون سفر جوانان خارجی به ایران در غالب جهان گردی و در صورت نیاز به جنبش های مدنی و نا فرمانی ها پیوندند ۸) تسهیل فعالیت ان جی ا های امریکا در ایران ۹) سفارتخانه های دیگر در تهران نیز می تواند برای ما موثر باشد. در خواست مشترک آزادی زندانیان سیاسی کمک به خانواده های آنها و گروه های مخالف ۱۰) تضعیف ستون های حمایتی حکومت از جمله سرویس امنیتی و نظامی ۱۱) سرویس های امنیتی و قضایی امریکا و متحدانش در همکاری با سازمان های حقوق بشر باید به جمع اوری مدارک و شواهد در متهم کردن مسئولان ایرانی ۱۲) باید رهبران روحانی ایران به کناره گیری مسالمت امیز از قدرت سیاسی وادار کرد ۱۳) باید سپاه و بسیج از بین برود و وزارت اطلاعات تغییرات اساسی یا حذف شود ۱۴) گفتگو با دولت ایران هم باید در دستور کار باشد دلایل روی آوردن به جنگ نرم ۱) پراکندگی نیرو های امریکا ۲) مخالفت جامعه جهانی با تداوم سیاست یکجانبه گرا ۳) پیروزی نامزد های حزب دموکرات در ریاست جمهوری امریکا و استفاده آنها از تهدید نرم ۴) اقتدار یکان های ظنمی جنگ متقارن و نیروی باز دارندگی موشکی ایران ۵) ابهام اطلاعاتی در قبال برخورد ایران ۶) تکتگر قومی فرقه ای در ایران ۷) تهدید ثبات امنیت عرصه انرژی ۸) اقتدار روز افزون ایران در میان جنبش های آزادی خواه ۹) شکست طرح های براندازی سخت ۱۰) کارساز بودن جنگ نرم ۱۱) ایجاد دور شد سریع شبکه های خبری مستقل در منطقه و تبلیغات ضد امریکایی ۱۲) نزدیک کردن سنت ها و ایده های فرهنگی اجتماعی و سیاسی به شکل معمول جهانی ۱۳) فرهنگ سازی جهانی مبتنی بر فرهنگ لیبرال دموکراسی ۱۴) بی سر و صدا بودن تخریب فرهنگی و فکری و بالطبع تشخیص باز سازی آن زمان بر است ۱۵) موفقیت ژئوپلیتیک نوین ایران و امنیت پایدار ۱۶) شکل گیری مقاومت های بسیار علیه قدرت سخت ۱۷) هزینه بودن تهدید سخت ۱۸) رشد و قوام گروه های اسلام گرا همسو در منطقه ۱۹) ورود ایران به باشگاه هسته ای و قدرت های جهانفصل سوم: تهاجم فرهنگی علیه ایران نخستین نشانه های تهاجم فرهنگی پس از ارتحال امام خمینی (ره) پدیدار شد. دشمنان انقلاب اسلامی با توجه به ماهیت فرهنگی انقلاب اسلامی به خوبی در یافته اند که برای فروپاشی این بنیان استوار راهی جزء نابودی پایه های فکری اعتقادی آن وجود ندارد. همچنان که از تصریح بدان نیز هیچ ابایی ندارد از این رو پس جنگ تحمیلی طرح تهاجم فرهنگی علیه نظام اسلامی ایران را سامان دادند. سرگرم بودن دولت سازندگی به باز سازی ویرانه ها و بسیج ناشی از جنگ تحمیلی و غفلت از سازندگی در عرصه فرهنگ دینی و اسلام ی نیز بستر مناسبی را برای این حرکت خطرناک فراهم کرد. تفکر تکنو کراتی و فن سالاری در این دوره جانشین تفکر مبتنی بر زهد اخلاص پارسایی ایشار پرکاری و کم توقعی گردید و لیبرالیسم بنیان های فرهنگی و عقیدتی مردم آغاز کرد. در چنین وضعی رهبر فرزانه انقلاب پس از مشاهده نشانه های اولیه این تهاجم زنگ خطر را به صدا در آورد و با هشدارهای مکرر خود به کار گزاران و مسئولان دولت

وقت آنان را از این آسیب آگاه نمود. سازمان ناتو و نبرد فرهنگپیس از فروپاشی شوروی و پایان جنگ سرد دنیا به سمت تک قطبی شدن پیش رفت و رقیب اصلی امریکا دیگر توان مقابله با آن را نداشت و با احساس آنکه دیگر رقیب ممتازی وجود ندارد کوشید تا سیطره خود را در عرصه نظامی اقتصادی فرهنگی و سیاسی بر جهان تحمیل کند. بنا بر این به فرهنگ سازی جهانی مبتنی بر فرهنگ لیبرال دموکراسی متوسل شد. در این میان ناتو که سازمانی نظامی بود با مشکلاتی همچون فقدان هویت و فلسفه وجودی تحول در ماهیت قدرت پس از جنگ سرد فقدان دشمن راهبردی تحول در ساختار نظام بین المللی و نا کارآمدی کارویژه های دفاعی امنیتی در محیط جدید و بیداری فرهنگ اسلامی اشاره کرد. برای خروج از این مشکلات حوزه جغرافیایی خود را به شرق گسترش داد و کشورهای بیشتری را به عضویت پذیرفت. علاوه بر آن راهبرد خود را برای هماهنگی با محیط متحول ساخت. در دهه ۱۹۹۰ امریکا فرصتی برای نفوذ فعال و تعمیق و تثبیت سلطه خود تلقی کرد. در این دهه بوش پدر طرح نظم نوین جهانی را مطرح کرد و بعد از تهاجم عراق به کویت برای تثبیت سلطه دولت خود کوشید تا مدیریت بحران را بر عهده گیرد. که همه این تلاش ها برای هدف مدیریت نفت بود. در اجلاس سران ناتو به مناسبت پنجاهمین سال تشکیل ناتو مهم ترین اولویت پیمان ناتو مفهوم راهبرد نوین جنگ علیه تروریسم جانشین جنگ علیه کونیسم شد. در مباحثی که مطرح شد کانون تروریسم جهان اسلام به ویژه خاور میانه معرفی گردید و جنگ علیه تهدید اسلام به جای جنگ علیه تهدید سرخ قرار گرفت. در این اجلاس ناتو خود را از چهار چوب دفاع سرزمینی از اروپای غربی و حوزه اتلانتیک خارج کرد و بر مواردی همچون مدیریت بحران مبارزه با تروریسم کنترل تسلیحات حقوق بشر کمک به گسترش دموکراسی در جهان دفاع از ارزش های غربی و محافظت از سیستم های اطلاعاتی تاکید کرد. بنا بر این بر خلاف جنگ سرد و راهبرد بازدارندگی دفاعی راهبرد جدید ناتو برای خود تهدیدی بی پایان برای مداخله نظامی قائل نیست بلکه گسترش اصول و ارزش های غربی در سطح جهانی هدف راهبردی آن تلقی می شود. در واقع شکلی از تروریسم فکری فرهنگی سیاسی اقتصادی است که ناتو فرهنگی را عینیت می دهد. دلایل روی آوردن ناتو به رویکرد فرهنگ اگستره ی دور بر ناتو فرهنگی فراتر از مرز هاست و اندیشه فرهنگ همه ملت ها را شامل می شود ولی رویکرد نظامی فقط چند کشور را شامل می شود ۲ هدف ناتوی فرهنگی قبضه تمام باور ها ایدئولوژی جهان بینی ملت ها و فرهنگ فرهنگ هاست ولی راهبرد نظامی تصرف زمین و کسب منابع است ۳ در راهبرد نظامی ویرانی ها و خرابی ها محسوس ملموس است و با هزینه گردن باز سازی می شود ولی در ناتوی فرهنگی آسیب ها نا محسوس است و تخریب فکری و فرهنگی به اسانی باز سازی نمی شود ۴ ناتوی فرهنگی بدون سر و صدا ولی ناتو نظامی با سر و صدای بسیار همراه است ۵ کارکرد ناتوی فرهنگی بلند مدت پر جاذبه پر بازده کم درد سر و کم هزینه است ولی ناتو با رویکرد نظامی کوتاه مدت خشک و سخت کم بازده پر درد سر و پر هزینه تر استدر مجموع ناتو پس از فروپاشی شوروی تهدید جدیدی به نام جهان اسلام را جانشین کمونیسم کرد و دو رویکرد سخت افزازانه و نرم افزازانه را برای مقابله در پیش گرفت و قطعاً اجرای هر طرح استعماری بدون پشتوانه فرهنگی موفق نخواهد شد. فصل چهارم کودتای مخملی (کودتای رنگی) انقلاب رنگی تعاریف و ویژگی هادرباره تعریف انقلاب های رنگی هنوز تحلیگران و صاحب نظران به اجماع قاطعی نرسیده اند. اختلاف در تعریف واحد از این پدیده هم از جدید بودن این ساز و کار برای تغییر ساخت سیاسی ناشی می شود و هم به دلیل ترکیب پیچیده ای از شباهت و تفاوت های آن با اشکال و تعاریف کلاسیک انقلاب است. انقلاب های ((مخملی)) ((رنگی)) یا ((گلی)) از شیوه های بر اندازی نرم اند و هدف در آن سرنگون کردن حاکمیت و جا به جایی قدرت با استفاده از ابزار نافرمانی مدنی است. تمامی دگرگونی های سیاسی که از آنها با نام انقلاب های رنگین یاد می شود ویژگی های همگونی در علل و شکل تحولات دارند. از نظر خاستگاه نیز تمامی آنها ویژگی مشترکی داشته اند اما در کل می توان نقاط اشتراک آنها را در سه حوزه برنامه ریزی و طراحی اجرا و استقرار بررسی کرد. ۱ در حوزه برنامه ریزی و طراحی ویژگی های همگون و گاهی یکسان تمام انقلاب های رنگی (به ویژه در گرجستان اوکراین و قرقیزستان) بوده ۲ در حوزه اجرا نیز تقریباً تمام انقلاب

های رنگی ماهیت یکسانی دتشته اند و موارد عملیاتی آنها دقیقا مشابه یکدیگر بوده ۳ در حوزه استقرار مواردی همچون حمایت عوامل خارجی قرار گرفتن فردی متمایل به غرب ورود عوامل خارجی به صحنه و حمایت عوامل خارجی را نام برد برای نخستین بار واسلاو هادل رئیس جمهور پیشین جک که در آن زمان رهبر مخالفان این کشور بود اصطلاح انقلاب مخملی را وارد ادبیات سیاسی کرد. در سال ۱۹۹۸ طی دوره شش هفته ای در همان سال مخالفان با انجام سلسله اقدامات زنجیره ای توانستند رژیم حاکم را سرنگون کنند و قدرت را در دست گیرند. پس از اولین رویداد از این نوع در چکسلواکی اصطلاح انقلاب مخملی یا رنگی در سال های بعد از فرو پاشی شوروی به ویژه در عوایل قرن بیست و یکم به یکی از کلیدواژه های تحولات سیاسی در عرصه جهانی تبدیل شد. انقلاب های رنگی به علت ماهیت خود در جوامع پسا کمونیستی در اروپای شرقی و آسیای مرکزی توسعه یافته و استفاده یافته است. دومین انقلاب در سال ۱۹۹۷ در صربستان روی داد که در فرهنگ و ژانگان علوم سیاسی با عنوان کودتای فرا مدرن شناخته می شود. سه نمونه بارز این نوع انقلاب ها در قرن بیست و یکم در گرجستان اوکراین و قرقیزستان رخ داد. انقلاب گل رز در گرجستان با فرو پاشی شوروی سابق آمریکا و ناتو به حلقه اول اروپای شرقی یعنی سپر دفاعی هارتلند نفوذ یافتند. پس از آن توسعه نفوذ در حلقه دوم در دستور کار آمریکا قرار گرفت. برای این منظور نفوذ در گرجستان (حیاط خلوت روسیه) اولویت اول را داشت. آمریکا و متحدان اورپایی اش از طریق بنیاد سوروس انقلابی رنگی را در گرجستان به راه انداخت تا ناتو در گرجستان سلطه یابد. بدین ترتیب در انتخابات پارلمانی نوامبر ۲۰۰۳ دو ائتلاف با هم رقابت کردن یکی ((ائتلاف گرجستان نو)) و دیگری ((ائتلاف تریکای گرجستان)) در گوران رقابت انتخاباتی بنیاد سوروس پیروزی تروئیکا را پیشاپیش اعلام کرد ولی بعد از شمارش ارا ((ائتلاف گرجستان نو)) پیروز شد و ائتلاف تروئیکای گرجستان به انتخابات اعتراض نمود و دولت را به تقلب در انتخابات متهم کرد. ائتلاف هواداران خود را به مبارزه منفی و نا فرمانی مدنی فراخواند و جنبشی به نام کومارا توانست ۱۵ هزار نفر را در پایتخت سازمان دهی کند. آنها در مقابل ساختمان های دولتی و کاخ ریاست جمهوری تجمع نمودن و طی برنامه از پیش تعیین شده به پلیس و ارتش شاخه های گل رز اهدا کردند. در روز افتتاح پارلمان شواردنادزه مشغول سخنرانی بود که مخالفان به رهبری ساکاشویلی بدون مقاومت پلیس وارد ساختمان شدند و اجازه ندادند قدرت را به دست بگیرد. سرانجام با موافقت مقامات روسی شواردنادزه استعفاء داد و انقلاب گل رز به پیروزی رسید. انقلاب نارنجی در اوکراین و اوکراین بعد از روسیه بزرگ ترین کشور اروپایی است و از لحاظ جغرافیایی سیاسی وضعی منحصر به فرد دارد. نفوذ آمریکا در آن منطقه هم حلقه محاصره را تنگ می کند و هم به بازار منابع نفت و گاز منطقه دست می یابد. در ۲۰۰۴ در انتخابات ریاست جمهوری هیچ یک تر نامزدها حد نصاب لازم را کسب نکردند و انتخابات به دور دوم کشیده شد. یانو کوچ هوادار روسیه ۳۹.۸۸ درصد و ویکتور پوشچنگو نامزد مورد حمایت آمریکا ۳۹.۲۲ درصد را کسب کردن. در مرحله دوم یانو کوچ ۴۹.۴۶ درصد بر پوشچنگو ۴۶.۶۱ درصد پیروز شد. اما پوشچنگو و هوادارانش این را نپذیرفتن و دولت را به تقلب در انتخابات متهم کردن. با اعلام نتایج هواداران پوشچنگو با لباس بازو بند کمر بند سربند و پرچم نارنجی اقدام به تظاهرات نمودند. کمیسیون انتخابات پیروزی یانو کوچ را رسماً اعلام نمود و پارلمان اوکراین نیز نتیجه را تصویب کرد. تظاهر کنندگان مانع ورود یانو کوچ به دفتر نخست وزیری شدند و کشور در وضعیت جنگ داخلی قرار گرفت و به دو بخش شرقی (طرفداران یانو کوچ) و بخش غربی (هواداران پوشچنگو) تجزیه شد. با فوق العاده شدن اوضاع کشور پارلمان در رای خود تجدید نظر کرد و اعلام نمود در انتخابات تقلب شده و دادگاه عالی اوکراین در ۷ دسامبر نتیجه انتخابات را باطل و تاریخ ۲۶ دسامبر را برای برگزاری انتخابات مجدد اعلام کرد و با دوازده هزار ناظر بین المللی برگزار گردید و پوشچنگو با ۶۲.۵۲ درصد رئیس جمهور شد. انقلاب گل لاله در قرقیزستان قرقیزستان اگر دارای منابع طبیعی نفت و گاز نیست به دلیل هم مرز بودن با چین و افغانستان اهمیت راهبردی ویژه ای دارد. در سال ۲۰۰۵ با رد صلاحیت نامزد های مخالف دولت در پارلمان جرقه های انقلاب مخملی در این کشور زده شد. پس از برگزاری دو مرحله انتخابات و اعلام نتیجه آن دو مخالف عسگر

اقایف و باقی اف با یکدیگر متحد گردیدند و با پیوستن خانم اتونبایا نامزد رد صلاحیت شده به صفوف مخالفان اقایف زمینه برای انقلاب مخملی در این کشور فراهم گردید. در چنین وضعی جنبش مقاومت جوانان کلکل عهده دار آغاز انقلاب لاله ای در این کشور شد. در مناطق جنوبی معترضان سازماندهی شده با تجمع در میدان شهر اوش فرودگاه و ساختمان های دولتی را محاصره کردند. دامنه اعتراض به سرعت به تمامی مناطق قرقیزستان گسترش یافت در نتیجه مخالفان عسگر اقایف ساختمان های دولتی و دفتر ریاست جمهوری را در بیشکک تصرف کردند و خواستار کناره گیری وی شدند عسگر اقایف پس از فرار از کشور استیفن یانگ سفیر امریکا در قرقیزستان را عامل اصلی این انقلاب معرفی کرد. وی گفت یک هفته قبل از وقوع این حوادث در شبکه جهانی اینترنت نقشه انقلاب منتشر شده بود. این نقشه را استیفن یانگ تدوین کرده و این انقلاب دقیقاً همانند نقشه صورت گرفت. طراحی کودتای رنگی برای ایرانقای محسن اژه ای وزیر وقت اطلاعات در گفتگو تلویزیونی خود که به صورت زنده از صدا و سیما پخش شد به صراحت اعلام کرد که خطر انقلاب رنگی را چند سال پیش گوشزد کرده بود. اما عده ای این موضوع را توهم پنداشته بودند. بی شک با نگاهی گذرا به حوادث و اتفاقات چند سال اخیر می توانیم به صراحت اعلام کنیم که این گفته وزیر اطلاعات نه تنها توهم نبوده بلکه عین واقعیتی است که از نگاه عموم جامعه دور مانده بود. اولین جرقه این طرح براندازانه را می توان ده سال پیش و در حوادث کوی دانشگاه در سال ۷۸ اشکارا دید. اولین بار وزارت اطلاعات حدود سه سال پیش طراحان کودتای مخملی را شناسایی کرد. این افراد که امریکا پس از کودتای مخملی در گرجستان و اوکراین برای اجرای طرح انقلاب مخملی در ایران استخدام کرده بود هاله اسفندیاری یحیی کیان تاج بخش و رامین جهاننگلو بودند. بررسی کودتاهای مخملی نشان می دهد که سرمایه گذاری بر روی جوانان به ویژه جنبش های دانشجویی یکی از عوامل موثر و پیش برنده طرح هایی چون بر اندازی نرم به شمار می رود. اولین انقلاب رنگی دوران پس از جنگ سرد در دوره شش هفته ای یعنی از ۱۷ نوامبر تا ۲۹ دسامبر ۱۹۹۸ در کشور چکسلواکی روی داد. حلقه دوم این انقلاب در صربستان و به وسیله جنبش دانشجویی اتپور (مقاومت) تکمیل گردید و سپس در سال ۲۰۰۳ حلقه سوم آن در گرجستان با حرکت دانشجویی کمارا (بس است) تدارک دیده شد. در اوکراین نیز گروهی از جوانان و دانشجویان آموزش دیده حرکتی به نام پورا (لحظه موعود فرا رسیده) را در سال ۲۰۰۴ طراحی و اجرا کردند که نام هایی همچون انقلاب نارنجی سرخ و شاه بلوطی از آن یاد شده است. این سناریو در بالاروس با نام ((جنبش زوبر)) و در انقلاب لاله ای ۲۰۰۵ قرقیزستان که دانشجویان در صفوف مقدم آن قرار داشتند با نام اتپور (مقاومت) ادامه یافت. در ایران نیز ماموریت عبور از میدان مین و خطوط قرمز بر عهده جنبش به اصطلاح دانشجویی گذاشته شد تا جنبشی که خواستگاه و فلسفه وجودی آن عدالت خواهی استکبار ستیزی و استقلال محوری است به ابزاری برای تحقیق و اجرای سناریو غرب تبدیل گردد. که این موضوع در اشوب های ۱۸ تیر ۱۳۸۷ خود را به خوبی نشان داد. با شکست شبه کودتای ۱۸ تیر طراحان جنگ نرم به این نتیجه رسیدند که برای پیشبرد اهدافشان در جمهوری اسلامی ایران نمیتوانند بر سرمایه گذاری روی قشر خواست حساب ویژه باز کنند بنابراین لایه های دیگر از جامعه همچون زنان روزنامه نگاران استادان دانشگاه نخبگان کارگران و هنرمندان هم باید به میدان بیایند تا زمینه های کودتای مخملی به صورت فراگیر و گسترده در کشور فراهم شود. مهره یابی جریان پس از کنار کشیدن خاتمی یا کنار رفتن با برنامه ریزی قبلی جریان دوم خردادی ها از میر حسین موسوی حمایت کردند. آنان کروی را نه برای دارایی پایگاه مردمی میدانستند و نه رئیس جمهوری که بتواند اهداف آنان را دنبال کند اما موسوی لااقل چند امتیاز نسبت به کروی و خاتمی داشت. بیست سال دور بودن از صحنه سیاسی و اجتماعی کشور به اندازه کافی موسوی را نسبت به رویدادهای سیاسی و اجتماعی ذهنی و متاثر از اطرافیان خود کرده بود. علاوه بر آن روحیه یک دندگی او بران سناریو های بعد از انتخابات ضروری بود. موسوی این یک دندگی را رعایت نکردن قانون را در زمان نخست وزیری خود چندین بار با استعفا و تهدید به خوبی نشان داده بود. میر حسین موسوی در اوایل کاندیداتوری به شدت خود را فردی در درون نظام و پایبند به آن معرفی می نمود. اما در اواخر سال ۸۷ و پس از دیدار با

اعضای جبهه مشارکت و سازمان مجاهدین انقلاب مشی وی تغییر نمود و شعارهایی ساختار شکنانه سر داد که در اولین آنها می توان تناقض بین رفتار گذشته وی و حرف های کنونی او را آشکارا دید. با حضور موسوی تخریب و سیاه نمایی کارنامه دولت اتهام قانون گریزی و دروغ گویی دولت سیاه نمایی سیاست خارجی تشکیک در سلامت انتخابات طرح نظارت بین المللی بر انتخابات افزایش انتظارات و مطالبات عمومی سخنانی برای سیاه نمایی و استفاده از شعارهای کاریکاتور ها و نماد ها استفاده از نماد سبز نمایش افراد و شخصیت هایی مثل خاتمی و هاشمی رفسنجانی در کنار موسوی و کارناوال خیابانی خودرپی فضای جدیدی در جامعه حاکم شد. طراحان کودتای مخملی در این زمان شخصیت مناسب خود را پیدا کرده بودند و همراهی کروی که فردی اصلاح طلب بود. نیز کمک شایانی به جریان فعلی نمود. محسن سازگارا در مصاحبه با شبکه تلویزیونی صدای امریکا. به صراحت اعلام کرد که کروی در حکم فردی است که از درون نظام ساختارهای موجود را می شکند و موسوی پشت سر او رای ها را جمع می کند. البته چرخش ۱۸۰ درجه ای بعضی از مواضع موسوی بر نزدیکان وی نیز تا اندازه بسیاری شگفت انگیز بود و این ماجرا از نفوذ بسیار جریان طلب انقلاب مخملی بر میر حسین حکایت می کرد و اینکه وی ریاکارانه و برای فریب مردم شعارهای اصول گرایانه می داد. نگاهی به بیانیه های موسوی در هنگام تبلیغات انتخاباتی اشکارا مویید این مطلب است که گروهی در اطراف وی می کوشند فقط اطلاعاتی را که دوست دارند به صورت درست یا نا درست به وی القا کنند و موسوی فقط بلندگویی برای اعلام آنها با صدای بلند حتی از رسانه های عمومی نظیر صدا و سیما باشد حتی زمانی که دروغ بودن گفته هایش اثبات می شود نه خود وی و نه جریان منتسب به وی صلاح نمیینند که در دفاع از گفته هایشان زحمتی به خود بدهند. جریان یاد شده قصد داشت چه اقای موسوی پیروز بشود چه نشود خط اغتشاش را دنبال کند. میر حسین موسوی مانند مهره ای اولین گام را برای این حرکت برداشت و در ساعت ۲۳:۲۳ روز ۲۲ خرداد ۱۳۸۸ در حالی که انتخابات هنوز در بعضی از شعبه ها ادامه داشت در مصاحبه ای ده دقیقه ای گفت ((من پیروزم در صورت اعلام عدم پیروزی از سوی مراجع رسمی در انتخابات تقلب شده است.)) بدین ترتیب وی با فراهم ساختن زمینه تردید در نتایج زمینه بحرانی شدن و نافرمانی مدنی را خواسته یا ناخواسته فراهم کرد. از روز ۲۳ خرداد به بعد نیز موسوی با بیانیه های تحریک امیز خود همچنان افکار عمومی را تحریک و بدون هیچ دلیل و مدرک مستندی بر طبل تقلب گسترده در انتخابات کوبید و خواستار ابطال انتخابات شد. تمدید فرصت پنج روزه شورای نگهبان و باز شماری ده درصد صندوق های رای در جلوی دوربین های صدا و سیما هم نتوانست موسوی را از این اقدام خود باز دارد و وی همچنان به امضای بیانیه های از پیش نوشته شده خود ادامه داد. در هشتم تیر ماه ایت ... جنتی دبیر شورا پس از بررسی دهمین دوره انتخابات ریاست جمهوری صحت این انتخابات را تأیید کرده است. اخطار رهبر معظم انقلاب به رفتار خصمانه برخی دولت های غربی مقام معظم رهبری در خجسته سالروزه میلاد حضرت مولی الموحدین علی ابن ابیطالب (ع) در پانزدهم تیر ماه با اشاره به اهتمام ویژه حضرت علی (ع) برای استقرار عدالت و حفظ وحدت در جامعه اسلامی مهمترین نیاز کنونی دنیا اسلام و به ویژه ملت ایران را اتحاد کلمه و هوشیاری در قبال توطئه دشمنان برای ایجاد اختلاف دانست و ضمن اخطار شدید به سران برخی دولت های غربی در خصوص واکنش ملت و دولت ایران به دخالت های اشکار آنان در قضایای اخیر تأکید کردند. مقام معظم رهبری هدف دشمنان از ورود به مسائل داخلی کشور را ایجاد اختلاف و دو دستگی دانستند و با اخطار شدید به سران برخی دولت های غربی را تأکید نمودند. در اوایل مرداد ماه مجلس سنای امریکا بوجه ۲۰ میلیون دلاری را به تصویب در آورد تا به وسیله ان مخالفان ایرانی را وادار کند با جمهوری اسلامی درباره سیستم ((فیلترینگ)) و ((سانسور)) سایت های اینترنتی و اخبار به مبارزه بپردازد. دوزدهم مرداد ماه مراسم تحلیف آقای دکتر احمدی نژاد به عنوان رئیس جمهوری اسلامی ایران در مجلس شورای اسلامی با حضور مسئولان کشوری و لشکری انجام شد و رئیس جمهور برای انجام وظایف قانونی خود سوگند یاد کردند پروژه ۷۲ تن از کشته گان اغتشاشات در بیست و سوم مرداد ماه شکست خورد. بر مبنای این پروژه قرار بود که اسمهای ۷۲ نفر به عنوان کشته شدگان حوادث اخیر مطرح

شود و به دلیل تشابه عدد ۷۲ تن با شهدای کربلا و دفتر حزب جمهوری اسلامی نوعی تقدس سازی چاشنی این پروژه سیاسی گردید. با این حال پس از افشای جعلی بودن برخی اسامی در این لیست مانند علیرضا توسلی ترانه موسوی در حال حاضر پروژه مزبور با مانع مواجه شده است. مهدی کروی بیست و هفتم مرداد از مواضع قبلی خود مبنی بر تعرض جنسی به بازداشت شدگان کهریزک عقب نشست. دانشجویان دانشگاه های مختلف نخبگان علمی و فرهنگی دانشگاه ها و ((اعضا و نمایندگان)) تشکل های مختلف دانشجویی چهارم شهریور با حضرت ایت ا... خامنه ای رهبر معظم انقلاب اسلامی دیدار کردند. دانشجویان با لزوم بر خورد و محاکمه مجرمان پشت پرده حوادث اخیر تاکید کردند. آنچه از نحوه تعامل آقای موسوی با نهاد های مسئول در جریان انقلاب برداشت می شود ان است که وی قصد تعامل نداشته و بر نظرات خود اصرار می ورزد. صدور بیانیه های پی در پی نشان از همین رویکرد دارد. پاسخ قاطع ملت ایران به توطئه چینی ضد انقلاب در روز قدس مردم ایران روز جمعه ۲۷ شهریور ماه یکی از با شکوه ترین راهپیمایی های روز جهانی قدس در سال های پس از انقلاب را بر گذار کردند. گزارش های خبر نگاران از سراسر کشور حاکی از ان بود که استقبال مردم روزه دار از راهپیمایی روز قدس که همزمان با اقامه نماز جمعه در آخرین جمعه ماه مبارک رمضان انجام می شود چشمگیر بوده است. بویژه در تهران تعداد شرکت کنندگان راهپیمایی روز قدس به نحو قابل توجهی با سال های گذشته متفاوت بود به طور که برخی رسانه های خارجی نیز عدد حاضران در نماز جمعه تهران را ((صد ها هزارتن)) تخمین زده اند. این در حالی است که مشاهدات از حضور میلیونی مردم تهران در نماز جمعه روز قدس و راهپیمایی آنان حکایت می کند. علت حضور چشمگیر مردم ایران بویژه در تهران در راهپیمایی روز قدس این بود که برخی از حامیان جریان اصلاح طلب خصوصا میر حسین موسوی کاندیدای شکست خورده و اشوبگران انتخابات ۲۲ خرداد از چند روز قبل خبر از ان داده بودند که قصد دارند با حضور در این راهپیمایی از ان به عنوان فرصتی برای اشوبگری استفاده نمایند. مردم تهران و برخی دیگر از شهر های بزرگ با حضور وسیع در راهپیمایی روز قدس عملا امکان هر گونه تحرک قابل توجه را از اشوبگران سلب کردند به گونه ای که اشوبگران جز برخی تجمعات کور و شعار های پراکنده قادر به انجام هیچ اقدام دیگر نشدند و راهپیمایی روز قدس با کمترین حاشیه بر گذار شد. ناکامی پیاده نظام امریکا در ۱۶ اذر دانشجویان انقلابی دانشگاه های مختلف تهران با حضوری با شگوه در روز دانشجو تمام برنامه های جریان فتنه گرا که هفته ها روی ان کار شده بود نقش بر اب کردند. اتاق فکر جریان که شمار کم حامیانش در روزهای ۱۳ ابان و روز قدس ابروریزی مثال زدنی برای انها به شمار می رفت تنها عامل بقاء این جریان نیمه جان را توسل به دانشگاه و بهره برداری سیاسی و جناحی از دانشجویان می دانست و لذا همه نیروی خود را در روز ۱۶ اذر به کار گرفته بود. سران اشوب طلب به همراه رسانه های ضد انقلاب همچنین در روزهای منتهی به ۱۶ اذر تبلیغات و موج افروزی های گسترده ای را در جهت جامه عمل پوشاندن به این ارزو و التهاب افروزی در دانشگاه ها برای جان بخشی مجدد به این جریان آغاز کردند اما جامعه دانشگاهی این روز را نا کام گذاشت. اوج رسوایی فتنه سبز در این روز اهانت به تصویر حضرت امام (ره) بود که موجبات رسوایی این جریان امریکایی گردید. یزید بازی عبری انگلیسی در عاشورای حسینیتدارک همه جانبه رسانه های ضد انقلاب برای اختلال در مراسم پرشگوه سالار شهیدان (ع) در روز های تاسوعا و عاشورا به یک ابروریزی و رسوایی بزرگ برای فتنه گران و رسانه های وابسته به استکبار تبدیل شد. سر انجام روزهای موعود فرا رسید و رسانه های یاد شده خبرهای پیش ساخته و قالبی را بی انکه به شعور مخاطبان خود احترام بگذارند و احتمال دهند که درصدی از انها در خیابان ها هم تردد می کنند منتشر کردند. در روزهای شنبه و یکشنبه عناصر ضد انقلاب در گروه های سازمان یافته ۳۰ تا ۴۰ نفره با سوء استفاده از اوج گرفتن عزاداری سالار شهیدان در تاسوعا و عاشورا و مشغول بودن قاطبه ملت مومن به سوگواری عرصه را برای اتش زدن چند سطل زباله و اموال عمومی و سپس گریختن از معرکه فراهم دیدند اقدام به حمله علیه برخی هیئت ها و دسته های مذهبی کردند و شماری از عزاداران را مورد ضرب و شتم قرار داده و از صحنه گریختند. در این میان برخورد چهار ضلع شبکه عنکبوت (ارسانه های دولتی امریکا و انگلیس ۲ شبکه و

سایت های وابسته به عناصر ضد انقلاب مقیم خارج از کشور ۳ رسانه های عربی مرتجع ((عبری)) نظیر العربیه و بعضا الجزیره ۴ سایت های وابسته به افاطیون داخلی) با این اوباشگری انگشت نما قابل تامل بود. رسانه های یاد شده وعده تظاهراتی بزرگ تر از تجمعات اعتراضی پس از انتخابات برگزار کرده و میدان امام حسین تا میدان آزادی را مسیر تظاهرات اعلام کرده بودند. پس از مشاهده بی اعتنایی مطلق مردم سوگوار و به خیابان آمدن چند گروه اجیر شده و سازمان یافته ۳۰ تا ۴۰ نفره تلاش کردند قافیه را نوازند و به صورت انلاین به گزارش صحنه های موزد خیال و علاقه خود پرداختند. بر خلاف آن چند صد نفر عناصر یزیدی و اموی که در روز عاشورا مامور سوت و کف و سنگ پرانی و آتش بازی شده بودند. نکته قابل تامل در این سیاه بازی و شعبده بازی رسانه ای مستند سازی ماجراست به این نحو که چند نفر مامور فیلمبرداری و تصویر برداری در زمان اشوبگری بوده و آتش زدن چند سطل و کارتن تابلوی راهنمایی را کنده و با راه اندازی دود راه بندان و سر دادن شعارهای ضد انقلابی صحنه یک تظاهرات را باز سازی کرده و فیلم ها به شبکه های یاد شده ارسال می کردند. بی بی سی در این تحمیق رسانه ای از بقیه شبکه ها و رسانه ها جلو زد و بار ها به حقه ((خبر فوری)) متوسل شد. ترور شهروندان پروژه به حداکثر رساندن خشونتبه حداکثر رساندن خشونت و کشته سازی جزو پروژه هایی بوده است که جریان فتنه کرا از ابتدای اشوب های بعد از انتخابات در دستور کار داشته اما این پروژه روز عاشورا شدتی مضاعف یافت. چند مورد گشته از مردم عادی و تعداد زیادی مجروح در حوادث روز عاشورا وجود داشته است. یکی از گشته ها سید علی موسوی خواهر زاده میر حسین موسوی است که هدف گلوله قرار گرفت که به منافقین و عناصر نفوزی نسبت دادند. حماسه ۹ دی هشتاد و هشتایران اسلامی ۹ دی یکپارچه شاهد خروش میلیون ها انسان ازاده ای بود که خشم و انزجار خود را از اهت یزیدیان زمان به سرور و سالار شهیدان حضرت ابا عبدا... الحسین(ع) ابراز کرده و خواستار بر خورد قاطع نظام با سران و هتاکان حامی جریان سبز اموی و اشوبگران روز عاشورا شدند. در بین جمعیتی که برای اعتراض به حرمت شکنی جریان فتنه در روز عاشورا و تجدید بیعت با ارمان های امام راحل و رهبر معظم انقلاب اسلامی راهپیمایی کردند. قشرهای مختلف مردم از طبقات و گرایش های مختلف دیده می شدند اما حضور جوانان و نوجوانان خشمگین چشمگیر تر بود. قطعنامه پایانی تجمع عاشورائیانشرکت کنندگان در تهران طی قطعنامه ای تاکید کردند برخی جریانات سیاسی واشخاص که با شکست در انتخابات با نه بزرگ مردم مواجه شدند اگر همچنان بر لجاجت و پیمودن راه باطل و خلاف مسیر ملت و اسلام پای فشاری نمایند با خشم ملت انقلابی و غیور ایران اسلامی مواجه و برای همیشه از صحنه طرد خواهند شد و چنین بود که این فتنه به پایان رسیدفصل پنجمبرد رسانه هاجنگ روانیاستلاح جنگ روانی از مفاهیم متداول در نامه نگاری ها و مذاکرات راهبرد شناس ها نظیریه پردازان سیاسی و کارشناسان علوم اجتماعی است. با وجود آنکه از این واژه در سطح گسترده و مقیاس وسیعی استفاده می شود اتفاق نظری درباره مفهوم آن وجود ندارد تا حدی که تلقی افراد گروه های مختلف از مفهوم جنگ روانی بسیار متفاوت است. جنگ روانی رابطه ای دو طرفه است و یک طرف به تنهایی یا هر دو طرف می کوشند با تاثیر گذاری بر افکار عواطف و تمایلات طرف دیگر او را به رفتاری مطابق خواست خود وادار کنند. بطور کلی می توان جنگ روانی را این گونه توصیف کرد((طراحی و بهره گیری هدفمند از تبلیغات و سایر اقدامات که هدف اصلی طراحان آن تاثیر گذاری و نفوذ در باورها اعتقادات عوائف و احساسات تمایلات و رفتار ملت ها و دوست های متخاصم بی طرفو هم پیمان به منظور دستیابی به اهداف ایدئولوژیک و ملی)) آنچه لازم است از جنگ روانی بدانیم: ۱) از بین بردن امید مخاطبان به نظام حاکم بر کشور یا جناح مقابل ۲) ایجاد بی اعتمادی میان مردم نسبت به رهبران کشور یا جناح مقابل ۳) ایجاد شکاف در بین جامعهاین نوع جنگ در واقع جنگ علیه عقل دشمن اعلام می شود و به منظور در بند کشیدن او. اهداف جنگ روانی امریکا و صهیونیسیم را می توان این گونه بر شمرد: ۱) ایجاد خوش بینی افرادی نسبت به ایده ها و ارزش های امریکا ۲) ترقیب نخبگان سیاسی به پذیرش مشروعیت امریکا ۳) کم رنگ ساختن ماهیت خصمانه دشمن و دوست جلوه دادن آن از طریق توهم خواندن توطئه ۴) به فراموشی سپردن اعمال گذشته امریکا علیه ملت ایران و فریب افکار عمومی ۵) مقصر جلوه دادن ایران

در تداوم یافتن مخاصمات آن با امریکا^۶ تسخیر افکار عمومی و تحت فشار قرار دادن ایران برای پذیرش مذاکره و بهبود روابط از موضع انفعال و ضعف. جنگ رسانه ایرسانه‌ها در شکل دادن به تصور مردم و هدایت افکار عمومی تعیین کننده اند از این رو قدرت های سلطه جو برای تحقق اهداف امپریالیستی خود به کار کرد موثر رسانه‌ها در جنگ رسانه ای یا جنگ نرم توجه جدی می کنند. رسانه‌ها می توانند حقایق را وارونه نشان دهند کتمان کنند تحریف یا سانسور نمایند یا با انعکاس اخبار واقعی و غیر واقعی افکار عمومی را تهییج و تحریک کنند. هر جنگ حداقل در دو زمینه میدان نبرد و اذهان عمومی مردم رخ می دهد. در دو جبهه فرماندهی که بتواند از ابزار کنترل و مدیریت انگاره های ذهنی بهره گیرد می تواند دشمن را بفریبد و نیرو های خودی را در جبهه دفاع از اهداف خود سازمان دهد. بخشی از جنگ نرم و مهمترین جنبه آن در حوزه رسانه ها روی می دهد. بنیادی ترین تعریف از جنگ رسانه ای ((استفاده از رسانه ها برای تضعیف کشور هدف و بهره گیری از توان و ظرفیت رسانه ها به منظور دفاع از منافع ملی)) است. اگر چه رسانه عمدتاً هنگام جنگ ها نظامی کاربرد بیشتری پیدا می کند این مفهوم آن نیست که در زمان های دیگر جنگ رسانه ای وجود ندارد یا استفاده نمی شود. گاهی کشور ها سلطه جو برای حاکمیت در جوامع هدف به جای تحمیل ارزش های مطلوب خود می کوشند از طریق رسانه ها نظام هنجاری گروه هدف را به سمت مطلوب خود تغییر دهند. ایجاد تغییر در این حوزه زمینه را برای تغییر ارزش ها و هنجار ها در جوامع هدف مطابق ارزش های مدنظر مطلوب کشور های سلطه جو فراهم می سازد. از آثار تغییر در نظام ارزشی جوامع می توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱ تغییر در علایق جوانان ۲ تغییر در الگو های پوشش و آرایش ۳ تغییر در ادبیات و منابع مطالعاتی ۴ تغییر در شیوه گذراندن اوقات فراغت ۵ رواج مکتب های خاص هنری ۶ تغییر در موسیقی رایج ۷ بیگانه کردن نسل جوان با سنت های فرهنگی و فرهنگ سنتی جامعه شان ۸ از هم پاشیدگی نظام اجتماعیسهم رسانه های وابسته در اغتشاشات اخیر میزان تاثیر گذاری رسانه ها در حوادث اخیر و پس از انتخابات ریاست جمهوری امری انکار ناپذیر است. پیش تر در دوران اصلاحات بعضی از رسانه ها با حمایت های پنهان و آشکار خارجی در عمل به پایگاه اپوزیسیون تبدیل شدند و با جهت دادن به حوادثی چون کوی دانشگاه و قتل های زنجیره ای به گونه ای هدفمند برنامه های اعلام شده در خارج از کشور را سامان دادند. در ماه های پایانی سال ۸۳ به پیشنهاد فرح کریمی نماینده ایرانی تبار پارلمان هلند و عضو حزب صهیونی سبز ها الحاقیه ای بر بوجه سال ۲۰۰۵ وزارت خارجه این کشور این کشور افزوده شد که طی آن دولت هلند موظف گردید حمایت مالی از روزنامه نگاران و اصحاب رسانه ای مخالف نظام جمهوری اسلامی را در دستور کار خود قرار دهد. در این طرح پارلمان هلند ابتدا مبلغی در حدود پانزده میلیون یورو را با عنوان ((تامین اهداف و برنامه های سیاسی و تبلیغاتی هلند در حوزه ایران)) تصویب کرد و با ابلاغ این مصوبه در ۹ تیر ۸۴ به وزارت خارجه هلند این وزارت خانه مامور شد با شناسایی و جذب چند ان جی ا (سازمان های غیر دولتی) غربی فعال در حوزه های رسانه ای و تبلیغاتی ضد ایران و سازمان دهی اپوزیسیون نیرومند رسانه ای در داخل ایران در کنار این ان جی ا ها طرحی با عنوان ((پلورالیسم رسانه ای در ایران)) اجرا کند. دولت امریکا در سال های گذشته سوابقی از تصویب بوجه ۷۵۵۰ میلیون دلاری برای مقابله با ایران و عملیات بر اندازیه فرهنگی در ایران داشته است. طراحی و راه اندازی سایت های اطلاع رسانی خبری و تحلیلی در حمایت از نامزد های ریاست جمهوری ایران از یک سال پیش از آغاز انتخابات دهم ریاست جمهوری با موجی گسترده آغاز شد که تا به امروز نیز ادامه دارد و ده ها سایت خبری انتخاباتی به صورت رسمی و غیر رسمی با منابع در امدی نا مشخص و مشکوک در فضای سایبر ایران فعال اند. بنیاد امریکایی صهیونیستی جرج سوروس قصد دارد از طریق برنامه های اینترنتی مخرب و هدفدار تغییرات ساختاری در کشور های مخالف سیاست های امریکا و انگلیس ایجاد کند. این بنیاد از طریق شبکه های مختلف اینترنتی مانند: تویستر و فیس بوک ((بالا ترین)) و حضور گسترده خبرنگاران خارجی در ایران که علاوه بر کار جنک روانی شایه سازی و القای دروغ خبر پراکنی و سیاه نمایی را می کردند را می توان در این راستا قلمداد کرد. مقرر شده بود بخش عمده ای از بوجه اختصاص یافته برای بر اندازی نظام جمهوری اسلامی با هدف جنگ رسانه ای در درون

نظام به صورت محرمانه در اختیار گروه‌های اصلاح طلب ایرانی داخل کشور قرار گیرد تا در رقابت‌های انتخاباتی دهمین دوره ریاست جمهوری از طریق مدیریت این بودجه بین بعضی از رسانه‌ها و روزنامه‌های مخالف دولت نهم تقسیم گردد. این جریان بر آن بود با سازمان دهی جریان مخالف داخل کشور هماهنگ با جریان اپوزیسیون خارج از کشور طرح پلوالیسم رسانه‌ای در ایران را اجرا کند. فصل شش‌نبرد دیجیتالبازی‌های رایانه‌ای سازمان‌ها و واحدهای روانی تبلیغاتی امریکا با توسعه‌ای روز افزون همواره یکی از بازوهای اصلی کشور در جنگ و صلح بوده‌اند. این سازمان‌ها گروه‌های وسیعی از ابزارهای را در بر می‌گیرد. بعضی از آنان قشرهای خاص جامعه مانند دانشجویان و نخبگان را اماج هدف قرار داده‌اند که کتابخانه‌ها، بورس‌های دانشگاهی و خانه‌های فرهنگ نمونه‌هایی از آنها هستند و بعضی دیگر افکار عمومی کل جامعه را هدف گرفته‌اند مانند: رادیو شبکه‌های تلویزیونی ماهواره‌ها و به ویژه فیلم‌های سینمایی. در حال حاضر صنعت بازی‌های رایانه‌ای جدیدترین دستاورد این فناوری است. بر اساس امار روزانه دو بازی رایانه‌ای به بازار می‌آید. به دلایلی تا کنون به این محصول فرهنگی توجه جدی نگشته و حتی در این زمینه مطالعات جدی نیز نشده است. از جمله دلایل بی‌توجهی به این موضوع عبارتند از: این پدیده عمر چندانی ندارد ۲ بیشتر کودکان و نوجوانان به آن توجه می‌کنند ۳ از آنجا که تأثیرات آن بلند مدت بوده هنوز نیاز به تحقیقات جدی در این زمینه احساس نشده است. اهداف بازی‌های رایانه‌ای از جمله هدافه‌ای که در جنگ نرم بازی‌های رایانه‌ای پیگیری می‌شوند عبارتند از: ۱ تشریح خط مشی‌ها اهداف و مقاصد سیاسی و تبلیغ ارزش‌های کشور خودی برای مخاطبان و استدلال کردن پشتیبانی از آن خط مشی‌ها و ارزش‌ها ۲ برانگیختن افکار عمومی به طرف داری یا علیه یک عملیات نظامی ۳ پشتیبانی از تحریم‌های اقتصادی و دیگر اشکال غیر قهر امیز اعمال فشار علیه دشمن‌محورهای بازی‌های رایانه‌ای ۱ جنگ جهانی دوم (مو.ها. کال او دیوتی) ۲ کشور‌های کمونستی (تام کلنسی) ۳ کشور‌ها و گروه‌های اسلامی (دلنا فورس . بلک هاک دون) منجی موعود در بازی‌های رایانه‌ای این اواخرالزمان‌ها به شکل‌های مختلفی نشان داده شده‌اند که عبارتند از: ۱۱ اواخرالزمان تکنولوژیک (ماتریکس) ۱۲ اواخرالزمان

طبیعی (جزیره سایه‌ها) ۱۳ اواخرالزمان تخیلی (سام ماجراجو) ۱۴ اواخرالزمان اسطره‌ای (نفرین شدگان) ۱۵ اواخرالزمان دینی (اسلحه مرگبار . گروه ضربت) فصل هفتم نبرد اسباب بازی‌های عروسک‌باربیدر روش‌های تعلیم و تربیت مهمترین و کلیدی‌ترین عامل بحث الگو سازی است. هر سن و هر جنس الگوی خاص خود را بر می‌تابد. در این میان مهمترین سن دوران کودکی است. در تربیت دوران کودکی باید از الگوهای ویژه این دوران بهره گرفت. طبیعی است که در الگوهای دوران کودکی به طور عمده از مسائل عاطفی به جای گذاره‌های عقلانی بهره می‌برند از همین رو رمز و رازهای موجود در خیال پردازی‌های کودکان به جای گزینه‌های واقع‌گرایانه در تربیت بزرگسالان اهمیت می‌یابند. بر این اساس استفاده از نماد حیوان‌ها به صورت فانتزی در انتقال مفاهیم آموزشی و تربیتی به کودکان همواره مد نظر بوده است به گونه‌ای که امروزه بیشترین حجم تولیدات فرهنگی مربوط به کودکان در زمینه انیمیشن کتاب داستان و اسباب بازی به استفاده از نماد گرایی از حیوانات محدود می‌شود. در این میان دختر بچه‌ها بیشتر به عروسک علاقه دارند. این علاقه از عاطفه ویژه دختر بچه‌ها و همچنین قدرت برتر عروسک در ایجاد حس همزاد پنداری و تفاهم خیالی با کودک ناشی می‌شود. عروسک بالاترین سهم تربیتی را به ویژه در شکل‌دهی و پایه‌ریزی شخصیت دختران دارد. دختر بچه‌ها زنان آینده هر ملتی هستند و برای انحطاط آن ملت باید دختران و زنان را منحن تربیت کرد همان گونه که برای اعتلای هر ملتی باید دختران و زنان آن ملت را متعالی تربیت نمود. از این منظر سهم عروسک در تهاجم فرهنگی و جنگ نرم بسیار مهم است. باربی و سیاستی چند دهه گذشته عروسک باربی در عرصه سیاسی امریکا فعال بوده و به ویژه در انتخابات ایالتی جنگ ویتنام گرانادا پاناما و انتهای دوران جنگ سرد این عروسک وظایف متفاوتی را بر عهده داشته است باربی و تعلیم و تربیت پس از ساخت باربی تصمیم بر این است تا مدل‌های گوناگون از لباس‌ها در اختیار کودکان قرار گیرد تا آنان بتوانند شخصیت دلخواه خود را در مدل‌های مختلف به باربی ببخشند. به تدریج باربی کار کرد مهمی یافت باربی به

دختران آموزش می دهد که جامعه مدرن از آنها در جایگاه زن چه انتظاری دارد. راهبرد فرهنگی امریکا و باریسیاست مداران و راهبرد شناس ها فرهنگی این کشور می گویند تا از طریق شیوه و راهکار های مختلف بنیان فرهنگی خود را تقویت کنند و آن را در امریکا و سراسر جهان گسترش دهند. یکی از این شیوه ها تربیت دختران امریکا و سراسر جهان با گذاره های فرهنگ امریکایی است زیرا با تربیت دختران سایر ملت ها بر اساس ارزش های امریکایی این دختران وقتی در آینده همسر و مادر می شوند بر اساس این ارزش ها جامعه شان را اداره می کنند و این مهم ترین کار کرد تهاجمی فرهنگ مهاجم است که شهروندان ممالک دیگر را با ارزش های خود پیروانند. فصل هشتم چه باید کرد؟ می توان در پاسخ به این پرسش که ((چه باید کرد؟)) به نکات زیر اشاره کرد: ۱. شناخت و شناساندن اندیشه های تابناک امام خمینی (ره) و راه او و همچنین خلف صالح ایشان و مقام معظم رهبری. ۲. شناختن و شناساندن ماهیت و جایگاه ولایت فقیه در جامعه اسلامی. ۳. پابندی و پشتیبانی از ولایت فقیه تا به فرموده امام خمینی (ره) به این مملکت اسیبی نرسد. ۴. شناختن و شناساندن عمیق ریشه ها پایه ها اصول و اهداف انقلاب اسلامی و همچنین جریان های درست و نادرست و تبیین روشن خطوط و مرز ها حق و باطل در وضعیت حاضر. ۵. تلاش برای حفظ ارزش ها ارمان ها و فرهنگ انقلاب در سخن نوشته زندگی عمل و صحفه اجتماع با به کارگیری امکانات و زمینه های موجود. ۶. یاد مداوم و پیوسته از ((انچه بود)) و ((انچه شد)) و یاد اوری ویژگی های پیش از انقلاب و دوران جاهلیت سلطه طاغوت بر کشور. ۷. معرفی چهره های خدمت گذار و مهم انقلاب به نسل جدید برای ((ارائه الگو)). ۸. بهره گیری از هنر در شاخه های گوناگون برای انتقال ((فرهنگ انقلاب)) به جوانان و نوجوانان امروز که شناخت ملموس از آن دوره ندارند. ۹. افشای چهره ها و گروه هایی که از آغاز با انقلاب اسلامی و حفظ خط امام سرناسازگاری و ستیز داشته اند و پیوسته پوست انداخته اند و لباس و قالب عوض کرده اند و ((بیگانه)) ای در پوشش ((خودی)) بوده اند. ۱۰. شناخت شبهه ها شبهه افزینی و ضعف های نظری و علمی برای رد شبهات یا تصحیح اشتباهات و پاسخ های منطقی و متین به القائات سوء شبهه افکنان مغرض و بد دل. ۱۱. تربیت نسلی با ایمان اهل مسجد منبر دعا و نماز برای قرار گرفتن آنها در جایگاه سربازان دوره بعدی این انقلاب مقدس که این از تکلیف های اهل فرهنگ است. ۱۲. کادر سازی و تربیت نیروهای کیفی و کار آمد قوی برای هر جا که انقلاب نیاز داشته باشد. ۱۳. موضع گیری در مقابل گروه های انحرافی و چهره های منافق که در عرصه سیاسی فرهنگی کشور قرار دارند. ۱۴. کار بیشتر روی جوانان که هم ((حرف پذیرند)) ترند هم ((اسیب پذیر)) تر و دادن آگاهی و غنای فکری و بصیرت اجتماعی سیاسی به آنان تا از دست نروند و به چپه ((نفاق مدرن)) نیوندند. ۱۵. شناختن و شناساندن ((معیار)) ها و ((میزان)) ها تا در فراز و نشیب حوادث و رنگ باختن چهره ها و تغییر مواضع اشخاص یا جناح ها و گروه ها ((راه)) را کم نکنیم و گرفتار ((حیرت)) نشویم و ملاک دآوری ما ((حق)) باشد نه ((شخص)).

فرازهایی جذاب و خواندنی از زندگی امام علی

(ع) تالیف: علامه محمد تقی جعفری خلاصه کتاب - فصل اول: علی و سیاست - مثلاً بزرگترین و با اهمیت ترین حوادث که می توان گفت: سرنوشت اغلب اجتماعات جهانی بدانها وابسته است، حوادث واقعه پیشوایان توحید (پیامبران) است، اشتباه در تشریح زندگی این طایفه به چهار دیوار حادثه شخصی محدود نمی گردد و نتیجه صحت و بطلان آنها تحریف یک حادثه شخصی محدود نمی گردد و نتیجه صحت و بطلان آنها تحریف یک حادثه واقعی تنها نیست، بلکه اینگونه اشتباهات و تحریفات، جاده روشن میلیون ها نفوس انسانی را تغییر می دهد. یکی از این موارد با اهمیت مسئله سیاستمداری علی بن ابیطالب (ع) است. عده ای از مسلمین برای رضای حالت روحی و عقیده ای خود مجبور بوده اند که بگویند: علی بن ابیطالب (ع) سیاستمدار نبوده است و با این تشخیص خود یک تاریخ مصنوعی به روی صفحات وارد نموده و به اهالی مغرب زمین تحویل داده اند، اهالی مغرب زمین هم تحت شرایط مخصوصی خواه از روی اطلاع و خواه از روی بی اطلاعی شالوده های بی اساسی روی این تاریخ مصنوعی ساخته؛

سپس بخود مسلمین برگردانده و مسلمانان سطحی هم با خبرگی آمیخته به احترام در آن شالوده ها و به اصطلاح آقایان آنالیزهای تاریخی نگریسته بدون کوچکترین تعقل تصدیق نموده اند. سه جمله تفسیر از سیاست که ما به بیان آنها نیازمندیم: ۱- سیاست یعنی شناسایی چگونگی روابط میان فرد با دلت و جامعه و حکومت ۲- تفسیری است که ارسطو برای کلمه سیاست بیان کرده است: «لازم است که مهمترین نیکی ها (خیرات) موضوع مهمترین اجتماعات قرار گیرد و این معنی همان است که بطور تحقیق دولت و سیاست نامیده می شود» باز در جای دیگر به همین صورت متذکر می شود و می گوید: «غرض از تمامی علوم و فنون، خیر (نیکی) است و اولین نیکی ها لازم است موضوع بزرگترین علوم بوده باشد، این عبارت از سیاست است» ۳- تفسیر دیگری برای سیاست گفته می شود که باعث وحشت عمومی افراد غیر سیاستمدار و موجب نفرت تمامی رادمردان و عقیده مندان ادیان می گردد. این تفسیر می گوید: «سیاست عبارت از تشخیص هدف که شخص سیاستمدار تشخیص داده و به دست آوردن آن به هر وسیله ای ممکن است» «سیاستمدار فطری کاری به حق یا بطلان امور ندارد و منطق حوادث و وقایع را؛ با منطق نظامات و سیستمها اشتباه نمی کند. البته هر سیاستمداری معتقدات مخصوصی هم دارد که نزد وی عزیز است ولی این معتقدات از جمله چیزهای خصوصی و شخصی او می باشد لیکن در مواقع اقدام و عمل هرگز خود را بدان پای بند نمی داند. سیاست علی (ع) بن ابیطالب (ع) کاملاً از سیاست مطلع بوده است ولی هرگز آن را عملی ننموده است. یعنی علی بن ابیطالب (ع) که به حقیقت انسانی و شرافت آن مطلع است محال است که آن را فدای رسیدن به پیروزی ظاهری چند روزه بنماید. آن شرافتمندی که شرافت زندگی یک مورچه را مقدم بر پیروزی مطلق به تمامی دنیا می داند. بزرگ مردی که می کوشد تا در جنگهای خونین، دم شمشیرش بخون ناحقی آلوده نگردد. همه می دانیم که علی بن ابیطالب (ع) در اوایل زندگانش و پس از رحلت پیشوای بزرگ اسلام، به جهت نبودن سنخیت میان او و دیگران در جانب اقلیت بوده و با این وصف رفته رفته تمامی جهانیان را مسخر روحانیت و حکمت و دادگری خود نموده است. «علی بن ابیطالب؛ بزرگترین بزرگان، یگانه نسخه ای است که نه شرق و نه غرب صورتی مطابق آن اصل ندارد نه در گذشته و نه در امروز.» بعضی از مردم سطحی می گویند: سیاستمدار آن کسی است که بتواند نفوذ خود را در اجتماع خود بطور اکمل تثبیت کند در صورتی که علی بن ابیطالب (ع) نتوانست پس از رحلت پیغمبر اعظم اسلام در تمامی مسلمین نفوذ کند. مگر خود پیغمبر اکرم (ص) توانست در آن مدت محدود حقایق و دستورات عالیه اسلام را چنانکه می خواست در دلهای همه آنان (بجز چند نفر محدود) مستحکم سازد. آنان می گفتند: ما به تو ایمان آورده ایم، در صورتی که خداوند ایمان آنها را تکذیب نمود و به فرستاده خود تذکر داد: مبادا گفتار آنان را تصدیق کنی، ایمان در دلهای آنها رسوخ ننموده است، آنها به ظاهر محکوم به اسلام اند و بس. می گویند: علی بن ابیطالب (ع) از جنبه سیاستمداری خیلی بی احتیاطی نموده است که شب برای نجات پیغمبر و حفظ زندگی منجی عالم بشریت در رختخواب او خوابیده است، اگر شمشیر فرود آمده و او را قطعه قطعه می کرد جان عزیز خود را در این راه باخته بود. آنان می گویند: خیلی دور از سیاست بود که علی بن ابیطالب، با داشتن قدرت و پیروان دلیر و جنگاور، برای گرفتن حق خود قیام نکرد، مردم به جهنم هر حالت کفر یا ایمان پیدا می کردند اهمیت نداشت، علی که برای محافظت اسلام و از ترس به قهقرا برگشتن تازه مسلمانها در خانه نشست و در را بر روی خود بست، از بی سیاستی بوده است. فصل ۲ علی و جهاد پس از آنکه برای اولین بار به پیغمبر وحی شد و یقین نمود که از طرف خداوند برای ارشاد مردم برانگیخته شده است، فرمان یافت که رسالت خود را در شعاع کوچک خانواده ابلاغ کند. از مردان اولین کسی که ایمان آورد علی بن ابیطالب و از زنان خدیجه بانوی محترمه حجاز بود که تمکن و ثروت هم داشت. کم کم دستور رسید که رسالت خود را به اشراف قریش هم ابلاغ کند. روزی «عتبه بن ربیع» که یکی از متنفذین عربستان بود در مجمع قریش نشسته بود و پیغمبر به تنهایی در مسجد بود، عتبه به رؤسای قریش گفت: من به سوی محمد می روم و با او گفتگو کرده درباره اموری پیشنهاداتی به او خواهم کرد شاید بعضی از آنها را بپذیرد و ما هر چه بخواهد به او خواهیم داد، تا از فعالیتهای خویش خودداری کند (این داستان هنگامی بود که حمزه اسلام

آورده گفت: ای برادرزاده! اگر از این اقدام و فعالیت قصد مال و ثروت داری آن اندازه به تو مال می بخشیم که از همه ماها ثروتمندتر شوی، اگر آقایی و بزرگی می خواهی تو را بر خودمان آقا و بزرگ قرار دهیم، اگر در طلب ملکی می توانیم تو را بر خودمان حاکم قرار دهیم، اگر این حالت که بر تو عارض می گردد، نمی توانی از خودت دور کنی، طیبی برای تو حاضر می کنیم، و در این باره اموال خود را صرف می کنیم، تا برای تو بهبودی حاصل شود زیرا گاهی می شود که برای انسان چنین حالتی پیش می آید و او را مداوا می کنند، هنگامی که عتبه سخنانش را به پایان رسانید، پیغمبر (ص) همه آنها را شنید، فرمود: ای عتبه سخنان تمام شد؟ گفت: بلی. پیغمبر فرمود: بشنو از من، گفت: می شنوم، پیغمبر گفت: بسم الله الرحمن الرحیم، حم تنزیل من الرحمن الرحیم کتاب فصلت آیات قرآناً عربیاً لقوم یعلمون بشیراً و نذیراً فاعرض اکثرهم فهم لا یسمعون و قالوا قلوبنا فی اکنه مما تدعونا الیه؛ پس از این که از این آمد و رفت ها و تطمیع و تهدید مأیوس شدند، چاره ای جز اظهار عداوت با مسلمین ندیدند، در نتیجه هر قبیله ای از عرب یک یا چند فرد از هم عشیره خود را که اسلام آورده بودند می گرفتند و آنها را حبس و شکنجه می دادند. می زدند و با گرسنگی و تشنگی آنها را بیچاره می کردند و در آن مواقعی که آفتاب سوزان مکه سنگها و ریگ ها را تفدیده می کرد، آنان را در روی همان سنگها و ریگها شکنجه می کردند. با افزایش مسلمین این دشمنی ها و شکنجه های فردی و دسته جمعی افزایش می یافت. پیغمبر مجبور شد عده ای از مسلمین را به حبسه بفرستد بلکه از آسیب و شکنجه های طاقت فرسای قریش برکنار باشند و در موقع فرستادن فرمودند: حبسه پادشاه دادگری دارد شما در آنجا ستم نخواهید دید. قریش با اینحال سکوت نکرده، دو نفر به عنوان نماینده عرب به حبسه فرستادند که مسلمانان را برگردانند، تا قریش بتواند آنها را از دین اسلام برگرداند. هنگامی که آن دو نفر به حضور پادشاه حبسه رسیدند مسلمین را خواستند. نجاشی گفت: باید بدانیم برای چه اینان به سرزمین ما آمده اند؟ ۱- اسلام بیش از دو راه برای مشرکین قبول نداشت: این مسئله از نظر فقه اسلام و تاریخ معتبر ثابت شده است که اسلام مشرکین و بت پرستان بی منطق و متجاوز را میان دو راه مخیر ساخته بود یا باید دین اسلام را قبول کنند و یا آماده جنگ باشند. ۲- ادیان رسمی که دارای کتاب بودند فقط به قبول زمامداری ملزم بودند. این مسئله هم از جنبه فقه اسلامی و تواریخ تثبیت شده است که پیغمبر اسلام هیچ گونه تحمیل عقیده ای بر ارباب ادیان نکرده است. بله بالعکس به عقاید آنان با احترام کامل می نگریست. فقط به انحراف آنها اعتراض می کرد، « بگو ای اهل کتاب بیائید ما و شما یک اصل عادلانه ای را میان خود مراعات کنیم. و آن اینکه به جز خدای یکتا را نپرستیم و چیزی را با او شریک قرار ندهیم. بعضی از ما بعضی دیگر را مقابل خداوند مورد پرستش قرار ندهیم. اگر اهل کتاب از این دعوت شما روگردان شدند بگویید: گواه باشید که ما اسلام آورده ایم.» ارباب ادیان رسمی در مقابل نهضت اسلامی به یکی از سه کار مخیر بوده اند: ۱- قبول اسلام ۲- تسلیم حکومت اسلامی و پرداخت مالیات برای حفظ شئون زندگی فردی و اجتماعی آنها. ۳- جنگ ۳- آیا اسلام با غیر از کفار مقاومت جنگی نشان داده است؟ بلی اسلام با هر گونه یاغی گری در کشور اسلامی مبارزه داشته است و همچنین مانعین زکوه اگر چه عنوان یاغیگری هم نداشته اند. (و چون علت منطقی این دو مسئله روشن است لذا از تفصیل آن خودداری شد). ۴- چرا حکومت اسلام خود را به تمامی جوامع تحمیل می کرده است؟ اولاً - آنچنانکه اسلام طبیعت انسانی را شناخته و ارزیابی او را بطور تحقیق انجام داده است ثابت می شود که محور حکومت که عبارت از رهبری انسانها به آخرین حد ممکن از سعادت، در اسلام حساس ترین مسئله بوده است. دوم - شهادت قطعی آنانکه از اسلام اطلاعات دارند به اضافه روش خود پیغمبر و یاوران او درباره انسانها. ۱- انسان از حیث سعادت و شقاوت موجود ثابتی نیست بلکه قابل انعطاف و تغییر می باشد. ۲- هر دو صفت مزبور تا بی نهایت می تواند گسترش پیدا کند از حیث سعادت به مقام مجاورت عظمت خداوندی برسد مانند ابراهیم خلیل و موسی بن عمران و عیسی بن مریم و محمد بن عبدالله و علی بن ابیطالب (ع) و همچنین از حیث شقاوت نیز می تواند تا بینهایت سقوط کند مانند فرعون ها و ستمکاران بنی اسرائیل و ابن ملجم و نرون و امثالهم. ۳- هیچ یک از این دو صفت بدون در نظر گرفتن توانایی و حدود اختیارات انسان قابل تحقق نخواهد

بود. ۴- اصل طبیعت انسان یک گوهر با عظمتی است که این صعود و نزول نهایی را می‌تواند تحمل کند. ۵- انسان با نظر به کالبد مادی و تمایل به ذات، سودجو بوده، اگر یک عامل خارجی به عنوان ایمان مهارش نکند منفعت پرستی است که مافوق او در سایر موجودات دیده نمی‌شود. ۶- با نظر به زیربنای اولی طبیعت انسانی، ارزش حقیقی او نزد خداوند متعال با قطع نظر از سایر عوارضی که طبیعت او را به فساد می‌کشاند مافوق تمام ارزشها است و یک فرد از انسان متعادل تمام انسانها است. ۵- کیفیت جنگ در اسلام ۱- بدون شک علی بن ابیطالب (ع) با قطع نظر از تمام اوصاف انسانیش که او را پس از پیغمبر شخص درجه یک اسلام معرفی می‌کرد، سرباز شماره یک بوده است. تمام تواریخ نوشته است او هرگز دیده نشده که در جنگ از یک نفر یا از تمام سپاهیان دشمن به علت ترس روگردان شود. ۲- مدارای انسانی علی بن ابیطالب (ع) با قاتل خود ابن ملجم مرادی بطور روشن بیان می‌کند که مسئله شمشیر در اسلام برای زور آزمائی نبوده بلکه برای انسان سازی بوده است. او به فرزندانش فرمود: اگر ابن ملجم را عفو کند به تقوی نزدیک تر است. ۳- دستور عمومی پیغمبر در تمامی جنگها بقرار ذیل بود: «سیروا باسم الله و بالله و فی سبیل الله و علی مله رسول الله لا تغدروا و لا تغلوا و لا تمثلوا و لا تقطعوا شجره الا ان تضطروا الیها و لا تقتلوا شیخاً فانیاً و لا صبیباً و لا امراه و لا متبتلاً- فی شاهق و لا- تحرقوا النخل و لا- تغرقوا بالماء و لا تعقروا من البهائم مما یوکل لحمه الا ما لا بد لکم» بروید بنام خدا، با کمک خدا، در راه خدا بر ملت پیغمبر خدا، در جنگ حيله پردازى نکنید، کسی را بزنجیر نکشید، کسی را مثله نکنید، درختی را بدون اضطرار قطع نکنید، چارپایانی که گوشت آنها قابل بهره برداری است از پا در نیاورید مگر اینکه چاره ای نداشته باشید. فصل ۳ علی و نهج البلاغه نهج البلاغه یا کتاب حق و حقیقت هر یک از مکتب های اقتصادی بشری؛ اگر دارای مزیت هائی هم بوده باشد شامل نقصان و نارسائی هم بوده است، مکتبی انسان را قربانی اقتصاد می‌کند، مکتب دیگر اقتصاد را در راه انسان پوچ می‌نماید، سومی فرد را بطوری مطلق العنان می‌گذارد که اجتماعی بکلی فاقد ارزش می‌گردد، چهارمی اجتماع را اصیل دانسته فرد را بکلی از نظر می‌اندازد. ولی در شخصیت و مقام فقط و فقط یک منصب موجود است، و آن عبارت از تقوی است، هر کسی که در انجام تکلیف خود فروگذاری نکرد، این شخص در اجتماع اسلامی محبوب و دارای شخصیت است و بس. آنچه در نهج البلاغه موجب حیرت می‌گردد اینست که معانی مختلفه ای را با اسلوب جذابی بیان فرموده است که گوئی یک معنی بیشتر نیست، آنجا که مطالب ماوراء طبیعی را توضیح می‌دهد، عقل و قلب در ادراک آن مطالب، با هم مزاحمت نمی‌کنند، در صورتی که در کتاب های فلسفه؛ موقعی که فیلسوف معنائی را مورد تحلیل قرار می‌دهد، نمی‌تواند با هر دو روش (عقل و قلب) انجام دهد. هنگام تشبیهات و کنایات معانی لطیفه، در نهج البلاغه مشاهده می‌شود که گوئی تمامی عمر آن حضرت در فن ادبیات گذشته است. دیگر از نکات مهمی که باید در کتاب نهج البلاغه متوجه شویم، اینست که بعضی از بیخبران ساده لوح و یا مطلعین مغرض، گمان کرده اند که نهج البلاغه ساخته شده شریف رضی است و علی (ع) مقدار کمی از آن را فرموده اند، این غرض ورزی از ابن خلکان شروع شده و عده دیگری از او پیروی نموده اند. فصل ۴ علی و عرفان مثبتیک داستان کوچکی در اینجا به نظر می‌رسد که نقل آن را لازم می‌دانیم امیر المؤمنین (ع) پنج و سق خرما از باغ های بغیغه برای یک نفر فرستاد در هنگام ارسال خرما کسی نزد آن بزرگوار نشسته بود گفت یا علی فلانی از تو سؤال نکرده بود چرا این خرما را می‌فرستی امیر المؤمنین (ع) فرمود: خداوند امثال تو را در مؤمنین زیاد نکند من می‌دهم تو بخل می‌ورزی اگر این خرماها را پس از سؤال برای آن شخص می‌فرستادم در مقابل قیمتی مبادله می‌کردم زیرا بعد از سؤال مجبور بود آبروی خود را در معرض مبادله بگذارد آن روئی که باید تنها بخاک آلوده شود در مقابل پرستش خدای من و او حال در ارزش جهانی این جمله اخیر خودتان تفکر کنید. عرفان و محبت روحانیکلمه لطیفه عرفان هم بسرنوشت آن کلمات دچار شده است که از قدیم ترین ازمنه تاریخ علم و فلسفه برای پیدا کردن معنای حقیقی خود بهر سو می‌دود و گاهی هم خسته شده درجا می‌زند، بلی از آن بت های عیاری است که هر لحظه بشکلی می‌آید و هر دم بلباس دگری، و این همان درد بی درمان است که عدالت و اخلاق و تکلیف را هم بناله در آورده بود. و بهر حال کلمه عرفان مصدر

دیگری از معرفت است معرفت یعنی شناسائی پس عارف یعنی کسی که دارای شناسائی است. و در علوم ادبی فرقی که میان عارف و عالم می گذارند دو چیز است: یکی - معرفت شناسائی مسبوق بجهل است، ولی علم ممکن است سابقه نادانی نداشته باشد، از این جهت است که بخداوند جل شأنه عارف نمی توان گفت، دوم - اغلب موارد استعمال معرفت در جزئیات بوده، ولی علم هم در جزئیات و هم در کلیات استعمال می شود... عارف - کسی است که خود را از تمامی علائق منقطع نموده و بمقام شامخ ربوبی (با سیر سفرهای معین که در کتب معمولی ثبت شده است) تقرب پیدا نموده و تدریجاً این تقرب به مقام فناء فی الله که باصطلاح به مقام این همان (هو هو بعینه) می رسد؛ دو قسم محبت در وجود انسانی تشخیص داده می شود: ۱- محبت نفسانی که منشأ آن خوش آیند بودن اوصاف محبوب است در نظر کسی که اوصاف مفروضه ملائم نفس او است. ۲- محبت روحانی که علت آن وجود کمال است در محبوب که آن کمال مفروض ملائم روح شخصی است که مائل به رسیدن به آن کمال است، مانند کمال علم، محبت علم و دانش محبت روحانی است، و محبت مال و جمال و شخصیت، محبت نفسانی است، آن محبتی که در عرفان مثبت نقشه اساسی دارد محبت روحانی است، زیرا طرف محبت و یا محبوب در عرفان مثبت، آن خدای کامل مطلق است که هیچ گونه نقصی درباره او راه ندارد و باصطلاح حکماء کمالی است فوق تمام و تمامی است فوق کمال و موضوع محبتهای نفسانی همیشه رو بفنا است در صورتی که موضوع محبت روحانی جاودانی است اگر می خواهی محبت بورزی. فصل ۵ علی و مسأله مرگمرگ در نظر علی (ع) ۱- سوگند به یزدان پاک هیچ گونه پروائی ندارم، من به طرف مرگ حرکت کنم یا مرگ به من وارد شود. ۲- سوگند به معبود یگانه مرگ چیز تازه ای که ناگوار باشد به من نشان نداده است. ۳- قسم به خداوند بزرگ، فرزند ابطالب به مرگ مأنوس تر است از کودک شیرخوار به پستان مادر. ۴- هنگام اصابت زخم جان گاه که رشته زندگی اش را از هم میگسیخت فرمود: بخدای کعبه خلاص شدم، می گوید: پروائی ندارم من به طرف مرگ حرکت کنم یا مرگ به من وارد شود. آری برای آن تابلویی که بی اختیار زیر دست نقاش زبردست قرار گرفته است فرقی ندارد که قلم را به سوی آن ببرد یا آن را به سوی قلم، آن نمونه تمام عیار پیشوایان توحید که خود را مانند تابلوی بی اختیار زیر دست نقاش زندگی و مرگ تسلیم نموده بود. هیچ گونه فرقی نداشت که قلم مرگ به سوی او حرکت کند یا او به سوی قلم مرگ. می گوید: مرگ به من چیز تازه ای نشان نداده است. بگو بطایفه یهود: اگر گمان می کنید دوستان خدا شمائید و بس آرزوی مرگ کنید اگر راست می گوئید. چرا مرگ به علی بن ابطالب (ع) شیرین تر از پستان مادر به کودک شیرخوار نبوده باشد؟ او که مانند جنین عاشق به شکم مادر، عاشق به زندگی پر از ناگوار نیست. او با عقل سالم و فطرت پاکش دریافته بود که مرگ یعنی باز شدن درهای ابدیت. حقیقت جاودانی عدالت است که می گوید: علی (ع) از غوغای مرگ و غائله پس از مرگ نگرانی ندارد. منابع: فرازهایی جذاب و خواندنی از زندگی امام علی (ع) تالیف: علامه محمدتقی جعفریناشر: جهان آراچاپ: چاپخانه نمونه تیراژ: ۵۰۰۰ چاپ: پنجم - زمستان ۱۳۷۹

مدیریت کیفیت جامع

نویسنده: دکتر رضا مهربان خلاصه کتاب- روش اجرایی پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع- نشر پیکان: مقدمه: در سالهای اخیر، شرکت‌های بزرگ دنیا برای رقابت در سطح بازار بین المللی و کاهش هزینه های تولید و ضایعات، و افزایش کارایی شیوه ها و سودآوری بیشتر، و در نتیجه، رقابت پذیر ساختن قیمت‌ها از روش جدیدی در مدیریت به نام مدیریت کیفیت جامع استفاده کرده اند. این روش مدیریت را در دهه ۱۹۵۰ دکتر ادوارد دمنینگ و فیگن بام در امریکا ابداع کردند. اجرای این روش مدیریت، به علت نیاز به سرمایه گذاری در آموزش مدیران و مسئولان شرکتها، چندان مورد توجه صاحبان و مدیران کارخانه های امریکایی قرار نگرفت و دکتر دمنینگ، به درخواست جامعه مهندسان ژاپن، این روش را در آن کشور به کار برد که سبب افزایش سطح کارایی

سازمانهای تولیدی و کیفیت کالاهای کارخانه های ژاپنی شد. در سالهای ۱۹۸۰ همزمان با تسخیر بیشتر بازارهای بین المللی به دست ژاپنی ها شرکتهای امریکایی ، که بازار فروش خود را به تدریج از دست داده ، و مجبور به تعطیلی بسیاری از کارخانه های تولیدی خود شده بودند، برای جلوگیری از وخیم تر شدن اوضاع و ورشکستگی بیشتر کارخانه ها ، و برای رقابت پذیر کردن دوباره کالاهایشان به روش مدیریت کیفیت جامع رو آوردند. همزمان ، مدیران شرکتهای تولیدی دیگر با مطالعه شیوه های مدیریت شرکتهای ژاپنی ، روش مدیریت خود را به تدریج تغییر دادند و به اجرای روش مدیریت کیفیت جامع پرداختند. کیفیت چیست ؟ کیفیت را به عنوان انجام کارها به طور درست و پیوسته در همه رده های سازمان می توان تعریف کرد. یعنی ، عاملی که بین نیاز مشتریان ، کارکنان ، و هدفهای مالی سازمان توازن به وجود می آورد . انجام کار درست به طور پیوسته ، یعنی تامین خواسته های مشتری. مدیریت کیفیت جامع چیست؟ با توجه به تعریفهای یاد شده ، مدیریت کیفیت جامع را باید سیستمی در مدیریت دانست که انجام کارها را به طور درست ، پیوسته ، و در همه رده های سازمان تضمین می کند. بنابر تعریفهای ارائه شده ، تحقق موارد بالا به استقرار سیستمی در سازمان نیاز دارد که بتواند به دو پرسش زیر پاسخ دهد، یعنی سیستم موجود باید پاسخ پرسشهای زیر را به طور پیوسته در بر داشته باشد: ۱- کارهای درستی که باید انجام شود، چیست ؟ ۲- روش درست انجام آنها چیست ؟ نگاهی دقیقتر به این پرسشها نشان می دهد که برای انجام درست کارها، طرح زیر بنایی سیستم باید درست باشد، یعنی کیفیت طراحی سیستم ، و به طور کلی ، فعالیتهایی که در سازمان انجام می گیرد ، به گونه ای باشد که کارهای مربوط به کارکنان به طور سازمان یافته شناسایی شود و سیستم موجود رهنمودهای لازم را برای همه کارکنان در همه سطوح ارائه دهد تا روش انجام آن برای آنان روشن باشد. طرح کیفی را با شکل زیر روشنتر می توان بیان کرد. مدیریت کیفیت جامع ، آن طرح زیر بنایی سیستم است که کیفیت لازم را برای سیستم در بر دارد. و اما روش صحیح انجام کارها بدین معناست که کارها همواره به گونه ای انجام شود که نتیجه مورد نظر را داشته باشد، یعنی مطابقت کیفی مورد نظر به دست آید. مطابقت کیفی را به کمک شکل زیر می توان روشنتر ساخت. بنابر تحقیقات انجام شده ، سازمانهایی که هدفهای دراز مدت خود را مشخص کرده ، و راهبردهای ویژه ای را برای دست یابی به آنها تدوین می کنند، در مقایسه با سازمانهایی که بدون تعیین هدفهای دراز مدت مشغول به کارند، بسیار موفقتر ، و از رشد بیشتری برخوردارند . همچنین ، این بررسیها نشان می دهد که همزمان با تغییر جو بازاری که سازمانها در آن فعالیت می کنند، ساخت سازمانی نیز نیازمند تغییر خواهد بود. در ضمن ، اهمیت دادن به عوامل درونی و برونی سازمان در سالهای اخیر افزایش فراوانی یافته است. بر پایه این مطالعات ، می توان به طور خلاصه گفت که آگاهی از مدیریت راهبردی یکی از ضروریترین فعالیتهای مدیریت برای موفقیت است، بدین معنا که تعیین و استفاده از هدفهای دراز مدت یکی از ضروری ترین وظایف مدیریت به شمار می آید. تعریف برنامه ریزی راهبردی چندین تعریف برای برنامه ریزی راهبردی ارائه شده است. بیشتر این تعریفها بسیار مبهم و طولانی است. تعریفی که در زیر می آید، بسیار ساده و کوتاه ، و شامل مفهوم و معنای مهمی است. برنامه ریزی راهبردی فرایندی است که از طریق آن دیدگاه دراز مدت و هدفهای سازمان و چگونگی تحقق آنها مشخص می شود. فرایند برنامه ریزی راهبردی فرایندی است مستمر که به صورت چرخه ای بسته در راستای بقاء دائمی و رشد سالم سازمان به کار می رود. نقش برنامه ریزی راهبردی در رشد سازمان شرکتهای و سازمانها مانند سیستمهای دیگر دارای دوره عمر مشخصی هستند. این دوره عمر و یا زیست دارای مراحل خاصی است. هر یک از این مراحل هدفهای تعیین شده ای دارند که هر شرکت و یا سازمان با پیمودن هر یک از آنها باید به هدفهای پیش بینی شده در آن مرحله بکرسد. به این هدفها از طریق برنامه ریزی صحیح راهبردی و با استفاده از یک مدل اجرایی مناسب می توان دست یافت. کاربرد مدل اجرایی راهبردی در چارچوب دوره عمر، که در بالا به آن اشاره شد، به شرکت و یا سازمان کمک خواهد کرد تا به هدفهای خود برسد. کسب هدفهای سازمان در دوره عمر را می توان مشابه با سلسله مراتب نیازها دانست که نخستین بار توسط ابراهام مازلو پیشنهاد شد. خوانندگان این مجموعه به طور قطع در طی مراحل تحصیلی

خود با سلسله مراتب نیازهای مازلو آشنا شده اند. مازلو نیاز انسانها را طبقه بندی کرده است. در این طبقه بندی و یا سلسله مراتب، نیاز انسانها از نوع بسیار ابتدایی، یعنی نیاز به غذا و پوشاک، تا تامین بالاترین نیازهای فردی طبقه بندی شده است که این نویسنده نیازی به تشریح آنها در این مجموعه نمی بیند. هر سازمان و یا شرکت، همانند انسان، دارای نیازهای متعددی است که با تامین یکی از آنها تامین نیاز بعدی برایش اهمیت خواهد یافت. به همین ترتیب، هر سازمان و یا شرکت نیز دارای سلسله مراتبی از نیازهاست که یکی پس از دیگری باید تامین شود. دست یابی به هدف بعدی، بدون تامین نیاز زیرین امکان پذیر نخواهد بود. ویلیام بین در کتاب خود به نام برنامه ریزی راهبردی به سلسله مراتبی از این نیازها برای شرکتها و یا سازمانها اشاره کرده است. این سلسله مراتب نیازهای سازمان را می توان به گونه مشابه با سلسله مراتب نیازهای مازلو در خصوص انسان نشان داد. سلسله مراتب نیازیک سازمان ویلیام بین افزوده است که برای هر شرکت جایگاهی در این سلسله مراتب می توان یافت، و با استفاده از مدیریت راهبردی، آن را در راستای کسب نیازهایش هدایت کرد. ایجاد نخستین مرحله از سلسله مراتب نیازها برای شرکت و یا سازمان، امکان موجودیت و یا ایجاد آن است. البته، ایجاد و یا موجودیت، همان گونه که در شکل دیده می شود، پایینترین مرحله از سلسله مراتب نیازها برای هر سازمان است. از آنجا که بیشتر سازمانهایی که در بازار کار فعالیت می کنند، در نخستین سالهای ایجاد خود شکست می خورند و از میان می روند، بنابراین مرحله ایجاد از اهمیت خاصی برخوردار است. برای ایجاد هر سازمان و یا شرکت، مسئولین و کارکنان آن باید از آغاز کار همه جنبه های فعالیت سازمان را به طور دقیق مورد توجه قرار دهند و سخت کوشا باشند. هر برنامه ریزی راهبردی صحیح دیدگاه، رسالت، محیط، وضعیت دقیق تجاری شرکت، بازار و محصولات و یا خدماتی را که به بازار عرضه می کند، به طور مشخص و دقیق مدنظر قرار می دهند و بر روی فعالیتهای خاصی که برای چنین موقعیتی در عنفوان کار شرکت مناسب داشته باشد، توجه خواهد داشت. هر یک از عوامل بالا، با توجه به موقعیت شرکت در بازار، باید به گونه ای در نظر گرفته شود که ثبات سازمان امکان پذیر باشد. با این هدف و یا منظور، برنامه ریزی راهبردی در اجرای برنامه های اولیه شرکت و یا سازمان حائز اهمیت بسیار خواهد بود و در تعیین هدفها در حین برنامه ریزی راهبردی، حتی الامکان به محیط برونی و رقابت پذیری شرکت باید توجه شود. توسعه چنانچه شرکت و یا سازمان چندین ماه و یا یک سال را با موفقیت پشت سر گذارد، مسئولین آن باید تلاش خود را متوجه توسعه شرکت و یا سازمانشان کنند. در بیشتر برنامه ریزیهای راهبردی، توسعه بخش عمده ای از برنامه ریزی راهبردی شرکت را باید تشکیل دهد. در این برنامه ریزی های راهبردی، به بازارهای دیگر، محصولات و یا خدمات دیگری که شرکت و یا سازمان می تواند بر روی آن فعالیت کند، به دقت توجه خواهد شد. برای امکان و تحقق توسعه، شرکت و یا سازمان باید تواناییهای درونی خود را بررسی کند و ضمن پشتیبانی از فروش شرکت، به مشتریان، و فعالیتهای تجاری خود توجه لازم داشته باشد. منظور از پشتیبانی فروش، تامین نیاز مشتریان و حصول اطمینان از دارا بودن ظرفیت کافی برای تامین خواسته مشتریان است. برای این منظور همه واحدهای اجرایی شرکت همچون تدارکات، انبار، و سیستمهای اطلاعاتی و حتی حسابداری در کنار پیشرفتهای تولیدی باید پیشرفتهای لازم را داشته باشند. مدل اجرایی برنامه ریزی راهبردی تحت عنوان مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع که توسط این نویسنده در این مجموعه ارائه شده است، شامل برنامه ریزی راهبردی صحیحی است که بررسی سیستماتیک عوامل بالا را امکانپذیر می کند. استقرار همان گونه که در جبهه های جنگ، ارتشیان پس از تسخیر ناحیه ای جدید، برای استقرار کامل خود از طریق حفر موضع و جایگزین کردن امکانات جنگی خود در محل تسخیر شده تلاش می کنند، به همین ترتیب مسئولین شرکتها و یا سازمانها پس از ایجاد توسعه، از طریق دسترسی به بازارهای جدید و یا ارایه محصولات و یا خدمات جدید در راستای استقرار خود در بازار جدید باید تلاش کنند. شرکتها و یا سازمانهایی که در برنامه ریزیهای راهبردی خود توجه لازم و کافی بر روی این موضوع نداشته باشند، دست آوردهایی را که با تلاش فراوان خود و کارکنانشان کسب کرده اند، به سرعت از دست خواهند داد، همان گونه که یک دوندۀ قادر نخواهد بود در مسابقه دو

"استقامت" تمام مسافت مسابقه را با سرعت زیاد بپیماید و در این گونه مسابقه ها شرکت کنندگان از راهبرد خاصی پیروی می کنند. برنامه ریزی صحیح و کامل راهبردی نقش فکر و هوش را برای سازمان در راستای دست یابی به هدفهای دراز مدت و یا کوتاه مدت ایفا می کند. از این رو، برنامه ریزی راهبردی نه تنها باید مبنای رشد سازمان باشد، بلکه باید پیشرفتی همراه با تفکر و درایت کامل را برای سازمان سبب شود. بنابراین، برنامه راهبردی شرکت و مدل اجرایی مدیریت راهبردی باید دارای ساز و کاری باشد که دلایل و برهانهای لازم را در این زمینه بتواند بررسی کند. چنین برنامه ریزی راهبردی باید مسئولین را در راستای تفکر صحیحی رهنمون سازد که نتیجه اش ایجاد توازن در فرایند رشد همراه با بینش کافی است. ارتقا کسب ارتقا در شرکت موجب توجه و تمرکز همه نیروها برای افزایش کارایی فرایندها می شود. ارتقا بالاترین مرحله ای است که شرکت و یا سازمان می تواند کسب کند. با رسیدن شرکت و یا سازمان به این مرحله و یا مرتبه از سلسله مراتب نیازها، به بالاترین درجه کیفیت در اداره آن سازمان نایل آمده است. در این حالت، شرکت توانایی دریافت جوایزی مانند جایزه دمینگ و جوایز دیگری که در سطح بین المللی ارایه می شود خواهد داشت. برنامه ریزی راهبردی، با استفاده از مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع، موجب رسیدن شرکت و یا سازمان به این مرحله از کیفیت در اداره خود خواهد شد. برنامه ریزی راهبردی با تعیین راهبردهای مشخص به کسب چنین پیشرفتی می انجامد. این راهبردهای مشخص همه نیازهای مشتریان و فروشندگان و سرانجام، همه ذینفعان را تامین خواهد کرد بقاء بعد از کسب بالاترین مرحله از کارایی و کیفیت، شرکت و یا سازمان باید همه تلاش خود را در راستای بقای آنچه که تا کنون کسب کرده است، به کار گیرد. چنانچه شرکت و یا سازمان با استفاده از روش برنامه ریزی صحیح راهبردی به مرحله «ارتقا» نایل آمده باشد، باید ارتقای کسب شده را تا زمان نامعلومی حفظ کند؛ یعنی، در صنعت مورد نظر در سطح بین المللی برای مدت نامعلومی پیشرو و یا رهبر باشد و شرکت های دیگر در آن صنعت از آن پیروی کنند. برای مثال، چنانچه تیم فوتبال یک کشور پس از تلاش بسیار زیاد برنده جام جهانی در فوتبال شود، اگر بتواند برتری خود را در سالها و یا دوره های آتی (هر چه طولانی تر) حفظ کند. به مرحله ی بقا دست یافته است. تیم فوتبال کشور برزیل که سالها به طور متوالی برنده ی جام جهانی فوتبال شده بود، نمونه بارزی از کسب بالاترین مرحله از سلسله مراتب نیازهای سازمان است. شرکت ها و یا سازمان هایی که به این درجه نایل آمده باشند، باید با استفاده از برنامه ریزی صحیح راهبردی مصونیت لازم را برای خود به وجد آورند. چنین برنامه راهبردی باید این اطمینان را به مدیران بدهد که افراد خاص در مدت زمان معین مسئول انجام فعالیت های بسیار مشخص با هدف های خاص باشند. این فعالیت ها و نتایج آنها همواره با استفاده از معیار های خاصی باید بررسی شود تا هیچ گونه مشکلی در کسب هدف های تعیین شده پیش نیاید و با دست یابی پیوسته به ارتقاء، سبب بقای هرچه بیشتر شرکت یا سازمان بشود. در هر یک از مراحل سلسله مراتب نیاز شرکت ها، از ایجاد تا ارتقا و بقا، استفاده از برنامه ریزی صحیح راهبردی بسیار ضروری است. برنامه ریزی راهبردی همیشه باید در پرتو مدل اجرایی آزمایش شده و کارایی صورت گیرد تا بیمه کننده تلاش مدیران و مسئولین باشد. مدل اجرایی مدیریت راهبردی در چهار چوب مدیریت کیفیت جامع که در این مجموعه ارائه شده است، مدلی است که با بررسی دقیق مدل های اجرایی موفق موجود در امریکا، اروپا و ژاپن از سوی این نویسندگان به وجود آمده است و می تواند مبنای برنامه ریزی راهبردی در شرکت های تولیدی و خدماتی اعم از دولتی و یا خصوصی قرار گیرد، و حتی در مدیریت کلی کشور به کار رود. این مدل اجرایی را که توسط این نویسندگان با استفاده از مدل های دیگر تنظیم شده است. در صفحه ی ۵۸ می توان دید. شرح بخش های مختلف این مدل در فصل های بعد ارائه شده است. ۱- برنامه ریزی راهبردی باید جهت دهنده باشد و از ایجاد اختلال جلوگیری کند ۲- برنامه ریزی راهبردی باید بر اساس نیازهای واقعی مشتریان پی ریزی شود و نه بر اساس نیازهای شخصی. ۳- چنین برنامه ای بر اساس واقعیت های سازمان بنا می شود و نه بر اساس مسایل سیاسی آن ۴- برنامه ریزی راهبردی از اجزای مختلفی با کلیت واحد تشکیل شده است و نه از اجزای از هم گسیخته ۵- برنامه ریزی راهبردی بر اساس حقایق محیط درونی و برونی شرکت و یا

سازمان بنا می‌شود و نه براساس فاکتور ها و یا عوامل درونی ۶- یک برنامه راهبردی خوب بر اساس اولویت ها پی ریزی می‌شود و نه بر اساس اضافه کردن هدف هایی که برای شرکت و یا سازمان دارای اهمیت نیستند. ۷- برنامه ریزی راهبردی خوب به صورت کنشی با موقعیت ها برخورد خواهد کرد و نه به صورت واکنشی و همراه با تاخیر. ۸- برنامه ریزی راهبردی موجب تسریع در کارها می‌شود و از عقب ماندگی جلوگیری می‌کند. ۹- معمولاً برنامه راهبردی توسعه بخش است و محافظه گرانه عمل نمی‌کند. ۱۰- نتیجه برنامه ریزی راهبردی موجب تسریع در کارها می‌شود و از عقب ماندگی جلوگیری می‌کند. ۱۱- برنامه ریزی راهبردی کاربردی است و صرفاً فعالیتی آکادمیک نیست. ۱۲- برنامه ریزی راهبردی فرایندی است که همه ساله انجام ، و از آن پیروی می‌شود. برنامه ریزی راهبردی فعالیتی نیست که در یک موقعیت خاص انجام شود. ۱۳- برنامه ریزی راهبردی همچون فعالیت هایی که جزئی از وجود انسان می‌شود، فراموش نشدنی است و بعد از اینکه چند بار انجام شد، بسیار طبیعی به نظر خواهد رسید ۱۴- تعیین هدفهای قابل اندازه گیری و اندازه گیری معیارهای خاص هدفها از جمله مشخصات هر برنامه ریزی راهبردی خوب است. معمولاً آنچه که باید ارزیابی شود، مورد توجه قرار خواهد گرفت. ۱۵- برنامه ریزی راهبردی برای اجرا به وجود می‌آید و نه برای بایگانی در کتابخانه موانع اجرای صحیح برنامه ریزی راهبردی در مقایسه با فایده های برنامه ریزی راهبردی، به مطالبی در زیر اشاره می‌کنیم که در صورت عدم توجه به آنها، فرآیند برنامه ریزی راهبردی آسیب فراوان خواهد دید و ضمن جلوگیری از کاربرد صحیح آن، از پتانسیل پیشرفت کار می‌کاهد. این مسایل عبارتند از: ۱- با موفقیت کسب شده در یک دوره از برنامه ریزی های کوتاه مدت نباید مدیران احساس کنند که کسب موفقیت بدون برنامه ریزی راهبردی نیز امکان پذیر است و از کاربرد آن در چرخه ی تجاری بعدی خود داری کنند. ۲- رشد سازمان و یا شرکت فقط از افزایش فروش آن شرکت ناشی نمی‌شود. رشد واقعی زمانی به وجود می‌آید که همه ی عوامل در گیر در سازمان رشد یافته باشند. ۳- رقابت پایه و اساس پیشرفت است. زمانی شرکت و یا سازمان در صحنه بین المللی رقابت پذیر خواهد شد که در صحنه و یا صنعت داخلی رقابت پذیر باشد. اگر روحیه ی رقابت پذیری به وجود نیاید، پتانسیل پیشرفت از میان خواهد رفت. ۴- برنامه ریزی ها باید به صورت دراز مدت باشد و نه کوتاه مدت. موفقیت های کوچکی که ممکن است به دنبال برنامه ریزی کوتاه مدت به وجود آید، معمولاً مانع برنامه ریزی های دراز مدت می‌شود. ۵- بی توجهی به ایجاد فرهنگ کاری در شرکت و یا سازمان به از دست دادن نیروهای مفید آن خواهد انجامید. مدیرانی که اهمیت ایجاد محیطی مناسب، همراه با دیدگاهی برای آینده ی شرکت، ارزش ها و اعتقادات کاری خاص را درک نکنند، نیروهایی را که ممکن است باعث رقابت پذیری آن شرکت بشوند، از دست خواهند داد. ۶- احساس رضایت از وضعیت فعلی خبر خوبی برای رقیبان است. بعضی از مدیران در انجام فعالیت های بهینه سازی با ارائه ی توجیهاتی همچون « ما از بهترین روش های موجود استفاده می‌کنیم » و یا « همه چیز به گونه ای است که ما می‌خواهیم » از انجام فعالیت های بهینه سازی خود داری می‌کنند. عدم پیشرفت در شرکت و یا سازمان با توجه به این گونه دلایل موجب خوشنودی رقیبان آن شرکت خواهد شد. ۷- فعالیت شرکت و یا سازمان را نباید محدود به توانایی های سال قبل و یا چرخه ی تجاری پیشین کرد. مبنای برنامه ریزی در بعضی از شرکت ها و یا سازمان ها متأسفانه فقط بر مبنای سال قبل است. چنین طرز تفکری نشانه ی عدم استفاده از نیرو ها و امکانات موجود در سازمان است. ۸- عدم برنامه ریزی صحیح موجب عدم سرمایه گذاری های لازم در شرکت می‌شود. متأسفانه، بعضی از مدیران تفکر کوتاه مدت دارند و تنها به فکر سود آوری های کوتاه مدت هستند و بر این باورند که مسایل آینده را آینده حل خواهند کرد. مسایل آتی را تنها از طریق برنامه ریزی های دراز مدت می‌توان حل کرد و تنها از طریق برنامه ریزی راهبردی و استفاده از مدیریت کیفیت جامع امکان پذیر خواهد بود. ساز و کار پشتیبانی در برنامه ریزی راهبردی فرآیند برنامه ریزی راهبردی که می‌تواند برای شرکت ها سودمند واقع شود، فرآیندی است که دارای مشخصات زیر است: ۱- نیاز سازمان و یا شرکت را به درستی تعیین کند ۲- از همه فاکتور ها و یا عوامل مهمی که در انجام برنامه ریزی راهبردی باید به کار روند، استفاده شود ۳-

فرآیند جامعی برای اجرای فعالیت های برنامه راهبردی ایجاد شود ۴- از نیروی قوی پتانسیل موجود در برنامه ریزی راهبردی در راستای حفظ رشد و افزایش تواناییهای شرکت و یا سازمان به خوبی استفاده کند. برای تامین شرایط بالا، قبل از اقدام به برنامه ریزی راهبردی، چند موضوع مهم باید مورد توجه مسئولین قرار گیرد. توجه لازم به این مسایل موفقیت در برنامه ریزی راهبردی را بیمه می کند. دو موضوع حیاتی و مهم در این زمینه، که توسط مدیران دست اندکار در برنامه ریزی راهبردی مطرح شده است، عبارتند از: ۱- داشتن کیفیت بالا در استفاده از کار گروهی ۲- استفاده مناسب از اطلاعات در برنامه ریزی راهبردی استفاده از کار گروهی از آنجا که هر یک از مدیران به تنهایی دارای ظرفیت فکری خاصی هستند، و در ارایه ایده ها و نظرها کاملاً با هم تفاوت دارند، و از آنجا که همفکری و تبادل نظر، باعث ایجاد افکار، ایده های و نظریات جدیدی می شود که هر یک از مدیران به تنهایی امکان دست یابی به آنها را نخواهند داشت، بنابراین کار گروهی در همه سطوح سازمان (از اداره کلی شرکت توسط گروه مدیران تا حل مساله ای کوچک در سطح کارخانه) از اهمیت خاصی برخوردار است. این اهمیت نیز در دین مبین اسلام به روشنی و با ارایه آیات متعدد در قرآن کریم عنوان شده است. بنابر بررسیهای به عمل آمده، در شرکتی که مدیران تصمیمات خود را به صورت گروهی اتخاذ می کنند، در مقایسه با شرکتها و یا سازمانهایی که در برنامه ریزی راهبردی خود از کار و تصمیمات گروهی استفاده نمی کنند، از نقطه نظر ارائه ایده ها و نظرها تفاوت زیادی با هم دارند. بنابراین، میزان بهره وری از کار گروهی از نقطه نظر فرهنگی و کاربردی آن قدر بالاست که باید در سطح کشور به آن توجه شود. به همین ترتیب، چنانچه یک یا چند تن از مدیران، آگاهی چندانی از کار گروهی نداشته باشند به کار برنامه ریزی راهبردی در شرکت و یا سازمان خود آسیب خواهند زد. با توجه به نکات بالا، میزان آگاهی از کار گروهی بادرجه تاثیر پذیری در برنامه ریزیهای راهبردی ارتباط مستقیم دارد. شکل صفحه زیر این ارتباط را مشخص می کند. از این رو، اگر درجه کیفیت کار گروهی پایین باشد و از برنامه ریزی راهبردی نیز استفاده چندانی نشود، به این معناست که شرکت و یا سازمان از پتانسیلهای موجود خود به خوبی استفاده نمی کند. از سوی دیگر، چنانچه درجه کیفیت در کار گروهی بالا، و درجه استفاده از برنامه ریزی راهبردی نیز بالا باشد، شرکت و یا سازمان از رقابت پذیری خوبی بهره مند خواهد بود. درجه تاثیر پذیری برنامه ریزی راهبردی استفاده از اطلاعات موضوع حائز اهمیت دیگر در برنامه ریزی راهبردی، استفاده از اطلاعات است. همان گونه که در شکل زیر دیده می شود، در محور قائم شکل درجه کیفیت اطلاعات راهبردی درج شده است. اطلاعات راهبردی به آن دسته از علوم، اطلاعات، و آماری گفته می شود که شرکت و یا سازمان دارد. این اطلاعات ممکن است شامل اطلاعات و آمار درونی همچون درجه فناوری، مسائل مالی، فرایندی، و نیروی انسانی باشد و یا اطلاعات بیرونی همچون بازار، رقیبان، مشتریان، صنعت و اقتصاد را در برگیرد. کیفیت اطلاعات راهبردی زمانی بالاست که اطلاعات دقیق و کامل برای دوره زمانی لازم وجود داشته باشد. محور افقی شکل، درجه استفاده از اطلاعات راهبردی را نشان می دهد. استفاده تاثیر پذیر از اطلاعات راهبردی به معنای دسترسی سریع و استفاده مناسب از اطلاعاتی است که برای فرایند تعقیب هدفهای راهبردی در اختیار شرکت قرار دارد. این فرایند شامل فعالیتهای هوشمندانه، کنشی، همکاریهای همگانی، و واکنشهای گروهی در راستای حل مسائل بسیار بزرگ در شرکت و یا سازمان است. چنانچه اطلاعات موجود در سازمان از کیفیت پایینی برخوردار باشد و استفاده صحیح از اطلاعات راهبردی وجود نداشته باشد، به طور قطع میزان استفاده از برنامه های راهبردی بسیار ناچیز، و یا صفر است. در مقابل، چنانچه کیفیت اطلاعات موجود در سازمان و یا شرکت بالا باشد و از آنها به طور مناسب استفاده شود، تعقیب هدفهای راهبردی در آن سازمان بسیار مناسب است و موجب رقابت پذیری آن در مقایسه با رقیبان خود در صنعت خواهد شد. این سوال ممکن است برای بعضی از خوانندگان پیش آید که برنامه ریزی های راهبردی و راهکارهای به کاررفته در اجرای آنها تا چه حد در کسب هدفها و موفقیت شرکت و یا سازمان مفید واقع می شود؟ بررسی شرکتها و یا سازمانهایی که با موفقیت از برنامه ریزیهای راهبردی استفاده کرده اند، نشان میدهد که این شرکتها در پایان دوره ی

سوم و یا چهارم برنامه ریزیهای راهبردی خود به موفقیت‌های قابل ملاحظه دست یافته اند و تفاوت آنها با رقیبانشان بسیار زیاد شده است. همچنین، آنچه که این نویسندگان در سالهای اخیر در این زمینه تجربه کرده است بیانگر موفقیت قابل ملاحظه در استفاده از این برنامه ها در شرکت‌های تولیدی است. هرچند نتیجه ی برنامه ریزی راهبردی از یک شرکت تا شرکت دیگر کاملاً متفاوت است، ولی هدفهای زیر از جمله هدفهایی است که توسط بیشتر شرکتها دنبال شده است: ۱- سهم بازار و یا رخنه کردن در آن ۲- افزایش فروش یک محصول و یا خدمت خاص ۳- کاهش در هزینه های عملیاتی ۴- بهبود وضعیت نقدینگی ۵- بهبود بخشی به فرایندهای درونی ۶- شناخته شدن در بازار و یا صنعت ۷- رشد نیروی انسانی در تعداد و یا مهارت آنها در بیشتر برنامه ریزیهای راهبردی، معمولاً شرکتها چند هدف راهبردی را مد نظر قرار می دهند و دنبال می کنند. فایده ای که نصیب بیشتر این شرکتها شده است به طور قطع تسریع در دست یابی به هدفهای راهبردی آنها بوده است، و این موفقیت را مدیون فعالیت‌های گروهی و استفاده از اطلاعات راهبردی که زاینده ی برنامه ریزیهای راهبردی و مدیریت کیفیت جامع است، می دانند. انواع راهبرد در سازمانها به طور کلی، سازمانهای نسبتاً بزرگ دارای سه نوع راهبرد هستند: ۱- راهبرد کلی سازمان ۲- راهبرد خطوط تولیدی (واحدهای تجاری) ۳- راهبرد واحدهای اجرایی به طور کلی، راهبرد سازمان برای ایجاد توازن نسبی در مجموعه ی واحدهای تجاری و یا خطوط تولیدی تدوین می شود. این راهبردها شامل تصمیم گیریهای مربوط به نوع فعالیت سازمان و تعیین بهره وری فعالیت‌های گوناگون سازمان است. راهبرد واحدهای تجاری در قسمتهای گوناگون سازمان و تعیین بهره وری فعالیت‌های گوناگون سازمان است. راهبرد واحدهای تجاری در قسمتهای گوناگون، به بهبود موقعیتهای رقابتی، تولیدات، و یا خدمات شرکت مربوط می شود. واحد تجاری ممکن است به عنوان واحدی راهبردی که شامل مجموعه ی محصولات مربوط به هم است (مانند واحد لوازم خانگی)، به شمار آید. راهبرد قسمتهای اجرایی را بیشتر برای افزایش بهره وری تعیین می کنند. با در نظر گرفتن نقاط قدرت سازمان و راهبرد واحدهای تجاری آن، راهبرد قسمتهای اجرایی ممکن است باعث ایجاد راهبردهایی شود که به هماهنگی فعالیت‌های گوناگون در سطح سازمان و افزایش بهره وری می انجامد. این سه نوع راهبرد، طبقه بندی طبیعی راهبردهای سازمان را نشان می دهد. این راهبردها ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و برای دست یابی سازمان به موفقیت کلی باید با یکدیگر هماهنگی کامل داشته باشند. تشریح مدل مدیریت کیفیت جامع فرایند سیاست گذاری در مدیریت کیفیت جامع شامل سه اصل است: نخست، تدوین راهبرد، دوم اجرا و سوم، ارزیابی و نظارت بر راهبردها. شکل زیر ارتباط این سه اصل را با یکدیگر نشان می دهد. این سه اصل بعداً به طور کامل بررسی خواهد شد. فرایند اجرای سیاستها و مدیریت کیفیت جامع در سطح بالای یک سازمان (هیات مدیره) شامل فعالیت‌های متفاوت است. این فعالیتها ممکن است شامل گستره ای از تدوین رسالت تا ارزیابی انجام کارها باشد. مدیران ارشد محیط خارج سازمان را برای تعیین عوامل خطر و فرصتها و محیط داخل را برای تعیین موارد ضعف و قدرت باید بررسی کنند و سپس، با بررسی عوامل راهبردی، رسالت شرکت را به عنوان نخستین گام در اجرای مدیریت کیفیت جامع تعیین کنند. تدوین رسالت به تعیین هدفهای دراز مدت، کوتاه مدت، و نقاط اتکایی شرکت می انجامد. هدفهای درازمدت و کوتاه مدت، با استفاده از برنامه های مالی و بازرگانی سازمان اجرا می شود و سرانجام، نتایج کارها مورد بررسی و تحلیل مدیریت قرار می گیرد. یکی از اجزای این مدل به بررسی محیط درونی و برونی شرکت مربوط می شود. محیط برونی سازمان محیط برونی سازمان شامل متغیرهایی است که در خارج از سازمان وجود دارد و در کوتاه مدت در اختیار و زیر نظر مدیریت نیست. این متغیرها از دیدگاه سازمان شامل دو قسمت عمده محیط کاری و محیط ارتباطی است. محیط کاری عبارت است از عواملی که مستقیماً بر کار سازمان اثر می گذارد. این عوامل شامل روش کار دولت، فروشندگان، رقیبان، مشتریان، سهامداران، و مراکز مالی کشور است. محیط ارتباطی به عواملی گفته می شود که به طور مستقیم بر کار شرکت اثر نمی گذارند، مانند آداب و رسوم، فناوری و نیروهای سیاسی و قانونی در سطح کشور. محیط درونی سازمان محیط درونی سازمان شامل متغیرهایی است که در درون سازمان وجود دارد. این متغیرها، همانند متغیرهای محیط برونی، در کوتاه مدت در اختیار و

زیر نظر مدیریت نیست. این متغیرها از نظر انجام کارها شامل بافت سازمانی، فرهنگ، و منابع سازمان است. بافت سازمانی، چگونگی سازماندهی، توزیع مسئولیتها، اختیارات، و ارتباطات در سطح سازمان را شامل می شود. فرهنگ سازمانی در بر گیرنده ی اعتقادات، انتظارات، و ارزشهایی است که همه ی اعضای سازمان آنها را رعایت می کنند. به طور کلی، این نوع اعتقادات، از راس سازمان سرچشمه می گیرد و دیگران در سرتاسر سازمان رعایت می کنند. معمولاً - منابع سازمانی به داراییها، موجودیهای تولیدی و فنی، از جمله مواد اولیه، ابزار، و دستگاههای تولیدی و خدماتی گفته می شود. منابع سازمانی شامل نیروهای انسانی موجود در سازمان نیز هست. نیروهای انسانی در مدیریت کیفیت جامع یکی از با ارزشترین منابع سازمان به شمار می آیند و به آنها توجه خاص می شود. تدوین راهبرد تدوین راهبرد های سازمان، فرایند تعیین هدف ها و برنامه های د راز مدت سازمان است. تدوین راهبرد به سازمان کمک می کند که با عواملی مانند خطر ها، فرصت های برونی، نقاط ضعف و قدرت درونی برخورد موثر داشته باشد. راهبرد سازمان شامل تدوین رسالت، دیدگاه ها، ارزشها، اعتقادات و اصل رهنمودی است. دیدگاه - ارزشها، اعتقادات، اصول رهنمودی دیدگاه به معنای ارزشها و اعتقادات، فلسفه ی کلی سازمان را تشکیل می دهد و زیربنای اصولی است که سازمان بر پایه ی آن قرار دارد. دیدگاه سازمان، جایگاه آن را در خارج از محدوده ی برنامه ریزی های معمولی و سالانه ی سازمان مشخص می کند. دیدگاه، موقعیت مطلوب سازمان را در آینده دور تعیین، و نیازهای سازمان را برای دست یابی به آرزو های خود، مشخص می کند. رسالت رسالت هر سازمان، فلسفه وجودی آن سازمان را مشخص می کند. برای مثال، رسالت بانک، تامین امکانات مالی برای مشتریان خود در جامعه است. این رسالت را می توان به طور مشخصتر و محدودتر بیان کرد. به گونه ای که شامل تأمین منابع مالی صرفاً برای خرید مسکن باشد. همچنین رسالت را ممکن است به طور گسترده بیان کرد، به گونه ای که شامل تأمین منابع مالی برای هر کسی باشد که نیاز به سرمایه گذاری و یا خرید مسکن دارد. نکات مهم در تدوین رسالت و نمونه های آن در فصل بعد بیان شده است. هدف های راهبردی رسالت سازمان همان گونه که در مدل سیاست گذاری در مدیریت کیفیت جامع نشان داده ایم، چارچوب هدف های تعیین شده به وسیله سازمان را مشخص می کند. این هدفها عبارت اند از نتیجه فعالیت هایی که در آینده انجام می شود و سود آن به سازمان خواهد رسید. بنابراین، هدف ها به گونه ای باید بیان کرد که فرد مسئول، زمان تحقق، چگونگی ارزیابی، روش ارزیابی و هزینه اجرای آن مشخص باشد. نقطه اتکایی نقاط اتکایی نام دیگری است برای هدف های مشخصتر سازمان. در حالی که دیدگاه سازمان، هدف های ده ساله و یا بیشتر) مشخص می کند و رسالت سازمان برای هدف های پنج ساله و یا بیشتر تدوین می شود، و هدفهای راهبردی هدف های نسبتاً دراز مدت (۳ تا ۵ سال) سازمان را تعیین می کند، نقاط اتکایی سازمان را باید در مدت یک سال تعیین کرد. ارتباط این هدف ها را با یکدیگر سازمان را باید در مدت یک سال تعیین کرد. ارتباط این هدفها را با یکدیگر به صورت زیر می توان نوشت: همه نقاط اتکایی = همه هدفهای راهبردی = رسالت در دوره های گوناگون = دیدگاه بنابراین، زمانی شرکت و یا سازمان به دیدگاه خود می رسد که همگام با تغییر وضعیت و احوال بازار و نیاز جامعه در رسالت شرکت تغییرات لازم داده شود و زمانی سازمان به رسالت خود دست می یابد که همه هدف های راهبردی تحقق یابد و سرانجام، زمانی سازمان به هدف های راهبردی خود خواهد رسید که به هر یک از نقاط اتکایی خود دست یابد. اجرای راهبرد ها اجرای برنامه های راهبردی سازمان عبارت است از فرایند دست یابی به نقاط اتکایی استفاده از سیاست های راهبردی سازمان صرفاً از طریق ایجاد برنامه های عملیاتی برنامه ی بودجه و نوشتن چگونگی انجام آنها امکان پذیر است. معمولاً این فعالیت ها را مدیران میانی و پایینتر انجام می دهند، اما به وسیله مدیران رده های بالای سازمان بررسی می شوند. این بررسی در بعضی از سازمان ها به عنوان بررسی برنامه های عملیاتی (برنامه تولید، فروش و بودجه) انجام می شود. برنامه های عملیاتی شامل فعالیت های روزانه سازمان است. مدیران واحد های عملیاتی نیز برنامه های عملیاتی، برنامه ی بودجه و شیوه انجام کارهای خود را برای دست یابی به هدف های خویش باید تدوین کنند. همین

مدیران در تدوین راهبرد های کلی در سطح بالا به گونه ای سهیم اند و راهبرد واحد عملیاتی آنها باید در ارتباط با راهبرد های کلی سازمان باشد. کاربرد سیاست های در مدیریت کیفیت جامع ، که برای بهبود کیفیت محصولات و بهبود مستمر کارها تدوین می شود ، به شناخت دو نوع فناوری در مدیریت نیاز دارد. این دو نوع فناوری عبارت اند از : ۱- فناوری مدیریت ۲- فناوری پشتیبانی آشنایی با فناوری های مدیریت سبب کاربرد درست و مناسب سیاست ها در مدیریت کیفیت جامع می شود . فناوریهای مدیریت سه نوع اند: ۱- کاربرد سیاستها ۲- مدیریت روزانه کارها ۳- استفاده از تدوین برنامه ، اجرای برنامه ، بررسی نتایج و اقدام اصلاحی . از سوی دیگر ، فناوریهای پشتیبانی کاربرد سیاستها را پوشش می دهند و با حمایت اجرایی آنها ، باعث استمرار انجام فعالیت سیاست گذاری به طور درست می شوند. فناوریهای پشتیبانی نیز خود به سه دسته تقسیم شده اند : ۱- مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری ۲- فرایند انجام به موقع کار ۳- تضمین کیفیت جامع تضمین کیفیت جامع ، خود بخشی عمده از سیستم مدیریت کیفیت جامع ، و دارای اهمیت فراوان است. این بخش از مدیریت کیفیت جامع با سه نوع فعالیت ویژه خود اجرا می شود : ۱- تضمین کیفیت محصولات برای رضایت مشتری ۲- تضمین کیفیت کالای تامین کنندگان ۳- کنترل کیفیت آماری ارزیابی و نظارت فرایندی است که امکان بررسی فعالیتهای انجام شده و مقایسه نتایج آن با نتیجه مورد نظر و اتخاذ تصمیمهای بهینه را به مدیریت می دهد. از این نتایج باید برای رفع مشکلات سازمان استفاده شود. هر چند به نظر می رسد که ارزیابی و نظارت آخرین مرحله در اجرای مدیریت کیفیت جامع است ، اما از اطلاعات به دست آمده می توان بار دیگر در مرحله سیاست گذاری دوره های بعدی به طور قطع استفاده کرد. سازمانهایی که با استفاده از سیستم مدیریت کیفیت جامع اداره می شوند ، عمل ارزیابی و نظارت را هر سه ماه یک بار (چهار بار در سال) انجام می دهند. این عمل بررسی فصلی کیفیت نام دارد. انجام بررسی فصلی کیفیت از جمله مهمترین فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع است که فایده های زیر را دارد: ۱-ارایه برنامه ای تنظیم شده برای مسئولان نقاط اتکایی و امکان بررسی مسایل و مشکلات مربوط به سیاستهای اتخاذ شده ۲- امکان بررسی درجه اهمیت و طبقه بندی مشکلات موجود و تخصیص نیرو برای پیشبرد هدفهای مدیریت کیفیت جامع ۳- جمع آوری اطلاعات و ارزیابی طرحهای مربوط به مدیریت کیفیت جامع ۴- توجه به کار گروههایی که در راستای بهبود مستمر کیفیت فعالیت می کنند. بررسی فصلی کیفیت " روشی برای بررسی عملکرد مدیریت کیفیت جامع

مهارتهای لازم برای موفقیت در مدیریت

نویسنده :مارسی گیسون خلاصه کتاب: مترجم : امیری رشیدی نیک- تلخیص : امیر حسین وداد- فصل اول: شما می توانید فردی موفق باشید: همه دوست داریم که از نظر خود و دیگران فردی موفق باشیم . اما واقعا موفقیت چیست ؟ خصوصیات نمونه افرادی را که به بالاترین پله های نردبان ترقی رسیده اند : ۱- حس مشترک : همه ما از آن بسیار داریم . افراد موفق می توانند در امور روزمره زندگی قضاوت درستی به عمل آورند و ایده ها و تفکرات نا مربوط را برای دسترسی به موضوع کنار گذارند . ۲- داشتن فنی از کار خود : این امر از کوشش برای یادگیری مداوم در طول زندگی ناشی می شود ، برای دست یابی به موفقیت باید ان را طلب کنید و سپس برای آن کار کنید . ۳- اعتماد به نفس : عزت نفس ما را در به دست آوردن چیزهای محرک در زندگی و در بدو امر اتکا به منابع و تواناییهای فردی تشویق می کند . شما وبا تعیین هدف و اعمال صریح و آشکار خود می توانید این حس را در خود تقویت کنید . ۴- هوش عمومی ۵- توانایی انجام دادن کار: افراد موفق ساعی و سخت کوش هستند . آنان تواناییهای خوب سازمانی و عادات کاری سازنده ای دارند و می توانند موارد مهم را از غیر مهم تمیز کنند . ۶- رهبری : افراد موفق نه با تهدید بلکه با ایجاد انگیزه رهبری می کنند . ۷- شناخت درست و نادرست ۸- خلاقیت : استعداد طبیعی به اضافه بصیرت یا شهود برابر است با خلاقیت ۹- رضایت از خود ۱۰- بیان شفاهی : به منظور ارائه پیام حتی در مقابل گروهی عظیم است . ۱۱- علاقه به دیگران : ۱۲-

بخت و اقبال فصل دوم برای خود هدف تعیین کنید افراد موفق به این دلیل موفق می شوند که می دانند به کجا می خواهند بروند : بهترین کاری که به مسیر صحیح هدایت خواهد شد تعیین هدف است . بستر تعیین هدف : اهداف باید مشخص باشند و زمینه های متعددی را در بر گیرند . ۱- حرفه ۲- وضعیت مالی : به دست آوردن پول . ۳- تحصیل ۴- اوقات فراغت و برنامه ریزی اهداف : اهداف خود را بر روی کاغذ بیاورید : هدف خود را بر روی آن نوشته و راه های دست یابی به آن را در صفحه بنویسید . سپس اولویت بندی کنید . هدف های خود را بخشی از زندگی روزانه خود سازید . فصل سوم خلاقیت : تفکر باز داشته باشید . بیشتر افراد خلاقیت را مختص هنرمندان میدانند اما برای خلاقیت در تمام گام های زندگی فضایی وجود دارد . یاد بگیرید که فکر خود را باز نموده و از تجربه و تواناییهای خود استفاده کنید . خصوصیات : شهامت ریسک ردن و پافشاری نمودن از خصوصیات مهم فرد خلاق است . افزایش خلاقیت : ۱- آگاه بودن از تمام موقعیت جاری خود . ۲- مصر بودن در رویای خود . ۳- در نظر گرفتن تمام راه حل های جایگزین . ۴- استقبال از راهنمایی ناشی از درک مستقیم درونی خود . ۵- ارزیابی تمام راه حل های جایگزین و انتخاب یکی از آنها . ۶- واقع بینی در اقدامات خود و بر پایه بهترین دانش موجود عمل کنید . ۷- ارزشیابی نتایج خود . خلاقیت راهی است برای زندگی و سود رساندن به جامعه فصل چهارم گوش دهید و یاد بگیرید چنانچه مایل به رشد و توسعه مفهوم گروه در مدیریت باشید ، مجبورید به طور مداوم گوش بدهید . گوش دادن آسان نیست و مهارتی است که عده اندکی به فکر توسعه آن هستند . گوش دادن یعنی به دست آوردن مقصود گوینده از طریق موقعیت ها و کلمات ادا شده فصل پنجم سخنان موثر به احتمال زیاد کسانی که در جمع خوب صحبت می کنند نسبت به کسانی که نمی توانند این کار را انجام دهند بیشتر پیشرفت می کنند . آمادگی برای صحبت : ابتدا سعی کنید پیامی را که می خواهید به حضار بدهید در جمله ای خلاصه کنید . سخنرانی خود را به تفصیل یادداشت نکنید . برای موثر بودن سخنرانی باید به پیام خود و اهمیت آن برای حضار و شنوندگان اعتقاد داشته باشید . فصل ششم بر مطالعه خود مدیریت کنید حجم و سطح مطالعه مدیران در بیشتر رده ها که ضرورت مدیریتی روز است دلسرد کننده اما بسیار لازم است . برای نگه داشتن سطح مطالعه در حدی مناسب و برای دانستن اینکه چه چیزهایی در سازمان در حال توسعه و دگرگونی است ، مطالعه مستمر امری ضروری است و راه کار آن توانا شدن در مطالعه سریعتر است . تعیین سرعت مطالعه : راه اول استفاده دست است . با گذاشتن دست خود بر روی صفحه _ راه دوم استفاده از کارت راهنمای بدون خط است . آن را یک یا دو خط بالای خطی که در حال خواندن هستید قرار دهید . فصل هفتم برفشارهای روحی و اضطرابهای خود مدیریت کنید فراگیری مدیریت برفشارهای روحی ممکن است سهم مثبت و موثری در موفقیت و رفاه شخصی شما داشته باشد . فشار روحی لزوماً بد نیست . میزان مناسب آن حتی می تواند عملکرد شخصی را بالا ببرد . فصل هشتم سازماندهی شده عمل کنید روش صحیح اداره کار در هیچ کجا به دست نمی آید ، مگر آنکه کار و وقت خود را کنترل کنید . شما باید سازماندهی شده عمل کنید و یاد بگیرید که بروقت ، نوشتن و حتی تلفن خود مدیریت کنید . بروقت خود مدیریت کنید مواردی که باید برای اصلاح و بهبود مدیریت بر وقت خود به آنها توجه کنید : ۱- طرحی روزانه از آنچه می خواهید انجام دهید تنظیم کنید (۲) فهرستی از هدف های روزانه ، هفتگی ، ماهانه و سالانه تهیه کنید (۳) اولویت ها را تعیین کنید و یاد بگیرید که چگونه آنها را در برابر مدیر خود مورد سنجش قرار دهید (۴) هرگز از یک قطعه کاغذ بیش از دو بار استفاده نکنید (۵) از تکنولوژی (کامپیوتر ، ماشین حساب و تلفن) استفاده کنید . (۶) فقط در مهمترین جلسات شرکت کنید . تمرکز پیدا کنید در مورد کاری که از آن لذت میبرید تعلل نمی کنید ؛ زیرا انتظار حسی از موفقیت را دارید که پس از اتمام کار به شما دست می دهد . به جای تفکر درباره مراحل مشکل و مزاحم بر نتیجه کار متمرکز شوید . زیرا طی کردن همان مراحل به رسیدن به نتیجه منجر می شود . فهرست کارهایی که باید در روز انجام پذیرند فهرستی از کارهایی را که باید روزانه انجام شوند همراه با سرفصل هایی که بر حسب اهمیت فهرست شده اند ، تهیه و تنظیم کنید . در حین انجام سرفصل ها ، آنها را یک به یک کنترل کنید . در صورت انجام کارهای دیگر آنها را به سرفصل ها اضافه کنید . در

پایان هر روز در خواهید یافت که چه کارهایی را به پایان رسانده اید و چقدر وقت خود را تلف کرده اید. خود را بشناسید شما جزو کدام دسته از افراد هستید؟ کسانی که صبح ها خوب کار می کنند یا بلعکس کسانی که بعد از ظهرها خوب کار میکنند؟ شما باید از این مسئله آگاه باشید و کار خود را بر طبق آن زمانبندی کنید. یاد بگیرید که نه بگویید وقفه ها یکی از بزرگترین مشکلاتی است که در کنترل وقت خود با آن روبه رو هستید. تلفن زنگ می زند، یا کارمندی سرزده به اتاق شما وارد می شود. در هر حال چنانچه چنین وقفه هایی در کار شما ایجاد شود در حال اتلاف وقت خود، صرف کردن بیهوده انرژی خود و فلج کردن خود با عدم انجام کار هستید. برای جلوگیری از بروز این گونه مسائل (نه) گفتن را بیاموزید. اگر در حال کار در مراحل پایانی هستید به مهمان ناخوانده بگویید (نه). بر کار خود کنترل پیدا کنید فهرست کردن فعالیت هایی که باید انجام شوند و تکنیک های تعیین اولویت ها، از جمله راه های به دست آوردن کنترل بر کار روزانه هستند. در هر حال هدف شما تمرکز در استفاده از این تکنیک ها، تمرکز و مهار زمانی است که می توانید آن را کنترل نمایید و با حداقل رساندن برخورد تقاضاهایی که نمی توانید آنها را کنترل کنید. تهیه و تنظیم لیست ها برنامه ریزی کار روزانه مستلزم آن است که دو لیست پایه برای خود تهیه کنید: یک لیست جامع و اصلی و یک لیست روزانه ویژه. لیست اصلی، مناسب فرد و دائمی است و در دفترچه یادداشت نوشته شده و در برگیرنده هر کار منحصر به فردی است که باید انجام شود. انجام برخی از کارها را تفویض کنید تمام وظایفی را که می توانید به کارکنان تفویض کنید، به آنان ارجاع دهید، سپس آنها را از لیست خود حذف کنید. برای پیگیری کارها از یک سررسید یا یک فایل یادآوری استفاده کنید. اولویت ها را تعیین کنید از آنجا که تمام سرفصل های موجود در لیست فعالیت های روزانه از لحاظ اهمیت مساوی نیستند، باید اولویت هارا تعیین و تعهد منابع و وقت خود را به نسبت اهمیت هر کار با آن منطبق کنید (۱). فوری، الزامی، مستلزم کوشش یا تمرکز فکری (۲) یک سرفصل متوسط است (۳). کاری مشغول کننده و عادی است. وقت خود را کنترل کنید بدون زمان بندی کار روزانه نمی توانید وقت خود را کنترل کنید. در غیر این صورت روز خود را برای عکس العمل نشان دادن به بحران ها صرف خواهید کرد. در زمان بندی، وظایفی را که اولویت بالایی دارند در (نخستین وقت شخصی) قرار دهید. تسلط بر عوامل اتلاف کننده وقت باید از روز سازماندهی شده خود با مدیریت بر وقفه ها و جلساتی که باعث تلف کردن وقت شما می شود دفاع کنید. ضرورت اولیه در این مورد کاهش وقفه ها است. روش واقع بینانه تر، محدود ساختن وقت برای کنترل کامل زمان در قالب های تعیین شده. پرداختن به مراجعه کنندگان غیر منتظره ملاقاتهای بسیار زیاد درون سازمانی باعث بروز مشکلات بسیاری می شود. استراتژی مقابله با این گونه مراجعه کنندگان، گذاشتن منشی میان خود و دیگران است. می توانید به منشی بسپارید که به آنان بگوید: سر شما شلوغ است. آیا شما هم در کار خود تعلل می ورزید؟ افرادی که تعلل می ورزند کارشناسانی خود فریبند. از این رو نباید از آنان انتظار داشت که به این سوال صادقانه پاسخ دهند. فصل نهم تلفن: دوست یا دشمن؟ تلفن در به دست آوردن کنترل بر وقت ممکن است خیر یا شر باشد. وقتی که نیاز دارید با کسی سخن بگویید تصور نکنید که این کار حتما باید با یک جلسه رو در رو انجام پذیرد و وقتی بدان اختصاص داده شود. شما می توانید با تلفن این کار را سریع انجام دهید. آماده شدن برای برقراری تماس های تلفنی پیش از این که تماس های تلفنی را آغاز کنید، نکاتی را که قرار است به آنها پردازید فهرست کنید. اگر به افرادی تلفن میکنید که در پرگو بودن هرگز ناموفق نمی مانند، با تلفن با آنان تماس نگیرید بلکه با نامه یا یک یادداشت کوتاه با آنان تماس برقرار کنید. شرلی بلز از شورای ملی مطالعات کشوری می گوید: دوستانی که بیش از نیم ساعت با شما صحبت می کنند، احتمالا می خواهند از اطلاعات شما به عنوان یک متخصص استفاده کنند. در جستجوی تلفن های پیشرفته از تلفن های پیشرفته استفاده کنید. تلفن بیسیم به شما امکان می دهد تا ضمن راه رفتن صحبت کنید. گوینده تلفنی شما را قادر می سازد تا بادست های خود -همراه با تلفن زدن - کار انجام دهید. شماره گیر خود کار ذخیره کننده وقت شماست. آیا تماس های تلفنی غریب شده اند؟ لیستی از افرادی که در طی آن زمان با آنها صحبت خواهید کرد تهیه کنید. سعی کنید تماس های تلفنی خو

د را با افراد دیگر در هر وقتی که ممکن است انجام دهید. فصل دهم حجم اسناد و مدارک و بایگانی را کاهش دهید پیشرفت های تکنولوژیک (نظیر کامپیوتر، دستگاه های فتوکپی و فاکس و.....) در دنیای اداره امور تجاری در دهه های اخیر ما را قادر می سازد تا اسناد و مدارک را با سرعتی هرچه بیشتر به وجود آورده و انتقال بدیم. تکنیک تصمیمات چهارگانه یا تکنیک (FART) در مورد مدارک و اسنادی که روی میز شما قرار دارند دو کار می توانید انجام دهید. اول آنکه از مدیریت بر آنها اجتناب کنید یا اینکه تکنیک FART را در مورد آنها به مرحله عمل در آورید. FART یک واژه ساختگی برای چهار تصمیمی است که می توانید در مورد مدارک و کاغذها و یا هر نوع سند دیگر اتخاذ کنید. (۱) آنها را به درون سطل زباله بیاندازید. (۲) آنها را به افراد مختلف ارجاع دهید (۳) شخصا بر روی آنها کار کنید (۴) آنها را بایگانی کنید. پردازش مدارک، اسناد و نامه ها به محض اتخاذ تصمیم در مورد نامه ها و اسناد براساس تکنیک FART و عمل به تصمیم اتخاذ شده، برای بخش دوم یعنی پردازش نامه ها و مدارک آماده هستید که به معنای عمل و اقدام در مورد مجموعه (اقدامات) است. پیگیری کردن حفظ سابقه مدارک مربوط به خود و دیگران وجه ضروری یادآوری فرایند اقدام است. شما باید مطمئن شوید که اقدامات در مهلت های تعیین شده انجام می شود و به تعهدات احترام گذارده می شود. شکست در پیگیری اقدامات نه تنها باعث هرج و مرج میشود بلکه بدبختی نیز ایجا می کند. استفاده از حافظه راهی بسیار ناکارآمد برای حفظ سوابق است. راههای بسیار موثر عبارتند از استفاده از سر رسید یا فایل نگهداری و فایل های یادآوری. فایل یادآوری در مواقعی که موارد پیگیری بسیار زیادی برای یادداشت روی سر رسید وجود دارد، ضروری است. کتوها را مرتب کنید پس از اینکه روی میز خود را مرتب کردید، کتوها را مرتب تمیز کنید؛ آنگاه همین کار را در مورد هر گونه سند، مدرک و کاغذ که تلبار شده است، به اجرا در آورید. کاهش میزان کار اگر مقدار اسناد و مدارکی که باید تصمیمات چهارگانه را در مورد آنها اتخاذ کنید کاهش دهید میزان کار خود را کاهش داده‌اید، با جمع کردن (ارزش ماهانه گزارشها) شروع کنید؛ آنگاه آنها را تجزیه و تحلیل کنید. کمک گرفتن از افراد دیگر روشهای بسیار دیگری برای مدیریت اسناد و مدارک ارائه شده‌اند. جورج سولیوان پیشنهاد کرده است که کار را با به کار گیری افراد دیگر برای دسته بندی اسناد و مدارکی که به قسمت شما آورده میشود. آنگاه سند و مدرکی را که روی میز شما گذاشته میشود در نظر بگیرید و آن را به پنج طبقه تقسیم کنید: ۱- فوری: اسناد و مدارکی که نیاز به توجه و رسیدگی فوری دارند، اگر نیاز به تصمیم گیری دارند آن را اتخاذ کنید. ۲- مطالعه و نگهداری: این گونه اسناد و مدارک را در پوشه ای بگذارید و زمانی که وقت داشتید (مانند وقتی که در حال مسافرت هستید) آن اسناد را بردارید و مطالعه کنید. ۳- مطالعه و کنار گذاشتن: این گونه اسناد و مدارک در درجه دوم اهمیت قرار دارند؛ مدارکی نظیر مجلات و روزنامه های تجاری. اگر پس از یک یا دو هفته موفق به مطالعه آن نشدید آن هارا دور بیندازید. ۴- بایگانی: در صورت لزوم یادداشتی تهیه کنید و جایی را که هر سرفصل باید بایگانی شود، ذکر نمایید. ۵- کنار گذاشتن: اینگونه مدارک بیشترین حجم را دارند. قاعده عمومی در این مورد عبارت است از مدیریت و رسیدگی به آنها فقط برای یک بار. عرضه بیش از حد اسناد و مدارک را متوقف کنید کارهای شما ممکن است به عرضه فزاینده و بیش از حد مدارک و اسناد منجر شود - تولید گزارش ها و دیگر مدارک برای اجتناب از این پدیده، ابتدا مقدار ماهانه گزارش هایی را که خود و یا دیگران تهیه می کنید، تجزیه و تحلیل کنید. گزارش ها نباید صرفا مجموعه ای از عوامل باشند، بلکه باید به شکل صحیحی آنها را فراهم آورند تا افراد بتوانند از آنها به منظور اتخاذ تصمیم استفاده نمایند. حذف اسناد و مدارک غیر لازم را هدف خود قرار دهید دیانا بوهر در کتاب کم کردن حجم اسناد و مدارک از فرهنگ سازمانی می گوید: نمی توانید تمام اسناد، مدارک یا نامه ها را حذف کنید؛ اما برخی از آنها برای کاهش، هدفهای عالی به شمار می روند. که برخی از آنها ذکر می شوند: ۱- ضمیمه نامه های مشتریان که فقط می گوید: (من چیزی را برای شما می فرستم، شما اکنون آن را در دست دارید) ۲- یادداشت هایی را که برای دفاع از حیثیت و صیانت نفس نوشته شده اند. ۳- فرمهایی که اطلاعات را به صورت دو نسخه ای جمع آوری می کنند. ۴- کاغذهای اطلاعاتی کامپیوتری چاپی

که قبل از آنکه قابل استفاده باشند باید تفسیر شوند. ۵- گزارشهایی که درخواست می شوند، اما هرگز خوانده نمی شوند. ۶- اقدامات جاری و گزارش سفرها و ماموریتها. ۷- لیست های توزیعی که همه افراد حتی کسی که ممکن است ده سال بعد به آن نیاز داشته باشد را شامل می شود. ۸- اسناد پنجاه صفحه ای که برای مدیران ارسال می شود در حالی که آنان فقط صفحه نتایج و پیشنهادها را می خواهند. ۹- راهنماهای سازمانی که در آنها خط مشی ها و رویه هایی برای پاسخگویی به هر موقعیت احتمالی طرح شده است. برای حذف گزارش های غیر لازم چه باید کرد؟ برای حذف گزارشها راه هایی وجود دارد با امتداد دوره زمانی گزارش شروع کنید. اگر گزارش هفتگی است، آن را دو هفته یک بار کنید اگر به صورت ماهانه ارائه می شود، آن را سه ماهه کنید. الگوی مدیریت بعضی از مدیران برای همه چیز به مدرک استناد می کنند و نمی خواهند مسئول قلمداد شوند؛ زیرا برای اثبات مطلب حجمی از اسناد و مدارک را تقاضا می کنند که مسئول غلط پیش رفتن کارها و امور نیستند. برخی مدیران تاخیر می کنند، چون اسناد و مدارک در بالای نردبان سازمانی و به صورت یکجانبه توزیع می شود و امیدوارند فرد دیگر تصمیم اتخاذ کند. عده ای دیگر از مدیران هم کارها را واگذار می کنند، مانند ارسال اسناد و مدارک به طرف پایین و بالا. و سوال در مورد اطلاعات بیشتر و بیشتر. فصل یازدهم ارتباط برقرار کنید برای پیشرفت و حرکت به سمت جلو باید بتوانید به صورت موثر با روسا، همدیفان، زیر دستان و مشتریان خود ارتباط برقرار کنید. این امر تنها به معنای توصیف منظور خود به صورتی واضح است، بلکه به معنای منطبق ساختن پیام با نیازها، طبع و حتی دایره لغت مخاطبان گفتار شماست. ویژگی های افرادی که به خوبی ارتباط برقرار می کنند چیست؟ کسانی که با دیگران به خوبی ارتباط برقرار می کنند، نگرشی از احساس و اضطراب فوری دارند که دیگران به فوریت آن را احساس می کنند. ۱- صریح و قاطعانه صحبت کنید: صحبت کردن به صورت صریح، تلخ، قاطع و پر آب و تاب است. ۲- انسان باشید! هیچ کس و هیچ کاری مرجح نیست. اگر کار را خراب می کنید به همکاران خود بگویید. ۳- ساده صحبت کنید: از کلمات نا آشنا و غیر مصطلح استفاده نکنید. هیچ چیز مانند یک ایده و فکر پاک، عریان و به خوبی ارائه موثر نیست. ۴- در جستجوی یک کار برجسته باشید. آن را از قعر بیرون آورید و با ارتباطات خود عجین کنید. ۵- شنونده خوبی باشید: شامه تیز و گوش شنوا داشته باشید و از صحبت های مشتریان و کارکنان خود نکات اساسی را بیرون بکشید. بازخورد به دست آورید: پس از این که با فرد صحبت کردید یقین پیدا کنید که او آنچه را که می گوید درک می کند، که این امر مستلزم به دست آوردن بازخورد است. فصل دوازدهم شما در صحنه هستید این که چقدر مهارت ها و محاسن شما خوب و مفید هستند چندان اهمیتی ندارد؛ زیرا باعث پیشرفت حرفه شما نمی گردد، مگر آنکه افراد دیگر نیز از آن آگاه باشند. بازاریابی برای خود صرفا ترکیبی از کوشش برای ایجاد تاثیر خوب بر دیگران و جستجو برای ساختن فرصتهای بیشتر است. ایفای نقش ریموند جانسون می گوید وقتی که سرکار هستید در صحنه حضور داری. اگر بخواهید مدیر یا سرپرست برجسته بخش شوید باید بریا ایفای نقش در تمام اوقات و تشویق و حمایت از این نقش با کار اضافه و گسترده در خانه آماده شوید. زیرک و دقیق باشید در جستجوی فرصت های مناسبی باشید تا اندکی از خود تعریف کنید. به دیگران کمک کنید پیشنهاد های دیگری که برای شناخته شدن به صورتی مطلوب در کتاب فاتحان ذکر شده است عبارتند از: ۱- به دیگران برای رسیدن به اهدافشان کمک کنید. دیر یا زود آنان هم فرصت هایی برای شما ایجاد خواهند کرد. ۲- عادات خود را تجزیه و تحلیل کنید. ۳- پرشور و هیجان باشید. ۴- باشوق و حرارت عمل کنید. ۵- بادیگران بیشتر همدلی کنید. ۶- از دیگران کمک بخواهید. خود الزامی باید جایگاهی برای خود خلق کنید این امر به معنای آن است که خود را ملزم می سازید. برای این که خود را ملزم سازید راه های بسیاری وجود دارد. ۱- شغل ناخواسته ای را برعهده بگیرید: مهارت یا تکنولوژی ای که برای شرکت شما جنبه ضروری دارد. ۲) به صورت فوق العاده کار انجام دهید: کاری بیش از آنچه برای شما تعیین شده انجام دهید. ۳) زمانی که سرپرست مراقب کار شما نیست، سخت تر کار کنید. ۴) برای کار گروهی اعتبار قائل شوید. رمزهای ارتقاء شما می توانید تغییرات سازمانی را پیش بینی کنید و مقام پستی

متناسب با تشکیلات جدید برای خود فراهم کنید. این کار از طریق آگاه شدن از نیازهایی که می‌توانید آن را در هر نمودار سازمانی پر کنید و واجد شرایط کردن خود برای پر کردن آن نیازها، امکان پذیر است. این امر اغلب به معنای متخصص شدن است؛ به این ترتیب که شغل و عنوان جدیدی برای شما به وجود می‌آید. گسترش حیطه پیام برای افراد بیشتر فرصت‌هایی به وجود آورید تا شما، کارها و موفقیت‌های شما را بشناسند. فصل سیزدهم برای آینده مهارت کسب کنید موفقیت حرفه‌ای عبارت است از هدف متحرک برای سال‌های آتی. از این رو باید مهارت‌های خود را با جدیدترین روش‌ها در حوضه کاری خود به خوبی حفظ کنید. کریک هیگمن و مایلک سیلوا در کتاب خلق برتری می‌گویند مدیران موفق در آینده کسانی خواهند بود که در شش مهارت مستقل از هم و (نوپا) تسلط پیدا کنند: (۱) بصیرت خلاق. طرح سوالات مناسب: این امر مستلزم تمرکز پذیرش دیدگاه‌های مختلف است تا بتوانید سوالاتی فراتر از سوالات دیگران مطرح سازید. (۲) حساسیت نسبت به دیگران: حالات و انتظارات افراد را درک و بر اساس آن عمل کنید، میان افراد ارتباط برقرار نمایید. (۳) نگرش به وجود آوردن آینده: نگرش سیر و سفری ذهنی است از آگاهی به ناشناخته‌ها و خلق آینده از طریق ایجاد پیوند واقعیت‌ها، رویاها، خطرها و فرصتها. شما ایده‌ها و مفاهیمی را که به نگرش اضافه می‌کنید جستجو کرده و می‌یابید. (۴) قابلیت تغییر، پیش‌بینی تغییر: از تغییر به عنوان یک فرصت، نه یک تهدید استقبال کنید و یاد بگیرید برای به دست آوردن مزایای مورد نظر خود آن را تحت کنترل در آورید. تغییر غیر قابل اجتناب است و جایی برای ایستادگی در برابر آن وجود ندارد. (۵) تمرکز استقرار تغییر: برای بهره‌برداری از تغییرات به صورت موثر، روش گام به گام را انتخاب کنید. این امر را که چگونه تغییر در سازمان شما تاثیر می‌گذارد - پیش از آغاز آن - ارزیابی کنید. اطمینان حاصل کنید که تغییر برای شما واقع بینانه است. (۶) پشتکار، زندگی در دراز مدت: می‌توانید اهداف عالی داشته باشید، اما به نگرشی دراز مدت نیاز دارید تا آن اهداف را برحسب آینده با فاصله زمانی بیشتر ارزشیابی کنید. پشتکار و شکیبایی در به کار بردن آن پنج مهارت (نوپا) در زمان مناسب و در تناسب و ترکیب مناسب به شما کمک می‌کند. فصل چهاردهم افراد مناسب را استخدام کنید هنگام استخدام افراد شما به وجود کلیه مهارت‌ها از جمله ارتباطات، گوش دادن، تصمیم‌گیری و مهارت‌های شخصی به بهترین نحو در آن نیاز دارید. مصاحبه و استخدام کارکنان جدید اگر به صورت صحیح انجام پذیرد، از مهمترین راه‌های دست‌یابی به اهداف شماست. به دست آوردن واقعیت‌ها ابتدا واقعیت‌ها را به دست آورید. آنچه در خلاصه سوابق می‌بینید مورد آزمون قرار دهید. هر نشان و اشاره‌ای را دنبال کنید. در مصاحبه توجه کنید که آیا متقاضی متوجه و هوشیار است - در اتاق شما به دنبال یافتن علائق شماست یا خیر. آیا احساس می‌کنید متقاضی در حال گوش دادن و درک سخنان شماست. هدف شما استخدام کردن نیست بلکه پس از محک افراد از لحاظ ویژگی‌ها و توانایی‌هایی که به دنبال آن هستید، آن را استخدام می‌کنید. دو قاعده استخدام قاعده اول در استخدام محرز شدن نیاز شما به داوطلب است. به داوطلب بگویید چه کسی شما را تحت فشار قرار می‌دهد که سرد برخورد کنید یا پیشنهاد دیگری را قبول کنید. قاعده دوم در استخدام - که به ویژه زمانی که تمام داوطلبان به نظر بر جسته می‌رسند مهم است - عبارت است از استخدام فردی که کار کردن با او را ترجیح می‌دهید. ارزیابی داوطلب ویلیام یومانز در کتاب هزار چیزی که در مکتب تجارت هرگز فراموش کرده‌ای چنین اظهار نظر می‌کند: مدیران خوب یاد گرفته‌اند داوطلبان را به طور واضح و روشن برحسب دو عامل قابل محاسبه ببینند: (۱) شواهد و مدارکی که نشان می‌دهند فرد می‌تواند کاری را از نزدیک انجام بدهد (۲) شخصیت و خصوصیات فردی که برای سازمان مناسب است. با تجزیه و تحلیل شغل و کسب مهارت‌هایی که ایجاب می‌کند و مسئولیت‌هایی که می‌طلبد، آغاز کنید. دریافتن جزئیات وقتی زمان سوق دادن بحث به سمت عناصر اصلی و واقعیات فرا می‌رسد. در پرسش برای دریافت جزئیات بیشتر، درنگ نکنید. وقتی با فردی مصاحبه می‌کنید در مورد برگشت به عقاید و نظریات اولیه خود دقیق باشید. گهگاه سعی کنید سکوت کنید تا ببینید چه اتفاقی می‌افتد. در هر حالت بیشتر گوش بدهید. فرایند استخدام بورلی پوتر در کتاب تغییر عملکرد در شغل اصول معینی را برای مصاحبه استخدامی ارائه

داده است: ۱) رابطه برقرار کنید (۲) زیاد صحبت نکنید (۳) کنترل داشته باشید (۴) مراقبت کنید که مورد مصاحبه قرار نگیرید (۵) از طرح سوالات راهنما بپرهیزید (۶) زود نتیجه گیری نکنید (۷) اطلاعات ویژه ای به دست آورید. تکنیک های مصاحبه موثر سعی کنید برای بیرون کشیدن سریع اطلاعات از داوطلبان تصدی شغل از تکنیک های زیر استفاده کنید: ۱) شنونده فعال بودن (۲) تکرار: کلمه کلیدی را تکرار کنید (۳) تجسس: پرسش هایی را که از لحاظ پایان پذیری باز هستند مطرح کنید نظیر چگونه، چه کسی... (۴) سکوت (۵) بررسی و کنترل پاسخ ها (۶) تلخیص: نکات اصلی را که داوطلب مطرح کرده است خلاصه کنید. اثبات مهارت هابعضی از داوطلبان می توانند مهارت های خود را نشان دهند. فروشنده می تواند محصول را به فروش برساند. مصحح می تواند متن ساده را تصحیح کند. نگاه به درون سازمان لی بوز در کتاب هیچ کس نیازی به درخواست ندارد برای یافتن بهترین کارمندان جهت ارتقای خط مشی متفاوتی را، یعنی نگاه کردن به درون سازمان را توصیه می کند. او معتقد است افرادی که شرکت را می شناسند ثابت کرده اند که تواناییهایی دارند. لی بوز شبکه ها را بر دو اعتقاد استوار می داند: ۱) افرادی استخدام می شوند چون کسی را در سازمان می شناسند. ۲) استخدام از طریق ایجاد شبکه راهی موثر برای به دست آوردن بهترین داوطلبان ممکن است. در جستجوی پیشرفت در هر حرفه در جستجوی بعضی از پیشرفتها (به عنوان یکی از علائم تعهد) باشید. دریابید که چرا داوطلب پستی کلیدی را رها کرده است. فصل پانزدهم اخراج: کاری که باید صورت پذیرد گاهی اوقات در استخدام افراد دچار اشتباه می شوید یا وارث فردی می شوید که نمی تواند یا نباید شغلی را تصدی کند. آنگاه با کاری مواجه خواهید شد که بیشتر افراد از آن واهمه دارند، یعنی اخراج؟ هارولد جنین اخراج را آزمون رهبری برای سازمان و مدیریت خوانده است. او متذکر شده است که فرمولی برای اخراج وجود ندارد. فصل شانزدهم در افراد انگیزه ایجاد کنید حتی بهترین کارکنان هم نمی توانند بیش از ظرفیت خود و بدون وجود محیطی انگیزه بخش - و مدیری با مهارت رهبری - کار را انجام دهند. استراتژی ای برای ایجاد انگیزه افراد رفتارشان را تغییر نمی دهند، مگر آنکه به واسطه این تغییر تفاوتی برای آنها ایجاد شود. قواعد رفتاری تارکنتون سه قاعده رفتاری ذیل را برای آگاهی و به ذهن سپردن ذکر کرده است: ۱) رفتار خوب که با واکنشهای مثبت تقویت می شوند که به تداوم یا اصلاح رفتار منجر می گردد. ۲) رفتاری که با واکنش بد مورد تشویق قرار نگرفته و رو به تنزل می گذارد. ۳) رفتار مثبت و سازنده ای که بدون توجه ادامه یابد عاقبت به کاهش کار اضافی در فرد منجر خواهد شد. یکی از اصول مبارزاتی انجمن تجارت آمریکا غلبه بر این نگرش سنتی مدیریتی است که: به فرد برای کاری که قرار بود دهد پاداش ندهید. پاداشهای مناسب پاداشهای مالی تنها یکی از عوامل ایجاد انگیزه است و مهمترین آنها نیست. اگر چنین بود باید کارگران شرکت جنرال موتور سه برابر کارگران شرکت تویوتا بازدهی داشته باشند. مدیران برای اینکه تشویق (کارمند هفته) را جابزنند یا کارمندی را که سستی و اهمال او باعث اتلاف وقت شرکت شده است تنبیه کنند، به قدر کافی وقت دارند اما در میان تعداد زادی از کارکنان نادیده گرفته می شوند نه تلاشگران و نه اهمال کنندگان - آنهایی که ممکن است به توجه بیشتری از آن کارمند هفته یا آن اهمال کننده نیاز داشته باشند. سیستم ایجاد انگیزه ECIRP اکنون سیستم مذکور توضیح داده می شود: تعریف: به این معنا که رفتاری را که در حال تلاش برای تحت تاثیر قرار دادن آن هستید تعریف می کنید؛ آنگاه اهداف دقیقی را از آنچه برای انجام شدن آن مورد انجام است (توسط چه کسی و تا چه تاریخی) تعیین می کنید. ثبت و نگهداری میزان عملکرد: ثبت و نگهداری میزان عملکرد و اعداد و ارقام آن عاملی انگیزشی در کار است، مانند آنچه در ورزش های مختلف وجود دارد. فراگیری: فراگیری به معنای کنار گذاشتن طرز تفکر قدیمی کار فرما در مقابل کارگر و ایجاد امکان برای کارکنان به منظور ایفای نقشی واقعی در کارشان است. واکنش: واکنش در مرحله ای است که در عمل رفتار خود را تغییر می دهید. واکنش ممکن است پشتیبانی مثبت یا منفی باشد و یا هیچ تقویتی به عمل نیارود. وقتی فردی کار صحیحی انجام می دهد، اجازه دهید فوراً بفهمد که متوجه شده اید و از آن تقدیر به عمل می آورید. ارزشیابی: آخرین مرحله در این فرایند این است که تعیین کنید چه کاری را سعی کرده اید انجام دهید. فضای

انگیزشی ویلیام یومانز در کتاب هزار چیزی که در مکتب تجارت هرگز فرانگرفته اید می گوید: به وجود آوردن فضایی که انگیزه ایجاد می کند یکی از بخشهای کار رهبران تجاری است. کارکنان در چنین فضایی عزت نفس دارند. آنها همواره می دانند که در سازمان آنها چه می گذرد، از آنها چه انتظاری دارند و چگونه باید این انتظار را برآورده سازند. نه همچون یک تصادف در ایجاد فضای انگیزشی تصادفی روی نمی دهد. بنابراین به مثابه یک مدیر آنچه می توانید برای به وجود آوردن فضایی که در آن همه احساس کنند در تمام مواقع حضور دارند و انتظار می رود بیشترین تصمیمات را خود آنان اتخاذ کنند، انجام دهید. کارکنان بدانند که می توانند در پی کشف دیدگاه های جدید و غیر معمول - حتی ریسکهای عاقلانه - بدون ترس از دست دادن پشتیبانی شما، باشند. قدرت در دست های شماست جان ادیر در کتاب رهبری موثر می گوید: شما به عنوان مدیر قدرت ترقی یا کاهش سطح انگیزه زیر دستان خود را دارید. انگیزه های انسانی در اعماق نیازها و ارزشهای درونی افراد ریشه دارند. نیازی که بیدار می شود (خواسته خواننده می شود) رهبران می توانند به فرایندی که به وسیله آن نیازها به خواسته ها تبدیل می شود کمک کنند. پنج الزام موجود در انگیزه ۱. حسی از موفقیت شخصی در شغلی که در حال انجام آن است داشته باشید و باید معتقد باشد که در حال ساختن یک سهم با ارزش در اهداف گروهی یا قسمتی است. ۲. احساس کند که ماهیت شغل مبارزه جویانه است و تصدی آن به بهترین افراد واگذار می شود و به او مسئولیتی متناسب با تواناییهایش داده می شود. ۳. برای نیل به موفقیت ها پاداش و تشویق مناسب دریافت کند. ۴. بر جنبه هایی از شغل خود که به او واگذار شده، کنترل داشته باشد. ۵. احساس کند فردی است که در حال توسعه و پیشرفت تجارت و تواناییهای خود است. فراهم آوردن فضایی مناسب، و فرصت کافی برای اینکه هر فرد گروه با این پنج الزام دست یابد، احتمالاً- مشکل ترین، مبارزه جویانه ترین و با ارزش ترین وظیفه رهبری است. عوامل انگیزشی ویژه بعضی ها معتقدند که فقط پول این کار را خواهد کرد. پول چیزی بالاتر از این لطف است، اما در بیشتر مواقع صرفاً راهی برای حفظ میزان عملکرد است. این امر نشان می دهد کارکنانی که از نان قدردانی می شود، از داشتن موقعیتی مشخص در شرکت لذت می برند. ارتقای کارکنان برای ارتقای افرادی که کاری «بالاتر و فراتر از آنچه وظیفه خواننده می شود» انجام می دهند، جایی را در نظر بگیرید. منظور از کار بالاتر و فراتر از شرح وظیفه عبارت است از: کار اضافی برای تکمیل کار، یا کار در آخر هفته؛ یا حل مشکلی که همه از حل آن عاجز مانده اند، یا انجام وظیفه ای که نتیجه آن برنده شدن پیشنهاد یک مشتری است. با ارتقای افراد باعث می شوید احساس اهمیت کنند. اکنون آماده اند که پیشرفت کنند و فرصت خوبی ایجاد شده است تا سطح عملکرد آنان سیر صعودی پیدا کند. ارتقای کارکنان قسمتهای فروش و خدمات پس از فروش تام پیترز در کتاب غلبه بر بی نظمی تاکید کرده است که موسسه برای موفق بودن، باید تا حد امکان به مشتریان نزدیک شود. تام پیترز می گوید: در انگیزشهای مالی افرادی که در خط مقدم جبهه فروش و خدمات پس از فروش و توزیع قرار دارند و کسانی که از آنها پشتیبانی به عمل می آورند، بیشتر سرمایه گذاری می کنید. فصل هفدهم دادن باز خورد ارزشمند به کارکنان همان گونه که نگرش های انگیزشی روشن می سازند، برای کارکنان آگاهی از این که چه جایگاهی دارند بینهایت مهم است. باز خورد خوب باید براساس اهداف صریح و نقاط کنترل بنا شود، برای این که افراد از اینکه چه کاری باید بکنند، یا چه کاری را نباید بکنند و چه رفتار ویژه ای مورد نظر شماست آگاهی یابند. پاتریشیا کینگ در کتاب طرح ریزی و ارزشیابی عملکرد متذکر است که بیشتر افراد، در ارائه بازخورد صحیح با مشکل مواجه اند. ارتقا و انتقاد، هر دو برای مدیر کار مشکلی است. تعدادی از مدیران به ندرت کارکنان خود را ارتقا می دهند و برخی هرگز بدین کار دست نمی زنند. انتقاد ممکن است به دلیل واهمه از واکنش های کارکنان از انتقاد کردن به آنان اجتناب کنید یا هنگام بیان انتقادات عصبانی شوید. هر کدام از این رفتارها فرصت نفوذ به صورت مثبت در کارکنان را از شما می گیرد. انتقاد را با حالتی واقعی کم احساس یا بدون ابراز احساسات بیان کنید. خطوط راهنما ۱) هنگام ارتقا: اغلب این کار را انجام دهید. ارتقا باید ویژه و به صورت مستقیم باشد. ۲) هنگام انتقاد: آن را مشخص سازید. آنچه را باید صورت پذیرد پیشنهاد

کنید. تشویق را با توضیح این اعتقاد که فرد می‌تواند تغییر کند، ارائه دهید. کمک خود را ارائه کنید. پاداشها برای ایجاد راه‌های متنوع در پاداش دادن به افراد به منظور انجام دادن کار صحیح بعضی از تفکرات را به کار ببرید. هدف شما باید دادن پاداشی باشد که به بهترین وجه نیازهای کارکنان را ارضا کند. در اینجا راههای دادن پاداش برای برگزیدن راههای مناسب از میان آنها ارائه می‌گردد: (۱) ارتقا: وقتی که فرد واقعا استحقاق آن را داشته باشد به خوبی موثر است اگر آن را به طور مساوی و برای عملکردی مشابه به کار ببرید. (۲) امنیت شغلی: پاداشی موثر - به ویژه در صنایعی که مستعد تعطیلی موقت است - برای کارکنان قدیمی است. (۳) پول: پاداشی ارضا کننده برای هر کس است. (۴) مزایای حاشیه‌ای: در بعضی از مواقع موثر است، اما بیشتر شرکتها « بسته‌ای به حد کافی موثر» از این گونه منافع برای محدود ساختن ارزش این پاداش در اختیار دارند. (۵) برنامه‌های بهسازی کارکنان: به فرد امکان می‌دهد تا شغل، رهبری یا مهارتهای شخصی که به او در حفظ هوشیاری و آگاهی کمک می‌کند، ایجاد نماید. (۶) مشارکت در تصمیم‌گیری: به کارکنان این احساس را القا می‌کند که در تعیین سرنوشت خود و عملیات شرکت حرفی برای گفتن دارند. (۷) ساعات فراغت بیشتر: کوتاه کردن زمان کار یا تولید ممکن است عامل موثری باشد که صرفه‌جویی‌هایی را نیز برای کارفرما به وجود می‌آورد. (۸) فرصت برای موفقیت و پیشرفت در سازمان: پاداشی مهم برای کارکنان صلاحیتدار به شمار می‌رود. (۹) آزادی عمل بیشتر در کار: پاداشی با ارزش برای بیشتر کارکنان است اغلب زمانی که مدیریت از نزدیک بر کارشان نظارت ندارد. بهتر کار را انجام می‌دهند. (۱۰) واکنش و بازخورد مدیریت: در نهایت یک پاداش است افراد می‌خواهند از واکنشهای مدیریت آگاه باشند. زمانی که چیزی وجود دارد که می‌خواهید آن را تغییر بدهید، آگاه کننده باشید نه قضاوت کننده، تصحیح کننده باشید نه عیب جو. فصل هجدهم مهارت‌های تفویض اختیار را در خود ارتقا دهید تفویض اختیار را به سادگی با تعیین تمام وظایفی که برای رسیدن به اهداف سازمان باید انجام پذیرد شروع کنید. سپس فرد یا افرادی را که به بهترین وجه واجد شرایط برای انجام هر یک از این وظایف هستند انتخاب کنید و اختیارات لازم را به آنان بدهید. چرا افراد تفویض اختیار نمی‌کنند؟ رابرت نلسون در کتاب تفویض اختیار می‌گوید: مدیرانی هستند که برای خودداری از تفویض اختیار دلایل ذیل را ذکر می‌کنند: (۱) کارمندان من تجربه ندارد (۲) توضیح کار برای افراد بیش از انجام کار به وسیله خود من طول می‌کشد (۳) حتی یک اشتباه کارمند گران تمام می‌شود. (۴) من به دلیل موفقیت خود سریعتر کار را انجام می‌دهم (۵) کارهایی وجود دارد که من نمی‌توانم آن را به کسی تفویض کنم. (۶) کارکنان من متخصص هستند، ولی دانش جامعی را که لازمه گرفتن بعضی تصمیمات است ندارند. (۷) کارکنان من اغلب سرشان شلوغ است (۸) کارکنان من هنوز آماده پذیرش مسئولیت بیشتری نیستند (۹) من به دلیل فقدان کنترل بر عملکرد کارکنان هنگام تفویض اختیار نگرانم. (۱۰) من دوست دارم سرم شلوغ باشد خودم تصمیم گیرنده باشم. (۱۱) من از تفویض اختیار هراس دارم. عدم امنیت؟ جانسون می‌گوید: عمومی‌ترین دلیل برای عدم موافقت در تفویض اختیار، عدم امنیت شدید است. در صورتی که در سهیم کردن افراد در اختیارات و مسئولیتها اهماال کنید ممکن است وضعیت فعلی شما با قیمت از دست دادن فرصتهای پیشرفت حفظ گردد. سریعترن راه برای ارتقا، داشتن جایگزینی قوی در محل است که برای دنبال کردن راه شما - وقتی که زمان آن فرا برسد - توانا و آماده است در نهایت، تفویض اختیار در بعضی موارد صرفا کار شما را ساده ترمی کند. منافع خود را به یاد داشته باشید وقتی تفویض اختیار می‌کنید، آن را لطف به دیگران تلقی نکنید. بدین ترتیب منابع را برای به دست آوردن نتایج بیشتری از آنچه حتی ممکن است فکر آن را بکنید، بسیج خواهید کرد و وقت زیادی برای اقدامات مدیریتی خواهید داشت. کار به صورت موثرتری انجام می‌شود و کارکنان احساس می‌کنند در ارائه ایده‌ها و پیشنهاد های جدید برای اصلاح عملکرد سازمان آزادند. رویه تفویض اختیار تفویض اختیار واگذاری کار به فرد دیگری است که تعهد متقابلی را برعهده می‌گیرد. فردی که به او تفویض اختیار می‌کنید متعهد می‌شود که انتظارات شما را برآورده ند. شما نیز متعهد می‌شوید با کارکنان به طور کامل همکاری کنید و از آنان پشتیبانی و قدردانی نمایید. روش چهار مرحله‌ای تفویض اختیار (۱) هدف و اهمیت

پروژه، مهلت ها و حیطه مسئولیت تفویضی را تعریف کنید (۲). اختیارات، منابع و حمایت لازم را فراهم آورید: کارکنان خود را مطمئن سازید که اختیارات لازم برای انجام وظیفه را به آنان خواهید داد. به دست آوردن نتایج را تفویض کنید: کلید تفویض اختیار عبارت است از مسئولیت (۴). پیشرفت کار و پیگیری آن را کنترل کنید. افراد مناسب را استخدام کنید: برگزیدن افراد مناسب برای تصدی مشاغل سازمان از قاطع ترین مراحل است. رابرت نلسون می گوید: وقتی فردی را برای انجام دادن کاری انتخاب می کنید باید به چهار عامل توجه داشته باشید (۱): سابقه (۲) علاقه (۳) علایق حرفه ای و اهداف (۴) وقت دارد یا نه. پاداشها اگر می خواهید عملکرد استثنای یک گروه ادامه یابد از آن قدردانی کنید و به آن پاداش بدهید. این کار کاری ساده و قاعده ای اساسی در مدیریت است که بسیاری از مدیران از انجام آن طفره می روند. مدیران آگاه عملکردهای استثنای را با حقوقهای استثنای پاداش می دهند. فصل نوزدهم رهبری: از مونی واقعی رهبری به فردی که در بالای هرم سازمانی قرار دارد محدود نمی شود، بلکه امیزهای از ویژگیها و مهارت های است که می توانید آنها را در هر زمان در خود ایجاد کنید و به حرکت شما به سمت بالای نردبان کمک خواهد کرد. هارلود جن: او میگوید: مدیریت امور تجاری امری عینی است. اما رهبری امر دیگری است. رهبری پدیدهای کاملاً ذهنی است. در واقع سنجش آن به صورت عینی غیر ممکن است و نمی توان در مدرسه یا دانشکده فرا گرفت. رهبری عبارت است از توانای سوق دادن افراد به منظور کار کردن یکدیگر در یک گروه و پیروی از رهبر برای دستیابی به هدفی مشترک. توانای رهبری از طریق تجارت روزمره زندگی حاصل می شود. الگوهای رهبری ویلیام میلر در کتاب سهم خلاق پنج الگوی رهبری را ذکر کرده (۱): گفتن: تصمیم من در مورد آنچه میخوام انجام دهید این است (۲). ارائه: تصمیم من در مورد آنچه می خوام انجام دهید این است زیرا..... (۳) مشورت. (۴) مشارکت: ما باید در این مورد تصمیم بگیریم (۵). تفویض اختیار: شما تصمیم می گیرید. تواناییهای رهبران رهبر توانای سروسامان دادن و قالب ریزی سازمان را از طریق همکاری گروهی، دارد. این کار مستلزم تواناییهای است: (۱) شناخت نقاط قوت و ضعف در خود و دیگران (۲). تعیین اهداف و دستیابی به آنها (۳). قدر دانی و ادای احترام نسبت به دیگران (۴). یافتن منابع مناسب برای انجام وظیفه و استفاده از آنها (۵). سنجش میزان موفقیت یا شکست هر عملیات (۶). بدل ساختن هر موقعیت به تجربه ای آموزنده (۷). درک کاربرد قدرت و پذیرش آن. مهارتهای رهبری نوآور باشید از اطلاعات و منابع در دسترس استفاده کنید و به افراد فرصت رقابت بدهید. در نهایت؛ کسب دانش و ارتقا مهارتهای را که تکمیل کننده موقعیت شما به عنوان یک رهبر است، تداوم بخشید. به وجود آوردن یک الگو جان ایدر نویسنده کتاب رهبری موثر تاکید کرده است مهمترین حرکتی که رهبر می تواند بوجد آورد، ایجاد یک الگو است. ایجاد الگو مهم است؛ زیرا اغلب افراد اطلاعات را از طریق چشمهای خود به دست می آورند تا گوشهایشان. آنچه انجام می دهید و آنان می بینند تاثیر بسیار بیشتری دارد تا آنچه می گوید. رهبر خوب قدرت خلاق خود را به کار می گیرد، به ویژه اگر این قدرت همراه با فداکاری باشد. دامهای موفقیت در رهبری سرانجام رهبر فردی است که در بالای هرم سازمانی قرار دارد، فردی که این هرم را به وجود آورده است. یکی از دشوار ترین مشکلات در کسب موفقیت زمانی که به بالای هرم می رسید، برج عاج نشین یا انزوای مدیریت است. رهبری فقط با برداشتن اولین گام از دیگر راههای عمومی در موفقیت در رهبری فریب خوردن از موفقیت و برتری در کار است. به محض اینکه این باور در شما به وجود آید تلاش و فشار کاریتان کاهش میابد و دچار مشکل می شوید. فهرست مطالب بخش اول: چگونه کارایی خود را به بالاترین سطح ارتقا دهیم؟ فصل اول: شما می توانید فردی موفق باشید فصل دوم: برای خود هدف تعیین کنید فصل سوم: خلاقیت: تفکر باز داشته باشید. فصل چهارم: گوش دهید و یاد بگیرید فصل پنجم: سخنان موثر فصل ششم: بر مطالعه خود مدیریت کنید فصل هفتم: بر فشارهای روحی و اضطرابهای خود مدیریت کنید بخش دوم: چگونه کارایی حرفه ای خود را به بالاترین سطح ارتقا دهیم؟ فصل هشتم: سازماندهی شده عمل کنید فصل نهم: تلفن: دوست یا دشمن؟ فصل دهم: حجم اسناد و مدارک و بایگانی را کاهش دهید فصل یازدهم: ارتباط برقرار کنید فصل دوازدهم: شما در صحنه هستید فصل سیزدهم: برای آینده مهارت کسب کنید بخش سوم: چگونه کارایی خود را در

مدیریت به بالا-ترین سطح ارتقا دهیم؟ فصل چهاردهم: افراد مناسب را استخدام کنید فصل پانزدهم: اخراج: کاری که باید صورت پذیرد فصل شانزدهم: در افراد انگیزه ایجاد کنید فصل هفدهم: دادن باز خورد ارزشمند به کارکنان فصل هجدهم: مهارت های تفویض اختیار را در خود ارتقا دهید فصل نوزدهم: رهبری: آزمونی واقعی

اراده و موفقیت

اثر برابیان تریسی

خلاصه کتاب اراده و موفقیت- ترجمه: فرزانه رئوف- (رهبری در عرصه بازار و تجارت)- تلخیص: ملیحه جعفری- پیشگفتار: این کتاب برای فروشندگان و بازار یابانی است که قصد دارند میزان فروش و در آمد خود را به حد در اکثر رساننده و موفقیتشان را در مقایسه بادیگران از راه در آمدی که دارند می سنجند. چند نفر از شما به کار فروش و بازار یابی مشغولید.

هر کاری که انجام می دهید به نوعی شما را در شمار فروشندگان قرار می دهد. بر قراری ارتباط که در تمامی ابعاد زندگی نقش بسزایی دارد عبارت است از قانع کردن و تحت تاثیر قرار دادن. حال شما در این حیطه چقدر مهارت. مقدمه قانون علت و معلول در طول تاریخ بشری بیان گر این موضوع است که انسانها توانسته اند از ناکامی به کامیابی و تکامل دست یابند. مهمترین نتیجه ای که این قانون به دست می دهد چنین است "افکار علت و شرایط معلول میشوند. باید که ظاهر تان آینه درون شما باشند. افکار که برای شما حکم برتری دارند فرصت معاملات بسیار مهمی را برای شما بوجود خواهند آورد و هر چه اندیشه تان رادر مورد خود و امکانات تان تغییر دهید خود به خود زندگی تان را نیز تغییر داده اید این قانونو چنین عمل می کند. شاید بزرگترین کشف در تاریخ بشری موضوعی از این قرار باشد که بنای اصلی در تمام ادیان و فلسفه ها و فیزدک و روانشناسی این است: به مرو زمان همانی میشود که دائما به ان می اندیشید. فقط فکر کنید دنیای خارج سرانجام به درون شما جواب میدهد. شما تعیین کننده موضوع تفکرات خود باشید بنابر این تصمیم در مورد نوع تحولی که باید در زندگی شما صورت بگیرد نیز بر عهده شما خواهد بود.

محققان تعیین کردند که بین کم در آمدان و پر در آمدان فقط یک فرق جزئی وجود دارد. توانایی و استعداد این گونه افراد تقریبا یکسان است همه این افراد از فرصت و امکانات مشابهی برخوردارند فرق موجود این است که فروشندگان پر درآمد تصمیم به کسب درآمد بیشتری دارند و تنها سئوالی که برای انها مطرح می شود این است که چگونه. زمانی که فروش افزایش یافت اعتقاد به جستجوی مدام نیز در این افراد افزایش می یابد. باگذشت زمان این پیشرفت به شکل یک عادت ناگزیز در خواهد آمد و به این ترتیب کسب و کار بازاریاب و موفقیت شخصی وی تضمین خواهد شد.

رابطه مستقیم احترام و اعتماد به نفس با میزان فروش احترامی که فروشندگان فعال و موفق نسبت به خود قائلند در سطح بالایی است احترام به خود را میتوان علاقه به خود نیز معنی کرد هر چه قدر که به خود علاقه داشته باشید به همان اندازه نیز کارها را خوب انجام خواهید داد. هر چه قدر خود را دوست داشته باشید به همان اندازه اطمینان تان نسبت به موفقیت بیشتر میشود. و توانایی مقومت با حوادث نا مترقبه در شما افزایش خواهد یافت خودتان را دوست بدارید تا دیگران هم شما را دوست داشته باشند

۱- تکامل طلب باشید در هر شرایطی که باشید سطح عملکرد خود را بالا ببرید و این موضوع را به حالت قانونی برای خود در آورید. مهر شخصیت خود را بر همه چیز ثبت کنید تا کیفیت برتر نشان شما باشد. کسانی که در زمینه مسائلی نظیر خوش بینی و نتیجه نهایی. توقعات بالایی دارند. انسانهایی مصمم هستند. هر چه قدر که خوش بین باشند به همان اندازه حدیص و مصمم تر خواهند بود. در محیطی که مشغول هستید به افرادی که در راس هستند خوب دقت کنید این افراد روزی هیچ اطلاعی در مورد نحوه درست انجام دادن این کار نداشتند.

که در اول صف ایستاده اند از انتها وارد صف شده اند. اکنون بهتر است پاسخی مناسب برای این سئوال بیابید چگونه میتوانید به

اول صف برسید. بعد از اینکه برای اولین بار وارد این صف شدید برای رسیدن به راس نباید از صف خارج شوید یا تصمیم گرفته اید که در بین بهترین های شغل خود باشید. در این صورت کاری که باید انجام دهید این است که وارد صف شوید و همان جا بمانید. همیشه یک پایتان مقابل پای دیگران باشد. هر روز. هر هفته و هر ماه مهارت های خود را بسنجید و پرورش دهید یعنی بی وقفه پیش بروید. ۲- طوری رفتار کنید که گویی ناموفق بودن برای شما معنایی ندارد شجاعت. سر سختی

نشان دادن در برابر ترس و او را تسلیم خود ساختن است نه انکار وجود ترس ترس دو دل بودن و شک و شبهه همیشه بزرگترین دشمن موفقیت و خوشبختی بوده است بهترین فروشندگان سعی می کنند با ترسهایی که باعث عقب ماندن همکارانشان گشته رو به رو شوند در طی مسیری که شما را تا موفقیت سوق می دهد دو بیم عمده مانع ایجاد میکند ۱- ترس از عدم موفقیت و باخت ۲- ترس از انتقاد و عدم پذیرش از جانب دیگران این موارد دشمنی قوی به حساب می آیند که باید با آنها مقابله کنید چیزی که شما را از اقدام و اعمال فعل باز می دارد ترسی است که از این مسئله در وجود خود احساس می کنید. فرق بین قهرمانان و ترسو ها این است که اولی نسبت به دومی قادر است شجاعت خود را دقایقی بیشتر حفظ کند. روزگاری گلین فورد هنر پیشه معروف چنین گفته است اگر دست به انجام آنچه میترسید و شما را می ترساند نزنید این ترس شروع به کنترل زندگی شما خواهد نمود. ۳- از دل و جان به بازاریابی بپردازید: هیچ ارزیابی نیست که به فرد نیروی به حقیقت پیوستن ندهد مهم

اینکه خود و شایستگی موفقیت خود را باور کنید میزان باور شما به ارزش کالا یا خدمات در قانع کردن انسانهای دیگر نسبت به فواید این کالا و خدمات تاثیر مستقیمی دارد به امر فروش انتقال خواسته نیز گفته میشود. تا زمانی که مردم به میزان ارزشی که شما بدانها قائلید واقف نگشته اند اهمیتیه نوع اطلاعات شما نخواهند داد به منظور اینکه دست آخر به افکارشان جامع عمل بپوشانید پشت سر هم تکرار کنید "من کارم را دوست دام" میزان علاقه شما به مهارتی که دوست دارید با تکرار این جمله افزایش می یابد و در نتیجه انقدر که به کارتان علاقه دارید به همان میزان نیز کیفیت کاری خود را بالا- خواهید برد ۴- خود را مانند افراد کاملاً ماهر قلمداد نمایید کلید شخصیت بشری

و رفتارهای انسانی به خود بالیدن است تحولی در ساختار شخصیتتان ایجاد کنید بدین ترتیب شخصیت و رفتارشان را نیز تغییر داده‌اید. فروشندگان مطرح خود را بیش از یک فروشنده به عنوان یک مشاور تصور می کنند. آنها خود را به عنوان هادی. یاور مشاور و دوست مشتری خود به حساب می آورند و بیش از هر چیز خود را به عنوان حلال مشکلات می بینند هر گاه که مشتری شما را به عنوان مشاور و دوست خود پذیرفت حتی اگر تفاوت‌های نا چیز نرخی یا کیفیتی نیز وجود داشته باشد او دیگر حاضر نخواهد بود از کسی غیر از شما خرید کند. وقتی مانند یک مشاور نشست و برخاست کنید و وقتی مانند یک مشاور رفتار کنید خود از کسانی که هنوز به خود به چشم یک فروشنده ساده می نگرند جدا می کنید.

۵- برای شرکت در ملاقات با خریداران به طور کامل- بی نقصی آماده شوید. اگر هر روز زمانی را برای تفکر و طرح نقشه ای اختصاص می دادید می توانستید مهارتی را برای ایجاد تغییر و تحول در وجود خود پرورش دهید و به کار بندید. آمادگی از اوصاف اشکار افراد ماهر است. بازاریابانی که بیشترین مزد را می گیرند قبل از هر ملاقات تمام جزئیات را از نظر می گذرانند یادداشتهای مربوط به ملاقاتهای قبلی را بررسی کنید. و عدم توجه خریدار به این مسئله غیر ممکن است آمادگی قبل از ملاقات سه مرحله دارد:

۱- آنلیز قبل از ملاقات ۲- اهداف قبل از ملاقات ۳- آنالز بعد از ملاقات هرگز از یادگیری منصرف نشوید ۶- هر نوع آگاهی و اطلاعات لازم جهت دست یابی به موفقیت قابل کسب است. این مسئله هیچ محدودیتی ندارد! در آمد بیشتر طالب یاد گیری بیشتر است. اگر

آگاهی و مهارت شما همیشه در همین سطح باقی بماند به این معنی است که همیشه از شما سبقت خواهند گرفت. علی رغم تلاش

زیاد اگر مهارت شما در همان سطح قبلی باقی بماند امکان دسترسی به نتایج بهتر هرگز موجود نخواهد بود اگر مایلید در آینده در آمد بیشتری داشته باشید باید نحوه به کار گیری روش‌ها و تکنیک‌های جدید را بیاموزید . اگر روزی یک ساعت را به مطالعه اختصاص دهید یعنی شما تقریباً یک کتاب را در یک هفته می‌خوانید و در سال پنجاه کتاب را خوانده‌اید . (برای اینکه بتوانید مدرک دکترا بگیرید باید حدود سی الی پنجاه کتاب را بخوانید و مضمون آنها را به شکل یک تز در آورید)

دومین عنصر یاد گیری گوش کردن به کاستهای برنامه‌های آموزشی است به تعبیر دانشگاه سواردن کالیفرنیا هنگامی که با اتومبیل از جایی به جای دیگر می‌روید بوسیله گوش دادن به برنامه‌های آموزشی صوتی می‌توان در حد یک فارغ التحصیل دانشگاه بود . اتومبیل خود را به صورت یک ماشینسومین عنصر پیاده کردن قانون سه در صدی است . اکنون قانونی برای تضمین موفقیت شما که به احتمال قوی می‌تواند ثروتمندان کند " سه در صد از در آمدتان را به جهت سرمایه گذاری برای خود کنار بگذارید " در نتیجه بر خورداری از این شرط برای بهتر شدن اوضاعتان باز هم سه در صد در آمدتان را برای خود سرمایه گذاری کنید اگر به طور مداوم برای خود سرمایه‌ای داشته باشید آینده و کسب و کارتان در جهت کاملاً مثبتی تغییر خواهد کرد .

۷- مسئولیت نتیجه کار را بر عهده بگیرید برای خودتان معیاری بالاتر از آنچه دیگران انتظار دارند در نظر بگیرید و نسبت به این معیارها احساس مسئولیت داشته باشید و هرگز خودتان را معذور ندارید . بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید برای کسی غیر از خودتان کار می‌کنید . همه ما در واقع کار خودمان را انجام می‌دهیم و تمام اشخاص پر درآمد خود در برابر هر اتفاقی که در زندگیشان می‌افتد صد در صد مسئول می‌دانند . آنها می‌گویند اگر قرار است کاری انجام گیرد آن کار را من انجام خواهم داد .

روی جالب این قضیه این است که هر چه مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرید احترام و علاقه به خودتان نیز به همان اندازه بیشتر خواهد شد . به نسبت علاقه و احترام خوش بینی نیز در شما قوت خواهد یافت . با افزایش این مثبت‌گرایی خلاقیت و سازندگی نیز در شما بیشتر می‌شود و خود را برای مقابله با هر اتفاقی آماده خواهید کرد .

۸- در مسادل پایه به کمال برسید . شرایط حاکم بر بیرون هر چه باشد ارزش زندگی بشری بیش از هر چیز از طریق مصمم بودن فرد در جهت دسترسی به کمال معین می‌گردد . اگر در عرضه و فروشتان دچار مشکلی شدید به این معنی است که در یکی از چهار عامل دقت علاقه خواستن و فعالیت نمی‌توانید به طور شایسته عمل کنید پس باید یاد بگیرید که چطور مشتری را پای سخنان خود نشانید .

قبل از اینکه کار معامله را آغاز نمایید " دقت " می‌تواند مشتری را از مشغولیت‌های دیگر فارغ آورد . است که مشتری را پای سخنان خود نشانید و توجه او را جلب کنید لازم . واقعیت این است که امروزه هر کس به نحوی با امور خود درگیر است به این ترتیب هر جلسه‌ای که ترتیب می‌دهید به نوعی مانعی است که شما بین مشتری و کار وی به وجود می‌آورد .

علاقه مشتری را جذب کنید با نشان دادن خصیصه‌های کالا و خدمات خود همچنین با بیان این مسئله که کالا و خدمات شما چگونه قادر است زندگی و یا کار شخص را توسعه دهد می‌توانید فرد را علاقه مند کنید . وسوسه خرید را بیدار کنید . یعنی " خواستن " در این قسمت از عرضه باید فایده‌ای که مشتری می‌تواند از کالا و خدمات شما ببرد روشن گردد خصوصیات باعث بیداری علاقه می‌گردد اما مهمترین مسئله در امر سوق دادن مشتری به سمت خرید خواستن است . بعضی از فوایدی که توانایی ایجاد وسوسه خرید در مشتری را دارند عبارتند از :

۱- پول در آوردن و صرفه جویی در هزینه‌ها
 ۲- کسب زمان و صرفه جویی در آن یا ایجاد راحتی بیشتر
 ۳- بر خورداری از سلامتی . اعتماد و مورد علاقه بودن و به قولی مد بودن و نیز محترم بودن
 ۴- توسعه موقعیت شخصی و تجاری فرد فروش را به انجام برسانید . در این مرحله از مشتری بخواهید تصمیم قطعی خود را

در جهت خرید بگيرد یعنی او باید در برابر پیشنهاد شما دست به فعالیت بزند در این نقطه ملیات فروش به پایان میرسد ۹-روابط بلند مدتی برقرار کنید موقعیت موفق امیز شما از امروز و نیز بعد از این از نتیجه برقراری ارتباط با مشتری هایتان معین خواهد شد. امروزه برای بسیاری از خریداران روابط در وهله اول اهمیت قرار دارد تا آن حد که این روابط از خود کالا و خدمات مهمتر است. برقراری روابط در فعل و انفعالات معاملات بزرگ و دوام این روابط در ۴ مرحله انجام می گیرد که به آن مدل روابط فروش می گوئیم.

۱- افزایش حس اعتماد که ۴۰ درصد از روند معامله است
 ۲- تشخیص احتیاجات و نواقص واقعی که ۳۰ درصد از روند معامله است ۳- پیشنهاد راه حل برای کسب موقعیتی بهتر که ۲۰ درصد روند معامله است ۴- همخوانی کالا و خدمات با احتیاجات مشتری که ۱۰ درصد باقی مانده است ۱۰- در عرصه بورس و اوراق بهادار تخصص کسب کنید. تنها یک فکر حتی فکری که به سرعت رعد جرقه زند می تواند ارزشی برابر با میلیونها دلار داشته باشد. در مقام یک فروشنده راهنما خودتان را به صورت مشاور متخصص راهنما و معلم قلمداد کنید مهمتر از همه این که خودتان را به صورت حلال مشکلات نشان دهید و سئوالات با ارزشی مطرح کردو پاسخ ها را به دقت گوش کنید مخصوصا اگر با شرکتهای تجاری طرف معامله هستید. باید خودتان را به عنوان کارشناس بورس و اوراق بهادار معرفی کنید. بعد از اینکه فهمیدید کار و سازمان خریدار چگونه اداره می شود به فکر این باشید که خود را از طریق بازار بورس معرفی کنید قبل از هر چیز باید بتوتیند این مسئله را روشن کنید که ارزش جنسی که ارائه می دهید بیشتر از قیمت آن است.

۱۱- در برابر هر مشتری روش آموزشی را به کار بگيرید
 طبیعت شوخی بردار نیست همیشه صمیمی اما جدی و خشن است اشتباه و کوتاهی همیشه مخصوص انسان است یکی از مهمترین دلایل عدم خرید مشتری این است که شما نتوانسته اید فوایدی را که با خرید تصور می کنند که مشتری به همان اندازه که آنها به کالا و خدمات مذکور آشنایی دارند با اجناس و خدمات آنها آشنا هستند حال آنکه این یک اشتباه محض است چگونگی حصول فواید و نتایج معینی را برای خریدار مشخص کنید خریدار را نیز در این کار دخالت داده و از او بخواهید کاری انجام دهد. مهارت او را مانند وکیل مدافع از چیزی که می فروشید دفاعیه ای آماده کنید و برای اثبات کیفیت و کارایی اجناستان دلایل کتبی و شفاهی بیاورید به قصد پرسش مکثی کنید و مشتری را به فید بک تشویق کنید یکی از نشانه های فروشندگان خوب این است که خریدار را به طور مداوم وارد بحث و گفتگو می کنند و هر چه پیش تر می روند در مورد مسئله از خریدار نظر خواهی می کنند ۱۲- در نظر هر شخصی به عنوان فردی کاملا- مطمئن و در خور باور جلوه کنید. اولین فصل کتاب اعتماد بر پایه صداقت بنا شده است همه ما به دلایلی پشیمانی از خرید را تجربه کرده ایم به همین دلیل خریداران معمولا در برابر پیشنهاد هایی که به آنها می شود دچار شک و تردید می شوند و هر چه قیمت بالاتر باشد خرید سخت تر می شود. دومین عامل عمر جنس است. عامل سوم تعداد نفراتی است که در جریان کار حضور دارند و چهارمین عامل این است که آیا خریدار این جنس را برای اولین بار می خرد یا نه. اعتماد فکریست که باید در قلب و ذهن مشتری افریده شود و این مهمترین و کمیاب ترین عنصر تمامی معاملات موفق به حساب می آید و نشانه برتریت و فرق فاحش بازار یابان موفق است. در بوجود آوردن این باور ۵ قدم عمده وجود دارد اولین قدم بحث اعتماد و قابل باور بودن فروشنده است. برای این کار لباسی در در خور موفقیت پوشید زیرا مشتری به ظاهر شما اهمیت میدهد به شانه زدن موهایتان نیز توجه کنید ساده ترین قانون این است که هیچ چیزی نباید مانع توجه مشتری به چهره و شخصیت و طرز بیانتان گردد. وسایلی که استفاده می کنید هم میتواند باعث سربلندی شما باشد و هم می تواند باعث خفت شما گردد. خوش رفتاری در قانون معامله یعنی برخورد دوستانه. خوش بینی و شاد بودن. دومین بخش اعتماد شهرت شرکتان می باشد و مهمترین سرمایه یک شرکت این است که از جانب مشتری ها با چه صفتی شناخته شود. سومین قسمت از بحث اعتماد. برگه هایی است در رابطه با بیان تقدیرات و تصدیقات. این برگه ها توصیه نامه ها مراجع عکس ها و بیانات سوم شخص هایی را که در

جریان معامله به جای می ماند شامل می شود . چهارمین قسمت بحث اعتماد نحوه ارائه است . عرضه هایی که با مهارت و تدبیر و تفکر قبلی و با هدف جلب رضایت مشتری صورت می گیرد به ارزش کالا و خدمات شما می افزاید هم چنین قیمت آنرا نیز بالا می برد . در پنجمین بخش اعتماد خود کالا یا خدمات مطرح است شما باید نشان دهید که جنس پیشنهادی شما قادر است برای حل احتیاجات مشتری راه حلهایی منطقی پیش پا نهد و قیمت آن نیز خیلی پایین تر از ارزش واقعی آن است .

۱۳- اعتراضات را با تاثیر گذاری بر طرف نمایید

راه بر طرف کردن هر سختی و پشت سر گذاشتن تمام موانع تلاش مداوم و مصمم نشان دادن خویشتن است . اگر مایلید آرامش مخاطبتان را فراهم آورید با تاثیر گذاری به حل و پاسخگویی به سئوالات و نگرانی ها پردازید . باید با این مسئله خیلی عادی رفتار کرده و امدادگی داشته باشید . وقتی مشتری شروع به اعتراض می کند بیان گر این موضوع است که او با جدیت به پیشنهاد شما نگاه می کند . اکنون شانس برای معامله دارید . اولین قانون در حل اعتراض بوسیله تاثیر گذاری . این است که بدون قطع کردن حرف مشتری تا آخر گفته های او شنونده خوبی باشید حتی هنگامی که او اعتراض می کند می توتیند فرصت شنیدن اعتراض ها را داشته باشید .

۱۴- قیمت ها را با مهارت بررسی کنید

توانسته اند در دنیای پر دغدغه امروز به موفقیت دست یابند انهایی هستند که به پول سازی تفکر و اندیشه اعتقاد ندارند . قیمت یک کالا هرگز نمی تواند تعیین کننده خرید یا عدم خرید باشد . عوامل بسیاری برای تاثیر گذاری بر اتخاذ تصمیم خرید وجود دارد قیمت نیز یکی از این عوامل است اما قیمت هرگز به عنوان دلیل اصلی فروش مطرح نیست . بحث های بی مورد روی قیمت باعث متلاشی شدن معامله می گردد . اگر قبل از اینکه مشتری اطلاعاتی در مورد کالای شما داشته باشد بحث قیمت را پیش آورد احتمال انجام این معامله به صفر خواهد رسید . خریداران امروزی به اینکه جنسی را با پایین ترین قیمت ممکن خریداری کنند علاقه ای ندارند . آنها به قدری تجربه دارند که می دانند نازلترین قیمت متعلق به بی کیفیت ترین کالا است . ۱۵- بدانید که باید چگونه معامله را به انجام برسانید کار اصلی ما این نیست که چیز نا مشخصی را در مصافی دور بینیم بلکه انجام کاری است که اشکارا در دسترس ما ن است . سئوال در مورد خواسته و یا سفارش در ضمن ارائه و یا انجام معامله از نقطه نظر موفقیت اهمیت بسیاری دارد . در ابتدای معامله برای اینکه مشتری از شما خوشش آید و با نیت خیر با پیشنهادتان مقابله نماید باید رابطه ای معتمدانه برقرار کنید . و مساعد با محیط کاری خود سئوالاتی پرسید . و بعد ثابت کنید که کالایی که می فروشید قادر است در حال حاضر برای از بین بردن مشکلات و مسائل مشتری راه حل موثری باشد . همچنین باید بتوتیند در برابر همه سئوالات و اعتراضات مشتری پاسخی منطقی ارائه دهید . می توانید هنگام اخذ سفارشات یکی از سه روش مکمل را استفاده کنید اولین روش دعوت به اتمام است که بوسیله دست پاچه کردن و یا اتمام بوسیله تعلیمات یعنی بیان روش ادامه معامله می باشد . همچنین می توانید از روش اتمام با کسب اجازه استفاده کنید . ۱۶- حتی یک دقیقه از وقتتان را تلف نکنید اهداف را بر حسب ارجعیت مرتب کنید ، مهارت یک زندگی موفق در اولویت دادن به خواسته های برتر پنهان است . دلیل اصلی عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بزرگ قرار دادن خواسته های درجه دو در مقام اول و صرف زمان برای آنهاست . فروشنده و بازاریابان موفق در هر زمینه ای سعی میکنند حتی بدون از دست دادن یک روز مهارت کسب خود را افزایش دهند . با پرورش استعداد خود در هر زمینه ای زمان و مهارتتان را بیش از پیش بر روی فروش کالا و خدمات متمرکز کرده و بدین ترتیب می توانید از یک زندگی راحت با کیفیتی بالا بر خوردار شوید یعنی هر آنچه که در زندگیتان دارید نتیجه فروش زمانتان است . بهترین روش برای صرفه جویی در وقت پیشرفت در انجام کارهای مهم است . هیچ چیز دیگر نمی تواند افزایش قابل توجهی در کیفیت زندگی و در امدتان داشته باشد . اولاً از خودتان پرسید با ارزش ترین تاثیری که از انجام دادن و یا انجام ندادن چیزی نتیجه میشود کدام است ؟ دوما چرا نام من در لیست حقوق بگیران شرکت نوشته شده ؟ سوما

چه کار شایسته ای می توانم انجام دهم که هم برای من و هم برای شرکت مفید واقع شود؟ و در نهایت در حال حاضر بهترین راه برای استفاده از وقتم چه می تواند باشد؟ باید به طور مداوم این سئوالات را از خود پرسید و خود را مستثنا قرار ندهید. هیچ چیز نمی تواند به اندازه انرژی که در جهت یک سری اهداف محدود مورد استفاده قرار می گیرد در توانمند ساختن موقعیتتان موثر واقع شود. قانون ۸۰/۲۰ بیان می کند که ۲۰ درصد از تاثیر گذاری هایتان می تواند باعث بروز ۸۰ درصد از نتیجه کارتان شود لیستی را در نظر بگیرید که شامل ده موضوع منفعله می شود که به طور حتم دو مورد از این امور به اندازه هشتای باقی مانده موثر خواهد بود. یکی از مهمترین مسئولیتهای شما این است که مطمئن شوید که بر روی ۲۰ درصد برتر این لیست تلاش می کنید. در بازار کار ۸۰ درصد سود باید از ۲۰ درصد فعلیت حاصل شود همچنین ۸۰ درصد از مخارجتان تنها از ۲۰ درصد کرده هایتان منشا خواهد گرفت. ۱۸ مخروط فروش را بدون هیچ کاستی نگه دارید. نیرویی که در بشر وجود دارد از نیروهای جدید طبیعی به شمار می رود کسی غیر از خود فرد نمی داند که این نیرو را چگونه به کار گیرد حال آنکه خود انسان نیز تا زمانی که این نیرو را امتحان نکرده نمی تواند به ماهیت آن پی ببرد. بازاریابی ماهرانه دارای سه مرحله است که در طی تاریخ به هیچ وجه تغییر پیدا نکرده است این سه مرحله یافتن مشتری، ارائه کالا و خدمات و پیگیری مسئله می باشد. این سه مرحله سه قسمت مخروط فروش را تشکیل می دهد اگر از نتایج بدست آمده راضی نیستید می توانید عملکرد خود را از نقطه نظر این سه مرحله تجزیه و تحلیل کنید. قانون ۸۰/۲۰ را در فعالیت های خود پیاده کرده ۸۰ درصد وقتتان را برای برقراری ارتباط با مشتری و ارائه کالا و خدمات و ۲۰ درصد باقی مانده را برای پیگیری و اتمام فروش اختصاص دهید. زمان خود را برای کسانی که قصد و پول خرید را ندارند هدر ندهید. مشتری هایی را که خیلی سریع و بیش از قیه از اجناس شما استفاده و سود می برند را مشخص کنید و در جایی که از زمانتان نتیجه نمی گیرید وقت صرف نکنید. سعی کنید از مشتری های ممتاز وقت ملاقات بیشتری بگیرید و در بازارهای روز باید تمام تلاشتان را به سمت هدف متمرکز کنید به این ترتیب مخروط فروشتان را سر پر نگه می دارید. به منظور اینکه در آمد خوبی داشته باشید باید دو چیز را حتما مد نظر قرار دهید. اولاً فرد باید بداند که چه میخواهد و هدفش چیست، دوما خواسته و افری برای تصاحب و دستیابی به آن هدف داشته باشد. مهارت شما در تعیین اهداف و تبدیل آنها به صورتی واضح و مکتوب یکی از راه های کلیدی دستیابی به موفقیت می باشد. اهمیت این موضوع در هیچکدام از فعالیتهای بشری به اندازه فروش ماهرانه نیست. مسئله این است که هیچ کس نمی تواند هدفی را که نمی بیند نشانه گیری کند. تمام فروشندگان پر درآمد در هر زمینه ای که باشند، اهداف روشن معامله ای و در آمدی خود را برای سالها، ماهها، هفته ها، روزها و حتی ساعت ها معین کرده اند. هر لحظه از خودتان پرسید ایا کاری که اکنون انجام می دهم نقشی در فروش و معاملاتم خواهد داشت؟ اگر نقشی نداشته باشد فوری انجام آن کار را ترک کنید. ۲۰- محیط اطرافتان را استادانه اداره کنید. اهدافتان را تنها با اموری سرشار از تازگی و هیجان و نقشه و طرحی که تنها با هیجان و ارزو همراه باشد، به واقعیت می پیوندد. تنها راه موفقیت همین است. یکی از دلایل عمده موفقیت در امر فروش، اداره ناشایست حیطه کاری می باشد. همان طور که می دانید در امدتان به نسبت زیادی از راه محاسبه زمانی که صرف خریداران ممتاز می کنید، معین میشود به این ترتیب برای اینکه این لحظات با ارزش را افزایش دهید باید روز خود را به صورت کاملاً استراتژیکی برنامه ریزی کنید و نباید اجازه دهید چیزی شما را از اجرای این برنامه باز دارد. ۲۰- هفت رمز موفقیت را به کار بندید کمی بیشتر از حد متوسط تلاش کنید. از این نقطه به بعد پیشرفتتان به نسبت نیرویی که صرف می کنید، با داده ای افزون بر قبل افزایشی چند برابر خواهد داشت. موفقیت در بازار بر ۷ رمز تکیه دارد. ۱- جدی باشید. برای بهترین شدن مصمم باشید و از امروز تصمیم بپذیرید که جزو ده درصد برتر عرصه بازار باشید. ۲- نقص هایی را که موفقیت شما را در بازار محدود می نماید، مشخص کنید. ۳- با اشخاص مناسب دوستی برقرار کنید. ۴- به سلامتی خود اهمیت دهید. ۵- فکر کنید که شایستگی لازم را برای بهترین شدن دارید. ۶- مرتباً با خود از جنبه مثبت سخن بگویید و با خودتان نه مثل اینکه الان هستید بلکه ان گونه که میخواهید باشید حرف بزنید. ۷-

هر روز به سمت اهدافتان حمله ای موثر و مثبت داشته باشید. فراموش نکنید هیچ کس عاقل تر و بهتر از شما نیست. تنها خصوصیت کسانی که کاری را بهتر از شما انجام می دهند این است که لازمه های موفقیت را قبل از شما آموخته اند و به کار بسته اند.

حکومت اسلامی در اندیشه امام خمینی

(ره سمیرا افراسیابی)

خلاصه کتاب: یکی از مهم ترین آثار امام خمینی (ره) که اندیشه سیاسی ایشان و نظریه ولایت فقیه به صورت مبسوط در آن مطرح شده کتاب ولایت فقیه یا حکومت اسلامی است. این کتاب مجموعه سیزده جلسه درس است که امام خمینی (ره) در فاصله ۱۳ ذی قعدة ۱۳۸۹ هـ ق تا ۲ ذی الحجه ۱۳۸۹ (۱/۱۱/۱۳۴۸ تا ۲۰/۱۱/۱۳۴۸ هـ ش) ایراد نموده است. در مقدمه کتاب مباحثی چون ضرورت و بدهات ولایت فقیه، نقش استعمار در معرفی نادرست اسلام، خود باختگی افراد جامعه در برابر پیشرفتهای مادی غرب و ضرورت تشکیل حکومت به عنوان جزء اساسی ولایت مطرح شده است. در این قسمت امام خمینی وجود ولایت فقیه را امری بدیهی و ضروری دانسته می نویسد: "ولایت فقیه از موضوعاتی است که تصور آنها موجب تصدیق می شود و چندان به برهان احتیاج ندارند، به این معنی که هر کس عقاید و احکام اسلام را، حتی اجمالاً، دریافته باشد چون به ولایت فقیه برسد و آن را به تصور آورد، بی درنگ تصدیق خواهد کرد و آن را ضروری و بدیهی خواهد شناخت" ... ۱ ایشان همچنین به نفی تفکر جدایی دین از سیاست پرداخته و معتقد است: این موضوع ساخته و پرداخته استعمارگران بوده و گرنه در زمان پیامبر (ص) سیاست از دیانت جدا نبوده ۲ است. پس از مقدمه، در مبحث اول کتاب تحت عنوان "دلایل لزوم تشکیل حکومت" مهمترین دلایل تشکیل حکومت را به ذکر دلایل چون: لزوم مؤسسات اجرایی برای اداره جامعه، سنت و روش رسول اکرم (ص)، ضرورت استمرار اجرای احکام، روش امام علی (ع) و ماهیت و کیفیت قوانین اسلام ذکر می کند در این قسمت نیز به بحث ضرورت تشکیل حکومت اسلامی برای اجرای احکام و قوانین اسلامی اشاره می شود و ماهیت و کیفیت قوانین اسلامی را دلیل دیگری بر لزوم تشکیل حکومت اسلامی می داند. ۳ در ادامه نیز به بررسی نمونه هایی از احکام سه گانه مالی، دفاع ملی، احقاق حقوق و جزایی می پردازد و در انتها به لزوم انقلاب و تحول در جامعه برای برقراری نظام سیاسی اسلام به منظور اجرای احکام اشاره می کند مبحث دوم با عنوان: "طرز حکومت اسلامی" به بحث پیرامون موضوعاتی چون: تفاوت حکومت اسلامی با سایر حکومتها نظیر حکومت استبدادی، مطلقه و...، ماهیت حکومت اسلامی، تبعیت از قانون، شرایط زمامدار، ولایت فقیه، اختیارات حاکم، تفاوت ولایت فقیه با ولایت تکوینی، ابزار بودن حکومت و هدفهای متعالی و برخی از خصلتهای حاکمان، اختصاص یافته است در این بخش در مورد ماهیت حکومت اسلامی آمده است: "حکومت اسلام حکومت قانون است. در این طرز حکومت حاکمیت منحصر به خداست و قانون فرمان و حکم خداست... رای اشخاص حتی رای رسول اکرم (ص) در حکومت و قانون هیچ گونه دخالتی ندارد، همه تابع اراده الهی هستند" ۴. در مورد شرایط زمامدار هم "پس از شرایط عامه، مثل، عقل و تدبیر" دو شرط اساسی را علم به قانون و عدالت معرفی می کند ۵ و در اسرع وقت عاملین دینی را حائز شرایط مذکور دانسته ۶ معتقد است: "اگر فرد لایقی که دارای این دو خصلت باشد به پا خاست و تشکیل حکومت داد، همان ولایتی را که حضرت رسول اکرم (ص) در اداره امور جامعه داشت دارا می باشد. و بر همه مردم لازم است که از او اطاعت کنند" ۷. در ادامه مبحث، حکومت را به مثابه ابزاری برای تحقق عدالت دانسته ۸ و در انتها نیز به برخی خصایل حاکم از دیدگاه علی (ع) اشاره کرده و تمام آنها را به دو صفت اصلی و اولیه یعنی علم و عدالت بر می گرداند مبحث سوم به بررسی روایتهایی که ولایت فقیهان از آنها استنباط می شود می پردازد. مبحث آخر کتاب تحت عنوان "برنامه تشکیل حکومت" به ارائه برنامه و روشهای مبارزه جهت تشکیل حکومت اسلامی توجه داشته و اولین قدم را تبلیغات برای اسلام و بیان مسائل سیاسی، اجتماعی و حقوقی اسلام دانسته، ۹ و اجتماعات را بهترین ابزار برای این منظور معرفی می کند ۱۰ و توصیه می نماید باید در

راه استقرار حکومت اسلامی به مقاومت و مبارزه ای طولانی دست زد چه، این امر در کوتاه مدت میسر نبوده و نیاز به زمان دارد ۱۱ پی نوشتها: ۱- امام خمینی (ره)، ولایت فقیه (حکومت اسلامی)، (تهران، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، چاپ ششم، تابستان ۱۳۷۶)، ص ۲۰۳ - پیشین، ص ۱۶۳ - همانجا ۴ - پیشین، صص ۳۴-۳۵ - پیشین، ص ۳۷۶ - پیشین، ص ۳۹۷ - پیشین، ص ۸۴۰ - پیشین، ص ۹۴۴ - پیشین، صص ۱۱۵ - ۱۱۴ - ۱۰ - پیشین، صص ۱۲۰ - ۱۱۹ - ۱۱ - پیشین، ص ۱۲۲ رسالت

با معماران عصر دیجیتال

ترجمه و تالیف: مسعود بینش

خلاصه کتاب: اندیشه های بنیانگذاران و رهبران سازمانهای برتر عصر دیجیتال - متخلص: مصطفی قربانیان - نام کتاب: با معماران عصر دیجیتال - ترجمه و تالیف: مسعود بینش - تایپ: مریم محسن زاده - صفحه آرای: حمیده غیاثوند - طرح جلد: فرشته مهین راد - چاپ اول: ۱۳۸۴ - تیراژ: ۳۳۰۰ جلد - لیتوگرافی و چاپ: تارنگ - شابک: ۹۶۴-۶۱۷۵-۹۹-۶ - ISBN - ناشر: سازمان مدیریت صنعتی - تهران، خیابان ولی عصر، ابتدای خیابان جام جمیل گیتس - مایکروسافت معرفییل گیتس در سال ۱۹۵۵ میلادی در شهر سیاتل آمریکا به دنیا آمد. پدرش وکیل و مادرش آموزگار بود در دوران دبیرستان با رایانه آشنا و به آن علاقه مند شد و از ۱۳ سالگی نوشتن برنامه های رایانه ای را شروع کرد و اولین نرم افزار خود را که یک بازی ساده رایانه ای بود در همان سن نوشت. او این کارها را به همراه دوستش پل آلن انجام می داد. پل دو سال از او بزرگتر بود و مهارت خاصی در سخت افزار نداشت. در سال ۱۹۷۳ به دانشگاه هاروارد وارد شد و در آنجا با "استیو بالمر" آشنا شد. یک سال بعد در ۱۹ سالگی دانشگاه را ترک گفت تا به همراه دوست دبیرستانی اش پل آلن شرکت مایکروسافت را تاسیس کند. در ابتدای راه برنامه زبان بیسیک را ارائه دادند. کار شرکت با ۴۰ کارمند و فروش سالانه ۴/۲ میلیون دلاری آغاز شد. در سال ۱۹۸۰ شرکت با ارائه سیستم عامل برای ریزپردازنده های ۱۶ بیتی ۸۰۸۸ اینتل که به سفارش شرکت IBM انجام شد به شهرت و ثروت رسید. یک سال بعد اولین نسخه سیستم عامل ویندوز از سوی شرکت عرضه شد. در سال ۱۹۹۲ شرکت مایکروسافت با انتشار نسخه ۱/۳ ویندوز، اولین سیستم عامل گرافیکی را ارائه کرد که قبول عام یافت و این مقبولیت با انتشار نسخه های ۹۵، ۹۸، ۲۰۰۰ و XP به اوج رسید به گونه ای که هم اکنون بیش از ۹۵ درصد کاربران رایانه های شخصی در دنیا از نرم افزارها و محصولات مختلف این شرکت استفاده می کنند. امروزه مایکروسافت شرکت بزرگی است که سالانه بیش از ۲۵ میلیارد دلار درآمد دارد و ۵۰ هزار کارمند آن در ۷۸ کشور و منطقه در سراسر دنیا مشغول کار هستند. بیل گیتس به عنوان موسس و رئیس شرکت با بیش از ۷۷ میلیارد دلار ثروت سالهاست که عنوان ثروتمندترین فرد دنیا را به خود اختصاص داده است. گیتس در سال ۱۹۹۴ ازدواج کرد و با همسرش بنیاد خیریه ای با ۲۴ میلیارد دلار سرمایه تاسیس کرده که در امور بهداشت جهانی و آموزش فعالیت می کند. بیل گیتس برآستی یکی از معماران برجسته عصر دیجیتال است مرد خود ساخته ای که در ۱۹ سالگی دانشگاه را رها کرد تا شرکتی تاسیس کند که امروزه غول نرم افزاری جهان محسوب می شود. از نظر گیتس اطلاعات یک ابزار جدید کسب و کار است و می تواند به سرعت اندیشه جابه جا شود و حرکت کند. او معتقد است اگر ویژگی دهه ۸۰ رویکرد به کیفیت و دهه ۹۰ دوران مهندسی مجدد بوده است ویژگی دهه ۲۰۰۰ "سرعت" است. آثار بیل گیتس تا کنون دو کتاب منتشر ساخته و در آن نظرات خود را راجع به نحوه اداره شرکتش و نیز فناوری های عصر اطلاعات و آینده آن ارائه کرده است. در سال ۱۹۹۵ کتاب "آینده پیش رو" که تمرکز این کتاب بر صاحبان کسب و کار است که فرصت هایشان چیست و در سال ۱۹۹۹ کتاب "سرعت اندیشه" که این کتاب به ۲۵ زبان ترجمه و در ۶۰ کشور جهان منتشر شده است. این کتاب برای کسانی نوشته شده است که راجع به کسب و کار فکر می کنند. مدیران عاملی که در این اندیشه اند که شرکت های خود را چگونه به عرصه جدید وارد کنند. کارکنان فرهیخته ای که در صددند با نوآوری خود شرکت خود را برتر

آورند و آنانی که سازمانهای خود را برای دنیای جدید آماده می کنند. در این کتاب تمرکز اصلی بر ارائه چک لیستی از مواردی است که باید روی آن فکر شود. اندیشه های بیل گیتس شرکت های موفق آنانی هستند که اطلاعات به آسانی در آن جریان دارد. اگر می خواهید شرکت تراز اول باشید باید اطلاعات بیشتری به دست آورید و به آن سریع عمل کنید. در مقام رئیس شرکت بیشتر در صدد جذب و بکارگیری افراد نخبه، بستن قراردادهای جدید باشید. استخدام افراد باهوش از همان ابتدا مهمترین نکته است. تلاش کنید افراد متناسب با فرهنگ سازمانی خود را پیدا و جذب کنید. دارائی حقیقی شرکت کارکنان هستند باید به کارکنان اجازه داد وظایف و کارهایشان را به خوبی مدیریت کنند. بیشتر کارهای اطلاعاتی انجام دهید. کار اطلاعاتی عبارت است از پردازش اطلاعات توسط مغز انسان یا برنامه های رایانه. کار اطلاعاتی برابر با کار فکری است بیشترین حجم کاری که در کشورهای پیشرفته انجام می شود کار اطلاعاتی است. بکارگیری ابزارهای دیجیتالی، شرکت را قادر می سازد کار اطلاعاتی را با کارائی، عمق و خلاقیت بیشتر انجام دهد. باید در پی تبدیل کارهای "نیرو بر" به کارهای "دانش بر" بود کارهای دانش بر یعنی افزودن اندیشه انسانی به داده ها برای حل مسائل. از نظر گیتس کار کردن با افراد هوشمند او و شرکتش را به سمت جلو به پیش می برد اینان کلید موفقیتش بودند. او فردی خوشبین است و به پیشرفت اعتقاد دارد. گیتس زمانی که در تهیه برنامه MULTIPLAN شکست خورد برنامه EXCEL را تهیه کرد. نخستین سازنده ناموفق پلویز برقی در ژاپن شرکت غول آسای سونی است که امروزه رهبری صنایع الکترونیکی جهان را در دست دارد. گیتس ناخوشنود ترین مشتریان را بزرگترین منبع یادگیری می داند. از نظر او باید توجه خود را بر مشتریان بسیار ناخشنود متمرکز کرد. مشتریان ناخشنود بزرگترین فرصت ها در اختیار ما می گذارند. اگر از ایرادهای مشتریان به جای برخورد منفی و دفاعی برای خود فرصت یادگیری و آگاهی فراهم آوریم شکایت مشتری بهترین راهنمای بهسازی کیفیت فرآوردها خواهد بود شما به شکایت های مشتریان بیش از گزارشهای مالی توجه کنید. شرکت گیتس طی سالها تغییرات زیادی داشته چشم انداز اولیه شرکت عبارت بود از: یک رایانه شخصی در هر خانه و روی هر میز در این بیست و چند سال این آرمان تغییر کرد در هر زمان و هر مکان و روی هر دستگاهی. یعنی ایده این است که روی هر میز و در هر خانه و هر اتاق و هر ماشین و هر جیب یک رایانه باشد. آرمان جدید مایکروسافت عبارت است از: توانا ساختن مردم به اینکه نرم افزارهای عالی و برتر را در هر زمان و مکان و روی هر دستگاهی داشته باشند. از هدفهای بی پروایانه کنونی آن است که رایانه شخصی را بسیار پرتوان تر از آنچه هست کنیم به گونه ای که بیند، بشنود و یاد بگیرد. به نظر من یکی از وظایف راهبردی مدیران عامل، جستجو و پذیرش خبرهای بد و تشویق سازمان به پاسخ گویی مناسب به آن است. کارکنان باید اطمینان داشته باشند خبرهای بد نیز مانند خبرهای خوب نزد مدیریت خریدار دارد. اگر به خبرهای ناگوار نه با دید منفی بلکه به عنوان نشانه ای از نیاز به دگرگون سازی برخورد کنید شکستی در پی نخواهد بود. در زمینه کسب و کار اگر می خواهید یک کتاب بخوانید کتاب "سالهای خدمت در جنرال موتورز" اثر آلفرد اسلوان را بخوانید. سیستم عصبی دیجیتالی گیتس واژه و مفهومی را ابداع کرد با نام سیستم عصبی دیجیتالی. این دستگاه یا سیستم عصبی دیجیتالی در برگیرنده فرآیندهای است که کارایی و کنش و توان پاسخ گویی "بهنگام" سازمانها را به دگرگونی های محیطی چالش های رقبا و نیازهای مشتریان فراهم می آورد. این سیستم در شرکت چیزی نظیر سیستم عصبی انسان است که می تواند جریان پالایش شده اطلاعات را به موقع به افراد مناسب در سازمان برساند. این سیستم ترکیبی است از سخت افزارها و نرم افزارهای ویژه. در حقیقت دستگاه عصبی بازتاب دهنده ای است نسبت به خطر یا نیاز. این دستگاه اطلاعات لازم را در اختیار ما می گذارد و ما بر پایه آن تصمیم گیری می کنیم. سیستم عصبی دیجیتالی یعنی استفاده از فناوری اطلاعات برای رفع نیازهای مردم در محیط کار و خانه. این سیستم را کار به اضافه تفکر به اضافه فناوری رایانه تشکیل می دهد. درست مانند یک موجود زنده یک سازمان وقتی عالی کار می کند که بتواند مانند سیستم عصبی که اطلاعات را فوراً به بخشی از بدن که به آن نیاز دارد می فرستد، اطلاعات رابه جایی و افرادی که نیاز دارند سریعاً بفرستد. جریان اطلاعات به منزله خون زندگی بخش سازمان است. مایکل

دلرهبر دلمعرفیمایکل دل در سال ۱۹۶۵ در تگزاس آمریکا به دنیا آمد. پدرش روانپزشک و مادرش کارمند شرکت بورس بود. آنها می خواستند مایکل دکتر شود بنابراین در دانشگاه تگزاس ثبت نام کرد، گرچه علاقه اول او رایانه بود. روحیه کارآفرینی از همان کودکی جزئی از وجود مایکل بود. در ۱۲ سالگی یک حراج تمبر راه انداخت و از این راه توانست ۱۰۰۰ دلار کسب کند. در دبیرستان با فروش روزنامه ۱۸۰۰۰ دلار به دست آورد. در سال ۱۹۸۰ "دل" نخستین رایانه خود "اپل ۲" را خرید و آن را سراسر پیاده کرد تا دریابد چگونه طراحی و ساخته شده است. در سال ۱۹۸۳ خرید رایانه های قدیمی و به روز کردنشان را برای فروش در محل گاراژ منزلشان شروع کرد و ۱۸۰ هزار دلار رایانه فروخت. پس از آن دیگر به دانشکده بازنگشت. در مرحله بعد او اجزاء رایانه را می خرید و پس از مونتاژ آن را می فروخت. سال بعد او شرکت "دل" را بنیان گذاشت و با تحویل بموقع و حذف انبار و هزینه بالا سری و ارائه خدمات پس از فروش تحولی شگرف را در زمینه پاسخ گویی به نیازهای مشتریان در صنعت رایانه پدید آورد. او ایده ای را رایج کرد که مشتری می تواند از طری تلفن، رایانه شخصی خود را سفارش بدهد و بخرد. سیستم فروش مستقیم و عرضه انبوه کالا مطابق دلخواه مشتری از ویژگیهای شرکت دل است. شرکت او در سال تاسیس شش میلیون دلار از محل فروش رایانه در آمد کسب کرد. این رقم در سال ۱۹۸۷ به ۶۹ و در سال ۱۹۹۱ به ۵۴۶ میلیون دلار و در سال ۱۹۹۲ به دو میلیارد دلار رسید. در سال ۱۹۹۶ فروش رایانه از راه اینترنت روزانه به یک میلیون دلار رسید. همین رشد سریع اولین ضربه مهلک را به شرکت وارد آورد. مدیر مالی استعفا کرد و ضرر میلیون دلاری شرکت را تهدید می کرد. مایکل خود را متعهد کرد که مشکل را شناسایی کند. او به سرعت دریافت که بدون تغییر در شرکت نمی تواند کار را پیش ببرد. او این کار کرد و افراد مجربی از موتورولا و اپل را به کار گرفت. در سال ۱۹۹۷ دل اولین شرکتی بود که رکورد فروش یک میلیارد دلاری را از طریق اینترنت به دست آورد. در سال ۱۹۹۸ فروش روزانه شرکت ۱۲ میلیون و سال بعد ۳۵ میلیون دلار بود. ارزش سهام شرکت در خلال ده سال بیش از ۷۹۰۰۰ درصد افزایش یافت و به شرکت ۳۰ میلیارد دلاری تبدیل شد. شخصیت مایکل دل از برخی جنبه ها منحصر به فرد است. او جوانترین مدیرعامل ۵۰۰ شرکت برتر دنیاست که در عین حال طولانی ترین زمان تصدی را به عنوان مدیر عامل و رئیس شرکت داشته است. جوانی که به دلیل روحیه خلاق و کارآفرین خود، رشته پزشکی دانشگاه را رها کرد و در سال ۱۹۸۴ با ۱۰۰۰ دلار سرمایه شرکت دل را برای عرضه مستقیم رایانه مطابق دلخواه مشتری در اسرع زمان و کمترین هزینه تاسیس کرد و اکنون به عنوان بزرگترین فروشنده مستقیم سیستم های دایانه ای در دنیا به عنوان یکی از پیشروان صنعت رایانه های شخصی با درآمد سالانه ۳۵/۴ میلیارد دلار و بیش از ۳۹۰۰۰ کارمند و به تعبیر خود او "عضو تیم" به پیش برد. اندیشه های مایکل دل از دید دل تولید بر پایه خواست واقعی مشتریان بسیار بهتر از اندیشیدن بجای آنان و ساخت چیزهایی است که گمان می کنیم مورد خواست می باشد. این دیدگاه آغازگر راهبردی شد که "الگوی بی واسطه" می نامیم. الگوی بی واسطه بر پایه فروش سامان گرفته است. در سایه نداشتن هزینه انبار داری و پخش توسط واسطه ها ما می توانیم خدمات شایسته تر و ارزش بیشتری را با شتاب به مشتریان عرضه نماییم. شرکت "دل" رایانه را بی واسطه به مشتریان می فروشد، بی واسطه با تامین کنندگان در تماس است، بی واسطه با کارکنان ارتباط برقرار می کند. این ها همه با حذف گام های غیر ضروری انجام می گیرد. در شرکت این عبارت رایج است: بی واسطه تا صدر. فروش بی واسطه به عنوان روش برتر امنون پذیرش گسترده ای یافته است. این پذیرش محدود به صنعت رایانه نیست. مدیران عامل صنایع گوناگون از بانکداری، خودرو سازی، تدارکات و ترابری گرفته تا صنایع داروئی بارها به من یاد آور شده اند که بزرگترین چالش سازمانها پیوستن به فروش بی واسطه است. دل در مورد سیستم توزیع بی واسطه اینگونه می گوید: ما یک انبار خاص الکترونیکی داریم که در حقیقت مجازی است و خدمات ما را تأمین می کند. ما چند محصول مختلف می فروشیم که هرگز روی قفسه هایمان نیست اما روز بعد به مشتری ها تحویل می دهیم. ما آسان ترین و مفیدترین سیستم تدارکات و توزیع را داریم. گردش انبار ما دو برابر رقبای اصلی ماست. با این روش، شرکت ما به سرعت در اروپای غربی، مرکزی، مکزیک و ژاپن رشد کرد. بخصوص ژاپنی ها رویکرد

فروش مستقیم ما را پسندیدند و پذیرفتند زیرا سیستم توزیع در آنجا ناکارآمد بود. قیمت رایانه‌های ما در ژاپن نصف قیمت رایانه‌های ژاپنی بود. ما سخت می‌کوشیم تا الگوی بی‌واسطه که نماد ویژگی کسب و کارمان است در ساختار بزرگ شرکت هم خود را نشان دهد. ما نمی‌پسندیم که معاونان مدیر عامل یا مدیران بخش‌های تنوع با هم‌تایان خود در تماس باشند. یک ساختار خشک مانع جریان روان اطلاعات می‌گردد و این به سود هیچکس نیست. اگر من از چیزی نگران باشم بدون رعایت سلسله مراتب موضوع را از کسی که به آن آگاه است می‌پرسم. البته هدف مچ‌گیری مدیران نیست بلکه بدینگونه اطلاعات و آگاه همگان در سازمان با شتاب افزایش می‌یابد. یادگیری ما بیشتر از راه تجربه و آزمون و خطا بوده است و آنچه ما آموخته ایم و من قانون‌های انقلاب اینترنتی نامیده‌ام در هر شرکت و صنعتی قابل پیاده شدن است: قانون اول فشرده کردن هر چه بیشتر زمان در زنجیره تامین، از تولیدکنندگان تا رسیدن به مشتری که بالاترین منبع امتیاز رقابتی است. قانون دوم کارایی و روش اجرا دست کم همسنگ خود فرآورده با اهمیت است. عملیات غیر بنیادین را به پیمانکاران برون سازمانی بسپارید. قانون سوم در فروش اینترنتی باید بسی بهتر از فروش عینی اقدام کنید تا بتوانید وفاداری مشتریان را بدست آورید. دقت کنید که از دید مشتریان چه ارزش به حساب می‌آید. از نظر دل‌بهترین مشتریان آنانی هستند که فرصت یادگیری و ارزش آفرنی فراتر از رومد جاری را ارزانی می‌دارند. مشتریانی که با ما به چالش برم‌خیزند تا راه حل‌های تازه و کارآمدی بیابیم. ما این وضعیت را ارزش افزائی فراتر از حد معمول می‌نامیم. لازم نیست که بهترین مشتریان بزرگترین‌ها یا بی‌دردسرتین‌ها باشند. باید ارتباط مستقیمی با مشتریان برقرار ساخت هر روز با آنها در تماس باشید. کسب و کار اگر روزی به ۲۵۰۰۰ تلفن مشتریان پاسخ دهید کسب و کارتان عوض می‌شود و بوی تازگی می‌گیرد. هر جمعه صبح ما نشستی تحت عنوان دفاع از مشتری داریم حدود ۱۷۵ نفر جمع می‌شوند و طی ۹۰ دقیقه مسائل کلیدی مربوط به مسئولیت‌های ما در قبال مشتریان از جهت زمان پاسخگویی، نحوه فرآیند سفارش و جنبه‌های دیگر مرور می‌شود. در ضمن در این نشست یک مشتری را که هفته پیش در مورد محصول ما با مشکل مواجه بوده می‌آوریم و به او می‌گوییم حرف خود را مطرح مند. شما می‌دانید برای آنها که در خط مقدم مشتری هستند حساس بودن نسبت به نیازهای مشتری وجود دارد اما برای بخش تولید یا ساخت، فهم نیازهای مشتری مشکل‌تر است. این نشیت همه را در این فرآیند شریک می‌کند. اعضای تیم فروش در نقش وکیل مدافع مشتری همه بازخوردهای دریافتی را در اختیار کارشناسان دیگر بخش‌های سازمان قرار می‌دهند و با آنان به چالش برمی‌خیزند. در زمینه اجرای هر فرآیندی که موجب خشنودی بیشتر مشتریان می‌گردد در جا تصمیم‌گیری می‌شود. ما هر سه ماه دو روز راجع به عوامل کلیدی موفقیت کسب و کار بحث و عناصر کلیدی راهبردی شرکت را در پنج و ۱۰ سال آینده استخراج می‌کنیم. سپس تیم‌های فرابخشی تشکیل می‌دهیم تا پروژه‌های بزرگ را درون شرکت پی‌بگیرند. در نشست چالش‌اندیشه‌ها به سال ۱۹۸۶ ما طرح رسیدن به یک میلیارد دلار فروش در سال ۱۹۹۲ را تنظیم نمودیم. این هدف در آن زمان بسیار بلندپروازانه بود و لیتا رسیدن سال ۱۹۹۲ فروش ما به دو برابر این مبلغ رسید. استیو جابز رهبر اپل/پیکسار معرفی‌او در شهر گرین‌بی در ایالت ویسکانسین ایالات متحده دنیا آمد. در سال ۱۹۷۲، جابز از دبیرستان «هومستید» در شهر کوپرتینو در کالیفرنیا فارغ‌التحصیل شد و در کالج رید در شهر پورتلند ایالت اورگن ثبت نام کرد اما بعد از یک نیمسال تحصیلی انصراف داد. سالها بعد زمانی که در یک مراسم فارغ‌التحصیلی در سال ۲۰۰۵ در دانشگاه استنفورد سخنرانی می‌کرد گفت که حتی پس از انصرافش از ادامه تحصیل در کالج رید باز هم سر کلاسها - از جمله کلاسی درباره خوشنویسی حاضر می‌شده است. او در مورد این کلاس گفت: "اگر گذر من به این یک کلاس در کالج نمی‌افتاد، یک "رایانه مکینتاش" هیچوقت دارای قلم‌های رایانه‌ای متفاوت و فاصله‌های مناسب نسبی نمی‌بود." در زمستان ۱۹۷۴، او به کالیفرنیا بازگشت و به همراه استیو و زنیاک، حضور در جلسات «انجمن رایانه هوم‌برو» را آغاز کرد. جابز شغلی به عنوان یک تکنیسین در شرکت آتاری، سازنده رایانه و دستگاه بازی رایانه‌ای که آن روزها محبوب بود، یافت. در طی این دوران، این مسئله برای بعضی افراد علاقمند آشکار شده بود که با ایجاد تغییر اندکی در صدای نوعی سوت‌وتک که

به عنوان اسباب بازی در جعبه‌های کورن‌فلکس موجود بود، شخص می‌توانست فرکانسی ۲۶۰۰ هرتزی را ایجاد کند. این فرکانس صوتی خاص نوعی پیام صوتی استفاده‌شده جهت مسائل نظارت بر شبکه تلفن شرکت ای تی آند تی (AT&T) بود که با تقلید آن به وسیله دمیدن سوت در گوشی تلفن، امکان انجام دادن مکالمات راه دور به شکل رایگان ممکن می‌شد. در سال ۱۹۷۴ جابز و وزنیاک برای مدت کوتاهی وارد کسب و کار تولید و فروش "جعبه آبی" مبتنی بر این ایده شدند. با استفاده از این جعبه مکالمات راه دور رایگان ممکن می‌شد. پس از سفر معنوی استیو به هند، وی با سری تراشیده و با جامه سنتی هندی بر تن، به آمریکا بازگشت. او سر کار پیشینش در آتاری بازگشت اما برای پیشگیری از ایجاد مزاحمت از سوی او برای دیگر کارمندان، تنها پس از ساعت کاری که طراحان دیگر رفته بودند، می‌توانست سر کارش بیاید. وظیفه او ساختن یک صفحه مدار الکترونیکی برای یک بازی شرکت آتاری - به نام Breakout - بود. بر طبق گفته نولان بوشنل - بنیانگذار آتاری - جایزه‌ای ۱۰۰ دلاری به ازای هر تراشه‌ای که در فرآیند طراحی از دستگاه اصلی حذف می‌شد، داده می‌شد. استیو که علاقه و دانش اندکی در طراحی صفحه مدارهای الکترونیکی داشت، با استو وزنیاک قول و قراری گذاشت که اگر "واز" (Woz - مخفف Wozniak) بتواند صفحه مدار را با حداقل تعداد تراشه‌ها طراحی کند، جایزه‌ای که از آتاری دریافت می‌کنند را بین خودشان تقسیم نمایند. این پروژه انجام شد و با وجود حیرت فراوان مسوولین آتاری، وزنیاک توانست که تعداد تراشه‌های استفاده شده در دستگاه نهایی را ۵۰ عدد کاهش دهد. متأسفانه، وزنیاک طراحی را به حدی فشرده انجام داده بود که تولید دستگاه نهایی بر روی خط مونتاژهای آن دوران ممکن نبود. با وجود این، جابز به وزنیاک گفت که آتاری تنها ۵۰۰ دلار از جایزه را پرداخت کرده است (در صورتی که تمامی ۵۰۰۰ دلار جایزه پرداخت شده بود) و پیشنهاد کرد که وزنیاک نیمی از آن را برای کاری که انجام داده بود بردارد. سالها بعد، زمانی که استیو وزنیاک مبلغ واقعی جایزه را فهمید، نتوانست بر احساسات خود غلبه کند و گریست. او گفت که می‌خواسته است که لطفی در حق یک دوست خوب بکند و اگر جابز از او خواسته بود که آن کار را مجانی هم انجام دهد، فقط بدلیل جالب بودن همکاری با آتاری و بخاطر خود بازی Breakout، حتماً انجامش می‌داد. اما در حالتی که پیش آمده بود، احساس می‌کرد که به او خیانت شده است. استیو جابز بقیه آن مبلغ را برای آغاز شرکت اپل سرمایه‌گذاری کرد و آن دو در این شرکت سهام شدند، اما دوستی آنها هیچگاه به شکل گذشته باز نگشت. البته خود وزنیاک در پاسخ به پرسشی در این باره گفته است که این مساله آنقدر قدیمی است که می‌توان آن را فراموش شده دانست و او نیز مایل است آن را فراموش کند. بعلاوه او گفته است که این مساله ممکن است اشتباهی از سوی آتاری بوده باشد که بعدها آن مبلغ را ۵۰۰۰ دلار اعلام کرده‌اند. در سال ۱۹۷۶، وقتی جابز ۲۱ ساله و وزنیاک ۲۶ ساله بودند، شرکت رایانه‌ای اپل را در پارکینگ خانواده جابز، بنیان گذاشتند. اولین رایانه شخصی‌ای که جابز و وزنیاک به بازار معرفی کردند اپل ۱ نام داشت. قیمت این رایانه ۶۶۶ دلار و ۶۶ سنت بود. در سال ۱۹۷۷، جابز و وزنیاک رایانه اپل ۲ معرفی کردند که این رایانه به موفقیتی عظیم در بازار رایانه‌های خانگی تبدیل شد و شرکت اپل را به یکی از بازیگران صنعت در حال تولد رایانه‌های شخصی تبدیل کرد. در دسامبر ۱۹۸۰، شرکت رایانه‌ای اپل به شرکت سهامی عام تبدیل شد و با شاخص ابتدایی عرضه عمومی (IPO) بالایی که کسب نمود، قدرت و نفوذ جابز بیش از پیش افزوده گشت. در همان سال، شرکت اپل، رایانه اپل ۳ را معرفی کرد که این رایانه با موفقیت کمتری در بازار مواجه شد. هم‌زمان با رشد اپل، این شرکت جستجویی را برای یافتن مدیران مستعد که بتوانند آن را در مدیریت توسعه و گسترش کمک کنند، آغاز کرد. در سال ۱۹۸۳، جابز با به چالش طلبیدن جان سیکولی که یکی از مدیران پیسی کولا- بود، او را تطمیع کرد که به‌عنوان مدیر عامل اپل کار کند. جابز به او گفته بود: "می‌خواهی که باقی زندگی‌ات را صرف فروختن آب شکر بگذرانی، یا می‌خواهی شانس این را داشته باشی که دنیا را عوض کنی؟ در همان سال شرکت اپل، رایانه اپل لیزا را معرفی کرد که با وجود پیشرفته بودن از نظر فناوری از بابت تجاری ناموفق از آب درآمد. سال ۱۹۸۴ سال معرفی رایانه مکینتاش بود. این رایانه اولین رایانه‌ای بود که واسط گرافیکی کاربر داشت و از نظر تجاری به

موفقیت دست یافت. تولید و توسعه مک توسط جف راسکین آغاز شده بود و گروه تولید و توسعه این رایانه در اپل تحت تأثیر فناوری ای بودند که توسط آزمایشگاه‌های زیراکس در پالوآلتو تولید شده بود ولی هنوز به شکل تجاری ارائه نشده بود. موفقیت رایانه مکینتاش شرکت اپل را متقاعد کرد که تولید رایانه اپل ۲ را به نفع خط تولید جدید مکینتاش متوقف کند که این مساله تا به امروز ادامه یافته است. جدایی از اپل و بنیانگذاری شرکت نکست‌تدر حالیکه جابز یکی از شخصیت‌های پیش‌برنده و رهبران معنوی اپل بود، منتقدین این مسئله را نیز مطرح کرده‌اند که او مدیری دمدمی مزاج و شلوغ بوده است. در سال ۱۹۸۵، پس از یک کشمکش بر سر قدرت در درون این شرکت، هیئت مدیره جابز را از مسئولیت‌هایش خلع کرد و او نیز از این شرکت استعفا داد. با این تفاسیر باید توجه داشت که جابز بدلیل سهامدار بودن در شرکت رئیس هیئت مدیره شرکت باقی ماند. پس از ترک اپل، جابز شرکت رایانه‌ای دیگری را با نام نکست بنیان گذاشت. ایستگاه کاری نکست ("یکی از اولین محصولات این شرکت) نیز مانند رایانه لیزا از نظر فناوری پیشرفته بود اما به دلیل هزینه‌های بالای فناوری، هیچوقت قادر به ورود به جریان اصلی بازار نشد. برای کسانی که می‌توانستند هزینه‌های بالا را پردازند خدمات این شرکت مطلوب بود و معمولاً پس از ارائه شدن به بازار باعث پیروی دیگر شرکت‌ها در آن زمینه خاص نیز می‌گشت. به‌عنوان مثال یکی از مهم‌ترین موفقیت‌های این شرکت سامانه تولید و توسعه نرم‌افزار مبتنی بر روش‌های شی گرا بوده است. جابز معمولاً برای بازاریابی محصولات نکست به حوزه‌های دانشگاهی و علمی روی می‌آورد چرا که فناوری‌های نو موجود در این محصولات بدیع و آزمایشی بودند (و هنوز به شکل نهایی و بالغ نرسیده بودند). از این محصولات می‌توان به هسته ماک (Mach Kernel)، تراشه پردازش سیگنال دیجیتال (DSP) و پورت اینترنت توکار (Built-in) اشاره کرد. رایانه نکست کیوب (Next Cube) پیاده‌سازی ایده فلسفی جابز در باره یک رایانه "بین شخصی" (Interpersonal) بود که به نظر او به‌عنوان قدم بعدی پس از رایانه‌های «شخصی» مطرح می‌شد. این ایده به این معنا بود که اگر رایانه ارتباط افراد با یکدیگر و همکاری و همفکری را به سادگی ممکن می‌ساخت، بسیاری از مشکلاتی که رایانه‌های "شخصی" ناتوان از حل آنها بودند، حل می‌شد. پیش از این جابز بدلیل در نظر نگرفتن امکانات ارتباط با شبکه در رایانه مکینتاش بسیار نقد شده بود و اکنون سعی می‌کرد که آن اشتباه را تکرار نکند. در زمانی که رایانامه برای اکثر افراد معنی متن ساده رایانه‌ای را داشت جابز با علاقه فراوان سامانه رایانامه‌ای نکست - نکست میل - را به‌عنوان نمونه‌ای از فلسفه "بین شخصی" اش به نمایش گذاشت. این سامانه از اولین سامانه‌هایی بود که امکانات قراردادن نگاره‌های قابل کلیک و قابل نمایش بر روی تمام رایانه‌ها در متن رایانامه را در خود داشت. استیو جابز در کنار بیل گیتس جابز شرکت نکست را با وسواس کمال و عالی بودن به هر بهای ممکن اداره می‌کرد. این توجه فراوان به جزئیات در نهایت باعث نابودی بخش سخت‌افزار این شرکت شد، اما از سوی دیگر، به دنیا نشان داد که جابز می‌تواند یک رایانه مکینتاش را طراحی کند که از نمونه اصلی اش (که توسط اپل طراحی و ساخته شده بود) بهتر باشد. جعبه رایانه نکست کیوب از فلز منیزیم بود که با لیزر برش داده می‌شد، در دید عموم نمونه‌ای از تلاش برای رسیدن به کمال به هر بهایی ذکر می‌شود. همانطور که جابز در اپل به آی بی ام حمله می‌کرد، در زمان مدیریت شرکت نکست هم آغاز به سرزنش شرکت سان مایکروسیستمز به عنوان رقیبی بزرگ، نمود. بعده‌ها، پس از تعطیل شدن بخش سخت‌افزار شرکت نکست، جابز و اسکات مک‌نیلی از مدیران سان مایکروسیستمز، محصولی مشترک با نام اپن استپ را ارائه کردند. با وجود اینکه کتاب‌های تاریخی، زمان کوتاهی که جابز مدیریت نکست را بعهده داشت بطور غلوآمیز و اغراق‌شده‌ای درخشان توصیف می‌کنند، ولی آثار و نتایج مدیریت وی بر این شرکت دو رویداد عظیم را برای جهان رایانه به ارمغان آورد: ۱. وب جهان گستر. تیم برنرزی در سازمان اروپایی پژوهش‌های هسته‌ای (CERN)، سامانه اصلی وب جهان پهنا را بر روی یک ایستگاه کاری رایانه نکست ایجاد کرد. تاکید جابز بر این نکته که افراد عادی هم باید بتوانند برنامه‌های کاربردی «پر اهمیت» (Mission-Critical) بنویسند، بنیان برنامه‌ای کاربردی به نام «سازنده رابط کاربر» (Interface Builder) گشت که برنرزی با استفاده از آن توانست برنامه‌ای با نام

«World Wide Web ۱.۰» را بنویسد. ۲. بازگشت شرکت رایانه‌ای اپل. اتکای اپل به نرم‌افزارهای کهنه و سوءمدیریت درونی در شرکت بخصوص در مورد ناتوانی آن برای انتشار نسخه‌ای به‌روزرسان عمده برای سیستم‌عامل رایانه‌هایش، در اوایل و میانه دهه ۱۹۹۰ میلادی این شرکت را به ورشکستگی نزدیک نمود. ایده‌های مترقی جابز در مورد تکیه کردن به بنیان‌های یونیکس در دهه ۱۹۸۰ میلادی جاه‌طلبی بزرگی بیش نبود و حتی نوعی بازگشت به عقب محسوب می‌شد. اما این انتخاب در نهایت شالوده‌محکم و بسط‌پذیری برای یک سیستم‌عامل گشت. بعده‌ها، اپل از این روش استفاده کرد و تحت رهبری جابز تولدی دوباره را تجربه نمود. فناوری‌های تولیدی شرکت نکست نیز به پیشرفت بسیاری از فناوری‌های دیگر مانند برنامه‌نویسی شی گرا، نمایش پست‌اسکرپیت و دستگاه‌های نورمغناطیسی کمک نمود. بازگشت به اپل در سال ۱۹۹۷ (میلادی)، اپل شرکت نکست را به قیمت ۴۰۲ میلیون دلار خرید و جابز به شرکتی که خود تأسیس کرده بود بازگشت. در سال ۱۹۹۷ با از بین رفتن اطمینان هیئت مدیره به جیل آملیو مدیر ارشد عملیاتی اپل در آن زمان، جابز مدتی به‌عنوان مدیر موقت برگزیده شد. به هنگام بازگشت به اپل و بدست گرفتن مجدد رهبری این شرکت جابز از عنوان "Iceo" که در آن CEO در زبان انگلیسی مخفف "مدیر ارشد عملیاتی" است، را استفاده کرد. در ماه مارس سال ۱۹۹۷ جابز بطور ناگهانی تعدادی از پروژه‌ها مانند اپل نیوتن، سایبر داگ و اپن داک را لغو کرد. در ماه‌های بعدی، بسیار از کارمندان دچار این ترس شدند که در صورت برخورد کردن به جابز در آسانسور شرکت "ممکن است وقتی در آسانسور باز می‌شود بی‌کار شوند. واقعیت این بود که تعداد افرادی که عذرشان توسط استیو از شرکت خواسته می‌شد اندک بود، ولی چند نفر قربانی کفایت تا ترس به دل کل اهالی شرکت بیافتد". با خریدن شرکت نکست توسط اپل، اکثریت فناوری‌های آن نیز به محصولات اپل راه یافت و از میان آنها "نکست استپ" از همه قابل توجه تر است که در طول زمان رشد یافته و به مک او اس ده تبدیل شده است. اپل تحت رهبری جابز با معرفی رایانه آی مک فروش اش را به شکل قابل توجهی افزایش داد. از آن زمان، طراحی جذاب و نوآورانه اپل، محصولات این شرکت را محبوب ساخته است. در سالهای اخیر، این شرکت با گسترش در حیطه‌های مختلف مواجه بوده است. با معرفی دستگاه قابل حمل پخش موسیقی آی‌پاد، رایانه لوحی آی‌پد، نرم‌افزار موسیقی دیجیتال آی‌تیونز و فروشگاه موسیقی آی‌تیونز، شرکت اپل تاخت و تازی در زمینه دستگاه‌های شخصی الکترونیکی و موسیقی بر خط به راه انداخته است. همراه با قدرت بخشیدن به نوآوری، جابز به کارمندانش گوشزد می‌کند که "هنرمند واقعی بسته‌بندی و ارسال می‌کند" ("Real artists ship") که منظور او از این حرف این است که تحویل محصول کارا در زمان مشخص شده همانقدر مهم است که نوآوری و طراحی محشر اهمیت دارند. جابز سالهاست با حقوق یک دلار در سال برای اپل کار می‌کند و این باعث شده است که نام او به‌عنوان «کم حقوق‌ترین مدیر ارشد عملیاتی» در کتاب رکوردهای جهانی گینس ثبت شود. در سخنرانی افتتاحیه نمایشگاه «مک‌ورلد اکسپو» در سانفرانسیسکو، حذف عنوان «موقت» از عنوان اداری جابز اعلام شد. با وجود اینکه حقوق فعلی او در اپل به شکل رسمی همان مقدار یک دلار در سال باقی مانده است، او تعدادی هدیه پربها از طرف هیئت مدیره شرکت دریافت کرده است. از جمله این هدایا می‌توان به یک هواپیمای جت ۹۰ میلیون دلاری و کمتر از ۳۰ میلیون سهام شرکت اشاره کرد که اولی در سال ۱۹۹۰ و دومی در سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ به او اعطا شده اند. بنابراین با وجود حقوق یک دلار در سال، از زحمات او در این شرکت بخوبی قدردانی شده است. جابز برای توانایی‌های خارق‌العاده‌اش در بازاریابی و کسب رضایت مشتریان، هم‌زمان تشویق و نقد شده است و حتی به این توانایی‌ها، عنوان «حوزه تحریف حقیقت» داده‌اند که مخصوصاً در زمان سخنرانی‌های افتتاحیه در همایش‌ها و نمایشگاه‌های مک‌ورلد بارز می‌شوند. این مساله - حوزه تحریف حقیقت - از جنبه‌ای دیگر به قیمت‌گذاری غیر رقابتی محصولات اپل (مانند قیمت بالای رایانه G4) و اتخاذ تصمیماتی خارج از نیازهای بازار (مانند حذف رایانه‌های خانواده مکینتاش) نیز اشاره دارد. تمام تصمیمات جابز موافقت عام را کسب نکرده‌اند، به‌عنوان مثال تلاش‌های اپل برای بازاریابی محصولاتش در دهه ۸۰ میلادی با وجود کیفیت عالی فناوری برای خریداران سهام غریبه بود و آنها به خرید سهام شرکت

"آی بی ام" روی آورند و سهام اپل با افت قیمت مواجه شد. بعده‌ها نیز شرکت مایکروسافت با تولید و توسعه واسط گرافیکی کاربر ویژه خود، ویندوز، به سلطه اپل بر این حیطه پایان داد. در سال ۲۰۰۵ جایز در پاسخ به انتقاداتی پیرامون برنامه‌های ضعیف شرکت اپل در مورد بازیافت زباله‌های الکترونیکی، در گردهمایی سالانه اپل که در آوریل این سال در کاپرتینو برگزار شد، نسبت به این انتقادات مدافعین محیط زیست عکس‌العملی تند نشان داد. در این جلسه زمانی که یکی از نمایندگان برنامه‌های سرمایه‌گذاری مسئولانه اجتماعی از وی پرسید که به چه دلیل برنامه‌های شرکت اپل در مورد بازیافت نتوانسته است به سطح برنامه‌های شرکت‌های دیگر رایانه‌ای چون دل و اچ‌پی برسد، جایز با "چرت و پرت" خواندن گلایه‌های مدافعین محیط‌زیست، منتقد مذکور را از میدان بدر کرد. با وجود این، چند هفته بعد، اپل اعلام کرد که آی‌پدهای خراب که باید بازیافت شوند را به رایگان از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشی‌اش جمع‌آوری خواهد کرد. جمعیتی فعال در زمینه بازیافت زباله‌های الکترونیکی که با نام "Computer Take Back Campaign" مشهور است، به این تصمیم شرکت اپل با برافروختن پرچمی بسته‌شده به یک هوایم‌ای در حال پرواز بر فراز محل برگزاری مراسم فارغ‌التحصیلی دانشجویان دانشگاه استنفورد - که سخنران افتتاحیه آن جایز بود - عکس‌العمل نشان داد. روی پارچه بسته شده به هوایم‌ای نوشته شده بود: "استیو! بازیگر کوچکی نباش. همه زباله‌های الکترونیکی را بازیافت کن" ("Steve - Don't be a mini-player recycle all e-waste!"). "پیکسار و دیزنیدر سال ۱۹۸۶ جایز و ادوین کتمول با همراهی هم استودیوی پویانمایی پیکسار را بنیان نهادند. این شرکت که در زمینه پویانمایی رایانه‌ای فعالیت می‌کند در کالیفورنیا قرار دارد. این شرکت حول بخش گرافیک رایانه‌ای لوکاس فیلم شکل گرفت. این بخش را جایز به یک سوم قیمت مشخص شده به مبلغ ۱۰ میلیون دلار از جرج لوکاس خریده بود. پیکسار یک دهه بعد با ساخت فیلم‌های پیشرویی مانند "داستان اسباب‌بازی" معروف و موفق گردید. از آن زمان به بعد این شرکت فیلم‌های پویانمایی دیگری مانند "زندگی یک حشره" ("۱۹۹۸")، "داستان اسباب‌بازی ۲" ("۱۹۹۹")، شرکت هیولاها ("۲۰۰۱")، در جستجوی نیمو ("۲۰۰۳") و "اعجوبه‌ها" ("۲۰۰۴") را ساخته است که همه آنها برنده جوایزی بوده‌اند. سهام جایز در این شرکت هم اکنون در حدود یک میلیارد دلار ارزش دارد. فیلم بعدی ساخته شده در این شرکت خودروها (Cars) نام دارد و در سال ۲۰۰۶ نمایش داده خواهد شد. در جستجوی نیمو "و اعجوبه‌ها" هر یک جایزه بهترین فیلم پویانمایی از آکادمی اوسکار را دریافت کرده‌اند. در ۲۴ ژانویه ۲۰۰۶، شرکت والت دیزنی - پخش‌کننده تمام فیلم‌های پویانمایی ساخته شده توسط پیکسار، معامله‌ای را که برای خریدن پیکسار در جریان است، آشکار کرد. خبر این معامله که هنوز در جریان است، پس از تایید هیئت مدیره شرکت دیزنی اعلام شد. بر طبق مفاد این معامله، دیزنی به قیمت ۷.۴ میلیارد دلار از سهام دیزنی را تشکیل خواهد داد. جایز، به‌عنوان عمده‌ترین سهامدار پیکسار، پس از این معامله، بزرگ‌ترین سهامدار دیزنی خواهد شد که در حدود ۶ درصد از کل سهام این شرکت متعلق به او خواهد بود. همچنین جایز در هیئت مدیره دیزنی عضویت خواهد یافت. سهام جایز در دیزنی از سهام مدیر ارشد عملیاتی پیشین این شرکت - آیزنر - که هنوز ۱.۷ درصد از سهام دیزنی را در دست دارد، بیشتر خواهد بود. مدیرعامل دیزنی - روی ای. دیزنی - (دارای حدود ۱ درصد سهام شرکت)، آیزنر را بدلیل برخی مسائل از این شرکت اخراج نمود و به‌نظر می‌رسد معامله خرید پیکسار به این مسئله سرعت بخشیده است. هماهنگی این معامله باید با قوانین سازمانهای ناظر بر اجرای قوانین مربوط به ائتلاف شرکت‌ها برای جلوگیری از ایجاد تراست (Anti-trust) که از قوانین تجاری کشور آمریکا است، بررسی گردد، اما پیش‌بینی می‌شود که از نظر قوانین مشکلی برای آن نباشد و انتظار می‌رود که پذیرفته شود. اندیشه‌های استیو جایز راه انداختن یک شرکت سخت‌ترین کارهاست. باید بدانید چه می‌خواهید و نسبت به ایده تان علاقه و اشتیاق وافر داشته باشید. برای هدف‌تان سخت کار کنید. و خطر پذیر باشید اگر می‌خواهید فقط یک شرکت داشته باشید شروع نکنید. باید نسبت به آنچه می‌خواهید انجام دهید احساس کامل داشته باشید مهم نیست چه کاری باشد. سرمایه اولیه شرکت سرمایه انسانی است نه سرمایه مالی. افراد باید به اطلاعات شرکت دسترسی داشته باشند بنابراین اتخاذ

یک سیاست باز اطلاع رسانی و ارتباطی لازم است به گونه ای که افراد راجع به همه چیز بدانند. در این صورت تصمیم های مهم را بر اساس اطلاعات صحیح می گیرند و توجه به مدیران میانی نیز اهمیت زیادی دارد زیرا بسیاری کارکنان را آنان تربیت می کنند. انسانها مجموعه ای از نقاط قوت و ضعف هستند. قوت و ضعف دو روی یک سکه است. شاید نقطه قوت من آن است که همیشه به فناوری از دریچه و منظر فرهنگ انسانی نگرسته ام. عرضه "مک" نمونه آن است. دیگر این که من راجع به افراد خوب قضاوت می کنم و توانایی آن را دارم که افراد را حول یک فکر مشترک گرد آورم. در حالات خاص نقطه ضعف من این است که بسیار خیال پرداز و آرمان گرا هستم. برخی اوقات من بدنال "بهترین" هستم در حالی که باید به دنبال "بهرتر" باشم. تشخیص این که چه موقع باید به دنبال بهترین و کی به دنبال بهتر باشیم مهم است. گاهی من نمی توانم بین اینکه "چه می توان بود" و "چه امکان دارد" تشخیص دهم. برقراری موازنه بین ایده ال و عمل نکته ای است که من بیشتر به آن بیشتر توجه می کنم.

گوردون مور بنیانگذار اینستلمعرفیگوردون مور در سال ۱۹۲۹ میلادی در سانفرانسیسکو متولد شد. پدرش قاضی و مادرش خانه دار بود. از کودکی به شیمی علاقه مند بود و تصمیم داشت یک شیمیدان شود. به همین جهت تحصیلات دانشگاهی را نیز در این رشته به پایان رساند و در سال ۱۹۵۰ میلادی از دانشگاه برکلی دکترا گرفت. اما ظاهراً وقایع به سمتی سیر می کرد که او به وادی ناشناخته ای به نام "نیمه هادی" گام نهد و البته خیلی زود با آن خو کند و حتی گام هایی بردارد که در جهت گیری مسیر تاریخی این فناوری تعیین کننده بوده است. پس از فراغت از تحصیل، مدتی در آزمایشگاه دانشگاه "جان هاپکینز" مشغول به کار شد. اما این کار به هیچ وجه با روحیه موثر بودن و کارائی و کارآفرینی او سرسازگاری نداشت. انتشار مقالاتی از سوی آزمایشگاه که طبق محاسبه خود او هزینه هر کلمه آن پنج دلار تمام می شد و معلوم نبود کسی نیز آنها را بخواند. بنابراین به دنبال کار جدید، طی مقالاتی با "ویلیام شاکلی" مخترع ترانزیستور جذب او شد و با کار در آزمایشگاههای بل به حوزه صنعت نیمه هادی قدم گذاشت و در آنجا با باب نویس آشنا شد. پس از دو سال که جهت کار به نظر او و برخی دوستانش عوض شده بود آنجا را ترک و شرکت فیرچایلد را در زمینه نیمه هادی تاسیس کرد با تغییراتی که در آن شرکت نیز پدید آمد به همراه باب نویس شرکت را رها کرد تا بتواند کار بدیعی در زمینه نیمه هادیها شروع کنند و بدین ترتیب ایده تاسیس شرکت اینتل شکل گرفت و آنجا در سال ۱۹۷۱ میلادی آن را به ثبت رساندند. اساس کسب و کار در شرکت، تولید تراشه های حافظه برای رایانه بود اما در بحران نفتی سال ۱۹۷۳ میلادی و بحران اقتصادی سال ۱۹۸۴ میلادی، شرکت با تاطم های مرگباری مواجه شد که با درایت او و مدیر عامل فعلی شرکت "انندی گروبه خوبی آن را پشت سر گذاشت. در سال ۱۹۶۳ مسلادی طی مصاحبه ای با اندی گرو او را استخدام کرده گفته خود او مهم ترین چالشی که با آن مواجه بوده تصمیم گیری در تغییر روند فعالیت شرکت از تولید تراشه های حاغظه به تولید ریزپردازنده بوده است، تغییری که سبب شد اینتل د مسیر جدید رشد موفقیت آمیزی طی کند و اکنون به قطب مطرح تولید ریز پردازنده در دنیا تبدیل شود. گوردون مور در سال ۱۹۸۹ میلادی به عنوان رئیس هیئت مدیره اینتل بازنشسته شد اما اکنون نیز به طور منظم در هفته در اتاق قدیمی خود در شرکت حضور می یابد او در سال ۱۹۹۰ میلادی مدال ملی فناوری را از دست رئیس جمهور در یافت کرد. پیش بینی که او در سال ۱۹۶۵ میلادی در مورد ۲ برابر شدن قدرت تراشه ها صورت گرفته و به "قانون مور" معروف گشته به اندازه خود او شهرت دارد. او ده سال بعد با توجه به تغییرات پدید آمده در فناوری نیمه هادیها، آن قانون را بهنگام کرد و به دو برابر شدن قدرت تراشه ها در هر دو سال نظر داد. گوردون مور کارآفرنی است که هیچ گاه از وارد شدن به حوزه های بکر و ناشناخته فناوری ترسی به خود راه نداد. واز هیچ همه چیز ساخت. او افتخارات زیادی در کارنامه خود به ثبت رسانده است. اندیشه های گوردون مور نوآوری منشا های مختلف دارد. شما باید در محیط و فضایی باشید که نوآوری مورد پذیرش باشد و این در هر جا واقعیت ندارد و ما دائما باید به دنبال ایده های نو باشیم. من خوشوقت بوده ام که در شرکت هایی کار کرده ام که در این مسیر بودند اما به هر حال نو آوریهای

واقعی یا اموری که مسیر را تغییر دهند گاه اتفاق می افتد من وقتی به سابقه خودم در صنعت نیمه هادی برمی گردم می توانم بگویم سه نوآوری اصلی پدید آمده است. اولین آن "ترانزیستور" بود که کلید اصلی را به ما معرفی کرد. دومین آن "مجتمع" بود. IC. حقیقتا آن چیزی بود که قیمت ها را شکست و به نظر من کاهش قیمت نیروی محرک برای اتفاقات بعدی بود و سومین آن "ریزپردازنده" بود که به ما ماشین هایی با برنامه ذخیره شده را در هر جا معرفی کرد و شما می دانید ریز پردازنده فقط در رایانه مصرف ندارد هر تجهیز اصلی که دارای کاربرد های کنترلی است به آن نیاز دارد ریز پردازنده واقعا یک محصول انقلابی بوده است. فناوری بسیار سریع تغییر میکند و بنابراین پس از فراغت از دانشگاه نیز باید به صورت مداوم در جریان آن بود. من فکر می کنم در این راه شاید مهم ترین مسئله داشتن پایه های قوی و خوب است. امروزه بعید است یک نفر در رشته ای فارغ التحصیل شود و همانگونه که گفتید دانش آوخته شیمی هستم اما راهم را در نیمه هادی یافتیم. من از آنچه در مدرسه آموختم بسیار دور شدم. من ابتدا دو سال به دانشگاه "سن خوزه" رفتم. از آنجا که به دنبال بخش قوی تر شیمی بودم به دانشگاه "برکلی" منتقل شدم و در سال ۱۹۵۰ میلادی در شیمی فیزیک با مدرک دکتری فارغ التحصیل شدم. بعد از اخذ مدرک، در یکی از آزمایشگاههای دولتی مشغول به کار شدم، آزمایشگاه فیزیک کاربردی در دانشگاه "جان هاپکینز" وظیفه این آزمایشگاه توسعه موشک های دریایی بود. حدس می زنم من به طور طبیعی و ذاتی بیشتر مهندس بودم تا عالم، از آن نظر که برایم مهم بود که کارم خروجی داشته باشد. در کودکی که مجموعه بازیهای شیمی را هدیه گرفتم، اگر انفجار خوبی انجام نمی دادم غمگین می شدم. البته در آن دوران نیز افراد بسیار کمی راجع به نیمه هادی اطلاعات داشتند. من معتقدم رایانه و بمب اتمی بیشترین تاثیر را بر شریعت داشته است. بمب اتمی کم شده در حالی که رایانه های دیجیتالی هنوز تا قرن بعد ادامه دارد. هواپیما نیز در حمل و نقل یک انقلاب کامل ایجاد کرد. اما فکر می کنم انقلاب در ارتباطات قدرتمندتر از آن خواهد بود. اندرو گرو روبر اینستلمعرفیاندرو گرو رهبر شرکت اینتل در مجارستان متولد شد. در سال ۱۹۵۶ تنها با داشتن ۲۰ دلار با توجه به نابسامانی اوضاع کشورش آنجا را به سمت نیویورک ترک کرد. سه سال بعد با درآمدی که از راه کاری در رستوران ها به دست آورده بود. در رشته شیمی فارغ التحصیل شد. با تلاش و پشتکار کم نظیر سه سال بعد از دانشگاه برکلی دکتری خود را دریافت کرد. پایان نامه دکتری او در زمینه "نیمه هادی ها" هنوز جزء بهترین کتابهای فنی در این زمینه است. این در حالی است که به هنگام مهاجرت به آمریکاهایچ زبان انگلیسی نمی دانست اما اشتیاق فراوان به یادگیری و علاقه به خلق کالاهای با ارزش پایدار در وجود او نهفته بود پس از آن دانشگاه را رها کرد و برای همکاری با موسسات شرکت اینتل یعنی گوردون مور و روبرت نويس به آن شرکت پیوست و به عنوان رئیس بخش "تحقیق و توسعه" مشغول به کار شد. سپس به عنوان مدیر عامل مسئولیت ورهبری شرکت را پذیرفت. اندی اگر تا کنون چند کتاب مدیریتی نوشته و در آن تجربیات کاری و افکار خود را مطرح کرده است. کتاب "مدیریت کارا" محصول آموزشهای او در دانشگاه استانفورد است. کتاب "تھا بی پروابان پایدارند" که در سال ۱۹۹۶ عرضه شد بسرعت جزء پرفروشترین کتابها قرار گرفت. عنوان این کتاب بیانگر تئوری نقطه چرخش راهبردی و اهمیت آن در فرآیند مدیریت کسب و کار سازمانهاست که او به تفصیل آن را تشریح کرده است. او به عنوان رهبر دیرین اینتل خود را شاگرد نقطه های چرخش راهبردی می داند. چرخش حیاتی شرکت اینتل از تولید حافظه به تولید تراشه های ریز پردازنده و سرآمد شدن شرکت در تولید ریز پردازنده از ۶۴ بیت در آغاز تاسیس شرکت در ۱۹۶۸ تا تولید تراشه های پنتیوم کنونی و برنامه تولید تراشه با ۱۱ میلیارد ترانزیستور در سال ۲۰۱۱، همگی به رهبری او انجام شد. در آمد سالانه ۶/۲ میلیارد دلاری شرکت در آغاز رهبری او، در سال ۲۰۰۳ میلادی به ۲۶/۵ میلیارد دلار بالغ شده است. همکاران همواره او را فردی منضبط، دقیق و جزئی نگر یافته اند. او به راستی یکی از معماران عصر دیجیتال است با شخصیتی برجسته و دارای جنبه های مختلف. او یک دانشمند است که چند موضوع انحصاری را در طرحهای نیمه هادی به نام خود ثبت کرده است. یک مدرس است که در دانشگاه و شرکت به امر آموزش اهتمام می ورزد. یگ مدیر تولید است که در فتح بازارهای جدید پیشقدم است. یک برنامه ریز و آینده نگر در

کسب و کار است که به عمل راهبردی اهمیت می دهد. او با آنکه بنای اینتل را مستحکم کرده و ۳۰ سال برای شرکت "مردی برای تمام فصول" به حساب آمده است، با تواضع خود را مدیون کارکنان شرکت می داند آنانی که وقتی مدیریت تصمیم می گیرد اصلی را می گیرد در پیاده کردن اندیشه بکارگیری منابع و الاح برنامه ها صمیمانه می کوشند و کارها را پیروزمندانه پیش می برند. او فرهنگ ارتباط صادقانه و باز را در اینتل تقویت و محیط باز دفاتر را سمبل قدرت اینتل کرد. اندی گرو شخصیتی است که فقیرانه راه مهاجرت را برگزید و باهمت عالی خویش مدارج دانشگاهی و مدیریتی را پشت سر گذاشت و اکنون در رأس شرکتی عظیم مانند اینتل دفتر کار او همان گونه کوچک مانده است و حتی با رشد اینتل کوچکتر نیز شده است. اندیشه های اندرو گرو برنامه ریزی راهبردی مثل سخنرانی سیاسی است، بیانیه ای است در خصوص آنچه می خواهید انجام دهید. خشک و مجرد است و فقط برای مدیران ارشد قابل فهم است. در حالی که عمل راهبردی برداشتن گام های قابل دیدن و قابل شمارش است گام هایی که الان برداشته ایم و در حال برداشتن هستیم عمل راهبردی برای همگان قابل فهم است. اصولا برنامه ریزی باید مثل کار واحدهای آتش نشانی باشد که محل آتش سوزی آینده را نمی دانند اما گروهی را آن چنان کارآمد و توانمند آماده می سازند که می توانند به پیشواز هر حادثه دشوار و پیش بینی نشده بروند. نقطه چرخش راهبردی در زندگی هر بنگاه زمانی است که بنیان های آن در معرض دگرگونی قرار می گیرند این دگرگونی ممکن است از بیرون تحمیل شود و یا خود ما آغازگر آن باشیم. نقطه چرخش راهبردی هنگامی است که تعادل نیروها از ساختار کهن، روش های کنونی انجام کار و راههای جاری رقابت به روندی تازه روی می آورد. این دگرگونی ممکن است فرصت بالا-رفتن از نردبان به نقطه ای بلند تر یا آغاز سرنگونی باشد. بنابراین نقطه چرخش راهبردی به مفهوم تغییر بنیادین در هر گونه کسب و کار فنی و غیر فنی است. تاثیر این انتقال در کسب و کار بسیار ژرف است و در ریاضی نقطه چرخش وقتی است که علامت نرخ تغییر شیب منحنی (مشتق دوم) عوض می شود، مثلاً- از مثبت به منفی. پس از این نقطه با توسعه کسب و کار یا سقوط کسب کار مواجه خواهیم بود. مدیر ارشد سازمان مسئول رهبری سازمان و خارج کردن آن از نقطه خطر و همخوان کردن آن با نظم نوین است. تصمیم گیری در نقطه چرخش راهبردی وظیفه مدیر ارشد و هیئت مدیره است. انتقال مخاطره آمیز از وضع موجود به وضع جدید را من "دره مرگ" می نامم. مدیر می فهمد که اوضاع واقعا تغییر کرده و چیزی دیگر شده است. اگر در نقطه چرخش نتواند کشتی شرکت را به ساحل امن برساند به صخره ها برخورد کرده و واژگون خواهد شد. چاره بسا دگرگونی برای مدیران عادی و بی معنی شده باشد اما نقطه چرخش راهبردی سک دگرگونی ساده نیست زیرا ممکن است شما همه کارهایتان را به درستی انجام دهید به کیفیت سخت پای بند باشید، در کار خود پیشتان و چابک باشید اما ناگهان وضع دگرگون شود. مثل تغییر جهت باد در دریا در حالی که شما در قایق هستید و همه چیز بخوبی پیش می رود ناگهان قایق به گل می نشیند در آوردن و راهاندازی مجدد قایق و پی گیری مسیر درست کار دشواری است در چنین وضعیتی دانش از خود گذشتگی و کوشش فراوان نیاز است. در بسیاری از سازمان ها، رهبران آخرین افرادی هستند که از بروز دگرگونی های چشمگیر آگاه می شوند، بسیاری از مدیران ارشد در برج عاج خود نشسته اند و اخبار بویژه از گنه ناگوار آن باید به سختی از لایه های گوناگون بگذرد تا به گوش آنها برسد. آنان با آرمیده در اتاقهای گرم و نرم خود اسیر باورهایی هستند که پیروزی هاتی گذشته را به وجود آورده است. درس مهم این است که همه باید خود را در مسیر بادهای دگرگونی قرار دهیم. باید در دسترس مشتریان کارکنان رده های پایین باشیم که یافته هایی دارند که از چشم کارشناسان گاه دور می ماند. باید میز خود را ترک کنیم و با دیدار رسانه و خبرنگاران کارکنان پرسش هایی با آنان مطرح کنیم ستاره پروزی های دوران گذشته اغلب آخرین نفری است که تن به دگرگونی و سازگار شدن با منطق نقطه چرخش راهبردی می دهد. اوست که بیشترین زیان و سخت ترین سقوط را باید تحمل کند البته مدیران میانی و بویژه مدیران فروش و بازاریابی و برنامه ریزی تولید و مالی، یعنی کسانی که در خط مقدم جبهه کسب و کار هستند، دگرگونی ها را سریع تر می بینند و بهتر و بیشتر در می یابند، زیرا آنها نسیم دنیای واقعی بهتر به صورتشان می خورد

واحساس آسیب پذیری می کنند آنها پیشگویان سازمانی هستند. برفهای کوه در فصل بهار ابتدا از حاشیه آب می شوند چون بیشتر در معرض آفتاب هستند.

مدیریت و ویژگی های مدیران نمونه از دیدگاه قرآن

مطهره تهامی

خلاصه کتاب: نشر مهر امیرالمؤمنین - چاپ اول ۱۳۸۵ - ۱- سازمان و مدیریت: بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است و گفتنی است ظهور پدیده «اداره» کردن مربوط به روزگار اخیر نیست، بلکه از دیرباز بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک هدف، لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات بسوی آن هدف مشخص، اقدام کند. البته باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد در این مجموعه حدود ۶۵ آیه در قرآن مورد بررسی قرار گرفته و در کنار آن نظری هم به روایات شده است که در ۴ فصل و ۷۶ صفحه تنظیم شده است. ۲- مفاهیم و تعاریف مدیریت: برای مدیریت تعاریف مختلفی آمده است: مدیریت را می توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به اهداف مطلوب یا حداکثر کارایی تعریف کرد. صاحب نظری، مدیریت را هنر اجرای امور بوسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است (فالت، ۱۹۲۴) گروهی مدیریت را علم و هنر و هماهنگی کوششها و ساعی هدایت و کنترل کوششهای اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین کرده اند (دائلی و همکاران، ۱۹۷۱) و بالاخره مدیریت را با تکیه بر بعد انسانی آن از یک سو و با توجه هدف الهی آن از سوی دیگر چنین تعریف می کنیم «مدیریت یعنی کار کردن با مردم، میان مردم، برای مردم به خاطر خدا» منظور از تعریف فوق این است که هیچ نهاد اجتماعی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسان ها و نیازهای آنها و بدون آن که نظام متعلق به آنها باشد تأسیس نمی شود. چنانکه اگر نگاهی به زندگی پیامبر اکرم بیفکنیم، می بینیم آن حضرت قبل و بعد از بعثت در میان مردم بودند و همه جا عضو گروه محسوب می شدند با همه بزرگی و عظمت حضرت می فرمود: «ما أنا إلا لواءٍ منکم» من کسی جز یکی از شما نیستم برای مردم، به مفهوم در خدمت مردم و خادم آنها بودن است. ضرورت مدیریت: اکنون عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمانها تا حد زیادی به کارایی و اثر بخشی مدیریت بستگی دارد. با توجه به ضرورت اهمیت مدیریت که سبب پیدایش گرایش ها و انواع مختلف مدیریت شده است، کمتر دانشگاهی در گوشه و کنار جهان وجود دارد که بتدریس رشته های مدیریت دولتی، بازرگانی، بیمارستانی، صنعتی، نظامی، عمومی، آموزشی و غیره نشان دهند. این ضرورت و نیاز می باشد اگرچه مدیریت های مختلف در اصول یکسان هستند ولی از جنبه های فنی و عملی با هم تفاوت زیادی دارند. اما در آثاری چون قابوسنامه، اخلاق ناصری و مدینه فاضله فارابی با توجه به شرایط روشهایی که برای آماده سازی رهبری اجتماعی ارائه می دهند روی هم رفته بر اکتسابی بودن صفات مدیریت و رهبری تکیه دارند. در کتاب پرارزش اخلاق ناصری ضمن آن که انسان را قابل تربیت می داند انتخاب راهی غیر از راه درست تربیت را شقاوت آور می داند. خواجه نصیر تأکید تام و تمامی بر تربیت پذیری انسان دارد و زندگی آنی او را منوط به تربیت او می داند. او برای تمام ویژگی های انسانی صفات متضادی را برمی شمرد و راه های تبدیل رذائلی مانند ترس و جبر، بخل و گستاخی و بی حیایی و رقیبت را به فضائلی مانند شهادت، ایثار، تواضع و حریت بیان می کند و می گوید که هر کس می تواند خود را بسازد و به آنچه می خواهد برسد. اصول و ارکان مهم مدیریت: ۱- برنامه ریزی: برنامه ریزی عبارت است از تعیین اهداف و تدارک فعالیتها، امکانات و وسایل برای تحقق اهداف، مدیر در صورتی می تواند کاری را درست انجام دهد که قبل از انجام آن بداند که می خواهد به چه چیزی دست یابد. طرح کار روزانه: ۱- تعیین وظایفی که هر روز باید انجام شود. ۲- اولویت بندی

وظایف روزانه ۳- انجام دادن وظیفه بر اساس اولویت بندی انجام شده در زمان مشخص ۴- بازنگری و ارزشیابی عملکرد روزانه و استفاده از نتایج آن برای اصلاح برنامه ۲- سازماندهی: فراگرد سازماندهی یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معین. چنانکه در قرآن (آیه ۲۰ سوره نمل) آمده است: «و تَقَدَّرَ الطَّيْرُ فَقَالَ مَالِي لَا أَرَى الْهَدْيَ إِذْ أَمَّ كَانٍ مِنَ الْغَائِبِينَ» «سلیمان در جستجوی پرنده (هدهد) برآمد و گفت چرا هدهد را نمی بینم یا اینکه از غایبان است.» در آیه فوق به فرازی از زندگی شگفت انگیز سلیمان اشاره کرده است و ماجرای هدهد و ملکه سبا را بازگو می کند. (درسهای آموزنده این آیه و تأثیر آن در زندگی همه انسانها و روند همه حکومتها) ۱- رئیس حکومت یا یک مدیر باید آنچنان در سازمان تشکیلاتی خود دقیق باشد که حتی غیبت یک فرد عادی و کوچک را احساس و پیگیری کند. ۲- مراقب تخلف یک فرد باشد و برای اینکه روی دیگران اثر نگذارد محکم کاری کند و پیشگیری لازم را بعمل آورد. ۳- هرگز کسی را نباید غیاباً محاکمه کرد. باید اجازه داد در صورت امکان از خودش دفاع کند. ۴- باید جریمه به مقدار جرم باشد و برای هر جرمی مجازات متناسبی در نظر گرفته شود و سلسله مراتب رعایت گردد. ۳- هدایت و رهبری: وظیفه هدایت و رهبری ایجاب می کند که مدیران همواره با کارکنان خود در کنش و واکنش متقابل قرار گیرند. رهبری در مدیریت، فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایفشان است. ۴- نظارت و کنترل: نظارت و کنترل مرحله ای از مدیریت است که در آن باید معلوم شود که آیا هدف های سازمانی تحقق پیدا کرده اند یا نه، به عبارت دیگر، نظارت و کنترل، فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است. مدیریت خوب مستلزم نظارت و کنترل مؤثر است. کنترل فراگردی است که چهار مرحله دارد: الف- تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردها. ب- نظارت بر عملکردها و سنجش و اندازه گیری آنها. ج- بازنگری یا مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکرد با ملاکها و اهداف تعیین شده. د- اقداماتی برای تصحیح عملکرد. ۵- هماهنگی و ارتباطات: در امر برقراری ارتباط مؤثر در مدیریت نکات زیر ضروری است: ۱- هر مدیری در درجه اول باید بداند که با ارتباط به چه چیزی می خواهد دست یابد (هدف و منظور پیام برای او دقیقاً روشن باشد) ۲- پیام را بدون هیچ ابهام و پیچیدگی در قالب علائم و نشانه های قابل تشخیص و درک ارسال نماید. ۳- قابلیت پذیرش پیام از سوی مخاطبان را بررسی کند. ۴- مجرا یا رسانه ای را که برای انتقال پیام مناسب است با توجه به شرایط زمانی و مکانی انتخاب کند. ۵- به تأثیر دریافت و درک پیام در نزد افراد مخاطب توجه کند از نظر قرآن مدیر باید یک انسان کامل، جامع و برتر از دیگران باشد. چرا که نقش تربیتی و محوری مدیر بسیار برجسته و پرارزش است بنابراین هماهنگی کننده و کنترل کننده امور یک جامعه باید دارای صفات عالی باشد. فضائل و صفات اخلاقی مدیر در قرآن: ۱- حسن خلق ۲- دلسوزی ۳- تقوا ۴- تواضع و فروتنی زینت مدیریت ۵- امانتداری ۶- بی اعتنائی به مادیات ۷- دارای بصیرت ۸- صبر و شکیبایی ۹- صداقت ۱۰- شرح صدر. ۱- حسن خلق: یکی از ارکان اساسی سعادت و بهروزی در زندگی مادی و معنوی بشر محاسن و مکارم اخلاقی است. قرآن کریم کتاب آسمانی مسلمین با بیان سرگذشت اقوامی همچون لوط، هود، صالح، موسی، سلیمان، عیسی، و... در قالب داستان و قصه در واقع، نمایشگر بخشی از زیباییها و زشتیهای اخلاقی و تأثیر آن در پیروزی و شکست امت های پیشین می باشد رسول خدا می فرمایند: «شما را به مکارم اخلاق توصیه می کنم زیرا خدا مرا به همین منظور فرستاده است (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ اخِلاقِ) (همانا من برای تکمیل والائی های اخلاق برانگیخته شده ام.) مکارم اخلاقی برای مدیر به منزله مشاوری آگاه و معاونی آشناست که در کلیه عرصه های مدیریت بویژه در هنگام مواجهه با مشکلات و نابسامانیها یار و مددکار اوست. آثار و برکات حسن خلق در مدیریت: آراستن قدرت مدیریت و رهبری به خوش خلقی و مکارم اخلاقی، کاری مدبرانه است که دارای آثار و برکات فراوانی است که در اینجا با استناد به سخنان پیشوایان دین به بخشی از آنها می پردازیم: ۱- حسن خلق همچون دژی پولادین از کیان مدیریت صیانت می کند. حضرت علی (ع) می فرماید: نیکو سیرتی زینت قدرت و دژ حکومت است. ۲- حسن خلق مایه تحکیم روابط اجتماعی بر پایه مهر و محبت می شود.

پیامبر (ص) می فرماید: «اخلاق نیک، دوستی و محبت را تحکیم می بخشد» ۳- حسن اخلاق سبب عمران و آبادی شهرها و طولانی شدن عمر می شود. ۴- حسن اخلاق مایه عزت و سربلندی است. ۲- دلسوزی: دلسوزی: «حُدِّ الْعَفْوُ وَ أَمْرٌ بِالْعُرْفِ وَ أَعْرَضَ عَنِ الْجَهْلِينَ» «با آنها مدارا کن و عذرشان را بپذیر و به نیکها دعوت نما و از جاهلان روی بگردان» در این آیه سه قسمت از وظایف رهبران و مبلغان بصورت خطاب به پیامبر آمده و در آغاز می گوید: «در طرز رفتار با مردم سختگیر مباش و با آنها مدارا کن، عذرشان را بپذیر، و بیش از آنچه قدرت دارند از آنها نخواه.» راه پیروزی بر این مشکل گلاویز شدن با جاهلان نیست، بلکه بهترین راه تحمل و حوصله، نادیده گرفتن و نشنیده گرفتن اینگونه کارهاست، تجربه نشان می دهد برای بیدار ساختن جاهلان و خاموش کردن آتش خشم و حسد و تعصبشان این بهترین راه است. «فَلَعَلَّكَ بَاخِعَ نَفْسِكَ عَلَى آثَارِهِمْ إِنْ كَمْ يَوْمُنَا بِهَذَا الْحَدِيثِ أَسْفًا» (سوره کهف - آیه ۶) در آیه فوق به یکی از مهمترین شرایط رهبری که همان دلسوزی نسبت به امت اشاره کرده می گوید: «گوئی تو می خواهی جان خود را بر باد دهی و خویشتن را از شدت اندوه هلاک کنی که چرا به این کتاب آسمانی ایمان نمی آوری؟» ۳- تقوا «یا ایها الذین آمنوا ان تقوا الله يجعل لكم فرقانا و یكفر عنکم سیئاتکم و یغفر لکم والله ذوالفضل العظیم» ای کسانی که ایمان آورده اید اگر از (مخالف فرمان) خدا بپرهیزید برای شما وسیله ای برای جدایی حق از باطل قرار می دهد (و روشن بینی خاصی که در پرتو آن حق را از باطل خواهید شناخت) و گناهان شما را می پوشاند و شما را می آمرزد و فضل و بخشش عظیم دارد. در این آیه اشاره به اهمیت تقوا و آثار آن در سرنوشت انسان می کند در این آیه چهار ثمره برای تقوا و پرهیزکاری بیان شده است. اما مطلب مهمی که باید جداً به آن توجه داشت و مانند بسیاری دیگر از مفاهیم سازنده اسلامی در میان مسلمانان دستخوش تحریف شده بسیارند کسانی که خیال می کنند آدم با تقوا کسی است که زیاد لباس و بدن خود را آب بکشد و همه کس و همه چیز را نجس یا مشکوک بداند و در مسائل اجتماعی انزوا درآید و دست به سیاه و سفید نزند و در برابر هر مسئله ای سکوت اختیار کند، اینگونه تفسیرهای غلط برای تقوی و پرهیزکاری در واقع یکی از عوامل انحطاط جوامع اسلامی محسوب می گردد. ۴- تواضع و فروتنی زینت مدیریت: تواضع آن شکسته نفسی است که مانع از بهتر دانستن خود از دیگری می شود. و نیز معنای آن است که انسان، خود را از کسانی که در جاه و مقام از او پایین ترند، برتر نداند و نیز به معنای شکسته نفسی و افتادگی آمده است که آدمی خود را از دیگران بالاتر نبیند. انسانهای متواضع به مثابه درختان پرباری هستند که هر مقداری که میوزیادتری آورند افتادگی و تواضعشان بیشتر می شود. بعنوان مثال پیامبر الهی و ائمه معصومین (ع) از نظر علم و فضیلت، سخاوت و شجاعت، عصمت، و عدالت و مجموعه خصلت های ارزشمند معنوی سر آمد همه انسانهای جهان می باشند، در تواضع و فروتنی به همان مقدار از دیگران قرار دارند. آثار تواضع: برخورد متواضعانه در کل جامعه بویژه در حوزه های مدیریتی دارای آثار و فواید گرانقدری است که می تواند مدیر را نیل به اهداف مورد نظر یاری نماید. تواضع: (سوره قصص آیه ۷۷) در آیه فوق بنی اسرائیل به قارون چهار اندرز پرمایه می دهند: نصیحت اول: نخست می گویند «در آنچه خدا به تو داده است سرای آخرت را جستجو کن» «و ابتغ یما اتاک الله الدار الآخرة» در آیه فوق اشاره به اینکه مال و ثروت برخلاف پندار بعضی از کج اندیشان چیز بدی نیست مهم آن است که ببینیم در چه راهی به کار می افتد. نصیحت دوم: «سهم و بهره ات از دنیا را فراموش مکن» «و لا- تنس نصیبک من الدنیا» این یک واقعیت است که هر انسان سهم و نصیب محدودی از دنیا دارد یعنی اموالی که جذب بدن او یا صرف لباس او می شود مقدار معینی است و مازاد بر آن به هیچ وجه قابل جذب نیست و انسان باید این حقیقت را فراموش نکند. نصیحت سوم: «همانگونه که خدا به تو نیکی کرده است تو هم نیکی کن» (و احسن کما احسن الله الیک) این نیز یک واقعیت است که انسان همیشه، چشم بر احسان خدا دوخته و از پیشگاه او هر گونه خیر و نیکی را تقاضا کند. نصیحت چهارم اینکه «نکند که این امکانات مادی تو را بفریبد و آن را در راه «فساد» به کار گیری در این جمع بندی به اینجا می رسیم که این اندرز گویان در مرحله نخست سعی کردند غرور قارون را در هم بشکنند و در مرحله دوم اخطار نمودند که دنیا وسیله است نه

هدف . و در مرحله سوم به او هشدار دادند که از آنچه داری تنها بخش کمی می توانی مصرف کنی . و در مرحله چهارم این حقیقت را به او گوشزد کردند که فراموش نکن خداوند به تو نیکی کرده تو هم باید نیکی کنی و گرنه مواهبش را از تو خواهد گرفت . ۵- امانتداری : « وَقَالَ الْمَلِكُ اَتُوْنِي بِهٖ ؕ اَسْتَخْلِصُهٗ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهٗ وَقَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِيْنٌ اَمِيْنٌ » (پادشاه مصر) گفت : او (یوسف) را نزد من آورید تا وی را مخصوص خود گردانم هنگامی که (یوسف) نزد وی آمد و با او صحبت کرد ملک به عقل و درایت او پی برد و گفت تو امروز نزد ما منزلت عالی داری و مورد اعتماد هستی) در شرح زندگی حضرت یوسف این پیامبر بزرگ معلوم شد که این زندانی بی گناه کانونی است از علم و آگاهی « هوشیاری » و استعداد مدیریت در یک سطح بسیار عالی است ، چرا که در ضمن تعبیر خواب « ملک » (سلطان مصر) راه نجات از مشکلات پیچیده اقتصادی آینده را نیز به آنها نشان داد . « يا ايها الذين آمنوا لا- تخونوا الله و الرُّسُوْلَ و تخونوا منكم و انتم تعلمون » « ای کسانی که ایمان آورده اید به خدا و پیامبر خیانت نکنید . و (نیز) در امانات خود خیانت روا مدارید در حالی که متوجهید و می دانید » . در نخستین آیه خداوند روی سخن خود را به مؤمنان کرده و می گوید : ای کسانی که ایمان آورده اید به خدا و پیامبر خیانت نکنید . خیانت به خدا و پیامبر آن است که اسرار نظامی مسلمانان را در اختیار دیگران بگذارند و یا دشمنان را در مبارزه خود تقویت کنند و یا بطور کلی واجبات و محرّمات و برنامه الهی را پشت سر بيفکنند . امانت گرچه معمولاً به امانتهای مالی گفته می شود ولی در منطق قرآن مفهوم وسیعی دارد که تمام شئون زندگی اجتماعی و سیاسی و اخلاقی را دربر میگیرد ، لذا در حدیث وارد شده که « المجالس بالامانه » (گفتگوهایی که در جلسه خصوصی می شود امانت است) ۶- بی اعتنائی به مادیات و پاداش : هود می گوید من هیچگونه پاداشی از شما نمی خواهم تا گمان نکنید فریاد فریاد و جوش و خروش من برای رسیدن به مال و مقام است ، تنها اجر و پاداش من بر آن کسی است که مرا آفریده است و به من روح و جسم بخشیده و در همه چیز مدیون او هستم همان خالق و رازق من . رهبران راستین پاداشی از پیروان نمی طلبند ؛ یک پیشوای واقعی در صورتی می تواند دور از هر گونه اتهام و در نهایت آزادی به راه خود ادامه دهد ، و هر گونه انحراف و کجروی را در پیروانش اصلاح کند که وابستگی و نیاز مادی به آنها نداشته باشد ، و گرنه همان نیاز زنجیری خواهد شد بر دست و پای او قفل و بندی بر زبان و فکر او این سرمشقی است برای رهبران مخصوصاً رهبران روحانی و مذهبی منتها چون بالاخره آنها که تمام وقت در خدمت اسلام و مسلمین هستند باید به طرز صحیحی نیازهایشان تأمین شود تهیه صندوق کمک و بیت المال اسلامی برای رفع نیازمندیهای این گروه است که یکی از فلسفه های تشکیل بیت المال در اسلام همین می باشد . ۷- دارای بصیرت : « بصائر » جمع بصیرت به معنای بینائی است و در این جا منظور آیات و دلائلی است که موجب روشنایی قلب مؤمنان می شود . هدایت و رحمت نیز از لوازم این بصیرت است و به دنبال آن تذکر و بیداری دلها آماده . ۸- صبر و شکیبایی : (و جعلنا منهم ائمةً يهدونَ بارنا لَمَّا صَبَرُوْا و كانوا باياتنا يوقنونَ) (و از آنها امامان و پیشوایانی برگزیدیم که به فرمان ما (مردم را) هدایت کردند بخاطر اینکه شکیبایی نمودند و به آیات ما یقین داشتند) در آیه فوق به افتخاراتی که نصیب بنی اسرائیل در سایه استقامت و ایمان شد اشاره می کند تا درسی برای دیگران باشد می فرماید : « و خدا را بر عهده گرفتند زیرا آنها شکیبایی کردند و به آیات ما یقین داشتند » در این جا رمز پیروزی و شرط پیشوایی و امامت را دو چیز شمرده : یکی ایمان و یقین به آیات الهی ، و دیگری به صبر و استقامت و شکیبایی . « شکیبایی و استقامت رهبران الهی » : این صبر و شکیبایی شاخه های زیادی دارد : گاه در مقابل مصائبی است که به شخص انسان می رسد گاه در برابر آزادی است که به دوستان و هواخواهان می دهند . و گاه در مقابل بدگوئیها و پر زبانی هایی است که نسبت به مقدسات او دارند . گاهی از ناحیه کج اندیشان است . گاهی از سوی بداندیشان است ، گاه از سوی جاهلان نادان گاه از سوی آگاهان بدخواه ، خلاصه یک رهبر آگاه در برابر همه این مشکلات و غیر اینها باید شکیبایی و استقامت کند ، هرگز از میدان حوادث در نرود ، بیتابی و جزع نکند ، زمام اختیار را از دست ندهد ، مأیوس نگردد ، مضطرب و پریشان نشود ، تا به هدف بزرگ خود نائل گردد . ۹- صداقت : « قُلْ اِنَّمَا اَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوْحٰى اِلٰى اَنَّمَا الْهُكْمُ لِلّٰهِ وَاٰحِذْ

فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا» (بگو من فقط بشری هستم همچون شما (امتياز من این است که) به من وحی می شود که معبود شما تنها یکی است ؛ پس هر کس به امید لقای پروردگارش را دارد باید عمل صالح انجام دهد ، و کسی را در عبادت پروردگارش شریک نکند) این آیه مجموعه ای است از اصول اساسی اعتقادات دینی ، یعنی توحید و معاد و رسالت پیامبر (نبوت) و در واقع همان چیزی است که آغاز سوره کهف نیز با آن بوده است ، چرا که در آغاز نیز سخن از الله و وحی و پاداش عمل و قیامت بوده و از یک نظر عصاره و فشرده ای است از مجموعه این سوره که قسمت مهمی از آن بر محور این سه موضوع دور می زد و از آنجا که مسأله نبوت در طول تاریخش با انواع غلو و مبالغه بوده است . اخلاص یا روح عمل صالح : در روایات اسلامی به مسأله نیت اهمیت فوق العاده ای داده شده است و اصلاً برنامه اسلام این است که هر عملی را با رنگ نیت و انگیزه آن می پذیرد حدیث معروف پیامبر « لا عمل الا بالنیة » را همه شنیده ایم بیانگر همین حقیقت است . عمل خالص تا آن حد در اسلام مورد اهمیت است که در حدیثی از پیامبر اکرم (ص) می خوانیم « و من اخلاص الله اربعین یوماً فجر الله اربعین یوماً فجر الله ینابیع الحکمه من قلبه علی لسانه » (کسی که چهل روز اعمال خود را خالصانه انجام دهد خداوند چشمه های حکمت و دانش را از قلبش بر زبانش می گشاید) ۱۰- شرح صدر مهمترین ابزار مدیریت : قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي عَرَضَ كَرْدَ پَروردگار من گشاده دار (آیه ۲۵ سوره طه) حضرت موسی (ع) نه تنها از چنین مأموریت سنگینی (ابلاغ فرمان الهی به فرعون) وحشت نکرد ، حتی کمترین تخفیفی از خداوند نخواست ، بلکه با آغوش باز از آن استقبال نمود ، منتهی وسائل پیروزی در این مأموریت را از خدا خواست . و از آنجا که نخستین وسیله پیروزی روح بزرگ ، فکر بلند و عقل توانا و به عبارت دیگر گشادگی سینه است « عرض کرد پروردگار من سینه مرا گشاده بدار » (قال رب اشرح لی صدري) مفهوم شرح صدر : هرگاه بخواهیم شرح صدر را معنا کنیم باید بگوییم کسی که « ظرفیت » لازم را در برخورد با مسائل گوناگون داشته باشد دارای سعۀ صدر می باشد بعنوان مثال : ۱- در مواجهه با قدرت و مقام خود را نبازد. ۲- در هنگام هجوم مصائب و مشکلات در عرصه مدیریت ، توان و گنجایش پذیرش سختی ها ؛ ناملایمات و رنجها را داشته باشند . ۳- قدرت عصیان علیه باطل و توان تسلیم در برابر حق را دارا باشد. از دیدگاه قرآن «شرح صدر» مایه هدایت و «ضیق صدر» عامل گمراهی انسان است و خداوند آن کس را که بخواهد گمراه نماید ، سینه جاننش را تنگ می گرداند تا قدرت و توانایی رسیدن به قلّه کمال را نداشته باشد . شرح صدر موهبتی است که به هنگام بعثت پیامبران از جان خداوند به آنان عطا می گردد . زیرا بدون «شرح صدر» بر مسند مدیریت امت اسلامی نمی توان تکیه کرد و مشکلات طاقت فرسای هدایت را بدون این موهبت الهی نتوان تحمل نمود. جلوه های شرح صدر : شرح صدر دارای جلوه ها و مظاهر گوناگونی همچون صبر ، حلم ، شجاعت ، سکینه قلب ، امید و خستگی ناپذیری ، و همچنین ضیق صدر دارای جلوه هایی همچون ترس ، تزلزل ، یأس ، اضطراب و نگرانی می باشد بعضی از انسانها روح و دلشان بقدری کوچک است که با احساس کمترین قدرت و ریاستی ، تعادل روحی آنها بهم خورده و در فراز و نشیب های مسئولیتی خویش ، متانت ، وقار و بردباری را از دست داده و با اندک موفقیتی شاد و با کوچکترین شکستی غمگین و پژمرده و ناامید گردیده و خود را گم می کنند و در نتیجه از درک مسائل و مشکلات پیرامون خود غافل می شوند. ویژگیهای مدیریتی مدیر نمونه در قرآنیک مدیر در ارتباط با مدیریت باید کسی باشد که از متن جامعه برخاسته و در تمام امور به حقوق و شخصیت دیگران احترام بگذارد و خود عامل دستوراتی باشد که می خواهد به مردم بگوید . پس یک مدیر نمونه باید برای اداره قلمرو مدیریتی خود دارای صفات عالیّه ذیل باشد : ۱- قاطعیت ۲- خستگی ناپذیری ۳- پرهیز از ریاست طلبی ۴- اطاعت از مدیران موفق و رعایت سلسله مراتب اداری ۵- داشتن علم و آگاهی ۶- مصمم بودن ۷- پیشگامی در امور مربوط به مکتب خویش ۸- مشورت در کارها ۹- درک ناراحتی های شخصی زبردستان ۱۰- قدرت تشویق و تنبیه ۱۱- انتخاب معاونان شایسته و قابل ۱۲- دادن آزادی بحث و انتقاد به نیروهای زبردست ۱۳- عدالت ۱۴- آگاهی از عملکرد افراد ۱۵- قدرتمندی. ۱- قاطعیت : إِنَّ نَقُولُ إِلَّا- اعترثك بعضُ الهتنا بسوءٍ قَالَ إِنِّي أَشْهَدُ اللَّهَ وَ اشهد و انی بری ممّا تُشْرِكُونَ (سوره

هود آیه ۵۴) (بت پرستان گفتند: «ما فقط (درباره تو) می گوئیم بعضی از خدایان ما به تو زیان رسانده (و عقلت را ربوده اند) نوح گفت: من خدا را به شهادت می طلبم شما نیز گواه باشید که من از آنچه که شریک (خدا) قرار می دهید بیزارم) هود گفت: سنگ و چوبهای بی جان و بی شعور که نیاز به حمایت بندگان خود دارند، چگونه می توانند عقل و شعور را از انسان عاقلی بگیرند. ۲- خستگی ناپذیری: سرانجام «هود» در آخرین سخن به آنها چنین می گوید: «اگر شما از راه حق روی برتائید به من زیانی نمی رسد، چرا که من رسالت خویش را به شما ابلاغ کردم» (فان تولوا فقد ابغتکم ما ارسلت به الیکم اشاره به این که گمان نکنید اگر دعوت پذیرفته نشود برای من شکست است، من انجام وظیفه کردم انجام وظیفه، پیروزی است هر چند دعوت مورد قبول واقع نشود و این درسی است برای همه رهبران راستین و پیشوایان راه حق، که هرگز از کار خود احساس خستگی و نگرانی نکنند، هر چند مردم دعوت آنان را پذیرا نشوند. ۳- پرهیز از ریاست طلبی: آنچه سبب محرومیت انسان از مواهب سرای آخرت می شود در حقیقت همین دواست، برتری جویی (استکبار) «فساد در زمین» که همه گناهان در آن جمع است چرا که هر چه خدا از آن نهی کرد. حتماً برخلاف نظام آفرینش انسان و تکامل وجود بوده است بنابراین ارتکاب آن نظام زندگی او را بر هم می زند لذا مایه فساد در زمین است در شرح حال و سرنوشت قارون دیدیم آنچه مایه بدبختی و هلاکت و نابودی او شد همان استکبار و برتری جوئی بود. ۴- اطاعت از پیامبران بالاتر: ای کسانی که ایمان آورده اید اطاعت خدا را و اطاعت کنید پیامبر خدا و الوالامر (اوصیای پیامبر) را و هرگاه در چیزی نزاع داشتید، آن را به خدا و پیامبر بازگردانید و (از آنها داوری بطلبید) اگر به خدا و روز رستاخیز ایمان دارید، این (کار) شما بهتر است اگر بهتر، و عاقبت و پایانش نیکوتر است). این آیه و چند آیه بعد این سوره درباره یکی از مهمترین مسائل اسلامی، یعنی مسأله رهبری بحث می کند و مراجع واقعی مسلمین را در مسایل مختلف دینی و اجتماعی مشخص می سازد. نخست به مردم با ایمان دستور می دهد از خداوند اطاعت کنند بدیهی است برای یک فرد با ایمان همه اطاعتها باید به اطاعت پروردگار منتهی شود، و گرنه رهبری باید از ذات او سرچشمه گیرد و طبق فرمان او باشد، زیرا حاکم و مالک تکوینی جهان هستی او است، هر گونه حاکمیت و مالکیت باید به فرمان او باشد. ۵- علم و آگاهی: و لقد آتینا داود و سلیمان علماً و قال الحمد لله الذی فضلنا علی کثیر من عباده المؤمنین (سوره نمل آیه ۱۵) ما به داود و سلیمان علم قابل ملاحظه ای بخشیدیم، و آنها گفتند حمد از آن خداوندی است که ما را بر بسیاری از بندگان مؤمنش برتری بخشید. در آیات فوق روشن است که «علم» در اینجا معنی گسترده و وسیعی که علم و توحید و اعتقادات مذهبی و قوانین دینی و همچنین علم قضاوت و تمامی علوم را که برای تشکیل چنان حکومت وسیع و نیرومندی لازم بوده است در بر می گیرد زیرا تأسیس یک عدل و داد، حکومتی آباد و آزاد بدون بهره گیری از یک علم سرشار امکان پذیر نیست، و به این ترتیب قرآن مقام علم را در جامعه انسانی و در تشکیل حکومت بعنوان نخستین سنگ زیر بنا مشخص ساخته است بلافاصله بعد از بیان موهبت بزرگ علم سخن از شکر به میان آمده تا روشن هر نعمتی را شکری لازم است. ۶- مصمم بودن: در راه خدا پیکار کن تنها مسئول وظیفه خود هستی، و مؤمنان را (بر این کار) تشویق نما، امید است خداوند از قدرت کافران جلوگیری کند (حتی اگر تنها خودت به میدان روی) و خداوند قدرتش بیشتر و مجازاتش دردناکتر است. به دنبال آیات مربوط به جهاد، دستور فوق العاده ای در این آیه به پیامبر داده شده است که او موظف است به تنهایی در برابر دشمن بایستد، حتی اگر هیچکس همراه او گام به میدان نگذارد! زیرا او تنها مسئول وظیفه خویش است و در برابر سایر مردم تکلیفی جز تشویق و دعوت به جهاد ندارد. ۷- پیشگامی در امور مربوط به مکتب خویش: «قل انی اخاف عصی ربی عذاب یوم عظیم» بگو من (نیز) اگر نافرمانی پروردگارم را کنم از عذاب آن روز بزرگ (رستاخیز) می ترسم. شأن نزول آیات فوق را چنین نقل کرده اند: جمعی از اهل مکه خدمت پیامبر آمدند و گفتند: ای محمد تو آئین قوم خود را ترک گفتی و می دانیم که این کار عاملی جز فقر ندارد ما حاضریم اموال خود را با تو تقسیم کنیم و تو را کاملاً ثروتمند نمائیم تا دست از خدایان ما برداری و به آیین اصلی ما بازگردی. آیات فوق نازل شد و به آنها پاسخ گفت و این در حقیقت اشاره به یک مطلب

مهم تربیتی نیز می باشد که هر رهبری باید در انجام دستورات مکتب خود از همه افراد پیش قدم تر باشد ، او باید اولین مؤمن به آئین خویش و نخستین عمل کننده ، کوشاترین فرد ، و فداکارترین شخص در برابر مکتب خود باشد. ۸- مشورت در کارها : (و شاورهم فی الامر) این دستور به خاطر آن است که پیامبر (ص) همانطور که اشاره کردیم قبل از آغاز جنگ « احد » چگونگی مواجهه با دشمن با یاران خود مشورت کرد و نظر اکثریت بر این شد که اردوگاه ، دامنه احد باشد و دیدیم که این نظر ، محصول رضایت بخشی نداشت . در اینجا این فکر به نظر بسیاری می رسید که در آینده پیامبر نباید با کسی مشورت کند . قرآن به این طرز فکر پاسخ می گوید و دستور می دهد باز هم با آنها مشورت کن هر چند نتیجه مشورت در پاره ای از موارد سودمند نباشد. ۹- درک ناراحتی های زیر دستان : *وَوَجِدَكَ ضَالًّا فَهْدِي : و تو را گم شده یافت و هدایت کرد. وَوَجِدَكَ عَائِلًا فَأَغْنِي : و تو را فقیری یافت و بی نیاز کرد.* هدف در این سوره تسلی و دلداری پیامبر اسلام و بیان الطاف الهی نسبت به آن حضرت است ، در آیات فوق نخست به ذکر سه موهبت از مواهب خاص الهی به پیامبر اکرم پرداخته ، و سپس سه دستور مهم در همین رابطه به او می دهد. منظور آیه این است که خداوند تو را در شرافت و فضل بی مانند یافت لذا تو را برگزید و مقام نبوت بخشید زیرا بعضی از مفسران این معنی را برای آیه گفته اند که با ظاهر آن سازگار نیست ، از جمله اینکه منظور از یتیم کسی است که در شرافت و فضیلت مثل و مانند ندارد ، همانگونه که گوهر بی نظیر را «در یتیم» گویند. ۱۰- قدرت تشویق و تنبیه : *ذو القرنین گفت « اما کسانی که ستم کرده اند آن ها را مجازات خواهیم کرد » (قال اما من ظلم) (سپس به سوی پروردگارش باز می گردد و خداوند او را عذاب شدیدی خواهد نمود) این ظالمان و ستمگران هم مجازات این دنیا را می چشند و هم عذاب آخرت را . و اما کسی که ایمان آورد و عمل صالح انجام دهد پاداش نیکو خواهد داشت . ۱۱- انتخاب معاونان شایسته : « ما اشهدتْهُمْ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَ الْأَرْضِ وَلَا خَلَقَ انْفُسَهُمْ وَ مَا كُنْتُ مَتَّخِذًا الْمُصَلِّينَ عَضُدًا » (من آنها را به هنگام آفرینش آسمانها و زمین حاضر ساختم ، و نه هنگام آفرینش نوع خودشان ، من گمراه کنندگان را دستیار خود قرار نمی دهم . در آیه فوق می گوید « ما ابلیس و فرزندانش را به هنگام آفرینش آسمانها و زمین و حتی به هنگام آفرینش نوع خودشان در صحنه حاضر ساختم . بنابراین کسی که هیچگونه دخالتی در آفرینش جهان و حتی نوع خود نداشته و از اسرار به هیچ وجه آگاه نیست چگونه قابل ولایت یا پرستش است ، و اصولاً او چه قدرتی دارد و چه نقشی می تواند داشته باشد . ۱۲- دادن آزادی بحث و انتقاد به نیروها : «هدهد» گویا آثار خشم را در چهره سلیمان مشاهده کرد و برای برطرف کردن ناراحتی او نخست بصورت کوتاه و سربسته خبر از مطلب مهمی داد که حتی سلیمان با تمام علم و دانشش از آن آگاهی ندارد و هنگامی که خشم سلیمان فرونشست ، به شرح آن پرداخت قابل توجه اینکه : لشکریان سلیمان حتی پرنده گانی که مطیع فرمان او بودند آنقدر عدالت سلیمان به آنها آزادی و امنیت و جسارت داده بود که هدهد بدون ترس و بی پرده و با صراحت به او می گوید : من به چیزی آگاهی یافتم که تو از آن آگاه نیستی. ۱۳- عدالت : خداوند به شما فرمان می دهد که امانتها را به صاحبانشان بدهید. و هنگامیکه میان مردم داوری می کنید ، به عدالت داوری کنید . خداوند اندرزه های خوبی به شما می دهد خداوند ، شنوا و بیناست. ۱۴- آگاهی از عملکرد افراد : ما باد را مسخر او (سلیمان) ساختم تا مطابق فرمانش به نرمی حرکت کند و به هر جا که او می خواهد برود و شیاطین را مسخر او ساختم ، هر بناء و غواصی از آنها حقیقی که داستان سلیمان به ما می آموزد. الف) داشتن یک حکومت نیرومند با امکانات مادی فراوان اقتصاد گسترده و تمدن درخشان هرگز منافاتی با مقاومت معنوی و ارزشهای الهی و انسانی ندارد. ب) برای اداره یک کشور آباد هم وسیله ارتباطی سریع لازم است و هم به کار گرفتن نیروهای مختلف و هم جلوگیری از نیروهای مخرب ، هم توجه به مسائل عمرانی و هم تولید سرمایه از طریق استخراج منابع مختلف. ج) از نیروها باید حداکثر استفاده را کرد و حتی شیاطین را بطور کامل نباید حذف کرد ، بلکه آنها را که قابل توجه و ارشادند در مسیر صحیح به کار گرفت. ۱۵- قدرتمندی : بدیهی است منظور از قدرت تنها قدرت جسمانی نیست ، بلکه مراد قدرت و قوت بر انجام مسئولیت است یک مدیر قوی کسی است که حوزه مأموریت خود را بخوبی بشناسد ، از « انگیزه*

ها « با خبر باشد، در « برنامه ریزی » مسلط و از ابتکار سهم کافی و در « تنظیم کارها » مهارت لازم را داشته باشد. هدفها را روشن کند و نیروها را برای رسیدن به هدف بسیج نماید. در عین حال دلسوز و خیر خواه و درستکار باشد. فهرست منابع ۱- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، (تهران، نشر نی، چاپ هفتم، ۱۳۷۳). ۲- الهامی نیا، علی اصغر، سیره اخلاقی و تربیتی امام خمینی «ره»، چاپ سوم (تهران، انتشارات تحسین، ۱۳۸۱). ۳- بهرنگی، محمدرضا، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، (تهران، انتشارات گلچین، ۱۳۷۱). ۴- تقوی دامغانی، سید رضا نگرشی بر مدیریت اسلامی، چاپ سوم، (تهران، نشر بین الملل، ۱۳۸۰) ۵- حسین پور، شهره، مدیریت چیست؟ مجله رشد آموزش ابتدایی، شماره ۱، ۱۳۷۷.۶- علاقه بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، (تهران، نشر روان، پاییز ۱۳۷۵). ۷- فخر رازی، تفسیر کبیر، جلد نوزدهم. ۸- گروه آموزشی مدیران، راهبردهایی در مدیریت آموزشگاهی، (تهران، انتشارات دفتر آموزش عمومی ۱۳۷۹). ۹- مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه جلد ۱ تا ۲۷، چاپ هیجدهم و بیستم و سوم و پنجم، انتشارات دارالکتب اسلامی، ۱۳۷۹.۱۰- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی، انتشارات شروین، ۱۳۷۱. ۱۱- میر کمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ دوازدهم (تهران: انتشارات یسطرون، ۱۳۸۳) ۱۲- مجلسی، علامه محمد باقر، بحار الانوار، جلد ۷۷.۱۳- خواجه نظام الملک، سیاست نامه. ۱۴- خواجه نصیر الدین طوسی، اخلاق ناصری. ۱۵- واثقی، قاسم، درسهایی از اخلاق مدیریت (تهران، نشر بین الملل سازمان تبلیغات، ۱۳۸۰) ۱۶- فخر رازی، تفسیر کبیر، جلد نوزدهم.

مدیریت مدارا در کلام علی (ع)

عهد نامه امیرالمومنین (ع) به مالک اشتر

خلاصه کتاب- تلخیص هادی اسدی نسب- مترجم: دکتر علی شیروانی- ناشر: انتشارات دارالفکر - نوبت چاپ: اول تابستان ۸۶- گفتار علامه محمد تقی جعفری در باره فرمان امیرالمومنین به مالک اشتر- از آغاز زندگی اجتماعی انسان ها در روی زمین اهمیت شناخت بعد از حیات جمعی آنان برای صاحب نظران بدیهی و ضروری بوده و در همین مسیر کام هائی بسیار متنوع نیز برداشته شده است به طور کلی میتوانیم بگوئیم: این صاحب نظران را به سه گروه عمده تقسیم می شوند. ۱- گروهی که پیروی از انبیای عظام الهی داشته و هیچ راهی را جز راهی که آنان با استناد به وحی و خداوندی پیش پای کاروانیان ممتد بشری با نموده اند و برای اصلاح حیات فردی و جمعی بشر شایسته است صحیح نمی دانند ۲- گروهی که درست در سمت متضاد گروه اول حرکت می کنند و گمان می کنند: هیچ راهی به عنوان راهی که خدا به وسیله انبیای خود به بشریت ارائه نموده است وجود ندارد و این بشر است که باید حیات فردی و جمعی خود را تنظیم نماید ۳- گروهی دیگر از صاحب نظران ی هستند که خواه به واقعیت راه انبیاء الهی معتقد باشند یا نه، مقداری از قوانین و اصولی را که مستند به مذهب است و تنظیم و اداره حیات بشری چه در قلمرو فردی و در قلمرو اجتماعی، مفید تشخیص داده و به ضمیمه آرا و عقائد خود در قوانینی که خود در اداره ذی حیات اجتماعی بشر وضع می کنند و مراعات می نمایند. این حیات دوم است که ردیف انبیاء و مرسلین و امیرالمومنین (ع) برای بشریت تبلیغ کرده و در راه تحقق بخشیدن به آن از هیچ گونه فداکاری گذشت از مزایای زندگی خود دریغ ننموده اند. فرمان امیرالمومنین علی بن ابی طالب (ع) [دستورالعمل جمعی امام (ع)] آن را وضع و تنظیم فرموده و برای اداره جامع مصر به مالک بن الحاث الاشرسپرده است که دقیقاً آن را اجرا نماید. محتویات این فرمان مبارک اختصاصی به جامعه مصر در آن دوران ندارد، بلکه بدان جهت و موضوع مدیریت در این فرمان انسان با تمامی استعدادها و امکانات و ابعادی است که در هر دو حوزه فردی و جمعی و در هر دو منطقه ((آن چنان که هست)) و ((آن چنان که باید)) مطرح است، لذا به طور جمعی میتوان گفت: فرمان مبارک طرق مدیریت همه انسان ها را در همه انسان ها در همه شرایط و موفقیت ها همه دوران ها ارائه می نماید. امیرالمومنین (ع) نسبت او با خود را، مثل نسبت خود با پیامبر

اکرم (ع) بیان فرموده است. اگر چه مالک در سر راه به طرف مصر به وسیله عامل خود باخته چنگیزهای دورانش مسموم شد و رخت از این دنیا برمی بندد ریال ولی فرمان ی که امیرالمومنین (ع) بر مبنای شایستگی وی برای اجرای آن صادر فرموده است، و برای ابد پایدار می ماند و به قول آن مرد آگاه: زان به ظاهر کوشد اندر جاه و حکم تا امیران را نماید راه و حکم تا بیارید به هر تن جامه ای تا نویسد او به هر کس نامه ای تا امیری را دهد جان دگر تا دهد نخل خلافت را ثمرنگاهی به شخصیت مالک اشتر: مالک چه بود مالک سو کند به خدا اگر کوهی بود کوهی بی همتا و یگانه بود. اگر سخره ای بود صخره‌های بود صخره ای سخت و محکم بود. هیچ رونده ای بر قلّه بلند آن نمی رسید. و هیچ پرنده ای توانایی رسیدن بر فراز آن نداشت. مالک بن حارث بن عبد یغوث بن مسلمه بن ربیعہ بن خزیمه بن سعد مالک بن نخع از فرزندان شهره ترین قبایل عرب یمن و شجاع ترین آنها و یگانه روزگار بود. در راه خدا از آتش سوزنده تر و بر دشمنان دین از آب بی باکتر و از شمشیر برنده تر: از بزرگان شیعه علی (ع) و سپهسالار لشکر اسلام بود. مالک کمی پیش از ظهور اسلام به دنیا آمد و معاصر با پیامبر (ص) بود. اما نه وی رادیده بود و نه از او حدیثی شنیده. و در حضور رسول خدا (ص) از مالک نام برده شده. که فرمودن ((إِنَّهُ الْمَوْمِنُ حَقًّا)) و چنین شهادتی از برترین انسان ها نشانگر وزانت و مرتبت بلند و ارزشمند این مجاهد صحنه های جهاد و مبارزه در راه خداست. در واقعه ((یرموک)) شرکت نمود و چشم او در این جنگ و یادار ستیز مرتدین (به رهبری ابی مسکیه آیادی) آسیب دید (از این رو به اشتر معروف گردید) و در اواخر عمر در کوفه ساکن شد و تباری پر آوازه از خود باقی گذارد. شخصیت مالک اشتر رو می توان در دو مرحله شناخت: ۱- پیش از اسلام و پس از آن، تا زمان خلافت ابوبکر و عمر که بیشتر از دیگر پیروان حق، از شجاعت و فصاحت و کرامت و جوانمردی و جهاد و مبارزه برخوردار می باشد. غالب جنگ های بین اسلام و کفر و بین حق و باطل شرکت فعالانه داشته است همچنین پس از وفات رسول خدا (ص) در جنگ های بین اسلام و ایران و دولت جبار ساسانیو بین اسلام و روم شرکت نمود. ۲- واز قیام علیه عثمان تا پایان عمر وی که به علی بن ابی طالب (ع) پیوست و به شهادت رسید. اشتر از دین داران بنام واز معدود تابعین زاهد و پرهیز گار بود. دلیل آن راهم می توان در شدت دوستی وی با ابوذر غفاری معترض بزرگ خلافت جستجو کرد. مالک این شیر دل و یک تاز عرصه میدان های جنگ همان خداوند تیغ یمانی است، در درخشش آن شعاع بصر را بر می تافت و به هنگام جنبش، شررهای مرگ و نابودی از آن بر می چکید، آورده اند: در یکی از روزهای صفین، مالک را با چنین شمشیری دیدند که بر اسبی اشهب که از فرط سیاهی گویی غرابی به پرواز است، نشسته و همچون کسی که طالب ملک و دنیا با شد، حمله می کرد و صف بر می درید و ابداً پروای جان نداشت. ابن ابی الحدید می گوید: ((زنده باد مادری که همچون اشتر فرزندی زاید. اگر کسی سو کند یاد کند که خداوند، در تمامخی عرب و عجم، مردی به دلاوری اشتر، جز استادش علی بن ابی طالب (ع) نیاورده است، گمان ندارم در سو گندش گنهکار باشد. چه نیکو گفته است آن کس که گفت: چه گویم درباره کسی که زندگی اش اهل شام را منهزم ساخت و مرگش اهل عراق را در هم شکست)) علی (ع) هنگام معرفی مالک به فر مانده ی سپاه صفین، به شخصیت ارزشمند و صفات بلند وی اشاره نمود و دیگر فرمانده هن را به اطاعت از اشتر فراخواند و فرمودند: ((او کسی نیست که از سبک عقلی و لغزش او بترسم و کسی نیست که در هنگام شتاب، کندی نشان دهد و یا در هنگام برد باری، شتابزده شود)) ضرورت خود سازی [۱] او را فرمان می دهد به تقوای الهی [۲] و مقدم داشتن طاعت خود بر هر کاری [۳] و پیروی از آنچه خداوند در کتاب خود بدان فرمان داده [۴] و از واجبات و سنت های خود [۵] که کسی جز به پیروی از آنها به سعادت نرسد [۶] و جز با انکار و ضایع کردن آن به شقاوت نیفتد. [۷] و باید که خدای سبحان را با دل و دست و زبان یاری نماید [۸] زیرا خداوند جلّ اسمه یاری هر کس که یاریش کند و عزت و احترام [۹] او را فرمان می دهد که نفس خود را هنگام (هیجان) شهوت ها در هم شکند [۱۰] آن را از طغیان باز دارد [۱۱] زیرا نفس آدمی را سخت به بدی می خواند مگر آنکه خداوند رحم کند اخلاق رهبری [۱] آگاه باش ای مالک که تو را به شهرهای فرستادم که پیش از تو حاکمانی در آن به عدالت و ستم فرمان روایی کردن [۲]

و مردم در کارهایت می نگرند همان گونه که تو خود در کارهای حاکمان پیش از خویش می نگریسته ای [۳] و آنچه تو در حق آنان می گفتی دوباره تو خواهند گفت [۴] و نیکو کاران را از آنچه خداوند در باره ایشان بر زبان مردم جاری می کند توان شناخت [۵] پس باید دوست داشتنی ترین اندوخته ها در نزد تو عمل نیکو باشد. [۶] بنابراین زمام هوا و هوست را به دست گیر [۷] و بد نفس خود، در آنچه بر تو حلال نیست، بخل بورز، [۸] که بخل ورزیدن بر خود همان انصاف دادن از خود است در آنچه دوست دارد یا نمی پسندد. [۹] مهربانی و محبت ورزیدن و لطف به رعیت را پوشش دل خود قرار ده [۱۰] و با آنان چونان حیوان درنده مباش که خوردنشان را غنیمت شماری [۱۱] زیرا رعیت دودسته اند: [۱۲] یا برادر ایمانی توهستند، [۱۳] و یا نظیر تو در آفرینش. [۱۴] لغزش از آنان سر می زند، [۱۵] و خطاها بر آنان روی می آورد، [۱۶] و گناهایی به عمد یا اشتباه مرتکب می شوند [۱۷] پس همانا کونه که دوست داری خداوند بخشش و چشم پوشی اش را ارزائیت کند، تو نیز بر مردم ببخش و خطا هایشان را نادیده گیر [۱۸] زیرا تو بالاتر از آنان هستی [۱۹] و آن که تو را حاکم مصر کرده بالاتر از توست [۲۰] و خداوند بالاتر از کسی است که که تو را حاکم مصر کرده است. [۲۱] خداوند کفایت امور رعیت را از تو خواسته [۲۲] و به وسیله آنان تو را عرصه آزمایش نهاده [۲۳] ای مالک خود را برای جنگ با خودا مهیا مساز [۲۴] که کيفر او را تحمیل توانی کرد [۲۵] و از بخشش و رحمتش بی نیاز نخواهی بود [۲۶] از بخشودن گناه کسی پشیمان مشو [۲۷] و بر مجازات کسی شادی مکن [۲۸] هر گز به خشمی که راه گریز از آن هست، مشتتاب [۲۹] فریاد مزین که من امیر شما هستم، فرمان می دهم و باید اطاعت شو مپرهیز از غرور و خود پسندی [۱] پرهیز از این که خود را در عظمت با خداوند برابری داری، و در جبروت خود را شبیه او سازی، [۲] زیرا خداوند هر جباری را خوار و هر متکبری را بی مقدار می کند. [۳] مالک، میان خدا و مردم از یک سو، و خود و خویشان نزدیکت و هر کس از رعیت که دوستش داری از سوی دیگر، انصاف را رعایت نمای. [۴] که اگر انصاف نوری ستم کرده ای، [۵] و هر که به بندگان خدا ستم کند خدای به جای بندگانش دشمن اوست، [۶] و هر که خداوند دشمن او باشد عذرش را باطل نماید. [۷] چنین کسی به جنگ با خدا برخاسته مگر آن که از ستم دست بردارد و یا توبه نماید. [۸] هیچ چیز مانند ستمکاری نعمت خدا را دگرگون نسازد، و در کمین ستمکاران است. مردم گرای، حق گرای [۱] باید محبوب ترین کارها نزد تو کاری باشد که به حق نزدیک تو، [۲] و در عدالت فراگیرتر، [۳] و خشنودی مردم را شامل تر باشد، [۴] زیرا خشم توده های مردم خشنودی خواص را از بنی می برد، [۵] و خشم خواص در صورت خشنود بودن توده های مردم، اهمیتی ندارد. [۶] خواص کسانی هستند که در دوران رفاه از همه پرخرج ترند، [۷] و هنگام سختی کمتر از همه یاری دهند، [۸] بیش از همه از انصاف بیزارند، [۹] و در خواسته هایشان اصرار می ورزند، [۱۰] هنگام بخشش از همه کم سپاس تر، [۱۱] و هنگام نبخشیدن از همه عذر ناپذیرترند، [۱۲] و در رویدادهای بزرگ روزگار از همه بی صبرترند. [۱۳] اما ستون دین، [۱۴] و جمعیت مسلمانان، [۱۵] و ساز و برگ در برابر دشمنان، توده های مردمند. [۱۶] پس باید توجه و تمایلت به آنان باشد. ضرورت رازداری [۱] باید دورترین رعیت از حریم تو، [۲] و مبعوض ترینشان در نزد تو کسی باشد که بیش از دیگران عیبجوی مردم است، [۳] زیرا مردم را عیب هایی اتس که حاکم در پوشاندن آنها از همه سزاوتر است. [۴] پس آنچه را که بر تو پوشیده است آشکار مساز، [۵] زیرا وظیفه ی تو فقط پاک کردن عیوبی است که بر تو ظاهر گشته؛ [۶] و خداوند نسبت به آنچه از تو پنهان مانده است داوری خواهد کرد. [۷] پس تا می توانی عیوب مردم را بپوشان، تا خداوند آنچه را تو دوست داری بر مردم پوشیده [۸] گره هر کینه ای را [که از مردم به دل داری] بگشای، [۹] و رشته ی هر انتقام را از خود قطع کن، [۱۰] و از هر چه برایت روشن نیست چشم ببوش، [۱۱] در تصدیق سخن چین شتاب مکن، [۱۲] زیرا سخن چین خائن است هر چند خود را به خیرخواهان شبیه سازد. جایگاه صحیح مشورت [۱] هرگز با بخیل مشورت مکن، [۲] که تو را از بخشش باز دارد، [۳] و وعده ی فقر به تو دهد. [۴] و نیز با ترسو که تو را به سستی کشاند، [۵] و نیز با طمعکار که آزمندی در ستم را در نظرت زیبا سازد. [۶] بخل، ترس و حرص غرایز گوناگونی است که بدگمانی به خدا آنها را در آدمی فراهم می آورد. [۷] بدترین وزیران تو کسی است که پیش از تو وزیر اشرار بوده، [۸] و

کسی که در گناهانشان شرکت داشته است. [۹] پس هرگز چنین کسانی را محرم راز خود قرار مده، [۱۰] زیرا اینان یاوران گناهکاران، [۱۱] و برادران ستمکارانند، [۱۲] و تو می‌توانی جانشینانی بهتر از آنان بیابی که در رأی و کاردانی مانند آنها باشند [۱۳] و بار گناهان آنان را بردوش نداشته باشند، [۱۴] از کسانی که ظالمی را در ستمکاری، [۱۵] و گناهکاری را در گناهش یاری نرسانده‌اند. [۱۶] رنج و خرج چنین کسانی برای تو کمتر، [۱۷] و یاریشان به تو بهتر، و مهربانی‌شان بر تو بیشتر، [۱۸] و الفتشان با بیگانه کمتر است. [۱۹] اینان را از خاصان و نزدیکان خود در خلوت‌ها و مجلس‌هایت قرار ده. [۲۰] باید برگزیده‌ی تو کسی باشد که از همه با گفتن سخن تلخ حق گویاتر است، [۲۱] و در اموری که در اثر هوای نفس از تو سر می‌زند و خداوند بر اولیانش نمی‌پسندد، کمتر یاریت دهد، [۲۲] در هر کجا که باشد. اصول روابط اجتماعی رهبران [۱] به پارسیان و راستگویان پیوند، [۲] و آنان را چنان پروران که تو را فراوان نستایند، [۳] و به کاری که نکرده‌ای بیهوده شادمانت نسازند. [۴] زیرا ستایش فراوان کبر و نخوت پدید آورد، [۵] و آدمی را به سرکشی کشاند. [۶] نیکوکار و بدکار نزد تو در منزلت برابر نباشند، [۷] که این امر نیکوکار را به نیکوکاری بی‌میل سازد، [۸] و بدکاران را به بدکاری تشویق نماید. [۹] با هر یک همان کن خود را بدان ملتزم کرده است. [۱۰] بدان که هیچ چیز به اندازه‌ی نیکی والد به رعیت، [۱۱] و کاستن از بار رنج آنان، [۱۲] و اجبار نکردنشان به کاری که بر عهده‌ی آنان نیست، سبب حس ظن والی به رعیت نمی‌شود. [۱۳] باید چنان رفتار کنی که خوش گمانی رعیت را برایت فراهم آورد، [۱۴] زیرا این خوش گمانی رنج بسیاری را از تو برمی‌دارد. [۱۵] شایسته‌ترین فرد به خوش گمانی تو کسی است که از نیکی و احسان تو برخوردار بوده، [یا: از عهده‌ی آزمایش تو به خوبی برآمده]، [۱۶] و سزاوارترین فرد به بدگمانیت کسی است که از تو به او بدی رسیده است، [یا: از عهده‌ی آزمایش تو برنیامده باشد]. [۱۷] سنت نیکویی را که بزرگان این امت به آن عمل کرده، [۱۸] و سبب الفت میان مردم گشته، [۱۹] و امور رعیت بر پایه آن سامان یافته، مشکن. [۲۰] سنتی را پدید می‌آور که حتی به یکی از سنت‌های گذشته آسیب رساند، [۲۱] که پاداش نیک آن برای کسی باشد که آن سنت‌های نیکو را بنیان گذارده، [۲۲] و گناه آن بر تو باشد که آن‌ها را شکسته‌ای. [۲۳] برای استوار ساختن آن‌چه امور شهرهایت را به سامان آورد، و بر پا داشتن نظام‌های نیکویی که مردم پیش از تو برپا داشته بودند، با داشمندان فراوان گفت و گو کن، و با فرزندان سخن بسیار بگو. شناخت اقشار گوناگون مردم [۱] بدان که مردم جامعه را گروه‌های گوناگونی تشکیل می‌دهند که کارشان جز به یکدیگر سامان نیابد، [۲] و برخی از برخی دیگر تو را بی‌نیاز نسازد. [۳] یک دسته سپاهیان حضرت حق‌اند، [۴] یک دسته دبیران خاص یا عام‌اند، [۵] یک دسته قاضیان عدل گسترند، [۶] یک دسته کارگزاران انصاف و مدارایند، [۷] یک دسته اهل جزیه و اهل خراج از زمین و مسلمانان هستند، [۸] یک دسته بازرگانان و صنعتگران‌اند، [۹] و گروه دیگر طبقه‌ی فرودین از نیازمندان و مستمندان‌اند. [۱۰] برای هر یک از اینان خداوند سهمی معین داشته، [۱۱] و در کتاب خود یا سنت پیامبرش (ص) برای آن میزانی قرار داده و دستوری داده که در نزد ما محفوظ است. [۱۲] سپاهیان به اذن خداوند دژهای مردم، [۱۳] زینت حاکمان، [۱۴] مایه‌ی عزت دین، [۱۵] و سبب امنیت راهایند، [۱۶] و رعیت جز به آن‌ها برپای نماند. [۱۷] و کار سپاهیان سامان نیابد [۱۸] مگر با مالیاتی که خداوند برای آنان قرار داده، [۱۹] مالیاتی که با آن در پیکار با دشمن نیرومند شوند، [۲۰] و برای اصلاح امور خود به آنان اعتماد کنند، [۲۱] و نیازهایشان را برآورد. [۲۲] و کار این دو گروه [= سپاهیان و مالیات دهندگان] قوام نیابد مگر با گروه سوم که همان قاضیان و کارگزاران و دبیران حسابگراند، [۲۳] که قراردادهای و پیمان‌ها را می‌بندند، [۲۴] و آنچه به سود مردم است فراهم می‌کنند، [۲۵] و در کارهای خصوصی و عمومی بر آنان اعتماد می‌شود. [۲۶] کار اینان نیز اقوام نیابد مگر با بازرگانان و صنعتگران، [۲۷] که برای تهیه‌ی وسایل زندگی می‌کوشند، [۲۸] و آن کالاها را در بازارها در معرض فروش می‌گذارند، [۲۹] و با کارهایی که دیگران نمی‌توانند انجام دهند امور رعیت را سامان می‌دهند. [۳۰] سپس طبقه‌ی فرودین از نیازمندان و مستمندان است که احساس و یاری دادن آنان شایسته است. [۳۱] قانون خدا برای هر یک از این گروه‌ها گشایشی نهاده، [۳۲] و هر یک از آن‌ها به اندازه‌ی که امورشان سامان یابد بر والی حقی دارند، [۳۳] و

والی از عهده‌ی آنچه خداوند بر او لازم ساخته برنیاید جز با تلاش کردن و یاری خواستن از خداوند، [۳۴] و مهیا ساختن خویش برای اجرای حق، [۳۵] و استقامت بر آن، چه در کارهای آسان و چه در کارهای دشوار. نظامیان [۱] آنگاه از میان سپاهیان آن کس را که در نظرت نیک اندیش‌ترین آن‌ها به خدا و پیغمبر و پیشوایت است، [۲] و از همه پاکدامن‌تر، [۳] و بردبارتر است برای فرماندهی لشکرت برگزین، [۴] از کسانی که دیر به خشم آیند، [۵] با پوزش خواستن از ایشان آرامیش یابند، [۶] به ناتوانان مهربانی کنند، [۷] و بر زورمندان سخت گیرند، [۸] و خشونت آنان را برنینگیزد، [۹] و ناتوانی زمینگیرشان نسازد. [۱۰] با مردم آبرومند، شریف و اهل دودمان‌های شایسته و خوش سابقه بیوند. [۱۱] آنگاه با مردمان دلاور، شجاع، بخشنده و جوانمرد ارتباط برقرار ساز، [۱۲] که اینان جامع بزرگواری، و شاخه‌هایی از نیکویی هستند. [۱۳] سپس از آنان همچون پدر و مادری که از احوال فرزندشان پرسند، دلجویی کن. [۱۴] چیزی را که سبب نیرومندی آنان شود بزرگ بشمار. [۱۵] و لطفی که در حق ایشان بر عهده گرفته‌ای کوچک ندان هر چند کوچک باشد، [۱۶] زیرا آن لطف موجب و شد که حقت خیرخواهی کنند [۱۷] و به تو خوش گمان گردند. [۱۸] از رسیدگی به امور ناچیز آنان به امید رسیدگی به کارهای بزرگشان غافل مشو، [۱۹] زیرا الطاف کوچک تو خود جایگاهی دارد که از آن بهره‌مند می‌شوند، [۲۰] همان‌گونه که کارهای بزرگ‌تر نیز جایگاهی دارد که از آن بی‌نیاز نباشند. [۲۱] باید برگزیده‌ترین سران سپاهت نزد تو کسی باشد که به لشکریانت کمک و یاری دهد، [۲۲] و از دارایی خود چندان به آنان عطا کند که هزینه‌ی آنان و خانواده‌هایی که از خود برجای گذاشته‌اند [و به ماموریت رفته‌اند] کفایت کند، [۲۳] تا در جهاد با دشمن تنها یک اندیشه در سر داشته باشند، [۲۴] چرا که عنایت تو به آنان دل‌های آنان را به تو متمایل می‌سازد. [۲۵] برترین چیزی که مایه‌ی چشم روشنی حاکمان می‌شود برپایی عدالت در شهرها، [۲۶] و ظهور محبت مردم جامعه است. [۲۷] و محبت مردم ظاهر نگردد مگر به سلامت دل آنان [و ذهنیتشان نسبت به زمامداران]. [۲۸] و خیرخواهی مردم فراهم نگردد مگر آنگاه که با میل خود گرد زمامداران جمع شوند [= از ایشان حمایت کنند]. [۲۹] و دوام حکومت آنان را بر خود سنگین شمارند، [۳۰] و در انتظار تمام شدن عمر حکومتشان نباشند. [۳۱] پس آرزوهای سران سپاه را برآور، [۳۲] بی‌در پی ثنایشان گو، [۳۳] و رنج و تلاش کسانی را که کوشیده‌اند بر زبان آور، [۳۴] زیرا فراوان سخن گفتن از کارهای نیکشان دلاور مرد را به هیجان می‌آورد، [۳۵] و از کارماندگان را به تلاش تشویق می‌کند، اگر خدا بخواهد. [۳۶] سپس تلاش و کوشش هر یک را نیک بشناس. [۳۷] تا زحمت یکی را به حساب نگذاری، [۳۸] و در پرداخت مزد تلاش او در بالاترین مرتبه‌ی آن کوتاهی نکن. [۳۹] مقام برتر کسی سبب نشود که کار کوچک او را بزرگ شماری، [۴۰] و رتبه‌ی حقیر کسی سبب نشود که کار بزرگش را کوچک حساب آوری. [۴۱] در هر کاری بزرگی که بر تو دشوار آید، [۴۲] و اموری که برایت ابهام انگیز باشد، به خدا و رسولش رجوع کن، [۴۳] که خداوند به مردمی که هدایت آنان را دوست می‌داشت فرمود: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خدا را اطلاعات کنید، و اگر درباره‌ی چیزی نزاع داشتید آن را به خدا و رسولش بازگردانید.» [۴۴] «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خدا همان تمسک به کتاب محکم اوست، [۴۵] بازگرداندن به رسول همان تمسک به سنت اوست که مسلمانان را گرد می‌آورد و پراکنده نمی‌سازد. قضاوت [۱] آنگاه برای قضاوت در میان مردم برترین شخص نزد خود را برگزین، [۲] کسی که در تنگای امور قرار نگیرد، [۳] مدعیان پرونده او را به لجاجت نیندازد، [۴] در لغزش اصرار نورزد، [۵] وقتی حق را شناخت در بازگشت به آن در نماند، [۶] نفسش به آزمندی تمایذ نیابد، [۷] به اندک فهم بی‌آنکه به عمق آن برسد اکتفا نکند، [۸] در مواجهه با شبهات از همه محتاط‌تر باشد، [۹] بیش از همه به دلیل تکیه کند، [۱۰] کمتر از همه از آمد و شد متخاصمان ملول گردد، [۱۱] بیش از همه به دلیل تکیه کند، [۱۲] هنگام روشن شدن حکم قاطع‌تر از همه باشد، [۱۳] کسی که ستایش و تمجید دیگران او را گرفتار نخوت و خودبینی‌اش نسازد، [۱۴] و تمجید دیگران او را به یکی از طرفین دعوا متمایل نکند، [۱۵] و چنین کسانی اندک‌اند. [۱۶] سپس کارهای قضایی او را به دقت زیر نظر بگیر، [۱۷] و در بذل مال به او گشاده دست باش چندان که نیازش را برآورده سازد، [۱۸] و احتیاجش به مردم نیفتد. [۱۹] مقام او را نزد خود چنان بالا-بیر که

نزدیکانت دربارهی او طمع نوزند، [۲۰] و در نزد تو از آسیب مردم در امان بماند. [۲۱] در انتخاب قاضی بسیار دقیق باش، [۲۲] که این دین اسیر دست اشرار بوده، [۲۳] در آن از روی هوا و هوس کار کرده‌اند، [۲۴] و آن را وسیله‌ی دنیاطلبی ساخته‌اند.	
فهرست	۱- گفتاری از علامه محمد تقی جعفری درباره فرمان
امیرالمومنین (ع) به مالک اشتر	۲- نگاهی به شخصیت مالک
اشتر	۳- ضرورت خرد
سازی	۴- اخلاق
رهبری	۵- پرهیز از غرور و خرد
پسندی	۶- مردم گرایی و حق
گرایی	۷- ضرورت راز
داری	۸- جایگاه صحیح
مشورت	۹- اصول روابط اجتماعی
رهبران	۱۰- شناخت اقشار گوناگون مردم ۱۱- نظامیان ۱۲- قضات

فطرت در قرآن

عبدالله جوادی آملی

خلاصه کتاب- انسان در نگاه قرآن: آیاتی که انسان را ستایش می‌کند، از او به خلیفه خدا بر روی زمین و برخوردار از ظرفیت علمی گسترده و امانت‌دار خدا و دارای کرامت و ملهم به فجور و تقوا و واجد فطرت و موجودی ابدی و دیگر اوصاف پسندیده یاد می‌کند. در برابر، آیاتی است که او را نکوهش کرده و از او به موجودی ضعیف، عجول، فخور، ظلم و جاهل و دیگر اوصاف نکوهیده تعبیر می‌کند. از این آیات استفاده می‌شود که انسان دارای فطرتی است و طبیعی، از آن جهت که دارای فطرت الهی است مورد ستایش قرار گرفته و از آن جهت که در بند طبیعت و تابع شهوت و غضب است، ضعیف است. انسان فطرتی دارد که پشتوانه آن روح الهی است، و طبیعتی دارد که به گل وابسته است، همه فضایل انسانی به فطرت و همه رذایل به طبیعت او باز می‌گردد، اگر انسان به طبیعت خود توجه کند و از هویت انسانی خود که روح اوست، غافل گردد، نه تنها از پیمودن مسیر کمال باز می‌ماند، بلکه دچار انحطاط می‌شود، تا آنجا که قرآن می‌فرماید: «اولئک کلا نعام بل هم أضل» و اگر به بعد فطری خود توجه کند، تا جایی تکامل پیدا می‌کند که به «أفق أعلى» و مقاوم «أو أدنی» می‌رسد که از مقام فرشتگان برتر است. در فرهنگ قرآن هر جا سخن از نکوهش و مذمت انسان در میان است، گفتگو از انسانی است که از خاک آفریده شده و هر جا از کرامت و بزرگی مقام انسان سخن می‌رود، گفتگو درباره انسانی است که مسجود فرشتگان و جانشین خدا در زمین است. یعنی نکوهش‌ها به طبیعت انسان مربوط است و ستایش‌ها به روح و فطرات او باز می‌گردد. واژه فطرت فطرت از ماده «فطر» در لغت به معنای شکافتن، گشودن شیء و ابراز آن، ابتدا و اختراع، شکافتن از طول، ایجاد و ابداع آمده است. کلمه «فطرت» بر وزن «فعله» است که دلالت بر نوع ویژه می‌کند و در لغت به معنای سرشت و نحوه خاصی از آفرینش و خلقت است. فطرت به معنی سرشت خاص و آفرینش ویژه انسان است و امور فطری، یعنی آنچه که نوع خلقت و آفرینش انسان اقتضای آن را داشته و مشترک بین همه انسان‌ها باشد. خاصیت امور فطری آن است که اولاً- مقتضای آفرینش انسان است و اکتسابی نیست؛ ثانیاً در عموم افراد وجود دارد و همه انسان‌ها از آن برخوردارند؛ ثالثاً تبدیل یا تحویل‌پذیر نیست گرچه شدت و ضعف را می‌پذیرد. ویژگی‌های فطرت فطرت، نحوه هستی انسان است. انسان هم موجودی متفکر و مختار است که برابر علم و اندیشه کار می‌کند و رفتاری متأثر از علم و اندیشه خویش دارد. ۱- معرفت و آگاهی

و بینش فطری و نیز گرایش‌های عملی انسانی تحمیلی نیست، بلکه در نهاد او تعبیه شده است نه مانند علم حصولی که از بیرون آمده است. ۲- ثابت و پایدار استف گرچه ممکن است ضعیف شود ۳- فراگیر و همگانی است. چون حقیقت هر انسانی با این واقعیت سرشته شده است. ۴- چون بینش و گرایش انسان متوجه هستی محض و کمال مطلق است، از ارزش حقیقی برخوردار بوده و ملاک تعالی او است. خودشناسی مقدمه شناخت خدا و معاد اگر انسان خویشتن خویش را بشناسد، هم مبدأ جهان امکان را می‌شناسد و هم به معاد ایمان می‌آورد و حیات ابدی را پیش از هر چیزی می‌بیند و به آن دل می‌بندد، و هم مسیر بین آغاز و انجام را می‌شناسد. و اما اگر خویشتن خویش را نشناسد هم مبدأ، یعنی خدا را فراموش می‌کند و هم به معاد و حیات ابدی توجه ندارد و در واقع با فراموشی نفس از همه این معارف باز می‌ماند و اگر کسی از معارف الهی بازماندند از امدادهای الهی و غیبی محروم می‌گردد و آنچه که موجب می‌شود، انسان خود را نشناسد سرگرمی او به عالم طبیعت و اشتغال وی به لذایذ حسی است، هر چه انسان به لذایذ حسی تن در دهد از شناخت خود غافل می‌شود و انسان غافل از خویشتن، از مبدأ و معاد خود غافل می‌شود. قرآن کریم سر غفلت انسان را از مبدأ و معاد، غفلت از خویشتن می‌داند و چنین می‌فرماید: چون انسان خدا را فراموش کرد، خدی خود را فراموش کرده است. چنان که اگر انسان خود را شناخت، خدای خود را می‌شناسد. اصول سه گانه دینبا این که بر اساس بسیاری از آیات قرآن، اصول دین سه تاست، اصل توحید، اصل نبوت و اصل معاد، اما بعضی آیات قرآن کریم به دو اصل اشاره می‌کند، و می‌فرماید: «لا اله الا انا فاعبدون» این آیه به دو اصل توحید و نبوت می‌پردازد، و اصل معاد را مطرح نمی‌کند. سر آن این است که مبدأ و معاد یک حقیقت است و جمله «لا اله الا انا» هم مبدأ را در بر دارد و هم معاد را؛ زیرا معاد عود و رجوع به همان مبدأ است: «إنا لله و إنا إليه راجعون» و عبادت هم اشاره به تطبیق عمل با ره آورد وحی است که مشتمل بر رسالت و نبوت است. پس تعبیر «لا اله الا انا فاعبدون» و «لا اله الا انا فاتقون» گرچه به ظاهر دو اصل توحید و نبوت را بیان می‌کند، ولی در واقع مشتمل بر اصول سه گانه مبدأ و معاد و رسالت است. عوامل فراموشی خدا عواملی موجب نسیان و فراموشی خدا می‌شود. ۱- شیطان قرآن کریم درباره کافران و دل‌باختگان به عالم طبیعت می‌گوید: (سوره مجادله آیه ۱۹) شیطان بر آنها مسلط شده و آنها را همانند حیوانات مطیع، تحت سلطه خود در آورده و یاد خداوند را که تنها سرمایه تحصیل سعادت است، از آنها گرفته است. تمام تلاش شیطان این است که سرمایه خداخواهی را از انسان بگیرد و اگر کسی سرمایه خداخواهی را باخت، خودش را از یاد می‌برد. ۱- شیطان در برابر انسان دسیسه می‌کند تا بر او غلبه یابد و سرمایه را از او بگیرد. ۲- چون سرمایه در جان آدمی است؛ کافران و سایر دنیا زدگان، در اثر وسوسه شیطان آن سرمایه را باختند از این رو یاد خدا از آنها گرفته شد. ۳- انسانی که تحت ولایت شیطان قرار گرفت خویشتن را که همان روح الهی است فراموش می‌کند. ۲- تعلق به دنیا اگر قضا و قدر الهی و تعیین مدت عمر آنان نبود، لحظه‌ای حاضر نبودند در این دنیا بمانند؛ زیرا انسان تا وقتی در دنیا است از لذت شهود معبود محروم است. در حالی که خواسته انسان پرهیزکار آن است که به عالمی سفر کند که همسفران او انبیا و اولیای الهی هستند و تنها مشهود او همن معبود اوست. مقصود از دنیا باید توجه داشت که مقصود از دنیا زمین و آسمان و دریا و صحرا و جانوران و اختران نیست؛ زیرا همه پدیده‌های عالم هستی آیات الهی‌اند و هرگز نشانه‌های خدا مذموب نخواهد بود؛ بلکه مراد از دنیا، عناوین اعتباری است که هر کدام مایه تفاخر بیجا و تکاثر ناروا است. مثل این که کسی افتخار کند، این مال انبوه از آن من است و آن مقام اعتباری به من تعلق دارد. این دنیا به دلیل این که انسان را به خویشتن مشغول می‌کند و از یاد خدا باز می‌دارد، مذموب است. قرآن در سوره «آل عمران» فرمود: افرادی که خویشتن خویش را فراموش کردند، کسانی هستند که فقط به فکر خودشان هستند و چون به فکر خودشان هستند از خدا غافلند. ۳- گناه از عواملی که باعث فراموشی خدا و غفلت از او می‌شود، گناه است که همچون پرده‌ای بین انسان و خدا آویخته می‌شود و در نتیجه او خداوند را فراموش می‌کند. مرحوم شیخ صدوق (ره) در کتاب ارزشمند «التوحید» از حضرت امام رضا (ع) نقل می‌کند که شخصی پرسید: چرا خدا محجوب است؟ فرمود: همانند پرده‌ای جلوی شهود فطرت را می‌گیرد و نمی‌گذارد انسان با چشم فطرت خداوند را

مشاهده کند. بزرگترین خطر برای انسان مهمترین خطر، برای انسان آن است که حقیقت و فطرت خود را فراموش کند؛ چنان که مهمترین وسیله نجات برای وی آن است که حقیقت خدا را دریابد و قلب‌شناس خوبی باشد و همه واردات آن را شناسایی کند و خاطره‌های رحمانی و ملکی را از نفسانی و شیطانی جدا کند، آنگاه امتیاز خاطره رحمانی از خاطره ملکی را بفهمند و با معیار مخصوص به هر کدام، در صدد تهذیب نفس بر آید. رسول الله (ص) این دعا را قرائت می‌کردند: «یا مقلب القلوب ثبت قلبی علی دینک» ما هم موظفیم، این گونه دعاها را زیاد در بارگه خای متعالی عرض کنیم: بار الها! ای کسی که دل‌ها را بر می‌گردانید دل ما را بر دین خودت تثبیت کند. قرآن کریم مسئله تثبیت قلب را در بسیاری از موارد مطرح می‌کند. از جمله می‌فرماید: «ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هدیتنا» زیغ همان انحراف است. یعنی خدایا دل‌های ما را بعد از آنکه راهنمایی کردی منحرف نکن. معنای دین‌دین مجموعه عقاید، اخلاق و احکام است. یعنی یک سلسله معارف علمی و عملی را که مجموعه اعتقاد به هست و نیست‌ها و مجموعه بایدها و نبایدهاست، دین می‌نامند. این دین نزد خدای سبحان همان اسلامی و انقیاد همه جانبه اسلام در ساحت هدایت حق متعال است و این دین فطری انسان است. به بیان دیگر: قرآن کریم این دعا را کاملاً تبیین می‌کند و می‌گوید: دین به معنای مجموعه معارف، اخلاق و احکام خواسته فطرت است و چون فطرت انسان‌ها تغییر نکرده و نمی‌کند، پس دین الهی، تا انسان هست، تغییر نمی‌کند. تفاوت دین و شریعت‌دین همه انبیاء مانند دین خاتم انبیا اسلام بوده و اگر تفاوتی در ادیان گذشته وجود دارد در فروع است جزئی، به نام شریعت و منهاج است چنان که قرآن می‌فرماید: «لکل جعلنا منکم شرعه و منهاجا» و گر نه خطوط کلی دین که اسلام باشد، ثابت است «إن الذین عند الله الاسلام» همه انبیا مردم را به اسلام دعوت کرده اند؛ زیرا «و من یتبع غیر الاسلام دینا فلن یقبل منه» اگر کسی دینی غیر از دین اسلام را انتخاب کند هرگز از او پذیرفته نخواهد شد و تنها دینی که خدا می‌پسندد، اسلام است. چون اسلام «عند الله» است و هر چه «عند الله» باشد، از دگرگونی و زوال مصون است: «ما عندکم ینفد و ما عند الله باق» پس اسلام امر باقی و ثابت است. قهراً خطوط کلی دین که مجموعه معارف اولیه و قوانین عامه الهی باشد، ثابت و لایتغیر است، لذا عنوان دین الهی تعدد پذیر نبوده و تشنیه و جمع در آن روا نیست. بنابراین، تنه تنها اصل اعتقاد به خدای یکتا فطری انسان‌هاست، بلکه مجموعه معارف دین، به نام عقاید و اخلاق و احکام هم، فطری انسان‌ها خواهد بود. انسان کامل‌انسانی که به مقام کمال رسیده هم خلق را آینه می‌داند، هم حق را سبب بالذات می‌شمرد. انسان در حال عادی حق را نمی‌بیند و تنها خلق را می‌بیند؛ ولی انسان کامل هم حق را به عنوان متجلی می‌بیند، هم خلق را به عنوان مجالی و مظاهر مشاهده می‌کند؛ چنان که امیر المومنین (ع) فرمود: «الحمد لله المتجلی لخلقه بخلقه» یعنی حمد و ثنا از آن خداوندی است که در مجالی موجودات جهان امکان، تجلی کرده است. وقتی انسان به مقام فنا رسید فقط حق را می‌بیند هرگز خلق را نمی‌بیند اما انسان در حال عادی محبوب است و حق را نمی‌بیند؛ زیرا در حال عادی اسباب و عهله ظاهری حجاب او است، اما در حال خطر وقتی اسباب و علل عادی منقطع شد، آن سبب بلذات ظهور می‌کند و انسان در اثر مشاهده مشکلات او را طلب می‌کند و مستقیماً به او تکیه می‌کند یعنی به حقیقتی تکیه می‌کند که نظام هستی دتر اختیار اوست. محبوبات الهی خداوند عده‌ای را به خاطر داشتن اوصاف خاصی دوست دارد و عده‌ای هم، اعمال آنها محبوب خداست؛ مثلاً گاهی قرآن کریم می‌گوید: «إن الله یحب التوابین و یحب المتطهرین»؛ «فإن الله یحب المتقین»؛ «إن الله یحب المقسطین»؛ «إن الله یحب المتوکلین» یعنی کسانی که وصف توبه، طهارت، تقوا، قسط و توکل را دارند، محبوب خدا هستند. و گاهی می‌گوید: «فسوف یأتی الله بقوم یحبهم و یحبونه» به زودی خداوند قومی را می‌آورد که خدا اعمالش را دوست دارد و آنها نیز خدا را دوست دارند. انسان اهل توکل ممکن است حالات و اوصاف دیگری داشته باشد که محبوب خداوند نباشد؛ اما توکل او محبوب خداست، ولی اگر ذات انسانی طوری شد که جز خدا نخواست، خود این ذات محبوب خدای سبحان می‌شود، سپس همه اوصاف و افعالش محبوب خدا می‌گردد. راه رسیدن به محبت الهی قرن راه محبت را بیان کرده می‌فرماید: «قل إن کنتم تحبون الله فاتبعونی یحبکم الله» تبعیت از پیامبر تبعیت از آن حضرت است در تقوا، توکل، صبر، احسان و ... از اوصافی که قرآن یکایک آن را به عنوان متعلق

محبت خدا، بیان کرده است. اگر انسان همه این اوصاف و فضایل را یکی پس از دیگری تحصیل کرد و به آن متص شدف نقصی در درون وجود امکانی از او نیست. بلکه در امنیت مطلق به سر می‌برد، چنان که فرمود: «الذین امنو ولم یلبسوا ایمانهم بظلم اولئک لهم الأمن و هم مهتدون» مومنانی که به گناه آلوده نشده‌اند از امن مطلق برخوردارند. در قیامت نیز زیر شعاع امن الهی به سر می‌برند، چنان که فرمود: «لا یسمعون حسیسها و هم فیما اشتتهت أنفسهم خالدون* لا یحزنهم الفزع الأكبر» هراس سهمگین و فراگیر قیامت آنها را غمگین نمی‌کند، آنان درخواست‌های خود به سر می‌برند و هر آنچه مرود اشت‌های آنهاست برایشان فراهم است. پس، این گروه هم در دنیا در امانند و ترس و حزن ندارند و هم در آخرت از امنیت برخوردارند. این گروه کسانی هستند که فضایل نفسانی را، یکی پس از دیگری تحصیل کرده، به جایی رسیده‌اند که ذاتشان در علم و عمل کامل شده و به تدریج معرف فطری آنها شکوفا ده است؛ زیرا با عمل، معرف را آبیاری کردند تا تخم شناخت به صرت درخت بارور در آید و ثمر دهد. وسوسه علمی و شیطانانسان پیوسته با وسوسه‌های شیطان روبرو است که با دسیسه خد، حق را جای باطل و باطل را جای حق می‌نشانند رأی انسان سالک را جای وحی و یا عقل میرهن قرار می‌دهد، تا انسان را از مشاهده ملکوت باز دارد. شیطان به آدم و حوا گفت: «ما نهیکما ربکما عن هذه الشجرة الا أن تکونا ملکین أو تکونا من الخالدین» پروردگار، شما را از این درخت تنها بدین جهت نهی کرده که مبادا دو فرشته شوید، یا همیشه در بهشت بمانید. شیطان با وسوسه آدم و حوا، در صدد وارونه نشان دادن حقایق است تا آنها را از شناخت واقعی باز دارد. برای زدودن این مانع، انسان باید عارف عقلی شده و به گناه بی‌رغبت باشد. دنیا گرایتعلق به دنیا و محبت به آن از موانع اساسی شکوفایی فطرت، است به همین دلیل در روایات آمده: «حب الدنيا رأس کل خطیئه» و در تعبیری دیگر فرموده است «رأس کل خطیئه حب الدنيا» اساس تمامی خطاها محبت دنیا است. محبت دنیا همانطور که مانع اصلاح عملی انسان است، موجب تباهی و فساد علمی انسان نیز می‌شود. از این رو قرآن کریم دنیا را بازی و بازیچه معرفی می‌کند. علی (ع) آن را سرگرمی معرفی کرده است. تلاش شیطان و نفس اماره نیز آن است که انسان را به دنیا سرگرم کنند. نشانه این که دنیا بازیچه و سرگرمی است، آن است که اگر کسی به آن مبتلا شود، معتاد می‌شود و زمامش به دست آن وسیله سرگرمی می‌افتد، در نتیجه چنین انسانی فرسوده و خسته شده گاهی چنان است که تا او را از پای در نیاورد، رها نمی‌کند. از آنجا که دنیا بزرگترین مانع سیر انسان و شکوفایی فطرت اوست، خداوند انبیاء را فرستاد تا پرده دنیا گرایی را از جلو چشم جامعه کنار بزنند چنان که حضرت علی (ع) فرمود: «و هو الذی أسکن الدنيا خلقه بعث إلى الجن و الإنس رسله لیکشفوا لهم عن غطائها و لیحذروهم من ضرائها» خداوند دنیا را مسکن مخلوقاتش قرار داده و رسولش را به سوی جن و انس مبعوث کرده تا پرده از چهره زشت دنیا برگیند و آنها را از زیان هایش بر حذر دارند. وقتی انسان با تعلی و تذکر انبیا پرده تعلق به دنیا را از جلو چشمش برداشتف با عالم باطن و ملکوت عامل آشنا شده و فضیلت و تقوا را در خود پیداده می‌کند. گفتنی است که تمام موانع شکوفایی فطرت را می‌توان به همین مانع که جامع همه آنهاست ارجاع داد، لیکن لازم است چنین دنیایی را به همان معنای معهود نزد اهل معرفت تفسیر کرد که هر چه انسان را از خدا باز می‌دارد، دنیا است. کمین‌گاه‌های شیطان متعدد است: ۱- گاهی در حوزه تعبد کمین می‌کند تا انسان را از تعبد خارج سازد او می‌کوشد انسان اعمالش را بر اساس وحی انجام ندهد بلکه به میل خد عمل کند و حال آنکه حوزه تعبد آن است که انسان که عبد خداست تمام کارهای خود را بر اساس وحی الهی انجام دهد. ۲- گاهی کمین گاه او حوزه تعقل است و کاری می‌کند تا انسان در مقام فکر و اندیشه، به جای این که معارف الهی را با برهان تحلیل کند و آنها را با یقین بفهمد و بپذیرد، برهان نما را به جای برهان واقعی بنشانند و از تعلق ناب محروم شود. ۳- گاهی در حوزه شهود کمین می‌کند، حوزه‌ای که انسان حقایق جهان ربوبی را آن گونه که هست، با دل و بدن وساطت لفظ و مفهوم و استدلال مشاهده می‌کند، شیطان کمین می‌کند تا واقع را آن طور که هست مشاهده نکند یا چنین راهی را انکار کند، در واقع شیطان نخست شهود، آنگاه اندیشه و سپس عمل را منحرف می‌کند. خدای سبحان انسان را با سرمایه شهود آفریده و قلب او را بیدار و بینا ساخته است؛ اما شیطان با القائات باطل او را مشغول می‌کند

که از مشاهده حق بازماند. منبع: جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۱۲، فطرت در قرآن، تنظیم و ویرایش محمد رضا مصطفی پور، مرکز نشر اسراء، ۱۳۷۹. تفاسیر شیعه، قرن چهارده، فطرت جنبه‌های قرآنی.

چگونه بر خویشتن مدیریت کنیم

۱۳۹۰، ۵۸:۰۶ چگونه بر خویشتن مدیریت کنیم؟ نوشته: کیت کنان

خلاصه کتاب: تلخیص: زبیدی - ترجمه: قاسم کریمی - مقدمه: مدیران همواره در جستجوی راهی هستند تا در مدیریت بردیگران به موفقیت دست یابند. اما قبل از فراگرفتن مدیریت بردیگران، خویشتن و نیروهای نهفته در درون خود را تحت تسلط و مراقبت باید قرار داد و به درستی بر خویشتن مدیریت کرد. مدیران ابتدا باید از درون خود آغاز کنند و بر ظرفیتهای محدودیتهای

خود تسلط یابند. تسلط بر خود: چندان تفاوتی نمی کند که در یک موسسه بزرگ مشغول بکار هستید یا فقط مدیریت یک خانه برعهده شماست، مهم این است که از تمام فرصتهایی که در اختیاران است به بهترین نحو استفاده کنید، باید آنچه را بر امور خود مسلط باشید که هیچ فرصتی را از دست ندهید. تسلط بر خود و مدیریت بر خویشتن کلید موفقیت است که به شرح آن می پردازیم. ۱- اداره زندگی همچون شعبده بازی است: اداره امور زندگی و کنار آمدن با مسائل گوناگون آن، همانند کاری است

که شعبده باز آن حرفه ای انجام می دهند. در زندگی هر فرد سه زمینه اصلی وجود دارد که باید همزمان هر سه را اداره کند:

(الف) شغلب) خانواده (ج) مسائل شخصی مشکل اینجا است که همیشه وقت و فرصت کافی برای هماهنگی ساختن این سه زمینه با یکدیگر در اختیار نیست. اگر بتوانیم حداقل بر دو زمینه اصلی زندگی خود تسلط پیدا کنیم می توان گفت وضعیت قابل قبولی بر زندگی حکمفرماست. شناخت تواناییها و ظرفیتهای خویش: بسیاری از مردم مسئولیتهای گوناگونی را بر عهده می گیرند بدون آنکه از تواناییهای خود درک درستی داشته باشند. اگر در شرایطی قرار گرفتید که ناچار به قبول مسئولیتهای مختلف شدید کمی بیشتر درباره خود بیندیشید سپس فهرستی از تواناییها و آمادگیهای خود تهیه کنید و در هنگام لزوم فهرستی را در اختیار دیگران بگذارید. پراکنده کاری: وقتی در یک رشته یا زمینه مشخصی فعالیت می کنید احساس آرامش بیشتری به شما دست می دهد حتی اگر کارهای مختلفی را در زمینه یک رشته بر عهده بگیرید از آنجا که همه آنها در یک مسیر قرار دارند کمتر دچار سرگردانی و احساس فشار می شوید و با رضایت خاطر می توانید آنها را به سرانجام مطلوب برسانید. آشفتگی و پریشانی: رهایی از شرایط آشفته شغلی و دستیابی به آرامش کاری سخت است، اولین گام پذیرش وضع موجود است باید بپذیرید که کیفیت کارتان در سطحی پایین تر از آنچه فکر می کردید قرار دارد. گام دوم تعیین دقیق خواسته ها و اهداف است باید فهرستی از فعالیتهای کنونی خود تهیه کنید انجام فعالیتهای مختلف کار اسانی نیست به خصوص اگر در فعالیتهای تعیین اولویت نکرده باشید. راه حلها بی فایده: گاهی در هنگام رویارویی با مشکلات به راه حلهایی پناه می بریم که نه تنها هیچ مشکلی را رفع نمی کند بلکه خود نیز موجب بروز مشکلات جدیدی می شود. باید به طور جدی از چنین راه حلهایی پرهیز کنید. این شیوه هانه تنها باری از دوش ما بر نمیدارد بلکه بر عمق و پیچیدگی آنها می افزاید. ناتوانی در انتخاب هدف: اگر هدف مشخصی ندارید و همه امکانات خود را برای رسیدن به آن به کار گرفته اید حتما با مشکل اساسی روبرو خواهید شد. اگر بر روی زمینه ای مشخص متمرکز نشوید فعالیتهای شما موثر نخواهد شد. ممکن است بی هدف بودن در آغاز چندان ناخوشایند نباشد ولی هنگامی که به این دلیل تواناییهای خود را از دست میدهیم با احساس نیاز بیشتری به سوی انتخاب هدف معین گام بر میداریم. ۲- خودشناسی: اگر می خواهید از زندگی و فعالیت خود بهترین بهره ها را ببرید باید رفتارهای خود را بشناسید. شناخت شیوه ها و رفتارهای مورد علاقه در زندگی روزمره مهمترین کلید خودشناسی است. تعیین اولویت: تعیین و شناخت اولویتهای زمینه های مناسب را پیش روی شما قرار می دهد. بدین ترتیب تشخیص می دهید که به چه کارهایی تن دهید و از چه کارهایی اجتناب کنید. در اینجا چهار مجموعه اساسی از

اولویتها معرفی می شوند • نظم گرا یا تصادف گرا: بطور کلی با زندگی چگونه برخورد می کنید •؟ واقع گرا یا حدس گرا: ترجیح می دهید که با اطلاعات رسیده چگونه برخورد کنید •؟ منطق گرا یا حدس گرا: در برخورد با آنچه می شنوید چگونه تصمیم می گیرید؟ خودارزیابی: برای خودشناسی و ارزیابی تواناییها ممکن است نیازمند به بحث و بررسی عمیق در روحيات خود باشید اولویتهای خود را شناسایی کنید تا براساس آن تصمیم گیری درست داشته باشید. ۳- فعال باشید: فهرستی از مهمترین فعالیتهایی که تا هم اکنون بدان اشتغال دارید تنظیم کنید و هریک از فعالیتهای را بدین ترتیب گروه بندی کنید •: فعالیتهایی که برای شما سود آور هستند •. فعالیتهایی که تمایل بیشتری به انجام آنها دارید •. فعالیتهایی که تمایل کمتری به انجام آنها دارید. براین اساس می توانید دقیقاً اموری را که به آنها تمایل دارید ادامه دهید و آنها را از اموری که می خواهید در باره آنها تغییرات و اصلاحاتی انجام دهید تفکیک کنید. آگاه بودن شما برای سازگاری با شرایط جدید یک جزء اساسی و مهم در سازماندهی و مدیریت امورات همواره باید طوری برنامه ریزی کنید که در هنگام بروز تغییرات آماده انجام فعالیتهای به موقع باشید برای مواجهه با تغییرات سه روش اصلی وجود دارد - گسترش اطلاعات و مهارتها از طریق استمرار آموزشهای عملی و تخصصی و کسب آگاهی درباره تکنیکهای جدید و تجربه زمینه های گوناگون - افزایش میزان آگاهیهای عملی و تخصصی و آگاهی نسبت به جدید ترین تحولات علمی - ایجاد تغییر دائمی در فعالیتهای برای جلوگیری از انجماد ذهن اگر بطور مستمر میزان آگاهیها و مهارتهای خود را افزایش دهید در هنگام بروز تغییرات به آسانی با شرایط جدید سازگار خواهید شد. ۴- مسئولیت پذیری: سعی کنید خود را خوب بشناسید و براساس ملاکهای ساده خود را بسنجید. مثلاً: * تعیین میزان وفاداری به قولها و وعده ها • پایان دادن به کارها در وقت مقرر • عمل به تعهدات • اجرای برخی از کارهایی که چندان میل به انجام آنها ندارید • به پایان رساندن اموری که نیمه کاره رها شده اند. وقتی چنین کارهایی را انجام می دهید در برابر تعریف دیگران احساس آرامش و اعتماد به نفس می کنید. ارزیابی خویشتن و دست یافتن به زوایای پنهان شخصیت موجب میشود که نسبت به خود احساس اطمینان داشته باشید و در سایه اعتماد به نفس به قبول مسئولیتهای مهم تن در دهید. میزان توانایی خود را در زمینه مساعدت و کمک به دیگران بررسی کنید و فقط در همین محدوده مسئولیت بپذیرید تا بتوانید از بقیه اوقات خود نیز استفاده مطلوب ببرید. سعی کنید محدوده تواناییهای خود را به اطلاع دیگران برسانید تا آنان خود عهده دار بقیه کارها شوند. اتخاذ این سیاست دو فایده اساسی دارد:-

مجبور نمی شوید همه کارها را خودتان بر عهده بگیرید. - دیگران با راهنماییهای شما می آموزند که چگونه امور مربوط به خود را انجام دهند و کمتر به شما مراجعه کنند. پشتکار، راز موفقیت: وقتی مسئولیتی را بعهده میگیرید باید مقاصد و اهداف آنرا بشناسید. در این مرحله، میزان جدیت و پشتکار، به عنوان یک امتیاز اساسی مطرح میشود. همیشه میگویند که افراد با هوش حتما در کار و زندگی موفق نیستند، بلکه کسانی به موفقیت میرسند که از پشتکار و همت برخوردارند. در مسیر حرکتتان به موانع و مشکلاتی برخورد میکنید که ممکن است شما را نسبت به حصول هدف دلسرد کنند. باید اعتماد به نفس داشته باشید و به خود تکیه کنید. ثابت قدم بودن، یکی از امتیازاتی است که همواره باید جهت حفظ و تقویت آن تلاش کنید. چه بسا بر خلاف تصورات واهی دیگران، به دلیل ایمان داشتن به کار خود و استقامت در برابر مشکلات، به نتیجه ای بسیار مهم دست یابید. اگر مسئولیتی را بر عهده گرفته اید درباره آن فکر کنید و از خود بپرسید: آیا تواناییها و ظرفیتهای خود را سنجیده ام؟ آیا می توانم در برابر خواستههای نا بجای دیگران نه بگویم؟ آیا برای کاهش فشار، با نشاط و منظم کار میکنم؟ آیا بیش از پیش، نسبت به وظایفم احساس مسئولیت میکنم؟ ۵- ارتباط با دیگران: برای اینکه روابط مثبتی با دیگران داشته باشید باید رفتارهای خود را تحت مراقبت قرار دهید. نحوه رفتار شما با دیگران به طرز اندیشه شما درباره آنها بستگی دارد. روشی که برای ارتباط با دیگران در پیش می گیرید بر چگونگی رفتار آنها با شما تاثیر مستقیم دارد. باید از نیروی موجود در رفتارتان و تاثیر آن بر نوع روابط شما با دیگران آگاه باشید. ۶-

نگرش مثبت: باید شیوه و طرز فکری مثبت برای خود تعیین کنید. اگر می خواهید اندیشه ای مثبت داشته باشید باید بسیاری از

احساسات ناپسند را از صفحه زندگیتان پاک کنید. مثلاً می‌توانید صبور و آرام باشید، بعضی چیزها را فراموش کنید، خوش بین باشید، راحت باشید، با مشکلات مانند یک فرصت برخورد کنید. اگر همواره محکم باشید و همچون گیاهی که سرما و یخبندان را تحمل میکند، با سوز و سرمای زندگی کنار بیایید، با تمام وجود در می‌یابید که کنار آمدن با زندگی بسیار ساده و سهل است. این گونه نگرستن را می‌توانید از طریق رفتارهای مثبت تجزیه کنید. مثلاً: - وقتی احساس ناامیدی می‌کنید، کتاب بخوانید، موسیقی گوش کنید، به یکی از دوستانتان تلفن کنید. - لبخند بزنید. لبخند فقط موجب تقویت احساسات دوستانه نمیشود بلکه به هنگام لبخند، ترشحات داخلی بدن، غم و اندوه را از درونتان پاک میکند. بدین ترتیب احساس خوشایندی نسبت به خود در درونتان به وجود می‌آید. - اگر نسبت به دوستان و خانواده خود، اعتماد ندارید، در جستجوی روانپزشکی با تجربه باشید. او به شما کمک میکند تا در مدت زمانی کوتاه بر اساس یک برنامه عملی به حل مشکلات خود پردازید. تحقق رویاها: هر فرد رویاهایی دارد که معرف شخصیت و خواسته‌های اوست. این رویاها، آدمی را از دنیای محسوس و ملموس، به دنیای خیالی سوق می‌دهد که در آنجا همه حوادث همانگونه که فرد می‌خواهد، رخ میدهد. به جای سرکوب رویاها و ارزوها، اندکی مجال دهید تا تحقق آنها نزدیک شود. اهداف و خواسته‌های خود را ثبت کنید و بی‌خیال، به دنیای ارزوها گام نهد. هر چند که دستیابی به این ارزوها، برای اغلب مردم روی زمین ممکن نیست ولی با تلاش و همت به وضعیتی مشابه خواسته خود، دست می‌یابید. سعی کنید به اندازه توانایی و امکانات خود به دنیای رویاهایتان نزدیک شوید. افرادی که احساس رضایت می‌کنند با خواسته‌های خود مثبت برخورد میکنند. حتی اگر به مقیاسی بسیار کوچکتر از آنچه در ذهن داشته‌اند دست یابند، نسبت به آنچه هم اکنون از ظرفیت توانایشان خارج است، کمتر احساس حسرت و محرومیت میکنند. بسیار شگفت‌انگیز و جالب است که اندیشه‌های مثبت، با ثبات قدم و تصمیم قاطع به عمل نزدیک می‌شود. احساس رضایت: هدف نهایی از تلاش و زحمت برای اداره امور خود دستیابی به احساس رضایت و خواسته‌های خویش است. همواره به یاد داشته باشید که باید بهترین راه را برگزینید. اگر نسبت به خود احساس رضایت ندارید، باید دلایل آنرا در درون خودتان جستجو کنید. به هر حال، فراموش نکنید که نگاهی مثبت داشته باشید. مثبت‌اندیشی، کلید موفقیت است. و در پایان کارتان بهتر خواهد شد اگر: - هرچه بیشتر بر عواطف و احساساتتان مسلط باشید. - برای اتخاذ موضع محکم در زندگی خود چاره‌ای بیندیشید. - بیشتر لبخند بزنید. - وقتی برای استراحت و انجام امور مورد علاقه خود اختصاص دهید. - میان کار و علاقه‌های شخصی توازن برقرار کنید. - اموری را که بیشتر به آنها علاقه دارید انجام دهید. - احساس رضایت از خود را در وجودتان تقویت کنید.

مدیریت فرهنگی سازمان

نویسنده: استانی دیویسی خلاصه کتاب: مترجم: دکتر ناصر میر سپاسی - پریچهر معتمد گرجی - انتشارات: مروارید - چاپ: ۷۳ - تهیه و تنظیم: زهرا صفدری - مقدمه: انسان‌هایی که در یک نظام اجتماعی کوچک یا بزرگ زندگی می‌کنند دارای باورها، اعتقادات، ارزشها، سنت‌ها و هنجارهای مشترکی هستند که در مجموع فرهنگ آن نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهند. قوت یا ضعف فرهنگ هر نظام بستگی به میزان ژرفا و همبستگی با پدیده‌های مزبور دارد. بی‌تردید هر قدر فرهنگ یک نظام اجتماعی نیرومندتر باشد، تغییر و تحول فرهنگی در آن دشوارتر است. سمت دادن سازمانها در جهت اهداف کاربردی (استراتژیک) چنانچه با باورها و فرهنگ کارکنان آن سازمان همسو نباشد، کاری بس دشوار خواهد بود و در نهایت در روند اجرایی با مانع مواجه خواهد شد. در صورتی که باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (تاکتیکی- عملیاتی) بنامیم، همسو کردن این دو دسته باور به هم افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود خواهد انجامید. در غیر این صورت، انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و

ایجاد اختلال و مانع در راه حرکت سازمان به سوی هدفها خواهد شد. برای همسو کردن هدفهای راهنما (راهبردی) و باورهای روزمره (کاربردی) و جلب تمایل قلبی و برانگیختن انگیزه های درونی افرادی که باعث به اجرا در آمدن تصمیمات مدیران عالی سازمان میشوند، لازم است تدابیری موثر اتخاذ شود. اینگونه تدابیر را اصطلاحاً مدیریت فرهنگ سازمان می نامند. اشتها کتونی فرهنگتغییرات گسترده محیط اقتصادی و افزایش مداوم فشار های رقابتی، برای استراتژی و قابلیت سازمان در اجرای آن، امتیاز ویژه ای قایل شده است. در حال حاضر نه تنها دارا بودن توان لازم برای تنظیم واکنش های استراتژیکی مناسب لازم است بلکه اجرای بهنگام و سریع آن واکنش ها نیز نشانگر برتری رقابتی در بازار های بین المللی است. فرهنگ سازمان شاید به عنوان امیدبخش ترین کاتالیزور- در بسیاری از موارد نامساعد، به عنوان بزرگترین مانع - برای رسیدن به این هدف تشخیص داده شده است. عباراتی چون ((برگشت به اصول مقدماتی)) و ((تأکید بر مبانی اصلی)) به معنای سادگی بیشتر، و پایان بخشیدن به تنوع سرمایه گذاری نیست بلکه اشاراتی است که از تلاش سازمان برای یافتن ریشه های فلسفی مناسب خبر میدهند و این ریشه ها بخشی از آن چیزی است که میتوان آن را باورهای راهنما نامید. باورهای راهنما و باورهای روزمره بعضی باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه ی مسایلی است که از نظر فرد، سازمان، یا جامعه به طور کلی اهمیت زیادی دارد. باورهای - راهنمای - عالی، زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی زندگی روزمره را تعیین می کنند. برای نمونه، باور راهنما در یک خانواده ممکن است این باشد که مثلاً خانواده باید واحدی نیرومند و منسجم باشد، نسبت به زندگی، اعضای خانواده مرکزیت داشته باشد و همه به طور منظم و هدفمند با یکدیگر همبسته و نزدیک باشند سپس از این باور راهنما است که بسیاری باورهای روزمره زندگی مانند غذا خوردن، استفاده از تعطیلات و فعالیت های دیگر ریشه می گیرد. برای نمونه در مورد غذا خوردن، باور روزمره ممکن است این باشد که به جای آنکه هر کس مطابق برنامه خود غذا بخورد، همه اعضای خانواده با هم به صرف غذا پردازند یا اینکه تا همه بر سر سفره ننشسته اند کسی شروع به خوردن نکند. به همین منوال در محیط کار هم ممکن است باور راهنمایی این چنین باشد که مثلاً به همه کارمندان فرصت داده شود تا حداکثر استعداد و توانایی خود را به کار گیرند. بنابراین باورهای روزمره در چنین محیط کاری میتواند بر درستکاری و تصمیم گیری صحیح و سنجیده، ارزشیابی عملکرد به طرز مطلوب، اولویت دادن به کارکنان سازمان در تصاحب پست های مهم و برنامه های پرورش نیروی انسانی در سطح ممتاز، تأکید کند. باورهای راهنما به دو دسته تقسیم می شوند. باورهای برونی مربوط به نحوه رقابت و نحوه هدایت کردن کسب و کار و باورهای درونی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان است. ترکیب هر دو اینها شالوده ای است که شرکت بر اساس آنها شکل می گیرد، به عبارت دیگر آمیزه ای از باورهای راهنما، زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می دهد. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می کنند، جزء حقایق کلی به شمار می روند و گستردگی آنها به حدی است که با شرایط گوناگون تطبیق می یابند. از سوی دیگر باورهای روزمره از گونه دیگری هستند. ضمن آنکه آنها نیز بخشی از فرهنگ سازمان را تشکیل می دهند، نباید آنها را با باورهای راهنما اشتباه گرفت. باور های روزمره، قانونمندی و احساس هایی است که به رفتار روزانه مربوط میشوند؛ بستگی به موقعیت دارند و متناسب با شرایط تغییر می کنند. شگرد دانستن و نادیده انگاشتن را به کارکنان می آموزند. باورهای روزمره ابزار کار ماندگاری فرد در سازمان است. فرهنگ و استراتژی دستیابی به ماهیت باورهای راهنما و تشخیص آنها از باورهای روزمره به علت ارتباط موجود بین باورها و استراتژی، حائز اهمیت است. استراتژی از باورهای راهنما ناشی می شود، آنها ریشه هایی هستند که استراتژی از آنها می روید. اگر استراتژی موضوعی است که یک سازمان در صدد اجرای آن است و سازمان وسیله ای است که چگونگی اجرای آن موضوع را نشان می دهد، باورهای راهنما این جنبه را دارند که چرا سازمان در پی اجرای استراتژی است. باور های راهنما احجکامی هستند که استراتژی ها بر اساس آنها تنظیم می شوند، در حالی که باور های روزمره بر اجرای استراتژی ها اثر می گذارند. استراتژی سازمان می بایست همیشه توسط باورهای راهنما تعیین و به پیش رانده شود. اجزای تشکیل دهنده ی باورهای

راهنمای یک سازمان را می‌توان به عنوان یک ((بینش)) تصور کرد که ((رسالت)) استراتژیکی خود را مشخص می‌کند. باورهای راهنما جزء نخستین مواد تنظیم کننده ی استراتژی و باورهای روزمره عناصر کلیدی برای به اجرا در آوردن آن استراتژی می‌باشند. فرهنگ روزمره ی یک سازمان به زمان گذشته/ حال و استراتژی به زمان حال /آینده مربوط میشود. منظور این است که شما باید سازمان دیروزی را امروز طوری مورد استفاده قرار دهید که شما را به فردا برساند. فرهنگ و مدیر عامل اهمیت قائل شدن برای فرهنگ را نمی‌توان به دیگری واگذار کرد. میتوان در این زمینه با دیگری سهیم شد اما نمی‌توان انجام آن را به دیگری محول کرد. خلاف آن هم به همان اندازه ارزشمند است. وجود مدیر عاملی توانمند به اضافه علاقه مندی مدیریت ارشد سازمان نسبت به سلامت فرهنگ سازمان، نیروی مهمی برای تشدید، تقویت یا تأکید مجدد بر جهت حرکت استراتژیک در یک سازمان است. اگر رهبر شخص بزرگی باشد، ایده هایی که القا می‌کند در فرهنگ سازمان نفوذ خواهد کرد. اگر رهبر فردی معمولی باشد ممکن است باورهای راهنما به درستی القا نشوند. هر قدر رهبر در مورد هدفی که از آن دفاع میکند روشنتر و صریحتر باشد، فرهنگ سازمان واضحتر خواهد بود. تغییر دادن فرهنگ سازمان یا مدیریت آن به طرز هدفمند، به طور مستقیم یا غیر مستقیم باید با هماهنگی مدیر عامل انجام شود. و این بدان معنی است که ارزیابی فرد از فرهنگ سازمان الزامی خواهد بود. تشخیص باورها برای این تشخیص از روش مصاحبه یا پرسش و پاسخ استفاده می‌شود و به صورت اتفاقی نیست بلکه سؤالات از مدیران ارشد پرسیده می‌شود. باورها و ارزشها صرفاً تجلی یک فرهنگ هستند، نه خود فرهنگ. یک فرهنگ زنده را در باورها و ارزشها بهتر میتوان یافت تا در آثار و بقایا و در اسناد و مدارک. به این علت است که مدیریت فرهنگ سازمان را وظیفه ای بغرنج و تجزیه و تحلیل فرهنگ را گاه در همان حد غیرممکن می‌سازد. ارزیابی ریسکهای فرهنگی هنگامیکه فرد احساس روشنی از باورهای راهنما و چگونگی پیوند آنها با استراتژی سازمان پیدا کند، می‌تواند در مورد مساعدتها و موانعی که بر اجرای استراتژی سازمان اثر می‌گذارند، پرسشهایی مطرح کند. برای این منظور فرد باید به باورهای روزمره ی فرهنگ رجوع کند. اقداماتی که با واقعیت فرهنگی آن سازمان در تضاد باشد، با مقاومت روبرو خواهند شد. اقداماتی که سازگاری بیشتری با فرهنگ روزمره داشته باشند، با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شوند. بنابراین درجه ی ریسک فرهنگی بسته به پاسخ هایی است که به این دو پرسش مهم داده شود: ۱) اهمیت هر اقدام در موفقیت استراتژی چیست؟ ۲) میزان سازگاری هر اقدام با فرهنگ روزمره تا چه اندازه است؟ تغییر جهت در فرست شیکاگوفرست نشنال بانک آو شیکاگو، تغییر جهت موفقیت آمیزی را در این زمینه نشان می‌دهد. شرکت مزبور در اواسط دهه ی ۱۹۷۰، بخشی از سهم بازار خود را از دست داد و شهرتش نیز تا حدود زیادی آسیب دید. در سال ۱۹۸۱، نایک یاد شده با رهبری جدید، برای بالا بردن سطح فرهنگ خود و دست یافتن به یک استراتژی جدید، به تلاشی طولانی دست زد. مدیران بانک با تمرکز بر موضوعات فرهنگی کلیدی و اقداماتی جسورانه در زمینه ی کسب و کار، هویت سازمانی خود را از نو احیا کردند، به طوری که امروزه نتایج عملی کارشان، آنها را در صف اول صنعت خدمات مالی قرار می‌دهد. در ژوئیه ۱۹۸۰، باری اف سولیوان، یکی از مدیران بلند پایه بانک چیس مان هان تان، ریاست فرست نشنال را بر عهده گرفت. یکی از نخستین اقدامات او، ترتیب دادن پژوهشی در زمینه ی فرهنگ بانک بود. هنگامیکه سولیوان در چیس مان هان تان بود به اتفاق یکدیگر کار مشابهی را در این زمینه انجام داده بودیم، از این رو من نیز به همکاری فراخوانده شدم. همراه با تنی چند از همکاران، ارزیابی فرهنگ سازمان را از طریق مصاحبه با هیات مدیره بانک آغاز کردیم. تنها پرسش ثابت و مشخصی که مطرح می‌کردیم این بود: درباره ی فرهنگ این سازمان چه می‌دانید؟ یاد کردن از آن دوران بویژه پیرامون فرهنگ آن زمان برای بسیاری از آنان نوعی تخلیه عاطفی به شمار می‌رفت. فرست شیکاگو در سال ۱۹۶۹، زمانیکه ساختمان ۶۰ طبقه اداره مرکزی خود را در مرکز تجاری شهر شیکاگو به پایان رساند، اطمینان و اعتماد خود را نسبت به آینده بانک اعلام داشت. این ادعا هنگامی مطرح شد که فعالیت های مرکز تجاری سیر نزولی را می‌پیمود. پنج دوره ی فرهنگیان پنج دوره عبارت بود از: سالهای آغازین، روزگار رشد سریع،

سالهای پر تشویش، انتقال کنونی و فرهنگ آینده که می خواستند شاهد پیدایی آن باشند. دوره اول: سالهای آغازیناز سالهای آغازین تاسیس بانک تا دهه ۱۹۵۰، فرست نشنال به عنوان موسسه ای کاملاً سنتی با تأکید و تمرکز بسیار بر پرداخت وام به مشتریان صنفی شناخته می شد. پرداخت وام صنفی پایه پای ذهنیت ممتاز بودن - اعتقاد به اینکه اگر قرار است کاری انجام شود، از مسافرت گرفته تا تزئین دفتر کار، یا به درستی انجام شود یا اصلاً انجام نشود - به پیش می رفت. موسسه از دیدگاه کارکنان هویتی نیرومند داشت؛ به طوری که همکاری با بانک را مایه افتخار خود می دانستند و مدیریت ارشد بانک نیز از اعتماد به نفس برخوردار بود. کارکنان بانک قرارداد اجتماعی پدرمآبانه ای را که بانک تحت عنوان ((ریسک کم، پاداش کم)) پیشنهاد کرده بود و نوعی تامین در برابر وفاداری و اعتماد کارکنان محسوب می شد، با آغوش باز پذیرفته بودند. رهبری نیرومند مرکزی از طریق رئیس بانک، بازتاب شیوه ای از مدیریت بود که عمیقاً بر رهبری فردی مشخص و استوار بود. دوره دوم: رشد سریع در سال ۱۹۶۱، با ورود گئی لرد فریمان، ناگهان آرامش خاطر دوره نخست پایان یافت و دوره جدیدی از رشد سریع آغاز شد. ذهنیت ممتاز بودن در همه امور ادامه یافت. زمان، زمان فعالیت و جنب و جوش در بانکداری بود. هیجان و جدیت چشمگیری در درون سازمان موج می زد. ((انجام معاملات)) که بعد ها به زبان فنی بانکداران ((مدیریت بازرگانی)) نامیده شد، به شدت مورد تأکید قرار گرفت. سطح انتظارات در مورد دستیابی به مشاغل بالاتر با شتاب فزاینده ای بالا گرفت. دوره سوم: سالهای پر اضطرابی این دوره، بسیاری از عوامل مثبت فرهنگ بانک از بین رفتند. تصمیم گیری ها به سوی مقامات بلند پایه رانده می شد و کنترل های داخلی سنگینی صورت می گرفت. بی اعتمادی و خشونت همراه با عدم اطمینان و اغتشاش در سازمان خود نمایی کرد. این باور رواج یافته بود که باند بازی و طرفداری از نور چشمی ها در سازمان حکومت می کند. از باور های راهنما چندان خبری نبود، کارها بر اساس باور های روزمره صورت می گرفت و این باور ها نیز بیشتر باورهای منفی بودند. دوره چهارم: انتقال در سال ۱۹۸۱، با ورود باری سولیوان به سازمان، مرحله انتقال آغاز شد که حدود هجده ماه به درازا کشید. در خلال این دوران بود که فرست شیکاگو با جدیت به تغییر فرهنگ خود پرداخت. کارکنان می دانستند که فرهنگ پیشین نیاز به تغییر دارد اما اینکه تغییر چگونه باید صورت پذیرد، هنوز آشکار نبود. مدیریت سازمان نسبت به ضرورت چنین تغییری آگاه بود و بر آن بود تا این تغییر به صورتی هدفمند تکوین یابد. در آغاز کار انتقال، مدیریت از نوعی آمیختگی ویژگیهای فرهنگی مثبت و منفی سخن می گفت. هنوز هم مانند گذشته، سازمان انتظار داشت رهنمود ها به طور مرکزی اتخاذ و توسط رئیس ابلاغ شود. نتیجه این شد که وقت کارکنان در انتظار دریافت دستورالعمل و نحوه اقدام ((از مقامهای بالا)) تلف می شد. نخستین و مهمترین چیز ضرورت برقراری یک هویت سازمانی بود که هم برای مشتریان و هم برای کارکنان بانک یا به نحوی از بین رفته بود و یا مبهم بود. همین تعهد و الزام به هویت سازمانی بود که می رفت تا به اصل سازماندهی فرهنگ جدید تبدیل شود. در حقیقت برای آنها واژه ی ((فرهنگ))، نمایانگر گذشته / حال و ((هویت سازمانی))، نمایانگر حال / آینده بود. دوره پنجم: فرهنگ آینده یکی از عناصر این فرهنگ که می بایست در آینده استقرار یابد، پر سروصدا آشکارا و بی درنگ پدیدار شد. قرار بود استراتژی به عنوان یک ارزش بنیادی مطرح شود. سولیوان این عقیده را که بانک می بایست بر اساس استراتژی معینی اداره شود، همراه با خود آورده بود و این موضوع به سادگی نحوه نگرش او را نسبت به اداره یک موسسه نشان می داد. نگرشی که در واقع بخشی از وجود او بود. این باور راهنما، بر خلاف دیگر باورهای راهنمای سازمان لازم نبود جایگزین باور راهنمای قبلی که اعتبار خود را از دست داده بود، بشود. اگر چه پرسنل به اداره سازمان خود به شیوه استراتژیک عادت نداشتند، اما به طور کلی از دورنمای آینده آن به هیجان آمده بودند و به این ترتیب باور راهنما با مقاومت ناچیزی روبرو شده بود. تعهد نسبت به مشتریان، مجدداً به عنوان یک فاکتور ضروری مورد تأکید و تمرکز قرار گرفت. ظرف مدت کوتاهی، اعضاء کمیسیون گروه کاری تشکیل داده و سه هدف را دنبال می کردند. اول: شناساندن ارزشها و باور های سازمان فرست شیکاگو. دوم: سنجش قابلیت هم آهنگی فرهنگ رایج در آن زمان با باورهایی که

خود را در آینده متعهد به انجام آن می دانستند. و سرانجام هدف سوم: عبارت از تطبیق فرهنگ با استراتژی کسب و کارشان بود. در جستجوی احراز هویتبانکداری بین المللی خوشبختانه در فرست شیکاگو، یکی از مهمترین اقلام، افزون بر نقش تعیین کننده اش نسبت به استراتژی، با فرهنگ سازمان نیز کاملاً سازگاری داشت. این مورد ((مدیریت روابط با ارباب رجوع در سطح جهانی)) بود. استخدام کارکنان جدید و سطح آموزش پیشرفته بر ارزش این بخش از بانک افزوده بود. موانع موجود در بخش بانکداری بین المللی در گوشه راست بخش فوقانی در نمودار ۱-۳ به روشنی دیده میشود. ارتباط ضعیف بین واحدهای اجرایی و ادارات مرکزی از مهمترین آنها به حساب می آید. مدیریت روابط طبق روال معمول در بانکداری، هر یک از این فعالیت ها در بخش جداگانه ای صورت می گیرد و وظیفه مدیریت روابط، هم آهنگ کردن فعالیت این بخش ها در قالب یک اقدام منسجم است. برای آنکه تأکید جدیدشان بر مدیریت روابط بتواند موفقیت آمیز باشد، به این نتیجه رسیدند که انجام اقدامات زیر ضروری است: *تشکیل گروه کار* برانگیختن حس اعتماد و احترام متقابل در بین شعب بانک* احساس مسئولیت لازم برای اخذ نتیجه* توانایی پیگیری در طول انجام کار بالاتر از حد متوسط* پرداخت پاداش در برابر انجام کار* تأکید روزافزون بر سود آوری و تداوم آنازمایشهای به عمل آمده روی این موضوع نشان داد که برای کسب موفقیت در طرح مدیریت روابط، فرهنگ موجود سازمان باید به طور چشمگیری تغییر یابد. به زودی روشن شد که برای توفیق یافتن در این بخش از استراتژی سازمان، عواملی چون تعهد در عالی ترین درجه، مسئولیت پذیری فردی و کار دسته جمعی بر مبنای واقعیت باید اساس و محور فرهنگ باشد. مدیریت عملیات کمیته به این نتیجه کلی رسید که: فرایند ها را در جایگاه خود قرار دهید و با استاندارد های عالی آنها را اداره کنید، زیرا در غیر این صورت آنها هستند که شما را اداره خواهند کرد. خط مشی پرسنلی پنج موضوع فرهنگی که آشکارا به دست آمد، عبارت بود از: گرایش به پذیرش تصمیم گیری توسط مقام های بلند پایه، عدم ثبات در اجرا، رفتار نابرابر در دوران تصدی، دست کم گرفتن واحدهای غیر وام دهنده و تمرکز بیرونی و تردید آمیز بر مشتریان و جامعه. نگاه کردن از سطوح پایین سازمان به بالا مدیریت ارشد سازمان بر آن بود که تصمیم گیری در مورد بسیاری از مسائل به سوی مقامات بالای سازمان و حتی در پاره ای موارد، مستقیماً به طرف رئیس سازمان سوق داده می شود. کارکنان به این نتیجه رسیده بودند که سالمترین راه انجام کار این است که تصمیمات لازم توسط مقامات بلند پایه سازمان اتخاذ شود بسیاری از آنها اعتماد به نفس خود را از دست دادند و غالباً ترجیح می دادند از تصمیم گیری طفره برونند و از پذیرفتن این مسئولیت شانه خالی کنند. کمیته تعیین هویت، ضمن بحث و گفتگو های بسیاری که میان اعضا در گرفت توانست نظر خود را بر کاستن از این ویژگی _ چشم دوختن به مقام های بالای سازمان برای تصمیم گیری، متمرکز کند و آن را همچون اهرمی برای تشویق به کار دسته جمعی، اعتماد به نفس و قوه ابتکار در درون فرهنگ به کار برد. اجرا بسیاری از اعضا کمیته، اظهار نگرانی می کردند که پیشینه ای از گسستگی در انجام کار و عدم پیگیری که هر دو هم به یک اندازه در پیشبرد کار مؤثرند، در سازمان وجود داشته است. این پیشینه در مورد پاسخگویی به خواسته های مشتریان بیشتر و حتی حادثه احساس می شد تا انجام امور داخلی بانک. به عقیده اعضا کمیته، نارسایی یاد شده به این دلیل بود که کارکنان بانک نمی دانستند چگونه برخی کارها به استراتژی های بزرگتری پیوند می یابند. کمیته قادر بود از طریق اعمال فشار بر بهبود معیار های اجرایی در تمام سازمان، بر اجرا و تکمیل کارها پافشاری و تأکید کند. استخدام رسمیه علت مهاجرت بیشمار کارکنان و به همان اندازه ورود بی وقفه بسیاری از مدیران جدید، بعضی کارکنان احساس می کردند نوعی خرده فرهنگ در رابطه با طول خدمت وجود دارد. مسأله این بود که هر قدر سابقه کار بیشتر بود، میل و احساس عدم انگیزه و گرایش به انزوا بیشتر می شد، پس از مصاحبه های بسیار کارمندان به سه گروه مشخص تقسیم شدند. هر یک از سه گروه، بر حسب سالهایی که در استخدام سازمان بودند، ارزشها و باور های متفاوتی را مطرح می کردند. آنها که سابقه کارشان کمتر از پنج سال بود خواه با تجربه یا بدون تجربه، به نام ((فرهنگ پذیر)) نامیده شدند و بیشترین شباهت را به ارزشهای فرهنگ جدید داشتند. به آزادی ارج می نهادند و در عین

حال، بصیرت نسبت به کار را در محیط خود از عوامل بایسته می دانستند. خوب کار کردن را ارزشمند می دانستند و موقعیت های متعددی برای انتقال و پیشرفت نصیبشان شد. گروهی که بین پنج تا ده سال سابقه کار داشتند به نام ((ناسپاسها)) نامیده شدند. با تمام توجهی که به افراد جدید الاستخدام و کارکنانی که شرکت را ترک می کردند معطوف می شد، احساس میکردند که مشارکت آنها نادیده گرفته شده است. و به فکرشان نمی رسید که شاید بتوانند با دیدن یک دوره آموزشی جدید، بر این احساس چیره شوند. آنها که سابقه خدمتشان بیش از ده سال بود، احساس می کردند که در سازمان ((ناشناخته)) مانده اند. بر این باور بودند که عمق و گستره تجربه آنها چنانکه شاید و باید مورد توجه قرار نگرفته یا به آن پاداش کافی داده نشده است. ارزش کارشان در مقام یک کارمند متخصص و کارشناس در امور بانکی دست کم گرفته شده است. برای مدیریت سازمان، تشخیص نیازها و مهارتهای مختلف کارکنان، امر مهمی بود و تعهد نسبت به کارکنان کلید رمز موفقیت آنها محسوب می شد. تبلیغات بعدی آنها بر کار دسته جمعی تأکید می ورزید و در این تبلیغات از تصویر کارکنان خاصی که همگی در استخدام رسمی بودند، استفاده می کرد. واحد های غیر وام دهنده در بسیاری از شرکت ها، واحد های صف نسبت به واحد های ستادی از اهمیت داخلی بیشتری برخوردارند، به رقم این حقیقت که وجود هر دو واحد برای انجام کارها ضروری است. کمیته تعیین هویت سازمانی می خواست کار گروهی را در میان همه واحدها به عنوان عامل اصلی و ضروری در یک فرهنگ سازمانی سالم مورد تأکید قرار دهد. کمیته نمی خواست که واحد های غیر وام دهنده چنین احساس کنند که در درجه دوم اهمیت قرار دارند. دیدگاه مشتریمرجان صنفی بانک بر اساس مصاحبه ها و مطالعاتی که توسط مشاورانشان در بخش صنعت انجام گرفته بود به آنها گفته بودند که یک بانک نمی تواند پاسخگوی همه خواسته های مردم باشد: آنها می بایست فعالیت هایی را که در آن مهارت دارند مشخص کنند و آنها را به خوبی انجام دهند. مشتریان، فرهنگ بانکهایی را که با آنها در ارتباط بودند، به درستی می شناختند و سیمای این شناخت بیش از هر عامل دیگر، نحوه رفتار کارکنان بانک با مشتریان بود. نمونه نگرش مراجعان بانک چنین بود: «بانک یعنی کارکنان آن! آنها هستند که فرهنگ بانک را منعکس می کنند.» تعهد فرست شیکاگو در فرست شیکاگو ارجحیت با مشتری است. ما خود را نسبت به انجام خدمات ابتکاری و با کیفیت بالا برای مشتریان خود مسئول می دانیم. به نظر ما سود آوری در دراز مدت، نتیجه رابطه درست با مشتریان است. ما هر ارتباطی را به قصد مشارکت دراز مدت و با این هدف آغاز خواهیم کرد که از منافی که نصیب مشتریان می شود، سود ببریم. از نظر استراتژیکی مانند یک نهاد اداره می شویم. پیوسته در جستجوی راههای بهتری برای رسیدن به برتری رقابتی خواهیم بود. استراتژی ما در طول زمان ثابت خواهد بود، اما در عین حال برای بهره وری از تغییرات محیطی به قدر کافی قابلیت انعطاف خواهد داشت. ما خود را متعهد می دانیم که هر کاری را به بهترین وجه انجام دهیم. کار دسته جمعی روش کار در شیکاگو است. کارکنان رمز موفقیت ما هستند. ما باید کارکنان پایبند اخلاق، لایق و با استعدادی که خود را وقف انجام وظایف فردی و نیل به هدفها و مقاصد فرست شیکاگو می کنند، جذب کنیم و در افزایش و نگهداری این گونه افراد بکوشیم. نتیجه بانک آمادگی رویارویی با دشواریهای آینده را دارد. بانک از استعداد و استراتژی های بجا برخوردار است و می داند چه هدفی را دنبال می کند - بانک مجدداً هویت خود را باز یافته بود. در سوم دسامبر ۱۹۸۳، مجله بیزینس ویک به نقل از یک گزارش تحقیقی موثق، فرست شیکاگو را در زمینه درآمد و بازده سرمایه گذاری «نزدیک به نقطه اوج» اعلام کرد. در جاده منتهی به موفقیت، دامهای فریبنده فراوانی در کمین است. دامها از آنجا که فرهنگ سازمان هم برای اجراکنندگان و هم برای دانش پژوهان موضوع نسبتاً تازه ای است، سازمان هایی که در پی تغییر فرهنگ خود هستند، به طور حتم در طول راه مرتکب اشتباهاتی می شوند. هرگونه کوششی برای تغییر، در عمل با دام هایی برخورد می کند. بنابراین منطقی است مدیرانی که برای تغییر فرهنگ سازمان خود تلاش میکنند، با نحوه علت یابی، پیشگیری و اصلاح این قبیل دامها آشنایی داشته باشند. رویداد بی اهمیتی یابین پدیده زمانی پیش می آید که هزاران نفر از کارکنان سازمان در مورد نخستین گامی که برای تغییر فرهنگ سازمانشان برداشته شده

سخنانی می شنوند اما بعد دیگر هرگز چیزی به گوششان نمی خورد. معمولاً این فرایند زمانی شروع می شود که مدیریت ارشد سازمان اعلام می کند که برنامه ای برای تعیین هویت و تغییر جنبه های عملی فرهنگ سازمان در دست اقدام دارد. اعلام این مطلب هیجان بسیاری ایجاد می کند اما چندی نمی گذرد که موضوع به کلی فراموش می شود. با اندوه بسیار، مدیر عامل به اندازه ای که دیگران امیدوار بودند علاقه ای به مسأله نشان نمی دهد و آنگونه که شاید و باید مفهوم را درک نمی کند. به عبارت دیگر، کوششی برای تغییر فرهنگ سازمان به عمل می آید اما معمولاً به صورت سیاست بازی و تبلیغات نمایشی است که با کوشش واقعی اشتباه گرفته می شود. پروژه مانند کشتی تازه به آب انداخته می شود در حالی که تعداد معدود مدیران بلند پایه ای که واقعاً نقش اساسی داشته اند اعتقادی نداشته و همراه نمی شوند. بنابراین هر تلاشی که در پی آن برای انگیزش کارکنان به بحث کردن درباره فرهنگ سازمان به عمل آید به نتیجه ای نخواهد رسید. پیشگیر برای پرهیز از افتادن در چنین دامی، روش ملایمی در پیش بگیرید. تغییر ارزشهای مهم در یک روند ملایم و بدون سرو صدا از اقدامات مهم اولیه است. حفظ شکیبایی تا اطمینان از حمایت های لازم، اصل آغازین هر گونه تغییر سازمانی به شمار می رود. اصلاح مخاطرات حالت های جدی زمانی رخ می دهند که انتظار بیش از حدی ایجاد شده ولی برآورده نشده باشد. باورها را می توان به عمل در آورد. اما آنها فی نفسه عمل نیستند. اگر رویدادی در نظر بی اهمیت جلوه می کند بر اثر آن است که توقع عمل مؤثری داشته ایم که صورت نپذیرفته است. در اینجا اصلاحات تا درجه ای امکان پذیر است که توجه و تمرکز خود را از انتظار برانجام اقدامات فوری بردارید و بر ستایش و ارج گذاردن به نفس باورها متمرکز کنید. و این باورها است که به اعمال شکل می دهد. اگر اقدامات مورد نظر شما به انجام نمی رسند علتش این است که باورهای لازم در صحنه حضور ندارند. لفاظیعلت یابیر اساس ضرب المثل مشهور، دو صد گفته چون نیم کردار نیست، سخن گفتن از یک شیئی را نباید به جای خود آن شیئی گرفت. فرهنگ یک سازمان شیئی نیست و رفتاری که در جهت هدف باشد، اما سخنی از آن به میان نیاید، بهتر از همه حرفهای بجا اما بدون عمل است. پیشگیر براه پیشگیری از لفاظی، وادار کردن کارکنان به مشارکت است. رهبرانی که ایده های بزرگی دارند، کسانی که جمعیتی را به حرکت در می آورند، معمولاً یک مطلب را به اشکال گوناگون بیان می کنند (و پاره ای اوقات همان واژگان را به کار میبرند اما منظورشان چیز دیگری است). این باعث می شود که بسیاری از کارکنان، ارزشهایی را که از آن جانب داری می شود به خود ببندند و عملاً در تحقق ایده مورد نظر مشارکت کنند. اگر باور ها به روشنی بیان شوند، کارکنان، کلمات صحیح کلیدی را فرا خواهند گرفت و مکرراً به کار خواهند بست. نتیجه ای که بدست می آید رسیدن به یک زبان تخصصی است. مفاهیم و قالبهای تخصصی جایگزین فکر است و به این جهت دشمن تغییر به شمار می رود. جلب رضایت رئیس علت یابیگاهی کارکنان ارزشهای سازمانی خاصی را می پذیرند، به این دلیل که رئیس مجبورشان کرده است، نه آنکه خود آنها هم همانقدر موافقت داشته باشند. در چنین شرایطی، باور های سازمان تنها زمانی کارساز خواهد بود که تأکید و فشار رئیس پشت سر آن باشد. مدیر عاملی که می گفت: «وقتی پای خود را از روی پدال گاز برداشتم تمام فعالیت ها متوقف شد»، منظورش عیناً همین بود. پیشگیر یجلو گیری از این دام کار دشواری است. بسیاری از مدیران می گویند اگر مشتاق شنیدن باور های حقیقی و توصیه های صمیمانه هستید، باید کاملاً مواظب باشید که باورهای خودتان را پیش از شنیدن نظریه دیگران اظهار نکنید زیرا در غیر این صورت، بیشتر موافقت بدست می آورید تا حقیقت. رؤسا با پنهان نگه داشتن نقطه نظر های خود، از چنین رویدادی پیشگیری می کنند. وجود چنین شرایطی در سازمان بدین معنی است که بله قربان گفتن و سر افکندگی، عناصر اصلی یک فرهنگ سازمانی ناسالم اند. اصلاحیه آرا و عقاید مخالف در صورتی که سازنده باشند ارج بگذارید. نشان دهید که عدم موافقت با رئیس هم می تواند به نوبه خود خوشایند باشد. بدینعلت یابیدینی شاید از همه دامهای دیگر نابود کننده تر باشد. این دام زمانی پیش می آید که مدیریت سازمان به رغم بیشترین تلاشها و نیات باطنی اش، ارزشها و باور های مطلوب را مسکوت می گذارد و قادر نیست آنها را در تصمیمات و رفتار خود به کار برد. باور های راهنما بیان

کننده آن چیزی است که سازمان معرف و مدافع آن است. پیشگیری بهترین روش برای پرهیز از بدبینی آن است که مدیران بلند پایه از خود بپرسند که آیا درست است که نه تنها به آنچه می گویند حقیقتاً ایمان دارند، بلکه پیوسته برای تحقق آن باورها نیز می کوشند؟. شمارش آرای کارکنان یک سازمان نشان داد که به عقیده ۶۲ درصد از آنها «مدیریت کل سازمان نقش کارکنان را در موفقیت سازمان مؤثر نمی داند.» تحت چنین شرایطی پرهیز از بدبینی، کاری بس دشوار است. اصلاحاً اساساً برای تصحیح بدبینی دو انتخاب موجود است. یا مشکلات رهبران سازمان را بر طرف کرد یا رهبران سازمان را تغییر داد. روش انقلابی برای رفع بدبینی کارکنان، بر کنار کردن مدیران است. مدیر جدید را احتمالاً باید از محیط خارج از سازمان آورد و او هم مجموعه ای از باورها و ارزشهای جدید را همراه با خود به سازمان می آورد. اگر کارکنان عادی سازمان از این تغییر حمایت کنند، دوران ماه غسل آغاز می شود که یک وظیفه عمده آن پذیرش و سپس تعهد نسبت به نظام جدید است. اگر به این ترتیب پیش برود، بدبینی دیرینه زده و به دور ریخته می شود. علت یابیاگر باورهای راهنمای سازمان استراتژی و عمل را به جلو نبرند، باورهای روزانه این نقش را بر عهده خواهند گرفت. علت وجودی سازمان کم کم از نظر کارکنان ناپدید می شود و در عوض، توجهشان بر رویداد های روزمره و موانع تمرکز می یابد. پیشگیری ساده ترین راه برای پیشگیری از این دام آن است که باورهای راهنمای سازمان را در معرض دید قرار دهیم. باورهای روزمره، استراتژی را تنها در خلأ به پیش می برند. باورهای راهنمای فرهنگ هر قدر روشتر بیان شوند، با توالی بیشتری شنیده شوند، به طور روزمره نقل شوند و اعتقاد عمیق تری را به خود جلب کنند، مقررات خلق الساعه کمتری وضع و مجری هدفهای دراز مدت سازمان خواهند شد. اصلاحی نکند باورهای روزمره زیان آور و نامناسب را از بین ببرید. در عوض برای معنی دار شدن و به واقعیت در آمدن باورهای راهنمای جدید تلاش کنید. هر چه بیشتر این باورها تبدیل به عمل شوند، به مشاهده در آیند و کلاً مورد تقویت قرار گیرند، باورهای روزمره جدید در اطراف آنها رشد می کنند و باورهای روزمره قدیمی به آرامی و بدون اینکه مستقیماً به آنها حمله شود، کهنه و منسوخ می شوند. فرایند بدون تولید علت یابیکی از دامهای معمول عبارت از گرفتار شدن در فرایند های بی انتها از حرفهایی است که یا اصلاً به عمل در نمی آید و یا اقدام ناچیزی درباره آن انجام می گیرد. گاهی اوقات، کمیسیون های فرایند بدون تولید، نتیجه وجود افرادی است که صمیمانه مشتاق سخن گفتن از فرهنگ سازمان خود هستند اما از اقتدار لازم برای انجام این کار بی بهره اند. دام عبارت از تجزیه و تحلیل های بی انتها، احساساتی شدن و بحث های بدون پی گیری اجرایی است. پیشگیری از افتادن در این دام به معنای کمتر حرف زدن و بیشتر عمل کردن است. کاری کنید که ارزش عمل کردن از حرف زدن بیشتر باشد. «چه بسا که شما با عمل کردن به احساس می رسید تا با احساس کردن به عمل برسید.» اصلاحاً تصحیح بحث بی ثمر و خودداری از عمل، بیشتر مربوط به مدیریت خوب در سطح کلی سازمان است و ربطی به فرهنگ سازمان ندارد. هر کس که جلسه ای را تشکیل می دهد باید دستور جلسه را تعیین و وظیفه روشنی همراه با هدفهای معین و زمان مشخصی برای ارائه پیشنهاد ها تعیین کند. اگر در جریان عمل متوجه شدید که هدف از جلسه صرفاً ابراز احساسات، فارغ از هرگونه انتظاری برای عمل است، در این صورت بایستی از پیگیری موضوع صرف نظر کنید و آگاه باشید که اگر در مورد خواسته خود - اعمال دستور جلسه - پافشاری کنید، میراث گروه پر حرف و بی عمل شما را از هدف دورتر و کار را دشوارتر خواهد کرد. اگر هیچ یک از شرایط بالا پیش نیاید، من شخصاً با پایان دادن به این قبیل جلسات، این دام را از سر راه بر می دارم. نیاز بر طرف نخواهد شد و بدون آنکه سازو کار مناسبی وجود داشته باشد، فشار آن نیاز، اقدامی صورت خواهد داد. تولید بدون فرایند علت یابیمن در شرکت های بسیاری بوده ام که کوشش برای تبیین ارزشهای خود را بر تهیه و عرضه چیزی متمرکز می کنند که من آن را «لوحه» می نامم. منظورم از لوحه تابلویی است که باورها بر روی آن نوشته می شود در روی میز کار و یا دیوار نصب می شود. پیشگیری لوحه فقط یک وسیله است و هدف مطلوب، عمل کردن به مفاد مندرج در آن است. شنیدن، دیدن و خواندن عبارتهای صحیح و به جا کافی نیست. باید عمل کرد. اصلاحاً باید دهها و صدها

روش خاص را در اختیار مردم (مشتریان، کارکنان و غیره) بگذارید تا باورها را عملاً بیازمایند. ملایمت علت یا بیمنظور از ملایمت زمانی است که مدیریت تصمیم می‌گیرد فرهنگ سازمان خود را بیشتر عرضه کند. پس گروه کوچکی را برای مدت زمان نسبتاً کوتاهی دعوت می‌کند تا کلمات و عبارات زیبا و ملایمی چون فضیلت، درستکاری و خدمت را که برای همه عباراتی ارزشمند هستند، ارائه کنند. در هر نوع سازمان و در هر زمان و مکانی در جامعه‌ی ما اثر گذار است. یکی از عناصر مشخصه یک فرهنگ، تفاوت آن با سایر فرهنگها است. پیشگیری پیش از هر چیز، متوجه باشید که برچسب یک شیئی را با خود آن شیئی عوضی نگیرید. عبارتهایی که تحت عنوان (فرهنگ ما) اعلام می‌شوند دلیل نمی‌شود که واقعا فرهنگ ما باشند. ملایمت معمولاً در کمیسیون‌های عبارت سازی بیشتر پیدا می‌شود تا در فرهنگهای زنده و رایج. اصلاح‌هاز کوششها عیب جویی نکنید، زیرا انها صمیمانه واز روی حسن نیت صورت می‌گیرد. حتی اگر مؤثر نباشد، اما همواره مثبت اند. در عوض، از تأکید و تمرکز بر عبارتها دست بردارید و در پی گذار از حرف به عمل باشید..

اولین تجربه مدیریت

مولفان: لورن بلکر - گری اس تاچچیک

خلاصه کتاب: مقدمه: اولین تجربه مدیریت افراد غالباً اتفاقی کسب می‌شود. استعفای مدیر سابق، کارایی بالا، توسعه شرکت و افزودن بخشهای جدید متداولترین عوامل ایجاد فرست برای کسب اوین تجربه است. حال آنکه اولین قدم که همیشه مهمترین و سخت ترین گام در این مسیر است را چگونه می‌توانیم طی کنیم در این کتاب به ان پرداخته است. مسائل کلیدی مدیریتی در شش بخش ذیل آمده است: ۱- خوب پس قرار است مدیریت کنید ۲- دست و پنجه نرم کردن با مدیریت جدید ۳- کار کردن با افراد و ایجاد رابطه ۴- شرح وظایف، ارزیابی عملکرد و مدیریت دستمزدها ۵- پیشرفت و ترقی خود شما ۶- فرد کاملدر این کتاب ۶ بخش فوق شامل ۳۶ قسمت می‌باشند. در این تحقیق چند مبحث که حائز اهمیت بیشتری است مطرح می‌شود. بخش اولخوب پس قرار است مدیریت کنید ۱-۱ راهی به سوی مدیریت: افراد می‌توانند از راه‌های مختلفی مدیر شوند در بیشتر شرکتها به اشتباه اشخاصی را که دارای عمل کرد بهتری هستند در موقعیت مدیریت قرار می‌دهند و این در حالی است که این افراد غیر مدیر از طریق فرد گرایی و توجه به جزئیات به موفقیت رسیده اند در حالی که مدیران با توجه به افراد و نه بر کارها و با اتکای به دیگران عمل می‌کنند و صرفاً متکی به خود نیستند. در واقع مدیریت کار هر کسی نیست. بیشتر افراد به این خاطر مدیریت را قبول می‌کنند که تصور می‌کنند با رد مدیریت وارد بن بست شغلی شده اند. ۲- ۱ آغاز کار: این مسئله با مستقر شدن عنوان می‌شود. اولین هفته کاری برای مدیر قدری غیر معمول است. زیرا افراد سعی می‌کنند چه موافق و چه مخالف سعی می‌کنند مدیر جدید را و در واقع شما را امتحان کنند و شما را نسبت به مدیر قبلی مقایسه کنند که آیا از او لایق تر هستید یا نه. نکات مهمی که در این زمینه وجود دارد: - از تغییرات ناگهانی و شدید بپرهیزید- به روابط با افراد زیر دست اهمیت دهید زیرا در واقع عملکرد آنهاست که شیوه مدیریتی شما را نشان می‌دهد. - به طور مناسبی با مافوق و مدیران خود رابطه برقرار کنید. استفاده از اختیارات جدید یکی از بزرگترین اشتباهاتی که مدیران جدید

انجام می‌دهند این است که از قدرت خود استفاده می‌کنند یعنی شروع می‌کنند به دستور دادن در حد زیاد. ولی بهترین حالت این است که از روش کم نمایی استفاده شود. یعنی مثل یک انبار دار که برای ذخیره کردن اختیارات تا حد امکان نگه می‌دارد و در موارد ضروری نشان می‌دهد که تاثیر پذیری ان بیشتر باشد. مهارتهای انسانی:

- مهارت های انسانی از مهارت های فنی اهمیت بیشتری دارد: به عنوان مثال برای برقراری ارتباط با یک دوست اگر به دنبال دوستی در میان کارکنان هستید بهتر است که این دوست از میان مدیران بخشهای دیگر باشد تا زیر دستان احساس تبعیض نکنند.

مدیریت روانی و احساسات: یعنی از تغییرات روانی ناگهانی جلوگیری کنید و سعی کنید خونسردی بیشتری از خود نشان دهید و این به معنی بی تفاوت بودن و عدم نشان دادن احساسات نیست. ۳-۱ ایجاد اعتماد و اطمینان اعتماد سازی یک فرایند تدریجی است یکی از اهداف مدیران این است که افراد به آنها اعتماد و اطمینان داشته باشند. برای ایجاد این مسئله یکی از راه ها: موفقیت پی در پی است. یعنی وقتی چندین بار موفقیت کسب شود انسان به موفقیت عادت می کند. مدیران باید سعی کنند در ابتدا وظایفی را به کارکنان بدهند که از عهده آنها برآیند. این موفقیت باعث بوجود آمدن احساس رضایت و اعتماد به نفس می شود و به طور متقابل اعتماد به مدیریت بوجود می آید. همچنین برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و دادن انگیزه به افراد از روش (ستایش در عیان و نهان) و سرزنش در نهان باید استفاده کرد. یعنی جلوی جمع و یا به طور خصوصی از شخص تمجید شود و به طور خصوصی از وی انتقاد شود. ۴-۱ شنونده فعال بودن از مهمترین خصوصیت مدیر است. به این معنا که طرف مقابل احساس کند کسی به حرفش گوش می دهد. در واقع مدیران باید به فکر قابلیت برقراری ارتباط و گوش دادن فعال باشند. برای شنونده فعال بودن باید سعی کنیم مسیر گفتگو را به سمت خودمان نکشیم و شخص را ترغیب کنیم صحبت کند و همچنین از ایما و اشاره استفاده کنیم تا بیان کنیم که به سخنان طرف علاقه مندیم. از فوایدی که شنونده فعال بودن دارد: - فرد پر حرف و لافزنی به نظر نمی رسیم - با بیشتر گوش دادن می توانیم از مسائل اطراف با خبر شویم. ۵-۱ کار مدیر جدید مسئولیت اصلی مدیر عبارت است از: استخدام، آگاهی بخشی، برنامه ریزی، سازماندهی، آموزش و نظارت. مدیران باید روی کلی نگری تاکید کنند و از جزئیات هم غافل نشوند در واقع اعتدال را در پیش بگیرند. بخش دوم دست و پنجه نرم کردن با وظیف جدید ۱-۲ اداره کردن کارکنان مشکل ساز قرار نیست همه کارکنان موفق باشند. ممکن است برخی ها عملکرد ضعیفی داشته باشند که با آموزش مناسب و یا انتقال آنها به حوزه های دیگر امکان درخشش بیشتری برایشان فراهم شود. هدایت کردن افراد به کارهایی که با طبیعت آنها هماهنگی دارد بسیار ساده تر است از مجبور کردن آنها برای انجام کارها. کارکنانی که بیشترین چالش را برای مدیران تازه کار بوجود می آورند شامل: مهاجم، فکاهی، فراری، جویای شهرت، دو کاره، این کار من نیست، سوخته دل، شاکی مهاجم: با سایر افراد مخالفت میکند و مانع به نتیجه رسیدن تلاش های گروه می شود. فکاهی: فکر می کنند وظیفه اصلی آنها سرگرم کردن دیگران استفراری: یا به لحاظ ذهنی یا جسمی تیم را ترک می کنند و عملکرد آنها به صفر می رسد. جویای شهرت: سعی می کنند تمام کارها را به اسم خود تمام کنند. دو کاره: همزمان به دو یا چند کار می پردازند و شغل دیگری را بعنوان شغل اول دارند. این کار من نیست: باید تمام کارها از نظر آنها در شرح وظایف ذکر شود در غیر این صورت آن کار را انجام نمی دهند. سوخته دل: احساس می کنند کل زندگی خود را برای شرکت گذاشته اند و از زندگی لذتی نبرده اند. شاکی: دوست دارند غر بزنند و از همه چیز شکایت کنند. ۲-۲ استخدام و مصاحبه شاید به تعداد تمام شرکت های موجود روش استخدام وجود داشته باشد و مرور کردن آنها غیر ممکن باشد. بنابراین فقط چند فرض ساده و مهمتر مطرح می شود: طرز نگرش: بیشتر مدیران به دنبال تجربه، صلاحیت یا تحصیلات کارکنان هستند در حالی که طرز نگرش از اهمیت زیادی برخوردار است. کارمندی می تواند تجربه، صلاحیت و یا تحصیلات مناسبی داشته باشد ولی بخاطر عدم نگرش مناسب مشکل آفرین باشد. این طرز نگرش را می توان از سئوالاتی که داوطلب می پرسد دریابیم. سئوالاتی مثل مطرح کردن بیمه (که پر مسئولیت بودن را نشان می دهد) در واقع لحن کلی سوال ها می تواند مشکلات مربوط به طرز نگرش را بیان کند. فرایند گزینش: نوع سئوالاتی که در گزینش مطرح می شود حائز اهمیت است، سئوالات گنگی که پاسخ دادن به آنها مشکک است بهتره که مطرح نشود و در عوض سئوالاتی را بپرسید که باعث شود گفتگو ادامه پیدا کند و باعث خودمانی شدن داوطلب شود تا بتوانید آنها را بهتر بشناسید. استخدام: اگر شما چند نفر را برای استخدام در نظر گرفته اید، باید به آنها اطلاع دهید که تا پایان کامل گزینش و مصاحبه هیچ تصمیمی اتخاذ نمی شود و به محض اتخاذ تصمیم با او تماس گرفته می شود. بهتر است این تماس توسط شخصی بغیر از خودتان انجام شود. اخراج کردن: اگر تنها یک

لحظه باشد که برای همیشه در خاطر مدیری نقش می بندد اولین باری است که یکی را اخراج می کند. اخراج یک فرد می تواند برای هذ دو طرف درگیری ناراحت کننده باشد. اخراج های ناگهانی تقریلا همیشه غلط است جز در مواقعی که کارمند ضادق نبوده و یل خشونتیی به خرج داده است. بیشتر شرکت ها دستور عمل هایی برای فرایند اخراج دارند. اخراج نباید بر اساس افراط و تفریط صورت گیرد یعنی اخراج نباید از روی عصبانیت و تعجیل باشد و نه انقدر اخراج کردن یه نفر طول بکشد که افراد شاغل در محیط کار بپرسند چرا فلانی اخراج نمی شود! مدیر باید برای اخراج زمینه سازی کند و از قبل به کارکنان تذکر دهد. اخراج کردن و در واقع نمایش اخراج هم مهم است: زمان گذاشتن نامه توی پاکت و نوشتن عنوان اخراج گذشته است. مدیر باید با توجه به موقعیت فرد مورد نظر عبارت متناسبی را در یک مصاحبه ی اخراج در نظر بگیرد که به فرد لطمه بیشتری وارد نشود. بخش سوم کار کردن با افراد و ایجاد رابطه ۱-۳ رازی در کار نیست

اختیار زیر دستان بگذارند. در حالیکه در مقابل این عمل این واقعیت مهم وجود دارد که: افراد بر اساس واقعیات موجود عمل نمی کنند بلکه آنها بر اساس برداشت خود از واقعیت عمل می کنند. هر شخصی نیاز دارد که بداند چه خبر است. به عنوان یک مدیر هر چه اطلاع رسانی بیشتر باشد موفقیت بیشتر خواهد بود. چرا که در غیر این صورت اطلاعات نادرست فراوانی در اطراف شما جریان پیدا می کند که باید آنها را تصحیح کرد، البته اگر از وجود آنها اطلاع داشته باشید. ۲-۳ شکاف نسل ها: مدیران تازه کار می توانند در هر سن و سالی باشند سه موقعیت بر اساس تفاوت های سنی بوجود می آید:- سرپرستی مدیر مسن بر افراد جوان- سرپرستی مدیر جوان بر افراد مسن تر- سرپرستی مدیر جوان یا مسن که گروهی از سنین مختلف را سرچرستی می کند، که برخی جوان تر و برخی مسن تر هستند. بزرگترین تعارض زمانی بوجود می آید که مدیر جوان تر سرپرستی کارمندان مسن تر را بر عهده گیرد. مسائلی که یک مدیر جوان ممکن است داشته باشد:- رویکرد شما باید توام با مهربانی و ملایمت باشد.- نشان دهید که بیشتر از ستان جا افتاده و پخته هستید.- آرام حرکت کنید.- از چپ و راست دست به تصمیم گیری های عجولانه نزنید.- در انجام تغییرات حوصله به خرج دهید.- عمل سریع از جانب فرد مسن قاطعیت و از جانب مدیر جوان عجول بودن او را نشان می دهد. این مسائل را می توان با استراتژی های مدیریتی کنترل کرد، مثل تاخیر برخی از تصمیمات معقول و کاملاً محرزی که باید اتخاذ کنید که باعث احساس آرامش می شود و در ذهن همه به یک واقعیت تبدیل می شود. بخش چهارم شرح وظایف، ارزیابی عملکرد و مدیریت دستمزدها کارکرد های ارزشمندی هستند که هر شرکتی چه رسمی و چه غیر رسمی به آن عمل می کنند.- اینکه چه کسی چه مسولیتی را بر عهده بگیرد که مناسب با فرد باشد. (شرح وظایف) مانند سوابق تحصیلی مورد نیاز، میزان تجربه مورد نیاز برای انجام کار با توانایی کافی و یا میزان مسئولیت سرپرستی.- تصمیم برای اینکه کدام کارها حائز اهمیت بیشتری هستند. (ارزیابی عملکرد) از طریق فرم ارزیابی یا گرفتن گزارش کار و بررسی آن، می توان به کارکنان امتیاز داد.- تصمیم گیری میزان دستمزد بر اساس نحوه کار. (مدیریت دستمزد) منطقی است که برای هر شغلی یک حداقل و یک حداکثر در نظر گرفته شود و به تناسب سمت و فعالیت سقف حقوق در نظر گرفته شود. بخش پنجم پیشرفت و ترقی مدیر ۱-۵ برخورداری از هوش عاطفی: یک مفهوم مدیریتی جدید به نام ((هوش عاطفی)) وجود دارد که سر و صدای زیادی به پا کرده است. مدیران موفق در سطح بالایی است. یا بهره عاطفی (EQ) بهره هوشی، قابلیت های متفاوتی با بهره عاطفی دارد. یا (IQ) در سال ۱۹۹۵ توسط دکتر دانیل گولمن رواج پیدا کرد. EQ افراد دارای بهره هوشی بالا دارای قابلیت ریاضی خوب، درک گسترده از لغات و درک مطالب هستند. اما افراد دارای بهره هوشی بالا در برقراری رابطه و کنترل عواطف و احساسات ویا استرس و قدرت همدلی کردن با دیگران هستند. رابطه بهره عاطفی با مدیریت: مدیران برتر با استفاده از این مهارت در تشخیص احساسات خود و دیگران قادرند عواطف خود را به طور مناسب بیان کنند، دارای خود انگیزختگی هستند و به دیگران انگیزه می دهند و استرس، تنش و هرج و

مرج را اداره می کنند و به دیگران در این زمینه کمک می کنند. ۲-۵ مدیریت کردن وقتی که در اختیار دارید تا بحال شده است که با این احساس از دفتر کار به خونه آمده باشید که هیچ کاری را به سر انجام نرسانده اید؟ روزهایی که به تمامی صرف رتق و فتق امور پیش پا افتاده شده باشد؟ طبیعتا همه ما این روزها را داشته ایم و این نشانه عدم مدیریت وقتی است که در اختیار داریم. برای بهتر مدیریت کردن زمان به موارد زیر می توان توجه کرد :- اجزاء کوچکتر کار : هدفی را که در پیش داریم را در نظر گرفته ، به اهداف کوچکتر تقسیم کنیم تا انجام کارها آسان تر شود .- فهرست : هر روز صبح مواردی را که می خواهید در آن روز انجام دهیم فهرست کنید و بر اساس اولویت بندی انها را مرتب کرده انجام دهید که باعث می شود برای کارها برنامه ریزی کنید .- نیاز به یاد آوری و تعمق: برنامه ریزی کنید تا هر روز یک مدت آرام برای خود داشته باشید .اگر هر روز این کار را نمی توانید انجام دهید سعی کنید زمانی را در گوشه های به خیال پردازی و تعمق بپردازید . این کار برای روان شما حیاتی است و مشکلات لاینحل را در این مدت زمان آرامش می توانید حل کنید .- دقت به تفاوت کار مهم و کار فوری : تمرکز باید روی کار مهمتر باشد .- همه ما زمانی مساوی داریم ۱۶۸ ساعت در هفته : آنچه شما با این زمان انجام می دهید است که تفاوت را ایجاد می کند .۳-۵ واگذاری وظایف : از موارد مهم وظایف مدیر است .اگر تفویض اختیار درست انجام شود بیشتر می توان روی مدیریت و رهبری تمرکز کرد .فواید تفویض اختیار:- کارکنانی خواهید داشت که بیشتر درگیر کار خواهند شد وانگیزه بیشتری دارند ، زیرا مهارت های بیشتری را بکار می گیرند .- باعث صرفه جویی در هزینه های سازمان می شود .- این کار دست شما را بازتر می گذارد تا کارهای دیگری مثل مدیریت و رهبری را انجام دهید و پروژه های بیشتری را قبول کنید . آنچه که هرگز نباید واگذار شود : مسائل مربوط به امور پرسنلی است .مواردی مثل : ارزیابی عملکردها ، بازمینی دستمزدها ، مریگیری ، امور مریگیری و خاتمه خدمت .۴-۵ حضور روی صحنه (نقش سخنرانی در مقابل جمع) جای تعجب دارد که تعداد فراوانی از مدیران توانمند هستند که نمی توانند از پس موقعیت های سخنرانی در حضور جمع بر آیند .برداشتی حضار از این امر دارند این است که ، آن ها در کار مدیریت هم چندان موفق نیستند . شاید برداشت درست نباشد اما همانطور که بیشتر در مورد آن بحث کردیم ، افراد بر اساس برداشت و ادراک خود عمل می کنند .مواردی که برای یک سخنرانی خوب لازم است شامل :- آمادگی قبلی : بسیاری از مدیران به این دلیل سخنران بدی هستند که از قبل هیچ کاری انجام نمی دهند و ناگهان خود را در موقعیت سخنرانی می بینند .اگر مدیران یاد بگیرند که سخنران خیلی خوبی باشند می توانند قابلیت فی البداهه سخن گفتنشان را نیز تقویت کنند که بهترین روش تمرین کردن است .- برای خود مشخص کنید که هدف از این سخنرانی چیست و آن را در یک جمله بنویسید .- هدف خود را به لحاظ رفتاری بنویسید یعنی شنوندگان از سخنرانی شما چه چیزی برداشت می کنند .- کلیات مطالب خود را تهیه کنید ، شنوندگان معمولا یک نکته اصلی و سه نکته فرعی رادریافت می کنند .- طی زمان ارائه سخنرانی به افراد بگوئید که می خواهید چه چیزی به آنها بگوئید (این کار را در آغاز سخنان انجام دهید) مطالب را در بخش اصلی گفتار بیان کنید . جمع بندی کنید و در اخر به آنها یاد اور شوید که چه گفته اید .- سعی کنید حضار را تحلیل کنید و ببینید علت حضورشان در جمع چیست و این جمع از چه کسانی تشکیل شده است .بخش ششمفرد کامل ۱-۶ کنار آمدن با استرس عوامل زیادی باعث بوجود آمدن استرس می شود ، هر چیزی که به جسم یا روان ما ضربه وارد کند استرس زا است .بهترین راه حل این است که به قابلیت های خود اعطامد داشته باشید . شما به این دلیل مدیر شده اید چون توانایی انجام دادن کارهای مشکل تر را داشته اید پس به مشکل واکنش نشان دهید و نه به استرس .سعی کنید مشکل را به چالش بکشید و آن را حل کنید همچنین استرس را کنترل کنید .۲-۶ با کلاس بودن کلمه کلاس معانی زیادی دارد که در اینجا به عنوان برخورداری از سبک وقار در رفتار فرد مطرح می شود . که شامل موارد ذیل می باشد :- با مردم مطابق با شان اجتماعی آنها برخورد شود .- حتی زمانی که عصبانی می شوید هم از کلمات زشت و رکیک استفاده نکنید .- لظیفه نژادی و قومی تعریف نکنید .- خونسردی خود را از دست ندهید .- در سدد توجه اشتباهات نباشید و از آنها درس بگیرید

۱- اسوه و نمونه دیگران باشید. جمع بندی مطالب شما به مرور زمان باهوش تر نمی شوید، بلکه تجربه بیشتری کسب می کنید و این باعثکار آمدی بهتر شما می شود و تکرار تجربیات باعث روان انجام دادن کارها. موفقیت شما به عنوان یک مدیر از خود شما و از طرز نگرش نسبت به این مسئولیت آغاز می شود. مسئله ای که در اینجا مهم است: تاثیر شما بر افرادی است که با زندگی آنها در تماس هستید. منبع کتاب اولین تجربه مدیریت (ویرایش پنجم) مولفان: لورن بلکر - گری اس تاپچیک لورن بلکر: بیش از سی سال سابقه مدیریت در صنعت بیمه را درآورد. گری اس تاپچیک: از مدیران موفق شرکت سیلور استار است که در زمینه خدمات مشاوره مدیریتی فعالیت دارد و پس از فوت بلکر ویرایش این کتاب را خود بر عهده گرفته است.

ملک سلیمان

دکتر محمد علی انصاری

ملک سلیمان (جلوه هایی از مدیریت در قرآن) مجموعه مقالات ۳- نویسنده: محمد علی انصاری - انتشارات بیان هدایت نور- چاپ اول اسفند ۱۳۸۳/رقعی- تعداد صفحات ۱۵۹- شامل پنج گفتار- تهیه و تنظیم: سمیرا حسین پور عرب- سخن آغازین: پیامبران بزرگ الهی انسان های کاملی هستند که در حوزه اندیشه و عمل اسوه های بی بدیلی برای بشریت محسوب می گردند، از این رو تأمل و کنکاش در سیره و رفتارها و گفتارهای این پیام آوران هدایت و رحمت، این سالکان واصل و معلمان صاحب دل، بهره های وافر را به ارمغان می آورد. از جمله حیطه های هنر نمایی این متفکران وارسته، عرصه مدارا و مدیریت است که در حیات اجتماعی این بزرگان به شکل با شکوهی بروز و تجلی یافته است. صادقترین راوی حال و حکایت این سفیران ملک خدایی، قرآن کریم است که در نهایت حلاوت و اوج جذابیت گزیده های نافع و کارآیی از حیات طیبه این اولیاء حق را به تصویر کشیده است، که با هوش ورزی و تفتن جدی می توان دریافت که این قوم به انصاف مدیران سترگ بلندای تاریخ بشریت اند و شناخت ارزش ها و روش های مورد اعتماد و عمل ایشان به خصوص در شاخه مدیریت بحران می تواند نوید بخش آثار و آمان های مبارکی باشد. به عنوان مقدمه باید توجه نمود که قرآن کریم دارای محوریتی است. یعنی مجموعه مطالب قرآن کریم حول محور ارتباط قرار دارد و به تعبیری روح پیام کلام الهی و قرآن را ارتباط تشکیل می دهد ارتباطی که دارای چهار مؤلفه است که هیچ مطلبی رانمی توان یافت که از این چهار مؤلفه خارج باشد. محورهای چهار رگانه ارتباط در قرآن اولین ارتباط میان انسان و خداوند است که بخش عظیمی از آیات قرآن را تشکیل می دهد انسان موجودی سرگردان و متحیر نیست بلکه با پدیده ای به نام هبوط پا بر زمین گذارده است و سیرو حرکتی دارد و برای حرکت او نقطه پایانی نیز در نظر گرفته شده است. بنابر تعلیم قرآن راهکارهایی که این حرکت را میسر و ممکن می سازد چیزی جز تعلیم و تربیت نیست یعنی اولین و آخرین راهکار همین است که از آن به عبودیت تعبیر می شود و عبودیتی که قرآن معرفی می کند مبتنی بر دو پایه و اساس معرفت و محبت است. ارتباط دوم انسان رابطه با خویش است. بشر از دیر باز سعی داشته تا خود را بشناسد و با فرصتها و تهدیدها در مورد خود آشنا باشد داده ها و ستاده ها را جمع بندی و نتیجه گیری کند و از شخصیت خود بهره وری درستی بنماید. راهکار این قسمت در قرآن کریم بدون شک تزکیه و تذهیب است. و به زمین و کسی که آن را گستراند و قسم به جان آدمی و آن کس که آن را (آفرید) و منظم ساخته. سپس فجور و تقوا را به او الهام کرده است که هر کس نفس خود را پاک و تزکیه کرده، رستگار شده. و آن کس که نفس خویش را با معصیت و گناه آلوده ساخته نومید و محروم گشته است! شمس/آیات ۶، ۷، ۸ و ۹ سومین رابطه ارتباط انسان و جهان پیرامون اوست و به بیانی دیگر رابطه آدمیان و جهان طبیعت این قسمت نیز از همان فصل های سربسته و نگشوده قرآن است، که ما مسلمانان تا کنون به آن توجهی ننموده ایم. ارتباط انسان و طبیعت در قرآن بسیار شگفت انگیز است رابطه ای که قرآن به آدمیان تعلیم می دهد بر اصل استعمار بنا نهاده شده است. نه آن معنا و تعبیری که عموماً از استعمار استفاده می شود. استعمار یعنی آبادانی و عمارت. یعنی آدمیان باید

بکشند تا جهان پیرامون خود را آبادان نمایند. آنگاه به بهره برداری و انتفاع از آن مشغول شوند. طبیعت، معلم انسان است. کرامت، زیبایی، جلال، لطافت، بارش، تابش و رویش طبیعت هر یک درس های بزرگی است که از سوی طبیعت به انسان تعلیم داده می شود. چهارمین رابطه که مشکلترین نوع آن است ارتباط انسان با دیگر انسان هاست. در حوزه ارتباط آدمی با خداوند اصل رحمت وجود دارد و این رحمت بسیاری از کاستی ها را جبران می کند. در حوزه ارتباط با خویشان نیز اغماض و چشم پوشی، پذیرش مسائل را برای ما راحت می کند. در حوزه ارتباط با طبیعت نیز اصل کرامت وجود دارد و چون طبیعت با ما رابطه ای یکسویه دارد ما از منافع طبیعت بهره می بریم. اما رابطه انسان با انسان قدری پیچیده و دشور است چون رابطه آدمیان با یکدیگر تعارض و تفاخر دارد و به تعبیر ساده در برخورد منافع و موقعیتها چالش هایی پیش می آید که رابطه انسانها با یکدیگر را مسئله ساز می کند و بایستی برای آن چاره ای جدی اندیشید. باید دانست ثمره اصلی نبوت و امامت التیام بخشی و بهبود رابطه انسان و انسان می باشد. قرآن برای رابطه انسانها با یکدیگر آنقدر اهمیت قائل است که همراه ارتباط با خداوند آن را مطرح می کند. (ونماز را به پا دارید و زکات پردازید و همراه رکوع کنندگان رکوع کنید...) بقره/۴۳ نماز رمز ارتباط با خداوند و زکات رمز ارتباط با مردم است. دو واژه ای که همیشه در قرآن همراه یکدیگر استعمال می شود و متجاوز از چهل بار به کار برده شده است. به طور کلی در قرآن دو گونه تقسیم داریم که یکی تقسیم کمی که شامل تعداد حروف، کلمات و آیات است و دیگری تقسیم کیفی و آنچه مهم است شناخت مفهومی و کیفی قرآن می باشد. سر فصلهای پنجگانه قرآن (۱) آیات و عقاید: آیاتی که خداوند در آنها اصول اعتقادات را به مسلمانان تعلیم می دهد که سه پاسخ اصلی ما در آن نهفته است توحید، نبوت و معاد (۲) آیات الاحکام: آیاتی که دارای احکام فقهی قرآن است. (۳) آیات اخلاقی: مجموعه تعالیم اخلاق عمومی که گاه فرد و گاه جمع را در بر می گیرد. (۴) قصص و تاریخ قرآن (۵) حکمتها و مثال های قرآنی: که همه از محیط پیرامون انسان نشأت می گیرند یعنی مثال های عینی و ملموس. ویژگیهای تاریخ و قصص قرآنتاریخ و قصص قرآن به معنای علم تاریخ نیست، زیرا در قرآن تکیه گاه خداوند زمان و مکان نیست و اساساً شیوه بیان مطلب به نوعی آموزش عملی و عینی است. شیوه تاریخ و قصص قرآن آموزش در حال حرکت و عینی است و نوعی آموزش عملی و استمراری است. مجموعه تاریخ و قصص قرآن ساخته شده و داستان نیست بلکه مصداق کامل واقعیتهای خارجی است. در سرگذشت آنها درس عبرتی برای صاحبان اندیشه بود. این ها داستان دروغین نبود بلکه هماهنگ است با آنچه پیش روی او قرار دارد؛ و شرح هر چیزی هدایت و رحمتی است برای گروهی که ایمان می آورند. یوسف/۱۱۱ یکی از منابع بسیار غنی در مباحث مدیریت آموزش های عملی و تاریخی قرآن است که گاه در آن مدیریت بحران دیده می شود و گاهی حالت گذرا و آموزش عملی و عینی در صحنه است. حال برای استفاده از آموزه های مدیریتی قرآن کریم به آیاتی از سوره مبارکه نمل (آیات ۱۵ الی ۴۴) اشاره شده و چهارده اصل مدیریتی در این آیات مطرح می گردد. ((و ما به داوود و سلیمان دانشی عظیم دادیم؛ و آنان گفتند ستایش از آن خداوندی است که ما را بر بسیاری از بندگان مؤمنش برتری بخشید.)) نمل / ۱۵ خداوند اولین نکته ای که در مورد داوود و سلیمان مطرح می کند علمیت و جایگاه دانش آنهاست. دوران داوود گذشت و سلیمان پا به صحنه نهاد. سلیمان تورات نبی و رسول نیست بلکه پادشاه کشور گشاست. قرآن به شکوه و جلالی والا، ساحت این بزرگمرد را می ستاید. او نمادی از یک انسان کامل و موفق در خلقت الهی است. ((و سلیمان وارث داوود شد و گفت: ای مردم! زبان پرندگان به او تعلیم داده شده و از هر چیز به او عطا گردیده؛ این فضیلت آشکاری است.)) نمل / ۱۶ ما زبان موجودات و پرندگان را می دانیم این خصوصیتی است که خدا به ما ارزانی کرده است. ((لشکریان سلیمان از جن، انس و پرندگان نزد او جمع شدند آنقدر زیاد بودند که باید توقف می کردند تا به هم ملحق شوند.)) نمل / ۱۷ این چنین برای سلیمان نیروی چند ملیتی فراهم آمده است و همه این ها مدیریت واحد دارند. ((آنها حرکت کردند تا به سرزمین مورچگان رسیدند؛ مورچه ای گفت: به لانه های خود بروید تا سلیمان و لشکرش شما را پایمال نکنند، در حالیکه نمی فهمند. نمل / ۱۸)) (سلیمان از سخن او تبسمی کرد و خندید ...) نمل / ۱۹ سلیمان از تدابیر و فرزاندگی

این رهبر متعجب شد که با چه هشدار به جا و به موقعی جماعت خودش را بیدار کرد. سلیمان در جستجوی آن پرنده (هدهد) برآمد و گفت: ((چرا هدهدر انمی بینم، یا اینکه اواز غایبان است.)) نمل / ۲۰ سلیمان به جستجوی پرنده گانی که در خدمت او و کارگزاران حکومت وی بودند، پرداخت. از این به بعد هر آنچه سلیمان عمل می کند الگوهای قرآنی بحث مدیریت است. اصل تفقد و نظارت کلمه تفقد از ماده فقدان می آید و معنای واژه فقدان یعنی طلب مفقود و بررسی پیرامون چیزی و کسی که نیست و به بیان ما نظارت بر کاستی ها؛ این معنای دقیق کلمه تفقد می باشد که ما آن را به نظارت تعبیر می کنیم. تفقد علاوه بر نظارت، یک بررسی دقیق است و بار عاطفی فوق العاده دارد یعنی انگیزه این نظارت صرفاً اعمال یک روش و نظم خاص نیست بلکه بار عاطفی فوق العاده ای را از منظر یک مدیر در قرآن به دنبال دارد. نظارتی که همراه با احساسات و عواطف پاکیزه و مهربانی و مهرورزی و نگاه انسانی است و این نکته ای بسیار مهم است. در توضیح این سخن از سخنان امام علی (ع) استمداد می جویم. راهکارهای تفقد در کلام امیر المؤمنین حول سه یا چهار حوزه است که قابل تأمل می باشد. امیر المؤمنین در نامه ۵۳ که حدوداً به چهل زبان دنیا ترجمه شده است و در سال ۲۰۰۳ میلادی یونسکو و سازمان ملل به عنوان متن جامع و منشور مدیریتی آن را معرفی نمود، در فرازی به مفهوم تفقد اشاره ای دارد: جناب مالک از کار زیر مجموعه خودت و کار گزارانت و اطرافیانت به عنوان یک مدیر شایسته به گونه ای تفقد کن که پدران نسبت به فرزندان خویش تفقد می کنند یعنی نگاه نظارتی، یک نگاه همراه با عطف و مهرورزی و مهربانی. در اثر تفقد رشد و شوق و ذوق و تحرک به دنبال خواهد بود و نگاه متکبرانه و بدون تفقد در منظر مدیریتی قرآن سازگاری ندارد. امام می فرمایند اگر به این ها امتیازی دادی در نظرت بزرگ جلوه نکند. مبدا بگویی این فرصت و موقعیت را به شما دادیم حال چه و چطور. موقعیت ها، امکانات و شرایطی را که برای همراهانت فراهم کردی را از حد و اندازه واقعی خود در ذهنت بزرگتر مکن که این آفت مدیریت است آنگاه به همان مقدار انتظار و توقع از آنها فزونی می یابد و نمی توانی رابطه ای صحیح و واقع گرا با زیر مجموعه خودت داشته باشی. آقای هانری فایول از صاحب نظران معروف مدیریت که مدیریت او چهارده اصل دارد، اصل دوم وی تناسب بین مسئولیت ((Responsibility)) و قدرت و اختیار ((authority)) است. در نگاه مقابل باز در عین حال که اختیاراتی برعهده ایشان قرار دادی آن لطف را کوچک مشمار. پس نه بزرگ نمایی و نه کوچک انگاری بلکه نگاهی واقع گرا محور کار و تفکر تو باشد. نگاه رحیمانه و مهربانانه هرگز نباید از دقت ما بکاهد. (... پس بر کارهای آنان مراقبت دار و جاسوسی راستگو و وفایسته بر ایشان بگمار که مراقبت نهانی تو در کارهایشان و ادار کننده آنهاست به رعایت امانت، و مهربانی بر رعیت.....)) نهج البلاغه / نامه ۵۳ این دقت باید دو گونه باشد بازرسی و مأموران خودت را قوی کن. در حوزه های مسئولیت آور بایستی عیون یعنی چشم داشته باشیم. امیر المؤمنین (ع) از کسی که می خواهد برای یک مدیر خبر بیاورد به چشم تعبیر می کند یعنی بایستی به او اعتماد داشت. صفات این بازرسان صداقت، تجربه و فاداری است. امام می فرمایند، وقتی این ها بدانند که نظارتی پنهانی بر کارشان وجود دارد خود به خود موجب جدیت و شدت بیشتری در رفتارشان خواهد شد. سومین ممیزه تفقد در نزد امام علی (ع) تفقد همراه با فراگیری است یعنی نظارت نباید به حوزه های بزرگ و آمار و ارقام کلی منحصر شود. در نظارت صرفاً نباید به امور مهم و برجسته توجه داشت بلکه حواشی را نیز باید در زیر مجموعه نظارت خود قرار داد. چهارمین ویژگی لازم تفقد در نامه امام علی (ع) تفقد و نظارت شخصی است. پس اصل نخستی که در رفتار سلیمان می بینیم، تفقد است. بیان شد که سلیمان بررسی و سرکشی کرد و گفت چرا هدهد را نمی بینم، یا اینکه او از غایبان است. این جا جستجوی سلیمان شروع می شود. در اینجا سلیمان نمی گوید هدهد کجاست؟ چرا هدهد نیست؟ چرا نیامده است؟ بلکه می گوید من هدهد را نمی بینم و یا واقعاً هدهد نیست! نقص را به خودش نسبت می دهد. سلیمان کاستی را اول متوجه خود می نماید. این نکته ظریف قرآنی واقعاً قابل استفاده و زیباست. حال عضوی از مجموعه سازمان غیبت دارد لذا سلیمان در برخورد با این صحنه باید سریعاً عکس العمل نشان دهد. اصل تنبیه و تشویق (انذار و بشارت) کلمه تنبیه و تنبه هر دو دارای یک ریشه و به معنای بیدار کردن از خواب است یعنی

غفلت زدایی پس فلسفه تنبه غفلت زدایی است نه انتقام، بیدار کردن و هشدار دادن است لذا در بحث تنبیه و تشویق نظر شخصی وجود ندارد. کلمه انذار در قرآن دارای همین معناست. انذار تنبیهی است که باید نتیجه آن بیداری باشد و بشارت تشویقی است که باید نتیجه آن آوردن نوید و ایجاد شوق باشد. انذار و بشارت به تعبیر قرآن و در نظام مدیریتی ما خیلی مهم است باید نتیجه تنبیه و تشویق متناسب با این عناوین باشد. انبیاء الهی برای تنبیه و تشویق آمده اند. کتاب های آسمانی یا جنبه تنبیهی دارند یا تشویقی. (قال الرضا (ع): هر آنکس که سپاسگزار لطف مردمان نباشد گویا شکر خداوند را به جای نیاورده است.) عیون الخبار الرضا (ع)/ج ۲ ص ۲۴ در تنبیه و تشویق سه اصل حائز اهمیت است: اول قاطعیت - سلیمان وقتی که دید هدهد نیست، گفت ((لَأَعَذِّبَنَّه)) لام مفتوح وقتی بر سر فعل می آید دلیل بر پتک و ار بودن کلام است یعنی سخن کوبنده و پر صلابت. و نون تأکید نیز وقتی به انتهای فعل می چسبد یعنی قاطعیت. اول و آخر سخن با قاطعیت همراه است. اگر در تنبیه و تشویق برای به هر جهت ملاک و معیار قرار گیرد هیچ فایده ای در بر نخواهد داشت. وعده ای داده می شود و شش ماه بعد عمل می شود یا خیر. نتیجه معلوم است کارگزاران و مجموعه نظرشان عوض می شود. دوم تنوع - سلیمان گفت من هدهد را مؤاخذه می کنم. نکته دومی که در تنبیه یا تشویق وجود دارد لزوم تنوع آن است که بسیار مهم می باشد و نبایستی همیشه تشویق و تنبیه چارچوب مشخص و منحصری داشته باشد. سوم تناسب - به عنوان مثال چهره های ماندگار علمی و فرهنگی را در سمیناری جمع می کنند سپس کلید خودروی ممتاز کشور را تحویل ایشان می دهند. این ها که نیازی چینی ندارند بلکه تناسب پاداش برای ایشان حائز اهمیت است. شاید مکان مناسبی جهت پژوهش و تحقیق و امکاناتی این گونه بیشتر مد نظر آنها باشد. وقتی تنبیه و تشویق قرار است در سازمانی اعمال شود، مدیر اولاً باید توجه کند که آیا این تنبیه و تشویق در دیگران تأثیر گذار است یا خیر؟ بازتاب این مسأله در سایر مجموعه چیست؟ اگر چنین تناسبی را رعایت کنیم دیگر تبعات نامناسب نداریم. بنابراین سه نکته قاطعیت، تنوع و تناسب باید لحاظ گردد. در ادامه آیه سلیمان بیان می دارد که هدهد بایستی عذری موجه و قانونی برای غیبت خویش بیاورد. ((قطعاًو را کیفری شدید خواهم داد، یا او را ذبح می کنم یا مگر آنکه دلیل روشنی (برای غیبتش) برای من بیاورد!)) نمل / ۲۱ چیزی از این نشست فاصله نشد یعنی با فاصله و درنگی بسیار کوتاه هدهد آمد. اصل تکریم و تشخص هدهد یک عضو کوچک نهاد مدیریتی سلیمان است، او غیبت دارد. سلیمان هم به شدت برخورد قانونی خود را اعمال و زمینه را آماده می کند. اولین سخنی که هدهد به سلیمان می گوید، انسان را متعجب می سازد. مخاطب هدهد سلیمان حشمت الله و نبی خداست فرد با عظمتی که سخن مورچگان و تمام وجود را می داند و رازهای خلقت را گشوده است. هدهد می گوید: ((چندان درنگ نکرد (که هدهد آمد) گفت: من بر چیزی آگاهی یافتم که تو بر آن آگاهی نیافتی؛ من از سرزمین سبا یک خبر قطعی برای تو آورده ام.)) نمل / ۲۱ سلیمان! من احاطه و تسلط بر موضوعی دارم که جنابعالی از آن بی خبر هستی! سریع و صریح و بدون مقدمه. در نظام مدیریتی سلیمان آنقدر تکریم و تشخص به زیر مجموعه داده شده است که آنان کاملاً و به راحتی می توانند همه چیز را صراحتاً بازگو کنند و این ها آن حریم را ندارند که موجب شود بسیاری از حقائق و مسائل بازگو و طرح نگردد. این موضوع در نظام مدیریتی قرآن یک اصل است. یک مدیر مسلمان با زیر مجموعه اش باید خیلی از حجاب ها را بردارد و اگر این تکریم و شخصیت بخشی به زیر مجموعه موجود باشد سه نکته پیش می آید. فرصت مشارکت در این حالت زیر مجموعه فرصت مشارکت با شما را پیدا می کنند و برای ورود به میدان کار تمایل می یابند. این نکته در زندگی پیامبر اسلام فراوان دیده می شود که فرصت مشارکت فراهم می گردد یعنی این ها فرصت پیدا می کنند که استعدادهایشان را رو کنند. اظهار رأی و نظریه در نظام سلیمانی، عضو کوچکی که هدهد است، این فرصت را دارد که در قبال سلیمان شفاف و کامل اظهار نظر کند. نتیجه تکریم صداقت و امانت استدر صورت شکوفا شدن چنین شرایطی رفتارهای صادقانه بروز می کند. هدهد گزارش می دهد که من از سرزمین سبا برای تو نبأ آوردم. کلمه نبأ و خبر با هم متفاوتند، هر گزارشی را خبر می گویند؛ اما خبر و گزارشی را که تعیین کننده و تکان دهنده است را دیگر خبر نمی گویند بلکه به آن نبأ می گویند. در نبأ عظمت

وجود دارد و گزارش مهم را نبأ می گویند لذا قرآن در مورد تاریخ انبیاء از واژه نبأ استفاده می کند. قرآن نبأ می گوید. هدهد نیز این گونه می گوید یعنی گزارش من تکان دهنده و جدی است. ((من زنی را دیدم که بر آنها حکومت می کند، و همه چیز در اختیار دارد و (بخصوص) تخت عظیمی دارد!)) نمل/۲۳ من در سرزمین سبا زنی را دیدم که او ولایت و حکومت و مالکیت داشت. او نظام حکومتی خوبی دارد دارای تمام امکانات مرتب، منظم و شایسته است. آنها آفت فرهنگی بزرگی دارند و به عوض خداوند در مقابل خورشید سجده می کنند و با الله آشنایی ندارند. ((او و قومش را دیدم که برای غیر خدا-خورشید-سجده می کنند؛ و شیطان اعمالشان را در نظرشان جلوه داده، و آنها را از راه بازداشته؛ از این رو هدایت نمی شوند.)) نمل/۲۴ نتیجه جدایی از خداوند همراهی با شیطان است چرا که یا انسان با خداست و یا با شیطان. هدهد این مشکل فرهنگی را می بیند و حساسیت ویژه ای نیز به خرج می دهد. دو پایه اصلی برای تولد هر جرمی وجود دارد اقتصاد یا فرهنگ، جامعه سبا از مشکل فرهنگ در رنجند هر چند اقتصاد رواجی دارند. این قوم درگیر پرستش خورشیدند. ((چرا برای خداوندی سجده نمی کنند که آنچه را در آسمانها و زمین پنهان است خارج (و آشکار) می سازد و آنچه را پنهان می دارید یا آشکار می کنید می داند؟!)) نمل/۲۴ حال عکس العمل سلیمان چیست؟ اصل تحقیق و تفحص کسی مانند هدهد با تمام این تسلط و آگاهی و جایگاه، خبری را برای سلیمان آورده است. بعد از دریافت گزارش و خبر اولین جمله ای که از زبان سلیمان خارج می شود، قابل تأمل است که بسیار مهم می باشد. بسیاری از مشکلات که ما در ساختارهای مدیریتی داریم به علت تصمیمات دفعی و آنی است که هیچ قابل برگشت نیست. بسیاری از آبروها و سرمایه ها بر باد می رود و سپس برمی گردیم که چرا این تصمیم گرفته شد و عکس العمل به جا بود یا نا به جا؟ حتی اگر یک عضو نزدیک مجموعه و حوزه مدیریت هم خبری و گزارشی را که نبأ است می آورد؛ باز سلیمان می گوید باید صحت و سقم همین گزارش را بررسی کنم. کلمه نظر در قرآن غیر از رؤیت است، رؤیت یعنی دیدن لیکن نظر فراتر از دیدن است. نظر به معنای نگاه همراه با دقت و تأمل ویژه است. اما در همین اصل دو ویژگی مهم است. ۱) دقت - که از کلمه نظر فهمیده می شود. ۲) سرعت - که فرصت از دست نرود. سلیمان می گوید باید دقت کنم و این دقتم باید با سرعت همراه باشد. نباید زمان و وقت را از دست بدهم، بایستی با دقت و سرعت گزارش تو را بررسی و مطالعه کنم و پاسخ دهم. ((سلیمان گفت: ما تحقیق می کنیم بینیم راست گفتی یا از دروغگویان هستی.)) نمل/۲۷ من این موضوع را بررسی می کنم آنگاه تصمیم لازم اتخاذ خواهد شد. اصل آموزش و تعلیم مستمر بعد از اصل تأمل و تحقیق و تفحص، اما سلیمان عکس العمل نشان نمی دهد بلکه مبنای تحقیق و تفحص است لیکن بدون فوت وقت. حال بعد از این تحقیقات سلیمان چه می کند؟ پاسخ آموزش و تعلیم مستمر است اساساً بنای قرآن کریم در مورد ما آدمیان به خصوص هنگامی که شأن و رتبه و بالاتر می شود چنین است. همان طوری که سنت بزرگان و پیشوایان دین نیز تعلیم و تعلم استمراری و بدون انقطاع است. وجود ما آدمیان به آموزش مستمر نیاز دارد و آموزش و تعلیم مستمر از اساسی ترین اصولی است که در مدیریت قرآن به آن توجه داده می شود، آموزشی که هیچ گاه قطع نمی شود و باید لا ینقطع در فضای زندگی و مدیریتی حاکم باشد و برای مدیران، پرسنل و در تمام سطوح امتداد و استمرار داشته باشد. تغییرات محیطی آنقدر جدی است که یک نفر نمی تواند به این ها پاسخ دهد لذا طراحی سازمان های یادگیرنده و یاد دهنده ایجاد می شود. در سازمان باید بخشی چینی وجود داشته باشد که بتواند سازمان فراگیرنده و فرادهنده باشد و این مقوله ای است که در تفکرات مدیریتی به صورت جدی وجود دارد و ماهیتش تعلیم و تعلم مستمر، باز آموزی و آموزش ضمن خدمت است. سلیمان مطالعات لازم را انجام داده است، سپس می گوید هدهد این نامه را بگیر و ببر. تمام کلمات به کار رفته دارای ظرافت است. ((هَذَا)) یعنی همین. یعنی نباید هیچ تغییری در این متن اداری ایجاد شود لذا با حفاظت تمام و با امانتداری کامل به مملکت سبا وارد می شوی و نامه من را در حضور کار گزاران حکومت و مدیران قرار می دهی معنای این مفاد یک آموزش کامل پرسنلی است. سلیمان به هدهد چنین آموزش می دهد که نامه را بگیر و مقابل ملکه سبا بگذار آنگاه چند قدم عقب بر گرد و سپس آن جا بایست و چیزی نگو و پاسخ را بگیر و برای ما بیاور.))

(ملکه سبا) گفت: ((ای اشراف! نامه پر ارزشی به سوی من افکنده شده!)) نمل / ۲۹ اصل ضرورت تحصیل مهارت های شخصی این اصل برخواسته از همین کلمه کتاب کریم است. سلیمان نامه ای نوشته است و به ملکه سبا تقدیم شده است؛ اما شگفت انگیز نحوه برخورد با آن است، صحنه ای که قرآن گزارش می دهد. ملکه سبا می گوید من نامه ای دیدم که طی عمرم چنین نامه نگاری اداری را ندیده بودم؛ این کتاب کریم است. در جایگاه و منصب مدیریت یک سری مهارتها لازم است. در بحث های مهارتی مدیریتی بحث ((Personal Skills)) مطرح است و مهارت های شخصی که یک مدیر بدون شک به آن نیاز دارد. در قرآن سه مهارت عمده را برای مقام مدیریت ملاحظه می شود. ۱- تحمل مهارت اول تحمل است جمله معروفی از امیر المؤمنین (ع) نقل است که و می فرماید: فراخ سینگ و بردباری دست افزار سروری است و سالاری. یا کسی بر منصب مدیریت ننشیند یا اگر نشست سعه و شرح صدر را باید تمرین کند. کلمه شرح باز کردن حقیقتی است که ظرفیت فراوانی دارد. یاد الهی انسان را قرار می دهد و در وجود انسان ثبات و تسکین را حکمفرما می کند. انسان در مقام تحمل دو خصیصه عمده و مهم پیدا می کند. اول - وسعت دید که برای یک مدیر بسیار ارزشمند است. از فضایی برتر به مجموعه نگرستن و دارای وسعت نظر بودن که مع التأسف آفت مدیریت شایسته، تنگ نظری هایی است که هیچ قابل قبول نمی باشد. دوم - سماحت، بزرگواری و کرامت نفس. در مقام مدیریت تحمل خود عامل ایجاد سماحت و گذشت هایی است که ضرورت دارد. دو چیز تحمل انسان را بالا - می برد. یکی آگاهی و دیگری عشق. ۲- تسهیل مهارت دوم تسهیل است ((وِیسرلی امری)) برای انجام دادن یک فرایند و کار از راههای مختلفی می توانیم استفاده کنیم. ما باید به مهارت تسهیل مجهز باشیم که مبتنی بر تفکر است. وقتی انسان به خود فرصت فکر کردن می دهد و تفکر را تقویت می کند نتیجه و بازتاب آن بدون شک تسهیل است یعنی یک مدیر فکور همیشه کوتاه ترین راه را برای مقصد انتخاب می کند که همان صراط مستقیم است یعنی راهی که مبتنی بر تفکر باشد. ۳- تفهیم مهارت سوم تفهیم است. مهارت تفهیم محتاج و مبتنی بر تسلط است با تسلط انسان می تواند مهارت تفهیم را دارا باشد. از ابزار مهم در مدیریت تسلط در بیان و تحصیل این مهارت است یعنی مدیر باید قوت سخن گویی داشته باشد و برارکان کلام مسلط باشد و بتواند بایان رضایتمندی عموم را جلب کند. در بروکراسی ماکس وبر دو تفسیر وجود دارد. یک تفسیر عامیانه و غلط که روح ماکس وبر هم از این بحث بی خبر است! که از آن به دیوان سالاری یا کاغذ بازی تعبیر می شود ولی از اجزاء معنای صحیح آن آموزش دقیق مکاتبه اداری است که در منطق قرآن برای یک مدیر ضروریست. سلیمان حشمت الله این مهارت را به اوج رسانده است. اصل صراحت و ادب در متن نامه این اصل دیده می شود که سلیمان بی هیچ واهمه ای با نهایت صراحت مضمون و مطلب خود را انتقال می دهد و خواسته اش را صریحاً متذکر می شود. پوشیده کاری وجود ندارد. گاهی انسان صریح صحبت می کند و می گوید من رک می گویم، اگر بدت هم بیاید مهم نیست! خیر این قبول نیست بلکه ما صریح می گوئیم ولی به شکلی که کسی نیز آزرده و رنجیده نشود؛ یعنی بانهایت صراحت و شفاف سازی و در عین حال از هنجار ادب نیز خارج نمی شویم. پس اصل صراحت و ادب بسیار مهم است و از ارکان ادبیات کلامی و کتابی مدیریت است. ((سپس) گفت: ای اشراف (وای بزرگان)! نظر خود را در این امر مهم به من بازگو کنید که من هیچ کار مهمی را بدون حضور (و مشورت ۹ شما انجام نداده ام.)) نمل / ۳۲ پس از دریافت نامه، ملکه سبا جلسه هیأت دولت را تشکیل داد. مجموعه کار گزاران و بزرگان دولت را دعوت کرد و گفت: ای بزرگان! نظرات خود را بیان کنید. من از پیش خود تصمیم نمی گیرم. دوست دارم تصمیم با رأی جمع باشد. بگوئید چه کنم؟ جلسه هیأت دولت برگزار و رایزنی انجام شد. این زن از سیاست و کیاست بالایی برخوردار است. او تصمیم دیگری گرفت و گفت، برایم ابهام ذهنی مانده و اگر آن ابهام رفع شود آنگاه می توانم به شما بگویم نظرم چیست؟ لذا نیاز به آزمون و آزمایش است. اصل عزت و شرافتین جا اصل هشتم به صحنه می آید که بحثی درونی و اخلاقی و وجدانی است یعنی اصل عزت و شرافت، همان اصل خویشنداری نفس. ارزان نفروختن وجود در مقام مدیریت کیمیاست. عزت و شرافتی که در وجود یک کار گزار و یک مدیر واقعاً ضرورت و رفعت دارد. ملکه سبا گفت، راه این

است که من هدایای بسیار نفیس و گرانقدری را برای سلیمان می فرستم. بعد بینیم با این هدایا چه می کند؟ هدایا برای سلیمان رسید. ((هنگامی که (فرستاده ملکه سبا) نزد سلیمان آمد گفت: ((می خواهید مرا با مال کمک کنید (و فریب دهید)؟! آنچه خدا به من داده بهتر است از آنچه به شما داده است؛ بلکه شما هستید که به هدیه هایتان خوشحال می شوید.)) نمل / ۳۶ سلیمان گفت: آیا چشم مرا به امواتان خیره می کنید؟ شما میید که به این مسائل دلشاد می شوید! این مسائل در عقیده ما تأثیری ندارد. اصل ابراز و اتخاذ عکس العمل مناسب ((به سوی آنان بازگرد (و اعلام کن) با لشکریانی به سراغ آنان می آییم که قدرت مقابله با آن را نداشته باشند؛ و آنان را از آن (سرزمین آباد) با ذلت و خواری بیرون می رانیم!)) نمل / ۳۷ سلیمان به هدهد، می گوید به سوی این ها برگرد و خبر من را به اینان بگو که چگونه عمل می کنم. این نکته مهم است که ما در مواضع مختلف بتوانیم مناسبترین واکنش را نشان دهیم. اگر در نظام مدیریتی تعقل محور باشد نه مباحث حاشیه ای، انسان بر آن اساس می تواند مناسبترین تصمیم را بگیرد که از مقوله های تصمیم ممکن است تهدید و توییح باشد. سلیمان عکس العمل سریع و مناسب را اتخاذ می کند و به هدهد می گوید به آنان بگو که به زودی به سوی شما با سپاهی گران خواهیم آمد که توان مقابله با آن لشکر را نداشته باشید و شما را به ذلت از شهر و دیارتان بیرون می کشم و در پیش من تحقیر خواهید شد! جمله عجیب و تکان دهنده است. با عنایت به عملکرد سلیمان مشخص می شود در مقام تهدید و توییح، تکیه ما بیشتر بر تهدید است تا عمل. مقدار تهدید و بار کلامی سخن بیشتر از بار عمل آن است یعنی آن صولت مدیریتی در مواردی باید واقعاً غالب و حاکم باشد و این روحیه قابل توجه است. از معنا این کلام می توان فهمید که اصلاً کار به جنگ و جدل نکشید. ملکه سبا آزمونی برای سلیمان انجام داد و دید سلیمان مرد دینار و درهم نیست لذا تسلیم سلیمان شد. نه جنگ است و نه تهدید با یک عمل صالح و صادقانه و پاکیزه تسلیم شد. اصل ارزیابی و ایجاد رقابت سالم ((سلیمان) گفت: ((ای بزرگان! کدام یک از شما تخت اورا برای من می آورد پیش از آنکه به حال تصمیم نزد من آیند؟)) نمل / ۳۸ گفته شد ملکه سبا یک عرش و تخت سلطنت خاص داشت که نماد قدرتشان و دارای ارزش ویژه ای بود. سلیمان خطاب کرده، ای گروه همکاران و همیاران من! چه کسی می تواند قبل از اینکه ملکه سبا حاضر شود تخت اورا برای من بیاورد؟! یک اصل کار آمد و فوق العاده قوی، این جا سلیمان می خواهد مجموعه او کار مهمی انجام دهند. سازمان می خواهد تحول و مسئولیت سنگینی را انجام دهد. کار با اطلاع رسانی عمومی اقدام می شود پس قسمت اول اصل اطلاع رسانی گسترده است که از آیه مشخص می شود. حال این اطلاع رسانی برای چه موضوعی است؟ برای اعطاء فرصت، نکته دوم اعطاء فرصت است. به همه مجموعه فرصت داده می شود و به همه ایشان برای حضور و حاضر شدن در این طرح و پروژه فرصت داده می شود. این فرصت زمینه ای برای شکوفایی استعدادهاست. مهره های پنهان و پیدای سازمان باید آشکار شوند و این موضوع نیازمند آزمون های این چنین است. سلیمان فراخوان عمومی کرد. همه برای طرحی که سلیمان می خواهد عرضه و پیشنهاد دهد، آماده اند. پیشنهاد چیست؟ چه کسی می تواند در سریعترین فرصت ممکن این تخت را برای من بیاورد؟ شما پیشنهادات خودتان را ارائه کنید؟ پیشنهاد اول بیان می شود: ((عفریتی از جن گفت: من آن را نزد تو می آورم پیش از آنکه از مجلست برخیزی و من نسبت به این امر، توانا و امینم.)) نمل / ۳۹ با کمی دقت می توان دریافت که اعطاء فرصت و اطلاع رسانی در حدی انجام شده است، که یک جن و عفریت هم مقابل سلیمان حاضر می شود و پیشنهادش را در کمال آزادی مطرح می کند. در حوزه سلیمان نمی توان به گراف و دروغ و لاف سخن گفت. من قوت اجرای این کار را دارم یعنی هم توان عملی دارم و هم توان ارزشی کار را، هم قوی هستم و هم برای انجام دادن این کار امین. اصل ارزش گذاری و شایسته سالاریتا ارزش گذاری دقیق نشده باشد و معیارهای تثبیت شده را مشخص و معلوم تعریف نکنیم، نمی توانیم انتخابی اصلح و شایسته داشته باشیم. سلیمان با معیاری طلایی گزینش و ارزیابی می کند. او انتخاب اصلح و شایسته سالاری را مطرح و برقرار می سازد. معیارهایی که نزد سلیمان وجود دارد، اول قوت و دوم امانت است. ((اما کسی که دانش از کتاب (آسمانی) داشت گفت: پیش از آنکه چشم بر هم زنی، آن را نزد تو خواهم آورد!)) نمل / ۴۰ سه ضلع انتخاب شایسته، قوت و علم و

دانش است که معیار گزینش و شایسته سالاری سلیمان می گردد. وقتی امنیت در حوزه کاری قویترین متخصصان و اعتماد به شخصیت کاری ایشان نباشد متأسفانه نمی توانند بارهای سنگین را بردوش حمل کنند و همین طور متعهد ترین و متدین ترین افراد نیز وقتی دانش کافی و لازم را نداشته باشند، در مجموعه ثمر ده نیستند. منطقی پیامبران الهی این است که باید این دو بال قرین هم باشند، تعهد و تخصص در نظام شایسته سالاری محور و معیار است. منتخب سلیمان کار را انجام داد. سلیمان چشم باز کرد و تخت ملکه سبا را مقابل و پیش روی خود دید. پس از آنکه سلیمان تخت را مقابل خویش دید، سریعاً لب باز کرد و گفت این قدرت، سرعت، توانایی و اقتدار که در رویه حکومت و مدیریت و مجموعه کارگزاران من وجود دارد از فضل پروردگار است تا مرا امتحان کند که آیا شکر گزار او خواهم بود و یا متأسفانه نعمت او را کفران می کنم. ((.. و هنگامی که (سلیمان) آن (تخت) را نزد خود ثابت و پابرجا دید گفت: این از فضل پروردگار من است، تا مرا آزمایش کند که آیا شکر او را به جا می آورم یا کفران می کنم؟ و هر کس که شکر کند، به نفع خودش شکر میکند؛ و هر کس کفران کند (به زیان خویش نموده است) پروردگار من، غنی و کریم است.)) نمل/۴۰ اصل دوری از غرور و توهم ظاهر این اصل اخلاقی است؛ اما در پس آن صدها نکته وجود دارد. تعریف ساده و معمولی غرور چنین است بزرگتر دیدن داشته ها و کمتر دیدن نداشته ها. نتیجه این خلأ و فاصله بیشتر و کمتری که واقع بینانه هم نیست، غرور است. وقتی مدیر دچار غرور می شود، دیگر نکته مثبتی در او اثر ندارد. انتقاد پذیر نیست و اولین نقطه توقف است و قطعاً چنین انسانی با این برداشت دچار توقف و سقوط است و هیچ پیشرفت و رشد و تکاملی در رفتار او دیده نخواهد شد. در حوزه رفتارهای مدیریتی این قضیه از نظر قرآن بسیار جدیتر و عمیقتر است و این گفته سلیمان همین موضوع را ثابت می کند. نگاه ما به موضوعات بیرون یا نگاه آلی است و یا استقلالی و نگاه ما به دنیا نیز این گونه است. سه موضوع هستند که این نگاه در آنها تعیین شده است. ثروت، قدرت، علم. اگر آدمی بتواند دیدگاه خودش را تنزل دهد و در حد نگاه ابزاری و آلی به قدرت، علم و ثروت بنگرد و آنها را وسایلی برای پانهادن به کمالات و سعادت ابدی و موفقیت های بعدی بداند، انسان کاملی بوده و در تمام حوزه ها موحد است. حال اگر دیدگاه تنزل پیدا کند و در حد استقلالی شد یعنی مستقلاً، در این حالت انسانی که به این سه موضوع به شکل استقلالی نگاه کند منطق او این است که هدف وسیله را توجیه می کند و برای رسیدن به آن استقلال از هیچ چیزی فرو گذار نخواهد بود. هربرت سایمون بحثی تحت عنوان ((ends-Goals)) دارد و در آن زنجیره هدف و وسیله را مطرح می کند. وقتی دیدگاه مانگه ابزاری به این مقاصد و مفاهیم می شود، دیگر هیچ گاه غرور مارافرا نمی گیرد، چون می دانیم برای رسیدن به اهداف باید از این ابزار استفاده صحیح بنماییم. اگر آدمی بخواهد در رفتار خود دچار غرور و اعجاب نباشد و متوقف نشود، نیازمند تمرین عملی است که باید وجود داشته باشد، باید ابتدا در رفتار و گفتار خود مان نگاه منتقدانه داشته باشیم و بعد رضایتمندانه و لیکن نسبت به دیگران اول نگاه رضایتمندانه سپس منتقدانه. اگر این چنین عمل کنیم غرور در جان نمی نشیند. انسان در رفتارهای خود باید در حوزه مدیریت اعتدال و میانه روی در شخصیت را داشته باشد و آن را حفظ کند. در مقابل این قدرت و اقتدار هیچ غروری سلیمان را نمی گیرد. تحولی این چنین عظیم پیش آمده و او آن را نه متعلق به خود بلکه از فضل پروردگار می داند. خدا این موقعیت را عطا فرموده حال چگونه باید از این ابزار استفاده کرد؟ شکر، نه گفتن الحمد لله شکر نیست؛ شکر یعنی استفاده بهینه از فرصت ها و موقعیت ها. همچنین کفر و کفران یعنی استفاده غلط و نا به جا از فرصت ها و موقعیت ها. خداوند که به شکر ما نیاز ندارد پس خود زیان نموده ایم. اصل کتمان و پوشیده کاری ((سلیمان) گفت: تخت او را برایش ناشناس سازید؛ ببینم آیا متوجه می شود یا از کسانی است که هدایت نخواهد شد؟)) نمل/۴۱ مکر، کید و حيله کلماتی هستند که شنیدن آنها در ذهن عموم جامعه بار مثبتی ندارد، اما باید دانست که این مفاهیم از اجزاء کار مدیریت است و یک مدیر نیاز به مکر و کید و حيله دارد ولیکن با این تفاوت که در قرآن ماهیت این واژگان منفی نیست. کلمه مکر به معنای کاری است که با تدبیری پنهانی انجام می شود. بسیاری از تصمیمات وقتی آشکار می شود ما را از هدف و مقصود باز میدارد. این موضوع همه جا

مصدق دارد در سیاست، مدیریت، دیانت... بنابراین اصل و انگیزه هر دو مهم است. در قرآن سه راه انتقال پیام معرفی می شود: اول حکمت، سخن منطقی و برهانی، دوم موعظه حسنه و سوم جدال نیکو. قرآن می گوید برای اینکه پند گفته شده پذیرا باشد باید دو کار انجام پذیرد: اول انگیزه اصلاح شود، پس موعظه حسنه آن است که به قصد تربیت گفته شود نه تحقیر. دوم باید روستان اصلاح شود. یعنی از روش های درست استفاده گردد. مستقیم فایده ای ندارد. موعظه باید غیر مستقیم باشد. این مباحثی که بیان شد پنهان کاری، پوشیده کاری کتمان، مکر، کید با انگیزه صحیح و روش درست فوق العاده مؤثر است و اساساً لوازم و ابزار کار مدیریت است. اصل هدف گذاریم قول تعیین هدف در مباحث مدیریتی مهمترین بحث است یعنی وقتی یک سیستم را تعریف می کنیم، چهار نکته در سیستم وجود دارد. الف) منابع ب) اهداف ج) اجزا

د) رابطه بین اجزادر این پروژه رابطه بین اجزا باید تعریف شود که چگونه و بر چه اساسی است. خداوند برای وجود ما منابع و اهدافی در نظر گرفته است. چنین دیدگاهی نظام مند و دارای هدف می باشد؛ همان که در مدیریت از آن به هدف گذاری تعبیر می شود. دو واژه هدایت و رشد در قرآن دارای مفهومی است. یافتن هدف، هدف صحیح را شناختن و تمیز صحیح آن در قرآن ((رشد)) نام دارد یعنی هدفیابی و هدفمندی. حال بعد از هدفگذاری و شناختن هدف باید بهترین، عالیترین، ارزانترین و کوتاهترین راه رسیدن به این هدف را شناسایی کنیم. هدایت کوتاه ترین و مناسبترین راه رسیدن به هدف است. چنانچه این راه را درست پیدا نکردیم، دچار ضلالت می شویم. در مدیریت با هدف گذاری، حرکت صحیح شکل می گیرد. در تفکر مدیریت قرآنی هدف تعیین و مشخص شده است. سلیمان با اصل پوشیده کاری و پنهان کاری عیاری برای سنجش شخصیت ملکه سبا به کار می برد. ((هنگامی که آمدف به او گفته شد)) آیا تخت تو این گونه است؟!)) گفت: گویا خود آن است! و ما پیش از این هم آگاه بودیم و اسلام آورده بودیم.)) نمل/۴۲ وقتی ملکه وارد شد به او خطاب شد که آیا این شبیه تخت شما نیست؟ نگاهی کرد و گفت اصلاً این خود تخت من است. ما قبل از اینکه این جا بیایم تسلیم بودیم. برای سلیمان هنوز اول کار است. سلیمان در نظام مدیریتی خویش هدف دارد و نمی خواهد کسی را تسلیم خودش کند بلکه می خواهد او را تسلیم خداوند کند. تمام مقصد و منظور نظام مدیریتی سلیمان به سوی خداوند است. مسائل و عملکرد او گرد خودش نمی چرخد. خود محوری ندارد. سلیمان هدف برتر و عالی دارد. ((واو را از آنچه غیر از خدا می پرستید باز داشت فکه او (ملکه سبا) از قوم کافران بود.)) نمل/۴۳ ((به او گفته شد: داخل حیاط (قصر) شو!)) نمل/۴۴ سلیمان خطاب به ملکه می گوید در این صرح داخل شو. تا ملکه سبا داخل شد احساس کرد که محل دارای آب است لذا زانو را بالا زد که پایش خیس نشود و سلیمان تبسمی کرد و فرمود این هم یکی از پوشیده کاری ها و صنعت ماست.)) ... هنگامی که نظر به آن افکند پنداشت نهر آبی است...)) نمل/۴۴ ((... و ساق پاهای خود را برهنه کرد (سلیمان) گفت: قصری است از بلور صاف...)) سلیمان ملکه سبا را تسلیم می کند برای کسی که باید همه تسلیم او باشند. چرا که در وجودش ذره ای از غرور و شکوه و عظمت باقی مانده فرو ریزد. ((ملکه سبا) گفت: پروردگارا! من به خود ستم کردم؛ و (اینک) با سلیمان برای خداوندی که پروردگار عالمیان است اسلام آوردم.)) نمل/۴۴ گفت: پروردگارا! من تا کنون به خویشتم ستم می کردم و کوتاهی داشتم الان همراه سلیمان برای پروردگار جهانیان تسلیم می شوم. با این پرده آخر دوره مدیریت سلیمان تمام شد. وجود را برای رب العالمین و آن هدف عالی و بلندی که سلیمان دارد تسلیم نموده است. هیچ هدفی برتر از جمال مطلق، کمال مطلق و زیبایی مطلق نیست و اصلاً بشر تشنه مطلق است یعنی به مقامی و عنوانی و مالی می رسیم تا متوجه می شویم، مطلوبی که به دنبال آن بوده ایم را در نیافته ایم و هنوز احساس تشنگی داریم. کمال مطلق، علم مطلق، شکوه مطلق و تمام این صفات تنها در مورد خداوند سبحان مصداق دارد و اوست که)) ... چرا که خداوند بر همه چیز تواناست.)) بقره/۲۰ ((... و او به هر چیز آگاه است.)) بقره/۲۹ اگر هدف ما کمال و جمال مطلق باشد، ما هم خدایی داریم. ما هم سیرمان و نگاهمان خدایی می شود و هدف گذاری سلیمان در سلوک پایانی مدیریتی رسیدن به قرب و این صفات خداوندی و تسلیم حضرت باری تعالی است. قرب به خداوند مفهومش همین است. قرب خدا یعنی

احساس صفات خداوند. در گذشته آسیاب های آبی را شکلی می ساختند که سطح آسیاب آبی را پایین می انداختند. جوی آب از بالا ده می آمد و بر روی پره ها می ریخت. خوشا! به حال کسی که همیشه آب در آسیاب او بود. آسیان شروع به چرخیدن می کرد. اگر آب را از بالا قطع می کردند، آسیاب می ایستاد. مدیریت گرداندن است لیکن اگر خداوند آب را ببندد او هم از آنجا نمی جنبد این یعنی قرب به خدا یعنی بدانیم اگر آبی در آسیاب ماست، اگر تفکر، اندیشه، حرکت و موفقیت داریم مگر قوت و قدرت و رحمت الهی. گفتار اول محورهای چهارگانه ارتباط در قرآن جایگاه مدیریت قرآن گفتار دوم سرفصل های پنجگانه (۱) آیات عقاید (۲) آیات الاحکام (۳) آیات اخلاقی (۴) قصص و تاریخ قرآن (۵) حکمت ها و مثل های قرآنی و ویژگی های تاریخ و قصص قرآن اصل تفقد و نظارت اصل تنبیه و تشویق (انذار و بشارت) اول- قاطعیت دوم- تنوع سوم- تناسب اصل تکریم و تشخص اول) فرصت مشارکت دوم) اظهار نظر و رأی سوم) نتیجه تکریم امانت و صداقت است اصل تحقیق و تفحص الف) دقت ب) سرعت گفتار سوم اصل آموزش و تعلیم مستمر اصل ضرورت تحصیل مهارت های شخصی تحمل تسهیل تفهیم اصل صراحت و ادب اصل عزت و شرافت گفتار چهارم اصل ابراز و اتخاذ عکس العمل اصل ارزیابی و ایجاد رقابت سالم اصل ارزش گذاری و شایسته سالاری گفتار پنجم اصل دوری از غرور و توهم اصل کتمان و پوشیده کاری اصل هدف گذاری

مدیریت و فرماندهی در اسلام

نویسنده: آیت الله مکارم شیرازی

خلاصه کتاب- ناشر: انتشارات هدف- تعداد صفحات: ۲۱۰ صفحه - تهیه و تنظیم: معصومه دهقان - هر کس در زندگی خود به نحوی با مساله مدیریت درگیر است، در سطوح بالا یا پایین. نه تنها دولتمردان، فرماندهان، روسای دانشگاهها، مدیران ادارات، گردانندگان چرخهای صنایع و موسسات خصوصی بلکه هر انسانی در محدوده کسب و کار و خانه و خانواده خود، با نوعی از مدیریت سرو کار دارد، که اگر به طور صحیح انجام شود راهها نزدیک، فعالیت ها پرثمر، کوششها پر بار، مشکلات کم و موفقیت و پیروزی قطعی است. به عکس آنچه بعضی فکر می کنند، مشکل بزرگ جامعه ما، مشکل کمبودها نیست مشکل ضعف بعضی از مدیریتها است که هر گاه با الهام از مبانی اسلام و دستورهای جامع الاطراف و حرکت آفرین آن اصلاح گردد. به سرعت می توانیم ضعفها را به یاری خدا جبران کنیم و بر مشکلات پیروز شویم و انقلابمان را به سرعت پیش برین مدیریت روح یک تشکیلات و اساس آن است که بر پایه اخوت اسلامی و نه قیومت و استثمار غربی و شرقی استوار باشد مدیریتی که نبوغها را شکوفا سازد، استعدادها را پرورش دهد و حرکتها را منظم و سریع و همسو و هم جهت کند. ساختمان وجود آدمی نیز یک نظام تشکیلاتی فوق العاده ظریف و پیچیده است که تمام تشکیلات لازم برای یک مدیریت صحیح و نمونه را به عالیترین صورتی در بر گرفته است. این تشکیلات حیرت انگیز و منظم دارای بخشهای زیر است ۱- برنامه ریزی ۲- فرماندهان و مدیران کل و جزئی ۳- بازوهای اجرایی ۴- انگیزه های حرکت ۵- برنامه ریزی و سازماندهی ۶- کنترل و هماهنگی و به طوری که اگر یک لحظه، گوشه ای از این مدیریت از کار بیفتد مرگ به سراغ انسان می آید و یا لا اقل بیمار می شود به همین دلیل برای پی بردن به اصول صحیح تشکیلات و ضوابط مساله مدیریت و فرماندهی، راهی بهتر از این نیست که از این دو جهان بزرگ و کوچک الهام و الگو بگیریم و به این دستور پر معنی قرآن تحقق بخشیم. و فی الارض آیات للموقین و فی انفسکم افلا تبصرون در پهنه زمین نشانه های است برای ارباب یقین و در درون جان شما نیز آیات و نشانه های دیگری است آیا نمی بینید. امیر مومنان علی (ع) نقش فرمانده و مدیر کل را در جامعه به رشته و نخ گردن بند تشبیه کرده است که دانه ها و مهره ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آنها یک واحد به هم پیوسته به وجود آورده است و اگر آن رشته از هم بگسلد مهره ها پراکنده گردیده و هماهنگی خود را از دست می دهد. فرمود: و مکان القیم بالامر مکان النظام من الخرز، یجمعه و یضمه فاذا انقطع

النظام تفرق الخرز و ذهب ثم لم یجمع بحذا فیره ابدا (نهج البلاغه) موقعیت فرمانده و قیام کننده به امور دین، مانند کار رشته است که مهره ها را جمع می کند و پیوند می دهد، اگر رشته بگسلد مهره ها از هم جدا شده پراکنده می گردد و دیگر هرگز به تمامی جمع نخواهد شد. اهداف اصلی مدیریت اسلامی بی شک اهداف مدیریت در اسلام، جدا از اهداف حکومت اسلامی که مدیریت ها، جزئی از پیکره آن است نمی تواند باشد. بنابراین باید در یک مقیاس وسیع و کلی اهداف حکومت را در اسلام، مورد بررسی قرار دهیم تا هدف مدیریت هائی که بدنه این حکومت را تشکیل می دهد مشخص گردد. بلکه فراتر از این موضوع (هدف از آفرینش بشر) از نظر جهان بینی کلی اسلامی باید در فهم دقیق اهداف مدیریت اسلامی مورد توجه قرار گیرد که بدون آن مساله مدیریت و فرماندهی شکل اسلامی خود را از دست داده و به رنگ مدیریتهای غربی و شرقی در می آید حکومت اسلامی اهمی برای وصول به چهار هدف بزرگ بدون تردید اسلام به مساله حکومت به عنوان یک هدف نمی نگرد بلکه آن را یک وسیله برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می شمرد اما این اهداف کدام است و چگونه است؟ در یک بررسی کلی چهار هدف عمده بیش از همه جلب توجه می کند که نه تنها حکومت اسلامی، بلکه مدیریت هائی که از آن نشات می گیرد نیز باید در مسیر این چهار هدف گام بردارد: ۱- آگاهی بخشیدن به انسانها ۲- تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی ۳- اقامه قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه ۴- آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت بهتر این است که برای درک عمق این اهداف، از خود قرآن که اصیل ترین و معتبر ترین سند دینی ما است کمک بگیریم، قرآن در مورد اصل آگاهی و تربیت انسانی چنین میگوید: هو الذی بعث فی المیین رسولا منهم یتلو علیهم آیاته و یزکیهم و یعلمهم الکتاب و الحکمه و ان کانو من قبل لفی ضلال مبین خداوند از میان جامعه ای که فاقد سواد و اشنائی به خواندن و نوشتن بود پیامبر و فرستاده خود را برانگیخت تا آیات خدا را بر آنها بخواند و آنان را تربیت کند و کتاب خدا و حکمت و دانش به آنها تعلیم دهد، اگر چه پیش از آشنائی به مبانی تعلیم و تربیت اسلامی، اشکارا گمراه بودند و راه صحیح زندگانی را نمی شناختند. مهم این است که در حکومت اسلامی همه معیارها مخصوصا معیار مدیریت معیار اسلامی و از کتاب و سنت مایه گیرد، تا این حقیقت اشکار گردد که کاربرد این معیارها برای حل مشکلات اجتماعی و سیاسی و فرهنگی و اقتصادی و نظامی به مراتب بر معیارهای شناخته شده شرق و غرب برتری دارد. اگر خدای ناکرده بر اثر سهل انگاریها، و عدم رعایت موازین اسلامی مدیریت ها به بن بست و ناکامی کشد بیم این می رود که ناآگاهان یا دشمنان قسم خورده آن را به حساب ضعف مبانی مدیریت در اسلام بگذارند و مکتب از این رهگذر صدمه ببیند و این مصیبتی است بزرگ و ضایعه ای جبران ناپذیر. پیامبر اسلام مدیر و فرمانده بی نظیر حتی آنها که اسلام را به عنوان یک آئین الهی و آسمانی نپذیرفته اند در این امر شک ندارند که پیامبر اسلام، فرمانده بزرگی بود که پیروزی سربازانش را در کمترین مدت و با کمترین ضایعات، تامین کرد. و از نظر مدیریت نیز آنچنان نیرومند بود که از یک جامعه نیمه وحشی، تمدنی بزرگ به وجود آورد و از قبائل پراکنده عرب توانست تشکیل امتی بدهد که شک نیست که تالیف امتی واحد از قبائلی که در طول تاریخ به نزاع و تخاصم و حمله و هجوم بر یکدیگر عادت کرده بودند و خون همدیگر را می ریختند در اندک مدتی کاری بس بزرگ و معجزه اجتماعی بی نظیری است که تاثیر آن بر کل تاریخ بشر بر کسی پوشیده نیست. مدیریت دقیق در تمام مراحل: بعد از ورود پیامبر به مدینه، حوادثی رخ داد که هریک چهره جدیدی از این مدیریت الهی بود به عنوان نمونه: ۱- ارائه عدل اسلامی در آغاز ورود ۲- عقد مواخات ۳- مسد پایگاه عبادت و حکومت ۴- پیمان عدم تعرض ۵- پرهیز از جنگ در جبهه های مختلف ۶- ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان ۷- بیعت گرفتن و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی ۸- بینش دقیق پیامبر در آئین نبرد قرآن مجید در مورد شخص پیامبر (ص) پنج صفت را به عنوان دلائل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده است: لقد جائکم رسول من انفسکم. عزیز علیه ما عنتم. حریص علیکم. با لمو منین روف رحیم از سوی خدا پیامبری به سراغ شما آمد که از خود شما است. کسی که ناراحتیهای شما بر او ناگوار و سنگین است و برای هدایت و نجات شما سخت کوشا است و نسبت

به مو منان مهربان و رحیم است. به این ترتیب: جوشیده بودن از میان توده های جمعیت و مردم مستضعف، دلسوزی فوق العاده، علاقه شدید به سامان بخشیدن به کار مردمی که تحت رهبری او هستند، و بالاخره مهر و محبت فوق العاده، از ویژگیهای مهم این پیامبر از خصوصیات رهبری و مدیریت او و هم از عوامل پیروزی سریع و عمیق او بود. مسئولیت ها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده پیش از آنکه شرایط علمی و اخلاقی یک مدیر لایق، روشن شود، باید ابعاد و وظائف او را در نظر بگیریم، چرا که همیشه شرایط بر محور وظائف دور می زند، و بدون شناخت ابعاد وظیفه یک مدیر و فرمانده هرگز نمی توان شرایط لازم برای احراز آن پست را برای او تعیین کرد. به طور کلی می توان گفت یک مدیر، ده وظیفه عمده و اصلی دارد: ۱- تصمیم گیری ۲- برنامه ریزی ۳- سازماندهی ۴- هماهنگی و کنترل ۵- ایجاد انگیزه و ابتکار ۶- چاره جوئی و پیشگیری ۷- بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی ۸- جمع آوری اطلاعات آمار لازم ۹- جذب نیروهای صالح ۱۰- تشویق و توبیخ تصمیم گیری: مدیر باید قبل از هر چیز برای انجام وظائفی که به عهده او محول شده تصمیم گیری لازم را به عمل آورد و برای انجام این مقصد باید از امور زیر کمک گیرد: الف- آگاهیها و تجربه های گذشته در این قسمت باید آنچه را از نظر علمی خواندخه، یا در پستهای دیگری به عنوان تجربه اندوخته، همه را به دقت مورد بررسی مجدد قرار دهد و هرگز مواردی را که به ناکامی منجر شده، فراموش نکند هیچگاه اصرار به آزمودن آزموده ها و پیمودن راهی را که نتیجه آن قبلا منفی بوده نداشته باشد که در حدیث معروف آمده: لا یلدغ المؤمن من جحر مرتنی (افراد با ایمان دوبار از یک سوراخ گزیده نمی شوند) این نکته شایان توجه است که آموزشهای کلاسیک در زمینه مدیریت، هر قدر عمیق و گسترده باشد هرگز جای مسائل تجربی را نمی گیرد، بلکه ارزش آنها نیز با محک تجربه تعیین می شود. امیر مومنان علی (ع) می فرماید: وفی التجارب علم مستانف تجریبات علم و دانش جدیدی است ب- بهره گیری هرچه بیشتر از مشاوره جالب ترین تعبیر در این زمینه در کلام امیر مومنان وارد شده آنجا که می فرماید: لاظهار کالمشاوره (هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست) به این تربیت انسان از طریق مشورت می تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنها را در اختیار خود قرار دهد. بنابراین آنجا که پیامبر با وجود بی نیازی با امت خود مشورت می کند به طریق اولی پیروان او ملزم به مشورتند. اما با تمام اهمیتی که مشورت دارد باید توجه دقیق به شرایط آن داشت زیرا هرکس را به عنوان مشاور، به ویژه در کارهای مهم و سنگین، نمیتوان انتخاب کرد که مشورت با کسانی که واجد شرایط نیستند نتیجه معکوس می بخشد و انسان را در تصمیم گیریها ضعیف و گمراه می سازد. امام صادق (ع) در این باره می فرماید: ان المشوره لا تکون الا بحدودها، فمن عرفها بحدودها، والا کانت مضرتها علی المستشیرا اکثر من منفعتها له: فاولها: ان یكون الذی یشاوره عاقلا والثانیه: ان یكون حرا متدینا والثالیه: ان یكون صدیقا مواخیا والرابعه: ان تطلع علی سرک فیکون علم به کعلمک بنفسک، ثم یستر ذلک و یکتمه. فانه اذا کان عاقلا انتفعت بمشورته، و اذا کان حرا متدینا جهد نفسه فی النصیحه لک، و اذا کان صدیقا مواخیا کتم سرک اذا اطلعت علی سرک فکان علمه به کعلمک به تمت المشوره شورا شرایط و ابعادی دارد، کسی که به آن آگاه باشد، نتیجه می گیرد، و گرنه زیان آن بر مشورت کننده از سود آن است: نخست اینکه طرف مشورت فردی باشد صاحب عقل و خرد. دوم اینکه انسان آزاده و با ایمانی باشد سوم اینکه دوست و دلسوز و علاقمند باشد چهارم اینکه آنچنان باشد که اگر او را از سر خود آگاه کردی (تا به توانی از او نظر خواهی کنی) در کتمان آن نهایت دقت را به خرج دهد همچنین حضرت علی (ع) مشورت با چند گروه را ممنوع ساخته که عبارت است از: هرگز بخیل را در مشورت خود دخالت مده، که تورا از نیکوکاری منصرف کرده و از فقر می ترساند. و نیز با افراد ترسو و بزدل مشورت نکن که روحیه تورا تضعیف کرده و از تصمیم گیری قاطع باز می دارند. همچنین حریص را به مشاوره مگیر که حرص و ستم را در نظر تو زینت می بخشد. زیرا بخل و ترس و حرص تمایلات مختلفی هستند که جامع آنها سوء ظن به خدا است. آفات تصمیم گیری ۱- تردید و دودلی ۲- احتیاط بیش از حد ۳- وسواس در برخورد با مسائل مختلف ۴- تسویف (امروزو فردا کردن) ۵- ترس و وحشت از حوادث بزرگ ۶-

دستپاچگی در برابر حوادث پیش بینی نشده و خلاصه آنچه نشانه عدم اعتماد به نفس است مهمترین مانع اتخاذ تصمیم مؤثر برای کارهاست گاه وحشت از عدم پیروزی و روشن نبودن عاقبت کار، مدیر یا فرمانده را از اتخاذ تصمیم قاطع باز می‌دارد. برنامه ریزی: یک مدیر خوب، کسی است که از قدرت برنامه ریزی بهره کافی داشته باشد که آن نیز با استفاده از تجربیات شخصی و استفاده از تجارب دیگران در نظرات صاحب نظران انجام می‌گیرد و به هر حال بدون برنامه ریزی هرگز نباید و نمی‌توان وارد مرحله عمل شد. برنامه ریزی باید واجد شرایط زیر باشد: باید دقیق و از نظر کمی و کیفی کاملاً روشن باشد باید از هرگونه ابهام و کلی‌گویی به دور باشد باید زمانبندی مورد توجه قرار گیرد نیروی انسانی، هزینه‌ها و ابزار و وسائل مورد نیاز دقیقاً مورد توجه قرار گیرد همیشه محلی برای حوادث پیش بینی نشده در نظر گرفته شود. سازماندهی: هدف از سازماندهی تقسیم کار در یک مجموعه است به گونه‌ای که مسائل زیر در آن تامین گردد هیچ کاری بدون مسئول نماند، و در عین حال از تداخل و تضاد مسئولیت‌ها جلوگیری به عمل آید. هر کاری به افرادی که دقیقاً از عهده آن برمی‌آیند سپرده شود کل افراد به صورت یک مجموعه منسجم در آیند سلسله مراتب در تقسیم پست‌ها در نظر گرفته شود تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت در ارتباط باشند. ایجاد هماهنگی: دیگر از وظائف مهم مدیر نقش هماهنگ‌کننده اوست، او در عین این که رابطه خود را با نفرات خویش (چه از طریق مستقیم یا غیر مستقیم) باید حفظ کند نقش هماهنگ‌کننده را نیز باید هرگز فراموش نکند، چرا که مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است. یک نمونه کوچک در تشکیلات بدن انسان است و اگر در کار هر یک از دستگاه‌های بدن خود و موجودات زنده دیگر دقت کنیم می‌بینیم مساله ارتباط و هماهنگی به قدری دقیق و ظریف است پیاده شده است که بهتر از آن تصور نمی‌شود. هر قدر سازمانی گسترده تر و پیچیده تر شود مساله هماهنگی در آن حساستر می‌شود تا آنجا که گاه انسان با وسائل عادی نمی‌تواند آن را تامین کند و ناچار از وسائل دقیق صنعتی کمک می‌گیرد چنانکه در سازمان‌های اداری و صنعتی پیچیده امروز از وجود کامپیوتر برای هماهنگ‌کردن بهره فراوان می‌گیرند. ایجاد انگیزه: هیچ انسانی بدون انگیزه به سراغ کاری نمی‌رود، و این انگیزه بر خلاف انگیزه‌های غریزی حاکم بر حیوانات، حتماً باید از طریق درک و فهم و شعور روی او تاثیر بگذارد. انگیزه را می‌توان به بنزین موتور تشبیه کرد، با این تفاوت که تاثیر آن اجباری است ولی انگیزه افعال آدمی با توجه به اصل اختیار و آزادی اراده انسان، اختیاری است. انگیزه‌ها را می‌توان به سه نوع تقسیم کرد: الف- انگیزه‌های پنداری ب- انگیزه‌های مادی ج- انگیزه‌های معنوی چاره جوئی در برابر حوادث پیش بینی نشده: مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش همیشه سالم است و هیچگونه کمبود و نارسائی و بیماری ندارد، و همه چیز همیشه در جای خود کار می‌کند که اگر چنین تصویری داشته باشد بهنگام بروز حوادث ناگهانی به سردرگمی خطرناکی گرفتار می‌شود. این حوادث دو گونه است که گاه عمومی و همگانی است (همگانی در حوزه مدیریت او) گاه فردی و شخصی (مربوط به یک یا چند فرد از همکاران) صورت اول مثل این است که درگیری شدیدی میان تمام نفرات یک تشکیلات رخ دهد یا اختلافات مقطعی، یا ریشه دار پیدا شود، یا احیاناً بر اثر سوء تفاهم نسبت به مدیر، یا حتی سوء تدبیر و سوء تشخیص او، سر به شورش بردارند، یا مورد حمله غافلگیرانه از سوی حادثه‌ای قرار گیرند. در این مواقع باید مدیر و فرمانده تمام نبوغ و ابتکار خود را برا مقابله با حادثه به کار گیرد. تشویق و توبیخ می‌دانیم سنگین‌ترین وظیفه مدیریت بر دوش انبیاء و پیامبران الهی بوده، و نیز می‌دانیم بارزترین صفت آنها بشارت و انذار است چنانکه قرآن درباره پیامبر اسلام می‌گوید: یا ایها النبی انا ارسلناک شاهداً و مبشراً و نذیراً و داعیاً الی الله باذنه و سراجاً منیراً در قرآن متجاوز از ۱۲۰ مرتبه مشتقات انذار و متجاوز از ۴۰ بار مشتقات بشارت به کار رفته قسمت مهمی از آیات قرآن توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت است که تشویقی برای حرکت به سوی نیکیها و پاکیهاست و در بخش عظیمی از مجازاته‌های روحانی و جسمانی دوزخیان سخن می‌گوید که یک عامل باز دارنده است. حضرت علی (ع) به مالک اشتر فرموده است با تحسین و حقشناسی، خویشتن را با مامورین درستکار خود مرتبط کن خدمات صادقانه آنان را به زبان

بیاور، و صریحا قدر دانی نما زیرا تحسین و حقشناسی، مردان شجاع را در راه نیکوکاری تهییج می کند و مسامحه کاران را بخواست خدا به جنبش و حرکت وا می دارد. معیارهای گزینش قرآنی: در معیارهای قرآنی در هر مورد روی صفاتی متناسب با همان پست و مقام تکیه شده است. در مورد فرماندهان روی عنوان (زاده بسطه فی العلم و الجسم) در مورد کارکنان روی عنوان (القوی الامین) در مورد حافظان مدیریت و بیت المال روی عنوان حفیظ علیم) و با توه به اینکه مدیریت و فرماندهی به خاطر برنامه های پیچیده عصر ما نسبت به گذشته تفاوت بسیار پیدا کرده، ناچار برای گزینش مدیرها و فرماندهان باید یک سلسله اصول کلی مشترک را در نظر گرفت که در قرآن به آن اشاره شده و یک سلسله شرائط ویژه که متناسب با همان بخش مدیریت و فرماندهی است که باید به آن افزوده شود. همچنین برای مدیریت امور مالی بیش از هر چیز امانت و علم و آگاهی لازم است. حضرت علی (ع) برای فرماندهان سپاه و لشکر شرائطی بیان فرموده که در فرمان مالک اشتر که از غنی ترین، و دقیق ترین برنامه های کشورداری اسلامی است منعکس است. در حقیقت قسمتهای مهمی از مسائل لازم و ارزشهای انسانی و اسلامی معتبر برای مدیریت و فرماندهی را در آن بیان فرموده است. حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می فرماید فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که واجد این شرایط باشد: از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیر خواه تر از همه آنها پاکدامن تر از همه عاقل تر و هوشیارتر از کسانی باشد که دیر به خشم من آیند و به موقع عذر می پذیرند از آنها که نسبت به مستضعفان روف و مهربانند و در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف ناپذیر از کسانی که حوادث سخت آنها را از جابدر نمی برد هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی آورد به سراغ کسانی رو که از خانواده های اصیل، نجیب، با شخصیت، صالح، خوش سابقه، با شهامت، شجاع، و سخاوتمند هستند توصیه حضرت علی (ع) به محمد بن ابی بکر هنگامی که امیر مومنان علی (ع) محمد بن ابی بکر را که از بزرگان یارانش بود به عنوان فرمانده لشکر منصوب کرد به او چنین فرمود: بالهای خود را برای آنها بگسترو پهلوی نرمش و ملایمت را بر زمین بگذار چهره خویش را برای مردم گشاده دار مساوات را در میان آنها اعم از کوچک و بزرگ - حتی در نگاههای مراعات کن. تا نه بزرگان کشور به حمایت بی دلیل تو طمع ورزند و نه ضعفا در اجرای عدالت از تو مایوس شوند چرا که خداوند از بندگان خود در مورد اعمال کوچک و بزرگ آشکار و پنهان باز خواست می کنند ای محمد بن ابی بکر بدان من تورا فرمانده بزرگترین لشکر یعنی لشکر مصر کردم، بر تو لازم است که با خواست های دلت مخالفت کنی و از عقیده ات دفاع نمائی هر چند یک ساعت از عمر تو بیشتر نمانده باشد هرگز خدا را به خاطر رضای احدی به خشم نیاور که خداوند همه کس را میگرد و هیچکس جای او را نخواهد گرفت نماز را در اوقات خود بجای آور نه آنکه به ننگم بیکاری در انجامش تعجیل کنی، اما به هنگام اشتغال به کارها آنرا به تاخیر بیندازی از منافقان سخت پرهیز و بر حذر باش چرا که پیامبر گرامی اسلام فرمود: من نه از مومن و نه از مشرک بر اتمم نمی ترسم زیرا مومن را ایمانش از خلافکاری باز می دارد و مشرک را خدا به خاطر شرکش در هم می کوید تنها از شر منافقان بر شما می ترسم که در دل ایمان ندارند و به زبان سخنانی می گویند جالب و دلپسند تا شما را بفریبند و به اهداف شوم خود برسند ولی از اعمال زشتشان می توان آنها را باز شناخت. توصیه حضرت علی (ع) به عبدالله بن عباس: عبدالله بن عباس که از دانشمندان امت بود می گوید: امیر مومنان علی (ع) سخنی به من فرمود که از هیچ کلامی بعد از کلام رسول خدا به اندازه این سخن بهره نبردم و آن این سخن بود: اما بعد - گاه انسان به خاطر رسیدن به چیزی مسرور و خوشحال می شود که هرگز از دستش نمی رفت. و گاه به خاطر از دست دادن چیزی ناراحت می گردد که هرگز به آن نمی رسید شادی تو باید از چیزی باشد که در مسیر آخرت به دست آورده ای و تاسف تو باید از چیزی باشد که در این رابطه از دست داده ای! به آنچه از دنیا به تو می رسد خوشحال مباش! او بر آنچه از دنیا از دست می دهی تاسف مخور و جزع مکن! و باید هم و غم تو در اموری باشد که بعد از مرگ به آن خواهی رسید. وء اخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمین (یونس ۱۰)

مدیریت در سازمانهای ورزشی

اثر روبن آگوستا و هرناندز

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا رئیس الساداتی و علی بازوبندی- بافت اجتماعی ورزش معاصر: وضعیت اجتماعی در نیمه دوم قرن نوزدهم میلادی و در آغاز عظیم ترین نهضت ورزشی تاریخ معاصر چنین بود این نهضت ارزشهای سلامتی و تندرستی فردی را احیا و جوانان را برای پرداختن به فعالیتهای ورزشی مطابق با اصول تربیت بدنی- علم ورزش - ورزش رقابتی- و آرمانهای امروزی المپیک تشویق کرد. امروزه اصول آرمان گرایانه در وضعیت بحرانی قرار دارد. مادی گرایی و منفعت مالی در اولویت قرار گرفته است جوانان امروزی غرق در چنین محیط مادی گرایانه ای در جستجوی مسیر خود هستند و در این جستجو به دنبال شیوه های جدیدی از رهبری و هدایت می گردند آنچه جوانان امروزی میخواهند رهبرانی هستند که احساس تعهد داشته باشند کسانی که از ریا کاری و تظاهر دوری کنند و در راه پیشبرد ورزشی کشور تمام توان و قدرت خود را به کار بندند. روند های جدید در ورزش زمانه تغییر کرده همان طور که نگرشها و رفتار افراد تغییر کرده است در نتیجه بافت یا مضمون اجتماعی ورزش دستخوش تغییر بسیاری شده است امروزه علاوه بر احترامیو تقدیر و تشکر عمومی پادشاهای جدیدی نیز در انتظار قهرمانان است که عبارتند از: آوازه و شهرت- افتخار- پول و شان اجتماعی. برد مهمترین هدف است و برنده گان مسابقات بدون توجه به موقعیت حقوقی- اصول آموزشی یا ارزشهای اجتماعی به خاطر منافع تجاری و دستاوردهای مادی تبدیل به بتهای جدیدی با اسامی دهن پر کن شده اند. سازمانهای ورزشی در سطوح ملی و بین المللی در حال ترک آورد گاههای ورزش رقابتی و سپردن فعالیتهای ورزش حرفهای به دستان تجار ورزشی و ترتیب دهندگان مسابقات اند این سازمانها به طور هم زمان در معرض فشارهای وارده از سوی نگرشهای سیاسی- تجاری و قدرت طلبانه قرار گرفته اند. دیر یا زود همه این آشفتگیهای ساختارهای کنونی ورزش را تهدید به تباهی میکشد و فدراسیونهای ملی را وا میدارد یا صحنه های ورزشی را ترک کنند یا به جای خوش خدمتی به شکل تماشاگرانی منفعل "بدون ایفای نقشی مهم" باقی بمانند بدترین دشمن یک سازمان ورزشیبدترین دشمن یک سازمان ورزشی امروزی نه سازمانهای ورزشی دیگر- نه ورزشهای دیگر- نه محیط اجتماعی- نه ورزشکاران و نه حتی منتقدان و مخالفانند. دشمن شماره یک هر سازمان ورزشی ساختار سازمانی خود آن سازمان ورزشی است سازمانهای ورزشی به دلیل بی کنشی در معرض خطر از دست دادن متخصصان خود و جذب آنان توسط سازمان دهندگان حرفه ای مسابقات قرار دارند. کسانی که حاضرند فرصتهای بهتر کسب و کار را در اختیار این متخصصان قرار دهند. بی کنشی هنگامی که با فقدان ساختار سازمانی- عدم رویه های اجرایی و بی لیاقتی مدیران همراه شود نه تنها خود سازمان ورزشی را بلکه نهضت ورزش امروزی را به ویرانی خواهد کشاند. اصول و عملکرد های یک سازمان ورزشی افرادی که خواهان ایجاد یک باشگاه- انجمن- کمیته... و مانند آن هستند اول باید ساختار اولیه و توسعه آتی آنرا ترسیم کنند. اصول اساسی آن را تعریف کرده و روشی را برای ارتباط با اعضاء برقرار سازند سوالات اساسی اساسنامه عملیاتی پس از تعریف شرح وظایف سازمان* اعضای بالقوه سازمان دقیقاً چه کسانی و یا چه نهادهایی هستند.* اهداف سازمان چیست.* اولویتهای سازمان چیست.* بدنه تصمیم گیری سازمان را چه کسانی تشکیل میدهند و قدرتشان را از کجا به دست می آورند.* هر سطحی از سازمان چه اختیاراتی دارد.* ارتباطات بین بخشهای سازمان چگونه است.**** در نهایت شما تصمیم میگیرید که چه ساختار اداری باعث میشود که این بخشها به بهترین وجه به فعالیت پردازند.**** جلساتاغلب اوقات گروهی از افراد برای بحث در مورد برقراری و ایجاد یک سازمان به گفتگو با یکدیگر می نشینند در این زمان است که آنها اهداف اولیتهای و عملکرد بخشهای تصمیم گیری را پیشنهاد میدهند اما در جلسات بعدی مواردی چون مجاری ارتباطی- ساز و کار آتی برای رسیدن به اهداف و اولیتهای و افراد در بخشهای ساختاری مد نظر قرار میگیرد. اطمینان حاصل کنید که همه موارد مذکور در دستور

جلسات شما گنجانده شده است. جلسات مقدماتی سازمان‌جلسات برای تشکیل یک سازمان ورزشی باید به پیروی از اصول بنیادی باشد با این اصول است که از برقراری جلسات موفق و نهایتاً دسترسی به اهداف سازمان اطمینان حاصل میشود این اصول شامل تعریف رونوشتی از اهداف - آگاهی کامل افراد از آن اهداف - داشتن اطلاعات کلی قبلی در مورد اهداف جلسه - و آشنایی قبلی سازمان دهندگان جلسه با تمامی شرکت کنندگان است. اهداف جلسه* جلسه یک هدف و موضوع به وضوح تعریف شده داشته باشد.* شخصی که با شرکت کنندگان در جلسه ارتباط برقرار میکند کاملاً از تمام جزئیات مرتبط با اهداف جلسه آگاه باشد و بتواند به خوبی آنها را توضیح دهد.* افرادی به جلسه دعوت شوند که به خوبی از اهداف جلسه مطلع بوده و آن را درک کرده باشند* فردی که جلسه را سازماندهی میکند اسامی کلیه افراد دعوت شده را به منظور رسیدن به حضور آنان بداند. جلسات تدارکات‌چنین جلساتی برای گروه‌های کوچکی از افراد تشکیل میشود که نیازمند برقراری جلسات متوالی برای ارایه پیشنهاداتی در خصوص موضوعات و اساسنامه سازمان هستند هنگامی که جلسات تدارکاتی به نتیجه رسید جلسه نهایی برقرار میشود که در آن اعضای دعوت شده بر سر ایجاد سازمان و اصول اساسی آن به توافق میرسند همچنین در این جلسات موضوع تقاضا برای ثبت قانونی و تایید رسمی آن سازمان از سوی مراجع ورزشی و سیاسی کشور مورد بررسی و توافق قرار میگیرد جلسات سازمانی از زمانی که یک سازمان ورزشی شروع به کار کرد جلسات میتوانند در سطوح مختلفی برگزار شوند. مهمترین سطوح در یک سازمان ورزشی که جلسات باید به طور منظم در آن سطوح برگزار شوند عبارتند از: * سطح عملیاتی* سطح اجرایی* سطح تصمیم‌گیرسطح عملیاتی: جلسات در این سطح کارکنان مربوط به اداره برنامه‌های جاری سازمان - اجرای تصمیمات و سیاستها - افراد فعال در برنامه‌ها - طرح‌های سطح عملیاتی یا اجرایی سازمان - را در بر میگیرد این جلسات عملیاتی سازمان درون حوزه‌ها - بخشها - واحدهای مختلفی تقسیم شده اند سطح اجرایی: معمولاً به گروهی از افراد که مربوط به اداره و هماهنگی فعالیتها و دستیابی به اهداف تعیین شده در اساسنامه و اجرای تصمیمات مجمع عمومی اند کمیته اجرایی اطلاق میشود. سطح تصمیم‌گیری: گروهی که متصدی نظارت بر وظایف مدیریتی محول شده به کمیته اجرایی و رییس سازمان است مجمع عمومی اطلاق میشود. مجمع عمومی بیشترین اختیار را دارد و بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در سازمان است این مجمع باید به منظور نظارت بر اینکه تصمیمات اتخاذ شده به صورت کامل اجرا شده است یا خیر به صورت منظم تشکیل جلسه دهد. جلسات مجمع عمومی میتواند به صورت فوق‌العاده و خارج از زمانهای معمول تعیین شده نیز برگزار گردد. در چنین مواقعی رییس مجمع عمومی باید: *چرایی برگزاری جلسه را کاملاً توجیه نماید و اهداف آنرا به طور شفاف تصریح کند* از انتظاراتی که از جلسه مذکور می‌رود به طور کامل آگاه باشد.* اطمینان حاصل کند که این جلسه تنها یا بهترین راه دستیابی به هدف جلسه است.* دیگر گزینه‌های برآورده ساختن هدف جلسه نظیر هم‌فکری از طریق مکاتبات با افراد برای رایزنی با آنها و مکالمات تلفنی را بررسی کرده باشد. اثر بخش ساختن جلسات برای تسهیل کار اداری و کمک به اداره موثر و آسان سازمان از نظر مدیریتی باید از چند اصل زیر پیروی کنید. این اصول به سازماندهی هر چه پربارتر جلسات کاری و جلسات مجمع عمومی یاری میرساند و به سازمان کمک میکند تا مسیری روشن و صریح برای فعالیتها و برنامه‌های تعیین کند در صورتی که رییس و دبیر جلسه آمادگی کافی نداشته باشند هیچ جلسه‌ای نمیتواند به اهداف خود دست یابد چنین آمادگی‌ای نیازمند سه چیز است: آمادگی شخصی - لوازم و تجهیزات - دانش چگونگی اداره جلسه انواع سازمان دهی: شرکتهای تجاری ممکن است اشکال مختلفی از سازمان دهی را دنبال کنند اما سازمانهای ورزشی باید این موضوع را به یاد داشته باشند که بنابر دلایل زیر متمایز از دیگر سازمانها هستند: اولاً: بنابر حدود اختیارات و وظایف تفویض شده ثانیاً: بر مبنای الگوهای مختلف تصمیم‌گیرانواع سازماندهی بر مبنای فرماندهی خطی: این گونه سازماندهی‌ها از طریق اختیارات و وظایف تفویض شده مشخص میشود که شامل ساختارهای فرماندهی وظیفه‌ای (بر مبنای تقسیم کار) - و منطقه‌ای هستند. سازماندهی فرماندهی وظیفه‌ای: اختیار و وظایف در فرماندهی خطی بر روی یک شخص متمرکز شده است که

ممکن است مدیر یا رییس سازمان باشد. دستورات از سوی این شخص به افراد پایین دست و تحت فرمان صادر میگردد. سازماندهی منطقه ای: سازماندهی منطقه ای هماهنگی و سرپرستی در درون هر منطقه جغرافیایی را بهبود می بخشد. قدرت اجرا: اعمال از حرفها رساترند (گزنوفون ۴۲۸-۳۵۴ ق م) سازمانهای ورزشی درست مانند ورزش کاران دارای سطوح عملکرد اجرایی مختلفی هستند که از آمادگی - آموزش - تعهد آنها به ساختار قدرت و توان در واحدهای مدیریتی که برنامه ها یا رویدادهای ورزشی را اجرا میکنند بستگی دارد و در مورد ورزشکاران به عضلات و بخشهایی از مغز که درگیر حرکات جسمانی مورد نظر فعالیت ورزشی هستند بستگی دارد. عملکرد اجرایی سازمانهای ورزشی با عملکرد رقابتی ورزشکاران مطابقت دارد. برای هر دو آنها یادگیری و درک از طریق تمرین و تجربه به دست می آید ((سعی کن. در صورت شکست دوباره سعی کن)) کلیدهای موفقیت: مردان بزرگ بلندپه پیموده اند و این کار صعودی ناگهانی به دست نمی آید بلکه آنها در حالی که رقبایشان خوابیده بوده اند. شب هنگام برای صعود تلاش کرده اند. مهمترین کلید موفقیت در شعار بالا نمایان است بنا بر این مدیریت ورزشی موفق به سازمانهای ورزشی ای نیاز دارد که به کار کردن باتلاش زیاد علاقه مند باشند روز و شب به وظایف خود عمل کنند و به طور مستقل برای - خود شکوفایی - تلاش کنند. ارتباطات: برای موسسات و سازمانهای ورزشی جدید شامل دو مفهوم اساسی ارتباط خارجی و ارتباط سازمانی است. این دو پایه ضروری برای موفقیت هر موسسه یا سازمان ورزشی به شمار میروند چرا که سطح درک سازمانی بین سازمان و محیط خارج را ارتقاء میبخشند. ارتباط شفاهی: این نوع ارتباطات یکی از متداول ترین روشهای مورد استفاده در گردهمایی ها و جلسات و کنگره ها است که مستلزم سخنرانی از جانب فرستنده برای گیرنده است. ارتباط شفاهی بهترین وسیله برای انتقال یک اندیشه به شخص دیگر و بهترین روش برای مذاکره در مورد تعهد نامه ها یا دستیابی افراد به یک هدف است. این روش به هنگامی که غرد با شخص دیگری روبرو میشود روش بسیار موثری است اما دامنه دسترسی آن بسیار محدود است. این روش برای تعداد زیاد مخاطبان پیشنهاد نمی شود. ارتباط نوشتاری: این نوع ارتباط روشهای متنوعی را در بر می گیرد و دارای اثرات طولانی مدت است تعداد گیرنده ها نا محدود بوده و آنها بدون واسطه مجذوب محتوای پیام میشوند. روزنامه ها - مجلات و بولتن های خبری از روشهای بسیار موثر ارتباط نوشتاری به شمار می آیند. ارتباط شنیداری و دیداری: این روش ارتباطات با پیدایش تلویزیون - امواج رادیویی - مخابرات و شبکه های ماهواره های گسترش پیدا کرده است این شیوه از روشهای بسیار پیشرفته و پر هزینه ارتباطات است که ارزش و تاثیر گذاری آن نسبت به سایر روشها بیشتر است آنها بر اذهان دریافت کنندگان غیر فعال تاثیر مستقیم دارند و دارای اثر روانی زیادی هستند. ارتباط الکترونیکی: این نوع ارتباط جزو جدید ترین روشهای ارتباطات محسوب میشود و روزی به پیشرفته ترین شکل خود در خواهد آمد. سخت افزار ها و نرم افزارهای خاصی مورد نیاز کاربران هستند. پست الکترونیکی میتواند به دو شکل بین سازمانهای مختلف و درون یک سازمان مورد استفاده قرار گیرد. کار کردن با رسانه ها: همکاری با رسانه ها فقط از طریق فعالیتهای روابط عمومی به منظور کمک به ایجاد برداشتی مناسب در میان روزنامه نگاران اصحاب تلویزیون و رادیو و سایر اشکال رسانه ای موثر است این موضوع نیازمند آن است که شما در مورد نیازهای رسانه ای و فعالیتهای روابط عمومی از شناخت و درک مناسب بر خوردار باشید. برقراری ارتباط رسانه ها به منزله یک اولویت: شما باید ارتباطات نزدیکی با رسانه ها بر قرار کنید و هر چیزی را که باعث دور شدن از آنها میشود کنار بگذارید چرا که توسعه و تقویت یک رابطه ای حرفه ای با رسانه ها جزو اولویتهای و نیازهای اصلی یک فدراسیون ملی میباشد. مدیران ورزشی باید دانش و مهارتهای مورد نیاز برای ایجاد چنین رابطه ای را توسعه دهند و با رسانه ها همکاری داشته باشند. اخبار چیست: اخبار هنگامی رخ میدهند که مردم کار مهمی میکنند یا به چیز با ارزشی دست می یابند. اندازه جامعه تاثیر قابل ملاحظه ای بر وسعت گزار خبری رویدادهای خاص دارد علاوه بر این سازمانهای کوچک مجبورند سازمانهای ورزشی بزرگ و ورزشهای حرفه ای برای یافتن مکانی در مطبوعات و رسانه های الکترونیکی رقابت کنند. رویارویی با رسانه ها: مدیران ورزشی باید چگونگی مواجهه با

رسانه‌ها - توجه خاص به آنها و برخورد با مطبوعات را یاد بگیرند در رویارویی با رسانه‌ها باید به رفتارهای مطلوب و نامطلوب زیر توجه کرد: رفتارهای مطلوب با رسانه‌ها: از طریق تلفن یاری رسان و در دسترس باشید. همیشه زمانی را برای مطبوعات در نظر بگیرید حتی اگر برنامه زمانی شلوغی داشته باشید خودتان شخصا به روزنامه نگاران خبر بدهید. نماینده‌های رسانه‌ها را دعوت و با آنها ملاقات کنید تا در یابید که به چه چیزی و چه موقع نیاز دارند. با روزنامه نگاران به طور صحیح - صادقانه - و عادلانه رفتار کنید و در پاسخگویی به هر سوال بیشترین تدبیر خود را به کار ببرید. هم خبرهای مثبت و هم جنبه‌های منفی را ذکر کنید فقط اخبار خوب را گزارش نکنید. تصاویر مناسب اطلاعات درست و موضوعات جاری را برای مطالب خبری فراهم کنید رفتارهایی که در برخورد با مطبوعات باید از آنها اجتناب کرد: اظهارات ناشی از سهل انگاری و بی احتیاطی اعمال اغتشاش جویانه و جنجالی بیان اظهارات محرمانه و خصوصی در خواست از یک شخص برای مطالب خبری درون تهدید مطبوعات به وسیله خود داری از حمایت و پشتیبانی استفاده از طرفندهای تبلیغاتی که مطبوعات را گمراه کند ترویج موضوعات بی اهمیت - مصدود کردن خبرها با طغره رفتن - سانسور فشار یا نیرنگ بازاریابی ورزشی بازار یابی ورزشی بر روشهای مورد استفاده برای فروش یا توزیع خدمات ورزشی یا تولیدات ورزشی برای کسب پول نقد یا ارزش غیر نقدی اطلاق میشود. در خلال زقابت‌های والیبال جهانی در سال ۱۹۹۸ در توکیو صاحبان بازیها در خواست این مجوز را کردند که لباسهای بازیکنان را بارنگ کشورها و نام بازیکنان تولید کنند و در معرض فروش قرار دهند. شناخت دقیق بازاریابی ورزشی برای رهبران ورزشی امری ضروری است زیرا آنها را قادر میسازد درک بهتری از نیازهای ورزشکاران حرفه‌ای برای هدایت بازاریابی مسابقات آنها داشته باشند. حمایت مالی شرکتی: این حمایت رویکردی در بازاریابی ورزشی است که بر مشارکت چندین شرکت تجاری برای حمایت مالی از رویداد ورزشی تاکید میکند این روش استفاده از ورزشکاران - رویدادهای ورزشی یا برنامه‌های مختلف ورزشی را در فعالیتهای بازاریابی و تبلیغ برای یک شرکت تجاری شامل میشود. این روش بر اساس دیدگاه شرکتی به وجود می‌آید. برای مثال بعد از ۱۹۸۸ کمیته بین المللی المپیک برنامه شرکتیهای المپیک را برای حمایت مالی از بازیهای المپیک تدوین کرد. چگونه یک مدیر ورزشی باشیم. اصول اساسی در مدیریت ورزشی: در دراز مدت ارزش یک سازمان به ارزش افراد تشکیل دهنده آن بستگی دارد. سازمانهایی که به منظور در اختیار داشتن افراد به آنها به منزله وسیله مینگرد و آنها را تحقیر میکند و کوچک می‌شمارد بلاخره میفهمد که با افراد کوچک هیچ چیز بزرگی به دست نخواهد آورد. برای اینکه بخواهید یک مدیر ورزشی اثر بخش باشید باید اصول کلی را راجع به مدیریت بدانید چگونگی سازگاری این اصول را با عرصه ورزشی در کنید و سپس آنها را در سازمان خود به کار بندید. شما در سراسر دوران حرفه‌ای خود به کرات با این اصول اساسی کار خواهید داشت مفاهیم مدیریت: وظایف مدیریتی اساسا در راستای برنامه ریزی - سازماندهی هماهنگی و کنترل جهت یافته اند یک مدیر خوب هم نیاز مند ای مهارتها و هم نیازمند قابلیت تصمیم گیری است. در جهان در زمانی که فکر میکنیم در حال هدایت کردن خود در حال هدایت شدنیم. (لرد بایرون) مدیریت سنتی: اساسا با این تفکر به وجود آمده که هر مدیری باید از سطوح بالایی از مهارتهای برخوردار و علاوه بر آن دارای قابلیت در برنامه ریزی - سازماندهی هماهنگی و کنترل باشد این تفکر میتواند در مورد کار با کارکنان و همکاران سازمانهای محلی و منطقه‌ای اعضای باشگاهها لیگ ها و سایر سازمانهای وابسته مورد استفاده قرار گیرد. مفهوم مدیریت سنتی با تعاریف زیر ارتباطی تنگاتنگ دارد. برنامه ریزی: برقراری اهداف کلان اهداف راهبردی سازماندهی: انتخاب و گروه بندی فعالیتهای مناسب برای دسترسی به راهبردهای سازمان و طرح ریزی ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف کلان سازمان هماهنگی: برقراری ارتباطات و تعاملات بین افراد و بخشهای سازمان به منظور اطمینان از اینکه هر بخش سازمان با در نظر گرفتن کل سازمان به فعالیتهای خود میپردازد و فعالیتهای آن بخش در راستای اهداف کلان سازمان شکل میگیرد. کنترل: نظارت بر سلسله فعالیتهای سازمان اجرای کامل طرحها برنامه‌ها و اصلاح اشتباهات. مدیریت رفتاری بر مبنای اصل انگیزش افراد استوار است که فراتر از برنامه ریزی سازماندهی هماهنگی و کنترل است

بهره وری افراد هماهنگی که آنها به اندازه کاغی بانیاها امیال و آرزوهایشان برانگیخته شده باشند بسیار ارتقا می یابد و در این حالت بیشتر به اهداف خود نزدیک میشود. برخورد احترام آمیز و با ملاحظه با اشخاص باعث میشود آنها همه جا خود را همراه با سازمانشان معرفی نکنند. مدیریت سیستمها: مفهوم مدیریت سیستمها بر مبنای هماهنگی تمامی کارکردهای مدیریت استوار است به طوری که این کارکردها بتوانند به خوبی به همراه یکدیگر همچون نظامی یکپارچه عمل کنند. هر چه این کارکردهای مدیریتی بهتر با یکدیگر هماهنگ شوند مدیریتی موفق به وجود خواهد آمد هر سازمان به مثابه یک سیستم است که از اجزای مرتبط به هم تشکیل شده است بنابراین مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمامی اعضا به منزله یک کل یکپارچه برای برآورده ساختن اهداف کلان سازمان در حال فعالیتند. مدیریت در محیط ورزشی: محیط سازمانهای ملی ورزشی از عوامل درونی و بیرونی تشکیل شده است عوامل بیرونی عواملی هستند که در خارج از سیستم قرار دارند و شامل شرایط اقتصادی سیاسی فرهنگی هستند که رودر روی افراد شرکت کننده در فعالیتهای ورزشی قرار دارند عوامل درونی نیز شرایط کاری و فعالیتهای اداری درون یک سازمان ورزشی را شامل میشود این گونه عوامل در دسترس سازمان هستند. عوامل درونی: عوامل درونی یک سازمان ورزشی با فعالیتهای اداری کارکنان اعضا برنامه های ورزشی و امکانات مرتبط است این عوامل در دسترس سازمان و مدیران است و مدیر میتواند بر آنها تاثیر گذار باشد از مدیران ورزشی انتظار میرود که ساختار اداری خود را با کارکنان و تجهیزات مناسب هماهنگ سازند تا برنامه های راهبردی به طور موثر اجرا شوند. کارکنان شایسته را استخدام کنند و عمل کرد آنها را مورد نظارت قرار دهند. به منظور دسترسی و استفاده از امکانات ورزشی به دقت برنامه ریزی کنند. با در نظر گرفتن عوامل درون سازمانی و با توجه به سطوح مدیریتی و نیز موقعیتهای که مدیران با آن روبرو میشوند میتوانند نقشها یا وظایفی را بپذیرند که به صورت ذیل است: تصمیم گیری

اجرای اطلاعاتی عوامل بیرونی: شاید عوامل بیرونی برای ورزش امروزی حتی از اهمیت بیشتری برخوردار باشد ولی معمولاً مدیران ورزشی این گونه عوامل را نادیده میگیرند. محیط بیرون یک سازمان ورزشی تشکیل شده از پیش رفتهای فنی در ارتباطات و امور اداری جو سیاسی محیط اجتماعی ورزش ثبات اقتصادی حامیان مالی وجود دیگر فعالیتهای ورزشی جذاب ادراک عمومی در مورد ورزش تمایلات و گرایشهای جوانان در مدارس دانشگاهها و... مدیران عالی در هنگام استخدام کارکنان شایسته (به کار گیری حامیان مالی پر تلاش برای به دست آوردن حمایت سیاسی باید از توانایی بسیار بالایی در مذاکره برخوردار باشند. آنها باید چشم اندازی کلی از سازمان و ساختار آن اهداف و ظرفیتهای آن را برای خود متصور کنند.

مدیریت و برنامه ریزی

مهدی ملک آبادی

خلاصه کتاب: تلخیص: محمد محمودیان- سرشناسه: ملک آبادی، مهدی ۱۳۶۰- عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و برنامه ریزی، سیمغ با اراده و مصمم است / مولف مهدی لک علی آبادی - مشخصات نشر: قم: معارف معنوی ۱۳۸۸- مشخصات ظاهری: ۱۴۴ ص: مصور- وضعیت فهرست نویسی: فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا - موضوع: ۱- مدیریت - جنبه های روانشناسی ۲- رهبری - جنبه های روانشناسی ۳- نیروی انسانی - مدیریت - جنبه های روانشناسی ۴- انگیزش در کار- رده بندی کنگره: ۴م ۸ ل / ۳۸ HD - رده بندی دیویی ۰۰۱۹/۶۵۸ مدیریت یعنی تفویض اختیار «تفویض، فعالیت کلیدی و اساسی هر مدیری می باشد که برای موفقیت در امور، باید به آن عمل نماید». یک مدیر، روز خود را سازماندهی میکند. «طوری برنامه ریزی کنید که اوقات شما برای کار روی وظایف بسیار مهم باز زمانی هماهنگ شود که کمترین عوامل مزاحمت را در آن بازه زمانی داشته باشید.» با مدیریت خود، برنامه روز بعد را آماده نمایید. «یک مدیر موفق بین برنامه روزانه به اجرا درآمده و اهداف مورد انتظارش هر شب مقایسه ای انجام می دهد.» یک مدیر زمان آرامش خود را سازماندهی میکند. «در برنامه روزانه خود، ساعات آرامش را بگنجانید، مانند وقتی

که با یک مشتری قرار دارید و یا مانند زمانی که در جلسه ای شرکت می کنید.» به وسیله تفویض اختیار و واگذاری کارها، مدیریت کنید. «مدیری که خودش کاری را انجام می دهد، تصویر نهایی و احاطه بر کل مجموعه را از دست می دهد.» فهرست مطالب مدیریت ذاتی است یا اکتسابی روش های ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان کارکنان مشکل آفرین یا بدقلق آشنا شوید: چه زمانی کارگران مشکل آفرین فعال می شوند: آیا با افرادی کار کرده اید که پاسخ به چند سوال مدیرانچرا کارکنان کار نمی کنند؟ وقت کشیکارکنان در کار خود به دنبال ده مورد هستند. ده موردی را که افراد در شغل خود می جویندبیش را با دیگران قسمت کنیدچگونهخلق بینش سازمانمشتریکارکنانجهت حرکتبیش شما چیست؟ رهبری را فرای گیریدسنجیده رفتار کنید به گونه که بیانگر علاقمندی شما باشداز قضاوت های ارزش پرهیزیدهر چه زودتر جواب دهیدبه پیام های نهفته توجه داشته باشیدموقعیتهایی برای پیگیری فراهم کنیدکارکنان را مطلع کنیدتا می توانید به کارکنان به عنوان افرادی مطلع و آگاه بنگریداین کافی نیست که شما به احساسات کارکنان احترام بگذاریدشناسایی عملکرد کیفیعامل نشاطیک وقت رشد کارکنان را سد نکنیدبه آنچه آموخته اید عمل کنیدبه احساسات و عواطف آن ها توجه کنیدبرنامه کار یک مدیر موفق «۱» برنامه کار یک مدیر موفق «۲» برنامه کار یک مدیر موفق «۳» برنامه کار یک مدیر موفق «۴» برنامه کار یک مدیر موفق «۵» از وقتتان به شایستگی استفاده کنید. زمان سرمایه گرانبهایی استاز وقتتان استفاده کنیداستفاده از زمانمدیریت زماندیدگاه اهداف دیدگاه شما مهم استاز وقت خود استفاده کنید تا ساختن سارترین زماندزدهای زمانتلفنملاقات کنندگانجلساتمدفوع الوقتفقدان اولویت گذاری فشار ضرب العجلهاکاغذها و نامه های اداریارتباطات و اطلاعاتتفویض امور گفتن «نه»اهدافانضباط شخصیهداافتان را معین کنیدتفاوت بین فعالیتهای فرعی و اصلی قاعده ۸۰ : ۲۰ مایل به دستیابی چه اهدافی هستید؟برنامه ریزی ۸ دقیقه برنامه ریزی = ۱ ساعت زمان ذخیره شده نتایج و مزایای برنامه ریزی وقت شما چیست؟اصل نوشتن مسائلکنترل برنامه ها کاهش در فشار بر حافظهانگیزش درونی تمرکزبررسی موفقیت اسناداز فهرست برنامه روزانه استفاده کنیدقابل کنترل ترین بخشهمیشه می توانید از نو آغاز کنیدمقدمات برنامه ریزی بلندمدتبرنامه روزانه = اهداف روزانهوظایف مهم را فهرست کنیدبرنامه اضافیسرمایه زمانمحدوده زمانی وضع کنیدزمان حائل در نظر بگیریدبرنامه زمان شما باید شامل سه دسته شودتنظیم اولویتهااولویتها را تعیین کنیدتلاش برای انجام بسیاری موارد در یک زمانکار روی یک وظیفه در یک زمان = اولویت گذاری واضحمهم ترین وظایف مقدم استمزایای اولویت گذاری یک مشروع بد به معنی یک روز بد استزندگی مثبتی داشته باشیدسه قاعده مثبت قبل از کارقبل از رفتن به خانه مراقب منحنی فعالیت باشیدخصوصیات همگانی افزایش فعالیتوظایف دشواروقفه ای برای شارژ مجدد باتریده دقیقه استراحت بعد از یک ساعت کار توقفهای منظم و کوتاهورزش، هوای تازهساعات سکوت و آرامش را برای خودتان اختصاص دهیدکار خارج از وقتیک ساعت بدون مزاحمت برای وظایف دشوارساعات آرامش و درو؟؟؟عدم مزاحمتهمیشه در دسترس نباشیدزمان سکوت را سازماندهی کنیدقرار ملاقات و مکالمه برای وقت دیگر روزتان را سازماندهی کنید اوقات پر مزاحمتبه وسیله تفویض اختیار و واگذاری کارها مدیریت کنیدمدیریت یعنی تفویض اختیاربا کدام یک از استدلالهای زیر در خصوص محاسن تفویضامور موافق هستند؟تفویض: سود برای مدیریت و کارمندانتفویض و واگذاری موفق، مستلزم دو چیز استمدیریت بر اساس تفویضتوانایی همکارانوظایف میان مدت و بلندمدتفوریت و اهمیت مراقب وظایف نوع الف باشیددل به دریا بزنید: از سطل زباله بیشتر استفاده کنیداز برنامه ریزی زمان استفاده کنیدمدیریت موفق زمانبرنامه ریز زمانبرگه های آزادکمک حافظهبرنامه ها، فرمهاندازه - شکل - عملکردبخش اطلاعاتمقایسهوردست همیشگی شماکمکهای مربوط به تصمیم گیری در دسترس استدسترس مستقیم به اطلاعاتتلاش کنید تا ثابت قدم باشیدمزایای برنامه ریزی زمانبرای تأکید مجدد بر روی آخرین و مهم ترین دیدگاهمدیریت زمان پایدارهشت دقیقه در روزبرنامه هایتان را بنویسیدضمیر ناخودآگاه را فعال کنیدساختار یک روز کاری پیچیدهحواس پرتی و هدر رفتن وقت کمتریادآور خود را آموزش دهیدخود را فن آوری بهره مند سازیدموانع پنج گانه ذهنیاعدات پنجگانه توصیه های سه گانهبرای خود پرسشهایی طرح کنیدمثلاً

کارآیی، اثربخشی و موفقیت را درک کنید معیارهای کارآیی مادرزادی اند؟ چه کسی اثربخش استمدیران موثر (موفق) یک مدیر جهانی باشید هرگز نگویند ناپود شد ممتبث باشیداصل پنج انگشتبرای ایجاد انگیزه از روش مثبت استفاده کنید زمان خود را حساب کنید زمان خود را تنظیم کنید حکومت ستم گرانه تلفنرژیمی برای کاغذ بازی ترتیب دهید اتلاف کنندگان اوقات شخصویقفه ها نباید مانع شما بشوند برای مدیریت وقت بگذارید آیا زمان ابدی است؟ تفاوت میان مدیریت و رهبریرهبران ساخته می شوند یا متولد می شوند؟ رویایی داشته باشید متفاوت باشید کمیته تشکیل ندهید بزرگترین اصل مدیریت چیست؟ ده استراتژی رازهای موفقیت مدیرانچهل نکته کلیدی سخنان اندیشمندانمدیریت ذاتی است یا اکتسابیمدیریت مانند سایر صفات روحی به طور بالقوه در انسانها وجود دارد. یکی کمتر و یکی بیشتر افرادی که آباء و اجداد آنان در فرصتهای مدیریت داشته اند به طور قطع آمادگی برای مدیریت از دیگران بیشتر دارند، معروف است، می گویند: «ولد العالم نصف العالم» با توجه به فرمایش پیامبر (ص) که فرمود: «الناس معادن كعمادى الذهب و الفضة» انسان ها از نظر ذخائر وجودی با یکدیگر اختلاف دارند. روش های ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان ۱- اختصاص بخشی از اوقات مدیر به مشکلات کارکنان ۲- ایجاد روابط صمیمانه انسانی ۳- تاکید مدیریت بر نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی ۴- همدردی و همدلی ۵- رعایت عدالت در تصمیم گیری ۶- نسبت دادن کارهای برجسته به کارمند. با کارکنان مشکل آفرین یا بدقلق آشنا شوید خوشبختانه تعداد کارکنان مشکل آفرین یا بدقلق کم است اما همین تعداد کم نیز می توانند ناراحتی و نارضایتی عمومی را فراهم کنند. توجه به این مطلب که کارکنان چگونه مشکل آفرین می شوند کمک زیادی در رویارویی و حل این معضل خواهد کرد. به این ترتیب مدیران بدون داشتن درک صحیح از کاری که انجام می دهند ناخواسته جو نامناسبی را به وجود می آورند و کارکنان را به سوی «مشکل آفرین شدن» سوق می دهند. چه زمانی کارگران مشکل آفرین فعال می شوند کارگران مشکل آفرین کسانی هستند که برخلاف جریان آب شنا می کنند. آنها افرادی هستند که نارضایتی خود را به گونه های مختلفی مانند شکایت کردن، شلخته کاری، وقت کشی و گاهی اوقات به صورت تخریب آشکار می کنند. چرا کارکنان کار نمی کنند؟ ۱- نمی دانند چگونه کار را انجام دهند ۲- چیزی یا شخصی آنها را از انجام کار باز می دارد ۳- نمی خواهند کار را انجام دهند. وقت کشیبه راستی وقتی افراد نمی دانند چطور کارشان را انجام دهند، یا زمانی که نمی توانند کار را به خاطر موانع به پیش ببرند و یا وقتی که نمی خواهند کارشان را انجام دهند چه اتفاقی رخ می دهد؟ آنها در حد توانایی های خود کار نمی کنند، و به سوی جنایت کشتن وقت یا وقت کشی کشیده می شود. کارکنان در کار خود به دنبال ده مورد هستند امروزه بیشتر سازمانها روش سازگار کردن انسان با کار را رها کرده و سعی در انطباق مشاغل با انسانها می کنند به این ترتیب که روش انجام کارها انعطاف پذیر شده است و محیط کاری بیشتر جوابگوی نیاز کارکنان است. ده موردی را که افراد در شغل خود می جویند از قرار زیر است: ۱- کار کردن برای مدیرانی کارا و لایق ۲- به فکر خودشان باشند ۳- نتیجه کار خود را ببینند و از آن آگاه باشند ۴- به آنها مشاغل جالبی واگذار شود ۵- آگاه باشند ۶- حد نشان شنیده شود ۷- محترم شمرده شوند ۸- تلاش آنها مورد توجه و قدردانی قرار گیرد ۹- کار واگذار شده مهارتهای آنها را به مبارزه بطلبد و مورد چالش واقع شوند ۱۰- موقعیتهایی را برای کسب و بهینه سازی مهارتهایشان ببینند. بینش را با دیگران قسمت کنید چرا باید بینش را با دیگران تقسیم کرد؟ زیرا کارکنان، شما را در رسیدن به بینش و دستیابی به مقصودتان یاری می کند چگونه؟ خلق بینش بینش سازمان را می توان به چند بخش تقسیم کرد؟ بخشی که باید توصیف کننده ارزشی که یک سازمان و یا یک شرکت ثبت به خود به عنوان یک بنگاه اقتصادی قائل است و ارزشی که برای کارکنان و مشتریان خود می گذارند. سازمان ارزش های سازمان کدام است؟ آیا ارزش در بهترین و یا کوچکترین بودن، و یا ارائه دهنده مناسب ترین و یا سریعترین خدمات، کیفیتی عالی، نازلترین قیمت و غیره است؟ مشتری مشتری کیست و چرا این اندازه مهم تلقی می گردد؟ چگونه جوابگوی نیازهای مشتریان خود هستید؟ خدمات در صورت تماس، سلف سرویس، و یا خدمات پنج ستاره ای را به آنها می

دهید؟ کارکنان کارکنان شما چه کسانی هستند؟ چه خصوصیتی را از آنها انتظار دارید؟ آیا آنها باید حرفه ای ترین، آموزش دیده ترین، عاری از هر گونه اعتیاد و مفسده و غیره باشند؟ جهت حرکتها پنج سال دیگر مایلید به کجا برسید؟ بزرگترین در جهان، بهترین در مرکز شهر جز صد شرکت بزرگ کشور یا ...؟ بینش شما چیست؟ به عنوان یک رهبر زمانی می توانید به توصیف دقیق بینش سازمان خود پردازید که زمینه مناسبی برای تفاهم ایجاد کرده باشید. زمینه ای که در آن انتقال و درک مفاهیم به آسانی صورت می گیرد. رهبری را فرا گیرید و عامل مهمی که مدیران اغلب به آن توجه نمی کنند به این مسائل می پردازد که افراد دوست دارند نتیجه تلاش خود را ببینند، و از انجام کارهای جالب لذت ببرند. ولی متأسفانه جای بسی تعجب است که این دو عامل همواره مورد غفلت قرار می گیرد. سنجیده رفتار کنید به گونه ای که بیانگر علاقمندی شما باشد برای ایجاد وابستگی، تعهد و تعلق راهی بهتر از ارائه نگرش حمایتی با درگیر کردن افراد در کار و سپس گوش دادن به نظراتشان نیست. با گوش دادن به دیگران نشان دهید که به آنها توجه می کنید و برای آنها ارزش قائلید. گوش دادن به کارکنانی که ایده های خوبی برای انجام امور دارند یکی از مهمترین وظایفی است که یک مدیر می تواند برای خود در نظر بگیرد. از قضاوت های ارزشی پرهیزید گوش بسپارید، سرتان را به علامت تأیید تکان دهید. یادداشت بردارید و تا زمانی که فرد حرفش را تمام نکرده است حالت عادی و خنثی از خود نشان دهید و به طور دوستانه به اطلاعات توجه کنید. هر چه زودتر جواب دهید افراد دوست دارند جواب بشنوند، حتی اگر به آرامی و متانت به آنها گفته شود این کار در موقعیت فعلی عملی نیست. به پیامهای نهفته توجه داشته باشید در برخی از مواقع ورای اطلاعاتی که عرضه می شود افراد پیامهای دیگر را نیز ارائه می دهند که نیاز برای مشهور یا شناخته شدن، تمایلی درونی برای سرزنش دیگران، انتقاد از مدیریت و غیره را دارند بنابراین توجه خود را هم به گفته ها و هم ناگفته ها معطوف کنید. موقعیتهائی برای پیگیری فراهم کنید با استفاده از رویکرد راه حل یابی به خلق راه حل پردازید. کارکنان را مطلع کنید بخش دیگر از ارضای نیازهای وابستگی مطلع کردن کارکنان است. بدون داشتن اطلاعات لازم افراد نمی توانند درک درستی از آن چه که در اطرافشان می گذرد داشته باشند. به این ترتیب گوش دادن و اطلاعات رسانی به کارکنان یکی از مهمترین راهها برای از بین بردن شکاف وابستگی است. تا می توانید به کارکنان به عنوان افرادی مطلع و آگاه بنگرید و عاملی که بیشترین اهمیت را برای یک رهبر گروه و یا مدیر دارد داشتن برخوردی محترمانه با افراد خود و شناسائی و قدردانی از رفتار درست آنها است. به طور قطع همه شما اهمیت این دو عامل را در خوشحال نگاه داشتن افراد در انجام کارشان احساس کرده اید. این کافی نیست که شما: کارائی لازم برای مدیریت را داشته باشید به افراد آموزش دهید که تا به فکر خودشان باشند به کارکنان نتیجه کارشان را نشان دهید به آنها گوش فرا دهید بلکه کارکنان باید احساس کنند که به عنوان یک انسان مورد احترام هستند و انجام کار خوب آنها مورد شناسائی و قدردانی قرار می گیرد. به احساسات کارکنان احترام بگذارید احترام و قدردانی نشان دهنده ارزش آدمی است. هنگامی که برخورد محترمانه ای با دیگران می کنید با زبان بی زبانی به آنها می گوئید: «احساسات شما برای من مهم است» برخوردی محترمانه هزینه ای را به شما تحمیل نمی کند ولی مساله ای که به توجه نیاز دارد یکنواختی در عمل است. شناسایی عملکرد کیفی همه ما قدردانی و شناسایی مثبت را دوست داریم. لحظه خوبی را که یک فرد مهم به ما می گوید. کار را چقدر خوب انجام داده ایم. به ویژه اگر برای دستیابی به چنان دستاوردی تلاش و کوشش زیادی کرده باشیم. در این صورت واقعاً به آن نیاز خواهیم داشت و بدون آن احساس می کنیم که برای کارمان ارزش قائل نشده اند و تشویقی صورت نگرفته است. در این حالت از جنب و جوش می افتیم. انرژیمان تحلیل می رود و سرعت کار کردنمان کاهش می یابد. هیچگاه قدرت شناسائی و قدردانی را برای برانگیختن افراد دست کم نگیرید. زیرا این پدیده همانند روغنی است که سبب حرکت نرم ماشین می شود. نکات زیر از اهمیت ویژه ای برخوردار است ۱-
 قدردانی باید برای همه افراد و تلاشها یکسان باشد ۲- باید در راستای نیل به اهداف سازمان، مشتری و کارکنان باشد ۳- باید راهنما و قوت قلبی برای کارکنان باشد ۴- قدردانی باید هم در زمان تعیین شده و هم در زمانهای مناسب دیگر ارائه گردد عامل

نشاطرهبان روشن ضمیر دریافته اند که انجام وظیفه و داشتن روحیه ای بالا و شاد پا به پای هم پیش می روند و این روند عالی ترین راه برای دستیابی به عزت نفس، افزایش مهارت و احساس وابستگی است. خوش و شاد بودن می تواند ریشه در یکی از عوامل زیر داشته باشد: ۱- شاد شدن از یادگیری و کسب مهارت‌های جدید ۲- شاد شدن از کسب مقام اول ۳- تفریح و گردش جمعی در ساعات غیر کاریک وقت رشد کارکنان را سد نکنید آخرین مرحله برای مدیریت موفق، ایجاد موقعیتی برای رشد کارکنان است. در موقعیتی که تغییرات بسرعت از راه می رسند، تنها امید کارکنان برای همگامی با این تغییرات ارتقاء درک عقلی و توسعه مهارت‌هایشان است. در محیط کاری شما وظایف ممکن است به گونه ای چالش انگیز طراحی شده باشد و موقعیتهایی برای رشد و توسعه مهارت‌های جدید فراهم باشد. به آنچه آموخته اید عمل کنید به احساسات و عواطف آنها توجه کنید به عنوان یک رهبر گروه و یا یک مدیر، این مطلب را همواره به یاد داشته باشید که هر مرتبه از رضایت کارکنان با مواردی که در آنها نهفته است ریشه در نیازهای بنیادی انسانها دارد. هر مدیری همه روزه با نیازهای متنوع کارکنان خود روبرو می شود و شما هم به عنوان یک مدیر با این نیازها مواجه خواهید شد. برنامه کار یک مدیر موفق «۱» چگونه می توانید یکی از شعبات شرکت بزرگی را که برای زنده ماندن کوشش می کند به یک مجتمع پر رونق و سود آورد با بهره وری مطلوب تبدیل کنید؟ چنین مسئولیت بزرگی به آقای پال واگذار شد. او مسئولیت اداره ای را بر عهده گرفت که هشت پرسنل داشت و فرق مشکلات بی شماری بود. برای تبدیل این اداره به واحدی پر سود با ۲۵۰ پرسنل زمان و بینش زیادی بکار گرفته شد. هشت پرسنل اولیه هیچ گاه خود را جزء مهمی از اداره مرکزی نمی دانستند. برنامه کار یک مدیر موفق «۲» شلی مسئولیت قسمت امور اداری شرکتی را بر عهده گرفت که بهره وری و روحیه کارکنان بسیار پائین گزارش می شد. به خاطر عدم پیش بینی مسائل و پیگیری مناسب مسئولیتها، روزنامه محلی نیز تبلیغات سوئی را درباره چگونگی کارکرد اداره منتشر کرده بود که این تبلیغات اثرات منفی بر جا گذاشته بود. کارکنان اداره حالت تدافعی داشتند و کاملاً از وضع موجود ناراضی بودند. شلی تصمیم گرفت با سازماندهی مجدد روند کار جو حاکم را تغییر دهد. در زمانی کوتاه متوجه شد که بعضی از کارکنان سالهاست که کار متفاوتی انجام نداده اند. برنامه کار یک مدیر موفق «۳» به عنوان یک صاحب کار «جانی» همواره سخت کار می کرده، ۱۵ سال است که کارگاه تولیدی پوشاک خود را با ۱۳ نفری که برای او کار می کنند اداره کرده است. هر چند او کار را با تفریح در هم آمیخته، با این وجود از بهترین تولید کنندگان پوشاک منطقه بشمار می رود. برداشت او از تفریح ارائه تازه ترین مد و استفاده از تکنولوژی مدرن است. تشویق او از کارگران سخت کوش به صورت فرستادن آنها به نمایشگاههای لباس است که در سطح کشور برنامه های اجرا می کنند. برنامه کار یک مدیر موفق «۴» پاتریک مدیر یک شرکت بزرگ کامپیوتر است که دارای ۲۵ پرسنل فروش است. او با تک تک آنها آشنایی نزدیک دارد و همواره مدت زمانی را با آنها می گذراند. او برای انجام کار خوب واکنشهای مناسبی را در نظر گرفته است و کوچکترین پیشرفت تیم از چشمهای تیزبین او دور نمی ماند و به گونه ای مناسب آنها را تشویق می کند پاتریک از اهرم شناخت و قدردانی استفاده های زیادی می برد و کارکنان نیز به شدت برای کسب آن تلاش می کنند. پس از دستیابی به حداکثر تولید نوبت تفریح و گردش می رسد که با برگزاری جشنها و رفتن به پیک نیک انجام می گیرد. برنامه کار یک مدیر موفق «۵» خانم دیانا سرپرستار مرکز بازپروری معتادین در یکی از بیمارستان های بزرگ است که وقت و موقعیت لازم را برای ارتقاء مهارت‌های زیردستانش فراهم می کند. بدون توجه به شغله زیاد، او از پرستارهای خواهد تا وقت و فرصت مناسبی را برای مطالعه پرونده هر بیمار جدید اختصاص دهند. به این ترتیب آنها قادر خواهند بود که در اولین برخورد با بیمار با آمادگی و صلاحیت کامل عمل کنند. دیانا هر ۱۵ روز یکبار در سر میز نهار با دیگران به بحث در مورد دستاوردهای جدید در زمینه های کاری می پردازد و سپس آنها را به دادن ایده برای انجام بهتر کار ترغیب می کند. از وقتتان به شایستگی استفاده کنید تعداد بسیار اندکی از مردم وقت کافی در اختیار دارند و تقریباً هر کس تمام وقت دنیا را در اختیار دارد. زمان با ارزش ترین منبعی است که در اختیار داریم. در بعضی از زبان ها «وقت» و «زمان» متداولترین

کلماتی هستند که به کار می‌روند. وقت بسیار با ارزش تر از پول است. سرمایه «وقت» بایستی با دقت و احتیاط استفاده شود. زمان سرمایه‌گرانهایی استوقت کالا و متاعی محدود، متناهی و فرار استوقت را نمی‌توان خریدزمان را نمی‌توان پس انداز و یا ذخیره کردما نمی‌توانیم سپری شدن زمان را متوقف کنیمسرمایه محدود عمر فقط قابل تحسین است. یک انسان با امید زندگی طولانی، حداکثر ۲۰۰/۰۰ ساعت از زمان را به عنوان وقت قابل استفاده در اختیار دارد. امروز را به عنوان اولین روز باقی مانده زندگی تان به حساب آورید. از وقت تان استفاده کنید! طبق تخمین و برآورد به عمل آمده تنها ۳۰ یا ۴۰ درصد از توان و پتانسیل افراد در کار آزاد شده است. بیشتر «وقتها» و «انرژیها» به هدر می‌روند چون اهداف روشن، برنامه ریزی، اولویت گذاری و دورنگری وجود ندارد. استفاده از زماناستفاده بهتر از «زمان» محدود و ارزشمند عمر، تنها از طریق «مدیریت زمان» که هوشیارانه، مستمر و پایدار تدوین شده باشد، میسر است. مدیریت زمان «مدیریت اوقات شما» به معنی مسلط بودن و کنترل کردن «زمان» و «کار» شما است. شما زمان را تحت کنترل خود در آورید. دیدگاه افراد واقعاً موفق عمدتاً یک چیز دارند: در برهه ای از زندگی در گوشه ای با خود خلوت کرده و به تفکری عمیق فرو رفته اند و درباره اینکه از سرمایه وقت و عمرشان چگونه سود ببرند، اندیشیده اند. اهداف زندگی به شرطی می‌تواند کاملاً موفقیت آمیز باشد که بر پایه دیدگاهی صحیح از زمان و زندگی بنا نهاده شود. ما باید تلاشی هوشمندانه بکار بریم تا از «وقتی» که در اختیار داریم جهت دستیابی به اهداف شخصی و حرفه ای خود سود جویم. دیدگاه شما مهم استمسأله آن نیست که باد به چه سمتی می‌وزد، بلکه مهم آن است که شما چگونه بادبان را تنظیم کرده اید! دیدگاه بهتری نسبت به کارهای وابسته به یکدیگر و اولویتها بدست آورید. با فشارهای روحی و استرس دست و پنجه نرم کرده آن را کاهش داده و از آن اجتناب کنید. از وقت خود استفاده کنید تا... از وقتتان برای کار استفاده کنید؛ چرا که کار بهای موفقیت است. از وقتتان برای مطالعه استفاده کنید؛ چرا که مطالعه منبع عقل و دانش است. از وقتتان برای تفکر استفاده کنید؛ چرا که تفکر سرچشمه قدرت است. از وقتتان برای عشق استفاده کنید؛ چرا که عشق لذت زندگی است. شناختن سارقین زمان «بخشی از اوقات ما به سرقت می‌رود، و یا در آن تقلب صورت می‌گیرد، و آنچه باقی می‌ماند به نظر می‌رسد که بطور نامشخص ناپدید می‌شود». سکنابعضی وقتها مقصر خودمان هستیم، اما در پاره ای از اوقات اطرافیان و وسایل دیگری مسؤول این قضیه هستند. دزدهای زمانچه کسی و یا چه چیزی وقت ما را می‌دزدد. سوال های ذیل می‌تواند کمک کند تا عوامل تمرکز و حواس پرتی را شناسایی کنید. تلفنتلفن دائماً باعث انقطاع کار من می‌شود و مکالمات معمولاً بیش از حد لزوم ادامه پیدا می‌کند. ملاقات کنندگانملاقات کنندگان بسیاری از خارج و داخل سازمان اغلب مانع انجام کارهایم می‌شوند. جلساتجلسات خیلی بیشتر از حد لزوم طول می‌کشد، و نتایج اغلب برای من رضایت بخش نیستند. دفع الوقتوظایف سنگین، به عبارت دیگر کارهای زیاد و وقت کم، موجب می‌شود از کار لذت نبرم و کارها به عقب افتد. فقدان اولویت گذاریبین کارها اولویت بندی نمی‌کنم و سعی می‌کنم بسیاری از کارها و وظایف را همزمان انجام دهم. فشار ضرب العجلهاغلب به برنامه هایم نمی‌رسم و تنها تحت فشار ضرب العجلهای کاری می‌توانم یک نگاه به فهرست برنامه ها بیندازم کاغذ و نامه های اداریمقداری زیادی مدارک، نامه ها و کاغذهای اداری روی میز من وجود دارد. بسیاری از وقت من صرف رسیدگی به آنها می‌شود هیچ نظم و ترتیبی در میز من وجود ندارد. ارتباطات و اطلاعاتاغلب ارتباط با دیگران ناکافی است. تأخیر در تبادل اطلاعات، وجود سوء تفاهمات و حتی احساس و درک ناصحیح از مسائل امری عادی است. تفویض امورمحول کردن کارها و تفویض وظایف تقریباً هرگز انجام نمی‌گیرد. اغلب، خود باید مراقب چیزهایی باشم که می‌تواند توسط دیگران رسیدگی شود. گفتن «نه» اگر دیگران انجام کاری را درخواست کنند در حالی که بایستی حقیقتاً مشغول کار خودم باشم، برای من گفتن «نه» دشوار است. اهدافاهداف شغلی و یا شخصی روشن و مشخصی ندارم، به عبارت دیگر اغلب برای من دشوار است که معنی واقعی کارهایی که روزانه در حال انجام آن هستم درک کنم. انضباط شخصیبعضاً در جایی که واقعاً تصمیم به انجام کاری نگرفته ام، فاقد انضباط شخصی مورد نیاز هستم. اهداف را معین کنید «اگر اهداف روشن نباشد، باید دو چندان تلاش کرد» مارک توآینمدیریت

موفق تنها زمانی امکان پذیر است که اهداف، روشن و به خوبی تعریف شده باشند و مراقبتها و بررسیهای لازم بعدی جهت دستیابی به اهداف به عمل آید. هدف گذاری پیش شرط لازم و کلید مدیریت زمان موفق است. تفاوت بین فعالیتهای فرعی و اصلی بسیاری از مردم وقت خود را صرف امور و وظایف فرعی عدیده ای می کنند، بجای آنکه وقتشان را بر روی تعداد اندکی از فعالیتهای اصلی و اساسی متمرکز نمایند. نتایج ذیل را در بر خواهد داشت: قاعده ۸۰ : ۲۰ تنها ۲۰٪ از مشتریان و محصولات موجب ۸۰٪ از معاملات هستند. تنها ۲۰٪ از روزنامه در بر گیرنده ۸۰٪ از اخبار است. این قاعده ۸۰ : ۲۰ برای اولین بار توسط اقتصاددان ایتالیایی «ویلفردو پارتو» در قرن نوزدهم مطرح گردید. توسط مطالعات آماری، پارتو دریافت که ۲۰٪ از جمعیت، مالک، ۸۰٪ از ثروت ملی هستند. مایل به دستیابی چه اهدافی هستید؟ از اهدافتان مطمئن شوید و فهرستی از اهداف شخصی و حرفه ای که مایل هستید در آینده نزدیک و یا ؟؟؟ به آن فایل شوید تهیه کنید. برنامه ریزی برنامه هایتان را روی کاغذ بیاورید. «هر کس در بهار نکارد، در پاییز درو نخواهد کرد». هر چه وقتتان را بهتر سازماندهی کنیم با برنامه پیش برویم بهتر می توانیم از وقت خود در جهت دستیابی به اهداف شخصی و شغلی استفاده کنیم. برنامه ریزی به معنی آمادگی جهت تحقق اهداف است. برنامه ریزی یعنی نجات دادن و ذخیره سازی وقت. ۸ دقیقه برنامه ریزی = ۱ ساعت زمان ذخیره شده هشت دقیقه آمادگی برای هر روز کاری و ثبات قدم بر روی برنامه ها می تواند در نهایت در هر روز یک ساعت وقت اضافی جهت استفاده در دیگر کارهای ضروری برای شما در بر داشته باشد. نتایج و مزایای برنامه ریزی وقت شما چیست؟ اهداف حرفه ای و شخصی، سریع تر و مطمئن تر بدست می آیند. وقت ذخیره می شود و می تواند در راه وظایف و اهداف واقعاً مهم صرف شود. اصل نوشتن مسائل مهم ترین قاعده در برنامه ریزی آن است که کارها را به نوشته در آوریم. کنترل برنامه ها کنترل فهرستی از کارهای در دست اقدامات (اگر تنها در فکرتان باشد) بسیار دشوارتر است و به راحتی می توان از آنها منحرف شد (از دل برود هر آنچه از دیده برفت). کاهش در فشار بر حافظه برنامه نوشته شده به معنی کاهش بار از روی حافظه شما است. انگیزش درونی برنامه نوشته شده دارای اثری روانی در تحریک درونی برای انجام کارتان است. تمرکز با یادداشت مطالب کمتر امکان حواس پرتی برای شما وجود خواهد داشت (تمرکز) و احتمالاً پافشاری بیشتری برای انجام وظایفی که برنامه ریزی شده اند. بررسیها بررسی نتایج و دستاوردهای روزانه، در جریان وظایفی که هنوز انجام نشده اند قرار می گیرید. موفقیت علاوه بر اینها، شما می توانید موفقیت خود را با تخمین و برآورد بهتر از نیازهای زمان خود افزایش دهید. اسناد فهرست برنامه های نوشته شده که در زونکن و پوشه جداگانه نگهداری شده است. بایگانی خود کار و اتوماتیکی از اسناد مربوط به کارهای شما ایجاد می کند و هر زمان شما مایل باشید مدارک و اسناد مربوط در اختیارتان خواهد گذاشت. از فهرست برنامه روزانه استفاده کنید با برنامه ریزی روزانه شروع کنید وقتی شما کارتان را با فهرست برنامه های زمان شروع می کنید، قبل از هر چیز، بسیار اهمیت دارد که برای یکایک روزها برنامه ریزی کنید. قابل کنترل ترین بخش روز، کوچک ترین و قابل کنترل ترین بخش در سیستم برنامه ریزی زمان است. همیشه می توانید از نو آغاز کنید اگر روز گذشته تمرین موفقیت نبود، می توان روز دیگری را به عنوان شروع در نظر گرفت. مقدمات برنامه ریزی بلند مدت اگر شما کارهای روزانه را توسط برنامه ریزی تحت کنترل خود در نیاورید، امکان ندارد که مدعی برنامه ریزی برای زمانهای طولانی تر مثلاً یک ماه و یکسال باشید. برنامه روزانه = اهداف روزانه به طور متوسط فقط هشت دقیقه در روز برای برنامه ریزی نیاز دارید تا اوقات بیشتری را برای کارهای ضروری بدست آورید. خلاصه کار این است فهرست کردن فعالیتها بر آورد و تخمین زمان مورد نیاز در نظر گرفتن اوقاتی برای کارهای غیر مترقبه وظایف مهم را فهرست کنید از فرم و برگه مخصوص برنامه ریزی روزانه استفاده کنید، هر چیزی را که مایلید و یا مجبور به انجام آن هستید در آن فهرست کنید، کارها را در زیر تاریخی که باید در آن روز انجام شود یادداشت کنید زمان کمیاب است. هشت ساعت فقط هشت ساعت است. برنامه اضافی برنامه اضافی موجب ناامیدی غیر ضروری و نفرت از برنامه ریزی می شود. سرمایه زماناز دست دادن زمان را حساب کنید، همان طور که از دست دادن پول را محاسبه می کنید. به طور تقریبی زمانی را که هر یک از فعالیتهای

برنامه ریزی شده شما نیاز دارد تخمین بزنید. زمان بسیار مهم تر از پول است. محدوده زمانی وضع کنید قاعده دیگری که تجربه آن را تأیید می کند آن است که مقدار زمان در دسترس برای انجام کارها، میزان زمان مورد نیاز برای انجام کار را تعیین می کند. زمان حائل در نظر بگیرید تجربه نشان داده است که تنها ۶۰٪ امکان دارد که برنامه ریزی کاملاً مطابق ساعات کاری شما باشد. برنامه زمان شما باید شامل سه دسته شود: تقریباً ۶۰٪ برای برنامه ریزی فعالیتها (برنامه روزانه) تقریباً ۲۰٪ برای فعالیت‌های غیر منتظره (انقطاعها دزدهای زمان) تقریباً ۲۰٪ برای فعالیت‌های بی سابقه و فوری (زمان خلاق) برای ساعت کاری برنامه ریزی کنید و ۵۰٪ دیگر را به عنوان «وقت حائل» کنار بگذارید. تنظیم اولویت‌ها هر گاه به کرات کاری را به تأخیر می اندازید، آن کار مایه آزار و تصدیع خاطر می شود و یکی از دو راه در پیش روی شما است: ۱- در آینده می توانید برای انجام این وظیفه اقدام کنید، که به معنی خلاصی از دست آن است. ۲- می توانید این وظیفه را لغو کنید که به معنی آن است که موضوع کلاً منتفی شده است. اولویتها را تعیین کنید بهتر است که «کاردستی» انجام دهید (اثر بخشی) بجای آنکه «کار» را درست انجام دهید (کارآیی) پیترو دراکرتلاشی برای انجام بسیاری موارد در یک زماندو مشکل بزرگ در مدیریت، وسوسه همیشگی نسبت به انجام بسیار زیاد کارها در یک زمان، و خطر پراکندگی قوا به هنگام تقسیم آن بین وظایف می باشد. کار روی یک وظیفه در یک زمان = اولویت گذاری واضح مدیران موفق از طریق توانایی آنها نسبت به سر و کار داشتن با فعالیت‌های بی شمار و گوناگون شناخته شده اند، در حالی که انرژی خود را در هر زمان، به یک وظیفه مشخص اختصاص داده اند. مهم ترین وظایف مقدم است اولویت گذاری به معنی تصمیم گیری است، اینکه کدام وظیفه دارای حق تقدم زیادی است. کدام در اولویت دوم است الی آخر، کدامیک دارای کمترین اولویت است. اولویت گذاری بایستی ابتدا انجام شوند. مزایای اولویت گذاری با درجه بندی کارهایتان بر اساس اهمیت، مطمئن می شوید که ابتدا روی کارهای مهم کار می کنید؛ در صورت لزوم بر اساس ضرورت و فوریت روی وظایف کار می کنید؛ با رفتار و حالت مثبت آغاز کنید؛ قلب شاد چهره را زیبا می سازد و قلب غمگین روح و جان را می شکند. یک شروع بد به معنی یک روز بد است تقریباً همان مشکل همیشگی. با عجله به سوی دفتر کار هجوم می برید، بدون خواب کافی، یا صبحانه مرتب، در فشار وقت و با عجله زیاد. دقیقاً همان نوع شروع کردنی که می تواند تمام روزتان را خراب کند. یک شروع خوب یعنی یک روز خوب به آرامی برخیزید. زندگی مثبتی داشته باشید باید تلاش کنید که هر روز از بعضی چیزهای مثبت لذت ببرید، زیرا رفتار و احساس ما نسبت به محیط که شامل احساسی که نسبت به شغل مان داریم نیز می شود، تأثیر معناداری در پیروزی و یا شکست ما دارد. سه قاعده مثبت برای اینکه در هر روز رفتار و احساس مثبت را حفظ کنید بایستی سه قاعده را رعایت کنید ۱- در هر روز بعضی از کارهایی که از آن لذت می برید انجام دهید ۲- در هر روز بعضی از کارهایی که شما را به طور ملموسی به اهداف شخصی تان نزدیک تر می کند انجام دهید. ۳- در هر روز بعضی از کارهایی را که بین زندگی خصوصی و زندگی حرفه ای شما ایجاد توازن کند انجام دهید. (ورزش، خانواده) قبل از کار قبل از آنکه روانه کارهای روزمره شوید، بایستی خودتان را در فضایی آرام آماده کنید مرور برنامه روزانه تهیه مقدمات کارهای مهم انجام کارهای مقدماتی ضروری و فراهم آوردن مدارک و اسنادی که برای کارهای اولویت دار روزانه به آنها نیاز خواهید داشت. قبل از رفتن به خانه قبل از آنکه در پایان روز با شتاب از دفترتان خارج شوید، بایستی به آرامی روز کاری تان را به پایان برسانید و از لحاظ روحی، خودتان را برای حرکت به سوی خانه آماده کنید شب در پیش است و اوقات فراغت شما برای بین برنامه به اجرا درآمده و اهداف مورد انتظار خودتان مقایسه ای انجام دهید. فهرستی از کارهای که کامل نشده اند و آنها را باید به روز بعد منتقل شود تهیه کنید، برنامه روز بعد را آماده کنید. مراقب منحنی فعالیت باشید «سحر خیز باش تا کامروا شوی» نوسانات توان اجرایی در طی روز، توان اجرایی هر کس در نوسان و تغییر است. خصوصیات همگانیگر چه تفاوت‌هایی در بین افراد به خاطر گوناگونی در عادات تغذیه و مسائل شخصیتی وجود دارد ولی هنوز هم مطالب ذیل درباره خصوصیات همگانی قابل طرح است. حداکثر فعالیت در صبح‌ها بالاترین سطح فعالیت افراد معمولاً در صبح رخ می دهد. این سطح از

فعالیت مجدداً در ادامه روز بدست نخواهد آمد. پایین ترین سطح اجرا بعد از ناهار دومین سطح بالا در غروب افزایش فعالیت‌هاگر شما از مزایای قوانین طبیعی که بر فعالیت بدنی شما حاکم است، با سازماندهی روز خود بر اساس منحنی فعالیت بهره مند شوید به طور قابل توجهی سودمندی و باروری خود را افزایش خواهید داد. وظایف دشوار یک وظیفه پیچیده و ناخوش آیند که مستلزم تمرکز حواس است، بسیار آسان تر است که در صبح انجام شود به جای آنکه در وضعیت پایین انجام شود. وقفه ای برای شارژ مجدد باتریوقفه و استراحت موقت را به عنوان هدر دادن زمان تصور نکنید، بلکه فرصتی مناسب برای «شارژ مجدد باتری خود» به حساب آورید. ده دقیقه استراحت بعد از یک ساعت کار مطالعات پزشکی نشان داده است که میزان مطلوب توقف در کار تقریباً بعد از یک ساعت کار حاصل می شود. استراحت نباید بیش از ده دقیقه طول بکشد. توقفهای منظم و کوتاه‌هنا بر این، برنامه روزانه شما بایستی در بر گیرنده استراحتهای منظم ولی کوتاه باشد. ورزش، هوای تازه شما می توانید اثرات تجدید قوای حامله از وقفه در کار را به طور قابل ملاحظه ای افزایش دهید، اگر سعی کنید که استراحت کنید، مقداری ورزش کنید و هوای تازه تنفس کنید. ساعات سکوت و آرامش را برای خودتان اختصاص دهید. «بزرگ ترین وقایع، ساعات پر هیاهوی ما نیستند، بلکه آرام ترین آنها هستند». نیچهکار خارج از وقتبسیاری از مدیران کار «واقعی» را بعد از ساعت رسمی دفتری آغاز می کنند. آنها در طول روز برای انجام وظیفه اصلی خود وقت ندارند. زیرا عوامل عدم تمرکز فراوانی وجود دارد: هم قطاران، مشتریان، و غیره. ممکن است که سیاست همیشگی درب باز از نظر دیگران بسیار ستوده باشد ولی مدیری که اجازه می دهد وقتش با این روش به تاراج رود به خود صدمه می رساند. یک ساعت بدون مزاحمت برای وظایف دشوار برای انجام دادن وظایف بسیار مهم نکته اساسی آن است که با کمترین انقطاع و وقفه ممکن کار کنید. میزان دستاورد شما وقتی که اجازه داده شود که یک ساعت بدون مزاحمت کار کنید شگفت آور و حیرت انگیز خواهد بود. ساعات آرامش و دوره عدم مزاحمتسک سیستم موثر و کارآمد باید زمان آرامش و یا دوره بلوکه شده ای را که در طی آن مورد مزاحمت واقع نشوند فراهم آورد. همیشه در دسترس نباشید اگر با خودتان صادق باشید، باید اقرار کنید که ضروری نیست در تمام ساعات در دسترس بوده و یا همیشه به طور شخصی پاسخگو باشید. تجارت مانند همیشه به پیش خواهد رفت. حتی اگر شما برای ساعتی حضور نداشته باشید. زمان سکوت را سازماندهی کنید و دوره سازماندهی، بایستی زمان آرامش را در نظر گرفته و بکار برید، همچون دیگر ملاقاتهای مهم که در آن زمان غایب خواهید بود و در دسترس نمی باشید. ساعات آرامش را در برنامه روزانه خودتان یادداشت کنید. قرار ملاقات و مکالمه برای وقت دیگر تماسهای تلفنی و یا پرس و جوهای همکاران و غیره می توانند توسط منشی شما پاسخ داده شوند و ترتیبی داده شود که آنها بعداً تماس بگیرند. روزتان را سازماندهی کنیدطوری برنامه ریزی کنید که اوقات آرامش و تنهایی شما برای کار روی وظایف بسیار مهم با زمانی تطابق یابد که کمترین عوامل مزاحمت برای کارتان وجود داشته باشد. اوقات پر مزاحمتانتظار انقطاع مکرر در کار داشته باشید و کارهایی که دارای اهمیت کمتری هستند به اوقاتی دیگر واگذار کنید. بوسیله تفویض اختیار و واگذاری کارها مدیریت کنید «شخصی که خودش کار را انجام می دهد، تصویر نهایی و احاطه بر کل مجموعه را از دست می دهد» ضرب المثل کروا تیمدیریت یعنی تفویض اختیار «تفویض» فعالیت کلیدی و اساسی هر کارمند و هر مدیری است «تفویض اختیارات» مقدار قابل توجهی منافع مستقیم و غیرمستقیم در پی دارد. با کدام یک از استدلالهای زیر در خصوص محاسن تفویض امور موافق هستند؟ تفویض اختیار، فشارهای روی مدیریت را آزاد می کند و زمان لازم برای رسیدگی به وظایف مهم را در اختیار مدیریت قرار می دهد. تفویض کارها به دیگران کمک می کند تا از دانش متخصصین استفاده شود و تجربه کارمندان بکار گرفته شود. تفویض: سود برای مدیریت و کارمندان تفویض امور به طور مساوی برای مدیریت و کارکنان سودمند است. تفویض صحیح بدین معنی است که وظایف و اختیارات به دیگری واگذار شود و به همان اندازه نیز مسئولیت و پاسخ دهی از فرد انتظار رود. تفویض و واگذاری موفق، مستلزم دو چیز است: تمایل به تفویض توانایی تفویض‌اگر به طور موثری تفویض اختیار نکرده اید، بدانید که نتوانسته اید به طور کارآمد اوقات

خودتان را سازماندهی کنید. به نظر می‌رسد اگر تصمیمات را شخصاً اتخاذ نمایید بیشتر احساس رضایت می‌کنید. مدیریت بر اساس تفویضه روش «مدیریت بر اساس تفویض اختیار» اعتماد بیشتری کنید. توانایی همکاران به هر کاری نگاهی دوباره بیندازید. آیا مطلقاً ضروری است که آن فعالیت را خودتان انجام دهید و یا اینکه امکان پذیر است که آن کار توسط همکاران انجام شود. وظایف میان مدت و بلند مدت تا هنگامی که سطح مشخصی از سرپرستی را در اختیار دارید بایستی وظایف میان مدت و نیز بلند مدت را در محدوده مسئولیتها تفویض کنید. این کار موجب انگیزش کارکنان شما می‌شود و تواناییهای ایشان را توسعه می‌بخشد. فوریت و اهمیت به آنکه یک وظیفه از اهمیت زیادتر و یا کمتری برخوردار است و یا فوریت دارد یا ندارد چند حالت برای آن متصور است. ۱- وظایف الف: فوری به آن پرداز ۲- وظایف ب: مهلت آن را مشخص کن ۳- سطل زباله‌مراقب وظایف نوع الف باشید بایستی خودتان شخصاً به کارهای نوع الف که از اهمیت و فوریت برخوردار هستند رسیدگی کنید. این گونه وظایف باید فوراً انجام شوند. دل به دریا بزنید: از سطل زباله بیشتر استفاده کنید! وقتی که لازم است، شهادت بیشتری داشته باشید و از سطل زباله استفاده کنید. اگر چیزی مدت زیادی مهمل و بی توجه رها شود. خود به خود موضوع آن منتفی می‌گردد. از برنامه ریزی زمان استفاده کنید «تنها کافی نیست که به قصد گرفتن ماهی خود را به رودخانه برسانید، بایستی تور نیز بیاورید». مثل قدیمی چینی مدیریت موفق زمانمدیران موفق در مدیریت وقت خودشان نیز موفق هستند. آنها از آن جهت که فعالیتهاشان را تحت کنترل در آورند تا در نتیجه وقت بیشتری برای کارهای اساسی داشته باشد کامیاب می‌باشند. برنامه ریز زمانبرنامه ریز زمان بهترین ابزار برای تنظیم، سازماندهی و حفظ انضباط شخصی است و انواع مختلفی دارد به صورت کتابچه و کلاسور و یا برنامه رایانه... برگه های آزادیک «برنامه ریز زمان» معمولاً از حلقه های صحافی شده با برگه های آزاد تشکیل شده است. کمک حافظه «برنامه ریز زمان» مهم ترین عامل کاربردی در سیستم استوار و پایدار برنامه ریزی زمان است. این وسیله، حافظه کمکی شما در تمام موارد برنامه ریزی، فرمها و لیستهای کنترل شده است که در کار روزانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. برنامه ها، فرنها «برنامه ریز زمان» موفقیت در برنامه ریزی اهداف شخصی و برنامه ریزی زمان را تضمین کرده و موجب اطمینان نسبت به استفاده بهتر از زمان ارزشمند شما می‌شود این وسیله، اصل و قاعده برنامه ریزی زمان یعنی اینکه «همواره باید همه موارد را نوشت» به اجرا می‌گذارد. اندازه - شکل - عملکرد بسته به اینکه شما از چه نوعی استفاده کنید بخش روزنامه بخش روزنامه شامل تقویم به صورت برگه ای از ایام کل سال و فرمهای برنامه ریزی. بخش اطلاعات بخش حرفه ای و شخصی با فرمها و صفحاتی برای یادداشتهای فهرستها و اطلاعات مورد نیاز مانند: محل و زمان برگزاری نمایشگاههای تجاری، هزینه های پستی، لیستهای بررسی و غیره. آدرسها و شماره تلفنهای قسمتی برای یادداشت آدرسها و شماره تلفنهای مقایسه یک دفتر یادداشت قرارهای روزانه هرگز نمی‌تواند عملکرد را داشته باشد. یک مقایسه، مزایا و برتری قاطع استفاده از «برنامه ریز زمان» را نشان می‌دهد. وردست همیشگی شما به هنگام هماهنگ کردن ملاقاتها، برنامه ریزی شخصی خودتان، همواره مراقب و کنترل کننده ای است که همراه و کمک کار شما است. اطلاعات همواره در دسترس است. کمک های مربوط به تصمیم گیری در دسترس است. چک لیستها و فهرستهای بررسی، و دیگر کمک های مربوط به برنامه ریزی و تصمیم گیری همواره در دسترس اند. دسترسی مستقیم به اطلاعات داده ها و اطلاعات اساسی برای رجوع مستقیم، به شکل بسیار جمع و جوری در دسترس قرار گرفته اند. می‌توانید بخشهای مختلف آن را افزایش و گسترش داده و یا از آن بکاهید و برگه ها را هر گاه که مایل باشید در داخل حلقه های کلاسور کم و زیاد کنید. تلاش کنید تا ثابت قدم باشید مدیریت زمان پایدار و استوار مزایای فراوانی را دارد: آمادگی بهتر برای روز کاری آینده برنامه ای رو به جلو برای همان روزحافظه بهتر دستیابی به اهداف روزانه برای تاکید مجدد بر روی آخرین و مهم ترین دیدگاه‌های کارگیری موفق تکنیک برنامه ریزی زمان و روشهای انجام کار می‌تواند بین ده الی بیست درصد از وقت و زمان شما را در هر روز ذخیره و حفظ نماید. مدیریت زمان پایدار ثبات قدم در سازماندهی وقتتان بر اساس اصولی که در این کتاب شرح داده شد نه تنها شما را به سوی توسعه و بهبود

روشن و آشکار (از درک و آگاهی، مراقبت و نظارت رهنمود می سازد بلکه فشارهای روحی را کاهش داده و در نتیجه، گرایش و رفتاری مثبت و خوش بینانه در زندگی ایجاد می کنند. هشت دقیقه در روز نتایج فوق با روش بسیار ساده و حداقل زمان و کمترین تلاش قابل دستیابی هستند، تقریباً با هشت دقیقه در روز برنامه ریزی روز آینده در شب قبل برنامه هایتان را بنویسید فکر کنید که کدام یک از وظایف، بسیار مهم است و بایستی در روز آینده مراقب آنها بوده و مقدار زمانی را که در نظر دارید تا آنها را انجام دهید بر روی کاغذ بیاورید. ضمیر ناخود آگاه را فعال کنید در مسیرتان به سوی منزل و یا صبحگاهان در راهتان به سوی اداره، ضمیر ناخود آگاه شما کارش را بر روی آن وظایف آغاز می کند و راه حلهای ممکن را فراهم می آورد. ساختار یک روز کاری پیچیده اکنون وظایف اصلی شما زیر ذره بین قرار گرفته اند و راه حلهای احتمالی نیز در ضمیر شما مهیا است. حواس پرتی و هدر رفتن وقت کمتر کارهای کم اهمیت به دشواری خواهند توانست که موجب حواس پرتی شما شوند. یادآوری یک روز شلوغ و پر کار الزاماً به معنی استرس و فشار روحی نیست. به بیان دیگر، یک کار سخت که به خوبی انجام شود موجب رضایت خاطر و حتی احساس راحتی و تمدد اعصاب می شود. خود را آموزش دهید ما به آموزش های حین کار و بعد از کار نیاز داریم. بعضی نیاز بیشتری به آموزش مدیریت منابع انسانی دارند و عده ای به تقویت و توسعه آن احتیاج دارند. خود را از فن آوری بهره مند سازید در صورت امکان، استفاده از روش های قدیمی نگهداری و انتقال اطلاعات را کنار بگذارید ولی سوابق و اطلاعات را حفظ کنید. موانع پنجگانه ذهنی اعتقاد به تناسب تلاش ها با نتایج رد چالی که می دانیم این چنین نیست. کمیت کار مهم تر از کیفیت آن است / آیا شما با این مساله موافقید؟ عادات پنجگانه ساعتی را برای ترک اداره تعیین کنید و بی چون و چرا به آن عمل کنید. اگر به طور معمول ساعت هفت بعد از ظهر به خانه می روید، ساعت ۳/۶ دقیقه برای ترک اداره مناسب است. توصیه های سه گانه هر گاه به نهار یا جلسه ای دعوت شدید با در نظر گرفتن توصیه های سه گانه مجله اسلون بدون رودربایستی به آنها پاسخ دهید این پاسخ ها را در آستین داشته باشید: متشکرم، اما متأسفانه در این ساعت کار دارم. برای خود پرسشهایی طرح کنید دیدگاه من نسبت به سازمان چیست؟ آیا با سایرین (دو ماه زبردستان) اشتراک نظر دارم؟ باید دیدگاه هایم را شفاف تر کنم تا دیگران بهتر بتوانند تصمیم بگیرند؟ مثلث کارآیی، اثربخشی و موفقیت را درک کنید این سه مورد یک مثلثند. کارا بودن یعنی بهره ور بودن اثر بخش بودن یعنی اقدام کردن یا مشارکت کردن موفق بودن یعنی نتایج را حاصل کردن معیارهای کارآیی مادرزادی اند؟ برخی اعتقاد دارند که معیارهای کارآیی مادرزادی اند. اما در این که چه چیز بوجود آورند کارآیی است نظرات مخالف فراوانی ابراز شده است. عده ای بر انضباط یا نظم به عنوان داده های کارآیی تاکید دارند. چه کسی اثر بخش است؟ «موثر بودن» و «اقدام کردن» تقریباً به یک معنا هستند. اثربخشی به معنای غلبه بر موانع و مشکلات است. مدیران اثربخش، با موفقیت سنگ ها را از سر راه بر می دارند. مدیران موثر (موفق) دراکر، چند طریق را برای موثر شدن توصیه کرده است. ۱- چگونگی برنامه ریزی برای وقت و مدیریت زمان را می دانند. ۲- به جای این که فقط کار نکنند توجه خود را به نتایج معطوف می دارند. ۳- تصمیمات اثربخش می گیرند. آنان می دانند که تصمیمات اثربخش، جزئی از سیستم است. یک مدیر جهانی باشید یک مدیر جهانی ایده آل باید استقامت یک دوندۀ مسابقات المپیک راه سرعت انتقال ذهنی انیشتاین را، و پشتکار سازندگان اهرام مصر را داشته باشد. و اگر اقتضای زندگی ایجاب کرد که در یک کشور بیگانه زندگی کند او باید علاوه بر آن چه گفته شد شناخت عمیقی از فرهنگ آن کشور داشته باشد؛ نباید روحیاتی خشک و مقرراتی داشته باشد؛ او باید بتواند در فرهنگ محلی آن جا ذوب بشود. هرگز نگویید نابود شد بعضی وقت ها تفاوت میان موفقیت و شکست به برداشت ذهنی ما مربوط می شود. چیزی بنام «موفقیت کامل» یا «شکست کامل» وجود ندارد. چه بسا هزینه موفقیت های امروز، شکست فردا باشد. بنابراین هرگز نگویید «نابود شدم»! یک مدیر هرگز نباید بگوید «نابود شدم»! مثبت باشید مثبت بودن یعنی خوش بین بودن و مولد بودن... منفی بودن یعنی بدبین بودن و نیش زن بودن و بدگمان بودن... اصل پنج انگشت دست ما، پنج انگشت دارد و هر انگشت مظهر یک اصل اساسی است. این اصول پنج گانه توسط دکتر ادوارد دی بنو ارائه

شد تا الهام بخش تحولی مثبت باشد ۱- اثربخشی: انگشت شست نماینده اثربخشی است: چون دست بدون شست فاقد کاربری است. ۲- سازندگی: انگشت اولی یعنی نشانه که از آن برای نشان داده راه و جهت استفاده می کنیم بیان گر این اصل است. ۳- احترام: انگشت دوم یعنی میانه که در میان همه انگشتان بزرگ تر است نشان دهنده این اصل است و در میان همه این اصول از همه مهم تر است. ۴- خودسازی: این اصل به وسیله انگشت سوم القا می شود. ما بیشتر اوقات به این انگشت توجهی نداریم. پس خودسازی باید یک فرآیند مستمر باشد. ۵- مشارکت: انگشت کوچک به عنوان نماد مشارکت در نظر گرفته شده تا به ما یادآور شود که ما می توانیم در کار سهیم باشیم گر چه مشارکت بسیار کم باشد. جمع مشارکت های کوچک است که عاقبت به تلاش های بزرگ منجر می شود. برای ایجاد انگیزه از روش مثبت استفاده کنید یکی از بزرگترین مشکلات مدیریت نوین، ایجاد انگیزه در افراد برای اثربخشی بیشتر است. بدیهی است که مدیریت نه از طریق چماق ها و نه از طریق مشت های آهنین و به طور کلی از طریق شیوه های منفی و تنبیهی نمی تواند در کارکنان ایجاد انگیزه کند. زمان خود را حساب کنید نظریه مدیریت عکس می گوید: برخی مسائل با زمان حل خواهند شد، بنابراین زمان را مهار نکنید اجازه دهید زمان خودش را مهار کند. شما مراقب دقیقه ها باشید، ساعات از خودشان مراقبت می کنند. زمان خود را تنظیم کنید همه ما اعم از این که فقیر باشیم یا ثروتمند، جوان باشیم، یا پیر، به طور یکسان در سال ۳۶۵ روز، در یک روز ۲۴ ساعت و در ساعت ۶۰ دقیقه را در اختیار داریم. حکومت ستم گرانه تلفن آ یا شده است که شما در حمام باشید و تلفن زنگ بزند و با سرعت برای برداشتن تلفن بیرون دویده باشید؟ اگر سراغ تلفن می روید و گوشی را بر می دارید نمونه ای از آن دسته افرادی هستید که در چنگال ستم گری تلفن گرفتارند. شما وقت زیادی را در ارتباط با دستگاهی که گراهام بل اختراع کرده از دست خواهید داد. رژیمی برای کاغذ بازی ترتیب دهید در نظر بسیاری از افراد، کاغذ بازی یک راه مطمئن و ایمن است که آنان را از خطرها حفظ می کند و میزی که با انبوهی از کاغذ پوشیده شده باشد حداقل این است که به چشم ما میزی مولد و پر کار می آید. دلایلی نظیر ترس و احساس این که چیزی از دست می رود. برای حذف کاغذ بازی روش هایی در این جا پیشنهاد شده است: مراجعه رو در رو را تشویق کنید. به کارمندان بیاموزید که موارد استثنا را گزارش کنند. اتلاف کنندگان اوقات شخصیاغلب مدیران اجرایی عوامل بیرونی را عامل اتلاف وقت می دانند. اما مطالعات نشان می دهد آن چه موجب اتلاف وقت می شود غالباً مربوط به «منش و شخصیت فرد» یا به عبارتی عوامل درونی است. وقفه ها نباید مانع شما بشوند چیزی به عنوان مدیر اجرایی کاملاً آرام پشت یک میز کاملاً خلوت و مرتب وجود ندارد؛ لاقط در سطح مدیران عالی این چنین است. مطالعات نشان می دهد که مدیران اجرایی هر ۸ دقیقه یک بار کارشان دچار وقفه می شود مگر این که برای حمایت از خود تدبیری اندیشیده باشند. این وقفه گاهی یک تلفن است؛ گاهی منش یا مسئول دفتر شماست. برای مدیریت وقت بگذارید برای فکر کردن وقت بگذارید / راهی است برای این که بدانید چه چیزهایی ممکن است برای برنامه ریزی وقت بگذارید / برای اثر بخشی اهمیت دارد آیا زمان ابدی است؟ اگر شما بتوانید واقعاً برنامه ریزی کنید، زمان را تحت کنترل خود خواهید داشت. زمان برای هر فرد چه در محل کار و چه در خانه، چگونگی نگاه او به کار و زندگی استبرای کسی که انتظار می کشد بسیار سریع استبرای کسی که می ترسد بسیار کند استبرای آنهایی که برنامه ریزی می کنند ازلی و ابدی است تفاوت میان مدیریت و رهبریمجمله وال استریت، ظرافت تفاوت میان مدیریت و رهبری را به خوبی بیان کرده است: افراد نمی خواهند مدیریت شوند؛ آنان می خواهند رهبری و هدایت شوند. شما همیشه می توانید اسب خود را به طرف آب «هدایت کنید» اما نمی توانید او را «مدیریت» کنید که آب بنوشد. رهبران ساخته می شوند یا متولد می شوند؟ ما رهبران سیاسی را می شناسیم نظیر هیلتر، ناپلئون، چرچیل و دیگران و بسیاری دیگر آنان نیز ممکن است برای رهبری زاده شده بودند اما آنان با تشخیص صحیح، این کیمیای خود را پرورش دادند تا به موفقیت های خیره کننده دست یابند. هیچ جاده ملوکانه ای برای رهبری و حتی مدیریت وجود ندارد. رویایی داشته باشید بسیاری از مردم به یک امید، یک آرزو، یک رویا زنده اند. هر رهبری آرزویی دارد. آنان در واقع رویا پردازانی هستند که رویای خود را

عملی می‌کنند. متفاوت باشید در این جا برخی از راه‌های متفاوت بودن را ذکر می‌کنیم. ۱- به زیر دستانتان اعتماد کنید / مسئولیت را به سمت پایین هرم سازمانی سوق دهید ۲- خطر پذیری را تشویق کنید / زیر دستان را تشویق کنید که اشتباه کنند ۳- یک متخصص باشید / کاری را که می‌دانید انجام دهید. کمیته تشکیل ندهید اگر نمی‌خواهید به یک تصمیم برسید تشکیل کمیته دهید اگر می‌خواهید به یک تصمیم برسید کمیته تشکیل ندهید بزرگترین اصل مدیریت چیست؟ اگر آتش سوزی رخ دهد برای خاموش کردن آن به آب نیاز دارید. مدیریت، پدیده‌ای فوق‌العاده پیچیده شبیه به تنیدگی تارهای عنکبوت است. گاه ریاضیات است و گاه شعر؛ گاه فرصت طلبی است و گاه شعور محض و عقل سلیم است؛ گاه فشار آوردن از بالا یا توسط محیط است و گاه «چشم چهارم» (خلاصیت) ده استراتژی نویسنده کتاب بزرگترین اصل مدیریت در دنیا، برای اجرای سیستم پاداش، ده استراتژی را پیشنهاد کرده است. استراتژی اولیه راه حل‌های اساسی به جای راه حل‌های زودگذر پاداش دهید. استراتژی دومه ریسک‌پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید (شانس خود را امتحان کنید! همه زندگی یک شانس است). استراتژی سومه خلاقیت کاربردی به جای تقلید کورکورانه پاداش دهید. استراتژی چهارمه اقدام قاطع به جای تجزیه و تحلیل‌های فلج‌کننده پاداش دهید. استراتژی پنجمه کار برجسته به جای کار صوری پاداش دهید. استراتژی ششمه ساده کردن کار به جای پیچیده کردن غیر ضروری کار پاداش دهید. استراتژی هفتمه رفتار آرام و مؤثر به جای رفتار پر سر و صدا و نق زدن پاداش دهید. استراتژی هشتمه کیفیت کار به جای سرعت کار پاداش دهید. استراتژی نهمه وفاداری به سازمان به جای تهدید به ترک خدمت پاداش دهید. استراتژی دهمه کارهای جمعی به جای تک روی پاداش دهید. در مقابل این ده استراتژی، ما هشت معیار تعالی یا «معیارهای موفقیت» را داشتیم که توسط پیترو واترمن در کتاب «در جستجوی تعالی» معرفی شد. رازهای موفقیت مدیرانبا کارمندان تان این گونه رفتار کنید. اقتصاد خوب، عامل بزرگی در پیشرفت و خوشبختی ملت‌هاست. برای این کار به تولید کافی با کیفیت بالا و یک برنامه ریزی صحیح نیاز است. ۱- به کارمندان احترام بگذارید هر کدام از ما انسان‌ها دوست داریم مورد توجه قرار بگیریم و از سوی دیگران درک شویم. ۲- افراد را در دوره‌های آموزش مختلف شرکت دهید. توانایی دادن، یعنی اعطای دانش و مهارتی که کارمندان برای موفقیت شغلی شان به آن نیازمند هستند و اختیار دادن، یعنی حمایت از کارمندان در به اتمام رساندن مسئولیت‌های خود. ۳- امنیت ایجاد کنید محیط کاری امن، محیطی است که در آن فرد احساس می‌کند، می‌تواند به طور بارز و بدون ترس از تمسخر و سرزنش و ملامت کار کند. ۴- توجه کنید که چه عواملی باعث ناراحتی کارمندان تان می‌شود. هنگامی که یک کارمند رفتار غیرقابل قبولی دارد، ابتدا سعی کنید، بفهمید چه عواملی موجب این رفتار شده است. قبل از این که تعیین کنید برای تصحیح کردن اشتباهات او چه باید کرد، به خود و به کارمندان تان کمک کنید تا از دیدگاه او نسبت به موقعیت پیش آمده آگاه شوید. ۵- رفتارها را بسنجید و واکنش‌های سازنده نشان دهید مدیران باید بر توانایی اجرایی یک کارمند، دقیق شوند و بعد واکنش کاربردی دقیقی ارائه کنند. مدیران باید از برچسب زدن به کارمندان و ارزیابی کردن شخصیت آنها بپرهیزند. ۶- استعدادها بالقوه را تقویت کنید و مهره‌ها را درست بچینید. استعدادهای کارمندان تان را با آموزش‌های خاص شکوفا کنید، سپس شناسایی کنید که هر شخصی در چه کاری می‌تواند بهترین باشد آن گاه او را در جای مناسبی به کار مشغول کنید. مهره‌ها را درست بچینید تا کارآیی و کیفیت محصولات افزایش یابد. ۷- آنها را تحقیر نکنید مردم را کوچک نکنید و باعث نشوید که کسی احساس حقارت کند. برای رسیدن به قله‌های موفقیت، رقبای خود را زیر پایتان له نکنید. بدانید که اگر رقبای خود را بالا ببرید خودتان را بالاتر می‌روید. ۸- بیندیشید که چه پاداشی برای کارگزارانتان اهمیت دارد پاداش‌ها گنج‌های کوچک زندگی هستند. لزومی ندارد که پاداش‌ها بزرگ باشد. کافی است برای فرد چیزی معنی دار و با ارزش باشند. مثلاً بعضی از افراد با گرفتن گل و شیرینی و کتاب انگیزه می‌گیرند. «کسی هست که می‌داند تو در این نزدیکی هستی». «کسی هست که برای تو وجود تو ارزش قائل است». ۹- کارمندان تان را تحسین کنید بهترین زمان برای تحسین کارمندان موقعی است که آنها کاری صحیح انجام

داده اند. یک تشویق خوب، باید فوری، صادقانه، مشخص، حضوری و به طور مثبت صورت گیرد. نکته کلیدی نکته ۱ هیچ کاری را به علت آنکه از آن خوششان نمی آید کنار نگذارید سعی کنید علت واقعی آن را بفهمید که چرا بدتان می آید، سپس با آن مقابله کنید. نکته ۲ هرگز برای شروع کار جدید تأمل و تأخیر نکنید. زیرا تا آن را شروع نکنید مجبور به اتمام آن نمی شوید. نکته ۳ اجازه دهید ساعت شما پنج دقیقه جلو باشد. نکته ۴ از آخرین ساعات صبح می توانید برای کارهایی که نیازمند تفکر و تمرکز است، استفاده نمایید. نکته ۵ هر زمانی که کار مهمی دارید یا مسئولیتی خطیر بر عهده گرفته اید، ملاقات کنندگان، تماس های تلفنی و هر آن چه را که موجب وقفه در کارتان می شود، نپذیرید. نکته ۶ هر روز در کار خود چیزهای بی شماری یاد می گیریم، اما آن چه را که یاد می گیریم فراموش می کنیم، زیرا از آن چه یاد گرفته ایم، استفاده نمی کنیم. آن چه را که یاد می گیرید، به سرعت به کار ببندید. نکته ۷ هرگز برای تغییر دیر نیست به شرط آنکه بدانید چه چیزی را باید تغییر دهید و راهی پیدا کنید تا به این عمل اقدام کنید. نکته ۸ داشتن نظم و ترتیب شخص بسیار لازم است. لذا قواعد انجام امور خود را تعیین کنید. سپس آنها را به دقت دنبال کنید. نکته ۹ اگر تصمیم گیری های خود را به تعویق بیندازید یا در مورد آنها تعلل کنید، این مساله کم کم جزء عادات شما می شود و موجب از دست دادن فرصت ها، افزایش فشارها و از دست رفتن زمان می گردد. نکته ۱۰ اگر یک ملاقات کننده، زیاد وقت شما را می گیرد، چند بار آشکارا به ساعت خود نگاه کنید. این عمل به او نشان می دهد که وقت او به پایان رسیده است. نکته ۱۱ اگر انجام دادن کاری دشوار است ابتدا آن را به فعالیت های کوچکتری تقسیم نمایید و با آنها تک به تک روبرو شوید. نکته ۱۲ ابتدا با کارهای سخت دست و پنجه نرم کنید، زیرا اگر اول به سراغ کارهای آسان بروید، میزان نیروی شما کمتر می شود و برای کارهای مهم و سخت، قدرت کمتری دارید. نکته ۱۳ اگر راه های میان بری وجود دارند، از آنها استفاده کنید به شرط آنکه استفاده از آنها به کیفیت نهایی لطمه نزنند. نکته ۱۴ اگر می توانید کاری را سریع تر از دیگران به انجام برسانید، پس آن را به دیگری واگذار نکنید. نکته ۱۵ در واگذاری مسئولیت به منشی خود سخت گیر نباشید. نکته ۱۶ اگر می توانید کاری را با تلفن انجام دهید، این کار را بکنید زیرا باعث صرفه جویی در زمان می شود. سخنان اندیشمندان جملات زیر از آن دانشمندان و متفکران جهان می باشد گاهی اوقات یافتن راهی کوتاهتر، زمان بیشتری از شما مصرف می کند. طبق آخرین تحلیل ها، مدیریت، یعنی: جایگزینی فکر به جای زور بازو و ماهیچه، دانش به جای فرهنگ مردمی و خرافات، و تشریک مساعی به جای اعمال زور... پیترا ف. درو کرفن آوری به وسیله دو دسته از مردم رهبری می شود: آنها که مدیریت می کنند آن چه را که نمی فهمند، و آن ها که می فهمند آن چه را که مدیریت نمی کنند. مایک تراوتاز خدا طلب زندگی راحت و آسان نکنید؛ دعا کنید آدم های نیرومندی شوید! برای کارهایی برابر با توان خودتان دعا نکنید؛ برای توانی دعا کنید هم تراز کارهایتان. فیلیس بروکسحتی یک آدم احمق نیز می داند نمی توانید به ستاره ها دست پیدا کنید، ولی مسئله مانع سعی و تلاش آدم دانانی شود. هری آندرسونمسئله این نیست که من خیلی باهوشم، من فقط وقت بیشتری صرف مسئله ها می کنم. آلبرت اینشتین هر کاری را اگر به کارهای کوچک تری تقسیم کنید، هیچ کار بخصوصی سخت نخواهد بود. هنری فورد به خاطر بسپار که یک ماهی مرده می تواند همراه جریان آب معلق باشد. اما یک ماهی زنده لازم است تا بتواند خلاف جهت آب شنا کند. دابلیوسی. فیلدز تلاش کن و شکست بخور، اما در تلاش کردن شکست نخور آدم ها فاقد قدرت نیستند؛ فاقد اراده اند. ویکتور هوگو کسی که هرگز مرتکب اشتباهی نشده هرگز چیز جدیدی را نیازموده است. آلبرت اینشتینتجربه، معلم سختگیری است، زیرا نخست آزمون می گیرد و سپس درس می دهد. هر قدر که می توانی از اشتباهات دیگران درس بیاموز. به تنها وقت برای انجام همه آن ها نخواهی داشت. آلفرد شین ولد آنها که گذشته را به خاطر نمی آورند، محکوم به تکرار دوباره آن هستند. جرج سانتایاناخلاقیت یعنی: اجازه اشتباه کردن را به خود دادن. هنر یعنی: دانستن اینکه کدام یک را باید نگه داشت. اسکات آدامزدشمن اصلی خلاقیت، ذوق خوب است. پابلو پیکاسودر زندگی خویش هر عملی را به گونه ای انجام ده، که گویی آخرین عمل توست. مارکوس آنتونیوس فقط دانستن کافی نیست، باید به کار گرفت فقط خواستن

کافی نیست باید انجام داد. بروس لی چون مرد عمل، فکر کن و چون مرد فکر، عمل. هنری ال. برگسونآدم‌ها منتظر فرصت می‌مانند تا فرا رسد، در حالی که هر صبح آنجاست. دینسی

توانگران چگونه می‌اندیشند

؟نویسنده: چالرز البرت بویسانت

مترجم: محمدرضا ال یاسین - موضوع کتاب: زندگی نامه (هنری فورد) و (ری کراک) - خلاصه کتاب - تلخیص: سید رضا حسینی - اودر سی ام جولای ۱۸۶۳ در ایالت میشیگان آمریکا چشم به جهان گشود. پدر او دهقانی بود که هیچ دلیلی برای فرستادن پسرش به مدرسه برای ادامه تحصیل نمی‌دید. پس از اینکه هنری دوره ابتدایی را به پایان رساند، پدرش تصمیم گرفت که او را به جای رفتن به مدرسه و پاره و فرسوده کردن لباس در مزرعه نگه دارد تا او را یاری کند. در نتیجه، فورد از دوران کودکی با کارهای شاق جسمانی در مزرعه آشنا شد: در دوران کودکی همواره در این اندیشه بودم که چگونه می‌توانم زراعت را به شیوه بهتری انجام داد. در آن روزها، اسباب بازی به شکل متداول امروز وجود نداشت و بچه‌ها به سلیقه خود برای خودشان اسباب بازی می‌ساختند. بازیهای من با ابزارهایی بود که هنوز با آنها سرگرم می‌شوم. هر قطعه‌ای از یک ماشین به نظر من به گوه‌گرانه‌های یک گنجینه می‌ماند. پدر هنری که به اشتیاق بی‌حد و حصر و نبوغ و استعداد وی پی برده بود اجازه داد که کارگاه کوچکی را در آلونکی بر پا کند و بیشتر اوقاتش را در آنجا بگذراند، به این ترتیب، پسرک با چند ابزار ساده و پیش پا افتاده در راهی قدم گذاشت که به پایانی مفید و پر افتخار می‌رسید. وقتی فورد فقط دوازده سال داشت؛ ناگهان اتفاقی ساده او را به راه پر افتخاری هدایت کرد که در های ثروت و مکنّت را به رویش گشود. روزی با پدرم در هشت مایلی دیترویت به طرف شهر می‌رفتیم که لوکوموتیوی را دیدیم. منظره آن روز چنان در خاطر من مانده است که گویی همین دیروز بود. ارابه تنها وسیله‌ای بود که تا آن زمان دیده بودم. لوکوموتیو برای عبور ما و اسبهایمان مجبور به توقف شد. من در برابر دیدگان پدرم که از حال و هوای من با خبر بود، از ارابه پیاده شدم تا از نزدیک بتوانم لوکوموتیو را بینم. این صحنه، آغاز ورود من به دنیای ماشین بود. در آن زمان بسیار کوشیدم تا مدل‌هایی از آن را بسازم. چند سال پس از آن بود که موفق شدم نمونه‌ای از آن را تهیه کنم. با وجود این هدف نهایی من ساخت اتومبیل بود. از زمانی که با آن لوکوموتیو در آن جاده روستایی رو به رو شدم، همواره در اندیشه ساخت ماشینی بودم که جاده‌ها را در نوردد. هر کاری که جاذبه داشته باشد، آسان است و همیشه می‌توانم به نتایج آن اطمینان داشته باشم. کار در مزرعه هرگز نظرش را جلب نکرد. او میل داشت کارهایش با ماشین ارتباط داشته باشد. گرچه او از کودکی به چنین چیزی می‌اندیشید؛ فورد در هفده سالگی مقصود خود را آشکار و کارآموزی در کارگاه موتور سازی درای راک را آغاز کرد. پدرش با تصمیم او به شدت مخالف بود، زیرا پسرش را که پشتوانه محکمی برای او بود از دست می‌داد. اما از سوی دیگر، آمریکا یکی از صنعتگران بزرگ خود را به دست می‌آورد. به نظر فورد ماشین برای یک مکانیک، چون کتابی برای یک نویسنده است. نخست باید ایده‌ای از آن را در ذهن پروراند و سپس با ذهنی روشن آن را به اجرا درآورد. او هر نشریه علمی را که به دست می‌آورد، با حرص و ولع، از نظر می‌گذرانید. او می‌خواست اطلاعات بیشتری از رشته مورد نظر خود به دست آورد. به پیش بینی این نشریات گاز حاصل از تبخیر بنزین، می‌توانست روزی سوخت ماشینها را تأمین کند. مردم عادی چنین اکتشافاتی را صرفاً کنجکاوئیهای فنی و تخیلات علمی تلقی می‌کردند و نمی‌توانستند باور کنند. فورد که در شرکت وستینگهاوس به عنوان سر مکانیک خدمت می‌کرد، کارش را رها کرد و به مزرعه خانوادگی خود بازگشت. کارگاه فنی او تمام آلونک را اشغال کرده بود. پدرش به او قول داد که اگر از این ماشین لعنتی دست بردارد، قطعه زمینی را به او خواهد داد. اما فورد این پیشنهاد را نادیده گرفت و محکم و استوار به راه خویش ادامه داد. هر وقت مجبور نبودم که در مزرعه به بریدن الوار بپردازم، بر روی موتور بنزینی خود کار می‌کردم، و اندک اندک

اجزاء آن و چگونگی کارش را کشف می‌کردم. هرچه به دستم می‌رسید می‌خواندم و به همین ترتیب، بیشترین دانش را برای انجام کار اندوختم. سرانجام تلاش مداوم او ثمر بخشید و در سال ۱۸۹۲، در سن بیست و نه سالگی درست هفده سال پس از آن که نخستین ماشین را در آن جاده روستایی دیده بود و با خود عهد کرده بود روزی به رویای خویش تحقق بخشد، ساخت اولین موتور اتومبیل خود را به پایان رساند. هفده سال تلاش و فداکاری بی وقفه، رویای او را با واقعیت پیوند داد و او را به آرمانش رساند. موفقیت مستلزم شکیبایی و پایداری است. افرادی که پس از چند ماه یا حتی چند سال از رفتن به سوی هدف خود باز می‌مانند، باید از استقامت و مداومت این مرد بزرگ درس عبرت بگیرند. روزی او با نخستین اتومبیل بنزینی بزرگ و بد قواره خود که در حال حرکت پنداشتی تلو تلو می‌خورد، در خیابانهای دیترویت ظاهر شد. ساکنان شهر با دیدن آن، مانند آدمیانی که به سیاره دیگری قدم نهاده باشند، شگفت زده شدند. او می‌گوید: مردم اتومبیل مرا به چشم یک مزاحم می‌نگریستند. این اتومبیل سر و صدای زیادی ایجاد می‌کرد و اسبهارا رم می‌داد. به علاوه در خیابانها موجب ازدحام می‌شد. هر جا که اندکی توقف می‌کردم، چنان انبوهی از جمعیت اطرافم را می‌گرفت که حرکت مجدد برایم مقدور نبود. اگر دقیقه‌ای اتومبیل را در جایی رها می‌کردم، فضولی از راه میرسید و پشت فرمان می‌نشست و می‌کوشید آن را به حرکت در آورد. عاقبت مجبور شدم با خود قفل و زنجیری بردارم و به هنگام توقف آن را به یک تیر چراغ بیندم. قصد نداشتم اتومبیلهای لوکس و زیبا بسازم. من به تولیدانبوه می‌اندیشیدم. از این رو می‌دانستم که قبل از هر چیز، باید نمونه‌ای در اختیار داشته باشم. یک بار دیگر در تاریخ بشریت، مردی می‌خواست ثابت کند که اگر خواسته‌ای از ژرفای دل برخیزد به طور حتم برآورده خواهد شد، حتی اگر همه مردم آن را ناممکن شمرند. برای اینکه تحت فرمان کسی نباشم، دست از کار کشیدم در پانزدهم آگوست ۱۸۹۹، هنری فورد در نهایت فقر و تنگدستی شرکت ادیسون را ترک کرد. او قصد داشت با تولید انبوه خودرو برای گمان که تنها ثروتمندان استطاعت خرید اتومبیل را دارند، خط بطلان بکشد. هیچ یک از بازرگانان با تجربه دیترویت حاضر نشد یک پول سیاه در این کار پر خطر سرمایه‌گذاری کند. مردم معمولاً در طرحهایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که از نتایج آن کاملاً اطمینان داشته باشند. به همین دلیل فورد می‌بایست بار سنگینی را بر دوش می‌کشید. او عاقبت توانست چند سرمایه‌گذار با جرأت و جسور را برای تولید خودروهای بنزینی گرد هم آورد و این آغاز کار شرکت اتومبیل‌سازی دیترویت بود. فورد به عنوان سر مهندس شرکت، سه سال تمام بر تولید اتومبیلهای این کارخانه که کم و بیش به نخستین اتومبیل او شبیه بودند، نظارت داشت. این شرکت تنها می‌توانست در هر سال حدود شش تا هفت اتومبیل تولید کند سرانجام بین او و شرکایش اختلاف نظر پدید آمد و او ناگزیر در سال ۱۹۰۲ استعفای خود را تسلیم کرد، در استعفانامه خود نوشته بود که دیگر تحت فرمان کسی نخواهد رفت. البته خوب و پسندیده است که انسان هر روز صبح در اول وقت، کار خود را آغاز کند و هر بعد از ظهر آن را به پایان برساند، به شرط اینکه مقررات موسسه متبوع خود را بپذیرد و مایل باشد که در تمام عمر مزد بگیر بماند و یک حقوق بگیر مسئول باشد. هنری فورد قاطعانه تصمیم داشت در زمره مدیران و کارفرمایان باشد. با وجود این او هنوز چیزی کم داشت که عبارت بود از: روشی که با آن بتواند مردم را از تولیدات خود آگاه کند. مسابقه اتومبیل‌رانی این خلاء را پر کرد. در آن روزها مردم برای سرعت اتومبیل اهمیت زیادی قایل بودند. فورد هم برای این که قدرت موتور اتومبیل‌های خود را به نمایش گذارد، فرصت را مغتنم شمرد و در سال ۱۹۰۳ دو اتومبیل به نامهای ۹۹۹ و ارو (Arrow) به معنای پیکان برای شرکت در مسابقه آماده کرد. او موفق شد با اختلاف نیم مایل در مسابقه برنده شود. مردم دریافتند که فورد سریع‌ترین اتومبیل را تولید می‌کند. فورد تصمیم گرفت با تاسیس شرکت موتور فورد تمام دار و ندار خویش را دستخوش خطر کند. او مدیر عامل، سرپرست کارگاه، سرمکانیک و سر مهندس شرکت بود. احساس می‌کرد که پیروزی در مسابقه اتومبیل‌رانی نام او را بر سر زبانها انداخته است. این عبارت همیشه ورد زبان فورد بود: "چرا کار بهتری عرضه نکنیم؟" او عزم خود را جزم کرده بود تا در جهت این مقصود پیش بتازد. اتومبیلهای فورد به زودی به عنوان محکمترین و مطمئن‌ترین اتومبیلها شناخته شدند. در دومین سال تولید،

فورد با عرضه مدل‌های (A, B, A) گامی دیگر به جلو برداشت. کارش از هر جهت سکه بود. او به این نتیجه رسید که وسعت فعالیت جای بزرگتری را نیاز دارد. به همین دلیل با احداث یک کارخانه سه طبقه، امکان تولیدات بیشتر را فراهم کرد. پنج سال بعد، شرکت موتور فورد، نام هزار و نهصد و هشت نفر را در لیست پرداخت حقوق خود داشت. به این ترتیب، پس‌رکی که روزی پس از دیدن یک لوکوموتیو، با خود شرط کرد که روزی اتومبیلی بسازد، سرانجام آرزوی خود را برآورد و نام خود را در صفحات زرین زندگینامه مردان نام آور جهان ثبت کرد. "من می‌توانم از تلاش دست بشویم، از کار کناره بگیرم و از این پس در ناز و نعمت زندگی آسوده‌ای داشته باشم؛ اما من موفقیت را آغاز کار بیشتری تلقی می‌کنم. گرچه می‌دانم که باز نشستگی به معنای کناره‌گیری از کار است، اما بین کناره‌گیری و از دست دادن کنترل کار، تفاوت فاحشی وجود دارد." تولیدات کارخانه اتومبیل‌سازی فورد، به مرز صد اتومبیل در روز رسیده بود که در آن زمان باور کردنی نبود. یکی از سهامداران در جلسه هیئت مدیره از او پرسید که آیا تصور می‌کند که بتواند تولید اتومبیل را به همین شکل حفظ کند؟ او پاسخ داد که ساخت صد اتومبیل در روز ناچیز است و او امیدوار است که بتواند روزانه هزار اتومبیل روانه بازار کند. اگر به توصیه‌های خرد و کلان شرکایم توجه می‌کردم، در جا می‌زدم. آنان توقع داشتند که بخشی از سرمایه شرکت را به خرید ساختمان زیبای اداری اختصاص دهم، با رقبای فعال و جدی شرکت کنار بیایم و تنها گاهی مدل‌های جدیدی را برای جلب عموم طراحی کنم. آنان انتظار داشتند که من از ترس رو به رو شدن با خطرات ناشناخته، آرامش و سکون پیشه کنم و به تعبیر آنان کسب و کاری آرام و آبرومندانه را در پیش بگیرم. فورد روزی در یک مسابقه اتومبیلرانی، اتومبیلی فرانسوی به شدت تصادف کرد و متلاشی شد. پس از پایان مسابقه، او تحت تأثیر حس ششم خود به فکر افتاد که قطعاتی از لاشه این اتومبیل را که سریعترین اتومبیل مسابقه به نظر می‌رسید، گرد آورد. او می‌خواست بداند که در ساخت این اتومبیل از چه آلیاژی استفاده شده است. از میان قطعات به جا مانده از اتومبیل، یک قطعه سوپاپ را که سبک و مقاوم به نظر می‌رسید برای آزمایش انتخاب کرد و برداشت. برای شناخت این آلیاژ به افراد زیادی مراجعه کرد و نتیجه‌ای نگرفت. عاقبت پس از بررسی در یک آزمایشگاه معلوم شد که این فلز وانادیم است. فورد مشتاق تولید اتومبیلی بود که بتواند رضایت کامل مردم را فراهم کند. از این رو با طرح مدلی جدیدی، فصل دیگری را در تاریخ اتومبیل‌سازی گشود. او با عرضه مدل معروف و ارزان T، اتومبیل را که تا آن زمان کالایی لوکس و تجملی به شمار می‌آمد، از انحصار ثروتمندان در آورد و آن را به عنوان وسیله‌ای ضروری در اختیار عموم قرار داد و به این ترتیب زندگی میلیون‌ها نفر را دگرگون کرد. در اطلاعیه‌ای نیز اعلام کرد که هر مشتری می‌تواند رنگ اتومبیلش را به دلخواه خود انتخاب کند. تا آن زمان رنگ اتومبیل فقط سیاه بود. سخنان او مثل بمبی در همه جا ترکید و جارو جنجالی بپا کرد. ماهرترین کارشناسان نیز معتقد بودند که او با این روش و کار پر خطری که در پیش گرفته است به زودی زندگی خود را نابود خواهد کرد. فورد برای ترویج اتومبیل در میان اقشار گوناگون مردم مشکلات زیادی را در پیش رو داشت. در عین حال، فورد به تواناییهای خود ایمان داشت و می‌دانست که می‌تواند بر این موانع چیره شود. ناممکن وجود ندارد، به نظر من هر کسی که در روی کره زمین درباره چیزی آگاهی کامل داشته باشد دیگر کاری را ناممکن نخواهد شمرد. اگر عده‌ای که خود را مدیر و مدبر می‌نامند، کاری را نشدنی فرض کنند، عده‌ای دنباله‌رو ابله، به اتفاق سرود این کار ناممکن است را سر می‌دهند. هنری فورد از نخستین افرادی بود که سیستم خط تولید مکانیزه را بنیان نهاد و در نتیجه پدر روباتهای صنعتی لقب گرفت. او معتقد بود که کار را باید به کاردان سپرد. نقطه نظرها و نکته‌سنجیهای او درباره تولید و تأمین نیروی کار مورد نیاز، بسیاری از صاحب‌نظران را برانگیخت تا به کلی در باورهای خود تجدید نظر کنند. به هر تقدیر، کارخانه معظم فورد به یکی از مدرن‌ترین قطبهای صنعتی جهان تبدیل شد. تولیدات کارخانه فورد به زودی به مرز چهار هزار اتومبیل در سال رسید و حتی پس از مرگ این میلیاردر بزرگ متوقف نشد. فورد که در سال ۱۹۴۷ چشم از جهان فرو بست، پول را به عنوان وسیله‌ای برای تحقق آرمانهای خود می‌شناخت. در سال ۱۹۶۰، شرکت فورد دومین شرکت بزرگ دنیا بود و در سال ۱۹۷۰، این

شرکت درآمدی بالغ بر سه و نیم میلیارد دلار را به خود اختصاص داد و قریب سی و دو هزار نفر را در استخدام خود داشت. فرد حاصل تجربیات خود را در چند عبارت گرد آورده، و به عنوان وصیت نامه در اختیار ساکنان این سیاره قرار داده است. ناممکن وجود ندارد. ایمان ماده اصلی و خمیر مایه دستیابی به آرزوهاست. ایمان ابزار نیرومندی است که دیده نمی شود. ری کراکن همیشه بر این باور بوده ام که هر کس مسئول مشکلات و پدید آورنده شادمانی خویش است ری کراک در سال ۱۹۰۲ در اوک پارک در حومه غربی شیکاگو پا به عرصه وجود گذاشت. پدرش لوئیز، تکنسین اتحادیه برق غرب بود و برادرش باب که سه سال از او کوچکتر بود، در رشته پزشکی، تحصیل کرده بود و متخصص غدد داخلی بود. باب همچنین رئیس موسسه خیریه ای به نام "بنیاد کراک" بود. ری کراک به خلاف برادرش به درس و مدرسه علاقه ای نداشت. مادرش برای کمک به درآمد خانواده، تعدادی شاگرد خصوصی داشت و به آنها پیانو می آموخت. ری هم نزد مادرش نواختن پیانو را فراگرفت و چنانکه خواهید دید، در زندگی از آن بهره مند شد. او یک تابستان را در داروخانه عمویش به کار پرداخت و تمام مزد خود را ذخیره کرد و به اتفاق دو تن از دوستانش، یک فروشگاه آلات موسیقی دایر کرد. چند ماهی گذشت و آنان به خاطر کساد کاری مغازه را تعطیل کردند. اگر چه نخستین تجربه ریکراک در کار تلخ بود اما درسی بزرگ به او آموخت و احساس مسئولیتش را در برابر کار و زندگی استحکام بخشید تقریباً در این زمان آمریکا وارد جنگ شد. او حال رفتن به مدرسه را نداشته و درس و مدرسه را بی فایده می دانست. او در چهارده سالگی تصمیم به ترک تحصیل گرفت. پس از آن خود را به ارتش معرفی کرد و پس از گذراندن آموزش های لازم، راننده آمبولانس صلیب سرخ شد. اما همین که عازم فرانسه بود، جنگ به پایان رسید. ری کراک در جستجوی کار به شیکاگو باز گشت و به فروشندگی در یک خرازی فروشی مشغول شد. پس از اینکه کار او در این شرکت کوچک هم دوامی نیافت، به یک گروه موسیقی که معروفیتی در شیکاگو داشت پیوست و به نواختن پیانو پرداخت. در همین زمان بود که با خانم اتل آشنا شد و چند سال بعد با او ازدواج کرد. اندیشه حقیر، انسان را حقیر نگه می دارد در سال ۱۹۲۰ و بلافاصله پس از ازدواج با اتل، ری کراک به جستجوی یک کار با ثبات پرداخت. چندی نگذشت که در شرکت "لیلی تولپ" که لیوان و فنجان می ساخت کاری به دست آورد. ری دریافته که بازار فروش لیوانهای کاغذی داغ است. ابتکار عمل او در نوجوانی، آغاز راهی بود که او را به موفقیت های بزرگ رسانید. فروش لیوانهای کاغذی کار ساده ای نبود. در سال ۱۹۲۲ نمونه هایی از انواع لیوانهای کاغذی را به دست گرفتم و به دنبال مشتری خیابانها را یکی پس از دیگری پشت سر گذاشتم. برای فروش بیشتر مزایای آنها، مثل بهداشتی، نشکن، و یک بار مصرف بودنشان را تبلیغ می کردم. اگر چه در این نوپا بودم، اما دریافتم که لیوانهای کاغذی زمینه فروش بسیار وسیعی دارد و برای موفقیت کافی است که استفاده از لیوانهای کاغذی را در میان مردم رواج دهم. کار طولانی و فشرده بود، اما او بی امان و خستگی ناپذیر تلاش می کرد. کراک از نظر جسمانی مثل بیشتر مردم بود، اما آموخته بود که استقامت و پایداری را در خود پروراند. یکی از رموز موفقیتش این بود که از یک دقیقه استراحت بیشتر استفاده را ببرم. به طور متوسط شش ساعت می خوابیدم و گاهی این زمان به چهار ساعت و حتی کمتر هم می رسید؛ اما با همان جدیتی که کار می کردم می خوابیدم. از اینکه حتی یک دقیقه از وقت خود را به بطالت بگذرانم، بیزار بودم. به هر حال تصمیم گرفته بودم که خوب زندگی کنم و درآمد حاصل از دو شغل، این امکان را برایم فراهم کرده بود. فروش لیوانهای کاغذی کراک هر روز بیشتر می شد و بر اعتماد به نفس او می افزود. در بهار سال ۱۹۲۵، وی در میان فروشندگان شرکت لیوان سازی، مقام نخست را کسب کرد. همه مراحل رشد و ترقی را در این شرکت پشت سر گذاشته و دیگر فرصتی برای پیشرفت ندارد، پنج ماه مرخصی بدون حقوق گرفت و به طور موقت شرکت را ترک کرد. در آن زمان، فلوریدا را سرزمین فرصتها می نامیدند. میامی، مرکز این ایالت، کانون جویندگان ثروت و موفقیت بود. ری پس از ده روز سفر خسته کننده، به میامی رسید و دیری نپایید که کاری را در شرکت مورگان و پسران، در زمینه خرید و فروش املاک به دست آورد. کار او جلب نظر مشتریانی بود که مشتاق خرید املاک فلوریدا بودند. ری به زودی در کارش

درخشید و در ردیف بیست نفر فروشنده موفق املاک این شرکت درآمد. اتومبیلی زیبا با راننده در اختیار او قرار دادند و این پاداشی بود که برای جوانب بیست و سه ساله موفقیتی بزرگ به شمار می آمد. اما این روزهای پر جنب و جوش چندان به درازا نکشید، زیرا مطبوعات فروش اراضی مردابی فلوریدا را مورد حمله قرار دادند و رویای شیرین فروشندگان اراضی این ایالت را به کابوسی وحشتناک تبدیل کردند. کراک ناگزیر به شیکاگو بازگشت و بار دیگر در شرکت لیوان سازی لیلی تولید را از سر گرفت. روزی رئیس او را به دفتر خود فرا خواند گفت که مطلب محرمانه ای را باید با او در میان گذارد ناچار است حقوق و مزایای کارکنان خود را اندکی کاهش دهد. آگاهی از این خبر بر وی گران آمد و او را برآشفته. کاهش حقوق او که فردی سخت کوش بود، قابل تحمل نبود. چگونه رئیس او می توانست با بهترین فروشنده خود رفتاری چنین مستبدانه داشته شد؟ نمیتوانم بپذیرم که با من مثل افرادی که سربار جامعه اند رفتار شود. عده ای برای شرکت، مشکل آفرینند؛ اما ابتکار عمل من، پول سرشاری را نصیب شرکت کرده است. من نخواهم گذاشت که در ردیف چنین افرادی قرار گیرم و رفتاری مشابه با آنها را با من داشته باشند. به این ترتیب، با اینکه حتی حقوق رئیس او هم کاسته می شد زیر بار نرفت و بی درنگ استعفا کرد. چندی نگذشت که همان رئیس او را بار دیگر به کار دعوت کرد و به او طرحی پیشنهاد کرد که ده درصد کاهش حقوق را جبران می کرد، بدون اینکه اعتراض سایر کارکنان را برانگیزد. کراک بی درنگ این پیشنهاد را پذیرفت. وقتی دفتر رئیس را ترک کردم، احساس کردم چند سانتیمتر بلندتر شده ام. یقین دارم که پیروز خواهم شد. در همان سال، ری کراک بر حسب اتفاق با ارل پرینس، مهندسی که چند بستنی فروشی در نقاط گوناگون شهر با نام " قصر پرینس " دایر کرده بود و کراک لیوانهای بستنی فروشهای او را تأمین می کرد ملاقات کرد. کراک بر سر آینده شرکت با رئیس خود اختلاف نظر داشت؛ از سوی دیگر رفتار نامطلوب رئیس با فروشندگان تحت نظارت کراک، او را به شدت آزرده و اندک اندک از میل و اشتیاق به کار او در این شرکت کاست. به همین دلیل، وقتی پرینس او را به همکاری دعوت کرد، فرصت را مغتنم شمرد و بدون فوت وقت آن را پذیرفت. پرینس برای ساخت دستگاه مخلوط کن شش گردونه و چند منظوره مقدماتی را فراهم کرد. او خود به تولید دستگاه مخلوط کن پرداخت و به کراک پیشنهاد کرد که نمایندگی انحصاری فروش آن را در سراسر کشور به عهده گیرد و سود حاصله را به تساوی قسمت کند. او در تمام محافل و گرد هم آییهای صاحبان رستورانها و اتحادیه های فروشندگان لبنیات حضور می یافت. در نتیجه در سال ۱۹۴۸، موفق شد رکورد فروش مخلوط کن را به هشت هزار دستگاه در سال برساند و این هنوز نخستین قدم بود. بهترین همبرگر دنیا، بدون فوت وقت دو نفر از مشتریان کراک، برادران مک دونالد بودند که هشت مخلوط کن را در اختیار داشتند. این مخلوط کنها می توانست به طور هم زمان شش مخلوط شیر و بستنی را آماده کند و این خود رونق کسب و کار برادران مک دونالد را تأیید می کرد ری کراک در سفری به لوس آنجلس موفق شد که رستوران مک دونالد را از نزدیک ببیند. او وقتی کیفیت در خط تولید همبرگر و نظافت و سرعت سرویس دهی آنان را دید، به شدت تحت تاثیر قرار گرفت. او معتقد بود که چنین امکاناتی حیف است که محدود به یک نقطه باشد. احساس کرد که فرصتی بزرگ برای شروع کاری فوق العاده قابل گسترش، در دسترس او قرار گرفته است. اینگونه رستورانها رونق فراوانی داشتند؛ چرا که مشتریانشان بدون پیاده شدن از اتومبیل به جلوی پیش خوان می رفتند؛ غذای خود را سفارش می دادند و تحویل می گرفتند و به این ترتیب در وقت خود صرفه جویی می کردند. کارکنان بعضی از این رستورانها برای تسریع در حرکت، کفش اسکیت به پا می کردند. ری کراک پس از بازگشت به هتل، تمام شب را در باره آنچه دیده و شنیده بود، اندیشید. تخیل او پر و بال گرفت و وی را به سیر و سفری در سرزمین آرزو هایش برد. رستورانهای مک دونالد که در تمام نقاط کشور دایر بودند، چون یک فیلم سینمایی از جلوی دیدگانم گذشتند. صبح روز بعد، کراک با طرحی که از پیش آماده کرده بود، نزد برادران مک دونالد شتافت تا پیشنهاد تأسیس رستورانهای مشابهی را در سراسر کشور بدهد. این طرح سود دو جانبه ای را در بر داشت: از سویی درآمد برادران مک دونالد را افزایش می داد و از سوی دیگر کراک می توانست فروش مخلوط کن های خود

را به حداکثر رساند. کراک بیش از هر چیز به فروش هر چه بیشتر مخلوط کن هایش علاقه داشت. یکی از برادران مک دونالد به نام دیک اظهار داشت: " ما برای اداره این رستوران با مشکلات زیادی رو برویم. با افزایش تعداد رستورانها، مشکلات ما هم افزون خواهد شد. به علاوه کسی را نمی شناسیم که از عهده این کار برآید." ری کراک بی درنگ گفت " خود من "کراک پس از بازگشت به شیکاگو، بی درنگ به جستجو پرداخت تا برای احداث نخستین رستوران مک دونالد، زمین مناسبی پیدا کند. سرانجام به یاری یکی از دوستانش، آرت جاکوبس، که بعد ها شریک او شد، زمین کوچکی را پیدا کرد که به نظر می رسید شرایط مورد نظر را دارد. بیشتر دوستان و نزدیکان کراک، کاری را که در آمدش تنها از فروش همبرگر و سیب زمینی ارزان تأمین می شد، دیوانگی محض می دانستند و تنها یکی از دوستان او به این طرح علاقمند شد و به او دلگرمی می داد. کراک، نیز توانست همین دوست را متقاعد کند که مدیریت اولین رستوران را به عهده گیرد. به این ترتیب، در سال ۱۹۵۵ ری کراک نخستین رستوران خود را در غرب آمریکا دایر کرد. ری کراک ضمن اداره رستوران فروش مخلوط کن را نیز ادامه داد و با درآمد حاصل از آن، اجاره رستوران و حقوق کارکنانش پرداخت. او هر روز خواب آلود به راه می افتاد تا کارکنان خود را در کارها کمک کند. او می گوید: "نظافت دستشویی، توالت و کف سالن را هرگز عار نمی دانم." کراک یک سال پس از افتتاح نخستین رستوران، سه نمایندگی دیگر در کالفرنیا دایر کرد و در سال ۱۹۵۶ هشت رستوران جدید در نقاط مختلف کشور به رستورانهای دیگر او اضافه شد. هدف اصلی ری کراک در تمام این مدت تأسیس شبکه بزرگی از رستورانهایی بود که از نظر کیفیت، پاکیزگی و خدمات، نمونه باشند. اگر به خاطر هر تأکیدی که بر کیفیت، خدمت و نظافت داشتم اجری به من می دادند، می توانستم با آنها پلی بر روی اقیانوس اطلس بسازم. کراک برای تسریع رشد و توسعه رستورانهای زنجیره ای خود فکر تازه ای کرد. او به مالکانی که املاکشان در گرو بانک بود، اعلام کرد که اگر زمینهایشان را به او اجاره دهند، هر ماه اقساط وام آنان را خواهد پرداخت. صاحبان املاک بی درنگ این پیشنهاد را پذیرفتند، زیرا با پذیرفتن این پیشنهاد، املاک را کد و بی فایده آنان در آمد زای می شد. از اینجا بود که بذر های موفقیت ری کراک در کشتزار حاصلخیز عمل با پشتکاری که در مراقبت از آن به خرج می داد به ثمر نشست و درآمد کلانی رانصیب او کرد. روش او برای گرفتن حق امتیاز از دارندگان سر قفلیها، مناسب ترین روش بود. کراک تصمیم گرفت دایره ای از افراد مهم و موثر از جمله حسابداران، وکلای دعاوی و مشاوران مالی را گرد آورد. موفقیت بیشتر تشکیلات من، حاصل انتخاب مناسب افرادی است که برای کارهای مهم و کلیدی برگزیده ام. چند سال بعد، با اینکه هر روز بر تعداد رستورانهای زنجیره ای مک دونالد افزوده می شد وری کراک کسب و کار کامل و مطمئنی را در اختیار داشت، مشکل بزرگی را پیش روی خود دید. رستورانهای مک دونالد، در اصل متعلق به برادران مک دونالد بود و تنها در چهارچوب یک قرار داد در اختیار وی قرار داشت. روشن بود که اگر او می خواست با توسعه فروشگاههای زنجیره ای، رویای خود را تحقق بخشد و به سلک دولتمندان بپیوندد، باید از این قید و بند رها می شد. در حقیقت، کراک می بایستی با پرداخت مبلغی به برادران مک دونالد، قرار داد را لغو می کرد و پس از بحث و گفت گوی مفصل با مشاوران مالی خود، برای اتخاذ بهترین تدبیر در شیوه مذاکره، تصمیم گرفت که به طور مستقیم با آنها تماس بگیرد. به همین دلیل به دیک مک دونالد تلفن کرد و از او قیمت پرسید. دو روز بعد، برادران مک دونالد مبلغ مورد نظر خود را اعلام کردند. این مبلغ چنان زیاد بود که کراک را دچار ضربه روانی کرد. گوشی تلفن را رها کرد و نیمه بی هوش افتاد. آنان برای واگذاری حق امتیاز خود دو میلیون و هفتصد هزار دلار درخواست کرده بودند و ری کراک که به تازگی نیز از همسر خود جدا شده بود چنین مبلغ کلانی را در اختیار نداشت. چگونه کراک می توانست چنین رقم نجومی را فراهم کند؟ صبح روز بعد، جلسه ای مشورتی با کارکنان خود تشکیل داد و چند روز بعد هم، جان بریستول، مشاور مالی دانشگاه پرینستون را به خدمت گرفت تا برای جلب حمایت مالی او چاره ای بیندیشد. سرانجام با دریافت وام و حمایتهای مالی همه جانبه توانست مبلغ مورد نیازی را که با چانه زدن و اقدامات دیگر به حدود چهار ده هزار دلار رسانده بود

فراهم کند. پیش بینی می شد که کراک با بودجه خود بتواند بدهی اش را تا سال ۱۹۹۱ مستهلک کند. در عین حال، او موفق شد که این مبلغ را تا سال ۱۹۷۲ پرداخت کند. کراک مدت باز پرداخت بدهی خود را با توجه به میزان در آمد خویش، تا سال ۱۹۶۱ در نظر گرفته و با همه خوشبینی، به این موضوع توجه نکرده بود که رستورانهای زنجیره ای او، به سرعت توسعه خواهند یافت و درآمد بیشتری را نصیب او خواهند کرد. امپراطوری مک دونالد قلمرو وسیعی داشت. در سال ۱۹۷۷، هنگامی که کراک تصمیم گرفت خاطرات خود را بنگارد، مک دونالد چهار هزار و صد و هفتاد و هفت رستوران در آمریکا و بیست و یک رستوران در خارج از کشور داشت. کراک برای اداره رستورانهایش دستور العمل دقیقی را برگزید که وظایف لحظه به لحظه آنها را شرح می داد. ری کراک چنان دقت نظری داشت که او را در رعایت نظافت، بیماری و سواسی به شمار می آوردند. همواره مشتاقم که به دیدن شعبه های مک دونالد در نقاط دور و نزدیک بروم، در عین حال، گاهی با مناظری روبه رو می شوم که به شدت از اشتیاقم می کاهد. برای مثال، وقتی می بینم که شب فرا رسیده اما هنوز تابلوی رستورانی خاموش است، یا زباله ای در گوشه ای از پارکینگ انباشته شده، خشمگین و برآشفته می شوم. ممکن است دیگران به این چیزها اهمیت ندهند، اما چنین بی مبالیهایی برای من اهانت به حساب می آید. ری کراک تا پایان زندگی فعال بود و تمام خود را صرف پیدا کردن محل‌های مناسبی برای تاسیس رستورانهای جدید کرد. شرکت مک دونالد هوپیمایی را خریده بود که ری کراک با آن بر فراز شهرها به پرواز در می آمد و به کاوش و جستجو می پرداخت، تا نقاط مناسبی را برای تاسیس رستوران، به خصوص در اطراف کلیساها و مدارس پیدا کند. در روزهای پایان عمرش، شخصی با طعنه گفت: "برای کسی که میلیونها دلار ثروت انباشته است، سخن گفتن درباره موفقیت دشوار نیست." ری کراک به تندی پاسخ داد: "فراوش نکن که من هم مثل دیگران، هر بار فقط یک جفت کفش را می توانم بپوشم".

ما توانستیم

۱۲ اردیبهشت ۱۳۹۰، ۰۷:۰۵ ما توانستیم نام نویسنده و پدیدآورنده: اکبر مظفری

خلاصه کتاب: تلخیص: سید حسین رحیم نژاد- «اسلام ناب»: مکتب حیات بخش اسلام و مذهب ظلم ستیز شیعه در اکثریت مردم بزرگ ایران به عنوان یک اعتقاد قبلی وجود دارد. مردم با الهام گرفتن از این آموزه های دینی توانستند در مقابل دشمنان نظام اسلامی سینه سپر کنند. اگر این اعتقاد قبلی وجود نداشت، هرگز حاضر نبودند که جان، مال و فرزندان خود را به خطر بیندازند. از جمله عوامل پیشرفت ملت اسلامی، ایمان لبریز و اشتیاق آنها به اسلام ناب محمدی می باشد. اسلامی که مرگ با عزت را از زندگی در سایه سار ذلت ترجیح می دهد. اسلام ناب فارغ از ذخیره ی عظیم فقهی، عملی، اخلاقی و ... دارای دو سرمایه ی جاودانه است. که عبارتند از رود خروشان که از سرزمین تفتیه کربلا و از گذشته اسلام نشأت می گیرد و دیگری رود مواجی که از آستانه مهدویت و آینده اسلام می جوشد. که محل تلاقی این دو سرمایه به هم پیوستن مثلث ایمان، حماسه و امید است. روزی بود که، سفیر آمریکا و انگلیس با سران کشور ملاقات می کردند و سیاست خارجی و نفتی و اقتصادی را به آنها دیکته می کردند. در صدسال اخیر به خصوص پنجاه سالی که گذشت ملت ایران کمترین نقش در سرنوشت خود را نداشت. امروز ملت ایران به برکت اسلام، عزت پیدا کرده و دل‌های مردمانش به هم نزدیک شده است. حفظ و انتقال باورهای اصیل اسلامی به نسل های آینده تنها راهی است که می تواند قدرت حاصل از آن را جاودانه سازد. از یک رو تنها راه نجات فردای ایران، سرمایه گذاری کلان برای ترویج و گسترش فرهنگ دینی و باورهای اعتقادی مردم است. «توکل به خدا» توکل به خدا، قدرت و توانایی را بر روح ملت بزرگ ایران دمید و چون کشتی نوح آنها را از میان اقیانوس مشکلات به سلامتی عبور داد. اگر ما توکل به خدا و اعتماد به او نداشتیم دچار تهاجم تبلیغاتی، فرهنگی، مالی، پولی، نظامی از طرف دشمنان نظام اسلامی می شدیم. و در این

صورت باید جرعه جرعه از شراب ذلت و خواری می نوشیدیم . و باید لحظه ای از توکل به خدا و توجه به او و منبع لایزال قدرت الهی غافل نباشیم . « امداد غیبی » از اول انقلاب تا حالا همیشه یک دست غیبی در همه ی کارها ما را هدایت و پشتیبانی می کند . به راستی چگونه ممکن بود با سیستم های معمول دنیا ، از میان شعله های افروخته مستکبران عالم ، معبری به سوی پیروزی زد و ملتی را از دل بحران های کمرشکن به سلامت عبور داد . بی شک نیروی دیگری در کار بود ، نیرویی که می توانست معادلات طبیعی را برهم زند و خداجویان را بر خدادهای پیچیده فایق سازد . این نیروی بی مانند همان دست غیب الهی است که تا امروز گره ها را به نفع ملت ایران باز کرده و در آینده نیز راه های زندگی را به روی این ملت بازتر خواهد کرد . اما تاکی و تاکجا ملت ایران می توان به این امداد غیبی الهی باشد . بی شک خداوند به هیچ ملت و نظامی ضمانت نامه ی ابدی نداده است . تا در هر شرایطی به کمکشان بشتابد . بلکه تنها ملتی می تواند استحقاق این امدادهای غیبی را داشته باشد که جان خود را در آب معنوی کوثر شست و شو دهد و وقتی مردم فرزندان خود را برای حفظ دین خدا به قربانگاه بلا فرستادند و اجساد مطهرشان را به نشانه ی شهدای کربلا بوسه باران کردند و تنها به امید رضای او بر هر مصیبتی صبوری و شکیبایی ورزیدند . دریای رحمت خدا به جوش آمد و وعده های الهی محقق شد . چون بر آورد از میان جان خروش اندر آمد بحربخشایش به جوش (مثنوی معنوی) « ولایت فقیه » ولایت فقیه هم قدرت و هدایت نظام اسلامی است که امام بزرگوار در باره ی آن استنباط کرد . همچنان که در طول تاریخ شیعه در تمام ادوار فقه های ما این را از دین فهمیدند و شناختند و به آن اذعان کردند . این مسئولیت بسیار حساس و مهم به نوبه ی خود ، هم از معیارها و ضابطه های دینی و هم از رأی و خواست مردم بهره می برند . ضابطه که عبارت است از علم و آگاهی ، تقوا و درایت . علم آگاهی می آورد ، تقوا شجاعت می آورد ، درایت مصالح کشور و ملت را تأمین می کند . بنابراین ولایت فقیه جایگاه منحصر به فردی است که تنها افرادی از این جایگاه استفاده کنند که بر کرسی آن تکیه زنند . ولی فقیه باید بتواند با حکومت بر دل های مردم ، نیروی پراکنده و متفرق آنها را متحد و متشکل سازد و موجی از قدرت و توانایی بیافریند . امروز دل سپردن به ولایت فقیه و قوانین آن از جمله رموز موفقیت و توانمندی ملت ایران است . چرا که قدرت ، عزت و اقتدار امروز و فردای ملت ایران به آن گره خورده است . « وحدت کلمه » هر ملتی برای ادامه حیات و پیشبرد اهداف خود ، نیاز جدی به اتحاد و یکپارچگی دارد . تنها با قدرت حاصل از وحدت و یگانگی است که امکان فایق آمدن بر دریای مشکلات و گذشتن از موانع صعب العبور میسر می گردد . مقام معظم رهبری می فرماید : « ملت ایران به برکت وحدت کلمه ، هم در جنگ ، هم در بسیج نیروها برای میدان های دفاع مقدس ، هم در همه ی میدان های گوناگونی که برای ملت مطرح بود و هم در خود انقلاب پیروز شد . اگر وحدت کلمه نبود ، اگر ملت ایران دچار اختلاف و دودستگی ها و شکاف ها و شقاق ها می شد ... ناموفق می ماند . راهبردی ترین نیاز امروز ، حفظ وحدت و یگانگی عمومی است چرا که بقا ماندگاری و تداوم انقلاب بدان وابسته است . از این رو هر چه طناب وحدت و یگانگی مردم کلفت تر باشد دشمن هیچ وقت قادر به پاره کردن آن نخواهد شد . و برا پا نهادن نظام اسلامی در راه های نرفته و گذشتن از باتلاق های نوظهور باید وحدت و یگانگی مردمی داشته باشیم . « باوربه توانایی » ایمان به توانایی های ذاتی و استعداد های خدادادی ، می تواند هر فرد ، گروه و ملتی را به بلندای قله کمال و پیشرفت نایل کند . یکی از شخصیت های سرشناس می گفت ، ایرانی یک لولهنگ نمی تواند بسازد ! لولهنگ یعنی آفتابه گلی . در آن زمان از گل آفتابه درست می کردند . اما ملت ایران با این همه توانست به پیروی از رهبر و مقتدای خود ، در فرصتی بسیار کوتاه ، هویت گمشده خود را باز یابد و به توانمندی و پتانسیل های نهفته در خود پی ببرد . باوربه خود و افتخار توانایی های خود ، نقطه عطف جوشش استعداد ملت ایران و آبادانی کشور بود که رخ نمود و در شعاعی گسترده پرتو افکند . مقام معظم رهبری می فرماید : اگر در یک مجموعه باوربه وجود آید ، این باورپشتوانه حرکت ماندگار و پایدار خواهد بود . از این رو ملت ما می تواند افق های جدیدی را فراروی خود و بلکه ملت های جهان بگشاید و رخدادهای نویی در ساحت های مختلف رقم بزند . ما امروز به این باور اعتقادی ایمان قطعی داریم که « اگر دانش در ثریا هم باشد ،

بی گمان مردانی از سرزمین پارس بدان دست می یابند. «میزان حکمة» (رسول خدا). «جمعیت جوان» جوانان برای هر کشوری همانند زمین حاصلخیز و نیروی بالقوه ای هستند که هر بذری را در دل خود پرورش داده و هر کاری را به سامان می رسانند. بیش از نیمی از کشور ما را جوانان تشکیل می دهند و این برای کشور ما یک نعمت خدادادی و ثروت با ارزش است. جوان این کشور بازوان پرقدرت نظام اسلامی است. که در کوران حوادث خونریز و خوف انگیز، با نثار هر آن چه در توان داشت به میدان آمد و نگذاشت چرخ انقلاب لحظه ای از حرکت باز بماند. در این باره مقام معظم رهبری می فرماید: این جوان، همان جوان میدان جنگ هشت ساله است. همان جوانانی که در دوران هشت سال دفاع مقدس هروقت لازم شد، تمام بیابان های پشت مرزهای عراق را پر کردند جنگیدن تا دشمن را ناکام گذاشتند. جوان ایرانی که توانست در دهه های پنجاه و شصت آن معجزه ها بیافریند، چرا در دهه های هشتاد و نود نتواند معجزه کند؟ «استعداد ذاتی» عنصر ذاتی ملت ایران از دیگر عوامل توانایی این ملت محسوب می شود. این نعمت در کشور ما گسترده و سرشار است که مرحوم پروفیسور حسابی در تعبیری بسیار زیبا و معجزه، از ایران اسلامی به عنوان جزیره ی هوش یاد می کند. چرا که ما از لحاظ استعداد، از سطح متوسط دنیا بالاتریم... استعداد متوسط کشور ما بالاتر سطح متوسط دنیا است. کشور ما چه از لحاظ فلسفه، چه از لحاظ علم و استعدادهای استثنایی یکی از کشورهای پیشرفته است. ملت ایران در همیشه ی تاریخ، چشمه جوشان استعداد و فضایل بوده است ولی با این همه در دو بیست سال اخیر جزو گروه ها و ملت های عقب افتاده قرار گرفته است. «امکانات مادی» ذخایر سرشار طبیعی و امکانات عظیم مادی، یکی دیگر از مؤلفه ی قدرت و توانایی است. ما تقریباً یک صدم جمعیت دنیا را داریم اما سهم ما از منابع طبیعی، بسیار بیشتر از سهم یک صدم ماست. در نفت و گاز و معادن آهن سهم ما خیلی بیشتر است. همچنین معادن مس، روی، سرب چند برابر سهم طبیعی ما در دنیا است. از بیست و چهار ماده ی موجود فلزی در دنیا دوازده نوع آن در ایران وجود دارد، همچنین از پنجاه نوع ماده ی غیر فلزی در دنیا سی و شش نوع آن در ایران وجود دارد، یعنی تنوع معادن فلزی و غیر فلزی. ذخایر سرشار زیرزمینی و روی زمینی ایران اسلامی به قدری گسترده، متنوع و با ارزش است که می تواند به تنهایی کلکسیون از مجموعه ثروت خدادادی ده ها کشور محسوب می شود. «منطقه جغرافیایی» کشور ایران در موقعیت و اقلیم بسیار حساسی قرار دارد. به گونه ای که می توان ادعا کرد یکی از حساس ترین مناطق عالم است. موقعیت مهم جغرافیایی و ارتباطی در اتصال شرق و غرب عالم، از لحاظ بازرگانی و بسیاری فعالیت های دیگر، از موقعیت های با ارزش است. تردد سالانه بالغ بر شانزده هزار کشتی اقیانوس پیما و حمل روزانه پانزده میلیون بشکه نفت توس تانکرهای غول پیکر به سراسر نقاط دنیا از آب های همیشه نیلگون خلیج فارس که بر این اهمیت جغرافیایی افزوده است. و این در حالی است که کشورهای آسیای میانه و روسیه تنها از طریق خاک ایران به آب های آزاد دستیابی دارند. موقعیت حساس و استراتژیک ایران اسلامی، امتیاز بی بدیل و منحصر به فردی است که افکار همه ی کشورهای سلطه جو بخصوص امریکا را به خود مشغول کرده است. این موقعیت جغرافیایی به عنوان امتیاز طبیعی و خدادادی از جمله عوامل قدرت و توانایی ملت ایران محسوب می شود. «انسان سازی» «فصل دوم» هر نهضت و انقلابی، زمانی می تواند پیروز شود که انسان هایی متحد و یکدست داشته باشد. مقام معظم رهبری می فرماید: انسان سازی در انقلاب بسیار مهم و حساس است. اگر انقلاب انسان سازی نکند، هیچ کاری نکرده است. چون دنیا بدون انسان صالح یک پدیده بی جان و کور و تاریک است. آن چیزی که به عالم خاکی جان می بخشد، ارزش می دهد، نور می دهد و معنا و مضمون بوجود می آورد، انسان است. ائی جاعل فی الارض خلیفه: جانشین، عنوانی است که خدا به انسان داده است. انقلاب اسلامی در طول عمر کوتاهش، معجزه ها در این عرصه خلق کرده و با اتکا به نفس امام و رهبر خویش، راه صد ساله را یک شبه پیموده است. این انسانها بودند که از ثروت خودشان، زنان از طلای خودشان، مردان از دسترنج خودشان، برای خاطر مصالح عمومی، برای جنگ، حل مشکلات کشور صرف نظر کردند! اینها گردش به سمت اخلاق اسلامی است. «پیروزی انقلاب» پیروزی انقلاب اسلامی بزرگترین واقعه ی قرن معاصر است که در مقطعی بسیار حساس و

تاریخی به وقوع پیوست. در این انقلاب ملتی با دست‌های خالی و ارباب جنگی رژیم پهلوی که از هر جهت مورد حمایت دولت‌های یغماگر و استعماری بود، پیروز شد و شگفتی همه تحلیلگران سیاسی را برانگیخت. انقلاب ایران پرچم احیای اسلام ناب و بازگشت ملت‌های مسلمان به هویت اسلامی خویش را به اهتزاز درآورد و آغازگر فصل نوینی در تاریخ حیات امت اسلامی شد. برخلاف همه‌ی موانع و سنگ‌اندازی‌های دشمن، این رخداد شگرف به وقوع پیوست و یک تنه پهلوی به دو بلوک استعماری غرب و شرق زد. امروز انقلاب اسلامی یک حقیقت انکارناپذیر است. حقیقتی که اقتضای ماهیتش ایجاب می‌کند، هر قدر بیشتر به چالش کشیده شود، زیبایی‌هایش بیشتر تجلی کند. به تعبیر دیگر انقلاب اسلامی به مثابه‌ی درب گنجینه‌ای است که به روی ملت ایران گشوده شد و جواهرات یک تمدن غنی و میراث گران‌بهای اسلامی را در اختیار آنها و بلکه جهان مدرن قرار داد. غبار از چهره حقیقی خود برگرفت و توانست با مدیریت انقلابی در سخت‌ترین دوره‌ها و در قلب جدی‌ترین بحران‌ها، قدرت نظری و عملی خود را نشان دهد. «دفاع مقدس» نهال انقلاب تازه به بار نشسته بود که دشمنان جهانی اسلام، جنگی نابرابر و طولانی را بر ملت بزرگ ایران تحمیل کردند، جنگی که یک طرفش همه امکانات نظامی، اقتصادی و سیاسی و رسانه‌ای شرق و غرب، ارتجاع منطقه و به عبارتی تمام دنیا قرار داشت و طرف دیگرش ملتی مظلوم که تنها یاورشان خدا و تنها سلاحشان ایمان بود. بدون تردید هشت سال دفاع مقدس، یکی از مظلوم‌ترین جنگ‌های تاریخ بشریت است. در اوایل جنگ ما سیم خاردار لازم داشتیم، آن را از یک کشور خارجی خریدیم تا به داخل کشور بیاوریم. این محموله باید از داخل شوروی عبور می‌کرد، چون آنها پشتیبان عراق بودند، اجازه عبور ندادند و مسائل دیگر... ملت ایران در هشت سال دفاع مقدس، هیبت دو ابرقدرت را شکست و ثابت کرد که می‌تواند روی پای خود بایستد و در کوران حملات دشمن، از نهال انقلاب اسلامی محافظت کند. «بیداری اسلامی» قرن‌های متمادی بود که مسلمانان به خوابی سنگین فرو رفته بودند و سرمایه‌های مادی و معنوی‌شان به تاراج می‌رفت. در واقع نخستین دشمنی که مسلمانان را به زانو درآورد و عزتشان را به غارت برد، خواب بود. خورشید انقلاب اسلامی در چنین روزهای سیاهی تابیدن گرفت و حرکت عظیم ملت ایران نقطه‌ی عزیمتی برای دنیای اسلام شد. این امام بود که امت و انقلاب ایران مرزهای جغرافیایی را درنوردیده و امت اسلامی را به حرکت، حیات، پویایی و بیداری وا داشته است. دین و عقیده و گرایش و دلبستگی اعتقادی‌شان امروز می‌تواند به مهمترین سؤال‌های مطرح در دنیا پاسخ دهد. «استقلال سیاسی» استقلال سیاسی، بزرگترین دستاورد انقلاب اسلامی است که زمینه‌ساز استقلال فرهنگی، اقتصادی و نظامی این مرز و بوم شد. اما استقلال سیاسی یعنی چه؟ یعنی اینکه امروز در این کشور، کسانی که مسئولند - چه دولت، چه مجلس و چه قوه‌ی قضاییه - همه خدمتگزاران شما مردم هستند. اینها زیر بار هیچکس، جز تکلیف الهی‌شان نیستند. اگر روزی همه دنیا جمع شوند - آمریکا و اروپا و... و دست در دست هم بدهند و بخواهند این ملت را یک قدم به سمتی که به ضرر مردم است و به نفع آنها بکشانند مسئولین و خدمتگزاران این کشور اجازه نخواهند داد. این، استقلال سیاسی است. روزی در این کشور بود که رؤسای دولت بدون اجازه‌ی کاخ سفید، معین نمی‌شدند، امینی بیاید و اقبال برود، فلان وزیر در فلان جا نصب بشود یا نشود - نفت را به فلان کشور بفرستید یا نفرستید این سرنوشت کشور ما بود اما به یاری خدا ما عزت و استقلال ملی را به دست آوردیم و هیچ قدرتی در دنیا نمی‌تواند ادعا کند که بر نظام سیاسی کشور ما حاکم است. «اداره‌ی کشور» قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، این اندیشه دامن گسترده بود که اساساً دین و دینداران توانایی اداره‌ی جامعه را ندارند. این توهم مبتنی بر این استدلال بود که اسلام، دین کهن و کهنه است، از این رو احکام و قوانین آن بطور طبیعی قابلیت اداره‌ی جوامع مدرن را ندارد. در چنین روزگار سیاهی، روحانیت بیدار به پیشوایی امام راحل چون بارقه‌ای درخشید و با رهبری شگفت‌انگیز خود، بزرگترین انقلاب قرن معاصر را به پیروزی رساند. انقلاب ایران با ظهور خود، علاوه بر بطلان نظریه جدایی دین از سیاست همه ناباوران به حاکمیت دین و دینداران را به حیرت فرو برد و در میادین عمل، بنیان اندیشه آنها را متزلزل کرد. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و حاکمیت اندیشه‌ی علوی و رخ نمودن مسائل و معضلات

جدید، تفکر سیاسی اسلام ناب که قرن‌ها به فراموشی سپرده شده بود، به تکاپو و جنب و جوش افتاد و در یک خیزش عظیم درونی غبار از چهره‌ی خود بر گرفت. «مردم سالاری دینی» پیش از پیروزی انقلاب اسلامی، مردم سالاری به مفهوم تجسم اراده مردم در عرصه اداره‌ی کشور، هرگز وجود خارجی و سابقه تاریخی نداشت. رژیم طاغوت و رژیم‌های قبل از آن در ایران، مردمی نبودند. مردم هیچ‌کاره بودند و حرف فقط حرف پادشاهان و شخصیت‌های اول دولت بود و مردم هیچ نقشی در اداره و تعیین حکومت نداشتند. تنها انقلاب اسلامی بود که جایگاه اراده، خواست و رأی مردم، تعریف و نهادینه شد و با تبلور در قانون اساسی اعتبار و رسمیت یافت. انقلاب به پشتوانه باور قطعی و ریشه دار اسلامی، حتی ماهیت وجود خود را نیز در معرض انتخاب مردم قرار داد. یعنی در یک نظرخواهی عمومی، اصل نظام را مردم انتخاب کردند و بعد قانون اساسی تصویب کردند و ... امروز مردم سالاری دینی به معنای تمام کلمه، به گونه‌ای در ساختار سیاسی نظامی تعبیه شده است که از بالاترین مسئول سیاسی - ولی فقیه - تا پائین‌ترین مسئولان کشور با رأی و نظر مستقیم یا غیر مستقیم مردم انتخاب می‌شود و مسئولیت به عهده می‌گیرند. «عدالت اجتماعی» ایجاد جامعه‌ای مبتنی بر عدالت اجتماعی، از جمله آرمان‌های بعثت انبیای بزرگ الهی است که جایگاه ویژه‌ای در اندیشه‌ی اسلامی دارد به طوری که هدف و غایت بای حرکت جامعه‌ی اسلامی، تشکیل جامعه‌ی عادلانه است. بنابراین یکی از مهم‌ترین اهداف تشکیل نظام اسلامی، استقرار عدالت است. چرا که رشد و شکوفایی کمالات عالی انسانی تنها در صورت برپایی یک نظام عادلانه محقق می‌شود. که قبل از انقلاب عدالت معنایی نداشت و از یاد رفته بود. رژیم پهلوی ثروت زیرزمینی و روزمینی کشور را به تاراج می‌برد. رضاخان در دوران هفده ساله سلطنت خود، ثروت کلانی اندوخت. بعضی از شهرهای کشور به حسب سند، در بست متعلق رضاخان بود. مثلاً شهر فریمان تماماً ملک رضاخان بود. بهترین املاک و زمینهای این کشور، متعلق به او بود. انقلاب اسلامی در مجال اندک، امکانات محدود و شرایط دشوار توانست راهی به سوی عدالت اجتماعی باز کند و دگرگونی اساسی در زندگی مردم ایجاد کند. «جهاد سازندگی» انقلاب اسلامی وارث ویرانه‌های به جا مانده از رژیم پهلوی بود. رژیمی که کاخ خود را بر روی خرابی‌ها ایران بنا نهاد و هر روز گامی در جهت وابستگی و مرگ ملت خویش بر می‌داشت. محمدرضا پهلوی کشور را از لحاظ فنی، صنعتی و اقتصادی وابسته نگه داشت و وابسته تر کرد. امکانات لازم برای بازسازی کشور به نیم قرن زمان نیاز بود تا جانی که دوباره گرفته و روی پای خود بایستد، چرا که جنگ بیش از هزار میلیارد دلار خسارت به کشور تحمیل کرد که این رقم معادل هشت سال درآمد نفتی آن بود. سازندگی کشور به معنای تمامی کلمه جهاد بود که در کتاب تاریخ نظام اسلامی ثبت شد و جاودانه ماند. انقلاب اسلامی توانست در این دوران سخت و دشوار، از میان ویرانه‌های به ارث رسیده از رژیم گذشته و خرابه‌های جنگ تحمیلی، معبری به سوی بازسازی کشور بزند و با تکیه بر توانایی‌های داخلی، پایه‌های اصلی عزت، اقتدار و حرکت سوی حیات طیبه اسلامی را بنا نماید. مکتب حیات بخش اسلام و مذهب ظلم ستیز شیعه در اکثریت مردم بزرگ ایران به عنوان یک اعتقاد قبلی وجود دارد. مردم با الهام گرفتن از این آموزه‌های دینی توانستند در مقابل دشمنان نظام اسلامی سینه سپر کنند. اگر این اعتقاد قبلی وجود نداشت، هرگز حاضر نبودند که جان، مال و فرزندان خود را به خطر بیندازند. از جمله عوامل پیشرفت ملت اسلامی، ایمان لبریز و اشتیاق آنها به اسلام ناب محمدی می‌باشد. اسلامی که مرگ با عزت را از زندگی در سایه سار ذلت ترجیح می‌دهد. اسلام ناب فارغ از ذخیره‌ی عظیم فقهی، عملی، اخلاقی و ... دارای دو سرمایه‌ی جاودانه است. که عبارتند از رود خروشان که از سرزمین تفتیه کربلا و از گذشته اسلام نشأت می‌گیرد و دیگری رود موجی که از آستانه مهدویت و آینده اسلام می‌جوشد. که محل تلاقی این دو سرمایه به هم پیوستن مثلث ایمان، حماسه و امید است. روزی بود که، سفیر امریکا و انگلیس با سران کشور ملاقات می‌کردند و سیاست خارجی و نفتی و اقتصادی را به آنها دیکته می‌کردند. در صدسال اخیر به خصوص پنجاه سالی که گذشت ملت ایران کمترین نقش در سرنوشت خود را نداشت. امروز ملت ایران به برکت اسلام، عزت پیدا کرده و دل‌های مردمانش به هم نزدیک شده است. حفظ و انتقال باورهای اصیل

اسلامی به نسل های آینده تنها راهی است که می تواند قدرت حاصل از آن را جاودانه سازد. از یک رو تنها راه نجات فردای ایران، سرمایه گذاری کلان برای ترویج و گسترش فرهنگ دینی و باورهای اعتقادی مردم است. «توکل به خدا» توکل به خدا، قدرت و توانایی را بر روح ملت بزرگ ایران دمید و چون کشتی نوح آنها را از میان اقیانوس مشکلات به سلامتی عبور داد. اگر ما توکل به خدا و اعتماد به او نداشتیم دچار تهاجم تبلیغاتی، فرهنگی، مالی، پولی، نظامی از طرف دشمنان نظام اسلامی می شدیم. و در این صورت باید جرعه جرعه از شراب ذلت و خواری می نوشیدیم. و باید لحظه ای از توکل به خدا و توجه به او و منبع لایزال قدرت الهی غافل نباشیم. «امداد غیبی» از اول انقلاب تا حالا همیشه یک دست غیبی در همه ی کارها ما را هدایت و پشتیبانی می کند. به راستی چگونه ممکن بود با سیستم های معمول دنیا، از میان شعله های افروخته مستکبران عالم، معبری به سوی پیروزی زد و ملتی را از دل بحران های کمرشکن به سلامت عبور داد. بی شک نیروی دیگری در کار بود، نیرویی که می توانست معادلات طبیعی را برهم زند و خداجویان را بر خدادهای پیچیده فایق سازد. این نیروی بی مانند همان دست غیب الهی است که تا امروز گره ها را به نفع ملت ایران باز کرده و در آینده نیز راه های زندگی را به روی این ملت بازتر خواهد کرد. اما تاکی و تاکجا ملت ایران می توان به این امداد غیبی الهی باشد. بی شک خداوند به هیچ ملت و نظامی ضمانت نامه ی ابدی نداده است. تا در هر شرایطی به کمکشان بشتابد. بلکه تنها ملتی می تواند استحقاق این امدادهای غیبی را داشته باشد که جان خود را در آب معنوی کوثر شست و شو دهد وقتی مردم فرزندان خود را برای حفظ دین خدا به قربانگاه بلا فرستادند و اجساد مطهرشان را به نشانه ی شهدای کربلا بوسه باران کردند و تنها به امید رضای او بر هر مصیبتی صبوری و شکیبایی ورزیدند. دریای رحمت خدا به جوش آمد و وعده های الهی محقق شد. چون بر آورد از میان جان خروش اندر آمد بحر بخشایش به جوش (مثنوی معنوی) «ولایت فقیه» ولایت فقیه هرم قدرت و هدایت نظام اسلامی است که امام بزرگوار در باره ی آن استنباط کرد. همچنان که در طول تاریخ شیعه در تمام ادوار فقهای ما این را از دین فهمیدند و شناختند و به آن اذعان کردند. این مسئولیت بسیار حساس و مهم به نوبه ی خود، هم از معیارها و ضابطه های دینی و هم از رأی و خواست مردم بهره می برند. ضابطه که عبارت است از علم و آگاهی، تقوا و درایت. علم آگاهی می آورد، تقوا شجاعت می آورد، درایت مصالح کشور و ملت را تأمین می کند. بنابراین ولایت فقیه جایگاه منحصر به فردی است که تنها افرادی از این جایگاه استفاده کنند که بر کرسی آن تکیه زنند. ولی فقیه باید بتواند با حکومت بر دل های مردم، نیروی پراکنده و متفرق آنها را متحد و متشکل سازد و موجی از قدرت و توانایی بیافریند. امروز دل سپردن به ولایت فقیه و قوانین آن از جمله رموز موفقیت و توانمندی ملت ایران است. چرا که قدرت، عزت و اقتدار امروز و فردای ملت ایران به آن گره خورده است. «وحدت کلمه» هر ملتی برای ادامه حیات و پیشبرد اهداف خود، نیاز جدی به اتحاد و یکپارچگی دارد. تنها با قدرت حاصل از وحدت و یگانگی است که امکان فایق آمدن بر دریای مشکلات و گذشتن از موانع صعب العبور میسر می گردد. مقام معظم رهبری می فرماید: «ملت ایران به برکت وحدت کلمه، هم در جنگ، هم در بسیج نیروها برای میدان های دفاع مقدس، هم در همه ی میدان های گوناگونی که برای ملت مطرح بود و هم در خود انقلاب پیروز شد. اگر وحدت کلمه نبود، اگر ملت ایران دچار اختلاف و دودستگی ها و شکاف ها و شقاق ها می شد... ناموفق می ماند. راهبردی ترین نیاز امروز، حفظ وحدت و یگانگی عمومی است چرا که بقا ماندگاری و تداوم انقلاب بدان وابسته است. از این رو هر چه طناب وحدت و یگانگی مردم کلفت تر باشد دشمن هیچ وقت قادر به پاره کردن آن نخواهد شد. و برا پا نهادن نظام اسلامی در راه های نرفته و گذشتن از باتلاق های نوظهور باید وحدت و یگانگی مردمی داشته باشیم. «باور به توانایی» ایمان به توانایی های ذاتی و استعداد های خدادادی، می تواند هر فرد، گروه و ملتی را به بلندای قله کمال و پیشرفت نایل کند. یکی از شخصیت های سرشناس می گفت، ایرانی یک لولهنگ نمی تواند بسازد! لولهنگ یعنی آفتابه گلی. در آن زمان از گل آفتابه درست می کردند. اما ملت ایران با این همه توانست به پیروی از رهبر و مقتدای خود، در فرصتی بسیار کوتاه، هویت گمشده خود

را باز یابد و به توانمندی و پتانسیل های نهفته در خود پی ببرد. باور به خود و افتخار توانایی های خود، نقطه عطف جوشش استعداد ملت ایران و آبادانی کشور بود که رخ نمود و در شعاعی گسترده پرتوافکند. مقام معظم رهبری می فرماید: اگر دریکی مجموعه باور به وجود آید، این باور پشته‌ها را حرکت دهد و مانند گارو پایدار خواهد بود. از این رو ملت ما می تواند افق های جدیدی را فراروی خود و بلکه ملت های جهان بگشاید و رخدادهای نویی در ساحت های مختلف رقم بزند. ما امروز به این باور اعتقادی ایمان قطعی داریم که «اگر دانش در ثریا هم باشد، بی گمان مردانی از سرزمین پارس بدان دست می یابند.» (میزان حکمة) (رسول خدا). «جمعیت جوان» جوانان برای هر کشوری همانند زمین حاصلخیز و نیروی بالقوه ای هستند که هر بذری را در دل خود پرورش داده و هر کاری را به سامان می رسانند. بیش از نیمی از کشور ما را جوانان تشکیل می دهند و این برای کشور ما یک نعمت خدادادی و ثروت با ارزش است. جوان این کشور بازوان پر قدرت نظام اسلامی است. که در کوران حوادث خونریز و خوف انگیز، با نثار هر آن چه در توان داشت به میدان آمد و نگذاشت چرخ انقلاب لحظه ای از حرکت باز بماند. در این باره مقام معظم رهبری می فرماید: این جوان، همان جوان میدان جنگ هشت ساله است. همان جوانانی که در دوران هشت سال دفاع مقدس هروقت لازم شد، تمام بیابان های پشت مرزهای عراق را پر کردند جنگیدن تا دشمن را ناکام گذاشتند. جوان ایرانی که توانست در دهه های پنجاه و شصت آن معجزه ها بیافریند، چرا در دهه های هشتاد و نود نتواند معجزه کند؟ «استعداد ذاتی» عنصر ذاتی ملت ایران از دیگر عوامل توانایی این ملت محسوب می شود. این نعمت در کشور ما گسترده و سرشار است که مرحوم پروفیسور حسابی در تعبیری بسیار زیبا و معجزه، از ایران اسلامی به عنوان جزیره ی هوش یاد می کند. چرا که ما از لحاظ استعداد، از سطح متوسط دنیا بالاتریم... استعداد متوسط کشور ما بالاتر سطح متوسط دنیا است. کشور ما چه از لحاظ فلسفه، چه از لحاظ علم و استعداد های استثنایی یکی از کشورهای پیشرفته است. ملت ایران در همیشه ی تاریخ، چشمه جوشان استعداد و فضایل بوده است ولی با این همه در دو بیست سال اخیر جزو گروه ها و ملت های عقب افتاده قرار گرفته است. «امکانات مادی» ذخایر سرشار طبیعی و امکانات عظیم مادی، یکی دیگر از مؤلفه ی قدرت و توانایی است. ما تقریباً یک صدم جمعیت دنیا را داریم اما سهم ما از منابع طبیعی، بسیار بیشتر از سهم یک صدم ماست. در نفت و گاز و معادن آهن سهم ما خیلی بیشتر است. همچنین معادن مس، روی، سرب چند برابر سهم طبیعی ما در دنیا است. از بیست و چهار ماده ی موجود فلزی در دنیا دوازده نوع آن در ایران وجود دارد، همچنین از پنجاه نوع ماده ی غیر فلزی در دنیا سی و شش نوع آن در ایران وجود دارد، یعنی تنوع معادن فلزی و غیر فلزی. ذخایر سرشار زیرزمینی و روی زمینی ایران اسلامی به قدری گسترده، متنوع و با ارزش است که می تواند به تنهایی کلکسیوننی از مجموعه ثروت خدادادی ده ها کشور محسوب می شود. «منطقه جغرافیایی» کشور ایران در موقعیت و اقلیم بسیار حساسی قرار دارد. به گونه ای که می توان ادعا کرد یکی از حساس ترین مناطق عالم است. موقعیت مهم جغرافیایی و ارتباطی در اتصال شرق و غرب عالم، از لحاظ بازرگانی و بسیاری فعالیت های دیگر، از موقعیت های با ارزش است. تردد سالانه بالغ بر شانزده هزار کشتی اقیانوس پیما و حمل روزانه پانزده میلیون بشکه نفت توسط تانکرهای غول پیکر به سراسر نقاط دنیا از آب های همیشه نیلگون خلیج فارس که بر این اهمیت جغرافیایی افزوده است. و این در حالی است که کشورهای آسیای میانه و روسیه تنها از طریق خاک ایران به آب های آزاد دستیابی دارند. موقعیت حساس و استراتژیک ایران اسلامی، امتیاز بی بدیل و منحصر به فردی است که افکار همه ی کشورهای سلطه جو بخصوص امریکا را به خود مشغول کرده است. این موقعیت جغرافیایی به عنوان امتیاز طبیعی و خدادادی از جمله عوامل قدرت و توانایی ملت ایران محسوب می شود. «انسان سازی» «فصل دوم» هر نهضت و انقلابی، زمانی می تواند پیروز شود که انسان هایی متحد و یکدست داشته باشد. مقام معظم رهبری می فرمایند: انسان سازی در انقلاب بسیار مهم و حساس است. اگر انقلاب انسان سازی نکند، هیچ کاری نکرده است. چون دنیا بدون انسان صالح یک پدیده بی جان و کور و تاریک است. آن چیزی که به عالم خاکی جان می بخشد، ارزش می دهد، نور می دهد و معنا و مضمون بوجود می آورد،

انسان است. ائی جاعل فی الارض خلیفه: جانشین، عنوانی است که خدا به انسان داده است. انقلاب اسلامی در طول عمر کوتاهش، معجزه‌ها در این عرصه خلق کرده و با اتکا به نفس امام و رهبر خویش، راه صد ساله را یک شبه پیموده است. این انسانها بودند که از ثروت خودشان، زنان از طلای خودشان، مردان از دسترنج خودشان، برای خاطر مصالح عمومی، برای جنگ، حل مشکلات کشور صرف نظر کردند! اینها گردش به سمت اخلاق اسلامی است. «پیروزی انقلاب» پیروزی انقلاب اسلامی بزرگترین واقعه‌ی قرن معاصر است که در مقطعی بسیار حساس و تاریخی به وقوع پیوست. در این انقلاب ملتی با دست‌های خالی و اربابه جنگی رژیم پهلوی که از هر جهت مورد حمایت دولت‌های یغماگر و استعماری بود، پیروز شد و شگفتی همه تحلیلگران سیاسی را برانگیخت. انقلاب ایران پرچم احیای اسلام ناب و بازگشت ملت‌های مسلمان به هویت اسلامی خویش را به اهتزاز درآورد و آغازگر فصل نوینی در تاریخ حیات امت اسلامی شد. برخلاف همه‌ی موانع و سنگ‌اندازی‌های دشمن، این رخداد شگرف به وقوع پیوست و یک تنه پهلوی به دو بلوک استعماری غرب و شرق زد. امروز انقلاب اسلامی یک حقیقت انکارناپذیر است. حقیقتی که اقتضای ماهیتش ایجاب می‌کند، هر قدر بیشتر به چالش کشیده شود، زیبایی‌هایش بیشتر تجلی کند. به تعبیر دیگر انقلاب اسلامی به مثابه‌ی درب گنجینه‌ای است که به روی ملت ایران گشوده شد و جواهرات یک تمدن غنی و میراث گران‌بهای اسلامی را در اختیار آنها و بلکه جهان مدرن قرار داد. غبار از چهره حقیقی خود برگرفت و توانست با مدیریت انقلابی در سخت‌ترین دوره‌ها و در قلب جدی‌ترین بحران‌ها، قدرت نظری و عملی خود را نشان دهد. «دفاع مقدس» نهال انقلاب تازه به بار نشسته بود که دشمنان جهانی اسلام، جنگی نابرابر و طولانی را بر ملت بزرگ ایران تحمیل کردند، جنگی که یک طرفش همه امکانات نظامی، اقتصادی و سیاسی و رسانه‌ای شرق و غرب، ارتجاع منطقه و به عبارتی تمام دنیا قرار داشت و طرف دیگرش ملتی مظلوم که تنها یاورشان خدا و تنها سلاحشان ایمان بود. بدون تردید هشت سال دفاع مقدس، یکی از مظلوم‌ترین جنگ‌های تاریخ بشریت است. در اوایل جنگ ما سیم خاردار لازم داشتیم، آن را از یک کشور خارجی خریدیم تا به داخل کشور بیاوریم. این محموله باید از داخل شوروی عبور می‌کرد، چون آنها پشتیبان عراق بودند، اجازه عبور ندادند و مسائل دیگر... ملت ایران در هشت سال دفاع مقدس، هیبت دو ابرقدرت را شکست و ثابت کرد که می‌تواند روی پای خود بایستد و در کوران حملات دشمن، از نهال انقلاب اسلامی محافظت کند. «بیداری اسلامی» قرن‌های متمادی بود که مسلمانان به خوابی سنگین فرو رفته بودند و سرمایه‌های مادی و معنویشان به تاراج می‌رفت. در واقع نخستین دشمنی که مسلمانان را به زانو درآورد و عزتشان را به غارت برد، خواب بود. خورشید انقلاب اسلامی در چنین روزهای سیاهی تابیدن گرفت و حرکت عظیم ملت ایران نقطه‌ی عزیمتی برای دنیای اسلام شد. این امام بود که امت و انقلاب ایران مرزهای جغرافیایی را درنوردیده و امت اسلامی را به حرکت، حیات، پویایی و بیداری وا داشته است. دین و عقیده و گرایش و دلبستگی اعتقادی‌شان امروز می‌تواند به مهمترین سؤال‌های مطرح در دنیا پاسخ دهد. «استقلال سیاسی» استقلال سیاسی، بزرگترین دستاورد انقلاب اسلامی است که زمینه‌ساز استقلال فرهنگی اقتصادی و نظامی این مرز و بوم شد. اما استقلال سیاسی یعنی چه؟ یعنی اینکه امروز در این کشور، کسانی که مسئولند - چه دولت، چه مجلس و چه قوه قضاییه - همه خدمتگذاران شما مردم هستند. اینها زیر بار هیچکس، جز تکلیف الهی‌شان نیستند. اگر روزی همه دنیا جمع شوند - آمریکا و اروپا و ... و دست در دست هم بدهند و بخواهند این ملت را یک قدم به سمتی که به ضرر مردم است و به نفع آنها بکشاند مسئولین و خدمتگذاران این کشور اجازه نخواهند داد. این، استقلال سیاسی است. روزی در این کشور بود که رؤسای دولت بدون اجازه‌ی کاخ سفید، معین نمی‌شدند، امینی بیاید و اقبال برود، فلان وزیر در فلان جا نصب بشود یا نشود - نفت را به فلان کشور بفرستید یا نفرستید این سرنوشت کشور ما بود اما به یاری خدا ما عزت و استقلال ملی را به دست آوردیم و هیچ قدرتی در دنیا نمی‌تواند ادعا کند که بر نظام سیاسی کشور ما حاکم است. «اداره‌ی کشور» قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، این اندیشه دامن‌گسترده بود که اساساً دین و دینداران توانایی اداره‌ی جامعه را ندارند.

این توهم مبتنی بر این استدلال بود که اسلام، دین کهن و کهنه است، از این رو احکام و قوانین آن بطور طبیعی قابلیت اداره ی جوامع مدرن را ندارد. در چنین روزگار سیاهی، روحانیت بیدار به پیشوایی امام راحل چون بارقه ای درخشید و با رهبری شگفت انگیز خود، بزرگترین انقلاب قرن معاصر را به پیروزی رساند. انقلاب ایران با ظهور خود، علاوه بر بطلان نظریه جدایی دین از سیاست همه ناباوران به حاکمیت دین و دینداران را به حیرت فرو برد و در میادین عمل، بنیان اندیشه آنها را متزلزل کرد. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و حاکمیت اندیشه ی علوی و رخ نمودن مسائل و معضلات جدید، تفکر سیاسی اسلام ناب که قرن ها به فراموشی سپرده شده بود، به تکاپو و جنب و جوش افتاد و در یک خیزش عظیم درونی غبار از چهره ی خود برگرفت. «مردم سالاری دینی» پیش از پیروزی انقلاب اسلامی، مردم سالاری به مفهوم تجسم اراده مردم در عرصه اداره ی کشور، هرگز وجود خارجی و سابقه تاریخی نداشت. رژیم طاغوت و رژیم های قبل از آن در ایران، مردمی نبودند. مردم هیچ کاره بودند و حرف فقط حرف پادشاهان و شخصیت های اول دولت بود و مردم هیچ نقشی در اداره و تعیین حکومت نداشتند. تنها انقلاب اسلامی بود که جایگاه اراده، خواست و رأی مردم، تعریف و نهادینه شد و با تبلور در قانون اساسی اعتبار و رسمیت یافت. انقلاب به پشتوانه باور قطعی و ریشه دار اسلامی، حتی ماهیت وجود خود را نیز در معرض انتخاب مردم قرار داد. یعنی در یک نظرخواهی عمومی، اصل نظام را مردم انتخاب کردند و بعد قانون اساسی تصویب کردند و... امروز مردم سالاری دینی به معنای تمام کلمه، به گونه ای در ساختار سیاسی نظامی تعبیه شده است که از بالاترین مسئول سیاسی - ولی فقیه - تا پائین ترین مسئولان کشور با رأی و نظر مستقیم یا غیر مستقیم مردم انتخاب می شود و مسئولیت به عهده می گیرند. «عدالت اجتماعی» ایجاد جامعه ای مبتنی بر عدالت اجتماعی، از جمله آرمان های بعث انبیای بزرگ الهی است که جایگاه ویژه ای در اندیشه ی اسلامی دارد به طوری که هدف و غایت بای حرکت جامعه ی اسلامی، تشکیل جامعه ی عادلانه است. بنابراین یکی از مهم ترین اهداف تشکیل نظام اسلامی، استقرار عدالت است. چرا که رشد و شکوفائی کمالات عالی انسانی تنها در صورت بر پایی یک نظام عادلانه محقق می شود. که قبل از انقلاب عدالت معنایی نداشت و از یاد رفته بود. رژیم پهلوی ثروت زیرزمینی و رو زمینی کشور را به تاراج می برد. رضاخان در دوران هفده ساله سلطنت خود، ثروت کلانی اندوخت. بعضی از شهرهای کشور به حسب سند، درست متعلق رضاخان بود. مثلاً شهر فریمان تماماً ملک رضا خان بود. بهترین املاک و زمینهای این کشور، متعلق به او بود. انقلاب اسلامی در مجال اندک، امکانات محدود و شرایط دشوار توانست راهی به سوی عدالت اجتماعی باز کند و دگرگونی اساسی در زندگی مردم ایجاد کند. «جهاد سازندگی» انقلاب اسلامی وارث ویرانه های به جا مانده از رژیم پهلوی بود. رژیمی که کاخ خود را بر روی خرابی ها ایران بنا نهاد و هر روز گامی در جهت وابستگی و مرگ ملت خویش بر می داشت. محمدرضا پهلوی کشور را از لحاظ فنی، صنعتی و اقتصادی وابسته نگه داشت و وابسته تر کرد. امکانات لازم برای بازسازی کشور به نیم قرن نیاز بود تا جانی که دوباره گرفته و روی پای خود بایستد، چرا که جنگ بیش از هزار میلیارد دلار خسارت به کشور تحمیل کرد که این رقم معادل هشت سال درآمد نفتی آن بود. سازندگی کشور به معنای تمامی کلمه جهاد بود که در کتاب تاریخ نظام اسلامی ثبت شد و جاودانه ماند. انقلاب اسلامی توانست در این دوران سخت و دشوار، از میان ویرانه های به ارث رسیده از رژیم گذشته و خرابه های جنگ تحمیلی، معبری به سوی بازسازی کشور بزند و با تکیه بر توانایی های داخلی، پایه های اصلی عزت، اقتدار و حرکت سوی حیات طیبه اسلامی را بنا نماید.

هدیه

نویسنده: اسپنسر جانسون

خلاصه کتاب: تلخیص: نسرین طهماسبی فرحدل - عنوان: «هدیه» - ترجمه: فریبا احمدی - انتشارات یادعارف - چاپ اول ۱۳۸۵ -

تعداد صفحه: ۹۶ ص - تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه - داستان هدیه به این گونه است: روزگار پسری بود که به سخنان پیرمرد توانایی گوش می داد و بدینسان چیزهای زیادی درباره هدیه آموخت. پیرمرد و پسرک بیش از یک سال بود که همدیگر را می شناختند و از بودن با هم لذت می برند یک روز پیرمرد گفت: موهبت با ارزش ترین هدیه ای است که تا کنون دریافت کرده است. پسرک پرسید: چرا اینقدر با ارزش است؟ او پاسخ داد: «به این علت که وقتی آن را به دست آوری خوشحال تر از قبل خواهی بود و توانایی بیشتری برای انجام دادن کارها به دست خواهی آورد.» پسرک با وجود اینکه منظور پیرمرد را درست دریافته بود گفت: امیدوارم روزی کسی این «هدیه» را به من بدهد. شاید جشن تولد بعدی این هدیه را دریافت کنم. پیرمرد لبخند زد. پسرک در این اندیشه بود که چند تا تولد را باید پشت سر بگذارد تا به ارزش هدیه پی ببرد او با همه جور هدیه ای آشنا بود هدایای مثل دوچرخه که در تولد سال پیش به او داده بودند یا هدایایی که در شب کریسمس دریافت کرده بودند اما وقتی بیشتر فکر کرد دید که خوشحالی دریافت چنین هدایای چندان دوام نمی آورد. پیش خود اندیشید: «این هدیه چه چیز به خصوصی دارد؟» چه چیزی می تواند مرا خوشحال تر کند و باعث شود که بهتر کارهایم را انجام دهم؟ دائماً با خود فکر می کرد آیا عصای جادویی است که هر چه آرزو کنم آماده می سازد؟ آیا سفر کردن به سرزمین خارجی جایی که همه چیز آن متفاوت باشد نیست؟ آیا این هدیه ماشین زمانی نیست که بتوانم سوارش شوم و هر جایی که دلم می خواهد بروم؟ اما پیرمرد جواب داد: «نه» وقتی هدیه را بیایی هرگز وقت خود را صرف خیال پردازی نمی کنی که در جایی دیگری باشی. «زمانی گذشت و پسرک نوجوان رشید اما روز به روز ناراضی تر می شد قبلاً فکر میکرد وقتی بزرگ شد خوشبخت خواهد بود. همیشه در پی به دست آوردن دوستان بیشتر - شورو هیجانات بیشتر بود دائماً در حال خیال پردازی بود و روزی متوجه شد که چقدر بیشتر از گذشته در فکر هدیه است. دوباره نزد پیرمرد آمد و پرسید آیا هدیه چیزی است که مرا ثروتمند کند. پیرمرد در پاسخ گفت: «به لحاظی بله ولی ارزش آن تنها با طلا یا پول سنجیده نمی شود.» پسرک دائماً در فکر این هدیه بود ولی هر چه فکر می کرد نمی توانست بفهمد که این چگونه هدیه ای است که او را خوشبخت تر و موفق تر از قبل می کند و سعی می کرد از پیرمرد کمک بگیرد ولی پیرمرد جواب داد: «دلم می خواهد که به تو کمک کنم ولی قدرت این کار را ندارم هیچ کس نمی تواند هدیه را برای دیگری پیدا کند.» «هدیه ارمغانی است که خودت به خود می دهی فقط تو قدرت کشف آنرا داری» وقتی که پسرک مرد جوانی شد تصمیم گرفت هر جور خودش هدیه را پیدا کند. «مجلات، روزنامه ها، کتابها را مطالعه کرد با دوستان و خانواده اش صحبت کرد به مکانهای دور مسافرت کرد و هر کسی را ملاقات می کرد در مورد هدیه سوال می کرد اما با وجود تمام این جستجوها و تلاشهای سخت نتوانست کسی را پیدا کند که به او بگوید هدیه چیست؟ بعد از مدتی خسته و ناامید شد و دست از جستجو کشید اوشغلی در یک شرکت داشت که به نظر اطرافیان به اندازه کافی موفق بود ولی خودش احساس خوبی نداشت و همیشه در این فکر بود که کجا ممکن است از کار کردن بیشتر لذت ببرد. در جلسات و صحبت با دوستانش فکرش جایی دیگر بود وقتی غذا می خورد متوجه طعم و مزه آن نبود. او متوجه شد اصلاً خوشحال و خوشبخت نیست از آنجا که رابطه اش با نامزدش به هم خورده و در شرکت به خاطر پروژه ای که با موفقیت انجام نداده بود و می بایست ترفیع مقام بگیرد و سزاوارش بوده است صرف نظر کرده همه جوان را خسته و ناامید کرده بود. سرانجام آنچنان از اوضاع کار و زندگی اش دچار ناامیدی شد که چاره ای جز این ندید تا با پیرمرد صحبت کند تا پیرمرد او را دید متوجه فقدان انرژی و ناراحتی مرد جوان شد چون خودش مرد جوان را تشویق کرده بود که آنچه را در ذهنش می گذرد بازگو نماید. مرد جوان هم درباره مشکلاتی که هم اکنون داشت با پیرمرد صحبت کرد او در ضمن متوجه شد که در حضور پیرمرد اوضاع آنقدرها هم که فکر می کرد بد به نظر نمی رسد مرد جوان دریافت که چقدر دوست دارد در حضور پیرمرد باشد زیرا احساس خوشحالی می کند انرژی بیشتری می گیرد. به پیرمرد گفت: وقتی با تو هستم حالم خیلی خوب است آیا این ربطی به هدیه دارد پیرمرد جواب داد: کاملاً با آن مربوط است. پیرمرد گفت: «برای آنکه هدیه خودت را پیدا کنی به اوقاتی فکر کن که خوشحال تر و موفق تر بوده

ای؟» پیرمرد توصیه نمود: «چرامدتی از کارهای معمول دست نمی‌کشی و اجازه نمی‌دهی که پاسخ خود به سراغت بیاید.» برای همین امر مرد جوان تصمیم گرفت در کلبه دوستش در جنگل مدتی را در تنهایی سپری کند او در جنگل احساس متفاوتی داشت به نظرش همه چیز آهسته تر حرکت می‌کرد به موفقیت‌های پیرمرد در زندگی اش فکر میکرد و اینکه چرا نمی‌تواند مثل پیرمرد باشد آرامش و انرژی پیرمرد قابل تقدیر بود. او در کنار دریاچه در حالیکه قدیم می‌زد به جملات پیرمرد در رابطه با هدیه فکر می‌کرد: «هدیه ای است که خودت به خود می‌دهی، آنرا وقتی کوچکتر بودی به خوبی می‌شناختی، اکنون فراموشش کرده ای.» اینقدر در فکر بود که متوجه تاریک شدن هوا نبود و با عجله به سمت کلبه به راه افتاد. وقتی به داخل کلبه آمد آتشی روشن کرد تا بتواند خود را گرم کند ناگهان متوجه چیزی شد برای اولین بار آتشدان کلبه توجهش را جلب کرد از سنگهای بزرگ و کوچک ساخته شده بود ملاط کمی بین سنگها آنها را به هم چسبانده بود کسی که آنرا درست کرده بود با دقت زیاد سنگها را انتخاب کرده و تراشیده و در کنار هم قرار داده بود از تماشای آن لذت می‌برد. در آن هنگام این به ذهنش خطور کرد که سازنده آن در هنگام ساختنش چه احساسی داشته است؟ باید سازنده آن کاملاً در کاری که می‌کرده است غرق شده باشد و کاملاً مشخص بود که بنا در حین انجام کار به چیز دیگری فکر نمی‌کرده و غرق در کارش بوده است در حین کار به فکر عشق گذشته اش یا شام شب یا از چه کار دیگری می‌توانست بیش از این کار لذت ببرد..... نبوده است یادش آمد که پیرمرد قبلاً گفته بود: «وقتی حواست مشغول انجام کاری که می‌کنید باشد ذهن شما پراکنده نمی‌شود و خوشحال تر خواهید بود چون فقط متوجه آنچه در حال رخ دادن در آن لحظه است هستید.» مرد جوان احساس خوبی پیدا کرد در آن لحظه درباره گذشته فکر نمی‌کرد و نگران آینده هم نبود. اکنون می‌دانست که هدیه چه بوده است نفس عمیقی کشید و آرام گفت: «هدیه گذشته نیست و آینده هم نیست هدیه زمان حال است همین لحظه است» مرد جوان شب را به صبح رساند و صبح با خوشحالی و آرامش و انرژی باورنکردنی از خواب بیدار شد و تصمیم گرفت نزد پیرمرد رود. در همان لحظه ای که پیرمرد نزدیک شدن مرد جوان را با رویی گشاده در چهره اش و نگاهی روشن در چشمانش دید، گفت «مانند کسی به نظر می‌رسی که هدیه را یافته باشد.» سپس پیرمرد پرسید: «بگو بینم چه اتفاقی افتاده است؟» مرد جوان هم ماجرای آتشدان را و را برای پیرمرد تعریف کرده اما اظهار کرد نمیدانم چگونه بودن در زمان حال می‌تواند هنگامیکه در موقعیت بدی قرار داریم یاری بخش باشد؟ پیرمرد گفت: «حتی در دشوارترین موقعیتها هنگامی که در زمان حال ذهن خود را روی آنچه صحیح است متمرکز کنی تو را خوشحال تر و شادتر می‌سازد و به تو انرژی و اعتماد به نفس و جرات بیشتری می‌دهد که با آن چه امروز مطلوب نیست برخوردار مناسبی کنی.» حضور در زمان حال یعنی از حواس پرتی خود را رها ساختن و دقت نمودن به آن چه هم اکنون مهم است. با دقت کامل نمودن، امروز زمان حال خود را خود می‌سازی. توجه کن چه چیزی هم اکنون اهمیت دارد.» مرد جوان متوجه شد: که این امر به معنای آن است که باید هم از حماسن و هم از معایب موقعیتی که در زمان حال در آن قرار دارد آگاه باشد تا بتواند بر موانعی که ممکن است مانع موفقیت بیشتر او باد فائق آید سپس نشست تا پروژه ای را که مدتی آنرا به تعویق انداخته بود تمام کند..... و هنوز فرصتهای زیادی داشت که کارش را طوری انجام دهد تا مورد تقدیر قرار گیرد سپس ذهن خود را روی آنچه هم اکنون مهم بود متمرکز نمود. دانست که باید در آن پروژه پیشرفت حاصل کند و سپس سعی کرد که از این برای تقویت اعتماد به نفس در پروژه بعدی استفاده کند. مرد جوان سعی کرد رابطه خوبی با کارش پیدا کند بطوریکه تمام اطرافیان او متوجه این تغییر رفتار او شده بودند او می‌کوشید در زمان حال باشد حسرت گذشته را نخورد و نگران آینده نباشد در کار و زندگی اش ترقی چشمگیری ایجاد شد بطوریکه مورد توجه رئیس و دوستانش قرار گرفت از همه مهمتر اینکه با خانم جوانی ملاقات کرده بود و ارتباط عاطفی عمیقی بین آنها در حال شکل گیری بود. مشکل از وقتی شروع شد که او با یکی از همکارانش روی پروژه ای برای رئیس شان شروع به کار کردند همکار وی تلاش کمی به خرج می‌داد و سبب شده بود که مرد جوان کار را خود به عهده بگیرد و این باعث شد که انجام پروژه از موعد مقرر

بگذرد پروژه مهمی بود و رئیس تاسف خود را ابراز داشت. مرد جوان فکر کرد که شکست خورده اعتمادش نسبت به توانایی های تازه کشف شده اش سلب شد. با خود اندیشید: اشتباه در چه بوده؟ من که در حال بوده ام. بنابراین با تردید و دو دلی تصمیم گرفت که پیرمرد را ملاقات کند. پیرمرد وقتی مرد جوان را دید گفت منتظرت بودم تعجبی ندارد برای آنکه هدیه را دریابی باید کاری بیش از زندگی کردن در لحظه حال انجام دهی. پیرمرد از مرد جوان خواست که مسئله پیش آمده را برای او بازگو کند سپس گفت: «بنابراین به عدم حمایت همکاران با گذاشتن کل کار بر دوش خودت واکنش نشان دادی به جای آنکه مستقیماً با مسئله برخوردنمایی.» اگر از گذشته چیزی نیاموخته باشی فراموش کردن آن بسیار مشکل می شود. به محض آنکه از گذشته درس گرفتی و رهایش کردی بهتر می توانی در زمان حال باشی و زمان حالت را بهبود بخشی. مرد جوان گفت: من ز دو درویی خوشم نمی آید این مسئله تنها مربوط به کارم نبود بلکه در زندگی شخصی و حتی نامزد سابقم مسائل مان را نادیده می گرفتم برای همین مسائل و مشکلات بزرگتر وسخت تر می شد. پیرمرد پاسخ داد: به نظر می رسد که به جای نگرستن به گذشته درس گرفتن از آن تو سعی نمودی گذشته را فراموش کنی فقط دو چیز می تواند لذت زمان حال را از تو بگیرد یکی افکار منفی ات درباره گذشته و دیگری افکار منفی ات درباره آینده. پیرمرد گفت: هر وقت که در زمان حال خوشحال نیستی یا با عدم موفقیت روبرو شدی زمان آن رسیده است که از گذشته پند بگیری و یا برای آینده برنامه ریزی کنی. مرد جوان پرسید چگونه باید درس بگیرم: پیرمرد گفت: به آن چه در گذشته اتفاق افتاده نگاه کن و برای بهبود حال از آن استفاده کن درس با ارزش از آن بگیر از آن چه آموخته ای برای بهتر کردن زمان حال استفاده کن تو نمی توانی گذشته را عوض کنی ولی می توانی از آن درس بگیری وقتی در موقعیتی مشابه قرار گیری می توانی به طرز متفاوتی عمل کنی و در زمان حال خوشحال تر و موفق تر باشی.» صبح روز بعد در بین راه اداره به گفته های پیرمرد اندیشید وقتی همان همکارش در انجام دادن کار اهمال به خرج داد مرد جوان با او صحبت نموده همکارش از اینکه کسی با او روراست و صادق بوده است خوشحال شد و پروژه را با خوبی به اتمام رسانیدند و توانست از رئیس اش ترفیع مقام بگیرد. در زندگی شخصی نیز رابطه اش با خانم جوانی که اکنون بیشتر همدیگر را می دیدند و به بهبود نهاد و به رابطه ای عاطفی منجر شد که برای هر دوی آنها بسیار مهم بود و مسولیتش و پست جدید در اداره سبب شده بود که کارهای بیشتر و بیشتری انجام دهد اما برنامه روزانه ای نداشت و مطمئن نبود که ابتدا چه کاری را باید انجام دهد از یک پروژه به پروژه دیگری می پرداخت طولی نکشید که کارهایش روی هم انبار شد و رئیسش کم کم دچار تردید شده بود که آیا مرد جوان لیاقت ترفیع مقام را داشته یا نه؟ مرد جوان مایوس و مامطمئن از اینکه چه کار باید بکند به دیدن دوست قدیمی اش یعنی پیرمرد بیرون مرد جوان گفت: نمی فهمم اشکال در کجاست من کاملاً در زمان حال فرو رفته ام از گذشته هم درس گرفتم بدون آنکه حسرت گذشته را بخورم و البته بهتر از قبل عمل می کنم ولی از عهده بعضی کارها نمی توانم برآیم. پیرمرد گفت: به هر صورت آن چه که هنوز دریافته ای اهمیت عامل سوم است و آن آینده است برنامه ریزی برای آینده امری مهم است برنامه ریزی برای آینده ترس و نگرانی را کاهش می دهد. برنامه ریزی باعث می شود نیاز نداشته باشی که هر روز حدس بزنی چه کاری باید انجام دهی. هیچ کس قادر نیست آینده را پیش گویی و یا کنترل کند به هر حال هر چه بیشتر برای به وقوع پیوستن آرزوهای آینده ات برنامه ریزی کنی کمتر در زمان حال نگرانی و اضطراب خواهی داشت و آینده برای تو شناخته تر خواهد شد. از همین امروز تصویری از آینده ای عالی در نظر بیاور برنامه ای واقع بینانه برای تحقق بخشیدن به آن بریز در زمان حال بنابر برنامه خود شروع به عمل نما مرد جوان تمام مواردی را که پیرمرد به او آموخته بود به کار گرفت و مدتی گذشت هیچگاه تا این حد احساس خوشحالی نکرده بود و تا این حد تسلط بر تمام جوانب زندگی اش نداشت موفقیت‌هایش چشمگیر بود دوباره از رئیس ترفیع مقام گرفت از همه مهمتر با آن خانم جوان نامزد شدند و برای آینده خود برنامه ریزی کردند. به هر صورت روزی آنچه غیر قابل اجتناب بود رخ داد پیرمرد از دنیا رفت. مراسم سوگواری توسط مردان و زنان سرآمد شهر که عضو کلویی بودند که پیرمرد بر پا کرده بود انجام شد مرد جوان پیش خود اندیشید:

چگونه می توانم بیشتر شبیه پیرمرد شوم و به دیگران کمک کنم؟» او نمی دانست چرا پیرمرد این همه وقت صرف کمک کردن به دیگران نمود تا زمان حال را به آنان بیاموزد شاید هدف او این بود که به دیگران کمک کند تا خوشحال تر و موفق تر باشند پیرمرد بر اساس هدفی عمل کرده بود این احساس هدفمندی بود که زمان حال، گذشته و آینده را با هم ادغام می نمود.... و به کار و زندگی اش معنا می بخشید. مرد جوان گفت: عکس العمل تو بستگی به هدفی که داری دارد وقتی می خواهی خوشحال تر و موفق تر باشی وقت آن رسیده است که در زمان حال حضور داشته باشی وقتی می خواهی زمان حال را بهتر از گذشته کنی وقت آن رسیده است که از گذشته پند بگیری. وقتی می خواهی آینده خیلی بهتر از زمان حال باشد وقت آن است که برای آینده برنامه ریزی کنی وقتی با داشتن هدف زندگی و کار می کنی و توجه ات به آن چه هم اکنون مهم است باشد واکنش نشان می دهی و توانایی بیشتری برای رهبری، مدیریت، حمایت، یاری کردن و دوست داشتن، پیدا می کنی. مرد جوان تصمیم گرفت تمام آموخته هایش را بکار گیرد تا موقعیت را لمس کند طولی نکشید که او رئیس یک شرکت شد در زندگی شخصی اش کاملاً موفق شده بود خانواده ای سرشار از محبت تشکیل داده بود او از خیلی جهات درست شبیه پیرمرد شبیه شده بود همان کسی که هم تحسینش می نمودند. عکس العمل تو بستگی به هدفی که داری دارد وقتی می خواهی خوشحال تر و موفق تر باشی وقت آن رسیده است که در زمان حال حضور داشته باشی وقتی می خواهی زمان حال را بهتر از گذشته کنی وقت آن رسیده است که از گذشته پند بگیری وقتی می خواهی آینده خیلی بهتر از زمان حال باشد وقت آن است که برای آینده برنامه ریزی کنی وقتی با داشتن هدف، زندگی و کار می کنی و توجه ات به آن چه هم اکنون مهم است باشد واکنش نشان می دهی و توانایی بیشتری برای رهبری، مدیریت، حمایت، یاری کردن و دوست داشتن، پیدا می کنی موفقیت یعنی تبدیل شدن به آن کسی که انسان به طور بالقوه می تواند بشود و گام برداشتن به سوی اهداف با ارزش هر یک از فضای موفق تر بودن را برای خود به نحوی متفاوت تعریف می کنیم. فهرست مقدمه‌مهدیه: شما از قبل می دانید که هدیه (زمان حال) چیست می دانید که چگونه شما را خوشبخت و موفق تر می کند. حضور: حضور در زمان حال یعنی از حواس پرتی خود را رها ساختن و دقت نمودن به آنچه هم اکنون مهم است. یادگیری: اگر از گذشته چیزی نیاموخته باشی فراموش کردن آن بسیار مشکل می شود وقتی از گذشته درس گرفتی و رهایش کردی بهتر می توانی در زمان حال باشی برنامه ریزی: هیچ کس قادر نیست آینده را پیش گوئی و یا کنترل کند به هر حال هر چه بیشتر برای به وقوع پیوستن آرزوهای آینده ات برنامه ریزی کنی کمتر در زمان حال نگرانی و اضطراب خواهی داشت و آینده برای تو شناخته تر خواهد شد.

فرهنگ و جامعه

بررسی های موردی در زمینه فرهنگ عمومی خلاصه کتاب: تدوین: بهروز گرانیپایه - ناشر: شریف - چاپ: محراب - چاپ اول: پاییز ۱۳۷۷ - تعداد صفحات: ۱۶۲ - تحقیق تا صفحه ۹۸ - بخش اول: آسیب شناسی فرهنگی عمومی ایران: عناصر آسیب مند: فرهنگ راه و روش های زندگی مردم است که از گذشته ها، در رویارویی با شرایط محیط زیست و حوادث تاریخی شکل گرفته و هر نسل، آن را از نسل های پیشین خود آموخته و به کار می برد

□ فرهنگ سراب در بعضی از فرهنگ ها، از جمله، فرهنگ ایران و ایتالیا، در رفتار و گفتار مردم، حالتی دیده می شود که ((سراب گونه)) یا ((سراب وار)) است. یعنی آنچه را که یک ناظر نا آشنا مشاهده می کند، القا کننده معانی است که در واقع، مصداق عینی یا عملی ندارد، مثلاً لباسی که شخص پوشیده یا تزئینات خانه و اتاق او، ثروتمند بودن را به بیننده القا می کند، در حالیکه واقعیت، خلاف آن است و یا برعکس، آنچه به نظر می رسد فقر را تداعی می کند، در حالیکه صاحب لباس و خانه از ثروت فراوانی برخوردار است. شکل های مختلف این ویژگی از این قرار هستند: ۱- ظاهر سازی در فعالیت های عمرانی و ایجاد

تاسیسات. در این مورد ظاهر امر به نحوی آراسته می شود که پیشرفت نداشتن فعالیت ها و به سرانجام نرسیدن طرح ها در موقع مقرر به چشم نیاید و برعکس چنین وانمود شود که فعالیت های مزبور با کیفیت مطلوب و در زمان مقرر به نتیجه رسیده اند ۲-

تظاهر در احساسات و عواطف. مبین آنست که شکل رابطه تفاوت بسیاری با محتوی آن دارد یعنی آنچه که در ظاهر نشان می دهیم در باطن نیست. ۳- تظاهر در ویژگی های اخلاقی. این شکل حاکی از غلو و بزرگ جلوه دادن ویژگی های مثبت اخلاقی است ۴-

مکتوم نگه داشتن عقاید و باورها. در این شکل رفتار و گفتار به نحوی عرضه می شود که عقاید و باورهای حقیقی کاملاً از بیننده و شنونده پنهان می ماند. سعدی گوید: زاهدی به مهمانی رفت چون به طعام نشستند کمتر از آن خورد که ارادت او بود و چون به نماز برخاستند بیش از آن کرد که عادت او، تا ظن صلاحیت در حق او زیادت کنند... چون به مقام خویش باز آمد خاتون را گفت ماحضری بیاور که چیزی نخورده ام که به کار آید پسر صاحب فراست او گفت: نماز را نیز اعاده کن که کاری نکردی که به کار آید. فرهنگ بی ثباتی ایران از دیرباز به علت موقعیت جغرافیایی اش در سر راه تجارت ها کشور گشایی ها و بهره برداری های قدرتهای دور و نزدیک قرار داشته است که آخرین آن در قرن حاضر "پل پیروزی" شدن برای متفقین جنگ دوم جهانی و آمد و رفت قوای آمریکا و روس و انگلیس بوده است از سوی دیگر چون در طول تاریخ ما برگزاری و گردش امور بسته به تشخیص و میل و کفایت یا بی کفایتی حاکمان خودرای بوده مقام ها و برخوردها و حتی امید داشتن به اجرای برنامه ها و رسیدن به هدف ها همیشه همراه با دل واپسی ها و بی اعتمادی به ثبات امور و موقعیت ها بوده است. فرهنگ واسطه‌کودک ایرانی از همان ابتدا می آموزد که در اولین اجتماعات غیر خانوادگی نیز مشکلات خویش را با کمک خانواده حل و فصل کند و سرانجام جامعه را به دو گروه خودی ها و غیر خودی ها تقسیم می نماید کارکرد خودی ها حمایت از اوست و غیر خودی ها اگر برای حفظ خود و خودی های خود آزاری نرسانند انتظار نفعی هم از آنان نمی توان داشت بنابراین تصور در مواقعی که شخص برای حل مشکلی یا برآوردن نیازی با یکی از موسسات عمومی مثل ادارات دولتی یا خدماتی سرو کار می یابد عاقلانه تر آن می بیند که در آن موسسه و اداره یک یا چند نفر (هر چه بیشتر، بهتر) خودی "بیابد تا به اتکاء آن ها مشککش راحل کند و گرنه انتظاری از دیگران نیست چه آن که اگر آزاری نرسانند و توقعی نداشته باشند کمکی هم به او نخواهند کرد. در جامعه و فرهنگی که تعهد اول و اساسی افراد به انجام خدمات و برآوردن نیازهای خودی ها است با وجود تحذیرها و تهدیدهای رسمی و غیر رسمی دولت ها توصیه و سفارش و پارتی بازی شیوه رفتاری ریشه دار می شود که برای برانداختن آن باید به راه های برانداختن ریشه های سراب بی ثباتی و اضطراب های اجتماعی و سیاسی اندیشید. فرهنگ صدف سازدر ادبیات عامیانه ما مقوله یی به نام سنگ صبور هست و درد دل کردن های با آن در خلوت و تنهایی غم دل با چاه گفتن به شیرمردی نسبت داده می شود که شهادت و شجاعت او زبانه زد خاص و عام است و دوست و دشمن او را که اسوه هر نیکویی و پاکی است به این صفات ستوده اند: گر بخواهم از غمت آهی کنم چون علی، سر را فرو چاهی کنم از این آموخته های فرهنگی و شماتت ها و تحذیرهایی که در کودکی برای اظهار نظر در مقابل حرف بزرگترها دیده و شنیده های رایج داشته ایم چون صادق هدایت در می یابیم که باید خاموش شد و تا ممکن است باید افکار خود را برای خود نگه داریم کم کم چون نرم تنانی می شویم که جهان خارج از صدف خود را رنج آور و پر آواز می یابند و آدمیان را سر کوبنده اندیشه ها. سر در صدف سکوت می کشیم و در رواج این سکوت ها لب فرو بستن ها چه گوهرهای شناخت و چه انرژی های سازنده یی که در صندوق سینه ها پنهان و بی استفاده می مانند اما فرو خوردن فکر درد آور است و سر کوفتن اندیشه بر سینه سنگین. فرهنگ خود آزاری آنچه تاکنون درباره علت خود آزاری گفته شد به طور خلاصه این است که از اوان زندگی در ذهن کودک لذت با درد و رنج و شکنجه همراه بوده است و هر کدام دیگری را تداعی کننده شده اند مثل مواردی که مهر و محبت پدر و مادر فقط در زمان بیماری یا بعد از هر تنبیه بدنی یا سرزنشی به او ابراز شده است وقتی احساس رنج و لذت به علت قرین بودن های مکرر به هم آمیخته اند در ذهن کودک هر لذت، مسبوق به رنجی و هر رنج، همراه با لذتی شده است تا جایی

که در سنین بالاتر عمر نیز، او را در هر لذتی غم و در هر غم، لذتی را جست و جو می کند، بنابر مطالعات و تعبیرات روان کاوی برای خود آزاری دو علت و کارکرد محتمل شناخته شده است ۱- این که شخصی با تسلیم و قبول رنج و آزار، خود را در سایه حمایت و حفاظت آزار دهنده می انگارد و مهر و محبت او را جلب می کند مثل همگون سازی خویش با زندان بانان ظالم در بازداشتگاه های آلمان هیتلری ۲- این که به طور نا خود آگاه با معکوس سازی عاطفی (یعنی تبدیل نفرت خود از آزار دهنده به خوش آمدن از او) آزار ببیند شکنجه و آزار را برای خود تحمل پذیر می سازد. بخش دوم □ آسیب پذیری فرهنگ عمومی ایران آگاهان جامعه و پیش قراولان اندیشه اجتماعی ما به کرات گفته اند که پاره ایی از پیکر اجتماع ما به آفت تهاجم پذیری مبتلاست و از درون آسیب پذیری هایی دارد که اگر امروز در باب آنها اندیشه نشود چاره اندیشی های آیندگان بسی دشوار خواهد بود. تهاجم پذیری فرهنگی را نمی توان و نمی باید با تهاجم فرهنگی یکی گرفت در تهاجم فرهنگی جامعه بی در صدد برمی آید تا فرهنگ جامعه دیگر را مسخ کند و ارزش ها و اعتقادات و افکار مقبول و مطلوب خویش را در جان آن جای دهد اما در تهاجم پذیری فرهنگی با قومی و اجتماعی مواجه هستیم که در مقابل خصم مهاجم خویش سپر انداخته و پذیرای هجمه اوست و به دست خویش درونی ترین دروازه های شخصیت و صلابتش را در برابر بیگانه می گشاید. تهاجم فرهنگی نبردی است در عرصه فرهنگ و فکر و عقیده و ایمان که در یک سوی آن جامعه مهاجم و در سوی دیگر اجتماع مدافع قرار دارند اما در تهاجم پذیری نبرد و پیکاری به چشم نمی خورد بلکه هر چه هست فعالیت یکی و انفعال دیگری است. جامعه تهاجم پذیر در حقیقت جامعه بیگانه پذیر است و از خود می گریزد و با خود بیگانه می شود و در همان حال با بیگانه یگانه می شود و صفات آنرا در خود می ریزد. در این جامعه آنچه مربوط به گذشته است ارتجاعی است و آنچه به تازگی می پذیرد پیشرفته و مترقی است جامعه تهاجم پذیر اهل تامل نیست بلکه بالاتر از آن فرصت تامل ندارد و در راه نقد گامی به جلو نمی نهد خوب و بد نمی کند و از سنجش و ارزیابی در آن خبری نیست تنها مقلد است و بر آن است تا هر چه زودتر پوسته یی و هسته یی از غیر بیابد در برابر بیگانه مقاومت نمی کند و با صبر و مکتب و انتخاب و اختیار و اضطراب مخصوصش میانه یی ندارد. خلاصه آنکه تهاجم پذیری معادل از خود بیگانگی و تقلید کورکورانه و بی تعصبی است. □ تهاجم پذیری در پاره هایی از پیکر اجتماع ما جامعه ایرانی به تصریح دوست و دشمن از فرهنگی دیرینه و غنی برخوردار است و با تکیه بر فرهنگ خود بارها خصم متجاوزش را به زانو در آورده و او را مطیع فرهنگی خویش ساخته است. نمی گویم که هیچ گاه از فرهنگ دیگران متأثر نبوده ایم و از تجربیات و راه های فکری و هنری اقوام و ملل دیگر حظی و نصیبی نبرده ایم بلکه سخن این است که گذشتگان ما شخصیت فرهنگی مستقلی داشته اند و اگر فرهنگ دیگری یا پاره ها و عناصر خاصی از آن را برمی گرفتند و یا اگر نسبت به فرهنگی اعراض و اکراه داشتند و یا اگر مواردی از فرهنگ خودی را کنار می نهادند و... از سر نا آگاهی و تقلید محض نبوده است جماعت ایرانی در مقاطعی از تاریخش تحت تاثیر دیگران قرار گرفته و فلسفه و هنرش را تغییر داده است و حتی آیینش را و نهادها و دین دیگران را به رسمیت شناخته است و با ایمانی قوی تر از عرضه کنندگان آن دین به پاسبانی و تقویت و ترویج آن پرداخته است اما در همه این موارد آگاهانه و از روی بصیرت عمل کرده است و جان کلام همین است که برخلاف این سنت محور در تاریخ معاصرمان قدرت و شخصیت و استقلال فرهنگی و انتخاب و اختیارات آگاهانه و نقد و سنجش و خرد ورزی خویش را چندان به نمایش نگذاشته ایم و این در حالی است که در محاصره دشمنانی هستیم که وهله تخت فرهنگمان را نشانه گرفته اند و اضمحلال فکری و ایمانی مان را آرزو می کنند دشمنی دول غربی با ممالک مظلوم دیگر و از آن جمله ممالک اسلامی و برنامه ریزی آنان جهت مسخ و نسخ فرهنگمان واضح و آشکار بوده و حداقل در این مقام نیازی به اثبات آن نیست واضح است که هم اکنون با امپریالیسم فرهنگی روبرو هستیم که در صدد است تا مرزهای فرهنگی دیگر را از میان بردارد و متعاقب آن سیاست و اقتصاد خود را جایگزین کند و از این همه چپاول و غارت همه جانبه و مستمرش را تضمین نماید سرمایه داری جهانی از آغاز حیات استعماری اش در اندیشه تسخیر فرهنگی ملل مستضعف دنیا بوده و سیاست گسیل میسیونرهای مسیحی امروزه با ارسال امواج

رادیویی و تلویزیونی و تقویت سیستم های ماهواره یی و غیره تعقیب می شود انکار این هجوم فرهنگی ونفی این شیخون در حقیقت انکار بینایی و بصیرت خویش است ولاغیر. به هر روی سخن اینست که در چنین شرایط سختی ما از سنت نقدی و حقیقت جویی خود چندان بهره نمی بریم درست است که انقلاب اسلامی عزم ملت ما را در بازگشت به خویش و باز آمدن از بیگانه گرایی متجلی ساخت اما این نهضت محتاج تعمیق و تعمیم است و مستعد آن است تا به هدایت عالمان و هدایت روشن ضمیران به برگ و بار بنشیند و نیکو و نونو گرایی های سنجیده و سزاوار مبدل سازد در عین حال از پذیرفتن این واقعیت گریزی نیست که هم اکنون نیز بیگانه گرایی کورکورانه عده یی که رقمشان اندک نیست به غرب و هر آن چه منسوب و متصف به آن باشد که بگذریم با گروهی مواجه می شویم که نسبت به هجوم فرهنگی غرب آسیب پذیرند و ماده مستعدی هستند که تهاجم و شیخون فرهنگی دشمنان را پذیرفته و بروز می دهند. اما به عنوان اجمالی می توان گفت که روش های شیخون فرهنگی دشمنان ما عبارتند از: ۱- لکه دار کردن شخصیت های سیاسی و دینی و حتی حمله کردن به پیامبر گرامی اسلام (ص) وائمه اطهار ۲- تحریف در اصول ارزش ها و احکام دینی ۳- شخصیت سازی های کاذب دینی ۴- ایجاد فرقه ها و دین های باطل مثل بهائیت و ایجاد جریان های به ظاهر اسلامی ۵- گسترش بدعت ها مثلا ارگ زدن در مراسم عزاداری ۶- گسترش خرافات ۷- ابداع و نشر شبهات در مبانی دینی ۸- جوسازی ها و شایعه سازی ها و به راه انداختن جنگ روانی بین مردم ۹- تضعیف رهبری و غیره حال پرسیدنی است که این قبیل اقدامات ترندها و دسیسه ها چگونه در مردم موثر واقع می شود؟ بی شک ملتی که خرافاتی است مثلاً عدد سیزده رانحس می داند و به فال بین ها ورمال ها میدان می دهد زمینه مناسب گسترش خرافات را برای دشمن فراهم می آورد و ملتی که سطحی نگر و دهن بین و شایعه پذیر باشد به جوسازی و شایعه سازی های دشمن بها می دهد و او را در جنگ روانی پیروز می گرداند ملتی که قدرت نقد در بدعت ها رانداشته باشد اسیر بدعت های زشت می شود و به همین ترتیب تجمل گرایی و خصم را در سلطه گری و قابلیت آن ملت را در سلطه پذیری افزایش می دهد. □ علل پیدایش و بقاء تهاجم پذیر تهاجم پذیری فرهنگی و تقلید و تبعیت فکری و ملی گروهی از ایرانیان یک پدیده اجتماعی است یعنی ریشه های جامعه شناختی خاصی دارد که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود: ۱- عقب ماندگی اقتصادی و تکنولوژی ما سبب شده است که وارد کننده محصولات و کالاهای مختلف و گوناگون غربی باشیم اما ورود هر کالایی از ممالک فرهنگی در واقع ورود پاره و عنصری از فرهنگ آنان است. البته نباید نتیجه گرفت که پس روابط اقتصادی و تکنولوژیکی خود را با جهان صنعتی قطع کنیم و از تولیدات سنتی و بومی خود استفاده کنیم این امر نه شدنی است و نه منطقی مقصود آنست که ژرف اندیش باشیم و بحث ترکیب ها را آگاهانه و سنجیده پی بگیریم ۲- ضعف های موجود در پاره هایی از فرهنگ سنتی ما خود به خود زمینه فرار از خود را تشدید می کند دشمنان ما این ضعف ها را شناسایی می کنند و با بزرگنمایی آنها و حمله کردن مداوم افراد را به طرف خود می کشانند ۳- مبهم بودن تعریف خودی و تبیین نشده ماندن شخصیت فرهنگی مان به صورت متمایز از دیگران سبب می شود تا افراد مرز میان خود و دیگران را دقیقاً تشخیص ندهند و احیاناً ویژگی هایی را به خود و شخصیت فرهنگی ایرانی شان نسبت دهند که نادرست می باشد. ۴- در انتقال فرهنگ و ارزشها و آداب و رسوم و افکار و اعتقادات نیز از ابزارها و ادوات موجود بهترین و بیشترین استفاده لازم را نکرده و نمی کنیم. □ چگونگی مبارزه با تهاجم پذیری فرهنگی و اما اگر بخواهیم از وضعیت تهاجم پذیری خارج شویم و خود را در مقابل شیخون فرهنگی دشمنان از درون مصونیت بخشیم وظایمان کدام است؟ در پاسخ به این پرسش اجمالا می توان گفت: ۱- مواضع اسلام را برای خودمان و برای دیگران روشن کنیم ۲- باید در تربیت دینی جوانان و آینده سازان مان اهتمام بیشتری به عمل آوریم. ۳- باید به تقویت نهاد خانواده پردازیم و از عوامل تخریب آن به شدت جلوگیری کنیم. ۴- احیاء تعصبات صحیح مذهبی و حتی ملی. ۵- باید میان خودی و غیر خودی مرز مشخصی رسم کنیم و شاخص اسلامی و ایرانی زیستن را معین سازیم. ۶- کوشش کنیم تا در عمل به سنت های صحیح مان احترام بگذاریم مثلاً در تکریم به والدین همت گماریم. ۷- مسئولین و کارگزاران باید صادقانه پیشرفت در کارها را

به اطلاع مردم برسانند ۸- عملکرد این و آن را در همه جا و به ترتیب به ماهیت اسلام و انقلاب نچسبانیم ۹- قابلیت های خودی و درونی مان را شناسایی کرده و مطرح کنیم و از این طریق چهره هایی توانمند و کارا به خود نسبت دهیم ۱۰- فرهنگ حضور کارشناسانه در مجامع و میادین مختلف بین المللی را در خود تقویت کنیم ۱۱- منابع تفریحی ناسالم غربیان را از میان برداریم ۱۲- از رسانه های فرهنگی و مختلف خود خواه سنتی و خواه جدید استفاده بیشتر و بهتری به عمل آوریم. □ لباس و نمادهای فرهنگی شکل پوشش هر جامعه نمودی از فرهنگ آن جامعه می باشد که متأثر از آئین عادات و رسوم و حتی نوع حکومت در جوامع مختلف است نوع پوشش در اثر مرور زمان به صورت الگو نزد مردم یک جامعه بوجود آمده و نمایان گر نوع زندگی طرز تفکر ایدئولوژی شرایط زیستی و جغرافیایی آن ملت می باشد. پوشاک، شاخص ترین نشانه شخصیت، فرهنگ، قومیت گرایش مردم، مسلک و عقیده است پوشاک هر قوم، نه تنها شیوه زندگی، نوع تولیدات و معیشت که گرایش هنری، زیبایی شناسی، جاذبه های معنوی، عقاید و روحیات جمعی آن قوم را بازگو می کند. نوع پوشاک با نوع کار نیز رابطه دارد هر نوع کار و شغلی پوشاک ویژه خود را دارد. ایران با توجه به تمدن چند هزار ساله خود دارای آنچنان غنای فرهنگی و هنری هست که نیازمند تاثیر پذیری از دیگران نباشد به علاوه پدران ما مظاهر متعدد و متنوعی از ذوق و سلیقه خویش را که شاید بسیاری از آنها امروز مورد تائید مان است به یادگار و میراث گذاشته اند، که باید حافظ آنها باشیم. امروزه شاهد پوشیدن لباس های با فرم و شکل و آرم های گوناگون، توسط گروهی از جوانان و نوجوانان هستیم که آرم های نقش بسته بر آنها با عرف ملی و ارزش های اسلامی کشورمان مغایرت دارد و هم اکنون این نوشته ها بر روی لباس های تولید داخلی نیز نقش بسته است و آن ها را در پشت ویتترین فروشگاهها، فروان می بینیم با مراجعه به اکثر فروشگاه های البسه، به وضوح دیده می شود که اکثر این لباس ها دارای طرح های خارجی است طرح هایی با حروف لاتین، تصاویر و نشانه هایی که وابسته به گروه های خاصی است تاریخچه نشانه در ایران، جدا از تاریخچه نگارگری نیست. محققان معتقداند که سابقه استفاده از علائم گرافیکی در ایرن، به قرنهای قبل از ابداع خط می رسد و در گذشته های دور ایرانیان از این گونه نشانه ها برای مقاصد و مفاهیم ذهنی خود به یکدیگر استفاده می کردند. آنچه امروز به عنوان نقش مایه های سنتی می شناسیم همان نقوشی است که از دوران باستان هخامنشی، اشکانی، ساسانی و قبل از آن رایج بوده است. بنابراین بررسی کلی نشانه را باید در فرهنگ ایران پیش از اسلام و دوره اخیر یافت. مهم تر از همه، این که ایران به دلیل موقعیت جغرافیایی اش، همیشه مورد هجوم بوده است. همین ضعف، عامل مهمی است در عقب ماندن ایران از صنعت و تکنولوژی، در دوره محمد علی شاه قاجار به دلیل رکود صنایع نساجی، صنایع ایران قدرت رقابت با کالاهای اروپایی را از دست داد و به جای تولید، فروش مواد خام را ترجیح داد. گذشته از این جنگ های داخلی لطمه شدیدی بر این مراکز صنعتی وارد ساخت کالاهای تولیدی انگلیس به خاطر ارزانی و مزین بودن به طرح ها و تنوع زیاد الگوهایش باعث شده بود که مردم بتوانند با داشتن لباس های گوناگون حس تنوع طلبی خود را ارضاء نمایند با روی کار آمدن ناصرالدین شاه اوضاع تغییر کرد در این دوره از تاریخ می توان به زنجیره اصلاحات اشاره کرد (اصلاحات نظامی، اجتماعی، طبقاتی، فرهنگی، آموزشی، تربیتی و دینی) که تاثیر به سزایی در تغییر لباس داشت. دوران قاجاریه از لحاظ فرهنگی و استقلال سیاسی قابل تامل می باشد ضعف و در ماندگی دولت باعث شد تا ایرانیان با پوشیدن لباس اروپایی به خود ببالند بنیان اولین پایه های غرب گرایی را می توان به زمان سلطنت فتحعلی شاه نسبت داد در عصر ناصرالدین شاه که پای ایرانیان به فرنگ باز شد، و فرهنگ و شیوه زندگی ایرانیان کاملاً تحت تاثیر فرهنگ غرب قرار گرفت تا عصر رضا شاه که دوره حساسی را در تاریخ ایران رقم زد، فصل ممیز غرب گرایی گشوده شد از آن زمان که رضاشاه با سلطه سیاسی بر کشور نحوه و شکل لباس پوشیدن مردم ایران را تغییر داد تاکنون مدهای مختلف در ایران به خصوص بین قشرهای جوان رایج شد در آن دوره مطبوعات و رسانه های گروهی مبلغ مد و طرح خارجی بودند و اکنون نیز ویدئو و ماهواره مبلغ انواع مدها هستند با نگاهی اجمالی به سیر تاریخ می بینیم که چگونه فرهنگ اصیل ما دستخوش تغییر شده است. امروزه نوارهای ویدئویی و ماهواره با

نمایش نحوه لباس فلاخن هنر پیشه و خواننده در واقع الگوهای مد را برای جوانان ارائه می دهند در این بین طراحان داخلی و فروشندگان از این مدهای رنگارنگ برای جلب جوانان استفاده می کنند با مراجعه به تاریخ پدیده مدگرایی در ایران باز هم می بینیم که چگونه سیر تحولات این پدیده بلافاصله وارد ایران می شد و جوانان ما را تحت تاثیر قرار می داد. در دهه ۱۹۶۰ با ظهور هیپی گری پوشش جوانان ما نیز به پیروی از این گروه تغییر کرد همین طور پوشیدن لباس جین ، اورکت های سربازی و مد پرچم آمریکا بر روی لباس در ایران رایج شد و بدین طریق شاهد سلطه و نفوذ آمریکا بودیم . بعد از آن موج پانک ها وارد ایران شد این گرایش به مد پرستی در جوانان ایران تا حدی در حال جا باز کردن بود که با دوره انقلاب و جنگ تحمیلی مصادف شدیم و کم کم از بین رفت ولی بعد از آن ویدئو به خانه ها راه یافت و از آن طریق پانکیسم رواج پیدا کرد در حال حاضر نیز شاهد تقلید جوانان از سنخ های مدی چون رپ هستیم که جوانان ما ناآگاهانه و بدون اطلاع و آشنایی با خواسته های آن سنخ فرهنگی به تقلید از شیوه لباس پوشیدن و آرایش موهایشان می پردازند شاید بتوان گفت عدم آگاهی و عدم شناخت جوانان ما از فرهنگ خود و نداشتن امکانات و نیازهای فرهنگی متناسب با ارزش های شان عامل جذب آنها به چنین الگو و مدهایی است. البته هر انسانی تنوع زیبایی طرح و رنگ لباس را دوست دارد جوان ما حق دارد به اقتضای سن و سالیان طرح های دلپسند و شاد را انتخاب کند اما با در نظر گرفتن ارزشها و معیارهای صحیح ، نه تقلید نابجا و ناشناخته از غرب. نتیجه گیری: استفاده از لباس هایی با آرم یا نشانه های غربی و یا حروف لاتین و بکارگیری همین حروف بر روی لباس های تولید داخلی را می توان ناشی از عوامل زیر ساخت های تاریخی ، اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و روانشناختی دانست. بجاست بگوئیم یکی از وظایف دانشگاه ها این است که علم و هنر زیبایی شناسی را بیاموزد و موفق به ایجاد طرح های زیبا باشد دانشگاه ها باید در جهت پرورش متخصص باشند- که متأسفانه امروزه چنین پرورشی انجام نمی شود- این مساله بسیار مهمی است که نباید نادیده گرفته شود در اینجا باید به نقش تبلیغات نیز اشاره کرد مابا تحقیق و پژوهش به شناخت و ارزش می رسیم اما با تبلیغ است که می توانیم آنها را به دیگران منتقل کنیم. دیگر اینکه وسایل ارتباط جمعی می بایست با سیاستگرایی در این زمینه همت کنند و به فرهنگ مردم با دیدی نو بنگرند. چنانچه فرهنگ ، از توجه دولت بی نصیب بماند مسخر صنعت ، اقتصاد و تجارت می شود و در انجام دادن وظیفه اصلی خود موفق نخواهد بود رواج فرهنگ در بازار اقتصادی مبتنی بر اصل رقابت و سود و بازده سرمایه باعث آسیب پذیری فرهنگ می شود اقدامات اقتصادی و اجتماعی به حکم قانونمندی و منطقشان ، ارزش های فرهنگی را فدا و یا دچار مخاطره می کنند لذا وظیفه دولت ، فراهم آوردن امکانات فرهنگی است □ مد بعنوان عنصری فرهنگی • مد: مد اشاعه سریع کالا یا گرایش به یک حرکت یا رفتار در میان قشر یا قشرهایی از افراد جامعه است که می تواند ناشی از نیازهای روانی و یا نقاط ضعف افراد و حس برتری طلبی تجدد خواهی و نوجویی ، تنوع طلبی ، میل و هوس شخصی ، تشخیص ، چشم و هم چشمی ، هم رنگی با جماعت ، احساس کمبود ، زیادی درآمد و تمکن مالی در مواردی علاقه به زیبایی و عواملی دیگر باشد. مد ، بعنوان عارضه ای حادث شده ، وقتی با سرعت برسلیقه ها اثر می گذارد و آنها را تحت الشعاع قرار می دهد هم نشان دهنده بی پایان بودن سلیقه ها است و هم حاکی از زود گذر بودن و بی هویت بودن خود استدر میان کالاهای متعدد لباس بیش از هر کالا دستاویز و بازیچه تولید کنندگان و سازندگان مد قرار گرفته است و زنان بیش از هر قشری عامل دست طراحان مد بوده اند • مد و فرهنگ: فرهنگ هر جامعه از دو جنبه مادی و غیر مادی تشکیل شده است. جنبه مادی فرهنگ، شامل وسایلی است که توسط افراد جامعه ساخته شده و با عنوان تمدن نیز از آن یاد می شود فرهنگ غیر مادی نیز شامل ارزش ها ، هنجارها ، عقاید، آداب و رسوم و باورها و علوم و فنون است. مد غیر از این که در فرآیند جامعه پذیری اختلال ایجاد می کند و موجب عدم رعایت برخی از هنجارهای اجتماعی می شود، در فرهنگ پذیری نیز اختلال ایجاد می کند و گاه به عنوان عارضه بی مهم در نظر گرفته می شود فرهنگ پذیری جریانی است که فرد را عمیقاً و از جهات فراوان با فرهنگ جامعه همانند می کند و بدین گونه فرد هویت اجتماعی و ما بودن خود را می یابد • مد و اقتصاد: علت وجودی دانشی به نام اقتصاد این بوده است که نیازها و

خواسته های بشر برای کالا و خدمات نامحدود و منابع تولید (زمین و محصولات ناشی از آن) محدود است دانش اقتصاد مانند همه علوم بشری راه پرفراز و نشیبی را طی کرده است و در مجموع می توان گفت که مسائل زیر را مورد مطالعه قرار می دهد چگونگی بهره برداری از عوامل تولید (زمین ، کار ، سرمایه و مدیریت) ، تولید کالا و عرضه خدمات و میزان آن ، چگونگی و روشهای تولید و توزیع کالا- و خدمات و در واقع اشتغال ، چگونگی به کارگیری منابع تولید و افزایش یا کاهش یا ایستادگی ظرفیت تولیدی اقتصادی. تولید کنندگان یا وارد کنندگان اجناس برای توزیع و عرضه کالای خود و ایجاد نیاز به مصرف و ایجاد تقاضا ، تمهیدات و مقدماتی را فراهم می کنند و کالاهای متنوعی را مطابق با سلیقه های گوناگون تولید یا وارد نمایند. مد ، یکی از شیوه های سلطه جویی و ایجاد وابستگی اقتصادی برای کشورهای در حال توسعه از سوی کشورهای توسعه یافته و سلطه جو است . واقعیت اینست که تولید انبوه کالا به بازار گسترده تری نیاز دارد و لازمه ایجاد چنین بازاری تغییر روش زندگی مصرف کنندگان از مرحله مصرف کالاهای ضروری به مرحله مصرف کالاهای لوکس و کالاهایی است که تولید کنندگان با تغییر شکل و ظاهر آن، ویژگی مد را بر آن اطلاق می کند. جامعه وارد کننده کالاهای لوکس و مد شده در مقابل کالایی که وارد می کنند بخشی از سرمایه جامعه و کشور خود را ازدست می دهد و بدین گونه بروابستگی اقتصادی خود شدت و عمق بیشتری می بخشد. □ فرهنگ استفاده از اسباب بازیهای موثرترین و پرمعنا ترین راه یادگیری برای کودکان است این فرآیند به عنوان یک فعالیت لذت بخش و نوعاً مطلوب اولین امکان جامعه پذیری را در اختیار کودک قرار می دهد از این رو در انتقال فرهنگ به کودکان و دربرآوری آن ها، از اهمیت بسیاری برخوردار است. □ خصوصیات اسباب بازی اسباب بازی ابزار کوردک است لذا نیازمند خصوصیات ویژه ای است تا کودک بتواند حداکثر لذت و استفاده از آنرا ببرد. با توجه به اهمیت اسباب بازی برای کودکان و دقت لازم در ایجاد یا انتخاب آن می توان مطالب زیر را در این باره برشمرد: ۱- اسطوره سازی نکند بلکه توانایی های ذهنی و مهم تر از همه توانایی عقلی کودک را افزایش دهد. ۲- دارای توان انتقال ارزش های فرهنگی باشد. ۳- برای سنین بالاتر از دو سال از امکان مشارکت و چند نفره بودن برخوردار باشد. ۴- امکان تخیل و نوآوری رادارا باشد. ۵- در پیوند و ارتباط با فرهنگ عام ادبیات غنی ایرانی و بویژه گنجینه داستان های عامیانه باشد. ۶- نه تنها زیبا باشد بلکه حس ذوقی و زیبایی شناختی کودک را برانگیزند و توسعه دهند. ۷- برحسب سنین کودکانی که اسباب بازی برای آنها ساخته می شود از حدودی از طنز برخوردار باشد. ۸- حدود سنی کودک در انتخاب اسباب بازی مورد توجه قرار گیرد. ۹- دارای سرو صدای بی حد و اندازه نباشد (زیرا در کودک ایجاد وحشت می کند) و میزان صدای آن در ابعاد لذت کودک از آن اسباب بازی قابل تنظیم باشد. ۱۰- به کودک یاری دهد تا تجربه و کشف کند و طبیعت دنیای اطراف خود را بشناسد مانند وسایل نقاشی. ۱۱- محرک تصورات کودک باشد مثل عروسک و ابزار نقاشی. ۱۲- محرک قوای خلاقه کودک باشد مانند اسباب بازی هایی که متحرک هستند و اجزاء آن ها قابلیت جدا شدن دارند. ۱۳- در جهت یافتن مهارت هایی که در بزرگسالی کودک می تواند سودمند باشد طراحی شده باشد مانند چکش ، لوازم پزشکی واره. ۱۴- بطور مستقیم به تکامل توانایی های فیزیکی- روانی کمک کند. ۱۵- نوع اسباب بازی با توجه به توانایی های کودک انتخاب شود و بیش از حد و توان کودک نباشد. برداشت کلی: اینکه خومان را بشناسیم ، به خودمان ایمان بیاوریم ، باور کنیم که می توانیم ، سست اراده نباشیم و به فرهنگ اصیل خود ببالیم

نماز راه پیروزی بر مشکلات

نوشته: علی محمد حیدری نراقی

خلاصه کتاب: انتشارات: قم - مهدی نراقی- زمستان ۱۳۸۸- گرد آورنده: محمد بامداد- مقدمه: نماز بهترین وسیله برای قرب به خدا و جامع ترین مظهر عبودیت و بندگی و کامل ترین نمونه ی سپاسگزاری است. نماز عامل نیرومند و مؤثری است در صلاح

حال فرد و جامعه. و عبادتی است که از جهت تربیت و سازندگیش راستی بی نظیر است و به تمام معنا موجبات سعادت و خوشبختی انسان را در تمام شئون زندگی فراهم می سازد و به حیات و زندگی او معنا و حقیقت می بخشد و به آن صلح و صفا و آرامش می دهد. و آدمی را از وقفه رکود و جمود به حرکت جنبش و پیشروی و می دارد و از جهل و نادانی به علم و از غفلت و نا آگاهی به سوی بیداری و آگاهی سوق می دهد. نماز انسان را از بدیها و فحشا و منکرات و ظلم و ستم باز میدارد و اگر جامعه ی بشری نماز را به معنای حقیقی خود اقامه کند جامعه گلستانی می شود که هیچگونه خاری در آن یافت نمی شود و آن موقع است که زندگی در چنین جامعه ای به انسان نشاط و شادابی و آرامش میدهد. همه ی انبیای عظام و ائمه ی معصومین و علمای ربانی آن پویندگان راه حق و حقیقت به نماز سفارش نمودند^۱. اقامه ی نماز در بعد اجتماعی که محصول حکومت دینی است، یعنی تبلیغ و تبیین نماز، تشویق مردم به نماز، فراهم ساختن زمینه های اقامه ی نماز، توسعه ی نماز، گرم شدن بازار نماز، شلوغی و پر رونقی مساجد و نماز های جمعه و جماعت، حضور و تظاهر نماز و افزایش نماز خوانان در جامعه می باشد. فلسفه نمازشکی نیست که در زندگی بشر عواملی وجود دارد که انسان را غافل ساخته و از یاد خدا باز میدارد لذا در چند نوبت در شبانه روز به وسیله ی نماز با غفلت مبارزه می شود. انسان صبحگاهان که از خواب بر می خیزد خوابی که او را از همه چیز این جهان بیگانه کرده و می خواهد برنامه ی زندگی را شروع کند خداوند قبل از هر کار نماز را بر او واجب کرد تا با نماز زندگی را آغاز نموده و قلب و جان خود را با یاد خدا صفا دهد. زمانی که غرق در کارهای روزانه شد و در نیمه ی روز تلاش زندگی او را به خود مشغول کرد ناگهان با شنیدن حی علی الصلوة به سراغ نماز می رود و در برابر معبود به راز و نیاز می ایستد و گرد و غباری را که بر دل او نشسته از بین می برد. در پایان روز و اول وقت مغرب هم چنین است و با گذشتن پاسی از شب نیز به نماز عشا می ایستد و یاد خدا را در دل زنده می کند. اقم الصلوة طرفی النهار و زلفا من اللیل ان الحسنات یذهبن السیئات ذلک ذکری للذکرین^۱ نماز را در دو طرف روز و اوایل شب بر پا دار چرا که حسنات سیئات را و آثار آن ها را برطرف می سازد. این تذکر و یادآوری است برای آنان که اهل تذکر هستند. الا بذکر الله تطمئن القلوب دل ها تنها با یاد خدا آرامش می یابد و بس. خداوند در این آیه ذکر خود را مایه ی اطمینان قلب و آرامش دل انسان بیان می کند. لذا در مواقع آمدن زلزله رعد و برق بادهای شدید و گرفتن خورشید و ماه برای انسان نماز واجب شد تا به وسیله ی نماز انسان آرامش خود را در یابد و از مشکلات ترس و وحشت هایی که به وجود می آید به راحتی بگذرد. اثرات اقامه ی نماز اگر نماز باشرایط، مقدمات، خضوع و خشوع و دیگر دستورات در رابطه با ذکرهای آن کاملاً رعایت گردد، اینجا است که نماز اقامه شده و انسان را از هرزشتی، منکر، ظلم و ستم باز می دارد و جامعه، یک گلستان بدون خار می گردد. توضیح این که فرد نماز گزار باید لباس و بدن او پاک باشد. از نظر بهداشتی، بیش تر مریضی ها و کسالت هایی که عارض انسان می شود، در اثر رعایت نکردن بهداشت است. فرد نماز گزار در روز چند مرتبه نماز می خواند و بدن و لباس خود را باید تطهیر نماید و از نجاست و آلودگی ها پاک نگه دارد؛ وضو بگیرد یا غسل کند و نماز بخواند. خود همین کار، بیش ترین کمک رابه بهداشت در زندگی انسان می نماید^۱. مایه آرامش جانانسان مجموعه عناصری است که از جسم و روح تشکیل یافته است همانطوری که برای جسم شادی، نشاط، سلامت و بیماری وجود دارد، این حالات برای روح نیز پیش خواهد آمد. از سوی دیگر همانطور که جسم انسان به غذا، دارو و خوراکی احتیاج دارد، روح نیز به خوراک غذا و دارو محتاج خواهد بود، با این تفاوت که اصولاً غذای جسم را همگان می توانند بدست آورند و شکم خود را سیر نمایند، اما دست یافتن به غذای سالم روح، برای همگان به سادگی امکان پذیر نیست و این جهت یکی از علل مهم آشفستگی ها، پریشانی ها و نابسامانی های جهان ماده زده ای است که اکنون در آن زندگی می کنیم^۲. اهمیت نماز در بهداشت روانی بسیاری از گرفتاری ها و رنج های روحی و روانی انسان، با توسل و استمداد از درگاه خداوند تسکین می یابد. از نظر اسلام، منشأ قدرت و کمال روحی و روانی برای انسان و تنها عامل متعالی کردن بشر، صرفاً توجه قلبی و درونی به سوی خالق خویش است و به جرأت می توان گفت

که بخش عمده ای از بیماریهای روانی و مشکلات اخلاقی، به طور کلی انجام آن چه پست شمرده می شود و روح و روان را آلوده می کند، همه و همه ناشی از غفلت از یاد خدا و پرداختن به مسایل بی اهمیت و جزئی زندگی دنیوی است و بی جهت نیست که در دین اسلام، انسان وظیفه دارد از صبحگاه تا شام گاهان از یاد خداوند و ذکر نعمات او غافل نباشد و در مرحله ی بالاتر، اسلام انسان را موظف کرده است که در همه ی احوال از یاد خدای خویش غفلت نکند. علت تأکید اسلام بر ذکر پیوسته ی خداوند، یکی این است که انسان در خلال زندگی دنیوی، لحظه به لحظه ممکن است استرس ها و فشارهای روانی گوناگونی را تجربه کند، که غلبه بر آن ها از قدرت روحی و روانی انسان به طور تدریجی کاسته و زمینه را برای بیماری های خطرناک روانی و گاه جسمی فراهم می سازد. بنابراین انسان باید با ارتباط دادن خویش به منبع و سرچشمه ی هستی و استمداد قلبی از او و در سایه ی دعا و نیایش، پیوسته بر قدرت روحی خود بیفزاید و نه تنها بر مشکلات کنونی غلبه کند، بلکه در گامی فراتر و در پرتو ایمان و نیایش به درگاه خدا به پیشرفتهای شگرفی دست یابد. کوتاه سخن اینکه ذکر و یاد قلبی خداوند نتایج و پیامدهای روحی و معنوی زیبا و دلنشین دارد و معمولاً با عمیق ترین و لطیف ترین احساسات و هیجانات روحی و روانی همراه است^۱. وجوب نماز حتی در سخت ترین شرایط آیه ی «فَإِنْ خِفْتُمْ فَرِجَالًا أَوْ رُكْبَانًا»^۱ تأکید شده است که حتی در سخت ترین شرایط همانند صحنه ی جنگ، نباید نماز را ترک کنید با این تفاوت که اگر در معرض خطر قرار گرفته باشید بسیاری از شرایط نماز، هم چون رو به قبله بودن و انجام رکوع و سجود به طور متعارف و امثال آن ساقط می گردد و می توانید رکوع و سجود را با ایما و اشاره به جا آورید چنان که نقل شده است که امیرالمؤمنین (ع) در بعضی از جنگ ها دستور می دادند تا هنگام جنگ، با ایما و اشاره نماز بخوانند^۲. تاثیر نماز در تربیت فرد و جامعه گر چه نماز چیزی نیست که فلسفه اش بر کسی مخفی باشد ولی در متون آیات و روایات اسلامی ما را به ریزه کاری های بیشتری در این زمینه رهنمون میگرداند^۱. روح، اساس، مقدمه، نتیجه و بالاخره فلسفه ی نماز همان یاد خداست. همان ذکر الله که در آیه ی ۴۵ از سوره ی عنکبوت به عنوان برترین نتیجه بیان شده است: «ان الصلوة تنهى عن الفحشاء والمنکر و لذكر الله اکبر- نماز انسان را از زشتی ها و منکرات باز می دارد و ذکر خدا از آن هم برتر و بالاتر است. البته ذکر ی که مقدمه ی فکر و فکری که انگیزه ی عمل بوده باشد چنان که در حدیثی از امام صادق علیه السلام می خوانیم که فرمود: ذکر الله عند ما احلّ و حرّم (یاد خدا کردن به هنگام انجام حلال و حرام) یعنی به یاد خدا بیفتد به سراغ حلال برود و از حرام چشم پبوشد^۲. نماز وسیله ی شست و شوی از گناهان مغفرت و آمرزش الهی است چرا که خواه و ناخواه نماز انسان را دعوت به توبه و اصلاح گذشته می کند^۳. نماز سدی در برابر گناهان آینده است چرا که روح ایمان را در انسان تقویت می کند و نهال تقوا را در دل پرورش می دهد^۴. نماز غفلت زدا است بزرگترین مصیبت برای رهروان راه حق آن است که هدف آفرینش خود را فراموش کنند و غرق در زندگی مادی و لذائذ زود گذر گردند اما نماز به حکم این که در فواصل مختلف و در هر شبانه روز پنج بار انجام میشود مرتباً به انسان اخطار می کند هشدار می دهد هدف آفرینش او را خاطر نشان می سازد موقعیت او را در جهان به او گوشزد می کند و این نعمت بزرگی است که انسان وسیله ای در اختیار داشته باشد که هر شبانه روز چند مرتبه قویاً به او بیدار باش گوید^۵. نماز خود بینی و کبر را در هم می شکند چرا که انسان در هر شبانه روز هفده رکعت و در هر رکعت دو بار پیشانی بر خاک در برابر خدا می گذارد. خود را ذره کوچکی در برابر عظمت او می بیند بلکه صفری در برابر بی نهایت پرده های غرور و خودخواهی را کنار می زند تکبر و برتری جویی را در هم می کوبد به همین دلیل حضرت علی علیه السلام در آن حدیث معروفی که فلسفه های عبادت اسلامی در آن منعکس شده است بعد از ایمان نخستین عبادت را که نماز است با همین هدف تبیین می کند و می فرماید فرض الله الايمان تطهيرا من الشرك و الصلوة تنزيها عن الکبر (خداوند ایمان را برای پاک سازی انسان ها از شرک واجب کرده است و نماز را برای پاک سازی از کبر)^{۱۶} نماز وسیله ی پرورش فضایل اخلاق و تکامل معنوی انسان است چرا که انسان را از جهان محدود ماده و چهار دیوار عالم طبیعت بیرون می برد به ملکوت آسمان ها دعوت می کند و با فرشتگان هم صدا و هم راز

می سازد خود را بدون نیاز به هیچ واسطه در برابر خدا می بیند و با او به گفتگو بر می خیزد. (۷) نماز به سایر اعمال انسان ارزش و روح می دهد چرا که نماز روح اخلاص را زنده می کند. زیرا نماز مجموعه ای است از نیت خالص گفتار پاک و اعمال خالصانه. تکرار این مجموع در شبانه روز، بذر سایر اعمال نیک را در جان انسان می پاشد و روح اخلاص را تقویت می کند. لذا در حدیث معروفی می خوانیم که امیرالمؤمنین (ع) در وصایای خود بعد از آنکه فرق مبارکش با شمشیر ابن ملجم شکافته شد فرمودند: «اللَّهُ اللَّهُ فِي الصَّلَاةِ فَإِنَّهَا عَمُودُ دِينِكُمْ» خدا را خدا را درباره ی نماز چون که ستون دین شماست (۸) نماز، قطع نظر از محتوای خودش با توجه به شرایط صحت، دعوت به پاک سازی زندگی می کند چرا که می دانیم مکان نماز گزار، لباس نماز گزار، فرشی که بر آن نماز می خواند، آبی که با آن وضو می گیرد و غسل می کند، محلی که در آن وضو و غسل انجام می شود باید از هر گونه غصب و تجاوز به حقوق دیگران مبرا باشد (۹). نماز، روح انضباط را در انسان تقویت می کند چرا که دقیقاً باید در اوقات معینی انجام گیرد که تأخر و تقدّم آن، هر دو موجب بطلان نماز است. علل اجتماعی غفلت از نماز هر عمل و رفتار درست یا نادرست افراد جامعه به نحوی یا مربوط به فرد است یا مربوط به خانواده و یا مربوط به اجتماع. اجتماع و تأثیراتی که افراد از آن می پذیرند، می تواند منشأ صلاح یا فساد گردد و افق های سعادت یا تیرگی و شقاوت را به دنبال داشته باشد. اگر شرایط، زمینه ها، عملکرد افراد جامعه و به طور کلی فضای عمومی و فضای خاص هر محیط سالم و به دور از گناه، فساد، خرافه و مانند آن باشد، قطعاً رشد افراد در چنین جامعه ای به سوی معنویت، ایمان و عبادت پروردگار سبحان سوق پیدا می کند. جامعه سالم که از آلودگی، ظلم و فساد به دور است، شخصیت را به بهترین وجه رنگ الهی به خود گرفته و به سوی کمال الی الله و رسیدن به قله های معرفت انسانی آسان خواهد بود. در این مختصر برخی از مهم ترین علل اجتماعی غفلت از نماز را یادآور می شویم: دوستان و معاشران: بسیاری از رفتارها و افکار متأثر از فکر و رفتار اطرافیان است. وقتی فرد هم قطاران خود را در اجتماع می بیند و با آنها آشنا می شود خواسته یا ناخواسته از آنان تأثیر می پذیرد و عمل آنان را برای خود الگو قرار می دهد. تحقیقات نشان می دهد هر قدر نزدیکترین دوستان افراد در سنین نوجوانی به اقامه ی نماز پایبندی بیشتری داشته باشند بر روی آنان تأثیر مستقیم خواهد گذاشت. و به عکس هر چه نگرش منفی نسبت به نماز داشته باشند بر روی آنها تأثیر منفی گذاشته و از گرایش آنها به نماز خواهد کاست. تبلیغات مسموم علیه دین: افراد در نوجوانی از طرفی به واسطه آمادگی پذیرش هر نوع اندیشه و رفتار ارائه شده و از طرف دیگر به واسطه ضعف و ناتوانی عقلی و علمی، قادر به تجزیه و تحلیل و تشخیص درست از نادرست نیست در چنین وضعیتی اگر در معرض وساوس و تبلیغات مسموم مخالفین از اسلام ناب محمدی (ص) و ارزش الهی، خاصه نماز قرار گیرد دچار شک و تردید شده و در نهایت نسبت به دین و عبادت خدا بی اعتنا می گردد. ارائه نکردن الگوی عملی در اجتماع: افراد وقتی به اجتماع پا می گذارند برای تحقق آرزوهای مختلف خود از فرد یا افراد الگو می پذیرند شایسته است افراد وارسته ای را به عنوان الگوهای معنوی خود بشناسیم تا روحیه ی الگوپذیری در ما اشباع شود و بتوانیم مصداق عینی بنده ی صالح و نماز گزار حقیقی را دریابیم ۱. آثار نماز جماعت نماز جماعت دارای آثار و برکات متعددی است که به ذکر برخی از آنها می پردازیم ۱- تبلیغ و ترویج نماز اقامه ی نماز جماعت، خود راه بسیار مؤثر و خوبی است برای تثبیت و تقویت و حاکمیت نماز در جامعه. به عنوان نمونه، اقامه ی نماز جماعت های با شکوه در مدارس، از عوامل مؤثر در اقامه ی نماز است، زیرا حضور در مراسم نماز جماعت مدرسه و مشاهده ی آن تجمع و هماهنگی، بطور طبیعی نوجوانان و جوانان را به سوی نماز جلب می نماید. در حالی که شاید تبلیغ و درخواست یک پدر از فرزند خود برای اقامه ی نماز این اندازه مؤثر واقع نگردد ۱. امام رضا (ع) درباره ی نماز جماعت می فرمایند: انما جعلت الجماعة لثلاث يکون الاخلاص و التوحيد و الاسلام و العباده لله الا ظاهراً مکشوفاً مشهوراً نماز جماعت برای آن بوجود آمد که اخلاص و توحید و اسلام و عبادت در جامعه ظاهر گردد. ۲- شکوه و عظمت اسلام بدیهی است زیباترین و عارفانه ترین نمازها در داخل منزل، تنها یک حرکت فردی است و هیچ جلوه ای از شکوه اسلام ندارد. آن نمازی که مایه ی عظمت

اسلام است، نماز جماعت است و لذا مورد تأکید قرار گرفته است ۳. امام صادق (ع) در پاسخ شخصی که از ایشان می پرسد: که نماز فردای در مسجدی که ثواب هر رکعت آن معادل هزار رکعت نماز است بهتر است یا نماز جماعت در مسجد محل که از امتیاز کمتری برخوردار است؟ امام می فرمایند: نماز را با جماعت بخوان ۱. نماز در منزل، تنها بیانگر حاکمیت دین و مکتب در وجود یک انسان است، اما نماز در جماعت، بیانگر حاکمیت دین و مکتب در وجود انسان ها و جامعه است. یعنی همان چیزی که دشمنان اسلام سخت از آن ناراحتند و به وحشت می افتند و نهایتاً آن ها را عاجز می سازد. چنانچه ما از این دیدگاه به نماز جماعت بنگریم، نماز جماعت های ما با نشاط بیشتری برگزار می گردد و هر گامی که به سوی نماز جماعت بر می داریم، قدمی در جهت تقویت اسلام خواهد بود ۲. ۳- تعاون در ادامه ی حدیث، امام می فرماید: مع ما فیہ من المساعدة علی البر و التقوی ۳ با تأملی در نماز جماعت ها در طول تاریخ، آنها را پر از امور خیر مشاهده می نمایم. نمازهای جماعت یکی از فعالترین و زیباترین صحنه های تعاون و همکاری در جامعه ی بشری بوده است. آمار کارهای خیریه ای که به برکت نمازهای جماعت در طول صدها سال انجام شده، قابل مقایسه با موارد دیگر نیست. بدیهی است که انجام این امور خیر رهین اقامه ی نماز جماعت و از آثار آن است و اگر افراد به اقامه ی نماز به صورت فردی می پرداختند، این خیرات تحقق نمی پذیرفت. ۴- جلوگیری از گناه امام می فرماید: یکی دیگر از آثار و برکات نماز جماعت، جلوگیری از گناه است. «والزجر عن کثیر من معاصی الله عزوجل ۱» طبیعت نماز جلوگیری از گناه است، همان اثر در نماز جماعت شدت می یابد. انسان هنگامی که در صفوف الهی نماز جماعت حضور پیدا نمود، به گونه ای که حتی خود او نیز متوجه نشود، از گناه و مراکز آن فاصله می گیرد ۲. در حقیقت اسلام به سه اجتماع بزرگ اهمیت می دهد: ۱) اجتماعات روزانه که در نماز جماعت حاصل می شود. ۲) اجتماع هفتگی که در مراسم نماز جمعه است. ۳) اجتماع حج که در کنار خانه ی خدا هر سال یک بار انجام می گیرد. سیمای نماز جمعه در قرآن برای تبیین جایگاه و اهمیت این فریضه ی بزرگ الهی که خوشبختانه احیای آن یکی از برکات عظیم انقلاب اسلامی در میهن ماست، ابتدا آیه ی مشهور آن را از قرآن نقل می کنیم و مورد بررسی قرار می دهیم. قرآن در سوره ی جمعه می فرماید: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ** ۲ قرآن در این آیه ی شریفه ضمن اشاره به عوامل فلاح و رستگاری، برنامه ی روز جمعه مسلمانان را این گونه ارائه می نماید. ۱- حضور در نماز جمعه و شرکت در بزرگترین نمایش قدرت اسلام ۲- دست کشیدن از کسب و کار هنگام برگزاری نماز جمعه ۳- حرکت به دنبال کسب روزی و فضل خدا پس از نماز جمعه ۳ قرآن از مسلمانان می خواهد که پس از برگزاری نماز جمعه، به دنبال درآمد و کسب خود روان شوند. **فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ** ۴- همیشه به یاد خدا آن گاه قرآن از مسلمانان می خواهد که همچنان و در هر حال یاد خدا را در درون خود زنده نگه دارند و همیشه به یاد خدا باشند. «وَأذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا» اینها عوامل فلاح و رستگاری است که جامعه با مراعات و انجام آنها به سعادت می رسد ممانعت از حضور در نماز جمعه بازداشتن دیگران از حضور در نماز جمعه از اموری است که در روایات متعدد، منع شده و به شدت مورد مذمت واقع گردیده است. ما در اینجا به نقل یک روایت اکتفاء می کنیم. امام صادق (ع) می فرماید: و من استأجر اجيراً ثم حبسه عن الجمعة يبوء بائمه «هر کس اجیری را در روز جمعه به کار گیرد و او را از نماز جمعه باز دارد، مرتکب گناه شده است ۱. «آن گاه امام (ع) فرمودند: و ان هو لم يحبسه اشترکاً فی الاجر ۲ «چنانچه مانع حضور او در نماز جمعه نشود، در ثواب نماز جمعه او شریک و سهیم است.» ترک نماز جمعه همان گونه که روایات متعددی در ترسیم چهره ی زیبای نماز جمعه و بیان آثار و ثواب بر پاداشتن آن داریم، روایات بسیاری در مذمت ترک نماز جمعه و سرزنش تارکین آن وجود دارد. در اینجا به نقل چند حدیث اکتفاء می کنیم. - تارک نماز جمعه کارهایش روپراه نمی شود پیامبر اسلام (ص) می فرماید: ان الله تبارک و تعالی فرض علیکم الجمعة فمن ترکها فی حیاتی او بعد موتی استخفافاً او جحوداً لها فلا جمع الله شمله «خداوند نماز جمعه را بر شما واجب کرد، پس هر کس آن را در زمان حیات و یا ممات من از روی انکار و یا استخفاف ترک

نماید، خداوند امور او را جمع و جور و روبراه نمی‌سازد. «زندگی او بی برکت می‌گردد پیامبر اسلام (ص) در ادامه ی حدیث بالا می‌فرماید: «لا بارک له فی امره» خداوند برکت را از کار او برمی‌دارد ۱. «اعمال او پذیرفته نمی‌شود آن گاه پیامبر اسلام (ص) می‌فرماید: «الا و لا صلاة له و لا زکوة له و لا حج له الا و لا صوم له الا و لا بر له حتی یتوب ۲» آنگاه باشید برای چنین کسی که نماز جمعه را ترک نموده است، نه نمازی است و نه روزه ای و نه زکاتی و نه حجی و نه عمل صالح دیگری، مگر آنکه توبه نماید و دست از این عمل خود بردارد. «ترک نماز جمعه نشانه ی نفاق است امام باقر (ع) می‌فرماید: «صلاة الجمعة فریضة و الاجتماع اليها فریضة مع الامام فان ترک رجل من غیر علة ثلاث جمع فقد ترک ثلاث فرایض و لا یدع صلاة فرایض من غیر علة الا المناق ۳» نماز جمعه واجب است و حضور در آن که با جماعت برگزار می‌شود نیز واجب است. هر کس سه هفته ی متوالی آن را بدون علت ترک نماید، در حقیقت سه فریضة ی الهی را ترک نموده است و هیچ کس نماز های واجب را بدون علت ترک نمی‌کند، مگر شخص منافق نتیجه گیریدر مجموع آن چه باید در نظر داشت و برای اصلاح و ساماندهی جامعه در امر نماز به کار بست، آموزش و ترویج نماز در خانواده و اجتماع است و جلوگیری از نفوذ افکار بیگانه و شیطانی که با تهاجمات پیشرفته کنونی در جامعه مسطور گردیده، مد نظر داشت. آن چه می‌تواند فرهنگ یک جامعه را به سوی یگانه پرستی و سجود در مقابل خالق برساند احساس مسئولیتی است که از خانواده آغاز و تا حاکمان گسترش می‌یابد، پس بر ماست تا با تربیت فرزندان صالح و صادق علاوه بر ادای دین الهی وظیفه ی خود را در جامعه به انجام رسانده باشیم. با احیای فرهنگ نماز در جامعه می‌توان اعاده ی حق نمود و از فروپاشی اجتماع در انحرافات اخلاقی که سر منشأ آن غفلت از یاد خداست جلوگیری نمود.

فعالیت علمی و فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی

نوشته: امید عبد الهی

خلاصه کتاب: چاپ: مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما- گردآورنده: مهدی یعقوبی- مقدمه: نهاد روحانیت از مهمترین نهادهای اجتماعی در جامعه اسلامی ایران به شمار می‌آید. این نهاد جایگاه بسیار مهمی در طول حیات دینی جامعه داشته و دارد ولی متأسفانه با گذشت بیش از ربع قرن از انقلاب اسلامی ذهنیت رایج میان مردم درباره نقش روحانیان بسیار سطحی و محدود است. بیشتر مردم بر این باورند که این قشر مهم اجتماعی جز تبیین احکام، تبلیغ دین، شرکت در مراسم عروسی و عزا، خواندن خطبه عقد و روضه خوانی وظیفه دیگری ندارد. • چنین نگرشی سبب شده است دور ماندن روحانی از فعالیت های اجتماعی و سیاسی و دخالت نکردن در این عرصه ها از وظایف روحانیت به شمار آید که به تدریج به عنوان یک آسیب اجتماعی در ذهن مردم رسوب کرده است. • با مراجعه به تاریخ صدساله اخیر ایران در می‌یابیم که بیشتر نهضت هایی که در این دوران روی داده است عالمان شیعه نقشی مهم و اثرگذار داشته اند. این اثر گذاری نه تنها در جریان جنبش های سیاسی و اجتماعی نمود داشته است. بلکه جبهه های فکری و فرهنگی نیز از حضور روحانیت اثر پذیرفته است. • فعالیت های علمی و فرهنگی علمای شیعه • عالمان شیعه در طول تاریخ همواره نقش تعیین کننده ای در سرنوشت امت اسلامی و به ویژه ملت ایران داشته اند. تاریخ نشان می‌دهد که هرگاه علمای شیعه در سایه بالندگی و پویایی در راه حق گام برداشته اند توانسته اند جامعه را در مسیر این بالندگی قرار دهند و منشأ برکات فراوان باشند. برعکس هر گاه از وظایف خود غافل مانده اند عرصه برای رشد افکار منحرف فراهم شده و جامعه نیز تا حدود زیادی اسیر این انحراف ها گردیده است. • وظایف علما از دیدگاه روایات • در روایتی از کتاب کافی می‌خوانیم ((الفقهاء أمناء الرسل مالم یدخلوا فی الدنیا: فقها، امین و مورد اعتماد پیامبرانند تا هنگامی که وارد دنیا نشده باشند. •)) بسیاری از علمای طراز اول شیعه با استناد به این روایت معتقدند منظور روایت این است که آنها موظفند آنچه را از انبیاء و دیگر ائمه گرفته اند بدون هیچ گونه خیانتی برای مردم بیان کنند. • وظایف علمی • امنای رسول باید با استخراج احکام الهی از منابع آن درستی و

نادرستی روایات مختلف را بررسی کنند • امیر مومنان حضرت علی(ع) می فرماید: رسول خدا سه بار فرمود: خداوندا! جانشینان مرا رحمت کن. گفته شد ای رسول خدا جانشینان تو چه کسانی هستند؟ فرمود: کسانی که بعد از من می آیند، حدیث و سنت مرا نقل می کنند و آن را پس از من به مردم می آموزند • از این روایت دو مسئله را می توان برداشت کرد: اول اینکه علما که جانشینان پیامبرند، موظفند حدیث و سنت رسول را بیاموزند. دوم اینکه آن را برای دیگران نقل کنند و به آنها آموزش دهند • تاسیس حوزه علمیه قم • بررسی حوزه علمیه قم از این جهت اهمیت دارد که حوزه علمیه قم و دانش آموختگان آن، سرچشمه ایجاد تحولات اساسی در ساختار فرهنگی، اجتماعی، علمی و سیاسی جامعه ایران به شمار می روند • در طول قرن های متمادی، حوزه های متعددی در شهرهای چون نجف و کربلا تاسیس شده است. یکی از کهن ترین حوزه های شیعیان یعنی حوزه ی علمیه قم، در قرن دوم هجری تاسیس شد. این حوزه از زمان امام جواد(ع) به بعد، تمام ویژگیهای یک حوزه تمام عیار را داشت و از آن زمان تاکنون درس و بحث و پرورش استاد و شاگرد در آن به چشم می خورد • جایگاه حوزه علمیه قم در برخی دوره های تاریخی از جمله در زمان بابویه که محدثان فراوانی در آنجا بوده اند نمود بیشتری داشته است. در برهه ای از زمان نیز تا پیش از ورود آیت الله شیخ عبدالکریم حائری فعالیت چندانی نداشت، هر چند علمای چون میرزای قمی در آن زندگی می کردند. حیات علمی و اجتماعی حوزه علمیه قم با ورود آیت الله حائری، رونق تازه ای گرفت • تربیت فقیه و مبلغ در حوزه علمیه • حوزه های علمیه شیعه بر اساس رسالت دیرینه خود و با الگو گیری از قرآن و روایات معصومان، کار تربیت عالمان دینی، فقیهان و مبلغان مذهبی را سرلوحه امور خود قرار داده است. از این رو برای دست یابی به این منظور طلاب علوم دینی از آغاز ورود به حوزه علمیه، در فرایند آموزشی هدفدار قرار می گیرند • فعالیتهای اجتماعی و خدماتی حوزه علمیه • ۱- اعزام مبلغان و مدرسان دینی: مسئله اعزام مبلغ در زمان آیت الله العظمی بروجردی به صورت سازماندهی شده در آمد که پیش از آن سابقه نداشت. ایشان سنت اعزام نماینده از مجتهدان و عالمان به شهرستان ها، اعزام هیئت های علمی برای اداره حوزه های شهرستان ها و اعزام مبلغ در ایام مذهبی را توسعه داد. وی با برقراری رابطه با مردم سراسر کشور، توانست سازمانی غیر حزبی را ایجاد کند که تمام محاسن حزب، از بدی های آن مبرا بود • نخستین فعالیت این سازمان غیر رسمی، در مبارزه با بهائیت نمود پیدا کرد برای نمونه، در یک سال در رمضان، محرم و صفر، مساجد ایران در سرتاسر کشور شاهد مبارزه فرهنگی با این گروه بود که پای را از گلیم خود فراتر نهاده بودند • سنت تبلیغ فقط جنبه داخلی نداشت، زیرا آیت الله العظمی بروجردی به اعزام مبلغ به خارج از کشور هم اهتمام می ورزید. در زمان ایشان بحث اعزام مبلغ به خارج از کشور رونق یافت و این مبلغان، مشکلات مسلمانان خارج از کشور را در زمینه مسائل و احکام دینی بر طرف می ساختند. ایشان، آقایان مهدی حائری را به آمریکا، محمدی گلپایگانی و محقق را به هامبورگ و صدر بلاغی را به عنوان نماینده سیار به اروپا فرستاد • فعالیتهای علمی و فرهنگی حوزه علمیه • بدون شک حوزه های علمیه شیعه، اثر انکارناپذیری بر جنبه های فرهنگی و علمی جامعه مسلمانان و به ویژه ایران داشته است. انتشار نوشته ها و نشریه های متعدد از سوی حوزه، تربیت استادان و محققان، تاسیس مؤسسه های پژوهشی و اهتمام در راه توسعه علوم دینی در میان اقشار مختلف جامعه، فعالیت های حوزه های علمیه و در رأس آن، حوزه علمیه قم را تشکیل می دهد • پیوند فعالیتهای علمی و فرهنگی با فعالیتهای سیاسی • سوغات فرهنگ غرب برای مملکت ما، جدا کردن حوزه های فکری و اعتقادی مردم از حوزه سیاست بود. از این رو، مبلغان این فرهنگ می کوشیدند روحانیت را قشری معرفی کنند که باید در گوشه مساجد بنشیند و به بیان احکام بپردازد. حضور پر قدرت روحانیت در عرصه فرهنگی و اجتماعی در دوره دوم حکومت پهلوی سبب شد اعتماد مردم دوباره به روحانیت جلب شود • از این رو علما نه تنها سدی در مقابل عقاید و جریان های منحرف شدند بلکه زمینه برای ورود روحانیان به عرصه سیاسی فراهم شد. بدین ترتیب این فکر که روحانی سیاسی باید طرد شود، به کلی از میان رفت. این مسئله در استقبال کم نظیر مردم از مبارزه آیت الله کاشانی نمود یافت • مبارزه با انحراف های اجتماعی(کشف حجاب و متحدالشکل کردن لباس •)

موجی که به نام «آزادی، اصلاحات و ترقی» و در اصل، با هدف دین زدایی به راه افتاده بود، بسیاری از کشورها و از جمله کشورهای اسلامی را فرا گرفت. • کمال مصطفی آتاتورک، با اعلام جمهوری و بنیان نهادن حکومتی سکولار در ترکیه، مبارزه خود را با دین آغاز کرد. رضاخان نیز پس از نخستین سفر خارجی خود به ترکیه در سال ۱۳۱۳ به این نتیجه رسیده بود که دین مانع پیشرفت جامعه است، حرکت دین زدایی خود را با طرح کشف حجاب و یکسان سازی لباس آغاز کرد و قانون متحد الشکل کردن لباس را باهدف حذف یا کاهش قدرت و نفوذ مذهب و روحانیان و قانون کشف حجاب را باهدف سست کردن بنیان های مذهبی در اقشار جامعه برقرار کرد. • موضوع گیری علماء در برابر کشف حجاب • گروهی از علما با وجود فشارهای رژیم یاد شده، از اظهار مخالفت خود با وضع قوانین ضد شرعی یاد شده کوتاه نیامدند. این گروه به دودسته تقسیم می شدند: اول آنانی بودند که با در نظر گرفتن مقتضیات زمان، نوعی مخالفت همراه با احتیاط را سر لوحه کار خویش قرار دادند. حاج شیخ عبدالکریم حائری برجسته ترین شخصیت این دسته بود. فعالیت شیخ در این مسئله دو شکل داشت. • شکل اول، مخالفت مستقیم حاج شیخ و اطرافیانش با این قوانین بود. ایشان در زمانی که رضا خان در اوج قدرت دیکتاتوری خود قرار داشت تلگرافی به او نوشت و او را از این کار بر حذر داشت ولی رضاخان با گستاخی به شیخ گفت که اگر مخالفت کند حوزه قم را با خاک یکسان خواهد کرد. • شکل دوم، برخورد شیخ این بود که برای کاهش فشار بر روحانیان، این مسئله را به رژیم تحمیل کرد که روحانیان در صورت داشتن جواز اجتهاد از طرف مراجع، بتوانند با عمامه و عبا در مجامع عمومی ظاهر شوند. • دسته دوم، علمایی بودند که مسئله کشف حجاب و وجود انحراف های اخلاقی چنان آنها را ناراحت کرده بود که هیچ گونه ملاحظه ای را روا نمی دانستند. برای مثال حاج حسین قمی در حال اعتراض از مشهد به تهران آمد و در جوار حضرت عبدالعظیم حسنی منزل گزید و مردم هم دسته دسته به سوی ایشان رفتند. و همین مسئله سبب شد ماموران رضاخان حرم را محاصره کنند. در این هنگام در مشهد مردم به همراه مرحوم حجت الاسلام بهلول در مسجد گوهرشاد متحصن شدند که بوسیله نیروهای رضاخان متحصنین در مسجد گوهر شاد به مسلسل بسته شدند و تعداد زیادی به شهادت رسیدند. • چگونگی برخورد علما با حکومت پهلوی • ۱- دسته بندی علما در برخورد با حکومت پهلوی • الف): مخالفان مبارزه با حکومت • یک- گروهی بر اساس مبانی نظری خاصی به تغییر رژیم و مبارزه با آن اعتقادی نداشتند. این عده با هر گونه مقابله با رژیم پهلوی و تلاش برای براندازی آن مخالف بودند زیرا می گفتند برای این حکومت نمی توان جایگزین پیدا کرد. عده ای دیگر نیز چنین استدلال می کردند که سیاست در مقایسه با امور معنوی و مذهبی امری پست و جزئی و دون شأن علماست که در آن وارد شوند. • دو- گروهی دیگر برای کسب موقعیت دنیوی مخالف این قضیه بودند این عده که امام خمینی از آنها با عنوان «آخوندهای درباری» نام می برد، به سازمان حکومتی و دربار وابسته بودند و می خواستند از این راه جایگاه دنیوی مناسبی به دست آورند. • ب): موافقان مبارزه با حکومت: این عده نه تنها دخالت علما را در سیاست تقبیح نمی کردند، بلکه آن را وظیفه و مسئولیت شرعی خود می دانستند. این گروه از علما در شیوه و روشی که برای مبارزه بر گزیده بودند یکسان نبودند ولی همگی در یک نکته باهم اشتراک نظر داشتند و آن اینکه اسلام دینی اجتماعی و حکومتی است و علما باید در حکومت دخالت کنند. • ۲- شیوه های مبارزه علما با حکومت پهلوی • الف): شیوه نظامی: عده ای از روحانیان جوان و پر جنب و جوش با روحیه انقلابی بالا، گروه «فدائیان اسلام» را تشکیل دادند که رهبری این گروه را سید مجتبی میر لوحی مشهور به نواب صفوی بر عهده داشت. از جمله ویژگیهای فدائیان اسلام این بود که فعالیت های خود را مخفیانه انجام نمی دادند بلکه با صدور اعلامیه هایی اهداف و مقاصد خود، یعنی برقراری و اجرای احکام اسلامی را بیان می داشتند. • ب): شیوه سیاسی: انگیزه مبارزه سیاسی دو عامل داشت، وابستگی خارجی و استبداد داخلی. در مورد عامل اول، یعنی وابستگی خارجی باید گفت بیشتر روحانیون، موضع کاملاً روشنی در مقابل هر گونه سلطه خارجی داشتند. آنها هر گونه وابستگی را که سبب تسلط بر شئون مسلمانان شود بر اساس قاعده «نفی سبیل» مردود می دانستند. از این رو با توجه به سابقه رژیم پهلوی در

وابستگی به بیگانگان از زمان استقرار حکومت رضاخان، عالمان سیاسی همواره در صدد تغییر دادن آن بودند. • برخورد روحانیت با اصلاحات ارضی (انقلاب سفید شاه •) زمزمه های طرح اصلاحات ارضی برای نخستین بار از سال ۱۳۳۴ در زمان آیت الله العظمی بروجردی آغاز و با مخالفت جدی ایشان روبه رو شد. • گاهی افرادی از طرف رژیم می آمدند و با ایشان درباره اصلاحات و از جمله تقسیم اراضی صحبت می کردند. آقا هم می فرمودند: «به من گفته اند که منظور شما خدمت نیست و می خواهید از این راه به کشاورزی و منافع مردم زیان برسانید و به طور کلی تامن زنده هستم این کارهای شما عملی نیست. •» پس از درگذشت آیت الله بروجردی رژیم که زمینه را فراهم می دید، در صدد اجرای طرح یاد شده برآمد. اصلاحات ارضی را والت ریمن روستو، جامعه شناس یهودی الاصل امریکایی که از مشاوران کاخ سفید بود، مطرح کرد. این طرح باید برای اصلاحات اقتصادی در کشورهای امریکای جنوبی، خاورمیانه و آسیای جنوب شرقی اجرا می شد. • نظریه روستو، نوعی «مانیفست» امپریالیستی برای کشورهای جهان سوم به شمار می آمد که فرهنگ ها و تمدن های جوامع زیر سلطه امپریالیسم را تحقیر می کرد و شیوه زندگی امریکایی و جامعه مصرف انبوه را الگوی آنها قرار می داد. این طرح، گذار کشورهای تحت سلطه و نظام سرمایه داری وابسته را توجیه می کرد و در این راه، از تمام روش هایی که مارکسیسم برای تبیین نظریه اجتماعی خود بهره جسته بود، استفاده می کرد. • پس از مرگ رضا شاه، نخست وزیری علی امینی از طرف امریکا بر شاه تحمیل شد. وی در تاریخ ۱۷ اردیبهشت ۱۳۴۰ به قدرت رسید تا مجری این طرح در ایران شود. امینی در مدت یک سال و نیم صدارت خود، اصلاحات را در ایران رهبری کرد و در این مدت، حتی برخی اختیارات را از محمد رضا شاه گرفت، چون وی از حمایت شخص کندی بهره مند بود. • در نهایت محمد رضا شاه با توافق انگلیسیها و صهیونیست ها توانست امینی را از سر راه بردارد تا خود نقش پررنگ تری در اجرای نقشه اصلاحات داشته باشد. • شاه، اسدالله علم را به نخست وزیری برگزید و «انقلاب سفید» خود را با نام لوایح شش گانه شاه و مردم، در ۱۱ دی ۱۳۴۱ اعلام کرد که همان طرح اصلاحات امریکایی بود. علما با آگاهی از ماهیت و اهداف این طرح، آن را فریب کاری و حرکتی بر ضد اسلام و قرآن و مخالف موازین شرعی اعلام کردند. • اجماع عمومی در مورد رهبری امام خمینی در نهضت • پیش از آغاز نهضت امام خمینی که به یکی از بزرگ ترین انقلاب های مردمی قرن بیستم انجامید، در بسیاری از نهضت ها و قیام ها ی پیشین، روحانیت نقش اساسی و تعیین کننده ای داشت. نهضت مشروطه و نهضت ملی شدن صنعت نفت، بدون حضور روحانیت فعال راه به جایی نمی برد. با این حال در هیچ کدام از این نهضت ها مانند نهضت امام خمینی نمی توان یگانگی رهبری، آن هم شخصی روحانی را مشاهده کرد. در واقع تا پیش از آغاز این نهضت، علما و نیروهای مذهبی با وجود حضور فعالشان نقش رهبری متمرکز را برای دیگر نیروها و به ویژه روشن فکران نگه می داشتند. • با حضور امام خمینی و ویژگیهای منحصر به فردی که در وجود ایشان بود، نیروهای مذهبی به اجماع داخلی رسیدند و این هم بستگی و وحدت، در دفاع از امام خمینی به هنگام تبعید ایشان دیده شد. • امام خمینی به عبرت گرفتن از حوادث پیشین و با آگاهی کامل وارد صحنه شد و جایگاه علما شأن ایشان را در برخورد با روشن فکران مشخص کرد. • ایشان معتقد بود علما، شایستگی رهبری نهضت را دارند، نه روشن فکران: «این ملاها هستند که جلو می افتند و کار انجام می دهند. اینها هستند که جانشان را فدا می کنند. گله من از روشن فکران که به اسلام خدمت می کنند، خصوصا آقایانی که در خارج کشور هستند، در عین حال که به آنان علاقه دارم، این است که این جناح بزرگی را که ملت پشت سرش ایستاده است، کنار نزنید. نباید خدمت های علمای اسلام و آخوند جماعت را نادیده بگیرند و بگویند ما اسلام منهای روحانیت می خواهیم. •» بعد دیگر شخصیت امام که ایشان را از دیگران متمایز می ساخت، جسارت آن حضرت در مبارزه با اصل حکومت و از میان برداشتن آن بود. این جسارت در مقابله مستقیم برای ریشه کن کردن اصل نظام شاهنشاهی، مسئله ای بود که نه تنها معاصران امام به آن فکر نکرده بودند بلکه رهبران هیچ کدام از نهضت ها ی پیشین هم این ویژگی را نداشتند. • کاپیتولاسیون در ایران • برای نخستین بار، دولت روسیه، حق کاپیتولاسیون را در معاهده ترکمن

چای در زمان قاجاریه به دست آورد و این آغازی برای اعطای این امتیاز به دیگر کشورها بود. پس از آن، کشورهای انگلستان، هلند و دانمارک با ذکر شرط «دولت کامله الوداد» و دولت اسپانیا، فرانسه و امریکا با عقد قرارداد، صاحب این حق شدند. • اندک اندک کاپیتولاسیون که قدرت اجرایی فراوانی در اختیار کنسول‌های خارجی قرار می‌داد، گسترش بیشتری یافت و کنسول‌ها منشأ مشکلات فراوانی برای کشور شدند. کاپیتولاسیون، زمینه دخالت‌های نمایندگان سیاسی کنسولی و حتی پایین‌ترین افراد مرتبط با سفارت‌خانه کشورهای صاحب امتیاز را در کشور فراهم می‌ساخت. • این قانون سبب شده بود مسائل اقتصادی کشور، تابع خواست و منافع بیگانگان قرار گیرد و آنچه می‌خواستند، وارد کشور یا از آن خارج می‌کردند و هیچ مانعی سر راه خود نمی‌دیدند. البته سخت‌ترین و مهلک‌ترین ضربه کاپیتولاسیون، مشکلات فرهنگی و تحقیر ملتی بود که با پیشینه فرهنگی سترگ، باید در مقابل اتباع خارجی و جنایت‌های آنها سر تعظیم فرود آورد. • قانون کاپیتولاسیون افزون بر ایران، در بسیاری از کشورهای دیگر، به ویژه در کشورهای آفریقایی و آسیایی وجود داشت. البته به دلیل مشکلات یاد شده، این قانون در بسیاری از کشورهای جهان لغو شد و در ایران هم زمره‌های مخالفت با آن از زمان انقلاب مشروطیت آغاز گردید. سرانجام در آغاز زمام‌داری رضا خان، این قانون به صورت یک جانبه از سوی او ملغی گردید. ولی این حق بار دیگر در زمان پادشاهی محمد رضا به امریکا اعطا شد. • تحلیل برخورد علما به ویژه امام خمینی به مسئله کاپیتولاسیون • در آغاز تصویب لایحه کاپیتولاسیون، رژیم شاه کوشید با توجه به سابقه بسیار بدی که از این قانون در ذهن مردم ایران وجود داشت، از بازتاب آن جلوگیری کند. از این رو با سانسور شدید خواست هیچ چیز در این زمینه به بیرون درز پیدا نکند، ولی چند روز بیشتر از این قضیه نگذشته بود که امام خمینی از صورت جلسه‌های مجلس آگاهی یافت. • افشاگری امام خمینی و اعلامیه‌های ایشان تحریک و جنب و جوش را در بین دیگر علما و مردم برانگیخت و موجی از خشم و نفرت از رژیم شاهنشاهی و به ویژه امریکا سراسر ایران را فراگرفت. علما و روحانیان در شهرستان‌ها نیز با پشتیبانی و همراهی مردم در تلگراف‌ها، نامه‌ها و طومارهای متعدد خواستار الغای کاپیتولاسیون شدند. • توجه علما به مسائل جهان اسلام • جهان اسلام، در سده‌های اخیر با مشکلات و گرفتاری‌های فراوانی دست و پنجه نرم کرده است. بخشی از این مشکلات، به حاکمانی مربوط است که بر کشورهای اسلامی مسلط شده‌اند و قسمتی از آن نیز به فشارهایی مربوط می‌شود که از سوی دولت‌های استعماری بر ملت‌های مسلمان وارد می‌شود. • سیدجمال‌الدین اسدآبادی روشن فکر مسلمانی بود که سلسله جنبان نهضت‌های سده‌های پسین به شمار می‌رود. وی با درک مشکلات مسلمانان تمام عزم خود را در راه بیداری امت اسلامی به کار بست و با سفر به کشورهای متعدد اسلامی کوشید مسئله وحدت را به آنها گوشزد کند. • سرانجام نهضت مردم و روحانیت تاریخ نشان می‌دهد حرکت‌هایی به موفقیت می‌رسند که پشتوانه مردمی داشته باشند. از این رو اگر نهضت‌هایی چون مشروطه و ملی شدن صنعت نفت، به موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای دست نیافتند به دلیل فراموش کردن نقش اساسی و تعیین‌کننده مردم بود. سرانجام نهضت اسلامی، این نکته را به خوبی فهمیده و از اشتباه‌های نهضت‌های پیشین عبرت گرفته بودند و تلاش می‌کردند آنچه را دیگران مرتکب شده‌اند تکرار نکنند. امام خمینی همواره در سخنان خود بر پشتوانه عظیم و اثرگذار مردم تکیه می‌کرد و پیوسته می‌کوشید این پایگاه را حفظ کند. با مراجعه به سخنرانی‌های امام خمینی در طول مبارزات میزان توجه و اتکای ایشان به مردم به خوبی مشخص می‌گردد. همین نوع نگاه امام، به دیگر علمای نهضت نیز سرایت کرده و پشتوانه مردمی بسیاری برای آنان فراهم آورده بود، به گونه‌ای که ارباب، کشتار و موانع متعدد دیگر نمی‌توانست سدی در برابر پشتیبانی مردم از نهضت باشد. • حکومت مورد نظر امام، با آنچه در بسیاری از کشورهای اسلامی دیگر وجود داشت متفاوت بود. ایشان به دنبال این بود که با عمل به سخنان خود در مورد تشکیل حکومتی اسلامی بر اساس موازین شرعی، اصل دخالت مردم در سرنوشت خود را رعایت کند. از این رو، نظریه جمهوری اسلامی را مطرح ساخت و ماهیت آن را چنین بیان کرد: ماهیت جمهوری اسلامی این است که با شرایطی که اسلام برای حکومت قرار داده است، با اتکا به آرای عمومی ملت، حکومت تشکیل شده و

مجری احکام اسلام باشد. ما خواستار جمهوری اسلامی می‌باشیم. جمهوری، فرم و شکل حکومت را تشکیل می‌دهد و اسلامی، یعنی محتوای آن فرم که قوانین الهی است. نظریه جمهوری اسلامی ایران که برای حفظ دستاورد ها و عمل به احکام اسلامی مطرح شد، هم قالب و محتوای اسلامی داشت و هم ساختار آن با جمهوریت و دخالت مردم بر سرنوشت خود هماهنگ بود.

مهارت‌های زندگی با رویکرد دینی

مولف: فریبا علاسوند خلاصه کتاب: گردآورنده: منصوره میری: مقدمه: مهارت‌های زندگی عنوانی برای آموزه‌ای جدید است که اولین بار توسط سازمان جهانی بهداشت مطرح شد که بعنوان یک دستورالعمل برای بهبود وضعیت زندگی به فرهنگ کشورهای راه یافت. هر جامعه‌ای متناسب با فرهنگ و امتیازات خود نیازمند آموزش انواعی از مهارت‌هاست با توجه به فرهنگ اسلامی ایرانی مهارت‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهیم که ما را در مسیر زندگی دین مدارانه و متعادل میان جنبه مادی و معنوی زیست این جهان هر چه بیشتر یاری دهد. خانواده و مهارت‌های زندگی خانواده در اغلب جوامع اهمیت بالایی دارد بی‌تردید خانواده متشکل از هر زوج ناهمجنس با یک فرزند یا بیشتر خانواده‌ای است که تمام منافع و آثار مورد انتظار از خود را می‌تواند تأمین کند. بهترین جایگاه و بهترین زمان برای یادگیری مهارت‌ها کودک در اولین مراحل رشد اکثر مهارت‌ها و دانستنی‌ها را بدون واسطه از خانواده خود دریافت می‌کند بنابراین می‌توان این عبارت را پذیرفت که خانواده اولین جایگاه برای یادگیری اولین دانستنی‌هاست. تعبیر اولین برای ما اهمیت دارد. آدمی اولین آموخته‌های خود را به راحتی فراموش نمی‌کند به خصوص اگر این آموخته‌ها را در اولین سنین یادگیری فرا بگیرد. امیرمؤمنان علی (ع) فرمود: العلم فی الصغر کالمنش علی الحجر، دانشی که در کودکی فرا گرفته می‌شود مانند نوشته بر سنگ است (و باقی می‌ماند) علائم و نوشته‌های روی سنگ‌ها حتی پس از گذشت هزاران سال از بین نرفته‌اند. دوره طفولیت دوره‌ای است که در آن موانع درونی و بیرونی بر سر راه شناخت و پذیرش و گرایش انسان وجود ندارند. موانعی نظیر غریز و شهوات محرک‌های اجتماعی (مانند گروه دوستان) و مراکز تفریحی خارج از حدود خانواده. بنابراین آموزش‌ها در عمیق‌ترین لایه‌های وجود کودک نفوذ می‌کنند حضرت امیر (ع) در نامه سی و یکم نهج البلاغه به فرزندشان فرمودند: بادر تک بالادب قبل ان یقسو قلبک، به تربیت تو اقدام کردم قبل از آنکه قلب تو سخت شود. قلب در فرمایش فوق ناظر به قوای درونی فرد است. قلب بعنوان مرکز شناخت عواطف و احساسات در حالت اولیه خود پاک و پذیرا و الهی است. اما با گذشت زمان و برانگیختگی غریز و امیالی همچون خودخواهی، گناه آلودگی و پیدا شدن قدرت توجیه و زبان‌بازی، از قابلیت پذیرندگی این نیرو کاسته می‌شود. سخت شدن قلب کنایه از عدم تأثر و ایجاد ناباوری است. بهترین سن برای تأثیرپذیری همان کودکی است. که اگر بستر آموزش اولین دانستنی‌های لازم قرار گیرد آثار درازمدت خود را تا سال‌ها و بلکه تا آخر عمر نشان می‌دهد. بهر حال ما در زندگی متعادل و دینی نیازمند دو دسته دانایی هستیم. دانایی‌هایی از جنس آگاهی‌های نظری و دانایی‌های عملی. خانواده و ارتقای دانش نظری اعضا خدا اولین چیزی که می‌بایست در فهرست آموختنی‌های خانواده قرار بگیرد اعتقاد به خداست. در اکثر خانواده‌های مسلمان کوششی برای اینکه این آموزه بصورت خودآگاه و ارادی مورد یادگیری اعضا قرار گیرد، صورت نمی‌پذیرد. آنچه در خانواده نیاز به آموزش دارد این است که افراد بدانند خدا همواره حاضر است حضور خداوند در زندگی به معنای وجود ناظری دائمی و حسابگر است هرگاه والدین از انجام رفتار ناروا خودداری کنند و به صورت مستقیم و غیرمستقیم نشان دهند که حضور خداوند مانع انجام این رفتار شده است این باور در فرزند تقویت می‌شود اگر والدین انجام رفتارهای صحیح را نیز به حضور خدا نسبت دهند نتیجه‌ای مشابه حاصل می‌گردد. متون دینی با برشمردن بی‌شمار صفات پروردگار در صدا تقویت احساس حضور پروردگار در زندگی هستند برای مثال در دعای جوشن کبیر که هزار نام از اسماء و صفات خداوند در آن آمده است هزار پاسخ به هزار نیاز انسان هزار توست. انسان‌ها در اثر شرایطی که در که راهی به سوی خدا هست حضرت حق دائماً در زندگی انسان راه می‌یابد.

چنین انسانی به بزرگترین بلائی زندگی یعنی یأس مبتلا نخواهد شد. صفات بیکرانۀ خداوند به معنای این هستند که انسان از چهارچوب قضای الهی خارج نیست، ناامید نیست، همواره گشایش برای او میسر است و همواره کسی هست که او را حمایت کند. شناخت معصومانایجاد شناخت نسبت به معصومان یعنی آشنا ساختن فرزندان با قهرمانان پاک، یعنی ارائه الگوهایی که هیچ نقص رفتاری ندارند کسانی که از حیث رفتار فردی، خانوادگی و اجتماعی بهترین‌هایی بوده‌اند که شایسته سرسپاری و سزاوار دوست داشتن هستند ذکر مثالی در این باره بسیار مفید است. با وجود آنکه عدم شناخت کافی شیعیان نسبت به همه معصومان نقصی بزرگ است اما این مسئله در جای خود اهمیت دارد که چرا برخی از این بزرگواران بیش از سایرین مورد شناخت، توجه و محبت مردم هستند. مردم مسلمان ما از ابتدا رسول خدا(ص) را با نام پیامبر رحمت، پدر امت و امین مردم روزگار خود شناخته‌اند. امام علی(ع) را با عدالت که بزرگترین آرمان اجتماعی بشر است می‌شناسند و امام حسین(ع) را با مردانگی، رشادت و ظلم ستیزی شناخته و او را قاتیل العبرات (کشته اشک) می‌نامند. مردم با سیلی از عواطف به او و پدرش پیوستگی غیرقابل توصیفی دارند. این رشته محکم که از جنس عاطفه است ظرفیت آن را دارد که از کودکی بسته شود و به مرور تقویت گردد. کودک زبان عاطفه و مفاهیم عاطفی را می‌شناسد و این فرصت و نعمتی است که نباید آن را در الگوسازی فراموش کرد. خانواده و دانش‌های عملی‌شناخت عقل و استفاده از آن در زندگیواژه عقل و مشتقات آن در متون اسلامی مکرر ذکر شده‌اند. از نظر روایات اسلامی عقل می‌بایست زمینه تعبد را فراهم کرده و آدمی را بهشتی کند. اگر خرد انسان در مسیر قوای حیوانی (حرص، خودخواهی، رفتارهای مزورانه) قرار گیرد آدمی آن را در راستای هدف واقعی این نعمت قرار نداده است. تعقل و خردورزی مهمترین مهارتی است که باید در زندگی انسان آموخته و به کار رود. ۱- در برخی روایات آمده است: هیچ مالی برگشت‌کننده‌تر از عقل نیست. منظور روایت می‌تواند این باشد که مدیریت مال و عقل معاش از خود مال مهمتر است اگر کسی مال فراوانی در اختیار داشته باشد ولی از تکنیک‌های مدیریت آن بی‌خبر باشد و یا آنها را به کار نگیرد دارایی خود را از دست می‌دهد در مقابل فراواند کسانی که با برخورداری از قدرت عقلانی دارایی اندک خود را حفظ و یا زیاد می‌کنند. ۲- روایتی دیگر اثر و یا کاربرد خرد را بیان می‌دارد که نگاه مهارتی به آن بسی بجاست. در این روایت آمده است: بهترین (بخش) عقل تدبیر است. تدبیر نگاهی نافذ، دوراندیشانه به چیزی داشتن. انسان مدبر از سطحی‌نگری فارغ است. بسیاری از تصمیمات عجولانه یا قضاوت‌های نابجا به دلیل سطحی‌نگری انسان است، این قضاوت‌ها و آن تصمیمات معمولاً انسان را دچار پشیمانی می‌کند. برای تدبیر می‌توان از دانش‌های قبلی خود مقایسه مورد پیش آمده با موارد مشابه و مشاوره با دیگران بهره گرفت در روایت‌های اسلامی آمده است: هیچ پشتیبانی مانند مشاوره وجود ندارد. ۳- روایت دیگر چنین است: دوستی‌ورزی نیمی از عقل است. انسان آگاه و خردمند کسی است که در روابط خانوادگی و اجتماعی اصول اخلاق ارتباطی را حفظ کند دشمنی انسان را به تنهایی مبتلا می‌کند. تمام اخلاق ناپسند مانند تکبر، درشت‌خویی، ناسزاگویی و امثال آن به ضعف یا قطع روابط می‌انجامد. قطع روابط نیز آدمی را ناتوان می‌کند. روشن است که بخش قابل ملاحظه‌ای از امور انسان به کمک فکری یا فیزیکی دیگران وابسته است کمال نادانی است که کسی گمان کند خود می‌تواند از عهده همه مشکلات خویش برآید. ممکن است فرد بدخو به مناسبت موقعیتی که به دست آورده دیگران را با همراهی با خود وادار کند مانند رئیس یک اداره یا کارخانه یا پدر یک خانواده لیکن این همراهی همدلی نیست زمانی که همدلی در کار نباشد افراد از تمام توان خود برای کمک به دیگران استفاده نخواهند کرد بنابراین ضابطه‌ها به رابطه‌های پایدار بدل نخواهد شد در این مسیر امکان پدید آمدن هرگونه تقلب و نفاق فراهم است در مقابل انسانی که با ابراز دوستی به دیگران کمک می‌کند و یا از آنها کمک می‌گیرد و در مجموع روابط خود را بر مبنای دوستی‌ورزی قرار می‌دهد در واقع تمام ظرفیت‌ها و فعالیت‌های دیگران را به طرزی ناپیدا در اختیار خود می‌گیرد علاوه بر آنکه از لذت معاشرت با آنها نیز برخوردار می‌شود پس انسان عاقل انسان دوستی‌ورز است. تربیت ذهنی فرزندان یکی از رئوس مهم تربیت فرزندان تربیت دینی آنهاست. تربیت دینی به طور قطع مبتنی بر این

است که والدین خود با رعایت مقررات دینی الگوی عملی مستقیم و زنده‌ای برای فرزندان‌شان باشند. آگاهی بخشی به افراد درباره دستورات دینی یکی از مراحل تربیت است. اولین گام در این راستا واضح نمودن این حقیقت است که تمام رفتارهای خوب رفتارهایی دینی‌اند. رعایت نظم و نظافت، عدالت‌خواهی، راستگویی، وفای به عهد، احترام متقابل و نیکوسختی، چیزی جز رعایت دین و دینداری نیست پس اگر کودک یا نوجوان نظافت و نظم فردی خود را رعایت کند باید به او القا نمود که فردی دیندار است تلقین دینداری و مسلمانی از خلال چنین رفتارهای انسانی به افراد مرحله روانشناختی مهمی است که در القا و استحکام احساس دینی مؤثر است. مرحله دوم آموزش آداب و دستورات شریعت است متأسفانه گروه قابل توجهی از والدین ایرانی با وجود اعتقادات ریشه‌دار به خدا، قرآن و رسول و اهل بیت گرامی‌اش در آموزش دستورات شریعت کوتاهی می‌کنند زمانی که دستورات شریعت آموزش داده نشوند مورد عمل هم قرار نمی‌گیرند تمرین دستورات و قوانین انجام آنها را به مرور زمان بر افراد آسان می‌کند طبعاً اگر در ادامه مسیر معرفت و آگاهی محبت به خدا و اهل بیت هم به آن ضمیمه شود شعور و احساس و عادت به انجام مناسک به ایمانی شایسته تبدیل می‌گردد. مرحله دیگری در تربیت دینی وجود دارد که کمتر مورد توجه والدین قرار می‌گیرد و ما نام آن را «تربیت ذهنی» می‌گذاریم. دانشمندان علم منطق تفکر را چنین تعریف می‌کنند جستجو در بین معلومات و پیدا کردن جواب سوال از میان آنها این رفتار ذهنی که هر فرد در مواجهه با یک سوال یا یک مشکل اندکی تأمل کرده و به معلومات پیشینش مراجعه نماید و سپس جواب مقتضی را بیابد رفتار مثبتی است که بدون تمرین برای افراد به ملکه و عادت تبدیل نمی‌شود در روایتی از حضرت علی (ع) آمده است که انسان نادان اول سخن می‌گوید در حالی که انسان عاقل ابتدا تفکر می‌کند. والدین می‌توانند در هر مرحله و در هر مسئله کوچکی که از فرزندان خود چیزی می‌پرسند و یا از آنها توضیحی درباره امری می‌خواهند ابتدا آنها را وادار به کمی تفکر کنند حتی اگر مسئله و موضوع مورد نظر بی‌اهمیت یا کم‌اهمیت باشد. رشد تخیل و تکلم‌آدمی در هر مرحله باید به نوعی از عالم خیال و در مجموع از دستگاه ذهن خود استفاده معقول و مفید نماید. این اعجاز ذهن است که تمام لغات را ثبت می‌کند و اعجاز خیال است که جملات را می‌سازد و سومی اعجاز کلمه است که با عالم واقعی ارتباطی توصیف‌ناپذیر دارد. یعنی همان رابطه کلمه و معنا یا کلمه و مصداق. انسان‌ها از کلمات پلی برای عبور به واقعیات می‌سازد. برای مثال ما با استفاده از کلماتی احترام‌آمیز و دلنشین مانند گفتن یک جمله دعایی برای کسی در او شوق و محبت و سپاس می‌آفرینیم همان گونه که کلمات خشن و بی‌ادبانه‌ای که نثار کسی می‌شود نفرت و خشم را در همان لحظه در او ایجاد می‌کند. هر چقدر که ذهن انسان از واژه‌ها و عبارات مختلف انباشته باشد فرد قدرت تعبیر حکایت و تکلم بیشتر می‌یابد. سیاست خویشنداری‌خویشنداری یا کف نفس یا تقوی یک رفتار است رفتار در وهله اول نیازمند یک نیروی بازدارنده درونی است و دستیابی به این نیرو علاوه بر باور و اعتقاد نیازمند تمرین است. باور و اعتقاد به خویشنداری انسان جهت می‌دهد. زمانی خویشنداری و کف نفس معنا می‌دهد که فرد در موقعیت انجام دادن یک عمل ناروا و یا در مسیر مسیل و انگیزه انجام آن قرار می‌گیرد و آن‌گاه خودداری کرده و با کوشش (کم یا زیاد) از مهلکه ارتکاب آن ببرد. تلاش برای بالا بردن توان خویشنداری ارتقای توانمندی و قدرتهای درونی است. آدمی با قدرت اختیارش شناخته می‌شود شخصی که به تمام محرک‌های بیرونی پاسخ مثبت می‌دهد و در اکثر قریب به اتفاق موارد ناخودآگاه خود را با وضعیت پیرامونی تطبیق می‌دهد نمی‌تواند انسان مختاری باشد این انسان قدرت «نه» گفتن به هیچ یک از این محرک‌ها را ندارد. بسیاری والدینی که همواره نگرانند فرزندان‌شان به خواسته‌های نامعقول دوستان تن دهند. خواسته‌هایی نظیر کشیدن سیگار، برقراری روابط مشروع، استعمال مواد مخدر و... بخشی از این نگرانی ناشی از این است که والدین می‌دانند هیچ‌گاه نکوشیده‌اند خویشنداری را در فرزندان خود ایجاد کنند یعنی قدرت «نه» گفتن را. پیامدهای فقدان تربیت و برنامه‌های خویشنداران‌آدمیان در وهله اول به آنچه برای آنان لذت بیشتری فراهم می‌کند تمایل بیشتری دارند و برای انجام این دسته امور سرمایه‌گذاری روانی زیادی نمی‌کنند از سوی دیگر هم امر مادی و لذت‌آوری تاریخ مصرف دارد انسان تنوع طلب با تکرار یک رفتار لذت‌آور احساس

خوشایند اولیه را نسبت به آن از دست می‌دهد به همین دلیل خیلی زود به دنبال سطح بالاتری از لذت می‌گردد اگر این لذت‌ها گناه‌آلود باشند معنای این امر غوطه‌وری هر چه بیشتر آدمی در گناه و معصیت است. حضرت امیر(ع) در نهج‌البلاغه می‌فرمایند: به درستی ترسناکترین و مهلکترین امور بر شما دو چیز است: تبعیت از هوس و آرزوهای طولانی شاهد مثال ما در این قسمت تبعیت از هوی و هوس است به دنبال هوی رفتن یعنی هو کجا که نسیم هوس انسان می‌وزد عمل آدم هم به همان سو برود هر چه خواست بگوید هر چه خواست بنگردد هر چه خواست بخورد و هر چه خواست بپوشد پیروی از هوی دوره عدم بلوغ و طفولیت تفکر و اراده است زیرا این فرد در واقع نمی‌اندیشد. دلیل آن هم روشن است این خود به سرعت مبادرت به عمل می‌کند انتخاب نمی‌کند چون اساساً احتمالات را بررسی نمی‌کند در منظومه فکری این فرد تقسیم به خوب و بد یا خوب و خوب‌ترین وجود ندارد یعنی به سلسله مراتب اخلاقی فکر نمی‌کند بنابراین کسی که روش تفکر را می‌آموزد به مواد صحیح برای تفکر نیز نیاز دارد حضرت امیر(ع) می‌فرمایند رفتار خویش‌تندارانه رفتاری است که شخص با استفاده از آن براساس یک تقسیم‌بندی زندگی می‌کند «به آنچه پایدار، علاقه‌مند و از آنچه ناپایدار رویگردان است». راهکار تقویت خویش‌تنداری یک راهکار عام در این باره همان است که از کلمات گهربار حضرت امیر استفاده می‌شود. ان استصعبت نفسه فیها تکره لم یعطها سؤلها فیما تحب، اگر نفس انسان در آنچه دوست ندارد از او نافرمانی کرد انسان هم خواسته نفس را به او ندهد این راه حل، عبارت است از اینکه آدمی باید بکوشد همه محبوبات و خواسته‌های نفس را اجابت نکند سیر نگه داشتن نفس آن را آرام نمی‌کند بلکه قدرت مهار آن را از بین می‌برد. تاکید بر این نکته لازم است که بدانیم کنترل نفس همواره به این معنا نیست که جلو حرام‌خواهی نفس را بگیریم بلکه دایره کنترل و خویش‌تنداری گسترده‌تر از ممانعت از انجام رفتارهای ناشایست و محرمات الهی است. برای مثال یک فرد مایل است امروز لباس خاصی را بپوشد که پوشیدن آن هم مانع شرعی ندارد اگر در همین لحظه جلو این محبوب را بگیرد و موقتاً آن لباس را بر تن نکند پدیده کنترل را تمرین می‌نماید. این سخن نه بدان معناست که آدمی باید دائماً با خواسته‌های مشروع خود بستیزد بلکه مراد این است که تا زمان رسیدن به این توانایی روش کنترل را تمرین نماید. قناعت‌قناعت که از ریشه لغوی «قنع» و از مصدر قنوع به معنای راضی بودن به عطای کم است حالتی نفسانی و ارادی است یعنی انسان از روی تصمیم و حتی در عین توانگری تلاش می‌کند که خواسته‌های دور و دراز و خاستگاه لذات خود را مدیریت نماید. قناعت دارایی است. خداوند تعالی به داود پیامبر(ع) وحی فرمود بی‌نیازی را در قناعت قرار دادم و این در حالی است که مردم آن را در زیادی مال جستجو می‌کنند اما نمی‌یابند. رسول خدا فرمود: القناعة مال لا ینفد. قناعت مالی پایان‌ناپذیر است من قنع غنی کسی که قانع شد بی‌نیاز می‌شود من قنع بشع کسی که قانع شه سیر می‌شود. قناعت آرامش دهنده و سالم ساز است احساس بی‌نیازی دنیایی از رضایت، آرامش و خرسندی را به ارمغان می‌آورد آرامشی که به انسان سلامتی بدن ارزانی می‌کند. ب راساس همین رابطه مستقیم بین آرامش روانی و سلامت جسمانی است که امام حسین(ع) می‌فرمایند: القنوع راحة الابدان. قناعت راحتی بدن‌ها را به دنبال دارد. قناعت در مسائل شهوانی عفاف می‌آورد رضامندی به قدر کفاف منجر به عفاف می‌شود هر قناعتی عقیف است. اثر دیگر عفت‌ورزی و قناعت به همسر تداوم جریان عفت عمومی در جامعه است. یعنی صیانت از عفت، غیرت‌ورزی و کنترل هوس نسبت به زنان در جامعه به جریان عفت عمومی کمک می‌کند. برعکس، هرزگی و عدم رعایت حرمت مادر همسر و خواهر بیگانه، به عدم رعایت حرمت محارم خود فرد از سوی دیگران می‌انجامد. در پایان اشاره به این روایت بسیار بجاست که حضرت امیر فرمودند. پاداش مجاهد شهید در راه خدا بزرگتر از انسان پاکدامنی نیست که توانایی (بی‌عفتی دارد ولی) عفت می‌ورزد. هر آینه انسان عقیف (از فرط پاکی و قداست) گویی فرشته‌ای از فرشتگان خداست. بسیاری از اهل معنا از راه کنترل غریزه جنسی خود به درجات بالای کمال رسیدند. مهارتهای دیگری چون مثبت‌اندیشی، کنترل خشم، تواضع، مواسات، احساس یگانگی با مردم وجود دارد که اگر این مفاهیم بعنوان مفاد اصلی دینداری در متون آموزشی و سیستم‌های تربیتی قرار گیرند نتایج مفیدی خواهد داشت بسیار مهم است که آداب اخلاقی را زمانی به افراد باید تعلیم داد که موانع

درونی از قبیل غرایز و شهوات برای مقابله با این آداب در آدمی بیدار نشده‌اند. درونی کردن این آداب در سنین کودکی بسیار بجا و به موقع است.

مدیران برجسته سخن میگویند

ارائه: مهدی افتخاری

۱- مقدمه: سوال مدیریت علم است یا هنر سالیان درازی است که ذهن بسیاری از مدیران را به خود مشغول کرده است، شاید در جواب بتوان گفت مدیریت هم علم است و هم هنر. مدیریت علم است چنانچه علم را دانش انباشته در یک موضوع خاص بدانیم. بنابراین، علم مدیریت یعنی مجموعه یافته‌های پژوهشگرانی که با روش‌های علمی، تجربیات مدیران را مورد پژوهش قرار داده‌اند. استفاده از این دست آوردها و یافته‌ها که همچون جعبه‌ابزاری در دست مدیران است نیاز به هنر مدیریت دارد. تجربیات مدیران که برخی از آنها با هزینه‌های بالا کسب شده گنجینه‌ها برای علم و هنر مدیریت است و مکتوب کردن آن خدمت بزرگی است به جامعه مدیران، تحقیق حاضر خلاصه‌ای از کتابی است که در آن نویسنده با مصاحبه از برخی مدیران برجسته، تجربیات آنها را در یک جمله بیان می‌نماید. «تمرکز در حد وسواس بر روی چند اصل بنیادی، سازگار با بافت هر سازمان خاص» به عبارت دیگر یعنی بکار گرفتن هنرمندان علم مدیریت. ۲- برانگیختن کارکنان ۱-۲- جک ولش، رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل جنرال الکتریک جک ولش در طی دو دهه با بیش از ۶۰۰ مورد تملک، ساختار شرکت جنرال الکتریک را از انو شکل داده و رکوردهای در آمد را یکی پس از دیگری شکسته، با وجود این می‌گوید مهم‌ترین کار او برانگیختن و ارزیابی کارکنان است. واج (وال استریت جورنال): نخستین بار که مدیر شدید درباره‌ی برانگیختن افراد چه آموختید؟ جک ولش: شانس من این بود که در جنرال الکتریک یک بخش جدید مربوط به کارهای پلاستیکی درست شده بود و من اولین نفری بودم که در آن بخش استخدام می‌شدم. وقتی اولین کارمند را استخدام کردم، شدیم یک تیم دو نفره. من خودم را نه رییس، بلکه همکار او می‌دانستم. دو نفری، نفر سوم ۱ استخدام و بعد نفرات دیگر را. سازوکار لازم برای آغاز یک حرکت کوچک آماده بود. برای صرف شام به خانه من مرفتم. آخر هفته‌ها با هم بودیم بدون هیچ دفتر و دستکی آن جا برای مت مثل یک فروشگاه خانوادگی بود در واقع شکل آرمانی یک بنگاه ایجاد میدانی برای جولان اندیشه‌ها، نه فرصتی برای ایجاد پست و مقام است. واج: اگر برای کار انسان ارزشی قایل نشوید و مدیران خوب نباشید در این باره به کارکنان چه می‌گویید. ولش: می‌گویم هیچگاه اجازه ندهید قربانی سازمان شوید بیشتر مردم احساس می‌کنند مظلوم واقع شدند. از سه حالت بیرون نیست، یا بی تفاوت شده‌اند، یا کادر خور آنها نیست، یا اینکه دوست ندارند وضع به هم بخورد. من آنها را تشویق می‌کنم که دست بلند کنند و خود را نشان دهند و چیزی بگویند. به آنها می‌گویم «اگر جنرال الکتریک پیوسته اسیر این احساس هستی که مظلوم واقع شده‌ای از این جا برو.» و مدیرانی که موجب پدید آمدن چنین احساسی در کارکنان می‌شوند و جین می‌کنم، چنین مدیرانی هستند که همیشه باعث از دست رفتن افراد می‌شوند. واج: چه میزان از وقت خود را صرف رفع مشکلات افراد می‌کنی؟ ولش: دست کم ۵۰ درصد وقتم را، به شما ثابت می‌کنم. (دفتر بزرگی بیرون آلود که شامل جداولی از نمرات کارکنان بود). ۱۰ درصد افراد بالای جدول نمره ۱ یک داشتند، اینها افراد درجه یکند. ۱۵ درصد بعدی نمره ۲، ۵۰ درصد میانی نمره ۳، ۱۰ درصد افراد پایین جدول که پایین‌ترین بازده را دارند نمره ۵ را داشتند. اینها افرادی هستند که باید رهایشان کنیم، در هر نوبت ارزیابی نمره هر شخص به او گفته می‌شود. واج: برای بهبود کارایی افراد، برای آنها هدف تعریف می‌کنید؟ ولش: بهتر است افراد بدانند راه پیشرفت بسته نیست. می‌خواهیم این شرکت با آخرین سرعتی که در قدرت ماست پیشرفت کند. به گمانم این روشن‌ترین هدفی است که می‌توانیم تعریف کنیم. من می‌خواهم آنها به هزار و یک راه برای پیشرفت فکر کنند. اگر بدانم چه باید بکنم، دیگر چه نیازی به آنهاست؟ (در واقع می‌توان

گفت به جای تعریف هدف های معین اجرایی برای افراد ، آنها را به چالشی بکشانید که هر فکری برای پیشرفت دارند مطرح کنند. واج: مهم ترین ابزار قدردانی از کارکنان کدام است؟ تشویق هالی یا معنوی؟ ولش: من هیچ چیز را به اندازه دادن پاداش های کلان دوست ندارم. دوست ندارم کسی فقط هوای کار را داشته باشد ، دوست دارم افراد کاملاً در گیر ماجرا شوند - شاید به این دلیل که خودم هوای کار را داشته ام. تشویق باید سر از روح و جیب کارکنان هر دو در آورد. پول تنها بس نیست ، لوح تقدیر هم به تنهایی کفایت نمی کند. ۲-۲- استیو بالمر ، مدیر عامل مایکروسافت در ژانویه ۲۰۰۰ بالمر سکان هدایت سازمانی را دست گرفت که یکی از با نفوذ ترین بنگاه ها در اقتصاد آمریکا و یکی از شرکتهای است که تا همین اواخر ، ارزش سهامش از هر شرکت آمریکایی دیگر بیش تر بوده است. خطری که در حال حاضر برای شرکت مایکروسافت وجود دارد دستور جنجال بر انگیز قاضی فدرال مبنی بر دو شقه کردن مایکروسافت است. (دو بنگاه مستقل ، یکی برای تولید سیستم های عامل و دیگری برای تولید نرم افزار های کاربردی.) نیت قاضی این است که با گذاشتن چنین محدودیتهای ، قدرت انحصار طلبی مایکروسافت را در هم شکنند. واج: وضع بنگاه شما بسیار حساس است. زنجیره ای از مسائل حقوقی از یک سو و تهدیدهای رقیبان از سوی دیگر ، برای رویارویی با این فشارها چه تغییری در شیوه مدیریت خود داده اید؟ بالمر: ما به لحاظ تاریخی همیشه عنصری داشته ایم که مثل خروج اضافی موشک کار می کند.... این عنصر به انسان یاد آوری می کند به کدام عوامل اصلی توجه نماید ، در کل سه عامل هست که باید روی آنها باریک شد: اول باید یقین کنی افراد مفیدی داری ... و خود را وقف آنها کنی. دوم باید روی هدف ساده و روشن تمرکز کنی این درست مانند قطب نما باعث می شود که در شرایط نامطلوب هم بتوانی خود را پیدا کنی. سوم: باید برای افراد حرف های روشنی که پشتوانه اش اندیشه است داشته باشی یعنی بتوانی بگویی: می دانم امروز چه باید بکنم ، می دانم هدف امروز ما چیست ، می دانم این قضایا در کجای حرکت اصلی سازمان می گنجد. لازم است افراد را به طور جدی در موضوعاتی که فرا روی شماست درگیر کنی و کاری کنید که خوب حس کنند. واج: شا کارکنان خود را در این معرکه چطور روبه راه نگه داشته اید؟ بالمر: باید پیوسته از خودت بپرسی آیا برای هر کس به اندازه قد و قواره خودت ، کار داری؟ آیا هر کس به روشنی مأموریت خود را می داند؟ آیا وقت کافی برای یکایک افراد می گذاری؟ آیا به نیازهای آنان گوش می دهی؟ یقین دارید آدم های بی خاصیت را از خود دور کرده اید؟ من انسان باوفایی هستم ... دوست ندارم رفتن افراد را ببینم ، چرا که آنها دوست ما هستند و جزو خانواده ما ، ولی گاهی باید بدانیم که { رفتن آدم های بی خاصیت } هم به صلاح سازمان و هم به صلاح خود آنهاست. من با افراد خودم و با معاون های ارشد سازمان وقت بیشتری را صرف می کنم و به آنها فشار می آورم تا آنها با افراد خودشان هم وقت بیشتری صرف کنند و به آنها نزدیک باشند. من همیشه در سخنرانی هایم برای افرادم ، گفته ام نگران آینده نباشید آینده کاملاً روشن است و ما باید یکپارچه باشیم. واج: نزدیک دو سال است - حتی پیش از دادگاه - کسانی می گویند مایکروسافت بیش از اندازه بزرگ شده و دیوان سالاری زیادی بر آنها چیره شده ، و خلاصه زیادی سیاسی شده و به همین دلیل بعضی از مدیران رده بالای آن رفته اند برای خود کسب و کار تازه ای راه انداختند. این عیبی دارد؟ شما برای روان کردن چرخ تصمیم گیری سازمان چه کرده اید؟ بالمر: به نظر من یک عامل مهم این است که از فرصت های آینده انگاره روشنی داشته باشیم. آن وقت در چهار چوب این انگاره می توان به افراد اختیار زیادی داد تا بتوانند تصمیم بگیرند و دیوان سالاری کم شود. اگر این انگاره روشن نباشد کار سخت می شود. واج: یعنی باره ای لایه های تصمیم گیری را کنار زده اید؟ بالمر: ما لایه ای را کنار نزنیم. ما لایه های چهارچوب باید روشن باشد. من با یقین و دلایل فراوان می گویم اگر ساختار روشن نباشد ، یک نگرش اندیشمندانه نباشد ، وضع خراب می شود. به همین دلیل است که این اندازه برای تعیین ساختار (نسل جدید خدمات ویندوز - نرم افزار جدید تحت شبکه) شور شوق دارم. ۳- مدیریت رشد ۱-۳- جان چمبرز ، مدیر عامل سیکوسیستمز در ژانویه ۱۹۹۵ که جان چمبرز به مدیر عاملی سیکوسیستمز برگزیده شد تعداد کارکنان این سازنده تجهیزات شبکه های رایانه ای ، ۳ هزار نفر و فروش سالانه آن تقریباً

۲ میلیارد دلار بود. امروز سیکو یک غول ارتباطات و مخابرات است با سی هزار کارمند و بیست میلیارد فروش. اکنون ارزش سهام سیکو از مرز ۵۴۱ میلیارد دلار گذشته و این بنگاه در جای سوم بازار بورس قرار دارد. اما از اواخر مارس ۲۰۰۰ در پی پدید آمدن نگرانی درباره حفظ جایگاه سیکو در بازار سهام و رویگردانی از خرید سهام این بنگاه، بهای سهام این بنگاه از اوج فروتر آمده و ۲۵ درصد کاهش ارزش داشته در حالیکه بهای هر سهم هنوز بیش از ۲ برابر سال ۱۹۹۹ است و تقریباً با روند ۱۰ سال گذشته هماهنگی دارد. با این حال سیکو توانسته کارکنان خود را خشنود نگه دارد و مالک شکارهای بالقوه باشد در چنین بازار متغیری چگونه می توان روند رو به رشد را مدیریت کرد؟ واج: فرود اخیر بهای سهام بنگاه شما چه اثری بر توان شما در استخدام افراد و تصاحب شکارهای جدید داشته است؟ چمبرز: فراز و نشیب بازار در مقیاس کلان، اثری بر تصمیم گیری ما در سیکو ندارد... ما همیشه بر پایه صلاح و مصلحت کارکنان و سهامداران و آینده دور شرکت تصمیم می گیریم نه بر مبنای چرخش های کوتاه مدت بازار سهام. برای ما کار کردن در یک بازار سخت، آسانتر است تا در یک بازار پر رونق، بهای سهام ما به اندازه دیگران نوسان نمی کند لذا شرکتهای که تا همین یک ماه پیش نمی خواستند مال مال ما شوند اکنون پا پیش گذاشتند... در ۲ ماه گذشته چرخش های بازار اثری نداشته جز اینکه تملک را آسان کرده. واج: وقتی مایکروسافت قرار است شقه شود، سیکو چگونه توانسته خود را از تیررس قوانین ضد انحصار دور نگه دارد؟ چمبرز: چنین پیشامدی برای سیکو تکان دهنده و بی نهایت نومید کننده است... ما با معیارهای شخصی کار می کنیم... و هیچ مانعی هم برای ورود به بازارها نیست، ظرف همین ۱۸ ماه گذشته، ۴۰۰ الی ۵۰۰ شرکت نوپا علیه ما وارد بازار شده اند. جایگاه خود ما، در بازار هم حساب است. من در آی بی ام و آزمایشگاه های وانگ، به تلخی آموختم که رقابت چیز خوبی است. رقابت باعث می شود تند تر حرکت کنی... رقیب را نباید به چشم بد نگاه کرد. آنها خوبند به این دلیل که به مشتری خدمت می کنند و این باعث می شود که ما هم تندتر حرکت کنیم، چ.ن رقیبان خوبی داریم ظرف ۳ تا ۵ سال آینده سهم بیشتری از بازار خواهیم داشت. واج: چگونه ایده ها را به الگو تبدیل می کنید؟ چمبرز: هدف من تعیین استراتژی سیکو بوده و فرق نکرده - این یکی از سه کار مهم من است. کار دوم این است که اعضای تیم رهبری استقرار آن استراتژی را، استخدام و تربیت کنم. کار سوم این است که واقعاً باریک شوم روی اینکه در سیکو چه فرهنگی لازم داریم... و این هم فرقی نکرده، رهبر کسی است که به حرفش عمل کند. پس وقتی می گویم خشنودی مشتری از هر چیز مهم تر است، باید هر شب به مهم ترین مشتریانی که در سراسر جهان دارم گوش دهم. البته در پس این هدف، فرایندی داریم که مثل ساعت کار می کند. این یکی از آن چیزهایی است که من نوست نزده ام. ضمن اینکه در آمد کارکنان رابطه مستقیمی با میزان خشنودی مشتریان دارد. جرگن شرمپ: رییس هیأت مدیره و مدیر عامل دایلمر - کریسلر جرگن شرمپ به تصمیم های قاطع می گوید تصمیم های «دیجیتال» یعنی مثل کامپیوتر فقط صفر و یک را می شناسد، تصمیم های قاطع نیز باید شفاف باشد: آری، یا نه. جرگن شرمپ می گوید: «باخود قرار گذاشتم در گفت و گوهای ادغام، موضوعات ناخوشایند را از همان اول کار پیش بکشیم.» مصاحبه شرمپ با وال استریت جورنال در آستانه انقلابی برگزار شد که یکی از آزمون های بزرگ کسب و کار جهانی زلزله افکننده است: ادغام دو غول صنعت خود رو یعنی دایلمر بنز و کرایسلر آقای شرمپ گفت عزم راسخ دارد که با اقدامات سریع و قاطع، حتی اگر ناخوشایند بنماید، فرآیند ادغام را مدیریت کند. واج: حیاتی ترین درسی که در آغاز آموختند کدام بود؟ شرمپ: عبارت «خطرات شاهر بیش از حد» ساخته و پرداخته من است. اینکه پیوسته بخواهی سازش کنی، گاه گاه کار دست آدم می دهد. بعضی وقتها باید قاطعانه کار را برید. می خواهی ۲ شرکت را به هم بچسبانی که وکیل عمومی جداگانه دارند، یا رئیس ارتباطات جداگانه دارند، حسابرس جداگانه دارند، رییس ارتباطات جداگانه دارند، و... آنها که با تصمیم دیجیتال میانه ای نداشته اند می گفتند: «بسیار خوب، با هم خواهیم بود، ما یک خانواده ایم و یکدیگر را دوست داریم» ولی ما با خودمان قرار گذاشتیم - گو اینکه در اجرای کامل آن موفق نبودیم - اما قرار گذاشتیم «موضوعات ناخوشایند را از همان آغاز کار پیش بکشیم» این را هم بگویم. اصولاً مردم،

آدم‌ها، از تصمیم دیجیتال (تصمیم آری یا نه) خوششان نمی‌آید، حالت بینابین را دوست دارند. واج: چرا فکر کردید باید درباره کارکنان، تصمیم آری یا نه بگیرید؟ شرمپ: به دلایل روانشناسی... اشتباه محض است اگر با شریک بشینی و بگویی «چیزی را تغییر نمی‌دهیم، بگذار بینم در ۱۲ یا ۷ ماه آینده چه پیش می‌آید... کارکنان را ناراحت نکنیم. می‌دانید، حقیقت این است که کارکنان چشم به راه تغییرند. حال اگر شما ظرف ۱۰-۲۰ ماه اول دست به چیزی نزنید، سستی ایجاد می‌شوید... وقتی هوای تغییر از سر افراد افتد خیلی بیشتر در برابر آن می‌ایستند تا هنگامیکه انتظارش را دارند... موضوع واقعاً مهم دیگر، سرعت عمل بود. این روزها سرعت عمل یعنی این که گاه اشتباه هم بکنی. اعتقاد من همیشه این بود... تا جایی که می‌توانی سریع عمل کن... اگر واقعاً اشتباه کردی، خوب باید تصحیح کنی... اما خیلی بهتر است بجنبی و گاه اشتباه کنی تا اینکه کند باشی. رو راست باشید، چون می‌دانید چه چیزی روح کارکنان را تازه می‌کند؟ صداقت جداً می‌گویم. منظورم این است که هیچ کس در این دنیا انتظار صداقت ندارد. ۴- ایجاد انگ تجاری ۴-۱- تینا براون، مدیر و سردبیر مجله TALK تینا براون هنگامیکه ویراستار مجله Fair بود با قرار دادن تصویر دمی مور باردار در پشت جلد به حرفه خبر رسانی از زندگی مشاهیر، ابعاد تازه‌ای بخشید. مشوقان و منتقدان براون معتقدند که او استعداد شگرفی در اینکه با ایجاد موجی، کارهای خویش را بر سر زبان اندازد دارد. واج: شما را ملکه «حرف روز» نامیده‌اند. نظر خودتان چیست؟ براون: درباره معنی این اصطلاح مطمئن نیستم. به نظر من این اصطلاح بدل به حرف بدی شده که مردم خیال می‌کنند می‌شود بوسیله دستگامی، چیزی، به موضوع نشر پیوند زد... حرف روز، علاقه خواننده است. اگر مجله‌ای بیرون بدهی که مردم دوست داشته باشند آن وقت می‌توانی این اصطلاح را درباره آن بکاربری... من فکر می‌کنم هر مجله خوب، تا آخرین چیزی که من دوست دارم به مذاق دیگران هم خوش آید، چه چیزی بهتر از این. به نظر من هر مجله بیشتر به این دلیل انتخاب می‌شود، نه به دلیل اینکه حرف روز است. واج: پس شما به ذوق خودتان تکیه می‌کنید؟ براون: بله همین طور است. اما هر کار تازه، زود دلم را میزند. واج: این همه مجله منتشر می‌شود شما چگونه خود را نشان می‌دهید و جلب توجه می‌کنید؟ براون: من همیشه بر این باورم که اگر مجله‌ای، از هر صفحه‌ای، روی زمین افتاده باشد باید قابل تشخیص باشد. مثلاً شکل چاپ حروف متمایز باشد. از این رو سعی کردم TALK هم متمایز باشد و هر کس با دیدن آن بفهمد این مجله TALK است و مطالب استواری دارد، به نظر من گرد آوری خرده ریز این و آن، دردی را دوا نمی‌کند، مجله خوب باید هویت دیداری نیرومند داشته باشد. من برای ایجاد حس «متفاوت بودن» در خواندن عنوان‌های روی جلد به خواندن مطالب درون مجله ترغیب می‌شود. واج: جشن راه اندازی چقدر اهمیت دارد؟ براون: بازار کار بسیار شلوغ و پر رقابت است. لذا فکر می‌کنم هر چه برای جشن راه اندازی تلاش شود باز هم کم است... در این کشور پهناور باید خیلی‌ها را بشناسی و با آدم‌های زیادی ارتباط برقرار کنی. هنگام بیرون دادن کار جدید، به نظرم هر چه بیشتر بتوانید افراد را برانگیزید که نخستین شماره را بخرند موفق‌تر خواهید بود. واج: بیرون دادن یک نشریه جدید خیلی هزینه دارد؟ براون: در مقایسه با نشریه قبلی پول کم تری در اختیار دارم... خیلی باید صرفه جویی شود. پندی که در تالتر آموختیم این بود که اگر سرمایه نداری باید مایه داشته باشی. چون نمی‌توانی ۱۵ نفر را بفرستی که موضوعی را برایت گزارش کنند، پس بهتر است از دیدگاه کاملاً متفاوتی به آن نگاه کنی. آن وقت توجه مردم جلب می‌شود. در واقع باید در هزینه کردن و بسته بندی کالا متفاوت باشید. ظرفیت‌های جدید پیدا کنید. از ظرفیت‌های موجود به شیوه متفاوت بهره بگیرید. مثلاً از نویسندگان... راهش این است که ببینید چه چیزی آنها را سر ذوق می‌آورد... چنان برخورد کنید که حس کنند می‌توانند درباره چیزهای مطلب بنویسد که تا حالا نمی‌توانسته‌اند. ۵- آموزه‌های اقتصاد نوین ۵-۱- مایکل دل، رییس هیأت مدیره و مدیر عامل دل کامپیوتر تحولی که مایکل دل با کمک اینترنت، در صنعت تولید رایانه شخصی پدید آورد، مانند تحولی است که هنری فورد با کمک تولید انبوه تولید اتومبیل مدل T در صنعت خودرو ایجاد کرد. پیروزی خیره‌کننده دل کامپیوتر در دریافت بی‌میانجی سفارش از مشتری، و هماهنگ‌سازی خط تولید با سفارش، از مایکل دل، ستاره‌ای در وال استریت و پیشوایی در

دیتریت ساخته ، تا جایی که جانشینان هنری فورد دست به دامن وی شده اند تا راهی برای اداره صنعت خودرو به آن شیوه ، نشان آنان دهد. واج: شما بساط اینترنت را در شرکت دل گسترده اید. چگونه می توان این کار را در صنعت خودرو تکرار کرد؟ دل: از پیامدهای مهم فناوری اطلاعات ، کاهش جدی هزینه ارتباطات است ، اگر شما با یک تشکیلات قطعه سازی سروکار داشته باشید ، هزینه برقراری ارتباط با الکترونیک با آن به سمت صفر میل می کند یعنی شما می توانید بین یک شرکت تولید کننده و یک شرکت قطعه آور ، یک ارتباط بسیار کارا برقرار کنید این موجب می شود زودتر بتوانید کار را گسترش دهید. نرمش بیش تی به کار می دهد ، می توانید شبکه تأمین کنندگان را به شیوه پویاتری مدیریت کنید ، و از کارهایی که در تخصص شما نیست ، بهره‌زید بنگاه ها به راستی می توانند بنای کار خود را بر رشته ای بگذارند که در آن استادند. واج: الگوی کار در صنعت خودرو ، فروش آنی است. مشتری وارد نمایشگاه نشد خودرو حاضر است. خودرو سازها همین که خودرو از خط تولید بیرون آمد پولشان را می گیرند. آیا نباید این فرهنگ از بُن باز سازی شود؟ دل: آنها باید در جاده تغییر ، شتاب به خرج بدهند و مردم را آماده پذیرش آن تغییرات کنند. واج: شما باشید از کدام سمت شروع می کنید؟ دل: به گمان من در سمت قطعه آوران خیلی زود بهبودی پدید می آید. اگر ما به قطعه آوران خود بگوییم: «توجه! شما باید قطعات را در فلان سکو تحویل دهید ، «خواهند گفت»: چشم قربان ، شما از ما یک میلیارد دلار جنس می خرید. این کار را می کنیم امر دیگری نیست؟» واج: برای اینکه قطعه آوران را با خود همراه کنید غیر از پاداش ، ابزار دیگری هم داشتید؟ چوب هم به کار بود؟ دل: همایش برگزار می کردیم برای قطعه آوران کارنامه درست کرده بودیم. پایگاه داخلی که فقط قطعه آوران و دل به آنها دسترسی داشتند درست کردیم ، کارنامه قطعه آوران یک راست وارد این پایگاه می شد و آنان از پیامد کار خود آگاه می شدند ، بی امان روی اینها کار می کردیم. واج: هنگام راه اندازی فروش بی میانجی از راه اینترنت ، کاری هم کردید که در پایان نادرست از آب در آید؟ چگونه آن را درست کردید؟ دل: درست مانند راه انداختن بنگاه ، هر لغزشی با گذشت زمان ناچیز به چشم می آید. کافی است آنرا وارونه کنی. این یکی از جعبه های قشنگ اینترنت است. بسی آسان می شود همه چیز را آزمود ... وقتی دادوستد را آغاز کردیم نخستین برتری ما این بود که می توانستیم به طور ONLINE در یابیم سفارش مشتری در کدام مرحله است. البته این توانایی را پیش از آغاز سفارش اینترنتی هم داشتیم ، اما نمی دانستیم چند نفر این شیوه را خواهند پذیرفت. ما اینترنت را به شبکه مرکزی خودمان پیوستیم لذا در هر آن می دانستیم سفارش در کدام مرحله است ... بعد می شد تلفن زد و وارد DELL COM شد که یک وجه اصلی آن «وضع سفارش» است (این سیستم اکنون مرحله نوپایی را می گذراند) جوری شد که در ۴ روز اول ، ۵ هزار نفر وارد شدند و از همین جا کار بالا گرفت. پیامش برای ما این بود ... که مردم این را می خواهند ... بعد آن را بهتر کردیم. واج: صنعت خودرو بیش تر در سمت قطعه آوران کار دارد یا سمت مشتری؟ دل: به نظر می رسد آنها به سمت قطعه آوران و فرآیند تولید کشش دارند. برای ما ساختن یک دستگاه رایانه شخصی ۳ الی ۴ ساعت بیشتر طول نمی کشد. این برای بسیاری از سازندگان سنتی شگفت انگیز است. طرح ما برای فرآیند است: کاهش زمان ، کاهش دخالت ها ، و تولید برابر سفارش ... در صنعت خودرو و علاقه به این شیوه بسیار است. واج: افراد مهم شرکت را چگونه به انجام این تحولات وا می دارید؟ دل: خواه با آموزش ، خواه با زور. تمام سیستم داخلی {کارهای افراد} خودمان را به شبکه وصل کردیم. اگر مدیر باشی جز با اینترنت شرکت هیچ جور دیگری نمی توانی کار کنی. نمی توانی کسی را استخدام کنی ، نه اخراج. نمی توانی به کسی افزایش دستمزد بدهی ، نمی توانی سهام به کارکنان واگذار کنی ، هیچ کاری نمی شود انجام داد مگر از راه شبکه. ۶- ردگیری گرایش ها ۶-۱- تام فرستون ، مدیر عامل MTV NET WORKS جوانان و نوجوانان سالهاست والدین خود ، و بازاریاب ها را گیج کرده اند. سپس MTV و مدیر عامل آن تام فرستون ، مردی از نسل پس از جنگ جهانی ، از بازار جوانان چه می دانند که دیگران نمی دانند؟ MTV در آغاز ۲۱ مین سال عمر خود که ۱۵ سال آن با مدیریت تام فرستون بوده در بازار جوانان در زمینه موسیقی نو ، مد و معرفی شخصیت ها ، هم چنان پیشتاز است. کانال

کودکان این تلویزیون، یعنی **Nikel odeon** جای خود را در میان پر بیننده ترین کانال های کابلی، حفظ کرده است و کالاهایی با مجوز از رایانه های شخصی **Rugrats** گرفته تا پا جامه های **blue,s** را عرضه کرده است. آقای فرستون که کارش را با تبلیغات آغاز کرده، پیروزی خود را در میان بینندگان جوان، پیامد بازار پژوهی خستگی ناپذیر، و داشتن کارکنان جوانی می دادند که خود را وقف کارشان کرده و پسند مشتریان خود را واقعاً درک می کنند، و نیز ناشی از فهم این که در این کسب و کار، تنها چیزی که پایدار می ماند «تغییر» است. در گفت و شنودی در سال ۲۰۰۰، فرستون شرح داد چگونه می توان در بازار ناپایدار جوانان پایداری کرد. واج: چگونه پیوند خود را با بازار جوانان نگاه می دارید؟ فرستون: ما دنبال بینندگان ویژه ای می رویم، لذا از جو پر هیاهوی رقیبانی که در زمینه های همگامی تر کار می کنند کنار می مانیم... گمان من این است که اگر بتوانیم با بینندگان ارتباط درست برقرار کنیم... و وارد مغز آنان شویم و وارد کمد لباس آنها و جعبه سی دی آنها، و سپس این یافته ها را با مقدار زیادی ابتکار درونی ترکیب کنیم و کالایی نو پدید آوریم، سایر جنبه های کار روبه راه می شود. واج: این کار را چگونه انجام می دهید؟ فرستون: باریک شدن روی بازار پژوهی، ما شاید در میان پژوهندگان بازار کودکان، نوجوانان، جوانان از همه پیش باشیم **Nickel odeon** مال کودکان ۲ تا ۱۲-۱۳ ساله است، و بینندگان اصلی **MTV** بین ۱۸ تا ۲۴ ساله اند. ما به صدها شیوه گوناگون، تحقیق می کنیم، و حتی در مواردی افراد را به خواب القایی فرو می بریم، زندگی آنها را به تصویر می کشیم، و پژوهش های میدانی زیادی انجام می دهیم. اما در کنار اینها کارکنان با فرهنگی داریم که از جان و دل به آنچه انجام می دهند دل بسته اند. تیمی که گوشش به زمین است، شَم خوبی دارد، و خوب حس می کند که باد از کدام سو می وزد. ما در **MTV** روی جوانان و نوجوانان باریک شده ایم، اما این دوره سنی خیلی زود می گذرد. یعنی تا می آیی به تهیه محصولات نمایشی برای یک گروه خاص، با نگرش و طرز فکر خاص، مسلط شوی، آنها رفته اند. و خطا است اگر دنبالش بروی. نسل بعدی، تروتازه و متفاوت از گرد راه می رسد. دوران ستاره های جهانی که بیش تر انگلیسی و آمریکایی بودند و در دهه ۷۰ و ۸۰ شاهد آنها بودیم، رو به فرود است می بینیم روز به روز کشورها موسیقی خودشان را دارند، ستاره های خودشان را دارند که به زبان خودشان می خوانند، آهنگ هایی می خوانند که با خودشان پیوند بیش تری دارد، موسیقی محلی، آلمانی باسد یا ژاپنی و یا چینی... به گمان من روبه اوج است. واج: سبک مدیریت شما، چه کمکی به پیروزی شما در بازار جوانان کرده است؟ فرستون: ما کوشیده ایم از نظام آهنینی که در برخی از بنگاه های تولید سرگرمی حاکم است دوری کنیم. اگر می خواهید یک بنگاه خلاق امروزی داشته باشید باید راه عبورایده از پایین به بالا- باز شود. ۷- چیرگی بر رغیب ۷-۱- فیل کاندیت، رییس هیأت مدیره و مدیر عامل بوینگهر گاه رقیب شما بانو آوری جسورانه، عنوان های درشت خبری را در کمند آورد، و مردم بگویند او نبض بازار را در دست دارند، چه می کنید؟ فیل کاندیت رییس هیأت مدیره بوینگ، این روزها با چنین چالشی دست به گریبان است. حریف اصلی او یعنی ایرباس، هوای تولید هواپیمای جت ۶۵۰ نفره **a3xx** در سر دارد و همین موضوع، قصه آنها را بر سر زبان آورده. ایرباس می گوید، این هواپیما با ۱۲ میلیارد دلار هزینه به مرحله تولید می رسد، به عنوان بزرگترین هواپیمای مسافربری جای بوینگ -۴- ۷۴۷ را خواهد گرفت. شرکت بوینگ در واکنش به این امر پیشنهاد ساخت **X747** یعنی برادر ۷۴۷ را داده که گفته می شود تا تولید ۴ میلیارد، خرج دارد. واج: برای ورود به بازار سوپر جامبوجت ها، بوینگ پیشنهاد ساخت نمونه بزرگتر ۷۴۷ را داده و ایرباس در پی تولید **A3XX** جدید است. گفته می شود بوینگ شاید این بخش بازار را به ایرباس بیازد. شما این را می پذیرید؟ کاندیت: هر گاه فرصتی از دست برود، رقیب جان می گیرد، تقلید مو به مو از رقیب شاید بهترین فرصت برای جت سه موتوره، ساختند با مشخصات یکسان، و ابلهانه به جان هم افتادند. انسان باید ببیند آیا بازار را می شناسد؟ آیا بهتر از رقیب به آن جواب می دهد؟ از دید ما ساخت هواپیمای جدید بر پایه محصولات موجود، خیلی منطقی تر است تا شروع از صفر. امروزه برای ما از نظر اقتصادی به هیچ وجه مقدر نیست یک هواپیمای کاملاً جدید، مختص این بازار بسازیم، معلوم نیست جواب بدهد. من

رقابت را دوست دارم. اگر می‌خواهید افراد به در خور داشته باشید، رقابت درست کنید. بدون آن فرد تنبل می‌شود و آخرین تلاش را نمی‌کند. حروف من درباره‌ی ایر باس نیز همین است. گمان دارم آنها ما را پیش می‌رانند و ما آنها را، این عیبی ندارد. ما همیشه رقابت سالمی داشته‌ایم، دورانی نبوده که نداشته باشیم. فقط بازی کتان عوض شده‌اند. «فهرست» ۱- مقدمه ۲- برانگیختن کارکنان ۲-۱- جک ولش، رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل جنرال الکتریک ۲-۲- استیو بالمر، مدیر عامل مایکروسافت ۳- مدیریت رشد ۳-۱- جان چمبرز، مدیر عامل سیکو سیستمز ۳-۲- جرگن شرکپ، مدیر عامل دایملر - کرایسلر ۴- ایجاد انگ تجاری ۴-۱- تینا براون، سر دبیر محله TALK۵- آموزه‌هایی از اقتصاد نوین ۵-۱- مایکل دل، رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل دل کامپیوتر ۶- ردگیری گرایش‌ها ۶-۱- تام فرستون، مدیر عامل ام تی وی نت ورکز ۷- چیرگی بر رقیب ۷-۱- فیل کاندیت، رئیس هیأت مدیره بویینگ

مدیریت دانش مفاهیم وزیر ساختها

تالیف: دکتر محمد حسن زاده

نام تخلص کننده: مصطفی توسلی فر - ناشر: نشر کتابدار - شابک: ۵_۵۸_۷۱۴۳_۹۶۴_۹۷۸- مفهوم مدیریت اطلاعات و دانش: امروزه دانش یک سرمایه تلقی میشود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی بر اقتصاد دانش محور و نقش دانش در پیشرفت های اقتصادی در هزاره سوم تا کید کرده است. در گزارش توسعه جهانی که در سال ۱۹۹۸ توسط بانک جهانی منتشر شد آمده است در کشورهای پیشرو اقتصاد اهمیت دانش به عنوان یک منبع در مقایسه با سایر منابع چنان افزایش یافته است که به عنوان عامل تعیین کننده استاندارد زندگی درآمده است world bank بانک جهانی در سال ۲۰۰۲ بار دیگر بر اهمیت دارا ای های دانشی ملت ها تا کید کرد و دارا ای دانشی ملتها را راهی برای مشارکت کشورهای در حال توسعه در انقلاب دانشی به شمار می آورد که در کاهش فاصله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نقش دولت جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانایی (دانش محور) را یکی از محور های اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است (۱۳۸۲) بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ۱۳۸۳ نیز به " رشد اقتصاد ملی دانایی محور " و بخش چهارم به " توسعه مبتنی بر دانایی " اختصاص یافته است. در همه موارد فوق " دانش " عنصری اساسی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا حداقل کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان های بیم المللی و دولت های ملی قرار گرفته است. برای دست یابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی توان ان رابه عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. به همین دلیل است که مدیریت و برنامه ریزی توسعه در سطح ملی و بین المللی ضروری تلقی میشود. یکی از ملزومات مدیریت دانش، شناسایی و فراهم آوری زیر ساخت های ان است. در غیر این صورت مدیریت دانش نمیتواند محور توسعه و اقتصاد ملی قلمداد شود. شناسا ای زیر ساخت ها نیازمند مطالعه ای بنیادی است. تحقیقی جدی درباره بنیانهای نظری و چهار چوب های مدیریت دانش در ایران نشده است. فقدان بنیان های نظری میتواند مشکلات زیادی را برای پژوهشگران این عرصه به وجود آورد. مبانی فکری و نظری مدیریت دانش و ابعاد مختلف زیر ساختی ان در سازمانها از مباحث مهم این اثر است. دانش چیست فرانسیس بیکن فیلسوف انگلیسی در چهار قرن پیش گفت: دانش قدرت است. شرکت هانیز کم کم به ارزش دانایی پی برده اند. سالها که در شرکت های تجاری دانش از مهمترین دارایی هابه حساب می آید (movizzo ۱۹۹۵)) پروساکت و داوینپورت ۱۹۹۸ معتقدند که دانش ترکیب سیالی از تجارب، ارزشها، اطلاعات زمینه ای و تفکر حرفه ای که چهار چوبی را برای ارزیابی و ارائه تجربیات و اطلاعات جدید فراهم میکند. دانش از نظر ماهوی بردو نوع است الف دانش نهان. دانشی است که از ترکیب اطلاعات دریافتی شخص از محیط پیرامون خود باز مینه های

فکری و تجربیات او شکل میگیرد. چنین دانشی در پیشبردهای شخصی و سازمانی نقش تعیین کننده دارد. مدیریت نظام یافته و همچنین انتقال آن به افراد دیگر به سختی انجام میشود.

ب دانش عیان. دانشی است که در قالب یک

محمل دانشی از حالت نهان به عینیت رسیده است. به عنوان نمونه شخصی دانسته های خود را به صورت سخنرانی نوشته و نظیر آن عرضه کند. نوع دیگری از دانش عیان یا عینیت دانش، تبلور آن در قالب مصنوعات مختلف است که البته در متون مربوط به حوزه دانش درباره آن بحث نشده است. دانش عیان نسبت به دانش نهان قابلیت انتقال، مدیریت و استفاده پذیری بیشتری دارد. دانش رابه لحاظ شمول و گستره نیز میتوان به دو نوع تقسیم کرد:

الف. دانش شخصی. دانشی که به

لحاظ تولید گداوری و استفاده در تملک شخص میباشد. چنین دانشی هر چند ممکن است منافع جمعی نیز داشته باشد، اما بیشتر بر اساس منافع شخصی گداوری میشود. همه انسانها در زندگی خود دانش را به دست می آورند و در مقاطع مختلف از آن استفاده میکنند و چون دانشی در زمانهای مختلف منافع و منزلتی را برای او به ارمغان می آورد. به عبارت دیگر افراد دانشمند به واسطه دانش خود از ارزش و منزلت خاصی برخوردار میشوند.

ب. دانش جمعی. دانشی است که فرایند شکل

گیری آن در یک مجموعه سازمانی است این نوع دانش ذاتا اجتماعی است و رابطه مستحکمی با موفقیت ها، شکست ها، رویه ها و ساختارهای سازمانی دارد از آنجایی که دانش جمعی در ذهن افراد مختلف شکل میگیرد به اندازه دانش شخصی منسجم نیست مجموعه دانش سازمانی به مثابه جدول حروف متقاطع است که حرف هر یک از خانه هادر اذهان کارکنان جای گرفته است. سازمانها معمولا- بیش از افراد عمر میکنند و افراد سازمان در یک دوره زمانی مشخص جایگزین میشوند در نتیجه فقدان دانش کارکنان بازنشسته، باز خرید شده، انتقالی و حتی اخراجی میتواند آسیبهای جبران ناپذیری رابه دانش سازمانی و فرایند های کاری آن وارد سازد. گداوری، سازماندهی و انتقال دانش به فرایند های پیچیده ای نیاز دارد. بهترین فرایند این است دانش از حالت ذهنی به عینی و از حالت شخصی به جمعی تبدیل شود تا قابل مدیریت گردد. برای درک بهتر مفهوم دانش، فرایند دانش را مورد توجه قرار میدهم. فلمینگ داشته های ذهنی بشر را با توجه به میزان درک و ارتباط زمینه ای به سطوح مختلف تقسیم می کند: داده، اطلاعات، دانش، خرد، حقیقت.

۱ داده. در پایین ترین سطح قرار دارد و عبارت است از یک

نقطه فاقد معنا در بعد زمان و مکان که هیچ اشاره ای به زمان یا مکان و بلازمینه است به همین خاطر فاقد رابطه معنا دار با چیز های دیگر میباشد ۲ اطلاعات. زمانی حاصل میشود که بین داده هادر بعد زمانی و مکانی ارتباط ایجاد شود این ارتباط میتواند بین داده ها یا داده ها و اطلاعات برقرار شود بنابر این اطلاعات تا حدودی دارای زمینه است و اشخاص میتوانند بر اساس تطابق داشته های قبلی خود آن را درک و تعبیر کنند ۳ دانش. همان گونه که در تعریف داوینورت و پروساکت نیز آورده شده ترکیبی از

اطلاعات، تجارب، ارزشها و پیش زمینه های ذهنی و محیطی شخص است مطلب مهم این است که، در مفهوم دانش یک چهار چوب و الگویی نهفته است که چرایی و علت پدیده هارا مورد نظر قرار میدهد دائما در حال تغییر است و از ترکیب اطلاعات مختلف، اطلاعات جدیدی رابه وجود می آورد و به شخص دانشمند قدرت تحلیل، ارزیابی و پیش بینی میدهد. شبکه ارتباطات بین اجزای دانش (داده، اطلاعات، زمینه ها، داشته ها، تجارب و ایده ها) از اهمیت بالایی برخوردار است و مادام که این ارتباط برقرار نشود نمی توان داشته های ذهنی را دانش نامید.

۴ خرد. عبارت است از درک ماهیت اصول حاکم بر الگوهای دانش. افرادی که

دارای حکمت باشند با ایجاد تغییر در ساختار موجود میتوانند تجربه، زمینه و دانش جدیدی را ایجاد کنند. این افراد تفکر انتقادی دارند و خلاقیت و نبوغ در این قشر در سطح بالایی قرار دارد. شخص مورد نظر در مثال در صورتی که به خرد دست یافته باشد میتواند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف، چشم انداز جامع تری پیدا کند و علاوه بر اقدامات عملی که در راستای دانش خود انجام می دهد، در سایه تفکر خلاقانه راه های مختلفی را به همراه مزایا و معایب آنها برای خود ترسیم میکند. تفاوت بین قضاوت فرد دانشمند و خردمند در این است که شخص دانشمند ممکن است بر اساس تجربیات محدود تری قضاوت کند ولی خردمند با ایجاد

رابطه بین تجربیات مختلف و استفاده از چاشنی خلاقیت در مورد

پدیده ها قضاوت میکند براین

اساس خرد از مقبولیت جهانی برخوردار است و به حقیقت بسیار نزدیک است و تغییر خرد نسبت به تغییر دانش، اطلاعات و دانش نیاز به مدت زمان زیادی دارد. به تعبیر دیگر محدودیت زمان و مکان در مورد خرد چندان مصداق ندارد و این تنها وجه مشترک خرد و داده است. مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش معمولاً یک پدیده در جامعه به وجود می‌آید اصطلاحات و مفاهیم مربوط به آن در متون تخصصی شکل می‌گیرد و سپس وارد واژه نامه‌ها می‌شود. به نظر می‌رسد گسترش ارتباطات و کوچکتر شدن فضا و نزدیکتر افراد جوامع مختلف به یکدیگر سبب تزلزل و ناپایداری نظام فوق شده. امروزه جوامع مختلف ارتباطات تنگاتنگی باهم دارند و فناوری اطلاعات و ارتباطات فاصله زمانی و مکانی را در سطح ملی و بین‌المللی کاهش داده است در نتیجه به محض برخی از پدیده‌های جوامع دیگر به شکل اخبار، مقالات، سخنرانی‌ها و نظیر آنها به کشورها و مناطق دیگر منتقل می‌شود روابط تخصصی و تجاری و یا ترجمه مهم‌ترین ابزار انتقال است. به همین دلیل روال فوق در جامعه مقصد (برخلاف جامعه مبدا) با نارسایی روبه‌رو می‌شود. تقدم و تاخر زمانی بین مفاهیم و مصادیق به هم می‌ریزد جامعه مقصد بدون آن که مصداق را تجربه کرده باشد مفهوم آن را دریافت می‌کند. تعریف مدیریت اطلاعات از مدیریت تعاریف مختلفی ارائه شده است ویلسون [۱۹۸۹] با در نظر گرفتن منابع اطلاعاتی به عنوان نمودی از اطلاعات و کاربرد فناوری اطلاعات این تعریف را ارائه کرده است: (مدیریت کارآمد منابع اطلاعاتی داخل و خارج از سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات مناسب) چنین به نظر می‌رسد که تعریف ویلسون تعریف کاملی نباشد زیرا هدف استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت کارآمد منابع اطلاعاتی بیان نشده است باربارا لافان [۲۰۰۱] مدیریت اطلاعات را به صورت یک فرایند تعریف کرده و اطمینان از شناسایی و دریافت ارزش اطلاعات را نیز بخشی از این فرایند به حساب آورده است تعریف مدیریت دانش مدیریت دانش مفهومی است که تعریف‌های زیادی برای آن ارائه شده است برخی از صاحب‌نظران مانند ارنست پرز تاکید دارند که دانش یک سرمایه سازمانی است و مدیریت دانش را بر همین اساس تعریف می‌کنند وی معتقد است مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش و قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت‌های پایایی آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. برخی بر فرایندمدار بودن مدیریت دانش تاکید کرده‌اند و آن را در تعاریف خود گنجانده‌اند. نیگل کینگ یکی از افرادی است که مدیریت دانش را فرایند خلق سازماندهی، اشاعه و حصول اطمینان از درک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک کار تلقی می‌کند مالهورادر سالهای اخیر بیشترین فعالیت را در زمینه مدیریت دانش داشته است و این مفهوم را از دیدگاه نظری تعریف کرده وی مدیریت دانش را کمک به سازمان‌ها در یافتن راه‌های نوین بهره‌جویی از دانش عینی و ذهنی افراد آن می‌داند [۱۹۹۸] malhotra] دیوید استمپز [۱۹۹۹] مدیریت دانش را مقداری کار بردی تر تلقی کرده و برای مدیران نقش فعالی قائل شده وی مدیریت دانش را فراهم‌آوری دانش مورد نیاز در زمان و مکان مورد نیاز و برای شخص نیازمند تعریف می‌کند. تفاوت مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش بررسی سیر تحول و تعاریف دو مفهوم مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش. نشان داده است اگر چه این دو مفهوم به همدیگر نزدیکند و در برخی از جنبه‌ها از جمله گردآوری سازمان‌دهی و نظیر آن از مکانیزم‌های تقریباً مشابهی استفاده می‌کنند ولی هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارد و از همدیگر متمایز میشوند. تعاریف مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش نشان می‌دهد که این دو مفهوم در برخی از فرایندها با یکدیگر تفاوت دارند بعنوان مثال مدیریت اطلاعات بیشتر به دنبال ذخیره و بازیابی اطلاعات است در حالی که مدیریت دانش به دنبال اشتراک‌گذاری دانش است. مراحل مدیریت دانش مدیریت دانش بیش از همه چیز به دنبال آن است که بین افراد شاغل در یک سازمان ارتباط دانشی برقرار کند. روشهای استفاده از دانش سازمانی را یاد دهد زمینه‌های تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی و بلعکس را فراهم آورد تا در نهایت نوآوری و خلاقیت را تقویت کند این کارکرد مدیریت دانش توسط ابل و اکسبرو [۲۰۰۱] [نیز مورد تاکید قرار گرفته است مانسکو [۲۰۰۰] [چهار مرحله را برای مدیریت دانش شناسایی کرده است ۱.. اشکارسازی دانش ۲ ایجاد گرایش به سوی دانش ۳ فرهنگ سازی برای اشتراک گذاری دانش ۴ زیر

سازی برای توزیع دانشمبانی نظری مدیریت دانش دانش به عنوان منبع اصلی سازمانها تلقی میشود چنانچه سازمان ها بخواهند به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی بپردازند بایستی عوامل زیرساختی مناسبی را فراهم آورند . فراهم آوری عوامل زیر ساختی نیازمند مجموعه های سازمانی است که سازو کار های خاصی را می طلبد ۱ نظریه شرکت نظریه شرکت از نظریه های است که قابلیت های سازمان را از هر نوع مورد توجه قرار میدهد این نظریه در اواسط دهه ۱۹۸۰ توسط انتوان اگوستین ارائه شده و الفرد مارشال ان را تکمیل کرده خلاصه این نظریه این است که مهمترین هدف یک شرکت به حداکثر رساندن سود میباشد و شرکت ها و یا سازمان ها برای حداکثر سود سعی میکنند از کلیه منابع خود بیشترین استفاده را به عمل آورند ۲ نظریه تعادل سه جزئی نظریه تعادل سه جزئی رامیتوان یک نظریه بنیادی برای شکل دهی آینده دراز مدت سازمان ها برشمرد که با نگاهی دیگر بر اهمیت دانش در سازمان ها تاکید میکند طبق این نظریه [قانع بصیری ۱۳۷۳] حیات اجتماع و فناوری سه مقوله ای هستند که از جرم انرژی و اطلاعات تشکیل شده است. تکامل این سه نیز در فزونی اطلاعات در طول عمرشان تعریف میشود. درحقیقت تفاوت این سه در میزان اطلاعاتی است که توانسته اند در طی زمان در خود ذخیره کنند. ۳ نظریه تولید و تبدیل دانش سازمانی نظریه تولید دانش سازمانی نظریه تولید دانش سازمانی در سال [۱۹۹۴] توسط نوناکا مطرح شد و بر ماهیت فعال و ذهنی دانش و اصلاح باورها و جلب مشارکت مردم تاکید دارد این نظریه کارکرد اصلی سازمان رادر تقویت دانش تولید شده به وسیله افراد و تبلور ساختن آن به عنوان بخشی از شبکه دانشی سازمان میداند. ۴ نظریه سازمان یاد گیرنده نظریه سازمانی یاد گیرنده از نظراتی است که لزوم جریان دانش در سازمان هارا توجیه می کند دیوید گاروین در سال [۱۹۹۳] سازمان یاد گیرنده را سازمانی تعریف کرده که مهارت تولید گرد داوری و انتقال دانش و همچنین تغییر رفتار با توجه به دانش و اندیشه های جدید راداشته باشد. ضرورت مدیریت دانش بیشتر نظریات مدیریتی ابتدا در شرکت های بزرگ از موده می شود پس ازان سایر بخش ها از جمله سازمانهای دولتی از ان اقتباس میکنند. نمونه هایی از این دست عبارتند از : مدیریت منابع سازمانی , مهندسی مجدد فرایند های تجاری و مدیریت کیفیت فرا گیر. مدیریت دانش نیز مستثنی نیست تجربه چندین دهه سازمان ها گواه است که مدیریت دانش تنها یک مد زود گذر مدیریتی نبوده است مرحله مد بودن خود را پشت سر گذاشته و زمان ان رسیده که استقرار یابد اکنون مناسب ترین فرصت برای توجه جدی به مدیریت دانش در بخش های دولتی است. دانش عامل تاین کننده رقابت در بخش دولتی شده است ارائه خدمات و سیاست گذاری وظیفه اصلی دولت است , دولتها در یک نظام اقتصاد دانشی به طور روز افزون در این عرصه ها در سطوح ملی و بین الملل دولتها و سازمانهای غیر دولتی با سازمانهای خارجی که خدمات مشابهی را ارائه میدهند در رقابت هستند [oecd ۲۰۰۳] نتیجه گیری امروزه دانش سرمایه سازمان تلقی میشود . در بیرون از سازمانها ممکن است شرکت های باشند که اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان ها را در اختیارشان قرار دهد, اما بر اساس "نظریه دانش مدار شرکت" وجود مجموعه های سازمانی برای تولید دانش خاص سازمانی - که ذاتا دانشی اجتماعی است - ضرورت دارد. در حال حاضر سیاست کوچک سازی دولت پیگیری میشود برای تحقق ان بر اساس "نظریه تعادلات سه جزئی" بر دارایی های دانشی سازمان ها , تدوین راهکارها و ایجاد ساختارها تا کید میشود . به عبارت دیگر , چنانچه سازمان ها به دنبال کوچک سازی ساختار های فیزیکی خود هستند ناگزیر باید به گسترش ساختار های دانشی خود توجه کافی کنند . تولید و تبدیل دانش از حالت نهان به حالت عیان و همچنین از شکل فردی به شکل اجتماعی در "نظریه تولید و تبدیل دانش سازمانی" ارائه شده است . این نظریه وجود فرایند های سازمانی خاصی را توجیه میکند که سازمانها بتوانند دانش سازمانی خود را سامان داده و به عنوان یک سرمایه سازمانی استفاده کنند . پاسخگویی به نیازهای محیطی متغیر مستلزم پویایی مداوم سازمان هاست که در نظریه یاد گیری سازمانی به خوبی منعکس شده . برای پویایی سازمان ها , جریان مداوم دانش در شریان های سازمانی ضروری است . پویایی مورد نظر هنگامی قابل تصور است که سازو کار های برای تدوام ان وجود داشته باشد. به عبارت دقیق تر, بدون وجود سازو کارهایی برای مدیریت دانش. پویایی جریان دانش اتفاق نخواهد افتاد. نظریه های چهار گانه فوق لزوم مدیریت دانش در سازمانها

راتوجیه می‌کنند. بنابراین زیرساخت‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش در سازمان‌ها ضروری است. زیرساخت‌های مدیریت دانش اساسی یا بنیانی‌های لازم برای ایجاد یک نظام، سازمان یا سازه را زیرساخت گویند. شورای سردفتران اطلاعات [۲۰۰۱] سه عنصر افراد، فرایندها و فناوری را به عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش در بخش دولتی میدانند. این‌ها سه عنصر اساسی یک محیط سازمانی نیز محسوب می‌شود. شرما و ویکراماسینگه [۲۰۰۲] نیز چهارعامل زیرساختی برای مدیریت دانش را شناسایی کردند که عبارتند از زیرساخت‌های لازم برای هم‌کاری زیرساخت‌های لازم برای شکل‌دهی حافظه سازمانی زیرساخت‌های منابع انسانی و شبکه دانش. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی [۲۰۰۳] سه گروه از عوامل زیرساختی را ذکر کرده است که عبارتند از: ارزش سازمانی، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات. با مرور تعاریف عوامل زیرساختی مدیریت دانش نشان می‌دهد که "منابع انسانی"، "فرایندها" و "فناوری" مهم‌ترین زیرساخت‌های مورد نیاز تلقی می‌شود. منابع انسانی مهم‌ترین عنصر منابع انسانی است زیرا مدیریت دانش به تمایل افراد برای به اشتراک گذاشتن و استفاده مجدد دانش متکی است.

اطلاعات می‌تواند اشتراک گذاری دانش را درون و بیرون از مرزهای سازمان تسهیل کند اما فرایندهای واقعی تولید و تبدیل دانش را افراد سازمان ایجاد و تکمیل می‌کنند. دیدگاه منبع مدار شرکت نیز بر سرمایه انسانی در افزایش توان رقابتی شرکت‌ها و یا سازمان‌ها تاکید دارد. Barney (۱۹۹۱) به همین دلیل منابع انسانی را قبل از سایر عوامل زیرساختی بررسی می‌کنیم. استخدام کارکنان برای سازمان منافع ماند ثبات بالا، پیش‌بینی‌پذیری دانشی سازمان، هماهنگی و کنترل بهینه جامعه پذیری بیشتر و هزینه کمتر و نظایران دارد. هر چند که استفاده از نیروی انسانی بیرون از سازمان مانند نیروهای کمکی یا کارکنان سازمان‌های همکار موجب کاهش هزینه‌های مدیریتی و همچنین افزایش انعطاف سازمان می‌گردد اما هدف این است که مزایا و معایب اشکال مختلف کارگزینی تعدیل گردد. از دیدگاه منبع محور شرکت سازمان‌ها بایستی به دو عامل تعیین‌کننده راهبردی توجه داشته باشند: ارزش شرکت ۲ یگانگی سرمایه‌ها. در صورتی که یگانگی سرمایه و ارزش شرکت بالا باشد شرکت بایستی این دارایی را از طریق ایجاد روابط دراز مدت بر اساس مشارکت دو جانبه به صورت داخلی توسعه دهد. چنانچه یگانگی سرمایه انسانی پایین باشد اما ارزش شرکت همچنان بالا باشد شرکت باید سرمایه انسانی خود را از بازار تامین کند و برای جبران کمبود نیروی انسانی راهکارهای لازم را پیش‌بینی کند. چنانچه یگانگی ارزش هر دو پایین باشد، برای اموری مانند منشی‌گری و نظایران استفاده از نیروهای قرار دادی خارج از سازمان مفید به نظر می‌رسد. در نهایت چنانچه که ارزش شرکت پایین باشد اما یگانگی سرمایه انسانی بالا باشد سازمان بایستی با شرکاء خود ائتلاف‌ها ای تشکیل دهد تا به مهارت‌های ارزشمند کارکنان آنان در اموری مانند مسائل حقوقی و غیره دسترسی داشته باشد. راهبرد های باز نشستگی فراهم‌آوری محیط کاری لذت بخش قراردادهای شغلی جذاب و رویه‌ها و طرح‌های جبران حقوق ویژه سازمان، راهکارهای است که سازمانها میتوانند برای حفظ کارکنان خود و یا جذب نیروی ارزشمند از خارج از سازمان استفاده کنند. در برخی سازمان‌ها باز نشستگی افراد به مثابه پایان رابطه شغلی کارکنان با سازمان است. در حالی که افراد باز نشستگان سازمان به عنوان سرمایه انسانی قابل استفاده مطرح هستند و بنابراین، برای مدیریت و استفاده بهینه از توان کاری آن‌ها بایستی راهکارهای لازم پیش‌بینی شود. راهبرد های تشویق به اشتراک گذاری دانش پرداخت دست‌مزد بیشتر از بازار، طرح‌های پاداش دهی بر اساس عملکرد انفرادی، گروهی و سازمانی از جمله مواردی است که میزان به اشتراک گذاری دانش را ارتقا می‌بخشد. چنانچه افراد در مقابل به اشتراک گذاری دانش و تجربیات خود پاداش بگیرند و تشویق شوند انگیزه بیشتری برای انجام آن خواهند داشت. طرح سازمانی مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان، ساختار سازمانی افقی و کاهش سلسله مراتب سازمانی و بکارگیری عناوین شغلی انعطاف‌پذیر، نهادینه شدن پای‌بندی به ارزشها و باورهای مشترک در فرهنگ سازمانی از جمله موارد ساختاری و سازمانی است که بالندگی کارکنان را افزایش می‌دهد و رغبت آنها را برای در اختیار گذاشتن تجربیات

واموخته‌ها بالا- می برد. راهبرد های اطلاع رسانی طراحی و بکار گیری نظام های نظارتی و باز خورد گیری و همچنین فراهم آوری ملزومات مربوط به تفسیر دانش نهان در بازار کار، توان مدیریتی سازمان را برای استفاده بهینه از نیروی انسانی ارزشمند درون و بیرون از سازمان افزایش میدهد. چنانچه اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان و کارایی فرایند های سازمانی در برابر نیازهای محیط پیرامونی به صورت کار آمد در اختیار مدیران قرار گیرد آنها میتوانند صاحبان دانش نهان درون و بیرون از سازمان را به خدمت گرفته و در راستای اهداف سازمانی خود به خدمت گیرد. مسائل مربوط به فرهنگ سازمانی معمولاً آماده سازی فرهنگ یک سازمان [اعم از ارزشها و رفتارها] برای مدیریت دانش مهمترین و مشکل ترین چالش می باشد. میزان همکاری افراد مهمترین مشغله مدیران تلقی میشوند. زیرا موفقیت مدیریت دانش به انگیزه تمایل و توان افراد برای به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است. افراد در سازمان همیشه میتوانند به عنوان عامل توانمند ساز ویا موانع فرایند ها و فناوری برای مدیریت دانش تلقی شوند. مانع ها بایستی شناسایی و رفع گردد و عوامل تسهیل کننده نیز بایستی افزایش یابد. فرایندها عوامل فرایندی زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان شامل طیف گسترده ای است که ایجاد آنها توجه خاص مدیران سازمان هارا می طلبد. زیر ساخت های فرایندی برای تولید و به اشتراک گذاری دانش سازمانی و همکاری با سایر سازمان ها جهت بهره مندی از دانش برون سازمانی و ایجاد زمینه های مبادله دانش است. دانش مداری مدیریت در سازمان اولین مورد قابل توجه برای ایجاد انسجام و هماهنگی دانش سازمانی نوع مدیریت میباشد. به عبارت دیگر نحوه مدیریت یک سازمان دانش مدار و ویژگی های خاصی را میطلبد. انواع مدیریت ۱ مدیریت سلسله مراتبی مدیریت سلسله مراتبی که مدیران میانه به عنوان مترجمان دانش نهان رده های بالاتر و پایین تر خود به دانش عیان عمل میکنند. این نوع مدیریت همیشه بین مدیران عالی رتبه سازمان و کارکنان اجرائی فاصله وجود دارد و ارتباط بین آنها سلسله مراتبی است. این نوع ارتباط در سازمان های دانش مدار امروزی چندان مفید نیست، مگر بخشی از وظایف مدیران ارشد به مدیران میانی تفویض گردد ۲ مدیریت فرامتنی مدیریت فرامتنی که ترکیبی از مدیریت سلسله مراتبی و گروههای خود سامان یافته است. این نوع مدیریت بر تنوع درخواست متمرکز است. گاهی سلسله مراتب مدیریتی رعایت میشود و گاهی نیاز به سلسله مراتب مدیریتی نیست. مدیریت فرامتنی نیز به کمک پیشرفت های فناوری حاصل شده و سازمانها برای مدیریت بهینه دانش موقعیتی را فراهم می آورند تا مدیران بتوانند به سرعت اطلاعات را بین کارکنان توزیع کنند، برای انجام کارها تیم های همکار تشکیل دهند و حتی از افراد خارج از سازمان نیز در ترکیب این تیم ها استفاده کنند، تابدین از اطلاعات و دانش برون سازمانی بهره مند شوند. این کار فضا های مشترک سازمانی را شکل میدهد که یکی از مهمترین ابزار های تولید دانش سازمانی است. فن آوری فناوری و به ویژه فناوری اطلاعات یکی از مهمترین عوامل ارتباط بین بخش های مختلف سازمان و زمینه ساز انتقال دانش است. همچنین یکی از زمینه های پژوهشی مربوط اشتراک دانش نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی است. به عنوان نمونه بلاکلر [۱۹۹۵] با طبقه بندی دانش به انواع مختلف توانست پژوهش زوبف [۱۹۸۸] در باره بکار گیری فناوری اطلاعات در یک مجموعه ساخت و تولید را توجیه کند. وی معتقد است مهارت های عملکردی با فناوری های رایانه ای تکمیل خواهد شد. بنابراین با کد گذاری اطلاعات با استفاده از نظام های رایانه ای هوشمند و گسترش دسترسی به اطلاعات، دانش فرهنگی شکل می گیرد و دانش رویه ای استحکام پیدا میکند. یکی دیگر از دید گاه های مربوط به نقش فناوری اطلاعات در اشتراک دانش، نظریه ارتباطات است. اور لیکوسکی ویتس [۱۹۹۴] با اشاره به گنجینه های دانشی، چگونگی تدوین ساختار های ارتباطات توسط محققان حوضه هوش مصنوعی را تجزیه و تحلیل کردند. بر اساس یافته های آنها، گنجینه های دانشی که توسط گروههای هم کار کرد، نظیر گروه های پست الکترونیکی و غیره شکل میگیرد، افراد مجمع را در انجام کار های خود یاری میدهد. از مدتها پیش برخی از پژوهش ها در زمینه ارتباطات بر مسائل انتخاب رسانه برای انتقال اطلاعات تمرکز داشته اند دافت و لنگال [۱۹۸۹] در اثر ارزشمند خود ایده های اصلی نظریه غنای اطلاعات را برشمرد. آنها معتقدند که وظایف چند گانه نیاز مند رسانه غنی اطلاعاتی است و به میزان زیادی نیازمند تعامل شخصی

است تا افراد ترغیب شوند. برخی شیوه‌های موجود برای ارتباطات معمولاً عبارتند از: دیدار چهره به چهره، پست الکترونیکی، تلفن، پست صوتی، فاکس، نامه‌ها و نظایر آن. براساس نظریه غنای اطلاعات، رسانه‌ها را میتوان براساس غنای آن‌ها رتبه‌بندی کرد. دیدار چهره به چهره غنی‌ترین و پست الکترونیکی ضعیف‌ترین می‌باشد. در طول ۱۵ سال گذشته نظریه غنای اطلاعاتی، به صورت گسترده توسعه یافته و از جانب سایر دیدگاه‌های گزینش رسانه مورد مقایسه قرار گرفته و تکمیل شده است. استراوب و کاراها ۱۹۹۸ توجیه‌های مربوط به گزینش رسانه را در چهار گروه دسته‌بندی کردند: تناسب بین عملکرد و رسانه. این توجیه بر نظریه غنای رسانه استوار است که فرض میکند که ویژگی‌های رسانه گزینش شده بایستی با نیازهای اطلاعاتی عملکردهای جاری منطبق باشد. عملکرد ۲. این توجیه بر ضرورت‌های مرتبط با ارتباطات بر مبنای عملکرد استوار است به عبارت دیگر هر سازمانی بایستی با توجه به عملکرد بخش‌های خود زیرساخت‌های ارتباطی مناسبی را ارائه نماید تا ارتباطات مربوط به عملکرد سازمانی شکل گیرد. ۳. رسانه. این توجیه بر ویژگی‌های خود رسانه تمرکز دارد. رسانه مورد استفاده تا حد امکان بایستی از انعطاف و دسترس پذیری لازم برخوردار باشد. رسانه‌های الکترونیکی قابلیت‌های چندگانه‌ای دارند که سرمایه‌گذاری در این زمینه را توجیه میکند. محیط اجتماعی. در محیط اجتماعی اجزایی مانند: حضور مجموعه قابل توجهی از کاربران و دسترسی پذیری به موقع گیرنده مورد توجه قرار میگیرد. چنانچه کارکنان مقداری از وقت خود را برای اشاعه تجربیات خود اختصاص دهند و در صورت وجود زیرساخت‌های ارتباطی اطلاعات و دانش خود را در پایگاه دانشی سازمان وارد کنند، بایستی هنگام مواجهه با مشکل نیز بتوانند در مقام کاربر به آن مراجعه کرده و بهره‌مند شوند. بدین ترتیب، استفاده از دانش سازمانی در راستای اهداف سازمانی محقق خواهد شد. البته نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی نیز بایستی از این گرایش‌ها پشتیبانی کند در انتخاب نظام‌های مذکور حتماً بایستی این موارد در نظر گرفته شود. نتیجه گیری ۱. امروزه تولید دانش سازمانی یکی از وظایف سازمان‌هاست ۲. تولید دانش انفرادی در بستر تجربه و دانش سازمانی از طریق به اشتراک گذاری اتفاق می‌افتد. ۳. برای به اشتراک گذاری دانش شرایطی لازم است: الف) زمینه سازی فرهنگی. ب) ایجاد فرصت برای تسهیم دانش. ج) ایجاد ظرفیت جذب و اشتراک دانش در کارکنان. د) نظام پاداش دهی مناسب برای اشتراک دانش. ه) اختصاص بودجه و واحد ویژه برای ساماندهی اشتراک دانش ۴. ممکن است همه دانش مورد نیاز در داخل سازمان موجود نباشد. بنا بر این، بایستی دانش لازم را از بیرون سازمان از بیرون سازمان با همکاری بین سازمانی تامین کرد. ۵. همکاری بین سازمانی نیازمند برنامه‌های مدون برای برگذاری نشست‌ها، تبادل کارکنان و نظیر آن وزیر ساخت‌های فنی برای اجرای پروژه‌ها و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک می‌باشد. ۶. استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات برای مدیریت دانش و حرکت به سوی دولت الکترونیک ضروری است. در این زمینه بایستی انتخاب رسانه مناسب مورد توجه قرار گیرد. ۷. منابع انسانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند. بنا بر این بایستی به رشد و بالندگی آنها کمک شود. رشد و بالندگی از طریق آموزش و بازآموزی ممکن می‌شود و ایجاد امکان ارتباط اسان بین کارکنان و مدیران، تحرک شغلی کارکنان بین بخش‌های درون سازمان و بیرون از آن‌ها و کاهش بروکراسی اداری از جمله راهکارهای مهم دیگر است. ۸. برای ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش در بخش دولتی بایستی سه عنصر اساسی منابع انسانی فرایند و فناوری و سه عامل زمینه‌ای استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی و تامین مالی برنامه‌های مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است.

فهرست ۱- مفهوم مدیریت اطلاعات ۳

۲۰- راهبردهای اطلاع رسانی ۹ ۲- دانش چیست ۳

۲۱- مسائل فرهنگ سازمانی ۱۰ ۳- مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش ۵

۲۲- فرایندها ۱۰ ۴- تعریف مدیریت اطلاعات ۵

۲۳- دانشمداری م در سازمان ۱۰ ۵- تعریف مدیریت دانش ۵

۲۴_انواع مدیریت	۱۰_تفاوت م اطلاعات و م دانش	۶
۲۵_فن آوری	۱۱_مراحل مدیریت دانش	۶
۲۶_نتیجه گیری	۱۲_مبانی نظری مدیریت دانش	
۲۷_منابع	۱۳_نظریه شرکت	۷
تولید و تبدیل دانش سازمانی	۱۲۷_نظریه سازمان یاد گیرنده	۱۳۷_ضرورت مدیریت دانش
مبانی نظری مدیریت	۱۵۸_زیرساخت های مدیریت دانش	۱۶۸_استخدام کارکنان
بازنشتگی	۱۸۹ " " _تشویق به اشتراک گذاری	۱۹۹_طرح سازمانی
۹ منابع: کتابخانه استان قدس رضوی بخش گردش کتاب آقایان م	۵۲۶ ح	۴۰۳۸/۶۵۸

مدیریت ایمنی و بهداشت

پژوهشگر: سید علی قادری

خلاصه کتاب: فصل ۱: اهمیت ایمنی: با آغاز انقلاب صنعتی، موضوع حفاظت از سلامت نیروی کار از حالت فردی خارج و حالت عمومی تری به خود گرفت. پس از پیدایش مکتب روابط انسانی در مدیریت، توجه به ایمنی منابع انسانی اهمیت بیشتری یافت. هزینه های محیط های غیر ایمن بسیار شگفت آورند. اگر هزینه های غرامت و ضرر و زیان پرداختی به آسیب دیدگان را در نظر بگیریم می توان دریافت که عدم وجود ایمنی می تواند یک سازمان را از پا در آورد. امروزه اهمیت مدیریت ایمنی در دستیابی به کارآیی سازمان به طور فزاینده ای مورد توجه قرار گرفته است. امروزه همگان بر این باورند که ایمنی و بهداشت به سیستم مدیریت فعالی نیاز دارد چرا که ایمنی و بهداشت را نمی توان از طریق مقررات اجباری یا احساس جمعی و یا توسط یک فرد به تنهایی تامین کرد. به جرات می توان گفت (مدیریت ایمنی گزینه نیست ضرورت است). تعریف ایمنی: ۱- حالتی که در آن احتمال خطر آسیب (به اشخاص) یا خسارت مادیه میزان قابل قبولی محدود شده است. ۲- عدم وجود مخاطره ی غیر قابل قبول آسیب به عبارت دیگر ایمنی مجموعه شرایطی است که میزان مخاطره ی مربوط به سلامتی را به حداقل برساند. تعریف حادثه: عبارت است از رویداد ناخواسته ای که باعث مرگ از دست رفتن سلامتی جراحات، آسیب یا خسارت دیگری بشود. تعریف رخداد: عبارت است از رویدادی که باعث ایجاد حادثه شود یا توان بالقوه ی ایجاد حادثه را داشته باشد. فصل ۲ ساختار سیستم های مدیریت ایمنی: هدف سیستم مدیریت ایمنی، حصول اطمینان از این است که سازمان چگونگی تاثیر فعالیت های خود در زمینه ی بهداشت و ایمنی را بشناسد و اندازه گیری هایی به منظور کنترل و بهبود آن تدوین کند. این اندازه گیری ها از طریق: ۱- پایش و بازنگری عملکردها ۲- اصلاح عدم تطابق های مشاهده شده در ممیزی ها انجام می شود. نکته: حائز اهمیت اسین است که سیستم مدیریت ایمنی باید بخشی از کل سیستم مدیریت باشد و نه یک سیستم مجزا یا اضافی اصول حاکم بر سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی شامل اصل یک: تعهد و خط مشی اصل دو، طرح ریزی اصل سه، اجرا و عملیات اصل چهار: کنترل اندازه گیری اقدام اصلاحی اصل پنج: بازنگری و بهبود (بازنگری مدیریت) اگر اصل یک را به عنوان هدف گزاره کلی و ایجاد تعهد در مدیریت و کارکنان سازمان قلمداد کنیم چهار اصل بعدی دقیقاً مطابق چهار قدم چرخه یدمینگ (PDCA) یعنی برنامه ریزی (PLAN)، اجرا (DO) کنترل (CHECK) و اقدام (ACTION) است. یکپارچه سازی سیستم های مدیریت فواید فراوانی برای سازمان ها دارد که برخی از آنها عبارتند از: صرفه جوئی در زمان و هزینه ۱- استفاده بهتر از منابع ۲- پرهیز از دوباره کاری ۳- دسترسی آسان تر به اطلاعات ۴- ترکیب ممیزی های مختلف ارتقای کارآئی ۱- کاهش کار اداری ۲- دستیابی به تصویری کلی از سازمان ۳- حرکت به سمت TQM (مدیریت کیفیت فراگیر) ۴- کاهش زمان واکنش هم افزایی ۱- استفاده از چهار

چوبمشارکت برای گسترش سیستم‌ها ۲- اهداف مشترک ۳- حذف آموزش‌ها و ارتباطات تکراری بهبود وضعیت سازمان ۱- مشارکت کلیه پرسنل ۲- سیستم ممیزی فراگیر ۳- ترویج فرهنگ TQM در کلیه سیستم‌های مدیریت اعم از کیفیت، محیط زیست و ایمنی، مسندسازی برخی روش‌ها و شیوه‌ها لازم است اگر شرکت‌ها و اختلافات این سیستم‌ها شناسایی و یک سیستم به صورت یکپارچه طراحی و اجرا شود علاوه بر کاهش حجم مشکلات به دلیل نگرش واحد به مجموعه مستندات از سازگاری بسیار بالایی برخوردار خواهند بود. استانداردهایی که در این زمینه تدوین شده است براساس ماهیت به دو دسته تقسیم می‌شوند. الف) استانداردهای مدیریت ایمنی مربوط به مواد خطرناکهدف این استانداردها به حداقل رساندن خطرات ناشی از کار با مواد خطرناک است. ب) استانداردهای مربوط با ایمنی و بهداشت شغلی کارکنان هدف این استانداردها به حداقل رساندن خطراتی است که افراد حاضر در محیط کار را تهدید می‌کنند. مراحل استقرار سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی سازمان‌ها برای استقرار سیستم مدیریت، روش‌ها و ره‌های مختلفی انتخاب می‌کنند. بدیهی است سازمان‌ها در تعیین نحوه پیاده‌سازی سیستم مدیریت خود مختارند و فقط باید الزمات استانداردهای مربوطه را رعایت کنند. فصل ۳ تشریح الزمات استاندارد OH SAS ۱۸۰۰۱ مشخصات OHSAS در مورد هر سازمانی که مایل به اعمال موارد زیر باشد کاربرد دارد: الف) به کارگیری سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلیه منظور حذف یا به حداقل رساندن خطر ب) به کارگیری سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی شغلی و اجرا و نگهداری و بهبود مستمر آن ج) حصول اطمینان از انطباق با خط مشی ایمنی و بهداشت شغلی سازمان د) اثبات این انطباق برای دیگران ۵- گواهی ثبت سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی خود توسط یک سازمان برونی و تعیین و اعلام میزان انطباق خود، با این متن مشخصات OHSAS مراجع ۱۹۹۹:۱۸۰۰۲ OHSAS خطوط راهنما برای پیاده‌سازی OHSAS BS ۸۸۰۰:۱۹۹۶ ۱۸۰۰۱ راهنمای سیستم‌های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی اصطلاحات و تعاریف ۱- حادثه: رویداد ناخواسته‌ای که منجر به مرگ بیماری جراحات یا آسیب شود. ۲- ممیزی، بررسی مستقل و سیستمیافته برای تعیین اینکه فعالیت‌ها و نتایج مربوطه به ترتیبات برنامه ریزی شده مطابقت دارد. ۳- بهبود مستمر: فرایند ارتقای سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی به منظور دستیابی به بهبود در عملکردهای کلی ۴- خطر: منبع یا وضعیت آسیب بالقوه به شکل جراحات یا بیماری، صدمه به اموال و ... ۵- شناسایی خطر: فرآیند تشخیصی وجود خطر ۶- رخداد: رویدادی که منجر به حادثه شود یا توان بالقوه ایجاد حادثه را داشته باشد. ۷- طرف‌های ذینفع ۸- عدم تطابق: هرگونه مغایرت با استاندارد‌های کاری، مقررات روش‌های اجرائی ۹- اهداف: که از سوی سازمان تعیین می‌شود. ۱۰- ایمنی و بهداشت شغلی: شرایط و عواملی که سلامت حاضرین در محل کار را تحت تاثیر قرار میدهد ۱۱- سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی: بخشی از کل سیستم مدیریت که اداره مخاطرات OH&S مرتبط با کار سازمان را تسهیل می‌کند. ۱۲- سازمان: شرکت، بنگاه، اداره و ... که دارای وظایف و تشکیلات اداری خاص خود باشد. ۱۳- عملکرد: نتایج قابل اندازه‌گیری سیستم ۱۴- مخاطره: ترکیب احتمال وقوع یک رویداد خطرناک مشخص و تبعات آن ۱۵- مخاطره سنجی: فرایند برآورد اندازه مخاطره و تصمیم‌گیری در خصوص قابل قبول بودن آن ۱۶- مخاطره قابل قبول مولفه‌های سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی ۱- نیازمندی‌های کلی ۲- خط مشی ایمنی و بهداشت شغلی ۳- طرح ریزی: شامل الف) طرح ریزی برای شناسایی خطر، مخاطره سنجی و کنترل مخاطرات ب) الزامات قانونی و سایر الزمات ج) اهداف د) برنامه مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی ۴- اجرا و عملیات: در برگیرنده الف) ساختار و مسئولیت ب) آموزشی، آگاهی و صلاحیت ج) مشورت و تبادل اطلاعات د) مستندسازی ۵) کنترل مدارک و داده‌ها و) کنترل عملیاتی آمادگی و واکنشدر وضعیت اضطراری ۵- بررسی و اقدام اصلاحی: شامل الف) پایش و اندازه‌گیری عملکرد ب) حوادث، رخدادها، عدم تطابق‌ها و اقدام اصلاحی و پیشگیرانه ج) سوابق و مدیریت سوابق د) ممیزی ۶- بازنگری برگرفته از ۱۹۹۹:۱۸۰۰۱ OHSAS مترجم: امیررضا شادفر فهرست: فصل اول: اهمیت ایمنی و بهداشت شغلی فصل دوم: ساختار سیستم‌های مدیریت ایمنی فصل سوم: تشریح الزمات

استاندارد ۱۸۰۰۱ ohsas پژوهشگر : سید علی قادری

تأثیر جهانی شدن فرهنگی بر فرهنگ‌های بومی ایران و ژاپن

مؤلف : حافظه سیفی آتشگاه

خلاصه کتاب: تلخیص: جواد سروری- موج جهانی شدن در حوزه فرهنگی این دغدغه را برای اندیشمندان ایجاد کرده است که چگونه میتوان در چارچوب این فرایند، ارزشها و هویت ملی را حفظ نمود. فرهنگ‌های بومی ضمن تأثیرپذیری از برخی خصوصیات فرهنگ جهانی، عناصر هویتی خود را حفظ میکنند. در این نوشتار عمدتاً از نمونه‌ی مربوط به کشور ژاپن و ایران استفاده کرده‌ایم زیرا این تأثیر را از همه آشکارتر میتوان در این کشورها مشاهده کرد. بررسی فرایند جهانی شدن فرهنگی و تأثیر آن بر فرهنگ‌های بومی و تبیین رابطه این دو متغیر را در قالب سه فصل سازمان خواهیم داد: در فصل نخست پس از بحثی کوتاه درباره تعریف، مفهوم بندی و اهمیت جهانی شدن فرهنگ، آراء نظریه پردازان مختلف را درباره جهانی شدن فرهنگ مرور خواهیم کرد؛ در فصل دوم از شکل‌گیری فرهنگ جهانی که منجر به یک سری مشابهت‌هایی در سطح جهانی شده سخن گفته و مباحثی مانند بومی‌گرایی، جذب و تملک فرهنگ جهانی را نیز مطرح خواهیم کرد؛ فصل سوم به بررسی رابطه و تأثیرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته یعنی جهانی شدن فرهنگ بر فرهنگ بومی ژاپن پرداختیم؛ فصل چهارم رابطه فوق (فصل سوم) را در ایران بررسی خواهیم کرد؛ فصل اول: شواهد و دلالت‌های فراوانی در حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی در مقیاس‌های خرد و کلان وجود دارند که بیانگر تحقق و گسترده‌گی فرایند جهانی شدن هستند؛ مهمترین این شواهد عبارتند از: -- گسترش تجارت الکترونیک یا اقتصاد بدون مرز -- بین‌المللی شدن فرایند تولید (تولید جهانی) -- بسط و گسترش ارزش دموکراتیک -- توجه به حقوق بشر و جامعه مدنی جهانی -- گسترش عمومیتهای فرهنگی و محصولات فرهنگی -- شکل‌گیری جنبش‌های جهانی چون مبارزه با آلودگی‌های زیست محیطی -- شکل‌گیری الگوهای مصرف جهانی -- گسترش صنعت جهانگردی -- جریان آزاد اطلاعات -- شکل‌گیری خرده فرهنگ‌ها -- ویژگی‌های مطرح شده گواه بر این مطلب دارد که جهانی شدن فرایند کلان و گسترده است و نفوذ آن در تمامی حوزه‌های حیات اجتماعی قابل درک و شناسایی است. یکی دیگر از ابعاد جهانی شدن بعد فرهنگی و تأثیر آن بر ساختار سیاسی، اجتماعی و اقتصادی دولت-ملت‌هاست. بسیاری از نویسندگان و تحلیل‌گران جهانی شدن را بیشتر با تکیه به بعد فرهنگی آن مورد توجه قرار داده‌اند. تأثیر ابزار و وسایل ارتباطی در کم‌رنگ کردن مرزها و شکل‌گیری فرهنگ‌های فراملی بسیار موثر بوده است. در مقاطع دیگری از تاریخ، ابزار دیگری چون ساعت مکانیکی و پول در این عرصه موثر بودند؛ چنان‌که به تعبیر مارشال مک لوهان ساعت با تقسیم بندی زمان، به تقسیم کار کمک کرد و پول سبب افزایش سرعت و حجم روابط افراد شد و بدین شکل هر دو وسیله در خدمت تجدید سازمان مکان از طریق زمان و جهانی شدن قرار گرفتند. در عصر حاضر نیز با پیدایش وسایل ارتباطی نوین همچون رسانه‌های الکترونیکی، جهانی شدن فرهنگ بار خاص خود را پدید آورده و آثار تسریع‌کننده ارتباطات الکترونیک و حمل و نقل سریع موجب ایجاد تأثیر ساختاری‌ای شده است که مک لوهان آن را انفجار اطلاعات مینامد. از نظر او این انفجار بمعنی تمام تجارت انسانی در یک جاست، به نحوی که هر انسانی میتواند حوادث و مناظری را که بسیار دورتر از وی هستند احساس و امور مربوط به دیگر افراد بشر را مشاهده کند. وی نام این پدیده جدید را دهکده جهانی می‌گذارد. توجه به این مهم ضروری است که به موازات شکل‌گیری هویت جهانی، هنوز هم جوامع انسانی مختلف میکوشند از هویت‌های قومی، محلی و ملی خود دفاع کنند و نقش مؤثری در شکل‌گیری هویت جهانی ایفا کنند. بنابراین، نباید جهانی شدن را مساوی حذف قومیت‌ها و محلی‌گرایی دانست، بلکه گاهی سبب تجدید قوا و احیای دوباره آنها در برابر ملیت‌ها نیز شده است. درست هم‌زمان با احساس خبر فرسایش هویت‌های ملی در اثر جهانی شدن نشانه‌هایی نیز از تقویت مبانی فرهنگی هویت ملی مشاهده میشود. تنوع فرهنگی در آینده‌ای قابل پیش‌بینی، کماکان در سراسر جهان

پایدار خواهد ماند و ملت‌ها توانایی آنرا خواهند داشت که با وجود فشار رسانه‌ها برای یکسان‌سازی فرهنگی، به نگهداری از هویت و حقوق فرهنگی خود نائل آیند. بنابر آنچه گفته شد، فرهنگ به عنوان یکی از مهمترین و بنیادی‌ترین وجوه جهانی شدن، در معرض تأثیرات این پدیده قرار گرفته و در تمام اجزای و اعضایش از این پدیده تأثیر پذیرفته است. جهانی شدن فرهنگی باعث ایجاد فرهنگ سلطه می‌شود، به این معنی که جهانی شدن نقش فرهنگ‌های بومی و محلی را کم‌رنگ‌تر می‌کند و نوعی فرهنگ جهانی که معمولاً فرهنگ سلطه و مصرف‌گرایی است را بر اساس قدرت رسانه‌های ارتباطی جهانی شکل می‌دهد و این یعنی سرمایه‌داری با فرهنگ سیاسی، ارزش‌های فرهنگی و نوع خاصی از زندگی اجتماعی سازگار است، به همین خاطر است که معمولاً از پدیده‌هایی چون استعمار کوکاکولا - یا مک دونالدیزم یاد می‌شود. فصل دوم: امروزه به رغم تعابیر متفاوتی که از جهانی شدن فرهنگ می‌شود، درباره‌ی مصادیق آن اشتراک نظرهایی وجود دارد. بهره‌برداری از محصولات هنری، امکان عرضه و استفاده جهانی شدن تدریجی الگوهای از قبیل لباس پوشیدن، غذا خوردن، رفتارهای اجتماعی، نگاه ارزش‌های مشترکی که درباره‌ی انسان و حقوق، جایگاه او در جامعه جهانی مطرح می‌شود. اما به رغم وجود این ویژگیها کمتر کسی معتقد است که فرهنگ‌های محلی در این فرایند نابود خواهند شد. هر معنایی را که از فرهنگ و فرآیند جهانی شدن آن در نظر داشته باشیم، نمیتوانیم بدون در نظر گرفتن مقوله ارتباطات و تأثیر شگرفی که تکنولوژی ارتباطات در این فرایند دارد، تحلیل و تفسیر درستی از آن در بیابیم. گسترش ارتباطات و پیدایش حاکمیت قدرتمندانه‌ی تکنولوژی نوین ارتباطات، بی‌تردید یکی از مهمترین عوامل و شاخصه‌های جهانی شدن فرهنگ است. استفاده از فناوری اینترنت، ارتباطات پیچیده‌ای را بین فعالیت‌های محلی و تعامل از راه دور برقرار می‌کند. در حقیقت بسیاری از مشخصه‌های اینترنت مستقیماً به ارتباط عمیق آن با فرایندهای جهانی اشاره دارد. به کمک این شبکه پژوهشگران میتوانند بدون آنکه لازم باشد در مکان واحدی گرد آیند، به همکاری و مبادله آراء و نتایج و حتی انجام دادن آزمایش‌ها یا شبیه‌سازی‌های مشترک بپردازند. اینترنت متنوع‌ترین منابع اطلاعات را در دسترس مراجعه‌کنندگان قرار می‌دهد. این شبکه به شبکه‌ای جهان‌گستر تبدیل شده است. این شبکه هزاران خدمت‌گذار شبکه‌ای ایجاد شده به وسیله شرکت‌ها، دانشگاه‌ها یا حتی افراد را به هم مرتبط می‌سازد. اثر رشد فزاینده‌ی بهره‌گیری از اینترنت و ماهواره، ایجاد فضای مجازی جدیدی است که انسان‌ها را از طریق رایانه‌های شخصی و یک خط تلفن با تمام دنیا مرتبط کرده و میلیون‌ها نشانه، اطلاعات، فرصت و مخاطره جدید در اختیار آنان قرار داده است. فرهنگ‌ها از طرق گوناگون امکان مبادله و تعامل بیشتری می‌یابند و هویت‌های فرهنگی نیز دستخوش دگرگونی می‌شود. اینترنت و ماهواره هر روز هزاران نشانه و میلیون‌ها اطلاعات جدید را به انسانها و بخصوص نخبگان جوامع عرضه می‌کنند و از این طریق اندیشه‌ها نظریات و ارزش‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مصرف‌گرایی رفتارهایی را توصیف می‌کند که اشخاص با شوق و اشتیاق زیاد انواعی از کالاها را که موجب نوعی ارضای آنی‌امازود گذر می‌شود به دست می‌آورند و معمولاً به سرعت آنها را دور می‌اندازند؛ در این نوع مصرف ارضای تمایلات زودگذر به ویژه میل به چیزهای نو، سرگرمی، خیال‌پردازی، مد، لذت از اهمیت برخوردارند، مصرف‌گرایی نوعی زیاده‌روی است. مصرف‌گرایی از سه طریق کلی با جهانی شدن رابطه نزدیکی دارد: نخست اینکه بیشتر کالای مصرفی اصلی را محصولات فراجهانی تشکیل می‌دهند؛ کالاهایی که بدلیل مارک زنی جهانی موفقیت به دست آورده‌اند، مراکز خرید بویژه مناطق معاف از عوارض گمرکی فرودگاهها، تاحدزیادی ستایشگر کالاها و هدایای فوق‌قلمروی هستند. تولید برون‌مرزی نیز وابسته بندی کالاهای کارخانجات جهانی تحت نامهای تجاری به مصرف‌گرایی دامن زده است. دوم بسیاری از ابزارهای تحقق میل به مصرف‌گرایی بطور مستقیم از تکنولوژی‌های جهانی شدن پدید آمده‌اند. بدیهی است گردشگری گسترده نمیتوانست بدون مسافرت‌های هوایی در مقیاس وسیع توسعه یابد، همچنین تکنولوژی‌های ارتباطات جهانی مثل رسانه‌های گروهی عمده‌ترین گروه مد و خیال‌پردازی برای مثال با برنامه‌های تلویزیونی و معرفی موفقیت‌های موسیقی پاپ قرارداد دارند. سوم: شرایط جهانی نقش محوری را در ایجاد تمایلات لذت‌گرایانه داشته‌اند که اساس رشد مصرف‌گرایی شده‌اند بعنوان مثال وقتی در یک تبلیغ برای کوکاکولا

تبلیغ میشود که چگونه سراسر دنیا در آرزوی این نوشیدنی هستند. موج عظیم مصرف گرایی به هیچ حوزه ای محدود نمی شود و همه زوایای زندگی اجتماعی را در بر می گیرد. در صنعت سینما بر اساس آمار یونسکو کشورهای آمریکا، ژاپن، کره جنوبی و هنگ کنگ و هند بزرگ ترین تولیدکننده فیلم هستند و آمریکا بزرگ ترین فروشنده و تامین کننده فیلم جهان است. بنابراین جهانی شدن فرهنگ یعنی روی آوردن به یک وحدت در عین کثرت. پس میتوان گفت که جهانی شدن فرهنگ مخلوطی از گرایشهای توأم به سوی همگرایی فرهنگی از یک سو و افزایش تمایز بین گروهی از سوی دیگر شده است. فصل سوم: ژاپن آن چه را میگیرد به شکل خام و دست نخورده استفاده نمیکند بلکه سعی در تغییر آن در جهت استفاده بهتر و در تطابق بیشتر با بوم خویش مینماید. در ژاپن کمالات و ارزشهای فداکاری و فاداری و حکمفرمایی روح جمعی بخشی از جنبه های ثابت فرهنگ به شمار می آیند که به آن، نسبت به دیگر فرهنگها ویژگی و تمایز میبخشد. این ارزشها ثابتند چرا که از دیرباز در فرهنگ ژاپن پیوسته وجود داشته اند و بازمیان رفتن آنها فرهنگ ژاپنی دیگر ژاپنی نخواهد بود. ژاپن طی تاریخ خود مکررا اندیشه هایی را از بیرون گرفته و با مکانیسم خاص به اندیشه درونی تبدیل کرده است، اندیشه های چینی، بودایی، مسیحی و اخیرا مدرن را از بیرون برداشت کرده و با سنن بومی آمیزش داده و به آنها هویت ژاپنی بخشیده است. محمد نقی زاده استاد ایرانی دانشگاه چیبای ژاپن در این زمینه اعتقاد دارد که: شناخت و مطالعه ژاپن امروز بدون شناخت ژاپن دیروز امکان پذیر نیست، زیرا تمام مظاهر ژاپن امروز نتیجه مستقیم دیروز ژاپن است. جامعه ژاپن از اتمام جنگ جهانی دوم مدام با تحولات مواجه بوده است. به اعتقاد فوکوزاوا یوکیچی یکی از روشنفکران نواندیش باید شرایط و گذشته فرهنگی یک کشور را به حساب آورد و با توجه به این وضعیت دست به اقدام زد، او تمدن را میراث گذشته و هدیه ای برای آینده میدانند، از نظر او پیشرفت تمدن یعنی گرفتن این میراث و رشد دادن آن. جهانی شدن در حقیقت نه تنها در زمینه داد و ستد تجارت فن آوری فرهنگ عامه و... در حال وقوع است بلکه در زمینه ها مفاهیم و افکار نیز تحقق یافته است. زنان در ژاپن قدیم: زنان در ژاپن همیشه در معرض تبعیض بوده اند، یک ضرب المثل چینی میگوید آنها مجبورند در جوانی از پدرانشان، پس از ازدواج از شوهرانشان و در هنگام پیری از فرزندانشان تبعیت کنند. در سال ۱۹۸۵ تجدید نظر عمده ای در نظام تامین اجتماعی ژاپن پدید آمد. در سال ۱۹۸۵ زمانی که یک اصلاحیه در مورد حقوق بازنشستگی ملی انجام گرفت، حقوق زنان برای بازنشستگی ایجاد شد و تا آن زمان زنان از این حقوق برخوردار نبوده و به بازنشستگی شوهر وابسته بودند. از لحاظ سیاسی زن ها پس از جنگ جهانی دوم و در سال ۱۹۴۶ حق رای بدست آوردند و در حالی که مردان از سال ۱۹۲۵ حق رای داشتند، زنان توانستند درصد پائینی از سیستم های سیاسی از قبیل نمایندگان پارلمان، ریاست احزاب سیاسی و... را به دست آورند. بسیاری از شرکتها برای مردان و زنان سیاستهای استخدامی جداگانه با نظامهای ترفیعی مختلفی اتخاذ کرده اند. مجمع قانونگذاری ملی در سال ۱۹۸۵ قانئن وضع استخدامی یکسان را از تصویب گذرانید که از آوریل ۱۹۸۶ لازم الاجرا گردید، این قانون کارفرمایان را مکلف میکند که در امور استخدام دایم استخدام موقت و انتخاب و ترفیع، رفتاری یکسان نسبت به مردان و زنان داشته باشند. چه تغییراتی بر خانواده تاثیر میگذارد؟ می توان به سادگی تشخیص داد که این تغییرات در حال جهانی شدن است. اما در کل روندهای جهان گستر بسیاری وجود دارد که کم و بیش بر خانواده در هر کجا تاثیر می گذارد. در حال حاضر زنها کار میکنند و در بسیاری از فرهنگها زنان اغلب بیش از مردان کار میکنند. اکنون ساختار خانواده تغییر کرده و بخشی از این تغییر به علت مسأله سنت زدایی است. نقش های زن و مرد در جوامع معاصر دیگر ثابت نیست و ازدواج به صورت نهادی شفاف که قبلا بود نیست. اکنون در دوره ای زندگی میکنیم که برخی آنرا دوره تکریم فرزند نامیده اند. در حال حاضر نظام مطلوب خانواده عبارت است از شوهری که در بیرون از خانه کلر می کند و همسری که وابسته به خانواده است و فرزندان (معمولا یک فرزند) سن ازدواج در ژاپن بالا رفته است، امروزه زنان ژاپنی تمایل دارند دیرتر ازدواج کنند و سن ازدواج مهم نیست، چون زنان از کار، مطالعه، و اوقات فراغت در زندگی مجرد طولانی بیشتر لذت می برند. شکل گیری تمایل به غذای آماده در ژاپن: شهر گرایی جامعه ژاپنی از دهه ۱۹۶۰، تغییر به آسان شدن شیوه زندگی به خاطر

رشد اقتصادی، تمایل به سمت غذا خوردن در بیرون از منزل، جذب زنان به جامعه خارج از منزل و تغییراتی در مفهوم زمان که به سبک جدید زندگی ربط پیدا میکند بازتابی از سرعت در زندگی شده است. استراتژی تجاری مکدونالد در ژاپن همانطوریکه گفته شد بر مبنای جذب قشرهای درآمد بالای مردم جوان طرح ریزی شده بود. نواحی مرکزی پرجمع در حال رشد که در آنها این رستورانها احداث گردیدند، از جمله نقاطی بودند که این قشرهای اجتماعی در آن جمع میشدند تا بتواند از این طریق قشر جوان و پولدار را به خوردن همبرگر ترغیب نماید و از این راه، فرهنگ غذایی جدید را به جاهای دیگر پراکنده نماید. پوشاک در ژاپن کنونی به صورت خارق العاده ای تحت تاثیر فرهنگ غربی قرار گرفته است. پوشاک ژاپنی معمولا در میان زنان رایج تر است؛ با این وجود، بسیاری از عروسان سبک لباس عروس غربی را ترجیح می دهند. تی شرت و جین را می توان از بسیاری جهات با غذای آماده مقایسه نمود: همانگونه که غذای آماده ارزان، سریع و خوشمزه است، تی شرت، جین نیز ساده، با دوام و راحت می باشند. فرهنگ ژاپن متأثر از فرهنگ باستانی چین و آیین های بودایی، شینتوئیسم و کنفوسیوسم است. در ژاپن مذهب رسمی وجود ندارد ولی آیین های شینتوئیسم و بودائیسم بیشترین پیروان را به خود اختصاص داده اند. بعد از شینتو، آئین بودا بیشترین پیروان را در ژاپن دارد. آئین بودا در همه شئون زندگی ژاپنی ها اثر گذاشت. این آیین بخصوص تیره ذن آن چنان با روحیه ژاپنی ها عجین گشت که جز، لاینفکی از خوی ژاپنی گردید. این آئین نه فقط در شعر بلکه در مراسم چای نوشی، نقاشی، پیکر تراشی، گل آرائی، نمایش نو، معماری، باغ آرائی، همچنین در فنون رزمی مانند تیر اندازی، کاراته، شمشیر بازی و جودو نفوذ کرد. ژاپنی ها همواره به پاسداری از فرهنگ خود که در برگیرنده روایات بازماندگان می باشد علاقه نشان داده اند. آنان حتی در برخورد با آیین های بودا و کنفوسیوس آنها را در آیین سنتی خود یعنی شینتو هضم کردند. همچنین در رویارویی با فرهنگ غرب با حفظ روحیه سنتی خود، صنعت پیشرفته غرب را پذیرا شدند. از دیدگاه یک ژاپنی اطمینان بخش ترین عامل به یک گروه اجتماعی است. فردگرایی از نظر ژاپنی ها غالبا مترادف است با خودخواهی؛ مفهوم ناخوشایندی که بانظم اجتماعی و تفکر سنتی آنان ناسازگار است. به دلیل همین میراث کنفوسیوسی، ژاپن نتوانست لیبرالیسم و فردگرایی غرب را جذب نماید. یکی از راههای آشنایی با فرهنگ یک جامعه مراجعه به جشنواره ها و آئین های سنتی آنهاست که سال به سال و از نسلی به نسل دیگر انتقال می یابد و در واقع نمایشگر شیوه تفکر و خصوصیات ذهنی آنهاست و خصوصیات هر ملت و ریشه احساس آنها را تا حدی باید در این امور جستجو کرد؛ آداب و رسوم ها و آیین های سالانه، کتاب کلاسیک زندگی است. مناطق مختلف ژاپن از شهر های بزرگ گرفته تا روستاهای کوچک سرشار از جشنها و آیین های متنوع هستند. گل آرائی و مراسم چای دو بازتاب فرهنگی ژاپن است: مراسم چای که به ژاپنی چانویو نامیده میشود قدمتی ۸۰۰ ساله دارد در آن دوره راهبان در انجام مراقبه برای ایجاد تمرکز از چای استفاده می کردند که به تدریج آداب و مراسمی خاص برای پذیرایی با چای شکل گرفت. امروزه در مراسم چای، میزبان با آماده کردن چای و غذا از میهمانان پذیرایی می کند. اساتید مراسم چای برای مهارت یافتن در این کار موضوعاتی مانند معماری، سفالگری، خطاطی و فن پرورش گل، سفالگری، تاریخ و مذهب را مورد مطالعه قرار میدهند. ژاپن معاصر آمیزه ای از چندین گونه فرهنگ وارداتی است ولی کوششهایی صورت گرفته تا سنت گذشته نیز اگرچه دچار تغییراتی شود، حفظ شود. کابوکی نیز نوعی دیگر از نمایش ژاپنی است که در قرن ۱۷ میلادی رواج یافت. نمایشهای کابوکی مملو از صحنه های هیجان انگیز و پرتحرک و لباسهای بازیگران در این نوع تئاتر پرکار و رنگارنگ است. در تئاتر کابوکی صحنه آرای پیچیده از جمله راهرویی که صحنه نمایش را به بازیگران نزدیکتر می سازد به کار گرفته می شود؛ این نمایشات نمایانگر تاریخ، افسانه ها و زندگی معاصر مردم ژاپن و اغلب موضوعات درباره عشق، انسانیت و وفاداری است. امروزه کابوکی از هر نمایش کلاسیک دیگری تماشایی بیشتری داشته و از محبوبیت برخوردار است. ژاپن از طریق سینما، ادبیات و... خود چیز زیادی به دنیا عرضه کرده است و فرهنگهای دیگران از طریق تماس با زیبایی شناسی هنرها مصنوعات ژاپنی دگرگون شده اند. در میان کشورهای صنعتی، سهم ژاپن در واردات فیلم (۵۸٪) در میان کمترین بود. ژاپن

جمعیتی بیش از ۱۲۰ میلیون نفر دارد و از نظر زبان ملتی است تقریباً بطور کامل همگن که بیش از ۹۹٪ جمعیت آن به یک زبان واحد صحبت می‌کنند. یکی از آثار ادبی ژاپن که از محبوبیت برخوردار است مانگا نام دارد. مانگا به کتابهایی اطلاق می‌شود که داستانی را به کمک تصاویر کارتونی روایت میکنند، گاهی از این کتابها فیلمهای انیمیشن تهیه می‌شود که در سینما و تلویزیون طرفداران زیادی دارد. مانگا یکی از محبوب ترین فرم های نوشتاری مدرن است. اثر ماندنی و معروف ادب ژاپن "توره زوره گوسا"، نام دارد که از برجسته ترین و دلپذیرترین نوشته های بازمانده از روزگار قدیم است و برای هر ژاپنی سخن و نکته های آشنا و دلنشین دارد؛ این کتاب که از ۲۳۴ قطعه تشکیل شده، مجموعه ای از داستان ها و نکته ها و دانستنی ها در موضوع های متنوع، از آداب و رسوم و عادات مردم و اصول و رفتار و مناسبات اجتماعی است. بسیاری از ادیبان ژاپنی و پژوهندگان غربی این کتاب را آئینه ای روشن نمای روح و اندیشه ژاپنی می‌شناسند که باگذشت بیش از شش قرن همچنان نمودار منش و بینش این مردم است. هنر معماری «همزیستی هماهنگ سنت و نوآوری»: می‌توان گفت که معماران ژاپنی در اواخر قرن بیستم در شهرهای بزرگ جهان تاثیر داشته اند. برطبق نظر ژاپنی ها محلی شدن، یا کسب هویت از طریق پیروی از ارزشهای فرهنگی محلی شانه به شانه جهانی شدن پیش می‌رود. بنابراین فرهنگ معاصر ژاپن آمیزه ای است از سنن بومی کهن، که از تمدن قاره آسیا و فرهنگ غربی، که با هدف امروزی کردن به جامعه معرفی شده تاثیر گرفته است. فصل چهارم مدر ایران در سالهای اخیر، جهانی شدن در کنار عوامل داخلی به رشد و گسترش رسانه های مکتوب کمک کرده است: افزایش آمار باسوادان از ۲۸.۷ درصد در سال ۱۳۴۵ به ۷۹.۵۱ درصد در سال ۱۳۷۵، رشد آمار افراد تحصیل کرده و افزایش تقاضا برای مطالعه کتاب از یک سو و بالارفتن تنوع کتب منتشره، رشد آمار نشر کتاب در حوزه های مختلف علوم، ترجمه کتابهای گوناگون از زبانهای خارجی و توجه بیشتر به سلیقه و نیاز مخاطب در نشر آثار مختلف از سوی دیگر، موجب بالا رفتن آمار انتشار کتب شده است. در ایران نیز گسترش انواع رسانه های ارتباطی صوتی و تصویری به منزله نمادی از جهانی شدن عمل کرده است. افزایش تعداد خطوط ارتباطی تلفنی یکی دیگر از شاخص های جهانی شدن است که در تعیین ملاک بررسی تاثیر جهانی شدن بر جوامع مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد. با وجود تازه وارد بودن ایران در عرصه جامعه اطلاعاتی، این کشور رشد نسبتاً مطلوبی داشته است. با توجه به آنچه گفته شد و با عنایت به آمار و اطلاعات ارائه شده که دلالت بر رشد و توسعه نسبی فناوری اطلاعات و ارتباطات اعم از رسانه های مکتوب، رسانه های صوتی و تصویری و رسانه های دیجیتال در ایران معاصر دارد. می‌توان گفت که یکی از شاخص های جهانی شدن یعنی فن آوری اطلاعات در ایران دارای رشد نسبی بوده است و هرچه به زمان حاضر نزدیک می‌شویم سرعت رشد آن فزونی می‌یابد. واقعیت این است که امروزه مسئله اساسی در ایران و برای ایرانیان، اندیشیدن درباره ایران و هویت ایرانی و فرهنگ و تمدن ایران اسلامی است. این حیث فکر کردن درباره ایران و جایگاه آن در جهان امروزه وظیفه ای است فلسفی برای هر روشنفکر ایرانی. درحقیقت باید درخصوص ایران و مسائل آن بیندیشیم؛ برای اینکه ببینیم چگونه میتوان در جهان امروزه ایرانی مسلمان بود. ایران امروزه تمدنی است با سه لایه ۱. فرهنگ و تمدن اسلامی ۲. لایه فرهنگ و تمدن ایران باستان ۳. لایه فرهنگ و تمدن جدید و بطور کلی می‌توان گفت که جامعه ایران امروز در میان سه بینش قرار گرفته است. ویژگیهای جمهوری اسلامی به عنوان تجربه ای از حکومت دینی که می‌کوشد ضمن بهره گیری از ابزارهای مدرن دموکراتیک همچون انتخابات، پارلمان، نهاد ریاست جمهوری... نسبت به بنیادهای ایدئولوژی اسلام نیز وفادار بماند اقتضای رشد این گونه مباحث را داشت. به هر حال سابقه مواجهه روشنفکران ما با جهانی شدن فرهنگ به سه گونه بوده است: - نخست یک برخورد مکانیکی یعنی کل پدیده فرهنگی بیگانه را رد کرده ایم. این برخورد مکانیکی ناچار است برای آنکه تداوم پیدا کند، به سوی کنترل هر چه بیشتر پیش رود. - حالت دوم قبول بی قید و شرط و کامل جهانی شدن فرهنگ است. - اما حالت سومی هم وجود دارد. اینکه عناصر مختلفی را از فرهنگ غرب و تمدن غرب به ما می‌رسد تجزیه و تحلیل کرده و از میان آنها دست به انتخاب زده و بومی کرده تا به نتایج بهتری بتوان دست

یافت. پژوهش‌های انجام شده در سالهای اخیر نشان می‌دهد در مقابل این سوال که در «خانواده شما معمولاً چه کسی تصمیم اصلی را می‌گیرد؟» فقط ۳۵.۵ درصد پاسخ داده‌اند «پدر». این امر نشان دهنده تغییر ساختار تقسیم قدرت در خانواده است؛ تحصیلکرده‌ها و جوانترها بیشتر به تصمیم‌گیرهای مشارکتی در خانواده اشاره کرده‌اند. دوره‌های نسلی از این حیث جالب توجه‌اند که میزان تداوم ارزشها و نگرشها و الگوهای رفتاری موجود در یک نظام اجتماعی را در بستر تحول زمانی به نمایش می‌گذارند فرزندان بعنوان نسل سوم در مقایسه با والدین با وجود اینکه در فرهنگی نسبتاً نزدیک به هم زندگی میکنند، اطلاعات، رفتار، گرایشهای متفاوتی دارند؛ وجود اطلاعات، گرایشها، نیازها سازنده تفاوت‌های نسلی است. نسل جدید برخلاف نسلهای گذشته در محیط رسانه‌ای شده زندگی می‌کند. نسلی که عرصه کنش و تجربه انسان را در صفحات کامپیوتر و تلویزیون تجربه می‌کند. تحقیقات تجربی نیز این نکته را ثابت کرده است. براساس تحقیقاتی که به نام جوانی، رسانه و هویت‌های فرهنگی انجام شده و بر اطلاعات گردآورده شده طی سالهای ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۷ متکی است. نشان می‌دهد که رسانه‌ها قدرت اثرگذاری بیشتری بر نسل جوان دارند و بهره‌گیری جوانان از این رسانه‌ها، تعیین‌کننده ارزشهای اجتماعی خواهد بود. افزایش جمعیت کشور و جوان تر شدن آن تاثر عمیقی در تحولات اجتماعی و طرح انتظارات جدید داشته است؛ در این میان توجه به ساختار فرهنگی قوی و درونی کردن ارزشهای فرهنگی و تمدن ایران اسلامی برای این نسل و همچنین جهانی کردن ارزشها و فرهنگ بومی خود از طریق ابزارهایی که این فرآیند در اختیار ما گذاشته است حائز اهمیت میباشد. چگونه میتوان فرهنگ سنتی را حفظ کرد یا دست کم به تداوم آن مدد رساند تا هویت ملی از بین نرود؟ خصوصیت ویژه ایرانیان این است که فرهنگهای بیگانه را میپذیرند ولی در عین حال هنگامی که این فرهنگها خیلی مسلط شوند، عکس العمل‌های شدیدی از خود نشان میدهند. در جامعه ایرانی، سنت نه تنها پدیده‌ای در مقابل تجدد بوده است، در مواردی با پذیرفتن بسیاری از کارکردهای نهادهای مدرن، عرصه خود را گسترش بخشیده است. زبان ما یعنی فارسی دارای تاریخی بسیار کهن است. اگر به تاریخ مراجعه کنیم همه ما اقوام ایرانی مثلثا کرد، آذری، بلوچ و دیگر اقوام، میراث ادبی خود را به زبان فارسی مکتوب کرده‌اند و همین زبن را در طول دوره پس از اسلام، ابزار آموزشی خود قرار داده‌اند. شاهنامه از افتخار آمیزترین و پربارترین نشانه‌های زبان غنی فارسی است که صلابت و ماندگاری خود را حفظ کرده است. مصادف شدن عید نوروز با آغاز سال یکی از نمونه‌های برجسته است. مراسم عزاداری عمومی در ایران همچون ایام محرم حسینی نیز کارکردها و ویژگیهای بسیار بیشتری از عزا و ماتم سرایی یافته است و به جلوه‌گاہی برای نمایش تنوع و در عین حال وحدت و همبستگی جامعه ایرانی بدل شده است. این مراسم از مراسم معمولی عزا، به مراسمی جهت زنده نگه داشتن اهداف و آرمان‌هایی استعلائی تبدیل می‌شود. دین عنصر دیگری از عناصر هویت ایرانی است. از جمله مهمترین عناصر، دینی بودن با اعتقاد ایرانیان به خداوند است. هنر ایرانی و اسلامی یکی از مظاهر اصیل فرهنگ و تمدن ایران زمین است. ایران به عنوان یکی از کهن‌ترین تمدن‌های جهان در زمره عوامل تاثیرگذار در حوزه موسیقی شناخته شده است. امروزه یکی از عمده‌ترین شاخص‌هایی که میتوان رشد پویایی حیات فرهنگی و هنر جامعه را مشخص نمود میزان تولید، توزیع و مصرف آثار موسیقی در جامعه است. از نکات مورد بحث در بررسی سینمای جهان سلطه تولیدات سینمایی آمریکا بر بازارهای بین‌المللی فیلم است که تاثیرگذاری فرهنگی را به دنبال دارد. سینمای ایران توانست طی دو دهه گذشته از حجم تولیدات در بین سی کشور عمده دارای صنعت سینما مقام ۱۵ تا بیستم را به دست آورد که این رقم در سالهای اخیر به ردیف دهم ارتقاء پیدا کرده است. علاوه بر این فیلمهای ایرانی حضور موفقی را در جوامع و جشنواره‌های بین‌المللی نصیب خود کرده است و با ۱۰۰۰ حضور بین‌المللی و کسب ۱۱۰ عنوان جایزه از این نظر مقام دوم را بین کشورهای جهان به دست آورده است. شاخص‌های اصلی فیلم‌های ایرانی بیش از هر چیز اخلاقی بودن و انسانی بودن مضامین آنهاست. بها دادن به ارزش هنر و فرهنگ متعالی خود مسلماً راه جهانی شدن فرهنگمان را هموار خواهد ساخت و باید فواصل فرهنگی را پر کرد. بنابراین جهانی شدن فرهنگ به معنی به وجود آوردن روند تک فرهنگ‌گرایی و حذف فرهنگهای بومی در جهان به صورتی که سرتاسر دنیا از

یک نظام فرهنگی واحد عقاید، ارزشها و... برخوردار شوند نخواهد بود. جهانی شدن فرهنگی هر چند میتواند با نوعی از همگون سازی و شکل گیری ویژگی‌های مشترک بین فرهنگهای مختلف همراه باشد [لیکن عوامل عمیق ریشه داری مانند مذهب، زبان، هنر و... در شکل دادن به فرهنگها و هویتها فرهنگی موثرند که نیروهای جهانی شدن نه تنها آنها را نمی توانند از بین ببرند بلکه امکان جهانی شدن آنها را نیز فراهم کرده است.

مدیریت و مسئولیت های اجتماعی سازمان

تالیف: دکتر مهدی الوانی - احمدقاسمی خلاصه کتاب - تلخیص: سمانه خداشناس - ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی - یترائ: ۵۰۰۰ جلد - نوبت: اول - تاریخ انتشار: ۱۳۷۷ - حروف چینی، لتیوگرافی، چاپ و صحافی: موسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی - اساساً یک سازمان بر حسب نیازهای عمومی و اجتماعی بوجود می آید مبنای ایجاد یک سازمان نیاز به تولید کالا یا ارائه خدمت به جامعه می باشد جامعه دارای نیازهای گوناگونی می باشد که برای تامین آنها هزینه هایی را متحمل می شود. انجام این هزینه ها میتواند انگیزه ای برای کسب در آمد در سازمانها در داخل جامعه و حتی خارج از آن به منظور تامین این نیازها بوجود آید و هر سازمانی بر حسب نوع هدف اندازه کار و شغلشان از میزان ارتباط خاصی با جامعه برخوردار هستند. امروزه گسترش و توسعه روز افزون موسسات و سازمانهای مختلف صنعتی و بازرگانی و رقابت میان آنها باعث شده است که آنها برای ادامه بقای خود تنها به سود و منافع سازمانی خود بیندیشند و برای رسیدن به اهداف از هیچ عملی کوتاهی نکنند. تعامل سازمان با جامعه بررسی تعاملات سازمان با جامعه این امکان را به ما می دهد که بتوانیم شبکه وسیعی از مردم و سازمانها را تعریف کنیم که در آن فعالیتهای سازمان مستقیماً روی زندگی و حیات مردم تاثیر میگذارد. این تاثیر گذاری باعث می شود احاد جامعه خود را در عملکرد سازمان سهیم دانسته و از سازمان حسابرسی کنند. تعاملات اولیه سازمان با جامعه تعاملات ثانویه سازمان با جامعه در حال حاضر این عصر را (عصر مدیریت می نامند) چرا که کاملاً آشکار است که هر تصمیم مدیر میتواند طی یک روند سلسله وار دیر یا زود سرنوشت تمامی جامعه را دستخوش تغییر نماید و یکی از مسائل و مشکلات عدم توجه و پابندی سازمانها و مدیران به وظیفه و مسئولیت اجتماعی شان است این موضوع در کشور ما به خاطر شرایط خاص و نیاز به توسعه اقتصادی و صنعتی از اهمیت بیشتری برخوردار است. امروزه لازم است مدیران اهداف جامعه و کشور را به عنوان راهنمای خود در تلاشهایشان قرار دهند و باید بین سازمان و اهدافشان با جامعه ارتباط برقرار باشد سازمانها اگر به اهداف اجتماعی خود حرمت نهند آلودگی محیط فقر نابسامانی بیماری تبعیض و... محیط شان را فرا خواهد گرفت و مدیران باید با دور اندیشی و افکار خردمندانه این مشکلات را حل کنند. تعریف مسئولیت اجتماعی از مشکلات اساسی علوم اجتماعی این است که دانشمندان این علم نمی توانند تعریف واحدی از خود ارائه دهند از جمله هینر ساورد در خصوص مسئولیت اجتماعی می نویسند: (مسئولیت اجتماعی و وظیفه ای است بر عهده موسسات خصوصی بر وظایفی چون: آلوده نکردن، تبعیض قائل نشدن در استخدام، انجام ندادن کارهای غیر اخلاقی و مطلع کردن مصرف کننده از کیفیت محصولات و مشارکت مثبت در زندگی افراد مسئولیت های اجتماعی چیست؟ مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمانها بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می کنند انجام دهد و همچنین سازمانها مسئولند که از آلوده کردن محیط زیست اعمال تبعیض و امور استخدامی بی توجهی به تامین نیازهای کارکنان خود تولید کردن محصولات زیان آور و نظایر آن که به سلامت جامعه لطمه میزند بپرهیزند و باید با اختصاص منابع مالی در بهبود رفاه اجتماعی که مورد قبول اکثریت جامعه باشد بکوشند. در نهایت مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که چون سازمانها تاثیر عمده ای بر سیستم اجتماعی دارند باید طوری عمل کنند که در اثر آن به جامعه زیانی نرسد. لازم به ذکر است بین اخلاق مدیریت با مسئولیت اجتماعی تفاوت وجود دارد در این خصوص (اندر سن) در کتاب خود می نویسد: (هر دو اصطلاح در رابطه با رعایت

ارزشها و اصول اخلاقی جامعه و تامین هدفهای سازمان از سوی مدیران هستند با این تفاوت که مسئولیت اجتماعی در ارتباط با مسائل کلان سازمان و اخلاق در ارتباط با رفتار فردی مدیران و کارکنان است. یک سازمان زمانی به تعهد اجتماعی اش عمل می کند که به مسئولیتهای قانونی و اقتصادی عمل نماید و نه بیشتر. مسئولیت اجتماعی با ورود خود یک چارچوب حاکمیت اخلاقی را اضافه میکند که بر اساس آن سازمانها به فعالیتهای اقدام می کنند که وضع جامعه را بهتر کرده و از کارهای که باعث بدتر شدن وضعیت جامعه می گردد خودداری کنند و نهایتا پاسخگویی اجتماعی اشاره به ظرفیت در جهت عمل و اقدام نسبت به خواسته ها و انتظارات جامعه دارد.

ها مسئولیت اجتماعی پاسخگوی اجتماعی مبانی مورد توجه ضوابط اخلاقی برنامه های عملیتر کز روی اهداف و نتایج ابزار و وسایل تاکید بر التزام و تعهد پاسخ و واکنشچارچوب تصمیم گیری ها بلند مدت کوتاه و میان مدت اهمیت موضوع مسئولیت اجتماعی: ۱- تصمیم گیری: مدیران می توانند تاثیرات عمیق و مهمی در بخشهای مختلف جامعه بگذارند بنابراین توجه مدیران به مسئولیت اجتماعی شان در زمان اتخاذ یک تصمیم می تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد چرا که یک تصمیم نادرست و غیر منطقی میتواند خسارات جبران ناپذیری به جامعه تحمیل کند. ۲- چنانچه افراد گروهها در سازمانها و موسسات نسبت به رویدادها و اتفاقات و بحرانهای مختلف خود را مسئول بدانند تلاش میکنند بسیاری از آنها را در اندک زمانی حل کنند و یک جامعه سالم به وجود آورند. ۳- امروزه مدیران باید کارهایی را انجام دهند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزشهای آن باشد و سازمانی که نتواند خود را با این کار تطبیق دهد در عرصه عمل موفق نخواهد بود و برای آنکه بتواند جایگاه خود را در جامعه حفظ کند و یا بهبود بخشند باید به مسئولیت اجتماعی خود بیشتر عمل کنند و چنانچه آن را نادیده بگیرند دامنه فعالیتشان محدود خواهد شد. ۴- مدیریت مسایل اجتماعی سازمانها در راه قبول وانجام مسئولیت اجتماعی خود با مشکلات زیادی روبرو هستند مانند مشخص نبودن حدود و ثغور و نبودن راه روشن و مشخص به مدیران در راه تحقق اهداف و مسئولیت اجتماعی. مسئولیت اجتماعی یک مسئله پیچیده است و مدیران باید برای تصمیم گیری علاوه بر عوامل اقتصادی بصیرت کافی به مسایل را داشته باشند. امروزه برای این کار چند ویژگی بر شمرده اند که عبارت است از: ۱- دانش: درک درست و اساسی از نظام سیاسی اقتصادی و اجتماعی کشور و نیز آشنایی با اصول و تکنیکهای تجزیه و تحلیل و مسایلی که روی سازمانها اثر میگذارد. ۲- مهارت: توانایی بکارگیری مهارتهای فکری ارتباطی سیاسی جهت انجام برنامه ها و تصمیم گیری های روزمره از قبیل مطبوعات مصاحبه رادیو تلویزیون ۳ تجربه: مشارکت در فرآید سیاست های عمومی تجزیه و تحلیل مسایل شکل دادن به موقیت شرکت برقرای ارتباط متقابل با رسانه های گروهی اتحادیه ها ۴- نگرش دیدگاه: تعهد شخص به حفظ و توسعه نظام ملی در فکر بهبود و ترقی و تقویت ارزشها و هنجارها در نظام ملی کشور دیدگاه های مسئولیت اجتماعی دیدگاه کلاسیک: دیدگاه کلاسیک با مرحله سیر اول تاریخی منطبق است. این دیدگاه مساله اصلی بنگاه اقتصادی بایستی (حد اکثر سازی سود و منافع بلند مدت) سازمان باشد. به عبارت دیگر سازمانها بایستی به دنبال کسب سود خود بوده و مستقیما نسبت به هدفها و مسائل اجتماعی نداشته باشد. انتقادهای وارده به این مکتب این است تنها به دنبال سود بودن باعث فعالیتهای غیر اخلاقی مانند از بین رفتن ارزشهای انسانی مثل محبت عدالت دوستی و سخاوت و سایر جنبه های اخلاقی افراد می شود و گروهی دیگر معتقدند که اگر به سازمانها اجازه هر گونه فعالیت داده شود و هیچ محدودیتی برای آنها در نظر گرفته نشود رقابت آزاد خود باعث از بین بردن خود شده و انحصار را به ارمغان می آورد. ۵- دیدگاه مسئولیت پذیری: بر اساس این دیدگاه مدیران باید نسبت به گروههای خاصی که روی سازمان تاثیر میگذارد یا می تواند روی منافع و اهداف سازمان موثر باشد مسئولیت کنند. گروههای فوق عبارتند از: صاحبان سهام مشتریان سازمانهای دولتی رقباء اتحادیههای کارگری کارکنان مواد اولیه اعتبار دهندگان و غیره... دیدگاه عمومی: دیدگاه عمومی بنگاه های اقتصادی را به عنوان شرکاء دولت و سایر موسسات و نهاد های جامعه تعریف کرده و معتقد است سازمان ملزم است تا در جهت حل مشکلات و مسائل

جامعه و بهبود کیفیت زندگی مردم فعالیت کنند. دلایل موافقت نسبت به مشارکت اجتماعی ۱ تغییر نیازها و توقعات عمومی ۲ التزام اخلاقی ۳ حفظ منافع محدود ۴ محیط اجتماعی بهتر ۵ حفظ منافع بلند مدت ۶ ممانعت از گسترش قوانین و مقررات دولتی ۷ تعادل بین مسئولیت و قدرت ۸ وابستگی متقابل نظام مند ۹ کمک در حل مشکلات اجتماعی ۱۰ بهبود جهره عمومی ۱۱ جلب منابع ارزشمند سازمانها ۱۲ پیشگیری بهتر از درمان دلایل مخالفت با مشارکت اجتماعی ۱ لزوم حد اکثر سود ۲ تعهد هدفهای سازمان ۳ هزینه مشارکت اجتماعی ۴ تضعیف تراز تر داختهای بین المللی ۵ بر خورداری سازمانها از قدرت کافی ۶ فقدان مهارتهای اجتماعی ۷ عدم حساب پس دهی ۸ ناتوانی سازمان در انتخاب گزینههای اخلاقی زمینه های مسئولیت اجتماعی ۱ صاحبان سهام : مهمترین گروهی که نسبت به سازمان از حقوق نسبتا بالایی برخوردارند صاحبان سهام هستند . از این رو بیشتر مردم انتظار دارند که مدیران متوجه این موضوع باشند که سازمانها تحت اداره آنها ماحصل سرمایه های سهامداران هستند و مدیران باید با اعمال سیستم های حسابداری و اطلاعاتی مناسب سهامداران را در جریان فعالیتهای عملکرد سازمان قرار دهند و هرچه مدیران در این راه توجه و کوشش بیشتری از خود نشان دهند سهامداران با رضایت بیشتری از مدیران حمایت میکنند . به علاوه مدیریتهای می باید با عملکرد خوب خود از نظر اقتصادی و اخلاقی باعث خوش نامی سازمان شده و از سیاستهای مدیرانعالی و صاحبان سهام و نیز ارزشها و هنجارهای اساسی سازمان که بنیاد گزاران آن بنا نهاده اند حمایت کنند . ۲ کارکنان : بخش عمده ای از نیروی انسانی هر جامعه ای در سازمانها و موسسات مختلف مشغول به کار هستند و بیشتر وقت خود را در درون سازمان میگذرانند . از مدیران انتظار میرود با اختصاص حداکثر زمان ممکن برای هدایت آموزش پرسنل زیر دست خود آنها را در انجام وظایفشان راهنمایی کنند . فعالیتهای سازمان توسط کارکنان انجام می شود و طبیعتا رضایتشان می تواند باعث افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان گردد و مردم از مدیران می خواهند به کارمندان و شخصیت آنان به عنوان یک هم نوع احترام گذاشته و در زمان لازم به عملکرد خوب آنها پاداش دهد .

۳ مشتریان : در میان زمینه های مسئولیت اجتماعی سازمان نسبت به جامعه مسئولیت نسبت به مشتریان از اهمیت خاصی برخوردار است و اگر با این امر مهم عمل ننماید مشتریان خود را از دست می دهد و هم باعث می شود دولت از طریق قوانین و مقررات و مجازاتهای مختلف سازمان را مجبور به انجام این کار کنند . جامعه از سازمان انتظار دارد در زمینه های مختلف نسبت به مشتریان احساس مسئولیت کنند از جمله : به موقع و به درستی نیازهای مشتریان را بشناسد محصول سالم و خدمات درست به آنها عرضه نماید و چنانچه مشتری از مصرف کالا و دریافت خدمات زیانی متحمل شد خسارت وی را متقبل کرده و تلاش کنند تا رضایت او را جلب کنند . ۴ ارزشها و هنجارهای فرهنگی : امروزه از سازمانها انتظار می رود که در زمان تصمیم گیری خود اصول اخلاقی و ارزشی را مد نظر داشته باشند و تلاش کنند که تعادلی بین امور اقتصادی و اخلاقی برقرار کنند زیرا اصول اخلاقی و ارزشهای اجتماعی حاکمیت خاصی بر مردم داشته و بی توجهی به ارزشها به شهرت و آبروی سازمان لطمه وارد میکند و باعث می شود سازمان مشتریان و سهامداران و حتی کارکنان خود را از دست بدهد . ۵ محیط طبیعی : با آغاز انقلاب صنعتی و گسترش روز افزون صنایع مختلف و آلودگی های گوناگون زیست محیطی باعث شده است که امروزه یکی از اساسی ترین زمینه های مسئولیت اجتماعی سازمانها حفظ محیط زیست می باشد کارخانجات و موسسات تولیدی با اشعه آلودگی ها مختلف ادامه حیات را برای نسل انسان با مشکل روبرو کرده اند از این رو مردم از سازمانها و مدیران آنها انتظار دارند که با اتخاذ سیاستهای اصولی در جهت حفظ پاکیزگی محیط زیست گامهای اساسی در جهت ایجاد جامعه ای سالم بر دارند البته نباید فراموش کرد که خواسته یک اجتماعی جامعه صنعتی از فواید کنندگان این نیست که ضایعات و آلودگی را متوقف کنند بلکه خواسته آنان این است که از میزان تحمیل هزینه های اجتماعی بکاهند یا به عبارت دیگر با تولید خود به بخشهای دیگر جامعه ضرر نرسانند . مسائل اجتماعی پیرامون سازمان : مشکلات جامعه می توانند بر اساس نوع مسله (به عنوان مثال بر اساس وسعت و حوزه تاثیر گذاری آن روی سازمان) به شکلهای مختلفی بسته بندی شوند مسائل عملیاتی: مسائل و مشکلاتی هستند که ممکن است روی یک یا چند بخش از واحدهای

عملیاتی شرکت (و نه کلیه بخش‌ها) تاثیر بگذارند. در مورد استراتژی‌هایی که در خصوص اینگونه مسائل بکار گرفته می‌شوند، لازم نیست که کلیه بخش‌های سازمان و کلیه پرسنل عملیاتی شرکت بسیج شوند. به عنوان مثال مشکل در خط تولید و یا تخریب یک ساختمان از مشکلاتی عملیاتی محسوب می‌شوند. مسائل سازمانی: مسائلی هستند که روی کلیه بخش‌های سازمان سایه افکننده و تمامیت کار و زمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. مسائلی همچون افشای مسائل محرمانه سازمان یا اعتراض و درگیری کارکنان در نحوه اداره آن از جمله اینگونه مسائل هستند. مسائل اجتماعی: در نهایت، مسائل اجتماعی، محیطی را که سازمان در آن فعالیت می‌کند را تحت تاثیر قرار می‌دهند. مسائلی چون برنامه ریزیهای اقتصاد ملی و اصلاحات قانونی، سیاستهای اقتصادی کلان دولت از جمله این دسته، مسائل می‌باشند. طبقه بندی مشکلات اجتماعی بر اساس زمان وقوع آنها ۱ مشکل در مرحله نهفتگی: مسئله ای در مرحله نهفتگی است که هنوز به طور وسیع در رسانه های گروهی یا از سوی گروه های ذینفع مورد بحث و مناظره قرار گرفته است. ۲ مشکل در مرحله شکل گیری: تثبیت وضعیت آن هنوز کامل نشده است - مربوط به یکی از موضوعات امور دولت در آینده ای حدود ۳ تا ۵ سال است - از سوی سازمانهای مرتبط به آن بتوان اقدامی در مورد آن انجام داد. مشکل جاری: مسئله در این مرحله کاملاً عمومی بوده و شکل سیاسی دارد و خط مشی های عمومی خاصی در جهت حل آن تعیین می‌شوند. فعالیت های تجاری در این مرحله به صورت مشارکت در فرآیندهای قانونی جهت شکل دادن به سیاست های لازم تبلور پیدا می‌کنند. مشکل نهادی شده: مشکل نهادی شده اشاره به مسئله ای دارد که برای آن خط مشی های عمومی شکل گرفته و سیاست ها و خط مشی های تایید شده ای در مورد آن بکار گرفته شده اند که تقریباً اکثر اوقات از سوی نهادهای دولتی انجام می‌شود. استراتژیهای انجام مسئولیت اجتماعی اجابت قانون: پایین ترین حد مفروضی که سازمان می‌تواند پاسخگویی اجتماعی داشته باشد که از سوی نظام حقوقی جامعه تعیین و تعریف شده است. قوانین حاکم بر جامعه بیانگر مقررات زندگی اجتماعی آن است و از همین رهگذر است که یک درک عمومی از آنچه که جامعه از افراد سازمانها و نهادهای اجتماعی در تصور دارد به آنها منتقل میشود. پاسخگویی بیش از خواسته قانون: قوانین حقوقی نمی‌توانند تمام جنبه های پاسخگویی اجتماعی را تحت تاثیر پوشش قرار دهند بسیاری از سازمانهای بزرگ هنگامی که داوطلبانه و به اشکال مختلف از قبیل کمک به مستمندان و نیازمندان و... به جامعه مساعدت می‌ورزد در اصل استراتژی پاسخگویی اجتماعی خود را بیش از حد موظف به نمایش گذاشته اند. مخالفت اجتماعی: سازمانهای از این نوع معمولاً در صحنه مسئولیتهای اجتماعی حداقل فعالیت ممکن را انجام می‌دهد و زمانی که عمل غیر قانونی یا غیر اخلاقی را اعمال می‌دارند معمولاً منکر آن می‌شوند و یا اینکه سعی می‌کنند به نحوی آن را مخفی کنند و سرپوش روی آن بگذارند. التزام اجتماعی: در این مرحله سازمان منحصرراً آن کاری را می‌کند که قانوناً از او خواسته شده و بیشتر از آن اقدامی نمی‌کند. مدیران سازمانی که بیشتر به سود سازمان فکر می‌کنند اینگونه سیاستی را انتخاب میکنند. پاسخگویی اجتماعی: سازمانهای که این سیاست را بر می‌گزینند در واقع هم به تعهدات قانونی خود عمل میکنند و هم به تعهدات اخلاقی این گونه سازمانها زمانی که این عمل دست می‌زنند که از آنها تقاضا شده باشد مساعدت اجتماعی: بالاترین سطحی که یک شرکت می‌تواند در خصوص مسئولیت اجتماعی خود رفتار کند مساعدت اجتماعی است. شرکتهای که چنین سیاستی را بر می‌گزینند در واقع خود را عضو خانواده گی جامعه دانسته و از این رو فعالانه به دنبال موقعیت و فرصتی هستند که کمکی به جامعه بکنند. علاوه بر همه این موارد درک مدیران از عمق مسائل و مشکلات اجتماعی نیز میتواند در نوع استراتژی که بر می‌گزینند تاثیر داشته باشد هر چه مدیران مشکلات اجتماعی را عمیق تر درک کنند استراتژی که انتخاب می‌کنند مشارکت جویانه تری دارند ابعاد مسئولیت اجتماعی مهمترین بعد مسئولیت اجتماعی سازمانها بعد اقتصادی آن است که در آن فعالیتها و اقدامات آن مد نظر قرار می‌گیرد در این خصوص کسب سود حفظ منافع سازمان و مالکان ارائه کالا- و خدمات با کیفیت و قیمت های مناسب و ایجاد بازار کار برای نیروی انسانی جامعه مورد توجه می‌باشد. دومین بعد مسئولیتهای اخلاقی است از این رو از سازمانها انتظار می‌رود که همچون سایر اعضای جامعه به ارزشها هنجارها و

اعتقادات و باورهای مردم احترام گذاشته و شئون اخلاقی را در کارها و فعالیت‌های خود مورد توجه قرار دهند. سومین بعد مسئولیت‌های حقوقی است که شامل التزام سازمانها به انجام قانون و رعایت مقررات را شامل می‌شود. مدل‌های مسئولیت اجتماعی سازمان مدل اجتماعی دیویس: شامل پنج پیش فرض است و در آنها توضیح می‌دهد چرا و چگونه سازمان یا موسسه ای می‌تواند به نحوی عمل کند که از طریق آن باعث بهبود جامعه که به آن تعلق دارد شود پیش فرض اول: مسئولیت اجتماعی از توانایی اجتماعی ناشی می‌شود. سازمان به طور کلی به خاطر تاثیر زیادی که روی مسائل مختلف جامعه از جمله بیکاری وضعیت محیط کیفیت زندگی و... دارد در رفاه جامعه سهیم است بنابراین چون سازمانها توان شکل دادن به وضعیت جامعه را دارد جامعه باید آنها را در نوع و شیوه تاثیرگذاری شان روی وضعیت جامعه مسئول بدانند. پیش فرض دوم: سازمان باید به عنوان یک سیستم باز دو طرفه عمل می‌کند. آزادانه ورودی‌های خود را از جامعه دریافت و آزادانه نتیجه کار خود را به جامعه عرضه دارد. دیویس معتقد است که باید ارتباطات باز و محترمانه بین سازمان و جامعه برقرار باشد پیش فرض سوم: فایده اجتماعی هر کار، کالا یا خدمتی بایستی کلا محاسبه و به منظور تصمیم گیری در مورد اینکه آیا این کار انجام شود یا خیر، مورد توجه قرار گیرد. سازمان بایستی قبل آنکه کاری را متعهد شود نتایج و عواقب کوتاه مدت و بلند مدت اجتماعی آن را در نظر داشته باشد. پیش فرض چهارم: هزینه‌های اجتماعی مربوط به هر کار، کالا یا خدمتی باید به مصرف کننده منتقل شود. نمی‌توان از سازمان این انتظار را داشت که هر فعالیتی را که هم زیان اقتصادی و هم نفع اجتماعی را در بر دارد تامین مالی کند. هزینه‌های فوق می‌باید از طریق بهای اضافه تر کالا- یا خدمات مورد بحث به مصرف کننده منتقل شود. پیش فرض پنجم: مؤسسات بازرگانی، مثل هر شهروندی، این مسئولیت را دارند که در خصوص حل مشکلات اجتماعی که خارج از محدوده کاری شان است مشارکت داشته باشند. اگر سازمان یا مؤسسه‌های از تخصصی بر خوردار است که می‌تواند مشکل اجتماعی را که مستقیماً به آن مربوط نیست حل کند، باید برای کمک به جامعه جهت حل آن مشکل، خود را مسئول بدانند. دیویس برای این گفته این دلیل را می‌آورد که سازمان عاقبت از بهبود کلی جامعه سود بیشتری نصیب می‌شود. مدل سه بعدی مسئولیت اجتماعی کارول کارول معتقد است که سازمانها از چهار دسته مسئولیت اجتماعی بر خوردارند: اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و سایر مسئولیتها. مسئولیت‌های اقتصادی از مسئولیت‌های اولیه سازمان می‌باشد که همان سود آوری است. مسئولیت‌های حقوقی اشاره به این دارد که سازمانها بایستی در چارچوب قوانین و مقررات جامعه فعالیت‌های اقتصادی خود را انجام دهند. سومین مسئولیت سازمانها مسئولیت اخلاقی است که بر اساس آن از سازمانها انتظار می‌رود که ارزشها و هنجارهای جامعه را مد نظر داشته باشند و به آنها احترام بگذارند و در نهایت سایر مسئولیتها اشاره به فعالیت‌های داوطلبانه و انسان دوستانه سازمان دارد. کارول همچنین معتقد است که سازمانها برای انجام مسئولیت اجتماعی خود از چهار نوع استراتژی استفاده می‌کنند ۱ استراتژی تدافعی: سازمان تلاش می‌کند که با استفاده از حربه‌های مختلف از انجام مسئولیت خود شانه خالی کند. ۲ استراتژی واکنشی: سازمانها تنها در زمانی که توسط عوامل خارجی مجبور می‌شود به مسئولیت اجتماعی خود عمل می‌کند. ۳ استراتژی انطباقی: سازمان بدون آنکه از سوی عوامل خارجی تهدید شده باشد مسئولیت خود را انجام میدهد. سیر تکاملی پاسخگویی اجتماعی سازمان مشخص است که سازمان یک شبه به بلوغ نمی‌رسد که نسبت به مشکلات خود پاسخگو باشند کارهای روزمره جدیدی باید یاد گرفته شوند و سیاستها و برنامه‌های کاری نوین طراحی گردد. یک سازمان یا شرکت منحنی پاسخگویی اجتماعی را در طی سه مرحله طی می‌کند مرحله خط مشی: این مرحله اولین مرحله آگاهی اجتماعی است. در این مرحله که سازمان قادر به دیدن بخش‌هایی از محیط اطراف خود را دارد که از او طلب پاسخگویی می‌کنند و مشتریان ممکن است از معایب محصولات یا خدمات شرکت ناراضی باشد کارکنان ممکن است از جهت عدم ایمنی کار احساس ترس کنند و... چنانچه مدیریت عالی سازمان یک خط کلی را در رابطه با مسائل جامعه تعیین نماید پاسخی که نیاز اجتماعی را تامین کند اتفاق افتاده است. مرحله یادگیری: وقتی مشکل اجتماعی معلوم و یک خط مشی عمومی برای آن مشخص شده سازمان

بایستی یاد بگیرد که چگونه به مقابله با مشکل موجود پرداخته متقابعا خط مشی جدید را به کار گیرد. در این راستا دو نوع آموزش احساس می شود: فنی و اداری و هنگامی که یک متخصص فنی برای امر مشاوره با مدیران و کارکنان در شرکت استخدام می شود چنین امری مفید است خصوصا وقتی که شرکت با یک مسئله اجتماعی خاص روبروست که با آن آشنایی ندارد. آموزش اداری زمانی انجام می گیرد که مدیران و سرپرستان سازمان نسبت به کارهای جدید که برای مقابله با مشکل اجتماعی لازم است انجام گیرد آگاهی کافی نداشته باشد مرحله تعهد سازمانی آخرین مرحله که برای رسیدن به یک پاسخگویی کامل اجتماعی لازم است این است که سازمان خط مشی اجتماعی جدیدش را نهادی سازد و این به این معنی است که خط مشی ها و کارهای روزمره در دو مرحله اول به خوبی انجام و آموزش داده شده و در کلیه بخشهای سازمان به عنوان بخشی از وظایف کاری مورد پذیرش قرار گرفته شده است و به عبارت دیگر به عنوان رویه های کاری و معیارهای عملکرد در آمده اند در این مرحله از منحنی پاسخگویی اجتماعی کل سازمان به خط مشی اجتماعی خود متعهد شده است. مشکلات پذیرش و ایفای مسئولیت اجتماعی سازمانها سازمانها در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی خود با مشکلات متعددی روبرو هستند. از جمله این مشکلات نا مشخص بودن حدود و ثغور این مسئولیت می باشد. به علاوه در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهای روشن و مشخصی به مدیران ارائه نشده است و این موضوع در هاله ای از ابهام فرو رفته و در قلمرو اخلاقیات اجتماعی نا مشخص باقی مانده است. یکی دیگر از مشکلات مسئولیت اجتماعی، محیط رقابت آمیز خارج از سازمانهاست. اگر سازمانها منابع خود را صرف تحقق مسئولیت اجتماعی می کنند، مسلما در صحنه رقابت نخواهند توانست با سازمانهای دیگر برابری کنند. ما نباید سازمانها را به صورت واحد های مجزا و مستقل که دارای منابع بی حد و حصر هستند در نظر بگیریم بلکه آنها در ارتباط با سایر سازمانهای مشابه خود از جهت منابع و امکانات نیز محدودیت دارند. مساله دیگر اینکه اصولا در جامعه سازمانها بر اساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغولند و هر کدام در یک زمینه خاصی تلاش می کنند به فرض سازمان حفاظت زیست مسئول حفظ محیط زیست می باشد و لزومی نیست که همه سازمانها در این زمینه به طور متداخل کار کنند. چه کسی از انجام مسئولیت اجتماعی سود می برد؟ برخی از دانشمندان معتقدند که مجبور کردن مدیران به انجام مسئولیت اجتماعی مثل خوراندن دارو به بیمار تلخ ولی مفید است به عبارت دیگر عمل کردن به مسئولیت اجتماعی ممکن است برای مدیران و سازمانها سخت بیاید ولی هرچه که هست نتیجه سودمندی برای آنها خواهند داشت بنا بر این می توان نتیجه گرفت که توجه به مسئولیت اجتماعی و انجام آن هم به نفع سازمان است و هم به نفع جامعه به عبارت دیگر استراتژی انجام مسئولیت اجتماعی یک استراتژی بهرمنند از برد دو طرفه است چرا که سازمان با کمک به مشکلات اجتماعی نهایتا به خود کمک کرده و با صرف هزینه های کوتاه مدت به منافع بلند مدت نائل گردیده است. مدیریت مسائل اجتماعی مسئولیت اجتماعی یک مسئله پیچیده است و برای برخورد با چنین مساله ای مدیران لازم است که به آن مثل سایر مسائل سازمان بنگرند. از این رو مدیریت مسائل عمومی یا اجتماعی تلاشی است در جهت پیش بینی مسائل عمومی که در ارتباط با موسسه می باشند. مدیران امروزه برای تصمیم گیری علاوه بر عوامل موثر اقتصادی می بایست بصیرت کافی نسبت به عوامل بی شمار غیر اقتصادی نیز داشته باشند. بنابر این در حال حاضر برای مدیران مهارتها و توانائی های دیگری همچون مهارتهای سیاسی مهارتهای ارتباطی و تحلیلی از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است. مدیران می باید به عنوان یک شخصیت سیاسی در عرصه سازمان ظاهر شده بتوانند با محیط بیرون سازمان و عوامل سیاسی ارتباط حاصل نمایند و قدرت تحلیل و ارزیابی این عوامل را در رابطه با اهداف سازمان داشته باشند. به عقیده (بارنی و کریفین) باید از معیارهای اخلاقی و ارزشهای اجتماعی حاکم بر جامعه غافل نشده و در بخشهای مختلف نیز تلاش شود که از طریق آموزش و تعیین راهبردها و خط مشی های لازم سازمان را در جهت انجام بهتر مسئولیت اجتماعی اش هدایت کرد و باید به طور غیر رسمی از طریق ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی و نوع رهبری و نیز ایجاد یک نظام انتقاد و پیشنهاد در سازمان به انجام مسئولیت اجتماعی نظام و قوام بخشید. به همین منظور فران (استکمست

(معتقد است که در سازمانها امروزی بایستی یک مدیر متخصص و آشنا به سیاستهای عمومی و اجتماعی وجود داشته باشد. این نوع مدیر بطور موثر در محدوده سیاستهای عمومی و اجتماعی سازمان به عنوان عامل کار آمد در اداره سازمان فعالیت می کند مدیر سیاست عمومی و اجتماعی سازمان کسی است که دانش مهارت تجربه و دیدگاه لازم برای نقش جدیدش را دارا است وی شرایط و ویژگی های لازم برای چنین مدیریتی را بدین شرح توضیح می دهد: ۱ دانش: درک درست و اساسی از نظام سیاسی اقتصادی و اجتماعی کشور و نیز درک و شناخت مسایل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جاری و در حال شکل گیری که روی سازمانها و جامعه تاثیر میگذارد. ۲ مهارت: توانایی بکار گیری مهارتهای فکری، ارتباطی، سیاسی، و... در جهت انجام برنامه ها و تصمیم گیری های روزمره و خصوصا در برقراری ارتباط موثر در جاهایی که فرآیند سیاستهای عمومی تحت شرایط متغیر طلب می کند از قبیل مطبوعات ارتباطات شخصی، نشستهای کوچک، سخنرانیها شهادت های قضایی، مطبوعات و مصاحبه رادیو-تلویزیون ۳ تجربه: مشارکت در فرآیند سیاست های عمومی مثلا: تجزیه و تحلیل مسائل سیاست عمومی و شکل دادن به موقیعت شرکت، توضیح و تشریح مسائل عمومی از طریق سخنرانی و... برقراری ارتباط متقابل با همتهای دولتی ۴ نگرش دیدگاه: تعهد شخص به حفظ و توسعه نظام ملی مملکت در فکر بهبود و ترقی و تقویت بنیه نظام ملی کشور به طور اعم باشد، آن گونه که میان هدفهای سازمان و سیاستهای ملی تعادل برقرار باشد. در جهت نیل به این منظور از این رو مدیریت امور عمومی، فرآیندی است که از طریق آن، استراتژی نحوه مشارکت سازمان در خط مشی های عمومی - با توجه به یک سلسله مسائل خاص تعیین می شود. مفهوم فوق گویای این مطلب است که سازمانها مسئولیت دارند تا با ورود و دخالت در مسائل عمومی به همان شیوه که سایر سیستمهای کاریشان را اتخاذ می کنند، سیاستهایی را در مورد مسائل فوق معمول دارند. طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی: مرحله اول: تبیین و تشخیص مسائل عمومی در این مرحله باید مسائل و موضوعات اجتماعی و موضوعات که در ارتباط با ماموریتها و اهداف سازمان است شناسایی شوند و تبیین گردند آثار بلند مدت و کوتاه مدت آنها در سازمان آزموده گردد و شکل و ماهیتشان در ارتباط با سازمان هر چه زودتر شناخته شود. مرحله دوم: ارزیابی آثار عمومی زمانی که مسائل عمومی مشخص گردید آثار بالقوه آنها در سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرد و این امر به این خاطر است که سازمان بدانند در مقابل چه مساله ای باید اقدام سریع تری انجام دهد. مرحله سوم تحقیق و تحلیل مسائل: در این راه استفاده از کارشناسان داخلی و خارجی سازمان می تواند موثر و کار آمد باشد مسائل عمومی طبقه بندی شده و توسعه و پژوهشهای لازم به عمل می آید. مرحله چهارم: انتخاب استراتژی برای برخورد با مسائل: موارد پیشنهادی مورد ارزیابی قرار می گیرد و مواردی که با امکانات سازمان هماهنگی بیشتری داشته انتخاب میگردد مرحله پنجم: اجرا پس از انتخاب استراتژی مدیران و مسئولان آن را اجرا می کنند و باید طوری عمل کنند تا بتوانند به انتظارات پاسخ مثبت داده شود مرحله ششم ارزیابی استراتژی: بعد از آن که کارها به مرحله اجرا در آمد ارزیابی به عمل می آید تا از موثر بودن آن اطمینان به عمل آید و نتایج بدست آمده با پیش بینی ها انجام شده مقایسه می شود. حسابرسی اجتماعی حسابرسی اجتماعی عبارت است از یک فرآیند درون سازمانی که به منظور سنجش و ارزیابی هدفها و برنامه های اجتماعی یک سازمان طراحی می شود و دارای چهار مرحله است ۱ محدود فعالیت اقتصادی ۲ محدود کیفیت زندگی ۳ محدود سرمایه گذاری اجتماعی ۴ محدود مشکل گشایی برای افزایش سطح پاسخگویی اجتماعی سازمانها نسبت به مسایل و مشکلات برای مدیران چند مورد پیشنهاد میگردد: ۱ آموزش: با توجه به این که اکثر مدیران جامعه از مسئولیت اجتماعی و زمینه های آن اطلاعات لازم را ندارند لازم است که از طریق برگزاری کنفرانسها سمینارها دوره های آموزشی کوتاه مدت و سخنرانیهای مختلف آنها را با مسئولیت اجتماعی شان آگاه ساخت و همچنین مدیران باید با استراتژیها و اثرات مثبت آن بر سازمان آگاه شوند. با آموزش تکنیکهای مختلف تصمیم گیری آشنا شوند کوشش نمایند هدفهای اجتماعی و موفقیتهای عمومی و ملی را در اهداف عالی سازمان بگنجانند با تشکیل کلاسهای آموزش اخلاق نتایج معنوی فعالیتهای اجتماعی سازمان به مدیران متذکر شوند ۲ نظم دهی

دولت: دولت در شکل دادن به نوع و سطح فعالیتهای اجتماعی سازمانها نقش مهمی دارد و می تواند با تصویب یک سری قوانین و مقررات فعالیتهای سازمان را به سوی اهداف اجتماعی هدایت کند قوانین مذکور می تواند در دو شکل مطرح شوند: قوانین مستقیم و غیر مستقیم قوانین مستقیم: دولت در زمانی که احساس کند سازمانها و موسسات اقتصادی جامعه داوطلبانه حاضر به انجام کارهای خود نیستند با تصویب قوانین و مقررات سازمانها را مجبور به انجام یکسری اقدامات اجتماعی می کند بدیهی است تخطی سازمانها از انجام این قوانین مجازاتهای حقوقی را برایشان در پی دارد. قوانین غیر مستقیم: دولت با تصویب یکسری قوانین واتخاذ سیاستهای تشویقی می تواند مدیران سازمانهای مختلف را ترغیب به انجام بیشتر مسئولیت اجتماعی شان کند معافیتهای مالیاتی در صورت شرکت در امور خیریه یا مدرسه سازی و... می تواند از جمله این قوانین باشد. ۳ تاثیر رسانه های گروهی: مردم تا مشکل یا مساله ای را درک نکنند برای رفع آن اقدامی نمی کنند از این رو رسانه های گروهی بایستی تلاش کنند که مردم را از مسائل و مشکلات اجتماعی و میزان تاثیر آنها آگاه ساخته و کوشش کنند حساسیت های لازم را در آنها جهت مشارکت در رفع مسائل اجتماعی ایجاد نمایند رسانه ها میتوانند از طریق انجام فعالیتهای مختلف فرهنگی مردم را در سطح عمومی با مسئولیت اجتماعی شان آگاه ساخته و ارزشهای عمومی را گسترش دهد و مدیران مختلف جامعه را تشویق و ترغیب به انجام بیشتر مسئولیت اجتماعی شان کنند. ۴ نظام گزینش مدیریت: عصر حاضر عصر مدیریت نامیده اند چرا که کاملاً آشکار است که هر تصمیم یک مدیر میتواند طی یک روند سلسله وار دیر یا زود سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر نماید لذا بایستی تلاش شود که مدیرانی در سطح عالی شرکت ها و موسسات اقتصادی منصوب شوند که از شایستگی های لازم برخوردار باشند. ۵ ارزشیابی جامع عملکرد مدیریت: عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوی انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله بدین ترتیب وقتی که ارزیابی عملکرد مدیریت فقط روی اهداف اقتصادی تاکید داشته باشد در نزد مدیران اهداف و وسایل توجه خواهند کرد لذا اگر می خواهیم که مدیران عالی ما در سازمانها به مسئولیت اجتماعی خود توجه کرده و به آنها عمل نمایند بایستی آنها را در فرآیند ارزیابی خود در نظر داشته باشیم به عنوان مثال در ارزیابی نحوه تصمیم گیری مدیران به اندازه های که معیار اقتصادی را در نظر می گیریم به معیارهای اجتماعی نیز توجه داشته باشیم. ۶ حسابرسی مستقل اجتماعی: یکی از عواملی که باعث می شود مدیران همواره مقررات و سیاستهای سازمان را رعایت کرده و از آنها تخطی نکنند ترس از مجازات است حسابرسی های مستقل اجتماعی که تصمیم گیری ها و عملکردهای مدیریت را بر اساس قوانین اخلاقی و خواسته های اجتماعی مورد ارزیابی قرار می دهد احتمال کشف موارد مغایر با انتظارات عمومی را افزایش می دهد مانند حسابرسی های مالی که میتواند به صورت مرتب یا تصادفی و بدون اطلاع قبلی انجام شود. هرچند که استفاده از حسابرسی اجتماعی به دلیل عدم وجود یک خط مشی و معیار مشخص خیلی متداول نیست با این وجود چهار جهت عمده ارزیابی و سنجش مسئولیت اجتماعی وجود دارد ۱ محدوده فعالیت اقتصادی ۲ کیفیت زندگی ۳ سرما به گذاری اجتماعی ۴ و محدوده مشکل گشایی در مجموع می توان انتظار داشت که با افزایش آگاهی مدیران نسبت به مسئولیتهای اجتماعی سازمان و حدود و زمینه های آن و نیز آموزش آنها در خصوص مدیریت مسائل اجتماعی از یک طرف و از طرف دیگر انجام حسابرسی ها و ارزشیابی های جامع عملکرد میزان مشارکت سازمانها در حل مشکلات اجتماعی بیش از گذشته و حال باشد.

تکنولوژی اطلاعات و اطلاعات تکنولوژی

نویسنده: محمد نقی مهدوی

خلاصه کتاب- تلخیص: ناصر رحمانی: علم اطلاع رسانی گذشته، حال و آینده: قرنهای است که دانشمندان تلاش می کنند تا مدارک دست نویس، کتاب ها، اسناد و هر آنچه را که گواهی براندیشه و دانش بشری است، سازمان دهی کنند. سازمان دهی چینی

فعالیت هایی برای خود قوائدی دارند. این قوائد از زمانی شکل گرفت که بشر اندیشه اش را بر چیزی نگاشت. ترتیب و توالی مطالب نگاشته شده، خود از نوعی قوائد سخن می گوید. وقتی که بشر تدبیری می اندشید تا آن چه را که می نگارد به دنبال هم قرار دهد، نخستین و مهم ترین گام را در بازار یابی آن چه که ثبت و ضبط کرده بود برداشت. آغاز فعالیت های سازمان یافته در ثبت و ضبط مطالب را باید در تاریخ رده بندیها و تاریخ کتاب خانه ها جستجو کرد. کهن ترین پیشینه ای که از مستند سازی (اطلاع رسانی) در تاریخ سراغ داریم، سیاهه یای گلین، کتاب خانه های ((اکد)) و ((سومر)) بوده که روی سنگ حک شده است. از خرابه های (نیپور) شهری باستانی واقع در بین نهرین، کنار رود فرات، صورتی از واژه های رده بندی شده بدست آمده که قدمت آن به دو هزار سال قبل از میلاد مسیح می رسد. در شهر باستانی ارک بخشی از یک فرهنگ لغت کشف شده که باستان شناسان، قدمت آن را تا دو هزار و سیصد سال قبل از میلاد ذکر کرده اند اولین گام های جدی در مستند سازی در مورد کتابهای مذهبی برداشته شده در آن زمان بیش از سایر موارد، مورد استتهاد و استناد قرار می گرفتند. مستند سازی (دکومانتاسیون) زمانی چهره مشخص به خود گرفت که چاپ اختراع شد. با توسعه ای صنعت چاپ، کتاب خانه ها روبه رشد نهادند و پر حجم شدند و در معرض مراجعه و باز یابی دائمی قرار گرفتند. و به موازات آن، رده بندی، فهرست نویسی و نمایه سازی هم رو به گسترش نهاد و بر پایه نیاز های نو پا، نخستین کتاب شناسی های نظام یافته، تدوین گردید. نخستین کتاب شناسی ها اولین کوشش شناخته شده در تعریف کتاب شناسی های جهانی توسط دانشمندی به نام سویس کنراد گسرن انجام گرفت که فهرست رده بندی شده ای از بیست هزار عنوان کتاب را در سال هزار پنصد و چهل و هشت منتشر کرد. در سال هزار و هشتصد و پنجاه و سه نیز در ایالت امریکا، پیش نهادی برای تهیه یک فهرست گان ملی از همه موادی که در امریکا در دسترس بود، ارائه شد که به علت نبود تکنولوژی مناسب، این کار صورت نگرفت. قرن هجدهمقرن هجدهم، نقطه عطفی در تاریخ مستند سازی و عرصه درخشانی در تاریخ و علوم و فنون و دانش های کتاب داری و اطلاع رسانی است و در این عصر علوم فیزیکی رو به گسترش نهاد و انقلاب صنعتی، تکنولوژی را کانون اصلی توجهات بشر قرار داد. پیوند علم و تکنولوژی بر این عصر باعث گردید که دانش جدیدی به نام «دانش اطلاع رسانی» به وجود آید. اطلاع رسانی چیست؟ دانشی است که به بررسی خصوصیات و رفتار اطلاعات نیرو های حاکم بر جریان اطلاعات و ابزار آماده سازی اطلاعات برای به حد اکثر رساندن دست یابی و قابل استفاده نمودن آن می پردازد. آماده سازی اطلاعات شامل جمع آوری، سازمان دهی، ذخیره، باز یابی، تفسیر، اشاعه و استفاده از آن می گردد. ارکان اصلی اطلاع رسانی ۱- تئوری اطلاعات (سیبر ناتیک، زبان شناسی و منطق) ۲- تکنولوژی اطلاعات (ارتباطات و علوم کامپیوتر) ۳- مدیریت کتابخانه ها و مراکز اطلاعاتی مهم ترین، محرک و عامل توسعه علوم اطلاع رسانی از سال ۱۹۵۸ به بعد، کامپیوتر بود در این دوران کامپیوتر قادر بود میلیون ها واحد اطلاعات ذخیره شده را در دسترس قرار دهد و استفاده از کامپیوتر، همراه با پیشرفت های که در تکنولوژی ارتباطات راه دور حاصل شده بود، مناسبترین پاسخ به مشکلات اطلاع رسانی به شمار می رفت. عصر حاضر در این عصر (۱۹۷۰ به بعد) دانشمندان علم اطلاع رسانی پی بردند که مسائل و مشکلات سازماندهی دستیابی و باز یابی اطلاعات، پیچیده تر از آن است که تصور می کردند. به کارگیری کامپیوتر در پردازش اطلاعات تا مدت ها، به این شکل بود که روش ذخیره و باز یابی اطلاعات با دست انجام می گرفت و برای این منظور، قواعدی وضع گردید که پاسخگوی نیاز نظامهای دستی بود. اما با ورود کامپیوتر به عرصه ی خدمات اطلاع رسانی، لازم بود که قواعد و استانداردهای جدیدی وضع گردد. نقش ارتباطات ارتباطات زمانی وارد مقوله اطلاع رسانی شد که استفاده کننده توانست از راه دور با پایگاه داده ها (اطلاعات ذخیره شده در کامپیوترهای بزرگ) مستقیماً ارتباط برقرار کند و این باعث شد که اطلاعات فقط در یک جا نگهداری شود، در عین حالی که همه استفاده کنندگان و، از همه جا بتوانند به آن دسترسی پیدا کنند. تکنولوژی نوبذ ذخیره و باز یابی اطلاعاتاگر چه تکنولوژی کامپیوتر، ابتدا منجر به تمرکز پایگاه های اطلاعاتی گردیده اما اکنون با توسعه تکنولوژی های نوین، گرایش به سوی عدم تمرکز که سه عامل مهم این گرایش،

عبارتند از: ۱_ مدارک کامل شده ۲_ استفاده از فیبر نوری برای عبور اشعه لیزر، به جای سیم های مسی ۳_ انتقال اطلاعات، از طریق ماهواره انقلاب در خدمات اطلاع رسانی ۱_ انقلاب در ذخیره و بازیابی: قبل از این که کامپیوتر به طور وسیع برای پردازش اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد، برای ذخیره و بازیابی اطلاعات از نظام های دستی و نیمه خودکار استفاده می شد. در بین این نظام ها مهمترین آنها عبارتند: ۱_ نظام انطباق نوری ۲_ نظام برگه های لبه منگنه ۳_ نظام کارتهای جدول ۲_ انقلاب در ریز نسخه برداری: تحول دیگری که در خدمات اطلاع رسانی رخ داده است استفاده از تکنولوژی های میکروچی (ریز نسخه برداری) است. در گذشته نه چندان دور، میکروفورمها (میکروفیلیم و میکروفیش) بهترین ابزار برای نسخه برداری و صرفه جوی در جا و محل و کم کردن حجم اسناد تلقی می شدند. این تکنولوژی ها به ویژه برای مدارک پر حجم مثل روز نامه ها مثلاً یک دوره چهل ساله روزنامه اطلاعات به صورت میکروفیلیم فقط نیم متر مکعب فضا را اشغال می کند. درحالیکه برای نگه داری این حجم از اصل روزنامه به چندین اتاق فضا نیاز است. ۳_ انقلاب در تحویل مدارک: تحویل الکترونیکی مدارک: تکثیر مدارک، جایگاه ویژه ای در میان خدمات مراکز اطلاع رسانی دارد. یکی از مهم ترین وظایف این مراکز انتشار و اشاعه اطلاعات برای استفاده کننده گان است. در گذشته خدمات تحویل مدارک به ویژه کپی زمان زیادی از وقت استفاده کنندگان را می گرفت ولی امروزه از طریق تحویل الکترونیکی مدرک یعنی از طریق فاکس، نمابر و شبکه های اطلاعاتی و هم چینی دیسک های نوری. ۴_ انقلاب در ایجاد شبکه ها: شبکه های اطلاع رسانی بین المللی نیز روز به روز دامنه خدمات اطلاع رسانی را گسترده تر می کند و مهم ترین شبکه بین المللی اینترنت است. که در آخرین دهه از قرن بیستم، پا به عرصه وجود گذاشت و در اندک زمانی به گسترده ترین و قابل ترین وسیله اطلاع رسانی مبدل گردید. ۵_ انقلاب در ارتباطات: قرن بیست و یکم، آغاز عصر جدیدی از انقلاب تکنولوژی عرضه نوآوری ها خواهد بود و در این میان تکنولوژی اطلاعات از سایر صنایع جلوتر است. تکنولوژی های که تا چندی پیش مستقل و مجزا بودند (مانند کامپیوتر، تلفن، مخابرات، تجهیزات اداری و غیره) کاملاً به یک دیگر نزدیک شده و شرایط جدیدی به وجود آورده. امروزه دیگر فرقی بین یک کامپیوتر و تلفن همراه وجود ندارد. اخیراً نیز قلمی اختراع شده که با استفاده از دوربین کوچکی که در نوک قلم تعبیه شده، انچرا که می نویسد فیلم برداری کرده و مستقیماً به تلفن همراه و کامپیوتر دفتر کار منتقل می نماید. همچنین کتاب های الکترونیکی نیز در راه هستند.

مدیریت برتر

دکتر روح اله فکوری

خلاصه کتاب: گردآورنده: محمد هودانلو: پیشگفتار: کتاب مدیریت برتر که هم اکنون در اختیار شما خوانندگان محترم قرار می گیرد، کتابی است که با همت و زحمات ارزنده جناب آقای دکتر روح اله فکوری، بعد از سالها مطالعه و تجربه عملی در زمینه مدیریت به رشته تحریر در آمده است. در واقع مدیریت یک علم بین رشته ای است و بر خلاف سایر نظامهای علمی، هر فرد تصور می کند که چیزی از آن می داند و هیچ کس به طور کامل بر آن وقوف ندارد؛ این عدم اطلاع کافی ممکن است بدین سبب باشد که مدیران ناگزیر برای انجام وظایف مدیریت، یعنی برنامه ریزی و سازماندهی، رهبری و کنترل سازمان تحت نظر خود از یافته های سایر علوم بهره مند شوند تا بتوانند با یادگیری مستمر در این دنیای پر آشوب که مملو از عدم اطمینان است و تغییرات پی در پی و بی امان به صورت فراگیر حادث می شود، توفیق یابند. کتاب مدیریت برتر نیز توصیه های یک مدیر و کارآفرین موفق را با قلم شیوا و رسا به همه مدیران و خوانندگان محترم عرضه می نماید. مدیریت برتر با محتوایی که عمدتاً انسان گرا و مبتنی بر داشتن ارتباطات خوب است، می تواند برای اداره یک بیمارستان، درمانگاه، مدرسه، شرکت، سازمان دولتی، مؤسسه غیر انتفاعی و یا هر فرم سازمانی دیگر که در آن انسانها برای کار کردن گرد هم می آیند، به منظور ایجاد تغییر، به طور یکسان مورد استفاده قرار

گیرد. البته مدیریت تنها علم نیست، هم علم است و هم هنر؛ تا آنجا که به داشتن مربوط می شود، علم است. اگر مدیران باید با مسائل مالی، حقوقی، اقتصادی، روان شناختی، جامعه شناختی، مردم شناختی (و به طور کلی علوم رفتاری)، آمار و ... آشنا باشند (که در آن تردیدی نیست)، اینها را باید فراگرفت لکن از جنبه به کار بردن این علوم برای داشتن حداکثر اثر بخشی و بازدهی، جنبه هنر نیز ضرورت دارد. چنانچه از بُعد هنر بودن، مدیریت را با استعاره نقاشی مقایسه کنیم، می توان گفت که مدیریت به شما بوم نقاشی، قلم مو، سه پایه نقاشی، جعبه رنگ (یعنی ابزارها) و چند درس نقاشی (یعنی فرا گرفتن علم مدیریت) را می دهد. این شما هستید که ممکن است از اینها (یعنی بهره گیری از منابع و به کار کردن علم مدیریت) شاهکار به وجود آورید. مقدمه: عمق و وسعت تأثیرگزاری یک مدیر تا حد زیادی به تواناییهای فردی او بستگی دارد که به دو بخش کلی ژنتیکی و اکتسابی تقسیم می شوند؛ این که یک فرد از نظر ژنتیکی برای مدیریت در چه حوزه ای مناسب است، موضوع بحث این کتاب نیست؛ آنچه تلاش شده در این کتاب به آن پرداخته شود، امیاً ویژگی های اکتسابی یک مدیر قوی و چگونگی تحصیل، حفظ و ارتقاء آنهاست. قواعد مدیریتی مثل قوانین ریاضی و فیزیک در همه جا کاربرد یکسان و مشابه ندارد؛ تعیین مصداق برای آنها به تجربه و تبحر نیاز دارد، تجربه ای که باید به تدریج و با صرف وقت و دقت کسب نمود. هدف داشتن تصور کنید در یک دشت وسیع ایستاده اید و در مقابلتان راه ها و کوره های زیادی قرار دارد و از شما می خواهند یکی را انتخاب کنید و قدم در راه بگذارید، آیا بدون آن که بدانید هر کدام از این راه ها به کجا ختم می شوند و تعیین کنید کدام مقصد، هدف نهایی شماست، قدم در راه می گذارید؟ یقیناً خیر؛ ولی در عمل همیشه این طور نیست؛ در عرصه زندگی خیلی ها بدون تعیین مقصد و بدون شناخت راه، حرکت می کنند و اغلب به مقصد نمی رسند؛ بعضی ها هم که به مقصد می رسند، تازه می فهمند مقصد واقعی آنها نیست، هیچ علاقه ای به آن ندارند و با و با آنچه فکر می کردند تفاوت بسیار دارد و همین باعث سرخوردگی و افسردگی آنها می شود ولی آنها که هدف را دقیقاً تعیین و راه را به خوبی شناسایی می کنند و با نقشه، قدم در راه می گذارند، سریعتر به مقصد می رسند، کمتر دچار انحراف و سردرگمی می شوند و در یک کلام موفق تر از دیگرانند. اصل اول و اساسی برای موفقیت، انتخاب هدف است. باید بدانید چه می خواهید. همه مدیران موفق و افراد مؤثر و بلکه همه رهبران فکری، اقتصادی و اجتماعی در طول تاریخ در یک ویژگی قطعاً مشترک بوده اند و آن هم داشتن هدف است. هدف گذاری هفت ویژگی مهم دارد: ۱- با مطالعه و تجزیه و تحلیل باشد. ۲- روشن و شفاف باشد. ۳- با همه وجود به آن عشق بورزید. ۴- کوچک و بی ارزش نباشد. ۵- مفید با حال جامعه باشد. ۶- زمان بندی داشته باشد. ۷- اهداف متعدد و متفاوت نباشند. اعتماد به نفس: بدون شک اگر با دقت به حرفها، نگاه ها، طرز راه رفتن، لباس پوشیدن و سایر اعمال افراد موفق بنگرید، بیش از هر چیز یک ویژگی مشترک در آنها خواهید دید و آن اعتماد به نفس است. اعتماد به نفس هم مثل سایر ویژگی ها در همه افراد موفق به یک اندازه و با یک کیفیت نیست ولی بدون استثناء در همه وجود دارد. نمی توان انسان موفق پیدا کرد که اعتماد به نفس ضعیفی داشته باشد. برای کسب موفقیت در هر رشته ای باید از پیچ خم های زیادی گذشت فراز و نشیب های فراوانی را پشت سر گذاشت، در دو راهی های زیادی باید تصمیم گرفت، بر تردیدها باید غلبه کرد، در مقابل اعتراضات و مخالفت ها باید ایستادگی کرد، بر ترس ها فائق آمد، آنجا که دیگران کم می آورند و تسلیم می شوند، باید مقاومت کرد و ایستادگی نمود و حتی دیگران را به ادامه راه امیدوار کرد و همه اینها پیش از هر چیز و بیش از هر چیز به اعتماد به نفس نیاز دارد، روح قوی و مقاوم می خواهد؛ فردی که اعتماد به نفس دارد، به توانائی هایش مطمئن است، خود را قبول دارد ولی نه در حدی که دچار غرور کاذب شود. برای آنها که اعتماد به نفس قوی دارند، امر ناممکن وجود ندارد؛ عزم هر کاری را کنند آن را انجام شدنی می بینند. استفاده از تلقین جملات مثبت تلاش و کوشش «ز کوشش به هر چیز خواهی رسید» راز موفقیت اکثر مردان بزرگ تاریخ است. جمله معروفی هست که «نوابغ یک درصد با نبوغ و نود و نه درصد با تلاش به موفقیت رسیده اند» شاید به نظر اغراق آمیز باشد ولی واقعیت دارد. در طول تاریخ استعدادهای بیشماری به دلیل آن که با تلاش و

کوشش همراه و قرین نشدند، به هیچ حدی از بروز و ظهور نرسیدند ولی تقریباً همه کسانی که سخت کوش و پر تلاش بودند، حتی اگر هیچ بهره‌ای از نبوغ خاصی هم نداشتند، سهمی از موفقیت و پیروزی به دست آوردند. در جایی می‌خواندم که روزی از یکی مدیران برجسته اقتصادی می‌پرسند: این مسیر طولانی موفقیت و رسیدن تا به این رتبه را چگونه طی کردی؟ پاسخ می‌دهد: کار، کار، کار. خستگی ناپذیری رمز اغلب پیروزیهای بزرگ است. وقتی علی اکبر دهخدا از تلاش بی حد و اندازه‌ای، از شب نخوابی‌ها و پی‌گیری‌های بی وقفه اش برای تألیف لغت نامه می‌نویسد. آبراهام لینکلن، جرج واشنگتن، کنراد هیلتون، کونوسوکی ماتسوشیتا، هنری فورد، کیم و چونگک (صاحب کمپان دوو) و میلیونها چهره تاریخی دیگر در همه ملت‌ها و در همه زمینه‌ها وجود دارد که شاه بیت زندگی آنها تلاش و کوشش خستگی ناپذیر بوده و راز موفقیت خود را صرفاً در تلاش و کوشش بی وقفه عنوان می‌کنند. تلاش باید چهار ویژگی داشته باشد تا مفید و مؤثر واقع شود: ۱- با فکر و برنامه باشد. ۲- متمرکز و در راستای هدف باشد. ۳- بی وقفه و مستمر باشد. ۴- اعتدال داشته و متناسب با موقعیت باشد. خلاقیت از نظر لغوی از خلق کردن و افزیدن چیزی می‌آید و عبارت تست از نوعی استعداد و زایش و شوکوفای در فکر و اندیشه. فرد اخلاق دائم ایده‌ها و طرح‌های نوع در ذهنش متولد می‌شود. در برخورد با مشکلات و مسائل هم راه حل‌های بکر به ذهنش متبادر می‌شود. مدیران موفق معمولاً افرادی خلاق و نوآوردند؛ در همه عرصه‌های علم، فلسفه، هنر، ادبیات، فیلم، اقتصاد، صنعت و مدیریت. افراد موفق و شاخص معمولاً کسانی هستند که افکار و ایده‌های نوآورده‌اند و کمتر دنباله‌رو بوده‌اند. خلاقیت هر کسی در یک زمینه است که او در آن استعداد دارد؛ باید زمینه استعداد فرد را شناخت. بدیهی است کسی که در زمینه شعر و ادبیات استعداد دارد، خلاقیت او هم در همان زمینه است و چه بسا در مهندسی و مکانیک ماشین، هیچ استعداد و خلاقیتی نداشته باشد؛ حال اگر چنین فردی از بد حادثه مجبور به تحصیل در رشته مهندسی شده باشد، به نظر فردی بی استعداد و کند ذهن می‌آید، قدرت و خلاقیت یادگیری اش پایین است غافل از آن که اشکال جای دیگری است. این جمله معروف که خود شناسی زمینه شناخت دنیاست از همین جا نشأت می‌گیرد. باید استعدادها، علائق و توانائی‌های خود را کشف کنید، آنگاه یقین داشته باشید که استعداد یادگیری تان بالاست؛ خلاقیت شما شکوفا می‌شود و موفقیت حتمی است. رعایت اصول اخلاق افراد برجسته و مؤثر در هر قشری، معمولاً افراد با اخلاقی هستند، صادق‌اند، اهل دورویی و تزویر نیستند، حرف و عملشان یکی است، بیزارند از این که رو در روی کسی، تعریف و تمجید نکنند و پشت سر بدگویی؛ حداقل این است که اگر نظر مثبتی هم در مورد فردی ندارند، سکوت می‌کنند ولی تعریف و تمجید بی مورد هم نمی‌کنند، اهل نیرنگ و دروغ نیستند، عدالت و انصاف را در حرف و عمل مراعات می‌کنند، به جوانمردی و دستگیری از افتادگان بها می‌دهند، وعده دروغ نمی‌دهند و به وعده‌ها و قول و قرار خود پایبندند. دستورات را آنقدر خشک و آمرانه نمی‌دهند که زیر دستان احساس حقارت یا در بند بودن پیدا کنند ولی آنقدر هم شل و سطحی نیستند که افراد از آنها سوء استفاده کنند یا تصور کنند که مدیری ضعیف و حقیر دارند. صمیمیت، احترام و قدرت و تحکم همزمان از شیوه دستور دهی آنها حس می‌شود؛ به اطرافیان خود بی اعتماد نیستند، هر چند نظارت بر آنها را فراموش نمی‌کنند؛ اگر سخت‌گیری به کارکنان باعث رنجی آنها شده. گرچه همه این ویژگی‌ها، آن هم به میزان زیاد در همه افراد برجسته و مؤثر وجود ندارد ولی بدون تردید، هر کسی که در درجه بیشتری به این صفات برسد محبوبیت بالاتری پیدا نموده، نفوذ و تأثیرگذاری بیشتری خواهد داشت. شناخت نیازهای جامعه درک نیازهای مردم، شناخت عمیق نسبت به اجتماع و آنچه آنها طلب می‌کنند و نمی‌یابند و حتی آنچه نیاز دارند و نمی‌شناسند، از بسیاری جهات، یکی از رموز موفقیت مردان بزرگ شناخت نیازهای جامعه است. اقشار مختلف هر جامعه‌ای نیازهای مختلف و متنوعی دارند. برای مثال یک کسبه جزء به نیازهای روزمره مردم کوچه یا یک محله نگاه می‌کند. یک تاجر و عمده فروش به نیازهای یک شهر و یک کارخانه دار بزرگ به نیازهای یک کشور یا حتی یک منطقه. نویسنده، طراح لباس، خواننده، هنرپیشه، سیاستمدار، هر کدام به مخاطبینی خاص چشم دوخته‌اند و تلاش می‌کنند نیازهای آنها را شناسایی و تأمین کنند. بزرگان اقتصاد

هم چنین اند. لیکن بیشتر به نیازهای واقعی جوامع نگاه می کنند. سوئیچی رو هوندا، بنیانگذار کمپانی عظیم هوندا، قبل از شروع جنگ جهانی دوم، کارگاه تولید رینگ و پیستون داشت که طی جنگ به ویرانه تبدیل شد و حتی ویرانه آن را هم زلزله از بین برد؛ بعد از پایان جنگ با عزمی جزم و روحی قوی و خوش بین، کار را از سر گرفت، او با شناخت دقیق نیازهای مردم وارد عرصه کار شد. در آن زمان به دلیل فقر و نبود بنزین، مردم کمتر قادر به خرید و استفاده از ماشین بودند و عمدتاً از دوچرخه استفاده می کردند. طبیعی است که دوچرخه سرعت لازم را نداشت و زحمت زیادی هم ایجاد می کرد. هوندا به فکر نصب یک موتور روی دوچرخه افتاد تا هر دوی این مشکلات را برطرف سازد و با این کار اولین دوچرخه موتور دار ارزان را تولید و به بازار عرضه کرد. خیر آن به سرعت پخش شد و تقاضای خرید اوج گرفت و ظرف دو سال کارش رونق گرفت و زمینه ساز موفقیت های بعدی او شد. هیتلر با شناخت دقیق از نیاز جامعه سر خورده از جنگ جهانی اول آلمان و تحقیر و تحمیلی که فاتحین به آنها روا داشته بودند، با شعار برتری نژاد و جبران مافات جنگ اول، تندروهای آلمان را گرد خود جمع نمود و پیروزی های بزرگی را برای خود رقم زد. گر چه ماهیت کار او و فجایعی که به دنبال داشت، مطلقاً قابل تأیید نیست، ولی شناخت او از اوضاع و احوال جامعه و استفاده کامل از نیازهای آن نیز غیر قابل انکار است. شاهکار همیشه جاوید ادب فارسی، شاهنامه فردوسی هم بی ارتباط با چنین شناختی نیست. به تعبیر من، حکیم طوس در کنار معارف فراوان، ذوق سرشار و حکمت عمیق اش، درک درستی از نیازهای جامعه آن روز و بلکه همیشه ایران داشت. پس در هر رشته و هر کسب و کاری که هستید، به شناخت نیازهای مردم و تلاش برای تأمین آن توجه نمائید که یکی از رموز پیروزی شماست. حرکت رو به جلو بدون وقفه عرصه کار، هنر، اقتصاد، سیاست، در طول تاریخ بشر، عرصه رقابت بین تلاشگران آن میدین بوده و هست. هر که بیشتر تلاش کند و کار بهتری عرضه کند، موفق خواهد بود. هر موفقیت را باید آغاز مرحله دیگری دانست. هیچ موفقیتی پایان راه نیست. یک لحظه باز ماندن از این بازار رقابت مساوی خواهد بود با سبقت گرفتن هزاران رقیب. یک اتوبان را در نظر بگیرید، اگر از حرکت بمانید و کنار اتوبان بایستید، دیگران نخواهند ایستاد صدها و هزاران اتومبیل با سرعت از کنارتان می گذرند و شما همچنان باقی مانده اید. نباید توقف کرد. نباید راه به خطا رفت، باید دائم در تلاش بود و هر روز از روز قبل بهتر شد، در مورد کارتتان - هر چه که هست - دائم چیزهای بیشتری بیاموزید. دائم نقاط ضعیف و قدرت خود را برطرف کنید، به موفقیت های به دست آمده اکتفا نکنید. کمپانیهای بزرگ که به تعبیری آفتاب در قلمرو و امپراطوری آنها غروب نمی کند مثل تویوتا، جنرال موتورز، هوندا، زیمنس و ... سرلوحه کارشان کیفیت روز افزون بوده و هست؛ دائم در تلاشند تا بر کیفیت محصولات خود از هر نظر بیافزایند. فرهنگی بر این سازمانها حاکم شده که حتی کارکنان رده های پایین، هر روز به شوق عملکردی بهتر از دیروز، پا به محیط کار می گذارند. درک موقعیت هنر یک مدیر تشخیص اوضاع و شرایط محیط است. یک شیوه کاملاً مشخص و معین وجود ندارد. بعضی اصول پیشنهاد شده کاربرد وسیع تر و بعضی محدودتر دارند. تعیین مصداق و محل کاربرد هر کدام، به دقت و تجربه نیاز دارد و میزان توفیق یک مدیر به شناخت دقیق این ظرائف است. برخورد مناسب مدیران موفق و افراد مؤثر، نقشهای ماندگاری بر ذهن و شخصیت افراد می گذارند و برای این کار از ابزارهای استفاده می کنند که برخورد مناسب از مهم ترین آنهاست. برخورد مناسب اصطلاحی کلی است که طیف گسترده ای از حرکات، حرف ها، عکس العملها، طرز نگاه، آهنگ صدا و حتی ژست ها و حرکات صورت و چشمها را در بر می گیرد. فراموش نکنید اولین برخورد اغلب در ذهنها باقی می ماند. تلاش کنید اولین برخوردها مطلوب و مؤثر باشد. آرام، مصمم با رفتاری کنترل شده، لباسی مناسب، قامتی راست و متوازن و با نگاهی مطمئن و متمرکز با اشخاص برخورد کنید. به پنج دقیقه اول برخورد اول بسیار اهمیت بدهید. به گرمی با افراد دست بدهید و هنگام دست دادن متوجه همان فرد باشید نه افراد دیگر. ارتباط با افراد زیر مجموعه حضور در جمع کارکنان و داشتن رابطه مثبت و قوی با آنها بسیار لازم و ضروری است. از وظایف مهم یک مدیر، داشتن ارتباطی مناسب با کارکنان خود و دادن آگاهی های لازم به آنان است. مدیر مانند مغز یک سازمان است. ارتباط مغز با بدن باید مداوم و همیشگی باشد. یک لحظه قطع ارتباط به

همان میزان زبان به دنبال خواهد داشت. مدیرانی که کارکنان خود را نمی‌شناسند، از مشکلات یا دل‌بستگی‌های آنان بی‌اطلاعند، تلاش برای ایجاد و گسترش ارتباط با افراد خود ندارند و بلکه تا حدی گریزان از اجتماع پرسنل خود هستند، به هیچ‌عنوان مدیرانی موفق نخواهند بود. یک مدیر، هم باید یک مربی خوب، هم در بعضی مواقع یک مشاور خبره و در بعضی شرایط یک قاضی و داور عادل و بی‌طرف و در همه شرایط یک دوست ارزشمند باشد. به هنگام حضور در جمع کارکنان، یا در بازدیدهای روزانه، هرگز یک نفر را در مقابل همکارانش سرزنش نکنید! انتقاد در چنین شرایطی تأثیر مخربی دارد. اگر به مورد مستح توئیخ یا سرزنش برخوردید، از فرد خاطی بخواهید که به دفتر شما رجوع کند، و حتماً دور از چشم دیگران توئیخش کنید و انتقاد فقط محدود و منحصر به عملکرد فرد باشد و هرگز به خود او و شخصیتش اهانتی نشود. حمایت از کارکنان دفاع از کارکنان در مقابل تهدیدات خارجی و داخلی یکی از اخلاقی‌ترین وظائف مدیر است که به شدت محبوبیت او را افزایش می‌دهد و او را تا حدی یک اسطوره بالا می‌برد. وقتی کارمندان یک قسمت می‌بینند که مسئول آنها در مقابل خطرات کار از آنها حمایت می‌کند، دلگرم می‌شوند، به او علاقمند می‌شوند و آنها نیز متقابلاً از او حمایتی کنند. هر مدیری برای پیشبرد کارها و تحقق اهدافش، به وفاداری کارکنانش نیازمند است. استفاده از تجارب دیگران بهره‌مندی از تجارب دیگران، امکان بروز خطا را کم کرده، راه رسیدن به هدف را کوتاهتر کرده و هزینه انجام کار را کم می‌کند. پیشرفت‌هایی که بشر کسب نموده، حاصل انتقال تجارب از نسلی به نسل دیگر و استفاده از آنهاست. گاه تجارب دیگران در قالب جملاتی بسیار ساده و پیش‌پا افتاده بیان می‌شود. آنقدر ساده که بعضی را به اشتباه انداخته و از اهمیت موضوع غافل می‌کند. عمده نکاتی که در این کتاب به آنها پرداخته شده، مسائلی ساده هستند ولی رمز موفقیت یا شکست همه تاریخ‌سازان جهان در همین مسائل ساده است. تقریباً هیچ پیروزی و شکستی نیست که نتوان با همین قواعد ساده آنها را تعریف و توجیه کرد. تبدیل کارکنان به پیروانی وفادار در مدیران موفق نوعی جذبۀ خاص وجود دارد که افراد را به سوی خود می‌کشد و وجودشان گرمابخش است. مغناطیسی اطراف آنهاست که بر دیگران تأثیر واضح می‌گذارد. افراد در حضور آنها قدری دست و پای خود را جمع می‌کنند، یک شخصیت کاریزماتیک را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که انجام آن طبیعی و لذت‌بخش به نظر آید، به کارکنان خود به چشم زیردستانی فرمان‌پذیر نگاه نمی‌کنند، به آنها احترام می‌گذارند و صادقانه دوستشان دارند. آنها را صرفاً عوامل اجرای نقشه‌های سازمان نمی‌بینند بلکه به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان به آنها نگاه می‌کنند؛ سرمایه‌هایی ارزشمند و معتبر که حیات سازمان به دست آنهاست. خلاصه کلام پیروزی و موفقیت، گرچه یک رؤیای دور ولی قابل دسترسی است. رسیدن به سرزمین رؤیاها، مستلزم گذر از کوره راه‌ها و پستی و بلندیهای زیادی است، خطرات بسیار در کمین است، پرتگاه‌های فراوانی در راه است، شب‌نخوابیها دارد، تلخ کامیها و مرارتهای دارد ولی با همه این اوصاف می‌توان به آن رسید. وظایف مدیر اینکه وظایف یک مدیر چیست، موضوع بحث بسیاری از تئوریسین‌های علم مدیریت بوده و هست. در سال ۱۹۳۷ کتابی به نام «مقالاتی در باب علم اداره» اثر لوثر گیولینگ و لیندال ارویک منتشر شد. آن دو را به حق معماران سازمان نامیده‌اند. آنان در این کتاب وظائف مدیر را هفت وظیفه اساسی یک مدیر دانسته‌اند: ۱- طراحی کردن، نقشه دادن، تعیین مسیر کردن. ۲- تشکیلات دادن، درست کردن، سروسامان دادن. ۳- عصای دست، چوب زیر بغل. ۴- چهارمین وظیفه مدیر، یعنی دستور دادن، امر کردن، هدایت کردن. ۵- یعنی هم‌رتبه کردن، موزون کردن، متناسب کردن. ۶- تهیه گزارش و منظور رصد کردن فعالیت بخشهای مختلف. ۷- بودجه ریزی، برنامه ریزی مالی و کنترل هزینه‌ها. لذا یک مدیر مجرب به این امر توجه کافی نموده، آن را از وظائف اصلی خود به شمار می‌آورد. کلام آخر هدف مدیریت، هماهنگ کردن کوشش‌ها و تلاش‌های یک جمع و به کارگیری همه امکانات برای تولید فرآورده‌های نهایی، با بهترین کیفیت و کمترین هزینه است، به نحوی که نهایت استفاده از منابع و امکانات به عمل آمده و کمترین اتلاف سرمایه صورت گرفته باشد. نگاه جدید به مدیریت با نظریه تقسیم کار آدام اسمیت شروع شد و پس از او تایلور و نظریه پردازان دیگر، هر یک تلاش کردند تا از جنبه‌های مختلف به تکمیل و توسعه

آن پردازند. کشوری در عرصه جهانی سر بلند خواهد بود که با اتکاء به توان علمی و مدیریتی مردمش، سهم بیشتری در اقتصاد جهانی داشته باشد. با فراهم کردن زمینه کار و سرمایه گذاری برای همه مردم و برداشتن موانع دست و پاگیر از پیش پای فعالان اقتصادی، موتور اصلی حرکت جامعه کلید می خورد. پیشرفت جز با به کار گیری روشهای درست و علمی و تلاش شبانه روزی حاصل نمی شود. پایان ۱۷/۲/۹۰

مدیریت تغییر سازمانی

پروفسور دنیس. تی جف

خلاصه کتاب: ترجمه ی: دکتر بهزاد رضانی: مقدمه: ما در زمانی زندگی می کنیم که تغییر در سازمان ها به صورت امری روزمره در آمده است. در این میان ادغام ها، بلعیده شدن ها، گسترش های بی مورد، تخطی از قوانین، تعدیل نیرو، ورود فناوری نوین و افزایش رقابت از نمونه تغییراتی است که هر روزه با آن روبرو می شویم. در این شرایط سخت شما به عنوان یک مدیر و رهبر همواره برای حفظ عملکرد خود تحت فشار هستید و کارکنان نیز ممکن است در حالت سردرگمی، مقاومت و دلسردی به سر ببرند. از طرفی وفاداری شرکت نسبت به کارکنان و ارتقاء مستمر شغلی هم دیگر به عنوان پاداشی برای عملکرد یافت نمی شود. پس در این شرایط به نظر شما برای ایجاد یک گروه کاری برانگیخته و بهره ور چه باید کرد؟ مهارت ها و روش هایی که کمک می کند می تواند اینگونه باشد که باید: □ از نقش خود به عنوان مدیر در محیط های کاری متغیر آگاه باشید، □ درک درستی از چگونگی محیط های کاری آینده داشته باشید، □ برای گذشتن از میان تغییرات سازمانی رهبری تیم خود را بدست بگیرید، □ در موقعیت تغییر مردم را درک کرده و آن ها را مدیریت کنید، □ با اشتباه های معمول آشنا شوید، □ در ایجاد تغییر مهارت پیدا کنید، □ کارکنان سازمان را برای ایجاد تغییر آماده کنید. فصل اول: شناخت تغییر سازمانی شرکت انطباقی نیاز به نوع جدیدی رهبری دارد. مدیریتی با قدرت سازگاری زیاد و مسلح به یک سری از الگوهای نو که در کل شامل مهارت های گسترده و غیر همسو می شود. بنابراین ورای ترفندهایی که مدیر برای سازگاری به خرج می دهد باید... تمایل به اندیشیدن درباره ی مسائلی که به ذهن نمی آید را داشته باشد و مفاهیم نویی از تولیدات، فرایند عملیات، برنامه ها و مقاصد بیابد، البته پیش از اینکه بحرانی تغییرات عمده ای را غیر قابل اجتناب کند. با کمال تاسف مدیران هنوز هم به روش همیشگی کار خود را دنبال می کنند، و این روند در زمانی انجام می گیرد که محیط های صنعتی-تجاری به صحنه ای از هر گونه فعالیتی تبدیل شده اند. کام ها با شتاب بسوی تغییرات سازمانی در حرکت اند و مطالعات اخیر نشان می دهد که: □ سازمان ها طرح تعدیل نیروهای انسانی خود را با میانگینی در حدود ۱۵ درصد دارند. □ صد اقدام بزرگی که در سال های اخیر در آمریکا صورت گرفته بر چهارونیم میلیون کارگر تاثیر گذاشته است. □ روند تصاحب شرکت های ضعیف بوسیله ی شرکت های قدرتمند در حال افزایش و در حال حاضر این مقدار دو برابر تعداد سه سال پیش است. □ برخی از صنایع درصد قابل ملاحظه ای از نیروهای کاری خود را در سال های اخیر کاهش داده اند. □ تولید کنندگان اروپایی نیاز به افزایش چشمگیر بهره وری خود دارند تا بتوانند با صنایع خارجی به رقابت پردازند. محیط های کاریدر سال های اخیر، تغییرات عمده ای راه خود را به محیط کاری باز کرده اند و اگر هم این تغییرات در جزئیات با یکدیگر تفاوت داشته باشند، مسأله اساسی تأثیر آن ها است که با سرعت محیط های کاری را درمی نوردند. دلیل شهرت این تغییرات هم در همه گیر شدن آن ها نیست بلکه اصل نیازمندی به استراتژی های جدید است که به طور کلی بر اساس این حقیقت استوار شده اند که سازمان های امروز نیاز به سازماندهی بر پایه ی وجود تغییرات مستمر دارند. سازمان های جدید از افراد خود می خواهند تا مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند و هر چه بیشتر بر کار گروهی تأکید ورزند. بر همین اساس است که امروزه ساختار بعضی از سازمان ها پهن تر و با سلسله مراتب کمتر ظاهر می گردد. مدیریت عالی در شرکت های سنتی هنگامی که عواقب مستقیم تغییر

گریبان گیر مدیریت عالی می شود، آن ها با شرایط دشواری روبرو می گردند. به این دلیل که آن ها در ابتدا تأییراتی را که تغییر می تواند بر کارکنان داشته باشد ساده می انگارند و تلاش در عدم دخالت و کنار کشیدن خود می کنند. آن ها اغلب خود را سرگرم جلسات برنامه ریزی استراتژیک و گردآوری اطلاعات کرده و از ایجاد ارتباط و یا جستجوی خبرهای بد دوری می جویند. مدیران عالی انتظار دارند زمانی که تغییری اعلام می شود کارکنان در آن راستا حرکت کنند و خود را با آن همسو کنند. هنگامی که افراد در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان دهند به سرزنش مدیریت میانی دست می زنند. بعضی از مواقع هم که کارکنان پاسخ مثبتی به تغییر نمی دهند مدیریت عالی احساس می کند خیانت و یا توطئه ای در کار است. مدیریت میانی در روند ایجاد تغییر به دلخواه مدیریت عالی، مدیران میانی خود را سخت تحت فشار می بینند و احساس می کنند به جهت های مختلف کشیده می شوند. بیشتر وقت ها آنها اطلاعات و راهنمایی لازم را از مدیریت عالی دریافت نمی کنند و خود را در میان معرکه گرفتار می بینند. در این میان شرایط به گونه ای در می آید که مدیریت میانی خود را از یکسو در محاصره ی کارکنان ناراضی گرفتار می بیند و از سوی دیگر رؤسا که به آن ها توجهی نشان نمی دهند، آن ها را مورد سرزنش قرار می دهند. کارگران / کارمندان / کارکنان زمانی که مدیریت عالی تغییراتی را بدون آماده سازی زیردستان اعلام می کند، کارکنان اغلب احساس می کنند به آن ها خیانت شده، زیرا باور و هضم تغییرات ناگهانی برای آن ها بسیار مشکل خواهد بود. در این حالت خیلی از افراد با مقاومت، سرخوردگی و سردرگمی به تغییرات واکنش نشان می دهند و این روند ممکن است در نهایت به ایجاد نگرشی منفی نسبت به کارشان بینجامد و در نتیجه از ریسک، ابتکار، خلاقیت و عمل در جهت مواضع نو بهرسانند. از دیگر تجربیات می توان به گسسته شدن روابط سنتی، پشت کردن به ساختارهای آشنا و احساس بدبینی نسبت به پیش بینی هایی که برای برنامه های ارتقاء طراحی گردیده، اشاره کرد. فصل دوم: بستر سازی برای تغییر اجزاء کلیدی برای مدیریت تغییر مدیریت عالی گاهی برنامه ریزی های جامع و فشرده ای را برای تغییرات استراتژیک در نظر می گیرد که در آن به چگونگی روند انتقال از روش قدیم به جدید توجه کافی نمی شود. پیامد اینگونه معرفی تغییرات آن خواهد بود که کارکنان اهداف، پروژه و یا سازماندهی جدید را به عنوان یک حکم و یا ابلاغ و یا تصمیمی که برای گروه گرفته شده قلمداد کنند. در این حالت چون تیم کاری مورد مشورت قرار نمی گیرد، هر تغییری بصورت شوکی بر گروه وارد می شود. مشکلات اینگونه عملکردها بیشتر در زمان انتقال و یا گذر از مرحله ای به مرحله ی دیگر آشکار می شود، و این همان نقطه ی کور و یا محل گیر افراد خواهد بود. مدیر باید بدون توجه به این مسئله که تغییر با چه قوت و ضعفی به گروه معرفی شده است، با بهترین و ملایم ترین روش ممکن آن ها را از میان عبور دهد. نکته ی اصلی در رهبری تغییر به این مسأله اشاره دارد که مدیر نمی تواند در حال عبور از میان تغییر، همان روند قبلی کنترل را بر گروهش اعمال کند. بلکه باید یاد بگیرد کنترل بر تغییر را با رها کردن آن بدست آورد. قدرت تأثیرگذار یا اغلب تغییرات عمده ی سازمانی که در طول زندگی کاری خود با آن ها روبرو شده آید و یا در آینده با آن ها روبرو می شوید بوسیله ی شما پایه ریزی نمی گردد. ولی براحتی می توانید به یاد بیاورید که بیشتر اوقات سرنوشت تغییراتی را بر شما تحمیل کرده است. در این میان وظیفه ی شما به عنوان نماینده ی تغییر، هدایت انرژی ها و غلبه بر احساس ناتوانی خواهد بود. پس اینگونه شروع کنید: به تغییراتی که به تازگی در سازمانتان اعلام شده بیندیشید. سپس مشخص کنید کدام قسمت از تغییر بنیادی به حساب می آید، یعنی کدام بخش از تغییر نقش اساسی دارد. سپس ابعادی از تغییر را که بر آن کنترل دارید مشخص کنید. این همان قسمتی از تغییر است که شما باید سخت به آن بیندیشید. در انتها به آن بخش از تغییر که شما و گروهتان می توانید بر آن تأثیر بگذارید بیندیشید و ببینید قابل مذاکره یا مصالحه می باشد. در این میان مسائلی مانند، کدام قسمت از تغییر نیاز به بحث و بررسی بیشتری دارد، چه موضوعی نیاز به روشن شدن و پالایش بیشتری دارد، و در باره ی چه مسأله ای نیز به اطلاعات بیشتری است، مورد توجه قرار می گیرد. برنامه ریزی برای تغییر مرحله ای که در زیر می آید به شما کمک می کند تا تغییری را با موفقیت به گروهتان معرفی کنید و آن را به اجرا در آورید.

این مراحل عبارتند از: (۱) آماده سازی: پیش بینی اجزاء کلیدی تغییر. (۲) برنامه ریزی: گردآوری افراد برای برنامه ریزی واکنش های مناسب به تغییر. (۳) ساختارهای انتقالی: پایه گذاری روش های ویژه، همکاری گروهی. (۴) اجرا: به اجرا گذاشتن واکنش های قابل انعطاف و استفاده از برنامه های آموزشی. (۵) پاداش: شناسایی و قدردانی از افرادی که تغییر را ممکن ساخته اند. در مرحله ی آماده سازی پیش از تغییر در هر موقعیت ممکن کارکنان خود را آماده کنید و تا می توانید به توصیف کامل تغییر پردازید. پیگیر شوید که در زمان آخرین تغییر چه اتفاقی افتاده است و آمادگی سازمانی گروه خود را ارزیابی کنید و از ایجاد تغییرات اضافی و غیر ضروری بپرهیزید. در مرحله ی برنامه ریزی به این مسائل بیندیشید که برنامه های دوراندیشانه بریزید. اجازه دهید تا تغییر اثر خود را بر عملکرد و بهره وری بگذارد و کارکنان را تشویق به ارائه افکار و ایده هایشان کنید. به پیش بینی مهارت ها و معلوماتی کمه برای ایجاد تغییری موفق الزامیست دست زنید و در آخر برنامه ریزی اهداف را با در نظر گرفتن زملن لازم مشخص کنید تا بتوانید پیشرفت های خود را اندازه بگیرید. در مرحله ی ساختارهای انتقالی فعالیت های مشخصی مورد نیاز است و پس از برنامه ریزی باید مراحل را به اجرا در آورید از جمله: خلق گروه های مدیریتی دوره انتقال برای سرپرستی و نظارت بر تغییر، ایجاد سیاست ها و مراحل کاری موقت در زمان تغییر، خلق کانال های ارتباطی نو و ترتیب دادن جلسات مستمر. در مرحله ی اجرا، آموزش های مناسبی را در رابطه با کسب مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای نو ارائه دهید. کارکنان را تشویق به "مدیریت-خود" کنید. افراد را تشویق به تفکر و عملکرد خلاق کنید. به دنبال موقعیت های مناسب که بوسیله ی تغییر ایجاد شده بگردید. همکاری و نظارت بر تغییر را فراموش نکنید. در مرحله ی پاداش دستاوردها را قسمت کنید و برای فعالیت های ویژه پاداش هایی اختصاص دهید. فصل سوم: مردم چه احساسی می کنند احساس از دست دادن معمولترین اشتباهی که در مدیریت تغییر یافت می شود دست کم گرفتن تأثیر تغییر بر مردم است. خیلی از مدیران می اندیشند که اگر فقط به کارکنان خود بگویند تغییر کنند آن ها هم تغییر خواهند کرد. ولی توجه ندارند ترک روش های آشنایی که برای انجام کارها برگزیده ایم و به آن ها عادت کرده ایم چقدر مشکل خواهد بود. بنابراین در راستای ایجاد تغییر همواره لازم است میزان اختلال و زمانی را که مردم برای سازگاری نیاز دارند بخاطر بسپارید. انواع از دست دادن زمانیکه جابجایی و یا تغییری بنیادی در سازمان روی می دهد، کارکنان بطور معمول احساس از دست دادن در چندین مورد می کنند. (۱) امنیت (۲) شایستگی (۳) رابطه (۴) جهت یابی (۵) قلمرو احساس از دست دادن هایی که به آن ها اشاره شد هر یک هزینه ای در بر دارد. از دست دادن ها از هر نوع که باشند، حتی در رابطه با فضای کار و یا تعویض تکنولوژی قدیمی می تواند منشأ جرقه ای برای بروز واکنش های احساسی که به غم و اندوه شباهت دارند شود. بنابراین یکی از وظایف مدیران شناخت و توجه به وقوع از دست دادن ها است و نه اینکه وانمود کنند کارها بر روال معمول پیش می رود. افراد چگونه تغییر می کنند باور عمومی بر این است که اگر به مردم گفته شود تغییر کنند آن ها نیز تغییر خواهند کرد. تغییر رفتار اگر با حمایت و ترغیب، و مراقبت از عواقب کار و یکدلی همراه باشد پذیرش و همه گیر شدن آن بیش از روش های دیگر تغییر خواهد بود. مدیری که قادر باشد روابطی براساس حمایت خلق کند در زمان تغییر نیز موفقتر خواهد بود زیرا گروهش به او اعتماد خواهد داشت و در نتیجه از او حمایت می کنند. انکار: اولین واکنش به تغییر زمانیکه تغییر بزرگی معرفی می گردد اولین واکنش به آن اغلب سستی و کرحتی است. مرحله انکار در دو حالت طولانی خواهد شد اول آن که کارکنان تشویق به تعدیل واکنش های خود نشوند، دوم مدیریت از آن ها انتظار داشته باشد تا بدون هیچگونه مکثی خود را با روش های نو سازگار کنند. یکی از ویژگی های مدیریت عالی در مدیریت تغییر، مستعد بودن این رده از مدیران برای تاب خوردن تارزانی است که از ابتدای معرفی و ارائه تغییر در سازمان به آن تمایل نشان می دهند. مقاومت: مرحله دوم مقاومت زمانی رخ می دهد که افراد کرحتی و سستی مرحله انکار را پشت سر گذاشته و عصبانیت، افسردگی، سرخوردگی، ترس، سردرگمی و شک نسبت به خود را تجربه می کنند. اکتشاف و وابستگی: مراحل نهایی در مرحله اکتشاف افراد توجه خود را به آینده و بسوی خارج معطوف می کنند. به این مرحله می توان دوران هرج و

مرج نیز گفت، آن‌ها برای شکوفایی خود در آینده چیزهای جدیدی را کشف می‌کنند. پس از کاوش، امتحان، آزمایش و اکتشاف افراد خود را آماده‌ی وابستگی به یک برنامه می‌بینند و خواهان بازبینی و پالایش اهداف خود و طراحی برنامه‌هایی مناسب برای انجام آن‌ها هستند. آن‌ها مایلند روش‌های جدید فراگیرند و به مذاکره بنشینند و به توافقی جدید دست یابند. راهبردهای مدیریت در هر یک از این مراحل برای کمک به درک بهتر آنچه که افراد در هر مرحله تجربه می‌کنند در زیر به حالت‌هایی اشاره شده است که با یاری آن‌ها می‌توان موقعیت اعضای تیم خود را در منحنی تغییر مشخص کرد و کمک‌های لازم را به آن‌ها ارائه داد. چگونگی تشخیص هر مرحله‌انکار: در این مرحله با کناره‌گیری، کار کردن بگونه‌ای که گوئی هیچ اتفاقی نیفتاده روبرو خواهید بود. مقاومت: در این مرحله عصبانیت، سرزنش، افسردگی و حتی دست از کار کشیدن را خواهید دید. اکتشاف: در اینجا متوجه آمادگی بیش از نیاز، گم‌گشتگی، سردرگمی و پراورزی بودن کارکنان خواهید شد در این مرحله هرچند انرژی و ایده‌های نو ارائه می‌گردد ولی ارتباط چندانی در آن‌ها نیست. وابستگی: این مرحله زمانی پدیدار می‌گردد که کارکنان با یکدیگر شروع به کار می‌کنند. چه واکنشی داشته باشیم در زمان انکار؛ در روبرو شدن با افراد به ارائه اطلاعات پردازید. اجازه دهید بدانند تغییری رخ خواهد داد. زمان لازم برای شکافتن مسائل را به آن‌ها بدهید. در زمان مقاومت؛ به احساسات توجه کنید، با صمیمیت و صداقت پاسخگو باشید، و پشتیبانی از تغییر را تشویق کنید. در زمان اکتشاف؛ به اولویت‌ها توجه کنید و نشست‌های برنامه‌ریزی ترتیب دهید. در زمان وابستگی؛ اهداف بلندمدتی تهیه کنید و به ساختن تیم پردازید. کسانی را که به تغییر پاسخ مثبت داده‌اند مورد قدردانی و تشویق قرار دهید، و به آینده بنگرید. فصل چهارم: برقراری ارتباط دوباره‌ی تغییر نقش شما به عنوان یک مدیر از آنجایی که به عنوان یک مدیر درگیر مسائل مختلف هستید ممکن است در مواردی با آمادگی کامل و یا بدون هیچ تمایلی با تغییر روبرو شوید. در همه حال وظیفه شما اجرای تغییر در بخشی که مسئولیت آن را بر عهده دارید است. بنابراین چگونگی اعلام و در جریان قرار دادن افراد، و اینکه چه می‌گویید و یا چگونه با کارکنان به مذاکره بنشینید و به تفاهم دست یابید می‌تواند در نتایج تأثیرگذار باشد. ایجاد جوی برای ارتباطات هرچند در زمان تغییر باز نگاه داشتن روند ارتباطات، از بروز شایعات و اشتباه‌ها جلوگیری می‌کند. ولی مدیران اغلب از ارائه خبرهای تازه‌ای که می‌تواند موجب ناپایداری شود، به این بهانه که سخت مشغول بوده‌اند و وقت کافی برای ملاقات با نیروی کار نداشته‌اند خودداری می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده است که اگر وقت کافی برای توجیه افراد صرف نکنید، پس از مدتی باید وقت بیشتری برای رفع مشکلات بگذارید. در زمان تغییر برقراری ارتباط دوسویه بسیار مهم است زیرا همه مسائل باید تحت پوشش قرار گیرد. راهنمایی‌هایی برای برقراری ارتباط دوباره تغییر (۱) شخصاً زبردستانان را آگاه می‌کنید. (۲) واقعیت را به افراد می‌گویید. (۳) احساساتتان را ابراز می‌کنید. چه نیازی به بحث و گفتگو با افراد است؟ افرادی که با موفقیت تغییر را پشت سر می‌گذارند، از نکات زیر بهره می‌برند • داشتن دلیل خاصی برای تغییر • داشتن اطلاعات دقیق یا آگاهی به حقایق • فراهم بودن موقعیت و ترغیب به پرسش • استقبال از موقعیت‌هایی برای ابراز احساسات • اطمینان‌های شخصیفصل پنجم: مواجهه با مقاومت مقاومت در مقابل تغییرشناسایی نشانه‌های مقاومت مقاومت

نه تنها قسمت قابل پیش‌بینی تغییر به حساب می‌آید، بلکه به احتمال قوی مشکل‌ترین قسمت برای عبور از آن نیز خواهد بود. افراد با دلایل خوبی دست به مقاومت می‌زنند، این دلایل شامل موارد زیر است • امنیت آن‌ها در معرض خطر باشد • بر اثر تغییر، احساس شایستگی آن‌ها زیر سؤال برود • از انجام کار جدی احساس ترس کنند • احساس راحتی از موقعیت قبلی داشته باشند. نشانه‌های مقاومت فردی □ گله و شکایت □ اشتباه □ عصبانیت □ لجاجت □ بی‌حوصلگی □ غیبت بر اثر بیماری □

کناره‌گیری از کارنشانه‌های مقاومت سازمانی □ تصادفات □ افزایش غیبت □ خرابکاری □ افزایش فعالیت‌های جناحی □ کاهش بهره‌وری‌های مرحله مقاومت‌در نظر مدیریت، مقاومت اغلب واکنش ناخوشایند به حساب می‌آید. زیرا سروکار داشتن با گله و شکایت کارکنان و تحمل سرزنش آن‌ها همواره وظیفه‌ای دشوار برای مدیران بوده است. این گونه به نظر می‌رسد

که مرحله ی انکار در مقایسه، آسان تر از مرحله ی مقاومت باشد. به همین دلیل برخی از مدیران کارکنان خود را ترغیب به ماندن در مرحله ی انکار می کنند زیرا می اندیشند که مدیریت افراد در این مرحله آسان تر است. در زمان تغییر شما به عنوان یک مدیر موظف هستید تا خود را بالا-نگاه داشته تا در معرض دید باشید و اجازه دهید تیرهای مقاومت (در حد معقول) به شما اصابت کند. قبل از اینکه افراد تغییری را بپذیرند، باید به گونه ای با احساسات آن ها درباره از دست دادن موارد گذشته کنار بیایید. مردم پیش از آنکه اجازه دهند روش قدیم برود و بسوی روش جدید گام بردارند نیاز به زمان، پذیرفته شدن و حمایت دارند. فصل ششم: افزایش درگیر کردن گروه‌درگیر کردن گروه‌ها اولین مسأله ی نگران کننده برای مدیران در زمان تغییر، مشکل برانگیختن نیروی کاری است. در مراحل اولیه تغییر، اغلب به نظر می رسد کارکنان انگیزشی ندارند و به وظیفه ای که بر عهده ی آن ها واگذار شده علاقه ای نشان نمی دهند. در حقیقت مشکل اغلب نبود انگیزش نیست، بلکه مشغول شدن به مسائل دیگر آن ها را از وظیفه اشان باز می دارد. باور عموم از انگیزش این است که انگیزش از یکسری وسایل و روش هایی تشکیل شده، و مدیریت با استفاده از آن ها می تواند کارکنان را به انجام کارها وادار کند. معنای این عبارت آن است که کارکنان بدون این روش ها کار نخواهند کرد. باید توجه داشت که انگیزش وادار کردن افراد برای انجام کارها نیست. بلکه کشف این مسأله است که آن ها چه می خواهند انجام دهند. مردم زمانی از تغییر استقبال می کنند که در آن نقشی برای خود ببینند. نقش مشارکت‌افزادی که در تغییر شرکت می کنند و درگیر مراحل آن می شوند به آسانی پذیرای آن نیز خواهند بود. مشارکت به آن معنی که افراد نقشی در تعریف موقعیت جدید و یا چگونگی نشان دادن واکنش به آن داشته باشند و این مسأله، نکته ای کلیدی در مدیریت مشارکتی بحساب می آید. بسترسازی برای درگیر کردن مهم ترین عامل مشارکت دادن و درگیر کردن افراد در تغییر، انگیزش شما برای این کار است. خیلی از مدیران تلاش زیادی برای درگیر کردن افراد کرده اند ولی متأسفانه از آنجایی که قصد اصلی آن ها نه یادگیری و تکامل بلکه محافظت از خود بوده شکست خورده اند. تعیین هدف به کمک یکدیگر برای کمک به افرادتان در مراحل تغییر باید اطمینان حاصل کنید که درگیر تعیین اهداف کارهایشان شده اند. تعیین اهداف مشارکتی به ارتباطات باز در محیطی مساعد برای حل مشکلات نیاز دارد. زیرا در این صورت است که می توان امید به نتایج پرباری داشت. مراحل تعیین اهداف مشارکتی در زمان تغییر (۱) بازبینی موقعیت حاضر (۲) شنیدن و تکرار کردن (۳) مشخص کردن اهداف (۴) شناسایی مشکلات (۵) یورش های فکری برای دستیابی به راه حل (۶) ارائه بازخورد به عنوان یک مدیر اگر مایلید یک شنونده فعال باشید باید به کارکنان اجازه دهید تا درباره مسائل مربوط به کار با شما صحبت کنند. ایده ی اصلی را بشنویید و یادداشت برداری کنید تا بخاطر بسپارید چه موضوعاتی عنوان شده است، با شنیدن و تکرار کردن اعتماد برقرار می شود. در راستای روشن شدن آنچه مورد نیاز است با هم کار کنید. از کارکنان بخواهید اهداف خود را بگویند. زمانی که به تعیین اهداف دست می زنید ممکن است زمینه ای ایجاد شود که نتوانید با کارکنان خود به توافق برسید، به عنوان یک مدیر وظیفه ی شما کمک برای تعیین اولویت در اهداف است. و در نهایت ارائه بازخورد یا نتیجه عمل به کارکنان الزامیست زیرا آن ها نیاز دارند تا بدانند که کارها را چگونه انجام داده اند و بعلاوه آن ها نیاز به تشویق و حمایت دارند. خیلی از مدیران روند درستی از بازخورد را ارائه نمی دهند. چگونه می توانید ارائه بازخورد را در خود تقویت کنید. (۱) مستقیم عمل کنید (۲) مشخص عمل کنید (۳) شخصی عمل کنید (۴) صادقانه عمل کنید فصل هفتم: رهبری الهام بخش رهبری در دوران تغییر رهبری در دوران تغییر کار آسانی نیست، زیرا به مهارت های مختلف مدیریتی نیاز دارد. در این شرایط، کارها بیشتر از طریق روابط و همکاری صورت می گیرد. مدیر ممکن است مسئولیت افراد بیشتر و چالش های گوناگونی را بر عهده گیرد. در این صورت برای موفقیت، یک مدیر باید فعالیت بیشتری در راستای جهت دادن به کوشش های کارکنان از خود نشان دهد. برای این منظور او نیاز دارد تا • دیدگاه کلی و تفکیک شده از مقصدی که گروه در پیش گرفته، داشته باشد • این بینش و مکاشفه را با دیگران تقسیم کند • محیطی بیافریند تا کارکنان آرزوی مشارکت در یک چنین بینش

ها و دیدگاه‌های آینده‌نگر را داشته باشند. گام اول: خلق بینش یا دیدگاهی از آینده‌توجه داشته باشید که خیلی از دستاوردهای غیر معمول بوسیله افراد معمولی کسب شده است. افرادی که کارشان را با بینش قوی آغاز کردند. بینشی که به آن‌ها نیرو و الهام لازم را می‌داد. گام دوم: نگاهی به آینده‌ها از افراد گروه‌تان بخواهید تا چشم‌های خود را ببندند و خودشان را در پنج سال آینده تصور کنند. زمانی که تحول اصلی فروکش کرده از آن‌ها درباره مسائلی که در محیط کاری آینده خود دیده‌اند پرسید. نوع سازماندهی چگونه بود؟ افراد چه می‌کردند؟... نکات کلیدی را در جایی که همه ببینند بنویسید و بینشی مشترکی از آینده بیافرینید. گام سوم: روشننگری ارزش‌ها توضیح و بیان ارزش‌های قدیمی و اینکه ارزش‌های جدید چه خواهد بود می‌تواند در این راستا به شما کمک کند. یک طرح اجرایی برای موفقیت‌حال زمان آن رسیده تا تمام موضوعاتی را که آموخته‌اید کنار هم بگذارید و برای نشان دادن واکنشی درست به تغییر در گروه کاری خود، دست به آفرینش طرحی اجرایی بزنید. پیگفتارهمانگونه که ثبات نقش بسزایی در زندگی ما دارد، به همان صورت تغییر جزئی از این روند به حساب می‌آید. نکته اصلی در طرح مسأله تغییر در مدیریت سازمان‌ها آنگونه که به مقاومت در برابر تغییر می‌پردازد بر توصیف و طبیعت تغییر تأکید نمی‌کند. عوامل مؤثر در تغییر سازمان‌ها عواملی که به تغییر سازمان می‌انجامد به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. الف) عوامل داخلی: در مدیریت سنتی ارتباطات به صورت یکسویه انجام می‌گرفت و معمولاً بازخورد مناسبی از کارکنان دریافت نمی‌شد. ولی مدیریت نوین دیگر در رابطه با تغییرات به گونه‌ای منفعل عمل نمی‌کند بلکه سعی در راهنمایی کارکنان در جوی از پیش طراحی شده به منظور رشد فردی و دستیابی به اهداف سازمان می‌نماید. عوامل داخلی مؤثر: ۱. تغییر در اهداف کارکنان ۲. تغییر در تکنولوژی انجام کار ۳. تغییر در ساختار سازمان ۴. تغییر جو سازمان ۵. تغییر سازمان‌ها) عوامل خارجی: برداشت از سازمان به صورت سیستمی باز از سوی محققین، مدیران را متوجه عواملی کرد که در بیرون از سازمان قرار دارند و تأثیرات مهمی بر سازمان می‌گذارند که عبارتند از: ۱. تغییر در معاملات بازار ۲. تغییر تکنولوژی ۳. تغییرات حقوقی و سیاسی ۴. تغییر در منابع موجود مراحل تغییر از نظر کورت لوین برای ایجاد تغییر سه مرحله اساسی باید در نظر گرفت: مرحله ی ذوب: باورهای قدیمی از حالت اصول و قوانین ثابت به صورت شناور درآیند و فرد آماده ی دریافت نگرش‌های جدید شود و در نهایت فرد نیاز به تغییر را احساس کند و انگیزش لازم در او به وجود آید. مرحله ی تغییر: در این مرحله فرد باید انگیزش لازم برای کسب تغییر را کسب کرده باشد. این فرایند معمولاً به دو گونه صورت می‌پذیرد؛ تطبیق و درون‌سازی. مرحله ی انجماد: در این مرحله روش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای تازه منجمد می‌شود تا به جزئی از شخصیت فرد تبدیل شود. اگر در مرحله ی انجماد موارد به درستی تثبیت نشود و پاداش‌های لازم برای تغییر رفتار ارائه نشود، رفتارهای نو جای خود را به رفتارهای قدیمی خواهد داد. سطوح تغییر ۱. تغییر در معلومات ۲. تغییر در نگرش ۳. تغییر در رفتار فردی ۴. تغییر در عملکرد گروهی الزامات تغییر برای ایجاد تغییری درست دو مهارت مورد نیاز است اول تشخیص و دوم اجرا. تشخیص شامل روشی برای پرسش سوال درست، طراحی برنامه، مشاهده، جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از روش‌های درست برای تحلیل داده‌ها می‌شود. اجرا شامل شناسایی راه‌حلهای استراتژی ممکن و اجرایی، پیش‌بینی نتایج که از استفاده این استراتژی‌ها بدست می‌آید، و در نهایت یک راهکار خاص و عمل به آن است. انواع تغییر سازمان‌ها بواسطه ی وجود رقابت‌های صنفی و شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تجارب زیادی از تغییرات انقلابی و یا بهبود مستمر را در تکوین تکنولوژی و تکامل صنعت داشته‌اند. تغییرات به طور کلی شامل: تغییرات نوع اول و تغییرات نوع دوم می‌شوند. در تغییر نوع اول که در سیستمی یکنواخت و با ثبات صورت می‌گیرد، چارچوبه ی کلی سیستم به خاطر مستمر بودن تغییر بدون تغییر باقی می‌ماند. از سوی دیگر در تغییرات نوع دوم مختصات اصلی یا نهاده‌های سیستم به طور کلی دستخوش دگرگونی می‌شود. اساس تئوری‌های انطباقی بر این اصل استوار است که سازمان‌ها نظاره‌گر مستمر محیط خود هستند. در این تئوری‌ها افزایش دهندگی یا تغییرات افزایشی به معنی تغییر تولیدات، ساختار و روش‌های کاری در سازمان استفاده می‌شود. در تئوری‌های تکامل تدریجی

اساس بر انتخاب طبیعی برای ورود و یا خروج به واحدهای صنعتی است. شباهت یا همگونی صنعتی زمانی امکان پذیر خواهد بود که سازمان‌ها خود را برای هماهنگی با هنجارهای محیط صنعتی تغییر می دهند. در دگرذیسی تمام واحد دچار تحول می شود و مشاهده ی شکل، هیئت، نیت و معنی متفاوت قابل پیش بینی خواهد بود. تغییرات انقلابی زمانی انجام می گیرد که کل صنعت در زمان کوتاهی پس از تغییر دگرگون و بازسازی می شوند و ساختار نوینی شکل می گیرد و پس از آن ثبات نسبتاً طولانی حاکم می گردد. فهرست مطالب مقدمه ۱۳- شناخت تغییر سازمان ۲۴- بستر سازی برای تغییر ۳۶- مردم چه احساسی می کنند ۴۹- برقراری ارتباط درباره ی تغییر ۵۱۲- مواجهه با مقاومت ۱۳- افزایش درگیر کردن گروه ۱۵- رهبری الهام بخش ۱۷- پیگفتار

۱۸

خودشناسی برای خود سازی

استاد محمد تقی مصباح یزدی خلاصه کتاب: ناشر: انتشارات در راه حق - قم حروفچینی: خودکار- تهران چاپخانه: سلمان فارسی- قم تیراژ: ۲۰۰۰ جلد تلخیص کننده: رضامحمد نژاد- انسان از جهات مختلف، موضوع علوم گوناگون قرار می گیرد: مانند- روانشناسی- جامعه شناسی- تاریخ- وحتى فیزیولوژی علمی هستند که هر یک وجود انسان را مورد بحث قرار می دهند. ضرورت خود شناسی: برای موجودی مثل انسان دارای حب ذات می باشد طبیعی است که فقط به خود پردازد و در مورد شناختن کمالات خویش و راه رسیدن به آنها برآید اساساً همه ی تلاش های انسانی اعم از علمی و عملی برای تامین منافع و مصالح انسان انجام می گیرد. اصراری که ادیان اسمانی و علماء اخلاق به خود شناسی دارند، همگی ارشادی هستند برای حقیقت فطری و عملی- قرآن در این باره می فرماید منظور از خود شناسی شناختن انسان است که دارای استعداد ها و نیروهایی برای تکامل انسان می باشد. منظور از خود سازی به طور کلی پرداختن به خویش- شکل دادن و جهت بخشیدن به فعالیت های حیاتی است نه محدود کردن آنها. منظور از خود گرایی و درون نگری این است که انسان با تامل در وجود خویش استعداد های درونی و باطنی خود هدف اصلی و کمال نهایی راه مهارت را بشناسد.

کمال صفتی وجودی است که موجودی به آن وصل شود و وقتی که یک امر وجودی را با یک اشیاء بسنجیم می بینیم که نسبت به کمال ندارد و حتی موجب نقص و کاهش ارزش های وجودی آن می شود. شیرین شدن میوه ها کمال است و بر عکس کمال بعضی از میوه ها در ترش بودن آن ها است. سر مطلب این است که هر موجودی دارای حد و مرز ماهوی خاصی است در این گونه موجودات- کمالات پیشین ممکن است تا حدی به کمال عالی تر کمک کند. سلسله کمالات: وقتی یک درخت را با یک پاره سنگ مقایسه می کنیم که درخت واحد نیروهایی خاص است که در سنگ یافت نمی شود و علی رغم شباهتی که بین مولکول های آنها وجود دارد، اثری از درخت ظاهر می شود که از سنگ پدید نمی آید. یعنی در درخت کمال بالفعلی وجود دارد. موجودات مادی را بر حسب کمالات وجودی می توان درجه بندی کرد، در میان موجودات در درجه ی نازل ترجمادات و نباتات و حیوانات بر ترتیب در وسط و انسان در درجه ی عالی قرار دارد. در این درجه بندی نوع و ارزش کمال منظور نه حجم و مقدار آن. حرکت استکمالی: تکامل و حرکت استکمالی یک موجود عبادت است از تغییرات تدریجی که برای آن حاصل می شود و بر اثر آنها استعدادی که برای رسیدن به یک صفت وجودی (کمال) دارد به فعالیت می رسد. این تغییرات بوسیله ی نیروهایی که در سرشت موجود کمال پذیر است، انجام می پذیرد. حرکت علمی غیر علمی: نتیجه ی کلی این حرکت را فقط می توان به دو دسته ی کلی، ادراکی و طبیعی تقسیم کرد - که در دانه ی گیاهان در حال رشد و حیوانات تشخیص داده می شود. ادراک غریزی و غیر غریزی: ادراکی که شرط پاره ای از حرکات است کمالی است و به طور طبیعی و فطری وجود دارد و موجود خود از آن آگاه نیست مانند ادراک غریزی حیوانات - و گاهی اوقات با آموختن حاصل می شود و مورد آگاهی کامل می باشد مانند علوم

اکتسابی انسان. حرکت اختیاری و غیر اختیاری: حرکت تکاملی گاهی به محض و اجتماع شرایط لازم برای انسان خود به خود و بدون اراده حاصل می شود مانند فعالیت های اختیاری خودمان که میان آن ها با افعال طبیعی و غیر ارادی فرق می گذاریم. در حرکت اختیاری - میزان پیشرفت و تکامل بستگی به اراده و اختیار موجود متحرک دارد چون اختیار و انتخاب بدون علم و آگاهی امکان ندارد. شناختن کمال بیش از یافتن آن: شناختن کمال حقیقی انسان - به معنای درک وجدانی و علم شهودی تنها برای کسانی میسر است که خودشان به آن نائل شده باشند. پس بنابر این توقع اینکه ما حقیقت کمال انسانی را قبل از رسیدن به آن چنان بشناسیم که ادراک وجدانی خویش را می شناسیم کاملاً بی جاست. آیا کمال حقیقی انسان را می توان با تجربه شناخت؟ همانگونه که یک درخت یا یک حیوان را می توان از راه تجربه و آزمایش شناخت ممکن است در مورد انسان بتوان با استفاده از این دو مسئله را حل کرد. علم فلسفه درباره ی کمال انسان: ۱- کمال انسان برای هر چه بیشتر از لذت های مادی است. ۲- کمال انسان در ترقیات معنوی و روحانی است. ۳- کمال انسان در دسته جمعی از مواهب طبیعی است. ۴- کمال انسان در ترقی عقلانی است که راه علم و فلسفه حاصل می شود. جهت یابی امیال فطری: انسان دارای غرایز و احساسات و عواطف و امیال و کیفیت نفسانی است که با نظر روان شناسان و فلسفه درباره ی شناخت حقیقت و دسته بندی و تشخیص امیل از غیر اصیل و کیفیت پیرایش و رشد با اسلوب این بحث سازگار نیست. در انسان یک میل فطری برای داشتن آگاه شدن و احاطه یافتن بر حقایق هستی وجود دارد. این میل از کودکان در اسنات شروع می شود. انسان بوسیله ی این قوای درونی می تواند دایره ی آگاهی خود را توسعه دهد. قران در این باره می فرماید. قدرت و فطرها امیال از امیال انسان - میل به قدرت و توانایی انجام کار و تصرف در موجودات دیگر است - این میل از جسم شروع می شود و تا پایان زندگی انسان ادامه دارد. عشق و پرسشیمیل دیگری در انسان وجود دارد که به داشتن و آگاهی بیشتر عشق می ورزد - این میل به جذب ادراک و وجود کوک می کند. هر کسی در دوران خود می یابد که به چیزی یا کسی علاقه دارد و همواره او را مانند مغناطیس نیرومند به سوی خود می کشاند. مشابه این محبت میان فرزندان و والدین و خواهر و برادران است. در این باره می فرماید (الذی احسن کل شی خلقه) محبت انسان به پیروان از شرع سه مرتبه قائل می شود: ۱- مرتبه ی ضعیف ۲- مرتبه ی متوسط ۳- مرتبه ی شیفتگی و خود باختگی که از هیچ نوع فداکاری در مورد محبوب دریغ نمی کند. لذت و کمال: کاری که موجب حصول لذت و دوری از اسم می گردد مورد اراده ی انسان واقع می شود. گاهی انسان لذت خاصی را در نظر می گیرد و رسیدن به آن مقدمات زیادی دارد. محبت اصیل به موجودی تعلق می گیرد که اصاله مطلوب انسان است مثل لذت های اصیل در بعد وجودی انسان. لذت چیست؟ و عالی ترین لذت انسان کدام است؟ حصول لذت در وجود و ذات برنده و شی لذیذ متوقف برداشتن نیروی ادراکی خاصی است مثلاً برای حصول علم - وجود ذات عالم و شی معلوم که علم نامیده می شود. نقطه ی اوج امیال و غایت امال: یکی از مهمترین تفاوت بین انسان و حیوانات تمایلات بشری بر خلاف حیوانی نا محدود است و دسترسی کامل به آن میسر نیست. این امیال به امور مختلفی تعلق می گیرد و سر انجام همه آنها به هم می پیوندند و در یک چیز خلاصه می شود آن هم ارتباط با سرچشمه بی نهایت علم - قدرت - جمال و کمال استدر این باره می فرماید: والنفس فی وحدتها کل القوی قرب خدا: منظور از قرب خدا مطلوب نهایی انسان است. که باید در اثر حرکت اختیاری خود به آن نایل شود - زیرا خداوند بر همه ی بندگان احاطه ی وجودی دارد، قران می فرماید: هو الاول و الخیر و الظاهر و الباطن. منظور ما یافتن معنای مناسبی برای لفظ کلمه ی قرب نیست بلکه منظور دقت بیشتر در هدف نهایی انسان است تا در پرتو قرب خدا - راه کلی و اصلی را بشناسیم و معطوف داریم. انسانی که مقرب است و بر پیشوایان مسیر تکامل اطلاق شده قرب خدا می دانیم: والسابقون السابقون اولئک المقربون حقیقت عبادت: عبادت کاری است که با قصد قربت الهی انجام گیرد. عبادت، اطاعت از کسی است که او را مستقلاً واجب اطاعت می دانیم. هدف اصلی انسان قرب به خداست و حقیقت قرب یافتن شهودی تعلق و ارتباط وجودی با خداست. پس تنها راه صحیح این است که فعالیت های گوناگون زندگی در پرتو قصد و نیت به صورت عبادت در راه

خدا باشد. مسیر حرکت انسان به سوی چنین مقصدی سیر باطنی اوست و ارتباطی با مادیات ندارد. رابطه میان علم و ایمان و عمل: با توجه به حدیث مولای متقیان علی (ع) که می فرمایند: ایمان و عمل دو دوست همراه و جدایی نا پذیر هستند - این انگیزه ممکن است صرفاً غریزه ی کنجکاوی باشد و باعث کسب افتخار مادی و یا خشنودی خدا باشد. ایمان در قرآن و متون دینی یعنی (اساس سعادت) حقیقی است در مقابل کفر و جحود و نفاق - و مسلمانان ان را می پذیرد. انواع غرایز انسان در جامعه: ۱- غریزی مانند عواطف مثل عواطف خانوادگی و اجتماعی ۲- غریزه ی قدرت طلبی و یافتن چیرگی بر تو سعه دایره ی فعالیت است. ۳- کنجکاوی و حقیقت جویی است. ریشه ی همه ی غرایز انسان می توان بر حسب حب ذات دانست که بر دو شاخه اصلی یعنی (حفظ موجودیت) و (تحصیل کمالات ممکن) پایدار می ماند. نتیجه نهایی: دانستیم که انسان باید در برابر عوامل طبیعی و اجتماعی و تضادهای طبقاتی بی طرف باشد زیرا نیروهای ویژه ی انسانی در آنها نقش تعیین کننده ای دارد - و این نیروی ویژه ی تعیین کننده (عقل) است شرط کافی برای سعادت - غالب شدن بر خواست خدا و مغلوب کردن هواهای نفسانی و شیطانی است و انجام دادن عبادت الهی با قلبی پاک و خاص و به موقع به قرب الهی رسیدن - قرآن در این باره می فرماید: قد افلح المومنون الذین هم فی صلاتهم خاشعون) بنابراین کسی که به مشاهده ی حقیقت خویش نایل می شود خود را قائم و متعلق به افریدگار می داند و بداند که بدون او هیچ یک از ابعاد وجود انسان و هدف های او امکان پذیر نیست. پس خود شناسی برای خود سازی با توجه به امیال فطری و کمالات و هدف های انسان با قرب و نیت به سوی خدا انجام می گیرد و عمل درست بودن ان ها در زندگی انسان فقط نزدیکی به اوست. خود سازی همان پرورش اخلاق حمیده و محور ذایل ناپسند است که اساس رشد شخصیت انسانی هر فردی را تشکیل می دهد. برای انجام این مهم باید از خود شناسی آغاز کرد تا به خداشناسی رسید ((من عرف نفسه فقد عرف ربه، کسی که خود را شناخت، خدای خویش را می شناسد)) خودشناسی یکی از ضروری ترین مسائل زندگی و یکی از ارکان اساسی کمال و سعادت مادی و معنوی انسان به شمار می رود. بدین جهت یکی از بحث های مهم فلسفه اخلاق؛ انسان شناسی است فیلسوفان و حکیمان هم توجه خاصی به ان دارند. امام صادق (علیه السلام) فرمود ((کن طیب نفسک ای انسان طیب خویشتن باش)) سقراط می گوید ((ای انسان خودت را بشناس)) شهید مطهری (ره) می فرماید ((این جمله برای دو منظور گفته شده است ان که خودت را بشناس تا خدا را بتوانی بشناسی. ۲- منظور دوم این است که خود را بشناسی تا بدانی که در این زندگی و دزاین جهان چه باید کرد و چگونه بایستی رفتار کرد. اگر خود را نشناسی نخواهی دانست که رفتار تو در جهان چگونه باید باشد؛ در جهان چگونه باید زیست)) هر کس باید به قدر اهمیت خویش پی ببرد و وجود خود را چنان که هست بپذیرد و محترم بشمارد؛ نه این که برای خود کمال و برتری و مزایای خاصی قائل شود بلکه خود را در جامعه عضوی مفید سازد. امام علی (ع) در این مورد می فرماید در نادانی مرد همین بس که قدر خود را نشناسد پس باید خود واقعی را شناخت و ناخود را خود نپنداشت و برای رسیدن به ان می بایست خود پنداری را از بین برد؛ چون خود پنداری سر آغاز صفت های مذموم (غرور؛ کبر؛ خود پسندی؛ خود خواهی؛ خود بینی؛ استبداد رای و امیال حیوانی است فرق است میان خود باوری و خود پنداری؛ خود باوری همان خود شناسی است؛ یعنی انسان با حقیقت و واقعیت خود آشنا شود به فلسفه وجودی خود و توان مندی ها و قابلیت های خود پی ببرد ولی خود پنداری جز سردرگمی و بی هویتی و سیر در پوچی چیزی نیست انسان خود پندار خودش را نمی شناسد و بالطبع دنبال خود سازی هم نیست حضرت علی (ع) فرمودند عجبت لمن ینشد ضالته و قد اضل نفسه تعجب می کنم از مردم که وقتی چیزی را گم می کنند دست از پانمی شناسند و به دنبال گم شدهی خویش می گردند این ها چگونه خودشان را گم کرده اند و به دنبال ان نمیستند که خودشان را پیدا کنند. منظور از خود شناسی و خود سازی چیست؟ در هر چیزی؛ شناخت و معرفت مقدم است از این رو خود شناسی و قرب الی الله (که هدف نهایی خلقت او است) ندارد اما باید توجه داشت که خود سازی و خود شناسی و ان چنان به هم وابسته در هم تنیده اند که می توان گفت دو روی یک سکه اند. خود سازی چیزی جز تلاش برای رشد هر چه بیشتر جهت قرب الی الله نیست و

- قرب الی الله همواره با معرفت الله قرین است. فهرست مطالب ۱- ضرورت خودشناسی ۱۱- قدرت و
 مظاهرامیال ۲- کمال ۱۲- عشق و پرسش ۳- سلسله ی
 کمالات ۱۳- لذت و کمال ۴- حرکت استکمالی ۱۴- نقطه
 اوج امیال و غایت امال ۵- حرکت علمی و غیر علمی ۱۵- قرب خدا ۶- ادراک غریزی
 و غیر غریزی ۱۶- حقیقت عبادت ۷- حرکت اختیاری و غیر اختیار ۱۷- رابطه میان علم و
 عمل و ایمان ۸- شناختن کمال پیش از یافتن آن ۱۸- انواع غرایز انسان در جامعه ۹- علم فلسفه درباره کمال انسا
 ن ۱۹- نتیجه نهایی ۱۰- جهت یابی امیال فطری ۲۰- نتیجه نهایی

گاو بنفش

نویسنده: ست گادین

خلاصه کتاب: تلخیص: بهرام غفوری: مقدمه: P های بازاریابی ۵ تا است اما هر کس P مخصوص به خود را دارد که شامل موارد زیر است: محصول، قیمت، جایگاه یابی، روابط عمومی، بسته بندی، پیشی گرفتن، بازاریابی اجازه ای. این کتاب در مورد P جدید است. P جدید همان گاو بنفش است. گاو بنفش چشم گیر است و ارزش دارد که در مورد آن حرف زده شود. بازاریابی چشم گیر: هنری است که از طریق آن بتوانیم چیزهایی را در ارتباط با محصولات و خدمات شایسته توجه سازیم. واحد بازاریابی: یک کالا یا خدمت را در اختیار می گیرد و پول صرف می کند تا مزایای آن را به اطلاع مخاطبین هدف برساند. این روش دیگر کارآیی ندارد. به اعتقاد نویسنده ما دیگر نمی توانیم به صورتی مستقیم با انبوه مردم روبرو شویم. این کتاب در مورد این است که چرا باید گاو بنفش را در هر چه که می سازیم به کار گیریم. چرا تلویزیون و رسانه های دیگر کلید موفقیت نمیباشند. و چرا بازاریابی به صورت کامل دگرگون شده است. آیا متوجه انقلاب شده اید؟ تام پیترز اولین تلنگر در مورد بازاریابی را با کتاب به دنبال موفقیت زد در این کتاب او شرح می دهد که چرا محصولات آینده دار آنهایی هستند که بوسیله افراد مشتاق ساخته می شوند. او این حقیقت را بیان میکند که نگهداری مشتری قدیمی ارزان تر از یافتن مشتری جدید است. جنامور نیز در کتاب گذر از شکاف شرح میدهد که چگونه محصولات و ایده های جدید در میان مردم پخش می شوند. بیشتر شرکتها در رابطه با روشهای نوینی که در بازاریابی مطرح میشوند به عنوان مدهای چاره ساز برخورد می کند. مدهایی که ارزش یک نگاه مختصر را دارند، اما ارزش در نظر گرفتن به عنوان استراتژی اصلی شرکت را ندارند. چرا شما به گاو بنفش نیاز دارید؟ حقایق تلخ بازاریابی قدیمی عبارتند از: ۱. عدم نیاز مردم به کالای شما و نداشتن تمکن مالی و زمان ۲. عدم وجود وقت برای شنیدن صحبت ها و درک سخنان و تبلیغات موجود. در قرن بیستم امکان انتخاب برای مشتریان بسیار زیادتر شده، اما زمان بسیار کوتاهتری نیز برای انتخاب دارند. قوانین قبلی موثر نیستند و به نظر می رسد که باید تغییر نمایند. مرگ صنعت تلویزیون: صنعت تلویزیون یک راه برای تبلیغات بازاریابی بوده. در این سیستم یک حفره بزرگ بازار که به آن پرداخته نشده بود را می یافتند، یک کارخانه بنا کرده و با تبلیغات تلویزیونی فراوان به سود خوبی دست می یافتند. عصر صنعت تلویزیون عصر پس از صنعت تلویزیون محصولات متوسطه محصولات چشم گیر تبلیغات برای همه تبلیغات برای تطبیق پذیران اولیه ترس از شکست ترس از ترس چرخه های دراز مدت چرخه های کوتاه مدت تغییرات اندک تغییرات وسیعچه چیز موثر است؟ یکی از راههای رسیدن به یک تئوری بزرگ این است که ببینیم در ثنای واقعی چه روشهایی موثر است. و این روش ها به چه موفقیتهایی منجر می شوند. تنها آگاهی کافی نیست. موضع قدیم بازاریاب ها این بود که به سرعت از قدرت تبلیغات تلویزیونی دفاع کنند. مشتاق بودند تا داستانهای موفقیت آمیز سالهای قبل را یادآوری نمایند. و به تفصیل و با خرسندی از اینکه چرا تنها تلویزیون می تواند آگاهی لازم را برای یک محصول جدید و یا

حفظ یک محصول قدیمی ایجاد نماید، سخن بگویند. خواستن توانستن است: هدف من در کتاب گاو بنفش این است که این مسئله را آشکار کنم که افزایش تمایل به انجام کارهای شگفت‌انگیز، باعث ایمنی بیشتر میشود نه خطرات بیشتر. روشهای قدیمی جز شکست نتیجه‌ای ندارند، خلق روشهای چشم‌گیر که ارزش صحبت دارند ضروری است. به جای تلاش در استفاده از تکنولوژی جدید به منظور تولید محصولاتی بهتر و مطابق با استانداردهای رفتاری خریداران، تلاش کنید تا آنها را به تغییر در رفتار دعوت کنید و محصول را به نحو چشم‌گیری کارا تر سازید. آغاز کار: هیچ‌کسی مشتاقانه خود را با محصول شما وفق نمی‌دهد. اکثریت عمده مصرف‌کنندگان راضی هستند، انتخاب خود را نموده و به چیزهایی که دارند دل بسته‌اند. آنها به دنبال کالاهای جایگزینی نیستند. شما این قدرت را ندارید که آنها را به این پذیرش مجبور کنید. تنها شانس شما این است که محصول خود را به کسانی بفروشید که به تغییر علاقه‌مندند و کالاهای جدید را دوست دارند. شما باید محصولی طراحی کنید که آنقدر چشم‌گیر باشد که تطبیق‌پذیران اولیه را جذب نماید و باید به قدر کافی معطف و جذاب باشد. ایده‌های خریدی که منتشر می‌شوند برنده‌اند. یک نام تجاری و یا یک محصول جدید، چیزی بیش از یک ایده خرید نیست. احتمال موفقیت ایده‌های خریدی که منتشر می‌شوند بیش از ایده‌هایی است که پخش نمی‌شوند. ایده‌های خریدی که انتشار می‌یابند را ایده‌های ویروسی می‌نامیم. عطسه‌کنندگان عامل اصلی انتشار یک ایده ویروسی هستند. این افراد کسانی هستند که مزیت‌هایی را که در محصول یا خدمت جدیدی می‌بینند برای همکاران، دوستان و آشنایان خود بازگو می‌کنند. هر بازاری عطسه‌کنندگان معدودی دارد. آنها اغلب ونه همیشه از دسته تطبیق‌پذیران اولیه هستند. یافتن و ایجاد انگیزه در این افراد، گامی حیاتی در پخش یک ایده ویروسی است. سوء تفاهم بزرگ: مشکلی که وجود دارد این است که در بسیاری از موارد بسیاری از بازاریاب‌ها دچار برداشت اشتباهی میشوند. بعضی از بازاریاب‌ها که این کتاب را خوانده بودند این نتیجه را گرفتند که این راه کارها به ندرت موثر واقع می‌شوند. اما در همان لحظه نادان‌هایی بودند که میلیاردها دلار صرف تبلیغات می‌کردند. هر دو گروه اشتباه می‌کردند. گاو بنفش ارزان نیست بلکه موثر است. لازم است درک کنیم که سرمایه‌گذاری روی گاو بنفش خردمندانه تر از خرید یک آگهی در سوپر جم است. تقلب: بعضی از شرکتها برای رسیدن به موفقیت از روشهای قدیمی و تبلیغ مدار استفاده نمی‌کنند. مثل آمازون دات کام تقلب میکند زیرا حمل‌رایگان و قدرت ارائه انتخاب وسیع مزیت ناعادلانه‌ای را نسبت به دیگر فروشگاههای محلی به آن‌ها بخشیده است. همینطور گوگل و وندی و.... در نظر رقبا فریب‌خورده این شرکتها متقلب هستند زیرا طبق قانون‌های سنتی و پذیرفته شده عمل نمی‌کنند. همه مشتریان یکسان نیستند: مشتریان خود را متمایز سازید. گروهی را پیدا کنید که بیشترین سود را برای شما دارد. گروهی که بیشترین احتمال عطسه کردن را داشته باشد. پیام‌رسان‌ها چگونه میتوان این گروهها را توسعه داد. آنها را در معرض تبلیغات قرار دهید و تشویق نمایید. ما بقی‌راها کنید. آگهی‌ها نباید برای عموم مردم تهیه و تولید شوند. آگهی‌ها باید مشتریانی که برگزیده‌اند را هدف قرار دهند. مشکل گاو بنفش: اگر گاو بنفش بودن روش موثری برای درخشش در میان عموم مردم این اندازه ساده بوده، چرا هر کسی آن را انجام نمی‌دهد؟ چرا اینقدر سخت است که گاو بنفش شویم؟ گاو بنفش نادر است زیرا مردم ترسو هستند. اگر شما چشم‌گیر باشید ممکن است عده‌ای شما را نپذیرند. بهترین چیزی که ترسوها آرزوی آن را دارند این است که پنهان بمانند. انتقاد به سمت کسانی می‌رود که در جستجوی برتری است. کار بی‌خطر یعنی سازگار شدن. در یک بازار شلوغ شبیه به دیگران بودن به معنی شکست است. اما برجسته و نمایان بودن متفاوت است. خبر خوب این است که فکر غالب مردم کار شما را راحت تر کرده است. به دلیل وحشت از گاو بنفش شدن، شما می‌توانید با کوشش کمتری به تمایز دست یابید. محصولات جدید و موفق‌آنهايي هستند که برجسته و نمایانند. شما نمی‌دانید که آیا تضمینی برای موفقیت گاو بنفش وجود دارد یا نه. شما نمی‌دانید که آیا محصول شما به اندازه کافی چشم‌گیر خواهد بود یا خیر. نکته همین است. این که گاو بنفش موثر واقع میشود یا نه، مسئله بسیار غیر قابل پیش‌بینی است. کسالت آور بودن همیشه به شکست منجر می‌شود و پرخطرترین استراتژی است. مردان باهوش کسب

و کار این را درک میکنند و سعی می کنند که ریسکهای موجود را حداقل نمایند. آنها می دانند که گاو بنفش همیشه موثر نیست اما این را پذیرفته اند که تنها راه ممکن همین است. از رهبر پیروی کنید: چرا پرندگان منظم پرواز میکنند؟ زیرا پرندگانی که رهبر را دنبال می کنند آسان تر پرواز می کنند. رهبر مقاومت هوا را می شکند، لذا پرندگان عقبی می توانند موثرتر پرواز نمایند. مشکلی که در ارتباط با افرادی که از مشاغل چشم گیر پرهیز میکنند این است که آنها هرگز کارشان را تا رسیدن به سمت یک رهبر ادامه نمی دهند. آن ها تصمیم می گیرند که برای یک شرکت بزرگ کار کنند. به عمد نقش های نا شناخته ای را به عهده بگیرند و در عقب بمانند تا از ریسک و انتقاد رهایی یابند. اگر آنها اشتباه کنند و پرنده نا مناسبی را دنبال کنند شکست میخورند.. طرح ریزی، سود و گاو بنفش: بازاریابی انبوه نیازمند محصولات انبوه است و محصولات انبوه در جستجوی بازاریابی انبوه. انبوه بازاریابان از ارزیابی نتیجه کار نفرت دارند: بدون شک بازاریابان میدانند که ارزیابی کلید موفقیت است. ارزیابی مشخص میکند که چه چیز موثر است و چه کاری را باید بیشتر انجام داد. انبوه بازاریابان همیشه در مقابل ارزیابی نتیجه کار مقاومت کرده اند. ارزیابی به معنای پذیرش اشتباه و اصلاح کار است. تبلیغات در رسانه های انبوه چه تلویزیون باشد و چه چاپی، از احساس پرواز میگوید نه از رفع اشتباهات. یکی از دلایلی که باعث شد دوران تبلیغات در اینترنت بسیار سریع به خاموشی بگراید، این بود که بازار یابها را وادار به ارزیابی و پذیرش نادرست بودن کار می کرد. در دنیای گاوها چه کسی برنده است؟ تقریباً مشخص است که بازندگان چه کسانی هستند. نامهای تجاری بزرگ با کارخانه هایی بزرگ و اهداف فصلی. سازمان هایی با پتانسیل کاری زیاد و قدرت کم برای مانور در برابر خطرهای احتمالی، شرکت هایی که به دوران صنعت تلویزیون خو گرفته اند. اما برندگان شرکت هایی متوسط و کوچکی هستند که به دنبال افزایش سهم بازار هستند. شرکت هایی که چیزی برای باختن ندارند. مزیت های گاو بنفش بودن: هر قدر دنیا آشفته تر میشود مردم بیشتر به دنبال امنیت می روند. آنها میخواهند تا حد امکان خطراتی را که در کسب و کارشان وجود دارد از میان بردارند. هر قدر عده کمتری برای ساختن یک گاو بنفش تلاش کنند، پاداش چشم گیر بودن افزایش می یابد. در واقع عده ای که سعی دارند با تلاش خود سایر افراد را تحت تاثیر قرار دهند، به نتایج خوبی میرسند. هر اندازه چشم گیر بودن قدرت فوق العاده خود را در بازار به نمایش بگذارند، پاداش کسانی که به دنبال گاو بنفش هستند زیادتر میشود. زمانی که شما قصد ایجاد چیز کاملاً چشم گیری را دارید، چالش کار این است که این دو فعالیت را هم زمان انجام دهید. برای هر برنامه ارزشمندی گاو را بدوشید. تشخیص دهید که چگونه میتوان از مزیت های گاو بنفش در مسیر توسعه نهایت بهره برداری را کرد. فضایی ایجاد کنید که بتوانید در آن گاو بنفش جدیدی را به موقع خلق نمایید و آن را زمانی که مزیت های گاو اولی در حال افول است جایگزین سازید. جایی بنشین، فقط برخی از کارها را انجام نده: اگر کاری نکنید حداقل برای مشتریان موجود با ارسال ایمیل های تبلیغاتی فراوان مشکلی بوجود نمی آورید. وقتی کاری نکنید، عطسه کنندگان محصولات شما می توانند مزیت های همان کالای خوبی که در آغاز باعث شناخته شدن شما شده را جار بزنند. فعالیتهای جدید با همان پیام ها و محصولات سطح متوسط فقط کار انتشار ایده را برای معدود طرفدارانی که از قبل دارید سخت تر می کند. کاری نکردن به خوبی کاری بزرگ کردن نیست، اما بی دلیل مشغول کردن قسمت بازاریابی بدتر از کاری نکردن است فرآیند و برنامه: تاکتیک ها و یا برنامه های خاصی نیستند که محصولات گاو بنفش را بوجود می آورند. گاو بنفش در فرایندی ساخته می شود که در آن سازمان ها آگاهانه به کشف مرزهایی می پردازند که محصولات را چشم گیر میکند. مشکلات مربوط به سازش: اگر هدف بازاریابی ایجاد یک گاو بنفش است و ماهیت این گاو به صورتی است که در برخی ویژگیها باید فوق العاده باشد سازش میتواند صرفاً شانس موفقیت شما را کاهش دهد. در واقع سازش کم رنگ کردن مرزهای تمایز برای بدست آوردن رضایت دیگر اعضای شورا است. چرخه جادویی گاو بنفش: ۴ مرحله این چرخه به شرح زیر است: ۱. از افرادی که برای نخستین بار ملاقات می کنید اجازه بگیرید. اجازه نه برای ارسال ایمیل و یا فروش باقی مانده موجودی و یا کاهش حاشیه سود. اجازه برای اینکه خبر گاو بنفش بعدی را به آنها بدهید. ۲. با کمک عطسه کنندگان

موجود در گروه مخاطبین، تلاش کنید تا پخش ایده خرید محصول خود را ساده تر نمایید. وسایل لازم و داستانهای لازمی که آنها برای انتشار ایده خرید نیاز دارند را در اختیار آنها بگذارید.۳. وقتی از مرز چشم گیر بودن گذر کردید و به یک کسب و کار سود آور رسیدید بگذارید گروه دیگری از سازمان شیر گاو را بدو شد. خدمات خود را گسترش دهید، محصولات خود را با ارائه خدمات همراه کنید و گذارید ثمرات آن به بار نشیند. اما فکر نکنید که کار شما به اتمام رسیده است. هر محصولی به یک سرایشی غیر قابل اجتناب می رسد.۴. دوباره دست به ابتکار بزنید. دوباره تکرار کنید. با یک حس انتقام تولید گاو بنفش دیگری را آغاز کنید. دوباره و دوباره و دوباره شکست بخورید. فرض کنید آنچه بار آخر چشم گیر بود، این بار چشم گیر نخواهد بود. بازاریاب امروزی بودن به چه معناست: اگر گاو بنفش یکی از P های بازاریابی باشد، تاثیرات عمیقی در سازمان بوجود می آورد. گاو بنفش تعریف بازاریابی را تغییر می دهد. بازاریابی عبارت است از ابداع، تلاش برای طراحی، مهارت تولید، هنر قیمت گذاری و شیوه های فروش محصول. چگونه یک شرکت گاو بنفش می تواند توسط کسی جز یک بازاریاب اداره شود؟ شرکتهایی که گاو بنفش تولید می کنند توسط بازاریاب ها اداره میشوند. اگر شرکتی در حال شکست است ایراد از بالاترین سطح مدیریت آن است. به احتمال زیاد مشکل این است که آنها شرکتی را اداره می کنند، نه بازاریابی محصولی را. دیگر بازاریاب نه، ما طراح هستیم: اگر دوران "بازاریابی پس از طراحی" یا دوران "بازاریابی پس از تولید" به اتمام رسیده است چه جای آن را گرفته؟ طراحی. طراحی باز مداری که توسط آن شرکت بتواند به این موفقیت برسد که بازاریابی محصول را در خود محصول بگنجاند. این کار ماهیت نامطمئنی دارد، اما حقیقت آن واضح است. امروزه فردی که در موفقیت یک محصول می تواند تاثیر بسزایی داشته باشد از زمانی که بذر اولیه پروژه آن کاشته می شود باید حضور موثری داشته باشد. آیا برای چشم گیر بودن لازم است با جسارت باشید؟ جسور بودن همیشه چشم گیر نیست و جسارت همواره لازم نیست. گاهی اوقات جسارت باعث آزار دیگران می شود. می توانید به صورت موقت با استفاده از رفتارهای جسورانه توجه افرادی را که نمی خواهند توجه کنند جلب نمایید. اما بدانید که این یک استراتژی بلند مدت نیست جسارت به تنهایی موثر نیست زیرا عطسه کنندگانی که با شرکت در تعاملند ذهنیت مثبتی از شرکت پیدا نمی کنند. چه زمانی گاو بنفش به دنبال کار می گردد؟ احتمال زیاد آخرین باری که شغل خود را عوض کرده اید از یک رزومه استفاده کردید. افراد چشم گیر اغلب رزومه ای ندارند. در عوض آنها به عطسه کنندگانی تکیه می کنند که در زمان لازم به سادگی آنها را پیشنهاد می دهند. رمز کار در چگونگی جستجوی کار نیست. رمز کار در این است که زمانی که این افراد به دنبال یافتن کار نیستند چه کارهایی انجام می دهند. این گاوهای بنفش کارهایی جسورانه انجام می دهند. آنها روی پروژه های پر سروصدا کار می کنند. این افراد ریسک میکنند که اغلب خطر شکستهای بزرگ را نیز دارد. این شکست به ندرت به بن بست می رسد. مهمتر اینکه چنین کارهایی در حقیقت ریسک نیستند، آن ها فقط شانس خود را برای گرفتن پروژه های بهتر افزایش می دهند. اگر شما به فکر تبدیل شدن به یک گاو بنفش هستید، زمان انجام آن وقتی است که در پی یافتن یک شغل جدید نیستید. آیا هدف ایجاد هیجان است؟ اضافه کردن هیجان و جذابیت به کارهایی که انجام می دهیم برای بسیاری از ما ایده قابل قبولی است. افرادی که میگویند چگونه می توانیم مساله ای را برای یک مخاطب خارجی جذاب کنیم یا ما نمی توانیم از عهده جلسات احمقانه و شکست محصولات برآیم. باشنیدن داستانهای بازاریابهای خلاق دچار انگیزش نمی شوند. انسانهای شکاک فکر می کنند که همه هیجانانواعی دلخوشی است. آنها خریدار این قضایا نیستند. آنها فقط می خواهند کاری را انجام دهند که فکر می کنند موثر است. شماغ برای ساختن گاو بنفش نیاز به هیجان و خلاقیت زیاد ندارید. چیزی که لازم دارید درک این است که انتخاب دیگری ندارید به جز توسعه کسب و کار و یا آغاز یک محصول جدید با تفکر گاو بنفش. منابع

اصلاح الگوی مصرف

محمد حسین مهرآیین

عنوان تحقیق: خلاصه ای از کتاب اصلاح الگوی مصرف - تهیه و تنظیم: رضا دلبری - گزیده ای از فرمایشات مقام معظم رهبری خصوص اصلاح الگوی مصرف و پیام نوروزی ایشان - مقام معظم رهبری، آیت الله خامنه ای فرمود: ((همه ما بخصوص مسئولان قوای سه گانه، شخصیت های اجتماعی و آحاد مردم باید در سال جدید در مسیر تحقق شعار مهم حیاتی و اساسی، یعنی "اصلاح الگوی مصرف" در همه زمینه ها برنامه ریزی و حرکت کنیم تا با استفاده صحیح و مدبرانه از منابع کشور، مصداق برجسته ای از تبدیل احوال ملت به نیکوترین حال ها ظهور و بروز یابد.)) پیام نوروزی ۱۳۸۸ ((یک اقدام اساسی در زمینه ی پیشرفت و عدالت مسئله ی مبارزه با اسراف، حرکت در سمت اصلاح الگوی مصرف، جلوگیری از ولخرجی ها و تضييع اموال جامعه است. این بسیار مسئله ی مهمی است.)) بیانات در اجتماع زائران و مجاوران حضرت امام رضا (ع) مقدمه پیامبر اکرم (ص) ثروت و مال دنیا را بهترین یار و یاور انسان برای رشد و تعالی و نیل به تقوای الهی در ابعاد فردی و اجتماعی شمرد و فرمود: ((نعم العون علی التقوی الله الغنی)) ((ثروت و مال دنیا بهترین یاور انسان در نیل به تقوای الهی است.)) الکافی، غیر مترجم ۵/۷۱ امام صادق (ع) در کسبیکه در صدد جمع مال حلال بر نیاید و آن را دوست نداشته باشد، خیری ندانست و فرمود: ((لا خیر فی من لا یحب جمع المال من حلال یکف به وجهه و یقضی به دینه و یصل به رحمه)) ((در کسبیکه جمع مال حلال را برای حفظ آبرو و ادای دین و صلح رحم دوست نمی دارد؛ خیری نیست.)) تمام این مفاهیم وقتی جامعه همل به خود می گیرد که شخص تدبیر معیشت داشته و الگوی مصرف خویش را اصلاح نماید. با الطاف الهی، ما در کشوری بزرگ و سرشار از ثروت خدادادی زندگی می کنیم و همه می دانیم که مشکل کنونی مردم ما در ناحیه مصرف نامناسب مربوط به فرهنگ نهادینه شده سالیان دراز حکومت های طاغوت و شاهنشاهی که دست نشاندگان کشورهای استعمارگر بوده اند می باشد که سید جمال الدین اسدآبادی مصلح بزرگ شیعه می گوید: (مردم شرق در املاک و معادن و آبادیهای خود مانند آدم سفیه مبذر، تصرف کردند و همه را هدر دادند تا کار به آنجا رسید که غرب آقابالاسر آنان شد.)) اصلاح الگوی مصرف شخص و جامعه را از یوغ استعمار و استثمار می رهاوند و بی توجهی و اهمیت قائل نشدن بدین امر زمینه بردگی و استعمار را برای فرد و جامعه فراهم می سازد. از اینرو بر همه مسئولان بویژه مسئولان فرهنگی لازم است که با مدیریت علمی و حساب شده خود، فرهنگ غلط نهادینه شده در میان مردم را در بخش تولید، توزیع، خدمات و ... اصلاح نموده تا ضمن پیشگیری از اتلاف سرمایه های کشور زمینه آزادی آنان از بند فرهنگ غلط استعماری و استثمار را فراهم سازد. رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز با درایت خاص خود، سال ۱۳۸۸ را به نام سال اصلاح الگوی مصرف نام نهادند تا همگان نسبت به فرهنگ سازی در خود، خانواده و در نهایت جامعه اقدام نموده و بستر لازم را فراهم نمایند که این اقدام معظم له نشان از اهمیت والای این امر در فرهنگ عمومی جامعه دارد. مصرف مصرف فرع بر تولید در آمد است؛ کسی که در آمد داشته و راه مصرف مفید را یاد گیرد بهترین یاور فتح قله های پیشرفت و کمال و بهترین جایگاه آخرت را با خود به همراه دارد، چرا که امیر مومنان، امام علی {ع} فرمودند: نعم العون علی تقوی الله المال. ثروت و مال دنیا بهترین یاور انسان در نیل به تقوای الهی است. نعمت های مادی و معنوی دنیا از دو ویژگی اساسی برخوردارند: ۱. وسیله بودن نعمت ها ۲. محدود بودن نعمت ها چنانچه هوا پیمان وسیله ای است با ظرفیت محدود برای پرواز به سوی مقصدی، نه برای تماشا و نمایش و یا سکونت استقرار دائمی، تمام نعمت های الهی در دنیا نیز چون هوا پیمان وسیله ای حرکت و عروج و صعود بشر به بالاترین قله پیشرفت و سعادت و قرب الهی است. نیاز آشکار و نهان آدمی و رفع آن محرک اصلی برای کار و تلاش و اکتشافات جدید و تولید مصرف بوده و عامل اصلی رشد و شوکوفایی استعداد های انسان پیشرفت جوامع بشری به شمار می رود. ((الکمال کل التفقه فی الدین و الصبر علی النائبه تقدیر العیشه)) تمام کمال و پیشرفت

انسان و جوامع بشری در سایه ی تفقه در دین و صبر و شکیبایی بر سختی ها و تقدیر معیشت است. معیشت انسان دارای ابعاد گوناگونی است که مهم ترین آنها، زمان و عمر آدمی است. برترین و مهمترین ثرمایه و داشته ی انسان زمان است. قرآن کریم ((والعصر ان الانسان لفی خسر)) قسم به عصر که انسان در خسران است. و فرمودند:))الا الذین آمنو و عملو صالحات و تواصوا بلحق و تواصوا بالصبر)) و حضرات معصومین(ع) ضمن گوش زد نمودن ارزش آن دستور مدیریت و مصرف کار آمد و بهینه ی آن را به مسلمانان صادر نموده اند: مصرف بهینه ی زمان و لحظات عمر، زندگی برتر آدمی را به دنبال دارد، از این رو همیشه سیره و منش انسانهای هوشمند و عاقل اینگونه بوده است که با مدیریت و برنامه ریزی دقیق و صحیح، با کمترین سرمایه (زمان) بیشترین سود(کمال و پیشرفت دنیوی اخروی) را برای خویش به ارمغان می آورند. زمان سرمایه ی یکتا و بی دلیلی است که خدای متعال بطور رایگان جهت رشد و کمال انسان در اختیار وی قرار داده است. خدای متعال در راستای عدم بهره وری صحیح و برتر انسان از زمان، در مقام توبیخ وی می فرماید:)) اولم کم ما یتذکر فیه من تذکر و جاء کم النذیر)) آیا شما را به اندازه ی عاقلان متذکر، عمر نداده و انذار کننده به سوی شماست؟! نکته اخلاقی: استاد اخلاق آیه الله احمدی میانجی فرمودند:))از علامه طباطبایی تقاضا کردیم که باب انسداد علم اصول را برای ما تدریس کنند ولیکن ایشان فرمودند: این اتلاف عمر است؛ من برای این اتلاف وقت و عمر شما، جوابی برای روز قیامت ندارم.)) درست است که مصرف برای رفع نیازهای بشری است ولیکن غرض اصلی از این نیازها، کسب و توان و نیرو برای نیل به مقام عبدیت و بندگی در صحنه های فردی در صحنه های فردی و اجتماعی که همین نکته هدف اصلی خلقت و آفرینش بشر می باشد. بطور مثال، پیامبر خدا نه تنها کسانی را که با وجود همسایگان گرسنه با شکم سیر می خوابند بی ایمان شمرد، فرمود:))ما آمن بی من شبعان و جارح و جائع قال و ما من اهل قریه بییت و فهیم جائع ینظر الله الیهوم یوم القیامه.)) کسی که همسایه اش گرسنه و خود با شکم سیر شب سر به بالین نهد، به من ایمان ندارد. از این رو کسانی که با مصرف بی رویه ی خویش زمینه ی گسترش فقر و نیازمندی جامعه را رقم میزنند، و یا با مصرف غیر صحیح ضمیمه ی ضرر و زیان جسمی مالی مردم را فراهم می آورند، مرتکب گناه ناب خوشنودی میشوند. اصلاح مال و ثروت در آموزه ی مکتب اسلام ناشی از مروت و انسانیت شخص شمرده شده است. و امیر مومنان، امام علی (ع) فرمود:))لم یکتسب ما لا من لم یصلحه)) کسی که مالش را اصلاح ننماید در واقع مالی بدست نیآورده است. مصرف بطور کل در رابطه با مال و ثروت و داشته های آدمی است که در سه بخش: ۱. انتخاب مواد مصرفی ۲. کمیت و مقدار مصرف ۳. کیفیت مصرف مورد بحث قرار گیرد بطور زیری اصلاح آن نیز در حیطه ی همین سه بخش خواهد بود؛ که در هیچده بند، به اختصار بیان میشود که عبارتند از: ۱. شناخت هنجارها و قواعد زندگی علم و دانش و شناخت در تمام ابعاد زندگی بشر راهگشای او بوده است. تصور زندگی با کسانی که با قاعده و هنجارهای زندگی آشنا نیستند به وضوح و سادگی تمام برای ما روشن می سازد که نا آشنایی مردم با هنجارها و قواعد زندگی یا مراعات نمودن چقدر برای خود و جامعه هزینه دار میباشد. ۲. میانه روی و کفافیمانه روی در معیشت و اقتصاد زندگی مربوط به بحث کمیت و مقدار مصرف است؛ نه کیفیت؛ یعنی شخص با علم و آگاهی از میزان مصرف مفید میتواند اندازه لازم در هر مواد مصرفی را مراعات نماید. ۳. مدیریت برتر از مواد مهمی که اصلاح الگوی مصرف را به ارمغان می آورد داشتن مدیریت توانمند در تمام رده های تولید، توزیع و مصرف، خدمات و به ویژه مدیریت بحران که به پدافند غیر عامل مشهور است می باشد. خدای متعال فرمودند:))لاتو توال سفها اموالکم التي جعت الله لکم قیاما)) مال و ثروتتان را که خدای متعال در آن برای شما قیام قرار داده است، به دست سفیهان میسپارید. سفیه اقتصادی در عرف عام و خاص به کسی اطلاق می شود که رشد اقتصادی نداشته و عوض رشد سرمایه و در آمد ضرر و زیان به ارمغان می آورد. ۴. وجود قوانین و مقررات کار آمد و ضمانت اجرای آن: از ارکان اصلاح الگوی مصرف، وجود قوانین و مقررات مناسب و ضمانت اجرای آنهاست؛ چرا که زندگی فردی و اجتماعی بشر در سایه عمل به قوانین اخلاقی و فقهی از یک سو و وجود ضمانت اجرای آن قوانین، از سوی دیگر، رشد و تکامل میابد. با کمال تاسف در اکثر موارد، ضمانت اجرایی

حاکم بر قوانین مقررات کشوری و لشکری، تنبیهی است؛ نه تشویقی؛ حال آنکه پروردگار متعال در بیان ضمانت های اجرایی برای انجام دستوراتش بیش از وعده ی عذاب، وعده ی رحمت و وصال به ساحت مقدس خود بیان فرموده است. ۵. فرهنگ سازی: به مصرف از ابعاد متفاوت اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی می توان نگرست. در جامعه ایران بعد فرهنگی، غالب و مهم تر از ابعاد دیگر در اخلاق اقتصادی موثر تر است. در فرهنگ اجتماعی ما و شاید خیلی دیر از جوامع بشری، برخی از مسائل به عنوان ارزش و منزلت اجتماعی تلقی می شود؛ که در واقع اینگونه نیست؛ مانند ثروت و پست و مقام حال آنکه در فرهنگ غنی اسلام خدای متعال، ثروتمندان و مسئولان جامعه را با حفظ تمام ارزش ها و شئون اجتماعی و فرهنگی شان به انفاق که نوعی مصرف برتر است. دعوت و از جمع مال و ثروت و انفاق نمودن پرهیزشان داد و فرمود: ((والذین یکنزون والذهب والفضه ولا ینفقونها فی سبیل الله فبشرهم بعذاب الیم)) و کسانی را که طلا و نقره جمع کرده و در راه خدا انفاق نمی کنند، به عذاب درناک بشارت ده. بنابراین انفاق موجب بازگشت دوباره ی سرمایه با فواید بیشتر به انفاق کنندگان و متمولان ثروتمند می گردد. یعنی مصرف سالم، تولید را به دنبال می آورد. ۶. توزیع مناسب: یکی از نکات حائز اهمیت در اصلاح الگوی مصرف، توزیع مناسب مواد مصرفی است؛ چراکه با توزیع نا صحیح کالای مورد نیاز، مردم به ذخیره سازی رو آورده و پس از اصلاح سیستم توزیع، مواد ذخیره شده، دور ریخته می شود. ۷. شرایط نگهداری مناسب: واضح است که نگهداری نامناسب یک کالا، موجب تباهی آن و تهیه ی دوباره جایگزین آن میشود. پروردگار متعال در قرآن کریم فرمایش حضرت یوسف (ع) را در راستای قبول مدیریت جامعه نقل نمود که فرمود: ((قال اجعلنی علی خزائن الارض انی حفیظ علیم)) مرا مسئول امور مالی بگردان که بی تردید من نگهدارنده ی آگاه می باشم. ۸. به موقع انجام دادن کار: بدیهی است که انجام هر کاری زمان خود را می طلبد؛ و به طور طبیعی اگر کاری در وقت خود انجام نگیرد، پیامدش مصرف و هزینه گزاف برای جبران آن می باشد. در تکالیف عبادی نیز این گونه است؛ اگر مکلف بطور عمد، روزه ی ماه مبارک رمضان را به موقع انجام ندهد باید کفاره ی آن را که بسیار بیشتر از خود آن است، بجا آورد. از اینروست که رسول اعظم محمد مصطفی (ص) فرمود ((الامور مرهونه باوقاتها)) کارها در گرو زمان های خود هستند. ۹. قناعت: یعنی راضی بودن به آنچه خدای متعال از حیث کمیت و کیفیت برای بنده ی خویش مقدر نموده است و هرگز به معنای بی تفاوت بودن نسبت به بالا بردن کیفیت نمی باشد. امیر مومنان امام علی (ع) فرمودند: ((ان الله سبحانه فرض فی اموال الاغنیاء اقوات الفقرا فما جاع فقیر الا بما متع به غنی و الله تعالی سائلهم عن ذلک)) ((بی تردید خدای سبحان رزق و روزی فقرا را در اموال ثروتمندان قرار داده؛ فقیری گرسنه نمی شود مگر به خاطر اینکه ثروتمندی سهم او را تصاحب کرده است و خدای متعال از ایشان آن را مواخذه می نماید.)) به هر حال قناعت از مواردی است که فرهنگ غنی اسلام بر آن تاکید فراوان نموده و از مسائل اصلی پیشرفت و کمال همه جانبه ی فرد و جامعه و اصلاح الگوی مصرف به شمار می رود که رسول خدا (ص) فرمود: ((القناعت مال لا ینفد)) قناعت مال و ثروت جاودانه است. ۱۰- نظم در امور فردی و اجتماعی: نظم در امور از عوامل مهم اخلاق اقتصادی است که نشانه گر برنامه ریزی کارشناسی شده در تمام کارها و ابعاد زندگی شخص است؛ چرا که انسان برای زندگی بهتر که با کمترین هزینه ی زمانی و مالی انجام پذیرد، نیاز به برنامه و نظم صحیح در زندگی خود دارد و از اینروست که امیر مومنان امام علی (ع) در بستر شهادت، امام حسن (ع) و امام حسین (ع) و همه ی فرزندان خویش و کسانی که این مطلب به گوش ایشان می رسد، در کنار تقوای الهی به نظم در کارها سفارش نمود و فرمود: اوصیکما و جمیع ولدی واهلی و من بلغه کتابی بتقوی الله و نظم امرکم. ۱۱. عادت ها: تعریف واحدی از عادت نمی توان ارائه داد؛ چراکه انسان عادات متعددی دارد که هر کدام تعریف خاص خود را می طلبد که عبارتند از: ۱. عادات عضوی یا عملی مانند تایپ و حروفچینی و دوچرخه سواری و اتومبیل رانی و مانند اینها. ۲. عادات غریزی مانند مکیدن شیرو انگشت در نوزادان. ۳. عادات بیولوژیکی و حیاتی مثل: شخصی که در منطقه ی سردسیر بزرگ شده باشد و بخواهد وارد منطقه ی گرمسیر شود. ۴. عادات روحی و معنوی: عبارت از انس روحی به یک کار و یا تابلو و مانند آن. در اصلاح الگوی

مصرف عادات غریزی نقشی ندارد ولیکن سه قسم دیگر از عادات در کم و کیف مصرف نقش بسزایی ایفاء می‌کنند؛ چرا که با عادت دادن خود به زمینه‌های مصرف غیرمفید مانند عادت به استفاده نابجا از ماشین شخصی و یا عادت به رژیم غذایی خاص و یا پوشاک خاص، و مانند اینها، موجب رشد مصرف ناکارآمد شده و موجب تحمیل هزینه‌های گزاف بر فرد و جامعه میگردد.

امیرالمؤمنان، امام علی (ع) فرمود: ((غیر مدرک الدرجات من اطاع العادات)) ((پیرو عادات به درجات عالی نائل نمی‌گردد. ۱۲. دوری از حرص و آز و حرص و آز بنابر فرمایش امام سجاد (ع) بدین معناست که ادمی به دنبال داشتن چیزی باشد که به آن نیاز ندارد و این پدیده و روحیه ی پلید، از عوامل مهم مصرف زیاد به شمار می‌آید که بد فرجامی در دنیا و آخرت را به دنبال دارد و از اینروست که در آیات و روایات، حضرات معصومین (ع) به شدت از آن منع نموده اند؛ چنانکه پیامبر اعظم (ع) فرمود: ((من علامات الشقا..... و شده الحرص فی طلب الدنيا والاصرار علی الذئب)) از نشانه‌های شقاوت شدت حرص و آزدرا امور دنیوی و اصرار بر گناه میباشد. ۱۳. دوری از اسراف و تبذیر: اسراف از گناهان کبیره است و حذف آن از تمام ابعاد زندگی از احکام کلی اسلام بوده و از عوامل مهم اصلاح الگوی مصرف به شمار می‌رود؛ چرا که آفت بزرگ سرمایه‌های بشری، به ویژه زمان، در طول تاریخ، حیات فرد و جامعه رابه هلاکت سوق داده است. خدای متعال ضمن بیان اینکه تمام آفریده‌های روی زمین برای انسان هاست دستور استفاده ی بهینه و بدون اسراف از نعمت‌های خویش را داد و فرمود: ((کلوا واشربوا ولا تسرفوا.)) بخورید و بیاشامید و اسراف مکنید.)) (ان المسرفین هم اصحاب النار)) بی تردید اسراف کنندگان همدم و همنشین آتش اند. ۱۴. تنبلی و کسالت: تنبلی در همه ی ابعاد زندگی موجب ضرر و زیان به خود و اضرار به جامعه میباشد؛ امام خمینی (ره) در ایام تبعید در نجف اشرف به طلاب علوم دینی فرمودند: ((اگر خدای نخواستہ درس نخوانید حرام است در مدرسه بمانید)). امیر مؤمنان، امام علی (ع) فرمود: ((ان الاشیا لما ازدوجت ازدوج الکسل والعجز فتجانبینهما الفقر)). با در آمیختن تنبلی و ناتوانی فقر به وجود می‌آید. ((آفه النج الکسل)). تنبلی و کسالت آفت پیروزی است. ۱۵. چشم و هم چشمی: معمولاً برخی مدار زندگی خود را داشته‌های دیگران قرار می‌دهند؛ به این معنا که وقتی می‌بینند که دیگران چه خریده اند. بی درنگ در صد خرید همان برمی‌آیند؛ در حالی که معیار و ملاک صحیح زندگی در امور مادی نگاه به کسانی است که از تمکن مالی آنچنانی برخوردار نیستند که امام صادق (ع) فرمود: ((یا حمران انظر الی من هو دونک فی المقدره ولا تنظر الی من هو فوقک فی المقدره فان ذلک اقع لک بما قسم لک و احری ان تستوجب الزیاده من ربک)). ای حمران! در امور مادی و دنیوی به پایین‌تر از خود بنگر؛ تا به حظ و قسمت خود قانع تر گشته و شایسته ی این باشی که پروردگار متعال ترا نعمت زیادی مرحمت فرماید. ۱۶. وسواس: وسواس روحیه ای منفی و ویژه ی انسان است که به واسطه آن، آدمی در برخی امور مثل پاکی و ناپاکی یا درستی اعمال و کارهای روزانه به خود و اطرافیان بی اعتماد میشود و همین امر موجب اتلاف سرمایه و هزینه‌های گزاف زندگی می‌گردد؛ فقیه بزرگ اسلام، فیض کاشانی (ره) می‌گوید: ((سبب الو سواس اما فساد فی العقل او جهل بالشرع)). سبب وسواس یا فساد عقل و یا جهل و نادانی نسبت به مسائل شرعی است. شخص وسواس با داشتن این روحیه هم دستور الهی را زیر پانهاد و هم نامش در گروه اسراف کنندگان و مرتکبان گناه کبیره ثبت میشود؛ چرا که حضرات معصومین (ع) وسواس در طهارت و نجاست و همچنین در عبادات را از شیطان دانستند. ۱۷- ارزیابیدر لغت نامه دهخدا ارزیابلی، عمل یافتن ارزش هر چیز است؛ به عبارت دیگر ارزیابی نوعی قضاوت درباره کیفیت‌های یک علم، صنعت ف تجارت و غیر آن می‌باشد. ضرورت ارزیابی: ارزیابی در همه ی امور، علمی و اخلاقی و صنعتی و غیر آن، هم حکم عقل است و هم بنای عقلای عالم بر آن استوار شده است؛ همچنانکه رسول خدا (ص) فرمود: ((حاسبوا انفسکم قبل ان تحاسبوا)) قبل از حساب کشی، خود را ارزیابی کنید. و امام علی (ع) فرمود: ((کسی که خویش را ارزیابی نماید، سعادت مند می‌گردد.)) در تبیین هدف کلی ارزیابی می‌بایست به این نکته توجه کرد که عقلا برای هر کاری، کارایی آن را در نظر می‌گیرند؛ یعنی راهی را برمی‌گزینند که علاوه بر صرفه جویی در هزینه‌ها، بیشترین برون داد را در پی داشته و نزدیکترین طریق به مقصد باشد و انجام هر کاری بدون ارزیابی، این

برون داد را نخواهد داشت. بنابراین: ۱- پیشرفت های سریع مدیون ارزیابی دقیق هستند. ۲- تحرک کاری و ایستا نبودن رهروان ، مدیون ارزیابی مستمر است. ۳- ارزیابی ضامن تداوم وجود یک نهاد ، برنامه و طرح و غیر آن می باشد. ۴- ارزیابی موجب شناخت دقیق از کاستی ها و یا نقاط قوت مورد ارزیابی شده می شود. ۵- از آنجا که پیشگیری مقدم بر درمان است ، آسیب شناسی و درمان و یا پیشگیری ، مبتنی بر ارزیابی دقیق و مستمر می باشد. ۶- نه تنها رفع نیازها بلکه ایجاد نیازهای علمی و صنعتی و اقتصادی و غیر آن مرهون ارزیابی های علمی می باشد. ۷- ارزیابی ها نشانگر وجود آزادی است ؛ هر جا آزادی وجود دارد ، می بایست نظام ارزیابی شکل گیرد ؛ هرچه آزادی بیشتر باشد ؛ ارزیابی دقیق تر و بطور مستمر می بایست انجام پذیرد ؛ پس ارزیابی و آزادی لازم و ملزوم هم هستند. با توجه به موارد هفتگانه فوق ، ارزیابی بطور خودکار ، موجب مصرف بهینه و پایین آمدن هزینه مصرف و خدمات و تولید می گردد. ۱۸- وقف و انفاق بهترین مصرف مازاد: پس از رفع نیازهای خود و خانواده ، وقف و انفاق بهترین مورد مصرف است که از شاخص های مهم اقتصاد سالم به شمار می آید. انفاق در تطهیر و تزکیه جامعه بشری ، تقویت ارزش های انسانی ، زدودن فقر و تهیدستی از اقشار محروم جامعه ، عزت و اقتدار نظام اسلامی و اصلاح الگوی مصرف نقش بی بدیلی دارد. خداوند در قرآن کریم (سوره منافقون آیه ۷) می فرماید: (آنها) منافقان (می گویند به افرادی که نزد رسول خدا هستند انفاق مکنید تا پراکنده شوند .)) و خداوند متعالی در بیش از صد آیه قرآن کریم ، مردم را به وقف و انفاق دعوت و کسانی را که با وجود تمکن مالی از انفاق استنکاف می ورزند ، به عذاب دردناک تهدید فرمود: ((و کسانی که طلا و نقره را انبار و احتکار کرده و در راه خدا انفاق نمی کنند ، عذاب دردناک را به ایشان مژده ده .)) سوره توبه ، آیه ۳۴ در مکتب اسلام ، انسان کسی است که در سایه درد دین ، درد دیگران را داشته باشد ؛ اگر انسان از گرسنگی ، فقر ، محرومیت و مظلومیت و دیگر ناراحتی های مردم ، خوابش نبرد ، انسان است ، این دردی است که به انسان شخصیت می دهد ؛ سعدی چه خوش می گوید: خنک آن که در آسایش مرد و زن / گریند بر آسایش خویشان کردند رغبت هنرپروران / به شادی خویش از غم دیگران من از بینوایی نیم روی زرد / غم بینوایان رخم زرد کرد

فهرست مطالب گزیده ای از فرمایشات مقام معظم رهبری خصوص اصلاح الگوی مصرف و پیام نوروزی ایشان مقدمه مصرف نکته اخلاقی. شناخت هنجار ها و قواعد زندگی میانه روی و کفاف مدیریت برتر. وجود قوانین و مقررات کار آمد و ضمانت اجرای آن فرهنگ سازی توزیع مناسب شرایط نگهداری مناسب به موقع انجام دادن کار قناعت نظم در امور فردی و اجتماعی عادت ها دوری از حرص و آز دوری از اسراف و تبذیر تنبلی و کسالت چشم و هم چشمی و سواس ارزیابی وقف و انفاق بهترین مصرف مازاد

مدیریت فرهنگ سازمان

ردیبهشت ۱۳۹۰ ، ۰۷:۰۰

مدیریت فرهنگ سازمان

استانلی دیویس

خلاصه کتاب: ترجمه ی: دکتر ناصر میر سپاسی - پریچهر محمد گرجی - گردآورنده: هانیه اسکندری: مقدمه: دنیای اقتصاد ، صنعت و بازرگانی امروز با چنان سرعتی در حرکت است که حتی غفلت جوامع فرا صنعتی در حفظ و افزایش تحرک خود و عقب ماندن از این رقابت خشن و سهمناک ، آنها را از حفظ موقعیت پیشرو و استراتژیک خویش باز می دارد ، چه رسد به کشورهای در حال توسعه که در شرایط نامساوی توانایی اقتصادی و تکنولوژیک در میدان دشوار مبارزه و رقابت فرصت های کمتری برای عرض اندام خواهند داشت . توجه به فرهنگ سازمان در سال های اخیر تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان به وجود آمده و شدت فشارهای رقابتی ، باعث شده است به نقش مدیریت راهبردی (استراتژیک) و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود . طراحی

استراتژیکی مناسب برای سازمان ها و اجرای سریع و موثر این استراتژی ها ، معرف برتری نسبی یک شرکت به حساب می آید . برای کسب این برتری ، شرکتها باید بتوانند سریع حرکت کنند . و مهمترین عامل موفقیت یا شکست در این حرکت ، فرهنگ سازمان است . تعریف دیگری که فرنج از فرهنگ سازمان ارائه داده ، همان تعریفی است که معمولا از سازمان غیر رسمی می شود . فرنج معتقد است که یک سازمان مثل یک کوه یخ است که بخش عمده آن غیر مرئی است . در این تغییر آنچه زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است . شاخص های عمده ای که می توانند فرهنگ سازمان را مشخص نماید ، عبارتند از : ۱- هویت عضویتی و آن عبارت است از اینکه شخص هویت خود را بیشتر به شغلش نسبت می دهد یا به سازمانش ؟ ۲- تاکید بر منافع فردی یا جمعی و آن عبارت است از اینکه آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا به منافع سازمان و جمعی که با آنها همکاری می کند ؟ ۳- تاکید بر وظایف یا رضایت افراد و آن عبارت است از اینکه آیا شخص تصمیمات خود را بیشتر به وظایف معطوف می کند یا به افراد سازمان ۴- کنترل زیاد یا کم در سازمان و آن عبارت است از اینکه افراد سازمان به چه میزان تحت مراقبت و نظارت هستند و رفتار آنها چقدر تحت کنترل مقررات و آیین نامه های اداری است ؟ ۵- هماهنگی واحدهای مختلف سازمان ، و آن عبارت است از اینکه به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان به ماموریت و هدفهای خود ، در مقابل ماموریت و هدف سازمان ، توجه دارند . ۶- ریسک پذیری و آن عبارت است از میزان گرایش کارکنان سازمان به نوآوری ، خلاقیت و ریسک کردن . ۷- معیارهای پاداش و آن عبارت است از اینکه آیا پاداش در مقابل عملکرد مطلوب پرداخت می شود یا از شدت ، وفاداری و موارد دیگر ؟ ۸- میزان تحمل تعارض و اختلاف و آن عبارت است از توان تحمل اختلاف سلیقه و انتقاد پذیری . ۹- تاکید بر هدف یا وسیله ، و آن عبارت است از اینکه مدیریت یا افراد یک سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات ، حضور و غیاب و سایر وسائل و روش هایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده است . ۱۰- وجود نگرش سیستمی و اینکه رابطه سازمان با محیط خارج مورد تاکید است یا خیر . انواع فرهنگ سازمان فرهنگ عبارت است از باورهای مشترک در یک سازمان . هرچه باورهای مشترک ژرف تر و منسجم تر باشند ، فرهنگ قوی تر است و هرچه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد ، فرهنگ سازمان ضعیف تر خواهد بود . در یک تقسیم بندی سازمان ها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه بندی نموده اند . ویژگیهای سازمان ها با هر یک از فرهنگ های چهارگانه به شرح زیر توصیف شده است : ۱- سازمان های با فرهنگ علمی (Academy) تاکید این نوع سازمان ها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری ، پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست . نمونه هایی از این نوع شرکت ها طبق تحقیق انجام شده GM ، Coca-Cola و IBM می باشد . ۲- سازمان های با فرهنگ باشگاهی (Club) در این سازمان ها تاکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است . در فرهنگ باشگاهی ، ارشدیت و سن و سنوات خدمت در سازمان ، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است . نمونه اینگونه سازمان ها : Bell ، Dalta Airlines ، UPS همچنین ادارات دولتی و سازمان های نظامی است . ۳- سازمان های با فرهنگ تیمی (Team) در این نوع سازمان ها تاکید بر نوآفرینی ، ریسک پذیری و آزادی عمل است . نمونه بارز اینگونه سازمان های تبلیغاتی ، سازمان های تولید نرم افزار و تحقیقات بیولوژیکی است . ۴- سازمان های با فرهنگ سنگری (Fortress) برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع ، نوآفرینی و اکتشاف ارج می نهد ، فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تاکید دارد . در فرهنگ سنگری امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی دارد . نمونه اینگونه سازمان ها عمده فروشی های بزرگ ، هتلها ، سازمان های اکتشاف نفت و گاز و نظیر اینها می باشد . رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت کارکنان و عملکرد آنها اثری یکسان دارد ؟ نتایج تحقیقات به پرسش فوق پاسخ منفی می دهد . به استناد پاره ای از تحقیقات ، بین نوع فرهنگ و رضایت افراد همبستگی وجود دارد ولی این همبستگی تابع تفاوت های فردی است . به طور اجمال می توان گفت هنگامی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمان همخوانی وجود داشته باشد ، رضایت بالا است . مثلا- در سازمانی که فرهنگ آن بر وظایف فردی تاکید دارد ، میزان سرپرستی و کنترل ،

شدید نیست و به افراد بنابر موفقیت در کارشان امتیاز داده می‌شود، برای افرادی که در آنها درجه نیاز به موفقیت بیشتر است و به استقلال در کار بیشتر اهمیت می‌دهند، راضی‌کننده تر می‌باشد. بنابراین رضایت تابعی است از برداشت افراد از فرهنگ سازمان. مدیریت فرهنگ سازمان مدیریت فرهنگ سازمان را می‌توان به صورت شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزش و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب خلاصه نمود. در چارچوب این تعریف، اولین و ساده‌ترین راه برای به ثمر رساندن مأموریت شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود سازمان است. اگر باورهای راهنما را استراتژی و باورهای روزمره افراد سازمان را فرهنگ تلقی کنیم، دیویس نحوه اعمال استراتژی را در مقابل فرهنگ موجود، به صورت زیر توضیح می‌دهد: ۱- فرهنگ موجود و استراتژی باورهای راهنما، مفاهیمی هستند که استراتژی‌ها را شکل می‌دهند، در حالی که باورهای روزمره جاری در اجرای موفق استراتژی موثرند. زمانی جو فرهنگی یک سازمان سالم است که باورهای روزمره جاری با باورهای راهبردی هم جهت و باورهای افراد سازمان مظهر واقعی باورهای راهبردی باشد. هر چه همسویی باورهای افراد با باورهای راهبردی سازمان کمتر باشد، سازمان ناسالم تر، و اثر بخشی و کارایی آن کمتر است. به طور خلاصه در یک مفهوم فلسفی می‌توان گفت که باورهای راهبردی در این راستا هستند که «چه باید باشد» و باورهای روزمره در این راستا قرار دارند که «چه هستند». ۲- تغییر باورهای ناسازگار ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی، هنگامی مطرح می‌شود که باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای عملیاتی (باورهای روزمره افرادی که بدنه اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند) با هم تعارض و برخوردی چشمگیر دارند و این تعارض و ناهماهنگی در حدی است که اجرای استراتژی را کند یا به کلی متوقف می‌نماید (و به تعبیر آنچه که در نمودارها آمده، ریسک آن غیرقابل قبول است). علت اصلی مخالفت فرهنگ جاری سازمان با باورهای راهنما، عمدتاً غیرقابل توجه بودن استراتژی پیشنهادی از دید باورهای جاری است. بنابراین استراتژیست‌های یک سازمان (یا یک جامعه) باید سعی کنند باورها و تصمیمات راهبردی را حتی المقدور خیلی جدا از فرهنگ بدنه جامعه، وضع نمایند و فقط در صورت اطمینان از صحت تصمیم، در تغییر فرهنگ بدنه جامعه، وضع نمایند و فقط در صورت اطمینان از صحت تصمیم، در تغییر فرهنگ انفرادی و اجتماعی تلاش لازم را به عمل آورند. ۳- تثبیت فرهنگ سازمان در مورد تثبیت فرهنگ، نباید تصور شود که باید قابلیت تغییر و تحول را از سازمان سلب کرد. زیرا سازمان مانند یک پدیده زنده متولد می‌شود، دوران طفولیت، نوجوانی، جوانی و بالاخره بلوغ خود را طی می‌کند و اگر به موقع تدابیر مدیریتی مناسب در آن اعمال نشود، به پیری و مرگ دچار می‌گردد. بنابراین سازمان به طور طبیعی یک چرخه زندگی دارد و در هر مقطع از عمر خود دارای فرهنگ و ویژگی‌های مربوط به آن مقطع از زندگی خویش است. کارکنان سازمان‌ها نیز در چرخه عمر خود باورهای مختلف را در ذهن می‌پرورانند و باید پذیرفت که محیط بیرونی و درونی سازمانی دینامیک و همواره در حال دگرگونی است. بنابراین منظور از تثبیت فرهنگی، همسو نگاه داشتن باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای کاربردی (عملیاتی)، برای مدتی است که باورهای استراتژیک ثابت می‌مانند. در غیر این صورت همان‌گونه که قبلاً گفته شد، سازمان از نظر فرهنگی ضعیف و ناتوان خواهد شد. جامعه پذیری، فرایندی است که طی آن کارمند تازه وارد با فرهنگ و اهداف اصلی سازمان آشنا می‌شود و با آن خو می‌گیرد. جامعه پذیری معمولاً سه دوره دارد که این سه دوره باید همراه با آموزش‌های لازم باشد. ۱- دوره پیش از ورود به سازمان در این دوره سازمان باید در بازار کار، بویژه در مراکز آموزشی در پی کارمندیابی باشد و مثلاً اگر دانشجوی یا دانش آموزی را برای استخدام بورد می‌کند، از همان زمان تحصیل آنها را با فرهنگ و باورهای استراتژیک سازمان آشنا و همسو نماید. ۲- دوره ورود به خدمت در این دوره باید آزمون‌ها و مصاحبه‌های متناسب فرهنگی انجام گیرد و اطمینان حاصل شود که باورهای تازه واردان با استراتژی سازمان همسو است. ۳- دوره پس از ورود به خدمت در این دوره کارکنان جدید کاملاً در کنار کارکنان قدیم و باورهای آنها قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که کارکنان جدید در مقابل کارکنان قدیم سازمان‌ها بسیار تاثیرپذیرند و

باورهای آنها در جوار باورهای قدیمی‌ها بزودی تغییر می‌یابد، بنابراین هنگام قرارداد دادن کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیم، باید دقت کرد که افراد قدیمی ناهمسو با باورهای راهبردی، در تماس مستمر با کارکنان جدید نباشند. این تدبیر از راه انتصابات کارکنان جدید در واحدهای خاص سازمانی کاملاً امکان‌پذیر است. چکیده: فرایندی که برای اعمال مدیریت فرهنگ سازمان توصیه شده است، شامل مراحل چهارگانه زیر می‌باشد: ۱- استفاده بهینه از فرهنگ موجود ۲- تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار ۳- تغییر باورهای ناسازگار ۴- تثبیت باورهای همسو با باورهای استراتژیک فرضیه اصلی نگارش حاضر این است که اگر این باورها همسو نشوند، احتمال موفقیت سازمان‌ها بسیار کاهش خواهد یافت.

فعالیت علمی فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی

نویسنده: امید عبداللہی

خلاصه کتاب- تهیه کننده: مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما- ناشر: دفتر عقل- چاپ: نگارش- نوبت چاپ/ اول: ۱۳۸۵- شمارگان: ۱۵۵۰- فعالیت‌های علمی فرهنگی علمای شیعه در عصر پهلوی- فصل اول: کلیات: نهاد روحانیت از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی در جامعه اسلامی ایران به شمار می‌آید. با مطالعه آیات و روایات و مرور تاریخ حیات روحانیت در چند سده اخیر، به روشنی به نقش حیاتی این نهاد در جامعه می‌توان پی برد. (بر اساس آموزه‌های دینی، عالمان دین وظایف گوناگونی در عرصه‌های گوناگون علمی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برعهده دارند. مطالعه تاریخ نشان می‌دهد که روحانیت شیعه همواره در متن جامعه حضور داشته و خدمات علمی، اجتماعی و سیاسی بسیاری به جامعه کرده است.)) (از موارد بارز فعالیت روحانیت شیعه در دوران حکومت پهلوی)) (الف) تاسیس حوزه علمیه و اصلاح و بازسازی ساختار آموزشی (ب) اعزام مبلغان دینی به نقاط مختلف و دور دست کشور (مبارزه با انحرافات دینی و اجتماعیت) مبارزه با روشن فکران غرب زده و وارد شدن به عرصه سیاست (مبارزه با کاپیتالیسم) با کاپیتالیسمونبا مراجعه به تاریخ صد سال اخیر ایران در می‌یابیم که در بیشتر نهضت‌هایی که در این دوران روی داده است، عالمان شیعه نقشی مهم و اثرگذار داشته‌اند. که این حضور محدود به فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی نبوده بلکه در جبهه‌های فکری و فرهنگی و علمی نیز حضور آشکار روحانیت را می‌بینیم. سرآغاز تکاپوی عالمان دینی در فعالیت‌ها بعد از مشروطیت، از زمان تاسیس حوزه علمیه قم است که در پیروزی انقلاب اسلامی ایران به اوج خود رسید. تاریخ نشان می‌دهد که هرگاه علمای شیعه در سایه بالندگی و پویایی در راه حق گام برداشته‌اند، توانسته‌اند جامعه را در مسیر بالندگی قرار دهند و منشاء برکات فراوان باشند، و برعکس هرگاه از وظائف خود غافل مانده‌اند، عرصه برای رشد افکار منحرف فراهم شده و جامعه نیز تاحدودی زیاد اسیر این انحراف‌ها گردیده است. ۱- وظائف علما از دیدگاه روایات در روایتی از کتاب کافی می‌خوانیم ((الفقه‌اء امناء الرسل مالم بدخلوا فی الدنیا فقها امین و مورد اعتماد پیامبرانند تاهنگامی که وارد دنیا نشده باشند) کافی، ج ۱، کتاب فضل علم، باب ۱۲ ص ۴۶ که بسیاری از علما استناد می‌کنند که منظور از این روایت آن است که آنچه از انبیاء گرفته‌اند بودن کم و کاست و خیانت برای مردم بیان کنند که نه تنها شامل احکام شرعی، بلکه فقیه باید زمینه را نیز برای اجرای احکام الهی فراهم نماید الف)) وظائف علمیحضرت علی (ع) می‌فرمایند ((قال رسول الله... اللهم ارحم خلفائی- ثلاث مرات- قیل- یا رسول الله و من خلفائک؟ قال الذین یاتون من بعدی یروون حدیثی و سنتی فیعلمونها الناس من بعدی)) رسول خدا سه بار فرمودند- خداوند! جانشینان مرا رحمت کن. گفته شد ای رسول خدا! جانشینان تو چه کسانی هستند؟ فرمود کسانی که بعد از من می‌آیند حدیث و سنت مرا نقل می‌کنند و آن را پس از من به مردم می‌آموزند. وسائل الشیعه - کتاب قضاء ابواب صفات کافی- باب ۸- از این روایت دو مسئله برداشت می‌شود که علاوه بر اینکه علما جانشینان رسول‌اند موظفند حدیث و سنت رسول را بیاموزند و برای دیگران نقل کنند و آموزش دهند ب وظائف اجتماعی و فرهنگی پیامبران افزون بر تبلیغ دین و بیان احکام خداوند برای مردم، همواره در متن جامعه حضور

داشتند. آنان با زیر نظر گرفتن مسائل اجتماعی و فرهنگی جامعه زمان خود، با آداب و رسوم غلط مبارزه می کردند. و حضور در عرصه های اجتماعی و فرهنگی جامعه را از وظایف خود می دانستند. در حدیثی از امام زمان(ع) و اما الحوادث الواقعة فارجعوا الی واه حدیثنا. در پیشامدهای اجتماعی، به روایان حدیثمان مراجعه کنید. در روایتی دیگر از امیر المومنان علی(ع) آمده است((اگر حضور حاضران نبود و اگر نبود که خدا از علمای اسلام پیمان گرفته است که بر پر خوری و غارتگری ستمگران و گرسنگی جان کاه و محرومیت ستم دیدگان خاموش نمانند، زمان حکومت را رها می ساختم))^۱ نهج البلاغه خطبه ۱، ص ۴۱ و حدیث قبلی ولایت فقیه ص ۶۹ج) وظایف سیاسی: از جمله وظائف علما مبارزه با طاغوت و تاسیس حکومت اسلامی و ولایت بر مسلمانان است امام خمینی با استناد به حدیثی که در ابتدای بحث آمد می فرماید. وظایف علما همانی است که مربوط به انبیاست و مهم ترین وظیفه انبیاء برقرار کردن یک نظام عادلانه اجتماعی از طریق اجرای قوانین و احکام اسلامی است که البته با بیان احکام و نشر تعالیم و عقاید الهی ملازمه دارد. استناد به آیات و روایات(ولایت فقیه. کافی، باب علم، وسائل الشیعه، باب قضاء و علم، نهج البلاغه و.... نقش علما در شکل گیری جنبش مشروطیت تجربانی که به مشروطیت انجامید، هر چند با ضرب و جرح عده ای از بازرگانان به دستور عین الدوله آغاز شد، ولی بستر و ریشه اصلی این جنبش را باید در قشر روحانیت جست. در آن زمان علما جایگاه ویژه ای بین مردم داشتند. آنها افزون بر اینکه مسائل شرعی و عرفی مردم را حل و فصل می کردند حامی ستم دیدگان و مورد اعتماد مردم بودند. سید حسن نقی نژاد در تحلیل جنبش مشروطه می نویسد: مردم که در ملاها یک تکیه گاهی بر ضد استبداد و ظلم بی زمام دولت می دیدند، آنها را مظهر افکار عامه ملی و مرکز قوت اجتماعی و ملجاء مظلومین حساب می کردند و بدین جهت وقتی که عقاید عامه پر از شکایت بر ضد خرابکاری دولت شد و از عدم رضایت اوضاع اداره مملکتی اشباع گردید برای بلند شدن بر ضد اداره دولت مرکز مصنوعی لازم داشتند که از تجاوز دولت ایمن باشند و لذا ملاها را علم کرده و پیش انداختند(مقالات تقی زاده، گرد آورنده ایرج افشار تهران نشر شکوفان ۱۳۵۶ ج ۹ ص ۳۲۷) این سخنان هر چند مغرضانه و از روی عناد بیان شده اما بیانگر جایگاه علما در بین مردم است. صرف نظر از اینکه ایده مشروطیت از کجا آغاز شد، با همت مردم و تلاش و پی گیری عالمان برجسته ای چون آیت الله محمد طباطبایی، آیت الله بهبهانی، شیخ فضل الله نوری و دیگر علما، دولت مجبور به عقب نشینی شد. فصل دوم: خاستگاه فعالیت عالمان شیعه ۱- تاسیس حوزه علمیه قمبررسی حوزه علمیه قم از این جهت اهمیت دارد که حوزه علمیه قم و دانش آموختگان آن سرچشمه ایجاد تحولات اساسی در ساختار فرهنگی، اجتماعی، علمی و سیاسی جامعه ایران به شمار می رود. در طول قرن های تمادی حوزه های متعددی در شهرهایی چون نجف و کربلا تاسیس شده است. یکی از کهن ترین حوزه های شیعیان، یعنی حوزه علمیه قم در قرن دوم هجری تاسیس شد. این حوزه از زمان امام جواد(ع) به بعد تمام ویژگیهای یک حوزه تمام عیار را داشت و از آن زمان تاکنون درس و بحث و پرورش استاد و شاگرد در آن به چشم میخورد. ۲- اصلاح و بازسازی حوزه علمیه قمالف) بازسازی بنای حوزه علمیه حجره های حوزه علمیه سالیان سال بود که وضعیت مناسبی نداشتند و علاوه بر حجره های نمناک خرابی های زیادی نیز وجود داشت که در شان طلاب و علما نبود که به این مسئله بعد از سالیان دراز به همت علما بر طرف و حجره ها از وضعیت مناسب برخوردار شدند(ب) بازسازی ساختار آموزش حوزه علمیه تدریس در حوزه علمیه قم به شکل سنتی پیگیری می شد و ورود و خروج طلبه ها هم کنترل نمی شد و هر کس که میخواست وارد حوزه می شد. تا اینکه عده ای از علما همچون سید روح الله موسوی خمینی طرح اصلاح ساختار حوزه علمیه قم را مطرح کردند از جمله منظم کردن نظام پذیرش طلاب، برگزاری امتحان رسمی برای حوزه علمیه و گنجاندن درس های جدید بود. هر چند آیت الله بروجردی موافقت ضمنی خود را اعلام کردند اما اجرا نشد تا بالاخره افرادی نظیر شهید سید محمد حسین بهشتی بانی اصلاحات جدید در حوزه گشتند. ج) تربیت فقیه و مبلغ در حوزه علمیه حوزه های علمیه شیعه بر اساس رسالت دیرینه خود و با الگو گیری از قرآن و روایات معصومان کار تربیت عالمان دینی، فقیهان و مبلغان مذهبی را سر لوحه امور خود قرار داده است. از این رو برای

دستیابی به این منظور، طلاب علوم دینی از آغاز ورود به حوزه علمیه، در فرآیند آموزش هدفدار قرار می‌گیرند بر اساس سبک و سیاق سنتی حوزه علمیه قم، مسئله آموزش در سه رتبه یا دوره صورت می‌پذیرد که عبارت است از دوره مقدماتی، دوره سطح و دوره خارج. مباحث مختلف مطرح شده همانند عقاید، اخلاق، تفسیر، علوم قرآنی، تاریخ، شعر و ادب، بررسی ادیان، رجال، درایه‌آیین سخنوری، فن نگارش، و فن تبلیغ و طلاب موظفند این مباحث را در سه دوره یاد شده به پایان برسانند. از دیگر ویژگی‌های حوزه علمیه قم تربیت مبلغان دینی است که وجهه اجتماعی حوزه را روشن تر می‌سازد زیرا روابط تنگاتنگی میان مردم و حوزه علمیه ایجاد می‌کند و زمینه حضور عالمان دینی را در متن اجتماع فراهم می‌آورد. (د) تثبیت مرجعیت واحد شیعه در حوزه علمیه بعد از آیت الله عبد الکریم حائری سه تن از مراجع بزرگ یعنی آیت الله سید محمد حجت، آیت الله سید صدر الدین صدر و آیت الله محمد تقی خوانساری رهبری حوزه علمیه قم را همزمان بر عهده داشتند که مشکلاتی را به همراه داشت. در چنین شرایطی نه تنها حوزه علمیه در معرض نابودی قرار داشت بلکه شیعیان نیز اوضاع نابسامانی داشتند و حمله بر ضد اسلام و شیعیان شدت گرفت که یکی از راه‌های نجات مرجعیت واحد بود که با تلاش عده‌ای از علما و همچنین امام خمینی این وظیفه خطیر به آیت الله العظمی بروجردی سپرده شد که پس از رحلت آیت الله ابوالحسن اصفهانی و حسین قمی از مراجع نجف - مرجعیت شیعه از نجف به قم انتقال یافت. فصل سوم: فعالیتهای اجتماعی و خدماتی حوزه علمیه ۱- اعزام مبلغان و مدرسان دینمسئله اعزام مبلغ در زمان آیت الله العظمی بروجردی به صورت سازمان دهی شده در آمد که پیش از آن سابقه نداشت، اعزام نماینده از مجتهدان و عالمان به شهرستان ها، اعزام هیئت های علمی برای اداره حوزه های شهرستان ها و اعزام مبلغان در ایام مذهبی به سراسر کشور. سنت تبلیغ فقط جنبه داخلی پیدا نکرد زیرا آیت الله العظمی بروجردی به اعزام مبلغ به خارج از کشور هم اهتمام می‌ورزیدند. که از جمله آقایان مهدی حائری به امریکا و محمدی گلپایگانی و محققى به هامبروگ و صدر بلاغی به عنوان نماینده سیار به اروپا اعزام شدند. ۲- توجه به محرومان ۳- ساخت بیمارستان قم ۴- کمک به مردم در زمان بلایای طبیعی ۵- ساخت کتابخانه های متعدد فعالیتهای علمی و فرهنگی حوزه علمیه قم ۱- دستاوردهای علمی و فرهنگی حوزه علمیه در سطح جامعه بدون شک، حوزه علمیه شیعه، اثر انکار ناپذیری بر جنبه های فرهنگی و علمی جامعه مسلمانان و به ویژه ایران داشته است. انتشار نوشته ها و نشریه های متعدد واز سوی حوزه، تربیت استادان و محققان، تاسیس موسسه های پژوهشی و اهتمام در راه توسعه علوم دینی در میان اقشار مختلف جامعه، از اعم فعالیتهای حوزه شیعه بخصوص حوزه قم می باشد. تالیف کتابهای مذهبی و رساله های عملیه و کتاب هایی در زمینه اعتقادات، فلسفه و فقه با حمایت های آیت الله العظمی بروجردی و بدست علمای بزرگ همچون امام خمینی (ق) آیت الله گلپایگانی و علامه طباطبایی رونق گرفت و بر تعداد موسسه های چاپ و نشر کتاب افزود تحقیق در مورد کتاب های خطی یا تصحیح برخی کتاب های به جا مانده از علمای سلف نیز آغاز گردید. کتاب های چاپ شده علما در عصر پهلوی الف) جامع احادیث الشیعه به دستور آیت الله بروجردی کتابی جدید همانند وسائل الشیعه که نقص های آن گرفته شده به چاپ رسید که شش نفر از علما مسئول بررسی روایات در ابواب گوناگون فقهی شدند که کاستی های وسائل الشیعه در آن رفع گردید. ب) کشف الاسرار این کتاب از نظر سیاسی اهمیت دارد. که روحانیت کمتر در امور سیاسی دخالت داشت که امام خمینی این کتاب را به چاپ رساندند، ایشان زمانی این کتاب را به چاپ رساندند که شخصی به نام علی اکبر حکمی زاده، کتاب اسرار هزار ساله را در مخالفت با دین و روحانیت چاپ کرده بود. که چاپ کتاب در سال ۱۳۲۲ به پایان رسید. ج) اصول فلسفه و روش رئالیسم این کتاب از نظر فکری و فرهنگی اهمیت بسیار دارد. این کتاب مجموعه مقاله های علامه طباطبایی است و هنگامی نگاشته شد که افکار ماتریالیسم دیالکتیک در حال گسترش بود. ۳- انتشار نشریه های مذهبی همچون روزنامه منشور برادری به مدیریت سید هاشم حسینی و وابسته به فدائیان اسلام و یا روزنامه آیین برادری به صاحب امتیازی محمد باقر خدام محمدی و وابسته به حزب برادران و یا حضور محققین طلاب در برخی نشریات همانند پرچم اسلام، آیین اسلام، نوای حق، و مجله مسلمین

و در نهایت به پیشنهاد تنی چند از روحانیون و حمایت آیت الله بروجردی نخستین نشریه (ماه نامه) وابسته به حوزه علمیه با نام مکتب اسلام که هیئت تحریریه آن افرادی همچون آیت الله ناصر مکارم شیرازی و آیت الله جعفر سبحانی و امام موسی صدر بودند. این مجله مدتها به چاپ رسید و چاپ آن به چهل هزار نسخه رسید که از مجله الازهر مصر هم پیش گرفت که همین مسئله راه را برای ورود بیشتر علما گشود و بعدها مجله های متعددی همچون مکتب شیه با تلاش حجه الاسلام علی اکبر هاشمی رفسنجانی، مکتب قرآن، مکتب الانبیاء و غیره به چاپ رسید. ۴- توسعه مراکز علمی، فرهنگی و مذهبی در آن زمان حوزه علمیه بزرگ ترین کانون علمی شیعه به شمار می آمد اما رضا خان دیگر مدارس علمی و مذهبی را یا تعطیل و یا تبدیل به بیمارستان کرده بود و یا متروکه شده بودند که آیت الله العظمی بروجردی شروع به بازسازی آنها نمود از جمله مدرسه خان در قم و یا تاسیس مدرسه ای در نجف اشرف و همچنین بانی ساخت دارالشفاء در شهرستانها. ساخت کتابخانه های متعدد همچون کتابخانه مسجد اعظم و کتابخانه آیت الله مرعشی نجفی در قم و همچنین ساخت مسجد بنا به درخواست مسلمانان آلمان در هامبورگ. و از این جمله می توان به تاسیس مدارس جامعه تعلیمات اسلامی و آموزشگاههای اتحادیه دینی که به همت فردی بنام حاج عباس علی سبزواری (اسلامی) بنا نهاده شد که در مقابله با تاسیس مدارس سبک غربی را که میسیونرهای مذهبی آمریکایی در سال ۱۲۵۵ در ارومیه تاسیس کرده بودند. بعدها با کمک و حمایت عده ای از بازاریان اولین مدرسه اسلامی دختران تاسیس شد، و سپس دبیرستان پسرانه جعفری که هدف از تاسیس آنها تبلیغ و ترویج دین اسلام و و مذهب اثنی عشری بر اساس احکام قرآن و سنت پیامبر اکرم (ص) که از روشهای نوین آموزشی در آنها بهره گرفته می شد. بعد ها تعداد این مدارس رو به افزایش رفت به گونه ای که در آماری از ساواک تعداد این مدارس تا سال ۱۳۵۵ به ۱۸۳ مدرسه رسیده بود. آموزشگاههای اتحادیه دینی را جمعیتی به همین نام تاسیس کرد (این جمعیت را آیت الله حاج شیخ جواد فومنی حائری در سال ۱۳۲۰ به منظور گسترش علوم دینی تاسیس کردند) که نخستین دبستان دخترانه در سال ۱۳۲۶ تاسیس شد. این مدارس باعث شد خانواده هایی که از فرستادن فرزندان خود به مدارس به سبک غربی بیم داشتند فرزندان خود را به این مدارس بفرستند. به جز این مدارس آموزشگاههای دیگری چون دبیرستان علوی، موسسه کمال یا مدارس عابدزاده در این راستا بودند. ۵- ورود علما به مراکز فرهنگی در زمان آیت الله حائری و آیت الله العظمی بروجردی ایشان علما را از ورود به ادارات دولتی و مراکزی چون دانشگاه ها و مدارس بر حذر می داشتند که در دو مسئله خلاصه می شد الف) در آن زمان ایشان به فکر تثبیت پایه های حوزه بودند که اولویت تقویت حوزه ها بود ب) حساسیت مراجع به اینکه کسانی باید وارد دستگاه ها شوند که از علم و دانش بالا و کافی برخوردار باشند در زمان آیت الله العظمی بروجردی دولت راه را برای ورود طلبه ها به دانشگاه ها و به تبع ادارات دولتی باز کرد. که کم کم حساسیت ها نسبت به ورود طلبه ها این نوع مکانها کمتر شد که علاوه بر بهبود وضع معیشتی طلاب، باعث ایجاد تحول فرهنگی بوسیله طلاب در این مراکز گردید که از جمله افرادی که با ورود خود باعث تحول در این مراکز شدند میتوان به شهید دکتر بهشتی و استاد شهید مطهری نام برد که پایه گذار بسیاری از مباحث دینی جدید در دانشگاه ها شدند و تاثیر فرهنگی عمیقی بر قشر جوان شدند. ۶- پیوند فعالیت های علمی و فرهنگی با فعالیت های سیاسی حضور پر قدرت روحانیت در عرصه فرهنگی و اجتماعی در دوره دوم حکومت پهلوی ها سبب شده اعتماد مردم دوباره به روحانیت جلب شود. از این رو علما نه تنها سدی در مقابل عقاید و جریان های منحرف شدند بلکه زمینه برای ورود روحانیون به عرصه سیاسی نیز فراهم شد بدین ترتیب این فکر که روحانی سیاسی باید طرد شود به کلی از میان رفت این مسئله در استقبال کم نظیر مردم از مبارزه آیت الله کاشانی نمود یافت چنان که بعد ها ایشان با کمک مردم یکی از ارکان اساسی نهضت ملی شدن صنعت نفت را تشکیل داد. در جریان انقلاب اسلامی هم همواره رابطه تنگاتنگی میان مبارزه فرهنگی و سیاسی برقرار بود، روحانیونی چون شهید مطهری و دکتر بهشتی با حضور در جبهه های فرهنگی و تکشیل کلاسهای آموزشی تفسیر قرآن و نهج البلاغه، نوشتن کتاب های اسلامی و معرفی چهره واقعی اسلام در مساجد و حسینیه ها و دانشگاهها، در کنار

امام خمینی (ق) در سنگر مبارزه سیاسی حضور یافتند. در واقع در جریان انقلاب اسلامی مبارزه گسترده سیاسی علما با مبارزه فرهنگی ایشان پیوند تنگاتنگ داشت. فصل پنجم مبارزه با انحرافات اجتماعی (کشف حجاب و متحد الشکل کردن لباس) هدف اصلی رضا خان از کشف حجاب و قانون متحد الشکل کردن لباسموجی که به نام آزادی، اصلاحات و ترقی و در اصل با هدف دین زدایی به راه افتاده بود بسیاری از کشورها و از جمله کشورهای اسلامی را فرا گرفت. رضاخان که به این نتیجه رسیده بود دین مانع پیشرفت جامعه است حرکت دین زدایی خود را با طرح کشف حجاب و یکسان سازی لباس آغاز کرد او پس از نخستین سفر خارجی خود به ترکیه در خرداد ماه ۱۳۱۳ تصمیم گرفت راه همتای ترکش را در پیش بگیرد. او در هفدهم دی ۱۳۱۴ در مراسم اعطای دیپلم به دانشجویان دانش سرای مقدماتی همراه با ملکه پهلوی و شمس و اشرف پهلوی شرکت و آغاز کشف حجاب را با عنوان رفع حجاب و اعطای آزادی به بانوان اعلام کرد. پیش از آن نیز در ششم دی ۱۳۰۷ قانون متحد الشکل کردن لباس به تصویب شورای ملی رسیده بود که بر اساس آن ((اتباع ذکور ایران در داخله مملکت مکلف بودند ملبس به لباس متحد الشکل شوند. وی قانون ((متحدالشکل کردن لباس را با هدف حذف یا کاهش قدرت و نفوذ مذهب و روحانیان و قانون کشف حجاب را با هدف سست کردن بنیان های مذهبی در اقشار جامعه برقرار کرد. البته به قول امام خمینی (ق) مسئله کشف حجاب مانند متحد الشکل کردن لباس دستورهایی بود که رضا خان از اربابان حاجی خود می گرفت. تنها تعدادی از روحانیانی که در امتحان هایی که وزارت فرهنگ ترتیب داده بود شرکت کرده بودند یا اینکه اجازه اجتهاد داشتند می توانستند عمامه به سر داشته باشند و دیگران باید کلاه شاپوری می گذاشتند. رضاخان بدون توجه به خواست و باورهای مذهبی مردم بر مسئله کشف حجاب پافشاری و در نهایت این مسئله را با نام ایجاد آزادی برای زنان اجباری کرد. وی در مجلس شورای ملی، با برداشتن چادر از سر دختر و همسرش بی حجابی را رسمی کرد. موضع گیری های علما در برابر کشف حجاب و متحد الشکل کردن لباس گروهی از علما با وجود سختگیری های شدید رژیم از اظهار مخالفت خود با وضع قوانین ضد شرعی کوتاه نیامدند که به دو دسته تقسیم می شوند. ۱- آنانی که با در نظر گرفتن مقتضیات زمان، نوعی مخالفت همراه با احتیاط را سرلوحه کار خود قرار دادند. حاج شیخ عبدالکریم حائری که جزء دسته اول بودند با نوشتن تلگرافی به شاه از اوضاع جاری مملکت که مخالف شرع مقدس و مکتب جعفری بود اظهار ناراحتی کردند و از شاه خواستند هرچه سریعتر به این قضیه خاتمه دهد این تلگراف در اوج قدرت شاه برای او نوشته شد و به حدی برای شاه گران تمام شد که نقل می کنند خود او به خانه شیخ رفت و تهدید به خراب کردن حوزه نمود و همچنین تلگرافی نوشت از سوی رئیس الوزراء و جوائیه ای محکم و گستاخانه برای شیخ نوشت. پس از این قضیه به صلاح دید شیخ و بواسطه استبداد شاه جنبه اعتدال را پیش گرفتند بنا به مصالح مملکتی و حفظ حوزه و روحانیون. ۲- آنانی که چنان ناراحت شدند که هیچ گونه ملاحظه ای را روا ندانستند. دسته دوم آنانی بودند که چنان ناراحت شدند که هیچ گونه ملاحظه ای نکردند و با مقابله سرسختانه با قوانین پرداختند و از بیان سخنرانی و اعلام اعتراض و مهاجرت برای مقابله با این مسئله پرداختند همچون حاج شیخ حسن قمی که با حالت اعتراض از مشهد به تهران آمد و در جوار حضرت عبدالعظیم منزل گزید و مردم هم دسته دسته به او ملحق شدند، که ماموران رضاخان حرم را محاصره و از ورود مردم جلوگیری کردند. مردم مشهد وقتی از قضیه آگاه شدند در صحن نو حرم مطهر امام رضا (ع) تحصن کردند، دستور رسید مردم را به توپ بیندند و تعداد زیادی از مردم به خاک و خون کشیده شدند که در پی این مسئله مرحوم حجت الاسلام بهلول، از مردم داغدار خواست در مسجد گوهر شاد جمع شوند که این مسئله نیز به فاجعه مسجد گوهرشاد تبدیل شد. فصل ششم: مبارزه با جریان های فکری منحرف ۱- بابتی گرایی و بهایی گرایی: یکی از شیوه های استعمار برای زدودن فرهنگ اسلامی به ویژه فرهنگ ضد استعماری و ستم ستیزی شیعه، ایجاد فرقه های منحرف در داخل سرزمین های اسلامی است در این راستا فرقه های منحرف بابتی و بهایت با هدف منحرف کردن افکار مسلمانان و سست کردن عقاید آنها به وجود آمدند. علی محمد شیرازی مؤسس فرقه بابیه بود. پس از تیرباران باب (علی محمد شیرازی)

بدستور امیر کبیر فرقه باییت همچنان به حیات خود ادامه داد تا اینکه حسین علی بها که داعیه جانشینی باب را داشت، فرقه بهائیت را تاسیس کرد که امتداد همین فرقه بود. آیت الله العظمی بروجردی برای مقابله با این فرقه ها مبلغانی را به مناطق مورد نظر فرستاد. روحانیون برجسته ای چون اما خمینی آقای فلسفی و آیت الله مشکینی از جمله این روحانیون بودند. ۲- لا ابالی گری: ترویج بی بند و باری و فساد و رفتارهای مغایر باورهای دینی مردم و پای مال کننده ارزش های اسلامی و قرآنی جامعه را به سوی فروپاشی فرهنگی پیش می برد. آیت الله العظمی بروجردی در نخستین ملاقات با شاه در اعتراض به انتشار عکس های نامناسب از ملکه به او تذکر داد که مسائل اسلامی را بیشتر رعایت کنند. و همچنین دیگر علما در مناطق مختلف و از طریق منبر و موعظه و ... اعتراض و هشدار خود را به گوش مردم رساندند و پیامدهای آن را گوشزد نمودند. ۳- مبارزه با صوفی گری و آیین های غیر اسلامی. رضاخان برای کاستن از نفوذ شیعه از صوفی گری حمایت می کرد. در این دوران در کنار شکل کهن و پیشین صوفی گری، نوعی صوفی گری و درویش مآبی نیز میان روشنفکران فراماسونری ایران احیا و ترویج می شد که بخشی از آن تحت تاثیر خاورشناس معروف، ادوارد براون قرار داشت. افرادی چون محمد علی فروغی و دیگر روشنفکران غرب زده این صوفی گری جدید را که خرابات آن لژهای فراماسونری بود میان روشنفکران پژوهشگران و استادان دانشگاه تبلیغ و ترویج می کردند. که در اینجانب روحانیون بی کار نشستند و به مقابله با این آیین ها از جمله صوفی گری و مکتب های زرتشتی و احیای باستان گرایی پرداختند ((مقام معظم رهبری، مبارزه رژیم پهلوی با روحانیت و مذهب و فرهنگ اسلام را آزمایش سختی برای روحانیت می داند که از آن سربلند بیرون آمدند. ایشان جریان ضد مذهب و مبارزه روحانیت با این جریان را مایه شکوفایی فکر اسلامی، پر بار شدن فقه قرآن و ژرف اندیش شدن روحانیان مبارز می داند که زمینه را برای تشکیل حکومت اسلامی فراهم آورد)). همانا آنچه گذشت مهم ترین دلایل چیرگی روحانیت بر انحراف های فکری را می توان به شکل زیر بیان کرد. الف: مبارزه خستگی ناپذیر روحانیت: دفاع از فرهنگ اسلامی در کشورپ: اعتماد و اطمینان مردم به روحانیت و اتحاد این دو نیرو: ریشه دار بودن باورها و خواسته های مذهبی در بین مردم ج: وجود مراسمات مذهبی، تکیه ها و عزاداری مذهبی، از ارکان حفظ و بقای ارزش ها و باورهای دینی در بین مردم پرسشهای مطرح شده: ۱- بر اساس آیات و روایات، اسلام چه جایگاه اجتماعی و سیاسی را برای روحانیت در نظر گرفته است؟ ۲- حوزه علمیه قم را چه کسی و در چه سالی بنیان نهاد؟ ۳- چه تعداد از بزرگان حوزه علمیه قم را می شناسید؟ ۴- رابطه مردم و روحانیت در دوران پهلوی چگونه بود؟ ۵- چرا روحانیت در دوران پهلوی از پایگاه اجتماعی مناسبی در میان مردم برخوردار بود؟ ۶- علت مخالفت رضا شاه با روحانیت چه بود؟ ۷- واکنش روحانیت در مقابل مسئله کشف حجاب چه بود و از شخصیت های مطرح در این جریان چه کسانی را می شناسید؟ ۸- بحث زعامت در حوزه علمیه قم در زمان پهلوی چه اهمیتی داشت؟ ۹- آیا اعزام مبلغان و مدرسان دینی دلیلی بر نقش اجتماعی علما در زمان پهلوی دارد؟ ۱۰- چند مورد از کتابهای چاپ شده توسط روحانیت در زمان پهلوی را نام ببرید؟ ۱۱- هدف اصلی رضاخان از کشف حجاب چه بود و او آن را چه نامید؟ ۱۲- دلایل چیرگی روحانیت بر انحرافات فرهنگی و فکری چه بودند؟ کتابنامه: ۱- آل احمد جلال، در خدمت و خیانت روشنفکران، تهران خوارزمی ۱۳۵۷ ۲- ابطحی، موحد، حوزه های علمیه در طول تاریخ نشر حوزه علمیه اصفهان، ۱۳۷۷ ۳- احمدی مجتبی، چشم و چراغ مرجعیت، قم دفتر تبلیغات اسلامی ۱۳۷۹ ۴- اسدالهی مسعود، احیای کاپیتالاسیون و پی آمدهای آن، تهران سازمان تبلیغات اسلامی ۵- اسلامی، عباس علی، طلایه دار فرهنگ اسلامی در عصر خفقان تهران کتابخانه بزرگ اسلامی ۱۳۷۴ ۶- افراسیابی، بهرام تاریخ جامع بهائیت تهران سخن ۱۳۶۸ ۷- بدلا، حسین، هفتاد سال خاطره تهران مرکز اسناد انقلاب اسلامی ۱۳۷۸ ۸- انقلاب اسلامی به روایت اسناد ساواک تهران سروش ۱۳۷۶ ۹- بروجردی حسین خاندان ایت الله بروجردی ترجمه علی دوانی قم نشر انصاریان ۱۳۷۱ ۱۰- بصیرت منش، حمید علما و رژیم رضا شاه، تهران عروج ۱۳۷۶ ۱۱- پارسانیا، حمید، حدیث پیمانان قم نشر معارف، ۱۳۷۹ ۱۲- پهلوی محمدرضا، پاسخ به تاریخ، ترجمه ابوترابیان تهران سیمرخ، ۱۳۷۱ ۱۳- تاریخ

معاصر ایران از دیدگاه امام خمینی (ق.س) تهران، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی ۱۳۸۷ ۱۴ - تهاجم علیه روحانیت و حوزه های علمیه در تاریخ معاصر تهران موسسه فرهنگی قدر ولایت ۱۳۷۹ ۱۵ - جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، تاریخ سیاسی معاصر ایران، قم، دفتر انتشارات اسلامی ۱۳۶۱ ۱۶ - جعفریان رسول جریان ها و سازمان های مذهبی سیاسی ایران تهران، موسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر ۱۳۸۰ ۱۷ - جعفریان رسول، مقالات تاریخی قم الهادی ۱۳۷۵ ۱۸ - جمعی از نویسندگان، گذشته، حال و آینده حوزه در نگاه رهبری قم، دفتر تبلیغات اسلامی ۱۳۷۶ ۱۹ - حسینیان، روح الله بیست سال تکاپوی اسلام شیعی، تهران مرکز اسناد انقلاب اسلامی ۱۳۸۱ ۲۰ - چهارده قرن تلاش شیعه برای ماندن و توسعه تهران، مرکز اسناد انقلاب اسلامی ۱۳۸۱ ۲۱ - حسینی تهران، سید حسین، رساله نوین تهران صدرا ۱۴۰۶ ق. ۲۲ - حکیمی محمود، داستانهایی از عصر رضا شاه، تهران، امیرکبیر، ۱۳۷۲ ۲۳ - خامنه ای، علی، خاطرات و حکایت ها، تهران، موسسه فرهنگی قدر ولایت، ۱۳۷۴ ۲۴ - خلیل الله مقدم، احمد، تاریخ جامع ملی شدن صنعت نفت، تهران نشر علم. ۲۵ - خمینی احمد، دلیل آفتاب، تهران موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ق.س) ۱۳۷۵ ۲۶ - خمینی، روح الله، کشف الاسرار، بی جا بی نا. ۲۷ - ----- صحیفه نور، تهران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۰ ۲۸ - ----- ولایت فقیه، تهران، امیر کبیر، ۱۳۵۷ ۲۹ - خوش نیت مجتبی نواب صفوی، اندیشه ها، مبارزات و شهادت او، نشر منشور برادری ۱۳۶۰ ۳۰ - دانشجویان پیرو خط امام اسناد لانه جاسوس، تهران، مرکز نشر اسناد لانه جاسوس امریکا ۳۱ - دوانی، علی، زندگی نامه زعیم بزرگ عالم تشیع آیت الله بروجردی، تهران، مطهر، ۱۳۷۲ ۳۲ - ----- مفاخر اسلام، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۳ ۳۳ - ----- نهضت روحانیون در ایران، بنیاد فرهنگی امام رضا (ع) ۱۳۶۰ ۳۴ - دین و دوران، خلاصه آثار شهید مطهری، دفتر ششم، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع) ۱۳۸۱ گرد آورنده و خلاصه نویسی: حسین اکبرپور (دانشجوی مدیریت امور فرهنگی)

قدرت شگرف درون انسان

(قدرت تفکر مثبت) نویسنده: کارون مطلبی

خلاصه کتاب: ناشر: نسیم حیات - گرد آورنده: مرضیه لطفی قرایی - مقدمه هر گاه فکر را در همه کارهای خود جلو اندازی، سرانجام تو در هر کاری نیکو می گردد. (حضرت محمد (ص)) انسان مخلوق عجیب و شگفت انگیزی است! در استدلال برجسته! در توانایی ها نا محدود! در قالب و حرکت دقیق و تحسین برانگیز! در عمل جقدر شبیه یک فرشته! در درک چقدر خداگونه! جمال و زیبایی جهان و نمونه تکامل حیوانات و با وجود این برای من مطرح است که این نمونه و مظهر خاک بی مقدار چیست؟! ویلیام شکسپیر در هاملتدر صحنه با شکوه هستی و در فرآیند تکامل مخلوقات، میلیون ها موجود طی میلیون ها سال پا به عرصه حیات گذاردند تا به امر و مشیت الهی با نقش آفرینی خویش، عظمت، قدرت و صفات بی کران خالق خود را به عرصه ظهور برسانند. هر کدام از این موجودات با توجه به ساختار و ظرفیت خویش، نقش به خصوص خود را ایفا می کردند تا گستردگی زندگی و وسعت هستی طنین انداز شود. اما آنچه بیش از هر چیز دیگر در ساختار و ویژگی های این موجودات رویت می شد بی ارادگی مطلقشان بود! سه سطر آری! نوع و چگونگی ساختار این موجودات کوچک و بزرگ به آن ها اجازه و اختیار پذیرش دانش و اوامر الهی و نقش آفرینی به شکلی آگاهانه و ارادی نمی داد، لذا توقعی نیز از تلاش ها و اثراتشان مد نظر خود و خالقشان نبود. اما به محض اینکه انسان پا به عرصه گذاشت ورق زندگی طوری دیگر رقم خورد. بعد از میلیون ها سال نقطه عطفی زیبا در حیات آغاز شد! به امر و مشیت خداوند خلقتی آغاز گردید که شاهکار هستی و چکیده تمامی مخلوقات قبل از خود و تجلی صفات بی کران خالقش شده خلقتی آغاز گردید که میلیون ها مخلوق طی میلیون ها سال، نقش آفرینی و لحظه شماری می کردند تا امکان حیات برای این مهمان و مهمان های گرانقدر که جانشینان و نمایندگان خالقشان محسوب می گردیدند، صورت پذیر

است. اگر چه این موجودات نو ظهور، شکل و شمایلی متفاوت با دیگر مخلوقات قبل از خود داشتند و آراستگی و تناسب خاصی در سیمای ظاهریشان موج می زد، اما آنچه که باعث وجه تمایز او با سایرین می شد، وجود ساختاری پیچیده و گسترده در شکل و شمایل جسمانی بود؛ ساختاری با پیچیدگی و کارآیی بسیار شگرف و مثال نزدی، ساختاری که عظمت آن نه تنها در کالبد فیزیکی اش، بلکه در نوع فعالیت و کارآیی منحصر به فردش نمایان بود کارآیی و ساختاری که تفکر و به خاطر سپاری و اراده و اختیار و آگاهی و شاخصه هایی از رفتار های عالی از مختصات آن محسوب می شد. این شاهکار هستی و تماشاگه عظیم خلقت چیزی نبوده و نیست جز مغز انسان. به امر و مشیت الهی، این ساختار عظیم به صاحب خود - انسان - عطا شد تا به قدرت اراده، اختیار، تفکر، به خاطر سپاری و تجزیه و تحلیل دهد و بتواند عشق و محبت را در فرآیندی مشتاقانه به هموعان خود ابراز نماید و هر آنچه که دیگر موجودات و مخلوقات به شکل اجباری و غریزی انجام می دادند، انسان آن را با میل و رغبت، با لذت و آگاهی به انجام برساند. لذا آگاهانه زیستن با خلقت این ساختار و حیات انسان آغاز گردید. این تفکر و اندیشه ماست که یا زندگی تازه و جاویدان به ما عطا می کند و یا درونمان را از زیبایی ها و خوبی ها مملو می سازد و بهشت را در این دنیا به شکلی ذهنی و در جهان دیگر به شکل عینی به ما ارزانی می بخشد و هویت و حرمت و شخصیت و محبوبیت در ما ایجاد می کند و یا این که در صورت عدم استفاده و به کارگیری ناصحیح آن، ما را در قعر بیماری، شکست و حقارت، فلاکت و فقر و محدودیت و وابستگی اسیر نموده و ناگهان مقام و منزلت ما را به مخاطره می اندازد. آری! لازم است این باور را پذیرفت که خوشبختی و سیه روزی، سعادت و شقاوت، افتخار و انزجار و فقر و ثروت همگی حاصل تفکر و اندوخته های (ذهنیات) درون ماست. پس به راحتی باید گفت که انسان یعنی تفکر و اندیشه. هیچ چیز نه خوب است و نه بد. باید دید که فکر چگونه آن را می پذیرد. شکسپیر آری، موجودات در سیری تکاملی و رو به رشد و در یک فعل و انفعالات زیبا از مجموعه عناصر به هم پیوسته و ناپیوسته ایجاد گردیدند تا با حیاتشان به پرستش و عبادت خالق یکتا و نقش آفرینی منحصر خویش مشغول گردند. با پیدایش نقش انسان (پیچیده ترین سازمان شناخته شده ماده) و تکامل یافتن آن حیات دیگری آغاز گردید و زندگی به مشیت و دانش الهی وارد مرحله هوشیاری و آگاهانه زیستن، وارد مرحله تفکر، تحلیل، خلاقیت، اراده، اختیار و عشق ورزی شد. نکته بسیار ظریف این است که ما می توانیم مراحل خلقت و حیات مخلوقات و به خصوص روند تکاملی سیستم عصبی را در خلقت و تولد انسان در رحم مادر و پس از آن مشاهده نماییم. هنگامی که سیر تکاملی مخلوقات به پیدایش مغز و نواحی عالی آن رسید و موجودات صاحب آن تا حدودی به قابلیت های این ساختار وجودی خویش پی بردند اما باز به درستی نحوه کارایی و استفاده از آن را نمی دانستند و تقریباً زندگیشان همچون زندگی دیگر حیوانات بود. لذا خالق بی همتا در عرش هفتم به یکباره سیر خلقت خویش را با آفریدن آدم و حوا به منصفه ظهور نشانید، تا دو مخلوق با ویژگی های کامل و عالی یک انسان پا به عرصه هستی گذارده و حاملان پیام دانش و آگاهی خالق یکتا برای ساکنین زمین در چگونه اندیشیدن و چگونه زیستن و شناخت قدرت و مقام و منزلت خود باشند. فتبارک الله احسن خالقین بدانید که خلقت احسن خداوند و آنچه باعث به تحسین واداشته شدن تمامی فرشتگان گردید، به کالبد و ظاهر جسمانی انسان منتهی نمی شود، بلکه خلقت زیبا و شگفت انگیز مغز یا قلب حقیقی انسان و از همه مهم تر دمیده شدن روح یا دانش الهی در این ساختار و پیدایش روح یا شخصیت حقیقی انسان بوده که جهان و کائنات را به تعظیم خود کشاند. اما شیطان، این موجود کوتاه فکر و ظاهربین توانست و یا نخواست که این عظمت درون و قدرن تفکر و نیروی خلاق انسان را درک و مشاهده نماید لذا تنها ساختاری ظاهری و جسمانی او را دید و به همین خاطر ساختار خویش را از آتش بر ساختار و عناصر تشکیل دهنده انسان از آب و خاک سالخورده ارجحیت داد و از پرستش و تعظیم انسان سر باز زد و به نافرمانی خالق خویش پرداخت. درشت مغز انسان (و ذهن او) از دیروز تا امروز... یونانی های باستان و چینی ها تصورشان این بود که هر دوی آن ها یعنی مغز و مغز استخوان از آب بینی نشأت می گیرند. مصریهای دوران قبل از میلاد چنان نسبت به مغز بی توجه بودند و آن را کم اهمیت می دانستند که مغز را با

سایر اعضای بدن چون قلب، ریه، کبد و کلیه مومیایی نمی کردند بلکه آن را به دور می ریختند. از دوران آغازین تمدن یونانی، حدود ۴۳۰ سال قبل از میلاد، بقراط پدر پزشکان، مغز را اندام تفکر نامید. حدود ۳۹۰ سال قبل از میلاد افلاطون اعلام داشت که روح غیر مادی و برتر از بدن است. حدود ۳۳۵ سال قبل از میلاد ارسطو با مشاهده دویدن ماکیان بدون سر به اطراف اعلام کرد که قلب جایگاه آگاهی است. در سال ۱۶۶۴ یک طبیب انگلیسی به نام توماس ویلیس اولین مقالات دقیق را درباره مغز نوشت و نشان داد که اعصاب از این عضو نشأت و سرچشمه گرفته اند. کتاب وی سیصد سال پیش، نقطه عطف و آغازی بر شناخت نهایی اهمیت مغز محسوب می شد. دانشمندان هر قدر مغز را بیشتر مطالعه کرده و مورد تفحص قرار دادند آن را پیچیده تر یافتند. مغز انسان شاهکار خلقت هستی است که دانش و اطلاعات تمامی مخلوقات در پروسه تکامل و ایجاد در آن به تجلی نشست است! به همین خاطر به راحتی می توان در ضمیر ناخودآگاه و دنیای بیکران درون خود به میلیون ها و میلیارد ها سال و یا در اعماق تمامی مخلوقات و موجودات رفت و اطلاعاتی از آن ها کسب نمود. هنگامی که ما بتوانیم نه با مغز خود بلکه با قلب خویش تصمیم گرفته و تفکر نماییم، به طور یقین بهترین، کامل ترین و مثبت ترین تصمیم و پردازش را خواهیم داشت. به شرط آن که این سراچه قلب و اندیشه خود را از وجود «او» پر ساخته و چشم دل به سوی «او» بگشاییم؛ به شرط آن که «او» را در این جایگاه عظیم (قلب و تفکر) خویش نشانده و به ندایش گوش سپاریم. قلب انسانای رسول ما! بگو خدایی که شما را از نیستی به هستی آورده و گوش و چشم و قلب به شما عطا کرد و حال آن که بسیار کم از او شکرگزاری می کنید. گرچه ساختار مغز بسیار پیچیده و در عین حال مبهم می باشد و تلاش انسان برای فهم طرز کار آن تاکنون با موانع بزرگی رو به رو شده است، اما می توان به این باور زیبا رسید که اگر ما بتوانیم این ساختار را از دیدگاهی کامل و حقیقی تر که همان دیدگاه الهی است بنگریم به مراتب راحت تر خواهیم توانست به عظمت بیکران این شاهکاری که مالک آن هستیم پی ببریم. این امر زمانی میسر می شود که ما به مغز لقب قلب بدهیم و تفکیک مشخص بین مغز و قلب خود قائل نشویم؛ یعنی احساسات و عواطف را به قلب و تفکر و تحلیل را به مغز نسبت ندهیم! بلکه یقین بدانیم ساختار جسمانی قلب انسان همان سیستم و نواحی عالی مغز و به خصوص نواحی جلوی پیشانی آن می باشد که سجده گاه انسان به حساب می آید و حضور الهی و یا ندای وجدان در آن جایگاه به تجلی می نشیند! این قلب و دنیای بیکران درون انسان است که یا جایگاه خدا می گردد و سمت و سوی کمال، بالندگی، خلاقیت، افتخار آفرینی و مثبت نگری را در پیش می گیرد و وسعتی فراتر از کل کائنات می یابد و یا این که جایگاه هواهای فریبنده نفس و ظواهر دنیا و شیطان و اندوخته های مخرب و بیمارگونه می شود و به سمت گمراهی و بیماری، غم و اضطراب و منفی نگری و جهنم رهسپار می گردد. پس هر کس را خدا بخواهد هدایت کند قلبش را به نور اسلام روشن و منشرح گرداند و هر کس را بخواهد گمراه نماید دلش را از پذیرفتن ایمان تنگ و سخت گرداند... هنگامی که ما مجهز به قدرت قلب و اندیشه بوده و گوش به ندای درون و وجدان پاک خود بسپاریم به طور حتم (یقین) مسیر تعالی و کمال و افتخار را انتخاب کرده و در آن گام خواهیم نهاد تا هر ناممکنی را ممکن سازیم. مثبت اندیشی و فواید آناینگ لازم می دانیم تفکر و اندیشه را از دو منظر بسیار مهم و تأثیرگذار، یعنی تفکر مثبت و منفی، مورد ارزیابی قرار دهیم تا فوائد مثبت اندیشی و مضرات منفی نگری و راه های رسیدن به مثبت اندیشی بیان شود. مثبت اندیشی با مفاهیم واژگانی همچون بی تفاوتی، بی خیالی، زودباوری، ساده لوح بودن و فرار از واقعیات زندگی بسیار متفاوت است. مثبت اندیشی یعنی درست اندیشیدن، یعنی از ظواهر و واقعیات و باورهای غلط و سطحی زندگی عبور کردن. مثبت اندیشی یعنی اندیشه ای پاک و درست داشتن، یعنی در مسیر روشنایی، سلامتی، اعتدال، افتخار و خدمت به هم نوع گام نهادن. مثبت اندیشی یعنی نیتی درست، متعالی و مؤثر داشتن مثبت اندیشی، یعنی غلبه بر شک و تردید و ایمان و اطمینان به قدرت شگرف اندیشه و درون خود، اطمینان داشتن به قدرت و الطاف خالق خویش و اطمینان به مسیر و هدفی که زندگی انسان بر روی ریل های آن سوار و در حال حرکت است. همه چیز حاصل افکار درون ماستاین که هر آنچه در عالم واقع و جهان خارج از ذهن، به وقوع می پیوندد؛ زاینده نیات و تفکرات درون

ماست، حتی وزش بادها و جاری شدن سیلاب‌ها و وقوع زمین لرزه و ریزش باران و تگرگ، خشکسالی و قحطی و یا فراوانی نعمت و پرباری محصولات و اعتدال در آب و هوا و غیره. چه زیباست این باور بسیار مهم را بپذیریم که ما نایبان و جانشینان خدا بر روی زمینیم؛ تا اراده و اختیار حیات به امر و دانش و مصلحت الهی به دست خود ما رقم زده شود، هرچند که هر کس چیز تحت کنترل و فرمان و هدایت مدبرانه خالق بی‌همتا است. برای این که زندگی ما متحول و متکامل گردد لازم و جایز نیست که دیگران و یا محیط طبیعی و انسانی پیرامون خود را تغییر داده و به عوامل خارجی پناه ببریم، بلکه باید افکار و نیت درون خود را با وسعت بخشیدن و باور کردن متحول و متکامل، زیبا، الهی و بهشتی نماییم تا نتایج و اثرات آن نیز به مرور زمان و به خودی خود در عالم خارج نمایان گردد و باعث شود، زندگی. جهان را زیبا و هدفمند و مثبت ببینیم. • درست بیندیش تا اندیشه هایت جهانی را از قحطی و گرسنگی برهاند. وارن اوانز • دنیای بیرون شما انعکاس دنیای درونتان است. اگر طرز تفکر تان را عوض کنید، زندگیتان عوض می‌شود. برایان تریسی • انسان بازتاب افکاری است که به سر راه می‌دهد. پس غذایی که می‌خورید، فکری را که وارد روح خود می‌سازید؛ آمیخته به شادمانی و سرور سازید تا از آن لذت ببرید. ژوزف مورفیرمز خوشبختی‌مز خوشبختی داشتن روح و درونی متعالی، آرام و مطمئن است. آرامش و اطمینان درون و ایمان داشتن به خود و ایمان به مسیر زندگی و خالق خویش، سعادت و خوشبختی حقیقی را برای انسان به ارمغان می‌آورد. اگر روحی آرام، خرسند و پر انرژی داشته باشیم، اگر دنیای بیکران درون خویش را زیبا و متعالی و یا مثبت بنماییم، خوشبختی و پیروزی را با تمام وجود در آغوش خواهیم گرفت و نشاط و شادمانی حقیقی را از آن خود خواهیم کرد، حتی اگر در میان دنیایی از ناملایمت‌ها و نابسامانی‌ها و مشکلات زندگی محاصره شده باشیم! در واقع لازم است یقین حاصل نمود که همین ناملایمات و مصائب زندگی هستند که تعالی و هوشیاری و تقویت ایمان و شناخت و ارتباط انسان را با خود و خدای خویش، با حقایق و زیبایی‌های وصف‌ناپذیر زندگی میسر می‌سازد. • اندیشه مثبت، کلید یک زندگی کامل و رضایت بخش است. ماریانه اشترویدر • در مردم با نشاط نیروی آفریننده‌ای وجود دارد که در اشخاص بدبین نمی‌توان اثری از آن یافت. هیچ چیز به اندازه خوشبینی نمی‌تواند زندگی را زیباتر سازد، از رنج‌های آن بکاهد و راه موفقیت را هموار سازد. اوریزن اسوت ماردنرسیدن به پیروزی و موفقیت‌های زندگی‌ساز به ایمان و اعتقاد حقیقیدر زندگی انسان هدفی بالاتر و زیباتر از داشتن ایمان و اعتقاد وجود ندارد. • ایمان و اعتقاد کامل زاییده خوشبینی و نظم در زندگی است. بدبینی صحت را از میان می‌برد و روح را تضعیف می‌کند. اوریزن اسوت ماردنرسیدن به اعتماد به نفس و خودباوریا مثبت اندیشی به اطمینان و آرامشی مناسب رسیده و به راحتی خواهیم توانست اختیار و انتخاب‌های مراحل زندگی خویش را با موفقیت پشت سر بگذاریم. با اندیشه‌ای مثبت و متعالی که از روح بلند آرمان‌گرا حقیقت‌جوی انسان نشأت می‌گیرد، می‌توان به راحتی خویش‌تن خویش را با تمام قابلیت‌ها و ثروت آن شناخت و به آن اطمینان داشته و آن ره باور کرد. • تفکر مثبت داشته باشید. هرچه خوشبین تر باشید اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت. برایان ترسیغلبه بر هر نوع بیماریروح الهی و آرمان‌گرا و خلاق، روح مثبت و متعالی هر مانع و مشکلی و هر بیماری را از سر راه خود برخواهد داشت. در پرتو ایمان و تفکر مثبت است که تأثیر داروها در وجود انسان چاره‌ساز می‌شوند، حتی اگر آن دارو مقداری آب خالص باشد! لذا به جرأت می‌توان ادعا نمود که آنچه انسان را شفا داده و به او سلامتی را ارزانی می‌بخشد دوا و دکتر نیست بلکه خود انسان و ایمان درون و تفکر مثبت و متعالی و وجدان پاک و آرام‌اوست و یا به عبارتی شفا دهنده حقیقی خدای کائنات و خدای درون انسان است. • خداوند دردی پدید نیاورده جز آن که علاجی برای آن برقرار داده است حضرت محمد (ص) • بیماری غیر قابل درمان وجود ندارد، فقط انسان‌هایی که به افکار غلط خود چسبیده‌اند هرگز روی تندرستی و شادابی را نخواهند دید. ژوزف مورفی • بهتری شفای بدن آرامش وجدان و افکار خوب است. ناپلئون بناپارتغلبه کردن بر مشکلات زمانی انسان تسلیم‌سختی‌ها و مصائب زندگی می‌گردد که از قدرت و عظمت شگرف درون خویش و خالق خود غفلت نموده و به عوامل خارجی پناه برد. زمانی که انسان با شلوغ و آشفته کردن دنیای درون

خویش از حمایت‌ها و راهکارهای ندای قدسی قلب و اندیشه اش غافل می‌شود: ندایی که وجدان انسان و انعکاس صدا و وجود لایزال خداوندی است، ندایی که اگر بتوان آن را تقویت کرده و به آن اطمینان نمود و ایمان آورد در دشوارترین لحظه‌ها و انتخاب‌ها به مدد انسان می‌آید تا انسان برای رهایی خود با تفکری درست و برتر بهترین و کامل‌ترین انتخاب و تصمیم را اتخاذ نماید. زمانی مشکلات و مصائب زندگی بر انسان فائق می‌آیند که انسان از تفکر برتر و ندای وجدان درون خود غفلت نماید •.

وقتی گرفتار طوفان زندگی می‌شوید، فلسفه درونتان را به کار برید. بدین ترتیب خواهید دانست که طوفان تا ابد باقی نمی‌ماند. با ایمانی که از قلبتان بر می‌خیزد می‌توانید از آن بگذرید. نورمن پیل • اشخاصی که از روی فکر درست و مثبت اندیشی کار می‌کنند در طوفان‌های زندگی غرق نمی‌شوند. ژوزف مورفیرسیدن به ثروت حقیقی‌اگر ذره ذره زندگی و دارایی‌های خود را بکاویم یقیناً به این باور مهم پی خواهیم برد که هیچ ثروت و مکتبی بالاتر و تأثیرگذارتر از فکر و اندیشه خوب و داشتن آرامش درون نیست. اگر به این ثروت بزرگ و تمام نشدنی دست یابیم، زندگی به کام ما خواهد بود و به تمام آرزوها و ثروت‌های جانبی خویش خواهیم رسید. این باور مهم را تجربه زندگی به همگان آموخته و نشان داده است که تمامی ثروت‌ها و خوشبختی‌هایی که رنگ و بوی جسم و ماده دارند تمام شدنی و عمرشان نسبی و زودگذر می‌باشند غیر از ثروت درون، و فکر سالم و با نشاط و الهی و آرمانگر فکری که حاصل وجدان پاک و بیدار است، فکری رو به رشد و رو به تعالی و بالندگی. فکری که رو به سوی بهشت - منتهی آمال و آرزوهای انسان - امتداد و اشتیاق دارد •. وقتی خدا برای کسی نیکی خواهد ثروتش را در روحش و تقوایش را در قلبش قرار می‌دهد و وقتی برای کسی بدی خواهد فقر را پیش چشم او جای دهد. حضرت محمد (ص) ایجاد رابطه ای صمیمی و محبت آمیز با دیگران نباید به این اصل مهم شک کرد که زیبایی و شکوه زندگی از رفتار و ارتباط صمیمانه و محبت آمیز انسان‌ها با یکدیگر نمایان می‌گردد. شخصیت و توانایی‌های انسان در اجتماع به نمایش گذاشته شده و به فعلیت در می‌آید. این که گفته می‌شود خوشبختی و آرامش در قلمرو دنیای وسیع درون انسان یافت می‌گردد، به معنی تکروی و انزوای انسان نیست، بلکه موضوع این است که هر کس دنیای درون خود را زیبا و مثبت و متعالی نماید باعث می‌شود که در عالم واقع به دیگران عشق ورزیده و دیگران نیز به او عشق بورزند، باعث می‌شود گروه و اجتماعی متحد و یکدل و یکرنگ گردد هم جمع آیند، زیرا آنچه باعث مثبت اندیشی قلب‌ها گردیده و درون را متحول می‌کند گرچه رسیدن به آن، شکل‌ها و راه‌های متفاوتی دارد، اما همگی به «او» ختم می‌شوند و از «او» سرچشمه می‌گیرند! او بی که یکی است، او بی که خالق همه ماست و درون تمام قلب‌ها جای می‌گیرد •. اندیشه و رفتار مثبت راهی است برای ایجاد روابط عمیق و صمیمانه با دیگران. باربارا کینگدر امان ماندن از تنهایی و ترس و حزن و اندوه • آری کسی که از هر جهت تسلیم گردید و نیکوکار گشت مسلم اجرش نزد خدا خواهد بود و او را هیچ خوف و اندیشه و حزن و اندوهی در دنیا و آخرت نخواهد بود. سوره بقره، آیه ۱۱۲ تنهایی و بی‌کسی و به دنبال آن ترس و اضطراب و دلهره زمانی به سراغ انسان می‌آید که در دنیای درون خود تهی و بی‌هویت بوده و وابستگی و دلبستگی اش به عوامل و امکانات خارجی باشد! غافل از اینکه انسان هر قدر در دنیای شلوغ و پر از امکانات و دلبستگی‌های خارجی زندگی نماید و حتی باری خود امپراطوری بزرگ از خدمت و حشم و امکانات گوناگون تشکیل دهد، همه این‌ها هیچ‌گاه و هیچ‌گاه نخواهند توانست به شکلی حقیقی و همیشگی انسان را از ترس و بی‌کسی و تنهایی و اضطراب رها سازند. زیرا تنها هنگام اطمینان به خود و خدای خودش و داشتن تفکری مثبت و متعالی است که انسان بی‌نیاز از غیر و وابسته و همدم با خود و با «او» می‌شود؛ همدم شدن با «او» یعنی همدم شدن با تمام خوبی‌ها و زیبایی‌های زندگی، یعنی عاشق شدن و همپا بودن با تمام انسان‌ها و مخلوقاتی که رو به سوی «او» دارند. همدم شدن با «او» یعنی دنیایی از زیبایی‌ها و خوشی‌های حقیقی زندگی را در درون خود جای دادن. همدم شدن با «او» یعنی در مسیر رو به روشنایی و کمال و افتخار آفرینی گام نهادن و هر روز بهتر و کامل‌تر و پخته‌تر گردیدن و با قدرت جلو رفتن •. کسانی که با افکار عالی و مثبت دم سازند، هرگز تنها و بی‌مونس نیستند. فلیپ سیدنی • ترس چیزی نیست جز بازتاب

افکار منفی شما، آن را با افکار سازنده و مثبت عوض کنید. ژوزف مورفیدر اختیار گرفتن سرنوشتهمان طور که بیان شد چه زیبا و لذت بخش است که گفته شود انسان خود حاکم بر سرنوشت و حاکم بر سعادت و شقاوت خویش است. این انسان است که با نیات و افکار درون خود و سرنوشت نیک و بد زندگی خویش را تعیین می کند و نه کس دیگری. اما زمانی می توان اختیار سرنوشت زندگی خود را در دست گرفت و همه ی هستی را به فرمان خویش در آورد که لیاقت و شایستگی لازم برای اشرف مخلوقات و جانشین خدا بر روی زمین بودن در وجود انسان مهیا شود، زمانی که انسان در مسیری مشخص و متعالی با ایمان و توکل به «او» گام برداشته و در صدد شکوفا نمودن توانایی هایش برای پرستش صحیح و نشان دادن عظمت خالق خویش و برای نقش آفرینی مناسب و خدمت به دیگران برآید. هنگامی که انسان با توکل به «او» و با نیت خدمت به دیگران و رسیدن به اهداف و آرزوهای عالی خود، بخواهد فعل خواستن را صرف نموده و اراده خویش را به نمایش بگذارد نه تنها هیچ مانعی یارای مقابله در برابر او نخواهد داشت بلکه کل هستی در خدمتش گماشته می شوند. این افکار، اعتقادات و باورهای ما هستند که مسیر زندگی و سرنوشت ما را رقم می زنند، لذا می توان یقین حاصل نمود که چیزی به عنوان جبر و شانس و تصادف و احتمال در عالم هستی و عالم واقع وجود ندارد. • هر اندیشه مثبت که در ذهن شما جاری می شود بر سرنوشت زندگی شما اثر می گذارد. کلن ویل کلیز • آنچه سرنوشت ما را تعیین می کند شرایط زندگیمان نیست بلکه تصمیم های ماست. آنتونی رابینز • افکار خوش بینانه قادر به تغییر اوضاع و احوال و شرایط موجود بوده و ما را به سوی آینده ای بهتر هدایت می کند. ماریانه اشتروبر رسیدن به مقام خلیفه الهی و جانشین شایسته خدا شدن بر روی زمین حاصل نمی آید جز با داشتن تفکر و نیاتی مثبت و سازنده، تفکر و نیاتی که شهامت و قدرت در آن نمایان است، تفکری که رو به سوی «او» دارد. لذا هر گونه نیت منفی و تفکر ضعیف و مردد هیچ گاه نخواهد توانست نماینده مناسب آن خالق بزرگ بر روی این گردونه هستی گردد. چه زیبا و دلنشین و آرام بخش است که گفته و شنیده شود که ما انسان ها به اندازه وسع و توان خود قادر خواهیم بود نایبان بر حق «او» بر روی زمین شویم و بلکه بتوانیم پاره ای از عظمت و الطاف بی کران خالق خود را در انظار دیگر مخلوقات متجلی نماییم تا هر نیت و اندیشه ای که در سر می پرورانیم و هر کلامی که به زبان جاری ساخته و هر عملی که انجام می دهیم همگی از «او» و برای «او» باشد! ایمان به این حقیقت بزرگ یعنی پی بردن به اوج عظمت و قدرت انسان • بشر آزاد است انتخاب کند. می تواند با تفکر سالم از حمایت الهی برخوردار شود (جانشین خدا شود) یا با استفاده نادرست از آن به سطحی پایین تر از حیوان نزول کند. آنتونی رابینز • نیکو ترین عادت تفکر درست است و حکمت و دانش زاینده تفکر است. حضرت علی (ع) • از پرتو اندیشه خوب تیرگی های امور روشن می شود. حضرت علی (ع) زندگی حقایق، لذت ها و نعمات آن در دل روشنایی ها قابل درک فوفهم می باشند، در دل روشنایی های زندگی است که مسیر مشخص و متعالی انسان هویدا و جریانات امور مشخص شده و حق از باطل و خوب از بد تمیز داده می شوند. لذا اگر این نور و روشنایی حقیقت، در درون قلب و اندیشه ما جای گیرد و اگر این درون روشن و متعالی شود جهان و کل زندگی و حقایق آن برای ما زیبا و هدفمند و هویدا می گردند. اما روشنایی درون انسان حاصل نمی آید جز با افکاری درست و مثبت و متعالی • اندیشه خردمندان، آینه روشنی است که حقایق را در خود منعکس می سازد و سینه دانشوران گنجینه اسرار است. حضرت علی (ع) زیبا شدن چهره ی انسان و طولانی شدن عمر • هر کار درست و هر فکر شایسته به چهره انسان زیبایی می بخشد. راسکینجنزن و اندوه های بیهوده و بی مورد، منفی نگری و ترس و نفرت و ... همگی باعث بیماری جسم و روح، باعث سست و قبیح شدن ارگانسیم بدن و چهره ظاهری انسان و کوتاهی عمر او می گردد. و بالعکس داشتن اندیشه ای مثبت و متعالی، زیبایی و طراوت و شادابی سلول سلول جسم و روح انسان و طولانی شدن عمر مفید او را تضمین می کند تا انسان با قدرت و انرژی صد چندان از لحظات و موقعیت های زندگی خود حداکثر استفاده را برای درست اندیشیدن و درست زیستن و به «او» رسیدن بنماید • فکر خود را به شادی و خوشحالی عادت دهید تا هزاران دردسر را از شما دور نموده و عمر شما را طولانی تر سازد. شکسپیرافزایش

انرژی درون (ارتعاشات فکری) اگر بخواهیم زندگی را به شکلی واقعی و قابل لمس و باور تعریف کنیم خواهیم گفت که زندگی یعنی انرژی. زندگی و هستی و خلقت کائنات و عظمت و صفات بیکران «او» از مجموعه انرژی های متنوع و متصل و مرتبط به هم تشکیل یافته اند. در این عرصه حیات، برد زندگی به دست کسانی است که صاحب انرژی و قدرت فکری و درونی بیشتری هستند. به جرأت می توان ادعا نمود که با توجه به شاهکار بودن ساختار مغز انسان که در پروسه تکامل در اوج خلقت قرار گرفت، مجموعه دانش ها و انرژی هایی جهان با تمام عظمتشان به شکلی غریزی و فطری در آن گنجانیده شده است، لذا فقط کافیست با آگاهی و تمرکز اندیشه درون و با مثبت اندیشی خود، آن انرژی های بالقوه را به حالت بالفعل درآورد. مثبت اندیشی یعنی متمرکز کردن انرژی های مغز و اندیشه خود بر روی مسیر زندگی و اهداف مشخص •. وقتی به افکاری چون امیدواری، اطمینان، مثبت گرایی و خیرخواهی بیندیشید جریان مداومی از انرژی گسترش می یابد، وقتی که افکاری این چنین بر ذهن شما غالب باشد، سطح بالاتری از نیرو حاصل خواهد شد. نورمن پیلبرخوردار شدن از شانسین مهم را هرگز از یاد نبریم که در این عرصه بیکران و هدفمند هستی چیزی به عنوان شانس و تصادف، اتفاق و احتمال وجود ندارد و همه چیز از روی حکمت و مصلحت الهی، با برنامه ای مشخص و منظم و در راستای نیات و افکار درون انسان صورت می پذیرد. پس اگر خواهان خوش اقبالی و سعادت در زندگی خویش هستیم لازم است این شایستگی و لیاقت را در درون قلب و اندیشه خود آماده نماییم تا هر لحظه و هر روز شاهد معجزه و شانس و اقبال شویم، آن هم شانس و اقبالی با پشتوانه نیات درست و تفکری مثبت و سازنده. اگر در درون ذهن و قلب و اندیشه خود منفی نگری و یأس و ترس و حزن و اندوه پیروانیم و خودمان را به ریسمان پوسیده تردید و بدگمانی متصل نماییم، به طور حتم سیه بختی و بداقبالی و فقر و تهیدستی و بیچارگی نصیبمان خواهد شد. این امر بیانگر پذیرفتن این باور است که خوشبختی و سعادت و یا بهشت برین به بهانه داده نمی شود، بلکه به بها داده می دهندشان! بهایی که با درست اندیشیدن و ایمان و اعتقاد و درست زیستن پرداخت می گردد. بهایی که با نشان دادن قدرت، لیاقت، هویت و توانایی های منحصر به فرد هر انسان حاصل می گردد •. شانس، ذهن آماده و مستعد را ترجیح می دهد. لویی پاستور •. اگر تو را اندیشه زشت است زشت در درونت هست دوزخ نه بهشتصابر کرمانی •. آنان که روحیه منفی دارند هرگز در هیچ کاری موفق نمی شوند، در آنان نشاط وجود ندارد، فقط بیچارگی، ناتوانی و مودی گری دیده می شود. اوریزون اسوت ماردنیادآوری آن چیزهایی که باید از آن ها دوری کنیم از جمله مضرات خطرناک و نگران کننده منفی نگری و منفی بافی این است که انسان را در گذشته و موضوعات ناراحت کننده، کسالت آور و ناخوشایند محدود و اسیر می نماید تا انسان در دنیا و در زندانی از زجر و ماتم و افسردگی زندگی نماید. منفی نگری یعنی محبوس شدن در دنیایی از ناراحتی ها و زجرهایی که می توان به راحتی از آن ها رهایی یافت، منفی نگری یعنی رفتن به عقب، رفتن در دل تاریکی ها و گمراهی ها و تشدید نمودن مشکلات و رنج های بی حاصل زندگی. منفی نگری یعنی در جا زدن. به یقین، هنگامی که انسان از تحرک و بالندگی باز بماند، تمام فشارها و ناراحتی های کوچک و بزرگ زندگی در زمان حال و گذشته در وجودش تشدید می شوند تا او را در باتلاقی از یأس و ماتم و افسردگی فرو برند. هنگامی که نگاه قلب و اندیشه انسان رو به جلو، رو به تکامل و پیشرفت باشد آن گاه اتوماتیک وار خاطرات تلخ و ملال آوری که یادآوری آن ها باعث افسردگی و پریشانی و هدر رفتن انرژی انسان می شوند، از ذهن و قلب انسان پاک می گردند تا جای آن را خلاقیت و ایمان، برای کسب موفقیت های کوچک و بزرگ پرنمایند •. باید منفی بافی را به کلی از قاموس خود بیرون کنیم. زیرا کلمه ی منفی بافی تمام آن چیزهایی را به خاطرمان می آورد که باید از زندگیمان طرد کنیم. آگس پروگنیهمان خواهید شد انسان هر وقت از پیشنهاد آینده درباره خود اندیشید و از آن بیم و هراس در خاطرش نشانید، آن خطر زودتر او را تعقیب می کند. همان طور که مثبت اندیشی اثراتی بس مثبت و سازنده در سرنوشت و زندگی انسان ایجاد می کند منفی بافی نیز حاصلی جز بدبختی و فلاکت و بیچارگی ندارد. چون هنگامی که امواج و اندیشه های محدود و خطرناک منفی در قلب و اندیشه و ذهن هوشیار و نیمه هوشیار انسان جای

گیرد، انسان بیمار، شکننده و آسیب پذیر خواهد شد تا هر آن آماده شکست و خمیده شدن و حقارت شود •. تو همان چیزی هستی که فکر می کنی، هستی. وقتی فکر منفی است مثل یک دور و چرخه معیوب عمل می نماید. تو باید راهی برای شکستن این چرخه پیدا کنی. نیل دونالد والشتحلیل رفتن قوای فکری و روحی وقتی انسان گرفتار منفی نگری می شود از انرژی و قوای فکری و روحی او به دلیل دور شدن از انرژی کائنات و فاصله گرفتن از منبع و سرچشمه انرژی خویش (خدا) لحظه لحظه رو به نابودی می رود تا مقابل کوچکترین مشکل و راحت ترین تصمیم و انتخاب زندگی خود، ضعیف و ناکارآمد عمل نماید •. اشخاص بدبین تحت فشار دائمی هستند. به این علت قوای باطنی آنان به تدریج رو به کاهش می گذارد و از توان فکری روحیشان کاسته می شود و متقابلاً در برابر امراض آمادگی بیشتری پیدا می کنند. ژوزف مورفیروی آوردن به اعتیاد به یقین می توان ادعا نمود خطرناک ترین آسیب و ضرری که از منفی نگری نصیب انسان می گردد روی آوردن به وابستگی ها و عادت های بسیار خطرناک و مخرب مواد مخدر، مشروبات الکلی و نظیر این ها می باشد. انسان هنگامی که دنیای درونش را از افکار و اندیشه های ناصواب و منفی محدود سازد، این نگرانی و بی هویتی و عدم اعتماد به نفس و ... باعث آن می شود که شخص برای فرار از این حالت ها به آرامش و یا مثبت اندیشی های کاذب و مقطعی روی آورد تا به شکلی تصنعی و شکننده و در دنیای محدود درون خویش احساس آرامش و رضایت نموده است و افکاری مثبت و خوش بینانه پیدا نماید. متحمل شدن فقر و شکست همان طور که گفتیم این ما هستیم که فقر و غنا را در وجود خود معنا می نمایم. گرچه فقر و ثروت هر دو امتحانی برای انسان می باشند، اما این ما هستیم که با دلیل کوتاه فکری و منفی نگری و وابستگی گرفتار بدترین فقر یعنی حقارت و فقر ایمان درون و فقر هویت می گردیم و یا این که با داشتن ایمان، اندیشه و اهدافی والا به ثروتی ماندگار و تأثیرگذار یعنی اطمینان محبویت و آرامش درون خواهیم رسید. شکست و پیروزی نیز بر همین منوال نصیب انسان می گردد. در این جهان با شکوه کسی محکوم به چیزی نیست، حتی محکوم به خوشبختی! بلکه تنها این خود ما هستیم که با توجه به حکمت و مشیت الهی حکم سرنوشت خویش را رقم می زنیم. باید یقین حاصل نمود که نظم و عدل آری! همه به یک اندازه بهره مندیم. در واقع فقر و غنا در نوع و چگونگی مواهب و امکانات نیست و چه بسا افرادی که به ظاهر در اوج ثروت و دارایی نعمات مادی می باشند اما فقیر و حقیرند و در عوض اشخاصی هم هستند که گرچه از لحاظ امکانات مادی و دارایی در فقر به سر می برند اما صاحب ثروت های حقیقی می باشند. عدم کنترل خودبیدیهی است که افراد خوش بین و مثبت نگر از ثبات شخصیتی و قوام فکری مناسب برخوردارند و به ندرت دچار نوسانات روحی و روانی و تزلزل شخصیتی می شوند. زیرا همیشه حامی و مراقبی آگاه و مهربان همراه خود داشته و اهداف مشخصی را در زندگی دنبال می کنند. اما افراد منفی نگر و بدبین به دلیل نداشتن ایمان لازم و عدم برخورداری از پایگاه و پشتوانه مناسب و دنبال نمودن برنامه ای مشخص در زندگی خود، در حالات و شرایط مختلف، تغییر رفتارهای گوناگونی را از خود نشان داده و به شدت دچار تزلزل و نوسانات فکری و روحی می شوند و به نوعی کنترل زندگی از کف تفکر و اندیشه شان خارج می گردد •. فرد خوش بین مثبت کسی است که همیشه کنترل دارد. بدبین و منفی همیشه خارج از کنترل است و مثل جذر و مد، بالا و پایین می رود؛ نمی تواند ثابت باشد. بتی شایناز بین رفتن وجدان و شعور انسان و بروز مشکلات و بیماری های مختلف هیچ مصیبتی بالاتر از آن نیست که ندای هدایت گر و حمایت گر وجدان انسان که همان ندای خداوندی است در درون قلب و اندیشه اش خاموش گردد. خاموش شدن ندای وجدان یعنی بی هویتی و حقارت و فلاکت انسان یعنی سعی و تلاشی بیهوده. همان طور که گفته شد منفی نگری از عدم اعتقاد و ایمان به سر منشأ هستی و بارور نشدن قلب و اندیشه از دانش و فرامین رهایی بخش الهی سرچشمه می گیرد. هنگامی که ندای وجدان خاموش و ایمان و اعتقاد ما سست و یا تهی می گردد منفی نگر و یا محدودبین می شویم زیرا این دنیای درون جایگاه و سوسه های آلوده و مخرب شیطان و امیال نفسانی و شهوانی می گردد، و از اطرافی هم هنگامی که منفی نگر هستیم، از وجدان خود و از «او» دور می شویم تا هر کاری را بدون در نظر گرفتن عواقب و جنبه های انسانی آن انجام دهیم که همه این ها باعث بروز بسیاری از

بدبختی‌ها و بیماری‌های جسمی و روحی می‌گردد. مثبت‌نگری و یا بیداری وجدان یعنی آگاهانه اندیشیدن و آگاهانه زیستن و منفی‌نگری یعنی در غفلت و تاریکی دست و پا زدن • هنگامی که فکر خسته و فرسوده و دل‌نگران و پر از تشویش است روح آماده پذیرفتن هر اندیشه نادرست می‌شود و اینجاست که آثار و تبعات آن در جسم ظاهر می‌شود و اختلالات اندام‌واره‌ها را به دنبال می‌آورد. ژوزف مورفی • کسی که اندیشه‌اش کم‌باشد، سختی‌اش فراوان است. امام صادق (ع) ضعیف شدن ایمان و اعتقاد و در نهایت روی آوردن به کفر، از بین رفتن حس خود باوری و اعتماد به نفس، کوچک شمردن خود، بدبینی به همه چیز و همه کس، غافل شدن از راه حل‌های مناسب در حل مشکلات، عدم ارتباط صمیمی و مناسب با هم‌نوعان، متکبر شدن، حسادت ورزیدن، روی آوردن به خشم و شهوت و محروم شدن از بسیاری نعمات و لذت‌ها و آرزوها و اهداف و ... همگی از جمله مضرات خطرناک و ویران‌کننده منفی‌نگری در وجود انسان و زندگی او هستند. دریافت حقیقت (حقایق زندگی) داشتن توکل و اطمینان به خدا و توجه به اندیشه‌های والا- و متعالی‌گر بتوانیم اندیشه و نیروهای درونی خود را به اندیشه برتر الهی پیوند زده و همیشه و در همه حال به «او» که همیشه و همه جا حامی و هدایت‌گر ماست اطمینان و توکل نماییم، خواهیم توانست از گزند بسیاری از وسوسه‌ها و تردیدها نجات پیدا کنیم. برای رسیدن به اندیشه‌ای مثبت و روحی آرام و مطمئن لازم است دنیای درون و اندوخته‌های قلب و اندیشه خود را وسعت بخشیده و آن را با اندوخته‌ها و اهداف عالی ارتقاء دهیم، لازم است ایمان خود را کامل تر نماییم تا با آگاهی و لازم از جایگاهی مناسب، مشرف بر زندگی و واقعیات آن گردیم. بی‌گمان هر اندازه تفکر و روح ما بلند و وسیع تر شود به مراتب راحت تر و بهتر خواهیم توانست به پردازش موضوعات و مقابله با مشکلات و سختی‌های زندگی بپردازیم و بهتر و آسان تر خواهیم توانست زیبایی‌ها و چشم‌اندازهای بی‌ظنیر زندگی را نظاره‌گر شویم. از طرفی هم روح و اندیشه انسان ارتقا و وسعت نمی‌پذیرد جز آن که با اندیشه و دانش آسمانی و روح بلند الهی مرتبط گردد. آن روح بلند آسمانی و آن هادی و حامی بی‌ادعا هیچ‌گاه به اشرف مخلوقاتش که به «او» توکل نموده اجازه منفی‌نگری و ناامیدی و نگرانی نمی‌دهد، زیرا «او» از زبونی و حقارت بندگانش بیزار است و در دریای بی‌کران هستی او جایی برای ضعف و زبونی نیست • نگذار چیزی تو را آشفته کند؛ نگذار چیزی تو را به هراس افکند، همه چیز می‌گذرد مگر خدا. خدا به تنهایی کافی است. سنت ترزاست • همواره باید افکار منفی را از خود دور ساخت و به ارزش‌های معنوی اندیشه‌های والا و متعالی توجه نمود و آن‌ها را در محبت و خوشبختی و آسایش و تندرستی خویش سازمان داد. ژوزف مورفیاد خدا و شکرگذاری از او را بر دل و زبان خویش جاری ساختن و نام خدا را بر دل و زبان خویش جاری ساختن، یعنی رسیدن به آرامش و اطمینان، که این حاصلی جز مثبت‌اندیشی و اعتماد درون نخواهد داشت. همچنین سپاس و قدر دانی نمودن از «اویی» که تمامی نعمات کوچک و بزرگ را به ما ارزانی داشته، باعث توجه به تمامی نعمات و امکانات موجود و همچنین باعث توجه به «اویی» خواهد شد که این نعمات را در اختیار ما قرار داده است که همه این‌ها به انسان آرامش و رضایت خاطر می‌دهند • تمامی افکار منفی را با اشتیاق و خوش بینی از ذهن خود بیرون بریزید، یکی از عبادات مفید برای تکرار روزانه این است: خداوند را شکر کن، زیرا او سراسر نیکی است. نورمن پیل • بهترین نوع مثبت‌گویی بیان سپاس و شکر از ذات اقدس الله است. پروردگارا از این که موفقیت را در زندگی نصیب من کردی سپاسگزاریم. اگر مرتب به این طرز فکر بیندیشی درباره آن صحبت کنی و به آن عمل کنی نتایج شگفت‌انگیزی را به بار خواهد آورد. نیل دونالد والشمعاشت کردن با افراد مثبت و بزرگ‌اندیشاگر نظری به محیط خود بیفکنید مسلماً افرادی را خواهید یافت که از روح و اندیشه‌ای بالا برخوردارند و زندگی را با توجه به اندیشه بلند و روشن خویش زیبا و با شکوه می‌بینند. پس سعی کنید هر طور شده با این افراد بیشتر در تماس باشید. هر چند که می‌توان در اکثر افراد آن روح و چهره مثبت و الهی را شناسایی و مشاهده نمود • هر که با علمای بسیار مجالست نماید، سخنش و بیانش در بیان حقایق آزاد روشن خواهد شد و ذهن و اندیشه‌اش باز شده و توسعه می‌یابد و بر معلوماتش افزوده می‌گردد و به سادگی می‌تواند دیدگاه دیگران را هدایت کند. امام حسن مجتبی

(ع) عدم معاشرت با افراد منفی نگر تا جایی که می توانید؛ سعی کنید در طول تماس های روزانه خود با افراد سطحی نگر و ناامید کمتر مصاحبت کنید و یا در صورت لزوم هنگام مصاحبت با آن ها سعی نمایید به جای تأثیر پذیرفتن بر آن ها تأثیر بگذارید. از طرفی هم سعی نمایید حالت ها، موقعیت ها و ظرفیت های گوناگون مخاطبین خود را در شرایط گوناگون در نظر بگیرید •. به هر قیمتی شده از کسانی که افکار منفی دارند دوری کنید. چنین افرادی انرژی‌تان را هدر می دهند و روحیه تان را تضعیف می کنند. برایان تریسهمان طور که در مطالب پیشین، اشاره شد؛ مثبت و زیبا اندیشی زمانی حاصل می شود که انسان و بینش او از امور سطحی و ظاهری عبور نموده و از ارتفاع مناسب به موضوعات زندگی بنگرد، لذا ما هر اندازه سطح بینش و تفکر خود را با کسب دانش زندگی و معاشرت با افراد مثبت و بزرگ اندیش افزایش داده و به مرز آگاهی و آگاهانه زیستن برسیم، حصارهای تنگ و تاریک منفی نگری را در خواهیم شکست و به سوی نور و روشنایی و وسعت اندیشی رهسپار خواهیم شد. مهربان بودن با خودمهربان بودن همان رواست و صادق بودن با خود می باشد. بر همین اساس هر کس، قادر باشد رابطه ای صمیمی با خود برقرار نموده و قدر و منزلت خود را به خوبی بداند بدون شک با خدای خویش و دیگران نیز چنین رابطه ای خواهد داشت و باعث می شود درونش از افکار و امواج مثبت و زیبا آکنده گردد. اهمیت دادن به قدرت اراده خود مگر می توان سد و مانعی در مقابل قدرت تسخیر ناپذیر اراده انسان متصور شد. این انسان است که اگر بخواهد و اراده کند کوه ها را نیز از جای بر خواهد کند و کل کائنات را به تسخیر خویش در خواهد آورد. فقط کافیست که بخواهد و اراده کند. اما این قدرت بی نظیر اراده انسان که از روح بلند ایمان و انگیزه سرچشمه می گیرد زمانی در وجودش زنده شده و به حرکت در می آید که به «او» توجه نموده و «او» را همیشه ناظر و حامی خود دانسته و در مسیر اهداف عالی و مشخص، در مسیر رسیدن به «او» در مسیر شناخت خود و نمایاندن قدرت و خلاقیت های خویش و خدمت به همنوع گام بردارد. قدرت ایمان و تفکر انسان در پیوند و ارتباط با قدرت خالق و انرژی دهنده حقیقی خود جهانی را به تسخیر خود در خواهد آورد. متکی و مطمئن بودن به استعداد های خود این مهم را یقین بدانیم که هر کدام از ما انسان ها (بدون استثناء) دارای یک سری استعدادها و توانایی های منحصر به فرد می باشیم که بنا به لطف و مشیت الهی از طریق ژن و محیط به ما، ارث رسیده است. لذا اگر بتوانیم این توانایی ها خود را شناخته و با بالفعل کردن آن ها نقش آفرینی نموده و حضور مؤثر خویش را در این صحنه نمایش زندگی اعلام نماییم، به طور مسلم به اطمینان و رضایت درون که لازمه مثبت اندیشی است خواهیم رسید. بدین ترتیب اطمینان و باور داشتن استعدادها و توانایی های خود گامی بسیار مهم و کاربردی در رسیدن به درست اندیشی و آرامش درون می باشد. تحت کنترل در آوردن آنچه که وارد ذهن می شود قدرت شگرف مغز و اندیشه انسان این امکان را به او می دهد که هر چیز را با اراده و اختیار خویش پذیرفته و آن را وارد ذهن خویش نماید. بدین ترتیب بهتر این است که فقط به خوبی های و زیبایی های اجازه ورود دهیم و بنا به گفته مولای ما حضرت علی (ع) «چشم و دل خود را به سوی خوبی ها بگشاییم •». شرایطی را که شکل دهنده افکار شما هستند تحت کنترل در آورید. فقط به پیام های مثبت اجازه دهید به ذهن ناخود آگاهتان راه پیدا کند. برایان تریسیدور شدن از حسد، کبر، خشم و کینه‌هاز جمله موانع آفت هایی که سد راه تفکر و مثبت اندیشی انسان می گردند و او را از خدا، حقیقت و زیبایی های زندگی دور ساخته و وابسته به ظواهر و محدودیت ها و آلودگی ها می نمایند، حسد، کبر، خشم و کینه است. پس بیاییم حرمت این سراچه دل خویش را بدانیم و آن را از عشق و محبت، از حقیقت و خوبی ها پر نماییم. حسادت نمودن به زندگی دیگران یعنی ناسپاسی و نادیده گرفتن قدرت و نعماتی که در اختیار داریم. کبر و غرور یعنی انزواطلبی و دوری از «او» و فاصله گرفتن از حقیقت و زیبایی های زندگی، خشم و کینه از عدم تمرکز و توکل و کنترل نمودن خویش و به نمایش گذاشتن چهره ناخوشایندی از خود حاصل می آید. داشتن رابطه ای خوشایند و صمیمی با دیگران و دیدن جنبه های خوب آن ها وقتی انسان عشق حقیقی را درک کرده و عاشق «او» می شود، به طور مسلم. عاشق و شیفته تمامی مخلوقات و تمام انسان هایی می گردد که همگی مخلوق اویند تا عشق «او» را در همه جا و همه چیز مشاهده نماید. چه نیکو و زیباست که در

برخورد و ملاقات با دیگران، قبل از هر چیز جنبه های مثبت و یا روح الهی را در وجودشان نظاره گر شویم تا بتوانیم از ورای چهره های ناخوشایند برخی از انسان ها آن چهره الهی و انسانی شان را مشاهده نماییم. لذا این امر حاصل نمی آید جز آن که درونمان را زیبا و الهی کنیم • با نقایص دیگران مغز خود را خسته نکنید. با هر کس که ملاقات می کنید فقط جنبه های خوب و مثبت و قوی او را ببینید. راکسین • این عادت را در خود پدید آورید که همیشه جنبه های خوب کارهای مردن را ببینید. مهمتر از آن، این که جنبه های خوب کارهای آنان را همه جا مطرح کنید. کویلز بهره بردن از مراقبه (مدیتیشن) و دعاهم ترین تکنیک برای غلبه بر منفی نگری و ارتقاء تفکر خود، بهره جستن از مدیتیشن یا تمرین و تقویت فکر است. به جرأت می توان گفت که بدون مدیتیشن زندگی کردن یک اشتباه بزرگ است. مدیتیشن یک نیاز عملی و نظری برای ایجاد قدرت درونی ماست. «سوآمی شیواناندا» در کتاب سرور الهی چنین می نویسد: «بدون کمک مدیتیشن بشر نمی تواند به سطح کمال و فرشته بودن خویش دست یابد. بدون کمک مدیتیشن فرد نمی تواند خود را از بند ذهنیات آزاد کند و به رهایی فناپذیری یا جاودانگی دست یابد. مدیتیشن نردبان اسرارآمیزی است که فرد را از زمین به بهشت، از اشتباه به حقیقت، از تاریکی به روشنایی، از درد به سرور، از بی قراری به صلح و آرامش، از جهالت به دانش و از فنا به زوال ناپذیری می رساند.» بدون شک به خاطر لزوم انکار ناپذیر مدیتیشن در زندگی انسان است که خداوند بزرگ از همان ابتدای خلقت انسان و پیش از اعطا نمودن فرصت زندگی به او، نماز را به عنوان یک مدیتیشن کامل، واجب و لازم نموده است! به صراحت می توان ادعا نمود نماز که در فرهنگ آسمانی به آن تأکید فراوان شده است یک مدیتیشن کامل و یک روش بسیار مؤثر و فراگیر برای غلبه بر هرگونه منفی نگری و ملکه نمودن مثبت اندیشی در ذهن خود می باشد، به شرط آنکه آن را درست و جای آوریم. هنگام نماز است که با جملات و مفاهیمی گسرنده و آرامش بخش ارتباط برقرار کرده و خودمان را به «او» می سپاریم و فقط از او یاری می جوییم! هنگام نماز است که به زوایای شخصیتی خود پی برده و پیوندی جانانه با خالق هستی بخش خویش برقرار نموده و در دریای الطاف بی کران «او» عشق و محبت و کمال و اقتدار و سلامت و امنیت را برای خود و دیگران طلب می نماییم. هنگام نماز است که از حرکت خسته کننده و رنج آور زندگی و محدودیت های آن می ایستیم تا جسم و روح خود را با اندیشه های متعالی و راهبر آشنا کرده و قلب و ذهن خود را از هرگونه آلودگی و منفی نگری و کج اندیشی پاک و زلال سازیم. دعا و به ویژه دعاهای بعد از نماز نیز یک روش مؤثر برای پیوند روح و فکر خود با منبع و سرچشمه وجود دارد. رها شدن از گناه آنچه بین انسان و حقایق و خوبی های، بین انسان و خدا و بین انسان و نیروی درون خویش فاصله ایجاد می کند، گناه است. گناه که حاصل اشتباهات، خطاها و کج اندیشی های انسان می باشد عاملی بسیار مهم و انکارناپذیر در افتادن انسان به دام یأس و نگرانی و منفی نگری و محدود بینی می باشد. گناه کردن یعنی خروج از مسیر حقیقت و روشنایی و خروج از مسیر سلامتی و خودباوری و کمال و مثبت اندیشی. لذا گناه به طور کامل منفی بالفطره است. در واقع هر گناهی که مرتکب می شویم ضعف و منفی نگری را وارد ذهن خویش می نماییم. به همین خاطر رها شدن از گناه که همان توبه کردن و تزکیه نفس و پاک نمودن درون خود و پناه بردن به خالق هستی و نیروی لایزال الهی می باشد، مثبت اندیشی و وسعت نگری و آزادی را برای انسان به ارمغان می آورد، تا انسان سبکبال و آزادانه و دور از دغدغه های بی مورد و دست و پاگیر زندگی (که همگیشان وابستگی و اسارت به همراه دارند) با سر دادن سرود عشق و حقیقت و با امید و اطمینان به خود و خالق خود مسیر رو به رشد و روشنایی زندگی را با لذت و شادابی طی نماید. تغییر شرایط منفی به مثبت • هر فکر منفی را با یک فکر مثبت عوض کنید، با این شگرد صحن ضمیر ناخود آگاه را پاک و مصفا خواهید کرد. ژوزف مورفی • در برخورد با یک موقعیت باید بیشتر به جنبه های مثبت آن و امکاناتی که می تواند با خود به همراه داشته باشد اندیشید نه به جنبه های منفی و محدود کننده آن. آنتونی رابینز خندیدن به موقع و شاد بودن • خنده به جا فکر را قوی و بدن را توانا می گرداند. حضرت محمد (ص)

روان‌شناسی کم‌رویی و روش‌های درمان

۱۷:۰۷ روان‌شناسی کم‌رویی و روش‌های درمان

دکتر غلام‌علی افروز

خلاصه کتاب: مولف: دکتر غلام‌علی افروز - چاپ و نشر: تهران. دفتر نشر فرهنگ اسلامی - حروفچینی: واحد کامپیوتر دفتر نشر فرهنگ اسلامی - چاپ چهارم: ۱۳۷۹ - پیش‌گفتار: کم‌رویی یک ناتوانی و معلولیت فراگیر اجتماعی است. در بسیاری از مواقع کم‌رویی اصلی‌ترین مانع شکوفایی قابلیت‌ها، خلاقیت‌ها و ایفای مسوولیت‌ها است. پدیده کم‌رویی به عنوان یکی از اساسی‌ترین آفات رشد متعادل در خانواده‌ها و جامعه می‌باشد. بدون تردید اختلال کم‌رویی قابل‌پیش‌گیری و درمان است. انسان، مهارت‌های اجتماعی و کم‌رویی انسان اصالتاً موجودی اجتماعی است و نیازمند برقراری ارتباط با دیگران. بسیاری از نیازهای انسان و شکوفا شدن استعدادها و خلاقیت‌هایش فقط از طریق تعامل بین فردی و ارتباطات اجتماعی می‌تواند انجام شود. در هر جامعه درصد قابل‌توجهی از کودکان، نوجوانان و بزرگسالان بدون آن که تمایلی داشته باشند، ناخواسته خودشان را در حصار کم‌رویی محبوس می‌کنند و شخصیت واقعی و قابلیت‌های ارزشمندشان در پس‌توده‌ای از ابرهای تیره‌ی کم‌رویی ناشناخته می‌ماند. پرداختن به پدیده‌ی کم‌رویی و بررسی مبانی روان‌شناختی آن از این رواهمیت دارد که تقریباً همه ما به گونه‌ای تجربه‌ای از کم‌رویی را در موقعیت‌های مختلف داشته‌ایم. روند تحولات اجتماعی گویای این حقیقت است که مساله‌ی کم‌رویی غالباً با گذشت زمان، فشردگی و پیچیدگی روابط بین فردی و تشدید فشارهای اجتماعی، رقابت‌ها، گوشه‌گیری‌ها و تک‌روی‌ها گسترده‌تر و شدیدتر می‌شود و درصد بیشتری از جوانان و بزرگسالان را فرا می‌گیرد. مگر این که بتوانیم با تشخیص سریع و استفاده از روش‌های تربیتی و درمانی مناسب از گسترش و تشدید کم‌رویی پیشگیری کنیم. کم‌رویی چیست؟ به کلام ساده کم‌رویی یعنی "خودتوجهی" فوق‌العاده و ترس از مواجه شدن با دیگران. زیرا کم‌رویی نوعی ترس یا اضطراب اجتماعی است که در آن فرد از مواجه شدن با افراد ناآشنا و ارتباطات اجتماعی گریز دارد. کم‌رویی از دیدگاه بین‌فرهنگی کم‌رویی یک پدیده‌ی گسترده و متنوعی است که در نزد افراد، خانواده‌ها، جوامع و فرهنگ‌های مختلف معنایی متفاوت دارد. کودک یا نوجوانی ممکن است از نظر روانشناسی اجتماعی فردی کم‌رو باشد، اما از نظر خانواده یا مدرسه یک کودک یا نوجوان مودب و متین تلقی گردد. برخی دیگر کم‌رویی را مترادف با حیا و عفت می‌دانند و آن را تایید و تشویق می‌کنند. پدیده‌ی کم‌رویی در کشورهای مختلف و از دیدگاه مطالعات بین‌فرهنگی، حاکمیت نظام‌های ارزشی و غالب بودن برخی اهداف خاص تربیتی بسیار مهم و قابل‌توجه است. انتظار این است که در جوامع اسلامی با توجه به ارزش‌های والای قرآنی و وظایف و تکالیف شرعی فردی و گروهی کودکان، نوجوانان و بزرگسالان به دور از افراط و تفریط در تربیت اجتماعی رشدی متعال و متوازن داشته باشند. بدون تردید مسلمان کم‌رو نمی‌تواند در انجام بعضی از وظایف و مسوولیت‌های اجتماعی خود مانند امر به معروف و نهی از منکر موفق باشند. کم‌رویی اضطراب اجتماعی بسیاری از محققان و متخصصان ریشه‌ی اصلی کم‌رویی را در ترس یا اضطراب اجتماعی می‌دانند. اضطراب اضطراب از نظر روان‌شناسی یعنی "ناآرامی، هراس و ترس ناخوشایند و فراگیر با احساس خطر قریب‌الوقوع که منبع آن قابل‌شناخت نیست." به سخن دیگر اضطراب یک پاسخ طبیعی در مقابل هر نوع تهدید و یا فرایندی آگاه‌کننده و اخطاری به فرد درباره‌ی یک خطر یا موقعیت ضربه‌آمیز است. اضطراب ریشه‌اش درونی و روانی است و در مراحل رشد شخصیت پدیدار می‌شود. همان‌گونه که ذکر شد پاسخی برای تهدید پی‌ناشناخته و نامشخص و دارای جنبه‌ی تعارضی و غالباً مزمن است. در تعدیل اضطراب عوامل بسیاری از جمله نحوه‌ی نگرش یا بازخورد فرد، باورهای قلبی، ارزش‌ها و اعتقادات دینی و تربیت خانوادگی و اجتماعی تاثیر دارد. اضطراب اجتماعیاضطراب اجتماعی نتیجه‌ای است از احتمال وقوع یا وقوع نوعی ارزیابی شخصی در موقعیت

های مختلف اجتماعی. شخصی که دچار اضطراب اجتماعی است، تصور می‌کند در هر موقعیت یا شرایط اجتماعی فرد یا افرادی به محض مواجه شدن با او رفتار و شخصیتش را مورد نقادی و ارزیابی قرار خواهند داد و یا ممکن است طوری رفتار کند که مورد تحقیر دیگران واقع شود و در فشار و مخمصه قرار گیرد. افرادی که به طور غیر عادی دچار ترس یا اضطراب اجتماعی هستند، کمترین تمایلی برای حضور در موقعیت های اجتماعی و ارتباط با دیگران ندارند، چرا که همه موقعیت های اجتماعی و تعامل بین فردی را صحنه های ارزیابی و انتقاد تلقی می‌کنند. اضطراب اجتماعی در شرایط زیر مشاهده می‌شود: ۱- ترس از عدم تایید یا انتقاد توسط دیگران. ۲- ترس از قرار گرفتن در موقعیتی که می‌بایست مصمم و قاطع جواب داد و یا اظهار نظر کرد. ۳- ترس از مقابله کردن با شرایط خاص اجتماعی، عصبانیت ها و پرخاشگری ها. ۴- ترس از مواجه شدن وهم کلامی با جنس مخالف. ۵- ترس از ناتوانی در برقراری و حفظ روابط صمیمی بین فردی. ۶- ترس از بروز جدی تعارض و دوگانگی احساس در خانواده و طرد شدن توسط والدین. ۷- ترس از طرد شدن و از دست دادن روابط بین فردی. کم رویی و احساس تنهایی تنهایی یک واکنش هیجانی است. فردی که قادر به برقراری ارتباط با دیگران نیست، احساس می‌کند که از دوستان و نزدیکان جدا است و به طور قابل ملاحظه ای کمتر از دیگران از روابط اجتماعی بهره می‌برد. کم رویی نوعی ناتوانی اجتماعی است و هر کدام از ما در یک موقعیت یا شرایط خاص ممکن است احساس کنیم که تنها هستیم. کم رویی ناتوانی و معلولیت فرد در برقراری ارتباط است و "تنهایی" مشکل انسان در اثر فقر ارتباطی است. باید توجه داشت که صرف احساس تنهایی به معنای کم رویی یا ناتوانی و معلولیت اجتماعی نمی‌تواند باشد. بنابراین احساس تنهایی ممکن است کاملاً گذرا و موقتی باشد و فرد دوباره نشاط زندگی و تمایل به فعالیت اجتماعی را بازیابد. اما هرگاه چنین احساسی به علل گوناگون از جمله ناکامی های مکرر، نگرانی و اضطراب شدید، فشارهای خانوادگی و اجتماعی، برخورد منفی نسبت به رفتار ناخوشایند و واکنش های منفی اطرافیان و قطع امید از پیوندهای عاطفی عزیزان، تقویت گردد و فرد مبتلا عمیقاً احساس تنهایی کند، نه تنها دچار معلولیت اجتماعی می‌شود، بلکه اضطراب و احساس تنهایی زمینه ی افسردگی جدی را در وی به وجود می‌آورد. شیوع کم رویی کم رویی در نزد کودکان و نوجوانان به مراتب بیش تر از بزرگسالان است. بررسی های انجام شده حاکی از آن است که تمامی افراد کم رو در همه ی موقعیت ها و شرایط اجتماعی یکسان، واکنش و رفتار مشابهی از خود نشان نمی‌دهند و میزان و درجات احساس کم رویی ایشان کاملاً متفاوت است. درصد فراوانی کم رویی افراد در موقعیت ها و شرایط مختلف درصد فراوانی ۱. حضور در جمع بزرگی از افراد غریبه و مقتدر و ملزم بودن به صحبت و پاسخ دادن به سوال های جمع ۲. حضور در جمع بزرگی از افراد غریبه ۳. مواجه شدن (هم صحبت شدن) با جنس مخالف ۴. حضور در میان جمعی که نسبت به فرد کم رو، موقعیت تحصیلی و اجتماعی برتری دارند ۵. حضور در موقعیت های اجتماعی جدید ۶. به طو کلی حضور در موقعیت های معمولی اجتماعی جدید ۷. حضور در هر موقعیتی که باید مصممانه و قاطعانه نظر داد (جمع دوستان در مدرسه، محل کار،....) ۸. حضور در موقعیتی که فرد مورد ارزیابی و قضاوت دیگران واقع شود ۹. حضور در جمع های کوچکی که فرد مورد توجه دیگران است ۱۰. حضور در جمع گروه های کوچک اجتماعی ۱۱. حضور در موقعیت هایی که فد کم روبه کمک احتیاج دارد ۱۲. حضور در بین گروه های شغلی و کاری ۱۳. گفت و گوی دونفره با هم جنس ۱۴. حضور در جمع نزدیکان و دوستان صمیمی ۱۵. حضور در خانواده و محسورشدن با مخاطبان خردسال آشنا و صمیمی تاثیر کم رویی بر تحول شناختی، رشد شخصیت و سازش یافتگی اجتماعی پدیده ی کم رویی به عنوان یک معلولیت اجتماعی، چنان چه به موقع تشخیص داده نشود و درمان نگردد ممکن است آثار نامطلوبی به همراه داشته باشد. بعد شناختی در بسیاری از مواقع هوش و استعدادی سرشار در پس ابرهای تیره ی کم رویی پنهان می‌ماند. کم رویی موجب افزایش فوق العاده ی خود توجهی و اشتغال ذهنی فرد کم رو نسبت به واکنش های خویش می‌شود، به گونه ای که شخص از هر گونه تفکر مولد و خلاق و ارتباط برتر باز می‌ماند؛ چرا که خلاقیت متضمن برخورداری از شخصیتی سالم، پویا و فعال است

بنابراین کم رویی قدرت تفکر خلاق و خلاقیت فرد را محدود می کند. بعد عاطفی - روانی - اجتماعی افراد کم رو غالباً دچار اضطراب، افسردگی و احساس تنهایی بوده، در برقراری و حفظ پیوندهای عاطفی با مشکل جدی مواجه هستند. کم رویی مانع اصلی رشد مطلوب عاطفی و روانی فرد است. معمولاً افراد کم رو نسبت به خود همان قضاوتی را ندارند که دیگران نسبت به آنها دارند. چون خود ارزش یابی نشانی از سازگاری اجتماعی است، بنابراین خودپنداری ضعیف، بیانگر رشد معیوب شخصیت و پدید آیی عقده ی حقارت است. علل کم رویی در این جا به طور خلاصه به اصلی ترین زمینه های کم رویی اشاره می شود. کم رویی ناشی از ترس کم رویی ناشی از ترس عموماً از سال اول زندگی در نوزاد مشاهده می شود. در اواسط سال اول زندگی (غالباً در ۶ ماهگی) کم رویی به عنوان یک پدیده ی همگانی در همه ی نوزادان و نسبت به غریبه ها دیده می شود به عبارت دیگر در این شرایط اضطراب از بیگانه ها وجود کودک را فرا می گیرد. بعد از ۶ ماهگی همراه با افزایش دامنه ی ارتباطات کودک با دیگران، کم کم بر تجارب خوشایندوی افزوده می شود و از هم نشینی با دیگران، بخصوص آشنایان لذت برده و ترسش فرو می ریزد و این حالت مقدمه ی لازم و مطلوبی برای اجتماعی تر شدن کودک است. خانواده و فرزندان کم رو محیط خانواده و تجارب اولیه ی کودک به خصوص در سنین پیش دبستانی و سال های آغازین مدرسه اصلی ترین نقش را در شکل گیری شخصیت کودک دارد. در این دوران الگوهای رفتاری بزرگسالان، برنامه های تلویزیون، نحوه و میزان ارتباطات عاطفی، کلامی و اجتماعی خردسالان با والدین و بزرگسالان خانواده بیشترین تاثیر را در رشد مطلوب اجتماعی و یا پدید آیی اضطراب و کم رویی کودکان می تواند داشته باشد. تک فرزندان اول خانواده کم رویی در میان فرزندان اول و تک فرزندان بیشتر از سایر فرزندان خانواده دیده می شود؛ به خصوص زمانی که والدین قادر نباشند زمینه ی تربیت و رشد اجتماعی مطلوب و هماهنگ ایشان را مطابق با نیازهای عاطفی و اجتماعی آنان فراهم آورند. والدین انتظارات و توقعات متنوعی از تنها فرزند و یا فرزند اول خود دارند و به دلیل همین انتظارات فوق العاده، اعمال فشارهای روانی از طرف والدین و آرمان خواهی های فراوان ایشان و احساس ناتوانی این قبیل فرزندان در تحقق بخشیدن به خواسته های والدین، به تدریج احساس بی کفایتی می شوند و زمینه ی اضطراب فراگیر و کم رویی در شخصیت آنها نمایان می شود. مدرسه، تقویت کم رویی یا رشد اجتماعی مدرسه، به عنوان اولین جایگاه رسمی تجربه ی اجتماعی کودکان، می تواند نقش تعیین کننده ای در تقویت کم رویی یا پرورش مهارت های اجتماعی آنان ایفا کند. در غالب موارد، رفتار انفعالی و آرام و سکوت مضطربانه ی کودک کم رو و ناتوان به عنوان یک صفت پسندیده و ویژگی رفتاری مطلوب تلقی نموده، و با تایید و تشویق های خود، به طور مستقیم و غیر مستقیم سعی می کنند آن را تقویت نمایند. و جای بسی تاسف و تعجب دارد که در بسیاری از مدارس گاهی بالاترین نمره ی انضباط از آن معلولین اجتماعی، یعنی دانش آموزان کم روست. فشارهای اجتماعی و کم رویی علاوه بر خانه و مدرسه، عواملی هم چون محرومیت ها و آسیب های اجتماعی، ناسازگاری های شغلی، سلطه ها و فشارهای گروهی، مقایسه ها و برتری طلبی های قومی و نژادی، تقویت شخصیت انفعالی، ترویج فرهنگ خصومت و خشونت و لجام گسیختگی نفسانی در جامعه از دیگر عوامل زمینه ساز اضطراب، تشدید کم رویی و رفتارهای گوشه گیرانه می تواند باشد. روش های درمان کم رویی اساس درمان کم رویی تغییر در حوزه ی شناختی (شناخت درمانی) و تحول در رویه ی زندگی و حیات اجتماعی فرد است، تغییر در شیوه ی تفکر، یافتن نگرش تازه نسبت به خود و محیط اطراف، برخورداری از قدرت انجام واکنش های نو در برابر اطرافیان و تعامل بین فردی، تغییر در باورها و نظام ارزش هایی که کم رویی را تقویت می کند و سرانجام دستیابی به کانون اصلی اضطراب در فرد کم رو، تقویت انگیزه و افزایش مهارت های اجتماعی و توانایی های تحصیلی، شغلی و حرفه ای، اصلی ترین روش درمان کم رویی است. تقویت خودپنداری مثبت و خودباوری دوباره از مهم ترین روش های درمان کم رویی، توجه دادن فرد کم رو به قدرت تفکر، نحوه ی نگرش و بازخورد وی نسبت به پدیده های مختلف و ایجاد آمادگی لازم درونی برای ایجاد تغییرات مثبت در حوزه ی شناختی اش می باشد. کم رویی یک رفتار است، رفتاری نامطلوب. هر رفتاری

قابل تغییر است، اما باید توجه داشت که هر روشی، به وسیله‌ی هر کسی و در هر شرایطی ممکن است موثر واقع نشود. خانواده و تربیت اجتماعی در تربیت اجتماعی و پرورش مهارت‌های ارتباطی کودکان و نوجوانان، پیشگیری از معلولیت اجتماعی آنها و درمان کم‌رویی، بیشترین مسئولیت‌ها برعهده‌ی الگوهای رفتاری بزرگسال است. بنابراین پدران و مادران و نزدیکان کودکان و نوجوانان، به مثابه محبوب‌ترین و موثرترین الگوهای رفتاری در تعلیم و تقویت مهارت‌های اجتماعی و یا پدیدآیی کم‌رویی در آنها به طور جدی سهیم هستند؛ چرا که بچه‌ها به طور مستقیم از الگوهای رفتاری بزرگسال در موقعیت‌های مختلف خانوادگی و نقش‌آفرینی‌های اجتماعی یاد می‌گیرند و با آنها همانندسازی می‌کنند. توجه ویژه به فرزندان بزرگ خانواده و تکریم شخصیت آنها در گفت و شنودها، اظهارنظرها و تصمیم‌گیری‌های خانوادگی بسیارحایز اهمیت است. هنردرمانی مشاهده‌ی برخی از برنامه‌های نمایشی (برنامه‌های سینمایی و تلویزیونی، تاتر، نمایش عروسکی و...) که در آن کودک یا نوجوان کم‌رو نقش اصلی را عهده‌دار است و با تغییرنگرش، برانگیختگی روانی و تقویت اراده و خودباوری، به تدریج در گروه‌ها و عرصه‌های مختلف اجتماعی، مشارکتی فعال پیدا می‌کند. هم‌چنین تشویق کودک یا نوجوان کم‌رو برای مشارکت در برنامه‌های نمایشی در مراکز پیش‌دبستانی و مدارس و ایفای نقش‌های موثر به گونه‌ای که فشار روانی چندانی متوجه او نباشد، روش مناسبی برای کاهش اضطراب اجتماعی و درمان کم‌رویی خواهد بود. فعالیت‌های اجتماعی و بازی‌های گروهی ترغیب کودکان و نوجوانان کم‌رو برای مشارکت در فعالیت‌های مختلف دسته‌جمعی و بازی‌های گروهی می‌تواند تاثیر بسیار زیادی در کاهش اضطراب و افزایش مهارت اجتماعی‌شان داشته باشد. واضح است که ترغیب و تشویق کودکان کم‌رو برای شرکت فعال در برنامه‌های گروهی نظیر تهیه‌ی کاردستی مشترک، آماده کردن پوستر یا روزنامه‌ی دیواری، مطالعه و مسابقه علمی، قصه‌گویی و داستان‌سرایی، اجرای برنامه‌ی نمایشی، شرکت در گروه سرود، ورزش‌ها و بازی‌های چند نفره، فعالیت‌های عمرانی، فرهنگی و... توجه به نقطه‌ی قوت و ویژگی مثبت و قابل‌تایید و تشویق و سوق دادن وی به طرف فعالیت‌های جمعی، به نحوی که کودک یا نوجوان قادر می‌شود در اولین تجارب گروهی خود از ویژگی مثبت و مهارت برتر خود بهره‌گیرد و با تاثیر توفیق نسبی در گروه و جلب تایید ایشان، احساس خودپنداری و خودارزش‌مندی تقویت می‌شود. افزایش خودآگاهی، تقویت خودپنداری مثبت و کاهش کم‌رویی بدون شک شما می‌تواند خود را تغییر دهید به شرط آن که بر این باور باشید که توان انجام این کار را دارید. شما باید تصور و برداشت مثبتی از خود داشته باشید و ماهیت کم‌رویی خودتان را مورد ارزیابی و تحلیل و تفسیر قرار دهید و با تقویت خودپنداری مثبت، نه تنها خودتان را تغییر دهید و کم‌رویی‌تان را برطرف کنید، بلکه در درمان کم‌رویی افراد دیگر نیز نقش مهمی را عهده‌دار شوید و به آن‌ها کمک کنید که خودشان را تغییر دهند و بر کم‌رویی غالب شوند. موثرترین گام‌های عملی در تقویت اعتماد به نفس و غلبه بر کم‌رویی کم‌رویی رفتاری آموختنی است و همه کودکان، نوجوانان و بزرگسالانی که از کم‌رویی رنج برده یا اینکه از نظر دیگران کم‌رویی قابل توجهی دارند، اعم از زن و مرد، در هر موقعیت و شرایط روانی و اجتماعی و اقتصادی که باشند، می‌توانند با توکل به خداوند علیم و حکیم و قدیر و نیز اعتماد به نفس و اراده قوی بر کم‌رویی خود غالب آیند. برای غلبه بر کم‌رویی و زدودن نگرانی و اضطراب اجتماعی باید «کاری» انجام داد، فردا و فرداها دیر است. از همین امروز می‌بایست با برنامه‌ای جامع و معین کار درمانگری را شروع کرد. مایه این کار توکل و جدیت و اراده و خودباوری است. در انجام این مهم بزرگترهای خانواده به کوچکترهای کم‌رو کمک خواهند نمود و بزرگترهای کم‌رو ضمن برخورداری از بعضی مساعدتها و حمایت‌های روانی دیگران، بیشترین مسئولیت را خودشان عهده‌دار بوده و بدون اینکه منتظر قطره شفا بخش، یا درمان فوری و ناگهانی از جایی باشند، با جدیت و قاطعیت و پشتکار امر درمانگری کارآمد را آغاز می‌کنند: ۱- با دقت تمام و به طور واقع‌بینانه و منصفانه نقاط قوت و ضعف خود را بازشناسی نموده و اهداف معقولی برای زندگی پرتحرک و پویا و مولد خود در نظر بگیرید. ۲- براساس نقاط مثبت و ویژگی‌های شخصیتی و ارزشی که برای خود و هدفها و خواسته‌های خود قائلید تصمیم بگیرید، و برنامه خود را از همان جا شروع

کنید. ۳- مروری بر زندگی گذشته خود بنمایید و وضعیت گذشته خود را کاملاً مشخص کنید. ابتدا سعی کنید ذهنتان را از تجارب و خاطرات ناخوشایند در روابط شخصی و ناکامیهای ارتباطات اجتماعی پاک نمایید و در عوض تلاش کنید تا تجارب موفق خود را در خانه و مدرسه، کوچه و خیابان و محل کار و در برخورد با دیگران مجدداً با خودتان مرور کرده و آنها را به خاطر بسپارید. ۴- احساسات آزاردهنده و بازدارنده را از خودتان دور کنید، احساس خجالت، احساس شرمندگی، احساس عجز، احساس حقارت، احساس بی‌کفایتی، احساس اجتماع‌گریزی، احساس تعارض، احساس ستیز و خصومت و... آفات رشد مطلوب عاطفی و تعالی شخصیت هستند. ۵- جنبه‌های مختلف شخصیت و مجموعه رفتار خود را از نظر زیستی (جسمانی)، ذهنی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مورد بررسی قرار دهید. مطمئن باشید که شما دچار نقیصه شخصیتی نیستید. بر سلامتی کامل شخصیت خود اطمینان حاصل نمایید. ۶- به خاطر بیاورید و مطمئن باشید که همیشه برای غلبه بر یک مشکل یا حالت و احساس ناخوشایند راههای متعددی وجود دارد. هرگز در اینکه می‌توانید بر کمرویی خود غلبه کنید تردیدی نداشته باشید و همچنان به روشها و راه‌حلهای مؤثر بیندیشید و تحمل کنید. ۷- هرگز خود را مورد سرزنش و شماتت قرار ندهید و هیچ‌گونه احساس و نگرش منفی نسبت به شخصیت خود نداشته باشید. زیرا که وجود احساسات منفی و مزاحم مانع اضطراب‌زدایی و تقویت اعتماد به نفس و غلبه بر حالت کمرویی خواهد بود. ۸- اجازه ندهید که دیگران از کمرویی شما سوء استفاده کرده با جسارت زیاد و احساس خودبرتتری از شما انتقاد بیجا کنند، بدیهی است همیشه نظرات دلسوزانه و انتقادهای منطقی و سازنده دیگران را پذیرا خواهید بود. ۹- به خاطر داشته باشید که بعضی اوقات شکست‌ها و ناکامیها خود برکت بوده و انسان با کوله‌باری از تجارب حاصله اهداف و برنامه‌های زندگی خود را مورد بازنگری قرار می‌دهد و با انتخاب رویه نوین و حرکت تازه توفیقات بیشتری را کسب می‌نماید. ۱۰- سعی کنید در برابر افراد، شرایط و موقعیت‌هایی که شما را با فشار روانی مواجه می‌کنند و مستقیم یا غیر مستقیم احساس بی‌کفایتی را به شما القاء می‌نمایند ایستادگی و مقابله نمایید. اگر می‌توانید با اراده‌ای قوی باید در بازخوردها و نگرشهای افراد نقاد، با شرایط و موقعیت تنش‌زدایی که در آن قرار می‌گیرید با قدرت کلام و رفتار مطمئن و مطلوب اجتماعی تغییراتی ایجاد نمایید، یا به روش فعال دیگری بیندیشید و راه‌حل تازه‌ای را انتخاب کنید. ۱۱- بخشی از اوقات خود را برای استراحت و تفکر و تنش‌زدایی و تمرین آرامش روانی -عضلانی اختصاص دهید. رهایی از نگرانی‌ها و تنش‌های روانی برای شما امری لازم و ضروری است. ۱۲- سعی کنید در برقراری ارتباط با دیگران ابتکار عمل را به دست بگیرید. چیزی بدهید یا مطالعه کنید (مثلاً شیرینی و میوه تعارف کنید و قلمی و تقویمی هدیه کنید، سؤالی پرسید یا کتاب و مجله‌ای را به امانت بخواهید و... ۱۳- کوشش کنید که بیش از حد گرفتار آداب و رسوم و تعارف و تکلف نباشید. به عبارت دیگر خیلی مراقب نهاد خود نباشید، خیلی راحت و ساده و بی تکلف با دیگران ارتباط برقرار کنید. ضمن حفظ نظافت و سادگی و آراستگی، چندان در پی مد و لباس و پوشش فوق‌العاده و ظاهر آرایبی و استفاده از لغات و کلمات و جملات ویژه در ارتباطات اجتماعی نباشید. ۱۴- برای برخورداری از یک زندگی پربرکت و پویا اهداف کوتاه مدت و دراز مدتی را برای خود تعیین نمایید. با مشورت اهل خانه و صاحب‌نظران، روشهای واقع‌بینانه‌ای را برای نیل به اهداف خود انتخاب کنید. ۱۵- یادتان باشد که خالق متعال شما را با شخصیتی کاملاً منحصر به فرد آفریده است. ارزش وجودی شما با همه انسانها برابر است، همه تجارب تاریخ حیات انسانها هدیه شما شده است. شما شیء نیستید، گل نیستید که زود پژمرده شوید و آسیب بینید. والاترین ارزشها و قابلیتها در نهاد شما به ودیعه گذاشته شده است. به خود آید، بیندیشید و برخیزید و زندگی تازه‌ای را آغاز نمایید. سعی کنید از همین امروز با ابتکار عمل و برای اولین بار با دیگران صحبت کنید. این بار خودتان آغازگر صحبت باشید، انجام این کار خیلی سخت نیست، لاقلاً می‌توانید: الف. به اطلاعات «۱۱۸» تلفن زده و شماره تلفن دوست یا طیبی را پرسید. ب. به اداره شهرداری، فروشگاه، رستوران، یا مدرسه‌ای زنگ زده و ساعات کار آنها را جویا شوید. به فرودگاه زنگ زده و ساعت پرواز هواپیما را به شهر مورد نظر سؤال کنید. ج. به روابط عمومی صدا و سیما زنگ زده و نظرتان را نسبت به یکی از برنامه‌های رادیویی یا تلویزیونی

بگویید. د. به کتابخانه عمومی شهر یا یکی از ناشران معروف کتاب زنگ زده و سراغ کتابی را بگیرید. ه. سعی کنید همیشه با ظاهری ساده و آراسته تقدّم در سلام داشته باشید و با افراد غریبه در مسجد، اتوبوس، قطار، هواپیما، اتاق انتظار دکتر، مغازه، بانک، کتابخانه و پارک صحبت کنید و در برقراری ارتباط و شروع صحبت با دیگران، با ادب و کلمات و رفتار مطلوب اجتماعی پیش قدم باشید. و. با اشخاص مختلف، کوچک و بزرگ، آشنا و غریبه، وقت ملاقات بگذارید و نشستی داشته باشید. سعی کنید برای هر ملاقات و جلسه چیزی برای گفتن یا نشان دادن داشته باشید، مثلاً- می‌توانید برای این کار: ۱- کتاب جدید و مجله بخوانید و اطلاعات خود را بیشتر کنید. ۲- در امور سیاسی و اقتصادی جامعه، معلومات بیشتری کسب نمایید. ۳- خاطرات و تجارب جالب خود را مرور نموده و برای بازگویی آماده داشته باشید. ۴- از دوران کمرویی و تجاربی که با آن مواجه بوده‌اید سخن بگویید. ز. بعضی اوقات قرار گرفتن فرد کمرو در یک موقعیت اجتماعی ویژه، به گونه‌ای که افراد دیگر حرف تازه‌ای نداشته و فرصت چندانی برای مطرح شدن نداشته باشند و فرد کمرو با برخورداری از قابلیت ممتاز و اطلاعات بیشتر و حرفهای جدید برای گفتن، مرکز اصلی توجه باشد، با انگیزه بیشتر سخن می‌گوید و اعتماد به نفس بیشتری می‌یابد. به صحبت‌های وی گوش کنید. عنداللزوم سؤال کنید، پیرامون صحبت‌ها و اظهارات گوینده اظهار نظر کرده و توضیح بیشتری بخواهید. ط. سعی کنید در تمام کردن جلسه یا نشست و مذاکره و گفتگوی فی‌مابین نقش فعالی داشته و در خداحافظی هم پیش قدم باشید. ی. بالاخره اینک که به یاری حق توانسته‌اید بر اضطراب اجتماعی و کمرویی خود غالب آید و از زندگی نسبتاً فعال و رضایتبخشی برخوردار شوید، سعی کنید به سایر افراد کمرو، بخصوص اعضای محترم خانواده و اهل فامیل و دوستان بیشتر کمک نمایید. پایان

همه چیز با خدا ممکن است

(قانونمندی طبیعت) نوشته: سید مجتبی حورایی

مقدمه: حضور در طبیعت قانونمند: اساس صحبت قانونمندی طبیعت قوانینی است که بر زندگی ما جاری است. خداوند مهربان وقتی هستی را آفرید، یک سری قوانین برابر آن حاکم ساخت که تحت عنوان سنت‌های الهی یا قانونمندی طبیعت از آن یاد می‌شود. اگر کسی می‌خواهد در زندگی موفق باشد مسلماً لازمه‌ی آن این است که قوانین طبیعت را بشناسد و با پیروی از این قوانین، حمایت طبیعت و کائنات را برانگیزاند. متأسفانه از آنجا که انسان اشرف مخلوقات است و تسلطی بر طبیعت در خود احساس می‌کند، خود را از آن جدا می‌بیند در حالی که اگر چه انسان برترین آفریدگان و در حقیقت اوج آفرینش الهی است و خداوند مهربان او را بر سایر آفریده‌ها تسلط بخشیده اما هنوز جزئی از طبیعت است. در واقع می‌توان گفت با اینکه انسان در رأس هرم مخلوقات قرار دارد در هر حال جزئی از این هرم است و عنصری از یک مجموعه است که باید قوانین حاکم بر آن را اجرا کند. اگر اجرا کند حمایت و پاداش مجموعه رامی‌بیند و اگر سرپیچی کند لطمه می‌خورد. طبیعت هم همین گونه است. اگر قوانین حاکم بر آن را بشناسیم و به آن احترام بگذاریم و عمل کنیم حتماً از سوی آن حمایت می‌شویم و اگر برخلاف قوانین عمل کنیم حتماً با مشکلات جدی روبرو می‌شویم. بحث قانونمندی طبیعت بحث درباره قوانینی است که نظام آفرینش الهی بر آن استوار شده. می‌خواهیم ببینیم که چطور می‌توانیم از این قوانین در جهت حمایت از خود بهره‌بریم تا جایی که رخدادهای طبیعی هم موافق حرکت و برنامه‌های ما باشند. در جزوه پیش رو بر آن شدیم که به یازده قانون مسلم طبیعت به صورت مختصر و در حد حوصله پردازیم. قانون اول قانون خالی شدن (خلاء) اولین قانون، قانون خلاء است. این قانون می‌گوید: همیشه خلاء باعث جذب می‌شود. چیزی که باعث جذب می‌شود فقط خلاء است. هرچه خلاء بیشتر باشد، جذب بیشتر است. شما مسلماً می‌دانید که قدرت گردباد خیلی بیشتر از باد است. گردباد مجموعه‌ای از بادهای بسیار شدید و قدرتمند است که همه چیز را به داخل خود می‌کشد اما گردباد این قدرت جذب فوق العاده را از کجا دارد؟ حدستان درست است، علت جذب فوق العاده گردباد، خلاء درون آن

است. گردباد حرکت دارد اما داخلش خالی است و همه این جذب‌ها و کشش‌ها را از آن «درون خالی» دارد. انسان هم باید مانند گردباد باشد. اگر بخواهید موهبت‌های الهی را جذب کنید و برنامه ریزی‌ها، تلاش‌های جسمی، تلقین‌ها، تجسمات و تلاش‌های ذهنی‌تان نتیجه دهد، اگر می‌خواهید نیایش‌ها و دعاها ی‌تان اجابت شود، اول باید جا باز کنید و درون را خالی کنید. این خالی درون در همه ابعاد انسانی قابل بررسی است. خلاء ذهنی و خلاء دل اولین خلاء است که باید ایجاد کنید، اول باید ذهن و دلتان را خالی کنید. از چه؟ از هر آنچه بیهوده در آن جای دارد، هر آنچه وجودش زیانبار است یا سودی ندارد، از کینه‌ها، نفرتها، انتقام، حسادت، حسرت، یأس و ناامیدی، سوءظن بدخواهی و کج‌اندیشی و خلاصه همه آن چیزهایی که ذهن و دل خالی ما را بی‌سبب پر کرده‌اند. اما چگونه می‌توان این خالی را ایجاد کرد؟ ۱- بخشیدن: یکی از راه‌های ایجاد این خلاء بخشودن دیگران است. گاهی اوقات ما فکر می‌کنیم با بخشودن دیگران احیانا به کسی لطف کرده ایم، اما ابدا چنین نیست. بخشیدن اول از همه لطفی است که ما در حق خود می‌کنیم تا میدان ذهنی مان خالی شود. در نهج الفصاحه ۳۶ حدیث درباره عفو و بخشش آمده است. حدیث ۷۰۴ نهج الفصاحه درباره اهمیت فوق‌العاده بخشایش است. ان الله تعالی عفووا یحب العفو خداوند بخشاینده است و بخشایش را دوست دارد.

سدر اهمیت این موضوع همین بس که از هزارو یک نعمتی که خداوند مهربانمان دارد اول از همه بخشنده بودن او تأکید شده است. "بسم الله الرحمن الرحیم،" به نام خداوند «بخشنده» مهربان ۲- خالی‌تر: گاهی اوقات نه تنها باید ذهنمان را از کینه و نفرت و سایر چیزهای بد پاک و خالی کنیم بلکه باید از چیزهای مثبت هم خالی شویم تا امکان جذب بیشتری داشته باشیم. فرض کنید شما دانش، اطلاعات و تجربیات مفیدی برای دیگران دارید. انتقال این اطلاعات به دیگران نیز به نوبه خود ایجاد خلاء میکند و شما را برای جذب اطلاعات بیشتر مهیا می‌سازد. ۳- خالی‌زبان: ایجاد خلاء در زبان یعنی نگاه داشتن زبان از آنچه بیهوده، مضروب یا زیان‌بار است. سکوت یک خلاء درونی است. هرچه انسان بیشتر حرف می‌زند امکان جذب موهبت‌ها را کمتر و کمتر می‌کند. افرادی که زیاد حرف می‌زنند، دروغ می‌گویند، تهمت می‌زنند، غیبت می‌کنند و... با این کار میدان اطراف خود را پراز چیزهای بیهوده و مضر می‌کنند. حضرت محمد (ص) در حدیث ۹۷۶ نهج الفصاحه می‌فرماید: اول العبادۃ الصمت "نخستین مرحله عبادت خاموشی است" ۴- خالی شکم: وقتی زیاد غذا می‌خورید حجم عمده‌ای از انرژی ذهنی و جسمی شما صرف هضم و جذب غذا می‌شود و امکان فرستادن انرژی مثبت برای تحقق آرزوها و هدف‌هایتان کم می‌شود. به قول سعدی: اندرون از طعام خالی دار تا در آن نور معرفت بینی ۵- خالی از گناه: یکی از مهم‌ترین کارها برای ایجاد خلاء، خالی شدن از گناه است. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: "دعای شما مستجاب نمی‌شود مگر از گناه خالی شوید". اساسا اصل ایجاد خلاء از گناه ندامت و پشیمانی است. گناه یعنی سرپیچی از سنت الهی. یعنی استفاده نادرست از یک نعمت. اگر چنین کرده‌اید، در خلوت نزد خدایتان اعتراف کنید. امام باقر (ع) می‌فرماید: خداوند از انسان دو چیز می‌خواهد: یکی اعتراف به نعمت تا بیفزاید و یکی اقرار به گناه تا ببخشد. اگر از خدایتان چیزی می‌خواهید اما اجابت نمی‌شود یکی از علت‌های همین نداشتن خلاء است. از خودتان بپرسید چه نیت یا عمل ناپاکی در درون و بیرون من است که باید از آن بری و پاک شوم. مطمئن باشید به میزان خلایی که ایجاد می‌کنید جذب می‌کنید، به میزان این خلاء انرژی پتانسیل و درونی‌تان را برای جذب موهبت‌های الهی افزون می‌کنید. ۶- رهایی: گاهی اوقات به یک هدف وابسته می‌شوید. وابستگی به یک هدف هم موجب امتلاء و پیری است و این مانع خلاء است. کسی که مطمئن است دعایش اجابت می‌شود و به وعده الهی ایمان دارد وقتی دعایش را کرد در مسیر تلاش آن را به خدا می‌سپارد. این رها کردن به نوبه خود بخشی از ایجاد خلاء است. قانون دوم قانون جریان و حرکت‌دهنده‌ای در این هستی یک جریان‌نی دارد. یک هدفی دارد. ماذره ایستا نداریم. ذره ساکن نداریم. این جریان و حرکت طبیعت برای ما پیام دارد. پیامش این است که ما هم جریان داشته باشیم. جریان باد، جریان باران و همه جریان‌های طبیعت برای ما پیام دارند. حتی جریان‌های داخل بدن ما. بدن ما سه جریان دارد: جریان خون، جریان تنفس و جریان لطف. ایستایی در هر کدام از این سه جریان، مرگ راباعث می‌شود. خوب نگاه کنید ببینید کدام بخش زندگی شما

جریان ندارد، حرکت ندارد. هر قسمت از وجود شما که جریان ندارد را باید جریان بدهید. جریان، عین زندگی است. آب تا وقتی جریان دارد زلال و شفاف است و حیات و زندگی می‌بخشد. اما وقتی که ایستاد و در گودالی جمع شد، راکد و ساکن ماند، گند می‌زند، فاسد می‌شود و غیراستفاده می‌شود. همین الان به زندگی خود نگاه کنید، ببینید در کدام قسمت‌ها راکد است آن قسمت را به جریان بیاندازید. ثروت یکی از چیزهایی است که امکان سکون و در نتیجه فساد آن وجود دارد. در این باره احادیث زیادی وجود دارد. پیامبر اکرم (ص) در این خصوص می‌فرماید: "ثروت فراوان از نعمت‌های خدا است" همچنین ایشان فرموده‌اند: "خداوند بنده‌ی پرهیزکار ثروتمند مهربان را دوست دارد" بطور کلی در نهج الفصاحه ۱۳ حدیث در باره‌ی ثروت و ۴ حدیث در باره‌ی ثروتمند وجود دارد. اما احادیث فراوانی را داریم که مال اندوزی را عملی نکوهیده می‌دانند. حضرت علی (ع) می‌فرماید: "هر جا که دیدید کاخی بنا شده بدانید ظلمی در آنجا انجام شده" چرا که بنا کردن کاخ یعنی اندوختن مال و راکت کردن آن. ثروت باید جاری باشد تازه و سالم بماند و زندگی ببخشد. جاری شوید و حرکت دهید. انرژی جسمی تان را، ذهن خلاق تان را، سرمایه تان را و دانش تان را قانون سومقانون نظم همه هستی ما منظم است. حتی در بی‌نظمی‌هایی که می‌بینیم نظم نهفته‌ای وجود دارد. این جریان منظم هستی حتما برای ما پیامی دارد. حتی خسوف و کسوف هم نظم دارند. به شما می‌گویند در فلان شهر، فلان سال، فلان روز، فلان ساعت، فلان ثانیه کسوف رخ می‌دهد. به راستی پیام این نظم چیست؟ نظم هستی به ما می‌گوید که ماهم بعنوان عنصری از هستی باید نظم داشته باشیم تا با جریان هستی هماهنگ شویم. پس همه چیز وقتی در مسیر طبیعی و سلامت خود قرار دارد که نظم داشته باشد. مشکلاتی که در زندگی ما به وجود می‌آید به دلیل اختلال در نظمی است که در یک قسمت از زندگی ما به وجود آمده است. "جیم ران" در صفحه‌ی سوم کتاب "به سوی کامیابی نوشته‌ی انتونی رابینز" مینویسد: "همه‌ی تلاش‌ها پاداش دارند اما تلاش‌های منظم پاداش مضاعف دارند" در بیان اهمیت مسأله‌ی نظم همین بس که حضرت علی (ع) در آخرین لحظات شهادت می‌فرماید: "شمارا سفارش می‌کنم به اصل پرهیزکاری و نظم" قانون چهارمقانون بارشقانون چهارم قانون بارش است. متأسفانه واژه "صدقه" در فرهنگ ایرانی به درستی جا نیفتاده است. این واژه معانی گسترده‌ای دارد که خیلی‌ها به اشتباه فکر می‌کنند که صدقه یعنی به یک فرد فقیر یا تهیدست کمک کردن. شاید ۰.۱ یا ۰.۰۱ معنای صدقه این باشد که با پول به کسی کمک کنیم. گاهی اوقات کمک مالی به یک نفر کمترین کاری است که می‌توانیم برایش انجام دهیم. ۸۲ حدیث از نهج الفصاحه پیامبر اعظم (ص) به موضوع صدقه پرداخته است. در حدیث دوازدهم آمده است: "صدقه را از خویشان آغاز کن؛ اگر چیزی فزون آمد به کسان خود ده، اگر از کسان تو چیزی فزون آمد به خویشان ده و اگر از خویشان نیز چیزی فزون آمد به دیگران ده و همچنین صدقه را از همسر خویش آغاز کن." در حدیث چهارصد و یکم بهترین صدقه‌ها آن معرفی می‌شود که مسلمان دانشی بیاموزد و به مسلمان دیگر تعلیم دهد. در حدیث چهارصد و هفتم بهترین اقسام صدقه آن است که میان دو کس را اصلاح کنیم. در جای دیگر بهترین صدقه‌ها صدقه‌ای است که توسط زبان و شفاعتی که به وسیله آن اسیری را آزاد سازیم و از ریختن خون کسی جلوگیری کنیم بیان شده است. می‌بینید صدقه چه معنای عظیم و وسیعی دارد؟ بیایید صدقه را به همان وسعتی که دارد درک کنیم. بیایید صدقه را "بارش" معنا کنیم. بارش کنید! مهرتان را بارش کنید، عشقتان را بارش کنید، فکر مثبت و سازنده تان را بارش کنید و در مجموع تلاش کنید تمام خوبی‌های درونتان را به محیط پیرامون خود بارش کنید. شاید همسایه شما به کمک مادی شما نیازی نداشته باشد اما نمره‌ی فیزیک پسرش ۱۲ باشد و این در حالی است که شما توانایی علمی تان بالا است و می‌توانید به او کمک کنید و بارش خوبی‌هایتان را نثار او کنید. هرگونه جمع‌آوری ضد بخشش است. از طبیعت الهام بگیرید. زمین به آسمان می‌بخشد، آسمان به زمین. شته به مورچه می‌بخشد، مورچه به شته. این مضایقه بخشیدن قانون طبیعت است. خورشید چندین سال است که به شما می‌تابد بدون اینکه هیچ تمنایی از شما داشته باشد. بارش یعنی اینکه شما ببخشید. چیزی را نگه ندارید. پول، دانش، کتاب، سخن خوب، فکر ناب و خلاصه هر چه که دارید. بارش به کی و کجاشاید سوالی که برایتان پیش آمده این

است که صدقه را به چه کسی یا کسانی بدهیم. مابا نقل روایتی از پیامبر اکرم (ص) هم به پاداش الهی بارش اشاره ای داریم و هم از جایگاه آن سخن می گوئیم. پیامبر اکرم (ص) از فرشته وحی پرسیدند: پاداش صدقه (بارش) چقدر است؟ او گفت: صدقه ۵ نوع است که پاداش آن هم متفاوت است. صدقه نوع اول پاداشش یک به ده است و آن این است که به ادم صحیح و سالم دهند. صدقه نوع دوم پاداشش یک به هفتاد است و آن این است که به انسان زمین گیر و ناتوان دهند. صدقه نوع سوم پاداشش یک به هفتصد است و آن این است که به پدر و مادر دهند. صدقه نوع چهارم پاداشش یک به هفتاد هزار است و آن بارش به اموات و مردگان است. صدقه نوع پنجم صدقه به طالب علم است که پاداشش یک به صد هزار است. (صد هزار برابر پاداش برای شما که هزینه تحصیل کسی را فراهم می کنید) از همین امروز فکر کنید چه چیزی را باید بارش کنید. مهرتان را، عشق تان را، پول تان را، دانش تان را، وقت تان را... قانون پنجم قانون پاکپاکی، اساس جذب همه ی موهبت هاست. موهبت ها همیشه جذب پاکی می شوند و به نسبت پاکی که در خود ایجاد می کنید، لایق جذب موهبت ها می شوید. ببینید طبیعت، سرشار از پاکی است. برگ درختها که کثیف و غبار آلود می شود، باران می آید. باران، آلودگی ها را می شوید. نور خورشید، آب روی برگها را خشک می کند و برگهای درختان را پاکیزه می ماند. طبیعت، مدام خود را پاکیزه می کند و آلودگی ها را از خود دور می کند. حدیث داریم از پیامبر اکرم (ص) که شستن دست ها قبل و بعد از غذا روزی را زیاد می کند. حدیث داریم که در هر خانه ای که عنکبوت باشد در آن خانه فقر هست. عنکبوت نماد آلودگی است. باید قانون پاکی را یاد بگیریم. باید پاکی را از ذهنمان آغاز کنیم. ذهن خود را پاک کنید. قانون پاکی به نوعی با قانون خلأ در ارتباط است. ذهن خود را پاک کنیم از نفرینها، نفرتها، کینه ها و نبخشیدن ها. شاید یک نیت ناپاک، یک نیت آلوده در ذهن و دل شما مانع جذب موهبت های الهی شود. بعد از پاکیزگی ذهن و دل، نوبت پاکیزگی محیط، لباس و بدنمان است. حدیث داریم که: ((آب و جارو کردن جلوی خانه، روزی را زیاد می کند.)) ((ماندن خاک روبرو در خانه و نشستن ظرف های کثیف شب و باقی ماندن آنها تا صبح مانع استجاب دعا و جذب موهبت ها می شود.)) اگر زبانتن آلوده است به دروغ، تهمت و... زبانتان مانع جذب موهبت است. حدیث داریم که فحش دادن روزی را کم می کند و دروغ گفتن مانع روزی است. البته لازم است یادآوری کنیم که شما کسانی را بشناسید که دروغ می گویند، ناسزا می گویند و قانون مندی طبیعت را رعایت نمی کنند. اما وضع مالی خوبی دارند. یادتان باشد که "روزی" فرا تر از توانگری مالی است. روزی آرامش این لحظه شماست، فرصت هایی است که به دست می آورید، دوستان خوب، فرزند خوب و... همه ی این ها روزی محسوب می شوند. خوردن و آشامیدن آنچه که از دیدگاه الهی حلال و پاک است به پاکیزگی درون و گرایش فطری خدا جویی و حقیقت جویی ما کمک می کند و برعکس آن نیز بر فطرت و سرشت ما اثر نا مطلوب می گذارد و میل و گرایش ما را به سپاس و کرنش الهی کم می کند. قانون پاکی را گسترده ببینید و گسترده زندگی کنید. قانون ششم قانون سحر خیز یا سحر خیزی طبیعت پیام بگیریم. ثابت شده است که فتو سنتر گیاهان با سپیده دم شروع می شود و چرخه تاریکی متوقف می شود و گیاه چرخه نوری خود را آغاز می کند. صادقانه از خود پرسید فتو سنتر شما از چه ساعتی شروع می شود؟ در اینجا برای بیان اهمیت موضوع به نقل و حدیث از حضرت محمد (ص) می پردازیم. "سحر خیز باشید زیرا سحر خیزی مایه برکت است" و "خواب صبحگاهی مانع روزی است" حالا از یک دیدگاه دیگر به سحر خیزی نگاه می کنیم: از زمان مغرب یعنی زمانی که آفتاب غروب می کند و شب فرا می رسد و بیشتر و بیشتر همه جا را در خود فرو می برد. انرژی کیهانی بیشتر می شود. این ثابت شده است. انرژی هستی افزون می شود طبیعت بسیار آرام می گیرد و ما هم باید آرام بگیریم که در قرآن آمده است "ما شب را مایه آرامش شما قرار دادیم" به همین خاطر است که شب هنگامی که انرژی هسته ای سرشار است خواب به شما آرامش بیشتری می دهد. در شب همه ی عوامل انرژی بخش وجود دارد. این خوابیدن در اوج انرژی موجب شارژ عصبی و مغناطیسی ما می شود. روند افزایش انرژی کاینات از اذان مغرب شروع می شود و همین طور تا اذان صبح ادامه می یابد به طوری که هنگام اذان صبح انرژی هستی به اوج خود می رسد و از اذان صبح تا اذان مغرب، به تدریج از انرژی کاسته می شود و هرچه طول روز را طی می

کنیم کمتر می شود. پس اوج انرژی های هستی در لحظات پیش از طلوع است. اذان صبح تامل و آفتاب بهترین و مناسب ترین زمان از دیدگاه انرژی هستی و کیهانی است و انرژی جذاب هستی آماده جذب و خلق و ایجاد خواسته ها و نیات پاک دینی شماست. حدیث داریم که "هیچکدام از نمازهای روزانه تان به اندازه ی نماز صبح موثر نیست. بهترین نماز، نماز صبح است و بهترین زمان برای مراقبه، صبح است" قانون هفتم قانون جمع همیشه انرژی یک شخص از انرژی یک گروه کمتر است. از آنجایی که انرژی یک جمع بیشتر است، جمع بودن باعث جذب موثرتر هدف می شود. خداوند جمع را دوست دارد ((یدالله مع الجماعه)) تمام مراقبه ها و تلقین به نفسها، زمانی موثرتر واقع می شوند که در جمع صورت پذیرند. قانون جماعت در مورد عباداتمان نیز صدق می کند. عباداتی که در جمع صورت می گیرد بسیار بسیار موثرتر و خداپسندانه تر است. بعنوان مثال ارزش و اهمیت نماز جماعت در قیاس با نماز انفرادی قابل مقایسه نیست. اینکه می گویند صلح رحم طول عمر را افزایش می دهد ممکن است یکی از دلایلش حضور در جمع باشد. وقتی شنات به دیدار اطرافیان و خویشاوندان خود می روید و در جمع آنها قرار می گیرید انرژی شما بسیار بسیار بیشتر می شود در نتیجه سلامتی شما افزوده شده و باعث طول عمر شما می شود. امام رضا (ع) می فرماید: "اگر شما یک چیز را تعهد کنید که انجام دهید من چهار چیز را برای شما ضمانت می کنم اگر شما تعهد کنید که صله رحم را انجام دهید من ضمانت می کنم که طول عمرتان افزایش یابد، بستگان تان به شما علاقه مند شوند، وارد بهشت شوید و رزق روزی تان فراوان شود". با هم بودن را بسیار جدی بگیرید، صله رحم، مراقبه های گروهی را در فضای مثبت با هم بودن را قانون هشتم قانون هماهنگی به طبع نگاه کنید. به تمامی هماهنگ است. اگر هماهنگی در طبیعت نبود هیچ سیستمی ارزش خودش را نداشت و سیستم های منظم اگر هماهنگی نداشته باشند دچار نوعی بی نظمی و اختلال می شوند. بدن ما مجموعه ای از سیستم های منظم است. سیستم های گردش خون، گوارش، تنفس و... همه ی اینها وقتی درست کار میکنند که با هم هماهنگ باشند. به هماهنگی هستی نگاه کنید هماهنگی پراکنش کرده ی گلها با جریان باد و زنبور عسل. پیام هماهنگی موجود در طبیعت برای ما این است که انسان نیز بعنوان عنصری از هستی باید با هستی هماهنگ باشد. یکی از تعریف هایی که از موفقیت وجود دارد این است که موفقیت یعنی پیش برد تمامی جنبه های زندگی بطور هماهنگ. شما ابعاد گوناگونی دارید بعد جسمی، بعد مالی، بعد فرهنگی، بعد معنوی، بعد تفریحی و... که باید تمام این جنبه ها را باید با هم جلو ببریم. هنرمندان زیستن یعنی تمام ابعاد زندگی را با هم پیش بردن. قانون نهم قانون تنوع طبیعت و هستی ما بسیار متنوع است. این همه حیوانات و گیاهان گوناگون. انواع و اقسام موجودات. حتی تفاوت های زیادی در یک گونه ی خاص از موجودات، بین افراد گوناگون وجود دارد. شکل، رنگ، خصوصیات متفاوت دیگر. حتی در انسانها، اثر انگشتیچ دوانسانی شبیه یکدیگر نیستند. روحیاتشان، علایقشان، طرز فکرشان هرگز کاملاً مثل هم نیست. تنوع، ضد افسردگی است. تنوع به ما روحیه می دهد. تنوع، جریان، حرکت و نشاط می دهد. طبیعت اگر پر برکت است، به خاطر تنوع فصول است. چهار فصل داریم. ماهها مختلفند. یک ماه گرم است. یک ماه سرد و یخبندان. یک ماه برگها در می آیند. یک ماه برگها می ریزند. این تنوع هستی برای ما پیام دارد. در اسلام سفر خیلی توصیه شده است. ما حتی حدیثی داریم که مسافرت روزی را زیاد می کند. یکنواختی، کسالت روحی می آورد. اگر شما به طور مداوم در یک جا بنشینند، انجماد فکری و تعصب فکری به همراه خواهد داشت. وقتی از شهری به شهر دیگر می روید، بر اثر گوناگونی آب و هوا ساختار تنفسی شما مدام عوض می شود. وقتی نحوه تنفس تغییر کرد نحوه تفکر نیز تغییر می یابد. هر دو سه سالی یکبار رنگ خانه خود را تغییر دهید. رنگ آمیزی منزل باید متنوع باشد. تا جایی که امکان دارد در زندگی تان تنوع ایجاد کنید. به رنگ ها، به تنوع رنگ ها دقت کنید. سه رنگ در طبیعت بسیار زیاد است و این حتماً برای ما پیامی دارد. آبی آسمان و دریا حتماً برای ما پیام دارد. سبزی طبیعت حتماً برای ما پیام دارد. پیام این است: زندگی خود را با این سه رنگ آغشته کنید. قانون تنوع را در محیط اطراف خود، در فضا، در رنگ و غیره رعایت کنید. متنوع بودن را از طبیعت الهام بگیرید. قانون دهم قانون کار ما، قانون علت و معلول، قانون تابش و بازتابش و قانون عمل و عکس العمل نامیده می شود. گفته می شود که هر چه

می‌کنیم، با هر نیتی که داریم، هر عمل از ما، تابشی است به بیرون که بازتابشی به درون دارد. ببینید در طبیعت نور خورشید به زمین می‌خورد. از زمین به چشم شما می‌رسد و شما می‌توانید زمین را ببینید. هر چیزی بازگشتی دارد. در کوه صدا می‌زنید، صدا به دیوار کوه برخورد می‌کند و به سوی شما باز می‌گردد. نیت شما به بیرون می‌تاباند و عمل به مقداری ضعیف‌تر، چون نیت همیشه از عمل قوی‌تر است. این اعمال و نیت شما بازتابشی دارند که حتماً به سوی شما باز می‌گردد. تمام اعمال و نیت ما به خودمان باز می‌گردد، به قولی: "هر چه کنی به خود کنی، گر همه نیک و بد کنی" و یا "از ماست که بر ماست" و یا بهتر از همه این شعر مولانا: "این جهان کوه است و فعل ما، صدا" در قرآن کریم آمده است: "فمن يعمل مثقال ذره خیرا یره و من يعمل مثقال ذره شرا یره" یعنی تمام اعمالی که انجام می‌دهیم به خودمان باز می‌گردد و بازتابش آنها را در زندگی خود خواهیم دید. روایتی داریم که هر گرفتاری ورنج و عذابی که به شما میرسد نتیجه‌ی کردار شماست و بسیاری راهم خدا می‌بخشد. در روایتی دیگر آمده است که "کارمای ۳ چیز به انسان بر می‌گردد ۱. ستم ۲. مکر ۳. پیمان شکنی" این‌ها از آن تابش‌هایی هستند که بازتابشان در همین دنیا شامل حال انسان می‌شود. همه‌ی اعمال و نیت مثبت و همه‌ی اعمال و نیت منفی به سوی ما باز می‌گردند. پس با نیت و اعمال خوب، از طبیعت "خوب" دریافت کنیم. گیرم که خلقی را به طریقی فریفتی با دست انتقام طبیعت چه می‌کنی

مالیه عمومی

ه، ۲۹ اردیبهشت ۱۳۹۰، ۵۷:۰۶

مالیه عمومی مولف: دکتر احمد توکلی

خلاصه کتاب: مالیه عمومی - سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) - چاپ پنجم - تهیه و تنظیم: علیرضا اژدری - اقتصاد بخش عمومی یا مالیه عمومی: بررسی انتقادی است از عملیات و فعالیتهای مربوط به چگونگی انجام هزینه‌های دولت، روشهایی که دولت در کسب وجود مورد نیاز خویش به کار می‌بندد و چگونگی اداره و جوه و منابع مالی دولت. اقتصاد بخش عمومی تلاش خردورزانه و هنجاری برای بررسی اهداف، ابزارها، محدودیتهای، و امکانات اقتصادی فرد و جامعه است. فصل اول: مالیه عمومی: تلاش اثباتی و هنجاری است. تورم: ارزش پول در قبال کالا کم میشود. نقش دولت در اقتصاد بخش عمومی: اقتصاد اثباتی و اقتصاد دستوری یا هنجاری. - تعیین مرزهای دخالت دولت - جهت دادن به تولید - توزیع درآمد و هنجارهای رفتاری جامعه - برآورد هزینه‌های دولت - منابع درآمدی، مقررات دولتی، تولید دولتی - مقررات زدائی و خصوصی سازی اقتصاد اثباتی: مطالعه فرایند کارکرد اقتصاد، طرز اقتصاد با قبول پیش فرض‌ها. اقتصاد هنجاری: تعیین اهداف و سیاستها و شناخت راههایی که به اهداف اقتصاد ختم می‌شود. اقتصاد بخش عمومی = اقتصاد اثباتی + اقتصاد هنجاری (دستوری) اقتصاد بخش عمومی یا مالیه عمومی: بررسی انتقادی است از عملیات و فعالیتهای مربوط به چگونگی انجام هزینه‌های دولت، روشهایی که دولت در کسب وجود مورد نیاز خویش به کار می‌بندد و چگونگی اداره و جوه و منابع مالی دولت. اقتصاد بخش عمومی تلاش خردورزانه و هنجاری برای بررسی اهداف، ابزارها، محدودیتهای، و امکانات اقتصادی فرد و جامعه است. بخش عمده مالیه عمومی عبارت است از: ۱- مصارف عمومی ۲- منابع عمومی ۳- اداره امور مالی (بودجه بندی، حسابرسی و نظارت) اقتصاد بازار: توضیح دهنده رفتار مصرف کننده (تقاضا) و تولید کننده (عرضه) رفتار مصرف کننده (تقاضا): مطلوبیت نهائی و هزینه نهائی رفتار تولید کننده (عرضه): تولید نهائی و هزینه نهائیهما هنگ کننده روابط خریدار (مصرف کننده) و فروشنده (تولید کننده) قیمت است. بازار نهادی است برای به ثمر رساندن معاملات. نقش دولت در بازار: ۱- موارد نارسائی بازار را تشخیص دهد. ۲- خیرخواهانه و مدبرانه به نفع عموم تصمیم بگیرد. ۳- با اقتدار تصمیم را اجرا کند. تعیین قلمرو و فعالیت دولت: بستگی به اعتقادات و فلسفه سیاسی جامعه دارد. (بازار و دولت مکمل یکدیگرند). اهداف در اقتصاد ملی: - کارآیی اقتصادی

(ملاک سنجش دولت) - عدالت اجتماعی - تقویت ارزشهای انسانی (مشخص کننده قلمرو دولت) این سه عامل در شکست و پیروزی بازار دخیل هستند. کارایی اقتصادی: استفاده از منابع در تولید در سطحی که حداکثر رفاه ممکن برآورده شود. مالیه عمومی: پیوند دهنده اقتصاد و سیاست است. نقش اقتصادی دولت: ۱- دفاع از کشور در برابر تجاوز بیگانگان ۲- حمایت از جامعه در برابر زورگوئی و چپاول ۳- تبیین حقوق و مالکیت ۴- اعمال قراردادها ۵- خدمات عمومی

۶- زیر بناهای اقتصادی ۷- ایجاد فضای اخلاقی ۸- حفظ ثبات در اقتصاد بخش عمومی، جنبه های خرد اقتصادی دولت بررسی می شود. در اقتصاد بخش عمومی مناسبات بین بخش خصوصی که تولید کننده کالای اقتصادی است و بخش عمومی که کالای سیاسی تولید می کند مطالعه می شود. * * * * * فصل دوم: اقتصاد پاسخگوی دو سؤال است: ۱- با منابع محدود چگونه تولید کنیم ۲- چگونه محصولات را بین اعضاء توزیع کنیم اقتصاد کارآ: با منابع محدود سطحی از کالاها و خدمات فراهم شود که بیشترین منفعت را در کل اجتماع حاصل کند. هزینه فرصت: ارزش بازاری منابع یا نهادهای بکار رفته را با قیمت های بازار هزینه فرصت مینامند. تخصیص کارای منابع: وقتی منابع به تولیدات مختلف تخصیص یافت (وقتی که ترکیبی از کالاها و سطح تولید آنها نیازهای بیشتری از سطح جامعه را تامین کند). بازده نزولی: وقتی هزینه نهائی با افزایش تولید بالا رود. نقطه کارآ: نقطه ای است که منافع نهائی اجتماع تولید با هزینه نهائی اجتماعی تولید برابر گردد. هزینه نهائی = منفعت نهائی = $MSB = MSC$ کارایی کل اقتصادی وقتی حاصل می شود که در تمامی بازارها، یکایک محصولات در نقطه کارا تولید شوند. انواع فعالیت های اقتصادی: ۱- کارآ: منافع کل حاصل از یک فعالیت اقتصادی برای جامعه بیش از هزینه های کل آن باشد. ۲- ناکارآ: هزینه کل یک فعالیت اقتصادی از منافعش برای همه افراد جامعه تجاوز کند. نارسائی بازار در ناکارآمد کردن اقتصاد: - انحصار - آثار خارجی - کالای عمومی - بی ثباتی اقتصادی - نواقص بازار انحصار طبیعی: فعالیت چند شرکت خاص در سرمایه گذاری های زیربنائی (مخابرات، آب و فاضلاب). انحصار چه حاصل تبانی باشد و چه طبیعی بازار به نقطه ناکارائی کشیده می شود. ویژگی کالاهای خصوصی: ۱- رقابت پذیری است: افزایش مصرف باعث افزایش تولید و در نتیجه افزایش هزینه. ۲- استثنا پذیری است: ارتباط مستقیم بین پرداخت و مصرف کالا. کالای عمومی: عرضه کالای عمومی به یک نفر، بطور همزمان عرضه به دیگران را نیز ممکن می سازد، بی آنکه هزینه اضافی پیدا شود. (صدا و سیما، دفاع ملی، نظام قضائی) دولت با سیاستهای مالی و پولی می تواند باعث نظام معاملات پولی پایدار شود و ثبات بازار را ایجاد کند. نبود ثبات اقتصادی همراه با کاهش سرمایه گذاری است. نواقص بازار: ۱- شفافیت بازار: فرض براین است که کلیه اطلاعات لازم برای تصمیم گیری بهینه وجود دارد ولی در حقیقت این طور نیست زیرا نقص اطلاعات یا اطلاعات گمراه کننده در بازار وجود دارد. ۲- جابجائی بی مانع و بی هزینه عوامل تولید: یعنی به راحتی بتوان با عوامل تولید اقام به تولید کرد ولی قوانین و مقررات و عادت فرهنگی و عوامل زیادی مانع آن است. ۳- رفتار عقلائی و رفتار غیر عقلائی: بر می گردد به نحوه تصمیم گیری افراد. اقدامات لازم جهت رفع نواقص بازار: - اعمال مقررات ایمنی - استانداردها - درج ویژگی کالا - نصب برچسب قیمت - تسهیل مقررات استخدامی - تعریف حقوق مالکیت - حمایت از مالکیتچند نکته: کارائی در اقتصاد جدا از بحث عدالت است. نظام بازار هیچگاه به عدالت دست نمی یابد. امروزه هیچ اقتصادی توزیع درآمد را کاملاً به نظام بازار وا نمی گذارد. نقطه کارای تولید جائی است که منافع نهائی اجتماعی تولید با هزینه نهائی اجتماعی تولید برابر گردد. بازار و ارزشهای انسانی: یکی از اهداف مطلوب هر اجتماع را ارزشهای انسانی می نامند که می توان بعضی از آنها را به شرح زیر برشمرد: - رفتار اخلاقی - اعتقادات اجتماعی - آزادی از استعمار - انتخاب مصرف کننده - آزادی فردی - عزت و استقلال ملی - وحدت و همبستگی نظام بازار بر سه موضوع پا فشاری می کند: ۱- کارائی اقتصادی به عنوان هدف. ۲- ساز و کار قیمتها به عنوان راه انحصار کسب کارائی. ۳- اثباتی و فرا ارزشی بودن این ساز و کار به عنوان پشتوانه علمینکته: پافشاری بر کارائی به پیدایش مذهب رشد پرستی انجامیده است. (مذهب

رشد پرستی فرا ارزشی بودن اقتصاد اثباتی است.) عناصر اصلی توسعه: - رشد اقتصادی - عدالت در توزیع درآمد - مشارکت و ارزشهای متعالیویژگیهای انسان عقلانی از دیدگاه اقتصاد آزاد سرمایه داری: - تنها نفع خویش را در نظر دارد.

زیاد خواه است. - خود بهترین قاضی رفاه خویش است. - مطلوبیت وی مستقل از دیگران (انسان خود پرست، زیادی خواه، بدون نیاز به هدایت، اثرپذیر از عوامل نفسانی و غیرمادی، قادر به بهترین انتخابها و بدون توجه به دیگران در بیان خواسته خود میباشد.) اقتصاد اثباتی، اقتصاد را علمی عینی و فرا ارزشی می نامد. قدرت انتخاب + آزادی انتخاب = آزادی واقعیوقتی انحصار به دست قدرتهای اقتصادی و شرکت های تجاری می افتد تبلیغات و سیاستهای آنها به سه پدیده رفتاری منجر می شود: ۱- رفتار هیجانی ۲- خرید آزمندانه ۳- خرید مسرفانهعواملی که باعث نقض آزادی انتخاب افراد به عنوان مهمترین وجه اخلاقی می شود: ۱- اقتصاد آزاد سرمایه داری با انحصارات خود قدرتهای بزرگی را در بازار می آفریند که توان ورود به بازار را از اکثریت می گیرد. ۲- در انتخاب و مصرف کالا قدرت انتخاب و آزادی انتخاب را از فرد سلب می کند. ۳- تبلیغات تجاری که خواسته شرکتهای بزرگ و به دست رسانه ها انجام می شود موجب تحریک نفسانی افراد می شود و به هوسها دامن میزند. ویژگیهای نقطه کارای تولید: ویژگی این نقطه آن است که اگر کمتر از آن تولید کنیم جامعه مقداری منفعت قابل حصول را از دست می دهد و کفران کرده ایم و اگر از آن بیشتر تولید کنیم جامعه زیان می بیند و اسراف کرده ایم. * * * * * فصل سوم: اهداف دولت از حضور در کنار بازار: - برای ارتقای کارائی اقتصادی - افزایش عدالت - بهبود ارزشهای انسانی نقش دولت برای رسیدن به اهداف: - نقش قانون گذاری - نقش ثبات بخشی - نقش تخصیصی - نقش عدالت خواهانه - نقش هدایتی

نکته: میزان اهمیت نقش های دولت در بازار به چه عواملی بستگی دارد: نظام فرهنگی، سیاسی و اقتصادیاولویت بندی اهداف دولتها بر چه مبنائی است: - جهان بینی - انسان شناسی فلسفیعقاید مختلف در نظامهای اقتصادی: - مکتب اصالت مطلوبیت: هدف از سیاستگذاری در این مکتب بیشینه سازی رفاه کل است - بعضی از فلاسفه غربی (رالز): هدف عدالت اجتماعی است - سوسیالیست ها: برابری - اصالت آزادی فردی (هدف آزادی فردی) نکته: با توجه به اختلاف عقاید نقش دولت متفاوت استحق مالکیت: قدرت استفاده از یک ملک یا مال یا منافع آن است. نکته: تمامی احکام فقهی به عنوان احکام اولیه تلقی می شود و مورد حمایت قانون است و تمسک به احکام ثانویه و احکام حکومتی تنها در شرایط ضروری با حفظ مصلحت عمومی است. شش انگیزه دولت در وضع قانون: ۱- سازماندهی به رفتار بنگاههای اقتصادی (قوانین ضد انحصار) ۲- جلوگیری از آثار خارجی (قوانین حفظ محیط زیست) ۳- بهبود جریان اطلاعات (تعیین استانداردها و شرایط بهداشت کار) ۴- بهبود توزیع درآمد (قانون مالک و مستاجر) ۵- تنظیم بازار پولی (محدودیت معامله ارزی یا اعطای اعتبار بانکی) ۶- حفظ کیفیتهای مطلوب اجتماعی و هنجاری (آموزش) نکته: فرایند قانون گذاری طولانی تر و عمر آن بیشتر است و توسط قوه مقننه و مجریه صورت میگیرد. فرایند سیاست گذاری در زمان کوتاه تر صورت میگیرد و عمر آن کوتاهتر و مقطعی است و توسط قوه مجریه صورت میگیرد. روشهای بازگرداندن ثبات به بازار: - هدف گذاری در عرضه پول - تغییر نرخ بهره - تعدیل تعرفه ها - نرخ ارز - تغییر هزینه کل دولت - مالیتها (این اهداف بصورت کوتاه مدت یا بلند مدت اعمال میشوند) نکته: نظام بازار حتی اگر کارا باشد نمی تواند عرضه مناسب پول را مشخص کند. نقش تخصیصی دولت در بازار: - مالکیت مشاع - کالای عمومی - آثار خارجی و کالای مختلط - انحصار طبیعیویژگی های کالاهای عمومی: - استثنا ناپذیری - رقابت ناپذیریویژگی های کالاهای خصوصی: - استثنا پذیری - رقابت پذیریه کالا و خدماتی که دارای آثار خارجی باشند، کالای مختلط گفته می شود. عدالت مفهومی است که دین، فلسفه و ارزشهای فرهنگی آن را تعریف می کنند. در آثار خارجی و کالای مختلط دولت در واقع با نقش خویش در این حیطه باعث افزایش تخصیص منابع (با وجود منافع خارجی) و کاهش آن (با وجود هزینه خارجی) خواهد شد. چون نظام بازار قادر نیست حداقل های عدالت توزیعی را فراهم سازد به

اقدام " باز توزیعی " دولت نیاز می باشد. کارائی : اقدامی را کارا گویند که بدون آسیب رساندن به کسی دست کم وضع یک نفر را بهبود بخشد. نکات : ۱- انگیزه نقطه مرکزی انتخاب است. ۲- کارآفرینی یکی از ارزاترین ابزارهای ایجاد کارائی است. ۳- ابزار کار آفرینی : - ویژگی های فردی و جمعی - وجدان کاری - انضباط - شایسته سالاری - قانون مدار یا بازار ایفای نقش در دست دولت : - وضع مقررات و قانون - وضع مالیات و پرداخت یارانه - عرضه مستقیم کالا و خدمات - حمایت از اعتقادات و ارزشهای صحیح * * * * * فصل چهارم : دولت در قانون اساسی با دو عنوان مطرح است : ۱- حکومت ۲- قوه مجریه نگاه قانون اساسی به اقتصاد : اقتصاد وسیله است نه هدفنقشهای دولت در اقتصاد بر اساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران : - نقش قانون گذاری (مالکیت خصوصی) - نقش ثبات بخشی (فعالیت بخش خصوصی، دولتی و تجاری، سیاستگذاری، سیاستهای پولی و مالی، بانکداری " در مالکیت دولت است و قدر مطلقه خلق پول و مهار آن دولت است ، " مالیات قانونی، تنظیم بودجه) - نقش تخصیصی (تامین و عرضه کالاهای عمومی، امنیت ملی، دارائی های مشاع، انحصار طبیعی، سرمایه گذاریهای سنگین) - نقش عدالت خواهانه (رفع فقر و محرومیت، تامین امکانات برابر و متناسب، ایجاد رفاه عمومی، تامین اجتماعی، تحصیل رایگان، حق داشتن مسکن) - نقش هدایتی (ویژگیهای خاص اخلاقی، علمی و عقیدتی برای دولتمردان، نظارت دقیق از سوی اسلام شناسان عادل و پرهیز کار، حفظ استقلال، عزت ملی و عدم وابستگی، صدا و سیما بعنوان ابزار در این نقش) نکات : دولت مسئول تامین و عرضه کالای عمومی است. ریاست شورای عالی امنیت ملی برعهده رئیس جمهور است. دو کالای عمومی و اساسی : ۱- قضاء ۲- قانون گذارهدف اقتصاد آزاد رسیدن به نقطه بهینه است که به خودی خود به این نقطه منتهی نمیشود مگر با سیاست گذاری دولت. قانون فعالیتهای مضر برای محیط زیست را غیرمجاز میداند زیرا دارای هزینه های خارجی است. عدالت خواهی در اقتصاد ویژگی مهم حاکمیت دینی است. عدالت یعنی تامین امکانات برابر و متناسب و رفع فقر و محرومیت. * * * * * فصل پنجم : انتخاب جمعی بدون همکاری به نتیجه کارا نمی رسد و همکاری با وجود انگیزهای خودخواهانه به انتخاب جمعی نمی انجامد بلکه نیاز به نهادهای اجتماعی، قانون و قدرت است یعنی در انتخاب جمعی به وجود دولت نیازمندیم. انواع حکومت : ۱- فردی مدعی یا همه چیز دانی ۲- نظامهای مردم سالارنکات : در زمان شکست بازار به حکومت رجوع میشود تا حکومت با تصمیم گیری صحیح و بر اساس رای و نظر مردم بازار را از حالت شکست خارج کند. دولت در زمان تولید کالاهای عمومی با حصول اتفاق آراء و اجماع و تامین هزینه تولید کالای عمومی از مالیات اقدام می نماید. با توجه به اینکه تصمیمات دولت حاصل جمع بندی ترجیحات مردم است لذا رای داد مخلصانه نتیجه اجتماعی قابل حصول دارد. مردم سالاری، نظامی است (حکومت جمعی) که در آن اعضای جامعه به طور مستقیم یا غیر مستقیم در تصمیم سازی هایی که بر همه موثر است مشارکت دارند. این تعریف مبتنی بر قاعده اکثریت آراء است. رای گیری مستقیم همیشه نتایج سازگار و قاطع ندارد چون ترجیحات چند بعدی مردم باعث می شود که نتوان ترجیحات فردی را به ترجیحات جمعی تبدیل کرد. همکاری در مبادله آراء یا ائتلاف سیاسی بعضاً آثار سازگاری را کاهش میدهد ولی منجر به اقداماتی در بخش دولتی می شود که تنها ترجیحات اکثریت رای دهندگان را تامین می کند و هزینه سنگین بر اقلیت تحمیل می کند بطوری که در جمع منافع خالص اجتماعی ندارد. قاعده اکثریت (فرایند انتخاب دموکراتیک) : بدیل‌های رقابتی مورد آزمایش و تجربه قرار می گیرند و با بدیل های که به وسیله یک گروه اکثریت در حال تغییر دائمی است جایگزین گردد. کالای ممتاز : کالای که از اهمیت زیادی برخوردار است که دولت برای اطمینان از مصرف حداقلی از آن باید دخالت کند مانند تحصیل و واکسیناسیون. لیبرلها به دلیل تعارض رفتار پدر سالارانه دولت با آزادی فرد با آن مخالفند. انسان در مدلهای اقتصادی : موجودی است که بیشینه سازی منافع مادی و فردی انگیزهای انتخاب و رفتار اوست که به این رفتار " رفتار عقلانی " می گویند. انتخاب عمومی : مطالعه تصمیم گیری غیربازاری یا به طور ساده کاربرد علم اقتصاد برای علوم سیاسی است. کالای سیاسی : کلیه کالاها و خدمات عمومی است که با فرایند سیاسی عرضه

میشود. ویژگیهای مردم سالاری دینی: ۱- بسترهای سعادت بخش را با مناسبات و حیانی قابل تعیین و ارائه می‌کند. ۲- راه مهار هوی و هوس را تعلیم و راه تزکیه را نشان می‌دهد. ۳- سرنوشت بشر را به خودش وا میگذارد. ۴- رای دادن را حق مردم و تکلیف آنها می‌داند. ۵- رهبری را شایسته برجستگان در عدل و علم می‌داند و تا این صفات باقی است رهبری ایشان پابرجا است. ۶- کار اجرائی را به دست منتخبان دوره ای میسپارد تا منافع چرخش قدرت هم تامین شود. نکات: رای تحت تاثیر عوامل مختلف شخصی یا اعتقادی نیز موثر است: مانند قومیت و نژاد تا اعتقادات و وابستگی های طبقاتی. رای دهنده به کسی رای می‌دهد که آنان را بهترین مدافع منافع خویش تلقی کند. رای دهنده اگر برای کسب آگاهی به منابعی رجوع کند که این طلاعات را رایگان یا با هزینه ناچیز عرضه می‌کنند، این طرز رفتار را بی‌اعتنائی عقلانی رای دهنده می‌نامند. تصویر ذهنی رای دهنده از نامزد، گرچه مبهم و نادرست، اهمیت بسیاری برای پیروزی وی در انتخاب دارد. در فرایند بازار رقابتی، کار آفرینان اقتصادی کالاهائی را تولید می‌کنند که بیشترین جذابیت را برای مصرف کنندگان داشته باشد. (کار آفرینان نیروهای پویای بخش خصوصی هستند) سیاستمداران، نیروی پویای فرایند تصمیم سازی سیاسی اند. سیاستمدار موفق کسی است که بتواند ترکیب برنده را پیدا کند. (این ترکیب شامل نظریه های گوناگونی است که سازگار جلوه کند و رای دهندگان را جلب کند). سیاستمداران برای پیروزی در انتخابات از منافع گروه های خاص حمایت می‌کنند و آنها نیز منابع لازم را برای او فراهم می‌سازند، آنگاه این منابع برای اقناع اکثریت رای دهندگان نا آگاه به کار گرفته میشود و آنها میپذیرند که در جهت اقناع آنها گام برداشته می‌شود. * * * * * فصل شش: کالای سیاسی: اقدامات دولت برای عرضه کالا یا خدماتی است که چون در فرایند سیاسی صورت می‌گیرد، آن را کالای سیاسی می‌نامند. تقاضا کننده کالای سیاسی رای دهندگان هستند و سیاستمداران و کارمندان عرضه کننده کالای سیاسی. مردم سالاری مبتنی بر نمایندگی، بهترین مرجع جایگزین بازار در تولید کالای سیاسی است و عوامل موثر بر این مرجع، رای دهندگان، سیاستمداران و کارمندان هستند. عوامل شکست دولت: - نارسائی ناشی از طرف تقاضا: ۱- کم اطلاعی و نا اطمینانی رای دهندگان. ۲- قطع ارتباط پرداخت و مصرف. ۳- نقایص رای گیری مبتنی بر تمایلات - نارسائی های ناشی از طرف عرضه: ۱- اثر منافع گروه های خاص. ۲- اثر نزدیک بینی (چرخه تجاری سیاسی) ۳- سلطه اداری و خود محوری کارمندان. ۴- ضعف انگیزه برای افزایش کارائی. ۵- ضعف دانش و اطلاعات وقتی نفع شخصی انگیزه اصلی در فرایند سیاسی باشد و خیرخواهی عمومی متزلزل یا اصلاً نفعی شود باید منتظر شکست فرایند تولید کالای سیاسی باشیم. عوامل موثر در تولید کالای سیاسی: ۱- رای دهندگان ۲- سیاستمداران ۳- کارمندان رفتار خود محورانه زیاده خواهی مادی سیاستمداران موجب نارساییهای ناشی از طرف عرضه می‌شود. انگیزه خود بینانه منشا شکست در تامین عدالت و دیگر ارزشهای مطلوب جامعه است. اثر نزدیک بینی سیاسی: کم اطلاعی رای دهندگان، رفتاری را در سیاستمداران برمی‌انگیزد که به آن اثر نزدیک بینی سیاسی می‌گویند. اثر نزدیک بینی سیاسی مانع دیدن نتایج پیچیده آینده است. (کالاهای سیاسی که هزینه ملموس و فوری ولی منافع آتی ناملموس دارند کمتر مورد توجه هستند). چرخه تجاری سیاسی: دولت حاضر باشد اقتصاد را چنان دست کاری کند که موانع انتخاب مجدد را رفع سازد. عوامل شکست دولت در تامین عدالت و ارتقای اخلاق و ارزشها: ۱- انگیزه خود بینانه ۲- توزیع ناعادلانه در آمد و ثروت ۳- فعالیت های مفت طلبانه ۴- نفع طلبی شخصی ۵- فعالیت‌هایی که بر بی‌عدالتی و ناکارائی دامن می‌زنند. ۶- انحصارات رسانه ای و اقتصادی، ناسازگار با محیط زیست شهروندان درجه اول در مردم سالاری غربی: کسانی هستند که واسطه بین نمایندگان و رای دهندگان قرار دارند و اصطلاحاً گروه‌های ویژه نامیده می‌شوند وقتی گروه‌های ویژه واسطه بین نامزدها و شهروندان قرار می‌گیرند ذات برابر طلبی در ملاک یک فرد و یک رای درهم می‌ریزد. دیکتاتوری پول: دستگامی که یک قدم برخلاف مصالح پول و پولداران بر نداشته و بر دامنه اقتدار و نفوذ آنها می‌افزاید. اقتصاد دارای دو منشاء است: ۱- اخلاق: باساز و کار رسیدن به مقصد توجه دارد. ۲- مهندسی: به پیشینه سازی سود و مطلوبیت توجه دارد. مسائل تعهد: اگر مردم بتوانند

خود را متعهد سازند که بر خلاف منافع مادی خویش عمل کنند به وضعیت بهتری دست میابند. در زندگی روزانه اقتصادی - اجتماعی مکرراً با مسئله تعهد روبرو هستیم. شرایط و ویژگیهای "جامعه اسلامی و مردم سالاری دینی": ۱- اعتقاد به انسان و جهان و رجوع به عقل و فطرت و هدفمند بودن جهان و زندگی ابدی بعد از مرگ. ۲- هدفمندی اقتصاد اسلامی، تامین نیازهای اساسی و فرصتهای برابر، جلوگیری از تمرکز ثروت نزد افراد. ۳- ویژگی حاکمان در مردم سالاری و روش انتخاب و مشروعیت حاکمیت آنها. ۴- ویژگیهای عدل و علم که علم ضامن ترجیح منافع عمومی به منافع شخصی است و علم ضامن تدبیر امور بر اساس ضابطه های اصیل حقوق الهی و توجه عقلانی به اقتضائات زمان و مکان. ۵- زهد در مصرف و حرص در تولید، از وابستگی به گروههای ویژه حاکم را باز می دارد. ۶- مسئولیت اجتماعی مسلمانان به عنوان تکلیف باعث می شود عرضه و تقاضا تابع مصالح عمومی باشد. در عرضه کالای سیاسی، تاکید بر تعهد دینی در نامزدهای انتخابات به پیش بینی سازوکارهای قانونی مناسب منجر می شود و حضور فرصت طلبانه در صحنه سیاسی کاهش می یابد. انسان عقلانی در هر تصمیمی با مقایسه هزینه ها با فایده ها، دست به انتخاب می زند، تحلیل هزینه-فایده اجتماعی، روش تجویزی است برای رسیدن به تصمیم صحیح. ارزیابی طرح: روشی برای دستیابی به انتخابی آگاهانه و عاقلانه است. تحلیل هزینه-فایده در ارزیابی طرح، ابزار بخش خصوصی است. دلایل بکارگیری لفظ اجتماعی بعنوان صفت تحلیل هزینه-فایده: ۱- آثار هر تصمیم دولتی بر تمامی افراد جامعه باید لحاظ شود. ۲- کاربرد کلمه اجتماع برای یادآوری این نکته است که آثار توزیع درآمدی هر تصمیم در تحلیل هزینه-فایده داخل شود. ۳- قیمت‌های بازار با نرخ بازدهی سرمایه یا نرخ بهره برای محاسبه ارزش حال منافع و هزینه ها مناسب نیست بلکه باید دولت به قیمت‌های اجتماعی تکیه کند. مشکلات تحلیل هزینه-فایده اجتماعی: ۱- فایده ها و هزینه های غیرمستقیم به سختی قابل ارزش گذاری و اندازه گیری است. ۲- تعیین نرخ فایده ها و هزینه های آتی را به حال بازگردانیم. (مثلاً- پیش بینی هزینه ۳ سال دیگر) ۳- تعیین الویت ها و اهداف، دولت منابع محدودی دارد، کدام طرح الویت دارد. ۴- تعیین وزن برای هر فایده یا هزینه است که به وسیله آن جنبه عدالتخواهی و اخلاق مراعات می شود. کاهش اشتباه در تصمیم گیری و انحرافات در بکارگیری راهنمایی فنی و ارزش ها توسط تحلیلگر: ۱- تحلیلگر باید همواره مجموعه ای از تصمیمات را برای مقایسه عرضه کند. ۲- اهداف باید با صراحت کامل بیان شود. ۳- تحلیلگر باید تمامی فایده ها و هزینه ها را در فهرست خویش بیاورد. ۴- تحلیلگر در کار خویش باید از اصول ثابتی پیروی کند. نکات: هر چه نقش رای دهندگان بیشتر و آگاهانه تر باشد شکست دولت ابعاد کمتری میابد. نظریه بازی ها نشان میدهد که همکاری و اعتماد متقابل در فعالیت های اقتصادی موجب کاهش هزینه می شود. نظریه انتخاب عمومی کوششی است برای درک آنچه هست. * * * * * فصل هفتم: منبع اصلی تامین هزینه های دولت مالیات میباشد و اخذ مالیات نقشهای هم در کنترل بازار دارد از قبیل تعدیل درآمدها و محدود سازی آثار خارجی منفی. مالیات بخشی از تولید ملی است. وقتی دولت مالیات می گیرد بر رفتار، انگیزه ها و انتخابهای مردم اثر می گذارد. سه نقش اصلی دولت در بودجه: ۱- تخصیص ۲- تثبیت ۳- توزیع بودجه چهره مالی مدیریت عمومی کشور می باشد. دولت از بودجه برای برنامه ریزی و مدیریت و مراقبت از امور مالی خویش استفاده می کند. بودجه هزینه های برنامه ریزی شده برای طرحهای دولت را و نیز درآمدهای مورد انتظار از نظام مالیاتی را در طی یکسال مالی نشان می دهد. بودجه صورتحسابی از دریافتها و پرداختهای برنامه ریزی شده دولت برای یک دوره زمانی آینده (معمولاً- یکسال) است. در بودجه تعادل کل اقتصاد در نظر گرفته می شود. چهار عنصر مهم در بودجه کشور: (یک تعریف ساده از بودجه: بودجه برنامه ای است برای رسیدن به اهداف قانونی). ۱- اهداف و برنامه های دولت ۲- درآمدها و هزینه های دولت ۳- پیش بینی آینده ۴- دوره زمانی خاص بودجه کل کشور به چند بخش تقسیم می شود: ۱- بودجه عمومی دولت: پیش بینی دریافتها و منابع تامین اعتبار - پیش بینی پرداخت ها برای اعتبارات جاری، عمرانی ۲- بودجه شرکتهای دولتی و بانکها: پیش بینی درآمدها - منابع تامین اعتبار ۳- بودجه موسساتی که غیر از این

عناوین را داشته باشند دلایل اهمیت بودجه: ۱- تخصیص منابع محدود با برنامه ریزی براساس اولویتها (تخصیص بهینه و کارا). ۲- موجب هماهنگی بین برنامه های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی است. ۳- امکان نظارت بر عملکرد دولت و امکان قضاوت درباره گذشته دولت و پابندی به وعده ها. ۴- قدرت را در جامعه تقسیم می کند و بعضی از سازمانها و اهداف را حمایت می کند. ۵- هنجارهای زندگی مردم در یک فرهنگ سیاسی را آشکار می سازد. ۶- سیاستگذاری عمومی - تبدیل تعهدات به پول- برنامه های از دست رفته و منحرف شده را مورد بررسی قرار میدهد. ۷- نشان دهنده اقتدار دولت است. سیاستگذاران تصمیم می گیرند چه برنامه های اجرا شود. عوامل موثر بر اداره عمومی جامعه: ۱- ساختار قانونی و سیاسی ۲- نیروی انسانی ۳- روابط و ساختار سازمانی و مقررات جاریکننده: بودجه بندی در شکل بهینه خود یکی از عوامل متعدد مدیریت عمومی است. ارتباط قدرت و تابعین در کنار مالیه اهمیت دارد. اولی در دیوانسالاری و دومی در بودجه متجلی است. بودجه برای یک سال شمسی تهیه می شود که به آن سال مالی می گویند. مهمترین اصول از میانه اصول های بودجه: ۱- اصل سالیانه بودن ۲- اصل وحدت ۳- اصل جامعیت ۴- اصل تفصیل ۵- اصل تعادل ۶- اصل تخصیص و انعطاف پذیری ۷- اصل برآوردی بودن درآمدها ۸- اصل محدود بودن مخارج نکته ای که باید در مخارج رعایت شود: هزینه های انجام شده

چگونه بر خویشتن مدیریت کنیم

نویسنده: کیت کنان خلاصه کتاب- تهیه کننده: ناصر دلیری- شابک: ۱-۲۱۹-۴۱۷-۹۶۴- مترجم: قاسم کریمی - مقدمه: مدیران، همواره در جستجوی راهی هستند تا در مدیریت بر دیگران، به موفقیت دست پیدا کنند. اما این کتاب، سعی می کند به خوانندگان پیاموزد، که قبل از فراگرفتن مدیریت بر دیگران، خویشتن و نیروهای نهفته در درون خود را، تحت تسلط و مراقبت قرار دهند و به درستی بر خویشتن، مدیریت کنند. مدیران، ابتدا باید از درون خود آغاز کنند و بر ظرفیت ها و محدودیت های خود، تسلط بیابند. آن ها، باید، تمایلات و خواسته های درونی خویش را بشناسند؛ تا در ادامه، نسبت به محیط پیرامون و امور تحت نظر خود، دیدگاهی اندیشمندانه پیدا کنند. این کتاب، تنها برای مدیران سودمند نیست بلکه با صراحت می توان گفت؛ کتابی است راهگشا برای تمام کسانی که در این دنیای خاکی زندگی می کنند و به نحوی، با محیط اطراف خود، ارتباط دارند. گرچه، ممکن است برای افرادی که روابط بیشتری با دیگران دارند؛ سودمند تر باشد. خواننده این کتاب، می آموزد که زیستن و کنار آمدن با دنیای اطراف، چندان سهل و ساده نیست. باید قبل از هر چیز، خود را شناخت و به توانایی ها و ناتوانایی های خود پی برد تا توانایی گام نهادن به عالم کار و فعالیت، به وجود بیاید. خواننده، سپس می آموزد که چگونه و چرا به پذیرش مسئولیت تن در دهد و چگونه با دیگران زندگی کند. سرانجام، از آنجا که نهایت کار و تلاش و فعالیت، دستیابی به هدف و احساس رضایت تلقی شده است؛ راه چگونه مثبت نگریستن و مثبت بودن، پیش پای خواننده قرار می گیرد. لازم به یادآوری است که این کتاب، ترجمه ای است از متن عربی *The Management Guide To Managing Yourself* که در موسسه «الدار العربیه للعلوم» با ترجمه «محمود الحلبي» منتشر شده است. تسلط بر خود چندان تفاوتی نمی کند که در یک موسسه بزرگ، مشغول به کار هستی یا فقط مدیریت خانه برعهده شماست؛ مهم این است که از تمام فرصت هایی که در اختیارتان قرار می گیرد؛ به بهترین نحو، استفاده کنید. باید آنچنان، بر امور خود، مسلط باشید که هیچ فرصتی را از دست ندهید. اما متأسفانه مردم، به این موضوع مهم، توجه نمی کنند. بسیاری از مردم، میخواهند در تمام فعالیت هایشان، به بهترین شکل، عمل کنند. این افراد، کسانی هستند که با اندکی موفقیت، احساس خوشبختی و سعادت می کنند و به سرعت، تحت تاثیر رویدادها و پیشامدها قرار می گیرند. تسلط بر خود و مدیریت بر خویشتن، کلید موفقیت است و این کتاب، به شرح و توضیح در همین زمینه می پردازد. اداره زندگی همچون شعبده بازی است. اداره امور زندگی و کنار آمدن با مسائل گوناگون آن، همانند کاری است که شعبده بازان حرفه ای انجام میدهند. بسیاری از مردم، برای اداره زندگی خود، همچون

شعبه بازاری که چند توپ رادر یک زمان درهوانگه می دارند؛ با مشکلات و سختی های گوناگون به طور همزمان، کنار می آیند. در زندگی هر فرد، سه زمینه اصلی وجود دارد که باید بتواند به طور همزمان هر سه را اداره کند و هیچ کدام را بردیگری ترجیح ندهد: شغل، خانواده، و مسائل شخصی. مشکل اینجا است که همیشه وقت و فرصت کافی، برای هماهنگ ساختن این سه زمینه بایکدیگر، در اختیار نیست. اگر بتوانیم حداقل بر دو زمینه اصلی زندگی خود، تسلط پیدا کنیم؛ می توان گفت وضعیت قابل قبولی بر زندگی ما حکم فرما شده است اما اگر این گونه نباشد و ادما در ارتباط با دو زمینه یا هر سه آن ها با مشکلات و تنگ ناهایی روبه رو باشیم؛ لازم است یک بار دیگر توانایی ها و ظرفیت های خود را بازشناسی کنیم و زندگی خود را در چارچوب این توانایی ها و ظرفیت ها، سازماندهی نماییم. بدین ترتیب، در طول زندگی و در مواجهه با جوانب و ناگون آن، از پایداری لازم برخوردار خواهیم شد. پس باید در عملکرد خود و چگونگی اداره شئون زندگی خود به کند و کاو بپردازیم. شناخت توانایی ها و ظرفیت های خویش تنبسیاری از مردم، مسئولیتهای گوناگونی را بر عهده می گیرند و بدون درک درست از توانایی ها و ظرفیت های خود، اطمینان می دهند که به خوبی از عهده آن کار بر می آیند این افراد، همواره با وظایف و مسئولیت هایی مواجه هستند که اساسا توانایی تحمل آنها را ندارند. - شاید شما هم، به یکی از دلایل زیر، دچار چنین وضعیتی باشید: شاید خود را توانا تر از آنچه هستید، به شمار می آورید. شاید از گفتن کلمه «نه» عاجز هستید. شاید طوری عمل می کنید که دیگران نسبت به شما انتظارات زیادی دارند و گمان می کنند که همیشه می توانید به کمک و یاری آن ها برخیزید. به هر حال، مشکل این است که شما در ازای قبول سئولیت های گوناگون، از موفقیت اندکی برخوردارید. اگر در شرایطی قرار گرفتید که ناچار به قبول مسئولیت های مختلف شدید؛ برای نجات از چنین محمصه ای، کمی بیشتر درباره خود بیندیشید. سپس، فهرستی از توانایی ها و آمادگی های خود تهیه کنید و در هنگام لزوم، این فهرست را در اختیار دیگران بگذارید. پراکنده کاری وقتی در یک رشته یا زمینه مشخص، فعالیت می کنید؛ احساس آرامش بیشتری به شما دست می دهد. حتی اگر کارهای مختلفی را در زمینه یک رشته، بر عهده بگیرید؛ از آنجا که همه آن ها در یک مسیر قرار دارند و از یک هویت برخوردارند؛ کمتر دچار سرگردانی و احساس فشار می شوید و با رضایت خاطر، می توانید آن ها را به سرانجام مطلوب برسانید. اگر توانایی ها و کارهای اصلی خود را شناسایی نکنید؛ ناخواسته، انواع گوناگونی از وظایف و مسئولیت های ناسازگار با یکدیگر، و نامربوط به حوزه توانایی هایتان به شما هجوم می آورند. این وضعیت، آنچنان ناگوار و پیچیده است که اگر روزی مصمم شوید از چنگال آن فرار کنید و برنامه ها را طوری تغییر دهید که از فشارها و مشکلات آن در امان بمانید؛ به بن بستهای ناامید کننده ای می رسید. آشفتگی و پریشانی هایی از شرایط آشفته شغلی و دستیابی به احساس آرامش و رضایت، کاری سخت و پیچیده است. با این حال، اولین گام، به منظور ایجاد تغییرات و حرکت به سوی بهبودی امور، پذیرش وضع موجود است. باید بپذیرید که کیفیت کارتان در سطحی پایینتر از آنچه فکر می کردید؛ قرار دارد. اگر به علایمی حاکی از وجود نقص و اختلال در کارها پی بردید، معلوم است که با آن کار، سازگاری ندارید. مثلا: به طور مکرر، ابزاری خاص را در جای مخصوص خود قرار نمی دهید. برای بررسی و مطالعه درباره بعضی امور، فرصت کافی در اختیار ندارید. کارها را سر موعده، انجام نمی دهید. گرچه همواره مشغول به کار هستید اما همیشه انبوهی از کارهای انجام نشده، پیش روی شما قرار دارد. اگر مواردی از قبیل آنچه ذکر شد در برنامه کارتان به چشم می خورد؛ بدون شک، نیازمند بازنگری در سازماندهی و چگونگی اداره امور خود هستید. اگر به دلیل فشارهای مختلف، بازنگری در امور و سازماندی آن ها را، به زمانی دیگر موکول کنید؛ در عمل، هیچ تحول و پیشرفتی در کارتان به وجود نمی آید. باید بدانید که هر چه بیشتر، در جهت رتق و فتق کارها و سازماندهی معقول و مطلوب تلاش کنید؛ به هدف خود نزدیکتر می شوید. گام دوم برای اصلاح امور، تعیین دقیق خواسته ها و اهداف است. باید فهرستی از فعالیت ها و کارهای کنونی خود تهیه کنید. قبول مسئولیت و انجام فعالیت های مختلف، چندان سهل و ساده نیست؛ به خصوص اگر در فعالیت ها و برنامه های خود تعیین اولویت نکرده باشید و ندانید که در زمان حال، کدام کار، واجتبر و لازمتر است. احساس فشار اگر از انجام

مطلوب کمارها و اداره امور خود، عاجزید؛ ممکن است؛ زیر فشارهای ناشناخته ای باشید که تاکنون، هرگز، درباره آن ها فکر نکرده و به وجود آن ها پی نبرده باشید. معمولاً بخش اندکی از فشارها، در حکم بیماری هستند. همواره باید بدانید که چه چیزی شما را بر می انگیزد که صبح زود از خواب برخیزید و به طرف محل کار بروید. باید نسبت به انگیزه های خود، وقوف کامل داشته باشید و در مواردی که احساس می کنید؛ وجود نوعی اضطراب و پریشانی موجب می شود که از حجم فعالیت هایتان کاسته شود؛ باید در صدد درمان خود بر آید. ممکن است عوامل متعددی، موجب بروز احساس فشار، در فعالیت ها و رفتارهای روزمره شود. گاهی هدف ها، انتظارات و خواسته های ما تغییر می کند و گاهی هم در جریان فعالیت های عادی، حوادثی رخ می دهد که از حیث قدرت و توانایی ما، خارج است و نمی توانیم آن ها را کنترل نماییم. هنگامی که تحت فشار قرار می گیرید؛ باید از روی علایم و نشانه هایی که در رفتار روزمره، خودنمایی می کنند؛ به وجود فشار، پی ببرید و سپس در صدد رفع آن بر آید. مواردی از این قبیل، حاکی از وجود نوعی فشار، بر روح، روان و رفتار شماست. اگر مجبور هستید به طور مداوم، به خاطر تمام نشدن یک کار در وقع معین و یا وجود نقصان در آن، زبان به عذر خواهی و پوزش بکشید؛ در حالی که پیش از این، با چنین مشکلی مواجه نمی شدید. اگر به دلیل احساس خستگی و کسالت، از انجام پاره ای فعالیت های انسانی و فوق برنامه که قبلاً با اشتیاق به انجام آن ها داشتید، خودداری می کنید. در صورتی که نسبت به بعضی موضوعات ساده پیش پا افتده ای که قبلاً با بی تفاوتی از کنارشان می گذشتید؛ حساسیت به خرج می دهید و سخت گیری می کنید. اگر نسبت به اموری که پیش از این علاقه و اشتیاق داشتید؛ بی احساس و بی انگیزه شده اید. نشانه های بالا، از وجود نوعی فشار و پریشانی حکایت می کنند؛ چرا که جریان عادی فعالیت های شما را مختل کرده اند. با اندکی دقت نظر در حال و هوای خود، می توانید از وجود این فشارها پرده بردارید. راه حل های بی فایده گاهی در هنگام رویارویی با مشکلاتی از این دست، به راه حل هایی پناه می بریم که نه تنها هیچ مشکلی را رفع نمی کنند؛ بلکه خود نیز، موجب بروز مشکلات دیگری می شوند. شاید شما هم تا کنون، چنین راه حل هایی را انتخاب کرده اید: سرزنش دیگران و شکایت از محیط کار؛ با این کار، از زیر بار احساس گناه فرار می کنیم و شاید هم خود را قانع می کنیم که فقط مسئول کار خود هستیم. بی تفاوتی نسبت به مسائل محیط اطراف خود و امیدواری به مرور زمان که خود به خود، مشکلات را حل می کند: متأسفانه، هیچ گاه، گذشت زمان چنین نمی کند و هر روز بر پیچیدگی و دشواری مشکلات افزوده می شود. چنانچه بردن به مسکن های موقتی و زود گذر، برای فراموش کردن مشکلات: هر چند با این کار، در مدت زمانی کوتاه، احساس آرامش می کنید ولی پس از مدتی، باز هم چهره ناگوار و طعم تلخ مشکلات، پیش روی شما، قد علم می کنند. باید به طوری جدی، از چنین راه حل هایی پرهیز کنید. این شیوه ها، نه تنها باری از دوش ما بر نمی دارند بلکه به دلیل طولانیتر کردن مدت مشکلات، بر عمق و پیچیدگی آن ها می افزایند. ناتوانی در انتخاب هدفهاگر هدف مشخصی پیش رو ندارید و همه امکانات و توانایی های خود را برای رسیدن به آن هدف نامشخص، به کار گرفته اید؛ حتماً با مشکل اساسی رو به رو خواهید شد. اگر بر روی زمینه ای مشخص متمرکز نشوید؛ فعالیت های شما با نشاط، هدفمند و موثر نخواهند شد. در این صورت، اسر مشکلات ریز و درشتی می شوید که باید برای برطرف کردنشان، اقدام کنید. هنگامی که سمت و سوی فعالیت های شما در مسر بیک هدف از پیش تعیین شده متمرکز نباشد؛ ممکن است پس از تلاش و فعالیت فراوان، احساس کنید که در همان مکان اول ایستاده اید و گامی به جلو برنداشته اید. ممکن است بی هدف و بی برنامه بودن، در آغاز کار، چندان ناخوشایند نباشد ولی هنگامی که به این دلیل، توانایی ها و آمادگی های خود را از دست می دهیم؛ با احساس نیاز بیشتری به سوی انتخاب هدف معین گام بر می داریم. ضرورت هدف داشتن و هدفمند حرکت کردن، واضح و آشکار است؛ پس چه بهتر که پیش از رسیدن به بن بست، به این امر مهم توجه کنیم. باید از هم اکنون، وضعیت آینده خود و چگونگی اهدافمان را مجسم کنیم و سپس، آرام آرام به سوی آن، گام بر میداریم. باید در جستجوی فعالیتی باشیم که دارای بیشترین تناسب، سازگاری و سنخیت، با توانایی ها و ظرفیت های ما باشد. در

این روزگار که شاهد تنوع و گوناگونی کارها و مشاغل و فعالیت‌ها هستیم؛ برای همه امکان تغییر کار و شغل وجود دارد. عمر، کوتاهتر از آن است که مدتی از آن را با کاری که دوست نداریم؛ سپری کنیم. هر لحظه ممکن است کارهایی را که با آن‌ها مانوس نمی‌شویم، رها کنیم و به همان راهی بازگردیم که پیش از این، در آن بودیم. هر چند ممکن است آن راه، هدف معینی پیش رو نداشته باشد اما آنچه این دشواری‌ها را رفع می‌کند و راه را هموار می‌سازد، هدف داشتن است. خلاصه: رویارویی با مشکلات تاگر در وجود خود، هر یک از نقاط ضعفی را که بر شمردیم، احساس می‌کنید؛ بیندیشید که امور خود را چگونه اداره می‌کنید و اساسا دارای چه برنامه و هدفی هستید. هرگز فکر نکنید که فرصت‌ها از دست رفته است و نمی‌توان وضعیت کنونی را بهبود بخشید و دوباره آغاز کرد. هیچ‌گاه نگویید: «سخت است» یا «وقتش گذشته است». زمان را نمی‌توان به عقب بازگرداند ولی هنگامی که حرکتان کند می‌شود یا عقربه‌های تلاشتان می‌ایستد؛ باز هم می‌توانید به جلو حرکت کنید. از خود پرسیدند: بشید که امور خود را در آینده، چگونه اداره خواهید کرد؛ سپس به این سوالات، پاسخ دهید. آیا در اداره امور خانوادگی، شخصی و شغلی خود، دچار مشکل هستیم؟ آیا همه امور زندگی من، به طور مساوی و هماهنگ، رو به پیشرفت و موفقیت دارند. آیا احساس می‌کنم که زندگی‌م یکنواخت است؟ آیا فعالیت‌های یکنواخت، یکی از زمینه‌های اجتناب از انجام تغییرات و اصلاحات ضروری است؟ آیا در ایجاد احساس رضایت از خود، دچار مشکل هستم؟ آیا همانطور که دوست دارم منظم هستم؟ آیا از پاره‌ای فشارهای سنگین، رنج می‌برم؟ آیا به طور ناخودآگاه، به ورطه پاره‌ای از عادت‌های غلط افتاده‌ام که مانع رویارویی جدی با مشکلاتم می‌شوند؟ اگر به بعضی یا همه این سوالات، پاسخ مثبت می‌دهید؛ باید نسبت به توانایی خود، به منظور سازماندهی و اداره امور، توجه بیشتری کنید. کارتان بهتر خواهد شد، اگر... آن قدر، تلاش و همت کنید که حداقل در دو زمینه از زمینه‌های سه‌گانه زندگیتان (خانواده، شغل، زندگی شخصی) احساس رضایت کنید. اقرار کنید که چه بسا بیش از اندازه، قبول مسئولیت کرده‌اید. آمادگی داشته باشید تا برای سازماندهی امور شخصی خود، راه حلی بجوید. بدانید که برای تغییر مثبت در زندگی، باید جدا تلاش کنید. برخی از رفتارها و عادت‌های ناپسند خود را بشناسید و برای رهایی از آن‌ها تلاش کنید. آگاه باشید که برای اداره بهتر و شایسته‌تر خود، باید از اول، شروع کنید. خود شناسیمدیریت بر خود، مستلزم این است که دقیقا نسبت به رفتارهای مورد علاقه‌تان آگاه باشید. اگر می‌خواهید از زندگی و فعالیت‌خود، بهترین بهره‌ها را ببرید؛ باید رفتارهای خود را بشناسید و بدانید که معمولا ترجیح می‌دهید؛ دارای چه رفتاری باشید. بدین ترتیب، می‌توانید اطمینان داشته باشید که دارای همان اعمال و رفتاری خواهید بود که مورد علاقه شماست. شناخت شیوه‌ها و رفتارهای مورد علاقه در زندگی روزمره، مهمترین کلید خودشناسی است و بر این اساس، می‌توانید فرصت‌ها را ارزیابی کنید و مناسبترین راه و شیوه را برگزینید. تعیین اولویت‌ها و اولویت‌های شما، ممکن است بسیار سهل الوصول باشند. اگر شما راست دست هستید و نوشتن با دست راست، برای شما بسیار سهل و ساده است؛ دلیل نمی‌شود که هرگز نتوانید با دست چپ هم بنویسید. اما اگر می‌خواهید با دست چپ نیز بنویسید، باید تلاش و زحمت بیشتری به خرج بدهید. تعیین و شناخت اولویت‌ها، زمینه‌های مناسب را، پیش روی شما قرار می‌دهد. بدین ترتیب، تشخیص می‌دهید که به چه کارهایی تن در دهید و از چه کارهایی اجتناب نمایید. باید زمینه‌های کلی اولویت‌ها را بشناسید تا بتوانید از بین آن‌ها، دست به انتخاب بزنید. در اینجا، چهار مجموعه اساسی از اولویت‌ها معرفی می‌شوند: نظم گرا یا تصادف گرا: به طور کلی با زندگی چگونه برخورد می‌کنید؟ واقع‌گرا یا حدس‌گرا: ترجیح می‌دهید که با اطلاعات رسیده، چگونه برخورد کنید؟ منطق‌گرا یا احساس‌گرا: در برخورد با آنچه می‌شنوید؛ چگونه تصمیم می‌گیرید؟ جمع‌گرا یا منزوی: ترجیح می‌دهید که با دیگران مشارکت کنید یا تنها باشید؟ نظم‌گرا یا تصادف‌گرا: زندگی مطلوب و شایسته، از دیدگاه شما چگونه است؟ کدام یک از حالت‌های زیر را می‌پسندید؟ ترجیح می‌دهم که همه کارها، منظم باشد تا بهتر بتوانم از وقت و فرصتم استفاده کنم. ترجیح می‌دهم خود را با شرایطی که پیش می‌آید؛ هماهنگ و سازگار کنم. اگر بخواهم طبق یک

برنامه از پیش تعیین شده حرکت کنم؛ کارهایم دچار اختلال می شوند. اگر ترجیح می دهید که منظم باشید؛ در شرایطی که همه چیز از پیش تعیین شده و دارای برنامه ریزی است؛ به موفقیت بیشتری دست می یابید. در این صورت، اگر به دلیل یک پیش آمد غیر منتظره، ناچار شوید که دست به تغییر اساسی در برنامه بزنید؛ به شدت، احساس نگرانی خواهید کرد. اگر ترجیح می دهید که در برخورد با مسائل، از انعطاف بیشتری برخوردار باشید و خود را برای بروز هر گونه حادثه غیر مترقبه آماده کنید؛ در شرایطی که ملایمت و انعطاف بیشتری وجود دارد؛ احساس موفقیت بیشتری به شما دست می دهد. همچنین، در شرایطی که همه چیز از قبل پیش بینی شده است و برنامه ها به طور یکنواخت انجام می شوند؛ نوعی نارضایتی به شما دست می دهد. البته، مطالبی که گفته شد، بدان معنی نیست که نمی توانید در شرایطی که در ردیف اولویت های شما قرار ندارد، کار و فعالیت سازنده داشته باشید. منظور این است که در آن شرایط، با سختی و نارضایتی، به انجام وظایف خود می پردازید. واقع گرا یا حدس گرا شیوه شما، در برخورد با اطلاعات و معلوماتی که فرارویتان قرار می گیرند؛ چگونه است؟ ترجیح می دهید اطلاعات و معلومات خود را، چگونه جمع آوری کنید و مورد بهره برداری قرار دهید؟ ترجیح می دهم همه اطلاعات و جزئیات را جمع آوری و سازماندهی کنم. اغلب در بررسی حقایق علمی موفق هستم. ترجیح می دهم که یک موضوع را، به طور همه جانبه و کلی بررسی کنم و همه احتمالات و جنبه های گوناگون آن را بشناسم. علاقه مندم که همه راه حل ها را، هر چند که مخالف هم باشند؛ بازشناسی کنم و برای حل مشکلات به کار بیندم. اگر شما ترجیح می دهید که روی معلومات و اطلاعات فراوانی متمرکز شوید؛ طبعاً میل دارید که همه جزئیاتی را که ممکن است مفید باشند؛ جمع آوری نمایید. ولی نباید وقتتان را مصروف جمع آوری اطلاعاتی کنید که نسبت به مفید بودن آن ها یقین ندارید. اگر ترجیح می دهید یک موضوع را به طور کلی، مورد بررسی قرار دهید؛ طبعاً ترجیح می دهید که تمام احتمالات و جنبه های گوناگون آن موضوع را نیز، بررسی کنید. شما علاقه مند هستید که تمام مفاهیم و نمونه های مربوط به آن موضوع را، برای معرفی افکار خود، مورد بازبینی قرار دهید. پس در حالی که شیوه ای خلاقانه را پیش گرفته اید؛ چه بسا، از موضوع مهمی که می تواند شما را به نتیجه برساند؛ غافل شوید. منطق گرا یا احساس گرا هم ما، در شرایطی قرار می گیریم که باید دست به تصمیم گیری بزنیم. درباره شیوه ای که ترجیح می دهید به واسطه آن، به تصمیم درست دست یابید، بیندیشید. ترجیح می دهم بر اساس منطق، و بدون هیچ رویکرد عاطفی، تصمیم بگیرم. ترجیح می دهم با کسب اطلاع نسبت به دیدگاه های دیگران و با تکیه بر فهم و عاطفه، تصمیم گیری نمایم. اگر ترجیح می دهید که بر اساس منطق، تصمیم گیری کنید؛ زمانی که، با یک موضوع، برخوردی ساختاری می کنید و با اطلاعات کافی و همراه با آمار و ارقام، سخن می گوید؛ احساس آرامش بیشتری به شما دست می دهد. اگر با مسائل، برخورد عاطفی می کنید؛ در شرایطی که با دیگران، دارای تعامل هستید، از رضایت خاطر بیشتری برخوردار می شوید. اگر فردی منطق گرا باشید؛ ممکن است از دیدگاه کسانی که افرادی عاطفی به شمار می روند؛ فردی بی احساس و بی عاطفه معرفی شوید و متقابلاً اگر از موضع احساس و عاطفه برخورد کنید؛ منطق گرایان، شما را فردی رقیق القلب و حساس معرفی کنند. جمع گرا یا منزویاگر احساس می کنید که دچار بی انگیزگی شده اید و نیازمند بازسازی نیرو و انرژی درونی هستید؛ چگونه به خواسته خود، دست می یابید؟ ترجیح می دهم مسائل خود را با مشارکت سایرین به انجام برسانم و به اموری همچون، شرکت در جشن ها و دیدار دوستان علاقه مند هستم. ترجیح می دهم، اوقاتم را به تنهایی سر کنم؛ موسیقی گوش کنم؛ مطالعه کنم و با خودم سرگرم باشم. اگر ترجیح می دهید با مردمی که هر یک دارای شرایط مختلف هستند؛ سر کنید تا گاهی فرصت کنید که با آنان به رایزنی بپردازید؛ ممکن است با پاره ای عوامل ناامید کننده و یاس آور هم مواجه شوید. اگر ترجیح می دهید که در دنیای خود باشید و اوقات خود را با آرامش بگذرانید و به تنهایی، به خواسته های دیگران پاسخ گوید؛ ممکن است احساس «تهی بودن» کنید. خواسته های خود را مشخص کنید. از رهگذر تعیین اولویت ها و انتخاب شیوه ها و زمینه هایی که فرارویتان قرار می گیرند؛ می توانید موقعیت هایی را که موجب موفقیتتان می شوید؛ شناسایی و پیش بینی کنید. اگر فردی واقع گرا

و منظم هستید؛ احتمال دارد که فردی مسئولیت پذیر باشید و در شرایطی که همه چیز پیش بینی شده و دارای برنامه است و آگاهی و دقت می‌طلبد، به موفقیت کامل دست یابید. اگر به واقع‌گرایی و تصادف‌گرایی اولویت می‌دهید؛ در شرایطی که به تحرک و فعالیت نیاز دارد؛ جلوه‌های مثبت خود را بروز می‌دهید. چرا که از توانایی لازم، برای تعیین خطاها برخوردار هستید و می‌توانید در مقابل خطاها؛ عکس‌العمل بموقع، سریع و مناب داشته باشید. اگر حدس‌گرایی و منطق‌گرایی برای شما اولویت دارند؛ همواره افکار گوناگونی در ذهنتان موج می‌زند و در فضایی که هدف اصلی مشخص شده است؛ با پختگی لازم، از خلاقیت‌های خود، برای دستیابی به اهداف و سیاست‌های اساسی خویش، بهره‌برداری می‌کنید. اگر فردی حدس‌گرا و منطق‌گرا و عاطفی هستید؛ رو به سوی مردم می‌آورید و برای بهره‌گیری از توانایی‌ها و ظرفیت‌های آنان، زمینه‌های همکاری و مساعدت ایشان را، فراهم می‌آورید. بدین ترتیب، از خلال مباحث بالا، معلوم شد که هر یک از مردم، دارای اولویت‌های متفاوتی هستند، آن‌ها به تناسب خواسته‌ها و ویژگی‌های خاص خود، به بهره‌برداری از شرایط و امکاناتی که فرارویشان قرار می‌گیرد؛ می‌پردازند. شناخت و تعیین اولویتها، دارای فواید گوناگونی است. وقتی جایگاه خود را تعیین و تعریف کنید؛ به راحتی می‌توانید به مقایسه دیدگاه‌های خود با دیگرانی که اولویت‌های متفاوتی دارند؛ پردازید. با شناخت اولویت‌های خود، می‌توانید فعالیت‌هایی را که در راستای خواسته‌های شما قرار دارند و ویژگی‌های شما را بارور می‌نماید؛ جستجو کنید. این اقدام همچنین، موجب می‌شود از فعالیت‌هایی که مورد علاقه شما نیست؛ اجتناب کنید. در غیر این صورت، چه بسا که وقت گرانبه‌ای خود را صرف مسائلی کنید که هیچ تناسبی با خواسته‌ها و نیازهای شما ندارند. بنابراین، تلاش کنید از آنچه در مسیر علائق و خواسته‌هایتان قرار ندارند؛ دوری نمایید و به جای آن، به هر چیزی که در راستای اولویت‌های شما قرار دارد؛ روی آورید. خلاصه: خود ارزیابی برای خودشناسی و ارزیابی توانایی‌ها و خواسته‌های خود، ممکن است نیازمند به بحث و بررسی عمیق، در روحيات و آرزوهای خود باشید. به خصوص اگر پیش از این، در این زمینه اقدام نکرده‌اید؛ باید دقت بیشتری داشته باشید. اولویت‌های خود را شناسایی کنید تا بر اساس آن بتوانید به تصمیم‌گیری‌های درست و قابل اعتمادی که جوابگوی خواسته و نیازهای واقعی شما، و مطابق ویژگی‌ها و توانایی‌های شماست؛ دست یابید. از خود پرسید در باره شیوه‌ای که به موجب آن، اولویت‌های خود را بازبینی می‌کنید و بر اساس آن، دنیای اطراف خود را ارزیابی می‌نمایید؛ بیندیشید و به این سوالات پاسخ دهید: آیا می‌توانم در زندگی، بهترین راه‌های نزدیک شدن به واقعیت را، تعیین و شناسایی کنم؟ آیا به خوبی می‌دانم که اولویت‌های من، چه تاثیری بر زندگی می‌گذارند؟ آیا می‌دانم با کدام اولویت، باید زندگی را سازماندهی کنم؟ آیا می‌دانم با کدام اولویت، می‌توانم اطلاعات و معلومات کسب کنم؟ آیا می‌دانم با کدام اولویت، باید به رویارویی با مشکلات و اتخاذ درست‌ترین تصمیمات پردازم؟ آیا می‌توانم انواع فعالیت‌هایی را که باید از آن‌ها اجتناب کنم، معین نمایم؟ آیا می‌توانم انواع شرایط و زمینه‌هایی را که به نحوی می‌توانند در راستای اولویت‌های من قرار گیرند و مرا به فعالیت بهتر، مساعدت نمایند؛ معین و مشخص کنم؟ کارتان بهتر خواهد شد اگر... شیوه‌هایی را که بیشترین تناسب و هماهنگی را با فعالیت‌های شما دارند؛ مشخص کنید. تصویری از تمام فعالیت‌هایی که با خواسته‌ها و ویژگی‌های شما هماهنگ هستند؛ در اختیار داشته باشید. بدانید که ترجیح می‌دهید با اطلاعات و معلومات جدید، چگونه برخورد کنید. پیش‌بینی کرده باشید که هنگام تصمیم‌گیری، از معلومات و اطلاعات خود، چگونه بهره‌برداری خواهید کرد. درک کنید که غیر از دیدگاه شما برای تحلیل مسائل، دیدگاه‌های دیگری هم وجود دارند که در جای خود، از اهمیت و اطمینان لازم برخوردارند. بتوانید با استفاده از اولویت‌هایی که تعیین کرده‌اید؛ زمینه‌ها و موقعیت‌هایی را که دارای بیشترین تناسب و هماهنگی با آن اولویت‌ها هستند؛ ایجا کنید. دست به انتخاب فعالیت‌هایی بزنید که درست، در راستای اولویت‌های شما هستند. فعال باشید اگر می‌خواهید کارهای خود را سازماندهی کنید؛ پیش از آن لازم است مشخص کنید که دقیقاً دوست دارید به چه هدف‌هایی برسید. برای تعیین اهداف و فعالیت‌های خود،

باید طوری عمل کنید که تحت تاثیر عوامل خارجی قرار نگیرید بلکه توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را ملاک عمل قرار دهید. بدین ترتیب، می‌توانید امور غیر ممکن و دست‌نیافتنی را حذف کنید به جای آن، فعالیت‌هایی را جایگزین کنید که از قابلیت لازم، برای تلاش بیشتر، برخوردار هستند. بازشناسی وضعیت کنونی برای دستیابی به موفقیت، باید بتوانید وضعیت ایده آل خود را از هم اکنون ترسیم کنید و خواسته‌ها و انتظارات نهایی خود را مشخص نمایید و مقدار وقتی را که برای امور شخصی و شغلی صرف خواهید کرد؛ پیش‌بینی نمایید. به وضع کنونی خود توجه نمایید و فهرستی از مهمترین فعالیت‌هایی که هم اکنون، بدان اشتغال دارید؛ تنظیم کنید. سپس؛ با توجه به نکات ذیل، به فهرست خود مراجعه نمایید و هر یک از فعالیت‌ها را بدین ترتیب، گروه‌بندی کنید. فعالیت‌هایی که برای شما سود آور است. فعالیت‌هایی که تمایل بیشتری به آن‌ها دارید. فعالیت‌هایی که مایل کمتری به آن‌ها دارید. بر این اساس، می‌توانید دقیقاً اموری را که به آن‌ها تمایل دارید؛ ادامه دهید و آن‌ها تمال دارید؛ ادامه دهید و آن‌ها را از اموری که می‌خواهید درباره آن‌ها تغییرات و اصلاحاتی انجام دهید؛ تفکیک کنید. برای شما، سهل و ساده خواهد بود که از میان فعالیت‌های مختلف، آن دسته از مواردی را برگزینید که در مسیر اهداف و انتظارات شما قرار دارند. به کجا می‌روید؟ اگر به سهولت، سرنوشت خود را، وابسته و پیوسته به جریانات و حوادث آینده می‌دانید؛ باید خط و برنامه زندگی خود را ترسیم کنید و مشخص نمایید که می‌خواهید چه کنید. می‌گویند: «زندگی، عبارت است از همه وقایع و رخدادهایی که برای اجرای برنامه‌های دیگر، با آن‌ها سر و کار دارید.» برخی از برنامه‌های شخصی کوتاه مدت، از قبیل تغییر دکوراسیون منزل یا خرید اتومبیل، معمولاً وقت و فعالیت‌هایی را به خود اختصاص می‌دهند که کاملاً طبیعی است. ولی برنامه‌های دراز مدت، اهمیت بیشتری دارند. مثلاً تغییر اساسی در فعالیت‌ها یا ایجاد شغل آزاد جدید. بنابراین، تعیین برنامه‌ها و فعالیت‌های هدفمند، مستلزم نزدیکی هر چه بیشتر با روش‌ها و شیوه‌های اصولی برنامه‌ریزی است. درباره خواسته‌ها و انتظارات خود فکر کنید و در ارتباط با هر یک از زمینه‌های زیر، فهرستی از علایق خودتان تنظیم نمایید. زندگی شخصی: در صوص برقراری ارتباط با دوستان، خانواده و همکارانتان، عملاً به چه چیزهایی نیازمند هستید؟ زندگی شغلی: در ارتباط با شغل و حرفه خود، چه خواسته‌هایی دارید و چه فعالیت‌های دیگری، ممکن است ظهور و بروز یابند؟ وقتی از این کار فارغ شدید؛ درباره سه مورد مهم از آنچه در فهرستان آمده است؛ بیندیشید و مشخص کنید که انجام آن‌ها چقدر ساده، یا مشکل است. اگر انجام همه موارد، سخت و مشکل است؛ باید بدانید که برای خود، اهداف رویارویی و غیر واقع‌گرایانه در نظر گرفته‌اید. باید اهدافتان را، مورد بازنگری قرار دهید و آن‌ها را هر چه بیشتر به واقعیت، نزدیک کنید. اگر بتوانید برخی از امور را با تلاشی متعادل و در مدت زمانی قابل قبول، به انجام برسانید؛ معلوم می‌شود که واقع‌بر زندگی خود، تسلط دارید و عاقلانه آن را اداره می‌کنید. برای جلوگیری از حرکت در مسیری نادرست، به اندیشه‌ای وسیع و گسترده درباره انتظارات خود از زندگی و مقصدی که پیش‌رو قرار داده‌اید، نیازمندید و همواره باید اهداف، پیش‌چشم‌تان باشد. مسئولیت خود را مشخص کنید. کسانی که در اداره امور خود از موفقیت برخوردار هستند؛ معمولاً در مسیر سازماندهی فعالیت‌هایشان، به یک موضوع اصلی و اساسی توجه می‌کنند. این افراد، نسبت به آمادگی و توانایی خود برای قبول مسئولیت، آگاهی دارند. همین باعث می‌شود که از پراکنده‌کاری‌هایی که موجب کاسته شدن کیفیت فعالیت‌هایشان می‌شود؛ خودداری کنند. باید آنچنان بر برنامه کار خود، تسلط داشته باشید و همه جوانب آن را زیر نظر بگیرید که به محض خارج شدن از مسیر درست و مبادرت به انجام فعالیت‌های غیر ضروری، فولاً به اشتباهتان پی ببرید و مسیر کارتان را اصلاح نمایید. گاهی به دلیل اینکه فقط احساس می‌کنید که تعیین حوزه مسئولیت‌ها و وظایف، کار دشواری است؛ برای خود انبوهی از مشکلات و دردمس می‌آفرینند. گاهی طوری عمل می‌کنید که گویی باید همه وظایف و مسئولیت‌ها را، خودتان انجام دهید. و با این روش، قطعاً مغلوب کارها می‌شوید و عملاً کارها، شما را اداره می‌کنند. باید، بین مسئولیت‌هایی که می‌خواهید خودتان عهده‌دار آن‌ها باشید و مسئولیت‌هایی که احساس می‌کنید نمی‌توانید بپذیرید تفاوت قائل شوید. چند فعالیت مشخص را انتخاب کنید و خود را در

قبال آن‌ها متعهد بدانید تا بتوانید از انجام فعالیت‌هایی که مورد پسندتان نیست؛ رهایی یابید. سازگاری با شرایط جدید تعداد اندکی از امور زندگی، همیشه ثابت و پایدار هستند. بنابراین، گمان نکنید که می‌توانید سر در لاک خود فرو برده و از رویارویی با تغییرات فرار کنید. هرگز چنین نخواهد شد. آگاه بودن شما، برای سازگاری با شرایط جدید، یک جزء اساسی و مهم در سازماندهی و مدیریت امور است. همگامی با تغییرات، گاهی با تجربه‌های ناخوشایندی مواجه می‌شود. چرا که همیشه نمی‌توان اطمینان داشت که نتیجه مورد انتظار، در دسترس شماست و از طرفی هم همواره باید احتمال بروز پاره‌ای از خطرات را پیش‌بینی کنید. ولی با این‌همه، اگر نمی‌توانید خود را با تغییرات همگام و سازگار کنید؛ باید در انتظار روزی بایستید که از رقبای خود عقب مانده‌اید. همواره باید طوری برنامه‌ریزی کنید که در هنگام بروز تغییرات، آماده انجام فعالیت‌های بموقع باشید. این اقدام، نه تنها شما را برای دستیابی به آینده مورد نظر خود، یاری می‌دهد؛ بلکه شما را از تیررس کسانی که در اطرافتان حرکت می‌کنند و همواره منتظر سقوط یا شکست شما هستند؛ محفوظ نگه می‌دارد. برای مواجهه با تغییرات، سه روش اصلی وجود دارد: گسترش اطلاعات و مهارت‌ها، از طریق استمرار آموزش‌های عملی و تخصصی و کسب آگاهی درباره تکنیک‌های جدید و تجربه زمینه‌های گوناگون. افزایش میزان آگاهی‌های عملی و تخصصی آگاهی نسبت به جدیدترین تحولات علمی. ایجاد تغییر دائمی در فعالیت‌ها، برای جلوگیری از انجماد ذهن. اگر به‌طور مستمر، میزان آگاهی‌ها و مهارت‌های خود را افزایش دهید؛ در هنگام بروز تغییرات، به‌آسانی با شرایط جدید، سازگار خواهید شد. بدین ترتیب، نه تنها از بروز تغییرات، احساس ضعف و نگرانی نمی‌کنید؛ بلکه از همه جهت، آماده پذیرش افکار و اوضاع جدید خواهید بود. منظم باشید اگر در صدد سازماندهی امور خود هستید؛ باید از شرایط و موقعیت هر یک از امور تحت تسلط خود، آگاهی داشته باشید. مدیریت بر خویشتن و سازماندهی و نظم دادن به امور خود، با استفاده از روش‌های زیر، سهل و آسان است: برخورداری از اندیشه‌ای سازمان‌یافته، به‌منظور ثبت و ضبط کلیه اطلاعات مربوط به فعالیت‌هایی که زیر نظر شما هستند و تهیه گزارش از فعالیت‌هایی که تاکنون انجام شده‌اند. حتی لحظه‌ای نیز از بررسی مطالعه اموری که روی‌ی‌دهد؛ غافل نباشید. منظم باشید تا بتوانید هر چیز را به‌سرعت و به‌وقوع درک کنید و احساس فعال بودن و با نشاط بودن بر وجد شما حکمفرما شود. امور تحت نظرتان را به‌گونه‌ای سازماندهی کنید که همه آن‌ها به یکدیگر مربوط و پیوسته بماند. بدین‌گونه، فرصت بیشتری خواهید داشت تا به بررسی امور، پردازید. اگر رابطه افقی و عمودی هر یک از امور را تعریف کنید؛ به سهولت می‌توانید هر چیز را در جای خاص خودش، مورد جستجو و ارزیابی قرار دهید. به‌طور منظم برای خود، فرصت استراحت و تفریح پیش‌بینی کنید. میز کارتان را در پایان هر روز مرتب کنید. گاهی با انجام همین موضوع ساده، متوجه می‌شوید که بعضی از وظایف و مسئولیت‌ها دچار مشکل شده‌اند. همیشه باید مواد اولیه کار یا ابزارهای مورد نیازتان، حاضر و آماده باشد تا در شرایط ویژه، ناچار نشوید به خاطر تنگی وقت، آن‌ها را با قیمت گرانتر تهیه کنید. روزانه به فهرست فعالیت‌های در دست اقدام خود مراجعه کنید. هر یک از فعالیت‌های به‌پایان رسیده را، از فهرست خود حذف کنید. هنگامی که به شدت درگیر کار هستید؛ ذهنتان را به امور پیش‌افتاده مشغول نکنید. ممکن است هنگام انجام فعالیت‌های مهم، برخی از موارد کوچک و ساده‌ای که در فهرست شما ذکر شده‌اند؛ خود به‌خود، به نتیجه برسند. فهرست مهمترین فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را یادداشت کنید و در هر فرصت به آن نظری بیافکنید؟ تا هیچ‌یک از امور فراموش نشوند. گرچه ممکن است اساساً فرد منظمی نباشید و حتی از دوران کودکی، به بی‌نظمی عادت کرده باشید؛ ولی با شیوه‌های ساده‌ای که پیش از این، به آن‌ها اشاره شد؛ می‌توانید فعالیت‌های روزمره را تحت تلت خود قرار دهید. اگر به نظم و انضباط، عادت کنید و فعالیت‌های خود را طبق یک برنامه از پیش تعیین شده انجام دهید؛ کمتر احساس تشویق و آشفتگی اعصاب به شما دست می‌دهد و طبعاً این روحیه، بر روی عملکرد شما تاثیر مثبت می‌گذارد. خلاصه تسلط بر خودوقت و انرژی خود را به‌گونه‌ای سازماندهی کنید که مسر حرکتان مشخص باشد و دقیقاً بدانید که چه می‌خواهید و به کجا خواهید رفت. در این صورت، اطمینان می‌یابید که به موفقیت

خواهید رسید. هنگامی که همه فعالیت های خود را مشخص کردید؛ فهرستی از آن ها تهیه کنید تا همواره از کارهای آینده خود آگاهی داشته باشید و بدانید که چه کارهایی در اولویت قرار دارند و چه کارهایی پایان یافته اند. باید منظم باشید تا از مسیر اصلی کارتان منحرف نشوید و همواره، بر هر تغییر ضروری در فعالیت هایتان، تسلط داشته باشید. بر اساس میزان وقت و توانایی، باری سنگینتر از ظرفیت و توانایی خود، بر عهده نگیرید. در این صورت، عملاً آزاد می شوید تا به انجام فعالیت های دلخواه و ضروری خود پردازید. از خود پرسید ابتدا فکر کنید که چگونه می توانید در امور شخصی خود، فعال باشید؛ سپس به این سوالات پاسخ دهید: آیا وضع کنونی خود را، مورد ارزیابی قرار داده ام. آیا دقیقاً می دانم که به چه سمتی حرکت می کنم؟ آیا فعالیت های خود را، فهرست بندی و طبقه بندی کرده ام؟ آیا می دانم که کدام یک از فعالیت هایم را باید حذف کنم؟ آیا به منظور افزایش اطلاعات و تجربیات خود تلاش می کنم؟ آیا به گونه ای عمل می کنم تا بتوانم در مواجهه با تغییرات و اصلاحات لازم، موضعی منطقی و روشن داشته باشم؟ آیا آن گونه منظم و منضبط شده ام که کارهایم را به موقع انجام دهم و لحظه ها را از دست ندهم؟ آیا به روشنی درک می کنم که بیش از ظرفیت خود، مسئولیت پذیرفته ام؟ کارتان بهتر خواهد شد اگر... □ فهرستی از فعالیتهای خود را، در اختیار داشته باشید. □ بدانید که چرا به تغییر در فعالیتهای، نیازمند هستید. □ به خوبی بدانید که به کدام سو می روید. □ تمام فعالیت هایی را که در زندگی شخصی و شغلی خود، باید انجام دهید؛ فهرست کنید. □ بر روی اموری که در صدد انجام آن ها هستید؛ تمرکز کنید و اجازه ندهید هیچ چیز، شما را از تمرکز بر روی آن ها منحرف کند. □ محدوده مسئولیت پذیری خود را مشخص کنید. □ همواره بر اطلاعات و تجربیات خود بیفزایید. □ در رویاروی با تغییرات و اصلاحات، اندیشه ای منطقی و روشن داشته باشید. □ واقعا منظم باشید. □ احساس کنید که بیش از این، می توانید فعال باشید. مسئولیت پذیر برای تسلط بر خود، باید نسبت به وظایفتان، احساس مسئولیت کنید و آن ها را به موارد زیر عمل کنید: شما چه کسی هستید؟ آیا می دانید که شخصیت و وجدان شما، یکی از مهمترین عوامل موثر در قبول مسئولیت است؟ همواره، مراقب احوالات درونی خود باشید و بر خود مسلط باشید و در این راه، از هیچ کوششی دریغ نکنید. اگر شما به ارزیابی خود پردازید و نیروهای درونی خود را تقویت نکنید؛ چگونه انتظار دارید که دیگران چنین کنند؟ فهرستی از ویژگی هایی که دوست دارید در شخصیت شما وجود داشته باشد و آنچه می خواهید از آن ها بر حذر باشید؛ بنویسید. با بررسی فهرست، متوجه می شوید که آنچه دوست می دارید؛ همان اموری هستند که در انجامشان، موفقیت و اعتماد به نفس دارید. به هر حال، درباره مواردی که به آن ها علاقه مند نیستید ولی عملاً گرفتار آن ها شده اید؛ تصمیم بگیرید. شاید بتوانید از زیر آن ها، شانه خالی کنید و شاید هم ناچار باشید؛ موقتاً، آن ها را تحمل کنید. سعی کنید خود را خوب بشناسید و به تعریف و تمجید های دیگران دل، خوش نکنید. چه بسا که مدح و تمجید دیگران، به اعتبار شما لطمه بزند؛ چرا که اساساً شما دارای آن ویژگی ها نیستید. نباید از خود راضی باشید بلکه بهتر است بر اساس معیارها و ملاک های ساده ای که در اختیار دارید؛ خود را بسنجید. مثلاً: □ تعیین میزان وفاداری به قول ها و وعده ها □ پایان دادن به کارها، در وقت مقرر □ عمل به تعهدات □ اجرای برخی از کارهایی که چندان میل و رغبتی به آن ها ندارید. □ به پایان رساندن اموری که نیمه کاره رها شده اند. وقتی چنین کارهایی را انجام می دهید؛ در برابر تعریف و تمجید دیگران، احساس آرامش و اعتماد به نفس نمی کنید؛ چرا که حقیقتاً خود را، مستحق آن تعریف ها می بینید. به یاد داشته باشید که هیچ کس، نمی تواند به شما القاء کند که غیر از شخصیت حقیقی خود، فرد دیگری هستید. ارزیابی خویشتن و دست یافتن به زوایای پنهان شخصیت، موجب می شود که نسبت به خود، احساس اطمینان داشته باشید و در سایه اعتماد به نفس، به قبول مسئولیت های مهم تن در دهید. برای خود ارزش قائل شوید مردم اغلب، در دو زمینه، دچار مشکل هستند: ۱- بیان خواسته ها و انتظارات خود: همیشه نمی توانید، آنچه را که می خواهید، بیان کنید. چرا که همواره، نگران هستید که مبادا خواسته شما اجابت نشود. همیشه باید احتمال بدهد که ممکن است با پاسخ ها منفی رو به رو شوید. باید این حقیقت را بپذیرید و احساس نگرانی و تشویش

نکنید. خواسته‌ها و انتظارات خود را می‌توانید به شکل‌های گوناگونی مطرح کنید. مثلاً اگر درخواستتان را با عبارت «آیا فکر خوبی نبود اگر...؟» یا «می‌دانم که مشغول هستی ولی فعلاً از تو می‌خواهم که ...» آغاز کنید؛ تاثیر گذارتر از زمانی است که خواهش خود را با «چرا آنچه که از تو خواسته بودم، انجام نمی‌دهی؟» یا «من می‌خواهم ...»، شروع کنید. اگر عادت نکنید برای دست یافتن به خواسته خود، تلاش کنید؛ احساس گناه در شما پدید می‌آید. وقتی به هدف می‌رسید یا در مسیر آن حرکت می‌کنید؛ جایی برای احساس گناه باقی نمی‌ماند. ۲- رد درخواست دیگران: شاید «نه» گفتن برایتان مشکل باشد. برای اینکه بتوانید این مشکل را کاهش دهید؛ از او پرسید که چرا دیگران، دائم، از شما درخواست‌ها و انتظاراتی دارند. شاید علت این است که شما فردی مهربان هستید یا دیگران شما را اینچنین می‌پندارند. ن‌گویی شما باید دیگران را، از دام مشکلاتی که اساساً نباید گرفتار آن می‌شدند، رهایی دهید. شاید کارها را از آن جهت، به درستی انجام می‌دهید که دیگران از شما، چنین انتظاری دارند یا با اصرار و پافشاری خود، شما را به کاری وا می‌دارند که خارج از حد توانایی شماست. میزان توانایی خود را در زمینه مساعدت و کمک به دیگران و پاسخگویی به خواسته‌های آنان، بررسی کنید و فقط در همین محدوده، مسئولیت بپذیرید تا بتوانید از بقیه اوقات گرانبهای خود نیز، استفاده مطلوب ببرید. سعی کنید محدوده توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را، به اطلاع دیگران برسانید تا آنان خود عهده دار بقیه کارها شوند. اتخاذ این سیاست، دو فایده اساسی دارد: □ مجبور نمی‌شوید همه کارها را خودتان بر عهده بگیرید. □ دیگران با راهنمایی‌های شما، می‌آموزند که چگونه امور مربوط به خود را انجام دهند و کمتر به شما مراجعه کنند. عوامل متعددی، سبب می‌شوند که در برابر درخواست دیگران، نتوانیم جواب منفی بدهیم. گاه فکر می‌کنیم جواب منفی، سبب می‌شود؛ پشتیبانی و حمایت دیگران را از دست بدهیم. گاهی نیز پیش از آنکه درباره درخواست دیگران، فکر کنیم و خود را برای پاسخ منفی آماده کنیم؛ تحت فشار و اصرار آن‌ها قرار می‌گیریم. اما کلمه «نه»، سبب از دست دادن حمایت و پشتیبانی دیگران نمی‌شود؛ به شرط اینکه، به گونه‌ای خیر خواهانه و سازنده و با ارائه راهنمایی‌های لازم به دیگران، در صدد حل مشکلات آنان باشیم. اگر همیشه، ذهنی آماده داشته باشید و با شیوه‌ای آرام و بیانی محکم، درخواست دیگران را رد کنید؛ برای پذیرفتن کارهایی که مودر رضایتتان نیست؛ تحت فشار قرار نمی‌گیرید. وقتی می‌خواهید از انجام کاری که مورد علاقه‌تان نیست؛ خودداری کنید؛ پاسخ منفی خود را با سادگی و صمیمیت تکرار کنید تا طرف مقابل، امتناع شما را بپذیرد. مثلاً بگویید «نه»، نمی‌توانم در این زمینه، کمکی به شما بکنم ولی پیشنهاد می‌کنم که ...» اگر به دیگران اجازه دهید که یک بار شما را تحت اختیار خود قرار دهند؛ عملاً- آنان را، تشویق می‌کنید که باز هم، این کار را، تکرار کنند. باید آنچنان خود را حفظ کنید که دیگران نتوانند بار خود را، بر دوش شما بگذارند. باید به دیگران تفهیم کنید که هرگز حاضر نیستید؛ متحمل خواسته‌های نابجای آنان شوید. به آن دسته از درخواست‌ها و انتظاراتی که هیچ رغبتی به انجامشان ندارید؛ پاسخ منفی بدهید؛ ولی به گونه‌ای که در عین جدیت و صلابت، سبب دشمنی و خصومت نشود. در این صورت، خواهید دید که حجم چنین درخواست‌هایی رو به کاهش می‌گذارد. زیرا شما، عملاً- برای آنان استدلال می‌کنید که برای خودتان و اوقاتتان، برنامه ریزی کرده‌اید. افرادی که برای کارشان، زمان بندی و برنامه ریزی کرده‌اند و اوقاتشان را هدر نمی‌دهند؛ شرایط شما را به خوبی درک می‌کنند. پشتکار، راز موفقیت‌وقتی مسئولیتی را بر عهده می‌گیرد؛ باید مقاصد و اهداف آن را بشناسید. در این مرحله، میزان جدیت و پشتکار، به عنوان یک امتیاز اساسی مطرح می‌شود. همیشه می‌گویند که افراد باهوش، حتماً در کار و زندگی، موفق نیستند بلکه کسانی به موفقیت می‌رسند که از پشتکار و همت برخوردارند. باید اطمینان حاصل کنید که انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده می‌گیرید، به نفع شماست. در مسیر حرکتتان، به موانع و مشکلاتی برخورد می‌کنید که ممکن است شما را نسبت به حصول هدف دل‌سرد کنند. اطرافیان شما، جنبه‌های منفی کارتان را بیشتر می‌بینند اما تلاشی برای تشویق شما به عمل نمی‌آورند. باید اعتماد به نفس داشته باشید و به خود تکیه کنید. ثابت قدم بودن، یکی از امتیازاتی است که همواره باید جهت حفظ و تقویت آن تلاش کنید. چه بسا بر

خلافت تصورات واهی دیگران، به دلیل ایمان داشتن به کار خود و استقامت در برابر مشکلات، به نتایجی بسیار مهم، دست یابید. همیشه به یاد داشته باشید که لاک پشت در مسابقه با خرگوش، زودتر از همه به خط پایان رسید. رهایی از فشارانسان‌های اولیه، از طریق شکار حیوانات و پیکار با دیگران و نزاع برای تثبیت موقعیت، به زندگی خویش تداوم می‌بخشیدند. در آن روزگار، زندگی آنان با ترس و خشم در آمیخته بود. دو احساس ترس و خشم، همچنان در وجود انسان، به چشم می‌خورند. شرایط جسمی انسان به گونه‌ای است که این احساسات، مجال بروز و ظهور دارند. با توجه به چگونگی شخصیت و شرایط روحی، شما در شرایط مختلف، رفتارهای متفاوتی بروز می‌دهید: احساس جنگ و پیکار: هنگامی که شجاع هستید و احساس خشم در شما، برای دفاع از خود قوت یافته باشد. احساس فرار و گریز: هنگامی که احساس می‌کنید؛ بهتر است از اوضاعی که در آن قرار گرفته‌اید؛ بگریزید. وقتی تحت فشار قرار می‌گیرید. در اقع، یکی از دو احساس یاد شده یا هر دوی آن‌ها، درون شما را فتح می‌کنند. مشکل این است که در اغلب اوقات، انتخاب جنگ یا گریز، ممکن نیست. در حالی که به مقتضای ویژگی‌ها و نیازهای درونی خود، باید یکی از این دو موضوع را، در رویارویی با مشکلات برگزینیم. اگر نتوانستیم به عکس‌العمل مناسب دست بزنیم؛ انرژی‌های ایجاد شده؛ مجال برای آزاد شدن نمی‌یابند و بنابراین، احساس فشار می‌کنیم. برای کاهش فشار و حل این مشکل، جسم و جان آدمی به طور مشترک، باید وارد فعالیتی‌هایی از نوع «جنگ» یا «فرار» شوند تا فشار رو به کاهش بگذارد. در آن زمینه، سه روش سودمند وجود دارد. افزایش تحرک بدنی که حالت معمولی و متعادل را به جسم باز می‌گرداند و موجب کاهش تشویش و نگرانی می‌شود. حضور بیشتر در اجتماعات که نیروهای شما را از طریق خنده و گفتگو آزاد می‌کند. برنامه‌ریزی و تهیه فهرست راهنمای کار که راحت‌ترین کار، برا کمک به ایجاد احساس رضایت، به شمار می‌رود. هر چند که هر یک از این روش‌ها در جای خود موثر هستند ولی اگر همگی آن‌ها به کار بسته شوند؛ نتایج بهتری به دست خواهد آمد. به نظر می‌رسد که به کار انداختن نیروی بدنی، می‌تواند به عنوان راه حلی برای رهایی از فشار به شمار آید و لازم نیست برای فرار از این مشکل، به تغییر ریشه‌ای شیوه زندگی خود بپردازید. شما به سهولت می‌توانید بر حجم فعالیت‌های روزانه خود بیفزایید و بدین وسیله، از زیر فشار انرژی‌های متراکم درون خود، خلاص شوید؛ مثلاً: با سرعت زیاد، پیاده روی کنید. گاهی می‌توانید بخشی از مسیر منزل تا محل کار خود را پیاده بروید. شنا کنید. شنا کردن یکی از فعالیت‌های آرامش‌بخش است که احساس توانایی انجام وظایف و مسئولیت‌ها را در شما، تقویت می‌کند. ورزش کنید. این اقدام، علاوه بر اینکه قدرت بدنی شما را افزایش می‌دهد و عضلاتتان را تقویت می‌کند؛ فشار روحی شما را کاهش می‌دهد. فعالیتی‌های دیگری هم وجود دارد که بنا به میل و علاقه خود می‌توانید از آنها کمک بگیرید تا همزمان با تقویت قوای بدنی، به میزان قابل توجهی، از فشار روحی شما کاسته شود. هر چه فعالیت و تحرک بدنی کمتر باشد؛ میزان حساسیت و تاثیر پذیری شما افزایش می‌یابد. حتی اگر هیچ علاقه و انگیزه‌ای نسبت به انجام فعالیت‌های بدنی نداشته باشید؛ به محض اینکه دست به انجام آن بزنید؛ نتایج فوراً آن را خواهید دید. با تداوم این کار، به جایی خواهید رسید که اگر روزی را بدون فعالیت بدنی نشاط آور بگذرانید؛ آن روز برایتان غیر قابل تحمل خواهد بود و فوراً احساس اضطراب و نگرانی، در وجودتان، پدیدار خواهد شد. خلاصه: بدانید که چه باید کنید به خود نظری بیفکنید و راهی بیابید که بدون احساس گناه و بدون ایجاد دردسر برای دیگران، امور مورد علاقه‌تان را انجام دهید. برای رهایی از فشار، نسبت به انجام وظایف خود مصمم باشید. پشتکار داشته باشید و گام‌های اجرایی مسیرتان را شناسایی کنید. این کارها موجب می‌شود که بتوانید مسئولیت‌های مورد علاقه خود را، به سهولت بپذیرید و آن‌ها را به خوبی انجام دهید. از خود بپرسید اگر مسئولیتی را بر عهده گرفته‌اید؛ درباره آن فکر کنید و به این سئوالات پاسخ دهید: آیا توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را سنجیده‌ام؟ آیا از خود پرسیده‌ام که چه می‌خواهم؟ آیا می‌توانم در مقابل درخواست‌های نابجای دیگران، «نه» بگویم؟ آیا برای دستیابی به خواسته‌های خود، مصمم به انجام تلاش و کوشش هستم؟ آیا برای کاهش فشار، با نشاط و منظم کار می‌کنم؟ آیا بیش از پیش، نسبت

به وظایفم، احساس مسئولیت می‌کنم؟ کارتان بهتر خواهد شد، اگر... □ احترام به خود و ارزش دادن به خویشتن را افزایش دهید. □ دقیقاً مشخص کنید که چه می‌خواهید. □ پیام‌زید که با آرامش و قاطعیت، «نه» بگویید. □ علی‌رغم همه موانعی که پیش پایتان قرار دارد، کوشش کنید که به هدف خود برسید. □ از روش‌های یکه با شرایط شما متناسب است؛ برای کاهش فشار استفاده کنید. □ احساس کنید که مه شرایط، بر وفق مراد شماست. ارتباط با دیگران انجام اغلب فعالیت‌ها، مستلزم برقرار کردن ارتباط فعال با دیگران است. شما مشغول هر نوع کاری که باشید؛ کار با ابزار فنی، نظارت بر کارگران، اداره خانواده یا کار شخصی نیازمندید که برای دستیابی به اهداف خود، با سایر مردم، سر و کار داشته باشید. البته برای ارتباط برقرار کردن با دیگران، نمی‌توان از شیوه‌ای یکسان تبعیت کرد بلکه به تناسب ویژگی‌ها و شرایط هر گروه از افراد، باید روش‌های جداگانه‌ای برگزینید. سازگاری داشتن با مردم، مهارتی است که برخی در آن، دارای موفقیت بیشتری هستند. اما همواره به یاد داشته باشید؛ تنها عامل ثابتی که در تمام ارتباطات با دیگران، نتیجه مطلوب به بار می‌آورد؛ شخص شما هستید. گام اصلی به منظور بهبود روابط با مردم، ارزیابی دیدگاه خودتان، نسبت به دیگران است. درباره دیگران چگونه فکر می‌کنید؟ هر یک از افراد، درباره کسانی که در کنارشان کار و فعالیت می‌کنند؛ دیدگاه خاصی دارند. البته دیگران نیز، از همین وضعیت برخوردارند و برای خود، دیدگاه خاصی نسبت به بقیه مردم دارند. بدیهی است که رفتار متقابل شما با دیگران، شیوه‌ای است که بر اساس آن، دیدگاه‌های متفاوت شکل می‌گیرد. به بیانی ساده‌تر، ممکن است خود را این‌گونه ارزیابی کنید: □ فردی شریف و محترم که همواره تلاش می‌کند دارای بهترین عملکرد باشد. (من در وضع خوبی هستم). □ فردی بدشانس که هیچ بهره‌ای از زندگی نمی‌برد. (من در وضع خوبی نیستم). ممکن است دیگران را نیز، این‌گونه ارزیابی کنید: □ مردمی محترم و شریف که به گونه‌ای شایسته رفتار می‌کنند. (آن‌ها در وضع خوبی هستند). □ مردمی غیر قابل اعتماد که با دیگران، رفتار مناسبی ندارند. (آن‌ها در وضع خوبی نیستند). بر این اساس، معلوم می‌شود که چهار دیدگاه وجود دارد. این مبحث، بسیار مهم است؛ زیرا در زمینه ارتباط و همکاری شما با دیگران، موثر است. ۱- من خوب نیستم، دیگران خوب هستند. کسانی که دارای چنین احساس هستند؛ نمی‌توانند دست به هیچ کاری بزنند و اگر هم اقدامی کنند؛ کارشان آکنده از خطا و اشتباه است. این افراد احساس می‌کنند که دیگران، سعادت‌مند و خوش شانس هستند و دیگران را بهتر و برتر به شمار می‌آورند. چنین افرادی که با حساسیت تمام، با دیگران، رابطه برقرار می‌کنند؛ انرژی و توانایی خود را در سایه حسد تلف می‌کنند. ۲- من خوب نیستم، دیگران هم خوب نیستند. افرادی که چنین احساسی دارند، نه می‌توانند کار کنند و نه دنیا از وجودشان بهره‌ای می‌برد. این‌گونه مردم، نه برای خودشان ارزشی قائل هستند و نه به دیدگاه‌های دیگران، نسبت به خودشان، اهمیتی می‌دهند. ۳- من خوب هستم، دیگران خوب نیستند. افرادی که چنین می‌اندیشند؛ در حالی که نسبت به خویشتن آگاهی دارند و زوایای زندگی خود را می‌شناسند؛ سایرین را، افرادی بی‌اهمیت و بی‌ارزش تلقی می‌کنند. این‌گونه افراد، مردمی ناتوان هستند که قدرت طلبی و جاه‌طلبی، در وجودشان موج می‌زند و همواره تلاش می‌کنند از قدر و قیمت دیگران بکاهند و ارزش وجودی آنان را نادیده بگیرند. ۴- من خوب هستم، دیگران هم خوب هستند. این افراد، به اندازه ظرفیت و توانایی خود تلاش می‌کنند که وظایفشان را به بهترین شکل، انجام دهند. آن‌ها، سایر مردم را افرادی دوست‌داشتنی و مورد احترام قلمداد می‌کنند و از آن‌جا که برای خود و دیگران، ارزش قائل هستند؛ می‌توانند از بحران‌ها به سهولت عبور کنند. چنین افرادی، اغلب می‌اندیشند که مشکلات دیگران، نواقص کار آن‌ها را توجیه می‌کند. این افراد، به خوبی می‌توانند بین رفتار نادرست و فرد نادرست، تمیز قائل شوند. بهترین دیدگاه را انتخاب کنید. بهترین دیدگاه این است که خود و دیگران را در موقعیتی خوب ارزیابی کنیم. این دیدگاه، سبب می‌شود که در روابط مثبت و سازنده بین افراد، احترام متقابل و نزدیکی به وجود بیاید. شاید پرسید چرا همه مردم، چنین دیدگاهی ندارند؟ اما واقعیت، با وضع مطلوب، بسیار متفاوت است. باید همیشه، به منظور تحقق روابط مناسب تلاش کنید. وقتی یک روز ناخوشایند را پشت سر می‌گذارید که گویی همه چیز به مصاف شما آمده است؛ خود به

خود، دیدگاه‌های دیگران پیدا می‌کنید. دیدگاه‌های ما، بازتاب تجربه‌های قلبی ما و یا نتیجه حوادث و رویدادهایی هستند که هم اکنون، دست به گریبان آن‌ها هستیم. اگر نسبت به زندگی و دیگران، دیدگاهی منفی پیدا کرده‌اید؛ فراموش نکنید که همواره، امکان تغییر و اصلاح دیدگاهتان وجود دارد. همیشه می‌توانید دیدگاهی مطلوب پیدا کنید و نسبت به خود و دیگران، ابراز رضایت نمایید. هر چند که ممکن است آن‌ها، روزی ناگوار پیش رویتان، ترسیم کرده باشند. با انتخاب بهترین دیدگاه، می‌توانید بر خویشتن تسلط بیابید. به عبارت دیگر، به جای اینکه بگذارید شرایط بیرونی بر شما حاکم شوند؛ خودتان سر رشته امور را به دست می‌گیرید. نیروی رفتار شما از خلال رفتار و ارتباط شما با دیگران، مردم درباره آنچه در اندیشه و احساساتان می‌گذرد؛ به خوبی، قضاوت خواهند کرد. رفتاری که در پیش می‌گیرید؛ موجب بروز عکس‌العمل‌هایی از همین دست، از سوی دیگران، نسبت به شما می‌شود. به بیان ساده‌تر، اگر فردی مهربان و صادق باشید؛ بسیاری از مردم، همین‌گونه با شما رفتار می‌کنند. برعکس اگر فردی شکوه‌گر و متزلزل باشید؛ چیزی نخواهد گذشت که اطرافیان نیز، همان رفتار را با شما، در پیش بگیرند. همان‌گونه که می‌خواهید با شما، رفتار کنند، با دیگران رفتار کنید. اجرای این روش، گرچه ساده به نظر می‌رسد ولی در عمل، چندان آسان نیست. هیچ‌گاه نباید فراموش کنید که رفتارهای شما، عکس‌العمل‌هایی نامتناهی در پی دارد. خلاصه: بر رفتارتان، مسلط باشید برای اینکه روابط مثبتی با دیگران داشته باشید؛ باید رفتارهای خود را، تحت مراقبت قرار دهید. نحوه رفتار شما با دیگران، به طرز اندیشیدن شما درباره آن‌ها، بستگی دارد. روشی که برای ارتباط با دیگران در پیش می‌گیرید؛ بر چگونگی رفتار آن‌ها با شما، تاثیری مستقیم دارد. باید از نیروی موجود در رفتارتان و تاثیر آن، بر نوع روابط شما با دیگران آگاه باشید. از خود پرسید درباره نحوه رفتارتان با دیگران فکر کنید و به این سوالات پاسخ دهید: □ آیا باید روابطم را با دیگران بهبود ببخشم؟ □ آیا از انواع روش‌هایی که می‌توانم در رفتار با دیگران اتخاذ کنم؛ آگاهی دارم؟ □ آیا بر این اعتقادم که هم من و هم دیگران، خوب هستیم؟ □ آیا می‌دانم چه چیزهایی در رفتار دیگران با من، موثر است؟ □ آیا می‌دانم رفتار من، بر عکس‌العمل‌های دیگران، چه تاثیری می‌گذارد؟ کارتان بهتر خواهد شد، اگر... □ روشی برگزینید که سبب شود برای خودتان و سایرین، احترام قائل شوید. □ دیدگاه خود را مورد ارزیابی قرار دهید. □ آگاهانه تلاش کنید که به این دیدگاه دست پیدا کنید: «من و دیگران، هر دو، خوب هستیم». □ درک کنید که در رفتار شما، نیرویی نهفته است که بر عکس‌العمل‌های دیگران نسبت به شما، تاثیر می‌گذارد. □ بدانید که کار با دیگران، راحت‌تر و پرثمرتر است. نگرش مثبت‌باید به اندیشه و فلسفه‌ای معتقد باشید که سبب رضایت درونی شما شود تا بر همان اساس، امور خود را اداره کنید. در این زمینه، روش‌هایی وجود دارد که کاملاً با برداشت شما از زندگی، مرتبط و در آمیخته است. مثبت باشید باید بتوانید شیوه و طرز فکری مثبت برای خود، تعیین کنید. اگر می‌خواهید اندیشه‌ای مثبت داشته باشید؛ باید بسیاری از احساسات ناپسندی را که مانع رشد و تکاملتان می‌شود؛ از صفحه زندگیتان پاک کنید. مثلاً می‌توانید: □ صبور و آرام باشید. به مطالب پیشین، مراجعه کنید تا عکس‌العمل‌های ناشی از رفتارتان را، به یاد بیاورید. در هنگام خشم، حرف شما موثر واقع نمی‌شود؛ هر چند که حرفتان، منطقی باشد. □ بعضی چیزها را فراموش کنید. اگر به خودتان اجازه دهید از کسی که موجب اذیت و آزارتان شده، انتقام بگیرید؛ عملاً آن فرد را تحریک می‌کنید که بر اذیت و آزارش بیفزاید. وقتی ذهنتان با چنین موضوعی درگیر می‌شود؛ سعی کنید با اندیشیدن به موضوعی دیگر، از دست آن، خلاص شوید. هرگز خودتان را به خاطر چنین مسائلی، مشوش و نگران نکنید. □ خوش بین باشید. اگر کسی یا چیزی را دوست نمی‌دارید؛ تلاش کنید که در همان فرد یا همان چیز، ویژگی جدیدی پیدا کنید که توجه و علاقه شما را به خود جلب کند. □ راحت باشید. از چیزی یا موضوعی به نظرتان سخت و دشوار است؛ آن را تغییر دهید و به چیز دیگری پردازید. در مدت زمانی کوتاه، در خواهید یافت که با مسائل اطراف خود، چقدر راحت هستید. تا آنجا، که گاهی با همان موضوع سخت و دشوار هم کنار می‌آیید. □ با مشکلات به مانند یک فرصت برخورد کنید. با اتخاذ این روش، در می‌یابید که از دل مشکلات، می‌توان به نتایجی مثبت رسید. اگر همواره،

محکم باشید و همچون گیاهی که سرما و فصل یخبندان را تحمل می کند، با سوز و سرمای زندگی کنار بیایید؛ با تمام وجود در می یابید که کنار آمدن با زندگی، بسیار ساده و لذت بخش است. این گونه نگرستن را، می توانید از طریق رفتارهای مثبت تجربه کنید. مثلاً: وقتی احساس افسردگی و ناامیدی می کنید؛ کتاب بخوانید، موسیقی گوش دهید و به یکی از دستانتان تلفن بزنید. وقتی خود را با دنیای پیرامون مشغول می کنید؛ بعید است که مشکلات بر شما غلبه کنند. لبخند بزنید. کمتر کسی است که با لبخند، به خواسته خود نرسیده باشد. لبخند، فقط موجب تقویت احساسات دوستانه نمی شود بلکه به هنگام لبخند، ترشحات داخلی بدن، غم و اندوه را از درونتان پاک می کند. بدین ترتیب، احساس خوشایندی نسبت به خود، در درونتان به وجود می آید. اگر عملی، به حل نسبت به دوستان و خانواده خود، اعتماد و اطمینان نداشتید؛ در جستجوی روانپزشکی با تجربه باشید. در این زمینه، می توانید راجع به موارد مهم و مفید صحبت کنید و روانپزشک، در مدت زمانی کوتاه، به شما کمک می کند که بر اساس یک برنامه مشکلات خود پردازید. به خودتان رسیدگی کنید اگر می خواهید امورتان را به گونه ای مثبت اداره کنید، باید به خودتان رسیدگی کنید. ولی اگر حال و همت نداشته باشید؛ عملاً وقت و فرصت خود را هدر می دهید. نخستین سوالی که در وقت استراحت و آرامش باید از خود پرسید، این است که: «در سلسله مراتب اولویت های من، جای پرداختن به خویشتن، کجاست؟» ممکن است، درگیر کارها و فعالیت هایی باشید که فعلاً همه آن ها را، ضروریت و فوریت از توجه و اعتنا به خود، به حساب می آورید. ولی به همان میزانی که به فعالیت های خود اهمیت می دهید؛ لازم است به خودتان رسیدگی کنید. باید بیاموزید که خودتان را چگونه رهبری و هدایت کنید. بدین منظور، روش هایی وجود دارد که شما هم می توانید آن ها را به کار ببندید: در وان حمام دراز بکشید و به موسیقی آرام، گوش بدهید. حمام را پر نور کنید و مقداری خوشبو کننده در آب بریزید و در این حال، استراحت کنید. گاه به گاه از ماساژ استفاده کنید. در برخی روزها، وقتی برای خود در نظر بگیرید؛ جهت حضور در مراکز درمانی و یا ورزشی. به ورزش هایی چون شنا، اسکی، کوهنوردی، اسب سواری یا ورزش های آرام پردازید. با یکی از دوستان خود، قرار بگذارید که صبحانه ای ساده را، در مکان تفریحی صرف کنید. برای پرداختن به موضوع یا چیزی که به آن علاقه دارید؛ وقت در نظر بگیرید. زندگی متعادل در کنار فعالیتهای فراوان خود، فرصت هایی هم در نظر بگیرید که بتواند در اختیار خودتان باشید، تا به خوبی از عهده اداره فعال و موفق امورتان برآید. قتی مدتی پیوسته، درگیر کاری متراکم و سنگین می شوید؛ باید وقتی هم برای استراحت خود، پیش بینی کنید. وقتی اوقات خود را طوری تنظیم کنید که بتوانید به طور متعادل، به زندگی خانوادگی و اجتماعیتان رسیدگی کنید، در کارتان احساس خستگی نخواهید کرد. ایجاد تعادل در زندگی، فواید فراوانی به همراه دارد. مثلاً، هنگامی که مشغول کار می شوید؛ احساس می کنید که تمام زوایای زندگیتان، زیر نظر و تحت تسلط شما هستند. تحقق رویاها هر فرد، رویاهایی دارد که معرف شخصیت و خواسته های اوست. این رویاها، آدمی را از دنیای محسوس و ملموس، به دنیای خیالی سوق می دهد که در آنجا، همه حوادث همان گونه که فرد می خواهد؛ رخ می دهد. به جای سرکوب رویاها و آرزو ها، اندکی مجال دهید تا تحقق آن ها، نزدیک شود. اهداف و خواسته های خود را ثبت کنید و بی خیال، به دنیای آرزو گام بگذارید. شاید، هم اکنون، دوست دارید در یک جزیره استوایی، زیر سایه درختان ساحلی باشید یا شاید دوست دارید با یکی از بهترین اتومبیل ها رانندگی کنید. هر چند که دستیابی به این آرزو ها، برای اغلب مردم روی زمین، ممکن نیست ولی با تلاش و مت، به وضعی مشابه خواسته خود، دست می یابید. مثلاً به جای سفر به جنگل های استوایی، در گوشه ای خلوت، زیر سایه درختان می نشینید و یک فنجان چای گرم می نوشید. سعی کنید به اندازه توانایی و امکانات خود، به دنیای رویاهایتان نزدیک شوید. افرادی که احساس رضایت و خوشبینی می کنند، با خواسته های خود، مثبت برخورد می کنند. حتی اگر به مقیاسی بسیار کوچکتر از آنچه در ذهن داشته اند؛ دست یابند؛ نسبت به آنچه هم اکنون، از ظرفیت توانایشان خارج است؛ کمتر احساس حسرت و محرومیت می کنند. بسیار شگفت انگیز و جالب است که اندیشه های مثبت، با ثبات قدم و تصمیم قاطع، به عمل نزدیک می شوند. خلاصه: احساس

رضایت‌هدف نهایی از تلاش و زحمت برای اداره امور خود، دستیابی به احساس رضایت و خواسته‌های خویشتن است. همواره به یاد داشته باشید که باید بهترین راه را برگزینید. اگر نسبت به خود، احساس رضایت ندارید؛ باید دلایل آن را، در درون خودتان جستجو کنید. به هر حال، فراموش نکنید که نگاهی مثبت داشته باشید. مثبت اندیشی، کلید موفقیت است. از خود پرسید: اگر می‌خواهید در زندگی خود، نگرش مثبتی داشته باشید، به چگونگی دستیابی به آن بیندیشید و سپس از خود پرسید: آیا بریا تسلط بر احساسات و عواطفم، تلاش می‌کنم؟ آیا تجربه‌های دردناک و ناخوشایند را، به دست فراموشی می‌سپارم؟ آیا با انجام کارهای مثبت، بر اندیشه‌های منفی، غلبه پیدا می‌کنم؟ آیا برای مواضع مستحکم خود، فکری کرده‌ام؟ آیا به اندازه کافی لبخند می‌زنم؟ آیا با خویشتن، متناسب با شرایط بیرونی، رفتار می‌کنم؟ آیا در زندگی خانوادگی و شغلی خود، توازن و تعادل برقرار می‌کنم؟ آیا در جستجوی راهی برای تحقق رویاها و آرزوهایم هستم؟ آیا امور خود را، به گونه‌ای رضایت بخش، اداره می‌کنم؟ کارتان بهتر خواهد شد اگر... هر چه بیشتر، بر عواطف و احساساتتان مسلط باشید. برای اتخاذ موضع مستحکم در زندگی خود، چاره‌ای بیندیشد. بیشتر لبخند بزنید. وقتی برای استراحت و انجام امور مورد علاقه خود اختصاص دهید. میان کار و علاقه‌های شخصی، توازن برقرار کنید. اموری را که بیشتر به آن‌ها علاقه دارید، انجام دهید. احساس رضایت از خود را، در وجودتان، تقویت کنید. بازنگری در مدیریت بر خویشتن‌گر احساس می‌کنید که تسلط و مدیریت بر خویش، سخت‌تر از آن چیزی است که گمان می‌کردید؛ احتمالاً به یک یا چند مورد از موارد زیر توجه نکرده‌اید. خودشناسی‌گر تاکنون، تشخیص نداده‌اید که چه کاری باید انجام دهید؛ ممکن است هنوز، اولویت‌های خود را، معین نکرده باشید. شاید به کاری مشغول هستید که چندان تناسب و سازگاری ای با شما ندارد. اگر هم اولویت‌ها را مشخص کرده باشید، حتماً به آن‌ها یقین ندارید. باید در چارچوب اولویت‌های خود، فعالیت‌های مورد علاقه‌تان را مشخص کنید و تمام تلاشتان را مصروف نمایید تا کار مورد پسندتان را انتخاب کنید. تعیین هدف‌ها گره‌نوز مشخص نکرده‌اید که در زندگی، به دنبال چه هدفی هستید، در مسیری نادرست، حرکت می‌کنید. شاید این وضع، بدین سبب، پیش آمده است که فهرستی از وضع آینده مطلوب خود، تهیه نکرده‌اید. ممکن است، شما فرد منظمی نباشید و یا اساساً از هرگونه تغییر، هراسان شوید. در هر حال، معلوم است که شما، در مسیر درست حرکت نمی‌کنید و بر امور خود، مسلط نیستید. قبول مسئولیت‌ها گره‌نوز احساس می‌کنید که قبول مسئولیت، مشکل است؛ شاید از توانایی‌های خودتان، تعریف روشنی ندارید و همواره اجازه می‌دهید که نیازها و خواسته‌های دیگران، بر خواسته‌های شما اولویت داشته باشد. ممکن است به اندازه کافی، خودتان را مورد ارزشیابی قرار نداده باشید و یا چندان، اعتماد به نفس نداشته باشید. شاید بر روی استقلال خود، پافشاری نمی‌کنید و مهم‌تر از همه، شاید، تاکنون، هیچ تلاشی برای رهایی از فشارها انجام نداده‌اید. ارتباط با دیگران را گره‌نوز می‌کنید که ارتباط مطلوب و مناسبی با دیگران ندارید؛ شاید شما و دیگران، به طور متقابل، یکدیگر را به شکل مثبت ارزیابی نمی‌کنید. اگر شما تمایل چندانی به ارتباط سازنده با دیگران نداشته باشید؛ بدیهی است که دیگران نیز، کمترین رغبتی در این زمینه، از خود نشان نمی‌دهند. اگر تاکنون، به نیرویی که در رفتارتان وجود دارد؛ پی نبرده‌اید؛ طبعاً نمی‌دانید که چگونه می‌توانید بر روی رفتار دیگران تاثیر بگذارید. مثبت‌نگری ستاگر از خود، احساس رضایت نمی‌کنید؛ شاید تاکنون هیچ توجهی به خودتان نکرده‌اید. اگر برای ایجاد توان و تعادل در زندگی، تلاش نکرده‌اید؛ به زودی در کارتان با مشکلاتی مواجه خواهید شد. اگر همیشه به همان چیزی که مورد علاقه و رغبت شماست؛ مشغول باشید بر میزان رضایتتان، نسبت به خود می‌افزاید. فواید مدیریت بر خویشتن‌باید به اندازه کافی برای شناخت خودتان وقت صرف کنید. اگر نسبت به امور خود تسلط نداشته باشید به زودی در می‌یابید که آنچه مورد علاقه شما بود و انتظار داشتید؛ به موفقیت نمی‌رسد. درباره چگونگی گذران ایام عمر خود، فکر کنید. میانگین معمول اوقاتی که صرف می‌کنیم؛ از این قرار است: هشت ساعت یا بیشتر، برای خواب. هشت ساعت یا بیشتر، برای کاری که به آن مشغول هستیم. دو ساعت یا بیشتر، که اغلب تلف می‌شود. اوقاتی مانند رفت و آمد، ماندن در ترافیک، ایستادن

در صف انتظار، پشت خط تلفن ماندن و... چهار ساعت برای غذا_چهار تا شش ساعت برای استراحت سعی کنید از ساعات بیداری خود، حداکثر بهره را ببرید؛ اگر نه، عملاً، دچار تضییع وقت می شوید. مدیریت بر خویشتن بدین معنی نیست که اجازه دهید کارها بر شما تسلط داشته باشند بلکه شما باید بر کارها حکومت کنید. اگر در اندیشه تحقق آرزویی هستید؛ حتماً به این معنا نیست که به زودی شاهد ظهور و بروز آن خواهید بود. شما تنها کسی هستید که می توانید مشخص کنید که باید چگونه بیندیشید و چگونه رفتار کنید. شما، دارای نیرویی هستید که بر اساس آن، می توانید مثبت باشید و به اندازه وسع و توانایی خود، به نتایج مورد انتظار، دست پیدا کنید. مدیریت بر خویشتن، روش سودمندی است که می توانید به بهترین نحو، در تمام جنبه های زندگیتان، از آن استفاده کنید. منابع و ماخذ: کتابخانه ایت الله شیخ مجتبی قزوینی واحد امانات اقایان شماره: چ ۹۷۴ ک ۶۵۸ فهرست مطالب مقدمه تسلط بر خود شناخت توانایی ها و ظرفیت های خویشتن پراکنده کاری آشفتگی و پریشانی احساس فشار راه حل های بی فایده ناتوانی در انتخاب هدف خلاصه: رویارویی با مشکلات خود شناسی تعیین اولویت نظم گرا یا تصادف گرا واقع گرا یا حدس گرا منطق گرا یا احساس گرا جمع گرا یا منزوی خواسته های خود را مشخص کنید. بازشناسی وضعیت کنونی مسئولیت خود را مشخص کنید. سازگاری با شرایط جدید خلاصه تسلط بر خود مسئولیت پذیری برای خود ارزش قائل شوید پشتکار، راز موفقیت رهایی از فشار خلاصه: بدانید که چه باید کنید ارتباط با دیگران بهترین دیدگاه را انتخاب کنید نیروی رفتار شما نگرش مثبت زندگی متعادل بازنگری در مدیریت بر خویشتن خودشناسی تعیین هدف قبول مسئولیت ارتباط با دیگران مثبت نگریستن فواید مدیریت بر خویشتن

منشور مدیریت امام علی

(ع) سید محمد مقیمی خلاصه کتاب: مریم نوروزی: منشور مدیریت، متن فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر نخعی (فرماندار مصر) است که نگارنده به مقایسه مفاد آن با یافته های جدید علم مدیریت دست زده است. وی نخست به ویژگی های عام مدیرات (نظیر: پرهیزگاری، توانایی، شایستگی، حسن سابقه، امانت داری، سعه صدر) اشاره می کند، سپس برخی اصول مدیریتی چون: اصول توکل و اعتقاد به خدا و اصل سلسله مراتب را توضیح می دهد. مباحث اصلی کتاب عبارت است از طرح برخی دیدگاه های مدیریتی (همچون: نگرش سیستمی، روش معرفت پذیری اجتماعی، تئوری تقویت، مدیریت مشارکتی و...) با استناد به مفاد منشور علی (ع). خلاصه منشور مدیریتمقدمه به اعتراف اکثر نظریه پردازان در عرصه مدیریت، آنچه که امروز تحت عنوان مدیریت نوین در مغرب زمین مطرح است منشاء و خاستگاه آن مشرق زمین بوده است. اگر اهالی مشرق زمین و بویژه مسلمانان به موارث غنی اسلامی خود نگاهی کاوشگرانه بیندازند می توانند اندیشه ها و کاربردهای مدیریت را به وضوح دریابند. در این نوشتار قصد آن نداریم که منکر اصول مدیریت غربی شده و آنرا زیر سؤال ببریم، بلکه مصرانه بر این اصل پافشاری می کنیم که رشد و توسعه و بالندگی هر ملتی در گرو مطالعات تطبیقی و استفاده از تجارب و نقاط قوت سایر ملل می باشد در عین حال بر این باوریم که تا زمانی که داشته های خود را شناسیم قادر نخواهیم بود از ویژگی های مدیریتی سایرین بهره گیری نماییم بر این اساس در این مجموعه تلاش بر آن است تا یکی از منابع غنی اسلامی که در دسترس ماست موشکافانه مورد مذاقه قرار گرفته و نکات مدیریتی آن استخراج گردد امام علی علیه السلام هنگامی که مالک اشتر را به عنوان فرماندار مصر انتخاب نمودند خطاب به ایشان فرمانی را صادر فرمودند که این میتواند بعنوان منشور مدیریت نصب العین مدیران در کشور اسلامی مان قرار گیرد در این فرمان بیاناتی نهفته شده است که (فروتر از کلام پروردگار و فراتر از سخن آفریدگانست) و حاوی مطالب تاریخی، فلسفی، اخلاقی، اجتماعی، مدیریتی و... است. اما، ما در این مجال تنها به نکات مدیریتی این فرمان می پردازیم و آن را از ابعاد مدیریتی مورد بررسی قرار می دهیم. هر چند که درک و تحلیل فرمایشات امیر مومنان علیه السلام نیازمند معرفتی عمیق در زمینه معارف اسلامی می باشد، و نگارنده بر بضاعت ناچیز خود

در این زمینه وقوف کامل دارد، در عین حال، حداکثر توانایی و تلاش خود را به کار بسته است تا آن را اینگونه تقدیم علاقمندان نماید. در پایان بر خود لازم می‌دانم که مساعدت دوستان ارجمندم بویژه آقایان: دکتر اسد الله کرد نائج، دکتر داوود فیض و محمد باقر جعفری پور که با ارائه نظرات ارزشمند خود، مولف را یاری نموده‌اند [تشکر نمایم. همچنین از سرکار خانم صفائی و همکاران محترم ایشان که زحمت تایپ این مجموعه مددکار بوده‌اند، کمال تشکر را دارم. از آنجا که تحقیق و تدوین این کتاب با همکاری و همیاری همسر به سرانجام رسیده و بسیاری از اوقاتی که صرف این مجموعه نموده‌ام، متعلق به او بوده است، به پاس زحمات همسر گرانقدرم، این مجموعه را به وی تقدیم می‌کنم و توفیق و سلامتی تمامی خدمتگزاران نظام مقدس اسلامی را از خداوند منان خواهانم. سید محمد مقیمی شهریور ۱۳۸۰ (سال رفتار علوی) ویژگی‌های عام مدیران امام علی (ع) در فرمان خود به مالک اشتر ویژگی‌ها و خصوصیات یک مدیر مسلمان را بیان می‌فرمایند که در این جا به اختصار به مهم‌ترین ویژگی فردی مدیر اشاره می‌شود. ۱- متقی و پرهیزگار: یک مدیر در درجه اول بایستی متقی و پرهیزگار و خداترس باشد. اعتقاد به خدا محور تمامی کارهاست. بدون این اصل هر تلاشی بیهوده خواهد بود و نادیده گرفتن آن منجر به گمراهی فرد می‌شود. بر همین اساس است که امام علی (ع) فرمان خود را با نام خدا و ستایش او آغاز می‌کند و مالک را به پرهیزگاری در پیشگاه خداوند و برگزیدن طاعت او فرمان می‌دهد: «امرہ بتقوی الله و ایثار طاعته» او را به پرهیزگاری در پیشگاه خدا و برگزیدن طاعت او فرمان می‌دهد. ۲- شایستگی و توانایی: همانگونه که امام اعتقاد به خدا را محور امور قرار داده است، از تخصص کارگزاران نیز غافل نبوده است. در این فرمان خطاب به مالک می‌فرمایند: «واجعل لراس کل امر من امورک راسا منهم لا یقهره کبیرها و لا یتشتت علیه کثیرها» «بر سر هر دایره یکی از آنگونه دبیران را بگذار که توان اداره آن را داشته باشد و گستردگی کار بر او فشار نیاورد و کار نافرجام نماند.» تخصص و تعهد دو بالی هستند که هر دو برای موفقیت در امور ضروری هستند و نادیده گرفتن یکی منجر به ضایع شدن امور می‌شود، مدیر بایستی از نظر توانایی علمی قادر به اداره امور باشد و از سوی دیگر از نظر جسمی نیز بایستی توانا باشد تا حجم کار بر او فشار نیاورد. ۳- مسلط بر هوای نفس: «فاملک هواک و شح بنفسک عما لا یحل لک» «بر هوسناکیها چیره باش و دریغ دار که نفس خویش به چیزی که حلال نیست بیالایی» افراد بایستی بدانند که همواره در معرض آزمایش قرار دارند و انحراف آنها از مسیر اصلی، هلاکت ابدی را پی خواهد داشت و هم از این روست که مولای متقیان (ع) مالک را در مراقبت از نفس موکداً سفارش می‌کند. ۴- حسن سابقه: داشتن سابقه نیکویی دیگر از ویژگیهای مدیر است، برای بکارگماری و استخدام یک مدیر، ابتدا ضروری است که سوابق وی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. پست مدیریت از حساسیت بالایی برخوردار است و افرادی باید متصدی آن گردند که سوابق درخشانی داشته باشد. امام علی (ع) این ویژگی مدیر را اینگونه تشریح می‌فرمایند: «ولکن اختبرهم بماولوا للصلحین قبلک فاعمد لاحسنهم کان فی العامه اثرا» «اما ایشان را با توجه به پیشینه و همکاریشان با والیان نیک کردار که پیش از تو بر سر کار بوده‌اند برگزین. پس در این کار به کسی روی آور که در توده مردم اثری نیکوتر داشته باشد.» ۵- امانتدار: یک مدیر در حکومت اسلامی به شغل خویش بسان یک امانت الهی مینگرد و آن را میراث خود نمی‌داند. امام علی (ع) در این زمینه می‌فرمایند: «فاعمد لاحسنهم کان فی العامه اثرا و اعرفهم بالامانه وجها فان ذلک دلیل علی نصیحتک لله و لمن ولیت امره» «پس در این کار به کسی روی آور که در توده مردم اثری نیکوتر داشته و در امانت بیش از همه زبانه‌زد مردمان باشد همانا که اگر چنین کنی دلیل فرمانبرداری از خداست و به آن کس که به امر خدای تو را به این کار گمارده خیر خواهی.» ۶- مهربان با زیردستان: مدیر بایستی با زیردستان خود به گونه‌ای رفتار کند که پدر با فرزندان خود می‌کند. امام می‌فرمایند: «و اشعر قلبک الرحمه للرعیه و المحبه لهم و للطف بهم» «دل سراپرده محبت توده مردم کن بر آنان مهرورز و با آنان نرم باش.» ۷- میانه رو و معتدل: اسلام دین تعادل، توازن و منطق است و افراط و تفریط دو سر یک طیف هستند که هر دو مورد نکوهش قرار می‌گیرند. امام (ع) مدیران را در اجرای قوانین به اعتدال و میانه روی دعوت می‌کند. «ولیکن احب الامور الیک اوسطها فی الحق و اعمها فی

العدل و اجمعها الرضا الرعیه» اما باید میانه روی در حق را و گسترش عدالت را و عمل به آنچه را که مایه دلخوشی توده مردم است بیش از هر چیزی دوست بداری» ۸- سعه صدر: منصب مدیریت بگونه ای است که متصدی آن بایستی دارای صبر و حوصله فراوان باشد. سازمانها در محیطی بحران زا و مسائله آفرین قرار دارند و هر لحظه ممکن است مورد تهدید قرار گیرند که در این شرایط وظیفه مدیر است که با دقت و حوصله ضمن شناسایی وضع موجود از فرصت های پیش آمده حداکثر استفاده را بعمل آورد. «فی نفسک ممن لا تضیق به الامور و لا تمحکه الخصوم» از همه برتر کسی را برگزین که دارای وسعت صدر باشد و تنگ حوصله نباشد و مخاصمه طرفین دعوی او را به لجاجت نیندازد. ۹- وفای به عهد: خداوند عهد و پیمان را به رحمت خود، وسیله امنیت بندگان خویش و حریم و سایه امن قرار داده تا بندگان او در آن حریم از زیان در آرامش و ایمنی باشند و همه در رفاه و جوار الهی بیاسایند. پس به آنچه گفته می شود باید عمل شود و بر عهد و پیمانی که بسته می شود، پیمان شکنی روا نیست. «فلا ادغال و لا مدالسه و لا خداع فیه و لا تعقد عقلا تجوز و فیه العلل و لا تعولن علی لحن قول بعد التاکید و التوثقه» پس نباید که در عهد و پیمان روی به تباهی و نیرنگ داشته باشد. پیمانی مبنی که مقصود را به روشنی بیان نکند و رنگ و زیور نیرنگ داشته باشد. وقتی پیمان استوار موکد کردی به حيله و توجیه روی نیاور» امام (ع) در بخشی دیگری از نامه خود به مالک اشتر می فرمایند: «و ان عقدت بینک و بین عدوک عقده اولبسته منک ذمه فحط عهدک بالوفا و اراع ذمتک بالامانه» «اگر با دشمن پیمان بستی و به پیمان او رازنهار دادی به آن وفا کن و پیمان نگهدار.» حاصل پیمان شکنی وبال است و هیچیک از فرضیه های خداوند پاک همچون وفای به عهد نیست که مردم همه با داشتن اندیشه های گوناگون و اختلاف عقیده، در بزرگداشتن آن بایستی یکدل باشند. به وعده ای که مدیر می دهد بایستی وفادار باشد (الوعده وفا) چرا که اگر مدیر به کارکنان و یا مشتریان سازمان وعده ای بدهد و به وعده خود وفا نکند، در افراد نسبت به خود ایجاد بدبینی نموده و نگرش افراد به شخصیت مدیر نگرشی منفی و نفرت انگیز خواهد شد پس بنابراین مدیران قبل از اینکه وعده ای به دیگران بدهند، ابتداء بایستی این ارزیابی را به عمل آورند که آیا توانایی بر آوردن آن را دارند یا خیر؟ ۱۰- احتیاط و دوراندیشی: مدیران قبل از هر گونه اقدامی باید تمامی جوانب امر را بررسی نموده و از ظاهرنگری پرهیزند، چرا که در جهان پیچیده امروزی عدم تجزیه و تحلیل دقیق مسائل ما را در تصمیم گیری ها به بیراهه خواهد کشاند. مدیران بایستی به سلاح دور اندیشی و بصیرت مجهز باشند تا در این جهان پر تلاطم به سر منزل مقصد برسند. امام علی (ع) در این زمینه اینگونه هشدار می دهند: «اما به هوش باش که از دشمن پس از آشتی بر حذر باشی، چه بسا که دشمن به فریب و مکر به تو نزدیک شود تا تو را غافلگیر کند. حالیا شیوه احتیاط و دوراندیشی از دست مگذار و به دشمن گمان نیکو مبر» ۱۱- پرهیز از خودپسندی: بعضی از افراد دوست دارند که اطرافیان دائما آنان را مورد تمجید و ستایش قرار داده و کار خود را از روی افتخار بیش از واقع وانمود سازند امام (ع) خطاب به اینگونه افراد چنین می فرمایند: «از خودپسندی و شگفتی در خویش پرهیز و همچنین درباره صفتی از اوصاف خود که خوشایندتوست پرهیز کن. و پرهیز از اینکه دل بسته آن باشی که ستایش تو از اندازه بگذرند که همانا بهترین فرصت شیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد.» همچنین در بخشی دیگر امام می فرمایند که از منت نهادن بر توده مردم به احسانی که با آنها می کنی پرهیز که منت نهادن احسان را تباه می سازد. اصل توکل و اعتقاد به خداتوکل در لغت به معنای جمع کردن عزم بر فعل با اطمینان قلبی به خدای تعالی و افکندن تن در عبودیت و تعلق قلب به ربوبیت است. توکل منزلی است از منازل دین و جایگاه و مقامی است از مقامات اهل یقین و از بالاترین درجات دوستان و مقربان الهی است توکل به خودی خود امری پیچیده است به جهت علم، سپس مشکل است از جهت عمل. در یک تعریف کلی، توکل عبارتست از اینکه انسان زمام امر و خود را به دست غیر خود دهد و تسلیم او شود که هر چند او صلاح دید و کرد، همان را صلاح خود بداند و این خود از اخص آثار عبودیت است. امام علی (ع) نامه خود را با اظهار بندگی و عبودیت حق تعالی آغاز می کند و مالک را به پرهیزگاری در پیشگاه خداوند و برگزیدن طاعت او و پیروی از فرائض و سنتها که در قرآن به

آن امر فرموده است، فرمان می دهد. امام علی (ع) در بخشی دیگر می فرماید: «وارد الی الله و رسوله ما یضلعک من الخطوب و یشته علیک من الامور» در هر کاری که گشودن آن تو را دشوار نماید و از آن فرومانی و یا ندانی چه کنی، از خدای و رسول گشودن آن را مدد خواه امام (ع) در ادامه می فرماید: بازگردانیدن کار به خدای یعنی عمل کردن به محکمت کتاب او، یعنی به نص صریح قرآن مجید و بازگرداندن کار به رسول (ص) یعنی عمل به سنت وی که مورد انفاق باشد و به هر امری که به آن بزرگوار نسبت داده اند و مایه اختلاف شده است. در اغلب اوقات تصمیم گیرنده در راه اخذ تصمیم به مدد و کمک و نقطه اتکایی نیاز دارد تا بدون بیم و هراس کار انتخاب را انجام دهد و توکل این نقطه اتکاء و قوت قلب را برای وی فراهم می آورد. خداوند در قرآن کریم می فرماید: بر خدا توکل کن که خدا (برای تکیه کردن هر کس) اعتماد کافی است. اصل سلسله مراتب ماکس وبر (Max weber) معتقد است که سلسله مراتب اختیار عبارتست از: ادارات و پستها بصورت سلسله مراتب سازماندهی شده اند، هر پست یا اداره پایین تر بوسیله پست یا اداره بالاتر سرپرستی و کنترل می شود. هنری فایول ((Henri Fayol نیز اختیار را اینگونه تعریف می کند: مدیران بایستی برای دستور دادن توانا باشند و اختیار این حق را به آنها می دهد و علاوه بر آن اختیار به همراه خود مسئولیت پذیری را می آورد هر جا که اختیار به کار گرفته شده است مسئولیت نیز پدید آمده است. سلسله مراتب فرماندهی، خطوط پاسخگویی در سازمان را مشخص می سازد و مشخص می کند که چه کسی در مقابل چه کسی پاسخگوست. سلسله مراتب در سازمانها به منظور نیل به دو هدف اساسی وجود می آیند: ۱- مشخص می کند که کدام پست ها مسدول کدامیک از حوزه های عملیاتی هستند. ۲- اختیارات پست های مختلف در ارتباط با یکدیگر را مشخص می کند. امام علی (ع) اصل سلسله مراتب را اینگونه تشریح می فرماید: «فانک فوقهم و الی الامر علیک فوقک و لله فوق من ولاک» تو زبر دست و سرپرست آنانی، و آن کس که تو را بر آنان فرمانروایی داد زبر دست توست و خدای جهان زبردست تر از اوست» در دیدگاه امام علی (ع) حاکمیت مطلق از آن خداوند است و طبیعت درید قدرت لایزال او قرار دارد. و حاکم اسلامی از جانب او ماموریت دارد تا احکام و دستورات او را پیاده نماید. از آنجا که حاکم اسلامی، قارد نیست وظایف محوله را به تنهایی به اجرا در آورد، از اینرو افرادی را بعنوان کارگزار و نماینده انتخاب می نماید و بخشهای وظایف را جهت اجراء به آنها تفویض می نماید. امام (ع) در نامه خود به مالک متذکر می شوند که خدای جهان ترا به تدبیر مصالح مردم گماشت و بدین گونه در معرض آزمایش در آورد. امام (ع) در نامه خود می فرماید. با تجاوز به حریم معاصی، با خدای در میاویز که تاب قهر او را نداری و از بخشایش و مهر او بی نیاز نیستی. حاکمیت خداوند نگاره سلسله مراتب این سلسله مراتب اجرای فرامین الهی لازم الاجراست و حاکم اسلامی، کارگزاران و توده مردم هر یک به نوعی در مقابل حق تعالی پاسخگو بوده و در قبال کاری که انجام می دهند مسئولند. امام (ع) در بخش دیگری از پیام خود به مالک می فرماید: «اگر منزلت و جاه فرمانروایی، در دلت سرکشی و خودبینی پدید آورد، د، آنگاه به عظمت قدرت خداوند بنگر که برتر از توست و به قدرت او در آنچه به آن توانا نیستی نظاره کن که این کار سرکشی تو را بشکند.» نگرش سیستمی (System Approach) یک سیستم بسادگی می تواند بعنوان یک مجموعه ای از عناصر بهم مرتبط برای رسیدن به یک هدف مشترک تعریف شود. استیفن رابینز (Stephen Robbins): یک سیستم مجموعه ای از قسمتهای مرتبط و وابسته به هم می باشد که در حالتی مرتب شده که یک کل واحد را ایجاد می کند. ویژگی منحصر به فرد دیدگاه سیستمی، تعامل درونی اجزا با یکدیگر در درون سیستم است. یک سیستم از خرده سیستم های مختلف تشکیل شده است و یک خرده سیستم قسمتی از یک سیستم بزرگتر است و هر سیستمی نیز قسمتی از یک سیستم بزرگتر (ابر سیستم) است. سازمان خود یک سیستم است که از خرده سیستم های مختلفی همچون بخشها، واحدها، وظایف، ادارات و... تشکیل شده است. بطور کلی می توان گفت: سیستم عبارت است از مجموعه ای از اجزا بهم پیوسته که این اجزا با یکدیگر تعامل دارند و برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش می کنند. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر سیستم اجتماعی تحت حکومت مالک را این چنین ترسیم می فرماید: «بدان که توده

مردم به دسته‌ها تقسیم شده‌اند و کار هیچ دسته‌جز به دسته دیگر راست نیاید و هیچ دسته از گروه دیگر بی‌نیاز نیست. گروهی از آنان سپاهیان خدایند و پاره‌ای دبیران رازدار، برخی دادرسان که باید عدالت را بر پای دارند و جمعی کارگزاران که باید به انصاف و مدارا به کار مردمان برسند برخی دیگر از اهل ذمه و از مردم مسلمان که جده و خراجگذارند و جماعتی سوداگران و پیشه‌وارند و جمعی فروماندگانی از نیازمندان و درویشان و خدای نصیب هر یک را مقرر فرموده است. امام علی (ع) جامعه را بعنوان یک سیستم قلمداد نموده که متشکل از قسمت‌های مختلف است. هر کدام از این دسته‌ها و قسمت‌ها نیازمندی‌هایی دارند که برای تامین نیاز خود، بایستی با سایر دسته‌ها تعامل داشته باشند. هر یک از اجزاء دارای وظایفی هستند که کارکردهای هر کدام را به تفکیک بیان می‌کنیم. اجزای سیستم اجتماعی در حکومت اسلامی عبارتند از: ۱- سپاهیان سپاهان به اذن خدای دژهای توده‌مردمند و زینت فرمانروایان و عزت دین و وسیله امنیت. ۲- خراجگذاران (مالیات دهندگان): خراجگذاران از اجزاء مختلفی تشکیل گردیده است، که عبارتند از: اهل ذمه، مردم مسلمان، سوداگران و پیشه‌وران. امام علی (ع) کارکرد این خرده سیستم را این چنین بیان می‌فرماید: «کار سپاهیان ارست نباید مگر به خراجی که خدای از مال توده‌های مردم بیرون می‌کشد و سپاهیان در جهاد با دشمن توده‌ها به آن تکیه می‌زنند و همه نیازهای خود با آن بر آورند» ۳- داوران و قضات «سپس این دسته (خرجگذاران) نظام نمی‌گیرند جز به صن ف سوم که داوران هستند که در عقود و معاملات داوری و قضاوت می‌کنند.» و «یجمعون من المنافع» «کارگزاران که سودها را فراهم می‌آورند.» ۴- دبیران «و دبیرانی که در کارهای کلی و جزئی مایه آسایش مردمانند.» ۵- بازرگانان و پیشه‌وران «و کار هیچ از آن دسته‌ها قوام نمی‌یابد مگر سوداگران و پیشه‌وران که به سودای سود گرد هم می‌آیند و بازار دادو ستد می‌آریند و به دادوستد می‌پردازند و جز آنان هیچکس به این کار توانا نیست» ۶- درویشان و فروماندگان «سپس طبقه فرودست که ارباب نیاز و مسکنتند و شایسته یاری و مساعدت» همانطور که ملاحظه می‌گردد امام علی (ع) وظایف و کارکردهای هر یک از این خرده سیستم‌های اجتماعی را بیان می‌فرماید، و میزان ارتباط و تعامل هر یک را با هم متذکر می‌گردند. روش معرفت‌پذیری اجتماعی (Social Learning) نظریه یادگیری اجتماعی، معرفت‌پذیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می‌داند. معرفت‌پذیران با استفاده از مشاهدات برای جمع‌آوری اطلاعات، رفتار دیگران را تقلید می‌کنند. آلبرت باندورا بر این باور است که: معرفت‌پذیر ابتدا به مشاهده دیگران می‌پردازد و تصویری ذهنی از رفتار و نتایج آنها بدست مس آورد، آنگاه نظاره‌گر رفتاری را آزمایش می‌کند، اگر نتایج مثبتی ببار آورد آن رفتار را تکرار ولی اگر نتایج منفی حاصل شود، تکرار نخواهد شد. امام علی (ع) ردر بخش پایانی نامه خود به مالک اشتر، الگوگیری از پیامبر، امام و فرمانروایان دادگر را به مالک توصیه می‌کند: «و تورا باید از دادگری فرمانروایان و از سنت‌های نیکو که پیش از فرمانروایی تو روی داده است و یا خبری که از پیامبر (ص) ما نقل کرده‌اند و یا فریضه‌ای از کتاب خدای را که بر پاداشته‌اند، یاد کنی و آنچه از آن امور دانی که ما بکار بسته ایم از آن پیروی کن.» در سفارش امام علی (ع) الگوگیری از پیامبر اسلام (ص)، فرائض قرآن، اطاعت و پیروی از آنچه که امام (ع) به کار بسته است و سنت‌های نیکویی که فرمانروایان بنا نهاده‌اند، توصیه گردیده است. پژوهشگران برنامه‌ریزی ارتباطات با خود و دیگران بر این باورند که اگر کسی در این جهان فضیلتی را کسب کرده که مطلوب دیگری است، او نیز می‌تواند همان فضیلت را بدست آورد. در صورتی که مایل به پرداخت هزینه زمان و تلاش لازم باشد. آنتونی رابینز (Anthony Robbins) در کتاب خود «قدرت نامتناهی» الگو سازی را گذرگاه فضیلت می‌داند. کسانی که جهان را به پیش می‌برند و تکان می‌دهند، اغلب در الگوگیری حرفه‌ای هستند. ارسطو جمله مشهوری دارد که: کسی که هرگز یاد نگرفته اطاعت و پیروی کند، نمی‌تواند یک فرمانده خوب باشد. در حقیقت مهمترین شان پیامبر گرامی اسلام (ص) و امان معصوم (ع) برای بشریت الگو بودن آنهاست. امام علی (ع) در همین ارتباط، مالک اشتر را اینگونه فرمان می‌دهد: «و بکوش تا از آنچه در این منشور به تو سفارش کردم و اجرای آن را از تو خواستم و با این عهد حجت خود را بر تو استوار ساختم تبعیت کنی تا اگر هوسناکی بر دل تو

دست یافت بهانه نداشته باشی» در حقیقت امام (ع) منشور مدیریت خود را به تمامی مدیران سفارش می کند واز آنها می خواهد که آن را در مدیریت خود سرلوحه و الگو قرار دهند. امام علی (ع) که بعنوان یک اسوه و الگو برای هر مسلمان است، درباره الگوگیری خود از پیامبر (ص) چنین می فرماید: من او را پیروی می کردم آن سان که بچه شتر، مادر خود را پیروی می کند و هر روز از اخلاق خود پرچم و نشانه ای بر می افراشت و به من فرمان می داد که از او پیروی کنم. مدیریت زمان (Time Management) اساس مدیریت زمان استفاده موثر از زمان است. این نیازمند آن است که شما اهدافی که میخواهید به آن برسید را بشناسید و همچنین فعالیتهایی را که منجر به رسیدن به این اهداف می شود را تعیین نموده و فوریت هر فعالیت را نیز مشخص نمایید. فرایند مدیریت زمان یک فرایند پنج مرحله ای می باشد که مراحل آن به شرح ذیل می باشد: ۱- لیست کردن اهداف ۲- درجه بندی اهداف مطابق اهمیت آنها ۳- فهرست نمودن فعالیتهای ضروری برای رسیدن به هر یک از اهداف ۴- برای هر هدف، مشخص کنید که کدامیک از فعالیتهای مورد نیاز برای رسیدن به آن هدف دارای اولویت بیشتر است. ۵- برنامه ریزی فعالیتهای مطابق اولویت های تعیین شده امام علی (ع) مدیریت زمان را برای هر فرد اینگونه ترسیم می فرماید: «کار هر روز را در همان روز به انجام برسان که هر روز را کاری است. بهترین وقت هر روز و بزرگترین بخش آن را مخصوص آن کن به خدای پردازی، هر چند که اگر در چنان اوقات نیت پاک کنی و توده مردم از آن نیت پاک در آرامش و آسایش باشند، همه آن اوقات در راه خدای به کاررفته است» از منظر امام (ع) هر گاه کاری در جهت رضای حق تعالی انجام شود نوعی عبادت است. هر چند که یک فرد باید وقتی را برای نیایش و فریض دینی اختصاص دهد و به راز و نیاز با خداوند بپردازد. ولی هر گاه که فرد با نیت پاک قصد خدمت به مخلوقات خداوند را داشته باشد، قطعاً برای او عبادت به حساب خواهد آمد و رضایت خلق را در پی خواهد داشت. یکی از اصولی که در مدیریت مطرح است، اصل ۹۰-۱۰ است. بر طبق این اصل بیشتر مدیران ۹۰ درصد نتایج خود را تنها در ۱۰ درصد زمان اختصاصی خود بوجود می آورند. کسانی که از زمانشان خوب استفاده می کنند، مطمئن هستند که در این ۱۰ درصد حیاتی بالاترین اولویت ها را به کار گیرند. هر فردی بخوبی می داند که در چه زمانی از شبانه روز دارای کارآیی بیشتری است. باید بر همین اساس اولویت های کاری خود را در این زمان کارا، عملی سازد. از دید امام علی (ع) اولویت در انجام فرائض دینی است. امام همچنین توصیه می کند که کار هر روز در همان روز انجام شود و اولویت را به کارهای جاری می دهند. و ارسی حال نیازمندان و دادخواهان از دیگر اولویت هایی است که امام (ع) بر آن تاکید دارد. یک شیوه برای مدیریت زمان لیست برداری از کارها جاری می باشد. در این لیست در سه طبقه مختلف کارها دسته بندی می گردد. ۱- فعالیتهای حیاتی که حتماً بایستی انجام شود. ۲- فعالیتهای مهمی که باید انجام شود. ۳- کارهای جزئی که جنبه فوریت ندارند و می توان آنها را به تعویق انداخت. و باید بر حسب اولویت ها، آنها را انجام دهیم. اصل تعهد به مشتری و ارباب رجوع (PRINCIPLE OF COMMITMENT TO THE CUSTOMER) اولین و احتمالاً مهمترین تعهد مدیریت بر رئی مشتری (ارباب رجوع) تمرکز دارد. مدیران لایق همواره می کوشند تا خدمات مفیدی برای ارباب رجوع خود فراهم نمایند. مشتری و ارباب رجوع کسی است که این حق را دارد که از کار مدیران واحد صاحب منفعت گردد. برای بعضی دیگر از مدیران کارشان مستقیماً بر روی مشتریان خارجی اثر دارد و برای بعضی دیگر از مدیران اساساً مشتری ممکن است درون سازمان باشد. دو شیوه عمده که مدیر لایق می تواند تعهد خود را به مشتری نشان دهد عبارتند از: خدمت به مشتری و برای مشتری اهمیت قائل شدن. مدیر لایق و ممتاز در خدمت به مشتری اقدامات چندی را به منصف ظهور می رساند: ۱- مشتریان سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد. ۲- جلساتی را جهت شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان ترتیب می دهد. ۳- افرادی که از تولیدات و خدمات سازمان استفاده می کنند را مورد تشویق و ترغیب قرار داده و به نظرات آنان گوش فرا می دهد. ۴- برای حل مسائل و مشکلات مشتریان به موقع اقدام می کند. همچنین مدیر برجسته و ممتاز با انجام فعالیتهای ذیل برای مشتریان اهمیت قائل می شود. ۱) اولویت بالایی برای استفاده

کنندگان از خدمات و تولیدات شرکت اختصاص می دهد. ۲) اهمیت افرادی که از خدمات و تولیدات سازمان بهره می برند را بروشنی تشریح می کند. ۳) اجازه ارائه نظرات مخرب درباره مشتریان سازمان را به هیچ کس نمی دهد. ۴) به رضایت بلند مدت مشتری اهمیت بیشتری نسبت به رضایت کوتاه مدت او قائل است. امام علی (ع) در فرمان مبارک خود به مالک اشتر مکرراً رعایت حقوق مردم و احترام و خدمت به آنها را توصیه می فرمایند. در دیدگاه امام علی (ع) رهبران و مدیران جامعه، امیران مردم نیستند، بلکه خدمتگزارانی هستند که بایستی به مسائل و مشکلات آنها رسیدگی کنند. امام (ع) در قسمتی می فرمایند: «ثم تفقد من مورهم ما یتفقد الولدان من ولدهما» «آنگاه به کار آنان چنان به نوازش رسیدگی کن که پدر و مادر در کار فرزندان خود می کنند.» در جایی دیگر امام (ع) ظلم به مردم را از بزرگترین گناهان شمرده و آن را معادل ستم بر خدا می دانند و خداوند را دشمن اینگونه افراد قلمداد می کنند. «و من ظلم عبدا لله کان الله خصمه دون عباده» «هر کس با بندگان خدا بیاد کند، خدا بجای بندگان خود با او دشمنی می کند.» امام علی (ع) یکی دیگر از وظایف مدیران را این می داند که به هیچ کس نباید اجازه بدهد درباره مردم به عیب جویی پردازد و اهمیت آنها را نادیده بگیرد. «ولیکن ابعده رعیتک منک و اشناهم عندک اطلبهم لمعائب الناس» «از توده مردم، آن که بیش از همه در پی عیب جویی مردم است، باید که بیش از همه از تو دور باشد و در دلت منفور» حفظ هنجارها و فرهنگ سازمانی (Organization/Culture) فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه ای ارزش ها (Value)، عقاید و باورها (Beliefs) و سمبل ها (Symbols) که به هدایت رفتار افراد در سازمان کمک می کند. مدیران سازمانها وظیفه دارند هنجارها، آداب و رسوم، ارزشها و سنت هایی که در سازمانه اهداف سازمان یاری می رسانند را حفظ نموده و در جهت گسترش آن در سازمانهای خود تلاش نمایند. امام علی (ع) در مورد شکستن هنجارها، سنن که توسط گذشتگان بنا نهاده شده و مطلوب جامعه هستند، هشدار می دهد: «آداب و سنن شایسته را که سران این امت بر آن بوده اند و توده مردم بدان خو گرفته اند مشکن نباید سنتی بنیانگذاری که به پاره ای از سنت های زیننده گذشتگان آسیب می رساند، که پاداش او راست که نیکو نهاده، و وبال تورا است که آن سنت شکستی» قانونمداری و ضابطه گرایی بجای رابطه گرایی از اصول اولیه در بوروکراسی و بر، انتخاب اعضاء در سازمان مبتنی بر شرایط احراز است و معیار انتخاب بر این اساس نیست که مدیر چه کسی را می شناسد و هر که را می شناسد به عضویت پذیرد. بلکه الزمات یک شغل است که تعیین می کند چه کسی باید استخدام گردد و در چه پستی به کار گمارده شود. معیار ارتقاء در سیستم بوروکراسی و بر عملکرد است. امام (ع) در ارتباط با پرهیز از رابطه گرایی به مالک اشتر می فرمایند: «به هیچ یک از اطرافیان و خاصان و نزدیکان خود، زمینی را به رسم تیول و امگذار و نباید که کسی از تو پاره زمینی طمع کند تا به همسایگان در سهم آب با در عملی که بین او و همسایگان مشترک است، آنان را به بیگاری گیرد و به آنان زیان رساند و بار خویش بردوش دیگران گذارد و سود گوارا از آنان باشد و سرزنش و گناه آن کار در این جهان و آن جهان گریبانگیر تو گردد.» اصل برابر انصاف (Principle Of Equity & airness) بعد از اینکه نیازهای افراد تحریک می گردد، فرآیند انگیزش و افراد عملی را انتخاب می کنند که برای ارضاء این نیازها قادر باشد افراد برابری یا انصاف حاصل از نتایج بدست آمده خود را مورد ارزیابی قرار می دهند. ارزیابی افراد از انصافی که درباره آنها رعایت گردیده، تحت عنوان تئوری انصاف (Equity theory) و برابری مطرح شده است. تئوری برابری و انصاف بوسیله جی استیسی آدامز (J. Stacy Adams) ایجاد گردیده است. آدامز عقیده دارد که یک فرد، نسبت داده ها و ستاده های خود را با نسبت داده به ستاده افراد دیگر، مورد مقایسه قرار می دهد. آدامز از فرمول زیر جهت بیان ایده خود استفاده می کند. دیگران (out comes) = ستاده های = فرد (Out comes) ستاده های (inputs) افراد قابل مقایسه = داده های (inputs) فرداگر فرد در این فرمول تعادلی را مشاهده نکند، ممکن است کارآیی او کاهش یافته و نارضایتی وی بدنبال داشته باشد. امام علی (ع) در فرمان مبارک خود مکرراً به رعایت انصاف و عدالت سفارش می فرمایند ایشان در بخشی از پیام خود چنین می فرمایند: «بر پای داشتن عدل و داد در بلاد و مهر توده

مردم بالا-ترین مایه روشنایی چشم فرمانگذاران است.» امام (ع) در قسمتی دیگر می فرمایند: «نیز هنر هر کس را به کاری بزرگ آزمایش شده است بشناس و بستای و کوشش و فداکاری کسی را به دیگران نسبت مده» امام (ع) در بخش دیگری از فرمان خود، کارگزاران را به میانه روی در حق و گسترش عدالت و عمل به آنچه که بیشتر مایه دلخوشی مردم است دعوت می نمایند و در ادامه می فرمایند: «در مورد حق خدای و حقوق مردم و شخص خویش و خاندانت و کسانی که به آنان مهر می ورزی انصاف را رعایت کند، که اگر چنین نکنی بیداد کرده باشی» همانگونه که می دانیم انصاف و عدالت خواهی از جمله بارزترین ویژگی های حضرت بود که زبازد عام و خاص است. تفقد و دلجویی از کارکنان و مردمدیران وظیفه دارند هر از چند گاهی ملاقاتهایی با کارکنان و افرادی که از خدمات سازمان آنها بهره مند می شوند ترتیب دهند و از حال و آنها جويا شده و از آنان تفقد و دلجویی بعمل آورند. امام در این باره می فرمایند: برخی از اوقات خویش را مخصوص واری به حال نیازمندان و دادخواهان کن و بار عام ده و در آن مجلس برای خشنودی خدای را که تو را آفریده، فروتن باش و سپاهیان و پاسداران و محافظان خود را از آنان دور بدار تا بی نگرانی و گرفتگی زبان و بدون ترس با تو سخن گویند. اصل بازخور و خودگشودگی (Principle of Feed back & Disclosure) بیشتر سوء تفاهماتی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید، ناشی از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده، می باشد. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است، شامل می شود. بنابراین برحسب آنچه که برای خود مدیر یا دیگران شناخته شده و یا ناشناخته است، می توان شخصیت مدیر را به چهار ناحیه تقسیم نمود. چهار چوب بیان شته در ذیل بوسیله لوفت (Luft) و اینگهام (Ingham) ایجاد گردیده و پنجره جو-هاری نامیده شده است. بازخورد (Feed back) ناشناخته برای مدیر ناحیه کورناحیه عمودیناشناخته ناحیه خصوصیتاثر بازخور و خودگشودگی بر روی پنجره جو-هاریناحیه عمومی (public arena): بخشی از رفتارها و نگرش های مدیر که برای خودش و همچنین دیگران شناخته شده است. ناحیه کور (Blind arena): حوزه ای که برای خود مدیر ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است. ناحیه خصوصی (Private arena): ناحیه ای که برای خود مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است. ووی مایل به افشای آن برای دیگران نیست. ناحیه ناشناخته (Unknown arena) حوزه ناشناخته برای مدیر و دیگران که فروید آن را ضمیر ناخود آگاه نامیده است. مکانیزم های شناخت مدیر و کارکنان ۱- بازخورد (Feed back): نخستین فرآیندی را که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد بازخورد می گویند ۲- خودگشودگی (افشا) (Disclosure): آن حدی است که مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود یا دیگر افراد سازمانی می باشند. افشاء شخصیت از سوی مدیر باعث گسترش ناحیه عمومی و محدود شدن ناحیه خصوصی می گردد. در این فرآیند بایستی به این نکته توجه داشت که نیاز نیست مدیر تمام اطلاعات خصوصی را از زندگی خود بیان دارد، بلکه اطلاعاتی که به شناخت شخصیت او کمک می کند بایستی بیان گردد. امام علی (ع) در فرمان خود، اهمیت دو مکانیزم بازخورد و خودگشودگی را بخوبی بیان می دارند: «اگر توده مردم به اشتباه ستمگرت پنداشتند و بر تو خرده گرفتند عذر خویش به صراحت با آنان در میان نه، با بیان آن بدگمانیشان را از خویش بگردان، که این کار تو را ریاضت نفس است و توده مردم را عرض پوزش و مدارا و به این کار، نیازی که تو داری که مردم به حقیقت پی برند، برآورده می گردد.» همانطور که ملاحظه می گردد امام (ع) به مدیران گوشزد می فرمایند که مردم و کارکنان با بازخوری که به مدیران می دهند برداشتها و نظرات خود را درباره مدیر بیان می دارند گاهی اوقات این برداشت ها ممکن است ناشی از یک سوء تفاهم و عدم شناخت دقیق شخصیت مدیر باشد. به عبارتی ممکن است ناحیه خصوصی شخصیت مدیر به حدی گسترده باشد که ناحیه عمومی را به میزان زیاد پوشانده باشد. و در مقابل این احتمال می رود که مدیران واقعا اثرات اعمال و رفتار خود را ندانند و به عبارتی از شخصیت خویش آگاهی کامل نداشته باشد و اینطور فکر کند که همیشه کار مثبت از خود ارائه می کند. در حالی که در اذهان

عمومی یک تصویر منفی از کارگزار ایجاد شده باشد و مردم او را فردی ستمگر و منفی تلقی کنند. در این مواقع مدیر بایستی با استفاده از مکامیزم های ذکر شده، مردم بازخور دریافت کند و در مقابل اهداف و مقاصد خود را از کارهایش بازگو نماید. این باعث خواهد شد که مردم به حقیقت شخصیت وی پی ببرند و باعث تسهیل ارتباطات گردد. تئوری تقویت (Reinforcement Theory) تئوری تقویت براساس کاره ای ال توراندایک (E.L. Thorndike) تکامل یافته است که گاهی اوقات به آن، تئوری تقویت و یا شرطی شدن موثر (ابزاری) نیز می گویند. و آن بر این اصل استوار است که افراد برای انجام و یا اجتناب از رفتارهای خاصی بر انگیزته می شوند و این بر انگیزتگی ناشی از پاداشها و تنبیه هایی است که در گذشته با این رفتارهای خاص مرتبط بوده است. اشکال مختلف تقویت: الف) تقویت مثبت (Positive Reinforcement): افزایش در پاسخ زمانی رخ می دهد که بکارگیری پاسخ منجر به دستاورد یک محرک خوشایند برای فرد گردد. ب) خاموش سازی (Extinction): پاسخ از سوی فرد، بعد از توقف تقویت مثبت، بتدریج از بین می رود. ج) تقویت منفی (Negative Reinforcement): افزایش در یک پاسخ زمانی رخ می دهد که یک پاسخ منجر به حذف محرکهای ناخوشایند برای فرد گردد. د) تنبیه (Punishment): احتمال تکرار و انجام یک رفتار کاهش می یابد، زیرا بدنال آن چیزی که برای فرد ناخوشایند است اتفاق می افتد. تقویت کمافی و تنبیه دو مکانیزم تقویت می باشند که می توانند بر رفتار افراد تاثیر گذارند در تقویت منفی احتمال اینکه شخص یک رفتار خاص را انجام دهد، افزایش می یابد، زیرا یک رفتار با برداشتن مواقع و حذف چیزهایی که برای شخص ناخوشایند است دنبال می شود. تئوری تقویت دارای این توانایی می باشد که هم برای ارتقاء و هم برای فرو نشاندن رفتارها و همچنین برای پیش بینی اثرات پاداش مثبت و پاداش منفی می تواند موثر باشد. تفاوت بین تقویت مثبت، خاموش سازی، تقویت منفی و تنبیه در نگاره زیر به تصویر کشید شده است. اثرات روشهای تقویت مبتنی بر واکنش رفتاریامام علی (ع) اصل تقویت گرایی کارکنان را متذکر می شوند: «نباید در نظرات بدکار و نیکوکار برابر باشند، که این روش مردم نیکوکار را به نیکوکاری بی رغبت سازد و مردم بدکار را به بدکاری راغب گرداند، بلکه باید هریک را به آنچه بجای آورده اند پاداش دهی» همانطور که امام (ع) می فرمایند بایستی کسانی که از خود رفتارهای شایسته بروز می دهند با استفاده از روش تقویت مثبت، به ادامه کار راغب گردند که در غیر اینصورت، رفتارهای خوب در آینده از سوی آنان رفته رفته به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد و اصطلاحا آنچه که در تئوری تقویت آمده، خاموش سازی در رفتار فرد بوجود خواهد آمد. امام (ع) بحث تقویت منفی را نیز در جمله فوق بیان فرموده اند؛ بدینصورت که عدم پاداش به افراد نیکوکار را مانعی در جهت تقویت رفتار مناسب افراد می دانند و متذکر می گردند که بی رغبتی به تکرار رفتار شایسته به سبب عدم پاداش به آنهاست و مدیر وظیفه دارد که این مانع را برطرف نماید. همچنین عدم تنبیه بدکاران نیز یک مانع تقویتی برای کارکنان شایسته است که این موانع بایستی از سرراه برداشته شود. یکی دیگر از روشهای تقویت، تنبیه و مجازات کسانی است که رفتار ناشایست از خود بروز می دهند و این وظیفه مدیر است که با مجازات اینگونه افراد، از تکرار اینگونه رفتارها ممانعت بعمل آورد. مدیریت مشارکتی (Participative Management) اصل اساسی در این شیوه مدیریت ژاپنی این است که مدیران و کارگران بایستی با یکدیگر همانند دو شریک و یار کارکنند و مدیران و کارکنان خودشان را بعنوان یک گروه تلقی نمایند که این باعث خواهد شد که همه اعضاء برای انجام کار برانگیزته شوند و در جهت رسیدن به منافع سازمانی متعهد شوند. فرآیند مدیریت بر مبنای هدف (Management by Objective) یکی از انواع مدیریت مشارکتی است که اوایل دهه ۱۹۵۰ بوسیله پیتر دراگر (Peter Drucker) ابداع گردیده است و بوسیله تلاشهای جورج اودیورنه (Geroge Odiorne) و جان هامبل (John Humble) در جهان عمومیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که بوسیله آن سرپرست و زیردست در یک سازمان به اتفاق هم، اهداف مشترک را مورد شناسایی قرار داده و حوزه های مسئولیت پذیری هر فرد را بر اساس انتظاراتی که از آنها می رود تعیین نموده و از این معیارها بعنوان خطوط راهنما جهت انجام فعالیت های واحد و ارزیابی کمک های هر کدام از اعضاء،

عمل می‌کند. تصمیم‌گیری، اثرات جهت‌دهنده‌ای خواهد داشت بدین ترتیب مشورت نوعی تصمیم‌گیری مشارکتی را بوجود می‌آورد، حتی اگر در ظاهر، مقام تصمیم‌گیرنده ملزم به عمل کردن به پیشنهاد و نظر مشاوران نباشد. امام علی (ع) نیز مالک را در کارها به مشورت توصیه می‌کند و برای مشاور و ویژگی‌هایی را بیان می‌دارد که در اینجا مهمترین این ویژگی‌ها بیان می‌گردد: ۱- مشورت با دانایان و خردمندان ۲- بخیل نباشد ۳- بزدل و ترسو نباشد ۴- عیب‌جوی مردم نباشد ۵- بیش از همه در روی تو سخن تلخ حق را بزبان آورد ۶- از صالحین؛ ارباب مروت و صاحب مکرمت باشد یکی از جمله معایبی که صاحب‌بنظران بر نظریه مدیریت بر مبنای هدف (MBO) وارد می‌دند؛ عبارتست از اینکه MBO درباره مشخصات و ویژگی‌های افراد همچون توانایی ذاتی و انگیزه افراد که در فرآیند MBO مشارکت می‌کنند، همچگونه اطلاعاتی ارائه نمی‌کند. امام علی (ع) در حالی که مشورت مدیران را با افراد ضروری می‌داند، ولی در عین حال ویژگیها و مشخصات افراد طرف مشورت را بر می‌شمارد که نمونه‌هایی از این مشخصات درسطور گذشته بیان گردید. نگرش و طرز تلقی مدیران از کارکنان پدیده کامیابی فراخود (Self Fulfilling Prophecy) یکی از کاربردهای شگفت، فرآیند ادراکی در رفتار سازمانی است. چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران، به شیوه‌های گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا به راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند. آدمی در نگرش نسبت به کسانی که آنان را دوست می‌دارد با دقت هرچه بیشتر در جستجوی راههایی است که به کمک آنها بتواند آنان را همچون خود ببیند و تفاوتها را نادیده انگارد. هنگامی که آدمی پذیرای خود بوده و تصویر مثبتی نیز از خود داشته باشد، ویژگیهای مطلوبی را در دیگران می‌بیند. اگر آدمی خود را آنگونه که هست بپذیرد با دید منفی و انتقد آمیز به دیگران نمی‌نگرد و اگر جز این باشد، و آدمی شیشه‌کبود بر چشم بگذارد، منفی‌گرا و بدبین شده و پیوسته در صدد عیب‌جویی از دیگران خواهد بود امام (ع) مدیران را به مثبت‌گرایی و پرهیز از نگرش منفی دعوت می‌نماید: «و هیچ چیز، حسن ظن فرمانگذار را به توده مردم چنان بر نمی‌انگیزد که احسان او به آنان و سبکبار ساختن آنان و وادار نکردنشان به چیزی که به آن توانا نیستند. در آنچه گفتم بکوش تا به مردم حسن ظن یابی» نگرش مثبت از کارکنان منجر به پرورش افراد گردیده و افراد را بر می‌انگیزاند تا مطابق انتظارات و طرز تلقی مدیران خود عمل نمایند و اگر خطایی نیز از آنان سریزند، در آینده در پی جبران آن بر خواهند آمد. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد امام (ع) به مدیران سفارش می‌فرماید، که به کارکنان خود «حسن ظن» و یا به عبارتی دیگر مثبت‌نگری داشته باشند. این نگرش مثبت وقتی عملی خواهد شد که مدیر به کارکنان احسان نموده، آنها را سبکبار ساخته و کارکنان را به چیزی که به آن توانایی ندارند وادار نسازد. امام (ع) در بخشی از فرمان خود چنین می‌فرماید: «در عیب‌ها که بر تو پوشیده است کنجکاوی مکن، که پاکیزه گرداندن امر آشکار بر توست و داوری کار پنهان با خداست.» در دیدگاه امام علی (ع) مدیر بایستی بنا را بر این بگذارد که کارکنان افراد شایسته‌ای هستند و هیچگونه نگرش منفی به آنها نداشته باشد. مدیر نبایستی در پی عیب‌جویی کارکنان خود باشد، بلکه در مواردی نیز خطاهای افراد زیر دست خود چشم‌پوشی نموده و خود را به تجاهل بزند. اینگونه نگرش مثبت از کارکنان منجر به پرورش افراد گردیده و افراد را بر می‌انگیزاند تا مطابق انتظارات و طرز تلقی مدیران خود عمل نمایند و اگر خطایی نیز از آنان سر بزنند، در آینده در پی جبران آن بر خواهند آمد. اصل تفویض اختیار (Authority Delegation Principle) فرآیند سه مرحله‌ای بین مدیر و کارکنان - گام نخست: محول نمودن مسئولیت مدیر به زیردست یک شغل یا وظیفه را محول می‌نماید تا به انجام رساند و زیر دست نیز تکلیف را می‌پذیرد. - گام دوم: تفویض اختیار مدیر بایستی قدرت مورد نیاز برای انجام وظیفه را به زیردست اعطاء نماید. - گام نهایی: ایجاد و خلق پاسخگویی (accountability) است، که این زیردست را برای انجام دادن شغل محوله متعهد می‌سازد. امام علی (ع) در بخشی از پیام خود به مالک اشتر می‌فرماید: «دیگر سخن این که، در حال دبیرانت نظر کن و بهترینشان را به کارهای خویش بگمار و نامه‌هایی که تدبیرها و رازهایت در آن نگاشته می‌گردد، تنها به آنکس واگذار که در اخلاق شایسته تر از دیگران باشد و از

کسانی که بزرگداشت تو، وی را سرکش نسازد تا به آن نسبت در برابر چشم بزرگان بر تو دلیری کند و هیبت تو از میان ببرد و غفلت او باعث آن گردد که نامه‌های کارگزارانت را به نظرت نرساند و یا از طرف تو پاسخهای ناصواب دهد. «فرآیند تفویض اختیار در سازمانهای ما بخوبی به اجرا در نمی‌آید. در بعضی موارد مدیران بخاطر حفظ موقعیت خود و ارائه تصویری قدرتمند از خود، از این امر سرپیچی می‌کنند و در بعضی موارد نیز کارکنان از قبول اختیار طفره می‌روند شاید یکی از علل عمده عدم تفویض اختیار در سازمانها نداشتن ویژگی‌های تفویض شونده از سوی مدیران، عدم موازنه بین اختیار واگذار شده و مسئولیت به کارکنان باشد. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر، ویژگی‌های فردی را که بایستی به آن اختیار تفویض شود را بر می‌شمرند. این ویژگی‌ها عبارتند از: ۱- شایستگی داشته باشد. ۲- بالغ باشد. ۳- شخصیت خود را بشناسد و باور داشته باشد. ۴- سهل‌انگار نباشد. ۵- در گشایش کارها ناتوان نباشد. ۶- ظاهر فریب نباشد و دارای باطنی پاک باش. ۷- راز نگهدار باشد. ۸- امانت دار باشد. ۹- با تجربه باشد. اصل مطلق بودن مسئولیت تفویض اختیار رافع مسئولیت نیست. هر چند مدیران بعضی از اختیارات خود را به زیردستان خود تفویض می‌کنند ولی در نهایت مسئولیت اصلی کارها به عهده خود آنهاست و آنها هستند که بایستی در مقابل ما فوق خود پاسخگو باشند. امام علی (ع) می‌فرماید: «اگر دبیران ترا عیبی باشد و تو از آن غافل مانی، به آن بازخواست خواهی شد.» مدیریت جبران خدمات (Compensation) هدف از مدیریت جبران خدمت طراحی ساختار پرداخت با کمترین هزینه است که در عین حال جذاب و انگیزشی بوده و منجر به ابقاء کارکنان شایسته در سازمان شود. امام علی (ع) نیز دئربخشی از نیازهای مادی کارکنان توجه خاص دارند و معتقدند که یک کارمند از نظر مالی بایستی کاملاً تامین گردد و آنگاه از او انتظار حداکثر کارایی، معتدل و معقول خواهد بود. امام در این باره می‌فرماید: «وقتی آنان را چنین برگزیدی (شایسته‌ترین‌ها)، باید که روزیشان فراخ گردانی که این کار، آنان را به اصلاح خویشان بسی نیرومند گرداند و از خوردن اموالی که در اختیار دارند بسی بی‌نیاز سازد و هرگاه از فرمان تو سرپیچی کنند یا در امانت خیانت ورزند، با آنان اتمام حجت شده باشد.» یکی از مشکلاتی که امروزه دامنگیر نظام اداری کشورهای جهان سوم است، فساد اداری می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که مهمترین علت این مساله، پایین بودن میزان حقوق و دستمزد کارکنان است، که آنها را وادار می‌کند برای تامین زندگی خود دست به ارتشاء و سوءاستفاده‌های مالی از سازمانها بزنند. در کنار این مساله عوارضی دیگر همچون انگیزه پایین، عدم کارایی، ترک خدمت و... بر آن مترتب است. امام علی (ع) لزوم برخورد قاطع با خیانتکاران را گوشزد می‌نماید ولی قبلاً متذکر می‌شوند که هنگامی این امر امکان پذیر خواهد بود که زمینه‌های این مفسده‌ها، که یکی از آنها حقوق و دستمزد مکفی اوست، از سازمان‌ها رخت برسته باشد. کنترل و نظارت (Control) وظیفه نهایی مدیران، کنترل است. بعد از اینکه اهداف تعیین می‌گردند، برنامه‌ها تنظیم می‌شوند، ساختارها طراحی می‌گردند و افراد استخدام شده، آموزش دیده و برانگیخته می‌شوند، بعضی از این فعالیتها ممکن است متناسب با انتظارات و برنامه‌ها انجام نگرند. برای اطمینان از اینکه کارها مطابق برنامه انجام شده‌اند، مدیریت بایستی عملکرد سازمان را مورد نظارت قرار دهد. در اینجا عملکرد واقعی بایستی با اهداف تعیین شده قبلی مورد مقایسه قرار گیرد. اگر انحرافات مهمی بوجود آمده باشد، وظیفه مدیریت است که کار را در مسیر اصلی قرار دهد این فرآیند عبارت است از نظارت، مقایسه و اصلاح، که به مجموعه این فرآیندها کنترل می‌گویند عبارت ساده‌تر کنترل عبارتست از: نظارت بر فعالیتها برای اطمینان از اینکه به این فعالیتها، همانگونه که برنامه ریزی شده، دست یافته ایم و اصلاح انحرافات مهمی که احتمالاً رخ داده است. امام علی (ع) الزم مالک اشتر می‌خواهد که بر افراد زیر مجموعه خود نظارت و کنترل مستمر داشته باشد و در طول اجرای وظایفی که به عهده آنها گذاشته شده، بازرسی لازم از کار بعمل آید. امام در این باره می‌فرماید: «پس آنگاه در کارشان واریسی کن و ارباب راستی و وفاء را بر آنان مراقب ساز، چه بازرسی نهانی در کارشان، آنان را با توده مردم به امانت و نرمی وادار می‌سازد» امام (ع) در جای دیگری می‌فرماید: «دیگر آن که در کار کارگزارانت بنگر و آنان را به آزمایش به کار گمار.» انسان موجودی است

که هر لحظه ممکن است از مسیر اصلی منحرف شود. بر همین اساس امام (ع) به مالک فرمان می دهند که مراقب افراد باشد و این مراقبت کارکنان را در کار دقیق تر خواهد ساخت و احتمال انحراف کمتر خواهد شد. علاوه بر آن یکی از نکات مهم در کنترل، شرایط و ویژگی های کنترل کننده‌خ است که امام (ع) راجع به انتخاب درست این افراد نیز تذکر می دهند. اصل پاداش و تنبیه و پوزش (Principle of Reward & Punishment & Apology) مکانیزم ساختاری اساسی را که هر سازمان برای برانگیختن کارکنانش ایجاد می کند را سیستم پاداش (Reward System) می گویند. سیستم پاداش سازمانها شامل مکانیزم های رسمی و غیر رسمی است که در آن عملکرد هر فرد مشخص گردیده، ارزیابی شده و پاداش لازم داده می شود. پاداشهای عهده در بیشتر سازمانها، جبران خدمات، ارتقاء مزایا و گرفتن پست می باشد که هر یک از این پاداش های سازمانی می تواند بر روی نگرش ها، رفتارها و انگیزه افراد تاثیر گذارد. هرسی و بلانچارد (Hersey & Blanchard) در کتاب خود، اهمیت پاداش و تنبیه و عذر خواهی را در قالب مدیریت یک دقیقه ای تشریح نموده اند. در پاداش یک دقیقه ای بایستی تشویق و تحسین فرد فوری بوده و دقیقاً مشخص شود که پاداش بابت چه عملی پرداخت گردیده است. همچنین در هنگام تحسین برانگیز فرد ابراز نمود. در پاداش دادن به هر فرد نبایستی انتظار داشت که فرد رفتار دقیقاً درستی انجام دهد بلکه همینکه او تلاش نموده رفتار درستی از خود ارائه دهد شایسته تقدیر است. در پاداش یک دقیقه ای از مدیر خواسته می شود که زمان خاصی را به این امر اختصاص دهد. در تنبیه یک دقیقه ای نیز بایستی به نکات چندی توجه شود اول آنکه تا آنجا که امکان دارد فرد بلافاصله پس از ارتکاب رفتار نادرست تنبیه شود. ثانياً دلیل تنبیه شدن فرد بطور مشخص و دقیق بیان شود. ثالثاً احساس تنفر خود را از عمل انجام شده ابراز دارید. نکته مهمی که در تنبیه افراد بایستی به آن توجه شود، این است رفتار فرد بایستی مورد نکوهش قرار گیرد و نه شخصیت فرد خاطی. در هنگام تنبیه فرد بایستی به شخصیت فرد تحکیم بخشیده شود و فقط رفتار فرد مورد نکوهش قرار گیرد. قبل از انجام تشویق و تنبیه فرد بایستی تحلیلی بعمل آید که آیا تشویق و تنبیه مورد نظر فایده ای دارد یا خیر؟ و یا اینکه فرد برای اولین بار است که به این عمل اقدام می کند؟ و همچنین بعد از تشویق و تنبیه فرد تحلیلی بعمل آید که آیا تشویق و تنبیه مورد نظر اثر بخشی لازم را بدنال داشته است یا خیر؟ همانگونه که هر فردی ممکن است در زندگی خود دچار اشتباه شود مدیر نیز ممکن است در تشخیص خود دچار اشتباه شود. بنابراین لازم می آید که مدیر پس از وقوف بر اشتباه خود، فوراً عذرخواهی بعمل آورد، و از این هراس نداشته باشد که افراد او را فرد ناتوان به حساب آورند بلکه وظیفه مدیر است که با ذکر دلایل قانع کننده از عمل اشتباه خود پوزش بطلبد. امیرالمؤمنان علی (ع) در فرمان مبارک خود به اصل تشویق و تنبیه و پوزش اشاراتی دارند: «و از بزرگداشت کسی که کارهای بزرگ انجام داده است کوتاهی مکن.» و در جای دیگر می فرمایند: «خطاکار را کیفر ده، آن سان که از حد نگذرد و با جرم متناسب باشد مجازات کن.» همانطور که از بیانات امام علی (ع) بر می آید، افرادی که کار شایسته ای انجام می دهند بایستی مورد تحسین قرار گیرند و از سوی افراد خطاکار بایستی بی درنگ مجازات شوند. اما در مجازات خطاکاران نبایستی افراط و تفریط به عمل آید بلکه بایستی متناسب با جرم آنها باشد. امام علی (ع) همچنین به مالک اشتر متذکر می گردند که: نباید در نظرات بدکار و نیکوکار برابر باشند که این روش نیکوکاران را به نیکو کاری بی رغبت و برکاران را بدکاران را به بدکاری راغب می گرداند، و بلکه باید هر یک را به آنچه بجا می آورده پاداش دهی. که این فراز از بیانات امام (ع) در مبحث ثنوری تقویت به تفصیل بیان گردیده است. «پس به آرزوهاشان در بگشای و کارشان را بزرگ بر زبان آور از این راه به آنان نزدیک شو، چه، اگر حسن عمل آنان بسیار یاد کنی، به یاری خدای دلیران به جنبش در آیند و گریزپایان برانگیخته گردند تا از جنگ نهراسند.» امام در جایی دیگر پوزش طلبی مدیر را نه تنها موجب ناتوانی وی نمی داند بلکه عذرخواهی مدیر را باعث ریاضت نفس و همچنین باعث نزدیک شدن توده هایو عذرپذیری از مدیر می دانند. «والسلام علیکم و الرحمه الله و برکاته شناسنامه کتاب نویسند: مقیمی - سیدمحمد محل نشر: تهران تاریخ نشر: ۱۳۸۰/۰۸/۲۰ رده دیویی: ۲۹۷.۹۵۱ قطع: وزیر جلد: شومیز تعداد

صفحه : ۶۶ نوع اثر : تالیف زبان کتاب : فارسی نوبت چاپ : ۱ شابک : ۹۶۴-۹۳۵۰۱-۱-X

احیای تفکر اسلامی

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

خلاصه کتاب: الهه فرشیدنیا: روح اسلامی در مسلمین مرده است: اسلام، هم در میان مسلمین وجود دارد و هم وجود ندارد و هم وجود ندارد. اسلام وجود دارد به صورت اینکه ما می بینیم شعائر اسلام در میان مسلمین هست مانند زمانی که بانگ اذان در میان مردم شنیده می شود رو به مساجد می اورند... ولی آنچه که روح اسلام است در این مردم وجود ندارد و روح اسلامی در میان مردم مرده است. این است که معتقد می شود به تجدید حیات اسلامی که حیات اسلامی را باید تجدید کرد و امکان تجدیدش هست چون اسلام نمرده است، مسلمین مرده اند. اسلام نمرده است زیرا کتاب اسمانیش و سنت پیغمبرش هست و اینها به صورت زنده ای هستند، یعنی دنیا نتوانسته بهتر از آنها بیاورد. آنچه قرآن آورده هیئت بطلمیوس نیست که بگوییم نظریه ی دیگری آمد و ان نظریه را نسخ کرد.. خود اسلام زنده است با تکیه گاه و مبنای زنده، پس نقص کار در کجاست؟ نقص کار در تفکر مسلمین است. یعنی فکر مسلمین، طرز تلقی مسلمین از اسلام به صورت زنده ای نیست به صورت مرده است. به تعبیر حضرت علی (ع) می فرمایند: مردم جامه ی اسلام را به تن می کنند ولی انچنان که پوستین را وارونه به تن کنند و اسلام را مردم چنین خواهند کرد، هم دارند هم ندارند. دارند ولی چون ان را وارونه کرده اند، آنچه باید رو باشد زیر است و آنچه باید زیر قرار بگیرد در رو قرار گرفته است. نتیجه این است که اسلام هست اما اسلام بی خاصیت و بی اثر، اسلامی که دیگر نمی تواند حرارت بدهد، نمی تواند حرکت و جنبش و نیرو و بصیرت بدهد. منطق ماشین دودیقانون کلی زندگی ما ایرانیان است که هر کسی و هر چیزی تا وقتی که ساکن است مورد احترام است. تا ساکت است مورد تعظیم و تجلیل است، اما همینکه به راه افتاد و یک قدم برداشت نه تنها کسی کمکش نمی کند بلکه سنگ است که به طرف او پرتاب می شود. این نشانه یک جامعه مرده است، ولی یک جامعه زنده فقط برای کسانی احترام قائل است که متکلم هستند نه ساکت، متحرکند نه ساکن. همبستگی، یکی از علائم حیاتیکی از علائم حیات یک جامعه این است که همبستگی میان افرادش بیشتر است. خاصیت مردگی، متلاشی شدن و متفرق شدن و جدا شدن اعضا از یکدیگر است. خاصیت زندگی یک اجتماع، همبستگی و پیوستگی بیشتر اعضا و جوارح ان جامعه است. آیا جامعه اسلامی امروز یک جامعه زنده است یا یک جامعه مرده؟ به این دلیل که مسلمین بیشتر به جان یکدیگر می افتند و بیشتر مساعی شان صرف جنگ و دعوا با خودشان و اختلاف داخلی خودشان می شود و در نتیجه دشمن زیرک استفاده می کند، آنها مرده هستند. به هر حال برای ما ضروریست که تفکر اسلامی خودمان را به شکل زنده ای درآوریم، تلقی خودمان را از اسلام عوض کنیم، نگاهی کنیم شاید مثل کسی که قبایی یا کتی را وارونه پوشیده، ما هم لباس اسلام را وارونه پوشیده ایم. تفکر دیروز و امروز مسلمین درباره ی میزان تاثیر عمل در سعادت انساناسیب شناسی و ریشه های اسیب دیدگی طرز تفکر اسلامی ما طرز تفکر مسلمین در عصر حاضر درباره ی اسلام اسیب دیده است، اگر بخواهیم این طرز تفکر را بررسی کنیم باید مثل طیبی که بیماری را بررسی میکند بررسی کنیم ابتدا معاینه کنیم و سوابقش و عوارضی که گذشته و الان دچارش هست را بررسی کنیم. بنابراین در درجه اول بیماری را تشخیص داده سپس در مقام معالجه برآیم. اگر بخواهیم طرز تفکر خودمان را تصحیح کنیم باید به سوابق و گذشته و تاریخ خودمان مراجعه کنیم، چرا که ریشه های این اسیب بسا هست که از زمان های خیلی دور باشد. از جمله آسیب های قرون اولیه ی اسلامی خوار شمردن تاثیر عمل در سعادت انسان است. به عبارت دیگر رجوع از طرز تفکر واقع بینانه به خیالبافانه. عمل، تکیه گاه تعلیم و تربیت اسلامیتکیه گاه تعلیم و تربیت اسلامی عمل است. اسلام بشر را متوجه این نکته میکند که هر چه هست عمل است. سرنوشت انسان را عمل او تشکیل میدهد. این یک طرز تفکر واقع بینانه و منطقی و منطبق با ناموس خلقت است. قرآن کریم راجع به عمل تعبیرات رسا و زیبایی دارد: و ان

لیس للانسان الا ما سعی. معنی: "برای بشر جز آنچه که کوشش کرده است نیست،" یعنی سعادت بشر در گرو عمل اوست. وقتی یک ملت فهمید که سرنوشتش به دست خودش است، سرنوشت او را عمل خودش تعیین می کند، آن وقت متوجه عمل و نیروی خودش می شود، متوجه اینکه هیچ چیز به درد من نمی خورد مگر عمل و نیروی من که صرف فعالیت و سعی میشود. این خودش عامل بزرگی است برای حیات. در صدر اسلام مسلمین آنقدر جنبش و جوش داشتند، چون یکی از اصول افکارشان همین بود. آنها این تعلیم را که از سرچشمه گرفته بودند هنوز منحرف نکرده بودند. فکرشان این بود که هر چه من عمل و سعی میکنم و هر چه می جنبم فقط همین است که به درد من میخورد و جزء این چیز دیگری نیست. نقش امویها در پیدایش این آسیب: تفکر مسلمین در مسئله ی مبنای سعادت انسان، از طرز واقع بینانه به طرز خیالبافانه گرایش یافت و به طوری که تاریخ نشان میدهد ریشه ی این فکر را امویها ایجاد کردند. خلفای بنی امیه از نظر اینکه خودشان در عمل فاسد و فاسق بودند و این امر را نمیتوانستند از مردم کتمان کنند و مردم هم میدانستند که این ها از نظر عمل فاسدند، این فکر را ترویج میکردند که اساس این است که ما ایمان داشته باشیم، اگر ایمان درست باشد عمل اهمیتی ندارد. چرا فکر تحقیر عمل پیدا شد؟ چون اینها حکومت داشتند و قدرت و ثروت در اختیارشان بود، قهرا میتوانستند تبلیغات وسیعی در این زمینه بکنند؛ مزدور هایی هم از آن عالم نما ها درست کنند و آنها هم مرتبا بگویند اساس ایمان است؛ ایمان که درست شد عمل هر چه بود بود؛ برای اینکه خلفای بنی امیه را تبرئه کنند که مردم خیلی حساسیت نشان ندهند و نگویند که این ها چه جور خلفایی هستند که عملشان این چنین فاسد است! ایمان چیست؟ زمانی که از ائمه سوال می پرسند که ایمان چیست؟ میفرمایند: الایمان معرفه بالجنان و اقرار باللسان و عمل بالارکان معنی: ایمان با سه چیز محقق میشود: اعتقاد قلبی، اقرار به زبان و عمل با اعضا و جوارح. شیعه و مرجئه گریدر آن وقت این آسیب اختصاص به جناحی از اهل تسنن که آنها را مرجئه می گفتند داشت، ولی امروز اگر نگاه کنید می بینید همان دنیای تشیع که در آن زمان در پرتو تعلیمات ائمه خودش صد درصد با این فکر مرجئه مخالف بود خودش الان فکر مرجئه را پیدا کرده است. امروزه وقتی وارد دنیای شیعه می شویم و به خودمان نگاه می کنیم می بینیم خودمان از سرتا قدم مرجئه ای هستیم. دائما دنبال بهانه هایی هستیم بلکه بهشت را با یک بهانه درست بکنیم. می گویم بهشت رابه " بها " نمی دهند، به " بهانه " می دهند. یعنی بهشت را نمی شود با عمل تهیه کرد و خرید، بهانه ای باید درست کرد این نوعی گریز از واقعیت به خیال است. فکر مسخ شده زمانی که به فکر امروز خودمان نگاه میکنیم می بینیم عمل به عناوین و اسامی مختلف تحقیر می شود؛ می بینیم ملت ما به چیزی که اعتنا ندارد عمل است. مثلا پیش خودش خیال میکند که اگر بتوانم در حرم حضرت رضا(ع) یک جا قبری پیدا کنم، این جانشین همه چیز حساب می شود. این کجا و فکر اسلام کجا! ایا مردمی که فکر می کنند که اگر در عمرشان هر کار کردند ولی بعد از فوتشان در پایین پای حضرت رضا(ع) دفن شدند، همه ی کارها یکجا نادیده گرفته می شود، روی سعادت را می بینند؟ فکر نمی کند که اگر تو در پایین پای حضرت میخواهی دفن شوی هارون الرشید هم در پایین پای حضرت رضا(ع) مدفون است؛ پس یکی از کسانی که باید از مجازات الهی مصون بماند هارون الرشید است، پس چرا وقتی که از بالای سر حضرت می خواهی رد شوی می گویی بر هارون و مامون لعنت؟ تفکر زنده و تفکر مرده حیات بدن و حیات روحیک نفر انسان تا وقتی که قلبش کار میکند و اعصابش فعالیت دارد و نبضش میزند و... زنده است. چه موقع میشود گفت که یک انسان مرده است؟ آن وقتی که طیب گوشی را روی قلبش می گذارد و بعد اعلام میکند که قلب به کلی از حرکت ایستاده است. البته از یک جهت همین طور است، ولی این زندگی انسان زندگی انسانی انسان نیست، زندگی حیوانی انسان است. انسان باید این زندگی را داشته باشد ولی این، زندگی مشترک او با همه ی حیوان هاست؛ یعنی یک سگ هم که زنده است همین نوع زندگی را دارد. در قران یک نوع حیات دیگر غیر از این حیات برای انسان اعلام شده است. انسان از نظر منطق قران ممکن است زنده باشد- یعنی قلبش ضربان داشته باشد و.... ولی در عین حال مرده باشد. فطرت یا هسته ی حیات انسانی مقصود از مردگی و زندگی چیست؟ قرآن بیان کرده است که هر کسی که به این دنیا می آید با یک فطرت خدادادی به این دنیا می آید، با یک فطرت

حق جوئی و حقیقت طلبی و کاوشگری به این دنیا می آید، ولی همین نور فطرت در بعضی از اشخاص خاموش میشود- وقتی که این نور فطرت خاموش شد، او تبدیل میشود به یک موجود مرده، به ظاهر زنده است ولی در باطن مرده است. زندگی یعنی بینایی و توانایی - خود زندگی غیر از شرایط زندگی استرندهگی یعنی چه؟ یعنی بینایی و توانایی. تفاوت زنده با مرده در همین جهات است. به هر درجه که بینایی و توانایی بیشتر شود حیات بیشتر است ما چرا به خداوند کلمه "حی" را اطلاق میکنیم؟ چرا به خدا می گوئیم زنده؟ آیا معنی زندگی این است که قلب و خونی وجود داشته باشد و قلب حرکت بکند؟ به این معنی که خدا زنده نیست. خدا که قلب ندارد، رگ و خون و بدن ندارد. نفس کشیدن و هوا فرو بردن و بیرون دادن شرایط زندگی است نه خود زندگی. خود زندگی بینایی (به معنای دانایی) و توانایی است. اسلام دین حیات است. دین حیات با بی خبری و بانا توانی و عجز ناسازگار است. اسلام می گوید ای انسان سعادت و شقاوت تو به عمل تو بستگی دارد. آیا عمل انسان به چه چیز بستگی دارد؟ به خواست و اراده ی خود انسان. در نتیجه انسان یک موجود متکی به خود و متکی به کردار و شخصیت خود می شود. حس اعتماد به نفس امروز علمای تعلیم و تربیت چقدر کوشش می کنند که به اصطلاح حس اعتماد به نفس را در انسان بیدار کند و بجا هم هست. اعتماد به نفسی که اسلام در انسان بیدار می کند این است که امید انسان را از هر چه غیر عمل خودش است از بین می برد و به هر چه انسان بخواهد امید ببندد از راه عمل خودش باید امید ببندد، و همین طور پیوند انسان با هر چیز و هر کس از راه عمل است. یکی از اصول و تعلیمات اسلامی که تفکر اسلامی را زنده می کند، عمل و اتکا به عمل است. مسائل تربیتی بسیار مسائل حساسی است، تیغ دو دم است؛ یعنی این مسائل اگر خوب و صحیح آموزش داده شود اثر بسیار عالی دارد، ولی اگر یک ذره از مسیرش منحرف شود، صد در صد اثرش معکوس است. حال می بینیم که غالب مفاهیم اخلاقی و تربیتی اسلام- اگر نگوییم تمام آنها- به شکل وارونه ای الان در افکار ما مسلمانان وجود دارد. مانند توکل و زهد؛ که در اینجا در مورد این دو موضوع بحث می کنیم: توکل، مفهومی زنده کننده و حماسیتوکل که خودش یک مفهوم اخلاقی تربیتی اسلامی است. اسلام می خواهد مردم مسلمان متوکل بر خدا باشند. توکل در قران یک مفهوم زنده کننده و حماسی اس؛ زمانی که قرآن بخواهد بشر را وادار به عمل بکند و ترسها و بیمها را از انسان بگیرد، می گوید نترس و توکل به خدا کن، تکیه ات به خدا باشد و جلو برو، تکیه ات به خدا باشد و حقیقت را بگو، به خدا تکیه کن و از کثرت انبوه دشمن نترس. توکل مسخ شده و وارونه وقتی توکل را در میان تفکر امروز مسلمین جستجو می کنید، می بینید یک مفهوم مرده است. وقتی می خواهیم ساکن بشویم و جنبش نداشته باشیم، وقتی می خواهیم وظیفه را از خودمان دور کنیم و آن را پشت سر بیندازیم به توکل می چسبیم. زهد در اسلام- زهد منفی در جامعه امروزی می بینید لقب زاهد را به خیلی از افراد می دهند. می گویند فلان کس آدم بسیار زاهدی است. وقتی می رویم سراغ زهد این آدم می بینیم زهد این آدم فقط جنبه ی منفی دارد و بس؛ یعنی آدمی است که در زندگی به کم قناعت می کند. می گوئیم هر کسی که در زندگی به کم قناعت کند زاهد است؛ ولی اینجور نیست. زهد مربوط به مال و ثروت و حتی مربوط به مقامات دنیوی است. حال اگر پرسید که در اسلام مال و ثروت دنیا خوب است یا بد؟ جواب این است که مال و ثروت دنیا برای چه هدفی؟ ثروت و پست و مقام خودشان قدرت است، این قدرت را شما برای چه هدف و منظوری می خواهید؟ یک وقت آدمی هستید بنده و اسیر شهوات خودتان، به وسیله این قدرت می خواهید هوس های فردی و شخصی خودتان را اشباع کنید. هر چه را که در راه هوای نفس مصرف کنید، خواه جاه و مقام و خواه علم و عبادت، هر چیز که در خدمت هوا و هوس قرار بگیرد، بد است. اما اگر کسی بودید که در اجتماع هدف داشتید، هدف اجتماعی، خدایی و الهی داشتید، آن وقت مال و ثروت را که قدرت است در طریق هدف مقدس به کار بردید، این عبادت است. زهد، قدرت روحی است نه ضعف اقتصاد یا اسلام طرفدار دو قدرت است: یکی قدرت روحی و دیگری قدرت اقتصادی است. طرفدار قدرت روحی است به این معنی که می گوید از ناحیه ی اخلاقی شما باید آنقدر قوی و نیرومند باشید که به دنیا و مافیهایش اعتنا نداشته باشید، بنده و اسیر دنیا نباشید. خدا در قرآن بیان کرده است: "وقتی از ناحیه ی روحی به این مقام رسیدید که

اگر تمام دنیا به شما رو بیاورد شادی زده و اسیر نمی شوید و اگر تمام دنیا را از شما بگیرند روحتان شکست نمی خورد، در این صورت شما زاهد هستید". وقتی که دانستید اسلام طرفدار این دو قدرت است، قدرت اخلاقی و قدرت اقتصادی، می بینید ما زاهدایی هستیم که در هر دو ناحیه طرفدار ضعف هستیم و ضف داریم. زاهد‌های ما، هم ضعف اخلاقی دارند و هم ضعف اقتصادی ما زاهدی هستیم که همیشه از قدرت اقتصادی، از ثروت دوری گزیده ایم، یعنی ضعف را انتخاب کرده ایم. مردمی که پول و ثروت نداشته باشند، مسلم است کاری را که از اقتصاد ساخته است نمی توانند انجام بدهند و باید دست در یوزگی پیش دیگران دراز کنند. از ناحیه ی روحی هم اتفاقاً ضعیف هستیم. چون وقتی ما خودمان را به این ترتیب تربیت کردیم که بوسیله ی دور نگه داشتن خود از مال دنیا به خیال خودمان زاهد شدیم، یک روز که دنیا به همان زاهد‌ها روی می آورد می بینیم اختیار از کفش بیرون رفت. تفکر اسلامی درباره ی زهد و ترک دنیا تعلیمات اسلامی به طور کلی در هر شأنی از شئون زندگی، تعلیماتی حیات بخش و زنده کننده است، یعنی تعلیماتی است که وقتی در جان انسان قرار بگیرد به انسان روح و حیات و بینش و جنبش می دهد. بنابراین تعلیماتی که اثر حیات بخشی ندارد و برعکس، مردگی و سکون ایجاد می کند و بشر را از حرکت و جنبش باز می دارد و او را جامد و افسرده می کند، نمی تواند از اسلام باشد. زهد و ترک دنیا آیا زهد یعنی بی رغبتی طبیعی؟ زاهد کسی نیست که به حسب طبیعت به اشیاء بی رغبت است، مثل مریضی که به غذا میل ندارد.... مقصود از زاهد کسی نیست که طبیعتاً به حکم غریزه به امور دنیوی بی میلی دارد، بلکه زهد به صورت یک مفهوم اخلاقی ذکر می شود و زاهد یعنی کسی که به حسب طبیعت و غریزه به لذت مادی رغبت دارد ولی به خاطر هدف ها و منظورهای بالخصوصی عمل و رفتارشان مانند عمل مردم بی رغبت است. این را به حسب عرف "زهد" می گویند. زهد یعنی انسان از امور مورد طبع خودش به خاطر هدفی دست بردارد. دو نوع زهدی که مورد قبول اسلام نیست ۱- یکی از آنها به این معناست که کار دنیا و آخرت از یکدیگر جداست؛ یعنی ما دو نوع کار داریم: بعضی کارها مربوط به دنیا است، مانند کسب و تجارت و زراعت و صنعت و..... هر چیزی که مربوط به زندگی دنیا است مال دنیا است و تعلق دارد به این دنیا و اساساً به دنیای دیگر تعلق و وابستگی ندارد. در مقابل، کارهای دیگری است که به زندگی دنیا بستگی ندارد و مربوط نیست، یعنی تاثیر مثبت و مفیدی در زندگی دنیا ندارد اگر تاثیر مضر نداشته باشد؛ اسم آنها عبادت است. پس زهد یعنی رها کردن کارهای دنیا برای رسیدن به آن دسته از کارها که اسمش را کار آخرت می گذاریم. آنگاه ما برای اینکه بتوانیم زاهد باشیم راهی جز جدا کردن خود از اجتماع نداریم؛ راهش عزلت و انزوا و رهبانیت و دیرنشینی و صومعه نشینی است. نتیجه اش همان رهبانیتی است که می دانیم در دنیا مسیحیت چقدر رایج بوده است. به هر حال چیزهایی را که زهد مسیحیت جزء دنیا می داند اسلام آنها را با یک شرط جزء آخرت می داند و آن اینکه برای خدا صورت گرفته باشد. اسلام فرقی بین دنیا و آخرت به آن شکل که کارها را به دو دسته کند، قائل نیست. زهد به این معنی که ما دو قلمرو در نظر بگیریم یکی برای دنیا و دیگری برای آخرت، در اسلام وجود ندارد. ۲- در این نوع زهد می گویند همه ی کارهای دنیا را چون وظیفه است باید انجام بدهیم، ولی حساب لذت دنیا از حساب لذت آخرت جداست. ما یا باید در دنیا لذت ببریم و از لذت آخرت محروم باشیم یا لذت آخرت را بدست آوریم و خودمان را از لذت دنیا محروم کنیم. این هم خودش یک طرز تفکری است. آیا اصل معاوضه ی لذت ها صحیح است؟ آیا اسلام برای لذت ها دو قلمرو قائل است؟ آیا اسلام معتقد است که اگر انسان خودش را از لذت دنیا محروم کرد، در آن دنیا به او لذت می دهند و می گویند چون خودت را در دنیا از لذت محروم کردی، در عوض بیا در اینجا بگیر؟ نه، این چنین نیست. این منطق هم در باب زهد، در اسلام وجود ندارد که کسی خیال کند من از لذت حلال دنیا چشم می پوشم برای اینکه در عوض لذتی در آخرت به من بدهند و معاوضه کنند. چنین معاوضه ای در اسلام وجود ندارد. مفهوم واقعی زهد در اسلام وجود دارد البته آنچه که در اسلام به نام زهد نامیده می شود، اولاً- بدانید که واجب نیست، یک فضیلت و یک کمال است، بلکه اسلام در مواردی برای هدف ها و منظورهای توصیه کرده است که انسان زهد بورزد، یعنی توصیه شده که انسان لذت پرست نباشد، خودش را در لذت های دنیا غرق

نکند. حتی اگر خودش را در لذت های حلال هم غرق بکند کار حرامی نکرده است، ولی اگر نکند یک کار اخلاقی بزرگی انجام داده است. هدف های زهد اسلامی ۱- ایثار: اسلام برای چندین هدف قبول می کند که انسان در دنیا زاهد باشد، یعنی از لذت های حلال چشم پوشد. انسان در شرایطی قرار می گیرد که در آن، انسان های دیگر مثل او یا بیشتر از او احتیاج دارند. در اینجا انسان چه می کند؟ ایثار می کند، وجود و بخشش می کند، لذتی را که برای خودش حلال و جایز است به دیگری می دهد. ایثار یکی از عالیترین و باشکوه ترین شئون و خصائص انسانی است. ۲- همدردی: همدردی یکی دیگر از اهداف زهد اسلامی است. یک انسان در مقامی که برایش مقدور است باید ایثار کند، ولی گاهی کار به جایی می رسد که از ایثار هم کاری ساخته نیست. در شرایطی زندگی می کند که مردم بینوا آنقدر زیاد و فراوانند که او نمی تواند با دادن لباسی که می پوشد، آنها را بپوشاند، یا با دادن غذای خود، آنها را سیر کند. تنها یک کار ساخته است، همدردی کردن. با همدردی کردن کمک روحی به آنها می رساند. همین مقدار که می توانم، به آنها کمک روحی می کنم نه کمک جسمی. ۳- آزادی و آزادگی ۴- هماهنگی با اقتضای زمان: زهدی است که به اقتضای زمان است. زمان ها فرق می کنند؛ در یک زمان برای انسان وظیفه است که زاهدانه زندگی کند و در یک زمان دیگر نه. ۵- درک لذت های معنوی: فلسفه ی دیگر زهد این است که اگر انسان غرق در لذات مادی- حتی لذات حلال- شود، در همین دنیا از لذت معنوی محروم می شود. "بگذار دیدن تو را با درد ها آشنا کند، ولی هرگز کوری را به خاطر آرامش تحمل نکن" مکن زغصه شکایت که در طریق طلب / به را حتی نرسید آنکه زحمتی نکشید

مدیریت و فرماندهی در اسلام

مؤلف: آیت الله مکارم شیرازی خلاصه کتاب: بهرام رضایی- پیامبر اسلام مدیر و فرمانده بی نظیر: حتی آنها که اسلام را به عنوان یک آیین الهی و آسمانی نپذیرفته اند، در این امر شک ندارند که پیامبر اسلام فرمانده بزرگی بود که پیروزی سربازانش را در کمترین مدت و با کمترین ضایعات تامین کرد و از نظر مدیریت آنچنان نیرومند بود که از یک جامعه نیمه وحشی تمدنی بزرگ بوجود آورد و از قبایل پراکنده عرب توانست تشکیل امتی بدهد. نگاهی گذرا به زندگی پیامبر: یک نگاه گذرا به زندگی پیامبر، بعد از بعثت، نشان می دهد که زندگی پر بارشان به دو دوره متمایز تقسیم می شود: الف) دوران مکه (که دوران آمادگی و سازندگی بود) و ب) دوران مدینه (که دوران عمل و پیاده کردن برنامه ها بود) مدیریت دقیق در تمام مراحل: بعد از ورود پیامبر به مدینه حوادثی رخ داد که هر یک چهره جدیدی از این مدیریت الهی بود، به عنوان نمونه: ۱) ارائه عدل اسلامی در آغاز ورود: مثلا به هنگام ورود به مدینه و استقبال پر شکوه مردم شهر و انتظار هریک از آنها که پیامبر به خانه او وارد می شود بیم این می رفت که هر گونه ترجیح در میان افراد و قبایل، وضع شکننده آغاز ورود را به هم بریزد، پیامبر با یک فرمان الهی فرمود: شتر من دستوری دارد که خود اجرا خواهد کرد و شتر در کنار خانه ابویوب انصاری به زمین نشست و مساله بدون کمترین ناراحتی پایان یافت. ۲) عقد مواخات: جامعه کوچک اسلامی آن روزاز دو گروه مهاجران مکه و انصار مدینه تشکیل می شد و پیامبر باید آنها را دقیقا هماهنگ ساخته و سازماندهی کند و هر گونه اختلاف را برچیند، در اینجا دست به یک اقدام بی سابقه و ابتکاری زد و میان آنها دو به دو پیمان مواخات و برادری بست و از این طریق مشکل تنهایی و غربت مهاجران از یک سو و ناهماهنگی ها از سوی دیگر برچیده شد. ۳) مسجد را به عنوان پایگاه عبادت و حکومت قرار داد: پیامبر قبل از هر کار به فرمان خداوند دست به ساختن مسجد زد، مسجد، تنها مرکز عبادت نبود، بلکه مرکز تمام فعالیت های فکری، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی مسلمانان و پایگاه اصلی حکومت بود. ۴) پرهیز از جنگ در جبهه های مختلف: پیامبر همیشه سعی میکرد که در آن واحد خود را در دو یا چند جبهه درگیر نکند چرا که اگر دشمنان دست به دست هم میدادند غلبه بر آنها آسان نبود و این امر دقیقا با تدبیر صحیح و مدیریت الهی پیامبر ارتباط نزدیک داشت، مدیریت پیامبر هم در صلح عجیب بود و هم در جنگ. ۵) پیمان عدم تعرض، ۶) ارسال نامه برای سران کشورهای

بزرگ ، ۷) بیعت گرفتن در لحظات بحرانی ، ۸) بینش دقیق پیامبر در آیین نبرد ، ...مسئولیتها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده (۱): تصمیم گیری : مدیر باید قبل از هر چیز برای وظایفی که به عهده او محول شده تصمیم گیری لازم را به عمل آورد و برای انجام این مقصد باید از امور زیر کمک بگیرد : الف) آگاهیهها و تجربه های گذشته : هیچگاه اصرار به آزمودن آزموده ها و پیمودن راهی که نتیجه آن قبلا منفی بوده نداشته باشیم که در حدیث معروفی داریم : افراد با ایمان دوبار از یک سوراخ گزیده نمی شوند ، و امیر مومنان می فرماید : تجربیات علم و دانش جدیدی است . ب) بهره گیری هر چه بیشتر از مشاوره : جالبترین تعبیر در این زمینه در کلام امیر مومنان وارد شده که می فرمایند : هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست و به این ترتیب انسان از طریق مشورت می تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنها را در اختیار خود قرار دهد . ۲) برنامه ریزی : بعد از آنکه کلیات مساله در شورا برای مدیر روشن شد و به مرحله تصمیم گیری درآمد ، برای تحقق بخشیدن و اجرای آن نیاز به برنامه ریزی است . اگر به داستان جنگ احزاب و مساله حفر آن خندق عظیم به گرد مدینه بیاندهشیم و مدیریت پیامبر اسلام را در این زمینه و کیفیت تقسیم کار را میان یارانش بنگریم ، به دقت و ظرافت در برنامه ریزی پیامبر پی میبریم . پیامبر شخصا برای تمام حرکتها و نظامی و غزوات اسلامی تمام مسائل را دقیقا زیر نظر میگرفت و برنامه ها را تنظیم می نمود و از این ریزه کاریها در زندگی پیشوایان بزرگ اسلام فراوان است . ۳) سازماندهی : هدف از سازماندهی تقسیم کار در یک مجموعه است . در حالات پیامبر اسلام می خوانیم که حتی برای رساندن یک پیام میان اصحاب و یاران خود بررسی می کرد و کسی را برمیگزید که از همه شایسته تر برای ابلاغ آن پیام باشد . در غزوه خیبر هنگامی که دیگران از فتح نیرومندترین دژهای خیبر عاجز ماندند پیامبر پرچم را به دست علی (ع) داد و در همان روز دژ نیرومند یهود سقوط کرد . حدیثی از پیامبر داریم که می فرمایند : کسی که جماعتی را رهبری کند در حالی که در میان آنها فردی آگاهتر از او وجود داشته باشد پیوسته کار آن گروه رو به سقوط می رود . ۴) ایجاد هماهنگی : مدیر در عین اینکه رابطه خود را با نفرات خویش باید حفظ کند نقش هماهنگ کننده را هرگز نباید فراموش کند ، چرا که مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است . همانطور که یک ناهماهنگی در لشکر اسلام در جنگ احد سبب شد که شکست سختی به لشکر اسلام وارد شود و ضایعاتی در حدود هفتاد شهید به بار آورد . ۵) ایجاد انگیزه : ایجاد انگیزه یعنی ایجاد یک حرکت نیرومند درونی بر اساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسانها . انگیزه به ۳ نوع تقسیم می شود که شامل انگیزه های پنداری ، مادی و معنوی است . انگیزه های پنداری : یک مشت خیالات و خرافات و الفاظ بی محتوا ممکن است عامل حرکت یک جامعه شود مثل جامعه بت پرستی . انگیزه های مادی : از آنجا که از یک واقعیت عینی مایه می گیرد اثری بیشتر و گسترده تر دارد اما با این حال هرگز عمیق نیست . اما انگیزه های معنوی که از روح ایمان به خدا و ارزشهای والای الهی سرچشمه می گیرد و پشتوانه ای همچون معاد و زندگی جاویدان پس از مرگ دارد قوی ترین و عمیق ترین انگیزه هاست . ۶) چاره جویی در برابر حوادث پیش بینی نشده : مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش همیشه سالم است زیرا به هنگام بروز حوادث ناگهانی به سر در گمی خطرناکی گرفتار می شود . در این گونه مواقع بسیار میشود که ایستادن در مقابل موج حادثه انسان را در هم میشکند ، کمی باید همراه موج حرکت کرد و سپس بر موج سوار شد و آن را مهار کرد . ۷) بررسی عوامل ناکامی و بهره گیری از آنها : درست است که شکست ها گاهی بسیار گران تمام می شود ولی اگر از آن وسیله ای برای تجدیدنظر عمیق در برنامه ها و کشف مناطق آسیب پذیر ساخته شود نه تنها بهایی که برای آن پرداخت شده زیاد نیست بلکه گاه سود حاصل از آن به مراتب بیش از زیان آن خواهد بود . غزوه احد نمونه ای از شکست پیروزی آفرین بود . به گونه ای که یکی از مفسران معروف می نویسد : کسی پیامبر را در خواب دیده که فرموده اند اگر مرا مخیر میکردند که در احد پیروز شوم یا ناکام ؟ ناکامی را برای نتایج مهمی که این جنگ برای مسلمانان به بار آورد پذیرا می شدم . ۸) جذب نیروهای صالح : مدیر برای وصول به اهداف خود در سازمان باید همراهان همفکر ، هم عقیده ، جدی ، امین و درستکار داشته باشد ، بزرگترین خطری که در این قسمت بر سر راه مدیران است این

است که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان این است که چشم و گوش بسته تسلیم فرمانند و فقط بله قربان گو باشند، این مساله در تمام طول تاریخ بشر بلای بزرگی برای همه زمامداران و مدیران بوده است. ۹) تشویق و تنبیه: مدیر باید این نوع افراد را تشویق کند: الف) آنها که وظیفه خود را به خوبی انجام میدهند، ب) آنهايي که ایثار و فداکاری از خود نشان می دهند، ج) آنها که برای پیشرفت سازمان دست به ابتکار خاصی زده اند، د) کسانی که خطر مهمی را از سازمان دفع کرده اند، ه) کسانی که در غیاب مدیر برنامه ها را دقیقاً اجرا می کنند، و) آنها که توطئه هایی را کشف و به موقع خنثی می کنند جنبه های منفی تشویقها: الف) تشویق نباید مایه غرور و غفلت طرف شود، ب) اساس تشویق باید بر جنبه های معنوی باشد و نه اینکه کلاً از جنبه های مادی غافل شویم، ج) تشویق یک فرد نباید مایه تحقیر و توهین دیگران شود، د) نباید پرخرج و پرهزینه باشد، ه) باید میان تشویق و کار انجام شده تناسب باشد، همینطور که امیرمومنان میفرماید: تشویق بیش از حد لیاقت و شایستگی، تملق و چابلوسی است و کمتر از حد لازم ناشی از عجز و حسد است. شرایط تنبیه: تنبیه باید در جهت آگاه سازی صورت بگیرد، یک مدیر موفق نباید به طور کلی از تنبیه چشم پوشی کند چرا که همیشه درصد معینی از افراد هستند که بدون این عامل انجام وظیفه نمی کنند. در تنبیه رعایت این اصول مناسب است: الف) تنبیه همیشه باید مقطعی باشد یعنی راه را به روی افراد مختلف برای اصلاح خویش نبندد، در بسیاری از آیات قرآن هم بعد از مجازات های شدید بلافاصله توبه کاران را استثنا می کند یعنی راه را بر روی گناهکاران باز نگه می دارد، ب) تنبیه نباید کینه بوجود آورد، ج) رعایت تناسب میان جرم و جریمه از مهمترین مسائل اسلامی است، د) تنبیه به عکس تشویق باید خصوصی باشد مگر در شرایط خاص، ه) مدیر نباید در تنبیه زیاده روی کند، امیرمومنان در این خصوص می فرماید: زیاده روی در تنبیه و سرزنش آتش دشمنی و لجاجت را مشتعل می کند، و باز در جایی دیگر می فرمایند: از تنبیه مکرر پرهیز کن چرا که تکرار آن گناهکار را در اعمال ناپسندش جری و جسور می کند و تنبیه را بی اثر می سازد. ۱۰) جمع آوری اطلاعات و آمارصفت و شرایط ویژه مدیران و فرماندهان اسلامی: گزینش افراد بستگی به مسئولیتهای آنها دارد چرا که هر نوع مسئولیتی یک نوع شرایط و صفات را ایجاب می کند، در حقیقت اصل انتخاب اصلح یکی از اصولی ترین شرایط برای انتخاب مدیران است، در اسلام روی مساله انتخاب اصلح تاکید شده است چنانکه پیامبر از میان تمام مسلمانان جوان بیست و چند ساله ای به نام عتاب را به عنوان فرمانده مکه برگزید و به او فرمود: ای عتاب تو را فرماندار مکه نمودم و اگر در میان مسلمانان کسی را برای این مقام شایسته تر از تو می یافتم این کار را به او می سپردم و نیز در حدیثی از آن حضرت آمده است: کسی که کار گروهی را بر عهده کسی بگذارد که در میان آن گروه فردی از او شایسته تر پیدا می شود به خدا، رسول خدا و مومنین خیانت کرده است. معیارهای گزینش مدیر از دیدگاه قرآن: در سه سوره بقره، یوسف و قصص به سه معیار اشاره شده است: در سوره بقره در داستان طالوت و جالوت و انتخاب طالوت به عنوان فرماندهی بنی اسرائیل به دو ویژگی گستردگی علم و جسم اشاره شده است، در سوره یوسف به هنگامی که پیشنهاد سرپرستی خزانه داری مصر از سوی یوسف مطرح شد او روی امانت و آگاهی خویش تکیه کرد، در داستان موسی و شعیب به هنگامی که یکی از دختران شعیب پیشنهاد انتخاب موسی را برای سرپرستی اموال خانواده شعیب و چوپانی گوسفندان می دهد روی قوت و امانت او تکیه می کند. آفات مدیریت: در اینجا به ۳۰ آفت مهم اشاره شده که هریک از آنها به تنهایی کافی است تا یک مدیر را به شکست و ناکامی بکشاند: ۱) تبعیض، ۲) سپردن کارها به دست افراد نامناسب، ۳) راه دادن به افراد متملق و چابلوس به محدوده کار خود، ۴) حب ثنا و مدح، ۵) جاه طلبی، ۶) مال اندوزی و حرص، ۷) تنگ نظری و بخل، ۸) حسادت نسبت به همکاران، ۹) توجه به شایعات و ترتیب اثر دادن به آنها، ۱۰) ریخت و پاش و اسراف، ۱۱) از دست دادن فرصت ها به خاطر تردید و عدم شهامت در تصمیم گیری، ۱۲) هدر دادن نیروهای لایق، ۱۳) چسبیدن به نقاط ضعف و فراموش کردن نقاط قوت، ۱۴) هواپرستی و هوسبازی، ۱۵) انتقام جویی و کینه توزی، ۱۶) استبداد به رای، ۱۷) عجله و شتاب و عدم تحقیق در کارها، ۱۸) سوئی ظن مفرط (البته مختصری سوئی ظن برای مدیران برای اینکه در حوادث غافلگیر نشوند لازم است)،

۱۹) خوشبینی زیاد، ۲۰) غرور و غفلت، ۲۱) عصبانیت و خشونت، ۲۲) انعطاف بیش از حد و سازشکاری با منحرفان، ۲۳) عدم اعتماد به همکاران، ۲۴) انحصارطلبی و قبضه کردن کارها، ۲۵) ترجیح دادن افراد ضعیف برای همکاری به خاطر تسلیم بودن آنها، ۲۶) لجاجت در اشتباه، ۲۷) عدم عفت در سخن، ۲۸) عدم رعایت ادب در برخورد، ۲۹) عدم آلوده شدن به کارهای جزئی، ۳۰) دورویی و نفاق با همکاران و دوستانویژگیهای دهگانه فرماندهان سپاه و لشکر در فرمان علی (ع) امیرمومنان برای فرماندهان سپاه و اشکر شرایطی را بیان فرموده اند که در فرمان به مالک اشتر منعکس شده است: ای مالک فرمانده سپاهت را کسی قرارده که واجد این شرایط باشد: ۱) از همه آنها نسبت به خداوند و پیامبر دلسوزتر و مهربانتر باشد، ۲) از همه پاکدامنتر، ۳) از همه عاقلتر و هوشیارتر، ۴) از کسانی باشد که دیر به خشم می آید، ۵) و به هنگام عذر میپذیرد، ۶) از آنها که نسبت به مستضعفان رئوف و مهربان باشد، ۷) از آنها که در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف ناپذیر باشد، ۸) از آنها که حوادث سخت آنها را از جا به در نمی برد، ۹) کسانی که هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی آورد، ۱۰) کسانی که از خانواده های اصیل و نجیب، با شخصیت، صالح، خوش سابقه، با شهامت و سخاوتمند هستندویژگیهای پنج گانه فرمانده بزرگ اسلام پیغمبر اکرم در قرآن مجید در مورد شخص پیامبر پنج صفت را به عنوان دلائل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده است: لقد جائکم رسول من انفسکم، عزیز علیه ما عنتم، حریص علیکم بالمومنین رئوف رحیم از سوی خداوند پیامبری به سوی شما آمد که از خود شما است، کسی که ناراحتی شما براو ناگوار و سنگین است و برای هدایت و نجات شما سخت کوشا است و نسبت به مومنان مهربان و رحیم است. با استناد به این آیه هیچ مدیر و فرمانده اسلامی نمی تواند از این صفات پنجگانه خالی باشد: ۱) او باید از میان همان مردم برخیزد که رهبری آنها را برعهده دارد تا دردها و نیازهای آنها را به خوبی درک کند، ۲) دلسوز بودن، ۳) عشق و علاقه به کار خود داشته باشد، ۴-۵) مدیر باید نسبت به نفرت تحت اراده ی خود هم رئوف باشد و هم رحیم. دراینکه میان رئوف و رحیم چه تفاوتی است، بعضی از علمای لغت گفته اند رفت مرتبه ی بالاتری از رحمت است و برخی از مفسران معتقدند که رحمت در مقابل خطاکاران است و رفت در مورد افرادی است که نیاز به کمک دارند.

انرژی و قدرت فکر

تدوینگر و گردآوری: صادق عظیمی

توانایی های درونی ما: بزرگترین راز قرن: اگر از شما سؤال شود که بزرگترین راز قرن چیست، شما چه جوابی می دهید؟ ممکن است بگویید: انرژی اتمی، مسافرت فضایی، کشف سیاه چاله ها؛ اما بزرگترین راز قرن این ها نیستند. پس این راز بزرگ چیست؟ کجا باید به دنبال آن رفت؟ چگونه باید آن را فهمید؟ و چگونه می توان آن را به کار برد؟ این راز شگفت انگیز، قدرت فوق العاده ای است که در ضمیر نیمه آگاه نهفته است. نیرویی که بیشتر اشخاص از آن بی خبرند و تعداد آن های که آن را کشف نموده اند بسیار کم است. قدرت شگرف ضمیر نیمه آگاهنگامی که روش شناخت، روش تماس با آن و روش آزاد کردن این قدرت عظیم خدادادی را بفهمیم و از آن بهره ببریم. نیرو و قدرت فراوانی را می توانیم به زندگی خود وارد نماییم و با تکیه بر آن، سلامتی، شادمانی، دانش، ثروت و ... را می توانیم به دست آوریم. این قدرت دور از ما نیست، این نیرو در دسترس ما است، ما باید آن را بفهمیم، روش استفاده از آن را فرا گیریم و بتوانیم در زمینه های گوناگون از آن بهره ببریم. قدرت معجزه آسای ضمیر ناخود آگاه قدرت ضمیر نیمه آگاه، مافوق تصور است. ضمیر نیمه آگاه ما را هدایت می کند، به ما الهام می بخشد، احساسات را از انبار خاطرات بیدار می کند و زنده می گرداند، قلب ما را کنترل میکند و جریان خون را تنظیم می نماید. وقتی قطعه نانی می خوریم، آن را هضم و تحلیل می کند و مواد زاید آن را نیز دفع می کند. سپس قسمت هضم شده را در سراسر بدن توزیع می نماید؛ به خون، به استخوان ها و به نسوج دیگر. کارهایی که انجام میدهد، ده ها غول آسا نمی توانند انجام دهند. ضمیر نیمه آگاه

جواب همه ی مسایل و مشکلات را می داند و تمامی اعمال حیاتی ما را مدیریت می نماید. ضمیر نیمه آگاه، خواب و استراحت ندارد، همیشه در خدمت است. ما می توانیم قدرت معجزه آسای ضمیر نیمه آگاه را کشف کنیم. کافی است در موقع خواب، موضوع و مشکلی را به سادگی با او در میان بگذاریم. وقتی نیروهای درونی آزاد گردند و آن مسئله را حل کنند. کاملاً متحیر و قطعاً بسیار خوشحال خواهیم شد. ضمیر نیمه آگاه منبع قدرت و خرد است و ما را مستقیماً به قدرت عظیمی ارتباط می دهد. از طریق ضمیر خود آگاه بود که شکسپیر، درونی ترین و پنهانی ترین حقایق مردمان زمان خود را کشف و بر صفحات درخشان ادبیات جهانی افزود؛ از طریق ضمیر نیمه آگاه بود که فیلیپس، مجسمه ساز یونانی با هنر خود تقارن، زیبایی، تناسب و ظرافت را آفرید، هم با برنز و هم با مرمر. ضمیر نیمه آگاه، چاه عمیقی است با گنج های گران بها و زادگاه هنرمندان بزرگ با قدرت های عجیب و حیرت آور هنرمند ایتالیایی، رافائل، تابلوی رونا را به تصویر کشید و بتهوون، موسیقی دان بزرگ آلمانی سمفونی های معروف خود را ساخت و به اجرا گزارده. دکتر از دیل، جراح اسکاتلندی در سال ۱۸۴۰ در شهر بمبئی هند، عمال جراحی زیادی انجام داده است. در آن زمان هنوز داروهای بی هوشی امروزی ساخته نشده بود. نامبرده در آن زمان چهارصد عمل جراحی انجام داده است که این اعمال جراحی در زمینه های گوناگون از قبیل جداسازی و خارج کردن تومور، عمل چشم، عمل گوش، جراحی در گلو که همه ی آن ها با بی هوشی مغزی صورت گرفته بوده است. مریض ها احساس درد نداشتند و در ضمن، تلفات هم بسیار جزئی بوده است. در آن زمان هنوز پاستور اعلام نکرده بود که علت عفونت بعد از جراحی ناشی از وجود باکتری در فضای جراحی و ابزار جراح است؛ با این حال مرگ و میر ناشی از عفونت در جراحی های از دیل فوق العاده کم بود. از دیل زمانی که مریض هایش در خواب مصنوعی بودند، مرتباً می گفت: شما قوی هستید و هیچ گونه عفونتی در شما ظاهر نخواهد شد. این گفته ها و تلقین ها مورد قبول ضمیر آگاه مریض ها قرار می گرفت و به ضمیر نیمه آگاه مریض ها منتقل می گردید و باعث بالا بردن حالت دفاعی بدن آن ها می گردید و درصد مرگ و میر را در بین آن ها کاهش می داد. فکر کنید که از دیل یک و نیم قرن پیش نیروی عظیم ضمیر نیمه آگاه را شناخته بود. نیروی عظیمی که خداوند در نهاد ما قرار داده است. حالا- چرا ما از این قدرت استفاده نکنیم؟! قدرت هوش و خرد خود نیمه آگاه بسیار بیشتر از قدرت هوش و خرد ضمیر آگاه می باشد؛ این قدرت می تواند دردها و رنج های ما را کنار بزند و جواب بسیاری از مشکلات ما را بدهد. ما باید این قدرت خدادادی را بشناسیم و آن را باور داشته باشیم. ضمیر نیمه آگاه چگونه اعمال بدن را کنترل می کند؟ ضمیر نیمه آگاه کلیه ی اعمال حیاتی ما را بدون دخالت ضمیر آگاه کنترل می نماید و این کار را بدون انقطاع و به صورت خستگی ناپذیری چه در خواب و چه در بیداری انجام میدهد. در حال خواب قلب ما ب طور منظم می تپد، قفسه ی سینه و ماهیچه های دیافراگم، ریه را از هوا پر و خالی می کنند و گاز کربنیک حاصل کار سلول ها از بدن خارج و به جای آن اکسیژن وارد می گردد. ضمیر نیمه آگاه، گوارشی را انجام می دهد و ترشح غدد و بسیار دیگری از اعمال در بدن انجام می شود. اگر ضمیر نیمه آگاه از کار بیفتد مرگ سریع، حتمی است. عملیات آن بسیار پیچیده است، قلب عضوی است که باید بیست و چهار کار کند. پیچیدگی های ضمیر نیمه آگاه که باید لحظه به لحظه این همه اعضا و نسوج را در تمام عمر، بدون لحظات کوتاهی وقفه مدیریت نماید بسیار شگرف و یکی از شاهکارهای خلقت است. ما وقتی مسافر هواپیما هستیم، این خلبان است که هواپیما را هدایت می کند. ما قادر نیستیم هواپیما را به پرواز در آوریم، اما می توانیم به خلبان سرویس دهیم و یا این که مزاحم او شویم. به همین ترتیب ضمیر آگاه نمی تواند بدن را اداره نماید، اما می تواند در اداره ی بهتر بدن مؤثر باشد. نگرانی، اضطراب، ترس و افسردگی در عملکرد قلب، ریه، معده، روده و ... دخالت دارند. علوم پزشکی در آستانه ی درک عوامل افسردگی و اثرات آن در بروز امراض گوناگون است. علت آن این است که این گرفتاریها در هماهنگی و عدم توازن ضمیر نیمه آگاه تأثیر گذار است. وقتی جسماً و روحاً نگران می شویم، بهترین راه این است که خود را آرام سازیم، سحت نگیریم و بگذاریم بگذرد. برای کمک به افکار خود می باید روی ضمیر ناخود آگاه خودمان کار کنیم، باید به خودمان بگوییم من خودم را

به خدا می سپارم، من می خواهم هم آهنگ باشم، من می خواهم آرام باشم. هنگامی که این نکات را به اندازه ی کافی تکرار کنیم، حالت ما طبیعی خواهد شد؛ یعنی با متقاعد ساختن و بالا بردن توانایی خودمان همه چیز به سوی طبیعی پیش خواهد رفت. شفا در زمان قدیم تجربه ای از یک پزشک بزرگ هیم، پزشک فرانسوی اوایل قرن بیستم اولین کسی بود که تأثیر القائات روی ضمیر نیمه آگاه را به اثبات رسانید و بیان نمود. این پزشک در مورد مردی که زبان او بند آمده بود و هر نوع معالجه ای بدون نتیجه مانده بود، اعلام کرد شیوه ای جدید ابداع شده که صد درصد مشکل را حل خواهد کرد. و آن ابزاری است که چون در دهان بگذارند مریض نجات پیدا می کند او در حالی که چشم مریض بسته بود درجه را در دهانش قرار داده و مریض تصور کرد که این همان ابزاری است که می خواهد او را نجات دهد؛ و دکتر پس از چند لحظه فریاد زد که زبان او حرکت کرد. مورد دیگری را که دکتر بیان می کند چنین است: دختر جوانی به نام ماریا که مدت چهار هفته نمی توانست صحبت کند به مطب او رفت؛ پس از آزمایشات و مراحل تشخیص، به دانشجویانش گفت: «جدیداً افراد لال با شوک الکتریکی درمان می شوند» در این موقع به منشی خود گفت که دستگاه اندوکسیون را بیاورد. او ادامه می دهد: من دست خود را روی حنجره ی او گذاشتم، دست هایم را کمی روی حنجره حرکت دادم و گفتم «حالا شما می توانید به صدای بلند حرف بزنید» در یک لحظه او را وادار کردم که بگوید «آ بعد» و بعد ... و ماریا توانست صحبت کند. برن هیم، قدرت تلقین و قدرت تصور را نشان داد و ثابت کرد که القائات نیرومند روی ضمیر نیمه آگاه عمل می نمایند. نکات مهم: ۱- قدرت شفا در ضمیر نیمه آگاه است، باید این موضوع را مرتباً به خاطر آوریم. ۲- باید بدانیم که ایمان مانند تخمی است که در زمین کاشته می شود، آنچه سبز می کند و آنچه درو می شود از هما تخم است «هر آنچه بکاریم درو می کنیم». هر ایده و هر فکری که به ذهن خود بسپاریم و آن را با تصورات و تخیلات آبیاری نماییم برای ما از همان نوع آشکار و متجلی می گردد. ۳- زمانی که ایده ای در مورد یک نمایشنامه، کتاب، طرح و یا یک اختراع در ذهن ما تجلی می کند و باور می کنیم، باور و اعتقاد ما بر آن همان طور که ادامه می یابد، بر ما آشکار می گردد. ۴- هنگامی که برای دیگران دعا می کنیم، بدانیم که آگاهی درونی، آرامش، زیبایی، کمال و یگانگی ما می تواند جریانات منفی ضمیر نیمه آگاه دیگران را دگرگون نماید و نتایج درخشان به بار آورد. ۵- آنچه راجع به شفابخشی در موارد گوناگون می بینیم و می شنویم به علت ایمان و تصوراتی است که روی ضمیر نیمه آگاه عمل می نماید و نیرو قدرت شفابخشی ضمیر نیمه آگاه را آزاد می نماید. ۶- کلاً بیماری ها از افکار و تصورات است. هر نوع بیماری که در بدن اتفاق می افتد، به نحوی با فکر و تصور مربوط است. ۷- تلقینات هیپنوتیزمی می توانند سبب هر نوع مرض گردند. ۸- ایمان و باور موجب شفا می گردد، مهم ترین قدرت شفا در ضمیر نیمه آگاه است. ۹- موضوع باور چه واقعی و چه غیر واقعی، نتیجه می دهد. ضمیر نیمه آگاه در مقابل باور و فکر جواب می دهد. آنچه در فکر ماست همان باور ماست. شفا در این زمان شفا با روش بهره برداری از ایمان محض بسیاری از نقاط دنیا، شفا از طریق دعا، درخواست عاجزانه، سماع، بخور دادن، نوشیدن گیاهان دم شده و هر چیزی که موجب شود مریض به ایمان محض خود توجه کند و روش را باور کند مورد استفاده قرار می گیرد. این روش نیز بر عمل و عکس العمل ضمیر نیمه آگاه بر ضمیر نیمه آگاه است و لزومی ندارد که شخص مریض کاملاً نسبت به درک علمی قدرت ها و نیروها آگاهی داشته باشد. هر روشی باعث شود که مریض از ترس و ناراحتی برهد و به سوی ایمان و باور روی آورد موجب شفای گردد. بسیاری از این اشخاص ادعا می کنند که چون ثوری های آن ها در شفابخشی بهتر شفا می دهد و نتیجه بخش تر است، پس حق به جانب آن ها است، اما این موضوع صحت ندارد. برای توضیح این که چگونه ایمان محض عمل می کند پزشکی سویسی را مثال می زنیم: در سال ۱۷۷۶ پزشکی سویسی به نام مسمر به وسیله ی مغناطیس بسیاری از مریض های خود را شفا داد. پس از چندی مسمر مغناطیس را کنار گذاشت و از دست خود استفاده نمود. او دست خود را به فاصله ی نزدیک بدن مریض حرکت می داد؛ او اظهار داشت که این مغناطیس حیوانی است و گفت این مغناطیس چون مایعی از دست او به بدن مریض سرایت می کند و مریض را شفا

می دهد. مردم گروه گروه به سوی او شتافتند و معالجات حیرت انگیزی از سوی او صورت گرفت. پس از چندی مسمر به پاریس رفت، اما در پاریس کمیته ای از پزشکان و استادان دانشگاه از طرف دولت مأمور شدند که کار او را زیر نظر بگیرند. آن ها اعلام کردند که مغناطیس تشخیص داده نشده، و شفا یافتگان بر اثر اعتقادات و ایمان و باور خودشان شفا یافته اند. مسمر را به زندان انداختند، وی در ۱۸۱۵ در زندان مرد. دکتر جیمز در مورد کار مسمر تحقیق نمود و سپس اعلام کرد که موضوع مغناطیس صحت ندارد. او بیان داشت که دکتر مسمر به وسیله ی تلقین، مریض را هیپنوتیزم می نموده است و در حال خواب مصنوعی به تلقینات قوی خود ادامه می داده است؛ با این عمل تصورات مریض فعال می شده است و باور و ایمان مریض به ضمیر نیمه آگاه مریض منتقل و اعتقادات محض (باور محض) مریض عامل شفا می شده است. کمک به سلامتی خودمان به طور خلاصه ۱- عامل شفابخشی را پیدا کنیم و موانع آن را نیز برطرف نماییم که به ضمیر نیمه آگاه برسد تا ضمیر نیمه آگاه موجب سلامتی گردد. ۲- طرحی را تهیه کنیم که درخواست ها را به ضمیر نیمه آگاه برسانیم. ۳- آخرین بخش آرزوی خود را تصور کنیم؛ در این صورت نتیجه ی نهایی را به دست خواهیم آورد. ۴- باور را بشناسیم و بدانیم که باور، فکری است در ذهن ما. ۵- نباید امراض و مشکلات را باور کنیم، بلکه باید تنها سلامتی کامل را باور داشته باشیم. ۶- بدانیم افکار بزرگ و شریفی که تکیه گاه دائمی ماست به کارهای بزرگ منجر خواهند شد. ۷- از قدرت دعاکنندگان بهره مند شویم و ایده ی فکری را معلوم نماییم. هم با فکر و هم با احساس با آن ایده یگانه شویم و به تمایل فکری خود وفادار باشیم تا حاجت ما برآورده شود. ۸- همیشه به خاطر داشته باشیم که قدرت شفا از طریق باور به دست می آید؛ باوری که به ضمیر نیمه آگاه منتقل گردد. ۹- شخص می تواند از شفا نتیجه بگیرد، بدون این که به درک علمی از آن آگاه باشد. ۱۰- باید برای عزیزان خودمان نیز دعا کنیم. تکنیک های عملی در شفای فکرهنگامی که مهندسی برای ساخت یک پل برنامه ریزی می کند و یا برای فرستادن یک ماهواره تدارک می بیند، از دانش ها و مهارت های معین و روش های آزمایش شده استفاده می نماید. او از این دانش ها و مهارت ها و روش های آزمایش شده استفاده می کند. این دانش ها و مهارت ها و روش ها قبلاً تأیید شده است. در مورد زندگی، بدن و سلامتی فکر نیز چنین است؛ یعنی از دانش ها و مهارت ها و روش های آزمایش شده و اثبات شده باید بهره ببریم مثال: در ساخت پل گلدن گیت اول مهندسین شکلی از پل در روی خلیج ترسیم نمودند دوم به کمک ریاضی، فیزیک و مهندسی، نقشه ی کامل و محاسبه شده ای را تهیه نمودند، سوم برای انجام این کار، کلیه ی لوازم، وسایل و مصالح را تدارک دیدند و متخصصین و کارگران و کارمندان مورد نظر را به کار گرفتند. با این مقدمات کار ساخت پل را شروع کردند و پل ساخته شد و سال ه است که مورد بهره برداری قرار گرفته شده است. اگر می خواهیم که درخواست ها و دعاهای ما کار کند، روش های ما باید مخصوص باشد. هیچ کاری به طور اتفاقی و تصادفی صورت نمی گیرد. بلکه باید از طریق علمی انجام شود. دنیا، دنیای نظم و قانون است. در این بخش تکنیک های عملی پرورش و آشکارسازی زندگی روحی ما بررسی می شود. وقتی دعا کنندگان مختلف را بررسی می کنیم، می بینیم که آن ها از روش ها و راه های گوناگونی بهره می برند. ما در این کتاب، دعاکنندگان عبادی و رسمی را بررسی نمی کنیم؛ ما در اینجا دعاکنندگان شخصی را می سنجمیم که برای کمک به خود و دیگران دعا می کنند. دعا، آرزوی صمیمانه ای روح ماست و آرزوی ما دعای ماست، دعا یعنی از خداوند متعال بخواهیم که آرزوی ما برآورده شود، دعا از درون وجودمان سرچشمه می گیرد و ظهور می کند و خواسته ی ما را از زندگی آشکار می سازد این خواسته ممکن است گرسنگی، تشنگی، صلح، هم آهنگی، سلامتی، شادی و یا یکی از نعمت های بی کران باشد. فن خوابوقتی تلاش به حداقل می رسد، بدن لخت می گردد و خواب آلودگی ظاهر می گردد ضمیر آگاه منبسط می شود، توسعه می یابد و نافذ می گردد؛ به همین دلیل بالاترین درجه ی نفوذپذیری و القاپذیری ضمیر نیمه آگاه موقعی است که در حال به خواب رفتن هستیم و همچنین موقعی است که در حال بیدار شدن هستیم. در این وضعیت آن دسته از افکار منفی که امیال را خنثی می کند و مانع از قبول باور ضمیر نیمه آگاه می گردد وجود ندارد. تصور کنید

هدف آن است که از یک عادت مخرب خلاص شویم. ابتدا باید تلاش را به حداقل برسانیم، بدن را شل کنیم، ساکت شویم، به حال خواب آلودگی درآییم و در همین موقع و قبل از این که خواب ما را در خود فرو ببرد، به آرامی و چندین مرتبه، مثل لالایی بگوییم: «من خلاص هستم، من از این عادت بد خلاص هستم، آرامش و صفا در من عالی است» این عبارات را آهسته، آرام و با عشق تکرار کنیم. کافی است که مدت ده دقیقه موقع به خواب رفتن و بیدار شدن از خواب آن را تکرار کنیم؛ مطمئن باشید که هر روز احساس هیجانانگیزتری خواهیم کرد. باید توجه داشته باشیم زمانی که اجبار می‌خواهد وادارمان کند که عادت منفی تکرار شود همین جملات را با صدای بلند بگوییم. با این روش ضمیر نیمه آگاه را وادار می‌کنیم که ایده را قبول کند و شفا حاصل شود. از نظر علمی خود را با حقیقت مجهز کنیم ۱- فکر خودمان را سامان بخشیم، تکنیک‌های اثبات شده و آزمایش شده را به کار ببریم تا این که بتوانیم زندگی دلخواه خود را بسازیم. ۲- آرزو همان دعا است. ما باید حقیقت آرزوی خودمان را در یابیم و آن را تجسم بخشیم تا بتوانیم شادمانی رسیدن به آن آرزو را حس کنیم. ۳- آرزو کنیم که خواسته‌ی خودمان را مستقیماً به دست آوریم و این کار را به کمک عقل خود انجام دهیم. ۴- ما می‌توانیم از طریق تفکر در عمق وجود خود، سلامت، موفقیت و شادمانی را به دست آوریم. ۵- باید به طور عملی تجربه کنیم و برای خود اثبات کنیم که همیشه از هوش سرشار و خرد بی‌نهایت ضمیر نیمه آگاه یک جواب مستقیم به ضمیر آگاه وجود دارد. ۶- هر نوع تصویری که در ذهن خود داریم، به امیدهای ما مربوط است. از این که پیش بینی می‌کنیم و مطمئنیم که به آرزوی خود می‌رسیم، احساس شادمانی کنیم. ۷- یک تصویر ذهنی، معادل هزاران لغت است. ضمیر نیمه آگاه ما هر نوع تصویری را که باور داشته باشیم می‌پذیرد. ۸- موضوع دعا را در ذهن خود داشته باشیم، هر نوع پراکندگی فکر را مانع شویم، هر نوع تلاش را کنار بگذاریم تا این که خواب آلود شویم و به حالت نیمه خواب درآییم. آن گاه برای خود لالایی تصور کنیم و در حالی که به خواب می‌رویم بدانیم که دعای ما درگیر خواهد شد. ۹- به خاطر داشته باشیم که قلب شکرگزار به برکات خداوندی نزدیک تر است. ۱۰- امواج توافق، سازیش و هم‌آهنگی بسازیم تا سلامتی، صفا و آرامش که از شکوه و عشق پروردگار است به وجود آید. ۱۱- آنچه را که اراده کرده ایم و احساس می‌کنیم که درست است همان می‌شود، پس بهتر است که بنا را بر نعمت و توازن قرار دهیم. تمایل ضمیر نیمه آگاه به سوی زندگی و سازندگی استیث از نود درصد اعمال مغزی ما در ضمیر نیمه آگاه انجام می‌شود. اگر قادر نباشیم از این قدرت عظیم استفاده نماییم، معنی اش این است که خودمان را قانع کرده ایم که زندگی محدودی داشته باشیم. اعمال ضمیر نیمه آگاه ما در جهت زندگی و سازندگی است. ضمیر نیمه آگاه سازنده‌ی بدن ما است و کلیه اعمال حیاتی را مدیریت می‌نماید. کار آن بیست و چهار ساعته است و تعطیلی ندارد و در تمام مدت بدن را کمک و محافظت می‌کند. ضمیر نیمه آگاه دارای خرد بی‌نهایت است. تمام تلاش، الهامات، ایده‌ها و رؤیاهای ضمیر نیمه آگاه برای زندگی بهتر، شرافتمندانه‌تر و رؤیایی‌تر است. عمیق‌ترین و مهم‌ترین عقاید، آنهایی هستند که به طور عقلانی نمی‌توانیم در موردشان بحث کنیم چون که آن‌ها در ضمیر آگاه نیستند، بلکه در ضمیر نیمه آگاه هستند. ضمیر نیمه آگاه همیشه با ما در حال صحبت کردن است. محبت و دوستی به ما اصرار می‌کند و در ما ایجاد انگیزه می‌نماید. همیشه به ما می‌گوید «بلند شو، با حوادث روبه‌رو شو، به جلو حرکت کن، پیش برو، به بالا، بالاتر، رشد کن، دوست‌دار، زندگی دیگران را نجات بده و...» همه‌ی این‌ها از عمق ضمیر نیمه آگاه بر می‌خیزد. برای مثال، در زلزله‌ی شهر سانفرانسیسکو و یا آتش‌سوزی بزرگ ۱۹۰۶ ناتوان‌ها و بازنشستگان که گاه حتی در حد بستری شدن بودند برخاستند و برای نجات دیگران فداکاری و از جان گذشتگی نمودند و به دیگران روحیه دادند. هنرمندان بزرگ، موسیقی‌دان، نویسندگان و سخنرانان با ضمیر نیمه آگاه آشنایی دارند. روبرت قبل از خواب از الهامات ضمیر نیمه آگاه بهره می‌برد و برای توسعه دادن به داستان‌های خود استفاده می‌نمود و به خواب می‌رفت. هر موقع حساب بانکی او خالی می‌شد به ضمیر نیمه آگاه خود متوسل می‌گردید و از آن می‌خواست که تکانی به او بدهد و کاری انجام دهد. روبرت به خرد بی‌نهایت ضمیر نیمه آگاه خود می‌گفت که داستان را کم کم

برای او بگوید: مثل یک سریال تلویزیونی. مارک تواین در بسیاری از موارد اذعان نموده است که در زندگی اش کاری نکرده است و تمام نوشته‌های با ارزش او نتیجه‌ی استعدادش بوده است که با تمسک به منبع عظیم و تمام نشدنی ضمیر نیمه آگاه و تلاش خستگی ناپذیر آن بوده است. ارتباط ضمیر آگاه و ضمیر نیمه آگاه با بدن ارتباط ضمیر آگاه و ضمیر نیمه آگاه، و ارتباط بین نظام ارادی اعضا و ضمیر آگاه از یک طرف و اعضای ضمیر نیمه آگاه از طرف دیگر، نظام عصبی ارادی و حواس فیزیکی باعث درک و آگاهی می‌شود و همچنین کنترل داوطلبانه را بر روی حرکت بدن امکان پذیر می‌نماید و در سربرال کورتکس مغز کنترل می‌گردد. از طریق سیستم ارادی و به وسیله‌ی حواس فیزیکی درک و آگاهی را دریافت می‌نماییم و می‌توانیم کنترل داوطلبانه را بر روی حرکات بدن انجام دهیم. نظام خودکار عصبی، گاهی اوقات نظام کنترل عصبی نامیده می‌شود؛ و مرکز فعالیت آن در قسمت‌های مانند سربلوم است. این اعضا آگاهی خودشان را نسبت به نظام‌های اصلی بدن دارند و اعمال حیاتی آن‌ها را به خصوص وقتی ضمیر آگاه غایب است انجام می‌دهند. این دو سیستم ممکن است همزمان و یا جداگانه باشند. وقتی خطر درک شود، پیام خطر خم به بخش آگاه نیمه آگاه ارسال می‌گردد؛ حتی وقتی خطر آگاهانه درک شود، توانایی دفاعی ممکن است جواب دهد. وقتی ضمیر آگاه به ایده‌ای توجه می‌کند، به این معناست که نظام اختیاری عصبی به کار می‌رود؛ این عمل موجب می‌شود که جریاناتی در نظام غیرارادی به وجود آید و احتمالاً ایده‌ای در ضمیر نیمه آگاه حاصل شود. این خود باعث حرکت دستگاه‌های حرکتی خواهد شد. همان‌طور که ملاحظه می‌نمایید، در اینجا عمل متقابل افکار و بدن مشخص می‌گردد. ضمیر نیمه آگاه دائماً برای پیشرفت و بهبودی ما تلاش می‌کند ضمیر نیمه آگاه ما به طور مداوم برای ما و در جهت ارتقای ما تلاش می‌کند. او اصول ذاتی و هم‌آهنگی را منعکس می‌کند و از همه چیز پشتیبانی می‌نماید. ضمیر نیمه آگاه ما اراده‌ی خودش را دارد و کاملاً واقعی است. او شب و روز کار می‌کند، چه بخواهیم چه نخواهیم سازنده‌ی بدن ماست بدون این که ما اراده‌ی بر آن داشته باشیم. او کلیه‌ی کارهای سازندگی بدن را انجام می‌دهد. بدون این که خودنمایی کند؛ ضمیر نیمه آگاه ما زندگی خودش را دارد و دائماً به سوی شکوفایی، هم‌آهنگی، سلامتی و صلح و صفا به پیش می‌رود. این از مأخذ مقدسی ناشی می‌شود و از درون شما می‌خواهد تجلی نماید و ما قادر نیستیم که بر آن نظارت نماییم. نکات مهم ۱- ضمیر نیمه آگاه شب و روز کار می‌کند. او در مواقع ساخت و رشد بدن ما آن را مدیریت نموده است، اما اگر ما افکار منفی را به آن راه دهیم در کارش اختلال ایجاد کرده ایم. ۲- اگر از ضمیر نیمه آگاه برای حل مشکل خود در موقع خواب و بیداری کمک بخواهیم، به ما جواب خواهد داد. ۳- ما باید مواظب و مراقب افکار خود باشیم؛ هر فکری که به عنوان حقیقت پذیرفته شود، به ضمیر نیمه آگاه منتقل می‌گردد و در زندگی ما به عنوان یک واقعیت تجلی می‌کند. ۴- باید بدانیم که از طریق برنامه ریزی به وسیله‌ی ضمیر آگاه می‌توانیم خود را بازسازی نماییم. ۵- وظیفه‌ی ما تفکر و تصور مثبت است، وظیفه‌ی ما توجه به قضایای حقیقی است؛ چون ضمیر نیمه آگاه بر طبق الگوهای فکری عمل می‌نماید. ۶- هر یازده ماه یک بار بدن ما تازه می‌شود، با تغییر تفکر می‌توانیم بدن خود را تغییر دهیم. ۷- سالم بودن طبیعی است و مریض بود غیر طبیعی. ۸- افکاری مثل حسادت، نگرانی، ترس، اضطراب، غدد و اعصاب ما را تخریب می‌کنند و موجب همه نوع امراض حسی و روحی می‌گردند. ۹- آنچه را واقعی بدانیم و آگاهانه تأیید کنیم به واقعیت می‌پیوندد؛ بنابراین خوب است آنچه نیکو است تأیید کنیم که به شادی‌های زندگی بپیوندد. چگونه به نتیجه دلخواه برسیم دعا و مراحل سه گانه موفقیت ۱- شناسایی مشکل و قبول آن ۲- انتقال مشکل به ضمیر نیمه آگاه ۳- با احساس عمیق مشکل را رفع شده بدانیم و بیاساییم. فکر سلامتی و شفا را به ضمیر نیمه آگاه انتقال دهیم. این نیز بگذرد را بگوییم و با آرامش و عقیده‌ی محکم ضمیر نیمه آگاه را باور کنیم. آن‌گاه انرژی جنبشی آرزو توسط ضمیر نیمه آگاه تحویل گرفته می‌شود و به صورت درکی قطعی در می‌آید. شک و تردید دعای ما را بی‌اثر می‌کند؛ نباید بگوییم «امیدوارم نتیجه بدهد» موزون بودن ما در آهنگ صدای ما موثر است. موزون بودن ما حاکی از سلامتی و موفقیت ماست. خود را باید چون ماشینی در اختیار ضمیر نیمه آگاه قرار دهیم و قدرت

اجزایی را بالا ببریم. چرا دعا و آرزو در مواردی نتیجه‌ی معکوس دارد. ما می‌دانیم، سخنران معروف فرانسوی که در آمریکا شهرت داشت یکی از نقطه نظرهایش چنین بود: اگر آرزو و تصورات مغایر هم باشند، تصورات پیروز می‌گردد. این قانون را او قانون معکوس نامید. فرض کنید تخته‌ی باریکی را روی زمین قرار بدهیم و بخواهیم روی آن راه برویم. این کار ساده‌ای است و ما انجام می‌دهیم، اما اگر این تخته روی داریستی در ارتفاع زیاد باشد موضوع متفاوت است. اگر آرزوی ما عبور از روی تخته باشد، اما تصور ما این باشد که از آن بالا- سقوط می‌کنیم. چون آرزوی ما با تصورات ما مغایر است احتمال این که سقوط کنیم زیاد است. ما دوست داریم که از روی تخته عبور کنیم، اما هر چه تصور خودمان را به کار می‌اندازیم، هر چه بیشتر فکر می‌کنیم، ایده‌ی سقوط در ما قوی‌تر می‌گردد. مرتباً با خود فکر می‌کنیم که من اراده را به کار می‌برم و پیروز می‌شوم، اما فکر سقوط نیرومندتر می‌گردد. یعنی تلاش و کوشش فکر، موجب شکست می‌شود و مخالف آرزو عمل می‌نماید. یعنی من اراده می‌کنم و بر شکست غلبه می‌کنم، باعث می‌شود که موضوع شکست در ذهن قوی‌گردد. به کار انداختن تفکر موجبات شکست را فراهم می‌کند. مثال دیگر: فرض کنید تصمیم می‌گیریم راجع به «اسب آبی به رنگ سبز» فکر نکنیم؛ این تصمیم باعث می‌شود که «اسب آبی به رنگ سبز» بر فکر ما تسلط یابد. ضمیر نیمه آگاه همیشه در مقابل افکار و تصورات مسلط جواب می‌دهد. و به قوی‌ترین پیشنهاد عمل می‌نماید. فرض کنید فکر ما چنین است •: من آرزوی شفا دارم • چرا هر چقدر تلاش می‌کنم نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود •؟ باید آرزوی خودم را استحکام بیشتری مطرح کنم •. باید همه‌ی توان خودم را به کار ببرم. هرگز نباید تلاش کنیم که ضمیر نیمه آگاه فکر ما را قبول کند، این تلاش شکست می‌خورد و ممکن است حتی جواب وارونه بدهد. آرامش و تلاش کم بهتر است. اگر می‌خواهیم در جلسه‌ی امتحان موضوعی را به خاطر آوریم، صحیح نیست که دندان‌های خود را روی هم فشار دهیم، صحیح نیست که تمامی قدرت اراده را به کار ببریم؛ برعکس، هر چه این کارهای شدید را انجام دهیم استخراج آن موضوع از حافظه دشوارتر است. وقتی خسته و کوفته امتحان را ترک می‌کنیم و کمی آرامش پیدا می‌کنیم ناگهان جوابی را که دنبالش بوده ایم در ذهن خود می‌بینیم. بنابراین برای به خاطر آوردن موضوع نباید به خودمان فشار بیاوریم چون نتیجه‌ی معکوس خواهد داد و چیزی که به دست می‌آوریم عکس خواسته و آرزوی ما خواهد بود. پول نوعی سمبل است، نوعی علامت و نشانه است چگونگی راه پیشرفت و ترقی را طی کنیم؟ هنگامی که به اهمیت و توان ضمیر نیمه آگاه آشنا شدیم. در واقع نقشه‌ی راه به سوی پیشرفت و ترقی را در درون خود پیدا کرده ایم. چه این پیشرفت در زمینه‌ی فکری باشد چه در زمینه‌ی روحی- روانی و یا در زمینه‌ی مالی. هر آن کس که رنج فراگیری قانون فکر را تحمل کرده است. می‌داند و باور دارد که هرگز درمانده نخواهد شد. برخلاف بحران اقتصادی بازار سهام، رکورد اقتصادی، جنگ، ورشکستگی و .. او همیشه روبه راه خواهد بود. علت این است که ضمیر نیمه آگاه برای پیشرفت و ترقی، همیشه و در همه حال بهترین راه را انتخاب می‌کند و در هر وضعیت از او نگهداری و مواظبت می‌نماید. او قانع شده است که پول، همیشه در زندگی اش جریان خواهد یافت و همیشه در رفاه خواهد بود. حتی در صورت بروز بحران شدید، او می‌تواند سرپای خود بایستد. در حالی که این سطوح را مطالعه می‌نماییم، ممکن است این تصور در ما پدید آید که من شایسته‌ی درآمد بیشتری هستم، که این موضوع در مورد بسیاری از افراد صحت دارد. آن‌ها شایستگی وضع بهتری را دارند، اما به آن نمی‌رسند، یکی از دلایل آن این است که به طور آشکار و پنهان پول را محکوم می‌کنند. آن‌ها پول را نجس و ناپاک و نماینده‌ی شیطان می‌دانند. آن‌ها به زن و فرزندان و دوستان خود می‌گویند که پول ریشه‌ی شیطان است؛ آن‌ها در ضمیر نیمه آگاه خود تصور می‌کنند که نوعی تقوا در فقر وجود دارد که ممکن است مربوط به تربیت آن‌ها در دوران کودکی و یا برداشت غلطی از تعلیمات مذهبی باشد که در آن‌ها شکل گرفته. اصرار به فقر، خود نوعی مرض روانی است کسی که می‌خواهد فقیر بماند، به معنی آن نیست که با فضیلت و پرهیزکار است، بلکه ادامه‌ی عمدی آن از نوعی مرض روانی ناشی می‌گردد. وقتی مرضی جسمی داشته باشیم، تقاضای کمک می‌نماییم و سعی در معالجه‌ی آن می‌کنیم، در همان حال اگر به اندازه‌ی کافی پول نداشته باشیم و دائماً زندگی

را دور بزنیم و نخواهیم که وضع را تغییر دهیم، مشکلی اساسی در ما وجود دارد. اصولاً- زندگی یعنی حرکت به سوی پیشرفت، توسعه و فراوانی. ما به دنیا نیامده ایم که در کلبه ای محقر زندگی کنیم، لباس های پاره بپوشیم، گرسنه بمانیم و.... بلکه این حق ماست که کامران و موفق باشیم. به جای برگی اضافی حقوق برگی ای اخراج دریافت می کنیم فرض کنید در شرکت بزرگی مشغول کار هستیم، اما روزی متقاعد شده ایم که شایسته ی جایگاه بالاتر و حقوق بیشتری هستیم و به این دلایل که فکر می کنیم قدر و ارزش ما را نمی دانند عصبانی و خشمگین می شویم. ما در فکر خودمان با کارفرما مخالف شده ایم و ارتباط خود را با ضمیر نیمه آگاه قطع نموده ایم. ناگهان مشاهده می کنیم که از مقام بالا-تر برگی ای اخراجی را دریافت کرده ایم؛ به عبارت دیگر، این خودمان بوده ایم که خودمان را اخراج نموده ایم. در حقیقت مقام بالا دست طبق خواسته ی ما عمل نموده است. این قانون عمل و عکس العمل است. عمل همان افکار ماست و عکس العمل جوابی است که ضمیر نیمه آگاه می دهد. موانع در راه ثروت ما شاید مکرراً جمله ی زیر را شنیده باشیم: پول زیاد فقط از طریق کلاه برداری است. و یا اینکه: کسی که پول زیاد دارد یا خودش دزد است یا پدرش دزد بوده. این نوع طرز بیان ناشی از مرض است؛ شاید تلخی گوینده به این علت است که دوستان و فامیل او موفق تر هستند. این طرز بیان، گوینده را دچار تناقض می کند و برای او مشکل می آفریند. افکار و بیانات منفی در مورد دوستان و محکوم کردن آن ها برای ثروتشان باعث نابودی ثروت و موفقیت گوینده می گردد. هیچ کس حاضر نیست در موقعیت شخصی بماند که او را محکوم می نماید، ثروت هم نزد کسی که آن را نفی کند باقی نخواهد ماند. شخصی که ثروت را نفی می کند اما آرزوی زندگی بهتر و ثروت زیاد را دارد، دچار تناقض است. مثل این که او هم دعا می کند ثروتمند باشد و هم دعا می کند فقیر بشود؛ از یک طرف پول را شیطان و کثیف می نامد و از طرف دیگر عاشق آن است. ای ضدیت و نقض مانند تابلویی است که برای عبور فلاکت و نعمت بر در و روی خانه ی ما نصب شده باشد. بنابراین اگر بخواهیم که ثروت به طرف ما حرکت کند باید از ثروتمند شدن دیگران خوشحال باشیم. چگونه ثروتمند شویم؟ ۱- اگر با شجاعت به خود بگوییم که رفاه حق ماست. بدانیم که افکار درونی به گفته ی ما احترام خواهند گذاشت. ۲- نباید از خدا کم بخواهیم، نباید قانع باشیم؛ بلکه باید برای هدف های خودمان پول طلب کنیم و برای این کار می باید با ضمیر نیمه آگاه خود آشنا شویم. ۳- پول و سلامت مادی باید به جریان عادی داشته باشند. پول مانند جزر و مد عمل می کند، می دانیم که جزر و مد دائمی است. هر موقع جزر و مد نباشد، مطمئن هستیم که دوباره و به زودی جریان خواهد یافت. ۴- با دانستن قانون ضمیر نیمه آگاه همیشه در رفاه خواهیم بود؛ اگر چه شرایطی باشد. ۵- یکی از دلایل عدم موفقیت بسیاری از مردم این است که آن ها از پول انتقاد می کنند، اما باید دانست هر آنچه را که مورد انتقاد قرار دهیم بال در می آورد و فرار می کند. ۶- پول خدا نیست، بلکه فقط یک سمبل است. به خاطر داشته باشیم که ثروت واقعی در ذهن ماست. ۷- تا زنده هستیم باید زندگی متوازن داشته باشیم تا پول کافی در زندگی ما جریان یابد. ۸- اصرار به فقر، تقوا محسوب نمی شود، بلکه نوعی مرض روحی است؛ اگر کسی دچار این مرض هست باید خود را از آن نجات دهد. ۹- قرار بر این نیست که در کلبه ی متروکه ای زندگی کنیم، لباس های ژنده بپوشیم، گرسنه بمانیم. ما اینجا هستیم که زندگی پر برکت داشته باشیم. ۱۰- نباید بگوییم که پول من ارزش ندارد، پول کثیف است، پول نجس است. ما باید بدانیم که از هر چه انتقاد کنیم، آن را از دست خواهیم داد. پول به خودی خود نه خوب است نه بد. این طرز فکر ماست که باید صحیح باشد. ۱۱- این جملات را به طور مرتب تکرار کنیم: من پول را دوست دارم، من پول را عاقلانه خرج می کنم، من پول را قانونی به کار می برم، من پول را در جهت سازندگی به کار می برم، من پول را با شادی به کار می اندازم تا برای من چند برابر شود. ۱۲- پول شیطان نیست، بلکه پول مثل مس، آهن، سرب و قلع است. شیطان وقتی تجلی می کند که قدرت فکری را بد به کار ببریم و یا قدرت فکری را ندیده بگیریم. ۱۳- اگر هنگام آرزو کردن نتیجه ی نهایی را در ذهن خودمان تجسم کنیم، باعث می شود که ضمیر نیمه آگاه، خواسته ی ما را تأمین کند و پاسخ مثبت دهد. ۱۴- سعی نکنیم که چیزی را از راه منفی به دست بیاوریم. نهار مجانی وجود ندارد؛ در

مقابل هر چیزی باید چیزی پرداخت نماییم. اگر به هدف‌ها و آرزوهایمان توجه کنیم و تهور به کار ببریم، عمق فکرمان ما را پشتیبانی می‌کند. کلید ثروت این است که قانون ضمیر نیمه آگاه را به کار ببریم و آن را با ایده‌ی ثروت بارور نماییم. چگونه دانشمندان ضمیر نیمه آگاه خود را به کار برده‌اند؟ دانشمند مشهور چگونه اختراع خود را ابداع نمود؟ دانش نیکلای الکتریسته بود. یکی از اختراعات او که بسیار مورد علاقه‌ی کودکان بود، کره‌ی فلزی شارژ شده بود که تماس دست با آن موجب می‌گردید تا موها سیخ سیخ گردند. او ایده‌ای هم برای ارسال انرژی داشت که قابل توجه است. نیکلای از ضمیر نیمه آگاه بهره می‌گرفت؛ هر موقع ایده‌ای برای اختراع داشت و یا تحقیقات جدیدی را دنبال می‌نمود، راجع به آن تصور می‌نمود، آن را در تصور خود می‌گنجاند بعد به ضمیر نیمه آگاه خود منتقل می‌نمود؛ او می‌دانست که ضمیر نیمه آگاهش برای او همه چیز را آشکار خواهد کرد و تمام جزئیات لازم در فکرش ظاهر خواهد گردید. سپس او به کمک کارگران قادر بود آنچه را در فکرش وجود داشت به اجرا بگذارد. ضمیر نیمه آگاه و شگفتی‌های خواب‌خلقت انسان چنین است؛ خواب طبق قانون زندگی انجام می‌شود. ما یک سوم عمر خود را در خواب می‌گذرانیم. آرزوها و جواب‌خواسته‌های ما، هنگام خواب برایمان آشکار می‌گردند. بعضی این تئوری را عنوان می‌کنند که چون در هنگام روز خسته می‌شویم، شب باید بخوابیم اما باید به آن‌ها گفت که قلب، ریه، معده، روه و بسیاری از اعضاء اعمال حیاتی را انجام می‌دهند، حتی بافت‌های بدن حتی پوست، مو و ناخن تازه می‌شوند و فعالیت ادامه پیدا می‌کند. ضمیر نیمه آگاه هرگز خواب ندارد و همیشه در حال فعالیت است و تمامی اعمال حیاتی را کنترل می‌کند. اعمال شفا نیز در خواب صورت می‌گیرد و جواب‌های قابل توجهی به آرزوها در هنگام خواب داده می‌شود. چرا می‌خواهیم؟ چون به تحقیق علمی در مورد خواب پرداخت. وی مشاهده نمود که در ضمن خواب، احساسات گوناگون توسط چشم‌ها، گوش‌ها، بینی، پوست و همچنین توسط اعصاب ضمیر نیمه آگاه دریافت می‌گردد. تحقیقات او به یک جمع بندی رسید که در این کتاب آمده است. او گفت علت اصلی خواب به این دلیل است که: اصیل‌ترین و با شکوه‌ترین مرتبط با روح با بخش انتزاعی عالی ما متحد می‌شود و جزیی از خرد کامل ما را تشکیل می‌دهد، حتی بالاتر از خرد کامل ما را. دعا، شکلی از خواب‌در طول روز، ضمیر آگاه ما درگیر مشاجرات، مجادلات، آزارها و رنجش‌های گوناگون است؛ بنابراین احتیاج دارد که بتواند گاهی با دنیای مادی و احساس آن کناره‌گیری نماید و به آرامی با خرد درون ضمیر آگاه رازداری کند. ضمیر آگاه باید درخواست هدایت نیرو و هوش بیشتر کند تا در تمام بخش‌های زندگی بتواند به همه‌ی مشکلات فایده‌آید و گرفتاری‌های روزانه را حل نماید. محرومیت از خواب و عواقب آن کم خوابی موجب اختلال در مقابل عوامل خارجی می‌گردد. کم خوابی موجب افسردگی، ترش رویی و کج خلقی می‌شود. ما برای سالم ماندن حداقل شش ساعت به خواب احتیاج داریم، حتی بیشتر مردم زمان بیشتری برای خواب احتیاج دارند. اشخاصی که تصور می‌کنند می‌توانند کمتر بخوابند، خودشان را گول می‌زنند. دانشمندان در مورد خواب تحقیقات زیادی کرده‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که خواب، باعث سرحال آمدن و تر و تازه شدن می‌گردد؛ برای سرزندگی و شادمانی خواب کافی بسیار مهم است. احتیاج به خواب یکی از راه‌های درک اهمیت خواب این است که اثر کمبود خواب را بررسی کنیم. در سال ۱۹۶۴ یک پسر هفده ساله به مدت یازده شبانه روز، معادل ۲۶۴ ساعت نخوابید، آزمایش‌های بعدی نشان داد که آسیب زیادی به او وارد نشده است. در آن مدت، اختلال فکری پیدا کرده بود، گفت و گوهای او درهم گشت بود، حافظه‌اش تنزل پیدا کرده بود و حتی دچار وهم و خیال گردیده بود. طبق مطالعات انجام شده تعداد تصادفات ناشی از مشکلات خواب بزرگراه‌های آمریکا به دو بیست هزار می‌رسد و از هر پنج راننده یکی به خواب رفته و روی فرمان افتاده است. تعداد تصادفات هنگام شب پنج الی ده برابر روز است. تجربیات در مورد داوطلبان نشان داده است که یک مغز خسته فوق العاده سریع به خواب می‌رود و بسیاری چیزها را قربانی می‌کند. وجود چند ساعت کمبود خواب شخص را دچار چرت زدن می‌کند، به طوری که پلک‌ها پایین می‌آیند و فکر و تحرکات آن‌ها افت می‌نماید. زمان پرت زدن ابتدا یک ثانیه است، اما اگر کمبود خواب ادامه یابد، تعداد دفعات چرت زدن زیادتر و

زمان خواب هم بیشتر می شود و ممکن است به دو یا سه ثانیه برسد. حتی خلبان ها در هنگام عبور از توفان نمی توانند از این خواب لذت بخش جلوگیری کنند. نویسنده ای که از ضمیر نیمه آگاه خود برای نویسنده گی بهره می گرفتند آرامش بخوابیم و از آن لذت ببریم اگر از بی خوابی رنج می بریم، دعای زیر را مفید خواهیم یافت، بین خواب و بیداری آن را به آرامی و نرمی و با عشق تکرار کنیم: «پنجه ی پاهایم را سست می کنم، زانوانم را سست می کنم، ماهیچه های شکم خود را سست می کنم، قلب و ریه ها را به حال خود می گذارم، دست ها و پاهایم را در آرامش رها می کنم، ماهیچه های صورت خود را به حال خود می گذارم چشمان من بسته است و تمامی بدن و ذهنم در آرامش است. آزادانه همه کس را می بخشم، به طور کامل می بخشم صمیمانه برای آن ها آرزوی سلامتی و توازن و صلح و صفا و تمامی برکت های زندگی را می نمایم، من در حال بی وزنی هستم، در آرامش هستم، چون دریایی صاف و آرام، در امنیت هستم، در صلح و صفا، سکوتی عظیم مرا فرا گرفته است، آرامش کامل مرا در نوردیده است، من می دانم که حقیقت زندگی و عشق مرا شفا خواهد داد من خود را در پوششی از عشق رها می کنم، با احساس نیک بختی برای همه به خواب می روم، آرامش شبانه بامن است، صبح عشق و زندگی را احساس خواهم کرد. حلقه ی عشق مرا در آغوش گرفته است، از شیطان هراس ندارم، خدا با من است، در آرامش می خوابم، با شادی برمی خیزم، خداوند به من زندگی، تحرک و عشق ارزانی داشته است. درمان بی خوابی ۱- همان طور که می دانیم برای بیدار شدن به موقع، زمان دقیق بیدار شدن را به ضمیر نیمه آگاه می گوئیم و او خودش ما را بیدار می کند و دیگر احتیاج به ساعت نخواهیم داشت؛ مشکلات دیگر نیز چنین است. ضمیر نیمه آگاه هر کاری را برای ما انجام می دهد. ۲- ضمیر نیمه آگاه همیشه در کار است، خواب ندارد، تمام اعمال حیاتی ما را تحت کنترل دارد. هر زمان که خودمان و دیگران را ببخشیم، شفا سریع تر حاصل می گردد. ۳- در خواب و رؤیا هدایت می شویم و در این حالت جریان شفا آزاد می گردد. صبح، سرزنده و شاداب خواهیم بود. ۴- اگر در روز گرفتار ستیز، رنجش و آزرده گی گردیم در هنگام شب چرخش ذهن و هوش بی نهایت ضمیر نیمه آگاه ما می تواند به ما آرامش، صلح و اعتماد بدهد. ۵- خواب برای آرامش و سلامتی بدن حیاتی است، کمبود خواب سبب تحریک افسردگی و اختلالات فکری میگردد. ما در شبانه روز به هشت ساعت خواب نیاز داریم. ۶- محققین خاطر نشان می سازند که بی خوابی ممکن است سبب عوارض روحی- روانی گردد. ۷- در دوران خواب شارژ می شویم. خواب کافی برای شادمانی و سرزندگی اساسی است. ۸- مغز خسته چنان سریع و با ولع به خواب می رود که هر مانعی را ممکن است قربانی کند. این موضوع را رانندگانی که به خواب رفته و روی فرمان افتاده اند گواهی می دهند. ۹- محرومیت از خواب سبب ضعف حافظه، عدم تطابق، گیجی، اغتشاش و از خودبی خود شدن می گردد. ۱۰- در بین خواب و بیداری می توان با ضمیر نیمه آگاه مشورت نمود، قبل از خواب بایست از هوش بی نهایت ضمیر نیمه آگاه بخوابیم که ما را هدایت کند، نتیجه قطعی است، حتی ممکن است که هنگام بیدار شدن راهنمایی لازم را دریافت نمایم. ۱۱- به ضمیر نیمه آگاه اعتماد کنیم، زیرا تمایل ضمیر نیمه آگاه به سوی زندگی است. گاهی ضمیر نیمه آگاه، با رؤیایی خیلی زنده و مشهود جواب می دهد. ۱۲- آینده ما در ذهن ماست و به افکار و اعتقادات زمان حال ما مربوط است. از هوش نامحدود بخوابیم که ما را هدایت و راهنمایی کند، برای آینده ای عالی و برای رسیدن به همه ی نیکویی ها. اگر ضمیر نیمه آگاه خود را باور کنیم. همه ی نعمت ها و برکت ها به ما روی خواهند آورد. ۱۳- در نوشتن کتاب، نمایشنامه، داستان و یا در اختراعی که به آن مشغول هستیم با ضمیر نیمه آگاه خود صحبت کنیم، هوش و خرد بی نهایت و قدرت آن به ما کمک خواهد کرد که بهترین ها بر ما آشکار گردند و موجب شگفتی ما شوند. مسایل ازدواج و ضمیر نیمه آگاهتوفیق در فهم و درک قدرت تفکر، بسیاری از مسایل را حل می کند؛ برای مثال در مورد زندگی مشترک زناشویی چنانچه زن و شوهر قانون فکر را به کار ببرند، اصطکاک بین آن ها ناپدید می گردد و از بین می رود. تفکر و اندیشه، داشتن طرح ها و هدف های مشترک، توافق در مورد این طرح ها و هدف ها، مطالعه ی قوانین زندگی، قبول کردن نوعی آزادی فردی و وارد نشدن در آن حریم ها موجب توازن

در زندگی زناشویی می‌گردد و باعث برکت در ازدواج می‌شود و همچنین احساس یکی بودن را پدید می‌آورد و در نهایت دو نفر تبدیل به یک نفر می‌شود. بهترین زمان برای طلاق قبل از عقد است. دور شدن از اوضاع و احوال بد و دور شدن از موقعیت‌های خطیر به هیچ وجه غلط نیست. اما «چرا عاقل کند کاری که باز آرد پشیمانی؟» چرا خود را در شرایط بد قرار دهیم؟ آیا بهتر نیست که به علت اصلی مشکلات ازدواج و ریشه‌های آن قبلاً توجه بیشتری بنماییم. ازدواجی که منجر به ناسازگاری، جدایی و طلاق می‌شود جدا از سایر مشکلات زن و مرد نیست. این مسئله با ارتباط ضمیر آگاه و ضمیر نیمه آگاه قابل ردگیری و قابل بررسی می‌باشد. پیدا کردن شوهر دلخواه و چگونگی آناگر تاکنون کتاب را دقیق خوانده باشیم، با کارکرد ضمیر نیمه آگاه آشنا شده ایم و متوجه شده ایم هر آنچه را که به ضمیر نیمه آگاه بدهیم آن را در زندگی تجربه خواهیم کرد، پس بهتر است مشخصات شوهر دلخواه خود را به ضمیر نیمه آگاه بدهیم. تکنیک مناسب چنین است که در هنگام شب روی صندلی خود بنشینیم، چشم‌های خود را ببندیم، بدن را شل کنیم، ساکت شویم، پذیرنده شویم، با ضمیر نیمه آگاه خود حرف بزنیم و مسئله را این گونه با او در میان بگذاریم: «می‌خواهم مرد من با ایمان، قابل اعتماد، وفادار، صلح‌جو، شاد و عاقبت به خیر باشد. این کیفیت‌ها را من ستایش می‌کنم و هم اکنون به ضمیر نیمه آگاهم القا می‌کنم. همان طور که در مورد این مشخصات اصرار می‌کنم آن‌ها بخشی از من می‌شوند و در ضمیر نیمه آگاه من تثبیت می‌گردند. من می‌دانم که قانونی برای جلب توجه وجود دارد و می‌خواهم که مرد من جلب توجه مرا نکند. من می‌توانم در صفا و شادی او شرکت کنم، او آرزوهای مرا ارج می‌نهد و من هم آرزوهای او را ارج می‌گذارم. من نمی‌خواهم او را از دست بدهم، او هم نمی‌خواهد مرا از دست بدهد. احترام و عشق دو جانبه است.» به این ترتیب باردار کردن ضمیر نیمه آگاه ادامه می‌یابد و در زمان موعود شادمانی حاصل از توجه و آشنایی مردی با ویژگی‌های دلخواه، نصیب شما می‌گردد. هوش سرشار ضمیر نیمه آگاه راه را باز می‌کند، هر دوی شما، همدیگر را ملاقات خواهید کرد. مواظب باشید که همکاری کنید و از این موقعیت بهره‌برداری نمایید. و این عشق‌اهدایی را بپذیرید. پیدا کردن زن دلخواه و چگونگی آن‌برای پیدا کردن شریک زندگی خود، نکات زیر را تأیید می‌کنم: من زنی را به سوی خود جلب می‌کنم که با من جور باشد و در تمام امور با من توافق داشته باشد و همین طور که در همه‌ی امور با من متحد باشد. من زنی را می‌خواهم به سمت خودم جلب نمایم که تا ابد دوستش داشته باشم و او نیز همیشه مرا دوست داشته باشد؛ تردیدی ندارم که چنین خواهد شد؛ روشنایی، صلح، صفا و شادمانی از آن‌ها خواهد بود. اتحاد ما روحی و عشق ما ابدی است. من حس می‌کنم، من باور می‌کنم که می‌توان این زن را تکامل بخشیم. درخواست من این است که او خصوصیات زیر را داشته باشد: با ایمان، با روحیه، باوفا و شاد، متوازن، با صلح و صفا و... ما به طور مقاومت ناپذیری به یکدیگر جذب خواهیم شد. چرا اشتباه سوم را مرتکب شدیم؟ مدیر یک مؤسسه بزرگ به من گفت که سه بار شوهر کرده‌ام، هر سه‌ی آن‌ها فروتن و مهربان و مطیع بودند، تصمیم‌گیری و اداره‌ی زندگی همیشه با من بوده و آن‌ها به من متکی بودند. به من بگویید که چرا سه مرتبه یک اشتباه را مرتکب شده‌ام؟ سؤال کردم که آیا وقتی شوهر دوم را انتخاب کردید، می‌دانستید که خصوصیات او همانند شوهر اول است. با تأکید جواب داد که نمی‌دانسته‌است و اگر می‌دانست با او ازدواج نمی‌کرد، در مورد سومی نیز همین را اظهار نمود. مشکل او ربطی به شوهران او نداشت. موضوع شخصیت این مدیر بود. او خودش زن قاطعی بود و از یک سو علاقه‌مند بود که شریک زندگی او مطیع باشد و انگیزه‌ی برتری طلبی‌اش را ارضا نماید. در همان حال احتیاج عمیق‌تر او این بود که شریک زندگی‌اش با او مساوی باشد. ضمیر نیمه آگاه او طبق خواسته‌ی او عمل کرده بود و همان نوع مرد را با او آشنا کرده بود لکن بعد از ازدواج، تناقض آشکار شده. راه حل این بوده که مدیر باید پس از جدایی از شوهر اول، این الگوی فکری معیوب را به هم می‌زد. باید به دعا متوسل می‌گردید و دعایی مناسب می‌کرد که اگر این کار را انجام می‌داد، اشتباه سوم تکرار نمی‌گردید. یکی از علل طلاق زوج که فقط چند ماه از ازدواجشان می‌گذشت در جاده‌ی طلاق قدم می‌زدند. مرد دائماً نگران بود که زنش او را ترک کند. او خود را طرد شده می‌دانست و باور کرده بود که او بی

وفاست. او دائماً در این فکر بود و این فکر او را رها نمی کرد، اما این فقط احساس خود او بود. جو جدایی برای او الگویی فکری به وجود آورده بود و موجب ایجاد شرایطی در ضمیر نیمه آگاه خودش گردیده بود. طبق قانون عمل و عکس العمل و یا قانون علت و معلول؛ فکر، «عمل» است و ضمیر نیمه آگاه «عکس العمل». زن خانه را ترک کرد و تقاضای طلاق نمود، دقیقاً از همان چیزی که می ترسید بر سرش آمد. نوع دیگر زدن نشانه‌ی تمایلی است برای تغییر طرف خود که او را طبق الگوی خود شکل دهد که غالباً این امر باعث فراری شدن او می گردد. زن و شوهر نباید یکدیگر را در حالت دفاعی قرار دهند و نباید در جست و جوی اشتباهات و خطاهای کوچک یکدیگر باشند، بلکه آن‌ها باید همیشه جنبه‌های مثبت و سازنده‌ی دیگری را مد نظر قرار دهند و توجه خود را هر چه بیشتر به این نکات معطوف نمایند. اشتباه بزرگ‌گاشته بزرگ آن است که مشکلات خانوادگی را با فامیل همسایگان در میان بگذاریم. فرض کنید زنی به همسایه بگوید: «شوهر من مادرم را تحقیر می کند، بد غذا می خورد، دائماً بدزبانی می کند و مرا تحقیر می کند». سعی نکنید که همسر خود را تغییر دهید زن و مرد نباید سعی کنند که همسر خود را تغییر دهند و او را شبیه خود سازند. کار و تلاشی که برای تغییر همسر به کار می رود بیهوده است و غالباً باعث نابودی ازدواج می گردد. تلاش برای تغییر همسر، غرور او را جریحه دار می کند و موجب رنجش و از بین بردن پایه‌های ازدواج می گردد. تعدیل لازم است. هیچ کس کامل نیست؛ در زندگی زناشویی هم همین طور می باشد. اگر ما نگاهی به خود بیندازیم و رفتار و خصال خود را بررسی کنیم؛ درس‌هایی خواهیم آموخت که در طول زندگی برای ما مفید هستند. اگر در این فکر باشیم که همسر خود را تغییر دهیم در واقع دنبال در دسر گشته ایم و سرانجام نیز سر از دادگاه طلاق در خواهیم آورد. در نهایت متوجه می شویم که خودمان گور خودمان را کنده ایم. مهم این است که این خود شخص است که باید تغییر کند. با هم بمانیم و با هم دعا کنیم اول این که، هرگز رنجش‌های امروز را تا فردا ادامه ندهیم و نگذاریم که این رنجش‌ها روی هم انباشته شوند، سعی کنیم که قبل از خواب خطاها را ببخشیم و هنگام صبح اگر باز هم باقی مانده است آن‌ها را هم ببخشیم. به کمک هوش سرشار خود، افکار مودت آمیز، صفا و یکدلی، عشق به همسر و تمامی اعضای فامیل به این مهم نایل خواهیم آمد قدم سوم این که در تمام دعاها روزانه و شبانه راجع به همسر خود به خوبی فکر کنیم، از او به نیکی یاد کنیم و هرگز او را محکوم نکنیم. راه ساختن خانه‌ای صلح آمیز و ازدواجی شاد این است که پایه‌ی آن را بر صلح و صفا، گفت و گوی محبت آمیز و رضایت خدا پایه گذاری کنیم که در این صورت خداوند به زندگی ما برکت خواهد داد و ازدواج روز به روز پر رونق تر خواهد شد. ضمیر نیمه آگاه، شادمانی و خوشبختی‌یاد خوشبختی را انتخاب کنیم خوشبختی و جوی از دیدگاه‌های ماست؛ ما آزاد هستیم که در راه خوشبختی قدم برداریم. به نظر خیلی ساده جلوه می کند اما باید بگوییم که در حقیقت همین طور هم هست. شاید به همین دلیل است که مردم در راه خوشبختی تلوتلو می خورند، زیرا آن‌ها ورود به شاهراه خوشبختی را ساده نمی دانند. چیزهای مهم زندگی ساده هستند؛ چون چشمه‌ای از آب زلال، مثل نسیمی ملایم از هوای پاک، تکیه بر خداوند بزرگ رایحه‌های پاک را دنبال کنیم و به سوی خوشبختی قدم برداریم. به شادمانی خو گرفته بود مدت یک هفته در روستای ایرلند در منزل دهقانی مهمان بودم. صاحب خانه بسیار خوش خلق بود و همیشه شاد بود و آواز می خواند؛ از او راز شاد بودنش را جویا شدم؛ او جواب داد که این عادت من است. هر روز موقع بیداری و هر شب موقع خواب شکرگزاری می کنم، شکر می کنم خدا را که مزرعه‌ای خوب و زن و فرزندی خوب نصیب من کرده است؛ این دهقان مدت چهل سال بود که این گونه شکرگزاری می کرد و این عادت طولانی در ضمیر نیمه آگاه او اثر عمیقی گذاشته بود و شادمانی برای او نوعی عادت شده بود. باید آرزو کنیم که شاد باشیم افرادی هستند که خوشحال بودن را درست نمی دانند و ترجیح می دهند که همیشه غمگین و افسرده باشند. این افراد هیچ وقت احساس شادمانی نمی کنند. خانم مسنی را می شناختم که ورم مفاصل داشت، او زانوان خود را لمس می کرد و می گفت که آرتروز مرا بی چاره کرده است. این خانم با این رفتار خود از فرزندان و همسایگانش توجه می گرفت؛ بنابراین از ناراحتی مفاصل استقبال می نمود و از آن به عنوان یک وسیله

استفاده می نمود و از ضمیر نیمه آگاه خود این بی چارگی را طلب می کرد. پزشکان راه حل هایی برای معالجه به او پیشنهاد می کردند، اما او علاقه ای به درمان نشان نمی داد. این خانم مسن از مرضی روحی- روانی رنج می برد، از غمگین بودن و بدبختی لذت می برد و از فوایدی که این بدبختی برایش به ارمغان آورده بود سود می جست. چرا بدبختی را انتخاب می کنیم بسیاری از مردم بدون این که علت آن را درک کنند، بدبختی را بر می گزینند. آن ها این کار را انجام می دهند چون عقاید آن ها چنین است •: امروز روز سیاهی است، همه چیز ناجور از آب در می آید •. من موفق نمی شوم •. همه ی آدم ها علیه من هستند •. همیشه دیر می کنم •. من به جایی نمی رسم •. او می تواند، اما من نمی توانم. اگر این رویه ی فکری را در شروع صبح داشته باشیم، باید منتظر عواقب آن باشیم. باید بدانیم که زندگی ما با فرمان هدایت می شود؛ مارکوس، فیلسوف رومی گفته است که زندگی هر شخص حاصل تفکرات اوست؛ فیلسوف دیگری گفته: شخص، همان افکار اوست. افکاری که دائماً در ذهن ما در جریان هستند، اعمال ما را موجب می شوند. مواظب باشیم که افکار منفی، افسردگی، افکار نامهربانی و افکاری که حاکی از شکست هستند را در ذهن خود را ندهیم. به خاطر داشته باشیم که فعالیت های ما حاصل افکارمان است. ضمیر نیمه آگاه و ارتباطات هم آهنگ انسانی شاه کلید برای ارتباط شادی آور با دیگراننگامی که درباره ی دیگران قضاوت و فکر می کنیم و موقعی که آن ها را حس می کنیم و زمانی که درباره ی آن ها عملی انجام می دهیم. این فکر کردن و حس کردن و این اعمالی که انجام می دهیم، همه در ضمیر نیمه آگاه ما اثر می گذارند. یعنی به طور کلی وقتی برای دیگران معیار و استانداردی را ملاک عمل قرار می دهیم؛ این استانداردها و این معیارها در ضمیر نیمه آگاه خودمان ضبط و ثبت می گردد. وقتی به دیگران خوبی نمایم، آن ها خوبی ها با همان معیار به خودمان برمی گردد و اگر به دیگران بدی نمایم، آن ها بدی ها نیز با همان معیار به خود ما برخواهد گشت. وقتی شخصی دیگران را گول می زند و به او خیانت می کند و این شخص در واقع خودش را گول می زند و به خودش خیانت می کند در خود او احساس گناه و باخت به وجود می آید. احساس گناه و احساس باخت، او را در زندگی بازنده می نماید و این اتفاقات در راه های دیگر و زمان های دیگر اتفاق می افتند، چون ضمیر نیمه آگاه او اعمال و افکار او را ضبط می نماید و طبق این کپی و برحسب آن افکار، آن انگیزه ها عمل می نماید. ضمیر نیمه آگاه ما غیرشخصی و تغییر ناپذیر است و در مورد اشخاص و عقاید ملاحظه کاری ندارد و آنچه عرف و عادت است را مبنا قرار نمی دهد. به طور خلاصه به هر طریق که درباره ی دیگران فکر و احساس کنیم و عمل نمایم در نهایت به همان گونه به خودمان برمی گردد. من از زن ها متفهم اما مردان را دوست دارم خانمی نسبت به کارمندان مؤنث خود نظر خوشی نداشت و معتقد بود که آن ها سخن چین هستند و به شایعات بی اساس دامن می زنند و دروغ و افکار واهی را در اداره رواج می دادند. او نسبت به بانوان مشکلات عدیده ای داشت و حال آنکه نسبت به مردان چنین نبود در ادامه ی صحبت، متوجه شدم که در هنگام گفت و گو با کارمندان زن با تکبر و نخوت خاصی عمل می نماید، به طوری که لحن گفت و گوی او خوشایند هیچ کدام از خانم ها نبود، اما او خودش خبر نداشت. بعضی از کارمندان زمانی که او دچار مشکل می گردید شاد می شدند. به او گفته شد که چون با تعداد زیادی از افراد مشکل دارد، بی تردید این موضوع مربوط به الگوهی فکری ای است که منشأ آن خود اوست. الگوهای فکری که در ضمیر نیمه آگاه خود اوست. چنانچه می دانیم اگر از سگ متفهم باشیم یا از آن بترسیم نسبت به ما وحشیانه عمل خواهد کرد، این مقوله شامل حال انسان ها نیز می شود. در نتیجه ی گفت و گوی دکتر روان پزشک، این خانم رویه ی خود را عوض نمود، رفتار خشم آلود و عصبانی خود را کنار گذاشت و هم دردی خود را نشان داد، هم دردی ای که از روی آگاهی بود. او از آن پس شروع به دعا کردن نمود که آن دعاها این گونه بودند. «من در افکار و افعال خود دوستانه خواهم بود، من آرامش و صفا را می پراکنم، من بردباری را در خودم پرورش می دهم و نسبت به کسانی که مرا انتقاد می کنند و درباره ی من بد می گویند خصومتی ندارم. من به آرامش و صفا چنگ می زنم، هم آهنگی و هم نوایی را می جویم، من همگان را به خدا می سپارم و سعادت و سلامت آن ها را طلب می کنم. هر وقت که می

خواهم منفی عمل نمایم، به خودم گوش زد می‌کنم که باید اعمال و افکارم در جهت صفای درونی و هم‌نوایی باشد. این تمرین، او را تغییر داد و فضای انتقاد آمیز و منزجرکننده‌ی محیط کار از بین رفت. اوج‌گیری احساسات و هیجان‌انگیزتر شخصی دیگران نمی‌تواند شما را آزار دهد، مگر این که خودتان این امکان را فراهم آورید. یعنی تنها طریقی که دیگران می‌توانند ما را ناراحت کنند از طریق افکار خودمان است. عصبانی شدن مستلزم چهار مرحله است: ۱- تفکر درباره‌ی مطالب گفته شده ۲- تولید شدن هیجان‌ات درونی ۳- تصمیم برای عصبانی شدن ۴- تصمیم عمل. که هر چهار مرحله در فکر انجام می‌شود وقتی می‌گوییم احساسات به اوج رسیده که شخصی از حد طبیعی خارج گردد. در مورد این که اگر در مقابل گفتار دیگران احساسات ما به اوج برسد چگونه باید جواب دهیم، دو راه پیشنهاد می‌گردد؛ انتخاب برتر این است که از جواب دادن طفره برویم و خودداری نماییم. انتخاب دیگر این است که موضوع مورد انتقاد را کوچک کنیم و به سطح پایین تری برسانیم و با دیگران هم صدا شویم و به هیچ کس اجازه ندهیم که آرامش درونی ما را مختل نماید. چگونه ضمیر نیمه آگاه برای بخشش به کار ببریم؟ انتقاد نمی‌تواند بدون رضایت خودمان به ما آسیب برساند یک معلم مدرسه می‌گفت به تازگی لازم بود که سخنرانی کند. پس از سخنرانی، یکی از همکارانش یادداشتی به دست او داده که پر از انتقاد بوده: «سریع حرف زدید، بعضی لغات را بلعیدید، گفتار شما شنیده نمی‌شد، جمله بندی غنی نبود، موضوع پرت و پلا بود و مفهومی را نمی‌رسانید». این معلم عمیقاً رنجیده خاطر شده بود و سعی کرده بود که با او روبه‌رو نشود. اما پس از مدتی کمی با همان همکارش گفت و گو کرد قبول کرد که سزاوار بخشی از انتقادات او بوده است. او فهمیده بود که هنوز آمادگی سخنرانی برای بزرگسالان را ندارد. متوجه شد که در آن سخنرانی عصبی بوده و پس از اتمام سخنرانی خوشحال شده بود که از این مخمصه خلاص شده است. در حقیقت او مثل طفلی بود که تاتی تاتی می‌کند و شخصی به او می‌خندد، به همین دلیل از همکارش آزرده خاطر شده بود، در حالی که تلاش برای برداشتن قدم‌های اول بسیار حیرت‌آور و محتاج شهامت است. و پس از گفت و گو با نویسنده‌ی یادداشت، موضوع را بهتر درک نمود و متوجه شد که عکس‌العمل او بچگانه بوده است و این یادداشت هم به خیر و صلاح او بوده و قابل تقدیر نیز بوده است. او به یک کالج مراجعه نمود و برای مهارت در سخنرانی ثبت نام نمود و به نویسنده‌ی یادداشت، تلفن نمود و از زحمات او تشکر کرد. ازدواج، غلط و روابط جنسی، شیرانه و بلاخیز است و سرنوشت خود را بیان کرد و گفت مادرش به او گفته بوده که همه‌ی مردها شیطان هستند و اگر این مطلب را فراموش کند، به جهنم خواهد رفت. بعدها چند مرد از او خواستگاری کردند و او به توصیه‌ی مادر خواست ازدواج آن‌ها را رد کرد، چون معتقد بود که عمل زناشویی عملی شیطانی است. این مطلب، زمینه‌ی فکری او شده بود. برای او فراموش کردن نصایح مادرش غیرممکن بود. او قبول نمی‌کرد که این اعتقادات درست نیست. اصول زندگی در او جریان نمی‌یافت، چون او منتظر اجازه بود. در طول سه ماه با جلسات مکرر با او کار کردند. در طول این مدت او هیپنوتیزم می‌شد و سعی می‌شد که از جریان زندگی منحرف شود. بالاخره پس از کار و تلاش زیاد روان‌شناس، این دختر به زندگی روی آورد. او ابتدا شنا کردن و رانندگی را آموخت و روابط عمومی خود را بهبود بخشید. چگونه ضمیر نیمه آگاه را برای برطرف کردن ترس به کار ببریم؟ بهترین تکنیک برای غلبه بر ترس در اینجا تکنیکی ارایه می‌گردد که می‌تواند بسیار مفید باشد: تصور کنید که شما از شنا می‌ترسید از یک مربی شنا طرز شنا کردن را بیاموزید؛ یعنی فرا بگیرید که حرکت دست‌ها و پاها چگونه است و بدن باید در چه وضعیتی قرار گیرد. حالا خود را در استراحت کامل قرار دهید و تصور کنید که دارید آشنا می‌کنید و به طور فیزیکی در حال شنا کردن هستید؛ شما فکراً خود را در آب می‌دانید، آب سرد سرد را احساس می‌کنید؛ حرکات دست و پا همه حقیقی است زنده است؛ فعالیتی فکری و لذت بخش. این کار بی‌هودگی نیست، آنچه را که در فکر و تصور خود تجربه می‌کنید، در ضمیر نیمه آگاهتان رشد می‌کند و به رشد و توسعه‌ی خود ادامه می‌دهد. بعد مرحله‌ای می‌رسد که آنچه را تجربه کرده‌اید باید زنده نمایید و به مرحله‌ی عمل بگذارید. در تلاش‌های بعدی برای آشنا، شادمانی ظاهر می‌گردد، این قانون ضمیر نیمه آگاه است. در مورد ترس‌های دیگر نیز

مشابه آن را اجرا کنید؛ مثلاً اگر از ارتفاعات می ترسید، تصور شما باید طوری باشد که مثلاً در ارتفاعات گردش می کنید، با تصور خود، واقعیت آن را تمام و کمال حس کنید. هوای لطیف آن را استنشاق کنید و لذت ببرید، گل های البرز و ارتفاعات دلهره آور را تماشا کنید، دلهره را حس کنید و لذت ببرید. وقتی این کار را فکراً و در عالم تصور تکرار کنید، انجام واقعی و فیزیکی آن به سهولت انجام خواهد گرفت. چگونه می توان سرزندگی و روحیه ی جوانی را برای همیشه حفظ کرد؟ سن بالا، درخشش خرد استمتأسفانه روش بسیاری از مردم، مثل این مرد هشتاد ساله است. آن ها از زندگی می ترسند اما زندگی در واقع مقوله ای بی پایان است. سن بالا به معنی پرواز سال ها نیست، بلکه دوران درخشش خرد است. عقل و خرد، آگاهی از وجود قدرت روحی عظیمی در ضمیر نیمه آگاه است و برای این که چگونه این قدرت ها را به کار ببریم و زندگی شاد و سرشاری داشته باشیم. این موضوع را یک بار و برای همیشه به خاطر بسپاریم که سنین شصت و پنج، هفتاد و پنج و هشتاد و پنج که به نظرمان آخر زندگی است، می تواند شروع یک زندگی پرشکوه و سازنده باشد و همچنین میوه های بسیار بدهد، حتی بهتر از آنچه را که تا به حال انجام داده ایم. اگر این را باور کنیم و در تصور و فکر خودمان بگنجانیم، ضمیر نیمه آگاه آن را به مرحله ای اجرا خواهد گذاشت. به دوران تغییر و دگرگونی خوش آمدید کهولت، یک دوران غم انگیز نیست، بلکه تغییری واقعی است. ما باید با شادمانی و خوشحالی به آن خوش آمد بگوییم. هر مرحله از زندگی انسان قدمی به جلو در جاده ای بی انتهاست، ما قدرت های فوق العاده داریم، هر مرحله از زندگی انسان پله ای است در این کوره راه بی انتها. ما قدرت های بی شماری داریم که بالاتر از قدرت های بدنی هستند و همچنین احساساتی داریم که آن ها نیز قدرتمند می باشند. نام کتاب: انرژی و قدرت فکرتدوینگر و گردآوری: صادق عظیمیویراستار: سید محسن اثار جویانتشارات: استاندارد تعداد صفحات: ۲۲۶ صتخلیص: پویا پوراسحاق - مجید نیازی

کشف توانمندی های منابع انسانی و بکارگیری آن

نگارنده : تام رث (سازمان گالوپ)

مقدمه: امروزه انسان به عنوان یک سرمایه هوشمند، مهمترین و بارزترین دارایی یک سازمان است و رقابت و توسعه پایدار سازمان ها با تکیه بر توانمندی های منابع انسانی میسر می گردد. در حالی که ارزش واقعی این منبع ارزشمند، هیچگاه در ترازنامه و صورتهای سود و زیان شرکت ها منعکس نمی گردد و در اغلب موارد، توجه به انسان در سازمان، تنها در چارچوب جبران خدمت و تأمین رفاه وی تعریف شده است. رویکرد توانمندسازی منابع انسانی به عنوان اصلی ترین مولفه در گسترش دانش، مهارت و انگیزش منابع انسانی می تواند نقشی غیرقابل انکار در افزایش بهره ور، بهبود فعالیت ها و در نهایت رسیدن به تعالی سازمان داشته باشد. اما در این میان نمی توان نقش موثر دیدگاه صاحبان صنایع و سرمایه را در حفظ و صیانت از سرمایه های انسانی نادیده گرفت. کشف توانمندی ها: در سال ۱۹۹۸ آقای تام رث کار با گروهی از دانشمندان سازمان گالوپ (Gallup) را شروع کرد دونالد او لکیفتن (Donald O Clifton)، پدر فقیه روانشناسی توانمندی ها این گروه را هدایت می کرد. هدف این بود که گفتگویی جهانی را درباره آنچه که در مورد انسان های اثبات شده است، آغاز کنند. براساس پژوهش ۴۰ ساله سازمان گالوپ درباره توانمندی های انسان، فهرستی از ۳۴ گونه توانمندی عمومی را پدید آورده شد. توانمندی های خود را کشف کنید؟ تقریباً هدف تمام برنامه های آموزشی اساساً نادرست این است که به ما کمک کنند تا به کسی که نیستیم تبدیل شویم. اگر ذاتاً از توانمندی محاسبه برخوردار نباشید، باز هم وارد می شوید تا وقت خود را برای دستیابی به مدرکی محاسبات صرف کنید. از گهواره تا گور بیش از آن که وقت خود را برای توانمندی هایمان صرف کنیم آنها را برای رفع نقاط ضعف خود به کار می گیریم. این موضوع در روش عادی ایجاد ظاهری از افرادی که برای غلبه بر نقاط ضعف خود تلاش می کنند، بسیار آشکار است. به داستان حقیقی رودی روتیگر متصدی ۲۳ ساله زمین ورزش استادیوم نوتردام توجه کنید. او قهرمان

داستان یکی از فیلم‌های سینمایی سال ۱۹۹۳ به نام «رودی» نیز بود. روشن بود که این مرد جوان با قد ۵۶ اینچ و وزن ۱۶۵ پوند از توان بدنی لازم برای موفقیت در بازی فوتبال دانشکده برخوردار نیست. ولی او بسیار پر جرات بود. رودی برای این که برای انجام بازی فوتبال در استادیوم نوتردام پذیرفته شود به شکلی خستگی ناپذیر تلاش کرد. سرانجام پس از سه شکست، در استادیوم نوتردام پذیرفته شد و به فاصله زمانی بسیار اندک جایگاهی را در گروه برترین تیم فوتبال به دست آورد. به مدت دو سال رودی تمرینات روزانه دشواری را پشت سر گذاشت. ولی هیچ گاه به وی اجازه داده نشد تا در کنار زمین به تیم خود پیوندد. پس از آن که در مدت دو فصل تا بیشترین اندازه توان خود تلاش کرد، سرانجام در آخرین سال دبیرستان برای پوشیدن لباس تیم و شرکت در بازی نهایی دعوت شد. در واپسین لحظات این بازی و زمانی که تیم نوتردام با رسیدن به پیروزی در حاشیه امن قرار داشت، هم تیمی‌های رودی با اعمال نفوذ بر مربی خود از او خواستند که او را به بازی بفرستد. در ثانیه‌های پایانی، مربی رودی را برای یک بازی ساده به زمین فرستاد و وی بازیکن تیم مقابل را تکل کرد. لحظه‌ای هیجان‌انگیز بود و مطمئناً رودی به قهرمانی آنی تبدیل شد. هواداران نام او را فریاد می‌کشیدند و او را بر سر دست از زمین بیرون بردند. روتیگر بعدها به کاخ سفید دعوت شد و با رئیس جمهور و مقامات کاخ سفید و جومونتانا که یکی از اسطوره‌های فوتبال بود دیدار کرد. اگرچه پشتکار رودی قابل تحسین است ولی او پس از هزاران ساعت تمرین، تنها در چند ثانیه پایانی بازی کرد و به یک تکل ساده پرداخت. ماهیت الهام بخش این داستان، در عمل مسئله مهمی را پنهان می‌کند. چیرگی بر نقاط ضعف به یکی از بخش‌های اصلی ساختار فرهنگی ما تبدیل شده است. کتاب‌ها، فیلم‌های سینمایی و فرهنگ عامه انباشته از داستان‌های افراد فلک زده‌ای است که از میان میلیون‌ها مشکل بر یکی غلبه می‌کنند و این بیش از آن که ما را به سوی قدرشناسی از آن دسته از افرادی که بر توانمندی‌های ذاتی خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند هدایت کند، ما را به ستایش و تجلیل از آنانی که بر برخی از نقاط ضعف طبیعی خود چیره شده‌اند رهنمون می‌سازد. در نتیجه میلیون‌ها نفر این قهرمانان را به عنوان مظاهری از رویاهای ملی در نظر می‌گیرند و چشم‌انداز خود را به سوی چیرگی بر چالش‌های اصلی تنظیم می‌کنند. نقاط قوت بر اساس پژوهش‌های سازمان گالوپ مشخص شد که بیشتر مردم فرصت تمرکز بر آنچه که به بهترین شکل انجام می‌دهند را نداشته‌اند. موسسه گالوپ درباره این موضوع از بیش از ۱۰ میلیون نفر نظرسنجی کرد و تقریباً ۷ میلیون نفر نمی‌دانستند که چه کاری را به بهترین شکل انجام می‌دهند. چنانچه نتوانید در محیط کار از توانایی‌های خود بهره‌گیری احتمال دارد که:

- از رفتن به سرکار دچار هراس شوید
- به جای تعاملات مثبت با همکارانتان ارتباطی منفی داشته باشید
- با مشتریان به خوبی رفتار نکنید
- دوستانتان بازگو کنید که در چه شرکت بیچاره‌ای کار می‌کنید
- دریافت روزانه تان کاهش یابد
- لحظات مثبت و خلاق کمتری داشته باشید. مدیریت نقاط ضعف سودمند است که حوزه‌های ضعف خود در هر یک از مشاغل را شناسایی کنیم. از آن جا که ضعف استعداد می‌تواند ضعف فرد را در پی داشته باشد، اگر شرایط شغلی فرد را در این مسیر قرار دهد، این رویداد خواهد داد. استراتژی دیگر این است که از کسی که در حوزه‌های ضعف شما از استعداد بیشتری برخوردار است کمک بگیرید. یادآوری آخر استعدادها و دلبستگی‌های ذاتی ما (یعنی کارهایی که واقعاً دوست داریم انجام دهیم) در طول عمر تداوم دارند. ولی بسیار به ندرت رخ می‌دهد که استعدادی بکر بماند. به این دلیل است که نه تنها لازم است هر چه زودتر توانمندی‌هایتان را بشناسید بلکه باید به افراد پیرامونتان هم کمک کنید تا بر پایه استعدادهایشان پیش روند. توانمندیهای خود را بکار گیرید

۳۴

توانمندی و ایده‌هایی برای بکارگیری آنها □ موفق □ فعال ساز □ سازش پذیر □ تحلیل گر □ هماهنگ ساز □ باایمان □ فرمان ده □ رقابت جو □ هم پیوند □ هماهنگ □ گذشته نگر □ محتاط □ پرورش دهنده □ با انضباط □ همدل □ هدف مند □ همساز □ خیال پرداز □ دربرگیرنده □ فرد گرا □ بایگان □ خرد ورز □ یادگیرنده □ پیشینه ساز □ مثبت نگر □ معاشرتی □ پاسخگو □ حلال مشکلات □ متکی به نفس □ ارجمند □ راهبردی □

حمایت جو موفق (Achiever): این توانمندی نیاز دائمی به موفقیت را تشریح می‌کند. فردی که از این توانمندی برخوردار است هر روز احساس می‌کند که از نقطه صفر شروع کرده و در انتهای روز برای اینکه از خود احساس خوشنودی کند باید حس کند که چیز ملموسی را به دست آورده است. ایده‌هایی برای عمل: شغل‌هایی را انتخاب کنید که به شما امکان آزادی عمل در کار را بدهد و بتوانید تا اندازه‌ای که می‌خواهید سخت کار کنید و بتوانید بهره‌وری خود را بسنجید. در چنین محیط‌هایی احساس چالش و زنده بودن خواهید داشت. به عنوان فردی که از توانمندی موفق برخوردار است احساس پر مشغله بودن برایتان لذت بخش خواهد بود. با این حال می‌خواهید بدانید که چه زمانی خلاص خواهید شد. برای اینکه تلاش‌هایتان پیشرفتهای معین و نتایج ملموس را در پی داشته باشد اهداف خود را زمان بندی و اندازه گیری کنید. فعال ساز (Activator): چه هنگام می‌توانیم شروع کنیم؟ این یکی از سوالات مکرر زندگی ما است. با ناشکیبایی در پی انجام فعالیتی هستیم. ممکن است بپذیریم که تجزیه و تحلیل کاربردهای خود را دارد یا بحث و گفتگو گاهی اوقات دیدگاه‌های ارزشمندی را پدید می‌آورد. ولی عمیق می‌دانیم که تنها فعالیت است که حقیقت دارد. ایده‌هایی برای عمل: کاری را جستجو کنید که بتوانید خودتان تصمیم‌گیری کنید و تصمیم‌ها را اجرا کنید. به ویژه در پی شرایطی باشید که بتوانید شروع کنید و مسر خود را تغییر دهید. فراموش نکنید که در کاری که انتخاب کرده‌اید، مدیرتان شما را براساس نتایج قابل اندازه‌گیری و نه براساس روش کارتان قضاوت می‌کند. شاید روش کارتان همیشه جذاب نباشد. سازش پذیر (Adaptability): فردی که از این گونه توانمندی برخوردار است در لحظه حال زندگی می‌کند. آینده را به عنوان مقصدی قطعی نمی‌پذیرد. او قلباً شخص انعطاف‌پذیری است که هنگامیکه ضرورت‌های کار وی را بطور همزمان به مسیرهای گوناگون می‌کشد، می‌تواند بهره‌وری خود را حفظ کند. ایده‌هایی برای عمل: در شرایطی که دیگران در اثر حوادث روزمره ناراحت می‌شوند، خود را به عنوان شخصی آرام و دلگرم کننده بشناسانید. از فرو رفتن در نقش‌هایی که به نظم و پذیرش پیش‌بینی‌ها نیاز دارند بپرهیزید. این نقش‌ها، به سرعت شما را دلسرد می‌کنند و سبب می‌شوند که احساس ناتوانی کنید و به دیگران وابسته شوید. تحلیل گر (Analytical): این توانمندی دیگران را به چالش می‌کشد. فرد تحلیل گر از عباراتی چون «ثابت کن»، «به من نشان بده آنچه که ادعا می‌کنی درست است» استفاده می‌کند. ایده‌هایی برای عمل: کاری را انتخاب کنید که بابت تحلیل داده‌ها، یافتن الگوها و سازماندهی ایده‌ها به شما حقوق بدهند. برای مثال ممکن است در بازاریابی، امور مالی یا تحقیقات پزشکی یا مدیریت پایگاه اطلاعاتی یا ویرایش آن یا مدیریت ریسک عالی باشید. به هر کاری که مشغولید، منابعی قابل اعتماد را شناسایی کنید که بتوانید بر آنها تکیه کنید. بهترین برای شما این است که منابع اطلاعات و اعدادی که بتوانند از منطق شما حمایت کنند را به خوبی جستجو کنید. برای مثال مفیدترین کتابها، پایگاه‌های اینترنتی یا نشریاتی را که بتوان از آنها به عنوان مرجع استفاده کرد را تعیین کنید. هماهنگ ساز (Arranger): او همچون یک رهبر ارکستر است. هنگامی که با شرایطی پیچیده روبرو می‌شود که به دلیل عوامل بی‌شمار تشکیل شده، تا اندازه‌ای که مطمئن شود همه چیز برای کسب بیشترین نتیجه و به بهترین شکل تنظیم شده از مدیریت تمام متغیرها، و هم جهت ساختن آنها لذت می‌برد. ایده‌هایی برای عمل: از اهداف همکاران و دوستانتان آگاه شوید. بگذارید که آنها نیز بدانند که از اهدافشان آگاهی دارید و سپس به آنها کمک کنید که خود را برای موفقیت آماده کند. اگر لازم است که تیمی تشکیل شود، مطمئن شوید که در آن خواهید بود. شما توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش افراد را شناسایی خواهید کرد و این آگاهی به شما کمک خواهد کرد که افراد مناسب را در جایگاه مناسب قرار دهید. با ایمان (Belief): اگر ایمان قوی داشته باشید از ارزش‌های اصلی یا برجایی برخوردار خواهید بود. این ارزش‌ها در افراد گوناگون متفاوت است. ولی به طور معمول ایمان فرد سبب می‌شود که به خانواده خود گرایش داشته باشد و حتی مذهبی باشد و مسئولیت‌پذیری و اخلاق‌گرایی خود و دیگران برایش ارزشمند باشد. ایده‌هایی برای عمل: با تفکر درباره یکی از بهترین روزهایی که داشته‌اید ارزش‌های خود را

شفاف کنید. ارزش‌های شما در رضایتی که آن روز احساس کردید چه نقشی داشتند؟ چگونه می‌توانید زندگی خود را به گونه‌ای تنظیم کنید که آن روز هر چند گاه یک بار تکرار شود؟ □ در پی کارهایی باشید که با ارزش‌های شما سازگار باشند. به ویژه درباره پیوستن به سازمان‌هایی فکر کنید که همکاری با جامعه را در اهداف خود تعریف کرده باشند. □ معنی و اهداف کار شما اغلب مسیر هدایت دیگران را فراهم می‌سازد. اهمیت کار دیگران را به آنها یادآوری کنید و به آنها بگوئید که چگونه کارشان زندگی خود و دیگران را تغییر می‌دهد. فرمانده (Command): این توانمندی فرد را به سوی پذیرش مسئولیت هدایت می‌کند. ایده‌هایی برای عمل: □ همواره آماده رویارویی خواهید بود. کلمات، آهنگ صدا و تکنیک‌هایی را تمرین کنید که توان رویارویی شما را به قدرت قانع‌کنندگی تبدیل کنند. ارتباطی (Communication): کسی که از این توانمندی برخوردار است دوست دارد که توضیح دهد، تشریح کند، مجری باشد، در جمع گفتگو کند و بنویسد. ایده‌هایی برای عمل: □ همیشه در کارهایی که نیازمند جلب توجه دیگران است موفق خواهید بود. آموزگاری، فروش، بازاریابی، خدمات مذهبی یا رسانه‌های گروهی را برای کار جستجو کنید. توانمندی ارتباطی شما احتمالاً در این حوزه‌ها شکوفا خواهد شد. رقابت جو (Competition): ریشه واژه رقابت در واژه مقایسه (Comparison) نهفته است. انسان‌ها به مقایسه نیاز دارند. اگر بتوانند مقایسه کنند، می‌توانند به رقابت پردازند و اگر بتوانند مقایسه کنند می‌توانند برنده باشند. ایده‌هایی برای عمل: □ فردی بسیار موفق را شناسایی کنید تا دستاوردهای خود را با او مقایسه کنید. اگر تعداد ایشان از یک نفر بیشتر است، فهرستی که از تمام کسانی که می‌توانید با ایشان رقابت کنید را تهیه نمائید. بدون اندازه‌گیری از کجا می‌فهمید که برنده شده‌اید؟ هم پیوندی (Connectedness): هر رخدادی دلیل دارد. او از این موضوع مطمئن است. او مطمئن است زیرا از درون روحش برای این باور است که انسان‌ها با هم پیوند دارند. آری. هر کدام از ما یک نفریم. هر یک مسئول قضاوت‌های خود و صاحب تمایلاتمان هستیم. ولی با این وجود بخشی از چیزی بزرگ‌تریم. این حس هم پیوندی بر مسئولیت‌های ویژه‌ای دلالت دارد. اگر هم ما قسمتی از آن تصویر بزرگ‌تر باشیم در آن صورت نباید به یکدیگر زیان برسانیم، چرا که به خود زیان رسانده‌ایم. نباید از دیگران سوء استفاده کنیم، چرا که در آن صورت از خود سوء استفاده کرده‌ایم. ایده‌هایی برای عمل: □ برای توسعه احساس هم پیوندی روش‌های ویژه‌ای چون تأسیس یک کتابخانه عمومی، توجه به گوشه‌نشینیان و یا پیوستن به سازمانی که هم پیوندی را آغاز کرده است را به کار گیرید. هماهنگی (Consistency): تعادل و برابری برای فردی که از این توانمندی برخوردار است اهمیت دارد. ایده‌هایی برای عمل: □ به دنبال کارهایی باشید که در آنها به عنوان نیرویی برای هموارسازی مسیر به کار گرفته شوید. در محل کار یا در جامعه، رهبری باشید که امکانات مورد نیاز برای شناساندن توانمندی‌های بالقوه افراد محروم را فراهم می‌سازد. گذشته نگر (Context): او به گذشته می‌نگرد. چرا که پاسخ سوالهایش در زمان گذشته نهفته است. به گذشته می‌نگرد تا حال را درک کند. از دیدگاه او زمان حال بی‌ثبات است و چیزی بیش از هیاهوی آشفته صداهای متضاد نیست. تنها با توجه به گذشته و زمان‌های پیشین همانند زمان تدوین و تنظیم برنامه‌ها و نقشه‌ها است که زمان حال ثبات خود را باز می‌یابد. ایده‌هایی برای عمل: □ پیش از آن که برنامه‌ریزی برای پروژه آغاز شود افراد را تشویق کنید تا پروژه‌های پیشین را مطالعه کنند. به آنها کمک کنید تا عبارت زیر را درک کنند: کسانی که نمی‌توانند گذشته را به یاد آورند محکوم به تکرار آن هستند. محتاط (Deliberative): او با احتیاط است. هشیار است. شخصی درون‌گرا است. می‌داند که دنیا محلی غیرقابل پیش‌بینی است. ممکن است همه چیز منظم به نظر برسد. ولی او ریسک‌های پنهان بی‌شماری را احساس می‌کند. به جای انکار این ریسک‌ها از تمام آنها پرده بر می‌دارد. سپس هر یک از ریسک‌ها را شناسایی و ارزیابی نموده و در نهایت کاهش می‌دهد. بنابراین او فردی نسبتاً جدی است که رویکردش به زندگی با احتیاطی ویژه همراه است. ایده‌هایی برای عمل: □ شما از قدرت قضاوت خوبی برخوردارید، بنابراین کاری را انتخاب کنید که بتوانید در آن مشورت دهید. به ویژه

ممکن است در کارهای حقوقی، داد و ستد کالاهای صنعتی یا تضمین پذیرش قوانین خبره شوید. پرورش دهنده (Developer) : او توانمندی‌های بالقوه دیگران را می‌بیند. در حقیقت اغلب تنها چیزی که او می‌بیند توانمندی دیگران است. هنگام تعامل با دیگران هدفش این است که به آنها کمک کند تا موفقیت را تجربه کنند. ایده‌هایی برای عمل : به دنبال کارهایی باشید که مسئولیت اولیه شما در آنها کمک به رشد دیگران باشد. آموزگاری، مربی‌گری یا مدیریت شاید برای شما رضایت بخش باشد. انضباط (Discipline) : گفته‌های او باید قابل پیش‌بینی باشد. باید منظم و برنامه‌ریزی شده باشد. از این رو گفته‌های وی ذاتاً ساختار یافته‌اند. او برنامه‌هایی را تنظیم می‌کند. بر زمان‌بندی‌ها و مهلت‌ها تمرکز دارد. پروژه‌های بلند مدت را به مجموعه‌ای از برنامه‌های مشخص کوتاه مدت تقسیم می‌کند و با جدیت در هر برنامه کار می‌کند. ایده‌هایی برای عمل : دقت نقطه قوت شما است. از بررسی جزئیات لذت می‌برید. به دنبال فرصت‌هایی باشید تا با بررسی دقیق قراردادها یا مکاتبات مهم یا مدارک مالی، اشتباهات آنها را بیابید. بدین ترتیب می‌توانید از خود و دیگران در برابر اشتباهات پرهزینه و مضحک محافظت کنید. همدلی (Empathy) : او می‌تواند هیجانات اطرافیانش را احساس کند. می‌تواند آنچه که دیگران حس می‌کنند را همانند آنچه که خود احساس می‌کند، حس کند. می‌تواند دنیا را از نگاه دیگران ببیند و در دیدگاه ایشان مشترک باشد و الزاماً با دیدگاه همه موافق نیست. ایده‌هایی برای عمل : هنگامی که برای یکی از همکارانتان مشکلی پیش می‌آید به دوستان و همکاران کمک کنید تا آگاه‌تر باشند. به یاد داشته باشید که بیشتر افراد به اندازه شما از توان پی بردن به احساسات دیگران برخوردار نیستند. هدفمند (Focus) : به کدام سو می‌روم؟ این سوالی است که او از خود می‌پرسد. او هر روز این سوال را از خود می‌پرسد. در حالی که با گونه توانمندی تمرکز گرای خود هدایت می‌شود به مقصدی روشن نیاز دارد، با از دست دادن مقصد و هدف، زندگی و کار با سرعت برایش دلسرد کننده می‌شوند. از این رو هر سال، هر ماه و حتی هر هفته اهدافی را برای خود تعیین می‌کند. ایده‌هایی برای عمل : هنگامی که اهدافی را تعیین می‌کنید خود را وادار کنید که مهلت زمانی و سنج‌هایی را نیز در نظر بگیرید. این ابزارها به شما کمک خواهد کرد تا به پیشرفت خود پی ببرید. آینده‌نگر (Futuristic) : او از آن دسته از افرادی است که دوست دارد به آینده نگاه کند و با خود بگوید: عالی نخواهد بود اگر ...؟. آینده او را مجذوب خود می‌کند. گویی تصویری از آینده بر روی دیوار نقش بسته و او جزئیات را در آن می‌بیند. و این جزئیات او را به جلو به سوی فردا می‌رانند. ایده‌هایی برای عمل : در پی کارهایی باشید که بتوانید ایده‌های خود را درباره آینده ارائه کنید. برای مثال ممکن است در شرایط کارآفرینی یا شروع یک کسب و کار باشید. همسازی (Harmony) : او در پی توافق است. هنگامی که می‌داند که افراد پیرامونش از دیدگاه‌های گوناگون برخوردارند می‌کوشد تا موضوعی مشترک را بیابد. می‌کوشد تا آنها را از رو در رویی با یکدیگر باز دارد و به سوی هم‌نوایی هدایت کند. ایده‌هایی برای عمل : از انجام کارهایی که به صورت روزمره شما را با دیگران رو در رو می‌کند پرهیز کنید به عنوان مثال فروشنده‌گی براساس بازاریابی تلفنی با مشاغلی که در محیط‌های بسیار رقابتی انجام می‌شوند سبب دلسردی یا ناراحتی شما خواهند شد. خیال پرداز (Ideation) : ایده‌ها او را مجذوب می‌کنند. ایده چیست؟ ایده مفهومی است که بیشتر رویدادها را به بهترین شکل تشریح می‌کند. هنگامی که در می‌یابد که در پس هر پیچیدگی مفهومی ساده و زیبا است که چگونگی هر چیزی را تشریح می‌کند. خرسند می‌شود. ایده‌هایی برای عمل : به دنبال حرفه‌ای باشید که برای ایده‌هایتان به شما اعتبار دهند و پول پرداخت کنند. بازاریابی، تبلیغات، روزنامه‌نگاری، طراحی و یا طراحی محصولات جدید نمونه‌هایی از این حرفه‌ها به شمار می‌روند. در برگیرنده (Includer) : «دایره را بزرگ کنید» این فلسفه‌ای است که او زندگی‌اش را با آن هماهنگ خواهد ساخت و وی می‌خواهد دیگران را درگیر کند و سبب شود که ایشان حسن کند که عضوی از گروه هستند. ایده‌هایی برای عمل : کارهایی را در نظر بگیرید که در آنها بتوانید مسئولیت ارائه نظرات کسانی را بر عهده بگیرید که معمولاً حرفشان شنیده

نمی‌شود نمایندگی این افراد رضایت زیادی را برای شما ایجاد خواهد کرد. فرد گرا (Individvalization): توانمندی فرد گرایي اورا به سوی کنجکاوای درباره ویژگی های منحصر به فرد هر نفر هدایت خواهد کرد. ایده هایی برای عمل: □ شغل هایی را بر گزینید که توانمندی فرد گرای شما به کار گرفته و تحسین شود. مشاوره، سرپرستی، آموزگاری نگارش مقاله هایی درباره علاقه های انسان یا فروش، نمونه هایی از این شغل ها به شمار می‌روند. توانایی شما در دیدن افراد به عنوان فردی منحصر به فرد توانمندی ویژه ای است. بایگان (Input): او کنجکاو است. همه چیز را گردآوری می‌کند ممکن است به گردآوری اطلاعات، واژه ها، حقایق، کتاب ها و گفته های دیگران بپردازد یا ممکن است اشیایی قابل لمس چون پروانه ها، کارت های بیس بال، عروسک ها سفالی یا تصاویر قدیمی را گردآوری کند. هر آنچه که توجه اش را جلب کند گردآوری می‌کند. ایده هایی برای عمل: □ به دنبال شغل هایی باشید که بتوانید هر روز اطلاعات جدیدی را به دست آورید. آموزگاری، تحقیقیاً روزنامه نگاری مثال هایی از این مشاغل به شمار می‌روند. خرد ورز (Intellection): او تفکر را دوست دارد. فعالیت ذهنی را دوست دارد. دوست دارد که ماهیچه های مغز خود را ورزش و آنها را در جهات مختلف تمرین دهد ممکن است که این نیاز به فعالیت های ذهنی تمرکز یابد. ایده هایی برای عمل: □ تحصیل در رشته های فلسفه، ادبیات یا روان شناسی را آغاز کنید یا ادامه دهید. همیشه از موضوعاتی که تفکران را تحریک کند لذت خواهید برد. یاد گیرنده (Learner): او آموختن را دوست دارد. موضوعات مورد علاقه وی برای یاد گیری بیشتر به توانمندی ها و تجربه های دیگرش بستگی دارد. ولی موضوع هر چه که باشد او به سوی فرایند یاد گیری کشیده می‌شود. فرایند یاد گیری بیش از محتوی و نتایج رای او هیجان انگیز است. ایده هایی برای عمل: □ نحوه یاد گیری خود را بهبود بخشید. برای مثال ممکن است که درس دادن بهترین روش برای یاد گیری شما باشد اگر چنین است به دنبال فرصت هایی باشید که مطالب را برای دیگران ارائه کنید. ممکن است که از طریق تامل و اندیشه در محیطی آرام به خوبی یاد بگیرید. اگر چنین است اوقات آرامی را برای خود ایجاد کنید. بیشینه ساز (Maximizer): او در پی تعالی است و میانه اورا راضی میکند. برای بالاتر بردن چیزی که در زیر سطح متوسط قرار دارد تا سطح متوسط به کوشش فراوان نیاز است واز دیدگاه او این کار ارزش ندارد. تغییر چیزی قوی به چیزی ممتاز نیز به همان اندازه کوشش نیاز دارد ولی از دیدگاه او بسیار هیجان بر انگیز است. ایده هایی برای عمل: □ به دنبال کارهایی باشید که بتوانید به پیشرفت دیگران سرعت بخشید در کارهای مربی گری، مدیریت و راهنمایی یا آموزگاری تمرکز شما بر توانمندی های دیگران به سود آنها خواهد بود از آنجا که برای بیشتر افراد دشوار است که نقاط قوت خود را توضیح دهند. کمک به آنها را با تشریح توانمندی هایشان آغاز کنید. مثبت نگر (Positivity): او بسیار از دیگران تعریف و تمجید می‌کند و همواره در پی ویژگی ها و جنبه های مثبت است. برخی اورا شنگول می‌نامند. دیگران نیز فقط آرزو می‌کنند که ای کاش لیوان آنها هم مثل لیوان او پر بود در هر حال همه می‌خواهند او باشند. از آنجا که اشتیاقش همه گیر است، دنیای پیرامون او بهتر به نظر می‌رسد. ایده هایی برای عمل: احتمالاً در تمام کارهایی که باید دید مثبت داشته باشید عالی خواهید بود آموزگاری، فروشنده گی، کارآفرینی یا رهبری به بهترین وجه به نتایج چشمگیر منتهی خواهد شد. معاشرتی (Relator): این گونه توانمندی نگرش او به ارتباط با دیگران را تشریح می کند. به زبانی ساده، معاشرت او را به سوی افرادی می‌کشاند که وی آنها را از پیش می‌شناخته، الزاماً از ملاقات افراد جدید خجالت نمی‌کشد در حقیقت ممکن است توانمندی های دیگری داشته باشد که سبب شود که از شور و شوق ناشی از تبدیل غریبه ها به دوست لذت برد. ولی از بودن در کنار دوستان صمیمی خود احساس توانمندی و لذت بسیار خواهد کرد. ایده هایی برای عمل: □ کاری پیدا کنید که در آنجا همه را به دوستی تشویق کنید. شما در سازمان های خیلی رسمی خوب کار نخواهید کرد. در مصاحبه های شغلی درباره سبک کار و فرهنگ شرکت پرسید. پاسخگویی (Responsibility): توانمندی او در پاسخگویی وی را وادار می کند تا مالکیت روانشناختی هر چه که تعهد می‌کند را بپذیرد. و صرف نظر از بزرگی یا کوچکی تعهد به اندازه

ای از نظر حسی به آن وابسته می‌شود که تا پایان، کار را دنبال خواهد کرد. شهرت او به آن وابسته است. اگر به دلایلی نتواند از عهده‌اش برآید خود به خود در پی راههایی خواهد بود تا کار را به دیگری بسپارد. ایده‌هایی برای عمل: □ هنگامی که در جستجوی کار هستید بر حس مسئولیت خود تأکید کنید. در زمان مصاحبه‌ها، علاقه خود به پذیرش مسئولیت، موفقیت یا شکست پروژه‌ها را تشریح کنید و بیزاری شدید خود از کارهای ناتمام و احساس نیاز به درست انجام دادن کارها در هنگام برآورده نشدن الزامات را بیان کنید. حلال مشکلات (Restorative): او دوست دارد که مشکلات را حل کند. هر شکستی که گروهی را دلسرد می‌سازد به او انرژی می‌دهد. از چالش تحلیل نشانه‌ها، شناسایی اشتباهات و پیدا کردن راه حل‌ها لذت می‌برد. ایده‌هایی برای عمل: □ به دنبال کارهایی باشید که در آن برای حل مشکلات به شما حقوق بدهند یا موفقیت شما به توانایی در حل مشکلات بستگی داشته باشد. مشاغلی چون پزشکی، مشاوره، برنامه‌نویسی کامپیوتر یا خدمات مشتری می‌تواند برایتان جالب باشد. متکی به نفس (Self Assurance): این گونه توانمندی به توانمندی در اعتماد به نفس شبیه است. او در عمیق‌ترین قسمت ضمیر خود به توانمندی‌هایش وفادار است. می‌داند که می‌تواند. می‌تواند که ریسک پذیر باشد. ایده‌هایی برای عمل: □ به دنبال شرایطی باشید که به دلیل شروع یا راه‌اندازی یک وضعیت از قواعد نوشته شده پیروی نکند. هنگامی که از شما خواسته شود که تصمیم‌های بسیار بپذیرید به بهترین شکل عمل می‌کنید. ارجحندی (Significance): او می‌خواهد برای دیگران مهم باشد. به بهترین کلام می‌خواهد که قدرش را بدانند. می‌خواهد که به حرفش گوشش کنند. بهترین باشد. معروف باشد. به ویژه دوست دارد که به خاطر توانمندی‌های منحصر به فردی که دارد معروف باشد و از او قدردانی کنند. ایده‌هایی برای عمل: □ شغل‌هایی را انتخاب کنید وظایف و فعالیت‌هایتان را خودتان تعیین کنید. از شفاف سازی همراه با استقلال لذت خواهید برد. راهبردی (Strategic): این گونه توانمندی او قادر می‌سازد که در میان بی‌نظمی‌ها بهترین مسیر را بیابد. این مهارتی نیست که بتوان آموخت. بلکه روش مشخصی از تفکر است و دیدگاه ویژه و وسیع به جهان. این دیدگاه به او امکان می‌دهد که در شرایطی که دیگران فقط پیچیدگی‌ها را می‌بینند. بتواند الگوها را مشاهده کند. ایده‌هایی برای عمل: □ زمانی را برای تفکر و اندیشه کامل درباره هدفی که دستیابی به آن برگزیده‌اید را در نظر بگیرید. به یاد داشته باشید که صرف این زمان برای تفکر استراتژیک اهمیت دارد. حمایت جویی (Woo): این توانمندی به مفهوم جلب پشتیبانی دیگران است. او از چالش ملاقات با افراد جدید و جلب دوستی ایشان لذت می‌برد. غریبه‌ها به ندرت از او می‌هراسند. در عوض می‌تواند برایش انرژی‌زا باشند. او به سوی آنان کشیده می‌شود. می‌خواهد که نام‌های ایشان را بیاموزد. از آنها پرسش‌هایی را پرسد و زمینه علاقه‌های مشترک میان خود و ایشان را پیدا کند. ایده‌هایی برای عمل: □ حرفه‌ای برگزینید که بتوانید در طول روز با افراد بسیاری در تعامل باشید. عنوان تحقیق: کشف توانمندی‌های منابع انسانی و بکارگیری آن نگارنده: تام رث (سازمان گالوپ) گردآورنده: محسن خداینده یامی زیر نظر استاد محترم: جناب آقای مهدی یار احمدی مترجم: علی پورقاسمی ناظرین علمی: محمد حسن امامی، مجید سرایداران وضعیت نشر: اصفهان: اندیشه گستر، ۱۳۸۸ مشخصات ظاهری: ۱۵۰ ص، جدول وضعیت فهرست نویسی: فیبا رده بندی کنگره: HD۵/۵۰/ ر ۲ ک ۵ ۱۳۸۸ رده بندی دیویی: ۳۱۴/۶۵۸ شماره کتابشناسی ملی: ۹۶۶۴۷۸۱

چین از جنگ جهانی به بعد

۳۹۰، ۰۷:۴۵

چین از جنگ جهانی به بعد
نویسنده: مایکل وی. آزرکان

ترجمه ی رضا علیزاده- چاپ اول، ۳۰۰۰ نسخه - چاپ شمشاد- گردآورنده: حسین پریمی - پیشگفتار: انقلاب ادامه دار: انقلاب

ها دو نوع دارند. یکی انقلابی است که از نیروی قهرآمیز برای به دست گرفتن کنترل سیاسی یک کشور استفاده می‌کند. اما انقلاب همچنین می‌تواند وقتی روی دهد که رهبران سیاسی یک ملت تغییراتی عمده و بنیادی در اقتصاد یا قوانین اجتماعی کشور به وجود آورند. از پایان جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵ به بعد مجموعه‌ای از این دو گونه انقلاب چهره‌ی چین را به طرز اساسی متحول کرده است. مهم‌ترین انقلاب، پیروزی حزب کمونیست چین در یک جنگ داخلی طولانی و خونین برای به دست گرفتن کنترل سیاسی چین بود. مائو تسه تونگ مهم‌ترین رهبر نظامی و سیاسی بود که در پیروزی حزب کمونیست و تأسیس جمهوری خلق چین در اول اکتبر ۱۹۴۹ نقش داشت. در سال ۱۹۴۹ از مائو پرسیدند برای بهتر کردن وضع زندگی جمعیت ۵۵۰ میلیون نفری کشورش چه خواهد کرد. جواب مائو ساده بود: «ما چطور تغییر خواهیم کرد؟ کشور را باید ویران کرد و از نو ساخت.» کمونیسم همچنین نوعی نظام اقتصادی است که در آن دولت و نه افراد مالکیت و اختیار زمین‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و صنایع را در دست دارد. انتقال تدریجی به کمونیسم حزب کمونیست چین تنها حزب قانونی چین است و اختیار کامل را برای اداره‌ی کشور دارد. اگر چه کمونیست‌ها قدرت آن‌ها را داشتند که چین را بلافاصله به جامعه‌ای کمونیستی تبدیل کنند، تصمیم گرفتند که این کار را به صورت تدریجی انجام دهند تا به مردم زمان داده شود تا از دو دهه جنگ و درگیری به خود آیند. کمونیست‌ها تغییرات مثبت را نیز انجام دادند، مثل ممنوعیت فروش تریاک و دیگر مواد مخدر، رو سپیگری و قمار را ایجاد کردند. آن‌ها همچنین برده‌داری را غیر قانونی اعلام کردند. جمهوری چین نظام تحصیل رایگان را به راه انداخت و تا سال ۱۹۵۲ حدود شصت درصد کودکان به مدرسه می‌رفتند. بنیادی‌ترین تغییرات کمونیست‌ها در سه سال اول حکومتشان در نواحی روستایی چین بود. کمونیست‌ها با دادن زمین به مردم برای کشاورزی زندگی را دچار تحول کردند. اقتصاد کمونیستی چین به دلیل به اتحاد شوروی رو کرد که ایالات متحده، بریتانیای کبیر و دیگر کشورهای ثروتمند مخالف کمونیسم بودند. در سال ۱۹۴۹ مائو اولین سفر خارجی خود را انجام داد و برای دیدار با استالین رهبر شوروی روانه‌ی مسکو شد. آن دو با هم پیمان اتحاد و کمک‌های دوجانبه‌ای را به امضا رساندند که مطابق آن شوروی سیصد میلیون دلار برای کمک به چین پرداخت کرد. مائو متقاعد شد زمان تکمیل انتقال اقتصادی به کمونیسم فرا رسیده است. چین تصمیم گرفت اقتصاد اتحاد شوروی سوسیالیستی را الگوی خود قرار دهد. مطابق الگوی شوروی، دولت مالک تمام کسب و کارها و صنایع بود و کشاورزی به جای آن که به دست کشاورزان منفرد باشد، در واحدهای بزرگ انجام می‌گرفت. جمهوری خلق چین الگوی شوروی را در پنج ساله‌ی ۱۹۵۳ تا ۱۹۵۷ به اجرا گذاشت. دولت اختیار و کنترل تمام صنایع و کسب و کارهای عمده را به دست گرفت. در طی این دوران چین توانست تولید آهن، فولاد و دیگر محصولات مهم را افزایش دهد. برنامه پنج ساله تقریباً به همه فایده رساند. اما چون برخی کشاورزان هنوز سود کسب می‌کردند، مائو نگران شد که نکند چینی‌ها دوباره به کاپیتالیسم برگردند، افکار مائو زمینه را برای دومین برنامه‌ی پنج ساله «۱۹۵۸-۱۹۶۲» مهیا کرد. این برنامه‌ی «جهش بزرگ به جلو» نامگذاری شده بود، جمهوری چین را دچار شدیدترین بحران تاریخ خود کرد. جهش بزرگ تغییرات بنیادی اقتصادی که مائو ترتیب داده بود تا اندازه‌ای به سبب ناشکیبایی او برای تبدیل اقتصاد چین به یکی از قدرتمندترین اقتصادهای جهان بود. قحطی و ناکامی‌های اصلی جهش بزرگ این بود که از بزرگ‌ترین توان چین، یعنی نیروی کار عظیم آن، بد استفاده کرد و کارگران را در پروژه‌هایی که اغلب در رسیدن به اهداف خود شکست می‌خورند، به انجام دادن کارهایی تقریباً ناممکن واداشت. کارگرانی که سد می‌ساختند، مجبور بودند صد ها تن خاک و گل را در سبد‌هایی روی پشت خود حمل کنند. وقتی یک کمون می‌خواست مزرعه را برای کار خشک کند، کارگران باید با ابزارهای دستی چهار کیلومتر زیر مزرعه تونل بزنند. بدترین نحوه‌ی استفاده از نیروی کار چین این بود که بسیاری از روستاییان را برای انجام کارهای دیگر منتقل کردند، در حالی که نیروی کار آن‌ها در مزارع مورد نیاز بود. مورخان اکنون برآورد کرده‌اند که حدود ۲۰ میلیون چینی در جریان قحطی از سال ۱۹۵۸ تا اوایل سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ جان سپرده‌اند. مقامات کمونیست از گسترش فاجعه

خبر دارشدند اما از نقد کردن جهش بزرگ وحشت داشتند، چون می ترسیدند این به معنی حمله به به ایده های مائو باشد. اما در ۱۹۵۹ دهوای به خود جرئت داد و این برنامه ها در اجلاس حزب کمونیست غیر واقع بینانه خواند. مائو عصبانی بود از این که کسی جرئت کرده است در درستی ایده های او شک کند، اما مسئولیت شکست را پذیرفت. بعد از آن اجلاس، حزب کمونیست چین از جهش بزرگ عقب نشینی کرد. تبدیل چین به قدرت نظامی و سیاسیکجنگ جهانی دوم کشورهای آسیایی را متلاشی شده و ضعیف بر جا گذاشت. حتی ژاپن که ده ها سال بر آسیا تسلط داشت دیگر قدرت پیشینش را از دست داده بود. چین زمانی قرتمندترین کشور آسیا بود. خلق چین پس از جنگ، با شتاب به سوی بازیابی به سوی بازیابی برتری نظامی و سیاسی بر همسایگانش حرکت کرد. ارتش آزادی بخش خلق یکی از قوی ترین ارتش های جهان بود شدت گرفتن جنگ سرد کشمکش سیاسی، اقتصادی و نظامی در نیمه یدوم قرن بیستم میان کشورهای کمونیست و کشورهای سرمایه داری بود. این تعارض در پایان جنگ جهانی دوم، وقتی اتحاد شوروی خواستار قلمروی شد که در نبرد بر ضد آلمان و ژاپن به دست آورده بود آغاز شد. حکومت می کرد. کره در شبه جزیره ای جای دارد که از ساحل شمال شرقی چین به سمت جنوب کشیده شده است. ژاپن بر کره وقتی ژاپن در ۱۹۴۵ تسلیم شد، سربازان اتحاد شوروی و ایالات متحده هریک نیمی از کره را اشغال کردند. وقتی هردو طرف از دست کشیدن از نواحی تحت کنترل خود سرباز زدند، تصمیم گرفتند که کشور را در طول مدار ۳۸ درجه به کره ی شمالی و جنوبی تقسیم کنند. در پنج سال بعدی دو کره در صلح، اما تنش در کنار هم به سر می بردن. ولی وقتی چین کوئومیتانگ را شکست داد، کیم رهبر کره شمالی تصمیم گرفت کشور را یکپارچه کند. ورود چین به جنگحمله ی کوبنده و غافلگیرانه کره شمالی به این کشور امکان داد که سربازان کره ی جنوبی و مستشاران آمریکایی آن ها را شکست دهد و کنترل بخش اعظم کره جنوبی را به دست بگیرد. اما نیروهای سازمان ملل متشکل از سربازان ایالات متحده و دیگر کشورها در کره جنوبی پیاده شدند و متجاوزان را به آن سوی مدار ۳۸ درجه عقب راندند و حتی به کره شمالی نیز متجاوز کرد مائو در مواجهه با تهدید شکست کره شمالی، مقامات بلند پایه ی حزب کمونیست چین را برای مشورت درباره ی اقدامی که باید صورت بگیرد، فرا خواند. چندین تن از رهبران بر این نظر بودند که جنگ برای چین فاجعه بار خواهد بود، به هر حال مائو رهبران را متقاعد کرد تا به کره ی شمالی کمک کنند. تبدیل چین به قدرتی جهانی دو هفته بعد سیصد هزار سرباز چینی وارد کره ی شمالی شدند و در نبردهای مجزا، جنگ علیه سربازان سازمان ملل و کره جنوبی را آغاز کردند. و در عرض چند هفته چینی ها آن ها را وادار به عقب نشینی به کره جنوبی کردند. جنگ تا برقرار شدن آتش بس ادامه پیدا کرد، و هیچ یک از طرفین پیروزی عمده ای به دست نیاوردند. چین پس از نبرد با ایالات متحده و رسیدن به نتیجه ی مساوی، حیثیت و آبرویی عظیم به دست آورد. و مداخله چین در کره و اولین پیروزی هایش بر نیروهای مک آرتور چین را به قدرتی جهانی تبدیل کرد کمک چین به همسایه ی کمونیست زمانی که چین در اواخر دهه ی ۱۹۴۰ در حال پیروزی در جنگ داخلی بود، کمونیست ها در کشور همسایه ویتنام نیز برای به دست آوردن استقلال سرزمینشان می جنگیدند. وضع در ویتنام با چین فرق داشت، چون فرانسوی ها به عنوان بخشی از مستعمره ای که هندوچین نامیده می شد بر ویتنام حکومت می کردند. ویتنامی ها به رهبری هو شی در تلاش بودند که فرانسوی ها را بیرون کنند و خود حکومت رابه دست بگیرند. در سال ۱۹۵۰ چین اولین کشوری بود که جمهوری دموکرات ویتنام را، کشوری کمونیستی که هو می کوشید تأسیس کند، به رسمیت شناخت. چین همچنین سلاح و دیگر ملزومات مورد نیاز را در اختیار هو شی قرار دهد تا جنگ ویتنام را برای استقلال پیش برد. فرانسه در ۱۹۵۴، در پی شکست غیر منظره در دین بین فو، تسلیم را پذیرفت. تبدیل شدن چین به قدرت امیدر اواخر دهه ی ۵۰ جمهوری خلق چین برنامه ی خود را برای ساخت بمب اتمی آغاز کرد. گمان می رود که چین بیش از چهار میلیارد دلار را ظرف چند سال بعد هزینه ی ساخت چنین سلاحی کرد. چین نخستین بمب اتمی اش را در ۱۹۶۴ در لوپ نو در صحرای گویی آزمایش کرد. تغییر دادن افکار و عقاید مردمانقلابی که مائو برای مردم ارمغان آورد، به شکل کمونیستی حکومت

و اقتصاد بسنده نکرد. مائو همچنین می خواست عقاید مردم چین را در همه چیز از مذهب گرفته تا زندگی خانوادگی تغییر دهد. مائو عاشق انقلاب فرهنگی بود، زیرا این ماجرا او را به یک بت تبدیل کرد. وقتی حزب کمونیست حکومت را در دست گرفت، همه را مجبور به فرا گرفتن ایدئولوژی کمونیستی کرد؛ افکاری از این دست را در مدرسه می آموختند و بزرگسالان آن را سر کار یاد می گرفتند. کمونیست ها مردم را مجبور می ساختند تا عقاید سنتی خود را رها کنند، عقایدی که باعث میشد مردم چنان که باید و شاید خود را وقف کمونیسم نکنند. برای مثال آن ها مخالف مذهب بودند چون نمی خواستند مردم مذهب را مهم تر از کمونیسم بدانند. آن ها همچنین کوشیدند تا طرز فکر مردم را نسبت به خانواده تغیی دهند. در چین مردم همیشه خانواده را مهم ترین چیز در زندگی شان می دانستند. پذیرش رهبری جدید از طرف مائو کم کم به نخست وزیری چوئن لای، آدم معتدلی که سبب احترام همگان در قدرت مانده بود، اتکا کرد. چوئن مائو را متقاعد کرد که افراط در انقلاب فرهنگی باعث برکناری بسیاری از مقامات با کفایت شده است که گنهکار مجرم نبوده اند. مائو و چو چند صد نفر از مقامات پیشین، از جمله دنگ شیائوپینگ را که از سال ۱۹۵۶ تا ۱۹۶۷ دبیر کل حزب چین کمونیست چین بود، برای کمک به گرداندن کشور بر سر کار بازگرداند. آدم معتدلی همچون چوئن و دنگ همیشه عقل سلیم را به ایدئولوژی کمونیستی در حکومت ترجیح می دادند. دنگ از رهیافت عملگرایانه استفاده کرده بود تا تغییراتی را در جهت اصلاح سیاست های فاجعه بار اقتصادی جهش بزرگ به جلو مثل کوچک کردن کمون های غول آسا انجام دهد. اما عدم تعهد دنگ به آرمان های کمونیستی باعث شد بود که گارد های سرخ در سال ۱۹۶۶ به او آنگ دشمن دولت را بزنند. دنگ از مقامات سیاسی خود خلع و به مناطق روستایی استان کیانگسی تبعید شد و در آنجا با کاشت سبزیجات و پرورش مرغ و خروس زنده ماند. چوئن در ۱۹۷۳ دنگ را به پکن بازگرداند. ظرف یک سال دنگ در گرداندن امور کشور و در مقام معاون اجرایی نخست وزیر مشغول خدمت بود؛ او به عضویت پولیت بورو و رئیس ستاد ارتش آزادی بخش خلق منصوب شد. او از اندازه ی ارتش آزادی بخش کاست تا تهدید کم تری برای حکومت غیرنظامیان باشند. او و چوئن چهار برنامه ی مدرن سازی برای تقویت اقتصاد چین طراحی کردند. ورود دوباره چین به جامعه ی جهانی در سال ۱۹۷۰ چوئن پنهانی با ایالات متحده برای برقراری روابط دیپلمات تماس گرفت. دو کشور پیغام های دیپلمات رد و بدل کردند و در سال ۱۹۷۱ هنری وزیر امور خارجه امریکا سفری پنهانی به پکن کرد. چوئن و هنری جزئیات دیدار نیکسون رئیس جمهور امریکا را برای سال بعد تنظیم کرد. نیکسون ضد کمونیست سر سختس بود، اما مثل مائو فکر می کرد اتحاد دو کشور می تواند در سر کله زدن با اتحاد شوروی سودمند از آب در آید. وقتی نیکسون در ۱۹۷۲ در پکن فرود آمد و با چوئن دست داد، چوئن به او گفت: «دست دادن با تو این اقیانوس پهناور را پر کرد، اقیانوس عدم ارتباط بیست و پنج ساله». این دست دادن نمادی بود از رابطه جدید میان دو کشور. پایان عصر مائو دیدار مائو با نیکسون کمک کرد تا چین از انزوای خود بیرون بیاید. این یکی از آخرین پیروزی های شخصی مائو بود، چون او بیماری های متعددی مبتلا شده بود. وقتی نیکسون با مائو احوال پرسی کرد، به گفت: «خیلی صحیح و سالم به نظر می رسی.» مائو در جواب گفت: «ظاهر فریبنده است.» مائو از هم اکنون دچار پارکینسون شده بود و قلبش ضعیف بود و به خاطر اعتیاد به سیگار در بخش اعظمی از طول زندگی اش بیماری های تنفسی داشت و به سبب ابتلای به آب مروارید بینایی اش را از دست می داد. در چند سال بعد مائو به سبب سکته، که او را نیمه فلج کرد و فهمیدن سخنانش را دشوار ساخت، بسیار ضعیف شده بود. وقتی چوئن در سال ۱۹۷۶ پس از چهار سال دست و پنجه نرم کردن با بیماری سرطان در گذشت، نبرد قدرت شدت گرفت. فراکسیون میانه روها وقتی مائو بر خلاف انتظارات هواگوفنگ را به جای دنگ به جانشینی چوئن در پست نخست وزیری انتخاب کرد، ضربه ی سختی خوردند. گمان می رود هواگوفنگ را که سیاستمداری تازه کار بود، به این سبب برگزید که هیچ یک از دو فراکسیون را خشمگین نکند. هر چند در اوایل صدها هزار نفر از مردم مراسمی را در قدردانی از چوئن در میدان نیان آنمند برگزار کردند، تندروها خشمگین از نمایش حمایت از چوئن دستور دادند تا شبه نظامی های مسلح با خشونت

جمعیت را متفرق کند؛ آن‌ها صد‌ها تن را کشتند و زخمی کردند. جیان چینگ، دنگ را مقصر این بی‌نظمی‌ها قلمداد کرد و دنگ از تمام مقام‌های سیاسی خلع شد و به گوانگ ژو در جنوب چین گریخت. وقتی مائو هوا گوفنگ را انتخاب کرد، به او گفت: «وقتی تو بر سر قدرت باشی خیال من راحت است.» مائو می‌دانست که دارد می‌میرد و خیال می‌کرد انتخاب بینایی او می‌تواند جلوی جنگ قدرتی را که به چین صدمه می‌زد بگیرد. سلامت مائو همچنان رو به وخامت می‌رفت و در اواخر سال ۱۹۷۶ سخته قلبی شدیدی کرد. او هفت روز بعد مرد. بازگشت دنگدنگ شیا نوپینگ مرد کوچک اندامی بود که فقط ۱۵۰ سانتی متر قد داشت، اما فرمانده نظامی قابل‌بود و در نبردهای بی‌پایان چین بر سر قدرت سیاسی کار آزموده شده بود و در نبردهای بی‌پایان چین بر سر قدرت سیاسی کار آزموده شده بود. دنگ در تلاش برای بازگشت به قدرت به پکن وقتی هزاران نفر از مردم در سال ۱۹۷۷ در اولین سالگرد مرگ چوئن در میدان تیان آنمن گرد آمدند پوسترهایی در ستایش از دنگ دیده شد. یک نفر در این مورد گفت وقتی دنگ بر سر کار بود، «موقعیت انقلابی فوق‌العاده و روحیه‌ها بالا بود.» در سال ۱۹۷۷ فشارهای عمومی و محرمانه از طرف دنگ برنم ریزی شد. و حامیان او هواگوفنگ را مجبور کردند که دنگ را دوباره به مقام‌هایی که پیش از دست داده بود، منصوب کند: معاون نخست وزیر، عضو پولیت بورو و رئیس کمیسیون امور نظامی. اما هواگوفنگ هنوز بسیار قدرتمند از دنگ بود و خود را متولی مائو نظریات مائو می‌دانست. او و دنگ بر سر اقتصاد و سیاست خارجی رویاروی هم قرار گرفتند. وقتی دنگ به قربانیان انقلاب فرهنگی کمک کرد تا به مقام‌های دولتی خود برگردند، آن‌ها هم متقابلاً از او حمایت کردند و پایگاه قدرت او بیشتر شد. به تدریج دنگ قدرت بیش‌تری از هواگوفنگ را از مقام نخست‌وزیری مجبور به استعفا کرد و زائو را به جای او گمارد. اگر چه دنگ اجازه داد حامیانی مثل زائو مقام‌هایی بالاتر از مقام خود او را در اختیار داشته باشند، اما قدرتمندترین رهبر چین از ۱۹۷۸ تا ۱۹۷۷ او بود. اقتدار او چنان زیاد بود که او را «رهبر عالی مقام» خطاب می‌کردند. دنگ از این قدرت برای تغییر چین استفاده کرد. دوران رونق وقتی دنگ به قدرت برگشت، انجام دان چهار نوسازی را که به سبب مخالفت کمونیست‌های افراطی کنار گذاشته شده بود، چهار نوسازی طراحی شده بود تا اقتصاد چین را در مجموع از طریق بهبود وضع کشاورزی، صنعت، دفاع ملی و علوم تقویت کند. اقتصاد چین از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۹ تولید ناخالص ملی چین سالانه ۲/۹ درصد افزایش یافت. رشد بنیادی در سرتاسر اقتصاد چین مدیون این علت‌ها بود: توسعه صنایع جدید، کار و کسب خصوصی، افزایش تولیدات کشاورزی، افزایش توریسم با آمدن صد‌ها هزار بازدیدکننده خارجی به کشوری سال‌ها درهای آن به روی بیگانگان بسته بود. این رشد اقتصادی به معنی دستمزد‌های بالاتر به خصوص در مناطق روستایی بود که هشتاد درصد از جمعیت چین در آنجا زندگی می‌کردند. دیگر اهالی مناطق روستایی هم از برنامه اقتصادی دنگ سود بردند. نواحی شهری هم از برنامه‌ی مناطق ویژه که چین برای توسعه اقتصادی اجرا می‌کرد، بهره‌مند شده بود. نظام اقتصادی دنگ به شدت بر سرمایه‌گذاری شرکت‌های خارجی متکی بود. این به معنی این بود که چین باید روابط دیپلماتیک‌اش را با کشورهای بهبود می‌بخشید. آغوش باز چین برای جهان به رغم تاریخی نیکسون رئیس‌جمهور آمریکا در سال ۱۹۷۲، دو کشور هنوز به سبب ادامه مناقشه به سبب تایوان، روابط دیپلماتیک معمولی برقرار نکرده بودند. با اینکه ایالات متحده تایوان را به عنوان بخشی از چین پذیرفته بود، اما هنوز متعهد به حمایت از آنها در برابر تجاوز چین بود. در سال ۱۹۷۷ کارتر رئیس‌جمهور آمریکا به مذاکرات با چین جانی تازه بخشید و در سال ۱۹۸۷ دو کشور به توافق رسیدند: ایالات متحده دیگر از تایوان دفاع نمی‌کرد، اما به فروش سلاح ادامه می‌داد تا تایوان بتواند از خود در برابر چین دفاع کند. چین و ایالات متحده روابط کامل دیپلماتیک را در سال ۱۹۷۹ از سر گرفتند. در اواخر همان سال دنگ نخستین رهبر چین بود که بعد از سه دهه از ایالات متحده دیدار کرد. دیدار نه روزه دنگ در ۲۸ ژانویه با پرواز او به واشنگتن برای ملاقات با کارتر شروع شد. روابط دیپلماتیک چین با دیگر کشورها در دوران حکومت دنگ صلح‌آمیز بود. یکی از این کشورها حتی درصدد جبران کار اشتباهی برآمد که چینی‌ها بیشتر از یک قرن خشمگین کرده بود. در سال ۱۸۴۰ بریتانیای

کبیر از برتری نظامی خود استفاده کرده بود تا چین را وادار کند بخشی از قلمرو خود از جمله جزیره ی هنگ کنگ و بخشی از چین جنوبی را به بریتانیا اجاره دهد. این اجاره نامه در سال ۱۹۹۷ به پایان میرسد دو کشور مذاکرات را در سال ۱۹۸۲ درباره ی چگونگی تحویل اراض شروع کردند و در سال ۱۹۸۴ توافق نامه ای را به امضا رساندند. معجزه ی اقتصادی چیندر طی سه دهه ی پس از آن که دنگ اصلاحات اقتصادی خود را در سال ۱۹۷۸ آغاز کرد، اقتصاد چین سالانه ده درصد رشد داشت، نرخ که آن را در طول تاریخ تمام کشورها در یک دوره دراز بی سابقه می دانند. بیشتر رشد مدیون ساختن کالاهایی بوده است که چین برای صادر کردن به دیگر کشور ها، چیزهایی مثل اسباب بازی، پوشاک و چوب گلف، تولید کرده است. در آمدی که صادرات ایجاد کرده بود، چین را در گون کرد. امروز یکی از ثروتمند ترین مناطق چین استان گوانگتوونگ، محل یکی از اولین مناطق ویژه ی اقتصادی است. اقتصاد چین همچنین در سایه ی مکانیزاسیون کشاورزی و روش های علمی برای کاشت محصول رشد کرده بود. دموکراسی محدود چین آزادی مردم چین محدود است. رهبران کمونیست مردمانی را که در سخنرانی ها، ملاقات چاپی و وبلاگ های اینترنتی از حکومت انتقاد می کنند، به مجازات می رسانند. کمونیست ها مخصوصاً از اینترنت هراس دارند، زیرا اینترنت راهی آسان برای تبادل نظر و اشاعه ی عقاید برای مردمی است که با حکومت مخالفند. مقامات چینی به شدت اینترنت را تحت کنترل و مراقبت دارند و گاه با تهدید فیزیکی مردم را از بکار گرفتن آن منع می کنند سیاست تک فرزندی در سال ۱۹۷۹ شروع شد، چون جمعیت چین چنان با شتاب افزایش می یافت که مقامات از ناتوانی در فراهم کردن خوراک یا تأمین اقتصادی این همه نفوس هراس داشتند در آن زمان شن مو هو معاون نخست وزیر گفت: «کمونیسم باید تنظیم تولید مثل انسان ها را ممکن سازد.» مقامات چینی هنوز مردمی را که بیش تر از یک فرزند دارند، با اخذ جریمه و محروم کردن آن ها از امکانات دولتی، از جمله تحصیلات رایگان برای فرزندان، مجازات می کنند. افراد ثروتمند و اعضای حزب هر چند سیاست تک فرزندی را نادیده میگیرند رهبران امروز چینگفته های جین تائو، رئیس جمهور چین و دبیر کل حزب کمونیست در سال ۲۰۰۷ در مراسم گشایش کنگره ملی حزب کمونیست چین نشان داد که مقامات چینی اصلاً حاضر به دان آزادی بیشتر به مردم نیستند. جین واژه دموکراسی را بیشتر از ۶۰ بار در سخنرانی دو ساعت و نیمش به کار برد، اما مواظب بود که بگوید دموکراسی «با خصوصیات چینی» که منظور از آن دموکراسی هدایت شده «زیر رهبری حزب کمونیست» است. اگر چه جین و دیگر رهبران همچنان به نادیده گرفتن خواست مردم چین برای دموکراسی ادامه می دهند. آن ها کم کم به دلواپسی های مردم در بعضی زمینه ها گوش می دهند. قرن چینی ها؟ در قرن ۲۱ ام توان اقتصادی از توان نظامی در قدرتمند ساختن یک کشور اهمیت بیشتری دارد. اقتصاد چین در سال های دهه ی ۱۹۹۰ به چنان رشدی دست یافت که خیلی با آغاز قرن ۲۱ در سال ۲۰۰۰ حدس می زدند که چین سرانجام قدرتمندترین اقتصاد جهان خواهد شد. انتخاب چین برای میزبانی المپیک تابستانی ۲۰۰۸ نشانه دیگری بود از تغییرات بسیاری که در چین در زمان تأسیس به وقوع پیوسته بود و تصویر جهانی جدید و اصلاح شده اش.

بی واسطه از دل

نویسنده: مایکل دل، کاترین فردمن

خلاصه کتاب: مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد- واژه نگار: بهارک فتح الله زاده- طراح جلد: ایثار کیانی- نوبت چاپ: اول پاییز ۸۰- شابک: ۹۶۴۷۰۹۲۰۷۵- خلاصه کتاب توسط ابراهیم اسمعیل زاده و فرشاد راسخی انجام شده است- نگاه کلی: کتاب حاضر شرح حال یکی از کار آفرینانی است که کار خود را از کودکی آغاز کرده و اکنون در سنین نوجوانی در رأس سازمان قرار دارد که یکی از بزرگترین مراکز اقتصادی جهان است. مایکل دل نویسنده کتاب ایده اولیه کارش را از فروش از فروش بی واسطه تمبر به سن ۹ سالگی فرا گرفت و با مونتازو فروش بی واسطه کامپیوتر در اتاق دانشجویی اش پی گرفته است. در این کتاب نویسنده تلاش

کرده است که خوانندگان را در جریان مراحل ایجاد و توسعه و دلایل موفقیت و شکست شرکت خود قرار دهد. مایکل دل در اثر خود ضمن شرح پاره‌ای تفاوت بنیادین شرکت دل با دیگران که پیروزی دل را تضمین کرده است می‌گوید: ما درسهای خود را از راهی دشوار که حاصل تجارب و آزمون خطاهاست آموخته‌ایم. شاید شما هم با مطالعه درس‌های ما، شایسته‌ای در زمینه ایجاد امتیاز رقابتی کارآمد برای کسب کارتان پیدا کنید. زندگی در محیط پویا و پرشتاب و انعطاف‌پذیر را تمرین کنید، زیرا چنین وضعی استثنایی نیست. برای کامیابی در تغییرات باید بدانید که چگونه به آنها همراه گردید و از آنها نیرو بگیرید. راهی دیگر وجود ندارد. دل در کتاب حاضر توضیح می‌دهد که چگونه با اجرای روش بی‌واسطه، مشتری محوری و توجه خاص به نیازها و پیشنهاد های مشتریان، بهره‌گیری از نیروهای هوشمند و ریسک‌پذیر، فروش از طریق اینترنت و استفاده صحیح از اطلاعات توانسته است شرکت خود را به مقام نخست در امریکا ارتقا دهد. علاوه بر این مدیریت استثنایی این مدیر کارآفرین موجب شد که شرکت دل از لحاظ فروش و رشد سالانه به ارقام استثنایی و پیروزی‌های بزرگ در جهان دست یابد. کتاب بی‌واسطه از دل در مجموع از دو بخش و پانزده فصل تشکیل شده است که نویسنده در هر فصل درس‌های جدیدی را به خواننده انتقال می‌کند نویسنده در بخش نخست شرح می‌دهد که چگونه راهبرد های رقابت از تجربه‌های خوب و بد، همراه با رشد، دگرگونی و رشد دوباره شرکت زاده شده و شکل گرفته‌اند. در بخش دوم خواننده خواهد دید که چگونه این راهبردها گسترش یافته‌اند و چگونه با یافتن راه‌های تازه، ترکیب فناوری با اطلاعات و خوشه‌چینی از ارتباطات بی‌واسطه با کارکنان، مشتریان و تامین‌کنندگان، دل توانسته است به یک امتیاز رقابتی حساس در میان شرکت‌های بزرگ دست یابد. کتاب حاضر با پیام‌های اثر بخش خود چراغ راهی است برای خوانندگان به ویژه مدیران و رهبران سازمان‌ها و بنگاه‌هایی که امید دارند که بنیادهای ماندگار را پی‌ریزند. فصل اول: زایش راهبردی بی‌واسطه از دلمن در دوازده سالگی نخستین بار به توانمندی و مزیت روش بی‌واسطه پی‌بردم. در آن زمان من و یکی از دوستانم به کرداوری و فروش تمبرهای یادگاری می‌پرداختیم. در خانه و در کنار مادر که کارگزار بورس بود با فرصت‌های اقتصادی، تورم، بحران نفتی، سرمایه‌گذاری و خلاصه مفاهیم و فرصت‌های اقتصادی آشنا شدیم. فعالیت‌های بعدی من در فروش و بازاریابی مرا از طرفی متوجه ضعف‌ها و کاستی‌های سیستم فروش و از طرفی دیگر امکانات تازه و راه‌های ناپیموده ساخت. با رواج رایانه شخصی در دهه هشتاد به آن روی آوردم رایانه مانند گردآوری تمبر، به زودی از حالت سرگرمی به شناسایی فرصت‌های اقتصادی تبدیل گردید. ابتدا به این فکر افتادم که با خرید قطعات رایانه به صورت کلی و بهای مناسب، به ارتقای سیستم رایانه‌های شخصی پردازم و آنها را بفروشیم، این کار برای ما سود فراوان داشت زیرا تولیدکنندگان رایانه محصول خود را فقط توسط واسطه می‌فروختند و در ثانی فروشندگان رایانه غالباً هیچ شناختی از رایانه نداشتند. با آغاز تحصیلات دانشگاهی از کسب کار دست نکشیدم، بلکه با بهره‌برداری از موقعیت‌های تازه آن را گسترش دادم. هر چند پدر و مادر امیدوار بودند که من نیز همانند برادرم از دانشجویان ممتاز تکزاس شوم. پس از ثبت یک شرکت کامپیوتری در سال ۱۹۸۴ و نشر آگهی در روزنامه، مشتریان بیشتری جلب این شرکت شدند و فروش ماهیانه شرکت بین ۵۰ تا ۸۰ هزار دلار رسید. در صورتی که سرمایه اولیه آن ۱۰۰۰ دلار تعیین شده بود با گسترش فعالیت شرکت رایانه دل را در زمینه تولید رایانه شخصی ثبت نمودم و محل شرکت را از خوابگاه دانشجویی به دفتر کاری در بخش تجاری شهر اوستین انتقال دادم و به ناچار تحصیل دانشگاهی را ترک کردم. پیامد های نشان داد که فعالیت شرکت بسیار بهنگام آغاز شده بود. اما از آنجا که می‌خواستیم با آی بی ام رقابت کنیم، تصمیم گرفتیم که وارد تولید رایانه شوم. فصل دوم: مشکلات رو به رشد یکی از درس‌های که آموختم نسبت سختی و فشار با میزان یادگیری بود. هر چه بیشتر اشتباه می‌کردم، پرشتاب‌تر می‌آموختم. کوشیدم تا مشاوران هوشمند را گرد خود آورم و یک اشتباه را دوبار تکرار نکنم. کسب کار ما رشد سریعی داشت از آپارتمان ۹۳ مترطرف یکسال به تدریج به مکانی ۲۵۰۰ متر مربع زیر بنا نقل مکان کردیم که آن هم دو سال بعد برایمان کوچک شده بود. بسیاری عوامل شکل‌دهنده فرهنگی سازمانی ما در این دوره بوجود آمد، آن

روزها شرکت ما وضعیت خطیر و متزلزل داشت. از این رو تنها کسانی را به همکاری می پذیرفتیم که ماجراجو، با استعداد و با تحرک باشند. از آغاز فعالیت، با همه امور کاربردی برخورد میکردیم و به دنبال کارآمدترین راه بوریم. پیوسته با خود در حال چالش بودیم و میخواستیم بیشتر رشد کنیم و خدمات بیشتر به مشتریان بدهیم. هر هدف تازه ای که برمی گزیدیم به آن نایل می شدیم، یکدیگر را تشویق میکردیم و به سوی هدف تازه تری می شتافتیم. از دید من تولید بر پایه خواست واقعی مشتری، بسیار بهتر از اندیشیدن بجای آنان و ساخت چیزهای است که گمان میکنیم آنها می خواهند. از دیدگاه آغازگر راهبردی شد که آنان را الگوی بی واسطه می نامیم. الگوی بی واسطه بر پایه فروش بی واسطه سازمان یافته است، بر پایه گوش فرا دادن به مشتریان، پاسخ به آنها و تحویل فرآورده ای که خواسته اند، استوار بوده است. ارتباط بی واسطه و مستقیم نخست از راه تماس تلفنی، سپس گفتگوی رودر رو و اکنون از راه اینترنت- به ما امکان داده است تا از باز خورد بهنگام و دیدگاه واقعی مشتریان در بهسازی فرآورده های حال و آینده بهره بگیریم. شرکت های دیگر بر اساس پیش بینی نیاز مشتریان محصولات را تولید و عرضه میکنند، اما ما از پیش می دانیم که مشتریان چی می خواهند و خواسته او را عملی میکنیم، بخاطر نداشتن هزینه انبار داری و پخش توسط واسطه ها، ما میتوانیم خدمات شایسته تر و ارزش بیشتری را سریع تر به مشتریان عرضه کنیم. تماس های طبیعی و واقعی مشتری به ما کمک میکند که همواره نبض بازار را در دست داشته باشیم و به فناوری مورد نیاز و علاقه مشتریان تکیه کنیم. کیفیت یکی دیگر از عوامل تمایز ما با دیگران بود. ما پیوسته تأمین کنندگان را به رعایت استانداردهای مورد نیازمان ترغیب میکردیم. شرکت در نمایشگاه سالانه کامدس در سال ۱۹۸۶ و عرضه رایانه شخصی سری ۲۸۶ و با سرعت ۱۲ مگا هرتز که بالاترین سرعت آن روز بود، و با قیمتی نصف مشابه آی بی ام و با سرعت ۶ مگا هرتز، سبب هجوم مشتریان و شهرت ناگهانی شرکت دل شد. بی تردید کارکرد عالی فرآورده ها و ورود بهنگام به بازار، امتیازهای رقابتی برجسته ای هستند. این واقعیت در نمایشگاه مذکور و استقبال مشتریان و مطبوعات متجلی گشت. در اواخر سال ۱۹۸۶ فروش روزانه دل نزدیک به ۶۰ هزار دلار رسید. این رشد سریع موجب احساس نگرانی و بحران پیش رو می شد زیرا روشن بود که فرصت های ارزشمندی در راه است و بهره برداری از آنها دشوارتر. در پاییز پاییز ۸۶ تصمیم گرفتم در نشستی با شرکت مدیران سراسر شرکت و اندیشمندان بیرون از سازمان. به روش چالش اندیشی ها به جستجوی راه مناسبی برای گسترش شرکت پردازیم پیامد این نشست، در کنار فهرست آرزوها، آشکار شدن سه واقعیت کلیدی بود: اول: برای رسیدن به رشد واقعی، مشتریان و شرکت های بزرگ را هدف بگیریم دوم: برای دستیابی به این گونه مشتریان، تعهد برترین پشتیبانی و خدمات را بدهیم سوم: رو آوردن به بازار جهانی و گسترش در آن زمینه. هدف از بازار، جهانی، بازارهای برگزیده ای در کانادا، انگلستان، آلمان و فرانسه بود. به ژاپن هم تا اندازه ای توجه کردیم. دل انگلستان از ژوئن ۱۹۸۷ آغاز به کار کرد. علی رغم پیش بینی مطبوعات که فروش بی واسطه را راهبردی امریکا میدانستند. کسب و کار ما در انجا از روز اول سودآور بود و اینک سالانه بیش از ۲ میلیارد دلار فروش دارد. دوری گزیدن از اندیشه های سنتی و گوش ندادن به کسانی که انجام پاره ای کارها را ناممکن میدانند روشی است که از ابتدا به آن باور داشتیم. به هر بازار تازه ای، تحلیل گران روش فروش بی واسطه را روشی الگوی کسب و کار کشور خود و در نتیجه قرین شکست می دانستند. همین طور در بازار های آسیایی اینان عقیده داشتند الگوی ما غربی است و با فرهنگ کشوری آسیایی همخوانی ندارد. استدلال ما از این بود که این الگو، الگوی فرافرهنگی است. در پاره ای کشورها گاهی مدیران محلی راهبردی بی واسطه را به درستی نمی شناختند و در این موارد بازار دل را خراب می کردند. ما به این نتیجه رسیدیم که از کسانی که اندیشه توانمند شما را نپذیرند کنار بکشید. کسانی را به استخدام در آورید که دیدگاه شما را با آغوش باز می پذیرد. با دادن آگاهی فروش سهام شرکت و پذیرش سرمایه گذار خصوصی در سال ۱۹۸۷، مبلغ ۲۱ میلیون دلار از طریق پذیره نویسی به حساب شرکت وارد گردید، یک سال بعد به بورس همگانی وارد شدیم و سرمایه شرکت را ۳۰ میلیون دلار افزایش دادیم. بهای روز دل به ۸۵ میلیون دلار می رسید. اکنون (۱۹۹۹)، پس از دوازده سال شرکت ۳۰ میلیارد دلاری هستیم. ولی توانمندی

های کلیدی سه گانه، یعنی تولید فرآورده‌ها با کارکرد بسیار عالی، راهبرد فروش بی واسطه و بهره برداری شایسته از منابع خود، که پایه امتیاز رقابتی ما قرار گرفته بودند، همچنان مایه بقا و پشرفت شرکت است. ما آموخته ایم که توانمندی خود را بشناسیم. موضوع بسیار با اهمیت، ایجاد وفاداری ماندگار میان کارکنان و مشتریان بود. آنها تنها در سایه عرضه خدمات در بالاترین سطح و تولید فرآورده‌ها با کارایی بالا شدند. نکته آخری که آموختیم بهره برداری از فرصت‌هاست. چیزی که به راهبردی تبدیل شد و در صنعت رایانه انقلابی به راه انداخت. الگوی فروش بی واسطه موجب پیروزی‌های چشمگیر ما شده است. ولی در دنیای پر رقابت امروز نمی توان تنها به یک امتیاز تکیه کرد. آنچه در سال‌های آغازین فعالیت نیاموختیم، همسنگ آنچه آموختیم با اهمیت بوده است. ما به زودی با چالش‌های روبه‌رو خواهیم شد که موجودیت و بنیان سازمان‌ها را تهدید خواهد کرد. فصل سوم: یادگیری از راهی دشوار گفته‌اند اگر از توانمندی‌ها بیش از اندازه بهره برداری کنید، خود می‌تواند به کاستی تبدیل شود. ما این را در دو مورد تجربه کردیم. در سال ۱۹۸۹، از آنجایی که می‌خواستیم به نیاز بازار پاسخ فوری بدهیم موجودی انبار خود را با تراشه‌هایی رم ۲۵۶ کیلو بایتی بسیار بالا- بردیم، غافل از اینکه ناگهان رم‌های یک مگابایتی به بازار آمد. ما ناچار به فروش و رهایی از موجودی انبار شدیم. این کاربرد وضعیت مالی ما فشار سنگینی وارد ساخت. ما دریافتیم که در صنایعی که ارزش مواد و اطلاعات با شتاب کاهش می‌یابد، مانند صنعت الکترونیک، نگهداری موجودی کالا بدترین راهبرد است. بحران بعدی طرح "المپیک" بود. این طرح که انتظار داشتیم "توفانی در دریا" به وجود آورد دستگاهی همه کاره بود که می‌پنداشتم بازار رایانه‌های رو میزی، ایستگاه‌های کار و سی‌رورها را تسخیر کند. اما توجه مشتریان را جلب نکرد. در اینجا نیز دریافتیم که به جای توجه به فناوری مناسب ما شیفته خود فناوری شده بودیم. از آن پس مهندسان شرکت را تشویق کردیم تا با بخش‌های فروش و برنامه ریزی فرآورده‌ها بیشتر تماس برقرار کنند و به این ترتیب ایشان را در فرآیند تصمیم‌گیری در ارزش آفرینی برای مشتریان درگیر ساختیم. از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۲ رشد چشمگیری داشتیم و نرخ رشد سالانه ما از ۵۰ درصد به ۱۰۰ درصد رسید. میزان سود رقیبان از فروش بیش از سود ما بود ولی در آن مقطع زمانی پیروی از راهبرد رشد را برتر از پیگیری افزایش سود می‌دانستیم. به همین خاطر تصمیم گرفتیم تا با جهشی بزرگ، به سوی رشد لازم برویم. یک بار دیگر تجربه تلخی پشت سر گذاشتیم و آن فروش غیر مستقیم بود. چند سال زمان را هدر کردیم تا بار دیگر به ما ثابت شد که روش بی‌واسطه در صنعت رایانه برای ما امتیاز ویژه‌ای است. در سال ۱۹۹۲ به یک راهبرد تهاجمی در زمینه قیمت‌ها رو آوردیم تا دستمایه بالا رفتن نرخ رشد ما گردد. فصل چهارم: خودشناسی اگر شرکت رایانه‌ای کوچکی مانده بودیم، بی‌تردید نابود می‌شدیم. البته رشد پرشتاب هم گرفتاری‌های ویژه خود را به بار می‌آورد. ساختار سازمان را باید ضمن رشد آن تکمیل نمود. این راهی است که ما برگزیدیم. نظم نوین در کسب و کار ما تبدیل "رشد، رشد، رشد" به "نقدینگی، سودآوری، رشد" بود و با این اولویت‌ها، این رویکرد جدید در سراسر شرکت به صورت هدف در آمد. اهمیت یافتن توجه به نقدینگی و سودآوری سبب شد تا هر مدیری مسئولیت کارکرد سراسری بخش خود را بپذیرد. با برقراری شاخص‌ها و معیارها، ارزیابی کارکرد واحدها آسان شد و بر پایه یافته‌هایمان به تغییر و بهسازی راهبردهای هر بخش می‌پرداختیم. از سال ۱۹۸۸ به بازار رایانه‌های کیفی وارد شده بودیم. در سال ۱۹۹۳ با بحران طراحی رایانه کیفی برخوردیم. برای گذر از این بحران، همه طرح‌ها را کنار گذاشته و تمام توان خود را بر یک طرح باقیمانده متمرکز نمودیم. این طرح را با یک برتری خیره‌کننده بر رقبای ما ساختیم، و آن استفاده از باتری لیتیوم بود. در نتیجه، سهم ما در بازار رایانه‌های کیفی در سال ۱۹۹۵ از ۲ درصد به ۱۴ درصد رسید. ماندگاری نشانه آشکاری از درستی راهی است که کسب و کارها هر روز می‌پیمایند و به درآمد می‌رسند. تجربه سال ۹۳ به ما آموخت که در چنان شرایطی به جای تاخیر به سوی رشد باید ابتدا متوقف شویم و بنگرم که در چه موقعیتی هستیم و در دوردست‌ها چه می‌بینم. می‌بایست از میان فرصت‌ها بهترین‌ها را برگزینیم و میزان سرمایه‌گذاری‌ها را با روند پیشرفت شرکت هماهنگ سازیم. تفاوت دل‌با دیگر شرکت‌ها در این است که یک اشتباه را دوباره تکرار

نمی‌کند. ما همواره به اشتباهات به چشم فرصت می‌نگریم. نکته کلیدی این است که از یک اشتباه به درستی درس بیاموزیم و مانع تکرار آن شویم. فصل پنجم: کاستن از دامنه چشم انداز تجربه سال ۹۳ اهمیت تمرکز و کاستن از دامنه چشم انداز در فعالیت‌ها را به ما آموخت، و به ما آموخت که از میان فرصت‌ها به گزینی کنیم. در خلال بحران‌های نقدینگی و رویکرد به مسئله سود و زیان دریافتیم که به همان اندازه که چیزهایی را باید انجام دهیم، پاره‌ای از کارها را نباید انجام داد. از آن پس به جای استفاده فوری از هر فرصت تازه، تصمیم گرفتیم تا در هر مرحله، تنها یک گام از دیگران پیش بیفیم. در گذشته توجه همگان تنها بر رشد متمرکز بود، اکنون دریافته‌ایم که باید شرکت را از درون توانمند کنیم. مفهوم رشد برای ما یافتن راهی است که در آن توان مالی، مهارت‌های نوآوری و نگرش "خواستن" را به "توانستن" تبدیل کنیم. علاوه بر آن بر این سه قانون طلایی دل: توجه به موجودی انبار، همواره به مشتریان گوش فرادادن، هرگز به فروش غیر مستقیم نپرداختن احترام بگذاریم. یکی از شایسته‌ترین راهبردها این است که در دوره سلامت سازمان از خود پرسیم: چه چیزی خوب کار میکند و چرا؟ برقرار نمودن روابط کارآمد "علت و معلولی" بسی دشوارتر از یافتن علت هر مشکل است. ولی این درست همان کاری است که برای تبدیل شدن به شرکتی سودآور در جهان، باید انجام داد. همواره کوشیده‌ام تا بهترین هوشمندان را پیرامون خود گرد آورم. هر چه از کمک همکاران هوشمند بیشتری برخوردار باشید، کار خودتان و شرکت بسامان تر خواهد بود. با اجرای سیاست بررسی مراکز سود و زیان، بخش‌های موفق شرکت از بخش‌های زیانده تفکیک شدند. با برگزیدن معیارهای مناسب و در اختیار داشتن داده‌های واقعی، می‌توانستیم به بهسازی بخش‌های ناکارآمد بپردازیم. برخی مدیران که با این برنامه موافق نبودند شرکت را ترک کردند. این دگرگونی در بیشتر بخش‌ها سبب افزایش توانمندی شد. چرخش از راه گذشته به دیدگاه نوین موجب گونه‌ای تزکیه فرهنگی در سازمان شد و عبارت "واقعی‌ت‌ها دوستان ما هستند" به زودی در سازمان طنین انداز گردید. افزون بر فعالیت‌ها کل سازمان را مشتری محور نمودیم. علاوه بر اینها، مدیران ما در محیط کار چند میلیون دلاری بار آمده بودند. اینک که شرکتی چند میلیارد دلاری شده‌ایم، به مدیریتی چند میلیاردی نیاز داشتیم. عملکرد گذشته، همواره نشان دهنده رخدادهای آینده نیست. بهترین ترکیب، یک گروه مدیریتی است که تجربه و هوشمندی را با هم داشته باشد و در دنیای پویا و تغییرپذیر صنایع امروز، بتواند با شتاب به نیازها پاسخ دهد. به همین دلیل است که تیم مدیریتی ما را اکنون کسانی تشکیل می‌دهند که از پیشینه‌های گوناگونی برخوردارند. پیروزی در هر شرکتی به مسئله حساس مشارکت شایسته در مدیریت ارتباط دارد. بایستی به جای در چنگ گرفتن تمام قدرت، رسیدن به هدف‌های سازمان را مدنظر قرار داد. قدرتمنداری مدیر ارشد شرکت، برای مشتریان و سهامداران مفهومی ندارد. کلید همکاری پیروزمندانه ما این بود که به صورت پیوسته و گسترده با هم ارتباط و تبادل اطلاعات داشتیم و این ویژگی بر دیگر رده‌های سازمانی نیز تاثیرگذار بود. برنامه ریزی از حوزه‌هایی است که در آن تجربه همسنگ هوشمندی کارساز است. ما دریافتیم که برنامه ریزی رخدادی فصلی نیست، بلکه روندی پیوسته دارد. برای نخستین بار یک برنامه سراسری سه ساله برای شرکت تنظیم کردیم. برنامه ریزی نقاط مناسب برای سرمایه‌گذاری جدید، گسترش بازار و نقاط خطر خیز را هم آشکار ساخت. بدین گونه، فرصت‌ها را با سراسر سازمان پیوند زدیم. با برنامه ریزی، چشم انداز کارکنان گسترش یافت و انگیزه‌های تازه‌ای در همگان به وجود آمد. رمز پیروزی در تنظیم برنامه‌ای چالش برانگیز و دست‌یافتنی، در اختیار داشتن داده‌های درست است. هر چه داده‌های سودمند بیشتری از سراسر شرکت گرد آورید، شناخت فرصت‌ها و بهسازی فعالیت‌ها آسان‌تر می‌شود. برنامه‌های کارساز است که بتواند نیازهای شما را در راه رسیدن به پیروزی نشان دهد و انگیزه رسیدن به هدف مشترک را در کارکنان بیافریند. برنامه‌ای که هدفهای مشتریان و تأمین‌کنندگان را در فعالیت‌ها تاثیر دهد و همگی را یکپارچه کند این درسی ارزنده برای هر سازمان رو به رشد است. فصل ششم: تماس‌های آزاد ما دریافته‌ایم که وجود زبان مشترک و هدف‌هایی را که بصورت مؤثر توسط همه دست‌اندرکاران پذیرفته شوند، موجب بالا رفتن توانمندی‌های سازمان و ایجاد انگیزه‌های برتر می‌شوند. در سازمانی

به اندازه دل که با شتاب چشمگیر رشد می کند، نمی توان به ساختار وظیفه ای سنتی، یا الگوی کاملاً غیر متمرکز متوسل شد. راهبرد نخست سازمان را به گروه هایی غیر پاسخگو و جدا از هم تبدیل می کند و راهبرد دوم، شرکت را به صورت یک صندوق مشترک در می آورد. ما به فعالیت وظیفه ای برتر و همزمان، به پاسخگویی و مسئولیت پذیری نیاز داریم. رمز پیروزی در این است که همراه با همپوشی مسئولیت ها، پاسخگویی و مسئولیت پذیری کامل نیز در کار باشد. مسئولیت مشترک موجب پیدایش پاسخگویی و همکاری مشترک می شود و همزمان فرصت بهره گیری از دیدگاه های متفاوت در سراسر سازمان را فراهم می آورد. هنگامی که فرصت ها و بازاری گسترده در پیش رو دارید، تنها راه پیروزی بخش کردن بازار است. بیشتر شرکت ها بازار را بر پایه فرآورده ها بخش بندی می کنند، ما تصمیم گرفتیم تا نسبت به مشتریان نیز چنین کنیم. بخش بندی مشتریان از همان زمان آغاز می شود که شرکت تصمیم گیرد هر چه بهتر نیازهای هر مشتری را برآورده سازد. با رشد و گسترش شرکت، هر بخش را دوباره تقسیم می کنیم که شامل شرکت های بزرگ، متوسط... و مشتریان فردی می گردد. بخش بندی بر پایه تفاوت مشتریان روشی درست است، زیرا بیشتر شرکت ها هزینه های خود را بر این مبنا تنظیم می کنند و بدان مفهوم است که تأمین خشنودی آنان را به عنوان مسئولیت مشترک در سراسر سازمان قرار داده اید. شاید مشتریان به تفاوت یک شرکت فرآورده محور سنتی و آنچه ما به کمک بخش بندهای بازار انجام داده ایم پی نبرند. ولی در زمینه خدمات و پشتیبانی این تفاوت برایشان محسوس است. بخش بندی یکی از عوامل مهم ایجاد پیوند و یکپارچگی نمادین با مشتریان است. هر چه این راهکار را گسترده تر کنیم، بهتر می توانیم نیازهای حال و آینده مشتریان را بشناسیم. همین اطلاعات را به تأمین کنندگان خود نیز منتقل می کنیم، تا با کارایی بیشتر، موجودی های انبار خود را اداره نمایند. الگوی بیواسطه، رویکرد تازه در الگوی بی واسطه ما دست به دست شدن فرآورده ها را حذف کردیم و سهم سود فروشگاه ها را صرفه جویی کردیم در رویکرد تازه به آن یک گام پیشتر نهادیم تا ناهماهنگی ها و ناراکارایی ها در انبار داری را نیز برطرف سازیم. در اجرای الگوی بی واسطه و تولید بر پایه سفارش مشتری، ما از نگهداری کالا- در انبار و کاهش روزافزون بهای آن فارغ هستیم. تأمین کنندگان را هم از نیازهای تولیدی خود آگاه می کنیم. پیامد این گونه صرفه جویی ها را هم مستقیماً به مشتریان منتقل می کنیم و ضمن خوشنود کردن آنان، بر امتیاز رقابتی خود می افزاییم. همچنین می توانیم آخرین دستاوردهای فناوری را با شتاب بیشتری از رقیبان، در اختیار مشتریان قرار بدهیم. در گذشته منطق تولید ایجاب می کرد که مواد خام و قطعات به صورت انبوه در انبارها نگهداری شود که کارخانه ها بتوانند پیوسته در کار باشند. با دگرگونی های پرشتاب امروزی این رویکرد بسیار زیان آور است. در الگوی بی واسطه همه چیز بر پایه اطلاعات سامان یافته، یعنی چنانچه با دقت از نیاز و خواست مشتریان آگاه باشید، دیگر از نگهداری حجم قابل توجهی از سرمایه به صورت موجودی انبار معاف هستید. فصل هفتم: انقلابی در یک صنعت آنچه بی تردید در آیند، چهره صنعت رایانه را دگرگون می سازد، اینترنت است با افزایش ایمنی در نظام مرورگرها و سرورها، جنبه بازرگانی و بهره برداری اقتصادی از اینترنت رو به افزایش نهاده است. دل از پیشگامان پیوند با اینترنت بوده است. و از همان سال های آغازین ایجاد سایت دل معتقد بودیم که این پدیده بزرگراه بازرگانی آینده است و باید در آن حضوری شایسته داشته باشیم. اینترنت می تواند به آسانی جانشین تلفن، نمابر، و گفتگوهای رودررو شود و اطلاعات دلخواه را با شتاب، ارزان و مؤثرتر در اختیار مشتریان بگذارد. هم اکنون، هفته ای ۲ میلیون نفر از سایت ما دیدن می کنند. اگر این آمار به ۲۰ میلیون هم رسد، تفاوتی در هزینه ها پدید نمی آید، با هر فروش اینترنتی، صرفه جویی های قابل توجهی می شود که به سود مشتری است. پژوهش های ما نیز نشان می دهد که مشتریان سازمانی، یعنی بزرگترین بخش از بازار ما، حتی بیش از مشتریان فردی، علاقه مند به خرید رایانه از راه اینترنت هستند. استفاده از اینترنت این نگرانی را برای گروه های فروش و خدمات ما به وجود آورد که کار خود را از دست بدهند. با آموزش های گسترده به ایشان نشان دادیم که چگونه اینترنت کارشان را آسان تر و مؤثرتر می کند و برخلاف گمان ایشان ایجاد شغل هم می کند. برخی استدلال می کنند که

پرداختن به اینترنت کارکنان را از کار اصلی خود باز می‌دارد. این دیدگاه درست نیست. اینترنت ابزار کارآمدی است. اگر شما از این فناوری به شایستگی بهره‌نگیرید، رقیبان چنان خواهند کرد. باید محیط و فرهنگ سازمان چنان باشد که کسی از فناوری‌ها بهره‌برداری نابد و بی‌رویه نکند. یکی از ویژگی‌های شگفت‌انگیز اینترنت آوردن محیط بیرون به درون است. من پیش از هر دیدار کاری، به سایت طرف مقابل سر می‌زنم و اطلاعات گسترده‌ای از آنها به دست می‌آورم. به این صورت ما مشتریان، رقیبان، تأمین‌کنندگان بازار و تمام دنیای پیرامون خود را بهتر خواهیم شناخت. همه‌گونه اطلاعات نوشتاری و تصویری در دسترس مشتری قرار (on line) در نظام برخط می‌گیرد که بسیار بهتر از هر کاتالوگی است. مهم‌تر اینکه این امکان وجود دارد که در پایین مشتری کدام صفحه و چه مطالبی را مطالعه کرده و به چه چیز بیشتر علاقه و نیاز دارد. اینترنت از چرخه بازخورد اطلاعات به صورتی بسیار گسترده برخوردار است. به روز کردن اطلاعات در روش سنتی، ماهانه یا فصلی صورت می‌گیرد، حال آنکه در اینترنت می‌توان بسیار سریع‌تر این کار را انجام داد. اکنون فروش دل از راه اینترنت به ۳۵ میلیون دلار در روز رسیده و اینترنت بخش جدایی‌ناپذیر از کسب و کار ما شده است. ما اینترنت را هسته مرکزی فناوری اطلاعات خود قرار داده‌ایم و به مالکیت اطلاعات به چشمی دیگر می‌نگریم. به جای اینکه در پایگاه‌های داده‌ها را ببندیم، آنها را از راه اینترنت در اختیار مشتریان و تأمین‌کنندگان نیز قرار داده‌ایم. در واقع آنها را به درون سازمان خود آورده‌ایم. این همان چیزی است که من "سازمان یکپارچه مجازی" می‌نامم. سازمانی که نه به صورت عینی، بلکه از راه دارای‌های معنوی و اطلاعات یکپارچه شده است. با به کارگیری اینترنت در راه به جریان انداختن پرشتاب اطلاعات میان شرکت‌ها، می‌توان فرآورده‌ها را با چنان شتابی به بازار عرضه کرد که در گذشته به خواب کسی هم نمی‌آمد. این چهره‌نهایی اقتصادی دیجیتال آینده است. بخش دوم فصل هشتم: آفرینش مشارکت پرتوانیکبار گزارشگری از من پرسید که کدام رقیب بزرگ‌ترین خطر را برای دل به وجود می‌آورد؟ پاسخ دادم که بزرگ‌ترین تهدید برای ما از سوی کارکنان است. همراه با گسترده‌تر شدن و پیچیده شدن ساختار شرکت دل، نگهداری روحیه کارآفرینی همانند گذشته، برایمان آسان نبوده است. دیگر به آسانی نمی‌توانیم همچون یک تیم منسجم همه نیروها را بر یک نقطه متمرکز کنیم. در این فصل از چگونگی تشکیل و کارکرد تیم‌های نتیجه‌بخش گفتگو خواهیم کرد. توان یافتن و جذب نیروهای مناسب، می‌تواند به پیروزی یا شکست کسب و کار منجر شود. مهم نیست که سازمان در چه نقطه‌ای از چرخه زندگی خود باشد، در اختیار گرفتن نیروهای هوشمند همواره از اولویت برخوردار است. در استخدام کارکنان، بایستی کسانی را برگزید که با فلسفه و هدف‌های شرکت همراه باشند. اگر نیروهای استخدامی در اندیشه و عمل با هدف‌های سازمان هماهنگ باشند، افرون بر انجام وظایف مستقیم خود، در رسیدن به هدف‌نهایی شرکت هم کمک می‌کنند. استخدام نباید تنها برای پرکردن محل‌های خالی سازمان باشد. نباید تنها به هوشمندی افراد تکیه کرد، بلکه به استعدادهای نهفته متقاضیان و امکان رشد و پرورش ایشان نیز باید توجه کرد. اگر کسانی را استخدام کنید که فراتر از وظایف موجود، ظرفیت و توان رشد داشته باشند، ثروت تازه و ویژه‌ای را به سازمان آورده‌اید. اگر می‌پندارید که کارکنان همپای گسترش سازمان رشد می‌یابند، در اشتباه هستید در کسب و کارهایی که پرشتاب رشد می‌کنند، سخت‌کوش‌ترین کارکنان هم نمی‌توانند بدون فداکردن زندگی شخصی خود، همچنان به کارشان ادامه دهند. ما پاسخ مسئله را در اجرای راهبرد بخش بندی یافته‌ایم. مهم‌ترین ویژگی راهبرد بخش بندی در کارها و مسئولیت‌ها، ایجاد فرصت‌های شغلی تازه برای کارکنان است. در کارخانه‌های ما گروه‌ها هر چه بیشتر بکوشند درآمد بیشتری به دست می‌آورند. ما به جای اینکه کارکرد فرد را بر مبنای دیدگاه ذهنی یک نفر (سرپرست مستقیم فرد) بررسی کنیم، توسط یک چرخه کامل از تمام کسانی که با او سروکار دارند ارزیابی می‌کنیم. این روند را به درستی می‌توان گونه‌ای مشارکت نامید. بهره‌برداری از ارتباط‌های دوسویه من برای ارتباط‌های دوسویه ام با دیگران برنامه ریزی نمی‌کنم. بی‌خبر به کارخانه‌هایمان سر می‌زنم تا با کارکنان رده عملیاتی گفتگو کنم. ماهی چند با به ناهارخوری همگانی می‌روم و با افراد مختلف روبه‌رو می‌شوم و بی

واسطه مسائل آنها را از نزدیک می‌شنوم. به گمان من می‌توان از ارتباط‌های دوسویه اتفاقی و برنامه ریزی نشده بسیار چیزها آموخت. من از پرسه زدن در بیرون سازمان و شنیدن سخنان مردم درباره خودمان لذت می‌برم. راههای ارتباطی کارکنان در یکسازمان بزرگ: ۱. کارکنان را بر گرد یک هدف مشترک سازمان دهید. ۲. با استخدام افراد شایسته بر روی هد ف‌های دوسویه سرمایه گذاری کنید و اجرای تعهدات مشترک را با آنان در میان بگذارید. ۳. کار جستجو و یافتن افراد هوشمند را تنها به واحد منابع انسانی محول نکنید. ۴. خود را متعهد به تأمین رشد و پرورش نیروهای انسانی بنمایید. به کارکرد بهترین افراد خود خوب توجه کنید و کار خوبشان را پاداش دهید. بهترین راه نگهداری افراد هوشمند این است که شغل شان را نیز همراه با رشد آنان گسترش دهید. ۵. خود را با کار درگیر کنید. به کمک پست الکترونیک و اینترنت با کارکنان در همه رده‌ها ارتباط برقرار کنید. تماس با دنیای خارج و پیوند با انسان‌ها، پایه حفظ سلامت و توانمندی هر سازمانی است. فصل نهم: احساس مالکیت در شرکتهای فرهنگی که در آن افراد سازمان، در هر سطح، خود را مالک احساس کنند، نیازمند به آن است که کارکرد و هد ف‌های افراد با هد ف‌های سازمان پیوند یابند. ما با پیوند دادن هد ف‌های شرکت و پاداش‌ها و تشویق‌های کارکنان، در آنان انگیزه آفریده ایم، افزون بر این عوامل دیگری را هم به کار گرفته ایم که احساس مالکیت را در کارکنان برمی‌انگیزد. یکی از این عوامل، ایجاد میل و توان یادگیری پیوسته است. ما از آغاز فعالیت تاکنون پیوسته و با ولع فراوان در پی آموختن هستیم و خود را با زمان همراه میکنیم. اگر همه کارکنان یک شرکت همگون بیندیشند، با خطر بزرگی روبه‌رو خواهند شد و آن خطر حل مسائل تنها از یک راه است. می‌توان کارکنان را تشویق کرد تا درباره کسب و کارشان نواندیشی کنند و به روش‌های ابتکاری رو آورند. زیر سؤال بردن همه جنبه‌های کسب و کار، پیوسته میتوان تئور فرهنگ نوآوری و بهسازی را گرم نگاه داشت ما فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای شکل داده ایم که پیوسته در منحنی یادگیری، اصلاح مسیر را می‌پذیرد. ما برای پیشرفت نیازمند محیطی هستیم که آزمایش و تجربه کردن را بها می‌دهد. به باور ما انسان از اشتباهات درس می‌آموزد. از این رو به کارکنان فرصت می‌دهیم تا در رسیدن به اهداف نهایی شرکت، به آزمون و خطا نیز پردازند. چنانچه وضع موجود را خیلی خوب بیندازید، مثل این است که در رانندگی با خودرو فقط با آینه پشت سر خود را ببینید. در محیط اقتصادی امروز، چنین وضعی آینده را بر باد می‌دهد. برای رقابتی ماندن باید پیوسته وضع موجود را مورد بررسی و پرسش قرار دهید. ما زمان و نیروی فراوانی صرف می‌کنیم تا کارکنان را از وضع موجود، برنامه‌ها و کم‌ک‌هایی که آنان می‌توانند، برای رسیدن به هدفهای سازمانی انجام دهند، آگاه کنیم. این کار را به چند روش انجام می‌دهیم. هر سال یک گردهمایی همگانی داریم که در آن من از راهبردها، وضعیت بازار، موفقیت و برنامه‌های شرکت با زبانی ساده سخن می‌گویم و به هر گونه پرسش هم پاسخ می‌دهم. کسب و کار دل‌حال بهنگام دارد و ارتباط‌های ما نیز به کمک نشست‌ها، پست الکترونیک و اینترنت همواره پرشتاب و بهنگام هستند. همه این‌گونه پیوندها و راهبردها، به همبستگی بیشتر گروهی و مسئولیت‌پذیری افراد می‌انجامد که بزرگ‌ترین رمز پیروزی و پیشتازی ما در کارآفرینی است. ما سخت می‌کوشیم تا الگوی بی‌واسطه که نماد و ویژگی کسب و کارمان است، در ساختار کلان شرکت هم خود را نشان دهد. فرهنگ سازمانی دل‌به‌گونه‌ای باز است که کارکنان به هر منبع اطلاعات دسترسی دارند. رعایت یک ساختار خشک مانع جریان روان اطلاعات می‌شود. در مورد فرآیندها هم چنین است. چنانچه کارکنان در هر بخش به فرآیندی دست یابد که مورد پذیرش بقیه قرار گیرد، در تغییر آن فرآیند آزاد هستند. به بارو من بسیاری از سردرگمی‌های موجود در شرکت‌ها نتیجه ارتباطات نارسا و ساختار پیچیده هرم سازمانی آنهاست. ساختار ایستاد موجب کاهش درشتاب و حرکت است. در شرکت‌ها همه پاداش‌ها و مزایای کارکنان با سلامت و پیروزی‌های سازمان ارتباط دارد. یکی از بهترین راه‌های ارزیابی سلامت سازمان بررسی "بازده سرمایه" است که به شما فرصت می‌دهد تا واحدهای کارآمد را از بخش‌های ناکارآمد بازشناسید. روش برگزیده ما تلاش همگی برای بالا بردن شاخص بازده سرمایه است. در سراسر سازمان کارکنان به جای من به ما می‌اندیشند و شایسته سالاری به

خوبی جا افتاده است. راهبردهای شرکت دل ۱ به یادگیری به چشم یک نیاز، و نه چیزی تشریفاتی، بنگرید. رهبران امروز آنهایی هستند که با ولع فراوان یاد میگیرند. ۲ در پی راه حل های غیر عادی باشید. ۳ از اشتباهاتی که فرصت آموختن می آفرینند استقبال کنید. ۴ پیوسته حتی در شرایط خوب هم پرسشگر باشید. راه پیشرفت همین است هر چه زودتر به حل مشکلات پردازید. ۵ هدف های سازمانی را با همگان در میان بگذارید به جای هرم سازمانی، توجه را بر مشتری متمرکز کنید. ۶ با همه کارکنان همچون مال کدر شرکت رفتار کنید. احساس ما لکیت غرور و همیشگی به تعهد بسیار بالا و ارزشمندی در فرد می آفریند. فصل دهم: یادگیری بی واسطه از منابع اصلی و ارتباط بسیار نزدیک دل با مشتریان، زبانرد همگان است. از آغاز فعالیت شرکت، ارتباط مستقیم راهبردی بوده که ما را از دیگر رقیبان متمایز ساخته است. ما بهترین راه همخوان شدن با مشتریان را در همکاریها و گفتگوهای دوسویه با هدف تأمین منابع مشترک دیده ایم. مشتری، خون جاری در رگ های هر بنگاه اقتصادی است، ولی بسیاری از شرکت ها نبض خود را به منظور آگاهی از این وضعیت نمی گیرند. صنعت ما در این زمینه سرآمد است. ما نخستین شرکت سازنده رایانه های شخصی هستیم که بر گرد بازخوردهای دریافتی از مشتریان سازماندهی شده است. نگرش ما عکس اندیشه مهندسی محور است. ما پیوسته "نبض" مشتریانمان را گرفته و از ضربان آن آگاهیم. این کار را با کمک هفته ای بیش از ۳۰۰۰۰۰ تماس تلفنی، ارتباط بر خط، و دیدارهای رودرو انجام می دهیم. نکته ارزنده ای که از دیر باز آموخته ایم این است که مشتریان به راستی دوست دارند مورد پرسش قرار گیرند و دیدگاه های خود را بیان نمایند. بی شک ایجاد پیوند و ارتباط بی واسطه با مشتریان و خوب گوش دادن به سخنان آنان منبع دسترسی به بهترین اطلاعات سودمند در کسب و کار است. ترکیب تماس های اینترنتی با الگوی بی واسطه کسب و کار، ارتباط های ما را با مشتریان بسیار کارآمد ساخته است. پیوند ما با مشتریان آنچنان گسترده است که همواره آنان را از تولید آخرین فرآورده ها آگاه می کنیم. بیشتر تلاش ما این است که پیوسته با مشتریان در ارتباط باشیم و از زمان فروش تا اجرای دوره پشتیبانی، هیچ وقفه ای در این پیوند رخ ندهد. همواره در پی بهسازی فرآیند مشتری مداری خود هستیم. یکی از کارآمدترین گونه های گردهمایی با مشتریان، در مناطق آسیا اقیانوسیه، ژاپن، امریکا و اروپا برگزار می شود. در این گونه نشست ها که عنوان "شورای طلای سفید" نام گرفت ه اند، دستور کار دوسویه است: مشتریان خود در تنظیم آن مشارکت می کنند و کارشناسان ارشد ما برنامه تولید فرآورده های چند سال آینده را به مشتریان عرضه می دارند. شرح برنامه ها و اقدامات ما و دریافت دیدگاه های حاضران در این نشست ها، اغلب موجب صرفه جویی های میلیارد دلاری برای ما و مشتریان می گردد. مشتریان ما زبان گویایی دارند، اگر بی واسطه با آنان در ارتباط باشید می توانید چیزهای زیادی از ایشان بیاموزید: ۱- از تجارب مشتریان با رقیبان شما و دیگر کسب و کارها آگاه شوید. یافته های فراگیر مشتریان، حد و مرز ندارد. ۲- در عرضه فناوری های پیشرفته تا تولید دستمال کاغذی، بر نیازها و خواست راستین مشتریان تکیه کنید. ۳- با مشتریان صمیمی و نزدیک باشید. ۴- از فناوری های پیشرفته و نو به خوبی بهره برداری کنید. ۵- فراموش نکنید که مشتریان مختلف نیازها، ترس ها، پرسش ها و حساسیت های متفاوتی دارند. برای آفرینش مجازی سازمانی یکپارچه، نخست باید بی واسطه به سراغ منبع اصلی یعنی مشتریان بروید و این تنها آغاز به کار است. بایستی با بهره گیری از اطلاعات، به تولید فرآوردهها، خدمات، و راه حل های با کیفیت و کارآمد پردازید. فصل یازدهم: فلسفه مشتری محوری را برگزینید یافتن راه های نزدیک شدن به مشتریان برای کسب و کار بسیار با اهمیت است. بایستی اطلاعات به دست آورده را در راه کوبیدن و ساختن راهبرد مشارکت به کار گرفت تا به شرکتهای مشتری محور تبدیل شود. بهترین مشتریان ما آنهایی هستند که فرصت یادگیری و ارزش آفرینی فراتر از روند جاری را به ما ارزانی می دارند و با ما به چالش برمی خیزند تا راه حل های تازه و کارآمدی بیابیم. ما خود را در نقش مشاور می بینیم و به آنان کمک می کنیم که در این باره تصمیم های درستی بگیرند. ما حل مسائل و مشکلات مشتریان را جدی می گیریم و بررسی می کنیم که چگونه می توان هزینه های مشتری را پایین آورد. ما نیز به مشتریان کمک می کنیم که از میان توفان فناوری، کشتی خود را به سلامت به ساحل

امن برساند. آنان نیز ما را در فروتن ماندن نسبت به مشتریان یاری می دهند. در بهترین شکل مشارکت نمادین، هر دو سو از همدیگر می آموزند. هنگامی که ما به راهی اشتباه برویم دست کم از آن درس می گیریم و خیلی زود اشتباه را جبران می کنیم، زیرا ارتباط ما با مشتریان پیوسته و نزدیک است. من بیش از ۴۰ درصد از وقتم را با مشتریان می گذرانم. به گمان من، هیچ کاری نشا ط آفرین تر و رهایی بخش تر از وقت گذرانی با مشتریان نیست. من با آنان پرسش های فراوانی را مطرح می کنم و خواستار بهتر خدمت کردن و مشارکت نمادین با مشتری هستم. توصیه هایی برای مشتری گرایان ۱ توجه خود را تنها بر بخشی از مشکل مشتری متمرکز نکنید. برای شناسایی فرصت های بزرگ تر، سرمایه گذاری کنید. ۲ به پیشنهاد های مشتریان خود دقت کنید. ۳ به مشتریان نهایی ببینید. ۴ فراتر از فروشنده و خدمات باشید، خود را به صوت مشاور مشتری در آورید. ۵ دانشجو باشید. به گوش دادن بسیار بها دهید. فصل دوازدهم: اتحادی نیرومند به وجود آورید تمایل و توان ما در رسیدن به اهداف سازمان از راه همکاری و مشارکت صمیمانه همه دست اندکاران سبب شده است تا با تأمین کنندگان نیز اتحادی نیرومند به وجود آوریم. بهره برداری از خدمات تخصصی تأمین کنندگان به ما فرصت داد با شتاب به گسترش فعالیت های خود پردازیم، بدون اینکه نیازی به سرمایه گذاری هنگفت در ساخت قطعات داشته باشیم. الگوی بی واسطه به تأمین کنندگان نیز کمک می کند که در اندک زمان از کاستی های قطعات خود آگاه شوند و به بهسازی یا تعدیل آنها پردازند. این رهیافت به تأمین کنندگان کمک می کند تا فناوری ها تازه خود را در مقیاس اقتصادی تولید و عرضه کنند. ما از تأمین کنندگان خواستار کیفیت برتر، شتاب در تحویل و نوآوری دائمی هستیم. کوشش در راه بالا بردن و بهسازی استانداردها به جای اختراع کردن توانسته است به کارآتر شدن بازارهای مالی و تأمین کنندگان کمک کند و در نهایت بهای فرآورده به سود مشتریان نهایی پایین آید. قانون امروز ما این است که روابط را هر چه ساده تر و فاصله خود با تأمین کنندگان را هر چه کمتر کنید. ارتباط نزدیک با شما و شمار اندکی از تأمین کنندگان، موجب کاهش چشمگیر هزینه ها و بالا رفتن شتاب در عرضه فرآورده ها به بازار است. در نهایت فرآیند ساده سازی، از سردرگمی های درون سازمانی می کاهد و شتاب تولید، هزینه های مشتری نهایی را پایین می آورد. ما در نقش وکیل مشتری با تأمین کنندگان کار می کنیم. میزان پسند مشتری، موجب پیروزی یا شکست ماست. در کسب و کار ما که سالانه رشدی ۴۰ درصدی دارد، نیازها گاهی با شتاب دو برابر می شوند. بنابراین تأمین کنندگان بایستی توان و ظرفیت پاسخگویی به چنین دگرگونی هایی را داشته باشند. تأمین کنندگان به درستی از برنامه های روزانه ما آگاهی دارند. شما باید روش سنتی خرید از راه مناقصه را کنار بگذارید و به جای آن ارتباط پیوسته همراه با تبادل حجم بزرگی از اطلاعات را انتخاب کنید. در شرکت دل، سخت گیرترین مشتریان را بهترین مشتری می دانیم، زیرا به ما درس های گران بهایی می دهند. بنابراین جای شگفتی نیست که اگر خودمان هم برای تأمین کنندگان، مشتری سخت گیری باشیم. نکات مورد توجه در برقراری اتحادی نیرومند با تأمین کنندگان ۱ از هوشمندی ها بهره برداری کنید. ببینید در کجای زنجیره ارزش افزایی برای مشتری، خودتان بهترین هستید. بقیه کارها را به تأمین کنندگان بسپارید. ۲ فرآیند را ساده بگیرید. تأمین کنندگان کمتر، یعنی امکان اشتباه کاری کمتر، هزینه کمتر، سردرگمی کمتر و پیوند استوارتر. ۳ با دوستان نزدیک باشید و با تأمین کنندگان نزدیک تر. ۴ برای پیروزی مشترک سرمایه گذاری کنید. روی تبادل اطلاعات در مورد هدف ها و راهبردهای خود با تأمین کنندگان، وقت بگذارید. فصل سیزدهم: شریکان را به درون کسب و کار خود بیاورید به درون سازمان آوردن تأمین کنندگان شریک گونه، یکی از کلیدی ترین عوامل پیروزی ما در کسب و کار شده است. همچنین با پیوند زدن نمادین منابع زنجیره کاملاً هماهنگ تأمین کنندگان و تخصص شرکت دل، روشی آفریده ایم که "الگوی نوین عصر اطلاعات" نامیده می شود. ما توجه خود را از "خرید تا برنامه ریزی" به "خرید تا سفارش مشتری" و از "چه مقدار" به "به چه سرعت" تغییر دادیم. بدین گونه فرآیند سنتی عرضه و تقاضا را به تقاضا و عرضه تبدیل کردیم. ما می توانیم از روشهایی پیروی کنیم که ۵ سال پیش وجود نداشته اند و در شتاب ورود به بازار سخت مؤثرند. این روند را "جانشینی موجودی اطلاعات" نامیده

ایم. در سایه این اقدام حجم موجودی‌ها را به نیاز برای شش روز کاهش دادیم. تبادل اطلاعات ما با تأمین‌کنندگان آن چنان روان است که روزانه و گاهی هر ساعت از نیازمندی‌های واقعی ما آگاه می‌شوند. به کمک اینترنت می‌توان همانند مشتریان با تأمین‌کنندگان نیز روابط صمیمانه برقرار کرد. برای هر کدام از تأمین‌کنندگان سایت ویژه‌ای در شبکه جهانی اینترنت قرار دادیم که همه استانداردهای لازم را در دسترس‌شان قرار می‌دهد. در برنامه‌ای نمونه و آزمایشی، همه کارخانه‌هایمان را در سراسر جهان با هم و با تأمین‌کنندگان پیوند داده‌ایم. با تکمیل این نظام، جریان اطلاعات میانه‌به‌این واحدها بهنگام خواهد شد. به کمک اینترنت جریان حرکت مواد و قطعات از تأمین‌کنندگان به این واحدها آن چنان آسان می‌شود که دیگر نیازی به سفارش دادن و تحویل و تحول موجودی نخواهد بود. دوره نگهداری و گردش موجودی ما تا کنون ۶ روز و در کارخانه‌های اروپایی ۴ روز است. چنانچه این دوره را به روز یا سه‌اعت برسانیم، صرفه‌جویی‌های گسترده‌ای خواهیم داشت. چنانچه بتوانیم با بالا رفتن فروش از ۳۰ میلیارد به ۵۰ میلیارد دلار سطح موجودی‌ها را در همان اندازه کنونی نگه‌داریم، عملکردی بسیار خوب و در حد بهترین استاندارد جهانی خواهد بود. در صنعت ما سالانه بیش از ۱۲ میلیارد دلار صرف تحقیق و توسعه می‌شود. نیمی از منبع را دو شرکت میکروسافت و اینتل و نیمی دیگر را نزدیک به یکصد شرکت کوچک و بزرگ بر عهده دارند. سهم شرکت ما نزدیک به یک سوم میلیارد دلار است. نیروی پژوهشی ما ۲۵۰۰ نفرند و در زمینه برآوردن نیازهای مشتریان فعالیت می‌کنند. این سرمایه‌گذاری‌ها ما را در موقعیتی بسیار برتر از رقبایمان قرار داده است. راه‌های برقراری ارتباط نزدیک با تأمین‌کنندگان و مشتری ۱ به اطلاعات کم‌بها ندهید. در یک پیوستگی نمادین و یکپارچه، بازه ارتباطات داده‌های ارزشمند شما از سرمایه‌های عینی هم با اهمیت‌تر هستند. ۲. ب‌یواسطه با تصمیم‌گیرندگان ارتباط برقرار کنید. ۳. معادله را وارونه کنید. پیگیر روش سنتی عرضه تقاضا نشوید، زیرا دیگر چندان کارایی ندارد. معادله تقاضا عرضه را برقرار نمایید. ۴. روش بهره‌برداری از بودجه‌های پژوهشی را تغییر دهید. زیادتر و بزرگ‌تر همواره بهتر نیست. تحقیق و توسعه باید موجب ارزش‌افزایی به سود مشتریان شود و گرنه هدر دادن منابع است. فصل چهاردهم: مزیت‌های رقابتی متفاوت شرکت‌های پیروزمندانه فردا شرکت‌هایی هستند که هر چه بیشتر به نیازهای مشتریان آگاه و نزدیک شده‌اند. پیروزی ما نه در سایه تنها بودن در راه برگزیده (فروش بی‌واسطه)، بلکه به دلیل خدمت دلخواه مشتریان در معیارهای کیفیت، شتاب و خدمات پس از فروش بود. برای رقابت پیروزمندانه در حوزه هر صنعت، ابتدا باید بنیان‌های اقتصادی آن را شناخت که موجب آشکار شدن فرصت‌های خرید کالاها و خدمات می‌گردد. ما در سال ۹۰ متوجه شدیم که بیش از نیمی از درآمد رقبا از بخش خدمات تأمین می‌شود. هزینه خدمات را آن قدر بالا می‌گرفتند که جبران بخش‌های کم‌بازده را بکنند. ما دیدیم که در این نقطه می‌توان امتیاز ویژه رقبا را نابود کرد. در سال ۹۶ شرکت دل دسته‌ای از خدمات را با نرخ‌های بسیار رقابتی عرضه کرد و بازار به سختی شکسته شد. اکنون بیش از ۱۵ درصد سهم بازار خدمات جهانی به ما تعلق دارد. ما نام این راهکار را بازی جودو با رقبا گذاشته‌ایم. برگرداندن موقعیت‌های منفی به مثبت، از دیگر راه‌های بازی جودو با رقبا و افزایش مزیت‌های رقابتی است. در سال ۱۹۸۶، برنامه تعمیر رایانه‌ها در منزل را در اسرع وقت اعلام کردیم. به ناگاه رقبا خود را در موقعیتی دشوار دیدند. چگونه می‌توان چند هفته را با یک روز مقایسه کرد. چیزی را که آنان نقطه کاستی ما می‌دانستند، یک شبه به توانمندی چشم‌گیر و امتیاز رقابتی کارآمد تبدیل گردید. در گذشته گمان می‌کردند که کمبود سرمایه مانع ورود شرکت‌ها به بازارهای تازه است. امروزه چنین نیست. سازمان‌های پیروزمند، اطلاعات را ابزار پیشرفت و جن‌گافزار رقابتی خود قرار می‌دهند. بسیاری از شرکت‌ها همچون دل بیشتر برگرد یک احساس و اندیشه نیرومند پا می‌گیرند. بسیاری نیز در همین راه نابود می‌شوند. تفاوت در چگونگی برخورد با اطلاعات است. در شرکت دل از سال‌های آغازین فعالیت، نشست هفتگی با عنوان "نشست دفاع از مشتری" داریم. اعضای تیم فروش در نقش وکیل مدافع مشتری ظاهر می‌شوند. در زمینه اجرای هر فرآیندی که موجب خشنودی بیشتر مشتریان می‌گردد، تصمیم‌گیری می‌شود. در پیروی از الگوی بی‌واسطه، ما خود را سراسر مسئول برآوردن

نیازها و خواست مشتریان می‌دانیم. بیشتر وقتها بهترین دفاع خوب حمله کردن است ما چنان رفتار می‌کنیم که جلوتر از رقبا باشیم. تا آنان به برسند، ما به سوی موقعیت برتر حرکت کرده ایم. هر جا ضروری باشد، به دگرگونی تن می‌دهیم. برای فروش از راه اینترنت چنین کردیم. مشتریان اکنون می‌توانند به یاری اینترنت، گزینه‌های فراوانی را ارزیابی کنند و بسیار آگاهانه به خرید پردازند. در چنین فضایی، بسیاری از دارایی‌ها می‌توانند بزودی تبدیل به تعهدات و بدهکاری شوند. راههای دستیابی به مزیت رقابتی ۱ به جای رقبا، به مشتریان بیندیشید. مشتریان نمایانگر آینده، فرصت‌های تازه و شاهراه پیشرفت هستند. ۲ برای شناخت وضعی‌تهای اضطراری و بحرانی تمرین کنید. ۳ توانمندی‌های رقیب را به کاستی تبدیل کنید. شرکت‌ها نیز همانند هر قهرمان، یک نقطه حساس "چشم اسفندیار" دارند. به کمک بازی رقابت، توانمندی ویژه آنها را به کاستی تبدیل کنید. ۴ فرصت شناس و پرشتاب باشید. ۵ همانند بازی بسکتبال، به فکر پرتاب، نه چرخیدن در زمین خود باشید. ۶ شکارچی باشید. نه شکار. الگوی بی‌واسطه در زمینه اقتصادی روندی مؤثرتر، سال‌متر و کارآمد پیش روی ما میگذارد. این الگو همچون جنگ افزاری در برابر یورشها به دل عمل می‌کند. رقبا میکوشند تا خود را به پای ما برسانند. ما هم همواره یک پله بالاتر می‌رویم. فصل پانزدهم: در اقتصاد یکپارچه، بر دگرگونیها چیره شوید کاربرد گسترده فناوری در کسب و کارها و افزایش شتاب در جابجایی اطلاعات سبب شده است. تا توجه به دگرگون‌یه ابه عاملی مهم در پیروزی سازمان‌ها تبدیل گردد. دگرگونی‌ها دیگر پدیده‌های اتفاقی، یا رخدادها ی دور و تأثیرگذار بر صنایع نیستند بلکه بحرانی است که خطر و فرصت را با هم در خود دارد. کلید بهره برداری از فرصت‌های همراه با دگرگونی، به پیشواز رفتن و صمیمانه در آغوش گرفتن آن است. بسیاری از شرکت‌ها از دگرگونی می‌ترسند و مقدار زیادی وقت و پول با ارزش را صرف مدیریت بحران می‌کنند و می‌کوشند با دگرگونی مبارزه کنند. هرگز گمان نمی‌کنند که در یک قدمی آنها، فرصت‌های ارزنده‌ای نهفته باشد. ما با سر به سوی دگرگونی خیز برمی‌داریم. می‌دانیم که سازمان هرچه گسترده تر شود، ادامه رشد را دشوارتر می‌کند. از این رو حجم بزرگی از توان ما برای آماده شدن، تشویق کارکنان به مقابله با دگرگونی‌ها و یافتن فرصت‌های نهفته در رخدادهای تازه صرف می‌شود. برای کامیابی در دگرگون‌یها، باید بدانید که چگونه به آنها وارد شوید، با آنها همراه گردید و از آنها نیرو بگیرید. راه دیگری وجود ندارد. اینترنت یکی از پرتوان‌ترین واسطه‌های دگرگونی در روش کسب و کار طی سال‌های آینده است. توان راستین اینترنت در دگرگون‌سازی روابط درونی زنجیره تولیدکننده تأمین‌کننده فروشنده مشتری می‌باشد. کسانی که به پیشواز این دگرگونی‌ها نروند، همچون افراد تصادف کرده در بزرگراه اطلاعات جان می‌بازند یکی از تأثیرهای شگرف اینترنت، هم‌تراز کردن زمین‌های بازی است. در اینترنت، شرکت‌های کوچک هم می‌توانند سهمی همسنگ شرکت‌های بزرگ در بازار به چنگ آورند. منطق سنتی می‌گوید که ابررشد درازمدت (رشد پیوسته و سالانه بیش از ۳۰ درصد) شدنی نیست، زیرا سازمان رفته رفته مهار ناپذیر می‌شود. تجربه ما در دل، این باور سنتی را باطل می‌کند. شرکت ما ۱۵ سال است که پیوسته به ابررشد خود ادامه میدهد. شرکت‌های برخوردار از ابررشد، کمتر به گذشته وابسته‌اند. از این رو در جریان فعالیت بهتر می‌توانند به بهسازی و دگرگونی خود پردازند. رهروان ابررشد، در ذات خود سازمانی یادگیرنده از راه تجربه‌ها دارند. در این گونه شرکت‌ها، منابع و انسان‌ها پرورش می‌یابند و از این رو نیازی به ساختار رسمی گسترده ندارند. اینترنت همزمان با نیروبخشی به بسیاری از شرکت‌ها، موجب تبدیل الگوی یکپارچگی عمودی به یکپارچگی نمادین می‌گردد. دل با آفرینش نظام مشارکت اطلاعاتی با تأمین‌کنندگان و مشتریان، توانسته است از مزایای مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه برخوردار شود. یکپارچگی نمادین، به جای دارایی‌های عینی، بر دارایی‌های اطلاعاتی تکیه دارد. اینترنت، حلقه‌نهایی پیوندهای ما را تکمیل کرده و کاربران در سراسر جهان را به صورت الکترونیکی به هم ارتباط داده است. ما در پی ایجاد سازمانی یکپارچه هستیم که همه فعالیت‌های جهانی شرکت‌ها را بر می‌گیرد. راهبردهای پیروزی دل در کسب و کار ۱ پذیرایی دگرگونی‌ها باشید و برای آنها برنامه بریزید. ۲ اینترنت را به خدمت بگیرید. در اقتصاد یکپارچه امروز، اینترنت بزرگترین

عامل دگرگونی است. ۳. اولویت‌ها را دوباره شفاف کنید. در اقتصاد یکپارچه عامل قیمت مانند گذشته بنیادین نیست، زیرا اینترنت همه زمین‌های بازی را مسطح کرده است. ۴. در پی رشد باشید. رسیدن به ابر رشد، نیازمند برنامه ریزی و بهسازی در همه زمینه‌هاست. ۵. بخش‌های کسب و کار خود و وابستگان را به شکل نمادین، یکپارچه کنید. پایان و نتیجه‌گیریدر خلال ده سال گذشته، ارزش سهام ما بیش از ۷۹۰۰۰ درصد افزایش یافته است. در همین مدت از شرکتی با ارزش ۳۳۹ میلیون دلاری به شرکتی ۳۰ میلیارد دلاری رسیدیم. از دید من، شرکت دل بخشی از صنعتی است که بزرگترین نقش در آینده را دارد و این تازه آغاز کار است. رایانه نیز (همانند تلویزیون و تلفن) در آینده همگانی خواهد شد. بنابراین بازار جهانی رایانه‌های شخصی و خدمات و ابزار وابسته به آن، رشدی سرسام‌آور در ده تا بیست سال آینده را تجربه خواهد کرد. درست است که هیچ سازمانی نمی‌تواند کامل و بی‌عیب باقی بماند، ولی کلید اصلی پیروزی‌های ما از درون ساخته می‌شود از شناخت توانمندی‌ها و آمادگی برای تجربه کردن و آزمودن آنها، از اندیشه یادگیری از اشتباهات و یافتن راه بهسازی امور، از میل به ایستادگی در برابر دیدگاه‌های سنتی و پیاده کردن یافته‌ها، و کاستن از گام‌های غیر ضروری در همه فعالیت‌ها. اینها ابزار پیروزی‌های ما را فراهم می‌آورند

تصمیم‌گیری حکیمانه

نوشته: محمد باقریان

مقدمه: آدمی در لحظه لحظه زندگی خود در حال انتخاب و تصمیم‌گیری است و تمامی تصمیم‌گیری‌های او یکسان نیستند. برخی به سادگی صورت گرفته و در صورت خطا بودن تاثیر زیادی در زندگی او و نخواهد داشت و برخی دیگر چنین نیست بلکه مقداری پیچیده بوده و موفقیت یا شکست او و دیگران را در پی خواهد داشت. بی‌گمان اگر انسان‌های برجسته موفق سرفراز تاریخ بشر را به نظاره بنشینیم خواهیم دید که آنان با دیگران تفاوت‌هایی داشته‌اند که از جمله آنها این است که به واقعیت‌های بر ساخته دیگران بسنده نکرده و دل نبسته‌اند بلکه مردانه کوشیده‌اند تا دیده‌ای بیابند و سببها را از بیخ و بن برکنند و به مسبب السباب برسند. دیباچه: امروزه در مدیریت رایج‌ترین امری که هر مدیر همه روزه با آن روبراست امر تصمیم‌گیری است به یک معنی جوهر مدیریت را تصمیم‌گیری می‌دانند. اساسی‌ترین عاملی که بر تصمیمات فرد اثر می‌گذارد باورهای وی و سپس شرایط محیطی خاص مساله و موضوع مورد بررسی است. نحوه کار: گروه پژوهشی با استفاده از شیوه مورد کاوی به تجزیه و تحلیل مدل پیشنهادی پرداخت و سپس با شیوه تحلیل مقایسه‌ای کلیه نقاط اشتراک و افتراق و نقاط کانونی مدل‌های رایج استخراج گردید. بر این اساس در بررسی مبانی نظری و مفروضات مدل پیشنهادی با مراجعه به معارف اسلامی و به ویژه نظریات امام خمینی (ره) استاد شهید مرتضی مطهری ملاصدرا و عتامة طباطبایی مفروضات اساسی یا مبانی فراتئوریک اسلامی در قالب ادبیات رایج علوم انسانی و مدیریت علمی به عنوان پشتوانه مفروضات مدل تدوین گردید. در این نوشتار ابتدا مدل یا الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه پیشنهادی ارائه و سپس در فصل دوم مفروضات اساسی یا فراتئوری و جهان‌بینی عام اسلامی تقدیم می‌شود فصل سوم با سیری در ادبیات مدیریت جدید، به بررسی تاریخچه پیدایش مدل‌های تصمیم‌گیری می‌پردازد و سرانجام در فصل آخر مدل ارائه شده با آخرین مدل‌های تصمیم‌گیری مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود. فصل اول: مدل حاضر مدلی ترکیبی از نوع مدل‌های محتوایی - فرایندی با ترسیم ماتریسی است. علت انتخاب مدل ترکیبی این است که مدل‌های ارکانی ایستاد هستند و از پویایی لازم برخوردار نیستند و رابطه بین عناصر آن مشخص نیستند ولی از نظر محتوایی غنی هستند. تعریف تصمیم‌گیری حکیمانه: فرآیندی است در چارچوب جهان‌بینی توحیدی و از سوی دیگر در نظر گرفتن شرایط حکم بر موضوع به عنوان پایه واقع‌گرایی تصمیمات و تدابیر خود. هر چه تصمیمات بر پایه رحمت، خیر خواهی، عدل برای مخاطبان و هر چه بیشتر رعایت آن اثر تصمیم‌گیری ماندگار تر می‌کند. ارکان مدل • تصمیم‌گیرنده • اصول و مبانی • شناخت موضوع • فرآیند تصمیم

گیریتعریف فرایند تصمیم گیری: تصمیم گیری برای رسیدن به تصمیمات دو تدابیر حکیمانه و اجتماعی به بر دو پایه اصول و شناخت موضوع و ارتقاء کیفیت ارکان و عناصر تصمیم گیری استوار است. و شامل ۷ مرحله است: چرخه تصمیم گیری مرحله اول: مرحله اول: تبیین اصول و مبانی اصول اکم بر تصمیمات فرد یا نظام باید سازگار، شفاف، ناظر بر اصلی ترین مبانی اعتقادی، جامع، نظام مند، قابل درک و متناسب با اجرا و دریافت های دقیق، تصمیم گیرنده در دوره زمانی بازنگری و تبیین مجدد می شود. مرحله دوم: تحقیق و شناخت موضوع تبیین موضوع، تعیین حدود و گستره نظام، دوره زمانی، جمع آوری اطلاعات حول عوامل، تجزیه و تحلیل، تعیین نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت های محیطی به صورت شناخت راهبردی ارائه می شود. مرحله سوم: تصمیم سازی تولید و استخراج راه حل ها با استفاده از شناخت موضوع و انتخاب چند گزینه در انطباق با فرد یا گروه و جامعه‌های که بیشترین آثار تصمیم متوجه آنهاست. نظر سنجی برای بررسی میزان آمادگی اجتماعی از اهم اقداماتی است که تصمیم گیرنده انجام باید دهد. مرحله چهارم: تصمیم گیرایز میان گزینه های ارزیابی شده تصمیم نهایی بر اساس اصول، مبانیو با توجه به شناخت موضوع و توان تحمل آثار و هزینه انتخاب می شود. جدول ۲ درباره ی کیفیت تصمیم گیری: جدول ۲ کم زیاد تصمیمات

تکلیف گرایانه تصمیمات حکیمانه تکلیف مصلحت گرایانه تصمیمات خرد گرینه زیاد کم تصمیمات حکیمانه بیشترین استحکام، صحت، شفافیت، آنچه که هست داراست و به همین میزان بهره‌وری این جهان و آن جهان برخوردارند و به عبارت دیگر بالاترین برکت و عبادت تلقی می شود. تصمیمات تکلیف گرایانه و خرد گرایانه هر یک از نقص در یکی از دو پایه ی اساسی تصمیم است. و در تصمیمات مصلحت گرایانه هر دو پایه صحت و شفافیت لازم را نداشته در نتیجه باید در جهت میل به تصمیم گیری حکیمانه حریت کنند برای تجهیز آن مرحله پنجم: تمهید اجرا و ایجاد عزم قبل از اجرا تصمیم لازم است مقدمات زیر انجام شود: • آماده سازی افکار عمومی و توجیه مخاطبان اصلی در رابطه با اجرایی تصمیم • زمینه سازی و ارائه تصمیم از ابعاد چگونگی تحقق تصمیم و اصلی ترین پیامدهای مثبت و منفی • فراهم سازی منابع و امکانات به عنوان پیش نیازهای اصلی اجرا تصمیم تبیین تقسیم کار مدیریت، کارکنان، مخاطبان و تعیین رسانه لازم برای برقراری ارتباط با گروه های نفع برنده رسمی و غیر رسمی مرحله ششم: تحقق تصمیم و ارزیابی اجرای تصمیم منوط به اجرای ۵ مرحله است اگر به اجرا گزارده نشود در عمل، طول زمان اجرا و هزینه های این اقدامات به کیفیت تصمیم لطمه می زند و اتلاف منافع می شود. مرحله هفتم: تصحیح ارکان بازتاب چگونگی تحقق و اجرا تصمیم ناظر به نکات قوت و ضعف در ۴ عرصه زیر است که مبنی اقدامات تصحیحی است: • تصمیم گیرنده • اصول و مبانی • شناخت موضوع • فرآیند تصمیم گیری فصل دو: در این

فضصل بر آنیم تا مفروضات بنیادین خود را مبتنی بر قرآن و سنت و آثار چند از صاحب نظران مسلمان و با استفاده از روش جهش خلاق و مهندسی معرفت و در قالب ادبیات رایج علوم انسانی و مدیریت تبیین کرده و در چهار بخش هستی شناسی، انسان شناسی، شناخت شناسی و روش شناسی ارائه دهیم. الف- هستی شناسی ۱- نظام هستی مخلوق خدوند علیم، حکیم، یکتا است و کمال مطلق است و جهان از اراده حکیمانه او پدید آمده است. ۲- نظام هستی هدفمند است و ماهیتی «از اویی» و «به سوی اویی» دارد و تحت قانون مندیهای الهی به سوی کمالات شایسته حرکت می کنند و همگی به سوی حق تعالی روی دارند. ۳- نظام هستی در جهت رشد، کمال و خدمت به انسان مختار و مسوول به عنوان اشرف مخلوقات خداوندی و مسخر او آفریده شده است ۴- جهان هستی از دو نظام اساسی غیب و شهود و یا جهان مادی و جهان غیب تشکیل می شود بنابراین موجودات دو گونه اند: مادی و مربوط به جهان شهود که مربوط به جهان نادیدنی است. موجودات مادی دارای ماهیتی محدود، متغیر، نیازمند و نسبی است موجودات مجرد کامل شناخته شده نیستند و ویژگیهای مادی نیز در مورد آنها صدق نمی کند. ب- انسان شناسی ۱- فطرت انسان ساختار اولیه وجودی او (مادی و معنوی) و دارای استعدادهای گوناگون از جانب خداوند است و متکی بر فیض وجودی حضرت حق در مسیر تکامل از قوه به فعل در می آید و شخصیت او را می سازد. ۲- انسان بر ساختار وجودی خود دارای نیازهای مادی و معنوی است

به حسب استعداد های غریزی، علمی، هنری، روحی دسته بندی می شود و هر یک تحت قانون مندیهای خاص خود ارضا می شود و در تیامل وجودی انسان نقش ایفا می کند. ۳- آدمی برای عبادت آفریده شده است و تمام افعال قلبی، عقلی، خیالی یا مادی چه فردی و چه اجتماعی به میزان انطباق با دتورات الهی عبادت خالصانه تری تلقی می شود. ج- شناخت شناسی ۵ نظام در رابطه با شناخت آدمی و جود دارد که هر یک به یکی از عوالم هستی و ابعاد وجودی انسان متعلق است همگی این نظام در عین دارا بودن کارکرد و متعلقات، مستقل با یکدیگر در تعامل و تنازعی بین آنها نیست مشخصات و کیفیت طبق جدول: جدول ۲ مرتبه عالم ابزار روش موضوع شناخت محصول شناختغیملکوت غیب پیامبران ارتباط غیب خداوند حیاتی احکام و معرفت الهی لاهوتدل تهذیب نفس حضرت حق تعالی اشرافی اخلاق و عرفان جبروتعقل برهان هستی عقلی فلسفه، ریاضی- حکمت مثالخیال تخیل صورت هنری هنرشهود ملک طبیعت حس تجربه ماده+ صورت تجربی علوم تجربید- روش شناسی: ۱- روش ها هایی که بر پایه ی آنها شکل می گیرد در شبکه در هم تنیده مفاهیم با یکدیگر، ارزیابی می شوند و معیارهای انسجام، جامعیت بر آن حاکم است. ۲- کارکرد و زبان هر روشی با روش های دیگر متفاوت است و هیچ روشی نمی تواند جای دیگری را بگیرد. ۳- مشهور ترین روش ترکیبی شناخته شده روش تجربی است که از ترکیب روش های حسی و روش های عقلی پدید آمده است و در علم طبیعت و علوم تجربی به کار گرفته می شود. ه- جهان بینی توحیدیهستی از اراده حکیمانه خداوند پدید آمده است و بهترین چیزی است که مقابل تصور است. این نظام یکپارچه، هماهنگ و هدفمند است، بر پایه رحمت و خیر استوار است و مبتنی بر قانونمندیهای خاص است. مطلب همه آدمیان دستیابی به یقین است که این نیز تنها در ارتباط با غیب و دستیابی به علم حضوری امکان پذیر است. علم حضوری مبنا و بنیان تمامی علوم حصولی است. از آنجا که بیشتر روش های شناختی مبتنی بر ساخته های ذهنی و تعبیر و تفسیر است هر چه این تعبیر و تفسیر کمتر باشد یا به علم حضوری تغییر ماهیت دهند، ناب ترین و حکیمانه تر است و کارکرد و زبان آن نیز خاص تر خواهد شد تا جایی که به سخن مولوی: گرچه تفسیر زبان روشننگر است لیک عشق بی زبانی و روشتر استفصل سوم: برای ورود به هر مبحث و ارائه نظرات جدید، نخست لازم است که حاصل تلاش و اندیشه گذشتگان مرور تبیین گردد. چرا راهنما برای ارائه ایده ها نو و تکمیل مباحث قبلی ما هم ورود اجمالی بر مبحث تصمیم گیری. تاریخچه تصمیم گیری: در آغاز به دلیل دیدگاه کلاسیک مدیریت، تصمیم گیری تنها حق مدیر است. اما از دهه ی ۱۹۵۰ تحقیقاتی در زمینه جنبه های رفتاری، ماهیت تصمیم انجام گرفت که این نگرش را دگرگون ساخت که البته مباحث آمار و ریاضی به این مبحث کمک کرد. تصمیم درست کدام است؟ از نظر فلسفی تصمیم و تصمیم گیری با حقایق عالم هستی رابطه تنگاتنگ دارد به همین دلیل فلاسفه نخست به دنبال کشف حقیقت بودند ولی بعد با بروز تحولات در عرصه فلسفی، فایده گرایی و عمل گرایی نیز به میدان آمد. از نظر اقتصاددانان: ملاک تصمیم گیری رسیدن به حداکثر مطلوبیت و بهره وری از منابع می دانستند این که این تصمیم گیری باید عقلانه و مبنای هزینه- فایده استوار است. از نظر روانشناسان و جامعه شناسان: انگیزه روانی و اجتماعی در تصمیمات افراد دخالت دارند و تابع ضمیر ناخود آگاه و ارزش های فردی و اجتماعی است. هربرت سایمون: (از صاحب نظران مدیریت) او نخستین کسی بود که تعریف روشنی از تصمیم گیری عقلانی ارائه داد کسایمون: مبتنی بر این که آدمی به دنبال منافع شخصی خودش است ولی نمی داند این منافع چیست؟ و چگونه می تواند به آن برسد؟ از دیرباز انسان برای دست یابی به خواسته های خود و برآورد کردن آنها بهترین استراتژی سازمان دادن خودش است و پدیده سازمان در راستای دست یابی به اهدافش بوجود آورد. سایمون به جای انسان اقتصادی در عصری که به سازمان های می رفتند، انسان اداری را مطرح کرد. ویژگی های شخصیتی موثر در تصمیم گیری: از نظر روانشناسان افراد از نظر شخصیتی ۶ دسته هستند: ۱- افراد اقتصادی: این افراد توجه خود را به چیز های مفید جمع می کنند. ۲- افراد هنرمند: بالاترین ارزش ها را برای هماهنگی و توازن قائل هستند ۳- افراد متفکر و عقل گرا: پیوسته به دنبال کشف حقایق هستند ۴- افراد سیاسی: به قدرت علاقه مند هستند و خواهان نفوذ ۵- افراد اجتماعی و برون گرا: مردم دوست و مهربان و

اهداف خود را در وجود دیگران جستجو می‌کند ۶- افراد مذهبی: به دنبال آرزش درونی و حاکمیت وجدان اخلاقی محیط و عواملی که بر نحوه برآشت افراد از محیط موثرند: محیط در تعاریف اولیه به عنوان هر آن چیزی به شمار می‌آید که بر سیستم اثر می‌گذارد و به گونه‌های مختلف نیز تقسیم شده: الف) محیط عام که شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، علمی، جغرافیایی است که سیستم‌های گوناگون را در بر گرفته است. ب) محیط خاص در برگیرنده نظام خاصی است. بی ثباتی و یا ثبات دانستن محیط مبتنی بر درک و برداشتی است که افراد از محیط موثرند عبارتند: ۱- تعداد عناصر و عوامل موجود در محیط ۲- تنوع و گوناگونی عناصر و عوامل محیطی ۳- تغییر و تحول عناصر و عوامل محیطی ۴- قابلیت پیش بینی عناصر و عوامل محیطی □ مدل کارنگی: یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری است که ریچارد سیرت، جیمز مارچ و سایمون از اعضای هیات علمی دانشگاه کارنگی ارائه شد در یک سازمان تصمیماتی که گرفته می‌شود تعداد زیادی مدیر دخالت دارد و تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلافی است که بین مدیران به وجود می‌آید. این ائتلاف عبارت است از همکاری تعدادی از مدیران که درباره‌های سازمان و اولویت‌های توافق نظر دارند مراحل انتخاب در الگوی کارنگی تحقیق تشیل ائتلاف عدم اطمینان راه حل رضایت بخش تعارض □ □ الگوی تصمیم‌گیری اقتضایمندی بر این اصل است که کاربرد هر تصمیم یا روشی به وضعیت محیط یا شرایط بستگی دارد که سازمان در آن واقع شده است. دو ویژگی سازمان که در تعیین روش تصمیم‌گیری نقش مهمی ایفا می‌کند عبارتند از: ۱- توافق نظر در مورد هدف ۲- دانش فنی در مورد شیوه‌های تامین آن هدف‌ها شرایط مختلف در سازمان و میزان عدم اطمینان در تصمیم‌گیری ۱ زیاد توافق نظر در مورد هدف کم ۱ شناسایی مساله: عدم اطمینان کمحل مسئله: عدم اطمینان کم ۲ شناسایی مساله: عدم اطمینان زیادحل مسئله: عدم اطمینان کم ۳ شناسایی مساله: عدم اطمینان کم حل مسئله: عدم اطمینان زیاد ۴ شناسایی مساله: عدم اطمینان زیادحل مسئله: عدم اطمینان زیاد مشخصات کتاب: نوشته: محمد باقریان مشخصات ارائه دهنده: سیده بهناز موسوی

جهان بینی توحیدی

اثر ارزشمند: شهید مرتضی مطهری

گرد آورنده: قدسیه سادات امیری: جهان بینی: یک مسلک و یک فلسفه، خواه نا خواه بر نوعی اعتقاد و بینش و ارزیابی درباره‌ی هستی و بر یک نوع تفسیر و تحلیل از جهان مبتنی است. نوع برداشت و طرز تفکری که یک مکتب درباره‌ی جهان عرضه می‌دارد زیر ساز و تکیه گاه فکری آن مکتب به شمار می‌رود. این زیر ساز و تکیه گاه اصطلاحاً جهان بینی نامیده می‌شود. همه‌ی دین‌ها و آیین‌ها و همه‌ی مکتب‌ها و فلسفه‌های اجتماعی متکی بر نوعی جهان بینی بوده است. هدف‌هایی که یک مکتب عرضه می‌دارد و به تعقیب آن‌ها دعوت می‌کند و باید‌ها و نباید‌هایی که انشا می‌کند و مسئولیت‌هایی که به وجود می‌آورد، همه به منزله‌ی نتایج لازم و ضروری جهان بینی‌ای است که عرضه داشته است. انواع جهان بینی: جهان بینی یا جهان شناسی، به عبارت دیگر تعبیر و تفسیر انسان از جهان، از سه منبع ممکنات الهام شود: علم، فلسفه و دین. جهان بینی علمی: علم بر دو چیز مبتنی است: فرضیه و آزمون. کار علم از آن جهت که بر آزمون مبتنی است مزایایی دارد و نارسائی‌هایی. بزرگترین مزیت کشفیات علمی اینست که دقیق و جزئی و مشخص است، علم قادر است که درباره‌ی یک موجود جزئی، هزاران اطلاعات به بشر بدهد و چون قوانین خاص هر موجود را به بشر می‌شناساند، راه تصرف و تسلط بشر بر آن موجود را به او می‌نمایاند و از این راه صنعت و تکنیک را به وجود می‌آورد. اما علم به موازات اینکه دقیق و جزئی است دایره اش محدود به آزمون است. از نظر علم، جهان کتابی است که اول و آخر آن افتاده است، نه اولش معلوم است، نه آخرش، این است که جهان بینی علمی جزء شناس است نه کل شناس. علم ما را به وضع برخی اجزاء جهان آشنا می‌کند. نارسائی دیگر دیگر جهان بینی علمی از نظر تکیه گاه بودن برای یک ایده تلوژی اینست که علم از جنبه‌ی نظری، یعنی از جنبه‌ی اراده‌ی واقیت آنچنان که هست و از نظر جلب ایمان به چگونگی

واقعیت هستی متزلزل و ناپایدار است. چهره‌ی جهان از یک دیدگاه علمی روز به روز تغییر می‌کند، زیرا علم بر فرضیه و آزمون مبتنی است نه بر اصول بدیهی ازلی عقلی، فرضیه و آزمون ارزش موقت دارد. جهان بینی علمی، به حکم محدودیتی که ابزار علم (فرضیه و آزمون) برای علم جبراً به وجود آورده است از پاسخ‌گویی به یک سلسله مسائل اساسی جهان‌شناسی که خواه ناخواه برای ایده‌تولوژی پاسخ‌گویی قطعی لازم است، قاصر است از قبیل: جهان از کجا آمده است؟ به کجا می‌رود؟ ما در چه موضع و نقطه از جهان هستی هستیم؟.. علم در پاسخ همه‌ی این پرسش‌ها به «نمی‌دانم» می‌رسد، زیرا نمی‌توان اینها را آزمود. اینست که علم از پاسخ به اساسی‌ترین مسائلی که برای جهان بینی لازم است یعنی برداشت‌های کلی در باره‌ی مجموع و اندام جهان ناتوان است. از همه‌ی اینها گذشته، ارزش جهان بینی علمی، ارزش جهان بینی علمی و فنی است نه نظری، آنچه می‌تواند تکیه‌گاه یک ایده‌تولوژی قرار گیرد ارزش نظری است نه عملی. (در حالیکه روز به روز بر ارزش عملی و فنی علم افزوده می‌شود و از ارزش نظری آن کاسته می‌شود). از آنچه گفتیم روشن شد که ایده‌تولوژی نیازمند به نوعی جهان بینی است که اولاً به مسائل اساسی جهان‌شناسی که به کل جهان مربوط می‌شود به جزء خاص، پاسخ دهد. ثانیاً یک سناسایی پایدار و قابل اعتماد و جاودانه بدهد نه یک سناسایی موقت و زودگذر، ثالثاً آنچه ارائه می‌دهد ارزش نظری و واقعیت‌نا داشته باشد نه صرفاً عملی و فنی و روشن شد که جهان بینی علمی با همه‌ی مزایایی که از جهات دیگر دارد فاقد نیازهای سه‌گانه‌ی بالاست. جهان بینی فلسفی هر چند جهان بینی فلسفی، دقت و مشخص بودن جهان بینی علمی را ندارد، در عوض از آن نظر که متکی به یک سلسله اصول است، و آن اصول اولاً بدیهی و برای ذهن غیر قابل انکارند و با روش برهان و استدلال پیش می‌روند و ثانیاً آن اصول، عام و در برگیرنده اند، آن تزلزل و بی‌ثباتی که در جهان بینی علمی دیده می‌شود، در جهان بینی فلسفی نیست، وهم محدودیت جهان بینی علمی را ندارد. جهان بینی مذهبی اگر هر گونه اظهار نظر کلی درباره‌ی حتی و جهان را جهان بین فلسفی بدانیم قطع نظر از اینکه مبدا ان جهان بینی چیست؟ قیاس و برهان و استدلال است یا تلقی وحی از جهان غیب؟ باید جهان بینی مذهبی را یک نوع از جهان بینی فلسفی بدانیم. جهان بینی مذهبی و جهان بینی فلسفی وحدت قلمرو دارند، بر خلاف جهان بینی علمی. ولی اگر نظر به مبدا معرفت و شناسایی داشته باشیم، مسلماً جهان‌شناسی مذهبی با جهان‌شناسی فلسفی دو نوع است. از مزایای جهان بینی مذهبی (علاوه بر دو مزیت جهان بینی فلسفی: ثبات و جاودانگی و دیگر عموم و شمول) که جهان بینی علمی و جهان بینی فلسفی محض فاقد آن است، قداست بخشیدن به اصول جهان بینی است. از مجموع بیانات گذشته نتیجه می‌شود که یک جهان بینی آن‌گاه می‌تواند تکیه‌گاه یک ایده‌تولوژی قرار گیرد که استحکام و وسعت فکر فلسفی و قدس و حرمت اصول مذهبی را داشته باشد. جهان بینی توحیدی جهان بینی توحیدی یعنی درک اینکه جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی بر ساس خیر و وجود و رحمت و رسانیدن موجودات به کمالات شایسته‌ی آن‌ها استوار است. جهان بینی توحیدی، یعنی جهان «یک قطبی» و «تک محوری» است، یعنی جهان ماهیت «از اوئی» (انا لله) و «به سوی اوئی» (انا الیه راجعون) دارد. جهان بینی اسلامی جهان بینی اسلامی، جهان بینی توحیدی است، توحید در اسلام به خالص‌ترین شکل بیان شده است. از نظر جهان بینی توحیدی اسلامی: جهان، یک آفریده است و با عنایت و مشیت الهی نگهداری می‌شود، اگر لحظه‌ای عنایت الهی از جهان گرفته بشود نیست و نابود می‌گردد. جهان به باطل و عبث آفریده نشده و هدف‌های حکیمانه در خلقت جهان و انسان در کار است. جهان به حق و عدل برپاست و اراده و مشیت الهی به صورت «سنت» یعنی به صورت قانون و اصل کلی در جهان جریان دارد. قضا و قدر الهی بر همه‌ی جهان حاکم است و انسان به حکم قضا و قدر الهی، آزاد و مختار و حاکم بر سرنوشت خویش است. جهان بینی واقع‌گرا اسلام دین حقیقت‌گرا و واقع‌گراست. لغت «اسلام» به معنی تسلیم است و نشان‌دهنده‌ی این حقیقت است که اولین شرط مسلمان بودن تسلیم واقعیت‌ها و حقایق بودن است. از نظر اسلام اگر انسانی حقیقت‌جو، بی‌نظر و کوشا در راه وصول به حق باشد فرضاً به حقیقت نرسد معذور است و اگر کسی در روح خود عناد و لجاج داشته باشد فرضاً حقیقت را به دلیل تقلید و یا وراثت و... پذیرفته باشد ارزشی ندارد.

خصوصیات جهان واقعیت‌هایی که انسان از راه حواس خود درک می‌کند که مجموع آن‌ها را جهان می‌نامیم اموری هستند که خصوصیات ذیل از آن‌ها جدا ناشدنی است. ۱- محدودیت ۲- تغییر ۳- وابستگی ۴- نیازمندی صفات خدا دسته‌ی اول صفات که کمالی است و خداوند به آن‌ها متصف است «صفات ثبوتیه» نامیده می‌شود و دسته‌ی دوم که از نقص و کاستی ناشی می‌شود و خداوند از اتصاف به آنها منزّه است «صفات سلویه» نامیده می‌شود. ما هم خدا را ثنا می‌گوییم و هم تسبیح می‌کنیم. آنگاه او را ثنا می‌گوییم اسماء حسنی و صفات کمالیه او را یاد می‌کنیم و آنگاه که او را تسبیح می‌گوییم او را از آنچه لایق او منزّه نیست منزّه و میرا می‌شماریم و در هر دو صورت معرفت او را برای خودمان تثبیت و به این وسیله خود را بالا- می‌بریم. یگانگی خدا خداوند متعال مثل و مانند ندارد، اساساً محال است که خداوند مثل و مانند داشته باشد و در نتیجه به جای یک خدا، دو خدا داشته باشیم، زیرا دوتا و سه تا و یا بیشتر بودن از خواص مخصوص موجودات محدود نسبی است. درباره‌ی موجود نامحدود و مطلق تعدد و کثرت معنی ندارد. گذشته از این‌ها، اگر دو خدا و یا بیشتر می‌بود الزاماً دو اراده و دو مشیت و یا بیشتر دخالت داشت و همه‌ی آن مشیت‌ها به نسبت واحد در کار موثر می‌بود و هر موجودی که می‌بایست موجود شود باید در آن واحد دو موجود باشد تا بتواند بدو کانون منتسب باشد و باز هر یک از آن دو موجود نیز دو موجود باشند و در نتیجه هیچ موجودی پدید نیاید و جهان نیست و نابود باشد. (لو کان فیهما الهة الا الله لفسدتا) عبادت و پرستش شناخت خدای یگانه به عنوان کاملترین ذات، با کاملترین صفات، منزّه از هر گونه نقص و کاستی، و شناخت رابطه‌ی او با جهان که آفرینندگی و نگهداری و فیاضیت، عطوفت و رحمانیت است، عکس‌العملی در ما ایجاد می‌کند که از آن به پرستش تعبیر می‌شود. پرستش نوعی رابطه‌ی خاضعانه و ستایشگرانه و سپاسگزارانه است که انسان با خدای خود برقرار می‌کند. این نوع رابطه را انسان تنها با خدای خود می‌تواند برقرار کند و تنها در مورد خداوند صادق است، در مورد غیر خدا نه صادق است و نه جایز. روح عبادت و پرستش آنچه انسان در عبادت قولی و عملی خود ابراز می‌دارد چند چیز است: ۱- ثنا و ستایش خدا به صفات و اوصافی که مخصوص خداست، یعنی اوصافی که مفهومی کمال مطلق است. ۲- تسبیح و تنزیه خدا از هر گونه نقص و کاستی. ۳- سپاس و شکر خدا به عنوان منشا اصلی خیرها و نعمت‌ها. ۴- ابراز تسلیم محض و اطاعت مخض در برابر او. ۵- او در هیچ یک از مسائل بالا شریک ندارد این است عکس‌العملی که شایسته‌ی یک بنده در قابل خدای بزرگ است. مراتب و درجات توحید ۱- توحید ذاتی توحید ذاتی یعنی شناختن ذات حق به وحدت و یگانگی این اولین شناخت و اولین تصویری است که هر کس از خدا دارد. یعنی هر کس در مورد خدا می‌اندیشد و به اثبات یا نفی و تصدیق یا انکار می‌پردازد، چنین معنی و مفهومی در ذهن خود دارد که آیا حقیقتی وجود دارد که وابسته به حقیقتی دیگر نیست، همه‌ی حقیقت‌ها وابسته به اویند و از او پدید آمده‌اند و او از اصل دیگری پدید نیامده است؟ توحید ذاتی یعنی این حقیقت، «دوئی» بردار و تعدد پذیر نیست، مثل و مانند ندارد. (لیس کمثله شی - ولم یکن له کفواً احد) و چون ذات واجب الوجود یگانه است، پس جهان از نظر مبدا و منشا و از نظر منتهی یگانه است، از یک اصل پدید آمده (قل الله خالق کل شی) و به همان اصل باز می‌گردد (الا الی الله تصیر الامور) رابطه‌ی خدا و جهان رابطه‌ی علت و معلول است. ۲- توحید صفاتی توحید صفاتی یعنی درک و شناسایی ذات حق به یگانگی عینی با صفات و یگانگی صفات با یکدیگر (نفی هر گونه کثرت و ترکیب از خود ذات) در قسمتی از نهج البلاغه آمده: سپاس ذات خدا را، آنکه ستایش کنندگان نتوانند به ستایش او برسند و شمارش کنندگان نتوانند نعمت‌های او را بر شمارند و کوشندگان نتوانند حق بندگی او را ادا نمایند... آنکه صفت او را حد و نهایی و نه تغییر و تبدیلی نیست. در این جمله‌ها چنانکه می‌بینیم از صفات نامحدود خدا یاد شده است. بعد از چند جمله می‌فرمایند: اخلاص کامل، نفی صفات از پروردگار است، زیرا موصوف گواهی می‌دهد که ذاتش غیر از صفت است و صفت گواهی می‌دهد که او چیزی است غیر از موصوف و هر کس خداوند را به صفتی توصیف کند، ذات او را مقارن چیززی قرار داده و هر کس خدا را مقارن چیززی قرار دهد... الی الآخر در این جمله‌ها هم برای خداوند اثبات صفت شده و هم از او نفی صفت

شده. از خود این جمله‌ها معلوم است که صفتی که خداوند موصوف به آن صفات است صفت نامحدود به نامحدودیت ذات است که عین ذات است و صفتی میرا و منزله از اوست، صفت محدود است که غیر ذات و غیر از صفت دیگر است. پس توحید صفاتی یعنی درک و شناختن یگانگی ذات و صفات حق. ۳- توحید افعالیه معنای درک و شناختن اینکه جهان با همه ب نظامات و سنن ناشی از اراده‌ی اوست. موجودات عالم هم چنان که در ذات استقلال ندارد، همه به و وابسته‌اند. هر فاعل و سببی، حقیقت خود و تاثیر و فاعلیت خود را از او دارد قائم به اوست. ۴- توحید در عبادت مراتب سه گانه‌ای که در بالا گفته شد، توحید نظری و از نوع شناختن است، اما توحید در عبادت، توحید عملی و از نوع بودن و شدن است توحید عملی یا توحید در عبادت، یعنی یگانه پرستی، به عبارت دیگر: در جهت پرستش حق یگانه شدن. روشن ترین مراتب عبادت، انجام مراسم تقدیس و تنزیه است. از نظر اسلام پرستش منحصر به این مرتبه نیست، هر نوع جهت اتخاذ کردن، ایده آل گرفتن و قبله‌ی معنوی قرار دادن، پرستش است. آن کسی که هواهای نفسانی خود را جهت حرکت و قبله‌ی معنوی خود قرار بدهد آن‌ها را پرستش کرده است. (افزایت من اتخذ آلهمه هواه) بنابراین، توحید عملی، یعنی تنها خدا را مطاع و قبله روح، و جهت حرکت و ایده آل قرار دادن و طرد هر مطاع و جهت و قبله و ایده آل دیگر، برای خدا خم و راست شدن، برای خدا خدمت کردن، برای خدا زیستن و برای خدا مردن. کلمه‌ی طبیه‌ی لا اله الا الله بیش از هر چیزی ناظر بر توحید عملی است. یعنی جز خدا شایسته‌ی پرستش نیست. انسان و رسیدن به یگانگی مساله‌ی به یگانگی رسیدن واقعیت وجودی انسان در یک نظام روانی و در یک جهت انسانی و تکاملی و همچنین رسیدن جامعه‌ی انسان به یگانگی در یک نظام اجتماعی هماهنگ تکاملی و متقابلا مساله‌ی تجزیه شخصیت فردی انسان به قطب‌های مختلف و قطعه قطعه شدن واقعیت وجودی او به بخش‌های ناهماهنگ و تجزیه‌ی جامعه‌ی انسان به «من»‌ها و گروه‌های متضاد، مسائلی هستند که همواره اندیشه‌ها را به خود معطوف داشته‌اند. چه باید کرد که شخصیت انسان از جنبه‌ی روانی و از نظر اجتماعی در یک جهت انسانی و تکاملی به یگانگی و توحید برسند. در اینجا سه گونه نظریه است: ماتریالیستی، ایده‌آلیستی، رئالیستی.

الف- نظریه‌ی ماتریالیستی: این نظریه تنها به ماده می‌اندیشد و برای روان هیچ گونه اصلاتی قائل نیست، مدعی است آنچه فرد انسان را از جنبه‌ی روانی و جامعه‌ی انسان را از نظر اجتماعی تجزیه و متلاشی می‌کند، تعلق اختصاصی اشیاء به انسان (مالکیت) است. انسان به واسطه‌ی پیدایش مالکیت از درون خود با خود واقفیش که خود اجتماعی بود و خود را عین انسان‌های دیگر احساس می‌کرد، بیگانه شد و به جای آنکه خود را انسان احساس کند، خود را «مالک» احساس کرد و با خود بیگانه شد و کاستی گرفت. تنها با بریدن این قید و این تعلق است که انسان بار دیگر به یگانگی اخلاقی و سلامت روانی و هم به یگانگی اجتماعی و سلامت اجتماعی باز می‌گردد. حرکت جبری تاریخ به سوی این یگانگی‌هاست. ب- نظریه‌ی ایده‌آلیستی: این نظریه تنها به روان و درون انسان و رابطه‌ی انسان با نفس خودش می‌اندیشد و آنرا صل و اساس می‌شمارد. در این نظریه اشاره شده اضافه و تعلق اشیا (مثل مال، پست و مقام و...) به انسان سبب قطعه قطعه شدن روان و تجزیه جامعه انسان نیست، بلکه اضافه و تعلق درونی و قلبی انسان به اشیا سبب تفرقه‌ها و بیگانگی‌های انسان است. «مالکیت» انسان او را از خودش و جامعه‌اش جدا نکرده بلکه «مملوکیت» انسان او را از خودش و جامعه‌اش جدا ساخته است. برای اینکه من تبدیل به ما شود، قطع تعلق انسان به اشیا باید بریده شود. ایشان معتقدند ماده را عامل تفرقه و جمع انسان دانستن، ناشی از شناختن انسان و ایمان نداشتن به اصالت انسان و نیروی عقل و اراده‌ی او است و یک نظریه‌ی ضد اومانستی است. به علاوه قطع تعلق اختصاصی اشیا به انسان، امری ناممکن است. ج- نظریه رئالیستی: این نظریه معتقد است اسارت انسان ناشی از «مملوکیت» اوست نه «مالکیتش». از این رو برای عامل تعلیم و تربیت، انقلاب، اندیشه، ایمان، ایدئولوژی و آزادی معنوی نقش اول را قائل است ولی معتقد است که انسان همچنان که ماده‌ی محض نیست روح محض هم نیست، معاش و معاد توأم با یکدیگرند. اسلام چنین منطقی دارد. اسلام که ظهور کرد، در آن واحد به دو دگرگونی و انقلاب دست زد، اسلام نگفت تبعیض‌ها، بی‌عدالتی‌ها یا مالکیت‌ها را از بین ببرد خود به خود همه چیز درست

می‌شود و نگفت درون را اصلاح کنید و به برون کار نداشته باشید. اسلام در آن واحد که ندای توحید روانی و درونی در پرتو ایمان به خداوند متعال و یگانه پرستی ذات یگانه‌ی او را داد، فریاد توحید اجتماعی در پرتو جهاد و مبارزه با ناهمواری‌های اجتماعی را بلند کرد. جامعه‌ی اسلامی جامعه‌ی تساوی‌ها و برابری‌ها و برادری‌ها است. اما نه تساوی منفی، بلکه تساوی مثبت. تساوی منفی یعنی به حساب نیابردن امتیازات طبیعی افراد و سلب امتیازات اکتسابی آن‌ها برای برقراری ارتباط. تساوی مثبت یعنی ایجاد امکانات مساوی برای عموم و تعلق مکتسبات هر فرد به خودش و سلب امتیازات موهوم و ظالمانه. (تر اسلام: کار به قدر استعداد و استحقاق به قدر کار) از مجموع آنچه گفتیم روشن شد که توحید عملی اعم از توحید عملی فردی و توحید عملی اجتماعی عبارت است از یگانه شدن فرد در جهت یگانه پرستی خدا و نفی هرگونه پرستش قلبی از قبیل هواپرستی، پول پرستی، جاه پرستی و غیره و یگانه شدن جامعه در جهت یگانه پرستی حق از طریق نفی طاغوت‌ها و تبعیض‌ها و بی‌عدالتی‌ها. فرد و جامعه تا به یگانگی نرسد، به سعادت نائل نمی‌گردد و جز در پرتو حق پرستی به یگانگی نمی‌رسد. انسان در نظام شرک، هر لحظه به سویی و به جانب قطبی کشیده می‌شود. اما در نظام توحیدی مانند یک کشتی مجهز به دستگاه‌های راهنمایی است، در یک حرکت منظم و هماهنگ تحت فرمان مقامی خیر خواه. مراتب و درجات شرک: الف- شرک ذاتی: بعضی از ملل به دو یا سه یا چند اصل ازلی مستقل از یکدیگر قائل بوده‌اند. جهان را چند پایه‌ای و چند کانونی می‌دانسته‌اند. ب- شرک در خالقیت: برخی از ملل مخلوقات خدا را با او در خالقیت شریک می‌شمردند، مثلاً می‌گفتند خدا مسئول خلقت «شور» نیست. البته شرک در خالقیت به نوبه‌ی خود مراتب دارد. ج- شرک صفاتی: این نوع شرک، شرک خفی است و موجب خروج از حوزه‌ی اسلام نیست. د- شرک در پرستش: شرک عملی نیز به نوبه‌ی خود مراتب دارد، بالاترین مراتبش که سبب خروج از حوزه‌ی اسلام است همان پرستش غیر خداست و شرک جلی خوانده می‌شود. صدق و اخلاص خداشناسی خود به خود بر روی تمام شخصیت و روحیه و اخلاق بشر اثر می‌گذارد، اندازه‌ی این تاثیر به درجه‌ی ایمان بستگی دارد، هر اندازه ایمان انسان قوی‌تر باشد، نفوذ خداشناسی در وجود انسان بیشتر می‌گردد و شخصیت آدمی را بیشتر تحت سیطره‌ی خود قرار می‌دهد. تاثیر و نفوذ خداشناسی در انسان مراتب و درجات دارد و تفاوت انسان‌ها از نظر کمال انسانی و قرب به خداوند به این درجات بستگی دارد و همه‌ی این‌ها «صدق» و «اخلاص» نامیده می‌شود، یعنی همه‌ی این درجات، درجات صدق و اخلاص است. غیب و شهادت جهان بینی توحیدی اسلامی، جهان را به دو بخش تقسیم می‌کند: جهان غیب و جهان شهادت. در خود قرآن مکرر از غیب و شهادت، خصوصاً از غیب یاد شده است. ایمان به «غیب» رکن ایمان اسلامی است. غیب یا نهان دو گونه است: نسبی و مطلق. غیب نسبی یعنی چیزی که از حواس یک به علت دور بودن او از آن یا علتی نظیر این، نهان است. (مثلاً برای کسی که در اصفهان است و تهران برای او، غیب نسبی است.) در مواردی قرآن کریم کلمه‌ی غیب را به حقایق اطلاق می‌کند که «نادیدنی» است، واقعیت‌هایی که به علت نامحدودی و غیرمادی بودن قابل احساس به حواس ظاهره نیست و به این اعتبار نهان مطلق است. بدیهی است آنجا که قرآن مومنان را که توصیف می‌کند که به غیب ایمان دارند، مقود غیب مطلق است. (و عنده مفاتح الغیب لایعلمها الا هو: اطلاع بر غیب را منحصر به ذات حق می‌داند) رابطه‌ی جهان غیب و جهان شهادت چگونه است؟ آیا جهان محسوس مرزی دارد و وراء این مرز جهان غیب است؟ بدیهی است که این گونه تصورات عامیانه است. رابطه‌ی غیب و شهادت را با تعبیری مادی و جسمانی نمی‌توان توضیح داد، حداکثر تعبیری که مطلب را به ذهن نزدیک کند اینست که بگوییم شبیه رابطه‌ی اصل و فرع یا شخص و سایه است، یعنی این جهان به منزله‌ی انعکاسی از آن جهان است. از قرآن چنین استنباطی می‌شود که هرچه در این جهان است «وجود تنزل یافته» موجودات جهان دیگر است. دنیا و آخرتیکی دیگر از ارکان جهان بینی اسلامی، تقسیم جهان است به دنیا و آخرت. آنچه قبلاً تحت عنوان غیب و شهادت گفتیم مربوط بود به جهانی مقدم بر این جهان، جهانی که سازنده‌ی این جهان و تدبیرکننده‌ی این جهان است، اگرچه از یک نظر جهان آخرت غیب است و جهان دنیا شهادت، ولی نظر به اینکه جهان آخرت متأخر از جهان

دنیاست، جهانی است که انسان به سوی آن بازگشت می‌کند. جهان غیب جهانی است که از آن جا آمده ایم و جهان آخرت جهانی است که به آنجا می‌رویم. حکمت بالغه و عدل الهی مساله حکمت بالغه ی الهی به این صورت مطرح می‌شود که نظام هستی حکیمانه است، یعنی نه تنها علم و شعور و اراده و مشی در کار جهان دخیل است، بلکه نظام موجود، نظام احسن و اصلح است و وضعی دیگر اصلح و احسن از این نظام، ممتنع و ناممکن است، جهان موجود کاملترین جهان است. اینجاست که پرسش‌ها و ایرادها مطرح می‌شود مبنی بر اینکه حوادث در جهان مشاهده می‌شود که از مقوله ی نقص یا شر یا زشتی و پوچی است. عادلانه بودن نظام به این است که در موجودات آن نظام، نقص‌هایی از قبیل جهل، عجز، ضعف و فقر وجد نداشته باشد. زیرا همین که به اندام موجودی جامه ی هستی پوشانیده شد، دریغ داشتن شرائط و کمالات هستی از او ظلم است. اگر نظام موجود نظام عادلانه است پس این همه تبعیض‌ها چرا؟ چرا یکی سفید و یکی سیاه است؟ چرا یکی سالم و یکی علیل... در اینجا به ذکر اصولی بسنده می‌کنیم: الف- اصل غنا و کمال ذات حق: خدای متعال به حکم اینکه واجب الوجود علی الاطلاق است و فاقد هیچ کمال و فعلیتی نیست، هیچ کاری را برای رسیدن خودش به هدفی و برای جبران کمبودی در خودش نمی‌کند، کار او به معنی حرکت از نقص به کمال نیست. حکمت الهی به این معنی است که کار او رسانیدن موجودات است به کمالات و غایات وجودشان. معنی حکمت الهی این است که فعلش غایت دارد نه خودش، و حکمت هر مخلوقی غایتی است نهفته در نهاد خود آن مخلوق و خداند او را به سوی غایت ذاتی خودش می‌راند. ب- اصل ترتیب: فیض الهی، یعنی فیض هستی که سراسر جهان را در بر گرفته، نظام خاص دارد. نوعی تقدم و تاخر و علیت و معلولیت میان موجودات و مخلوقات حکم فرماست که غیر قابل تخلف است. یعنی هیچ موجودی نمی‌تواند از مرتبه ی خاص خود تجاوز کند و مرتبه ی موجودی دیگر را اشغال نماید. لازمه ی درجات و مقامات داشتن مراتب هستی این است که میان آن‌ها نوعی اختلاف از نظر نقص و کمال، شدت و ضعف حکم فرما باشد. اختلاف و تفاوت به این معنی که لازمه ی مراتب هستی است، تبعیض نیست که د حکمت و ضد عدل شمرده شود. آنگاه تبعیض است که دو موجود قابلیت یک درجه ی معین از کمال را داشته باشند و به یکی داده شود و از دیگری دریغ گردد. اما آنجا که اختلاف‌ها و تفاوت‌ها به قصور ذاتی برمی‌گردد، تبعیض نیست. ج- اصل کلیت: ایجاد پیوند های مصنوعی و عاریتی (مثل ساختن خانه از آجر و سیمان و آهن) کار مخلوقی از قبیل انسان است که جزئی از این نظام است و در محدوده ای معین از قوا و نیروها و خاصیت های موجود و مخلوق اشیا بهره گیری می‌کند، کار مخلوقی است که فاعلیتش و خالقیتش در حد فاعلیت حرکت است نه در حد فاعلیت ایجاد. یعنی در این حد است که حرکت در یک شیء موجود به وجود آورد. اما خدا فاعل ایجاد است، او ایجاد کننده ی اشیا با همه ی قوا و نیروها و خاصیت‌ها و خصلت‌های آن‌هاست. مثلاً- انسان از آتش موجود بهره گیری می‌کند و این کار جزئی را طوری ترتیب می‌دهد که در یک لحظه و در یک مورد که برایش مفید است از آن استفاده کند و در لحظه ی دیگر و شرایط دیگر که مضر به حال اوست از آن استفاده نکند. ولی به هر حال خداوند خالق آتش است با همه ی خاصیت‌های آن‌ها. به عبارت دیگر علاوه بر اینکه در حکمت الهی، غایت را باید غایت فعل گرفت نه فاعل و حکیم بودن خدا به معنی ایجاد بهترین نظام برای رسانیدن موجودات به غایات آن‌هاست نه به معنی فراهم کردن بهترین وسیله برای خروج خودش از نقص به کمال و از قوه به فعل و برای صول اهداف کمالیه ی خود. علاوه بر این، باید بدانیم که غایات افعال الهی، غایات کلیه است نه غایات جزئی. غایت خلق آتش، احتراق است به طور کلی، نه فلان احتراق جزئی که احیاناً به حال یک فرد مفید است و یا احتراق جزئی دیگر که احیاناً به حال فرد دیگر زیانبار است. د- برای وجود یافتن یک حقیقت و واقعیت، تنها فیاضیت و تام الفاعلیه بودن کافی نیست، قابلیت قابل هم شرط است. عدم قابلیت قابل در موارد زیادی منشا محرومیت برخی موجودات از برخی خیرات و کمالات می‌گردد. راز پیدایش برخی نقص‌ها از قبیل جهل‌ها، عجز‌ها از نظر نظام کلی و جنبه ی ارتباط با واجب الوجود همین است. ه- خداوند متعال همان طور که واجب بالذات است، واجب من جمیع الجهات است، از این رو محال است که موجودی قابلیت وجود پیدا کند و از ناحیه او

افاضه ی وجود نشود و امساک گردد. و- شرور و بدی ها یا خود از سنخ نیستند مانند جهل ها، عجزها، فقرها و یا از سنخ هستند اما شریعت آن ها از آن نظر است که منشا نیستی ها می گردند. مانند زلزله ها، میکروب ها و... هستی هایی که منشا نیستی ها می گردند، شریعتشان از نظر وجود اضافی و نسبی آن هابه اشیا دیگر است نه از نظر وجود فی النفسه ی آن ها. یعنی هر چیزی که شر است برای خود شر نیست، برای چیز دیگر شر است. وجود حقیقی هر شیئی و خود فی نفسه ی اوست، وجود اضافی و نسبی او امری اعتباری و انتزاعی است و لازمه ی لاینفک وجود حقیقی اوست. ز- خیرات و شرور، دو صف جداگانه و مستقل از یکدیگر را تشکیل نمی دهند، بلکه شرور لوازم و اوصاف لاینفک خیرات می باشند. ریشه ی شروری که خود از سنخ نیستی می باشند، عدم قابلیت های قابل است و به محض قابلیت قابل، افاضه ی وجود از ناحیه ی ذات واجب الوجود، حتمی و لایتخلف است، اما ریشه ی شروری که از سنخ نیستی نیستند، لاینفک بودن و جدایی ناپذیری آن ها از خیرات است. ح- هیچ شری، شر محض نیست. عدم ها و نیستی ها به نوبه ی خود مقدمه ی هستی ها و خیرات و کمالاتند. این است که گفته می شود در هر شری خیری نهفته است و در هر نیستی، هستی ای پنهان است. ط- قانون و سنت: جهان هستی به حکم این که بر طبق نظام علی و معلولی جزیان دارد و آن نظام - چنان چه گفته شد- کلی است، بر اساس قوانین و سنن جریان می یابد. ی- جهان هم چنان که از یک نظام کلی لایتخلف برخوردار است، در ذات خود یک واحد تجزیه ناپذیر است، یعنی مجموعه ی خلقت یک واحد اندام وار را تشکیل می دهد. پس نه تنها شرور و اعدام از خیرات تفکیک ناپذیرند، مجموعه ی اجزاء جهان نیز به حکم اینکه یک واحد است و یک جلوه است از یکدیگر جدایی ناپذیرند. اصول فوق اگر درست هضم گردد کافی است که همه ی شبهات و اشکالات حکمت بالغه و عدل کامل الهی را نقش بر آب نماید. (برای درک بهتر حکمت بالغه و عدل الهی خواننده ی محترم را به کتاب عدل الهی استاد مطهری ارجاع می دهیم) درخاتمه امیدوارم مورد قبول ذات اقدس الهی و شما استاد ارجمند قرار گرفته باشد.

قدرت جذب

نویسنده: برایان تریسی و ران آردن

خلاصه کتاب: چگونه دیگران را به خود جذب کنیم؟ گردآورنده: فاطمه حسین پور- مترجم: خدیجه مال میر- انتشارات اشکذر •- مقدمه: این کتاب بیان می کند چگونه دیگران را به خود جذب کنیم. ۸۵٪ از موفقیت ها در تجارت و زندگی شخصی با توانایی در برقراری ارتباط موثر با دیگران تعیین می شود. راز های افراد خوش صحبت و مشهور اصلا راز نیست. این راز ها روش های ساده ثابت شده ای برای تعامل با دیگران هستند که باعث می شود افراد با شما ارتباط برقرار کرده و پیام تان را دریافت کنند. در نتیجه آن ها بیش از پیش تحت تاثیر قرار می گیرند • فصل اول: جذب چیست؟ حال می خواهیم ببینیم جذب چیست؟ وقتی از جذب سخن می گوئیم درباره ی آداب غذا خوردن، ظاهر خوب، یا شیک پوشیدن صحبت نمی کنیم بلکه روی سخن ما چیزی است که خیلی عمیق تر از این حرف ها است. جذب واقعی چیزی فراتر از ظاهر محض است. توانایی و قابلیت است که بعضی افراد برای ایجاد رابطه ای دوستانه تر برخوردارند که باعث می شود دیگران در حضور آن ها احساس بی نظیری داشته باشند. شاید گاهی به خودتان بگویید "تو باید با جذب به دنیا می آمدی و حالا که غیر از این است، آدم خوش شانسی نیستی" در این شکی نیست که بعضی افراد به طور طبیعی با جذب هستند و به تبع آن از یک مزیت نسبت به دیگران برخوردارند. اما جذب ترکیب اسرار آمیزی است که فقط درژن های ما یافت شود نیست. جذب نتیجه استفاده از مهارت های ویژه ای است که بسیاری از ما چیز کمی درباره ی آن ها می دانیم یا اصلا چیزی نمی دانیم. در فصل های بعد درباره ی راه کارهایی برای جذب دیگران صحبت می کنیم. از این پس به جذب به عنوان یک خصوصیت و مهارت شخصیتی بنگرید که می توانید آن را با انجام کارهایی که افراد با جذب انجام می دهند افزایش دهید و از اشخاصی باشید که با جذب هستند • فصل دوم: چگونه دیگران را جذب کنید افراد با جذب معمولا خوب گوش می دهند

و اغلب شانس های بیشتری نصیب شان می شود. فرصت هایی به آن ها داده می شود که شاید دیگران هرگز چنین فرصت هایی را به دست نیاورند. این افراد ممکن است به خاطر کار هایی بخشیده شوند که دیگران به خاطر شان به دار آویخته می شوند. چیزهایی به آن ها گفته می شود که شاید دیگران هرگز آن ها را نشنیده باشند. روانشناسان می گویند هسته شخصیت اعتماد به نفس است. اعتماد به نفس به این معنی است که شما احساس کنید چه قدر مهم و ارزشمند هستید. انسان ها شدیداً احساساتی هستند و از روی احساسات تصمیماتی می گیرند و سپس آن ها را با منطق توجیه می کنند. انسان به طور ذاتی شدیداً نیاز دارد که او را ارزشمند بدانند و ارزشمند باشد. بنابراین راز جذب این است: "کاری کنید که دیگران احساس مهم بودن کنند". بنابراین هرچه افراد بیشتر در حضور شما احساس مهم بودن کنند بیشتر به جذاب بودن شما پی میبرند. ۵ راه برای جذاب بودن: ۱. پذیرش: بزرگ ترین هدیه ای که می توانیم به افراد بدهیم توجه مثبت و بی قید و شرط است یعنی آن ها را به طور کامل بپذیریم. هرگز از آن ها انتقاد و عیب جویی نکنیم و همه چیز شان را کاملاً قبول کنیم. این نقطه شروع جذاب بودن است. حال چگونه پذیرش تمام و کمال خود را بیان کنیم؟ وقتی به افرادی که ما را نگاه می کنند لبخند بزینم اعتماد به نفس آن ها خود به خود افزایش می یابد و احساس می کنند افراد مهم و ارزشمندی هستند و شخصی که این احساس را به آن ها القا می کند دوست دارند و آن را فرد با جذب ای می یابند. ۲. تقدیر: هر گاه از دیگران به خاطر کاری که انجام داده اند تقدیر کنیم اعتماد به نفس شان بالا می رود و احساس می کنند ارزشمند تر و مهم تر هستند. احساس قابلیت و توانایی بیشتری می کنند. تصور آن ها از خود بهتر شده و عزت نفس شان افزایش می یابد. همه انسان ها در طول زندگی نیاز شدید به تأیید رفتارها و موفقیت های شان دارند. تأیید هر میزانی که باشد انسان را خیلی راضی نمی کند. این نیاز مانند نیاز به غذا و استراحت مداوم است. افرادی که پیوسته به دنبال فرصت ها یی برای تأیید دیگران هستند به هر جایی که پا می گذارند مورد استقبال قرار می گیرند. ۳. تأیید: هر گاه افراد را به خاطر کاری که انجام داده اند تأیید کنیم اعتماد به نفس شان افزایش می یابد و شما را فردی دوست داشتنی و جذاب می یابند. ۴. تحسین: وقتی فردی را تحسین کنیم آن ها نا خود آگاه احساس بهتری درباره ی خود پیدا می کنند. آن ها احساس می کنند فرد مورد تأیید و مقبولی هستند در نتیجه آن ها خود و شما را بیشتر دوست خواهند داشت. همیشه در فرد دنبال چیزی بگردید که از آن تعریف کنید و هر بار که چیزی پیدا کنید این فرد شما را بیشتر دوست داشته و شما را فرد با جذب ای می داند. ۵. توجه: این خصوصیت مهم ترین خصیصه است. وقتی به افراد کاملاً توجه دارید آن ها احساس می کنند ارزشمند و مهم هستند و شما را بیشتر دوست دارند. این پنج خصیصه قدرتمند ترین راه کارهایی هستند که تا کنون برای ایجاد اعتماد به نفس کشف شده اند. هنگامی که با تمرین بر آن ها تسلط یابید به یی از جذاب ترین و با نفوذ ترین افراد در محیط اجتماعی و حرفه ای خود تبدیل می شوید. مثال: تصور کنید دوستی داشتید که سال ها او را ندیده اید و یک روز ناگهانی او را در خیابان می بینید. شما چقدر غافلگیر و خوشحال می شوید. در برخورد با اشخاصی که برای تان مهم هستند و دوستشان دارید هم چنان رفتار کنید که گویی آن ها را پس از سال ها پیدا کرده اید. • فصل سوم: جادوی گوش کردنیکی از مهم ترین ویژگی های یک رهبر توانایی او در جمع آوری اطلاعات از طریق پرسیدن و گوش کردن دقیق به گفته های افراد است. دانیل گولمن، نویسنده هوش عاطفی به این نتیجه رسید که توانایی انسان ها در برقراری ارتباط عاطفی با افراد (EQ) شاید خیلی بیشتر از IQ در موفقیت آن ها حیاتی است. او مهم ترین ویژگی EQ را تحت عنوان "حس همدردی" یا توانایی درک و هم احساسی با سخن افراد و منظور واقعی آن ها بیان می کند. خوشبختانه این هوش می تواند تنها از طریق یک شنونده خوب بودن کسب شود. در اینجا ۴ راه حل کلیدی برای گوش کردن واقعی ارائه می شود که اگر بر آن ها مسلط شوید نسبت جذب شما به سرعت افزایش می یابد: ۱. با دقت گوش کردن: یعنی بدون اینکه حرف دیگری را قطع کنید با دقت و با سکوت کامل گوش کنید چنان که گویی هیچ چیز در دنیا در آن لحظه برای شما مهم تر از حرف ها یی نیست که آن شخص می گوید. وقتی شما به سخنان فرد دیگری مشتاقانه گوش دهید این فرد به لحاظ زیست شیمیایی تحت تأثیر قرار می گیرد. مغز او "داروی شادی

آور "طبیعی یا اندورفین ترشح می کند که باعث می شود فرد درباره ی خودش احساس خوبی پیدا کند. اعتماد به نفس او بالا رود و خودش را هم بیشتر دوست داشته باشد مهم تر از همه شما را به خاطر این حسن اخلاق که به دقت تمام به حرف های او گوش داده اید بیشتر دوست داشته باشد و اعتماد بیشتری به شما پیدا کند. ۲. مکث قبل از پاسخ دادن: به محض اینکه فرد مقابل خواست نفسی تازه کند وسط حرفش نپرید بلکه ۵-۳ ثانیه مکث کنید. وقتی مکث می کنید سه چیز اتفاق می افتد که هر سه خوب است. اول اینکه وقتی فرد مقابل بخواهد برای سازماندهی مجدد افکارش اندکی مکث کند شما از قطع کردن سخن او اجتناب می کنید. دوم این که با مکث کردن به شخص خواهید گفت که سخنانش مهم است و شما با دقت به آن توجه می کنید. این امر ارزش فردی گوینده را تقویت کرده و باعث می شود به شما به عنوان شخصی با جذبه و با هوش نگاه کند. سوم این که نه تنها صحبت های شخص بلکه منظور او را در سطح عمیق تر ذهن به واقع شنیده و درک می کنید. ۳. پرسش جهت توضیح: هرگز وانمود نکنید که منظور شخص را از آنچه که گفت دقیقاً می دانید بلکه با پرسیدن سوالاتی مانند "منظورت چیست؟" از او بخواهید تا توضیح بیشتری درباره ی صحبتش بدهد. یکی از مهم ترین قوانین ارتباط این است که شخصی که سوال می کند اوضاع را کنترل می کند. چون شخصی که به سوالات پاسخ می دهد ۱۰٪ از تمرکزش روی چیزی است که می گوید. ۴. همان سخن را به شخص بازگردانید، آن را با واژه های خود بازگو کنید: این راه حل آزمایش نهایی برای گوش کردن واقعی است گواهی بر اینکه واقعاً گوش می کنید نه اینکه خود را به گوش کردن تظاهر که امروزه بسیار متداول است مشغول کنید. مثلاً هر گاه فرد صحبتش را تمام کرد مکث کنید و همان سخنان شخص را بازگو کنید مثلاً بگویید: "پس این کار را کردید و بعد این اتفاق افتاد" با این کار فرد مقابل متوجه می شود که شما به صحبت های او با دقت گوش کرده اید. • فصل چهارم: قدرت توجه جذبه مستلزم توجه صد در صد است به خصوص موقع گوش کردن. به خاطر آوردن آنچه کسی می گوید تنها قسمتی از هنر گوش کردن است. روابط خوب چه اجتماعی و چه حرفه ای، بر اساس ویژگی های زیادی پایه ریزی می شود، اما هیچ چیز مهم تر از این نیست که از نظر دیگران یک شنونده همدل تلقی شوید. هرچه شنونده بهتری باشید در روابط خود ارزشمندتر خواهید بود. مانند افرادی که شنونده های بزرگی هستند علامت دهید که گوش می دهید که به این علامت ها "تایید و اطمینان خاطر" می گوئیم. شنونده های دقیق از این علامت ها استفاده می کنند تا حضور افراد دیگر را تایید کرده و به آن ها اطمینان خاطر دهند که به صحبت هایشان کاملاً گوش می دهید. شنونده های دقیق این علامت ها را به موقع بروز می دهند که باعث می شود افراد احساس کنند خاص و مهم هستند. در فصل بعد علامت هایی را که نشان می دهد فرد مقابل به صحبت های شما گوش می دهد می گوئیم. • فصل پنجم: علامت های تایید و اطمینان خاطر ۱. علامت اول: تماس چشمی اولین و مهم ترین علامت تماس چشمی است. اگر کسی به شما نگاه نکند به حرف های شما گوش نمی دهد. برای اینکه با جذبه به نظر برسید باید هنگام گوش کردن تماس چشمی بسیار خوبی برقرار کنید و تماس چشمی مستقیم داشته باشید، این روش اساسی به افراد نشان خواهد داد که به آن ها گوش می دهید. هرچه بیشتر تماس چشمی داشته باشید به نظر می رسد بیشتر درگیر صحبت های فرد مقابل هستید. ۲. علامت دوم: حرکت دادن چشم برای تماس چشمی برتر در هنگام گوش کردن به مهارت دیگری نیاز دارید تا به طبیعی بودن آن بیا فزایید. همچنین کمک می کند تا احتمال به وجود آمدن ترس ناشی از تماس چشمی عمیق از بین برود. چون زل زدن بیش از حد باعث ایجاد ترس در فرد مقابل می شود. این مهارت حرکت چشم نام دارد. حرکت چشم یعنی وقتی به حرف کسی گوش می دهید جهت نگاه خود را از یک چشم فرد به چشم دیگرش تغییر دهید. اگر می خواهید مردم متوجه شوند که گوش می کنید باید چشم هایتان را تکان دهید. هرچه قدر فعالیت چشم بیشتر باشد به نظر خواهد رسید که بیشتر درگیر شده اید و هرچه فعالیت چشمی کمتر باشد به همان نسبت درگیری کمتر است. ۳. علامت سوم: کج کردن سر اگر موقع گوش دادن به حرف کسی سرتان را کمی به یک طرف کج کنید باعث می شود که نگاهتان عمیق و جستجو گرانه به نظر برسد. به نحوی که انگار با توجه عمیق تری به گوینده نگاه می

کنید. اگر هنگام گوش دادن به صحبتی که از نظر گوینده مهم است این تکنیک را به کار ببرید خیلی دقیق و با توجه به نظر می‌رسید و او این حرکت کوچک را حمل بر جذابیت بی اندازه شما می‌داند. یک قانون دیگر: هنگام گوش کردن سرتان را کج بگیرید و هنگام صحبت کردن سرتان را صاف بگیرید. ۴. علامت چهارم: تکان دادن سرتان دادن سر یکی دیگر از تکنیک‌های مؤثر هنگام گوش دادن به صحبت‌های دیگران و با جذب نمودن در نظر آن‌هاست. بعضی افراد به طور غیر ارادی تمایل دارند سرشان را تکان بدهند. بعضی افراد هم سرشان را اصلاً تکان نمی‌دهند. اگر به عکس العمل‌های افراد هنگام گوش دادن به صحبت کسی نگاه کنید خواهید دید که تکان‌های سر چه قدر می‌توانند با ارزش باشند. در صورت نبودن این تکان‌های سر، جذابیت و انرژی شنونده به طور چشمگیری کاهش می‌یابد. تکان‌های سر شاخص‌های مؤثری هستند برای اینکه نشان دهند چقدر عمیق گوش می‌کنید، به چه چیزی فکر می‌کنید و چه احساسی دارید. در واقع تکان‌های سر ۳ نوع مختلف هستند: الف) آهسته (ب) سریع (ج) خیلی سریع اول: تکان دادن سر به صورت آهسته به این معناست که من دارم صحبت‌های شما را دنبال می‌کنم و درباره‌ی آن فکر می‌کنم. تکان دادن آرام سر لزوماً به این معنا نیست که من با تو موافقم. نوع دوم: تکان دادن سر کمی سریع‌تر نشان دهنده‌ی این است که شما با نظر طرف مقابل موافق هستید. نوع سوم: تکان دادن خیلی سریع‌تر به این معناست که شما با نظر طرف مقابل موافقید و از چیزی که شنیده‌اید به هیجان آمده‌اید. ۵. علامت پنجم: زبان کل بدن وقتی می‌نشینید، نحوه قرارگیری بدن و طرز نشستن میزان علاقه شما را به شخصی که صحبت می‌کند و آنچه که می‌گوید نشان می‌دهد. وقتی به طرف شخص مقابل متمایل می‌شوید مثل این است که با بدنتان می‌گویید: "از نظر من فرد با جذبه‌ای هستی." سعی کنید کل بدن خود را به سمت فرد مقابل متمایل کنید. اگر پا‌های تان را روی هم می‌گذارید پا و زانوی بالایی خود را به طرف فرد مقابل بگیرید. وقتی می‌ایستید باید فاصله‌ای بین خود و فرد مقابل ایجاد کنید. دایره‌های ارتباط ۳ نوع هستند: الف) دایره اول تقریباً ۲ قدم از شما تا شخص دیگر فاصله دارد. این دایره فضای خصوصی یا صمیمی است. اگر به عنوان یک آشنای تجاری یا اجتماعی به این فضا تجاوز کنید مسلماً فرد مقابل را ناراحت خواهید کرد. ب) دایره دوم ۶-۲ قدم است و فضای مناسب برای آشنایی اجتماعی یا تجاری است. اگر می‌خواهید با جذبه باشید مطمئن باشید که در این فاصله نه نزدیک‌تر و نه دورتر می‌ایستید. ج) ۱۰-۸ قدم است. این دایره فاصله محفوظ یا ایمن است که بین شما و افراد غریبه استفاده می‌شود پس اگر می‌نشینید طوری به طرف فرد متمایل شوید که انگار هر کلمه او شما را جذب می‌کند. وقتی می‌ایستید مطمئن باشید که فاصله امن و راحتی بین خود و طرف مقابل ایجاد کرده‌اید. مستقیم به فرد نگاه کنید و خور را اندکی به جلو متمایل کنید. این حرکت برای فرد مقابل نامحسوس است اما احساس خواهد کرد که شما به آنچه او می‌گوید کاملاً توجه دارید. بعضی افراد هنگام صحبت کردن چنان به فرد مقابل نزدیک می‌شوند که آن شخص به معنای واقعی کلمه به عقب خم شده و سعی می‌کند از آن‌ها فاصله بگیرد. این افراد تلاش زیادی می‌کنند اما سرانجام مثل یک فرد متجاوز و بی‌توجه کنار گذاشته می‌شوند. ۶. علامت ششم: جنبه‌های منفی زبانتها زبان بدن مثبت است که نسبت جذبه را به طرز چشم‌گیری افزایش می‌دهد. بعضی از موقعیت‌های قرارگیری بدن تأثیر منفی روی افراد می‌گذارند. افرادی که شنونده‌های ضعیفی هستند این تأثیرات منفی را ایجاد می‌کنند. شنونده‌های ضعیف مثلاً هنگام صحبت کردن سرشان را به طرف شخص می‌گیرند اما بدنشان از گوینده فاصله دارد و به طرف دیگری متمایل است. این نشان می‌دهد که شما به آنچه شخص می‌گوید واقعاً توجه ندارید. این افراد هنگام نشستن پا‌های شان را روی هم می‌گذارند به نحوی که پا و زانوی بالایی را از گوینده دور می‌کنند در نتیجه به نظر می‌رسد که خود را از پیام گوینده جدا می‌کنند. پیغام دیگری که فرصت جذاب بودن را از شما می‌گیرد زمانی است که شما چنان روی صندلی خود افتاده‌اید که انگار می‌خواهید از پشت صندلی بیرون بزنید و از گوینده فرار کنید. یکی از بهترین راه‌های مقابله با این گرایش منفی این است که صاف بنشینید و نگذارید کمرتان با پشت صندلی تماس پیدا کند. در گفت و گوی رو در رو زبان بدن ۵۵٪ از پیغامی را که می‌فرستید انتقال می‌دهد، تن صدا ۳۸٪ پیغام

را انتقال می دهد و خود کلمات فقط ۷٪ از پیغام را انتقال می دهند. به همین علت همواره باید مراقب آنچه که از طریق زبان بدن خود می گویند باشید. ۷. علامت هفتم: اصوات تاییدیشونده های خوب و فعال همیشه اصوات کوتاهی مثل " آها، اوهوم و ایجاد می کنند که به این صداها اصوات تاییدی می گویند. این اصوات شاخص های روشنی برای نشان دادن توجه دقیق و عمیق هستند. این صداها نسبت جذبه شما را افزایش می دهد. • فصل ششم: با دوستان خود جذاب بودن را تمرین کنید اگر قصد دارید در هر مهارتی به ویژه مهارت جذبه چیره دست شوید باید بخواهید کمی اشتباه کرده و گاهی کمی احساس کنید کمی ناشی هستید. قانون این است: هر کاری که ارزش داشته باشد خوب انجام شود، می ارزد که ابتدا به طور ضعیفی انجام شود. • فصل هفتم: قدرت گوش کردن صبورانه قبیل از اینکه دست از گوش کردن بکشید و شروع به صحبت کنید همیشه قدری تأمل کنید و بینید وضعیت فردی که صحبت می کند چگونه است. مهم نیست که چقدر ایده یا فکر به ذهن تان می رسد مهم این است که اگر فرد مقابل مضطرب، عصبانی یا ناراحت است هنوز وقت گوش کردن است. صبور باشید. فرصت دهید که عصبانیت آن ها فروکش کند. وقتی آماده شوند نظر شما را می پرسند و اگر دنبال پاسخ باشند، سؤال می کنند. گاهی اوقات احساسات فرد و منطق شنونده مثل روغن و آب هستند، به سختی با هم مخلوط می شوند. هنگامی که با دقت گوش می کنید و گوینده خیلی احساساتی به نظر می رسد، پیش از آنکه چیزی بگویید با صبر بیشتری به صحبت های او گوش دهید. قبل از آن که وسط حرفش بپرید و پیشنهادی بدهید، اجازه دهید فرد صحبت کند و تمام عصبانیت و هیجانش را بیرون بریزد. مهم تر اینکه برای نصیحت کردن مراقب باشید، مگر اینکه کسی از شما بخواهد. از شما به خاطر گوش کردن دلسوزانه بیشتر تقدیر خواهد شد. • فصل هشتم: سریع لبخند بزنید و سریع بخندید. لبخند زدن و خندیدن شاخص های مهمی هستند که نشان می دهند چه قدر از بودن در کنار کسی لذت می برید. زمانی که موقعیت و موضوع مناسب است همیشه برای لبخند زدن و خندیدن شتاب کنید. منظور این نیست که به هر چیزی که گفته می شود لبخند بزنید زیرا به حد افراط رساندن آن ممکن است این سوء ظن را ایجاد کند که تصنعی می خندید. لبخند هایی که واقعی به نظر می رسند ناگهان قطع نمی شوند. لبخند های واقعی باید چند لحظه طول بکشند. لبخندی که ادامه پیدا نکند واقعاً لبخند نیست. بنابر این اگر گفت و گو و گوینده جدی است شما هم جدی باشید و اگر صحبت درباره چیزهای نه چندان جدی و سرگرم کننده بود خود را ترغیب به لبخند زدن کنید. • فصل نهم: سریع تحسین کنید همه ما از تأیید شدن لذت می بریم به خصوص اگر کاری انجام داده ایم که فکر می کنیم ارزشش را دارد. وقتی افراد درباره چیزهایی صحبت می کنند که به نظر می رسد مایه افتخار آن ها است با استفاده از یک راه ساده می توانید بر شدت لذت شان بیا فزایید. این که سریعاً هر صفت شایسته او را تحسین کنید. مطمئن باشید که آن ها تحسین را نشانه دیگری از جذبه شما تلقی خواهند کرد. تأیید و تحسین برای همه ما اهمیت حیاتی دارد. اکثر ما بدون تأیید و تحسین خیلی کمتر از حد توان خود کارایی داریم. هرچه صادقانه تر رفتار افراد را تحسین کنید، آن ها خود را بیشتر دوست داشته و برای خود احترام بیشتری قائلند و نسبت به شما احساس بهتری خواهند داشت. برای اینکه در تحسین دیگران مؤثر تر عمل کنید، باید از این رهنمودها پیروی کنید: اول: تحسین باید خاص یا جزئی باشد. هرچه قدر تحسین خاص تر باشد تأثیر بیشتری بر احساسات افراد دارد و انگیزه بیشتری به فرد می دهد تا در آینده در آن حوزه بهتر عمل کند. دوم: بلافاصله تحسین کنید. هرچه سریع تر افراد را بعد از انجام کار قابل تمجیدی تحسین کنید، آن ها احساس بهتری داشته و آن رفتار را بیشتر تکرار می کنند. سوم: هم موفقیت های بزرگ و هم کوچک را تحسین کنید. تحسین باعث می شود که افراد احساس شگفت انگیزی درباره خود پیدا کنند و یکی از عوامل کلیدی جذبه است. • فصل دهم: آنچه می گویند و نحوه گفتن آن اولین قدم برای اینکه فرد با جذبه ای شوید این است که شنونده ی بزرگی شوید. به هر حال نوبت به شما می رسد که صحبت کنید، آنچه می گویند و نحوه گفتن آن اجزای اصلی توانایی شما برای جذب کردن و ترغیب دیگران است. مهارت های ضروری صحبت کردن: ۱. تماس چشمی: قوانینی که برای تماس چشمی هنگام صحبت کردن به کار می روند با قوانینی که هنگام گوش

کردن استفاده می شوند فرق دارند. وقتی در یک گفت و گو شما با یک نفر صحبت می کنید نگذارید تماس چشمی تمام مدت فشار زیادی ایجاد کند. با تماس چشمی زیاد فرد مقابل را شدیداً تحت فشار قرار می دهید. به جای اینکه با جذب به باشید خیلی جدی به نظر می رسید. وقتی در یک گروه صحبت می کنید باید نگاه خود را به نرمی از شخصی به شخص دیگر به نوبت تغییر دهید. پس هنگام صحبت کردن به چشم های فرد مقابل بیش از ۷۵ تا ۸۵٪ نگاه نکنید در غیر این صورت این احتمال وجود دارد که فرد سلطه گری تلقی شوید. ۲. نگاه کردن به طرفین صورت: وقتی صحبت می کنید به طرفین صورت شنونده نگاه کنید. این تکنیک نگاه موقت به یک طرف یا طرف دیگر صورت شنونده است به نحوی که توجه خود را لحظه ای از چشم های فرد به یک طرف صورت او تغییر می دهید. نگاه کردن به طرفین صورت باید موقتا و به طور متناوب باشد. هرگز به بالای سر یا پایین سر شنونده نگاه نکنید چون با این کار او احساس می کند چیزی یا کسی حواس شما را پرت کرده است. نگاه کردن به طرفین صورت به این معنا نیست که می توانید به اشیا یا افراد دیگر نگاه کنید بلکه شنونده را از نگاه های جدی شما نجات می دهد. دقت کنید که نگاه ها به طرفین کوتاه باشد هرگز بیشتر از ۳-۲ ثانیه طول نکشد در غیر این صورت شما از نظر او حواس پرت هستید. ۳. هنر آهسته صحبت کردن: بسیاری از افراد به علت هیجان زدگی یا اضطراب خیلی تند حرف می زنند و خیلی کم گوش می کنند. افرادی که خیلی تند صحبت می کنند می توانند اشخاص ناراحت کننده و آزار دهنده ای باشند. همه ما افرادی را می شناسیم که تند صحبت می کنند و گوش دادن به حرف آن ها مشکل است. ایراد تند صحبت کردن این است که همیشه تاثیرات منفی ایجاد می کند و تقریباً هیچ تاثیر مثبتی ندارد. فردی که تند صحبت می کند فرصتی برای فکر کردن به شما نمی دهد. تند صحبت کردن باعث می شود که گوینده بی ملاحظه و خود محور به نظر برسد که این بر میزان صادق بودن و رو راست بودن او تاثیر می گذارد. به نظر می رسد این افراد فقط به چیزی که خود باید بگویند علاقه دارند. تند صحبت کردن روشی است که مطمئناً هر فرصتی را برای جذب کردن از بین می برد. برای بهتر صحبت کردن از تکنیک کم کردن سرعت استفاده کنید. راه حل تند صحبت کردن چیست؟ برای این منظور می توانید از دو تکنیک استفاده کنید. اولی کم کردن سرعت است و دومی نحوه استفاده از سکوت در گفت و گو است. اگر بارها به شما گفته اند که خیلی سریع صحبت می کنید می توانید با استفاده از دستگاه کنترل درونی که به آن منطقه های آسایش گفته می شود تند صحبت کردن خود را کنترل کنید. همان طور که در بیرون خود منطقه های آسایشی داریم در درون هم دارای منطقه های آسایشی هستیم. وقتی کاری نا آشنا یا غیر عادی انجام می دهید اغلب احساس ناراحتی خواهید کرد. تقریباً میل شدیدی به انجام روش قدیمی خواهید داشت حتی اگر روش قدیمی به خوبی روش جدید عمل نکند. به خاطر داشته باشید که در مراحل اولیه یادگیری آهسته صحبت کردن، احساس ناراحتی خواهید کرد و این احساس طبیعی است زیرا در غیر این صورت ممکن است هنوز با همان سرعت زیاد و قدیمی خود صحبت کنید. ۴. تاثیر سکوت: مکث کردن بین صحبت به فرد فرصت می دهد فکر کند و بر مفهوم کنترل داشته باشد و به شنونده هم فرصت می دهد با آنچه گفته می شود ارتباط برقرار کند. اگر هنگام انتقال پیام خود به مدت یک یا دو ثانیه در وقفه های گوناگون مکث کنید به راحتی می توانید یک گوینده خوب باشید. در طول این سکوت ها است که شنونده ها فرصت دارند که درباره ی چیزهایی که می گویند فکر کنند. آن ها چیزی را که درباره ی آن صحبت می کنید، در ذهن خود مجسم می کنند. آن ها فرصت دارند که منظور شما را سبک و سنگین کنند، با احساسات شما ارتباط برقرار کرده و به آن ها پاسخ دهند. علاوه بر این مکث ها به شنونده ها اجازه می دهند که گفت و گویی درونی با شما داشته باشند. در واقع آن ها افکار درونی خود را در سرشان می پروراند. تمرین کنید که در پایان هر نظر و ایده یا درست بعد از گفتن یک نکته کلیدی مکث کنید. این تکنیک به شنونده کمک می کند که بدانند در کجا یک ایده تمام شده و ایده دیگری شروع می شود. به خاطر داشته باشید که حتماً بعد از گفتن نکته مهم، پیچیده یا غیر عادی مکث کنید. به شنونده اجازه دهید آنچه را که گفته اید هضم کند و در آن حال به خود فرصت فکر کردن و نفس کشیدن دهید. یک نکته مهمی که وجود دارد این است که با سکوت کردن امکان ندارد

دچار اشتباه شوید. ۵. پرکننده‌های زیاد از حد جذبه را از بین می‌برند: اصوات پرکننده صدا‌هایی مثل "آ، او، آه و ..." هستند که بین صحبت‌ها به کار می‌رود. پرکننده‌ها راهی برای ایجاد وقفه هستند و به سخنران فرصت می‌دهد کمی فکر کند. زمانی که به دنبال افکار و کلمات درست می‌گردیم سعی می‌کنیم از این پرکننده‌ها برای حفظ توجه شنونده استفاده کنیم. شنیدن این اصوات در یک گفت و گو می‌تواند به شدت آزار دهنده باشد. پرکننده‌ها جذبه شکن هستند. بهترین راه برای حذف پرکننده‌ها این است که شیوه‌ی صحبت کردن خود را آهسته کرده و به طور حساب شده از سکوت‌های بیشتری استفاده کنید. اگر هنگام گفت و گو از سکوت بیشتری استفاده کنید پرکننده‌ها از بین می‌روند. ۶. افراد را با صدای خود جذب کنید: درجه‌ی صدا تأثیر عمیقی بر حالت و قابلیت پذیرش فردی دارد که با او صحبت می‌کنید. تن صدا به تنهایی مسئول انتقال ۳۸٪ پیغام شماست. مثلاً شما ترجیح می‌دهید با کسی صحبت کنید که صدای بلند و جیغی دارد که گوش تان را کرمی کند یا با کسی که شما را چنان با صدای گرم و پرطنین خود جذب می‌کند که احساس راحتی می‌کنید. مسلماً با کسی که صدای گرم و گیرایی دارد. در ضمن صدا‌های یکنواخت و خسته‌کننده که به آن‌ها صدا‌های یکنواخت و ملال آور می‌گوییم قطعاً توجه و قابلیت پذیرش شنونده را کاهش می‌دهد. اگر می‌خواهید هنگام صحبت کردن صمیمی، دوستانه، با محبت، خودمانی یا خون‌گرم به نظر برسید، درجه صدای خود را هنگام استفاده از صدا‌های بم تر، پایین نگه دارید. همچنین به خودتان یاد آوری کنید که سرعت تان را کم کنید. وقتی خیلی تند صحبت می‌کنید نمی‌توانید خیلی صمیمی، دوستانه و با محبت به نظر برسید. از طرف دیگر اگر صدای تان یکنواخت است برای این که مهیج و پرنرژی به نظر برسید سرعت صحبت خود را افزایش دهید. از درجات بالاتر صدای خود اما نه خیلی بلند استفاده کنید. سرعت و تن صدای خود را بر اساس آنچه که می‌خواهید بگویید انتخاب کنید و تغییر دهید صدا‌های بم تر نشان دهنده‌ی بزرگی و نیرومندی و صدا‌های زیر تر نشان دهنده‌ی کوچکی و ضعیف بودن است. افراد قدرتمند عمداً آهسته تر و با تن‌های پایین تر صحبت می‌کنند. ۷. خوش صحبت و با جذبه باشید: نسبت جذبه شما کاملاً توسط شیوه نگاه کردن، گوش کردن و صحبت کردن شما با افراد دیگر تعیین می‌شود. اما خصوصیت دیگری هم وجود دارد که افراد با جذبه از آن برخوردارند. آن‌ها افراد خوش صحبت بی نظیری هستند. یک شنونده دقیق و صبور عاملی اساسی برای جذب کردن است. استفاده از صدای گوش نواز و آرام صحبت کردن نیز نسبت جذبه شما را بالا می‌برد. کلید دیگر با جذبه بودن این است که نسبت به آن چه که دیگران نمی‌خواهند درباره آن صحبت کنند، با احساس باشید. ۸. گفت و گو را هدایت کنید: هدف از هدایت گفت و گو تسلط بر گفت و گو نیست (که در تضاد با جذبه است) بلکه هدف این است که اطمینان دهید گفت و گو با حمایت شما در جهت خواسته‌های فرد مقابل ادامه می‌یابد، به نحوی که علاقه و توجه او دائماً جلب شود. همه ما از صحبت درباره‌ی موضوعی که مورد علاقه مان است لذت می‌بریم به خصوص زمانی که به نظر می‌رسد شنونده هم از آن لذت می‌برد. وقتی افراد درباره‌ی موضوعی که برایشان اهمیت دارد صحبت می‌کنند دوست دارند درباره‌ی خودشان به شنونده‌هایی که با آن‌ها همدردی می‌کنند، چیزهای زیادی بگویند. وقتی شنونده هستید باید خوب گوش کنید تا بتوانید راه‌های گوناگونی را در جهت هدایت گفت و گو بیابید. شما باید به دنبال راهی برای حفظ گفت و گو باشید به نحوی که دیگران را ترغیب کنید تا هر اندازه که دوست دارند بر گفت و گو تسلط یابند

هنر اندیشیدن

(یازده هنر فکری مردان موفق) نویسنده: جان سی مکسول / مترجم: معین خانلری

خلاصه کتاب: نویسنده: جان سی مکسول / مترجم: معین خانلری - ویراستار: احمد رضا اسعدی / موضوع: اندیشه و تفکر خلاق - پیشگفتار: چرا بعضی از مردم موفق و بعضی نا موفق هستند؟ این سؤال میلیون‌ها بار پرسیده شده است. پاسخ‌های زیادی هم به آن داده

اند. اینها برخی از پاسخ‌ها هستند: فرصت‌های بهتری نصیب افراد موفق شده است، کسانی که موفق نمی‌شوند گذشته‌ی بدی داشته‌اند، افراد تنبل موفق نمی‌شوند. نویسنده در تمام طول زندگی‌اش به دنبال پاسخ این سؤال بوده است که راه حل را اینگونه پیدا کرده است: افراد موفق متفاوت با افراد ناموفق فکر می‌کنند. این کتاب ۱۱ نوع تفکر را که افراد موفق از آنها استفاده می‌کنند به شما معرفی می‌کند. بخش اول: تفکر خود را تغییر دهید تا زندگی‌تان تغییر کند. فصل اول: به ارزش خوب فکر کردن پی ببرید. شاید برای شما این سؤال پیش بیاید که چه چیزی آنان را که به اوج می‌رسند از کسانی که هرگز به این حد نمی‌رسند متمایز می‌کند؟ پاسخ، خوب فکر کردن است. آنها این را هم میدانند که برای تغییر زندگی خود، باید افکار خود را تغییر دهند. آیا می‌دانید مهمترین چالش بیشتر افراد در راه ایجاد تغییرات مثبت شخصیتی چیست؟ احساسات‌شان. آنها میخواهند تغییر کنند اما نمیدانند چگونه احساسات خود را کنار بگذارند. ولی راهی برای انجام این کار وجود دارد. به حقیقتی که استدلال زیر دربردارد توجه کنید: فرض اصلی: من میتوانم افکارم را کنترل کنم. فرض فرعی: احساسات من از افکارم نشأت می‌گیرند. نتیجه‌گیری: من میتوانم با کنترل افکارم، احساساتم را کنترل کنم. اگر حاضر شوید افکارتان را تغییر دهید، می‌توانید احساسات خود را تغییر دهید. اگر احساسات خود را تغییر دهید، می‌توانید اعمال خود را تغییر دهید. تغییر اعمال با پیروی از افکار درست، می‌تواند زندگی‌تان را تغییر دهد. بیشتر مردم انتظار دارند نظام آموزش و پرورش، فکر کردن را به آنها و فرزندانشان بیاموزد. بسیاری از مردم بر این باورند که کلید بهبود زندگی و اصلاح جامعه در دست آموزش و پرورش است. بسیاری از معلمان این مساله را در فکر و باور ما می‌گنجانند که کسب نمره‌های بالا به موفقیت منجر می‌شود و هرچه تحصیلات بالاتری داشته باشیم، موفق‌تر خواهیم بود. با این وجود تحصیلات رسمی همیشه نمی‌تواند چنین وعده‌هایی را محقق کند. آیا فرد تحصیل کرده‌ای را سراغ ندارید که بسیار ناموفق هستند؟ آیا استاد دانشگاهی را ندیده‌اید که درجه دکترا دارد اما نمی‌تواند زندگی خود را به خوبی مدیریت کند؟ در مقابل، دانشجویانی را دیده‌اید که با وجود انصراف از تحصیل بسیار موفق شده‌اند؟ (بیل گیتس، توماس ادیسون، استیو جابز). مشکل اغلب مؤسسات آموزشی این است که به افراد می‌آموزند به چه چیزی فکر کنند، نه این که چگونه فکر کنند. مردم برای رسیدن به رؤیایها و سقف توانی‌های خود باید بیاموزند که چگونه به درستی فکر کنند. دلایل مبنی بر اهمیت تفکر درست: ۱- خوب فکر کردن موجب می‌شود به نتایج خوبی برسید. شاید این حرف بدیهی به نظر برسد که کیفیت افکار انسان در کیفیت نتایجی که کسب می‌کند مؤثر است. من تصور می‌کنم بیشتر مردم با عبارات زیر موافق باشند: افکار ضعیف موجب پیشرفت در جهت منفی می‌شود، افکار متوسط هیچ پیشرفتی به بار نمی‌آورد، خوب فکر کردن تا حدی موجب پیشرفت می‌شود، عالی فکر کردن نتایج فوق‌العاده‌ای به بار می‌آورد. یکی از دلایل نرسیدن مردم به رؤیایهایشان این است که می‌خواهند بدون تغییر دادن افکارشان نتایج بهتری کسب کنند. اما این نگرش هرگز نتیجه نخواهد داد. اگر علف هرز کاشته‌اید و انتظار دارید ذرت درو کنید، هر چه قدر که وقت خود را صرف آبیاری، و ددهی و رسیدگی به محصولتان کنید، ذرت نصیب‌تان نخواهد شد. ۲- خوب فکر کردن توانایی‌های شما را افزایش می‌دهد: جیمز آلن می‌نویسد: "انسان به اندازه امیالی که او را کنترل می‌کند کوچک و به اندازه اندیشه‌های مسلط خود بزرگ خواهد شد". یا به قول حضرت سلیمان: انسان‌ها همان‌گونه هستند که قلبا می‌اندیشند. از این فرض که افکارتان تعیین می‌کند چه کسی هستید، به صورت طبیعی می‌توان نتیجه گرفت که توانایی‌های شما نیز نتیجه افکار شماست. بزرگترین مخرب موفقیت بسیاری از افراد در آینده، افکار امروز آنهاست. اگر افکارشان محدود باشد، قابلیت‌هایشان نیز محدود خواهد بود. اما اگر بتوانند مدام افکار خود را رشد دهند، توانایی انجام کارهای بزرگ‌تری را پیدا می‌کنند و قابلیت‌هایشان نامحدود خواهد شد. ۳- خوب فکر کردن همیشگی می‌شود اگر آن را به یک عادت تبدیل کنید: به اطراف خود نگاهی بیاندازید تا به صحت این حرف پی ببرید. امور دنیا مدام پیچیده و پیچیده‌تر میشود. آیا این مساله شما را دلسرد می‌کند؟ نه لزوماً. سالها قبل مطلبی خواندم که بر من تاثیر زیادی گذاشت. آن مطلب از این قرار است: "من همراه همیشگی شما هستم. من بزرگترین یاور و سنگین‌ترین بار روی دوش‌تان

هستم. من یا شما را تا جلو هل می دهم یا شما را تا مرز شکست عقب می کشم. من خدمتگذار تمام انسان های بزرگ و همه انسان های شکست خورده هستم. می توانید از من در جهت سود یا زیان خود استفاده کنید. برای من تفاتی ندارد. آیا مرا می شناسید؟ من عادت هستم. موفقیت نتیجه عادت خوب فکر کردن است/هرچه بیشتر خود را با خوب فکر کردن درگیر کنید، افکار خوب بیشتری به ذهن تان می رسد. ویکتور هوگو می گوید: در برابر هجوم ارتش ها می توان مقاومت کرد اما در برابر هجوم افکار نه! تغییر افکار می تواند به انسان کمک کند از بقاء محض یا حفظ وضعیت موجود به سمت پیشرفت واقعی حرکت کند. ۹۵٪ از موفقیت این است که بدانید چه چیزی می خواهید و بهای رسیدن به آن را پردازید. ترسیم تصویری از یک انسان متفکر: از نظر یک شخص، متفکر بودن به معنی داشتن بهره هوشی بالاتر است و از نظر شخص دیگر معادل با داشتن اطلاعات عمومی بی اهمیت است. من معتقدم برای اینکه بتوانیم به خوبی فکر کنیم، باید دارای مجموعه ای از مهارت ها تفکر باشیم. فصل دوم: به تاثیر شگرف تغییر اندیشه ها پی ببرید. به آسانی می توان پذیرفت که افراد ناموفق نیازمند تغییر افکارشان هستند. اما چگونه می توان درباره افرادی که به میزانی از موفقیت رسیده اند، چنین نظری دارد؟ آیا کسی می تواند بدون ایجاد تغییر در شیوه تفکر خود به سطح بالاتری برود؟ چرا باید افکار تان را تغییر دهید؟ درباره ارزش تغییر شیوه تفکر هرچه بگویم کم گفته ام. خوب فکر کردن می تواند ثمرات زیادی داشته باشد. در آمد ایجاد کند، مسائل را حل کند و فرصت های جدیدی به وجود بیاورد. تفکر درست از نظر شخصی و شغلی شما را به سطح کاملاً جدیدی ترقی خواهد داد می تواند منجر به تغییر زندگی شما شود. بعضی از چیزهایی که باید درباره تغییر شیوه تفکر بدانید از قرار زیر است. ۱- تغییر شیوه تفکر خود به خود اتفاق نمی افتد: غم انگیز است که تغییر تفکر خود به خود اتفاق نمی افتد. ایده های خوب راه نمی افتد که صاحبان خود را پیدا کنند. اگر می خواهید ایده ی خوبی پیدا کنید، باید در جستجوی آن باشید. اگر می خواهید بهتر از قبل فکر کنید، باید روی این مساله کار کنید. زمانی که شیوه تفکر تان بهتر شود، ایده های خوب مدام به ذهن تان خطور می کنند. در واقع، میزان خوب فکر کردن شما در آینده عمدتاً به میزان خوب فکر کردن شما در زمان حال بستگی دارد. ۲- تغییر شیوه تفکر دشوار است: فقط کسانی که به شکل عادت به فکر کردن درگیر نیستند، این کار را آسان می دانند. آلبرت انیشتن، فیزیکدان برنده جایزه نوبل و یکی از بزرگترین متفکران تاریخ می گوید: "فکر کردن کار دشواری است، به همین دلیل است که افراد کمی این کار را می کنند." از آنجا که فکر کردن دشوار است، باید از هرچه که می تواند کمکی به بهبود این فرایند کند، استفاده کنید. ۳- تغییر شیوه تفکر، ارزش وقت گذاشتن را دارد: هنگامی که وقت خود را صرف یادگیری نحوه تغییر افکار خود می کنید و فکر کردن خود را بهبود می بخشید. در وجود خود سرمایه گذاری می کنید. معادن طلا- رنژی به پایان میرسد، بازار بورس سقوط می کند، سرمایه گذاری در املاک گاهی اشتباه از آب در می آید. اما ذهن انسان با توانایی فکر کردن، مانند معدن الماسی است که هرگز تمام نمی شود و بهایی برای آن متصور نیست. ۴- تغییر تفکر بهترین هدیه ای است که می توانید به دیگران بدهید: یادگیری شیوه تفکر یک سرمایه گذاری بسیار خوب در شخصیت خودتان است. اما هم چنین، بهترین هدیه ای است که می توانید به دیگران بدهید. زیرا ممکن است توانایی های نامحدودی را برای فرد مورد نظر در پی داشته باشد. تاثیر تغییر تفکر: بسیاری از کسانی که از زندگی خود راضی نیستند، علت این امر را نمی دانند. آنها اغلب گمان می کنند باید دیگران یا شرایطی که در آن هستند، سرزنش کنند. حتی بسیاری از افراد صادق و خودآگاهی که می دانند مشکل از خودشان است، نمی توانند آن را ریشه یابی کنند. بدانید تنها زمانی همه چیز در زندگی به نفع شما تغییر خواهد کرد که تغییرات مناسبی را در افکار خود به وجود بیاورید. وقتی مسئولیت تغییر افکار تان را می پذیرید، چگونه می توانید خودتان را تغییر دهید. به این فرایند پایبند باقی بمانید تا به تغییر زندگی شما منجر شود. این فرایند به شکل زیر عمل می کند: قدم اول: تغییر افکار، باورهای شما را تغییر میدهد: در جوامع امروز، کسانی که از آمادگی ذهنی کافی برخوردار نیستند، قربانی افکار و باورهایی می شوند که مخرب روح و روابط انسانی است. کسانی که از ذهنی قوی برخوردار نیستند، به نظرات و افکار دیگران وابسته می شوند. آنها به جای اینکه موضوعات و افکار

مختلف را بررسی کنند، زندگی خود را به پیروی از مجموعه ضوابط و مقررات و برنامه های از پیش تعیین شده محدود می کنند. یا به راحتی دست از تلاش می کشند. در تلاش براسازی تغییر شیوه تفکر خود این سه نکته را به خود گوشزد کنید: ۱- تغییر، کاری شخصی است. من نیاز دارم تغییر کنم. ۲- تغییر، کاری ممکن است. من می توانم تغییر کنم. ۳- تغییر، کاری سود آور است. من با تغییر کردن پاداش دریافت می کنم. به خاطر داشته باشید، هر چقدر هم سن تان بالا باشد یا شرایط هرطور که باشد، باز هم می توانید تفکرتان را تغییر دهید. وقتی هم که تفکر خود را تغییر دهید، باورهایتان را تغییر دهید. قدم دوم: تغییر باورهایتان، انتظارات شما را تغییر می دهد: باور، ایده ای نیست که شما مالک آن باشید، بلکه ایده ای است که شما را تحت مالکیت خود می گیرد. در باور قدرت عظیمی نهفته است، زیرا انتظارات فرد را تغییر می دهد. قدم سوم: تغییر انتظارات، نگرش را تغییر می دهد: مردی به چادر یک فال گیر قدم گذاشت و پولی را به فال گیر داد تا برایش کف خوانی کند. فال گیر گفت: "چیزهای زیادی می بینم". مرد پرسید: "مثلاً چی؟" او پاسخ داد: "شما تا ۴۵ سالگی فقیر و ناراضی خواهید بود." مرد با ناراحتی گفت: "اه... وقتی که ۴۵ ساله شدم. چه می شود؟" زن فالگیر گفت: "به این وضعیت عادت می کنید." انتظارات ما بر نگرش ما تاثیر زیادی دارد. انتظارات منفی، راهی سریع برای رسیدن به بن بست فکری است. انتظارات مثبت نگرش مثبتی در پی دارد. آنها اشتیاق، هیجان، اعتماد به نفس، تعهد، ایمان و انرژی تولید می کنند. که همگی جزو خصوصیات مؤثر در رسیدن به موفقیت هستند. اگر می خواهید این خصوصیات را به وفور داشته باشید. انتظارات خود را بالا ببرید. قدم چهارم: تغییر نگرش، رفتار تان را تغییر می دهد. به راستی نگرش چیست؟ من معتقدم... نگرش "پیشاهنگ درونی" خود واقعی ماست. ریشه هایش درونی و میوه هایش بیرونی اند. یا بهترین دوست ما و یا بدترین دشمن ماست. تا زمانی که اظهار نشود، راضی نمی شود. کتابدار گذشته، سخنگوی حال و پیام آور آینده ماست. به عبارت دیگر رفتار از نگرش نشات می گیرد و این دو جدایی ناپذیرند. قدم پنجم: تغییر رفتار موجب تغییر عملکرد می شود: هرگز بیش اندازه شیفته هدف گذاری نشوید، شیفته رسیدن به اهداف باشید. رسیدن به اهداف جدید و بالا بردن سطح عملکرد همیشه مستلزم تغییر است و تغییر کردن احساس خوشایندی به انسان نمی دهد. اما این را بدانید که اگر تغییر موجب احساس ناراحتی نشود، تغییر نیست. دانستن این مساله شما را آرام می کند. قدم ششم: تغییر عملکرد، زندگی تان را تغییر می دهد: وقتی عملکرد تان را تغییر می دهید، این قدرت را خواهید داشت که زندگی تان را تغییر دهید. سبک اولیه تغییری نمی کند اما تفکر مدام رشد می کند میدانید که اگر مدام تفکرتان را بهتر کنید، بر باورهایتان تاثیر خواهد گذاشت که به نوبه خود انتظارات تان را تغییر می دهد و بر نگرش تان تاثیر می گذارد و رفتار تان را دست خوش تغییر می کند که موجب بهبود عملکرد تان خواهد شد. همه اینها به نوبه خود زندگی تان را تغییر می دهد. مرحله ی بعد: پیشرفت همیشه مستلزم تغییر است. رسیدن به یک سطح جدید مستلزم تغییر ذهنی است. شاید این مساله را به طور حسی بدانید اما باید آن را پایه و اساس شیوه زندگی کردن خود قرار دهید. اگر می خواهید در سطح جدیدی زندگی کنید باید در سطح جدیدی فکر کنید. فصل سوم: به فرایند تفکر ارادی تسلط پیدا کنید. همیشه برای کسانی که خوب فکر می کنند تقاضا وجود دارد. شاید برای کسی که می داند چگونه فکر کند همیشه شغلی وجود داشته باشد اما کسی که علت فکر کردن را بداند، همیشه رئیس او خواهد بود. افراد خوش فکر مساله را حل می کنند، آنها هر ایده ای را که برای ساختن یک سازمان مورد نیاز باشد، دارند و همیشه به آینده بهتری امیدوار هستند. کسانی که فرایند خوب فکر کردن را می آموزند، می توانند بر خود فرمانروایی کنند، حتی اگر تحت سلطه یک حاکم ظالم یا شرایط دشوار دیگر باشند. یافتن محلی مناسب برای فکر کردن: خوب فکر کردن آنقدرها هم پیچیده نیست. این کار یک مهارت است و مانند اغلب مهارت ها می توان آن را پرورش داد و بهبود بخشید. ۱- جایی برای فکر کردن پیدا کنید: شنیده ام که چارلز کترینگ مخترع بزرگ و مؤسس شرکت دلکو، که بیش از ۱۴۰ اختراع ثبت کرده است و حدوداً از ۳۰ دانشگاه دکترای افتخاری دارد، درباره یافتن مکانی برای فکر کردن صحبت می کرد. او این کار را به آویزان کردن قفس پرنده در ذهن خود تشبیه کرد. این نوع بیان کمی عجیب به نظر می رسد اما اگر ماجرای شرط بندی ۱۰۰ دلاری او را

بشنوید ایده اش برای شما واضح تر خواهد شد. کترینگ به دوستش گفت می تواند کاری کند که او در سال آینده یک پرنده بخرد. دوستش با خود فکر می کرد هیچ کس نمی تواند او را مجبور به انجام چنین کاری کند بنابراین شرط بندی را پذیرفت. مدت کوتاهی بعد، کترینگ به آن دوست یک قفس دست ساز و گران قیمت سوئسی هدیه داد. آن مرد قفس را به خانه برد و از آنجایی که بسیار زیبا بود آن را در اتاق پذیرایی آویزان کرد. از آن زمان به بعد هر بار که مهمان داشت، یکی از آنها می پرسید: پرنده ات کی مرده است؟ او به آنها پاسخ می داد: "من هرگز پرنده ای نداشته ام" سپس مجبور می شد کل ماجرا را تعریف کند. پس از چند بار تکرار این ماجرا، یک طوطی خرید و ۱۰۰ دلار به کترینگ داد. کترینگ بعدها گفت: "اگر در ذهن خود قفس پرنده آویزان کنید، در نهایت چیزی در آن قرار خواهید داد". همان طور که قفس کترینگ پرنده ای را نصیب خود کرد، داشتن مکانی مشخص برای فکر کردن هم افکار خوب را جذب خواهد کرد. اگر با توقع تولید افکار خوب به مکان تفکر خود بروید، در نهایت چنین افکاری به ذهن تان خطور خواهد کرد. جایی را پیدا کنید که بتوانید در آن فکر کنید و افکار تان را روی کاغذ ثبت کنید تا آنها را از دست ندهید. وقتی من جایی را برای فکر کردن پیدا کردم، افکارم جایی در ذهن من پیدا کرده اند. ۲- جایی را برای شکل دادن به افکار تان پیدا کنید: ایده ها به ندرت به شکل کاملا شکل یافته و آماده به ذهن کسی خطور می کند. بیشتر اوقات، باید به آنها شکل داد تا جدی شوند. برای شکل دادن به افکار، آنها را مورد بررسی قرار دهید. بسیاری اوقات فکری که دیشب عالی به نظر می رسید، امروز کاملا احمقانه است. ایده های تان را مورد سؤال قرار دهید. آنها را دقیق و واضح کنید. یکی از بهترین راههای انجام این کار نوشتن افکار است. تقریباً هر جایی می توان به افکار شکل داد کافی است جایی را پیدا کنید که از نظر خودتان مناسب باشد، جایی که بتوانید افکار تان را بنویسید و بدون مزاحمت، حواس خود را متمرکز کنید و فکرتان را مورد بررسی قرار دهید. با سؤال پرسیدن، دید همه جانبه ای درباره ایده های خود پیدا می کنید. ۳- جایی را برای بسط افکار تان پیدا کنید: اگر افکار بسیار خوبی به ذهن تان خطور کرد و وقت خود را صرف شکل دادن به این افکار کردید، تصور نکنید که کارتان انجام شده و باید در اینجا متوقف شوید. اگر این کار را بکنید، یکی از باارزش ترین ابعاد فرایند تفکر، یعنی هم فکری با دیگران را از دست داده اید و نمی توانید افکار تان را تا بیشترین حد ممکن بسط دهید. گاهی یک فکر صرفاً سکوی پرشی برای رسیدن به یک ایده بزرگ تر است، اما بدون این سکوی پرش، آن فکر عالی هرگز پیدا نمی شود. گاهی هم در همراهی با فکری دیگر، به فکری عالی تبدیل می شود. گاهی فکر خودمان بهبود پیدا می کند و فقط کافی است کمی به آن شاخ و برگ بدهیم. یافتن جایی برای بسط افکار، این فرصت را به شما می دهد تا قابلیت های یک ایده را محقق کنید. ۴- جایی را برای نشان دادن افکار تان پیدا کنید: ایده ای که در حد یک ایده باقی بماند، تاثیر زیادی از خود به جا نمی گذارد. قدرت واقعی ایده ها زمانی نمایان می شود که از حالت ذهنی به کاربرد برسد. نظریه نسبیت انیشتن را در نظر بگیرید، زمانی که او نظریه های خود را در سال ۱۹۰۵ و ۱۹۱۶ منتشر کرد، ایده های ژرفی بیش نبودند. قدرت واقعی آنها با ساخت رآکتور هسته ای در سال ۱۹۴۲ و بمب هسته ای در سال ۱۹۴۵ نمایان شد. زمانی که دانشمندان ایده های انیشتن را بسط دادند و در عمل پیدا کردند دنیا دچار دگرگونی شد. اگر به فکر کاربردی کردن فکرتان هستید، ابتدا آنها را به افراد زیر قبولانید: خودتان: قبولاندن یک ایده به خودتان، موجب بی نقص شدن آن می شود. دیگران تنها ایده ای را می پذیرند که فرد بیان کننده آن مورد قبول آنها باشد. اگر خود شخص به آن ایده ایمان نداشته باشد، چنین اتفاقی نخواهد افتاد. افراد کلیدی: صراحتاً می گویم هیچ ایده ای اوج نخواهد گرفت مگر زمانی که افراد تاثیر گذار، آن را بپذیرند. به هر حال آنها همان کسانی هستند که افکار را از ایده به عمل می رسانند. قبولاندن یک ایده به افراد تاثیر گذار سازمان تان، تاثیر شما را افزایش خواهد داد. ۵- جایی را برای به پرواز در آوردن افکار تان پیدا کنید: برای رسیدن به نتایج مورد انتظار خود و برای خوب دادن افکار تان باید برای خوب فکر کردن درباره هر کاری وقت کافی اختصاص دهید. اگر به اندازه کافی درباره برنامه های خود فکر کنید، زمان پیاده سازی آنها کاهش می یابد و نتایج بهتر می شوند. وقتی که به فکر کردن اختصاص می دهید مانند باند فرودگاه است. همان

طور که هواپیماهای بزرگ تر برای برخاستن به باند طولانی تری نیاز دارند، ایده های بزرگ نیز برای راه افتادن به باندی طولانی از تفکر نیازمندند. چگونه به انسان خوش فکری تبدیل شویم؟ ۱- خود را در معرض دریافت چیزهای خوب قرار دهید: افراد خوش فکر همیشه چرخ ایده ها را به گردش در می آورند. آنها همیشه به دنبال چیزهایی هستند که آغازگر فرایند تفکر باشد. وقتی فکری شما را به خود علاقه مند می کند، خواه ایده خودتان باشد خواه ایده دیگران. آن را جلوی چشم خود قرار دهید. آن را بنویسید و در مکان تفکر تان بگذارید تا محرک تان شود. ۲- با افراد خوش فکر هم نشین شوید: وقت خود را با افراد مناسب بگذرانید. ۳- افکار خوب را برای اندیشیدن انتخاب کنید: برای اینکه به فرد خوش فکری تبدیل شوید، باید فرایند تفکر خود را اردی کنید. به طور منظم به مکانی مناسب برای فکر کردن بروید، به افکار تان شکل دهید، آنها را بسط دهید و با دیگران مطرح کنید. این کار را یکی از اولویت های خود قرار دهید، به خاطر داشته باشید که فکر کردن یک فن است. ۴- مطابق با افکار خود عمل کنید: ایده ها، روی پیشخوان عمر کوتاهی دارند. باید قبل از رسیدن تاریخ انقضاء مطابق با آنها عمل کنید. ۵- اجازه دهید احساس تان یک فکر خوب دیگر خلق کند: برای فکر کردن نمی توانید منتظر بمانید تا حس فکر کردن پیدا کنید. اما وقتی خود را در فرایند خوب فکر کردن درگیر می کنید، می توانید از احساسات خود برای تغذیه این فرایند استفاده کنید و نوعی جنبش و محرک در خود به وجود بیاورید. این کار را امتحان کنید تا نتیجه اش را ببینید. اگر فرایند تفکر منظم را به اجرا گذاشتید و تا حدی به موفقیت رسیدید، به خودتان اجازه بدهید از آن لحظه لذت ببرید تا بر موج انرژی ذهنی آن موفقیت سوار شوید. ۶- فرایند فوق را تکرار کنید: انسان ها تصمیمات کوچک زیادی در زندگی می گیرند. بیشتر اوقات تصمیمی گرفته می شود، به فراموشی سپرده می شود و تصمیم دیگری جایگزین آن می شود. انسان امیدوار است که این تصمیمات تاثیری به جا بگذارند، اما کسی بررسی نمی کند که این تصمیمات چه طور زندگی او را شکل می دهند. ایده های جدیدی مدام از راه می رسد: اهمیتی ندارد که ثروت مند به دنیا آمده اید یا فقیر. مهم نیست که آیا سه کلاس سواد دارید و یا درجه دکترا. اهمیتی ندارد که دچار معلولیت هستید یا در سلامتی کامل به سر می برید. در هر شرایطی که قرار داشته باشید می توانید خوب فکر کردن را یاد بگیرید. تنها کاری که باید انجام دهید این است که این فرایند را به شکلی روزانه دنبال کنید. بخش دوم: یازده مهارت فکری که هر فرد موفق به آنها نیاز دارد. مهارت اول: دانش تفکر کل نگر را کسب کنید. ذهنیت متفکران کل نگر: لزومی ندارد دانشمند یا ریاضیدان باشید تا از تفکر کل نگر برخوردار باشید و یا از آن استفاده کنید. چنین تفکری می تواند برای هر کس در هر شغلی مفید باشد. متفکران کل نگر مدام در حل یادگیری هستند: متفکران کل نگر هرگز به آنچه که می دانند راضی نمی شوند. آنها همیشه در حال بازدید از مکان های جدید، خواندن کتاب های جدید، آشنایی با افراد جدید و آموختن مهارت های جدید هستند. به همین دلیل می توانند بین چیزهایی که به ظاهر با یکدیگر ارتباطی ندارند ارتباط برقرار کنند. متفکران کل نگر آگاهانه گوش می دهند: وقتی با کسی ملاقات می کنید، خوب است موضوعی برای یادگیری در ذهن داشته باشید. شراکت با افرادی که در زمینه هایی غیر از شما تخصص دارند بسیار سودمند است. متفکران کل نگر آگاهند که بسیاری از چیزها را نمی دانند. آنها مدام سؤالاتی عمیق می پرسند تا درک و فکر خود را وسعت دهند. اگر می خواهید تفکر کل نگرانه تری داشته باشید، شنونده خوبی شوید. متفکران کل نگر دید گسترده ای دارند: متفکران کل نگر می دانند که در کنار دنیای خودشان، دنیای دیگری هم خارج از خودشان وجود دارد. آنها تلاش می کنند از دنیای خود خارج شوند و دنیاهای دیگران را از نگاه آنها ببینند. متفکران کل نگر کامل زندگی می کنند: داشتن تفکری کل نگر به شما کمک می کند زندگی کامل و رضایت بخشی داشته باشید. متفکران کل نگر با توسعه نگاه به دنیای خود تجربه خود را وسعت می دهند. در نتیجه نسبت به افرادی که نگاه محدودی دارند موفق تر هستند. آنها با مسایل غیر مترقبه و ناخواسته کمتری نیز مواجه می شوند، زیرا معمولاً ابعاد فراوان و مختلف هر موقعیت از قبیل افراد، مسایل، روابط زمان بندی و ارزش ها را می بینند. بنابراین در برخورد با دیگران و افکارشان معمولاً تحمل بیشتری دارند. چرا شما باید دانش تفکر کل نگر را کسب کنید؟ احتمالاً به صورت حسی، کل نگر بودن را سودمند می دانید. هیچ کس

تمایلی ندارد که ذهنیت محدودی داشته باشد و کسی آگاهانه به این وضعیت دچار نمی‌شود. اما اگر کاملاً متقاعد نشده‌اید، چند دلیل زیر را برای لزوم تلاش برای ایجاد تفکر کل نگر در خود ملاحظه کنید: ۱- برخورداری از تفکر کل نگر به شما فرصت رهبری می‌دهد: برخورداری از تفکر کل نگر موجب می‌شود در هر کاری به موفقیت بیشتری برسید. کسانی که نسبت به مسایل مختلف نگاهی کل نگرانه دارند، احتمال موفقیت شان در هر تلاشی بیش از دیگران است. ۲- تفکر کل نگر شما را روی هدف تان متمرکز نگه می‌دارد: شما برای انجام کارها به تفکر نیاز دارید. اما برای اینکه کارهای درستی را انجام دهید باید مسایل را کامل و کلنگرانه ببینید. تنها در صورتی که فعالیت های روزانه خود را در بستر یک تصویر بزرگ تر قرار دهید می‌توانید روی هدف خود تمرکز داشته باشید. ۳- تفکر کل نگر به شما اجازه می‌دهد مسایل را از نگاه دیگران ببینید: یکی از مهم ترین مهارت هایی که در زمینه روابط انسانی می‌توان کسب کرد توانایی دیدن مسایل از نگاه دیگران است. این مهارت یکی از کلیدهای کار با مشتریان و جلب رضایت آنها حفظ زندگی مشترک، تربیت فرزندان و کمک به افراد نیازمند است. تمام تعاملات انسانی با کسب این مهارت بهبود پیدا می‌کند. ۴- تفکر کل نگر کار تیمی را بهاد می‌بخشد: اگر در یک کار تیمی شرکت کرده باشید، می‌دانید که برخورداری از یک نگاه کل نگر برای اعضای تیم تا چه حد اهمیت دارد. زمانی که یکی از اعضا نمی‌داند جایگاه کارش در ارتباط با کار دیگران کجاست، کل تیم دچار مشکل می‌شود. هر چه اعضای تیم درک بهتری از کل کار داشته باشند، توان آنها برای انجام کار تیمی بیشتر است. ۵- تفکر کل نگر مانع از این می‌شود که دچار روزمرگی شوید: متفکران کل نگر اجازه نمی‌دهند روزمرگی بر آنها غالب شود، زیرا از دورنمای جامع و مهم کاری که انجام می‌دهند چشم بر نمی‌دارند. آنها می‌دانند کسی که از نتیجه نهایی کار خود غافل شود به بردگی لحظه حال تن می‌دهد. ۶- تفکر کل نگر به شما کمک می‌کند عرصه های جدیدی را کشف کنید. چگونه دانش تفکر کل نگر را کسب کنیم؟ اگر مشتاق یافتن فرصت های جدید و گشودن افق های تازه هستید، باید تفکر کل نگر را به مهارت های خود اضافه کنید. برای این که به متفکری که توان دیدن یک تصویر کلی و همه جانبه از امور را دارد، تبدیل شوید پیشنهاد های زیر را به خاطر بسپارید: ۱- برای رسیدن به قطعیت تقلا نکنید: متفکران کل نگر با ابهامات راحت هستند. آنها سعی نمی‌کنند هر مشاهده یا داده ای را در یک جایگاه ذهنی از پیش تعیین شده قرار دهند. آنها دید وسیعی دارند و می‌توانند چندین فکر به ظاهر متناقض را در ذهن خود مدیریت کنند. اگر می‌خواهید توانایی تفکر کل نگر را در خود پرورش دهید، باید به پذیرش و کار با ایده های پیچیده و متنوع عادت کنید. عادت کنید که مفاهیم متفاوت را با یکدیگر تطبیق دهید و دیدگاه های به ظاهر متضاد را هم زمان بپذیرید. به عنوان مثال در دنیای کسب و کار اهداف عالی و سودآوری را همزمان دنبال کنید. به یک ایدئولوژی اصلی ثابت همراه با تغییر و نوآوری پایبند باشید، بسیار رؤیاپرداز باشید و در عین حال جزئیات را هم به خوبی پیاده کنید. ۲- از هر تجربه چیزی بیاموزید: متفکران کل نگر چشم انداز و دورنمای ذهنی خود را با درس گرفتن از تجربه ها وسعت می‌دهند. آنها با رسیدن به موفقیت از پا نمی‌نشینند بلکه از آن درس می‌گیرند، مهم تر اینکه از شکست های خود درس می‌گیرند. زیرا تحت هر شرایطی درس پذیر هستند. تجربیات مختلف مثبت و منفی به شما کمک می‌کنند تصویر کلی و جامع از شرایط را ببینند. ۳- از بینش افراد مختلف استفاده کنید: متفکران کلنگراز تجربیات خود درس می‌گیرند البته آنها از تجربیاتی که ندارند نیز درس می‌گیرند یعنی از بینش دیگران هم استفاده میکنند از مشتریان، همکاران، کارمندان و رهبران: اگر میخواهید دامنه افکار خود را وسعت دهید و دید کاملتری نسبت به مسایل پیدا کنید، به دنبال افراد مناسب باشید. ۴- به خود اجازه بدهید که دنیای خود را گسترده تر کنید: اگر می‌خواهید کل نگرانه فکر کنید باید خلاف جهت حرکت دنیا حرکت کنید. اجتماع می‌خواهد افراد را در جعبه نگه دارد. بسیاری از مردم به صورت ذهنی با وضعیت فعلی خود پیوندی ناگسستنی دارند. آنها آنچه را که همیشه بوده است می‌خواهند، نه آنچه را که می‌تواند وجود داشته باشد. آنها به دنبال امنیت و پاسخ هایی آسان هستند. روزی وقتی در کلیسای باره سفر یک انسان به ماه با مردم صحبت می‌کردم، متوجه مساله تکان دهندهای شدم: آنها باور نمی‌کردند که قرار است انسان بر روی ماه قدم بگذارد مردی به من

گفت: اگر خدا می خواست پای انسان به ماه برسد خودش انسان را روی ماه قرار می داد. حرفش مرا غافلگیر کرد. اولین باری بود که با چنین تفکر محدودی روبه‌رو می شدم. ویکتور هوگو می نویسد: "مردان کوچک افکار کوچکی دارند". مهارت دوم: قدرت تفکر متمرکز را آزاد کنید: افراد بسیاری در کودکی وقت زیادی را صرف نقاشی کشیدن با مداد شمعی می کنند در جایی آمده‌است که در ایالات متحده هر کودک تا سن ۱۰ سالگی به طور متوسط ۷۳۰ مداد شمعی مصرف می کند پس انرژی خلاقانه زیادی صرف می شود. چرا باید قدرت تفکر متمرکز را آزاد کنید؟ تمرکز به همان اندازه که در تولید محصول برای شرکت ها اهمیت دارد. برای رسیدن به ایده های خوب مهم است. تفکر متمرکز چندین فایده برای شما دارد: ۱- تفکر متمرکز انرژی شما را در مسیر رسیدن به هدف مطلوب تان هدایت می کند: تمرکز می تواند به هر کاری خواه ذهنی یا جسمی، انرژی و قدرت بدهد. هرچه مساله ای دشوارتر باشد تمرکز فکر طولانی تری برای حل آن مورد نیاز است. ۲- تفکر متمرکز به ایده ها فرصت رشد می دهد: تولد و کشف یک ایده ناب معمولا نتیجه مطرح شدن ایده های خوب فراوان است. اما برای رساندن ایده ها به سطح بعدی بیايد از تنوع ایده به سمت گزینش آنها برویم. زمانی که تفکر متمرکز نتیجه می دهد نه تنها ایده اولیه بلکه خودم هم رشد می کنم. ۳- تفکر متمرکز موجب وضوح هدف می شود: تفکر متمرکز باعث حذف اختلالات و آشفتگی های ذهنی می شود تا بتوانید روی یک موضوع متمرکز شوید و با وضوح فکر کنید. ۴- تفکر متمرکز شما را به سطح بالاتری ارتقا می دهد: هیچ کس با عمومی فکر کردن به سطوح عالی نمی رسد. اگر انسان در یادگیری بی توجه باشد، در هیچ کاری مهارت پیدا نمی کند. تنها راه رسیدن به سطوح بالاتر داشتن تمرکز است. هدفتان هرچه که باشد، نیازمند تمرکز هستید. باید تفکر خود را روی چه چیزی متمرکز کنید؟ در تفکر متمرکز گزینشی عمل کنید نه عمومی. برای پی بردن به مواردی که باید به آنها وقتی را برای تفکر متمرکز اختصاص دهید، پیشنهادهای زیر را در نظر بگیرید: اولویت های خود را شناسایی کنید: متأسفانه بسیاری از افراد هنگامی که انرژی یا علاقه خود را از دست می دهند به اولویت ها می رسند. شما قطعاً نه می خواهید این کار را بکنید و نه می خواهید اجازه دهید دیگران اولویت های شما را برایتان تعیین کنند. خلاصه این که حواس خود را به زمینه هایی معطوف کنید که نتایج موفقیت آمیزی در پی دارند. استعداد های خود را بشناسید: همه مردم به قدر کافی خود شناس نیستند و نسبت به مهارت ها، نبوغ و استعداد های خود شناخت کافی ندارند. اگر قرار باشد تفکر خود را روی نقاط قوت خود متمرکز کنید، باید آن نقاط قوت را بشناسید. رؤیایی در سر داشته باشید: اگر رؤیای خود را نمی دانید، وقتی را برای تفکر متمرکز روی این موضوع اختصاص دهید و آن را کشف کنید. اگر فکرتان هر از گاهی متوجه یک موضوع خاص می شود، شاید بتوانید رؤیای خود را در همان زمینه کشف کنید. وقت بیشتری را به فکر کردن درباره آن اختصاص دهید و ببینید چه اتفاقی می افتد. وقتی که رؤیای خود را پیدا کردید، بدون ایراد گرفتن به آن، پیش بروید. اگر تفکر خود را آنقدر روی یک چیز متمرکز کنید که رؤیاهایتان دستخوش تغییر شوند آنگاه بهترین توان فکری خود را هدر داده اید. با بالا رفتن سن و کسب تجربه بیشتر، نیاز به تمرکز ضروری تر می شود. هرچه بیشتر تمرکز می کنید می توانید تمرکز بیشتری داشته باشید و بلید هم همین طور باشد. چگونه می توان تمرکز را حفظ کرد؟ وقتی که می فهمید درباره چه چیزی باید فکر کنید باید یاد بگیرید چه طور تمرکز خود را روی آن بهتر کنید. ۵ پیشنهاد زیر در این فرایند به شما کمک خواهد کرد: ۱- اختلالات را حذف کنید: حذف اختلالات در زندگی امروز کار ساده ای نیست اما حیاتی است. چطور می توان این کار را انجام داد؟ اول- با ایجاد نظم پرداختن به اولویت ها. نه کارهای آسان نه کارهای سخت و نه کارهای فوری. هیچ یک را اول انجام ندهید به کارهایی که اولویت بالاتری دارند ابتدا بپردازید یعنی کارهایی که بالاترین سود را برای شما در پی دارند به این ترتیب اختلالات را حداقل خواهید کرد. دوم- خود را در برابر اختلالات واکنسینه کنید. ۲- برای تفکر متمرکز وقت فراهم کنید: وقتی مکانی را برای فکر کردن پیدا کردید باید وقت فکر کردن هم را داشته باشید. در این دوران معمولا همه چند فعالیت را همزمان انجام می دهند. اما این کار همیشه درست نیست، بنا به گفته محققان وقتی سعی کنید چند کار را همزمان انجام دهید در صورتی که آنها را به صورت تک تک انجام دهید

کار بیشتری انجام خواهد شد تا زمانی که مدام بین انجام آن کارها جابه‌جا می‌شوید. عوامل اتلاف‌کننده وقت را به تعویق بیندازید تا برای خود وقت فراهم کنید. ۳- چیزهایی را که باید روی آنها تمرکز داشته باشید جلوی چشم خود قرار دهید. ۴- هدف تعیین کنید: اهداف اهمیت دارند تا زمانی که اهداف روشنی وجود نداشته باشد ذهن تمرکز پیدا نمی‌کند اما مراد از تعیین هدف این است که حواستان متمرکز شود و جهت پیدا کنید. نه اینکه یک مقصد نهایی را تعیین کنید. هنگامی که به اهداف خود فکر می‌کنید. ۵- پیشرفت خود را مورد سوال و بررسی قرار دهید: هر از چند گاهی نگاهی دقیق به خود بیندازید و ببینید آیا در حال پیشرفت هستید. این بهترین معیار برای سنجش میزان استفاده از تفکر متمرکز است. برای پیشرفت کردن از چه چیزهایی می‌گذرید؟ هیچ کس با پرداختن به امور متنوع نمی‌تواند به بالاترین درجات برسد. مهارت سوم: لذت تفکر خلاق را کشف کنید. طلای ناب: در هر شغلی که باشید، خلاقیت طلای ناب است. علاوه بر اهمیت برخورداری از تفکر خلاق تعداد معدود یاز افراد این مهارت را به میزان زیاد دارند. اگر آنقدر که می‌خواهید خلاق نیستید می‌توانید مانند من طرز فکرتان را تغییر دهید. تفکر خلاق لزوماً با تفکر ابتکاری معادل نیست. بیشتر اوقات تفکر خلاق ترکیبی از افکار دیگران است که قبلاً کشف شده است. حتی هنرمندان بزرگ که کارهایشان را بسیار ابتکاری می‌دانیم چیزهایی را از استادان خود آموخته‌اند. از کارهای دیگران الگو گرفته‌اند و مجموعه‌ای از ایده‌ها و سبک‌ها را برای خلق اثر خود تلفیق کرده‌اند. ویژگی‌های متفکران خلاق: متفکران خلاق برای ایده‌ها ارزش قایل‌اند: خلاقیت یعنی داشتن ایده‌های فراوان. انسان‌ها تنها در صورتی ایده‌های زیادی جمع می‌کنند که برای ایده‌ها ارزش قایل باشند. مردم اغلب به ایده‌هایی که به زمینه مورد علاقه‌شان مربوط می‌شود توجه نشان می‌دهند. متفکران خلاق گزینه‌های مختلف را بررسی می‌کنند: متفکران خلاق عدم قطعیت را می‌پذیرند و نیازی به رفع عدم قطعیت و حذف شرایط نامطمئن نمی‌بینند. آنها انواع تناقض‌ها و شکاف‌های زندگی را می‌بینند و از کنکاش در آنها یا پرکردنشان با تخیل خود لذت می‌برند. متفکران خلاق پذیرای چیزهای عجیب و غیر معمول هستند: خلاقیت ذاتاً طوری است که از مسیرهای فکری تعیین شده و مشخص‌تر فراتر می‌گذارد و خلاف آن چه که معمول است عمل می‌کند برای پرورش خلاقیت در خود یا دیگران تحمل مقداری غیر معمول بودن را داشته باشید. متفکران خلاق بین چیزهای به ظاهر نامربوط ارتباط ایجاد می‌کنند: از آنجایی که خلاقیت به ایده‌های دیگران وابسته است توانایی پیوند دادن ایده‌ها به یکدیگر به خصوص پیوند آنها با ایده‌های به ظاهر نامربوط ارزش زیادی دارد. خلق افکار جدید مانند سفر با اتومبیل است شاید بدانید به کجا می‌روید اما تنها زمانی که به سوی مقصد خود حرکت می‌کنید می‌توانید چیزهایی را ببینید و تجربه کنید که دیدن آنها قبل از شروع حرکت امکان‌پذیر نبود. متفکران خلاق از شکست نمی‌ترسند: غلبه بر شکست یکی از کلیدهای موفقیت در زندگی است. خلاقیت مستلزم این است که از شکست نترسید زیرا خلاقیت مساوی است با شکست. شاید شنیدن این حرف شما را متعجب کند اما صحت دارد. مهارت چهارم: اهمیت تفکر واقع‌بینانه را درک کنید اولین مسئولیت یک رهبر تعریف کردن واقعیت است. ماکس دوپریو واقعیت چیست؟ واقعیت اختلاف بین خواسته‌های ماست با آنچه وجود دارد چرا باید به تفکر واقع‌بینانه پی ببریم؟ اگر شما هم مانند من ذاتاً خوش بین هستید، شاید تمایل زیادی نداشته باشید واقع‌بینانه تفکر کنید، اما پرورش تفکر واقع‌بینانه، نه ایمان شما را به دیگران از بین می‌برد و نه توانایی شما را برای دیدن و گرفتن فرصت‌ها کمتر می‌کند، در عوض ارزش شما را به شکل‌های زیر بالا می‌برد: ۱. تفکر واقع‌بینانه، احتمال زیان را حداقل می‌کند. هر عملی، نتیجه‌ای را در پی دارد. تفکر واقع‌بینانه به شما کمک می‌کند این نتایج را پیش‌بینی کنید این مساله بسیار حیاتی است زیرا تنها با شناسایی و در نظر گرفتن عواقب هر کار، می‌توانید به درستی برنامه‌ریزی کنید. اگر برای بدترین حالت برنامه‌ریزی کنید، می‌توانید ریسک و زیان احتمالی را حداقل کنید. ۲. تفکر واقع‌بینانه به شما هدف و برنامه می‌دهد. من تاجرانی را می‌شناسم که واقع‌بینانه فکر نمی‌کردند، خبر خوب این است که آنها بسیار مثبت‌اندیش بودند و امید فراوانی به کارشان داشتند، خبر بد این است که امید، استراژی نمی‌شود. تفکر واقع‌بینانه به کسب نتایج عالی در رهبری و مدیریت منجر می‌شود زیرا افراد را ملزم می‌کند با واقعیت‌ها روبه‌رو شوند

انها با واقع بینی، هدف خود را تعیین و برنامه‌ای را برای رسیدن به آن ترسیم میکنند. هنگامی که افراد واقع بینانه فکر می‌کنند، کم‌کم کارها و فرایندها رانیز ساده‌تر می‌کنند که این امر به کارایی بهتری منجر می‌شود. حقیقت این است که در هر کسب و کاری چند تصمیم بسیار مهم وجود دارد. متفکران واقع بین تفاوت بین تصمیمات مهم و تصمیماتی که صرفاً برای پیشبرد امور ضرورت دارند درک میکنند. تصمیمات که اهمیت دارند مستقیماً به هدف مربوط می‌شوند. تا زمانی که فکر باهدف پیوند نخورد، هیچ دستاورد هوشمندانه‌ای حاصل نمی‌شود. ۳. تفکر واقع بینانه تغییر را تسریع میکند. کسانی که برای موفقیت خود به امید تکیه می‌کنند، تغییر را اولویت مهم خود نمی‌دانند. امیدواری نشان می‌دهد پیشرفت و موفقیت را خارج از کنترل خود و در دست بخت و اقبال می‌دانند. تفکر واقع بینانه چنین ذهنیت نادرستی را از بین می‌برد. هیچ چیز مانند رو به رو کردن افراد با واقعیت نمی‌تواند باعث شود نیاز به تغییر را حس کنند تغییر به تنهایی به رشد منجر نمی‌شود اما بدون تغییر کردن هم نمی‌توان رشد کرد. ۴. تفکر واقع بینانه امنیت ایجاد می‌کند. هر بار که بدترین حالت‌های ممکن را در نظر میگیرید و برای آن برنامه ریزی می‌کنید، مطمئن‌تر و ایمن‌تر می‌شوید. دانستن این مسأله که احتمال غافلگیر شدن کم است، اطمینان بخش است. اختلاف بین انتظارات و واقعیت ناامیدی است، تفکر واقع بینانه این اختلاف را کم میکند. ۵. تفکر واقع بینانه به شما اعتبار می‌بخشد. تفکر واقع بینانه موجب می‌شود افراد رهبر و چشم‌اندازش را بپذیرند. رهبرانی که مدام توسط اتفاقات غیر منتظره غافلگیر می‌شوند، خیلی زود اعتبار خود را در میان پیروانش از دست میدهند. از سوی دیگر رهبرانی که واقع بینانه فکر و براساس آن برنامه ریزی می‌کنند، سازمان خود را در موقعیت پیروزی قرار می‌دهند و اعتماد افرادشان به آنها جلب می‌شود. رهبران خوب قبل از اعلام چشم‌اندازشان از سوالات واقع بینانه‌ای از خود می‌پرسند، سوالاتی مانند- آیا این کار ممکن است؟- آیا این چشم‌انداز همه را در برمیگیرد یا تنها تعداد محدودی از افراد را؟- آیا مواردی که دست‌یابی به این رویا را دشوار می‌کند شناسایی و به درستی بیان کرده‌ام؟ ۶. تفکر واقع بینانه بنیانی محکم برای ایده‌ها می‌سازد. به گفته‌ی توماس ادیسون: ارزش یک ایده‌ی خوب در استفاده از آن است. تفکر واقع بینانه باعث میشود ایده‌ها با حذف عامل امید و آرزو قابل استفاده شوند، بیشتر ایده‌ها و تلاش‌ها به دلیل تکیه بیش از اندازه به امید به جای واقعیت به اهداف مورد نظر نمی‌رسند. شما نمیتوانید در میان هواخانه بسازید، خانه به پی‌نیاز دارد. ایده‌ها و برنامه‌ها نیز همین‌طورند، آنها هم به شالوده‌ای محکم نیاز دارند تا بر روی آن بنا شوند. تفکر واقع بینانه این بنیان محکم فراهم می‌کند. ۷. تفکر واقع بینانه دوست‌کسانی است که به مشکلی دچار شده‌اند. اگر خلاقیت همان کاری باشد که در غیاب ترس از شکست انجام میدهند، واقع بینی کاری است که برای رو به رو شدن با شکست باید انجام دهید. تفکر واقع بینانه پشتوانه‌ی محکمی را فراهم می‌کند تا در مواقع رویارویی با مشکلات به آن تکیه کنید و بسیار اطمینان بخش است برخورداری از اطمینان در میان عدم قطعیت‌های موجود ثبات رادر پی دارد. ۸. تفکر واقع بینانه رویاها را به حقیقت تبدیل می‌کنند. انسان هرچه آرمان‌گراتر باشد از دیدن مشکلات فاصله‌ی بیشتری خواهد داشت. اگر فاصله خود را با مشکلات به اندازه‌ی کافی کم نکنید نمی‌توانید آن‌ها را حل کنید. اگر به رویای خود و کارهایی مورد نیاز برای تحقق آن نگاه واقع بینانه‌ای نداشته باشید، هرگز به آن نمی‌رسید. تفکر واقع بینانه راه تحقق هر رویایی را هموار میکند. چگونه به اهمیت تفکر واقع بینانه پی ببریم؟ ۵ کاری که برای بهبود تفکر واقع بینانه لازم است انجام دهیم: ۱. به ارزش حقیقت پی ببرید و از آن استقبال کنید. استقبال از حقیقت به معنی دیدن و لذت بردن از آن است. بسیاری از مردم هنگام رو به رو شدن با حقیقت چنین واکنشی نشان می‌دهند. مردم مایل هستند در راه موفقیت خود مبالغه کنند و شکست‌ها و کاستی‌های خود را کوچک جلوه دهند. حقیقت شما را آزاد میکند اما قبل از آن شما را عصبانی نیز میکند! اگر میخواهید متفکری واقع بین باشید، باید به راحتی با حقیقت کنار بیایید و با آن کنار بیایید. ۲. هر موضوع و موقعیتی را به دقت بسنجید. فرایند تفکر واقع بینانه با سنجش موقعیت آغاز می‌شود. شما ابتدا باید به حقایق پی ببرید. اگر افکار شما ریشه در مفروضات یا اطلاعات نادرست داشته باشد، منطقی بودن استدلال هایتان هیچ اهمیتی نخواهد داشت. بدون اطلاعات یا با اطلاعات ناقص نمی‌توان به خوبی فکر کرد. این رانیز می‌توانید یاد بگیرید که

دیگراندر شرایط مشابه چه کردند به خاطر داشته باشید که لزومی ندارد افکارتان ناب و ابتکاری باشد بلکه صرفاً باید قابل اطمینان باشد.^۳ نکات مثبت و منفی هر مساله را شناسایی کنید. برای پی بردن به واقعیت هیچ کاری بهتر از نشستن و فکر کردن به مزایا و معایب، یاهمان نکات مثبت و منفی هر چیز نیست. مسائل هرگز در این حد ساده نمی شوند که بتوانید گزینه دارای بیشترین نکات مثبت را انتخاب کنید، زیرا وزن هر یک از نکات مثبت و منفی با دیگری متفاوت است. اما به هر حال ارزش این تمرین به این مساله نیست، این تمرین به شما کمک می کند در حقایق کنکاش کنید و مساله را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهید و هزینه واقعی هر تصمیمی را ارزیابی کنید.^۴ بدترین حالت یا سناریوی ممکن را ترسیم کنید. تحت هر شرایطی بهترین شانس را برای کسب نتیجه ای مثبت خواهید داشت. اگر بدترین حالت را تصور و آن را صادقانه بررسی کنید، واقعیت را سنجیده اید و آماده انجام هر کاری هستید.^۵ تفکر خود را با منابعی که در اختیار دارید هماهنگ کنید. یکی از کلیدهای حداکثر کردن بازدهی تفکر واقع بینانه، هماهنگ کردن منابع با اهداف است. دیدن نکات مثبت و منفی و بررسی بدترین سناریوی ممکن شما را از وجود شکاف بین آنچه که می خواهید و آنچه که هست آگاه می کند. هنگامی که این شکاف ها را شناختید، می توانید از منابعی که در اختیار دارید برای پر کردن آنها استفاده کنید. اگر توانایی تفکر واقع بینانه را در خود پرورش ندهید شاید نیاز دارید به حقایق زیاد ددی پی ببرید. از پنج نفر دقیق و نکته سنج بخواهید سه نقطه ضعف و سه نقطه قوت شما را بگویند در بهترین حالات باید مشاهدات خود را بنویسید و آنها را برای شما توضیح دهند. هنگامی که آنها حرف می زنند، شما مجاز نیستید از خود دفاع کنید فقط مجاز به پرسیدن سوالاتی هستید که به فهم مشاهدات آنها کمک کند، در صورت لزوم یادداشت بردارید. تمام نظراتی که شنیده اید همراه با یادداشت های خود بردارید و یک روز کامل را به بررسی خود با توجه به آنچه شنیده اید اختصاص دهید به این فکر کنید که نظرات آنها چگونه میتواند به شما کمک کند و این که چه طور می توانید نقاط ضعف خود را بهبود دهید و از نقاط قوت خود بهتر استفاده کنید. اولین قدم در درک ارزش حقیقت، آموختن نحوه کنار آمدن با حقایقی است که مربوط به خودتان است. مهارت پنجم: قدرت تفکر راهبردی (استراتژیک) را آزاد کنید. بیشتر مردم وقت بیشتری را به برنامه ریزی تعطیلات تابستانی خود اختصاص می دهند تا به برنامه ریزی زندگی خود. وقتی عبارت "تفکر راهبردی" را می شنوید، چه چیزی به ذهنتان می رسد؟ در واقع تعریف رسمی لغت استراتژی تا اندازه ی زیادی به جنگ ارتباط پیدا می کند. تعریف متداول زیر که از لغت نامه برگرفته شده است: علم برنامه ریزی و هدایت عملیات های بزرگ نظامی به خصوص حرکت دادن نیروها به بهترین موقعیت ممکن قبل از درگیری واقعی با دشمن. حتی ساده ترین تعریف این کلمه مرجع نظامی دارد و بین استراتژیک و تاکتیک تمایز قائل می شود. (تاکتیک کارهایی است که در نبرد انجام می شود، در حالی که استراتژیک برنامه ریزی قبل از آن است) استراتژی به امور نظامی و یا حتی به تجارت محدود نمی شود بلکه می تواند در همه ی زمینه های زندگی تاثیر گذار باشد. چرا باید قدرت تفکر راهبردی را آزاد کنید؟؟ بعضی از دلایلی که باید از تفکر راهبردی به عنوان یکی از ابزارهای تفکر استفاده کنید: ۱. تفکر راهبردی کارهای سخت را آسان می کند. تفکر راهبردی چیزی غیر از آمادگی برای آینده نیست. تفکر راهبردی، مسایل پیچیده و اهداف دراز مدت را که تحلیل آنها دشوار است، گرفته و آنها را به اجزای کوچک و قابل تحلیل تجزیه می کند. هر کاری با برنامه ساده تر می شود. ۲. تفکر راهبردی شما را مجبور می کند سوالات درست پرسید: آیا می خواهید مسایل دشوار یا پیچیده را به اجزای کوچک تر تجزیه کنید، پس سوالاتی پرسید. تفکر راهبردی شما را مجبور می کند این فرآیند را طی کنید. ۳. تفکر راهبردی شما را مجبور می کند متناسب با شرایط موجود فکر کنید. تمام کسانی که تفکر راهبردی دارند خوب فکر می کنند. آنها سعی می کنند استراتژی را با مساله تطبیق دهند، زیرا یک استراتژیک همه جا مناسب نیست. بی دقت یا عمومی فکر کردن دشمن موفقیت است. ۴. تفکر راهبردی، امروز شما را برای فردایی نا مطمئن آماده می کند. تصمیمات صرفاً در زمان حال وجود دارند. سوالاتی که یک تصمیم گیرنده استراتژیک با آن روبه روست این نیست که سازمان اش فردا چه کاری باید انجام دهد، سوال این است که: ما امروز چه کاری باید انجام دهیم تا برای

فردای نا مطمئن آماده باشیم؟ تفکر راهبردی پلی است که مکان فعلی شما را به جایی که می خواهید باشید وصل می کند، به امروز شما جهت و اعتبار داده، احتمال موفقیت تان را افزایش می دهد. ۶. تفکر راهبردی حاشیه خطاراکم می کند. هر بار که با تکیه به شانس عمل می کنید احتمال خطا بالا می رود. هر چه با هدف خود هم سو تر باشید، احتمال اینکه در مسیر درست حرکت کنید بیشتر خواهد بود. ۷. تفکر راهبردی باعث می شود در دیگران نفوذ کنید. اگر تفکر راهبردی را تمرین کنید دیگران به حرف های شما گوش می دهند و دوست دارند از شما پیروی کنند. برای این که تفکر راهبردی خود را بهتر کنید و بتوانید برنامه هایی را تدوین کنید باید به توصیه های زیر توجه کنید: ۱. مساله را به اجزای کوچک تر تبدیل کنید. ۲. قبل از این که برسید چه طور، برسید چرا؟ ۳. مسایل و اهداف واقعی را شناسایی کنید. ۴. منابع خود را بررسی کنید. ۵. برنامه خود را تدوین کنید. ۶. افراد مناسب را در موقعیت های مناسب قرار دهید. ۷. این فرآیند را مدام تکرار کنید. مهارت ششم: انرژی تفکر امکان گرا را حس کنید. چرا باید انرژی تفکر امکان گرا را حس کنید؟ کسانی که تفکر مثبت امکان گرا را مشتاقانه می پذیرند قادر به انجام کارهایی هستند که غیر ممکن به نظر می رسد، زیرا آنها به وجود راه حل ایمان دارند. فواید تفکر امکان گرا: ۱. تفکر امکان گرا امکان های شما را افزایش می دهد. وقتی اعتقاد داشته باشید که می توانید کار دشواری را انجام دهید و موفق هم می شوید، درهای زیادی به روی شما باز می شود. اگر ذهن خود را به روی تفکر امکان گرا باز کنید، خود را در معرض کارهای ممکن زیادی قرار می دهید. ۲. تفکر امکان گرا فرصت ها و افراد را به سوی شما می کشد. کسانی که بزرگ اندیش هستند، افراد بزرگ را به سوی خود جذب می کنند، اگر می خواهید به دستاوردهای بزرگی نایل شوید، امکان گرایانه فکر کنید. ۳. تفکر امکان گرا امکان های دیگران را افزایش می دهد. بزرگ اندیشانی که کارها را شدنی می دانند کارهایی را برای دیگران امکان پذیر می کنند. علت این امر مسری بودن این ویژگی است. اگر در کنار متفکران امکان گرا باشید، به ناچار بزرگ فکر می کنید و اعتماد به نفستان بیشتر می شود. ۴. تفکر امکان گرا و مثبت به شما اجازه می دهد رویاهای بزرگی را در سر پیور کنید. هر شغلی که داشته باشید تفکر امکان گرا به شما کمک می کند افق های خود را گسترده تر کنید و رویاهای بزرگ تری در سر پیور کنید. ۵. تفکر امکان گرا شما را از متوسط بودن فراتر می برد. ۶. تفکر امکان گرا به شما انرژی می دهد. ۷. تفکر امکان گرا مانع از ناامیدی و دست کشیدن از کار می شود. تنظیم کنندگان: زهره شریعتی، مینا باقریایان

تکنیک های ارزشیابی پرسنل

نویسنده: فرانک اسکات - لنون

ترجمه و تدوین: دکتر علی دنیا دیده - تهیه کننده: سمیرا صمیمی - ترجمه و تدوین: دکتر علی دنیا دیده - ناشر: انتشارات اندیشه آریا - چاپ اول: پاییز ۱۳۸۶ - مقدمه: بهبود عملکرد: عملکرد یک سازمان مستقیماً به عملکرد افراد کلیدی آن سازمان بستگی دارد. بنابراین اکثر سازمان های پیشرو از سیستم ارزشیابی عملکرد برخوردارند و یا آن را به کار می گیرند. این سیستم اغلب سیستمی هدف دار است. عملکرد پیشرفته، تصادفی به وجود نمی آید، بلکه نیازمند یک سازمان دهی خوب است. یک سیستم خوب ارزشیابی عملکرد، به مدیر این اجازه را می دهد تا به وضوح با اعضای تیمش در مورد کار مفیدشان، اهداف کار و پیشرفت شخصیتشان صحبت کند. فرهنگ هایی که بهترین عملکرد را دارند. سازمان هایی که خواستار فرهنگ هایی با بهترین عملکرد می باشند، نقاط قوتشان به شرح زیر است: • شفاف سازی در مورد مقاصد اهداف • ارزیابی مستمر عملکرد و فیدبک • تخصیص برای عملکرد • پیشرفت شخصی افراد. موارد ذکر شده از اجزای اساسی کار هر مدیر است. بهترین شیوه دستیابی به عملکرد مطلوب با تمرکز بر چهار رکن نامبرده در بالا میسر می شود. مراحل کلی ارزشیابی عملکرد: مرحله اول: □ شفاف سازی در مورد کاری که باید انجام شود. مرحله دوم: □ تعیین اهداف. مرحله سوم: □ بررسی عملکرد در کار. مرحله چهارم: □ انجام بحث عملکرد. مرحله پنجم: □ آمادگی برای بحث عملکرد. اهداف یک سیستم ارزشیابی اهداف کلیدی:

هرگز اهداف زیادی را در نظر نگیرید. به طور کلی هر سیستم ارزشیابی دو هدف اصلی را در بردارد: ۱- بهبود عملکرد انفرادی افراد ۲- پیشرفت شخصی کارکنان. سیستم ارزشیابی: ۱- شناخت و درک عمیق تری از شغل و شخص اغلب مدیران و اعضای تیمشان همواره به دلیل نداشتن فرصت کافی نمی‌توانند درک کاملی از ارکان کلیدی کارهای یکدیگر داشته باشند. یک سیستم موفق و منظم عملکرد، این درک را با توجه به موارد زیر بسیار آسان ساخته است: • گفتگوی مستقیم به طور منظم و مرتب • خود شغل • عملکرد افراد در حین کار • رشد و پیشرفت شخصی افراد ۲- توجه به نیازهای واقعی شغل هدف مداری که یک عنصر کلیدی در سیستم ارزشیابی عملکرد است بر نیازهای شغلی متمرکز می‌شود نه بر ارزش‌های واهی که بی ارتباط با فشارهای موجود در آن شغل هستند. اگر افراد، اهداف سازمانی را جزئی از اهداف فردی خود بدانند این موضوع به نفع مدیران خط تولید خواهد بود. ۳- ارتباطات پیشرفته در یک محیط کاری شلوغ و فشرده، مدیران اغلب زمان کافی برای ارتباط با کارکنانشان ندارند. یک سیستم هدف مدار، ارتباطات را در مسایل بسیار مهم از جمله کسب موفقیت در یک کار مشخص آسان می‌کند. تعهد مدیریت هیچ کدام از فواید مذکور تحقق پیدا نخواهند کرد مگر اینکه تیم مدیریت ارشد به طور فعال از مراحل ارزشیابی و مدیریت عملکرد بهره‌بردار. تعهد آن‌ها به این مسئله، حیاتی است. رفتارهای تعهدآمیز: مدیر پس از معرفی چنین سیستمی، باید کارها را به شکلی متفاوت انجام دهد. شما در صورتی می‌فهمید که یک فرد به روش جدید متعهد است که با دقت آنها را تحت نظر گرفته و رفتاری منطبق با این روش جدید از خود نشان دهید. شفاف سازی در مورد انجام کار مورد نظر در هر سیستم ارزشیابی عملکرد، باید در موارد زیر به آگاهی و درک کامل رسید: اهداف کار: دستاوردهای کلیدی شرکت بسیاری از مدیران وانمود می‌کنند که اهداف یک کار مشخص و به طور وضوح قابل درک است که این تصویری نادرست است. مشخص کردن اهداف کاری همچنین می‌تواند باعث روشن شدن مفهوم حوزه‌های کلیدی شرکت و اهداف آن شود. حوزه‌های کلیدی شرکت حوزه‌های کلیدی شرکت به بخشهایی از یک کار اطلاق می‌شود که برای دستیابی به اهداف کلی کار و کسب موفقیت در آن بخش‌ها حیاتی است. حوزه‌های کلیدی شرکت: ارکان اساسی کار را شناسایی می‌کنند. در کارایی تاثیرگذار می‌باشند. (با کمک به ما برای انجام کارهای درست) بیشتر بر نتایج کار توجه دارند تا میزان فعالیت‌ها. تنظیم اهداف تنظیم هدف به چه معنی است؟ تنظیم اهداف، روشن می‌سازد که چه کاری و چگونه باید انجام شود. توافق در مورد اهداف کار، بیانگر دلیل انجام کار است. شناخت حوزه‌های کلیدی شرکت کمک می‌کند تا آن حوزه‌های حیاتی که نیاز بیشتری به دقت دارند، شناسایی شوند. در تنظیم ماهرانه اهداف، بر اهداف مهمی که باید در حوزه‌های کلیدی شرکت به آنها دست یافت توجه می‌شود. این امر به کارمندان کمک می‌کند تا به روشنی دریابند به چه چیزی برای رسیدن به اهداف نیاز دارند. چه کسی اهداف را تنظیم می‌کند •؟ تنظیم اهداف فعالیتی مشترک است بین منتقد و کارمندی که مورد نقد قرار گرفته است •. در پیگیری تنظیم اهداف، برای هر دو طرف باید روشن شود که چه انتظاری از متصدی کار دارند •. اگر مدیران اعضای تیم خود را به طور کامل در فعالیت‌های تنظیم اهداف درگیر نکنند، تمام اعتماد نسبت به سیستم مدیریت عملکرد هدف مدار از بین خواهد رفت •. این اهداف سپس می‌توانند برای تعیین عملکرد طی دوره بررسی و همچنین انتهای آن، به عنوان مبنایی در نظر گرفته شوند. کیفیت اهداف برای اینکه اهداف طی دوره بازبینی و در انتهای آن مفید واقع شوند باید • مشخص و قابل سنجش باشند •. دست یافتنی باشند •. چالش‌انگیز و انعطاف پذیر باشند •. مورد توافق طرفین باشند. بررسی عملکرد در کارمراحل مستمر: بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد را در بهترین حالت به یکبار در سال کاهش می‌دهند که بیشتر دقت و توجه آن‌ها بر عملکرد سال قبل است. کار بازبینی عملکرد به قدری مهم است که نباید تنها سالی یکبار انجام شود بلکه باید پروسه‌ای مستمر باشد. بنابراین دو تا سه بازبینی کوتاه ۱۵ تا ۲۰ دقیقه‌ای در طول سال به علاوه بازبینی پایان هر سال بهترین روش می‌باشد. انگیزه • ارزشیابی یا بازبینی منظم عملکرد اثر مثبتی در بالا رفتن انگیزه کارکنان دارد •. افرادی که به نقد و فیدبک

منظم عادت می کنند، معمولاً با انگیزه تر می شوند • چنین کارمندانی می توانند ببینند که به چه سمت و سوی در حرکتند و برای کسب موفقیت و شناخت فرصت دارند • سازمان نیز فرهنگ پیشرفت را گسترش می دهد. تمرکز داشتن بر هدف • عملکرد افراد باید در مقابل اهدافی که قبلاً تنظیم شده اند، بازبینی شود • با این کار مطمئن می شوید که عملکرد در برابر معیارهایی، ارزیابی خواهد شد که برای موفقیت در کار به خصوصی طراحی شده اند • پیش از شروع دریابید که آیا احتمال دارد مسائل یا حوادث خارجی بر موفقیت اهداف تاثیرگذار باشند؟ ارائه فیدبک سریع بسیاری از افراد می توانند به خاطر آورند که در زمان ارزشیابی در مورد اتفاقاتی صحبت شد که در واقع هفته ها و یا ماه های پیش رخ داده بودند. فیدبک ها را باید تا حد امکان نزدیک به زمان وقوع حادثه ارائه داد نه اینکه آنها را برای وقت مبدا نگاه داشت. این کار بیشترین فایده را در موقعیت های زیر دارد • تغییرات لازمه در مورد عملکرد ضعیف • عملکرد خوبی که به تقویت مثبت نیاز دارد. چنین فیدبک های مستمری باعث اطمینان خاطر می شوند که در پایان دوره بازبینی غافلگیر نشوید. اداره کردن بحث عملکرد طرز برخورد در سیستم ارزشیابی عملکرد، مرحله بعدی بحث رو در رو، بین مدیر و اعضای تیم (ارزشیابی شوندگان) می باشد • این مساله حیاتی است که مدیر به بحث توجهی که شایسته آن می باشد، مبذول دارد • بی احترامی به افراد در جلسه، حامل این پیام خواهد بود که طراحی سیستم نیز طوری است که شما و یا کل سازمان، آنها را به دیده تحقیر می نگرید. آماده سازی یک از مهم ترین عناصر در بحث ارزشیابی، میزان و سطح آمادگی افراد است. آمادگی افکار باید زودتر انجام شود، لازم است شما هر قسمت از بحث را با توجه به مرحله آماده سازی تنظیم کنید. تنظیم جلسه مدیر، مسئول است تا موارد زیر را برای جلسه تنظیم کند • در نظر گرفتن زمانی مناسب برای جلسه، به طوریکه هیچگونه وقفه ای در آن پیش نیاید • تذکرات لازم پیش از شروع جلسه ارائه شود تا فرد بازبینی شونده بتواند خود را آماده کند • پوشش برای تماس های تلفنی • در نظر گرفتن جایی که تا حد امکان نیازی نباشد که افراد پشت یک میز بنشینند • فضای جلسه را تا حد امکان آرام و به دور از استرس نگهدارید. بازبین شونده را کاملاً در جریان بحث قرار دهید • این موضوع حیاتی است که فردی را که مورد بازبینی قرار می گیرد درگیر بحث ارزشیابی عملکرد کنیم. یک بحث و گفتگو، تبادل نظر دو طرفه است • پیش از شروع بحث، باید ارزش دخالت دادن بازبین شونده کاملاً برای مدیر ارزشیابی روشن شود. شونده خوبی باشید • مهارت های دقیق شنیداری برای بحث های ارزشیابی، حیاتی می باشند و بدون داشتن این مهارت ها، فرد بازبین شونده تصور میکند که مدیر هیچ توجهی به نظرات او ندارد • خوب شنیدن به خصوص زمانی مهم است که نقد شونده، عملکرد خود را بسیار بهتر از آنچه منتقد تصور می کند، ارزیابی می کند. بالا بردن پیشرفت های شخصی • یکی از اهداف اصلی سیستم ارزشیابی عملکرد پیشرفت های شخصی کارکنان است • شیوه برنامه ریزی عملکرد، می تواند به عنوان برنامه پیشرفت شخصی اتخاذ شود. توافق در مورد اهداف آینده همان قدر که عملکرد گذشته ارزیابی می شود بحث ارزشیابی یا باید نهایی شود و یا روشی را برای توافق در مورد اهداف دوره بعد اتخاذ کند، به عبارت دیگر به طور مختصر برآورد کنید که می توان چه اهدافی در سال آینده داشت و نظر بازبین شونده را در مورد آن اهداف پرسید. با این کار شما موقعیتی پیش می آید که پیش نویسی از اهداف آینده داشته باشید و برای توافق، نظر آنها را به اعضای تیم ارائه دهید. در مورد حقوق بحث نکنید. اگر چه سیستم ارزشیابی عملکرد و سیستم پرداخت حقوق باید نتایج و بازده همسانی داشته باشد، اما بسیار حائز اهمیت است که در خلال بحث ارزشیابی، هیچگونه بحثی در مورد حقوق عنوان نشود. زمانی که قرار بر این باشد که در مورد افزایش حقوق در انتهای بحث صحبت شود، فرد بازبینی شونده به جای اینکه در تمام طول بحث به ارکانی برای بهبود عملکرد فکر کند، همه حواسش به مسئله حقوق معطوف می شود. ثبت بعضی از نکات سیستم های موفق ارزشیابی به صورت گفتگو و تبادل افکار مربوط به عملکرد و پیشرفت های شخصی می باشد نه پر کردن فرم ها. اما بهتر است که مطالب کوتاهی را به صورت نت برداری یادداشت کنیم که این کار را می توان بر روی یک کاغذ سفید یا با پر کردن فرم های ساده ای انجام داد. به

بازبین شونده نیز باید این فرصت داده شود که هر نوع مطلب ثبت شده را مرور کند. مطالبی هم که در فرمی قبلا نشان داده شده و ارائه شده اند تنها برای ثبت کردن می باشند و تاکید اصلی بر تبادل نظرات است. پیگیری برای اینکه مدیران مطمئن شوند که به تعهدات عمل شده و عملکرد به طور منظم بازبینی شده است، باید از داشتن مراحل پیگیری مناسبی مطمئن شوند. این کار را می توان به سادگی انجام داد به این صورت که یک دفتر یادداشت روزانه تهیه کرده و به موضوعاتی که نیاز به پاسخگویی در یک مدت زمان محدود دارند رجوع کنیم. با این روش شما باید نتایج بازبینی را پیگیری کنید در حالیکه به تمام مواردی که قبلا متعهد به انجام آنها بودید نیز عمل کنید. ویژگی های اساسی سیستم تاثیرگذار نظر اجمالی پیشرفت مستمر عملکرد، خود به خود حاصل نمی شود، بلکه باید مدیریت شود. مدیریت کاری است که به کار گروهی تیم و همچنین به کار هر کدام از مدیران بستگی دارد. لازم است که ویژگی های سیستم های موثر زیر در یک شیوه سازمانی ادغام شوند • احساس تعهد قوی مدیر ارشد • سطح بالای شرکت وابسته • آموزش سازمانی مناسب • هماهنگی در شیوه کاربرد • احساس تعهد شدید خط تولید با شناخت منظم از عملکرد خوب • نتایج حاصل از بازبینی عملکرد، هماهنگی با سیستم های پاداش باشد. تعهدات مدیر ارشد مدیر ارشد باید به تمام موارد سیستم ارزشیابی عملکرد، متعهد باشد. تعهد به یکسری اخلاقیات گفته می شود نه یادداشت یا بروشوری که در آن حمایت یا پشتیبانی نشان داده شده باشد. هر هدیری (به خصوص مدیر ارشد) باید رفتار خود را مورد ارزیابی قرار دهد تا نشان دهنده متهد بودن وی باشد. رفتار و برخوردهای تعهدآمیز رفتارها و برخوردهای تعهدآمیزی که مدیر ارشد مستلزم داشتن آنها می باشد عبارتند از • با به کارگیری مرتب روش بحث های رسمی و غیر رسمی با افراد همه سطوح، سیستم را به طور فعال ارتقا دهد • سیستم را کاملا-در اختیار تیم خود به کار برده و سپس از اجرای آن در سازمان، مطمئن شود • مطمئن شود که مدیریت عملکرد، یک حوزه کلیدی برای هر مدیر است • باید به طور مرتب بررسی کند تا مطمئن شود که سیستم مدیریت عملکرد توسط اعضای گروه مدیر ارشد اجرا می شود. در اینجا تاکید بیشتر بر کیفیت بررسی ها می باشد تا بر زمان اجرای به موقع آنها. مشارکت بالای اعضای تیم سیستم های موفق ارزشیابی عملکرد از مشارکت بالایی برخوردارند. در یک سیستم هدف مدار، تمام کارکنان باید در مراحل تنظیم اهداف برای عملکرد آینده آن ها و همچنین در بررسی آن عملکرد، مشارکت داشته باشند. بسیاری از سیستم های قدیمی بخاطر عدم مشارکت اعضای تیم، شکست خورده اند. فوایدی که سطح بالای مشارکت می تواند داشته باشد عبارتند از • بالا رفتن تعهدات فرد نقد شونده به اهداف مقرر شده • بهبود اساسی ارتباطات بین مدیر و اعضای تیم. آموزش بسیاری از سازمان ها، سیستم مدیریت عملکرد را به مدیرانی که قرار است این سیستم را به کار برند، بدون ارایه آموزش کافی معرفی می کنند. بدون ارائه چنین آموزشی، سیستم به طور حتم با شکست مواجه می شود. سه نوع مهارت ویژه ای که مدیران به آنها نیاز دارند عبارتند از: اولین مهارت، تنظیم اهداف می باشد. تجربه نشان داده که اکثر مدیران در تنظیم اهدافی که نیاز ضروری به شفاف سازی و اندازه گیری دارند، به کمک نیاز دارند. دومین مهارت، مدیران برای تبادل نظر متقابل در بازبینی عملکرد، به مهارت های مربیگری و مشاوره نیاز دارند تا در انجام بحث ارزشیابی به آنها کمک کند. سومین مهارت، اینکه اغلب آنها بالابردن سطح مهارت های تاثیرگذار در مدیران را مناسب نمی دانند. چنین مهارت هایی در هر مرحله از مراحل ارزشیابی مفید می باشند. ارائه چنین آموزش هایی فرصتی را نیز به وجود می آورد تا ترسی که شاید مدیران در ارائه سیستم ارزشیابی داشته باشند، از بین برود. آموزش برای فرد بازبینی شونده آموزش برای کسانی که مورد بازبینی قرار می گیرند اغلب نادیده گرفته می شود. این کارمندان نیز از سیستم واهمه دارند. از این آموزش می توان به عنوان یک حلقه اتصال گم شده برای سازمان هایی نام برد که تقریبا تمام کارها را درست انجام داده اند، اما در آخر کار، کارمندان را بدون ارائه و بهبود مهارت ها و ارتباطات مناسب به حال خود رها می کنند. سازمان هایی که برای آموزش مدیران و کارمندان خود وقت صرف می کنند، طی اجرای دوره سیستم ارزشیابی عملکرد، فواید آن را در می کنند. هماهنگی باشید اجرای هماهنگی سیستم ارزشیابی عملکرد در

سازمان الزامی است. بدون این هماهنگی شما قادر به اجرای این سیستم نیستید. • نتیجه عدم سازماندهی مناسب را می‌توان در کارمندان ناراضی در بخش‌های مختلف سازمان مشاهده کرد. • بهترین شیوه دستیابی به این هماهنگی، این است که کاری کنیم که مدیریت عملکرد، کلیدی‌ترین مدیریت محسوب شود. • مدیران ارشد باید با دقت بر مدیریت عملکرد نظارت داشته باشند و تمام موارد را یک به یک بررسی کنند تا از هماهنگی در شرکت مطمئن شوند. ثبت عملکردهای خوب عملکردهای خوب باید به طور منظم ثبت شوند گرچه در سیستم پولی انجام این کار لزومی ندارد. مدیران فرصت کافی ندارند تا از دستیابی به یک موفقیت تجلیل به عمل آورند. لازم است مدیران در جایی که عملکرد به خوبی انجام می‌شود از کارمندان تمجید کنند. مدیرانی که این کار را به طور مرتب انجام می‌دهند همواره از فواید داشتن کارمندانی با انگیزه بهره می‌برند. ارتباط بین سیستم پاداش و سیستم مدیریت عملکرد مدیریت عملکرد و سیستم‌های پاداش گرچه در زمان‌های جداگانه مطرح می‌شوند باید به هم پیوسته باشند. به عبارت دیگر، بحث مالی باید جدا از بحث عملکرد باشد اما نتایج باید مشابه باشند. نتیجه گیری □ سیستم ارزشیابی عملکردی که به خوبی و با موفقیت اداره شده باشد هم برای افراد و هم سازمان‌هایی که برایشان کار می‌کنند مفید است. □ سازمان‌هایی که قصد و نیت آنها دستیابی به موفقیت است، نیاز به ایجاد فرهنگی دارند که موفقیت‌ها را ارج نهد، یک سیستم ارزشیابی یا بازبینی که نتیجه محور می‌باشد، به ایجاد و حفظ چنین فرهنگی کمک می‌کند. □ دستیابی به موفقیت در اجرای چنین سیستمی نیازمند تعهد و کار سخت تیم مدیریت است. □ بازبینی عملکرد یک سیستم مرکزی در درون مدیریت است. □ سیستم‌های ارزشیابی موفق، عملکرد پیشرفته و پیشرفت شخصی افراد را در پی خواهند داشت. □ مرکز توجه سیستم باید بر روی نیازهای واقعی کسب و کار شرکت و شغل افراد متمرکز باشد. □ برای اثربخشی، مدیران باید بر حوزه‌های کلیدی شرکت دقت و تمرکز داشته باشند. □ اهداف باید مشخص، قابل سنجش، دست‌یافتنی، انعطاف‌پذیر و مورد قبول طرفین باشد. □ بازبینی عملکرد باید مستمر بوده و همراه با ارائه فیدبک‌های منظم در طی سال باشد. □ افراد را باید تشویق کرد تا عملکرد خود را ارزیابی کنند. □ آماده کردن جزئیات توسط هر دو طرف پیش از بحث عملکرد ضروری است. □ بحث‌های عملکرد یک مرحله ارتباطاتی دو طرفه است. □ بحث عملکرد را از هر گونه بحثی در مورد حقوق جدا نگه دارید. پایان

هستی‌شناسی بهبود در سازمان

(با استفاده از ادبیات عرفانی مولانا)

خلاصه کتاب: تألیف دکتر حمیدرضا رضایی - مقدمه: بدون تردید سازمانها و جامعه مدیریتی مانیاژمند استفاده از رویکردهای جدید مدیریتی و سازمانی است. که می‌بایست از جایگاه هستی‌شناسی فرهنگی و دینی برخوردار باشد. که وسیله‌ای برای بهبود سازمانی گردند. موقعی که به رویکردهای جدید مدیریتی مثل شش سیگما نگاه می‌کنیم متوجه می‌شویم زیرساخت‌های فکری و اعتقادی ما ریشه عمیق‌تر برای این رویکردهای ارائه می‌دهد. که در این رویکردها به مفاهیمی مثل بهبود مستمر و کاهش خطا در سازمان در حد صفر می‌رسیم، که این مفاهیم بیش از هر تفکر مدنی، ریشه در تفکر اعتقادی و دینی ما دارد. توجه به مفاهیم هستی‌شناسی این رویکردها بر اصول هستی‌شناسی این سرزمین باعث تعمیق و کاهش مقاومت در برابر بکارگیری روش‌های و ابزارهای آنان منجر می‌شود. حتی می‌تواند به دانشی جدید، نو و یا حداقل به برداشت‌های جدید از موضوع بینجامد که با رسالت جنبش نرم‌افزاری هماهنگ باشد. با استفاده از ادبیات مولانا بعنوان یکی از منابع غنی در عرفان اسلامی در تشریح اصول هستی‌شناسی بهبود در سازمان مطالب زیر قابل توجه است: ۱- از آنجا که بهبود فضای سازمانی در فضای بهبود انسانی طراحی گردیده است، از ادبیات مولانا کمک زیادی می‌توان در یافتن هستی‌شناسی در بهبود سازمان گرفت. ۲- هرگاه بهبود سازمان در فضای عرفانی طرح ریزی می‌گردد، کارشناسان محترم با توجه به هویت دینی و ایرانی خود با علاقه فراوان آنرا دنبال می‌کنند. ۳- استفاده از

ادبیات عرفانی در پایه ریزی هستی‌شناسی بعثت همسو بودن موضوع با اعتقادات مخاطبین عملاً باعث تغییر دانشی در موضوع و جایگاه آنرا درونی می‌نماید. سابقه تاریخی بهبود در سازمان‌سازمان سابقه تاریخی موضوع بهبود در سازمانها همزاد با مفهوم سازمان است. مفهوم سازمان از زمان طرح تقسیم کار آدام اسمیت در دنیای تجارت و تولید مطرح است. توسعه تولید در جهان صنعتی در نیمه اول قرن گذشته به توسعه مفهوم سازمان کمک کرد. و نیمه دوم قرن پیش عرصه تحولات گسترده سازمانها بود. سازمانها در هر سطحی از توسعه یافتگی دو فرآیند را در خود خواهند داشت. اول فرآیند جاری سازی عملیات اصلی تعریف شده برای سازمان مثلاً یک سازمان تولیدی یک سری عملیات متنوع را انجام می‌دهد که منجر به تولید می‌شود. دوم فعالیت‌هایی که در مسیر فرآیند نخست به کم کردن فاصله‌های وضعیت موجود با وضعیت مطلوب می‌پردازند. مدیریت به معنای عام آن رویکردی است که موضوع بهبود در سازمانها را بصورت نظام مند مورد توجه قرار داده و به ارائه روش‌های اجرایی در این خصوص می‌پردازد. در تفکر مدیریت کیفیت، بهبود بعنوان یک جریان دائم به تشخیص فاصله‌ها در سازمان می‌پردازد. از سال ۱۹۵۰ مفهوم مدیریت کیفیت، مشتری و مشتری‌مداری بصورت دو مفهوم قرینه که در این تفکر سازمان همواره به دنبال ایجاد ارزش برای مشتری می‌باشد، مورد توجه بوده است. بهبود عبارت است از تشخیص اینکه سازمان در چه سطحی از ایجاد ارزش برای مشتری بوده و برای کم کردن فاصله خود با سطح مطلوب مشتری و برآوردن انتظارات گفته یا ناگفته آنها چه برنامه‌ای دارد. تعابیر مختلف در رویکرد بهبود از فاصله وجود دارد که می‌توان فاصله را بمعنای مسئله، فرصت بهبود، خطا یا نقص بکاربرد. ۱- برای تشخیص و کاهش فاصله، تفاوت بین رویکردهای مختلف در بهبود را میتوان در میزان اثربخشی و نتیجه‌گرایی آن رویکرداز یکسو و زیرساخت‌ها و زمینه‌های استقرار آنها را از سوی دیگر دانست. ۲- در فرآیند بهبود سازمانها، بعثت اینکه مرتباً خواسته و نیازهای مشتریان در حال تغییر بوده و فاصله بهبود در سازمان ثابت نیست. اگر سازمانی به رویکرد اثربخشی توجه نکند این فاصله بیشتر و بیشتر شده که در بررسی‌های انجام شده یکی از علل شکست بسیاری از کسب و کارها بوده است. هستی‌شناسی بهبود: تفسیر اصول و معانی ای است که بهبود برپایه آنها معنای وجودی پیدا می‌کند. هستی‌شناسی بهبود در سازمان شناخت و تبیین اصولی است که بهبود در سازمان را بوجود می‌آورد. بهبود در سازمان مانند میز و هستی‌شناسی را میتواند شناخت پایه‌های میز باشد که اصول دیگری مانند اندیشه، طرح، ایده می‌تواند برای بوجود آمدن پایه‌های میز لازم باشد. پس هستی‌شناسی (صفحه میز) می‌تواند برپایه اندیشه طراح و سازنده میز باشد. برای تعمیق هستی‌شناسی در سازمان می‌توان لایه‌های مختلفی را مورد توجه قرار داد. که هرچه به لایه‌ها عمیق‌تر وریشه‌های وجودی موضوع نزدیکتر شویم به مفهوم هستی‌شناسی بهتر پرداخته ایم. هستی‌شناسی بهبود، شناخت زمینه‌های بهبود است. در هستی‌شناسی بهبود ما مسایلی را مورد توجه قرار می‌دهیم که بدون آنها کم‌رنگ و فنون و ابزار ناکارآمد خواهد بود. عوامل مؤثر در موفقیت یا عدم موفقیت رویکردهای بهبود در سازمان: ۱- عوامل هستی‌شناسی بهبود ۲- عوامل زیرساختی رویکرد بهبود ۳- عوامل اجرایی و پیاده سازی رویکرد بهبود معمولاً در مدیریت خصوصاً در حوزه بهبود تعالی و کیفیت عوامل ۲ و ۳ بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. بعثت اینکه عوامل حوزه ۱ در بنیان فرهنگی و فکری جامعه و سازمانی که بهبود در آن اتفاق افتاده است، وجود دارد. در بررسی عوامل مؤثر در موفقیت یا عدم موفقیت رویکردهای بهبود ذکر سه نکته ضروری است: الف: در جوامع توسعه یافته غرب و شرق، خصوصاً غرب چون متوجه ضعف‌هایی در عوامل هستی‌شناسی بهبود شده اند طی یک دهه گذشته تلاش‌هایی برای پرداختن به این حوزه صورت گرفته است. ب: نوع هستی‌شناسی ما از بهبود در نتیجه نهایی که از بهبود خواهیم داشت بصورت ویژه مؤثر است. هستی‌شناسی بهبود در سازمانها در هر فرهنگ و جامعه متعلق به خود اوست. عمق این موضوع می‌تواند حتی در جامعه ای که رویکرد بهبود متعلق به آن نباشد بیشتر مؤثر باشد. ج: استقرار رویکردهای نوین بهبود در سازمانهای کشور همواره بعثت فضای بدینی و بی‌اعتمادی به عوامل مؤثر در موفقیت بهبود و مقاومت مدیران و کارشناسان با موانع و آفت‌هایی مواجه است. چنانچه هستی‌شناسی بهبود با توجه به مبانی فرهنگی خودمان انجام شود بسیاری از موانع برطرف خواهد شد. وقتی موضوع هستی‌شناسی بهبود از درون به ادبیات

عرفانی پیوند بخورد تأثیرات مثبت و جذب کننده بر روی مدیران و کارشناسان خواهد داشت. فرهنگ دینی و ملی ماغنی ترین مبانی هستی شناسی را در خود دارد که اگر بتوانیم آنها بشناسیم و به آنها عمل کنیم چند اتفاق شایسته خواهد افتاد. اولاً بهبود به موضوعی عمیق و درونی در سازمانهای تبدیل می شود. ثانیاً ما از رویکرد متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی استفاده می کنیم. ثالثاً اگر در حوزه رویکرد بهبود به تولید علم پردازیم، تجربه عملی ما در بازتعریف رویکرد شش سیگما با مبانی هستی شناسی بهبود در فرهنگ داخلی و استقرار رویکرد از این منظر، منجر به تحول در این رویکرد شده است. هستی شناسی بهبود در سازمان و هستی شناسی بهبود در انسان در آینه ادبیات عرفانی: عرفاد آثار منظوم خود از فاصله دوری، هجر و... مکرر صحبت کرده و به درد و غم ناشی از آنها اشاره نموده و بالاخره به حرکت و شور و شوق انسان برای از بین بردن این فاصله (دوری، هجر و جدایی) توجه داشته اند. که تمام سعی مولانا نیز فریاد و هیاهو از درد و جدایی انسان دارد و تمام سعی او برای بیداری انسان و آگاه کردن او از این جدایی و درد است. آنچنانکه در شعر معروف بشنو از نی چون حکایت می کند در ابتدای مثنوی به این نکته اشاره دارد. نی که سمبل انسان دور مانده از فطرت الهی خویش است و از نیستان بریده شده و روزگار وصل خویش را می طلبد. احساس انسان در این جدایی احساس انفعال، سکون، رنج و ملالت نیست بلکه عشق است برای رسیدن. درد انسان در فضای عرفانی درد سوزنده نیست بلکه درد سازنده است. در هستی شناسی بهبود، انسان در ادبیات عرفانی به دنبال کاهش فاصله و جدایی از اصل خویش است. و در سطحی عمیق تر انسان در جستجوی فلسفه خلقت، دلیل و چگونگی دور ماندن از فطرت خویش و به دنبال یافتن مسیری مسیریابی برای رسیدن به اصل خویش است. چون شوم آلوده باز آنجا روم سوی اصل اصل پاکی ها روم آنچه از دریا به دریا می

رود از همانجا کآمد آنجا می رود در هستی شناسی بهبود در انسان و سازمان می توان به موارد زیر اشاره کرد: (۱) بعلاوه اینکه در سازمان مجموعه ای از انسان ها در تعامل با یکدیگر قرار دارند بهمین دلیل هر بهبود پایدار در سازمان نتیجه بهبود در انسان های آن سازمان است. بهبود جهت گرا در انسان به مسیر بهبود سازمان کشیده می شود. پدیده بهبود قبل از آنکه در سازمان اتفاق بیفتد باید در انسانها خصوصاً عناصر کلیدی یعنی رهبران و مدیران اتفاق افتاده باشد. دلیل شکست برخی از رویکردهای بهبود در سازمان به دلیل ضعف رویکرد نیست بلکه باین دلیل است که بهبود از درون انسانها شکل و منشأ نگرفته است. برنامه های بهبود سازمانی از مبانی درونی هستی شناسی در انسان شکل می گیرد نه از مبانی بیرونی رویکردهای بهبود. (۲) ماهیت هستی شناسی بهبود، عوامل هستی شناسی بهبود در انسان است. عوامل هستی شناسی بهبود در انسان آنچنانکه می تواند بسیار جنبه تحلیل حکمت فلسفی و یا عرفانی به خود بگیرد، مورد توجه قرار نمی گیرد. (۳) بهبود سازمان بسیار شبیه بهبود انسان است. اصالت یک سازمان از یک فلسفه وجودی برخوردار است که در رسالت و مأموریت آن سازمان دیده می شود. بهر حال تارسیدن به سطح مطلوب این فلسفه وجودی فاصله ای هست که سازمان با فراگرد بهبود به دنبال کم کردن این فاصله که به قول مولانا همان بازگشت به اصل خویش است. آلودگی تمثیل دور ماندن از فلسفه وجودی و از دریا به دریا رفتن به فعلیت رساندن فلسفه وجودی بالقوه است. در سازمانهایی که اهداف کاملاً مالی و اقتصادی دارند تناقضی در وابستگی فلسفه وجودی به بهبود انسانها ندارد. سازمان های فاقد اصالت و دارای فلسفه ضد بشری در معرض تزلزل و تخریب هستند. (۴) فراگرد بهبود در سازمانهای ایرانی نیز با مقاومت های متعددی روبرو است. توجه به هستی شناسی بهبود در سازمان از منظر هستی شناسی بهبود در انسان بدلیل تطابق با فرهنگ دینی و ملی و ادبیات عرفانی ما به مراتب نتیجه مؤثرتری نسبت به نسخه برداری از رویکردهای بهبود خواهد داشت. هر عملی در زمینه وجودی خود با قصد و نیتی انجام می شود. در سازمان نیز هر عملی را برای بهبود انجام می دهیم. ایجاد نتیجه مطلوب به عمل بستگی ندارد بلکه به قصد انجام آن بسیار وابسته است. که طبیعتاً اگر عمل از روی عشق باشد حتماً نتیجه متفاوت خواهد بود. که این در هستی یک اصل است که نیت و قصد در نتیجه عمل تأثیر گذار است. عرفا بودن کامل را نتیجه حاصل شده از عمل می دانند. در سازمانها نیز باید مدیران و رهبران دست اندر کاران بهبود از طریق بودن خود در کنار دیگران جدای از دیگرنگری و بروننگری پردازند. هر عنصر مؤثر در بهبود در سازمان

خصوصاً مدیران به طریق بودن خود در کنار دیگران توجه کنند. مولانا در مورد اینکه از بودن عشق بیرونی حاصل می شود، می گوید آتش عشق است کاندرا نی فتاد جوشش عشق است کاندرا می فتاد و در مورد قصد انجام کار به داستانی که در آن شاعری فارسی زبان، شعری به زبان فارسی برای پادشاهی ترک زبان که هرگز فارسی نمی دانست خواند. پادشاه با گوش کردن شعر در قسمت های مختلف شعر مثل تعجب، خیره می شد و جاهایی که لازم بود تحسین می کرد. ملازمان که می دانستند پادشاه فارسی نمی داند متعجب شدند. به غلامی که از دیگران به پادشاه نزدیکتر بود متوسل شدند که آیا فارسی می دانسته ولی از آنها پنهان داشته یا علت دیگری بوده است. پادشاه در جواب گفت هر حرکتی که در موقع شعر انجام می دادم می دانستم که مقصود آن شعر چیست. که اگر شاعر مقصودی نداشت، شعر نمی گفت. مولانا در مقاله ای دیگر با عنوان همه را دوست بدار تا همیشه در گل و گلستان باشی، اشاره می کند که وقتی بودن مادر بهبود سازمان از جایگاه مهر و دوست داشتن و رسیدن خیر و صلاح ب دیگران بدون گزینش و انتخاب باشد. خود را از قضاوت رها ساخته و نتیجه بهبود برای ما خیر و صلاح خواهد بود. «پس هر چه می کنی در حق خلق و ذکر ایشان می کنی به خیر و شر، آن جمله به تو عاید می شود.» کدام بودن را برای بهبود در سازمان تجربه کنیم؟ طریق بودن سازنده طریق بودن غیر سازنده عشق بی تفاوتی و امانی قهر و غضب مسوولیت قضاوت رشد و تعالی برای همه فراق کنی خدمت مؤثر مصلحت و منفعت شخص طریق بودن انسانها در سازمان نسبت به بهبود یک واقعه و حرکت درونی است. اگر فعالیت افراد سازمان از روی عشق نباشد، حتی اگر به ظاهر تمام افراد در حال انجام وظیفه باشند و اقدامات لازم صورت بگیرد. نتیجه کامل حاصل نخواهد شد. در هستی شناسی بهبود فرد خود را در مقابل کائنات سازمانی خود که آئینه او و طریق بودن اوست می بیند. هستی شناسی بهبود در سازمان بیانگر طیف های متعددی از انرژی های سازنده و مخرب در سازمان است. رهبران آگاه و هوشمند از روش های مختلف برای ایجاد زمینه های انرژی زا و حرکت دهنده افراد استفاده می کنند و از تأثیر عوامل و مبانی هستی شناسی بهبود بر نتیجه برنامه های بهبود غافل نمی مانند. اگر برنامه های بهبود نتیجه لازم حاصل نمی شود، مدیران آگاه بیش از هر چیز به باز بینی درونی خویش می پردازند. و به فراق کنی در عدم موفقیت پرداخته و صحبت از عوامل بازدارنده مثل عدم انگیزه افراد، محدودیت منابع صحبت نمی کنند. مثلث BEING (بودن)، DOING (اقدام و عمل)، HAVING (نتیجه) دائماً در حال چرخش است. هر عنصر از عناصر بهبود باید بدانند که انرژی بهبود در او نهفته است. که عنصر می تواند رهبران بهبود در سازمان باشند. اتفاقی که بعنوان بهبود به دنبال آن هستیم اولاً در درون انسانها رخ می دهد. ثانیاً انرژی و منبع آن در درون انسانها است. آنچه که مولانا می فرماید: بیرون ز تو نیست آنچه در عالم هست از خود بطلب هر آنچه خواهی که تو بی پیام شعر مولانا این است که هر چه در عالم می خواهی باید از خود بطلب کنی و آنچه که طلب می کنی خود تویی. نتیجه بهبود در سازمان، ایجاد ارزش برای مشتری است. که یک پدیده بیرونی نیست بلکه تعالی، رشد و بهبودی است که در وجود انسان سازمان رخ می دهد. سالکان بهبود که در جای جای سازمان به دنبال بهبود هستند باید بدانند که بهبود در درون خود آنهاست. بهبود پیش از آنکه یک سفر بیرونی باشد یک سفر درونی است. مصداق این مطلب آیاتی چون: وَفِي انْفُسِكُمْ افلاتبصرون (سوره ذاریات آیه ۲۱) واحادیثی مثل من عرف نفسه فقد عرف ربه است. بهمین دلیل عرفا از جمله مولانا آدمی را از سیر آفاق به سیر اعماق و از کوشش برون به کاوش درون فرامی خوانند. البته نه اینکه سفر بیرونی را رد کنند بلکه سفر درونی را منشأ حرکت می دانند. اگر بخواهیم اتفاق بهبودی که در سازمان رخ می دهد پایدار باشد، باید با استفاده از اصل از خود طلبیدن، انرژی عظیم حرکت را از درون مهیا کنیم. که مولانا در تمثیلی زیبا داخل و بیرون را با هم مقایسه می کند. این جهان خم است چون جوی آب این جهان حجره است دل شهر عجایب چیست اندر خم که اندر نهر نیست چیست اندر خانه کاندرا شهر نیست یعنی تانهر و شهر (دل) باشد به خم و خانه (شکل بیرونی افراد و سازمان) بسنده کردن انسان را در محدودیت و تنگنا قرار می دهد. مثل آن مرد بغدادی که در خواب محل گنج رامی بیند و برای بدست آوردن آن به مصر سفر میکند. در آنجا به اتهام دزدی او را توقیف میکنند و کتکش میزنند که اقرار کند او را به عسس

(در شعر مولوی سببل خرد) چنین می گوید: من نه مرد دزدی و بیادای ام من غریب مصرم و بغدادی ام

غریب و غربت مانند هجرو جدایی تعبیری است که مولانا برای دور ماندن از اصل خویش به آن اشاره دارد. که بهبود یعنی درک فاصله و دور افتادگی. در ادامه عسس که به صدق گفتار مرد بغدادی پی می برد. می گوید من هم خواب دیده ام که در بغداد گنجی نهان است که آدرس محل گنج را میگوید، می بیند که آدرس خانه مرد بغدادی است. مرد بغدادی متوجه شد گنج (بهبود) در خانه خود اوست و تاحالا او راه را اشتباه رفته است. تا موقعی که بهبود سازمان را در کار و استفاده از روش دیگران، مساعدت محیط و جور بودن اوضاع و احوال جستجو کنیم مانند مرد بغدادی در غفلت بسر می بریم. کشش و جذب به این که خداوند با لطف خود بنده ای را بدون آنکه فعالیت انجام دهد به سوی خود بکشاند و اسباب بالا رفتن او فراهم شود. بر پایه همین اصل عشق و متناظر آن در سازمانها بدو دسته تقسیم می شود. □ عشق محبی (بهبود از جایگاه کوشش): محبان کسانی که خدا را دوست دارند و برای رسیدن به او کوشش می کنند. در ادبیات عرفانی با عنایت به آیه «ولما جاء موسی لمیقاتنا» حضرت موسی (ع) را سالک محبی می داند. اعراف □ عشق محبوبی (بهبود از جایگاه کوشش): محبوبان کسانی که میدانند خداوند دوستشان دارد از این رو با جذب آنانرا بسوی خود میکشاند. آیه «سبحان الذی اسری بعبده» بردن حضرت محمد (ص) به معراج را نمونه اعلائی سالک محبوبی میدانند. اسرا ۱ در مورد این سؤال که چگونه عنایات خداوند به فراگرد بهبود در سازمان می رسد و کوشش و تلاش اندک می تواند در بهبود مؤثر باشد به حدیث حضرت محمد (ص) اشاره می شود. میزان الحکمه ۱/۷۵۵ «اخلص قلبک یکفک القلیل من العمل» دل خویش را خالص نما تا اندک کوشش تو را بسنده باشد. قانون کمترین تلاش در طبیعت به وفور مشاهده می شود مثل رشد گیاهان، حرکت زمین و... در سازمان نیز موقعی با تلاش کمتر به نتیجه بهتری رسیدیم که نیت و انگیزه اعمالمان عشق باشد. وقتی در راه بهبود سازمان بدنبال منافع شخصی، مالی، دنیا و بدست آوردن اختیار دیگران باشیم. نیرویمان را هدر داده جریان طبیعی بهبود را مختل و باید انرژی بیشتر مصرف کنیم. چه بسا اگر نیت الهی، عشق و خلوص نیت در اعمال ما جاری شود منجر به نتیجه گیری بهتر خواهد شد. من و نیت در مسیر بهبود بیشترین هدر دهنده انرژی است. قانون کمترین تلاش در بهبود سازمان سه جزء اساسی دارد. اول پذیرش: بپذیریم نقطه ای که در آن قرار داریم همان نقطه ای است که باید در آن باشیم. انکار و اعتراض نداشته باشیم و بدانیم در همان نقطه ای قرار داریم که در مسیر از گذشته تا حال به آن رسیده ایم. اگر با وضعیت حال بستیزیم انگار با کل مسیر و جریان کائنات از گذشته تا بحال به ستیز برخاسته ایم. وضعیت موجود را همانطور که هست بپذیریم نه آنطور که آرزو داشته ایم باشد. در برخورد با موضوعات و شرایط موجود سازمان در فرآیند بهبود واکنش به وضع موجود نیست بلکه واکنش به احساس ما از وضع موجود است. و از آن ناراحت می شویم. احساس های ما تقصیر دیگران نیست. پذیرش به معنی مسوول بودن نسبت به احساس خودمان است. دوم مسوولیت: یعنی ملامت نکردن هیچ کس و هیچ چیز از جمله خودمان برای وضعیت موجود. مسوولیت یعنی اینکه وضعیت موجود را فرصتی برای بهبود حرکتی تحول آفرین بدانیم. مسوولیت یعنی پذیرش واقعیت و موقعیتی که در آن قرار داریم و استفاده از آن در مسیر بهبود. که اگر ما وضعیت موجود را درک نکرده و بعنوان فرصت در مسیر بهبود از آن استفاده نکنیم، جریان طبیعی این درس را بگونه ای دیگر و چه بسا با هزینه ای بیشتر برای ما تکرار خواهد کرد. سوم عدم تدافع: یعنی اینکه در فرآیند بهبود نیازی به قانع کردن دیگران برای پذیرش نظر ما نیست. متأسفانه مشاهده میگرد که در بسیاری از برنامه های بهبود انرژی زیادی صرف اقناع دیگران از نظر خودمان می کنیم. وقتی در موقعیت عدم پذیرش قرار می گیریم به مقابله و قضاوت با دیگران پرداخته، بهبود را با مقاومت شدید روبرو کرده و در روند بهبود مانع بوجود می آوریم. باید توجه داشت در روند بهبود، گذشته تاریخ است. آینده رمز و راز است. حال و واقعیت هدیه الهی است. ما از طریق بودن و تجربه کردن زمان حال، آینده را می سازیم. هرگاه سازمان و افراد وضعیت موجود را بپذیرند و مقاومت در مقابل گذشته و حال را کنار بگذارند و مسوولانه نسبت به بهبود وضعیت موجود اقدام کنند و به دنبال اثبات خود به دیگران نباشند، انرژی کمتری هدر خواهد رفت. مثلث اول طلایی از نظر نویسنده کتاب عبارت است از سه عنصر آگاهی، دانش و اجرا. آگاهی: از جایگاه شعور و بینش

در قلب می باشد. دانش : از جایگاه دانستن و یادگیری علم بهبود است. اجرا : از جایگاه اقدام و انجام دادن است و جایگاه آن دست می باشد. در رویکردهای معمول بهبود عمدتاً به عنصر دانش و اجراتوجه دارند. عنصر آگاهی در آنها جایگاهی ندارد. که یکی از دلایل سطحی بودن و اثربخش نبودن استقرار رویکردهای بهبود است. از دیدگاه مولانا و عرفان اسلامی سه نوع معرفت وجود دارد: الف : معرفت علمی که حرکت از جزء به کل است و شکل استقرایی دارد. ب: معرفت فلسفی که آگاهی از جهان هستی بر مبنای وجودشناسی بدون پیش فرض است و تعقل آزاد بشری بدون محدودیت و با استفاده از بدیهیات مورد توجه است. ج: معرفت عرفانی: که بر علم حضور بجای علم حصولی تأکید دارد. که بین مشاهده و مشاهده شونده وحدت ایجاد می شود. عقل کل، یک آگاهی درونی و نگرش یکپارچه و بدون معیارهای از پیش تعیین شده به هستی است. و هرگاه در یک نگاه وحدت یافته با جریان هستی به آگاهی برسیم عقل کل حضور پیدا کرده است. عقل جزء، همان دانش های بیرونی است. هرگاه بانگاه های معیادار و رنگ گرفته موجودمان به هستی نگاه کنیم پای عقل جزء در میان است. نکته مهم این است که انسان هر دو کیفیت عقل کل و جزء را تجربه می کند و موضوع از بین بردن عقل جزء نیست بلکه بر سر آگاهی از طریق معرفتی است که از هر کدام حاصل می شود. که البته عرفا معرفت واقعی را از طریق عقل کل میسر و دست یافتنی می دانند. در مقایسه عقل جزء با عقل کل از نظر مولانا. آسمان شو، ابر شو، باران بیار ناودان بارش کند نبود بکار آب کاندرا ناودان عاریت است آب اندر

ابرو دریا فطرت است مولانا عاریه بودن علم در حیطه فکرو اندیشه عقل جزء را به جاری شدن آب از ناودان، و دانش حقیقی (آگاهی و عقل کل) را مانند آب باران که سرسبزی و حیات به دنبال دارد تشبیه می کند. مولانا در مقاله ای اشاره می کند که مصطفی که امی می گویند نه به این دلیل است خواندن و نوشتن بلد نیست بلکه به این دلیل است که خط و علم و حکمت او مادرزادی است و همه از او علم می آموزند. عقل جزوی چه چیزی است که عقل کل نیست. عقل جزوی قادر به اختراع کردن چیزی نیست که آنرا و جنس آنرا ندیده باشد. اینکه مردم هندسه های نو و بنیادهای نو نهاده اند مسئله جدیدی نیست بلکه در اصل آنها وجود داشته اند. آنها که از خود اختراع جدید می کنند دارای عقل کل می باشند. عقل جزوی قابل آموختن و به تعلیم محتاج است ولی عقل کل معلم است و محتاج نیست. اگر اغلب پیشه ها را بررسی کنیم در اصل وحی بوده که توسط انبیاء آموخته شده اند و انبیاء عقل کلند. عقل جزوی محتاج آموختن است. ولی عقل کل واضح همه چیزهاست. انبیاء عقل جزوی به عقل کل متصل و یکی کرده اند. مثلاً اگر عقل و دل نباشد هیچیک از حواس نمی توانند کار کنند. رویکردهای بهبود عمدتاً بر پایه دانش فکری و عقل جزء شکل میگیرند. ضمن اینکه معیارها و رفتارهای دانشی نیز در بهبود نقش آفرین هستند. اما مادر سازمانهایمان باید شالوده ای از آگاهی و عقل کل بنا نمائیم. موقعی که ابتدا عنصر آگاهی بهبود در رهبران بهبود سازمان و به تبع آن در سازمان توسعه می یابد به یک نگاه کل نگر از جریان سازمان در فرآیند کسب و کار توجه دارد. آگاهی بهبود از یک سو این درک و تشخیص به رهبران بهبود می دهد که چگونه جریان و نگاه درونی انسانهای سازمان در سطح کسب و کار گسترش می یابد. و خطاها و دور افتادگی ها از رسالت سازمان را باعث می شوند؟ از سوی دیگر این بینش را در رهبران بوجود می آورد که هر گونه بهبود در سازمان باید از بهبود در نگاهها شکل بگیرد. آگاهی بهبود برداشتن تمام عینک های رنگارنگ معیار و قضاوت از سازمان و دیدن مسیر شفاف تعالی و رشد تمام ذینفعان داخلی و خارجی سازمان و یکی شدن جریان بهبود انسانها و سازمان است. آگاهی بهبود به سازمان یک بینش هستی مدار و تأثیر گذار می بخشد. دغدغه بهبود سازمان را بیدار و وسیله پی بردن به نیروی عظیم بهبود در درون سازمان است و این آگاهی جریان بهبود را یک جریان و حرکت درونی میداند. عنصر آگاهی بهبود در سازمان آموختنی نیست بلکه بودنی است. عشق که نماد بهبود سازمانی در ادبیات مادارد «آمدنی» است. آگاهی بهبود کشف درونی سازمان است. از ابو سعید ابوالخیر پرسیدند بوعلی سینا چگونه مردی است. گفت بسیار عالم، حکیم و طیب است اما مکارم اخلاق ندارد. بوعلی سینا شنید به شیخ نوشت من این همه مکارم اخلاق نوشته ام. شیخ تبسم کرد و گفت: من نگفتم بوعلی مکارم اخلاق نمی داند، گفتم مکارم اخلاق ندارد. سازمانی که بدنبال آگاهی بهبود است به شکل

بسیار اثربخش تری می تواند از رویکردهای توانمند بهبود بهره مند شود. اگر رویکردهای بهبود از جایگاه علم تقلیدی (عقل جزء) به سازمانها وارد شود نمی تواند به نتیجه ارزشمندی دست یابد. و صدمه رویکرد و سازمان را در پی خواهد داشت. ولی اگر رویکردها با آگاهی و جایگاه علم تحقیقی (عقل کل) به سازمان ارائه شود، رویکرد ماهیت علم تقلیدی رانداشته بلکه به دغدغه ای درونی تبدیل و سازمان مشتری تمام عیار آن خواهد بود. سفر بهبود با عنصر آگاهی و بینش و عقل کل سفر دل است نه سفر عقل و استدلال و معیار. نه اینکه برای سفر از دانش و عقل بی نیاز باشیم بلکه به قول شمس تبریزی «عقل تادرب خانه راه می برد داخل خانه راه نمی برد». ابیاتی از دیوان شمس در مورد اصل عنصر آگاهی در بهبود: مراسم ادای آن دلبر زندانی و قرایی برون آورد تا گشتم چنین شیدا و سوداییه پیش زخم تیغ من ملرزان دل بنه گردن اگر خواهی سفر کردن زندانی به بینا ییدر بهبود سازمان به دنبال چه اهدافی هستیم؟ پاسخ های مدیران به دو گروه اهداف بیرونی و درونی تقسیم می شوند: اهداف بیرونی مثل: رشد سهم بازار، ارتقاء سطح رضایت مشتری، رشد سود آموزی و کاهش هزینه و... اهداف درونی مثل: رشد کارکنان از جنبه های مختلف مادی و معنوی. هر گاه ما از جایگاه نیاز و کمبود به دنبال چیزی می رویم در راه رسیدن به هدف دچار گیر می شویم. سازمانها برای خود اهداف، بایدها و نبایدهایی تعیین می کنند که به رغم تلاش به آنها نمی رسند. ولی به اهدافی که شاید تعیین شده نبوده، می رسند. شاید به این دلیل است که در فضای وابسته بودن، برای دستیابی به اهداف به دنبال آنها نیستیم. اگر افراد و سازمانها باشوقی که برای رسیدن به اهداف دارند از وابستگی به هدف رهایی یابند بسیار راحت تر به هدف خواهند رسید. اگر صادقانه بررسی کنیم. بیشتر اهدافی که به آنها رسیده ایم، اهدافی هستند که نیاز به آنها را رها کرده ایم. در موقع حل مسئله اگر در فضای احساس کمبود و نیاز به هدف موضوع را در ذهن خود نگه داریم، قدرت حل مسئله از ما می گیرد. ولی اگر در فضای باز و رها نسبت به هدف پیش برویم برای حل مسئله از فضای خود مسئله خارج و در فضای باز امکانات قرار خواهیم گرفت. سازمانهایی که از جایگاه نیاز و کمبود پروژه های بهبود را دنبال می کنند انرژی زیادی مصرف و البته به نتایج عمدتاً مطلوبی نمی رسند. نتیجه گرایی در رویکردهای اثربخش بهبود محور اساسی است اما نکته اساسی که باید مورد توجه قرار بگیرد «تعهد به نتیجه» و آنچه بازدارنده است «وابستگی به نتیجه» می باشد. رها شدن از وابستگی به نتیجه، پائین آوردن اهمیت نتیجه نیست بلکه بوجود آوردن فضای امکان حصول نتیجه است. اگر افراد و سازمانها خود را از وابستگی به نتیجه برهانند اگر چنانچه در فعالیت خود به نتیجه مطلوب نیز نرسند دچار سرخوردگی و ناامیدی نمی شوند. در ادبیات دینی رعایت تکلیف مترادف با تعهد به نتیجه است. ضمن اینکه نتیجه برایمان مهم است انجام صحیح تکلیف نیز برای ما اصالت پیدامی کند. بنا به آن گفته معروف ما مأمور به انجام وظیفه هستیم نه به دنبال نتیجه. وقتی راه حل های تکراری را به مشکلات تحمیل می کنیم فقط مسایل تازه ایجاد خواهیم کرد. ولی وقتی نتیجه را رهایی نماییم امیدوارانه منتظر شکوف شدن راه حل از میان آشفتگی می شویم. وقتی سالک (در موضوع ما انسانهای بهبود گرا در سازمان) خود را از وابستگی ها می رهانند و طریق بهبود را پیش می گیرند، غم و شادی برای آنها تفاوت نمی کند. در واقع آنچه برای سالک مهم است سرور و رضای درونی است که از رضای حق سرچشمه می گیرد. و نهایتاً پنج اصلی که در هستی شناسی بهبود در سازمان به دنبال آن هستیم عبارتند از: • بودن برای بهبود • از خود طلبیدن • آگاهی و عقل کل • رهایی از وابستگی • کشش و کوشش

سرمایه گذاری روی کارکنان

مایک پیرت خلاصه کتاب: شمسی اسکندری - کتاب: سرمایه گذاری روی کارکنان، نوشته: مایک پیرت Mike Peart، ترجمه و تدوین گروه کارشناسان ایران، چاپ اول: ۱۳۸۱، چاپ توحید، ناشر: انتشارات کیفیت و مدیریت، مرکز پخش: مؤسسه کوهسار - در دورانی که بهسازی مدام تنها گزینه ای است که در برابر سازمان هایی وجود دارد که می خواهند

در دنیای تغییرات سریع باقی بمانند. سرمایه گذاری روی کارکنان تنها استاندارد و گزینه ای است در جهان که می تواند سازمانها را در تحقق این امر یاری بدهد. مزیت رقابتی از کارکنانی سرچشمه می گیرد که از توان رقابتی برخوردارند. عبارتی سازمانها در صورتی می توانند در محیط رقابتی کار کنند. رقابت کنند و موفق شوند که کارکنانشان از مهارتها و نگرش های مناسب برخوردار باشند. کارکنان وقتی بدانند سازمان از آنها چی می خواهد هدف خود را می شناسند و می توانند برای رسیدن به هدف تلاش کنند. این کارکنان نگاه مثبتی به کار خود دارند و احتمال بیشتری دارد که در موفقیت سازمان نقش کامل خود را ایفا کنند. بنابراین می توانیم بگوییم شناخت کارکنان از نقش خود، چگونگی ایجاد انگیزه در آنها و نحوه اجرای کار بصورت هماهنگ و منسجم تعیین کننده شکست یا موفقیت هر سازمانی است. این استاندارد روش هایی را ارائه می دهد که سازمان بتواند از این طریق منطقی و شایسته مدیریت کارکنان، صرف نظر از حجم یا نوع کار مقام خودش را در خوامقدم رقابت حفظ کند. بنابراین اگر ۱- بهسازی مداوم و ۲- پیشرفت دائم (کایزن) در دستور کار قرار داشته باشد، استاندارد وسیله مؤثری است که تحقق آنرا میسر می کند. (بهسازی مداوم) مراحل لازم برای موفقیت در اجرای استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان ۱- شناخت استاندارد

۲- همگامی با استاندارد

۳- شناسایی کمبودها ۴- برنامه ریزی برای رفع کمبودها

۵- اقدام در جهت رفع کمبودها

۶- اندازه گیری نتایج ۷- عملکرد بهتر با استفاده از نتایج

۸- مداومت

مراحلی که برای اجرای موفقیت آمیز استاندارد باید طی شود: کارکنان بزرگترین سرمایه ها هستند. سازمانها این عبارت و عبارتهای مشابه به آنرا در سخنرانیها، گزارش های سالانه. تبلیغات و آگهی هایشان مرتبا استفاده می کنند. گفتن این شعار بسیار آسان است اما گاهی اوقات این اظهارات با واقعیت مطابقت ندارد. سرمایه با ارزش تلقی می شود و وقتی گفته می شد کارکنان سرمایه ما هستند باید به گونه ای با آنها رفتار شود که از نظر منش، مهارت و نگرش رشد کنند. اعتماد به نفس و انگیزه هایشان افزایش پیدا کند. احساس مشارکت و تعلق نسبت به سازمان داشته باشند و بدانند در سازمان جایگاهی دارند. سرمایه گذاری روی کارکنان از نظر سازمان یعنی چه؟ کارکنان را بصورتی پرورش بدهیم که سازمان را به اهداف خودش برساند و تمامی این روش ها و اقدامات باید همه روزه انجام شود که بصورت جزئی از فرهنگ سازمان دربیاید. چرا چنین استانداردی مورد نیاز است؟ کارکنان معمولا- تمایل به مقایسه با همتایان و رقبا دارند. اما مشکل اینجاست که سازمانها غالبا برای حفظ ظاهر، مطالبی را تنظیم می کنند تا نشان دهند که هیچ اشتباهی نمی کنند و یا حتی تصور کنیم سازمان مزبور در سطحی کار می کند که هرگز نمی توانیم به آن برسیم. برای برخورد با این موضوع استانداردها الگوهای مشخصی را تعیین می کنند و بر اساس روش های شایسته و پذیرفته شده (منطقی) حداقلی را برای قابلیت ها، فعالیت ها یا کیفیت در نظر می گیرند. در بین سازمانها استانداردی که برای آموزشی و پرورش در نظر گرفته شده مواردی را ارائه می دهد که پذیرفتنی تر است و بر همین اساس است که استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان بوجود آمده و حداقل اقدامات و معیارهایی را که اجرای آنها برای سازمان ها امکان پذیر است در نظر گرفته است. این استاندارد چگونه بوجود آمده است؟ با توجه به پیشرفت تکنولوژی در دهه ۹۰-۱۹۸۰ بعضی سازمانها نمی توانستند با این پیشرفت ها و تحولات همگام بشوند چون مهارتهای لازم را برای کار نداشتند و تنها هدفشان دوام آوردن تا آخر ماه بود با وجود این موانع و محدودیت های مختلف در سراسر جهان مشخص شد که همه سازمانها دارای تکنولوژی یکسانی هستند بنابراین وقابت بر اساس امکانات و تجهیزات نمی توانست باعث شود که شرکتها به جایی برسند. اما با توجه به مطالب گفته شده که کارکنان سرمایه اصلی سازمان می باشند می توان آنها را به نحوی پرورش داد که بصورت یک منبع راستین به مزیت رقابتی تبدیل شوند. چهار کلید

اصولی و اصول استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان : تعهد - برنامه ریزی - اقدامات ارزیابی تعهد : سازمان از طرف مدیران ارشد متعهد می شود که کلیه کارکنانش را برای رسیدن به اهداف سازمان پرورش دهد . تمامی کارکنان سازمان در همه سطوح یعنی کارکنان نیمه وقت و شبکار . مدیران میانی و ... باید نسبت به تحقق اهداف سازمان متعهد باشند و در همه کارها مشارکت داده شوند یعنی هیچ فایده ای ندارد که مدیران میانی عمیقاً نسبت به اجرای استاندارد متعهد باشند در حالی که از حمایت مدیران ارشد برخوردار نباشند. برنامه ریزی : سازمان باید بصورت مرتب نیازهایی را که در سازمان احساس می شود و آموزش هایی را که کارکنان برای رفع نیازها باید ببینند را برنامه ریزی می کند ، این برنامه ریزی ممکن است برنامه های چند سال آینده را در بر بگیرد و یا افکاری باشد در ذهن بنیانگذار سازمان که هرگز روی کاغذ نیامده اما برنامه ریزی باید انعطاف پذیر باشد و اهداف مشخصی را تعیین کند و در این اصل گفتیم که نیازهای آموزشی اعضا شناسایی می شود و پس از شناسایی اقدامات لازم برای برآوردن آنها تدوین می شود و برای برآوردن نیازها از منابعی از قبیل کارکنان . زمان . پول و تسهیلات استفاده می شود این منابع در بودجه آموزشی سازمان بصورت کتبی مشخص می شود و به نحوی تنظیم می شود که هر یک از اعضای سازمان کاری را انجام بدهند که مورد نیاز سازمان است . اقدامات : سازمان باید اقدامات لازم را برای پرورش کارکنان در تمام دوره خدمت یعنی از زمان استخدام تا بازنشستگی یا ترک خدمت انجام بدهد . درگیر ساختن همه اعضای سازمان موضوع مهمی است و هیچ شغلی در سازمان بی اهمیت نیست و این مدیران هستند که باید بدانند چه زمانی آموزش مورد نیاز است و به نحوی کارکنان را مورد حمایت قرار دهد که حتی کارکنانی که جلوی چشم مدیر نیستند هم وظایف خودشان را مطابق با اهداف سازمان انجام بدهند ارزیابی : این اصل بازده سرمایه گذاری روی کارکنان را مشخص می کند و این اطمینان را بوجود می آورد که منابعی که صرف پرورش کارکنان شده به هدر نرفته است بلکه باعث بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان شده است . ۱۲ دلیل برای بازنگری سرمایه گذاری روی کارکنان (باید همیشه به دنبال برنامه ها و طرح هایی جدید برای آموزش کارکنان باشیم) . ۱- مشتریان ما امروزه انتظارات بیشتری از ما دارند . ۲- ما بایستی مزیت رقابتی را بصورت دائمی بهسازی کنیم . ۳- لازم است هزینه هایمان را کنترل کنیم . ۴- می توانیم برنامه کار و کارکنان خود را با دقت بیشتری هماهنگ سازیم . ۵- کیفیت زایندها و کالاها و خدماتمان بهتر می شود . ۶- برای برنامه های آموزشی و پرورش خود به معیارهای قابل اعتمادتری نیاز داریم . ۷- زنجیره تأمین کالاهای مورد نیاز ما بهتر کار خواهد کرد . ۸- از نظر مهارتهای مورد نیاز سازمان کمبودهایی داریم که ما را عقب نگه می دارد . ۹- انگیزه و روحیه کارکنان تقویت می شود . ۱۰- در حال حاضر مطابقت با تکنولوژی جدید مشکل داریم . ۱۱- اکنون از استانداردهای دیگر استفاده می کنیم . ۱۲- وجود قوانین به این معنی است که از این به بعد بایستی کارها را به روش های متفاوت انجام دهیم . مزایای سرمایه گذاری روی کارکنان حالا ببینیم استفاده از این استاندارد چه مزیت و خاصیتی دارد . شاید مهمترین مزیت استفاده از این استاندارد بدست آمدن اطمینان از این امر باشد که مدیریت کارکنان و نیازهای سازمان همگام با هم پیش می روند . ۱- تمرکز بیشتر در مورد فعالیتهای آموزش و پرورش که کمک می کند هماهنگی بیشتری بین کار و کارکنان بوجود بیاید . ۲- انگیزه کارکنان را بالا می برد و کمک می کند که نسبت به تغییرات و تقاضاهای مختلفی که در بازار است انعطاف بیشتری داشته باشند . ۳- باعث بهتر شدن کیفیت خدمات به مشتری می شود و باعث بالا رفتن اعتبار سازمان می شود . ۴- آموزش هایی که به کارکنان داده می شود باعث می شود در کارکنان سازمان ارتباط بیشتری با هم داشته باشند و با اهداف سازمان بیشتر آشنا شوند و برای رسیدن به اهداف تمرکز و سرعت بیشتری داشته باشند . ۵- باعث می شود اعتماد مشتری نسبت به کار سازمان بالا رود و کارکنان به کار خودشان افتخار کنند و جذابیت سازمان را از نظر استخدام کارکنان جدید افزایش بدهند . ۶- بهتر کردن نحوه ارزیابی کارکنان جدید و قدیم و شناسایی کارکنانی که شایستگی ارتقا دارند و پرورش آنها ۷- مهارت های کارکنان را بالا می برد و این امر باعث انعطاف بیشتر در کار کارکنان می شود . ۸- باعث بالا رفتن بهره وری و کاهش هزینه ها می شود . ۹- مشارکت و احساس تعلق بیشتر نسبت به استراتژی

کلی در محل کار . ۱۰- با آموزش دادن به کارکنان مهارت‌هایشان را بالا برده و دیگر نیاز به استخدام افراد جدید نیست . ۱۱- به نسبت آموزش که به کارکنان داده می شود سوددهی سازمان هم بالا می رود . ۱۲- با ارتقاء کیفیت کار مهم بازار بالا رود و سود بیشتری بدست آید و مخارج کاهش پیدا می کند . ۱۳- استخدام کارکنان با کیفیت بالاتر همراه با مهارت های مناسب و برخورد های مطلوب . ۱۴- مزایا گاهی قابل اندازه گیری اند مثل سود ، بازده ، بهره وری و ... و گاهی مزایا ناملموس هستند مثل فرهنگ - ارتباط . نقش مدیران در پرورش کارکنان و اجرای استانداردمدیران ارشد در رأس سازمان : ۱- استاندارد را درک کنند بشناسند و برای اجرای آن تصمیمات لازم را بگیرند . ۲- تعهدات خود در قبال آموزش کارکنان را به اطلاع تمامی اعضای سازمان برسانند . ۳- نیازهای سازمان را بشناسند و برای رفع نیازها فعالیت هایی را برنامه ریزی کنند و برای اجرای فعالیتها مسئولیت هایی را در اختیار تمامی کارکنان بگذارند . ۴- منابع لازم را فراهم کنند و اطمینان پیدا کنند که اقدامات لازم انجام می شود . ۵- در جریان پیشرفت امور باشند از نتایجی که بدست می آید تجربه حاصل کنند و آنرا بکار بگیرند . ۶- تعهدات خود را به اثبات برسانند . مدیران صف و سرپرستان هم وظایفی را در قبال آموزش کارکنان دارند : ۱- باید بدانند چه وظیفه و مسئولیتی در قبال سازمان و کارکنانی که تحت مسئولیت آنها هستند دارند و باید این کارکنان را بشناسند و سعی کنند مسئولیت های خود را بطور مؤثر و جدی اما به روش هایی که کمتر رسمی است انجام بدهند و فعالانه کارکنان را حمایت کنند و در حد امکان نیازهایشان را برآورده کنند . ۲- شناسایی کمبودها بعد از شناخت مزایای ناشی از سرمایه گذاری روی کارکنان و نقش مدیران در بدست آوردن اهداف سازمان باید بدانیم چگونه کمبودها و نیازهای سازمان را شناسایی کنیم : ۱- مواردی که مکررا در آنها مشکل پیش می آید . ۲- کارهایی که در مهلت تعیین شده انجام نمی شود یا از بودجه تعیین شده فراتر می رود . ۳- مواردی که همواره با بازخوردهای منفی بوده و یا حتی از آن موارد شکایت هایی شده است . ۴- کارهایی که کارکنان نسبت به انجام دادن آن یا نتیجه حاصل از آن کار اطمینان ندارند . ۵- مواردی که منجر به فشارهای عصبی در کارکنان می شود . برای شناسایی کمبودها تفکر و یادداشت برداری از موارد گفته شده لازم است این مشکلات ممکن در اثر نتایجی که در حد مطلوب نیست و یا مزایای استفاده از استاندارد را نشان ندهد و یا در کارهایی که مدیران بایستی انجام بدهند خودش را نشان بدهد و لازم است شواهد مطمئن و هم شواهد نامطمئن ثبت شود و مرود بازنگری و اقدام قرار گیرد . شبکه های ارائه خدمات : یکی از مشکلات سازمانهایی که این استاندارد را اجرا می کنند این است که آیا این کار را به تنهایی انجام دهند یا از خدمات شبکه هایی که در زمینه اجرای این استاندارد تخصص دارند استفاده کنند . در بریتانیا بیش تر از یک سوم کارفرمایان از استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان استفاده می کنند در این سازمانها شبکه هایی وجود دارند که در زمینه اجرای این استاندارد تخصص دارند و این شبکه ها در بریتانیا وسیع و شامل مؤسساتی مثل اتاق بازرگانی - آموزش و سرمایه گذاری - ارتباطات تجاری - شرکت های سرمایه گذاری - سازمانهای آموزش عملی و ... بطور کلی استفاده از این شبکه ها می تواند سر وقت هزینه و منابع دیگر صرفه جویی به عمل آورد و سازمانهایی که این شبکه ها را بوجود می آورند . دستیابی به مشاوران و ارزیابان تأیید شده را هم میسر می کنند . نکات کلیدی ۱- شواهد کتبی مبنی بر وجود تعهد موجود باشد و تمام اعضای سازمان در هر سطحی که هستند از اهداف سازمان اطلاع داشته باشند . ۲- اهداف سازمان برای تمامی اعضا روشن باشد و اعضای سازمان از نقش و وظیفه خود بصورت کامل آگاهی داشته باشند . ۳- استاندارد باید بطور منظم مورد بازنگری قرار بگیرد یعنی حداقل سالی یکبار و در صورت امکان در هنگام تغییرات عمده مورد بازنگری قرار بگیرد و روز آمد شود . ۴- همه اعضا در مسئولیت سهیم باشند . یک نفر در رأس سازمان باید مسئولیت کلی را بر عهده گیرد و مدیران میانی هم بدانند مسئولیت هایشان چیست و مسئولیت چه کسانی را بر عهده دارند و هر یک از کارکنان هم مسئولیت خود را بشناسند . ۵- اهداف سازمان به روشنی ثبت شود که مطابق با برنامه آموزشی سازمان باشد . ۶- اهداف آموزشی با استانداردهای برون سازمانی هم ارتباط داشته باشد . ۷- آموزش های لازم برای کارکنان تازه

استخدام شده و کارکنانی که تغییر شغل داده اند وجود داشته باشد . ۸- مدیران هم با اجرای خوب کار مورد تأیید کارکنان قرار بگیرند. ۹- در کلیه مراحل آموزشی از حمایت مدیران برخوردار باشند. ۱۰- به کارکنان فرصت های لازم و امکان ارائه خدمات مشاوره داده شود . ۱۱- کارکنان مسئولیتی هایشان را بشناسند. ۱۲- تمام فعالیت ها مورد بازنگری قرار بگیرد . ۱۳- با استفاده از استاندارد تأثیر آموزش کارکنان را در دانش ، مهارت ها و نگرش های آنها مشاهده کرده و نتیجه آنرا در بهبود عملکرد سازمان مشخص کنند . ۱۴- اقدامات مناسب برای بهتر شدن آموزش کارکنان و نتایج حاصل از آن به عمل بیاید . ۱۵- دستاوردهای حاصل از آمیزش و اجرای استاندارد بایستی جشن گرفته شود و نظام های ارتباطی نتایج مثبتی را که از این اقدامات بعمل آمده به مخاطبان انتقال بدهند.

زندگینامه شاعران و دانشمندان

نوشته : مصطفی رحیمی نیا

خلاصه کتاب: ناشر : جهان آرا- نوبت چاپ : چاپ دوم ۱۳۸۷- تهیه کننده : رضارجائی نیا - عباس بن سعید جوهری فارابی : عباس بن سعید جوهری فارابی ریاضیدان و منجم ایرانی اواخر سده دوم و اوایل سده سوم هجری در زمان خلافت مامون خلیفه عباسی در هندسه مشهور بود. وی از نخستین کسانی است که در جهان اسلام به رصد پرداخت. در رصدهای نجومی که در سال ۲۱۴ه.ق در بغداد و در سال ۲۱۷ه.ق در دمشق صورت گرفت، شرکت داشت. وی علاوه بر زیج خود، مولف کتابهای تفسیر کتاب اقلیدس و کتاب الاشکال التي زادها فی المقالة الاولى من اقلیدس بوده است. والدین و انساب : پدر عباس بن سعید جوهری مردی از اهالی فاراب به نام سعید جوهری بوده که گویا به مرو (پایتخت اولیه مامون) مهاجرت کرده بود. خاطرات کودکی : اوضاع اجتماعی و شرایط زندگی : مرو در روزگار اوایل خلافت مامون خلیفه عباسی محل تجمع دانشمندان عمدتاً ایرانی و گاه غیر ایرانی بود که مامون آنها را از اقصی نقاط امپراتوری خود برای مناظره در مسائل گوناگون علمی و فلسفی و دینی به مرو فرا خواند. وی از دانشجویان جوان نیز حمایت می کرد. در چنین شرایطی بود که عباس بن سعید جوهری آغاز به تحصیل کرد. تحصیلات رسمی و حرفه ای : عباس بن سعید جوهری پس از اتمام علوم مقدماتی (زبان عربی)، قرآن و ادبیات فارسی و علوم دینی به تحصیل حرفه ای هندسه و نجوم پرداخت و چنان در این علوم استاد شد که در رصدهای نجومی سالها ۲۱۴ه.ق در بغداد و ۲۱۷ه.ق در دمشق شرکت داده شد. خاطرات و وقایع تحصیل : روزگار تحصیل عباس بن سعید جوهری معاصر با آغاز نهضت ترجمه علوم یونانی، قبطی (مصری)، سانسکریت و پهلوی به عربی بود. پیش از آن نیز تحت تأثیر روحیه دانش در دست مامون محافل علمی تحقیق و بحث و مناظره در دربار و جای جای مرو و خراسان تشکیل شده بود. فعالیتهای ضمن تحصیل : عباس بن سعید جوهری در کنار رصد نجوم و تالیف و تحقیق در این زمینه، به مطالعه کتب یونانی چون اقلیدس می پرداخت. استادان و مربیان : در منابع نامی از استادان عباس بن سعید جوهری ذکر نشده است، اما می دانیم که وی از کتابها اقلیدس در زمینه ادبیات بهره فراوان برده و بر آنها شرحهایی نگاشته است. هم دوره ای ها و همکاران : همسر و فرزندان : وقایع میانسالی : میانسالی عباس بن سعید جوهری معاصر با شهادت امام رضا (ع) (ولیعهد مامون) و تغییر پایتخت مامون از مرو به بغداد بود. با این تغییر خراسان تا حدی موقعیت مرکزی سیاسی، اقتصادی و فرهنگی خود را از دست داد. از این رو بسیاری از دانشمندانش به همراه مامون یا به دنبال وی به بغداد رفتند که از آن جمله اند عباس بن سعید جوهری که در دمشق نیز سفرهایی کرد و در آنجا به استخراج رصد می پرداخت. زمان و علت فوت : منابع تاریخ دقیق در گذشت عباس بن سعید جوهری را بیان نمی کنند. اما وی احتمالاً در اواسط سده سوم هجری قمری در گذشته است. مشاغل و سمتهای مورد تصدی : عباس بن سعید جوهری به عنوان منجم و هندسه دانی بزرگ در عصر مامون و احتمالاً جانشینان او مشهور بود. از سوی دیگر در تهیه رصد سالهای ۲۱۴ه.ق در بغداد و ۲۱۷ه.ق که در دمشق شرکت داشته است. بنابراین

می توان حدس زد که وی از منجمین مهم دربار خلفای عباسی به ویژه مامون بوده است. فعالیت‌های آموزشی: گرچه در منابع نامی از شاگردان یا ذکری از تدریس عباس بن سعید جوهری نیامده است اما بسیار محتمل است که در بغداد و دمشق به تدریس نجوم و هندسه نیز می پرداخته باشد. به ویژه که کتب او در این زمینه‌ها، راهنمای دانشمندان پس از خود از جمله خواجه نصیر الدین طوسی شد. مراکزی که فرد از بانیان آن به شمار می آید: عباس بن سعید جوهری فارابی ریاضیدان و منجم ایرانی اواخر سده دوم و اوایل سده سوم هجری در زمان خلافت مامون خلیفه عباسی در هندسه مشهور بود. وی از نخستین کسانی است که در جهان اسلام به رصد پرداخت. در رصدهای نجومی که در سال ۲۱۴ه.ق در بغداد و در سال ۲۱۷ه.ق در دمشق صورت گرفت، شرکت داشت. وی علاوه بر زیج خود، مؤلف کتابهای تفسیر کتاب اقلیدس و کتاب الاشکال التي زادها فی المقالة الاولى من اقلیدس بوده است. سایر فعالیتها و برنامه های روزمره: عباس بن سعید جوهری در کنار رصد نجوم، به مطالعه آثار یونانیان در نجوم و هندسه از جمله اقلیدس و شرح این آثار علاقمند بود. شاگردان: در منابع تاریخی نامی از شاگردان عباس بن سعید جوهری نیامده است. اما کتابهای وی مورد استفاده دانشمندان پس از او از جمله خواجه نصیر الدین طوسی حکیم ایران عهد ایلخانان مغول قرار می گرفته است. احمد شاملو بیوگرافی و زندگینامه احمد شاملو، در ۲۱ آذر ماه سال ۱۳۰۴ هجری شمسی در تهران متولد شد. دوره کودکی را به خاطر شغل پدرش که افسر ارتش بود و هر چند وقت را در جایی ماموریت می رفت، در شهرهایی چون رشت، سمیرم، اصفهان، آباده و شیراز گذراند. بین سالهای ۱۳۳۶ تا ۱۳۷۶ دفترهای متعددی از اشعار شاملو منتشر میشود: «هوای تازه / ۱۳۳۶»، «باغ آینه / ۱۳۳۹»، «آیدا در آینه» و «لحظه ها و همیشه / ۱۳۴۳»، «آیدا: درخت و خنجر و خاطره / ۱۳۴۴»، «قفنوس در باران / ۱۳۴۵»، «مرثیه های خاک / ۱۳۴۸»، «شکفتن در مه / ۱۳۴۹»، «ابراهیم در آتش / ۱۳۵۲»، «از هوا و آینه ها / ۱۳۵۳»، «دشنه در دیس / ۱۳۵۶»، «ترانه های کوچک غربت / ۱۳۵۹»، «مدایح بی حوصله / ۱۳۷۱» و «در آستانه / ۱۳۷۶». احمد شاملو سرانجام در دوم مردادماه سال ۱۳۷۹ چشم از جهان فروبست و طی مراسم باشکوهی در امامزاده طاهر کرج به خاک سپرده شد. بوعلی سینا شیخ الرئیس، ابوعلی سینا، حسین بن عبدالله حسن بن علی بن سینا، معروف به ابن سینا در سال ۳۷۰ هجری قمری در دهی به نام خورمیشن در نزدیکی بخارا چشم به جهان گشود. شرکت در جلسات بحث اسماعیلیان از دوران کودکی، به واسطه پدر - که از پیروان آنها بود - بوعلی را خیلی زود با مباحث و دانش های مختلف زمان خود آشنا ساخت. استعداد وی در فراگیری علوم، پدر را بر آن داشت تا به توصیه یکی از استادان وی، بوعلی را به جز تعلیم و دانش اندوزی به کار دیگری مشغول نکند. و چنین شد که وی به دلیل نبوغ خود در ابتدای جوانی در علوم مختلف زمان خود از جمله طب مهارت یافت. تا آنجا که پادشاه بخارا، نوح بن منصور (حکومت از ۳۶۶ تا ۳۸۷ هجری قمری) به علت بیماری، وی را به نزد خود خواند و ابن سینا از این راه به کتابخانه عظیم دربار سامانی دست یافت. ابوعلی سینا در سال ۴۲۸ هجری قمری، زمانی که تنها ۵۸ سال داشت، در حالی رخت از جهان بریست که با ادای دین خود به دانش بشری، نامی به صلابت تمدن ایرانی از خود به جای گذاشت. ابوعلی فضل بن حسن طبرسی مشهور به شیخ طبرسی ابوعلی فضل بن حسن طبرسی ملقب به امین الاسلام و مشهور به شیخ طبرسی از علمای بزرگ شیعه و مفسر قرآن در سده های پنجم و ششم قمری است. وی در سال ۴۷۰ هجری قمری در شهر طبرس (بین کاشان و اصفهان) یا تفرش زاده شده اما عمده عمرش را در مشهد گذرانده است. شیخ طبرسی صاحب چند تفسیر بر قرآن کریم است که از آن میان تفسیر مجمع البیان وی شهرت بیشتری دارد. شیخ در سال ۵۲۳ قمری از مشهد به سبزوار رفته و در سال ۵۴۸ که معاصر فتنه قوم ترکمان غز در خراسان بوده در گذشته، یا به دست آن قوم مهاجم کشته شده است، بدین سبب در بعضی منابع از وی با عنوان شهید هم یاد شده است. گویا جسد شیخ را در همان زمان در گذشت به مشهد منتقل کرده و در یکی از گورستانهای محترم مجاور حرم حضرت رضا، مشهور به «قتلگاه» و «مغتسل الرضا» یا «غسلگاه» دفن کرده اند. این محل در قرون بعدتر تنها به قتلگاه شهرت یافته و پس از احداث فلکه پیرامون حرم (۱۳۰۸ - ۱۳۱۲ ش) و خیابان طبرسی، قبرستان مزبور تسطیح شده و بعداً در بخشی از آن صحنی به نام رضوان احداث گردیده که

در مشهد به باغ رضوان شهرت یافته است. نوشته اند که زمین غسلگاه مشهد را حضرت رضا علیه السلام از محل اُجرت کتابت قرآن کریم خریده و وقف بر قبور مؤمنین و مؤمنات کرده است. ظاهراً همین گورستان پس از قتل عام مردم مشهد توسط لشکریان عبد المؤمن خان ازبک در سال ۹۹۷ قمری و دفن اجساد ایشان در محل غسلگاه، به قتلگاه شهرت یافته است. رواج عمومی اصطلاح قتلگاه عمده از اواخر قرن یازده قمری برای گورستان مزبور (واقع در شمال حرم) روی داده است. با توجه به وجود مدفن شیخ در قبرستان قتلگاه، پس از احداث خیابان شمالی حرم (در زمان رضا شاه پهلوی) خیابان مزبور به نام «طبرسی» نامگذاری شده که یکی از خیابانهای مهم و مرکز شهر مشهد است. گرچه باغ رضوان ضمن توسعه حریم حرم در سال ۱۳۷۰ تخریب شده اما گور شیخ با تزریق بتون بر اطراف آن جا به جا و بنای جدیدی برای آن ساخته شده است. اینک مقبره شیخ طبرسی در فضای شمالی حرم واقع در ابتدای خیابان طبرسی بر جا و محترم استملک الشعرا بهار ملک الشعرا. بهار فرزند میرزا محمد کاظم صبوری-ملک الشعرا استان قدس رضوی- به تاریخ هجدهم آذرماه سال یک هزار و دویست و شصت و پنج در مشهد متولد شد. تحصیلات خود را چهار سال بعد از تولد به صورت متداول روز در مکتب خانه آغاز کرد. در سال ۱۲۷۲ با شاهنامه از طریق پدر خود آشنا شد و در همین سال اولین شعر خود را در بحر شاهنامه سرود و از پدر خود جایزه دریافت کرد. از سال ۱۲۷۳ تا ۱۲۷۸ تحصیلاتش را در مدرسه ادامه داد. او علاوه بر مدرسه در محفل پدرش نیز می آموخت. در سال ۱۲۸۰ پدر که همیشه مربی و مشوق او است به ناگهان تغییر عقیده داده او را از شاعری منع و به کاسبی تشویق کرد که به نظر می آید به دلیل وضعیت نامطلوبی که شاعران به خصوص در آن دوره داشته اند پدر از آینده فرزند خود می ترسید و به همین دلیل او را از سرودن شعر منع می کرد. اما با وجود این او دنباله کار شعر را رها نکرد. در سال ۱۲۸۳ پدر به ناگهان فوت شد و مسئولیت سرپرستی خانواده به روش بهار افتاد ولی او تحصیلات ادبی خود را با وجود تمام مشکلاتی که داشت ادامه داد و خود را به عنوان شاعر تراز اول در محافل ادبی خراسان تثبیت کرد و در همین سال لقب پدرش- ملک الشعرا استان قدس- را از مظفرالدین شاه دریافت کرد. در سال ۱۳۲۹ مجدداً بیماری سل و او را در او بروز کرد. در این سال دولت پاکستان از او دعوت رسمی به عمل آورده بود که او به علت بیماری این دعوت را رد کرد. همچنین به ریاست او در تهران «جمعیت ایرانی هواداران صلح» تشکیل شد و با وزارت فرهنگ نیز قراردادی برای تألیف کتاب «سبک شناسی شعر فارسی» بست که به علت بیماری ناتمام ماند. در یکم اسفند ماه همین سال پیام به دانشجویان و در ۲۹ اسفند پیامی به جوانان ایرانی داد. در اواخر این سال قصیده «جغد جنگ» آخرین قصیده زندگی خود را در ستایش صلح سرود. سرانجام در اول اردیبهشت ماه سال ۱۳۳۰ ساعت ۸ صبح در خانه مسکونی خود به زندگی سراسر کوشش و رنج خود پایان داد. در ساعت ۴ بعدازظهر روز دوم اردیبهشت جنازه او از مسجد سپهسالار تا گورستان ظهیر الدوله در شمیران تشییع شد و در همانجا به خاک سپرده شد. در ۱۳ اسفند ماه ۱۳۳۱ پس از مرگ او قصیده «جغد جنگ» برای اولین بار در روزنامه «مصلحت» چاپ شد و در سال ۱۳۳۵ نیز نخستین چاپ دیوان اشعار او به کوشش برادرش دکتر محمد ملک زاده صورت پذیرفت. خواجه نصیر الدین مشهور به محقق طوسی خواجه نصیر الدین مشهور به محقق طوسی؛ حکیم و دانشمند بزرگ جهان در سال ۵۹۷ هجری در شهر طوس دیده به جهان گشود. این محقق گرانقدر جهان تشیع؛ در زمان هلاکوخان به وزارت رسید و در همان رصدخانه مراغه را با بیش از ۱۲ دستگاه و ابزار نجومی جدید؛ با ابتکار خود ساخت که از شاهکارهای مراکز علمی جهان در قرون وسطی بود. بعدها تیکوبراهه منجم هلندی با تقلید از او رصدخانه اوزانین برگ را برپا نمود. خواجه حدود ۸۰ کتاب و رساله در ریاضیات؛ نجوم؛ فلسفه؛ تفسیر و مسایل اجتماعی نوشت و از کارهای معروف او در علوم؛ وضع مثلثات و قضایای هندسه کروی؛ تفهیم بی نهایت کوچک ها و تکمیل نظریه ارشمیدس است. علامه حلّی (شاگرد وی) از او به عنوان استاد بشریت یاد میکند- جورج ساتن وی را بزرگترین ریاضیدان اسلام به شمار می آورد و بروکلن آلمانی می گوید وی از مشهورترین دانشمندان قرن هفتم و برترین مولفان این قرن به طور مطلق است. جامعه علمی جهان به پاس خدمات و تلاشهای این دانشمند بزرگ در علم ریاضی و نجوم نامش را بر کره ماه

ثبت نمود. این حکیم الهی سرانجام در سال ۶۷۲ هجری در شهر مقدس کاظمین در گذشت. بنابر وصیت خودش او را در پایین پای دو معصوم دفن کردند و بر مزارش نوشتند: و کلبهم باسط ذراعیه بالوصید مولانا جلال الدین محمد بلخی (مولوی) مولانا جلال الدین محمد بلخی؛ رومی؛ فرزند بهالدین الولد سلطان العلماء در ششم ربیع الاول سال ۶۰۴ در شهر بلخ متولد شد. هنوز بحد رشد نرسیده بود که پدر او به علت رنجشی که از سلطان محمد خوارزمشاه پیدا کرده بود شهر و دیار خود را ترک کرد و با خاندان خود به عزم حج و زیارت کعبه از بلخ مهاجرت نمود. در نیشابور به زیارت « عطار » عارف مشهور قرن هفتم شتافت. « جلال الدین » را ستایش کرد. و کتاب اسرار نامه ئ خود را به او هدیه داد. پدرش از خراسان عزم بغداد کرد و از آنجا پس از سه روز اقامت در مدرسه مستنصریه عازم مکه شد. و پس از بر آوردن مناسک حج قصد شام کرد و مدتها در آن شهر ماند و در پایان عمر به شهر قونیه رفت و تا آخر عمر در آن شهر ماند و به ارشاد خلق میپرداخت. جلال الدین محمد پس از وی در حالی که بیش از ۲۴ سال از عمرش نمی گذشت بر مسند پدر نشست و به ارشاد خلق پرداخت. در این هنگام برهان الدین محقق ترمذی که از تربیت یافتگان پدرش بود، به علت هجوم تاتار به خراسان و ویرانی آن سرزمین به قونیه آمد و مولانا او را چون مراد و پیری راه دان برگزید و پس از فوت این دانا مدت ۵ سال در مدرسه پر خود به تدریس فقه و سایر علوم دین مشغول شد. تا آنکه در سال ۶۴۲ هجری به شمس تبریزی برخورد. شمس و افادات معنوی او در مولانا سخت اثر کرد. مولانا قبل از ملاقات با شمس مردی زاهد و متعبد بود و به ارشاد طالبان و توضیح اصول و فروع دین مبین مشغول بود. ولی پس از آشنایی با این مرد کامل ترک مجالس و عظم و سخنرانی را ترک گفت و در جمله صوفیان صافی و اخوان صفا درآمد و به شعر و شاعری پرداخت و این همه آثار بدیع از خود به یادگار گذاشت. شمس بیش از سه سال در قونیه نماند و به عللی که به تفضیل در شرح احوال مولانا باید دید. شبی در سال ۶۴۵ ترک قونیه گفت و ناپدید شد. مولانا در فراغ او روزگاری بس ناروا گذراند و چون از وی نا امید شد دل به وپس از او به حسام الدین چلبی سپرد و به در خواست او به سرودن اشعار مثنوی معنوی مشغول شد. و اشعار این کتاب را به حسام الدین عرضه میکرد، تا اینکه سرانجام در اوایل سال ۶۷۲ هجری به دیدار یار شتافت. مولانا در زمانی می زیست که دوران اوج ترقی و درخشش تصوف در ایران بود. در طی سه قرن پیش از روزگار زندگی او، درباره اقسام علوم ادبی، فلسفی، دینی و غیره به همت دانشمندان و شاعران و نویسندگان نام آور ایرانی مطالعات عمیق انجام گرفته و آثار گرانمایی پدید آمده بود. شعر فارسی در دوره های پیش از مولانا با طلوع امثال رودکی، عنصری، ناصر خسرو، مسعود سعد، خیام، انوری، نظامی، خاقانی راه درازی سپرده و در قرن هفتم هجری که زمان زندگانی مولوی است، به کمال خود رسیده بود. شعر عرفانی هم در همین دوره به پیشرفت های بزرگ نائل آمده و بدست عرفای مشهوری همچون سنایی، عطار و دیگران آثار با ارزشی مانند حدیقه، منطق الطیر، مصیبت نامه، اسرار نامه و غیره پدید آمده بود. مولوی را نمی توان نماینده دانشی ویژه و محدود به شمار آورد. اگر تنها شاعرش بنامیم یا فیلسوف یا مورخ یا عالم دین، در این کار به راه صواب نرفته ایم. زیرا با اینکه از بیشتر این علوم بهره وافی داشته و گاه حتی در مقام استادی معجزه گر در نوسازی و تکمیل اغلب آنها در جامعه شعرگامهای اساسی برداشته، اما به تنهایی هیچ یک از اینها نیست، زیرا روح متعالیو ذوق سرشار، بینش ژرف موجب شده تادر هیچ غالبی متداول ننگند. شهرت بی مانند مولوی بعنوان چهره ای درخشان و برجسته در تاریخ مشاهیر علم و ادب جهان بدان سبب است که وی گذشته از وقوف کامل به علوم و فنون گوناگون، عارفی است دل آگاه، شاعری است درد شناس، پر شور و بی پروا و اندیشه وری است پویا که ادمیان را از طریق خوار شمردن تمام پدیده های عینی و ذهنی این جهان، همچون: علوم ظاهری، لذا یذ زود گذر جسمانی، مقامات و تعلقات دنیوی، تعصبات نژادی، دینی و ملی، به جستجوی کمال و آرام و قرار فرا می خواند. آنچه مولانا میخواهد تجلی خلق و خوی انسانی در وجود آدمیان است که با تزکیه درون و معرفت حق و خدمت به خلق و عشق و محبت و ایثار و شوق به زندگی و ترک صفات ناستوده به حاصل می آید. هنر بزرگ او بحث و بررسی های دلنشین و جاودانه ای است که به دنبال داستان ها پیش می آورد و اندیشه های درخشان عرفانی و فلسفی خود را در قالب آنها قرار

میدهد. داستان بهانه ای است تا بهتر بتواند در پی حوادثی که در قصه وصف شده، مقاصد عالی خود را بیان دارد. در تعریف تصوف سخنان بسیار آمده است. از (ابو سعید ابو الخیر) پرسیدند که صوفی کیست؟ گفت: آنکه هر چه کند به پسند حق کند و هر چه حق کند او پسندد. صوفیان ترک اوصاف و بی اعتنایی به جسم و تن را واجب می شمارند و دور ساختن صفات نکوهیده را آغاز زندگی نو و تولدی دیگر به شمار می آورند. چکیده مطالب: نام: جلال الدین محمد بلخی رومینام پدر: بهاء الدین الولد سلطان العلماء تاریخ و محل تولد: ۶ ربیع الاول ۶۰۴ -- بلخ مهمترین وقایع زندگی مولانا: ۵ سالگی خانواده اش بلخ را به قصد بغداد ترک کردند. ۸ سالگی از بغداد به سوی مکه و از آنجا به دمشق و نهایتاً به منطقه ای در جنوب رود فرات در ترکیه نقل مکان کردند. ۱۹ سالگی با گوهر خاتون ازدواج کرد و دوباره به قونیه (محل در ترکیه امروزی) رفت. ۳۷ سالگی در روز شنبه ۲۶ جمادی الآخر ۶۴۲ ه. ق با شمس ملاقات کرد. ۳۹ سالگی در ۲۱ شوال ۶۴۳ شمس قونیه رو ترک کرد. معروفترین کتابهای مولانا: دیوان شمس - مثنوی معنوی - فیه ما فیه تاریخ و محل فوت: در غروب روز ۵ جمادی الآخر ۶۷۲ ه. ق در سن ۶۸ سالگی در قونیه فوت کرد که الان مقبره این شاعر بزرگ قرن ششم در قونیه (ترکیه امروزی) می باشد که محل زیارت عاشقان و شیفتگان این شاعر بزرگ هستند ابو عبدالله محمد بن موسی الخوارزمی دانشمند ایرانی، متولد ۱۹۸ هجری قمری برابر ۱۹۲ شمسی و ۸۱۳ میلادی در خوارزم (خیوه کنونی) متولد شد و مؤلف کتب متعدد در نجوم و ریاضیات استاجداد خوارزمی احتمالاً اهل خوارزم بودند ولی خودش احتمالاً از قطر بولی ناحیه ای نزدیک بغداد بود. به هنگام خلافت ماموی عضو دارالحکمه که مجمعی از دانشمندان در بغداد به سرپرستی مامون بود، گردید خوارزمی کارهای دیوانتوس را در رشته جبر دنبال کرد و به بسط آن پرداخت خود نیز کتابی در این رشته نوشت. او در کتاب "حساب الهند" دستگاه شمارشی هندی را توضیح داده است. گرچه نسخه عربی این کتاب مفقود است، اما ترجمه لاتین آن از قرن دوازدهم موجود است. این کتاب یکی از آثاری بود که آشنایی اروپای غربی را با دستگاه مکانی اعشاری موجب شد. عنوان ترجمه *Algorithmi de numero Indorium* اصطلاح الگوریتم (*Algorithmus*) را که لاتین شده نام خوارزمی است به زبان ریاضی افزود. کتاب دیگری از خوارزمی که مغرب زمین از طریق ترجمه لاتین با آن آشنا شد و متن عربی آن موجود است، کتاب «حساب الجبر و المقابله» می باشد. این ترجمه ها کلمه ال جبر را مترادف با تمام علم «جبر» قرار دادند که در واقع تا میانه قرن نوزدهم چیزی جز علم معادلات نبود. جداول نجومی و مثلثاتی خوارزمی (با سینوس و کتانژانت) نیز از زمره آثار عربی او است که بعدها به لاتین ترجمه شد. آثار خوارزمی اهمیت زیادی در تاریخ ریاضیات دارد، زیرا یکی از منابع عمده ای است که از طریق آن شماره های هندی و جبر عربی به اروپای غربی راه گشود. از افتخارات بزرگ این دانشمند مسلمان ایرانی که موفق به اندازه گیری یک درجه از قوس نصف النهار شد، همین بس که صفحه ۳۷۹ دایره المعارف اسلام فقط شرح کارهای ریاضی او است و فرمولهای جالبی را تجزیه و تحلیل کرده است. اولین بار *Edgar Bath* کتاب او را با عنوان *Algorithmi de Numero Indorium* به لاتین ترجمه کرد و جرج سارتن *George Sarton* در کتاب مشهور خود یعنی تاریخ علم، نیمه اول قرن نهم ریاضی را دوران خوارزمی خوانده است. در ۱۸۳۱، *Rosen* کتاب او را به انگلیسی ترجمه کرد که متن نسخه خطی این کتاب با شماره ۲۱۴، *Hunt* در کتابخانه اکسفورد نگهداری می شود. الجبر و المقابله که به مامون تقدیم شده کتابی است در باره ریاضیات مقدماتی و شاید نخستین کتاب جبری باشد که به عربی نوشته شده است دانش پژوهان بر سر این که چه مقدار از محتوای کتاب از منابع یونانی و هندی و عبری گرفته شده است اختلاف نظر دارند معمولاً در حل معادلات دو عمل معمول است خوارزمی این دو را تنقیح و تدوین کرد و از این راه به وارد ساختن جبر به مرحله علمی کمک شایانی انجام داد اثر ریاضی دیگری که چندی پس از جبر نوشته شد رساله ای است مقدماتی در حساب که ارقام هندی (یا به غلط ارقام عربی) در آن به کار رفته بود و نخستین کتابی بود که نظام ارزش مکانی را (که آن نیز از هند بود) به نحوی اصولی و منظم شرح می داد اثر دیگری که به مامون تقدیم شد زیج السند هند بود مه نخستین اثر اختر شناسی عربی است که به صورت کامل بر جای مانده و شکل جداول آن از جداول بطلمیوس تاثیر

پذیرفته است. کتاب صورت الارض که اثری است در زمینه جغرافیا اندک زمانی بعد از سال ۱۹۵ - ۱۹۶ نوشته شده است و تقریباً فهرست طولها و عرضهای همه شهرهای بزرگ و اماکن را شامل می شود این اثر که احتمالاً مبتنی بر نقشه جهان نمای مامون است (که شاید خود خوارزمی هم در تهیه آن کار کرده بوده باشد)، به نوبه خود مبتنی بر جغرافیای بطلمیوسی بود این کتاب از بهیضی جهات دقیق تر از اثر بطلمیوس بود خاصه در قلمرو اسلام. تنها اثر دیگری که بر جای مانده است رساله کوتاهی است در باره تقویم یهود. خوارزمی دو کتاب نیز در باره اسطرلاب نوشت آثار علمی خوارزمی از حیث تعداد کم ولی از نفوذ بی بدیل برخوردارند زیرا که مدخلی بر علوم یونانی و هندی فراهم آورده اند بخشی از جبر دوبار در قرن ششم / دوازدهم به لاتینی ترجمه شد و نفوذی عمده بر جبر قرون وسطایی داشت رساله خوارزمی در باره ارقام هندی پس از آنکه در قرن دوازدهم به لاتینی ترجمه و منتشر شد بزرگترین تاثیر را بخشید نام خوارزمی مترادف شد با هر کتابی که در باره حساب جدید نوشته می شد (و از اینجا است اصطلاح جدید) (الگوریتم)) به معنی قاعده محاسبه کتاب جبر و مقابله خوارزمی که به عنوان الجبرا به لاتینی ترجمه گردید باعث شد که همین کلمه در زبانهای اروپایی به معنای جبر به کار رود نام خوارزمی هم در ترجمه به جای الخوارزمی به صورت الگوریتمی تصنیف گردید و الفاظ آگوریسم و نظایر آنها در زبانهای اروپایی که به معنی فن محاسبه ارقام یا علامات دیگر است مشتق از آن می باشد. ارقام هندی که به غلط ارقام عربی نامیده می شود از طریق آثار فیوناتیچی به اروپا وارد گردید همین ارقام انقلابی در ریاضیات به وجود آورد و هر گونه اعمال محاسباتی را مقدور ساخت باری کتاب جبر خوارزمی قرنها در اروپا ماخذ و مرجع دانشمندان و محققین بوده و یوهانس هیسپالنسیس و گراردوس کرمونسیس و رابرت چستری در قرن دوازدهم هر یک از آن را به زبان لاتینی ترجمه کردند نفوذ کتاب زیج السنند چندان زیاد نبود اما نخستین اثر از این گونه بود که به صورت ترجمه لاتینی به همت آدلاردبائی در قرن دوازدهم به غرب رسید جداول طلیطلی (تولدویبی) یکجا قرار گرفتند و به توسط ژرار کرمونایی در اواخر قرن یازدهم به لاتینی ترجمه شدند، از مقبولیت گستره تری در غرب برخوردار شدند و دست کم یکصد سال بسیار متداول بودند از کارهای دیگر خوارزمی تهیه اطلسی از نقشه آسمان و زمین و همچنین اصلاح نقشه های جغرافیایی بطلمیوس بود جغرافیای وی تا اواخر قرن نوزدهم در اروپا ناشناخته ماند، دیگر از کتب مهم خوارزمی کتاب مفاتیح العلوم است که کتاب مهم و ارزنده ای است خوارزمی در حدود سال ۸۴۸ میلادی مطابق با ۲۳۲ هجری قمری در گذشت. فریدالدین محمد بن ابراهیم عطار نیشابوری فریدالدین محمد بن ابراهیم عطار نیشابوری در سال ۵۴۰ هجری در قریه کدکن پا به عرصه گذاشت و از آغاز جوانی به تحصیل علوم و فنون پرداخت. او از کودکی اهل درد و عرفان بود و در حالی که در دکانش به داروفروشی اشتغال داشت تدوین الهی نامه و مصیبت نامه را آغاز کرد. عطار در دوران دراز زندگی پربار خود بسیاری از اکابر و مشایخ را دریافت و چهارصد جلد کتاب اهل طریقت را جمع کردو بر خواند و در آخر حال، به مرتبه عالم فنا رسید. مرتبه اش عالی بود و مشربش صافی و سخنش تازیانه اهل سلوک. در شریعت و طریقت یگانه بود و در شوق و نیاز و سوز و گداز شمع زمانه. عطار مریدمجد الدین بغدادی و رکن الدین اسحق و شیفته شخصیت ابو سعید ابوالخیر بود و با مولانا جلالالدین بلخی ارتباط معنوی و وابستگی روحانی داشت. او قسمتی از عمر خود راه رسم سالکان طریقت در سیر و سفر گذارند و از مکه تا ماوراءالنهر بسیار از مشایخ را زیارت کرد. عطار به علوم عقلی و نقلی زمان خود آشنایی کامل داشت و در طب و دارو سازی سرآمد بود، تسلط عطار بر ادب و علم رجال نیز شگفت آور بود گردآوری هزار و هشتصد و هشتاد و پنج قصه و حکایت در آثارش نشانه ای از نبوغ و توانایی او در این امر است. عطار از نظر کثرت آثاری که در ادب و عذقان دارد در شمار پر کارترین مشاهیر ایران بشمار می آید، تذکره الاولیاء، منطق الطیر، اسرار نامه، الهی نامه، مصیبت نامه و خسرو نامه از جمله آثار عطار است. عطار نیشابوری در سن کهولت و داغدار از مصیبت یورش و خونریزی مغولان در ماه صفر ۶۱۸ هجری بدست آن ناپاکان به شهادت رسید نورالدین عبدالرحمن جامی شاعر؛ ادیب و عارف ایرانی؛ مشهورترین شاعر پارسی گوی سده نهم هجری است. پدرش از دشت (حوالی اصفهان) به هرات مهاجرت کرد و

عبدالرحمان در ۸۱۷ ه.ق در خرجرد جام تولد یافت. مدتی دشتی تخلص می کرد و سپس به مناسبت مولد خود و به سبب ارادتی که به شیخ جام داشت تخلص جامی را برگزید. در هرات و سمرقند علوم رسمی را تحصیل کرده و در آغاز جوانی با بزرگان فرقه نقشبندیه آشنا شد و دست ارادت به دامان سعدالدین محمد کاشغری و سپس ناصرالدین عبیدالله معروف به خواجه احرار زد و در طریق تصوف سیر و سلوک کرد و از بزرگان فرقه مذکور گردید. جامی قسمتی از زمان شاهرخ؛ تمام دوره ابوالقاسم بابر و اوبسعید گورکان و قسمت اعظم سلطنت حسین بایقرا را درک کرد. با امیر علیشیر نوایی معاصر بود و پس از وفات جامی وی کتاب خمسه المتحیرین را به یادگار او ساخت. جز چند سفر کوتاه بقیه عمر را در هرات گذرانید و نزد سلاطین بزرگ معاصر بسیار محترم بود. جامی در هرات در ۸۹۸ ه.ق وفات یافت و بایقرا مراسم تشییع و سوگواری را درباره او به کمال رعایت داشت. جامی آثار متعدد و منثور و منظوم دارد. تاثیر افکار و اشعارش در هندوستان و ماوآالنهر و در ادبیات و افکار مردم سرزمین عثمانی بسیار بود. دیوانش مشتمل بر قصاید؛ مثنویات؛ غزلیات؛ مقطعات و رباعیات است و در اواخر عمر به تقلید امیر خسرو دهلوی آن را با نظمی جدید در سه قسمت مدون کرد. فاتحه الشباب؛ واسطه العقد و خاتمه الحیاه که به ترتیب مشتمل بر اشعار اوان جوانی؛ واسطه زندگی و اواخر حیات اوست. اثر منظوم دیگر وی هفت مثنوی معروف به هفت اورنگ است. از آثار منثورش اشعه اللغات؛ بهارستان؛ نفحات الانس؛ شواهد النبوی؛ لوائح و لوامع است. برگرفته از کتاب ادبیات فارسی پیش دانشگاهی ریاضی ناصر خسرو قبادیانی یکی دیگر از ابر مردان علم و معرفت و طن ما ناصر خسرو قبادیانی بلخی است که در سال (۳۹۴ ق) در محله قبادیان بلخ چشم به دنیا گشود. تحصیلات نخستین خویش را در زادگاهش به پایان رساند. و به کسب سایر علوم چون: طب - موسیقی - حساب - نجوم - فلسفه - زبان یونانی. با سفرهای از نزد علما و دانشمندان عصر خود نیز پرداخت. ناصر خسرو در سن ۲۸ سالگی به سرودن شعر آغاز کرد و در شعر دارای دو دیوان یکی به زبان دری و دیگری به زبان عربی میباشد. ناصر خسرو در دربار سلطان محمود و پسرش سلطان مسعود راه یافت که از احترام و عزت و مشاغل مهمی در دربار آنان برخوردار بود. اشعار ناصر خسرو حاوی مطالب و مضامین ستیزنده و پرخاشگری علیه مظالم روحانیون دنیاپرست و تاریک اندیش و شاهان و سروران استثمارگر و مفت خور است که دهقانان و کارگران و کاسبانرا در ده و شهر استثمار میکردند و از حاصل دسترنج آنان خون هفت رنگ برای اهل و عیال خویش آماده میکردند. مشاهده این وضع بر روح حساس و پرخاشگر شاعر با احساس تاثیر شگرف نمود و بدین اساس وی از دربار و جاه و جلال قطع روابطه میکند. وقتی روابط خود را با دربار و درباریان قطع میکند به روحانیان رو می آورند. که از معاشرت و اختلالات با آن خیلی ها در رنج و عذاب میشود. چه وی ازین نزدیکی با آنان در میابد که آنان مثنوی فاقد منطق سلیم و سالوس و متعصب، کوتاه نظر و از پادشاهان و امیران و خواجهگان بدتر میباشد چنانکه میگوید: از رنج روزگار چو جانم ستوه گشت
یک چند با ثنا بدر پادشاه
شدمصد بندگی شاه ببا یست کردنماز بهر یک امید که از وی روا شدمجز رنج و درد هیچ نگردند حاصلزآنکس که سو او به امید شفا شدماز شاه زی فقیه چنین بود رفتمکز بیم مورد در دهن ازدها شدمناصر خسرو نا امیدانه مجامع روحانیون را نیز ترک و در سن چهل سالگی برای دریافت حقایق و دانستن حال و احوال توده های زحمتکش و مزدوران مشغول گشت. ناصر خسرو به شهرهای مختلف خراسان، هندوستان به سفرهای طولانی و پرنج میپردازد که در این سفر با طوایف گوناگون هند آشنا و خصوصیات قوی آهین و عنعنات ملی آنانرا درک و با دانشمند هندی به گفت و شنود متپیر دازد. بعد از سفر هندوستان سفرهای دیگری به همراهی برادرش و یک غلام هندی بمدت هفت سال بکشورهای چون ایران، ارمنستان، آسیای صغیر، طرابلس، عراق، سوریه، فلسطین، مصر، تونس، سودان، یمن جزیره العرب می نماید. از این سفرها تجارب مهم نصیب اش میگردد که همیشه از آن میآموزد و تحقیق میکند و می نویسد. در کتاب تالیف فیروز منصوری آمده است.

قرص مدیریت

نویسنده: کن بلانچارد-مارک کوچنیک

خلاصه کتاب: مترجم: مامک بهارزاده- طراحی جلد: مژگان پارس مقام- چاپ و صحافی: چاپخانه معراج- نوبت چاپ: اول- تاریخ چاپ: ۱۳۸۳- تیراژ: ۲۰۰۰ جلد- تهیه کننده: محمد دهنوی- کشفیات: در یک روز آفتابی در آمریکا صنایع قرص مدیریتی (ال.پی.آی) که کلمه اختصاری Leadership pill Industry (صنعت قرص رهبری - مدیریت) است قابلیت های اولین محصول تولیدی خود را اعلام کرد که ما می توانیم تمام خواص یک مدیر کار آمد را تنها در یک قرص فشرده کنیم و این محصول جدید را قرص مدیریت نامید. قرص مدیریت به عنوان یک نوآوری خاص مدهوش کننده بود. عدهای از مردم با این قرص مخالفت داشتند و برایشان جای سوال پیش آمده بود که آیا این قرص مدیریت می تواند ما را از سر مدیران جزء و مدیران اجرایی برهاند؟ و رهبران به آنچه که می گویند عمل کنند؟ کنفرانس مطبوعاتی در پاسخ به سوالات مردم مدیر ال.پی.آی در یک کنفرانس رسمی رایو تلویزیون شرکت کرد. و گفت: آنچه من به شما می توانم بگویم در مورد قرص مدیریت این است که آن عصاره استخراج شده که رهبران موفق و پیروز دنیا مثل ناپلئون، جرج پاتون و آتیلا است و این قرص ترکیبی از یک سری عناصر قدرتمند است و همچنین در مورد مصرف این قرص و عوارض آن اعلام کرد که قرص مدیریت کاملاً بی خطر است و بدون عوارض و از طریق داروخانه ها یا از طریق سایت اینترنتی به فروش میرسد. نحوه مصرف این قرص به این صورت است که: هر ۶ ساعت یک قرص برای رهبرانی که تازه ارتقاء مقام پیدا کرده اند و باید در ۹۰ روز اول میزان مصرف خود را دو برابر کنند. در صورت عدم بهبودی توانایی های رهبری به متخصص منابع انسانی مراجعه کنند. اگر هر زمان با مصرف قرص مدیریت بیش از ۳ بار نوشیدنی های کافئین دار بخورید احتمال ابتلا به پرکاری بیمار گونه و حتی اعتیاد وجود دارد. افرادی که از کار برکنار شده اند یا بازنشستگی پیش از موعد را پذیرفته اند برای جلوگیری از بروز رفتارهای تهاجمی از مصرف این قرص خودداری کنند. در مورد نحوه ای عملکرد این قرص توضیح دادن که: قرص مدیریت توانایی شما را در رهبری و مدیریت افزایش می دهد. با مصرف این قرص تمرکز فردی بر روی کار بیشتر شده و فعال تر می شوند و توانایی تان را در هدایت دیگران بالا می برید و این قرص تاثیر سریع داشته و به شما توان مدیریت می دهد. همچنین در مورد مدت اثر این قرص توضیح دادن که: مدت تاثیر این قرص بستگی به شخص دارد و هر چه زمان بگذرد دانسته هایمان در این خصوص بیشتر خواهد شد. موج بزرگ بعد از این کنفرانس تعداد زیادی از مردم سفارش این قرص را دادن بخصوص در بخش های مختلف صنعت بیشتر علاقه نشان می دادند و در عرض یک هفته ال.پی.آی بیش از ۷۰ میلیون سفارش دریافت کرد. بعد از آن ال.پی.آی شعار جدیدش را آشکار ساخت (قرص مدیریت برای وقتی است که شما واقعاً نیازمند رهبری باشید). در یک سرشماری عمومی نشان داد که ۸۷٪ مدیران از مصرف این قرص رضایت دارند. به دلیل اشتیاق مردم به این قرص کم کم انواع قرص های رهبری به بازار آمد مانند: قرص های معمولی رنگی، کپسول های ژلهای و حتی قرص هایی با ترکیبات افزایش یافته برای مدیران بسیار پر مشغله. در همه جا آموزشگاههایی برای چگونگی مصرف این قرص و گروههای پشتیبانی و انجمن های مشورتی ایجاد شد. مبارزه قرص مدیریت در حالی که به اوج رسیده بود یکی از رهبران با کفایت که منتقد پروپا قرص، قرص مدیریت بود اعتقاد داشت که این قرص دارای محتویات ناقص و مشکل آن محتوات این قرص است و گفت من کسانی را دیده ام که با مصرف این قرص نگران دستیابی به نتیجه هستند. اما رهبران واقعی علاوه بر آن خواستار جذب اعتماد و احترام افراد گروه خود نیز هستند. نظریات این رهبر با کفایت باعث نگرانی در میان مردم شد و سوالات زیادی به سوی مرکز اداره ای ال.پی.آی شد. مدیر عامل شرکت ال.پی.آی متوجه شد که علت این سوالات مردم سخنان رهبر با کفایت است. پیام این رهبر با کفایت که در یک پیام قرصی شکل بود، این بود که: رهبری مردم باتلاش برای تحت کنترل و فرمان

در آوردن آنها مغایرت دارد. مدیر عامل گفت که این رهبر با کفایت باید خودش را به روز کند و از این قرص مصرف کند. رهبر با کفایت اعلام یک مصاحبه مطبوعاتی کرد بین یک رهبری بدون قرص در برابر یک رهبری با مصرف قرص به این صورت که ۲ گروه متضاد از افرادی که سرویس دهی پایین دارند به مشتریان و دارای اخلاقیات بد هستند رهبر با کفایت یکی از این دو گروه را انتخاب کرده و آنها را به مدت ۱۲ ماه بدون مصرف حتی یک قرص آموزش دهد. و گروه دیگر به عنوان گروه رقیب با همان مدیر قبلی خود در سازمان فعالیت کرده و تا قبل از شروع مسابقه حق مصرف قرص را نخواهند داشت اما پس از شروع مسابقه به طور منظم در طول سال می توانند قرص مصرف کنند. تدارکات مسابقه‌ی ارزیابی هفتگی در میان شرکت های ور شکسته و ادارات دولتی کم بازده به دنبال گروههای شرکت کننده در مسابقه بدون قرص پرداختند و از میان این شرکتها ۲ شرکت مشکل دار که از سود آوری فاصله بسیار زیادی داشتند انتخاب کرد و مشکل دارترین افراد برای شرکت در این مسابقه برگزیدن. طبق گزارشات هیئت ارزیابی این ۲ گروه نیاز مبرمی به رهبران با کفایت داشتند. آنها افرادی بودند تنبل، بی روح، مختل کننده ای کارها و بی احساس و از نظر سرویس دهی بهمشتریان در بهترین حالت بسیار ناچیز بودن. مدیر با کفایت موافقت کرد که قبل از شروع مسابقه در یک جلسه پرسش و پاسخ شرکت کند. از او سوال شد که چرا یک سال وقت لازم است؟ ایشان پاسخ دادن وقتی مسئول یک گروه هستید برای اینکه واقعا موثر عمل کنید به زمان نیاز دارید. همچنین این رهبر با کفایت پاسخ داد که: رهبری موثر فقط رسیدن به هدف نیست، این رهبری به معنای پیمان بستن متعهدانه با گروه است. بسیاری از رهبران فقط روی نتیجه تمرکز دارند و افراد گروهشان را فراموش می کنند و برآوردشان از موفقیت یعنی بازدهی خوب گروه در یک مدت کوتاه است، اما رهبری صحیح، موفقیت در جلب اعتماد و احترام افراد گروه و بالا بردن انگیزه آنهاست و در این صورت افراد گروه در کنار همدیگر کار و تلاش می کنند و کارشان را بدون نقص در دراز مدت با موفقیت انجام می دهند حتی اگر مدیرشان حضور نداشته باشد. رهبری فقط پیشرفت کارها در حضور مدیر نیست بلکه در عدم حضور اوست. معجون محرمانه در اولین روز بدون قرص رهبر با کفایت در راس ساعت ۸ صبح برای آشنایی با افراد گروه خود در جلسه حاضر شد و تا ساعت ۹:۱۵ او تنها کسی بود که در سالن حضور داشت. بعد سروکله افرادی که نمی شناخت و خواب آلوده بودن پیدا شد. هیچ کدام به رهبر سلام نکردند. افراد این گروه مدام با خود غرغر می کردند که ما از الان بدون مصرف قرص گروه بازنده هستیم و دیگر هیچکس ما را استخدام نخواهد کرد. مدیر با کفایت با شنیدن این غرغرها گفت من با تیمی ملاقات میکنم که افرادش به دلیل اطلاع کامل من از معجون محرمانه رهبری موثر قادر هستند به گروهی با کارایی بسیار بالا و متعهد تبدیل شوند. سپس مدیر با کفایت از افراد گروه سوال کرد که اگر مدیری وجود داشته باشد که شما بتوانید تمام خواسته هایتان را در او بیابید آن مدیر چه کسی است؟ یکی از افراد گفت من مدیری را دوست دارم که همیشه غایب است، مدیر گفت من فکر کنم تو توی دردمر می افتادی. افراد متوجه شدن که تلاشهایشان برای آزردن رهبر با کفایت بی نتیجه است. فرد دیگری گفت من آرزو دارم که مدیران فقط حقیقت را به ما بگویند نه دروغ. رهبر با کفایت گفت پس شما مدیری را می خواهید که با شما روراست باشد و سر حرفش بایستد و به آنچه که می گوید عمل کند. رهبر با کفایت ادامه داد که اولین در خواست مردم از یک مدیر «تمامیت» است. تمامیت یعنی به وجود آوردن یک سری ارزشهای اجرایی و سپس پایبند ماندن به آنها یعنی پایه و اساس اعتماد و احترام است که اولین ترکیب معجون محرمانه است. تمامیت پایه و اساس اعتماد و احترام است. همچنین یکی از افراد گفت ای کاش همه ما موقعیت یکسانی داشتیم چون همه پول ها، قدردانی ها، قدرت ها نصیب بلند پایگان می شود و به افرادی که ارتباط نزدیکی با مشتری دارند توجه ای نمی شود این امر حس جدایی به ما می دهد و ما آنقدر نگران حفاظت از قلمروی شخصی خودمان و نگران پیشبرد برنامه کاری شخصی خودمان هستیم که فراموش می کنیم که ما در یک تیم کار می کنیم و همکار یکدیگر هستیم. رهبر با کفایت گفت پس دومین ترکیب معجون محرمانه «تشریک مساعی» است. یعنی مدیران باید کمک کنند افرادشان در کنار هم با همبستگی و یکپارچگی و اتحاد متقابل به کار، فراگیری و رشد خود

بپردازند. تشریک مساعی یعنی توان بلقوه گروه را به بهروری می رسانند. یکی دیگر از افراد گروه گفت من دوست دارم که مدیران ما را همان گونه که هستیم بشناسند. رهبر با کفایت اشاره کرد که رهبران خوب افرادشان را جدای سمت های شغلی می شناسند و میدانند که کدام فرد چه خصوصیت فردی دارد. یکی دیگر از افراد گفت: من دوست ندارم که از من قدردانی کنند چون من به هر صورت باید کارم را انجام دهمچه احساس کنم که از من قدردانی می کنند چه نمی کنند، به من حقوق نمی دهند که شاد باشم. رهبر با کفایت گفت به نظر نمی رسد هیچکدام از شما تقاضای قدردانی بیش از حد داشته باشید و آخرین ترکیب معجون محرمانه رهبری موثر که باعث می شود مردم احساس کنند پر ارزش هستند «تقدیر» است. تقدیر به مردم اجازه می دهد دریابند که کارشان اهمیت دارد. رهبر با کفایت رو به افراد گروه کرد و گفت اگر من بتوانم تمام خواسته های شما را در مورد یک مدیر یعنی تمامیت، تشریک مساعی و تقدیر بر آورده کنم آیا شما میتوانید در کنار هم به یک تیم کار آمد تبدیل شوید تا این مسابقه بدون قرص را برنده شوید؟ افراد با اشاره سر تمایل خود را ابراز کردند. در جستجوی تمامیت در هفته دوم تعداد زیادی از افراد در سالن حضور پیدا کردند، زمانی که رهبر با کفایت وارد سالن شد و دید که تعداد زیادی از افراد آمده اند خوشحال شد و گفت: حال ادامه بحث هفته گذشته را دنبال می کنیم. یکی از حاضرین گفت صبر نمی کنید که بقیه افراد هم بیایند؟ مگر شما نگفتید که ما یک تیم هستیم؟ رهبر با کفایت پاسخ داد: همینطور است، اما یک تیم کار آمد و فعال نمی تواند حرکتش را بخاطر افرادی که به قول هایشان پایبند نیستند کند کند ما همه توافق کردیم که امروز صبح اینجا باشیم پس کسانی که به حرف خود عمل نمی کنند حقیقتا به بقیه احترام نگذاشته اند و تمامیت آنها زیر علامت سوال است. رهبر با کفایت گفت: ما تمام ترکیب معجون محرمانه را دقیقا اجرا خواهیم کرد و اولین قدم در پیشروی به سوی ایجاد فرهنگ تمامیت، پایه ریزی اعتماد و احترام است. رهبر با کفایت گفت: رهبری، ما فوق مردم بودن نیست، همراه مردم بودن است. یکی از افراد پرسید شما گفتید کلید تمامیت احترام و اعتماد است، مگر این دو یکی نیستند؟ رهبر با کفایت پاسخ داد: احترام یعنی اگر من به تو احترام بگذارم یعنی تو را پذیرفته ام و می خواهم با تو روبرو شوم، یعنی در تصمیم گیریهایم دخالت کنم و نظرات را بشنوم. اما در محیطهایی که احترام گذاشتن کمرنگ است یعنی من اهمیتی به افکار و عقاید تو نمی دهم. همان گونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار کنند. رهبری با تمامیت یعنی همان شخصی باش که می خواهی دیگران باشند. اما اعتماد مال زمانی است که من مایل هستم به تو اجازه دهم که چرخ کار را بچرخانی و مسئولیت آن قسمت را بر عهده بگیری و من وقتی این کار را می کنم که اطمینان داشته باشم عملکرد تو در حضور و غیاب من یکسان است. اعتماد از با هماهنگی بودن با ارزش ها حاصل می شود. رهبر با کفایت گفت: حال برای آنکه مابین خودمان احترام و اعتماد را ایجاد کنیم اول از شما می خواهم سه تا از مهمترین عواملی را که برای کار در اینجا می پسندید و سه عاملی را که واقعا از آنها بدتان می آید لیست کنید. عواملی که لیست کرده بودن شامل «کار جذاب» اولین و مهمترین عامل بود و «دستمزد مناسب» و «شرایط کاری مطلوب» که این ها عوامل مثبت بودند و سه عامل منفی که لیست کرده بودن «عدم پایبندی به قول ها» و «عدم وجود روحیه گروهی در کار» و «نادیده گرفتن دستاوردها و پیشرفتها» را ذکر کردند. رهبر با کفایت گفت: وقتی حرف شما با عمل تان یکی باشد مردم تمایل بیشتری به اعتماد و احترام گذاشتن به شما خواهند داشت. پس رهبر با کفایت یک زمانبندی ارائه داد که در آن زمان ها اعضا می توانند به او دسترسی داشته باشند ثبت شده بود و دوشنبه ها روز بدون جلسه نام گرفت. ضرورت همکاری نتایج ماه اول مسابقه بدون قرص توسط هیئت ارزیاب اعلام شده بود در یکی از مطبوعات. گرچه تیم رهبر با کفایت پیشرفتهای مستمر کرده بود اما هنوز به اندازه گروه رقیب بهبودی حاصل نکرده بود. مدیران شرکت ال. پی. ای سهام فروش شان رو به بالا رفتن کرد. اما رهبر با کفایت از پیشرفت گروه رقیب نا امید نشد. یک شب رهبر به شیفیت شبرس زد. سر پرست اعضا گروه شیفیت شب تعجب کرد، رهبر گفت برای کمک به اینجا آمدم و آشنایی با گروه و سپس رفت و در کنار آنان شروع به کار کرد. در روز بعد رهبر با کفایت در جلسه گفت: کلید رهبریت موفق ارتباطی است که شما با افراد گروهتان بر قرار می

کنید. همچنین رهبر با کفایت گفت: سهم شدن هدف اصلی شرکت با اعضاء همه را در یک مسیر و در یک موقعیت قرار می دهد. در این جلسه قرار شد که روزهای دوشنبه با هر کدام از افراد گروه تک به تک به مدت ۱۵ دقیقه صحبت کند. یکی از افراد گروه پرسید که چرا چنین کاری می کنید؟ رهبر با کفایت پاسخ داد: نشستهای تک به تک با شما به من اطمینان خاطر میدهد که با تک تک شما به شکل دائم و منظم ارتباط برقرار کنم به عبارت دیگر می خواهم با شما درباره ای نگرانی هایتان و این که چه کمکی در این ارتباط از دست من ساخته است حرف بزنم. این جلسات تک به تک آغاز شد و سپس باعث ایجاد یک ارتباط راحتو دو طرفه بین رهبر و افراد تیم شد و به رهبر با کفایت کمکی کرد تا هدایت ساده افرادش را به مدیریت پیشرفته آنان تبدیل کند. بعلاوه رهبر با کفایت فرهنگ تشریک مساعی را با ایجاد یک پروسه آموزشی اشتراکی که شامل آموزش های دو جانبه و ایجاد تنوع شغلی بود میان افراد گروهش به وجود آورد به این صورت که مشاغل آنها را جا به جا می کرد تا فضا های همدیگر را تجربه کنند این امر باعث شد که مهارتهای جمعی گروه و شیوه های جدیدو حرفه ای تر گسترش پیدا کند. آخرین چیزی که رهبر با کفایت در سه ماهه دوم مسابقه به انجام آن پرداخت برگذاری یک برنامه بدل سازی نقش رهبری بود به این صورت که افرادش را به عوض خود به ایفای نقش نقش رهبری فرا خواند. این کار ابتدا برای افراد علاقه مند گروه انجام گرفت. یکی از افراد گروه که نقش رهبری را در یک جلسه ایفا کرده بود گفت: صعود به قله وقتی دسته جمعی باشد بسیار آسان تر است. در تجزیه و تحلیل های نهایی دریافتند که نیازمند حمایت و پشتیبانی دو طرفه بیشتری از جانب یکدیگر هستند و تمایلشان به کمک به همدیگر افزایش یافته. هنر تقدیر نتیجه سوم مسابقه بون قرص در مطبوعات انتشار یافت و مانند سه ماهه قبل گروه رقیب عملکرد بهتری در جلب رضایت مشتریان و سود آوری نشان داده بود اما از نظر روحیه گروه رهبر با کفایت امتیاز بیشتری نسبت به گروه رقیب داشتند. رهبر با کفایت باز هم مایل بود که روی پسشرفتهای تیم اش سرمایه گذاری کند. رهبر با کفایت یک جلسه ترتیب داد و در آن جلسه از افراد گروهش بخاطر زحماتشان تشکر کرد و گفت حال باید سومین ارزش معجون محرمانه یعنی تقدیر پا به میدان بگذاریم. یکی از افراد گروه پرسید چگونه تقدیر را به مرحله عمل در آوریم؟ رهبر با کفایت گفت: تشکر ساده ترین راه آن است. شما می توانید با قدردانی از زحمات دیگران و اینکه اجازه دهید بفهمند چقدر برای کاری که می کنند ارزش قایلید و کلید آن پیروی از قوانین قدردانی موثر است. پرسیدن قوانین؟ مدیر با کفایت گفت: بله، تقدیر اگر صادقانه، دقیق و مشخص باشد و پس از یک کار مطلوب صورت گیرد موثرترین سلاح است و این کار باید به طور مستمر و فقط برای موقعیت های که واقعا قابل تقدیر هستند انجام شود. همچنین رهبر با کفایت گفت: قدردانی آسان ترین راه برای این است که به مردم بفهمانی ارزش کارشان را می دانی و به ایشان بها می دهی. همه ما تشخیص خوبی های دیگران را داریم. مدیر با کفایت همچنین یک جلسه ای گذاشت تا افرادی که هنوز عملکردشان در حد معمول است را دوباره هدایت کند، به همین با آنها نشستی گذاشت تا یک برنامه کاری تجدید نظر شده بنویسد و آنها را در پروژهای به کار گمارد که تصور می کرد که استعدادشان در آن جاها بهتر مورد بهروری قرار می گیرد. رهبر با کفایت همچنین تصمیم گرفت یک سری برنامه های خانوادگی، دوستانه در شرکت ارائه دهد. او به تیمش گفت من این فرضیه را پذیرفته ام که همه شما خارج از محیط کاری صاحب یک زندگی شخصی هستید. رهبر با کفایت همچنین در مقوله بهداشت روانی از یک استراحت کوتاه روحی، روانی برای دستیابی به عملکردهای برجسته اعضاء استفاده کند مثل: پرداخت حقوق حتی در مرخصی ها، اعطای بلیط رایگان برای ماساژ و عضویت رایگان در باشگاه ورزشی. بهداشت روانی یعنی استراحت کوتاه و یک وقفه کاری برای تجدید قوا و بیرون راندن خستگی از بدن که یکزنگ تفریح آگاهانه برای مغز است. اگر برای سوختگیری مجدد توقف کنید می توانید مسافت دورتری را پیمایید. از طرف دیگر گروه رقیب از نظر روحیه در پایین تر این سطح قرار گرفته بود و افراد احساس دلسردی و تضعیف روحیه می کنند و باز دهی آنان به طور عمده ای افت کرده بود و رهبر گروه غیر قابل تحمل و طاقت فرساتر و مهار نشدنی تر شده بود. در نتایج سه ماهه سوم که گروه رقیب افت کرده بود سهام قرص مدیریت به حد چشم

گیری سقوط کرد. تکمیل معجون‌حال گروه رهبر با کفایت در سود دهی شانه به شانه گروه رقیب بود اما از نظر روحیه و خدمات رسانی به مشتریان گوی سبقت را از آنان ربوده بود. مدیر عامل ال. پی. ای به سوال خبرنگاران که چرا اعداد و ارقام گروه شان از سه ماه پیش پایین تر آمده است جوابی نداد و اینکه قرص مدیریت چرا فقط در زمان کوتاهی به نتایج سریعی دست می یابد و در دراز مدت عملکرد موثری ندارد نیز پاسخی نداد. افراد گروه رقیب کمکم استعفا می دادند و در پایان مصاحبه ای مطبوعاتی معلوم شد که رهبر این گروه ظاهراً هیچگاه مایل به تقسیم قدرت و اطلاعات خود با افراد گروهش نیست و این امر موجب فرمانبرداری صرف بی میلی و بی انگیزگی در افراد شده بود. در سه ماه چهارم رهبر گروه رقیب شروع به مصرف چهار برابر قرص کرد. رهبر با کفایت در حالی که با گروهش تمرکز کرده بودن که گام های پایانی را برای موفقیت بردارند، به افراد گروهش گفتاگر شما به عوض مردم فکر نکنید یاد می گیرند که خودشان فکر کنند. رهبری پروسه هدایت افراد به سوی محلی است که انتظار می رود رهسپار آن باشند. در آخرین نشست با کارمندان خود اعلام کرد که شکی نیست که تیم شما یک تیم کاملاً کار آمد است. سپس افراد گروه یک گواهینامه عریضو طولی را که امضاء تمام افراد گروه در زیر آن بود تقدیم رهبر با کفایت کردند و روی آن بزرگ نوشتن درود و تهنیت بر تو. افراد گروه گفتن ما دریافیم که معجون محرمانه دقیقاً یک جریان دو طرفه است و ما می خواهیم از شما به خاطر همه چیز تشکر کنیم، شما رهبر با کفایتی هستید. رهبر با کفایت که تحت تاثیر قرار گرفته بود گفت: والاترین دستاوردهای یک رهبر کسب اعتماد و احترام گروه خود است. پایان و آغاز جمعیت عظیمی در کنفرانس مطبوعاتی جایی که هیئت ارزیابی نتایج نهایی مسابقه بدون قرص را اعلام می کرد گرد آمده بودن. سخنگوی هیئت گفت: پس از یک سال رقابت هیجان انگیز مفتخرم که اعلام کنیم که برنده نهایی مسابقه بون قرص در حقیقت گروهی است که یک سال بدون مصرف قرص مدیریت پیشروی کرده و بر گروه رقیب پیشی گرفته است. رهبر با کفایت در این کنفرانس چنین آغاز کرد: ما در اهداف اجرایی و روحیات فردی در برابر رقیب برتری گرفتیم. من به این گروه با استعداد که براستی برای انجام این کار مستحق تحسین و تکریم و ستایش هستند افتخار می کنم و گفت رهبران با کفایت اعتماد و احترام افراد گروه خود را به طور روزمره به دست می آورند. نتیجه گرفتن این معجون محرمانه ماهیتاً قرص نیرومندی است برای رهبری موثر در دراز مدت و گفت کل رهبری موثر همین است و رهبری برای تمام عمر. معجون محرمانه برای رهبری موثر رهبری، مافوق مردم بودن نیست رهبری، همراه مردم بودن است. تمامیت* رهبری با تمامیت یعنی همان کسی که انتظار دارید دیگران باشند.* اعتماد وقتی بوجود می آید که ارزش ها و رفتارها با هم مطابقت کند.* وقتی گفتار و کردار شما یکی باشد؛ تمایل مردم به احترام و اعتماد گذاردن به شما بیشتر خواهد شد. تشریک* مساعی* کلید رهبری موفق و موثر؛ ارتباطی است که با افراد گروه خود برقرار می کنید.* سهمی شدن هدف اصلی شرکت با اعضا؛ همه را در یک مسیر قرار می دهد.* صعود به قله وقتی دسته جمعی باشد؛ آسان تر است. تصدیق و تقدیر* تقدیر؛ آسان ترین راه برای فهماندن این مطلب به مردم است که قدر زحماتشان را می دانی.* همه ما توانایی درک خوبی های دیگران را داریم.* اگر برای تنفس درنگ کنی؛ می توانی مسافت بیشتری را پیمایی. به کمال رساندن معجون محرمانه* وقتی شما به جای مردم فکر نکنید خودشان این کار را خواهند کرد.* رهبری به معنای هدایت مردم به سوی مکانی است که انتظار می رود عازمش باشند.* والاترین دستاورد یک رهبر این است که احترام و اعتماد افراد گروهش را کسب نماید.

مدیریت موفق در سازمان

نویسنده: صدیقه جعفریان خلاصه کتاب: دانشجو: سعید اسماعیلی: مربی گری، نقش برجسته مدیران: برجسته ترین نشانه های مربی گری مدیران را می توان در مهارت های زیر نام برد: ۱- مهارت استعداد یابی: توانایی تشخیص استعداد های نهفته کارکنان مریبان کارآمد به واسطه تجارب خویش در اداره نیروی انسانی و گونه ای شم حرفه ای کارمند منابع انسانی مستعد و پویا را از

برخی رفتارها و واکنش‌های آنان در حین کار شناسایی کند. ۲- مهارت صیادی: توانایی جذب و به خدمت گرفتن نیروهای مستعد، مربی‌گری مستلزم قدرت شناخت گرایشات و انتظارات افراد مستعد، توانایی ترسیم آینده‌ای جذاب و مشوق انگیز برای آنان و از این طریق جذب و به خدمت گرفتن آنها است. ۳- مهارت راهنمایی: توانایی جهت‌بخش و هدایت فرد در مسیرهای کوتاه و اثر بخش انجام کار، این مهارت همزمان مستلزم نفوذ، انگیزش و هدایت است. ۴- مهارت راهگشایی: توانایی بر طرف نمودن موانع موجود در مسیر رشد و توانمندی فرد و پیشرو اهداف شغلی و سازمانی وی (مهارت تسهیل‌کنندگی) ۵- مهارت خلاقیت پروری: توانایی تغییر دانش و نگرش افراد در جهت دستیابی به ارزشها و دیدگاه‌های نو و نیز توانایی تاثیر گذاری بر فرآیند تغییر سازمانی از طریق نوآوری. ۶- مهارت به کارگیری: توانایی استفاده بهینه از دانش و مهارت کارکنان و استفاده مطلوب از قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان برنامه ریزی در سالهای اخیر توجه روز افزونی نسبت به برنامه ریزی جامع یا استراتژیک بعمل آمده و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از این شیوه برنامه ریزی جستجو شده است، نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریف خاصی از این انواع برنامه ریزی ارائه داده‌اند که شاید بتوان همه‌ی آنها را در این تعریف خلاصه کرد که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای رسیدن به اهداف و رسالت‌های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی. البته یادآور شد که برنامه ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد یک نحوه‌ی تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افتهای دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و نضج برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه ریزی عملیاتی در سازمان برنامه ریزی جامع چون چتری بر سازمان و عملیات اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفه اصلی‌شان که برنامه ریزی عملیاتی است بی‌نیاز نمی‌سازد. آنان باید با الهام از استراتژیهای تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان به برنامه ریزی‌های عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه ریزی جامع دارد، زیرا در برنامه ریزی عملیاتی هدفهای عملیاتی، به جای هدفهای کلی قرار می‌گیرند و نحوه‌ی نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی می‌گردند. در برنامه ریزی عملیاتی جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و طریق رسیدن به هدف جزء به جزء بیان می‌گردد. برنامه ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای رسیدن به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتهای خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی جامع تعریف کرد. همانگونه که ملاحظه می‌شود، هدف و پیش‌بینی عملیات برای رسیدن به آن اجزای اصلی در تعریف برنامه ریزی می‌باشند که اینک به توضیح اجمالی هر یک از آنها می‌پردازیم. کنترل و نظارت در سازمان شاید به جرات بتوان ادعا کرد انجام هیچ‌فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد شد مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه‌ی تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی می‌یافته و قدرت پیگیری و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابراز کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. سازمان بدون وجود یک تیم موثر کنترل در تحقق ماموریت‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. شاید مهمترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ها عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم است. و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگری بر ضرورت کنترل است. سازمان برای بقاء خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی لازم را با آنها بعمل آورده و کنترل وسیله این آگاهی است. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدمات که در سازمان‌های امروزی است. از آنجایی که فرد جزئی اساسی از سیستم و کنترل در سازمان است بحث‌هایی که به آنها خواهیم پرداخت حاوی مرز بندی‌های دقیقی بین کنترل برنامه‌ها و کنترل

افراد در سازمان نبوده و این دو مسئله همراه هم مورد بررسی واقع خواهند شد. منابع قدرت در سازمان روندهای جهانی چون کاهش سطوح سلسله مراتب سازمانی، واگذاری فعالیت‌ها به سازمانهای بیرونی و استفاده از کارکنان پاره وقت، بسیاری از مفاهیم سنتی مدیریت را دچار دگرگونی کرده است. یکی از این مفاهیم مفهوم قدرت در سازمان است. قدرت که در دیدگاه سنتی به معنای داشتن اقتدار بر دیگران به کار می‌رفت، اکنون در مفهوم توانایی انجام امور تعریف می‌شود. از سوی دیگر تسهیل جریان اطلاعات به سطوح پایین سازمان (ناشی از توسعه روز افزون فناوری اطلاعات) اهمیت راهبردهای قدرت و اعمال آن در سطوح پایین سازمان را بیش از گذشته آشکار کرده است. به بیان دیگر همزمان، مفهوم و حیطه‌ی اعمال قدرت در سازمان دستخوش تغییر گردیده است و از این طریق راهبردهای کسب قدرت سازمانی نیز دگرگون شده است و تن و کامرون از پیشگامان مهارت آموزی مدیران، پس از بررسی انواع راهبردهای کسب قدرت می‌گویند: دو عامل اساسی، قدرت شخص را در سازمان تعیین می‌کند: ویژگی‌های شخصی و ویژگی‌های شغلی. آنان بر این باورند که اگر مدیران بخواهند پایگاه قدرت نیرومندی را برای خود بنا کنند باید هر دو منبع را به طور کامل پرورش دهند. هر گاه مدیر از جایگاه ارزنده‌ای در سازمان برخوردار باشد، اما از مهارت‌های شخصی لازم برای استفاده از این مزیت استراتژیک بی‌بهره باشد، پتانسیل کامل قدرت ذاتی آن موقعیت برخوردار نخواهد شد. در مقابل شخصی که از نفوذ و اقتدار کافی برخوردار است، اگر در موقعیتی ضروری، به کاری بی‌اهمیت گمارده شود، نخواهد توانست از پتانسیل کامل خود بهره‌مند شود از دیدگاه مهمترین منابع قدرت شخصی عبارتند از تخصص، جذابیت شخصی تلاش و مشروعیت، همچنین اساسی‌ترین منابع قدرت شغلی موارد زیر را در بر می‌گیرد: مرکزیت - اهمیت شغلی - انعطاف پذیری - چشم‌گیری و مناسبت شغل مدیران قدرتمند فقط آدم‌های ساده لوح باور می‌کنند که همیشه بهترین پیشنهادها انتخاب می‌شوند، شایسته‌ترین کارکنان ترفیع می‌گیرند و واحدی که استحقاق دارد، سهم عادلانه‌ی بودجه‌اش را دریافت می‌کند. جملات فوق دیدگاه‌های دو تن از دانشمندان مدیریت است که در یکی از برجسته‌ترین آثار خود منتشر نموده‌اند. آنان در ادامه‌ی این جملات می‌نویسند واقعیت آن است که تصمیمات یاد شده تصمیماتی سیاسی هستند و به شدت تحت تاثیر علائق افراد قدرتمند قرار دارند. بنابراین پرسش اساسی آن است: ویژگی‌های مدیران قدرتمند چیست؟ به اعتقاد صاحب نظران مهمترین ویژگی‌های مدیران قدرتمند (و موثر در پیشبرد اهداف سازمان) عبارتند از: * زیر دستانی مستعد و فعال بر می‌گیرند و آنان را در مشاغل مناسب به کار می‌گمارند. * نه تنها شخصاً کارهای بسیاری را به انجام می‌رسانند، بلکه اطلاعات و منابع بیشتری در دسترس زیر دستان خود قرار می‌دهند. * به نفع کسانی که دچار گرفتاری شده‌اند، پا در میانی می‌کنند. * قادرند مقامات مافوق را متقاعد کنند و برای مخارج ناگهانی و خارج از بودجه، تایید یا مجوز بگیرند * می‌توانند مطالبی را در دستور کار جلسات سیاستگذاری بگنجانند یا از دستور کار خارج کنند. * می‌توانند با تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان ارتباطی سریع و مستمر برقرار کنند. * اطلاعات لازم درباره‌ی تغییر سیاستها و تصمیمات را به سرعت دریافت می‌کنند و در مقابل یکی دیگر از صاحب‌نظران، ویژگی‌های مدیران ناموفق و ضعیف را در موارد زیر خلاصه می‌کنند: * بی‌توجه به احساسات دیگران، بهانه‌گیر و به دنبال مرعوب ساختن سایرین * سرد، گوشه‌گیر و خود پسند * سوء استفاده‌کننده از اعتماد دیگران * فوق‌العاده جاه طلب، سیاست‌کار و در تلاش برای ارتقاء مقام * بسیار وابسته به دیگران سازمانهای موفق ساختن برای ماندن = عادت موفقیت آمیز سازمان‌های آرمان‌گرا است. رهبری اثر بخش، به معنای این است که جنبه‌ای از سازمان را که متمایز است شناخته، و پار برجا نماید، طوریکه برای همگان روشن و قابل رویت باشد. هرگز نباید فراموش کرد که خواستن کوشیدن است و اراده گذرگاه عمل. مدیریت برخورد کلید موفقیت شناخت خود استشناخت خود، سرآغاز بهبود فردی است کاری که توسط شما انجام شده، بازتابی است از خود شما، پس هنرمندانه و شگرف خود را به تصویر بکشید. رهبری کشتی را محلی امن تراز ساحل نیست، اما کشتی برای مخاطرات دریا ساخته شده است و اگر در ساحل بماند کشتی نیست. * قبول مسولیت، پذیرفتن چالش است. * اعمال شما با

صدایی بلندتر از گفتارتان سخن می‌گویند. * هنگام برانگیختن افراد، تمرکز بر توانمندیها و نه کاستی‌ها راه گشاست. * مدیران برجسته به چهار ویژگی متصف هستند: گزینش درست فرد - تعیین انتظاراتی که از او دارند - انگیزش وی و فراهم نمودن اسباب رشد او. * مهمترین سرمایه یک مدیر وقت اوست. پاسخ به این سوال که آیا بیشتر وقت خود را با کارکنان برتر می‌گذرانید و سعی بر بهبود نقاط ضعف یا تشویق نکات مثبت آنها می‌کنید، سرنوشت ساز پیروزی یا شکست شماست. فصل ۱: مربی‌گری نقش برجسته مدیران فصل ۲: برنامه ریزی فصل ۳: برنامه ریزی عملیاتی در سازمان فصل ۴: کنترل و نظارت در سازمان فصل ۵: منابع قدرت در سازمان فصل ۶: مدیران قدرتمند فصل ۷: سازمان‌های فوق‌فصل ۸: رهبری

چگونه بین کار و خانواده توازن ایجاد کنیم

کن لیزوت-باربارا، آلیتواک

خلاصه کتاب: تهیه و تنظیم: مرتضی هوشمند- فصل اول: به نظر شما توازن چیست؟ وقتی به تعادل واقعی می‌رسیم که مطابق خواسته‌ی درونی مان زندگی کنیم. احساس تعادل هنگامی به ما دست می‌دهد که نوعی مرکزیت در خود حس کنیم؛ احساس کنیم از درون، به کاری که انجام می‌دهیم، اعتماد داریم. هر کدام از ما ترکیب منحصر به فردی از احساسات، افکار، عقاید، توانایی‌ها، خاطرات و خواسته‌هایم. آنچه یکی از ما را به تعادل می‌رساند، حتماً نباید دیگران را نیز به تعادل برساند. من عاشق موسیقی سنتی ام، تو موسیقی پاپ و بزن و بکوب را می‌پسندی. من علاقه‌ی زیادی به زیتون دارم، تو از آن متنفری. من تنهایی را دوست دارم، تو دوست داری همیشه در میان جمع باشی... معیارهایتان را مشخص کنید. ما بیشتر عمرمان را صرف رسیدن به معیارهای دیگران می‌کنیم. سعی می‌کنیم از روش زندگی آنان تقلید کنیم، چون به ظاهر، زندگی موفق و رضایت بخشی دارند، اما باز هم ته دلمان راضی نمی‌شود. ● دادستانی از رشته‌ی حقوق نفرت دارد، اما نمی‌تواند پدر و پدرزگرش را که حقوقدان بوده اند ناامید کند و دست از کار بکشد. او قطعاً به آنها نخواهد گفت که دوست داشته بازیکن گلف شود. برداشت من از توازن شخصی این است که نیمه وقت کار کنم و در بقیه‌ی اوقات به خانواده ام رسیدگی کنم. دوست دارم در زندگی، دوستان زیادی داشته باشم، بیشتر اوقات با دوستانم باشم و خلاصه تمام اوقاتم پر باشد. زندگی ای را می‌خواهم که به من مجال رشد دهد؛ مطالعه، تفکر، بحث‌های روشنفکری با همکاران! فصل دوم عبور از موانع قبل از هر کاری، خونسرد و صبور باشید و استراحت کنید. در یک صندلی نرم و راحت بنشینید. بارها را از دوستان بردارید و به زمین بگذارید. آهسته نفس عمیقی بکشید. اجازه دهید تا افکار و نظرهای مختلف، آزادانه به ذهنتان وارد شود و از این که بعضی از آنها به اندازه‌ی کافی عملی، منطقی و معقول، یا به عبارتی قابل اجرا نیست، هیچ نگران نباشید. حال شروع به یادداشت آنچه به ذهنتان وارد می‌شود، بکنید و شاهد به جریان افتادن ذهنتان در ارائه‌ی راه حل‌های مختلف باشید: کمک خواستن از فامیل و دوستان، شرکت در میهمانی‌های و مراسم مختلف، کمک گرفتن از همکار یا همکلاسی و... بعضی از راه حل‌ها شاید نامعقول و غیر منطقی باشد. همه‌ی آنها را بنویسید. دوستان و همکارانتان را نیز در این روند وارد کنید و ببینید که راه حل‌ها و پیشنهادهای مختلف چگونه فقط باید از این که دوستان و همکارانتان افراد مثبتی اند اطمینان حاصل کنید. مشکلات و موانع هر قدر هم مهیب باشد همیشه به نوعی قابل مواجهه و حل شدنی است. بی پولید؟ شغلی را پیدا کنید، کاری را شروع کنید، از دوستانتان قرض بگیرید، دستفروشی کنید. تصویری از موانع وقتی فقط به موانع فکر کنید و روش‌های از میان برداشتن آنها، مانند حرکت کمی ناامید می‌شود. اما هنگامی که از موانع و مشکلات به منزله پله‌ای برای صعود استفاده کنید، آنها مسیرهای جدیدی را پیش روی شما خواهند گذاشت و کمبودهای شما را نمایان خواهند کرد. زمانی که متوجه شدید چیزی را ندارید، ولی دوست دارید که داشته باشید، به نوعی خودآگاهی از آنچه می‌خواهید، و نحوه‌ی دست یافتن به آن، رسیده‌اید. بنابراین برای آنکه به گونه‌ای موثر بتوانید موانع را از سر راهتان بردارید، ابتدا

آنها را تعریف کنید. زندگی همه ی انسان ها همیشه با انواع مختلفی از مشکلات همراه است. از بسیاری جهات ، زندگی به معنای برخورد با مسائل و حل آنهاست. بنابراین همیشه به مشکلات به مثابه تابلوهای راهنمایی نگاه کنید که شما را در مسیر حرکتتان به جلو و هنگام حرکت آزاد ذهنی ، راهنمایی می کنند. تسهیل در رفع موانع زمانی که بتوانید موانع و مسائل موجود در زندگی تان را تعریف کنید ، رفع و حل آنها فقط به ایمان و تفکر مثبت شما بستگی خواهد داشت. شما می توانید هر مانعی را ، هر چند سخت و بزرگ ، از سر راهتان بردارید. غیر از این هر فکری بکنید ، همان طور که قبلاً گفتیم فقط بهانه ای برای سعی نکردن است. یک روش ساده ی سه مرحله ای برای رفع موانعیم. هر چند ساده بودن همیشه به معنای راحت بودن نیست . باور کنید که می توانید سعی کنید به توانایی تان در رفع موانع ، اعتقاد نداشته باشید و ببینید که آیا در آن صورت پیشرفتی خواهید کرد ؟ دکتر چارلز گارفیلد ، متخصص ایجاد و پرورش انگیزه و محقق اثری درباره افرادی که در رده های بالا فعالیت می کنند ، معتقد است تنها مشخصه ی اصلی آنهايي که به اهدافشان می رسند ، این امر ساده است که ((به توانایی انجام کارها و رسیدن به هدفشان اعتقاد راسخ دارند.)) او تاکید می کند که تحصیلات ، زن یا مرد بودن ، قدرت بدنی ، هوش ، داشتن آشنا در میان مقامات ، هیچ کدام به اندازه ی این باور اهمیت ندارد. نتیجه ی تحقیقات وسیع وی بر روی افراد کاملاً موفق ، این امر بدیهی است که خودباوری مهم ترین اصل است. خود را در حال رفع موانع تصور کنیدحتی زمانی که از موانع پیش رویتان کاملاً می ترسید ، هنوز این قدرت را دارید که تصور کنید زندگی بدون آن موانع چگونه خواهد بود. تصور کنید که این مشکل زندگی تان رفع شده ، شما بر آن غلبه کرده اید. وه ! فقط تصورش را بکنید ! زندگی بدون آن چگونه خواهد بود ؟ شما چگونه خواهید بود ؟ طوری رفتار کنید که گویی بر مشکل غلبه کرده اید. هنگامی که تصور سخنرانی در آن همایش را می کردید ، در واقع برای خودتان طرحی ریختید و آن را تعقیب کردید. این کار به مغز در همسو کردن رفتار شما در جهتی خاص کمک می کند. بنابراین یک روز به محل همایش می روید ، شجاعانه از در ورودی سالن می گذرید و پشت تریبون قرار می گیرید. به رغم احساس درونی تان سعی می کنید نقش یک سخنران مبتدی خونسرد ، بدون اضطراب و منظم را بازی کنید. در این جا نمی خواهید خودتان را شخص مهمی نشان دهید ؛ فقط می خواهید ثابت کنید که توانایی انجام دادن آن را دارید و اضطراب شما را شکست نخواهد داد. اکنون برای مبارزه آماده اید. راه را هم درست آمده اید. اگر به همین شیوه فکر کنید ، یعنی طوری رفتار کنید که گویی بیش از آن چه که احساس می کنید ، اعتماد به نفس دارید ، یک روز (شاید در اولین روز !) از میزان اعتماد به نفس خود تعجب خواهید کرد. خواهید دید که رای حضور در گردهمایی ها و سخنرانی برای جمع ، اشتیاق و هیجان خاصی دارید و در واقع منتظرید که به جایگاه سخنران بروید. (هر چند احتمالاً هنوز کمی اضطراب دارید) جایی که در بین راه ، این ترس در شما از بین خواهد رفت. شما رسماً به یک سخنران توانا تبدیل خواهید شد. این موانع نیز از سر راهتان برداشته شده است. فصل سوم برنامه ریز خودتان باشیدنقشه های بزرگ بکش ، امیدت را از دست نده و شروع به کار کن. گوش دادن به توصیف زندگی از زبان دیگران کار آسانی است ، بسیار آسان ! بعضی ها فکر می کنند تمام عمرشان را صرف انجام دادن کاری می کنند که دیگران به آنها دیکته می کنند. با این فکر شاید خیلی از کارها به درستی انجام شود اما الزاماً منجر به ایجاد توازن در شخص نمی شود ، مگر آن که فرد از درون احساس رضایت کند. تعیین برنامه برای خود شاید کمی دشوار باشد. این کار ممکن است به معنای گفتن نه های بیشتری باشد. همچنین شاید لازم باشد کمی هنر غیر متعهد شدن یا نکردن از کارهایی را که اکنون ، بر اساس بینش جدیدتان از زندگی متوازن ، انجام دادنشان را مغایر با میل باطنی خود می بینید ، تمرین کنید. شاید برای انجام دادن این کار ، مجبور شوید با چالش هایی دست و پنجه نرم کنید که در نگاه اول ، بسیار سخت یا حتی ترسناک به نظر می آید ، اما مطمئن باشید اجرای موفق برنامه ها معانی بسیار مفیدی را از زندگی ، برایتان به ارمغان خواهد آورد. برای کسب مهارت در برنامه ریزی روزانه ، باید اظهاریه ی توازن شخصی خود را محور قرار دهید و فعالیت هایی را انتخاب کنید که شما را در مسیر درست به پیش می برند. از آنجا که عمل کردن به این گفته ، مشکل

تراز آن است که به نظر می‌رسد ● آیا واقعاً می‌خواهم این کار را انجام دهم؟ اگر می‌خواهید، پس حتماً آن را انجام دهید! ● آیا انجام دادن این کار فوریت دارد یا باید حتماً انجام شود؟ اگر فوریت دارد، پس حتماً آن را انجام دهید ●! آیا می‌توانم انجام دادن آن را به فرد دیگری بسپارم؟ اگر می‌توانید، پس همین کار را بکنید ●! آیا می‌توانم کمی انعطاف داشته باشم؟ شاید بتوانم انجام دادن آن را به زمان دیگری موکول کنم تا بتوانم امروز آنچه را که واقعاً دلم می‌خواهد، انجام دهم. اگر پاسخ آری است، پس انجام دادن آن را به تعویق بیندازید، تعویق، تعویق ●! آیا واقعاً مجبور به انجام دادن آنم، یا فقط فکر می‌کنم که مجبورم آن را انجام دهم؟ اگر درباره انجام دادن کاری که نمی‌خواهید آن را انجام دهید، هرگونه شکمی دارید، درباره نحوه تصمیم‌گیری تان در مورد انجام دادن آن دوباره فکر کنید. اگر نتوانستید تردیدتان را از بین ببرید، آن کار را انجام ندهید! ● آیا می‌توانم نحوه انجام دادن آن را در آینده تغییر دهم؟ اگر جوابتان آری است، تغییرش دهید! هفت روش برای بهبود برنامه‌ی کار شما ۱. کار از راه دور یا کار در خانه کار از راه دور، نیاز به ایجاد فضای اداری برای تک‌تک افراد را کاهش می‌دهد، باعث شادابی و ایجاد انگیزه‌ی بیشتر در کارکنان می‌شود، و به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا در نقاط مختلف کشور یا جهان نماینده داشته باشند. ۲. کار نیمه وقت یا شراکتی هر چند تبدیل کار تمام وقت به نیمه وقت همیشه به منزله‌ی یک انتخاب ممکن دسترس است، نظریه کار شراکتی تا حدی تازه است. امروز برخی شرکت‌ها اجازه می‌دهند دو نفر (در صورت داشتن شایستگی لازم) به طور مشترک، کاری را انجام دهند، هرچند این هم نسبتاً به ندرت پیش می‌آید. ۳. از انعطاف در برنامه‌ی زمانی اداره استفاده کنید. بنابراین اگر تغییر در برنامه‌ی شما باعث کار شما در بالاترین حد توان بشود، کارفرما شاید از آن استقبال کند. آیا نیم ساعت دیر آمدن و نیم ساعت بیشتر کار کردن، تغییر زیادی در زندگی تان ایجاد خواهد کرد؟ یا اگر کار را زودتر شروع و زودتر نیز تمام کنید، چنین تغییری حاصل خواهد شد؟ ۴. تبدیل شدن به یک مشاور یا شروع یک کار این کار نیز تبدیل به یک روند عظیم شده است. افرادی بیشتری از شرکت‌ها بیرون می‌آیند و اعلام می‌کنند ((دیگر هرگز به آن محیط برنخواهیم گشت)) این کار بیشتر مناسب شرکت‌های بزرگ است، زیرا بسیاری از آنها ترجیح می‌دهند با مشاوران خارجی کار کنند. ما هم چنین به شنیدن این جمله عادت کرده ایم که ((خواسته‌ی من همیشه این بوده که برای خودم کار کنم. شاید حالا وقتش است.)) ۵. دائم کار موقت داشته باشید ۶. گردآوری مجموعه‌ای از شغل‌ها به تعداد زیادی از مشتری‌هایمان بر اساس دو یا چند شغل مختلف، زندگی کاری‌شان را بنا کرده‌اند. منظور ما فقط داشتن دو یا چند شغل، آن‌گونه که مردم مدت‌هاست به آن خو کرده‌اند، نیست. منظور این است که به طور جدی به دنبال دو یا چند شغل همزمان باشیم. شاید آنهایی که فکر حرفه‌ای دارند، این کار را نوعی بیمه بخوانند. داشتن چند کار همزمان، اغلب به کارگیری فکر حرفه‌ای بیشتر را نیز موجب می‌شود. تعدادی از کارهای همزمان که دیده ایم عبارتند از: تدریس تاریخ / نشر روزنامه / کارشناس تزئینات داخلی منزل / تدریس زبان فرانسه، روان‌شناس / نقاشی و برنامه‌ریزی رایانه / گویندگی داستان. ۷. بازنشستگی بسیاری از مردم به اندازه‌ی کافی پول دارند تا کاری را که دیگر علاقه‌ای به آن ندارند، رها کنند و به کاری لذت‌بخش پردازند، اما به علت احساس گناه، یا فشار جامعه این کار را نمی‌کنند. آنها یا دوست ندارند وقتی به مردم می‌گویند کار خود را رها کرده‌اند، به آنها چپ‌چپ نگاه کنند یا این که از درست بودن آن مطمئن نیستند. آنها با خود فکر می‌کنند ((آیا رها کردن یک شغل تضمین شده دائمی کار معقولی است؟))، ((آیا خانواده و دوستان فکر خواهند کرد که او از عهده‌ی کارهایش بر نمی‌آید؟)) کاترین، کارمند سابق اداره‌ی منابع انسانی، بالاخره کار دولتی‌اش را رها کرد تا به رویایش درباره‌ی نوشتن یک کتاب جامه‌ی عمل بپوشاند. در نمونه‌ی دیگر، آل بعد از سی سال کار به عنوان سرپرست مهندسان، بازنشست شد و سپس عضو موسسه‌ی فن‌آوری ماساچوست گردید. او همراه پسر خوانده‌اش به کانادا و اروپا سفر کرد و آن قدر زنده ماند که داستانش را برای ما تعریف کرد! انعطاف برنامه‌ی شما چه قدر است؟ همیشه در حال تحول باشید. در این صورت است که به تکامل خواهید رسید. در گذشته، اوضاع طوری بود که می

شد روی خیلی چیزها حساب کرد. اگر به طور منظم کار می کردی، کارت را خوب انجام می دادی، و با کارفرما بحث نمی کردی، می توانستی روی ترفیع، افزایش منظم حقوق، و هدیه گرفتن ساعت طلا هنگام بازنشستگی حساب باز کنی. روزگاری می دانستیم حتی اگر با همسرمان (زیاد) دعوا کنیم یا با فرزندانمان مشکل داشته باشیم، باز هم به هر ترتیب زندگی مان طی خواهد شد و بچه ها بالاخره بزرگ خواهند شد و به هر نحوی شده در جایی مشغول کار خواهند شد. ما این طور زندگی کردیم، پدر و مادرمان نیز همین طور، و پدر بزرگ و مادر بزرگ هایمان نیز با این شیوه روزگار گذرانیده اند. اما امروز همه چیز عوض شده، این طور نیست؟ چنین به نظر می رسد که ما با زندگی روزمره ی اطراف خود بیش از حد خو گرفته ایم. ما شاهد از هم پاشیدن لحظه به لحظه ی بسیاری از ازدواج ها، ورزشکستگی شرکت های عظیم، اعتیاد گسترده ی جوانان و بسیاری از مسائل بدیهی زندگی روزمره ایم که به ندرت به خود آمده و از خودمان می پرسیم ((آیا این روند روزی متوقف خواهد شد؟)) جواب این سوال این است: احتمالاً نه. در واقع امروز برای کنترل و تنظیم امور، گاهی مجبوریم از کنترل کردن دست برداریم. بر موی که به راه افتاده، سوار شوید و کمی برنامه خود را شل و انعطاف پذیر کنید. آنچه را که بر سر راهتان قرار میگرد، بپذیرید، سپس به مقابله اش بروید. با اتخاذ چنین روش هایی، با وجود همه ی آشفتگی ها، به پیش خواهید رفت. به علت پر تحول و غیر قابل پیش بینی بودن این دنیا، بهترین و موثرترین برنامه ها، آنهایی است که به آسانی قابل تغییر و اصلاح باشد. آیا تا به حال این گفته ی معروف را شنیده اید که ((زندگی همان چیزی است که هنگام ریزی های آینده، اتفاق می افتد؟)) می بینید که این جمله چقدر در مورد دنیای امروز واقعیت دارد. زندگی شخصی مانند یک بازی بدانیم که قوانین آن دائم در حال تغییر است. همیشه منتظر کارهای پیش بینی نشده و حوادث غیر مترقبه باشید. چگونه می توان در این بازی برنده شد؟ با تمرکز روی مراحل انجام کار به اندازه ی نتیجه ی پایانی آن و با پذیرش این واقعیت که از هدفی که انتخاب کرده اید اطلاع کافی دارید. برای حفظ توازن در دنیای مدرن، مجبوریم فقط با گنجاندن اهداف و طرح های عملیاتی مان در یک چارچوب انعطاف پذیر است که می توانیم از هر نظر، زندگی خود را در دنیای کنونی کنترل کنیم. این کار مستلزم نظارت دائم، ارزیابی، تخمین، و محاسبه ی ریسک ها و مخاطرات آن است. روز انعطاف بیاید قوای انعطاف پذیری مان را با تمرین مختصری که آن را روز انعطاف می نامیم هر کاری که انجام می دهید، از خود انعطاف نشان دهید. برنامه ی کارتان را تغییر دهید، نقطه نظرتان را عوض کنید، بی شکوه و گلایه راه دیگری را در پیش گیرید. اگر دیگران با شما موافق نیستند، پروژه ای طبق برنامه پیش نمی رود، یا ریسک پشرفت کار خارج از روال معمول است، اهمیتی ندهید، جسارت و غرورتان را حفظ کنید. وقتی هیچ کاری از دستتان بر نمی آید، کارها را به حال خودشان واگذارید. هم چنان که روز، پیش می رود، تجارب خود را ثبت کنید و دقت کنید چه قدر اسان اندیشه، طرح ها یا رفتارتان را در هر لحظه که انعطاف از خود نشان داده اید، تغییر می دهید، یا چه قدر مقاومت کرده اید یا مطلقاً مخالفت کرده اید. کارتان را چگونه انجام دادید؟ آیا احساس کردید به آسانی پیش می روید، طرح هایتان را تعدیل و افکارتان را تغییر می دهید؟ • وقتی با یک چالش بزرگ رو به رو می شوند، اغلب خود را گرفتار جزئیات حساس می کنند، که نتیجه، فلج شدن قدرت تجزیه و تحلیل، توقف فعالیت و انسداد عمده در کار است. به منظور ((رها ساختن)) خود، تصویر بزرگ خیالی را در ذهنتان بشکنید و فشار وارده را آزاد کنید. لازم نیست همه چیز را فوراً انجام دهید. چینی ها یک ضرب المثل دارند که می گوید: ((سفر هزار کیلومتری فقط با یک گام شروع می شود)) . هر بار با یک گام شروع کنید و گام به گام پیش روید • هرگز نگران نرسیدن به کمال نباشید. نشانه های بیماری کمال گرایی عبارت است از خستگی جسمی و روانی، سردرد، ناکامی، عزت نفس اندک، و روابط ضعیف با دیگران. فصل پنجم ارتباط عاقلانه اصول بنیادین ارتباط خوب به کمک برخی اصول بنیادین، ارتباط شما می تواند به آسانی جریان یابد و نتایجی به بار آورد که برای همه مفید است. ۱. هرگز سرزنش، متهم، و بدگویی نکنید. غیر موثر: شما هرگز این جا را تمیز و مرتب نمی کنید. آدم کثیفی هستید. چرا همیشه همه چیز را می گذاری تا من انجام بدهم

؟ موثر: بیا فکر کنیم چطور می‌توانیم خانه را تمیزتر نگه داریم. وقتی می‌بینم لباس هایمان دور و اطراف پراکنده است، معذب می‌شوم. ۲. ترس را از خود دور کنید رئیس اداره ناگهان یک دنیا کار جدید روی میز کارتان می‌ریزد و از شما می‌خواهد آن را فوراً تمام کنید. نه تنها تسهیلاتی و نه انتقایی برای دریافت اعتراض شما وجود دارد. چاره‌ای جز انجام دادن کار ندارید. به نظر شما آقای رئیس مرد زبان نفهمی است که باید گاز بچراند، درست است؟ اما شاید جریان از قرار دیگری است! آقای رئیس از رئیس خودش بسیار حساب می‌برد، یا شاید او در پست جدید، در مقام ناظر، نسبتاً تازه کار است. به هر دلیلی، منطقی یا غیر منطقی، رئیس شما نیز باید در خفا از شما ترسیده باشد؛ ترس از این که مبادا شما با سرعت کافی به درخواست وی واکنش نشان ندهید، یا این که مطلقاً درخواست وی را رد کنید. ترس‌ها و نگرانی‌های رئیس را از او دور کنید. واکنش غیر موثر: ((مریضم و از این که تمام وقت دور و برم پر از آت و آشغال است، خسته شده‌ام. می‌توانید این کار را خودتان پیش ببرید! من کارهای بهتری برای پر کردن وقتم دارم.)) واکنش موثر: ((می‌توانم فوراً روی این موضوع کار کنم. البته با مشورت با شما نیاز دارم؛ آیا می‌توانم کارهای دیگرم را کنار بگذارم؟ یا کارهای امروز را تمام کنم و فردا صبح کار جدید را شروع کنم؟ نظر شما چیست؟ آنچه در این جا موثر است این است که به گونه‌ای واکنش نشان دهیم که ترس طرف دیگر قضیه تسکین یابد. ۳. هرگز تسلیم نشوید، هرگز! بسیاری از ما خیلی زود از دید گاهمان دست می‌کشیم، پاسخ نه به سوالات می‌دهیم، و اجازه می‌دهیم عاقبت بحثمان به نگرانی، استدلال، یا واکنش احساسی دیگران ختم شود. معلم‌ها و دانش‌آموزان می‌خواهند ساکت باشند و دقت کنند. وقتی از والدینمان توضیح می‌خواهیم که چرا باید چنین کاری را انجام دهیم، در جواب فقط می‌گویند ((زیرا من این را گفتم، دلیلش همین است و بس! چنان رفتار کنید که گویی ماموریت شما حفظ و تداوم یک گفت و گو است، اهمیتی ندارد که عواقب آن چه باشد. تسلیم نشوید؛)) (که این طور! بیش از این حاضر نیستم درباره‌ی آن صحبت کنم.)) با وجود این گاهی تسلیم شدن خوب است همان طور که قبلاً گفتیم هیچ چیز کامل نیست. اگر چه بسیاری از ما در ارتباطاتمان خیلی زود تسلیم می‌شویم و از ادامه‌ی بحث دست می‌کشیم، اما گاهی تسلیم شدن معقول و معنادار است. فصل ششم‌مان به منزله‌ی یک متحدنگرش خود را نسبت به زمان بیازمایید آیا زمان شما را کنترل می‌کند، یا شما زمان را؟ به اظهارات زیر که در مورد زمان است، توجه کنید. کدام یک به نگرش و سبک زندگی شما نزدیک تر است؟ ۱. هیچ وقت به اندازه‌ی کافی وقت وجود ندارد. از آغاز روز تا هنگام رفتن به بستر در شب، مدام در تقلا و دوندگی‌ام و هرگز وقت کافی ندارم. ۲. همیشه همزمان چند کار دارم که باید آنها را با هم انجام بدهم. وقتی مشغول صرف نهارم، گزارش‌ها را مرور می‌کنم، تلفن می‌زنم و به تلفن جواب می‌دهم. ۳. ای کاش می‌توانستم برای خودم هم کمی وقت داشته باشم. اما همیشه سرِ کار، خانواده یا دوستان به خاطر بعضی کارهای نسبتاً فوری و ضروری تماس می‌گیرند. درست مثل یک راننده‌ی آمبولانس! راه‌گزینی به نظرم نمی‌رسد. ۴. همیشه دیر می‌رسم. هر قدر هم تلاش می‌کنم نمی‌توانم به موقع از خانه خارج شوم همیشه قبل از ترک منزل متوجه دو سه چیز کوچک می‌شوم که راهم را سد می‌کنند و بیش از حد معقول و قتم را می‌گیرند. ۵. آن قدر وقت اضافی دارم که نمی‌دانم با آن چه کار بکنم. الان بیکارم و فقط به آگهی‌های استخدام نگاه می‌کنم و شرح سوابق شغلی‌ام را به جاهای مختلف پست می‌کنم، شاید کاری پیدا کنم. جز این کار، تمام روز را بیکارم. چه کار باید بکنم؟ واقعاً کلافه شده‌ام. درباره‌ی نگرش‌ها و طرز برخوردمان با مسئله‌ی زمان صحبت می‌کنیم. این طور نیست؟ نگرانی‌ها و تشویش‌های مردم ناشی از تصمیم‌هایی است که درباره‌ی کارهای لازم‌الاجرا و نیز کارهای اجتناب‌ناپذیر می‌گیرند. زمان به تنهایی ربطی به این تشویش‌ها و نگرانی‌ها ندارد. مسائل زمانی حال به مسائل زمانی خودتان نگاه بیندازید. برداشت شما از زمان و رابطه‌تان با آن چیست؟ به راه حل‌هایی که ممکن است به مسائل زمانی شما مربوط شود، توجه کنید. ۱. از آدم‌های محفل نشین دوری کنید. تا حد امکان فقط در مواقع ضروری در جلسه‌ها و محافل شرکت کنید. ۲. کارهایتان را دسته‌بندی کنید. ۳. نماینده داشته باشید، لازم نیست همه‌ی کارها را خودتان انجام

دهید. ۴. میز کار و اتاق کارتان را مرتب و منظم نگه دارید. کاغذهای باطله و مطالب خواندنی قدیمی را دور بریزید. ۵. از فهرست های کارهای لازم الاجرای روزانه یا هفتگی استفاده کنید. اولویت های کاریتان (اول، دوم، سوم و ...) را با مازیک های رنگی مشخص کنید. ۶. تا اندازه ای حریم خصوصی خود را حفظ کنید. وقتی در منزل یا سر کار هستید و در چیزی تمرکز و تامل می کنید، تلفن را قطع کنید، روی در اتاق تابلو لطفاً مزاحم نشوید را نصب کنید و رادیو و تلویزیون را خاموش کنید. ۷. مدت زمان کارهایتان را ثبت کنید. هرچند وقت یکبار میزان استفاده ی موثر از وقت خود را ارزیابی کنید. ۸. برای خود و دیگران ضرب الاجل تعیین کنید. وقتی وظایفمان را در یک چارچوب زمانی قرار دهیم، استفاده ی موثرتری از زمان می کنیم. گوش مفتهرکس دوستانی دارد که با او تماس می گیرند و آن قدر حرف می زنند که گویی خیال ندارند گوشی تلفن را بگذارند. برای گریز از این محمصه ●: فوراً بگویید ((خداحافظ، باید قطع کنم)). بیش از حد ساده به نظر می رسد، اما باور کنید خیلی موثر است ●. با گفتن ((ببخشید، باید قطع کنم، چون کس دیگری هم پشت خط منتظر است)) به مکالمه پایان دهید ●. هرگز به افراد و راج تلفن نزنید ●. هنگام مکالمه تلفن را قطع کنید ●. پیام ها را با دستگاه پیام گیر بشنوید. فقط وقتی واقعاً تمایل دارید، گوشی تلفن را بردارید ●. حقیقت را بگویید: ((خداحافظ، می خواهم گوشی را بگذارم.)) تعداد جلسات کمتر یعنی بهره مندی از وقت بیشتر در اینجا چند پیشنهاد برای جلوگیری از تداخل جلسات با کار واقعی تان ارائه شده است ●: جلسات را در پایان روز، به ویژه روز کاری آخر هفته تشکیل دهید. همه دوست دارند جلسات سریع تر تمام شود و تمایل زیادی به طفره رفتن و گریز از موضوعات مربوط به جلسه و سخن فرسایی درباره ی تمام جنبه های یک مسئله یا راه حل های آن ندارند ●. در جلسات همه را سرپا نگه دارید. مردم مایل نیستند مدرت زیادی سرپا بایستند، مگر این که مجبور باشند ●. در بخش هایی از جلسه شرکت کنید، نه در تمام بخش های آن. در برخی جلسات ممکن است فقط برخی موضوعات به شما مربوط شود، در واقع سایر موضوعات شما را با موضوعات کاری گسترده تری درگیر می کند. اگر می توانید پیش گویی کنید که کدام بخش از جلسه شخصاً به شما مربوط می شود، طوری برنامه ریزی کنید که فقط برای همان بخش در جلسه حاضر شوید ●. جلسات و ملاقات هایتان را بلافاصله پشت سر هم قرار دهید. ما همواره از این روش استفاده می کنیم و همیشه تاثیر آن شگفت آور است. وقتی یک جلسه را درست بعد از جلسه ی دیگری در برنامه می گذارید، مجبورید فوراً به اصل موضوع پردازید. به این ترتیب به سرعت یاد می گیرد ●. فوراً قضیه را حل و فصل کنید. گاهی کسی می خواهد درباره ی موضوعی که فوراً قابل حل و فصل است با شما جلسه ای داشته باشد. وقتی کسی به هر دلیلی از شما درخواست می کند جلسه ای با او داشته باشید فوراً قضیه را حل و فصل کنید. اغلب می توانید با پنج یا ده دقیقه صحبت، مسائلی را حل کنید که ممکن بود به یک جلسه ی یک یا دو ساعته منتهی شود.

زندگی نامه شهید همت

نویسنده: ابراهیم رستمی خلاصه کتاب: تولد و تحصیلات: محمد ابراهیم روز دوازدهم فروردین ۱۳۳۴ در شهر رضا در خانواده محروم اما متدین و پرهیزکار پا به عرصه هستی گذاشت و پیش از تولد او پدر و مادرش به کربلای حسینی مشرف شدند گویی مادر شهید شهادت را در فضای جان بخش حرم «اباعبد... الحسین» در رگ و جان فرزندش دمید. همت فرزندی کوشا و جدی: ابراهیم از همان دوران کودکی جیدی و کوشا بود، اخلاق و رفتار کودکان را نداشت. به بازی های کودکانه علاقه ای نشان نمی داد و مانند بزرگترها رفتار میکرد. وقتی بچه ها برای بازی به دنبالش می آمدند نمی رفت و می گفت: باید به مادرم کمک کنم و پس از هر سال تحصیل سرکار می رفت و تابستان ها کار می کرد و در میوه فروشی کار می کرد و دوست داشت همیشه کارهای سخت انجام دهد، برای همین به میوه فروشی می رفت. فعالیت های شهید پیش از پیروزی انقلاب اسلامی: در سال ۱۳۵۲ پس از دریافت دیپلم در دانش سرای اصفهان به تحصیل ادامه داد پس از گرفتن مدرک تحصیلی به سربازی رفته و در آنجا با سمت

مسئول آشپزخانه مشغول انجام وظیفه شد. او از این دو سال به عنوان تلخ ترین دوران زندگی یاد می کرد. پس از سربازی در روستاهای اطراف زادگاه خود به معلمی روی آورد. ابراهیم در این مدت با چند روحانی متعهد آشنا شد و با آنان ارتباط نزدیک برقرار کرد و از طریق آنان با شخصیت حضرت امام خمینی (ره) بیشتر آشنا شد. فعالیت های شهید پس از پیروزی انقلاب اسلامی: در تشکیل کمیته انقلاب و سپاه پاسداران شهرضا نقش اساسی ایفا کرد. و فعالیت های مهمی در زمینه مسائل فرهنگی برای قشر جوانان انجام داد. حاج همت در خرداد ۱۳۵۹ برای مقابله با ضد انقلاب به کردستان اعزام شد. همت مدتی به عنوان مسئول روابط عمومی سپاه پاوه مشغول بود و به خاطر بروز لیاقت و توانمندی بالای نظامی به عنوان فرمانده سپاه پاوه برگزیده شد. فعالیت های شهید در دوران دفاع مقدس: شهید همت به همراه حاج احمد متوسلیان به دستور فرمانده کل سپاه مأمور تشکیل تیپ محمد رسول الله (ص) شدند حاج احمد به عنوان فرمانده تیپ و شهید حاج همت به عنوان مسئول ستاد تیپ فعالیت می کردند. حاج همت در عملیات مسلم بن عقیل و محرم با مسئولیت فرمانده قرارگاه نافر برعهده داشت. او در مدت فرماندهی تیپ محمد رسول... (ص) که بعد به لشکر ۲۷ تبدیل شد در چندین عملیات به صورت خط شکن وارد شد و بر گهای زرینی از تاریخ حماسه و افتخار دفاع مقدس را به نگارش در آورد. ویژگی های اخلاقی: او جز به خدا و رضای حق به چیز دیگر نمی اندیشید. او انسانی بود که برای خدا کار می کرد و بالاترین اعمال را هم داشت و فضیلت هر انسان مؤمنی این است که این دو ویژگی را داشته باشد یکی اخلاص و دیگری عمل. خاطرات همسر شهید: حاج همت مثل مالک اشتر بود که در عین خضوع و خشوعی که در مقابل خدا و برابر برادران دلاور بسیجی داشت در مقابله با دشمن کافر همچون شیر غرّنده و همچون شمشیر بَرّنده بود. جان کلام آن که آنچه خوبان همه داشتند او یک جا داشت و هنگامی که اطمینان نداشت غذای مناسب به نیروهای خط مقدم جبهه رسیده باشد لب به غذا نمی زد و در خانه هم که بود اجازه نمی داد دو جور غذا سر سفره بگذارم و هنگامی که صدای اذان را می شنید آرام و بی صدا می رفت و مشغول نماز می شد. به ندرت نمازی از حاجی می دیدیم که در آن نماز اشک نریزد. بازگشت وی پس از آزادسازی خرمشهر: همسر شهید: خیر آمدنش را داشتم در خانه پدرش به انتظار ماندم روز ۱۳ خرداد وارد شهرضا شد دلم برای او تنگ شده بود. و می خواستم هر چه زودتر او را ببینم. وقتی آمد نزدیک به ۸ نفر از هم سنگران رزمنده خود را همراه آورده بود و آنها با علاقه تمام دور حاجی را گرفته بودند و یک راست وارد اتاق پذیرایی شدند تا چند ساعت او را ندیدم و از دست حاجی شدیداً گله مند شدم و بعداً حاجی به خاطر این انتظار از من عذرخواهی کرد. حضور شهید در زندگی: زمان عملیات والفجر مقدماتی بود که حاجی زمزمه شهادت دشات زمان خدا حافظی با حاجی من خیلی گریه کردم بچه هم خواب بود گفتم بچه مان به این زودی یتیم می شود حاجی گفت «ما پیرو مکتبی هستیم که پیغمبرش که اشرف مخلوقات است یتیم به دنیا آمد». خبر شهادت: اوایل اسفند ۱۳۶۲ پدرم ما را به اصفهان برد حاجی روز شانزدهم اسفند ماه ۱۳۶۲ ساعت ۳۰/۴ بعد از ظهر تلفن کرد چندین بار گفت خیلی دلم برای شما تنگ شده است اگر وقت کردم ۲۴ ساعته به دیدنتان می آیم اگر نشد کسی را به دنبالتان بفرستم شما حاضرید به اهواز بیایید من چند ساعت شما را ببینم من هم گفتم آرزو دارم که تورا ببینم اما دیدم تا ۳ و ۴ روز خبر نشد و ما هم نگران شدیم بعد نتیجه گرفتم که خودمان برویم در داخل اتوبوس که بودیم رادیوی مینوبوس روشن بود زنگ ساعت دو بعد از ظهر و اخبار بلند شد گوینده خبرها را خوانده و یکی از آنها خبر شهادت حاجی بود. (۲۴ اسفند ۱۳۶۲). جنازه حاجی شکل عادی نداشت صورت او جراحت شدیدی برداشته بود وقتی جنازه حاجی را دیدم از دنیا بدم آمد چون او عزیز ترین کس من بود. حاج همت به روایت همزمان: شهید حجت الاسلام محلاتی (ره) نماینده امام در سپاه: او انسانی بود که برای خدا کار می کرد و بالاترین اعمال را داشت فضیلت هر مؤمنی این است که دو چیز داشته باشد یک اخلاص و عمل بعد اگر بخواهیم اعمال را درجه بندی کنیم می بینیم آن کس که عملش خالص تر و سخت تر بود پیش خدا مهم تر و عزیزتر است شهید همت سخت ترین کارها را در لشکر و جبهه و ... بر عهده می گرفت مردی با ایمان و با اخلاص بود. حاج همت در نگاه سردار رحیم صفوی: حاج همت در میدان جنگ و تقوا

شهادت و ایثار فداکاری و گذشت گوی سبقت از همگان ربوده بود او معلمی بود آگاه و روشنفکر هر چه از معلم بزرگ خود رهبر کبیر امام خمینی (ره) فرا می گرفت در نهایت اخلاص و تواضع با بیانی شریین و شیوا به برادران بسیجی و پاسدار خود انتقال می داد. حاج همت به روایت شهید عباس کریمی: فعالیت شهید همت در پناه به ویژه در پاک سازی گروه اشرار و ضد انقلاب بی نظیر و حیرت زا بود درباره او صحبت کردن کار هر کسی نیست و حتی قلم هم عاجز است و تاریخ هم عاجز است که این ها را ثبت و ضبط کند چون او مرد والایی بود و در تاریخ انقلاب نمونه است. خاطرات همزمان: شجاعت حاج همت: یکی از شب ها عملیات مسلم بن عقیل همراه حاج همت رفتم تا سری به منطقه آزاد شده بزیم من راننده بودم رفتیم تا این که احساس کردم به منطقه ای رسیده ایم که امکان جلو رفتن نیست حاجی پیاده شد من هم پیاده شدم و تازه متوجه شدیم وارد یک معبر مین شده ایم که تنها به اندازه عبور یک ماشین پاک سازی شده است. حاج همت در پاک روی دست ما زده بود: متوسلیان می گفت: من خیال می کردم خودم آدم جسوری هستم اما حاج همت روی دست ما زده بود او یک سری از تصاویر کوچک برجسب دار حضرت امام را توی جیب گذاشته بود هر چند لحظه ای یک بار کاغذ پشت یکی از آنها را جدا می کرد و در حالی که برجسب در کف دستش مخفی کرده بود به طرف مأموران پلیس سعودی می رفت و با آنها صحبت می کرد و عکس امام را در روی کلاه کاسکت سفید رنگ مأموران پلیس سعودی می چسباند. پلیس هم که از علت خنده شدید مردم بی خبر بود دائم به آنها چشم غزه می رفتند، در آن رو حدود ۵۶ نفر از مأموران قلدر سعودی ندانسته به توفیق تبلیغ تصویر حضرت امام مفتخر شدند. گلی در آغوش زمین: ایشان دائم از خدا، ایمان، صداقت و دوستی می گوید همیشه می گفت اگر هر کاری می کنید برای خدا باشد پیروزی از آن ما خواهد بود او می گفت: همه کارهایمان باید برای خدا باشد جنگمان برای خدا باشد همه چیز ما برای خدا باشد حتی خوابیدنمان هم برای خدا باشد، اگر همه کارها برای خدا باشد چه بکشیم و چه کشته شویم پیروز هستیم. و آدم را به یاد جمله امام علی (ع) می انداخت که تزول البیان ولا تزول اگر کوه ها تکان خوردند تو تکان نخور. مردی که من آنجا دیدم به بالاترین مقامات معنوی رسیده بود. زندگی ساده: سال ۶۱ حاج همت همراه لشکر ۲۷ محمد رسول... (ص) عازم سوریه شد وقتی برگشت از او پرسیدم. وضع آنجا چطور بود؟ پاسخ داد: وقتی به آنجا رسیدیم دیدیم یک تشریفات حسابی راه انداخت اند و سفره رنگین چند متری انداخته بودند. گفتیم: این چه بساطی است راه انداخته اید؟ گفتند: بالاخره شما فرمانده هستید ما می خواستیم شأن فرمانده را رعایت کنیم. گفتیم فرمانده کسی است که حضرت علی (ع) می فرماید باید حداقل لوازم زندگی را داشته باشد و داخل تشریفات نشویم. شما با این تشریفات که دور خودتان راه انداخته اید چطور می خواهید با اسرائیل مبارزه کنید. فرمانده فرهنگی: حاج همت پیش از آن که یک فرمانده نظامی باشد یک عنصر ایمانی و فرهنگی بود حاجی معتقد بود که جنگ ما براساس اعتقاد بوده و اگر بنا است بین آموزش نامی و عقیدتی به یکی بیشتر ارزش بدهیم آن آموزش عقیدتی است او یک نیروی عقیدتی و فرهنگی بود تا یک فرمانده نظامی. تماس برادر محسن رضایی فرمانده کل سپاه با حاج همت: رضایی: همت همت از محسن. همت: همت به گوشم محسن. رضایی: سلام علیکم حالت چطور حاجی؟ همت: سلام از ما مخلصیم خسته نباشید. رضایی: یک سفر به حج رفتی حالا کربلایی هم می خواهی بشوی. همت: مخلصیم قربان مخلصیم ما جاده باز کن هستیم. رضایی: وضعیتان چطور حاجی؟ همت: خوبه طرف دژ بچه ها به حدّ نهایی رسیده اند گفتیم جای پایشان را محکم کنند فقط زودتر تیپ ۷۱ ولی عصر (عج) بیاید و به ما وصل شود الان هم می خواهیم از این خرچنگهای خودی کم کم برایشان بفرستیم. بروید پهلوی آنها فقط سمت چپ ما یک مقدار راه آن دور است برای همین با مشکل مواجه شدیم که داریم برای رفع آن اقدام می کنیم. تماس حاج همت با حسن باقری فرمانده قرارگاه نصر: همت: حسن، همت. باقری: حسن. همت: حسن جان حاج احمد اعلام کرده که ما دیگر در آنجا [جاده آسفالت اهواز - خرمشهر] نمی توانیم بمانیم چه کنیم. باقری: به گوش باش. همت: آقا این جواب ما را ندادی حاج حمد می گوید آنجا فشار زیاد است ما چه کنیم کاری دیگر از دست ما بر نمی آید. احمد می گوید: آنجا دیگر برای ما غیر قابل ماندن شده فشار خیلی سنگین است حتی من

به احمد گفتیم برایش نیروی کمکی بفرستیم او گفت نه آن هم دردی را دوا نمی کند. تماس شهید محمد بروجردی با حاج همت: مقارن ساعت ۶ بامداد روز دوشنبه دوم فروردین ۱۳۶۱ به ناگاه صدایی گرم و سخت آشنا از بی سیم مرکز پیام قرارگاه تاکتیکی جبهه نصر شنیده شد صاحب این صدا محمد بروجردی بود او با این که مسئولیت دشوار فرماندهی سپاه منطقه هفت کشوری را بر عهده داشت هیچ گاه از تحولات دیگر جبهه های نبرد غفلت نمی ورزید. تماس حاج همت با متوسلیان: همت: حسن چه می گفت؟ متوسلیان: نمی دانم چه بگویم. می گوید «نصر - یک» و «نصر - سه» مقداری معطل شده اند ولی قول داده اند شروع کنند. حاج همت: تازه می خواهند شروع کنند؟ اگر صبح بشود... متوسلیان: من هم همین را به او گفتم و... اگر به صبح بکشد و این ها نتوانند تا آن موقع بچه های خودشان را به جلو بکشاند فقط دیگر خدا می تواند به داد ما برسد. تماس محمود شهبازی با حاج همت مرحله اول عملیات «الی المقدس»: شهبازی: آقا دیگه چه جوری بگم مهمات، مهمات. شهبازی: حاجی جان ما درگیر شدیم و الان مهمات می خواهیم بگو هواپیما فانتوم بلند شود اگر هواپیما بلند نشود جاده بی جاده. بگو هواپیما. حاج همت: آقا جان می دانم آن را هم الان می گویم به روی چشم. بخشی از مذاکرات: مشکلات در این جلسه ابتدا همت ضمن تشریح عملکرد تیپ در مراحل اولیه عملیات در خصوص چگونگی حفظ مواضع به دست آمده و ادامه پیش روی به سمت خرمشهر می گوید. همت: دشمن در شمال خونین شهر یک کانال احداث کرده و آن را به رودخانه متصل کرده است طوری که اگر هر زمان احساس خطر بکند می تواند داخل این کانال را آب بیندازد و به این ترتیب راه پیشروی ما را به خونین شهر سد کند. پس این منطقه نقطه بسیار خوبی برای دفاع و پشتیبانی محسوب می شود چون در مرحله بعدی عملیات که فردا شب آغاز می کنیم پشت این کانال برای ما بهترین نقطه پدافندی خواهد بود و بردن نیروی به خط جلو است تا آسیب کمتری ببینیم. مسئله دوم: توجیه فرماندهان و دسته هاست که با این وقت کمی که داریم چطوری می خواهیم آنها را توجیه کنیم و آشنایی و توجیه نیروها خیلی مهم است دفعه پیش با کمبود اسلحه و فانسقه و قمقمه و غیره داشتیم و باید طوری باشد که این مشکلات برطرف شود. مصاحبه های شهید: محمد ابراهیم همت قائم مقام تیپ ۲۷ در شب عملیات می گوید: پل شماره یک که شهید بهشتی نامگذاری شده بود ساعت سه بعد از ظهر روز پنجشنبه ۹ اردیبهشت به طور آزمایشی روی رودخانه کارون نصب شد و آزمایش کردیم و آماده بردار روی این پل شناور منطقه ها قرار بود چهارده تیپ حرکت کنند و به ساحل غربی رودخانه بروند و لشکر ۲۱ حمزه به علاوه تیپ ۷ ولی عصر (عج) دزفول و در مجموع چهارده گردان ادوات و خودروها خواهند از روی همین پل شناور عبور کنند و دو تانک و ۱۱ گردان هم می بایست که عبور کنند یک موضع توپخانه دشمن هم حدود چهل قبضه توپ ۱۳۰ م.م در غرب جاده واقع شده بود و دو گردان می بایست به سراغ مواضع آن چهل و پنج دستگاه تانک مستقر در غرب جاده آسفالت می رفتند و آنها را درگیر می کردند و گردانهای مسلم بن عقیل و عمّار یاسر را مأمور درگیری و انهدام این تانک ها کرده بودند. دوشنبه دوازده اردیبهشت ۱۳۶۱ شهرک اتمی دار خوین: محمد ابراهیم همت جانشین وقت فرماندهی تیپ ۲۷ محمد رسول... (ص) طی مصاحبه ای ضمن تشریح مراحل و تشکیل و سازماندهی مجدد تیپ در ورای فرجام نبرد فتح درباره استعداد و توان رزمی بالای عناصر ستادی یگان مزبور می گوید برادر شهبازی مسئول سپاه استان همدان و حسن همدانی این دو نفر کادر قوی هستند که مسئول محور اول هستند. سخنرانی شهید همت: متن سخنرانی حاج محمد ابراهیم همت فرمانده لشکر ۲۷ محمد رسول... (ص) برای بسیجیان دریادل پیش از عملیات پیروزمند والفجر (ع): سقوط رژیم شاه به واسطه آن حرکت عظیم و آن شتاب سریع و پویای انقلاب اسلامی چنان امریکای جنایتکار را به وحشت انداخت که قدرت تفکر و خلاقیت و طراحی منسجم و منظم را از آمریکا گرفت به قول امام اسرئیل غده سرطانی است و قبل از آن هم مصر تأمین کننده خواسته های نظامی و اقتصادی و سیاسی ابر قدرت جنایتکار امریکا در منطقه خلیج فارس و کلاً خاورمیانه بود. نبرد خیبر به روایت حاج محمد ابراهیم همت: حاج همت: ما هر چه داریم از شهیدان گران قدرمان داریم و انقلاب خونبارمان نیز مرهن خون این عزیزان است. امروزه جامعه انقلابی ما چه در خیابان و چه در مسجد و مدرسه و چه در منزل و بیرون

منزل همه صحبت از جنگ و صحبت از خیر دارند. تاکنون قسمت کوچکی از آن عملیات بزرگ انجام شده که بسیار حائز اهمیت است انشاء... تعالی باید از این مسیر با همه اهداف متعالی انسانی و اسلامی از پیش تعیین شده برسیم. عملیات رزمندگان اسلام برای تصرف «جزیره مجنون عملیات خیر»: رزمندگان دلاور سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به منظور غافل گیر نمودن دشمن و انهدام نیروهای سپاه سوم دشمن و استفاده از ضعف و ناتوانی او در عملیات آبی و خاکی و ... عملیات خیر را در این منطقه انجام دادند رزمندگان با سرعت عمل از چند محور با عبور از میان ناوهای انفجاری و در یک حمله بی امان موفق شدند چند روستای عراقی را آزاد کنند و تعدادی از یگان های مستقر در جزیره را به هلاکت برسانند. نخستین وصیت نامه: بسم... الرحمن الرحیم هر چه داریم از شهدا داریم و انقلاب حاصل خون شهیدان است، هر شب ستاره ای به زمین می افتد و باز این آسمان غمزده غرق ستاره است. مادر جان می دانی تو را بسیار دوست دارم و می دانی که فرزندت چقدر عاشق شهادت است و چقدر عشق به شهیدان دارد. مادر جان به خدا قسم اگر گریه کنی و به خاطر من گریه کنی اصلاً از تو راضی نخواهم بود. زینب وار زندگی کن و مرا نیز به خدا بسپار. خواهران و برادران و همچنین پدرم مرا ببخشید و از شما می خواهم که راهم را ادامه دهید. وصیت نامه دوم شهید: به نام خدا. نامی که هرگز از وجودم دور نیست و پیوسته با یادش آرزوی وصالش را در سر داشتم سلام بر حسین (ع) سالار شهیدان اسوه و اسطوره بشریت مادر گرمی و همسر مهربانم پدر و برادرمان عزیزم درود خدا بر شما باد که هرگز مانع حرکت در راه خدا نشدید چقدر شما ها صبورید خودتان می دانید که من چقدر به شهیدان عشق می ورزیدم غنچه هایی که همیشه در حال پرواز به سوی ملکوت اعلایند. الگوها و اسوه ها: الگوها و اسوه هایی که معتقد بودند به دادن جای برای گرفتن (بقا و حیات ابدی) و نزدیکی با خدای چرا که «ان... اشتری من...»: در طول جنگ برادرانی که در عملیات شهید می شدند از قبل سیمایشان روحانی و نورانی می شد و هر بی طرفی احساس می کرد که نوبت شهادت آن برادر فرا رسیده است. گلچینی از سخنان شهید همت: پدر و مادر فرمند و مهربان واضح است که من هم چونان مردان عادی زندگی را دوست دارم اما دل به دنیا بستن را نمی پسندم به خدای یکتا پناه می برم و از آن عزیز مقتدر مدد و استعانت می جویم تا باری را که بر شانه گرفته ام با سربلندی و سرافرازی به مقصد برسانم تاکنون به چشم خود شاهد در خون غلتیدن بسیاری از عاشوراییان پاک نهاد و حسینیان زمان خود بودم. توکل: سعی و کوششتان بر این باشد که در میادین نبرد هرگز خود را گم نکنید بر اعصاب و روحیه والای خود مسلط باشید عقل خود را بر احساس زودگذر چیره سازید در آن لحظه که آتش توپخانه و خمپاره های دشمن زبون بسان باران پاییزی بر سر و رویتان می بارد تنها به یاد خدا باشید به او پناه ببرید و به خدا توکل داشته باشید. جهاد: عزیزانم ساعی و کوشا باشید تا به آنچه که خواسته شروع شماست و موجب رضایتمندی پروردگار عالمیان است دست یابید بدانید که صحنه جهاد میدان باز و وسیعی است که حصارپذیر نیست و رسیدن به رضوان... زمان و مکان نمی شناسد. دانشگاه خون و رشادت: از این جنگجویان دلاور که در صحنه های نبرد حماسه ها آفریدند و پهلوانیها از خود نشان دادند و جهان و جهانیان را به حیرت و شگفتی واداشته اند خارج از این بوم و بر دوره های نظامی گری را در کدامین دانشگاه متری جهان گذرانده اند هر شهیدی برای خود یک نمونه و یک الگو و یک تاریخ ساخته است. خطاب به بسیجیان دلاور: با اعتقاد و باور به شما عزیزان می گویم که من در شب های عملیات در چهره زیبا و ملکوتی خیل کثیری از شما رزمندگان خطوط روشن شهادت را می خواندم شهادت آن و فرزانشان را باور داشتم در چهره آن مردان وارسته نور شهادت موج می زد. مکتب بسیجی: یک پاسدار و بسیجی لازم است ژرف نگر، موقع شناس، روان کاو و در هر زمینه کامل عیار باشد. یک پاسدار و سپاهی دل خوش نکند و به این که یک نظامی است و یک رزمنده و جنگجو است این خوب است و قابل ستایش و افتخار است اما کافی نیست. پیش از آن که مرگ فرا رسد برای آن لحظه آماده باش. بسیج در کلام همت: هدف بسیجیان کربلا است. منتهی در راه رسیدن به کربلا هدفهای واسطی هم هستند رسیدن به یک شهر و دو شهر تا کربلا اگر بنا باشد بسیج راه بیفتد و شعار بدهد و حرکت کنند و به سوی کربلا بدون این که کسی با او بجنگد. خب این کربلا عزت ندارد کربلا در

راهش، شهید می خواهد و شکست می خواهد و کشته و محاصره کردن می خواهد و باید خودمان را برای سختی ها آماده کنیم. بسیج از زبان همت: فقط می توانم بگویم زمانی که شما با خیال راحت و در نهایت آرامش توی خانه خودت خوابیده ای و مشغول استراحت هستی این بسیجیان درون سنگرها مشغول مبارزه هستند در حالی که زیر پایشان خاک و بالای سرشان آسمان است. «به نام یگانه هستی عالم» موضوع: «زندگی نامه شهید همت» استاد مربوطه: جناب آقای یار محمدیتهیه و تنظیم: سید مسعود فدائیدانشگاه: تصمیم یار توسال ۱۳۹۰ اسم کتاب: زندگی نامه شهید همت نویسنده: ابراهیم رستمی حروف چینی: سعید خلیل زاد چاپ: یاران نوبت چاپ: پنجم ۱۳۸۹ شمارهگان: ۳۰۰۰ نسخه دفتر قم: ۰۲۵۰۲۲۵۲۰۹۱۲۲۵۲۰۲۵۱ همراه: ۰۲۵۱-۷۷۴۶۳۵۳ فهرست مطالب: تولد و تحصیلات همت فرزندی کوشا و جدی فعالیت های شهید پیش از پیروزی انقلاب فعالیت های شهید پس از پیروزی انقلاب فعالیت های شهید در دوران دفاع مقدس ویژگی اخلاقی خاطرات همسر شهید بازگشت وی پس از آزادی خرمشهر حضور شهید در زندگی خبر شهادت حاج همت به روایت همزمان شهید محلاتی (ره) نماینده امام در سپاه حاج همت در نگاه سردار رحیم صفوی حاج همت به روایت شهید عباس کریمی خاطرات هم زمان شجاعت حاج همت حاج همت در پاک روی دست ما زده بود گلی در آغوش نسیم عبادت و مقامات معنوی زندگی ساده فرمانده فرهنگی تماس برادر محسن رضایی با حاج همت تماس حاج همت با حسن باقری تماس حاج همت با شهید محمد بروجردی تماس حاج همت با متوسلیان تماس حاج همت با محمود شهبازی بخشی از مذاکرات مصاحبه های شهید دوشنبه ۱۲/۲/۶۱ شهرک اتمی دار خوین سخنرانی شهید همت نبرد خیبر به روایت حاج محمد ابراهیم همت عملیات رزمندگان برای تصرف جزیره جنوان نخستین وصیت نامه وصیت نامه دوم شهید الگوها و اسوه ها گلچینی از سخنان شهید همت توکل جهاد دانشگاه خون و رشادت شهید و شهادت خطاب به بسیجیان دلاور مکتب بسیجی بسیج در کلام همت بسیج از زبان همت

خواجه نصیرالدین طوسی

خلاصه کتاب: رضا اسکندری فاروجی

چکیده: ابو جعفر محمد بن حسن طوسی مشهور به خواجه نصیرالدین به تحصیل دانش علاقه زیادی داشت و از دوران کودکی جوانی در علوم ریاضی و نجوم و حکمت سرآمد شد و از دانشمندان معروف زمان خود گردید. ایشان یکی از سرشناس ترین و با نفوذترین چهره های تاریخ فکری اسلامی است علوم دینی و علوم عملی را زیر نظر پدرش و منطق و حکمت طبیعی را نزد دایی اش بابا افضل ایوبی کاشانی آموخت. تحصیلاتش را در نیشابور به اتمام رسانید و در آنجا به عنوان دانشمندی برجسته شهرت یافت. خواجه نصیرالدین طوسی ستاره درخشانی بود که در افق تاریخ مغول درخشید و در هر شهری که پا گذارد آنجا را به نور حکمت و دانش و اخلاق روشن ساخت و در آن دوره تاریخ وجود چنین دانشمندی مایه اعجاب و اعجاز بود. تألیفات خواجه در رشته مختلف از زمان خودش تاکنون در مکاتب اسلامی جزء کتب درسی طلاب شمرده می شود و بعضی از آثار گرانبها او به زبانهای دیگر ترجمه شده و مورد استفاده دانشمندان اروپا قرار گرفته است. او نه تنها در زمینه علمی، بلکه در اخلاق نیز شهره عام و خاص بود و در جهت اصلاح امور اقتصادی و اجتماعی کشور تلاش می نمود و مذهب شیعه که تا آن زمان در عرصه سیاسی و اجتماعی ایران حاضر نبود را به این امر وارد نمود. فصل اول سرگذشت خواجه نصیرالدین (از تولد تا پایان تحصیلات-اساتید و شاگردان ایشان) ۱. خاندان و نسب خواجه نصیرالدین طوسی: ابو جعفر محمد بن محمد بن حسن بن ابی بکر مشهور به خواجه نصیرالدین طوسی از خانواده علمی فیروز _ شاه جهرودی می باشد. صاحب مستدرک الوسائل از ریاض العلماء نقل کرده که اصل خواجه از دهی بوده به نام ورشاه که بلوک دستگرد بوده و دستگر از توابع جهرود از ولایات قم می باشد که در آن زمان جزء ساوه بوده است

و چون در طوس متولد شده به طوسی معروف گردیده است. ۲. تاریخ ولادت: به عقیده اغلب مورخین خواجه نصیرالدین طوسی در روز شنبه یازدهم جمادی الاول سال پانصد نود و هفت هجری قمری مطابق یکهزار و دوست میلادی هنگام طلوع آفتاب متولد شده است. خواجه نصیرالدین طوسی در شهر طوس خراسان چشم به جهان گشود نام او محمد، کینه اش ابو جعفر، لقبش نصیرالدین، محقق طوسی، استادالبشر و شهرتش خواجه است. ۳. سرگذشت خواجه طوسی در ایام تحصیلی: خواجه نصیرالدین ایام کودکی و جوانی خود را در طوس گذراند، و دروس مقدماتی از قبیل خواندن و نوشتن، قرائت قرآن، قواعد زبان عربی و فارسی، معانی و بیان و مقداری از علوم منقول از قبیل حدیث و ... را نزد پدر روحانی خود - محمد بن حسن طوسی - فراگرفت در این ایام خواجه نصیر از مادرش در یادگیری خواندن قرآن و متون فارسی استفاده می کرد. خواجه بعد از طی دوره سطح عالی در نیشابور و برای ادامه تحصیل به شهر ری و از آنجا به قم رفت. خواجه در جوانی از ولایت طوس محل تولد به نیشابور آمده در محضر درس امام سراج الدین قمری کسب فیض می نمود. خواجه اشارات را نزد استاد خود فریدالدین داماد تحصیل کرده که او شاگرد صدرالدین سرخسی بوده و صدرالدین شاگرد افضل الدین غیلانی و او شاگرد ابوالعباس لوکری شاگرد بهمینار بوده و بهمینار شاگرد ابوعلی سینا است. خواجه نصیر در مدت تحصیل در نیشابور علاوه بر استفاده از مجلس درس قطب الدین سرخسی و فریدالدین داماد به زیارت عارف نامی آن عصر معروف به شیخ عطار نائل آمده. دیگر از استادان خواجه طوسی ابوالسعادات اصفهانی است که به اتفاق سید علی بن طاوس حسینی و شیخ میثم بن علی بن میثم بحرانی از محضر درس آن استاد ارجمند در قم استفاده می کردند. خواجه بعد از مدتی راهی اصفهان شد، لیکن در اصفهان استادی که بتواند از او استفاده نماید، نیافت بعد از اندک مدتی به عراق مهاجرت نمود در عراق علم فقه را فرا گرفته و در سال ۶۱۹ هـ ق، موفق به اخذ درجه اجتهاد و اجازه روایت از معین الدین گشت خواجه در عراق در درس اصول فقه علامه حلی حاضر گشت، وی نیز متقابلاً در درس حکمت خواجه شرکت می نمود این سنت حسنه تاکنون در حوزه ها باقی است و استاد و شاگرد به فراخور معلومات علمی یکدیگر از هم استفاده می کنند و نهایت تواضع و فروتنی را برای کسب علم از خود نشان می دهند. خواجه سپس در موصل نجوم و ریاضی را می آموزد به این ترتیب خواجه نصیر دوران تحصیل خود را پشت سر می گذارد و بعد از مدتها دوری از وطن و خانواده قصد عزیمت به خراسان می کند. ۴. دوران بازگشت به وطن: خواجه در بین راه بازگشت به وطن از شهرهای مختلف عبور کرد و به نیشابور رسید، نیشابور در آن زمان چند بار مورد هجوم قرار گرفته بود و شهر در دست مغولان بود. خواجه بعد از نیشابور به طرف طوس زادگاه خویش ادامه مسیر داد و از آنجا خود را به قاین رساند تا بعد از سالها به دیدار مادر و خواهرش موفق شود مدتی در قاین اقامت کرده و به تقاضای اهل شهر امام جماعت مسجد شهر را قبول و به مسائل دینی مردم رسیدگی کرد و اطلاعاتی نیز درباره قوم مغول به دست آورد. خواجه در سال ۶۲۸ هـ ق، در شهر قاین با دختر فخر الدین نقاش پیمان زناشویی بست و به این ترتیب دوره ای دیگر از زندگی پر فراز و نشیب خواجه آغاز کرد. ۵. استادان خواجه نصیرالدین طوسی: خواجه نصیرالدین از محضر اساتیدی که از محضرشان بهره مند گردیده است عبارتند از: (۱) از محضر دایی بزرگوارش، نورالدین علی بن محمد شیعی (۲). از محضر ریاضی دان معروف آن زمان، محمد حاسب کسب فیض نموده است. (۳) آخرین استادی که خواجه در طوس پیش او تلمذ نمود عبدالله بن حمزه دایی پدرش بوده است. (۴) درس خارج فقه و حدیث و رجال را در محضر امام سراج الدین کسب علم نمود. (۵) فریدالدین داماد نیشابوری دانشمند بزرگ آن عصر که خواجه در حضور این استاد اشارات ابن سینا را آموخت. (۶) کتاب قانون ابن سینا را از قطب الدین فرا گرفته است. (۷) در نهایت از محضر عارف نامور شیخ عطار نیشابوری بهره مند گردید. (۸) ابوالسادات اسعد بن عبدالقادر. (۹) خواجه نصیر علم فقه را از محضر معین الدین سالم فرا گرفته است. (۱۰) در موصل از محضر کمال الدین موصلی نجوم و ریاضی را آموخت و ... ۶. شاگردان خواجه نصیرالدین طوسی: - جمال الدین ابو منصور الحسن بن الشیخ سدید الدین یوسف بن علی بن محمد المطهر الحلی معروف به علامه ی حلی،

جامع علوم حکمت، اصول، حدیث، فقه، کلام، ادب، شعر و مروج مذهب شیعه اثنی عشری دارای تألیفات زیاد و پرارج و صاحب اجازه روایتی از بسیاری از دانشمندان عصر خود اعم از شیعه و سنی بوده و در تاریخ شب جمعه هفدهم رمضان المبارک سال ۶۴۸ در حله قدم به عرصه وجود گذاشته و پس از هفتاد و هشت سال عمر پر افتخار در تاریخ یازدهم محرم - الحرام سال ۷۲۶ وفات یافته است. او ابتدا نزد پدرش سدیدالدین به کسب دانش اشتغال ورزید سپس از دائی خود محقق حلی استفاده برده چندی هم در خدمت خواجه نصیرالدین طوسی مشغول به تحصیل شده است. - ابن میثم: کمال الدین میثم بن علی بن میثم بحرانی از فضیلت معروف شیعه امامیه است و در تمام فنون اسلامی، ادبی، فلسفی و عرفانی بارز بوده است. او در ابتدا منزوی و معتکف در بحرین می زیسته تا آن گاه که علمای حله و عراق در نامه ای که بدو نوشتند از اعتزال و انزوای او گله کردند و او دعوت آنها را پذیرفته به آن سرزمین رفته و در آنجا نهج البلاغه را به نام عظاملک جوینی شرح کرد. - ابن طاوس: سید غیاث الدین ابوالمظفر عبدالکریم بن جمال الدین ابی الفضائل احمد بن موسی بن جعفر بن محمد بن احمد بن محمد بن محمد بن طائوس علوی، که فقیه و نسابه و ادیب عصر خود بود. از محضر بزرگانی مانند علامه حلی و محقق طوسی سید عبدالحمید بن فخار موسوی و رضی الدین بن طائوس و جمال الدین پدرش استفاده کرده و به نقل روایت مجاز شده است و از زکریا بن محمود قزوینی صاحب عجائب المخلوقات نیز اجازه روایت داشته است. ابن فوطی گوید من از مشایخ خود کسی را در نسابه بودن و حفظ احادیث و اخبار و حکایات و اشعار مانند غیاث الدین ابوالمظفر ندیدم خوش مشرب و خلیق و حافظه قوی داشته است و در ششم شوال سال ۶۹۳ در کاظمین وفات یافت و به نجف حمل شد. کتاب الدر المنظم فی ذکر من تسمی بعبدالکریم را ابن فوطی برای او نوشته است. از مؤلفات این دانشمند الثمل المنظوم فی مصنفی العلوم و فرحه الغری می باشد. فصل دومنقش سیاسی - فرهنگی خواجه نصیرالدین طوسی ۱. اقامت خواجه طوسی در قهستان و الموت: مورخین علت رفتن محقق طوسی را به قهستان مختلف ذکر کرده اند. قاضی نورالله شوشتری در مجالس المؤمنین می نویسد که: بلاد خراسان مورد تاخت و تاز مغول واقع شده بود و از طرفی تعصب سنی مذہبان موجب شد، محقق طوسی دعوت ناصرالدین محتشم را قبول کرده و به قهستان برود، خواجه طوسی در مقدمه اخلاق ناصری چنین می فرماید: «...تحریر این کتاب که موسوم به اخلاق ناصری در وقتی اتفاق افتاد که به سبب تقلب روزگار جلاء وطن اختیار کرده بود و دست تقدیر او را به مقام خطه قهستان پای بند گردانید». خواجه نصیر بعد از چند ماه سکونت در شهر قاین از طرف محتشم قهستان به نام ناصرالدین که مردی فاضل و کریم و دوست دار فلاسفه بود دعوت به قلعه شد او به اتفاق همسرش به قلعه اسماعیلیان رهسپار گردید. قلعه های اسماعیلیان بهترین و محکم ترین مکان در برابر حمله مغولها بود. در این مدت که خواجه نصیر در قلعه قهستان بود بسیار مورد احترام و تکریم قرار می گرفت و آزادانه به شهر قاین رفت و آمد داشته و به امور مردم رسیدگی می نمود در همین زمان بود که به درخواست میزبان کتاب طهاره الاعراق ابن مسکویه را از عربی به فارسی ترجمه کرد و نام آن را اخلاق ناصری (به نام میزبان خود) نهاد. خواجه نصیر حدود ۲۶ سال در قلعه های اسماعیلیه به سر برد و در این مدت دست به تألیف و تحریر کتابهای متعددی زد از جمله شرح اشارات ابن سینا، اخلاق ناصری، رساله معینیه، مطلوب المومنین، روضه القلوب، تحریر المجسطی و رساله تولی و تبری خواجه در این دوره از زندگانی پر ماجرای خویش از کتابخانه های غنی اسماعیلیان بهره ها برد و به علت نبوغ فکری و دانش و آرایش معروف و سرشناس گشت. مغول بیشتر ممالک اسلامی را به اطاعت خود در آورده بود ولی اسماعیلیه و بنی عباس هنوز در قدرت بودند در حالی که سران مغول در فکر یورش به بغداد، مقر بنی عباس، بودند اسماعیلیه ظلم و ستم را از حد گذرانده و فساد آنقدر شدت پیدا کرده بود که کسی طاقت نداشت تا جایی که قاضی شمس الدین قزوینی که عالم و مورد اعتماد مردم قزوین بود از ستم فزون از حد اسماعیلیه به قآن، نوه چنگیز خان شکایت برده و طلب کمک نمود تا اینکه قآن برادر کوچک خود هلاکو خان را مأمور سر کوبی قلعه های اسماعیلیه کرد. هلاکو خان در سال ۶۵۱ هـ ق، با ۱۲۰۰۰ نفر روانه قهستان شد نماینده ای پیش ناصر الدین گسیل داشته و او را به قبول اطاعت

از خود فرمان داد ناصر الدین که در این زمان پیر و ناتوان شده بود به نزد هلاکو رفت و تسلیم گردید هلاکو هم او را محترم شمرد و به حکومت شهر تون (فردوس کنونی) فرستاد با تسلیم شدن ناصر الدین عملاً شکستی در جبهه اسماعیلیه رخ داد و مغولان قلعه ها را یکی پس از دیگری تسخیر کردند. خواجه نصیر با اطلاع از این جریان دانست که هلاکو مرد خونریزی نیست چون که ناصر الدین را دولت دیگر بخشیده سپس هلاکو دو نماینده نزد خورشاه فرستاد و او را به تسلیم شدن خواند، خورشاه با مشورت و صلاح دید خواجه حاضر به قبول اطاعت شد خواجه مذاکراتی با هلاکو داشت و ضمن آن گفت پادشاه نباید از قلعه ها نگران باشد چونکه دلایل نجومی چنان نشان می دهد که دولت اسماعیلیه در حال سقوط است پیش بینی خواجه درست بود روز شنبه اول ذیقعده سال ۶۵۴ هـ ق، با تسلیم شدن خورشاه نقطه پایان بر حکومت اسماعیلیان در ایران گذاشته شد و از آن پس جز نامی از اسماعیلیان در تاریخ باقی نماند خان مغول خواجه را که در جلوگیری از خونریزی و تسلیم شدن خورشاه نقش بسزایی داشت با احترام پذیرفت و از او تجلیل فراوانی نمود. ۲. خواجه نصیرالدین طوسی در دربار ایلخانی: خواجه نصیرالدین در دربار مغولان و ایلخانان پایه گذار این امور شد: ۱) تبدیل مبارزات نهانی و منفی تشیع بنا بر اصل تقیه به مبارزات علنی و تسهیل گسترش تشیع که بعدها یکی از ارکان اقتصادی بود و با دگر گونی وضع می رفت تا به کلی نابود شود. ۲) ایجاد عصری نو در دانش نجوم و ریاضیات و به دنبال آن پایه گذاری سبکی جدید در معماری و انواع هنرها. ۳) بر عهده گرفتن سهمی عمده در حفظ فرهنگ گذشته با گردآوری کتابها و سامان بخشیدن به وضع روشنفکران عصر. خواجه نصیرالدین که دانشمند، فیلسوفی بزرگ و هوشمندی صاحب اندیشه بود، از لحاظ علم دین فقط به فقه و اصول اکتفا نمی کرد و به همین دلیل در فرهنگ اسلامی روح تازه ای دمید و آن را از حالت خشکی و سکونت که بعضی متشرعین سنی مذهب به آن بخشیده بودند، رها ساخت. خواجه با شجاعت کم نظیر خود توانسته بود موازین جامعه قرون متمادی را درهم شکند و با تقویت تنوع فرهنگ ایرانی به یاری فلاسفه و متفکران در گوشه عزلت خزیده از سویی و استفاده از آزادی و عدم تعصب دینی که مغولان با خود به ارمغان آورده بودند از سوی دیگر، دامنه جهان بینی اسلامی را توسعه و تعالی بخشد. این ویژگی بیش از همه در آثار خود وی متجلی است. دیدیم که خواجه علاوه بر خدمات فرهنگی، حقی بزرگ بر گردن اقتصاد از هم گسیخته ایران در آن دوره نیز دارد و آن نجات و حفظ اوقاف است که پس از تهاجم مغولان به نابودی کشانیده شده، املاک وقفی که گاه ده کاملی را در بر می گرفت، در تملک اشراف فتودال ایلی قرار گرفته بود. او با تقبل ریاست دایره اوقاف، بدون اینکه مسئولیت رسمی آن را بپذیرد، بار دیگر سر و سامانی به آن بخشید و در هر شهر و دهی نماینده ای بر سر اوقاف نصب کرد و دفاتر را منظم ساخت و اجازه یافت که عواید آن را صرف امور خیریه و فرهنگی و در رأس آن ساختن رصد خانه کند. خواجه نصیرالدین طوسی با بالاترین درجه اعتبار و احترامی که نزد خان مغول کسب کرده بود، متنفذ ترین شخصیت دستگاه ایلخانی به شمار می آمد و با توفیقی که در همه امور به دست آورده بود و سپردن زمام امور حساس به دست فرزندان و خویشان و همفکران خود نقش نبوغ آمیز خویش را به بهترین وجهی در حفظ موجودیت ایران ایفا کرد، خواجه نصیرالدین طوسی پس از مرگ هلاکو خان قدرت مادی و معنوی خویش را حفظ کرد و از ملازمان و مشاوران مخصوص اباقا خان گردید و احتمالاً ریاست اوقاف را نیز چون گذشته بر عهده داشت. به رغم نفوذ رهبانان بودائی در دستگاه حکومتی، زمان به تخت نشستن خان جدید را خواجه معین کرد که این خود معرف تثبیت مقام وی در دورانی بحرانی است. خواجه در این زمان به تحکیم موضوع و موقع متفکران و دانشمندانی پرداخت که خود بر سر کارها گمارده بود. آنان را به سلطان جدید معرفی و در شغلهاشان ابقاء کرد. خواجه تا زمان مرگ که در سال ۶۷۲ هـ ق، بر اریکه قدرت تکیه داشت. ۳. نقش خواجه در بر اندازی خلافت عباسی: شاید بتوان ادعا کرد در بر اندازی دستگاه خلافت عباسی، خواجه نصیرالدین طوسی نقش سیاسی بر عهده داشته است و تقریباً همه منابع به صراحت بر این موضوع تأکید دارند، بدین گونه «هلاکو بعد از مهم اسماعیلیان به سعی خواجه نصیرالدین طوسی عازم دارالسلام بغداد شد». و چون خواجه تصعب مستعصم را در مذهب

تسنن می دانست و آزار شیعیان را شنیده بود، برانداختن آل عباس را تکلیف شرعی و ملی خود می دانست و چون زمان کار فرا رسیده می دید، پرده پوشی نیز نمی کرد. روحانیون و مورخین اهل تسنن، بخصوص حنبلی ها که قتل «اولوالامر» را در نتیجه تحریک های وی می دانستند، حتی به خواجه نسبت کفر دادند و در رساله های خود به دشنامش کشیدند.۴. آیین و مذهب خواجه طوسی: با اینکه صفحات تاریخ پر است از بیان سعی و کوشش دانشمند طوسی در راه ترویج مذهب جعفری، کتب کلامی او که در اثبات حقانیت مذهب امامیه اثنی عشری نوشته شده نمونه بارزی از زحمات آن بزرگوار در معرفی عقاید حقیقی شیعه است. مؤلفین کتب رجال شیعه با دقت مخصوصی که در حالات راویان دارند او را از زعمای امامیه معرفی نموده و با احترام زیاد به عناوین و تعبیرات چون، شیخ الثقات و الاجلاء، حجه الفرقة الناجیه، مؤسس اساس الدین، من انتهت الیه ریاسه الامامیه، از او یاد کرده اند.۵. خواجه نصیر و احیای فرهنگ ایرانی: همگام با خاندان جوینی، خواجه نصیرالدین طوسی نیز در احیای فرهنگ ایرانی می کوشید. وی از جمله نوابغ نادر تاریخ است که بر گردن ایران و ایرانی حق بزرگ دارند و از این لحاظ فقط قابل مقایسه با فردوسی است. اگر فردوسی را زنده کننده «عجم» پس از حمله اعراب می دانیم، خواجه نصیر را رهایی بخش فرهنگ ایرانی پس از تهاجم مغول باید به شمار آوریم. او عصاره ای از مجموع فرهنگ ایران را در خود جمع داشت، در صدد سر و سامان دادن به این مرده ریگ در هم فرو ریخته برآمد و جوهر زندگی را بر این صحرای فقر چکانید. در این مقطع زمانی که برگگی از تاریخ ورق می خورد، وی بیش از هر شخصیت دیگری ایران را به سر پا نگه داشت. او احیا کننده دو پایگاه معنوی عمده محسوب می گردد: یکی تشیع که تبلور اندیشه ایرانی بود و طی قرون به دلیل وجود دستگاه خلافت و حکومت های سنی مذهب در ایران، در اختفاء به سر می برد و مجال جولان نمی یافت و اینک به پشتیبانی خواجه سر برون کرده، جایگاهی مردمی و حتی سیاسی می یافت و پایه های خود را در جامعه برای روزی که دین رسمی ایران گردد، استوار می ساخت و دیگر، ایجاد کانون علمی-هنری مراغه بود که می توان آن را گنجینه علوم و هنرهای ایران از آغاز تا آن زمان نام نهاد.۶. صورت و سیرت خواجه طوسی: خواجه نصیرالدین شخصی خوش صورت، نیک سیرت، کریم، بردبار، با فراست و متواضع بود و تمام هم خود را مصروف اشاعه فرهنگ و تجلیل بزرگان و دستگیری مستمندان می نمود و نسبت به ترویج مذهب شیعه اثنی عشری علاقه زیادی داشته است. خواجه را نمی توان یک دانشمند محصور در قلم و کتاب به شمار آورد او هرگز زندگی خویش را در مفاهیم و واژه ها خلاصه نکرد آنجا که پای اخلاق و انسانیت به میان می آمد، او ارزشهای الهی و اسلامی را بر همه چیز ترجیح می داد خواجه از زندان نفس و خود خواهی رها گشته بود زندانی که با علم و دانش نتوان از آن بیرون آمد بلکه رهایی از آن ایمان به خداوند متعال و تقوا و عمل صالح لازم دارد با وجود اینکه بیش از هفت قرن از عصر خواجه می گذرد ولی هنوز سخن او، رفتار او و دانش او، زینت بخش مجالس و محافل اهل علم و دانش می باشد. فصل سوم آثار و فعالیت های علميخواجه نصیرالدین ۱. خواجه نصیرالدین و نجوم: دانشمندان اسلامی مکرر از هیئت بطلمیوس و گفته های یونانیان انتقاد کردند و از آنان ایرادهایی گرفتند. در بین کسانی که هیئت بطلمیوس را انتقاد کرده اند نام خواجه نصیرالدین طوسی را نیز باید ذکر کرد. این وزیر معروف و عالم بزرگ شیعه نه فقط مؤسس واقعی رصدخانه عظیم مراغه و زیج ایلخانی بود بلکه آشنایی علماء اسلام را با تحقیقات چینی ها نیز فراهم آورد. بعلاوه، وی در مدت اقامت در الموت نیز به کار رصد و نجوم اشتغال داشت و در آن امر مهارت تمام بدست آورده بود خواجه نصیر طوسی قطع نظر از تحریر اقلیدس و مطالعات راجع به مثلثات، در کتاب تذکره، هیئت بطلمیوسی را به شدت انتقاد کرده و خود نظریات بدیعی پیشنهاد نمود.۲. رصدخانه مراغه: پس از ظهور اسلام اولین رصدخانه به امر مأمون خلیفه عباسی در بغداد ساخته شد. تا اینکه رصدخانه با شکوه مراغه را دانشمند طوسی به اتفاق چند نفر دیگر از دانشمندان شهر آن عصر در سال ۶۵۷ به امر هولاکو شروع به ساختن کرد و تا تاریخ فوت در تکمیل آن کوشید و زیج مستنبط از آن را در ۴ کتابی به نام زیج ایلخانی منتشر ساخت که حاوی جداول و نکات حسابی تازه بود که در زیجات متقدمین نبود به این جهت این زیج مورد اعتماد دانشمندان فلکی اروپا در

عصر نهضت علمی قرار گرفت. در سبب تأسیس رصدخانه مورخین اختلاف کرده اند رشید الدین فضل الله مؤلف جامع التواریخ رشیدی می گویند: «...منکو قآن از پادشاهان مغول بکمال عقل و کیاست در ذکاء ذهن امتیازی تمام داشت تا غایت که بعضی از اشکال اقلیدس را حل کرده بود رای عالی همت بلند او اقتضای آن کرد که رصدی در عهد همایون او بنا کند. فرمود تا جمال الدین محمد بن طاهر بن محمد زیدی بخاری به آن مهم قیام نماید و بعضی اعمال آن بر ایشان مشتبه شد. مکنوقاآن چون آوازه فضل و استادی خواجه نصیرالدین طوسی را شنیده بود هنگام فرستادن هولاکو به ایران از او خواست که بعد از تسخیر قلعه های اسماعیلیان خواجه را جهت این امر به مرکز حکومتش بفرستد. و چون مکنوقاآن به فتح چین جنوبی اشتغال داشت و از پایتخت دور بود هولاکو هم به خواجه طوسی علاقه مند شده بود چنین صلاح دید این کار در ایران و به فرمان او صورت پذیرد.» وقتی که هولاکو به فرمانروایی اسماعیلیان در سال ۶۳۵ هجری قمری پایان داد طوسی را در خدمت خود نگاه داشت و به او اجازه داد که رصدخانه بزرگی در مراغه ایجاد کند، که شروع آن از سال ۶۳۸ هجری قمری بود. برای کمک به رصدخانه علاوه بر کمکهای مالی دولت اوقاف سراسر کشور نیز در اختیار خواجه گذاره شده بود که از عشر (یک دهم) آن جهت امر رصدخانه و خرید وسایل و اسباب و آلات و کتب استفاده می نمود. در نزدیکی رصدخانه کتابخانه بزرگی ساخته شده بود که حدود ۴۰۰۰۰۰ جلد کتب نفیس جهت استفاده دانشمندان و فضلا قرار داده بود که از بغداد و شام و بیروت و الجزیره بدست آورده بودند. در جوار رصدخانه یک سرای عالی برای خواجه و جماعت منجمین و مدرسه علمیه‌ای جهت استفاده طلاب دانشجو ساخته بودند. این کارها مدت ۱۳ سال به طول انجامید تا اینکه ایلخان هولاکوی مغول در سال ۶۶۳ هجری قمری در گذشت. لیکن خواجه تا آخرین دقایق عمر خود اجازه نداد که خللی در کار آنجا رخ دهد و کوشش بسیار نمود که آن رصدخانه و کتابخانه از بین نرود. ۳. دانشگاه مراغه: خواجه طوسی گذشته از مقام علمی به واسطه نفوذی که در هولاکوخان داشت به تدریج بر عقل او چیره شد و خان خون خوار و یغما گر را به اصلاح امور اجتماعی و فرهنگی و نوازش هنرمندان وادار کرد. به این جهت هولاکو، فخرالدین لقمان بن عبدالله مراغی را که از اعیان زاده های مراغه بود، مأموریت داد تا به شهرهای عربستان سفر کرده در اربل و الجزیره و موصل و شام دانشمندی را در حادثه مغول به آن سامان پناه برده بودند تشویق به بازگشت نماید، و نیز علمای آن حدود را به اقامت در مراغه دعوت بکند. فخرالدین هم که مردی خوش اخلاق و عاقل بود این مأموریت را به نحو احسن انجام داد. و در حدود پانصد خانوار مردمی را که مدت چهل سال بود از ایران مهاجرت کرده بودند و به وطن خود بازگردانید. و از طرفی به تأسیس کتابخانه ای پرداخت که بالغ بر چهارصد هزار جلد کتاب داشت و برای فنون مختلف مدارس و دانشکده هایی ترتیب داد که بر حسب اهمیت، حقوق و مقرری برای طلاب معین نمود. ابن کثیر در تاریخ البدایه و النهایه گوید: «خواجه نصیر برای هر یک از فلاسفه روزی سه درهم معین کرد و برای اطبا روزی دو درهم و برای فقها یک درهم و برای محدثین نصف درهم حقوق می داد، به این جهت مردم به دانشکده های فلسفه و طب بیشتر از فقه و حدیث هجوم آوردند در صورتی که قبلاً این علوم در خفا تعلیم می شده است.» با این ترتیب شاگردان زیادی دور او جمع شدند و علماء و دانشمندان از هر سو به آن دیار رهسپار شدند و پروانه وار دور آن شمع فروزان گرد آمده و به کشف دقایق علوم پرداختند. ۴. خواجه نصیرالدین و ریاضیات: محقق طوسی در دیباچه کتاب اخلاق ناصری در تعریف و تقسیم حکمت به نظری و علمی در قسم نظری، علم ریاضی را به طریق ذیل معرفی می نماید: «اصول علم ریاضی چهار نوع است. اول معرفت مقادیر و احکام و لواحق آن و آن را علم هندسه خوانند. دوم معرفت نسبت اعداد و خواص آن و آن را علم عدد خوانند. سیم معرفت اختلاف اوضاع اجرام نسبت به یکدیگر با اجرام و مقادیر حرکات و اجرام و ابعاد ایشان و آن علم نجوم خوانند و احکام نجوم خارج افتد از این نوع. چهارم معرفت نسبت به مؤلفه و احوال آن، و آن را علم تألیف خوانند، و چون در آوازه ها به کار دارند به اعتبار تناسب با یکدیگر و کمیت زمان و حرکات و سکونات که در میان آوازه ها افتد آن را علم موسیقی خوانند. و فروع علم ریاضی چند نوع بود چون علم مناظر و علم جبر و مقابله و علم جراثیق و غیر آن...» بروکلن آلمانی در تاریخ ادبیات گوید: «

خواجه طوسی اهتمام بسزایی در علم ریاضی و فلک بکار برده و مؤلفات قدما را بعد از تعدیل و تنقیح ترجمه و تحریر کرده است و اولین دانشمندی است که مثلثات را علم مستقل و قائم به لذات نمود، و در علم نجوم تألیفاتی دارد که در نوع خود بی نظیر است. تألیف محقق طوسی در در رشته ریاضی از زمان خودش تاکنون در مکاتب اسلامی جزء کتب درسی طلاب شمرده می شود و بعضی از آثار گرانبهای او به زبانهای دیگر ترجمه شده و مورد استفاده دانشمندان اروپا قرار گرفته است، و برای تجلیل از مقام علمی این دانشمند یکی از کوههای کره ماه در موقع نامگذاری به نام آن بزرگوار کرده اند. ۵. معدن شناسی محقق طوسی در معدن شناسی تألیفی دارد، به نام تنسوق نامه ایلخانی به زبان فارسی، که به نام هولاکو نوشته شده است و آن را در معرفت الحجار کریمه و انواع عطریات و مشتمل بر چهار مقاله است: ۱) در کیفیت مفرداتی که جمله های معدنیات و غیر آن از مرکبات عالم سفلی از آن مترکب شوند و علل معادن. ۲) در جواهری از جمله حجر باشد غیر آن و علل حدوث هریک. ۳) در انواع فلزات سبعة و علت حدوث هر یک و خاصیت و منفعت و مضرات آن. ۴) در انواع عطریات و آنچه مناسب این باشد. خواجه طوس در این کتاب از ابو ریحان بیرونی زیاد نقل می کند. ۶. خواجه نصیرالدین طوسی و طب دانشمند طوسی ظاهراً علم طب را از قطب الدین مصری از حکمای بزرگ و اطبای معتبر بود آموخته است و بر اثر بحث و تدقیق سر آمد اقران گردیده و در این فن صاحب نظر شناخته شد چنانکه بروکلن در شرح حال خواجه طوسی می گوید «در سال ۶۶۹ هـ / ۱۲۷۰ م اباخان در شکارگاه از گاو وحشی ضربتی دید جراحت ورم کرده دملی پدیدار شد هیچ یک از اطباء جرأت شکافتن آن را نمود تا اینکه به دستور خواجه عمل جراحی انجام گرفت و خان صحت یافت». تألیفات خواجه طوسی در طب عبارتند از: ۱) تعلیقه ای بر قانون نوشته در آن به ایرادات اطبا بر کتاب قانون جواب داده است. ۲) جواب پرسش های قطب الدین شیرازی راجع به قانون بو علی. ۳) رساله های چندی در جواب اشکالات کاتبی بر قانون نوشته است. ۴) جواب خواجه به سؤال یکی از حکما درباره تنفس. ۵) رساله ای در ضرورت مرگ است که با قواعد پزشکی ضرورت وقوع مرگ را بیان نموده است. ۷. تعلیم و تربیتخواجه طوسی در آموزش و پرورش کتابی دارد به نام آداب المتعلمین به عربی این رساله جزء جامع المقدمات مکرر در ایران بطبع رسیده است. تعدیل المعیار فی نقد تنزیل الافکار؛ تنزیل الافکار تألیف اثیرالدین مفضل بن عمر ابهری می باشد و خواجه آن را نقد کرده است. ۸. روش خواجه طوسی در علم کلام محقق طوسی از دانشمندانی است که تغییر زیادی در فن کلام داده و آن را با حکمت یونانی آمیخته است و در قسمتهای مخالف شرع توانسته است ادله و براهین فلسفه یونانی را به نحو احسن نقض کرده براهینی که بر پایه منطق صحیح و استوار قرار گرفته باشد در اثبات عقیده دینی اقامه نماید. ۹. تألیفات آثار علمی و قلمی فراوانی از خواجه به یادگار مانده که به برخی از آنها اشاره می گردد: ۱- تجرید العقاید، ۲- شرح اشارت بو علی سینا، ۳- قواعد العقاید، ۴- اخلاق ناصری، ۵- آغاز و انجام، ۶- تحریر مجسطی، ۷- تحریر اقلیدس، ۸- تجرید المنطق، ۹- اساس الاقتباس، ۱۰- زیج ایلخانی، ۱۱- آداب البحث، ۱۲- آداب المتعلمین، ۱۳- روضه القلوب، ۱۴- اثبات بقاء نفس، ۱۵- تجرید الهندسه، ۱۶- اثبات جوهر، ۱۷- جامع الحساب، ۱۸- اثبات عقل، ۱۹- جام گیتی نما، ۲۰- اثبات واجب الوجود، ۲۱- الجبر و الاختیار، ۲۲- استخراج تقویم، ۲۳- خلافت نامه، ۲۴- اختیارات نجوم، ۲۵- رساله در کلیات طب، ۲۶- ایام و لیالی، ۲۷- علم المثلث، ۲۸- الاعتقادات، ۲۹- شرح اصول کافی، ۳۰- تفسیر سورةالا خلاص، ۳۱- و خواجه نصیرالدین طوسی زمانی پیش از سال ۶۱۱ هجری قمری در مقال پیشروی مغولان به یکی از قلعه های ناصرالدین محتشم فرمانروای اسماعیلی پناه برد، اینکار به وی امکان داد که برخی از آثار مهم اخلاقی، منطقی، فلسفی و ریاضی خود از جمله مشهورترین کتابش اخلاق ناصری را به رشته تحریر درآورد. قسمت اعظم ۱۵۰ رساله و نامه های طوسی به زبان عربی نوشته شده است. وسعت معلومات و نفوذ او با ابن سینا قابل قیاس است، جز آنکه ابن سینا پزشک برتری بود و طوسی ریاضیدان برتری. از ۵ کتابی که در زمینه منطق نوشته شده است اساس الاقتباس از همه مهمتر است. در ریاضیات تحریرهایی بر آثار اوتولوکوس، آریستارخوس، اقلیدس، آپولونیوس، ارشمیدس، هویسیکلوس، تئودوسیوس منلائوس و بطلمیوس نوشت. از جمله

مهمترین آثار اصیل وی در حساب، هندسه و مثلثات، جوامع الحساب بالتخت و التراب، رساله الشافیه و اثر معروفش کتاب شکل القطاع است که به نوشته‌های ریگيومونتانوس اثر گذارده است. معروفترین آثار نجومی وی زیج ایلخانی که در سال ۶۵۰ هجری قمری نوشته شده می‌باشد و همچنین تذکره فی علم الهیئه است، کتاب تنسوق نامه و کتابهایی در زمینه اختر بینی نیز نوشته است. احتمالاً برجسته ترین کار طوسی در ریاضیات در زمینه مثلثات بوده است. در کشف القناع عن اسرار شکل القطاع، وی نخستین کسی بود که مثلثات را بدون توسل به قضیه منلائوس یا نجوم توسعه بخشید و هم او بود که برای نخستین بار قضیه جیوب را که رویداد برجسته‌ای در تاریخ ریاضیات است به روشنی بیان کرد. در نجوم تذکره فی علم الهیئه وی شاید کاملترین نقد بر نجوم بطلمیوسی در قرون وسطی و معرف تنها الگوی ریاضی جدید حرکت سیارات است که در نجوم قرون وسطی نوشته شده است. این کتاب به احتمال زیاد از راه نوشته‌های منجمان بیزانسی به کوپرنیک اثر گذاشته است و همراه با کار شاگردان طوسی متضمن تمام تازه‌های نجوم کوپرنیکی است، به استثنای فرضیه خورشید مرکزی آن. خواجه نصیرالدین با اینکه سر و کارش بیشتر در سیاست و اجتماع بوده، روشنترین راه را که برای رسیدن به جهان جاودانی نشان می‌دهد دیانت است. اگر چه در تمام نوشته‌های خود دم از استقلال و معرفت می‌زند اما آشکارا می‌گوید دانش تنها از ایمان و دین حاصل می‌شود و حقیقت دانش را دین می‌داند که تسلی بخش جانها و روان بخش کالبدهای افسرده است. طوسی بیشتر به عنوان منجم معروف است و رصدخانه وی یک مؤسسه علمی در تاریخ علم به شمار می‌رود. کتاب تنسوق نامه او از لحاظ موضوع فقط در مقایسه با مشابهنش یعنی کتاب بیرونی (کتاب الجماهر فی معرفت الجواهر) در درجه دوم اهمیت قرار دارد، طوسی یکی از پیشروترین فلسفه اسلامی است که تعلیمات مشایی ابن سینا را پس از آنکه در طول دو سده در محاق کلام قرار گرفته بودند احیاء کرد. او مظهر نخستین مرحله ترکیب تدریجی مکتبهای مشایی و اشراقی است، اخلاق ناصری وی رایجترین کتاب اخلاقی بین مسلمانان هند و ایران بوده است. ۱۰۰ وفات خواجه طوسیابن فوطی در کتاب الحوادث الجامعه ضمن حوادث سال ۶۷۲ می‌گوید: در این سال اباقا خان به اتفاق امرا و لشکریان و خواجه نصیرالدین طوسی برای گذراندن زمستان به بغداد آمد پس از انقضای زمستان پادشاه به پایتخت تابستانی خود بازگشت ولی خواجه نصیر در بغداد ماند و به موقوفات سرکشی کرد و حقوق فقها و مدرسین و صوفیه را تعیین فرمود و قوانینی برای وقف وضع کرد تا اینکه در کاظمین نزدیک بغداد در هیجدهم ماه ذیحجه سال ۶۷۲ هـ ق اجل او را درک کرد و علاءالدین محمد جوینی صاحب دیوان و سایر بزرگان جنازه او را تشییع کردند و شعرا در مدح او مرثیه گفتند. با ارتحال خواجه جهان تشیع بزرگترین حامی خویش را در دستگاه حکومت از دست داد خواجه با احترام خاصی به سوی آستان مقدس امام کاظم (علیه السلام) تشییع و در جوار آن امام همام به خاک سپرده شد. در تاریخ درگذشت وی چنین سروده شده است: نصیر ملت و دین پادشاه کشور فضل یگانه ای که چُنو مادر زمانه نژاد به سال ششصد و هفتاد و دو و به ذی الحجه

هجدهم در گذشت در بغداد منابعد کوبه ای هزازه ای، مصطفی، خواجه نصیرالدین طوسی، تهران: انتشارات شرکت توسعه کتابخانه های ایران، ۱۳۷۰. جعفریان، رسول، تاریخ ایران اسلامی (از یورش مغولان تا زوال ترکان)، تهران: مؤسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر، ۱۳۸۱. مدرسی (زنجان)، محمد، سرگذشت و عقاید فلسفی خواجه نصیرالدین طوسی، تهران: امیر کبیر،

<http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page.۱۳۶۳>

<http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page>

فهرست چکیده-----۵ فصل اول: سرگذشت

خواجه نصیر از تولد تا پایان تحصیلات- اساتید و شاگردان ایشان ۱. خاندان و نسب خواجه نصیرالدین طوسی-----

-----۶ ۲. تاریخ ولادت

-----۶ ۳. سرگذشت خواجه طوسی در ایام تحصیلی

- ۴۶. دوران بازگشت به وطن-----
 -----۵۷. استادان خواجه طوسی-----
 -----۶۷. شاگردان خواجه نصیرالدین طوسی-----
 -----۸. فصل دوم: نقش سیاسی- فرهنگی خواجه نصیرالدین ۱. اقامت خواجه طوسی در قهستان و الموت-----
 -----۱۰. خواجه نصیرالدین طوسی در دربار ایلخانی-----
 -----۱۱. نقش خواجه در بر اندازی خلافت عباسی-----
 -----۱۳. آیین و مذهب خواجه طوسی-----
 -----۱۳. خواجه نصیر و احیای فرهنگ ایرانی-----
 -----۱۴. صورت و سیرت خواجه طوسی-----
 -----۱۴. فصل سوم: فعالیت های علمی و آثار خواجه نصیرالدین ۱. خواجه نصیرالدین و نجوم-----
 -----۱۵. رصدخانه مراغه-----
 -----۱۶. دانشگاه مراغه-----
 -----۱۷. خواجه نصیرالدین و ریاضیات-----
 -----۱۸. معدن شناسی-----
 -----۱۸. خواجه طوسی و طب-----
 -----۱۹. ۷. تعلیم و تربیت-----
 -----۱۹. ۸. روش خواجه طوسی در علم کلام-----
 -----۲۰. ۹. تألیفات-----
 -----۲۰. ۱۰. وفات خواجه طوسی-----
 -----۲۲. منابع-----

-----۲۳-----

حکایت دولت وفرزانگی

نویسنده : مارک فیشر

ترجمه : گیتی خوشدل- چاپ شصت و یکم ۱۳۸۶ - تهیه کننده : رسول رجعی: فصل اول(مشاور مرد جوان با خویشاوندان) روزگاری جوانی هوشمند می زیست که می خواست دولتمند شود در شرکت کوچکی کار می کرد و حسابدار آن شرکت بود حقوقش بسنده نبود و کارش برای او چندان رضایتی نداشت در این فکر و رویا بود که به کار دیگری دست بزند یک روز که به شدت احساس ناامیدی می کرد ناگهان به فکر دیدار یکی از عموهایش افتاد که بسیار دولتمند شده بود عمویش مردی گرم و صمیمی بود و پذیرفت او را ببیند ولی قبول نکرد به او پول بدهد زیرا معتقد بود با این کار لطفی بر حقش نمی کند عمویش پس از گوش دادن به حرف جوان حاضر شد به او کمکی کند گفت تو را نزد کسی می فرستم که به من کمک کرد عموی جوان یک ورقه را از کتفویش برداشت و چند قلمی بر آن نوشت آنگاه نامه را داد به جوان گفت این هم معرفی نامه ات باید قول بدی این نامه را نخوانی اگر پاکت را باز کردی باید وانمود کنی آن را باز نکرده ایفصل دوم(دیدار جوان با باغبانی سالمند) جوان به سوی شهر دولتمند آنی حرکت کرد به محض رسیدن به درخانه دولتمند به رغم هشدار عمویش پاکت را گشود- گیج شده بود عرق بر تنش نشست نمی دانست عمویش باهش شوخی کرده بود یا اشتباه کاغذ دیگری را به او داده بود جوان نامه را باز کرد ورق سفیدی بود در جلو خانه دولتمند نگهبانی بود پرسید چه خدمتی از دستم بر می آید جوان گفت دولتمند آنی را می خواهم ببینم

گفت قرار ملاقات دارید جوان بر که سفید را داد و نگهبان او را به داخل راهنمایی کرد و یک وقت نگاهش به باغبانی سالمند افتاد که به بوته گل سرخی خم شده بود و جوان که به او نزدیک شد از کارش دست کشید و با صدای گرم پرسید برای چه به اینجا آمده ای آمده ام تا دولتمند را ببینم به چه منظور جویای اندزش هستم فصل سوم (آموزش جوان برای غنیمت شمردن فرصت و خطر) دولتمند پرسید حاضری برای دریافت اسرار دولتمندی چقدر پردازی جوان کاملاً حیرت زده شد جوان گفت پولی در اختیار ندارم دولتمند گفت دسته چک که همراهته بله آن را همراه آورده ام دولتمند قلمی را برداشت و به دست جوان داد و گفت رقم مورد نظرت را بنویس و امضا کن نمی دانم چقدر بنویسم دولتمند گفت بنویس ۲۵۰۰۰ دلار جوان گفت ۲۵۰۰۰ دلار بیش از اندازه است دولتمند گفت اشخاص که صبر می کنند تا اوضاع و شرایط عالی از راه برسد هرگز کاری را به انجام نمی رسانند زمان مطلوب برای عمل همین حالا است پس جوان چرا اکنون تردید میکنی آنم چک ۲۵۰۰۰ دلاری را به من بده جوان چک را نوشت ولی امضا نکرد دولتمند گفت چگونه شرط بندی کنیم سکه ای از جیبش در آورد گفت اگر من باختم ۲۵۰۰۰ دلار در جیبم نقدی از تو واگر بردم تو چک را به من می دهی جوان گفت من یک مشکل دارم در حسابم هیچی نیست گفت اشکالی نداره تاریخش را برای سال آینده می گذاریم جوان قبول کرد دولتمند سکه را انداخت و سکه بر روی زمین افتاد و دولتمند شرط بندی را برد و جوان چک را به دولتمند داد - جوان گفت حالا می شود اسرار را بدانم گفت البته آیا بر که کاغذ داری برایت بنویسم این طوری فراموش نخواهی کرد نامه ای که عمویش داده بود داد به دولتمند قلمش را برداشت و می خواست بنویسد از جوان خواست تا برود مستخدم را صدا کند وقتی برگشت دولتمند پاکت را می چسباند و به جوان گفت اسرار اینجاست فقط تنها شرط این که باید وقتی تنها شدی در اتاق نامه را باز کنی (به حبس افتادن جوان) بعد از چند ساعت در اتاقش تنها ماند شب شده بود امیدوار بود سرانجام اسراری را که سالهایی بسیار از او دور مانده بود کشف کرد پاکت را گشود و نامه را باز کرد بر که کاغذ بار دیگر خالی و رویش هیچی نوشته نبود اینقدر ابله بود که اجازه داده بود مرد سالمند او را فریب دهد یک چاره داشت که هر چه زودتر فرار کند با نوک پایه سوی در رفت دید در بسته است می خواست از پنجره بره ارتفاع زیاد بود و دراز کشید روی تخت و ورقه کاغذ سفیدی را که به بهای ۲۵۰۰۰ دلار خریده بود توجه می کرد (آموزش ایمان) صبح روز بعد جوان در این اندیشه بود تا پیرمرد را ببیند و اسرارش را به او باز گرداند و چکش را پس بگیرد به سوی در رفت به یاد آورد که شب پیش در قفل بوده اما حالا قفل نبود ناراحت از اتاق رفت بیرون و به سوی اتاق نهارخوری رفت و دولتمند را دید و رفت پیش دولتمند و نامه را روی هوا تکان داد و روی میز انداخت آقای محترم خوب به من حقه زدید برای یک ورقه کاغذ سفید ۲۵۰۰۰ دلار به چنگ آوردید دولتمند گفت آن راز دولت است تضمین می کنم با همان بر که کاغذ سفید می توانی دولتمند شوی و کم کم جوان را متقاعد ساخت (آموزش تمرکز بر هدف) دولتمند گفت آیا می خواهی دولتمند شوی جوان گفت البته می خواهم دولت مند گفت: رقم پولی را که می خواهی و اینکه به خودت چقدر فرصت می دهی تا آن را به دست آوری بنویس به تو هشدار دادم که این راز ساده خواهد بود همه دولتمندان به محض این که رقمی را نوشتند و مهلتی برای کسب آن تعیین کردن دولتمند شدن حالا - یا تو را بیازماییم به من بگو سال آینده چقدر می خواهی به دست آوری جوان گفت واقعاً هیچ چیز به نظرم نمی رسد چند لحظه فکر کرد بزرگ ترین رقمی که به ذهنش رسید ۵۰۰۰۰۰ دلار بود دولتمند گفت این که خیلی کم است (ارزش تصویر از خود) دولتمند گفت رقمی که نوشتی بزرگ ترین رقم نبود جوان پس از لحظه ای تفکر نوشت ۷۵۰۰۰۰ دلار دولتمند به سرعت پاسخ داد تبریک می گویم در عرض چند ثانیه ۲۵۰۰۰۰ دلار به دست آوردی جهش بزرگی نیست اما به هر حال پیشرفت است. رقم که یک شبه ساخته نشد باز دولتمند گفت این بار رقمی بسیار جسورانه تر بنویس جوان چند ثانیه ای اندیشید و با ناراحتی نوشت ۱۰۰۰۰۰ دلار اعتراف کرد که این حداکثر رقمی است که می تواند تصور کند رقم بسیار کوچک و متواضعانه ای است بعضی اشخاص آن را در یک ماه بدست می آورند بعضی یک هفته بعضی در یک روز به هر جهت به تو تبریک می گویم (کشف نفوذ کلام) جوان گفت در طول ۶ سال دولتمند می شوم

چگونه خود را متقاعد کنم که می‌توانم دولتمند بشوم حتی نمی‌دانم در کدام رشته می‌خواهم کار کنم و احساس می‌کنم برای دولتمند شدن خیلی جوانم. خواستن بهترین مایه بقای اندیشه هایت است هر چه خواستن شدید تر باشد خواسته ات با شتابی افزون تر در زندگی متجلی می‌شود راه دولتمند شدن خواستن شدید آن است راه کسب ایمان تکرار کلام است کلام بر زندگی درونی و بیرونی ما تاثیر فوق العاده دارد بیشتر مردم از این اصل بی‌خبرند جوان نمی‌توانم دریابم چگونه کلام می‌تواند کمک کند تا دولتمند بشوم دولتمند گفت در میز تحریر دفتر چه ای گذاشته ام می‌تواند کمک کند برو و آن را دریاب جوان به اتاق برگشت و در را بست به دنبال دفترچه می‌گشت اما نامه ای را یافت که خطاب به او بود نوشته بود خدانگهدار و امضا شده بود در پشت سرش صدای عجیبی شنید کامپیوتری چاپگر آن با سرعت کلماتی را بیرون می‌فرستاد تماماً تکرار یک جمله بود فقط یک ساعت از زندگی باقی مانده است چرا دولتمند می‌خواست او بمیرد؟ جوان که به او آزاری نرسانده بود به طوری وحشت ناک گنج شده بود به سوی در رفت اما در قفل شده بود هراس وجودش را گرفته بود به سوی پنجره رفت و دولتمند را دید مشغول کار است به سویس فریاد زد صدایی نشنید چند بار صدا زد گویی کر شده بود ناامید به این طرف و آن طرف می‌رفت از کنار پنجره که گذشت مردی را دید که به اتاق نزدیک می‌شود لباس گشاد سیاهی پوشیده بود و کلاه پهن سیاهی بر سر داشت چندی نگذشت که صدای گامهای آهسته را به سوی در شنید حق داشت عجلش به سر رسیده بود در را باز کرد خاموش و بی حرکت همچون مجسمه ای ایستاده بود آنگاه مرد دستش را در جیبش کرد جوان فکر کرد اسلحه بیرون خواهد کشید اما به جای اسلحه کاغذی را بیرون کشید لبه کلاهش را بالا برد و دولتمند را دید گفت آیا دفترچه ای را که درباره اش صحبت می‌کردیم پیدا کردی جوان گفت مفهوم این فیلم نامه که اجرا کردی چه بود دولتمند گفت آنها فقط کلماتند کلمه ای نوشته بر صفحه کاغذ و چند کلمه بر روی یک کاغذ کامپیوتر مگر به من نگفتی که به نفوذ کلام اعتقاد نداری فقط خواستم درس سریعی به تو بدهم (بحث در باب ارقام و قواعد دولتمند صفحه ای کاغذ و قلم برداشت و اعدادی بر آن نوشته بود تا پایان این سال دارایی هایی به ارزش ۳۱۲۵۰ دلار خواهم داشت هر ساله به مدت ۵ سال این دارایی ها را دو برابر خواهم کرد به جوان گفت نباید دارایی ها را با در آمد اشتباه بگیری دارایی باقی مانده ایست که پس از پرداخت صورتحسابها مالیاتهایت برایت می‌ماند مراقب فرصتها باش و همین که فرصتی پیش آمد آنرا بقباب نگذار از ترس فلج شوی بسیاری از مردم به علت ترس از رویا های خود بازمانده اند تنها چیزی که نیاز داری پشتکار است (یاد گیری نیکبختی در زندگی) دولتمند گفت برای کمک به تو یک قاعده کلی دارم به تو می‌دهم در سراسر زندگی از آن استفاده کن یک-زمانی که دولت را می‌جویی هرگز از این واقعیت چشم بردار اگر شادمانی و نیکبختی را از دست بدهی همه چیز را از دست خواهی داد و گفته اند چه سود اگر آدمی همه جهان را به دست آورد اما روحش را از دست بدهد- نباید بگذاری پول اربابت شود به تو کلیدی می‌دهم که در هر زمان در زندگی دریایی که کاری که به آن سرگرمی نیکبختی خواهد انجامید یا نه از خودت بپرس که اگر ۲۴ ساعت از زندگی باقی بود چه می‌کردی- اگر وصیت خود را نوشته بودی می‌نوشتی از افراد خانواده و دوستان خداحافظی می‌کردی دقیقاً پس از نیکبختی این است که هر روز چنان زندگی کنی که گویی آخرین روز زندگی توست و با انجام کاری که می‌خواهی آن روز با کامل ترین نحو زندگی کنی دست کم دولتمندان خود ساخته دقیقاً به این علت دولتمند شدن که به کارشان عشق ورزیده اند (حکایت یادگیری بیان خواسته ها در زندگی) دولتمند گفت دومین گام صفحه ای بردار و هر چه را که از زندگی می‌خواهی بنویس اگر می‌خواهی آرزویت به خود شکل بگیرد باید دقیق باشد هدفهای زیر در ظرف پنج سال آینده خانه ای به ارزش ۵۰۰/۰۰۰ دلار - خانه ای بیلاقی به ارزش ۳۰۰/۰۰۰ دلار یک اتومبیل نو - بی ام و به ارزش ۶۰/۰۰۰/۰۰۰ دلار - ۳۰۰/۰۰۰ دلار پول نقد به علاوه سایر دارایی ها هدفهای غیر مالی رئیس خودم باشم و هفته ای ۳۰ ساعت بیشتر کار نکنم همسری زیبا و مهربان و دوست داشتنی و فرزندان سالم و زندگی خانوادگی رضایت بخش - پس این تمرین را انجام بده آنچه را که از زندگی می‌خواهی با دقیقترین جزئیات بنویس بی آنکه از نوشتن چیزی صرف نظر کنیم - گفته مسیح را به

خاطر داشته باش ایمان می تواند کوه ها را از جا بر کند برای استفاده از ذهنت باید اعتقاد به اقتدارش آغاز کنی یادست کم در برابر این امکان کم شاید به اقتداری که به تو می گویم باشد آزاده و گشاده رو باش (حکایت کشف اسرار باغ گل سرخ) دو مرد در سکوت در باغ قدم زدند تا این که دو دولتمند در کنار گل سرخی ایستاد و آن را بو کرد و گفت هر چه بیشتر بر آنچه می کنی متمرکز شوی مجزوبتر در کارها یا شخصی که در برابر توست تمرکز کلید کامیابی است هر گاه دلت چون گل سرخ شود زندگیت دگرگون خواهد شد مشکل تا وقتی مشکل است که تو آن را مشکل بدل کنی جوان گفت دوست دارم نوعی کسب و کار شروع کنم اما برای آغاز کار پول ندارم دولتمند گفت دور و برت را بگرد - چیزی به نظرم نمی رسد بانکی را نمی شناسم که من وام بدهد اتومبیلیم هست که ارزش نداره - ناگهان به ذهنش رسید که تنها کاری که باید بکند از دولتمند پول قرض کند گفت آیشما ۲۵/۰۰۰ دلار که نیاز دارم به من قرض می دهید دولتمند ۲۵/۰۰۰ دلاری که به عنوان پول تو جیبی اش نگاه می داشت به دست جوان داد و گفت آن را به تو قرض نمی دهم آن رابه تو می بخشم با این کار همه چیز به آخر خط می رسد در اصل پولی که بهت دادم وام است باید آن را روزی به کسی دیگر بدهی (حکایت لحظه ای که هر یک به راه خود می رود) مستخدم دولتمند پاکتی را به جوان داد و گفت سرورم گفته امروز پیش ما بمانی جوان پاکت را گشود وصیت نامه دولتمند بود نوشته بود آخرین خواسته های من همه کتابهای کتابخانه ام را برای تو می گذارم جوان می خواست از دولتمند برای این همه هدیه گرانها تشکر کند به سوی باغ دوید و دید که دولتمند در نیمراهی کنار بوته گل سرخی دراز کشیده است دستهای پیرمرد روی سینه اش و کاملاً آرام بود جوان با خودش گفت آیا لحظه عزیمت را برگزیده بود و فقط اراده کرد تا بمیرد جوان در برابر دولتمند ایستاد و سوگند خورد تا تعالیمش را به بهترین شکل به هم برساند آنگاه به خانه اش برگشت (پیامد) همانگونه که دولتمند پیش بینی کرده بود جوان بیش از اینکه مهلت شش ساله اش به سر برسد صاحب نخستین میلیون دلار خود شد و به عهدش وفا کرد

کلید در وضعیت روشن

تهیه و تلخیص: سعید زرننگ

خلاصه کتاب: مقدمه: بیش از یک ربع قرن است که در وادی پرنشیب و فراز مدیریت با مدیران گوناگونی طی طریق نموده ام که دارای طبایع گوناگون و تفاوت های محسوسی بوده اند، و اکنون نه تنها طبیعت بسیاری از آنان را می شناسم که با میزان کفایت آنان نیز آشنایی کافی دارم، و در این ممارست طولانی امکان تشخیص توان و تفکیک شخصیت های مبرز را به طور مقایسه ای پیدا کرده ام. در سال گذشته با سالکی در این راه (آقای مهندس عراقی) آشنا شدم که او را توانایی مصمم و در عین حال دردمند و دلسوز در این راه یافتیم. در همان بادی امر دریافتم که او سردی و گرمی چشیده و با علاقه و استوار نه تنها روبه مقصد در حرکت است که قادر است عصاره معرفت یافته را به دیگران هدیه کند و خود نیز در طلب معرفت برتری است که پیشتانان قافله مدیریت به آن رسیده اند. کتاب کلید در وضعیت روشن نوشته آقای مهندس سید مهدی اسماعیلی عراقی در نوع خود در ایران تازگی دارد. مدیران ما عموماً عادت ندارند که تجربیات موفق خود را بنویسند و کتابهایی که در زمینه تجربه مدیران موفق نوشته شده اند عموماً تجربه مدیران خارجی اند که به فارسی ترجمه شده اند و الگوگیری از آنها نیز به علت فرهنگ های متفاوت حاکم در زمان و مکان این تجربیات چندان کارساز نیست، گرچه ایده های فراوانی از آنها می توان گرفت و با فرهنگ بومی و اعتقادی تطبیق داد. پیشگفتار در کشورهای مختلف جهان، هر گاه انتخابات موجب تغییر زمامداران شود تنها اتفاق مهمی که رخ می دهد این است که چند نفر از سران کشور جای خود را به افرادی دیگر از حزبی دیگر می دهند، و بنیان های اجتماعی تقریباً دست نخورده باقی می ماند تا دوره ای دیگر و زمامدارانی دیگر. تغییر حکومت از طریق کودتا نیز عمده‌تاً عملکرد اجتماعی و سیاسی این چنینی دارد. در میان انقلاب هایی که در گذشته به وقوع پیوسته است شاید انقلاب اسلامی ایران از نظر تضاد با ارزش ها، قوانین و راه کارهای

حکومت ساقط شده، با همه انقلاب‌ها تفاوت‌های بسیار داشته باشد. به عبارت دیگر، حکومت اسلامی داعیه‌گرایش‌های سیاسی، عقیدتی، فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی کاملاً متفاوتی با رژیم شاه دارد. تقریباً تمامی مدیران رژیم گذشته از کار برکنار شدند، نه به این علت که همه آنها با رژیم همکاری ضد مردمی داشتند بلکه تصور عمومی این بود که مدیریت در حکومت اسلامی بسیار متفاوت با آموزه‌های مدیران آن رژیم است. اکنون پس از گذشت سال‌ها از انقلاب، در دانشکده‌های مدیریتی تقریباً هیچ چیز متفاوت با آنچه در سایر کشورها به عنوان دروس مدیریتی مطرح است گفته نمی‌شود، و سؤال «مدیریت اسلامی چیست؟» همچنان بی‌جواب مانده است. «اساسی‌ترین مبانی اسلام در رابطه با رهبری، که سایر اصول مدیریت به آن باز می‌گردد، مبنای حق و عدل است.» حق و عدل در خصوص انسان در مبحث اخلاق اسلامی مطرح می‌شود و به هیچ وجه ویژگی خاص مدیران نیست. هر انسان مسلمانی باید منصف به عدالت و حق‌طلبی باشد. اگر مدیریت اسلامی چیزی جز اجرای علم مدیریت زمانه در بستر اخلاق اسلامی نیست، باید به درستی روشن شود که اخلاق اسلامی انتظار چه عکس‌العملی را از جانب مدیران در مقابل رشوه، کمیسیون، بهره‌کشی، کم‌کاری، آموزش، تمدد، سلسله‌مراتب، تشویق، تنبیه، مالیات، حقوق کارگر، حقوق صاحبان سهام، بیمه، سازمان بورس و ... دارد. نکته متناقض این است که برای اینکه جایی در صنعت داشته باشیم باید از راه دانشگاه وارد آن شویم، ولی این عملاً راه بی‌بازگشتی است و اگر برگشتی داشته باشد برای اخذ فوق‌لیسانس و دکترا است تا موقعیت قبلی ارتقا یابد نه اینکه در صنعت متوجه کمبودهایی شده باشیم که برای جست و جویش به دانشگاه بازگردیم. تئوری‌ها را دانشگاه از غرب یا ژاپن وارد می‌کند و به دانشجو می‌آموزد. سؤال دانشجو در مورد جایگاه اجرای آن در داخل کشور بی‌جواب می‌ماند، و بالاخره دانشجو با این باور که تئوری‌ها جایگاه داخلی ندارند فارغ‌التحصیل می‌شود و پا به صنعت می‌گذارد. شاید هم حق داشته باشد که آموزه‌های دانشگاهی‌اش در او احساس توانایی و خودباوری ایجاد نکرده است. اما واقعیت این است که برای اداره خوب سازمان‌ها باید آنچه استادان دانشگاه می‌دانند فراگرفت و استادان نیز باید چنان بگویند که بشود انجام داد. این روزها واژه **Benchmarking** در کتاب‌ها و مقاله‌های مدیریتی زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد. این واژه در مدیریت به معنی الگو برداری از روش‌هایی است که دیگران را به موقعیت رسانیده است. بی‌شک هر مؤسسه و اداره و کارخانه‌ای اگر در کل موفق نباشد حداقل در یک کار یا چند زمینه دستاوردهایی داشته است. اگر مدیران این مؤسسه‌ها علل توفیق خود را در آن زمینه‌ها مدون سازند، حداقل فرصت مطالعه و مقایسه و انتخاب بهتر را برای دیگران فراهم می‌آورند. اگر شرکتی در ایران بهترین نیست، به این معناست که شرکت دیگری وجود دارد که بهتر از آن است و با همان معضلاتی سروکار دارد که شرکت اول دارد. پس با وجود همه بهانه‌ها جایی برای بهتر شدن هر سازمان وجود دارد که به مدیران آن مربوط است. «بهیویی» با استفاده از راه‌کارها و تجربیات موفق دیگران انگیزه دیگر من برای نوشتن است. بنابراین انتظار و شوق خواندن راه‌کارهای دیگران به تأسی از این حرکت مرا وامی‌دارد با همه کاستی‌ها دست به کار شوم. اگر روزی رادیاتور ایران، نفت بهران، فولاد خوزستان و ... بنویسند، آنگاه این افتخار به عنوان شروع کننده یک امر خیر نصیب من شده است. مدیران این مؤسسه‌ها می‌توانند زمینه آموختن از راه کارهای موفق دیگران (**Benchmarking**) را برای طالبان آن فراهم سازند. لذا امیدوارم این کتاب سرآغاز این نهضت مقدس باشد. آنچه تاکنون در توجیه نوشتنم آوردم کل دلایل من نیست. من حرف اصلی تری برای گفتن دارم. حاصل بیست سال مدیریت اجرایی مرا به این باور رسانیده است که دستورالعمل و مهارت‌های مدیریتی به تنهایی یا کارساز نیستند، یا ابزارهای بسیار کند و کم‌اثری هستند. در این دوره، و بخصوص در کنتورسازی، ماهرگاه از منش رهبران پیروی کردیم توفیقات فوق‌العاده‌ای عاید شد و هرگاه خواستیم صرفاً مدیر باشیم نتیجه قابل‌ذکری عاید نشد. تعاریف کلاسیک از مدیریت، مثل سازماندهی، هدایت، کنترل، هماهنگی، یا هنر انجام کار به وسیله دیگران، و خلاصه سایر تعاریف از این دست، ممکن است برای درس دادن و شنیدن و امتحان دادن و نمره گرفتن کافی باشند، ولی فاقد روح و احساس هستند و حتی خود کلمات به هم جوش نمی‌خورند، چه برسد به

اینکه با آنها بتوان انسان‌ها را برای اینکه یکپارچه شوند و سازمان بسازند به هم نزدیک کرد. تعریف آقای پیترسنگه در این خصوص بسیار گویاتر است: رهبری در یک سازمان فراگیر به معنی حمایت از افراد در جهت ایجاد و تعقیب آرمان‌های شخصی و رغبت‌ها و علائق روحی ایشان در خصوص شناسایی و کشف علل مشکلات و قدرت بخشیدن به ایشان در جهت انتخاب صحیح و تصمیم‌گیری است. ولی برای درک بهتر لازم است نکات کلیدی آن مورد بحث و بررسی قرار گیرد. نکاتی مانند «سازمان فراگیر»، «حمایت»، «آرمان شخصی» و «قدرت بخشیدن». تعریف سازمان فراگیر را در مقاله‌ای در مجله تدبیر به این شرح خواندم: «سازمان فراگیر به سازمانی اطلاق می‌شود که به طور مستمر از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی توسعه می‌یابد.» سازمان فراگیر معرفت‌جو و معرفت‌پذیر است. در تعریف سازمان فراگیر، نیز دو کلمه کلیدی و پرمعنا یعنی «قابلیت» و «توسعه» وجود دارد. تاموقعی که شخص خوب کارش را انجام می‌دهد حمایت جنبه تشویق دارد، و موقعی که درمانده و ناامید از حرکت باز مانده است، حمایت مجموعه‌ای از گفتار و رفتار و سمبلیک حامی است که در وی ایجاد شوق و امید و حرکت کند. حمایت به معنی این است که هرگز به جای دیگران تصمیمی گرفته نشود و به جای ایشان کاری انجام نگیرد، بلکه روش تصمیم‌گیری درست را ترسیم کند. فرزندان و کارکنان، به حمایت، بسیار بیشتر از دلسوزی، نیاز دارند. دلسوزی در بسیاری مواقع مانع رشد قابلیت‌ها و استعداد‌های ایشان می‌شود. امروزه اعتقاد فرهیختگان جامعه بر این است که تنها نظامی پایدار می‌ماند که انسان را در مسیر تعالی قرار دهد و بساخت انسان نوین و تکامل یافته تری تأکید ورزد - انسانی متعهد به آرمان. مقدمه چاپ سوم کتاب کلید در وضعیت روشن تصاویری متعلق به کارخانه کنتورسازی و به عبارتی روابط کار در تمامی شرکت‌های ایرانی در دهه هفتاد را به نمایش می‌گذارد. بازکاوی شرایط موجود و مقایسه آن با شرایط زمانی حاکم بر زمان تدوین کتاب حاکی از آن است که هنوز هم بسیاری از بنیان‌ها پابرجا مانده‌اند. یخ‌ها وانرفته و نهضتی برای بهبود روابط کار و بهره‌وری آغاز نشده است. دیدگاه‌های سنتی و متحجر در فضای مدیریت کشور کماکان جاری است و نهاد رهبری سازمانی شکل نگرفته است. هرچند نهضت‌های کیفیت، تعالی سازمانی و همچنین توسعه کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی، واژگان نوتری را برسرزبان‌ها انداخته ولی متأسفانه در همراهی با کاروان توسعه جهانی نشانه‌هایی از هم سرعتی با همتایان جهانی خود نمی‌بینیم. هر روز مجبور به واگذاری بخش‌های بیشتری از بازارهای خود به امثال چینی‌ها و دیگران از راه رسیدگان صنعتی هستیم بدون آنکه محصولات و بازارهای مشابهی را جایگزین سازیم. در بخش اقتصاد مرتبط با صنعت و مدیریت نیز گره‌های کور همچنان ناگشوده مانده‌اند مسئله یارانه‌ها پیشرفتی نداشته‌اند و انحصارات با رشد بسیار ناچیز و ناکافی شکسته می‌شوند. اداره جلسه‌ها تقریباً سازمان یا مؤسسه‌ای را نمی‌توان یافت که در آن جلسه هماهنگی یا تصمیم‌گیری تشکیل نشود. چگونگی برنامه‌ریزی، اداره و پیگیری این جلسه‌ها مسئله مهمی است. در واقع، جلسه‌ها نوعی جمع‌آوری خرد گروهی است. هرچند که تشکیل جلسه‌ها در مؤسسه‌ها مخالفانی هم دارد، لیکن بدون آنها راه کاری جز مدیریت استبدادی باقی نمی‌ماند. اگر توجه کافی نداشته باشیم جلسه‌ها به پدیده‌ای کسالت‌آور و تلف‌کننده وقت مشتریان، کارکنان و سازمان تبدیل می‌شوند. هرشش ماه یک بار، نوع جلسه‌هایی را که برای اداره امور لازم بود تعیین می‌کردیم، و سپس درباره افرادی که در هر جلسه باید حضور پیدا کنند، دوره تناوب، تاریخ، ساعت، محل و مدت جلسه‌ها با همه مدیران و سرپرستان مشورت می‌کردیم. تعداد جلسه‌ها، از جلسه‌های هیئت مدیره تا جلسه‌های تولید و کنترل، و حتی جلسه‌های شورا، و انجمن به ۴۲ فقره می‌رسید. کاربرد ما با برنامه Schadule از سری برنامه‌های M.S.Office نیز سازگاری داشت و آنهایی که رایانه در اختیار داشتند ابتدا برنامه‌شش ماهانه خود را در رایانه وارد می‌کردند و سپس در کار برگ‌ها می‌گنجاندند. استفاده از این برنامه برای مدیران ضروری است و به دانش وسیع رایانه‌ای احتیاج ندارد. این برنامه به سادگی در دسترس است و خوشبختانه فارسی‌سازهای ویندوز امکان ورود متن فارسی به این برنامه را فراهم کرده‌اند. قبل از آن مجبور بودیم کلمه‌های فارسی را با حروف لاتین آن وارد کنیم. در این برنامه

همچنین می‌توان فعالیت‌های مربوط به هر جلسه و پیگیری‌های لازم را درج کرد. به سادگی می‌توان تلفن‌های مورد نیاز را بدون صرف وقت شماره‌گیری کرد. برای تنظیم صورت جلسه‌ها نیز برگه مخصوصی تدارک دیده شده بود که هم تأخیر افراد در آن درج می‌شد و هم جایی برای متن بندها و مصوبات، تاریخ سررسید، مسئول انجام هر بند و تعداد تکرار هر بند در آن در نظر گرفته شده بود. باند عقرب واحدهای فنی و تولیدی از یک طرف و واحدهای اداری و مالی و بازرگانی از طرف دیگر در برج و باروهای سازمانی خود سنگر گرفته بودند و جنگ سردی که خیلی هم سرد نبود جریان داشت. واحدهای اداری، کارکنان فنی را ناآگاه و بی‌کفایت قلمداد می‌کردند و آتشبارهای واحدهای فنی تهمت قدرت‌طلبی و متخصص‌ستیزی و بیکارگی را بر سر کارکنان مالی، اداری و بازرگانی می‌ریختند. مدیریت از هردو سو زیر آتش بود. هرگاه مدیراداری وارد دفتر می‌شد، افراد تولید سرک می‌کشیدند. نزدیکی به واحدهای تولیدی نیز به شدت حسادت‌جبهه‌مقابل را برمی‌انگیخت. دیدنی‌تر از همه جلسه‌های مشترک مدیران بود. هرگاه گوش تیز می‌کردم صدای دندان قروچه طرفین را می‌شنیدم و حالا با این موضوع می‌بایست برای اداره شرکت تصمیم مشترک بگیریم. کمتر جلسه‌ای بدون دعوا و درگیری به اتمام می‌رسید. هردو طرف دار و دسته داشتند و افراد هردار و دسته مزد وفاداری خود را به شکل پاداش، گروه، رتبه و یا وام دریافت می‌کردند. مخوف‌ترین دار و دسته به «باند عقرب» موسوم بود و گهگاه اعمال مافیایی از آن سر می‌زد. می‌گفتند این باند مخالفان را مثل عقرب می‌گزد. در این میان، بیشترین بهره‌نصیب‌گروه‌های فشار می‌شد، زیرا ترس از اطلاع‌رسانی طرف مقابل، هیچگونه مقاومتی در برابر خواسته‌های غیرمعقول آنها صورت نمی‌گرفت. چند دقیقه بعد از جلسه‌های مدیران، آنها از تمام قضایای جلسه باخبر می‌شدند و می‌فهمیدند چه کسی با تقاضای آنها مخالفت کرده است. من در آنسوی چهره طرفین دعوا آثار پلیدی نمی‌دیدم، ولی متأسفانه آدم‌های خوب کارهای بد می‌کردند یا فکر می‌کردند که برای بقای خود باید چنین کنند. به نظر من، عادت‌های فکری افراد می‌بایست عوض شود. برای این کار، ابتدا از مدیر مالی خواستم با مطالعه قبلی، و حضور همه مدیران، فعالیت واحد مالی و حسابداری صنعتی را به شکل عملی ارائه کند. افراد فنی که روی صندلی‌ها لم داده بودند لحظه به لحظه جمع و جورتر می‌شدند. وقتی بحث مراکز هزینه و نحوه شکل‌گیری قیمت تمام شده، تسهیم سربار به مراکز هزینه و تعیین قیمت مواد مصرفی در محصول را می‌شنیدند، در واقع ساختار چوبی نگرش‌هایشان بود که در هم می‌شکست. در جلسه بازرگانی از انواع خریدها و بیمه‌ها، مجوزها و شکل‌های حمل، تعرفه‌ها، ترخیص و واژگان بازرگانی صحبت شد. چانه زنی تقویم سال بعد هنوز تصویب نشده بود. مسئول شورا و رئیس امور اداری طرحی به من دادند که براساس آن پانزده روز نوروز و تمام روزهای بین تعطیلات نیز تعطیل اعلام شده بود. این طرح در واقع تقویم سال بعد بود و در آن روزهای مختلف با رنگ‌های متفاوتی نمایش داده شده بودند. بعضی روزها به رنگ سفید، بعضی سبز و بعضی قرمز. سفید برای روز کار بود و قرمز روز تعطیل بود و سبز هم روزهای تعطیل اختصاصی شرکت را نشان می‌داد. در مجموع پانزده روز رنگ سبز خورده بود. این پیشنهاد به تأیید شورا و رئیس امور اداری شرکت رسیده بود. وقتی راجع به سبزه‌ها توضیح بیشتری خواستم، در پاسخ گفتند که برای جبران آن ۶ روز از مرخصی پرسنل کم می‌شود و ۹ روز را هم شرکت به روال سنواتی می‌بخشد. وقتی پرسیدم که بخشیدن روز کار چه معنایی دارد، پاسخ خنده‌داری شنیدم. آقای رییس شورا گفت که چون کارگران ۶ روز از مرخصی خود را می‌بخشند شرکت هم طبیعتاً باید عملی مشابه انجام دهد. سعی کردم تفهیم کنم که در واقع همکاران چیزی را نمی‌بخشند، بلکه تنها اتفاقی که می‌افتد این است که از مرخصی به طور دسته‌جمعی استفاده می‌کنند، آنهم در بهترین ایام ممکن، زیرا بدین ترتیب همکاران فرصت می‌یابند ایام نوروز را در کنار خانواده خود سپری کنند و همچنین با مرخصی دسته‌جمعی در فاصله بین دو تعطیل عملاً روزهای تعطیل بیشتری را در اختیار داشته باشند. اگر هم چنین اقدامی صورت نگیرد در روزهای مورد نظر عملاً شرکت روزهای تعطیل بیشتری را در اختیار داشته باشد. اگر هم چنین اقدامی صورت نگیرد در روزهای مورد نظر عملاً شرکت به صورت نیمه فعال درمی‌آید زیرا افراد زیادی به مرخصی می‌روند و حتی بعضی از خطوط تولید

متوقف می‌شود. اما هرچه توضیح می‌دادم کمتر موفقیتی نصیب می‌شد. آن روزها رسم بر این بود که افراد از روز قبل برای مرخصی اقدام نمی‌کردند، بلکه هر روزی که اراده می‌کردند سرکار نمی‌آمدند و روزهای بعد برگه مرخصی تنظیم می‌شد. به این ترتیب ما عملاً قادر نبودیم بر نحوه استفاده همکاران از مرخصی نظارتی داشته باشیم. روزهای بین دو تعطیل و برخی از پنجشنبه‌های تابستان (برای مسافرت یا کارهای زراعی) از روزهایی بودند که بهره‌وری در شرکت به حداقل ممکن می‌رسید. یاد می‌آید که مدت‌ها بحث و جدل کردیم تا روش استفاده از مرخصی با مجوز قبلی جایفتد. استعفاهای فشاری خیلی زود تصمیم گرفتیم با چنین استعفاهایی موافقت کنیم و به جای التماس به افراد برای ماندن در کنسورسازی به آنها کمک کنیم تا کاربهرتری به دست آوردند. اولین نفری که با استعفایش با چنین برخوردی مواجه شد از شدت تعجب شاخ درآورد. بعداً پیغام او به ما رسید که واقعاً منظورش استعفا نبوده بلکه ... آنگاه در جلسه‌ای به او گفتم: «استعفا برای رفتن است و اگر تو منظور دیگری داری ابتدا برو کارگزینی و استعفایت را پس بگیر و سپس نامه دیگری بنویس که منظور اصلیت را برساند!» عده‌ای سعی کردند جوسازی کنند که شرکت برای کارشناسان خود ارزش قائل نیست، ولی کارگر نشد و نهایتاً نتیجه این شد که شمار استعفاها بسیار کمتر از حد انتظار شد. یکی از مشکلات شیوه‌های سنتی در این باره این است که وقتی فرد استعفا داده با چانه زنی به کار برمی‌گردد دیگران با تصور اینکه حتماً امتیاز خوبی گرفته است دست به اقدام مشابه می‌زنند. حال آنکه با استقرار شیوه جدید، همگان در می‌یابند که این ابزار فشار کارایی خود را از دست داده است. این در حالی است که این ابزار فشار کارایی خود را از دست داده است. این در حالی است که استخدام شدن در کنسورسازی بسیار سخت است و از داوطلبان در زمینه مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی امتحان و مصاحبه به عمل می‌آید. کمک‌های غیرنقدی باید صرفاً به منظور تشکر از زحمات پرسنل و برای دستیابی به ارزش‌های سازمان باشد و پشتوانه تصمیم پرداخت باید در جلسه مدیران و هیئت مدیره دلایلی از نوع فوق باشد. وام‌ها در شرکت شکل‌های مختلفی از وام وجود داشت که برای پاره‌ای از آنها مدیریت و برای تعدادی دیگر شورا و انجمن تصمیم می‌گرفتند. وام ضروری، وام شورا، وام سه درصد (بودجه این وام از محل ذخیره ۳ درصد حقوق پرسنل تأمین می‌شد)، وام مسکن، وام مدیریتی و ... از این مقوله بودند و بدتر از همه اینکه وام‌ها نه در هنگام نیاز و ضرورت بلکه برحسب نوبت پرداخت می‌شدند. چانه زنی برای دریافت یا افزایش مبلغ هریک از این وام‌ها از طرف پرسنل زیاد بود. پرداخت نوبت بعدی وام قبل از تسویه حساب، یا بالا بردن اعتبار آنها از طرف شورا نیز به چشم می‌خورد. هر روز چندین مراجعه‌کننده برای پیگیری این امور داشتیم. وقتی با دستگیری یک مضاربه چی به فهرست مال باختگانی برخوردیم که به تازگی و با اصرار زیاد از شرکت وام گرفته بودند، بیشتر به غلط بودن این شیوه عمل پی بردیم. یکی از مدیران شرکت تجربه خوبی را در شرکت قبلی خود داشت و آن تشکیل صندوق وام به کمک شرکت و کارکنان با سرمایه‌گذاری طرفین بود. به محض شناخت ابعاد آن آیین‌نامه‌ای تنظیم شد. شرکت با سرمایه‌گذاری معادل مبالغ مربوط به بازگشت اقساط وام‌های پرداختی قبلی، و پرسنل با حق عضویت در آن مشارکت کردند. هیئت مدیره این صندوق متشکل از دو نفر از طرف پرسنل، دو نفر از طرف مدیریت و یک نفر نماینده سرپرستان بود. تنها اعضای صندوق می‌توانستند دریافت کنند و هرفردی با پرداخت مبلغی ناچیز در ماه می‌توانست به عضویت صندوق درآید. ضمناً اعضای صندوق می‌توانستند در صورت ضرورت و نیاز، و نه براساس نوبت، وام دریافت نمایند و بدینسان پس از چند ماهی از تشکیل صندوق، چانه زنی برسر این مسئله به حداقل ممکن کاهش یافت. دیگر پرسنل بر این باور نبودند که چانه زنی و پیگیری بیشتر موجب دریافت وام می‌شود. فقط دلایل قابل قبول هیئت مدیره صندوق شرط دریافت وام شد و این خود مایه آرامش خاطر بیشتر آنان شد. مسافرت‌های خارج از کشور این نوع مسافرت‌ها از حقوق مدیران و کارشناسان و سرپرستان تلقی می‌شد و به گونه‌ای نوبتی و تقسیم شده صورت می‌گرفت. اسم افراد واجد بالاترین صلاحیت‌ها برای انجام مأموریتی خاص، به دلیل اینکه در گذشته نزدیک به مأموریت رفته بودند حذف می‌شد و به جای آنها فردی فاقد اطلاعات و حتی مهارت‌های محاوره‌ای، جایگزین می‌شد. چانه زنی در این زمینه

وقتی آغاز می شد که در این روند تغییری ایجاد می کردید. چانه زنی در خصوص مأموریت های خارج از کشور از قدرتی چند برابر چانه زنی های دیگر برخوردار هستند آنها را برای یک مأموریت خارجی اینتخاب کنید و آنگاه پیگیری پاسپورت و ویزا و ارز و بلیت هواپیما را به خودشان واگذارید. جدیتی که ایشان در این امر بروز می دهند باور نکردنی است. ضعیف ترین آنها به تلاشگری خستگی ناپذیر تبدیل می شود. دوغ و دوشاب انسان دو خصلت متضاد دارد. از سویی دوست دارد دیگران و بخصوص رؤسایش عملکردهای مثبت وی را ببینند و تحسین کنند، و از سوی دیگر دوست ندارد در اعمال و رفتار خود مورد سؤال و تفحص قرار گیرد. افتراق این دو خصلت زمانی آشکار می شود که از یک طرف عوامل انسانی مؤسسه ها و سازمان ها، از اینکه در سازمان آنان ابزاری برای ارزیابی شایستگی وجود ندارد گله مند هستند و می گویند « در سازمان دلسوزانه کار بکنی و نکنی فرقی ندارد»، « دوغ و دوشاب یکی است» و حتی « اگر کار نکنی عزیزتری»؛ و از طرف دیگر انجام ارزیابی، با ایجاد فشار روانی بر ارزیابان، جرأت و انگیزه آنان را برای انجام درست آن کاهش می دهد و عملاً پس از مدتی ارزیابی به ابزاری برای ترمیم حقوق و دستمزد تبدیل می شود. گزارش روزانه گزارش روزانه افراد در سازمان به رؤسا و مسئولان نه فقط برای ارزیابی به کار می آید، بلکه فواید و منافع دیگری نیز دارد که در زیر به آن می پردازم. ۱. وقایع و حوادث و راه کارهای مؤسسه ثبت و ضبط می شود. ۲. دریافت کنندگان در جریان مشکلات و چالش ها و نیز روش های حل آنها قرار می گیرند. ۳. گزارش های کتبی از شفاهی دقیق تر و مسئولیت آورتر است و تأثیر روحی « پانتومیمی» (بعضی از افراد عادت دارند کارهای انجام شده توسط خودشان را بیش از حد بزرگ و مشکل جلوه دهند و از حرکات دست و پا و اندام ها نیز بهره می گیرند.) را کاهش می دهد. ۴. خواندن گزارش های کتبی وقت کمتری از گزارش های شفاهی لازم دارد. ۵. گزارش نویسی باعث ایجاد انضباط و پذیرش سلسله مراتب مدیریتی می شود. ۶. افراد برای ارائه گزارش کار بهتر تا حدودی مجبور به کارهای بیشتر و بهتر می گردانند. ۷. برای ثبت و تنظیم گزارش روزانه، افراد مجبور به اخذ گزارش از زیردستان خود می شوند و این خود به افزایش ارتباط سازمان می انجامد نحوه تنظیم گزارش روزانه اهمیت بسیار دارد (باید از کاغذ بازی بی اثر حذر کرد). ۱. دوره گزارش باید روزانه باشد، چه در دوره طولانی تر حوادث و وقایع فراموش می شوند. ۲. استفاده از دفاتر، نظیر سررسیدها، برای گزارش روزانه مناسب نیست؛ بلکه با توجه به نوع مسئولیت و مأموریت هر فرد باید شکل خاصی از برگه گزارش طراحی کرد. ۳. گزارش هر روز کار باید در پایان همان روز تنظیم و برای گزارش گیرنده ارسال شود. ۴. گزارش گیرنده باید نظر خود را در مورد هر بند روی همان گزارش ثبت کند و به گزارش دهنده اطلاع دهد. ۵. اوراق گزارش باید توسط گزارش گیرنده جمع شود و برای ارزیابی محتوی و ارائه به موقع مورد استفاده قرار گیرد. گزارش ماهانه جلسه ها بسیاری از اوقات از جلسه ها به عنوان بهانه ای برای عدم پاسخگویی به ارباب رجوع یا توجیه غیبت مسئولان سوء استفاده شده است. از این رو، افراد معمولی به آن نظر خوبی ندارند. ولی در عمل بهترین راه کارها از شور و مشورت در جلسه های حضور ی به دست می آیند. در سیره حضرت رسول اکرم(ص) به کرات به جلسه های دایره وار حضرت با یارانش برای بررسی مشکلات و یافتن راه حل ها برمی خوریم. خودارزیابی گزارش « خود ارزیابی» بخش عمده اطلاعات نظام ارزیابی را فراهم می ساخت. این گزارش حاوی تعدادی سؤال بود که می بایست به طور مشروح پاسخ داده شوند و در مقابل هر سؤال حداکثر امتیاز مربوط به پاسخ درج شده بود. در کنار این امتیاز، دو چارخانه خالی وجود داشت که اولی برای درج نمره متوسط خود فرد به خودش و دیگری برای درج امتیاز مدیر برای آن پاسخ بود. سؤال ها و امتیاز مربوط به آنها هرچه باشند، شاخص های ارزشی سازمان هستند. حداقل، افراد می فهمند که چه نکاتی برای سازمان اهمیت دارد. بنابراین، هر شرکت و مؤسسه ای با توجه به مأموریت ها و اهداف خود می تواند سؤالات خاص خودش را در برگه خود ارزیابی بگنجانند. این فرم هر ماه یک بار و در انتهای ماه توسط خود افراد تکمیل و به ارزیاب تحویل می شد. مهندسی معکوس کنتور برق تنها محصول شرکت کنتور سازی بود. آن را می ساختیم بدون اینکه از نحوه کارکرد آن اطلاع دقیقی داشته باشیم و حتی کاربرد درست آن را نیز نمی دانستیم. شناخت وظیفه

بعضی از کنتورهای سه فاز نیاز به پاره ای معلومات تخصصی داشت که ما نداشتیم. هیچ کس نبود که بتواند از نظر علمی گردش محور کنتور را توجیه کند و به طریقی اولی کسی نمی دانست چرا مثلاً برای پبلک های شمارنده جنس پلی آمید یازده در نظر گرفته شده است (در حالی که این ماده بسیار گران و کمیاب است). استانداردهای فنی مواد اولیه ناشناخته بودند نمی دانستیم چرا در کنار آهنرباهای مصرفی داخل کنتور، قطعه فلزی بسیار کوچکی می چسبانیم. فقط این را می دانستیم که اگر آنرا برداریم منحنی خطای کنتور مغشوش می شود. البته در بسیاری دیگر از صنایع وضع کم و بیش به همین منوال است. ولی ما تصمیم گرفتیم تغییری در این شرایط به وجود آوریم. ابتدا از طرق مختلف شروع به خریداری و جمع آوری کنتورهای سایر رقبایمان در دنیا نظیر زیمنس، لاندیس اندگیر، شولمبرگر و غیره کردیم و سپس تیمی که خود من هم عضو آن بودم شروع به بررسی دقیق این کنتورها و مقایسه قطعه به قطعه آن با کنتور خودمان کردیم و در خلال این بررسی ها علت به کارگیری هر قطعه و انتخاب جنس و نحوه ساخت آنها را مدنظر قرار دادیم. همه چیز را به دقت یادداشت کردیم و نکته های بسیار فراگرفتم. همین اقدام نسبتاً ساده و کم خرج بود که بعدها پروژه های زیادی را در واحد تحقیقات به جریان انداخت و در طراحی کنتورهای جدید و حتی محصولات دیگر ما را یاری کرد. مهندسی معکوس نگاهی عمیق و کاوشگرانه به محصولات و تکنولوژی هاست. بر همین اساس بود که ما با توجه به نوع ماشین آلات مورد نیاز و شباهت های قطعات کنتور و سرعت سنج خودرو تصمیم به تولید دانش فنی کیلومتر شمار گرفتیم. ابتدا تعداد زیادی از این محصول تهیه و به تحقیق در آنها پرداختیم و سپس توانستیم سرعت سنجی را طراحی کنیم که هیچیک از قطعات آن شبیه سرعت سنج های قبلی نبود، ولی بعضی از قطعات دور ریز کنتور به عنوان قطعه اصلی در آن به کار گرفته شده بود. هرچند که نامشخص بودن سیاست های خود رو سازان در آن هنگام مانع از تولید وسیع این دستگاه شد، ولی تمام نقشه ها و محاسبه های آن تهیه شد؛ حتی نمونه سازی محصول هم انجام شد. هزینه این عملیات بسیار ناچیز بود ولی دانش هایی که در این رهگذر به دست آوردیم ما را در ساخت ادوات جانبی کنتور یاری داد. تنظیم خانواده تنظیم خانواده به مجموعه عملیاتی اطلاق می شود که برای کنترل باروری در خانواده یا جامعه انجام می دهند. ما البته در کنتورسازی خیلی پیش از شروع رسمی برنامه تنظیم خانواده در کشور، با تشکیل کلاس ها و آموزش هایی به نتایج نسبتاً چشمگیری رسیدیم- ولی اینجا منظور « تنظیم روابط در خانواده کنتور سازی» است. برای اطمینان از بهداشت و سلامت خانواده ها خانمی را که فارغ التحصیلان رشته پرستاری کردیم. و از وی خواستیم به ندریت به منزل تک تک کارکنان مراجعه و همه افراد خانواده ها را معاینه کند. همچنین به همسران کارکنان در زمینه کنترل باروری خدمات مشاوره ای بدهد. در پی این اقدام، تعداد زیادی از فرزندان همکاران که دارای مشکلات شدید بینایی یا سایر امراض جسمانی بودند، شناسایی شدند و از طریق همین پرستار برای درمان به مراکز تخصصی راهنمایی شدند. بهداشت روانی کارکنان یکی از مهمترین مسائل سازمان هاست و باید در مدنظر مدیران قرار گیرد. سالن های تاریک، رنگ های تیره، صندلی های ناراحت، و از همه مهمتر برخورد های تحقیر آمیز و پرخاشگرانه و جو عدم اعتماد، سازمان را در لبه پرتگاه خروش و اعتصاب قرار می دهد. مدیران باید دائماً بکوشند که در پرسنل احساس مثبت نسبت به شرکت ایجاد کنند. وقتی برای اولین بار تصمیم گرفتیم گل و گیاه در کنار دستگاه ها قرار دهیم تا تماشای آنها موجب انبساط خاطر همکاران شود، عده ای شایع کردند که قرار است شخص مهمی در آینده نزدیک از شرکت بازدید کند. ولی کم کم کارکنان این حرکت را به حساب توجه و علاقه مدیریت نسبت به خودشان پذیرفتند. رنگ های شاد سالن ها و تمیزی محیط های کار، در تقویت نگرش مثبت کارکنان مفید واقع شد. ولی برای سلامت سازمان، علاوه بر توجه به محیط های کار، درستکاری مدیران نیز اهمیت دارد. اعتصاب ساعت ۴ بامداد بعد از یک مأموریت ۱۰ روزه به منزل رسیدم و با خود اندیشیدم که قدری دیرتر (مثلاً ساعت ۱۰ به شرکت بروم، ولی ساعت ۷ تلفن به صدا در آمد. معاون اداری و مالی شرکت بود که با صدایی لرزان، بدون اینکه احوالپرسی گرمی بکنند، گفت: « مهندس! متأسفانه اوضاع بدی پیش آمده!» شنیدن بقیه ماجرا خواب را به کلی از سرم پراند. گفت که در

شرکت اعتصاب شده است. در جواب گفتم: «خیلی خوب، نگران نباشید. الان به شرکت می‌آیم.» ولی حرفم را قطع کرد و گفت: «نه اصلاً صحیح نیست، چون کارگران در جلو در ورودی شرکت تجمع کرده‌اند و علیه مدیران شرکت شعار می‌دهند.» تازه فهمیدم که ابعاد اعتصاب گسترده‌تر از آن است که در ابتدا تصور می‌کردم. معاون اداری و مالی گفت که حتی یکی از کارگرانی را که خوب می‌شناختم و به دلیل مشکلات زندگی همواره کمک هزینه‌هایی نیز به وی داده بودیم دیده است که با پا به شیشه راهرو کوبیده و آن را شکسته است. در این هنگام رئیس شورای اسلامی کارخانه که در کنار وی ایستاده بود با من شروع به صحبت کرد و اطمینان داد که شورای اسلامی، انجمن اسلامی و شورای بسیج کارگری با این حرکت مخالفند و بزودی غائله را خاتمه خواهند داد. گفت که به همه مدیران توصیه شده در اتاق‌هایشان بمانند. وقتی علت اعتصاب را پرسیدم متوجه شدم که دسته‌گلی است که آقتایان خودشان به آب داده‌اند. می‌دانیم که اعضای شورای اسلامی کار برای مدت دو سال از طرف کارگران و کارمندان انتخاب می‌شوند. در محیط‌های کارگری هنوز این فکر وجود دارد که اعضای شورا باید از بین کسانی انتخاب شوند که شجاعت بازپس‌گیری حقوق از دست رفته کارگران را داشته باشند یا مانع تضييع بیشتر حقوق آنان شوند، و با این نگرش بیشتری به سراغ کسانی می‌روند که های و هوی دارند- تا به اصطلاح خودشان بتوانند با مدیریت دست و پنجه نرم کنند. فهرست مطالب عنوان صفحه فصل اول: تقریظ مقدمه ۳ فصل دوم: پیشگفتار ۴ فصل سوم: مقدمه چاپ سوم ۸ فصل چهارم: اداره جلسه‌ها ۸ فصل پنجم: باند عقرب ۱۰ فصل ششم: چانه زنی ۱۱ استعفای فشاری ۱۲ وام ۱۳ مسافرت‌های خارج از کشور ۱۴ فصل هفتم: دوغ و دوشاب ۱۴ گزارش روزانه ۱۵ نحوه تنظیم گزارش ۱۶ گزارش ماهانه جلسه‌ها ۱۶ خود ارزیابی ۱۶ فصل هشتم: مهندسی معکوس ۱۷ فصل نهم: تنظیم خانواده ۱۸ فصل دهم: اعتصاب ۱۹

راز شاد زیستن

نویسنده: اندرو متیوس خلاصه کتاب: مترجم: وحید افضلی راد- ماتیفر، اندرو Mathews و Andrew: راز شاد زیستن از نویسنده اندرو متیوس مترجم وحید افضلی راد (تهران) نشر تبریز ۱۳۸۴ فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا از فهرست نویسی پیش از انتشار - این کتاب در سال ۱۳۷۲ تحت عنوان ((خوب چون زندگی شاداب چون طبیعت)) با ترجمه هوشیار رزم آزما و توسط مترجم پنج منتشر گردیده است. چاپ سی و چهارم: پائیز ۸۴، ۱۹۰۰۰، ریلراز شاد زیستن اندرو متیوس ترجمه: وحید افضلی راد طراح جلد: سوسن افراسیابیان چاپ سی و چهارم، ۵۰۰۰ نسخه چاپ هما ۱۳۸۴ شابک ۱۰۰-۹۱۵۳۸-۹۶۴ فصل اول: الگوی رفتار الگوی رفتار شکل‌گیری الگوهای رفتار تصویر ذهنی انسان از خویشتن تصویر ذهنی و ضمیر ناهشیار تندرستی فصل دوم: زیستن در زمان حال در حال زندگی کنید خنده فصل سوم: ذهن آدمیما به طرف اندیشه‌های غالب خود کشیده می‌شویم چیزی را به دست می‌آوریم که انتظارش را داریم قدرت و اثره شکر گزاریفصل چهارم: اهدافافاهدافقانون نتایج افزودهمحدودیتها مشکلاتا شتابها تلاشافشاریفعالیت بی وقفه زندگی بی ارزش است مگر آنکه شما به آن ارزش دهید فصل پنجم: امروز مهم است نقطه شروع اینجاست فصل اول الگوی رفتاربیابید در آغاز نگاهی به کار ذهن بیندازیم. آیا وقتی از خیابان عبور می‌کنیم باید به تک تک قدمهای خود توجه داشته باشیم؟ آیا وقتی غذا می‌خوریم باید برای هضم آن کاری انجام دهیم؟ آیا وقتی در خواب هستیم باید نگران ادامه تنفس خود باشیم؟ حقیقت این است که ما هیچیک از این کارها را با ذهن هشیار خود انجام نمی‌دهیم. ذهن انسان را می‌توان به یک کوه یخ تشبیه کرد که بخش قابل رویت آن همان ضمیر هوشیار و بخش بسیار بزرگتر و پنهان آن ضمیر نا هوشیار ماست. ضمیر نا هوشیار مسئول بخش بزرگی از پیامدها و مسبب همه تکرارها در زندگی انسان است. شکل‌گیری الگوی رفتار: بلافاصله پس از تولد الگوهای رفتاری شروع به شکل‌گیری می‌کنند

بنابراین این الگوها بسیار محکم و جا افتاده هستند. مثلاً الگوی خوردن را در نظر بگیرید نوزاد به دلایل مختلف گریه می کند تشنگی، گرما، سرما، تنهایی، ناتوانی، نیاز به توجه و نظایر آن. اما وقتی بچه گریه می کند در بیشتر مواقع به او غذا داده می شود بنابراین این تداعی از همان آغاز در کودک شکل می گیرد که راه حل تمام مسائل یاد شده گذاشتن چیزی در دهان است. بطور خلاصه ما همیشه همان چیزی را جذب می کنیم که انتظارش را داریم و جهان همواره با ما به همان گونه ای برخورد می کند که ما خود را لایق آن می دانیم. ما هرگز اسیر الگوهای رفتاری خود نیستیم الگوی منفی کهنه ممکن است قوی و جا افتاده باشد اما شکست ناپذیر نیستند. همیشه راجع به خود و وضعیت خود به طور مثبت فکر کنید همیشه از خود به خوبی یاد کنید و مرتباً زندگی را بدان گونه ای که دلخواه شماست تصور کنید تا از این طریق الگوهای رفتاری مثبت را به زندگی خود جذب کنید. تصویر ذهنی انسان از خویشتن: منشا تمام افکار و حرکات ما چگونه دیدن خویشتن است. تجربیات، موفقیتها، شکستها، افکاری که درباره خود داریم و واکنش دیگران نسبت به ما، همه و همه شکل دهنده تصویری هستند که از خویش در ذهن داریم ما همان هستیم که معتقد به بود آیم از اینروست که دکتر ماکسون مالتز نویسنده کتاب پر فروش سبیرنتینگ روانی می نویسد: ((حرف تمام روان درمانی ها تغییر تصور است که فرد از خویشتن دارد اگر خود را در ریاضیات درمانده ببیند. آنگاه تا ابد با تمام اعداد و ارقام مشکل خواهید داشت، شاید تحت تاثیر چند تجربه زود هنگام نگرشی در شما شکل گرفته است که می گوید: نوعش فرقی نمی کند. من از پس ریاضیات بر نمی آیم.)) بنابراین تلاش نمی کنید و نتیجتاً در جا می زنید و عقب و عقب تر می روید اگر موفقیتی هم کسب می کنید آنرا اتفاقی تلقی می کنید اما وقتی موفق نمی شوید می گوید: ((ببین. من که گفتم نی توانم)) اولین گام به سوی یک پیشرفت گسترده برای کسب نتایج مطلوب تغییر نوع تفکر و بیان ما در رابطه با خویش است. تعارفات کلی: تصویر ذهنی انسان از خویشتن تعیین کننده هسته توجه اوست. این تصور تعیین می کند که وی مجاز به داشتن چه افکاری است. وجود یک تصویر ذهنی خوب به فرد این امکان را می دهد که به تعریفهایی که از او می شود و به موفقیتهایی که به آنها دست یافته است افتخار کند که این نباید به خود خواهی و غرور تعبیر شود. تمام افراد موفق به این نتیجه رسیده اند که باید قدر ارزشهای خود را بدانند و این را قبل از آنکه تبدیل به این انسانهای موفق شوند فهمیده اند زیرا برای همه انسانها یک ضرورت است که ابتدا ارزشهای خویش را بشناسیم. تصویر ذهنی و ضمیر ناهشیار: اگر تصویر ذهنی ما از خویشتن یک تصویر ناسلام و ضعیف باشد همواره در درون خود زمزمه ای می شنویم که می گوید: ((من لیاقت ندارم)) و این نگرش منجر به بروز شخصیتی می شود که به گونه ای ناهشیار شادی ها را پس می زند و در مواجهه با موقعیتها استثنائی امکان رفتن تعطیلات یا یادگیری مهارتهای تازه هشیارانه یا ناهشیارانه بهانه هایی برای گریز پیدا می کنند. تندرستی: آزمایشات علمی راههای عجیب و باور نکردنی برای کشتن خوچه های هندی به مانسان داده است به عنوان مثال: یاس عاطفی می تواند سمومی مرگ آور و کشنده تولید کند بطوریکه تزریق نمونه های خونی افرادی که ترس یا خشم شدیدی را پشت سر گذاشته اند به خوچه های هندی در کمتر از ۲ دقیقه موجب مرگ آنها شده است. حال تصور کنید که این سموم با بدن خود ما چه می تواند بکند. هر فکری از ذهن شما می گذرد در یک چشم برهم زدن بر ترکیبات شیمیایی بدن تاثیر می گذارد. خلاصه کلام: افکار شاد و سلامت داشته باشید خود را سلامت تصور کنید و سلامتی را حق انسان و شایسته خود بدانید از همه مهمتر با خود ملایم باشید از همین جا و همین لحظه خود را بپذیرید دوست بدارید و به خود تلقین کنید که حتی تا این لحظه هم به بهترین طریق ممکن زندگی کرده اید. فصل دوم

زیستن در زمان حال ۱- در حال زندگی کنید ۲- انتظار ۳- بخشندگی- بخشش دیگران- بخشش خود ۴- شادی ۵- مقابله با افسردگی ۶- خنهدر حال زندگی کنید: تمام دارائی ما این لحظه است. میزان آرامش ذهن و کارائی فردی ما بر اساس میزان توانایی ما برای زیستن در لحظه حال مشخص می شود. کلیه شادی و خرسندی متمرکز ساختن ذهن بر لحظه حال است. یکی از نکات جالب درباره کودکان همین است که آنها خود را تماماً در حال غرق می کنند آنها کاملاً درگیر فعالیت کنونی خود می شوند که این فعالیت می تواند تماشای

یک برنامه، نقاشی کردن، ساختن یک قصر ماسه ای و یا هر چیز دیگر باشد. اما وقتی بزرگ می شویم هنر فکر کردن و نگران بودن همزمان را فرا می گیریم به مشکلات گذشته و مسائل آینده اجازه تجمع در زمان حال را می دهیم و بدین ترتیب حال را می بازیم ما همچنین یاد می گیریم که لذت شادیهای خود را به تعویق بیندازیم و همواره به امید آینده ای متفاوت بیندیشیم. دانش آموز دبیرستانی با خود میگوید: وقتی مدرسه را تمام کردم و دیگر مجبور نباشم تکلیفی انجام دهم آنوقت زندگی ایده آل خواهد بود. مدرسه تمام می شود و حالا او تشخیص میدهد که تا وقتی خانه مستقل نداشته باشم خوشبخت نخواهد شد. خانه را ترک می کند وارد دانشگاه می شود و با خود می گوید: ((تا وقتی شغل مناسب نداشته باشد نمی تواند خوشبخت باشد.)) کاری اختیار میکند و درست حدس زدید هنوز هم نمی تواند خوشبخت باشد با گذشت سالهای پیاپی او خوشبختی، شادی و آرامش ذهنی خود را مرتباً تا نامزد شدن تا ازدواج کردن تا خریدن خانه تا گرفتن کار بهتر تا تشکیل خانواده، تا بردن بچه ها به مدرسه تمام شدن مدرسه بچه ها، تا بازنشستگی و غیره به تعویق می اندازد. و قبل از آنکه به خود اجازه شادی سعادت‌مندانه دهد از دنیا می رود. خلاصه کلام: زمان واقعا وجود خارجی ندارد زمان چیزی جز یک مفهوم انتزاعی در ذهن مانیست این لحظه تنها زمانی است که در اختیار داریم از این لحظه چیزی بسازید. انتظار: آیا تا به حال دقت کرده اید که وقتی بی صبرانه منتظر تا کسی هستید انکار همه تا کسی ها غیب می شوند. این نکته در موارد دیگر هم که انتظار چیزی را می کشیم صادق است. در اینجا اصلی حاکم است که به ما می گوید زندگی ات را در زمان حال بگذران و به خاطر اتفاقات آینده نفست را در سینه حبس نکن در هر موقعیتی به زندگی یورش ببرید در حال زندگی کنید وقتی منتظر وقوع چیزی هستید خود را با کاری دیگر مشغول کنید. بخشندگی - بخشش دیگران - بخشش خود عفو کردن خود و دیگران دادن یک رای مثبت به تر زیستن در زمان حال است. زیرا این تنها راه شاد و سلامت زیستن است کینه ورزی یکی از اصلی ترین علل بیماری هاست بعلاوه تا وقتی دیگران را به خاطر ناخشنودی خود مسول و گناهکار بدانیم از قبول مسئولیت امتناع می کنیم. وقتی راه بخشش را برمی گزینیم وقتی تغییر می کنیم، دیگران هم تغییر می کنند. شادی: ابراهام لینکن گفته است: ((اغلب مردم تقریباً به همان اندازه ای شاد هستند که انتظارش را دارند در واقع آنچه برای ما رخ می دهد آنقدرها تعیین کننده شادی ما نیست بلکه بیشتر نوع واکنش ما نسبت به آن رخدادهاست که نقش تعیین کننده دارد. از آن جایی که انسان افکار و اندیشه های خود را برمی گزیند الزاماً تعیین کننده میزان شادی های خویش است. برای شاد بودن باید بر افکار شاد تمرکز کنیم اما ما غالباً بر عکس عمل می کنیم. اغلب تعریفها و تمجیدها را ناشنیده می گیریم ام حرفهای ناخوشایند را مدت ها در ذهن نگه می داریم. گاه شاد بودن می تواند کاری بس دشوار باشد. لازمه شاد زیستن جستجوی زیباییها و خوبیهاست یکی از زیبایی منظره ها را می بیند یکی کثیفی پنجره را. این شما هستید که انتخاب می کنید چه چیز را ببینید و به چه چیز بیندیشید. کازانتراکیس گفته است: قلم و رنگ در اختیار شماست بهشت را نقاشی کنید و بعد وارد آن شوید. مقابله با افسردگی: همه ما اوقاتی را تجربه کرده ایم که زندگی در نهایت دشواری خود بوده است تنها مانده ایم. کار خود را از دست داده ایم. دلتنگ و افسرده می شویم و دنیا را تیره از واقعیتش ترسیم می کنیم آینده را کانون همه مشکلات می پنداریم و با تعجب از خود می پرسیم.)) چطور ممکن است یک انسان بتواند با مشکلات رو در روی ما کنار بیاید؟)) احمقانه است که برای سفر یک روزه توشه یک ساله برداریم که چرا زندگی اینگونه دشوار است؟ ما را برای بیست و چهار ساعت زندگی در امروز طراحی کرده اند و نه بیشتر. نگرانی امروز برای مشکلات فردا دردی از ما دوا نخواهد کرد. دفعه آینده که احساس یاس به سراغتان آمد از خود بپرسید؟)) (آیا هوای کافی برای تنفس دارم؟ آیا غذای کافی برای امروز دارم؟)) حقیقت این است که ما اغلب مسائل را بیش از اندازه بزرگ می کنیم. خنده: نورمن کازنیز در کتاب ((تشریح یک بیماری)) اشاره می کند که چگونه برای از سرگیری یک زندگی طبیعی و سالم با بیماری فلج مبارزه کرده است وی معتقد است که خندیدن زیاد داروی اصلی او بوده است. وقتی که می خندیم همه چیز به نفع جسم و ذهن ما پیش می رود. خنده درد را تسکین می دهد. ما تنها زمانی می توانیم بخندیم که آسوده خاطر باشیم و هر چه میزان این آسودگی بیشتر

باشد درد را کمتر احساس خواهیم کرد. هنر شاد بودن مستلزم توانایی خندیدن به مشکلات در کوتاهترین زمان ممکن پس از وقوع آنهاست. فصل سوم

((ذهن آدمی)) ما به طرف اندیشه های غالب خود کشیده می شویم اصل از این قرار است: ((به هر چیزی که فکر کنی به طرفش کشیده میشوی)) حتی اگر به چیزهایی فکر کنیم که دلخواهمان نیستند باز هم به سوی همانا کشیده می شویم. هیچ وقت به خودتان گفته اید: من نباید فراموش کنم که...)) و بعد همان چیز را فراموش کرده باشید؟ ذهن شما نمی تواند از فراموش کردن بگریزد. اما اگر فکر شما این باشد که ((من باید یادماند که...)) آنگاه همان ذهن به طرف ((به یاد داشتن)) حرکت خواهد کرد. تخیل: تخیل مهمتر از دانش است ((انیشتن)) واقعیت انکار ناپذیر آن است که تخیل کلید تمام یادگیریها و کلید حل تمامی مسائل است. یک تخیل خوب برای داشتن یک حافظه خوب نیز حائز اهمیت است. تخیل خود را مانند جسم خود پرورش دهید. هر چند تخیل شما رشد یافته تر باشد یادآوری و حل مسائل برایتان آسانتر خواهد بود. تمرین ذهنی: ارزش اساسی تمرین ذهنی در این است که ما را قادر به ارائه الگوهای از عملکرد کامل و بدون نقص به سلولهای مغزیمان می کند. ما در سطح تخیل مرتکب اشتباه نمی شویم علاوه بر آن یاد می گیریم که اگر مرتبا نتایج نامطلوب را در ذهن تصویر کنیم چیزی جز همان نتایج نصیب ما نخواهد شد. از حالا به بعد عادت کنید که از طریق تخیل خود به پالایش تواناییهای خود پردازند اگر می خواهید در یک کلاس تدریس کنید یا یک تماس تلفنی مشکل بگیرید. در هر حال قبل از هر چیز زمانی را به انجام بی عیب و نقص آن عمل در ذهن خود اختصاص دهید. موفقترین مردم دنیا همین کار را می کنند شما هم به آنها پیوندید. ما چیزی را به دست می آوریم که انتظارش را داریم: انسان در زندگی همان چیزی را به طرف خود جذب می کند که انتظارش را دارد ما حاکم بر خویشتن هستیم و افکار ما تعیین کننده زندگی ما هستند. ما خود تصمیم می گیریم که چه چیزی را در ذهن جای دهیم و بنابراین تعیین کننده پیامد اعمال خود هستیم. ذهن شما همانند یک آهنرباست. فکر کردن به خواسته های خود را ادامه دهید تا به آنها دست پیدا کنید. افکار انسان شبیه به ابرهایی هستند که برای او نتیجه به بار می آورند. با منظم کردن افکار خود می توانید تعیین کننده این نتایج باشید. قدرت واژه ها: هر چه بر زبان بیاورید همان را به دست خواهید آورد. واژه ها نیز مانند افکار بر وضعیت و شرایط ما تاثیر می گذارند کلماتی که از آنها استفاده می کنیم سازندگان نگرش ما هستند و همین کلمات هستند که تعیین می کنند ما در زندگی چه چیزهایی را جذب و تجربه خواهیم کرد اگر مصمم به شاد زیستن هستید باید مواظب حرفهای خود باشید باید درباره خود به طور مثبت صحبت کنید از بی اعتبار ساختن خود بپرهیزید. کلماتی که از آنها استفاده می کنیم همیشه پس از تصفیه در ضمیر ناهوشیار ما ته نشین شده، بخشی از شخصیت و آرایش روانی ما را شکل می دهند کلماتی وجود دارد که معمولاً مانع پیشرفت می شوند به عنوان مثال: هر بار که از کلمه (سعی) استفاده می کنیم نشان می دهیم که احاطه لازم را بر اوضاع نداریم. وقتی می گوئیم: ((سعی می کنم این کار را به خوبی انجام دهم)) یا ((سعی می کنم به موقع برسم)) در واقع می گوئیم که ممکن است بتوانیم اینکارها را انجام دهیم و ممکن هم هست که نتوانیم. جایگزین کردن (می توانم) به جای (سعی می کنم) حاکی از حس مبارزه طلبی و رودرویی است که نتایج بسیار بهتری برای ما به همراه خواهد داشت. بیان مثبت: یک بیان مثبت اندیشه مثبتی که شخص مرتب برای خود تکرار می کند. استفاده از بیان مثبت به ما اجازه می دهد که به گزینش اندیشه های شایسته و نشانیدن آنها در ضمیر ناهوشیار خود پردازیم و از این رهگذر احساس و عملکرد بهتر داشته باشیم. کلمات ما بر نوع احساسات و افکار ما تاثیر می گذارند افکار ما بر نوع بیان و احساس ما تاثیر می گذارند و احساسات ما نیز به نوبه خود بر نوع بیان و افکار ما موثرند. شکرگزاری: وقتی سپاسگزار نعمتهای خود هستیم مرکز توجه خود را به خواسته های مطلوب خود قرار می دهیم وقتی زندگی خود را سرشار از مواهب الهی بدانیم و به آنچه که هم اکنون در اختیار داریم معترف باشیم سبب جاری گشتن سیل از مواهب تازه به زندگی خود می شویم. فصل چهارم

اهداف: هدف آن چیز است که ما را همیشه در حرکت نگه می دارد. دو نکته اساسی اول اینکه ((هدف داشتن جزئی از اهداف ماست)) بشر بدون هدف قادر به زندگی نیست یا

دست کم قادر به زندگی طولانی نیست لذا اگر تا این لحظه هدفهای خود را مشخص نکرده اید حالا- دیگر به آن نیاز دارید. ثانیاً: صرف هدف داشتن به مراتب مهمتر از ماهیت آن هدف است)) افراد موفق راه اشتباه را به منزله یک تجربه ارزشمند یادگیری قلمداد می کنند حال آنکه اشخاص ناموفق و ناکام آنرا به عنوان یک شکست در نظر می گیرند. قانون نتایج افزوده: باک مینسترفولر که به عنوان یکی از خلاق ترین ذهن های قرن حاضر شناخته شده است از قانون افزوده به عنوان بخشی از فرآیند هدف سازی یاد کرده است قانون نتایج افزوده اصل است که همیشه با اطمینان به ما می گوید: ((علاوه بر خود هدف اصلی، نتایج جانبی بسیاری عاید شما خواهد شد)) فرید ممکن است بگوید: ((شش سال از عمرم را در دانشگاه تلف کردم فقط برای این که این تکه کاغذ را بگیرم)) آنچه او می تواند بفهمد این است که در این مدت با افراد بسیاری آشنا شده است نکات زیادی در مورد خودش یاد گرفته است و تجربیات بیشماری کسب کرده است که بدون گذراندن این زمان، هیچیک از اینها بدست نمی آمد. آدمهای موفق آنقدر برجسته، با استعداد یا منحصر به فرد نیستند آنها فقط توانسته اند نحوه کارکرد هر چیز این جهان را درک کنند و بفهمند که پیشرفت خود آنها مطابق با همین اصولی نیست که بر محیط پیرامون آنها حاکم است. محدودیتها: تنها چیزی که موفقیتها ما را محدود می سازد تفکری است که به ما می گوید: ((نمی توانی موفق شوی)) و این واقعا حرف تازه ای نیست که ((آن که می گوید می توانم)) می تواند و آنکه می گوید نمی توانم. نمی تواند. با هر محدودیتی که برای خود قرار می دهیم مسئولیتی تازه برای خود ایجاد می کنیم. مشکلات: ما برای حل مسائل و مشکلات و یافتن راه های تازه برای حل مسائل طراحی شده ایم. مشکلات بخشی از میراث جهان هستند که ما را برای رهایی از خود به سوی یادگیری و تجربه می رانند. ویژگی منحصر به فرد انسان بودن تلاش پیگیر تجربه اندوزی است. شما می توانید از ((هیچ)) ((چیزی)) بسازید. از نظر کسی که مثبت فکر می کند یک مشکل صرفا موقعیتی تازه برای یاد گرفتن است. اشتباهات: اشتباهات باز خود اعمال ما هستند. اشتباهاتی که برندگان مرتکب می شوند به مراتب بیش از بازندگان است و به این خاطر است که آنها برنده هستند زیرا آنها با تلاش و تداوم بیشتر توانسته اند بازخوردهای بیشتر دریافت کنند اشکال کار بازندگان در این است که اشتباه را به منزله یک رویداد بزرگ و نابخشودنی تلقی می کنند و جنبه مثبت آن را در نظر نمی گیرند. اشتباهات واقعا اشتباه نیستند. بیایید در هر موردی انتظار خطا از خود داشته باشیم و آنها را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری بپذیریم. شکست خوردن هرگز مایه شرمساری نیست. شرمساری تنها از تلاش نکردن است. تلاش: ما نیاز به تلاش داریم زیرا طبیعت ما آنرا ((طلب می کند. زیرا تلاش امتیاز و اشتیاق انسان برای یادگیری. خودآزمایی، آزمایش و تجربه است. اشتباه اغلب مردم اینجاست که تنها برای رسیدن به اهداف نهایی کار می کنند و نه لذت از کار کردن و به همین خاطر است که وقتی به اهداف مورد نظر نمی رسند دچار یاس و افسردگی می شوند. پافشاری: پافشاری یک راز است. رازی که انسانهای موفق به خوبی از آن آگاهند اینان میدانند که این راز عامل اصلی پیروزی است اما بازندگان پافشاری را به منزله نوعی ((تلاش اضافی)) بی مورد تلقی می کنند. ادیسون می گفت: ((یک درصد نبوغ. الهام و نودونه درصد بقیه اش بسته به سرشت انسان است. من هرگز هیچ کار ارزشمندی را تصادفی انجام ندادم و تمامی اختراعات من نه بر حسب تصادفات. بلکه با کار و تلاش خستگی ناپذیر بدست آمدند. فعالیتی بی وقفه: رمز شادی و تکامل در فعالیت است. اصل فعالیت بی وقفه، ما را پیوسته به خروج از حاشیه نشینی و ورود به صحنه فعالیت ترغیب می کند. زندگی بی ارزش است مگر آنکه شما به آن ارزش دهید: برای کسی که می گوید هیچ چیز مهم نیست. واقعا هیچ چیز مهم نیست. لین یوتانگ زندگی به خودی خود فاقد ارزش است صرف بودن در این دنیا به این معنا نیست که زندگی ما ارزش دارد. نهایتاً این خود ما هستیم که تعیین می کنیم اقامت ما در این سیاره امتیاز و نشاطی برای ماست یا زندان از فلاکت و نومیدی تا این لحظه هر چقدر هم که از زیبایی ها لذت برده باشید امروز می توانید تصمیم بگیرید که بیشتر لذت ببرید. امروز همان زمان انتخاب است. امروز و هر روز. فصل ششم

امروز مهم استنقطه شروع

اینجاست: یک درخت هرچقدر هم که بزرگ باشد با یک دانه آغاز می شود. طولانی ترین سفرها با اولین

قدم. (لائوسه) زندگی، فرایند ساختن است آنچه امروز انجام می دهید بر آنچه فردا خواهید داشت تاثیر می گذارد زندگی در یک محوطه بسته بیست و چهار ساعته اتفاق نمی افتد. نتیجه فردا ثمره تلاش امروز است. ترک یک عادت ناشایست گذراندن ساعتی در کنار خانواده، تعیین اهداف، پس انداز پول یا خرج کردن آن، ورزش کردن، و هر تصمیم دیگری که امروز میگیرید بر فردای شما تاثیر خواهد گذاشت. هر جا که هستید همان جا نقطه آغاز است، تلاش بیشتر امروز. سازنده فردای متفاوت شماست.

کوه پنجم

نویسنده: پائلو کوئیلو

خلاصه کتاب: مترجم: میترا میرشکار- گردآورنده: مهرداد کمالی: در اوایل سال ۸۷۰ پیش از میلاد، کشوری به نام فنیقیه که اسرائیلی ها آن را لبنان می نامیدند، حدود سه قرن در صلح و صفا زندگی می کرد. ساکنان شهرهای بزرگی همچون سیدون، تیر و بوبلوس با اعداد، محاسبات نجومی و تولید شراب آشنا بودند و تقریباً حدود دویست سال بود که از حروفی برای نوشتن استفاده می کردند که یونانی ها آن را الفبا می نامیدند. در اوایل سال ۸۷۰ پیش از میلاد، شورای جنگی در محلی دور افتاده به نام نینوا تشکیل شد. از کودکی صداهایی می شنید و با فرشتگان سخن می گفت. در آن زمان بود که پدر و مادرش او را وادار کردند با کاهنی اسرائیلی صحبت کند. کاهن پس از چندین ساعت صحبت با او به پدر و مادر الیاس گفت که حرف هایی که از دهان آن پسر خارج می شود، صادقانه و دوست است. پدر و مادرش از الیاس خواستند در مورد آنچه دیده یا شنیده بود به کسی چیزی نگویند. مفهوم پیامبر بودن ایجاد روابط با دولت بود و این مسئله همیشه مخاطره آمیز بود. به همین دلیل آن اصوات و رویاها به تدریج کاهش یافتن. پدر و مادرش خوشحال بودند و دیگر از آن مسئله صحبتی به میان نیاوردند. هنگامی که الیاس توانست روی پای خودش بایستد، پدر و مادرش به او پول قرض دادند تا یک دکان نجاری کوچک باز کند. الیاس به پیامبران دیگری که گهگاه در خیابان های جلعاد می دید، به دیده احترام می نگریست. در جلعاد، زادگاهش، چنین افکاری از نظر ساکنان، دیوانگی محسوب می شد. هنگامی که الیاس از ازدواج پادشاه با ایزابل، شتهدخت تیر، آگاه شد، اهمیت چندانی به آن نداد. دیگ پادشاهان اسرائیل نیز چنین کرده بودند و نتیجه اش صلحی پایدار در منطقه و مبادلات بازرگانی با اهمیت تری با لبنان بود. پس از اینکه ایزابل به تاج و تخت رسید، از شاه اخاب خواست تا پرستش خداوند را جایگزین پرستش خداوند یکتا گرداند. اما الیاس از تبعیت از اخاب سخت خشمگین بود و به پرستش خداوند قوم اسرائیل و تبعیت از قوانین موسی ادامه داد. اندیشید: "این دوران سپری خواهد شد. ایزابل اخاب را اغوا کرد ولی موفق نخواهد شد مردم را اغوا کند." سپس آنچه انتظار نداشت، رخ داد. یک روز بعد از ظهر هنگامی که مشغول تمام کردن ساختن میزی در دکانش بود، همه جا تاریک شد و هزاران پرتو نور در اطرافش درخشیدن گرفت. سرش چنان به درد آمد که سابقه نداشت. یکی از پرتوها روشن تر شد و ناگهان گویی صدایی از هر طرف به گوش رسید. و کلام خداوند به وی نازل شد که گفت: به اخاب بگو به خواست خداوند اسرائیل که در مقابلش ایستاده ای، در این سال ها نه شبنم و نه بارانی خواهد بود مگر به فرمان او. لحظه ی بعد همه چیز به حالت عادی بازگشت. الیاس آن شب نخواهد. صبح روز بعد تصمیم گرفت کاری را که از او خواسته شده بود انجام دهد. ترتیب ملاقات با شاه اخاب دشوار نبود. هنگامی که الیاس به قصر رسید، به پادشاه گفت که خشک سالی آن منطقه را فرا خواهد گرفت و تا از پرستش خدایان فنیقی دست برندارند، ادامه پیدا خواهد کرد. الیاس متقاعد شد که وظیفه اش را انجام داده. در راه بازگشت با تمام شور و شوق جوانی بیست و سه ساله به ایزابل می اندیشید. الیاس بقیه ی روز را به کار پرداخت و در آرامش خوابید. او و لاوی دو روز در اصطبل در جنوب جلعاد پنهان بودند. در همان زمان چهارصد و پنجاه نبی به قتل رسیدند. صدایی برنده که فریادی به همراه داشت رشته ی افکار الیاس را بر هم زد. با سراسیمگی به همراهش نگاه کرد. "چه بود؟" پاسخی داده نشد. پیکر لاوی بر زمین افتاد. تیری سینه اش را شکافته بود. سربازی

روبرویش دید که تیر دیگری را در کمان می گذاشت. الیاس به پیرامونش نگریست. سرباز دوباره کمانش را بلند کرد. الیاس در کمال شگفتی دریافت که نه می ترسد و نه می خواهد زنده بماند و نه هیچ احساس دیگری دارد. دست سرباز کمان را رها کرد تیر زوزه کشان در هوا پیش رفت و از کنار گوش الیاس عبور کرد تا بر روی زمین خاک آلود پشت سر او فرود بیاید. سرباز دوباره تیرش را در کمان نهاد و نشانه گرفت. اما به جای رها کردن آن به چشمان الیاس خیره شد. گفت: "من بزرگترین کماندار سپاه شاه اخاب هستم. هفت سال است که تیرم خطا نرفته". الیاس به جسد لاوی نگاه کرد. "می خواستم آن تیر را به تو بزنم". سرباز همچنان کشیده شده بود و دستهایش می لرزید. گفت: "الیاس تنها پیامبری است که باید کشته شود. بقیه ی پیامبران می توانند مذهب بعل را برگزینند". پس کارت را تمام کن". گفت: "من نمی توانم. برو، از جلوی من دور شو. چون فکر می کنم خداوند تیر مرا منحرف کرد و اگر تو را بکشم، مرا نفرین خواهد کرد". ساعت ها راه رفت. راهش را دور می کرد تا از مسیرهایی عبور کند که بدون رفت و آمد باشد، تا سرانجام به ساحل نهر کریت رسید. او نمی توانست به طرف دریا رود و نمی توانست به سوی شمال برود چرا که لبنان در آنجا بود. به سوی شرق هم نمی توانست برود چون تعدادی از قبایل اسرائیلی از دو نسل پیشتر در آنجا درگیر جنگ بودند. الیاس آرامشی را که در حضور آن سرباز تجربه کرده بود را به یاد آورد. از این گذشته مرگ چه بود؟ مرگ یک لحظه بود نه بیشتر. روز بعد الیاس از خواب بیدار شد و دیگر بار به کریت نگریست. فردا، یا یکسال بعد، آنجا به صورت بستری از شن های نرم و سنگ های صیقلی در می آمد. الیاس احساس کرد به پاسخ نزدیک شده است. رود در کنارش جاری بود، تعدادی کلاغ در آسمان می چرخیدند و گیاهان مصرانه در زمین شنی و بی حاصل به زندگی چسبیده بودند. اگر به سخنان نیاکانشان گوش سپرده بودند، از آنها چه شنیده اند؟ اما، کلاغ به پرواز در آمد. الیاس هم به انتظار سربازان ایزابل نشست چون یک بار مردن برایش کافی بود. روزها بدون وقوع حادثه ای سپری می شدند. پرنده روز بعد باز گشت. الیاس، به جای اینکه به بحث دیروز ادامه دهد به او نگاه کرد چون آن پرنده می توانست شکم خودش را سیر کند و همیشه برای الیاس ته مانده ی غذایی را می برد. رابطه ای اسرار آمیز مابین آن دو به وجود آمده بود و الیاس به ندربیح از آن پرنده می آموخت. می دید که پرنده می تواند در صحرا غذا بیابد و پی برد که اگر بتواند از آن پرنده بیاموزد قادر است تا چند روز دیگر زنده بماند. اما تنهایی در صحرا وحشتناک و طاقت فرسا بود و به همین سبب دوباره تصمیم گرفت وانمود کند با کلاغ صحبت می کند. شبی دیگر سپری شد. الیاس احساس کرد جسمش نیرومند تر و ذهنش قوی تر شده است. آن شب، هنگامی که الیاس از شکار بازگشت و رفت تا کمی آب بنوشد، دریافت که کریت خشک شده. اما به حدی خسته بود که تصمیم گرفت بخوابد. در خواب، فرشته ی نگهبانش که مدت ها الیاس او را ندیده بود به سراغش آمد. فرشته ی نگهبان گفت: "فرشته ی خداوند با روح سخن گفته و فرمان داده: از اینجا برو، به سوی شرق و خودت را در کنار نهر کریت که قبل از اردن است، پنهان ساز. من به زاغ ها فرمان داده ام که شکمت را سیر کنند". الیاس در خواب پاسخ داد: "روحم همه چیز را شنید". پس بیدار شو چون فرشته ی خداوند می خواهد از اینجا دور شوی و می خواهد با تو صحبت کند". الیاس هراسان از خواب بیدار شد. چه اتفاقی افتاده بود؟ با وجود اینکه شب بود اما همه جا روشن شد و فرشته ی خداوند نمایان گردید. "تو راحت را یافته ای اما نباید تا دوباره ساختن را نیاموخته ای دست به نابودی بزنی. به تو فرمان می دهم که: برخیز، به صرفه که به سیدون تعلق دارد برو و در آنجا مسکن گزین. بدان و آگاه باش که من به بیوه ای فرمان داده ام در آنجا از تو حمایت کند". الیاس پیش از رسیدن به دره ای که شهر صرفه در آن قرار داشت، روزها در راه بور. ساکنان صرفه آن شهر را اکبر می نامیدند. هنگامی که نیرویش تمام شد زنی را دید با لباس مشکی که چوب جمع می کرد. الیاس پرسید: "تو که هستی؟" زن به تازه وارد نگاه کرد. از حرفهای او سر در نمی آورد. الیاس گفت: "برایم کمی آب بیاور یک تکه نان هم به من بده". الیاس با اصرار گفت: "نترس. من مردی تنها، گرینه و تشنه هستم نیروی ندارم به کسی آسیبی برسانم". سرانجام زن گفت: "تو اهل اینجا نیستی. از حرف زدنت پیداست که اهل اسرائیلی. اگر می شناخی مرا متوجه می شدی که من چیزی ندارم". تویک

بیوه ای. خداوند این را به من گفته است. و من حتی کمتر از تو دارم. اگر هممین حالا- به من غذا و آب ندهی، می میرم". الیاس احساس کرد که آسمان تار شده و دریافت که هر لحظه ممکن است غش کند. گفت: "نمی دانم به خواب اعتقاد داری یا نه نمی دانم آیا خودم هم به خواب اعتقاد دارم یا نه؟ اما خداوند گفت که من به اینجا خواهم رسید و تو را پیدا خواهم کرد. و خداوند اسرائیل از من خواست که به زنی که در صفره ملاقات می کنم، بگویم: تا روزی که خداوند باران بر روی زمین نازل نکند ظرف آرد و نیز کوزه ی روغنش تمام نخواهد شد". الیاس بی آنکه بتواند توضیح دهد چگونه چنین معجزه ای اتفاق خواهد افتاد، غش کرد. اندیشید: "اگر کسی چیزی از من می خواهد دلیلش این است که هنوز در این دنیا ارزشی دارم. به تقاضای این مرد پاسخ می دهم تا از درد و رنجش بکاهم. من هم با گرسنگی آشنا هستم و از قدرت مخربش آگاهم". به خانه اش رقت و با تکه ای نان و کمی آب بازگشت. زانوزد، سر آن غریبه را بر دامنش نهاد و لب های او را مرطوب کرد. پس از لحظه ای مرد به هوش آمد. گفت: "مرا در خانه ات پناه بده چون در مملکت مورد آزار و اذیت قرار گرفته ام". زن پرسید: "چه جرمی مرتکب شده ای؟" من پیامبر خدا هستم. ایزابل دستور مرگ همه ی کسانی را داده که از پرستش خدایان فنیقی سرباز می زند". چند سال داری؟ الیاس پاسخ داد: "بیست و سه سال". اگر تو دشمن ایزابل هستی پس دشمن منم هستی. او شاهدخت تیر است و کسی است که هدف از ازدواج با پادشاه شما این بود که مردم کشورت را به سوی ایمان واقعی هدایت کند، حداقل کسانی که او را ملاقات کرده ان چنین می گویند". زن قله ی کوهی را نشان داد. گفت: "خدایان ما نسلهاست که در کوه پنجم زندگی می کنند و آرامش را در کشور ما حفظ کرده اند، اما اسرائیل در جنگ و عذاب زندگی می کند. چطور می توانی به یک خدا ایمان داشته باشی؟ به ایزابل فرصت بده تا بتواند رسالتش را به پایان برساند و آنگاه تو هم میتوانی شاهد صلح و آرامش در کشورت باشی". الیاس پاسخ داد: "من صدای خداوند را شنیده ام. اما مردم تو هیچ وقت از کوه پنجم بالا نرفته ان تا بفهمند چه چیزی در آنجا وجود دارد". هر کس از کوه پنجم بالا برود از آتش آسمان ها خواهد مرد. خدایان غریبه ها را دوست ندارند". زن ساکت شد. به یاد نور بسیار شدیدی افتاد که شب پیش در خواب دیده بود. از میان آن نور صدایی به گوشش رسیده بود که گفت: "غریبه ای را که به تو پناه می آورد، بپذیر". خداوند از تو خواست تا بگذاری پشت بمانم. او هیچ گاه کسی را که دوست دارد رها نمی کند. آنچه از تو خواستم انجام بده. برایت کار می کنم. من یک نجار هستم می توانم با چوب صدر کار کنم. به این ترتیب خداوند مرا با وعده اش وفا خواهد کرد: تا روزی که خداوند باران بر زمین نازل نکند، ظرف آرد و نیز کوزه ی روغن تمام نخواهد شد". زن که از خواب شب پیش پریشان بود و با وجود اینکه می دانست غریبه دشمن شاهدخت تیر است، تصمیم گرفت اطاعت کند. به تدریج الیاس جزئی از زندگی مرم صرفه شد و مانند دیگر ساکنان آنجا را اکبر نامید. کنار مدخل ورودی دره چندین سرباز آشوری خیمه زده بودن و مشخص بود که خیال ماندن دارند. آن دسته ی کوچک سربازان برای شهر اکبر هیچ تهدیدی محسوب نمی شدند. حاکم گفت: "انها کاری به ما ندارند. حتما ماموریت تجاری دارند تا مسیر بهتری برای کالاهایشان پیدا کنند. اگر تصمیم بگیرند از راههای ما استفاده کنند مالیات می پردازند. و ما ثروتمند تر می شویم. چرا عصبانیشان بکنیم؟" اوضاع وخیم تر شدی و پسر بیوه زن بیمار شد. همسایگان این پیشامد را به حضور بیگانه در نانه اش مرتبط ساختند و زن از الیاس خواست آنجا را ترک کند. اما الیاس نرفت- خداوند هنوز او را فرا نخوانده بود. شایع شد که آن غریبه خشم خدایان کوه پنجم را برانگیخته است. کنترل سپاهیان و آرام کردن مردم به خاطر حضور سربازان آشوری امکان پذیر بود. اما با بیماری پسر بیوه زن حاکم جهت آروم نمودن افکار مردم در مورد الیاس دوچار مشکل شد. هیئتی از ساکنان شهر اکبر به دیدار حاکم رفتند تا با او صحبت کنند. هیئت با نارضایتی آنجا را ترک کرد چون کاهن اعظم به آنها گفته بود که الیاس روزی با طلا و جویزی دیگر معاوضه خواهد شد. در دوردست شمار چادر های سربازان آشوری رو به افزایش نهاد. حاکم گفت: "اکبر همیشه به دنبال صلح بوده است. این نخستین باری نیست که مورد تهاجم قرار گرفته ایم. بهتر است کشور های دیگر با هم به نبرد برخیزند. ما سلاحی قدرتمند تر از آنها

داریم- پول. هنگامی که یکدیگر را نابود کردند ما وارد شهرهایشان می شویم و کالاهای خود را به فروش می رسانیم". حاکم موفق به آرام کردن جمعیت در رابطه با سربازان آشوری شد. پس از گذشت مدت زیادی الیاس از کوه پایین آمد و خود را به قربانگاه رساند. نگهبانان منتظرش بودند اما مردم به اکبر بازگشته بودند. الیاس گفت: "من آماده مرگم. من از خدایان کوه پنجم طلب مغفرت کردم و آنها به من فرمان دادند قبل از مرگم به خانه ی بیوه ای که مرا پناه داد بروم و از او بخواهم که روحم را ببخشد". الیاس در میان ضربات مردم خود را از دستی که او را گرفته بود رها کرد و به بیوه زن که در گوشه ای نشسته و اشک می ریخت رساند. گفت: "من می توانم او را زنده کنم. بگذار پسر را لمس کنم. برای یک لحظه". الیاس التماس کرد: "خواهش می کنم. به عنوان آخرین کاری که در زندگی برایم انجام می دهی به من فرصت بده تا پاسخ مهربانی هایت را بدهم". سپس علی رغم تردیدها، گناهان و هراس هایش پسر را از آغوش مادرش گرفت و به اتاق خود برد و روی تخت خوابش گذاشت. در پیشگاه خداون اشک ریخت و گفت: ای یهود ای خدای من آیا توه به بیوه ای که در خانه اش اقامت گزیدم بلا رساندی و پسرش را کشتی؟ و سپس سه بار کودک را لمس کرد و رو به خداوند نمود و فریاد زنان گفت: ای یهود خدای من در پیشگاه تو دست به دعا برداشته ام. بگذار روح این پسر دوباره به جسمش باز گردد. و آنگاه پسر چشمانش را گشود پرسید: "مادرم کجاست؟" الیاس که لبخند می زد پاسخ داد: "پایین منتظر توست" پسر کوشید بلند شود اما به حدی ضعیف شده بود که نمی توانست راه برود. الیاس بازوی او را گرفت و از پلاها پایین رفتند. به نظر آمد مردمی که طبقه ی پایین بودند از وحشت سراسیمه شدند. پسر پرسید: "چرا مردم اینجا هستند؟" الیاس بازوی زن را گرفت و از او خواست تا بلند شود. بیوه زن به سربازان گفت: "این مرد را آزاد کنید! او بلایی را که بر سر خانه ام نازل شده بود را رفع کرد". مردمی کهخ جمع شده بودند نمی توانستند آنچه را که می بینند باور کنند. زن جوان بیست ساله ی نقاشی که کنار بیوه زن ایستاده بود، در مقابل الیاس زانو زد. جمعیت یکی پس از دیگری از او تقلید کردند، حتی سربازانی که وظیفه داشتند او را تحویل دهند. الیاس به آنان گفت: "برخیزید و خدا را ستایش کنید. من فقط یکی از خادمان او هستم. و شاید یکی از نا آزموده ترین آنها". نزدیک دیوار جنوبی شهر بود که الیاس به او رسید. گفت: "خداوند پسری را از دنیای اموات بازگرداند. مردم شهر به قدرت من اعتقاد پیدا کردند". به سخن که باید بگویم گوش کن. بعد از معجزه ی دیشب من خارج از شهر خوابیدم چون به کمی آرامش نیاز داشتم. سپس دوباره همان فرشته ای را که دیدم ظاهر شد. او به منگفت جنگ، شهر اکبر را ویران خواهد کرد". حاکم با گروهی از درباریان به الیاس و کاهن اعظم نزدیک شد و پرسید: "چه می گویند؟" الیاس تکرار کرد: "می گویم شما باید خواهان صلح باشید". کاهن اعظم با سردی گفت: "اگر می ترسی بهتر است به جایی که از آن آمده ای برگردی". کاهن اعظم به حاکم گفت: "به حرفهایش گوش نکنید. دیروز هنگامی که برای محاکمه او را نزد من آوردند از ترس گریه می کرد". هنگامی که الیاس رفتن آنها را دید امیدش را از دست داد. برای خدمت به خداوند چه کاری از دستش ساخته بود؟ آن گاه در وسط میدان شهر فریاد بر آورد و گفت: "ای مردم اکبر دیشب من از کوه پنجم بالا رفتم و با خدایانی که در آنجا زندگی می کنند صحبت کردم. وقتی بازگشتم توانستم کودکی را از دنیای اموات باز گردانم!" مردم گرد او جمع شدند. این داستان در شهر پیچیده بود. حاکم و کاهن اعظم ایستادند و برگشتند تا ببینند چه اتفاقی رخ داده است. پیامبر اسرائیلی می گفت دیشب دیده است خدایان بزرگتری را ستایش می کنند. کاهن اعظم گفت: "می دهم او را بکشند". پیرزنی به حاکم گفت: "این اسرائیلی مرد مقدسی است. هیچ کس قادر نیست از کوه پنجم بالا رود و برق آسمان گریبانش را نگیرد. اما این مرچنین کرد. و بعد هم مرده ای را به زندگی بازگرداند". افراد بیمار و معلول راهی در میان جمعیت باز کردند تا خود را به الیاس برسانند. آنها جامه ی او را لمس می کردند و از او طلب شفا می نمودند. کاهن اعظم گفت: "قبل از نصیحت کردن حاکم بهتر است بیماران را شفا دهی در این صورت است که باور می کنیم خدایان کوه پنجم با تو هستن". الیاس سخنی را که فرشته شب پیش به او گفته بود، به یاد آورد: قدرت او مانند مردم عادی خواهد بود. کاهن اعظم مصرانه گفت: "بیماران محتاج یاری تو هستند.

ما منتظریم". اولین کار ما اینست که از جنگ اجتناب کنیم. اگر قصور کنیم بیماران و معلولین بیشتری خواهیم داشت. حاکم گفت و گوی آنها را قطع کرد و گفت الیاس با ما خواهد آمد. خدایان بر او نظر دارند. گرچه حاکمی اعتقادی به خدایان کوه پنجم نداشت اما باید یآوری پیدا می کرد تا کمکش کند به مردم بفهماند صلح تنها راه حل است. الیاس گفت من بر این باورم که صلح تنها راه حل است. اما به اینکه خدایانی در کوه پنجم هستند اعتقادی ندارم. من آنجا بوده ام". و چه دیدی؟ "فرشته ای از جانب خداوند. قبلا هم این فرشته را جا های دیگر دیده بودم و تنها یک خدا وجود دارد". کاهن اعظم خندید. "منظورت اینست که به اعتقاد تو همان خدایی که طوفان را می فرستد، گندم را نیز به عمل می آورد در حالی که این دو کاملا متفاوت هستند؟" کاهن اعظم بر فراز دیوار شهر ایستاده بود و به دشمن می نگریست. فرمانده پریسید خدایان برای جلوگیری از ورود مهاجمان چه می کنند؟ من در مقابل کوه پنجم قربانی هایی داده ام. از آنها خواسته ام تا رهبر شجاع تری برای ما بفرستند. ما باید مانند ایزابل عمل کنیم. باید کار پیامبران را یکسره کنیم. یک اسرائیلی عادی که دیروز محکوم به مرگ بود امروز به کمک حاکم مردم را به صلح تشویق می کند. فرمانده به کوه نگاه کرد "ما می توانیم دستور قتل الیاس را صادر کنیم و از جنگجویانم استفاده کنیم تا حاکم را از مسند قدرت بردارند". کاهن اعظم گفت "من فرمان قتل الیاس را صادر خواهم کرد". در مورد حاکم کاری از دست ما ساخته نیست. نیاکان او نسل هاست که در مسند قدرت هستند. پدر بزرگش حاکم ما بود. و مقامش را به پسرش داد و او هم مقامش را به این حکم داد". چرا سنت اجازه نمی دهد که قدرت را به شخص کار آمد تری بدهیم؟ و این سنت برای برقراری نظم در دنیاست. اگر در آن دخالت کنیم جهان به نابودی کشیده می شود***. زن پرسید "آیا خداوند از صحنه ی کلام محو خواهد شد؟" الیاس پاسخ داد "او در میان آنها باقی خواهد ماند. اما اشخاص برای آنچه می نگارند، در مقابل او مسئول خواهند بود". زن از درون آستین پیراهنش لوحی گلی بیرون آورد که چیزی رویش نوشته بود. الیاس پرسید "مفهوم این نوشته چیست؟" کلمه عشق است "الیاس لوح را گرفت اما جرات نکرد بپرسد چرا آن را به او داده است. بر روی آن تکه لوح خطوطی نقش شده بود که به اختصار می گفت "چرا ستارگان در آسمان هستند چرا انسان بر زمین راه می رود. الیاس سعی کرد لوح را به زن بدهد ولی او آن را نگرفت. من آن را برای تو نوشته ام. من از مسئولیت تو آگاهم میدانم. می دانم روزی باید از اینجا بروی و دشمن سرزمین من خواهی شد چون قصد داری کار ایزابل را یکسره کنی. در آنروز شاید من در کنار تو باقی بمانم و از تو حمایت کنم. شاید هم با تو به نبرد برخیزم چون خون ایزابل خون سرزمین من است. این کلمه ای که تو در دست داری سرشار از اصرار است. هیچ کس نمیداند این کلمه چه چیزی را در قلب یک زن بیدار میکند. حتی پیامبرانی که با خداوند سخن می گویند". الیاس دستش را جلو برد و بیوه زن دست او را گرفت. آنها به همان حال باقی ماندند. تا اینکه سرانجام آفتاب خود را پشت کوه پنجم پنهان کرد. هنگامی که به خانه بازگشتند ماموری از جانب حاکم منتظرش بود. او از الیاس خواست تا بلافاصله با او نزد حاکم برود. حاکم گفت "تو جواب حمایت مرا با بزدلی جواب دادی. باید با زندگی تو چه بکنم؟ الیاس پاسخ داد "من حتی یک لحظه ام بدون خواست خداوند زنده نخواهم ماند. این اوست که تصمیم می گیرد نه تو. حاکم تصمیم گرفت به آن بحث بی نتیجه پایان دهد. باید نقشه اش را به آن پیامبر اسرائیلی می گفت. یک معجزه؟ می خواهم معجزه ای به بزرگی زنده کردن آن پسر از خود نشان بدهی. بعد می توانی به مردم بگویی که صلح تنها راه حل است. و آنها سخت را می پذیرند. کاهن اعظم هم تمام قدرت و نفوذش را از دست می دهد. لحظه ای ذسکوت برقرار شد. حاکم ادامه داد "می خواهم عهدهی با تو ببندم. اگر به حرفی که زدم عمل کنی دین یکتا پرستی در شهر اکبر الزامی خواهد شد. تو خداوند را خشنود خواهی ساخت و من اجازه خواهم داد در مورد شرایط صلح مذاکره کنیم". الیاس از پیشنهاد حاکم هیجان زده شده بود. حتی فکر کرد برود. بیوه زن را که طبقه ی پایین خوابیده بود بیدار کند. اما منصرف شد. بدون شک، رویای غروب زیبایی را می دید که در کنار هم گذرانیده بودند. فرشته ی نگهبانش را فراخواند. الیاس گفت "تو پیشنهاد حاکم را شنیدی. این فرصتی بی نظیر است". فرشته پاسخ داد "هیچ چیز بی نظیر نیست. خداوند به انسان

فرصت های زیادی می دهد. و آنچه را گفته شده بود فراموش نکن. تا زمان بازگشت به کشورت هیچ معجزه ای نخواهی کرد." معجزه ی بعدی تو به این شکل است. تو مردم را در کنار کوه پنجم گرد می آوری فرمان خواهی داد که در یک طرف کوه قربانگاهی برای بعل بسازند و گوساله ای روی آن خواهی نهاد. در طرف دیگر قربانگاهی برای یهوه خدایت برپا خواهی ساخت و روی آن نیز گوساله ای قرار خواهی داد. و به بعل پرستان خواهی گفت به خدای خود متوسل شوید. من هم به خداوند یکتا متوسل خواهم شد. بگذار ابتدا آنها چنین کنند. و بگذار از صبح تا شام دعا کنند. و بعل را بخوانند تا پیشکش آنها را بپذیرد. آنها با صدای بلند فریاد خواهند زد خود را با خنجر زخمی خواهند کرد تا بعل گوساله ی آنها را بپذیرد اما اتفاقی نخواهد افتاد. هنگامی که خسته شدند تو باید چهار کوزه را پر از آب کنی و بر پیکر گوساله ات بریزی. باید این کار را برای بار دوم یا سوم نیز تکرار کنی و سپس به درگاه خداوند ابراهیم اسحاق و اسرائیل لابه کن و از او بخواه تا قدرتش را به همگان نشان دهد. در آن لحظه خداوند آتشی از آسمان خواهد فرستاد. و قربانیت را خواهد بلعید. الیاس زانو زد و شکر گذاری کرد. فرشته ادامه داد: "البته این معجزه فقط برای یک بار در زندگی ات کارساز خواهد شد انتخاب کن که آیا می خواهی آن را در اینجا قرار دهی تا از جنگی اجتناب شود یا می خواهی آن را در وطن به نمایش بگذاری تا مردم را از چنگ ایزابل رها گردانی. و فرشته خداوند نا پدید شد.***الیاس و پسر به پای کوه پنجم رسیدند. گیاهان در میان سنگ های قربانگاه روییده بودند. پس از مرگ کاهن اعظم کسی به آنجا نرفته بود. الیاس گفت: "بیا از کوه بالا برویم" این کار قدغن است "بله قدغن است ولی مفهومش این نیست که خطرناک است." الیاس هر دو دست پسر را گرفت و با هم از کوه بالا رفتند. گاه به گاه می ایستادند و به دره ی پایین نگاه می کردند. کمی دیگر راه رفتند. اینک ابرها بسیار نزدیک شده بودند. پسر به ابرها اشاره کرد و گفت: "من نمی خواهم به آنجا بروم." این ابرها به تو هیچ صدمه ای نمی رسانند فقط ابر هستند با من بیا. پسر گفت: "بیا برگردیم" الیاس تصمیم گرفت در این کار پافشاری نکند. پسر پرسید آیا من مبارز روشنایی هستم؟ الیاس گفت: "آیا نام مرا می دانی؟" "آزادی" الیاس تخته سنگی را نشان داد و گفت: "بیا اینجا و کنار من بنشین." من هرگز نامم را فراموش نمی کنم. باید به وظیفه ام ادامه دهم. حتی اگر در این لحظه با تمام وجود بخوام در کنار تو بمانم. دلیل بازسازی اکبر این بود که به ما بیاموزد پیشرفتن ضروری است. حتی اگر دشوار به نظر آید. تو می خواهی بروی؟ الیاس شگفت زده پرسید: "از گجا می دانی؟" "آنها را دیشب بر روی لوحی گلی نوشتم یک نفر این مطالب را به من گفت" شاید مادرم بود، یا یک فرشته اما در حال حاضر آن را در قلبم احساس کرده ام.*** تقریباً ۸۰۰ سال بعد عیسی از پتروس، یعقوب و یوحنا دعوت کرد تا از کوهی بالا بروند. در انجیل متا چنین آمده است که عیسی در مقابل ایشان تغییر شکل داد چهره اش مانند خورشید درخشید و جامه اش همچون نور سفید گشت. و ناگهان موسی و الیاس در مقابلش ظاهر شدند و با او به سخن پرداختند. عیسی از حواریون خواست تا در این مورد صحبتی به میان نیاورند تا پسر انسان از بستر مرگ برخیزد. آن گاه شاگردانش دریافتند که او از یحیی تعمید دهنده با آنان سخن گفته است.

تلخیص مکتب در فرایند تکامل

مدری طباطبایی

خلاصه کتاب: سهیل سعیدی: مقدمه: کتاب کتب در فرایند تکامل بر مبنای سه هدف شکل گرفته است: ۱- معرفی ریشه شناسی جریان تشیع به عنوان جریانی در جامعه ی اسلامی در قرون اولیه اسلامی ۲- چگونگی شکل گیری و تکامل تشیع در سه قرن نخست اسلامی ۳- چگونگی مبارزه با انحرافات فکری در مبادی و اصول تشیع در دوران شکل گیری مکتب تشیع فصل اول تحت عنوان «حقوق و مسئولیت ها» به نحوه ی شکل گیری و تکامل مفهوم امامت در بعد سیاسی و اجتماعی به طور مختصر اشاره می کند و هدف اصلی آنان استقرار حکومت اسلامی است که به آن اشاره خواهد شد. فصل دوم تحت عنوان «غلو، تقصیر و راه میانه»

است که در این فصل بیشتر به نقش امام در حیطه‌ی امامت در جایگاه علمی و دینی ائمه اشاره می‌کند و چگونگی مبارزه آنان با انحرافات فکری است. فصل سوم تحت عنوان «بحران رهبری و نقش راویان حدیث» است که به نحوه‌ی چگونگی اختلاط اعتقادات اصیل شیعه با انحرافات و اختلالات فکری در باب رهبری ائمه در جامعه‌ی اسلامی است و چگونگی مقابله و مبارزه ائمه و شیعیان اصیل در برابر این هجوم و موج‌های افراط و تفریط اقشار جامعه. بخش اولبا توجه به آنچه در منابع تاریخی آمده است این است که اولین اختلافات میان مسلمانان، مسئله‌ی جانشینی پیامبر آن‌هم بعد از فوت ایشان می‌باشد. با اینکه پیامبر حضرت علی (ع) را به عنوان جانشین خود منصوب کرده بود ولی متأسفانه به دلیل غرض ورزی‌های افراد پرنفوذ، این مسئله بهانه‌ای شد برای دستاویزی قدرت از لایق‌ترین و شایسته‌ترین فرد جامعه. (انصار و مهاجرین) از طرف دیگر با وجود این مسئله، گروه‌هایی بودند که طرفدار حقوق اهل بیت بودند. از جمله گروه‌هایی که در دوره‌ی خلاف معاویه پیروان امام علی (ع) هستند. گروه توابین، قیام مختار ثقفی که به عنوان رهبران قانونی جامعه‌ی اسلامی بودند و به عنوان یکی از دو مذهب اصلی در دین اسلام شناخته شدند. جنبش تشیع تا پایان قرن اول هجری دارای نوعی گرایش سیاسی بود. اما از اوایل قرن دوم این مکتب تبدیل به یخک مکتب حقوقی مشخص و متمایز درآمد که این هم به دلیل نفوذ بسیار امام محمد بقر در آن محیط بوده است و به مرور زمان نیز به دلیل اوج مباحث کلامی و نقلی، این مکتب نیز در دوره‌ی امام باقر (ع) و به خصوص امام صادق (ع) به یک مکتب کلامی نیز تبدیل شد. در کل این مکتب تا نیمه‌ی اول قرن دوم هجری دارای نظام سیاسی، فقهی و کلامی نیز بود. در زمان امام سجاد (ع) تنها فرقه انحرافی که موجود بود، فرقه‌ی کیسانیه بود که معتقد بودند که محمد بن حنفیه را به عنوان رهبر روحانی خود اعلام کرده که تا آخر قرن دوم دوام نیاورد و به جای آن امام باقر (ع) جانشین شد. در زمان امام صادق، امامت از آنکسی بود که فرزند ارش امام را به عنوان امام برگزیند و او را به امامت منصوب می‌کردند. امامت از نظر منابع فقهی و کلامی عبارت است از اینکه ریاست مدبرانه بر امور دنیوی و اخروی است و بدین طریق امام به عنوان رهبری جامعه‌ی اسلامی سرپرست تمامی امور دینی و اجتماعی مسلمانان است. مبتنی بر این عقیده، اهل سنت معتقدند که جانشینی تنها از آن ائمه‌ی اهل بیت است. اما شیعیان معتقد بودند که هر زمانی که شرایط و زمان مناسب بود، امام قیام کند و می‌تواند بر جامعه کند. به واسطه‌ی این عقیده نیز در میان اهل شیعه از اواخر قرن اول هجری اعتقاد به یک منجی به وجود آمد که در آینده قیام خواهد کرد و عدالت را به صاحبان آنان بر می‌گرداند که این منجی با نام قائم می‌شناختند. علت گرایش مردم به خاندان اهل بیت به دلیل نارضایتی اکثر افراد جامعه از سیاست‌های بنی امیه بوده و به امید بودند که امام باقر (ع) رهبری جامعه را در دست بگیرد ولی این کار صورت نگرفت. علت قبول نکردن امام بدین دلیل بود که وی فرمودند که من قائم منتظر نیستم و قائم در آینده در زمان مناسب ظهور خواهد کرد و نقش امام در این جامعه تنها این است که بتواند راه حق را از باطل نشان دهند و بتواند آن جامعه را از ظلم و ستم حاکم بر جامعه برهاند و حکومت دینی را در جامعه بر پا سازد. امام صادق (ع) بعد از پدرشان برای به دست آوردن قدرت راه تقیه را در پیش گرفتند. ایشان در نظر تمامی مسلمانان (شیعه و سنی) از احترام خاصی برخوردار هستند. عده‌ای سکوت امام را حرام می‌دانستند، به دلیل شرایطی که بر جامعه حاکم بوده است. عده‌ای از سکوت امام، از وجود ایشان ناامید شده بودند، به دلیل عدم اقدام وی در جامعه‌ای که شرایط آن مناسب است. هدف امام از این سکوت در آن جامعه‌ی وخیم این بود که وی در نظر داشت که شرایط ضعیف سیاسی جامعه را به نفع خویش به پایان رساند که برای این اقدام از دیگری سیاسی و نظام پیروان خود جلوگیری کرد. به گونه‌ای که امام دستور داده بود که شیعیان حق ندارند دست به سلاح‌های فعال بزنند و یا در صدد جمع‌آوری آنان باشند. کار امام در آن جامعه‌ی اسفناک تنها حفظ حلال و حرامو تفسیر شریعت و تزکیه و تربیت اخلاقی جامعه بود و حفظ شریعت و در صدد اصلاح تحریف منحرف کنندگان جامعه بود. جایگاه امام در این جامعه بیشتر جنبه‌ی مذهبی داشت تا سیاسی. آن هم به دلیل شرایط جوی که بر جامعه حاکم بود. نقش امام تنها به عنوان مرجع تقلید و مصلح امور و مفسر قرآن در جامعه‌ی سیاسی بود. نقش سیاسی امام مبنی بر جلوگیری از درگیری‌های

سیاسی میان شیعیان و نیروهای حکام عباسی است. سیاست‌هایی که امام در پیش گرفته بود، منجر شده وی در نظر افکار عمومی به امامت منصوب گردد. همچنین با تدابیری که وی در حوزه‌ی سیاسی و مذهبی در پیش داشت، موجب پدید آمدن انقلابی گردید که وی به مقام مذهبی و علمی انتقال یافت. تفاوت دانش ائمه از سوی شیعیان و علمای مذهبی در این بود که شیعیان معتقد بودند که دانش ائمه از سوی پیامبر است و حقیقت غیر قابل تردید که از جانب خداوند است و در آن نمی‌توان شک و شبهه‌ای ایجاد کرد و بدون هیچ‌گونه غرض و ورزی شخصی است. اما دانش علما بدین گونه نبود. بدین ترتیب ائمه به خصوص امام باقر و امام صادق (ع) از جایگاه والایی برخوردار بوده‌اند. این نظریات و ایده‌ها تا زمان امام صادق شکل گرفته است. در همین اوضاع و احوال چندین نظریه شکل گرفت: ۱- شکل‌گیری فرقه‌ی غالبه که عقاید خود را کیسانیه می‌گرفتند که عقایدشان مبتنی بر الوهیت بخشیدن به ائمه بوده است. این فرقه، فرقه تندروی شیعه محسوب می‌گردد. ۲- شکل‌گیری این عقیده که امام موسی کاظم (ع) همان قائم است، به دلیل اقداماتی که امام در روزگار خود انجام می‌دادند، به گونه‌ای که میان تمام جوامع به طور نظام‌مند با جامعه‌ی شیعه در ارتباط بود. در زمان امام بود که مسئله‌ی بسیج شدن، وکالت، تأسیس تشکیلات مالی و تنظیمات مربوط به آن به وجود آمد. اقداماتی که به نفع شیعیان بود. این امام از نظر سیاسی و اجتماعی کاملاً فعال بوده است که وی به عنوان رهبر مخالفین دولت وقت شناخته شد. به گونه‌ای که بسیاری از سنیان ایشان را به عنوان خلیفه‌ی قانونی و رئیس مشروع حکومت اسلامی می‌شناختند و در برابر غیر قانونی بودن خلیفه‌ی عباسی در بغداد منجر به دستگیری ایشان شد. امام رضا (ع) نیز به دلیل مخالفت با اقدامات مأمون خلیفه‌ی عباسی به دلیل حفظ قدرت سیاسی، منجر به شهادت ایشان شد. امام جواد و امام حسین عسگری (ع) تفاوتی که با ائمه‌ی پیشین داشتند این بود که آنان در سن خردسالی به امامت رسیده بودند و این مسئله در اذهان عمومی رایج شد که چگونه یک کودک هفت ساله از نظر شرعی می‌تواند شرایط امامت و از نظر علمی به این مقام علمی برسد. جامعه‌ی شیعه در تمام این دوره کاملاً از نظر اصول مذهبی و مباحث علمی و مسائل اجتماعی به شکل یک جامعه در آمده بود و از همه لحاظ (کلامی، فقهی، سیاسی، مذهبی) تکمیل شده بود (امام باقر و امام صادق (ع)). به جز در موارد خاصی مانند علوم حدیث (اخبار راویان)، اقتصادی (زکات، خمس، مالیات)، اختلافاتی موجود بود که در زمان خود ائمه حل و فصل می‌شد. ائمه‌ی اطهار در زمان اوج تحولات سیاسی و نظامی تمام تلاششان نیز بر حوزه‌ی امور اقتصادی نیز بود و سعی می‌کردند تا بتوانند اقتصاد جامعه را نیز در دست بگیرند و به نحو احسن عدالت را نیز برقرار کنند. (چه به طور مستقیم و چه به طور غیر مستقیم) این نحوه‌ی تدبیر، از دوره‌ی امام علی (ع) تا آغاز عصر غیبت صغری حاکم بوده است و هدف آنان برقراری عدالت و کاهش نظام طبقاتی بوده است. در دوره‌ی امام هادی، متوکل عباسی نیز برای حفظ قدرت سیاسی خویش نفوذ امام را در جامعه محدود کرده بود. در این زمانه شاخه‌ی زیدیه‌ی مکتب تشیع رقیب مهمی برای شیعه‌ی دوازده امامی به شمار می‌رفت. بخش دوم فصل دوم به بحث درباره‌ی عقاید افراطی‌ای که منجر به انحراف اصول و عقاید دینی تشیع اصیل پرداخته است. (در باب مفهوم امامت چه در بعد دینی و چه در ابعاد دیگر). بعد از رحلت پیامبر (ص) یک سری عقاید در میان مردمان شکل گرفت که منجر به شکل‌گیری فرقه‌ای در میان مردم آن عصر شد: عده‌ای معتقد بودند که پیامبر نمرده است بلکه زنده است غائب شده است که یکی از افرادی که چنین نظری را بیان کرده بود عمر بن الخطاب بود که در همان جا ابوبکر بیان کرد که پیامبر فوت کرده است: (إنهم میتون و انک میت) و اینکه او همچون ما بشری معمولی است و برتری بر ما ندارد الا- نبی بودن ایشان. همچنین بعد از رحلت امام علی (ع) و نیز فرزند ایشان (محمد بن حنیفه) چنین عقیده‌ای بعد از آنان رواج پیدا کرد که البته این عقاید مربوط به فرقه‌ای است که آنها را غلو (غالیان) می‌نامند. (قرن اول هجری) در اوایل قرن دوم هجری در ادامه راه قرن اول، نیز عقاید دیگری شکل گرفت مبنی بر اینکه عده‌ای پیامبر را خدای خویش می‌شناختند. علت این امر نیز به دوره‌ی حیات یا شهادت امام علی (ع) بر می‌گردد که امام علی و محمد حنیفه را خدای خویش میدانستند که امام علی آنها را لعن و تکفیر خواند. از جمله حمزه بن عمار که چنین عقیده‌ای داشت و خود را پیامبر

محمد حنیفه می دانست و این وضعیت تا امام صادق و دیگر ائمه (ص) ادامه داشت. عقیده ی کلی مبنی بر این بود که امامان را خدا پنداشتند یا آنان را متصف به صفات الوهیت می دانستند. در این زمان دو ادعا شکل گرفت: ۱- پیامبر و ائمه را در وجهه ی الهی می دانستند. ۲- ادعای نبوت از سوی مدعیان و غرض ورزان. این گروه نمونه ی دیگری از همان فرقه ی غلات در قرن اول هستند. در دهه های سوم و چهارم سده ی دوم هجری گروه دیگری شکل گرفتند که معتقد بودند امامان موجوداتی فراتر از بشر و به عبارتی فوق بشری هستند که دارای علمی نامحدود هستند: از جمله علم بر غیب، تصرف در کائنات و به عبارتی معتقد بودند که خداوند کار جهان را به آنان تفویض کرده است و اینکه خداوند قدرتش را به آنان داده است. با این عقاید می توان نتیجه گرفت که در سده ی دوم جریان غالی شکل گرفته است. الف: ائمه را چون خدا می پنداشتند. ب: ائمه را موجوداتی فوق بشری می دانستند که مفوضه نام داشتند که این مربوط به جریان دوم است. این گونه بر می آید که بخشی از احادیث در باب نکوهش غالیان مربوط به جریان دوم است. مفوضه بعدها به غالیان پیوستند چون این گروه از سوی امامان شیعه به حاشیه رانده شدند. در متون شیعی جریان نخست را غلات طیاره که غلات درونی بودند و جریان دوم مفوضه که اهل تخلیط بودند. ولی آنچه در باب غلات گفته می شود مربوط به همان غلات اولیه است و اعتقادات مربوط به غلات دوم، همان غلات اولیه است. در همین جریانات دو جریان فکری در میان غالیان شکل گرفت: ۱- اندیشه ی حلول و تجسیم: برخی امامان را خدا خواندند و اینکه حلول این روح الهی و مجسم شدن این روح در آنها. اندیشه ی تجسیم و تشبیه: تنزل یافتن روح خداوند در ائمه، نسبت دادن صفات جسمانی به خداوند. نمونه بارز آن بیان بن سمعان نهری است. ابوالخطاب اسدی از نخستین کسانی است که توانست با برخورداری از میراث غالیان نوعی اندیشه ی باطنی را سامان دهد و تفکر غالیان را تعالی بخشد. مفوضه بر این اعتقاد داشتند که امامان حادث و آفریده ی خداوند هستند و قدیم نیستند اما متفاوت با سایر انسان های دیگر و دیگر اینکه واگذار کردن کار جهان را با همه ی آنچه که هست و نیز افعال بندگان از دیگر این امور محسوب می شود. بزرگان فرقه ی غالبه: ابوالخطاب اسید، مفضل جعفی، ابوجعفر محمد زاهری، محمد نمیری (اندیشه ی حلول و تناسخ)، حین بن حمدان خصیبی. (تکمیل و تدوین نهایی این فرقه توسط حسین بن حمدان خصیبی انجام گرفت که توسط وی فرقه غالبه در جامعه اسلامی شکل گرفت.) واکنش ائمه ی اطهار در برابر این فرقه، لعن و تکفیر و براءت جستن از آنان بود به گونه ای که ائمه برای این عقاید انحرافی وجود خودشان را اینگونه توجیه می کردند که ما تنها رهبران و دانشمندان پرهیزگار هستیم و شیعیان واقعی از آنان تنها به عنوان امام و رهبر مسلمین اطاعت می کردند. که از این میان می تواند از کسانی چون ابو محمد عبدالله بن ابی یعفور بغدادی دانشمند برجسته ی کوفه یاد کرد که وی ائمه اطهار را تنها «علماء ابرار اتقیاء» می دانست. مفوضه که بعدها با نام غالیان از آنان سخن به میان می آید، از دوره ی پس از رحلت امام رضا (ع) این گروه نتوانستند بر تلاش خود بیفزایند و در گسترش آموزه های خویش از روایت های غالیان نخستین بهره جویند. در باب مسئله ی امامت فرزندان امام رضا (ع) آن هم در سنین کودکی نیر غلوهایی را به کار کار بردند از جمله: ائمه موجوداتی فوق بشری هستند و اعطای علم لذتی از سوی خداست. تمام دوره ی قرن سوم، دوره ی پیدایش، اوج و شکوه فرقه ی غلات در میان جامعه تشیع بود. غالیان تلاش فراوانی در جهت پیشبرد اهداف خویش داشتند و همچنین در صدد ضربه زدن بر شیعیانی که مخالف عقاید غالیان بودند. چون آنها را چون سدی در برابر اهداف خود می دانستند که نمونه ی این غالیان را مقصره می دانستند. با این گونه عقاید سه گروه غالیان در برابر هم شکل گرفت: ۱- مفوضه: گروه افراط گر، اهل غلو و تندروی در برابر ائمه. ۲- مقصره: گروه تفریط غالیان به شمار می آیند. نکته جالب این است که هر دوی اینها خودشان را با وجود چنین عقایدی از جامعه ی تشیع جدا نکردند. ۳- کسانی بودند که برای ائمه اهمیت و احترام بالایی قائل بودند به گونه ای که آنها را منشأ برکات و خیرات می دانستند، اما نه همچون مفوضه بودند و نه مقصره بودند و در میانه ی این دو قرار داشتند. بعد از شکل گیری غالیان، اختلاف و تشتت در میان جامعه ی شیعی امامی در گرفت. به حدی که تمام مسائل سیاسی جامعه به واسطه ی اختلافات از هم گسسته بود. اما با این

وجود جامعه‌ی شیعی علی‌الخصوص دانشمندان و علمای شیعی تمام تلاش خود را وقف براندازی این فرقه کردند و از اوج بیش از حد این فرقه جلوگیری کردند. این فرقه همواره از سوی دانشمندان شیعی مورد انکار و طرد قرار می‌گرفت. شخصی که از همه بیشتر نقش عمده‌ای را در این حیطة ایفا کرده است «شیخ حسن صدوق» که در رساله‌ی اعتقادات، غلات و مفوضه را کافر شمرده است. فرقه‌ی غلات یا غالیان از همان قرن اول هجری فعالیت‌های خود را آغاز و تا پایان قرن چهارم هجری ادامه داشت. مسائل ابداعی و ابتکاری فرقه‌ی غلات: ۱- شهادت ثالثه ۲- علم غیب یا علم لدنی ائمه ۳- شرایط امامت ۴- الوهیت بخشیدن وجود ائمه (ع) افرادی که عقاید مفوضه را پذیرفتند: ۱- ابن قبه (در باب معجزه‌ی ائمه) ۲- حسین بن حمدان خصییدو دسته از اقباشار جامعه در این بحبوحه اختلافات بیکار ننشستند از جمله: ۱- راویان حدیث ۲- نویسندگان موارث شیعی که عقاید مفوضه را در آثار خودشان وارد ساختند. بخش سومدر زمان امام صادق بحران‌هایی در ایجا رهبری بر حق ایجاد شد که موجب اختلاف و دو دستگی میان شیعیان شد به نوعی حتی موجب ایجاد فرقه‌های شیعی شد: ۱- طرفداران قیام مسلحانه به رهبری زید بن علی. ۲- طرفداران قیام نفس زکیه که مربوط به شاخه حسنی است که رهبر آنان عبدالله بن الحسن است. قیام نفس زکیه توسط فردی به نام محمد بن عبدالله که بعدها هسته‌ی مرکزی این گروه، گروه زیدیه را تشکیل دادند و بر اثر اختلاف و دودستگی میان این دو، موجب اختلاف در باب شایستگی امام بر حق شد که منجر به فرقه‌ی دیگری در این دوره شد. ۳- شیعه‌ی امامیه که مختص اکثریت شیعیان بود و امامت آن بر عهده‌ی امام جعفر صادق (ع) که به جعفریه نام گرفته است، می‌باشد. نخستین بحران جامعه‌ی شیعه‌ی امامیه بر سر مسئله‌ی جانشینی امام صادق (ع) بوده است. در زمان امام صادق (ع) دو گروه شیعه‌ی افراطی به دلیل سکوت امام پیدا شدند: الف: طرفداران قیام مسلحانه به رهبری زید بن علی. ب: قیام نفس زکیه (شاخه‌ی حسنی) به رهبری عبدالله بن حسن «عبدالله المحض». در زمان امام صادق دوره‌ای پرشکوه برای تشیع بود و با رحلت آن حضرت، انشعاب بزرگی در جامعه‌ی شیعی رخ داد، از جمله: ۱- گروهی پیدا شدند که معتقد بودند که جانشینی بعد از امام صادق وجود ندارد و معتقد بر توقف بر امام صادق بودند و همچنین این عقیده را نیز ایجاد کردند که «جعفر بن محمد نه مرد است و نه خواهد مرد تا آن هنگام که ظهور کند و حکومت مردم را به دست گیرد. او همان قائم است.» این فرقه همان ناووسیه هستند که باقی مانده‌اند، بیشتر نیز به آنان پیوستند و با این دلیل بر امام صادق توقف کردند و همچنین گاهی این توقف را بر امام کاظم (ع) می‌دانند که گفتند «وی نمرده است و نمی‌میرد. او قائم است و زمین را از عدل و داد پر می‌کند و امامان پس از آن حضرت را نپذیرفتند و منظور از واقفه کسانی هستند که بر امام صادق توقف کرده‌اند. ۲- گروه دیگری بودند که مدعی شدند که پس از امام صادق، امامت به فرزند او اسماعیل رسیده است. این گروه مرگ اسماعیل را انکار کردند و همچنین مدعی شدند که اسماعیل نمرده است، بلکه غایب است و این عقیده منجر به عقیده‌ای شد به نام اندیشه‌ی ابداء بود. به منظور تغییر در امر زمان الهی است. گروه دیگری که معتقد بودند پس از امام، نوه‌ی آن حضرت محمد بن اسماعیل است. چون پدرش در گذشته است، امامت به نوه‌ی آن حضرت می‌رسد و فرقه‌ی خطابی‌ی غلات این نظر را می‌پسندند. ۳- گروه دیگری که معتقد بودند که امام موسی (ع) امام است. دلیل آنها مبنی بر این عقیده بود که چون عبدالله فرزند ارشد امام بلافاصله بعد از پدرش فوت کرده است، این اندیشه به وجود آمد که موسی (ع) بعد از عبدالله جانشین پدر است و این گروه شاخه‌ی امامیه را تداوم بخشیدند. به واسطه‌ی جانشینی امام موسی (ع) در مورد عبدالله دو اندیشه ایجاد شد: ۱- امام بر حق و جانشین پدر نیست. ۲- امام بر حق و جانشین پدر است. تمامی این مسائل مربوط به بحران‌های رهبری در جامعه‌ی شیعی مربوط به بعد از درگذشت امام موسی بن جعفر (ع) است. در دوره‌ی امام کاظم (ع) دو گروه عمده تشکیل شد: واقفیه و قطعیه که این دو در بابر هم قرار گرفتند. واقفیه کسانی هستند که بر امام کاظم توقف کردند و امامان پس از آن حضرت را نپذیرفتند. به دلیل اینکه می‌گفتند که امام زنده است و نمره و نمی‌میرد و معتقد به قائم بودن وی بودند که ایشان قائم هستند. این فرقه از سوی مخالفانشان ممتوره نام گرفتند. اما در دوره‌ی بعد، پس از رحلت امام کاظم (ع) گروهی به وجود آمدند که قطعیه

نام دارند، کسانی بودند که در گذشت امام کاظم را پذیرفتند و امام رضا را جانشین ایشان می دانستند. وجه تسمیه قطعی به دلیل قاطع بودن بر رحلت امام موسی کاظم (ع) مقتید بودند. در دوره ی بعد از رحلت امام رضا (ع)، در زمان امام جواد و امام هادی (ع) مشکلی در باب بحران رهبری به وجود نیامد و امامت هر دوی اینها از سوی شیعه ی امامیه پذیرفته شد. در دوره ی امامت حضرت هادی (ع) نیز دوباره بحران رهبری ایجاد شد و آن هم به دلیل فوت فرزند ارشد ایشان که همه گمان می کردند وی (ابو جعفر محمد) جانشین امام است و به همین دلیل جانشینی و امامت وی به فرزند دیگر ایشان یعنی امام حسن عسگری (ع) رسید که این منجر به ایجاد مجدد اندیشه بداء در این زمان شد. براساس این مسئله، برخی بر این باور بودند که شرایط نصب این امام، شرایط اضطراری است و نه مصلحتی و ای تا حدی منجر به عدم اطاعت و ضعف اعتقاد در میان پیروان شیعی شد، به دلیل عدم شک و تردید در مسئله ی امامت ایشان گردید. به هر حال دوره ی امام حسن عسگری دوره ی بسیار تشتت آمیز و انحراف فکری حاکم بوده است، به گونه ای که امام حسن در این دوره به دلیل برخی اتهامات از سوی افراد سودجو مورد مظلومیت قرار گرفت و نیز در برابر این اتهامات سکوت کردند و تا می توانستند با ادله و استدلال قوی، شبهات و به نوعی اتهامات و انحرافات فکری آنان را پاسخ دادند (چه از لحاظ سیاسی و چه از لحاظ اقتصادی) و از لحاظ مذهبی در باب احکام فقهی از روش استدلال و اجتهاد استفاده می کردند. ایشان تمام فعالیت ها و اقداماتی که در دوره ی امامت خود به کار می گرفتند، به دلیل آماده سازی جامعه برای دوره ی بعدی بوده است. بحران دیگری که در جامعه پس از رحلت امام حسن عسگری شکل گرفت و از دوره ی امام هادی (ع) آغاز شد، دعوت امام از سوی جعفر بن علی برادر ناتنی آن حضرت بود که برای مدتی در میان مردم فتنه و تردید ایجاد کردند. این گروه طرفدار فارس بن حاتم بودند که رهبری این گروه بر عهده ی او بود. به دلیل کینه تیزی ای که فارس از امام هادی (ع) داشت، سعی در انتقام از ایشان بود و از این طریق به امام و شیعیان اهانت روا می داشت و فتنه ها بر می انگیخت. همین مسئله خود زمینه ی نفرت شدیدی را در میان شیعیان ایجاد کرد. جعفر بن علی که از سوی شیعیان، «جعفر کذاب» مشهور گردید، پدید آمد. فارس از سوی هادی (ع) به «سخنی پلید» لقب گرفته است. این مسئله مربوط به درگیری میان فارس بن حاتم و علی بن جعفر همانی بود و همچنین عدم امانت داری فارس نسبت به امام منجر به طرد وی از سوی امام شد و این مسئله باعث انتقام از امام از جانب فارس شد و در دوره ی امام حسن عسگری (ع) اعلام کردند که جعفر جانشین امام هادی است نه امام حسن عسگری. تمامی این مسائل و اختلافات منجر به اختلافات شدید میان جعفر و شیعیان امام حسن عسگری (ع) و اتهامات وارده بر ایشان گردید. بعد از رحلت امام حسن عسگری، امامت به فرزند ایشان، محمد بن حسن رسیده است که وی از نظر غایب است و کسی که بر این موضوع اطلاعی نداشته است، بعد از رحلت امام اعلام کردند که امامت به پسر ایشان انتقال یافته است. (عثمان بن سعید). به دلیل اینکه مادر ایشان از قتل مهدی (ع) از سوی دشمنان و عمال دولتی نجات دهد اذعان کرد که کنیز ایشان حامله است و امام فرزندی نداشته است و این به دلیل نگهداری از میراث امامت بود. اما جعفر چنین پنداشت که این تلقی برای این است که وی به مقام امامت دسترسی پیدا نکند. در عصر غیبت صغری، عثمان بن سعید نائب امام به امور دینی و تشکیلات دفتر رسیدگی می کردند و در قم روال عادی در پیش گرفته بود، به گونه ای که همگان عثمان بن سعید را به عنوان نائب امام پذیرفته بودند. اما در عراق وضعیت به گونه ای دیگر رقم می خورد، به دلیل بحران هایی که در جامعه ایجاد شده بود، منجر به تفرقه و ایجاد گرایش های متعددی در میان افراد شد. فرقه ی فطحیه، جعفر را به عنوان جانشین امام می شناختند و حتی شیخ صدوق وی را به عنوان پیشوای نسل دوم فطحیان به دلیل اعتقادشان بر می شمارد. نام آوران فطحیان که امامت جعفر را قبول داشتند: علی بن حسن فضال، علی الطاحن. انحرافات فکری که در این زمان اتفاق افتاد، در باب امامت جعفر است به گونه ای که برخی او را به عنوان جانشین امام حسنی عسگری (ع) می شناختند و برخی او را جانشین امام هادی (ع) می دانستند و حتی اینکه وی را به عنوان جانشین امام قبول نداشتند، بلکه به عنوان امام، با این دلیل که امامت از امام حسن عسگری (ع) مخدوش بوده است (به دلیل نداشتن فرزند) و ... که این

اعتقادات منجر به انحرافات دیگری در دوره ی غیبت صغری حضرت رخ داد. در نهایت می توان چنین نتیجه گرفت که در اواخر، این اختلافات و دو دستگی ها در تمام اقشار جامعه و حتی خانواده ی امام رخنه پیدا کرد که منجر به دو جامعه مخالف شده بود: آنان که به حضرت مهدی اعتقاد داشتند و آنان که به فرزندان و فرزندزادگان جعفر اعتقاد داشتند. در باب موضوع وجود و غیبت امام نیز روایات متفاوتی پدید آمده است (به دلیل طولانی شدن غیبت صغری) از جمله: ایشان تنها یک غیبت دارند که به زودی ظهور خواهند کرد، دو دوره ی غیبت دراند که غیبت صغری و کبری است، اعتقاد به دو دوره ی غیبت است که منتهی غیبت اول طولانی تر از غیبت دوم است که این عقیده ی اخیر مربوط به استدلالات واقفیه است در باب غیبت امام موسی کاظم (ع) است که دارای دو غیبت برای ایشان ذکر کرده بودند. مسئله ی غیبت صغری از ابتدا در ذهنیت شیعه وجود داشته است، به گونه ای که در باب برخی از ائمه به این مسئله اعتقاد پیدا کردند از جمله: امام علی (ع)، امام حسن عسگری (ع)، و همچنین برخی از خاندان پیامبر که این مسائل بنا بر نقل و روایات راویان است. ولی به طور کلی شیعیان معتقد به مسئله ی غیبت آن هم در زمان امام حسن عسگری (ع) که فرزند ایشان در غیبت به سر می برند، بوده اند که نام وی مهدی «ع» (حضرت ولی عصر «عج») است که هم کنیه با پیامبر (ص) است که اکثریت شیعیان وی را به عنوان «قائم آل محمد» می شناختند که همان موعود و منتظر جهانیان در میان شیعیان است که ظهور خواهد کرد و جهان را پر از عدل و داد خواهد کرد. عثمان بن سعید به عنوان وکیل و نایب حضرت ولی عصر (ع) در آن جامعه پذیرفته شده بود که وی از نزدیک ترین اصحاب ایشان بود. نواب اربعه ی امام یکی پس از دیگری به عنوان وکیل و نایب امام در جامعه ایفای نقش کردند. نواب اربعه عبارتند از: «عثمان بن سعید، محمد بن عثمان، حسین بن روح نوبختی، علی بن محمد سمری» است که این نواب به عنوان واسطه ی امام غائب در طول هفتاد سال (از زمان رحلت امام حسن عسگری تا زمان فوت آخری نواب اربعه) بودند. نواب اربعه در تمام ابعاد زندگی جامعه ی بشری اعم از سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی پاسخ سؤالات شرعی و رفع اختلافات و مسائل غامض به وظایف خود عمل می کردند. این وضعیت همچنان ادامه داشت تا زمان آخرین نواب (علی بن محمد سمری) بود که بعد از فوت ایشان، غیبت صغری پایان و غیبت کبری آغاز شد که این برای شیعیان قابل قبول و پذیرفته شده بود. (به واسطه روایات و احادیثی که از پیامبر (ص) و ائمه ی پیشین موجود بود این مسئله قابل قبول بود). در باب ظهور امام از غیبت صغری اعتقادات و روایات متعدد و مختلفی پیدا شد: مبنی بر اینکه امام باید بعد از چهل سال غیبت ظهور کند یا اینکه امام در زمان ظهور به جلوه ی مردی سی و پنج سال است حتی اگر هزار سال عمر کرده باشد که این نظریه موافق با موافیه است و حتی زبیده و جو امام را برای حفظ و اداره ی حکومت اسلامی ضرورت دانست. دیگر عقاید مربوط به شخصیت و حتی چگونگی ظهور ایشان در این دوره شکل گرفت که تصور شیعیان مبنی بر این عقیده شد که امام ظهور نخواهد کرد که این عقاید منجر به موجی از تردیدها و شبهات در جامعه ی شیعی شد که در همین زمان (پایان قرن سوم) سلسله های حکومتی در برابر آن شکل گرفت: زبیده، آل بویه، خلافت عباسی، خلافت شیعه ی فاطمی. و همچنین در باب فلسفه غیبت امام عقایدی شکل گرفت: ۱- امام به دلیل عدم امنیت جانی به غیبت رفته است. ۲- نداشتن بیعت از خلفای زمان منظور خوارج (منظور از بیعت، بیعت با امام حق است یا اهل کوفه). ۳- فلسفه ی غیبت را تنها خدا می داند و ضرورتی وجود ندارد که آدمی در باب آن تحلیل و بررسی کند. در همین اوضاع و احوال موجی از شک و شبهه در میان شیعیان به وجود آمد که منجر به تزلزل عقیده ی آنان، انکار امام غایب، تغییر مذهب، ارتداد از مذهب و روی آوردن به مذاهب دیگر است. با وجود این شرایط در اوایل قرن چهارم هجری به لطف و فضل الهی این اتفاقات توسط سربازان گمنام امام زمان به مرور زمان حل و فصل شد و جامعه از آن حالت تردید و تحیر عمومی خارج شد. منابعمدری طباطبایی، سید حسین. مکتب در فرایند تکامل، مترجم شاهر ایزد پناه، کویر. چ سوم. تهران. ۱۳۸۶. حسین، صابری. تاریخ فرق اسلامی. سمت. چ چهارم. تهران. ۱۳۸۷.

فهرست مطالب: مقدمه ۱ بخش اول حقوق و مسئولیت ها ۲ بخش دوم غلو، تقصیر و میانه روی ۶ بخش سوم بحران رهبری

مدیریت با عشق

نوال المهینی

خلاصه کتاب: محمد انجگانی - ترجمه: مریم حیدری - انواع مدیران: تردیدی نیست که مدیران گوناگون هر یک مطابق با نوع کار، محیط، سن و سطح آموزشی خود با دیگری تفاوت دارند. در نتیجه می توان گفت که هر یک از مدیران منطبق بر گونه خاصی از افراد با ویژگی های متفاوت هستند. علاوه بر آن روحیه ی مدیران از برخی داده ها تأثیر می پذیرد که می توان آن ها را در موارد زیر خلاصه کرد: - پرورش و تربیت مدیر (محیط خانوادگی او) - عادات و رسوم ویژه ی مدیر - سطح آموزشی - کشور و محیطی که در آن پرورش یافته است - نوع کار و وظیفه ای که ریاست آن را بر عهده دارد - سال های تجربه مدیر در این جا می توانیم بگوییم، ممکن است طبق شرایطی که مدیر را در بر گرفته یا شرایطی که در آنها ارتباط برقرار می کند، نوع مدیر از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد. انواع مدیران با نوع مدیر عامل نگرانی هر کارمند تازه وارد است و از اولین کارهایی که ۸ کارمند قبل از اقدام به کار انجام می دهد این است که مراقب اوضاع می شود و اطلاعاتی را در مورد مدیر جمع آوری می کند تا رفتار او سبب درگیری مدیر با وی نشود. مدیران دارای ویژگی های مختلفی هستند که در اینجا ذکر می شوند، و از انواع دیگر مدیران در کتابهای دیگر سخن به میان می آوریم: - مدیر مقتدر - مدیر بلند پرواز - مدیر مردد - مدیر عملیاتی - مدیر ضعیف اکنون به توصیف انواع مدیران می پردازیم: مدیر مقتدر: او معمولاً بدنی نیرومند دارد با وزن زیاد و قد بلند با چهره ای جدی، راه رفتن او متوازن است و هنگام گام برداشتن شتاب نمی کند. از گفتار خود مطمئن است. تن صدای آشکاری دارد. کم می خندد. کارمندان وظیفه شناسی دارد که مورد حمایت او هستند. کم کار است و در عین حال زیاد دستور می دهد. به کسانی که مورد رضایت او هستند ترفیع رتبه می دهد. دوستدار مدیریت با کار و عمل است و به مدیریت با عشق و علاقه جز در خانه خود اعتقادی ندارد. مدیر بلند پرواز: چنین مدیری همیشه چه در رفتار و چه هنگام راه رفتن، سرعت ویژه ای دارد و سرعت دست ها و چشم هایش حتی در هنگام غذا خوردن و تفکر موجب احساس خستگی او می شود. از لحاظ جسمی معمولاً دارای اندامی ورزیده است. در روزهای معمولی - بر خلاف روزهایی که قرار است با شخص مهمی دیدار کند یا در اجتماع خاصی حضور یابد - بدون دقت در امور پوشش، لباس می پوشد. زود خشمگین می شود و معمولاً برای بحث در مورد امور بیهوده - از دیدگاه خود - وقتی ندارد. مدیر مردد: چنین مدیری به سرعت قابل شناسایی است. برای شناخت او نیازی به کوشش در راه کشف رفتار او نیست و می توان از حرکاتش او را شناخت. او از افراد نیرومند می ترسد و می کوشد با آن ها بحث نکند. هزاران بار در مورد تعیین زمان و نتیجه تصمیم گیری فکر می کند و اگر شخص دیگری به جای او تصمیم بگیرد نه تنها ناراحت نمی شود بلکه چون از رنج تصمیم گرفتن رهایی یافته احساس خوشبختی می کند. تربیت و پرورش چنین مدیری بر او تأثیر مستقیمی دارد چه بسا در گذشته از هر کاری که در صدد انجام دادن آن بوده می ترسیده و به خاطر اشتباهات خود به شدت تنبیه شده است. مدیر عملیاتی: همه چیز برای چنین مدیری برنامه ریزی شده است. اتفاق در کارهای او جایی ندارد، شخصیت او ترکیبی از هیبت و جدیت در انجام کار است. وقتی برای بی کار ماندن و اتلاف وقت با دیگران ندارد. همیشه به افراغد پرتلاش افتخار کرده و این مسأله را یادآوری می کند. وقتی برای ریدگی به شکل ظاهر و نظافت شخصی ندارد و حتی تندرستی را تنها در هنگام کار احساس می کند و هنگام مرخصی یا تعطیلات رسد احساس بیماری و افسردگی می کند. کارها را به سرعت اجرا کرده و کم تر مرتکب خطا می شود. مدیر ضعیف: پیش کسوتی یا وساطت، عامل رسیدن چندین مدیر به منصب خود می باشد. این مدیر ویژگی های یک مدیر را ندارد، حدود کار و صلاحیت خود را نمی شناسد، تمام امور را به دیگر افراد واگذار می کند و خود از جانب کارمندان اداره می

شود. او بسیار مهربان است، به کسی آموزش نمی‌دهد، کسی را راهنمایی نمی‌کند و در هیچ کاری نمی‌توان به او اعتماد کرد. انواع مدیر عاشق‌رفتار با افراد تحت سرپرستی شان نمایان است. این گونه مدیران در بسیاری مواقع پیرامون ما بسیاری اوقات و در بیشتر شرایط، آنها را به گونه‌ای می‌بینیم که عشق در گفتار آنان و در وجود دارند. اکنون نگاهی به انواع مدیران عاشق بیندازیم: مدیر عاشق هراسان: مدیران عاشقی وجود دارند که در ارتباط خود با دیگران دوستانه رفتار می‌کنند، اما در بسیاری مواقع مانند زمان تصمیم گرفتن نوعی حالت ترس از اتخاذ تصمیم در آنها مشاهده می‌شود. البته منظور ما تردید و دو دلی نیست. این مدیر از تصمیم‌گیری به این دلیل هراس دارد که مسئولیت تصمیم بر عهده او قرار می‌گیرد. چنین مدیری از وضعیت تصمیم‌گیری گریزان است و از دیگران دوستانه و با تشویق می‌خواهد به جای او تصمیم بگیرند. مدیر عاشق زیرک: بسیار دلپذیر است که افراد با مدیری عاشق و در عین حال زیرک کار کنند. او با نظر دقیق به کارها می‌نگرد. برای مصلحت کار با همه‌ی وضعیت‌های اداری و انسانی ارتباط برقرار می‌کند. اظهار نظرها را می‌شنود و از آنها به عنوان ابزار کار استفاده می‌کند. با امواج بلند و اکنش‌ها چه از جانب اداره کل و چه از جانب افراد روبرو می‌شود و معمولاً با مفهوم «کر و فر» به آنها برخورد می‌کند به این صورت که گاهی به سمت جلو پیش می‌رود و گاهی عقب نشینی می‌کند. مدیر عاشق راهبر: این مدیر همیشه گروه کاری خود را خود انتخاب می‌کند. به کارمندان کوشا پاداش می‌دهد و مهارت‌های گوناگونی را به کار می‌گیرد کارمندان او آمیزه‌ای از افراد تند کار و بلند پرواز و زیرک هستند، تا به وسیله آنها به اهداف و مقاصد خود برسد. همه کارمندان تحت ریاست این مدیر عاشق و راهبر به خاطر انتساب خود به چنین شخصیتی افتخار می‌کنند. آن‌ها از عدالت مدیر و توزیع نقش‌ها توسط او لذت می‌برند. او معمولاً تنها کسانی را قبول دارد که طبق نظر خود آن‌ها برگزیده است و کسانی که با او اختلاف نظر دارند، باید وجود خود را ثابت کنند تا از دایره کار در گروه دور نشوند. مدیر عاشق دقیق: خانم‌ها، نایب مدیر اداره‌ی بخش‌ها در یکی از بزرگترین مؤسسات مالی کویت است. خانمی که کار خود را به شیوه‌ای جالب پیش می‌برد. او بدون تکیه به دیگران به توانا ساختن خود برای انجام کار پرداخت. و در طرح مطالب و حل مشکلات و جذب کارمندان، سیاست رشک‌انگیزی را به کار می‌برد. مدیر عاشق راهنما: مدیرانی که اندیشه‌های بسیار و قابلیت ایجاد و تحویل دائمی برای کار و کارمندان را دارا می‌باشند، مدیر عاشق راهنما، مدیری است که بر گروه کاری خود تسلط داشته و شیوه‌ی اجرای کار گروه را به دقت دنبال می‌کند. او برای تقویت کار و راهنمایی کارمندان در جهت پرداختن به کارهایی که نیازمند توسعه هستند جلساتی تشکیل می‌دهد و بدین منظور، اندیشه‌های خود و جایگزین‌های مورد نظر برای نقاط ضعف کار را به آن‌ها عرضه می‌دارد. این مدیر به عنوان یک مشاور اجتماعی برای گروه به کار مشغول می‌شود. مدیر عاشق مردد: بر کسی پوشیده نیست که در شخصیت افراد مردد، هم سادگی و هم ژرف‌نگری با هم نمایان است، سادگی در گفتار و ترس واضح در آن و عمق در مفهوم سخن و جست‌وجوی اطمینان از موضع خود پیش از اظهار نظر یا تصمیم. مدیران عاشق مردد بسیار اندک‌اند. از آنجا که چنین مدیرانی در اتخاذ تصمیم با مشکل مواجه می‌شوند، کم‌تر کارمندی مایل به کار با آن‌ها است. چنین مدیری دوست دارد که تصمیم مورد نظر را از طریق نظرات مجموعه کار خود اتخاذ کند تا مسئولیت تصمیم به عهده گروه باشد و بر دوش او سنگینی نکنند. روابط خارج از کار با کارمندان طبق مدیریت با عشق‌بنای گروه کار واحد، پیشرو، هماهنگ و بلند پرواز به فضاهای سالمی نیاز دارد که این فضا از راه‌های مختلفی ساخته می‌شود. از جمله: ایجاد رابطه در خارج از فضای کار و کامل کردن نتیجه رابطه درون دایره کار. برای این که بتوان گروه کاری واحدی تشکیل داد و فضای دوستانه‌ای در میان تمام کارمندان ایجاد کرد و هم چنین برای توسعه‌ی روابط میان افراد و مؤسسات و اداره‌ها می‌توان به کارهایی اقدام کرد از جمله تشکیل انجمن‌ها و اتحادیه‌ها و مکان‌هایی برای گرد هم آمدن خارج از چارچوب کار یا انجام برخی فعالیت‌ها مانند تدارک گردش‌های تفریحی تا از این طریق روابط معمولی و خشک میان کارمندان به روابطی دوستانه بدل شود و هم چنین به اندیشه‌هایی نوین و اصولی دست یابند تا حتی زمان کار فرصت مناسبی برای آشنایی باشد

به ویژه این که زمانی را به دیدار خانوادگی اختصاص دهند، زیرا از این راه فرصت خوبی برای رشد مهربانی مؤسسه پیش می‌آید و نیز این اقدام باعث شادمانی تمام افراد خانواده می‌شود. در مؤسسه‌ای که در آن مشغول به کار هستیم، شیوه‌ی خاصی برای توسعه‌ی روابط خارجی وجود دارد. در این مؤسسه زمین وسیعی مجهز به امکانات ورزشی برای ورزش کارمندان اختصاص داده شده است و بخش‌هایی وابسته به مؤسسه با بهره بردن از زمان‌های مرخصی برای دعوت افراد بخش و انجام فعالیت‌ها و جشن گرفتن مناسبت‌های ویژه، فرصت گذراندن وقتی پر بار را می‌یابند. در این دیدارها همه افراد از بالاترین رتبه کاری تا پایین‌ترین آنها حضور می‌یابند. همه خود را در فضای صمیمانه‌ای می‌یابند و از این طریق خواهان نزدیکی روحی و شکستن موانع ارتباط و پاک‌سازی خود از فشارهای کار هستند. هم‌چنین گاهی مدیران در محیط کوچک کار خود، مانند شعبه یا بخش یا اداره، همه را در مکانی مناسب به صرف شام یا نهار دعوت می‌کنند. هدف آنها از این کار ممکن است تشویق کارمندان یا قدردانی از یکی از آنها یا گذراندن وقت خارج از فضای خشک کار باشد. قواعد عشق در کار برخی می‌پندارند که واژه‌ی عشق، واژه‌ای است مبتذل که با عادات و رسوم ما تناسبی ندارد و برخی آن را نوعی بی‌عفتی قلمداد می‌کنند که خارج از عرف متداول ماست. اما ما به دنبال عشق در کار هستیم. یعنی انسجام، مهرورزی، برادری و سایر واژه‌هایی که معنای عشق را در خود دارند. عشق در این جا، آن‌گونه که کوتاه نظران می‌پندارند به معنای خروج از قاعده یا ابتدال نیست بلکه مکتبی است نو که نیازمند تلاش‌های همه با ایمان به این اصل است که: "آن‌چه را برای خود می‌پسندی، برای دیگران نیز پسند." عشق به معنای جلوه‌گر شدن انسانیت است. انسانیتی که غبار دل مشغولی‌ها، سرعت، کارهای بسیار و مقاصد آن را پوشانده است. منظور از پایه‌ریزی قواعد کار مطابق با اصول عشق این است که تمام تلاش خود را صرف هم‌زیستی در نظام احترام کنیم. در درجه اول احترام به خود، به این معنا که انحطاط را برای خود نپذیریم، به اندیشه‌های خود احترام گذاشته و آنها را از خود نرانیم، بلند پروازی‌های خود را مورد احترام قرار داده و به دنبال راه‌هایی برای تحقق آن‌ها باشیم. و احترام به دیگران، به این معنا که اندیشه‌ها یا کارها و تلاش‌های آن‌ها را مورد تمسخر قرار ندهیم و به شادی‌ها و غم‌ها و بلند پروازی‌های آن‌ها به دیده تحقیر ننگریم، بلکه در این گونه موارد دست دوستی برای کمک به آن‌ها دراز کنیم، به طوری که بدون زیان رسیدن به هیچ‌یک از طرفین توازن طبیعی حفظ شود. آیا کار مدیر یک مدال افتخار است یا یک مسئولیت؟ در این جا پرسشی را مطرح می‌کنم: تو چه کسی هستی و چه آرزوهایی داری؟ آیا عنوان مدیریت تو این احساس را القا می‌کند که تو از دیگران پیشی گرفته و رهبری شده‌ای که دیگران را به کار و فعالیت می‌خواند و روزی آن‌ها اکنون در دست تو است؟ و آیا خود را شایسته چنین منصبی می‌دانی؟ واژه مدیر به معنای سرپرست و گرداننده سازمان و کار است که مسئولیت موفقیت یا شکست کار کارمندان و اداره به دوش او قرار دارد. اگر شاهد شکوه و شکایت کارمندان هستی بدان که تو در این کار دست داری و نگریز. اگر کارمندان تو بسیار غیبت می‌کنند، آنگاه باش که نقطه قابل بحث در این مورد، تو هستی. اگر احساس می‌کنی که هدف‌ها تحقق نمی‌یابند، مدیر اداره را بشناس تا یکی از دلایل نرسیدن به هدف‌ها بر تو روشن شود. این را به عنوان یک اتهام شخصی بیان نمی‌کنم، بلکه من از اداره و مدیر محرک آن سخن می‌گویم مدیر چه کسی است؟ مدیر اولین و آخرین مسئول فضای کار در سازمان است، او طرح ریز نتایج و کشتی بان موفقیت در گستره‌ی سازمان است. مقوله‌هایی وجود دارند که نیازمند بازنگری هستند: - نخست این که: مدیر رئیس و مهتر اداره و حاکم به کار و کارمندان است. - برداشت تلاش‌های دیگران، تنها از آن مدیر است. - مدیر تنها دریافت‌کننده تشکر و قدردانی اداره کل به خاطر انجام کار است. - مدیر می‌تواند سیاست کار را بدون نیاز به نظر کارمندان تعیین کند. - مدیر تنها کسی است که حق غیبت و تأخیر در کار و مرخصی و استراحت دارد بدون اینکه دلیل آن را بیان کرده یا به احساسات کارمندان خود احترام بگذارد. تمام موارد ذکر شده مربوط به مدیرانی است که حاکمیتی خلاف مدیریت با عشق را اعتقاد دارند. آری ما آنان را مشاهده می‌کنیم و گه‌گاه با آنان روبه‌رو می‌شویم و هنگام مراجعه به بخش‌های آنان برای انجام برخی معاملات، شاهد رفتار آن‌ها

هستیم.

خاطرات مستر همفر

جاسوس انگلیس در کشورهای اسلامی

مستر همفر (جاسوس انگلیسی در کشورهای اسلامی): دولت بریتانیای کبیر از مدتها پیش در این فکر بود که امپراطوری خود را همانگونه که هم اکنون هست دارای عظمت هرچی بیشتر سازد به طوری که خورشید سر از دریای انگلستان در آورده و مجدد در دریای آن غروب کند. دولت ما نسبت به مستعمرات فراوانی که ما به آن سیطره داشتیم از هند و چین و خاورمیانه کوچک بوده وزیر مسئولیت هند شرقی را به من سپرد و هدف این شرکت در ظاهر تنها بازرگانی بود، اما در باطن هدفش راهیابی بمنظور سیطره هر چه بیشتر به هند و دست یافتن به این شبه قاره بود. و نیز به همین ترتیب نسبت به چین هم اعتماد کافی داشت، زیرا مذهب بودائیت و کتفیسون که در این کشور حکومت داشت طوری نبود که ترس قیامی در بین باشد. بدین ترتیب مثل بودایی قدیمی که می گفت: «هرچه دوا تلخ مزه است کاول کار کن که بیمار دارویش را دوست داشته باشد، را مو به مو اجرا می کردیم. سرشناسه عنوان خاطرات مستر هنفر ترجمه علی کاظمی چاپ ۱۳۸۴ انتشارات اخلاق کتابنامه به صورت زیر نویس انگلیس، روابط خارجی کشورهای اسلامی، روابط خارجی انگلستان جاسوسان انگلیسی کشورهای اسلامی همفر ترخیص کننده: سجاد پاسبانمشکل ما با اسلام و ممالک اسلامیا ما آنچه که بسیار فکر ما را پریشان می کرد کشورهای اسلامی بود. به هم این ترتیب با حکومت ایران نیز، قراردادهای محرمانه ای بسته بودیم و در این کشور، جاسوس ها و دست نشانده هایی کاشته بودیم و رشوه وفا و ادای و سرگرمی پادشاهان با زنان زیبا پیکر این دو کشور را فرسوده بود اما باز هم ما به چند علت اعتمادی به نتایج مورد نظر خود نداشتیم. ۱. نیروی فوق العاده ای که اسلام در میان پیروان خود داشت، زیرا یک فرد مسلمان به تمام معنی تسلیم اسلام بود. بویژه مسلمانان شیعه در ایران خطر مهمی برای ما داشتند زیرا شیعیان مسیحیان را مانند کثافت می دانند. روزی از یک نفر شیعه پرسیدم: شما شیعیان چرا با این خشم به مسیحیان نگاه می کنید؟ البته کثافتی که از آن یاد شد مخصوص مسیحیان نیست، بلکه شامل هر کافری حتی مجسویان که فارسی زبانان قدیم هستند می شود، در منطق اسلام آنها نیز نجس هستند. ۲. اینکه اسلام روزی دین زندگی بوده، در جهان تسلط داشته است. ۳. هیچ نوع اطمینانی در مورد آل عثمان و حکام فارس نداشتیم که روزی هشیار شوند و با یک غفت، نقشه های سیطره ی ما را به هم زنند. ۴. ترس از علمای مسلمین زیرا علمای ایران و عراق بزرگترین سد در راه تحقق بخشیدن به آرامانهای ما بودند. تنها بهشتی را که قرآن به آن وعده داده بود مد نظر داشتند، لذا سر مویی حاضر نبودند از افکار و عقاید خود دست بردارند. درست است اهل سنت هم از مسلمانان و هم از روحانیت خود پیروی می کنند اما شیعیان بیش از هر مذهب از علمای خود پیروی می کنند. ما کنفرانسهای بسیار زیادی تشکیل می دادیم تا راه حل هایی برای پیروزی به این مشکلات سخت پیدا کنیم، ولی در پایان هر جلسه ای با بن بست روبه رو می شدیم و گزارشاتی که از جاسوس های ما می رسید مرتب مأیوس کننده بود ولی ما هیچگاه نمی گذاشتیم که روح یأس ما چیده گردد. اجتماع نمایندگان انگلستان، فرانسه، روسیه کبار هم در وزارت مستعمرات، کنفرانسی تشکیل شد مشکلاتی را که با مسلمانان داشتند بطور مفصل تشریح کردند و در این جلسه راهایی که می شود بوسیله آن مسلمانان را از همدیگر متفرق کنند و دوباره آنان را به دامن مسیحیت باز گردانند مورد بررسی قرار گرفت. مأموریت من در آستانه (ترکیه) وزارت مستعمرات در سال ۱۷۱۰ میلادی مرا به مصر، عراق، تهران، حجاز و آستانه فرستاد فرستاد (دربار سلاطین عثمانی در استامبول ترکیه) تا معلومات کافی بمنظور نقویت راههایی برای ایجاد تفرقه میان مسلمین و گسترش تسلط به کشورهای اسلامی، جمع آوری کنم و در همان وقت نه نفر دیگر از بهترین کارمندان وزارتخانه به همین منظور اعزام شدند. آخرین سخن دبیر را فراموش نمی کنم که بهنگام خدافظی بنام مسیح با ما وداع کرد و گفت

در آینده کشور ما در گرو پیروزی شماسست، هر چه نیرو دارید در این راه به کار بگیرید من به سوی آستانه رهسپار شدم، آنجا به من لازم بود که زبان ترکی را با تمام ریزه کاریهایش یاد بگیریم بطوری که به من شک نکنند. پس از یک مسافرت خسته کننده به آستانه رسیدم و خود را محمد نامیدم بطور مداوم در مساجد حاضر می شدم. در این کشور با عالمی مسن به نام احمد آریالا برخورد کردم. او حضرت محمد را عالیترین نمونه برای خود می دانست بهانه من در آستانه بهانه کار بود. به شیخ گفتم من جوانی هستم که پدر و مادر ندارم و ثروتی به من ارث رسیده و فکر کردم کار کنم و درس بخوانم تا قرآن و سنت را بیاموزم پس از این سخن، شیخ بسیار خوشحال شد و به من احترام می گذاشت. به شیخ گفتم من می خواهم قرآن بیاموزم و او شروع کرد به تعلیم دادن من (به هر حال در مدت دو سال یاد گرفتم) و دیگر احکام اسلام مانند وضو، مسواک زدن و ... را به همین صورت. در آستانه، در یک نجاری شروع به کار کردم که مخارج زندگی را تأمین کنم نجار اسمش خالد بود آدم زیاد مذهبی در ظاهر بود اما در باطن نه. ولی وقتی مرا در خلوت می دید از من می خواست که با هم لواط کنیم ولی من حاضر نبودم خواسته اش را عملی کنم. و هر ماه گزارشات آستانه را به وزارت خانه می فرستادم. سرگذشت رفقای دیگر که همزمان با من از وزارت مستعمرات اعزام شده بودند نیز هم زمان با من دستور بازگشت دریافت نمودند ولی بدبختانه از ما ده نفر تنها شش نفر بازگشت نمودیم علت بازگشت ۴ نفر دیگر این بود: ۱. یک نفر از آنان طبق گفته دبیر کل وزارت مسلمان شده و در مصر مانده بود. ۲. نفر دیگر نژاداً روسی بود به روسیه بازگشت. دبیر کل نگران بود نه از آن جهت که به وطنش بازگشته از آن جهت که شاید جاسوس روسیه بوده. ۳. فرد دیگر در عماره یکی از مشخصه های عراق در اثر و با جان خود را از دست داد. ۴. اما آخرین فرد از او خبری نبود زیرا وزارت مستعمرات از او مراقبت کرده تا اینکه به شهر مسغاء در کشور یمن رسیده بود به مدت یک سال گزارشات خود را می فرستاد اما دیگر غیب شد و از او خبری نشد. وزارت مستعمرات از دست دادن چهار نفر از ده نفر را مصیبتی بزرگ می دانست زیرا وزارتخانه روی تک تک این ده نفر برنامه ریزی کرده بود. پس از آنکه دبیر کل گزارشات اولیه من و پنج نفر دیگر را داشتند ما را به کنفرانس دعوت کرد که جمعیت زیادی از وزارت مستعمرات به ریاست خود وزیر اجتماع کرده بودند تا به گزارشات ما گوش فرا دهند. وزیر و دبیر از کارهای من تقدیر کردند از لحاظ درجه و ارزیابی در درجه سوم قرار گرفتیم من در فرا گرفتن قرآن و تعلیمات شریعت اسلام پیشرفت بسیاری داشتیم ولی از لحاظ گزارشاتی که وزارت مستعمرات را به نقاط ضعف دولت عثمانی آگاه لکد پیروزی نداشتمدبیر کل به من گفت ای مستر همسفر در آینده دو هدف در پیش داری: ۱. نقطه ضعف مسلمانان را بیابی و ببینی از چه راهی میتوان در آنان رخنه کنیم و ریشه آنان را برکنیم. ۲. هرگاه نقطه ضعف را پیدا کردی خودت این هدف را دنبال کنی اگر توانستی این کار را انجام دهی تو پیروز مندترین جاسوس ما خواهی بود و نشان مخصوص وزارت را داری. مدت شش ماه در لندن بودم و با دختر عموم ازدواج کردم ناگهان دستورات پشت سر هم از وزارت خانه صادر شد که من باید به طرف عراق روانه می شدم پس از شش ماه خودم را در بصره از شهرهای عراق دیدم که شیعه و سنی در آن مختلط بودند. شیعه چه می گوید؟ شیعه خود را منسوب به علی بن ابی طالب می داند که داماد رسول مسلمانان و شوهر حضرت فاطمه است شیعیان می گویند: رسولشان محمد، علی را به عنوان جانشین پس از خودش تعیین کرده است. اهل سنت چه می گوید؟ اما اهل سنت می گویند: مسلمانان پس از پیامبر، صلاح دیدند که ابوبکر جانشین او باشد. یكروز نزاع شیعه و سنی را در وزارت مستعمرات برای بعضی از روسای خود تعریف کردم رئیس به من گفت: بر تو لازم است تا می توانی این شکاف را بیشتر کنی نه تکیه به فکر اتحاد کلمه آنان باشی. عمده هدف تو در این سفر آن است که به این نوع نزاع ها در میان مسلمین پی ببری نقطه های انفجار این نزاع ها را به دست بیاوری بنابراین با تمام نیرو کوشش کن که راهی برای رخنه کردن پیدا کنی و از آن راه به میان مسلمانان ضربه وارد کنی جز اینکه همسفر ملتها را بر ضد حکومت هایشان برانگیزی، اگر مسلمانان اتحاد کلمه را از دست دادند ما به بهترین راه می توانیم آنان را به سادگی استعمار کنیمورود به بصره و ملاقات با شیخ عصر الطائی به شهر بصره که

رسیدم رفتم تا اینکه در یکی از مساجد شرکت کنم این مسجد که من انتخاب کردم مربوط به عالمی از علمای اهل سنت بود که اصلاً عرب بود و نامش شیخ عصر الطائی بود در یک کاروانسرا اتاقی اجاره کردم و صاحب کاروانسرا مردی احمق بود که هر روز صبح اول فجر پشتدرب اتاق من حاضر می شد و مرا برای نماز صبح بلند می کرد و سپس صاحب کاروانسرا به من دستور داد تا اول آفتاب قرآن بخوانم. مشکل من به همین خاتمه نمی یافت زیرا یک روز صاحب کاروانسرا که اسمش مرشد افترم بود پیش من آمد و گفت: از وقتی تو این اتاق را اجاره کرده ای من دچار مشکلاتی شدم پس از کاروانسرای من برو بیرون. بنابراین رفتم نجاری پیدا کردم و با او قرار گذاشتم که کار کنم و اجرتی مختصر برایم تعیین کرد این نجار مردی شریف و با شهامت بود نامش عبدالرضا و دارای مذهب شیعه و ایرانی و از اهلی خراسان بود هر روز عصر شیعیان ایرانی تزد این مرد اجتماع می کردند و از هر چیزی سخن می گفتند: از سیاست و اقتصاد و بیشتر اوقات از حکومت ایران سخت انتقاد می کردند این نجار فکر کرد من از اهالی آذربایجان هستم. آشنایی با محمد بن عبدالوهابدر مغازه این نجار با جوانی آشنا شدم این جوان سخت مغرور و عصبی مزاج بود و نسبت به حکومت عثمانی سخت بدبین بود. محمد عبدالوهاب جوانی آزاد بود که اصلاً بر ضد شیعه تعصبی نداشت بر عکس بیشتر اهل سنت که می بینم بر ضد شیعه سخت تعصب دارند بطوری که بعضی از بزرگان اهل سنت شیعه را کافر می دانند و محمد بن عبدالوهاب برای پیروان مذاهب خود هم ارزشی قائل نبود. این جوان مغرور محمد بن عبدالوهاب در جهنم و سنت از درک خودش پیروی می کرد. گمشده خود را یافتن گمشده خود را «محمد بن عبدالوهاب» یافتن زیرا پایند نبودن او به ضوابط مذهبی و تنفری که از علمای عصر خود داشت و استقلال نظرش که جای خلفای چهارگانه ابوبکر، عمر، عثمان علی نیز اهمیتی نمی داد و تنها به فهم خودش در قرآن و سنت اتکا می کرد از بارزترین نقاط ضعفی بود که می توانستیم از این راه ها در او نفوذ کنیم. من میان خودم و محمد محکمترین ارتباط را برقرار ساختم و مرتب به او می گفتم تو خیلی از علی و عمر با استعدادتری، با محمد قرار گذاشتم که در تفسیر قرآن طبق افکار خودمان بحث کنیم و کاری به افکار مذاهب و بزرگان اسلام نداشته باشیم و منظور من از این سبک بحث این بود که محمد را به دام اندازم و برای پیدا کردند نقشه هایم زمینه سازی کنم و برای آنکه روشنفکری و آزاد فکری خودش را ثابت کند بیشتر نظریاتی که من می دادم را می پذیرفت. یکبار هم به او گفتم: صیغه کردن زنان متعه جایز است؟ گفت: خیر جایز نیست. گفت: عمر متعه را حرام کرده و می گوید: دو نوع متعه در زمان پیغمبر حلال بوده و من آن دو را حرام می کنم و مرتکب آن را مجازات می نمایم. گفتم: تو می گویی من از عمر عالم تر هستم پس چرا می خواهی در این مسئله از رأی عمر پیروی کنی؟ ساکت شد و هنگامی که دیدم سکوت دلیل به آن است که قانع شده است و از طرفی هم غریزه جنسی در او تأثیر گذاشته به او گفتم چه عیب دارد از زنان به عنوان متعه استفاده کنیم؟ با یکدیگر شرط کردیم که این جریان بین ما مخفی بماند. فوراً به سراغ بعضی از زنان مسیحی که از طرف وزارت مستعمرات دوره دیده بودند رفتم و جریان را کاملاً برایش تعریف کردم و برای او نام صفة را تعیین کردم و در روز مقرر شیخ محمد را به خانه آن زن بردم من و شیخ صیغه صفیه را به مدت یک هفته خواندیم بدین ترتیب من از خارج و صفیه از داخل مرتب شیخ را به سوی هدف خودمان توجیه می کردیم پس از آنکه صفیه کاملاً عقل و هوش از سر محمد ربود مرحله جدیدی آغاز نمودم خوابی که برای شیخ دیدم روزی برایش خوابی ر دست کردم و به او گفتم: من دیشب در خواب رسول خدا را دیدم و آنطور که او وعاظ شنیده بودم محمد را توصیف کردم پیامبر روی کرسی نشسته و جمعی از علماء اطرافش بودند ولی من هیچکدام از آنان را نمی شناختم، ناگهان دیدم تو از درب وارد شدی در حالی که نور از صورتت می درخشید همینکه به حضرت رسیدید پیامبر به احترام تو بلند شد و پیشانیت را بوسیده به تو فرمود: ار محمد! تو همان من هستی، وارث علم می باشی، و در اداره امور دین و دنیا جانشین من هستی تو گفتی: یا رسول الله من می ترسم از اینکه علم خودم را بر مردم ظاهر کنم رسول خدا به تو گفت: نترس که تو برتر از همه هستی، همینکه محمد بن عبدالوهاب خواب را شنید می خواست از خوشحالی پر در آورد چندین بار از من پرسید این را که گفتی راست می گفتی؟ و هر وقت پرسید می گفتم:

بله راست گفتم تا اینکه خاطر جمع شد و فکر می‌کنم از همان روز تصمیم گرفت که ادعاء و نظریه های خود را ظاهر کند. حرکت به سوی کربلا و نجفدر این روزها بود که از لندن دستوراتی به من رسید که روانه کربلا و نجف شدم این دو شهر مرکز شیعه و مورد توجه دلهای تمام شیعیان است. خلیفه عثمانی در آستانه به چندجهت از نجف می‌ترسید و رعایت احترام آنان را می‌کند. ۱.

برای اینکه حکومت شیعه در ایران از آنان حمایت می‌کند. ۲. عشایه بسیاری در اطراف شهر نجف ملح هستند و پشتیبان علمای نجف هستند. ۳. علماء و مراجع تقلید مسلمانان شیعه در تمام جهان از هند و افریقا و دیگر بلاد اسلامی هستند. همینکه به من دستور رسید که به سوی کربلا و نجف حرکت کنم از بصره راهی بغداد شدم بغداد مرکز شهر بود که از طرف خلیفه عثمانی به تمام عراق نصب شده است و از بغداد نیز به سوی شهر حله رفتم حله نیز شهری است کنار شط فرات و فرات و دجله دو نهر عظیم هستند که از ترکیه سرچشمه گرفته. پس از آنکه مرا به لندن احضار کردند به وزارت مستعبرات پیشنهاد کردم که نقشه ای بکشند تا دست روی سرچشمه او دو آب بگذارند تا بدینوسیله بتوانند عراق را در مواقع خاص تسلیم کنند. از حله به نجف رفتم خود را به صورت یک تاجر آذربایجان درآوردم و با علمای دین دوست شدم با آنان رفت و آمد می‌کردم و به مجالس درسشان حاضر می‌شدم. بازگشت به انگلستان و ملاقات وزیرپس از مدتی که در بغداد اقامت نمودم، دستور فوری رسید که به لندن بازگردم لذا به سوی لندن روانه شدم و در آنجا دبیر کل و بعضی از اعضاء وزارت با من جلسه تشکیل دادند قبلاً بطور مفصل گزارش سفر خودم را برای آنان نوشت بود و بعداً معلوم شد که صفیه شیخ محمد عبدالوهاب بصره نیز عیناً همانگونه که من نوشته بودم به آنان گزارش داده بود و فهمیدم که وزارت در تمام این سفر مراقب من بوده است دبیر کل برای من وقتی تعیین کرد تا با شخصی وزیر ملاقات کنم پس از آنکه وزیر را در دفترش ملاقات کردیم بسیار زیاد نسبت به من احترام کرد. و برای من روشن شد که من در دل وزیر موقعیت خوبی پیدا کردم و مخصوصاً وزیر بسیار زیاد اظهار خوشحالی کرد از اینکه من توانسته بودم به محمد تسلط پیدا کنم گفت این شخص گمشده وزارت است و من تأکید زیاد دارم که دست از او بر ننداری خلاصه نتیجه تسلط ما چهار نفر به محمد عبدالوهاب این بود که او را به بهترین وجهی که امید بود برای آینده پخته بودیم. براهاتی از شخصیت های مسلمین در وزارت به وزارت مستعمرات مواجه نمودم تا دستوراتی به آینده دریافت کنم دبیر کل به من گفت: وزیر شخصا به من دستور داده که تو را به دو سر از اسرار بسیار مهم آگاه سازم. سپس دست مرا گرف و مرا وارد یکی از اطاق های وزارت کرد و در این اتاق چیزی بسیار تعجب آور دیدم در این اتاق میز گرد بسیار بزرگی وجود داشت که اطراف آن ده مرد قرار داشت یکی از آنها به شکل و قیافه و لباس سلطان عثمانی بود این شخص به زبان ترکی و انگلیسی حرف می‌زد و یک فرد به شکل و قیافه علمای اهل تسنن ترکیه و یکی دیگر در قیافه و لباس پادشاه فارس، فرد چهارم در لباس و قیافه عالم دربار شیعه، پنجمی در لباس و قیافه مرجع تقلید شیعیان در نجف و در کنار آنها نیز نویسنده ای بود تا هرچند می‌گویند بنویسد. آنگاه دبیر کل کتابی ضخیم که دارای هزار صفحه بود به دست من داد در این کتاب نتایج گفتگوهایی که بین آن پنج نفر اصلی با این پنج نفر بدل پیرامون شئون لشکری اقتصادی و فرهنگی، دین انجام گرفته بود ثبت شد هبود. کتاب را همراه خود به خانه بردم و ضمن سه هفته مرخصی کتار را از اول تا آخرش خواندم موقع خواندن کتاب گفتگوها آن اندازه که من اطلاع داشتم بسیار مطابق داشت هرچند دبیر کل گفته بود هفتاد درصد پاسخ ها درست است ولی بنظر می‌رسید پیش از هفتاد درصد باشد به نقاط ضعف آنان پی بردم و نیز متوجه نقاط قدرت آنان هم شدم و این را هم متوجه شدم که چگونه باید عمل کنم تا نقاط قوت آنان را تبدیل به نقاط ضعف کنم. نقاط ضعف مسلمین ۱. از جمله نقاط قوت مسلمین اختلاف شیعه و سنی است ۲. جهل و نادانی ۳. کسالت روحی و نداشتن فرهنگ ۴. و از جمله نقاط ضعف میان آنان ترک کردن دنیا بطور کلی و چسبیدن به آخرت تنها و عمل نمودن برای آن و ... ۵. هرج و مرج در امور اداری ۶. عقب افتادگی اقتصادی ۷. نداشتن ارتشهای منظمو ... نقاط قوت مسلمین ۱. مسلمانان اهمیت به ملیتها، و تنها زبان ها، رنگ ها، سوابق بلاد نمی دهند ۲. ربا، احتکار، فحشا و شراب، گوشت خوک، از نظر مسلمانان حرام است ۳. مسلمانان نسبت به

علماء شان سخت ارتباط دارند. ۴. عمده اهل سنت خلیفه سلطان عثمانی را بسیار احترام کنند و او را مانند رسول واجب الاعطاعه می دانند. ۵. مسلمانان جهاد را واجب می دانند. ۶. شیعیان افراد غیر مسلمان را عر عقیده که داشته باشند نجس می دانند. ۷. معتقد هستند که اسلام بالا دست است و چیزی بالا دست اسلام نیست. ۸. شیعیان ساختن کلیسا را در بلاد اسلامی حرام می دانند. توسعه نقاط ضعف فعالیت هایی که می توان به منظور توسعه دادن به نقاط ضعف انجام داد. ۱. اختلاف موجود را می توان با تکثیر سوء ظن میان گروه های متنازع هر چه بیشتر دامن زد، می توان کتاب هایی نشر داد که در آن بعضی از مذاهب را مورد توهین قرار داد و لازم است در راه تخریب و تفرقه میان مسلمانان پول به حد کافی صرف نمود. ۲. در راه توسعه بی سوادی جهل و نادانی با مانع شدن از افتتاح مدارس (چاپ کتاب ها و سوزاندن کتب بهر اندازه که ممکن است و منصرف نمودن مردم از فرستادن جوانان خود به مدارس دینی بوسیله ی تغلیق اتهامات بر ضد علمای دینی می توان مسلمانان را در جهل و نادانی نگاه داشت. از بین بردن نقاط قوت اما سفارشیهای کهن کتاب در مورد از بین بردن نقاط قوت مسلمانان کرده است: بسیار ضروری است کاری کنیم که از هر سوء عربده های ملت خواهی، اقلیم پرستی، تبعیضات نژادی ترک و فارس و عرب و عجم و از این قبیل تعصبات تفرقه انداز راه بیفتد و نیز لازم است مسلمانان را وادار کنیم که اهمیت بسیاری به تمدن های پیش از اسلام شان بدهند. همان گونه که لازم است هر چه بیشتر گسترش دادن شراب، قمار، فحشا، گوشت خوک اگر آشکارا شد که چه بهتر و گرنه مخفیانه آنگاه در این کتاب سفارش اکید شده است که باید هر چه بیشتر در بلاد اسلامی باید یهود و نصاری، و محسوس و صبی های قعیم در این ممالک همکاری نمود و برای کسانی که بتوانند در سطح وسیع تری این امور را گسترش دهند جوایز بزرگ تعیین شود و نیز کتاب سفارش می کند به هر صورتی که شده است باید ربا را در میان مسلمانان رواج دهیم و نیز یکی از راهای تضعیف روابط مسلمین با علماء آن است که مدرسی افتتاح کنیم که معلمین آنان اطفال را بر ضد علماء و خلیفه مسلمین تربیت کنند و باید کاری کنیم که مسلمانان معتقد شوند که منظور رسول خدا از اسلام این بوده است که انسان دین داشته باشد چه آنکه یهودی باشد یا نصری منظور حضرت این نبوده است که مردم محمدی شوند بدلیل آنکه قرآن اهل هر دینی را مسلمان می نامد. رسید دوم چهارده بندی دبیر کل مرا نسبت به سر دوم که وعده داده بود نیز آگاه کرد سری که سخت علاقه مند بودم به آن آگاه شوم خصوصاً بعد از آنکه مزه سیر اول را چشیده بودم در این دفتر به منظور آگاهی روسای بزرگ وزارت خانه برای تحقق بخشیدن به این اهداف تربیت داده شده بود خلاصه این نوشته این بود: ۱. همکاری فراوان با روسای روسیه به منظور استیلا یافتن بر منطقه تجارتي خراسان و تاجیکستان و اطراف آن. ۲. همکاری اکسیر با فرانسه و روسیه در طرح نقشه ای همه جانبه به منظور نابود کردن جهان اسلام از داخل و خارج. ۳. برانگیختن جنگ ها و اختلافات شدیدی بین دو حکومت ترکیه و فارس. ۴. دادن پاره ای از بلاد اسلامی بدست غیر مسلمانان اولاً- یصر (مدینه) به دست یهودیان بسپاریم. ثانیاً اسکندریه را مسیحیان بدهیم ثالثاً یزد را به زردشتیان بدهیم رابعاً کرمانشاه را به علی الهلیان بدهیم. اظهار دعوت به وهابیت تریبات لازمه را برای اظهار دعوت فراهم ساختیم و در سنه (۱۱۴۳) هجری تصمیم شیخ قطعی شد و در آنجا هم یارانی به حد کافی پیدا کرده بودیم دعوت خود را با کلماتی مبهم الفاظی مختصر برای یاران مخصوص خود اظهار نمود و سپس شروع کرد به توسعه دادن دعوت خود منن نیز عده ای افراد نیرومند به عنوان محافظ و پاسدار اطرافش گذاشتم و شیخ هر چه بیشتر اظهار دعوت می کرد دشمنش بیشتر می شد و آگاهی هم در اثر فشار دشمن و شایعاتی که بر ضدش می شد می خواست از راهش برگردد ولی من نمی گذاشتم و دوباره او را مصمم می ساختم. من برای دشمنان شیخ جاسوس هایی تعیین کردم یک بار به من خبر دادند که بعضی از دشمنان می خواهند او را ترور کنند به نامه ای ترتیب دادم تا نقشه خنثی شود و پس از آن در میان مردم معلوم شد که دشمنان قصد ترور او را داشتند این نقشه به ضررشان تمام شد و مردم از آنان تنفر پیدا کردند شیخ به من وعده دهد که تمام این نقضه را اظهار کنم، پس از چند سال فعالیت وزارت مستعمرات توانست محمد بن مسعود را به طرف ما جلب کند قاصدی نزد ن آمد و این جریان را توضیح داد از آن پس برای ما لازم

شد که زمینه ای همکاری را بین دو محمد عبدالوهاب و محمد دیگر فراهم سازیم از محمد عبدالوهاب دین واز محمد بن مسعود قدرت حکومت تا این دو به دلها و اجساد مردم مستولی شوند زیرا تاریخ ثابت کرد که حکومت های مذهبی دوام بیشتری دارد و دارای نفوذ و هیبت بیشتر می باشد و همین طور هم بود و با این برنامه ما سخت تقویت شدیم. شهر درعیه را پایتخت و مرکز حکومت دین جدید قرار دادیم و وزارت مستعمرات به حکومت جدید به طور مخفیانه پول می رساند هر دو محمد طبق نقشه هایی که ما برایشان مطرح می کردیم حرکت می کردند بدین ترتیب مذهب جدید و هایت را پیاده کرده ایم و افراد که در این حکومت نقش داشتند عده ای از بهترین افسران وزارت مستعمران بودند و در آخر اگر حادثه ای ناگوار پیش نیاید بذر افشانی خوبی شده است تا این بذر ها رشد کند و میوه های مطلوب ما را بدهند. پایان

زندگینامه شاعران و دانشمندان

، ۰۷:۲۱ زندگینامه شاعران و دانشمندان نوشته: مصطفی رحیمی نیا

تصویر گر: عادل سعیدی - ناشر: جهان آرا - قطع : وزیری - چاپ و صحافی: انصارالمهدی - تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه - نوبت چاپ: دوم ۱۳۸۷ - تهیه کننده: محمود کاووسی - سهراب سپهری : " ... ده ساله بودم که اولین شعرم را نوشتم. هنوز یک بیت آن را به یاد دارم: ز جمعه تا سه شنبه خفته نالان نکردم هیچ یادی از دبستان - اما تا هجده سالگی شعری ننوشتم. این را بگویم که من تا هجده سالگی کودک بودم. من دیر بزرگ شدم. دبستان را که تمام کردم، تابستان را در کارخانه ریسندگی کاشان کار گرفتم. یکی دو ماه کارگر کارخانه شدم. نمی دانم تابستان چه سالی، ملخ به شهر ما هجوم آورد. زیانها رساند. من مامور مبارزه با ملخ در یکی از آبادی ها شدم. راستش را بخواهید حتی برای کشتن یک ملخ نقشه نکشیدم. وقتی میان مزارع راه می رفتم، سعی می کردم پا روی ملخ ها نگذارم. اگر محصول را می خوردند پیدا بود که گرسنه اند. منطبق من ساده و هموار بود..... اگر یک روز طلوع و غروب خورشید را نمی دیدم گناهکار بودم. هوای تاریک و روشن مرا اهل مراقبه بار آورد. تماشای مجهول را به من آموخت. من سالها نماز خوانده ام. بزرگترها می خواندند، من هم می خواندم. در دبستان ما را برای نماز به مسجد می بردند. روزی در مسجد بسته بود. بقال سرگذر گفت: " نماز را روی بام مسجد بخوانید تا چند متر به خدا نزدیک تر باشید. " مذهب شوخی سنگینی بود که که محیط با من کرد. و من سالها مذهبی ماندم، بی آنکه خدایی داشته باشم. " هنوز در سفرم - " سهراب سپهری ابوریحان بیرونی محمد بن احمد خوارزمی از نوابغ و دانشمندان بزرگ ایران در سال ۳۶۲ هجری قمری در منطقه خارج از شهر خوارزم دنیا آمد، و به همین دلیل او را " بیرونی " لقب دادند. در جوانی نزد یکی از امیرزادگان ، دانشمند معروف به ابونصر عراق (از خاندان آل عراق) به تحصیل مثلثات کروی و دانش ریاضی پرداخت و با حمایت مالی همین فرد بود که توانست نزد استادان مختلف به فراگیری علوم و دانش های زمانه خود همچون طب و فلسفه پردازد. در جوانی به دربار سلسله خوارزمشاهیان، که اهل علم و ادب و حامی و مشوق دانشمندان و ادیبان بودند، پیوست. پس از انقراض دوران زمامداری این سلسله به ری رفت و در مباحثات ریاضی با دانشمندان آن دیار شرکت کرد. حاصل گفت و گوهای علمی بیرونی با این دانشوران در کتاب " مقالید علم الهیث " آورده شده است. ابوریحان سپس به جرجان (گرگان) و به دربار قابوس بن وشمگیر، پادشاه آل زیار رفت و به پاس حمایت قاموس، کتاب مشهور خود به نام " آثارالباقیه " را به نام وی تألیف کرد. در همین دوره بود که به اکتشاف نجومی و رصد ستارگان پرداخت و طول و عرض جغرافیایی جرجان را محاسبه کرد. بیرونی در اوایل سال ۳۹۴ از جرجان به خوارزم رفت و مدتی با ابوعلی سینا و سایر دانشمندان دربار علی بن مأمون خوارزمشاه به بحث علمی پرداخت. مأمونیان، که شاخه ای از سلسله خوارزمشاهیان به حساب می آیند (و آنها را خوارزم شاهان مأمونی نیز می نامند)، در دانش دوستی و ادب پروری شهره بودند. وجود وزیری اهل فضل در دستگاه مأمونیان به نام ابوالحسن احمد بن محمد سهیلی باعث رونق ادب و

دانش شد و فضایی بسیار مطلوب برای رشد علم و اکتشافات و اختراعات فراهم آمد. با حمله غزنویان و به پایان آمدن دوران خوارزمشاهیان، ابوریحان با سپاهیان سلطان محمود غزنوی از خوارزم به غزنین رفت و تا سال درگذشت خود مقیم این شهر بود. به عبارت دیگر ابوریحان ۳۲ سال از عمر پربار خویش را در دربار سلطان محمود، سلطان مسعود و سلطان مودود گذراند. شهرت عالمگیر ابوریحان در مدت اقامتش در هند در معیت غزنویان باعث گردید علیرغم آن که هندیان سپاهیان غزنوی را دشمن خود می‌پنداشتند مقام و مرتبه اش را گرامی دارند. ابوریحان در این مدت زبان سانسکریت و علوم و دانش هندیان را فرا گرفت و برآیند پژوهش‌های خود را در کتابی به نام "کتاب الهند" درآورد که منبعی موثق برای شناخت مکاتب و عقاید هندیان است. وی همچنین کتابی درباره نجوم و ریاضیات از سانسکریت به فارسی برگرداند که عنوان آن "زیج سند هند" است. اختراعات، اکتشافات و پژوهش‌های ابوریحان: اصل تسطیح کره و ترسیم نقشه‌های جغرافیاییچاه آرتزین (علیرغم ادعای غربیان در نسبت دادن این کشف به خود، ابوریحان در آثارالباقیه مفصلاً به آن پرداخته) ترازوی ابوریحان که از دقیق‌ترین ترازوهای تاریخ علم استاصل نجومی تسویه البیوتاصل نجومی مطرح شعاعسیر نور و صوتمحاسبه مساحت، محیط و قطر کره زمینطول و عرض جغرافیایی و سمت قبله بلادچگونگی تعیین قله و مساحت محراب مسجدصد میل کلی و میل اعظم در نجومحرکت زمینحرکت وسطی و اوج خورشیدخاصیت فیزیکی الماس و زمردجزر و مد رودها و نهرهااشکال هندسی گله‌ها و شکوفه‌هاامکان ایجاد خلاءپژوهش در مورد چگونگی تولید عسلرصد خسوف و کسوفپژوهش تاریخی در مورد سلسله ساسانیانتنظیم خانه‌های شطرنجساخت افزارهای ویژه رصدی (سه میله، شاقول، ...) ساخت کره جغرافیاییطرح نظریه وجود قاره آمریکا فروغ فرخزاد: فروغ فرخزاد شاعره معاصر در سال ۱۳۱۳ شمسی در تهران به دنیا آمد. فروغ پس از پایان کلاس سوم دبیرستان به هنرستان بانوان رفت و خیاطی و نقاشی یاد گرفت در شانزده سالگی به پرویز شاپور یکی از بستگان مادرش که پانزده سال از او بزرگتر بود دل باخت و علیرغم مخالفت خانواده با او ازدواج کرد و به اهواز رفت ولی کمتر از دو سال بعد از همسرش طلاق گرفت و به تهران بازگشت. فروغ شاعری را از هفت سالگی آغاز کرد و نخستین مجموعه شعر او در سال ۱۳۳۱ چاپ شد. دومین مجموعه شعر فروغ (دیوار) در بیست و یک سالگی این شاعره چاپ شد و بدلیل برخی گستاخی‌ها و سنت شکنی‌ها مورد نقد و سرزنش ادبا قرار گرفت فروغ فرخزاد یک سال بعد علیرغم ملامت شخصیت‌های ادبی سومین مجموعه شعر خود بنام عصیان را چاپ کرد این سه مجموعه شعر اشعاری بودند زنانه، سرکش روماتیک و بحث انگیز. فروغ سپس جذب فعالیت‌های سینمایی شد و در سال ۱۳۳۸ برای مطالعه و تجربه سینما به انگلستان رفت وی پس از بازگشت در سال ۱۳۴۱ فیلم مستندی از جذامیان تبریز بنام (خانه سیاه است تهیه کرد که این فیلم در سال ۱۳۴۲ برنده جایزه بهترین فیلم مستند فستیوال اوبرهاوزن ایتالیا شد. فروغ در روز دوشنبه ۲۴ بهمن ۱۳۴۵ در اثر سانحه تصادف رانندگی در سن سی و دو سالگی درگذشت آثار: مهم‌ترین آثار فروغ فرخزاد عبارت است از: اسیر (۱۳۳۱)، دیوار (۱۳۳۵)، عصیان (۱۳۳۶) تولدی دیگر (۱۳۴۲) ایمان بیاوریم به فصل سرد (۱۳۵۲) برگزیده اشعار (۱۳۵۳) گزینہ اشعار (۱۳۶۴) که سه کتاب اخیر پس از مرگ وی منتشر شدند. بهاء الدین محمد عاملی معروف به شیخ بهایی شیخ بهاء الدین، محمد بن حسین عاملی معروف به شیخ بهایی دانشمند بنام دوره صفویه است. اصل وی از جبل عامل شام بود. بهاء الدین محمد ده ساله بود که پدرش عزالدین حسین عاملی از بزرگان علمای شام بسوی ایران رهسپار گردید و چون به قزوین رسیدند و آن شهر را مرکز دانشمندان شیعه یافتند، در آن سکنی گزیدند و بهاء الدین به شاگردی پدر و دیگر دانشمندان آن عصر مشغول گردید. مرگ این عارف بزرگ و دانشمند را به سال ۱۰۳۰ و یا ۱۰۳۱ هجری در پایان هشتاد و هفتمین سال حیاتش ذکر کرده اند. وی در شهر اصفهان روی در نقاب خاک کشید و مریدان پیکر او را با شکوهی که شایسته شان او بود، به مشهد بردند و در جوار حرم هشتمین امام شیعیان به خاک سپردند. شیخ بهایی مردی بود که از تظاهر و فخر فروشی نفرت داشت و این خود انگیزه ای برای اشتها خالص شیخ بود. شیخ بهایی به تایید و تصدیق اکثر محققین و مستشرقین، نادر روزگار و یکی از مردان یگانه دانش

و ادب ایران بود که پرورش یافته فرهنگ آن عصر این مرز و بوم و از بهترین نمایندگان معارف ایران در قرن دهم و یازدهم هجری قمری بوده است. شیخ بهایی شاگردانی تربیت نموده که به نوبه خود از بزرگترین مفاخر علم و ادب ایران بوده اند، مانند فیلسوف و حکیم الهی ملاصدرای شیرازی و ملاحسن حنفی کاشانی وعده یی دیگر که در فلسفه و حکمت الهی و فقه و اصول و ریاضی و نجوم سرآمد بوده و ستارگان درخشانی در آسمان علم و ادب ایران گردیدند که نه تنها ایران، بلکه عالم اسلام به وجود آنان افتخار می کند. از کتب و آثار بزرگ علمی و ادبی شیخ بهایی علاوه بر غزلیات و رباعیات دارای دو مثنوی بوده که یکی به نام مثنوی "نان و حلوا" و دیگری "شیر و شکر" می باشد و آثار علمی او عبارتند از "جامع عباسی، کشکول، بحرالحساب و مفتاح الفلاح والاربعین و شرع القلاف، اسرارالبلاغه والوجیزه." سایر تالیفات شیخ بهایی که بالغ بر هشتاد و هشت کتاب و رساله می شود همواره کتب مورد نیاز طالبان علم و ادب بوده است. مقبره عالم بزرگ شیعی عصر صفوی، بهاء الدین محمد عاملی معروف به شیخ بهایی، تشکیل رواقی مستقل را در مجموعه حرم حضرت رضا علیه السلام داده است. شیخ بهایی در سال ۹۵۳ هجری در بعلبک لبنان ولادت یافته و در سن هفت سالگی به همراه پدر خویش به ایران هجرت کرده است. او عمده عمر فعالیتش را در زمان سلطنت شاه عباس اول صفوی (۹۹۶ - ۱۰۳۵ ق) در ایران، خصوصاً شهر اصفهان، سپری کرده است. شیخ در سال ۱۰۱۰ قمری که شاه عباس فاصله اصفهان تا مشهد را پیاده پیموده او را همراهی کرد. چون وی زمانی در مشهد به تدریس اشتغال داشته پس از آن که در آخر سال ۱۰۳۰ هجری در اصفهان در گذشته جسدش به مشهد منتقل و در جوار مدرس پیشینش مدفون شده است. مدرس شیخ و مقبره وی در گوشه جنوب غربی صحن نو (آزادی) و شرق حرم مطهر حضرت رضا علیه السلام واقع است. بنای فعلی مقبره در سالهای ۴ - ۱۳۲۳ خورشیدی احداث شده و شرح حال نسبتاً مفصل شیخ بر روی سنگ قبر نفیس وی و هم دیوارهای مقبره او تحریر و حک شده است. ابعاد مقبره شیخ بهایی ۱۰ در ۳۰/۱۰ متر و دیوارهای آن آئینه کاری است. در مقبره هم از چوب گردوی مثبت کاری شده ارزشمندی است که همزمان با احداث بنای جدید ساخته شده استشمس تبریزی سلطان‌الاولیا و الاقطاب تاج المعشوقین شمس‌الدین‌والحق محمدبن علی بن ملک تبریزی به سال ۵۸۲ هجری قمری در تبریز قدم به عرصه هستی نهاده است نسب شریفش به ترکان قبیچاق منتهی می گردد در این رابطه مولوی می گوید (زهی بزم خداوندی زهی می‌های شاهانه - زهی یغما که می آرد شه قبیچاق ترکانه در دوران جوانی در تبریز به (شیخ ابوبکر سله‌باف عارف مشهور آن عصر اظهار ارادت نموده و در محضرش از رموز طی مراحل عرفان به کسب اطلاعاتی موفق گردیده است و از این مصاحبت شورسر و جنب و جوشی بر او عارض شده که نتوانسته است در وضع زندگی آسایشی داشته باشد و خودش گفته که تمام ولایتها را از شیخ ابوبکر سله‌باف دریافتم مع الوصف از حضور او استغنا یا احساس کرده به فکر درک حضور شیوخ شهرهای دیگر می افتد از تبریز رخت سفر بر بسته سیاحت در عالم را در جستجوی اوتاد وجهه همت خود قرار می دهد و در جایی قرار نمی گیرد. عده یی از ساکنین طریقت عرفان او را ملقب به (کامل تبریز) می گردانند و جماعتی از مسافران صاحب‌دل احتمالاً بر طی الارض او، او را مستمی به (طایر) یعنی پرنده می نمایند مخالفانش او را (شمس آفاقی لقب می دهند هدفشان نسبت و لگردد دادن بر او بوده است شمس چون بر حلب وارد می شود مقیم یکی از حجره های مدرسه یی آن شهر می شود و در آنجا متحمل چهارده ماه ریاضت می گردد و از نمط سیاه لباس بر تن می کند شمس را در سیر سلوک عرفان افراط استیلا داشته ولی از یک جهت منزه ترین دامن را در طریقت به خود اختصاص داده آن هم این است که در ردیف امام احمد غزالی رکن‌الدین عراقی کمال فجندی و امثالهم قرار نگرفته است تا به صبیان بازی از خود تمایل نشان بدهد وقتی که به بغداد وارد می شود و با اوحدالدین کرمانی شیخ یکی از خانقاههای مهم بغداد ملاقات می نماید از او استفساد می کند در چپستی شیخ اوحدالدین می گوید ماه را در میان آب طشت می بینم یعنی در رخ غلام زیبا جمال حق را) شمس تبریزی می گوید اگر در پشت گردنت دنبال نداشتی به آسمان می نگرستی خود ماه را در آنجا می دیدی ضمناً پس از رسیدن در قونیه به محضر جلال‌الدین مولوی در شصت سالگی با دختری بنام کیمیا ازدواج می کند که این کار را غلام بارگان مبادرت نورزیده اند. شمس

تبریزی دست‌ارادت به شیخ رکن‌الدین سجاسی متوفای ۶۰۶ هجری قمری داده او به شمس اشاره نموده که به قونیه رفته و جلال مولوی را به طریقت هدایت نماید. درباره شرح حال شمس تبریزی می‌توان از سه مأخذ مهم استفاده نمود این سه مأخذ مثنوی بهاء‌الدین سلطان ولد فرزند مولانا جلال‌الدین مولوی و رساله فریدون بن احمد سپهسالار و کتاب مناقب‌العارفین شمس‌الدین احمد افلاکی است که به سال ۷۱۸ هجری قمری نوشته این سه مأخذ مخصوصاً مناقب‌العارفین شمس تبریزی را در سیر سلوک عرفان آنچنان در فراز و نشیب قرار داده‌اند که جهت صحیح بر حرکت او معین نیست و آثار خودش هم حاکی از سرگردانی او در شریعت و طریقت اوست او از سران معتقدین وحدت وجود به افراط می‌باشد و در شریعت این قول افلاکی که شمس گفت (هر کس در عهد خود به مسند مردی نشسته بعضی کاتب‌وحی بودند و بعضی محل وحی اکنون جهد کن که هر دو باشی هم محل وحی حق و هم کاتب وحی خود) حق و حساب او را تصفیه می‌کند. گفتیم شمس جهت مجذوب ساختن جلال‌الدین مولوی به اشاره شیخ سجاسی می‌بایست به شهر قونیه برود ولی عده‌یی بر این سرند که شمس تبریزی اقلیم را زیر پا نهاد و نظیر خود را در لفظ و معنا نیافت چون کمالات او به حد کمال رسیده بود در جستجوی اکملی بود که روز شنبه بیست و ششم جمادی‌الآخرای ۶۴۲ هجری قمری که مصادف بود با ۲۶/۹/۶۲۳ شمسی در قونیه حضور مولانا جلال‌الدین بلختی ثم رومی را درک نمود مولوی فقیه حنبلی و مدرس علوم دینی بود شمس او را چنان مجذوب خود ساخت که از تدریس علوم منقول دل‌بر داشت و به تقدیس قدیس اعظم نوظهور خود یعنی شمس تبریزی پرداخت سه ماه هر دو در حجره خلوت نشستند و بر کسی ظاهر نشدند نهایتاً این ملاقات یک فقیه حنبلی را به اعرف‌العارفین و اشعرالشاعرین مبدل ساخت که مثنوی و دیوان شمس تبریزی و فیه و مافیه و سایر آثار مولوی ثمره شجره این ملاقات می‌باشند. شمس در مولوی چنان شور در سر و سودا در دل به جوشش می‌آورد که تنها خودش را در نظر او مجسم می‌دارد تا آنجا که مولوی می‌گوید (پیر من و مراد من - درد من و دوی من فاش بگفتم این سخن - شمس من و خدای من - کعبه من کنشت من - مونس روزگار من - دوزخ من بهشت من - شمس من و خدای من الی آخر در چنین حال مولوی دیگر از آن خود نیست از شریعت دل برداشته است مدرسه شریعت او بر مرکز سماع و رقص مبدل گردیده است شمس تبریزی هم دم از انسان‌سالاری می‌زند و حدیث (مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ) را تفسیر به رأی می‌کند و می‌گوید وقتی خودش را شناخت خدا را شناخت پس خودش همین خداست سخن را به جایی می‌کشاند که در مقالاتش می‌گوید (او یعنی پیغمبر) ندانم از چه حیا داشت که نگفت مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ هر که مرا شناخت پس خدایش را شناخت این بیان نمونه‌یی از مقالات اوست در سایر مقالات مسلک وحدت وجودی و انسان‌سالاری خود را در مراحل خطرناک قرار می‌دهد و پا از هندوئیسم هم که در (الله انسان عشق خلاصه است فراتر می‌نهد بر سر شیطان که در نظام الله سالاری شرّ مطلق و عدو الله و عدو الناس مسلّم است غسل توبه می‌ریزد و رثوف الناس می‌گرداند کار به جایی می‌انجامد که مردم شهر قونیه و علما و بعضی از عرفا از همه بیشتر فرزند دوم مولوی علاء‌الدین محمد علیه شمس تبریزی قیام کرده و اذیت آزارش را وجهه همت خود قرار می‌دهند در این حئص و بنص کیمیا زن فرشته جمالش هم در اثر ایجاد حادثه‌ئی هستی خود را از دست می‌دهد. یک هفته پس از فوت او روز پنجشنبه بیست یک ماه شوال سال ۶۴۳ پس از مرور ۴۵۷ روز سکونتش در قونیه ناگهان از ابصار الناس غایب می‌گردد جلال‌الدین مولوی در آتش مفارقتش می‌سوزد و می‌سازد و می‌گوید: (ای صباحالی زخدّ و خال شمس‌الدین بیار - عنبر و مشک ختن از چین به قسطنطین بیار - من نه تنهامی شرایم شمس دین و شمس دین - می‌سراید عندلیب از باغ و کبک از کوهسار) الی آخر که غزل زیبایی می‌باشد تاب مفارقت او را نیاورده فرزندش سلطان ولد را مأمور بر جستجوی شمس می‌گرداند او پس از انقضای پانزده ماه شمس را از دمشق به قونیه می‌آورد و بر دل پدرش آرامش می‌بخشد اما کار در اینجا خاتمه نمی‌پذیرد آتش کینه و دیک مخالفین را بر جوشش می‌افزاید می‌کوشند که غیبت صغرای شمس را به غیبت کبری مبدل گردانند تحمل ندارند که شمس موسیقی را تا حدودی (وحی ناطق پاک و نوای چنگ را تا حد قرآن فارسی انگاشته و به مولوی بر گفتن این بیت ولو بعد از ناپدید شدنش هم باشد بگو یا ند (خشک سیم و خشم چوب و خشک

پوست از کجا می‌آید این آواز دوست و تحمل ندارند شمس بگوید (آن لحظه که صادقی بر قصد موسی اگر در مشرق بود محمد در مغرب هر دو بر قصد و وجدشان حاصل شود) چگونه بر غیبت کبرایش مخالفین موفق شدند اقوال گوناگون ذکر شده است که به نقل یکی پرداخته می‌شود. مولوی را با شمس مجالستی بود چند نفر از درویش آمدند شمس را احضار نمودند شمس از جای برخاست در حالی که متذکر این ذکر بود (به پای مرگ می‌برندم او را به محلی آوردند که طرح کشتنش را در آنجا کشید بودند ضرباتی بر او وارد ساخته به حیاتش خاتمه دادند و جسدش را در چاهی افکندند که بعدها پسر بزرگ مولوی او را بیرون کشید و در جوار جدش به خاک سپرد این حادثه به سال ۶۴۵ هجری قمری اتفاق افتاد گروهی هم بر این قولند که از نظر ایشان غایب گردید که باوری بیش نیست عبدالرحمن جامی هم در نفحات الانس متذکر شده که شمس را به سال ۶۴۵ در قونیه کشتند. حکیم ابوالقاسم فردوسی حکیم ابولقاسم فردوسی، حماسه سرا و شاعر بزرگ ایرانی در سال ۳۲۹ هجری قمری در روستایی در نزدیکی شهر طوس به دنیا آمد. طول عمر فردوسی را نزدیک به ۸۰ سال دانسته اند، که اکنون حدود هزار سال از تاریخ درگذشت وی می‌گذرد. فردوسی اوایل حیات را به کسب مقدمات علوم و ادب گذرانید و از همان جوانی شور شاعری در سر داشت. و از همان زمان برای احیای مفاخر پهلوانان و پادشاهان بزرگ ایرانی بسیار کوشید و همین طبع و ذوق شاعری و شور و دل بستگی او بر زنده کردن مفاخر ملی، باعث بوجود آمدن شاهکاری بزرگ به نام «شاهنامه» شد. شاهنامه فردوسی که نزدیک به پنجاه هزار بیت دارد، مجموعه ای از داستانهای ملی و تاریخ باستانی پادشاهان قدیم ایران و پهلوانان بزرگ سرزمین ماست که کارهای پهلوانی آنها را همراه با فتح و ظفر و مردانگی و شجاعت و دینداری توصیف می‌کند. فردوسی پس از آنکه تمام وقت و همت خود را در مدت سی و پنج سال صرف ساختن چنین اثر گرانبهایی کرد، در پایان کار آن را به سلطان محمود غزنوی که تازه به سلطنت رسیده بود، عرضه داشت، تا شاید از سلطان محمود صله و پاداشی دریافت نماید و باعث ولایت خود شود. سلطان محمود هم نخست وعده داد که شصت هزار دینار به عنوان پاداش و جایزه به فردوسی بپردازد. ولی اندکی بعد از پیمان خود برگشت و تنها شصت هزار درم یعنی یک دهم مبلغی را که وعده داده بود برای وی فرستاد. فردوسی از این پیمان شکنی سلطان محمود رنجیده خاطر شد و از غزنین که پایتخت غزنویان بود بیرون آمد و مدتی را در سفر بسر برد و سپس به زادگاه خود بازگشت. علت این پیمان شکنی آن بود که فردوسی مردی موحد و پایبند مذهب تشیع بود و در شاهنامه در ستایش یزدان سخنان نغز و دلکشی سروده بود، ولی سلطان محمود پیرو مذهب تسنن بود و بعلاوه تمام شاهنامه در مفاخر ایرانیان و مذمت ترکان آن روزگار که نیاکان سلطان محمود بودند سروده شده بود. همین امر باعث شد که وی به پیمان خود وفادار نماند اما چندی بعد سلطان محمود از کرده خود پشیمان شد و فرمان داد که همان شصت هزار دینار را به طوس بزنند و به فردوسی تقدیم کنند ولی هدیه سلطان روزی به طوس رسید که فردوسی با سر بلندی و افتخار حیات فانی را بدرود گفته بود و در گذشته بود. و جالب این است که دختر والا همت فردوسی از پذیرفتن هدیه چادشاه خودداری نمود و آن را پس فرستاد و افتخار دیگری بر افتخارات پدر بزرگوارش افزود. معروف ترین داستانهای شاهنامه: داستان رستم و سهراب، رستم و اسفندیار، سیاوش و سودابه‌زال و رودابه است. پرفسور محمد حسابی ۱۲۸۱: سال تولد پرفسور حسابی (تهران) ۱۲۸۸-۱۲۸۵: عزیمت به بغداد، دمشق، سوریه ۱۲۹۳-۱۲۸۹: تحصیلات ابتدایی در بیروت ۱۲۹۶: پایان تحصیلات متوسطه در کالج امریکایی بیروت ۱۲۹۹: تحصیلات عالی دانشگاهی در رشته ادبیات در دانشگاه بیروت (در سن هفده سالگی) ۱۳۰۱: اخذ مدرک مهندسی راه و ساختمان از دانشکده مهندسی بیروت ۱۳۰۳: اخذ مدرک مهندسی معدن و در کنار آن تحصیل در رشته ریاضیات و ستاره‌شناسی در دانشگاه امریکایی بیروت ۱۳۰۵: گذراندن دو سال اول رشته حقوق در دانشگاه سوربن، گذراندن رشته پزشکی و ادامه تحصیل در رشته ریاضیات و ستاره‌شناسی اخذ مدرک مهندسی برق از دانشکده برق پاریس ۱۳۰۶: اخذ دکترای فیزیک از دانشگاه سوربن فرانسه ۱۳۰۷: تأسیس دارالمعلمین تهران ساخت اولین رادیو در کشور ۱۳۰۸: تأسیس دانشسرای عالی و تدریس فیزیک و مکانیک ۱۳۱۰: ایجاد اولین ایستگاه هواشناسی نصب اولین دستگاه رادیولوژی

در ایران (برای برادرشان دکتر محمد حسابی) تشکیل انجمن زبان فارسی و بنیان‌گذاری فرهنگستان زبان ۱۳۱۱: تعیین ساعت ایران تأسیس اولین بیمارستان خصوصی در ایران ۱۳۱۲: محاسبه، نقشه‌برداری و احداث راه تهران - شمشک ۱۳۱۳: تأسیس دانشگاه تهران، تصدی پست ریاست و تدریس و عضویت در شورای دانشکده فنی ۱۳۱۵: عضویت در کنگره ریاضی‌دانان اسلو در نوژ ۱۳۲۱: تأسیس دانشکده علوم، پایه‌گذاری و عضویت افتخاری در شورای عالی معارف عضویت پیوسته در شورای عالی فرهنگ (۲۱-۱۳۱۵) و (۴۶-۱۳۲۵) ۱۳۲۳: تأسیس مرکز عدسی‌سازی اپتیک کاربردی در دانشگاه تهران ۱۳۲۴: تأسیس اولین رصدخانه نوین در ایران ۱۳۲۵: عضویت در کنفرانس علمی پرینستون ۱۳۲۷: عضویت در هیئت تحقیقاتی انستیتو تحقیقات هسته‌ای شیکاگو ۱۳۳۰: مأموریت خلع ید از شرکت نفت انگلیس در دولت دکتر مصدق رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران در دولت دکتر مصدق وزیر فرهنگ در دولت دکتر مصدق (۳۱-۱۳۳۰) پایه‌گذاری مدارس عشایری و تأسیس اولین مدرسه عشایری در ایران ۱۳۳۳: مخالفت با طرح قرارداد ننگین کنسرسیوم در مجلس تدوین اساسنامه و تأسیس مؤسسه ملی استاندارد ایران ۱۳۳۴: عضویت در آکادمی علوم نیویورک ۱۳۳۵: تأسیس مرکز مدرن تعقیب ماهواره‌ها در شیراز ۱۳۳۶: نشان کومان‌دور دول‌الژیون دونور از دولت فرانسه ۱۳۳۷: عضویت در اولین کنفرانس اتمی فرانسه و ژنو عضویت در کنفرانس اتمی ژنو تا سال ۱۳۴۷ عضویت در کنفرانس بین‌المللی فضا-ژنو عضویت در انجمن فیزیک فرانسه ۱۳۴۰: مخالفت با طرح قانون ننگین کاپیتولاسیون و کنسرسیوم در مجلس و مخالفت‌های سیاسی و کناره‌گیری از مجلس ۱۳۴۱: عضویت در انجمن فیزیک اروپا، امریکا ۱۳۴۴: پایه‌گذاری، تأسیس و ریاست مؤسسه ژئوفیزیک دانشگاه تهران ۱۳۴۵: تأسیس انجمن ژئوفیزیک ایران ۱۳۴۶: نماینده ایران در کنفرانس علمی و فنی فضا، نیویورک ۱۳۴۷: دریافت حکم بازنشستگی تحمیلی توسط رئیس وقت دانشگاه تهران دعوت رئیس دانشگاه برای ادامه تدریس ۱۳۴۹: عضو پیوسته فرهنگستان زبان ایران پایه‌گذاری مرکز تحقیقات اتمی و تأسیس راکتور اتمی دانشگاه تهران ۱۳۵۰: استاد ممتاز دانشگاه تهران تشکیل انجمن فیزیک ایران و ریاست آن از بدو تأسیس ۱۳۶۲: بزرگداشت پروفیسور حسابی، پدر علم فیزیک ایران در کنگره شصت‌ساله فیزیک ایران ۱۳۶۷: افتتاح تالار سازمان انرژی اتمی ایران با شرکت پروفیسور عبدالسلام به پاس بنیان‌گذاری علم هسته‌ای در ایران توسط استاد. ۱۳۶۸: مرد علمی سال جهان ۱۳۷۰: عضو هیئت امنای انجمن آثار و مفاخر فرهنگی با تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۷۱: صاحب کرسی و استاد فیزیک تا سال ۱۳۷۱ درگذشت: (ساعت ۵/۷ صبح دوازده شهریور، بیمارستان دانشگاه ژنو) بابا طاهر همدانی بابا طاهر عریان پیری وارسته و درویشی فروتن بود که دل به حقیقت بسته و صفای عشق به معبود را با خلوت دل در هم آمیخته بود. بابا طاهر از شاعران اواسط قرن پنجم هجری قمری و از معاصران طغرل بیک سلجوقی بوده است. امروز آگاهی زیادی از زندگی بابا طاهر در دست نیست. فقط در بعضی از کتب صوفیه، ذکر از مقام معنوی و مسلک و ریاضت و درویشی، تقوی و استغنا او آمده است. نامش طاهر و باطنش طاهرت‌تر و منزّه‌تر از نامش، شهرتش به بابا به خاطر سیر کامل او در طریقت زهد، عشق به حقیقت و شیدایی او بوده است. کلمه عریان که به او نسبت داده اند به علت بی توجهی به علایق دنیوی و لخت و عور زیستن وی می باشد. او مسلک درویشی و از خود فانی بودن و بی توجهی به علایق دنیوی را در زندگی همواره مراعات می کرد. آنچنانچه در خور سالکان حقیقی است دل در گرو دوست بسته و از جنبه خودبینی و خویش‌گرایی دور ساخته و موجب شده که او هیچگاه در صدد تظاهر و خودستایی بر نیاید. مقبره بابا طاهر در شهر همدان واقع است که اکنون مرقدهش طوافگاه اهل دل می باشد. حکیم عمر خیام نیشابوری حکیم غیاث‌الدین ابوالفتح عمر بن ابراهیم خیام نیشابوری (زاده ۲۸ اردیبهشت ۴۲۷ خورشیدی، مرگ در ۵۱۰ خورشیدی) به خیامی و خیام نیشابوری و خیامی النیسابوری هم نامیده شده است. او از ریاضی‌دانان، ستاره‌شناسان و شاعران بنام ایران در دوره سلجوقی است. گرچه پایگاه علمی خیام برتر از جایگاه ادبی او است و دارای لقب حجة‌الحق بوده است، ولی آوازه وی بیشتر به واسطه نگارش رباعیاتش است که شهرت جهانی دارد. افزون بر آنکه رباعیات خیام را به اغلب زبان‌های زنده ترجمه نموده‌اند، فیتز‌جرالد رباعیات او را به زبان

انگلیسی ترجمه کرده‌است که مایه شهرت بیشتر وی در مغرب‌زمین گردیده‌است. یکی از برجسته‌ترین کارهای وی را می‌توان اصلاح گاهشماری ایران در زمان وزارت خواجه نظام‌الملک، که در دوره سلطنت ملک‌شاه سلجوقی (۴۲۶-۵۹۰ هجری قمری) بود، دانست. وی در ریاضیات، علوم ادبی، دینی و تاریخی استاد بود. نقش خیام در حل معادلات درجه سوم و مطالعاتش درباره اصل پنجم اقلیدس نام او را به عنوان ریاضی‌دانی برجسته در تاریخ علم ثبت کرده‌است. شماری از تذکره نویسان، خیام را شاگرد ابن سینا و شماری نیز وی را شاگرد امام موفق نیشابوری خوانده‌اند. هر چند قول مبنی بر این که خیام شاگرد ابن سینا بوده‌است، بسیار بعید می‌نماید. چون از لحاظ زمانی با هم تفاوت زیادی داشته‌اند. خیام در جایی ابن سینا را استاد خود می‌داند اما این استادی ابن سینا، جنبه معنوی دارد. همچنین از وی هم‌اکنون بیش از ۱۰۰ رباعی برجای مانده‌است. عمر خیام در سده پنجم هجری در نیشابور زاده شد. فقه را در میانسالی در محضر امام موفق نیشابوری آموخت؛ حدیث، تفسیر، فلسفه، حکمت و اخترشناسی را فراگرفت. برخی نوشته‌اند که او فلسفه را مستقیماً از زبان یونانی فرا گرفته بود. در حدود ۴۴۹ تحت حمایت و سرپرستی ابوطاهر، قاضی‌القضات سمرقند، کتابی درباره معادله‌های درجه سوم به زبان عربی نوشت تحت نام رساله فی البراهین علی مسائل الجبر و المقابلها نظام الملک طوسی رابطه‌ای نیکو داشت، این کتاب را پس از نگارش به خواجه تقدیم کرد. پس از این دوران خیام به دعوت سلطان جلال‌الدین ملک‌شاه سلجوقی و وزیرش نظام الملک به اصفهان می‌رود تا سرپرستی رصدخانه اصفهان را به عهده گیرد. او هجده سال در آنجا مقیم می‌شود. به مدیریت او زیج ملکشاهی تهیه می‌شود و در همین سال‌ها (حدود ۴۵۸) طرح اصلاح تقویم را تنظیم می‌کند. تقویم جلالی را تدوین کرد که به نام جلال‌الدین ملک‌شاه شهره‌است، اما پس از مرگ ملک‌شاه کاربستی نیافت. در این دوران خیام به‌عنوان آخرین در دربار خدمت می‌کرد هرچند به اختربینی اعتقادی نداشت. در همین سال‌ها (۴۵۶) مهم‌ترین و تأثیرگذارترین اثر ریاضی خود را با نام رساله فی شرح ما شکل من مصادرات اقلیدس را می‌نویسد و در آن خطوط موازی و نظریه نسبت‌ها را شرح می‌دهد. پس از درگذشت ملک‌شاه و کشته شدن نظام الملک، خیام مورد بی‌مهری قرار گرفت و کمک مالی به رصدخانه قطع شد بعد از سال ۴۷۹ اصفهان را به قصد اقامت در مرو که به عنوان پایتخت جدید سلجوقیان انتخاب شده بود، ترک کرد. احتمالاً در آنجا میزان الحکم و قسطاس المستقیم را نوشت. رساله مشکلات الحساب (مسائلی در حساب) احتمالاً در همین سال‌ها نوشته شده‌است. غلامحسین مراقبی گفته‌است که خیام در زندگی زن نگرفت و همسر بر نگزید. البته برخی از داماد خیام سخنانی نقل کرده‌اند و در این باره نظری دیگر داشته‌اند. در زمان خیام فرقه‌های مختلف سنی و شیعه، اشعری و معتزلی سرگرم بحث‌ها و مجادلات اصولی و کلامی بودند. فیلسوفان پیوسته توسط قشرهای مختلف به کفر متهم می‌شدند. تعصب، بر فضای جامعه چنگ انداخته بود و کسی جرئت ابراز نظریات خود را نداشت - حتی امام محمد غزالی نیز از اتهام کفر در امان نماند. اگر به سیاست نامه خواجه نظام الملک بنگریم، این اوضاع کاملاً بر ما روشن خواهد بود. در آنجا، خواجه نظام همه معتقدان به مذهبی خلاف مذهب خود را به شدت می‌کوبد و همه را منحرف از راه حق و ملعون می‌داند. از نظر سیاست نیز وقایع مهمی در عصر خیام رخ داد: ۱- سقوط دولت آل بویه ۲- قیام دولت سلجوقی ۳- جنگ‌های صلیبی ۴- ظهور باطینان و ... در اوایل دوران زندگی خیام، ابن سینا و ابوریحان بیرونی به اواخر عمر خود رسیده بودند. نظامی عروضی سمرقندی او را «حجه‌الحق» و ابوالفضل بیهقی «امام عصر خود» لقب داده‌اند. از خیام به عنوان جانشین ابن سینا و استاد بی‌بدیل فلسفه طبیعی (مادی) ریاضیات، منطق و مابعدالطبیعه یاد می‌کنند. خیام در سال ۴۸۰ هجری قمری از سوی سلطان ملک‌شاه سلجوقی مأموریت گرفت تا تقویم زمان خود را اصلاح کند. خیام زندگی‌اش را به عنوان ریاضیدان و فیلسوفی شهیر سپری کرد، در حالی که معاصرانش از رباعیاتی که امروز مایه شهرت و افتخار او هستند بی‌خبر بودند معاصران خیام نظیر نظامی عروضی یا ابوالحسن بیهقی از شاعری خیام یادی نکرده‌اند صادق هدایت در این باره می‌گوید فهرست مطالب موضوع صفحه سهراب سپهری ابوریحان بیرونی ۲ فروغ فرخزاد ۴ بهاء الدین محمد عاملی معروف به شیخ بهایی ۵ شمس تبریزی ۶ حکیم ابوالقاسم فردوسی ۸ پرفسور محمد حسابی ۹ بابا طاهر

همدانی ۱۰ حکیم عمر خیام نیشابوری ۱۱ رحیمی نیا، مصطفی، ۱۳۳۶-زندگینامه شاعران و دانشمندان / تالیف مصطفی رحیمی نیا. -تهران: جهان آرا، ۱۳۸۱، ۴۳۲ ص.:: مصور، جدول ۱۵X-۸۳۸۷-۹۶۴ ISBN فهرسات نویسی براساس اطلاعات فیبا ۲. سرگذشتنامه - مجموعه ها ۲. شاعران ایرانی ۳. شعر فارسی -- مجموعه ها. الف. عنوان ۳ و ۲۸ ف / ۲.۳ CT ۰۲/۹۲ کتابخانه ملی ایران ۳۳۰۲۰-۸۱ م

گفتگو با مدیریت یک دقیقه ای

نویسنده. برانکار د جانسون

مترجم. پژمان کوشش- تیراژ. ۵۰۰ جلد- ناشر. اوای رعنا - چاپخانه. دقت- شاخص مدیریت یک دقیقه ای ان است که: هر روز هر از گاه به چهره افرادی که بر آنان مدیریت و سرپرستی می کنیم بنگریم و بیندیشیم که آنان منابع مهم و گرانقدر ما هستند و پیام مدیریت یک دقیقه ای ان است که: افرادی که نتایج خوبی ارائه میدهند درباره خودشان احساس خوبی دارند مدیریت یک دقیقه ای یعنی مدیریت کنیم در یک دقیقه و کل کارهای مدیریت (تویخ و تمجید و...) را یک دقیقه ای کنیم و نظارت را دوچندان. یک مدیر با تجربه این کتاب را می خواند و برای افزایش اطلاعات نسبت به کتاب قرار ملاقات با مدیریت یک دقیقه ای (اجرا کننده ی ان) میگذارد هنگام دیدار سؤالی می کند که به شرح زیر است چه مشکلاتی سر راه مدیریت یک دقیقه ای است؟ مدیر یک دقیقه ای: زیردستان باید رفتارها و عملکردهای کهنه و قدیمی خود را عوض کنند که راه حل آن این است که کسانی که کارهای خود را به درستی انجام میدهند تمجید یک دقیقه ای کنیم و مشکل اصلی مدیریت یک دقیقه ای: اکثر مدیران وقت زیادی برای روش و مفهومی دیگر از مدیریت می گذرانند و وقت بسیار کمی را برای پیگیری انجام آنچه از سرپرستان و مدیران شان آموخته اند می گذرانند و واقعاً در جامعه ی امروزی چنین است مدیران سعی نمی کنند از آنچه آموخته اند استفاده کنند همیشه در فکر یافتن راه و روشی جدید هستند و اکثر مواقع برنامه ریزی ها را ناتمام رها می کنند مثالی ساده =از یک رزیم و ورزش به نوع دیگر ان روی اوری بدون انکه یکی رابه اخر برسانیم مثالی دیگر =کوه نوردی بایش می لغزد ولی خوشبختانه می تواند با شاخه ای خود را نگه دارد. نگاهی به زیر بایش کرد و دید هزار و پانصد فوت تا زمین مانده به بالا نگاه کرد فقط بیست فوت تا بالا مانده بود صدا زد کمک. کمک. کسی که نیست! کمک. ناگهان صدایی شنید: آگه منو باور کنی نجات میدهم! جوان گفت باورت کردم! باورت کردم! صدا گفت: آگه قبولم داری شاخه را رها کن مرد دوباره به پایین کوه نگاه کرد و در ذهنش ارتفا را سنجد و بالا را دید و فریاد زد: کس دیگری ان بالا نیست مدیر با تجربه: گفته را قبول دارم و مشکل اصلی خودش را چگونگی تبدیل رمزها به مدیریت اعلام کرد مدیر یک دقیقه ای: اولین روش در مدیریت کاربرد ABC است که روشی است که ما را به اصول ارتباط می دهد و روشی است برای تبدیل رمزها به مهارت

A AActivators BBehavior CConsequencs
A فعال کننده ها [کارهایی هستند که مدیر باید قبل از این که کادر انتظار داشته باشد هدف یا کاری را به اتمام برساند انجام دهد
B [رفتار یا عملکرد] چیزی است که از کادر یا فرد خواسته میشود بگوید یا انجام دهد. [نتایج] کارهای است که یک مدیر قبل از اینکه فرد هدف را به اتمام برساند یا سعی میکند به اتمام برساند انجام میدهد در مجموع ABC برای رسیدن به یک اجرای مدیریت خوب است ولی همیشه ABC موثر نیست در مدیریت باید بعضی چیزها را ساده بگیریم مدیر با تجربه می خواست در مورد ABC چیزهای بیشتری بداند. مدیریت یک دقیقه ای برای مدیر با تجربه قرار ملاقاتی را با تام کانلی گذاشت. تام کانلی سرپرست یکی از بخشهای مدیریت یک دقیقه بود و با تجربه در مدیریت یک دقیقه ای. مدیر شایسته از قرار ملاقات بسیار خوشحال شد مدیر یک دقیقه ای توضیح بیشتر نسبت به ABC از آقای تام کانلی می خواهد تام کانلی: A فعال کردن افراد زیر دست و نظارت بر

چگونگی انجام دادن کار توسط مدیریت B را عملکرد معرفی کرد و افزود: افراد زیر دست هر کاری که انجام می‌دهند عملکرد نیست عملکرد دو نوع است [مطلوب و نامطلوب] که با توجه به کار افراد شناخته میشود او می‌گوید کسی که به هدف نزدیک میشود [تمام کردن کار] وظیفه را درست انجام میدهد و کارش کار مطلوب است ولی کسی که از هدف دور میشود آن فرد دارد اشتباه کار می‌کند این گفته‌های کانلی بود درباره‌ی عملکرد. و حالا گفته‌های کانلی درباره‌ی نتایج یا همان C جواب‌هایی هستند که مدیران با توجه به کاری که افراد انجام داده‌اند یا سعی میکنند انجام دهند به آنها میدهد جواب‌ها نیز مثل عملکرد دو نوع است. جواب به وسیله تمجید و جواب به وسیله توبیخ. او تاکید کرد که حتما توبیخ و تمجید به موقع باشد که آنگاه اینطور نباشد شان و مقام مدیر زیر سوال میرود یا از دست خواهد رفت که بدون شک اجرای یک تمجید یا توبیخ مناسب همیشه کار آسانی نیست این قضیه مرا یاد مرد نابینایی می‌اندازد که که روزی با سگ تربیت شده اش که نقش راهنمای او را داشت از خیابان می‌گذشت آنها به چهار راه رسیدند و منتظر سبز شدن چراغ عابرپیاده شدند. در این وقت سگ پایش را بالا گرفت و روی شلوار مرد ادرار کرد. مرد نابینا از جیب خود بسته‌ای غذای مورد علاقه سگ را بیرون آورد و طوری خم شد که گویی قصد دارد آن را به سگ دهد عابری که تماشاگر این صحنه بود نتوانست طاقت بیاورد و به او گفت: ببخشید اقا البته می‌دانم که به من مربوط نیست ولی من دیدم سگتان شلوار شما را خیس کرد و شما می‌خواهید به او غذا بدهید فکر می‌کنید کار درستی است؟ مرد نابینا خندید و گفت: نمی‌خواهم به او غذا بدهم فقط می‌خواهم بفهمم سرش کجاست تا یک تو سری به او بزنم. اگر مرد نابینا به خاطر رفتار اشتباه سگ به او خوراکی می‌داد و یا موقعی که سگ کار خلافی نمی‌کرد بر سرش فریاد می‌کشید حیوان کاملا گیج و سر درگم میشد. و مشکل تمام مدیران اینجاست که نمیتوانند بفهمند چه وقت هدف را برای کادر توضیح دهند و چه وقت او را توبیخ کنند. توبیخ برای افراد و کادر های ورزیده است و با گفتن جمله‌ی (تو یکی از افراد خوب من هستی اصلا انتظار نداشتم عملکرد تو چنین باشد) است برای افراد کار آموز توبیخی نیست چون مانع رشد و یادگیری آنها میشود و می‌توان گفت متزلزل و ناراحت شان کردیم اگر افراد توانایی انجام کار را ندارند دوبار هدف را برای شان شرح میدهیم و توجیح می‌کنیم ولی اگر افراد نمی‌خواهند کار را انجام دهند خیلی مهم است که مدیر بر نتایج مدیریت کند به عنوان مدیر مهم نیست در حضور شما چه می‌گذرد مهم آن است که در غیاب شما چه می‌گذرد - توبیخشان می‌کنیم اینها توضیح‌های کانلی در مورد کاربرد ABC بود و یکی دیگر از روش مدیریت PRICE است که برای بهتر اجرا کردن مدیریت یک دقیقه‌ای برای تبدیل به برنامه‌سازمانی است این سیستم می‌تواند با توجه به کاربرد ABC با پنج گام ساده و عملی به مدیران کمک کند که افراد بهترین عملکرد و ادار کند سخنان فوق گفته‌های روز اول بود و حالا وقت جدا شدن از آقای تام کانلی و رفتن مدیر شایسته به هتلی که در آن اساس کار بر طبق مدیریت یک دقیقه‌ای بود رسیده مدیر شایسته وارد هتل شد و به قسمت پذیرش رفت وقتی مشغول پر کردن برگ مخصوص پذیرش بود هتل بان گفت: مشتریان و میهمانان برای ما خیلی عزیز و محترم‌اند شما میتوانید برای ما زحمتی بکشید مدیر جواب داد البته هتل بان گفت: خواهش می‌کنم که این دسته کوپن را با خود داشته باشید چنانچه کسی از کارمندان ما آن طور با شما برخورد کرد که انتظار دارید یکی از این کوپن‌ها را جدا کنید و شرح کوتاهی دهید از آنچه که او درست انجام داده و نامش را بروی کوپن بنویسید و کوپن را به دفتر تحویل دهید مدیر شایسته از برخوردی که آن شب از او شده بود خوشحال و حیرت زده بود او در آن شب سه کوپن به کارمندان داد یکی برای پیش خدمت و یکی برای کسی که جواب زنگ را میداد و یکی برای مدیر داخلی هتل او این روش را اینگونه توجیح کرد: مشتریان کارکنان را وادار می‌کنند که کارها را درست انجام دهند صبح زود از هتل بیرون رفت تا به دفتر مدیر یک دقیقه‌ای برود در دفتر بعد سوال‌های همیشگی بعد ملاقات قرار ملاقاتی با خانم آلیس اسمیت (که مدیر خلاق بود) گذاشته شد مدیر شایسته بدون هیچ تأملی به آنجا رفت تا درباره مفهوم PRICE سوالاتی بپرسد خانم اسمیت آن را به

I.Involve

C.Coach

R.Record

E.Eevalate مشخص کردن جزئیات عملکرد **R**. ثبت و یادداشت کردن عملکرد و یا اجرا **I**. سهم کردن کادر یا افراد **C**. هدایت و راهنمایی **E**. ارزشیابی **P**. مرحله ی دقیق فضا ها و حوزه های قابل مشاهده و قابل اندازه گیری برای اجرا و عملکرد افراد است که شما میبایست به عنوان هدف یک دقیقه ای شناسایی کنید **R**. به همه ی افراد زیر دست بفهمانیم و مشخص کنیم که قصد داریم اجرای کنونی شان را ثبت کنیم یعنی در یک دقیقه موقعیت را شناسایی کنیم و مشخص کنیم که قصد اندازه گیری داریم **I**. سهم کردن خود در اجرا و پیگیری و با سهم کردن کادر در یاد گیری و راهنمایی اساس راهنمایی آن است که پس از این که به افراد گفته شده دقیقا از آنها چه می خواهیم و عملکردشان را زیر نظر میگیریم و با توجه به نتایج اطلاعات بدست آمده را به آنها بدهیم و قبل از اینکه راهنمایی و ارزشیابی کنیم در گام سهم کردن روی نتایج و پیامدهایی که بعد از انجام هدف در نظر می گیرید توافق کنید **C**. یعنی مشاهده رفتار و دادن عملکرد بر مبنای نتایج و پی آمد و در نتیجه تمجید و تویخ به افراد است که رسیدن به عملکرد و رفتار خوب است **E**. هر گاه به کادر اطلاعات بدست آمده از عملکردشان بدهیم داریم ارزشیابی می کنیم و سعی ما این است که کارکنان در ارزشیابی آزار نینند و این ها خلاصه ی گفته های خانم اسمیت بود مدیر شایسته از گفته های استفاده ی کافی را برده بود و با خود عهد کرد که این روش را در سازمانش به کار بگیرد و در نهایت مدیر شایسته در به کار گیری مدیریت یک دقیقه ای موفق شد (تعهد کنید به عهد خود وفادار بمانید و به دیگران هم بگویید چنین کنند)

مقدمات مدیریت آموزشی

تالیف: دکتر علی علاقه بند

مقدمات مدیریت آموزشی (ویراست پنجم): خلاصه کتاب: ناشر: روان- نوبت چاپ سی و یکم- شمارگان: ۵۰۰۰ جلد - لیتوگرافی چاپ و صحافی: طیف نگار- تاریخ نشر: زمستان ۱۳۸۵- متخلص کننده: مهدی ملاک- سازمان و مدیریت: سازمان هنگامی پدید میاید که عده ای از افراد هدف مشترکی داشته باشند بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند مایل باشند که برای نیل به ان هدف همکاری نمایند. تعریف سازمانسازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده ای از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی برای تحقق هدف مشترکی بطور پیوسته فعالیت می کنند نظام همکاری میان افراد در صورتی که به اقتضای شرایط زندگی اجتماعی و بطور خودجوش پدید آید سازمان اجتماعی و در صورتی که از روی قصد و هدف آگاهانه به وجود آید سازمان رسمی نامیده می شود خصوصیات مشترک سازمان ها ۱_ سازمان ها هدف دارند یعنی برای دستیابی به مقاصد معینی به وجود میاینند ۲_ سازمان ها از ترکیب اجتماعی افرادی که به صورت گروهی همکاری می کنند تشکیل میشود ۳_ سازمان ها بطور پیوسته و مستمر عمل میکنند ۴_ سازمان ها فعالیت های خود را از راه تفکیک وظایف و از روی برنامه و با استفاده از منابع مالی و مادی و دانش و فن و ابزار انجام می دهند ۵_ سازمان ها بعنوان واحد های یکپارچه فعالیت های منظم و ساختمانند و کار خود را بطور عقلانی و منطقی هماهنگ و هدایت میکنند تعریف مدیریت فن و هنری قدیمی است در گذشته های دور عمدتا به وسیله سلاطین وزیران روحانیون و فرماندهان نظامی و در گذشته های نزدیک توسط مدیران تجاری و دولتی بکار می آمد مدیریت از دیدگاه بزرگان علم مدیریت تعریف عبارتست از: ۱_ هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت ۱۹۲۴) ۲_ فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی برای تحقق هدف های گروهی (دانلی و همکاران ۱۹۷۱) ۳_ ایجاد محیطی موثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمانی فعالیت می کنند (کونتر و اودانل ۱۹۷۲) ۴_ کار کردن با و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های

سازمانی (هرسی و بلانچارد ۱۹۷۲) ۵- هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف ها (کاست و رزنویگ ۱۹۷۴) ۶- فراگرد تصمیم گیری و برنامه ریزی و سازمان دهی و رهبری و کنترل منابع انسانی مالی و مادی و اطلاعاتی سازمان بمنظور تحقق اثر بخش و کارآمد هدف های ان (گرفین ۱۹۸۷) کارکردهای مدیریت کارکرد های مدیریت به صورت های متفاوتی طبقه بندی شده اند. این تفاوت ها معمولاً ناشی از میزان اهمیت کارکرد های در نزد صاحب نظران است یا غالباً ناشی از اصطلاحات مختلفی است که برای توصیف آنها بکار برده میشود نخستین بار هنری فایول مدیریت را به کارکرد های پنجگانه زیر تفکیک و تعریف کرد: ۱- برنامه ریزی: یعنی پیش نگری و تدارکات وسایل برای عملیات آینده ۲- سازمان دهی: یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر بمنظور انجام دادن کار ۳- فرماندهی: یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار ۴- هماهنگی: یعنی وحدت و یگانگی بخشیدن به همه کوشش ها و فعالیت ها ۵- کنترل (نظارت): یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور و فعالیت ها مطابق با مقررات و دستورات صورت میگیرند یا نه. در کتابهای درسی غالباً از اصطلاح ساختگی ((posdco b برای معرفی وظایف مدیریت استفاده میشود. این اصطلاح از ترکیب سر کلمه ۱- planning برنامه ریزی ۲- organizing سازمان دهی ۳- commanding فرماندهی ۴- coordinating هماهنگی ۵- controlling کنترل (نظارت) ۶- staffing کارگزینی ۷- reporting گزارش دهی (ارتباط) ۸- budgeting بودجه بندی به زبان انگلیسی ساخته شده است. امروزه در اغلب کتابهای درسی کارکردهای مدیریت به ۱- برنامه ریزی ۲- سازمان دهی ۳- هدایت (رهبری) ۴- leading (کنترل (نظارت) تفکیک میشود. فصل دوم: تصمیم گیری و برنامه ریزی تصمیم گیری: تصمیم گیری فراگرد گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مشکل بزرگ است (استونر ۱۹۸۲). تصمیم گیریهای سازمانی را به دو گروه میتوان طبقه بندی کرد. تصمیم گیری های معمول (با برنامه) مثلاً- تصمیم گیری برای تعیین حقوق کارمند جدید. تصمیمات غیر معمول (بی برنامه) با مسایل و مشکلات جدید و غیر عادی سر و کار دارند. ملاک غیر معمول بودن تصمیم تکراری بودن و فقدان رویه های معین برای اتخاذ آن است. بسیاری از وظایف مدیریت مثل برنامه ریزی و بودجه بندی مستلزم تصمیم گیری غیر معمول است. مراحل تصمیم گیری: ۱- تعریف و تشخیص مسئله یا مشکل ۲- دست یابی به راه حل های فرضی ۳- ارزشیابی راه حل هایی و گزینش راه حل یا شیوه عمل مناسب ۴- اجرای تصمیم و بازنگری برنامه ریزی فراگرد تصمیم گیری درباره کار و فعالیت در آینده است به بیان دیگر برنامه ریزی عبارتست از فراگرد تعیین و تعریف هدف ها و تدارک اقدامات و وسایلی است که تحقق هدف ها را میسر میسازد. برنامه ریزی شامل مراحل زیر است: ۱- هدف گذاری: تعیین هدف ها و اولویت آنها ۲- پیش نگری: بررسی و پیش بینی منابع و امکانات لازم برای تحقق هدف ها ۳- بودجه بندی: تشخیص فعالیت ها و اقداماتی که با استفاده از منابع و امکانات صورت خواهد گرفت (تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق) ۴- تعیین خط و مشی ها: روش ها و ملاک های عملیات هدف گذاری هدف نتیجه مطلوبی است که رفتار در جهت ان هدایت میشود. عبارتها و اظهاراتی که چستی هدف ها را بیان می کنند هدفهای لفظی نامیده میشود عبارتها و اظهاراتی که چستی هدفها را بیان میکند را هدفهای لفظی نامیده میشوند. نتایجی که رفتار عملاً در جهت آنها هدایت میشود هدفهای واقعی را تشکیل میدهند. تعیین هدفها و تحقق آنها تابع شرایطی و ظوابطی است ۱- هدفها باید سنجش پذیر باشند ۲- هدفها باید تحقق پذیر باشند ۳- هدفها باید پذیرفتنی باشند ۴- هدفها باید همخوانی و توافق داشته باشند. پیش نگری تعریف پیش نگری عبارت از فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده

چارلی چاپلین

نوشته راجر مانول

چارلی چاپلین در ۱۶ آوریل سال ۱۸۸۹، ساعت ۸ شب در کوچه «ایست لن» به دنیا آمد. کمی بعد خانواده او به «دست اسکویر» در خیابان «سنت جورج» محله ای در «لامبث» نقل مکان کرد. به گفته مادرش دنیایی که در آن پانهاده بود دنیای خوشبختی بود. آنان در رفاه و آسایش بودند. در سه اتاق که با سلیقه مبله شده بود، زندگی می کردند. یکی از نخستین خاطرات چارلی چاپلین این است که هر شب قبل از رفتن مادرم به تماشاخانه، من و سیدنی، برادرم، هر یک در رختخواب گرم و نرمی تحت مراقبت کلفت مخصوصی دراز می کشیدیم. در دنیای پسر بچه سه ساله و نیمی که من (چارلی چاپلین) بودم هر چیزی امکان داشت. سیدنی که چهار سال از من بزرگتر بود، می توانست چشم بندی کند و چند چشمه تردستی بلد بود. مثلا میتوانست سکه ای را قورت بدهد و آن را از پس گردن خود بیرون بیاورد من هم میتوانستم این را انجام دهم. یک روز یک سکه نیم پنی را قورت دادم و مادرم مجبور شد یک پزشک برایم بیاورد. منبع: داستان کودکی من (نوشته چارلی چاپلین)

خلاصه کتاب: غزاله رشید زاده: شناسنامه چارلی چاپلین -

نام اصلی: سرچارلز اسپنسر چاپلین

زمینه فعالیت: بازیگر، نویسنده، کارگردان و نویسنده

تولد: ۱۶ آوریل ۱۸۸۹، خیابان ایست والورث، لندن، انگلیس

والدین: مادرش هانا هیل

مرگ: ۲۵ دسامبر ۱۹۷۷

سال های فعالیت: ۱۹۱۴-۱۹۷۶

همسرها: میلدردهریس (۱۹۱۸-۱۹۲۰) لیتاگری (۱۹۲۴-۱۹۲۸) پولا گدارد (۱۹۳۶-۱۹۴۲) اونا اونیل (۱۹۴۳-۱۹۷۷) چارلی چاپلین در ۱۶ آوریل سال ۱۸۸۹، ساعت ۸ شب در کوچه «ایست لن» به دنیا آمد. کمی بعد خانواده او به «دست اسکویر» در خیابان «سنت جورج» محله ای در «لامبث» نقل مکان کرد. به گفته مادرش دنیایی که در آن پانهاده بود دنیای خوشبختی بود. آنان در رفاه و آسایش بودند. در سه اتاق که با سلیقه مبله شده بود، زندگی می کردند. یکی از نخستین خاطرات چارلی چاپلین این است که هر شب قبل از رفتن مادرم به تماشاخانه، من و سیدنی، برادرم، هر یک در رختخواب گرم و نرمی تحت مراقبت کلفت مخصوصی دراز می کشیدیم. در دنیای پسر بچه سه ساله و نیمی که من (چارلی چاپلین) بودم هر چیزی امکان داشت. سیدنی که چهار سال از من بزرگتر بود، می توانست چشم بندی کند و چند چشمه تردستی بلد بود. مثلا میتوانست سکه ای را قورت بدهد و آن را از پس گردن خود بیرون بیاورد من هم میتوانستم این را انجام دهم. یک روز یک سکه نیم پنی را قورت دادم و مادرم مجبور شد یک پزشک برایم بیاورد. هر شب که مادر چارلی چاپلین که از تماشاخانه برمی گشت طبق معمول برای آنها خوردنی روی میز می گذاشت. مثلا یک تکه نان شیرینی یا نقل و آب نبات. و عوض قرار بود ما سر و صدا راه نیندازیم. چون او معمولا دیروقت میخوابید. مادرم در نقش وردست بازیگر کمدهی بازی می کرد. زنی بود ملوس و تناز که سی سال بیش نداشت. رنگ چهره اش روشن و چشمانش آبی مایل به بنفش بود. و گیسوانش به رنگ بلوطی روشن که تا پایش میرسید. من و سیدنی او را تا حد پرستش دوست داشتیم. با این که زیبایی او بی نظیر نبود در نظر ما آسمان جلوه می کرد. کسانی که با او آشنا بودند، می گفتند او زنی ظریف و جذاب بود. لذتی می برد برای اینکه برای گردش روزهای یکشنبه بهترین لباس ها را تن من سیدنی کند. به سیدنی کت مدرسه و شلوار بلند و به من کت مخمل آبی با دستکش های آبی، که خیلی خوب به لباسم می آمد، می پوشانید. در این موقع لذتی بیش از این در خود احساس نمی کردیم که در خیابان کینگتن قدم بزنیم. آن زمان ها لندن شهر آرامی بود و زندگی، آهنگی ملایم داشت. در زمان عزت و رفاه مادرم ما در خیابان «وست مینستر بریج» منزل داشتیم. محیط آنجا شاد و مطبوع بود و مغازه های زیبا و رستوران و تماشاخانه داشت. دکان میوه فروشی کنج خیابان که درست رو به روی

پل بود با هرم های با سلیقه ی میوه پرتغال سیب و گلابی و موز هایی که بر بساط خود داشت رنگین کمانی به رنگ های مختلف ساخته بود. این بود لندن دوران کودکی من. خاطره هایی هم از لحظات حماسی زندگی خود داشتم. مثلا- دیداری از «آکواریم سلطنتی» که به همراهی مادرم برنامه های تفریحی آن را تماشا می کردیم. در آن روزهای خوب ناگهان حادثه ای رخ داد که در وضع ما بسیا رموثر بود. یک ماه و شاید چند روز بعد بود که ناگهان متوجه شدم روابط مادرم با دنیای خارج، چنان که باید خوب نیست. او آن روز در تمام مدت صبح بازنی با دوستانش بیرون رفته بود و چون به خانه برگشت بسیار منقلب و ناراحت بود. من بر کف اتاق بازی می کردم که بالای سرم احساس ناراحتی و هیجان شدیدی کردم، چنانکه انگار در ته چاهی هستم و صدایی می شنوم. صدای مادرم را می شنیدم که آه و ناله ی توام با گریه های بریده می کرد و پشت سر هم اسم کسی را به نام «آرمسترانگ» می برد. «آرمسترانگ چنین گفت، آرمسترانگ چنین کرد، آرمسترانگ مرد وحشی و شریبری است» هیجان و ناراحتی او به درجه ای عجیب و شدید بود که من هم شروع به گریه کردم و مادرم ناچار شد من را در آغوش بگیرد و دلداریم بدهد. چند سال بعد، معنی پیشامدی که آن روز بعد از ظهر روی داده بود فهمیدم. آن روز مادرم از دادگاهی برگشته بود که در آن پدرم را به جرم خرجی ندادن تعقیب کرده بود و دادرسی به زیان او تمام شده بود. آرمسترانگ نام وکیل پدرم بود. من تا آن وقت هنوز خوب توجه نکرده بودم که پدری هم دارم و هرگز به یاد ندارم که پدری با ما زندگی کرده باشد او نیز بازیگر تماشاخانه و مردی ساکت و افسرده بود که چشمان تیره ای داشت. صدایی نرم و رسا داشت و مشهور بود به اینکه بازیگر خوبی است. در هفته حقوق زیادی داشت و بدبختانه مشروب زیادی می خورد و مادرم می گفت به همین دلیل از هم جدا شده اند. در آن ایام برای هنرمندان مشکل بود که مشروب نخورند. چون در همه تئاترها و تماشاخانه های شهر مشروبات الکلی می فروختند و وقتی بازیگران نمایش خود را می دادند برای ایشان عادی بود که به «بار» تئاتر بروند و با تماشاچیان مشروبی بنوشند. بعضی از تماشاخانه ها از «بار» شان بیشتر از فروش بیت نمایش سود می بردند. و بعضی از ستارگان دستمزد های کلانی می گرفتند، نه تنها به پاس هنر و استعدادشان بلکه به این جهت قسمت عمده درآمد خود را در بار تئاتر خرج می کردند. چنین بود که بسیاری از هنرمندان بر اثر اکلی شدن نابود شدند و پدر من هم یکی از آنها بود و در آخر هم در سن ۳۷ سالگی در حالی که از الکل مسموم شده بود مرد. مادرم می گفت وقتی پدرم مشروب می خورد اخلاق بسیار تند و خشنی پیدا می کرد. در خلخال یکی از بحران های عصبی او مادرم با دوستانش به «براتین» گریخت. پدرم این تلگراف یوانه وار را به مادرم داد: آنجا چه می کنی؟ فوراً جواب بده و مادرم تلگرافی در جواب داد: رقص شب نشینی و پیک نیک عزیزم! مادرم دو خواهر کوچکتر از خودش داشت. پدرش «چارلز هیل» یک کفاش ایرلندی بود. او از بیماری رماتیسم پشتش خمیده بود و می گفت در زمان شورش های ملی ایرلندی آنقدر از ترس پلیس در کشتزارهای مرطوب خوابیده که به این بیماری دچار شده است. سرانجام در لندن ماندگار شد. و در خیابان «ایست لن» دکان کفاشی باز کرد. مادر من نیم کولی بود و به همین جهت ننگ خانواده شمرده میشد. اسم دختری مادر بزرگم «اسمیت» بود. وقتی مرد من هنوز شش سالم نشده بود. از پدر بزرگم به دلایلی جدا شده بود که هیچکدام حاضر نشدند به کسی بگویند. مادرم در سن ۱۸ سالگی با مردی که سنی از او گذشته بود به آفریقا رفت. او اغلب از زندگی خود در آنجا چیزهایی می گفت. زندگی پر تجملی در وسط باغ ها که خدمتکاران و اسب های سواری داشته است. برادرم سیدنی را وقتی به دنیا آورد که ۱۸ سالش بود. به من می گفتند که مادرم سیدنی را از یک لرد انگلیسی دارد و وقتی به سن بیست و یک سالگی برسد یک ثروت دو میلیون لیره ای به ارث خواهد برد. من از این موضوع هم خوشحال بودم و هم لجم می گرفتم. مادرم زیاد در آفریقا نماند به انگلستان بازگشت و آنجا با پدرم ازدواج کرد. نمی دانستم چه چیز باعث شده بود که دوران خوش زندگی مادرم در آفریقا به پایان برسد لیکن در آن فقر و پریشانی به اندازه ای که ما به سر می بردیم ملامتش می کردم که چرا از آن زندگی با شکوه چشم پوشیده است مادرم می

خندید و می گفت: آن وقت خیلی جوان بوده و عقلش نمی رسیده که چه باید بکند. او با پدرم پیش از رفتن به آفریقا آشنا شده بود. هر دو عاشق یکدیگر شده بودند و با هم در اجرای یک نمایشنامه موزیکال ایرلندی به نام «کاراگاه او براین» شرکت کرده بودند. در یکی از گشت های شبانه با همان لردی که سنی از او گذشته بود آشنا شد و همراه او به آفریقا رفت. وقتی به انگلستان بازگشت پدرم پیوند گسسته خود را با او به هم بست و هر دو با هم ازدواج کردند من سه سال بعد از این ازدواج به دنیا آمدم. یک سال پس از تولد من پدر و مادرم از هم جدا شدند. مادرم هیچ وقت ادعای خرجی نمی کرد چون خودش بازیگر تماشاخانه بود و هفته ای ۲۵ لیره فرد می گرفت و بسیار خوب می توانست زندگی خود و بچه هایش را تامین کند. وقتی که روزگار از او برگشت و به فقر و تنگدستی افتاد درصدد برآمد که از پدرم کمک خرجی بگیرد. اگر چنین نبود هرگز چنین دعوی را در دادگاه طرح نمی کرد. از نظر صدا همیشه ناراحتی هایی برای مادرم پیش می آمد، صدای او هیچوقت قوی نبود و با کمترین سرمایی که می خورد دچار بیماری «لارنژیت» می شد و هفته ها طول می کشید تا خوب بشود. با این وصف مجبور بود به کارش ادامه بدهد. تا جایی که صدایش کم کم خراب شد. هیچ نمی توانست به صدای خود اعتماد کند گاه صدایش در وسط آواز می شکست یا ناگهان تبدیل به زمزمه می شد. آن وقت جمعیت می زدند زیر خنده و برای او سوت می زدند. غم و اندوهی که در این حالت برای او ایجاد می کرد به سلامت لطمه می زد و در آخر اعصاب او را خراب کرد. کار او از این لحاظ به جایی رسیده بود که دیگر کمتر با او قرارداد می بستند و بالاخره روزی رسید که دیگر او عملاً قراردادی نداشت. به همین دلیل بود که من در پنج سالگی برای نخستین بار پا به صحنه گذاشتم. مادرم اصولاً ترجیح می داد که تنها مرا با خودش به تئاتر ببرد و در خانه تنهایم نگذارد. یادم می آید که من در اتاقک پشت صحنه بودم وقتی صدای مادرم شکست و تبدیل به سوتی شد که به زحمت از گلوش بیرون می آمد. جمعیت شروع کردند به خندیدن و آواز خواندن و مسخره کردن و سوت زدن. همه ی این صداها در هم و برهم بود و من خوب نمی فهمیدم چه اتفاقی افتاده است ولی هر دم بر شدت مهممه اضافه می شد تا جایی که مادرم مجبور شد صحنه را ترک بگوید. وقتی به اتاق پشت صحنه آمد بسیار منقلب و ناراحت بود و با مدیر صحنه شروع کرد به دعوا و جر و بحث و او که مرا چند بار دیده بود که جلوی دوستان مادرم آواز خوانده ام به من گفت که به صحنه بروم و جای مادرم را بگیرم. یادم می آید که در آن جنجال دست من را گرفت و به صحنه برد و پس از این که چند کلمه ای خطاب به جمعیت توضیح دادم من را در صحنه تنها گذاشت و رفت. من در برابر نور خیره کننده چراغ های صحنه و قیافه هایی که در دود سیگار گم شده بودند شروع به آواز خواندن کردم. درست در وسط آوازم بود که بارانی از سکه به روی صحنه باریدن گرفت. من فوراً آوازم را قطع کردم و به مردم گفتم اجازه بدهید اول پول ها را جمع کنم و بعد دنباله ی آوازم را بخوانم. این حرف مردم را به شدت به خنده انداخت. خطاب به مردم خوشمزگی کردم، رقصیدم و چند چشمه تقلید درآوردم. از جمله تقلید صدای مادرم با کمال سادگی و صداقت. آن وقت که صدای مادرم را در لحظه گرفتن تقلید کردم از اثری که این تقلید در شنوندگان گذاشت بسیار متعجب شدم. صدای قهقهه و خنده و دست زدن بلند شد و دوباره بارانی از سکه بر روی صحنه باریدن گرفت. آن شب، تاریخ نخستین ظهور من و آخرین ظهور مادرم بر صحنه تماشاخانه بود. وقتی تقدیر و سرنوشت آدمیان دخالت میکند، رحم و انصاف سرش نمی شود. مادرم دیگر هرگز صدای اول خود را بازیافت. زمستان که از پس پاییز آمد وضع ما بدتر از بد شد. هر چند مادرم دوراندیش بود. و مختصرپولی کنار گذاشته بود. اما این پس انداز ناچیز زود تمام شد و به دنبال آن مادرم، جواهر و اثاث مختصری را که داشت نزد کسی که پول قرض می داد گرو گذاشت. به امید این که یک روز صدای خود را باز خواهد یافت. (در جای دیگری گفته شده مادر چاپلین در یکی از اجراهای زنده در لندن برای سربازان، یکی از سربازان مست جسمی را بر روی صحنه پرتاب می کند و به سر مادرش برخورد می کند. مادر چاپلین خون آلود و اشک ریزان به پشت صحنه رفت و چاپلین پنج ساله به روی صحنه آمد تا تماشاچیان عصبانی را با خواندن

آهنگی سرگرم و آرام کند. با بستری شدن مادرش، چارلی و برادرش، رابطه عمیقتری پیدا کردند و هر دو با استعداد بالایی که داشتند در همین سالن قدیمی که پدر و مادرشان کار می کردند مشغول به کار شدند. در سال ۱۹۲۸ مادر چاپلین ۷ سال پس از انتقال وی توسط پسرانش به هالیوود مرد، سال ها پس از مرگ مادر و فقر و استیصال برادران چاپلین تاثیر زیادی بر فیلم های چاپلین در سال های بعد گذاشت. بعدها چاپلین از وجود برادر ناتنی از سمت مادر آگاه می شود. به نام ویلر دریدن که بعد ها این برادر به مابقی برادران در هالیوود و استودیو چاپلین می پیوندد. در این فاصله ما منزلی را که سه اتاق خوب و راحت داشت به ناچار تخلیه کردیم تا در دو اتاق زندگی کنیم و بعدها دو اتاقی هم تبدیل به یک اتاقی شد. و در هر یک از این اسباب کشی ها هم چیزی از اثاث ما کم شد. محله ای نیز که در آن منزل می گرفتیم هر بار بدتر و کثیف تر می شد. آنگاه مادرم به مذهب روی آورد به امید که از برکت ایمان صدایش خوب شود، تمام آداب مذهبی کلیسای مسیح را که در خیابان «وست مینستر بریج رود» واقع بود مرتبا انجام می داد و من هر روز یکشنبه بایستی عاقل و مودب بنشینم و به صدای «ارگ» گوش بدهم و نیز با بی صبری دردناکی صدای زننده و غمبار پدر روحانی «ف.ب.مایر» را بشنوم که طنین آن همچون صدای لخ لخ کفشی که بر روی زمین بکشند در رواق کلیسا می پیچد. این آداب بایستی هیجان انگیز باشد چون اغلب ناگهان مادرم را می دیدم که بی آنکه یک کلمه حرف بزند قطره اشکی را از گوشه چشمش پاک می کند. و این منظره مرا سخت ناراحت می کرد. اکنون مادرم بیشتر اثاث خود را فروخته بود و به جز صندوقی که در آن لباس های نمایش را می گذاشت چیزی برایش باقی نمانده بود. این لباس ها به جانش بسته بود. چون هنوز امیدوار بود که شاید صدای خود را بازیابد و دوباره بر صحنه تئاتر ظاهر شود. گاه گاه صندوقش را می گشت تا در آن چیزی پیدا کند و ما یک پیراهن پولک دار و یک کلاه گیس پیدا کردیم و از او خواهش کردیم که آنها را بپوشد. آمریکا چاپلین آمریکا را از سال ۱۹۱۰ تا ۱۹۱۲ به همراهی فرد کارنو دوره کرد و نمایش تئاتر اجرا می کرد. در زمان همکاری با شرکت کارنو، چاپلین در آمریکا هم اتاقی استین لورل بود. استنلی به انگلیس بازگشت. اما چاپلین در آمریکا ماند. در سال ۱۹۱۳ بازی چاپلین مورد توجه یکی از فیلم سازان قرار گرفت و از آن پس با شرکت فیلم سازی کی استون همکاری کرد. وی نخستین فیلمش را با نام ساختن یک زندگی که فیلم کمدی بود در سال ۱۹۱۴ آغاز کرد. در این کمپانی و با این فیلم چاپلین به شهرت سریعی رسید. بازیگر پیشرو در سال ۱۹۱۴ با کمپانی کی استون چاپلین سه فیلم بازی کرد و به موفقیت های چشمگیری رسید. خود در زندگینامه اش چنین می نویسد: من هیچ ایده ای درباره چهره پردازی و لباسم نداشتم. لباسی را که در فیلم اول داشتم را دوست نداشتم. در راه خانه در مورد لباس به این نتیجه رسیدم که شلوار بگی گشاد بپوشم و کفشهای بزرگ و کلاهی خاص. می خواستم همه چیز با هم در تضاد باشد. کتی تنگ و کلاهی کوچک و کفشی بزرگ. نمی دانستم باید پیر به نظر بیایم یا جوان؟ اما وقتی یاد حرف کارگردان افتادم که می خواستم کمی بزرگتر از آنچه هستم به نظر بیایم، پس یک سیل اضافه کردم. نمی دانستم چه شخصیتی باید داشته باشم، اما زمانی که لباس ها را پوشیدم، خود لباس ها احساسی به من داد که شخصیت را دیدم. آغاز به شناختنش کردم و زمانی که به روی صحنه می رفتم کاملاً متولد شده بودم. فیلم های نخست به سبک مک سنت که کارگردان بود از فضای کوری جسمی و ژست های اغراق شده استفاده می کرد. کم کم چاپلین برای این کمپانی فیلم سازی کرد و به عنوان کارگردان فیلم های کوتاه بیش از ۳۴ فیلم ساخت. چاپلین مورد توجه بسیاری از فیلم سازان و نویسندگان قرار گرفت. شخصیت چاپلین بیشتر به عنوان «آواره» شهرت یافت که در زبان های مختلف دنیا مفهومی به مانند فردی ولگرد با رفتار های پیچیده اما بزرگ منشا داشته است. در سال ۱۹۱۵ چاپلین با یک کمپانی تازه قرارداد بست و مشغول ساخت فیلم های بلند تری شد. بعد از کمپانی کی استون در ۱۹۱۵ قراردادی برای ساختن ۱۴ کوتاه دو حلقه ای با کمپانی اسانی بست. او کارگردانی این فیلم ها را خود به عهده گرفت و با تجربه ای که داشت نقش خود را بیشتر جلا داد. بهترین فیلم هایی که چاپلین در کمپانی اسانی ساخت، ولگرد، شغل، بانک (۱۹۱۵) و ... بود. به علت استقبال فراوان مردم

قراردادی برای ساخت دوازده فیلم با کمپانی میو چوال بست که از بهترین فیلم هایش در این کمپانی می توان به بازرس فروشگاه (۱۹۱۶)، مامور آتش نشانی (۱۹۱۶)، ساعت یک صبح (۱۹۱۶)، مهاجر (۱۹۱۷) و ... وجود آورد. این فیلم ها او را شهرت جهانی بخشیدند و استعداد فوق العاده او را در طنز به نمایش گذاشتند. سرسره بازی (۱۹۱۶)، سمساری (۱۹۱۶)، خیابان اوباش (۱۹۱۷) ماجراجو (۱۹۱۷). چاپلین تا ژوئن ۱۹۱۷ چنان اعتباری کسب کرد که قراردادی یک میلیون دلاری از طرف کمپانی فرست نشان به او پیشنهاد شد. تا هشت فیلم با طول دلخواه برای این کمپانی بسازد. به وسیله این قرارداد او توانست استودیویی برای خود بسازد. و از سال ۱۹۱۸ تا ۱۹۵۲ تمام فیلم هایش را در آن جا ساخت. اغلب فیلم های اولیه چاپلین در کمپانی فرست نشان با دقتی بی مانند و به صورت دو یا سه حلقه ای ساخته شده بودند. از آن جمله می توان به زندگی سگی، و دوش فنک ۱۹۱۸ اشاره کرد چاپلین در این فیلم ها انتقاد های اجتماعی را مطرح می کرد. موفق ترین اقدام های چاپلین در فرست نشان، کارگردانی نخستین فیلم بلند داستانش به نام پسر بچه (۱۹۱۲) بود. این فیلم ماجرای بیکاره ای است که کودکی را بر در خانه اش می گذارند و او نیز کودک را بزرگ می کند و به او دل می بندد و... چاپلین در این فیلم شفقت را با طنزی ظریف در می آمیزد. و نارسایی اجتماع را برای دفاع از کودکان نشان می دهد. این فیلم شهرت جهانی پیدا کرد و بازیگر خردسال آن نیز که پنج سال داشت به یک ستاره بدل شد. آخرین فیلم چاپلین در فرست نشان یک فیلم داستانی به نام زائر (۱۹۲۳) بود. چاپلین پس از اتمام قرار دادش با کمپانی فرست نشان، به همراه گریفیث، واگلاس فرینکس (هنر پیشه مطرح مرد) و مری پیکفورد (هنر پیشه مطرح زن) کمپانی یونایتد آرتیستس ((United Artists Corporation را تاسیس کرد. نخستین فیلمی که در این کمپانی ساخته شد فیلمی به نام زن پاریسی (۱۹۲۳) بود. این فیلم درام ماهرانه ای بود که کنایه های ظریفی در خود داشت. در این فیلم چاپلین تنها در صحنه کوتاهی در نقش یک باربر ظاهر شد. در فیلم جویندگان طلا (۱۹۲۵) چاپلین دوباره در نقش یک ولگرد کوچولو ظاهر می شود. این فیلم را شاخص ترین فیلم چاپلین می دانند به طوری که هنوز هم مانند سال (۱۹۲۵) مورد علاقه مردم است و چاپلین شخصا آن را بر دیگر فیلم هایش ترجیح می دهد. در این فیلم، چاپلین موضوع هجوم برای کشف طلا- در منطقه آلاسکا در سال ۱۸۹۸ را دستمایه قرار داد و در فضایی سرشار از حرص و آز که جویندگان را به سوی گرسنگی و توهم و حتی مرگ میکشاند، یک کمدی درجه یک ساخت. چاپلین همزمان با ناطق شدن سینما، فیلم سیرک (۱۹۲۸) را ساخت. سیرک فیلمی صامت با ساختاری زیبا بود. و در مراسم اسکار (۱۹۲۹)، جایزه ای به عنوان تنوع و نبوغ در نوشتن، بازیگری، کارگردانی و تهیه کنندگی را فرا گرفت. چاپلین در حین ساختن این فیلم درگیر مسایل خانوادگی شد که باعث درگیری با مقامات مذهبی گشت. با ناطق شدن سینما، چاپلین توانست خود را با این تحول جدید وفق دهد. اولین فیلم مطرح ناطق چاپلین، فیلم روشنایی های شهر (۱۹۳۱) بود. روشنایی های شهر فیلمی احساساتی اما تاثیرگذار درباره ی بیکاره ای است که دل به دختر گل فروش نابینا می بندد و برای معالجه چشم دختر تلاش میکند و دچار دردسر می شود. چاپلین خود این فیلم را یک «کمدی رمانس در پانتومیم» نامیده ست. فیلم مهم دیگر چاپلین عصر جدید (۱۹۳۶) است. در این فیلم نیز انتقاد تلخ و گزنده ای مستتر است که به غیر انسانی شدن کارگردان و مشکلات بیشمار آنها در عصر صنعتی شدن جوامع، میپردازد. عصری که حرص و طمع عده ای ثروتمند آن را تحت کنترل دارد. در نقاطی از آمریکا به این فیلم لقب سرخ دادند. این فیلم با ساختار مهم و پایه اجتماعی نیرومند خود هنوز هم یکی از بهترین فیلم های تاریخ سینماست. فیلم دیکتاتور بزرگ (۱۹۴۵) نخستین فیلم کاملاً ناطق چاپلین بود که در اوضاع نابسامان جهانی در دهه ی چهل اثر ضد نازی بود. این فیلم در مورد دیکتاتوری اروپایی و در واقع تاریخچه زندگی آدنوید هینکل، دیکتاتور کشور خیالی تا مانیا ست که دست به قتل عام یهودی ها می زند. و اروپا را درگیر جنگ می کند. برخی این فیلم را نپسیدند و برخی جنبه سیاسی آن را جدی و برخی آن را به قدر کافی جدی نگرفتند. با این حال این فیلم از نظر تجاری محبوبیت فراوانی پیدا کرد و چاپلین را همچنان به عنوان یک ستاره در اوج نگه داشت. در سال ۱۹۴۴ چاپلین را

به علت سخنرانی های ضد آمریکایی و به خاطر حمایت از شوروی به دادگاه کشاندند . بعد از این حادثه چاپلین فیلم موسیو وردر (۱۹۴۶) را که یک کمدی جنایی تیره و آزاردهنده بود ، ساخت. آخرین فیلم آمریکایی چاپلین لایم لایت (۱۹۵۲) روشنایی های صحنه نام داشت . این فیلم در مورد تالارهای موسیقی بود که چاپلین کودکی خود را در آن گذرانده بود . ماجرای این فیلم داستان تلخ و شیرین یک مجری پا به سن گذاشته است. لایم لایت یک فیلم طولانی ، کند، و از نظر سینمایی کهنه بود. اما این فیلم بهترین نمونه ی گرایش چاپلین به منزلت و شایستگی های طبیعت انسانی است که انسان در قرن بیستم از هیچ کوششی برای نابود کردنش فروگذار نکرده است . در همین سال، چاپلین و خانواده اش به لندن دعوت شدند تا در نمایش لایم لایت در دربار انگلستان حضور یابند . در همان شروع سفر چاپلین فهمید که ویزای او برای برگشت به آمریکا لغو شده است و به این ترتیب، با این کار یکی از گرانترین و محبوبترین ستارگان سینمای آمریکا از کشور طرد شد و بعد از آن چاپلین در انگلستان اقامت کرد و بعد به سویس رفت. اروپا به بهترین وجه جراحات روانی ای را که چارلی و اونا از ترک ایالات متحده داشتند، مرهم گذاری کرد. لندن با تحسین عمومی معمولش از استقبال کرد، طبیعتا چارلی برای دیدار اجباری اونا را به کنیگتون برد. نگرانی عمده چارلی به خاطر دارایی اش بود که به صورت سپرده در ایالات متحده باقی مانده بود. بلافاصله بعد از رسیدن به لندن اونا که پاسپورت آمریکایی اش را نگه داشته بود و آمریکایی به حساب می آمد، ناچار شد برای مذاکره درباره ی انتقال دارایی های چارلی از ایالات متحده به اروپا ، به کالیفرنیا برگردد. او فهمید که اف.بی.آی قبلا درباره ی دارایی ها و وسایل خانگی آنان تحقیق کرده است. ولی انتقال سرمایه ی چارلی از ایالات متحده ممنوع نشده بود. بلاخره در سوئیس اقامت گزیدند ؛ چارلی یک ملک سی و هفت جریبی مانوار دوبان در دهکده کورسایر نزدیک ووی در دریاچه ژنو خرید. پنج جریب این ملک را زمین چمنی با سایبانی از درختان زیبا که از طریق آن ها چشم انداز کوه و دریاچه زیر آن را می شد دید، تشکیل می داد؛ آن ها تا ۱۹۵۴ در آن محل زندگی کردند. اونا که بلاخره ناچار شد شهروندی آمریکایی اش را ترک کند، چهار بچه دیگر به دنیا آورد و خانواده اش را هشت نفره کرد. چارلی در اوایل سنین هفتاد بود که آخرین بچه اش را دنیا آمد. پنج سال بعد از واقعه طرد چاپلین از آمریکا ، او با فیلم سلطانی در نیویورک (۱۹۵۷) پاسخ داد گستری آمریکا را داد . داستان این فیلم در مورد یک رهبر کشور اروپایی است که هنگام دیدار از ایالات متحده توسط کمیته مقابله با فعالیت های ضد آمریکایی به اتهامی احمقانه بازداشت می شود . و شخصیتش زیر سوال می رود ، همان طور که چاپلین شده بود . اما این فیلم به دلیل شایعات از نمایش در سالن های بزرگ محروم شد و پس از چند هفته از کل سینما ها جمع شد . این فیلم سرانجام در ۱۹۷۶ به نمایش درآمد و چندان مورد توجه منتقدان قرار نگرفت. آخرین فیلم چاپلین کنتسی از هنک کنگ (۱۹۶۷) نام داشت . این فیلم به ویژه در فیلمنامه ضعف داشت و در کارگردانی هم موفق نبود . چارلی حالا هفتاد و هفت ساله بود و در این فیلم نقش تک، و کم دوام ارائه داده بود. او نقش یک پیشخدمت کشتی را داشت . به هر حال ، فیلم به خاطر برجستگی بازیگرانش قابل ذکر بود. با آوردن مارلون براندو و سوفیالورن در کنار هم، به عنوان هنر پیشه های اصلی و ماگارت روترفورد در اجرای زیبا و تزئینی و پاتریک کارگیل ، که سایرین را از صحنه بیرون می راند و نقش خدمتکار مرد مضحک فداکار انگلیسی را داشت که هرگز نامعقول ترین تقاضا های اربابش را هم انجام نداده رها نمی کند، به فیلم جاذبه ای داد. ولی این آمیخته ی شگفت آور، پرسرو صداترین و قابل بحث ترین هنرپیشه های صحنه وزیباترین هنرپیشه ی زن به شکل احمقانه و به وجه خسته کننده ای از مسخرگی غیرمتداول اتاق خواب منتهی می شود. فیلم، داستان زندگی میلیونر آمریکایی، به نام اوگدن استکه یک کنتس مهاجر روس بینوا را بطور اتفاقی در هنگ کنگ ملاقات می کند و کنتس تصمیم می گیرد وقتی کشتی حرکت می کند، قاچاقی در کابین وی پنهان شود؛ اوگدن چندان رغبتی به هم صحبتی ناتاشا ندارد، البته او امیدوار است از دست دخترک خلاص شود که بتواند پیشنهاد سفارت را بدون زحمت بپذیرد؛ او به تدریج به دختر علاقه مندمی شود و خدمتکار مردش را وادار می کند با او ازدواج کند که

دختر بتواند وارد ایالات متحده بشود؛ چون او هیچ گونه مدرک شناسایی یا پاسپورت ندارد. فیلم اصرار عجیبی بر پنهان کاری های عصبی هنگام ورود پیشخدمت ها و سایر مزاحمین در کابین او گذن را دارد. فیلم با او گذن که زندگی با ناتاشا را با سازگاری با همسر بیگانه شده اش و شغل سفارت ترجیح می دهد، پایان می یابد. اگر چارلی فیلم را کارگردانی نکرده بود و مارلون براندو و سوفیالورن در آن ظاهر نشده بودند، کنتسی از هنگ کنگ در بین آن فیلم های آن سال، مشکل مورد توجه قرار می گرفت. ارزش های سرگرم کنندگی آن کاملاً در گذشته قرار دارد. گرچه سوفیالورن سخت کار می کند، مارلون براندو به خاطر عدم مهارت، ناراحت و ناراضی ظاهر می شود؛ دیالوگ قالبی و خودآگاهانه است؛ به نظر می رسد تمام فیلم در تصورات کار شده است و فقط به سبب اجرای نقش جهنده ی پاتریک کاگیل، روح گرفته است. آواز قوی حقیقی چارلی در لایم لایت باقی می ماند؛ پذیرش مردمی از «کنتسی از هنگ کنگ» نا مساعد بود. بخش برجسته ی اتوبیوگرافی چارلی قسمت اول آن است که به سال های زندگی اش در لندن، بچگی در کیننگتون جوانی اش در تاتر و کارش برای کارنو در انگلستان و ایالت متحده مربوط می شود. تعریف او از لندن در آن قرن تقریباً با لندن دیکنز در قرن زودتر از آن رقابت می کند حالا که مدت گذشته است در مقابل چشمان بچه ای تنها جامعهای کامل تصویر می شود ولی وقتی در کتابش پیش می رود و موفق تر می شود از ادامه داستان کوتاهی می کند و درباره فیلم هایش کمتر و کمتر می گوید البته به استثناء مسیو وردوکس و بیشتر درباره زندگی اجتماعی اش صحبت می کند چون این فیلم است که موفقیت شکفت انگیزش را تحت تاثیر قرار می دهد داستان زندگی او طرحی تر، حکایتی تر، و سطحی تر می شود و حتی بطور فزاینده چنان بود، تجربه واقعی نداشته است. صفحات بسیار کمی را به سال های زجر از اختصاص داده است گویی می خواهد فاجعه را محاکمه کند تا بی ثباتی کامل موفقیتش را به خودش ثابت کند. او ابتدا از ازدواجش با لیتا گری مادر دو تن داز پسرانش، چارلز جونیور و سیدنی، صحبتی نمی کند. درباره مشکلات سیاسی اش فقط اشاره ای به سادگی خودش می کند. او درباره ی مشکلاتی که بر او نازل شد، بطور گشاده صحبت می کند. چارلی چا پلین در طول دوران طولانی خلافتش، با ادامه ناقص کارش در ۱۹۱۴، حداقل تا دوران لایم لایت در ۱۹۵۲، دارای نبوغ مسلم بود. این فاصله از دوران طلوع کار اصل ی دیکنز از زمان نامه های پیک و بیک (۱۸۳۶) تا نوول نا تمام ادوین درود (۱۸۷۰) بیشتر می شود. در واقع عاقلانه نیست که کار می کردند با هم مقایسه کنیم ولی شاید غیر منصفانه نباشد که بگوییم چا پلین در قرن بیستم همان اندازه قلب های مردم را به خود اختصاص داده که کینز در قرن نوزدهم آنها را تسخیر کرده بود و چون او با وسیله ای قابل رویت و بین المللی کار می کرد، هواخواهان او در مدت اوج موفقیتش بطور غیر قابل مقایسه ای بیشتر بودند اگر هنرمند خلاق دیگری وجود داشته باشد که چارلی اهمیت دهد با او طبقه بندی شود احتمالاً آن شخص دیکنز است به نظر من هم عاقلانه است که این چنین شود. چا پلین در ۲۵ دسامبر سال ۱۹۷۷ در گذشت. چا پلین هنرمندی بود که آشنا ترین و مشهورترین تصویر خیالی از نوع بشر را ارائه داد. تصویر ولگرد کوچولو، نمادی است برای کمدی و حتی خود سینما، چا پلین فرهیختگی و ظرافت به کمدی بخشید و نشان داد که هنر می تواند در سرگرمی و تفریحی کاملاً مردمی و متجلی شود و قابل احترام باشد. برخی دیگر از فیلم های چا پلین: آتش نشان، ماجراجو، یک زندگی سگی، پسر بچه، دیکتاتور بزرگ، سیرک، شهر نورانی می شود، عصر جدید، مغازه و سیقه گذاری، دریا، غریبه، یک زن، بانک، سرسبازی، خیابان آرام پایان...

اراده و موفقیت

اثر برایان تریسی خلاصه کتاب: ترجمه: فرزانه رئوف: (رهبری در عرصه بازار و تجارت) - تهیه کننده: ملیحه جعفری - پیشگفتار: این کتاب برای فروشندگان و بازار یابانی است که قصد دارند میزان فروش و درآمد خود را به حد در اکثر رسانده و موفقیتشان را در مقایسه با دیگران از راه درآمدی که دارند می سنجند. چند نفر از شما به کار فروش و بازار یابی مشغولید. هر کاری که انجام

می دهید به نوعی شما را در شمار فروشندگان قرار می دهد. بر قراری ارتباط که در تمامی ابعاد زندگی نقش بسزایی دارد عبارت است از قانع کردن و تحت تاثیر قرار دادن. حال شما در این حیطه چقدر مهارت.

مقدمه‌قانون علت و معلول در طول تاریخ بشری بیان گر این موضوع است که انسانها توانسته اند از ناکامی به کامیابی و تکامل دست یابند. مهمترین نتیجه ای که این قانون به دست می دهد چنین است "افکار علت و شرایط معلول میشوند. باید که ظاهر تان ایینه درون شما باشند. افکار د که برای شما حکم برتری دارند فرصت معاملات بسیار مهمی را برای شما بوجود خواهند آورد و هر چه اندیشه تان رادر مورد خود و امکانات تان تغییر دهید خود به خود زندگی تان را نیز تغییر داده اید این قانونو چنین عمل می کند. شاید بزرگترین کشف در تاریخ بشری موضوعی از این قرار باشد که بنای اصلی در تمام ادیان فلسفه ها و فیزیک و روانشناسی این است: به مرو زمان همانی میشود که دائما به ان می اندیشید. فقط فکر کنید دنیای خارج سرانجام به درون شما جواب میدهد. شما تعیین کننده موضوع تفکرات خود باشید بنابر این تصمیم در مورد نوع تحولی که باید در زندگی شما صورت بگیرد نیز بر عهده شما خواهد بود. محققان تعیین کردند که بین کم درامدان و پر در امدان فقط یک فرق جزئی وجود دارد. توانایی و استعداد این گونه افراد تقریبا یکسان است همه این افراد از فرصت و امکانات مشابهی برخوردارند فرق موجود این است که فروشندگان پر درآمد تصمیم به کسب درآمد بیشتری دارند و تنها سئوالی که برای انها مطرح می شود این است که چگونه. زمانی که فروش افزایش یافت اعتقاد به جستجوی مدام نیز در این افراد افزایش می یابد. باگذشت زمان این پیشرفت به شکل یک عادت ناگزیر در خواهد آمد و به این ترتیب کسب و کار بازاریاب و موفقیت شخصی وی تضمین خواهد شد.

رابطه مستقیم احترام و اعتماد به نفس با میزان فروش احترامی که فروشندگان فعال و موفق نسبت به خود قائلند در سطح بالایی است احترام به خود را میتوان علاقه به خود نیز معنی کرد هر چه قدر که به خود علاقه داشته باشید به همان اندازه نیز کارها را خوب انجام خواهید داد.

هر چه قدر خود را دوست داشته باشید به همان اندازه اطمینان تان نسبت به موفقیت بیشتر میشود. و توانایی مقومت با حوادث نا مترقبه در شما افزایش خواهد یافت خودتان را دوست بداریید تا دیگران هم شما را دوست داشته باشند. ۱- تکامل طلب باشید در هر شرایطی که باشید سطح عملکرد خود را بالا- ببرید و این موضوع را به حالت قانونی برای خود در آورید. مهر شخصیت خود را بر همه چیز ثبت کنید تا کیفیت بر تر نشان شما باشد. کسانی که در زمینه مسائلی نظیر خوش بینی و نتیجه نهایی. توقعات بالایی دارند. انسانهایی مصمم هستند. هر چه قدر که خوش بین باشند به همان اندازه حدیص و مصمم تر خواهند بود. در محیطی که مشغول هستید به افرادی که در راس هستند خوب دقت کنید این افراد روزی هیچ اطلاعی در مورد نحوه درست انجام دادن این کار نداشتند. یک مثال ساده: صفی را در نظر بگیرید. همه انهایی که در اول صف ایستاده اند از انتها وارد صف شده اند. اکنون بهتر است پاسخی مناسب برای این سئوال بیابید چگونه میتوانید به اول صف برسید بعد از اینکه برای اولین بار وارد این صف شدید برای رسیدن به راس نباید از صف خارج شوید ایا تصمیم گرفته اید که در بین بهترین های شغل خود باشید. در این صورت کاری که باید انجام دهید این است که وارد صف شوید و همان جا بمانید. همیشه یک پایتان مقابل پای دیگر تان باشد. هر روز. هر هفته و هر هر ماه مهارت های خود را بسنجید و پرورش دهید یعنی بی وقفه پیش بروید. ۲- طوری رفتار کنید که گویی ناموفق بودن برای شما معنایی ندارد. شجاعت. سر سختی نشان دادن در برابر ترس و او را تسلیم خود ساختن است نه انکار وجود ترس ترس دو دل بودن و شک و شبهه همیشه بزرگترین دشمن موفقیت و خوشبختی بوده است بهترین فروشندگان سعی می کنند با ترسهایی که باعث عقب ماندن همکارانشان گشته رو به رو شوند در طی

مسیری که شما را تا موفقیت سوق می دهد دو بیم عمده مانع ایجاد میکند. ۱- ترس از عدم موفقیت و باخت ۲- ترس از انتقاد و عدم پذیرش از جانب دیگران این موارد دشمنی قوی به حساب می آیند که باید با آنها مقابله کنید چیزی که شما را از اقدام و اعمال فعل باز می دارد ترسی است که از این مسئله در وجود خود احساس می کنید. فرق بین قهرمانان و ترسو ها این است که اولی نسبت به دومی قادر است شجاعت خود را دقایقی بیشتر حفظ کند. روزگاری گلین فورد هنر پیشه معروف چنین گفته است اگر دست به انجام آنچه میترسید و شما را می ترساند نزنید این ترس شروع به کنترل زندگی شما خواهد نمود. ۳- از

دل و جان به بازاریابی بپردازید هیچ ارزیابی نیست که به فرد نیروی به حقیقت پیوستن ندهد مهم اینکه خود و شایستگی موفقیت خود را باور کنید میزان باور شما به ارزش کالا یا خدمات در قانع کردن انسانهای دیگر نسبت به فواید این کالا و خدمات تاثیر مستقیمی دارد به امر فروش انتقال خواسته نیز گفته میشود

تا زمانی که مردم به میزان ارزشی که شما بدانها قائلید واقف نگشته اند اهمیتیه نوع اطلاعات شما نخواهند داد به منظور اینکه دست آخر به افکارتان جامع عمل پوشانید پشت سر هم تکرار کنید "من کارم را دوست دام" میزان علاقه شما به مهارتی که دوست دارید با تکرار این جمله افزایش می یابد و در نتیجه انقدر که به کارتان علاقه دارید به همان میزان نیز کیفیت کاری خود را بالا خواهید برد.

شخصیت بشری و رفتارهای انسانی به خود بالیدن است تحولی در ساختار شخصیتتان ایجاد کنید بدین ترتیب شخصیت و رفتارتان را نیز تغییر داده‌اید.

تصور می کنند. آنها خود را به عنوان هادی. یاور مشاور و دوست مشتری خود به حساب می آورند و بیش از هر چیز خود را به عنوان حلال مشکلات می بینند هر گاه که مشتری شما را به عنوان مشاور و دوست خود پذیرفت حتی اگر تفاوت‌های نا چیز نرخی یا کیفیتی نیز وجود داشته باشد او دیگر حاضر نخواهد بود از کسی غیر از شما خرید کند. وقتی مانند یک مشاور نشست و برخاست کنید و وقتی مانند یک مشاور رفتار کنید خود از کسانی که هنوز به خود به چشم یک فروشنده ساده می نگرند جدا می کنید.

۵- برای شرکت در ملاقات با خریداران به طور کاملاً بی نقصی آماده شوید.

اگر هر روز زمانی را برای تفکر و طرح نقشه ای اختصاص می دادید می

توانستید مهارتی را برای ایجاد تغییر و تحول در وجود خود پرورش دهید و به کار بندید. اما دگی از اوصاف اشکار افراد ماهر است. بازاریابانی که بیشترین مزد را می گیرند قبل از هر ملاقات تمام جزئیات را از نظر می گذرانند یادداشتهای مربوط به ملاقاتهای قبلی را بررسی کنید. و عدم توجه خریدار به این مسئله غیر ممکن است اما دگی قبل از

ملاقات سه مرحله دارد ۱- آنالیز قبل از ملاقات ۲- اهداف قبل از ملاقات ۳- آنالیز بعد از ملاقات هرگز از یادگیری منصرف نشوید ۶- هر نوع آگاهی و اطلاعات لازم جهت دست یابی به موفقیت قابل کسب است. این مسئله

هیچ محدودیتی ندارد!

بیشتر است. اگر آگاهی و مهارت شما همیشه در همین سطح باقی بماند به این معنی است که همیشه از شما سبقت خواهند گرفت.

علی رغم تلاش زیاد اگر مهارت شما در همان سطح قبلی باقی بماند امکان دسترسی به نتایج بهتر هرگز موجود نخواهد بود اگر مایلید در آینده در آمد بیشتری داشته باشید باید نحوه به کار گیری روش ها و تکنیک های جدید را بیاموزید اگر روزی یک ساعت را به مطالعه اختصاص دهید یعنی شما تقریباً یک کتاب را در یک هفته می خوانید و در سال پنجاه کتاب را خوانده اید. (برای اینکه بتوانید مدرک دکترا بگیرید باید حدود سی الی پنجاه کتاب را بخوانید و مضمون آنها را به شکل یک تز در آورید (دومین عنصر یاد گیری گوش کردن به کاستهای برنامه های آموزشی است به تعبیر دانشگاه

سواردن کالیفر نیا هنگامی که با اتومبیل از جایی به جای دیگر می‌روید بوسیله گوش دادن به برنامه های آموزشی صوتی می‌توان در حد یک فارغ التحصیل دانشگاه بود. اتومبیل خود را به صورت یک ماشین سومین عنصر پیاده کردن قانون سه در صدی است. اکنون قانونی برای تضمین موفقیت شما که به احتمال قوی می‌تواند ثروتمندان کند "سه در صد از در آمدتان را به جهت سرمایه گذاری برای خود کنار بگذارید" در نتیجه بر خورداری از این شرط برای بهتر شدن اوضاعتان باز هم سه در صد درآمدتان را برای خود سرمایه گذاری کنید اگر به طور مداوم برای خود سرمایه ای داشته باشید آینده و کسب و کارتتان در جهت کاملاً مثبتی تغییر خواهد کرد.

دیگران انتظار دارند در نظر بگیرید و نسبت به این معیارها احساس مسئولیت داشته باشید و هرگز خودتان را معذور ندارید بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید برای کسی غیر از خودتان کار می‌کنید. همه ما در واقع کار خودمان را انجام می‌دهیم و تمام اشخاص پر درآمد خود در برابر هر اتفاقی که در زندگیشان می‌افتد صد در صد مسئول می‌دانند. آنها می‌گویند اگر قرار است کاری انجام گیرد آن کار را من انجام خواهم داد روی جالب این قضیه این است که هر چه مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرید احترام و علاقه به خودتان نیز به همان اندازه بستر خواهد شد. به نسبت علاقه و احترام خوش بینی نیز در شما قوت خواهد یافت. با افزایش این مثبت گرایی خلاقیت و سازندگی نیز در شما بیشتر می‌شود و خود را برای مقابله با هر اتفاقی آماده خواهید کرد.

۷- مسئولیت نتیجه کار را بر عهده بگیرید برای خودتان معیاری بالاتر از آنچه دیگران انتظار دارند در نظر بگیرید و نسبت به این معیارها احساس مسئولیت داشته باشید و هرگز خودتان را معذور ندارید بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید برای کسی غیر از خودتان کار می‌کنید. همه ما در واقع کار خودمان را انجام می‌دهیم و تمام اشخاص پر درآمد خود در برابر هر اتفاقی که در زندگیشان می‌افتد صد در صد مسئول می‌دانند. آنها می‌گویند اگر قرار است کاری انجام گیرد آن کار را من انجام خواهم داد روی جالب این قضیه این است که هر چه مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرید احترام و علاقه به خودتان نیز به همان اندازه بستر خواهد شد. به نسبت علاقه و احترام خوش بینی نیز در شما قوت خواهد یافت. با افزایش این مثبت گرایی خلاقیت و سازندگی نیز در شما بیشتر می‌شود و خود را برای مقابله با هر اتفاقی آماده خواهید کرد.

۸- در مسائل پایه به کمال برسید. شرایط حاکم بر بیرون هر چه باشد ارزش زندگی بشری بیش از هر چیز از طریق مصمم بودن فرد در جهت دسترسی به کمال معین می‌گردد اگر در عرضه و فروشتان دچار مشکلی شدید به این معنی است که در یکی از چهار عامل دقت علاقه خواستن و فعالیت نمی‌توانید به طور شایسته عمل کنید پس باید یاد بگیرید که چگونه مشتری را پای سخنان خود بنشانید.

معامله را آغاز نمایید "دقت" می‌تواند مشتری را از مشغولیت‌های دیگر فارغ آورد. است که مشتری را پای سخنان خود بنشانید و توجه او را جلب کنید لازم. واقعیت این است که امروزه هر کس به نحوی با امور خود درگیر است به این ترتیب هر جلسه ای که ترتیب می‌دهید به نوعی مانعی است که شما بین مشتری و کار وی به وجود می‌آورید.

علاقه مشتری را جذب کنید با نشان دادن خصیصه های کالا و خدمات خود همچنین با بیان این مسئله که کالا و خدمات شما چگونه قادر است زندگی و یا کار شخص را توسعه دهد می‌توانید فرد را علاقه مند کنید. و سوسه خرید را بیدار کنید. یعنی "خواستن". در این قسمت از عرضه باید فایده ای که مشتری می‌تواند از کالا و خدمات شما ببرد روشن گردد خصوصیات باعث بیداری علاقه می‌گردد اما مهمترین مسئله در امر سوق دادن مشتری به سمت خرید خواستن است. بعضی از فوایدی که توانایی ایجاد و سوسه خرید در مشتری را دارند عبارتند از:

۱- پول در آوردن و صرفه جویی در هزینه ها

۲- کسب زمان و صرفه جویی در آن یا ایجاد راحتی بیشتر

۳- بر خورداری از سلامتی. اعتماد و مورد علاقه بودن و به قولی مد بودن و نیز محترم بودن

۴- توسعه موقعیت شخصی و تجاری فرد

مشتری بخواهد تصمیم قطعی خود را در جهت خرید بگیرد یعنی او باید در برابر پیشنهاد شما دست به فعالیت بزند در این نقطه ملیات فروش به پایان میرسد ۹- روابط بلند مدتی برقرار کنید موقعیت موفق امیز شما از امروز و نیز بعد از این از نتیجه برقراری ارتباط با مشتری هایتان معین خواهد شد. امروزه برای بسیاری از خریداران روابط در وهله اول اهمیت قرار دارد تا آن حد که این روابط از خود کالا و خدمات مهمتر است. برقراری روابط در فعل و انفعالات معاملات بزرگ و دوام این روابط در ۴ مرحله انجام می‌گیرد که به آن مدل روابط فروش می‌گوییم.

۱- افزایش حس اعتماد که ۴۰ درصد از روند معامله است

۲- تشخیص احتیاجات و نواقص واقعی که ۳۰ درصد از روند معامله است

۳- پیشنهاد راه حل برای کسب موقعیتی بهتر که ۲۰ درصد روند معامله است ۴- همخوانی کالا و خدمات با احتیاجات مشتری که ۱۰ درصد باقی مانده است ۱۰- در عرصه بورس و اوراق بهادار تخصص کسب کنید. تنها یک فکر حتی فکری که به سرعت رعد جرقه زند می تواند ارزشی برابر با میلیونها دلار داشته باشد در مقام یک فروشنده راهنما خودتان را به صورت مشاور متخصص راهنما و معلم قلمداد کنید مهمتر از همه این که خودتان را به صورت حلال مشکلات نشان دهید و سئوالات با ارزشی مطرح کردو پاسخ ها را به دقت گوش کنید مخصوصا اگر با شرکتهای تجاری طرف معامله هستید. باید خودتانرا به عنوان کارشناس بورس و اوراق بهادار معرفی کنید .

شود به فکر این باشید که خود را از طریق بازار بورس معرفی کنید قبل از هر چیز باید بتوانید این مسئله را روشن کنید که ارزش جنسی که ارائه می دهید بیشتر از قیمت ان است .

۱۱- در برابر هر مشتری روش آموزش را به کار بگیرید طبیعت شوخی بردار نیست همیشه صمیمی اما جدی و خشن است اشتباه و کوتاهی همیشه مخصوص انسان است یکی از مهمترین دلایل عدم خرید مشتری این است که شما نتوانسته اید فوایدی را که با خرید تصور می کنند که مشتری به همان اندازه که آنها به کالا و خدمات مذکور آشنایی دارند با اجناس و خدمات انها آشنا هستند حال آنکه این یک اشتباه محض است چگونگی حصول فواید و نتایج معینی را برای خریدار مشخص کنید خریدار را نیز در این کار دخالت داده و از او بخواهید کاری انجام دهد . مهارت او رامنند وکیل مدافع از چیزی که می فروشید دفاعیه ای آماده کنید و برای اثبات کیفیت و کارایی اجناستان دلایل کتبی و شفاهی بیاورید به قصد پرسش مکثی کنید و مشتری را به فید بک تشویق کنید یکی از نشانه های فروشندگان خوب این است که خریدار را به طور مداوم وارد بحث و گفتگو می کنند و هر چه پیش تر می روند در مورد مسئله از خریدار نظر خواهی می کنند ۱۲- در نظر هر شخصی به عنوان فردی کاملا- مطمئن و در خور باور جلوه کنید .اولین فصل کتاب اعتماد بر پایه صداقت بنا شده است همه ما به دلایلی پشیمانی از خرید را تجربه کرده ایم به همین دلیل خریداران معمولا در برابر پیشنهاد هایی که به انها می شود دچار شک و تردید می شوند و هر چه قیمت بالاتر باشد خرید سخت تر می شود . دومین عامل عمر جنس است .عامل سوم تعداد نفراتی است که در جریان کار حضور دارند و چهارمین عامل این است که آیا خریدار این جنس را برای اولین بار می خرد یا نه . اعتماد فکریست که باید در قلب و ذهن مشتری افریده شود و این مهمترین و کمیاب ترین عنصر تمامی معاملات موفق به حساب می آید و نشانه برتریت و فرق فاحش بازار یابان موفق است . در بوجود آوردن این باور ۵ قدم عمده وجود دارد اولین قدم بحث اعتماد و قابل باور بودن فروشنده است . برای این کار لباسی در در خور موفقیت بپوشید زیرا مشتری به ظاهر شما اهمیت میدهد به شانه زدن موهایتان نیز توجه کنید ساده ترین قانون این است که هیچ چیزی نباید مانع توجه مشتری به چهره و شخصیت و طرز بیانتان گردد .وسایلی که استفاده می کنید هم میتواند باعث سربلندی شما باشد و هم می تواند باعث خفت شما گردد. خوش رفتاری در قانون معامله یعنی برخورد دوستانه .خوش بینی و شاد بودن .

دومین بخش اعتماد شهرت شرکنتان می باشد و مهمترین سرمایه یک شرکت این است که از جانب مشتری ها با چه صفتی شناخته شود . سومین قسمت از بحث اعتماد .برگه هایی است در رابطه با بیان تقدیرات و تصدیقات . این برگه ها توصیه نامه ها مراجع عکس ها و بیانات سوم شخص هایی را که در جریان معامله به جای می ماند شامل می شود .

چهارمین قسمت بحث اعتماد نحوه ارائه است . عرضه هایی که با مهارت و تدبر و تفکر قبلی و با هدف جلب رضایت مشتری صورت می گیرد به ارزش کالا و خدمات شما می افزاید هم چنین قیمت انرا نیز بالا می برد . در پنجمین بخش اعتماد خود کالا یا خدمات مطرح است شما باید نشان دهید که جنس پیشنهادی شما قادر است برای حل احتیاجات مشتری راه حلهایی منطقی پیش پا نهد و قیمت ان نیز خیلی پایین تر از ارزش واقعی ان است .

۱۳- اعتراضات را با تاثیر گذاری بر طرف نماید

بر طرف کردن هر سختی و پشت سر گذاشتن تمام موانع تلاش مداوم و مصمم نشان دادن خویشتن است اگر مایلید ارامش

مخاطبتان را فراهم آورید با تاثیر گذاری به حل و پاسخگویی به سئوالات و نگرانی‌ها بپردازید. باید با این مسئله خیلی عادی رفتار کرده و امادگی داشته باشید. وقتی مشتری شروع به اعتراض می‌کند بیان گر این موضوع است که او با جدیت به پیشنهاد شما نگاه می‌کند. اکنون شانسی برای معامله دارید. اولین قانون در حل اعتراض بوسیله تاثیر گذاری. این است که بدون قطع کردن حرف مشتری تا آخر گفته‌های او شنونده خوبی باشید حتی هنگامی که او اعتراض می‌کند می‌توانید فرصت شنیدن اعتراض‌ها را داشته باشید.

۱۴- قیمت‌ها را با مهارت بررسی کنید کسانی که توانسته‌اند در دنیای پر دغدغه امروز به موفقیت دست یابند انهایی هستند که به پول سازی تفکر و اندیشه اعتقاد ندارند قیمت یک کالا هرگز نمی‌تواند تعیین‌کننده خرید یا عدم خرید باشد. عوامل بسیاری برای تاثیر گذاری بر اتخاذ تصمیم خرید وجود دارد قیمت نیز یکی از این عوامل است اما قیمت هرگز به عنوان دلیل اصلی فروش مطرح نیست. بحث‌های بی‌مورد روی قیمت باعث متلاشی شدن معامله می‌گردد. اگر قبل از اینکه مشتری اطلاعاتی در مورد کالای شما داشته باشد بحث قیمت را پیش آورد احتمال انجام این معامله به صفر خواهد رسید. خریداران امروزی به اینکه جنسی را با پایین‌ترین قیمت ممکن خریداری کنند علاقه‌ای ندارند. آنها به قدری تجربه دارند که می‌دانند نازلترین قیمت متعلق به بی‌کیفیت‌ترین کالا است. ۱۵- بدانید که باید چگونه معامله را به انجام برسانید کار اصلی ما این نیست که چیز نا مشخصی را در مصافقتی دور بینیم بلکه انجام کاری است که اشکارا در دسترس مان است. سؤال در مورد خواسته و یا سفارش در ضمن ارائه و یا انجام معامله از نقطه نظر موفقیت اهمیت بسیاری دارد. در ابتدای معامله برای اینکه مشتری از شما خوشش آید و با نیت خیر با پیشنهادتان مقابله نماید باید رابطه‌ای معتمدانه برقرار کنید. و مساعد با محیط کاری خود سئوالاتی پرسید. و بعد ثابت کنید که کالایی که می‌فروشید قادر است در حال حاضر برای از بین بردن مشکلات و مسائل مشتری راه حل موثری باشد. همچنین باید بتوانید در برابر همه سئوالات و اعتراضات مشتری پاسخی منطقی ارائه دهید. می‌توانید هنگام اخذ سفارشات یکی از سه روش مکمل را استفاده کنید اولین روش دعوت به اتمام است که بوسیله دست‌پاچه کردن و یا اتمام بوسیله تعلیمات یعنی بیان روش ادامه معامله می‌باشد. همچنین می‌توانید از روش اتمام با کسب اجازه استفاده کنید. ۱۶- حتی یک دقیقه از وقتتان را تلف نکنید اهداف را برحسب ارجعیت مرتب کنید، مهارت یک زندگی موفق در اولویت دادن به خواسته‌های برتر پنهان است. دلیل اصلی عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بزرگ قرار دادن خواسته‌های درجه دو در مقام اول و صرف زمان برای آنهاست. فروشنده و بازاریابان موفق در هر زمینه‌ای سعی می‌کنند حتی بدون از دست دادن یک روز مهارت کسب خود را افزایش دهند. با پرورش استعداد خود در هر زمینه‌ای زمان و مهارتتان را بیش از پیش بر روی فروش کالا- و خدمات متمرکز کرده و بدین ترتیب می‌توانید از یک زندگی راحت با کیفیتی بالا- برخوردار شوید یعنی هر آنچه که در زندگیتان دارید نتیجه فروش زمانتان است. بهترین روش برای صرفه جویی در وقت پیشرفت در انجام کارهای مهم است. هیچ چیز دیگری نمی‌تواند افزایش قابل توجهی در کیفیت زندگی و در امدتان داشته باشد. اولاً از خودتان پرسید با ارزش‌ترین تاثیری که از انجام دادن و یا انجام ندادن چیزی نتیجه میشود کدام است؟ دوما چرا نام من در لیست حقوق‌بگیران شرکت نوشته شده؟ سوماً چه کار شایسته‌ای می‌توانم انجام دهم که هم برای من و هم برای شرکت مفید واقع شود؟ و در نهایت در حال حاضر بهترین راه برای استفاده از وقتم چه می‌تواند باشد؟ باید به طور مداوم این سئوالات را از خود پرسید و خود را مستثنا قرار ندهید. هیچ چیز نمی‌تواند به اندازه انرژی که در جهت یک سری اهداف محدود مورد استفاده قرار می‌گیرد در توانمند ساختن موقعیتتان موثر واقع شود. قانون ۸۰/۲۰ بیان می‌کند که ۲۰ درصد از تاثیر گذاری هایتان می‌تواند باعث بروز ۸۰ درصد از نتیجه کارتان شود لیستی را در نظر بگیرید که شامل ده موضوع منفعله می‌شود که به طور حتم دو مورد از این امور به اندازه هشتای باقی مانده موثر خواهد بود. یکی از مهمترین مسئولیتهای شما این است که مطمئن شوید که بر روی ۲۰ درصد برتر این لیست تلاش می‌کنید. در بازار کار ۸۰ درصد سود باید از ۲۰ درصد فعالیت حاصل شود

همچنین ۸۰ درصد از مخارجتان تنها از ۲۰ درصد کرده‌هایتان منشا خواهد گرفت. ۱۸- مخروط فروش را بدون هیچ کاستی نگه دارید. نیرویی که در بشر وجود دارد از نیروهای جدید طبیعی به شمار می‌رود کسی غیر از خود فرد نمی‌داند که این نیرو را چگونه به کار گیرد حال آنکه خود انسان نیز تا زمانی که این نیرو را امتحان نکرده نمی‌تواند به ماهیت آن پی ببرد. بازاریابی ماهرانه دارای سه مرحله است که در طی تاریخ به هیچ وجه تغییر پیدا نکرده است این سه مرحله یافتن مشتری، ارائه کالا و خدمات و پیگیری مسئله می‌باشد. این سه مرحله سه قسمت مخروط فروش را تشکیل می‌دهد اگر از نتایج بدست آمده راضی نیستید می‌توانید عملکرد خود را از نقطه نظر این سه مرحله تجزیه و تحلیل کنید. قانون ۸۰/۲۰ را در فعالیت‌های خود پیاده کرده ۸۰ درصد وقتتان را برای برقراری ارتباط با مشتری و ارائه کالا و خدمات و ۲۰ درصد باقی مانده را برای پیگیری و اتمام فروش اختصاص دهید. زمان خود را برای کسانی که قصد و پول خرید را ندارند هدر ندهید. مشتری‌هایی را که خیلی سریع و بیش از قیه از اجناس شما استفاده و سود می‌برند را مشخص کنید و در جایی که از زمانتان نتیجه نمی‌گیرید وقت صرف نکنید. سعی کنید از مشتری‌های ممتاز وقت ملاقات بیشتری بگیرید و در بازارهای روز باید تمام تلاشتان را به سمت هدف متمرکز کنید به این ترتیب مخروط فروشتان را سر پر نگه می‌دارید. به منظور اینکه در آمد خوبی داشته باشید باید دو چیز را حتما مد نظر قرار دهید. اولاً فرد باید بداند که چه می‌خواهد و هدفش چیست، دوماً خواسته و آفری برای تصاحب و دستیابی به آن هدف داشته باشد. مهارت شما در تعیین اهداف و تبدیل آنها به صورتی واضح و مکتوب یکی از راه‌های کلیدی دستیابی به موفقیت می‌باشد. اهمیت این موضوع در هیچکدام از فعالیتهای بشری به اندازه فروش ماهرانه نیست. مسئله این است که هیچ کس نمی‌تواند هدفی را که نمی‌بیند نشانه‌گیری کند. تمام فروشندگان بر درآمد در هر زمینه‌ای که باشند، اهداف روشن معامله‌ای و در آمدی خود را برای سالها، ماهها، هفته‌ها، روزها و حتی ساعت‌ها معین کرده‌اند. هر لحظه از خودتان پرسید ایا کاری که اکنون انجام می‌دهم نقشی در فروش و معاملاتم خواهد داشت؟ اگر نقشی نداشته باشد فوری انجام آن کار را ترک کنید. ۲۰- محیط اطرافتان را استادانه اداره کنید. اهدافتان را تنها با اموری سرشار از تازگی و هیجان و نقشه و طرحی که تنها با هیجان و ارزو همراه باشد، به واقعیت می‌پیوندد. تنها راه موفقیت همین است. یکی از دلایل عمده موفقیت در امر فروش، اداره ناشایست حیطه کاری می‌باشد. همان طور که می‌دانید در امدتان به نسبت زیادی از راه محاسبه زمانی که صرف خریداران ممتاز می‌کنید، معین میشود به این ترتیب برای اینکه این لحظات با ارزش را افزایش دهید باید روز خود را به صورت کاملاً استراتژیکی برنامه ریزی کنید و نباید اجازه دهید چیزی شما را از اجرای این برنامه باز دارد. ۲۰- هفت رمز موفقیت را به کار بندید کمی بیشتر از حد متوسط تلاش کنید. از این نقطه به بعد پیشرفتتان به نسبت نیرویی که صرف می‌کنید، با داده‌ای افزون بر قبل افزایشی چند برابر خواهد داشت. موفقیت در بازار بر ۷ رمز تکیه دارد. ۱- جدی باشید. برای بهترین شدن مصمم باشید و از امروز تصمیم بپذیرید که جزو ده درصد برتر عرصه بازار باشید. ۲- نقص‌هایی را که موفقیت شما را در بازار محدود می‌نماید، مشخص کنید. ۳- با اشخاص مناسب دوستی برقرار کنید. ۴- به سلامتی خود اهمیت دهید. ۵- فکر کنید که شایستگی لازم را برای بهترین شدن دارید. ۶- مرتباً با خود از جنبه مثبت سخن بگویید و با خودتان نه مثل اینکه الان هستید بلکه آن گونه که میخواهید باشید حرف بزنید. ۷- هر روز به سمت اهدافتان حمله‌ای موثر و مثبت داشته باشید. فراموش نکنید هیچ کس عاقل تر و بهتر از شما نیست. تنها خصوصیت کسانی که کاری را بهتر از شما انجام می‌دهند این است که لازمه‌های موفقیت را قبل از شما آموخته‌اند و به کار بسته‌اند. پایان

مهمان‌داری در اسلام

حسین کاظمی

مقدمه: الحمد لله الاول فلا شیء قبله، و الآخر فلا شیء بعده، و الظاهر فلا شیء فوقه، و الباطن فلا شیء دونه، (۱) و الصلاة و السلام

علی رسوله وآله الطاهرين. اصولاً هر آنچه در جامعه بشری از ارزش و اهمیت والایی برخوردار است، اندیشه‌ای است که ریشه در اعتقادات، سنت‌ها و باورهای مردم دارد و در بین سایر جوامع زبانزد عام و خاص است. آنچه موضوع بحث و مشترک بین تمامی جوامع است، مهمان‌داری است، که از زمان‌های بسیار دور و در میان تمام ملل و اقوام مختلف وجود داشته است و همه انسان‌ها با هر خصوصیت و تیره و نژادی، در هر منطقه دنیا که زندگی می‌کنند، این خصیصه را در جان و دلشان ثبت کرده و این کار پسندیده را ارج می‌نهند و به آن عمل می‌کنند. این خصلت بسیار خوب و نیک، با ظهور دین مقدس اسلام در بین جوامع و پذیرش آن از طرف مردم برای همیشه ثبت و جاودانی شد و دین مبین اسلام، این خصلت نیک را تأیید و بر آن تأکید کرد. آداب و چگونگی پذیرایی از مهمان در جوامع متعدد، مختلف است و در هر جامعه‌ای به نوعی، از مهمان پذیرایی می‌کنند که بعضی از آن مطابق شرع مقدس اسلام است و برخی دیگر مخالف با فرمان‌های انسان‌ساز الهی است. از باب نمونه، در بعضی از جوامع غیر اسلامی بهترین پذیرایی از مهمان، این است که جام شرابی را به وی تعارف کنند و او نیز برای قدردانی از میزبان جام را سر بکشد، که این گونه پذیرایی از نظر اسلام مردود، بلکه حرام است. خداوند تبارک و تعالی برای مهمان و میزبان ارزش زیادی قایل شده و برای آنها پاداش‌های بسیار زیادی در نظر گرفته است هم برای مهمان که به خانه برادر دینی‌اش می‌رود و با او دیدار کرده و در خانه او غذا می‌خورد و هم برای میزبان که از او پذیرایی می‌کند و غذا و امکانات رفاهی را در اختیار او قرار می‌دهد اگر انسان بعد از انجام واجبات و ترک محرمات، جز مهمان‌داری عمل نیک دیگری را انجام نداده باشد، خداوند به واسطه همین عمل، او را به بهشت می‌برد. ما، در این نوشتار با عنایت به مطالب فوق و عجزین شدن این سنت حسنه با آیین ناب و سرنوشت‌ساز اسلام، به بحث و بررسی درباره آیین مهمان‌داری پرداخته و با بیان احادیث جذاب و نورانی و ذکر حکایات و لطیفه‌های شیرین، مسایلی از قبیل فضیلت مهمان‌داری و ثمرات آن و همچنین وظایف مهمان و میزبان و آداب مهمانی را به طور مفصل بیان خواهیم کرد. امیدواریم تمامی خانواده‌های عزیز و مهماندوست با رعایت دستورهای دین و عمل کردن به فرمان‌های اهل بیت اطهار علیهم السلام در مورد پذیرایی از مهمان، به ثمرات دنیوی و اخروی آن دست یابند و به این وسیله دنیا و آخرت خود را آباد کنند. بنده با اطمینان عرض می‌کنم با یک بار خواندن این کتاب، مجذوب آن خواهید شد، زیرا محتوای آن پرده از سنتی زیبا و حسنه و رایج در بین هموطنان ما برمی‌دارد، که متأسفانه تاکنون کسی در این باره به تحقیق نپرداخته است. از تمامی خوانندگان محترم و صاحب‌نظران عزیز انتظار دارم نظریات اصلاحی خویش را به نشانی ناشر ارسال دارند، تا در چاپ‌های بعدی مورد توجه قرار گیرد. در پایان، از همسر م که با تحمل سختی‌ها و کمبودهای زندگی، مرا در تالیف این کتاب یاری کرد، تشکر می‌کنم. والحمد لله رب العالمین و العاقبة للمتقين. تیرماه ۱۳۷۸ نورمرد محمد بیخس اول: فضیلت مهمان‌داری یکی از صفات بسیار پسندیده - که اگر در هر فرد وجود داشته باشد، فضیلتی بزرگ محسوب می‌شود - مهمان‌داری و مهماندوستی است. تمامی پیامبران به این صفت زیبا و پسندیده آراسته بودند و یکی از صفات بارز آنان مهماندوستی بود. ما هیچ پیامبری را سراغ نداریم که از مهمان روگردان بوده باشد. بعضی از پیامبران اگر شب در منزل مهمان نداشتند، لب به غذا نمی‌زدند و گرسنه می‌خوابیدند! حکایت: میزبانی حضرت ابراهیم علیه السلام حضرت ابراهیم علیه السلام یکی از پیامبران عظیم‌الشان بود که هیچ وقت بدون مهمان غذا نمی‌خورد و لب به غذا نمی‌زد. از قضا روزی مهمان برای آن حضرت نرسید و او گرسنه بود. از خانه به جست‌وجوی مهمان بیرون آمد. دید در صحرا جماعتی در حال سفرند. حضرت ابراهیم علیه السلام خود را به آنها که پانزده نفر بودند، رساند و آنها را به مهمانی دعوت کرد. آنها گفتند: ما گروهی کارگر بیچاره هستیم. هر یک از ما اطفال و عیال زیادی داریم. هر گاه خود مهمان شویم، اهل و عیال ما گرسنه خواهند ماند. حضرت ابراهیم فرمود: اجرت عملگی شما را نیز خواهم داد. به هر حال آنها را راضی کرد و به خانه آورد و مهمان نمود. وقتی کارگران در ضیافت شرکت کردند و اجرت هم گرفتند، با خود گفتند: حقیقتاً دین ابراهیم بر حق است زیرا مهمان می‌کند و اجرت هم می‌پردازد. در همان ساعت نزد حضرت ابراهیم ایمان آوردند و به سوی خانواده خود برگشتند. (۲). پذیرفتن دعوت مؤمنان تمامی مؤمنان وظیفه دارند در حد توان،

دیگران را به مهمانی دعوت کنند و اگر کسی آنها را به مهمانی دعوت کرد، بپذیرند هر چند مسافت دور باشد و مشقت داشته باشد. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: به حاضران و غائبان اتم وصیت می‌کنم: دعوت برادر مسلمان خود را اجابت کنند حتی اگر مسافت آن پنج میل باشد، چون این عمل جزء ایمان شما است. (۳). حضرت امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: یکی از حقوق مؤمن بر برادر مؤمنش این است که دعوت او را اجابت کند. (۴). نپذیرفتن دعوت برادر مؤمن ظلم و پایمال کردن حق او است، در حالی که ادای حقوق برادر مؤمن واجب است و انسان فردای قیامت باید جوابگو باشد. رسول خدا صلی الله علیه و آله می‌فرماید: اگر شخصی برادر دینی‌اش را به غذایی دعوت کند و او نپذیرد، در حق او ظلم کرده است. (۵). وقتی کسی رسول گرامی اسلام را به مهمانی دعوت می‌کرد، می‌پذیرفت و به مهمانی می‌رفت حتی اگر میزبان او غیرمسلمان بود، و از این راه مردم را ارشاد می‌کرد و به دین اسلام دعوت می‌فرمود. حکایت: دعوت به دین در مهمانیدر زمان رسول خدا صلی الله علیه و آله در میان مشرکان شخصی به نام «عقبه بود. وی مردی سخی و بلند نظر بود. هر وقت از سفر برمی‌گشت، سفره مفصلی ترتیب می‌داد و دوستان و بستگانش را به مهمانی دعوت می‌کرد. در همان حال که در صف مشرکان بود، دوست داشت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله را مهمان کند. او در مراجعت از یکی از مسافرت‌هایش، سفره گسترده‌ای ترتیب داد و جمعی از جمله رسول خدا صلی الله علیه و آله را دعوت کرد. دعوت شدگان به خانه او آمدند و کنار سفره غذا نشستند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نیز وارد شد و کنار سفره نشست، ولی دست به غذا نزد عقبه از حضرت پرسید: چرا غذا میل نمی‌فرمایید؟! پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: من از غذای تو نمی‌خورم، مگر این که به یکتایی خداوند و رسالت من گواهی دهی! «عقبه چون خیلی به آن حضرت علاقه داشت و نمی‌خواست کسی گرسنه از کنار سفره او برخیزد، به یکتایی خداوند عزوجل و رسالت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله گواهی داد و به این ترتیب اسلام را قبول کرد. اما متأسفانه به خاطر همنشین بد، از دین اسلام برگشت و مرتد شد و در جنگ احد به هلاکت رسید. (۶). پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله فرمود: اگر مؤمنی مرا به [خوردن] شانه گوسفندی دعوت کند، دعوت او را اجابت می‌کنم، چون این عمل جزو ایمان است. (۷). نشانه ایمان است امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: از جمله چیزهایی که رسول خدا صلی الله علیه و آله به فاطمه زهرا علیها السلام، تعلیم داد، این بود: کسی که به خدا و روز قیامت ایمان دارد، باید مهمانش را اکران کند. (۸). وقتی انسان، این موجود ضعیف آن قدر سخاوت داشته باشد که هموعانش را دعوت کند و از حاصل دسترنجش به آنها بخوراند، خداوند تبارک و تعالی که سخی‌ترین بخشندگان است، چگونه فردای قیامت با مهمانانش رفتار خواهد کرد. حکایت ملک‌شاه و روستای آورده‌اند: روزی ملک‌شاه آلب ارسلان به شکار رفته بود. به دهی از نواحی نیشابور رسید و گرسنگی بر وی غالب شد، مردی را دید که کشت خود را آب می‌داد. نزدیک رفت و پرسید: ای روستایی! آیا آب و نان همراه داری؟ کشاورز گفت: دارم، ولی نه برای تو! سلطان گفت: یاوه مگوی! اگر داری دو سه تا به من بده. روستایی جواب داد: یاوه تو می‌گویی که به من می‌گویی نان بده! سلطان دانست سخی و درشتی در وی تاثیر ندارد. از این رو کارد خود را از میان باز کرد و گفت: این را بگیر و چند عدد نان بده. روستایی گفت: به دکان طبخ ببر که اگر من از سر کشت بروم و فرار کنم، از کجا مرا می‌یابی؟! سلطان گفت: این کارد را به تو می‌بخشم. روستایی جواب داد: بهتر از این چیزی نداری که به من ببخشی؟ یادست از سر من برداری؟! سلطان ناراحت شد و خواست برود. روستایی عنان اسب او را گرفت و بوسه داد و گفت: مرا ببخش، چون با تو شوخی می‌کردم! او را فرود آورد و دوید جامی آب حاضر کرد و بره شیر مستی را ذبح کرد. آتش افروخت و کباب کرد و برای او حکایت‌های مضحک می‌گفت و سلطان می‌خندید. چون لشکر از دنبال او برسد، روستایی دانست او سلطان است. سر در پیش افکند و به کار خود مشغول شد. وقتی سلطان غذا خورد، به او گفت: باید به درگاه ما بیایی تا حق تو را به جای آورم! روستایی گفت: ما در عهد سلطان جهان آسوده‌ایم و این قدر خدمت، ارزش ندارد کسی مکافات آن کند و ما عادت نکرده‌ایم از مهمان مزد بستانیم. سلطان از آن سخن بسیار خوشش آمد و انتظار کشید تا شاید روستایی به خدمت او بیاید، اما خبری نشد، روستایی بعداً هم به هیچ کس نگفت سلطان مهمان او بوده است.

(۹). ثواب مهمانداری نزد خدا امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: هر کس مسلمانی را سیر گرداند، جز پروردگار عالم هیچ یک از مردمان و فرشتگان مقرب و پیامبران ندانند اجر و پاداش او در قیامت چقدر خواهد بود. سپس فرمود: از جمله چیزهایی که سبب آمرزش خواهد شد، سیر کردن مسلمان گرسنه است. (۱۰). حکایت مهمان‌نوازی بادیه نشینا بوالحسن می‌گوید: روزی جمعی با امام حسن مجتبی علیه السلام به حج می‌رفتند و زاد و توشه آنها از پیش رفته بود. آنها گرسنه و تشنه شدند. ناگاه از دور خیمه کهنه‌ای را دیدند. به آنجا رفتند. زنی پیر در آنجا نشسته بود. به او سلام کردند. زن بادیه نشین پیش دوید و ایشان را اکرام کرد و گوسفندی بسته داشت. فوری آن را دوشید و شیرش را پیش مهمانان آورد و گفت: این شیر رابنوشید و گوسفند را ذبح کنید و طعام سازید. مهمانان چنان کردند و بعد از غذا به پیرزن گفتند: ما از طایفه قریشیم. وقتی بازگردیم، باید به نزد ما بیایی تا پاداش احسان تو را بدهیم. این را گفتند و حرکت کردند. شب که شد، شوهر زن از صحرا آمد و گوسفند را ندید. زن ماجرا را به او گفت. مرد خشمگین شد و گفت: در دنیا یک گوسفند داشتی و آن را به قومی دادی که ایشان را نمی‌شناختی! زن گفت: اگر ایشان را می‌شناختم، بازرگان بودم، نه میزبان. میزبان آن است که طعام به کسی دهد که او را نشناسد. بعد از چند روز، زن و شوهر از محنت فقر و فاقه به مدینه رفتند. پیرزن به کوچهای داخل شد. امام حسین علیه السلام کنار در منزل ایستاده بود. آن زن را شناخت و به او فرمود: ای زن! آیا مرا می‌شناسی؟ زن گفت: نه. حضرت فرمود: من آنم که آن روز مرا به شیر و گوسفند مهمان کردی. امام به او هزار گوسفند و هزار درهم بخشید و او را نزد امام حسن علیه السلام برد. حضرت پرسید: برادرم به تو چقدر کمک کرد؟ گفت: این قدر گوسفند و درهم. امام حسن علیه السلام دو برابر آن را به زن داد و او را به نزد عبدالله جعفر فرستاد. او از زن پرسید: ایشان به تو چقدر دادند؟ گفت: هریک این مقدار گوسفند و درهم. عبدالله دو هزار گوسفند و دو هزار درهم به او داد و گفت: اگر تو از اول به نزد من می‌آمدی، تو را مستغنی می‌کردم. آن زن و شوهر به خاطر یک گوسفند که در دنیا داشتند و آن را برای مهمان ذبح کردند، با چهار هزار گوسفند و چهار هزار درهم بازگشتند. (۱۱). انسان در مهمانداری و پذیرایی از مهمان نباید خساست به خرج دهد، بلکه در حد توان خود باید پذیرایی کند، چون مهمان حبیب خدا است. خدای متعال فردای قیامت به کسی که عزیزش را خدمت کرده است، آن قدر نعمت می‌دهد که تمامی مردم حسرت حال او را می‌خورند. در آن روز است که انسان افسوس می‌خورد ای کاش تمام اموال را برای مهمان خرج می‌کردم و تمام وقتم در پذیرایی از مهمان می‌گذشت، تا الآن جزو زیان کاران نباشم. مهمانداری در جوامع مختلف مهمانداری و مهمان‌نوازی یکی از صفات برجسته هر خانواده، شهر و یا کشور است، وقتی کسی می‌خواهد از خوبی‌های شخصی یاد کند، می‌گوید: آدم مهمان‌نوازی است و یا می‌گوید: مردم فلان شهر، آدم‌های مهمان‌دوستی هستند و از مهمان، خوب پذیرایی می‌کنند. مهمان‌نوازی از سجایای برجسته اخلاقی است و ملت‌هایی که بهره‌ بیشتری از این سجه اخلاقی دارند، به آن مباحثات و افتخار می‌کنند. یکی از صفات برجسته بت پرستان زمان جاهلیت که اسلام نیز آن را تایید کرده و زبانه‌های خاص و عام بوده و هست، مهمان‌دوستی و مهمانداری آنها کبوده است حتی بعضی از طوایف عرب شب‌ها آتش در صحرا روشن می‌کردند تا اگر غریبه‌ای وارد منطقه‌شان شد، آتش را ببیند و به مهمانی آنها برود. اعراب به افرادی که زیاد برای آنها مهمان می‌آمد صفاتی را نسبت می‌دادند مثلاً- می‌گفتند: «فلانی کثیر الرماد است یعنی خاکستر خانه‌اش زیاد است کنایه از این که چون مهمانش زیاد است، پخت و پز بسیار دارد و در نتیجه خاکستر خانه‌اش زیاد است. یا می‌گفتند: فلانی حیاط خانه‌اش در ندارد کنایه از این که چون مهمان زیاد به خانه‌اش رفت و آمد می‌کند، گویا برای رفاه حال مهمانان، برای خانه‌اش در نگذاشته است. یا می‌گفتند: سگ‌های خانه فلانی زیادند کنایه از این که، چون پخت و پز زیاد دارد، سگ‌ها برای چرب کردن دندان به آنجا می‌آیند. این قبیل اوصاف هنوز در بین آنها مرسوم است. افراد غریبه‌ای که از کشورهای دیگر به مملکت ما سفر می‌کنند و این جارا با ممالک خود مقایسه می‌کنند، یکی از صفات برجسته مردم کشور اسلامی ما را مهمان‌نوازی می‌دانند. آری، ایرانیان چون از امامان خود سر مشق می‌گیرند و به دستورهای آنان عمل می‌کنند، مهمان‌نواز هستند. در هیچ جای کشور ما نمی‌توان شهر، روستا و حتی خانواده‌ای را

پیدا کرد که از مهمان بدش بیاید. صائب تبریزی در این باره چه زیبا سروده است: خانه‌ای از خانه آینه دارم پاک تر هر چه هر کس آورد، با خویش مهمانش کنم خداوند تبارک و تعالی در حدیث قدسی می‌فرماید: ای فرزند آدم! مالی که در دست تو است، مال من است و تو هم بنده من هستی و مهمانی که برای تو می‌رسد، فرستاده من است. اگر مال مرا از فرستاده‌ام منع کنی، به بهشت من امید نداشته باش و نخواه تو را به بهشت ببرم. (۱۲). خانه من چون کمان پاک است از اسباب عیش پر در آرد میهمان چون تیر در کاشانه‌ام «صائب تبریزی. متاسفانه در عصر ما که عصر مادیگری است، این سنت انسانی چنان محدود شده که در بعضی از جوامع غربی تقریباً برچیده شده است. شنیده‌ایم هنگامی که بعضی از آنها به کشورهای اسلامی سفر می‌کنند و گستردگی مهمانداری و مهمان‌نوازی را که هنوز در خانواده‌های اصیل این مرز و بوم به صورت گرم و مملو از عواطف برقرار است می‌بینند، شگفت زده می‌شوند و با خود می‌گویند چگونه ممکن است افرادی بهترین وسایل موجود در خانه و بهترین غذاهای خود را برای پذیرایی از مهمان‌هایی که اصلاً آنها را نمی‌شناسند و یا گاهی با آنها ارتباط دارند، بگذارند. عمل کردن به وصیت پیامبر صلی الله علیه و آله استیکی از وصیت‌های پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله به حضرت علی علیه السلام این بود: تو را وصیت می‌کنم به خوب همسایه‌داری و اکرام کردن مهمان و پذیرایی از آنها. (۱۳). وصیت‌های پیامبر گرامی اسلام بر دو گونه است: یکی سفارش‌ها و وصیت‌های خصوصی است که شامل حال دیگران نمی‌شود و فقط منحصر به موضوع معینی است و دیگر وصیت‌هایی که جنبه عمومی دارد که شامل حال تمامی مؤمنان است و همه باید به آن وصایا عمل کنند تا در دنیا و آخرت سعادت‌مند گردند. یکی از مواردی که پیامبر صلی الله علیه و آله وصیت کرده و جنبه عمومیت دارد، مهمانداری است که بارها حضرت علی و فاطمه علیهما السلام را در جاهای مختلف به آن سفارش کرده است. مذمت خانه‌ای که مهمان در آن وارد نشود اسلام خانه‌ای را که مهمان داخل آن نمی‌شود و همچنین کسی را که مهمانداری نمی‌کند و از مهمان فراری است، مذمت کرده است. یکی از فرق‌های اساسی انسان با موجودات دیگر این است که او هموعان خویش را در غذا، مسکن و اموال خود شریک می‌کند، ولی موجودات دیگر مثل حیوانات، هموعان خود را فراری می‌دهند. رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: هر خانه‌ای که مهمان در آن وارد نمی‌شود، ملائکه نیز داخل آن نمی‌شوند. (۱۴). ملائکه مایه رحمت الهی هستند و با ورود آنها نعمت نیز وارد می‌شود. پس هر خانه‌ای که ملائکه در آن نمی‌آیند، نعمت و برکت نیز از آن خانه برداشته می‌شود. گویند: روزی حضرت امیرالمؤمنین علی علیه السلام ناراحت و غمگین بود. از او علت ناراحتی را سؤال کردند. حضرت فرمود: هفت روز است مهمان وارد خانه من نشده است! (۱۵). رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: بدترین غذاها، غذایی است که افراد سیربه آن دعوت شوند و افراد گرسنه از آن منع گردند. (۱۶). (پی‌نوشتها: ۱) نهج البلاغه (ترجمه دکتر شهیدی)، خ ۹۶: سپاس خدای را که اول است و چیزی پیش از او نیست، و آخر است و پس از او موجودی نیست. برتر است و از او بالاتر چیزی نیست، نزدیک است و از او نزدیک‌تر چیزی نیست. ۲) آثار و اشعار شیخ بهایی، ص ۱۵۷، با اندکی تصرف. ۳) المحاسن، ج ۲، ص ۱۸۰. همان، ج ۲، ص ۱۷۹. ۵) قرب الاسناد، ص ۱۶۰. ۶) مجمع البیان، ج ۷، ص ۱۶۶. ۷) المحاسن، ج ۲، ص ۱۸۰. ۸) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ب ۴۰، ص ۴۶۰. ۹) جوامع الحکایات، ص ۲۱۱، با اندکی تصرف. ۱۰) همان، ص ۳۰۵. ۱۱) جوامع الحکایات، ص ۲۱۳، با اندکی تصرف. ۱۲) چهل حدیث قدسی، ح ۳۵. ۱۳) بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۴۱۱، ح ۲۲. ۱۴) جامع الاخبار، ص ۳۷۸، ح ۱۰۵۸. ۱۵) بحار الانوار، ج ۴۱، ص ۲۸، ح ۱. ۱۶) کنز العمال، ح ۲۵۸۸۱. بخش دوم: ثمرات مهمانداری مهمانی و مهمانداری برکات بی‌شماری دارد، از جمله ثمرات دنیوی و اخروی. ثمرات دنیوی نصیب هر فردی اعم از مؤمن و غیر مؤمن می‌شود و هیچ کس از ثمرات آن بی‌بهره نمی‌ماند. اما ثمرات معنوی و اخروی مهمانداری مخصوص کسانی است که نور ایمان و ولایت ائمه اطهار علیهم السلام قلب‌های آنها را منور کرده باشد. ما می‌توانیم با عمل کردن به دستورهای اسلام و سفارش‌های معصومان علیهم السلام در مورد مهمانداری این ثمرات را برای خود ذخیره کرده و دنیا و آخرت خود را آباد سازیم. ثمرات مهمانداری عبارتند از: درخشش صورت در روز قیامت هر کس هر

عملی انجام داده باشد، اثر آن در چهره اونمایان خواهد شد و همه مردم او را از چهره‌اش خواهند شناخت. کسی که در دنیا مهمان‌نوازی کرده و مهمان‌دوست بوده، در قیامت چهره‌اش مانند ماه شب چهارده خواهد درخشید و به وسیله آن وارد بهشت خواهد شد. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: هیچ مؤمنی نیست که مهمان را دوست داشته باشد، مگر این که در روز قیامت وقتی از قبر بیرون آید صورتش مانند ماه شب چهارده بدرخشد. کسانی که او را می‌بینند، می‌گویند: آیا پیغمبر مرسلی است که این قدر نورانی است! اما در جواب آنها گفته می‌شود: او پیغمبر و نبی نیست، بلکه مؤمنی است که مهمان را دوست می‌داشته و او را اکرام کرده است و راهی برای او نیست جز این که داخل بهشت شود. (۱). بخشیده شدن گناهان و نزول نعمت معمولاً اگر کسی برادر دینی خود را زیاد دوست داشته باشد، دنبال فرصتی است که دوستی و محبت خود را به او ابراز کند. یکی از راه‌های ابراز علاقه انسان‌ها به یکدیگر هدیه دادن است. هدیه دادن به این معنا است که من از تو کینه‌ای در دل ندارم. تو در دل من جای داری و خطاهای تو را بخشیده‌ام. خداوند تبارک و تعالی هم اگر بنده‌ای را زیاد دوست داشته باشد و بخواد او را ببخشد، تا با بار گناه وارد صحرای محشر نشود، از هر راهی استفاده می‌کند. یکی از این راه‌ها هدیه‌ای است که برای بنده خود می‌فرستد بهترین هدیه از طرف خدا فرستادن مهمان است. مهمان هدیه‌ای است که از طرف خدا می‌آید. هدیه را باید با جان و دل قبول واز آن خوب محافظت کرد و به آن رسید. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: وقتی خداوند عزوجل خیر بنده‌ای را بخواهد، هدیه‌ای برای او می‌فرستد. بعضی از اصحاب پرسیدند: آن هدیه چیست؟ فرمود: مهمان است، که روزی خود را می‌آورد و گناهان اهل آن خانه را با خود می‌برد. (۲). چه لطف و هدیه‌ای از این بالاتر که انسان به واسطه مهمان گناهانش آمرزیده شود و فردای قیامت بدون گناه در محضر خدا حاضر شود. متأسفانه خیلی از خانواده‌هایی که از مهمان متفرند، و از مهمان‌داری می‌ترسند، به این خاطر است که می‌گویند: خرج ما زیاد می‌شود و بچه‌های ما گرسنگی خواهند کشید! و حال آن که طبق روایات، مهمان علاوه بر این که سربار صاحب‌خانه نیست، بلکه روزی خود و آن خانواده را به همراه می‌آورد و گناهان آن خانواده به واسطه مهمان بخشیده می‌شود. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: هیچ مؤمنی نیست که صدای پای مهمان را بشنود و به واسطه آمدن مهمان خوشحال بشود، مگر این که گناهانش آمرزیده شود حتی اگر به اندازه مسافت بین زمین و آسمان باشد. (۳). حکایت: زنی که مخالف مهمان بود آورده‌اند که در زمان رسول خدا صلی الله علیه و آله شخصی بسیار مهمان‌دوست بود، ولی زنی بسیار خسیس داشت. آن مرد از ترس اعتراض و فریاد بر آوردن زن، از پذیرش مهمان بسیار کراهت داشت. از این رو برای حل این مشکل روزی خدمت حضرت رسول اکرم صلی الله علیه و آله رفت و کیفیت احوال و ماجرا را تعریف کرد و از ایشان راه‌چاره خواست. حضرت فرمود: به خانه برو و به آن زن بگو: وقتی مهمان می‌آید، از لای در مهمان‌ها را مشاهده کن و هنگام بیرون رفتن مهمان به پشت سرایشان خیره شو و نگاه کن تا ببینی خداوند تبارک و تعالی چه خیر و برکتی در حق مهماندار عنایت کرده است. آن مرد به خانه رفت و به زن خود گفت: امروز رسول خدا صلی الله علیه و آله را بادو سه نفر به مهمانی طلبیده‌ام. بنابراین توقع دارم کج خلقی نکنی و بخل رافرو گذاری. حضرت فرموده‌اند: در حال داخل شدن و بیرون رفتن مهمان، آنها را نگاه کن تا آنچه را خدای تعالی به برکت مهمانی ارزانی داشته است، ببینی. مرد همسر خود را با هزار عجز و التماس راضی کرد و اسباب ضیافت راتهی نمود. چون وقت داخل شدن مهمانان شد، زن از لای در نگاه کرد و با تعجب دید در دامن مهمانان گوشت و میوه‌های بسیار است و آنان با این وضع داخل منزل شدند. زن از دیدن این منظره بسیار خوشحال شد و چون وقت بیرون رفتن مهمانان شد، باز از همان جا نگاه کرد. دید گزنده‌ها و مار و کژدم‌های بسیار، در دامن ایشان آویخته، از خانه بیرون می‌روند. زن تعجب‌کنان نزد شوهر آمد و گفت: هنگام ورود و خروج مهمان‌ها چنین چیزی دیدم. تعبیر آن چیست؟ مرد گفت: من دلیل آن را از رسول خدا صلی الله علیه و آله خواهم پرسید. پس از این گفت و گو، روز بعد مرد به خدمت رسول خدا صلی الله علیه و آله شرفیاب شد و عرض کرد: یا رسول الله! عیال من چنین نعمت‌هایی در هنگام داخل شدن مهمانان دیده و در وقت بیرون رفتن هم مشاهده نموده است که گزنده‌ها به دامن آنها آویزانند و بیرون می‌روند! رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود:

آن نعمت‌ها برکت‌هایی است که خداوند عالم به سبب مهمانی و میزبانی ارزانی فرموده و آن گزنده‌ها، گناهان صاحبخانه است که بیرون می‌رود. پس از آن، زن چنان راغب مهمان شد که تمام عمر در مهمانی دادن، به شوهر خود سفارش می‌کرد. (۴). رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: وقتی مهمان بر قومی وارد می‌شود، روزی او از آسمان نازل می‌گردد و وقتی از غذای صاحبخانه می‌خورد، خداوند گناهان اهل خانه را به سبب نزول مهمان می‌بخشاید. (۵). رزق ما با پای مهمان می‌رسد از خوان غیب میزبان ما است هر کس می‌شود مهمان ما «صائب تبریزی». مراد از گناهانی که در این روایت و روایات دیگر آمده که آمرزیده می‌شوند، گناهانی است که حق الناس نباشند، چون حق الناس به هیچ عنوان آمرزیده نمی‌شود، مگر این که انسان آنها را جبران کند و یا صاحب آن از حق خود بگذرد و انسان را حلال کند. با تمام این احوال که میزبان باید از مهمان پذیرایی کند، غذا و امکانات خود را در اختیار او قرار دهد، او را اکرام کند و موجب رنجش خاطر او نشود، باز هم برتری مهمان بر میزبان بیشتر است! زیرا مهمان با ورودش برای اهل خانواده دعا می‌کند و فراوانی روزی آنها را از خداوند منان می‌خواهد، در حالی که میزبان علاوه بر این که این ثمرات را برای مهمان ندارد، مرتب‌تر می‌زند و آه و ناله او بلند است و با خود فکر می‌کند مهمان روزی او را می‌خورد. حسین بن نعیم صحاف می‌گوید: امام جعفر صادق علیه السلام از من پرسید: ای حسین! آیا برادران دینی‌ات را دوست داری؟ عرض کردم: آری. فرمود: آیا به مستمندان آنان سود می‌رسانی؟ گفتم: آری، قربانت گردم. فرمود: همانا بر تو لازم است که دوست داشته باشی کسی را که خدا او را دوست دارد. به خدا قسم! به هیچ یک از آنها سود نرسانی جز آن که دوستش داشته باشی. آیا آنها را به منزلت دعوت می‌کنی؟ عرض کردم: آری، غذا نمی‌خورم مگر آن که دو یا سه تن یا کمتر یا بیشتر از آنها همراه باشند. حضرت فرمود: باین حال، فضیلت آنها بر تو بیش از فضیلت تو بر آنهاست! با تعجب پرسیدم: قربانت گردم! غذای خود را به آنها می‌خورانم و آنها را روی فرشم می‌نشانم و خدمت آنها را می‌کنم، باز فضیلت آنها بر من بیشتر است؟! فرمود: آری، چون هرگاه آنها به منزلت آیند، همراه آمرزش تو و عیالت می‌آیند و چون از منزلت بیرون روند، با گناه تو و عیالت بیرون می‌روند. (۶). اسلام شخصیت تازه وارد و مهمان را حفظ کرده و صریحا می‌گوید: وی سربار خانواده نیست، بلکه وی با روزی خود آمده و رحمتی است که فرستاده شده است. همه مؤمنان باید خود را در معرض این رحمت الهی قرار دهند، تا موجب خشنودی خداوند عزیز گردند. هر که را بینی به گیتی، روزی خود می‌خورد گر زخوان تو است نانش یا زخوان خویشتن. پس تو را منت ز مهمان داشت باید بهر آنک می‌خورد بر خوان احسان تو نان خویشتن «ابن یمین». مهمان راهنمای بهشت است. رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: مهمان راهنمای بهشت است. (۷). امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: هر کس سه تن از مردم خداشناس را غذا دهد، خداوند تبارک و تعالی او را از سه بهشت که عبارتند از: فردوس اعلی، جنت عدن و طوبی غذا می‌دهد. (۸). آن حضرت در روایت شریفه دیگری می‌فرماید: هر کس گرسنه‌ای را سیر گرداند، خداوند برای او نهری در بهشت جاری می‌سازد. (۹). در سیر کردن افراد فرقی بین فقیر و غنی نیست یعنی اگر کسی شخص گرسنه ثروتمندی را سیر گرداند و یا به مهمانی دعوت کند، باز همین ثواب رادار است، زیرا در بسیاری از روایات وارد شده است: هر کس شکم گرسنه‌ای را سیر گرداند، و فرقی نگذاشته‌اند بین این که آن شخص فقیر باشد یا غنی. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: هر کس شکم گرسنه‌ای را سیر گرداند، بهشت بر او واجب می‌شود. (۱۰). جهنم بر او حرام می‌گردد روزی شخصی بر پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله وارد شد و عرض کرد: یا رسول الله! من مردی هستم که خوب وضو می‌گیرم، نماز را مرتب می‌خوانم، زکات مال را به موقع می‌پردازم و با رضایت خاطر مهمان دعوت می‌کنم. حال من فردای قیامت چگونه است؟ حضرت فرمود: جهنم هیچ راهی بر تو ندارد. اگر واقعا این طور باشی خداوند تو را از سختی‌ها نجات می‌دهد. برابر با سیر کردن یکصد هزار نفر است امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: هر کس مؤمنی را طعام دهد و قصدش نزدیکی به خدا باشد، مانند کسی است که فئامی از مردم را سیر گرداند! ربعی می‌گوید: از حضرت پرسیدم: معنی «فئام چیست؟ فرمود: یکصد هزار تن از مردم را فئام گویند. (۱۱). ثواب غذا دادن به برادر دینی و دعوت کردن او حتی از غذا دادن

به فقرای گرسنه بیشتر است، زیرا این کار علاوه بر این که عمل کردن به سفارش ائمه اطهار علیهم السلام است، موجب می شود در قلوب مؤمنان الفت و نزدیکی بیشتری به وجود آید و آنها قوی تر گردند و در نتیجه عزت و سربلندی اسلام بیشتر شود. پس مؤمن به این طریق با یک تیر دو نشان می زند، در حالی که در صورت اول فقط ثواب مهمانداری را می برد. برابر با نجات دادن چهارتن از اولاد اسماعیل از اسارت استامام محمد باقر علیه السلام می فرماید: هر کس چهارتن از مسلمانان را اطعام کند، مانند آن است که چهار تن از اولاد اسماعیل ذبیح الله را از اسارت نجات داده است. (۱۲). مهمان نوازی در بهشتامام جعفر صادق علیه السلام می فرماید: هر کس گرسنه‌ای را سیر گرداند، خداوند برای وی خوانی در بهشت ترتیب می دهد که همه خلائق - جن و انس - از سر آن سفره سیر برخیزند. (۱۳). سیر کردن یک مؤمن بهتر از سیر کردن ده مسکین استامام صادق علیه السلام می فرماید: اگر یک برادر مؤمن را که برای خدا با او برادری می کنم، سیر کنم، بهتر است نزد من از آن که ده مسکین را سیر کنم. (۱۴). یکی از نشانه‌های ایمان استامام جعفر صادق علیه السلام می فرماید: یکی از نشانه‌های ایمان، خوش خلقی و مهمانی دادن است. (۱۵). یکی از دلایلی که بعضی از مهمان خوششان نمی آید و مهمان نواز نیستند، ضعف ایمان آنها است. اگر ایمان انسان قوی باشد و یقین پیدا کند فردای قیامت برای مهمانداری چه پاداشی در نظر گرفته شده است، تمام سعی و تلاش او در دنیا این می شود که مهمانداری کند. حکایت: کریم تر از حاتم طایباز حاتم طایی پرسیدند: آیا از خود کریم تر دیده‌ای؟ گفت: آری، روزی در بادیه می رفتم، به خیمه‌ای رسیدم. پیرزنی در آن بود و بزی در پس خیمه بسته بودند. وقتی به آنجا رسیدم، زال پیش من دوید و مرا خدمت کرد و عنان شتر مرا گرفت تا فرود آمدم. بعد از چند لحظه‌ای پسر او هم آمد و با بشاشتی هر چه تمام تر از حال من سؤال کرد. زن به پسرش گفت: برخیز و به مصالح مهمان قیام نما و وسایل پذیرایی را آماده کن و آن بز را ذبح و طعام درست کن. پسر گفت: اول بروم از صحرا هیزم بیاورم؟ زن گفت: تا تو به صحرا بروی و هیزم آوری، دیر می شود. مهمان را گرسنه داشتن از مروت دور بود! پس دو نیزه داشت. هر دو را شکست و آن بز را کباب کرد و نزد من آورد. چون تفحص از حال آنان کردم، جز آن بز چیز دیگری نداشتند و آن را ایثار من کردند. از زن پرسیدم: می دانی من کیستم؟ زن گفت: نه، نمی دانم شما چه کسی هستید. گفتم: من حاتم. باید به قبیله ما بیایی. در حق شما تکلیفی واجب دارم و باید حق این ضیافت را بگزارم. زن گفت: ما جزا بر مهمانی نستایم و نان به بها نفروشیم. و از من هیچ قبول نکردند و من دانستم که ایشان از من کریم ترند. (۱۶). دشمنی‌ها را تبدیل به دوستی می کند اگر کسی از برادر دینی‌اش کینه‌ای در دل داشته باشد و یا با او دشمنی ورزد، یکی از راه‌های بسیار خوب و مؤثر برای برقراری آشتی این است که او را به مهمانی در منزل دعوت کند، هر چند از این کار کراهت داشته باشد. به محض دعوت کردن، دشمنی و کینه‌ها تبدیل به دوستی و صداقت می شود و از طرفی رضایت خداوند جلب می شود، چون رضای خدا در این است که بین مؤمنان دشمنی نباشد و همه باهم برادر و یکدل و یک رنگ باشند. حکایت: عادت ملک کرمانا آورده‌اند که ملکی در کرمان بود، در غایت کرم و مروت. عادت او چنین بود که اگر فرد غریبی به آن شهر می آمد، او سه روز آن فرد را مهمان خود می کرد و از او پذیرایی می نمود. روزی لشکر عضدالدوله به کرمان حمله کرد و آن ملک طاقت مقاومت با ایشان را نداشت. لذا در دژی رفت و هر روز صبح که می شد، بیرون می آمد و جنگ سختی با آنها می نمود و عده‌ای را می کشت. اما شب که می شد، مقدار زیادی غذا و میوه جات برای آنها می فرستاد، به اندازه‌ای که تمام لشکر دشمن سیر می خوردند. عضدالدوله از این کار تعجب کرد و یک نفر را مخفیانه پیش او فرستاد، و پرسید: این چه کاری است که تو می کنی؟ روز آنها را می کشی و شب به آنها غذا و امکانات می دهی! ملک در جواب گفت: جنگ کردن اظهار مردی است و نان دادن اظهار جوانمردی. ایشان اگرچه دشمن من هستند، اما در این ولایت غریب‌اند و چون غریب باشند، مهمان ما هستند و از جوانمردی نیست که مهمان رابی غذا گذاشت. عضدالدوله با خود گفت: کسی که چنین با مروت و جوانمرد است، جنگ کردن ما با او اشتباه است. لذا از اطراف دژ برخاست و آن ملک به خاطر مهمانداری نیکو از شر دشمن خلاصی یافت. (۱۷). مهمان نواز در امنیت استندین مقدس اسلام برای افراد مهمان نواز - هر عقیده و مسلکی که داشته باشند - اهمیت زیادی قایل

است و به آنها احترام ویژه‌ای می‌گذارد هرچند که اهمیت و احترام گذاردن برای منحرفان و کفار، فقط در دنیا است و در آخرت هیچ بهره‌ای ندارند و تنها ثمرات دنیوی مهمانداری شامل حال آنها می‌شود، اما همین مقدار که امتیازات زیادی شامل حال آنها می‌شود و نسبت به دیگران برتری دارند، اهمیت مهمان‌نوازی را می‌فهماند. امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: روزی عده‌ای از اسیران را خدمت رسول اکرم صلی الله علیه و آله آوردند تا آنها را به خاطر جنایات و خیانت‌هایی که کرده بودند، به قتل برسانند. مردی از آنها را پیش آوردند تا حکم اعدامش را اجرا کنند. در این هنگام جبرئیل از طرف خداوند بر پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله نازل شد و عرض کرد: اعدام این شخص را به تاخیر اندازید! پیامبر اکرم (صلوات الله علیه) وی را برگرداند و پس از اجرای حکم اعدام درباره سایر رفقاییش وی را طلبید و با او صحبت کرد. در این هنگام باز جبرئیل علیه السلام نازل شد و عرض کرد: خداوند می‌فرماید: این مرد دیگران را اطعام می‌کرد و مهمان‌نواز بود و در ناملايمات صبر می‌کرد، وی را عفو نما. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله او را به برکت این فضیلت بزرگ و ارزشمند آزاد فرمود. آن مرد وقتی علت آزادی خود را فهمید، تعجب کرد و اسلام آورد و سپس گفت: قسم به پروردگاری که تو را به نبوت برگزیده است! هیچ‌گاه کسی را از مال خویش محروم نگردانیدم. (۱۸)

برابر با آزاد کردن یک بنده در راه خدا است شخصی خدمت حضرت امام محمد باقر علیه السلام رسید و سؤال کرد: چه عملی ثوابش مساوی با آزاد کردن یک بنده است؟ حضرت فرمود: غذا دادن به یک شخص مسلمان مؤمن. (۱۹). حضرت امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: اگر مؤمنی را اطعام کنم، نزد من بهتر است از این که به دیدارش بروم، و اگر به دیدارش بروم، نزد من بهتر و محبوب‌تر است از این که ده بنده را آزاد کنم. (۲۰). نصر بن قابوس می‌گوید: روزی نزد امام جعفر صادق علیه السلام بودیم. آن حضرت فرمود: طعام دادن به یک مؤمن نزد من محبوب‌تر است از آزاد کردن ده بنده و گزاردن ده حج! عرض کردم: ده بنده و ده حج؟! فرمود: ای نصر! اگر شما طعامش ندهید، می‌میرد یا زبون می‌شود، زیرا اواز فشار گرسنگی نزد ناصبی‌ها و دشمنان ما می‌رود و از آنان درخواست می‌کند و مردن برایش بهتر از درخواست کردن از ناصبی است. ای نصر! هر که مؤمنی را زنده کند، مثل این است که همه مردم را زنده کرده است. اگر به او طعام ندهید، او را کشته‌اید و اگر اطعامش کنید، او را زنده کرده‌اید. (۲۱). و نیز آن حضرت فرمود: اگر پنج درهم بگیریم و به بازار شما درآیم و طعامی بخرم و چند نفر از مؤمنان را گرد آورم، نزد من محبوب‌تر است از این که بنده‌ای را آزاد کنم. (۲۲). در خانه او برکت می‌آید امام صادق علیه السلام می‌فرماید: همانا خداوند عزیز و جلیل غذا دادن در راه خودش را دوست دارد و کسی را که در راه او به مردم غذا می‌خوراند، دوست دارد و برکت در خانه او سرعت می‌گیرد، سریع‌تر از پرنده‌ای که به لانه می‌رود. (۲۳). پی‌نوشتها: ۱) مستدرک الوسائل، ج ۱۶، ب ۳۳، ص ۲۵۷. همان، ج ۴، ص ۲۸۹. همان، ج ۵، آثار و اشعار شیخ بهایی، ص ۱۵۶. ۵) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۴۵۹، ح ۶. ۶) اصول کافی، ج ۳، ص ۲۸۹، ح ۷. ۸) مستدرک الوسائل، ج ۱۶، ب ۳۳، ص ۱۵۷. ۸) ثواب الاعمال، ص ۳۰۵. همان، ص ۴۰۸. همان، ص ۴۰۹. ۱۱) همان، ص ۳۰۴. همان، ص ۲۰۶، ح ۱۳. ۳) همان، ح ۱۴. ۲) حلیة المتقین، ص ۶۰. ۱۵) بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۳۹۲، ج ۱۶. ۵۶) جوامع الحکایات، ص ۲۱۴، با کمی تصرف. ۱۷) همان، ص ۲۱۶، با اندکی تصرف. ۱۸) فروع کافی، ج ۱، ص ۱۷۶. ۱۹) اصول کافی، ج ۳، ص ۲۹۰، ح ۱۶. ۲۰) همان، ص ۲۹۱، ح ۱۸. ۲۱) همان، ص ۲۹۱، ح ۲۰. ۲۲) همان، ص ۲۹۱، ح ۱۵. ۲۳) بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۳۶۸، ح ۵۵. بخش سوم: وظایف میزباناندر مهمانی و مهمانداری، مهمان و میزبان وظایفی نسبت به یکدیگر دارند که باید آنها را مراعات کنند. بعضی از این وظایف برای راحتی حال مهمان و میزبان است و بعضی به خاطر زیاد شدن ثواب مهمانداری و مهمانی رفتن است. دین مقدس اسلام سفارش مؤکد به مهمانداری و مهمان‌نوازی کرده و وظایفی را معین کرده است که ائمه اطهار علیهم السلام این وظایف را بیان کرده‌اند. ما می‌توانیم با عمل کردن به آنها به ثواب‌های بسیار زیادی برسیم و به این وسیله دنیا و آخرت خود را آباد کنیم. اما وظایفی که مخصوص میزبان و مهماندار است، عبارتند از: به کار نگرفتن مهمان امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: یکی از وظایف میزبان این است که مهمان را به کار نگیرد. به کار گرفتن مهمان جفا و

ظلم در حق او است. (۱). متأسفانه یکی از عادات بد عده‌ای از مردم این است که وقتی برای آنها مهمان می‌رسد، از فرصت استفاده کرده و او را به کار می‌گیرند و تا جایی که ممکن باشد، از او کار می‌کشند در حالی که این عادت کاملاً مخالف دستور و شؤونات اخلاقی ائمه اطهار علیهم السلام و علمای دین است. روزی برای حضرت امام رضا علیه السلام مهمان رسید. حضرت نزد او نشست و بعد از شام تا نیمه شب با او صحبت کرد و صحبت‌های او را شنید. در این هنگام چراغی که در آن‌جا روشن بود، خراب شد و نزدیک بود خاموش شود. مهمان دستش را دراز کرد تا آن را درست کند. امام رضا علیه السلام او را نهی کرد و نگذاشت مهمان این کار را بکند و خود چراغ را درست کرد و فرمود: ما قومی نیستیم که مهمانمان را به کار گیریم و از او کار بکشیم. به همین خاطر نگذاشتم تو چراغ را درست کنی. (۲). در جایی که امام علیه السلام راضی نمی‌شود مهمانش حتی برای تعمیر کردن یک چراغ به زحمت بیفتد و خودش این کار را می‌کند، ما هم که شیعه آن حضرت هستیم، باید به دستور آن بزرگوار عمل کرده و مهمانانمان را به کار نگیریم. ابن ابی‌یعفور می‌گوید: روزی دیدم برای امام صادق علیه السلام مهمان رسید. در همان شب آن شخص برخاست که بعضی از کارها را انجام دهد و زحمتی را از دوش امام علیه السلام بردارد. وی می‌خواست به این وسیله به حضرت خدمت کرده باشد. امام علیه السلام تا به این قضیه پی برد، او را نهی کرد و نگذاشت کاری انجام دهد، و خود بلند شد و کارها را انجام داد و فرمود: پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله نهی کرد از این که کسی مهمان را به کار گیرد. (۳). غذا خوردن با مهمانیکی از وظایف اخلاقی میزبان این است که همراه مهمانانش غذا بخورد و از غذا دست نکشد تا همه مهمانها سیر شوند و کنار بکشند، زیرا ممکن است بعضی از مهمانها کمرو باشند و در صورت غذا نخوردن صاحبخانه، آنان هم غذا نخورند و یا هنوز سیر نشده، دست از غذا خوردن بکشند. علت دیگر این است که مهمان فکر بدی درباره غذا نکند. چون اگر صاحبخانه غذا نخورد، ممکن است مهمان فکر کند غذا دارای اشکالی بوده یا عیب و ایرادی داشته که میزبان همراه مهمان غذا نخورده است. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: وقتی مهمانی برای رسول خدا صلی الله علیه و آله می‌رسید، همراه او غذا میل می‌کرد و دست از غذا نمی‌کشید تا مهمان سیر می‌شد و کنار می‌کشید. (۴). غذا خوردن با مهمان علاوه بر این که موجب نزدیکی دل‌های مؤمنان می‌شود و سوء ظن‌ها را از بین می‌برد، موجب رضایت و دوستی خدا و رسول می‌شود و این پاداشی بسیار بزرگ است. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: هر کس دوست دارد خدا و رسولش او را دوست داشته باشند، با مهمانش غذا بخورد. (۵). و نیز می‌فرماید: هر کس غذایش را با مهمانش بخورد، تمام حجاب‌های ظلمانی بین او و خدا از بین می‌رود. (۶). حکایت: غذا خوردن حضرت علی علیه السلام با مهمانانش روزی عده‌ای دزد را نزد حضرت علی علیه السلام آوردند تا حکم شرعی را درباره آنها به اجرا در آورد. حضرت بعد از اجرای حکم شرعی و قطع کردن انگشتان آنها فرمود: حال داخل مهمان سرا شوید، و به یکی از اصحاب دستور داد که دست آنها را معالجه کند و به آنها روغن و عسل و گوشت خورانید تا این که بعد از چند روزی خوب شدند. روزی حضرت آنها را به خانه خود دعوت کرد و فرمود: دست‌های شما زودتر از خودتان به آتش جهنم سبقت گرفتند. حال اگر خودتان می‌خواهید نجات پیدا کنید، توبه کرده و از این غذا بخورید. بعد از حاضر شدن غذا، حضرت دستش را به بهانه درست کردن چراغ دراز کرد و آن را خاموش نمود و بعد آن را به حضرت زهرا علیها السلام داد و فرمود: روشن کردن آن را به تاخیر بینداز تا مهمانها خوب غذا بخورند، بعد که تو را صدا زد، آن را بیاور! حضرت کنار مهمانها در تاریکی نشست و بدون این که غذا میل کند، دهان مبارکش را می‌جنباند. مهمانها فکر می‌کردند در حال خوردن است. و آنها هم تا آخر غذا را خوردند و سیر شدند و دست از غذا خوردن کشیدند. حضرت علی علیه السلام وقتی فهمید مهمانها دست از غذا خوردن کشیده‌اند، حضرت زهرا علیها السلام را صدا زد و فرمود: زهرا جان! پس این چراغ چه شد، چرا آن را نمی‌آوری؟ حضرت زهرا علیها السلام چراغ را روشن کرد و آن را آورد. وقتی در روشنائی به سفره نگاه کردند، دیدند تمام غذا باقی است و چیزی از آن کم نشده است! امیرالمؤمنین علی علیه السلام به مهمانها گفت: چرا غذا میل نکردید؟! عرض کردند: ما غذا خوردیم و سیر شدیم، ولی خدای عزیز به غذای شما برکت داده است. بعد

حضرت علی علیه السلام از آن غذا میل کرد و سیر شد. حضرت زهرا و حسنین علیهما السلام نیز غذا خورده و سیر شدند. از آن غذا به همسایه‌ها هم دادند، در حالی که غذا همچنان باقی بود و از آن کم نمی‌شد. صبح که شد حضرت علی علیه السلام خدمت رسول خدا صلی الله علیه و آله شرفیاب شد. رسول خدا صلی الله علیه و آله وقتی چشمش به علی علیه السلام افتاد، در حالی که لبخند شادی بر لب داشت، فرمود: خداوند تبارک و تعالی از کاری که دیشب کردی، خشنود شد و به خاطر این که چراغ را خاموش کردی و غذا نخوردی تا مهمان‌ها سیر شوند، به غذای تو برکت داد، به طوری که هر چه از آن مصرف می‌کردید، چیزی کم نمی‌شد. علی علیه السلام عرض کرد: یا رسول الله! کی تو را خبر داد؟! حضرت فرمود: جبرئیل علیه السلام این آیه را در شان تو از طرف خدا بر من خواند: «و یؤثرون علی انفسهم...» (۷). علت تاکید ائمه اطهار علیهم السلام به غذا خوردن با مهمان این است که بعضی از مهمان‌ها کمرو هستند و به همین خاطر غذا نمی‌خورند مگر این که ابتدا میزبان شروع به خوردن کند، و اگر او زود دست از غذا خوردن بکشد، آنهائیز دست از غذا خوردن می‌کشند، هر چند سیر نشده باشند. دین مبین اسلام برای حل این مشکل سفارش کرده خوب است میزبان قبل از همه شروع به خوردن کند و بعد از همه دست از غذا بکشد تا کسی گرسنه نماند. امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: رسول خدا صلی الله علیه و آله وقتی با عده‌ای غذا میل می‌کرد، اولین کسی بود که شروع به خوردن می‌کرد و آخرین کسی بود که دست از غذا خوردن می‌کشید. (۸). امام کاظم علیه السلام می‌فرماید: وقتی برای رسول خدا صلی الله علیه و آله مهمان می‌رسید، همراه او غذا می‌خورد و دست از غذا نمی‌کشید تا غذای مهمان تمام می‌شد. (۹). شایان ذکر است غذا خوردن مهمان با میزبان عمومیت ندارد، یعنی این که در زمان‌ها و اماکن عادات و رسومات مختلف است. ممکن است در زمانی برای مراعات حال مهمان غذا خوردن با او بهتر باشد، اما در زمان و یا مهمان دیگر غذا نخوردن بهتر باشد. لذا در مورد اول باید با مهمان غذا بخورد و در مورد دوم خوب است او را تنها گذاشت، تا غذایش را میل کند. هر طور که مهمان راحت باشد و در سختی قرار نگیرد، اسلام دستور داده است همان‌طور با او رفتار کنیم. غذا را هر چه زودتر برای مهمان آماده کند مهمان وقتی از راه می‌رسد، مخصوصاً اگر مسافر باشد، غالباً خسته و گرسنه است. هم نیاز به غذا دارد و هم استراحت. لذا باید هر چه زودتر غذای او را آماده کنند تا بتواند استراحت کند. برای این کار لازم نیست غذای مفصل درست کنند، بلکه هر غذایی که آماده و دم دست باشد، برای او فراهم آورند. یکی از روش‌های بسیار پسندیده حضرت ابراهیم خلیل علیه السلام همین بود که غذای مهمان را خیلی زود آماده و نزد او حاضر می‌کرد، بدون این که تکلفی به خرج داده و خود را به زحمت بیندازد مانند روزی که ملائکه عذاب قوم لوط علیه السلام به منزل او وارد شدند. حضرت ابراهیم علیه السلام فکر کرد آنها انسان هستند. لذا خیلی زود گوساله‌ای را که دم دست داشت ذبح و بریان کرد و نزد آنها آورد. بعداً فهمید آنان ملائکه هستند و غذا نمی‌خورند (فما لبث ان جاء بعجل حنیذ (۱۰) چیزی نگذشت که گوساله‌ای را بریان کرده، نزد آنها آورد). خود را به زحمت نیندازد مهمان دو گونه است: مهمانی که بدون اطلاع و دعوت قبلی به خانه کسی می‌رود و دیگری که با اطلاع و دعوت به مهمانی می‌رود و به منزل برادر مؤمنش وارد می‌شود. میزبان در مورد اول لازم نیست برای تهیه غذا و پذیرایی از مهمان، خود را به زحمت بیندازد، بلکه هر غذایی که آماده داشت، برای او حاضر کرده و به این وسیله از او پذیرایی کند. امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: وقتی برادر مؤمنت به مهمانی تو آمد، آنچه غذا حاضر داری، برای او بیاور. اما اگر او را دعوت کردی، آنچه در توان داری، برای او حاضر و به این وسیله از او پذیرایی کن. (۱۱). هر کس به خوان قسمت خود رزق می‌خورد از کم بضاعتی خجل از میهمان مباش «صائب تبریزی». در این مورد هم هیچ فرقی بین مهمانان نیست. مهمان هر کس که باشد، دستور اسلام این است که انسان نباید خود را به خاطر او به زحمت بیندازد. حکایت: پذیرایی اعرابی از خلیفه روزی خلیفه مهدی عباسی، به شکار رفته و از لشکر دور افتاده بود. همچنان که حیران و سرگردان در صحرا می‌گشت، ناگاه به خیمه اعرابی بادیه‌نشین رسید. هوا گرم و خلیفه تشنه و گرسنه بود. خلیفه به خیمه اعرابی وارد شد و روبه او کرده، پرسید: ای اعرابی! آیا مهمان می‌خواهی؟ اعرابی گفت: می‌خواهم، اگر به آنچه هست، قانع شوی و عیب‌نگیری! خلیفه گفت: قبول است. حال

برو و آنچه حاضر است، بیاور. اعرابی مقداری ماست و نان داشت. آورد و خلیفه میل کرد. بعد گفت: ای اعرابی! غذای خوبی بود. دیگر چه داری؟ اعرابی کوزه آبی داشت. پیش آورد و قدحی پر کرد و به خلیفه داد. خلیفه نوشید. آن گاه به اعرابی گفت: آیا مرا می‌شناسی؟ اعرابی گفت: خیر، شما را نمی‌شناسم. خلیفه گفت: من از خواص امیرالمؤمنین مهدیم! اعرابی گفت: شاید راست بگویی. خلیفه قدحی دیگر نوشید و گفت: من از جمله سپهسالاران امیرالمؤمنین مهدیم! اعرابی باشنیدن این حرف کوزه را از پیش او برداشت و سر کوزه را محکم کرد و یک سو نهاد. مهدی پرسید: چه می‌کنی؟! گفت: و الله دیگر آب به تو نمی‌دهم. وقتی قدح اول را نوشیدی، ادعا کردی از نزدیکان خلیفه‌ای. دوم را که خوردی، گفתי سپهسالاری. قدح سوم را که بخوری، دعوی خلافت می‌کنی، و اگر چهارم را بخوری، دعوی نبوت می‌کنی و می‌گویی محمد رسول الله‌ام و همی ساعت فرشتگان در آیند و مرا به زحمت اندازند! مهدی از این سخن بسیار خندید و بعد از ساعتی لشکر و خدمت او آمدند و اعرابی را جایزه زیادی داد. (۱۲). خنده روی میهمان را گل بجیب افشاندن است تنگ خلقی کفش پیش پای مهمان ماندن است «صائب تبریزی. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: خود را به خاطر مهمان به زحمت نیندازید، زیرا این کار موجب ناراحتی مهمان می‌شود و کسی که مهمان را ناراحت کند، خدا را ناراحت کرده است و کسی که خدا را ناراحت کند، خدا او را [به عذاب در جهنم] ناراحت می‌کند. در روایت آمده است: عده‌ای به مهمانی حضرت یونس علیه السلام رفتند. حضرت مقداری باقلا- از مزرعه خود چید و با کمی نان خشک برای آنها آورد و فرمود: اگر خداوند افرادی که خود را به خاطر مهمان به سختی می‌اندازند، لعنت نکرده بود، من خود را به خاطر شما به زحمت می‌انداختم. میزبان در پذیرایی از مهمان باید طوری رفتار کند که مهمان احساس مزاحمت نکند و اگر بداند میزبان برای پذیرایی از او به زحمت می‌افتد و به وسیله قرض گرفتن و مشقت زیاد لوازم پذیرایی را آماده می‌کند، این کار موجب دلسردی او شده و برای رفع مزاحمت سعی می‌کند کمتر به دیدن و مهمانی بیاید. این کار موجب دوری مؤمنان از یکدیگر شده و اتحاد و دوستی میان آنها رو به سردی می‌گراید. اما اگر تشریفاتی نباشد و میزبان از آنچه خود و خانواده می‌خورند، بدون تکلف برای مهمان نیز بیاورد، دیگر او نیز احساس مزاحمت و سربار بودن نمی‌کند و دفعات بعد نیز به دیدن میزبان خواهد آمد و دوستی میان آنها بیشتر خواهد شد. حکایت: مهمانی دادن دو دوستگویند در زمان‌های قدیم دو نفر بودند که رفاقت و صمیمیت آنها زبانزد خاص و عام بود و خیلی باصداقت رفتار می‌کردند. روزی یکی از آن دو دوست به مهمانی دوست خود رفت. میزبان در ضیافت او تکلف کرد و انواع غذاها را آماده کرد و اگر پول نداشت، از مغازه‌ها نسیه گرفت، تا به مهمان خوش بگذرد. بعد از سه روز مهمان عزم رفتن کرد، و وقت خدا حافظی گفت: واقعا که رسم مهمانداری را بلد نبودی! اگر زمانی به مهمانی من بیایی، به تو آیین مهمانداری را یاد می‌دهم. میزبان خجل شد و اندیشید در ضیافت او چه کوتاهی کرده و کدام نکته رافرو گذاشته و انجام نداده‌ام. مدتی در این اندیشه بود تا این که روزی او را بدان شهر دوست سفری اتفاق افتاد و به خانه دوستش رفت. آن دوست مقدم او را عزیز داشت و فوراً نان و سرکه پیش آورد. آن گاه سفره، کاسه‌ای چوبی و سه نوع خوردنی پیش او نهاد. مهمان با خود فکر کرد شاید فردا تکلف می‌کند و پذیرایی اصلی را انجام می‌دهد، اما روز دیگر نیز غذای سرد پیش او نهاد! مرد متحیر شد و با خود گفت: چندان که تکلف کردم، در مهمانداری مرا مقصر خواند، پس چرا خود تکلف نمی‌کند؟ روزی پرده حشمت از میان برداشت و شرم و خجالت را به کناری نهاد و از او پرسید: دوستان این طور مهمانداری می‌کنند؟! میزبان گفت: آری، تکلف مال بیگانگان است. وقتی من به منزل تو آمدم، خواستم یک ماه تو را بینم و در خدمت تو باشم. چون طریق تکلف پیش داشتی، دانستم از وجود من به تنگ آمده‌ای. پس کفش در پای کردم و از خدمت تو دور شدم. و چون تو آمدی، من از معمول خویش زیادت نمی‌کنم و زیاده‌روی نمی‌نمایم، و بر وجود تو منتی نمی‌نهم، و اگر یک سال هم مهمان من باشی، مرا هیچ بار گرانی نخواهد بود. مرد عاقل بود و انصاف بداد و یقین کرد تکلف کردن با مهمان از عادت کرام نیست، و روی ترش کردن با مهمانان جز سیرت لثیمان نباشد. (۱۳). میزبان نباید آنچه را برای مهمان حاضر می‌کند، کم و حقیر شمارد و آن را در شان مهمان نداند، چون در این صورت

نعمت خدا را ناچیز شمرده و این خود نعی ناسپاسی است. اگر انسان برادر دینی‌اش را دعوت کرد، باید تا توان دارد، از او پذیرایی کند و وسایل رفاه و آسایش او را فراهم نماید. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: اگر کسی هزار درهم را صرف طعامی کند و مؤمنی از آن بخورد، اسراف نکرده است. (۱۴). اسراف آن است که کسی غذایی درست کند و بدون این که خورده شود، آن را دور بریزد، اما اگر غذایی گران قیمت درست کند که خود و خانواده‌اش یا مؤمنی از آن بخورند، اسراف نیست. خداوند تبارک و تعالی می‌فرماید: از غذاهای حلال بخورید و بیاشامید، ولی اسراف نکنید، هر نوع غذایی را این آیه در بر می‌گیرد، مگر غذاهای حرام یا شبهه ناک را. متأسفانه عده‌ای از افراد پولدار و ثروتمند، تحت عنوان مهمانی و پذیرایی از مهمان، اسراف می‌کنند و به عنوان عمل کردن به دستور اسلام، اسلام را بد نام کرده و دستورهای دینی را مسخره نموده، آبروی اسلام را برده و مایه‌ننگ اسلام شده‌اند. عده‌ای از فرمانروایان با این بهانه، بیت المال را به باد فنا داده و حق فقرا را از بین برده‌اند. نباید از مهمان پرسید غذا خورده است یا نه یکی دیگر از وظایف میزبان این است که بدون این که از مهمان سؤالی کند، هر غذایی را که در خانه داشت، برای او بیاورد تا میل کند و اگر غذا نخورد، آن را بردارد، چون بعضی از مهمان‌ها کمرو هستند، و اگر از آنها پرسیده شود غذا خورده‌اند یا نه، می‌گویند: آری، در حالی که ممکن است بسیار هم گرسنه باشند. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: وقتی برادر مؤمنی به خانه‌ات آمد، از او می‌پرس چیزی خورده یا نه. هر چه حاضر داری، نزد او بیاور، که جواد و جوانمرد کسی است که هر چه دارد، حاضر سازد. (۱۵). درباره حضرت ابراهیم علیه السلام در قرآن کریم آمده است: وقتی ملائکه می‌خواستند عذاب را بر قوم لوط نازل کنند، اول به خانه حضرت ابراهیم علیه السلام آمدند، و حضرت بدون این که از آنها سؤال کند غذا خورده‌اند یا نه، گوساله‌ای را برای آنها بریان کرد و نزد آنها حاضر نمود. اگر حضرت ابراهیم علیه السلام ابتدا می‌پرسید غذا خورده‌اند یا نه، دیگر غذا درست کردن معنا نداشت پس معلوم می‌شود حضرت به وظیفه خود عمل کرده است. حکایت: عرب جوانمرد هنگامی که عبدالله بن عباس نابینا شد، از مدینه به شام رفت و غلامی به نام خشم همراه او بود. روزی در اثنای راه باران گرفت. عبدالله گفت: ای غلام! بین در این نزدیکی پناهگاهی هست و خیمه‌ای می‌بینی! غلام گفت: خیمه‌ای می‌بینم، و عبدالله را بدان سو برد. پیرزنی از خانه بیرون آمد و عبدالله را در گوشه‌ای جای داد. وی بزکی در خیمه داشت. در این اثنا شوهرش رسید و بر عبدالله سلام کرد. شوهر به زن گفت: زود این بز را بیاور تا برای مهمان ذبح کنیم. زن گفت: این بز سبب معاش ما است. اگر برای مهمان بکشیم، خواهیم مرد. پیرمرد جواب داد: مرگ نزد من از زندگانی ناجوانمردانه بهتر است، که مهمان گرسنه در خانه من بماند. کارد را از زن گرفت و بز را ذبح کرد و بریان نمود و نزد عبدالله آورد. بامداد روز دیگر که ابن عباس اراده رفتن نمود، به غلام گفت: آن زرها نقد را که داری، به این پیرمرد بده! غلام گفت: اگر بهای ده گوسفند به او بدهی، کافی است. عبدالله جواب داد: زرها را به او بده، که هنوز از ما سخی‌تر است، زیرا ما غیر از این، اسباب و اموال دیگری داریم، ولی او به جز آن بز که برای ما کشت، چیز دیگری ندارد. (۱۶). امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: وقتی برادر مؤمنی بر تو وارد شد، غذا نزد او بیاور. اگر نخورد، به او آب بده و اگر نوشید، به او بگو [با آن آب] وضو بگیرد. (۱۷). کسی که برادر مؤمنش را دعوت می‌کند، باید خود را برای پذیرایی از چند نفر دیگر هم آماده کند، چون ممکن است آن شخص، فرزند، برادر و یاریق خود را نیز به همراه بیاورد، مخصوصاً اگر مهمان فردی صاحب منصب باشد که در این صورت چند نفر دوست و آشنا هم به همراه خواهد آورد و میزبان باید خود را برای پذیرایی از همه آنها آماده کند. حکایت: مهمانی کریمان‌شیر احمد خضرویه، روزی به عیال خود گفت: می‌خواهم فلانی را که از معارف شهر است، مهمان کنم. زن گفت: او مردی بزرگ است. ما اسباب ضیافت او را از کجابه دست آوریم؟ چون اگر بخواهی او را دعوت کنی، باید گاو، گوسفند و الاغی را ذبح کنی! احمد پرسید: علت کشتن گاو و گوسفند را می‌دانم، اما حکمت کشتن الاغ چیست؟ زن گفت: چون کریمان و بزرگان دست در نمک که زنند، واجب است سگان محله را نیز دندان‌چرب کنند! (۱۸). همراه آوردن دیگران در صورتی درست است که میزبان راضی باشد و اگر میزبان راضی نباشد مهمان کس دیگری را به همراه بیاورد، این کار شرعاً حرام است. بدرقه کردن مهمان تا

در منزل خوب است میزبان مهمان را تا در منزل بدرقه کند و ضمن خداحافظی، از توفیق میزبان بودن اظهار خوشحالی کند و آرزو کند مهمان دوباره به منزل آنها بیاید تا صمیمیت آنها زیادتر شود. رسول خدا صلی الله علیه و آله می‌فرماید: یکی از حقوق مهمان بر میزبان این است که همراه او برود، تا از منزل خارج گردد. (۱۹). یاری کردن مهمان به هنگام آمدن استقبال از مهمان و خوشامدگویی به او یکی از رسوم پسندیده است. استقبال از مهمان و به پیشواز او رفتن و گرفتن لوازم و اسباب شخصی او و به رو شدن با خنده و خوشرویی نوعی امر به معروف است، که مهمان نیز تشویق شود با دیگران همین رفتار را داشته باشد و دیگران را به مهمانی دعوت کند. هنگامی که مهمان می‌خواهد مهمانی را ترک کند، میزبان خود را خوشحال نشان ندهد، اما زاد و راحله راه را برای مهمان فراهم آورد و از سوغاتی‌های محل برای او بخرد و او را برای دفعات بعد نیز به مهمانی دعوت کند و خود نیز به دیدن و مهمانی او برود. امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: وقتی برای شما مهمانی رسید، در هنگام ورود، او را در پیاده کردن زاد و توشه‌اش کمک کنید و وقتی خواست برگردد، به او کمک نکنید، چون این کار از پستی انسان است و زاد و توشه‌اش را آماده کنید که نوعی سخاوت است. (۲۰). حکایت: استقبال و بدرقه عجیبا سمعی می‌گوید: روزی در قبیله‌ای نزول کردم. در میان بادیه در هنگام وصول، زنان و دختران قبیله پیش آمده و مرحبا گفتند و بار مرا گشوده، به منزل بردند و تا وقتی که در آن قبیله بودم، مرا خدمت می‌کردند و از پذیرایی هیچ‌گونه کمبودی احساس نمی‌کردم. بعد از سه روز تصمیم گرفتم بروم. خواستم شتر خود را بار کنم، اما چون بارم سنگین بود، به تنهایی نمی‌توانستم آن را بار کنم. هر چه منتظر و چشم به راه ماندم، هیچ کس به کمک من نیامد. این رفتار خیلی ناراحت و در عین حال متعجب بودم. در مانده صدا زدم: شما در وقت آمدن انواع دلداری را تقدیم کردید و اکنون مرا تنها گذاشته، مدد نمی‌کنید، تا شترم را بار کنم؟! علت این برخورد چیست؟ مگر از من خطایی سرزده است؟ یکی از آنها جواب داد: ما قومی هستیم که از ورود مهمان خوشحال می‌شویم و هنگام آمدن او را خدمت می‌کنیم، اما چون دوست نداریم مهمان از پیش ما برود و از رفتن او ناراحت می‌شویم، از این رو در وقت رحیل برای ما عار است او را مدد کنیم. وقتی این جواب را شنیدم، متعجب شدم و هر طور بود بارم را به تنهایی بر شتر گذاردم و از آنها خداحافظی کردم. (۲۱). قدرت مهمانی دادن را داشته باشد کسی که نمی‌تواند نان زن و بچه‌های خود را بدهد، حق ندارد مهمان دعوت کند و ادای افراد سخی را در آورد. از قدیم گفته‌اند: چراغی که به خانه رواست، به مسجد حرام است. غذا دادن به خانواده و پرداخت نفقه زن و فرزند واجب است، اما مهمانی دادن مستحب، و هیچ مسلمانی نباید عمل واجب را به خاطر انجام کار مستحبی ترک کند. انسان اول باید زن و اولاد خود را سیر کرده و در رفاه قرار دهد، آن وقت اگر توانست مهمان دعوت کند. مهمانی دادن ثواب بسیاری دارد، ولی باید در حد توان انسان باشد. اگر بیشتر از یک نفر را نمی‌تواند مهمان کند، باید همان یک نفر را دعوت کند و دو نفر را دعوت نکند، و اگر توان پذیرایی از دو یا سه نفر را دارد، نباید بیشتر از آن را دعوت کند و خانواده خود را در مضیقه و تنگنا قرار دهد. آماده کردن غذای مورد علاقه مهمانیکی از اخلاق نیکوی میزبان این است که از مهمان پرسد غذای مورد علاقه‌اش چیست. اگر توانست، برایش تهیه نماید و در غیر این صورت از او عذرخواهی کند. پرسش از مهمان این حسن را دارد که اگر غذایی برای او ضرر دارد و یادکتر او را از خوردن آن منع کرده است تهیه نگردد و در عوض غذایی که باب میل مهمان است یا برای او ضرر ندارد، آماده شود. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: کسی که غذای مورد علاقه برادر دینی‌اش را فراهم کند، مورد آمرزش خدا است و خدا او را مسرور می‌نماید. حفظ کردن آبروی مهمان حفظ آبروی مؤمنان بر یکدیگر واجب است و اگر کسی به عیب برادر دینی‌اش پی برد، باید آبروی او را حفظ کند و عیب او را برای دیگران ابراز نکند. یکی از جاهایی که معمولاً انسان به بعضی از عیوب برادر مؤمنش پی می‌برد و بر آنها آگاهی می‌یابد، وقتی است که او برای مهمانی به منزل برادر دینی‌اش می‌رود، چون در این اوقات مؤمنان بیشتر با یکدیگر انس می‌گیرند، از این رو بر اسرار و عیوب یکدیگر مطلع می‌شوند. خدمت کردن به مهمانیکی دیگر از وظایف میزبان این است که کمر به خدمت مهمان ببندد و کارهای او را انجام دهد، مثلاً قبل از غذا برای او آب آماده کند تا دستش را بشوید،

رختخواب او را برای خواب آماده کند، لباس‌های او را آماده کند و کفش‌های او را جفت کرده و جلو او بگذارد. حکایت مهمانان علی علیه السلام روزی مردی با پسرش به عنوان مهمان بر حضرت علی علیه السلام وارد شدند. حضرت با اکرام و احترام بسیار آنها را در صدر مجلس نشاند و خود رو به روی آنها نشست. بعد از خوردن غذا، قنبر - غلام حضرت - حوله و تشت و ابریقی برای شستن دست آنها آورد. حضرت علی علیه السلام آنها را از دست قنبر گرفت و جلو رفت تا دست مرد را بشوید! مرد خود را عقب کشید و گفت: مگر چنین چیزی ممکن است! امام علیه السلام فرمود: برادر تو، از تو است و از تو جدا نیست. می‌خواهد عهده‌دار خدمت تو بشود. در عوض خداوند به او پاداش خواهد داد. چرامی خواهی مانع کار ثواب بشوی! باز آن مرد امتناع کرد. علی علیه السلام فرمود: من می‌خواهم به شرف خدمت برادر مؤمن نایل گردم. مانع کار من مشو. مهمان با شرمندگی حاضر شد. پس علی علیه السلام فرمود: خواهش می‌کنم دست خود را درست و کامل بشوی، همان‌طور که اگر قنبر می‌خواست دستت را بشوید، می‌شستی. خجالت و تعارف را کنار بگذار. وقتی امام از شستن دست مهمان فارغ شد، به پسر خود «محمد بن حنیفه فرمود: دست پسر را تو بشوی. من که پدر تو هستم، دست پدر را شستم و تودست پسر را بشوی، اگر پدر این‌جا نبود و تنها این پسر مهمان ما بود، من خودم دستش را می‌شستم، اما خداوند دوست دارد وقتی که پدر و پسری حاضرند، در احترام بین آنها فرق گذاشته شود. محمد به امر پدر برخاست و دست پسر را شست. امام حسن عسکری علیه السلام وقتی این داستان را نقل کرد، فرمود: شیعه حقیقی باید این‌طور باشد. (۲۲)

آمادگی دایم برای پذیرایی از مهمانکسی که فامیل و دوستان زیادی دارد، یا شخصی است که مشهور به بخشندگی و مهماندوستی است و هر آن احتمال دارد برای او مهمان بیاید، حتی المقدور باید آماده پذیرایی باشد، تا اگر مهمانی بدون دعوت قبلی و سر زده وارد شد، برای پذیرایی از او در مشقت نیفتد و یا مهمان گرسنه نماند. آمادگی برای پذیرایی یکی از نشانه‌های جود و سخاوت است. فقط افراد سخاوتمند هستند که همیشه برای پذیرایی از مهمان آماده‌اند و از مهمان ناخوانده ناراحت نمی‌شوند. حکایت: مهمانی با مغز استخوان علی بن هشام مردی با مروت و مهماندوست بود، روزی معتصم - به قصد مزاح - گفت: امروز بعد از آن که علی بن هشام ناهار خورد، به مهمانی او برویم و وی را امتحان کنیم تا حد او در مروت پدید آید. آنها این کار را کردند. مامون و عبدالوهاب نیز با ایشان بودند. چاشتگاهی نزد او آمدند. علی بن هشام پیش دوید و خدمت کرد. ایشان گفتند: امروز چاشت به امید تو خواهیم بود. علی گفت: یا امیر المؤمنین! من ناهار خورده‌ام و چیزی نمانده که لایق شما باشد. مامون گفت: تکلف شرط نیست. هر چه حاضر است، بگو بیاورند. رسم علی بن هشام این‌طور بود که همیشه چند نوع حلوا در آشپزخانه آماده داشت و آشپزهای او همیشه غذای آماده و داغ در دیگ داشتند. وقتی مهمان می‌رسید، فوری غذا می‌آوردند و هیچ‌وقت مطبخ او خالی از غذا نبود. علی بن هشام دستور داد هر چه آماده بود، آورند. عبدالوهاب برای امتحان، از آشپزی مغز خواست. او هم فوری مغز آورد. بار دیگر درخواست مغز کرد. باز هم آورد و تا چندین مرتبه این درخواست تکرار شد و آنها می‌آوردند. چون عادت علی بن هشام را می‌دانستند که اگر بگویند نیست، ناراحت می‌شود و آنها را تادیب خواهد کرد. آشپز هر چه شتر و گوسفند در آغل بود، سر می‌برد و مغز آنها را برای مهمان می‌آورد. تا این که فقط یک شتر ماند که علی بن هشام آن را به ده هزار دینار خریده بود. آشپز چاره‌ای ندید جز این که آن را بکشد. از این رو آن را ذبح کرد و مغز آن را برای مهمان آورد. علی بن هشام به آشپز آفرین گفت و پرسید: این همه مغز را از کجا آوردی؟ گفت: هر چه گاو، گوسفند و شتر بود، کشتم و مغز فرستادم و در پایان هم آن شتر گران‌قیمت را کشتم. علی بن هشام گفت: بسیار کار خوبی کردی و اگر جز این می‌کردی، تو را ادب می‌کردم. مهمانان متعجب شدند و پس از آن اسم او جزو سخاوتمندان در جهان ثبت شد و به یادگار ماند. (۲۳). دل و زبانش یکی باشد کسی که برادر دینی‌اش را به مهمانی دعوت می‌کند و یا به او تعارف می‌کند برای غذا خوردن به منزل او برود، باید حتی المقدور قدرت پذیرایی داشته باشد و اگر خدای نخواسته برای خودنمایی تعارف کند و گمان کند با تعارف کسی به مهمانی‌اش نمی‌رود، کاری بسیار زشت و ناپسندی انجام داده‌است، چون دعوت باید با رضایت کامل باشد، تا مورد قبول خداوند عزیز قرار گیرد. اگر کاری یک ذره با ریا باشد، آن عمل را

خداوند قبول نمی‌کند. اگر دوست ندارد کسی مهمان او شود یا قدرت پذیرایی ندارد، نباید به کسی تعارف و در ظاهر دیگران را دعوت کند. اگر نیت انسان با عمل او فرق داشته باشد، آن عمل مقبول نیست و هیچ‌گونه ثمره‌ای برای او ندارد و فردای قیامت همین عمل وبال گردنش خواهد شد و عذابی دردناک در انتظار او است. لطیفه: تعارف بی‌جا گویند: یک نفر روستایی کنار جوی آبی نشسته و سفره خود را گسترده و مشغول خوردن غذا بود. هنوز چند لحظه‌ای نگذشته بود که سواری از کنار او گذشت. دهاتی گفت: بسم الله، بفرمایید غذا میل کنید! سوار بدون تامل از اسب فرود آمد و بر سر سفره نشست و مانند کسی که چند روز غذا نخورده باشد، به تندی و ولع تمام مشغول خوردن شد. مهمان در حین خوردن گفت: میخ طویله اسبم را کجا بکوبم؟ دهاتی که از تعارف کردن به مرد پر رو و پر خور پشیمان شده بود، گفت: روی زبان من ببند که به تو تعارف بی‌جا کردم! (۲۴). طعنه زدن به مهمانانگر مهمان، اخلاق به‌خصوصی دارد و یا در او عیبی هست که اگر کسی آن عیب را به رخش بکشد، ناراحت می‌شود، میزبان نباید کوچک‌ترین اشاره‌ای به آن بکند حتی اگر مهمان مؤمن نباشد، نباید از ایمان او ایراد گرفت و او را ناراحت کرد، چون مهمانی دادن به‌خاطر دینداری افراد نیست هر چند اولویت در مهمانی با کسانی است که متقی و مؤمن باشند. نگاه کردن به دهان مهمان در حین غذا خوردن، اشاره کردن به چگونگی غذا خوردن و زدن حرف‌های رکیک از جمله اخلاق زشتی است که بعضی از میزبان‌ها دارند و مهمان خود را به این وسیله ناراحت می‌کنند. حکایت: مهمانی ابراهیم علیه السلام و بت پرست حضرت ابراهیم علیه السلام در مهمانداری نمونه بود و از عادات او این بود که تامهمان برایش نمی‌آمد، لب به غذا نمی‌زد. روزی بر او گذشت و مهمانی برایش نیامد. به صحرا بیرون رفت. بعد از مقداری جستجو، مرد بیگانه و بت پرستی را دید که در حال گذشتن از آن محل بود. حضرت فرمود: ای دریغ! اگر مسلمان بودی، تا یک ساعت نزد ما می‌نشستی و انگشتی بر غذای ما می‌زدی و ما را از بی‌مهمانی بیرون می‌آوردی! پیرمرد از کنار او گذشت. در این هنگام جبرئیل علیه السلام بر حضرت نازل شد و گفت: یا ابراهیم! حضرت حق سلام می‌رساند و می‌فرماید: این پیر هفتاد سال مشرک و بت پرست بود، ولی مارزق و روزی او را کم نکردیم، اما یک روزناهار او را به تو حواله کردیم، به تهمت بیگانگی به او غذا ندادی؟! حضرت ابراهیم علیه السلام به دنبال او رفت و او را صدا زد و دعوت کرد. پیر گفت: رد اول برای چه بود و دعوت آخر برای چه؟! ابراهیم علیه السلام عتاب حق تعالی را به او گفت. پیر گفت: نافرمانی کردن چنین خداوندی از مروت دور است. پس ایمان آورد و از جمله مؤمنان گشت. (۲۵). دفاع کردن از مهمان وقتی کسی به مهمانی دیگری می‌رود، مانند این است که از حیث جان و مال به او پناه آورده و میزبان با قبول کردن او، پناهش داده است. دفاع از جان و مال پناهنده به حکم عقل لازم است. از زمان‌های بسیار دور تا به حال رسم بوده که مردم از مهمان خود دفاع می‌کردند و حتی در زمان جاهلیت برای دفاع از مهمان خون‌های بسیاری ریختند و هر طور بود با جان و مال خود از مهمان دفاع می‌کردند و جان او را نجات می‌دادند. وقتی ملائکه عذاب بر حضرت لوط علیه السلام به‌عنوان مهمان وارد شدند و قوم او به وسیله همسرش باخبر شدند، اطراف خانه حضرت را گرفتند و عده‌ای جلوی در ورودی تجمع کردند تا وارد منزل شوند و به مقصود شیطانی خود جامه عمل بپوشانند. حضرت لوط علیه السلام در مقام دفاع از مهمان‌ها برآمد، اما چون عده کفار زیاد بود و قابل هدایت نبودند، خیلی ناراحت شد و فرمود: ای کاش قدرت داشتم در مقابل شما ایستادگی کنم و از مهمانان خود دفاع نمایم، اما افسوس که این قدرت و توانایی را ندارم. بنابراین به خدا پناه می‌برم تا شما را به سزای عملتان برساند! مهمانی دادن برای فخر فروشی نباشد حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: هر کس سفره احسانی بچیند و مردم را به مهمانی دعوت کند و نظرش فخر فروشی و نشان دادن شکوهمندی خود باشد خداوند او را در روز قیامت با روی سیاه در محشر می‌آورد. (۲۶). پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: هر کس به‌خاطر ریا و خودنمایی مهمانی بدهد، خداوند فردای قیامت از صدید جهنم به او می‌خوراند و آن غذا در درونش آتش می‌شود تا زمانی که قیامت تمام شود. (۲۷). و سرانجام از جمله وظایف میزبان این است که درباره مطالبی که مهمان دوست دارد، صحبت کند. - قبل از مهمان نخواست. - در حضور آنها از کمبودها و مشکلات زندگی صحبت نکند. - در بین سخنان او حرف نزنند. - اگر

صحبت‌های مهمان باب میلش نبود، خود را ناراحت نشان ندهد. - در حضور او به خانواده خود خشم نگیرد. - خود را خوشحال و مسرور نشان دهد. - هنگام رفتن او خود را غمگین و ناراحت نشان دهد. پی نوشتها: (۱) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۴۵۷، ح ۲. ۲ (همان، ص ۴۵۷، ح ۳. ۳ همان، ح ۴. ۱ همان، ص ۴۳۲، ح ۵. ۴ میزان الحکمه، ج ۲، ص ۱۷۲۱، ح ۱۱۱۳۱. ۶) همان، ح ۷. ۱۱۱۳۲ (کافی، ج ۸، ص ۲۶۶، ح ۳۱ آیه ۹ سوره حشر است. ۸) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۴۶۰، ح ۹. ۱ همان، ص ۴۶۱، ح ۱۰. ۳ (هود (۱۱) آیه ۶۹. ۱۱) وسائل الشیعه، ج ۵، ص ۴۳۳ (۱۲) جوامع الحکایات، ص ۲۰۸، با اندکی تصرف. ۱۳) همان، ص ۲۱۲، با کمی تصرف. ۱۴-۱۵) حلیه المتقین، ص ۱۶. ۶۰ (۱۶) زینة المجالس، ص ۵۱۹، با کمی تصرف. ۱۷) میزان الحکمه، ج ۲، ص ۱۷۲۱، ح ۱۱۱۲۹. ۱۸) جوامع الحکایات، ص ۲۱۲، با کمی تصرف. ۱۹) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۴۳۳، ح ۲۰. ۴ همان، ج ۲۴، ص ۲۱. ۳۱۶ (۲۱) زینة المجالس، ص ۵۱۸، با کمی تصرف. ۲۲) بحار الانوار، ج ۹، ص ۲۳. ۵۹۸ (۲۳) جوامع الحکایات ص ۲۰۷، با کمی تصرف. ۲۴) حکایات برگزیده، ص ۲۵. ۲۳۱ (۲۵) جوامع الحکایات، ص ۲۱۱، با کمی تصرف. ۲۶) عقاب الاعمال، ص ۲۷. ۵۸۲ (۲۷) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۴۵۵، ح ۱. بخش پنجم: آداب مهمانیکسی که می‌خواهد به مهمانی برادر دینی‌اش برود، قبل از هر چیز باید اموری را مراعات کند. بعضی از این امور برگرفته از بیانات شیوای ائمه اطهار علیهم السلام هستند و بعضی دیگر مراعات کردن آنها از نظر اخلاقی و عرفی بر ما لازم است که با مراعات کردن آنها، سعادت دنیوی و اخروی نصیب ما خواهد شد. بدون اطلاع قبلی به مهمانی نروید اگر کسی بخواهد بدون دعوت به منزل کسی برود و مهمان شود، قبل از هر چیز باید به هر وسیله که امکان دارد صاحبخانه را در جریان بگذارد و به هیچ وجه سرزده وارد خانه کسی نشود، جز در موارد ضروری که اطلاع دادن ممکن نباشد. خداوند تبارک و تعالی می‌فرماید: «یا ایها الذین آمنوا لاتدخلوا بیوتا غیر بیوتکم حتی تستانسوا وتسلموا علی اهلها (۱) ای کسانی که ایمان آورده‌اید! در خانه‌هایی غیر از خانه خود وارد نشوید تا این که اجازه بگیرید و براهل آن خانه سلام کنید.» میزبان باید از قبل آمادگی پذیرایی از مهمان را داشته باشد، و اگر کسی سرزده وارد خانه برادر دینی‌اش شود، امکان دارد چیزی در خانه برای خوردن نداشته باشد و غذای زن و بچه خود را برای او بیاورد و حق آنها را ضایع نماید، و یا این که از این جهت که نتوانسته از مهمان پذیرایی کند، خجالت بکشد و خدای نخواستہ برای تامین معاش مهمان دست به کارخلاف شرع بزند. دزدی برای مهمانمدتی پیش در صفحه حوادث جراید نوشته بودند: شخصی که دست به سرقت از همسایه دیوار به دیوار خود زده بود، به دام افتاد. وی در بازجویی که از او به عمل آمد، اعتراف کرد: چون نتوانسته است از مهمانی که برایش رسیده بود، خوب پذیرایی کند و حق او را ادا نماید، دست به سرقت زده تا پولی به دست آورده و غذایی برای مهمان عزیزش فراهم آورد. پلیس به صدق گفته‌های وی پی برد و او را آزاد نمود! امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: کسی که بی دعوت به خانه‌ای رفته و غذایی بخورد، قطعه‌ای از آتش را خورده است. (۲) غذایی که مهمان ناخوانده می‌خورد، حق زن و بچه صاحبخانه بوده است که او با ورود بی موقع خود آنها را از حشمان محروم کرده است. حق الناس فردای قیامت به صورت آتش شده و به خورد انسان داده خواهد شد. چه بسا بسیاری از افراد که می‌خواهند به مسافرت بروند و یا دنبال کار واجبی روانه گردند، اما به خاطر رسیدن مهمان ناخوانده، از کار و زندگی عقب می‌مانند و در بعضی مواقع ضررهای جبران‌ناپذیری بر صاحبخانه وارد می‌شود. اما اگر مهمان از قبل اطلاع داده بود میزبان او را از مشکل خود باخبر می‌کرد و مهمان می‌توانست به جای دیگری برود و یا این که میزبان برنامه خود را عوض کرده و خود را برای پذیرایی از او آماده بکند. حکایت: درد سر بزرگیکی از دوستانم تعریف می‌کرد: روزی تصمیم گرفتم برای تفریح و هواخوری و صله ارحام دست زن و بچه را بگیرم و سفری به اصفهان داشته باشم، تا هم سری به فامیل بزنم و هم خستگی کار از تنم برود. روز پنج‌شنبه تمام لوازم سفر را آماده کردیم و در صندوق عقب ماشین جا دادیم تا برای سفر به منزل برادرم که در اصفهان بود برویم، اما برای این که سرزده وارد شده باشیم، تلفنی به او زدم و سر ساعت با هزار ذوق و شوق حرکت کردیم. اوایل شب وارد اصفهان شدیم و مستقیم به منزل برادرم رفتیم. وقتی به آن جا رسیدیم، یکی از بچه‌ها با خوشحالی به سمت زنگ پرید و انگشت

روی آن گذاشت. ماهمگی منتظر باز شدن در بودیم، اما هرچه منتظر ماندیم، خبری نشد. دوباره و سه باره زنگ زدیم، اما انگار هیچ کس در خانه نبود. زنگ در خانه همسایه را به صدا در آوردیم و از آنها احوال برادر را پرسیدیم. گفتند: خانه برادرش در قم است. امروز ظهر رفته‌اند، آن‌جا سر بزنند. وقتی به قضیه پی بردیم، فهمیدیم آنها هم مثل ما فکر کرده‌اند و خواسته‌اند بی خبر مهمان ما شوند! از آن روز به بعد تصمیم گرفتیم هر جا خواستیم برای مهمانی برویم، قبلاً آنها را به وسیله تلفن یا نامه خبردار کنیم تا دچار گرفتاری نگردیم. فرزند خود را همراه نبرداگر کسی برای مهمانی دعوت شد، در صورتی که بداند میزبان فقط شخص او را دعوت کرده، حق ندارد کس دیگری را همراه ببرد حتی فرزند خود را هم نمی‌تواند همراه ببرد، در غیر این صورت گناه بزرگی را مرتکب شده است. امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: وقتی برای خوردن غذا دعوت شدید، فرزند خود را همراه نبرید، زیرا این کار معصیت بوده و غذا خوردن آن بچه حرام است. (۳). بچه تکلیفی نسبت به خوردن غذای حلال و حرام ندارد، اما خوردن غذای حرام علاوه بر این که اثر وضعی بر روح و روان کودک می‌گذارد، پدر آن بچه هم که او را همراه برده است، معصیت کار محسوب می‌شود. فردای قیامت باید جوابگوی عمل خلاف شرع خود باشد. ولی اگر می‌داند میزبان راضی است که کس دیگری را همراه خود ببرد، در این صورت همراه بردن بچه و دیگران اشکالی ندارد. معمولاً دعوت‌هایی که از طرف برادران دینی می‌شود، این نکات نیز مراعات می‌گردد. در مهمانی بدون اجازه غذا نخورداگر میزبان غریبه باشد (از برادران دینی نباشد) تا وقتی که اجازه نداده است نباید کسی چیزی بخورد، چون درست است که به‌طور رسمی به مهمانی دعوت شده است و بدون دعوت نیامده، اما خوردن غذا باید با اجازه باشد. اما اگر میزبان برادر دینی انسان باشد، در این صورت چون خداوند کریم اجازه داده که مؤمنان از اموال یکدیگر بخورند، می‌تواند بدون اجازه غذا و چیزهای دیگر بخورد. خداوند تبارک و تعالی در این مورد می‌فرماید: «ولا علی انفسکم ان تاکلوا من بیوتکم او بیوت آبائکم او بیوت امهاتکم او بیوت اخوانکم او بیوت اخواتکم او بیوت اعمامکم او بیوت عماتکم او بیوت اخوالکم او بیوت خالاتکم او ما ملکتم مفاتحه او صدیقکم لیس علیکم جناح ان تاکلوا جمیعا او اشتاتا (۴) و باکی بر شما نیست که از خانه‌های خود و پدران خود و مادرانتان و برادران و خواهران و عمو و عمه و دایی و خاله خویش غذا تناول کنید یا آن که از هر جا که کلید آن در دست شما است یا خانه رفیق خود باکی نیست که از مجموع یا هر یک از این خانه‌ها طعام خورید». محمد حلبی می‌گوید: از امام صادق علیه السلام در مورد این آیه که خداوند می‌فرماید: لیس علیکم جناح ان تاکلوا من بیوتکم او بیوت آبائکم ... پرسیدم: معنی قول خداوند که فرموده «او صدیقکم چیست؟ حضرت فرمود: به خدا قسم! این مربوط به وقتی است که انسان به خانه برادر دینی اش می‌رود و بدون اجازه از غذاهای خانه او می‌خورد و استفاده می‌کند. (۵). فضل بن یونس می‌گوید: روزی در منزل نشسته بودم که خادم داخل شد و گفت: شخصی دم در منزل است که نامش موسی بن جعفر است و شما را می‌خواهد. گفتم: ای غلام! اگر این شخص همان کسی باشد که من گمان کرده‌ام، تو رادر راه خدا و به شکرانه این مژده آزاد می‌کنم. من جلو در رفتم و دیدم امام موسی کاظم علیه السلام است. تعارف کردم و آن حضرت داخل شد. خواستم حضرت را بالای اتاق بنشانم، حضرت فرمود: ای فضل! صاحبخانه باید بالا بنشیند مگر آن که مهمان از سادات باشد. عرض کردم: شما هم که از سادات هستید. پس بفرمایید بالا بنشینید. آن‌گاه گفتم: فدایت شوم! غذایی برای دوستانمان مهیا ساخته‌ام. اگر اجازه بفرمایید آن را حاضر کنم تا شما هم میل کنید. حضرت فرمود: ای فضل! مردم از خوردن این گونه غذاها - بدون دعوت به منزلی رفتن و غذا خوردن - کراهت دارند، ولی من اشکالی در آن نمی‌بینم. به غلام گفتم: مقدمات غذا را فراهم کن و آب و تشت برای شستن دست‌ها بیاور. او ظرف آب را ابتدا نزد حضرت آورد، ولی آقا فرمود: هر چیزی حدی دارد. عرض کردم: حد این کار چیست؟ فرمود: این است که ابتدا صاحبخانه دست‌هایش را بشوید تا مهمانان نشاط پیدا کنند و با بسم الله شروع کرده و به حمد خدا ختم کند. (۶). به خاطر دوری راه از پذیرش دعوت سرباز نزن پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: اگر مرا برای خوردن غذا به محلی که مسافتی طولانی با مدینه دارد، دعوت کنند، قبول می‌کنم. (۷). به خاطر روزه مستحبی دعوت برادر مؤمنش را رد نکردم امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید:

روزه‌داری که بر برادر دینی‌اش وارد شود در نزد او غذا بخورد و از روزه خود به او چیزی نگویید و بر او منت نگذارید، خداوند ثواب روزه یک سال را برای او ثبت می‌فرماید. (۸). روزه‌ای که در این روایت شریفه اجازه خوردن آن داده شده، روزه مستحبی است، چون روزه واجب را نمی‌توان باطل کرد، مگر این که واجب موسع باشد. جایی که غذایش حرام یا شبهه ناک است، نرود خوردن غذای حرام، علاوه بر این که عذاب اخروی دارد، در دنیا نیز اثر وضعی بر جای می‌گذارد و انسان را از خدا دور می‌کند. هدف از مهمانی دادن و به مهمانی رفتن، نزدیکی به خدا و جلب رضایت اوست، اما اگر این مهمانی - به لت حرام بودن غذای میزبان - موجب دوری انسان از خدا و استحقاق غضب او شود، فایده ندارد و کسی نباید به خاطر انجام یک عمل مستحبی، مرتکب عملی حرام گردد. بدون دلیل، دعوت برادرش را رد نکنند رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: عاجزترین مردم کسی است که برادر دینی‌اش او را دعوت به مهمانی کند و او بدون دلیل و از روی هوای نفس دعوت او را قبول نکند. (۹). فرقی بین مهمانی رفتن به خانه فقرا و اغنیا نگذارم مهمانی رفتن ثواب دارد، اما برتری بین فقرا و اغنیا نیست یعنی این طور نیست که مهمانی در خانه اغنیا ثوابش بیشتر و در خانه فقرا کمتر باشد و یا مهمانی در خانه فقرا ثوابش بیشتر باشد. روزی امام حسن مجتبی علیه السلام به عده‌ای از فقرا برخورد کرد، در حالی که پاره نانی در پیش داشتند و می‌خوردند. وقتی چشمشان به امام حسن علیه السلام افتاد، گفتند: یا بن رسول الله! بفرما با ما غذا میل کن! حضرت از اسب فرود آمد و در خوردن با آنها همراهی کرد و فرمود: خدای متعال متکبران را دوست ندارد، و بعد از غذا فرمود: فردا شما نیز دعوت مرا اجابت کنید و به مهمانی من بیایید. روز بعد حضرت برای آنها غذایی نیکو آماده کرد و همراه آنها در منزل خود غذا میل فرمود. (۱۰). دعوت شخص منت گذار را نپذیرد اگر مهمان می‌داند میزبان بر وی منت خواهد نهاد، از اجابت دعوت خودداری کند، زیرا با پذیرش دعوت او، در آینده پشیمانی به بار خواهد آمد. و نیز اگر کسی به خاطر مهمانی دادن از انسان انتظاراتی داشته باشد و به تعبیری به او رشوه بدهد تا برای او کاری غیر قانونی انجام دهد، نباید دعوت او را قبول کند. در مجلس مهمانی از برادر دینی‌اش غیبت نکنند یکی از جاهایی که معمولاً در غیبت باز می‌شود و غیبت نقل مجلس می‌گردد، هنگام مهمانی است. در این جا است که مؤمن باید جلو خود را بگیرد تا از دیگران غیبت نکند و اگر در آن مجلس از کسی غیبت شد، جلوگیری و نهی از منکر کند. امام محمد باقر علیه السلام می‌فرماید: هر کس نزد او از برادر مؤمنش غیبتی بشود وی از او دفاع بنماید و یاریش کند، خداوند او را در دنیا و آخرت نصرت نماید و هر کس نزد او غیبت برادر مؤمنش بشود و او را نصرت و یاری نکند و از او دفاع ننماید با این که قدرت آن را داشته باشد که از او پشتیبانی کند و با این حال ترک کند، خداوند او را در دنیا و آخرت ناچیز و حقیر می‌گرداند. (۱۱). اگر می‌تواند از غیبت دیگران جلوگیری کند، باید آن کار را انجام دهد و گرنه باید مجلس را به عنوان اعتراض ترک کند تا غیبت را نشنود. به اهل خانه سلام کند سلام کردن یک سنت الهی است که خداوند عزیز در قرآن کریم بر آن تاکید کرده و خود نیز بارها به پیامبران و شهدا سلام کرده و به ما نیز دستور داده است: وقتی به خانه کسی وارد می‌شوید، به اهل خانه سلام کنید: «فاذا دخلتم بیوتنا فسلموا علی انفسکم تحیه من عند الله... (۱۲) و هر گاه بخواهید به خانه‌ای داخل شوید خست بر خود سلام کنید که این تحیت و سلام بر کتی نیکو از جانب خدا است. رسول خدا صلی الله علیه و آله می‌فرماید: کسی که داخل خانه شود، سلام کند که سبب برکت می‌شود و ملائکه در آن خانه انس می‌گیرند. (۱۳). پی‌نوشتها: (۱) نور (۲۴) آیه ۲۷. (۲) کیمیای سعادت، ص ۲۳۰. (۳) وسائل الشیعه، ج ۱۹، ص ۱۱، ح ۴۰۱. (۴) نور (۲۴) آیه ۵۶. (۵) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۴۳۴، ح ۱. (۶) بحار الانوار، ج ۱۷، ص ۲۰۰. (۷) قرب الاسناد، ص ۱۶۳. (۸) بحار الانوار، ج ۱۷، ص ۲۰۶. (۹) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۴۲۸، ح ۹. (۱۰) کیمیای سعادت، ص ۲۳۷، با کمی تصرف. (۱۱) عقاب الاعمال، ص ۵۷۰. (۱۲) نور (۲۴) آیه ۶۱. (۱۳) حلیه المتقین، ص ۲۲۳. بخش ششم: مدت مهمانی هر کاری حد و اندازه‌ای دارد که اگر از حد خود بگذرد، دیگر زشت و ناپسند خواهد شد مثلاً غذا خوردن در هنگام گرسنگی کاری است خوب و پسندیده، اما اگر تبدیل به پر خوری شود، ناپسند خواهد بود. در عبادات نیز این طور است اگر عبادت از حد خود گذشت، اسلام از آن نهی کرده است یعنی طوری شد که تمام کار و

زندگی انسان عبادت کردن باشد، چون این کار موجب ضربه زدن به خانواده می‌شود. مهمانی رفتن نیز مانند سایر اعمال واجب و مستحب، کاری بسیار خوب و خداپسند است و مورد سفارش ائمه اطهار علیهم السلام می‌باشد که انسان باید برادر دینی‌اش را به مهمانی دعوت کند و خود نیز به مهمانی برود. اما حد و اندازه مهمانی چقدر است و انسان تا چند روز مجاز است در خانه برادر دینی‌اش بماند؟ آیا تا هر وقت که دلش خواست می‌تواند در آن جا بماند و هر وقت خواست، برگردد؟ آیا اسلام حد و اندازه‌ای برای مهمانی رفتن تعیین کرده است؟ مهمانی سه روز است؟ یا بیشتر؟ یا کمتر؟ یا هر چه بیشتر از سه روز بماند، صدقه برای صاحبخانه محسوب می‌شود. گفته است مؤمنان تا این مدت می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت و با آرامش در خانه برادر دینی‌شان بمانند، و بعد از این مدت باید برای خودفکری کنند و به عنوان مهمان نمی‌توانند در آن جا بمانند و گرنه سربرابر دیگران خواهند بود. رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: اندازه و مدت مهمانی سه روز است. پس هر چه بیشتر از سه روز بماند، صدقه برای صاحبخانه محسوب می‌شود. (۱). از این روایت استفاده می‌شود نهایت مهمانی سه روز است و بیشتر از سه روز مانند صدقه‌ای است که صاحبخانه به مهمان می‌دهد، که اگر مستحق نباشد، نباید از صدقه استفاده کند، زیرا صدقه مال فقرا و مستمندان است. لطیفه: مهمان چهل روز هروزی ظرفی به مهمانی دوستش رفت و سه شبانه روز در خانه او ماند. صاحبخانه از دست مهمان به تنگ آمد و به زن خود گفت: من دیگر خسته شده‌ام. این مرد تا کی می‌خواهد این جا بماند؟! زن جواب داد: من هم مثل تو خسته شده‌ام، اما ناراحت نباش! الان معلوم می‌کنم تا چه مدت این جا می‌ماند. زن نزد مهمان آمد و گفت: ای مهمان عزیز! تو را به آن خدایی که تو را سه شبانه روز مهمان ما گردانید و فردا روزی تو را در جای دیگر خواهد داد، قسم می‌دهم چون شوهرم بر من جفا می‌کند، او را نصیحت کنی تا سر عقل بیاید و مرا اذیت و آزار نرساند! در این اثنا شوهر نیز وارد شد و در کنار زن جای گرفت. مهمان روی به شوهر زن کرد و گفت: ای رفیق عزیز! تو را به آن خدایی که در این چهل روز مرا مهمان شما ساخته و روزی مرا بر خوان احسان شما نوشته، قسم می‌دهم از این به بعد بر زن جفا نکنی. (۲). زیاد در خانه میزبان نماند متأسفانه بعضی از مؤمنان وقتی به مهمانی دوست و یا فامیل خود می‌روند، آن قدر آن جا می‌مانند که صاحبخانه مجبور می‌شود تمام حقوق یک ماهه خود را برای آنها خرج کند و در عین حال از مغازه قرض گیرد و چیزی از حقوق او باقی نمی‌ماند که کمبودهای خانواده‌اش را تأمین کند، در حالی که تمام خانواده اعم از زن و بچه‌ها از آن حقوق ماهیانه حقی دارند و مرد باید ادای حقوق آنها را بکند، و با وجود مهمان چیزی باقی نمی‌ماند. دین اسلام از این عمل بسیار زشت شدیداً نهی کرده و دستور داده است آن قدر در خانه دوست خود نمانید که به رنج و زحمت بیفتد. رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: مهمانی سه روز است، و بعد از سه روز صدقه‌ای است که برای صاحبخانه نوشته می‌شود. کسی حق ندارد به عنوان مهمان بر برادر دینی خود وارد شود تا آن که او را با خودش به گناه اندازد. یکی از اصحاب پرسید: ای رسول خدا! چگونه به گناهش اندازد؟ حضرت فرمود: تا آن که چیزی برایش نماند که با آن زندگی کند. (۳). لطیفه: مهمان پر رومردی به منزل یکی از اقوامش رفت و آن قدر در آن جا ماند که صاحبخانه به ستوه آمد و خسته شد. روزی صاحبخانه به او گفت: چون اقامت شما در این جا طول کشیده، ممکن است عیال و بچه‌های شما نگران شوند و فکر کنند برای شما اتفاقی افتاده است. بهتر است سری به آنها بزنی. مهمان پر رو گفت: بله، اتفاقاً امروز خود من هم به همین فکر افتادم که ممکن است خانواده نگران شوند، و به همین جهت به آنها نامه نوشتم تا همگی به این جا بیایند! (۴). میزبان را فراری ندهد رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «مهمانی سه روز و کمتر از سه روز است، و هیچ مسلمانی حق ندارد آن قدر مهمان برادرش شود که او را فراری دهد!» یکی از اصحاب پرسید: چگونه او را فراری می‌دهد؟! فرمود: «وقتی دیگر هیچ چیزی برای خوردن نداشته باشد، از خانه فراری می‌شود». (۵). این همه سفارشی که در اسلام برای پذیرایی از مهمان شده که انسان باید به او خدمت کند، نگذارد به مهمان سخت بگذرد، مخصوص این سه روز است یعنی در این سه روز مهمان است و باید با او مانند مهمان رفتار شود، اما وقتی از سه روز گذشت، باید با او مانند یکی از اهل خانواده رفتار شود و هر چه برای زن و بچه فراهم می‌شود و در خانه موجود است، برای مهمان نیز بیاورند و وی نیز نباید انتظار

پذیرایی بیشتر از آن راداشته باشد. رسول گرامی اسلام صلی الله علیه وآله می فرماید: مهمان دو شب می تواند در خانه میزبان بماند و وقتی شب سوم شد (سه روز گذشت) او نیز یکی از اهل خانه محسوب می شود و هر چه گیرش آمد، باید بخورد و انتظار پذیرایی بیشتر را نباید داشته باشد. (۶). بیشتر از سه روز را کار کندهاگر مهمانی از سه روز گذشت و به هر دلیل مهمان نتوانست برود، وظیفه دیگری بر عهده اش می آید و آن این که، او باید در عوض مدتی که در منزل صاحبخانه می ماند، برای آنها کار کند و یا در کارهای خانه کمک کند. و اگر برایش ممکن نبود، باید دنبال کار بگردد و به این وسیله پولی به دست آورده و برای خود و اهل آن خانواده غذا تهیه کند. متأسفانه بعضی از افراد به عادت بدی مبتلا شده‌اند و آن این که وقتی به مهمانی کسی می روند، بدون توجه به درآمد آن خانواده، یک هفته، دو هفته و حتی یک ماه می مانند، غذای آماده میل می کنند و به تعبیری خوش می گذرانند، بدون این که کوچکترین کمکی به آن خانواده کنند. حکایت: کار کردن به جای خوردن صدقه‌هاز جمله کسانی که در زمان حکومت هارون الرشید فراری شد و خود را پنهان کرد، قاسم بن موسی بن جعفر علیهم السلام است که از ترس جان خویش به طرف شرق متواری گشت. روزی در کنار فرات راه می رفت. چشمش به دو دختر کوچک افتاد که بایکدیگر بازی می کردند. یکی از آنها برای اثبات ادعای خود گفت: نه، این طور نیست به حق امیر، صاحب بیعت در روز غدیر! قاسم جلو رفت و پرسید: منظورت از امیر کیست؟ دختر گفت: مرادم ابوالحسن پدر امام حسن و امام حسین علیهم السلام است. قاسم خشنود شد که به محل دوستان اجداد خود رسیده است. از این رو گفت: دختر خانم! آیا مرا نزد رئیس قبیله راهنمایی می کنی؟ دختر جواب داد: آری، اتفاقاً پدر خودم رئیس قبیله است. دختر از جلورفت و قاسم هم از پشت سر حرکت کرد. قاسم خود را به پدر دختر معرفی کرد. قاسم سه روز با کمال احترام و پذیرایی شایسته به عنوان مهمان در آن جا ماند. روز چهارم پیش رئیس قبیله رفت و گفت: شنیده‌ام از کسی که پیامبر اکرم صلی الله علیه وآله فرمود: مهمان بودن سه روز است، و بعد از آن هر چه بخورد، از باب صدقه و انفاق خواهد بود. به این جهت دوست ندارم از صدقه استفاده کنم. تقاضا دارم مرا به کاری واداری که مشغول آن شوم تا آنچه می خورم، صدقه نباشد. شیخ گفت: بعدا کاری که در شان تو باشد برایت تهیه می کنم. ولی قاسم درخواست کرد آب دادن به مجلس خود را به او واگذارد. شیخ پذیرفت و آن کار را به او محول کرد. مدتی قاسم در آن جا به همین کار اشتغال داشت، تا این که نیمه شبی پیرمرد از اتاق بیرون رفت. قاسم را دید که در دل شب به پیشگاه پروردگاردست نیاز دراز کرده و با توجه مخصوصی غرق مناجات است و هیچ چیز او را به خود مشغول نمی کند. از دیدن حال قاسم محبتی از او در دلش جای گرفت. صبح که شد، بستگان خود را جمع کرد و گفت: می خواهم دخترم را به این مرد صالح و پرهیزگار تزویج کنم. همه قبول کردند و شیخ دختر خود را به ازدواج او درآورد. خداوند به قاسم دختری عنایت کرد. آن بچه دوران کودکی را تا سه سالگی گذراند. در این موقع قاسم مریض شد و بیماریش شدید گردید. روزی شیخ بالای سر قاسم نشسته بود. از خانواده و فامیل او سؤال کرد و قاسم جواب هایی داد که شیخ را وادار به کنجکاوی بیشتر کرد و متوجه قسمتی از جواب های قاسم شد. پیرمرد پرسید: فرزندم! شاید تو هاشمی باشی؟ قاسم گفت: بله، من قاسم بن موسی بن جعفر علیهم السلام هستم. پیرمرد بر سر و صورت خود زد و گفت: چقدر پیش پدرت موسی بن جعفر علیهما السلام شرمنده شدم از این که تو را به کار گرفتم. قاسم پوزش خواست و جواب داد: تو مرا گرامی داشتی و از من پذیرایی کردی. ان شاء الله با ما در بهشت خواهی بود. قاسم بعد از این که وصیت های خود را کرد و از همه حلالیت طلبید، دختر خود را به پیرمرد سپرد و رحلت کرد. شیخ نیز دختر قاسم را به مادر بزرگش رساند و او را تحویل داد. (۷). (پی نوشتها: ۱) مستدرک الوسائل، ج ۱۶، ب ۳۲، ص ۲۵۵. ۲) حکایتها و لطیفه ها، ص ۵۰، با اندکی تصرف ۳) فروع کافی، ج ۶، ص ۲۸۳، ح ۴. ۲) گنجینه لطایف، ص ۴۲۵، با اندکی تصرف ۴) مستدرک الوسائل، ج ۱۶، ب ۳۲، ص ۲۵۵. ۵) وسائل الشیعه، ج ۱۶، ب ۳۶، ص ۴۵۶. ۷) شجره طوبی، ص ۲۱۰، با اندکی تصرف. بخش هفتم: چه کسی را به مهمانی دعوت کنیم؟ چه موقع مهمانی بدیم؟ ثوابی که از مهماننداری نصیب انسان می شود، مراتب آن مختلف است. هر مرتبه ای ثواب مخصوص به خود را دارا است و این طور نیست که ماهر کس را که دلمان

خواست و به مهمانی دعوت کردیم، ثواب کامل مهمانداری را برده باشیم. دعوت کردن افراد نیز فرق می‌کند یعنی باید افراد را با اولویت به مهمانی دعوت کرد که مراتب آن در روایات ائمه اطهار علیهم السلام ذکر گردیده است. ابتدا خویشان و نزدیکان را دعوت کند صله رحم یکی از دستورهای دین اسلام است. هر مؤمنی وظیفه دارد با فامیل خود رفت و آمد کند و با آنها قطع رابطه ننماید، زیرا قطع صله رحم جزو محرمات است که خداوند تبارک و تعالی به قطع کننده صله رحم وعده عذاب داده است. یکی از مواردی که نزدیکان اولویت دارند، دعوت به مهمانی است. انسان باید اول فامیل‌های خود را - چه سببی و چه نسبی - دعوت کند، بعد نوبت به افراد دیگر می‌رسد. این کار موجب رضایت خداوند عزیز می‌گردد و نیز آدمی به وظیفه انسانی خود که دعوت به مهمانی است، عمل کرده است. البته در بین فامیل اولویت با کسانی است که متدین تر باشند، اگر کسی فامیلی دارد که متدین نیست، حق ندارد اول او را دعوت کند، بلکه باید ابتدا مؤمنان و برادران دینی خود را دعوت کند و بعد نوبت به آن شخص می‌رسد. دعوت کردن شیعیان امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: اگر من یکی از شیعیان خود را به مهمانی دعوت کنم، بهتر است در نزد من که افقی از مردم را اطعام کنم. راوی می‌گوید: از حضرت پرسیدم: افق چقدر است؟ فرمود: یکصد هزار نفر از مردم. (۱). در این زمان که تمامی قدرت‌های شیطانی علیه شیعیان قیام کرده‌اند و به هر وسیله قصد ضربه زدن به اسلام ناب محمدی را دارند، بر ما شیعیان لازم است هر چه بیشتر به هم نزدیک شویم، با هم رفت و آمد داشته باشیم، تا اتحاد میان ما زیادتر شود و در نتیجه نقشه دشمنان از بین برود. از جمله کارهایی که می‌شود برای جلوگیری از این گونه تهاجمات به کار گرفت، مهمانی است. ما با دعوت کردن یکدیگر و به مهمانی رفتن می‌توانیم بیشتر با هم انس بگیریم و با بررسی توطئه‌ها و راه مبارزه با آنها، جلو آنها را بگیریم و موجب سرفرازی بیشتر اسلام گردیم. افراد متقی و متدین پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: با کسی جز مؤمن مصاحبت نکن و کسی را جز افراد متقی به غذایت دعوت ننما. (۲). برادران دینیرسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: کسی که او را به خاطر خدا دوست داری، به مهمانی دعوت کن. (۳). مراد از برادران دینی تمام مسلمانان است اعم از شیعه و سنی، اگر چه دعوت شیعیان اولویت دارد. از جمله وصایای پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به ابوذر این است: غذایت را به کسی بخوران که او را به خاطر خدا دوست داری، و غذای کسی را بخور که تو را برای خدا دوست دارد. (۴). بین فقیر و غنی فرق نگذار کسی که مهمانی می‌دهد و مردم را دعوت می‌کند، اگر کارش فقط به خاطر خدا و جلب رضایت او باشد، نباید بین فقیر و غنی فرق بگذارد، چون در نزد خدا هیچ فرقی بین فقیر و غنی وجود ندارد. همه در نزد او برابرند و ترجیح با کسانی است که با تقواترند. اگر دعوت کردن منحصر به این شد که یا اغنیا را دعوت کند و یا فقرا را، باید فقرا را ترجیح دهد و آنها را دعوت نماید. ضیافتی که در آن توانگران باشند شکنجه‌ای است فقیران بی‌بضاعت را «صائب تبریزی. دعوت افراد گناهکار و فاسق را نپذیرد پذیرفتن دعوت افراد فاسق یعنی رضایت دادن به اعمال ناشایست آنها و شریک جرم آنها بودن، لذا در دستورهای دینی ما آمده است دعوت فاسق را نپذیریم و خود را از آنها دور بداریم. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: غذای افراد فاسق و گناهکار را نخور (۵) [به مهمانی آنها نرو]. و نیز پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: خداوند مرا از زاد و توشه مشرکان و منافقان و همچنین از خوردن غذای آنها نهی کرده است. (۶). این در صورتی است که شرکت مؤمن در مهمانی فاسق موجب جرات پیدا کردن فاسق بر گناه باشد، اما اگر شرکت در مهمانی او موجب شود دیگران دست از گناه بکشند و با وجود شخص مؤمن کسی جرات گناه پیدا نکند، در این صورت بر افراد مؤمن لازم است در مهمانی شرکت کنند و به این وسیله آنها را نهی از منکر کنند، همان‌طور که پیامبر اکرم و ائمه اطهار علیهم السلام در مجالس فاسق شرکت می‌کردند و در حین مهمانی مردم را امر به معروف و نهی از منکر می‌نمودند. در مهمانی‌های لهو و لعب شرکت نکنند بعضی از مهمانی‌ها فقط برای خوشگذرانی و لهو و لعب، رقص و پایکوبی است و هیچ‌گونه قصد قربتی در کار نیست. در این‌طور مهمانی‌ها - هر چند ممکن است به عنوان قربت آن را ترتیب داده باشند - اما چون در آن مجلس مخالفت اوامر الهی می‌شود و گناه انجام می‌گیرد، مؤمنان حق ندارند شرکت کنند. گوش دادن به موسیقی مطرب هر چند که در حین عروسی و مراسم

شادی باشد، حرام است. خوردن غذای حرام و شبهه ناک حرام است، غذا خوردن در مکان و ظرف غصبی حرام است و مؤمنان باید خود را از این طور مجالس دور نگه دارند. امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرماید: سزاوار نیست مؤمن در مجلسی شرکت کند که گناه در آن می‌شود و او قدرت تغییر آن مجلس و جلوگیری از آن را ندارد. (۷). موقع مهمانیمهمانی و غذا دادن به دیگران در هر حال کار خوب و خداپسندی است و اختصاص به زمان یا مکان خاصی ندارد، اما مهمانی‌های عمومی که مخارج نسبتاً سنگینی دارد، مخصوص زمان‌های خاصی است که ائمه اطهار علیهم السلام آنها را برای ما بیان کرده‌اند. مهمانی در عروسی‌های از جاهایی که سفارش شده است دیگران را به مهمانی دعوت کنیم، هنگام عروسی و ازدواج است. ائمه اطهار علیهم السلام خود به این سنت الهی عمل می‌کردند و در مهمانی‌هایی که هنگام عروسی برگزار می‌شد، شرکت می‌کردند. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: بدان که مؤمنان را طلبیدن و مهمانی کردن در نکاح (ازدواج) سنت است. (۸). رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: طعام دادن در وقت تزویج از سنت پیغمبران است. (۹). به غذایی که در عروسی داده می‌شود، «ولیمه می‌گویند. ولیمه یکی از سنت‌های حسنه پیامبران است، که سزاوار است مؤمنان مخصوصاً فقرا را برای خوردن غذا دعوت کنند. بر مؤمنان نیز لازم و مستحب مؤکد است دعوت را بپذیرند، هر چند روزه مستحبی گرفته باشند. ولیمه حد و اندازه‌ای ندارد، بلکه همین که اسم ولیمه بر آن صدق کند، از حیث کمیت و کیفیت کافی است. مهمانی دادن هنگام بازگشت از حج و سفر یکی از مواردی که مهمانی دادن مستحب است، هنگام بازگشت از سفر پر فیض و برکت حج و خانه خدا است. بر مؤمنان لازم است به شکرانه این نعمت بزرگ که نصیب آنها شده است، در راه خدا صدقه بدهند و فقرا و مؤمنان را به مهمانی دعوت کنند و آنها را طعام دهند. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: ولیمه دادن در پنج چیز است: عروسی، تولد فرزند، ختنه کردن اولاد، خرید خانه و بازگشت از سفر حج. (۱۰). اطعام برای ساختن خانه‌ها ائمه اطهار علیهم السلام نقل شده است: یکی از سعادت‌های مرد در دنیا این است که خانه وسیعی داشته باشد. وقتی این نعمت بزرگ نصیب کسی شد، مستحب است ولیمه بدهد و مؤمنان را به طعام دعوت کند. امام جعفر صادق علیه السلام از پدرانش علیهم السلام روایت کرد که رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: کسی که خانه‌ای را برای خود بسازد و گوسفند چاقی را قربانی کند و از گوشت آن به بینوایان اطعام دهد و بگوید: «اللهم ادحر عنی مرده الجن و الانس و الشیاطین و بارک لی فی بنائی (۱۱) پروردگارا! دیوان متمرّد و آدمیان نافرمان و شیاطین را از من دور ساز و این خانه را بر من مبارک گردان.» آنچه خواسته است بدو عنایت می‌شود. اطعام هنگام تولد فرزند و ختنه اولاد رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید: ولیمه در چهار چیز است: عروسی و هنگام تولد فرزند که برای او عقیقه می‌کنند و به مردم طعام می‌دهند و هنگام ختنه کردن فرزند و هنگام بازگشت از سفر. (۱۲). فهرست منابع: ۱. قرآن کریم. ۲. آثار و اشعار شیخ بهائی، شیخ بهائی، جلد دوم، انتشارات ارم، قم، ۱۳۷۴. ۳. اصول کافی، شیخ کلینی، انتشارات مسجد چهارده معصوم، تهران، بی تا. ۴. بحار الانوار، ملا محمد باقر مجلسی، جلد دوم، انتشارات مطبوعه الاسلامیه، تهران، ۱۴۰۵. ۵. ثواب الاعمال و عقاب الاعمال، شیخ صدوق، ابن بابویه، تهران، ۱۴۰۲. ۶. جامع السعادات، محمد مهدی نراقی. ۷. جوامع الحکایات، سدیدالدین محمد عوفی، جلد پنجم، انتشارات علمی و فرهنگی، تهران. ۸. جامع الاخبار، تاج الدین محمد بن محمد الشّعیری، چاپ اول، آل البیت، قم، ۱۴۱۴. ۹. چهل حدیث قدسی، گردآورنده حاج سید احمد کتابچی، چاپ تهران، بی تا. ۱۰. حکایات برگزیده، گردآورنده شعبانعلی لامعی، جلد اول، چاپ صدر، قم، ۱۳۷۰. ۱۱. حکایت‌ها و لطیفه‌ها، جواد سبزه‌ای، چاپ اول، انتشارات ناس، تهران، ۱۳۶۸. ۱۲. حکایت‌های شنیدنی، محمد محمدی اشتهاردی، چاپ اول، انتشارات علامه، قم، ۱۳۷۱. ۱۳. حلیه المتقین، ملا محمد باقر مجلسی، چاپ سوم، انتشارات باقر العلوم، ۱۳۷۰. ۱۴. زینه المجالس، مجدالدین محمد الحسینی، چاپ دوم، کتابخانه سنایی، ۱۳۶۲. ۱۵. شجره طوبی، محمد مهدی حائری، مکتبه بصیری، چاپ پنجم، قم، ۱۳۸۵. ۱۶. علل الشرائع، شیخ صدوق. ۱۷. فروع کافی، شیخ کلینی، چاپ سوم، دارالکتب الاسلامیه، تهران، ۱۳۸۸. ۱۸. قرب الاسناد، ابوالعباس عبد الله بن جعفر الحمیری، چاپ اول، آل البیت، قم، ۱۴۱۳. ۱۹. کنز العمال، علاءالدین علی بن حسام الدین،

چاپ اول، بیروت، ۱۳۸۹.۲۰. کیمیای سعادت، محمد غزالی طوسی، تهران، چاپ دوم، نشر محمد، ۱۴۱۳.ق. ۲۱. گنجینه لطایف، م -
 فرداده، چاپ هفتم، انتشارات بنیاد، تهران، ۱۳۷۲.۲۲. لطائف المعارف، ابومنصور عبدالملک، انتشارات آستان قدس رضوی،
 مشهد، ۱۳۶۸.۲۳. مجمع البیان، ابوعلی فضل بن الحسن الطبرسی، چاپ دوم، بیروت، ۱۴۰۸.۲۴. المحاسن، ابوجعفر احمد بن محمد
 بن خالد البرقی، قم، چاپ اول، اهل البیت، ۱۴۱۳.۲۵. مستدرک الوسائل، حاج میرزا حسین نوری، چاپ اول، آل البیت، قم،
 ۱۴۰۷.۲۶. مکارم الاخلاق، علامه مرحوم طبرسی، چاپ اول، النشر الاسلامی، قم، ۱۴۱۴.۲۷. میزان الحکمه، محمد محمدی ری
 شهری، چاپ اول، دارالحدیث، قم، ۲۸. نهج البلاغه، سید شریف رضی (ترجمه: دکتر شهیدی)، چاپ ششم، انتشارات علمی و
 فرهنگی، تهران، ۱۳۷۳.۲۹. وسائل الشیعه، شیخ حر عاملی، بیروت، چاپ پنجم، دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۴۰۲. پی نوشتها: (۱)
 بحارالانوار، ج ۳، ص ۸۴ (۲. ۸۴) همان، ج ۳، ص ۸۴ (۳. ۸۴) کنز العمال، ح ۴. ۲۵۸۸۱ (۴. ۲۵۸۸۱) بحارالانوار، ج ۳، ص ۸۵ (۵. ۸۵) مکارم الاخلاق،
 ص ۴۶۶ (۶. ۴۶۶) المحاسن، ص ۴۱۱ (۷. ۴۱۱) جامع السعادات، ج ۲، ص ۱۵۵ (۸-۹) حلیه المتقین، ص ۶۹ (۱۰. ۶۹) منهاج الاحکام، ج ۱، ص
 ۱۳ (۱۱. ۴۱۲) ثواب الاعمال، ص ۴۱۲ (۱۲. ۴۱۲) بحارالانوار، ج ۷۶، ص ۲۸۷، ح ۳.

نگاهی به فرهنگ ارزش ها

مؤلف: سید احمد زرهانی

خلاصه کتاب: تاریخ چاپ: زمستان ۱۳۷۶- انتشارات: انجمن اولیاء و مربیان جمهوری اسلامی ایران- تهیه کننده: نرگس پروین:
 پیشگفتار- مدرسه همانند خانه نهادی نگرش آفرین و رفتار ساز است. مدرسه تنها محل آموزش علوم نیست بلکه جای رشد عقلی و
 عاطفی و اخلاقی و دینی دانش آموزان هم می باشد. کودکان و نوجوانان در مدرسه با باید ها و نبایدها آشنا می شوند و نسبت به
 ارزش ها و ضد ارزش ها، جاذبه و دافعه پیدا می کنند. معلمان یک جامعه معماران فرهنگ آن به شمار می آیند و اگر در انتقال
 فرهنگ و رشد فکری و اعتلای اخلاقی آینده سازان کوتاهی کنند، در پیشگاه خدا، مردم و وجدان معلمی خویش مسؤولیت دارند.
 مدرسه بعد از خانواده و قبل از جامعه و محیط اجتماعی، هنجارها و ناهنجارها را مورد نقد کارشناسانه قرار می دهد و دانش آموزان
 را با ارزش ها مأنوس و از ضد ارزش ها گریزان می کند. مدرسه فرهنگ ساز و ارزش آفرین اگر در محاصره ی خانه های
 نامتجانس و دگراندیش قرار بگیرد و دانش آموزان آن در معرض ارزش های متفاوت واقع شوند، بخش عظیمی از دست آوردهای
 مربیان و معلمان آن ضایع می گردد. در تفکر اسلامی فرزندان و اولیاء حقوق متقابل دارند. مهمترین حقی که فرزندان بر گردن
 اولیاء دارند، حق تعلیم و تربیت است و اگر تعلیم و تربیت را شامل شناخت و پرورش استعدادها، ایجاد قدرت تفکر منطقی و رشد
 عقلی و عاطفی و دینی و اجتماعی بدانیم انتقال ارزش های دینی به منزله ی خمیرمایه و جوهره ی جریان رشد قلمداد میشود. خانه
 ای که ارکان تربیتی آن با فرهنگ ارزش ها آشنایی نداشته باشد به سادگی از عهده ی کار بزرگی که به آنان محول شده است
 بر نمی آید. عصر ما عصر تلاطم ارزش ها و آسیب پذیری فرهنگ هاست. از این رو پدران و مادران و معلمان و مربیان باید با
 ابتکار و اهتمام نسل نو را در برابر تند باد فرهنگ بیگانه حفظ کنند هر آموزشگاهی باید تبدیل به «مدرسه ی ارزش ها» شود و با
 بهره وری از نیروی انسانی کارآمد و تحکیم ارتباط خود با اولیاء به سوی اهداف تربیتی حرکت کند. جامعه باید مدارس را دریابد و
 مشکلات این نهادهای سرنوشت ساز را حل کنند. برای رسیدن به این هدف کارهای گوناگونی باید انجام پذیرد. یکی از این کارها
 بازشناسی ارزش هاست. در این مجموعه اصل بر اختصار و گزیده گویی است و هدف آن است تا گزیده ای از معانی و مضامین
 تعدادی از ارزش های اخلاقی و دینی را بدون آرایه های پژوهشی و با بیانی ساده و در خور فهم عموم در دسترس اولیای دانش
 آموزان، معلمان و مربیان امور تربیتی قرار دهد. دانش‌ساز دیدگاه قرآن کسانی که از نعمت دانایی برخوردارند با افراد نادان برابر
 نیستند. علم یکی از ارزش های الهی است در روایات آمده است: «رأس همه ی فضیلت ها دانش است و غایت تمام برتری ها علم

است»، «دانش حیات اسلام و ستون دین است»، دانش زنده کننده ی نفس، و روشنایی بخش خرد و نابودکننده ی نادانی است، خواب همراه با علم بهتر است از نماز توأم با نادانی. در تفکر اسلامی عالم برعابد برتری دارد. عابد در فکر رهایی خویش است، اما عالم به تعلیم و تربیت دیگران می پردازد و آنان را از ظلمات به نور رهسپار می کند. پیامبر اکرم فرمود: نگریستن به سیمای دانشمندان عبادت است. جویندگان دانش سعادت‌مندترین انسانها هستند زیرا برای طالب علم در دنیا عزت و در آخرت رستگاری است. در مکتب اسلام علم را باید به دست آورد و نشر داد و با تعلیم و تربیت دیگران خورشید دانش را روشن نگاه داشت. «بهترین صدقه آن است که انسان دانشی را به دست آورد و آن را به برادرش بیاموزد.» اسلام به مردم می آموزد که قدر دانشمندان را بدانند. در غررالحکم آمده است: «آنگاه که عالمی را دیدی، خدمت گزار او باش» عالم امین خدا بر زمین است و عالمان پارسا امنای رسولانند. از ویژگی عالم این است که: ادعای دانشوری نمی کند، زیرا: «کسی که می گوید من دانشمندم، نادان است». در روایات علم به درختی تشبیه شده است که میوه ی آن عمل و حیات و عبادت و اخلاص در کار است. علم غرورآفرین خطرناک است. بهترین دانش، دانشی است که ترس از خدا در دل انسان به وجود آورد. علم همراه با عمل سودمند است و دانشی که در تکامل انسان نقشی ندارد و سودی نمی رساند ارزشی ندارد و «سودمندترین دانش، دانشی است که به آن عمل شود» و «زینت علم، احسان و نیکی است» علم به معنی دانستن، دانش، یقین کردن، دریافتن، ادراک، استوار کردن، اتقان و یقین است. تعاریف علم زیاد است و دانشمندان قدیم و جدید از زوایای گوناگون به علم نگریسته اند. برخی از اهل معرفت می گویند: علم نوری است مقبوس از مشکاة نبوت در دل بنده ی مؤمن که به واسطه ی آن به خدا راه می یابد و فرق آن با عقل آن است که عقل فطری است ولی علم خاص مؤمن است. عفتیکی از بحران های اجتماعی غرب، خدشه دار شدن عفت عمومی و بی توجهی به ارزش پاکدامنی است. تولد فرزندان نامشروع و توسعه ی ولگردی در بین بچه های خانواده های متلاشی شده و افزایش آمار خشونت و جنایت از جمله آثار و نتایج کمرنگ شدن عفت در جوامع غربی است. متأسفانه نشانه هایی از این پدیده ی نامیمون در کشورهای جهان سوم و سرزمین های اسلامی هم مشهود است. حضرت علی (ع) می فرماید: «عفاف برترین عبادت است» در غررالحکم آمده است: «زکات زیبایی، عفاف است» و «اهل عفاف شریف ترین شرافتمندانند» و «عفاف ریشه ی جوانمردی است» و «عفت رأس هر چیزی است». مسلمان باید از خوردن مال مردم و خوراکی ناپاک پرهیز کند و دامن و درون خود را از لوث آلودگی ها و شهوات منزّه نگاه دارد و بداند که «محبوب ترین نوع عفاف نزد خدا عفت درون و دامن است» و «خداوند وقتی برای بنده ای خیر و نیکویی اراده کند، درون و دامن او را عقیف می دارد». رسول خدا (ص) می فرماید: «از سه چیز بر امتم پس از خودم بیم دارم: گمراهی پس از معرفت، فتنه های گمراه کننده و شهوت شکم و شرمگاه». عفت صفت مشترک مردان و زنان است. همانطور که زن باید عقیفه باشد مرد هم باید راه پاکدامنی را در پیش گیرد. هر جوانمردی باید آگاه باشد که: «دلیل غیرت مرد عفت اوست» عفت مثل خیلی از ارزش ها ریشه در تعقل و خردمندی دارد. انسان وقتی از قدرت خردمندی برخوردار است می تواند در برابر طوفان شهوت پایداری کند. یکی از عواملی که عفت عمومی را تهدید می کند تأخیر در ازدواج جوانان است. خداوند در آیه ی ۳۳ سوره ی نور: کسانی را که موفق به ازدواج نمی شوند به عفاف و پاکی فرا می خواند و می فرماید: (و آنان که وسیله ی زناشویی نیابند باید خویشتن داری و پاکدامنی پیش گیرند تا خداوند از بخشش خود بی نیازشان گردانده و خداوند فراخی بخش و تواناست.) انسان خواه همسر داشته باشد و خواه به تنهایی زندگی کند به حکم ایمان موظف به پارسایی و پاکدامنی است و باید بداند که «عفاف از نفس صیانت می کند و آن را از پستی ها منزّه می دارد» مسلمان باید در سخن گفتن، نگاه کردن و رفتار فردی و اجتماعی خود عفاف و پارسایی روا دارد. عفاف در لغت یعنی: پارسایی، پرهیزگاری و خودداری و امتناع از آنچه جایز و نیکو نباشد، خواه در گفتار باشند خواه در کردار. عفت از دید برخی از علمای علم اخلاق اینگونه تعریف شده است: یکی از کیفیات نفسانیه است و از اقسام خلقیات می باشد و آن خلقی است که افعال متوسط بین فجور و خمود از آن صادر می شود و خمود و فجور دو طرف لذتند

و از رذائل اند. ادب‌داده‌ها معادل {عدل} در رفتار انسان‌ها دارد. یعنی هر رفتاری در جای خودش ظهور و بروز کند. هر انسانی باید بداند چگونه در جمع زندگی کند و رفتار او با بزرگترها و کوچکترها براساس چه موازینی تنظیم شود. ادب در برابر خدا، ادب در جمع خانواده و ادب در جامعه مهمترین سرمایه‌ی انسانی است. از دیدگاه اسلام ادب شرف برتر است و هیچ حسب و نسبی شریف‌تر از ادب نیکو نیست. در غررالحکم آمده است: «ادب بهترین میراثی است که پدران برای فرزندان خود به یادگار می‌گذارند» و همچنین: «هیچ زینتی مانند آداب نیست» و «هیچ بزرگواری و شرفی در بی ادبی و سوء ادب یافت نمی‌شود» و «ادب بهترین همشین خرد است» و همچنین ادب نیکو، زینت عقل است. در حدیث آمده است: ادب نیکو، زمینه ساز تزکیه‌ی اخلاق است. مومن باید اول خود را ادب کند و نفس خود را به زینت ادب بیاراید. کسی که نفس خود را تعلیم می‌دهد و ادب می‌آموزد، از کسی که به دیگران علم و ادب یاد می‌دهد بیشتر در خور تجلیل است. نیکوترین ادب‌ها آن است که تو را از کارهای حرام باز دارد. یکی از معضلات اجتماعی ما رواج پدیده‌ی تعدی به حقوق دیگران است. انسانی که مودب به آداب الهی است در جایگاه خود استقرار میابد و حرمت خود و دیگران را نمی‌شکند و کارهایی را که جاهلان میکنند انجام نمی‌دهد. پدر و مادر و معلم، معماران شخصیت فرزندان خویشند و اگر نقش خود را به درستی ایفا کنند اسباب سعادت جامعه را فراهم می‌نمایند. (فرزند در هفت سال اول زندگی، سرور. در هفت سال دوم، فرمان‌پذیر. و در هفت سال سوم زندگی وزیر و یا مشاور است) برخی از مردم هنوز هم معتقدند: هر اشتباه و کج روی را باید با ضرب و شتم و سخنان درشت پاسخ داد. تصور آنان غلط است و بهای هر خطایی کتک زدن نیست. در بحارالانوار آمده است: «خردمند به وسیله‌ی ادب اندرز می‌گیرد و حیوانات سر به راه نمی‌شوند مگر به وسیله‌ی زدن». یکی از مهمترین وظایف رهبران الهی ادب آموختن به مردم است. انسان در هر مرحله‌ای که باشد باید به تأدیب خویش همت گمارد. ادب کردن دل به پاک نگاه داشتن آن است. انصافانصاف یکی از سجایای انسانی است، یکی از پایه‌های نظام دین است. انسان با انصاف دوستان زیادی دارد و منصف برخلاف ستمگر که خوار است، دارای کرامت می‌باشد. غایت انصاف آن است که انسان انصاف را از نفس خود شروع کند و قبل از آنکه دیگران او را به خاطر اشتباهش محکوم کنند خودش منصفانه به نفس خویش رسیدگی کند و داد مردم را از خود بدهد. رسول خدا به ابن مسعود سفارش کرد: «ای فرزند مسعود داد مردم را از خود بده و به امت اندرز ده و با مردم به مهربانی رفتار کن. اگر اینگونه عمل کنی، چنانچه خداوند غضب کند و بخواهد مردم شهری را عذاب کند و تو در آن شهر باشی، خدا به تو نظر می‌کند و به خاطر تو به مردم رحمت می‌آورد». انصاف در فرهنگ‌ها به این معانی آمده است: داد دادن، عدل کردن؛ داد کردن، راستی کردن، نصف کردن و برابر داشتن که بر هیچ طرف زیادی نشود، برابری داشتن بین دو طرف و معامله کردن با آنها به عدل، عدل و داد و مروت، قسط، عدالت، نصف چیزی گرفتن. توکل یکی از مهمترین ارزش‌های دینی است. این کلمه در مکاتب مادی معنی و منزلتی ندارد اما در فرهنگ توحیدی از جایگاه و محتوای با رفعتی برخوردار است. در اصول کافی آمده است: (ایمان ۴ رکن دارد: توکل بر خدا، واگذاری امر به خدا، رضا به قضای الهی و سر فرود آوردن و تسلیم شدن در برابر فرمان خدای عزوجل). توکل سرچشمه‌ی پیروزی است. همه‌ی پیامبران و امامان و مصلحان بزرگ با توکل به اهداف بزرگ خود رسیدند. توکل جانشین برنامه ریزی نیست بلکه مکمل برنامه ریزی است. مردم برای دستیابی به بی‌نیازی و عزت و سربلندی کوشش می‌کنند. به دست آوردن این موهبت‌های بزرگ در پرتو توکل امکان‌پذیر است. انسانهایی که متوکل نیستند، آسیب‌پذیر و شکننده‌اند و از نا بسامانی‌های روانی رنج می‌برند و در آتش اضطراب و ناامنی می‌سوزند. توکل به معنی دست روی دست گذاشتن و واگذار کردن امور به خدا نیست. انسان باید با نیروی عقل و علم برنامه ریزی کند و از مشورت اهل فن و آراء صاحب نظران استفاده کند. آنگاه برای به ثمر رسیدن تلاش خود با توکل بر خدا وارد عمل شود و از خطرات و دشواری‌ها نهراسد. توکل با اینکه کلید در گنج خوشبختی است اگر درست درک نشود نتیجه‌ای ندارد. برخی از افراد در اثر بدفهمی خود را گرفتار فقر و بدبختی می‌کنند و تصور می‌کنند که در اثر توکل به دردسر افتاده‌اند. در صدر

اسلام هم گاهی اتفاق می افتاد که برخی از مسلمانان در گوشه ای منزوی می شدند و دست از کار می کشیدند، به امید اینکه خداوند برای آنان روزی برساند. پیامبر اکرم (ص) وقتی مطلع می شدند آنها را سرزنش می کردند و به کار و تلاش ترغیبشان می فرمودند. توکل در لغت به معنی: اعتماد کردن، تکیه کردن و اعتماد نمودن بر کسی و اعتراف کردن به عجز خود، به خدا سپردن و دل برداشتن از اسباب دنیا و به حضرت سبب الاسباب توجه نمودن، پناه و گذاشتن به خدا و تکیه و اعتماد به خدا و نزد اهل حقیقت اعتماد کردن به آنچه از خداست و یأس از آنچه در دست انسان است. ولایت‌الایت ریسمان هدایت الهی است و در دسترس مسلمانان قرار دارد و هر کس به آن متمسک شود از گمراهی و سرگردانی نجات می یابد. ولی فقیه کسی است که نفس خود را مطیع خدا کرده است و با روشن بینی و جامعه نگری حکم خدا را (خواه اولیه و خواه ثانویه) در هر پهنه ای که اقتضا کند جاری می سازد و به قسط و عدالت اجتماعی و حل مشکلات مردم و تکامل مادی و معنوی جامعه می اندیشد. در آیه ی ۵۵ سوره ی مائده خداوند می فرماید: «همانا دوست و سرپرست شما خداست و پیامبرش و کسانی که ایمان آورده اند، آنان که نماز را برپا می دارند و زکات می دهند در حالی که در رکوعند.» مفسران شیعه و سنی اعتقاد دارند که این آیه ی شریفه در شأن حضرت علی (ع) نازل شده است و امام علی بر همه ی مسلمانان ولایت دارند. وقتی می گوئیم خدای تعالی ولی بنده ی مؤمنش می باشد، معنایش این است که آنچنان وصل به بنده است و آنچنان متولی و مدبر امور بنده است که هیچ کس دیگری این چنین ارتباطی را با آن بنده ندارد، اوست که بنده را به سوی صراط مستقیم هدایت میکند، امر میکند، نهی میکند، به آنچه سزاوار است و میدارد، از آنچه نکوهیده است باز می دارد و او را در زندگی دنیایی و آخرتیش یاری می کند و نیز می گوئیم مؤمن واقعی ولی خداست؛ زیرا آن چنان وصل به خداست که متولی اطاعت او در همه ی اوامر و نواهی اوست و تمامی برکات معنی از قبیل: هدایت، توفیق، تأیید، تسدید و به دنبالش اکرام به بهشت و رضوان را از خدای تعالی می گیرد. آراستگی اسلام مدافع آراستگی ظاهر و زیبایی باطن است. آشفته‌گی و ژولیدگی ربطی به دینداری ندارد. البته آرایش های زنانه برای مردان ناپسند و حرامند. بزرگان و اولیای خدا سخنان حکیمانه و گران سنگی در باب آراستگی درون فرموده اند که گزیده ای از آنها چنین است: بهترین زیبایی برای مرد، آرامش و وقار توأم با ایمان است، خداوند با هیچ زینتی بهتر از پاکدامنی مرد را نیاراسته است. پاکدامنی زینت دوران بی چیزی است، شکر، زینت دوران دارایی است، پایداری زینت دوران آزمایش است، تواضع و فروتنی زینت حسب است، فصاحت آرایش کلام است، عدل زیبایی ایمان است، وقار و آرامش زینت عبادت است، به خاطر سپردن زینت روایت است، افتادگی زینت علم است، ادب نیکو زینت خرد است، خوشرویی آرایش حلم و بردباری است، از خود گذشتگی زینت زهد است، بخشش مالی که با زحمت به دست آمده است زینت نفس است، زیاد گریستن زینت ترس از خداست، کم مصرفی زینت قناعت است، منت بر سر مردم نگذاشتن زینت کار نیکوست، خشوع زینت نماز است و ترک مال در راه خدا زینت ورع و پرهیزگاری است. هرگاه آراستگی ظاهر با زیبایی باطن جمع شود، انسان به اوج سعادت می رسد. جهادانسان با دو دشمن درگیر است یکی نفس اماره و بدفرمای و دیگری خصم مهاجمی که با دین و کشور او سرستیز دارد. گاهی دشمن آدمی جهل اوست اسلام از این رو جلوگیری از سیطره ی هر یک از این دشمنان برنامه هایی عرضه کرده است که آن برنامه ها جهاد است و از به هم پیوستن مجاهدت ها محیط زندگی اعتلا می یابد و درهای رشد مادی و معنوی به روی مردم باز میگردد. هر انسانی در معرض چند عامل قرار دارد که اهم این عوامل تعیین کننده بدین قرار است: (۱) فطرت؛ فطرت انسان الهی است و دین خدا متناسب با آن عرضه شده است. (۲) طبیعت انسانی؛ انسان مانند حیوانات غرایضی دارد که اگر درست هدایت شوند اسباب بقای او فراهم میگردد. (۳) روح الهی؛ در طلیعه ی پیدایش انسان خداوند بهره ای از روح خود را در او دمیده است و همین ویژگی انسان را از جانوران متمایز کرده است. (۴) عقل؛ خرد، پیامبر درون است و انسان یگانه موجودی است که قدرت تعقل و تفکر دارد. (۵) نفس؛ انسان به مقتضای طبیعت خویش امیالی دارد. (۶) شیطان؛ یکی از مخلوقات الهی است که از مسیر اطاعت خدا خارج شده و قسم خورده است که همه ی بندگان خدا را اغوا کند مگر مخلصان را که

از شر او مصون می باشند. ۷) وراثت؛ هر انسانی برخی از ویژگی های ظاهری و رفتاری را از پدر و مادر خویش به ارث می برد. ۸) محیط؛ انسان فرهنگ را از محیط دریافت می کند. ۹) وحی؛ وحی سخن خدا برای هدایت انسان است که توسط پیامبران در دسترس بشر قرار گرفته است. ۱۰) حجت؛ پیامبر حجت خدا بر مردم است و براساس وحی الهی به اقامه ی عدل و اجرای حدود خدا و هدایت بشریت همت می گمارد پس از پیامبر خاتم (ص) این مسئولیت بر عهده ی امام (ع) است. پایه ی شکوفایی انسان خودسازی است و اصل و اساس خودسازی «جهاد با نفس» است. هر گاه نفس اماره، زمینه را برای مداخله ی شیطان و به کار افتادن عوامل محیطی و وراثتی مستعد و محیا کند و زمام امور انسان را به دست امیال سرکش و طبیعی قرار دهد، انسان در پرتگاه سقوط و انحطاط قرار می گیرد و اگر توبه نکند و خود را به کمک عقل، وحی، حجت، فطرت و با بهره وری از عوامل مثبت محیطی و سرشتی و با جهاد و کوشش به وادی نور و دنیای ایمان نرساند کار او یکسره میشود و از مدار انسانیت خارج میگردد. از این رو جهاد با نفس را «مهر بهشت» و «بهای بهشت» و «جهاد اکبر» نامیده اند. درغررالحکم ذکر شده است: « بدانید که جهاد اکبر، جهاد با نفس است. با نفس های خویش سرگرم جهاد شوید تا به خوشبختی برسید.» از طریق جهاد با نفس کاستی ها اصلاح میشوند و عادت های ناهنجار از بین میروند و دل ها مستعد تراوش حکمت می گردند. خداوند در سوره ی ص می فرماید: « ای داوود همانا تو را در زمین خلیفه - نماینده ی خود ساختیم؛ پس میان مردم به راستی و درستی حکم کن و خواهش های نفس را پیروی مکن که تو را از راه خدا گمراه می گرداند.» این آیه ی شریفه به خوبی روشن میکند که انسان وقتی با هوی و هوس و کشش های نفس مجاهده و مبارزه نکند و ملعبه آن واقع شود از مسیر فطرت و دین خدا خارج می شود و کار را بر خود دشوار می سازد. ایمانایمان بزرگترین سرمایه و اصل حق است. ایمان همان چیزی است که در دل مؤمن جای دارد و اعمال و کارهای نیک؛ صدق آن را معلوم می دارند. « ایمان اقرار و عمل است و اسلام اقرار بلا عمل است» عمل صالح ناشی از ایمان است. « دین خدا اسلام نامیده می شود. و این دین قبل از پیدایش شما بوده و بعداً خواهد بود، کسی که به دین خدا اقرار کند مسلمان است و کسی که به فرمان خدای عز و جل عمل کند مؤمن است.» زیربنای ایمان شناخت است. « ایمان معرفت به وسیله ی قلب، و گفتار به زبان و عمل به ارکان می باشد.» ایمان تنها یک باور نیست بلکه افزون بر آن مجموعه ای از ویژگی ها و کارهای نیکوست که در مؤمن تجلی می یابد. مؤمن رضای خدا را محور زندگی خود قرار می دهد، خوشنودی و غضب او برای خداست و جاذبه و دافعه ی او ریشه در خدا ترسی دارد. ایمان و عمل صالح دو یارند که خدا هیچ کدام را بدون دیگری نمی پذیرد، ایمان در اخلاق نیکو تجسم می یابد و حسن خلق باعث تکمیل ایمان می گردد. در روایات آمده است: « ایمان بنده کامل نمی گردد تا دوست بدارد برای برادرش همان چیزی را که برای خود دوست دارد و در حال شوخی و جدی از خدا بیمناک باشد.» مؤمن خدا را همواره بر خود ناظر و در همه جا حاضر می بیند. « بهترین ایمان آن است که بدانی هر کجا که باشی خدا همراه توست.» مؤمن از دروغ بیزار است. « کسی طعم ایمان را نمی چشد مگر آنکه دروغ را اعم از شوخی و جدی ترک کند.» خداوند به مؤمن عزت در دنیا و دین و رستگاری در آخرت داده و برای او در سینه های مردم عظمت و مهابت نهاده است. مومن خوشروست، غمش را در دل نهان میدارد، اهل سعه صدر است، بازیچه ی نفس خویش نیست، با دیگران مهربانی می کند ولی به نفس خود سخت می گیرد. از خداوند ستار العیوب راز و رمز پرده پوشی را آموخته است. دلش از لوث تردید و شک پاک است. مؤمن آینه ی مؤمن است. در سلام پیش دستی می کند. سودمندترین فرد جامعه است، اهل الفت و دوستی است، جان و مال مردم از دست او ایمن است. عقل، دوست او و علم، وزیر او و شکیبایی، فرمانروای سپاه اوست. برخی از ارزش هایی که در آیات مورد تأکید قرار گرفته اند، عبارتند از: پای بندی به تقوا، شکیبایی، عدالت خواهی، وفاداری به پیمان، اطاعت از خدا و رسول، ذکر خدا، جهاد در راه خدا، گفتار درست و محکم، توجه به ره توشه آخرت، یاری خدا، نگهداری خویش و خانواده از آتش عذاب، توبه. در برخی از آیات بر نفی ضد ارزش ها تأکید شده است که عبارتند از: اجتناب از همدلی با بیگانگان و مخالفان دین، پرهیز از خوردن و مصرف اموال خود به طریق باطل و ناروا،

نپذیرفتن ولایت کفار، حرام نشمردن پاکیزه‌ها و حلال‌ها، خیانت نکردن به خدا و رسول و اجتناب از خیانت در امانت، مسخره نکردن دیگران، اجتناب از میگساری و قماربازی، غفلت نکردن از یاد خدا به خاطر اموال و اولاد. نیکبیر یا نیکی همنشین تقوا در قرآن مجید است. در آیه ی دوم سوره ی مائده آمده است: « و یکدیگر را بر نیکوکاری و پرهیزگاری یاری دهید و یگدیگر به گناهکاری و ستم بر دیگران یار م باشید.» در جامعه ی صنعتی و در عصر کم‌رنگ شدن ارزش های معنوی، میل به نیکوکاری کاهش یافته است و عده ای تنها به منافع لذات خویش می اندیشند و از فرهنگ نیکوکاری دست کشیدند. نیکوکاری و بر از مهمترین راهکارهای معنوی برای اصلاح جامعه و تعدیل روابط اجتماعی است. در تحف العقول آمده است: « سه چیز از درهای نیکی و ابواب بر قلمداد میشوند: سخاء نفس، کلام طیب و پایداری در برابر آزار.» نیکی ها یکسان نیستند « بالاتر از هر نیکی، نیکی دیگری وجود دارد تا آنجا که انسان در راه خدا به شهادت برسد و بالاتر از این نیکی، نیکی دیگری یافت نمی شود.» نیکی کامل آن است که، انسان آن کاری را که در پیش روی مردم می کند در خفا هم انجام بدهد. نیکوکار برای خدا محبت می ورزد و برای خدا خصمناک می شود و مصاحبت و جدایی و غضب و خوشنودی و کارهای او در جهت تأمین رضای خدا می باشد. بر در لغت به معنی نیکی و نیکوکاری است. فرهنگ نویسان معانی دیگری هم برای کلمه بر ذکر کرده اند که از آن جمله است: راست گفتن، راستگو شدن در سوگند، گرمی داشتن کسی را، فرمانبرداری کردن از خدا، به خوشنودی و رضامندی مادر و پدر زندگی کردن، فرمان بردن مطلق و فرمان بردن پدر و مادر بالخصوص، راستی، ضد دروغ، احسان، صلح، طاعت، خیر، نیکویی، بخشش. یاد خداماهی وقتی در آب است زندگی می کند، انسان وقتی نفس می کشد حیات دارد، شیء وقتی در روشنائی است دیده می شود، مؤمن هم وقتی به یاد خداست از حیات طیبه برخوردار است. شهوت، خودخواهی، دنیاطلبی مانند تند بادهایی دل آدمی را می لرزانند تنها نسیمی که از پس این طوفان های مخرب بر می آید، ذکر خداست. یاد خدا به دلها سکینه و آرامش می بخشد و بادهای نامالیم را بی اثر می سازد. ذکر خدا هم آرامش آفرین و هم لذت بخش است. ریشه نابسامانی های روانی در بلند پروازی های جاهلانه و خیال پردازی های عاجزانه است. ذاکر خدا دل به گمان های باطل نمی سپارد و خیالات واهی را بر در جان خود نمی گمارد. خوش به حال کسانی که سکوت خود را نمی شکنند مگر با ذکر الهی. به راستی « یاد خدا مسرت آفرین هر متقی و شادی بخش هر اهل یقینی است.» ذکر نور دلها، درخشندگی بینایی ها و روشنائی اندرون هاست. ذکر بصیرت می دهد. اسباب نزول رحمت خدا را فراهم می سازد، فکر را نورانی می کند، « ذکر خدا شفای دلهاست»، « ذکر خدا دوی بیماری روانهاست»، « ذکر کلید انس است.» به وسیله ذکر سینه گشایش می یابد و ذکر خدا به انسان شرح صدر می دهد. انسان در همه حال نیازمند ذکر خداست. در میدان نبرد، در هنگام خرید و فروش، در وقت خشم، در تنهایی، در موقع خوشی، در صحت و بیماری باید به یاد خدا بود و جان خویش را با نور ذکر دوست روشن ساخت. آری یاد خدا در هنگام معصیت کارساز و باز دارنده است. مردان خدا و موحدان راستین درگیر و دار زندگی خدا را از یاد نمی برند. مؤمن باید همیشه به یاد خدا باشد و زیاد تفکر کند و چشم به مال و ناموس دیگران ندوزد و به این و آن امید نبندد. جامعه ای که خدا را فراموش کند دچار بحران می شود. قرآن مجید در آیه ۸ سوره منافقون می فرماید: « ای کسانی که ایمان آورده اید، مالها و فرزندان شما را از یاد خدا سرگرم نکنند؛ و هر که چنان کند - به سبب مال و فرزندان از طاعت خدا باز ماند- ایشانند زیانکاران.» ذکر در لغت به معنی یاد کردن، تذکار، گفتن، بیان کردن، بر زبان راندن، یادآوری و به خاطر آوردن است. عدالت ارزش مورد نیاز همه بشریت است. فطرت انسانها سرشار از روح عدالت خواهی است. همه پیامبران برای بسط عدالت آمده اند و هدف عمومی همه مصلحان ریشه کن کردن تبعیض و استقرار عدالت اجتماعی است. در بحار الانوار آمده است: « عدالت زیر بنایی است که جهان بر آن قوام یافته است». اگر عدالت نباشد توازن هستی و تعادل جوامع به هم می خورد و ناپایداری و تزلزل بر همه جا حاکم می گردد. در تفکر اسلامی عدالت سرچشمه حیات و زندگی است. اسلام روشهایی را برای تشخیص عدالت، به انسانها آموخته است. در بحار الانوار آمده است: « عادل ترین مردم کسی است

که آنچه را که برای مردم دوست دارد برای خویش هم بخواهد و آنچه را که برای خود نمی‌پسندد بر دیگران نیز ناروا بدارد. کسانی که بر نفس خود انصاف روا می‌دارند و در محکمه وجدان خویشتن خویش را به محاکمه می‌کشند از نور عدالت روشن‌اند. چه خوب است از اولیای خود بیاموزیم که «نهایت عدل آن است که انسان عدل را از نفس خود شروع کند». در این صورت در قضاوت محتاط می‌شویم و به آسانی دیگران را محکوم نمی‌کنیم. عدالت برای رهبران و زمامداران امور مسلمین از همه کس برازنده تر است. آنان باید با حسن نیت در امر مردم بنگرند و بدون آزمندی و درنهایت پرهیزگاری به وظایف خود عمل کنند و بدانند که: «اولین کسی که رهسپار آتش میشود فرمانروایی است که عدالت در پیش نگرفته است.» ستمگری با ایمان سازگاری ندارد. خداوند در آیه ۸۲ سوره انعام می‌فرماید: «کسانی که ایمان آوردند و ایمانشان را به ستمی-شرک نیامیختند، ایشان اند که ایمنی دارند و آنان راه یافتگانند.» در این عصر به لطف الهی حکومت اسلامی در ایران اسقرار دارد و مردم در نظام جمهوری اسلامی ایران جایگاه با رفعتی دارند. سزاوار است که همه مدیران و کارگزاران با جوهر تقوا بر پیشانی خود بنویسند: «همانا خدای به داد و نیکوکاری فرمان می‌دهد.» (سوره نحل آیه ۹۰) تا مردم به ما اعتماد کنند و همواره حکومت را از خود بدانند و برای استحکام آن کوشش کنند. انسان برای دستیابی به ملکه عدل باید اهتمام ورزد. کلمه عدل در لغت به معنی داد، قسط، انصاف، مقابل ظلم، نقیض جور، عدالت، نصفت، امری بین افراط و تفریط، مساوات در مکافات نیکی به نیکی و بدی به بدی، داوری به حق و قراردادن هر چیزی در جای خود است. نیک بختی خوشبختی گم شده همه انسانهاست. هر کس در پی آن است که سعادتمند شود. راستی خوشبخت چه کسی است؟ وقتی انسان به خدا متصل باشد و از حق اطاعت کند نیکبخت است. «هر کس در راه اصلاح نفس خود بکوشد خوشبخت است و کسی که با سست عنصری نفس خود را به دست کام جویی بسپارد به کام شقاوت می‌افتد.» در دنیای امروز انسانهای ثروتمند و با قدرتی یافت می‌شوند که آرامش ندارند و سینه آنان سرشار از حسادت و نفرت است و از درون می‌سوزد. نیک بختان نشانه‌هایی دارند آنان «سخاوتمند» و «موفق» اند و «راضی به قضای الهی» می‌باشند اهل اخلاص عملند. در غررالحکم آمده است که «خوشبخت ترین مردم، انسان با ایمان و خردمند است» «نیک بخت ترین مردم کسانی اند که فضیلت اهل بیت طهارت و عصمت را می‌شناسند و به وسیله آنان به خدا تقرب می‌جویند و خالصانه به آنان محبت می‌ورزند. در برخی از جوامع مردم برای رسیدن به نیک بختی به مشقت می‌افتند حتی در جامعه ما کسانی فکر می‌کنند اگر از راه و رسم غریبان استفاده کنند خوشبخت می‌شوند هرچند بهره‌وری از فراورده‌های تمدن جدید با رعایت موازن دینی و عقلی کاری پسندیده است اما نمی‌توان هر خوشبختی را با تقلید از غرب به دست آورد. در واقع انسان حق انتخاب دارد اگر همسو با مجموعه آفرینش به بندگی خدا روی آورد اسباب خوشبختی خود را فراهم کرده است. در لطف خدا و دروازه خوشبختی همیشه باز است کافیت به خدا روی آورد و خوشبخت و سعادتمند شود. حسن خلق هر مکتبی برای تربیت پیروان خود برنامه‌ای دارد. اسلام به عنوان کامل ترین مکتب تربیتی جهان مسلمانان را خوش اخلاق بار می‌آورد. در بحارالانوار آمده است: «حسن خلق نیمی از دین است.» افراد بد اخلاق و تند خو نه تنها دیگران را در رنج می‌افکنند، خودشان نیز از اخلاق بد خویش عذاب می‌کشند زیرا بد اخلاقی همنشین بدی است. خوش اخلاقی ریشه در خرد انسانی دارد. حضرت محمد مصطفی (ص) می‌فرمایند: «سه چیزاند که در هر کس نباشد نه از من است و نه از خدای عزوجل. به ایشان گفتند کدامند؟ فرمودند: بردباری که به کمک آن نادانی نادان را دور سازد، حسن خلق که با آن در میان مردم زندگی کند، پرهیزگاری که به وسیله آن از معصیت‌های الهی مصون بماند.» اخلاق نیک هم سرمایه‌ای مطلوب برای معاشرت در دنیا است و هم پس اندازی مطمئن و ارزشمند برای آخرت است. کسانی که بهترین اخلاق را دارند و بالاترین تواضع را نشان می‌دهند از محبوبان و نزدیکان رسول خدا در روز قیامت به شمار می‌آیند. برخی از مکارم اخلاق برای همه مردم خوبند ولی برای عده‌ای برازنده ترند از این رو در روایت آمده است: «عدل نیکوست ولی برای فرمانروایان نیکوتر است، بخشش زیباست ولی برای ثروتمندان زیباتر است، پرهیزگاری خوب است ولی برای عالمان خوب تر است، شکیبایی

برازنده است ولی برای بینوایان برازنده تر است، توبه نیکوست ولی برای جوانان نیکوتر است، حیا خوب است ولی برای بانوان خوب تر است.» از روایات دریافت می شود صفاتی مانند: گذشت از کسی که به ما ظلم کرده است، آشتی با فردی که روابط خود را با ما قطع نموده است، بخشش به کسی که ما را تحریم کرده است، گفتن سخن حق هر چند بر خلاف منافع ما باشد، مواسات و کمک به دیگران، صرف نظر کردن از ارزشهای مردم و فزونی در ذکر خدا از مصادیق روشن مکارم اخلاق اند. اخلاق نیکو باعث طولانی شدن عمر و پاک شدن گناه و ایجاد انس و رفاقت و آرامش می گردد به راستی حسن خلق و مکارم اخلاق مانند پلی است که انسان را به خدا می رسانند. ریشه سوء خلق را باید در ضعف ایمان جستجو کرد. شادیا یا اسلام مدافع غم و اندوه و افسردگی است؟ برخی تصور میکنند که غم زدگی و اندوهناک بودن نشان دینداری است. این برداشت نادرست است اسلام دین تعادل است و به پرورش و تعدیل عواطف انسانی اهمیت میدهد. اسلام شادی و سرور را زمینه ساز بهداشت روانی میداند. در غررالاحکم آمده است: «سرور انبساط خاطر می آورد و به نشاط می افزاید و غم، نفس را دچار انقباض میکند و انبساط را از بین میبرد.» شادی نباید از رهگذر گناه و معصیت خدا حاصل شود. شادی نتیجه درست اندیشیدن و تعقل است. انسان به اندازه‌های که کار نیکو کرده است باید شادمان باشد و به میزانی که فرضت نیکوکاری را از دست داده است باید متأسف گردد. یکی از بهترین کارها و ارزش‌ها شادمان کردن کودکان است. دنیای کودک با غم و پریشانی شروکار ندارد. در بحارالانوار آمده است: «وقتی خداوند مؤمن را از آرامگاه خود برمی انگیزاند همراه او پیکرهای خارج می شود و در برابر او قرار می گیرد. آنچه را که می بیند منظره ترسناکی از مناظر روز واپسین است. در آن حال پیکره و شبیح به او میگوید: بی تابی نکن و اندوهگین مباش! مؤمن از اومی پرسد تو کیستی؟ شبیح می گوید: من همان شادمانی هستم که در اندرون برادر مؤمنت روان می ساختی.» در تفکر اسلامی مسلمان نه تنها عبوس و افسرده حال نیست بلکه پیام آور شادی برای دیگران است و برای کاستن از غم و اندوه دیگران تلاش میکند. سرور با لهو و لعب و کامرانی فرق اساسی دارد. اگر شادی از رهگذر گناه بدست آید و انسان را به غفلت کشاند، ارزشی ندارد. سرور در فرهنگ اسلامی به معنی لهو نیست و لهو و لعب و غفلت، از ساحت مؤمن بدور است. حزن مؤمن در دل اوست و با چهره ای متبسم با مردم روبرو میشود و در سختی و آسانی به یاد خداست. زهد آیا زهد به معنی گوشه گیری و پشت کردن به نعمتهایی است که خداوند در دنیا آفریده است؟ زهد از ارزشهایی است که قدری ناشناخته مانده است. امام علی (ع) می فرماید: «زهد ثروت است.» بزرگان دین فرموده اند: «زهد اصل دین است» و یا «زهد ثمره دین است» کسانی که بر آنچه از دست داده اند اندوه نمی خورند و به خاطر موفقیت هایی که بدست آورده اند شادکامی نمی کنند، زاهد میباشند. در بحارالانوار آمده است: «تمام زهد در دو کلمه از قرآن آمده است. خداوند تعالی می فرماید: -تا بر آنچه از دست شما رفت اندوه مخورید و بدان چه شما را داد شادمان نشوید - کسی بر گذشته اندوه نمی خورد و بر آنچه که در آینده به دست می آورد شادکامی نمی کند، زاهد است.» برخی تصور میکنند زاهد کسی است که برای مال خود اهمیتی قائل نیست و آن را ضایع می کند و یا نعمتهای حلال را بر خود حرام می گرداند. این برداشت درست نیست زیرا در روایت آمده است: «نابود کردن دارایی و تحریم کردن امور حلال زهد در دنیا به شمار نمی آید بلکه زهد در دنیا عبارت از این است که به آنچه در دست داری بیشتر از آنچه که در دست خداست اعتماد نکنی.» انسان زاهد در استفاده از نعمتهای حلال هم زیاده روی نمیکند و در فکر در ماندگان و محرومان است. زهد مانند درختی است که ریشه اش یقین و میوه اش خوشبختی است و زاهد انسانی است که آخرت را بر دنیا می گزیند و کسی که آخرت را انتخاب می کند دنیا او را از روزی های خود برخوردار می کند. در تفکر اسلامی انسان در حالی که نصیب خود را از دنیا فراموش نمی کند در فکر دیگران است و بخشی از دستاورد های خود را در راه خدا و برای حل مشکلات مردم انفاق می کند. زاهد انسان حکیمی است که گویی در یک شب تاریک با چراغی روشن راه میرود و قدم هارا با اعتماد و بصیرت برمی دارد تا به مقصد میرسد. در فرهنگ اسلامی از زهد به عنوان «مفتاح صلاح» و «اسباب نزول رحمت» و «آسایش بزرگ» نام برده شده است. زهد به معنی بی رغبت شدن، ناخواهان شدن، پارسا شدن،

ناخواهانی نمودن، روی باز گردانیدن از چیزی است به واسطه حقیر شمردن آن چیز است. تقویروا پیشگی و تقوا مهم ترین ارزش انسانی است. در روایات از تقوی به عنوان رئیس اخلاق و خلق انبیاء، بهترین گنج، نگهدارنده ترین نگهدار، عزیزترین عزیز یاد شده است. جابرین عبدالله انصاری: رسول خدا در خطبه وداع فرمود: «ای مردم خدای شما یکی است، همگی از یک پدرید. عرب بر عجم و عجم بر عرب، سرخ پوست بر سیاه پوست سیاه بر سرخ برتری و فضیلت ندارد، مگر به تقوی و خداترسی. گرامی ترین شما نزد خدا با تقوی ترین شماست» پیامبر با بیان این موضوع مهم اساس تبعیض نژادی و قوم گرایی را منهدم می کند و تقوی را به منزله نشان برتری اعلام می دارد. پرهیزگاری ریشه در معرفت دینی دارد. «برای هر چیزی معدنی وجود دارد و معدن پرهیزگاری دل‌های عارفان است.» انسان با تقوی بر شهوات خود غلبه دارد و متقی از گناهکاری دوری می‌گزیند. پرهیزگارترین مردم کسانی هستند که سخن حق می‌گویند خواه به سود آنان یا به ضرر آنان باشد. به حق باید گفت اهل تقوی، صاحب نظرن و قدرت تشخیص حق از باطل را دارند. حضرت علی (ع) که از رسول خدا (ص) لقب سرور مسلمین و امام متقین را دریافت کرده است در جای جای نهج البلاغه از تقوی و تقوی پیشگان یاد می‌کند و شریعت درس پرهیزگاری و خداترسی می‌دهد. تقوی به معنی پرهیزگاری، پرهیز و پروا پیشگی است. توبه‌انسان با ایمان پیوسته با ارتباط خدا زندگی می‌کند. تولد و زندگی اش را مدیون لطف حق و بازگشت خود را به سوی او می‌داند. همانطور که نور از خورشید جدا نمی‌شود مؤمن هم از پروردگار فاصله نمی‌گیرد و اگر روزی غفلت کند و آلت دست شیطان شود نفس ملامت‌گر و لوامه او را تکان می‌دهد. مؤمن با ندای وجدان و بر اساس فطرت توحیدی و معرفت دینی بیدار می‌شود و به خدای خود روی می‌آورد. اگر بازگشت او به سوی خدا از روی اخلاص باشد، گناهانش بخشیده می‌شوند و پاک و مطهر گردد. توبه به منزله ریسمانی است که از سوی خدا در دسترس انسان مضطرب قرار گرفته است. اگر مؤمن این ریسمان را بگیرد از وحشت تنهایی و ناامنی روانی و احساس گناه‌رهایی می‌یابد و در فضایی آکنده از نور و معنویت قرار می‌گیرد. انسان در هر مرحله‌ای از ایمان و تقوی قرار داشته باشد نیاز به توبه دارد. توبه در زمان توانایی کارساز است. توبه کار باید زمانی برای جبران مافات داشته باشد و با نیکی‌ها بدی‌ها را برطرف کند. توبه تنها با استغفار تحقق نمی‌یابد، بلکه اساس توبه پشیمانی از گناه است. اگر توبه توأم با پشیمانی نباشد توبه شکسته می‌شود و «پشیمانی از گناه انسان را از روی آوردن به گناه و تکرار معصیت باز می‌دارد.» از دیدگاه اولیای خدای توبه شرایطی دارد در حدیث آمده است: «توبه در چار بعد استقرار دارد: پشیمانی در دل، استغفار با زبان، عمل به وسیله اندام و اعضای بدن، و اراده‌ی استوار برای روی‌نیابردن مجدد به گناه.» اگر انسان به کسی ظلم کرده است باید شرافتمندانه به سراغ او برود و رضایت خاطرش را تأمین کند. اگر انسان در نهان مرتکب گناه شود و کار زشتی انجام دهد باید در نهان کار نیکی بکند اما اگر در انظار مردم مرتکب کار ناروایی شود باید شهامت نشان دهد و در حضور دیگران با کار نیک خود، گذشته را تلافی کند. در فرهنگ ما عبارت توبه نصوص خیلی معروف است و در آیه ۸ سوره تحریم به این عبارت اشاره شده است در تفکر دینی توبه نصوص بهترین نوع توبه است و چنین است که: «بنده توبه کند و سپس به سوی گناه باز نگردد» از حضرت علی (ع) سؤال شد توبه نصوص چیست؟ فرمودن «پشیمانی به دل و استغفار به زبان و تصمیم به روی‌نیابردن به گناه است.» مسلمان تا آنجا که میتواند باید خود را از گناه دور سازد اما وقتی آلوده به معصیت شد نباید توبه را به تأخیر بیندازد و وقت را از دست بدهد بلکه باید در اولین فرصت با پشیمانی روی به خدا آورد و به درگاه او سجده ندامت و بندگی کند. در این صورت خداوند بر گناهان او پرده‌ای می‌افکند و آبروی او را حفظ میکند. شگفت‌انگیز است که خداوند کریم کارهای نادرست توبه کار را تبدیل به کارهای نیک میکند و این اوج کرم و لطف خدای مهربان در حق بندگان است. توبه در لغت به معنی بازگشتن از گناه، بازماندن از کارهای بد و ناقص و نادرست، ندامت و پشیمانی و بازگشت از گناه، انابت، انابه است. فهرست عنوان صفحه پیشگفتار ۲ دانش ۳ عفت ۳ ادب ۴ انصاف ۵ توکل ۵ ولایت ۶ آراستگی ۶ جهاد ۷ ایمان ۸ نیکی ۹ یاد خدا ۹ عدالت ۱۰ نیک بختی ۱۲ حسن خلق ۱۳ شادی ۱۳ زهد ۱۴

مدیریت جلسات و سخنرانی

میر عظیم قوام

انتشارات جمال الحق: خلاصه کتاب: ارائه دهنده: محمدجواد مؤذنیان فهرست مطالببخش اول: مدیریت جلسات ۴ فصل اول/ مدیریت قبل از جلسات ۴ فصل دوم/ مدیریت در اثناء جلسات ۵ فصل سوم/ مدیریت بعد از جلسات ۵ بخش دوم: مدیریت سخنرانی ۵ فصل اول/ کلیات ۵ فصل دوم/ تجزیه و تحلیل شنونده ۵ فصل سوم/ جمع آوری مطالب برای سخنرانی ۵ فصل چهارم/ سازماندهی متن سخنرانی ۵ فصل پنجم/ شروع و خاتمه سخنرانی ۵ فصل ششم/ کاربرد زبان ۵ فصل هفتم/ ایراد نطق ۵ فصل هشتم/ کاربرد وسایل کمک آموزشی ۵ فصل نهم/ تقویت اعتبار سخنرانی ۵ بخش سوم: ۵۰۰ پیام کوتاه به مدیران ۵ هدایت سازمان ۵ مدیریت زمان ۵ فعالیت یا محصول سازمان ۵ مشتریان، مخاطبین و مراجعین ۵ رفتار با مافوق ۵ رفتار با کارکنان و مدیران تابعه ۵ امور شخصی و اخلاقی ۵ خانواده ۵ بخش اول: مدیریت جلسات فصل اول/ مدیریت قبل از جلسات ۱- ضرورت تشکیل جلسه ۲- تبیین دستور جلسه ۳- پیش نویس و طرح اولیه برای مباحث ۴- تعیین تعداد و سطح اعضای جلسه ۵- مدت زمان جلسه ۶- مکان و زمان برگزاری جلسه ۷- تعیین رئیس و دبیر جلسه ۸- دعوتنامه ۹- پذیرایی فصل دوم/ مدیریت در اثناء جلسات ۱- زمان شروع جلسه ۲- تلاوت قرآن مجید ۳- شروع بحث با سخنان کوتاه رئیس ۴- کلیات هر دستور جلسه ۵- بحث تفصیلی هر دستور جلسه ۶- موضع گیری رئیس جلسه ۷- مشارکت همه اعضا ۸- کنترل سخنان اعضا ۹- خودکنترلی رئیس ۱۰- جمع بندی و تصمیم گیری ۱۱- شفافیت تصمیمات اتخاذ شده و مسؤلیت ها ۱۲- ثبت و ضبط مباحث جلسه ۱۳- زمان ختم جلسه فصل سوم/ مدیریت بعد از جلسات ۱- ارسال صورتجلسه و مصوبات ۲- پیگیری قاطع ولی محترمانه مصوبات ۳- بکارگیری سیاست تشویق و تنبیه ۴- پیگیری در ابتدای جلسه بعدبخش دوم: مدیریت سخنرانی فصل اول/ کلیات ۱. اگر از ایستادن در مقابل جمع و ایراد سخنرانی ترس دارید، آگاه باشید که در این ترس تنها نیستید و این ترس برای افراد بسیار زیادی وجود دارد. ۲. خود را در حال ایراد سخنرانی مؤثر و قوی تصور کنید. ۳. در حال سخنرانی بهترین حالت جسمی و روحی را داشته باشید. ۴. قبل از شروع صحبت، چند نفس عمیق بکشید. ۵. در مورد مقدمه سخت کار کنید. ۶. با شنوندگان ارتباط چشمی برقرار کنید. ۷. از وسایل کمک آموزشی استفاده کنید. ۸. در آنچه می گوئید صادق باشید. ۹. موضوع سخنرانی باید برای مخاطبان، جذاب و مفید باشد. فصل دوم/ تجزیه و تحلیل شنونده □ در تجزیه و تحلیل شنوندگان و صحبت کردنی که مناسب حال آنها باشد، موارد ذیل باید مورد توجه قرار گیرند: (۱) سن مخاطبان. (۲) جنسیت مخاطبان. (۳) مذهب مخاطبان. (۴) تعلق گروهی مخاطبان. (۵) قوم و نژاد و آداب و رسوم مخاطبان. (۶) سطح معلومات مخاطبان. (۷) نگرش مخاطبان نسبت به سخنران. (۸) توقع مخاطبان بر اساس موقعیت. □ نکته: با عنایت به موارد فوق الذکر - با هر روشی که امکان دارد - بایستی قبل از سخنرانی اطلاعات لازم را در مورد مخاطبان خود به دست آورید. فصل سوم/ جمع آوری مطالب برای سخنرانی □ به اندازه کافی مطالعه کرده و یادداشت برداری کنید. □ از نظر و تجربه افراد صاحب نظر در رابطه با موضوع سخنرانی استفاده کنید. □ از کتابخانه ها و منابع موثق اینترنت کمک بگیرید. □ برای انجام یک سخنرانی خوب بایستی موارد زیر را نیز برای استفاده در سخنرانی جمع آوری کنید. (۱) مثال ها و مصادیق. (۲) آمار و ارقام (صحیح و دقیق). (۳) نظر دانشمندان و متخصصان. □ نکته: هر قدر موضوع سخنرانی مربوط به مسایلی باشد که در مورد آن تجربه و معلومات قبلی دارید، به همان میزان تسلط شما بیشتر شده و سخنرانی بهتری ایراد خواهید کرد. فصل چهارم/ سازماندهی متن سخنرانی □ سازماندهی کردن متن سخنرانی مهم است زیرا شنوندگان توقع دارند مطالب به هم مربوط باشند. آنها در برابر سخنرانانی که از موضوعی به موضوع دیگر می پرند، صبر کمی دارند. □ این را در ذهن داشته

باشید که شنوندگان (بر خلاف خوانندگان) اگر در فهم مطالب گوینده دچار مشکل شوند، نمی‌توانند به صفحه قبل برگردند. نکته‌های اصلی را به دقت انتخاب کنید و به نحو راهبردی منظم و مرتب کنید. میزان وقت اختصاص داده شده به نکته‌های اصلی را متعادل کنید. در خصوص ترتیب بیان مطالب به دقت تصمیم‌گیری کنید. عناوین قسمت‌های مختلف سخنرانی (مقدمه - متن - نتیجه‌گیری) را به تفکیک و به گونه‌ای باید روی کاغذ آورد که هنگام سخنرانی به راحتی قابل استفاده باشد. یادداشت‌ها باید خوانا باشد. در اثناء سخنرانی لازم است برای ادای برخی مطالب حالت‌هایی برای خود داشته باشید. (مانند بلند شدن، آهسته گفتن، تأکید کردن و ...) برای فراموش نکردن این مطلب در حین سخنرانی، می‌توان از قبل با علایم و یا نوشتن کلمه‌های فوق در کنار مطالب مورد نظر، مشکل را حل کرد. فصل پنجم / شروع و خاتمه سخنرانی (۱) شروع‌ها همیشه مهم هستند. شروعی ضعیف ممکن است شنوندگان را گیج یا دلزده کند و سخنران هرگز نتواند آنها را تحت پوشش بگیرد. (۲) مقدمه را طولانی نکنید. (۳) مقدمه خود را بارها تمرین کنید تا بدون مراجعه به یادداشت بتوانید... (۴) اکثر افراد، شنوندگان ضعیفی هستند. بهتر است در مقدمه اجمالاً مشخص کنید که در طول سخنرانی چه خواهید گفت. (۵) در شروع سخنرانی توجه و علاقه شنوندگان را جلب کنید. • موضوع را به مخاطب ارتباط دهید • اهمیت موضوع سخنرانی را به مخاطبان تفهیم نمایید • احساسات عاطفی و کنجکاوای مخاطبان را تحریک نمایید • با پرسیدن یک یا چند سؤال، ذهن مخاطبان را درگیر موضوع کنید. (۶) موضوع سخنرانی خود را به وضوح بیان کنید. در غیر این صورت مخاطبان شما گیج می‌شوند و همین که آنها گیج شوند، شما برای جذب آنان به سخنرانی شانس کمتری خواهید داشت. (۷) از آنجا که اظهار نظر نهایی شما و نتیجه‌گیری از بحث به احتمال زیاد مدت زیادتری در ذهن مخاطبان می‌ماند، لذا باید نتیجه‌گیری را با همان دقتی که مقدمه را تهیه کردید، با مهارت و استادی انجام دهید. و نهایتاً سخنرانی خود را می‌توانید به یکی از شکل‌های زیر خاتمه دهید: (۱) بیان خلاصه مطالب ارائه شده و نکته‌های اصلی آن. (۲) تمام کردن سخنرانی با یک نقل قول. (۳) استفاده از یک عبارت برجسته و مهیج که خود ساخته‌اید. (۴) اشاره مجدد به مقدمه بحثتان. البته تلفیقی از روش‌های فوق نیز می‌تواند خاتمه خوبی باشد. فصل ششم / کاربرد زبان‌زبان نقش مهمی در سخنرانی دارد. آشنایی یک سخنران با انواع واژه‌ها و معانی آنها و اینکه در هر مورد از چه واژه‌هایی استفاده شود، اهمیت فراوانی دارد. (۱) انتخاب واژه‌ها و کلمات باید با فرهنگ و سطح سواد و ... مخاطبان متناسب باشد. (۲) تا وقتی معنی واژه‌ای را نمی‌دانید، آن را در سخنرانی به کار نبرید. (۳) از به کار بردن چند کلمه مترادف و هم‌معنی به دنبال هم خودداری کنید. (۴) برای وصل کردن بخش‌های مختلف سخنرانی از تکیه کلام و عبارات تکراری استفاده نکنید. (۵) برای تأثیرگذاری بیشتر سخنرانی از تشبیه و استعاره و نیز کلماتی استفاده کنید که برای شنونده تصویر ذهنی ایجاد کند. به طور کل رعایت ادب و نزاکت در طول سخنرانی را فراموش نکنید. فصل هفتم / ایراد نطق در این فصل از کتاب توضیحات کوتاهی در هر یک از موارد زیر ارائه شده است: • شیوه‌های ایراد نطق • کیفیت صدای گوینده • میزان صدا • شدت صدا • سرعت سخنرانی • مکث‌ها • تنوع صدا • تلفظ • گویش • ارتباطات غیر زبانی فصل هشتم / کاربرد وسایل کمک آموزشی • مزایای وسایل کمک آموزشی • روشنی و صراحت وسایل کمک آموزشی • ایجاد علاقه • ماندگاری بیشتر در ذهن • انواع وسایل کمک آموزشی • تجهیزات • الگوها • تصاویر • نمودارها • جداول • اسلایدها و نوارهای ویدئویی • پاورپوینت • نکاتی در مورد استفاده از وسایل کمک آموزشی فصل نهم / تقویت اعتبار سخنرانی • کسب اعتبار موارد زیادی بر اعتبار سخنران تأثیر می‌گذارد از جمله: • صلاحیت، مهارت و دانش سخنران • شخصیت سخنران • جذابیت فیزیکی و جسمانی سخنران • اعتبار اجتماعی و شهرت سخنران • انواع اعتبار • راه‌های تقویت اعتبار • استفاده از مدارک و شواهد بخش سوم: ۵۰۰ پیام کوتاه به مدیرانهدایت سازمان ۱- مدیریت، هدایت و به کارگیری نیروها و امکانات است، نه وارد امور اجرایی و جزئی شدن. ۲- تفکر، تعقل، نوآوری و خلاقیت داشته باشید. ۳- ماهی یک بار با مدیران تابعه خود

تشکیل جلسه بدهید، عملکردشان را بررسی و مصوبات قبلی را پیگیری کنید و سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های آینده را با هم ترسیم کنید. مدیریت زمان ۱- کمبود وقت بیشتر به خودتان برمی‌گردد، تقصیر دیگران و چیزهای دیگر نیندازید. ۲- به عقیده متخصصان، در مقابل هر دقیقه وقتی که صرف برنامه ریزی می‌کنید، معادل ده دقیقه وقت در حین انجام کار صرفه جویی می‌کنید. ۳- پایبندی به جدول زمان بندی کارها بسیار خوب است، اما خیلی هم خشک و سرسخت نباشید، انعطاف پذیر باشید و به برخی مصلحت‌ها و اولویت‌های پیش آمده ترتیب اثر بدهید. فعالیت یا محصول سازمان ۱- هرگز به وضع موجود قانع نباشید، دنبال پیشرفت، ترقی و محصولات و فعالیت بیشتر و بهتری باشید. ۲- منافع بیشتر را در افزایش کیفیت محصول یا فعالیت سازمانتان بجوید. ۳- خدمات پس از فروش خود را بهبود ببخشید. مشتریان، مخاطبین و مراجعین ۱- برای تمایلات و سلیقه مخاطبین و مشتریان سازمان خود ارزش قائل شوید. ۲- رضایت مشتریان و مخاطبین خود را اندازه گیری کنید. ۳- باور کنید که پرخاش و تهاجم به دیگران، شما را به خواسته هایتان نمی‌رساند. رفتار با مافوق ۱- اگر کاری به شما واگذار می‌شود که خارج از توان شماست، با شهامت نپذیرید. ۲- در برابر مافوق خود احساس ذلت و حقارت نکنید. ۳- به خاطر رضایت مافوق خود، موجبات ناراضی مردم یا خشم خداوند را فراهم نکنید. رفتار با کارکنان و مدیران تابعه ۱- با کارکنان و مدیران تابعه خود مهربان و خوش اخلاق باشید. ۲- به کارکنان خود نگاه ابزاری نداشته باشید، آنها انسان هستند. ۳- برای گره‌گشایی از مشکلات کارکنان، به آنها مساعده، وام و یا پول قرض بدهید. امور شخصی و اخلاقی ۱- ریاست طلب نباشید، چرا که آخرش هلاکت است. ۲- حدس و گمان را کنار بگذارید، آگاهانه تصمیم گیری کنید. ۳- هر روز لحظاتی را با خود خلوت کرده و در محیطی آرام و بدون مزاحمت تفکر کنید. خانواده ۱- بین کار و زندگی شخصی توازن برقرار کنید. ۲- برای خانواده خود وقت بگذارید. دادن پول زیاد و در اختیار گذاشتن اتومبیل، نیازهای آنان را تأمین نمی‌کند. ۳- گاهی در امور خانه به همسران کمک کنید. به ویژه کارهایی که معمولاً جزء وظایف خانم‌ها می‌باشد.

مدیریت فرهنگ سازمان

دکتر سلیمان ایران زاده (عضو هیات علمی دانشگاه)

خلاصه کتاب: چاپ نیکنام. انتشارات مولف - تهیه و تنظیم: مژگان دانشمند: مطالعات میدانی گیت هاف استید در مورد تاثیر فرهنگ بر روش‌های مدیریت در کشورهای مختلف جهان: مجموعه نقشه فرهنگی: این تحقیق با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده بوسیله دو نوع پرسشنامه انجام گرفت تهیه اطلاعات مورد نیاز مستلزم ۱۱۶۰۰۰ پرسشنامه و قرار دادن آن‌ها در اختیار افراد مورد نظر در هفتاد کشور جهان و جمع‌آوری آن‌ها بود. گستردگی این تحقیق آن را به عنوان بزرگترین پژوهشی که در زمینه سازمان انجام شده شناسانده است. رابطه تئوری‌های مدیریت با فرهنگ ملی در عصر حاضر تمامی مردم از لحاظ فرهنگی شرطی شده‌اند یعنی جهان را آنگونه می‌بینند که آموخته‌اند ببینند. تئوری‌های انعکاس محیط فرهنگ ملی خاصی است که تئورسین در آن اقدام به تئوری پردازی می‌کند با توجه به این مطلب که آمریکا امروز رهبری دانش سازمان مدیریت و علوم رفتاری را در دست دارد و تئوری‌های شرطی شده را بر اساس فرهنگ خود تدوین می‌کند و آن را به سایر کشورهای جهان صادر می‌کند. در اینجا به تحلیل برخی تئوری‌های معروف و مورد توجه مدیریت در زمینه‌های انگیزش رهبری و سازمان از دیدگاه فرهنگ ملی می‌پردازیم. انگیزش: چرا رفتار افراد آنچنان است که رفتار می‌کنند برای تحلیل علت رفتار تئوری‌های بسیاری ارائه شده است. مورد توجه ترین این تئوری‌ها از سوی مک کله لند مازلو هرزبرگ و وروم عرضه شده‌اند. از نظر مک کله لند محرک رفتار هر کس در نیازی است که به Achieve دارد. مازلو سلسله مراتبی بودن نیازهای انسان را پیش کشیده است. عوامل بهداشتی عمدتاً معادل نیازهای سطوح پایین مازلو است که آن‌ها را فیزیولوژیک و تأمین نامیده است و محرک معادل نیازها مرتبه بالاتر مازلو است (مانند

احترام و خودیابی) و تئوری دو عاملی هرزبرگ کوشش می کند بین این دو یعنی عوامل بهداشتی و محرک ها تمایز قائل شود. ووروم به نقش انتظار در انگیزش می پردازد و تئوری های انتظار را در مقابل تئوری های Drive مطرح می کند. رهبری یکی از قدیمی ترین، تئوریسین های رهبری در ادبیات جهانی ماکیاولی (۱۴۶۸-۱۵۲۷) است. وی تکنیک های مشخص استفاده از قدرت باقی مانده را که از جمله آنان نیرنگ رشوه و ترور می باشد، توضیح داده است که این کار در قرن های بعد برای وی شهرت بدی به بار آورده است. ماکیاولی در ایتالیای زمان دست به قلم برد و آنچه که وی توضیح داده است در حقیقت همان شرایط فاصله قدرت زیاد می باشد. توماس مور انگلیسی در اتویا دولت مبتنی بر آرای عمومی را به منزله مدل مطلوب به عنوان انتقاد از شرایط سیاسی زمان خود مطرح می کند. در حقیقت در ادبیات مدیریت کشور دیگری مانند فرانسه که از فاصله قدرتی بیشتر نسبت به آمریکا برخوردار است، نسبت به مدیریت مشارکتی اندکی حساسیت وجود دارد، در کشورهایی مانند سوئد، نروژ، و آلمان که فاصله قدرت آن ها کمتر از آمریکا است نسبت به مدل های مدیریتی که حتی حق تعمیم به مشارکت را به کارکنان می سپارد، دموکراسی صنعتی بیشتری وجود دارد. تنها تئور رهبری آمریکایی که تا حدودی آن هم به طور غیر مستقیم نقش فرهنگ را از یاد نبرده است، تئوری اقتضایی رهبری فیدلر می باشد. فیدلر اعتقاد داشت شخصیت های متفاوت از رهبری برای شرایط سخت و آسان لازم است. به طور مثال تئوری MBO مدیریت بر مبنای هدف manage by objective در سازمان های آمریکایی که فاصله قدرت آن ها متوسط است برای تفهیم و توجه به نتایج عملی در سراسر سازمان استفاده می شود. سازمان اگر سایر شرایط یکسان فرض شود، افراد در فرهنگ یا فاصله قدرت زیاد ترجیح می دهند که تصمیمات متمرکز باشد زیرا حتی افراد مافوق به مافوق تر خود وابسته هستند این امر سبب می شود که تصمیمات تا آنجایی که ممکن است بالا رود، افراد در فرهنگ فاصله قدرت کم مایلند که تصمیمات غیر متمرکز باشد. شکستن حصار سنت های بوروکراسی و سلسله مراتب و خروج از آن در حرکت به سمت سازمان های ماتریسی و موقت و سیستم سازمانی باانعطاف که اخیرا متداول شده است در فرهنگ های مختلف با عکس العمل های متفاوت مواجه شده است. تاثیر محیط روی فرایند مدیریت فرهنگ سازمان واقعیت این است که هر سازمانی محاط در نظامات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانون گذاری، اقتصادی و تکنولوژی می باشد، اعمال می کند. آن ها روی نظامات درون سازمانی بویژه مدیریت فرهنگ سازمان نفوذ دارند. در واقع اعتقادات، ارزش ها و الگوهای اساسی رفتار در سازمان متأثر از فرهنگ حاکم در جامعه می باشد زیرا اهداف سازمان ها در راستای اهداف حکومت در جامعه شکل می گیرد و همچنین افراد سازمان نیز چندین سال سابقه القای فرهنگ جامعه را دارند و با یک مجموعه اعتقادات و ارزش ها وارد سازمان می شود و با توجه به موقعیت اجتماعی و سازمانی آن ها می توانند روی فرهنگ سازمان نفوذ کنند. همچنین فرهنگ حاکم بر سازمان ها نیز روی فرهنگ جامعه تاثیر می گذارد. زیرا امروزه جامعه شامل مجموعه ای از سازمان ها و افراد آن ها می باشد. فضای فرهنگ ملی: فرهنگ ملی در ارتباط با فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ای پاسخ هایی که هر جامعه برای مسائل گوناگونش پیدا می کند که یا بر تجربیات نسل های گذشته قرار دارد و یا از طریق دست یابی به توانایی ها و ذخیره های تازه حاصل آمده است و به طور کلی بستری است که در آن تجربیات الگوها و قالب های رفتاری، ذهنیت ها ارزش ها هنجارها، کدها و نمادهایی شکل می گیرد که به نوعی بر فعالیت ها و فرهنگ سازمان ها تاثیر می گذارند. این مجموعه از طریق یادگیری، فرهنگ پذیری و جامعه پذیری انتقال می یابد و جهت دهنده فرهنگ سازمانی مطلوب است و می تواند فرهنگ مناسب سازمانی را تسهیل و حمایت کند یا متوقف یا کند سازد. عوامل اصلی و موثر بر فرهنگ ملی: تاکید بر کلمه اصلی در این قسمت بر این علت است که با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی شماری را می توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ جامعه تاثیر می گذارد. عواملی که در این قسمت معرفی می شوند، عواملی اصلی و عمده موثر بر فرهنگ می باشند که به اعتبار مطالعات انجام شده در فرهنگ کشور ایران تشخیص داده شده اند. این عوامل عبارتند از: اوضاع اقلیمی موقعیت جغرافیایی مذهب نظام حاکم بر جامعه

(در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه مشخصات فرهنگی جامعه موثر می باشند. ۱- اوضاع اقلیمی: اوضاع اقلیمی به حدی در خصوصیات فرهنگی یک ملت موثر است که عده ای از جامعه شناسان و پژوهش گران تمامی خصوصیات فرهنگی یک ملت را در تاثیرات ناشی از اوضاع اقلیمی محل سکونت آن ملت می دانند. یکی از نظریه پردازان معروف در زمینه تاثیر شرایط اقلیمی بر افکار و روحیات انسان ابن خلدون می باشد. از دیرباز نیز صاحب نظران مختلف مانند ارسطو نیز عقاید خود را در این زمینه بیان داشته اند. السورت هاینکنن تاثیر عوامل آب و هوا را در فعالیت های مختلف انسان قاطع و یقین کننده و حتی فعالیت های فکری انسان را محصول آب و هوا می دانست. ابن خلدون نیز از افرادی بود که به تاثیر عمیق آب و هوا در همه فعالیت های انسانی اعتقاد داشت. منابع طبیعی سرشار و وسعت زمین از یک سو نوعی اطمینان به آینده و از سوی دیگر قدرت سازگاری با نوسانات زندگی را در خلق و خوی ایرانی تقویت کرده است. ۲- موقعیت جغرافی: الگوی روابط سیاسی و تجاری کشور که خود از عوامل تعیین کننده فرهنگ می باشد وابسته به موقعیت جغرافیای کشور است. قراردادن در یک منطقه سوق الجیشی از نظر سیاسی یا دور بودن از این گونه مناطق. ابن خلدون نیز در راستای تاثیر عوامل جغرافیایی بر افکار و رفتار انسان، ربع مسکون کره زمین را بر اساس نقش اصلی آب و هوا و درجه حرارت به هفت اقلیم تقسیم کرده است و برای هر یک از اقلیم هفت گانه ویژگی های طبیعی و انسانی خاصی بر شمرده که به نظری عامل تعیین کننده در آن ها درجه حرارت و بارندگی است. ابن خلدون ویژگی های جسمی و روحی انسان را محصول محیط جغرافیایی می داند و تاثیر وراثت را در این مسئله دخیل نمی داند. ۳- مذهب: مذهب یک ملت، روح آن ملت و جایگاه اصلی ارزش ها و هنجارهای آن ملت است، میان مذهب و جامعه (مذهب الهی و غیر الهی) یک داد و ستد همیشگی وجود دارد. منظور از مذهب در این قسمت، برداشت جامعه از یک آئین یا دین الهی می باشد نه واقعیت آن آئین یا دین الهی. در ایران آئین زرتشت نوعی دید تعمیم دهنده و کلی نگری را در فرهنگ ایران پرورانده است که هنوز هم در نگرش ایرانیان به چشم می خورد پس از ظهور اسلام و بروز مسئله اعراب و ایرانیان استقبال ایرانیان از اسلام، از سویی تحت تاثیر تعلیمات این مذهب، روحیه مبارزه با ظلم و پویایی و ارزش های اخلاقی والا در جامعه ایرانی تقویت شد اما از سوی دیگر استبداد حاکم بر جامعه و مغایر بودن اصولی جامعه با حکومت، باعث بروز برداشتی خاص و در بسیاری موارد متضاد از مذهب اسلام گردید که در حد نهایت خود به صوفی گری می رسد. ۴- نظام حاکم بر جامعه در سطح خرد و کلان منظور از نظام حاکم بر تمامی ساختارها و نهادهای جامعه از خانواده و سازمان تا دولت حاکم می باشد. به عنوان نمونه اگر در یک جامعه ای دولت حاکم، دولتی مستبد باشد، معمولاً- نظام خانواده نیز نظامی استبداد آمیز می باشد. در تاریخ کشور ایران و تا قبل از انقلاب اسلامی، در نظام حکومتی، فردی واحد قدرت مطلق را در اختیار داشت و آن فرد به نام شاه یا سلطان معروف بود. به طور خلاصه می توان گفت که نظام های حکومتی ایران در طول تاریخ و تا قبل از انقلاب اسلامی نظام های غیر مردمی خود مختار و تحکم آمیز بوده است. عوامل بازدارنده و پیش برنده فرهنگ: برخی از عناصر فرهنگی و ارزشی در زمینه تحقق اهداف و برنامه های توسعه به صورت مانع عمل می کند(مانند ساخت های سنتی، خرافه ها، ناسازگاری های فرهنگی و پایین بودن سطح آموزش و بهداشت) و عوامل پیش برنده فرهنگی یعنی زمینه هایی که در فرهنگ جامعه وجود دارند و می توان با شناسایی آن ها، برای هر گونه برنامه در سطح جامعه مشروعیت فرهنگی ایجاد کرد. عواملی که با فرهنگ کار و سازندگی سنخیت نداشته و موجب بروز آفات کاری و پایین آمدن بازدهی و کیفیت محصولات می شوند. عوامل بازدارنده فرهنگی اعتقاد به مسائل جبری خارج از حیطه تفکر و تعقل کم فکر کردن از جمله مواردی است که از نظر فرهنگی بازدارنده و منفی است. کسالت ها و معلولیت های کاری عدم نظم پذیری و ضابطه گرایی عدم بها دادن به یادگیری و آموزش عدم انگیزه پیشرفت عدم حساسیت به وقت و زمان روحیه فردی و تک روی عوامل پیش برنده فرهنگی: عناصر فرهنگی را که با برنامه های توسعه در کشور همسو هستند و در جهت تایید یا ایفای آن اهداف دارای ارزش مثبت می باشند، عامل پیش برنده فرهنگ در سطح جامعه گویند. عوامل پیش برنده فرهنگی به شرح

ذیل مورد تحلیل قرار می‌گیرد: شناخت کشف، نوآوری یکی از ارزش‌های مهم عناصر فرهنگی است. این ارزش منشاء بسیاری از پیشرفت‌های علمی و فنی جهان بوده و نیروی محرکه توسعه تکنولوژیک است و به کشف اسرار طبیعت و جهان هستی منجر شده است. عنصر مهم دیگر عوامل محرک فرهنگی، تغییر است. تغییر و پذیرش یکی از ویژگی‌های مهم جامعه بالنده است. زیرا جامعه بالنده بدون تغییر پذیری نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. سومین ارزش در عناصر فرهنگی فرد باوری است. در جامعه بالنده به عنوان یک عنصر مهم دارای ارزش است و هم نقش اجتماعی دارد و نه تنها می‌تواند بر سرنوشت خود تاثیر بگذارد بلکه در جامعه نیز نقش مهم برعهده دارد. کار و فعالیت و روحیه تلاشگری از دیگر ارزش‌های عناصر فرهنگ است در جامعه بالنده کار ارزش بالایی دارد و برای پرکاری و تلاش ارج گذاشته می‌شود. جامعه بالنده به زمان بسیار حساس بوده و وقت شناسی در آن یک ارزش است به ویژه در محیط کارخانه که چندین کار مختلف همزمان انجام می‌گیرد اگر چنانچه این همزمانی رعایت نشود کارها دچار وقفه شده و آسیب‌های زیادی به کار وارد می‌شود از این رو وقت شناسی یکی از ارزش‌های مهم فرهنگ صنعتی است. ارزش دادن به کار با دیگری و اصولاً روحیه تیمی و کار گروهی در جامعه بالقوه دارای یک ارزش است ماهیت کار صنعتی کار گروهی است. لازمه کار تیمی آن است که افراد بتوانند یکدیگر را تحمل کنند و اختلاف نظرها و تفاوت سلیقه‌ها را بپذیرند و فزون بر آن مدارا و انعطاف پذیری داشته باشند. عنصر انتقاد پذیری ارزش دیگری است که در جامعه بالنده بسیار اهمیت دارد. ایده‌ها اندیشه‌ها، کارها و افراد به راحتی در معرض ارزیابی و انتقاد قرار می‌گیرند و جامعه ابزار گوناگونی است برای این بخش در اختیار دارد. منزلت اکتسابی نه ارثی: منزلت‌های اکتسابی جامعه بالنده برخلاف میرنده که در آن منزلت ارثی و خونی است بر لیاقت‌ها و تلاش فردی متکی است. جامعه بوروکراتیک: جامعه بالنده ویژگی مهم دیگری دارد و آن بوروکراتیزه بودن محیط کار در آن است. این ویژگی را می‌توان به طور خلاصه در چند اصل بیان کرد. ارج گذاشتن به آموزش: طبیعی است که ارج گذاشتن به آموزش از اعتقاد به عقلانیت بشر و علم ناشی می‌شود آموزش یعنی اکتساب مهارت‌های مورد نیاز جامعه صنعتی که بدون آن این جامعه امکان بقا ندارد از اینجاست که در مورد جامعه بالنده سودآموزی جنبه همگانی به خود می‌گیرد در هیچ جامعه‌ای تا این حد گسترش پیدا نکرده است. جمع بندی و پیشنهادات و ارائه یک مدل مدیریت فرهنگ سازمان از جمع بندی آن‌ها می‌توان این علم را به صورت زیر تعریف نمود: مدیریت فرهنگ سازمان فرآیندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی پرداخته و به این منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام شود. در این قسمت به شرح مراحل این فرآیند پرداخته می‌شود: شناسایی فرهنگ موجود سازمانی اولین اقدام در مدیریت فرهنگ سازمانی، بررسی شناسایی فرهنگ سازمانی موجود است: در طول زمان کافی با یکدیگر بوده و مواجه به مشکلات عمده‌ای شده باشند. از فرصت‌هایی برخوردار بوده و با حل مسائل، شاهد آثار راه حل‌های خود باشند. اعضای جدید را در خود پذیرفته باشند. شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب الگوی فرهنگ مطلوب تبیین شده باشد. مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی پس از شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب باید به مقایسه این دو در چارچوب پرداخته شود. برای این منظور در ابتدا سطح آگاهی کلیه مدیران نسبت به چهارچوب راهنما یا الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی افزایش یابد. هرچه سطح آگاهی نسبت به ویژگی‌های فرهنگ مطلوب توسعه یابد نکات مثبت و منفی فرهنگ موجود بهتر بررسی می‌شود. تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی شاید مهمترین و مشکل‌ترین مرحله در فرایند مدیریت سازمانی باشد. اول آنکه به طور کلی تغییر فرهنگ بسیار مشکل و زمان‌بر است و هرچه در سازمان فرهنگ عمیق و قدرتمند باشد به علت تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود عمیق و قدرتمند باشد به علت تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود و تعهد افراد نسبت به آن، تغییر آن مشکل‌تر است، زیرا منافع شخصی صاحبین قدرت در سازمان به خطر می‌افتد و آن‌ها با تغییر مخالفت می‌کنند. دوم اینکه ارزش‌های نهایی غیر قابل بحث و بدیهی هستند که اصطلاح فرض برای آن‌ها مناسب‌تر است. نکته

سوم آنکه در سازمان هایی که تاریخ نسبتاً ایستایی را پشت سر گذاشته اند و چالش های کمی را در مورد ارزش ها داشته اند تغییر بسیار مشکل است و تنها با شکست کامل و یا تغییر کامل مدیریت سطح بالای سازمان امکان تغییر در فرهنگ حاصل می شود. لذا برای همه سازمان ها نمی توان از یک روش استفاده نمود. نکته چهارم اینکه هنگامی که در محیط تغییر اساسی در ارزش ها صورت می گیرد و یا تغییرات اساسی بر فرهنگ جامعه رخ دهد و سازمان نیز ارزش محور باشد، تغییر در فرهنگ سازمان ضروری می باشد. روش های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی روش های مختلفی برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد این روش ها یا به دنبال ایجاد تغییر از درون هستند که معمولاً بر اساس آن ها روی افزایش آگاهی دانش و معرفت افراد تأکید دراند و یا به دنبال ایجاد تغییر از بیرون هستند که معمولاً روی ایجاد و شرایط کاری جدید تأکید می ورزند. در این قسمت به شرح مختصری از آن پرداخته می شود: الف: آموزش: تغییر و پرورش اعتقادات ارزش ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه های آموزش عمومی از مهمترین روش های تغییر می باشد. به طور کلی آموزش یک روش اساسی ایجاد تغییر در سازمان است. ب: تغییر افراد: اگر افراد سازمان تغییر کنند الگوی اعتقادات و ارزش های حاکم بر سازمان نیز تغییر می کند بویژه اگر تغییر در پست های کلیدی باشد. ج: نظام ارزشیابی عملکرد: معیارهای ارزشیابی عملکرد و مدیران و سایر کارکنان می تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند در واقع در نظام ارزشیابی عملکرد فرهنگ سازمانی، معیارهای تدوین گردد که به پرورش فرهنگ سازمانی بینجامد. د: تغییر ساختار و سایر نظامات سازمانی: بسیاری از سازمان ها در برنامه های تغییر خود به تغییر و اصلاح ساختار و نظام های سازمانی می پردازند. تغییر ساختار می تواند بر روی فرهنگ سازمان تأثیر بگذارد. ت: طراحی مشاغل: طراحی مشاغل به بررسی نحوه تنظیم و ترکیب وظایف سازمان می پردازد، معمولاً چهار روش برای طراحی مشاغل مطرح است: ویژه گری چرخش شغل، گسترش افقی غنی سازی و توسعه عمودی شغل. پ: توسعه نظام مشارکتی: یکی از روش های پرورش فرهنگ سازمانی ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است. ارزیابی برنامه های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی در واقع رهبران سازمان باید پیوسته به ارزیابی فرهنگ سازمانی و برنامه های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی بپردازند. بدین صورت که تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی قبل از اجرای برنامه ها و بعد از اجرای برنامه ها بررسی گردد. حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی برای وظایف مدیریت منابع انسانی می تواند اثر چشم گیری روی حفظ فرهنگ سازمانی داشته باشد. فرآیند گزینش و استخدام، معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان، برنامه های جبران خدمت، برنامه های آموزش و پرورش نیروی انسانی. ترفیعات باید متناسب با ارزش های اساسی فرهنگ سازمانی صورت گیرد. سه اقدام اساسی که به طور ویژه در حفظ و حمایت فرهنگ سازمان مهم هستند عبارتند از: فرآیند گزینش، اقدامات مدیریت عالی سازمان و روش های جامعه پذیری. اقدامات مدیریت عالی سازمان: مدیران و رهبران سازمان نقوذ و نقش اساسی را در شکل دهی و تغییر فرهنگ سازمانی دارند. رهبران سازمانی از طریق آن چه آن ها بیان می کنند و نحوه رفتار خود موجب حفظ و تقویت فرهنگ سازمانی یا تضعیف عناصر اساسی فرهنگ سازمانی می گردند. جامعه پذیری معمولاً افرادی که وارد سازمان می شوند اطلاعات کامل در مورد فرهنگ سازمانی ندارد. نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار هنگامی که فضای فرهنگی مناسب جهت فعالیت های صنعتی وجود دارد، صنایع جهت تولید محصولات با کیفیت ترغیب می شوند، لذا ایجاد و اعتلای چنین محیطی بویژه در کشورهایی که الگوی اجتماعی و اقتصادی آن ها مقید به سنت است، ضروری است. از دیدگاه ملی نیز بدون ایجاد چنین فضایی توسعه و درون زا کردن صنایع و تکنولوژی امکان پذیر نمی باشد. برخی از عوامل اصلی که در ارتباط با فضای صنعتی مطرح است از این قرار است: فرهنگ صنعتی که مبتنی بر روحیه علمی و در سطح بسیار وسیع باشد. درک درست از انتقال صنایع و صنایع مناسب وجود نیروی انسانی خلاق و شایسته سرمایه کافی رابطه قوی بین مصرف کنندگان و تولید کنندگان ایجاد ظرفیت های جدید فرهنگ صنعتی مناسب فرهنگ به مثابه روح است در کالبد سخت افزار، رشد و توسعه صنعتی و تکنولوژی قبل از هر چیز مستلزم فضای مناسب است تا بتواند تحقق یابد. نقش فرهنگ در شکل دادن

به احساس و اندیشه و رفتار انسان بسیار اساسی است. در هر صورت فرهنگ، ریشه تمام رفتارهای اجتماعی است پس برای تعیین یا بهبود رفتارهای اجتماعی باید فرهنگ جامعه را تغییر داد. تعریف فرهنگ: فرهنگ یعنی عقاید، عادات و نرم‌ها، مهارت‌ها، هنرها و ... متعلق به انسان‌ها در زمان و مکان مشخص. پرورش، اصلاح علایق، هیجان‌ات، سلیقه و رفتار که منجر به ایجاد اندیشه‌های نو رفتار نو و کردار نو شود. دانش ادب، علم، تعلیم و تربیت و آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت. فرهنگ به عنوان علم عمران مکمل تاریخ فرهنگ عبارت است از راه زندگی متعلقه دسته‌ای از مردم. فرهنگ عبارت است از الگوی اندیشه و رفتار. خاستگاه فرهنگ پنج عامل به عنوان خاستگاه فرهنگ در میان جامعه شناسان مطرح است: زبان و ادب، دین و آیین معیشت و اقتصاد، تاریخ و رویداد، جغرافیا و شرایط اقلیمی. ویژگی‌های فرهنگ فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خشنودی است. فرهنگ وحدت و یگانگی می‌آفریند. فرهنگ امری اجتماعی است. فرهنگ امری ذهنی و تصویری است. فرهنگ سازگاری می‌آورد. عوامل فرهنگی و بهبود روابط کاری اگر برنامه فاقد تاکید و هماهنگی با محورهای فرهنگی جامعه باشد، نتیجه مثبت نخواهد داشت، اما چون نهادهای فرهنگی معمولاً- دیرپا هستند، در برابر هرگونه تحول و تغییری مقاومت نشان می‌دهند. بهره‌وری موتور محرکه پیشرفت و توسعه به طور کلی بهره‌وری نسبتی است بین ستاده و داده، به عبارت دیگر مقدار ستاده‌ای که از مقدار معینی داده بدست می‌آید. این رابطه را می‌توان به صورت زیر نوشت: $\text{وری بهره} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$ (افراد متناسب با جایگاهی که در آن قرار می‌گیرند بهره‌وری را تعریف می‌کنند، مثلاً یک فرد در مقام تولید کننده از بهره‌وری تعریفی متفاوت ارائه می‌دهد تا موقعی که در جایگاه مصرف کننده یا در جایگاه یک مقام دولتی قرار دارد. الف: از دیدگاه مصرف کننده ب: از دیدگاه تولید کننده ج: از دیدگاه کارگران و کارمندان د: از دیدگاه دولت ح از دیدگاه ملت تجربه ژاپن ژاپن از جمله کشورهایی است که در زمینه بهره‌وری در صنعت و تولید از پیشتازان به شمار می‌رود و سیستم جدید بهره‌وری و در واقع در این کشور شکل گرفت. این حرکت گسترده در ژاپن به سال‌های پس از جنگ جهانی دوم باز می‌گردد. بعد از شکست در جنگ و در دوره‌های بازسازی، مدیران و رهبران اجتماعی این کشور تلاش فزاینده‌ای را برای حرکت دوباره ژاپن به سوی پیشرفت صنعتی آغاز کردند. رشد و بهره‌وری در صنایع ژاپن پیشرفت صنایع و افزایش میزان بهره‌وری تولیدات صنعتی کشور ژاپن مورد توجه جهانیان قرار گرفته است. آمار رسمی نشان می‌دهد که بهره‌وری ژاپن از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۸ بیش از ۴ برابر رشد کرده است. عوامل افزایش بهره‌وری در ژاپن شبکه‌های متمرکز کارخانه تکنولوژی گروهی کنترل کیفیت در ابتدا یا نقطه شروع کار روش تولید به هنگام (just in time) سیستم تولید یکسان سیستم تولید کانبان به حداقل رساندن زمان تنظیم دستگاه‌ها در زمینه اعمال روش‌های مدیریت در موسسات و بنگاه‌های اقتصادی ژاپن به موارد زیر می‌توان اشاره کرد: استخدام مادام‌العمر نگرش به کارکنان مدیریت مشارکتی دوایر کنترل کیفیت توجه به تمامی جنبه‌های زندگی کارکنان ارزشیابی و ترفیع بطئی کنترل غیر رسمی شبکه پیمانکاران اتحادیه‌های دولتی *پایان*

روش‌های ارائه اثرگذار

نویسنده: جین زلازنی

خلاصه کتاب: مترجمان: دکتر ابراهیم گلشن - کورش محمد خراسانی - پی ریزی وارثه یک گزارش اثربخش برای مدیران و اساتید، کارشناسان - از نکات و فنون مطرح شده در این کتاب بهره بگیرید تا بتوانید گزارش اثربخش خود را با خیالی آسوده و با اعتماد به نفس کامل تهیه کنید. - چکیده کتاب: شاید ملموس‌ترین و قابل درک‌ترین تعریفی که از آرایه‌ی گزارش وجود دارد این باشد که: آرایه‌ی گزارش تلاشی است برای متقاعد کردن. مثل وقتی که می‌خواهید بنیان‌گذاران شرکت را متقاعد کنید که دو واحد شرکت را تعطیل کند و یا می‌خواهید رییس واحد تجاری را متقاعد کنید که ۴۰ هزینه‌ها را کاهش دهد. تاکنون ساعت‌های زیادی روی آن مطالعه تحقیق مصاحبه تحلیل و کار کرده‌اید تا آن را به صورت پیشنهادی درآورید. اکنون زمان آن است تا به

روش‌هایی بپردازید که گزارش‌تان را منحصر به فرد و اثرگذار می‌کند. نگارنده‌ی کتاب به بیان مطالبی در زمینه‌ی تشریح وضعیت زمان‌ارایه رسانه‌ی رایبه مشخص کردن پیام نوشتن مقدمه اعتماد به نفس اعتقاد و اشتیاق اهمیت مزاج و سکوت و... پرداخته است. □ پس از شما خواسته‌اند گزارش‌ارائه دهید □ از شما خواسته‌اند گزارش‌ارائه کنید. بر جمله از شما خواسته‌اند تا کید می‌کنم. زیرا ما معمولاً برای این کار داوطلبانه‌ی پیش‌نمی‌گذاریم. به من نگویید گزارش‌بده- صدایی در سر شما طنین می‌اندازد که. شما گزارشی ارائه دهید تا شورای شهر را مجاب کنید که در محوطه پشت ساختمان اداریشان. انبار برای مواد زائد سمی بسازید. □ آیا واقعاً برای انجام چنین تکالیفی داوطلب می‌شوید؟ بگذریم. □ صدایی مرتبان در سر شما می‌پیچد که- مگه دیوانه شدی؟ این صدا به شما نهیب می‌زند- چرا با دید خیس عرق بشم؟ زانوهایم بلرزد. دلشوره داشته باشم. برای حرف‌های فی‌البداهه به زحمت بیفتم. از اشتباه بترسم. یا حتی بدتر. هول‌ان‌را داشته باشم که نتوانم به سوالات پاسخ بدم □ پس از شما خواسته‌اند گزارش‌ارائه کنید. و باز هم همین صدا نجوا می‌کند که وقت نداریم. آیا برای کارهایی که روی میز تلنبار شده. فکری کرده‌ای؟ هیچ می‌دونی چقدر طول می‌کشد تا طرح گزارشت را تهیه کنی؟ طرح داستانت را سر و سامان بده. مطالب دیداری و جزوات را آماده کنی. باز تمرین و باز تمرین - هیچ می‌دونی اینها چقدر هزینه بر می‌دارد؟ چرا می‌جنگی؟ شما از همه کارهایی که باید انجام دهید خبر دارید. در این کتاب ایده‌هایی مطرح شده که بینش عمیق و رهنمودهای عملی موثری را برای ارائه اثر بخش به شما می‌دهد. چرا که با خواندن دستور العمل نمی‌توان دو چرخه سواری آموخت. تنها راه یادگیری. سوار دو چرخه شدن و افتادن. سوار شدن و باز هم افتادن. و بالاخره سوار شدن و راندن است. در این جا هم به همین طریق باید در ارائه گزارش به موفقیت دست یافت. این کتاب فقط راه را نشان می‌دهد. پا زدن با - شما - است. □ محتوای گزارش فکر کرده‌اید. شواهد و مستندات را جمع‌آوری کرده‌اید. نتایج به دست آمده منطقی هستند. پیشنهادات واقعی بوده‌اند. و تنها فاصله میان شما و کسب موفقیت. چگونگی - ارائه - است. یعنی همان ابزاری که حقایق و اندیشه‌ها را به شنوندگان منتقل می‌کند. هیچ چیز جای اعتماد شما را نسبت به شناختی که از موضوعات دارید نمی‌گیرد. اگر تنها ۲ دقیقه وقت دارید. مستقیماً به سراغ بیانیه حقوق شنوندگان که در ذیل می‌آید بروید شاید لازم باشد هر وقت ناچار به ارائه گزارش شدید نگاهی به آن بیندازید. □ بیانیه حقوق شنوندگان □ در اینجا من یک شنونده هستم. □ آیا به عنوان یک شنونده حقی دارم. □ - در باره اهداف ۱- حق دانستن آنچه شما می‌خواهید من در نتیجه ارائه گزارش انجام دهم یا به آن بیندیشم. ۲- حق داشتن دلیلی برای درگیر شدن من با موضوع. ۳- حق ارزش قائل شدن برای وقتی که برای توجه به گزارش صرف می‌کنم. □ در باره احترام ۱- حق داشتن سهم در محتوای نظری و مشارکت در حاصل کار. ۲- حق برخورداری از فرصت اندیشیدن به جای در فشار قرار گرفتن برای اخذ یک تصمیم فوری و عجولانه. ۳- حق سخن گفتن با من. با در نظر گرفتن احترام به تجربه. شعور. و دانش من. ۴- حق صداقت در مواردی که شما پاسخی برای سوالات من ندارید. ۵- حق رای - که به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد - برای گام پیش یا پس نهادن در مواردی که ارائه گزارش چندان قانع‌کننده نیست. □ حق رساندن ۱- حق امکان شنیدن صدا از انتهای سالن. ۲- حق جذب گزارش بدون اشفستگی که در اثر حرکات بدنی عجیب و غریب ایجاد می‌شود. ۳- حق دیدن چهره ارائه‌کننده و نه پشت سر او. به این امید که ضمن نگاه کردن به صفحه نمایش. پیام وی از میان شنوندگان بگذرد و به شما برسد. □ فصل اول تشریح وضعیت ۱- چرا داریم این گزارش را ارائه می‌دهیم. ۲- چرا من اینجا هستم. ۳- که چه شود. ۴- این کار چقدر طول می‌کشد. ۵- چرا این جزوه را فقط به من نمی‌دهید. قابل درک‌ترین تعریفی که برای ارائه گزارش شنیده‌ام - یک سخنرانی - یک آموزش - یا یک گفت‌وگو - ارائه گزارش. تلاشی است برای متقاعد کردن. از خود پرسید. چه چیزی گزارش مرا منحصر به فرد می‌کند. چه چیزی این گزارش را از آنچه هفته پیش ارائه داده‌ام و آنچه هفته بعد ارائه خواهم داد متفاوت می‌کند. چرا این گزارش را ارائه می‌کنم. می‌خواهم چه کسی - کسانی را متقاعد کنم. برای ارائه چقدر وقت دارم. بهترین ابزار رسانه‌ای برای ارائه چیست. ۵- مورد از

کارهایی که ما میل به انجام آنها هستیم را نام ببرید. تردید دارم که ایستادن در جلوی حضار و ارائه گزارش کارشناسی جزو آنها باشد. بدون تعارف شرکت کنندگان در ارائه شما. بیش از خودتان از شرکت در این برنامه نفرت دارند. آنها هر کاری می‌کنند تا در ارائه شما حضور نداشته باشند. دروغ می‌گویند- عذرخواهی می‌کنند- بهانه می‌آورند- و هر گاه که احساس کنند نمی‌توانند بیشتر در جلسه بمانند و آن را تحمل کنند- شیوری را به صدا در می‌آورند و به همکارانشان می‌گویند که ۱۰ دقیقه آمده‌اند تا خودشان را نشان بدهند و بروند. اگر آنها هم مثل من باشند. به ارائه گزارش بسیار کمتر از کارهایی مانند- خوش و بش با دوستان- بازی تنیس- دوچرخه سواری- پرسه زدن در فروشگاه‌ها و کتابفروشی‌ها- و پیام کوتاه فرستادن- بها می‌دهند. از شما می‌خواهم برای کسانی که در سالن حضور دارند دلائل روشن و قانع کننده ای بیاورید. بطوری که احساس کنند وجودشان ضروری و بخشی جدایی ناپذیر از این ارائه است. فراموش نکنید که شما به تائید شدن کار توسط آنها نیاز دارید و بدون آنها نمی‌توانید گامی به پیش بردارید. شما باید برای هر کاری که می‌کنید موافقت این افراد را جلب کنید. اینها چیزهایی هستند که هدف شما را تشکیل می‌دهند. آنها می‌خواهند شرکت کنندگان در نتیجه این ارائه به آن بیندیشند و یا انجام دهند را بنویسید. □ برخی نکات مهمی که باید در انجام این کار در نظر بگیرید. ۱- بیان هدف در یک جمله... در صورتی که برای بیان هدف به بیش از یک جمله نیاز داشتید. نشان می‌دهد هدف برایتان روشن نیست. احتمال بهم ریختن ارائه شما میان اهداف مختلف زیاد است. ۲- مطمئن باشید که هدف شما واقع بینانه است.. تصمیم گیرندگان برای قانع شدن به بیش از یک ارائه نیاز دارند. زمانی من با دو کار آفرین کار می‌کردم که قرار بود به اتفاق گزارشی را برای با نگذاری سرمایه گذار ارائه دهند. از هر دو نفر خواستم هدف گزارش خود را بنویسند. اولی نوشت. من می‌خواهم آنها را مجذب کنم. گفتم. آسان ترین کار این است که بلیطی برای داغ ترین نمایش شهر برایشان بفرستید. این کار آنها را مجذب می‌کند. دو می‌گفت- من می‌خواهم آنها در ایده من سرمایه گذاری کنند. ۳- مطمئن شوید که هدف به عمل می‌انجامد... در پایان جلسه از شنوندگان و حاضرین بشنوید که متشکریم. حالا فهمیدیم شما در چه مرحله ای از کار هستید. را ضعیف خواهد شد. از آنها بخواهید کاری انجام دهند و یا شما را برای پیش بردن کار تا مرحله بعد حمایت کنند به هر حال ارائه تا حدودی موجب انتقال اطلاعات و درک یک موضوع می‌شود اما شما باید روشن کنید که می‌خواهید شنونده با اطلاعات و درک ایجاد شده چه کار کند. اهدافی که خوب تشریح شده باشند. بسیار ارزشمندند زیرا... ۱- به شما کمک می‌کنند در یابید آیا واقعاً لازم است گزارش دهید... خوب در مورد اهداف خود فکر کنید و با یک گفت و گوی تلفنی به هدف خود برسید. اگر می‌توانید با نوشتن یک یادداشت مختصر کار را پیش ببرید. گزارش ارائه ندهید. آیا بهترین راه دست یابی به هدف این است که همه شنوندگان هم زمان به مطلب گوش فرا دهند و به سوالاتشان پاسخ دهید و یا باید به آنها فرصت تبادل نظر بدهید. خلاصه آن که هدف تعریف شده و روشن به ما کمک می‌کند به راهبرد ارتباطی خود بیندیشیم. ۲- به شما کمک می‌کنند توجه شنوندگان را متمرکز کنید... اهداف مشخص- واضح- و تعریف شده توجه حضار را به ارائه گزارش جلب می‌کنند و باعث می‌شوند. ۳- به شما اجازه می‌دهند تفکر خود را از آنچه من از شنوندگان می‌خواهم که ببینند و بشنوند. به آنچه که لازم است آنها برای رسیدن به هدف ببینند و بشنوند. تغییر دهید. اهداف شما حاصل چه پیام و معنایی برای حضار خواهند بود. نه این که خودتان چه برداشتی از آنها دارید. که منجر به پاسخ مثبت به درخواست شما خواهد شد. ۴- دست یابی به اهداف تنها معیاری است که شما برای ارائه گزارش خود در نظر دارید. در صورتی که اهداف خود را به روشنی بیان کرده باشید. مشخص نمی‌شود که آیا ارائه شما ارزش این همه تلاش را داشته است یا خیر. این که دیگران به شما بگویند سخنران بزرگی هستید یا گزارش دیداری با شکوهی دارید بسیار عالی است. اما توجه زمان و تلاشی که صرف ارائه شده کاری است بس دشوار. طرح ریزی ارائه یک گزارش بدون تعیین هدف مانند شکل دادن یک پله بدون قالب است به آسانی به هم می‌ریزد و به ندرت به کار می‌آید. طرح ریزی یک

ارائه بدون در نظر داشتن شنوندگان. مانند نوشتن یک نامه عاشقانه و ارسال آن به هر کسی است که آن را دریافت می‌کند. هیچ چیز بدتر از یک شنونده لال نیست. اگر آنها نمی‌فهمند، به این دلیل است که شما نتوانسته‌اید ارتباط برقرار کنید. من شنوندگانم را تحلیل نمی‌کنم. من افراد را در میان شنوندگانم تحلیل می‌کنم. به این توجه نکن که چه چیزهایی گفته‌ای. تنها چیزی که ارزش محاسبه دارد چیزهایی است که آنها شنیده‌اند. بدیهی است شما نیز با این عقیده موافقید که صحبت کردن با گروهی از با نیکداران در خصوص موضوعی مانند تاثیر فن آوری در صنعت با نیکداری. کاملاً متفاوت از آن چیزی است که با دانش آموزان یک کلاس ابتدایی در میان می‌گذارد. شما با مدیران عالی رتبه درباره اثر بخشی کارکنان فروش در مقایسه با سایر فروشندگان به نحوی متفاوت حرف می‌زنید. بنا بر این، یکی از مهم‌ترین گام‌ها در تعیین وضعیت، تجزیه و تحلیل شنوندگان یا حضار است. تجزیه و تحلیل شنوندگان چیزی بیش از شناسایی آنها است. البته شما باید از نام و عنوان افراد با خبر باشید. همچنین، باید بدانید چه تعدادی در جلسه شرکت خواهند کرد. حدس بزنید آنها پیام شما را چگونه دریافت و ادراک می‌کنند. شما با این کار می‌توانید واکنش افراد نسبت به پیام خود را پیش‌بینی کنید. □ تصمیم‌گیرنده کیست. در میان شنوندگان افرادی هستند که اطلاعات زیادی از موضوع دارند و عده‌ای هم هیچ چیز را جمع به آن نمی‌دانند. برخی مستقیم تحت تاثیر پیام شما قرار می‌گیرند و برخی غیر مستقیم. اگر ارائه خود را طوری طراحی کنید که نیاز تمامی افراد را برآورده کند، به احتمال زیاد باشد. احتمالاً نمی‌توانید به خواسته همه کسانی که به پشتیبانی آنها نیاز دارید به خوبی پاسخ دهید. دوباره بر هدف خود متمرکز شوید و خوب به آن فکر کنید. بلکه منظور این است که توجه و تکیه خود را بر چیزهایی متمرکز کنید که تصمیم‌گیرندگان و می‌شنوندگان بدین ترتیب هدف شما توسط آنها تأیید خواهد شد. □ شنوندگان تا چه حد با موضوع آشنا هستند. هرگز هوش و شعور شنوندگان را دست‌کم نگیرید و یا در میزان شناخت آنها از موضوع غلو نکنید. دو راه برای رسیدن به این شناخت وجود دارد. الف- ارسال اطلاعات پیشینه‌ای و زمینه‌ای قبل از ارائه. ب- بحث و گفت‌وگو در زمان ارائه. پیرامون موضوعاتی که برای این افراد ناآشنا است. میزان علاقه مندی آنها چقدر است. به این موضوع فکر کنید که شما روزها هفته‌ها، و شاید شب‌های زیادی نخواهید دید تا این ارائه جمع و جور شود. اما آنها به همین اندازه برای آن تلاش کرده‌اند. اگر پاسخ مثبت است. به شما تبریک می‌گویم. شما می‌توانید یک راست بروید سر اصل مطلب. اگر پاسخ منفی است. شما باید بتوانید علاقه آنها را با جرعه‌ای برانگیزید و هر چه سریع‌تر ذهن آنها را متوجه سالن کنید و بکوشید ذهن آنها را از اطلاعاتی که هر لحظه ممکن است از طریق ایمیل-پیام صوتی- و غیره به دستشان برسد دور کنید. چرا اگر شنوندگان به پیشنهاد شما پاسخ مثبت می‌دهند واقعاً دنبال چه چیزی هستند و چه چیزی را واقعاً از دست می‌دهند. در باره آن صحبت و نظر او را جلب کرد. اگر ایده‌ای که شما می‌خواهید با قانع کردن حضار پیاده کنید ایده خوبی است. پس چرا تا کنون انجام نشده است و چرا آنها به این ایده پاسخ منفی می‌دهند- مردم عاقل در مواجهه با حقایق و رخدادهای واقعی تصمیمات عاقلانه می‌گیرند. این انسان‌های عاقل نیز گاهی اوقات تصمیماتی قلبی می‌گیرند که لزوماً بر منطق و استدلال‌های ذهنی استوار نیست. □ برخی از ارائه‌ها ۱- در ارائه گزارش مالی. ۲- در ارائه دیداری. ۳- در ارائه کیفی. ۴- در ارائه عاطفی افرادی که از نظر روانی آماده پذیرش پیشنهادها و ایجاد تغییر هستند اگر آنها این آمادگی را نداشتند. باید دوباره در مورد پیشنهادات خود به دقت بیندیشد. شاید لازم باشد برای پیشبرد گام به گام طرح و ایده خود مجموعه‌ای از گزارشات را در کنار هم طراحی کنید. یا ابتدا ایده خود را از طریق برقراری جلسات متعدد غیر رسمی با تصمیم‌گیران پیگیری. و پس از تعیین حوزه‌های قابل توافق، قطعیت نائل شدن به نتایج را به طور مستدل تثبیت کنی. روزی یکی از همکاران پیش من آمد و از من خواست گزارشی که برای ارائه به اعضای هیئت مدیره آماده کرده بود را بررسی کنم. پس از ۱۵ دقیقه گزارش متوجه شدم با منطق و استدلال که او دارد متقاعد کردن تصمیم‌گیران بسیار دشوار خواهد بود. به او گفتم. ادامه بده. اما او زودتر از حد انتظار به ارائه گزارش خاتمه داده و با قدم‌هایی سریع

تر از معمول شروع به ترک اتاق رد. در واقع رفتن او مانند فرار کردن بود. انگار چیزی را برداشته و در می رود. رو سای شرکت در حضور مدیر کل و اعضاء هیئت مدیره سر خود را به علامت تا یید تکان می دهند. اما وقتی به قسمت های خود باز می گردند. حاضر نمی شوند از قدرت خود صرف نظر کنند. من و ما یک در باره این که چگونه می توان با این نگرش و طرز تلقی برخورد کرد با یکدیگر بحث و تبادل نظر کردیم. در نهایت او قانع شد که در ارتباط خود تجدید نظر کند. او به مناطقی مختلف رفت و با تک تک مدیران محلی آنجا مذاکره کرد. در ماه بعد پیشنهادهایش را به شکلی موفقیت آمیز به اعضای هیئت مدیره ارائه دهد. طرز تلقی آنها چه خواهد بود. آیا نظرات آنها موافق پیشنهادات شماست یا مخالف آنها. اگر در دنیای تجارت در پی کسب محبوبیت هستید. باید گزارش ارائه دهید حقیقت این است که شما در ارائه های خود نصیحت را در قالب پیشنهاد در آورده اید و برای دشمن کردن دیگران هیچ راهی بهتر از نصیحت کردن وجود ندارد. روزی کارمند کنترل کننده در خروجی فروشگاه از پشت پیشخوان به من گفت. روز خوبی داشته باشید. و من زیر لب غرغر کنان گفتم، نمی خواهد به من بگویید چه بکنم. در حقیقت ممکن است پیشنهادات شما عموماً نداشتن باشد. به این معنی نیست که شنونده دشمن است و یا موضع خصمانه ای دارد. من هرگز نقش دندانپزشک خود را بازی نکرده ام. او مرتباً به من توصیه می کند بعد از غذا دندان هایم را مسواک بزنم و آنها را خلال کنم. نصیحت او چیزی نیست که من در انتظار شنیدنش هستم. هر چند که می دانم هزینه مراقبت نکردن از دندان هایم چقدر بالاست. اما توصیه او را بجا می دانم و هر از گاهی می بینم که دارم خلال می کنم. شنوندگان مطلب مورد نظر را چگونه می گیرند؟ مشکل بتوان برداشت ها، سلیقه ها، یا ابهامات شخصی حضار، مانند میلی به دیدن اسلاید ندارم، یا از رنگ قهوه ای متنفرم را پیش بینی کرد چند راه دارید: ۱- با دقت نظر موضوع را با همکاری که پیش تر در برابر این افراد قرار گرفته اند چک کنید. ۲- این که قبل از ارائه. موضوع را با برخی از حضار در میان بگذارید. ۳- موضوع را به صورت خصوصی با شنوندگانی که به تصمیم گیرندگان نزدیک ترند مطرح کنید. با این اقدامات ممکن است بتوانید نحوه عمل شنوندگان را پیش بینی کنید. برای ارائه چقدر زمان دارید. مطمئن باشید اولین سوالی که هنگام ورود به سالن برای حضار پیش می آید این است که (این ارائه چقدر طول می کشد؟) اغلب اوقات انتخاب با شما نیست و شخص دیگری زمان ارائه را تعیین و به شما دیکته می کند. اگر حرفی برای گفتن دارید. بدانید که هر چه کوتاه تر باشد بهتر است. اگر نتوانستید پیام خود را ظرف مدت یک ساعت به مخاطب منتقل کنید. مطمئن باشید که دو ساعت هم تاثیری به حال شما نخواهد داشت. در نظر داشته باشید که ارتباط مستقیمی میان طول زمان ارائه و میزان بسته شدن پلک حضار وجود دارد. به عنوان کسی که بارها بارها در جلسات ارائه نشسته است. به شما اطمینان می دهم که اگر یک ارائه قبل از برنامه زمان بندی شده به اتمام برسد هیچ شکایتی از سوی حضار به دنبال نخواهد داشت. اما اگر بیشتر از آن طول بکشد. شکایت می کنند. اگر از من برای ارائه دعوت شود. معمولاً زمان بیشتری در خواست می کنم. اما گزارش خود را چند لحظه قبل از زمان اتمام می بندم. بدین ترتیب. شنوندگان احساس میکنند چیزی دستگیرشان شده است. آنها این وضعیت را دوست دارند. فرض من بر این است که صرف نظر از این که چقدر زمان دارم و یا چند سؤال در یافت کرده ام. مسئولیت ختم جلسه با من است. بنا بر این. ارائه را خاتمه می دهم. حتی اگر به قیمت حذف برخی از موضوعات تمام شود. نکات کلیدی ذیل به شما نشان می دهند که اگر زمان تعیین شده برای ارائه. فرصت دست یابی به برخی اهداف را به شما ندهد چه اقداماتی بلید انجام دهید: ۱- کمتر بلند پروازی کنید. اما واقع بین و هدف گرا باشید. نوع دیگری از ارائه را طرح ریزی کنید و یا بقیه برنامه را به جلسه بعد موکول کنید. ۲- دو روز قبل از ارائه یک نوشته مقدماتی حاوی اطلاعات اولیه و مورد نیاز برای شنوندگان تهیه کنید و آن برای افراد بفرستید. در طول ارائه به این نوشته رجوع کنید و رئوس آن را به صورت خلاصه برای افرادی که ممکن است آن را نخوانده باشند. مطرح کنید. مجدداً بر خلاصه تاکید می کنم. ۳- اجازت دهید شنوندگان بدانند اطلاعات دیگری در یادداشت وجود دارند که در پایان ارائه مطرح خواهد شد. (اگر چنین چیزی هم وجود داشت.

یادداشت‌ها را در شروع ارائه توزیع نکنید: خطر این کار در این است که شما توجه شنونده را از آنچه دارید ارائه می‌دهید منحرف خواهید کرد). ۴- برای شرح جزئیات یا اطلاعات زمینه‌ای (تصاویر پشتیبان) تهیه کنید تا اگر شنونده‌ای نیاز به توضیحات بیشتر داشت به آنها مراجعه و اطلاعات لازم را کسب کند. ۵- بخش‌ها و تصاویری که قصد دارید نمایش دهید را اولویت بندی کنید. شماره ۱ را به آنهایی اختصاص دهید که باید ارائه شوند و شماره ۲ را به آنهایی که قابل حذف هستند. ۶- با شنندگان یک قرار جدید بگذارید. (برای کسانی که می‌توانند بمانند تا زمانی که سئوالی داشته باشند وقت خواهم داشت) حتی اگر مشکل زمان هم وجود نداشته باشد. محدود کردن جزئیات چندان نامناسب نخواهد بود. یکی از دوستان. توجه ما را به نمایش علائم بیماری (APK) (آسیب اضطراب دانش) جلب کرده بود. بعد از ۴۰ دقیقه انتظار. خطوط نمودارها آرام آرام مانند رشته‌های ما کارونی جلوه‌گر شدند و نهایتاً نمودارهای دایره‌ای مطرح شده به صورت چشم‌اندازهایی از بیابان مجسم شدند. اصولاً ما می‌توانیم از آمادگی و شروع به موقع ارائه خوداطمینان حاصل کنیم. اما اگر شنندگان به موقع نرسیدند یا آمادگی شروع نداشتند. آن وقت چه کنیم. ارائه را سریعاً مقرر شروع کنید. تنها در صورتی که شنندگان در حال نشست هستند. شاید لازم باشد ۳ تا ۵ دقیقه صبر کنید اما نه بیشتر؛ زیرا در اینصورت شما مدیون کسانی خواهید شد که به موقع و طبق برنامه حاضر شده‌اند. نباید اجازه دهید کسانی که سر وقت آمده‌اند. علی‌رغم مقام، رتبه و جایگاه تاوان کسانی را پس بدهند که دیر آمده‌اند. اما اگر کسی که دیر کرده یکی از تصمیم‌گیرندگان باشد. چه رخ خواهد داد؟ آن وقت چه باید کرد؟ باز هم سر وقت شروع کنید و خلاصه‌ای از مطالب مطرح شده قبلی را بازگو کنید. بعضی از حضار از تأخیر در شروع آزرده خاطر می‌شوند. آنها برای شروع به موقع اهمیت و ارزش زیادی قائلند. □ از چه رسانه‌ای باید استفاده کرد؟ من معتقدم که رسانه ایده‌آل: رسانه‌ای است جهان‌شمول در دسترس و قابل استفاده برای هر نوع سالن یا محل ارائه که به سادگی قابل برپا کردن باشد و قابل تعمیر و ملزومات دیداری از قبیل رنگ، نور، تمایز تضاد رنگ‌ها و... و قابل خواندن برای هر تعداد شرکت‌کننده باشد. (خوابش را ببینی - زلازنی!) از آنجا که هیچ رسانه‌ای این ویژگی‌ها را ندارد. در این جا به آنهایی اشاره می‌کنیم که در شرایط مختلف قابل دسترس هستند و هر یک نقاط قوت و ضعف خود را دارند. □ لپ‌دیداری‌ها علت انتخاب این نام است که هر یک از شنندگان قبل از شروع جلسه یا در آغاز نسخه‌ای از مطالب را دریافت می‌کند بهترین کار برد این نوع از رسانه‌ها برقراری تعامل میان اعضاست. یکی از مزایای استفاده از لپ‌دیداری‌ها این است که تمامی اعضا احساس می‌کنند می‌توانند به صورت برابر در بحث شرکت کنند. آنها می‌توانند مستقیماً روی تصاویر مطلب بنویسند. اما یکی از ایراداتی که به این روش وارد است این است که حضار می‌توانند صفحات بعدی که هنوز در مورد آنها بحث نشده را بخوانند و سئوالاتی بپرسند. □ سه پایه‌ها یا تخته سفیدهای الکترونیکی با استفاده از این وسیله در نشست‌های تعاملی می‌توان با ثبت اندیشه‌ها و آرا به حضار احساس مشارکت بخشید. این رسانه به بحث و گفت‌وگو حالتی خودجوش می‌دهد و می‌تواند بسیار انرژی بخش باشد. برای استفاده بهینه از این رسانه باید خوش‌خط باشید و در عین حال سرعت نوشتن شما تند باشد تا زمان زیادی پشت به حضار نایستید. به دلیل مزایای فوق‌برای گروه‌هایی حداکثر تا ۱۵ نفر عضو توصیه می‌شود. برای افرادی بیش از این تعداد. استفاده از پروژکتورها پیشنهاد می‌شود. □ طلق‌های شفاف اورهد یا ترنس‌پرنسی‌ها بهترین وسیله برای گروه‌های حداکثر چهار نفره محسوب می‌شود اما از کاربرد آنها برای بیش از این تعداد مطمئن نیستم البته من شخصاً برای گروه‌های ۷۰۰ نفری هم از این وسیله استفاده کردم اما به شما پیشنهاد می‌کنم برای جمع بیش از ۴۰ نفر این وسیله را به کاربر نبرید. من به این رسانه علاقه خاصی دارم. چرا که می‌توانم آسان‌تر از هر رسانه دیگری ترتیب قرار گرفتن تصاویر را تغییر دهم. طلق‌ها را حذف و یا اضافه کنم. و روی یک طلق سفید اندیشه‌های خودجوش و فی‌البداهه بنویسم. البته باید به میزان روشن ماندن لامپ‌های سالن نیز توجه کرد. همان‌طور که می‌دانید انعطاف‌پذیری در بیشتر موقعیت‌های تعاملی در دنیای تجارت از اهمیت بسزایی برخوردار است. چرا که در حال حا

ضر استفاده از آن در تمامی مراکز آموزشی، سالن‌ها و شرکت‌ها مرسوم و متداول است. همچنین، کپی گرفتن از طلق‌ها نیز بسیار ساده و ارزان است. □ اسلایدهای ۳۵ میلی‌متری برای گروه‌هایی با بیش از ۴۰ نفر بهترین وسیله است. معمولاً برای استفاده از این اسلایدها کنار تریبون مجهز به میکروفن می‌ایستند و صحبت می‌کنند. برای گروه‌های ۲۰ تا ۵۰ نفره شما می‌توانید هم از اسلایدهای ۳۵ میلی‌متری و هم از ترنسپرنسی استفاده کنید. اسلایدها بر خلاف پرزکتورهای اورهد-به شما امکان می‌دهند با دستگاه کنترل از راه دور از یک تصویر به تصویر دیگر بروید. و شما ناگزیر باید طبق ترتیبی که تصاویر در این رسانه قرار گرفته‌اند پیش بروید. سالن‌هم باید تا حدودی تاریک باشد تا تصاویر غیر واضح نشوند. ارائه با اسلاید ۳۵ میلی‌متری برای سخنرانی‌هایی مناسب است که شما تعامل‌اندکی با حضار دارید. امروزه تکنولوژی کامپیوتر پرزکتورهای LSD سیستم‌های چندرسانه‌ای و... جای‌تمامی رسانه‌های فوق‌گرفته‌اند. البته با نامیدن این روش به عنوان یک رسانه موافق نیستیم. برخی آن را روش آنلا-ین (online) و برخی دیگر رسانه نوین و برخی آن را کامپیوتر محور می‌نامند. اما من آن را روش آنسکرین (onscreen) می‌نامم و زمانی که حرکت، صدا و فیلم ویدئویی نیز به آن اضافه شود. چند رسانه‌ای (MU) Timedia نامیده می‌شود. اکنون به شرح مبانی ارائه به روش آنسکرین می‌پردازیم ۱- اضافه کردن حرکت شما می‌توانید با جلو و عقب بردن تصاویر. بالا- و پایین آوردن آنها. و یا محو کردن اشکال یا موضوعات به تصاویر خود حرکت و جهت بدهید. به عنوان مثال حرکت کالاها را در یک فرایند تولید: و جهت جریان مسئولیت‌ها را در یک نمودار سازمانی به نمایش در آورید. ۲- اضافه کردن عکس‌ها و تصاویر با استفاده از یک دوربین دیجیتال می‌توانید از تصویر مورد نظر عکس بگیرید. وارد کامپیوتر کنید. و آن را هر طور که می‌خواهید تغییر دهید و اصلاح کنید. ۳- اضافه کردن صدا. به منظور واقعیت بخشیدن به تصاویر در حال نمایش. می‌توانید صداهای مختلفی را به تصاویر اضافه کنید. از صدای بوق ماشین وزنگ تلفن گرفته تا صدای یک فرد یا موسیقی روح بخش که موجب افزایش واقعیت و جذابیت تصاویر می‌شود. ۴- اضافه کردن ویدئو-افزودن بریده‌ای از یک فیلم در خصوص تصویری که در حال تشریح آن هستید. ۵- اضافه کردن ارتباطات، برقراری ارتباط کالا با منبع تولید از طریق آدرس آن در اینترنت ((URL که با کلیک می‌توان به اطلاعات دقیقی دست یافت. اینها مجموعه تکنیک‌هایی هستند که می‌توانند به موفقیت شما در ارائه گزارش کمک‌های بسیار ارزشمندی کنند. البته شما نیز باید به دقت نقاط قوت و ضعف آنها را شناسایی کنید. مهمترین مزیت منحصر به فرد روش ارائه آنسکرین این است که به شما امکان می‌دهد در خلال ارائه تصاویر یا در فاصله بین نشست‌ها- استراحت‌ها- و یا هنگام رفتن از یک جلسه به جلسه دیگر تغییرات مورد نظر را اعمال کنید و بدین ترتیب با داستان همیشگی (چشمی‌شداگه) کمتر مواجه شوید. می‌توانید از شنونده‌ای که موافق پیشنهادات است ارائه را شروع کنید و کسانی که ممکن است مخالف باشند را به انتها گزارش موکول کنید. بدیهی است ترکیب فیلم- صدا- حرکت و جلوه‌های ویژه تاثیر بسزایی در ماندگاری مطالب دارند. اما باید از نارسایی‌ها و مشکلات این تکنیک نیز آگاه بود. این تجهیزات چندان آسان و راحت جور نمی‌شوند. به عنوان مثال- وصل کردن پرزکتور اورهد مستلزم وجود یک سیستم خروجی مجزا به یک پریز برق است. اتصال لپ‌تاپ به پرزکتور (LCD) و منبع تغذیه. به کار انداختن آن در ترتیبی خاص. و انتقال تصاویر از لپ‌تاپ به پرزکتور چندان هم ساده نیست و صبوری زیادی می‌طلبد. این مسائل موجب شده است که ارائه‌کنندگان نسبت به پذیرش استفاده از تکنولوژی جدید تمایل چندانی از خود نشان ندهند. اگر این تکنیک‌ها به خوبی و با مهارت مورد استفاده قرار نگیرند تمامی تلاش‌های ما برای برقراری تعامل و ارتباطات مهم کاری دچار اختلال و محدودیت خواهد شد. □ ده فرمان برای استفاده از رسانه‌ها خلق تصاویر ۱- تصاویر را بسیار ساده طراحی کنید. ۲- اطمینان داشته باشید که افرادی که فاصله زیادی با پرده نمایش دارند نیز می‌توانند مطالب را بخوانند. ۳- از رنگ‌ها به صورت هدفمند استفاده کنید نه فقط برای زرق و برق و ظاهر سازی. ۴- از

جلوه های ویژه (مانند انیمیشن) حداقل استفاده را بکنید و اجازه دهید خود محتوا و پیام گزارش برای ارتباط و تعامل به کار گرفته شود. ۵- برای مطالب و گزارش خود یک پایان منطقی و مستدل در نظر بگیرید. □ ارائه ۶- پیش از اجرا تمرین کنید. تمرین کنید. و باز هم تمرین کنید. تمرین و تسلط بر مطالب هنگام اجرا خیلی دیر است. اگر واقعا به مطالب اشراف داشته باشید و پیش از ارائه بتوانید سوالات حضار را پیش بینی کنید. با آراش بیشتری آنها را ارائه خواهید کرد. ۷- قبل از شروع ارائه در محل حضور یا بید و با کارکنان فنی از نزدیک همکاری و هماهنگی داشته باشید. باید بدانید که در صورت بروز مشکل هنگام ارائه. باید با چه کسی تماس بگیرید. ۸- برای تصاویر. جایگزین و پشتیبان داشته باشید. در صورت بروز مشکل یا اتفاقات ناخواسته. به ندرت می توان محل ارائه را ترک کرد و برنامه ها یا تصاویر جایگزین را آورد. ۹- هنگام انتقال های طولانی. مانند زمانی که به سوالات حضار پاسخ می دهید یا وقتی وارد بحث می شوید باید از پرده سفید استفاده کنید. ۱۰- در اغلب موارد باید حداقل به ۷ فرمان از ۱۰ فرمان فوق عمل کنید. فصل دوم: **** □ طراحی ارائه ابتدا شرح می دهیم چرا و چگونه پیام خود را تشریح کنید سپس خط داستان مقدمه و پایان کار را طراحی کنید. پیام خود را مشخص کنید. سکوت در سالن حکمفرماست. و شما ۳۰ ثانیه در ذهن خود مشغول بدو بیراه گفتن هستید. آیا می شود یک ارائه ۴ ساعته را در ۳۰ ثانیه انجام داد؟ در این ۳۰ ثانیه چه می خواهید بگویید؟ این پیام شماست. چیزی که نتوان در ۳۰ ثانیه خلاصه کرد را در یک دقیقه هم نمی توان. آنگهی های بازرگانی را به خاطر بیاورید. پیام خود را به گونه ای آماده و مهیا کنید که بتوانید در اذهان مسلح به سپرهای چند لایه و بسیار محکم مخاطبان نفوذ کنید. ((غرضی با یدت از روی خشم)) شما به پیامی نیاز دارید که مانند سرخط های یک روزنامه عمل کند. عبارتی که نشانه نگرخواست شما باشد و شما را به خواندن بیشتر وادار کند. در ارائه یک گزارش کارشناسی. پیام باید از گستردگی کافی برخوردار باشد تا شنونده را به سمت جزئیات موضوع بکشاند. مانند ((خوب که چی؟)) و ((خوب بعدش چی؟)) می تواند در یک ارائه یک دقیقه ای به کلام شما انسجام و وحدت بخشد. من معتقدم اگر از روش پرسش و پاسخ استفاده کنم و بقیه زمان را به پرسش و پاسخ اختصاص دهیم. کار خود را زودتر تمام کرده ایم و هیچ یک از شنوندگان نیز شکایتی نخواهند داشت. □ هنر تنظیم خط داستان نمی خواهم مشاهدات و تجارب خود را در مورد شیوه جابجایی یا بی رأی نتیجه گیری با شما در میان بگذارم. باید در مورد پروژهای خود گزارشی ارائه کنیم. تجربه به من می گوید بهترین شیوه. شروع کردن ارائه از پیشنهاد است. یعنی دقیقا همان پیامی که نوشته اید و بقیه زمان را به توضیح این موضوع پردازید که چرا تصور می کنید این می تواند بهترین پاسخی باشد که برای حل مسئله وجود دارد. اگر پاراگراف اول را به دوم و سوم متصل کنید. می توانید ببینید چگونه به خط ضربه نهایی منجر می شوند. این نوعی رویداد شماری است که در آن رویدادها اتفاق می افتند. □ نوشتن مقدمه آخرین سفری که با هواپیما داشته اید را در نظر مجسم کنید. در اولین دقایق پرواز. زمانی که سرمها ندار هواپیما شما را در جریان نکات ایمنی پرواز قرار می دهد. چه کاری انجام می دهید؟ اگر شما هم مثل من باشید. به خواب می روید. گوش هایتان را می بندید. ذهن خود را تعطیل می کنید. و مشغول چرت زدن می شوید. این چیزی است که در بسیار از ارائه ها اتفاق می افتد: مقدمه مرا خواب می کند! اکنون تصور کنید که چه اتفاقی رخ می دهد اگر سرمها ندار به ناچار اعلام کند: خانم ها و آقایان اگر از پنجره به بیرون هواپیما نگاه کنید. متوجه می شوید که موتور شماره ۴ آتش گرفته است! شما بلافاصله تمام حواس خود را جمع می کنید و به احتمال زیاد بلافاصله مسافری که می خواهد برای پاسخ به سوالات شما دخالت کند را ساکت می کنید. این همان کاری است که یک مقدمه باید انجام دهد. مقدمه باید طوری باشد که زیر صندلی شنوندگان آتش روشن کند. شوق ما ندن در محل را در آنها بیدار نماید. و حس سبقت جستن در پیگیری موضوعات را در آنها زنده نگه دارد. من در ذهن شما روشن آتش روشن کردن را ایجاد می کنم و همانند محتوا. از فرمول ((PIP- در فارسی معادل - م. ا. پ- که به ترتیب عبارت است از مقصود. اهمیت. و پیش نمایش - استفاده می کنم)) مقصود: (امروز قصد دارم ابعاد مختلف چند پیشنهاد عملی را ارائه دهم که از

طریق آنها شما می‌توانید بر عصبانیتی که در نتیجه گزارش در شما پدید می‌آید غلبه کنید.) - اهمیت: (از همه چیز مهم تر است.) ما نند پیشنهاد به هیئت مدیره - پیش نمایش: (من در این گزارش گام‌های لازم برای طراحی بر نام ریزی و ارائه هر نوع گزارش را مورد بحث قرار میدهم.) به همین دلیل هدف من این است که به شما نشان دهم چگونه می‌توانیم از گام‌هایی صحبت کنیم که ما را در غلبه بر عصبانیت یاری کنند. □ باید مطمئن شوید ساختار مقدمه طوری است که می‌تواند توجه آنها را به آنچه شما در صدد ارائه هستید جلب کند. □ پایان کار را طراحی کنید. واقعا چه چیزی می‌تواند سریع تر از کلمات لبخند را بر لب شنوندگان بیاورد؟ به طور کلی. حتی اگر ارائه شما روشن، جالب و ساختار یافته باشد. تنها قدر دانی حضار را به دنبال خواهد داشت باید بتوانید توجه آنها را به موضوعات پایانی جلب کنید. پیشنهادات من برای یک پایان اثر بخش به شرح زیر است: ۱- نکات اصلی را خلاصه کنید. ۲- بار دیگر پیشنهاد را به طور واضح بیان کنید. ۳- بر نام اجرایی خود را مطرح کنید. ۴- به دنبال کسب موافقت و تعهد شنوندگان باشید. تکان دادن سر یا استفاده از عباراتی مانند ((می‌فهمم)) را با ((موافقم)) اشتباه نگیرید. جسور و صریح باشید و واضح و مشخص صحبت کنید. ۵- موضوع را جمع بندی و گام‌های بعدی را تعیین کنید. اگر یکی از حضار در خصوص موضوعی از شما اطلاعات بیشتری خواست. آنها را در پایان تکرار کنید تا افراد اطمینان پیدا کنند که شما به خوبی به آنها گوش داده‌اید. در مورد نشست‌ها یا ارائه‌های بعدی نیز با آنها به توافق برسید. به خاطر داشته باشید که یک ارائه لزوماً با آخرین کلمات بیان شده خاتمه نمی‌یابد. ارائه اغلب رویدادی است شامل مجموعه رویدادهایی که بین شما و شنوندگان رابطه برقرار می‌کند. بنا بر این، پایان ارائه باید حاکی از امید به انجام کارهای مشترک در آینده باشد. □ دیداریها را بسازید. آنگهی‌های بازرگانی که هدف آنها متقاعد کردن شما در مورد اهمیت تصاویر و موضوعاتی است. این آنگهی‌ها می‌توانند با استفاده از تصاویر رابطه‌ای برقرار کنند که اطلاعات مورد نظر سریع تر و روشنتر از کلمات و جداول منتقل شوند. □ طرح ریزی نمودارها با رویکرد ذن: تبدیل داده‌ها به نمودارها. از شما سوال می‌رسد. (ایا می‌دانید چگونه نمودارها را طراحی کنید؟) چه شما امتحان کرده باشید چه نکرده باشید. من معتقدم شما حتماً می‌دانید. و اگر شما امتحان کرده‌اید و فکر می‌کنید که نمی‌توانید. به معنی آن نیست که شما نمی‌توانید. بلکه بدین معنی است که (شما فکر می‌کنید نمی‌توانید). به اعتقاد من. این موضوع. بیشتر از جنس (جرات است تا مهارت) تنها اولین (اندیشه) ارزش دارد و شما مجاز نیستید ذهنیت خود را تغییر دهید. □ موضوع مهم اعتماد کردن به خود است □ طراحی متون دیداری روش ارائه از طریق نوشتن صفحه به صفحه متن. کار کسانی است که اعتماد به نفس کمی دارند و یا بیشتر نگران جزوه هستند تا ارائه. □ ضعف‌های عمده در سازمان‌بندی از طریق تغییرات اساسی در رده بندی مسئولیت‌های سازمانی مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد. ۱- مرجع واحدی برای ریاست سازمان وجود ندارد ۲- برای فعالیت‌های اصلی و محوری و یا مناطق مختلف جغرافیایی سازمان خطوط اختیارات و مسئولیت‌ها به روشنی تعریف نشده است. ۳- بین بخش تولید و ستاد نوعی تضاد واقعی وجود دارد. ۴- کم‌توجهی به میزان استقلالی که باید به هر یک از مناطق اعطا شود. اگر شما کلمات را درست همان طور که در متن دیداری ظاهر می‌شوند قرائت کنید. طولی نخواهد کشید که شنوندگان احساس می‌کنند به شعور آنها توهمین کرده‌اید. چرا که چیزی را برای آنها می‌خوانید که خودشان به وضوح می‌توانند آن را بخوانند. راه دیگر بیان (مفهوم عبارات) است. اما مشکل عبارت پردازی هم این است که تعداد کمی از افراد می‌توانند هم زمان با گوش کردن به توضیحات. جملات را هم بخوانند. گاهی اوقات نسخه‌ای از متون دیداری در اختیار حضار قرار می‌گیرد و فرصتی به آنها داده می‌شود که ساکت بمانند و آن را بخوانند. این روش در بعضی مواقع کار ساز است. اما طولانی شدن سکوت در سالن تا راحت‌کننده و ملال آور است. این مشکلات بدان معنی نیست که هرگز نمی‌توانید از متون دیداری استفاده کنید. بلکه متن‌های دیداری زمانی بیشترین اثر بخشی را خواهند داشت. □ می‌توان یک ارائه دیداری به روش زیر خلاصه و تهیه کرد ۱- برجسته کردن آنچه قرار است در ارائه مطرح شود. ۲- حذف جملات معترضه و اضافی از قبیل (مانند)

و...۳- ویرایش جملات از هشت به پنج کلمه. از پنج به چهار کلمه. و...۴- فرایند نوآوری ۴ مرحله نوآوری در یک ارائه. ۱- خلق چشم انداز. ۲- ایجاد بینش. ۳- تبیین اولویت‌ها. ۴- اجرای موفق. اصل مهم برای (قابل دیدن بودن) متون دیداری. (خوانا بودن) آنها است. کلمات روی پرده باید طوری باشد که حضار از همان جا که نشسته اند بتوانند به راحتی مشاهده کنند. البته ۵ تا ۱۰ درصد خوانایی پرده به میزان روشنی پروژکتور. تضاد با تاریکی ایجاد شده میان پروژکتور و نور سالن فاصله پروژکتور با پرده. و توانایی پروژکتور در ایجاد تصاویر روشن و خوانا بستگی دارد. □ ساختن برد داستان. یکی از زیبا ترین ابزارهای کار با ساختار و طراحی ارائه. بسته‌های نرم افزاری گرافیکی است که امروزه می‌توان برای طراحی برد داستان از آنها استفاده کرد. به کمک برد داستان می‌توان جزء به جزء خطوط و جریانات مرتبط به هم در یک ارائه را تعیین و ارتباط هر نمودار با نمودارهای بعدی را مشخص کرد. شیوه خلاصه کردن موضوع به ترتیب زیر است: ۱- پیش نویسی از رئوس مطالب ارائه تهیه کنید. ۲- با پیروی از رئوس مطالب. مشخص کنید چه زمانی به دیداری نیاز دارید و این دیداری‌ها باید از چه نوع باشند. مثلاً. ممکن است برای معرفی ساختار ارائه خود بخواهید یک دیداری متنی ایجاد کنید. ۳- دیداری‌ها را تهیه کنید. آنچه که می‌خواهید هنگام نمایش یک دیداری بیان کنید (شامل هدف از طراحی این دیداری و یا نقش و اهمیت آن در کل داستان) ۴- جریانی که کار را کنترل کنید. توالی منطقی نمودارها را بررسی کنید و ببینید در کجاها برای بیان یک نکته پیچیده به تعداد کافی نمودار ترسیم نکرده‌اید. همچنین. نقاط انتقال از یک دیداری به دیداری دیگر را نیز تعیین کنید. ۵- رسانه‌ها را از قلم نیندازید و از کار برد تصاویر متحرک در ارائه کارپایانی خود غافل نشوید. ۶- زمانی که متقاعد شدید تعداد دیداری‌ها و ترتیب آنها به بهترین شکل صورت گرفته آماده ارائه است. . . مجدداً از ابتدا تمامی دیداری‌ها و توضیحاتی که در پائین آنها آورده‌اید را بازنگری کنید... فصل سوم: □ ارائه گزارش- اعتماد به نفس. اعتقاد و اشتیاق. قابلیت‌ها و صلاحیت‌هایی هستند که به محض بلند شدن شما برای ارائه گزارش. حضار در شما جستجو می‌کنند. این ویژگی‌ها نشان دهنده میزان حرفه‌ای بودن سخنران است و به حضار امکان می‌دهد بر پیام مورد نظر شما تمرکز کنند. و در طول داستان و ارائه دیداری‌ها مشارکت داشته باشند. در طول بیش از ۳۰ سال به این نتیجه رسیده‌ام که فلسفه زندگی بیشتر بازرگانان این است که ناپرده رنج گنج میسر نمی‌شود و بر این باورم که هیچ راهی خالی از رنج نیست سعی می‌کنم از عذاب انتقاد نیز دوری کنم و ترجیح می‌دهم به جای تلاش رای کشف ناشناخته‌ها و رفع نقاط ضعف خود به انجام کارهایی پردازم که در انجامش موفق هستم و می‌توانم از آنها درس بگیرم. هنگام ارائه گزارش کاری نیز درمی‌یابم که از مطالعه سخنرانان موفق بیشتر می‌آموزم منظورم کسانی که بدون هیچ رنج و تلاشی کار خود را ارائه می‌دهند. روش عملکرد سخنرانان خوب و توانا را مطالعه کنید تا دریابید که چه چیزی باعث می‌شود آنها نسبت به سایرین برجسته تر جلوه کنند. به نظر من می‌توان آن را در یک کلمه خلاصه کرد (اعتماد به نفس) این افراد مطمئن هستند که می‌توانند از پس هر موقعیتی برآیند و متوجه می‌شوید. اعتماد به نفس آنها نشأت گرفته از دانایی و تسلط بر تمامی جوانب گزارش است.

نشانه‌های اعتماد به نفس هدف اصلی در ارائه دست‌یابی به موفقیت است فرایند موفقیت را مرور می‌کنیم ارائه موفق ارائه دهندگان خوب: ۱- درک روشنی از هدف خود دارند بدین معنی که میدانند چرا گزارش ارائه می‌دهند و پس از طرح موضوع چه انتظاری از حضار دارند و اطمینان دارند حاضران کاری می‌کنند که هدف مورد نظر ارائه تحقق یابد. ۲- ارائه دهندگان خوب کسانی هستند که تکالیفشان را به خوبی انجام داده‌اند و در مورد تک تک حاضران هر چه را که لازم است از قبل میدانند شنوندگان و مخاطبان خود را می‌شناسند و از چشمان تک تک افراد درمی‌یابند چه سوالی در ذهنشان نقش بسته و قبل از اینکه کسی برای پرسیدن سوال دست بلند کند نسبت به پاسخ لازم اقدام می‌کنند. ۳- آنها موضوعی را که می‌خواهند ارائه کنند را کاملاً لمس کرده‌اند و به هیچ وجه نگران این نیستند که سوالات حاضران و کشاندن بحث به حاشیه ترتیب و مسیر داستان را تغییر دهد آمادگی دارند و بر هر تردیدی در مورد اطلاعات یا حقایق مورد استناد غلبه می‌کنند. ۴- آنها با خودشان راحت هستند بر اعضای بدن حالات سرودست و صدای خود

کنترل دارند و به راحتی با تجهیزات و تصاویر دیداری کار میکنند با شوخی‌ها سوالات و احساسات لحظه‌ای به خوبی کنار می‌آیند اگر سوالی را نداند هراس به خود راه نمی‌دهند و گر سهوا دچار اشتباه شوند کاملاً عادی و بدون دستپاچگی از کنار آن می‌گذرند. روشنتر بگویم اگر شما نسبت به ارائه خود اعتماد و اطمینان خاطر ندارید انتظار نداشته باشید که شنوندگان این احساس را داشته باشند و پیشنهادات موجود در ارائه را زیر سوال خواهند برد. بهتر است قبل از هر چیز با مدیر خود در راه گزارش و احساسات نسبت به آن مشورت کنید اگر روش سخن گفتن شما ملال‌آور باشد ملالت و رنجش خاطر آنها را باز پس خواهید گرفت پس به شنوندگان شور و شوق عرضه کنید تا آنها نیز شور و اشتیاق را به شما برگردانند. اعتماد به نفس، اعتقاد و اشتیاق عناصری هستند که در تعامل با یکدیگر تصویری حرفهای و توانمند از شما نزد حضار پدید می‌آورند منظور این فصل همین بود: اشاره به تمرین قبل از اجرا، تنظیم و امکانات و وسایل و تجهیزات، برخورداری از مهارتهای ارائه، کار با تصاویر دیداری کمکی، آمادگی برای پاسخ به سوالات، بذله‌گویی، و قدر سکوت را دانستن □ تمرین: در جستجوی نارسایی‌های زمانی که تصور میکنم در مقابل شنوندگان ایستادم همواره صدایی در ذهن خود می‌شنوم که گویی به بلندی صدای خودم هستند: بعضی عبارتند از: مضطربم نمی‌توانم کار را ادامه دهم. آنها از من خوششان نمی‌آید. آیا مرا با آغوش باز خواهند پذیرفت؟ آنها می‌خواهند بدانند من چه چیزهایی نمی‌دانم. آنها به دنبال این هستند که از من نقطه ضعف بگیرند. آنها دنبال این هستند که راهی برای مخالفت بیابند آنها مرا دستپاچه و نگران خواهند دید. باید نشان دهم که چقدر زحمت کشیده‌ام تا آنها را تحت تاثیر قرار دهم مجبورم هزینه‌ها را توجیه کنم. شمانیز صداهایی که خوتان هنگام ارائه می‌شنوید به موارد بالا اضافه کنید. در مقابل حضاران چه احساسی به شما دست می‌دهد؟ می‌ترسید؟ چه چیزی باعث ترس شما میشود؟ از اشتباه یا دستپاچه شدن یا از این بیم دارد که خودتان را گول بزنید؟ کریشنا مورتی عاف هندی چه زیبا حق کلام را ادا میکند و میگوید: زمانی که عواطف ما جریحه دار می‌شود چه چیزی آسیب دیده است؟ جریحه دار شدن عواطف با دردهای جسمانی مانند کشیدن دندان قابل مقایسه نیست این درد بقدری ناراحت کننده است که ما بارها دندان کشیدن را ترجیح می‌دهیم مطمئناً این ترس برای بسیاری از ما در بسیاری از اوقات تلخ است مانند لحظاتی که در روزهای نخست کاری آن را تجربه کرده ایم. مثال: سوال دانش آموز کلاس در مورد اعداد زوج و فرد به احتمال بسیار زیاد بزرگترین تغییر من این است که دیگر از اشتباه کردن نمی‌ترسم و از این که بگویم اشتباه کرده‌ام هیچ واهمه‌ای ندارم ما از اشتباهات خود درس می‌گیریم و این درسها به ما می‌آموزد در آینده چه باید کرد. وقتی اشتباه را می‌پذیرم از کسی که آن را به من گوشزد کرده تشکر می‌کنم به وی احساس محبت و دوستی دست میدهد و فکر می‌کنم در موفقیت ارائه من سهیم است. بدین ترتیب به کمک می‌آید تا اشکالی را که گرفته‌ام برطرف کنم. در طول ارائه مشارکت بیشتری از خود نشان می‌دهد این حس در طبیعت بشر نهفته است. همه افراد حق دارند مطابق با شان انسانی با آنها رفتار شود توصیه من به سخنران‌ها این است که بکشند جلوی حضار می‌ایستند در حد کمال باشند زیرا آنها در ذهن خود از شما تصویر یک سخنران ماهر و کامل ساخته‌اند. □ عجب چه تصویری؟ یک سخنران هرگز کلمه‌ای را از قلم نمی‌اندازد خودش را نمی‌بازد روان ساده و کامل سخن می‌گوید برای هر سوالی یک پاسخ ارزشمند در چنته دارد. اما واقعیت این است که چنین سخنرانی پیدا نمی‌شود ***** گاهی اوقات خودمان هم نسبت به شیوه کار خود دچار تردید می‌شویم و آن را دوست نداریم بنا بر این سعی می‌کنیم کسی باشیم که نیستیم یعنی یک سخنران کامل و بی‌عیب و نقص اگر خواهیم کسی باشیم که نیستیم هرگز روی آرامش را نخواهیم دید. تنها زمانی راحت خواهیم بود که خودمان باشیم با همه کاستی‌ها و ضعف‌هایمان همین واقعیت این است که من و شما جایز الخطا هستیم. در بیان و خطابه خود خطا می‌کنیم. پاسخ‌های نادرست می‌دهیم در نشان دادن تصاویر و ترتیب آنها دچار اشتباه می‌شویم و... ما باید به این تشخیص برسیم که حضاران در جلسه اهمیت زیادی برای این چیزها قائل نیستند حتی در صورت مهم بودن گاه زودتر از ما اتفاقات را فراموش میکنند پس بهتر است به راحتی کار خود را ارائه دهم این بدان معنی نیست که از تلاش برای یک ارائه با کیفیت دست بکشیم و به تمرین بی‌توجه باشیم تمرین بسیار حائز اهمیت

است و حکم میکند که بیشتر بیندیشیم و تا حد امکان به ارائه خود جنبه حرفه ای بدهیم. وقتی به شان و منزلت مخاطبان اهمیت رسیدن به اهداف و زمان و هزینه ای که برای ارائه صرف کرده ایم بیندیشیم دیگر نمی توانیم به سادگی تمرین را فراموش کنیم و ارائه خام و ناقص عرضه کنیم. و دلیل تراشی برای تمرین نکردن قابل توجیه نیست. به عنوان مثال گفتن جملاتی مانند اینکه وقت کافی نداشتم یا نمی خواهم با تمرین زیاد اعتماد به نفسم را از دست بدهم قدری مبالغه آمیز خواهد بود. قبل از آن که طنین آه و تأسف شما و و حضار دیوارهای اتاق کنفرانس را به لرزه در آورد قبل از اینکه خیلی دیر شود تدبیری بیندیشیم و... با تمرین مناسب از این آه و فاسوس جلوگیری کنم. وزن خود را روی هر دو پا و دست ها را بالا تر از کمر قرار دهید بسیاری از سخنرانان هنگام صحبت به حالات بدن و دست و پای خود توجه ندارند. گمان می کنم عنوان بالا یا نگر تما می حرفی باشد که در این باره می توان گفت. اگر شما وزن خود را به طور مساوی روی هر دو پا بیندازید. دیگر کج و راست و عقب و جلو نخواهید شد. اگر در این حالت با شید ظاهرتان حالتی طبیعی به خود می گیرد و گفته های شما با صلابت جلوه می کند. می توانید از حالات مختلف خود تصویر برداری کنید و وضعیت دلخواه خود را بیابید. اولین تمرین خودتان را انجام دهید در اتاقی که شبیه اتاق ارائه است بایستید و تمرین ایستادن برای ارائه را تکرار کنید هدف این تمرین دستیابی به آرامش و راحتی در بیان مطالب و کار با وسایل است در مورد مطالبی که قرار است برای هر تصویر بیان کنید عمیق تر بیندیشید یا داشتهای انتقالی هر تصویر را از نظر بگذرانید و زمانبندی ارائه را بازنگری و کنترل کنید بهتر است از یک ضبط صوت استفاده کنید تا بتوانید لحن صدا را متناسب با مطلب تعیین کنید و ببینید آیا مطلبی نیاز به بازبینی دارد یا خیر؟ دومین تمرین ارائه آزمایش برای ۳ یا ۴ نفر از همکاران که آشنایی بیشتری یا شرایط و موقعیت ارائه دارند یا کسانی که اطلاعات زیادی در مورد اهداف ارائه ندارند از هر یک بخواهید به جنبه های خاصی از ارائه توجه کنید روی سازگاری محتوا تحلیل ها و ساختار متمرکز شود دیگری به وضوح روشنی و غلطهای چاپی نفر سوم مهارتهای ارائه شمارا زیر نظر بگیرد نفر چهارم از دید یک تصمیم گیرنده ارائه شما را تماشا کند. این تمرین فرصتی برای پیش بینی سوالات احتمالی که ممکن است حضار بپرسند را پیش بینی و از قبل پاسخ های روشن برای آنها در نظر بگیرید. بعلاوه می توانید از تمرین فیلم برداری کنید تا بتوانید رفتار خود را از دید یک بیننده مورد توجه قرار دهید و از زاویه مختلف توجه کنید: الف) پس از دیدن تصاویر ویدئو را خاموش کنید و به نحوه بیان آنها انتخاب کلمات، تن صدا، تلفظ، لحن، سرعت، حالات بدن، حرکات سر و دست، و... توجه کنید. چه زمانی متوجه میشوید تمرینات کافی است؟ زمانی که احساس کنید ارائه شما توام با اعتماد به نفس، اعتقاد، و اشتیاقی در خور شان و مقام آن موقعیت است. یادداشتی برای تمرین کنندگان وقتی از شما درخواست میکنم در تمرین من شرکت کنید انتظار ندارم کاری کنید که اعتماد من خدشه دار شود من به اندازه کافی تحت فشار هستم بنابراین از شما می خواهم: حساس باشید قبل از اینکه بامنی بانی اعتماد مرا تزیین کنید به من فرصت گرم شدن و تسط بر ارائه را بدهید قبل از اینکه بگویید چه چیزی را بد انجام دادم نکات مثبت را یاد آور شوید در بیان جملات دقت کنید. سازنده باشید وقتی موضوع یا انتقادی را در میان می گذارید راه حل پیشنهاد کنید به من کمک کنید بدانم برای حل مسائلی که شما مطرح کرده اید چه کاری می توانم انجام دهم. هدف گرا باشید پیشنهاد خود را به موضوعاتی اختصاص دهید که رفتار، نحوه بیان و ارائه من ممکن است بر نحوه درک آنها اثر بگذارد. واقع گرا باشید پیشنهاد تغییر مثل خوردن چیپس است وقتی یکی را خوردی تا آخر پیش خواهی رفت. به من کمک کنید فقط روی تغییراتی متمرکز شوم که در این فرصت اندک امکان پذیر باشد. راه اندازی وسایل و امکانات مورد نیاز و استفاده آنها برای ارائهها توجه به تعجب به شما پیشنهاد میکنم حداقل ۴۰ دقیقه قبل در محل حاضر باشید تا در مورد عملکرد صحیحی از وسایل و امکانات اطمینان خاطر پیدا کنید اگر یکی از وسایل کار نکند اعتماد به نفس شما که با تلاش زیاد به دست آورده اید متزلزل می شود هر چه وسایل پیچیده تر باشند امکان بروز مشکل بیشتر خواهد شد. برخی از علائم بروز اشکال و شیوه بر طرف کردن آنها مشکل تابلوی برق که برای تنظیم نور و پرده استفاده می شود حتی اگر بتوانید در ابتدا آن را پیدا کنید در مورد

دما سالن چه می‌کنید؟ برای پرده کرکرهای پنجره چطور؟ روشن من تابلو برق را شناسایی و کلیدها را تست تا مطمئن شوم سالم است درمورد وسایل گرمایی، تهویه، هوای سالن، نورخورشید و... که حواس حاضران را پرت می‌کند. مشکل را متوجه شده ام چیدمان میزها اغلب بدون نظم است. تغییر از شکل لابه شکل V بطوریکه سرهیچ یک از افراد مانع دید دیگری نشود و صندلی های اضافی را برمی دارم تا باعث بهم ریختگی سالن نشود. و افراد به راحتی در جای خود بشینند. مشکل میکروفن ثابت روی میز سخران از این رو شما محدودیت حرکت دارید. روش من درخواست میکروفن سینه اویز یا میکروفن بی سیم بدین ترتیب اسیر میز سخرانی نمی شوم. احتیاط هنگام خوش و بش با حضار و هنگام دستشویی رفتن هنگام استراحت خاموش باشد. □ پروژکتورچه کار کردی دارد؟ پیام آخر: درمورد نکات فوق تفویض اختیار نکنید *زوتر از حضار وارد اتاق شوید * مراقب باشید این وسایل بی جان اختیار شما را در دست نگیرند. * در خودتان تغییر ایجاد کنید. □ به کارگیری مهارت های ارائه تنفس، تنفس برای غلبه بر تنش های عصبی احتمالی هنگام ارائه گزارش در حضور افراد تمرکز روی تنفس آخرین توصیه من می باشد قبل از شروع ارائه ابتدا چند لحظه تامل کنید تمام سالن را یک بار از نظر بگذرانید سپس یک دو نفس عمیق بکشید هر زمان احساس کردید به کمی آرامش نیاز دارید نفس عمیق بکشید. تماس چشمی برقرار کنید تماس چشمی در ابتدا و در سراسر ارائه مهارت بسیار مهم یک سخران می باشد نشان دهنده توانایی، تسلط، و موفقیت شما نزد افراد است و موجب تقویت ارتباطات شما با شرکت کنندگان خواهد شد. تماس چشمی نوع یدست دادن روحی و معنوی است که باعث می شود افراد حاضر در جلسه احساس مشارکت و تعهد کنند که گویی با تک تک آنها در حال گفتگو هستید منظور تماس با چشم است نه خیره شدن خیره شدن کاری غیر مودبانه و خطرناک است. وقتی حضار گروه بزرگی را تشکیل می دهند آنها را به ۴ بخش تقسیم کنید این افراد بهتر است افرادی که لبخند بر لب دارند باشند نه افرادی که اخمو هستند یا خمیازه میکشند و به نوبت با این افراد تماس چشمی برقرار کنید و هر چند لحظه به فرد دیگری در بخش دیگر و اصلا خیره نشوید در سالن های بزرگ وقتی شما به یک نفر نگاه می کنید تمام افراد اطراف احساس میکنند با آنها تماس چشمی دارید. عادی و طبیعی صحبت کنید بسیاری از ما هر چیزی را که می خواهیم بگوئیم می نویسیم اما بیان نوشتاری با بیان گفتاری متفاوت است. راحت باشید مانند محاوره های عادی از مخفف ها ضرب المثل ها و اصطلاحات استفاده کنید و مطمئن شوید نوشته های شما عین صحبت شماست. مطمئن شوید نکته ای از قلم نیداخته اید می توانید هر از گاهی نگاهی به یادداشتها بیندازید اما وابسته بودن به یادداشتها به طوری که به نظر برسد بجای صحبت با حضار با یادداشتها خود صحبت می کنید کار درستی نیست هنگام نگاه کردن به یادداشتها لحظهای سکوت و بعد از آن که متوجه شدید چه می خواهید بگوئید سر را بالا بیاورید به حضار نگاهی بیندازید و مطلب خود را بیان کنید. صحبت کردن با دست نوشته ای که ۱۲۲ خط داشته باشد ۱ دقیقه و ۲۰ ثانیه طول میکشد بنابراین نسخه خود را با سائز مناسب و مرتب تایپ کنید تا زمان پایین بودن سر و خواندن یادداشتها به حداقل برسد. جملات مهم و موکد را با خط کشیدن در زیر وازه مایل نوشتن و... مشخص کنید. در یادشتهای خود جایی که باید بحث متوقف شود را مشخص کنید با * یا — □ از کل ردیف های اوایی استفاده کنید نمی خواهم از جیغ و فریاد دفاع کنم امام باید از تمامی ردیف های اوایی خود استفاده کرد. صدای شما برای بیان نکات مهم باید کمی بلندتر و با صلابت تر باشد تا تأکید بر اهمیت این نکات را نشان دهد برای بیان نکات کم اهمیت تر صدای خود را نرم و ملایم تر کنید تا نشان دهید تفاوت در اهمیت نکات مختلف وجود دارد. باید مطمئن شوید آخرین نفر در سالن صدای شما را بخوبی می شنود. ارتباط صرف با نفرات جلویی باعث انزجار یا کسالت بقیه می شود. □ کنار پرده با یستید. جایی که می ایستید. مهم تر از نوع وسایل و امکانات نمایش است. ایستادن پشت تریبون در طول ارائه باعث می شود دیداری های روی پرده از خود شما مهم تر به نظر برسند. ایستادن بین حضار و پرده دید افراد را برای مشاهده تصاویر دچاره مشکل می کند. ایستادن کنار اتاق نیز جلوی دید برخی از افراد را می گیرد و ارتباط شما را با تعداد دیگری از افراد محدود می کند. قرار گرفتن در کنار اتاق نیز توجه و نحوه ارتباط شما با پرده و حضار را مختل می کند. پیشنهاد می کنم کنار پرده با یستید.

بدن را در زاویه ۳۰ درجه نسبت به پرده قرار دهید. گاهی اوقات شما ناگزیر ید پشت تریبون با یستید (مانند زمانی که با ید به دست نوشته‌های خود مراجعه کنید) بودن در پشت تریبون. بین شما و حضار موانع فیزیکی و روانی ایجاد می‌کند. بنا بر این، تا حد امکان از این کار اجتناب کنید. یا حداقل هنگام شروع - معرفی - خاتمه - یا زمانی که همه چراغ‌های سالن روشنند در کنار تریبون قرار بگیرید. همچنین - زمانی که حضار بیشتر به تصویر نگاه می‌کنند تا به شما - می‌توانید پشت تریبون قرار بگیرید. یا به جای استفاده از میکروفن ثابت - از میکرون سینه اویز یا میکروفن بی سیم استفاده کنید. □ از چوب اشاره‌گر استفاده نکنید مگر به ضرورت آن قدر وسایل اعصاب خردکن در اطرافتان هست که دیگر نیازی به اضافه کردن چیز جدیدی برای ارائه ندارید. اطراف شما پر است از چیزهایی مانند یادداشت‌ها - دستگاه کنترل از راه دور - میکروفن - قلم و ... و افزودن وسیله‌ای مانند اشاره‌گر نتیجه‌ای جز به هم زدن آرا مش و ایجاد شلوغی بیشتر نخواهد داشت. من هم مثل شما متوجه شده‌ام که اشاره‌گر در دست بسیاری از سخنرانان به اسلحه تبدیل شده است. آنها از این وسیله برای محصور کردن حضار استفاده می‌کنند. به پرده بیچاره می‌کوبند. یا روی میز تق و تق صدا در می‌آورند. یا اگر اشاره‌گر کشویی باشد آن را مرتباً باز و بسته می‌کنند و بازی کردن با آن حواس همه را پرت می‌کنند. برای اشاره بهتر است اعضای بدن خود را به کار بگیرید. به عنوان مثال - برای اشاره مستقیم به نکات روی پرده از بازو و انگشتان استفاده کنید. بله، اما اگر دست به جایی که می‌خواهید نشان دهید نرسد. چه باید کرد؟ آن وقت از اشاره‌گر استفاده کنید. اما فقط برای همین مورد. از اشاره‌گرهای نوری نیز اجتناب کنید. اگر خودتان را جای یک بسکتبالیست بگذارید که می‌خواهد توپ را وسط حلقه بیندازد اما نورهای اطراف زمین چشم او را آزار داده و مزاحم پرتاب او می‌شوند. پس بهتر است از اشاره‌گری نوری استفاده نکنید. برای نشان دادن نکات موجود در دیداری‌های روی پرده می‌توانید از اشاره‌گرهای کامپیوتری که از طریق ماوس هدایت می‌شوند نیز استفاده کنید. □ استفاده از ویدئو کنفرانس به موازات استفاده از وسایل و تجهیزات کمکی و مهارت‌های ارائه. باید از نحوه استفاده از ویدئو کنفرانس هم برای ارائه آگاه شوید. بیشتر نکاتی که قبلاً در روش‌های ارائه پیشنهاد کرده‌ام در این روش نیز کاربرد دارد. اما چند نکته تفاوت ظریف وجود دارد. منظور من مدت زمانی است که طول می‌کشد تا تصاویر از طریق امواج در معرض دیدگان حاضران قرار گیرد. ۱- این زمان فرصت مناسبی است که به جای ایستادن بنشینید. بنا بر این به راحتی بنشینید و پشتتان را صاف نگهدارید هر دو پایتان را کاملاً روی زمین قرار دهید و دستانتان را هم روی میز کنفرانس بگذارید. ۲- به دور بین نگاه کنید. به طوری که افرادی که تصاویر شما را در سوی دیگر دور بین می‌گیرند احساس کنند که دارید با تک تک آنان صحبت می‌کنید. ۳- حالت راحت خود را حفظ کنید و به کار خود ادامه دهید. ۴- شوخی و مزاح را به حداقل برسانید. زیرا مزاح وقتی بهتر بین کار بردار دارد که با ایجاد خنده‌آنی و در موقع مقتضی. فضای حاکم بر سمینار را مطبوع‌تر کنید. اگر از ویدئو کنفرانس‌های مرسوم و متداول موجود در بازار استفاده می‌کنید، بدانید که هم‌زمان با پایانه‌ی طنز گفته شده توسط شما. حضار هم آن را شنیده و خندیده‌اند. ۵- برای کمتر کردن فاصله روانی موجود بین خود و مخاطبان. اسامی آنها را یاد بگیرید و هنگام ارائه‌های اوقات به نام صدایشان کنید. برای ارتقا و رشد کیفی مهارت‌های ارائه خود. بهتر است با متخصصی که بتواند نکات و پیشنهادات سازنده و ارزشمندی در باره چگونگی ارائه در حضور افراد در اختیار شما بگذارد. ارتباط برقرار کنید یا با وی همکاری داشته باشید. در صورت امکان. از ویدئوی دیگری کمک بگیرید تا بتوانید خودتان را از نقطه نظر حاضران مشاهده کنید. □ کار با امکانات و کمکی‌های دیداری تاکنون فقط در مورد چگونگی صحبت کردن و چگونگی ایستادن هنگام ارائه سخن گفته‌ایم. اما هنر ارائه تنها به آنها ختم نمی‌شود. شما باید با نحوه کار و استفاده از کمکی‌های دیداری نیز آشنا شوید. در این جا اسرار چگونگی کار با تصاویر و دیداری‌ها را در یک ارائه برایتان فاش می‌کنم. ((انتقال)) پیش از تغییر دیداری‌ها هنگام نشان دادن دیداری‌ها چه از طریق جزوه - اسلاید - اورهد - نمایشگرها و هر چیز دیگری که افراد با کمک آنها

دیداری‌ها را مشاهده می‌کنند. شما باید پیش از تغییر و عوض کردن هر تصویر و رسیدن به تصویر بعدی، دست به انتقال بزنید تا پیوستگی موضوعات با تصاویر گسسته نشود. بسیاری از سخنرانان از یک تصویر به تصویر دیگر می‌روند بدون آنکه مرحله انتقال و ارتباط آنها را ساخته و پرداخته کرده باشند در چنین مواردی حضار نمی‌دانند باید مندرجات روی تصویر که هنوز باز نشده را بخوانند یا به آنچه سخنران در حال گفتن است گوش فرا دهند. متأسفانه وقتی سخنران از تصاویر به عنوان برگه راهنما استفاده می‌کند بیشتر روبرو تصویر دارد تا به حضار. بیشتر با تصاویر صحبت می‌کند تا با شرکت‌کنندگان. برای اثر بخشی هر چه بیشتر باید کلمات گفته شده و تصاویر با هم هماهنگ باشند. کلمات باید تصاویر را تقویت و حمایت کنند و با تصویر بعدی پیوند برقرار شود. مراحل فرایند ایجاد انتقال و ارتباط موثر در تصاویر به شرح زیر است: ۱- با پایان یافتن بحث در مورد اسلاید قبلی تماس چشمی خود را همچنان با حضار حفظ کنید. ۲- در مرحله انتقال به اسلاید بعدی تماس چشمی خود را همچنان با حضار حفظ کنید. ۳- هنگام جایگزینی تصویر جدید با تصویر قبلی به طور کامل سکوت کنید. ۴- بار دیگر هنگام شروع داستان جدید با مخاطبان تماس چشمی برقرار کنید. هنگام سخن فقط سخن تغییر تصاویر فقط تصاویر را تغییر دهید. صحبت کردن با حضار در موقع تغییر تصاویر موجب سردگمی آنها می‌شود هنگام صحبت با مخاطبان نگاه خود را تقسیم کنید هر چیزی که منجر به تغییر نگاه شما به سمتی غیر از حضار می‌شود امتناع کنید و مخاطب دیگری غیر از حضار وجود دارد. بهتر است چیزی که می‌خواهید بگویید را با چشمان خود بگویید و هنگام تغییر تصویر ساکت باشید بدین ترتیب روی هر کار خود کاملاً تمرکز خواهید داشت. نگران سکوت هنگام تغییر تصویر نباشید زیرا حضار قدر دان آن خواهند بود با این سکوت چند لحظه ای مجال اندیشیدن داده اید. ۱. حضار را با دیداری‌ها هدایت کنید ۱- ارکان نمودار را تشریح کنید ۲- تمامی کدهایی که از آن استفاده می‌کنید را تعریف کنید. ۳- توضیح دهید که تصویر را برای نشان دادن چه موضوعی طراحی کرده اید. ۴- نتایج حاصل از ارائه تصویر را بیان کنید. تصاویر را خوتان عوض کنید هیچ کس دیگری به اندازه شما نمی‌تواند دقیقاً از لحظه عوض شدن تصویر با خبر باشد و بتواند به درستی مرحله انتقال را درک و مطابق صحبت‌های شما تصاویر را عوض و مرحله انتقال را طی کند گاه ممکن است نظر خود را در مورد تعویض یک تصویر تغییر دهید بیشتر یا کمتر صحبت کنید در این شرایط به ناچار باید فرد مسوول تغییر تصاویر را از موضوع مطلع کنید همین کار جریان عادی ارائه را مختل می‌کند و آرامش شما را برهم می‌زند. بجز سالن کنفرانس‌های بزرگ که توسط متصدیان خاص کنترل می‌شود. استفاده از پرده خالیگاهی اوقات آورده یا صفحه نمایشگر LCD را خاموش کنید جمع بندی طولانی یا بحث میان شما و حضار به درازا می‌انجامد و شما نیازی به تصاویر ندارید بهتر است. بجز سالنهای بزرگ که چراغهای سالن خاموش و تماس چشمی را بی معنی و بی نتیجه می‌کند. بهتر است تصویری که تکرار آن ایرادی ندارد روی پرده نگه دارید. رعایت این نکات تمرکز و آرامش خاطر شما را هنگام ارائه افزایش می‌دهد. ۱. عادت کنید به سوالات پاسخ دهید. برای بسیاری از سخنرانان عمده ترین عامل ایجاد اضطراب در هنگام ارائه، ترس از سوالات و بدتر از آن، ترس از نداشتن پاسخ برای آنها است. در این قسمت واکنش‌های معمول در برابر این ترس ذکر شده اند: ۱- به تاخیر انداختن. ۲- کنترل کردن. (لطفاً حرف مرا قطع نکنید. مطمئنم که برای سوال شما پاسخ مناسب خواهم گفت) ۳- اجتناب کردن. می‌توانیم به حضار پشت کنیم و به خواندن آنچه که به نمایش گذاشته شده است بپردازیم (به ویژه زمانی که آمادگی لازم برای پاسخ گویی را نداریم و برای این کار به اندازه کافی تمرین نکرده ایم) چون تماس چشمی به وجود نمی‌آید لزومی به شنا سایی سوال کننده و در نتیجه پاسخ به آن وجود ندارد. ۴- به چالش کشیدن. نموداری که در آن جزئیات بسیاری مانند (پانوش‌ها - مفروضات - هشدارها - یادآوری‌ها - منابع و...) وجود دارد. حضار را به چالش می‌کشند و موجب می‌شوند سوالات آنها معطوف به درک بیشتر مندرجات نمودار و خواندن آنها شود. ۵- پنهان کردن. زمانی که از اسلایدهای ۳۵ میلیمتری یا پروژکتورهای (LCD) استفاده می‌کنیم و سالن بیش از حد لزوم تاریک است. نمی‌توانیم کسانی که دست خود را برای سوال کردن بالا می

برند را به خوبی ببینیم.. تا ریکی سالن دلیل خوبی است که بگوئیم نتوانسته ایم آنها را ببینیم. ۶- غرق کردن. زمانی که به سرعت و پشت سر هم و بدون هیچ وقفه‌ای صحبت کنیم. و نمود می‌کنیم که نمی‌خواهیم حتی یک کلمه را ناگفته بگذاریم. حضار حتی کوچک‌ترین فرصتی برای طرح سوالات خود پیدا نمی‌کنند. □ سوالات از کجا می‌آیند؟ چگونگی می‌توانیم از بروز آنها جلوگیری کنیم؟ کاری که باید بکنیم این است که طرز تلقی خود نسبت به سوال را تغییر دهیم. باید به این درک برسیم که (حضار دشمن نیستند). آنها نمی‌خواهند با طرح سوالی که پاسخ آن را نداریم. ما را زیر ذره بین قرار دهند و دانش ما زیر سوال ببرند. تلاش آنها برای کسب اطلاعاتی است که برای فهم گزارش به آن نیاز دارند و به دنبال دست‌یابی به منطق و سیاق‌ارائه و اندیشه‌های ما هستند تا در نهایت با ما همراهی کنند. بهترین روش. کسب مهارت‌های لازم برای مواجهه و پاسخ‌گویی به سوالات است ۱- صبور باشید و به سوال گوش کنید. همان زمان سوالی مطرح می‌شود. ما صدای متروم ذهن خود را می‌شنویم: آیا پاسخی ندارم؟ آیا پاسخی دارم؟ اوه عالی‌تر پاسخی دارم. چون پاسخ آنرا یافته‌ایم ذوق زده می‌شویم وسط حرفش می‌پریم و شروع به پاسخ دادن می‌کنیم. صبر کنید.. اغلب هنگام سوال کردن خود فرد پاسخ خودش را می‌دهد. صبر کنید.. ممکن است بتوانید در عبارات و کلمات سوال سرنخی از پاسخ بیابید. صبر کنید.. گاه فرد دیگری پاسخ سوال را می‌دهد و شما مجبور نیستید پاسخی برای آن بیابید. صبر کنید.. گاهی اوقات اولین سوال زمینه‌ای است برای سوالات بعدی. صبر کنید.. ادب حکم می‌کند که اجازه دهید شخص سوال خود را تمام و کمال بپرسد سپس نسبت به پاسخ‌گویی اقدام کنید ۲- پس از طرح سوال برای پاسخ دادن کمی تأمل کنید. قبل از پاسخ کمی مکث کنید این کار باعث می‌شود پرسشگر احساس کند سوال وی آن قدر مهم است که شما برای پاسخ به آن نیاز به فکر کردن دارید. ۳- لازم نیست سوال را دوباره تکرار کنید. در صورتی سوال را تکرار کنید که اطمینان ندارید همه حضار آنرا شنیده باشند یا خودتان آن را کاملاً درک نکرده‌اید یا نیاز دارید با تغییر عبارت سوال پاسخ دهید. تا زمانی که مطمئن نشده‌اید پاسخ را یافته‌اید سکوت کنید. ۴- دقیقاً پاسخ همان سوالی را بدهید که مطرح شده نه بیشتر و نه کمتر. ارائه توضیحات اضافی موجب میشود در ذهن پرسشگر این جمله نقش می‌بندد برای سوالاتی که هنوز نرسیده هم پاسخی دارم. مراقب زمان مقرر شده برای آن باشید. ۵- پاسخ را برای کل حضار بیان کنید نه فقط برای پرسشگر. ۶- تا وقتی مطمئن نشده‌اید به طور کامل پاسخ داده‌ای از آن نگذرید. چیزی بنام سوال بی‌معنی نداریم بجای قضاوت در مورد سوال صبورانه و محترمانه پاسخ بدهید این رفتار سایرین را نیز قدر دان ادب و احترام که شما از خود نشان داده‌اید خواهد کرد و آرامش خاطر بیشتری سوالات خود را مطرح خواهند کرد. هرگز به مخاصمه و تنش دامن نزنید طعنه نزنید و از هر برخورد زننده اجتناب کنید به خود سوال پاسخ دهید و گرفتار حاشیه و تنش نشوید حرفه‌ای عمل کنید و به این نکته متمرکز شوید که آنچه می‌گویند واقعاً درک و پذیرش شده است. بلافاصله پس از پاسخ نگاه خود را به فرد دیگری معطوف کنید و وقتی به همه سوالات پاسخ دادید به موضوع اصلی برگردید و محدودیت وقت را به حضار یادآور شوید از یک نفر بخواهید سوالات را یادداشت کند و در پایان جلسه جمع‌بندی کنید. □ هنگام پاسخ‌گویی به افراد برای متقاعد کردن باید مطمئن شوید که تن صدایتان باعث نشده که نظرتان به پرسشگر تحمیل شود. اگر پاسخی برای این سوال نداشته‌ام چه؟ بگوئید پاسخی ندارم برخورد صادقانه اعتبار بیشتری برایتان به ارمغان می‌آورد. برای مواجهه با چنین موقعیتی چندین روش اشاره شده است • اگر به نمایندگی از طرف یک گروه گزارش ارائه می‌کنید برای یافتن پاسخ به اعضای گروه خود مراجعه کنید • پاسخ سوال را به بقیه حضار واگذار کنید • پاسخ سوال را به مراحل بعدی موکول کنید. پیش‌بینی سوالات بخشی از مرحله کسب آمادگی برای ارائه است همواره آماده مواجهه با ۳ تا از سخت‌ترین سوالات پیش‌بینی شده باشید و در مورد پاسخ آنها فکر کنید. اگر چنین پیش‌بینی می‌کنید از همان ابتدا دست‌پیش‌بگیرید و خود را به عنوان عضوی از حضار معرفی کنید و توپ را در زمین همه بیندازید و همگی را در مواجهه با سوالات شریک کنید. هرگز فراموش نکنید حضار دشمن شما نیستند. □ جدی گرفتن شوخی من به شوخی اعتقاد دارم و از طنز استفاده می‌کنم اما حساب شده به عنوان مثال

شوخی عالی است اگر به شما کمک کند تا توجه حضار را به نکات مورد نظر جلب کنید. شوخی باعث سرعت انتقال نسبت به زمانی که صرفاً از کلمات استفاده میکنید بیشتر شود. شوخی عالی است اگر موقعیت ایجاد کند. مثلاً تشریح وضعیت و یا شرکت از دست رفته یک شرکت در بازار اصلاً شوخی جایگاهی ندارد. شوخی عالی است اگر خود به خود و طبیعی باشد. شوخی عالی است اگر شما با آن مشکل نداشته باشید نکته احتیاطی در مورد شوخی: هرگز هرگز از شوخی برای حمله به هیچ یک از حضار استفاده نکنید. مطمئن شوید نکته نهفته در شوخی به سرعت و به روشنی مطرح شده باشد. انعطاف پذیر باشید سخن آخر و شاید مهمترین نکته این که اگر مطمئن نیستید که شوخی مناسب است یا خیر و یا احساس خوبی نسبت به آن ندارید هرگز مبادرت به این کار نکنید. به سکوت گوش فرا دهید سکوت می تواند یکی از بهترین دوستان ما باشد • به ما فرصت میدهد به جای اینکه با عجله و بدون تأمل کلمات را بیان کنیم در مورد آنچه می خواهیم بگوییم بیندیشیم • به جای این که از ترس سوالات حضار مرتباً حرف بزیم فرصتی برای تفکیک نظرات خود پیدا کنیم و به هر عقیده ای آن طور که سزاوار است توجه کنیم. به حضار اجازه می دهد در باره آنچه گفته ایم فکر کنند نه این که ما را با کوهی از سوالات مواجه کنند که نتوانیم فرصت فهمیدن آنها را پیدا کنیم • به حضار فرصت مشارکت می دهد و فرصتی را فراهم می آورد که علاوه بر حرف زدن به صحبت های حضار گوش دهیم و چیزهای بیشتری بیا موزیم. کار سخنان بزرگ را ملاحظه کنید و ببینید کمترین های بزرگ چگونه عمل می کنند متوجه می شوید موفقیت آنها در هنر دم فرو بستن و سکوت استفضل چهارم] اندیشه های نهایی ما موختن نحوه ارائه چیزی شبیه به یاد گرفتن دو چرخه سواری است. باید سوار دو چرخه بشوید تا یاد بگیرید چگونگی تعادل خود را حفظ کنید و چگونه رکاب بزنید. چگونگی دو چرخه را حرکت دهید. کنترل کنید و به موقع ترمز بگیرید تا با اعتماد و چهره گشاده فراز و نشیب های مسیر را با سرعت و دقت لازم طی کنید. به همین ترتیب. باید پیش از حضور در سالن. روش طراحی و ارائه موفق را بیا موزید تا بتوانید لبخند زنان و با اعتماد دبه نفس کا مل روی صحنه حاضر شوید. امیدوارم نظرات و دیدگاه های من ارائه گزارش را برای شما آسان تر کند. گرچه ممکن است برای شما به اندازه یک روز دو چرخه سواری روی پیست لذت بخش نباشد. [با ارائه بیان کنید (۱) موقعیت را به دقت تعریف کنید. مشخص کردن اهداف: [چرا می خواهید گزارش ارائه کنید؟] می خواهید حضار با نتایج حاصل از این ارائه چه کنند و چه تدابیری بیندیشند؟ تجزیه و تحلیل مخاطبان: [تصمیم گیرندگان چه کسانی هستند؟] تا چه میزان با موضوع ارائه آشنا هستید؟ [چقدر موضوع برایشان اهمیت دارد و به آن علاقه مندند؟] چرا آنها باید (نه) بگویند و با شما مخالفت با شنیدن تعیین حیطه کار [آیا در زمان مقرر می توانید به اهداف تعیین شده برسید؟ انتخاب ابزارها و رسانه های مورد نیاز: [جزوه. [طلق شفاف/ پرده نمایشگرو مانیتور. (۲) ارائه را طراحی کنید: تعیین پیام ارسال. [اگر فقط ۳۰ ثانیه به پایان وقت مقرر فرصت داشته باشید. چگونگی گزارش خود را خلاصه و جمع بندی می کنید؟ طراحی خط داستان ((مقدمه)) [هدف. [اهمیت موضوع. [پیش نمایش بدنه: [برای حضار موافق: نتایج و پیشنهادات حین ارائه مطرح می شود. [برای حضار مخالفت: نتایج در پایان هر بخش و یا (اگر مجبور باشید) در پایان ارائه آورده می شود. پایان: [خلاصه و جمع بندی. [پیشنهادات. [برنامه های اجرایی. [گامهای آتی. [طراحی دیداری ها. ایجا دبرد داستان: [چه متنی؟ [چه عکس های؟ [چه مدل های؟ [نقشه ها و برنامه های (کجا؟) [کدام نمودار زمانی؟ کدام عکس ها؟ (چه تقویم زمانی؟ چه نمودار گانتی؟) [چگونگی (چه تعداد) جدول و نمودار. مرتب کردن دیداری ها (آنچه که می خواهید بگویند را اصلاح کنید و برای هر دیداری سخن انتقالی را معین کنید. ۳/ گزارش را ارائه دهید. تمرین یک و دو: [برکل داستان و دیداری ها مسلط شوید. [یادداشت های خود را آماده کنید. [با ضبط صوت تمرین کنید. [با همکارانی تمرین کنید که دقیق، حساس، مثبت، سازنده، هدف مدار و واقع گرا هستند. [فراهم کردن امکانات و تجهیزات: [۴۰ دقیقه زود تر وارد سالن کنفرانس شوید و مسئولیت هماهنگی، تنظیم و استفاده از تجهیزات و امکانات را خودتان به عهده

بگیرید. به کار بردن مهارت های ارائه: تنفس، تنفس، تنفس. برقراری تماس چشمی. راحت و طبیعی صحبت کردن. استفاده از کلیه ردیف های اواپی. انداختن وزن روی هر دو پا. نزدیک کردن دست ها به جلو و به سینه. ایستادن کنار پرده. استفاده از رسانه های: کمکی دیداری: فراهم کردن زمینه های تغییر و انتقال قبل از تغییر دیداری ها. به نمایش گذاشتن دیداری ها. هدایت حضار از طریق دیداری ها. حذف دیداری ها. پاسخ به سوالات: برقراری تماس چشمی. صبورانه گوش کردن. مکث کردن قبل از پاسخ. فقط پاسخ همان سوال را دادن. بازگشت مجدد به ارائه پس از پاسخ. آیا به اهداف خود در ارائه نائل شده اید؟ پیوسته با لپ دیداری ها بیان کنید: تمرکز من در این کتاب ارائه در سالنهای بزرگ و تعداد زیادی از حضار بوده است دیداری ها با نمایش بر روی پرده تشریح می شدند شیوه های دیگر نیز وجود دارد گاه سخنران پشت میز کنفرانس روی صندلی خودش می نشیند و برای گروه کوچکی به تجزیه و تحلیل و تشریح دیداریها می پردازد. افرادی که جای نگاه کردن به تصاویر روی پرده. به نسخه ای که دارند نگاه می کنند و هم زمان به سخنان شما گوش می دهند. این نوع ارائه را (ارائه از طریق لپ دیداری) می نامند. اساساً لپ دیداری ها از مجموعه ای از نمودارها و متن های دیداری تشکیل می شوند که به سادگی به صورت جزوه درآمده اند و در اختیار حضار قرار می گیرند. در این حالت ارائه در تعامل دو سویه با گروه انجام می شود و نظرات به صورت آزادانه تبادل می شوند و به سخنان و پاسخ های حضار گوش فرا داده میشود این سخنان از نکاتی مطرح شده در گزارش شما و یا ارائه در سالن های بزرگ نیز مهم ترمی باشد. این نوع ارائه برای گروه های کوچکی که تعداد افراد آن از سه یا چهار نفر بیشتر نیست. بسیار مناسب است. هدف اصلی از ارائه رسیدن به اجماع است. و شما می توانید برای آزمون به هنگام بودن کارها. بررسی انطباق و دقت یافته های پژوهشی با حقایق، شناسایی ریشه ها، دلائل تحقق نیافتن ارقام پیش بینی شده، نحوه مواجهه با مشکلات و کسب اطمینان از قابل اجرا بودن برنامه های استفا ده کنید. این روش برای کسب موافقت و پذیرش نظرات خود نیز مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش جلسات به صورت تعاملی برگزار می شوند به راحتی امکان انحراف از مسیر اصلی موضوع وجود دارد. مهم این است که بتوانید بحث را به موضوع اصلی بکشانید و از انحراف آن جلوگیری کنید. به چند نکات در مورد چگونگی آماده سازی و تهیه دیداریها و ارائه آنها می پردازیم: آماده سازی لپ دیداری ها: علت استفاده از لپ دیداری ها گسترش روابط متقابل میان افراد است. این گونه جلسات غیر رسمی به نظر می رسند. اما لازم است با برنامه ریزی های دقیق و درست همراه باشند. شما در مقام ارائه دهنده گزارش. قبل از شروع جلسه آنچه که می خواهید به آن برسید را مورد مذاکره جدی قرار دهید و ضمن تجزیه و تحلیل تک تک افراد. با آنها آشنا شوید درباره شرکت کنندگان خوب فکر کنید و ببینید هر یک از آنها چقدر از موضوع ارائه آگاهی دارند و چقدر می توانند از آنها انتظار داشته باشید و کنش آنها چه خواهد بود از خودتان بپرسید آیا نتیجه این جلسه به هزینه و زمان بر گزار می آید یا خیر. مواد و امکاناتی که برای ساختار بندی آن نیاز دارید را انتخاب کنید و به ترتیبی آنها را سازمان دهید و بهترین نحوه نیازهای شرکت کنندگان را تا مین کند و رسیدن به اهداف مورد نظر را برای شما تسهیل نماید. برای کارایی بیشتر می توانید از امکانات نمایشی کمکی هم استفاده کنید. هنگام طراحی دیداریها در نظر داشته باشید که می خواهید از آنها برای بحث استفاده کنید. این دیداریها مبنای بحث هستند نه مبنایی برای نمایش مهارت های طراحی. بین آنچه که می خواهید نشان دهید تمایز قائل شوید. اگر می خواهید حضار از مشاهده حقایق خود به نتیجه گیری و طرح بحث بپردازند از عناوینی همچون (روند های فروش) استفاده کنید. ولی اگر بر نکته خاصی تاکید دارید از عناوینی مانند (فروش / فصلی) استفاده کنید. متن های دیداری را به حداقل برسانید: از آنها فقط برای ساختار بندی ارائه گزارش یا یک فصل از ارائه استفاده کنید. متن های دیداری را به صورت خلاصه طراحی کنید. نحوه ارائه لپ دیداری ها: نقش شما کنترل و حفظ جریان بحث است. بنابراین باید با نقطه نظرات شرکت کنندگان با دیدی باز برخورد کنید. از قضاوت در مورد درستی یا نا

درستی نگرش‌ها و دیدگاه‌های حضار اجتناب کنید. در گوش دادن دقیق باشید. از تن صدای مناسب استفاده کنید و روی سخن‌تان با شرکت کنندگان باشد نه با تصاویر. مقدمه: از لحظه شروع جلسها مشارکت در بحث‌ها خود را عضوی از گروه بدانید و در جستجوی فرصتی باشید که: ۱/ موافقت اعضای جلسه را نسبت به هدف (نتیجه‌ای که به دنبال آن هستید) به دست آورید. ۲/ اهمیت جلسه را به حضار یادآوری کنید و محور اصلی مورد بحث را به آنها متذکر شوید. ۳/ رؤس مطالبی که طی جلسه می‌خواهید مورد توجه قرار دهید را به نمایش بگذارید و مسائل را به بحث بگذارید و چه انتظاری از میزان مشارکت اعضا دارید با آنها صحبت کنید. مقدمه را به طور شفاف برای شرکت کنندگان بیان کنید با این کار توجه آنها به بحث جلب می‌شود نه به دیداری‌ها. این کار باعث می‌شود موقعیت شما به عنوان هدایت کننده بحث تثبیت می‌شود و اعضا پیش از دریافت راهنمایی‌های شما به ورق زدن اسناد / مدارک / جزوات مشغول نمی‌شوند و بدین ترتیب از زمان مقرر برای بحث حداکثر استفاده را به عمل آورید. بدنه: شما قبل از جلسه / مواد و موضوعات ارائه را دیده‌اید و از محتوای آن خبر دارید. اما اعضای شرکت کننده آنها را ندیده و با آنها آشنا نیستند. توجه افراد را به نکات و تصاویر معطوف کنید که می‌خواهید آنها به آن توجه کنند. به آنها فرصت کافی بدهید تا مطالب را بخوانند و درک کنند. این روش مانند روش ارائه سخنرانی به شکل ایستاده نیست و نمی‌توانید آنچه که روی پرده است را به افراد نشان دهید. با دیدن آنها را به صورت شفاهی راهنمایی کنید تا بتوانند به خوبی دیداری‌ها را به بهترین شکل مطالعه کنند. ۱/ آنها را به صفحه مورد نظر راهنمایی کنید. ۲/ اگر کان و مبنای نمودار را تشریح کنید. ۳/ تمام می‌کدهایی که استفاده کرده‌اید را تعریف کنید. ۴/ به موضوعاتی که (دیداری) برای نشان دادن آنها ترسیم و طراحی شده است / اشاره کنید. ۵/ اگر هدف تعیین شده برای ارائه مناسب بود (چه با یادکرد). دیداری‌ها را بیان کنید. ۶/ هر صفحه را با جملات انتقالی برای گذر به صفحه بعد یا فصل بعد به پایان برسانید. حتما سوالاتی که لازم می‌دانید را از حضار پرسید و به پاسخ‌هایشان به دقت گوش فرا دهید. ممکن است شرایطی پیش بیاید که لازم باشد نسخه خود را بالا بگیرد و از روی نسخه خود توضیح دهید تا همه حضار نکته مورد نظر شما را درک کنند. می‌توانید متن‌های دیداری را یا همان طور که نوشته شده اند برای اعضا بخوانید و یا ساکت بمانید و به آنها اجازه دهید خودشان آن را بخوانند. ممکن است لازم باشد قلم خود را لای جزوه قرار دهید تا آن را ببینید و نگاه خود را متوجه شرکت کنندگان کنید و با آنها وارد بحث و گفت‌وگو شوید. در مقابل مباحث مطرح شده انعطاف پذیر باشید و به نظرات گوناگون پاسخ دهید. به جزئیات مطالب دیداری‌های که افراد را به خوبی درک کرده و پذیرفته‌اند / خودداری کنید. آمادگی تغییر در ترتیب ارائه مطالب را داشته باشید / برای پاسخ‌گویی به نظرات یا سوالات می‌توانید به دیداری‌های بعدی مراجعه کنید و یا آنها را نادیده بگیرید یا ن: دلیل استفاده از شیوه‌لپ دیداری گسترش تعامل و رسیدن به اجماع است. برای اشارات پایانی افراد / وقت کافی در نظر بگیرید. حتی اگر به قیمت حذف بعضی از مطالب شود. در پیشنهادات نهایی / آنچه که طی جلسه اتفاق افتاده است را جمع بندی کنیم و از اعضا جو یا شوید: ۱/ حوزه‌ها و میزان توافق در آنها. ۲/ پاسخ‌گویی به سوالات حل نشده / سوالاتی که توسط اعضای حاضر مطرح شده است. ۳/ تعیین و تبیین گام‌های بعدی. (برنامه‌ای است برای اقدامات لازم جهت حل مسائلی که هنوز لاینحل باقی مانده است / از جمله نام کسانی که می‌خواهید به کمک آنها مسائل را حل کنید. به کارگیری مهارت‌های ارائه: مانند ارائه گزارش به صورت ایستاده / از مزایا و ویژگی‌های مهارت‌های ارائه برای ایجاد فضای اعتماد به نفس / اعتقاد و اشتیاق استفاده کنید. ۱/ استوار و محکم روی صندلی بنشینید و پاها را صاف روی زمین قرار دهید. ۲/ تا حد امکان با تک‌تک افراد تماس چشمی برقرار کنید. ۳/ حالتی که به خود می‌گیرید باید مویذ مطلبی باشد که بیان می‌کنید. ۴/ راحت و طبیعی صحبت کنید. ۵/ به تنگفتار و اشارات غیر کلامی شرکت کنندگان توجه کنید و نسبت به آنها واکنش مناسب از خود نشان دهید. (خلاصه)) لپ دیداری رسانه‌ای دو طرفه است. برای رسیدن به اجماع مفید است. هدف از برقراری جلسات به

کمک لپ دیداری / جلب مشارکت افراد و ترغیب آنها به تشریح مسأله برای حل مسأله است که در مباحث مطرح می‌شود. نقش شما در این جلسات هدایت و رهبری مباحث است به نحوی که از تحقق اهداف جلسه اطمینان خاطر پیدا کنید. با یاد کاری کنید که ضمن پاسخگو ماندن / تمامی نکات اصلی و ضروری نیز مطرح شود. (با آرزوی سلامتی برای شما))

زندگی هم ساختنی است نه یافتنی

تالیف: هادی نصرآبادی

مقدمه: همه ما در زندگی به نوعی به دنبال خوشبختی هستیم. و اگر در این مسیر ناکام شویم آن را به شانس نسبت می‌دهیم. آیا واقعاً شانس وجود دارد؟ خداوند نیز برای توفیق در زندگی و رسیدن به کمال برای ما تکالیفی معین کرده است و آن را پس از مرحله بلوغ لازم الاجرا دانسته است. حال اگر ما این تکالیف را انجام ندهیم و در این مسیر (رسیدن به کمال و به عبارتی خوشبختی) ناکام شویم آیا مقصر شانس است یا خود ما؟ پس ما با انجام صحیح تکالیفی شرعی و انسانی می‌توانیم به کمال و سعادت دست یابیم؛ کتاب زندگی هم ساختنی است نه یافتنی به ما می‌گوید نه تنها اشیاء، خانه و وسایل مورد نیاز خود را می‌توانیم بسازیم حتی زندگی مورد نظری را که می‌خواهیم؛ می‌توانیم بسازیم پس زندگی ساختنی است نه یافتنی! پس بیائیم خالق و معمار زندگی خود باشیم. بخش اول: خلق انسان، خلق عمل، خلق زندگی ز نوع نوع خلاق، جهان پر است ولی یکی که اشرف خلق خداست، انسان است آیا زندگی هم، مانند انسان ساختنی است یا یافتنی؟ میلیون سال زندگی در کره زمین برای انسان یک میراث زیستی که همان میراث ژنی (عوامل انتقال صفات) است باقی گذاشته که در تمام زندگی همراه اوست. دانشمندان می‌گویند ۹۸٪ ژن‌های انسان با سایر جانداران مشترک است و تنها ۲٪، تفاوت ژنتیک (از عوامل زیست‌شناختی) دارد! این تفاوت بسیار اندک چیست که انسان را اشرف مخلوقات یعنی عالی‌ترین آفریده خداوند قرار داده است؟ آیا جز این است که خالق نظام هستی پس از دمیدن روح خود در وجود انسان به خود تبریک گفته و به خاطر قدرت انتخاب، تعقل و آگاهی و بیش از هزار استعداد ویژه اهداء شده به انسان او را پیچیده‌ترین و برترین موجود عالم معرفی می‌کند. پس همه هستی را به تسخیر انسان در آورد و او را بزرگتر از همه عالم می‌داند (نحن لکم ما فی السموات و ما فی الارض) حال این انسان با شناخت کامل ویژگی‌های عظیم درون خود و امکانات بسیار در بیرون چگونه می‌تواند لحظه به لحظه به دنبال تولد و آفرینش دوباره‌ی خود نباشد و بی‌هدف و بدون فکر زندگی کند. پس بیائید خلقی دوباره از خود داشته باشیم. با تمام وجود اعمال نیک انجام دهیم و بهترین زندگی را بسازیم تا به رضایت، امنیت، آرامش و خوشبختی همرا با لذت‌های مادی و معنوی برسیم. حضرت امام رضا (ع) در پاسخ به علی ابن خضیب در مورد تفاوت بین بهترین و بدترین زندگی‌ها می‌فرماید: ای علی بهترین زندگی، زندگی کسی است که دیگران در پرتو زندگی‌اش به خوشی زندگی کنند و بدترین آن، زندگی کسی است که دیگران از زندگی او هیچ بهره‌ای نبرند پس به این نتیجه می‌رسیم که ما معمار زندگی خود هستیم چون تمام زندگی طبق قانون عمل و عکس‌العمل برگشت پذیر است یعنی چیزی را می‌گیریم که خود داده‌ایم بسیاری از حادثه‌ها و برنامه‌ها یی که برای ما رخ می‌دهد به خاطر دعاها و خواسته‌هایی است که خودمان از خداوند یا دیگران خواسته‌ایم و طوری که صلاح ما بوده است برای ما در زندگی اتفاق می‌افتد. برای مثال وقتی که ما از خداوند قدرت می‌خواهیم خداوند مشکلاتی را در سر راه ما قرار می‌دهد تا بفهمیم قوی شده‌ایم یا خیر؟ بخش دوم: مراحل شروع هر عمل مرحله اول: دوری از شیطان و ذکر بسم الله الرحمن الرحیم معمولاً ما مسلمانان بر اساس تعالیم دینی و فرهنگ خاص خود مان کارها را با نام خداوند شروع می‌کنیم بسم الله الرحمن الرحیم یعنی به نام خداوند بخشنده‌ی مهربان. حال مفهوم بسم الله الرحمن الرحیم چیست؟ مگر می‌شود بخشید و مهربانی کرد. اغلب ما در کوچه و بازار هر گاه گدایی دستش را دراز می‌کند یا اخم می‌کنیم و به او چیزی نمی‌دهیم و یا دست در جیب کرده و پول

خودمان را باز هم با نگاهی اخم آلود به او می دهیم. خداوند بخشنده و مهربان است بی منت می بخشد، اخم نمی کند و در عوضش از ما چیزی نمی خواهد. مثال کوچک آن بخشش ما به فرزندانمان است هر گاه فرزندانمان از ما چیزی می خواهد به او می دهیم یا نمی دهیم. اگر بدهیم او را می بوسیم و دستش هم به سر و رویش می کشیم و اگر نمی دهیم باز هم مصلحت او را در نظر می گیریم و باز هم دستی به سر و رویش می کشیم و پاسخی قانع کننده برایش ارائه می کنیم. حال چنین خدایی شایسته پرستش نیست و نبایستی بهترین اعمال را برای رضای او انجام دهیم معمولاً انسانی که کارهایش را با نام خدا آغاز می کند از منت، کم کاری و توقع زیاد دوری می کند. مرحله دوم: ایجاد تغییرات سازنده در مرحله دوم شروع هر کاری ما باید به جای تغییر زمان و دیگران به فکر تغییر خودمان باشیم. بنا بر - آیه ۱۱ سوره مبارکه رعد - إِنَّ اللَّهَ مَا يَتَغَيَّرُ بِقَوْمٍ حَتَّى يَتَغَيَّرُوا بِأَنْفُسِهِمْ هَمَانَا خداوند سرنوشت هیچ جامعه ای را تغییر نمی دهد مگر آن که خودشان تغییر کنند. تغییر لازمه حرکت انسان می باشد اگر تغییر توسط خود انسان انجام شود بسیار راحت تر از این خواهد بود که زندگی و روزگار غافلگیرش کرده و به اجبار و با روش و زبان خودش او را متحول سازد. لذا بسته به این که چقدر به درس های زندگی توجه می شود شیوه سخن گفتن زندگی با فرد نیز متفاوت است لذا تغییر در سه حوزه بایستی صورت گیرد. ۱- تغییر در حوزه علم و دانش برای برخوردای از مواهب طبیعی انسان نباید از دنیای علم و فناوری عقب بماند بنا بر گفته فردوسی: توانا بود هر که دانا بود زدانش دل پیر برنا بود در این میان داستان ابوریحان بیرونی هنگام مرگ فابل تأمل است که گفت دانسته بمیرم بهتر است یا نادان ۲- تغییر در حوزه فکر و نگرش باید بدانیم زمانی احساس خوشبختی خواهیم کرد که بهترین اندیشه ها را با نگرش و نیت الهی در سر پرورش دهیم خوب زیستن ما به این بستگی دارد که کمتر به مشکلات و کمبودهای زندگی فکر کنیم و تا می توانیم به نعمت های خدا و توانایی خود فکر کنیم تا از زاویه جدیدی به زندگی نگاه کنیم با این نگرش جدید می توان زندگی آرام و خوبی را آفرید. مرحله سوم: هدف گذاری و برنامه ریزی باز هم حدیثی از امام رضا (ع) تدبیر و برنامه ریزی قبل از عمل، تو را از پشیمانی ایمن می سازد یعنی برای رسیدن به هدف در زندگی بایستی برنامه ریزی کنیم. جالب است بدانید که دانشمندان پس از بررسی های فراوان به این نتیجه رسیده اند که در سر تا سر دنیا تنها سه موجود زنده دارای «سیستم هدف جویی ذهن» می باشند. که عبارتند از انسان، کبوتر خانگی و ماهی بخش سوم: بهترین عمل در زندگی تعریف بهترین عمل: امام علی (ع) می فرمایند در علم تو را راهنمایی می کند، عمل تو را به هدف می رساند. عمل وسیله ای مناسب برای رسیدن به هدف است که از اندیشه انسان دستور می گیرد. عمل صالح: بهترین عملی است که انسان آن را به نام و یاد خدا و برنامه ریزی انتخاب و فکر خود در بهترین مکان و زمان مناسب و روش موثر انجام می دهد. ویژگی های بهترین عمل ۱- انگیزه و نیت خالص ۲- ایمان و اعتقاد قوی ۳- آگاهی کامل و اندیشه قوی ۴- سعی و تلاش ۵- شور و اشتیاق ۶- پشتکار و استمرار ۷- نظم و برنامه ریزی ۸- سرعت و سبقت ۹- تعادل و میانه روی ۱۰- دوری از گناه ۱۱- کنترل و ارزیابی ۱۲- تاثیر گذار و آموزنده بخش چهارم: هنر موفقیت در زندگی آیه ۳۹ از سوره نجم: «لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى» توفیق اصلی در زندگی که سرلوحه همه موفقیت هاست، توفیق بندگی خداست. انسانی که به این توفیق دست یابد با دو بال همت و تلاش برای رسیدن به اهداف خود در زندگی تلاش می کند و ایمان دارد که موفق است و نتیجه کار را به خداوند بزرگ می سپارد و به شکست اعتقاد ندارد و هیچ گاه از تلاش دست بر نمی دارد و ناامید نمی شود. از زمین خوردن ترس ندارد و دوباره و چند باره بلند می شود و در توفیق دیگران خود را سهیم می داند و برای موفق شدن دیگران تلاش زیادی می کند حدیثی از امام علی (ع) می فرماید: هر کس خاص خدا شود خداوند همه حاجات او را کفایت می کند و از جایی به او می رساند که فکرش را نکرده است بخش پنجم: معجزه ی تفکر مثبت در زندگی امام کاظم (ع) می فرمایند در آن چه که چشم تو می بیند پند و اندرز وجود دارد هر انسانی دنیا و پدیده هایش را از پنجره ذهن خود می بیند و پند ها و پیام های متفاوتی بر اساس نوع نگاه خود خواهد گرفت به همین دلیل با دیدن یک پدیده یا اتفاق ثابت برداشت های متغیری توسط افراد مختلف انجام می گیرد این

افکار در شیوه رفتارها و اعمال ما تاثیر می گذارند برای ایجاد هر گونه تغییر در عمل ابتدا باید تغییر در شیوه تفکر صورت گیرد این نوع تفکر تولید کننده به تفکر مثبت مشهور است تفکر مثبت: هنر استفاده بهتر از شرایط و مهارت عبرت گرفتن از تمام پیام ها و درس هایی که در یک پدیده یا موضوع وجود دارد. تک تک لحظه ها، انسان ها و اتفاق های اطراف ما می تواند معلم و مربی ما باشند و هر جا پیام هایی را به ما هدیه دهند به اندازه ای که ذهن ما پیام های بیشتری را به طور عمیق درک کند. در واقع بینی و عبرت آموزی ما تاثیر فراوانی خواهد گذاشت و این اثر به عنوان مهر تجربه در وجود ما خواهد خورد. وقتی ما متفاوت می اندیشیم متفاوت نیز رفتار خواهیم کرد و به نتیجه های متفاوتی خواهیم رسید. جریان نیوتن و سیب و درک پیام افتادن سیب به سمت پایین که باعث کشف نیروی جاذبه زمین شد و نیز صحبت کردن حضرت سلیمان با مورچه و گرفتن درس صبر و استقامت از مورچه نشان دهنده ی این مساله می باشند. بیائیم در هر اتفاقی نکته های خوب و بد آن را با هم دیده و به اصطلاح «نیمه پر لیوان» را هم نگاه کنیم با عینک واقع بینی حرکت کرده و جنبه های مثبت و موثر هر چیزی را برای درک حقایق عالم هستی در ساختن زندگی معنادار به کار گیریم. لازم به ذکر است که در تفکر مثبت در زندگی اثرهای معجزه واری ایجاد می کند از جمله: ۱- دوری از فشارهای روحی و روانی با تغییر فکر و نگرش ۲- رسیدن به آرامش، امنیت و رضایت درونی ۳- مسلط شدن بر خرد و احساسات و رفتارها ۴- افزایش قدرت توکل، صبر و شکر گزاری ۵- ایجاد نشاط و شادی حقیقی ۶- برخورد صحیح با اتفاقات ۷- کاهش توقع در زندگی ۸- احساس خوشبختی در هر لحظه ۹- تصمیم گیری آگاهانه با اراده قوی بنابر این تجربه، اتفاق هایی نیست که با آن ها برخورد می کنیم بلکه تجربه، روش برخورد ها و افکاری است که نسبت به آن اتفاق انجام می دهیم. بخش ششم: زندگی با تصویر های ذهنی مثبت (ع): «جهان هر کس، به اندازه وسعت فکر اوست» تصویر سازی ذهنی مثبت: تجسم موضوعی در ذهن و متمرکز شدن روی آن، با دیدن تصویر های روشن و انرژی دهنده واقعی یا غیر واقعی. علم جدید روان شناسی دریافته است که ذهن ناخودآگاه (نیمه هوشیار) انسان تفاوت بین واقعیت و تصویر را تشخیص نمی دهد. حتی در جنگ میان اراده و تخیل، پیروز همیشگی تخیل است. تخیل و تصویر هزینه ای ندارد. اگر تخیل درست هدایت شود و ادامه پیدا کند کم کم مغز سعی می کند که آن را به واقعیت تبدیل کند که این رمز موفقیت انسان ها به شمار می رود که این تصویرها دو گونه اند ۱- تصویرهای ذهنی مثبت و حرکت دهنده به سمت رشد ۲- تصویرهای ذهنی منفی و بازدارنده از رشد بیان پیام ها و جمله های پر قدرت و دیدن تصاویر ذهنی پر انرژی و مثبت در هر لحظه کمک بزرگی برای سریعتر رسیدن به هدف های خود هستند در حالیکه جملات ناامید کننده و تصاویر منفی نه تنها انرژی و قدرت شخص را گرفته بلکه او را از رسیدن به هدفش دور می کند و امید و انگیزه لازم را برای انجام کارها از او خواهد گرفت. یکی دیگر از فواید زندگی با تصاویر ذهنی مثبت تقویت اعتماد به نفس، باور و اراده در انسان است امام جواد (ع) می فرمایند: عزت مومن بی نیازی او از مردم است. اعتماد به نفس و خودباوری: میزان ارزشی که برای خود قائل هستیم و یا چگونگی قضاوت نسبت به خود با دیدن همه نقاط قوت و ضعف. اراده: میزان عملی کردن تصمیم هایی که می گیریم باور: میزان اعتماد قلبی و واقعی به توانایی ها و استعداد های درون و امکانات بیرون. پذیرفتن مسئولیت در حد توان باعث تقویت اعتماد به نفس می شود بخش هفتم: هنر مدیریت زمان یکی از فاکتور های دیگر که در ساختن زندگی و رسیدن به کمال دارای اهمیت است مدیریت زمان است. مدیریت زمان یعنی طراحی و اجرای کارهای خود طبق برنامه مشخص و بدون هدر دادن وقت. همه عمر ما به تجارت و مبادله می گذرد اما هر لحظه عمرمان را می فروشیم. به چه بها و قیمتی، خدا می داند! هر چیزی قیمتی دارد، زمان که رایگان ترین و ارزشمند ترین نعمت الهی است به چه قیمتی فروخته می شود. پس بیائید زمان را صرف کنیم اما فقط برای خرید موفقیت. انسان قدر شناس نعمت زمان، سعی می کند بر تمام لحظه ها و سال های عمر خود مدیریت کرده و از هر روزش حداکثر استفاده را بکند چون دیروز را نمی تواند تغییر دهد و فردا هم شاید هرگز نیاید چس امروز تنها زمان در دسترس است که می تواند آن را به بهترین شکل صرف کند. اصل پارتر می گوید: ۸۰٪ بازده کار

ما فقط به خاطر استفاده از ۲۰٪ کل زمان موجود می‌باشد. بسیاری از بزرگان تاریخ علت موفقیت خود را مدیریت صحیح بر زمان و عمر خود دانسته‌اند. مثال‌های زیر گویای این مساله‌اند. مثال اول: نویسنده کتاب پر فروش «هری پاتر» این کتاب را در ایستگاه راه آهن وقتی که قطار چند ساعت تاخیر داشته است نوشته است. مثال دوم: جریان زندگی گاندی که به نظر گاندی هر دقیقه هدیه خداوند می‌باشد و باید برای خدمت به انسان به کار گرفته شود. درک ارزش زمان و عمر فاکتور مهمی است که ما را در رسیدن به کمال و ساختن زندگی کمک می‌کند. به هر حال زمان برای هیچ کس نه متوقف می‌شود و نه بر می‌گردد و نه اضافه می‌شود پس اگر زمان را خوب مصرف نکنیم زمان ما را خیلی خوب مصرف می‌کند.

دوازده گام تا ارتباط مؤثر

۹۰، ۴۳:۰۶ دوازده گام تا ارتباط مؤثر

محمد سیدا

همه کارهای شما ارتباط است: در نظر داشته باشید که لحظه لحظه زندگی شما، سرشار از انواع پیام‌ها و ارتباطات است. هنگامی که به یک مهمانی می‌روید و لباس خوش رنگی می‌پوشید به شیوه‌ای غیر کلامی به دیگران این پیام را می‌رسانید که من شاد هستم کلامی که به زبان می‌آورید نظرات، عقاید و شخصیت شما را به دیگران معرفی می‌کند. همچنین طرز رانندگی شما غذایی که می‌خورید توجهی که به ظاهر تان دارید مشخص میکند که چه احساسی نسبت به خود داشته و انتظار دارید که دیگران چگونه با شما رفتار کنند. سرشناسنامه: سیدا، محمد عنوان و پدید آور: ۱۲ گام تا ارتباط مؤثر/ نویسنده محمد سیدا. مشخصات نشر: تهران نشر کارآفرین برتر ۱۳۸۷ مشخصات ظاهری ۱۰۶ صشابک ۱۷۰۰۰ ریال: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۲۲-۰۲-۶ وضعیت فهرست نویسی: فیبا یادداشت: این کتاب در سالهای مختلف توسط ناشرین مختلف نشر شده است عنوان گسترده: دوازده گام تا ارتباط مؤثر موضوع: ارتباط بین افراد موضوع: مهارتهای اجتماعی موضوع: روابط اجتماعی رده بندی کنگره: ۱۳۸۷ ۹س ۶۳۷ آ۴ رده بندی دیوی: ۱۵۲/۸ شماره کتاب شناسی ملی: ۱۲۵۷۹۹۷۱۲ گام تا ارتباط مؤثر چاپ دوم: ۱۳۸۷ شمارگان ۳۰۰۰ قیمت ۱۷۰۰۰ ریال ناشر کار آفرین برتر ناظر چاپ: امین شالی کاران شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۲۲-۰۲-۶ مرکز پخش موسسه ذهن برتر، تهران خیابان میرداماد شماره ۲۶۵ تلفن ۲۲۹۲۱۰۷۳ فهرست مطالب □ گام اول ----- ارتباط مؤثر چیست؟ □ گام دوم ----- چند مهارت رفتاری □ گام سوم ----- فنون ارتباط مؤثر □ گام چهارم ----- چگونه گفتگو را آغاز کنیم □ گام پنجم ----- دشواری‌های گفتگو □ گام ششم ----- اصول برهم زننده ارتباط □ گام هفتم ----- مهارت‌های تاثیر گذاری □ گام هشتم ----- ارتباط مؤثر در خانواده □ گام نهم ----- صمیمیت و ارتباط مؤثر □ گام یازدهم ----- نکات طلایی ارتباط مؤثر گام دوازدهم ----- معجزه ارتباط مؤثر □ گام اول ----- ارتباط مؤثر چیست؟ ارتباط مناسب ما هر روز به شیوه‌های مختلف با سایرین ارتباط برقرار کرده و اندیشه‌ها احساسات و دانسته‌های خود را به یکدیگر منتقل می‌کنیم اما فراموش نکنید چنانچه خواهان برقراری ارتباط سودمند باشید باید از راه‌های درست برقراری ارتباط آگاه بوده و راه کارها را در جای مناسب آن اعمال نمایید. همه کارهای شما ارتباط است در نظر داشته باشید که لحظه لحظه زندگی شما، سرشار از انواع پیام‌ها و ارتباطات است. هنگامی که به یک مهمانی می

روید و لباس خوش رنگی می پوشید به شیوه ای غیر کلامی به دیگران این پیام را می رسانید که من شاد هستم کلامی که به زبان می آورید نظرات، عقاید و شخصیت شما را به دیگران معرفی می کند. همچنین طرز رانندگی شما غذایی که می خورید توجهی که به ظاهر تان دارید مشخص میکند که چه احساسی نسبت به خود داشته و انتظار دارید که دیگران چگونه با شما رفتار کنند. پیام را چگونه شروع کنید اشتباه نادرست در آغاز یک کلام باعث می شود که مخاطب منظور شما را کاملاً اشتباه متوجه شود بنابر این مراقب باشید چون همان چند کلمه آغازین کافی است تا مخاطب برداشت های مختلفی از حرف شما داشته باشد به همین دلیل بخشی از موفقیت در هر ارتباطه جگونگی آغاز آن بستگی دارد. ارتباط دو طرفه است همان طر که حرکات، سخنان و ظاهر شما پیامهایی را به دیگران القا می کند شما نیز باید در صد دریافت پیام از دیگران باشید. حرفهای اطرافیان را بشنوید به حرکات و ظاهر آنها توجه کنید و سعی کنید آنها را بشناسید. □ گام دوم ----- چند مهارت رفتاری تماس چشمی ارتباط چشمی از مهمترین مهارتهای ارتباطی است. فکر نکنید یک نگاه کردن شتاب زده ارتباط برقرار میکند. برخورد چشمی مناسب بیش از یک نگاه سریع تاثیر گذار است و باعث ایجاد حس اطمینان و اعتماد مخاطب نسبت به شما می شود سعی کنید در نگاهتان صمیمیت و جدیت باشد. آهسته پلک نزنید آهسته پلک زدن احساس فاصله و سردی را به بیننده القا می کند اگر عادت دارید هنگام صحبت کردن به گونه گوش، بینی، یا دهان فرد مقابلتان نگاه کنید این عادت را کنار بگذارید. ممکن است این تصور برای فرد مقابل بوجود آید که شما به او اهمیت نمی دهید و یا دوست دارید که زودتر آن محل را ترک کنید. از گوشه چشم به کسی خیره نشوید زیرا مخاطب فکر می کند در حال ترزیابی او هستید یا شاید هم نسبت به او شک دارید. البته نگاه مستقیم را با زل زدن اشتباه نگیرید. ایستادن بهترین طریقه ایستادن طوری است که کشیده باشید و آسان و راحت حرکت کنید. زمانی ارتباطی مؤثر خواهید داشت که بدن تان انعطاف لازم داشته باشد. خشک و بی حرکت نباشید و در عین حال حرکات اضافی نداشته باشید. چگونه ایستادن شما نشان دهنده فکر و ذهن شماست. حرکات دست و صورت باید یاد بگیرید هنگام صحبت کردن طبیعی و آرام باشید. دست هایتان را راحت و بطور طبیعی کنار خود قرار داده و آنها را بیهوده حرکت ندهید. لباس و ظاهر تاثیر اولین حضور شما بر دیگران مهم و اساسی است. معمولاً افراد در ۵ ثانیه اول شما را محک می زنند. و مطوئنا این محک زدن نمی تواند بر اساس عقاید نظرات تجربیات و فضایل اخلاقی شما باشد آنها فقط فرصت دارند که ظاهر شما را برانداز کنند البته منظور این نیست که تمام انرژی خود را صرف رسیدگی به سر و وضع ظاهریتان بکنید بلکه فقط کافی است که چند دقیقه آنچه را که میخواهید بپوشید بررسی کنید. صدا صدای شما اصلی ترین وسیله برای انتقال پیام محسوب میشود، تحقیقات نشان می دهد که زمانی که دیده نمی شوید مثلاً وقتی با تلفن صحبت می کنید ۸۴ درصد از شخصیت خود را نشان می دهید. سعی کنید که یکنواخت صحبت نکنید به کلماتتان زیر و بم دهید و با انتخاب درست کلمات ارتباطی مؤثر با دیگران برقرار کنید. مستقیم صحبت کنید و از پیچاندن و عوض کردن مفاهیم خودداری کنید. در میان صحبت هایتان ۳-۴ ثانیه مکث کنید. مکث کردن به شما کمک می کند تا از کلمات زاید و طولانی کمتر استفاده کنید. □ گام سوم ----- فنون ارتباط مؤثر برای برقراری ارتباط مناسب با افراد ابتدا باید نحوه برقراری ارتباط و تیپ ادراکی آنها را تشخیص دهید تا بتوانید بهترین ارتباط را با آنها برقرار کنید افراد بصری این دسته افراد چشمها را به عنوان کانال اولیه دریافت پیام به کار برده و جهان را بر اساس تصاویر درک میکنند. افکار تصویری آنها با سرعت همراه است و لذا برای هماهنگی خود با افسارشان غالباً سریع حرف می زنند. هنگام ارتباط با این گونه افراد از تند صحبت کردنشان ناراحت نشوید. سرعت کلام خود را افزایش دهید به آنان نگاه کنید راه بروید و از فیلم و تئاتر صحبت کنید. افراد سمعی افراد سمعی دنیا را با اصوات و آوا و موسیقی درک می کنند و شنوایی بر آنها حاکم است و دوست دارند مطالبی را بارها و بارها بشنوند. برای نفوذ در این گونه افراد باید مواظب حرف زدنشان باشید. سعی کنید لحن و تنین خاصی را به کار ببرید. شمرده موضوع و زیبا با آنان صحبت کنید و زیاد به آنها تلفن بزنید. افراد لمسی این دسته از افراد جهان را نه به صورت سمعی و نه به

صورت بصری بلکه به صورت امور ملموس درک می کنند. معمولاً افراد درون گرا متین و منطقی هستند. یک از رموز ارتباط موفق با آنان این است که به سبک خودشان حرف بزنید. برای اینکه به این گونه افراد ثابت کنید که به آنها توجه دارید و یا با آنها احساس همدردی می کنید باید آنها را لمس کنید مثلاً دستشان را بگیرید و یا شانه هایشان را لمس کنید. افراد سلطه جو این افراد از ذهنی جستجوگر برخوردارند و از تغییر و تحول مخاطره جویی و تنوع به شدت استقبال می کنند. لازم است برای ارتباط مؤثر با آنها سرعت عمل نشان دهید به حقایق اشاره کرده و ابزار احساسات شخصی نکنید. لازم نیست از شخصیت او تعریف کنید بلکه از نقطه نظرها و عملکردهای شایسته و برآورنده اش حرف بزنید. هرگز پراکنده گویی نکنید و به اصل مطالب بپردازید. افراد حسابگر افرادی وقت شناس منظم وظیفه شناس و با حوصله اند که به جنبه های واقعی و ملموس هر کاری توجه می کنند. برای هماهنگ شدن با این افراد مجالشان دهید که در هر کار تجزیه و تحلیل کنند و با ارائه مدرک به آنها اطمینان دهید که کارها دقیق و منظم پیش می رود. آنها باید در جزئیات کار قرار گیرند و آنرا به روشنی درک کنند. نظم و ترتیب و منطق را با امور خود بیامیزید تا بتوانید رابطه ای مناسب با این قبیل افراد برقرار کنید. افراد سازگار افراد سازگار همیشه خود را با دیگران همگام میکنند و برای بر طرف کردن نیازهای دیگران تلاشهای زیادی به خرج می دهند. سعی کنید برای همسو شدن با آنها در موضع آنان قرار بگیرید و با آنها هم رای و هم صدا شوید از اقدامات جسورانه و عجولانه پرهیزید و از بحث و جدال با آنها خودداری کنید. آنها وظیفه شناس و قابل اعتماد هستند از این رو برای انجام کاری خوب و با کیفیت فقط کافی است که رهنمودهای لازم را به آنها توصیه کنید و ابزار و وسایل لازم را در اختیارشان قرار دهید. □ گام چهارم ----- چگونه گفتگو را آغاز کنیم تبسم کنید وقتی لبخند می زنید نشان می دهید که برای طرف مقابلتان احترام و توجه قائلید. تبسم نشانه نظر مثبت شما به فردی است که فصد دارید با او ارتباط برقرار کنید این امر باعث می شود که طرف مقابل در موقعیتی قرار گیرد که به صحبت شما علاقه مند شود. در سالن کردن پیش دستی کنید امتیاز پیش دستی در سلام کردن این است که به شما فرصت می دهد که جهت و مسیر صحبت را هدایت کنید و به طرف مقابل هم این امکان را میدهد که شما را شخصی قابل اطمینان و صمیمی ارزیابی کند. وقتی در صحبت کردن پیش قدم می شوید پاسخ مثبت تری دریافت می کنید که باعث تقویت حس اعتماد به نفس شما می شود. سؤالاتی را پرسید که جواب ساده داشته باشند پرسیدن سؤالات ساده از جمله راه های خوب برای شکستن سردی محیط و آغاز ارتباط است. سؤالات خود را می توانید با توجه به آن چه که میبینید مطرح کنید. سعی کنید درباره وقایع مثبت صحبت کنید. اطلاعات بیشتری کسب کنید حال نوبت به گوش کردن می رسد و اینکه در جستجوی اطلاعات بیشتری باشید. اگر با دقت به رفتار فرد مقابل فعالیتها و کلمات او توجه کنید می توانید اطلاعات زیادی درباره او بدست آورید. از گفتگو درباره مرگ حوادث تاسف بار و مانند اینها خودداری کنید. مشکلات و گرفتاریهای خود را با دیگران مطرح نکنید و مراقب باشید درباره موضوعاتی که فرد مقابل شما به آن علاقه ای ندارد پافشاری نکنید. اگر سؤال شما بی جواب ماند اصرار نداشته باشید که جواب شما را بدهد و موضوع صحبت را عوض کنید. راجع به خود اطلاعات مختصری بدهید این راهی است که شما را بهتر بشناسند. بهتر است راجع به مسائل خصوصی خود صحبت نکنید ولی آنقدر هم مرموز نباشید که کسی نتواند محل زندگیتان را بیابد. و آنقدر هم ساده نباشید که در طول نیم ساعت آشنایی همه از بزرگترین مشکل شما با همسران مطلع شوند اسامی را به خاطر بسپارید یکی از مهمترین راههای حفظ ارتباط مؤثر به خاطر سپردن نام دیگران است به خاطر سپردن نام اشخاص آنها را تا حد زیادی نسبت به شما خوش بین میکند. □

گام پنجم ----- دشواری های گفتگو شاید وقتی عنوان گفتگوی دشوار را بشنوید موضوعاتی از قبیل سیاست، جنگ، نژاد و مسائل از این قبیل در ذهنتان شکل بگیرد. اما دشواری گفتگو به موضوعات تخصصی و پیچیده محدود نیست. هر زمان احساس کنید آسیب پذیر شده اید یا از نتیجه صحبت اطلاع نداری در حال یک صحبت دشوار هستید. همه ما در زندگی با گفتگوهایی مواجه می شویم که در نظرممان ناخوشایند هستند و به نحوی سعی داریم از آنها دوری کنیم اما در عین حال احساس

می‌کنیم که طرح آنها ضروری است. در چنین موقعیتی چگونه باید رفتار کنیم بهتر است و اکنش خود را در برابر قضا یا تغییر دهید. فراموش نکنید که شاید ما با یک فرض کاملاً اشتبه جلو می‌رویم. بیش فرضی که به ما می‌گوید حق با من است و تو اشتباه می‌کنی کنار گذاشتن فرضیه حق با کیست و به جای آن توجه به برداشت‌ها و ارزش‌های هر دو طرف حائز اهمیت است. قصد و نیت اختراع نکنید معمولاً ما فرض را بر این می‌گذاریم که از قصد و نیت طرف مقابل اطلاع داریم، در حالی که به هیچ وجه این طور نیست و هنگامی هم که از قصد و نیت کسی اطلاع نداریم فکر می‌کنیم که او نیت بدی دارد. اما فراموش نکنید که شما برای مردم نیتب را خلق می‌کنید که اصلاً از حقیقت آن آگاهی ندارید. هرگز مشاجره نکنید مشاجره به جای آنکه به ما کمک کند تا از نظرات متفاوت یکدیگر آگاه شویم یک جبهه نبرد میان ما و دیگران ایجاد می‌کند و به جای نزدیک شدن شما به دیگران میانتان فاصله می‌اندازد. برای اینکه در یک اختلاف نظر به جایی برسید باید ماجرا را از دید طرف مقابل نگاه کنید. باید ببینید که نتیجه گیری او در محدوده عقایدش چه معنا و مفهومی دارد و در ضمن باید کمک کنید تا او نیز نتیجه گیری شما را درک کند. □

گام هشتم ----- اصول بر هم زننده ارتباطاً ما هنگام برقراری ارتباط با دیگران شیوه‌های غلطی را به کار می‌بریم که مانع از ایجاد یک ارتباط موفق است و حتی می‌تواند باعث مختل شدن ارتباط شود. سرزنش نکنید سرزنش کردن اغلب مقاومت دیگران را افزایش می‌دهد و لجاجت ایجاد می‌کند. سرزنش بیش از حد دیگران را نسبت به قضاوت شما بی‌اعتنا می‌سازد کلام شما اهمیت و وزن خود را از دست می‌دهد. تحقیر نکنید سعی کنید هنگام صحبت کردن طرف مقابل را بی‌ارزش نسازید. این کار سبب رنجش شده و در نتیجه حرف شما را هر چقدر هم که منطقی باشد نمی‌پذیرد. قهر نکنید با این رفتار شما این حس را ایجاد می‌کنید که از رسیدن به یک نقطه تفاهم جلوگیری می‌کنید و مانع از برقراری ارتباط می‌شوید به علاوه نشان مکی دهید که از شخصیتی رشد نیافته و کودک گونه برخوردارید. قربانی نباشید هرگز از خود شخصیتی قربانی نسازید. شاید تصور می‌کنید که با سکوت کردن و پذیرفتن بی‌چون و چرا به بحث‌ها خاتمه می‌دهید ولی این امر باعث می‌شود احساسی غیر واقعی نسبت به خود داشته باشید و در نظر دیگران آدمی مترزلز جلوه کنید و بعد از مدتی هیچ کس مایل به برقراری ارتباط با شما نخواهد بود. از اشتباهات خود دفاع نکنید اشتباهات خود را قبول کرده و برای انجام عمل اشتباهی که از شما سرزده مرتباً توجیه و دلیل نیاورید با این کار دیگران تصور می‌کنند که شما قادر به درک درست مسائل نیستید و یا آنقدر خود خواه هستید که از یک عذر خواهی کوچک فرار می‌کنید مبحث را منحرف نکنید در برابر یک انتقاد کوچک فوراً نقطه ضعف طرف مقابل را مطرح نکنید تا از خود دفاع کرده باشید. سعی کنید درباره همان موضوع صحبت کنید و نه چیزهای دیگر. مثلاً ممکن است همسران به شما بگویند: غذای امروز خیلی بی‌مزه و بی‌نمک بود و شما در جواب بگویید: نه این که غذای مادرت خوب است. چنانچه موضوعاتی را پیش بکشید که هیچ ربطی به مسئله مطرح شده ندارد ارتباط برقرار نمی‌شود. □ گام نهم ----- مهارت‌های تاثیر گذاریکی از راههای تاثیر گذاری مثبت بر روی افراد شناخت نیازهای قلبی آنان و تلاش برای برآورده کردن آنهاست. قدرت کلامی کنید با گفتار و کردار خود اسباب خوشحالی و مسرت دیگران را فراهم کنید کسب محبوبیت: برای بدست آوردن محبوبیت باید با نهایت صمیمیت به مردم توجه کنید در جهت منافع دیگران گام بردارید اگر از آن دسته آدمهایی هستید که به دیگران و مشکلاتشان توجه نمی‌کنند بدانید که هرگز نمی‌توانید روی کسی تاثیر بگذارید و ارتباطی درست و موثر برقرار کنید. در جهت منافع دیگران گام برداشته و منافع خود را با آنها همگام کنید. به حرفهای دیگران با دقت گوش کنید برای گوش کردن نه تنها از گوش‌ها بلکه از چشمهایتان نیز استفاده کنید. زیرا گاهی اوقات حالت چهره و پستها از کلمات گویاتر هستند و مفاهیم بیشتری را منتقل می‌کنند. عدم دقت و علاقه کافی در گوش کردن یک اهانت آشکار تلقی شده و باعث عدم ارتباط می‌شود عقاید خود را به زور به دیگران تحمیل نکنید. از افرادی نباشید که تصور می‌کنند اقیانوسی از علم و آگاهی هستند. این قبیل افراد زیاد حرف می‌زنند و کمتر گوش می‌کنند و نمی‌توانند ارتباطی موفق با دیگران برقرار کنند. □ گام هشتم ----- ارتباط مؤثر در

خانواده‌ها احترام به اعضای خانواده شاید فکر کنید که در جمع اعضای خانواده خیلی خودمانی هستید و نیازی نیست که اصول خاصی را رعایت کنید اما این طرز فکر اشتباه است. احترام گذاشتن به اعضای خانواده، رابطه خانوادگی را در حالت طبیعی خود قرار می‌دهد. برای برقراری ارتباط با سایر اعضای خانواده باید بدانید که آنها در کدام گروه سمعی، بصری و یا لمسی قرار دارند و بهترین راه ارتباط با آنها را بکار بگیرید. افراد جذبی و افراد دفعی هنگام برقراری ارتباط با افراد خانواده راز صحبت کردن خود را بر اساس آنچه که آنها می‌پسندند تغییر دهید افراد از نظر طرز صحبت کردن، معمولاً به دو دسته جذبی و دفعی تقسیم می‌شوند. افراد جذبی نیاز دارند تا مسائل را به صورت مثبت و زیبا در نظر بگیرند. در مقابل آنها به گونه‌ای دلپذیر صحبت کنید و وقایع را به صورت مثبت ترسیم کنید. افراد دفعی معمولاً از کلمات منفی استفاده می‌کنند. مثلاً وقتی می‌خواهند بگویند این اتاق را تمیز کنید می‌گویند: این آشغالها را از اینجا بیرون ببرید. سعی کنید از این گونه صحبت کردن پرهیز کنید برای یکدیگر ارزش قائل شوید به یکدیگر بگویید که تا چه حد عضو مهمی برای خانواده هستید و دیگر اعضای خانواده به آنها عشق می‌ورزند. به فرزندان توجه کنید و به آنها نشان دهید که برایشان ارزش و احترام زیادی قائل هستید خشم خود را کنترل کنید سعی کنید هنگام خشم با آرامش رفتار کنید و به جای حمله و ر شدن به سوی دیگران با آنان ارتباط برقرار کنید اگر عصبانیت شما در حال شدت یافتن است از آن محیط دور شوید همدلی آنچه بیشتر از هر چیزی به افراد یک خانواده کمک می‌کند درک عمیق احساسات و تجربه‌های دیگران است. هنگام تصمیم‌گیری نظر همه اعضای خانواده را جویا شوید. این امر صمیمیت را در خانواده بیشتر و ارتباط را ساده تر و لذت بخش تر می‌کند. اگر می‌خواهید اشتباهی را به خانواده تذکر دهید خود موضوع را مورد انتقاد قرار دهید نه شخص را. مثلاً به فرزندتان بگویید از اینکه نمرات تو پایین است ناراحتم. □ گام نهم ----- ارتباط موثر در سازمان به طور غیر مستقیم توجه افراد را به اشتباهاتشان جلب کنید سعی کنید با کار غلط طوری برخورد کنید که جنبه امر و نهی پیدا نکند. اجازه ندهید که احساسات منفی شما روی گفته‌هایتان تاثیر بگذارد. اگر گفتاری خردمندانه داشته باشید و با عقل و منطق رفتار کنید دیگران باور می‌کنند که قصد شما اصلاح عملکرد آنهاست نه اصلاح خود آنهاست و این باعث می‌شود که به راحتی اشتباهات خود را بپذیرند بر اعصاب خود مسلط باشید در برابر اشتباهات کارکنان واکنش نامناسبی از خود نشان ندهید ممکن است آنان نیز عصبانی شده و شرایط نامطلوبی بوجود آید. نشان دهید مقصودتان عیب جویی و سرزنش نیست و برای این منظور لازم است اعصاب خود را کنترل کرده و با روحیه‌ای آرام، شاد و مثبت با آنها گفتگو کنید. تأمل کنید سعی کنید به محض ورود افراد به دفتر کارتان آنها را به باد سرزنش نگیرید اگر قصدتان انتقاد است ابتدا نکات مثبت و خوب آنها را بازگو کنید سپس به چند اشتباه خود اشاره کنید و بگویید که می‌دانید که همه اشتباه می‌کنند و هیچ کس از خطا مصون نیست. با این رفتار احساس بهتری به کارکنان دست می‌دهد و فکر نمی‌کنند که شما در صدد سرزنش و ملامت آنها باشید. فراموش نکنید که احساس و نگرش شما نسبت به هر کس تعیین کننده رفتار او با شماست. اگر تبسم کنید لبخند می‌بینید و اگر تشرویی کنید اخم می‌بینید. توانایی کارکنان خود را بالا ببرید برای این کار ابتدا افراد را از احساسی که نسبت به آنها دارید مطلع کنید. اگر از کار کسی راضی هستید به راحتی به او بگویید و اگر هم از کار کسی ناراضی هستید باز هم به راحتی مراتب را به او گوشزد کنید. اجازه ندهید که افراد در شک و تردید بمانند و از نظر واقعی شما نسبت به خود آگاه نشوند. همواره افراد را برای انجام کارهای خوب و شایسته تحسین کنید و با قدر دانی، مراتب سپاسگذاری خود را به دیگران اعلام کنید و همچنین کارمنان را در جریان تصمیمات جدید و تغییرات تازه قرار دهید. □ گام دهم ----- صمیمیت و ارتباط مؤثر صحبت صمیمانه یکی از پایه‌های صمیمیت و تاثیر گذاری انتقال درست اطلاعات است. برای انتقال هر چه مفید تر اطلاعات باید سریع مختصر و کامل صحبت کنید و مراقب باشید که لحتان صمیمی باشد مدام صدای خود را بالا و پایین ببرید و لحن خود را تغییر دهید. نکات مهم را بلندتر یا آهسته تر بگویید و در طول صحبت صمیمانه تماس چشمی را قطع نکنید. باید صداقت و صمیمیت در نگاهتان موج بزند. حرکات صمیمانه

برای ایجاد ارتباط موثر باید حرکاتتان هم صمیمانه باشد. مناسب با حرفی که می‌زنید دستهایتان را هم تکان دهید، لبخند بزنید و اخم نکنید، کاملاً روبروی افراد بنشینید و نسبت به جهت نشستن آنها زاویه نداشته باشید. دستهایتان را مشت نکنید و با اشیاء دور و برتان بازی نکنید. چرا که احساس بی‌قراری و بی‌حوصلگی را در طرف مقابل ایجاد می‌کنید. معجزه صمیمیت اگر از ته دل مخاطب خود را دوست بدارید می‌توانید بیشترین تاثیر را روی او بگذارید سعی کنید با خانواده، شریک و همکاران صمیمی باشید تا شاهد تاثیر مثبت صمیمیت بر روی آنها باشید صمیمیت را کنترل کنید کسانی را برای دوست شدن و ارتباط برقرار کردن انتخاب کنید که در حد فکر و شان شما باشند. فراموش نکنید که حتی صمیمی‌ترین دوستان هم باید حدود خود را بشناسند و بدانند که در چه مواردی حق دخالت دارند و در چه مواردی می‌توانند از شما سوال کنند یا به شما اطلاعات دهند. □ گام یازدهم ----- معجزه ارتباط مؤثر ارتباط موثر و موفق برقراری ارتباط مناسب و موفق باعث می‌شود که بتوانید با کمک دوستانتان به آنچه که می‌خواهید برسید و اینکه همیشه کسانی هستند که شما را در انجام کارها راهنمایی کرده و تجارب خودشان را در اختیارتان بگذارند. ارتباط موثر و مثبت اندیشی چنانچه بتوانید ارتباطی صحیح برقرار نمایید، نگرش منفی، عدم اعتماد به نفس و بد بینی از شما دور می‌شود. نیروی مثبت اندیشی طلایه دار شادکامی و موفقیت، سلامتی جسم و روح و روان است. با مثبت اندیشی می‌توانید روابط کاری، خانوادگی و زندگی خود را بهبود ببخشید و در واقع می‌توان گفت که ارتباط موثر به مثبت اندیشی و مثبت اندیشی به ارتباط موثر می‌انجامد ارتباط موثر و رشد شخصیت هر کدام از ما برای اینکه تاثیر بیشتر و بهتری روی اطرافیانمان بگذاریم ابتدا سعی می‌کنیم که تصویر بهتری از خودمان ارائه دهیم. به ظاهر خود می‌رسیم و در صدد جذاب بودن بر می‌آییم، مودب می‌شویم، محترمانه صحبت می‌کنیم، کم حرف می‌زنیم و بیشتر می‌شنویم و در حقیقت وقتی این کارها را بارها و بارها انجام می‌دهیم به عادت تبدیل شده و جزو شخصیت ما می‌شود و شما می‌بینید که تلاش در جهت ارتباط موثر تا چه اندازه در رشد شخصیت و فراگیری آداب معاشرت تاثیر دارد. ارتباط موثر و خودشناسی تنها در اجتماع است که ما به عیبهای خود پی می‌بریم، نقاط مثبت و ضعف خود را می‌شناسیم و در صدد برطرف کردن آنها بر می‌آییم. تاثیر گفتار و رفتار خودمان را بر دیگران می‌بینیم و فرصت داریم تا به نتایج اعمالی که از ما، در ارتباط با دیگران سرزده بیندیشیم. □ گام دوازدهم ----- نکات طلایی ارتباط مؤثر به جای اینکه خلق و خوی، اندیشه‌ها، توانایی‌ها و عواطف خود را معیاری برای ارتباط با دیگران در نظر بگیرید احساسات و نیازهای روانی آنان را معیار رفتار خویش قرار دهید در برخورد با افراد مختلف انعطاف پذیر باشید و شیوه رفتار خود را بر حسب شخصیت، تفاوت‌های فردی و نیازهای روانی طرف مقابل تنظیم نمایید نکاتی را که بر زبان می‌آورید بیش از آنچه که تصور کنید میتواند پیام به دیگران منتقل کند و متقابلاً شما نیز باید درصد دریافت پیام از دیگران بر آمده و به آن توجه کنید چگونگی ایستادن و حرکت کردن شما، نشان دهنده طرز فکر شماست معمولاً افرادی که از اعتماد به نفس کمی برخوردارند خمیده راه می‌روند خودتان را به دیگران معرفی کنید و نقطه نظرها، احساسات، عقاید و تجربیات خود را با آنها در میان بگذارید وقتی در صحبت کردن پیش قدم می‌شوید پاسخ مثبت تری دریافت می‌کنید لبخند نشانه دوستی، گشودگی و تمایل شما به صحبت کردن است وقتی لبخند می‌زنید نشان می‌دهید که برای طرف مقابل احترام قائل شده اید به اشتباهات خود اعتراف کنید، به خصوص وقتی که اعمال و رفتار شما احساسات فرد دیگری را جریحه دار کرده است کلمات و عباراتی را به کار ببرید که بیانگر تفاهم و همدلی باشد و افراد را به تفکر آزادانه هدایت کند کاری کنید که دیگران شما را دوست و پشتیبان خود احساس کنند همواره افراد را برای کارهای خوب و شایسته تحسین کنید. با قدردانی مراتب سپاسگذاری خود را اعلام کنید فرا موش نکنید وقتی کم حرف می‌زنید، کمتر دروغ می‌گویید، کمتر مبالغه می‌کنید، کمتر انتقاد می‌کنید و همین موضوع شخصیت مثبت تری را در ذهن دیگران از شما ایجاد می‌کند که به صمیمیت شما بیشتر کمک میکند اگر هنر برقراری ارتباط صحیح را آموخته باشید، نگرش منفی، عدم اعتماد به نفس و کلیه احساسات منفی از شما دور می‌شود

مشکلات رفتاری در سازمان

۱۳۹۰، ۵۰:۰۶ مشکلات رفتاری در سازمان ترجمه: دکتر علی دنیا دیده

ارائه دهنده: سید جعفر هاشمی - رفتار چیست؟ رفتار آن چیزی است که ما از کودکی یاد می‌گیریم و یا از کسی الگو برداری می‌کنیم، عجیب نیست که بارها و بارها دچار اشتباه شده باشیم اما می‌توانیم رفتار درست را انتخاب کنیم. ما مجبوریم رفتارهایمان را با موقعیت و طرف مقابلمان تغییر دهیم. انتخاب ما بر دیگران تاثیر گذار است. ماممکن است به صورت آگاهانه رفتارهایی را انتخاب کنیم که منجر به آزار و اذیت دیگران و ناامیدی آنها شویم و این رفتارها ماممکن است برای ما به صورت عادت دربیایند. • قلدری • فداکار و زیاده‌رو • خودخواهی و خودپرستی • مهاجم و منفعل • عیب‌جو • ساکت و پرحرف • ناله‌کننده، شاکی و شیون‌گر • دیوانه قدرت، حساس به کنترل بیش از حد • مزاحم، قربانی و منجی • مدیریت مشکلات رفتاری رفتار چیست؟ رفتار آن چیزی است که ما از کودکی یاد می‌گیریم و یا از کسی الگو برداری می‌کنیم، عجیب نیست که بارها و بارها دچار اشتباه شده باشیم اما می‌توانیم رفتار درست را انتخاب کنیم. ما مجبوریم رفتارهایمان را با موقعیت و طرف مقابلمان تغییر دهیم. انتخاب ما بر دیگران تاثیر گذار است ماممکن است به صورت آگاهانه رفتارهایی را انتخاب کنیم که منجر به آزار و اذیت دیگران و ناامیدی آنها شویم و این رفتارها ماممکن است برای ما به صورت عادت دربیایند. رفتارهای منفی در اینجا، نمونه‌هایی از رفتارهای منفی در محیط کار را ذکر می‌کنیم: • دیر آمدن به سر کار به طور مداوم • در جائیکه ممنوع است سیگار بکشیم • ترساندن و تشر زدن برای به دست آوردن نتیجه کارها • به هم کوبیدن درها و کتک زدن افراد در محل کار خود بد رفتاری می‌کنند • پاسخ آگاهانه از رفتارهای دوران کودکی • رفتار کردن خارج از یک چارچوب • احساس ترس، عصبانیت، عدم کفایت و حقارت شدید آثار و نتایج رفتار بد • کاهش روحیه • کاهش نیروی مولد کار مثبت • لطمه زدن به کیفیت کار انجام گرفته مدیریت چه کمکی می‌تواند بکند؟ به صورت کلی: مراقبت از رفتارهای منفی و نظارت بر آنها افزایش روحیه کار تیمی و گروهی باز گذاشتن راه‌های ارتباطی بین مدیریت و کارمندان گفتگو با تمامی کارکنان مهم تر از همه موارد ذکر شده نقاط قوت و مثبت آن‌ها را تحسین کنید. این کار ماممکن است به تقویت روحیه خودباوری و اعتماد به نفس آن‌ها کمک کند. استرس و رفتار افزایش استرس می‌تواند سبب تقویت رفتارهای منفی شود. افرادی که در کار بسیار فداکار هستند ماممکن است با استرس برای هفته‌ها از کار دور بمانند. استرس سبب می‌شود که اختلافات کوچک به درگیری‌های بزرگ تبدیل شوند. قلدری فقط مردان پر قدرت قلدر هستند، این تفکر اشتباه است. معمول‌ترین نمونه آن می‌تواند یک مدیر مرد باشد که از انواع مختلف قلدری استفاده می‌نماید مثل: تهدید، آزار، مزاحمت جنسی و بدزبانی انواع قلدری به صورت‌های زیر ظاهر می‌شود: • قلدری کارمندان تازه کار نسبت به مدیرانشان • قلدری زنان نسبت به مردان و نسبت به یکدیگر • قلدری همکاران هم پایه نسبت به یکدیگر منشاء این رفتار چیست؟ قلدری و گردن کلفتی در دوران کودکی و از سنین بسیار پائین و یا از بزرگترها و یا سایر کودکان و یا از طریق رسانه‌ها و قهرمانان یاد گرفته می‌شود. چرا قلدری صورت می‌گیرد؟ ترس و احساس عدم کفایت و احترام، اعتماد به نفس پائین و نیاز به تحت کنترل قرار دادن و به کار بردن مناسب قدرت از دلایل کلیدی قلدری می‌باشد. قلدری از عدم توانایی بیان احساسات و نظرات به روش منطقی ناشی می‌شود. انواع قلدری به صورت کلامی مثل: مسخره کردن، خوار کردن، نکوهش مداوم، ناسزا گفتن به سبک فیزیکی مثل: لمس کردن، دست به یقه شدن، تن به تن صحبت کردن به سبک عاطفی مثل: عصبانیت مداوم معالجات انفجاری داشتن، بی‌تفاوتی، حسادت و کینه توزی چگونگی برخورد با این رفتار نوع عاطفی قدم اول تشخیص نوع قلدری قدم دوم هرگز آن چیزی که احساس می‌کنید را نشان ندهید با ظاهر کردن عواطف و احساسات خود در کلماتتان، صدایتان، زبان بدن خود، رفتارها یا اعمالتان این اجازه را به طرف مقابل می‌دهید که بر شما غلبه کند. فرد قلدر به دنبال این است که ببیند شما از رفتارهای او رنج می‌برید و این امر باعث می‌شود تا توان غلبه‌ی او بر شما افزایش

یابد. کلماتی که می‌خواهید به کار ببرید رابادقت خاصی انتخاب کنید این کلمات نحوه برخورد شما با این مساله را به شخص قلدر نشان می‌دهند. از گفتن کلمات زیر پرهیز کنید: انتقاد "شما نباید..... شمانمی توانید..... شماحق ندارید..... درخواست "شما باید..... شما بهتر است که "..... تمکین کردن " من متاسفم..... منظوری نداشتم "..... از کلمات زیر استفاده کنید: مثبت و محکم "..... بله من انجام دادم و معتقدم که کار درستی کردم " پرجرات و جسورانه وقاطع " من قصد دارم که "..... باشهامت " هر قدر که دوست داری می‌توانی تهدید کنی "..... نحوه برخورد با قلدری به سبک فیزیکی مستقیماً به چشمان وی نگاه کنید. از زبان بدن استفاده کنید. دستانتان مشت نباشد، قیافه عصبانی نداشته باشید و بازوهایتان جمع نباشد. قدم بزنید، به سمت میز خود بروید و اتاق را ترک کنید رفتار فرد مقابل را کپی برداری نکنید (این همان چیزی است که فرد قلدر می‌خواهد شما انجام دهید) فداکار و زیاد روداشتن روحیه فداکاری در محیط کاری ناشی از بخشندگی است. ویژه گیهای شخص فداکار • عدم اعتماد به نفس و درک ناچیز از توانائی هاوارزش خود • داشتن مهارت کم در برقراری ارتباط، داشتن مشکل برای حضور در جمع ها و ناتوانی در بیان نیازمندی های به حق خود • برای کاری که انجام نداده اند معذرت خواهی میکنند • می‌خواهند که سایرین برای آن‌ها احساس تاسف کنند. چرا یک فرد، بسیار فداکار می‌شود •؟ برای به دست آوردن حس دلسوزی، همدردی و جلب نظر همکاران و مدیران خود • نیاز به احساس بخشش و دوست داشتن • جهت کنترل بر دیگران • احساس کمبود داشتن انواع شکل های فداکاری کلامی • من ناامید هستم • من هیچ وقت از پس این کار بر نمی‌آیم • فکر کردم که من مجبورم این کار را انجام دهم. غیر کلامی • آه و افسوس خوردن، مایوس بودن چهره، پوشاندن چهره، عدم شرکت در جلسات • چشم‌های با زوسردر گمان‌انواع شکلهای فداکاری عاطفی: همیشه در حال بیان بیچاره گی و بی‌زاری خود هستند تا اینکه دیگران را سرزنش کنند. اعمال • در هفته و روزهای اخیر که ترش و روبرو بوده اند، کسی را رنجانده اند • به طور ناگهانی اتاق جلسه را و یا مرکز کامپیوتر را ترک می‌کنند • بدون هیچ سوالی تمامی نکوهش‌ها، سرزنش‌ها و انتقادهای پدیدارند. نحوه برخورد شما با چنین شخصیتی باید چگونه باشد •؟ احساس گناه، همدردی و یا دلسوزی نکنید • از وی محکم بخواهید که به این رفتار خود پایان دهد، به عنوان مثال: "ترش رویی را تمامش کن " • محکم باشید. تحت تاثیر آن‌ها قرار نگیرید • به آن‌ها توجه نکنید. بالاخره این رفتارشان را ترک خواهند کرد. زیاد روانگیزه افراد زیاد رو همانند افراد فداکار میباشند، با این تفاوت که در اینجا این رفتارها برعکس می‌باشد. ویژه گی های اینگونه افراد به صورت زیر است •: محل کار خود را تا دیر وقت ترک نمی‌کنند و مدعی هستند که تا ساعات پایانی شب کار می‌کنند • همیشه نشان می‌دهند که از انجام کار زیاد و بیش از حد لذت می‌برند • همیشه انبوهی از کاغذ و کتاب و پرونده های مختلف بر روی میز آن‌ها انباشته است و دائم می‌گویند وقت ندارم..... وقت ندارم •..... همیشه بیش از حد معمول کار میکنند. سروصدای زیادی ایجاد میکنند و پشت تلفن با صدای بلند صحبت می‌کنند •: کار زیادی انجام می‌دهند که اکثر آن‌ها بدون نتیجه است. دلایل زیاد روی • سستی و تزلزل: این شخص نیاز به تمجید و پاسخ های مثبتی دارد که در کودکی هیچ‌گاه آن‌ها را نیافته است • دلواپسی و تشویش زیاد: نگران این است که تحت کنترل و نظارت قرار بگیرد که نتیجه آن خواستن عذر وی و مرخصی کردنش است. در مقابل این افراد چگونه باید برخورد کرد •؟ سرفصل کاری آن‌ها را مشخص نموده و به آن‌ها ارائه کنیم • مسولیت آن‌ها را مشخص کنیم: به نظر میرسد شما در حاشیه قرار دارید، مشکل چیست •؟ این اجازه را به آنها بدهیم تا آهسته تر و ملایم تر کارهایشان را انجام دهند. اثر این نوع رفتار بر محیط کاری فداکاری و زیاد روی در واقع دوروی یک سکه بوده و هر دووی آنها دارای اثرات منفی بر روی محیط کاری می‌باشند. اثرات فداکاری • به طور معکوس حالات افراد و پرسنل را تحت تاثیر قرار می‌دهد • روحیه پرسنل را کاهش می‌دهد • تلف کردن زمان کاری جهت درخواست حس همدردی از طرف همکاران: "از دست ما چه کمکی برای تو بر می‌آید". اثرات زیاد روی • باعث رنجش و آزرده گی در محیط کاری می‌شود • عکس العمل های شدید پرسنل را در پی دارد • حس ترس و نگرانی را ایجاد می

کند: "اگر می‌خواهی پیشرفت کنی، بهتر است که تا دیر وقت سرکار بمانی." خودخواهی و خودپرستی افراد خودبین و خودپرست همه جا هستند. همگی ما مقدار اندکی از این حس رادردرومان داریم، در غیر این صورت ماهیچ چیز را نمی‌توانستیم به دست آوریم. اما این معمولاً شخصیت و خصیصه ویژه‌ای است که در بیشتر مردان ظاهر می‌شود. منشاء خودبینی و خودپرستی بعضی از والدین منشاء اصلی خودپرستی و خود بینی فرزندانشان هستند. بطوری که وی رادر ناز و نعمت غرق می‌کنند تا آنجا که وی به سمت یک شخصیت خودمحوری کشیده می‌شود. هنگامی که این فرد وارد مدرسه می‌شود، می‌فهمد که آن گونه که خیال می‌کرد انسان کاملی نیست. در اینجا سکه ضمیر شکننده وی خرد می‌شود. علائم و نشانه‌های این نوع رفتار • برای هر مورد پیش پافتاده‌ای، به شدت عصبانی میشوند • هر نقطه نظری به غیر از تفکر خودشان رارد می‌کنند و نمی‌پذیرند • لجباجت تا درجه ۱۸۰ • برای اشتباه پیش آمده دیگران را سرزنش نموده، اما سریعاً شروع به تمجید گوئی از خود می‌کند. به خاطر داشته باشید که در پشت ظاهر محکم و نفوذ ناپذیر آن‌ها، یک شخص کوچک ترسو قرار دارد که نمی‌تواند از عهده زندگی برآید، مگر اینکه خود رادر مرکز جلب توجه و نظر دیگران ببیند. شما باید چه کنید؟ افراد خودپرست، دیکتاتور خوبی هستند. بنابراین کاری را به آن‌ها بسپارید. هنگامی که به آنها مقدری قدرت داده شود، آن‌ها به خوبی کارها را انجام می‌دهند زیرا این قدرت سبب تقویت ضمیر و نفس آن‌ها می‌شود. چگونگی برقراری ارتباط • سطح ارتباط خود با این شخص رادر حد اقل ممکن نگه دارید. در هنگام صحبت باید کلامتان خالی از عواطف و احساسات باشد • اغلب اوقات نیاز به گفتن "نه" دارید. پس حتماً آن را بگوئید • زمانی که آن خطا و اشتباهی می‌کنند، حتماً به آن‌ها گوشزد کنید. اجتناب از بازی‌های ذهنیافراد خودپرست عاشق بازی کردن با ذهن طرف مقابل هستند. آن‌ها حقایق را برعکس جلوه می‌دهند، سرزنش می‌کنند و طعنه می‌زنند و با اعتماد به نفس کامل یک سری روابط خیالی را برای خودشان تصویر سازی می‌کنند • شما مطلب مورد نظرتان را به آن‌ها گفته و سپس از وی دور شوید • هرگز به خود اجازه ندهید که تهدید شوید، باج ندهید • تصور کنید که شخص خودپرست مقابل شما در چرت عمیقی می‌باشد. اگرچه این امر ممکن است در حل وضعیت به شما کمکی نکند اما حداقل باعث می‌شود که شما گول چشم‌های وی را نخورید.

فرهنگ سازمانی

نویسنده: ادگار شاین مقدمه: در کتاب فرهنگ سازمانی نوشته ادگار شاین به بحث درباره فرهنگ درون سازمان‌ها که یکی از مهمترین مقولاتی است که هر سازمان با آن رو به رو است پرداخته شده است. فرهنگ به معنای ارزش‌های مشترک میان افراد یک گروه از قبیل یک خانواده، یک سازمان یا یک کشور است. واژه فرهنگ سازی، واژه‌ای بسیار جوان است که اولین بار توسط ادگار شاین مطرح شد. شاین در این باره می‌گوید: اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید فرهنگ شما را هدایت می‌کند و ممکن است حتی متوجه نشوید فرهنگ سازمانی پدیده‌ای ملموس نیست و به راحتی قابل شناسایی نیست. خلاصه‌ی کتاب فرهنگ سازمانی نفیسه سادات رضوی نویسنده: ادگار شاین / مترجم: دکتر محمد ابراهیم محبوب / نوبت چاپ: اول - پاییز ۸۳ / ناشر: فرا / چاپ: دید آور / تعداد صفحات: ۲۴۸ صفحه ***** مقدمه

ناشر دیباچه مترجم دیباچه وارن بنی‌سپیش گفتار نویسنده معرفی نویسنده بخش یکم: مبانی فرهنگ سازمانی فصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟ فصل دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟ فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟ زندگی سازمانی ساختار سازمانی، سامانه‌ها، فرآیندها، دیباچه‌ی مشکلات و تلاش در رفع آنها شبکه انسانی سازمان روابط و اختیارات کارکنان نظام پاداش و ترفیع سرشت انسان‌راستی و درستیزمان و فضا فصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان؟ فرهنگ سنجی سازمان بخش دوم: فرهنگ سازمانی در میدان عمل فصل پنجم: تحول فرهنگ در سازمان‌های جوان تحول فرهنگی در سازمان دهی جوان تحول جهت دار به کمک تیزبینی تحول ساختارمند از راه قلمه زنی تحول با بهره‌گیری از رشد خرده فرهنگ‌ها بزرگ سازمان و از دست رفتن آشنایی

سازمان‌مدیریت مشکلات جانشین‌فصل ششم: دگرگونی پایدار فرهنگ‌دگرگونی پایدار • نفی وضع موجود • تشویش بقا در برابر تشویش یادگیری • مبانی روان‌شناختی تشویش یادگیری • ایجاد امنیت روانی در آموزش‌نحوه حرکت گروه پیش‌تازفصل هفتم: فرهنگ در سازمان‌های بالغفرهنگ سازمان‌های بالغساز و کار تغییر فرهنگ در میان‌سال‌بهران میانسالی و خطر زوالتغییر فرهنگ انقلاببمورد نمونه‌فصل هشتم: دیدار فرهنگ‌ها فصل نهم: واقعیت‌های فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ

فرهنگ سازمانی نوشته ادگار شاین به بحث درباره فرهنگ درون سازمان‌ها که یکی از مهمترین مقولاتی است که هر سازمان با آن رو به رو است پرداخته شده است. فرهنگ به معنای ارزش‌های مشترک میان افراد یک گروه از قبیل یک خانواده، یک سازمان یا یک کشور است. واژه فرهنگ سازی، واژه‌ای بسیار جوان است که اولین بار توسط ادگار شاین مطرح شد. شاین در این باره می‌گوید: اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید فرهنگ شما را هدایت می‌کند و ممکن است حتی متوجه نشوید فرهنگ سازمانی پدیده‌ای ملموس نیست و به راحتی قابل شناسایی نیست. کوه یخی است که تنها قله آن آشکار است و بخش عمده آن ناپیدا و پنهان است ولی در واقع نمایانگر شیوه زندگی واقعی اعضای سازمان است. فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند سازمان را به جلو راند یا از حرکت باز دارد و این توان بالقوه به خاطر تأثیری است که فرهنگ بر رفتار کارکنان دارد. نظریه پردازان سازمانی در دهه‌های اخیر با تصدیق این که فرهنگ نقش مهمی در زندگی اعضای سازمان دارد به این امر توجه کرده‌اند از نظر آنان، فرهنگ، نخست، تعیین‌کننده مرز سازمانی است و دوم نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند و سوم اینکه موجب می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بسی بیش از منافع شخصی فرد است. همچنین فرهنگ به عنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارایه استانداردهای مناسب سازمان را به هم متصل کند و سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. این ایده همیشه وجود دارد که سازمان تا زمانی که در انجام وظایف خود موفق است فرهنگ موجودش خوب است همین که نشانه‌های شکست در سازمان بروز کند گمان می‌رود عناصری از فرهنگ ناکارا هستند و باید دگرگون شوند و شاین توصیه می‌کند: هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید، کار را به عزم گشودن گره‌ای از کار خود سازمان آغاز کنید. فرهنگ سازمانی عموماً در یک سازمان شکل می‌گیرد و افراد فعال در آن سازمان با آن فرهنگ رشد می‌کنند. بهترین راه کسب آگاهی از آنچه در جهان می‌گذرد تجربه کردن جهان است و در این خصوص استفاده از مشاوره خبرگان این راه بسیار موثر است. سازمان‌هایی که در این زمینه یاری بخواهند، می‌توانند تکاپویی برای شناسایی واقعیت‌های سازمان خود داشته باشند. به عبارتی بسیاری از پژوهشگران در سازمان‌ها می‌خواهند چیزهایی را که افراد سازمان به دلایلی پنهان نگه می‌دارند را کشف کنند. در همین راستا یک مشاور سعی می‌کند از ضمیر پنهان سازمان اطلاعات جامعی به دست آورد. به عبارتی تحقیق بالینی در این خصوص داشته باشد و با این شیوه راهی برای گشودن گره‌های فرهنگی پیدا می‌شود. فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. جدی گرفتن فرهنگ یعنی این که پیش از دست زدن به هر کاری به پیامدهای نیروهای فرهنگی ببینیم. ادگار شاین: آموزگار و استاد ممتاز رشته مدیریت مدرسه اسلوان در ام آی تی است. وی دوره کارشناسی را در سال ۱۹۴۷ در رشته آموزش عمومی در دانشگاه شیکاگو و دوره کارشناسی ارشد را در سال ۱۹۴۹ در دانشگاه استنفورد در رشته روانشناسی اجتماعی دریافت کرد و در ادامه نیز در همین رشته در سال ۱۹۵۲ به اخذ درجه دکترا از دانشگاه هاروارد نایل گردید. وی در راستای خط اصلی کاری و پژوهشی خود در زمینه‌های دیگر روانشناسی نیز فعالیت می‌کرد. ویراستار نشریه توسعه سازمانی است و از سال ۱۹۷۲ تا ۱۹۸۱ نیز رییس گروه مطالعات سازمانی مدرسه مدیریت اسلووان بود. داستانی درباره شرکت آتاریزمانی که دوران اوج بازی‌های آتاری بود، مدیرعاملی آوردند که سابقه بازاریابی داشت.

او در فضای فرهنگی رشد کرده بود که در آن بنگاه داری به معنای برقراری یک نظام خوب شغلی و پرداخت پاداش های فردی بود ولی در آتاری تعدادی مهندس و برنامه نویس بی آداب و ترتیب وجود داشت. وی تصمیم گرفت که پاداش های فردی مشخص کند تا رقابت بیشتری ایجاد شود به همین خاطر گزینه مهندس ماه را تهیه کرد ولی این کار او موجب دلسردی افراد و رفتن گروهی از بهترین مهندسان بود. مدیر علی رغم نیت درستی که داشت، نمی دانست نوآوری در تولید بازی های کامپیوتری همان فضای یکدل و بی ریایی بود که به افراد فرصت می داد حس نواندیشی یکدیگر را برانگیزند در واقع نتیجه کار مهم بود و کسی اهمیت نمی داد که سهم افراد در تولید چقدر است ولی شیوه مدیر جدید برای پرداخت پاداش به نحوی بود که بیشترین سهم نصیب مهندس ماه می شد که برگزیده وی بود. مقوله فرهنگ در ادغام، تملک و مشارکت هاوقتی سازمان هایی با فرهنگ های خاص در هم می آمیزند، یکدیگر را می خرند یا به شیوه های گوناگون مشارکت می کنند آثار فرهنگ آشکارتر می شود. در ترکیب فرهنگ ها در مجموع سه حالت پدید می آید: - جدایی - چیرگی - آمیختگی جدایی: برخی مواقع ممکن است تفاوت فرهنگی بین سازمان ها باعث جدا شدن دو سازمان شود و در برخی مواقع عملاً یکی شدن فرهنگ دو سازمان غیرممکن است. برخی مواقع نیز به لحاظ این که مالکان موسسات نمی خواهند مشتریان نسبت به یک بنگاه از بین رود، با وجود خرید یا ادغام چند موسسه، سعی می کنند هر موسسه فرهنگ خاص خود را پیش برد. به عبارتی از یکی شدن فرهنگ سازمان ها جلوگیری می کنند مانند یک شرکت قفل سازی بزرگ در سوئد که شرکت های قفل سازی محلی را می خرید ولی مالکیت خود را پوشیده نگه می داشت در این حالت باید فرهنگ را همسو نگه داشت تا رویارویی و فرسایش پیش نیاید. در مشارکت این همسو سازی سخت تر است شرکت هایی که ۵۰-۵۰ هستند یعنی مالکان به طور مثال از دو کشور مختلف یا دو سازمان با نگرش های مختلف هستند همسو شدن آنها بسیار مشکل تر است. چیرگی: زمانی که فرهنگی بر فرهنگ دیگر چیره شود به طور مثال: زمانی که بنگاهی، بنگاه دیگر را می خرد. فرهنگ بنگاه خریدار معمولاً چیره می شود زمانی که هیولت پاکارد (اچ پی) شرکت آپولو را خرید کارکنان آن را وادار کرد که قوانین HP را فراگیرند. اگر مشارکت بین دو بنگاه وجود داشته باشد. معمولاً همسو شدن فرهنگ ها به سختی صورت می پذیرد، برخی اوقات شعارهای مشترک به همراه بهترین فرهنگ یا شعارهای هر یک از طرفین، به عنوان فرهنگ رایج در سازمان جاری می شود. در برخی دیگر از مشارکت ها یا ادغام ها مثل ادغام کرایسلر و بنز نیز این فرهنگ از هم جدا می ماند. آمیختگی: حالتی که فرهنگ ها در هم می آمیزند یا یکی می شوند. به نظر برخی این حالت خوب است چون از بهترین روش های همدیگر استفاده می کنند، ولی در عمل با ترکیب در فرهنگ، معمولاً فرهنگ جدیدی خلق می شود که به فرهنگ های موجود تحمیل می گردد. راه دیگر این است که روش های گوناگون دو سازمان در قیاس با یکدیگر و در قیاس با روش های متعالی و پذیرفته دیگران سنجیده شود و بدین ترتیب استانداردهای تازه ای در سازمان برآیند جاری می گردد. به طور مثال واحد حسابداری یک سازمان از یک شریک و واحد منابع انسانی از شریک دیگر می آید یا رییس هیات مدیره از یک شرکت و مدیر عامل از شرکت دیگر برگزیده می شود. ولی در هر حال اگر به مقوله های فرهنگی موجود در هر سازمان توجه نشود ادغام دو سازمان با یکدیگر گاهی به جدا شدن آنها یا سقوط هر دو بنگاه و از دست دادن نیروهای کاری و فعال سازمان می انجامد. انواع سازمان ها: سازمان های نوپا: که هنوز هویت فرهنگی آنها شکل نگرفته است و تحت کنترل بنیان گذاران خود هستند به عبارتی فرهنگ حاکم بر آنها بازایی ارزش ها و باورهای پایه گذاران آنهاست. سازمان های میانسال: که اعضای هیات مدیره آن غیر موظف و برگزیده از سهامداران سازمان هستند و تاکنون چند نسل مدیر حرفه ای بر سازمان حکم رانده است. بنابراین بحث فرهنگ در این سازمان ها سه وجه دارد: ۱- حفظ مبانی که به بلوغ و کامیابی رسیده اند مثل فرهنگ جذب نیرو در کمیته جذب ۲- یکپارچه سازی و همسو سازی خرده فرهنگ ها مثل استفاده از گردش درخواست ها از مدیریت محصول تا تولید و در نتیجه ارسال برای مشتری ۳- شناسایی و تغییر فرهنگ هایی که در اثر تغییر محیط بیرون به طور پیوسته ناکار می شوند. بنگاه های

سالخورده: اگر دگرگون نشوند با محیط سازگار نشوند و مبانی فرهنگی خود را تغییر ندهند به صورت نادرست رشد می کنند و فرهنگ آنها به معنی جدی برای آموزش و تحول بدل می شود این سازمان ها باید برای ادامه بقا وارد دگرگونی عمیق شوند. در این زمان برای بسیاری از کارکنان کنار گذاشتن برخی فرهنگ ها که در سازمان جزو ارزش ها محسوب می شود بسیار مشکل است و به همین دلیل یا سازمان را ترک می کنند یا سازمان مجبور می شود عذر آنها را بخواهد. فرهنگ خاصیتی از گروه است هرگاه در گروهی تجربه مشترک کافی گرد آید فرهنگی در آن جوانه می زند این فرهنگ مهم است زیرا برآیند نیروهای عظیم و نهفته ای است که رفتار فردی و گروهی ما را مشخص می کند. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه ای دارد زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، اهداف و روشهای کار سازمان را معین می کنند. فرهنگ سازمانی: برای فرهنگ سازمان می توان سه پرده تودرتو در نظر گرفت: پرده اول: جلوه های ظاهری این بخش از فرهنگ چیزهایی هستند که در بدو ورود در یک سازمان یا بنگاه قابل لمس هستند مثل نحوه چیدن مبلمان یا معماری ساختمان که در بدو ورود به یک سازمان مشخص هستند. به طور مثال با ورود به یک سازمان مشخص می شود که همه افراد دارای شور و شوق هستند حرکت در سازمان جاری است جلسه های فراوان و لباس های غیررسمی کارکنان جلب توجه می کند این ها جلوه ظاهری سازمان هستند ولی هنوز معنی این ظواهر برای شما مشخص نشده است. پرده دوم: ارزشهای مورد حمایت در این قسمت باید چراهای جلوه های ظاهری (پرده اول) مشخص شوند به طور مثال چرا کارمندان لباس غیر رسمی دارند چرا افراد با یکدیگر آهسته صحبت می کنند. چرا جلسه های خیلی محدود برگزار می شوند. در واقع مبانی فرهنگی که به عنوان ارزش در سازمان وجود دارند در این پرده مورد بررسی قرار می گیرند به طور مثال ممکن است در بنگاهی مشورت همه افراد با یکدیگر برای رسیدن به یک نتیجه بهتر ارزش به شمار آید ولی در بنگاه دیگر ارزش در اندیشه فردی است که به طور مشخص حریم اشخاص محترم شمرده شود و به افراد مهلت داده می شود پیش از دست زدن به هر کاری خوب آن را سبک و سنگین کنند. با این مقایسه شاید شخص بتواند راحت تر تصمیم گیری کند که در کدام یک از دو بنگاه بالا می تواند کار کند. در عین حال ممکن است که مبانی پرداخت حقوق و پاداش هر دو سازمان یکسان باشد و به عبارتی شخص را در این مورد دچار سردرگمی کند. پرده سوم: باورهای مشترک برای این منظور باید بینیم که در گذشته باورها و پندارهای پایه گذاران و رهبران اصلی که آنها را به سمت پیروزی هدایت کرده اند چه بوده است هر سازمانی در ابتدا توسط یک یا چند نفر یا گروه راه اندازی می شود از ابتدا باورها و ارزشهایی در این سازمان جاری می شود که اگر این ارزش ها با محیط همسو نباشند سازمان از بین می رود در صورتی که این افراد با این ابزار چند دور موفق شوند این ارزش ها و باورها کم کم به یک فرض مسلم و ارزش عمومی تبدیل می گردند. چند پرده ای بودن فرهنگ نشان می دهد که این مفهوم، مفهومی پیچیده است و ساده انگاشتن آن می تواند بزرگترین ریسک باشد. بنابراین باید پذیرفت که: ۱- فرهنگ ژرف است. اگر فکر کنیم که می توان آن را به راحتی تغییر داد و یک پدیده سطحی است بدون درنگ شکست خواهیم خورد و در واقع ما ساخت فرهنگ را شروع می کنیم ولی فرهنگ به زندگی ما شکل می دهد و مواردی که می بینیم به زندگی روزمره مان معنی می دهد جزو باورها و عقاید و ارزش های ما می شوند. ۲- فرهنگ گسترده است. ارتباط با رییس، مشتری، همکاران، چگونه می توانیم ترفیع گرفت و ... همگی نشان از گستردگی فرهنگ دارند. ۳- فرهنگ پایدار است. انسان ها ناپایداری را دوست ندارند و دوست دارند که وضعیت پایداری داشته باشند بر این اساس اعتقاد به ارزش ها و جلوگیری از سرپیچی ها نمایانگر پایداری فرهنگ است. زندگی سازمانی: هر سازمانی برای زندگی پایندی خود باید باورهایی شدنی درباره این که چه کار می کند و چگونه کار می کند پرورش دهد. ماموریت و استراتژی و اهداف: نخستین بنیانگذاران و رهبران سازمان کار را با احساسی نیرومند نسبت به هویت و ماموریت آغاز می کنند و احساس به این که چه می خواهند باشند؟ کدام کالای بازار را می خواهند پدید آورند؟ هویت آنها چیست؟ و دلیل وجودشان کدام است؟ حالا برای این که بتوانند سرمایه فراهم کنند با آن که می دانند کارشان ریسک دارد و ممکن است جواب ندهد باید داستانهایی باور نکردنی حول

این پرسش‌ها پیروانند و آنها را به اولین گروه کارکنان بقبولانند. اگر کار جواب داد و سازمان موفق شد این باورها حکم قانون پیدا می‌کنند. ساختار سازمانی، سامانه‌ها، فرآیندها: ساختار سازمانی رسمی بنگاهی ممکن است عمودی و چند لایه باشد اما چنانچه سازمان با این ساختار کامیاب شود باور می‌کند که راه درست سازمان دهی این است. سازمان دیگری ممکن است دارای ساختار افقی باشد که با چند کمیته و گروه که بخش‌هایی از وظایف آنها با یکدیگر تداخل دارد سازماندهی شده باشد در صورتی که این سازمان هم به موفقیت برسد رمز آن را در سازمان‌های **Horizontal** می‌دانند. در برخی از سازمان‌ها ممکن است شعب آن از لحاظ فرهنگی دارای فرهنگ‌های گوناگونی باشند به طور مثال در شعب یک شرکت هواپیمایی روابط بسیار راحتی برقرار بود ولی در دفتر مرکزی قوانین خشک و خسته‌کننده‌ای از قبیل یکی بودن رنگ لباس‌ها، نوع میزها در سالن غذاخوری و ... وجود داشت. با بررسی مشخص شد که مشتری اصلی دفتر مرکزی پنتاگون است که افراد آن نظامیانی مقرراتی بودند و باید **Discipline** آن حفظ می‌شد. به عبارتی هر یک از واحدها باید خرده فرهنگ‌های خود را داشته باشند هر سازمان برای سامان دهی کارها و شناسایی فرآیندهای بازاریابی راهکارهایی می‌اندیشد و برای این که بتواند به نحو موثرتری کار کند سامانه‌های لازم برای گردش اطلاعات نظام پرداخت پاداش و نظارت پدید می‌آورد. این سامانه‌ها در حین کار، رفته رفته به شکل محکومات در می‌آیند بطوری که یکی از کارکنان بنگاه به بنگاه دیگری منتقل شود و آموختن شیوه کار در سازمان جدید را دشوار می‌یابد. ردیابی مشکلات و تلاش در رفع آنها: سازمان‌ها برای رمزگشایی از محیط بیرونی ساز و کارهای گوناگونی پدید می‌آورند. گزارش‌گیری پیوسته از نیروی فروش، بازاریابی رسمی، ایجاد واحدهایی برای کسب آگاهی از وضع بازار و گزارش به سازمان و شیوه‌های دیگر. هر بنگاهی از دیدگاه خود این روزها را به کار می‌گیرد که اگر به پیروزی بیانجامد به درستی دیدگاه خود ایمان می‌آورد. بسیاری از بنگاه‌ها ابزار اصلی ردیابی ناراستی‌ها را در عملکرد مالی می‌دانند به طور مثال بهای سهام، نسبت بدهی به ارزش خالص، گردش نقدینگی یا سهم شرکت از بازار را معیار قرار می‌دهند. حالا اگر ساختار سازمانی بنگاه برحسب رشته فعالیت شکل گرفته باشد ممکن است در واحد مالی نیز خرده فرهنگ پیدا شود و بر این اساس برای تعیین معیارهای عملکرد سازمان بین واحدهای مالی، مهندسی، بازاریابی و تولید ناسازگاری پدید می‌آید. بنابراین مشخص شد که نشانه ناراستی یا ضعف عملکرد بنگاه به بنگاه فرق می‌کند و در پندارهای فرهنگی آنها می‌نشیند. الگوهای مختلفی برای برخورد با ضعف عملکردها وجود دارد. - در برخی از بنگاه‌ها شخص خطاکار را بی‌درنگ اخراج می‌کنند. - در برخی دیگر از بنگاه‌ها فرهنگ پدرسالاری نیرومند و ارزش‌های استخدام دایم وجود دارد و شاید حتی به روی گناهکار هم نیاورند ولی وظایف پایین‌تری به او واگذار کنند و چشم انداز آینده شغلی او را تنگ‌تر سازند. - در برخی از شرکت‌های دیگر خطاکار را در محوطه پناستی قرار می‌دهند. به عبارتی چون از یک خانواده هستند شغل شخص از وی گرفته نمی‌شوند ولی ممکن است از ماموریت در پروژه برکنار شود و وادار شود تا برای خود ماموریت دیگری بیابد. - در برخی شرکت‌های دیگر از سرزنش خودداری می‌شود ولی در عوض به یافتن ریشه شکست پرداخته می‌شود. شبکه انسانی سازمان: افراد شاغل در یک سازمان، روابط بین آنها، سامانه انگیزش و پرداخت پاداش، میزان کار تیمی، رابطه بین مدیر و کارمند، ارتباطات و سایر فرآیندهای محیطی کار کمابیش به فرهنگ افراد و سازگاری آنها با فرهنگ سازمان مرتبط است. آشکارترین بازتاب فرهنگ زبان و برداشت‌های مشترک است که به ویژه در چارچوب ملی به خوبی دیده می‌شود. بنابراین مدتی طول می‌کشد تا رفتارهای موجود در یک سازمان برای افرادی که تازه وارد هستند جا بیافتد. روابط و اختیارات کارکنان: در هر سازمانی از روابط رسمی و غیررسمی میان افراد باورهایی پدید می‌آید که با سازمان‌های دیگر متفاوت است. در برخی از سازمان‌ها روابط بین فرادست و فرودست به کوتاهترین حد می‌رسد. افراد یکدیگر را با نام کوچک صدا می‌زنند در جای خود به مراتب بالاتر رفته و کار درست انجام می‌دهند حتی اگر سرپیچی از دستورات بالاتر باشد. در برخی از سازمان‌های دیگر رده‌بندی رسمی رعایت می‌شود و رجوع به رده‌های بالاتر یا چالش با فرادست خلاف شمرده

می‌شود. نظام پاداش و ترفیع: یکی از راه‌های ترفیع و پاداش در سازمان‌ها بالا بردن رتبه است اما این مسئله در سازمان‌های مختلف متفاوت است. در برخی از سازمان‌ها و برای برخی از کارکنان ترفیع و دریافت‌های مالی نماد اصلی جایگاه فرد است. در برخی از سازمانها عنوان افراد و شمار کارکنانی که فرودست آنها کار می‌کنند یا تعداد کارکنانی که در یک پروژه هستند و بودجه پروژه مهم است. یکی از دشوارترین کارهای افراد تازه استخدام شده این است که در نظام پاداش و تلاش سازمان چگونه باید قدم بردارند، چه کاری مستحق تشویق و درخور پاداش و کدام کار سزوار تنبیه است. سرشت انسان: دیدگاه دیگری که فرهنگ سازمانها را جدا می‌کند باور به خوبی یا بدی ذاتی و میزان تغییرپذیری یا تغییرناپذیری انسان است. برخی مدیران بر این باورند که انسان‌ها به طور ذاتی تنبل هستند و جز با انگیزش و نظارت کار نمی‌کنند و دیگری عقیده دارد که انسان به طور ذاتی برانگیخته است و فقط باید منابع و فرصت‌های مناسب در اختیار وی قرار داده شود. راستی و درستی: در هر فرهنگی مردم بر این باور بزرگ می‌شوند که چه وقت، چه چیزی را به عنوان درست و راست بپذیرند. اما رفته رفته می‌آموزیم به تجربیات خود و شواهد علمی اعتماد کنیم. در برخی از شرکت‌ها مثل D.A.C سرانجام به این نتیجه رسیدند که هر موضوعی باید به بحث گذاشته شود و فقط لایه‌هایی ارزش آزمون دارند که از دالان بحث گذشته باشند. زمان و فضا: تفاوت فرهنگ‌ها از نظر نگرش به زمان، بستگی به تلقی آنها از خطی بودن این منبع دارد. در هر زمان فقط یک کار می‌توان انجام داد ولی در برخی فرهنگ‌های دیگر زمان تناوبی است یعنی انجام چندین کار به طور هم‌زمان عیبی ندارد. در برخی فرهنگ‌ها دیر آمدن مدیر بر سر کار نوعی شایستگی است ولی در برخی دیگر توهین محسوب می‌شود. فرهنگ سنجی سازمان: هرگاه سازمانی در شیوه اجرای عملیات با دشواری‌هایی روبرو شود یا بخواهد پیش از ورود به فرآیند ادغام، تملک یا مشارکت خود آزمایشی استراتژیک کند بحث فرهنگ سنجی به میان می‌آید برای فرهنگ سنجی در یک سازمان به طور معمول، فقط پرسش‌نامه‌ها و طرح‌سوالات نمی‌تواند موثر باشد چرا که: - نمی‌دانید چه پرسید و چگونه پرسید. با توجه به این که فرهنگ دارای وجوه مختلفی است، محدوده سوالات مشخص نیست. برخی معتقدند در چند قالب خاص می‌توان تمام سوالات را محدود کرد ولی با توجه به فرهنگ‌های مختلف این پرسش‌ها نمی‌توانند همیشه موثر واقع شوند. - پرسش از افراد درباره مشترکات بی‌معنی است چرا که دسترسی به باورهای نهفته مشترک برای هیچ کس آسان نیست. - آنچه موجب ناخشنودی کارکنان است شاید چاره‌ناپذیر باشد. به این دلیل که آن چیز ممکن است جزو تار و پود سازمان ولی برای کارکنان ناخوشایند باشد. به طور مثال ارزش زبانی به کارها در سازمان‌ها عمومیت دارد و کارکنان اغلب مایل اند کار گروهی و اعتماد میان کارکنان بیشتر شود ولی در عمل می‌بینیم که به بحث پاداش و انگیزش نسبت به دستاوردهای فردی و رقابت میان کارکنان بهای بیشتری داده می‌شود. تحول فرهنگی در سازمان دهی جوان: معمولاً در یک سازمان نوپا، فرهنگ بر اساس نگرش‌های پایه‌گذاران و کارآفرینان آن تعریف شده و به کارمندانی که استخدام می‌شوند انتقال داده می‌شود با پیشرفت سازمان این نگرش‌ها عمومی شده و به عنوان مرجع در میان افراد گسترده می‌شود یکی از موثرترین افراد در فرهنگ سازمانی رهبر سازمان است. در سازمان‌هایی که با تفکرات بنیانگذاران آنها پیش می‌رود طرح نظرات و ایده‌های جدید که از طرف دیگران مطرح می‌شود به طور عمدی با به خطر افتادن موقعیت شغلی طرح‌کننده همراه است هرگونه پیشنهادی که برای تغییر عمدی فرهنگ چه از درون سازمان و چه از بیرون آن طرح شود به احتمال قوی یا نادیده گرفته می‌شود یا با ایستادگی روبرو خواهد شد. تحول جهت‌دار به کمک تیزبینی: اگر بتوان به فرهنگ به چشم سازوکاری برای رسیدن به محیطی هدفمند و پیش‌بینی پذیرتر نگاه کرد، می‌توان با آشکار کردن مایه‌ها و عناصر فرهنگی سازمان به افراد سازمان کمک کرد. پس از تیزبینی اگر به این نتیجه برسیم که باید فرهنگ موجود را محکم‌تر کنید چند سازوکار اساسی در اختیار دارید: - کمک به کارمندان تازه وارد برای سازگاری با قالب فرهنگ - شناسایی و تشویق رفتارهای سازگار با فرهنگ موجود - شناسایی و تنبیه رفتارهای ناسازگار با فرهنگ موجود - برگزاری برنامه‌های آموزشی، گردهمایی و پسندآموزی تحول‌ساختارمند از راه «قلمه زنی»: افرادی را که فرهنگ

هسته سازمان را دارند و در عین حال صاحب باورها و ارزش‌هایی هستند که با جهت‌گیری آینده سازمان سازگار است را شناسایی کنید و به پست‌های کلید بگمارید، آنان را جایی بنشانید که به عنوان مدیران فرهنگ موجود از سوی دیگران پذیرفته شوند. تحول با بهره‌گیری از رشد خرده فرهنگ‌ها: در بین افراد و گروه‌های کاری در سازمان، به طور مثال در بین مهندسی باورهای مشترکی وجود دارد که ممکن است با باورهای مدیران شرکت تفاوت‌هایی داشته باشد به طور مثال مدیران باورهای مشترکی بر محور مسایل مالی دارند و اصولاً به کارکنان به شکل مرکز هزینه نگاه می‌کنند در حالی که مهندسی با توجه به مرجعی که در بیرون سازمان و در درون جامعه حرفه‌ای قرار دارد این اندیشه را نمی‌پذیرد. برای مهندس همواره مهم است که محصولی با نهایت زیبایی تولید کند که زمان و هزینه بیشتری را می‌طلبد ولی این ممکن است برای مدیر قابل قبول نباشد. بزرگی سازمان و از دست رفتن آشنایی سازمان: زمانی که خرده فرهنگ‌ها در سازمان کوچکی شکل می‌گیرد افراد مشکلات را بطور خودمانی حل می‌کنند، با نظرات همدیگر آشنایند و به یک اشاره نسبت به رفع اشکال اقدام می‌کنند. ولی با گسترده شدن سازمان افراد ناچار می‌شوند به فرآیندهای رسمی و مقررات روی آورند و این مقررات جای روابط اشخاص را می‌گیرد. در این زمان است که کار تیمی به کار سیاسی تبدیل می‌شود و واحدها به مراکز قدرت و مدیران هر واحد می‌کوشند تا مسائل درونی خودشان را بر اهمیت تر جلوه دهند و مهندسی به پروژه‌ها به صورت سود و زیان نگاه می‌کنند و مدیران میانی فواید پروژه را در قالب آندسته از موضوعات مالی که در ذهن مدیر عامل جاری است مطرح می‌کنند. مدیریت مشکلات جانشینی: در این زمان کم‌کم سازمان به سمتی پیش می‌رود که قدرت از دست بنیان‌گذاران آن به سمت مدیران نسل دوم، سوم و چهارم پیش می‌رود. انتقال قدرت همواره با مشکلاتی همراه است چون احساس کارکنان نسبت به بنیانگذاران سازمان جا افتاده است با کنار رفتن وی ممکن است که بخش بزرگی از فرهنگ سازمانی به چالش کشیده شود در این مرحله ممکن است که مدیران نسل‌های بعدی با اصولی که به عنوان فرهنگ در سازمان جاری بوده و موافق نباشند و آنها را کنار گذارند. بنابراین باید طراحی فرآیندها به گونه‌ای باشد که لایه‌هایی از فرهنگ که به سازمان هویت، توانایی ویژه و امنیت روانی می‌بخشد، تقویت شود. سرانجام زمانی که بنیانگذار از قدرت کنار گذاشته شود فرصتی است برای تغییر جهت فرهنگ سازمانی به شرطی که جانشین به اصول و ارزش‌های سازمان معتقد باشد. دگرگونی پایدار: نفی وضع موجود: تغییر همواره با معنای آموختن نیست، باید مسایلی را هم که پیش از این آموخته بودیم و الان مزاحم هستند را نیز کنار بگذاریم. در یک سازمان باید ببینیم که آیا سازمان پیروز می‌تواند عوض شود؟ یا نخست باید نوعی تهدید یا حس شکست یا بحران شدید وجود داشته باشد تا افراد را به تغییر برانگیزد؟ برخی معتقدند که باید نوعی تهدید یا حس شکست یا بحران شدید وجود داشته باشد تا انگیزه‌ای برای آموختن چیزهای جدید فراهم شود. بنابراین هر تغییر با نفی وضع موجود آغاز می‌شود. ناخشنودی و بیم سرچشمه نفی موجود: این سرچشمه می‌تواند از موارد زیر حاصل شود: - بیم اقتصادی، اگر عوض نشوم شکست می‌خورم و بازار را از دست می‌دهم. - بیم سیاسی، اگر عوض نشوم گروه‌های نیرومندتر برنده می‌شوند. - بیم فناوری، اگر عوض نشوم از دیگران عقب می‌مانم. - بیم حقوقی، اگر عوض نشوم جریمه می‌شوم. - بیم اخلاقی، اگر عوض نشوم خودخواه، بدجنس و غیر مسئول جلوه خواهم کرد. - ناخشنودی درونی، اگر عوض نشوم به آرزوهای خود نمی‌رسم. رسوایی، سرچشمه نفی وضع موجود: یکی از نیرومندترین انگیزه‌های دگرگونی سازمان، می‌تواند وقوع حادثه (مثل انفجار چلنجر) یا رسوایی (مثل خودکشی یک مدیر) باشد. نیاز به ادغام، تملک، مشارکت، سرچشمه نفی وضع موجود: یکی از بارزترین سرچشمه‌های نفی وضع موجود زمانی است که دو بنگاه در یکدیگر ادغام می‌شوند یا مشارکت می‌کنند یا یکدیگر را می‌خرند. مسئله فرهنگی مسئله‌ای است که متأسفانه در این هنگام به آن توجهی نمی‌کنند و پس از ادغام نیاز آن مطرح می‌شود. رهبر فرهمند، سرچشمه نفی وضع موجود: یک رهبر فرهمند گاهی با توجه به این نکته بقای سازمان را تضمین می‌کند: ما وضع مان خوب است اما اگر یاد بگیریم که کارها را به شیوه تازه انجام دهیم وضع مان بهتر خواهد شد. به این ترتیب کارکنان نسبت به

آینده شرکت امیدوار خواهند بود. در مقابل مدیرانی که همواره از اوضاع خراب شرکت صحبت می کنند و عنوان می کنند که باید دگرگونی پدید آید گاهی با واکنش هایی از سوی کارکنان مواجه می شوند. البته کارکنان هم در صورتی که از وضع اقتصادی خبر نداشته باشند همواره تصور می کنند تمام زحماتی که می کشند به نفع مدیران است و همیشه از آنها سوء استفاده می شود. مدیر فرهمند باید این تردیدها را رفع کند. نیاز به آموزش و تربیت، سرچشمه نفی وضع موجود: بسیاری از سازمان ها آموخته اند که تنها با آموزش می توان مدیران را وادار به انجام کارها به شیوه های تازه کرد. کارکنان حرف مدیر را قبول نمی کنند، مگر این که حقایق مالی بنگاه به آنها آموزش داده شود. تشویش بقا در برابر تشویش یادگیری: نیاز به تغییر و کنار گذاشتن برخی از عادات همیشه این تشویش را به همراه دارد که آیا می توانید به بقای خود ادامه دهید یا خیر به طور مثال زمانی که چیزهای تازه مثل کار با کامپیوتر یا تغییر شیوه مدیریت عنوان می شود تحولاتی را در پیش دارد. مبانی روان شناختی، تشویش یادگیری: - ترس از ناتوانی موقت: احساس ناتوانی در فرآیند تبدیل از شیوه ای به شیوه دیگر - ترس از تنبیه شدن به دلیل ناتوانی - ترس از دست دادن هویت شخصی: اگر طرز فکر شخص سرچشمه نیرومندی برای شخصیت وی باشد ممکن است نخواهد به خواسته های فرهنگ جدید کردن نهد. به این ترتیب اگر این تشویش وجود داشته باشند همواره سپرهای دفاعی در میان افراد وجود خواهد داشت. این افراد ممکن است به عبارتی خود را مجاب کنند که فرهنگ جدید پایدار نیست و گذرا است. ممکن است شانه خالی کنند و خود را مجاب کنند که این کار به او ربطی ندارد یا بهانه تراشی کنند و در مقابل خواسته های مدیران مقاومت کنند. برای رهایی از این موضوع مدیریت باید همواره دو اصل را مورد توجه قرار دهد: ۱- تشویش بقا باید قبل از تشویش یادگیری باشد. ۲- به جای افزایش تشویش بقا باید تشویش یادگیری را کاهش داد. ایجاد امنیت روانی در آموزش: - به کسی که آموزش داده می شود این باور القا می شود که آموختن به سود آنها است. - باید موجبات آموزش رسمی برای کارکنان فراهم شود. - با توجه به این که شیوه یادگیری افراد با یکدیگر فرق دارد یادگیرندگان در طراحی فرآیند یادگیری خود مشارکت کنند. - کسی که وقت، زمینه و مربی خوبی نداشته باشد نمی تواند چیزی یاد بگیرد. - الگوهای مثبت در آموزش وجود داشته باشد شاید لازم باشد شیوه جدید اندیشه قبل از آموزش دیده می شود. - باید گروههایی برای بحث درباره آموزش ها وجود داشته باشند که پاسخگوی پرسش های افراد باشند. - ساختار پاداش و تنبیه سازمان باید به گونه ای باشد که فرد را موظف به آموزش کند. برای یادگیری مفاهیم تازه اساساً دو ساز و کار وجود دارد: یکی تقلید از یک الگو و دیگری تعریف نقش هایی برای خود تا آن گاه که یکی از آنها به طور صحیح عمل کند. انتخاب با مدیریت است. مدیر می تواند با استفاده از الگوها و برنامه ها و فیلم های آموزشی این تغییر را منتقل کند یا آنکه آموزندگان را تشویق کند در محیط کاری خود جست و جو کنند و راه خویش را بیابند. بعد از مرحله آموزش، باید مفاهیم تازه را نهادینه کرد به گونه ای که رفتارهای جدیدی پدید آیند. اگر این رفتارها انتظارات افراد را در محیط کار مرتفع کند به یک عنصر پایدار در وی و در گروه تبدیل می شود. برای شروع این حرکت باید گروه هایی به عنوان پیشتاز در سازمان تشکیل شوند تا آموزش ها برای آنها شروع شود و آنها حرکت را آغاز کنند و با توجه به این که نوآوری امری ناشناخته و آزاردهنده است نمی توان همه سازمان را در یک زمان به آن دچار کرد. گروه پیشتاز باید در حاشیه کارهای جاری خود و نقاط ضعف عناصر فرهنگی موجود و همسویی و ناهمسویی آنها با تغییرات مورد نظر را شناسایی و ارزیابی کنند. آنان نیازمند زمان، بودجه، منابع اطلاعاتی و حتی مشاور هستند. باید قبول کنیم که تغییرات فرهنگی در سازمان گاهی ممکن است چندین سال به طول انجامد. نحوه حرکت گروه پیشتاز: در قدم اول باید ببیند که چه تغییراتی شدنی است گام بعدی این است که وضع مطلوب چیست؟ در صورتی که وضع مطلوب به روشنی مشخص نشود، پس از چندی معلوم می شود راهی برای تغییر فرهنگ کنونی به وضع مطلوب وجود ندارد، پس باید وضع کنونی را ارزیابی کنیم تا مشخص شود فاصله این وضع با وضع مطلوب چقدر است. در گام بعدی باید گام هایی را که برای این فرآیند نیاز است مشخص کنیم. هر گام به درستی بررسی و شکافته شود. به طور مثال این که

در فروش مشکل داریم کافی نیست. باید مشخص شود مشکل از محصول است؟ قیمت محصول ما بالاست؟ طیف خریداران ما قدرت مالی مناسب ندارند؟ خدمات ما درست نبوده؟ و... بعد از این مرحله باید نقشه راه و فرآیندها مشخص شوند اگر نیازی به آموزش‌های خاصی است این آموزش‌ها دیده شوند. در این میان رهبران باید نقش عمده‌ای را ایفا کنند. آنان باید دارای مشخصات زیر باشند:- حرفش را باور کنند.- حرفش شفاف و معقول باشد. فرهنگ سازمان‌های بالغ: فرهنگ سازمان‌های بالغ با فرهنگ در سازمان نوپا تفاوت دارد. مهم‌ترین ویژگی سازمان میانسال این است که فرآیندهای مدیریتی را مدیران ترفیع یافته طرح کرده‌اند نه کارآفرینان و پایه‌گذاران آن. منظور از میانسالی آن است که پایه‌گذاران سازمان در مالکیت یا جایگاه سازمانی نباشند یا حداقل دو نسل از اداره سازمان به دست مدیران حرفه‌ای گذشته باشد. پایه‌گذاران عموماً پای بند اصول و قوانینی هستند که ریشه در اقتصاد ندارد و این عقاید را به سازمان تحمیل می‌کنند. از سوی دیگر مدیران حرفه‌ای راه پیشرفت خود را از دل سازمان می‌دانند و سعی می‌کنند تا با سالم نگه داشتن اوضاع سازمان به خصوص اوضاع مالی آن را پیش برند. در سازمان میانسال تصمیمات و حرکت‌های فرهنگی به گونه دیگر است مدیران باید تصمیم بگیرند که آیا باید موقعیت جغرافیایی خود را گسترش دهند به تولید کالاهای جدید دست بزنند بازارهای تازه پیدا کنند تعداد شرکت‌ها را افزایش دهند یا به ادغام و تملک شرکت‌های دیگر فکر کنند. در سالهای آغازین زندگی سازمان، مدیران و رهبران فرهنگ سازمان را می‌سازند ولی در دوران میانسالی، فرهنگ سازمان، مدیران را می‌سازند که یکی از دوره‌های سخت و خطرناک رشد فرهنگی سازمان همین دوره است چرا که ممکن است با برخی از باورهای غلط حرکت سازمان به طور کامل منحرف شود. با گسترش سازمان از نظر تولیدات، شرکت‌های تابعه، گسترش جغرافیایی و... خرده فرهنگ‌های نیرومندی رشد می‌کنند که باید در فرهنگ کلان سازمان به آنها توجه شود و سعی شود تا این خرده فرهنگ‌ها را با فرهنگ سازمان همسو کرد. ساز و کار تغییر فرهنگ در میانسالی: در این دوران باورهایی که در سازمان جدی بودند به عنوان یک حکم مقدس شمرده می‌شوند. کارمندان بر این باورند که آنچه در دیروز موجب رشد سازمان بوده، می‌تواند فرمول فردا هم باشد. به همین دلیل با تغییر فرهنگ باید عملاً فرهنگ‌های جدید را به فرهنگ‌های موجود سازمان گره زد و نمی‌توان فرهنگی را کاملاً جایگزین فرهنگ قدیم کرد. در چنین فرآیندی دریافت اطلاعات دقیق مربوط به نفی شدید وضع موجود است که مدیریت ارشد را برمی‌انگیزد. به همین منظور، تیم تغییر باید تصمیم بگیرد که چگونه از نقاط قوت فرهنگ موجود یاری گیرد و نقاط ضعف را تصحیح کند و بنا به اقتضا برای ورود فرهنگ به جنبه‌های دیگر برنامه‌ریزی کنند. بحران میانسالی و خطر زوال: کامیابی‌های پی در پی، باورهای نهفته مشترک محکمی را پدید می‌آورد که منجر به ایجاد فرهنگی نیرومند می‌شود پایداری سازمان در درون و بیرون در این روند یک امتیاز به شمار می‌آید. اما زمانی که سازمان به دلیل اشباع بازار یا کهنگی کالا بخت رشد نداشته باشد برخی از این باورها به زنجیری بر گردن سازمان بدل می‌شوند این حالت ربطی به سن سازمان ندارد ولی اگر نیاز باشد تا در سازمان تغییر فرهنگی ایجاد شود سن سازمان مطرح می‌شود. در سازمان میانسال تقریباً محال است که مدیران قبول کنند تا این باورها از بین بروند یا تغییر کنند چرا که این باورها موجبات افتخار و اعتماد به نفس سازمان را فراهم می‌آورند. در این سازمان شناسایی این باورها بسیار مشکل می‌شود کاری است که از عهده مشاور یا مدیر سازمان هم ممکن است خارج باشد در برهه‌ای که رشد سازمان کند می‌شود، دو گزینه در میان است: ۱- تغییر سریع بخش‌هایی از فرهنگ با هدف این که سازمان بتواند در یک فرآیند چرخش خود را با محیط هماهنگ سازد. ۲- زیر و رو سازی کامل سازمان و فرهنگ‌اش در یک سازمان دهی مجدد از طریق ادغام، تملک یا اعلام ورشکستگی. تغییر فرهنگ انقلابی: چنانچه تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی شده و ساختارمند نتایج لازم را به دست نیاورد رهبران به تغییرات با شدت بیشتری می‌پردازند یکی از مرسوم‌ترین روش‌ها در این سازمان این است که مدیرعاملی از بیرون می‌آورند تا با نگرش جدید ساختار سازمان را تغییر دهد. در این راه معمولاً اختیارات زیادی به وی می‌دهند که در یک زمان مشخص برای بهتر شدن عملکرد سازمان چرخش عمده‌ای را حاصل

کند. اگر مدیر جدید موانع عمده‌ای در فرهنگ موجود نبیند تحت فشار سازمان چاره‌ای جز گذر از یک برهه تخریب فرهنگی ندارد یا این که در کادرهای مدیریتی موجود تغییر ایجاد کند همگی این مسائل نشان می‌دهد که معمولاً بدون هزینه سنگین انسانی تحول عمده فرهنگی غیرممکن است. مورد نمونه: شرکت D.A.C به دلایل گوناگون در دهه ۱۹۸۰ کند و ناکار آمد شد. برای این منظور چندین بار دست به تعدیل زد ولی هنوز نتوانسته بود که شرایط پایدار و سودآوری را پیدا کند. حرکت‌های کند در تصمیم‌گیریها موجب شده بود تا روند حرکت استراتژیک سازمان کند شود. در این زمان تصمیم‌گرفتند که رابرت پالمر را به جای کن اولسون بنشانند. پالمر شخصی بود با حضور چندین ساله در D.A.C که نسبت به اولسون با انضباط بیشتری برخورد می‌کرد. مهمترین تغییراتی که وی در مدت چندین سال پدید آورد تمرکز دادن به فرآیند تصمیم‌گیری انضباط شدید، ریزش واحدهای غیرمولد و از همه مهمتر کنار گذاشتن دارندگان فرهنگ کهنه بود. بسیاری از کارمندان اخراج شدند، بازنشسته شدند یا سازمان را ترک کردند. آنهایی هم که ماندند دائماً شکایت می‌کردند که پالمر در نظر دارد باورهای سازمان را از بین ببرد و به جای آن یک فرهنگ پدرسالاری ایجاد کند ولی بعدها مشخص شد که موقعیت شرکت روز به روز بهتر و پایدارتر شد. دیدار فرهنگ‌ها: (تملک، ادغام، مشارکت و سایر سازمان‌های آمیخته) دیدار فرهنگی زمانی پیش می‌آید که دو سازمان ادغام می‌شوند مشارکت می‌کنند یا یکدیگر را تصاحب می‌کنند. در ادغام دو فرهنگ در هم می‌آمیزند بی آن که لزوماً یکی بر دیگری چیره شود. در مشارکت بنگاه برآیند با کنار هم گذاشتن فرهنگ‌های هر دو بنگاه کار را از صفر آغاز می‌کند. در تملک، بنگاه خریدار شده خود به خود به شکل خرده فرهنگی از فرهنگ کلان‌تر بنگاه خریدار تبدیل می‌شود. در تمام این موارد احتمال بروز اختلاف بین کارکنان وجود دارد چرا که کارکنان شرکت فرودست به نوعی تصور می‌کنند که تحت امر و نهی کارکنان فرادست قرار گرفته‌اند. فرهنگ سنجی معمولاً در ابتدای کار شدنی نیست زیرا مذاکرات ادغام یا مشارکت باید پوشیده بماند. این خطر هست که طرفین پیش از ایجاد سازمان برآیند نتوانند تفاوت‌های مهم خود را کشف کنند. ولی بعد از علنی شدن ادغام یا مشارکت، وارد شدن در یک فرهنگ سنجی رسمی کاملاً به صلاح است. طرفین می‌توانند گروه‌هایی تشکیل دهند که جلوه‌های ظاهری، ارزش‌های مورد حمایت و باورهای نهفته را در حوزه‌های اصلی مانند مأموریت، اهداف و راهکارها و ... ارزیابی کنند. هرگاه وجوه بیرونی مانند بازارها و تولیدات دو سازمان هم‌خوان باشند طرفین ممکن است گمان برند که چون نیت هر دو خیر است پس افراد خوش‌نیتی با رفتار یکدیگر آشنا خواهند شد و برای همکاری با یکدیگر اقدامات لازم را به عمل خواهند آورد. برای همین منظور حتی ممکن است در میزان شناخت خود از یکدیگر مطالب بیهوده‌ای هم بگویند ولی بعدها ممکن است ناگهان متوجه شوند که شیوه کارها تفاوت‌های بزرگی دارند. در این مرحله دام دیگری وجود دارد و آن توجیه شیوه خود و عدم توجیه منطقی طرف مقابل است. نیاز به گفتمان: برای درک عمیق از فرهنگ همدیگر باید با اعزام کارکنان به سازمان‌های یکدیگر برای مدتی از نزدیک درگیر کار شویم یا با گفتمان اعضای دو فرهنگ، باورهای متفاوت طرفین را از عمق به سطح آوریم. (با این فرض که افراد دو سازمان را نمی‌توان با یکدیگر عوض کرد باید بر روی نحوه بازکردن گفتمان بحث کنیم). گفتمان شکل خاصی از مکالمه است که طرفین سعی می‌کنند به جای آن که مسایل بین خود را با شتاب حل و فصل کنند با آرامش به آنچه می‌گویند و می‌شوند به خوبی بیاندیشند. هدف از گفتمان فقط گفتن و شنیدن نیست بلکه هدف این است که طرفین بتوانند به تفاوت‌های موجود در اندیشه و باورهای نهفته یکدیگر نیز راه پیدا کنند. زمانی که ادغام، تملک یا مشارکت به مرحله علنی شدن رسید باید مدیران زمینه را برای گفتمان‌های جهت‌دار درباره موضوعات اصلی مانند استراتژی، راهکارها و اهداف جدید فراهم کنند. افرادی که در گفتمان شرکت می‌کنند باید میل به مخالفت و چالش و توضیح‌خواهی و موشکافی را در خود از بین ببرند و سعی کنند تا با گوش دادن بیشتر متوجه شوند که تا چه اندازه اندیشه‌ها و برداشت‌ها و احساسات آنها بر پایه باورهای عالمانه است.

مدیریت سنجیده

۱۲ خرداد ۱۳۹۰، ۰۷:۱۲

مدیریت سنجیده‌سید محمد باقری زاده خلاصه کتاب: ((مدیریت سنجیده)) (دفتر اول پاسخ‌گویی به نیازهای بنیانی مرحله سنجیدگی اداره سازمان در ایران. مدیریت سنجیده به این حقیقت توجه دارد که هدف عالی زندگی، بالاتر از شئون و پدیده‌های خود زندگی است. در این کتاب، مولف با پذیرش و محترم داشتن ساحت علم و دانش و فنون مدیریت، انسان را جزئی از طبیعت تلقی کرده اذعان می‌دارد شناخت انسان، تنها از طریق مطالعه و بررسی او در حال طبیعی میسر است. برای این منظور نباید به ارزش‌ها، کرامت و عزت او بی توجهی یا کم توجهی شود. مباحث کتاب در سه بخش و هشت فصل با تبیین تعامل بین دو ساحت و گستره مدیریت یعنی ساحت علم و دانش و ساحت تعامل انسان مبتنی بر ارزش‌ها، کرامت و عزت اختصاص دارد. فصل اول- آموختن سواد: سواد: جستجو برای پیدا کردن تعریف دقیقی از سواد افرادی را که در پی یافتن راه حلی سریع برای مساله بیسوادی هستند به زحمت انداخته است. سواد در مفهوم سنتی به معنای دانسته‌های ابتدایی است. در فرهنگ معین خواندن و نوشتن در برابر سواد آمده است. سواد را فقط در برابر زمینه‌های خاصی می‌توان معنی کرد و این معنی با تغییر نیازهای شخص و جامعه تغییر پیدا می‌کند. بیسوادی: واژه‌ای نسبی است زمانی دارا بودن مهارتی در حد خواندن و نوشتن معیار سواد بود و بیسوادی در عدم توانایی خواندن و نوشتن خلاصه می‌شد لکن امروزه به مدد رشد زندگی ماشینی و پیشرفت تکنولوژی واژه سواد داشتن معنای جدیدتری پیدا نموده و اکنون سخن از توانایی خواندن و نوشتن نیست بلکه با ظهور و بروز دانش‌های جدید و فناوری رایانه بیسوادی محدوده‌ای از نداشتن مهارت کافی در استفاده از کلمات تا عدم تبحر در مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده متغیر است. و به تازگی در برخی کشورهای صنعتی حتی استفاده از کلماتی نظیر سواد فرهنگ و سواد کامپیوتر هم کاربرد پیدا نموده است و به طور خلاصه دارا بودن سواد کافی برای موردی خاص ممکن است برای مورد دیگر کاملاً ناکافی می‌باشد و می‌توان گفت هرکس با هر درجه از میزان علم و سواد به ناگزیر باید در بازه‌های زمانی متغیر دانش‌های جدید را فرا بگیرد. بیسوادی از دیدگاه دیگری به موارد زیر تقسیم می‌شود: - بیسوادی فرهنگی - بیسوادی اداری و شغلی - بیسوادی تکنولوژیکی - بیسوادی در فن اوری رابطه سواد و آموزش: آموزش نیروی حیاتی نافذ در همه جنبه‌های زندگی است هرچند نبوغ در همه سنت‌های شفاهی ملل وجود دارد. با وجود این در دنیای جدید آموزش اساسی ترین شرط و نیرومندترین عامل پیشرفت است و سواد وسیله آموزش است. وسیله‌ای است که از طریق آن ایده‌ها و اطلاعات و دانش و عقل یان و مبادله می‌شود بدین ترتیب در مفهومی وسیع سواد آموزی فقط مربوط به آموزش نیست بلکه پیشرفت و توسعه و عدالت و مساوات و موفقیتها را دربرمیگیرد. آموزش همان وسیله و ابزار توسعه است. فصل دوم- آموزش کارکنان عنصر اساسی بالندگی سازمان به هنگام بیان انواع نظام‌های رایج اجتماعی از سازمان به عنوان یکی از اشکال مهم و رایج نظام نام برده می‌شود. سازمان یک نظام اصلی است و با دیدگاه سیستمی مجموعه‌ای که برآیند اساسی وارده - عملیات - صادره - بازخورد اطلاعاتی استوار است. با دیدگاه سیستمی وارده به سازمان یا به عبارتی نظام‌های فرعی که به نظام اصلی یعنی سازمان وارده می‌شوند عبارتند از نیروی انسانی و سرمایه (تکنولوژی) مواد اولیه و اطلاعات در این میان منابع انسانی مهمترین عنصر وارده است زیرا سازمان با تمام امکانات و تجهیزات تا زمانی که روح نیروی انشسانی در آن به حرکت نیفتد همچنان بیروح و ایستا است. در این حال هزینه‌ها و امکانات بدون بازده خواهند بود. به این لحاظ سازمان متشکل است از افراد با یک سلسله ارزشها - دانشها - الگوها - مهارت‌های مختلف - فن اوری با ویژگیهای گوناگون و فرایندها و ساختها که منعکس کننده انواع مختلف روابط میان افراد و یا روابط بین افراد و کار آنها است. در این نگرش ساختها و فرایندها و جریانهای یک پارچه سازی برای به انجام رساندن وظایف و هم چنین عامل تسهیل کننده برای استفاده از فن اوری بریا رسیدن به اهداف افراد است. براین اساس مقوله بهبود سازمان

مطرح می‌شود که خواستار تغییر در ساخت تکنولوژی (جنبه های ساختی-فنی) و یا تغییر افراد و فرایندای تعاملی آنها (جنبه های انسانی-فرایندی) می باشد. از همین نظر است که موضوع بهبود سازمان در دو بعد ساختی و انسانی مورد تحلیل قرار میگیرد. به عبارت دیگر یکی از جنبه های اساسی موضوع بهبود سازمان موضوع توسعه منابع و بهسازی انسانی است که از ارکان اصلاح ساختار و پویایی سازمان محسوب میشود. توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه شخص محسوب میگردد. به عبارت دیگر بحث توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه شخص تلقی میشود. به تعبیر دیگر بحث توسعه منابع انسانی بحث توسعه فرد در جمیع جهات است. توسعه فرد در زندگی کاری-زندگی اجتماعی-زندگی خصوصی و مسایل فرهنگی است. در دنیای امروز توسعه منابع انسانی بطور فزاینده ای موجب افزایش بهره وری-اثر بخشی-رضایت فردی شناخته شده است. لذا افزایش بهره وری سازمانها در گرو بهسازی منابع انسانی است و بهسازی منابع انسانی عمدتاً در گرو آموزش کارکنان است. با نظر به توضیحات فوق موضوع آموزش کارکنان به عنوان عنصر اساسی بالندگی سازمان مورد بحث قرار خواهد گرفت. کنش آموزش و بالندگی سازمان این است که تطابق مناسبی میان مردم و مشاغل به وجود آورد و از آغاز کار سطوح بالایی از انگیزش فراهم سازد. استعدادهای انسانی رشد کنند و بر ارزش ان افزوده گردد. نگهداری و افزایش مهارتهای کارکنان نه تنها بهره وری را افزایش میدهد بلکه بر تعهد و انگیزش آنان میافزاید. بنا بر این لزوم آموزش مداوم و هدف دار و برنامه ریزی شده همگام با پیشرفتهای علم و تکنولوژی ضرورتی جدی است که در فرایند مدیریت بخصوص مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. در ارتباط نزدیک با انتقال دانش موضوع ایجاد نگرش است در واقع شاید سخن از تغییر نگرش آموزش بندگان صحیح تر باشد. مردم با ارزشیابی های از پیش پنداشته در خصوص آموزش مشاغل خود-ریس خود و هنجارهای غیر رسمی سازمان در برنامه های آموزشی شرکت میجویند. اگر قرار است برنامه آموزش کارکنان موفقیت آمیز باشد تغییر این نگرشها حایز اهمیت است. بنابراین بسیاری از متخصصان در رشته آموزش احساس میکنند که صرف انتقال دانش درباره شغل و یا رشته خاصی کافی نیست تاثیر آموزش بر این فرض استوار است که سازمان وقتی میتواند توسعه و بهبود یابد که افراد آن به صورت سیستماتیک و مداوم با تکنولوژی جدید شغلی آشنا شوند و در جهت بهسازی و رشد و توسعه خویش گام بردارند و طرز مواجهه با تغییر و نقش داشتن در آن را یاد بگیرند. جایگاه سازمانی در میان دیگر گونیهایی که صحنه مدیریت سازمانها را در گذشته متفاوت ساخته توجه به جایگاه و ارزش منابع انسانی است. بدنبال چنین دیدگاهی پس از طی دوره هایی از خواسته های نیروی انسانی و مقاومت سازمانها سرانجام برای بالندگی منابع انسانی-مدیریت منابع انسانی جایگاه شایسته ای در برنامه پرورش مدیران پیدانمود بدین ترتیب توجه به جلب و جذب و پرورش و ارتقای شایستگی منابع انسانی در شمار وظایف نخستین مدیران قرار گرفت زیرا یک سازمان در اصل تاز سوی انسان هدایت میشود. تقسیم مقاصد راهبردی مدیریت منابع انسانی : ۱-تأمین نیروی انسانی (برنامه ریزی-طراحی و تحلیل شغل-جذب و گزینش) ۲-بهسازی (آموزش کارکنان و پرورش مدیران) ۳-نگهداری (پسرفت شغلی-نظام حقوق و دستمزد-ایمنی و بهداشت کاراصول و فواید آموزشهای شغلی : هر سازمانی به افرادی /موزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا ماموریت خود را به انجام برساند. اگر تواناییهای کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد. آموزش ضرورت چندانی ندارد. اما اگر چنین نباشد لازم است سطح مهارت و توانایی و انطباق پذیری آنان افزایش یابد زمانی که مشاغل ساده بودند به اسانی فرا گرفته میشدند و دیگر کونیهای فنی تاثیر اندکی در آنها داشت. از این رو کارکنان نیاز چندانی به افزایش و تغییر مهارتها نداشتند اما دیگر کونیهای پرشتاب که ربع قرن اخیر در جوامع پیشرفته و پیچیده روی داده است فشار روز افزونی را بر سازمانها وارد نموده است تا محصولات و خدمات را با وضعیت موجود وفق دهند. بنا بر این در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برایش منابعی در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. اقسام دگرگونیهای ناشی از آموزش: تغییر رفتار : دو عامل عمده در تعریف آموزش، اندیشه های تغییر

رفتار و یادگیری هستند. این تغییر رفتار هم می‌تواند در برگزیده دانش جدید باشد و هم تغییر در نحوه تعامل با همکاران در سازمانانتقال اطلاعات: بخش قابل ملاحظه‌ای در بسیاری از برنامه‌های آموزشی صرفاً مشتمل بر یادگیری اطلاعات واقعی است. به مردم نشان داده می‌شود که کجا باید کارکنند و شغل آنان چیست؟ در مورد مسایل مختلف با چه کسی باید تماس بگیرند و برای آنان در خصوص قواعد و مقررات توضیحاتی داده می‌شود. این اطلاعات واقعیت‌های لازم را برای سازگاری و عملکرد اثر بخشی بلای آموزش بیننده فراهم می‌کند. ایجاد و توسعه نگرشها: در ارتباط نزدیک با انتقال دانش - موضوع ایجاد نگرشهاست. در واقع شاید سخن گفتن از تغییر نگرشهای آموزش بینندگان صحیح تر است. مردم با ارزشیابی‌های از پیش پنداشته در خصوص آموزش مشاغل خود - رییس خود و هنجارهای غیر رسمی سازمان در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌جویند. اگر قرار است برنامه آموزش کارکنان موفقیت‌آمیز باشد تغییر این نگرشها حایز اهمیت است. بنابراین بسیاری از متخصصان در رشته آموزش احساس می‌کنند که صرف انتقال دانش درباره شغل و یا رشته خاصی کافی نیست پرورش مهارتها: فرض کنید در برنامه آموزش معینی مقدار قابل ملاحظه‌ای اطلاعات به شرکت کنندگان منتقل شود و با ادامه آموزش نگرشهای ایشان نیز تغییر یابد به بیان دیگر فرض کنید دو مرحله نخست آموزش به خوبی انجام شده باشد آیا میتوان گفت برنامه موفقیت‌آمیز بوده؟ پاسخ احتمال منفی است زیرا آموزش بینندگان هنوز مجال نیافتن مهارتهای انسانی لازم را به شکل کاربردی کسب نمایند در نتیجه جنبه مهم دیگری از آموزش پرورش مهارتهاست. تغییرات مفهومی: دشوارترین نوع تغییرات آن بخشی است که برای آموزش اصول کلی رفتار ادبی به مردم طرح ریزی شده اند. علوم رفتاری نتیجه گیریهای چندی در خصوص شخصیت ادبی - انگیزش - ارتباط - فرایند گروهی - رهبری و... بعمل آورده اند. یادگیری و کاربرد این اصول کلی مستلزم یادگیری اطلاعات و نگرشها و مهارتهای جدید است. میتوان ملاحظه کرد که در سطوح مختلف سازمان جنبه‌های متفاوتی از آموزش مورد تاکید قرار گیرد پرورش مدیران ممکن است بر تغییر نگرشها - مفاهیم و مهارتهای لازم برای روابط متقابل میان افراد تاکید دارد. در حالی که تاکید آموزش سرپرستان خط مقدم ممکن است بر انتقال دانش و پرورش پاره‌ای از مهارتهای حرکتی باشد. نکته مهم این است که آموزش بینندگان رفتار خود را به نحوی تغییر می‌دهند. فرایند آموزش: فرایند یا مراحل آموزش کارکنان عبارت است از: الف - تعیین نیازهای آموزشی - تعیین اهداف آموزش - تعیین محتوای دوره - به کارگیری اصول و مبانی یادگیری ذ - اجرا و ارزشیابی الف - تعیین نیازهای آموزشی: نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی است که در فرد و یا افراد ک سازمان از نظر دانش - مهارت - رفتار باید به وجود آید تا فرد بتواند وظایف مسئولیتهای مربوط به شغل خود را در حد مطلوب و قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهد و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را به وجود آورد. اولین قدم برای آماده سازی برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از تعیین نیازهای آموزشی کارکنان که باید در برنامه آموزش شرکت نمایند. تعیین نیازهای آموزشی در واقع تشخیص مسایل و مشکلات فرد و کارکنان در ارتباط با دانش مهارت و رفتار لازم برای انجام موفقیت‌آمیز مشاغل است. هم چنین میتوان محتوای دوره‌های آموزشی را براساس حل مشکلات کاری تنظیم نماید. تغییر در سیاستها و خط و مشی و راهبردهای سازمانی - ارائه محصولات و خدمات جدید. تغییرات در محیط خارجی سازمان افزایش سوانح و حوادث در محیط کار - افزایش زیان یا کاهش سود دهی و کمبود انگیزش می‌توانند دلایلی باشند که نیاز آموزشی را تعیین میکنند. چرایی‌های تعیین نیاز آموزشی: مدیریت میتواند با پاسخ دادن به ۴ پرسش نیاز آموزشی را بسنجد: ۱- اهداف سازمان چیست؟ ۲- چه وظایفی باید انجام شوند تا این اهداف به دست آیند؟ ۳- هر یک از کارکنان باید چه رفتارهایی داشته باشد تا بتوانند وظایفی را که برای ایشان معین شده است انجام دهند؟ ۴- کارکنان و مدیران برای اجرای رفتارهای لازم از نظر مهارت و دانش نگرشها چه کمبودهایی دارند؟ شیوه‌های سنجش نیازهای آموزشی در سازمانها: ۱- مشاهده و تحلیل عملکرد شغلی ۲- گردهمایی‌ها و توصیه‌های مدیران و کارکنان ۳- تحلیل وظایف شغلی ۴- بررسی دگرگونی‌های جاری و پیش بینی شده ۵- پژوهش‌ها و گزارشها و فهرست‌ها ۶- مصاحبه‌ها ۷- تعیین اهداف آموزش

نیازهای آموزشی تعیین شده منتج به تعیین اهداف آموزشی می‌گردد. به عبارت دیگر اهداف آموزش در جهت توسعه منابع انسانی مشتمل است بر رفتارهای مورد نظر سازمان و شرایطی که رفتارهای مورد نظر باید در آن تجلی یابد. برای دستیابی به اهداف باید در نظر داشته باشیم که چه رفتارهایی را در منابع انسانی ایجاد نماییم. رفتارهای مذکور در چه شرایطی باید بروز نماید؟ معیار و ملاک سنجش میزان یادگیری رفتارهای ایجاد شده چیست؟ ج- به کار تعیین محتوای دوره ها: محتوای دوره های آموزشی براساس اهداف دوره ها که از تعیین نیازهای آموزشی منتج گردیده تهیه و تنظیم میشود. شرکت کنندگان در دوره های آموزشی باید قادر باشند محتوای دوره ها را با نیازهای شغلی خود تطبیق دهند. زیرا در غیر این صورت انگیزه چندانی برای یادگیری در آنان ایجاد نخواهد شد. د- به کارگیری اصول و مبانی یادگیری: با وجود این که ممکن است برخی رفتارهای انسان واکنش ناشی از محیط و یا رفتار دیگران باشد ولی بنظر میرسد که بیشتر رفتارهای انسان براساس آموخته های اوست به نظر ارسطو آن چه که مجبور به یادگیری آن هستیم از طریق انجام دادن می آموزیم. صرف نظر از وسایلی که یادگیری توسط آنها صورت میگیرد یادگیری را نمی توان در عمل اندازه گیری نمود ما تنها میتوانیم دگرگونیهایی که بر اثر یادگیری در نگرشها و رفتار روی میدهد را بسنجیم. از این رو بر چگونگی یادگیری تاکید میشود. سالهاست که دونظریه اساسی بر پژوهشهای مرتبط با یادگیری سایه افکنده است. یکی از آنها دیدگاه شناختی است و پیروان آن اعتقاد دارند که نیت و مقاصد فرد راهبر اعمال اوست. نظریه دیگر دیدگاه محیطی: که فرد تاثیر پذیر است و رفتار فرد تابعی از پیامدهای بیرونی آن است. اخیرا دیدگاه سومی هم ارایه شده که دو نظریه فوق را در هم میامیزد و میگوید یادگیری یک تاثیرگذاری دوسویه است بین فرد و محیط اجتماعی این نظریه به نظریه یادگیری اجتماعی معروف است. براساس این نظریه با مشاهده آن چه برای دیگران روی میدهد با تجربه مستقیم خود و با گرفتن دستور عمل برای کاری که باید انجام دهیم چیری را فرا میگیریم. ذ- اجرا و ارزشیابی: برای اریابی میزان نیل به اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی لازم است که از برنامه های آموزش ارزشیابی به عمل میاید. در پاره ای از موارد که اقدام به ارزشیابی شود اغلب نظریات شرکت کنندگان در دوره های آموزشی را مورد سنجش قرار میدهند تا میزان یادگیری آنان را معیارهایی که باید در ارزشیابی برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. عبارتند از: -عکس العمل شرکت کنندگان در برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی. - نوع و میزان یادگیری حاصل از برنامه های مذکور- تغییرات رفتاری ایجاد شده در منابع انسانی در نتیجه شرکت در برنامه. - نتایج فردی و سازمانی حاصل از شرکت در برنامه های آموزشی و توسعه از قبیل افزایش کیفیت و کمیت کارها، تقلیل حوادث و سوانح در محیط کار، کاهش غیبت های غیر مجاز و... نکته همه در ارزشیابیها اهمیت ارزشیابی قبل و بعد از شرکت کنندگان در برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی است. مقایسه این ارزشیابیها میزان پیشرفت حاصل از برنامه ها را کاملا مشخص مینماید. روشها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی: روشها و فنون آزمایشی در حقیقت راههایی هستند که ما را در نیل به اهداف برنامه های آموزش یازی میکنند. اصولا هیچ یک از روشهای آموزشی را نمی توان بهترین روش تلقی نمود. مگر اینکه با اهداف آموزش شرایط شرکت کنندگان تجربه اساتید و مربیان آموزشی هماهنگ شده باشد. نکته دیگر این که در برنامه آموزشی باید برای ایجاد تنوع و افزایش میزان یادگیری تلفیقی از روشهای آموزشی بکار گرفته شود. روشها و فنون گوناگونی برای آموزش و توسعه منابع انسانی معرفی گردیده است. به عنوان مثال برای آموزش و توسعه دانش و مهارت لازم برای مشاغل کاربردی، روشهای تحت عنوان آموزشهای کاربردی و برای سایر مشاغل از جمله مدیریت سرپرستی روشهای دیگری به منظور ایجاد مهارتهای تصمیم گیری و مهارتهای فردی دانش سازمانی و معلومات عمومی توصیه نموده اند. فواید های آموزشهای شغلی: در جهت اهداف سازمانی: ۱- به سود آوری منجر میشود یاد دست کم نگرشهای مثبت تری را در مورد سود آوری پدید میاورد ۲- دانش و مهارتهای شغلی را در تمام رده های سازمان بهبود میبخشد. ۳- روحیه کارکنان را بهبود می بخشد ۴- به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک میکند. ۵- صداقت و بی پردگی و اعتماد را تقویت میکند. ۶- رابطه میان فرادست و زیردست را بهبود می بخشد. ۷- بالندگی سازمانی را گسترش می دهد. ۸- بازخورد

میگیرد. ۹- تهیه دستورالعمل‌های شغلی را میسر میسازد. ۱۰- به درک و اجرای سیاست‌های سازمانی کمک میکند. ۱۱- برای نیازهای آتی در همه زمینه‌های سازمان اطلاعات فراهم میکند. ۱۲- موجب میشود سازمان به تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی اثربخش‌تری دست یابد. ۱۳- پیشرفت سازمانی را از درون میسر می‌سازد. ۱۴- به افزایش مهارت‌های رهبری و انگیزش و وفاداری و دیدگاه‌های برتر و سایر ویژگی‌هایی که کارکنان و مدیران کامیاب به طور معمول کمک می‌کند. ۱۵- افزایش بهره‌وری و کیفیت کار. ۱۶- کاهش هزینه‌ها در بسیاری از زمینه‌های تولید-منابع انسانی-امور اداری ۱۷- احساس مسئولیت نسبت به سازمان را برای توانمند شدن و با معلومات بودن را گسترش می‌دهد. ۱۸- روابط مدیریت و نیروی کار را بهبود میبخشد. ۱۹- هزینه‌های مشاوران برون سازمانی را با بهره‌گیری از مشاوره داخلی کاهش می‌دهد. ۲۰- رفتارهای ناپسند را از بین میبرد. ۲۱- ارتباطات سازمانی را بهبود میبخشد. ۲۲- به کارکنان کمک میکنند تا با دگرگون‌سازگار شوند. ۲۳- تعارضات را بر طرف میکند و بدین ترتیب فشار روانی و تنش را از بین میبرد. در جهت منابع انسانی و افراد سازمان: ۱- به فرد کمک می‌کند تا تصمیمات بهتر بگیرد و مشکلات را به گونه‌ای اثر بخش حل کند. ۲- از طریق آموزش و بالندگی متغیرهای انگیزشی مقبول بودن پیشرفت و رشد و مسئولیت در فرد ریشه میگیرند و به عمل درآیند. ۳- خود پروری و اعتماد به نفس را ترغیب و دستیابی به آنها را ممکن میسازد. ۴- به فرد کمک میکند تا بر فشار و تنش و یاس و ناامیدی غلبه کند. ۵- برای بهسازی دانش رهبری مهارت‌های ایجاد ارتباط و تغییر نگرشها و اطلاعات را فراهم میکند. ۶- رضایت شغلی را افزایش میدهد. ۷- فرد را به سوی اهداف شخصی هدایت میکند و همگام با آن مهارت‌های بین افراد و اثرگذاری متقابل را بهبود میبخشد. ۸- نیازهای شخصی کارآموز و مربی تامین میکند. ۹- راه رشد را برای کارآموز هموار میسازد. ۱۰- توانایی یادگیری را در فرد افزایش می‌دهد. ۱۱- مهارت‌های گفتاری و شنیداری را در فرد گسترش میدهد. همچنین وقتی او به تمرین میپردازد مهارت‌های نوشتاری وی تقویت میشود. ۱۲- ترس از دست زدن به وظایف جدید را در فرد کاهش میدهد. در جهت سیاست‌های سازمانی: ۱- ارتباط بین گروهها و افراد را بهبود میبخشد. ۲- توجیه و آماده‌سازی کارکنان را ساده میسازد. ۳- اطلاعاتی را برای اجرای قوانین استخدامی و ایجاد فرصت‌های شغلی برابر فراهم میکند. ۴- اطلاعاتی در زمینه سایر قوانین دولتی و سیاست‌های اداری فراهم میکند. ۵- روحیه گروهی را بهبود میبخشد. ۶- همبستگی گروهی به وجود میآورد. ۷- جو مناسبی را برای یادگیری و رشد و هماهنگی به وجود میآورد. ۸- سازمان را به محل مناسبی برای کار و زندگی تبدیل میکند. فرهنگ در قلمرو سازمان: با ظهور انسان در روی زمین شروع شده اما فرهنگ سازمانی مقوله و موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو سازمان و رفتار سازمانی راه یافته است. به طور کلی از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. فرهنگ در تعامل با سازمان بینش‌ها و کارمایه‌ها و سرزندگی‌هایی پدید میآورد که گهگاه جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمان باز میگشاید. فرهنگ سازمانی پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد. بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمانی را می‌پوشاند و برای پدید آوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده از آن یاری میگیرد. بنا بر این برای دستیابی و تبیین مفهوم اندیشه تازه (فرهنگ سازمان) و با لحاظ داشتن پیوند نزدیک آن با فرهنگ عمومی جامعه به نظر میرسد نگاهی اجمالی به فرهنگ عمومی ضروری است. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ نقطه عطفی است که در آن نقطه فلسفه سازمان بر مسایل سازمان تاثیر میگذارد و محل تلاقی اخلاق با سازمان میباشد. زیرا در فرهنگ سازمان است که انسان باورها و ارزشها را مییابد. تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان بوجود آمده و شدت فشارهای رقابتی باعث شده است که به نقش مدیریت راهبردی و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود. طراحی راهبردی مناسب برالی سازمانها و اجرای سریع و موثر این راهبردها معرف برتری نسبی یک سازمان به حساب میآید. برای کسب این برتری سازمانها باید بتوانند سریع حرکت کنند و مهمترین عامل موفقیت و یا شکست در این حرکت فرهنگ سازمان است. تعاریف فرهنگ سازمانی: - یک نظام اعتقادی که بین اعضای یک سازمان مشترک است. - ارزشهای قومی که به طور گسترده مشترک است. -

کاری که ما در این سازمان انجام می‌دهیم. - برنامه ریزی جمعی ذهن - برداشتهای جمعی - مجموعه ای از باورهای مشترک و دایم که از طریق ابزارهای متنوع نمادی منتقل میشود که در زندگی معنا و مفهوم مییابد. - یک سلسله از نمادها و تشریفات و اسطوره هایی که منتقل کننده ارزشها و باورهای اساسی هر سازمان به کارکنان همان سازمان است. - یک سلسله از ارزشهای مشترک مسلط و همبسته ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها و اسطوره ها و ضرب المثلهای منتقل میگردد. - الگوی مفروضات اساسی که در یک گروه معین ابداع و کشف میکند یا ارائه میدهد تا بیاموزد که از عهده مسایل انطباق خارجی و یکپارچگی داخل برآید. با نظر به تعاریف فوق یک وجه مشترک میتوان یافت و آن وجود یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده در انسان است که ضمیر ناخودآگاه او را هدایت میکند و به قول ادگار شاین در سه لایه مصنوعات و ابداعات - ارزشها و مفروضات اساسی وجود انسان را اشعال کرده است. برخی صاحب نظران از جمله فرنچ - صرفاً جنبه های پنهان سازمان را فرهنگ سازمان تلقی میکنند و بعضی دیگر (آرجیس) هر دو جنبه (جنبه های رسمی و غیر رسمی) را به عنوان فرهنگ سازمان مطرح میسازند و طبعاً در اعمال تکنیک های بالندگی سازمانی (OD) تفاوتی قابل هستند. جلوه های فرهنگ سازمان: به باور صاحب نظران مفروضات فرهنگی از راه اجتماعی کردن کارمندان تازه وارد و از راه برخورد های خرده فرهنگها و رفتار مدیریت بلند پایه آشکار میشوند. یک پژوهشگر دانشگاه هاروارد الگویی سودمند پدید آورده که ۴ جلوه کلی یا گواه فرهنگ دارد: ۱- اشیاء - چیزهای مشترک ۲- سخن - گفته های مشترک ۳- رفتار - کارهای مشترک ۴- عواطف - احساسهای مشترک کارکرد فرهنگ سازمانی: هر فرهنگ سازمانی چهار کارکرد را فراهم میآورد. برای پی بردن به اینکه چهار کارکرد چگونه واقع میشوند ضرورت دارد تا به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره ای صورت گیرد. ۱- به کارکنان سازمان هویت سازمانی میبخشد: آن چه یک شرکت را برجسته میسازد توانایی آن در جذب و پرورش و نگهداری مردمان با استعداد است. ۲- تعهد گروهی را آسان میسازد: تعهد را اصولاً میتوان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی و وفاداری باور به ارزشهای سازمان جای دارد. زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از پاداشهای سخاوتمند برخ. و ردار میشوند. ۳- ثبات نظام اجتماعی را ترغیب مینماید زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شغلی فضایی را که آینده ای غیر معمولی از تعهدی پرهیجان به سخت کوشی و پذیرش نظارت های دقیق است برای سازمان بوجود میآورد. ۴- با یاری اعضای سازمان برای درک بهتر کار خود رفتار آنان را شکل میبخشد. انواع فرهنگ سازمانی: ۱- فرهنگ مکانیکی: باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی و قوانین و مقررات و دستورالعملها و روشهای استاندارد است ۲- فرهنگ ارگانیکی: باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیررسمی و بیشتر بر نتیجه و عملکرد است نه بر وسیله و ابزار تقسیم بندی فرهنگ سازمانی: ۱- سازمان با فرهنگ علمی: تاکید بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری پرورش دادن و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنها ۲- سازمان با فرهنگ باشگاهی: تاکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. ارشدیت و سن و سنوات خدمت معیار عمده اهمیت و ارزش افراد میباشد. ۳- سازمان با فرهنگ تیمی: تاکید اساسی بر نوآفرینی ریسک پذیری و آزادی عمل است. ۴- سازمان با فرهنگ سنگری: تاکید اساسی بر حفظ و بقای سازمان میباشد و امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است. در یک تقسیم بندی دیگر فرهنگ را از نظر باورها به دو بعد تقسیم نموده اند: ۱- بعد باورهای راهنما (استراتژیک) ۲- بعد باورهای روزمره (عملیاتی) باورهای راهبردی یا راهنما: ریشه ها و اصولی هستند که سازمانها بر اساس آنها شناخته میشوند و فلسفه وجودی موسسه ر تشکیل میدهند و به عنوان یک هدف بنیادی شکل میگیرند و وسعت آنها در حدی است که میتوانند همه گونه شرایطی را در حوزه راهنمایی خود قرار دهند. استراتژی از باورهای راهنما ناشی میشود. آنها ریشه هایی هستند که استراتژی از آنها میروید. اگر باورهای راهنما استراتژی سازمان را به حرکت در نیاورند باورهای روزمره این کار را خواهند کرد. وقتی چنین حالتی رخ میدهد کارها برعکس میشود. باورهای روزمره (عملیاتی): سازمانها و باورهای مشترک اکثریت سازمانها فرهنگ واقعی سازمان بحساب میآید و نباید آنها را با باورهای راهنما اشتباه کرد. باورهای روزمره منشأ رفتارهایی است که افراد در

کار روزانه از خود نشان می‌دهند. این باورها به افراد فرمان می‌دهند که چیزهایی را باید بدانند و چه رفتاری پسندیده است خلاصه اینکه آنها ابزار تنازع بقای افراد در سازمان هستند. باورهای روزمره به معنی جو سازمان و فرهنگ نیز تلقی می‌شود و مقیاسی است بر اینکه آیا سازمان به انتظاری که کمارکنان از کار کردن دارند پاسخ داده است یا خیر. چگونه فرهنگ سازمان پرورش می‌یابد. به نظر ادگار شاین هر فرهنگی یگانه و تک است زیرا فرهنگی که سرانجام در یک سازمان ویژه پدید می‌آید یک نتیجه پیچیده از فشارهای بیرونی^۱ قابلیت‌های بالقوه درونی^۲ پاسخهایی به رویدادهای حساس و حیاتی و به احتمال تا اندازه نامعلومی عاملهای اتفاقی است که نمیتوان آنها را از شناخت محیط یا اعضای سازمان پیش بینی کرد. بهترین راه چاره برای مدیریت ان است که بر پیدایش طبیعی فرهنگ یگانه سازمان نفوذ کند و ان راغ پیروانند. این نمونه از فرهنگ سازمانی نیرومند را همانند یک خانواده با کارکردی خوب می‌پندارند به شرط اینکه مدیریت برای به کارگیری اوضاع موثر و دخالت کننده کوشش هماهنگ و پیوسته ای معمول دارد. در صورت بکارگیری روشهای مرتبط اوضاع موثر و دخالت کننده در فرهنگ سازمانی بشرح زیر است: ۱- احساس احترام به تاریخ را بیافریند. ۲- احساس یگانگی بیافریند. ۳- احساس عضویت را ترغیب کند. ۴- تبادل نظر میان اعضا را افزایش دهید. تغییر فرهنگ سازمانی: تجربه نشان داده انسان به دگرگونیهای ناگهانی به سرعت پاسخ مثبت نمیدهد بلکه حالت تدافعی به خود میگیرد و سخت ایستادگی میکند. از سوی دیگر تجربه ثابت کرده است که همین انسان در برابر تغییرات تدریجی نمیتواند ایستادگی کند گروهی از صاحب نظران به درستی بر این گمانند که اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونیهای دلپسند و پایدار پدیدآید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونیهای سراسری سازمان سازگار آید. برای آماده سازی فرهنگ سازی فرهنگ سازمانی به منظور سازگاری با دگرگونی و پذیرش اندیشه های نو روشهای تازه فراگردهای گوناگون و به کار بستن ابزار و وسیله نو می توان از روش زیر بهره گرفت: ۱- دگرگونی از بالا- آغاز شود ۲- دامنه مشارکت در سازمان گسترش و ژرف میگردد. نظامهای مشارکت 'مردم را به درگیر شدن فرا میخواند و به آنان پیام ارزشمندی وجودشان را آشکار می کند و تعهد سازمانی را بالا میبرد. ۳- سدهای اشکار یا پنهان در راه دگرگونی و نوآفرینی از میان برداشته شود. ۴- فرهنگ سازمانی یگانه و به هم بافته ای پدیدآورد از طریق هماهنگی پاره فرهنگها و پاسداری و پشتیبانی از دگرگونی. ۵- داد و ستد اطلاعات از آسان گردد. افزایش اطلاعات از طریق ارتباطات همه جانبه علاوه بر ارتباط از طریق رده های ساختار رسمی میسر میشود. فرهنگ سازمانی نیرومند اغلب از همراهی گسترده کارکنان برخوردار است به همین سبب در سازمانهایی که از فرهنگ سازمانی نیرومند برخوردارند ارتباط سازمانی تنها از راه ساختار رسمی صورت نمیگیرد بلکه همه کارکنان از بالا به پایین- از پایین به بالا- از پهلو به پهلو- از گوشه به گوشه سازمان میتوانند با یکدیگر ارتباط یابند و اطلاع خود را افزایش دهند. در دوران کنونی، سازمانها در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع جایگاه والا و برجسته ای پیدا کرده اند و بسیاری از فعالیتهای اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم در سازمانها صورت میگیرد و زندگی بدون وجود سازمانهای گوناگون تقریباً غیر ممکن است و سازمانها نیز برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرهای بدیع و تازه هستند. در این مطلب سعی شده در یک نگاه اجمالی خلاقیت و نوآوری در سازمان با تعقلی که بر خیر و مصلحت مصلحت انسان و آزادی او ارج مینهد و تلاش میکند تا رشد روح متعالی وی را تحقق بخشد بنابراین به منظور جهت گیری راهبردی به موارد زیر پرداخته خواهد شد. ۱- بستر فلسفی نو آوری ۲- ضرورت سازمانی ۳- خلاقیت و نوع آوری به معنای کاربرد تفکر نو ۴- نحوه ظهور و اندیشه های نو ۵- فنون خلاقیت و نوآوری ۶- شریط سازمان برای پذیرش نوآوری ۷- ویژگیهای نوآوری برای پذیرش ۸- ویژگیهای افراد نوآور و خلاق ۱- بستر فلسفی نو آوری: انواع نظریه های سازمان و مدیریت بر منطقی استوار است که سودبخشی، عملی و مفید بودن از ارکان اساسی آنها بشمار میرود به این ترتیب نظریه های سازمانی با تکیه بر تعقل ابزاری که از خصوصیات بارز علوم اجتماعی در غرب است، توصیفی محدود و نارسا از پدیده ها را حاصل میکنند. علیرغم توفیقات ظاهری نظریه های مذکور ناقص و نارسا هستند و به همین دلیل آثار مخربی را بر زندگی و

سازمانهای اجتماعی بشر بر جای گذارده اند. امروز در مقوله نظریه های سازمانی نیز همان نظریه کینز (حرص و آز، میل به ربا خواری و مال اندوزی که او نادرست ولی راهگشا در تنگنای اقتصادی می شمرد) جاری است و گروهی بر این اعتقادند گر چه این نظریه ها ضعف هایی دارند ولی در حال حاضر موثر و ثمر بخش اند. ولی اتکا به نظریه های سازمانی بر تعقل ابزاری که از ویژگیهای نظام تولید و بازار در کشورهای پیشرفته صنعتی است موجبات شکست آنها را در بلند مدت فراهم میکند از این رو صاحب نظران این رشته بدنبال تعقل جوهری یا ارزشی هستند تا آن را اساس نظریه های سازمانی قرار دهند و بکوشند در این رابطه نظریه های مستحکمی را ارائه کنند. امروزه نتایج تجدد علمی به صورت روان پریشی انسانها، نزول کیفیت زندگی، آلودگی محیط زیست، مصرف بی رویه منابع محدود جلوه گر شده است. نظریه مبتنی بر تعقل ارزشی برای زندگی انسانی، تلاشی است در جهت درک و فهم واقعیتهای انسانی و اجتماعی، در نظریه های جوهری به دنبال معنای واقعی زندگی معقول هستیم. برخی از خصوصیات نظریه های جوهری و ابزاری عبارتند از: نظریه های جوهری - معیارهای زندگی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل میگرد و فرایند اجتماعی شدن (تطبیق با جامعه) در این میان نقشی ندارد. - اقتصاد در تدوین نظریه های جوهری اصل نیست. - جدایی ارزشها از واقعیت ها عقیده موهومی است تحقق آن در تحقیقات میسر نیست. - مطالعه انسان و جامعه باید روشهای خاص خود را داشته باشند که لزوما با روشهای مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست. نظریه های ابزاری - معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می شود. - اقتصاد در تدوین نظریه های ابزاری اصل گرفته می شود. - جدایی ارزشها از واقعیتها مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزشی عاری باشند. - روشهای علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه نیز کافی و رسا است. ۲- ضرورت سازمانی در شرایطی که بقاء و پویایی و موفقیت سازمانها به توانایی پذیرش سازگاری آنان با تغییر بستگی دارد هر روز نیروهای جوان و تحصیلکرده بیشتری به نیروی کار اضافه می شوند. سبک زندگی، انتظارات و ارزشهای فکری کارکنان و مخاطبین سازمانها نسبت به نسلهای گذشته تغییر می کند همچنین سازمان تحت تاثیر نیروهای مداخله گر مانند نیروی کار، تکنولوژی، تکانهای اقتصادی، تمایلات یا روندهای در حال تغییر، سیاستهای جهان نو و بالاخره خصیصه در حال دگرگونی رقابت دارند لذا نیازمند اندیشه های نو و خلاقیت و نوآوری برای بقا است. ۳- خلاقیت و نوآوری به معنای کاربرد تفکر نو خلاقیت و نوآوری آنچنان بهم پیوسته اند که شاید تفکیک آنها امری دشوار باشد. خلاقیت پیدایش و تولید یک اندیشه نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است بعبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. از خلاقیت تا نوآوری غالبا راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه های نو بصورت محصول یا خدمتی جدید در آید زمانی طولانی می گذرد و تلاشها و کوشش های بسیار به عمل می آید و گاهی ایده و اندیشه های نو از ذهن فرد می تراود و در سالهای بعد ان اندیشه نو بوسیله فرد دیگری بصورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می گردد. ۴- نحوه ظهور اندیشه های نوبعضی از علما چون بیگن و هیوم شیوه استقرایی را راه آفریدن نظریه های جدید دانسته اند. گروه دیگر به شیوه قیاسی تاکید ورزیده اند. بنظر میرسد در این که همه انسانها قادر به خلاقیت و نوآوری و بروز اندیشه های نو هستند جای شکی وجود ندارد، اما در صورتی که هارمونی ها را پیدا کند. وقتی انسان توانست هارمونی ها را پیدا کند می تواند خلاق و نوآور شود. در این وضعیت خلاقیت و نوآوری او ممکن است به سه شکل بروز نماید. نوآوری او تبدیل به علم شود، نوآوری او تبدیل به اخلاق و یا نوآوری او تبدیل به هنر شود. گوته باور دارد برای اینکه انسان به هارمونی دست یابد لازم است که هر روز به چهار موضوع توجه داشته باشد. ۱- توجه دقیق به یک قطعه موسیقی ۲- انجام یک کار خوب در روز که در آن منفعتی برای خود شخص مورد نظر نباشد. ۳- توجه دقیق و نگاه عمیق به معماری ۴- مطالعه و توجه کافی به یک قطعه ادبی مثل یک شعر ۵- فنون خلاقیت و نوآوری برخی از فنون خلاقیت و نوآوری بشر ذیل میباید. - ذهن انگیزی : در این روش مسئله ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آن خواسته میشود فی البداهه و به سرعت نسب به آن واکنش داده و

برای آن پاسخی بیابند و افراد باید دارای زمینه‌های تخصصی نسبت به مساله مورد بحث باشند. -ارتباط اجباری: بطور خلاصه در این روش اعضای جلسه برای یافتن یک رابطه بین دو زمینه ای که با یکدیگر مانوس و مرتبط نیستند دست به تلاش فکری زده و در این راه به ایده‌ها و نظرات جدید دست می‌یابند البته در آغاز جلسه هدف از ایجاد ارتباط اجباری برای شرکت کنندگان بیان میشود و همواره در نظر دارند هدف اصلی چیست. - تجزیه و تحلیل شکل شناختی (مورفولوژیک): فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از لحاظ ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. - گردش تخیلی: در سال ۱۹۶۱ روانشناسی بنام گوردون نتایج پژوهشهای ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر کرد و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام بروز خلاقیت و ابتکار در حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. - الگو برداری از طبیعت: ابداعاتی که در زمینه علمی ارتباطات و کنترل در دهه اخیر شکل گرفته اند، برنامه های کامپیوتر و موضوع هوش مصنوعی، همه با الگو برداری و تقلید از مغز آدمی انجام شده است. ۶- شرایط سازمان برای پذیرش نوآوری: یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف است یکی دیگر از عوامل توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان، هدایت، پشتیبانی، و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده های خلاق بروز میدهند. و تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیتهای خلاق و ایجاد سیستم پاداش دهی و تشویق افراد نو آور کارساز است. مهمتر از همه وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هرگاه مدیران سطوح عالی سازمان و سیاستگذاران سازمان به این مقوله بعنوان فعالیتهای ضروری و حیاطی اعتقاد و باور داشته باشند، همه فعالیتهای در این زمینه دوام و بقا خواهد یافت. ۷- ویژگیهای نوآوری برای پذیرش: یکی از راههای مهم ظهور نوآوری بوجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد. یکی از روشهای ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است. نوآوری هیچ گاه نتیجه کار و کوشش و تفکر یک یا چند انسان با استعداد و نابغه نیست بلکه حاصل جمع مشارکت هزاران و حتی ده هزار نفرند که در زمینه خاصی فعالیت خاصی بعمل آورده اند. خلاقیت و نوآوری دست کم برای جامعه سه فایده دارد: باعث افزایش رشد اقتصادی میشود، بهره وری را بالا می‌برد و باعث بوجود آمدن تکنولوژی، کالا و خدمات جدید می‌گردد. ۸- ویژگیهای افراد خلاق و نو آور :- تیزهوش تر از دیگران است -نسبت به مسایل اجتماعی و سیاسی حساس است - انعطاف پذیر و بیانش دارای تنز است - دوست دارد در مباحثه عقیده خود را بیان کند، ولی اصراری به تحمیل عقاید خود ندارد - بسیار کنجکاو است - بیشتر ریسک میکند - خودخواه نیست - به سرنوشت دیگران اهمیت میدهد - استقلال طلب است - ثبات عاطفی بیشتری دارد - اعتماد به نفس خوبی دارد و در مقابل ناکامی ها کمتر دلسرد و مایوس میشود - نسبت به زندگی خود و دیگران احساس مسئولیت میکند و معتقد است که در زندگی رسالتی به عهده او گذاشته شده است. نتیجهجرات فکر کردن برتر از تفکر است، خلاقیت و نوآوری کار انسان است و انسان برای سازمان یک ارزش است، عزت ارزش ساز در سازمان را پاس داریم. تاثیر ترس بر کارآمدی مدیریت: اکثر ما در پی کسب رضایت ناشی از داشتن مقام و موقعیت اجتماعی هستیم زیرا از این که کسی نباشیم می‌ترسیم، جامعه چنان پایه ریزی شده است که به شهروند دارای مقام با احترام بیشتری رفتار میشود، درحالیکه شخص بی مقام توسط دیگران لگدمال شده و به سویی پرتاب می‌شود. این اشتیاق برای کسب مقام اجتماعی، میلی است صرفا برای تحت نفوذ قرار دادن دیگران که این میل، شکلی از تهاجم است که علت آن ترس است، ترس یکی از بزرگترین مسائل و مشکلات زندگی است. ذهنی که اسیر ترس است در سرگردانی و تضاد به سر میبرد. آیا شما ترسهایتان را میشناسید؟ ترس برای از دادن شغل ترس برای از نداشتن غذا و پول کافی و ترس از عدم موفقیت و ترس برای از دست دادن مقام و اعتبار اجتماعی و ترس از درد و بیماری و ترس برای از دست دادن همسر و فرزند و بالاخره ترس از مرگ اما گریختن از ترس باعث شدت بخشیدن به آن میشود و یکی از دلایل اصلی

ترس این است که مایل نیستیم با خود آنچنان که هستیم روبرو شویم. ((کریشنامورتی)) ترس را اینگونه تعریف کرده است حرکت از سوی اطمینان و یقین به سوی عدم اطمینان و عدم یقین تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری در سازمان‌ها برای کارایی هر گروه یا هر نهاد و بخصوص برای مدیریت نقش اصلی دارد و اغلب به عنوان قلب اقدام اداری تلقی می‌شود و شامل روشها و اقداماتی است که منظور از آنها یاری در نیل به اهداف سازمانی است. بدین سان تصمیم‌گیری سازمانی فرایندی است برای انتخاب اعمال و اقداماتی که در جهت رفع مشکلات سازمانی به کار گرفته می‌شود. دکتر ((مایکل همر)) معتقد است که روش تصمیم‌گیری در هر سازمانی بخشی از الگوی انقلاب صنعتی است. بد اساس این الگو کارکنانی که انجام وظایف را به عهده دارند، تنها بایستی کار کنند. ولی قانون نوین تصمیم‌گیری عقیده دارد که تصمیم‌گیری بخشی از کار همه کارکنان است. به نظر ((اکیو موریتا)) برای تصمیم‌گیری منطقی انسان باید همه امور، کیفیت کار و حال و هوای پیرامون این امور را بداند. اما آگاه بودن به همه امور و احوال بسا که برای بشر غیر ممکن باشد. در برابر چنین وضعیتی به نظر میرسد که داشتن نوعی حس ششم و باشم تصمیم‌گیری که در شرق متداول است لازم است و این افراد نظر کلی بهتری نسبت به موضوع می‌یابد تا کسی که بخواهد فقط از راه منطقی و استدلال دقیق وارد شود. نتیجه: تا زمانی که ترس در اندیشه، در هر یک از مراحل فرایند یا همه فرایند تصمیم‌گیری، هست با داشتن هر اندازه از دانش و تجربه اندوخته شده و بهره‌مندی هر اندازه از روشهای پیشرفته علمی، تصمیم‌گیری کارآمد و کارآمدی مدیریت دچار عدم کامیابی است. کارکرد بهره‌وری: افزایش بهره‌وری امری کاملاً بی سابقه بود تا جایی که در هیچ‌زبانی واژه‌ای برای آن وجود نداشت. تیلور با روشهای ابتکاری که در دهه ۱۸۸۰ در راه بهبود بهره‌وری به کار بست موفقیت‌های بزرگی بدست آورد. تیلور پیش از آن هیچگونه شناختی از این فرایند نداشت بهره‌وری ابتدا در امریکا و بعد در دیگر جاها بکار گرفته شد. میتوان ادعا کرد انفجار بهره‌وری مهمترین پیش‌آمد یکصد سال گذشته است که در تاریخ مانند نداشته است. تیلور از این بابت مورد انتقاد قرار گرفته است که هیچ‌گاه از کارگرانی که کارشان را بررسی می‌کرد در رابطه با مشکلاتشان نظری نمی‌پرسید و فروید و مارکس و لنین نیز همین اعتقاد را داشتند. به موازات گسترش مدیریت علمی تیلوردانشمند و روانشناس "هوگو مانستربرگ" اصول روان‌شناختی را در بازرگانی و صنعت با این عقیده که شغل ابتدا بر پایه مقتضیات جسمی، روانی و عاطفی تحلیل شود برای نخستین بار بکار گرفت". و بر "نیز برداشتی ماشینی‌اراز از سازمان ارائه داد و در مدل ایده‌ال خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگر چه در دنیای واقعیات به طور خاص قابل دستیابی نبود ولی به کمک آن میتوانستیم به تطبیق و مقایسه سازمانها با این مدل پردازیم، در دیدگاه ماشینی سازمان به روابط رسمی، بازدهی و کارایی و ساختارهای مکانیکی محدود میشد. در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته میشود و انسانها در سازمان اساسی‌ترین نقش را ایفا میکنند. تجربه‌های تلخ و شیرین گذشته مدیریت و همه کوششها و پژوهشها تئوریه‌ها و نظریه‌های مدیریت و سازمان که با اصول مدیریت علمی آغاز شده در این سالهای پایانی سده کنونی بجایی رسیده که انسان را در شمار گرانبهارترین دارایی یک سازمان قرار میدهد و برای وی ارزشی فراتر از همه عناصر ضروری برای اداره سازمان قایل است، اما چگونه است که چالش همچنان ادامه دارد و هر روز لیست انتظارات فرد از سازمان و سازمان از فرد طولانی‌تر میشود. نگاهی به جدول انتظارات بیانگر این واقعیت است که هر کدام - انسان و سازمان - عموماً در پی برخورداری از حقوق بیشتر و متفاوتی است. سازمان و فرد این موضوع که یک سازمان یک شخصیت حقوقی است مساله چندان کوچکی نیست. سازمان می‌تواند مسئول عملیات یا اقداماتی باشد سازمانها خوب می‌دانند که باید در برابر عملیات یا اقداماتی و کارهای فرد پاسخگو باشند. سازمانها متوجه شده‌اند که می‌توانند تحت تعقیب قانونی قرار بگیرند و میکوشند تا شخصیت حقوقی خود را حفظ کنند و آن را مصون بدانند. از طرفی رفتار افراد در سازمان غالباً به گونه‌ای است که هیچ نوع مبادله مستقیم یا غیر مستقیم صورت نمی‌گیرد بسیاری از رفتارها در سازمان تکراری است که در اثر مبادله آموخته می‌شوند سازمان اعضای خود را آموزش می‌دهد، اصولی را به آنها آموزش می‌دهد، و تلقین می‌کند و آنها را و می‌دارد تا نسبت به

خواستها و نیازهایی که در پست و مقام آنها وجود دارد و واکنشهای مشخصی بروز دهند. واکنشهایی که فرد برای انجام آنها کمتر به ذهن خود مراجعه میکند. در برخی از شرایط حتی عواطف و احساسات انسانی هم نمی تواند پایگاه سازمانی داشته باشد. عزت نفس محیط بر مدیریتتواژه عزت به معنی توانایی است و در مقابل ذلت بکار برده میشود. عزت حالتی است که مانع مغلوب شدن انسان می شود شی کمیاب را از آن جهت عزیز گویند که آن شی در حالت توانایی قرار گرفته و رسیدن به آن دشوار است. مخلوقات باید عزت را از ناحیه آفریننده خود که همانا خدا است بجویند عزت از یگانه منبع و منشا خود یعنی خدا صادر میگردد. عزت آن خصوصیت روانی است که مانع از آن می شود تا شخص مغلوب کسی یا چیزی نشود خواه قدرت مال باشد خواه شهرت و شهوت در واقع کسی می تواند واجد این شرایط شود که به عزت مطلق یعنی ذات اقدس الهی پیوند خورده باشد. امام علی (ع) می فرماید آن کسی که در پرتوی ارتکاب خداوند عز و بزرگی یابد هیچ سلطان قدرتمندی نمی تواند او را خوار و ذلیل سازد و آن کسی که با اتکا با غیر خدا خویشتن را عزیز به حساب آورد دچار خواری و ذلت خواهد شد. نفسنفس جوهری است مجرد از ماده به حسب ذات نه بر حسب فعل و کاردر مکتب الهی نفس دارای معانی گوناگونی است. گاهی منظور از نفس تمایلات نفسانی است و گاهی روح پاک و خالص الهی از آن استنباط میشود در اسلام علاوه بر بعد جسمانی، برای انسان بعد روحانی نیز در نظر گرفته شده است. در اینجا منظور از نفس مجموعه ویژگیها و عواطف و صفات که باعث سازگاری او با محیط میشود. در واقع آنچه که شخصیت فرد را تشکیل میدهد و باعث تمایز شخص با افراد دیگر می شود مد نظر است. در قران نفس به معنی روح آمده است یعنی آنچه وجود اصلی شخص را تشکیل میدهد و به تمامیت وجود او معنا می بخشد. تعریف عزت نفس: تعریف نظری می گوید عزت نفس چگونگی نگرش انسان راجع به ارزشمندی خود است یعنی اینکه شخص چه قضاوتی راجع به توانایی های اجتماعی، خانوادگی، تحصیلی و جسمانی خود دارد. یا عزت نفس ارزیابی ها و نگرشهایی است که در مورد خود داریم (کوپر اسمیت ۱۹۶۷) ارزیابی مشخص از خود به طور مداوم وجود دارد. مثلا شخص خود را معمولا تایید می کند یا برعکس بیشتر اوقات خودش را مورد تایید قرار نمی دهد. اعتقادی که شخص در مورد خود دارد، می تواند در جهت ارتقاء و تقویت توانایی، شایستگی ها، موفقیت ها و ارزشهای خود باشد. به طور کلی میتوان عزت نفس را به این صورت تعریف کرد: قضاوتی که شخص بطور مداوم و پیوسته از ارزشهای خود دارد. بدیهی است که نگرش انسان راجع به خود فرد تغییر می کند اما آنچه مورد نظر این تغییر است مربوط به نگرشی ویژه است که معمولا به طور مستمر وجود دارد " آلیس پاپ " در این مورد میگوید قضاوت ارزیابی که شخص دارد جنبه کلی نیز دارد البته میتوان آن را به اجزا متفاوتی تقسیم نمود. عزت نفس در اسلام به معنی توانایی شخص برای جلب رضایت خداوند است. عزت نفس در حدیث در اسلام روی عزت نفس تکیه شده است. نمیگوید عزت نفس خودپرستی است. پیامبر فرمود بشر به بشر حاجت پیدا میکند. اگر حاجتی دارید هیچ وقت پیش کسی با ذلت نخواهید، با عزت نفس نخواهید. نگوید از نظر جهاد نفس بهتر است که به شکل یک گدا از کسی چیزی بخواهم. امام حسین می فرماید: مردن در سایه عزت بهتر است از زندگی با ذلت. من هرگز دست ذلت به شما نمی دهم و مانند بندگان فرار نمی کنم.

عزت استحقاقی در مجموعه ی شرایط و ضرورت ها هیچ چیز برای انسان با لرزش تر از عزت نفس نیست. اهانت و تحقیر به روحیه ی او لطمه شدید وارد میکند. کارایی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود کارایی هم بهبود می یابد. ارضای نیاز به عزت نفس به احساساتی از قبیل اعتماد به نفس، ارزش، قدرت، لیاقت، کفایت، مفید و مثمر ثمر بودن در جهان منتهی می شود. اما بی اعتنایی به این نیازها موجب احساساتی قبیل حقارت، ضعف، و درماندگی می گردد این احساسات به نوبه خود یا بوجود آورنده دلسردی و یاس اساسی خواهد شد یا اینکه گرایشهای روان نژدانه بوجود خواهند آورد. بدین سان از لحاظ نظری سازمانها را به دو گونه می توان ملاحضه کرد. محیط الف: سازمانهای کار از گونه ای که رشد و نمو عزت نفس در آنها اندک، کم حرمتی کردن به دیگران زیاد، ترغیب کننده این اعتقاد هستند که مجموعه ای از مقررات و رویه ها برای هدایت رفتار

باید وجود داشته باشد. نمونه دیگر محیط ب: قابل شدن حرمت بسیار برای خود و دیگران را ترقیب می کند به این معنا که خود و دیگران ارزنده اند و این باور که دنیا نظامی متحول و رو به توسعه و پویا است. بیان روشن تر این نظر چنین است: که در سازمان با گرایش زیاد سلسله مراتبی، انتظار می رود که نظامهای اعتقادی موافق با عدم اعتماد اساسی نسبت به مردم رشد کنند و این به معنای رشد اندک عزت نفس و کم حرمتی نسبت به دیگران است. از طرفی در سازمانهای آزاد منشانهتر، رشد عزت نفس بسیار و احترام زیاد نسبت به دیگران قابل پیش بینی است. لذا ثابت ترین و در نتیجه سالم ترین حرمت به نفس مبتنی است به احترام استحقاقی از سوی دیگران و نه شهرت ظاهری و تمجید بی مورد. مدیریت سنجیده: بنیانها مشخصات کتاب: نویسنده: باقری زاده - محمد محل نشر: تهران تاریخ نشر: ۱۳۷۸/۱۲/۱۶ رده دیویی: ۶۵۸. قطع: رقعی جلد: شومیز تعداد صفحه: ۲۲۴ نوع اثر: تالیف زبان کتاب: فارسی نوبت چاپ: ۱ تیراژ: ۳۰۰۰ شابک: ۹۶۴-۳۱۷-۳۹۸-۴

جایگاه مساجد در فرهنگ اسلامی

حجت الاسلام و المسلمین علی رضائی خلاصه کتاب: ناشر: موسسه فرهنگی ثقلین - چاپ: چاپخانه نهضت - قم - لیتوگرافی: نینوا - قم - مسجد در هر نقطه جهان خانه خدا و عظیم ترین پایگاه فرهنگی و معنوی است و محلی برای نیاز و سجود به درگاه قادر متعال است. مسجد آزادترین و پاکیزه ترین مکان در پهنه گیتی است که در بند کردن و آلوده کردنش حرام است، پس جایگاه آزادگان و پاکان است.

رسول گرامی اسلام فرمودند المساجد مجالس الانبیاء ((مساجد، جایگاه پیامبران است)) خیر البقاع المساجد ((بهترین مکانها مساجدند)) جایگاه مسجد در فرهنگ اسلامیناشر: موسسه فرهنگی ثقلینتهیه و تنظیم: حجت الاسلام و المسلمین علی رضائیلیتوگرافی: نینوا - قمچاپ: چاپخانه نهضت - قمتاریخ: خرداد ماه ۱۳۸۲مسجد در هر نقطه جهان خانه خدا و عظیم ترین پایگاه فرهنگی و معنوی است و محلی برای نیاز و سجود به درگاه قادر متعال است. مسجد آزادترین و پاکیزه ترین مکان در پهنه گیتی است که در بند کردن و آلوده کردنش حرام است، پس جایگاه آزادگان و پاکان است. واژه مسجد: در لغت، اسم مکان سجد یسجد به معنای جایگاه سجده و محل عبادت. واژه شناسی واژه مسجد در لغت، اسم مکان سجد یسجد به معنای جایگاه سجده و محل عبادت است و از قاعده معروف اسم زمان و مکان در فعل ثلاثی مجرد مضموم العین مستثناست. البته، لغت دانان بزرگی مانند فراء برآنند که مسجد به فتح عین الفعل نیز جایز است، اگر چه با این تلفظ تاکنون استعمال نشده است؛ به گفته سیبویه هر گاه فعل و عمل در این واژه مورد نظر نباشد، طبق قیاس، مفتوح خوانده می شود. واژه مسجد در قرآن واژه مسجد، جمعا ۲۸ بار در قرآن کریم ذکر شده که در ۲۲ مورد به صورت مفرد و در ۶ مورد دیگر، به صورت جمع آمده است در این آیات، به اهمیت و جایگاه رفیع مسجد در اسلام، پاره ای از احکام مسجد و مسجد الحرام و احکام خاص آن، مسجد الاقصی و مسجد اصحاب کهف، اشاراتی شده است. اصطلاح شرعی مسجد به مکان معین و موقوف برای نماز اطلاق شده است. گذشته از واژه مسجد، گاه جامع نیز بر این مکان اطلاق شده است. در واقع جامع صفت برای مسجد بزرگی است که در آن نماز جمعه بر پا می شود اصطلاح شرعی، مسجد به مکان معین و موقوف برای نماز اطلاق شده، چنانکه در متون فقهی در این باب آمده است: المراد بالمسجد المكان الموقوف علی كافة المسلمين للصلاة گذشته از واژه مسجد، گاه جامع نیز بر این مکان اطلاق شده است. در واقع جامع صفت برای مسجد بزرگی است که در آن نماز جمعه بر پا می شود. گفته می شود، این واژه را نخستین بار خلیفه دوم، هنگامی که دستور بنای مساجد جامع را برای برگزاری نماز جمعه به والیان و استانداران شهرهای اسلامی صادر کرد، به کار برد. بنابر روایات تاریخی، عمر ضمن بخشنامه ای از کارگزاران خود در سرزمین های گشوده شده و دیگر شهرهای نو بنیاد خواست که مسجدی مخصوص نماز جمعه و مساجدی دیگری برای برگزاری نمازهای یومیه در میان قبایل بنا نهند و هنگامی که روز جمعه فرا

رسید، مردم در مسجد الجماعه برای ادای نماز جمعه گرد هم آیند. فلسفه بنای مسجد مسجد نقطه مرکزی شهر اسلامی است و بقیه نهادها و بناها اعم از محل زندگی و یا جای کسب و دیگر تلاش های عادی، بر محور مسجد و فرهنگ آن، باید شکل بگیرد. روح و جان مسجد که همان عبودیت و بندگی خدا و پرستش تنها ذات احدیت است. در ابعاد دیگر حیات مادی و فعالیت های روزمره بشری باید ساری و جاری باشد و گرنه مثل مسجد ضرار، ضد تقوا و پارسایی بوده است، هر چند نام مسجد بر خود داشته باشد، دارای ارزش معنوی نخواهد بود. پیامبر اسلام در مدینه، پیش از هر چیز مسجد ساخت به این علت بود که آن حضرت عبودیت و بندگی خدا را در سرلوحه برنامه هر مسلمان قرار دهند، زیرا اگر فرد مسلمان بنده خدا باشد و نه بنده و تسلیم هوا و هوس و مال و منال، چنین فردی، انسانی سالم و خدمتکار و مفید برای خود و دیگران خواهد بود، و الا- نه برای خود فردی سودمند، و نه برای دیگران شخصی خدمتگزار خواهد بود. معنای رسول خدا این نیست که با وجود نهادها و مراکز اداری، اجتماعی اقتصادی و غیره، مسجد را محل فعالیت های عادی زندگی کنیم و در جامعه عملاً دوگانگی بیافرینیم، بلکه هدف رسول اکرم آن بوده که فرهنگ مسجد را که همان عبودیت و بندگی خداست تعمیم و روح انسانی را جلا-دهیم و هر لحظه گامی به پیش بر داریم و از شیطان و عوامل او فاصله بگیریم. جایگاه مسجد در متون دینی • مسجد نخستین مرکز و پایگاهی است به منظور عبادت و پرستش خدای یگانه در زمین نهاده شده است • مسجد مرکز امن و امان برای مردم است • مسجد مایه برکت و هدایت جهانیان است هدف مسجد پرستش هدف مسجد *وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا* مساجد از آن خداست، پس باید احدی جز او را نخوانید. در این آیه شریفه، مراد از دعا، عبادت و پرستش است، زیرا در جای دیگر دعا به معنای عبادت آمده است: *وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَكْبِرُونَ عَنْ عِبَادَتِي سَيَدْخُلُونَ جَهَنَّمَ دَاخِرِينَ* پروردگارتان گفت مرا بخوانید تا دعایتان را مستجاب بکنم، کسانی که از عبادت من سرکشی کنند بزودی با کمال خواری داخل جهنم خواهند شد. اساس مسجد مسجد که کانون ایمان و تقوا و محیط پاکی و قداست و مرکز تبلور عبودیت و نیایش در برابر پروردگار جهان است، بایسته است که شالوده و اساس آن بر تقوا و پاکی بنا شده باشد و پاسداران و دست اندرکاران آن افرادی مؤمن، پرهیزکار و مصمم باشند و هر گاه بنایی برای اغراض ناپاک با نام مقدس مسجد به وجود آید، باید در هدم و از بین بردن آن کوشید، چنانکه رسول خدا صلی الله علیه و آله دستور ویران کردن و به آتش کشیدن مسجد ضرار را صادر فرمودند. *وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَارْتِصَادًا لِمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِنْ قَبْلُ وَلِيَحْلِفُنَا إِنْ أَرَدْنَا إِلَّا الْحُسْنَىٰ وَاللَّهُ يَشْهَدُ أَنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ* لا تقم فیه اءبدا لمسجد اءسس علی التقوی من اول یوم احق ان تقوم فیه فیه رجال یحبون اءن یتطهروا و الله یحب المطهرین. منافقان کسانی هستند که مسجدی ساختند به قصد زیان رساندن بر پیامبر و مؤمنان و تقویت کفر و ایجاد جدایی میان مؤمنان و کمین گاه برای کسانی که با خدا و پیامبرش از پیش مبارزه کرده بودند. آنان سوگند یاد می کنند که نظری جز نیکی نداشته ایم، اما خداوند گواهی می دهد که آنان دروغ می گویند، هرگز در آن به نماز نایستاد، آن مسجدی که از روز نخست بر اساس تقوا بنا شده شایسته تر است که در آن به نماز قیام کنی؛ در این مسجد، مردانی هستند که دوست دارند پاک و منزّه باشند و خداوند پاکیزگان را دوست دارد. این آیات در شأن گروهی از منافقان است که با توطئه های ابو عامر مسیحی و برای تحقق بخشیدن به اهداف شوم و نقشه های شیطانی خود، به ساختن مسجدی در مدینه اقدام کردند که بعداً به نام مسجد ضرار معروف شد؛ ماجرا از این قرار است که به هنگام ظهور قدرتمند اسلام در مدینه، ابو عامر به شدت ناراحت شد، وی برای مبارزه با اسلام با منافقان اوس و خزرج همکاری صمیمانه ای آغاز کرد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله هنگامی که از نقشه ها و اهداف وی آگاه شد، در صدد تعقیب وی بر آمد، ابو عامر از مدینه گریخت و به مکه آمد و از آنجا به طائف و سرانجام به شام رفت و در آنجا رهبری منافقان مدینه را بر عهده گرفت؛ او در نامه ای به منافقان مدینه نوشت که لشکری از سپاهیان رم به کمکشان خواهد آمد تا محمد صلی الله علیه و آله و یارانش را از مدینه خارج سازند. همچنین از آنان خواست برای خود مسجدی نزدیک مسجد قبا بسازند و در موقع نماز، آنجا گرد

آیند و زیر نقاب مسجد، برنامه های خود را عملی کنند. هنگامی که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله عازم غزوه تبوک بود، گروهی از این منافقان به نزد آن حضرت آمدند و به بهانه اینکه افراد ناتوان و بیمار و پیرمردان از کار افتاده نمی توانند در شب های بارانی و سرد زمستانی به مسجد قبا بیایند، از پیامبر صلی الله علیه و آله خواستند تا اجازه دهد که مسجدی در میان قبیله خود (بنی سالم) بسازند؛ پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: اکنون آماده نبردم و اگر به خواست خداوند متعال باز گشتم، پیش شما خواهم آمد و با شما در آن نماز خواهم گذارد. منافقان در غیاب پیامبر صلی الله علیه و آله ساختمان مسجد را به پایان رساندند، پس از جنگ تبوک، نزد حضرت صلی الله علیه و آله آمدند و گفتند: دوست داریم که پیش ما بیایند و با ما در آن مسجد نماز گذارید؛ حضرت فرمود: لباس مرا بیاورید تا بپوشم و با آنان بروم. در این هنگام آیات فوق نازل شد و پرده از نقشه پلید آنان برداشت؛ بی درنگ پیامبر صلی الله علیه و آله گروهی از اصحاب را خواندند و به آنان دستور دادند که مسجد را آتش بزنند و بقایای آن را ویران کنند و به جای آن برای مدتی محل زباله شد. همان گونه که از این آیات بر می آید، بنیانگذاران این مسجد در زیر نقاب این نام مقدس، اهداف شومی را دنبال می کردند. بر این اساس، خداوند به پیامبرش دستور می دهد که در چنین مسجدی که برای زیان رساندن به مسلمانان و گسترده کفر و الحاد در جامعه اسلامی بنا شده است هرگز قیام به عبادت نکند و به جای آن شایسته است پیامبر صلی الله علیه و آله در مسجدی به نماز ایستد که اساس تقوا و هدفی الهی بنیاد شده است. به اعتقاد مفسران و تائید روایات معصومان علیهم السلام، مراد از این مسجد، همان مسجد قبا است که در مقایسه با مسجد ضرار آمده است. در هر صورت، از این بحث چنین بر می آید: مسجد که کانون ایمان و تقوا و محیط پاکی و قداست و مرکز تبلور عبودیت و نیایش در برابر پروردگار جهان است، بایسته است که شالوده و اساس آن بر تقوا و پاکی بنا شده باشد و پاسداران و دست اندرکاران آن افرادی مؤمن، پرهیزکار و مصمم باشند و هر گاه بنایی برای اغراض ناپاک با نام مقدس مسجد به وجود آید، باید در هدم و از بین بردن آن کوشید، چنانکه رسول خدا صلی الله علیه و آله دستور ویران کردن و به آتش کشیدن مسجد ضرار را صادر فرمودند. پایگاه ضد ستمساجد در طول تاریخ همواره پایگاه های وحدت و همدلی و سنگرهای مبارزه علیه طاغوت و فساد بوده است، کافران و اهل شرک و نفاق با ترس از این مراکز آنها را برای خویش خطری جدی به حساب آورده اند لذا، به گواهی تاریخ، دشمنان خدا همواره کوشیده اند که با برنامه ها و نقشه های گوناگون خود، مساجد را از رونق و گرمی بیندازند، بر این اساس، قرآن کریم یکی از مهم ترین دلایل تشریح جهاد را پاسداری از حریم مقدس مساجد دانسته است. جایگاه دانش در مسجد رسول مکرم اسلام: قومی در مسجدی از مساجد خداوند متعال برای تلاوت قرآن و آموختن آن به یکدیگر نشینند، مگر آنکه آرامشی برایشان نازل و رحمت الهی شامل حالشان شود و خدا از ایشان در میان کسانی که نزد او هستند، به بزرگی یاد کند. اهل سنت: اگر شخصی بامدادان یا شبانگاه راه مسجد را در پیش گیرد و صرفاً هدف او فراگیری راه خیر و نیکیبختی باشد یا بخواهد آن را به دیگران تعلیم دهد، همانند مجاهدی است که در راه خدا به جهاد پرداخته و با غنیمت باز گردد. رسول مکرم اسلام: همچنین، روزی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله از خانه بیرون آمد، در مسجد دو مجلس دید که یک مجلس در مورد امور دینی بحث و بررسی می شود و در مجلس دیگر، گروهی مشغول در خواست از خدا بودند. حضرت فرمودند: هر دو مجلس نیک است. آن گروه خدا را می خوانند و آن گروه می آموزند و مطالب را به نادانان می فهمانند، که این گروه برترند. من برای تعلیم فرستاده شده ام. اصحاب رسول اسلام: در مسجد رسول الله به صورت حلقه هایی نشسته بودیم و سخن می گفتیم که رسول خدا صلی الله علیه و آله وارد مسجد شد و پس از نگاهی که به این حلقه ها کرد، در گروه قاریان قرآن نشست و گفت من به حضور در این مجالس ماء مور شده ام جایگاه و اهمیت مساجد در فرهنگ اسلام • مسجد مهم ترین پایگاه عقیدتی، فکری و معنوی اسلامی • مسجد کانون هدایت و مبارزه علیه کفر و الحاد و ملجاء و مامن دلباختگان حق و فضیلت • مسجد چشمه زلال مبارزه و نهضت علیه باطل در طول تاریخ مسجد مهم ترین پایگاه عقیدتی، فکری و معنوی اسلامی و پیوسته کانون هدایت و مبارزه علیه کفر و الحاد و ملجاء و مامن

دل‌باختگان حق و فضیلت بوده است. چشمه زلال مبارزه و نهضت علیه باطل در طول تاریخ از مسجد جوشیده و پزمرده جامعه اسلامی را سیراب کرده است. قیام مقدس مردم ایران که به برقراری حکومت عدل اسلامی انجامیده در طول حیات خویش نیرو و توان خود را از مساجد یافته و تمام نقشه های شوم دشمنان اسلام را که کمر همت به نابودی اسلام ناب بسته اند، خنثی کرده است. اهمیت مساجد به فرموده امام راحل (ره) (●) مساجد در انقلاب اسلامی ایران، مرکز انقلاب و مرکز آشنایی مردم با اسلام و وظایف شرعی آنان در جهت پاسداری از ارزش های والای اسلام بوده است ● مسجد محلی است که از آن باید امور اداره بشود این مساجد بوده که این پیروزی را برای ملت ما درست کرد، این مراکز حساسی است که ملت باید به آن توجه داشته باشند، این طور نباشد، که خیال کنیم حالا دیگر ما پیروز شدیم، دیگر مسجد می خواهیم چه بکنیم؟ پیروزی ما برای اداره مسجد است محلی است که از آن باید امور اداره بشود این مساجد بوده که این پیروزی را برای ملت ما درست کرد، این مراکز حساسی است که ملت باید به آن توجه داشته باشند، این طور نباشد، که خیال کنیم حالا دیگر ما پیروز شدیم، دیگر مسجد می خواهیم چه بکنیم؟ پیروزی ما برای اداره مسجد است مقابله با هجوم فرهنگی که با تمام امکانات به جنگ علیه ارزش های اصیل اسلامی ما پرداخته است، باید به گستردگی مقابله با هجوم نظامی باشد، اگر به فرموده رهبر کبیر انقلاب اسلامی، در زمان جنگ تحمیلی، جنگ در راس امور بود، اکنون توجه و هشیاری و تجهیز تمام قوای مادی و معنوی علیه هجوم فرهنگی که هستی معنوی ما را هدف قرار داده، در راس امور است و هشدار و بیدار باش رهبر انقلاب اسلامی در خصوص ضرورت مبارزه با تهاجمات فرهنگی غرب ندای مسئولیت سازی بود بر جان سربازان آن قائد عظیم الشان در سنگر مساجد، که ترفندهای آنان را ناکام گذاشت؛ مخصوصاً نیروهای فعال و کار آمد و آینده ساز کشور و اسلام یعنی جوانان و نوجوانان باید آن را دریابند. از سوی دیگر برای برقراری امنیت اجتماعی و داشتن جامعه ای سالم، توجه به مسجد و شناسایی جایگاه آن، ضروری است، مقایسه میزان جرائم در جوامع اسلامی و جهان کفر و الحاد، مبین آن است که در آن جوامع به علت حاکمیت فرهنگ مادی معضلات فرهنگی و اجتماعی زیادی وجود دارد که در جامعه اسلامی از آنها اثری نیست، لذا مساجد می توانند با اشاعه فرهنگ اسلامی، جرائم و بزهکاری ها را در جامعه اسلامی هر چه بیشتر کاهش دهند و امنیت اجتماعی را به ارمغان آورند. به فرموده امام راحل قدس سره: مساجد در انقلاب اسلامی ایران، مرکز انقلاب و مرکز آشنایی مردم با اسلام و وظایف شرعی آنان در جهت پاسداری از ارزش های والای اسلام بوده است. فرمایشات مقام معظم رهبری در ارتباط با اهمیت مساجد ● هشدار و بیدار باش رهبر انقلاب اسلامی در خصوص ضرورت مبارزه با تهاجمات فرهنگی غرب ندای مسئولیت سازی بود بر جان سربازان آن قائد عظیم الشان در سنگر مساجد، که ترفندهای آنان را ناکام گذاشت؛ مخصوصاً نیروهای فعال و کار آمد و آینده ساز کشور و اسلام یعنی جوانان و نوجوانان باید آن را دریابند ●. اگر به فرموده رهبر کبیر انقلاب اسلامی، در زمان جنگ تحمیلی، جنگ در راس امور بود، اکنون توجه و هشیاری و تجهیز تمام قوای مادی و معنوی علیه هجوم فرهنگی که هستی معنوی ما را هدف قرار داده، در راس امور است ●. مساجد می توانند با اشاعه فرهنگ اسلامی، جرائم و بزهکاری ها را در جامعه اسلامی هر چه بیشتر کاهش دهند و امنیت اجتماعی را به ارمغان آورند ●. برای برقراری امنیت اجتماعی و داشتن جامعه ای سالم، توجه به مسجد و شناسایی جایگاه آن، ضروری است ●. مقایسه میزان جرائم در جوامع اسلامی و جهان کفر و الحاد، مبین آن است که در آن جوامع به علت حاکمیت فرهنگ مادی معضلات فرهنگی و اجتماعی زیادی وجود دارد که در جامعه اسلامی از آنها اثری نیست. مسجد کانون ارتباطات ● مسجد از جمله معدود پدیده های اجتماعی است که با تمام قشرهای مردم به نوعی در ارتباط است ●. مسجد اگر پاسخگوی نیازهای جامعه خویش نباشد به هیچ وجه نمی تواند جایگاه مقدس خود را در میان اقشار مردم حفظ کند ●. مسجد از جمله معدود پدیده های اجتماعی است که با تمام قشرهای مردم به نوعی در ارتباط است. مسجد اگر پاسخگوی نیازهای جامعه خویش نباشد به هیچ وجه نمی تواند جایگاه مقدس خود را در میان اقشار مردم حفظ کند. شهید مطهری قدس سره می فرماید: مسجد مدینه در صدر اسلام تنها برای ادای

فریضه نماز نبود، بلکه مرکز جنب و جوش و فعالیت های دینی و اجتماعی مسلمانان ، همان مسجد بود. هر وقت لازم می شد اجتماعی صورت بگیرد مردم را به حضور در مسجد دعوت می کردند... کانون ارتباطات مسجد از نظر شهید مطهری قدس سره • مسجد مدینه در صدر اسلام مرکز جنب و جوش و فعالیت های دینی و اجتماعی مسلمانان بود • مسجد در مناسبات سیاسی و تصمیم گیری های عمومی جامعه نقش اساسی و زیر بنایی ایفا می کرده است • تمام امور مربوط به جامعه اسلامی در مسجد مورد بررسی قرار می گرفت و حتی محل درس و مدرسه • اساسا تاسیس حلقه های مساجد برای تعلیم و تعلم از ابتکارهای فرهنگ غنی اسلامی است ، به گونه ای که این شیوه کار تحت هیچ یک از فرهنگ ها و تمدن های موجود، همزمان با ظهور اسلام ، نبوده است • در زمان پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و دوره بعد، از مساجد به عنوان پایگاه تعلیم و تعلم و آموزش معارف اسلامی بوده است و هدف اساسی مجالس که در مساجد دایر می شد، عبارت از تعلیمات دینی و تفسیر قرآن و تدریس حدیث • امروزه نیز از مساجد چه در حوزه های بزرگ علمی و چه در شهرهای دیگر، به عنوان مدرسه و مرکز تعلیم معارف دینی ، استفاده می شود و بسیاری از مراجع و مدرسان جلسه های درسی خود را در مساجد دایر می کردند . از ساخت نخستین عبادتگاه مسلمانان تاکنون بیش از دوازده قرن می گذرد، در طول این مدت ، مسجد در دوره های گوناگون حکومت های اسلامی در عربستان و ایران در مناسبات سیاسی و تصمیم گیری های عمومی جامعه نقش اساسی و زیر بنایی ایفا می کرده است . تمام امور مربوط به جامعه اسلامی در مسجد مورد بررسی قرار می گرفت و حتی محل درس و مدرسه در روزگار پس از ظهور اسلام تا دوران حکومت بنی امیه عبارت از مساجد و احیاناً برخی از اماکن عمومی و خصوصی بوده است ؛ علما و دانشمندان در مسجد نبوی و مسجد الحرام و سایر مساجد دیگر، علوم دینی و ادبی آموزش می دادند و حتی مراکزی که بعدها به عنوان مدارس پیشرفته در کشورهای اسلامی تاسیس شد، از نظر معماری ، تحت تاثیر شکل و فرم مساجد به وجود آمد. اساسا تاسیس حلقه های مساجد برای تعلیم و تعلم از ابتکارهای فرهنگ غنی اسلامی است ، به گونه ای که این شیوه کار تحت هیچ یک از فرهنگ ها و تمدن های موجود، همزمان با ظهور اسلام ، نبوده است ؛ تمامی این مساجد با سادگی خاص خود به وجود آمده بودند و به هیچ وجه اثری از معماری معابد و و کلیساهای ایران و مصر و روم در آن به چشم نمی خورد. در زمان پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و دوره بعد، از مساجد به عنوان پایگاه تعلیم و تعلم و آموزش معارف اسلامی بوده است و هدف اساسی مجالس که در مساجد دایر می شد، عبارت از تعلیمات دینی و تفسیر قرآن و تدریس حدیث بود، این گونه معلمان و یا گویندگان دارای کرسی و منبری بودند که بر روی آن جلوس می کردند و برای شاگردان کلاس ها، فقه و حدیث و تفسیر تدریس می کردند. در مسجد نبوی و مساجد اولیه اسلام ، در کنار اجتماع دینی و مذهبی ، حلقه های علمی دایر می شد، نخستین کسی که در مسجد نبوی قصه های آموزنده به مردم تعلیم می داد، سخنور گویا و فصیح و صحابی پیامبر گرامی صلی الله علیه و آله ، تمیم داری بود. بعدها در مساجد، مانند مدارس ، حجره هایی برای طلاب و دانشجویان ساخته شد که هنوز نمونه بسیاری از این گونه مساجد در ایران و سایر کشورهای اسلامی به چشم می خورد، لذا مدرسه و مسجد، علی رغم اختلاف در مفهوم لغوی آن ، غالبا از نظر مصداق ، مترادف بوده اند، حتی مراکز علمی مانند جامع الازهر مصر از جهت مذهبی عبادی و علمی به صورت کانون عظیمی برای تعلیم و تعلم شناخته شد و متقابلا مدارس نیز دارای مسجدی بود که نماز جماعت در آن اقامه می شد و به هر حال صبغه و رنگ مذهبی و عبادی خود را حفظ می کرد؛ امروزه نیز از مساجد چه در حوزه های بزرگ علمی و چه در شهرهای دیگر، به عنوان مدرسه و مرکز تعلیم معارف دینی ، استفاده می شود و بسیاری از مراجع و مدرسان جلسه های درسی خود را در مساجد دایر می کردند. عملکرد مسجد بعنوان پایگاه اجتماعی مسجد پایگاه اجتماعی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرموده اند :مسجد را به عنوان نخستین پایگاه و مجمع مسلمانان برای تجمع نیروها و مرکزی برای رسیدگی به مسائل مردمی و تبیین سیاست اسلام برگزید .مسجد نه تنها به صورت جایگاه اصلی اجتماع مؤمنان برای برگزاری مراسم عبادی مورد استفاده بود، بلکه کانون معارف و احکام اسلامی ، مرکز جهاد تبلیغاتی و ارشادی ،

قرارگاه سیاسی و اداره دولت نیز به شمار می رفت. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله پس از هجرت به مدینه به منظور تشکیل جامعه اسلامی و استقرار نظام اعتقادی و اجتماعی اسلام، رسماً دولت اسلامی را در این شهر بنیاد نهاد؛ طبیعی است ایجاد چنین دولتی، پرداختن به امور نوین و بنیانگذاری مؤسسات و طرح مسائلی جدید را ضروری می نمود، که از جمله آنها تاسیس نهادی اجتماعی برای تجمع نیروها و مرکزی برای رسیدگی به مسائل مردمی و تبیین سیاست اسلام بود. بر این اساس، پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله، مسجد را به عنوان نخستین پایگاه و مجمع مسلمانان برای پرداختن به چنین اموری برگزید. به دستور آن حضرت، زمینی خریداری و بنای مسجد آغاز شد؛ رسول خدا صلی الله علیه و آله همراه با مهاجران و انصار با حرکتی بنیادین و اجتماعی به کار ساختن مسجد پرداختند و بر اثر کوشش و اهتمام ایشان، ساختمان مسجد در مدتی کوتاه به اتمام رسید. این مسجد، ساده و بی پیرایه و بسیار ابتدایی بود، زمینش از ریگ، دیوارهایش از خشت، منبرش از چوب و سقفش از شاخ و برگ درختان. اما چون جایگاه عبادت و نیایش رسول خدا صلی الله علیه و آله و مؤمنان راستین بود، فضایش آکنده از معنویت، خلوص، صفا، صمیمیت، ایمان و عشق به پروردگار بود. مسجد نه تنها به صورت جایگاه اصلی اجتماع مؤمنان برای برگزاری مراسم عبادی مورد استفاده بود، بلکه کانون معارف و احکام اسلامی، مرکز جهاد تبلیغاتی و ارشادی، قرارگاه سیاسی و اداره دولت نیز به شمار می رفت. به این ترتیب، مسجد در آن روزگار از نظر عملکرد نهادی با چندین نقش بود. کانون همدلی • اجتماع و گردهمایی در مسجد که در آن افراد کوچک و بزرگ، ضعیف و نیرومند و ... در کنار یکدیگر به نماز می ایستادند، تا چه حد نفاق‌ها و کینه‌ها، بدبینی‌ها و بدخواهی‌ها، و همچنین اختلافات طبقاتی را از میان می برد و جای خود را به مهر و صفا و برادری و برابری می داد • صفوف به هم فشرده مؤمنان در مسجد، سبب ایجاد وحشت و هراس در دل‌های منافقان و دیگر مخالفان آیین نوین می شد • مسجد، در قالب نخستین کانون عبادی، نقشی بسیار مؤثر در تحقق سازندگی فردی و اجتماعی مسلمانان و بالطبع پیدایش جامعه ای هماهنگ، متحد، نیرومند و مقاوم در آن روزگار، بر عهده داشت اعتقادی مسلمانان، مسجد از آغاز به عنوان خانه خدا و محبوب ترین مکان‌ها، از ارزش و قداست خاصی برخوردار بود. استفاده از این مکان مقدس، مستلزم مراعات آداب خاص و احکامی ویژه بود، که مسلمانان از طریق قرآن کریم و رهنمودهای پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با آنها آشنا شده بودند. اهتمام خاص رسول خدا صلی الله علیه و آله به برگزاری نماز جماعت در مسجد، سبب می شد که مسلمانان، جملگی در هر شبانه روز پنج بار برای شرکت در این آیین عبادی سیاسی در مسجد حضور یابند و با برپایی صف‌هایی منظم، همه با هم به عبادت خدا پردازند. بدیهی است، چنین اجتماع و گردهمایی که در آن افراد کوچک و بزرگ، ضعیف و نیرومند، فقیر و غنی در کنار یکدیگر به نماز می ایستادند، تا چه حد نفاق‌ها و کینه‌ها، بدبینی‌ها و بدخواهی‌ها، و همچنین اختلافات طبقاتی را از میان می برد و جای خود را به مهر و صفا و برادری و برابری می داد و تا چه اندازه این صفوف به هم فشرده مؤمنان، سبب ایجاد وحشت و هراس در دل‌های منافقان و دیگر مخالفان آیین نوین می شد. در پرتو این گونه اجتماعات، مسلمانان می توانستند به فراگیری دانش‌های سودمند و نیز حل و فصل بسیاری از مشکلات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه خویش پردازند، به این ترتیب، مسجد، در قالب نخستین کانون عبادی، نقشی بسیار مؤثر در تحقق سازندگی فردی و اجتماعی مسلمانان و بالطبع پیدایش جامعه ای هماهنگ، متحد، نیرومند و مقاوم در آن روزگار، بر عهده داشت. جایگاه دانش • در نخستین آیاتی که بر پیامبر صلی الله علیه و آله نازل شد، اولویت دانش و معرفت مورد تأیید قرار گرفت • بخوان به نام پروردگارت که تو را آفرید، آدمی را از خون بسته آفرید؛ بخوان و پروردگارت تو گرامی است • بر اساس این دیدگاه، این آیین الهی فراگیری دانش را پیشاپیش هر کاری قرار داده و نشر علم را از مهمترین اهداف خود دانسته است، آیات قرآن را که پیوسته فرود آمد، مسلمانان را با بیانات گوناگون، به اندیشیدن و بهره جستن از خرد خویش به منظور کسب آگاهی فرا خواند • مسجد به عنوان نخستین پایگاه علمی در جامعه نو خاسته اسلامی رسالت خود را در انتشار علم و دانش و گسترش فرهنگ اسلامی آغاز و در این زمینه نقش بسیار مؤثری ایفا کرد. در جزیره العرب

ظهور کرد که جهل و بی خبری، بخش گسترده‌ای از جهان آن روز را فرا گرفته بود و امواج ظلمت، حتی محیط‌های نیمه درخشان را سخت می‌کوید. حجاز - که به مهبط وحی مفتخر شد - چنان در شرک، خرافه پرستی و سنت‌های زشت جاهلی غوطه ور بود که چیزی به نام دانش و کسب آگاهی در آن محیط مفهومی نداشت؛ امام علی علیه السلام که شاهد چنین روزگاری بود، آن را بدین گونه توصیف می‌کند: به هنگامی پیامبرش را برانگیخت که مردم جهان در وادی حیرت، گمراه و در میان امواج فتنه‌ها سرگردان بودند. هوس‌های کشنده، عقل‌های آنها را ربوده بود و در میان اضطراب و جهل، سرگردانی گرفتار بودند. اعراب جزیره تا آن حد در بیسوادی و دوری از علم و آگاهی به سر می‌بردند که قرآن کریم با تعبیر امین از آنان یاد کرده است. به شهادت تاریخ هنگامی فروغ اسلام در این محیط تاریک تاییدن گرفت که جز هفده نفر در میان ایشان، عموماً خواندن و نوشتن نمی‌دانستند. در چنین محیط تیره‌ای، اسلام دعوت خود را علم آغاز کرد. در نخستین آیاتی که بر پیامبر صلی الله علیه و آله نازل شد، اولویت دانش و معرفت مورد تأیید قرار گرفت. اقرأ باسم ربك الذی خلق، خلق الانسان من علق. اقرأ وربك الاکرم الذی علم بالقلم علم الانسان ما لم یعلم بخوان به نام پروردگارت که تو را آفرید، آدمی را از خون بسته آفرید؛ بخوان و پروردگار تو گرامی است؛ آن پروردگاری که انسان را به وسیله قلم آموخت، آموخت، آنچه را نمی‌دانست. و از خداوند برای اول بار با نام رب که از ماده تربیت است، یاد شد. در آیاتی دیگر امر تعلیم از مهمترین اهداف رسالت پیامبر صلی الله علیه و آله و وظایف اصلی آن حضرت بر شمرده شد: هو الذی بعث فی الامیین رسولا منهم یتلوا علیهم آیاته و یزکیهم و یعلمهم الکتاب و الحکمه. بر اساس این دیدگاه، این آیین الهی فراگیری دانش را پیشاپیش هر کاری قرار داده و نشر علم را از مهمترین اهداف خود دانسته است، آیات قرآن را که پیوسته فرود آمد، مسلمانان را با بیانات گوناگون، به اندیشیدن و بهره‌جستن از خرد خویش به منظور کسب آگاهی فراخواند، که از آن جمله است: افلا تعقلون، لعلهم یتذکرون، افلا یتذکرون، فانظروا و نظائر فراوان این آیات که در همه آنها افراد مسلمان را به تعقل و آزاد اندیشی فرا می‌خواند و روحیه دانش‌اندوزی و اندیشه‌ورزی را در ایشان تقویت می‌کرد. سخنان رسول اکرم صلی الله علیه و آله و رهنمودهای آن حضرت نیز آکنده از ارج‌گذاری بر دانش و دانشمندان و تشویق به فراگیری علم و تحصیل و معرفت بود، که از آن همه است: طلب العلم فریضة علی کل مسلم و مسلمة. فرا گرفتن دانش بر هر مرد و زن مسلمان واجب است. من سلک طریقاً یطلب فیہ علماً سلک الله به طریقاً الی الجنة، و ان الملائکة لتضع اجنتها الطالب العلم رضا به و انه یتغفر لطالب العلم من فی السماء و من فی الارض حتی الحوت فی البحر و فضل العالم علی العابد کفضل القمر علی سائر النجوم لیلۃ البدر و ان العلماء ورثة الانبیاء کسی که به راهی رود برای دانش جوئی، خداوند او را به راهی سوی بهشت رود. همانا فرشتگان با خرسندی بال‌های خویش برای دانشجو فرو نهند و اهل زمین و آسمان حتی ماهیان دریا برای دانشجو آموزش طلبند و برتری عالم بر عابد مانند برتری ماه شب چهارده است بر ستارگان دیگر و دانشمندان وارث. نهاد سیاسی حکومت اسلامی میان مقامات مسئول و توده‌های مردم جدایی نیست و مسلمانان می‌توانند بر مسیر و جهت‌گیری‌های حکومت و بر پیشرفت امور جامعه نظارت کنند و مواضع خود را در مسائل سیاسی به طور آشکار اعلام نمایند و با ارائه برنامه‌ها، طرح‌ها و پیشنهادهای سازنده حکومت را یاری دهند، بر این اساس پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله پس از بنیان‌گذاری نظام نوین اسلامی در مدینه به منظور مداخله مسلمانان در شیوه حکومت و آگاه ساختن آنان با اهداف سیاسی اسلام، مسجد را که مرکزی عمومی و محل تجمع مسلمانان برای ادای فرایض دینی بود، به عنوان پایگاه حکومت و نهاد سیاسی اسلام برگزید. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در مسجد اصول سیاسی اسلام را، بویژه در اموری که می‌دانست مسلمانان از نظریات و تجربیات مفیدی برخوردارند، به شورا گذاشت؛ در متون تاریخی آمده است که پیامبر صلی الله علیه و آله برای اتخاذ مواضع مناسب در جنگ بدر، در یکی از مساجد اطراف مدینه به نام مسجد عرق الظبیه با اصحاب به مشورت پرداخت. همچنین برای رفتن به جنگ احد در مسجد مدینه با مسلمانان تبادل نظر کرد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله مقدمات فکری و اجتماعی بیشتر غزوات را در مسجد فراهم می‌کرد، آن حضرت با ایراد

خطبه های گرم و پرشور، مسلمانان را برای نبرد با دشمنان اسلام بسیج و از همانجا جنگجویان مسلمان را به جبهه های نبرد اعزام می کرد. به گفته ابن هشام، پیامبر صلی الله علیه و آله و اصحاب برای حضور در غزوه احد روز جمعه پس از پایان نماز از مسجد حرکت کردند. در مغازی واقدی آمده است که: پیامبر صلی الله علیه و آله برای شرکت در جنگ حمراء الاسد در حالی که بشدت مجروح شده بود (از جنگ احد) وارد مسجد شد و دو رکعت نماز گزارد. مردم جمع شده بودند و اهالی بالای مدینه هم وقتی فرمان را شنیدند خود را به مسجد رساندند؛ سپس پیامبر صلی الله علیه و آله دو رکعت نماز گذارد و فرمود که اسبش را بر در مسجد حاضر کنند؟ آن حضرت زره پوشیده و مغفر بر روی سر انداخته بود، به طوری که تنها چشمانش دیده می شد. با این ترتیب، مسجد به عنوان پایگاه جهاد و نهضت نیز نقش عمده ای در آن روزگار داشت. فرستادگان قبایل و سران اقوام مختلف آن روز که گاه برای برخی از مذاکرات با پیامبر صلی الله علیه و آله به مدینه می آمدند، در مسجد، با آن حضرت دیدار می کردند. جریان ملاقات آن حضرت با نمایندگان قبیله ثقیف در مسجد مدینه از جمله رویدادهای مهم عصر مدنی است که اکثر مورخان به تفصیل به ذکر آن پرداخته اند. چنانکه واقد می گوید: پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله دستور داد سه سایبان از شاخ و برگ درخت خرما در مسجد بسازند و ایشان در آن سایبان شب ها تلاوت قرآن اصحاب را می شنیدند و شاهد عبادت آنان بودند. همچنین هنگام نمازهای واجب، شاهد صفوف نماز مسلمانان بودند نمایندگان، چند روزی در آنجا ماندند تا به دعوت رسول خدا صلی الله علیه و آله اسلام آوردند. فعالیت های قضایی، فصل خصومات، اجرای حدود بر بزهکاران و حبس و تاءدیب ایشان نیز در مسجد انجام می گرفت؛ پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به حکم (فاحکم بینهم بما انزل الله. و نیز کریمه قرآنی: فلا وربک لا یؤ منون حتی یحکموک فیما شجر بینهم ثم لا یجدوا فی انفسهم حرجا معاقضت. به پروردگارت سوگند که ایمان نمی آورند مگر اینکه تو را حکم قرار دهند در آنچه میان ایشان اختلاف است، سپس در خود احساس گرفتاری نمی کنند در آنچه قضاوت کنی... شخصاً به امر قضاوت در میان مسلمانان می پرداخت و مشکلات ایشان را حل و فصل می کرد. اگر متهمی به زندان و یا جاری شدن حد محکوم می شد، اجرای این حدود در مسجد صورت می گرفت. همچنین، اسیران را پس از جنگ به مسجد می آوردند تا پیامبر صلی الله علیه و آله درباره آنها حکم صادر کند به این ترتیب، مسجد در آن روزگار یک دادگستری به تمام معنا نیز بود که کلیه امور قضایی در آن حل و فصل می شد. باید یادآور شد که مسجد از نظر عملکردهای سیاسی در دوره های بعد نیز همچنان فعال بود و همان گونه که در جای خود خواهد آمد، بیشتر امور سیاسی آن روز همچون معرفی خلیفه، مراسم بیعت با وی، عزل و نصب استانداران و دیگر کارگزاران و مسئولان مملکتی، نشست های مشورتی، تحریر و ترغیب مسلمانان برای جهاد با کفار، اعزام نیرو به جبهه های نبرد و نیز امور قضایی، مانند دادرسی، بازداشت، حبس و اجرای حدود، همگی در مسجد صورت می گرفت. به این ترتیب، مسجد از آغاز حیات سیاسی در زمان رسول اکرم صلی الله علیه و آله تا اوایل عصر عباسی، مرکز کل فعالیت های سیاسی نهضت جهانی اسلام به شمار می رفت. پایگاه تبلیغاتی انگیزه و هدف اصلی از هجرت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به مدینه، به گونه ای که تاریخ گواهی می دهد، یافتن محیطی مناسب و آرام و دست یابی به وسایل و امکانات لازم برای تبلیغ و گسترده آیین اسلام بود؛ بر این اساس، پس از استقرار رسول خدا صلی الله علیه و آله در مدینه، مسجد که تنها مرکز عمومی و کانون ارتباط جمعی در جامعه نو خاسته اسلامی به شمار می رفت، به عنوان پایگاه اساسی کل فعالیت های تبلیغاتی مسلمانان، مورد استفاده قرار گرفت. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در این پایگاه بزرگ تبلیغی در پرتو تعالیم آسمانی اسلام و از طریق تدریس، وعظ، ارشاد، و ایراد خطبه های نماز جمعه و دیگر سخنرانی ها به نشر فرهنگ عظیم اسلامی پرداخت و با برپایی آیین های با شکوه جمعه و جماعات و تشکیل حلقه های علمی در این مکان، مجد و عظمت آیین خویش را به نمایش گذاشت. برپایی صفوف به هم فشرده مؤمنان برای ادای فرایض روزانه و نیز تلاوت دلنشین آیات قرآن که به همت بعضی از صحابه همچون عبدالله بن مسعود، زید بن ثابت، ابی بن کعب و دیگران انجام می شد، در افراد و گروه هایی که گاه به مدینه آمدند تاءثیر

بسیار چشم گیری داشت . چنانکه فرستادگان قبیله ثقیف که به منظور مذاکره با رسول خدا صلی الله علیه و آله به مدینه آمد بودند، با دیدن چنین مناظری سخت تحت تأثیر مسلمانان قرار گرفتند و به آیین اسلام گرویدند. بدین سان بر اثر کوشش های تبلیغی مسلمانان در مسجد پیامبر صلی الله علیه و آله زمینه های مناسبی برای پذیرش اسلام و دیگر افراد به وجود آمد، به طوری که هر گاه نماینده ای از سوی یکی از قبایل و اقوام برای کسب اطلاع از آیین جدید به مسجد مدینه می آمد، بی درنگ اسلام را پذیرا می شد و به آن گردن می نهاد. همچنین ، مسجد پیامبر صلی الله علیه و آله در مدینه ، دانشگاه بزرگ تبلیغی را می مانست که در آن رسول خدا صلی الله علیه و آله در پرتو افاضات آموزنده خویش به تربیت مبلغان ورزیده ای همت گماشت و آنان را پس از آگاهی از قرآن و فقه اسلامی ، به نقاط مختلف جزیره العرب اعزام کرد تا در پرتو هدایت و تعلیم ، مردم آن بلاد را از ظلمت جهل و شرک برهانند و به آغوش اسلام فرا خوانند؛ چنانکه تاریخ گویای آن است ، بر اثر فعالیت های تبلیغی این گروه از دانش آموختگان مکتب وحی و مدرسه رسالت بود که نه تنها اسلام در سراسر جزیره العرب راه یافت ، بلکه در فاصله کوتاهی پس از رحلت رسول خدا صلی الله علیه و آله ، این آیین آسمانی بخش گسترده ای از جهان آن روزگار را فرا گرفت ، در نتیجه این فتح فرهنگی و ایدئولوژیکی بود که مسجدها، منبرها، مجالس درس فقه ، حدیث ، ادبیات ، کلام تفسیر، اخلاق و دیگر دانش های اسلامی در سراسر سرزمین های قلمرو اسلام نمودار شد. نخستین نهاد سیاسی • پایگاه حکومت و نهاد سیاسی • پایگاه جهاد و نهضت • مرکز فعالیت های قضائی ، فصل خصومات و ... نخستین پایگاه تبلیغاتی • هدف اصلی از هجرت تبلیغ و گسترده آئین اسلام • نشر فرهنگ عظیم اسلامی • کانون دانش و نشر فرهنگ و تمدن مسجد عامل پیشگیری از فساد با تقویت برنامه های تربیتی در مساجد می توان زمینه آلودگی و فساد را از بین برد. از آنجا که دست پرورده های مسجد، صالحان و نیکان جامعه هستند با اجرای دو اصل اساسی امر به معروف و نهی از منکر، یکدیگر را به کارهای نیک دعوت و از اعمال زشت و ناپسند منع می کنند، در نتیجه با تقویت روحیه مذهبی ، از رهگذر مسجد، به نیروی انتظامی و دستگاه های عریض و طویل قضایی و زندان های گوناگون ، نیاز چندانی نخواهد بود، زیرا اهل مسجد مرتکب جرم و جنایت نمی شوند تا به این موارد نیازی باشد. نقش مسجد در فرهنگ اسلام در اصطلاح روایی ، تمام روی زمین ، مسجد و سجده گاه انسان است. رسول اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: جعلت لی الارض مسجدا و طهورا زمین برای من سجده گاه و پاک کننده است • مسجد، همانند ستاد مقدسی است برای تعلیم و تربیت شایسته • مسجد، سنگری است برای ترویج اسلام و دفاع از حریم عقیده و ایدئولوژی حق • مسجد، آموزشگاهی است برای یاد گیری اصول عبودیت و بندگی و مهدی است برای آموزش راه و رسم صحیح زندگی اجتماعی فردی • مسجد، دانشگاه انسان ساز و بستری است برای تربیت عنصر صالح انسانی • مسجد، سنگری است برای ترویج اسلام و دفاع از حریم عقیده و ایدئولوژی حق • مسجد، پایگاه یکتا پرستی ، و مکانی است برای ایجاد زمینه وحدت و یکپارچگی جامعه موحد و یکتا پرست • مسجد خانه ارشاد و هدایت است و نهاد تحکیم بخش روابط عقیدتی و عاطفی آحاد انسان • مسجد مکانی است برای تمرین و ممارست خلق و خوی و رفتار و کردار پسندیده انسانی • محل مناسبی است برای پیاده کردن و عملی ساختن ارزش های والای اخلاقی و رفتاری در ابعاد گوناگون زندگانی و سکوی پرواز است به ملکوت سر توماس آرنولد می نویسد: مسجد تنها یک عبادتگاه نبوده ، بلکه مرکزی برای حیات سیاسی - اجتماعی بوده است . پیامبر صلی الله علیه و آله سفیران را در مسجد به حضور می پذیرفت ، شؤ ون دولت را از مسجد اداره می کرد و برای مردم در امور سیاسی و دینی از فراز منبر پیام می فرستاد. توطئه استعمار درد گرگون کردن مساجد اولاً: مسجد به صورت محلی برای برگزاری نمازهای پنجگانه و تشکیل مجالس عزا و تحریم در آمد رفته رفته از نماز گزار خالی شد. ثانیاً: دانشگاه ها را در مقابل حوزه های علمیه قرار دادند و با تقسیم قشرهای مردم به متقدم و متجدد و جو سازی و تبلیغات واهی که در حوزه ها تنها علوم قدیمه و دانش های اسلامی تدریس می شود، دانشمندان متعهد مسلمان را دور کردند و آن مراکز را از رونق انداختند و با خیال راحت به افساد فرهنگی و چپاول ثروت های ملی پرداختند. مرکز

سازماندهی نهضت‌های جهانی اسلام • در جامعه اسلامی نقش مساجد در حدی است که پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: مساجد کانون‌های همیشه بیدار است که مسلمانان آگاه، دل به دریای علم و حکمت بی کران خدا زده، علی رغم تاریکی‌های شب، در آن زنده دل و بیدارند و تاریکی‌ها را با نور دل بیدار خود می‌زدایند و نور افشانی می‌کنند و سرانجام با نورانیت کامل محشور می‌شوند • مسجد، ابزاری تاکتیکی و موقت تلقی نمی‌شد، بلکه رابطه حرکت نهضت انقلاب اسلامی با مسجد، پیوندی استوار و جاودانه و استراتژیک بود که هیچ جایگاهی نتوانسته و نخواهد توانست جایگزین آن شود. ان بیوتی فی الارض المساجد • الهام از این تفکر بنیادین اسلامی، ملت‌های مسلمان همواره حرکت‌های انقلابی و نهضت‌های رهایی بخش خود را از مساجد آغاز کرده‌اند؛ مساجد همواره کانون‌های الهام بخش برای مردم ظلم ستیز بوده است، بخصوص در تاریخ نهضت اسلامی که در ایران شکل گرفته است به طور قطع هسته مرکزی همه آنها در مساجد تکوین یافته است مسجد پایگاه ارتباطی متناسب با جوامع اسلامی در عصر تحول شگرف ارتباطات قرار گرفته ایم، عصر که از آن به دهکده جهانی یاد می‌شود. نه می‌بایست یکسره مرعوب این تحولات شد و نه از کار فرهنگی تبلیغی و ارتباطی عظیمی که در این مقطع حساس تاریخی بر دوش مبلغان و علما و خطبا و عناصر فرهنگی نهاده شده است، غفلت ورزید. ماندگاری فرهنگ اسلامی به حفظ این تلاش و افزوده تر شدن بستگی تام پیدا کرده است. در دنیای ارتباطات، تحولات تکنیکی یک پایه این تحول محسوب می‌شوند، ولی دنیا با فرو پاشی مکتب‌ها و بحران فرهنگی و انحطاط اجتماعی، پیام و فرهنگی درست برای رفع نیازهای انسان معاصر در دست ندارد. اهمیت اسلام و فرهنگ آن و توجه یکجا به نقش رسانه‌های امروزی و مساجد به عنوان مدل ارتباطی و رسانه‌ای سنتی در جوامع اسلامی، نباید نادیده انگاشته شود. کارکرد رسانه ارتباط جمعی، با همه تحولات تکنیکی، زمانی قرین توفیق قلمداد می‌شود که بتواند عمیق‌ترین ارتباط و پیوند را با مخاطب خود برقرار سازد. مساجد در پیشرفت و پیروزی انقلاب اسلامی سال ۵۷، نشان دادند که می‌توانند چنین ارتباطی را برقرار ساخته و نقش هدایتی و رسانه‌ای خود را ایفا کنند. ویژگی‌های منحصر به فرد مسجد، در قالب پایگاه‌های ارتباطی مهم به هیچ وجه نباید در دنیای امروز فراموش شود، بلکه این پایگاه همواره می‌تواند در تقویت فرهنگ شنیداری و دیداری مردم و مخاطبان بسیار مؤثر باشد؛ ماندگاری فرهنگ اسلامی تاکنون به لحاظ پویایی و تحرک این کانون‌های سازماندهی حرکت‌های اجتماعی و توده‌ای مردم بوده است. در آینده هم یکی از عوامل و متغیرهای مهم این ماندگاری ما تحرک همین پایگاه‌هاست. ویژگی‌های ارتباطی مسجد در سازماندهی حرکت‌های اجتماعی و ماندگاری فرهنگ اسلامی نظریه ماروین زدیتس - جامعه‌شناس فرانسوی - درباره مطالعه انقلاب‌ها نکات جالبی به دست می‌دهد. وی معتقد است برای مطالعه انقلابها، باید چهار حوزه زیر را بررسی کرد • رهبری • سازماندهی • توده‌های مردم • واکنش سیستم سیاسی (حکومت) در این چهار حوزه اگر بخواهیم به نقش سازمان دهنده و تشکیلات ارتباطی که انقلاب‌ها را ایجاد و حفظ می‌کنند، توجه کنیم، درباره انقلاب اسلامی ایران به نکته جالب توجهی دست خواهیم یافت. اصولاً در انقلاب‌ها، میان رهبران انقلاب و پیروان انقلاب، احزاب و تشکیلات سیاسی (که مرسوم همه انقلاب‌هاست) قرار نداشتند؛ هدایت انقلاب اسلامی مستقیماً به همت رهبری و با واسطه روحانیان (خطبا) و در میدان‌های برقراری ارتباط با مردم (مساجد) صورت گرفت، در واقع حلقه واسط میان رهبری انقلاب اسلامی و مردم - در انقلاب ما - مساجد بودند و نقش ارتباطی را هم مساجد ایفا کردند. البته صدور اعلامیه و چاپ و توزیع آن نیز، نقش عمده‌ای در این فرایند ایفا کرد. اینک به سراغ ویژگی ارتباط مسجد در سازماندهی - حرکت‌های اجتماعی و تداوم فرهنگ اسلامی به این شرح می‌رویم • مسجد، غیر گروهی و سازمانی است. (سازمان در شکل مصالح آن •) در عین حال مسجد، حالتی تشکیلاتی دارد و مخاطبان آن با همه امکان، ارتباط تشکیلاتی می‌یابند • این ارتباط به دلیل غیر سازمانی و غیر گروهی خود، به نحو بازرسی، مردمی است که ویژگی عمده به شمار آمده و امکان بهره برداری دشمن را در جوامع بسته دیکتاتوری (مانند مصر امروز) به حداقل می‌رساند • مسجد، پایگاهی ارتباطی - دینی است و این عملاً جهت ارتباطات را روشن

می‌سازد و در ماندگاری فرهنگ اسلامی نقشی عمده ایفا می‌نماید. • کارکرد ارتباطی و رسانه‌ای مسجد عمیقتر است، زیرا چنانچه بیشتر گفته شد، با دل‌ها و افکار فرهنگ با یکدیگر سر و کار دارند. • مسجد، پایگاهی ارتباطی و سهل‌الوصول و در عین حال، رسانه‌ای قابل دسترسی برای کلیه مخاطبان و علاقه‌مندان است. • مقابله با مسجد از ناحیه حکام جور از نظر سیاسی باید شکل علنی داشته باشد؛ این مسئله در ابتدای امر، به افشای چهره غیر دینی حکومت‌های سلطه (که اتفاقاً در کشورهای اسلامی، به اسلام پناهی دست می‌زنند) می‌انجامد؛ اگر مبارزه حکومت با مسجد حالتی مخفی داشته باشد، کاربرد چندانی نخواهد داشت. • مسجد، جدا از نقش رسانه‌ای و ارتباطی خود، از طریق خطبا و علما، ایجاد انگیزش در مخاطبان می‌کند و اینجاست که علاوه بر نقش اطلاع‌رسانی، نقش هدایتی را نیز بر دوش می‌گیرد. در چهار حوزه فوق در انقلاب اسلامی ایران به نکته جالب توجهی بر می‌خوریم اصولاً در انقلاب‌ها، میان رهبران انقلاب و پیروان انقلاب، احزاب و تشکیلات سیاسی (که مرسوم همه انقلاب‌هاست) قرار نداشتند؛ هدایت انقلاب اسلامی مستقیماً به همت رهبری و با واسطه روحانیان (خطبا) و در میدان‌های برقراری ارتباط با مردم (مساجد) صورت گرفت، در واقع حلقه واسط میان رهبری انقلاب اسلامی و مردم - در انقلاب ما - مساجد بودند و نقش ارتباطی را هم مساجد ایفا کردند. البته صدور اعلامیه و چاپ و توزیع آن نیز، نقش عمده‌ای در این فرایند ایفا کرد. ویژگی ارتباط مسجد در سازماندهی - حرکت‌های اجتماعی و تداوم فرهنگ اسلامی • مسجد، غیر گروهی و سازمانی است. • در عین حال مسجد، حالتی تشکیلاتی دارد و مخاطبان آن با همه امکان، ارتباط تشکیلاتی می‌یابند. • این ارتباط به دلیل غیر سازمانی و غیر گروهی خود، به نحو بازرسی، مردمی است که ویژگی عمده به شمار آمده و امکان بهره‌برداری دشمن را در جوامع بسته دیکتاتوری (مانند مصر امروز) به حداقل می‌رساند. • مسجد، پایگاهی ارتباطی - دینی است و این عملاً جهت ارتباطات را روشن می‌سازد و در ماندگاری فرهنگ اسلامی نقشی عمده ایفا می‌نماید. • کارکرد ارتباطی و رسانه‌ای مسجد عمیقتر است، زیرا چنانچه بیشتر گفته شد، با دل‌ها و افکار فرهنگ با یکدیگر سر و کار دارند. • مسجد، پایگاهی ارتباطی و سهل‌الوصول و در عین حال، رسانه‌ای قابل دسترسی برای کلیه مخاطبان و علاقه‌مندان است. • مقابله با مسجد از ناحیه حکام جور از نظر سیاسی باید شکل علنی داشته باشد؛ این مسئله در ابتدای امر، به افشای چهره غیر دینی حکومت‌های سلطه (که اتفاقاً در کشورهای اسلامی، به اسلام پناهی دست می‌زنند) می‌انجامد؛ اگر مبارزه حکومت با مسجد حالتی مخفی داشته باشد، کاربرد چندانی نخواهد داشت. • مسجد، جدا از نقش رسانه‌ای و ارتباطی خود، از طریق خطبا و علما، ایجاد انگیزش در مخاطبان می‌کند و اینجاست که علاوه بر نقش اطلاع‌رسانی، نقش هدایتی را نیز بر دوش می‌گیرد.

پنج هفته پرواز با بالون

داستانی از ژول ورن خلاصه کتاب: پیمان جوهریان - مقدمه: ژول ورن، نویسنده اندیشمند و آینده‌نگر فرانسوی در سال ۱۸۲۸ در "نانت" به دنیا آمد و در مارس ۱۹۰۵ چشم از جهان فرو بست. او نویسنده‌ی پرکار و تلاشگری بود. که هیچگاه از نوشتن احساس خستگی نمی‌کرد. وی به خلق آثاری پرداخت که تعداد آنها متجاوز از ۸۰ رمان بزرگ و کوچک می‌باشد. کتاب‌های ۵ هفته در بالون، جنگل‌های تاریک آمازون، مسافرت از زمین به کره‌ی ماه، بازگشت از مسافرت کره‌ی ماه، میشل آستروگف، دور دنیا در هشتاد روز، پایان دنیا، تونل زیر دریایی، سیاره‌ی سرگردان، جزیره‌ی آتش، بیست هزار فرسنگ زیر دریا و جزیره‌ی اسرار آمیز از آثار برجسته این نویسنده نامدار فرانسوی است. *اجلاس فوق العاده در ۱۴ ژانویه سال ۱۸۶۲ در انجمن علوم جغرافیایی لئسن واقع در "واتر لوبلیس" تشکیل گردیده بود. خلاصه‌ی سخنان وی این بود که انگلستان همواره در میان ملت‌ها پیشتاز می‌باشد. این گفتار با کف زدن‌های ممتد حاضرین جلسه روبرو گردید. در پی آن فریاد و تشویق‌ها، نام "فرگوسن" دهان به دهان می‌گشت و همه می‌گفتند: او تنها کسی است که از فراز خلیج‌ها و دهانه‌های خطرناک آتشفشانی گذشته است. غالب آنها پیرمردانی

بودند باچهره های شکسته، که توانسته بودند از پنج قاره ی دنیا عبور نمایند و از خلیج های خطرناک و دهانه های آتشفشانی بگذرند. به همین جهت از حیث روحی و جسمی بسیار توانا و پر قدرت بودند. روزنامه دیلی تلگراف در شماره ۱۵ ژانویه خود، مقاله مفصلی به این مناسبت به شرح زیر منتشر کرده بود. جهانگردان موفق شدند که قسمت مهمی از آفریقا را که برای مردم جهان ناشناخته بود کشف نمایند. در چندسال گذشته آمد و رفت پیرامون رود عظیم نیل برای ما خواب و خیالی بیش نبود ولی امروز دکتر بارت و همراهانش تا سرحد سودان در جاده شامرتون پیش رفته اند. دکتر لیوتکستن دامنه اکتشافات خود را تا دماغه بن اسپارنس و حدود حوزه ی زامیتر وسعت داده و کاپیتان بورتون، و اسپارک دریاچه های بزرگ مرکزی را کشف کرده و چندین راه جدید به دنیای متمدن گشوده اند. برای چنین مسافرتی در نظر گرفته اند، که به وسیله ی بالن های گازی بر فراز آفریقا از سمت شرق به سوی غرب حرکت کنند. تاجایی که ما اطلاع پیدا کرده ایم مرکز این مسافرت تاریخی در ناحیه ی زنگبار خواهند بود. اما از آنجا به کجا خواهند رفت و چه پیش خواهد آمد؟ کسی نمی داند! این پیشنهاد دیروز در جلسه علمی انجمن رویال جغرافیایی لندن، به تصویب رسیدند و در حدود ۲۵۰۰ لیره برای انجام این مسافرت هزینه شده است. اندکی بعد، غوغای این مسافرت پر هیاهو به همه جا رسید، و از مرحله شک و تردید گذشت و به یقین نزدیکتر شد و کارخانجات صنعتی لیون فرانسه، سفارشی برای ساخت بالن فضا پیما دریافت نمودند و دولت بریتانیایی کبیر، نقشه ی ساخت بالن گازی را، که از اختراعات کاپیتان پونت بود، در اختیار کارخانجات لیون گذاشت. تعدادی از مخترعان و سازندگان، سیستم موتور اختصاصی حرکت بالن را به او پیشنهاد نمودند، اما دکتر راضی نشد هیچ یک از آنها را قبول کند. و هرکس از او در اینباره چیزی می پرسید، پاسخ می داد، که خود سیستم آن را اختراع کرده ام ولی به هیچ وجه حاضر نمی شد که توضیحی در این باره بدهد. و درباره تدارک مقدمات مسافرت خویش با کسی صحبت نمی کرد. دکتر فرگوسن، تنها یک دوست و همکار صمیمی داشت، آن دو چنان همفکر و یکدل بودند، که نظیرشان کمتر می توان یافت. نام این دوست «دیک کندی» بود، و علی رقم بی پروایی و شهامت هردو، هرگز در هیچ موردی بین آنان اختلافی بروز نکرده بود. *مسافرت به آفریقامسیر هوایی را که دکتر فرگوسن برای مسافرت به آفریقا در نظر گرفته بود، محاسبات درستی داشت و مدتها روی آن مطالعه کرده بود و بی دلیل نبود که می خواست پایگاه عملیاتی خود را در زنگبار قرار دهد. این جزیره، در ساحل شرقی آفریقا و در شش کیلومتری طول جغرافیایی قرار داشت. آخرین بار از این جزیره، یک جهانگرد اروپایی به سوی دریاچه های بزرگ برای کشف سواحل نیل حرکت کرده بود. باوجود این که دکتر فرگوسن مقدمات سفر خود را باعجله تدارک می دید و خود شخصا بر ساختمان فضا پیما، که تغییراتی در آن داده بود و رموز آن را کسی غیر از خودش نمی دانست، نظارت می کرد. از مدتی پیش، برای آموزش زبان عربی و فراگیری لهجه مخصوص بومیان آن خطه، زحمت بسیاری متحمل شده بود و طی آن، دوست صمیمی اش دیک کندی، لحظه ای او را نگذارده بود. از این می ترسید که دکتر بدون اطلاع او با بالن اختراعی خود پرواز کند، دکتر فرگوسن هرروز که او را می دید با خونسردی خاص خود می گفت: -مقدمات سفر ما از هر حیث فراهم شد ه. تا ماه آینده حرکت خواهیم کرد. دکتر فرگوسن، نوکری به نام "جو" داشت. جو مرد خوش ذاتی بود. با خدمات صادقانه خود، اعتماد اربابش را به سوی خویش جلب کرده و همواره حاضر به فرمان، امور محوله را با هوش و زکاوت فطری به سرعت انجام می داد. هرگاه فوگوسن فرمانی میداد، سراپا گوش بود. بی آن که حرفی بزند در پی انجام آن می رفت. با چنین اعتماد متقابلی که بین ارباب و نوکر وجود داشت گاهی بین او و دیک کندی گفتگوهای مشاجره آمیزی رخ می داد. یکی از آن دو آدمی شکاک و دیگری باایمان بود، یکی محتاط و آن دیگری بصیر و مطیع بود. دکتر فرگوسن خود حالتی بین تردید و یقین داشت. ولی البته هرگز با نظر هیچ کدام از آنها کاری نداشت. دکتر فرگوسن، مدتها بود که سرگرم مطالعه جزئیات سفر تاریخی خود بود و دستگاه فضاپیما را نیز برحسب دلخواه خود ساخته بود. پس از محاسباتی بسیار و مطالعات دقیق، به این نتیجه رسیده بود که برای حمل وسایل و دستگاه های مربوط به کارش، لااقل می بایست وسیله ای ساخته شود که قدرت حمل چهار هزار لیور بار را داشته باشد. بنابراین

به فکر افتاد که چه ماده‌ی بالا رونده‌ای می‌تواند این مقدار بار را به هوا بلند کند و در نتیجه، ظرفیت ماشین چگونه باید باشد... در دهم فوریه، مقدمات سفر از هر جهت آماده شد. یکی از بالن‌ها در درون دیگری جا گرفت و جداره هردو بالن از باد پر شد و این کار بدین سبب بود که استحکام بدنه آنها در زیر فشار هوا متعادل باشد. جو، بیش از دیگران خوشحال بود، روز پیش از حرکت مرتباً از منزل به کارخانه می‌رفت و هر کس چیزی از او می‌پرسید، آنچه را که از مسافرت خود می‌دانست، شرح می‌داد. حتی درباره‌ی ساختمان بالن و کارهایی که دکتر فرگوسن در این سفر پر ماجرا باید انجام دهد، مطالبی سرهم بندی می‌کرد و به علاقه‌مندان می‌گفت. *عبور از تنگه‌ی رویدادهای مسافرت هوا صاف و درخشان و وزش باد ملایم و معتدل بود. ویکتوریا با سرعت اوج می‌گرفت، ترمومتر ارتفاع ۵۰۰ پایی را نشان میداد. در حین اوج‌گیری وزش باد بالن را به آرامی به سمت جنوب غربی می‌کشاند. چشم انداز دل‌فریبی در نظرگاه مسافران قرار داشت، اکنون جزیره‌ی زنگبار چون لکه‌ی سیاهی جلوه می‌کرد که در سایه‌ای از ابر پوشیده شده باشد ولی پوشش سبز مزارع و کشتزارها هنوز به خوبی نمایان بود. ساکنان جزیره، همچنان خشم آلود در پی آن جست و خیز می‌کردند، و بالن هرچه بیشتر از زمین اوج می‌گرفت، فریادهای مردم در این فضای گسترده کمتر به گوش می‌رسید. جو، پس از مدتی سکوت را شکست و گفت: راستی چه منظره‌ی باشکوهی است سرنشینان به او جوابی ندادند، زیرا کنده‌ی همچنان در خود فرورفته بود، و دکتر هم با دقت تمام چشم به حرکات و نوسانات هواسنج داشت. و مشغول برداشتن یادداشتهایی از آن بود. دیک کنده‌ی چنان در خویشتن فرو رفته بود که گویی چشمی برای دیدن ندارد. نور خورشید، داخل بالن را کاملاً روشن کرده بود و چهره‌ی مسافران در هاله‌ای از نور مشخص بود. در این موقع ویکتوریا به ارتفاع ۲۵۰۰ پایی رسیده بود. جو، دوباره پرسید: چرا حرفی نمی‌زنید؟ دکتر که با دوربین خود مشغول تماشا بود، گفت: میبینی که دارم نگاه می‌کنم. به هنگام پرواز از فراز دریا، دکتر تصمیم گرفت اندکی بر ارتفاع بالن بیفزاید. با وجود این باز هم می‌توانست سواحل دریا و ساختمان دهکده‌ها را به خوبی مشاهده کند. گاهی از این ارتفاع، کاروان شترهایی را می‌دیدند که ساربانان، آنها را برای استراحت در یک جا گرد آورده بودند. در آنجا درختان چون جنگلی انبوه به نظر می‌رسید و بومیان را می‌دیدند که از دیدن بالن در فضا وحشت کرده، به این طرف و آن طرف می‌دویدند. اغلب آنها به تفنگهای بلندی مسلح بودند که لوله‌ی آن به طرف بالا نشانه می‌رفت. جو پرسید: اگر آنها به سوی بالن تیراندازی و آن را سوراخ کنند آیا ما سقوط خواهیم کرد؟ یک سوراخ کوچک ممکن است ایجاد پارگی کند و گاز محتوی مخزن را به هدر بدهد. پس بهتر نیست که از آنها فاصله بگیریم، آنها از دیدن ما چه فکری می‌کنند؟ لابد مانند خدایان ما را پرستش خواهند نمود. دکتر گفت: بگذارید آنها ما را پرستند، کار آنها پرستیدن مظاهر گوناگون طبیعت است. بعد از تبادل نظر، تصمیم گرفتند که شب را در سه نوبت، یک به یک بیدار بمانند و مراقب باشند. دکتر از ساعت ۹ دیک از نیمه شب، و جو تا ساعت ۹ صبح فردا بیدار ماندند. *حملات شبانه‌ها کمتر تاریک شد و شب تیره‌ای فرا رسید. دکتر فرگوسن چون این منطقه را نمی‌شناخت ناچار شد اندکی پایین بیاید. و بالن را روی شاخه‌ی درخت تناوری ثابت کرد. تاریکی به قدری سنگین بود که حتی سایه‌ها به سختی دیده می‌شدند. دکتر بر طبق قرارشان، می‌خواست از ساعت ۹ تا نوبت پاسداری خود بخوابد. ولی قبل از آن به دیک که نوبت نگهبانی اش بود، گفت: خیلی مواظب باش. جو گفت: مگر خبری است؟ دکتر گفت: نه ولی صدای محکمی به گوشم خورد. وانگهی نمیدانم باد ما را به کجا کشانده است. بنابراین لازم است خیلی مراقب باشی. دکتر پیش از خوابیدن پیش از خوابیدن باز هم گوش خوابانید، ولی چون صدایی نشنید، لحاف را بر سر کشید و خوابید. آسمان از ابر سیاهی پوشیده بود، کمترین نسیمی نمی‌ورزید، ویکتوریا هم که بر روی شاخه درخت متوقف بود هیچ حرکتی نداشت. کنده‌ی کنار پنجره نشست و با دلهره‌ی درونی در سکوت مطلق به اطراف نگرست. طبیعت وهم آلود شب، بر اضطراب وی می‌افزود. ناگهان احساس کرد که در بیست قدمی خود چیزی را دیده است. اما هرچه بود مانند برق ناپدید گشت و دیگر نتوانست چیزی ببیند. شاید این یک احساس درونی باشد که انسان گاهی تصور می‌کند که نوری در پیش چشمانش ظاهر

شده است. کندی که همچنان با بیم و امید، مراقب اطراف و ویکتوریا بود، ناگهان صدای سوتی را در آن فضای سرد و خاموش شنید ناگهان در نظرش رسید که هیکل موجودی را می بیند، تصمیم گرفت دکتر را بیدار کند. دکتر از خواب بیدار شد، ولی کندی با اشاره او را به سکوت دعوت کرد. اتفاقی افتاده؟ بله! بهتر است جو را هم بیدار کنیم. بعد از این که جو هم بیدار شد، کندی آنچه را که دیده و شنیده بود با آنها در میان گذاشت. جو گفت: حتما باز هم داستان آن میمون های لعنتی است. ممکن است چنین باشد. ولی باید احتیاط کنیم. کندی گفت: من و جو پایین می رویم ببینیم چه اتفاقی پیش آمده است. هر دوی آنها، روی شاخه ی درختی که بومیان آن را «باوایب» می گویند، قرار داشتند. سیاهی شب همه جا را فرا گرفته بود در این هنگام جو خود را خم کرد و بیخ گوش کندی گفت: سیاهان هستند! جو درست گفته بود، عده ای سیاه پوست داشتند از درخت بالا می رفتند. طولی نکشید که سر دو انسان ظاهر گردید. کندی آهسته گفت: مواظب باش باید فوراً آتش کنی. صدای شلیک دو تیر، سکوت شب را شکست و بدن بال آن صدای ناله ای برخاست، در یک آن، دسته ی سیاهان ناپدید شدند. اما در میان صداها، صدایی به زبان فرانسه شنیده شد که می گفت: به دادم برسید! کمک کنید! دکتر که اضطراب درونی خود را پنهان می داشت، گفت: یقیناً یکی از افراد فرانسوی به دست آنها گرفتار شده، و ما نباید بیش از نجات دادن او از اینجا برویم. خصوصاً که صدای آن تیرها به او فهماند کسانی به کمکش آمده اند! شما چه نظری دارید؟! کندی گفت: ما هم با شما هم عقیده ایم، باید او را نجات دهیم. کندی دست دکتر را گرفت و گفت: ساموئل می شنوی! اگر آنها همین امشب ما را کشتند چه؟ افراد نیمه وحشی عادت دارند شکار خود را در روز بکشند، بنابراین صبر می کنیم تا آفتاب طلوع کنند. کندی گفت: من می توانم از تاریکی شب استفاده کنم و خود را به او برسانم؟ چطور است. دکتر پس از چند لحظه سکوت و تفکر، در حالی که همراهانش با امید به وی می نگریستند، گفت: نقشه ی من این است، درست دقت کنید، ما در بالن خود دو یستر سنگ و خاک برای ایجاد تعادل گذاشته ایم. من فکر می کنم که این مرد بدبخت هر که باشد، بر اثر درد و شکنجه ی وارده، وزنش بیش از یکی از این کیسه ها نخواهد بود و یا حداکثر وزن او هم به اندازه ی ما است. و اگر یکی از این کیسه ها را به بیرون پرتاب کنیم، تعادل حاصل شده و این مرد ناشناس می تواند در بالن سوار شود. کندی پرسید: این کار چگونه انجام گیرد؟ به همین جهت کیسه های شن را در لبه ی نشیمنگاه قرار می دهیم و اگر موفق شدیم آن زندانی را سوار کنیم، آنوقت معادل وزن او شن ها را بیرون می ریزیم. جو گفت ما آماده ایم. کیسه های شن در لبه ی نشیمنگاه گذارده شد. و اسلحه ها را پر کرده و آماده ی شلیک نمودند آنگاه دکتر گفت: اکنون کاملاً مراقب باشید، جو ماموریت دارد که در موقع لزوم کیسه های شن را بیرون بریزد، و دیک هم باید خود را برای ربودن آن مرد ناشناس آماده کند، ولی مشروط به این که، بدون اجازه ی من هیچ کاری را سر خود انجام ندهید. ابتدا، جو باید قلاب لنگر را باز کند سپس فوری سوار بالن شود. در این مدت دکتر به واریسی مخزن گاز پرداخت و بالن را برای بالا رفتن آماده کرد. بعد دکتر بیلی بدست گرفت و سیمی را که کارش تجزیه ی آب بود به دو سر بیل بست، سپس از درون کیفش چیزی شبیه زغال برداشت و آن را به دو انتهای سیم متصل نمود. دوستانش حیرت زده، بی آنکه حرفی بزنند، او را می نگریستند. دکتر پس از انجام این کارها در وسط بالن ایستاد، دو قطعه زغال را به هر دو دست خود گرفت و سرهای دو سیم را به هم متصل کرد، ناگهان روشنایی خیره کننده ای در دو انتهای سیم ها ظاهر گردید به طوری که نور آن تمام اطراف را روشن ساخت. جو، با حیرت فریاد کشید: زنده باد رئیس! دکتر اشاره کرد که ساکت باشد. *مرگ کشیشد کتر فرگوسن، روشنایی را به تمام اطراف تا مسافت دوری انداخت، کندی و جو با حیرت فراوان فضای روشن را به دقت واریسی می کردند. درختی که ویکتوریا روی آن توقف کرده بود، در وسط یک زمین زراعتی قرار داشت و از چندین کلبه ی پوشالی در پیرامون زمین مشاهده می شد. در سیصد پایی درخت، چوبه ی داری بر پا شده بود و پای چوبه ی دار مرد جوانی که حدوداً سی ساله به نظر می رسید روی زمین دراز کشیده بود. مرد موهای سرش به روی سینه خم شده بود. چند تار مو بر فرق سرش دیده می شد. و نشان می داد که بقیه ی موها بر اثر زد و خورد جراحت

برداشته و کنده شده است. جو فریاد زد: این مرد یک کشیش است. یکی از نمایندگان کلیسا! کندی گفت: بیچاره! دکتر گفت: ناراحت نشوید او را هم نجات خواهیم داد. دسته ی سیاه پوست ها با دیدن بالن که مانند سیاره ای با دنباله ی فروزان بر فراز سرشان در حال حرکت بود، دچار وحشت شدند. داد و فریاد آنها سبب شد که کشیش بینوا سرش را بلند کند، برق امیدی در چشمانش درخشید، بی آنکه بداند موضوع از چه قرار است، با نا امیدی دستش را به سوی نجات دهندگان خویش گشود. فرگوسن گفت: خدا را شکر که هنوز زنده است، دوستان آماده باشید او را نجات دهیم. جو، بالن را خاموش کن تا پایین بیاید. دستور دکتر اجرا شد نسیم ملایمی، ویکتوریا را به بالای سر زندانی کشانید، در همان حال بالن با فشار گاز شروع به پایین آمدن کرد. دکتر با حرکت دست شعله ی روشنایی را به نقطه ای که سیاهان ایستاده بودند انداخت، تا از این موجود نا شناخته بیشتر بترسند. کشیش توانایی ایستادن نداشت و دست و پایش را نبسته بودند، به محض این که بالن با زمین مماس شد، کندی اسلحه اش را رها کرد، خم شد و کشیش را با دو دست در بغل گرفت و به درون بالن کشاند، و جو بلافاصله کیسه ی شن را به بیرون پرتاب کرد، دکتر بر اثر ایجاد تعادل منتظر بود که بالن به سرعت اوج گیرد، اما برخلاف انتظار، بالن چند متر بالا رفت و بی حرکت ماند. دکتر مضطربانه پرسید: چه کسی بالن را گرفته و مانع بلند شدن آن می شود؟ سیاهان با فریادهای خشم آلود به سوی ویکتوریا می دویدند. در همان حال جو به طرف پایین خم شد و فریاد زد، یکی از این سیاهان لعنتی خود را به بالن آویخته است. دکتر فرگوسن فریاد کشید: دیک! زودتر خود را به چلیک های آب برسان و یکی از آنها را به بیرون پرتاب کن. در همان دم بالن سبک تر شد و شروع به بالا رفتن کرد، بیش از سیصد پا اوج نگرفته بود که سیاه پوستان دیدند که یکی از افرادشان به بالن چسبیده و جاننش در خطر افتاده است. پس بنای فریاد کردن گذاشتند. سرنشینان؛ برای این پیروزی که نصیبشان شده بود هورا می کشیدند. بالن تکانی خورد و ناگاه به قدر صد پا بالا رفت. کندی پرسید: چه شد؟ که یک دفعه بالن به بالا رفت؟ چیزی نیست؛ سیاه بالن را رها کرد! جو به طرف زمین خم شد و دید که سیاه بومی معلق زنان به زمین سقوط کرد. پس از آن دکتر سیم ها را از هم جدا نمود. دوباره تاریکی همه جا را فرا گرفت. ساعت یک صبح را نشان می داد. بعد از چند دقیقه، مرد ناشناس، چشمانش را گشود و دکتر به او گفت: نترسید! شما نجات پیدا کردید. کشیش بینوا آهی کشید و با تبسمی مرارت بار پاسخ داد: آری از مرگی فجع نجات یافتم، برادران از مساعدت شما بسیار ممنونم. اما دیگر چیزی از حیات من باقی نمانده. و گمان نمی کنم چندی دگر زنده بمانم. پس از بیان این کلمات از هوش رفت. دیک فریاد زد: او دارد می میرد! دکتر به طرف کشیش خم شد و گفت: خیر او نمی میرد ولی بسیار ناتوان است و قوای خود را از دست داده. بگذارید استراحت کند. کندی به کمک جو، کشیش را که سراسر پاهایش مجروح بود و زخم میله های داغ در بدنش دیده می شد، زیر یک روپوش خوابانند. دکتر نیز با پنبه جراحی های بدنش را شست و بر آنها مرهم مالید. سپس، قطرات شربت مسکنی بر لبان او چکاند، کشیش لب ها را به هم مالید و دارو را فرو برد. با صدای رنجور تنها توانست بگوید: از شما متشکرم. فردای آن روز حال بیمار اندکی بهتر شده بود و توانست پرده ها را کنار بزند و نجات دهندگانش را به نزد خود بطلبد. دکتر فرگوسن از او پرسید حالتان چگونه است؟ پاسخ داد: اندکی بهترم. کشیش که با ایمان سخن می گفت: اظهار داشت من هرگز این همه لطف را از خداوند انتظار نداشتم، خدا را شکر که آخرین لحظات زندگی ام را در کنار دوستانی چون شما می گذرانم. این ملاقات برای من ارزش فراوانی داشت. سپس ادامه داد: مرگ در کنار من است، نیک می دانم. مرا به زانو بنشانید که در حال نیایش به سوی خدا بروم. سه ساعت بعد ویکتوریا به قلب یک کوه آتشفشان رسیده بود. موقعیت بالن در آن وضع در ۱۵/۲۴ درجه طول و ۱۵/۴ عرض جغرافیایی قرار داشت. در برابر خود دهانه ی آتشفشانی را می دیدند که دودها و شعله های آتش را به اطراف پراکنده می ساخت. ناحیه ی بسیار خطرناکی بود و بالن، خود به خود به طرف این کوه آتش کشیده می شد. دکتر خطر را احساس می کرد، و می بایست به هر ترتیبی شده از آنجا دور شوند. با تلاش زیاد توانست ویکتوریا را بالا ببرد. ساعتی بعد از کوه آتشفشان و شعله های سوزان آن، غیر از نور کم رنگی دیده نمی شد. بالن، توانسته بود با اوج گیری زیاد، خود را از دام

آتش مهیج برهاند.* ذخایر سرشار از طلاشب به آرامی می گذشت، دکتر کشیش را معاینه کرد و گفت: او کم کم دارد آخرین باز مانده ی رمق هستی خود را از دست می دهد و هیچ قدرتی نمی تواند وی را به سوی زندگی باز گرداند. کشیش برای آخرین بار چشمان بی فروغ خود را به ستارگان دوخت و کلماتی از دهان او خارج شد. «فرزندان من! خداوند مهربان، که به همه کس پاداش می دهد، شما را در پناه خود نگه دارد.» کندی جواب داد: پدر باز هم امیدوار باش ناتوانی زود گذر است، شما نمی میرید و در این هوای صاف امکان زنده ماندن بیشتر است. چهره اش شکوفا شد و در آن حال گفت: خدای من! مرا در پناه رحمت خود بگیر. و آخرین حرفش تشکر از دوستانش بود. دکتر به طرف او خم شد و گفت: او مرده! هر سه در برابر جسد زانو زدند. دکتر آهسته گفت: فردا صبح جنازه اش را در یکی از نقاط آفریقا به خاک می سپاریم. نزدیک ظهر دکتر فرگوسن تصمیم گرفت، در دره ای خشک مابین دو کوه فرود آید. تا جنازه ی کشیش را به خاک بسپارند. ولی باخارج کردن جسد، بالن قسمتی از سنگینی خود را از دست می داد و مجبور بودند گاز بیشتری مصرف کنند. به همین سبب وقتی بالن روی زمین نشست، جو پیاده شد و مقداری سنگ جمع کرد و معادل پانصد لیور آن در مخزن بالن ریخت. دکتر برای تعادل بالن، سنگها را سبک و سنگین می کرد. سپس دیک در پی یافتن جای مناسبی برای دفن جنازه کشیش به راه افتاد. بالاخره محل مناسبی را انتخاب کردند و در آنجا گوری کردند و جسد کشیش را در درون آن قرار دادند، در حالیکه کندی و جو خاکها را بر روی مرده می ریختند، دکتر فرگوسن در گوشه ای ایستاده و به اندیشه ی عمیقی فرو رفته بود، به طوریکه صدای دوستانش را نیز نمی شنید. کندی پرسید: ساموئل به چه فکر می کنی؟ - به بازی تقدیر! آیا می دانید که این کشیش فقیر را در کجا دفن کرده ایم؟ - مقصودت چیست؟ - این مرد مسکین که عمری را در فقر و محرومیت گذرانده بود، اکنون در یک معدن طلا دفن شده است. کندی و جو، از تعجب فریادی کشیدند: در یک معدن طلا؟! - بلی، اینجا معدن طلا- است و این کلوخه های سنگ که زیر پای شماست، طلای ناب و خالص است. جو، چون دیوانگان خود را به روی سنگها انداخت و کندی نیز از او تقلید نمود. دکتر گفت: دوستان عزیزم، اندکی آرام باشید. کمی درست بیاندیشید. تمام این طلاها به چه درد ما میخورد؟ ما که نمی توانیم آنها را باخود ببریم. - برای چه نتوانیم باخود ببریم؟ - برای آنکه این سنگهای معدنی برای بالن ما سنگین است. من در اولین نگاه موضوع را فهمیدم. ولی نمی توانستم به شما بگویم. و ما مجبوریم تمام این ثروت را نادیده بگیریم و بگذریم. جو سری تکان داد و گفت: مثل این که حق با شماست، گویا غیر از این چاره ای نیست، به قدر احتیاج کیسه ها را پر می کنیم و بقیه را موقع مراجعت می توانیم حمل نماییم. دکتر فرگوسن گفت: جو، هنوز چند قطعه از ثروت تو باقی مانده. و اگر بتوانیم آنها را تا پایان سفر خود نگهداریم تو تا آخر عمر بی نیاز خواهی بود. هنگام عصر، ویکتوریا هشتاد مایل به سمت مغرب پیش رفته بود و تا آن وقت حدود هزار چهارصد مایل از زنگبار دور شده بودند.* سرگردان در میان طوفان ساعت سه بامداد طوفان بیداد می کرد. شدت باد به قدری بود که بالن نمی توانست روی زمین بند شود. درختان جنگل هم در هم می پیچید و نزدیک بود پرده ی بالن را تکه پاره کنند. دکتر گفت: باید هرچه سریع تر از اینجا برویم. ماندن در اینجا به هیچ وجه صلاح نیست. اما عزیمت آنها با اشکالاتی روبرو شد. طناب لنگر بر اثر شدت باد به هم پیچیده و آزاد کردن آن به آسانی میسر نبود. کندی هرچه تلاش کرد نتوانست طناب را آزاد کند. در آن شرایط خطرناک، هر لحظه امکان داشت که ویکتوریا در نتیجه ی وزش بادهای تند به هوا پرتاب شود. سرنشینان بالن به این منظره ی وحشتناک چشم دوخته بودند. شدت گرد و غبار به حدی بود که کنترل ویکتوریا از دست دکتر فرگوسن خارج شده بود. بالن مانند توپ فوتبال به دور خود می چرخید. فشار گاز همچنان نبود که بتواند جلوی آن را بگیرد، گویی بالن در این گرد و غبار گم شده بود. یک ثانیه مسافری با آنچه در درون بالن بود، در هم می ریخت. و ظرفهای پر از آب در فضا می رقصید. سرو صدا آنچنان بود که مسافری صدای همدیگر را نمی شنیدند و با هر دو دست به طنابها چسبیده و تنها فکرشان این بود که خود را نگه دارند. ساعتی بعد اندک اندک از شدت باد کاسته شد و توده های غبار کم گردید. افق به آرامی روشن می گشت. آن شب، در منطقه آرامی فرود آمدند. از شدت خستگی و بی آنکه شام و

غذایی بخورند به خواب عمیقی فرو رفتند. *در حوالی سنگالبالن سمت غرب را پیش گرفته بود و در مسیر جریان باد حرکت می کرد. هنگام طلوع آفتاب، شدت باد به قدری بود که بی اراده گاهی به سمت شمال و زمانی به سوی مغرب کشیده می شد ولی دکتر فرگوسن از آن می ترسید که مبادا باز هم اتفاقات تازه، بالن را به سمت مرکز آفریقای وحشی بکشاند. ویکتوریا مسافت زیادی را پیمود. آنها به سوی "زندر" دومین شهر ناحیه ی "مارادای" می رفتند. البته به طور خلاصه باید بگوییم که آنها چندین شبانه روز به همان ترتیب شهرها و کوههایی را پشت سر نهادند. در آن قسمت خطرناک ترین قبایل بدوی زندگی کرده اند. و اگر مسافران به زمین فرو می آمدند، طعمه ی این بدوی ها می شدند. متأسفانه، وضعیت عمومی بالن نیز بسیار خطرناک و بحرانی شده بود. دکتر گفت: گاز نداریم و بالن مرتباً پایین می آید، باید به هر زحمتی شده خود را به آن طرف رودخانه که محل سکونت فرانسویان است برسانیم. اگر بتوانیم دو روز دیگر استقامت کنیم، به سرحد سنگال خواهیم رسید. اگر به آنجا برسیم دیگر خطری ما را تهدید نخواهد کرد. روز ۲۷ مه ساعت ۹ صبح کلبه ها از چشم انداز آنها ناپدید شد و قلعه کوهها نمایان گشت. دکتر فرگوسن، به یادآوری خاطرات مسافران قبلی که از این نواحی گذشته بودند گفت: تا رسیدن به سنگال خطرات زیادی در پیش است. کندی وحشت زده پرسید: آیا بالن سوراخ شده است؟ - خیر اما جایگاه ذخیره ی هیدروژن آسیب دیده و تمام گاز در حال خارج شدن است. نمی توانیم آسیب وارده را ترمیم کنیم. هیچ کاری نمی توان کرد. تنها راه نجات ما این است که باز هم بالن را سبک تر کنیم. بالن در سراشیبی کوه تعادل خود را پیدا کرد. جو گفت: در اینجا می توانیم محل امنی برای استراحت پیدا کنیم. همه موافق بودند. سپس لنگر را در محلی استوار نمودند و بالن در ۵۰ متری زمین ایستاد. دکتر گفت: در نزدیکی ما جنگلی دیده می شود به همین جهت جرات نمی کنیم که شب را روی زمین بمانیم. کندی گفت: لااقل پایین برویم. - نه جدا شدن ما از بالن و رفتن به زمین کار خطرناکی است. شب را که بسیار تاریک بود همانجا گذرانند و هر کدام به نوبه ی خود خوابیدند. چند ساعتی نگذشته بود که صدای ترق و تروقی وی را از خواب بیدار کرد. به سرعت از جا برخاست، ناگهان حرارت تندی به صورتش خورد. جنگل یکپارچه آتش شده بود. دکتر گفت: بدون شک، اینها قبیله ی تالیبوس یا الحاجی هستند. هاله ای از آتش، ویکتوریا را احاطه کرده بود ولی دکتر فرگوسن بدون تامل با کارد کمری طناب لنگر را برید. بالن در همان لحظه به هوا برخاست. در این موقع فریادهای مهیب قبایل بدوی، همواره با پرتاب تیروکمان ها، تمام جنگل را فرا گرفته بود، اما بالن به یاری باد، با سرعت تمام به طرف مغرب روانه گردید. *مبارزه در حال فرار دکتر گفت: اگر دیشب بالن خود را سبک تر نکرده بودیم، گرفتار آن قبایل بدوی می شدیم. جو گفت: اگر هرکاری به موقع انجام پذیرد، نتیجه ی مفیدی می دهد. ما نجات یافته ایم، دیگر نباید از چیزی بترسیم. دکتر فرگوسن، سر خود را تکان داد و گفت: هنوز هم خطر باقی است. دیکر گفت: چه چیزی تحدیدمان می کند؟ بالن که به اندازه ی کافی سبک شده. در این موقع که جنگل انبوه را پشت سر نهاده بودند، دیدند که سی چهل اسب سوار، با شلوارهای گشاد و روسری های آویخته و نیزه های بلند، و با تفنگهای لوله بلند، درست با همان سرعت بالن، آنها را تعقیب می کنند. خشم و عصیان از قیافه های آنان پیدا بود. دکتر فرگوسن وحشت زده به آنها خیره شد. و گفت اینها از افراد قبیله ی تالیباس و یا الحاجی هستند، گرفتار شدن به دست آنها، وحشتناک تر از آن است که در جنگلی با دسته ی ببر و شیر و پلنگ روبرو شویم. از قیافه هایشان پیداست که حالت طبیعی ندارند و خیلی قوی به نظر می آیند. ما فعلاً در ارتفاعی هستیم که بالن در تیررس آنها است. اگر تیری به چادرمان یا مخزن بالن بخورد، معلوم نیست که چه به سر ما خواهد آمد. دکتر فریاد زد: جو، تمام مواد غذایی، ابزار آلات من و حتی طناب لنگر را پایین بینداز. دیگر چاره ای نداریم. جو پارامترها و سایر وسایل را دور ریخت. دکتر فریاد کشید: دو تفنگ را هم بینداز. بالن دوباره بالا رفت. مانند بادکنکی در هوا چرخ می زد و دور می شد. دکتر گفت: اگر فقط نیم ساعت پایداری کنیم، از همه ی مخمضه ها نجات خواهیم یافت. بالن بر روی زمینی که تنها چند درخت نیمه برهنه داشت، فرود آمد و بلند شد. همانند توپ فوتبال جست و خیز می کرد. سرانجام به شاخه ی یکی از درختان بند شد و ایستاد. کندی گفت تمام شد. جو گفت:

هنوز صدمتر با رودخانه فاصله داریم. مسافرین سرگردان و مضطرب قدم بر روی زمین گذاشتند. به ساحل رودخانه رفتند ولی کسی در آنجا نبود و درعین حال عبور از رودخانه هم میسر نبود. آنها تقریباً یک ساعت با وحشیان فاصله‌ی زمانی داشتند. مقداری از این برگهای خشک را جمع کردند و با سوزاندن برگها و ایجاد حرارت در بالن از رودخانه عبور کردند. در ساحل گروه بیست نفری با لباس انیفورم و پرچم فرانسه ایستاده بودند و با تعجب وضع بالن را تماشا می کردند. و آنها را نجات دادند. *بازگشت به لندنافسران و سربازانی که در ساحل رودخانه ناظر فرود بالن در آخرین لحظات این سفر پرماجرا بودند، از سوی حکم ران سنگال ماموریت داشتند که در کنار آبشار " گونیا " یک پست نگهبانی مستقر سازند و هیئت آنها عبارت بود از دو افسر نیروی دریایی به نام " دوفرس " و " ورودامه " کاپیتان کشتی و عده ای سرباز. دکتر فرگوسن بعد از انجام تشریفات رسماً از فرمانده هنگ تقاضا کرد که با امضای صورت مجلس، ورود آنها را گواهی نماید. متن صورت جلسه چنین بود: « ما امضا کنندگان این صورت مجلس گواهی می کنیم که در این روز شاهد ورود آقای دکتر فرگوسن و دو تن از همراهانش، آقایان: ریشارد کندی و جوزف ویلسون بودیم ... و ما با ایمان کامل برحسب وظیفه‌ی خود این صورت مجلس را امضا می کنیم » آبشار گونیا به تاریخ ۲۴ ماه مه ۱۸۶۲ امضا کنندگان: ساموئل فرگوسن - ریشارد کندی - جوزف ویلسون - دو فایز درجه دار - رودامل کاپیتان کشتی - گیلون و لوبل شناسنامه کتاب: داستانی از ژول ورنانتشارت ارغوانتهران خیابان جمهوری اسلامی کوچه ممتاز نام کتاب: پنج هفته پرواز با بالن بر فراز آفریقانویسنده: ژول ورنترجمه: ایرج حیدریبازنگری و ویرایش: ژینوس ملک سعیدینقاشی: صندوقچاپ: رختیاز: ۱۰۰۰۰ نوبت چاپ: یازدهم ۱۳۷۵ فیلم: لادنشابک: ۹-۲۵-۶۲۳۴-۹۶۴

چگونه می توان یک فیل را تربیت کرد

؟

الن و باربارا پیز خلاصه کتاب: فاطمه ممتاز - ترجمه هدیه تقوی - نشر البرز: ۳ نکته اساسی درسرشت انسان : ۱. اهمیت احساس مهم بودن: احساس مهم بودن و درک شدن و موردقدردانی قرار گرفتن ازبزرگترین نیازهای فطری انسان است. - توماس دوی: هرچه بیشتر احساس مهم بودن به افرادبدهید واکنش مثبت تری به شماخواهند داشت. ۲. مردم دروهله نخست به خودشان علاقه دارند: باتوجه به فکر وخواسته های افراد به آنان نزدیک شوید. ۳. قانون طبیعی بازگشت اعمال: دراعماق ناخودآگاه ما تمایل غیرقابل مقاومتی وجود دارد تاکارهایی که دیگران برای ما انجام می دهند را به نحوی جبران کنیم که برابر با کار آنان باشدبخش اول: به مردم احساس مهم بودن بدهید- چگونه صمیمانه ازدیگران حسن جویی کنیم؟ ۱. حسن جویی مستقیم: شما بیان می کنید که چه نکته هایی رادر رفتار یاظاهریامتعلقاتشان تحسین می کنید. رفتار: شما مری خوبی هستید ظاهر: چه مدل موی زیبایی داریدمتعلقات: من از حیاط خانه شما خیلی خوشم می آید* تکنیک ها: ۱. استفاده از نام شخص ۲. تکنیک چه چیز؟ چرا؟ رفتار: خانم ممتاز، شما مری خوبی هستید چون به تک تک ما توجه می کنیدظاهر: آرزو، مدل موی تو خیلی زیباست، چون صورت تو را ظریف تر نشان می دهد. متعلقات: محمد، حیاط خانه تان خیلی زیباست، چون درخت ها باهم هماهنگی دارند. ۲. حسن جویی به شخص سوم: دراین حسن جویی درحین صحبت باکسی به طورغیرمستقیم ازکسی دیگرحسن جویی کنید شما می توانید حسن جویی ازشخص سوم رابه نحوه ای مطرح کنید که خود او بشنود ویا حسن جویی خود رابه شخص دیگری مانند دوست صمیمی او بگویید. * چگونه باحسن جویی دیگران برخورد کنیم؟ ۱. آن را بپذیرید ۲. از او تشکر کنید ۳. صمیمیت خود را نشان دهید. سارا: شراره، اتومبیل تو چقدر مرتب و تمیز است شراره: ممنونم سارا، من همین امروز صبح آن را شستم و براق کننده زدم. چه خوب که تو متوجه شدی. خیلی خوشحال شدم. پ: چگونه به خوبی بشنویم؟ ۵ قانون طلایی برای شنیدن! ۱. از روش شنیدن فعال استفاده کنید. برای این نوع شنیدن باید در میان حرف های افراد جمله های کوتاهی بگویید محمد: شرکت ما ۱۲۰۰ نفر کارمند دارد. دراین شرایط پیشرفت کردن واقعا کار مشکلی است مهدی: پس شما

احساس خستگی می کنید (شنیدن فعال) ۲. از کلمات محرک استفاده کنید که این طور وای... واقعا؟ خوب بعدش چی شد؟ ارتباط دیداری باشخص گوینده را حفظ کنید. ۳. تاجایی که فرد به شما نگاه می کند، به او نگاه کنید. واکنش نشان دادن به نگاه فرد، نوعی ارتباط مثبت ایجاد می کند. ۴. وقتی به حرف کسی گوش می کنید، اشتیاق خود را نشان دهید. به سمت جلو گرایش داشته باشید، اشتیاق خود را نشان دهید. ۵. وسط حرف گوینده نپرید، روی همان موضوع تمرکز کنید. از تلاش در عوض کردن حرف گوینده پرهیز کنید. بگذارید گوینده حرفش را تمام کند. بخش دوم: چگونه هم صحبت بسیار خوبی باشیم؟ الف) چگونه با افراد صحبت کنیم؟ ۱. نسبت به دیگران مشتاق باشید و آنان را تشویق کنید که در مورد خود و علایقشان صحبت کنند. ۲. کلماتی مانند من، مال من و به من را از دایره لغات خود خارج کنید و کلمات شما و مال شما را جایگزین کنید. (من می دانم که این طرح موفقیت آمیز است، چون مشتری های من به من می گویند که روش ها و کمک هایم در پیشرفت آنان مفید بوده است) (شما اگر این کار را انجام دهید، از نتایج خوبی که می گیرید، متحیر خواهید شد، این کاره نفع خودتان و خانواده تان خواهد بود) ۳. تنها سوالاتی را پرسید که باعث شود در مورد خودشان صحبت کنند. - تعطیلات شما چطور بود؟ - کار جدیدتان را شروع کردید؟ - پسران از مدرسه جدید راضی است؟ ب) چگونه سوالات بسیار مناسبی پرسیم؟ ۲. نوع سوال: ۱. سوالات ختم شونده (سربسته) س: کار خود را از چه زمانی شروع کردید؟ ج: ۵ سال پیش ۲. سوالات باز س: چطور شد که این کار را انتخاب کردید؟ ج: از وقتی که نوجوان بودم، همیشه دوست داشتم که باسیم بازی کنم و از وسایل برقی سر در آورم... * اگر سوال بسته پرسیدید بی درنگ پس از آن سوال باز پرسید ج: چگونه سر صحبت را باز کنیم؟ برای شروع بحث تنها ۳ راه دارید: - پرسیدن یک سوال - ابراز یک عقیده - مطرح کردن یک اصل برای شروع بحث ۳. موضوع برای انتخاب دارید: ۱. صحبت کردن درباره ی وضعیت موجود ۲. صحبت کردن درباره ی شخص مردم عاشق صحبت کردن درباره ی خودشان هستند خیلی خوشحال می شوند به سوالاتی که شما درباره ی خودشان می پرسید، پاسخ دهند. ۳. صحبت کردن در مورد خودتان زمانی مردم از شما در مورد خودتان، دارای تان و... نمی پرسند حتما علاقه ای به شنیدن آن ندارد پس داوطلبانه اطلاعات خودتان را ندهید، مگر اینکه از شما پرسند. د: چگونه بحث را ادامه دهیم؟ احسان: چطور شد به این منطقه نقل مکان کردی؟ محسن: فکر کنم آب و هوای بهتری دارد. احسان: بهتر از...؟ محسن: بهتر از مرکز شهر است. احسان: ... که یعنی؟ محسن: که یعنی سلامت خودم و خانواده ام حفظ می شود. جایی خواندم که... استفاده از پل هایی ارتباطی (استفاده از مطلب خود فرد بدون اظهار فضل از جانب خود) ه: چگونه دیگران را به صحبت خود علاقه مند نگه داریم؟ تنها در مورد موضوعات مورد علاقه ی آن ها صحبت کنید نه موضوعاتی که مورد علاقه شما هستند. (اگر می خواهید به ماهیگیری بروید چیزهایی که مورد علاقه خودتان است، مانند بستنی شکلاتی یا همبرگر یا پیتزا را به قلابتان نبندید!) و: چگونه باعث شویم مردم درباره ی ما مثبت فکر کنند؟ لبخند بزنید! پروفیسور روث کمبل در مغز انسان سلول عصبی آینه ای را کشف کرد که بخش مربوط به تشخیص چهره ها و حالات چهره ها را تحریک می کند و باعث واکنش فوری آینه ای می شود. ک: چگونه با دیگران سازگار کنیم؟ (به ویژه افرادی که از ما انتقاد می کنند) ۱. چگونه با حقیقت موافقت کنیم؟ مادر: اگر امشب به آن مهمانی بروی، فردا صبح با بدبختی از خواب بیدار می شوی. دختر: احتمالا - حق باشماست! ولی من عاشق مهمانی هستم و دلم می خواهد بروم. - دختر با حقیقت موجود در انتقاد مادر موافقت کرد و در عین حال بر شرایط خود اصرار کرد. ۲. چگونه با محدوده ی اختیارات منتقد خود موافقت کنیم؟ سعید: ستاره اگر به همین صورت پولت را صرف خرید لباس کنی به زودی ورشکسته می شوی. ستاره: سعید من متوجه هستم که تو چرا این طور فکر می کنی... ولی من احساس می کنم به لباس های متنوعی نیاز دارم. گ: چگونه تاثیر مثبتی از خود بر جای بگذاریم؟ ۱. نسبت به خود و کارتان مثبت باشید ۲. مشتاق و با انگیزه باشید ۳. از کسی یا چیزی انتقاد نکنید. چند عبارت محکم و نیرومند که می توانید از آن ها بهره بجوید. عشق، امنیت، آسان، سلامتی، پول، جدید، مطمئن ه: چگونه با ترس و نگرانی روبه رو شویم؟ تحقیقات نشان می دهد اتفاق هایی که مانگران آن ها هستیم: ۸۷ درصد اصلا روی نمی دهند ۷ درصد واقعا روی می دهند ۶ درصد شما تاثیر بر نتیجه

ی ماجرا دارید بخش سوم: چگونه در محیط کاری خود راعرضه کنیم؟ الف: چگونه در برخورد اول رفتاری تاثیرگذار داشته باشیم؟

۱. چگونگی وارد شدن به اتاق: وقتی وارد اتاق می شوید، مشتاق و با انگیزه وبدون تردید گام بردارید. ۲. چگونگی نزدیک شدن ۳. روش دست دادن: دست دادن را به صورت عمومی انجام دهید و همان فشار تماس دریافت شده را برگردانید. ۴. لبخند زدن: لبخند بزنید و دندان های خود را نشان دهید و با تمام صورت لبخند بزنید. ۵. حالت ابروها: چند لحظه ابروهایتان را بالا ببرد. ۶. در زمان صحبت کردن: در ۱۵ ثانیه نخست نام فرد را دو بار تکرار کنید. ۷. روش نشستن: یک زاویه ۴۵ درجه با فرد مقابل بگیرید. ۸. نوع برخورد شما: از حرکات و حالات واضح، غیر پیچیده و کنترل شده استفاده کنید. ۹. خروج از اتاق: در هنگام خروج از اتاق وسایل خود را به آرامی جمع کنید. ب: چگونه در محیط کاری با انتقاد روبه رو شویم؟ * توپ در زمین فرد بیندازید و از او بپرسید اگر خود او در شرایط شما بود و کسی از شرکتش انتقاد می نمود، چه می کرد. شخص منتقد: شنیده ام که محصولات خود را با سرعت پائینی تحویل می دهید. شما: بله، درست است. مدتی در انبار مشکلاتی وجود داشت. شما بگویید اگر رئیس شرکت بودید و از شما انتقاد می شد چه می کردید؟ شخص منتقد: یک جلسه می گذاشتم و تمام دست اندر کاران را تشویق به پیدا کردن یک نقشه صحیح و عملی می کردم که سرعت تحویل کار را بالا ببرند. شما: کاملاً حق باشماست. این همان کاری است که انجام دادیم. پ: چگونه اعتراض یا انتقاد خود را مطرح کنیم؟ ۱. از تکنیک (ساندویچ) استفاده کنید. اول ستایش بعد انتقاد و... ۲. از عمل فرد انتقاد کنید نه از خود او ۳. از آنان یاری بخواهید. شما به همکاری اون نیاز دارید تا مشکل حل شود. ۴. اعتراف کنید که اشتباهات مشابهی داشته اید و راه حل را عنوان کنید. ۵. انتقاد خود را یک بار مطرح کنید و آن را به طور خصوصی به شخص بگویید. ۶. با یک تشکر صحبت را پایان دهید. ت: چگونه یک سخنرانی موفق و تاثیرگذار داشته باشیم؟ - چقدر کسالت آور! صحبت خود را با یک مطلب جنجال برانگیز یافکاهی شروع کنید. - چرا این مطلب؟ به شنوندگان بگویید که آن مطلب را برگزیده اید و چرا آن مطلب بسیار اهمیت دارد. - مانند چه؟ سه دلیل محکم و سه دلیل اضافه کمکی برای اثبات حرف خود بیاورید. - تمام این ها برای چه بود؟ شنوندگان را ترغیب به عمل و انجام کارهای درخواستی خود نمایید. ج: چگونه مطالب خود را ارائه کنیم؟ نشان دادن مطالب از طریق ابزار دیداری و ایجاد مشارکت احساسی سبب می شود مطلب در حافظه شخص باقی بماند. ه: هنگام مصاحبه در کجا بنشینیم؟ - از موقعیت رقابتی - دفاعی دوری کنید. - بین موقعیت همکاری و موقعیت گوشه ای دوستانه یکی را انتخاب کنید. و: ۱۰ زبان بدنی مناسب برای موفقیت بیشتر در ملاقات ها و جلسات - کف دستتان را باز بگذارید. - انگشتان را در کنار هم نگه دارید. - بازوهایتان را باز کنید. - فاصله خود را حفظ کنید. - زبان بدنی آنان را به خودشان برگردانید. - خود را با سرعت صحبت کردن آنان هماهنگ کنید. - اگر کسی دست به سینه نشسته به نحوی دست او را باز کنید. - بازوی آنان را لمس کنید. - نام آنان را تکرار کنید. - از لمس کردن صورت خود پرهیز کنید.

کریم خان زند

نویسنده: محبوبه طهرانی تاریخ اجتماعی سیاسی ایران در دوره زندیه - ویراسته ی دکتر مهدی افشار - ارائه از: الهام خورشیدی - سیده مهین سیدی - مقدمه: قرن دوازدهم، قرن تحول تاریخ ایران و یکی از مهمترین ادوار تاریخی این کشور محسوب می شود. تحولات عظیم در این قرن، سرنوشت کشور را تغییر داد. فتنه افغان، انقراض سلسله صفویه، ظهور نادر و سپس ورود خاندان زند به عرصه قدرت ایران در قرن دوازدهم را تکان داد و مقدمات تعیین سرنوشت آن را فراهم آورد. ایل زند یکی از ایلات نه چندان مهم در تاریخ ایران بود که با بهره گیری از هرج و مرج ناشی از مرگ نادر و اختلافات داخلی جانشینان وی، به تدریج قدرت یافته و توانست حکومت را به دست گیرد. با این که کریم خان زند و جانشینانش در یک دوره کوتاه نزدیک به ۵۰ سال بیشتر حکومت را در اختیار نداشتند اما این دوره از اهمیت خاصی در تاریخ ایران برخوردار است. یکی از علل این اهمیت ویژه، قرار داشتن این

حاکمیت در میان دو دوره بزرگ صفویه و قاجاریه است. دوره صفویه با دوام دویست ساله از مهمترین سلسله‌های ایرانی بعد از اسلام بود که قومیت، ملیت و مذهب ایرانی را پایه‌گذاری کرد. و دوره قاجار با حیات یکصد و پنجاه ساله‌اش نقش مؤثری در تحولات آتی این کشور داشت، ولی این دوره کوتاه میانی، دوره آرامش اما ثمربخش را پس از دوران سراسر درگیری و جنگ داخلی و خارجی سردار بزرگ ایرانی (نادرشاه افشار) فراهم آورد تا مردم چند صباحی را در آسایش بگذرانند. یک نکته از باب نشاط خواننده: کریم‌خان زند با ویژگی‌های خاص شخصیتی خود چون گذشت، بزرگ‌منشی، فضایی سراسر امنیت، آرامش و رفاه برای مردم رنجیده ایران فراهم آورد. او بی آنکه برای خود، عنوان شاهی انتخاب کند، به «وکیل مردم» بودن افتخار می‌کرد و با گزینش ساده‌زیستی و ساده‌پوشی، توانست جایگاه شایسته‌ای در تاریخ این مرز و بوم کسب کند. فصل اول سابقه تاریخی طایفه‌ی زند طایفه زند از جماعت لر هستند و ظاهراً مناطقی که ایلات لر ساکن بودند، از زمان‌های قدیم یعنی پیش از ورود آریایی‌ها مسکون بوده است و با ورود اقوام آریایی پارس‌زبان (ایرانیان) و مهاجرت به این مناطق جایگزین آنان شده‌اند. تقسیمات درون طایفه‌ی ای زند: طایفه زند به سه تیره مشخص تقسیم می‌شوند: الف) زند بگله (ب) زند هزاره (ج) زند خراجتیره خراجی شامل مردم عادی طایفه یعنی رعایا و فرودستان طایفه بودند. کریم‌خان بنیانگذار سلسله زندیه از تیره بگله بود و بر افراد تیره هزاره و خراجی نیز ریاست داشت. معیشت طوایف زند: شبانی، معیشت اصلی طایفه زند را تشکیل می‌داد و با توجه به محل استقرار این طایفه (یعنی روستاهای پری و کمازان) که منطقه‌ای کوهستانی است به دلیل سردی هوا، جابجایی‌هایی نیز در نواحی اطراف می‌داشته‌اند. مبارزات طایفه زند با سلطه بیگانه: سقوط حکومت صفویه توسط افغان‌ها و گسیخته شدن شیرازه کشور پهناور صفوی، زمینه دخالت بیگانگان یعنی روس‌ها و عثمانی را فراهم آورد. از جمله نواحی مورد دست‌اندازی بیگانگان اطراف کرمانشاه بود که به تصرف عثمانی درآمد، همین امر باعث شد هر دسته و طایفه‌ای که توان مبارزه داشت با سلطه بیگانه به مقابله برخیزد. طوایف زند نیز با ریاست مهدی‌خان زند مبارزه خود علیه ترکان عثمانی را آغاز کرد و با حمله چریکی به گروه نظامی دشمن، علاوه بر مقابله با آنان، کاروان‌های ترکان را مورد دستبرد و غارت قرار دادند. مهاجرت اجباری طایفه زند در دوره نادری: هفت سال مبارزه، مهدی‌خان زند را به فرمانده مقتدری تبدیل کرده بود به طوری که جرأت آن را یافت که به غارت مسافران و بازرگانان پردازد. اما سرکوب افغان‌ها و بیرون راندن عثمانی‌ها که نشانگر اوج اقتدار نادری بود وی را بر آن داشت تا اوضاع داخلی را نیز آرام سازد به همین دلیل به یکی از سردارانش به نام باباخان چاپشلو مأموریت داد تا به مقابله طایفه زند رود. چون غارتگری و حمله و تجاوز به مسافران امری نبود که نادر بتواند آن را تحمل کند و قویاً احساس می‌کرد لازم است در برابر آن به مقابله برخیزد. به همین دلیل باباخان تصمیم گرفت که نه از راه جنگ بلکه به تدبیر، مهدی‌خان زند را به تسلیم وادارد. لذا او را به عفو و بخشش نادری امیدوار ساخت و مهدی‌خان بی‌خبر از تزویر باباخان نزد او رفت اما بی‌درنگ زندانی شد و نادر حدود چهارصد نفر از سرکردگان شجاع طایفه زند و همچنین خود مهدی‌خان زند را به قتل رسانید و سپس دیگر افراد این طایفه را روانه خراسان نمود. بازگشت طایفه زند به سرزمین مادری: سرپرستی طایفه زند در خراسان با دو برادر به نام ایناق و بوداق بود. ایناق پدر کریم‌خان و صادق‌خان است که پس از مرگش همسر وی به ازدواج برادر دیگر (بوداق) درآمد و ثمره‌ی این ازدواج تولد اسکندرخان و زکی‌خان بود که برادران ناتنی کریم‌خان به شمار می‌آمدند. پس از درگذشت بوداق، ریاست طایفه زند به شخص کریم رسید که بزرگترینشان بود. پس از قتل نادر و به قدرت رسیدن عادل‌شاه (۱۱۶۰ هجری شمسی) سران طایفه زند که با فشار و قهر به خراسان کوچانده شده بودند فرصت را غنیمت شمرده و به مکان قبلی خود یعنی پری و کمازان در ملایر، برگشتند. کریم توشمال، رئیس طایفه زند: لقب توشمال، علی‌رغم اعتقاد برخی که آن را علامت تحقیر و اهانت از سوی مخالفان کریم‌خان می‌دانند که به او داده‌اند، بعضی در معنای صاحب روستا دانسته‌اند. در سلسله مراتب ایلاتی، عنوان توشمال، منصبی برتر از کدخدا و فروتر از عنوان خانی است و ظاهراً برای رؤسای طایفه لرستانی به کار برده می‌شده است. فصل دوم: مراحل دست‌یابی کریم‌خان به

قدرت حاکم همدان اولین مانع توسعه طلبی کریم خان: کریم خان پس از استقرار طایفه اش در کمازان، تلاش کرد منطقه نفوذش را گسترش داده و در اولین اقدام توپسراکان را به تصرف درآورد. اما «مهرعلی خان تکلو» حاکم همدان اولین مانع سر راه پیشروی کریم خان بود. او ابتدا درصدد آمد که کریم خان را به خود جلب کند و از توان نظامی اش بهره گیرد لذا نامه‌ای به کریم خان نوشت مبنی بر اینکه بی‌درنگ با سرداران زند، به حضور حاکم همدان روند. کریم خان از لحن نامه به خشم آمده دستور داد گوش و بینی حامل نامه را بریدند و او را روانه همدان کردند. حاکم همدان با دیدن پیک خود بلافاصله دستور داد یکی از سردارانش با پنج هزار سرباز و توپخانه به قصد سرکوب کریم خان به آنجا عزیمت کند. اما کریم خان که تنها دو بیست سوار با خود داشت توانست در یک حمله ناگهانی در دل شب افراد دشمن را غافلگیر کرده و تعدادی را کشته و آنان را شکست دهد. شهادت فراوان کریم خان در این جنگ و پیروزی او در برابر لشکر پنج هزار نفری حاکم همدان باعث شد که سرداران زندیه به او لقب خانی دهند و از این زمان او به کریم خان زند معروف شد. مبارزه چریکی: تاکتیک کریم خان در برابر دشمنان: محمدعلی خان که در محاصره‌ی کریم خان زند قرار داشت، از حسن علی خان والی اردلان که به تازگی بر سراسر کردستان نیز تسلط یافته بود، کمک خواست. همراهی این دو لشکر، کریم خان را وادار به ترک محاصره کرد و او ناچار شد به مبارزه چریکی دست بزند، یعنی به مدت ۴۵ روز، شبانه به دشمن حمله می‌برد و روز را در کوهستان پناه می‌گرفت اما خوش اقبالی کریم خان بود که خبر شورش در کردستان، حسن علی خان را وادار به بازگشت کرد. کریم خان یکی از مدعیان قدرت: پیروزی های کریم خان که ناشی از جاه‌طلبی و جسارت او و بود، شهرت او را بالا برد و در شرایط بحرانی موجود در ایران، او نیز به عنوان یکی از مدعیان قدرت پا به عرصه سیاسی گذاشت. گام اول؟ تسخیر گلپایگان: کریم خان زند در مقابله با علی مردان خان که بر نواحی ایل بختیاری تا حوالی گلپایگان حکومت می‌کرد او را شکست داد و گلپایگان را تصرف کرد و بعد از کسب غنایم فراوان به محل استقرار خود بازگشت. گام دوم؟ تسخیر همدان: محمدعلی خان که دو بار طعم شکست را چشیده بود یک بار دیگر تلاش کرد تا به حوزه قدرت کریم خان نفوذ کند اما این بار هم شکست خورد و کریم خان وارد همدان شد. اتحاد ایلی، تاکتیک مبارزاتی کریم خان برای کسب پیروزی: با شناختی که کریم خان از اوضاع آشفته ایران داشت اتحاد ایلی، بهترین تاکتیکی بود که او می‌توانست به سرعت به مقاصدش دست یابد و به همین علت است که پس از دستیابی به همدان، با آزادسازی اسرای بختیاری و دادن اسب به آنان به عنوان خلعت موجبات پیوستن سرکردگان بختیاری را به سپاه خود فراهم آورد و با این شیوه تا مدت‌ها، پشتیبانی این ایل بزرگ را به خود جلب کرد. علاوه بر این اتحاد او و علی مردان خان، زمینه تسخیر اصفهان را فراهم آورد و پس از آن، اتحاد سه جانبه بین کریم خان، علی مردان خان و ابوالفتح خان، توانست او را به سردار کل سپاه برساند. گام سوم؟ تسخیر اصفهان: شکست علی مردان خان توجه او را معطوف به اتحاد با کریم خان برای دستیابی به اصفهان کرد و کریم خان نیز که برای رسیدن به اصفهان نیازمند نیروی بیشتری بود با این اتحاد موافقت کرد. این دو متحد در سال ۱۱۶۳ هجری به سمت اصفهان حرکت کردند و با ۲۸۰۰۰ سپاهی خود در نزدیکی اصفهان با ۵۰ هزار سپاهی ابوالفتح خان روبه‌رو شدند و نبرد سختی در گرفت و فاتح این نبرد، دو خان متحد بودند. ابوالفتح خان پس از شکست به خدمت کریم خان و علی مردان خان رسید. تمرکز قدرت با اتحاد سه جانبه: به طور قطع در آن دوران پر آشوب که از هر گوشه‌ای مدعی قدرتی سربرمی‌آورد، تنها تمرکز قدرت بود که می‌توانست کشور بحران‌زده ایران را از پراکندگی و پریشانی نجات بخشد زیرا هیچ‌یک از مدعیان قدرت به تنهایی، توان ایجاد وحدت ملی را نداشتند. این بود که ابوالفتح خان مرد قدرتمند طایفه بختیاری دعوت کردند تا سلطنت ایران را به دست بگیرند. تداوم سلسله صفویه با انتخاب شاه جدید: سه خان متحد با یکدیگر توافق کردند که شاه را از میان بازماندگان خاندان صفوی انتخاب کنند تا بدین شیوه، مشروعیت سیاسی خود را تأمین کرده و به راحتی زیر سایه دودمان صفوی، به مقاصد خود دست یابند. این بود که میرزا ابوتراب فرزند خردسال میرزا مرتضی صدرالصدور نواده دخترش شاه سلطان حسین صفوی را که فقط ۸ سال داشت، با عنوان شاه اسماعیل سوم به تخت نشاندند. اکنون زمان تقسیم

مسئولیت بین سه خان فرا رسیده بود: علی مردان‌خان نایب‌السلطنه، کریم‌خان سردار سپاه و ابوالفتح‌خان والی اصفهان شد. این سه مرد سوگند یاد کردند که با یکدیگر و نیز به سلطنت شاه اسماعیل سوم وفادار باشند و هر که پیمان شکست، دو تن دیگر علیه او قیام کنند. اولین پیمان‌شکن: علی مردان‌خان: مطابق پیمان سه جانبه، علی مردان‌خان نایب‌السلطنه شد و با عنوان حکمران کل کشور، در اصفهان ماند و ابوالفتح‌خان نیز به عنوان حکمران اصفهان منصوب شد اما از آنجا که علی مردان‌خان، با ابوالفتح‌خان کینه دیرینه داشت و او را رقیب خود می‌پنداشت، علی‌رغم پیمانی که بسته بود، ابوالفتح‌خان را ابتدا از کار برکنار کرد و سپس به قتل رساند. سپس حاجی‌باباخان، عم خود را حاکم اصفهان کرد. علی مردان‌خان، حکمران ظلم: کسانی که بر اثر آشفتگی‌های اجتماعی و ضعف حکومت مرکزی به قدرت می‌رسند چون از ماندگاری خود بر سر قدرت اطمینان ندارند، سعی می‌کنند در فرصت بدست آمده کیسه خود را پر کرده و آینده خود را تضمین کنند. علی مردان‌خان یکی از قدرتمداران فرصت‌طلب بود، او در طول حکومت کوتاه خود (شش ماه) با مردم به بدترین شکل ممکن رفتار کرد. برای مثال او مالیات سه ساله شهر را یک جا از مردم گرفت و برخی بزرگان شهر را نیز از یک چشم کور کرد. و در شیراز و فارس، آنچه باغ و عمارت باقی مانده بود طی شش ماه تسلط علی مردان‌خان به ویرانی کشیده شد. تدبیر کریم‌خان: تشکیل مجلس مشاوره‌ای: کریم‌خان که از پیمان‌شکنی علی مردان‌خان بسیار ناراحت و خشمگین شد باید پیمان‌شکن را تنبیه می‌کرد اما او تدبیر بهتری اندیشید. او مجلس مشاوره‌ای با حضور لرها و رؤسای طوایف تشکیل داد و حوادثی را که واقع شده بود برایشان شرح داد. ابتدا از پیمانی که سه خان با هم منعقد کرده بودند سخن گفت و بعد موارد پیمان‌شکنی علی مردان‌خان، اعم از کشتن ابوالفتح‌خان، رفتار ظالمانه با مردم اصفهان و شیراز را بیان و از آنان نظرخواهی کرد. سپس سرکردگان به عرض رسانیدند که باید گفتار چنین شخص پیمان‌شکنی را از درجه‌ی اعتبار ساقط و از کردار او احتراز کرد. البته مورخین دلایل دیگری نیز برای تصمیم کریم‌خان در تشکیل مجلس مشاوره‌ای بیان کرده‌اند از جمله: ۱- نگرانی کریم‌خان از خیانت علی مردان‌خان به وی ۲- حضور نیروهای جنگی وفادار به طایفه علی مردان‌خان در سپاه او و ترس کریم‌خان از شورش آنان ۳- همراهی شاه اسماعیل سوم با علی مردان‌خان به او مشروعیت سیاسی می‌داد که کریم‌خان فاقد او بود. به هر ترتیب، تشکیل این مجلس مشاوره‌ای، تدبیر عاقلانه‌ای بود که کریم‌خان برای حفظ موقعیت خود و آماده‌سازی سپاهش برای مقابله با علی مردان‌خان، اندیشیده بود. کریم‌خان، فاتح مبارزه برای کسب قدرت: کریم‌خان با وجود گرفتن رأی اعتماد از سرداران و رؤسای طوایف هم‌پیمان، باز هم هیچ شتابی نکرد و به مدت دو ماه در وطن اصلی خود (پری و کمازان) به تجدید قوا و سامان‌دهی نیروهایش پرداخت. در سال ۱۱۶۵ هجری کریم‌خان مقتدر به سمت اصفهان حرکت کرد و بدون مواجهه با کوچکترین مقاومتی، وارد اصفهان شد. باباخان حاکم انتصابی اصفهان، از سوی علی مردان‌خان که تاب مقاومت در خود ندید، دستگیر و مجازات شد و کریم‌خان برای جلب قلوب سپاهیان‌ش اموال مصادره شده را بین آنان تقسیم کرد. سپس صادق‌خان برادرش را به عنوان حاکم اصفهان تعیین کرد و به او توصیه کرد که به مشکلات مردم ستم‌دیده رسیدگی کند. مقابله دو هم‌پیمان «نبرد چهارمحال»: مقابله دو هم‌پیمان قبلی (کریم‌خان و علی مردان‌خان) اجتناب‌ناپذیر بود. درگیری بین دو سپاه در چهارمحال آغاز شد و طی نبرد سخت علی مردان‌خان شکست خورد و به سوی نواحی شوشتر و هویزه گریخت. شاه اسماعیل سوم و زکریای وزیر و بسیاری از بزرگان و سپاهیان همراه علی مردان‌خان به اردوی کریم‌خان زند پیوستند و به اتفاق وارد اصفهان شدند. کریم‌خان و کیل الدوله (۱۱۶۵ هجری): کریم‌خان که ریاست یک طایفه کوچک را عهده‌دار بود اکنون و کیل الدوله یک مملکت شده و همه این توفیقات از حسن سیاست و تدبیر او بود که پس از پیوستن شاه اسماعیل به سپاهش، او را بسیار حرمت نمود و کریم‌خان را در اصفهان بر تخت نشاند و خود با وجود موقعیتی که کسب کرده بود به لقب و عنوان ساده «وکیل‌الرعیایا» قناعت کرد. همه می‌دانستند که او فرمانروا و پادشاهی واقعی است. فصل سوم: درگیری با مدعیان قدرت در نقاط مختلف ایران کریم‌خان با عنوان وکیل الدوله دست به اقداماتی زد تا جایگاه خود را به عنوان فرمانروای ایران به همه نشان دهد. از جمله: گسیل داشتن حکام و مأمور مالیاتی به شهرهایی

که قبلاً تسخیر کرده بود، ضمن اینکه به آنان توصیه کرده بود در گرفتن مالیات چندان سختگیری نکنند زیرا می‌دانست هنوز در اول راه است و برای جلب حمایت و اطاعت همگان باید صبور باشد. فرار علی مردان‌خان به عنوان یک دشمن کینه‌توز که منتظر موقعیتی برای حمله به کریم‌خان بود، حضور شاهرخ نواده نادرشاه در خراسان که به حکومت محدود خود ادامه می‌داد، شکل‌گیری هسته مقاومت در ایالات شمالی ایران توسط سران قبیله قاجار و ادعای استقلال‌طلبی آزادخان افغان در آذربایجان سراسر کشور را دچار هرج و مرج و آشوب کرده بود. وجود این مدعیان قدرت در سراسر ایران باعث شد وکیل‌الدوله از سال ۱۱۶۵ هجری مهشیدی تا سال ۱۱۷۹ هجری به مقابله و درگیری با آنان بپردازد. فصل چهارم: سلطنت کریم‌خان؛ دوران آرامش‌سردار زند در طی تقریباً بیست سال جنگ و گریز به تدریج توانست این رقیبان سیاسی و سرداران گردنکش را یکی پس از دیگری از میان بردارد تا اینکه در سال ۱۱۷۹ هجری مهشیدی از جنگ‌های فراوان فراغت یافته و به عنوان سردار ایرانی بر سراسر کشور (غیر از خراسان) تسلط یافت. در این بیست سال آشوب، آخرین آثار قدرت و توان مالی و بدنی مردم ایران از بین رفته بود و شاید خواست خدا بود که این مردم نجیب و بردبار از میان نروند. کریم‌خان زند فرشته رحمت الهی بود. شیراز، پایتخت خان زند: فسایی در فارسنامه ناصری می‌نویسد: وکیل که خاطر را از نظم ممالک ایران جز خراسان آسوده داشت، شهر شیراز را پایتخت سلطنت خود قرار داد. آرامش، امنیت و ثبات مرزها، هدیه کریم‌خان زند به مردم رنج دیده ایران: با حکومت خاندان زند بار دیگر سرزمین ایران توانست از وحدت و امنیت سیاسی و اجتماعی ویژه‌ای برخوردار شود. به خصوص که پس از قتل نادر (در ۱۱۶۰ هجری مهشیدی) جانشینان او هرگز توفیق نیافتند که قدرت سیاسی سرزمین نادر را احیا کنند. قلمرویی که کریم‌خان از عصر نادری به ارث برد، سرزمینی ناآرام، مواجه با جنگ‌های داخلی و استقلال‌طلبی حکومت‌های کوچک بود. کریم‌خان عمر خود را مصروف یکپارچه کردن و وحدت سیاسی ایران کرد. در واقع این دوره نسبتاً طولانی چهارده ساله مرهم شفابخشی بود که بر جراحات التیام‌ناپذیر ملت ایران نهاده شد. کریم‌خان با اینکه سواد خواندن و نوشتن نداشت اما نحوه برخورد با دیگران را به خوبی می‌دانست و با سیاست گاهی نرم و گاه شدید خود سعی می‌کرد زمینه شورش‌ها را از میان بردارد. همچنین به جهت حفظ ثبات مرزهای کشور، به جز جنگ با عثمانی و فتح بصره، هیچ عملیات نظامی دیگر علیه کشورهای خارجی همسایه انجام نداد. حدود قلمرو ایران در دوره زندیه: قلمرو جغرافیایی، سیاسی ایران در دوره زندیه، در واقع بایستی همان قلمرو حکومتی صفویان باشد اما حملات افغان‌ها، ترک‌ها، روس‌ها و تلاش‌های نادر جهت امپراتوری تغییراتی را در قلمرو سیاسی جغرافیایی ایران به وجود آورد. منطقه‌ی جغرافیایی قلمرو کریم‌خان نواحی لار، کرمان، قسمت شرقی عراق عجم، بعضی از نواحی زاگرس و سواحل خلیج فارس را دربر می‌گرفت. سیستان و بلوچستان در آغاز شکل‌گیری حکومت زند جذب حکومت تازه شکل گرفته افغانستان توسط احمدشاه درانی شد. کرمان شرقی‌ترین منطقه تحت سلطه حکومت زند بود. مرزهای طبیعی کویر لوت قلمرو فرمانروایی زندیه را از قلمرو افشاریه در خراسان جدا می‌ساخت. مراحل تابعیت قبایل عرب سواحل و بنادر خلیج فارس: پس از دفع شورش‌ها در نقاط مختلف کشور توسط کریم‌خان، آرامش داخلی در سراسر کشور برقرار شد، ولیکن در سراسر طول ساحل جنوب ایران در کناره‌های خلیج فارس از بندرعباس تا بصره، عده‌ای از قبایل چادرنشین عرب در بیابان‌های خشک و سوزان ساحلی سکونت داشتند و هریک از این قبایل مطیع یک رئیس مستقل بودند. خشکی و سختی طبیعت در این نواحی به حدی بود که افراد قبایل نمی‌توانستند از راه کشت و برداشت امرار معاش کنند و ناچار به غارت و راهزنی در دریا و خشکی می‌پرداختند. با توجه به رونق فعالیت‌های تجاری در خلیج فارس و به خصوص بصره، تهدید و غارت این دزدان دریایی، تجارت در خلیج فارس را رو به رکود و تعطیلی‌کشانده بود و این امر برای کریم‌خان که اهمیت خاص و ویژه‌ای برای تجارت قائل بود قابل تحمل نبود. در میان این قبایل غارتگر، سه قبیله نقش فعال‌تر و حضور خطرناکتری داشتند. این سه قبیله عبارت بودند از: قبیله اعراب بنی‌کعب، قبیله اعراب بندر و اعراب ساکن سواحل شبه جزیره عمان. کریم‌خان توانست به تدریج قبایل عرب سواحل و بنادر جنوب ایران را به تابعیت خود

در آورد و آرامش نسبی در راه‌های دریایی جهت تجارت بازرگانان ایران با مناطقی دیگر فراهم آورد. فصل پنجم: تداوم سلسله زندیه با جانشینان کریم خان کریم خان توانسته بود طی مدت حکمرانی خود، علاوه بر از میان به در کردن سایر مدعیان سلطنت، با عنوان ظاهری وکیل و نیابت سلطنت به عنوان یک پادشاه واقعی در ایران سلطنت کند و خصوصاً در ۱۴ سال آخر، بدون رقیب و مدعی، آرامش و امنیت نسبی را در ایران برقرار نماید. اما کهولت سن و بیماری‌های مختلف از جمله بیماری کلیه، سل، خناق و قلنج بالاخره خان مقتدر زند را از پای انداخت و روز سیزدهم صفر ۱۱۹۳ هم در سن حدوداً ۸۰ سالگی در شیراز وفات یافت. دعای زن درمانده در حق کریم خان: کریم خان خود مکرر این داستان را که نشانه مهربانی و مروت او بود، برای همگان باز می‌گفت و دلیل رسیدن خود به این مقام را دعای زن درمانده‌ای در حق خود می‌دانست: «وقتی در اردوی نادری بودم، مردی سپاهی بودم، از فقر و احتیاج زینی طلاکوب را از زین ساز دزدیدم و این زین از آن یکی از امرای افغان بود و روز دیگر شنیدم که زین ساز بیچاره در زندان نادری است و حکم شده که روز دیگر اگر زین را ندهد به طناب رسد. دل من از این خبر سوخت. زین را بردم و به جایی که برداشته بودم گذاشتم و صبر نمودم تا زن زین ساز برسد. چون آن را بدید نعره کشید و از فرط سرور بر زمین افتاد و دعا نموده گفت: کسی که این زین را واپس آورد، خداوند آنقدر عمر به او دهد که صد زین طلاکوب به خود بیند و یقین دارم که از دعای آن زن به این دولت رسیدم.» کریم خان بی‌جانشین: یکی از بزرگترین اشتباهات سیاسی کریم خان، عدم تعیین جانشین برای دوران پس از خود بود. همین امر بلافاصله بعد از مرگ او، موجب اختلاف و کشت و کشتار میان بازماندگانش شد. هنوز جسد کریم خان روی زمین بود که سران خاندان زند دو دسته شدند و هر دسته به جهت بهره‌وری بیشتر از یکی از پسران کریم خان حمایت کردند. قبل از بیان حوادث این دوره، لازم است فرزندان کریم خان را بشناسیم. فرزندان کریم خان: کریم خان هفت فرزند داشت که چهار تن از آنها پسر و سه تن دختر بودند. ۱- فرزند ارشدش ابوالفتح خان نام داشت که در سال ۱۱۶۹ هـ م به دنیا آمد. او پس از مرگ پدر، حدود سه ماه حکومت را در دست داشت اما بر اثر بی‌کفایتی نتوانست سلطنت کند و سرانجام به دست صادق خان عموی خود محبوس و به فرمان علی‌مردان خان کور شد. او چند سال در شیراز زندگی کرد و سپس در سن سی‌سالگی وفات یافت و در شاه چراغ مدفون شد. ۲- پسر دوم کریم خان، محمد رحیم خان نام داشت که در سال ۱۱۷۳ هـ م متولد شد. اما در سن ۱۸ سالگی یعنی در زمان حیات پدر درگذشت. ۳- سومین پسر خان زند، محمد علی خان نامیده شد. متولد ۱۱۷۴ هـ م مادرش زنی یهودی نومسلمان بود. این جوان نیز همچون ابوالفتح خان سبک مغز بود. وی در سال ۱۲۰۶ هـ م وفات یافت. ۴- پسر چهارم کریم خان، محمد ابراهیم خان است که در سال ۱۱۸۲ هـ م به دنیا آمد و هنگام مرگ پدر، تنها یازده سال داشت. او نیز به دست علی‌مردان خان کور شد. پس از تسلط قاجاریه، به دستور آقامحمدخان به مازندران فرستاده شد و در سن ۳۴ یا ۳۵ سالگی وفات یافت. دختران کریم خان: ۱- پری جهان خانم، او در سال ۱۱۶۹ هجری با علی‌مردان خان ازدواج کرد. ۲- خانم کوچک، او نیز با ابراهیم پسر صادق خان ازدواج کرد. ۳- بی‌بی کوچک، او با احمد مرادخان پسر علی‌مردان خان ازدواج کرد. بزرگان زند به جان هم افتادند: همانگونه که اشاره کردیم، بلافاصله پس از مرگ کریم خان، سران زند در برابر هم صف‌آرایی کردند و پیش از به خاک سپاری شه‌ریار ایران زمین به روی هم شمشیر کشیدند. بزرگان زند برای اینکه عمل خود را موجه جلوه دهند، هریک زیر پرچم یکی از فرزندان کریم خان قرار گرفتند و برای رسیدن به قدرت، فرزندان وی را ابزار برتری جویی خود قرار دادند. رهبری یک گروه به عهده زکی خان و هم‌فکرانش بود که به حمایت از محمد علی خان پسر دوم کریم خان برخاستند و رهبری گروه مقابل بر عهده‌ی نظر علی خان سردار بزرگ زند و هم‌زمانش بود که به حمایت از ابوالفتح خان پسر بزرگ کریم خان، گرد او جمع شدند. درگیری میان این دو گروه سه روز طول کشید و سرانجام زکی خان توانست با حيله و نیرنگ نظر علی خان، رهبر گروه مخالف را به قتل برساند و قدرت را به دست بگیرد. جسد کریم خان در عرض این سه روز، همچنان بر زمین مانده بود. پس از آن زکی خان و یارانش که بر اوضاع مسلط شده بودند، جنازه‌ی وی را به آیین شاهنامه، در عمارت کلاه‌فرنگی باغ ارگ در قبری که

برای خود ساخته بود «مطابق وصیت کریم‌خان» دفن کردند. سلطنت به نام ابوالفتح‌خان، به کام زکی‌خان (۱۱۹۳ هـ.م): زکی‌خان قدرت را در دست گرفت و سلطنت را به ابوالفتح‌خان داد. وی مدت صد روز با اختیار کامل بر فارس و اصفهان حکومت کرد. زکی‌خان پس از مدتی، محمدعلی‌خان، پسر دوم کریم‌خان را نیز در امر سلطنت شریک کرد اما زمام امور در دست خودش بود. صادق‌خان مدعی دیگر حکومت: یکی دیگر از سرداران زند که حکومت را حق خود می‌دانست صادق‌خان برادر کریم‌خان زند بود. او در هنگام مرگ وکیل در بصره بود و به محض اطلاع از مرگ برادر، به شیراز آمد و آنجا را محاصره کرد، اما زکی‌خان تدبیری اندیشید و به لشکریان صادق‌خان پیغام فرستاد که اگر از صادق‌خان دست نکشید و با من همراهی نکنید زن و فرزندان شما را که در شهر توقف دارند، در معرض حوادث فراوان قرار خواهیم داد. همین تهدید باعث شد آنها بلافاصله صادق‌خان را رها کرده و وارد شهر شوند، بدین ترتیب صادق‌خان ماند و سیصد نفر که ظاهراً کسانی بودند که اقوام و خانواده‌های در شیراز نداشتند. صادق‌خان مجبور شد دست از محاصره شیراز برداشته و به طرف گرگان رود. علی‌مرادخان، مدعی دیگر سلطنت: علی‌مرادخان، خواهرزاده زکی‌خان بود که او نیز با زکی‌خان از در مخالف درآمد و اصفهان را به نام وارث کریم‌خان گرفت. زکی‌خان با شنیدن این خبر به سمت اصفهان حرکت کرد. پس از ورود به روستای ایزدخواست متوجه شد که خزانه اصفهان به دست افراد علی‌مرادخان افتاده است. اهالی را مورد مؤاخذه قرار داد که چرا مانع نشدند اما مردم اظهار بی‌اطلاعی کردند. به همین دلیل دستور داد ۱۸ نفر از بزرگان روستا را از فراز قلعه به پایین پرت کردند. سپس یکی از سادات محله را که به تصور زکی‌خان در این ماجرا دخالت داشت، احضار کرد و پس از شکنجه، او را نیز به پایین پرت کرد. در نهایت زکی‌خان به دلیل ظلم و ستم، در شب بیست و سوم جمادی‌الاول ۱۱۹۳ هـ.م رهسپار دیار آخر شد و سلطنت او که صد روز بیشتر دوام نداشت به پایان رسید. دوران کوتاه سلطنت ابوالفتح‌خان: بعد از قتل زکی‌خان، ابوالفتح‌خان پادشاه شد و تلاش کرد اوضاع را سامان دهد. از یک سو علی‌مرادخان را به عنوان سردار عراق منصوب کرد و از سوی دیگر صادق‌خان را که حاکم در کرمان بود به شیراز دعوت کرد. او در خدمت ابوالفتح‌خان آمد. جوانی و کم‌تجربگی ابوالفتح و عیاشی و شراب‌خواری او، زمینه تسلط صادق‌خان را به امور فراهم کرد و این امری نبود که غرور ابوالفتح‌خان بدان تن دهد و به همین علت بین آنان اختلاف پدید آمد و سرانجام در روز نهم شعبان ۱۱۹۳ هـ.م صادق به کمک برخی بزرگان توانست ابوالفتح‌خان را از سلطنت خلع و از چشم محروم گرداند و او را به زندان افکند و رشته حکومت را خود در دست گرفت. دوران سلطنت ابوالفتح‌خان، هفتاد روز بیشتر طول نکشید. حکومت صادق‌خان: صادق‌خان پس از سر و سامان دادن به اوضاع داخلی شیراز، فرزندش جعفرخان را به نواحی جنوبی ایران فرستاد و او توانست طی دو ماه، این حدود، از جمله اصفهان را فتح کند. اما اصفهان و نواحی شمالی فارس، میدان زد و خورد بین پسران صادق‌خان و سرداران علی‌مرادخان زند بود و اصفهان چندین بار دست به دست گشت اما سرانجام اصفهان به کلی، از سلطه سپاه صادق‌خان خارج شد و در تعقیب و گریز سپاه فراری، شیراز به محاصره‌ی نیروهای علی‌مرادخان درآمد. صادق‌خان در شیراز موضع گرفت و امیدوار بود مدت زیادی دوام آورد. محاصره ۸ ماه به طول انجامید و نرسیدن آذوقه، افراد سپاه را نگران کرد و صادق‌خان نیز دست به اقدامات خشونت‌آمیزی زد و اقوام ایلات هم‌پیمان علی‌مرادخان را که در شیراز ساکن بودند تحت شکنجه قرار داد تا شاید از اطراف علی‌مرادخان پراکنده شوند. اما این امر بر خصومت آنان افزود و سرانجام مستحفظین دروازه‌های شهر دست به خیانت زدند و دروازه را به روی سپاهیان علی‌مرادخان گشودند. و صادق‌خان و دو فرزندش تقی‌خان و علی‌نقی‌خان را به قتل رساندند اما جعفرخان پسر دیگر صادق‌خان به دلیل روابط محرمانه با علی‌مرادخان کشته نشد. دوران حاکمیت علی‌مرادخان: علی‌مرادخان سردار یک چشم اما شجاع زند، چنان که شرح دادیم هم علیه زکی‌خان و هم صادق‌خان قیام کرد و با تثبیت قدرت خود توانست به عنوان شاه ایران تاجگذاری کند. او برای گرفتن زهر چشم از بزرگان و مردم شیراز دست به اقدامات ظالمانه‌ای زد. علاوه بر ظلم و ستم مردم، گروهی از بزرگان شهر را تبعید کرد و به مصادره اموال گروه زیادی از مردم دست زد. فرزندان وکیل را کور کرد و پس از

جمع‌آوری مالیات فارس، حکومت شیراز را به محمدخان سپرد و خود به اصفهان رفت و اصفهان را پایتخت خود قرار داد. جعفرخان طغیان می‌کند: جعفرخان تنها پسر صادق‌خان که زنده مانده بود وقتی ناتوانی علی‌مرادخان را در اداره کشور مشاهده کرد دست به شورش زد و برای گرفتن قدرت به سمت اصفهان شتافت. علی‌مرادخان علی‌رغم شجاعت و کاردانی، مردی شراب‌خوار بود و همین امر باعث شده بود که او دچار مرض قند شود. او علی‌رغم توصیه پزشکان، زمانی که اطلاع یافت جعفرخان به سوی پایتخت می‌رود، بلافاصله بدان سوی شتافت اما اجل مهلت نداد و در سال ۱۱۹۹ هـ م در اصفهان درگذشت. جعفرخان، حاکم جدید: جعفرخان شاه ترسو و ناتوانی بود و هم زمان با حکومت او آشوب و اعتراض در گوشه و کنار ایران اوج گرفت و خوانین محلی مصمم به تصرف اصفهان شدند. جعفرخان، علیقلی‌خان کازرونی، یکی از سرکردگان وفادار خود را به سرکوبی آنان فرستاد. شورشیان سرکوب شدند و تعدادی به اسارت درآمدند و علی‌قلی‌خان به آنان قول داد که شفاعتشان را نزد جعفرخان کرده و مانع قتل و زندانی شدن آنها شود. جعفرخان هم ابتدا شفاعت علیقلی‌خان را پذیرفت ولی بعد از چند روز زیر قول خود زد و آنها را زندانی کرد. این عمل او باعث رنجش علیقلی‌خان شد و به کازرون رفت. اما به دلیل اوضاع آشفته کشور، جعفرخان که به سردار توانایی چون علی‌قلی‌خان احتیاج داشت، افرادی را به استمالت فرستاد و علیقلی‌خان را به دربار خود بازگرداند. اما شاید نگرانی او از شورش داخلی باعث شد بار دیگر عهد شکسته و این سردار شجاع را دستگیر کرد و او را به دار آویخت. این رفتار، درباریان را به جان خود بیمناک کرد و آنها به رهبری حیدرمرادخان زند، ضمن توطئه‌ای بر سر جعفرخان ریخته و سر از بدنش جدا کردند. کودتای عامل کسب قدرت حیدرمرادخان: حیدرمرادخان توسط سرداران کودتاگر به حکومت رسید و در اثر این حادثه شد به هم ریخت. حیدرمرادخان که اوضاع را چنین دید تلاش کرد با برخورد مناسب، توجه سرداران جعفرخان را به خود جلب کند، آنان را بر مقامشان ابقا کرد و همچنین وجوه نقد و پارچه‌های نفیس را به عنوان انعام به آنها داد و آنها نیز در ازای این بخشش، دست دوستی به او دادند. حیدرمرادخان سعی بر تسلط شیراز داشت اما بیشتر از هفتاد روز نتوانست سلطنت کند. لطفعلی‌خان آخرین پادشاه زندیه: لطفعلی‌خان نوه‌ی صادق‌خان بود که به مدت شش سال سلطنت کرد. او در هنگام کشته شدن پدر توسط کودتاگران در کرمان بود. حیدرمرادخان طی نامه‌ای سران لشکر لطفعلی‌خان را تهدید کرد که در صورت همراهی با لطفعلی‌خان بستگان خود را در شیراز از دست خواهند داد. به همین علت بسیاری از سران لطفعلی‌خان پراکنده شدند. از طرفی لطفعلی‌خان به سمت بوشهر حرکت کرد، در آنجا رؤسای ایلات عرب او را پذیرفتند و نیرویی در اختیارش قرار دادند تا خود را به شیراز برساند. وقتی این خبر به حیدرمرادخان رسید، سپاهی را به فرماندهی شاه مرادخان زند برای مقابله با او فرستاد اما افراد شاه مراد، قبل از رسیدن به بوشهر و مقابله با لطفعلی‌خان، علیه فرمانده خود شوریدند و با قتل وی، همگی به نیروهای لطفعلی‌خان پیوستند. این امر آمادگی لطفعلی‌خان را برای حمله به شیراز تقویت کرد. به این ترتیب لطفعلی‌خان که از حمایت بزرگان و اعیان نیز برخوردار بود، به شیراز حمله کرد و پس از مدتی توانست در میان استقبال عموم اهالی و با حمایت اعیان و بزرگان شهر به پادشاهی برسد و او در اولین اقدام، تمام افرادی را که در قتل پدرش دست داشتند، کشت. بسط نفوذ قاجاریه: اولین مشکل لطفعلی‌خان: دوران سلطنت شاه جوان مصادف بود با گسترش نفوذ ایل قاجار در شمال و مرکز ایران که به طور قطع درگیری‌های داخلی میان خاندان زند و قاجارها را برای رسیدن به قدرت اجتناب‌ناپذیر می‌گرداند. با اینکه در ابتدا، نبرد به سود لطفعلی‌خان بود، اما فرار بعضی از سران سپاه او از جمله عمویش محمدخان، باعث شد قشون لطفعلی‌خان شکست خورده و مجبور به عقب‌نشینی به سمت شیراز شود و آقامحمدخان (قاجار) نیز در تعقیب او شهر را محاصره کرد. او به دلیل کمبود مواد غذایی و خوراک دام پس از دو ماه آقامحمدخان دست از محاصره کشید و به تهران بازگشت. اولین اشتباه شاه جوان، حمله به کرمان: با اینکه آقامحمدخان رفته بود، اما لطفعلی‌خان تردیدی نداشت که خان قاجار پس از تجدیدقوا مجدداً به قصد تسخیر شیراز باز خواهد گشت به همین دلیل او نیز مشغول تجهیز نیروهای خود شد اما پس از مدتی که خبری از حمله آقامحمدخان نشد، لطفعلی‌خان به فکر تحکیم موقعیت خود

افتاد و در قدم نخست به کرمان حمله کرد و کرمان را محاصره کرد. اما سرانجام با فرا رسیدن فصل زمستان، کمبود مواد غذایی و طولانی شدن محاصره او مجبور به ترک محاصره و برگشت به شیراز شد. اقدام حمله به کرمان و عدم توفیق در فتح آن به عنوان یک اشتباه سیاسی، در تاریخ ثبت شد. حاج ابراهیم کلانتر که بود؟ حاج ابراهیم شیرازی، در دوره کریم‌خان، در دستگاه اداری به عنوان منشی خدمت می‌کرد. پس از مرگ کریم‌خان، زمانی که علی‌مرادخان شیراز را تصرف کرد، عده‌ای از اهالی، از جمله حاج ابراهیم را به اصفهان تبعید کرد. او در اصفهان به خدمت جعفرخان در آمد و وی در این زمان، با فرمان جعفرخان، به کلانتری فارس منصوب شد. در دوره سلطنت لطفعلی‌خان، به دلیل حمایت حاج ابراهیم از وی، همچنان در شغل و مقام خود باقی ماند و صاحب اختیارات کلی گردید و حل و فصل امور کشور به دست او افتاد. شکل‌گیری توطئه علیه شاه جوان: ظاهراً حاج ابراهیم به همراه برادرش عبدالکریم‌خان و عده‌ای دیگر با هم متحد شدند تا حکومت را از دست لطفعلی‌خان خارج کنند. لطفعلی‌خان به قصد تسخیر اصفهان بدان سمت شتافت و قبل از خروج از شیراز، برای جلوگیری از هر توطئه‌ای امور شهر را به حاج ابراهیم کلانتر واگذار کرد. او نیز به محض خروج شاه، برخوردارخان و محمدعلی‌خان را به ترتیب مسئول حفاظت از برج و نگهبانی ارگ بودند زندانی کرد و اختیار کامل را در شیراز به دست گرفت و به برادرش که همراه لطفعلی‌خان بود خبر داد، او نیز سپاه را وادار به شورش کرد و حکمران زند به اتفاق سیصد نفر باقی مانده از همراهانش به شیراز گریخت. اما حاجی ابراهیم به افراد همراه شاه پیام داد که اگر فرار نکنند خانواده‌هایشان را که ساکن شیراز هستند، اسیر خواهد کرد به همین علت سپاهیان لطفعلی‌خان پراکنده شدند و شاه مغرور و جوان‌حالا- بی‌یار و یاور مانده بود و چاره‌ای جز گریز نداشت و این آغاز آوارگی آخرین بازمانده حکومت زند بود. اوضاع اجتماعی دوران پس از کریم‌خان حکایت از این می‌کرد که از دوران شکوه و آرامش کریم‌خان، به جز نافرمانی، باقی نمانده است. جانشینان بی‌لیاقت و ضعیف کریم‌خان، نتوانستند اوضاع کشور را تحت کنترل گرفته و آشوب‌های اجتماعی بار دیگر کشور را دربر گرفت. در این شرایط بحرانی، تنها آقامحمدخان قاجار بود که روز به روز قدرتش رو به افزونی می‌رفت و احتمال به دست گرفتن قدرت توسط او بیشتر بود. بی‌تردید، هر سیاستمدار دیگری هم به جز حاج ابراهیم کلانتر به خوبی درک می‌کرد که دیگر زمان زندیه سپری شده و لازم است برای حفظ موقعیت خود دست اتحاد به آقامحمدخان دهد. این همان کاری بود که حاج ابراهیم انجام داد و به واسطه‌اش خیانتکار شناخته شد. تلاش‌های نافرمان لطفعلی‌خان: پس از آنکه لطفعلی‌خان نتوانست وارد شیراز شود تنها با چند تن از یاران وفادارش به سوی بندر ریگ فرار کرد و با کمک حاکم آن منطقه سپاهی جمع‌آوری کرد و در دو مرحله توانست با شجاعتی که از خود بروز داد، شکست سختی به حاج ابراهیم وارد آورد. حاج ابراهیم که کار را بدین منوال دید دست اتحاد به سوی آقامحمدخان دراز کرد و از او یاری خواست. آقامحمدخان بلافاصله دستور داد سپاهی از اصفهان عازم جنگ با خان زند شوند اما شجاعت خان زند و پایداری یاران اندکش باعث شکست و فراری شدن سپاهیان قاجار شد. آقامحمدخان چاره‌ای نداشت جز اینکه با لشکر بیست هزار نفری خود بار دیگر عازم جنگ با خان زند شود. لطفعلی‌خان نیز با سه هزار سوار، آماده نبرد شد. خان زند با تقسیم سپاهش به سه دسته به سپاه آقامحمدخان شیبخون زد و جنگ سختی در گرفت. میخ چادرهای اردوگاه خان قاجار از جای کنده شد و چنان می‌نمود که تمام اردوگاه به تصرف لطفعلی‌خان درآمده است و خان قاجار گریخت اما گویا این فریبی بیش نبود. صبح فردا تعدادی از لشکریان لطفعلی‌خان به طمع غارت چادرها به اطراف پراکنده شده بودند اما آقامحمدخان با سپاهیان، همچنان حاضر به جنگ بودند. در نتیجه لطفعلی‌خان چاره‌ای نداشت جز آنکه به سوی کرمان فرار کند. آقامحمدخان در هجدهم شوال سال ۱۲۰۶ ه.م وارد شیراز شد و در عمارت کلاه‌فرنگی بر تخت نشست. زمان انتقام فرا رسید: آقامحمدخان بلافاصله امر کرد قبر و کیل را شکافتند و جنازه‌ی او را به تهران انتقال دادند تا در جایی که همیشه زیر قدم‌های وی باشد دفن شود، تا هرگاه آقامحمدخان از آنجا می‌گذرد، پای بر استخوان‌های دشمن و قاتل پدر خویش گذارد. قتل لطفعلی‌خان، پایان سلسله زندیه: لطفعلی‌خان هنگام فرار به سمت کرمان با سپاهیان قاجار که در تعقیب او بودند درگیر شد و مجبور

به امیرحسین خان حاکم طبرستان پناه برد و تلاش کرد به کمک او، نیروی نظامی خود را تقویت کند. اما این جنگ و گریزها نتیجه‌ای دربر نداشت تا اینکه قصد تسخیر کرمان را کرد و توانست شهر را در اختیار گیرد. آقامحمدخان که حریف خود را در حال قدرت گرفتن می‌دید نگران شد و کرمان را محاصره کرد و توانست پس از چهار ماه وارد شهر شود. لطفعلی خان بار دیگر مجبور به فرار به سوی بم شد. اما حاکم بم از ترس جان برادرش که فکر می‌کرد در کرمان است می‌خواست لطفعلی خان را به خان قاجار تسلیم کند. به همین دلیل او را زخمی و اسیر کرد. آقامحمدخان توسط حاکم بم از این امر مطلع شد و سپاهی را مأمور آوردن وی به تهران کرد. و به حاکم تهران دستور داد که لطفعلی خان را بکشد و به این ترتیب زندگی آخرین و شجاع‌ترین فرد خاندان زند به پایان رسید. نتیجه: در طول فاصله مرگ کریم خان (۱۱۹۳ هـ. م) تا پایان سلسله زندیه (۱۲۰۹ هـ. م) جانشینان، بر اثر کشمکش‌های خودخواهانه‌شان و نابخردی‌های جاه‌طلبانه‌شان تمام امتیازاتی را که وی برای مملکت کسب کرده بود از میان بردند. نتیجه این اعمال، فروپاشی اجتناب‌ناپذیر زندیه، در برابر قاجاریان و بازگشت کشور به استبداد مطلق قاجاری بود. فصل ششم: شخصیت، منش، اخلاق و رفتار کریم خان زند شخصیت کریم خان آمیزه‌ای کمیاب از توانایی، عزم، عطف و سخاوت بود. او بارقه‌ای بود در آسمان تیره و تاریخ ایران که تنها لحظه کوتاهی از تاریخ طولانی ایران را به خود تخصیص داد و حکومتی استوار با نظر گاهی واقعاً انسانی به بار آورد. صفات خوب، اخلاق کریمانه، سادگی، شهامت، جوانمردی، شجاعت، یکرنگی و انصاف کریم، مورد تحسین و تمجید اکثر مورخان قرار گرفته است. او که حتی خواندن و نوشتن را نمی‌دانست، با بصیرت و روشن بینی بی‌نظیری بر ایران حکومت کرد و دوران حاکمیت او، یکی از ادوار امن و آرام تاریخ پر آشوب ایران محسوب می‌شود. یکی از سپاهیان اروپایی پس از نقل داستان‌هایی از محبت متقابل مردم و کریم خان به همدیگر، چنین نتیجه‌ای می‌گیرد: «شیراز پر است از داستان‌هایی درباره‌ی وکیل. این تنها پادشاهی است که من هرگز نشنیدم کسی نسبت به او بد بگوید. ستم‌های او تحت الشعاع خاطره احسان و محبتی که به مردم شیراز کرده است، قرار گرفته و شقاوت و مظالم او، به کلی از یاد رفته است.» فصل هفتم: خصوصیات ویژه نظام حکومتی زندیه دولت زند همچون دولت صفوی و افشار با اتحاد قوای ایلات و قبایل طرفدار خود به قدرت رسید و توانست با حذف رقیبان حاکمیت سیاسی کشور را در دست گیرد. با استقرار زندیه، ساختار خاصی از قدرت سیاسی سامان گرفت که شناخت ویژگی‌های این ساختار، کمک خواهد کرد تا بهتر بتوان حوادث و رویدادهای سیاسی را تجزیه و تحلیل کرد. مشخصات اساسی این ساختار عبارتند از: اقتدار کامل شاه: کریم خان زند با اینکه هیچ‌وقت نام «شاه» بر خود نگذاشت اما همانند دیگر پادشاهان ایرانی تصمیم گیرنده‌ی واقعی در امور سیاسی و کشوری تنها او بود و هیچ قانون و قاعده‌ای را به جز صلاح‌دید خود، نمی‌پذیرفت. در واقع نقش شاه در ساختار قدرت سیاسی زندیه، محوری بود یعنی او در رأس قدرت مرکزی قرار داشت. اتحاد ایلی: قبلاً اشاره شد که ایران در قرن دوازدهم هجری مهشیدی از وحدت ملی و سیاسی محروم بود، خصوصاً پس از مرگ نادرشاه و ضعف جانشینان او، قبایل ایلات تلاش کردند در مناطق خود حکومت مستقل تشکیل دهند. کریم خان به عنوان رئیس یک ایل کوچک سعی کرد با گسترش قلمرو خود و اتحاد با دیگر ایلات (لک و لر) قدرت خود را افزایش داده و با از میان برداشتن سایر مدعیان به پله‌های قدرت نزدیک شود. سپس با بستن پیمان سه جانبه بین خود، علی مرادخان و ابوالفتح خان قدرت خود را استحکام بخشید و سرانجام پس از سال‌ها جنگ و درگیری، توانست به حکومت ایران دست یابد. تکیه بر عناصر نظامی: سلسله زندیه با تکیه بر شمشیر و قدرت نظامی، به حکومت دست یافت و بیشتر حکام کشوری از میان نظامیان و فرماندهان لشکری انتخاب می‌شد. شاید دلیل اصلی توجه کریم خان به اهل شمشیر، نیاز به توان و قدرت آنان برای رسیدن به مقاصد نظامی‌اش بود. در زمانیکه در هر گوشه‌ای از کشور مدعیان قدرت با تکیه بر قدرت نظامی خود، سر به طغیان برمی‌داشتند، تنها شمشیر مردان دلیر و شجاع بود که می‌توانست آرامش را در این مرز و بوم برقرار سازد. انتخاب عنوان «عمر حکومت نظامیان» برای دوران پس از انقراض صفویه تا ظهور قاجاریه که شامل دوره‌ی حکومت افشاریه و زندیه است، به همین دلیل منطقی است. ویژگی‌های نظام سیاسی زندیه: سیاست داخلی کریم خان زند بر مبنای

ایجاد امنیت و آرامش در کشور استوار بود. او تمام تلاش خود را کرد تا علاوه بر سرکوب هرج و مرج طلبان، رفاه و آسایش را برای مردم رنج‌دیده ایران، فراهم سازد. انتخاب به عنوان وکیل: همانطور که قبلاً گفتیم یکی دیگر از مشخصات اساسی نظام حکومتی کریم‌خان زند، انتخاب عنوان وکیل برای خود بود که همین سیاست کریم‌خان زند باعث نزدیکی او به مردم شد. سیاست وحدت ملی و تثبیت مرزها: یکی از مهم‌ترین اهداف سیاسی کریم‌خان ایجاد نوعی وحدت و اتحاد ملی بود. پس از مرگ نادر بسیاری از مناطق کشور دچار آشوب شده بودند. کریم‌خان کوشید با تسلط بر ولایات و نظارت بر آنان از سوی حکومت مرکزی، عملاً وحدت ملی را در ایران تحقق بخشد. این تلاش دو نتیجه را دربر داشت: یکی اینکه وحدت ملی در کشور را محقق می‌کرد. و دیگر اینکه فرصتی برای توجه به سیاست توسعه‌طلبانه (مانند نادر) پیدا نکرد. به همین دلیل در طول مدت ۲۸ ساله خود، به جز فتح بصره، هیچ حرکتی که نشانه توسعه طلبی او در خارج از مرزهای کشور باشد، نکرد و به حدود جغرافیایی پادشاهی خود بسنده کرد. البته فتح بصره نیز بیشتر جنبه اقتصادی داشت تا کشورگشایی. سیاست کریم‌خان در برابر حکام: چون ایجاد آرامش در کشور برای کریم‌خان در اولویت قرار داشت، عملکرد وی در رابطه با حکام ولایات نیز در این راستا بود. او قصد عزل و نصب حکام را بدون دلیل و فقط بر مبنای اغراض شخصی نداشت و اعلام تابعیت آنها از حکومت مرکزی کافی بود تا کریم‌خان، آنها را در مقام قبلی، باقی بگذارد. البته برخورد توأم با مهربانی کریم‌خان با حکام، دست آنها را در انجام امور ناحیه خود باز می‌گذاشت، به حدی که گاه مبنای خودسری و ستم را می‌گذاشتند. خصوصاً در مناطق دور از پایتخت. به همین دلیل بسیاری از نواحی، تقریباً به صورت مستقل اداره می‌گردیدند و تنها یک اطاعت ظاهری از حکومت مرکزی می‌ش و همین برای کریم‌خان کافی بود. سیاست گروگان‌گیری و کوچ ایلات: کریم‌خان به محض اینکه بر استان‌های مختلف کشور مسلط شد، بزرگان قبایل را با اینکه برای مشاوره با آنها، بایستی آنان را در نزدیکی خود داشته باشد، و می‌داشت که در شهر شیراز زندگی کنند. و یا در خدمت نیروی نظامی او باشند. منظور اصلی وکیل این بود که تمام این اربابان کوچک را تحت نظر خود داشته باشد تا هرگز هوس شورش بر سرشان راه نیابد. اقدامات اجتماعی کریم‌خان: با وجود اینکه خان اغلب اوقات عمر خود را به جنگ و درگیری با رقیبان یا شورشیان گذراند اما در فرصت‌هایی که به دست می‌آورد دست به اقداماتی در جهت رفاه و آسودگی خاطر رعیت می‌زد. در این خصوص می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- رفاه و آسایش و امنیت مردم ۲- حفظ بهداشت عمومی ۳- برنامه‌های تفریحی و ورزشی اصلاحات اجتماعی کریم‌خان: کریم‌خان را می‌توان یکی از آبادکننده‌ترین پادشاهان ایران دانست. از اقدامات عمرانی او خصوصاً در شیراز می‌توان نام برد که هم‌اکنون نیز آثار به جای مانده از ابنیه کریم‌خانی، شیراز را شهر دیدنی و توریست‌پذیر کرده است. اقدام به آبادانی شیراز، نه تنها نام کریم‌خان را در زمره شاهان آبادگر قرار داد بلکه باعث به کارگیری مردم فقیر شیراز شد. از جمله اقدامات برجسته وکیل در شیراز را اینگونه می‌توان برشمرد: ۱- ساختن دیوار دفاعی شیراز ۲- ساختن قصر (ارگ کریم‌خانی) ۳- دیوان خانه ۴- عمارت کلاه‌فرنگی ۵- مسجد وکیل ۶- بازار وکیل ۷- مدرسه وکیل ۸- حمام وکیل ۹- احداث آب انبار ۱۰- احداث سربند و کانال فاضلاب ۱۱- جاری گرداندن آب شیرین به داخل شیراز ۱۲- سنگ فرش نمودن محلات شیراز ۱۳۶- کاروانسرای وکیل ۱۴- آرامگاه حافظ و سعدی ۱۵- ایجاد کارگاه‌های صنعتی در شیراز و... البته دوری راه و واگذاری سایر مناطق به والیان، مانع از آن شد که اقدامات عمرانی کریم‌خان به جز در تهران، شامل سایر ولایات شود. البته مواردی نیز پیش آمده که او به مناطق دیگر نیز کمک کند از جمله زلزله‌ی عظیمی که در کاشان، اصفهان و قم روی داد و تلفات جانی فراوانی هم به همراه داشت، کریم‌خان در آن زمان به بازسازی کاشان همت گماشت و در اندک زمانی به آن ولایت سر و سامان بخشید. سیاست اقتصادی کریم‌خان: سیاست اقتصادی کریم‌خان در یک جمله عبارت بود از کاهش فشار دولت بر مردم. او سعی کرد با پرداخت حقوق مستمری به مأموران دولت، بهانه تجاوز به مال مردم را از آنان گرفته و به هیچ کارمندی جرأت و فرصت دغل کاری و دزدی را ندهد. نظام مذهبی حاکم در دوره ی زندیه: مذهب در دوره حکومت زندیه و قبل از آن در زندگی

مردم نفوذ زیادی داشت و روحانیون، صاحب قدرت و نفوذ فراوان بودند. کریم خان نیز به دلیل ارتباط گسترده مردم با این قشر و میل و ارادت باطنی خود به روحانیون پاک عنایت و توجه خاص داشت اما سیاست مذهبی او در راستای «عدم تقسیم قدرت با این گروه» قرار داشت زیرا او دیده بود که دخالت برخی از روحانیون بزرگ عصر صفوی در مسائل کشوری، زمینه ساز سقوط دولت صفوی بوده است. اعتقادات مذهبی کریم خان: کریم خان خود یک مسلمان شیعه بود و همین ویژگی زمینه تداوم حاکمیت مذهب تشیع را در ایران پس از نادرشاه فراهم آورد. او شهر شیراز را به دروازه محله تقسیم کرد و اعتقاد داشت هر محله ای تحت حمایت یکی از دوازده امام قرار دارد که مانند فرشته نگهبانی، از آن مراقبت به عمل می‌آورند. فرهنگ، هنر و ادبیات در دوره کریم خان: کریم خان با اینکه خود سواد نداشت اما به علم و هنر علاقه بسیار داشت به حدی که دربار خود را محل اجتماع دانشمندان و هنرمندان کرده بود. دوره طولانی درگیری‌ها و اغتشاشات داخلی باعث شده بود توجه به علما و هنرمندان در جامعه کم شود اما در دوره امن و آرام کریم خان، زمینه رشد فرهنگ و هنر فراهم شد. کریم خان همچنین علاقه بسیاری به موسیقی، شعر و ادبیات داشت و دوران وی را دوران «بازگشت ادبی» خوانده اند. زیرا اکثر شعری که در دوره نادرشاه به دلیل فشارهای اجتماعی و اقتصادی به خارج از ایران رفته بودند، به تدریج به کشور بازگشتند و مورد توجه کریم خان قرار گرفتند.

ساختن برای ماندن

نویسندگان: جیمز کالینز - جری پوراس

خلاصه کتاب: مترجم: مهندس فضل اله امینی - ناشر: نشر فرا - خلاصه کننده: عصمت شهابی - مقدمه: حفظ بقا راز هستی است! می‌سازیم تا بمانیم! نویسندگان با پژوهش در شرح حال شرکت‌های آرمانی دوازده باور عمومی را به چالش می‌گیرند. این کتاب نمونه‌ای است از یک طرح پژوهشی کامل و تطبیقی در یک مورد خاص و بازتابی است از بینش و نگرش شرکتهای موفق و ماندگار به آثار و پیامد توجه به نیروی انسانی شاغلفصل ۱ بهترین بهترینها این کتاب درباره شرکتهای آرمانی است که فقط محدود به افزایش میزان بازگشت سرمایه در بلند مدت نبوده اند، بلکه این شرکتها خود را با بافت جامعه در هم آمیخته اند. در واقع اینکار را چطور شروع کردند؟ و بر مشکلات چطور غلبه کردند؟ و چطور متمایز شدند؟ و چه درس‌هایی از آنها می‌توان آموخت؟ برای یافتن پاسخ این پرسشها، نویسندگان کتاب ما را به سفر اکتشافی (مطالعه ادامه کتاب) دعوت می‌کنند! پیش از عرضه دستاوردها با سرنوشت چند افسانه رایج که در طی این پژوهش اعتبار و اصالت خود را از دست می‌دهند آشنا می‌شویم: دوازده افسانه بی اعتبار افسانه اول: لازمه راه اندازی شرکتهای بزرگ، داشتن ایده‌های بزرگ است. واقعیت: شروع کار و راه اندازی هر شرکت با یک ایده بزرگ ممکن است فکری ناصواب باشد. از مجموع شرکتهای آرمانی فقط شمار اندکی کار را با فکر بزرگ آغاز کرده اند. افسانه دوم: لازمه شرکتهای آرمانی، رهبران کبیر، آرمان‌گرا و فرمند است. واقعیت: در شرکت‌های آرمانی وجود رهبر فرمند و آرمان‌گرا اصلاً لازم نیست و حتی چه بسا در بلند مدت، وجود این نوع رهبران زیان‌آور نیز باشد. افسانه سوم: اولین و مهمترین هدف شرکتهای موفق سودآوری است. واقعیت: شرکت‌های آرمانی مجموع‌های از هدفها را با هم دنبال می‌کنند که پول درآوردن یکی از آنهاست، نه لزوماً هدف اصلی. افسانه چهارم: شرکتهای آرمانی، همگی یک مجموعه مشترک از ارزشهای محوری صحیح دارند. واقعیت: چنین شرطی برای آرمانی شدن شرکت‌ها وجود ندارد. دو شرکت می‌توانند ایدئولوژی‌های کاملاً متفاوتی داشته باشند اما هر دو در جرگه شرکتهای آرمانی قرار داشته باشند. افسانه پنجم: تنها چیزی که ثابت است تغییر است. واقعیت: شرکت‌های آرمانی به شدت به اصول ارزشی خود وفادارند و به ندرت آن اصول را تغییر می‌دهند. این اصول مانند صخره‌ای یکپارچه، شالوده شرکت را تشکیل می‌دهد و بنابراین براساس مد روز دگرگون نمی‌شوند. افسانه ششم: شرکتهای معتبر و سودآور، بی‌خطر حرکت می‌کنند. واقعیت: درست است که احتمال دارد شرکت‌های آرمانی در چشم

دیگران محافظه کار و دست به عصا جلوه کنند، اما این شرکتها از گزینش هدفهای بلندپروازانه و جسورانه نمی هراسند. افسانه هفتم: شرکت آرمانی برای کار کردن جایی است بی نظیر، بی نظیر برای همه. واقعیت: این شرکت ها فقط به درد کسانی می خورد که کاملاً با دیدگاه و معیارهای شرکت های آرمانی هماهنگ باشند. ورود افراد به این شرکت ها از دو حالت خارج نیست. یا فرد با سازمان تناسب و هماهنگی دارد، که در این صورت می ماند و رشد می کند و در این حالت از کار کردن لذت خواهد برد و یا این که چون ویروس محو و زوده خواهد شد. افسانه هشتم: پیشرفت شرکتهای موفق مرهون برنامه ریزی راهبردی پیچیده و بی نظیر است. واقعیت: پاره ای از پیشرفت های این شرکت ها در اثر تجربه، سعی و خطا، بهره گیری از فرصت و تصادف به دست آمده است. آنچه به نظر دوراندیشی و برنامه ریزی قبلی می رسد و در بیشتر موارد حاصل اجرای سیاست سعی و خطا بوده است. افسانه نهم: برای ایجاد دگرگونی های بنیادی، شرکت ها باید مدیرعامل خود را از بیرون انتخاب و استخدام کنند. واقعیت: در هفده قرن سرجمع دوران حیات شرکت های آرمانی فقط در چهار مورد مدیرعامل از بیرون انتخاب شده و این اتفاق محدود به ۲ شرکت بوده است. در شرکت های آرمانی به نسبت شرکت های طرف مقایسه مدیریت درون زا به شدت مورد توجه و اقبال است. نسبت ۶ به ۱ افسانه دهم: فکر و ذکر شرکتهای موفق غلبه بر رقباست. واقعیت: فکر و ذکر شرکت های آرمانی، غلبه و تسلط بر خویش است. در این شرکت ها کامیابی و پیروزی بر رقبا هدف اصلی نیست بلکه در اثر بهبود مستمر، آنها به خودی خود به این هدفا نیز می رسند. آنها هرگز به دستاوردها قانع نبوده و آن را کافی ندانسته اند. افسانه یازدهم: نمی شود هم خدا را خواست و هم خرما را. واقعیت: شرکت های آرمانی خود را اسیر سرپنجه استبداد "یا" نمی کنند گرچه ظاهراً باید بین این و آن یکی را انتخاب کرد و نمی توان در آن واحد هر دو را با هم داشت. آنها این نظریه را رد می کنند که باید یا ثبات را انتخاب کرد یا پیشرفت را، یا فرهنگ آیینی یا استقلال فردی را، یا مدیریت درون زا یا دگرگونی بنیادی را، یا رویه های محافظه کارانه یا هدف های شجاعانه و بزرگ را، یا پول در آوردن یا پایبندی به اصول و ارزش ها را، بلکه برعکس آنها به اصالت "و" معتقدند و به طور همزمان هم این را دنبال می کنند و هم آن را. افسانه دوازدهم: آرمانی شدن شرکتهای، اساساً مرهون بیانیه آرمان انتخابی آنهاست. واقعیت: منزلت و توانمندی کنونی شرکت های آرمانی منحصراً پیامد بیانیه های آرمانی آنها نیست. علت بزرگی آنها نوشتن انواع بیانیه آرمان، اصول ارزشی هدف غایی، رسالت، و امثال آن نیست. تدوین بیانیه یک گام از هزاران گامی است که در راه ایجاد شرکت های آرمانی برداشته می شود. فصل دوم ساعت سازی، نه ساعت گویاگر شخصی به جای گفتن وقت بتواند ساعتی بسازد که حتی بعد از مرگش امکان اعلام وقت باشد، آیا واقعاً شگفت انگیزتر نیست؟ داشتن فکر بکر یا داشتن جذبه در رهبری، چیزی در حد "گفتن وقت" است اما ساختن شرکتی که تا مدت ها پس از رفتن آدم ها یعنی فرد رهبر بتواند انواع کالا را تولید کند و در کار خود موفق باشد مثل "ساختن ساعت" است. در انتظار فکر بکر نشستن فکری عبث است. فکر بکر، ساختن خود شرکت است. شرکتهای آرمانی با طناب پوسیده "یا" به چاه نمی روند. عقل حکم می کند که انسان اسیر تناقض نشود زیرا نمی تواند همزمان با دو نیروی ظاهراً متضاد زندگی کند. استبداد "یا" انسان را وادار می کند که بپذیرد که یا باید در حالت الف باشند و یا در حالت ب! اما نمی توانند هم در حالت الف و هم در حالت ب باشند. به این استدلال های مستبدانه توجه کنید •:

مشت نمونه خروار است • یا تغییر یا ثبات • یا محافظه کاری یا جسارت • یا هزینه کم یا کیفیت خوب • یا خودگردانی یا خلاق یا سازگاری و اطاعت • یا سرمایه گذاری برای آینده یا چسبیدن به کوتاه مدت • با افزایش ارزش سهام، سهامداران یا خدمت به عالم بشریت • یا آرمان نگرا (ارزش مدار) یا عمل نگرا (سودجو) شرکت های آرمانی به جای اسارت در چنگال "یا" به سوی "و" می روند و یعنی هر دو به طور همزمان، یعنی به جای الف یا ب پیدا کردن راهی برای آن که همزمان هم الف باشد و هم ب. برای آشنایی با این به ظاهر تناقضها به چند نمونه زیر توجه فرمایید: از یک طرف

دیگر • هدفی برتر از سود و سودجویی واقع بینانه • جهان بینی بالنسبه ثابت و

دگرگونی و تحرک شدید • رعایت و ملاحظه اصول و جسور بودن و خطر کردن • آرمان مشخص و شناخت هدف و تجربه و استفاده از فرصت • هدفهای بزرگ و جسورانه و پیشرفت آرام و تدریجی • گزینش مدیران معتقد به اصول و گزینش مدیران مدافع تغییر • اطاعت ایدئولوژیکی و خودمختاری عملیاتی • فرهنگ تعهد شبه دینی و توانایی تغییر، حرکت و سازگاری • سرمایه گذاری برای آینده و تأکید بر عملکرد کوتاه مدت • فلسفی، آرمانی، آینده نگر و حساب و کتاب روشن روزانه • هماهنگی سازمان با اصول و سازگاری سازمان با محیط مروج تعادل محض نیستیم. تعادل یعنی حد وسط را گرفتن پنجاه پنجاه، نصف نصف. شرکت های آرمانی به دنبال ایجاد تعادل به این معنا که گفته شد بین کوتاه مدت و بلند مدت نیستند. آنها می خواهند در کوتاه مدت و بلند مدت خوب کار کنند. شرکت آرمانی دنبال ایجاد تعادل ساده بین آرمان گرایی و سودآوری نیست. دنبال این است که هم کاملاً آرمان گرا باشد و هم کاملاً سودآور. شرکت آرمانی به دنبال ایجاد تعادل ساده بین حفظ اصول و تغییر و تحرک نیست، بلکه هر دو را در حداکثر آن می خواهد. به زبان ساده تر، شرکت آرمانی درصدد درهم آمیختن سیاه و سفید نیست تا یک دایره نامشخص و خاکستری به وجود آید که نه سیاه باشد نه سفید، دنبال آن است که به طور متمایز هم سیاه را داشته باشد و هم سفید را و هر دو را با هم و همیشه. به عقل جور در نمی آید؟ شاید به ندرت چنین می شود؟ آری مشکل است؟ حتماً. اما همان طور که اسکات فیتزجرالد گفته است: نماد هوش سرشار، توانایی حفظ دواندیشه متضاد در ذهن و در یک زمان است به شرط آنکه قدرت عمل محفوظ بماند و این همان هنری است که شرکتهای آرمانی دارند. فصل ۳ آنچه از سود مهمتر است پژوهش نویسندگان کتاب در این فصل ثابت می کند که اصالت جهان بینی و میزان تعهد شرکت به آن، بیش از محتوا و ماهیت آن برای آرمانی شدن اهمیت دارد. جهان بینی = اصول ارزشی + هدف غایب اصول ارزشی: معتقدات ریشه ای و ماندگار سازمان مجموعه ای کوچک از اصول کلی و راهنما که نباید با رویه های خاص فرهنگی یا عملیاتی مخلوط شود. این معتقدات را به اقتضای شرایط مالی و یا به خاطر رعایت مصالح کوتاه مدت نمی توان قربانی کرد. هدف غایی: فلسفه اصلی وجود سازمان علاوه بر کسب سود ستاره راهنما در افق سازمان (که نباید آن را با هدف های خاص یا راهبردهای کسب و کار مخلوط کرد. در شرکت های آرمانی، اصول ارزشی هرگز برخاسته از توجیه خارجی یا عقلایی نبوده است. این اصول هیچگاه تابع هوس و مد روز نبود و هیچگاه بر اثر تحولات محیطی منسوخ و مهجور نمی شوند. فصل چهارم حفظ جهان بینی / مداومت در پیشرفت شرکت های آرمانی ضمن دقت در حفظ جهان بینی و پایبندی به آنها باید نمودها و تجلیات این اصول را در معرض دگرگونی و تکامل قرار دهند. به عنوان مثال • توجه و احترام به فرد فرد کارکنان در شرکت هیولت پکارد، بخشی لاینفک و پایدار از جهان بینی آن تلقی می شود، اما پذیرایی نیمروزی از آنها، سنتی است که می تواند تغییر کند • شعار "پیشی گرفتن از توقع مشتری" بخشی پایدار و تغییر ناپذیر از جهان بینی شرکت وال مارت محسوب می شود، اما کنار در ایستادن و از مشتری استقبال کردن، سنتی است که می تواند تغییر کند • آرمان "پیشتاز بودن در صنعت هوانوردی" بخشی لاینفک از جهان بینی بوئینگ محسوب می شود، اما دلبستگی به تولید جمبوجت، بخشی است از یک راهبرد غیر اساسی که می تواند تغییر کند • حرمت گذاشتن به قوه ابتکار فرد "بخشی پایدار و تغییر ناپذیر از جهان بینی تری ام محسوب می شود، اما عرف ۱۵ درصد، عرف و سنتی است ناپایدار که می تواند تغییر کند • ارائه بهترین خدمات به مشتریان "جزیی ثابت و پایدار از جهان بینی شرکت نورداشتروم است. اما توجه خاص به نواحی جغرافیایی و یا نواختن پیانو در سرسرای شرکت، و مدیریت مازاد موجودی انبار رویه هایی است که قابل تغییرند • کارکنان فنی این شرکت می توانند ۱۵ درصد از وقت خود را در پروژه هایی که دوست دارند بگذرانند • این حرف شرکت مرک که "کسب و کار ما حفظ و بهبود حیات بشر است" بخشی دائمی و تغییر ناپذیر از جهان بینی آن است، اما دلبستگی به پژوهش درباره بیماری خاص، رویه ای است تغییر پذیر. اگر شرکت قرار است به

درجه آرمانی برسد، یگانه چیزی را که نباید تغییر دهد، جهان بینی آن است. حفظ جهان بینی و شوق به پیشرفت به تعامل پویای جهان بینی سازمان و انگیزه های آن برای پیشرفت توجه کنید: (جهان بینی شوق به پیشرفت + عامل تغییر مداوم است (جهت گیری های نو، شیوه های نو، راهبردهای نو و امثال آن عامل دوام و ثبات است. + عامل کشش دائم به سوی تحرک است به سوی هدف ها، بهسازی و امثال آن ستون خیمه است + شعار و انواع چشم اندازهای شرکت را گسترش می دهد چشم انداز و جهت گیری ها را محدود می کند + می تواند بی محتوا باشد هر نوع پیشرفت مادام که با مرام ما همساز باشد مقبول است. محتوای آن روشن است مرام ما این است و این مرام را نقض نمی کنیم + تعریف انگیزه پیشرفت می تواند به دگرگونی های ریشه ای، حاد و انقلابی منجر گردد. گزینش جهان بینی به لحاظ ماهوی اقدامی محافظه کارانه است. تعامل بین جهان بینی و پیشرفت یکی از مهم ترین یافته های ما در این کار است. شرکت های آرمانی در سایه منطق "هم این و هم آن" به دنبال برقراری موازنه بین جهان بینی و نیروی محرکه پیشرفت نیستند بلکه سعی می کنند ضمن حفظ جهان بینی خود، همواره با قدرت تمام به پیش بروند. در شرکت های آرمانی نیز مثل جهان بینی دوگانه گرای چینی یانگک جهان بینی و نیروی محرکه پیشرفت یکدیگر را تکمیل و تحکیم می کنند به این ترتیب که •: جهان بینی با فراهم آوردن زمینه استمرار کامل، تجربه و تغییر، در واقع امکان پیشرفت را فراهم می کند •. شرکت هایی که جهان بینی مشخص و ثابت دارند، به آسانی می توانند دنبال ایجاد دگرگونی و حرکت، در هر آنچه جزو جهان بینی نیست، باشند •. میل و نیروی دانش پیشرفت، امکان حفظ جهان بینی را فراهم می سازد. زیرا بدون دگرگونی مداوم و بدون حرکت به پیش شرکت ها که حامل جهان بینی هستند از قافله حرکت جهانی، که همواره در حال دگرگونی است، باز می مانند و چه بسا به کلی از بین می روند •. نیات همه خوب و مقبول اند اما ترجمه و تبدیل این نیات به واقعیت ملموس خارجی، سبب تمایز شرکتهای آرمانی از نوچه ها و مقلدان می گردد •. فصل هدفهای بلندپروازانه هدف بلند پروازانه، همه افراد را در برمی گیرد و به کار و می دارد. به علاوه قابل لمس، نیروبخش، و کاملاً متمرکز بر یک موضوع خاص است. هدف بلندپروازانه، هدفی است که با کم ترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می شود. انتخاب هدف های بلندپروازانه جسارت می خواهد زیرا شرکت را در وضعیتی قرار می دهد که با عقل و دوراندیشی منافات دارد. اما نیرویی که سبب پیشرفت می شود، نهیب میزند که ما قادر به رسیدن به این هدفها هستیم. این هدفها هدف عادی نیستند، بلندپروازانه و جسورانه اند. هدف های بلندپروازانه در نظر بیرونی ها جسورانه تر جلوه می کند تا در نظر درونی ها. شرکت های آرمانی این بلندپروازی ها را در حد تشبیه به خدایان نمی دانند. از نظر آنها مسئله بسیار ساده است. آنها معتقدند از پس هر کاری که اراده کنند برمی آیند. نکات اساسی برای تعیین هدفهای جسورانه برای سازمان •: هدف جسورانه باید به قدری روشن و گیرا باشد که هیچ توضیحی نخواهد و یا با کم ترین توضیح بیان شود. به یاد داشته باشید که هدف جسورانه، مثل صعود به قله کوه یا رفتن به کره ماه هدف است نه "بیانیه" و اگر نتواند سبب مایه گذاشتن کارکنان شود، نمی توان آن را هدف جسورانه نامید •. هدف جسورانه، زیر چتر امنیت و آسایش جا نمی گیرد. کارکنان سازمان، هم باید به آن معتقد شوند و هم از جان و دل برای تحقق آن بکوشند. گاه اندکی بخت هم به کمک می آید •. هدف جسورانه باید ذاتاً به قدری شجاعانه و هیجان انگیز باشد که اگر رهبر سازمان پیش از رسیدن به هدف از جای خود بلند شود، انگیزه پیشروی سازمان به قوت خود باقی بماند •. هدف بلند پروازانه در دل خود آبتن خطر است. معمولاً سازمانها پس از رسیدن به یک هدف دچار عارضه "رسیدن به هدف" می شوند. برای رویارویی با این عارضه، سازمان ها باید پیش از رسیدن به هدف، هدف دیگری را آماده کنند. هدف های بعدی باید مجهز به روش های خاص انگیزه آفرینی برای پیشرفت باشد •. سرانجام مهمترین نکته این است که هدفهای بلندپروازانه باید با جهان بینی شرکت سازگار باشد •. فصل ششم فرهنگ های شبه دینی آرمانی بودن به معنای آرام بودن و نظم نداشتن نیست. درست برعکس، از آنجا که شرکت های آرمانی به خوبی خودشان را می شناسند و می دانند چه کاره هستند و دنبال چه هدفی می روند، جای چندانی برای

آدمهایی ندارند که به معیارهای آنها بی‌علاقه یا با آن معیارها در تضاد باشند. وجوه مشترک آیین شرکت‌های آرمانی • تعصب در حفظ جهان بینی • تلقین و آموزش • سازگاری و همسانی • نخبه‌گرایی کمک راه‌های درست، باید سازمانی ایجاد کرد که از اصول و جهان بینی آن مشتاقانه پاسداری شود. شرکت‌های آرمانی با تمهید سازوکارهای ملموس، به تقویت این حالت کمک می‌کنند. در این شرکت‌ها توجیه و تلقین افراد، ایجاد سازگاری و تجانس و ایجاد حس تعلق به موجودیتی خاص، به کمک سازوکارهایی شبیه سازوکارهای زیر صورت می‌گیرد • برنامه‌های آموزشی توجیهی، عمل‌گرایانه و معطوف به جهان بینی شرکت، آموزنده هنجارها، تاریخ، سنتها و اصول ارزشی مورد اعتقاد شرکت • دایره کردن دانشکده‌ها و مراکز آموزش داخلی • توجیه کارکنان در حین کار با کمک همکاران و سرپرستان مستقیم • وضع ضوابط و روحیه‌های گذشت‌ناپذیر، استخدام نیروهای جوان و پرورش آنها برای تصدی مشاغل بالاتر • قراردادن افراد در معرض کارهای چشمگیر و ستودنی و باور کردن روحیه انجام این نوع کارها در ایشان • استفاده از زبان و اصطلاحات خاص مثل "عضو هیئت نمایش" یا "موتورولایی" این کار سبب تحکیم حس تعلق افراد به یک گروه شایسته و خاص می‌شود • استفاده از آهنگ‌ها، سرودها، شعارها و شبیه این‌ها، که سبب تعمیق دلبستگی‌های روانی افراد به شرکت می‌گردد • توجه اکید به مسئله‌گزینش و پالایش به ویژه به هنگام استخدام، و در سال‌های نخست کار • منوط کردن ترفیع و تشویق به تجانس با جهان بینی شرکت • دادن پاداش، تشویق و قدردانی در حضور جمع از کسانی که به جهان بینی شرکت بسیار همسو و سازگارند. تنبیه آشکار و ملموس کسانی که حریم جهان بینی را نقض کنند • مدارا با خطاهای صادقانه به شرطی که ناقض جهان بینی شرکت نباشد. و سخت‌گیری در برابر کسانی که مرتکب نقض جهان بینی شرکت می‌شوند • استفاده از سازوکارهای تعهد‌آور. خواه مالی و خواه با صرف وقت • برگزاری جشن‌ها و مراسمی که سبب تحکیم موفقیتها و حس تعلق و حس "ویژه بودن" گردد • توجه به آرایش دفتراها و کارگاهها به طوری که سبب تقویت هنجارها و ایده‌آل‌ها گردد • تأکید پیوسته بر ارزشها، میراثها و پیوستگی با سازمانی خاص، چه به طور کتبی و چه شفاهی • محدودیت در جهانیابی / آزادی در عمل نمونه سیطره نظریه "با" بر نظریه "یا" در شرکت آرمانی، این است که در این شرکت‌ها سخت‌گیری و محدودیت در حفظ جهان بینی با آزادی عمل و ترغیب ابتکار فردی ترکیب می‌شود. در واقع در شرکت‌های آرمانی آزادی عمل به مراتب بیشتر و ساختار آنها غیرمتمرکز از شرکت‌های طرف مقایسه است • سخت‌گیری در مورد جهان بینی سبب حفظ آن می‌شود و آزادی عمل سبب انگیزه آفرینی برای پیشرفت میشود. فصل هفتمانتخاب شایسته ما فرآیند پیشرفت تکاملی را "شاخه‌سازی و هرس" می‌نامیم. اگر در درخت به قدر کافی شاخه ایجاد کنیم و شاخه‌های خشک را از آن جدا کنیم، این شاخه‌ها در محیط دائم‌التغیر، سالم و بانشاط رشد خواهند کرد. اگر فرآیندهای تکاملی به درستی درک شوند و آگاهانه کنترل شوند، چون ابزاری کارآمد، راه پیشرفت را هموار می‌کنند. این همان کاری است که شرکت‌های آرمانی، بیش از شرکتهای طرف مقایسه کرده‌اند. پیامی برای مدیران عامل، مدیران، و کارآفرینان: ۱. آزمایش کن، معطل نکن! ۲. پذیرش اشتباه ۳. گامها باید کوچک باشد ۴. به کارکنان به قدر نیاز آزادی عمل بدهید. ۵. اهمیت سازوکارها ما به این نتیجه رسیده ایم که متأسفانه بسیاری از مدیران، اهمیت این عامل پنجم را دست کم می‌گیرند و از تبدیل مقاصد خود به سازوکارهای عینی غافل می‌شوند. آنها به خطا تصور می‌کنند که اگر سبک رهبری درست باشد، بقیه کارها نیز درست از آب درمی‌آید. خیر چنین نیست! این کار علاوه بر رهبری درست، مستلزم کارهای دیگر نیز هست. باید همه چیز درسرجای خود باشد و این مجموعه طوری هدایت شود که سبب تحکیم و تقویت رفتارهای تکاملی گردد. به پنج عامل بالا یک نکته دیگر اضافه می‌کنیم: همیشه باید در حالی که پیشرفت تکاملی را تشویق می‌کنید، جهان بینی خود را نیز حفظ کنید. فراموش نکنید که تکامل آمیزه‌ای است از تنوع و گزینش. در یک شرکت آرمانی برای گزینش باید به دو پرسش پاسخ دهیم. پرسش اول کاملاً عمل‌گرایانه است: آیا مفید و ثمر بخش است؟ اما اهمیت پرسش دوم نیز از پرسش اول کمتر نیست: آیا با جهان

بینی ما سازگار است؟ فصل هشتم مدیریت درون را داشتن مدیری لایق تحسین برانگیز است. اما تحسین برانگیزتر، نظامی است که می‌تواند این قبیل مدیران را در درون خود پرورش دهد و این یکی از رازو رمزهای آرمانی شدن شرکت‌های آرمانی است. برای حفظ اصول، مدیران موجود را پرورش دهید در طول تاریخ پربار شرکت‌های آرمانی فقط در چهار مورد جدا از هم، تصدی مسئولیت مدیرعامل به عهده فردی خارج از سازمان سپرده شده است. همانگونه که تجربه شرکت‌هایی نظیر جنرال الکتریک، موتورولا، پراکتر اند گمبل، بوئینگ، تری ام، وهیولت پکورد به کرات ثابت کرده است. شرکت‌های آرمانی برای دست یافتن به تحول و افکار نو به هیچوجه ناگزیر از استخدام مدیر از خارج نیستند. یافته‌ها و آموخته‌های ما از بررسی شرکت‌های آرمانی نشان می‌دهد که با استخدام مدیر از خارج، امکان آرمانی شدن شرکت‌ها بسیار دور از ذهن است. نکته بسیار مهم دیگر این است که هیچگونه ناسازگاری بین اجرای برنامه‌های مدیریت درون‌زا و ایجاد تحولات چشمگیر وجود ندارد. پرورش مدیران و برنامه‌مدیرگزینی، نامزدهای پرتوان و لایق داخلی، مداومت در ارتقاء مدیران داخلی، ضعف پرورش مدیر و برنامه‌ریزی ناقص برای گزینش جانشین مدیرعامل، کمبود نامزدهای پرتوان و لایق داخلی، خلاء رهبری، احساس بیماری و در نتیجه جستجو برای یافتن ناجی و نکته آخر این که اگر در شرکتی آرمانی کار می‌کنید و از کار خود راضی هستید، آیا بهتر نیست در همانجا بمانید و مهارت‌های خود را توسعه دهید؟ فصل نهم پیشرفت، حد و مرز ندارد مسئله اصلی شرکت‌های آرمانی این نیست که "کارها را درست انجام می‌دهند یا نه" "یا" می‌توانند بهتر از این هم کار کنند یا نه "یا اینکه" چطور کار کنند تا در رقابت جلو بیفتند. در این شرکت‌ها مسئله مهم این نیست که چه کنند تا کار فردای آنها از کار امروز بهتر باشد. شرکت‌های آرمانی این موضوع را همواره در دستور کار خود دارند و به بیان دیگر آن را نهادینه کرده و به صورت عادت ذهنی و رفتاری در می‌آورند. به طور طبیعی در شرکت‌های آرمانی، خوب کار کردن و عملکرد درخشان، هدف غایی نیست، بلکه حاصل و پیامد چرخه پایا ن‌ناپذیر "بهسازی خودخواسته" و سرمایه‌گذاری برای آینده است. در شرکت‌های آرمانی خط پایان وجود ندارد. هیچگاه نمی‌گویند: "کار تمام شد" هیچ مقطعی وجود ندارد که دنباله راه رها شود و از خیر بهره برداری از ثمره کار و تلاش قبلی بگذرند. براساس یافته‌های ما، شأن و منزلت استثنایی شرکت‌های آرمانی، مسئول بینش بهتر یا راز و رمز خاص موفقیت آنها نیست. جایگاه رفیع آنها عمدتاً معلول یک علت ساده است: آنها فوق العاده از خود متوقع اند. آرمانی شدن و حفظ این مرتبه مستلزم نظم شدید، سخت‌کوشی، و انزجار شدید از خودخواهی و خودارضایی است. در جهان اهمیت هیچ چیز به اندازه نظم نیست. جایی که نظم نباشد، هویت و شخصیت نیز وجود ندارد و بدون هویت و شخصیت، بالندگی معنا ندارد. مشکلات و گرفتاریها، سرچشمه و فرصت تلقی می‌شوند و معمولاً ما آنچه را که در جستجوی آن هستیم و برای آن تلاش می‌کنیم، به دست می‌آوریم. اگر مشکل داشته باشیم و براین مشکلات غلبه کنیم، از نظر شخصیت و هویت رشد می‌کنیم و به کیفیتی می‌رسیم که زمینه ساز کامیابی و موفقیت است. آسودگی هدف شرکت‌های آرمانی نیست. شرکت‌های آرمانی در تمهید سازوکاری نیرومند هستند که ناخشنودی آفرین باشد و قبل از اینکه محیط بیرونی برای به سازی به شرکت فشار وارد کند، انگیزه لازم را برای این کار ایجاد کنند. مدیران شرکت‌های آرمانی خود را مجبور نمی‌کنند بین کوتاه مدت و بلندمدت یکی را انتخاب کنند. آنها با برنامه‌ریزی و توجه به آینده به طور همزمان خود را متعهد به تحقق معیارهای کوتاه مدت نیز می‌دانند. فصل دهم پایان آغاز "اینجا کار تمام نمی‌شود. حتی آغاز پایان نیست، اما شاید پایان آغاز باشد." وینستون چرچیل در دهه‌های اخیر، رسم شده است که شرکت‌ها برای تهیه و نشر انواع بیانیه‌های خوب، مثل بیانیه آرمان، اصول ارزشی، رسالت، هدف غائی، آرزوها، هدف‌ها، وقت و سرمایه‌ای کلان صرف کنند. این بیانیه‌ها خوب اند و حتی می‌توانند بسیار سودمند باشند. اما اصل و جوهره شرکت‌های آرمانی بیانیه نیست. خمیرمایه و جوهره شرکت‌های آرمانی، حاصل عجزین شدن جهان بینی و پویایی منحصر به فرد آنها در قالب هدف‌ها، راهبردها، سودها، سیاست‌ها، فرآیندها، سخن‌فرهنگی، رفتارهای مدیران، طراحی و آرایش ساختمان‌ها، نظام پرداخت، نظام حسابداری، طراحی مشاغل، و خلاصه هر

آنچه شرکت انجام می دهد است . شرکت های آرمانی فضایی درست می کنند که همه کارکنان را دربرمی گیرد و به طور پیوسته آنها را در معرض رگبار پیام ها و علایمی قرار دهد که امکان بدفهمی جهان بینی و آرزوهای شرکت را از آنها بگیرد و سبب تحکیم و تقویت جهان بینی شرکت گردد. شرکت های آرمانی مسائل را جدا از هم نمی بینند مثل برنامه ، یا راهبرد ، یا روش ، یا سازوکار ، یا هیجان های فرهنگی ، یا نشانه ها و نمادها ، یا خطابه مدیرعامل در وصف حفظ جهان بینی و انگیزه آفرینی برای پیشرفت). هنر آنها در توجه همزمان و نگرش همه جانبه به امور است). بنابراین مسئله این نیست که این روحیه خوب است یا بد ، مهم ، تناسب و سازگاری رویه ها با شرکت و جهان بینی و آرمان آن است. چهار نکته اساسی به عنوان رمز و راز موفقیت بلندمدت و ماندگار شرکت های آرمانی: ۱. ساعت ساز باشید معمار باشید نه ساعت گو. ۲. مطیع اصل ”هم این و هم آن“ باشید. ۳. ضمن حفظ اصول مروج پیشرفت باشید. ۴. همیشه در پی ایجاد همسویی و سازگاری باشید. شرکت های آرمانی لزوماً باهوش تر ، فرماندتر ، خلاق تر ، متفکرتر ، و مستعدتر در پذیرش افکار نو نیستند و کارهایی که می کنند در حیطه توانایی همه مدیران و کارآفرینان در سرتاسر جهان است . کشش و گرایش سازندگان شرکتهای آرمانی در کسب و کار به طرف سادگی است. اما ساده مترادف آسان نیست. دشوار و پرچالش. اما عملی و شدنی، بنای شرکت های آرمانی. فصل یازدهم انتخاب آرمان ”دست از اکتشاف نخواهیم شست مگر دوباره به جایی بازگردیم که سفر اکتشافی خود را از آن آغاز کرده ایم. این بازگشت به معنی شناخت مبداء حرکت است.“ تی. اس. الیوت واژه آرمان واژه ای است که به کرات به کار می رود اما به مفهوم آن کمتر توجه شده است . واژه آرمان، انواع معانی و مفاهیم را به ذهن متبادر می کند. گاه به یک دستاورد برجسته و مهم آرمان می گوئیم . گاه به ارزش هایی که سبب پیوند افراد جامعه می شود آرمان گفته می شود. گاه آرمان هدف های جسورانه ای است که سبب برانگیختن افراد شود . گاه می گویند آرمان چیزی است ابدی و جاودانه و به عنوان شاهد، دلیل و فلسفه وجود سازمان ها را مثال می آورند. بعضی ها آرمان را چیزی می دانند که به درون انسان نفوذ می کند و سبب می شود تا انسان با تمام وجود بکوشد . بعضی ها آرزوهای خود را آرمان می نامند . به این ترتیب هیچکس در اهمیت آرمان تردید ندارد. اما به راستی معنای واقعی آن در این کتاب چیست؟ در این فصل مفهوم آرمان برای خوانندگان باز می شود و ناروشنی ها و ابهامهای آن زدوده می شود و برای تبیین آرمانی منطقی و روشن در سازمان، رهنمودهای عملی داده می شود. آرمان از دو جزء ساخته می شود: جهان بینی و آینده مورد نظر حتماً توجه دارید که این دو جزء نقش و ارزشی همسان دارند آرمان خوب بین این دو نیروی مکمل یعنی ین و یانگ تعامل ایجاد می کند. آرمان خوب آن است که مشخص کند ما از چه اصولی دفاع می کنیم و فلسفه وجودی ما که هیچ گاه تغییر نمی کند چیست و مشخص کند به کجا می خواهیم برویم چه دست آوردهایی خواهیم داشت و چه چیزها خلق خواهیم کرد که تغییر و پیشرفت لازم آفرینش آنهاست معنای پیگیری آرمان این است که برای حفظ اصول و حرکت پیشرونده به سوی آینده مورد نظر، باید از نظر سازمانی و راهبردی، حالت بسیج و همسویی وجود داشته باشد اگر این همسویی و بسیج باشد، آرمان از پس ذهن به عینیت و واقعیت بیرونی می رسد. جهان بینی محوری شرکت ها نیز به نوبه خود دربرگیرنده دو عنصر متمایز دیگر است . اصول ارزشی و هدف نهایی. اصول ارزشی: به اصول بنیادی و ماندگار هر سازمان گفته می شود. شمار این اصول راهنما اندک ، ولی عمر آنها طولانی است و نیاز به داوری دیگران ندارند و برای کسانی که درون سازمان هستند ارزش و اهمیت ذاتی دارند . کسانی که کارشان تبیین اصول ارزشی شرکت است، باید پاسخ این پرسش ها را پیدا کنند •: در کار خود از چه اصولی پیروی می کنید، اصولی که در هر حال پابرجا مانده و عوض نشود •؟ اگر فرزند یا سایر خویشان دلبنده از شما بپرسند در کار به چه اصولی پایبند هستید چه جوابی می دهید؟ بی گمان اصول مورد نظر شما همان ها هستند که انتظار دارید پس از رسیدن فرزند به بزرگسالی و شروع کار آنها را در کار رعایت کند •. اگر صبح فردا از خواب بیدار شدید و صاحب پول کلانی شده باشید به طوری که بتوانید خود را بازنشسته کنید آیا بازهم با همان اصول زندگی خواهید کرد •؟ آیا می توانید قبول کنید که این اصول به همین شکل و بدون تغییر تا صدسال بعد هم

مثل امروز برای شما محترم و قابل اجرا بمانند؟ آیا حاضرید حتی اگر یک یا چند اصل از این اصول به صورت مضرت رقابتی درآیند، باز هم آنها را حفظ کنید؟ اگر قرار باشد فردا به کسب و کاری دیگری مشغول شوید، چه اصولی را به عنوان اصول ارزشی انتخاب می‌کنید؟ سه پرسش اخیر از اهمیت بیشتری برخوردارند. زیرا مرز بین اصول ارزشی ماندگار و تغییرپذیر را با راهبردها و رویه‌های دائم‌التغیر مشخص می‌کنند. هدف نهایی: دومین بخش جهان بینی، هدف نهایی یا فلسفه وجودی سازمان است. اگر قرار باشد به اجبار بین هدف نهایی و اصول ارزشی، یکی را انتخاب کنیم ما هدف نهایی را انتخاب می‌کنیم. زیرا نقش آن در الهام دادن و هدایت کردن سازمان‌ها بیش از نقش اصول ارزشی است. در عین حال تشخیص هدف نهایی، مشکل‌تر از تشخیص اصول ارزشی است. پیش‌بینی سیمای آینده: سیمای آینده مورد نظر، دومین جزء آرمان است و خود از دو جزء تشکیل می‌شود: هدف جسورانه‌ای که در ۱۰ تا ۳۰ سال آینده تحقق یابد. توصیف روشن و زنده سازمان پس از رسیدن به آن هدف. پیروز و پاینده باشید!

پرتگاه‌های مدیریت

رداد ۱۳۹۰، ۰۹:۱۳

پرتگاه‌های مدیریت تألیف: دکتر غلامعلی سرمد

خلاصه کتاب • - انواع اشتباهات مدیران: ۱. نگاه نداشتن حرمت مرزها: از جمله مواردی است که نه تنها در دنیای انسانها بلکه اصولاً در دنیای جانداران مشکلاتی را موجب می‌شود. لازم است مدیران استقلال فردی کارکنان را در حد معینی محترم بشمارند تا بتوانند برای سازمان و محیط کار امنیت را فراهم کنند. ۲. سنت غلط: در برخی کشورها یک سنت غلط وجود دارد که مدیران باید از حرکت کارکنان جلوگیری کنند تا در آینده به صورت رقبای آنها در نیایند. • سئوالهایی در ارتباط با اشتباهات مدیران (۱): مطالب و اشخاص مورد علاقه مدیر چیست؟ (۲) کارایی زیردستان را چگونه ارزیابی می‌کند؟ (۳) تمایل مدیر به گوش دادن چقدر است؟ (۴) قدرت مدیر در انتقال مطالب چقدر است؟ (۵) تا چه اندازه در نقش مشاور کارکنان ظاهر میشود؟ و... • انواع اشتباهات مدیران: ۱. نگاه نداشتن حرمت مرزها از جمله مواردی است که نه تنها در دنیای انسانها بلکه اصولاً در دنیای جانداران مشکلاتی را موجب میشود. لازم است مدیران استقلال فردی کارکنان را در حد معینی محترم بشمارند تا بتوانند برای سازمان و محیط کار امنیت را فراهم کنند. ۲. سنت غلط در برخی کشورها یک سنت غلط وجود دارد که مدیران باید از حرکت کارکنان جلوگیری کنند تا در آینده به صورت رقبای آنها در نیایند. ۳. فاصله گرفتن مدیران از زیردستان از جمله اشتباهات مدیران این است که تصور می‌کنند باید تا حد امکان از زیردستان فاصله بگیرند. ۴. همه‌کاره بودن دیگر اشتباهات مدیران این است که تصور می‌کنند باید همیشه خودشان همه‌کاره باشند و به همین دلیل از سپردن وظایف نسبتاً سنگین به زیردستان اکراه دارند. ۵. بی‌توجهی به تشویق و پاداش مدیران باید بدانند که یکی از شیوه‌های اصلاح امور، تشویق افرادی است که به وظایف خود به درستی عمل می‌کنند و مهمتر از آن کارمند بدانند که مدیر در برابر چه چیزی پاداش می‌دهد. ۶. توسل به جاذبه به جای جاذبه‌یکی از مشکلات اساسی مدیران آن است که تصور می‌کنند مدیر باید لزوماً جاذبه داشته باشد و قدرتمند جلوه کند. ضمن اینکه اکثر آنان قدرت و جاذبه را با دستور دادن و حکم راندن و چه بسا متمایل به جسارت و یا حتی خارج از ادب نشان میدهند. ۷. اجتناب از یادگیری مدیران تصور می‌کنند آنچه را روزگاری یاد گرفته‌اند برای همیشه کافی است و لذا نیازی به یادگیری زیادتر در خودشان احساس نمی‌کنند. ۸. نادیده گرفتن رفاه کارکنانی توجهی مدیران به امور رفاهی کارکنان از دیگر اشتباهات آنان است در صورتی که می‌توان با صرف هزینه‌های اندک بسیاری از نیازهای کارکنان را برآورده ساخت. ۹. اگر مدیران به مشتریان توجه چندانی نداشته باشند مرتکب اشتباه می‌شوند و سازمان را به پرتگاه سوق میدهند. ۱۰. فراهم نکردن امنیت شغلی در محیط کار از دیگر اشتباهات مدیران است. ۱۱. مدیرانی

که در سر کار فرصت پرواز برای زیردستان فراهم نکنند، سازمان مطبوع را به پرتگاه سوق خواهند داد. زیرا با مسن شدن مسئولین افراد آموزش دیده و با تجربه نخواهند داشت تا جای آنها را بگیرد. ۱۲. اگر مدیر در برخورد با مشکلات خود را بیازد، پس از تصدی شغل از ایفای نقش شایسته در آن وحشت کند دچار اشتباه خواهد شد، زیرا ترس از عدم کفایت لزوما شکست را به دنبال دارد. ۱۳. مدیرانی که در چهار دیواری قالبهای ذهنی حرکت کنند نیز اشتباه کارند. به این اشتباه خطای قالبی گویند. ۱۴. اگر مدیر در صدد این باشد که تا حد امکان در سازمان تفکر گروهی ایجاد کند او را اشتباهکار میدانیم. چون چنین تفکری غلط است. ۱۵. مدیرانی که مرتبا پرواز اندیشه را ترغیب میکنند و به طور مداوم از کارکنان اندیشه های تازه انتظار دارند نیز در اشتباهند. ۱۶. چنانچه مدیر همواره و در قبال همه چیز بسیار جدی عمل کند میتواند او اشتباه کار دانست. زیرا استفاده از شوخی و طنز در شرایطی که می تواند آرام بخش کارکنان باشد یا از فشار روانی بکاهد روشی پسندیده است. • چرا مدیران اشتباه می کنند؟ (۱) یکی از دلایلی که مدیران اشتباه می کنند آن است که به دانسته های خودشان عمل نمی کنند، چون به عمل اعتقاد ندارند. (۲) خودخواهی، غرور یا به بیان دیگر «خود دانشمند بینی» از دیگر ریشه های اشتباهات انسان و از جمله مدیران است. (۳) کم اطلاعی از هنر سخن گفتن از دیگر دلایل اشتباه مدیران است. باید دانست که عمومی ترین شکل همکاری انسان و شاید پیچیده ترین آن سخن گفتن است. (۴) اهمیت ندادن مدیر به اینکه باید در کاری که به عهده می گیرند تخصص داشته باشند. (۵) کم اعتنائی و در مواقعی بی اعتنائی مدیران به قانون و مقررات و ارزشها و حتی باورهای رایج، از دیگر ریشه های اشتباهات آنان است. (۶) کم اطلاعی یا احتمالا بی اطلاعی مدیران از زبان بدنی یا زبان حرکات، گاه معلول رفتارهای زیاد آنان است. ولی ریشه های دیگری همچون دقت اندک، غرور زیاد، پشتگرمی به حامیان داخل یا خارج سازمان و مانند آن نیز دارد. (۷) کم توجهی مدیران به مسایل اخلاقی از دیگر مبانی اشتباه آنان است. (۸) تمایل به نفی یا بسیار کم اهمیت دادن گذشته، از دیگر مبانی فکری نادرستی است که مدیران را به اشتباه دچار می کند. • مدیر خوب کیست؟ □ هنوز در جامعه ما اغلب کارمندان متعدد چشم به دهان مدیران دارند و بیشتر در نقش امر بر ظاهر می شوند تا افرادی صاحب رأی و ابتکار. به این ترتیب مدیر خوب باید این مشکل را به تدریج حل کند و آن هدایت تدریجی کارکنانش به خود باوری و خود اتکایی است که البته برای تحقق این امر اقدامات چندی متصور است که یکی از آنها شرکت دادن هر چه بیشتر کارکنان در دوره های آموزشی مفید و کاربردی است. □ از جمله نکاتی که رعایت آن بر خوبیهای مدیران می افزاید، نگرش دایره ای به پدیده ها به جای نگرش خطی است. در مثال دیر آمدن کارمند به محل کار، به مدیر توصیه می شود ابتدا به ریشه یابی علل دیر آمدن کارمند پردازد و سپس به طریق شایسته تصمیم بگیرد. O علل احتمالی دیر آمدن کارمند: - عوامل اجتماعی - عوامل سازمانی - عوامل خانوادگی - عوامل شخصی - سایر عوامل O هر یک از عوامل پنجگانه فوق را می توان به عوامل کوچک تری تقسیم کرد. به عنوان مثال عوامل سازمانی را می توان مطابق زیر تقسیم بندی کرد: O عوامل سازمانی: - همکار جدید - تغییر کردن روشهای انجام کار - تغییرات رفتار مدیر - سرپرست جدید و... □ مدیر خوب سعی می کند مشکلات را از طریق گفتگوی دوستانه و غیر رسمی حل کند، زیرا چنین روشی زودتر و بهتر به نتیجه میرسد. □ مدیر خوب از شادی زیردستان شاد می شود و این شادمانی را به طریقه ی مقتضی به اطلاع آنان می رساند. □ مدیر خوب یک شنونده ی حرفه ای است. زیرا میداند که هنر گوش دادن به دیگران موجب میشود تا هنر سخن گفتن آنان تقویت شود. • پادزهر ۱. پرهیز تا حد امکان در مسیر زندگی کار خودتان پرتگاه ایجاد نکنید. ۲. آگاهی از پرتگاههایی که به طور طبیعی در مسیر حرکت قرار دارد، اطلاعات هر چند زیادتری کسب کنید. ۳. درنگ برای از بین بردن پرتگاههایی که به طور ساختگی در راه شما ایجاد می شود، با تأمل و اندیشه کافی اقدام کنید. ۴. زیستتوجه داشته باشید که برخورد با مانع یا پرتگاه در محیط کار، در خانه و در زندگی اجتماعی امری عادی است و لذا باید زندگی کردن با این پرتگاهها یا موانع را یاد بگیرید. ۵. هشدار هرگز در راه همکاران، دوستان، افراد ناشناس و حتی رقبا و دشمنان اداری خود پرتگاه ایجاد

نکنید. ۶. رجاو بالاخره بدانید به رغم تمامی موانع و مشکلاتی که در راه پیشرفت هر کس وجود دارد با توسل به اقدامات متعدد، می‌توان بر آنها غلبه کرد و به مقصود رسید. پس امید را از دست ندهید. « پایان »

سرگذشت ارواح در برزخ

مؤلف: اصغر بهمنی پور

خلاصه کتاب: ناشر: انتشارات سعید نوین - تلخیص کننده: سیده زهرا مهاجریان مقدم - حالت احتضار: چند روز بود که درد سراسر وجودم را فرا گرفته بود و به شدت آزارم می‌داد. سرانجام مقدمات مرگ من با فرارسیدن حالت احتضار فراهم شد. کم کم پاهایم را به سمت قبله چرخاندند. برخی دوستان اطرافم را گرفته و بعضی از آنها اشک در چشم هایشان حلقه بسته بود. چشمانم را به آرامی فرو بستم و در دریایی از افکار فرو رفتم. با خود اندیشیدم که عمرم را چگونه و در چه راهی صرف نموده و اموال هرچند اندک خود را از کدام راه به دست آورده و در کدامین مسیر خرج کرده‌ام. [۱] فکرش به شدت آزارم می‌داد، از شدت اضطراب چشمانم را گشودم. در این هنگام ناگاه متوجه سفید پوش بلند قامتی شدم که دستانش را بر نوک انگشتان پاهایم نهاده بود و آرام و آهسته به سمت بالا می‌کشاند، در قسمت پاها هیچ گونه دردی احساس نمی‌کردم اما هرچه دستش به طرف بالا می‌آمد درد بیشتری در ناحیه فوقانی بدنم احساس می‌کردم گویا همه دردهای وجودم به سمت بالا در حرکت بود، [۲] تا اینکه دستش به گلویم رسید. تمامی بدنم بی حس شده بود اما سرم چنان سنگینی می‌کرد که احساس کردم هر آن ممکن است از شدت فشار بترکد و یا چشمانم از حدقه درآید. لبهایم به آرامی تکانی خورد و چون خواستم شهادتین را بر زبان جاری کنم یکباره هیکل های سیاه و زشتی مرا احاطه کردند و به اصرار از من می‌خواستند شهادتین را نگویم. زبانم سنگین و گویا لبهایم بهم دوخته شده بود. واقعاً درمانده شده بودم. دلم می‌خواست از این وضع رنج آور نجات می‌یافتم اما چگونه؟ از کدام راه؟ بوسیله چه کسی؟ در این کشاکش ناگهان از دور چند نور درخشان ظاهر شدند، با آمدن آنها مرد سفیدپوش به تعظیم ایستاد و آن چهره های ناپاک فرار کردند، هرچند در آن لحظه آن نورهای پاک و بی نظیر را نشناختم اما بعدها فهمیدم که آنها ائمه اطهار \square بودند. [۳] که در آن لحظه حساس به فریاد من رسیدند و از برکت وجود آنها چهره ام باز و زبانم سبک شده، لبهایم را تکان دادم و شهادتین را زمزمه کردم، در این لحظه دست های آن سفیدپوش از روی صورتم گذشت و من که در اوج درد و رنج بودم ناگهان تکانی خورده آرام شدم. در این لحظه نگاهم به سمت آن مرد سفیدپوش افتاد. پرسیدم: تو کیستی؟ از من چه می‌خواهی؟ همه اطرافیانم را می‌شناسم جز تو. گفت: تا حال باید مرا شناخته باشی من ملک الموت هستم. از شنیدن نامش ترس و اضطراب وجودم را لرزاند. خاضعانه در برابرش ایستادم و گفتم: درود خدا بر تو فرشته الهی باد، نام تورا بارها شنیده‌ام با این حال در آستانه مرگ هم نتوانستم تو را بشناسم، آیا برای تمام کردن کار از من اجازه می‌خواهی؟! اگر خوب دقت کنی دار فانی را وداع گفته‌ای، خوب نگاه کن آن جسد توست که در میان جمع بر زمین مانده است. به پایین نگاه کردم وحشت و اضطراب سراسر وجودم را فرا گرفته بود. جسد در میان اقوام و آشنایان بدون هیچ گونه حرکتی بر زمین افتاده بود و همسر و فرزندانم و بسیاری از نزدیکانم، در حالی که در اطراف جنازه ام خیمه زده بودند، ناله و فریادشان به آسمان بلند بود. خواستم آنها را به آرامش دعوت کنم، مگر می‌شد.... فریاد برآوردم: عزیزان من! آرام باشید، مگر آرامش و راحتیم را نمی‌خواستید؟ پس چرا زانوی غم در بغل گرفته اید؟! من اکنون پس از آن درد جان فرسا، به آسایش و آرامش خوشحال کننده‌ای رسیده‌ام. پارچه‌ای بر بدنم کشیدند و پس از ساعتی بدنم را به غسل خانه بردند، در این حال، متوجه غسل شدم که بدون ملاحظه، بدنم را به این سو و آن سو می‌چرخاند. به خاطر علاقه‌ای که به بدنم داشتم، بر غسل فریاد زدم: آهسته‌تر! مدارا کن! همین چند لحظه پیش از این، روح از رگ های این بدن، خارج گشته و آن را ضعیف و ناتوان کرده‌ام. اما..... او بدون کوچکترین توجهی به درخواست های مکرر من، به کار خویش مشغول بود. [۴] غسل

تمام شد. آنگاه کفن هایی که روزی با دست خود خریده بودم، بر بدنم پوشانیدند. آن روزها فکر می کردم خرید کفن، یک عمل تشریفاتی است، اما..... چه زود بدنم را سفیدپوش کرد. واقعاً دنیا محل عبور است. با شنیدن صدای دلنشین الصلوة..... الصلوة..... الصلوة.... نوعی آرامش به من دست داد. تشییع جنازه: و چون نماز تمام شد، جنازه ام را بر روی دست هایشان بلند کردند و ترنم دلنشین و روح نواز شهادتین، بار دیگر دلم را آرام کرد. من نیز بالای جنازه قرار گرفتم و بواسطه علاقه ام به جسد، همراه او حرکت کردم. قبرستان. جمعیت تشییع کننده به قبرستان رسیدند. با ظاهر شدن قبرستان، غم عالم بر دلم نشست. جمعیت از کنار قبرهای متعدد گذشتند تا اینکه از دور سیاه چالی آشکار شد. وحشت و اضطراب، سراسر وجودم را فرا گرفت. هنوز به قبرم مسافتی باقی بود که جنازه ام را روی زمین نهادند. اندکی قلبم آرام گرفت پس از اندکی تأمل تابوت را بلند کرده و پس از طی مسافتی کوتاه بار دیگر بر زمین نهادند؛ یکبار دیگر جنازه را بلند کرده و این بار نزدیک قبر فرود آوردند، نگاهی به درون قبر انداختم، دوباره وحشت مرا فرا گرفت. چند نفر جنازه ام را از تابوت بیرون آورده و چنان با سر وارد بر گور کردند [۵] که از شدت ترس و اضطراب گمان کردم از آسمان به زمین افتاده ام. [۶] در این حال شخصی نزدیک جسد آمد و مرا به اسم صدا زد؛ خود را نزدیک او رساندم و خوب به حرف هایش گوش دادم. او در حال خواندن تلقین بود. چیزی نگذشت که شروع به چیدن سنگ در اطراف لحد کردند، از اینکه جسد من را زندانی خاک می ساختند سخت ناراحت بودم. با خود اندیشیدم: بهتر است به کناری بروم و با جسد داخل گور نشوم اما به واسطه شدت علاقه ای که داشتم، خود را کنار جنازه رساندم. در یک چشم برهم زدن، خروارها خاک بر روی جسد ریختند. زمان تنهایی: دل به انبوه جمعیتی که به خاکسپاری بدنم آمده بودند خوش کرده بودم و از حضور آنها و تلاوت قرآن و ذکر صلوات هایشان، لذت می بردم. اندک اندک جمعیت متفرق شدند و فقط تعداد انگشت شماری از نزدیکانم باقی ماندند؛ اما... چندی نگذشت که همگان تنها رهایم کردند و رفتند - اصلاً باورم نمی شد - دلم می خواست بر سرشان فریاد بزنم. به خود آمدم و دیدم، آنچه برایم باقی مانده است، قبری است بس تاریک، وحشت زا، غم آور و هول انگیز پس از اینهمه ناله و فغان به ترسی شفاف وجودم را فرا گرفت. از آن همه فشار روحی گریه ام گرفت و ساعت ها اشک ریختم. به فکر اعمال خویش افتادم و آنگاه که پی به نقصان اعمال خود بردم، آرزو کردم: ای کاش، من هم با مردمی که بر سر قبر من گرد آمده بودند، بر می گشتم، تا تمام عمر خویش را به عبادت و شب زنده داری و اعمال نیک سپری می کردم و آنچه را که در سال های آخر عمرم، از مال و منال ذخیره کرده بودم، بین مستمندان تقسیم می کردم؛ کاش.... وای کاش. آمدن رومان: در همین افکار غوطه ور بودم که به ناگاه، از سمت چپ قبر، صدایی برخاست که می گفت: بی جهت آرزوی بازگشت نکن، پرنده عمل تو بسته شده! از شنیدن صدا در آن تاریکی وحشت کردم، گویا کسی وارد قبر شده بود. با لرزشی که در صدایم بود پرسیدم: تو کیستی؟ پاسخ داد: من ((رومان)) یکی از فرشته های الهی هستم. گفتم: قسم یاد می کنم که اگر اجازه دهید به آن دیار برگردم، هرگز معصیت خدا نکنم و در طلب رضایت او بکوشم. امروز وقتی تمام آشنایان و دوستان و حتی خانواده ام، مرا تنها رها کردند و رفتند، به بی وفایی دنیا، پی بردم؛ و مطمئن باش اگر به دنیا باز گردم، لحظه ای از خدمت به خلق و اطاعت خالق یکتا، غفلت نکنم! گفت: این سخن را تو می گویی، اما بدان حقیقت غیر از آرزوی توست؛ از این پس تا قیام قیامت باید در عالم برزخ بمانی. پس از شنیدن این کلام، بدون درنگ شروع به شمردن اعمال نیک و بدم کرد همان اعمالی که در طول عمرم توسط کرام الکاتبین [۷] ثبت و ضبط شده است. در فکر سبک و سنگین کردن اعمال خوب و بدم بودم که ((رومان)) پرونده اعمالم را برگردنم آویخت، به طوری که احساس کردم، تمام کوه های عالم را برگردنم آویخته اند. گفتم: تا چه زمان باید سنگینی این طوق را تحمل کنم؟ گفت: نگران نباش، بعد از رفتن من ((نکیر)) و ((منکر)) برای سؤال کردن می آیند و پس از آن، شاید این مشکل برطرف شود. ((رومان)) این را گفت و رفت. سؤال قبر: هنوز مدت زیادی از رفتن ((رومان)) نگذشته بود که صداهای عجیب و غریبی از دور به گوشم رسید. صدا، نزدیک و نزدیک تر می شد و ترس و وحشت من بیشتر. تا اینکه دو هیكل بزرگ و وحشتناک در جلوی چشمانم ظاهر شدند. اضطرابم وقتی به نهایت

رسید که دیدم هر یک از آنها آهنی بزرگ در دست دارند که هیچ کس از اهل دنیا قادر به حرکت آن نیست، پس فهمیدم که این دو ((نکیر)) و ((منکر)) اند. در همین حال، یکی از آن دو، جلو آمد و چنان فریادی کشید که اگر اهل دنیا می شنیدند، می مردند. فکر کردم دیگر کارم تمام شده است. لحظه ای بعد آن دو به سخن آمده و شروع به پرسش کردند: پروردگارت کیست؟ پیامبرت کیست؟ امامت کیست؟ از شدت ترس و وحشت زبانم بند آمده بود [۸] و عقلم از کار افتاده بود، هرچند فهم و شعورم نسبت به دنیا صدها برابر شده بود اما در اینجا به یاریم نمی آمدند. می دانستم اگر جواب ندهم آهانشان را بفرقم خواهند آورد. چه می توانستم بکنم؟! سرم بزیر افتاد، اشکم جاری شد و آماده ضربت شدم. درست در همین لحظه که همه چیز را تمام شده می دانستم، ناگهان دلم متوجه رحمت خدا و عنایت معصومین شد. زمزمه کنان گفتم: ای بهترین بندگان خدا و ای شایسته ترین انسان ها، من یک عمر از شما خواستم که شب اول قبر به فریادم برسید، از کرم شما به دور است که مرا در این حال و گرفتاری رها کنید.... و این بار آنها با صدای بلندتری سؤالاتشان را تکرار کردند. چیزی نگذشت که قبرم روشن شد، نکیر و منکر مهربان شدند، دلم شاد و قلبم مطمئن و زبانم باز شد، با صدای بلند و پر جرأت جواب دادم: پروردگارم خدای متعال (الله)، پیامبرم حضرت محمد [ص]، امامم علی و اولادش، کتابم قرآن و قبله ام کعبه است. نکیر و منکر در حالی که راضی به نظر می رسیدند از پایین پام دری به سوی جهنم گشودند و به من گفتند: اگر جواب ما را نمی دادی جایگاهت اینجا بود، سپس با بستن آن در، در دیگری از بالای سرم باز کردند که نشانی از بهشت داشت. آنگاه به من مژده سعادت دادند. با وزش نسیم بهشتی قبرم پر نور و لحدم وسیع شد. حالا مقداری راحت شدم. فریادرس تنهایی: چندی نگذشت که عطر دل انگیز و روح نوازی به مشامم رسید، عطر بیشتر و بیشتر می شد. در حالیکه پرونده اعمالم بر گردنم سنگینی می کرد با زحمت سرم را بلند کردم و از دیدن شخصی که روبرویم نشسته بود در تعجب فرو رفتم. جوانی خوش سیما و خوش سیرت بود. که با انگشت، اشک از گوشه چشمانم پاک کرد و لبخندی هدیه نمود. با صدایی رسا پرسیدم: شما کیستید که دوست و همدم من در این لحظه های وحشت و غربت گشته اید؟ در حالیکه لبخند بر لبانش نقش بسته بود پاسخ داد: غریبه نیستم، از آشنایان این دیار توأم و همدم و مونس این راه پر خطر. گفتم: زهی توفیق.... اما برآستی تو کیستی؟ بی شک از اهالی آن دنیای غریب نیستی، زیرا در تمام عمرم کسی به زیبایی تو ندیده و نیافته ام! من نتیجه دره دره اعمال خیر توأم که اینک مرا به این صورت می بینی! [۹] نامم ((نیک)) و هادی و راهنمای تو در این راه پر خطر می باشم. آمدن گناه: آنگاه از من خواست که پرونده سمت راستم را به او بسپارم. پرونده را به او سپردم و گفتم: از اینکه مرا از تنهایی رهایی بخشیدی، و همدم و همراه من در این سفر خواهی بود ممنونم و سپاسگزار. گفت: تا آنجایی که در توانباشد، برای لحظه ای نهایت نخواهم گذاشت [۱۰] مگر آنکه.... رنگ از رخسارم پرید، وحشت زده پرسیدم: مگر چه؟! گفت: مگر آنکه آن شخص دیگر که هم اکنون از راه می رسد بر من غلبه یابد که دیگر خوددانی و آن همراه! پرسیدم: آن شخص کیست؟ گفت: تا آنجا که به یاد دارم فقط نامه اعمال سمت راست رابه من سپردی..... نامه اعمال سمت چپ تو هنوز بر شانه ات آویزان است و چیزی نمی گذرد، شخص دیگری که نامش ((گناه)) است، او را از تو باز پس خواهد گرفت. آنگاه اگر او بر من غلبه کند با او همنشین خواهی شد و گرنه در تمام این راه پر خطر تو را همراه خواهم بود. گفتم: پرونده او را می دهیم تا از اینجا برود. نیک گفت: او نتیجه اعمال ناپسند و گناه توست و دوست دارد در کنار تو بماند. بویی متعفن تمام فضا را پر کرد و باعث قطع گفتگوهایمان شد. در این لحظه هیکل زشت و کربهی در قبر ظاهر شد. [۱۱] از ترس خودم را به نیک رساندم و محکم او را در بر گرفتم؛ ناگهان دست کثیف و متعفنش را بر گردنم آویخت و قهقهه زنان فریاد آمد: خوشحالم دوست من خوشحالم و بسیار خوشحال..... و باز همان قهقهه مستانه اش را سرداد. ترس و اضطراب سراسر وجودم را فرا گرفت. زبانم به لکنت افتاد و طپش قلبم شدت یافت و دیگر هیچ نفهمیدم. وقتی به هوش آمدم، سرم بر زانوی نیک بود؛ اما با دیدن چهره خون آلود نیک غم عالم در دلم نشست. نیک گفت: بالاخره توانستم پس از یک درگیری و کشمکش پرونده اش را بدهم و او را برای مدتی از تو دور سازم [۱۲]. گفتم: من؟! من

هرگز خواهان او نبوده ام. گفت: به هر حال هرچه باشد اعمال خلاف و گناهان تو او را به این شکل در آورده است، و به ناچار بار دیگر او را در کنار خویش، خواهی دید. بیابان برهوت: از قبر، بیرون رفتیم. نیک جلو رفت و من، با کمی فاصله از پشت سر او حرکت کردم. ترس و اضطراب مرا لحظه ای آرام نمی گذاشت. هرچه جلوتر می رفتیم، محیط بازتر و مناظر اطراف آن، عجیب تر می شد. از نیک خواستم؛ از من فاصله نگیرد. همدوش و هم قدم باشد و اندکی نیز آهسته تر گام بردارد. مسیر راه را با همه مشکلاتش پیمودیم تا به کوهی رسیدیم که البته توانستیم با سختی فراوان خود را به اوج آن برسانیم. در چشم انداز ما، بیابانی قرار داشت که از هر طرف، بی انتها و آسمان آن مملو از دود و آتش بود. نیک خیره به چشمانم گفت: این همان وادی برهوت است که اکنون فقط دورنمایی از آن را می بینی. خودم را به نیک رساندم و گفتم: من از این وادی هراسانم. بیا از راه ایمن تری برویم. نیک ایستاد و گفت: راه عبور تو، همین است اما تا آنجا که در توان من باشد تو را رها نخواهم کرد و در مواقع خطر نیز به یاریت خواهم شتافت. یک ضربه: همین طور که به راه خویش می رفتیم، صدای وحشتناکی توجه مرا به خود جلب کرد. به سمت چپ بیابان نگاه کردم، آنچه دیدم باعث شد که وحشت زده خود را از دوش نیک به زمین انداختم و بی اختیار خود را پشت او مخفی کردم. دو شخص با قیافه هایی بزرگ و سیاه که از دهان و بینی شان، آتش و دود شعله ور بود و موهایشان بر زمین کشیده می شد، در حالیکه در دست هر کدام یک گرز آهنی تفتیده به چشم می خورد، در حرکت بودند [۱۳]. با نگرانی به نیک گفتم اینها کیستند؟ نیک گفت: نترس اینها نکیر و منکرند، می روند از کافری که از دنیا آمده، پرسند آنچه از تو پرسیدند. گفتم: اینها وحشتناک ترند. گفت: زیرا با کافر سر و کار دارند. فاصله ای نشد که صدای فرود آمدن چیزی، زمین زیر پاهایم را به شدت لرزاند، وقتی از نیک علت را جویا شدم، گفت: ضربه آتشی بود که بر آن کافر فرود آمد. پرتگاه عمیق: نیک مسیر راه را از روی تپه ها و گاه از درون دره هایی کوچک و بلند انتخاب می کرد تا اینکه به ناگاه خود را لب پرتگاه بزرگ و عظیمی دیدم. از نیک پرسیدم: باید از پرتگاه نیز بگذریم؟ گفت: آری. عبور از این دره ها مدت ها طول می کشد. بنابراین عجله نکن. با وحشت به ته دره نگاه کردم، به قدری عمی بود که انتهایش پیدا نبود. برگشتم و به نیک گفتم: تو که دوست و همراه منی چرا اینهمه آزارم می دهی؟! گفت: چطور؟ گفتم: آیا واقعاً در این برهوت راه دیگری، که اندکی راحت تر باشد وجود ندارد؟! نیک دستی به سرم کشید و گفت: راه عبور در این وادی بسیار است، اما هر کس را مسیری است که باید به ناچار از آن بگذرد. با ناراحتی گفتم: آیا لیاقت من این بود که از بالا- دود و آتش آزارم دهد و از پایین، تپه ها و دره های سخت و جان فرسا، محل عبورم باشد؟! نیک لبخندی زد گفت: دوست من بدار این زجرها بازتاب کردارهای زشت تو در دنیاست اگر در این مسیر عذاب آنها را تحمل نکنی هرگز به وادی السلام نخواهی رسید. کوچکترین عمل زشت تو در دنیا ضبط گردیده، اینها تاوان آنهاست [۱۴]. ناگهان صدای ریزش سنگ لاخ ها، از بالای دره، مرا به خود آورد. نیک گفت: این هیکل، گناه آن شخصی است که در حال سقوط بود و بواسطه قدرتی که داشت، توانست بر عمل نیک آن مرد چیره گردد و در نتیجه او را به ته دره پرتاب نماید. آنگاه نیک دستش را بر شانه ام نهاد و گفت: این است عاقبت پیروی از هوای نفس [۱۵]. با شنیدن این سخن، ترس از گناهانم و اینکه شاید گناه نیز لحظه ای بر من چیره گردد، وجودم را فرا گرفت. پس از طی یک راه طولانی، سرانجام به انتهای دره رسیدیم. آن مرد را نقش بر زمین دیدم که بیچاره همدم و همراه او - یعنی نیک - چندان لاغر و ضعیف بود، که هرچه تلاش می کرد او را بر دوش خود بکشد، نمی توانست. شاید به حساب دنیا، ساعت ها بر اعماق دره راه پیمودیم، تا به مسیری رسیدیم که به سمت بالا ختم می شود. در این لحظه نیک رو به من کرد و گفت: دوست من! خود را برای بالا رفتن از این دره هولناک آماده کن! نگاهی به بالا افکندم، هرچقدر چشم افکندم نتوانستم حدس بزنم چقدر به انتهای مسیر باقی است. از اینکه مجبور بودم این راه طولانی را هم چنان بیمایم، افسرده بودم. اما برای رسیدن به وادی السلام، چاره ای جز آن نبود. سرانجام با سختی و مشکلات فراوان، به بالای دره رسیدیم. آرزو کردم که دیگر هیچ گاه چنین مواعی بر سر راهمان پدیدار نگردد. پس از لحظه ای استراحت، راهمان را به سمت وادی السلام ادامه دادیم. عذاب این

ملجم: پس از کمی راهپیمایی، پرنده بزرگی را دیدم که نزدیک زمین پرواز می کرد. نیک گفت: می خواهی یک صحنه عجیب را تماشا کنی؟ گفتم: البته. گفت پس خوب به رفتار این پرنده بنگر. پرنده نزدیک تخته سنگی نشست و از دهانش قسمتی از بدن شخصی را بیرون ریخت سپس پرواز کرد و رفت و در اندک زمانی، و برابری مرتبه ای دیگر بازگشت و قسمت دیگری از بدن آن شخص را بر زمین ریخت. پس از چهار مرتبه (قی کردن) شکل مردی پدید آمد که بسیار ناراحت و رنجور به نظر می رسید. پرنده این بار قسمتی از بدن آن مرد را بلعید و پرواز کرد و پس از بازگشت، قسمت دیگری از او را بلعید تا چهار بار که دیگر اثری از آن مرد باقی نماند. رو به نیک کردم و گفتم: خب؛ حالا بگو معنای این کار چه بود و آن شخص که بود؟ گفتم: او شقی ترین فرد در میان انسان هاست. او ابن ملجم مرادی است. و تا قیامت نیز در این عذاب باقی خواهد ماند [۱۶]. گفتم: آن پرنده او را از کجا آورد و به کجا برد؟ گفتم: محل اصلی او وادی عذاب است. با تعجب پرسیدم وادی عذاب کجاست؟ گفتم: قسمتی از گذرگاه برهوت است که کافران، منافقان و ظالمان در آن عذاب می بینند که امیدوارم گذرمان به آن مسیر نیفتد. منم در حالیکه ترس در وجودم رخنه کرده بود چنین آرزویی کردم. هدیه ای از دنیا: پس از پیمودن مسیری بسیار طولانی، دوباره به درّه خطرناک و لغزنده ای رسیدیم. با نگرانی به سمت پایین نگاه کردم، اما هنوز چند قدمی از لب درّه پایین نرفته بودیم که یک موجود بالدار نورانی از آنسوی درّه ظاهر شد و در یک چشم بهم زدن خود را به نیک رسانید و پس از اینکه جویای حال من شد، نامه ای را به او داد و پس از خداحافظی با همان سرعت بازگشت. نیک پس از خواندن نامه، آن را در پرونده اعمالم نهاد و لبخند زنان به طرفم آمد و گفت: مژده ای دارم. شگفت زده پرسیدم: چه شده؟ گفتم: خویشامندان و دوستان، برای هدیه ای فرستاده اند، که هم اکنون توسط این فرشته الهی برای آورده شده است و به همان اندازه از غم و اندوه تو کاسته خواهد شد گفتم: چطور؟ نیک در حالیکه به سمت آن درّه وحشتناک اشاره می کرد، گفت: به خاطر این هدیه که عبارتست از خواندن قرآن و مجالسی که در آن ذکر مصیبت حسین بن علی خوانده شده و اشک هایی که بر ماتم آن عزیز ریخته اند - از این درّه، عبور نخواهیم کرد. از شنیدن این خبر شادمان شدم و برای همه شان طلب مغفرت کردم. آن اندک راه رفته را بازگشتم و در مسیر قدم نهادیم. دره های ارتداد: پس از مدتی به عبورگاه باریکی رسیدیم که دو طرف آن را پرتگاه های هولناکی احاطه کرده بودند. نیک گفت: این پرتگاه های وحشت آور، درّه های ارتداد هستند که برای رسیدن به کف آن به حساب دنیا، سال ها راه است. در کف آن هم کوره هایی از آتش قرار دارد که نمایی از آتش جهنم است و انسان هایی که درون آن جای گرفته اند تا قیامت، در عذاب الهی گرفتار خواهند ماند. در این میان فریادی، درّه را فرا گرفت با وحشت صورتم را برگرداندم شخصی را دیدم که در حال سقوط به ته درّه بود. در میان جیغ و فریادهایش که دلم را به لرزه در آورده بود؛ فریاد شادی گنااهش را می شنیدم. نیک که مانند من نظاره گر این صحنه بود، گفت: بیچاره تا اینجا راه را به سلامت گذراند، اما تا برپا شدن قیامت، در ته درّه خواهد ماند. با تعجب پرسیدم: چرا؟ گفتم: او پس از سال ها دینداری مرتد شده بود. از آن پس در راه رفتن بیشتر دقت می کردم و از ترس سقوط، پای خود را بر جای پای نیک می نهادم. هرچند، گهگاه پایم می لرزید، اما سرانجام به سلامت، آن راه صعب العبور را پشت سر گذاشتیم و قدم به مسیر تنگ و پرپیچ و خمی نهادیم که اطراف آن را تپه های کوتاه و بلند پوشانده بود. عبور از این راه نیز نگرانی هایی را به دنبال داشت. فریب: نیک همچنان به پیش می رفت و من مشتاقانه، اما با دلهره بسیار در پی او به حرکت بودم. وقتی به یک دراهی رسیدم نیک پا به سمت راست نهاد. اما ناگهان دست سیاه بزرگی جلوی دهان و چشمانم را گرفت و به واسطه بوی تعفنی که از او متصاعد بود دریافتم که این، همان گناه است. سعی کردم آن دست سیاه و پشمالو را کنار بزنم و چون موفق شدم با هیکل زشت گناه روبرو گردیدم. وحشت زده می خواستم فرار کنم و خود را به نیک برسانم. اما گناه دستانم را مکم گرفت و گفت: مگر قرار است فراموش کرده ای؟! با وحشتی که در وجودم بود گفتم: کدام قرار؟! گفتم: همانگونه که در دنیا همراه من می شدی خود قراری بود بین من و تو برای اینکه اینجا هم باهم باشیم. گفتم من اصلاً تورا نمی شناختم. گفت: تو مرا خوب می شناختی اما قیافه ام را می دیدی، حالا که

قوت بینایی ات قوی شده است، مرا مشاهده می کنی. گفتم: خب، حالا چه می خواهی؟ گفت: من از آغاز سفر تا اینجا سایه به سایه دنبالان آمدم در پرتگاه ارتداد تلاش بسیار کردم که خود را به تو برسانم اما موفق نشدم. با عجله گفتم: مگر آنجا از من چه می خواستی؟ گفت: می خواستم از آن دره عبورت دهم. با نارحتی تمام فریاد کشیدم: یعنی می خواستی تا قیامت مرا زمین گیر کنی؟ گفت: نه، می خواستم تو را زودتر به مقصد برسانم؛ اما مهم نیست. در عوض یک راه انحرافی آسان می شناسم که هیچ کس از وجود آن آگاه نیست. گفتم حتی نیک؟ گفت: مطمئن باش اگر می دانست از این مسیر سخت تو را راهنمایی نمی کرد در یک لحظه به یاد نیک افتادم که جلوتر از من رفته بود و فکر می کند من دنبال او در حرکتیم. دلم گرفت و به اصرار از گناه خواستم که مرا رها کند. اما اینبار در حالی که چشمانش از عصبانیت چون کاسه خون شده بود با تهدید گفت: یا با من می آئی یا به اجبار تو را به همان مسیری که آمدی باز می گردانم. با شنیدن این حرف لرزه بر بدنم افتاد و مجبور شدم که با او همراه شوم به شرط اینکه من از او جلوتر حرکت کنم. او از پشت سر مرا راهنمایی کند زیرا دیدن قیافه او برایم، نوعی عذاب آور بود. بدینسان قدم به مسیر چپ نهادم. پس از مدت ها راهپیمایی به غار بزرگی رسیدیم. بدون اینکه صورتم را برگردانم به گناه گفتم: چه کنم؟ گفت: می بینی که راه دیگری نیست و باید از داخل غار عبور کنیم. وارد غار شدم، اما تاریکی بیش از اندازه آن مرا به وحشت انداخت. صدای گناه را شنیدم که می گفت: چرا ایستاده ای؟! این راه بسیار هموار و بی خطر است با خیالی آسوده به راه خویش ادامه بده. چند قدمی جلوتر رفتم و باز ایستادم و اطراف را نگریدم. حالا دیگر دهانه ابتدای غار هم پیدا نبود. وحشت و اضطراب لحظه ای راحتم نمی گذاشت. در اطراف خود چرخشی زد شاید راه گریزی باشد. اما حالا- نه دیگر نه ابتدای غار را می دانستم کجاست و نه انتهای غار. بی اختیار نشستم و مبهوتانه سر به گریبان ندامت فرو بردم. غم و اندوه در دلم لبریز شد، و از دوری و فراق دوست با وفا و مهربانم نیک بسیار گریستم. هنوز چیزی نگذشته بود که صدای پای عابری، مرا به خود آورد. گوش هایم را تیز کردم شاید بفهمم شاید بفهمم صدای پا از کدام سو است؟ عطر دلنواز نیک قلبم را روشن کرد. و اینبار اشک شوق در چشمانم حلقه زد. آغوش گشودم و با خوشحالی تمام او را در آغوش گشودم و تمام ماجرا را برایش بازگو کردم. تا مبادا از من رنجیده خاطر گردیده باشد. نیک گفت: من نیز چون تو را در عقب خود نیافتم، از همان راه بازگشتم، بواسطه بوی بدی کعب در سمت چپ بر جای مانده بود، از جریان آگاه شدم و در آن مسیر حرکت کردم اما هرچه گشتم تورا ندیدم. تا اینکه به نزدیک غار رسیدم، گناه را دیدم که از غار بیرون آمد و چون مرا دید به سرعت دور شد، دانستم که تو را گرفتار کرده است. و چون داخل غار شدم صدای ناله را از دور شنیدم، خوشحال شدم و به سرعت به سمت تو آمدم. توبه: نیک گفت: هر چند گناه سعی داشت تو را به این راه بازگرداند. گفتم: توبه من بخاطر گناهان بسیار زشت و بزرگی بود که انجام داده بودم. گفت: این مسیر هم، راه بسیار وحشتناکی بود که اگر توبه نکرده بودی باید این مسیر را بگذرانی. هر طور بود بقیه راه را پیمودیم تا اینکه به محیط باز و وسیعی رسیدیم که باتلاق مانند بود و چون قدم در آن راه نهادیم، تا زانو در آن زمین لجن زار فرو رفتیم. نیک که به راحتی می توانست قدم بردارد، با دیدن وضع من به عقب برگشت و از من خواست که دستم را بر گردنش آویزان کنم، تا شاید کمکم کند. دیگر تا دهان در باتلاق فرو رفته بودم. و توان فریاد کشیدن و کمک طلب نداشتم، که به ناگاه همان فرشته الهی پدیدار شد و طنابی را به نیک داد و گفت: این طناب را خودش پیشاپیش فرستاده کمکش کن تا نجات یابد. فرشته رفت و نیک بلافاصله طناب را به سمت من انداخت و از آنجا که دستهایم را بالا گرفته بودم توانستم طناب را چنگ بزنم. و از آن مهلکه نجات یابم. وقتی باتلاق را پشت سر نهادم از نیک پرسیدم: مقصود فرشته از این که گفت طناب را خودش فرستاده چه بود؟ نیک گفت: اگر به یاد داشته باشی ده سال پیش از مرگت مدرسه ای ساختی که اینک کودکان در آن به تعلیم و تربیت مشغولند، آنچه باعث نجات تو از این گرفتاری گردید، خیرات آن مدرسه بود که در چنین لحظه ای به کمکت آمد [۱۷]. پس از تصدیق حرف نیک با قیافه حق به جانب گفتم: من پنج سال قبل از آن نیز مسجدی ساختم. پس خیرات آن چه شد؟ نیک لبخندی زد و گفت: آن مسجد را چون از روی ریا ساختی و نه برای خدا مزدش را

هم از مردم گرفتی. گفتم کدام مزد؟ گفت: تعریف و تمجیدهای مردم به یاد بیاور که در دلت چه می گذشت! تو خوشحالی آنان را بر خوشحالی پروردگارت مقدم داشتی. باید بدانی که خداوند اعمالی را می پذیرد که تنها برای او انجام گرفته باشد. حسرت و ندامت از طرفی و خجلت و شرمساری از طرف دیگر، تمام وجودم را فرا گرفت. عبور شهدا: در این لحظه صداهایی را شنیدم. سرم را به سمت راست دشت چرخاندم. با صحنه عجیبی مواجه شدم. صفی از افراد را دیدم که با سرعت غیر قابل تصور پهنه دشت را شکافتند و رفتند، تنها غباری از مسیر آنها باقی ماند. گفتم: اینها چه کسانی هستند؟ گفت: اینها گروهی از شهیدان بودند، با شگفتی تکرار کردم: شهیدان؟! گفت: آری شهیدان گفتم: مصداقشان کجاست؟ گفت: وادی السلام با تعجب سرم را به سمت نیک چرخاندم و پرسیدم: وادی السلام؟! گفت: آری، وادی السلام. گفتم: ما مدت هاست که این مسافت طولانی را بر خود هموار کرده ایم، تا روزی به وادی السلام برسیم، انگاه تو می گویی آنان با این چنین سرعتی به سمت وادی السلام در حرکتند. مگر میان آنها و ما چه تفاوت است؟ تو در دنیا و خیزان خدا را عبادت کردی و حالا نیز باید با سختی ها راه را طی کنی. تو کجا و شهیدان کجا که اولین قطره که از خونشان بر زمین می نشست تمام گناهانشان را از میان بر می دارد و راه را برایشان هموار می سازد. در روز رستاخیز نیز شهیدان، جزو اینکسانی خواهند بود که به بهشت وارد می شوند آنها را صد ساله دنیا را یک شبه پیمودند حالا هم وارد وادی بزرگ برهوت را در یک چشم ب هم زدن طی می کنند. به سوی آتش: در حالیکه از شدت وحشت و اضطراب به خود می لرزیدم پرسیدم به کجا؟ گناه به کوه سمت چپ اشاره کرد و گفت: پشت این کوه وتدی باصفایی است که دوست دارم تا یامت در آنجا باشی. می دانستم لجاجت و تفره رفان من بی فایده است پس به همان راهی که اشاره کرده بود قدم نهادم. با اینکه از گناه خبری ندیده بودم اما مژده های مکرر و شادمانی بی سبب او نیز مرا به وجد آورده بود و امیدوارانه به مسیر ادامه می دادم. با خود اندیشیدم شاید نیک را در پشت کوه ملاقات کنم، شاید هم وادی السلام بر حسب اتفاق پشت این کوه قرار دارد. از نیمه کوه گذشته بودیم که ناله هایی از دور به گوشم رسید. بدون توجه با راهم ادامه دادم. هرچه به اوج قله نزدیک تر می شدیم فریاد و ناله ها بیشتر و بیشتر می شد. تا آنجا که از ترس و دلهره برجای ایستادم و به گناه گفتم: این چه صداهایی است که بر گوش می رسد. گناه مضطربانه پاسخ داد: کدام صداها؟ گفتم همین فیادها و فغان های جان خراش که از پشت کوه به گوش می رسد. گناه گفت من صدایی نمی شنوم، شاید لهله و شادی اهالی آنجاست که غرق نعمتند. گفتم ولی صدایی که من می شنوم به ناله و فغان بیشتر شباهت دارد. گناه گفت: من که چیزی نمی شنوم، بی جهت وقت را تلف نکن و زودتر به راهت ادامه بده که وقت تنگ و راه طولانی است. دریافتم که گناه مطلبی را از من پنهان می کند و بی جهت خود را به ناشنوایی می زند و پاره ای نبود. در کشاکش کوه و با شک و تردید به دنبال گناه در حرکت بودم که ناگهان صدای نیک را شنیدم، فریاد کشید خودت را کنار بکش. با عجله خودم را به کناری کشیدم، ناگهان سنگ سیاه بزرگی با شدت تمام بر فرق سر گناه فرود آمد و او را به پایین کوه پرتاب کرد. پس از آن نیک را دیدم که با عجله از قله کوه به طرفم آمد و مرا در آغوش گرفت. از دیدن آن روح دلنواز و عطر روح نواز بسیار مسرور شدم نیک آغوش گشود و من نیز بر شانه مهربانش گذاردم و زار زار گریستم. نیک در حالیکه اشک هایم را پاک می کرد با لبخند ملیحی که بر لب داشت گفت: دوست من اینجا چه می کنی؟ هیچ می دانی اینجا کجاست؟ گفتم: نه. نیک سری تکان داد و گفت: تو در چند قدمی وادی عذاب هستی. نام وادی عذاب و اینکه در آستانه وارد شدن به آن قرار داشتیم باعث شد ترس و وحشت عجیبی بر وجودم سایه افکند. نیک پس از آنکه مرا دلداری داد خواست تا برای رفع خستگی اندکی استراحت کنم. ذوب شدن گناه: همانطور که مسیر را می پیمودیم جریان لاغر شدن گناه را به نیک گفتم، نیک خندید و گفت: گناه حق دارد ناراحت شود، چون هیکل او پیش از این در دنیا بزرگ و عجیب بود که البته مصائبی که در دنیا دیدی و صبر کردی و زجری که هنگام مرگ کشیدی از قد و قواره او کاست. هرچند بلاها و سختی های دنیا برایم سخت و طاقت فرسا بود اما از آنجا که از قدرت گناهانم کاسته شده بود راضی و خوشحال بودم. راه بسیاری را پیموده بودیم. هرچند در این مسیر هرگز جرأت نگاه کردن به آن

طرف کوه را نداشتم اما ناله و فریاد اهالی دشت عذاب یک لحظه هم مرا آرام نمی گذاشت. دربند گناه: ادامه راه بسی دشوار بود اما هرطور بود به کمک نیک می رفتم، یک لحظه نگاهم به پایین کوه افتاد، بهت زده شدم و ایستادم و هیکل سیاه و بزرگی را دیدم که شخصی را دست و پا بسته و بی اعتنا و به ناله و فغان او بر دوش گرفته و بالای کوه حمل می کرد. نیک را دیدم که او هم همچومن به نظاره ایستاده، هنوز هیکل سیاه به ما نزدیک نشده بود که سر و کله مأموران عذاب زنجیر به دست از پشت کوه پیدا شد، گویا از آمدن آن شخص باخبر بودند. گناه وقتی به مأموران رسید آن شخص بیچاره را رها کرد و فقهه زنان از همان راه برگشت. مأموران بلافاصله پاهای او را به زنجیر کشیدند و در حالیکه بدنش به سنگ لاخها کشیده می شد او را کشان کشان وارد دشت عذاب کردند. پس از آن نیک نزدیک آمد و گفت: این است سرنوشت کافران و با دست، مهربانانه بر پشتم زد و گفت: شتاب کن که راه بسی سخت و طولانی است. نور ایمان: رشته کوهی که در دامنه آن حرکت می کردیم سر بر دامن کوهی بلند داشت که به آسمان آتشین ختم می شد و چون سدی مرتفع راه را بر هر عابری بسته بود. احساس کردم گرفتاری تازه ای بر ایمان پیش آمده است. با دلهره و اضطراب خود را به نیک رساندم و گفتم دوست من ظاهراً به بن بست خورده ایم، راه عبورمان بسته است، نیک همانطور که می رفت گفت: ناراحت نباش و با من بیا در قسمت هایی از این کوه غارهای کوتاه و درازی وجود دارد که باید از یکی از آنها عبور کنیم تا به قدرت ایمان خود پی ببری. با تعجب پرسیدم قدرت ایمان؟! گفت آری. گفتم: چگونه؟ گفت: بدان که در روز قیامت، هرکس به اندازه ایمانش سعادت مند می شود، و در اینجا سنجش ذره ای از قدرت ایمان رخ می دهد که در هر صورت دیدنی است نه گفتنی. از جواب فهمیدم که باید خاموش باشم. پیزی نگذشت که غاری تنگ و تاریک و بی روزنه پدیدار گشت، چون وارد غار شدیم از تاریکی بیش از حد آن به وحشت افتادم. پس از چند قدم از حرکت ایستادم و به نیک گفتم راه رفتن در این تاریکی، وحشت آور و غیر ممکن است. به راستی اگر گناه در این تاریکی به سراغم آید و مرا از پا درآورد چه؟ نیک نزدیکتر آمد و گفت: از آمدن گناه آسوده خاطر باش زیرا ضربه ای که بر او زدم به این زودی ها به ما نمی رسد به خصوص که هر لحظه ضعیف تر می شود. از اینکه برای مدتی از شر گناه راحت شدیم خوشحال بودم اما فکر تاریکی مسیر مرا دوباره به خود آورد به همین جهت از نیک پرسیدم: در این تاریکی چگونه پیش خواهیم رفت؟ نیک گفت: اکنون به واسطه قدرت ایمانت نوری پدیدار خواهد شد که چراغ راهمان می باشد چندی نگذشت که از صورت نیک نوری درخشید که تا شعاع چند متری را روشن می کرد. با خوشحالی تمام همگام با نیک حرکت را آغاز کردم. گاه به گودال های عمیقی می رسیدم که تنها در پرتو نور ایمانم می توانستم از کنار آنها به سلامت بگذرم. التماس کنندگان: هنوز راه زیادی نپیموده بودیم که در دل تاریکی ضجه و فریادهایی به گوشم رسید. وقتی دقت کردم صدای چند نفری را شنیدم که التماس کنان از ما می خواهند که نور ایمان را هم به طرف آنها بگیریم تا در پرتو نور ما حرکت کنند. نیک همانطور که جلوتر می رفت مرا صدا زد و گفت: گوش به حرفشان نده، اینها باقی مانده کافران و منافقین هستند که تا اینجا پیش آمده اند اما دریغ از یک نور ضعیف که بتوانند در پرتو آن حرکت کنند و سرانجام نیز در یکی از همین چاه های وحشتناک غار سقوط خواهند کرد. یک لحظه چنان نوری بدرخشید که چشمانمان را به خود خیره کرد وقتی آن نور تابنده ناپدید شد با تعجب فراوان از نیک پرسیدم چه بود؟ چه اتفاقی افتاد؟ نیک آهی کشید و گفت: یکی از علمای دین بود که عمری را به اطاعت و بندگی خالصانه خدا گذرانده بود و حال در پرتو نور ایمانش با سرعت زیاد این مسیر تاریک را پیمود. من نیز از حسرت آهی کشیدم و گفتم: خوشا بحال او، عجب نور و سرعتی داشت. در دلم غمی غریب ریشه دوانید و سر بر زانوی غم نهادم و شرمگینانه گفتم: از این که حاصل آن همه تلاش سالیان عمرم چنین نوری است افسوس می خورم. از درون خویش فریاد برکشیدم خدایا، ای آگاه به احوال زندگان و مردگان، مرا دریاب و نورم را قوی تر بگردان تا از این مسیر دشوار بسی آسان تر عبور کنم. مدتی در این حال گریستم تا احساس کردم غار روشن تر شده است وقتی سر از زانو برداشتم نیک را نورانی تر از قبل دیدم. از جا برخاستم و با تعجب به طرفش رفتم و پرسیدم: چقدر نورانی شده ای؟ گفت: خداوند از منبع

رحمت رحمانی خویش مقداری نور ایمان به تو افزود که بی شک اجابت دعاهاى دنیایی توست. که بارها رحمت الهی را برای سفر آخرت درخواست کرده بودی. آنگاه ادامه داد برای عبور از این برهوت پرخطر، هیچ کس نمی تواند به عمل نیک خود اتکا کند چرا که در کنار عمل رحمت خدا هم لازم است که شامل حالش گردد. حالا با سرعت و اطمینان بیشتر در حرکت بودم عده ای را پشت سر نهادم و چند نفر هم از پشت سر از گرد راه رسیده و از ما سبقت گرفتند. با آنکه خسته بودم اما به عشق وادی السلام سر از پا نمی شناختم. جاده های انحرافی: سرانجام از آن تاریکی وحشتناک عبور کردیم و وارد بیابانی بی انتها شدیم چند قدمی از غار دور نشده بودیم که نیک استاد و گفت: بین دوست من از این پس پیمودن مسیر با خطرات بیشتری همراه است پس از آنکه نگاهی به مسیر پیش روانداخت گفت: هر کس که به نحوی در دنیا دچار انحراف گشته در اینجا نیز گرفتار می شود. آنگاه به جاده روبرو اشاره کرد و گفت: این راه مستقیماً به وادی السلام می رسد اما باید مواظب بود که مسیرهای انحرافی بیشتری در پیش است. آنگاه از من خواست که پشت سرش حرکت کنم و به راهی که در پیش داشتیم گام نهادم. همه کسانی که غارها را پشت سر گذاشته بودند به این جاده می آمدند تا راهی وادی السلام شوند. مردم با نیک های بزرگ و کوچک خود و با سرعت های متفاوت جاده را می پیمودند. پس از مدتی راهپیمایی به یک دوراهی رسیدیم. نیک بدون اینکه توقف کند به جاده سمت چپ اشاره کرد و گفت: این جاده حسادت و سرکشی است، هر کس وارد این راه شود سر از جاده شرک درآورد که در نهایت به وادی عذاب منتهی می شود. هنوز این خاطره از ذهنم محو نگشته بود که در مسیر راه با صحنه دیگری مواجه شدم. شخصی را دیدم که با قیافه کوچک در کنار جاده ترسان و لرزان حرکت می کرد. نیک بلافاصله رو به من کرد و گفت: پایت را روی سر این شخص بگذار و رد شو. ایستادم و ب تعجب پرسیدم: چرا؟ گفت: افرادی که در دنیا متکبر و خودخواه بودند در اینجا قیافه هایشان کوچک می شود تا مردم آنها را لگد مال کنند. وقتی که تکبر اینگونه افراد را در دنیا به یاد آوردم به شدت عصبانی شدم و با لگد او را بر زمین افکندم و بدون توجه به ناله ها و فریادهایش راهم را دنبال کردم. هنوز از آن شخص متکبر فاصله زیادی نگرفته بودم که به یک سه راهی رسیدم. نیک برای راهنمایی من ایستاد و گفت: مستقیم به راه خویش ادامه ده و به جاده سمت چپ و راست توجهی نکن زیرا جاده سمت راست مخصوص سخن چینان و کسانی هست که با نیش زبان خود مردم را آزار می دادند. آنگاه ادامه داد: در این مسیر گزندگان بسیاری کمین کرده اند که عابرین را می گزند. در همین حال شخصی گام بر آن جاده نهاد و چیزی نگذشت که از لابلای خاک چندین مار بزرگ ظاهر شده خود را به او رسانیدند و پس از فرو کردن نیش های خود آن شخص را در حالیکه روی زمین افتاده بود و فریاد می کشید رها کردند. بخاطر دلخراش بودن صحنه سرم را به سمت چپ برگرداندم اما از دیدن شخصی که با شکم بسیار بزرگش قادر به راه رفتن نبود و مرتب به زمین می خورد، تعجب کردم. چیزی نگذشت که بخاطر نداشتن تعادل، به طرف جاده سمت چپ کشیده شد و در آن مسیر افتادن و خیزان به حرکت خود ادامه داد. از نیک پرسیدم: او به کدام جاده گام نهاد؟ گفت: این جاده رباخواران است که به سخت ترین عذاب الهی گرفتارند. داغ کردن: مسیر جاده ما را به تپه ای کشاند. از آن بالا متوجه آن سوی تپه شدم. تعدادی از مأموران را دیدم که روی جاده ایستاده و چند نفر را متوقف کرده بودند. در کنار مأموران شعله هایی از آتش زبانه می کشید. راه مستقیم رابه خوبی طی می کردیم، گاهی از کسی جلو می زدیم و گاهی کسانی از ما سبقت می گرفتند. در مسیر خود به جاده های انحرافی و انسان های گوناگون و عجیبی برخورد کردیم. از جمله آدم هایی که دو زبان داشتند که از دهانشان بیرون زده بود و آتش از آنها زبانه می کشید، به گفته نیک اینها انسان های دورو و منافق صفت بودند. همچنین افرادی را که اهل اعمال منافی عفت و لذت های نامشروع بودند در حالی مشاهده کردیم که لگامی آتش بر دهان آنها زده شده بود. اما از همه زجرآورتر جاده انحرافی زنان بود. این مسیر به بیابانی ختم می شد که زنان بسیاری در آن عذاب می شدند. عده ای به موهایشان آویزان شده بودند و نتیجه نشان دادن موهایشان به نامحرم بود و گروهی زیر فشار مأموران مشغول خوردن گوشت بدن خود بودند. اینان در دنیا خود را برای نامحرمان زینت می کردند، برخی نیز سرشان از خوک و بدنشان

به شکل الایغ بود چرا که در دنیا به سخن چینی عادت داشتند. گذرگاه مرصاد: براحتی مسافت زیادی را پیمودیم تا اینکه به یک گردنه رسیدیم. قبل از آنکه به بالای آن برسیم، صداهایی از آنسوی تپه به گوشمان رسید. از آنچه دیدم بسیار متعجب شدم و ترس و اضطراب تمامی وجودم را فرا گرفت. جاده و بیابان‌های اطراف آن پر بود از مأموران الهی و اشخاصی که گرفتار آمده بودند. هرکس قصد عبور از جاده را داشت شدیداً کنترل می‌شد. گفت محل رسیدگی به حق الناس، اگر کوچکترین حق از مردم بر گردن داشته باشی از کشتن انسان بگیر تا سیلی و یا بدهکاری، همه اینها موجب گرفتاری تو خواهد شد. بار دیگر بیابان را با دقت زیر نظر گرفتیم. گروهی غمگین و افسرده در حالی که زانوی غم بغل گرفته بودند روی زمین نشسته بودند و بواسطه زنجیری که بر گردن داشتند قادر به حرکت نبودند. عده ای نیز بواسطه زنجیری که به پا داشتند بوسیله مأموران قوی و عظیم الجثه مهار شده بودند، برخی نیز بلا تکلیف در بیابان چرخ می‌زدند و حق عبور از جاده را نداشتند. از نیک پرسیدم: افراد در اینجا چگونه شناسایی می‌شوند؟ گفت: اسامی افرادی که حق مردم را بر گردن دارند در دست مأموران است و پس شناسایی شخص مجرم او را از عبور منع می‌کنند، بلافاصله گفتیم: تا کی باید بمانند؟ گفت: مدت توقف و گرفتاری آنها متفاوت است. برخی ماه‌ها و برخی سال‌های سال. با تعجب پرسیدم مگر رسیدگی به پرونده حق الناس چقدر طول می‌کشد؟ گفت در اینجا عدل خداوند حاکم است مگر اینکه مظلوم از حق خود بگذرد. اگر مظلوم از حق خود نگذرد از نیکی‌های بدهکار و ظالم به مظلوم می‌دهند تا راضی شود و اگر نیکی‌اش باندازه کافی نبود از گناهان مظلوم به او می‌دهند و در حقیقت ظالم و بدهکار را با این عمل به نوعی قصاص می‌کنند. بی‌جهت دست و پا می‌زدیم و تا شاید بتوانم از دست آنها فرار کنم اما در برابر قدرت آنان تلاش من بی‌فایده بود. از نیک خواستم علت کارشان را جویا شود اما نیک بدون اینکه از آنها سؤالی کند جلو آمد و گفت: خوب فکر کن این مأمورها کسی را بی‌جهت گرفتار نمی‌کنند. کمی که فکر کردم فهمیدن داستان از چه قرار است. مقداری پول از همسایه ام قرض گرفته بودم که بعلت مسافرتی که برای او پیش آمده بود و آنگاه بیماری که گریبان گیر من شد موفق به پرداخت آن نشدم. پس حقیقت را به نیک گفتم. و از او خواستم راهی برای خلاصی من بیابد. نیک پس از لحظه‌ای که به من خیره شد گفت: اگر بتوانی به خواب بستگانت بروی و از آنها بخواهی که قرضت را ادا کنند امیدی به نجات هست و گرنه همینطور گرفتار خواهی ماند. با کمک نیک توانستم به خواب پسر بزرگم بروم و حالم را برایش بازگو کنم. همانطور که منتظر جواب بازماندگانم بودم شخصی را دیدم که زنجیر آتشی بر کمر داشت و مرتب از این سو به آن سو می‌رفت و فریاد می‌زد: زای بر من، اموالی که با گناه بدست آوردم اینگونه مرا گرفتار کرد در حالی که وارثان من آن اموال را در راه خدا انفاق کردند و خودشان را به سعادت رساندند. کمی آن طرف تر هم عده زیادی را مشاهده کردم که بر شخصی هجوم آوردند و از او مطالبه حقشان را می‌کنند. با دیدن این صحنه‌های وحشتناک و مشاهده حال خودم، لحظه‌ای به فکر فرو رفتیم با خود اندیشیدم: اگر می‌دانستم حق مردم این‌گونه مهم و نابخشودنی است تا زنده بودم در برخورد با مردم چه هنگام معامله یا موقع نظر گفتن و شهادت دادن و یا حتی هنگام صحبت کردن با آنها پیش از این دقت می‌کردم، آنگاه بی‌اختیار فریاد زدم: وای از این گذرگاه براستی این گذرگاه فلاکت و بدبختی است؛ در همین لحظه مأموران زنجیر را از گردنم باز کردند و از آنجا دور شدند [۱۸]. اول گمان کردم آنها بخاطر فریادهایم مرا رها کردند اما وقتی نیک با خوشحالی مرا در آغوش کشید گفت: دینت ادا شد. حالا آزادی از گذرگاه مرصاد عبور کنی. با بلند شدن صدای مأموری که آزادی مرا اعلام می‌کرد، راه مستقیم خود را برای رسیدن به وادی السلام ادامه دادیم. نبرد سگذرگاه پرخطر مرصاد را پشت سر گذاشتیم آمدیم و آمدیم تا اینکه از دور هیکل عجیب و سیاهی در وسط جاده نمایان شد وقتی جلوتر آمدیم به نظر آشنا رسید و وقتی نزدیک تر رفتیم آنرا بخوبی شناختم گناه بود با قیافه‌ای کوچکتر و لاغرتر از قبل و بالباسبسیعجیب و غریب. همدوش نیک تا چند قدمی گناه پیش رفتم او چهره‌ای خشن و بوی متعفن شمیری اراه ای مانند را بر دوش گذاشته با چشمانی غضب‌آلود مرا می‌نگریست. نیک ایستاد و من هم پشت سر او قرار گرفتم کم کم ترس در دلم رخنه می‌کرد. نیک مهربانانه به من خیره شد

و دستش را بر شانهایم نهاد و گفت: خودت را برای نبرد با گناه آماده کن! با وجودی سراپا تعجب گفتم جنگ؟ با چه کسی؟ نیم نگاهی به سمت گناه کردم و تکرار کردم: با گناه؟! گفت: آری با گناه. وحشت و اضطراب در وجودم سایه افکند و عرق سردی بر پیشانیم نشست، نیک که متوجه ترس من شده بود گفت: در این سفر و در اینجا نه اولیاء خدا نه مومنین به خدا و قیامت، نه دارندگان اعمال نیک و نه آنانکه در دنیا از خدا ترسیده اند، هرگز نباید بترسند. از سخنان نیک قوت قلب گرفته ام دیگر بار به سمت نیک خیره شدم و چون شمشیر اهره یی را در دستش نمایان دیدم، رو به نیک کردم و پرسیدم: جنگیدن با دست خالی در برابر دشمنی که در برابرم شمشیر افراشته غیر ممکن است! نیک گفت: نگران نباش همان فرشته الهی که چندین بار به کمک تو شتافت تو را مجهز خواهد کرد آنگاه به نیک گفتم: نقش تو در این نبرد چیست؟ مکشی کرد و گفت: دشمنت را برایت معرفی و تو را آماده و تشویق خواهم کرد، آنگاه دستم را فشرد و گفت: گناه پس از آنکه از انحراف و گرفتاری تو در جاده های انحرافی و گذرگاه مرصاد نا امید شد اینک برای آخرین بار با تمام قوا در برابر تو ایستاده شاید که به گمان خویش، تو را از پای در آورد گناه اینبار لباس دنیا بر تن و شمشیر شهوات را در دست گرفته است، موقتاً دنده های شمشیرش باش که هر دنده نمایانگر یکی از شهوات است و بسیار برنده و زخم زنده اگر یکی از آن دنده ها بر بدنت فرود آید در رسیدن به مقصد دچار مشکل خواهیم شد. گناه همچنان وسط راه ایستاده بود و رفتار ما را زیر نظر داشت؛ بار دیگر نیک نگاهش را به بالا انداخت. من نیز به همان سمت نگاه کردم. از دور همان فرشته فریاد رس را دیدم که پرواز کنان ظاهر گردید، در یک لحظه بالای سرمان قرار گرفت. سلامی کرد و آن گاه شمشیر، یک لباس زره مانند، یک سپر و خنجر به نیک سپرد و رفت. از دیدن این منظره گناه کمی جا خورد و ترس در چهره زشتش آشکار گردید. با خوشحالی رو به چهره نیک کردم و گفتم: ابزار من بیشتر از گناه است، و بعد پرسیدم: راستی این وسائل نتیجه کدام اعمال من است؟ نیک در حالی که شمشیر را در دستانش حرکت می داد گفت: اینها بازتاب اعمالی است که در دنیا انجام دادی، مثلاً شمشیر نتیجه دعا و راز و نیاز توست، سپر در حالیکه لباس را بر تن من می پوشانید ادامه داد این هم نشانه تقوای توست در دنیا. که البته ضخامت آن بستگی به درجه تقوای تو دارد. وقتی زره را پوشیدم، شمشیر را به دست راستم داد وقتی سپر را به دست دیگرم سپرد، گفت این هم نتیجه روزه گرفتن هایت. گفت: اصلاً نه‌راس، با یکضربه او را از پا در خواهی آورد و سرو را به نشانه تایید تکان دادم و به سمت گناه حرکت کردم. گناه شمشیر را بلند کرد و فریاد زنان شروع به رجز خوانی کرد: من به نمایندگی از طرف دنیا و شیطان در مقابل تو ایستاده ام و نمیگذارم از این مسیر عبور کنی با این شمشیر از روبرو و پشت سر، چپ و راست به تو حمله می کنم. و ضرباتم را بر تو فرود خواهم آورد. آنگاه نگاهی به سمت راست خود انداخت و گفت: اگر می خواهی رهایت کنم، بایستب از جاده بیرون بروی و مرا در پشت خود حمل کنی. من که به طور کلی زخم نیک را فراموش کرده بودم از شنیدن این خبر بسیار شاد گشته، ضمن گفتن تبریک بازهم او را در آغوش گرفتم. سرانجام راه باز شد و ما با شادی و امید بیشتر به راه خود ادامه دادیم. از نیک خواستم که بایستد تا کمی استراحت کنم. نیک به طرفم برگشت و گفت وقت کم است، هر طور شده باید حرکت کنیم، گفتم: نمی توانم، مگر نمی بینی. نیک که مانند همیشه برایم دلسوزی می کرد، جلو آمد و گفت: ای کاش کمی تقویت بیشتر بود که در آن صورت زره تقوا ضربه را مانند بقیه ضربه ها از بدنت دفع می کرد. نگاهی به سپرم انداختم، آنگاه در حالی که درد امانم را بریده بود، با بی حالی گفتم: تعجب می کنم که چرا س=ری با این ضخامت نتوانست در مقابل آن ضربه استقامت ورزد. نیک بلافاصله جواب داد: یک سال از هنگام بالغ شدن که اصلاً روزه نگرفتی، بقیه روزه هایی هم که می گرفتی گاهی با صفات نا پسند اثر آن ها را کم می کردی. حسرت و پشیمانی و خجالت وجودم را پر کرد. نیک دستم را گرفت و از زمین بلندم کرد و گفت: اگر بتوانی خود را به وادی شفاعت برسانی امید هست که شفا یابی. و به راحتی راه را ادامه دهی. نام شفاعت خیلی برایم آشنا و در دنیا همیشه مایه امیدواری من بود. به همین خاطر با عجله پرسیدم: این وادی کجاست؟ نیک به جلو اشاره کرد و گفت: کمی جلوتر از اینجا است. بعد ادامه داد: البته شفاعت مربوط به قیامت کبری است اما در

اینجا میتوانیم بفهمی که اهل شفاعت هستی یا نه. اگر مژده شفاعت برایت آوردند، جان تازه ای خواهی گرفت و پراحتی می توانی بقیه راه را بپیمایی. با امید فراوان، قدم به قدم به وادی شفاعت نزدیک می شدیم. گاهی نیز از اینکه مبادا مژده شفاعت برایت نیاید بدنم می لرزید. در این حالت این نیک بود که مرا دلداری می داد. کم کم هوا بهتر و لطیف تر می شد. از شدت گرما کاسته و از دود ضخیم آسمان تنها لایه نازکی به چشم می خورد و من برای رسیدن به وادی شفاعت، هر گونه درد و رنجی را تحمل می کردم. سر انجام به تپه ای رسیدیم که مسیرم از آن می گذشت. نیک ایستاد و گفت: آنسوی این بلندی، وادی پر خیر و برکت شفاعت است. وقتی به بالا- رسیدیم نسیم خنکی وزیدن گرفت. نیک ترا روی زمین نهاد و گفت: ما همینجا در انتظار مژده شفاعت می نشینیم. اگر مورد شفاعت کسی و یا از همه مهم تر مورد شفاعت چهارده معصوم واقع شوی، با دوی شفاعت جراحت تو بهبود خواهد یافت. بسیار خوشحال شدم، زیرا می دانستم که پیرو آئینی بودم که رهبران خود بهترین شفیع ما هستند. با ترس و دلهره بیشتر پرسیدم: اگر دوی شفاعت را نیلاورند چه؟ گفت: بیچاره و بدبخت خواهی شد. اضطراب و وحشت به سراغم آمد و بی اختیار به گریه افتادم. نیک که همیشه یار مهربان و غمخوارم بود کنارم آمد و گفت: گریه نکن، ما که این همه راه آمده ایم، بقیه راه را به لطف آنها که نزد خدا آبرو دارند خواهیم پیمود. لطف آنها بیشتر از آن است که ما را با این وضع رها کنند و ... سخنان نیک با سلام آشنایی قطع شد. هر دو صورتمان را به طرف صاحب صدا چرخانیدیم، همان فرشته رحمت بود. که این بار با داروی شفا بخش شفاعت برای نجات من آمده بود. فرشته، در حالی مکه دارو را به نیک می داد، گفت: این هدیه ایست با عنوان مژده شفاعت از خوانندان رسالت. و آنگاه بال زنان از آنجا دور شد. و سرانجام وادی شفاعت را پشت سر گذاشته، با شادی و نشاط هر چه بیشتر به راه خود ادامه دادیم. احساس می کردم سبک تر از همیشه قدم بر می دارم، گویا می خواستم پرواز کنم و در یک آن خود را به وادی السلام برسانم. نگاهی به بالا کردم، اثری از آتش نبود، اما لایه های نازکی از دود به چشم می خورد که آن هم با تابش نور سفید و دلگشایی رو به زوال بود. همچنان به مسیر خود ادامه می دادیم، تا اینکه از دور دروازه ای را دیدم که جمعیتی هم پشت آن به انتظار ایستاده بودند و ماموران قوی هیکل در اطراف دروازه به نگهبانی مشغول بودند. بی اختیار روبروی دروازه ایستاده بودم و با دقت نگهبانان و جمعیت را زیر نظر داشتم. گاه گاه افرادی با تحویل دادن برگ سبزی به نگهبانان از دروازه عبور می کردند. چشمانم را به سمت نیک چرخاندم. او پشت سرم ایستاده بود و رفتار مرا مشاهده می کرد. با تعجب از نیک پرسیدم: اینجا چه خبر است؟ نیک جواب داد: اینجا مرز سعادت یعنی آخرین نقطه برهوت است. آنگاه با لهن خاصی ادامه داد: اینجا دروازه ولایت است و هر کس از آن عبور کند به سعادت ابدی خواهد رسید. و من پس از عرض سلام روبروی آن مرد بزرگوار نشستم و او جواب سلامم را داد و بدون اینکه درخواستم را بگویم، دفتری را که در پیش رو داشت ورق زد، از اضطراب دست و پایم می لرزید، اما دیری نپایید که دست آن مرد همراه با یک برگ سبز به طرفم دراز شد. وقتی برگ را به دستم داد، با لبخند گفت: تو به سعادت رسیدی، این سعادت بر تو مبارک باد. و بدین صورت از دروازه ولایت گذشتیم. و ماموران و جمعیت بی ولایت را پشت سر نهادیم. دروازه های وادی السلام: گاهم به بالا- افتاد. خبری از دود و آتش نبود و هر چه بود نور بود. هر چه جلوتر می رفتیم بر شدت آن افزوده می شد. شادی امانم را بریده بود حتی نیک را چنان شاد دیدم که تا این لحظه ندیده بودم. بی اختیار از نیک جلو افتادم و به مسیر ادامه دادم. از دروازه خیلی دور نشده بودیم که جاده به ۸ شاخه تقسیم شد. نمی دانستم از کدام مسیر به حرکت خویش ادامه دهم، ایستادم تا نیک آمد. نیک دیتش را بر شانه ام گذاشت و گفتک بهشتی که روز قیامت بر پا خواهد شد دارای ۸ دروازه است: یکی مربوط به پیامبران و یکی برای شهدا و صلحا. دیگری برای مسلمانانی که بغض و دشمنی با اهل بیت، محمد (ص) نداشتند و پنج دروازه هم برای شیعیان و دوستان اهل بیت می باشد. وادی السلام نیز آینه ای ضعیف و قطعه ای از بهشت است. آنگاه به یکی از مسیرها اشاره کرد و گفت مسیر ما این است. چیزی راه ترفته بودیم که نسیم روحبخشی وزیدن گرفت. من بی اختیار ایستادم و هوای معطر و لطیفش را استشمام کردم. صورت زیبا و خندان نیک را جلو صورتم دیدم، با تعجب پرسیدم چه

شده؟ با خوشحالی تمام گفت: این بوی خوش بهشت است که از سوی وادی السلام می آید و نشان از این است که نزدیک شده ایم و من باید بروم. یکدفعه خنده از صورتم محو شد و با اضطراب پرسیدم: کجایمی خواهی بروی؟ مگر قرار نیست با هم باشیم؟ نیک لبخند زنان گفت: چرا ترسیدی، قرار نیست از تو جدا شوم بلکه باید زود تر خود را به وادی السلام برسانم و در السلام را که برایت در نظر گرفته اند را آماده سازم. با خوشحالی پرسیدم: دارالسلام کجاست؟ او گفت: هر مومنی در وادی السلام جایگاهی دارد که منزل امن اوست. و آن منزل همان دارالسلام است. دلم از شادی سرشار و لبهایم از خنده پر شد. پرسیدم: راستی من چه باید بکنم؟ تا آمدنت به انتظار بنشینم؟ همانطور که می رفت گفت: آهسته به راهت غادامه بده، ثقتی به دروازه رسیدی مرا خولهی دید. نیک به سرعت دور شد و من به راه خود ادامه دادم. تا اینکه از دور دروازه وادی السلام نمایان شد. سرعتم را بیشتر کردم، هرچه جلو می آمدم، دروازه را بزرگتر می دیدم.

آشنایی با برنامه ریزی فرهنگی

تالیف: محمد سهیلی

خلاصه کتاب: ویراستار: سمانه خمسه ای - گرافیک: احسان عرفانی - چاپ اول: پاییز ۱۳۸۹ - شماره گان: ۳۰۰۰ نسخه - انتشارات قدس رضوی - چاپ: موسسه فرهنگی قدس - شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۷۹۴-۱۹-۹ - پیشگفتار: یکی از مهمترین وظایف مدیران در عرصه های مختلف، برنامه ریزی است. گرچه در ضرورت برنامه ریزی تردیدی نیست اما از آنجا که برنامه ریزی در زمینه های گوناگون، کاربردهای متفاوت دارد باید برای هر زمینه رویکردی متناسب با آن داشت. عرصه ی فرهنگ به دلیل سر و کار داشتن با نگرش ها و ارزشهای گوناگون و در نتیجه عدم قطعیت در پیش بینی ها و دیدگاه، رویکرد خاصی را برای برنامه ریزی می طلبد که برنامه ریزی فرهنگی نامیده میشود تبیین رویکردهای خاص برنامه ریزی در عرصه فرهنگی، موضوع اصلی این کتاب را تشکیل می دهد. از آنجا که برنامه ریزی فرهنگی در سازمان های مردم نهاد و تشکلهای محلات با برنامه ریزی فرهنگی در سازمان ها و نهادهای توسعه یافته ی فرهنگی متفاوت است، در این نوشتار سعی شده با نگاهی ویژه به این سازمان ها و تشکل ها روایت خاصی از برنامه ریزی فرهنگی ارائه گردد تا از کاربردی مناسب برخوردار باشد. دستیابی به شیوه ی مطلوب برنامه ریزی فرهنگی روند مستمری است که این گونه تلاش ها آغازی برای آن به شمار می آید. همچنین موفقیت در این عرصه جز با دریافت دیدگاه ها و تجارب دست اندرکاران عرصه ی فرهنگ به ویژه فعالان تشکل ها و سازمان های مردم نهاد میسر نخواهد بود. آشنایی با فرهنگانسان به صورت جمعی زندگی می کند؛ زیرا نیازها، بهره ها، برخورداری ها، کارها و فعالیت هایش ماهیتی اجتماعی دارد. رفع نیازهای آدمیان جز با تقسیم کار، فعالیت و بهره ها به صورت مجموعه ای از سنت ها و قوانین میسر نیست. از طرف دیگر اندیشه ها، ایده ها و خلق و خوی هایی بر عموم مردم حکومت می کند که به آن ها وحدت و یگانگی می بخشد. نیازهای مشترک اجتماعی و روابط ویژه انسانی، افراد را به یکدیگر پیوند میدهد و به زندگی آن ها وحدت می بخشد. افراد جامعه در حکم مسافران یک اتومبیل، هواپیما، قطار و یا کشتی اند که به سوی مقصدی واحد حرکت می کنند. این افراد یا همه با هم به منزل می رسند، و یا همگی دچار خطر می شوند و یا همه از رفتن باز می مانند و در نهایت سرنوشت یکسانی پیدا می کنند. به بیان شهید مطهری، جامعه، مرکب حقیقی است از نوع مرکبات طبیعی؛ ولی ترکیب روح ها، اندیشه ها، عاطفه ها، خواستها، اراده ها و بالاخره ترکیبی فرهنگی است؛ نه ترکیب تن ها و اندام ها. آیات قرآن کریم نیز این نظریه را تأیید می کند. قرآن برای جوامع، سرنوشت مشترک، نامه ی عمل مشترک، فهم و شعور، عمل، طاعت عصیان قائل است. بدیهی است که اگر جامعه وجود عینی نداشته باشد، سرنوشت و فهم و شعور و طاعت و عصیان هم معنی ندارد. این ها دلایلی است مبنی بر این که قرآن، برای جوامع نوعی حیات و مرگ جمعی حقیقی قائل است و نه تشبیهی و تمثیلی. مفهوم فرهنگ که در انسان شناسی و جامعه شناسی به کار می رود، شامل

مفاهیمی از قبیل نقش‌ها، مدل‌ها، ارزش‌ها و نمادهاست و با استفاده از آن می‌توان به سطح جامعه‌شناسی واقعیت کلان اجتماعی رسید. فرهنگ به معنایی که در این کتاب مورد توجه قرار گرفته شامل چند خصوصیت اصلی است: ۱- فرهنگ با حضور افراد شکل می‌گیرد و تدوام می‌یابد. ۲- آن چه قبل از هر چیز فرهنگ را می‌سازد شیوه‌های فکر، احساس و عمل مشترک بین افراد متعدد است و فرهنگ جامعه لزوماً باید بین افراد زیادی مشترک باشد. ۳- شیوه‌های تفکر، احساس و عمل می‌تواند کم و بیش رسمی شود و شکل معین و خاصی به خود بگیرد. ۴- فرهنگ ناشی از اشکال و سازوکارهای فرایند یادگیری است؛ حتی برخی فرهنگ را تمامی آن چه که یک فرد باید برای زندگی در جامعه فراگیرد، تعریف کرده‌اند. از نظر جامعه‌شناسی کارکرد اصلی فرهنگ، جمع‌آوری افرادی به عنوان یک جامعه مشخص است. همچنین به عنوان جهان فکری، اخلاقی و نمادی مشترک میان افرادی است که می‌توانند از این طریق با یکدیگر مرتبط شوند. هر یک از این افراد می‌توانند خود را عضو کلی بدانند که فراتر از آنهاست و آن را گروه، تشکل، انجمن، جماعت و یا جامعه می‌نامند. از نظر روانشناسی، کاربرد فرهنگ با خود و محیط طبیعی و اجتماعی ارتباط برقرار می‌کند و خود، احساسات، احتیاجات و محرک‌هایش را کنترل می‌کند؛ بنابراین فرهنگ همانند منشوری است که انسان از درون آن واقعیت را می‌بیند و آن را به کار می‌گیرد تا خود را با آن تطبیق داده و آن را کنترل کند. برنامه ریزی فرهنگی در فرهنگ دینی و ازدیدگاه اسلام، هدف انبیا کارکردی شدن فرهنگ است؛ یعنی تبدیل فرهنگ نظری و آرمانی به فرهنگ ملی و واقعی. بنابراین مجموعه‌ی آن چه از دین به عنوان فرهنگ استنباط می‌شود، جامعه را در تمام قسمت‌ها کارآمد می‌کند و این همان کارآمدی فرهنگ اسلامی است. بر مبنای این که جوامع انسانی دارای حیات اجتماعی و فرهنگی است، هر گونه تحول اجتماعی نیز باید با تکیه بر تغییر و تحول فرهنگی صورت گیرد. امام خمینی (ره) در این زمینه می‌فرماید: «فرهنگ باید متحول بشود و تحول می‌خواهد. بزرگ‌ترین تحول باید در فرهنگ بشود؛ برای این که بزرگ‌ترین مؤسسه‌ای است که ملت را یا به تباهی می‌کشد یا به اوج عظمت و قدرت می‌کشد». تاریخچه‌ی برنامه ریزی فرهنگی را تا یونان باستان می‌توان دنبال کرد. افلاطون در کتاب جمهوری، هدایت فرهنگی جامعه را به سوی مسیرهای از پیش تعیین شده، وظیفه‌ی دانایان و حکما می‌داند. در مقابل، ارسطو معتقد است وظیفه‌ی حکومت ایجاد زمینه و بستر مناسب برای بروز فضیلت و نیکی در مردم است. به طور کلی آرمان شهر گرایی مبتنی بر ایجاد جامعه‌ای با فرهنگ مطلوب است. تأثیرگذاری فعالیت‌های فرهنگی منوط به تنظیم و جهت‌گیری تمامی تلاش‌ها و منابع به سوی اهداف مشترک فرهنگی است و بر این اساس برنامه ریزی به عنوان مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیریت فرهنگی مطرح می‌شود. برنامه ریزی برای نیل به توسعه‌ی فرهنگی مستلزم درکی صحیح از توسعه‌ی فرهنگی است و این مهم جامعه‌ی عمل نمی‌پوشد مگر این که پیش از آن موارد زیر حاصل شود: ۱- ارزش و اهمیت توسعه‌ی فرهنگی در برنامه‌های درازمدت اقتصادی و اجتماعی روشن گردد. ۲- برنامه ریزان توسعه به هدف‌های جامعه توسعه، به ویژه اهدافی که به رشد فرهنگی مربوط می‌شود، توجه کنند. ۳- تلاشی همه‌جانبه برای درک ظرفیت‌های فرهنگی و تأکید بر نقش فلسفه، علم، هنر، ادب و اندیشه در توسعه و نیز ایجاد فضایی مطلوب برای توسعه‌ی اجتماعی و اقتصادی صورت گیرد. ۴- به نقش مشارکت همگانی اعم از مشارکت احساسی، روحی، فکری و عملی توجه شود و زمینه‌های فرهنگی مساعد برای رشد شخصیت خلاقیت و نوآوری، جمع‌گرایی و کارتشکلی فراهم شود. بر این اساس، برنامه ریزی فرهنگی نیز به نوبه‌ی خود باید متکی بر سیاست‌گذاری صحیح و تعیین راهبردهای مؤثر فرهنگی باشد. امروزه به برنامه ریزی فرهنگی (یا به عبارت دیگر فعالیت عقلانی و سازمان یافته برای حل مسائل فرهنگی یک جامعه، از طریق ایجاد تغییرات آگاهانه در ساخت یا کارکرد فرهنگ)، حتی بیش از خود نظریات فرهنگ توجه قرار می‌شود. این رویکرد، مسأله‌ی نخبه‌گرایی فرهنگی را بیش از پیش در چشم‌انداز قراردادده است. سخن اصلی نظریه پردازان این است که بدون وجود یک هدایت فرهنگی و اجتماعی، جوامع مدرن از هم خواهند گسیخت. ویژگی‌های برنامه ریزی فرهنگی چند اصول برنامه ریزی در زمینه‌های مختلف یکسان است، اما شیوه‌ی تحقق آن می‌تواند متناسب با هر زمینه متفاوت باشد. این تفاوت به ویژه در زمینه‌ی

فرهنگی برجستگی بیشتری دارد. مهم ترین تفاوت برنامه ریزی فرهنگی شامل این موارد است: ۱- به دلیل گستردگی عرصه ی فرهنگ (شمول فرهنگ بر اندیشه ها، باورها، هنجارها، رفتارها و...) هدف گذاری منسجم فرهنگ بسیار دشوار است. ۲- با توجه به تعدد و تنوع عوامل تأثیر گذار در عرصه ی فرهنگ، حتی برای اهداف مشخص فرهنگی نیز، فرآیند و روش های مشخص و تعریف شده ای وجود ندارد و به جای آن لازم است طیفی از روش ها و فرآیندهای مختلف مد نظر قرار گیرد. ۳- با توجه به میان رشته ای بودن فرهنگ، قواعد یا قوانین آن دچار ابهام است. ۴- به دلیل تأثیر گذار بودن عامل زمان در رفتار و تغییرات فرهنگی، تغییرات به صورت غیرخطی است و با روش های معمول قابل پیش بینی و برنامه ریزی نیست. ۵- به دلیل تأثیر عمده ی عامل انسانی، تحقق اهداف مشخص شده در زمینه های فرهنگی از قطعیت لازم برخوردار نیست و به این دلیل در این زمینه هیچ گونه قطعیتی وجود ندارد. ۶- سنجش جنبه های اصلی برنامه ریزی یعنی کارآیی و اثربخشی در زمینه ی فرهنگی بسیار دشوار است و در برخی موارد اساساً امکان پذیر نیست. با توجه به جامعیت فرهنگی بر نظام اجتماعی و نیز گسترش عوامل تأثیر گذار فرهنگ، طرح ریزی فرهنگی به معنای شکل دادن به فرهنگ میسر نیست. از دیدگاه دیگر اگر عوامل تأثیر گذار بر فرهنگ را از یک سو به نهادهای دولتی و از سوی دیگر به گروه های جامعه منحصر کنیم و فرهنگ را ثمره ی تعامل این دو بدانیم، در این صورت متولی دانستن بخشی از دولت (و یا حتی تمامی آن) برای فرهنگ و شکل بخشیدن به آن، دور از واقعیت جلوه خواهد کرد. بر این اساس دستیابی به اهداف فرهنگی، مستلزم مشارکت تمامی جامعه به ویژه حضور فعال تشکل های مردمی است. هدف از طرح ریزی فرهنگی نیز، تعیین اهداف دست یافتنی و تلاش در جهت دستیابی به آن ها و همچنین پاسخگویی مناسب به مسائل حیاتی فرهنگی جامعه خواهد بود. مقام معظم رهبری در این خصوص می فرمایند: «در قبال فرهنگ، دو تفکر افراطی وجود دارد؛ عده ای فرهنگ را مقوله ای رها و غیر قابل مدیریت می دانند و معتقدند باید فرهنگ عمومی را به حال خود رها کرد و در مقابل عده ای دیگری معتقدند باید با سخت گیری شدید و کنترل همه ی مسائل، قالبهای خاصی را در فرهنگی عمومی و حتی مسائل و اخلاق شخصی، به جامعه تحمیل کرد؛ اما هر دوی این برخوردها افراطی و مضر است و به مقوله ی فرهنگ باید با نگاه معقول اسلامی نگریست». مدل های برنامه ریزی فرهنگی برای دستیابی به مدل های برنامه ریزی فرهنگی ابتدا به دیدگاه ها و مدل های رایج در این زمینه پرداخته می شود و در ادامه برخی مدل های غیر رسمی، و در عین حال مهم (که دارای کاربرد گسترده اند)، بحث خواهد شد. دیدگاه های برنامه ریزیدیدگاه متداول برنامه ریزی، دیدگاه خردگرا یا تأملی است. این دیدگاه متکی بر نظرات کارشناسی و تخصصی و الگوهای ریاضی، برای ترسیم وضعیت بهینه و راه های رسیدن به آن، با لحاظ منافع و عقاید گروه های مناسب وجود دارد که می توان با استفاده از ابزارهای عملی به آن دست یافت. پس کافی است از میان گزینه های عملی موجود، یکی را بر اساس عقل برمی گزینیم و بدان عمل کنیم. از این دیدگاه هنوز در برنامه ریزی استفاده می شود. از میان دیدگاه های جدیدتر می توان به برنامه ریزی تعاملی اشاره کرد که عمدتاً مبتنی بر آرای فیلسوف معاصر آلمانی «یورگن هابرماس» است. وی در آثار خود بر گفت و گو تأکید دارد و دانش را بیش از تأملات فردی ناشی از گفت و گو و تعامل انسانی می داند. عمل ارتباطی نیازمند یک حوزه ی گفتمانی معین است؛ پس برنامه ریزی تعاملی نیز، از تأمل و خردگرایی بی نیاز نیست و در واقع مکمل برنامه ریزی خردگرا است. اما در حال حاضر چارچوب تعاملی برنامه ریزی مانع از آن می شود که برنامه ریزان پیش فرض های ذهنی خود را پشت مدل های ریاضی پنهان کنند و تصمیمات عالی اما دور از واقعیت بگیرند. دیدگاه دیگر، برنامه ریزی هماهنگ ساز است که برنامه ریزی را فعالیتی برای ایجاد هماهنگی می داند. این دیدگاه نیز رویکردی ارتباطی دارد، با این تفاوت که هماهنگی میان سازمان ها مطرح است نه میان افراد؛ چرا که سازمان ها، واحدهای ناهمگون و متشکل از اجزای متنوع اند. این هماهنگی از طریق طراحی چارچوب های تشکیلاتی و شیوه های اجرایی امکان پذیر می شود. موضوع هایی که برنامه ریزی هماهنگ ساز به آن توجه می کند را مسائلی از قبیل سازماندهی و تجدید سازمان، تخصیص منابع، ایجاد انگیزه و نظام کنترل تشکیل می دهد. به دیدگاه برنامه ریزی چارچوب ساز که

مدت هاست از ابعاد برنامه ریزی بوده در سال های اخیر بیشتر توجه شده است. طرح های جامع یا برنامه های راهبردی از این زاویه تدوین می شوند. اساس کار در این دیدگاه رسیدن به یک یا چند ابرسیاست برای هر وضعیت مشکل دار است. ابرسیاست، گفتمان مسلط در یک حوزه معین اجتماعی است که به آن «دکترین برنامه ریزی» یا «رهنمود کلی» نیز گفته می شود. ابرسیاست یا گفتمان مسلط در مورد یک مسأله اجتماعی معین می تواند حاصل گفت و گوی وفاق جویانه ی تمامی اعضای اجتماع سیاستی یا توافق جمعی همه ی علاقه مندان به حوزه مورد نظر باشد. این موارد اصلی ترین دیدگاه های مطرح در این زمینه است؛ اما به باور صاحب نظران، برنامه ریزی بسیار پیچیده است که دیدگاه های گفته شده را در بر می گیرد از آن ها فراتر می رود. مبانی برنامه ریزی برنامه ریزی را این گونه تعریف کرده اند: «تعیین هدف های درست و سپس انتخاب مسیر، وسیله یا روش «درست یا مناسب» برای تأمین این هدفها». همچنین می توان برنامه ریزی را به صورت مجموعه فعالیت های آگاهانه و هدفمند برای طراحی وضعیت مطلوب و شناسایی راهکارهای مؤثر دستیابی به آن تعریف کرد. برنامه ریزی در سطوح متعددی صورت می گیرد که می توان آن ها را در دو سطح نظری و عملیاتی دسته بندی کرد سطوح متداول برنامه ریزی در نمودار آمده است. سلسله مراتب برنامه ها در دو سطح نظری و عملیاتی مأموریت ها و رسالت ها (missions) اهداف کلان (objectives) راهبردها (strategies) خط مشی ها (policies) برنامه های عملیاتی (operational plans) قوانین و مقررات (rules & laws) رویه ها (procedures) بودجه (budget) مدل های غیر رسمی برنامه ریزی و کنترل فرهنگها وجود این که به کاربردن شیوه های افراطی برنامه ریزی فرهنگی در حد کنترل فرهنگ در دیدگاه حکومت ها به ویژه در جوامع دموکراتیک انکار می شود، اما عجیب است که بسیار استفاده میشود. البته ردپای مباحث نظری در این مورد را نه در کتاب های رسمی بلکه باید در رمان های علمی تخیلی جستجو کرد. باید دانست این مباحث منجر به مباحث جدی در آرا و نوشته های صاحب نظران گردیده است. از این جمله می توان به رمان های «دنیای قشنگ نو» نوشته ی آلدوس هاکسلی و کتاب «۱۹۸۴» نوشته ی جرج ارول اشاره کرد. در «۱۹۸۴» کنترل فرهنگی با بکارگیری روش های خشن و شست و شوی مغزی اعمال می شود و تا حدی با روش های کنترلی در جوامع کمونیستی مشابهت دارد (هر چند محل رخدادها در داستان اروپای غربی است). در «دنیای قشنگ نو» شیوه ها نسبتاً غیرمستقیم است و از اجبار و روشهای خشن کمتر استفاده می شود. جالب توجه است که بسیاری از نکاتی که در کتاب آمده با وضعیت کنترل فرهنگی در جوامع غربی مشابهت فراوان دارد و این امر در کتاب «مروری بر دنیای قشنگ نو» که ۱۷ سال بعد از همین نویسنده منتشر شد تأکید شده است. برخی از نکات اشاره شده در این کتاب به این شرح است: □ به نظر می رسد که نیروهای غیرفردی که ما تقریباً هیچ گونه کنترلی بر آن ها نداریم همه ی ما در جهت کابوس دنیای زیبای نو پیش می رانند این به پیش رانی غیرفردی، آگاهانه به وسیله نمایندگان سازمان های سیاسی و بازرگانی تسریع می یابد که روش های جدید بسیاری برای به زیر نفوذ در آوردن افکار و احساسات توده ها به سود یک اقلیت ابداع کرده اند. □ در آینده ای نزدیک، تشویق ها و تحت نفوذ در آوردن مغزی دنیای قشنگ نو جایگزین روش های تنبیه آمیز ۱۹۸۴ خواهد شد. □ انگیزه ی تبلیغ غیرعقلانی، احساسات و هیجانات فردی و شدید است. خود تبلیغ این احساسات را ارضا می کند و تبلیغ عقلانی در دریایی از مهملات و مهمل سازی فرو خواهد رفت. □ در این دنیا بهترین و زیباترین تفریحات به صورت مستمر به عنوان ابزاری به منظور دور نگاه داشتن مردم از توجه به واقعیت های اوضاع اجتماعی و سیاسی به کار می روند. □ در حال حاضر در هیچ جا، از راهی اصولی به کودکان نمی آموزند که چگونه حق را از باطل، یا گفته های معنی دار را از بی معنی تمیز دهند. چون بزرگ ترانشان حتی در کشورهای دموکراتیک نمی خواهند آن ها چنین آموزشی را ببینند. □ این موضوع که تعداد زیادی از تماشاگران مرفه تلویزیون در نیرومندترین دموکراسی جهان، باید چنین تمام و کمال به امر حکومت برخورد بی تفاوت باشند و چنین ساده و راحت به آزادی فکر و حق ابراز مخالف بی علاقه نشان دهند، آزار دهنده است ولی چندان هم شگفت آور نیست. مسأله ی ارولمسأله ی ارول یکی از سه مسأله اس است که «نوام

چامسکی» عمر خود را صرف بررسی آن کرده است. وی به گفته‌ی خود از اواخر سال ۱۹۶۰ عملاً مجبور شد تا تحقیقات خود را در زمینه آواشناسی فدا کند تا به طرح و بررسی وسیع تر و جامع تر مسأله‌ی ارول پردازد. این مسأله عبارت است از این که «چرا با وجود شواهد بسیار ما بسیار کم می دانیم». این مسأله به ایدئولوژی و قدرت معطوف است و در واقع مسأله اجتماعی-سیاسی است. به عقیده‌ی چامسکی ایرادی اساسی به نحوه‌ی طرح مرسوم مسأله‌ی ارول دارد؛ چرا که او صرفاً به حالت خاص مسأله، یعنی روش‌های کنترل در جوامع سلطه گرا می پردازد. در حالی که حالت دیگر مسأله از نظر فکری جالب تر و به مراتب مهم تر است؛ یعنی پاسخ این پرسش که: مکانیزم‌های کنترل ذهن در جوامع دموکراتیک و نسبتاً آزاد کدام است؟ و تعیین این موضوع که چرا با وجود آزادی افکار عمومی و ابزار تحقق آن (آزادی بیان، آزادی دسترسی به اطلاعات و ...) همچنان در مورد ماهیت و نحوه‌ی کار نهادهای افکار عمومی جوامع دموکراتیک آگاهی نداریم. به عقیده‌ی وی در این جوامع، گزینش و پردازش پیام به رشته‌ای حرفه‌ای در زمینه‌ی مهندسی افکار عمومی و کنترل عقیده تبدیل و موجب شده که ما با وجود شواهد بسیار، کم بدانیم. چامسکی معتقد است با استمرار این اوضاع، شهروند چاره‌ای جز این ندارد که خود را به ابزارهای معرفتی دفاعی (مانند اصل ناباوری) مجهز کند تا اثر روش‌های تسخیر و کنترل ذهن را خنثی کند به گفته‌ی ارول در رسانه‌های غربی به بهانه‌ی آزادی، شست و شوی مغزی به صورت امری همیشگی درآمده است و مدارس به یک نظام تلقین کننده تبدیل شده‌اند. مدل‌های رسمی برنامه ریزی فرهنگی توجه به مشابهت برنامه ریزی در زمینه‌های مختلف، به روش‌ها و مدل‌های مدیریت در برنامه ریزی فرهنگی نیز توجه می شود. علاوه بر این برخی زمینه‌های برنامه ریزی، خاص برنامه ریزی فرهنگی است و به صورت مدل رایج نیز مطرح شده است. برخی از این مدل‌ها شامل مدیریت استراتژیک، روش برنامه ریزی مداخله بر اساس هدف‌ها (pipo) و مهندسی فرهنگی است که در ادامه بررسی خواهد شد. برنامه ریزی راهبردیاز میان نظریات و روش‌های رایج در برنامه ریزی، می توان به برنامه ریزی راهبردی اشاره کرد که عمدتاً در قالب برنامه‌های درونگر استفاده می شود. برنامه ریزی راهبردی تنها یک برنامه ریزی بلند مدت نیست؛ چرا که برنامه ریزی بلندمدت ترسیم آینده بر مبنای تعمیم وضع موجود و ترسیم اقدام‌های ضروری برای رسیدن به آن است. حال آن که برنامه ریزی راهبردی ارزیابی محیط داخلی و خارجی و تلاش در جهت رفع مسائل عمده به منظور دستیابی به چشم انداز مطلوب و اهداف کلان است. مراحل رسمی برنامه ریزی در قالب نظام طرح ریزی در نمودار آورده شده است و در ادامه به بحث درباره‌ی هر یک از آن‌ها پرداخته خواهد شد. ۱- تعیین اهداف، مأموریت و وظایف اولین گام در طرح ریزی استراتژیک، تعیین اهداف کلان است. این اهداف در واقع بیانگر رسالت سازمان محسوب می شود و دلیل وجودی و ضرورت استمرار و بقاء آن را نیز تبیین می کند. مبنای دیگر، شناخت و روشن سازی ماهیت و معنای تکالیف رسمی و غیر رسمی سازمان است. در این مرحله علاوه بر گردآوری و مشخص ساختن فرمان‌های رسمی و غیر رسمی امور دیگری نیز اهمیت دارد که شامل این موارد است: • بهبود وضعیت فرهنگی و ترویج فرهنگی دینی • رشد و ارتقاء فکری و معنوی اعضا و مخاطبان تشکل • قطعیت بخشیدن و گسترش سرمایه‌ی اجتماعی در محدوده فعالیت تشکل ۲- ترسیم چشم انداز چشم انداز، دیدگاهی آرمانی است که وضعیت سازمان را در آینده‌ای مشخص نشان می‌دهد؛ البته هنگامی که از عهده‌ی مسئولیت‌های خود برآمده و قاصد خود را محقق ساخته است. چشم انداز متشکل از آینده نگری، درون بینی، تصور، قضاوت، جسارت و شجاعت بسیار است. مثلاً از موارد مهم در چشم انداز تشکل‌های فرهنگی می توان به این نمونه‌ها اشاره کرد: • شمول تشکل بر جوانان معتقد و دارای انگیزه در محدوده فعالیت • برخورداری از اعضاء فعال و رشد یافته در مسائل معنوی، فکری و فرهنگی • فعال ترین تشکل در سطح شهر (استان، کشور و...) در زمینه‌ی فعالیت‌ها ۳- شناخت محیط خارجی در شناخت محیط خارجی باید تمام عواملی که تأثیری قابل توجه بر نظام و سازمان مورد نظر دارند در نظر گرفته شود. شناسایی مؤثر فرصتها و تهدیدات مستلزم بکارگیری رویکردی مناسب است که می تواند در برگیرنده مراحل زیر باشد: • شناخت وضعیت؛ یعنی تدوین مجموعه فرضیات اولیه در خصوص شرایط خودی و محیط

خارجی • شناسایی مسائل و روندهای کلیدی و طرح فرصتها و تهدیدات بالفعل و بالقوه • تعیین نیازمندی و خلأ اطلاعاتی در زمینه ی مسائل و روندهای مشخص شده • جمع آوری اطلاعات و داده های خام • پرورش، تحلیل و تفسیر اطلاعات گردآوری شده • برآورد و تولید اطلاعاتی که برای تصمیم گیری سودمند است • حفاظت اطلاعات استراتژیکی ۴- شناخت محیط داخلی همان گونه که گفته شد یکی از اهداف و وظایف اصلی طرح ریزی راهبردی ایجاد زمینه ی تطبیق سازمان با تغییرات آینده است و سازمان باید با بهره گیری از فرصتها، به مقابله با تهدیدات و خطرهای پیردازد. ابراز واکنش مناسب در برابر تغییرات محیط خارجی مستلزم دستیابی به برداشتی درست از ضعف ها و قوت های سازمان است. هدف از سنجش و شناخت محیط داخلی سازمان نیز شناخت همین ضعف ها و قوت ها یا کارآیی ها و ناتوانی های آن است. ۵- تعیین محورهای استراتژیک آن چه تا کنون بیان گردید در واقع مقدمات و زمینه های شناسایی مسائل استراتژیک بود. مسائل استراتژیک محور اساسی برنامه ریزی راهبردی به شمار می آیند. در واقع یکی از تفاوت های اساسی طرح ریزی راهبردی با دیگر چارچوب های تصمیم گیری این است که این برنامه ریزی با شروع به حل مسائل آغاز نمی شود، بلکه زمینه های پیداش و شناخت مسائل را نیز مد نظر دارد و پس از آن به تنظیم فهرست مسائل راهبردی و اولویت بندی آن ها می پردازد. شناسایی این مسائل پیش از آن که به مرحله حل شدن برسند به درستی تبیین شوند. علاوه بر این، شناخت مسائل مهم سازمان باعث می شود تصمیم گیرندگان اصلی به لزوم تغییر واقف شوند. به خصوص در مورد امری که نقص آن ها ممکن است نتایج جبران ناپذیری را به دنبال داشته باشد؛ زیرا این مسائل برآیندی از محیط داخلی و خارجی و عامل حفظ تبیین صحیح مسائل، رهنمودهایی را نیز در خصوص حل آنها در برخواهد شد. نیز با بهره گیری از فرصت ها و تکیه بر نقاط قوت، تهدیدها و ضعف ها را برطرف ساخته و یا به حداقل خواهد رساند. نمونه ی مسائل حیاتی تشکل ها (محورهای استراتژیک) عبارتند از •: گسترش کمی و کیفی تشکل و افزایش ماندگاری اعضا • ارتقاء معنوی و رشد مستمر اعضا • افزایش اثربخشی فعالیت ها • دستیابی به منابع پایدار علاوه بر این شناخت مسائل مهم سازمان باعث می شود تصمیم گیرندگان اصلی به لزوم تغییر واقف شوند. به خصوص در مورد اموری که نقص آن ها ممکن است نتایج جبران ناپذیری را به دنبال داشته باشد؛ زیرا این مسائل برآیندی از محیط داخلی و خارجی و عامل حفظ موقعیت و بقای سازمان و نیز مایه ی تسهیل در انجام مأموریت هاست. ۶- ترسیم استراتژی به دنبال تعیین مسائل استراتژیک که در این فرآیند نقش تعریف صورت مسأله را دارد، در این مرحله به ترسیم استراتژی ها (راهبردها) یا به تعبیر دیگر راه حل ها پرداخته می شود. در مسیر تدوین راهبرد، به این پرسش درباره ی هر مسأله ی استراتژیک پاسخ می دهند •: برای پرداختن به مسأله استراتژیک و رسیدن به اهداف مورد نظر چه گزینه ها یا راهکار هایی وجود دارد •؟ برای رفع این موانع چه پیشنهاداتی وجود دارد •؟ برای تحقق راه حل گزینش شده باید چه اقداماتی صورت پذیرد؟ شروع مسیر با حدس زدن گزینه های اصلی صورت می پذیرد. پس از آن به جای تدوین پیشنهادهای اصلی برای دستیابی به آن ها ابتدا موانع موجود بر سر راه گزینه ها مطرح میشوند. این امر برای کسب اطمینان از این است که با مشکلات اجرایی به شکل مستقیم مقابله میشود. در مرحله بعد، پیشنهادهای اصلی برای دستیابی مستقیم به گزینه ها و یا به تشکل غیر مستقیم از راه غلبه بر موانع، انجام خواهد یافت. بعد از این مرحله با توجه به موانع پیشنهادات، راه حل مناسب گزینش می شود. راه حل گزینش شده ممکن است تقویت وضع موجود، انتخاب یکی از راهکارها یا تلفیقی از آن ها باشد. پاسخ پرسش پنجم آغاز راهی مشخص برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی است؛ راهی که در مراحل بعد دنبال خواهد شد. به منظور دستیابی سریع به راهبردها و اطمینان از جامعیت آن ها برای هر مسأله، از ماتریس یا جدول تحلیل عوامل استفاده می شود. به این صورت که برای هر یک از مسائل اساسی، یک جدول مشابه جدول زیر ترسیم شده و قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها در خصوص آن مسأله در جدول گنجانده می شود. سپس با بررسی دوجه دوی این عوامل، فهرستی از راهکارها و راهبردها که می تواند مبنای گزینش راهبردهای نهایی قرار گیرد مشخص می گردد. روش کار به این صورت است که از تعامل فرصتها و قوت ها، استراتژی تهاجمی

مشخص می شود و از برخورد ضعف ها و تهدیدها ، استراتژی تدافعی شکل می گیرد. ضعف ها و فرصت ها، استراتژی واکنشی ، و قوت ها و تهدیدها، استراتژی رقابتی را شکل خواهند داد. پس از تلفیق و جمع بندی مجموعه استراتژی به دست آمده استراتژی ها و خط مشی های نهایی مشخص خواهد شد. نمونه ی ماتریس تحلیل عوامل برای ترسیم راهکارها و گزینش استراتژی ها برای یک تشکل فرهنگی در جدول بعدی آمده است . ماتریس تحلیل عوامل قوت ها/ضعف ها فرصت ها استراتژی تهاجمی استراتژی واکنشی تهدیدها استراتژی رقابتی استراتژی تدافعی ۷- تعیین شاخص های کنترلی برنامه ریزی و کنترل دو روی یک سکه اند. هیچ برنامه ای هرچند به درستی تنظیم شده باشد ، نمی تواند تمام احتمالات ممکن در جریان اجرای برنامه را در نظر داشته باشد و تمام دشواری ها را از میان بردارد؛ بنابراین نظام کنترلی مشتمل بر نظارت، ارزشیابی و اصلاح ضرورت می یابد. کنترل در یک تقسیم بندی اولیه به سه بخش کنترل پیش از اجرا، کنترل هنگام اجراء سنجش برنامه های تدوین شده و رفع نقایص احتمالی است که در فصل گذشته به آن اشاره شد. هدف از کنترل هنگام اجراء، اصلاح عملکرد به منظور اطمینان بیشتر از دستیابی به اهداف تعیین شده است و کنترل پس از اجرا، میزان موفقیت برنامه را پس از اجرا مورد سنجش قرار میدهد در این بحث به تناسب موضوع، عمده ی توجه معطوف به کنترل هنگام اجرا است. اصولاً در نظام برنامه ریزی درازمدت به دلیل ابهامات و عدم قطعیت های اجتناب ناپذیر تعیین مسیر و شیوه ی تحقق اهداف از پیش ، نه مسیر است و نه مطلوب. دلیل میسر نبودن، دست یافتنی نبودن اطلاعات کافی از آینده ی دور، و دلیل مطلوب نبودن تقید به مسیر از پیش تعیین شده در برخورد با شرایط جدید و پیش بینی نشده است. این امر ، انعطاف پذیری را از برنامه سلب می کند و زمینه ی گزینش بهترین راهکارها را در شرایط مورد نظر از بین می برد. بنابراین آن چه در این رابطه قابل انجام است تعیین اهداف و زمان اجراء(در برنامه های میان مدت و کوتاه مدت) با توجه به شرایط روز و زمان صورت پذیرد. کنترل در قالب مراحل زیر صورت می پذیرد •: تعیین معیارهای اجرای موفقیت آمیز برنامه(شاخص های کنترلی •)سنجش نتایج به دست آمده •مقایسه ی نتایج و هدف های پیش بینی شده و تعیین مغایرت ها • تعیین اقدامات اصلاحی • اجرای اصلاحات و تعیین بازخورد برای آنها تعیین و تدوین نظام کنترلی به صورت جامع در برنامه ی میان مدت و کوتاه مدت صورت پذیرد. آنچه در برنامه ی راهبردی ضرورت زیادی دارد تعیین شاخص های کنترلی است. با استفاده از این شاخص ها در مقاطع زمانی (میان مدت) نزدیکی و یا دور شدن برنامه از اهداف سنجش شده و مبنایی برای تغییر یا تعیین مسیر در برنامه میان مدت میشود. در کنترل دو مفهوم کارایی(عملکرد صحیح و درست انجام شدن فعالیت ها) و اثربخشی(مؤثر بودن عملکرد در رسیدن به اهداف) مطرح است که اثر بخشی اهمیت بیشتری دارد. تعیین شاخص ها منوط به وجود اهداف مشخص و تا حد ممکن کمی شده است . بر این مبنا، بخش کمیت پذیر اهداف به عنوان شاخص کمیت مورد انتظار یا محدوده ی مور نظر برای تحقق شاخص در نظر گرفته می شود. نمونه ی شاخص های کنترلی برای تشکل های فرهنگی به صورت زیر است: نظام برنامه ریزی میان مدت/برنامه میان مدت بیانگر عملیات عمده ای است که برای تحقق راهبرد و دستیابی به اهداف مرحله ای لازم است. با استفاده از این برنامه ها ادغام و تلفیق لازم بین نیازهای واحدهای مختلف عملیاتی سازمان صورت می گیرد تا اطمینان لازم نسبت به تبدیل اهداف بلندمدت به نتایج دقیق و مشخص حاصل گردد. علاوه بر این برنامه های میان مدت حلقه ی واسط میان برنامه ی استراتژیک و برنامه ی کوتاه مدت محسوب میشوند. این برنامه ها چارچوب و بستر لازم را برای تعریف و تدوین اهداف کوتاه مدت و برنامه های اجرایی تفصیلی و نیز کنترل های لازم برای تحقق نتایج عملیاتی فراهم می آورند. اهداف مرحله ای و برنامه های میان مدت هر دو تعیین کننده ی پاسخ «چگونه» و «چه وقت» فرآیند برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شوند. به عنوان مثال « چگونه و چه وقت مأموریت و راهبرد سازمان تحقق خواهد یافت؟» « چگونه و در چه زمانی منابع مورد نیاز تخصیص خواهند یافت؟»، « چگونه و در چه مواقعی پیشرفت برنامه مورد سنجش و ارزیابی قرار خواهد گرفت». مبتنی بر موارد گفته شده مراحل تدوین برنامه ی میان مدت نیز ناظر به دو مقوله اشاره شد؛ یعنی ارتباط نظام یافته ی برنامه و واحدهای سازمان و کنترل نتایج اجرا و

منابع مورد بهره برداری خواهد بود. نمودار مراحل اساسی برنامه ریزی میان مدت در زیر آمده است: پیشبرد و اصلاح برنامه‌ی راهبردی در ابتدای تدوین هر برنامه‌ی میان مدت، برنامه‌ی درازمدت موجود بررسی و بازنگری شده و دورنمای برنامه‌ی دورنگر گسترش می‌یابد. با توجه به وضعیت موجود نیز، عملکردها، مسائل، راهبردها، اهداف مرحله‌ای و منابع بازنگری می‌شود. ترسیم وضع موجود و آگاهی از توانمندی‌های بالفعل و بالقوه، مستلزم برخورداری از اطلاعات بسیاری است. حداقل مواردی که در این جا به آن توجه می‌شود عبارت است از: «بررسی روال جاری برنامه‌های سالیانه و تطبیق آن‌ها با راهبردهای مصوب». این گونه مشخص می‌شود که چه بخشی از برنامه‌های فعلی می‌توانند در تحقق چشم انداز و راهبردهای فعلی مؤثر باشند. از سوی دیگر چه بخشی از چشم انداز و راهبردهای مصوب در روال برنامه ریزی فعلی اهمیت چندانی ندارد و باید برای آنها برنامه‌های جدید تدوین گردد. درج این اطلاعات در فرم شماره ۱ صورت می‌پذیرد. به این صورت که در بالای فرم هدف راهبردی مورد نظر و راهبرد ناظر به این هدف که به عنوان راهبرد مبالغینش شده است، (در مرحله ۱) نوشته می‌شود. سپس برنامه‌های ناظر به این هدف و راهبرد در ردیف‌های پایین وارد می‌شوند اطلاعات مربوط به هر یک از برنامه‌ها شامل عنوان و حجم برنامه و واحد سنجش آن (مانند دفعات برگزاری و واحد سنجش آن یعنی کلاس یا دوره آموزشی)، نوع و تعداد مخاطبان برنامه (کسانی که حضور یا مشارکت آن‌ها در برنامه مورد نظر بوده است)، تعداد نیروی انسانی معجری و میزان اعتبار مصوب برای اجرای برنامه درج می‌گردد. در صورتی که برای سنجش اثربخشی، برنامه، شاخص خاصی تعریف شده و این شاخص سنجش شده باشد، نوع و کمیت مشخص شده برای این شاخص نیز ذکر میشود (مثلاً شاخص رضایتمندی و درصد رضایت مخاطبان) گزینش اهداف مرحله‌ای در مرحله‌ی بعد با توجه به سیاست‌ها و خط مشی‌های مشخص شده بخشی از اهداف مرحله‌ای برنامه راهبردی که در قالب‌ای برنامه‌ی میان مدت قابل تحقق است تعیین میشود با توجه به درصد اجرای برنامه‌ی راهبردی و هماهنگی اهداف مرحله‌ای و راهبردهای مربوط در زمینه‌ی مسائل مختلف، اهداف برنامه‌ی میان مدت نیز مشخص می‌شود. با تعیین شاخص‌ها و هدف گذاری آنها (تعیین وضعیت مطلوب) تعیین اهداف پنج ساله مشخص می‌شوند. مشابه شاخص‌ها که برای آنها واحد سنجش، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب درج می‌شود و سپس میزان تخمینی تحقق این اهداف در سال‌های برنامه مشخص و در جدول درج می‌گردد؛ یعنی برای هر سال درصد تحقق هدف مورد نظر تعیین می‌شود و در صورتی که این امر میسر نباشد تنها سال‌هایی از برنامه که برای تحقق هدف لازم است تعیین می‌گردد (در خانه‌ی مربوط علامت زده می‌شود). تدوین برنامه‌ها در این مرحله اهداف به شکل برنامه‌ی آیند؛ بدین ترتیب که با تعیین راهکارهای مناسب برای تحقق تصمیمات، اهداف کمی، مراحل، زمانبندی و منابع مورد نیاز برای اجرای آن مشخص می‌شود و در قالب یک برنامه‌ی میان مدت تدوین می‌گردد. برنامه‌های میان مدت که اجرای آنها به تأمین همین اهداف می‌انجامد، بر مبنای اهداف پنج ساله مشخص می‌شود؛ به نحوی که مجموع اهداف کمی این برنامه‌ها، با هدف پنج ساله‌ی مورد نظر متناسب و معادل باشد. مخاطبین برنامه‌ها و نوع یا قشر مورد نظر علاوه بر هدف کمی، با توجه به ماهیت فرهنگی برنامه‌ها تعیین می‌شود. در ادامه، منابع برنامه شامل تعداد نیروی انسانی مورد نیاز، میزان بودجه و اعتبارات ریالی به صورت اجمالی مشخص می‌شود. (اعتبارات بعداً به صورت دقیق تر برآورد می‌شود). در انتها، مجری برنامه از طریق برون سپاری یا زیر مجموعه مؤسسه و... و زمان اجرا (متناسب با سال‌های اجرای برنامه‌ی میان مدت) تعیین می‌گردد.

تعیین منابع مورد نیاز منابع کلان برنامه‌ها و منابع مورد نیاز در مقاطع زمانی (سالیانه) بر مبنای محاسبات پروژه مشخص و بررسی می‌شود. بررسی منابع با توجه به ظرفیت‌های موجود (نیروی انسانی و...) برآوردهای اقتصادی و مالی صورت می‌پذیرد. برآورد برنامه‌ها در دو زمینه‌ی هزینه‌های جاری (که به صورت مستمر و سالیانه صورت می‌گیرد) و هزینه‌های سرمایه‌ای (هزینه‌ی اقلام سرمایه‌ای که معمولاً یک بار در برنامه صورت می‌پذیرد) انجام میشود. این هزینه‌ها به صورت سرانه (بر مبنای واحد اهداف کمی) و برای سال برنامه (میانگین پنج ساله) و در مقایسه با هزینه مشابه در سال گذشته صورت می‌گیرد. در این مرحله منابع و

نحوه ی تأمین هزینه ها و شیوه ی اجرای آن ها، که می تواند در هزینه تأثیر گذار باشد (اجرای مشارکتی و...) مورد نظر نیست. برآورد دقیق تر و تفصیل برآورد اعتبارات در جریان اجرای برنامه ی میان مدت و در قالب تدوین برنامه ی سالیانه صورت می پذیرد •. تعیین زمان مورد نیاز با ترسیم شبکه، مسیر بحرانی برای زمان اجرای کل برنامه ی میان مدت مشخص شده و با سقف زمانی این برنامه ی میان مدت مقایسه می شود •. ترسیم شبکه ی ارتباط برنامه ها ارتباط بین برنامه ها از نظر تقدم و تأخر و پیش نیاز بودن، بر مبنای اهداف کمی، زمانبندی و منابع مورد نیاز، ترسیم میشود. اجرای موازی و متوالی آن ها نیز در قالب شبکه ای شبیه به شبکه ی مسیر بحرانی (cpm) تنظیم می شود. با توجه به ارتباط متقابل برنامه ها و پیش نیاز بودن برخی از آن ها برای برخی دیگر، بر مبنای اهداف کمی، زمانبندی و منابع مورد نیاز، ارتباط بین برنامه ها بررسی می شود تا در قالب شبکه ای از برنامه های به هم پیوسته و مرتبط ترسیم شود. این شبکه در برآورد زمان مورد نیاز برای اجرای تمامی این برنامه ها در قالب برنامه ی میان مدت مبنای قرار می گیرد. بر این اساس می توان بررسی کرد که آیا تحقق برنامه ی میان مدت در سقف زمانی اجرای آن (پنج سال) امکان پذیر است یا خیر. و دیگر این که منابع مورد نیاز در مقاطع گوناگون برنامه (مانند سال های اجرای برنامه) چگونه است. فرم ۶ هریک از برنامه ها در فرم دارای کد مشخص می شوند و اکثر برنامه ای دارای پیش نیازند؛ کد این پیش نیاز هم درج می گردد •. تطبیق زمانبندی و منابع تفکیک برنامه ها در مقاطع سالانه و تعیین منابع مورد نیاز، مقایسه ی نیازمندی ها و مقررات انجام میشود. در این مرحله امکان بروز تعدیل ها و تغییراتی در برنامه ها، منابع و زمانبندی آن ها وجود دارد که می تواند با توجه به روش های تعدیل منابع و مبادله ی هزینه و زمان در کنترل پروژه و نیز در تطبیق برنامه ها با واقعیات موجود مؤثر واقع شود •. تجدید نظر و اصلاح با توجه به بررسی های به عمل آمده زمینه ی تجدید نظر و اصلاح در برنامه ها فراهم می شود. این اصلاحات در زمینه های اهداف کلی و منابع، زمانبندی و راهکارهای تحقق اهداف مرحله ای، صورت می گیرد. با توجه به مرحله ای که اصلاحات در آن صورت پذیرفته، مراحل بعدی تا رفع کلیه ی اشکالات و نارسایی ها دنبال می شود و ممکن است ای چرخه براها تکرار شود •. تدوین نظام کنترل در مرحله ی آخر نظام کنترلی شامل شاخص های کنترلی، شیوه ی کنترل عملیاتی، کنترل مالی، نحوه سنجش عملکرد و اعمال اصلاحات تدوین می شود. روش برنامه ریزی مداخله بر اساس هدف ها (pipo) عموماً برنامه ریزی فرهنگی (به ویژه در تشکل ها و سازمان های مردمی نهاد) مسأله ی تعیین هدف مشخص برای جهت دهی فعالیت های فرهنگی، اصلی ترین دغدغه است. بنابراین بسیاری از روش های رایج برای ترسیم چشم انداز، تعیین عوامل عمده، راهبردها، خط مشی ها و شاخص ها برای تعیین اهداف، فرآیندی دشوار و طولانی به حساب می آید. بر این اساس بهره گیری از روشی که هدف گذاری در سازمان را بدون مقدمات طولانی میسر سازد مفید است. برای مقاصد اقتصادی، روش های متنوع برنامه ریزی طراحی و اجرا شده اند، اما ماهیت آن ها و حاکمیت روش کی اهداف و نتایج، سازش پذیری آن ها را با یک نگرش فرهنگی به مسائل توسعه ممکن نمی سازد. با این وجود ارائه ی یکی از این روش ها به نام روش برنامه ریزی مداخله بر اساس هدف ها (pipo) مفید است. از این روش به عنوان ابزاری برای تعیین اقدام مورد نیاز استفاده می شود؛ زیرا در این روش، مشخص کردن اقدامات برای ارتباط با جامعه ی مخاطب ضرورت دارد. روش pipo که بعدها تحلیل چارچوب منطقی نام گرفت روش مفیدی برای برنامه ریزی مشارکتی ارائه می کند. مراحل کلی این روش به این شرح است: ۱- گردآوری نمایندگان جامعه ی مورد نظر و صاحب نظران ۲- تبیین مسائل عمده و ترسیم درخت مسائل ۳- توجه به ارزش های فرهنگی و فرصت ها ۴- ترسیم درخت اهداف ۵- تبیین منطق عمل و اهداف عملیاتی ۶- تعیین نتایج و فرآورده های مورد انتظار ۷- تبیین شیوه ی سنجش در هر صورت ای تحلیل، برای ایجاد اهداف عملیاتی و تعیین نتایج مورد انتظار در طرح است. از آن جایی که این روش به نیازهای مؤثر جامعه ی مورد نظر توجه دارد؛ توانایی عنایت به ارزشهای فرهنگی جامعه و فرصت های مربوط به آن را در مرحله ی اجرای طرح فراهم می کند. اما این روش به سبب نابرابری ها میان اجرا کنندگان طرح و کسانی که در آن صاحب نفع اند، تنگناهای ویژه ی خود را دارد از طرفی مزایای این روش در انعطاف

پذیری فرآیندها، برنامه ریزی و مسأله‌ی پیچیده‌ی مشارکت مؤثر مردم در توسعه‌ی تشکل‌های مردم نهاد نهفته است. نمونه‌ی درخت مسائل و درخت اهداف برای تشکل‌ها در نمودار بعدی آمده است. درخت مسائل درخت اهداف مهندسی فرهنگی‌شاید بتوان مهم‌ترین عرصه‌ی ایجاد تغییرات برنامه ریزی در زمینه فرهنگ را مهندسی فرهنگی قلمداد کرد موضوع و ضرورت مهندسی فرهنگی و سیاست‌های اصلی تحقق آن نخستین بار توسط مقام معظم رهبری مطرح شد. ایشان در بیانات خود دو مفهوم کلی مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی را مطرح کردند. این دو واژه با وجود شباهت ظاهری، در معنا و مفهوم متفاوتند. مهندسی فرهنگ، یعنی با فرهنگ به عنوان یک کل برخورد شود و کلان فرهنگ کشور را برنامه ریزی کرد فرهنگی برای کشور طراحی شود که مطابق با آرمان‌ها ایده‌ها و اصول بوده، ناظر بر فرهنگ کل کشور باشد و در حوزه‌های خاص از جمله مهندسی فرهنگ جوانان، مهندسی فرهنگ روستایی، مهندسی فرهنگ دینی و... فعالیت کند. مهندسی فرهنگی، یک روش و ابزار است. یعنی روشی است که با استفاده از آن می‌توان برای مسائل خاص فرهنگی، پاسخ‌های مناسبی پیدا کرد. پاسخ‌هایی که با توجه به نیروی انسانی، توانمندی‌ها و شرایط و زمینه‌های موجود قابل بهره‌برداری باشد. (تعریف مهندسی فرهنگی: علم وفن و توانایی ارائه پاسخ‌های مناسب از نظر کیفیت هزینه و مدت، به درخواست‌هایی که از سوی کارشناسان امور فرهنگی در جهت تحقق اهداف فرهنگی صورت می‌گیرد. مهندسی فرهنگی، نظام فرهنگی را مرکب از خلاقان، مخاطبان، تصمیم‌گیران و واسطه‌می‌داند). بر مبنای آن چه گفته شد می‌توان ارتباط تشکل‌های فرهنگی و مهندسی فرهنگ را در دو محور عمده بررسی کرد. در محور نخست، مهندسی فرهنگ بررسی میشود با توجه به نقش و رسالت تشکل‌های فرهنگی این امر متوجه فرهنگ دینی است و از آن طریق در تعامل فرهنگ دینی با سایر عرصه‌های فرهنگ دینی مانند فرهنگ عمومی و فرهنگ ملی ... گسترش می‌یابد. در محور دوم، مهندسی فرهنگی نقش محوری دارد و بادی‌گاهی مسأله محور، مسائل عمده‌ی تشکل‌های فرهنگی شناسایی و اولویت بندی شده و راهکارهای مناسب برای آنها تعیین و اجرا میشود. در راستای دستیابی به اهداف مورد نظر، می‌توان به مراحل زیر به عنوان فعالیتها و شرح خدمات اصلی توجه کرد: ۱- تحلیل و بررسی مبانی و مفاهیم مرتبط با فرهنگ و تبیین وضعیت موجود ۲- تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مهندسی فرهنگی ۳- طراحی مدل‌ها و فرآیندهای مورد نیاز فرهنگی ۴- تدوین نقشه‌ی مهندسی فرهنگ ۵- تدوین برنامه‌ی اجرایی (میان مدت) مهندسی فرهنگی در تشکل‌های فرهنگی آن حایی که پرداختن به مهندسی فرهنگی مستلزم پیروی از شیوه‌ی نظام مند است، در ادامه مراحل عمده‌ی یکی از شیوه‌های قابل پیشنهاد در این زمینه مورد بحث قرار خواهد گرفت. ۱- اشتراک دیدگاه‌ها: با توجه به جدید و متفاوت بودن دیدگاه مهندسی فرهنگی نسبت به دیدگاههای رایج، مرحله‌ی مقدماتی برای ورود به مهندسی فرهنگی، اینجاد تفاهم نسبی و نزدیک شدن دیدگاه‌ها در خصوص مسائل عمده در محدوده مورد نظر و چگونگی پرداختن به آنهاست. ۲- مسأله‌یابی و اولویت بندی: گام بعدی تدوین فهرستی از مسائل عمده‌ی فرهنگی است. هدف، مشخص شدن محدوده‌ی فعالیت تشکل و مسائلی است که امکان رویارویی با آن‌ها وجود دارد، که می‌توان بر اساس تبادل نظر مورد بحث قرار گیرد و از این فهرست مسائل عمده به اولویت بندی مسائل رسید. ۳- بررسی تعامل مسائل و سایر عوامل تأثیرگذار: در واقع به دلیل تعدد و نیز تعامل مسائل فرهنگی (بایکدیگر و با سایر مسائل در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و...) پرداختن به یک مسأله بدون در نظر گرفتن سایر مسائل مرتبط میسر نیست. علاوه بر آن شرایط و عوامل تأثیرگذار دیگری نیز وجود دارند که باید در نظر گرفته شوند. ۴- هدف گذاری: یعنی تعیین میزان بهبود در یک مسأله‌ی خاص. اولویت میزان بهبود ممکن و مورد نظر و این که تا چه حد می‌توان مسأله را بهبود بخشید تعیین هدف باعث مشخص شدن سطح ارتقاء مورد نظر می‌گردد. ۵- توجه به لایه‌های فرهنگی و تأثیر این هدف گذاری: یعنی تعیین مصادیق هدف‌ها در لایه‌های فرهنگی با مفهوم آن. برای نمونه اگر میزان بهبود امر خاصی در نظر است (مانند اخلاق اجتماعی اسلام) می‌توان میزان بهبود را براساس خروجی‌ها مشخص کرد سپس بر روی ارزش‌ها سرمایه گذاری شود، هنجارسازی صورت پذیرد و در نهایت بهبود مورد نظر حاصل شود. ۶- برنامه ریزی فرهنگی:

که خود فرآیند مستقل و مفصلی است و شامل تعیین مجری، زمان، منابع، مراحل اجرا و... می شود لازم است در جهت اجرا، برنامه ریزی فرهنگی نیز مد نظر قرار گیرد. ۷- سازوکارهای سنجش اثر بخشی: بحث مهمی که در برنامه ریزی فرهنگی وجود دارد شاخص های عملکرد است یعنی تعیین عواملی که نشان می دهد موفقیت مورد نظر در اجرا حاصل شده است یا خیر. سنجش اثربخشی فعالیت ها با توجه به شاخص ها صورت می پذیرد. ۸- سنجش مستمر و بهبود و اصلاح عملکرد: مهندسی، شیوه ای است که باید به صورت مستمر دنبال شود. هر سال عملکرد سنجیده شود در اولویت ها تجدید نظر شده و بهبود و اصلاح عملکرد صورت پذیرد. در اجرایی شدن مهندسی فرهنگی باید سامانه های عملیاتی و مکمل نیز در نظر گرفته شود این امر نیازمند پژوهش و تطبیق نتایج با عرصه ی مورد نظر است از جمله مهم ترین این سامانه ها می توان به این موارد اشاره کرد • سامانه ی آمایش فرهنگی • سامانه رصد فرهنگی • سامانه عملیاتی اجرای مهندسی فرهنگی • سامانه ارزیابی عملکرد مراکز و سازمان های فرهنگیانجام مهندسی فرهنگی مستلزم فعالیت ها و تدوین مستندات گسترده ای است. جهت راهنمایی و تشریح بیشتر چکیده ی این موارد در قالب مثال برای یک تشکل محلی در فرم بعدی آورده شده است. مدل برنامه ریزی برای تشکل های فرهنگیمدل های برنامه ریزی را در مقایسه با گرایش زمانی آن ها می توان به چهار دسته تقسیم کرد: ۱- گرایش اجتماعی: این گرایش به گذشته نظر دارد. سازمان های ارتجاعی از بالا به پایین (باسلسله مراتب استبدادی) اداره شده، ولی از پایین به بالا برنامه ریزی می شوند. بامسائل به صورت جداگانه برخورد می کنند نه سیستمی. از سنت ها پاسداری کرده و از تغییرات ناگهانی دوری می کنند و در شرایطی که ممکن است زمین زیر پا در حال فروریختن باشد، احساسی از ثبات پدید می آورند. ۲- گرایش غیرفعال: در این گرایش زمان حال مورد توجه است. مدیریت های غیر فعال معتقدند که وضعیت فعلی به اندازه ی کافی خوب است و دکتترین آنها تغییرات تدریجی منفصل است. به آداب بیشتر اهمیت می دهند تا کارایی و به سازگاری ارزش بیشتری می دهند تا آفرینندگی. موفقیت این گرایش در زمانی است که نیروهای محیطی در جهت مناسب آنها باشد. ۳- گرایش فعال: طرفداران این گرایش مایلند تغییرات را شتاب دهند و از فرصت های ناشی از آنها بهره گیرند و در این طریق به تمامی ابزار علم و فناوری متوسل می شوند. این برنامه ریزی بر خلاف ارتجاعی از بالا به پایین حرکت می کند از پیش بینی شرایط محیطی آغاز شده و با تدوین بیانیه ی اهداف و راهبرد جامعه ادامه می یابد. مشکل اصل این گرایش این است که برنامه ریزی بر مبنای پیش بینی نمی تواند به طور مؤثر به چیزی بیش از آینده ای نسبتاً نزدیک پردازد. ۴- گرایش تعاملی: برنامه ریزی تعاملی به معنای طراحی آینده ی دلخواه و ابداع راه های پدیدآوردن آن است. در مقابل گرایش فعال که می خواهد سوار بر موج پیش آهنگ سفر کند، گرایش تعاملی در پی کنترل آن است. این گرایش به بهبود عملکرد در طول زمان ارجح می گذارد و هدف آن حداکثر کردن توانایی یادگیری و سازگار کردن یعنی توسعه است. به نظر می رسد رویکرد گرایش تعاملی با تشکل های فرهنگی سازگارتر است. افزودن بر این، سه اصل عملیاتی در برنامه ریزی تعاملی وجود دارد که در برنامه ریزی تشکل های فرهنگی از اهمیت برخوردار است: اصل مشارکت، اصل مداومت و اصل کل نگرایی. بر مبنای گرایش تعاملی، مهم ترین محصول برنامه ریزی، فرآیند آن است نه برنامه ی اصل از آن. از طریق مشارکت در برنامه ریزی تعاملی اعضای یک سازمان رشد می یابند و این مشارکت این امکان را به آن ها میدهد که سازمان را بهتر بشناسند و به اهداف آن بهتر خدمت کنند. اصل مداومت مبنی بر این است که نظر به وجود رویدادهای غیر قابل پیش بینی، برنامه ها هرچقدر که با دقت تدوین شده باشند، مطابق انتظار پیش نمی روند. بنابراین آثار مورد انتظار از اجرای برنامه ها و فرضیات بنیادی این انتظارات را باید به طور مداوم بررسی و از این بررسی برای تعدیل مداوم برنامه استفاده کرد. دلیل دیگر برای ضرورت تداوم در برنامه ریزی که به ویژه در امور فرهنگی اهمیت زیادی دارد، این است که معمولاً بانزدیک شدن به اهدافی که برای آن ها ارزش قائل هستیم، این ارزش ها دستخوش تغییر می شود و این تغییر به نوبه ی خود تغییر برنامه ها را ضروری می سازد. اصل کل نگرایی حکم می کند که برای بخش های مختلف به صورت مستقل نمی توان برنامه ای اثر بخش تهیه کرد، بلکه برای همه ی واحدها باید

همزمان و با ارتباط متقابل برنامه ریزی صورت گیرد. مراحل برنامه ریزی تعاملی برای برنامه ریزی تعاملی پنج مرحله پیشنهاد شده است: ۱- جهت گیری هماهنگ با رسالت و چشم انداز: توجه به راهبردها در قبال مجموعه تهدیدها و فرصتهایی که سازمان در برابر خود دارد. ۲- برنامه ریزی هدف ها: طراحی آینده ی مورد نظر و تأکید بر هدفهایی که باید پیگیری شوند. ۳- برنامه ریزی وسیله ها: انتخاب یا ایجاد وسایلی برای رسیدن به هدف ها و تعیین راههای تخمین و برآورد آینده ی دلخواه. ۴- برنامه ریزی منابع: تعیین منابع لازم، زمان لازم و چگونگی بدست آوردن منابعی که در دسترس نیست. ۵- طرح اجرایی و کنترل: تعیین نوع، زمان و مکان فعالیت هر کس و چگونگی اجرا و سنجش پیامدهای آن و نگاه داشتن طرح در مسیر صحیح.

راهبردهای روانشناختی تبلیغ

دکتر عبدالعظیم کریمی

خلاصه ای از کتاب راهبردهای روانشناختی تبلیغ با مخاطب جوان - دکتر عبدالعظیم کریمی - ناشر: ستاد اقامه نماز و احیای زکات - سال انتشار: ۱۳۸۲ - خلاصه نویسی: سعید سلمانی - مفهوم شناسی تبلیغ: تبلیغ قدیم: در تبلیغات قدیم به آماده ساختن مخاطب برای پذیرش با برانگیختن احساسات و عواطف برای پذیرش اندیشه، سلیقه، روش، کالای مادی به شیوه تلقینی بود. تبلیغ جدید: در تبلیغ جدید، تبلیغ فراتر از ارتباط یک سویه و تلقینی و مورد بحث در حوزه های فناوری، ارتباطات، روانشناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی و... است. * وجه مشترک دو تعریف فوق را می توان در این جمله خلاصه کرد که هر دو اشاره به فن تحت تاثیر قرار دادن رفتار و نگرش مخاطب از طریق دستکاری در تصورات و باز نمود آنها نمود. انواع تبلیغ: آگاهی بخش: تبلیغ آگاهی بخش دارای ویژگی تعامل با دو قطب سیال گوینده و شنونده و عدم نگاه مبلغ به فراتر بودن از مخاطب می باشد. تحریف گر: نسخه پیچی همگانی و دیکته ای و تصور شی گونه و کلیشه ای مبلغ نسبت به مخاطب و ویژگی بارز این نوع تبلیغ است. عوامل مداخله گر در تبلیغ: در تبلیغ عوامل زیر دخالت مستقیم و غیرمستقیم دارند. چه کسی: پایگاه و منزلت و شان اجتماعی گوینده چه چیزی را: محتوا، ماهیت، جذابیت و کارکرد موضوعه چه کسی: نوع مخاطب از نظر سن، جنس، طبقه اجتماعی و فرهنگاز چه طریقی: روش تبلیغ، رسانه و ابزار انتقال، رهیافت های درونی و بیرونی، روش مستقیم و غیرمستقیمدر چه موقعیتی: وضعیت روحی و روانی، شرایط عاطفی و احساسی مخاطب، فضای میدانی ذهن و عین عناصر تبلیغ: مخاطب شناسی: شناخت ویژگی های دوره نوجوانی (۱۱ تا ۲۰ سالگی) در موارد زیر خلاصه می گردد: * این دوره، دوره انقلاب های هورمونی، عقلانی، عاطفی و ارزشی - اخلاقی است. * در این دوره باید به هویت جوانی توجه کرد: عناصر تشکیل دهنده هویت نوجوانی شامل تضادورزی، نفی، همسان سازی و تعهد است. عوامل شکل گیری هویت تقابل، سردرگمی در هویت یابی و هویت کسب شده است. در این دوره نوجوان احساسات ناگواری مثل بیگانگی از خود / احساس ناخود بودن، احساس غیرانسانی بودن و احساس بی هویتی است. * از برخی نیازهای تربیتی دوره نوجوانی می توان به نیاز به انتخاب هدف های واقعی، قابل وصول اما متعالی، نیاز به تعادل هیجانی و عاطفی مخصوصا تعادل بین عواطف و عقل، آموختن چگونگی گسترش احترام به اشخاص دیگر و... اشاره کرد. * برخی چالش های نوجوانی شامل این موارد است: روحیه مبارزه جویی و عدالتخواهی، خشم و کینه ورزی بی دلیل و علت، شهرت طلبی و تمایل به محبوبی، انطباق با بزرگسالان، اعتدال و نسبییت گرایی، شوخ طبعی و بذله گویی، استهزای دیگران، دوستی و علاقه افراطی و... روش شناسی: مراحل تبلیغ: اولین مرحله تبلیغ آماده سازی است که شامل آماده سازی جسمی، روانی، عاطفی، عقلانی مخاطب است. مرحله دوم ارائه پیام است. علاوه بر آمادگی لازم است رغبت انگیزی و پذیرش عاطفی و ظرفیت ادراکی را بوجود آوریم. مراحل بعد شامل همخوانی و ارتباط معنی دار با پیام، یگانگی یا درون سازی، کاربرد و تعمیم به موقعیت های جدید است. نیازشناسی: این مبحث بحثی مهم در تبلیغ است. در حدیثی داریم: "ان القلوب شوه و اقبالا- و ادبارا" قطعا برای دل ها میل و اقبال و انزجاری است بنابراین سعی کنید

دل‌ها را از ناحیه میل و رغبت به دست آوری. موقعیت‌شناسی: نکات و گزاره‌های موقعیت‌شناسی شامل موارد زیر است: نیازمند به محرک‌ها و مشوق‌ها برای نیکی / تبیین معنای زندگی و لذت زیستن در جوان / تقویت هنر عشق و ورزی و دوست داشتن / شبیه‌سازی دوره نوجوانی برای بزرگسالان / تفاوت بین مراقبت و دخالت / موعظه هم در گفتار و هم در سیرت / شیوه غیرمستقیم برای کشف پیام توسط مخاطب / ارائه صورت شیوه‌های جذاب و قابل لمس / عدم نگاه موعظه‌گری / عدم احاطه علمی = تکذیب / ایجاد تشنگی در مخاطب برای پذیرش / تکرار و تراکم نه / سوار کردن تبلیغ بر تمایلات فطری / تبلیغ برخاسته از نیاز اصلی / عدم هدف تراشی و هدف‌سازی بیرونی و تحمیلی / عدم خودمیان‌بینی شناختی / توجه به خواست و نیاز و جهت‌دهی به آن / هنر شنیدن و مهارت گوش‌دادن برای مبلغ / کمک به ایجاد تصویر مثبت جوان از خود / نگاه غیر از مواضع دولتی و رسمی به تبلیغ / عدم پیش‌داوری و تفسیر و تاویل یکجانبه / عدم استفاده از مطالبی که مخاطب به آن حساسیت دارد / توجه مخاطب به مبلغ بعنوان مرجع و منبع مورداتکا و اطمینان / سبب‌شناسی و ریشه‌یابی مسائل قبل از تبلیغ / تفاوت نوع جواب‌ها با توجه به مخاطب / تزریق امید به آینده در مخاطب / توجه به بیان مطالب ::: در چه شرایطی، برای چه کسانی، با چه خصوصیات و با چه کیفیتی. زبان‌شناسی و واژه‌گزینی: اصولاً - در استفاده از زبان ما دو نوع زبان را مورد بحث قرار می‌دهم: الف) زبان غیر کلامی که شامل علامتها، زبان عمل، زبان اشیا و زبان حرکات و اشارات می‌باشند و ب) زبان کلامی که همان زبان معمول است. زمان‌شناسی: در اهمیت این مطلب در حدیثی داریم فرزندان شما متعلق به زمان شما نیستند بلکه باید برای زمان خود تربیت شوند. پیام‌شناسی: حیطه‌های عملیات تبلیغ: ابعاد اقدام تبلیغ شناختی، عاطفی و رفتاری - عملی است و قلمروی حسی تبلیغ شامل: حس بینایی، حس شنوایی، حس لامسه، حس بویایی و حس چشایی می‌باشد. * * * بخش دوم اصول تبلیغ در قرآن: در این قسمت به اصول زیر اشاره گردیده است: اصل اختیار، آگاهی بر دو مسیر تضاد، اصل مسئولیت‌پذیری، اصل قدرت‌تغییر دهنده‌گی انسان، تفاوت فردی، فطری بودن تربیت دینی، زیبایی دوستی و زیبایی نمایی، شهود و درک قلبی ویژگی‌های شخصیت مبلغ: حسن خلق، تواضع و فروتنی، چهره گشاده و باز، نرمی در گفتار، صبر و بردباری، عفو و گذشت، پرهیز از خشم و خشونت، پرهیز از خودستایی، پای‌بندی به عهد و پیمان، پایبندی به شورا و مشورت، پرهیز از تمسخر و عیب‌جویی، میانه‌روی در رفتار، حسن‌استماع، صداقت در گفتار و کردار، پرهیز از گفتار بدون عمل، آراستگی، سعه‌صدر و سهولت‌قول، سادگی در برخورد و دوری از تکلف، بدی را با نیکی پاسخ دادن، روش یادآوری و راهنمایی، بشارت و انداز ملاحظیات دیگر تبلیغ در قرآن: رابطه گمراهی با کم‌ظرفیتی و تنگ‌نظری، رابطه شرح‌صدر با هدایت، عقل‌شهودی، نیک‌رفتاری با بدرفتاری، شاخص نیک بودن، مثبت‌اندیشی به دشواری‌ها، فرآیند‌گرایی و راه‌مداری در تبلیغ، تبلیغ و نه تحمیل

نه برای لقمه‌ای نان

آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت

خلاصه کتاب - نوشته‌ی: کونوسوکی ماتسوشیتا - ترجمه‌ی: دکتر محمد علی طوسی: همه‌ی موسساتی که در کل سودی به جامعه می‌رسانند بنیادی عمومی به کار می‌روند احساس‌عینی از خویشتن و توانایی واقع‌گرایی را یک مدیر باید در کارمندان خود پرورش دهد. شرکتی که از مردمانی خود‌شناس تشکیل شده که می‌توانند به گونه‌ای در خور هر وضعی روبه‌رو شوند شاهد کامیابی را در اغوش خواهد کشید. این افراد از اختلاف درونی به دورند در ارزیابی خود از موقعیتها با درستی و باریک‌بینی عمل میکنند اما در مورد انزادی که این توانایی‌ها می‌اندازد غیر ممکن است که به کارمندان بیاموزیم که چگونه یک موقعیت را به درستی ارزیابی کنند اما می‌توانیم به آنان بیاموزیم همواره اهمیت داوری درست را به یاد داشته باشند و بدانند می‌توانند از راه تجربه برداش خود بیافرینند. آبان ماه ۱۳۶۶ - چاپ اول شهریور ماه ۱۳۶۷ - چاپ دوم اردیبهشت ماه ۱۳۶۸ - چاپ سوم نویسنده: کونوسوکی ما

تسوسیتامترجم: محمد علی طوسلیتوگرافی: امین گرافیک چاپ: میخکتیراژ: ۵۰۰۰ نسخه ((یک احساس عینی از خویشتن)) همه ی موسساتی که در کل سودی به جامعه می رسانند بنیادی عمومی به کار می روند احساس عینی از خویشتن و توانایی واقع گرایی را یک مدیر باید در کارمندان خود پرورش دهد. شرکتی که از مردمانی خود شناس تشکیل شده که می توانند به گونه ای در خور هر وضعی روبه رو شوند شاهد کامیابی را در اغوش خواهد کشید. این افراد از اختلاف درونی به دورند در ارزیابی خود از موقعیتها با درستی و باریک بینی عمل میکنند اما در مورد انزادی که این توانایی ها می اندازد غیر ممکن است که به کارمندان بیاموزیم که چگونه یک موقعیت را به درستی ارزیابی کنند اما می توانیم به آنان بیاموزیم همواره اهمیت داوری درست را به یاد داشته باشند و بدانند می توانند از راه تجربه برداش خود بیافرینند. ((به کارمند خود اعتماد کن)) می پرروام بطور کلی مردم زمانی که شما از نظر آنان جويا شوید به طور کلی به همکاری دل بستگی نشان می دهند تا آن که به آنها بگوئید هر کاری را چگونه به انجام برسانند. ((زیستن روی طناب بند بازی)) در روزگار اشفته و گیج کننده ی ما انسان که دارای انگیزه ی نیرومند باشد به راستی که به چلش فراخوانده می شود و برانگیخته می گردد تا همه ی مهارتهای خود را برای چیره شدن بر ناهمواریها به کاربرد و در پایان نیرومند تر از پیش از کار برون آید. رئیس یک شرکت باید آمادگی روبه رو شدن با شرایط دشوار را داشته باشد برای یک مدیر خواب به اسانی فراهم نمی شود. با این همه شبها بی خوابی و دل بستگی همان عناصری هستند که زندگی را برایش شیرین می سازند. {رئیس که دهمزار چهره دارد دل بستگی و توجه وی به آنان ده هزار چهره پیدا میکند} ((در از موده شدن به هنگام رکود)) هنگامی که همه ی چیز به خوبی پیش مرود ما گرایش به سستی و تنبلی پیدا می کنیم ای گفته را به یاد داشته باشیم {در هوای خوب به فکر هوای بد باش} {انسانها در زمان دشواری ها پرورش می یابند. آنان انقدر که در این دوران رشد می کنند هرگز در دوران نیک فرجامی پرورش نمی یابند. برای آموزش کارمند و نیرومند ساختن مدیرتمان هیچ زمانی بهتر از زمان رکود و کساد نیست. ((جای ازادی عمل را برای خود فراهم اورید)) ذخیره ی مدیریت برای همه ی کسب و کار نیز لازم است. شما باید ذخیره ای برای امور استخدامی یک ذخیره ای تجهیزات یک ذخیره ی موجودی کالا و ذخیره هایی از این نمونه داشته باشید ذخیره ی مدیریت مستقیما سود اور نیست ولی برای کارهای بازرگانی که هدفی ان ثبات و توسعه ی بلند مدت است یک رویه ی سور بخش به شمار می آید همواره باید بکوشید تا میانه رو باشید. ((رخ دادهای یک روز عادی و خالی از حادثه)) رخ دادهایی که در سراسر پیشه ی بازرگانی ما رخ می دهند زینت بخش خون حیاتی ما است. در حقیقت چیزی به عنوان شکست یا کامیابی مطلق وجود ندارد زیرا در نتایج و آثار هر شکستی کامیابی های نسبی را می توان یافت و در هر کامیابی عناصر از شکست را می توان دید در پایان یک روز عادی مدیر باریک اندیش همه ی کارها و تصمیمهای خود را مورد ارزیابی قرار می دهد تا در یابد چه میزان پیش رفته یا شکست خورده است. ((به دور از سازش)) در بازرگانی اگر شما درست عمل کنید هرگز چیزی به نام سازش وجود نمی آید باید به هر کاری که می پردازید پیش از آنکه از دستتان خارج شود از کیفیت کامل ان اطمینان پیدا کنید. سازش کردن یا نکردن حیاتی است. این تصمیم نقطه ای را نشان می دهد که از ان پس بازرگانی شما یا کامیاب می شود یا با شکست روبه رو می گردد {دستوری در کار بازرگانی هرگز با نداشتن نرمش برابر نیست} ((همچشمی عادلانه برای پیشرفت کار)) همچشمی عادلانه وسیله ی دستیابی برای ما جهان پر ارزشی است. همچشمی سالم کاری پسندیده است نوآوری را بر می انگیزد اما رقابت برون از اندازه بازار را اشفته می سازد. در این صورت مشتریان شرکتها و نهادهاییکه طور مستقیم و یا غیر مستقیم با این صفت پیوند دارد زیان خواهند دید. مهمترین چیزی که باید توجه کنید سعادت همگان است در این صورت منافع شما در امن ترین وضع تامین خواهد گردید. ((بقای شایستگان)) رقابت کار سخت را بر می انگیزد و کار سخت هم جامعه ای بهتر را بقا می کند. رقابت عادلانه اجازه می دهد تا حتی شرکت های کوچک با سرمایه ای اندک بر پایه ی شایستگی مدیریت و کارایی خود بخت برابری برای کامیابی به دست آورند. هنگامی که زورمندی مالی عامل تعیین کننده باشد در بلند مدت هیچکس سود نخواهد بردند جامعه ونه شرکتهای دست

اندر کار شرکتها باید همه ی ابتکار خود را برای تولید فراورده ی مرغوب به کاگیرد هزینه ی تولید را پایین آورد تا قیمت کاهش یابد و سود معقولی هم به جامعه وهم به شرکت برساند این کار پیشرفت می آورد وهم چشمی به این معنی را باید ستود. (اعتماد همراه با افتادگی و فروتنی)) اگر اعتماد در وجود انسان راه یابد و فروتنی رشد کند سرانجام به صورت اصولی مثبت تبلور خواهد یافت و ان شخص را برای رسیدن به هدفهایش راهنمایی خواهد کرد مدیران همواره

خواهم کاری انجام پذیرد به کارمند میگویم: کسی که پی بردمورد اعتماد قرار دارم می کوشد تا بیشترین نیروی خود را به کاربندد و سرانجام هم کامیاب می شود. اما من هرگز خود را در هوش و دانش بر آنان برتر به شمار نیآورده ام. نگرشهر گاه از سوی شخص برجسته و بالای سازمان آشکار شود می تواند همه ی کسب و کار او را به خطر بیندازد از سوی دیگر احساس فروتنی و افتادگی واقعی و بی ریامی تواند سودهای محسوس و نامحسوس فراوانی به مدیریت بالای سازمان اعطا کند.

گشوده به معنی اعتماد کردن به کارمندان/ارتباطهای روان درون شرکتی /بالا بردن روحیه ی کارگران و فزون بر همه یکپارچگی سازمان است. هر عضوی باید از آنچه در بخش وی رخ می دهد آگاه باشد. رئیس گروه باید آماج های کوتاه و بلند مدتی را که کارمندان باید در پی رسیدن به آنها باشند به روشنی آشکار کند در این صورت کارمندان با شوق برای رسیدن به اهدافی که در پیش رویشان گذاشته شده است همکاری می کنند. در ورشکستگی شرکتهای بزرگ ژاپنی دو عامل مهم کارگر بوده است نخست آن که شرکت در سازگار کردن شیوه ی عملیات خود و بهره گرفتن از ثمره ی نوآوریهای فن شناسی بازمانده است و عامل دوم آن که تدبیر و سیاست مدیریت شرکت با آزمندی و بلند پروازی شخصی که مهم تر از عامل نخست است آلوده شده است. {عامل انسانی} یک کارمند برای پیشرفت در سازمان بازرگانی باید دو خصلت مهم شایستگی و وفاداری داشته باشد و شایستگی و توانایی نیز امری نسبی و پایداری هستند مهارتی که آموز سودمند است ممکن است خردد به سبب فن شناخت تازه یا فنون تازه ی مدیریت کهنه شود. اما استعداد از این دو مهم تر است و پی بردن به استعداد هر کارمند از مسئولیتها سبب بزرگ مدیریت است. بابر خورداری از میزان معینی استعداد اندرز و راهنمایی درسته مدیریت از سوی سر پرست و همچنین همت و کوشش نیرومند هر انسان می تواند بدان موزد تا در ترازوی رضایت بخش به کار پردازند. به نظر من کارمند آرمانی کسی است که دارای ظرفیت فراورده برای رشد شخص است از همین منابعی که برای بر گرداندن یک شرکت لازم است عامل انسانی مهمترین آنهاست. کیفیت کار یک شرکت را مردمی تعیین می کنند که در ان به کار می پردازند آنچه دانشگاه های ما در دسترس قرار می دهند تنها مواد خام محسوب می شود این به کار فرما بستگی دارد تا مواد را چگونه پردازد و بپردازد و بیاورد از درون آنها کارمندی ممتاز پدید آورد. ((هر انسان یک سرمایه است)) به طور اساسی یک مدیر باید صفات مثبت و برجسته ی افراد را مورد توجه قرار دهد نه اینکه کاستی های آنها را آشکار گرداند. زیرا به تنهایی در نظر گرفتن نقاط منفی یک کارمند باعث می شود تا مدیر هیچ وقت نتواند بدون دو دلی کارمندش را به کار مسئولیت دار بگمارد. همیشه توانایی کارمندانم را پیش از آنچه هست ارزیابی هر کنم تا کمتر از آنچه هست اگر شما بتوانید اعتماد کامل خود را به وی آشکار سازید او کوشش می کند تا برابر چشم داشتهای شما عمل کند. ((برای نان و ارزشها)) هر شکتی جدا از دنبال کردن سود باید اما جهان روشنی داشته باشد اما جایی به منزله ی نوعی رسالت و نوعی رسالت و نوعی ماموریت غیر مذهبی برای این دنیا اگر مدیر از احساس بر خوردار باشد آنگاه می تواند کارمندان را از منطق وجودی و ارمانهای شرکت آگاه سازد اگر کارمندان در یابند که برای لقمای نان کار نمی کنند آنگاه برای دستیابی برای ما جهانی همگانی سخت همکاری می کنند. ((تجربه ی ضمن کار)) یک بارگان تا حدی همند یک پزشک است. او باید فزون بر دانش نظری در رشته ی تخصصی خو از دانش و تجربه ی بالینی وسیعی بر خوردار باشد. به همین شیوه یک فریخته ی دانشکده ی بازرگانی را نمی توان بازرگان نا امید مگر ان که میزانی از آزموده های عملی را به دست آورده باشند. آنچه اهمیت دارد این است که بازرگانان بیشتر به پزشک و لینی همانند تا به دانشمندان و نظریه پردازان ((دم به دنبال سر می رود)) برنامه های آموزشی نیک اندیشه شده همراه با مراکز مجهز ارزش

وقت و سرمایه ای که برای آنها به کار برده می شود را دارند. اما باید بدانیم که اینها اشیایی خنثی و غیر شخص هستند که نمی توانند احساس کنند همدردی نمایند یا بیندیشند بنا بر این فردی باید به انسانی کردن محتوای آنها دست بزند شخص ول در هر سان باید برای دیگران نمونه باشد هر مدیری به سبب انسان بودنش دارای کاستی است که این خود یک ویژگی با ارزش مشترک با افرادی که باوی کار می کنند. اما در یک مینه نمی تواند کوتاه بیاید و باید نمونه باشد تعهد پایبندی به کار همیشه امزش عینی مستقیم بسیار کار گر تر از هر گونه برنامه ی آموزشی رسمی است. ((تصمیم گیری از راه همراهی)) اگر شمار بیس یک شرکت بزرگ باشید پی می برید که نمی توانید در همه ی تصمیم های درون سازمان شرکت جوید و به ناچار باید بخشی از اختیارات را به مدیران و روسای بخشهای شرکت واگذارید. شما سیاست بنیادی و اصول را برای آنها روشن می سازید. مدیران نیز اختیاراتی را به زیردستانشان وامی گذارند. به این شیوه همه ی اعضای شرکت در تصمیم گیری شرکت می کنند. ((دیوانسالاری مانع ارتباط است)) گاهی سلسله مراتب سازمانی چنان سخت می شود که یک کارمند بخت دستیابی به افراد بالاتر از خود را به جز بیس بی واسطه اش از دست می دهد. دیوانسالاری تنها مانع بیان آشکار اندیشه های کارمندان می شود و سرانجام رشد شرکت را متوقف می کند. از وظایف مدیر است تفضایی را پدید آورد تا ارتباط افراد در سراسر پیوندهای عمودی سازمانی برانگیزد و تشویق کند. ((واگذاری اختیار)) طبق یک دستور کلی هر کار باید به کسی واگذار شود که شوق گرفتن آن را دارد. کار را باید به کارمند واگذار کرد اما نباید او را به حال خود رها ساخت. مدیر باید مراقب باشد تا همواره کارمندان مناسب در جای مناسب به کار پردازند. ((یک انسان درستکار)) راستگویی نیرویی در خود دارد که هیچگاه از برانگیختن دیگران باز نمی ماند. راستگویی باعث شده تا با کمترین دشمنی به کسب و کار پردازم. در مدیریت تردستی های زیر کانه راه ندارد. مدیر تنها زمانی نیرومند است که بر دوستون همزاد راستگویی و جلب اعتماد تکیه داشته باشد. ((کارمندان به رویانیا دارند)) مدیر باید بخت رویا پردازی را برای همه ی کارمندان خود فراهم آورد. اگر مدیر در فراهم آوردن مواد اولیه ی نخستین رویا تنگ چشمی به کار بندد سرانجام دلبستگی و پیوند کارمند را با آینده ی شرکت از دست خواهد داد. رویا داشتن یعنی دلبستگی و انگیزه داشتن. مردی که بتواند این ها را فراهم کند مدیریت شایسته است. ((مدیریت مشارکتی)) بهترین نوع مدیریت آن است که به کارمندان راه می دهد تا ضمن مشارکت در کار بتوانند بر پایه ی توان و ظرفیت خود به تحقق هدف های همگانی یاری دهند. مدیر باید به میزان بسنده از خصلت گشادگی و آمادگی ذهن برای شنیدن سخنان هر کارمندی صرف نظر از پایگاه وی در سلسله مراتب سازمانی شرکت، برخوردار باشد. او باید فضایی بیافریند که بده و بستان آزاد نظر ها را در میان کارمندان برانگیزاند و بستانند. ((گرداندن یک تیم برنده)) مدیران شایسته ی زیادی بوده اند که در کار خود شکست خورده اند، بیشتر آنان به گونه ای هستند که زیردستان خود را چون بدهی می نگرند تا دارای. مدیر خوب باید شصت درصد وقت خود را به پرورش توانایی های کارمندان اختصاص دهد و به آنان راهنمایی و دلگرمی بدهد. او باید در میان کارمندان شوق کار کردن را برای بالا بردن ((میانگین ضربه زدن)) فزونی بخشد. بخش سه ((مدیریت آفریننده)) (خشنودی و از خود رضایی راه پیشرفت راسدی کند) راهیابی های تازه فر آورده های نو دیروز را نسبت به امروز که نه جلوه می دهند. پیشرفت هنگامی ممکن است که باور داشته باشیم همواره می توانیم بهتر از آنچه هستیم، باشیم. امکانات رشد و بهبود کار پایان ناپذیرند. به این دلیل توانایی کامیاب شدن در کار به میزان برانگیخته شدن در کار به میزان برانگیخته شدن مادر مدیریت بستگی دارد. ((بازرگان آفریننده)) یک فروشنده ی آفریننده می تواند درباره ی هر قلم از کالاهای خود در اندیشه باشد که چگونه می توان آن را در گون کرد تا به نوآوری هایی دست یابد و به نیازهای مصرف کننده بهتر پاسخ گوید. شادی واقعی در کار بازرگانی زمانی سرچشمه می گیرد که انسان درمی یابد با به کار گرفتن توانایی آفرینش خود به نیازهای مهم جامعه پاسخ می گوید. ((تباه کردن و صنعت جدید)) در جهان هستی هیچ چیزی بی فایده آفریده نشده، اگر چیزی تباه می شود کوتاهی از ماست. وظیفه ی ماست تا به آشکار کردن ارزش ذاتی اشیا پی ببریم و آنها را برای مقصودی که در آغاز به سبب آن پذیرفته شده اند به کار گیریم. چیزی که خوب نیست دلبستگی سازندگان برای ساخت کالاهایی

است که مصرف کنندگان را به فراخ رفتاری می کشاند. این دوره ی جانشینی را کوتاه میکند و بدتر از آن کالاهایی که زمان زیادی عمر نخواهند کرد پدید می آورد. این کمال پرستی می تواند راهی به تباهی پیدا کند. ((زیان ها برای بازندگان است)) افرادی در کار خود کامیاب هستند که از اعتماد مثبت نگری بیشتری برخوردارند. تفاوت بین یک بازرگانی پر جوش و خروش و یک بازرگانی بی ثبات و لرزان را می توان در فلسفه ی مدیران آنها یافت. یک مدیر براستی مسوول کار خود را با فرض سودآوری آغاز می کند و به پایان می رساند. ((به کامیابی های پیشین خود خوشنود قانع نباشید)) شهرتی که در سراسر سالها بدست آمده، عاملی مهم است اما اگر لطمه ای به آن وارد شود یک شبه فرومی ریزد مانند ساختمانی که محکوم به فرو ریختن است. برای ساختن سالها زمان لازم است و برای ویران کردن تنها چند روز بسنده خواهد بود. بازرگان کامیاب باید با مشتریان همگام باشد و برای تامین هر گونه نیاز کوشش کند و روز به روز اعتباری تازه بدست آورد. ((بازرگانی جامعه را شکل می بخشد)) مدیریت برای تضمین بقا باید همواره از زمان خود پیشی بگیرد. انسان های آینده نگر مردمی تحلیل گرانند و داده های گذشته و حال را برای پیش بینی آینده به کار می گیرند و ولی سیاست مداران در حالت آرمانی خود جامعه ی بهتری را در آینده در ذهن تصویر می کنند و می کوشند تا صورت ذهنی خود را در جهان واقع از نو بیافرینند. مدیران نیز باید مانند سیاست مداران عمل کنند. آنها باید عوامل موثر در کار را بسنجند و از وضعی که در یک یا دو سال آینده می خواهند تقویمی منطقی فراهم آورند. در روزگار نا آرام مامیانه روی مثبت و همراه با نرمش یک عامل مهم کامیابی به شمار می رود. ((خدمت به مشتری در آغاز می آید)) فرآورده، فروش و خدمات سه عنصر جدایی ناپذیرند. خدمات پس از فروش کلید نگهداری مشتریان است و از بسیاری جهات خدمات پس از فروش، از فروش خود فرآورده مهم تر است. اگر توانایی فراهم کردن خدمات برای کالاهای خود را ندارید باید از شمار فرآورده هایتان بکاهید. ((خدمات همراه شاد باش گفتن)) خدمات پس از فروش زمانی کارگراست که بیش از شکایت های مشتری درباره ی کالا یا پیدا شدن عیبی در آن عرضه شود. به عنوان مثال در تابستان قبل از اینکه مردم بادبزنی های برقی خود را به کار بیندازند شما باید به آنها سری بزنید و درباره ی آن محصول نظر آنها را جویا شوید و محصول را معاینه کنید. من این عمل را خدمات همراه شاد باش گفتن می نامم. ((چشم همگانی)) من به داوری مردم اعتماد دارم. این اعتماد در بازرگانی امری مهم است. و سبب می شود تا به گونه ای مثبت و با اطمینان از یک معیار در خور اعتماد به پیش گام بردارید. اگر شما در تشویش باشید که مردم چگونه واکنشی نسبت به فرآورده های شرکت شما دارند آنگاه قادر نخواهید بود که همه ی توجه قلبی خود را به کار بازرگانیتان، که نیازمند آن است، معطوف دارید. اگر شما به درستی خرد همگانی ایمان داشته باشید، می توانید اشتباه خود را ترمیم کنید. مدیریت پویا تنها زمانی ممکن است که شما پشتیبانی گسترده ی همگان را پشت سر خود داشته باشید. ((حق بازرگان برای سود بردن)) تنها با بدست آوردن سودی معقول بازرگانی می تواند گسترش یابد. یک بازرگانی کامیاب از راه پرداختن مالیات بخش عمده ای از درآمدهای خود را به جامعه بازگرداند. یک سود عادلانه باید نتیجه ی کوشش های پایداری باشد که برای بالا بردن کارایی و کاهش هزینه هابدست می آید. ((ترغیب کردن بازپرداخت خوبی دارد)) یک بازرگان شایسته می داند چگونه دیگران را ترغیب کند. بیش از هر چیز شما باید به کیفیت کالاها و ارزش آنها برای مشتریان اعتماد داشته باشید. کالاها باید به قیمت معقولی قیمت گذاری شود. در این شرایط شما از امتیاز نیرومندی برخوردارید. اگر با این همه نتوانستید در مشتریان خود نفوذ کنید، آن گاه بدانید که شما برای بازرگانی ساخته نشده اید. ((شکایت ها را گرامی بدارید)) شکایت ها ارزشمند هستند. شکایت ها بخت آن را فراهم می آورند تا مایه ی پیوندی مستقیم با مشتریان برقرار کنیم. آنان که شکایت می کنند ممکن است بر حسب شیوه ای که برای رسیدگی به شکایت آنها پیگیری می کنید به یک دوست و پشتیبان پایداری برای شما تبدیل شوند و بی اعتنایی به شکایت بدترین کار است باید از فرصت فراهم شده بیشترین بهره را ببریم. ((چیزی به نام شکست وجود ندارد)) اگر شما بخواهید تصمیمی حساس در زندگی بگیرید نمی توانید این کار را سرسری انجام بدهید، زیرا برآمد آن بر زندگی بسیاری از کسانی که در پیرامون شما هستند کارگرمی باشد. به راه نادرست رفتن ممکن است به همان اندازه که برای شماگران تمام می شود به دیگران نیز زیان

برسانند. من گمان دارم که به راستی چیزی به نام شکست وجود ندارد. این باوری است که در زندگی دلیری و اعتماد به ما می بخشد. (بازیهای شگفت سرنوشت)) با پی بردن به زرفای رخدادهایی که برای من به وقوع پیوسته توانستم به حقیقت این آگاهی برسم که هرگز در شتاب تصمیمی نگیرم و اشتباهی را برای خود نخرم. با این همه نباید تصمیم هاراجنان کند گرفت که فرصت های زرین از دست برود. سرانجام اگر آنها تا اندازه ای به درستی تصمیمی باوردارید، نباید آن را قطعیت بدهید تا زمانی که همه ی نکته های ممکن را بررسی نکرده اید نباید تصمیم پایانی را بگیرید. یک تصمیم هوشمندانه به نگرشی باز و آزاد از دل مشغولی ها و بریک ارزیابی منطقی بستگی دارد. رییس شرکت فرماندهی است که می تواند تصمیم هایی بگیرد تا کارمندان از آنها پیروی کنند. او زمانی به کامیابی میرسد که بتواند از هوشمندانه ترین راه حل بهره جوید. (یک پیشه برای همه عمر)) یک مدیر خوب باید اعتقادی استوار و احساس ماموریتی در کارش داشته باشد. من اعتقادهای پایه ای خود را در باره ی شکلی که شرکت ما باید داشته باشد پی ریزی کرده ام. و از آن پس با احساس داشتن یک ماموریت ویژه به کار پرداخته ام. صرف نظر از هر کاری که انسان در پیش دارد برای خوب انجام دادن به آموزشی پیوسته و شوقی ژرف برای خود سازی نیاز دارد و این کاری است که در سراسر عمر باید ادامه داشته باشد. (همه یا هیچ چیز بر روی چراغ دو چرخه)) هیچ کسب و کاری بی خطر نیست، به طور کلی عاقلانه است که تا سر حد امکان از خطر کردن بپرهیزیم. اما موقعی فرامی رسد که خطر کردن را بایسته می سازد و برآستی شرایط آن را می طلبد. باید بدانیم که اگر بی پروایی نکنیم چیزی بدست نمی آوریم. (ایمنی بهتر از ورشکستگی است)) آزمندی در سرشت انسان است. در کسب و کار هنگامی که سودی پیش بینی می شود هر کس می کوشد تا دستی در آن داشته باشد (پیش بینی تقاضا به عنوان یک شرط برای پرهیز از زیان)) من هنوز ادعایی نمی کنم که می دانم چگونه تقاضای کالایی را پیش بینی کنم، اما یک چیز را به خوبی می دانم و آن این است که همه ی مردم می خواهند که سطح زندگی خود را بالا ببرند و بهبود ببخشند. و اگر ما بتوانیم فرآورده هایی تولید کنیم که در توان خرید بیشترین گروه مردم باشد، تقاضا برای خرید آنها بر پایه ی آن چه پیش بینی شده است به عنوان آرزوی انسانی فزونی خواهد گرفت. آشکار است که مردم با هم تفاوت دارند، اما اگر آرزوی بهتر زندگی کردن یکی از غرایز بنیادی همه ی ما مردم است تقاضا و همچنین فرآورده های نمرز نمی شناسند. این یک نگرش یا اعتقاد است که تصمیم های مثبت و سازنده را در باره ی فرآورده هایی که به گمان تولید کننده بهره ای به جامعه می رساند و زندگی روزانه ی مردم را با آسودگی بیشتر همراه می سازد، نیرومی بخشد. (مشارکت نافرجام)) هر کسی که گاه اشتباه می کند. این سخنی آشکار در باره ی سرشت انسان است. گرچه آن چه مهم است اشتباه نیست، فقط رفتاری است که ما در باره ی آن از خود نشان می دهیم. ما می توانیم اشتباه و کاستی خود را بازنیم و بپذیریم و بکوشیم آن را نادیده بگیریم، اما باید آگاه بود که برای دست یافتن به رشد و رسیدن به پایه ی انسان مسوول یک نگرش منفی و دفاعی ما را یاری نمی دهد. هنگامی که اشتباهی مرتکب می شویم باید نخست به آن اعتراف کنیم، سپس ببیندیشیم چرا این اشتباه از آغاز رخ داد و با توجه به دلایلی که در پیدایش آن کارگر بوده اند بکوشیم تا آن را ترمیم کنیم یا به جبران آن پردازیم. این فرایندی دشوار است اما به مایاری می دهد تا از دوباره دست زدن به آن برکنار بمانیم، و این شیوه ای است که به ما پوانه می دهد تا راه رشد را چون انسان پیماییم. در هر زمانی که به اشتباه هایی پی می بریم باید به جبران آنها پردازیم. این همواره کار آسانی نیست، اما باید بدانیم که ما خود مسوول اشتباه هایمان هستیم. (انبارها را از کالا پاک کنید)) همواره آسان نیست که انسان به آنچه در یک کار بخصوص به قطع درست است، پایبند بماند. گزینش هایی که بنا به روال روشن هستند، می توانند در رویارویی فرض های کهنه با موقعیت های تازه تیره و نامشخص شوند. مهم آن است که همواره راهی را که در پیش داریم بیازماییم تا که مطمئن شویم که راه درستی است. این منطقی است که بپذیریم هر گاه فروش به نیم رسد آن گاه تولید و در نتیجه نیروی کار باید به نیم کاهش یابد. اما این دستورچندان انسانی نیست. این دستور درست نیست زیرا مردم را که قلب یک شرکت اند، فدا می سازد. هنگامی که فرآورده های یک شرکت به فروش نمی رسند شرکت باید همه ی منابع خود را در کار فروش متمرکز سازد تا کسادی بر طرف گردد. شرکت نباید برای راه حل های کوتاه مدت که

می‌توانند زبانی پایدار پدید آورند یکپارچگی خود را به عنوان کارفرما یا تولیدکننده به سازش بکشاند. (مشتری در مرتبه ی نخست است) مصمم بودن یک چیز است و پافشاری سرسختانه در یک دیدگاه باریک و تنگ چیز دیگری است. چسبیدن به دیدگاه خویش و به کناری نهادن دیدگاه‌های دیگران می‌تواند بسیار زیان‌بار باشد و تاسف‌انگیز است که چنین وضعی بیشتر از اوقات پیش می‌آید. هنگامی که ناسازگاری بین تصمیم شما و منافع دیگران بسیار سخت می‌شود. آن‌گاه احساس همتایی خود را از دست می‌دهد سپس اشتباه پدید می‌آید بسیار مهم است که به منافع دیگران نیز توجه بکنیم اما این سخن در گفتن آسان تر است تا در انجام دادن آن. تهیه کنندگان: مجتبی هاشمی و احسان ندایی

مدیریت تواناسازی کارکنان

نوشته کنت بلانچارد خلاصه کتاب: قربان اسدی- توانا سازی جادو نیست بلکه عبارت است از چند مرحله ساده و بردباری و استقامت زیاد... مدیریت امور کارکنان حوزه ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدید تری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند. تنها شمار اندکی از تحولات پدید آمده در کسب و کار، همانند جنبش محیط کار توانمند مورد استقبال واقع شده است. این تحولات در عین حال مشکل آفرین نیز بوده اند. تواناسازی ظرفیتهای بالقوه را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار و مورد استفاده قرار داد.

ویژگیهای کلی کارکنان توانمند: کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند آنها مشاغل یا زندگی خود را بیشتر دارای هدف حس می‌کنند و درگیری آنها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستمها و فرایندهای محل کار تبدیل میشود. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند. علاوه بر این، با احساس مسپولیت کار میکنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح میدهند. مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل میکند و کارکنان تحت کنترل هستند، دیگر کار آمد نیست. به منظور ایجاد محیط کار توانمند، نقش مدیریت در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسپولیت تبدیل گردد که در آن کلیه کارکنان فرصت داشته باشند به نحو احسن همکاری کنند. تواناسازی قطعاً قابل وصول است. اما چنین سفری کار کسانی که روحیه ضعیف دارند نیست. از شما که میخواهید در این راه قدم بگذارید جدا می‌خواهیم که پابرجا باشید و می‌دانیم که در مسیر فوق در صورتی با توجه به سه کلید تواناسازی که در ذکر خواهد شد، گام بردارید، موفق خواهید شد. سازمانها برای ادامه حیات باید از چهار ویژگی برخوردار باشند (مشتری گرا بودن: هر سازمان که به خواست و احتیاجات مشتریان بی‌اعتنا باشد الزاماً در درجه دوم قرار می‌گیرد و یا به زودی از صحنه کسب و کار خارج خواهد شد. ۲) کارا بودن از حیث دخل و خرج: افزایش هزینه‌ها همراه با پیکار بی‌امان رقبا بر سر قیمت گذاری، شرکتها را وادار کرده بود که حاشیه سودآوری را در قیاس با گذشته بسیار محدود کنند لذا شرکتها برای ادامه حیات مجبور هستند به مراتب بیشتر تلاش کنند و با درآمدی به مراتب کمتر بسازند (۳) سریع‌العمل و انعطاف پذیر بودن (۴) بهبود مستمر: هر یک از افراد شرکت باید این تصور را از سازمانی داشته باشند که بایستی امروز بهتر از دیروز و فردا بهتر از امروز باشد. یعنی پایه ریزی سازمان به گونه ای که پیوسته و همواره از آنچه هست، بهتر شود. لذا برای دستیابی به این خصوصیات، مهمترین ابزار رقابتی نیروی انسانی است که باید آنرا توانا ساخت (تواناسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون دارای قدرت

میباشند (به صورت سرمایه ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. تواناسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می کنیم.) توانا سازی به نتیجه نمیرسد مگر اینکه از بالاترین سطح سازمانی شروع شود مدیران توانا سازشما دارای وظیفه دیگری هستید به جاری هدایت و کنترل و نظارت بر افراد، مانند گذشته، شما مثل یک حلقه اتصال بین افراد و بقیه تشکیلات سازمان عمل می کنید. منظور از حلقه اتصال چیست؟ نقش جدید شما به عنوان مدیر تواناساز عبارت است از هماهنگ کردن تلاشها، بدست آوردن منابع برنامه ریزی استراتژیک، کار کردن با مشتریان، تعلیم کارکنان و نظایر آن. هر کاری که شما انجام میدهید در راستای کمک به کارکنان است تا بیشتر موثر واقع شوند. حالا شما برای آنها کار میکنید نه آنها برای شما. سه کلید موفقیت در راستای تواناسازی کارکنان اولین کلید: همه کس را در اطلاعات سهیم کنید. این عمل سهیم شدن در اطلاعات برای تواناسازی سازمان، ضرورت حتمی دارد به همین دلیل، اولین کلید است. منظور از سهیم کردن کارکنان در اطلاعات آگاهی آنان راجع به چگونگی انجام کارها، سوددهی، ضایعات، بودجه، سهم بازار، بهره وری، نواقص و نظایر آن میباشد. جایگاه اهداف کجاست؟ در اکثر سازمانها هدفها در بالای هرم سازمانی تعیین میشوند و سپس اجرای آنها را از رده های پایین می خواهند. افراد نسبت به این هدفها تعهدی ندارند زیرا در تعیین آن دخالتی نداشته اند. فکر می کنم که شما درک میکنید چگونه این روش را برای تعیین هدف در سازمان توانمند، نمی توان اعمال کرد. برای از بین بردن این باور سنتی که تمام متغیرها در بالای سلسله مراتب سازمانی هستند، اول باید اعتماد به وجود آورید. وقتی که سهیم شدن در اطلاعات انجام شد و کارکنان شروع کردند با هم به سوی سرزمین تواناسازی حرکت نمایند، آن وقت تعیین هدف به معنی واقعی خودش تحقق می یابد فواید سهیم شدن در اطلاعات با هر فردی در سازمان (۱) اولین کلید در تواناسازی کارکنان و سازمانهاست (۲) به کارکنان امکان میدهد که وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند (۳) در سراسر سازمان اعتماد به وجود می آورد (۴) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان بر میدارد (۵) به افراد کمک می کند که بیشتر مسپول باشند (۶) افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان عمل کنند. دومین کلید: با تعیین حدود خودمختاری ایجاد کنید. بدون رهنمود، آدمها به عادات قدیمی و ناتوانمند شده خودشان بر می گردند، یعنی به همان راه آشنا رجعت می کنند تعیین حدود، این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می کند. این مانند یک رودخانه است. اگر خاکریزهای کنار رودخانه را بردارید، رودخانه دیگر رودخانه نیست و شتاب و جهت آن از بین می رود. علاوه بر تعیین هدف که قبلا توضیح داده شد در اینجا فهرستی از زمینه های مهم دیگر در یکسازمان را متذکر میشویم که ما برای ایجاد حدود جدید از آن شروع می نمایم (۱) مقصود - در چه حرفه ای هستید؟ (۲) ارزشها - رهنمودهای عملیاتی شما چه هستند؟ (۳) سیمای آینده - تصویر آینده شما چیست؟ (۴) هدفها - چگونه و چه وقت، کجا و به چه طریق کارهایتان را انجام میدهید؟ (۵) نقشها - چه کسی چه نقشی را ایفا می کند؟ (۶) ساختار سازمانی و سیستمها - از کاری که می خواهید انجام دهید چگونه پشتیبانی می کنید؟ تصویر بسیار گرا از آینده شرکت. این تصویر فکر و احساس اعضای سازمان را مجذوب می کند و نیازها، آرزوها، اعتقاداتشان را متبلور می سازد. روش ایجاد تصویر پرجاذبه، در واقع روشن کردن دورنمای آینده است. یعنی سیمایی که هدف سازمان شما را روشن می کند. (نشان میدهد که در چه کسب و کاری هستید). تصویر کوچکتر فرد در هر اداره ای تصویر آینده را به نقشها و هدفهایی که برای آنها مفهوم و معنی پیدا می کند انتقال میدهد. ما این عمل را مشخص کردن تصویر کوچک می نامیم. تصویر کوچک هر فرد بسیار اهمیت دارد. هر تصویر کوچک، انتقال بخشی از تصویر بزرگ به صورت اقدامات خاصی است که هر عضو سازمان انجام میدهد. این اقدامات به سوی دستیابی به هدفها هدایت میشود. برای اینکه اعضا سازمان منشا اثر باشند. آنها باید تصویر بزرگ و نقش خود را در دستیابی به آن تصویر ببینند اکثر سازمانها هدف تعیین می کنند. این کار با فرآیند هدف گذاری در زمینه تواناسازی چه تفاوتی دارد فرآیند هدف گذاری کا روی انرژی متمرکز میشود بدون هدفهای روشن انرژی افراد ممکن است هدر برود ایجاد خودمختاری از طریق مرزبندیها و چهارچوبها: (۱) براساس سهیم شدن در اطلاعات (۲) دورنمای آینده (تصویر

بزرگ) را با داده‌های هریک از افراد روشن می‌کند (۳). به تبدیل تصویر آرمانی به نقشها و هدفها (تصویر کوچک) کمک می‌کند (۴). ارزشها و قواعد را که زیر بنای اقدامات مطلوب را می‌سازد، تعریف می‌کند. وقتیکه ارزشها روشن باشد تصمیم‌گیری ساده تر است (۵). ساختارها و روشهای اجرایی پدید می‌آورد که انسانها را توانا می‌سازد (۶). به ما یادآوری می‌کند که این سفر به سرزمین تواناسازی است. سومین کلید - تیمها را جایگزین سلسله مراتب کنید (۱) - تیمهای توانمند بیشتر از افراد توانمند کار انجام می‌دهند (۲). افراد در آغاز کار نمی‌دانند چگونه در این تیمها کار کنند (۳). عدم رضایت یک گام طبیعی در این فرایند است (۴). کارمند باید در مهارتهای تیمی آموزش داده شود (۵). دلبستگی و حمایت باید از بالای سازمان سرچشمه گیرد (۶). تیمهایی که اطلاعات و مهارت دارند میتوانند جایگزین سلسله مراتب قدیمی شوند. مزایای تیم‌های خودگردان: افزایش رضایت شغلی - تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار - تعهد بیشتر کارمند - ارتباطات بهتر کارمند و مدیر - افزایش کارآیی فرایند تصمیم‌گیری - بهبود کیفیت - کاهش هزینه‌های عملیات - افزایش سودآوری به کارکنان اطلاعات بدهید تا اقدام کنند سپس در انتظار حوادث سحر آمیز باشید. مرزبندیهای جدید به هرفردی کمک میکند تا یاد بگیرد با مسپولیت و خودمختاری کار کند.

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دست‌یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که باجنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد

زیر می‌شود: - تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان) - برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی - گزینش داوطلبان واجد شرایط - توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام - مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان - ایجاد انگیزه و مزایا - ارزیابی عملکرد - برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی) - توسعه نیروی انسانی و آموزش - متعهد نمودن کارکنان به سازمان مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندیهای سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم‌چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری استمدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. هم‌چنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی

مدیریت منابع انسانی هستند.

مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد

و دو طرفه بودن ارتباط دارد

فلسفه مدیریت منابع انسانی - منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است. - اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل تر است. - فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود. - دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند. رویکردهای مدیریت منابع انسانی دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد. (۶) اهداف مدیریت منابع انسانی (دعائی ۱۳۷۷، ۹) داف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود: تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد. وظایف مدیریت منابع انسانی همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد: ۱ سازماندهی شامل: - طراحی سازمان - طراحی شغل - تجزیه و تحلیل شغل - طبقه‌بندی مشاغل ۲: جذب منابع انسانی: - برنامه ریزی - کارمندیابی - انتخاب - استخدام ۳: توسعه و منابع انسانی: - مدیریت عملکرد - آموزش ۴ مدیریت پاداش: - حقوق و دستمزد - ارزشیابی مشاغل - پاداش مزایا ۵ روابط کارکنان: - روابط صنعتی مشارکت - ارتباطات ۶ بهداشت، ایمنی و رفاه - بهداشت و ایمنی - رفاه: ۷ امور اداری استخدام و کارکنان: چارچوب قانونی و مقررات دولتی - رویه‌ها و اقدامات استخدام - سیستم اطلاعاتی منابع انسانی البته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزئی ۱۳۷۸، ۲۹ ۳۶) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند. هیچ‌یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است. همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجانید. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویری سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های رویه‌پذیر باشد. سیستم اطلاعات منابع انسانی تعاریف

مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون (۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است: - یک سیستم رایانه ای فقط برای جمع آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش. - علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه ریزی، امور اداری، تصمیم گیری و کنترل فعالیت های مدیریت منابع انسانی طراحی می شود. - یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود. شومان، بوهلندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم گیری فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگهداری اطلاعات مربوط به غیبت ها و مرخصی ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه های آموزشی بوده است. اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم گیری در امور منابع انسانی ارائه می دهد. تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات، سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم پشتیبان تصمیم گیری یا دیگر انواع سیستم های اطلاعات سازمانی طراحی کرد. سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی تقاضاهای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع پاسخگویی سریع را از سازمانها می طلبد. از جنبه ی درونی کارکنان احساس می کنند که با آنها صادقانه برخورد نمی شود مایوس و سرخورده شده اند و سازمان پیوسته توقع بیش تری دارا و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند، و خودیابی، خودشکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند. سازمان باید خودش را با تغییرات انطباق دهد، رشد کند و راههای جدیدی یاد بگیرد، تا کارش را به سامان برساند کارکنان از مسئولیتها یا تعهدشان اطمینان ندارد. آنکه در این میان گرفتار شده مدیر است که احساس می کند در بین تقاضاهای جدید از خارج سازمان و از بالای سازمان تحت فشار قرار گرفته است باید گروهی را به کار بگیرد، تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تواناسازی کارکنان چیست؟ تواناسازی کارکنان یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسانها با یکدیگر است، بدین معنی که • کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار وظایف خودشان بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند. کارمن امروزی، فردی است که به طور فعال مشکلات را حل می کند و برای نحوه ی انجام امور طرح می ریزد و پس آنها را به مرحله ی اجراء در می آورد. تیمهای کار، به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی بر سطح بالا-تری از بهره وری با هم کار می کنند. ساختار سازمانها بر گونه ای طرح ریزی شده است که آدمها در می یابند که می توانند برای دستیابی بر نتایج مورد نظرشان و آنچه پاداش دریافت دارند. ویژگی سازمان توانند بر محتوای شغل می افزاید. مهارتها وظایف تشکیل دهنده ی شغل را توسعه می بخشد. برای ابداع و نوآوری و خلاقیت زمینه ای مساعد بر وجود می آورد. کنترل بیشتری روی تصمیمات مربوط به کار اعمال می کنند. کارمند بر جای یک قسمت از کار، یک کار کامل را انجام می دهد. رضایت مشتری را تامین می کند. زمینه ی جهت یابی بازار را فراهم می آورد. محیط کارتوانمند از روابط جدید بین کارکنان و روابط جدید بین انسانها و سازمان ریشه می گیرد. اینها شرکای یکدیگرند. هر فردی نه تنها در قبال کار وظیفه اش مسئول است بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد گروه کار، صرفاً به تقاضاها پاسخ نمی دهد بلکه مبتکر عملیات است. کارمند تابع نیست تصمیم گیرنده است. هر کس احساس می کند که به طور مستعد، چیزی یاد می گیرد و مهارتهای خودش را برای پاسخ دادن به تقاضاهای جدید گسترش می دهد. آزادی در برابر کنترل نقش مدیر سازمانهای سنتی این بود که فرایند کار و انسانها را تحت کنترل سفت و سخت داشته باشد. بهترین مدیر کسی بود که سخت ترین کنترل ها را اعمال می کرد. رفتار کارکنان می بایست تحت نظارت قرار گیرد و تحت کنترل سرپرستان و

مدیران در آید. سازمان مدیر، سازمانی است که در آن انسانها توانند می شوند تا تصمیم بگیرند و خودشان را اداره کنند تواناسازی با مفهوم سنتی کنترل به کلی تفاوت دارد. سازمان توانمند محیطی است که در آن انسانها می خواهند مسئولیت بپذیرند و آزادی عمل داشته باشند، اما آزادی بیش از حد به بی نظمی منجر می شود. تغییر از سازمان هرمی به سازمان دایره ایسازمان هرمی انقلاب بوروکراتیک اوایل قرن بیستم، سنت تخصصی کردن مشاغل را به نام (مدیریت علوم) آغاز کرد. این امر به ایجاد سازمان هرمی با وظایف تخصصی بالا مرزهای شغلی روشن، شرح شغل‌های محدود و کنترل شوید به وسیله سرپرستان منجر گردید تا اطمینان حاصل شود که کار به طور منسجم و سریع انجام می گیرد. در سازمان هرمی کروری کنترل تاکید می ورزد، انسانهای بالای سازمان می اندیشند و برنامه می ریزند در صورتی که رده های پایین تر کار را انجام می دهند. ویژگی های سازمان هرمی تصمیمات در راس سازمان اتخاذ آغاز می شود. هر شخص به طور واضح فقط در قبال شغل خودش مسئولیت دارد. تغییر در سازمان کند و به ندرت صورت می گیرد و فقط از راس سازمان ناشی می شود. باز خور و ارتباطات از بالا به پایین است. تحرک و ارتباطات بین واحدها در حداقل است. اگر کارتان را انجام دهید می توانید انتظار داشته باشید که همراه با توسعه ی سازمان ترضع یابید و از اهمیت شغلی برخوردار شوید. توجه کارکنان، معطوف به بالای سازمان است و شخصی که مافوق شماست در تبال نتایج کارتان مسئولیت دارد. مدیران معلوم می کنند که کار چگونه باید انجام شود و انتظاراتشان چیست. از کارکنان انتظار نمی رود که انگیزش زیادی داشته باشند بنابراین لازم است که رفتار آنان شدیداً کنترل شود. سازمان دایره ای شکل سازمان جدید را دایره ای یا شبکه ای نامیده اند زیرا می تواند به عنوان مجموعه ای از گروههای هماهنگ که به نظر آید که به وسیله ی مرکز (به جای رئیس هرم) با هم مرتبط شده اند. ویژگیهای سازمان دایره ای مشتری در محور قرار دارد. انسانها با یگدیگر همکاری می کنند تا آنچه که لازم است انجام شود. انسانها در مسئولیت، مهارتها، اختیار و کنترل سهم می شوند. کنترل و هماهنگی از طریق تصمیم گیریهای متعدد و ارتباطات مستور انجام می گیرد. چون چالشهای جدیدی پیش می آید لذا تغییرات در برخی موارد خیلی سریع است. مهارت کلیدی برای یک کارمند یا مدیر، توانایی کار کردن با دیگران است. رده های سازمانی نسبتاً محدود است. قدرت از توانایی نفوذ شما روی دیگران ناشی می شود. از افراد انتظار می رود تا خودشان را اداره کنند و نسبت به کل سازمان مسئولیت احساس کنند. کار اصلی مدیران، دادن نیرو ارتباط قدرت به اعضای تیم است. راه توانا سازی تغییر از مدل سازمان هرمی به مدل سازمان دایره ای یک چرخش تحول یکسان نیست. در حقیقت اگر جزئی از یک سازمان باشید که از یک مدل به سوی دیگر پیش می رود، احساس بی ثباتی می کنید. تغییر در هر جایی روی می دهد و درک عامل مهم آن دشوار است. انسانها به گونه ای احساس می کنند که گویی همواره در حال واکنش هستند، مجبورند حریق را خاموش کنند و وقت یا انرژی برای نوآوری و ابتکار برایشان نمی ماند این تغییر را به مثابه سفری تصویر کنید که طی آن بایستی از روی پلهای متعدد بگذرید. سه راه به سوی توانا سازی کارکنان ۱- تواناسازی هدر جانبه است: توانا سازی کارکنان چیزی پیش از یک حالت ذهنی یا یک الگوی رفتار گروهی یا خط مشی های سازمانی است. تواناسازی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزشهای سازمانی، * را حمایت کنند. بسیاری از تلاشها برای تواناسازی با شکست مواجه می شود زیرا آن ها تغییر را فقط در یکی از سطوح ایجاد می کنند. ۲- تغییر جزئی و کلی: تغییرات جزئی و کلی تفاوت بسیاری دارند این تفاوت از لحاظ درجه ی تغییر نسبت بلکه تغییر در کیفیت هم هست. ۳- تغییر طرز تلقی: حرکت به سوی تواناسازی کارکنان، یعنی تغییر از مدل سازمانی هرمی به دایره ای مجموعه ای از تغییرات ذهنی یا طرز تلقی را شامل می شود. برخی از این تغییرات، تغییرات بنیادی طرز نگرش ها را نسبت به کار به همراه دارد. فرایند مسئولیت یادگیری- اول به سوی فرآیند تواناسازی یک گروه کار باید علاوه بر دستیابی به هدفهایش در مورد چگونگی دستیابی به هدف نیز بیندیشد باید بتواند * اگر هدفهایی برسد و کارها را در نوبت بعد بهتر انجام دهد، گروه کار باید خود آگاهی از چگونگی انجام امور را توسعه دهد و همه ی اعضای گروه باید این را درک را داشته باشند. - دوم به سوی مسئولیت: در گروه توانند هر کسی

همان مسئولیتی را دارد که در سازمان سنتی به رهبری او بی‌شه. هر فردی هر گاه مشکلی به نظرش می‌رسد یا ایده‌ای دارد مسئول است که آن را به گروه عرضه نماید. این ایده باید مورد احترام قرار گیرد و هرکسی باید در جستجوی راههایی برای حل مشکل و رشد و توسعه باشد. اقدام فردی رهبر در این مورد کافی نیست. سوم بر سوی یادگیری: سازمان سنتی انقلابی است یعنی در برابر * یا برنامه‌های ریاست عالی سازمان واکنش نشان می‌دهد. در سازمان توانمند انسانها می‌خواهند عمل کنند مسایل را بررسی و حل و فصل نمایند ریسک بپذیرند اظهار نمایند و با یکدیگر کار کنند در چنین سازمانی انسانها به انتظار دستور نمی‌شینند و به واسطه ی ترس یا احتیاط از کار باز نمی‌* نتیجه: به عبارت دیگر تواناسازی با سه عمل ذیل صورت می‌گیرد: ۱- حضور در فراگیر کار ۲- قبول مسئولیت ۳- تلاش برای آموختن تواناسازی کارکنان فراگیراستانسانها می‌خواهند که در شرایط کار تفاوت به وجود آورند یک بررسی آماری که اخیراً موسسه *انجام داد نشان می‌دهد که تقریباً سه چهارم کارگران رضایت بیشتری از کارشان می‌خواهند. با وجود این *بیشتر تئوریهای انگیزش بر عکس است این تئوریه‌ها می‌گویند. انسانها اساساً نسبت به کار بی‌توجهند و باید از نزدیک بر کارشان نظارت شود تا از کار کردن آنها اطمینان حاصل گردد. مدیر توانمند انسانها را به گونه‌ی ذهنی و عاطفی به کار درگیر می‌کند و بدون مجبور کردن تعمیر آنان را نسبت وظایفی که باید انجام شود بر می‌انگیزد. انسانها طبیعتاً علاقه دارند مفید واقع شوند در زندگی پرثمر داشته باشند. مدیر با استفاده از این علاقه آن را به فعالیت متمرکز بدل می‌کند. اغلب سازمانها بر انسانها فقط به طور فردی به جای کار تیمی پاداش می‌دهند. مدیر توانمند سعی می‌کند که پاداشهای جدیدی را برای کار تیمی اشتراک صاعی و سهمیم شدن در مسئولیتها بر وجود آورد. درک اشتراک مساعی اشتراک مساعی وقتی صورت می‌گیرد که گروهی از انسانها در برنامه ریزی اجرا و شده‌ی فعالیت با یکدیگر سهمیم و شریک باشند این یک مشارکت کامل است و لزوماً بدین معنی نیست که فردی رهبری را بر عهده ندارد. در واقع شکل دیگری به خود می‌گیرد و تفاوت پیدا می‌کند. ماهیت همکاری گروهی واقعی اغلب با ارتباطات و مشارکت اشتباه می‌شود. حرکت به سوی اشتراک مساعی واقعی با چند مرحله نشان داده می‌شود. مراحل اشتراک مساعی قدم اول- روش پدر فرزندی: از انسانها مواظبت می‌کنید بدون اینکه به آن‌ها بگویید. قدم دوم- ارتباطات: به انسانها بگویید چرا کارها باید انجام شوند و آن‌ها را مطلع نگهدارید. قدم سوم: مشارکت: از انسانها داده‌ها و اندیشه‌ها را بخواهید. قدم چهارم: اشتراک مساعی: در برنامه ریزی، اجرا، حساب پس دهی و پاداشها سهمیم شوید. رهبر تسهیل کننده و گروه توانمند واحد اساسی بنای یک سازمان توانمند فردی قهرمان نیست، بلکه گروهی از انسانهای هماهنگ هستند. انسانها به صورت گروهی از افراد نیستند که زیر دست فردی مسن کارکنند بلکه یک واحد هماهنگ هستند که مانند یک تیم ورزشی هر کسی خودش را در کار می‌داند و آزاد است تا * داشته باشند. رهبر گروه فردی نیست که دستور قدم رو نظامی بدهد. او مسئول بهبود فردی اعضای گروه است یعنی فردی که محیطی به وجود می‌آورد برای عملکرد یادگیری و بهبود افراد سازمان این رهبر نوع جدید را رهبر تسهیل کننده می‌نامند. برای یک رهبر تسهیل کننده بهبود محیط برای عملکرد یک مهارت اساسی به منظور ایجاد توانمندی است. در جریان تغییر در سازمانها یکی از چیزهایی که اغلب روی می‌دهد تغییر سازمان که صورت افقی است: هرم سازمانی تغییر می‌یابد و در این جریان نقش مدیران رده‌ی میانی عوض می‌شود. مدیران رده‌ی میانی باید کارهایی بیشتر از نظارت انجام دهند. اینها باید به اشخاص کمک کنند تا یاد بگیرند رشد کنند و بهبود یابند این مدیران باید اعضای تیم را یاری دهند تا با یکدیگر همکاری کنند نه اینکه کارگر گروهی از افراد را فقط کنترل کنند مدیران میانی در صورتی که خود را با سازمان جدید تطبیق ندهند با خطر انقراض روبرو می‌شوند. نقش رهبر تسهیل کننده ساختن گروهی که آمادگی یادگیری داشته باشد مشکلترین کار یک رهبر توانمند است بعضی از ویژگیهای اساسی این رهبر جدید چنین است: ۱- به جای روش سنتی باید * رهبری می‌کند: اشخاص را با تصویری از آنچه می‌خواهند شوند. رودررو می‌کند. این تصویر (بینش) که همه‌ی افراد می‌توانن ایجاد الهام بخش و فعلی است. ۲- مربی است، نه معلم: گر آنچه نمی‌داند و تصرف دارد و شیفته‌ی آموختن است. به شیوه‌های قدیمی به عنوان تنها راه، کسب دانش پای

بند نیست. ۳- روی فرآیند تاکید دارد، نه محتوا؛ او در عوض تلاش در جهت تعیین محتوای کار گروه در جستجو تداوم فرآیند کار است. ۴- ایجاد توانایی در کارکنان به جای کنترل آنان: رهبر تسهیل کننده برای کنترل مداوم و پیوسته نمی کوشد. وی * اختیار می کند و اجازه می دهد افراد برای انجام کار آزادی عمل داشته باشند افراد را در مسئولیت و اختیار برای انجام کار شرکت می دهد. ۵- مربی است، نه متخصص: برای یادگیری و توسعه ی مهارتها به افراد کمک می کند و همیشه از افراد انتظاران منطقی بیشتری دارد. ۶- ایجاد ارتباط می کند و اطلاعات را در احضار نمی کند او تمام گروهها را در اطلاعات بدست آمده شرکت مید هد. و فعالیتها را با یکدیگر مرتبط می سازد. برای جمع آوری اطلاعات وقت صرف می کند و گروه های کار را با یکدیگر پیوند می زند. ۷- درک عاطفی دارد نه مهارتهای فنی: رهبر تسهیل کننده درک می کند که تغییر مشکل است و انسانها احساس ناخوشایندی نسبت به آن دارند. به نیازهای کارکنان حساسیت دارد و راههایی را برای ایجاد رابطه ی و جانبه جستجو می کند. او گروههایی را که در برابر تغییر مقامت می کنند برای بهبود اصلاح برنامه هایشان تشویق می کند. رهنمودهای عمل برای تواناسازی گروه ۱- مساله را مشخص و گروهی را برای کار کردن با هم و حل مساله تعیین کنید زمان معینی را برای ارائه نتایج در نظر بگیرید. کار گروه دخالت نکنید. وقتی که گروه راه حلها را ارائه داد با آن درباره ی نتیجه و انتخاب راه حل هدراهی کنید. ۲- با همکاری کارکنان مقاصد را تعیین کنید، وقتی را برای صحبت درباره ی علل وجودی گروه مشخص سازید. هدر را بر ارائه طرحها و ابتکارها فرا خوانید هدف گروه را به طور مکتوب * کنید. ۳- مهارتهای لازم برای حل مسایل و تعاطی افکار را به انسانها بیاموزید. یکی از اعضای گروه را برای ایجاد سهولت در کار و اعمال این فنون تعیین کنید. کار گروه را ناتمام نگذارید و اختیاری را که به آن داده اید پس نگیرید. ۴- زمان و مکان لازم گرد همایی ها را مشخص سازید گروه را برای شرکت در جلسات و فراهم آوردن تسهیلات لازم آموزش دهید. گردهمایی ها را با استفاده از فنون لازم به نوبت ارائه کنید و از یکدیگر بیاموزید. ۵- درباره ی عملکرد باز خور روشن نشان دهید. رهنمودهایی برای چگونگی ارائه بازخور تعیین کنید (بدون پرخاش بر اعضای گروه یا انتقاد و یا تغییر عناصر گروه) به عنوان یک تیم قسمتی از عملکرد را مانند جریان ارتباطات یا نحوه ی مشکل گشایی برگزینید و درباره ی آن قسمت از هر فرد بخواهید تا در مورد فرد دیگر بازخور نشان دهد. ۶- روی نکات مثبت تاکید کنید و موفقیت و نتیجه ی مطلوب را ارج بگذارید. جابنداری سازمانیک مدیر در اشاعه ی نحوه ی تفکر و حمایت از تواناسازی گروه اقدامات ذیل را انجام دهد: در افتادن با سازمان سنتی درباره ی سازمان سوال مطرح کند در جلسات حضور یابد و حامی مثبت تواناسازی باشد تقویت گروه، تغییراتی را که می تواند در گروه اعمال کند با گروه در میان بگذارد و تا حد امکان روابط تواناسازی را بهبود دهد. موفقیت از طریق سیم شدن در نتایج یکی از دستاوردهای تواناسازی افزایش نتایج با کار گروهی است مدیر باید این نتایج را اندازه گیری کند، به دستاوردها ارج نهد و بگذارد سایر آدمها بدانند که او و گروهش چه کاری را انجام داده اند. ریسک پذیری، کارهایی را که معمولاً انجام نمی دهد. تجربه کند خودش را تا آنجا که می تواند بهسازی نماید. مشوق وی آنهایی هستند که قبلاً به این مرحله از پیشرفت رسیده اند. توسعه تواناسازی در بسیاری از رده ها روی می دهد. تواناسازی کارکنان مستلزم تعارض با نگرشهای فردی و ایجاد جدید و بنای ساختارهای جدید سازمانی است. سازمانهایی که از مدل هر می به دایره ای تغییر می کنند فرمهای سازمانی جدید به وجود می آوردند که نتیجه ی آن کار کردن انسانهای سالم در سازمانهای سالم است. توسعه و بهبود و این سازمانها در سایه ی شجاعت و پافشاری حاصل می شود.

روانشناسی اضطراب

نویسنده: روبرت هندلی و پالین نف بخش اول: برنامه پنج مرحله ای برای غلبه بر هراس: فصل اول: عرق کردن دستها، دل بهم خوردگی، گیجی در حدی که نتوانید خوب فکر کنید، تشدید ضربان قلب به آن اندازه که شما را به رختخواب می کشاند و ...

اینها نشانه‌های بیماری وحشت‌زدگی هستند؛ بی‌آنکه علتش را بدانید سراغ شما می‌آیند و گاه شدتشان از اضطراب بیشتر است. این امکان هم وجود دارد که گرفتار فوبیا شوید. بی‌دلیل از مسافرت با هواپیما می‌ترسید، از سوار شدن در آسانسور وحشت می‌کنید، عبور از پل‌ها هم هراس برانگیز می‌شود. دل بهم خوردگی هم احتمالاً به کلیت یا زخم معده منتهی می‌شود و فشار خون زیاد حمله قلبی را تدارک می‌بیند، سرگیجه و سردرد جدی‌تر شده به شکل میگرن درمی‌آید و کم‌درد به یک اسپاسم عضلانی ادامه‌دار تبدیل می‌گردد. حقایق عجیب درباره اختلال وحشت‌رنگ لغت وحشت‌زدگی را «ترس بی‌مقدمه و شدید و به‌خصوص وحشت ناگهانی ناشی از یک علت بی‌اهمیت و یا یک سوء تفاهم از خطر» تعریف می‌کند که در اثر آن شخص را بدون هر گونه دلیل منطقی راهی جای امن و بست‌نشینی می‌سازد. عجیب است که میلیون‌ها انسانی که از اختلال اضطراب رنج می‌برند معتقدند که نشانه‌های اضطراب ناگهانی آنها جزئی و کم‌اهمیت است. اضطراب و اختلال وحشت‌زدگی یکی از واقعیات زندگی ماست. تازه‌ترین گزارش «موسسه ملی سلامت روان» حاکی از آن است که در جمع بالغ‌ها از هر نه نفر یکی گرفتار فوبیاست. فوبیا و سایر اختلالات اضطرابی اشخاص را از زندگی طبیعی محروم می‌کند. روش من برای درمان اضطراب از آنجایی که من شخصا از ناراحتی اگورافوبیا که بدترین نوع فوبیاست نجات پیدا کردم، نمونه زنده‌ای هستم که ثابت می‌کنم نه تنها بازگشت به زندگی طبیعی، بلکه رسیدن به یک زندگی بهتر از آن امکان‌پذیر است. خواه اضطراب شما از نوع ساده یا از نوع وحشت‌زدگی پیچیده باشد می‌توانید از روش‌های پیشنهاد شده برای احاطه بر زندگی خود و کنترل آن استفاده کنید. فصل دوم مشکل من چیست؟ با خواندن فهرست اضطراب زیر و با علامت‌گذاری آنها با «درست» یا «غلط» می‌توانید از اضطراب داشتن یا نداشتن خود مطمئن شوید: ۱- با آنکه شب را خوب می‌خوابم اغلب احساس خستگی می‌کنم. ۲- گاهی اوقات قلبم بی‌اختیار تپش پیدا می‌کند و پزشک معتقد است که من ناراحتی قلبی ندارم. ۳- اغلب شبها بی‌خواب می‌شوم. ۴- بدون دلیل کم‌درد پیدا می‌کنم. ۵- به‌خاطر سوء‌هاضمه، اسهال و سردرد دارم اغلب نمی‌توانم کارهایم را آنطور که مایلم انجام دهم. ۶- می‌توانم بدون اینکه نفس‌های عمیق بکشم یا تنگی نفس پیدا کنم با یک قرص آرام‌بخش یا صرف کمی الکل با موقعیت‌های دشوار روبرو شوم. ۷- گاهی اوقات به خاطر روابطم با دیگران احساس عصبیت می‌کنم. ۸- اغلب بیش از همکارانم کار می‌کنم و بعضی از کارهای اداره را در منزل انجام می‌دهم. ۹- دست‌کم یک عادت بد دارم که نتوانسته‌ام آن را دفع کنم. ۱۰- معتقدم که در حد و اندازه دیگران نیستم. اگر به اغلب عبارات فوق جواب آری داده‌اید ممکن است در مرحله آغازین اختلال اضطراب باشید. به عنوان نخستین قدم برای رهایی‌بخش خود باید نیاز به تغییر را باور کنید. در حال حاضر به تنها چیزی که احتیاج دارید تصمیم‌گیری برای تغییر کردن است. سوالات احتمالی شما- آیا حمله اضطراب به معنای خل شدن و از دست دادن مشاعر است؟ به هیچ‌وجه. معنای آن این است که احتمالاً تحت تاثیر بی‌تعادلی شیمیایی در برابر احساسات نگران‌کننده و دلواپسی‌ها خلع سلاح شده‌اید. هم‌چنین به این معناست که کنار آمدن با استرس را نمی‌دانید و در نتیجه اضطراب شما به حمله وحشت منتهی می‌شود. می‌توان گفت که آسیب‌پذیری در برابر حملات اضطراب و امکان ابتلا به آن با طبیعی نبودن حساسیت‌های فیزیولوژیکی ارتباط دارد. نشانه‌های کم شدن قندخون و یا فروافتادگی دریچه میترال قلب شبیه نشانه‌هایی است که در حمله وحشت و اضطراب شدید مشاهده می‌شوند، با این بیان می‌توان نتیجه گرفت که بدون تردید بسیاری از اشخاصی که از حملات وحشت رنج می‌برند، هم‌زمان با فروافتادگی دریچه میترال و کمی قندخون روبرو هستند و به همین دلیل احتمالاً- بهتر است برای هر دو ناراحتی خود تحت درمان قرار گیرند. روانشناسان مکتب رفتار درمانی از سوی دیگر معتقدند که اختلال وحشت صرفاً ناشی از واکنش فراگرفته شده در برخورد با یک ترس غیرمنطقی است. ممکن است شما را چنان تربیت کرده باشند که شخصیت کمال‌طلب یا مهرطلب داشته باشید و یا اینکه به این معتقد باشید که باید همه را راضی کنید. خصوصیات شما را در معرض ابتلا به اختلال وحشت قرار می‌دهند. با توجه به امکان بی‌تعادلی بیوشیمیایی، آیا این امکان وجود ندارد که با دارو درمانی حملات اضطراب و سایر نشانه‌های بیماری در ارتباط با استرس را درمان کنیم؟ چرا پزشکان داروهای بی‌درد پیدا کرده‌اند که

می‌تواند مانع از حملات اضطراب شود. با مصرف ایمنی پرامین (تفرانیل) که یکی از داروهای ضدافسردگی از گروه تریسیکلیک است و ناریدیل و پارانیت می‌توان از حملات اضطراب جلوگیری کرد. اشکال هر دو گروه از داروهای فوق اثرات جانبی و عوارض ناشی از مصرف آنهاست. داروهای قدیمی از خانواده آرام‌بخش‌های بنزودیازپین و نظایر آنها مانع حملات اضطراب نمی‌شوند بلکه میزان اضطراب قابل پیش‌بینی را کاهش می‌دهند. درمان دارویی اختلالات اضطرابی و اگورافوبیا با به بازار آمدن آل‌پرازولام (زاناکس) به مقدار زیاد بهبود یافت که به لحاظ بالینی از خاصیت ضدافسردگی برخوردار است. این دارو می‌تواند اضطراب و حمله آنرا کنترل کند. اثرات جانبی زاناکس مشابه اثرات آرام‌بخش‌هاست. زاناکس مانند سایر داروهای آرام‌بخش اعتیادآور است ولی به اعتقاد پزشکان فایده زاناکس به قدری هست که بیماران عوارض ناخوشایند مصرف دارو را تحمل کنند. اگر بیمار پس از دارو درمانی و پس از ترک دارو مجدداً با حمله اضطراب روبرو شد، به توصیه پزشکان مدتی مجدداً دارو مصرف می‌کند. بسیاری از درمانگرها با تجویز دارو برای درمان حمله وحشت موافق و بسیاری با آن مخالفند. - برای شروع درمان به چه کسی مراجعه کنیم؟ قبل از هر کس دیگر بهتر است به یک پزشک عمومی مراجعه کنید تا از علت جسمانی داشتن یا نداشتن نشانه‌های اضطراب خود آگاه گردید. اما این را هم در نظر بگیرید که برخی از متخصصین در امر درمان با نشانه‌های فوبیا یا اضطراب آشنا نیستند. اگر از اضطراب رنج می‌برید بدانید که به کجا و چه اشخاصی رجوع می‌کنید. نظر به اینکه بدون مصرف دارو توانسته‌ام بر اگورافوبیا بسیار شدید خود پیروز شوم، روشی را به شما پیشنهاد می‌کنم که آنرا «روش کلی‌نگر» می‌نامم. من به سلامت جسم و ذهن هر دو اعتقاد دارم و معتقدم که برای درمان باید هم به جسم و هم به ذهن توجه نمود. به اعتقاد من برای ممانعت از حمله اضطراب تنها در صورتی باید دارو مصرف کنید که به خود قول دهید در اسرع وقت مصرف دارو را کنار بگذارید. - تفاوت میان نشانه‌های اضطراب و فوبیا چیست؟ تفاوت این دو بر سر شدت آن است. هر دو واکنشی در قبال یک هراس غیرمنطقی هستند. تنها زمانی نشانه‌های اضطراب به فوبیا منجر می‌شود که درصدد اجتناب از نقطه‌نظر، موقعیت یا آن شیء بیرونی برآئید که هراس غیرمنطقی شما متوجه آن است. تا از انجام کاری که شما را به وحشت می‌اندازد خودداری نکنید، مشمول فوبیا نمی‌شوید. توجه به این نکته مهم است که اگر از قرار گرفتن در موقعیتی به دلیل مضطرب شدن خودداری می‌کنید که باید پیش از آنکه شرایط از این حد که هست دشوارتر شود فکری به حال آن بکنید. - بسیار خوب منم مثل سایرین اضطراب‌هایی دارم، اما آیا این امکان تبدیل شدن آن به یک فوبیای از پای درآورنده کم نیست؟ از میان فوبیاهای مختلف اگورافوبیا رواج بیشتری دارد. اگورافوبیا ترس از ترسیدن است. وقتی نشانه‌های اضطراب دائمی می‌شود، مکان‌ها یکی از پس دیگری اضطراب‌آفرین می‌شوند و شخص مبتلا- هر روز شرایط رفت‌وآمد خود را محدودتر می‌کند و کار به جایی می‌کشد که مضطرب تنها در یک نقطه که آنرا مکان امن می‌شناسد، خانه‌نشین می‌شود. دومین گروه متداول فوبیا، فوبیای ساده است و این شرایطی است که ترس بیمار به یک یا دو مورد یا موقعیت محدود می‌شود. فوبیای حیوانی. سومین گروه از فوبیای متداول ترس از حشرات، مارها، سگ‌ها و سایر حیوانات است. این فوبیا اغلب ریشه در دوران کودکی دارد که خیلی ساده به دوران بلوغ منتقل می‌شود. فوبیای اجتماعی نیز گونه دیگری از مجموعه فوبیاهاست که از جمله مظاهر آن می‌توان به ترس از صحبت در حضور جمع، یا به‌تنهایی غذا خوردن در رستوران و نظایر آن اشاره کرد. - زندگی من پر از فشار روانی روانی است. آیا ممکن است فشار روانی به حمله اضطراب منجر شود؟ خیلی‌ها استرس را علت حمله اضطراب خود می‌دانند، اما موضوع به این سادگی نیست. اغلب صاحب‌نظران میان استرس و درماندگی تفاوت زیادی قائل می‌شوند. ناراحتی از نوع نخست اضطراب‌های متداول ناشی از زندگی است که شخص نمی‌تواند با آنها کنار بیاید و آنها را پشت سر بگذارد. اما نوع دوم که درماندگی و پریشانی است ممکن است به فوبیا و حملات اضطراب ختم شود. انگیزختگی دائم در برابر اضطراب زندگی می‌تواند حملات اضطراب را در پی داشته باشد. اگر فشارهای روانی در زندگی بیش از حد نرمال باشد و راه کنار آمدن با آن را ندانید در خطر بیشتری هستید که با حمله اضطراب روبرو گردید. اگر مستعد افسردگی هستید و انتظار حوادث ناخوشایند را

می‌کشید میزان پریشانی و درماندگی خود را افزایش می‌دهید. اگر مثبت‌اندیش هستید، اگر چشم براه حوادث خوشایند و خوب هستید، اگر شیوه‌های به حالت آرام درآمدن را می‌دانید، اگر ورزش نمی‌کنید، در این صورت در موقعیت فشار خفیف ناشی از حوادث معمول زندگی قرار دارید. می‌توانید به حالت طبیعی برگردید، می‌توانید با حوادث استرس‌زا برخورد سازنده داشته باشید. این نوع استرس در زندگی انسان انباشت نمی‌شود و حال آنکه استرس از نوع پریشانی و درماندگی روی هم انباشت می‌شود. نوع دیگری از حمله اضطراب - شما گفتید که تصویر ذهنی بد و ترس‌های غیرمنطقی می‌توانند به اضطراب منجر شوند. اما اضطراب ناشی از ترسی است که غیرمنطقی نبود. منظورم دورانی است که در جنگ ویتنام شرکت داشتیم، آیا من در طبقه‌بندی شما از اختلال اضطراب قرار می‌گیرم؟ بله به نظر می‌رسد که شما از اختلال اضطراب ویژه‌ای رنج می‌برید که روانشناسها آنرا اختلال استرسی ناشی از حوادث گذشته نامیده‌اند. بعضی‌ها به تدریج با وحشت حوادث گذشته کنار می‌آیند و از این اختلال مصون می‌مانند. جمعی هم مانند شما، ناراحتی را در خود فرو می‌نشانند یا آن را سرکوب می‌کنند. اما با سرکوب کردن خاطره، حادثه ناگوار محو نمی‌شود. بعداً وقتی حادثه دیگری اتفاق می‌افتد و شما را به یاد حادثه وحشتناک قبل می‌اندازد، عملاً با ترس، وحشت و کابوس مواجه می‌شوید. ممکن است احساس تقصیر کنید و افسردگی بر شما حاکم گردد. در این حالت نیز مانند سایر انواع فویاها می‌توانید با حساسیت‌زدایی از این ناراحتی خلاص شوید. در حالیکه پنج اصل اساسی پیشنهادی مرا می‌آموزید، می‌توانید از این کمک‌ها هم استفاده کنید. - آیا می‌توان یکبار و برای همیشه از اضطراب خلاص شد؟ بله حتماً. همه ساله هزاران بیمار خود را از هراس‌های اضطرابی نجات می‌دهند و راه‌های جدیدی از اندیشیدن را می‌آموزند که درمان کامل را میسر می‌سازد. توجه داشته باشید که وجود اضطراب ناچیز بخشی از فرآیند حساسیت‌زدایی است و مرحله لازمی است تا ذهن خود را از این ناراحتی بشویید. فصل سوم نظریه بشکه آب‌چگونه بدن می‌تواند در حالیکه کاملاً وظایف خود را بطور طبیعی انجام می‌دهد گرفتار حمله اضطراب شود. حمله اضطراب چیزی بیش از واکنش جنگ یا گریز در برخورد با یک عصبانیت ناگهانی نیست. در حالت ترس ضربان قلب تشدید و دهان خشک می‌شود. تمام مکانیزم‌های دفاعی بدن در کمتر از یک ثانیه گوش به‌زنگ می‌شوند. یا با آنچه شما را تهدید کرده می‌جنگید یا از آن فرار می‌کنید. نظر به اینکه بدن شما خود را با این برخورد آماده می‌کند، این کارها را بهتر و سریعتر انجام می‌دهید. در جریان برانگیختگی، رگ‌های بدن تنگ و منقبض می‌شوند، قلب با سرعت بیشتری کار می‌کند تاخون اکسیژن بیشتری را به سلول‌ها برساند. غدد بزاقی خشک می‌شوند تا آب بیشتری برای تنفس که تسریع می‌شود فراهم باشد. اگر مغز نیاز بیشتری برای جنگ یا گریز داشته باشد، به سلاح هسته‌ای خود یعنی آدرنالین فرمان عمل می‌دهد. این هورمون قدرتمند می‌تواند نیروی تمام بخش‌های درگیر بدن در برانگیختگی را تا ده بربر افزایش دهد. در نتیجه ممکن است احساس هراس شدید بکنید و میل فرار در شما افزایش یابد. در این شرایط از توان فوق‌العاده‌ای برای جنگ یا گریز بهره‌مند می‌شوید. توانایی بدن در تحمل استرس به بشکه‌ای شباهت دارد که آن را زیر باران بگذارید. وقتی بشکه از آب پر شود، قطرات بعدی از لبه آن به پایین می‌ریزد. وقتی این بشکه‌ها پر می‌شوند، احساس بی‌خوابی و سردرد که ناشی از این انگیختگی است به ما دست می‌دهد و با توجه به آمادگی بدن گرفتار بیماری‌های جدی از نوع زخم معده و حمله قلبی یا اگورافوبیا می‌شویم. به احتمال زیاد عوامل ژنتیک نقش آفرین هستند. اما نهایتاً این برداشت و تلقی شما از عامل تنش‌زا در زندگی این است که سبب تولید آدرنالین در خون می‌شود و این عادت است که می‌توانید از شر آن خلاص شوید. مهم داشتن استرس نیست. همه استرس دارند اما می‌توانید به‌جای اینکه مقهور استرس شوید بر آن مسلط گردید. چگونه تصویر ذهنی بد تولید اضطراب می‌کند ذهن انسان تفاوت میان واقعیت و آنچه را به ذهن خود سرازیر می‌کند تشخیص نمی‌دهد. اگر به ذهن خود بگوییم که از عهده انجام کاری بر نمی‌آییم، در آن کار شکست می‌خوریم، هرچند ممکن است توانایی انجام آن را به‌خوبی داشته باشیم. این ما هستیم که در شرایطی که می‌توانیم برنده باشیم به خود فرمان باخت می‌دهیم. تصویر کردن خطر در ذهن مقدمه حمله اضطراب را فراهم می‌سازد. پنج اصل اساسی پنج اصل اساسی به

قرار زیرند: ۱- از قدرت خلاق ذهن ناهشیار خود برای تغییر دادن خویشتن استفاده کنید. ۲- با استفاده از تصویر سازی، تصویر ذهنی خود را تغییر دهید تا به جای ترس احساس اطمینان بر شما حاکم شود. ۳- از اندیشه مثبت و منطقی برای دیدن خود و موقعیت حول و حوش خود استفاده کنید. آنچه را مایلید وجود داشته باشد، در ذهن خود تصور کنید. ۴- طوری رفتار کنید که انگار شخصیتی که می‌خواهید هستید. ۵- هدف‌هایی را برای خود مشخص کنید تا کسی را که می‌خواهید بشوید. این پنج احتمالاً در نگاه نخست چند عبارت و جمله بیشتر به نظر نمی‌رسند، اما بدانید قدرتمند هستند. خانه ارواح احتمالاً اغلب شما در کودکی به شهرک‌های بازی رفته‌اید و به احتمال زیاد تونل وحشت یا مراسمی نظیر آن استفاده کرده‌اید اما اگر در سن بلوغ و در سال‌های بعدی عمر به خانه ارواح بروید به احتمال زیاد می‌خندید. مسئله اینست که انسان رشد کرده درک و برداشتی از واقعیت‌ها دارد می‌داند که موضوع از چه قرار است. جایی برای ترس باقی نمی‌ماند. اضطراب و وحشت شما هم دقیقاً به همین شکل است. اگر آموزش در این زمینه نداشته باشید و ماهیت اضطراب را درک نکنید. اضطراب و حمله آن بسیار وحشتناک می‌شود. اما اگر بدانید ذهن شما چگونه با تولید آدرنالین خانه ارواح می‌سازد، دیگر جایی برای هراس برای شما باقی نمی‌ماند. فصل چهارم اصل اساسی اول- رئیس شما آن روز که از اضطراب رنج می‌برد نمی‌دانستم که رئیس دارم. خیال می‌کردم که کار آزاد می‌کنم و رئیس خودم هستم. اما اختلال اضطراب ثابت کرد من درون خود رئیسی داشتم که من می‌خواستم یا نمی‌خواستم بدن مرا به تولید اضطراب فرمان می‌داد. این رئیس ذهن ناهشیار من بود که هر فرمانی که به جسم من می‌داد اطاعت می‌شد. اگر ذهن ناهشیار تا این حد قدرت دارد، چرا آنرا در جهت مصالح و راحتی خود به کار نگیریم و این دقیقاً موضوع اولین اصل اساسی من است: اصل اساسی اول: از قدرت‌های خلاق ذهن ناهشیار خود کمک بگیرید و تغییر کنید طرز کار ذهن ناهشیار ذهن هشیار به قدری سرگرم اتخاذ تصمیمات منطقی است که متوجه نیست که ذهن ناهشیار بی‌وقفه سرگرم فعالیت است. ذهن هشیار به طریقی بر ناهشیار تاثیر می‌گذارد، اما اغلب ما طرز استفاده از آنرا نمی‌دانیم. با این حال وقتی تضادی میان این دو ذهن به وجود می‌آید، ناهشیار همیشه برنده می‌شود. ذهن ناهشیار تفاوت میان کذب و حقیقت را نمی‌داند بلکه مانند یک کامپیوتر تنها اطلاعات دریافتی را ثبت و تفسیر می‌کند. چگونه می‌توانید از رئیس خود کمک بگیرید شما هم رئیسی دارید که تاکنون کسی درباره او حرفی به شما نزده است، رئیسی که روی شما نفوذ دارد. اما این را در نظر بگیرید که اگر ناهشیار شما را کنترل کند و اگر شما ناهشیار را برنامه‌ریزی می‌کنید، می‌توانید او را طوری برنامه‌ریزی کنید که منافع شما را در نظر بگیرد. نکته مهم در زمینه این رئیس این است که احساسات و رفتار شما ناشی از افکاری است که در سر دارید. از آن گذشته افکار نقطه نظر هستند و لزوماً با واقعیت‌ها مطابقت ندارند. نخستین نکته‌ای که باید بیاموزید چگونگی دسترسی به سطح ناهشیار ذهن است. آنگاه می‌توانید روش‌هایی را بیاموزید تا روی رئیس خود تاثیر بگذارید. استفاده از ناهشیار برای این کار باید به حالت ریلکس، یا راحت درآمدن را بیاموزید و موج مغز خود را کوتاه کنید تا به شرایطی که به آن «آلفا» می‌گویند قرار گیرید. با خاموش کردن ذهن هشیار و قرار گرفتن در حالت مراقبه می‌توانید از روش‌های ویژه‌ای برای برنامه‌ریزی ناهشیار خود استفاده کنید. این روش‌ها دربرگیرنده دو جزء مهم تلقین و تجسم فکری است که بخش مهم دومین اصل اساسی است. می‌توانید از روش‌های اصول اساسی در سطح هشیار یا ناهشیار استفاده کنید اما وقتی در حالت آلفا از آنها استفاده می‌کنید از کمک رئیس خود بهره‌مند می‌شوید به طوری که بعداً، بی‌آنکه بدانید در خدمت شما قرار می‌گیرد. نگاهی اجمالی به تلقین و تجسم فکری تلقین کردن، ذکر این نکته به خویشتن است که در این لحظه به خصوص آنطور که می‌خواهید هستید. تجسم کردن مشمول تصویر ذهنی است که از خود ایجاد می‌کنید تا کاری را که به انجام آن علاقه‌مندید، یا کسانی را که به معاشرت با آنها راغبید در ذهن ببینید. در تجسم مورد نظر من، صحنه را پیشاپیش برنامه‌ریزی می‌کنید. این تجسم مانند یک داستان کوتاه دارای طرح، نقشه، مضمون و یک تصمیم‌گیری است. در پایان آن با آنچه در ابتدا بودید تفاوت دارید. تجسم‌سازی منجر به سلامتی بهتر، تغییر رفتار یا هر بهبودی که طالب آن هستید می‌شود. استفاده از ذهن ناهشیار برای حساسیت‌زدایی برای نخستین بار

فهمیدم اگر در شرایط آلفا خود را در ذهن مجسم کنم که در آرامش کامل به سر می‌برم و با این آرامش در مکان‌های ترسناک رفت‌وآمد می‌کنم، در عمل راحت‌تر و با کارایی بیشتر در مکان‌های ترسناک قرار می‌گیرم و مشکل بدون حادثه پشت‌سر گذاشته می‌شود. درست وقتی قرار بود به رستوران بروم به حالت آلفا رفتم و از روش‌های تجسم فکری و تلقین استفاده نمودم. وقتی به عزم رستوران منزل را ترک کردم، ذهن ناهشیار من خیال می‌کرد قبلاً این کار را با موفقیت کرده‌ام و اشکالی پیش نیامده است. فصل پنجم چگونه برای رئیس خود پیام می‌فرستیم وقتی جسم و ذهن خود را در حالت آرام قرار می‌دهید از قدرت خارق‌العاده برخوردار می‌شوید تا به کارهایی پردازید که در غیر اینصورت انجام آنرا غیرممکن می‌پنداشتید. وقتی مغز در حالت آلفا قرار می‌گیرد می‌توانید به ذهن ناهشیار خود بگویید که چه برنامه‌ای در سر دارید. ذهن ناهشیار شما تغییرات لازم را طبق درخواست شما در زمینه سلامتی ذهنی و حتی روابط شما با دیگران می‌دهد. مراقبه متعالی و به خواب مصنوعی فرورفتن راه‌های مختلفی برای رسیدن به این مهم هستند. سیکل‌های مغز و حالات هشیارپروی هم رفته حالات مغزی به چهار گروه تقسیم می‌شوند که عبارتند از: - بتا، شرایطی است که مغز ۱۴ سیکل و یا بیشتر را در ثانیه ثبت می‌کند. آلفا، شرایطی است که مغز ۷ تا ۱۴ در ثانیه را ثبت می‌کند. تتا، شرایطی است که مغز ۴ تا ۷ سیکل در ثانیه را ثبت می‌کند. دلتا، شرایطی است که مغز کمتر از ۴ سیکل در ثانیه را ثبت می‌کند. اغلب در ۸۰٪ اوقات شبانه‌روز در حالت بتا یعنی در حالت ذهن هشیار هستیم، در عین حال می‌دانیم در موقعیت بتا بخش چپ مغز فعالتر و حالت مستولی دارد. مغز سمت چپ مسئول افکار منطقی است. آلفا شرایط خلاقیت است. در حالت آلفا مغز سمت راست حالت مستولی دارد. در این حالت مغز به جای منطق به درک مستقیم و غریزی توجه دارد. در شرایط آلفا، در حالت تصور و تصویرسازی فکر می‌کنید. در حالت تتا اغلب اشخاص به خواب می‌روند اما به تمرین می‌توانید مانند یوگی‌ها در حالت آگاهی انفعالی قرار بگیرید. در حالت دلتا، همه در خواب عمیق و ناهشیار کامل هستند. احساس در حالت آلفا بهترین راه برای درک احساس در حالت آلفا، در نظر گرفتن لحظات قبل از رفتن به خواب است. هنگام مراقبه، یا وقتی می‌خواهید در حالت ریلکس قرار بگیرید، وقتی به آرامی چشمان خود را می‌بندید، در رویا می‌روید و یا حتی در زمان عبادت می‌توانید در موقعیت آلفا قرار بگیرید. چگونه به حالت آلفا برسیم؟ باید در حالیکه چشم‌هایتان را آرام می‌بندید و پلک‌هایتان روی هم قرار می‌گیرند از کسی بخواهید متن نوشته را برای شما بخواند یا به صدای ضبط شده خود گوش دهید. نخست جای ساکتی بیابید. تا حد امکان خود را در حالت آرامی قرار دهید. چشمان خود را ببندید، پاها را روی هم بیاندازید و دقت کنید که ستون فقرات شما حالت راست و هم‌سطح داشته باشد. باید در حالتی آرام احساس تعادل و توازن داشته باشید. قدم نخست برنامه پیشنهادی من این است که معنای راحت و ریلکس را به جسم خود آموزش دهید. برای رسیدن به این مهم عضلات خود را هر قدر که می‌توانید بکشید تا سخت شوند، لحظاتی بعد عضلات خود را رها کنید تا به حالت شل و آزاد قرار گیرند. نکته مهم: اگر برخی از عضلات شما دچار کشیدگی یا ناراحتی هستند، از سخت کردن و کشیدن بیشتر آنها خودداری کنید. قدم بعدی برنامه تنفس کردن عمیق است. تمام منطقه شکم شما را باید بالا پایین برود. همچنین توجه به آهنگ تنفس مانع از پرت شدن حواس می‌شود و در نتیجه راحت‌تر به موقعیت آلفا می‌رسید. تصویر بسیار مهم‌تر در مرحله بعد باید تصویری در ذهن خود مجسم کنید تا بتوانید به موقعیت آلفا برسید من این تصویر را مکان امن و ساکت می‌نامم زیرا هر کس برای خود تصور و تجسم متفاوتی دارد. باید آرام‌بخش‌ترین مکانی را که می‌شناسید انتخاب کنید و آنرا زنده در برابر چشم خود قرار دهید. شش مرحله زیر برای کامل کردن تصویر زیبای مکان امن و آرام ذهن استفاده کنید: ۱- تمام جزئیات را در نظر بگیرید. ۲- صحنه دلپذیر خود را تمام رنگی ببندید. ۳- آیا در مکان امن و آرام شما صدایی به گوش می‌رسد؟ به همه این صداها گوش فرادهید. ۴- چه احساسی دهید؟ آیا وجود آب را احساس می‌کنید؟ ملحفه‌ها چگونه‌اند؟ نرمند؟ زبرند؟ ۵- آیا رایحه‌ای به مشام می‌رسد؟ همه را بو کنید. ۶- شما در تصویر ذهن خود چگونه ظاهر شده‌اید؟ اگر نمی‌توانید خود را ببینید، خیال کنید که تصویری از یک فیلم نگاه کنید و خود را در آن می‌بینید. نگران ثابت ماندن و روشن بودن تصویر نشوید. با ادامه تمرین

تصویر به تدریج روشنتر می‌شود. شمارش معکوسوقتی در حالت آرام و راحت قرار می‌گیرید با شمارش معکوس از ده تا یک در موقعیت آلفا قرار بگیرید. چند دقیقه‌ای به مکان امن و راحت خود پناه ببرید. به افکاری که به ذهنتان می‌رسند توجه کنید. از کنار آنها بی‌تفاوت بگذرید و از صحنه‌ها، صداها، بوها و آرامشی که دارید لذت ببرید. بله، شما در حالت آلفا بودید بعضی‌ها هم در خلال برنامه به مرحله تتا می‌روند و می‌خوابند. اینهم اشکالی ندارد اگر به حالت تتا برسید، نشانه آنست که در مسیر حرکت خود از حالت آلفا گذشته‌اید. اگر به برنامه ریلکس ادامه دهید تدریجا به خواب نمی‌روید و یاد می‌گیرید که خود را در موقعیت آلفا قرار دهید. در این مرحله تنها کاری که باید بکنید این است که مطابق دستور عمل کنید و پیش بروید احساس خوبی پیدا می‌کنید، بسیار بهتر و آرامتر از گذشته می‌شوید. برنامه هفته اول شمارنامه هفته اول برای قرار گرفتن در موقعیت آلفا به قرار زیر است: ۱- اگر اختلال اضطراب شما شدید است روزی شش بار تمرین کنید، اگر گرفتاری شما تا این حد جدی نیست می‌توانید با روزی سه بار شروع کنید. حتی اگر شغل تمام وقت دارید جایی را بیابید تا دقیقی تنها باشید. دست کم کشیدن نفس‌های عمیق را در توالت‌ها هم می‌توانید انجام دهید. ۲- با افکاری که در حالت استراحت در مکان امن و ساکت به سراغتان می‌آید برخورد نکنید. به جای هر چیز به آرامش مکان امن و ساکت خود پردازید و از آن لذت ببرید. ۳- حالت خود را در زمان بیدار شدن و لحظات قبل از خواب را با حالت استراحت در جای امن و ساکت خود مقایسه کنید. ۴- احساس آرامش عضلات پس از مرحله سخت کردن و آزاد کردن آنها را لمس کنید. به بدن خود بیاموزید که هر آینه احساس تنش و گرفتگی دارید به این حالت درآید. ۵- برچسب‌های آبی رنگ تهیه کنید و آنها را در مکان‌هایی که ممکن است حالت عصبی و بی‌قراری پیدا کنید قرار دهید. هر آینه چشمتان به این برچسب‌ها می‌افتد از خود بپرسید آیا احساسی از تنش دارید؟ اگر جواب مثبت است آگاهانه و به عمد عضلات خود را در موقعیت ریلکس قرار دهید. ۶- نگران رسیدن به حالت آلفا نباشید. به جای آن به تمرین ادامه دهید. ۷- اگر افکار ناخوشایند حتی در مکان امن و ساکت شما را تنها نگذاشتند با کمی صرف وقت راهی برای تغییر آنها بیابید. هنوز زمان برخورد با این افکار ناخوشایند نرسیده، مطالب یادداشت کرده را برای مراحل بعد نگهدارید. فصل ششماکنون در موقعیتی هستید که می‌توانید از احساس آرامش ناشی از قرار گرفتن در حالت آلفا استفاده کنید. اصل اساسی دوم: از تصویرسازی و تلقین برای تغییر تصویر ذهنی خود و رسیدن از هراس به احساس اطمینان استفاده کنید. طرز عمل تصویرسازی و تلقین شاید بگویید که تصویر کردن صحنه‌های خیالی و تلقین‌هایی که وجود خارجی ندارند انکار واقعیت‌هاست، اما واقعیت این است که به حکم طبیعت می‌توانیم به رویاهای خود جامه عمل بپوشانیم. به یکی از آرزوهای گذشته خود فکر کنید. مهم نیست که این رویا تا چه اندازه غیر واقع‌بینانه است. ممکن است خود را ببینید که با یک سفینه به جانب سیاره‌ای رفته‌اید. چشمان خود را ببندید، بنشینید و این صحنه رویایی را در ذهن مجسم سازید. حالا چه احساسی دارید؟ در رویا شدن احساس زمان و مکان را می‌گیرد و این شبیه موقعیتی است که در حالت آلفا به مکان امن و ساکت خود پناه می‌برید. وقتی رویا را کنار می‌گذارید احساس در شما باقی می‌ماند که انگار در این موقعیت مطلوب قرار داشته‌اید، انگار شما نخستین کسی بوده‌اید که بر آن سیاره پا گذاشته‌اید. چرا این اتفاق می‌افتد؟ زیرا وقتی در رویا می‌شوید، در حالت آلفا قرار دارید و رئیس ناهشیار خود را چنان برنامه‌ریزی می‌کنید تا برای شما احساس مثبت بفرستد. اگر تصویر ذهنی شما مثبت و شاد باشد، می‌توانید به سهولت بیشتری به خواسته‌های خود جامه عمل بپوشانید. چرا باید کنترل تصویرسازی و تلقین را در دست داشته باشید. اغلب ما نگران می‌شویم و بعضی از ما تقریباً نگران هستیم. در رویا می‌شویم و صحنه‌های منفی را در ذهن خود مجسم می‌کنیم. مجسم می‌کنیم. مجسم می‌کنیم که موفق نمی‌شویم، اشتباه می‌کنیم یا شرمنده می‌شویم. نظر به اینکه نگرانی احساس قدرتمندی است، روی ناهشیار تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر جای می‌گذارد. برنامه پنج روزه من برای تصویرسازی می‌توانید با پیروی از روش پیشنهادی من در مدت پنج روز تصویرسازی و تلقین ذهنی را بیاموزید. روز اول: لیمویی بردارید، آنرا لمس کنید و بعد به موقعیت آلفا بروید. به جای هر گونه مشغله ذهنی بگویید «من لیمو را در ذهنم می‌بینم و از تجسم آن لذت می‌برم.» بعد

شکل آنرا در نظر بگیرید. حالا تصور کنید که لیمو را گاز می‌زنید، اگر ترشح بزاق شما بیشتر شد تعجب نکنید. در خیال شدن واکنش‌های جسمانی در پی دارد. اگر نمی‌توانید لیمو را تصور کنید نگران نشوید. دوباره به حالت بتا بروید و بار دیگر لیمو را لمس و وارسی کنید. مجدداً به حالت آلفا بروید و لیمو را ببینید. در روز اول تمرین هر بار به موقعیت آلفا می‌یوید تصویر لیمو را در ذهن خود مجسم‌سازید. روز دوم: به موقعیت آلفا بروید و تصویر یک گل رز قرمز را در ذهن مجسم کنید. به تلقین به خود بگویید «من یک گل رز زیبا می‌بینم». به احتمال زیاد می‌توانید گل رز را به آسانی ببینید. هر بار که در روز دوم به حالت آلفا می‌روید، تصویر گل سرخ را در ذهن خود تصویر کنید. روز سوم: به حالت آلفا بروید و تصویر کسی را که دوست دارید در ذهن مجسم کنید. در تصویر خود او را شادتر از همیشه ببینید. به تلقین به خود بگویید: «من چهره او را می‌بینم. چه شاد و بشاش است. از دیدن چهره‌اش لذت می‌برم». روز سوم هر آینه به حالت آلفا می‌روید این شخص را در ذهن خود تصویر کنید. روز چهارم: به حالت آلفا بروید، صحنه‌ای را در ذهن مجسم کنید که با جمعی ایستاده‌اید. اینجا مکانی است که روزی از آن لذت برده‌اید. جزئیات صحنه را در ذهن تصویر کنید. به خود بگوئید: «از تماشای این صحنه لذت می‌برم و از اینکه آنجا هستم خوشنودم». هر آینه روز چهارم به حالت آلفا می‌روید، این صحنه را در ذهن خود تصویر کنید. روز پنجم: به حالت آلفا بروید و خود را ببینید. بگویید: «من چهره‌ام را در ذهنم تصویر می‌کنم. مسلط بر ذهنم هستم و می‌توانم جزئیات خود را ببینم. از تصویر کردن چهره خود لذت می‌برم». باید جزئیات را تصویر کنید. فراموش نکنید که چهره شما باید در نهایت شادی و شمع باشد. اگر در تصویر کردن چهره خود با دشواری روبرو هستید، شاید بتوانید خود را در یک فیلم یا ویدئو خانوادگی تماشا کنید. حتی تماشای تصاویری از خود که در حال انجام کارهای مختلف هستید موثر است. نقش مهم تلقینی‌تان در تلقین برای حل بسیاری از مسائل خود استفاده کنید. توجه داشته باشید که حتی در شرایط بتا ناهشیار با مخابره پیام‌های منفی شما را با دردسر روبرو می‌سازد. اگر به خود بگویید که آرام هستید، سطح بشکه باران درون شما در حد پایین باقی می‌ماند. وقتی از تلقین در مرحله آلفا استفاده می‌کنید ذهن ناهشیار خود را برنامه‌ریزی می‌کنید و تغییری حقیقی و دائمی در خود ایجاد می‌نماید. ذهن ناهشیار ارزش زیستن داشتن یا نداشتن زندگی را از کجا می‌گیرد؟ یکی از این راه‌ها افکاری است که بارها و بارها به خود درباره جریان زندگی تلقین می‌کنیم. این افکار در حالت آلفا یا بتا به سراغ ما می‌آیند. می‌توانیم تصاویر ذهنی بد را به کمک افکار مثبت و قدرتمندی که به خود تلقین می‌کنیم تعویض نماییم، می‌توانیم افکار غیرمنطقی را جایگزین کنیم. در ادامه مطلب به نمونه‌هایی از تلقین‌های مناسب که به اشخاص مضطرب کمک می‌کند، اشاره شده است: ۱- من انسانی مهربان و ملاحظه‌کار و سزاوار موفقیت هستم. ۲- همه روزه در همه امور به شخصیت مورد علاقه‌ام تبدیل می‌شوم. ۳- من کاملاً مطمئن، آرام و خوشحالم. ۴- جسم من سالم و طبیعی است. ۵- ذهنم به خوبی کار می‌کند. من راه‌های تازه‌ای برای خلاق‌تر شدن پیدا می‌کنم. اینها تلقین‌های مناسبی هستند که می‌توانید در حالت بتا برای کنار آمدن با اضطراب از آن استفاده کنید. از این عبارت هر آینه در میان جمع احساس بی‌قراری می‌کنید استفاده نمائید. اقدام بهتر این است که تلقین‌ها را با توجه به مشکلاتی که خواهان رفع آن هستید انتخاب کنید. انتخاب تلقین‌ها درست کردن تلقین‌های خاص خود بسیار ساده و در عین حال موثر است. می‌توانید برای غلبه بر اضطراب از آن استفاده کنید. برای بهره‌برداری بهتر به نکات اصولی زیر توجه نمایید: - همیشه عبارات تلقین را مثبت انتخاب کنید. - همیشه از تلقین‌های مثبت برای تقویت تصویرسازی خود در حالت آلفا استفاده کنید. با این طرز برخورد تاثیر بیشتری روی ناهشیار می‌گذارید. خود را ببینید با اطمینان کار می‌کنید و با تلقین مثبت از این تصویرسازی حمایت نمایید. - از تلقین در حالت بتا برای تقویت اندیشه خود در شرایط دلخده و نگرانی استفاده کنید. - از تلقین در حالت آلفا برای آماده شدن جهت قرار گرفتن در موقعیتی که در گذشته اسباب اضطراب شما را فراهم ساخته استفاده کنید. تزریق عاطفیمی‌تان به کمک روشی ویژه، رئیس خود را از نو برنامه‌ریزی کنید. این فرایند را من تزریق عاطفی نامیده‌ام. برای انجام این مهم با رفتن به موقعیت آلفا و تصویرسازی و تلقین یک حادثه خوب در خود احساسات مثبت ایجاد می‌کنید. بعد

این احساسات را به تصویر دیگری منتقل می‌سازید، تصویری که در آن خود را می‌بینید رفتار در گذشته اضطراب برانگیز را به سهولت و با موفقیت انجام می‌دهید. می‌توانید با استفاده از تزریق عاطفی بر احساس اضطراب و هراس خود چیره شوید. لابد می‌پرسید که این احساسات عاطفی سالم را از کجا باید به دست آورید و من جواب می‌دهم از خودتان شما هم هدایت کننده و هم دریافت کننده هستید. برنامه سه روزه برای فراگرفتن تزریق عاطفیروز اول: به حالت آلفا بروید و یکی از جالب‌ترین خاطرات مربوط به گذشته را در ذهن زنده کنید. تجربه‌ای را انتخاب کنید که روی حساسات شما تاثیر شاید داشته است. بعد جزئیات این حادثه را ببینید. حالت‌های چهره خود و دیگران را در نظر بگیرید، به خصوص به احساسات شادمانه خود توجه داشته باشید. روز دوم: موقعیتی را انتخاب کنید که از آن هراس دارید. به حالت آلفا بروید و تصویر زیبایی مربوط به روز نخست را در ذهن مجسم کنید، تصویری که به شما احساس شادی و اعتماد به نفس می‌دهد. حالا- بلافاصله به موقعیتی که از آن می‌هراسید بروید. به یاد چهره اطمینان بخش در حالت تجسم قبلی بیفتید. به خود تلقین کنید که از کار خود لذت می‌برید، لذت به همان اندازه که در مقام اهداء کننده تصویر ذهنی مثبت بودید. روز سوم: به کسی بیندیشید که با او رابطه خوبی ندارید و در نتیجه در برخورد با او مضطرب می‌شوید. به حالت آلفا بروید و به چهره بشاش و اطمینان بخش خود به عنوان اهداء کننده دقیق شوید. بعد در هیئت دریافت کننده برآیید. خود را ببینید که با شخص مورد نظر رو در رو ایستاده‌اید. اکنون خود را ببینید که با او سرگرم فعالیت پرنشاطی هستید، احساس خوب اهداء کننده را به احساس بد دریافت کننده تصویر تزریق کنید. به تلقین به خود بگویید که او را دوست دارید. استفاده از دومین اصل اساسی برای ایجاد یک تصویر خوب و موفق و برای تلقین عبارات حساب شده به نکات زیر توجه کنید: ۱- حالت مثبت را فراموش نکنید. ۲- تصویر را زنده و با رعایت همه جزئیاتش در نظر بگیرید. ۳- احساسات را به هم متصل کنید. ۴- از این روش به دفعات زیاد استفاده کنید. اگر از تصویرسازی و تلقین با هدف غلبه بر اضطراب به مدت سی روز استفاده کنید، با نتایج مثبت و قطعی روبرو می‌شوید. حساسیت‌زدایی را به سرعت بیشتری انجام می‌دهید و آرام و راحت می‌شوید. فصل هفتم اصل اساسی سوم: به تلفن آقای منفی جواب ندهید و وقتی با حمله اضطراب درگیر بودم «آقای منفی» بر زندگی من حکومت می‌کرد. خود را به خاطر اضطراب از دیگران حقیرتر می‌دانستم و به همین دلیل معتقد بودم که دوست‌داشتنی نیستم. آن زمان نمی‌دانستم افکار منفی و غیرمنطقی، بشکه آب باران مرا با اضطراب پر و جسم را به اندازه‌ای برانگیخته و پرتنش می‌کند که سرانجام کارم به واکنش جنگ یا گریز می‌گشود و مقدمه دائمی حمله‌های اضطراب را فراهم می‌سازد. در واقع هر حمله جدید اضطراب مرا به اندیشه‌های غیرمنطقی تر سوق می‌داد. دایره بسته‌ای ایجاد شده بود: تفکر منفی ایجاد هراس می‌کرد، در نتیجه آن جنبه‌های منفی پر و بال می‌گرفتند و این نیز به اضطراب بیشتر منجر می‌شد. اغلب ما بی‌آنکه بدانیم، در برخورد با مراجعه آقای منفی درست مانند زمانی که تلفن زنگ می‌زند و واکنش نشان می‌دهیم. هرگز به فکر ما نمی‌رسد که می‌توانیم گوشی را برنداریم. وقتی می‌دانید افکار غیرمنطقی زندگی شما را نابود می‌کند می‌توانید جواب ندادن به آقای منفی را انتخاب کنید. آقای منفی خسته می‌شود و از خیر تماس با شما می‌گذرد، تسلیم می‌شود. وقتی درباره خود مثبت و منطقی می‌اندیشید می‌توانید پیام‌های خوبی به ناهشیار خود مخابره کنید تا در شما یک تصویر ذهنی مثبت ایجاد نماید. سومین اصل اساسی من به دو مسئله جدا از هم مربوط می‌شود: ۱- از کجا بفهمیم منفی و غیرمنفی فکر می‌کنیم؟ ۲- چگونه می‌توانیم جای افکار منفی را با افکار مثبت و منطقی عوض کنیم و از شر آقای منفی خلاص شویم؟ اصل اساسی سوم: با اندیشه مثبت و منطقی به استقبال حوادث بروید و آنها را آنگونه که می‌خواهید باشند تصویر کنید به کمک اندیشیدن درست، تصویر ذهنی منفی را از خود دور می‌کنید و در موقعیتی قرار می‌گیرید که آزادانه به آنچه مایلید برسید. من این هدف را به پنج قسمت تقسیم کرده‌ام. ۱- آقای منفی بخشی از آگاهی شماست مستعد اضطراب هستیم بسیاری از ما دنیا را از پشت لنز چشم ماهی تماشا می‌کنیم. همه ۳۶۰ درجه را می‌بینیم، اما صحنه تحریف شده است. می‌توانیم لنز عینک خود را تغییر دهیم و اشیاء و امور آنها را آنطور که هستند، ببینیم. می‌توانیم فیلتری بر عینک خود بزنیم تا

آنچه را در تاریکی پنهان است تماشا کنیم. قدم نخست برای غلبه بر چشم‌انداز تحریف شده و منفی از خود درک این این مهم است که افکار منفی و غیرمنفی بخشی از هشیاری و آگاهی هستند. وقتی این امکان را در نظر می‌گیریم که ممکن است درست فکر نکنیم می‌توانیم لenz جدیدی برگزینیم و با آن خود را ببینیم تا از امکانات حقیقی خویش آگاه شویم. ۲- آقای منفی را شناسایی کنید. توانایی تشخیص دقیق اینکه چه زمانی منفی و غیرمنطقی فکر می‌کنید «آگاهی شناختی» و فرایند تغییر این افکار و تبدیل آنها به افکار منطقی «بازسازی شناختی» نامیده می‌شود. هر آینه احساس یأس، خشم یا هراس می‌کنید می‌توانید از بازسازی شناختی فرایندهای فکری خود استفاده کنید و از مخدوش بودن یا از وجود خطاهای شناختی آگاه گردید. اگر به این نتیجه رسیدید که درست فکر نمی‌کنید می‌توانید خطاهای شناختی را بردارید و به جای آن واقعیت حادثه را قرار دهید. با استفاده از انگاره‌های فکری منطقی درباره حوادثی که در زندگی شما در جریان است به بهبود اوضاع روحی و خلق و خوی خود کمک می‌کنید و با کاستن از اضطراب مانع بروز حملات اضطراب می‌شوید. ده خطای شناختی ۱- کمال‌طلبی- اگر کمال‌طلب باشید ممکن است به درجاتی برسید که در نظر اطرافیان طبیعی و یا حتی بالاتر از حد طبیعی باشید و با این حال خود را یک شکست خورده و ناکام پندارید. واقعیت اینست که به هدف‌های خود برسید یا نرسید انسان ارزشمندی هستید. ۲- مبالغه- حوادث جزئی و نه آنقدر مهم را به مبالغه می‌گیرید. واقعیت اینست که نباید انتظار داشته باشید همه شما را به دیگران ترجیح دهند. هر کس برای خود طرفداران و آشنایانی دارد. ۳- توجه به امر منفی- عادت بدی است که به جنبه‌های منفی زندگی خود توجه می‌کنید اما از کنار جنبه‌های مثبت بی‌تفاوت می‌گذرید. راهی برای نجات از موقعیت توجه بیش از حد به امر منفی این است که به حالت آلفا بروید و بعد به تلقین خود بگویید که شما خوب و محترم هستید. ۴- بی‌توجهی به امر مثبت- قدمی فراتر از توجه بیش از حد به جنبه‌های منفی زندگی است. در اینجا حتی جنبه‌های مثبت زندگی منفی انگاشته می‌شوند. اغلب کسانی که از اضطراب رنج می‌برند افسرده هستند. یکی از علل افسردگی و بی‌توجهی به امر مثبت اینست که خیال می‌کنیم نمی‌توانیم از انجام کارهایی که قبلاً از آن لذت می‌بردیم شاد شویم. واقعیت اینست که به جای این فعالیت‌ها طرز تلقی شماست که تولید اضطراب می‌کند. ممکن است با بی‌توجهی به امر مثبت از اینهم فراتر بروید. اگر کسی در مقام تعریف از شما حرفی بزند تعریف او را به حساب انتقاد می‌گذارید. بگذارید کلمات تعریف آنها ذهن ناهشیار شما را نوازش دهد. وقتی کسی در مقام تعریف از شما حرفی می‌زند، کافیت که با عبارت «متشکرم» به او جواب بدهید. سرانجام باور می‌کنید که تعریف‌ها واقعیت دارند. ۵- پیش‌بینی منفی- شرایطی است که در آن از حوادث خنثی و یا حتی مثبت نتیجه‌گیری‌های منفی می‌کنید. از جمله رایج‌ترین این رفتارها موقعیتی است که اعمال دیگران را در مقابل خود خصومت‌آمیز تلقی می‌کنید. برای اصلاح این موقعیت باید به حقایق توجه کنید، بکوشید برای هر تغییر در زندگی خود عاقبتی خوشی در نظر بگیرید. ۶- درشت‌نمایی- ریزی‌بینی. عادت است که بر اساس آن حوادث را بیش از اندازه بزرگ و یا بیش از اندازه کم‌اهمیت جلوه می‌دهید و حاصل آن اضطراب است اشتباه مختصری می‌کنید اما از آن در ذهن خود فاجعه می‌سازید. به همین شکل گاه امتیازات خود را به قدری کوچک و کم‌بها می‌کنید که دیگر متوجه آن نمی‌شوید. ۷- استدلال احساس- شرایطی است که احساس جایگزین واقعیت‌ها می‌شود. توجه داشته باشید که این طرز برخورد با حوادث زندگی به افکار منفی منجر می‌شود. به خود تلقین کنید که آرام و شاد هستید. از تزریق احساس برای تغییر احساسات خود در سطح ناهشیار استفاده کنید. ۸- بایدها- تحت تاثیر «بایدها» تابع رئیس ناهشیار خود می‌شوید تا هر آینه کاری را مطابق میل خود انجام ندادید در مقام سرزنش خویش برآید. تسلیم بایدها شدن به مفهوم احساس رنجش و گناه است. حق دارید معیارهای مربوط به خود را وضع کنید و مهم نیست که دیگران در این زمینه چه نظری دارند، دیگران تنها مسئول رفتار خود هستند. ۹- مطلق کردن اشتباه- به حرف یک اشتباه خود را «بد» توصیف می‌کنید. همه اشتباه می‌کنند. در صورت اشتباه کردن هم ارزشمند هستید. در برخورد با اشتباهات خود بگویید «اشتباه کردم» و بعد به کار خود ادامه دهید. ۱۰- تقصیر به گردن گرفتن- موقعیتی است که مسئولیت حادثه‌ای را بی‌آنکه در ایجاد آن

نقشی داشته باشید بر عهده می‌گیرید. بدانید که کسی نمی‌تواند و نباید رفتار دیگران را کنترل کند. هر کس مسئول رفتار خویش است. ۳- از جواب دادن به آقای منفی خودداری کنید. با استفاده از «برچسب آبی» به روشنی فکر نکردن خود را مشخص نمایید. در اینجا می‌توانید از برچسب‌های آبی برای اطلاع از خطاهای شناختی خود استفاده کنید. هر آینه چشمتان به یکی از این برچسب‌ها می‌افتد از خود بپرسید که به چه می‌اندیشید. وقتی از این خطاهای شناختی آگاه شدید، بلافاصله در مقام تایید خویشتن به خود تلقین کنید که من آدم ضعیفی نیستم. انسان ارزشمند و شایسته موفق شدن هستید. نظر به اینکه قبلاً اینها را در حالت آلفا در ذهن خود دیده و در مقام تایید و تلقین آنها برآمده‌اید و می‌توانید در همان سطح احساس این خطاهای شناختی را متوقف کند و به همین دلیل این اندیشه‌های مخدوش به عمل تبدیل نمی‌شوند. - از روش نوار لاستیکی برای تقویت اندیشیدن واقع‌بینانه استفاده کنید. کش نازکی دور مچ خود ببندید و هرگاه درباره خود منفی فکر کردید این کش را کمی کشیده و رها کنید. با درد و سوزش که بر روی پوست خود احساس می‌کنید به واقع‌گرایی برگردید و افکار مخدوش را از ذهن خود بزدایید. - عبارات منفی خود را لغو کنید. راهی سریع برای خودداری از جواب دادن به آقای منفی اینست که هنگام منفی حرف زدن و اندیشیدن به خود بگویید «لغو کن، باطل کن» - از کسی بخواهید که عبارات منفی شما را شناسایی کند. ۴- افکار منفی و غیرمنطقی را با واقعیت‌ها عوض کنید. خطاهای شناختی خود را مشخص کنید و بعد با واقعیت‌ها به مصاف آنها می‌روید. ساده‌ترین راه انجام این کار این است که قلم و کاغذی بردارید و کاغذ را به سه ستون با عناوین زیر تقسیم کنید: ۱- اندیشه‌های مسئله‌ساز ۲- خطاهای شناختی ۳- عبارات منطقی و مثبت‌تر ستون ۱ افکار مسبب احساسات منفی را بنویسید. در ستون ۲ توضیح دهید که از جمع ده خطای شناختی، کدام یک مشمول این اندیشه شما می‌شود. در ستون ۳ «عبارات منطقی و مثبت واقعیت ماجرا را بنویسید». وقتی خصوصیات مثبت خود را روی کاغذ می‌نویسید راهی برای برقراری ارتباط با ذهن ناهشیار خویش انتخاب می‌کنید. با عادت به نوشتن عادات منفی و دادن جواب منطقی به آنها می‌آموزید چگونه به تلفن‌های آقای منفی جواب ندهید. ۵- با آرامش ذهن ناهشیار را از نو برنامه‌نویسی کنید. این کار را در حالت آرام قرار گرفتن و رفتن به موقعیت آلفا و استفاده از تصویرسازی و تلقین حساب شده عملی می‌شود. برای جلوگیری از مزاحمت آقای منفی اقدامات زیر را انجام دهید: ۱- افکار مخدوش خود را بنویسید. ۲- آنها را با واقعیت‌ها رو در رو کنید. ۳- ده خصوصیت مثبت خود را بنویسید. ۴- به حالت آلفا بروید و این واقعیت‌ها را در ذهن خود تصویر کنید و در مقام تایید آنها حرف بزنید. ۵- در حالت آرام قرار بگیرید و بگذارید تا ذهن ناهشیار تصویر ذهنی شما را نوسازی کند. فصل هشتم اصل اساسی چهارم: طوری عمل کنید که انگار همان که می‌خواهید هستید در واقع به شکلی که می‌خواهید زندگی کنید رفتار کنید. برنامه‌ای برای تغییر رفتارهای موجب اضطراب تهیه کنید و بعد انگار که برنامه به تحقق پیوسته است رفتار می‌کنید. دو قانون یادگیری و انمود به انجام هر عمل از دو قانون مهم روانشناسی حاکم بر یادگیری استفاده می‌کنید. با وانمود کردن از قانون تداعی استفاده می‌کنید و در نتیجه جسم شما به حالت آرام و جدید واکنش نشان می‌دهد. رفتار وانمودی هم‌چنین از روش یادگیری که روانشناس‌ها به آن شرطی شدن عامل می‌گویند استفاده می‌کند. چگونه وانمود کنیم درست همانطور که می‌توانید ناهشیار خود را با تلقین و تصویرسازی فریب دهید می‌توانید با وانمودسازی هم ناهشیار خود را فریب دهید. مثلاً وقتی در برخورد با مادرم شکیبایی از دست می‌دادم نه تنها به خود تلقین می‌کردم که آرام هستم بلکه از روی وانمود برخوردی نرم پیش می‌گرفتم و این وانمود دستگاه عصبی مرا آموزش می‌داد تا پیام‌های متفاوتی به نخاع و مغز من مخابره کنند. طرز استفاده از وانمودسازی - هنگامیکه که برنامه وانمودسازی را یاد می‌گیرید از گوش دادن به اخبار منفی که روحیه شما را خراب می‌کند خودداری ورزید. - از معاشرت با اشخاص منفی خودداری کنید. - در پانزده دقیقه شروع هر روز کتابی در زمینه تفکر مثبت بخوانید. - قبل از وانمودسازی به حالت آلفا بروید. چرا اغلب اشخاص از وانمودسازی استفاده نمی‌کنند؟ تجربه به من ثابت کرده است که اشخاص به سه دلیل بر اضطراب خود غلبه نمی‌کنند: ۱- ترس از تغییر ۲- این باور که نمی‌توانند از شر عادت بد خلاص شوند. ۳- بی‌اطلاعی از اینکه چه

باید بکنند. فصل نهم اصل اساسی پنجم: برای رسیدن به شخصیت دلخواه خود هدف‌هایی در نظر بگیرید با هدف گذاری تغییر امکان پذیر می‌شود. مانند نقشه‌های گنج، هدف گذاری را به شکلی باور نکردنی به مقصود می‌رساند. به شما اطمینان می‌دهد که اگر از این مسیر بروید به مقصدی که می‌خواهید می‌رسید. هدف گذاری ۱- برای دستیابی به هدف به میلی سوزان نیازمندید که به قدر کافی هیجان تولید کند تا با تصویرسازی و وانمود کردن در جهت آن حرکت کنید. بلکه رئیس شما همه کارها را انجام می‌دهد به شرط اینکه قصد وانمودسازی را به مرحله عمل در آورید. ۲- هدف باید باور کردنی باشد. برای رسیدن به هدف آنرا به اجزاء کوچکتری تقسیم کنید و این تقسیم بندی هر چه جزئی تر باشد بهتر است. ۳- هدف‌های مثبت در نظر بگیرید. ۴- برای همه زمینه‌های زندگی خود هدف داشته باشید تا به آرامش دست یابید. کتاب هدف شما برای خود دفترچه‌ای با اندازه مناسب تهیه کنید و همیشه همراه خود داشته باشید تا هر لحظه نقطه نظری به ذهنتان می‌رسد در آن یادداشت کنید. دفترچه را به سه قسمت تقسیم کنید: -ذهنی- جسمی- روحی در هر سه زمینه هدفی داشته باشید. به منظور هدف گذاری ابتدا به حالت آلفا بروید و بعد در حالیکه به مکان امن و ساکت پناه می‌برید از خود پرسید که در اشتیاق چه می‌سوزید. پس از شناسایی اشتیاق سوزان هدفی را که از همه مهمتر به نظر می‌رسد انتخاب کنید، آنرا روی برگه‌ای یادداشت کنید و سپس راهنمایها و دستورالعمل‌هایی را که برای رسیدن به این گنج احتیاج دارید یادداشت کنید. نکات زیر را نیز در نظر بگیرید: ۱- هدف مثبت انتخاب کنید ۲- در ذهن خود ببینید که به هدف رسیده‌اید، تلقین را فراموش نکنید. ۳- به بازسازی شناختی باور برای رسیدن به هدف توجه داشته باشید. ۴- وانمود کنید که به هدف رسیده‌اید. از کجا بدانیم که با کدام هدف شروع کنیم؟ اگر بگذارید ذهن ناهشیار اولویت نیازها را تشخیص می‌دهد. به همه کسانی که از اضطراب رنج می‌برند توصیه می‌کنم که ابتدا روی هدف رسیدن به احساس بهتر از خود کار کنند. می‌توانید روی بیش از یک هدف کار کنید اما توصیه من اینست که روی هدف نخست دست کم ۱ هفته یا ده روز تعمق کنید. راه‌های رسیدن به هدف ۱- جزئیات هدف را تا حد امکان مشخص کنید. هر چه جزئیات مشخص تر باشد وانمودسازی راحت تر است. ۲- هدف‌های خود را تنها با اشخاصی در میان بگذارید که از شما حمایت کرده، برای رسیدن به آن شما را تشویق کند. ۳- تنها در صورت اجبار زمان دستیابی به هدف را مشخص سازید و مدت زمانی را در نظر بگیرید که رسیدن به هدف در آن زمان عملی باشد و پیشرفت خود را با دیگران مقایسه نکنید. ۴- احساسات خوب را با هدف‌هایتان ارتباط دهید. ۵- حق دارید اشتباه کنید. مایوس نشوید اگر به راه خود ادامه دهید همیشه به راه درست بازمی‌گردید. ۶- قبل از رفتن به حالت آلفا هدف خود را مرور کنید. بخش دوم: زندگی به علاوه فصل دهم معنای سلامت جسمانی تندرستی شامل سلامتی مجموعه ذهن و جسم است. وقتی برای تندرستی خود هدفی مشخص می‌کنید قبل از هر چیز توسط آزمایش‌های مختلف از کم و کیف سلامتی خود مطلع شوید. در صورت داشتن اضطراب مطمئناً به تغییراتی برای یافتن احساسی بهتر احتیاج دارید. باید هدف‌هایی را برای احساس بهتر در نظر بگیرید. احتمالاً ورزش و اصلاح برنامه غذایی به شما کمک می‌کند. بیماری‌های جزئی از بیماری‌های جزئی رنج می‌برید، ابتدا مطمئن شوید که این ناراحتی‌ها متشابه ارگانیک نداشته باشد. سپس برنامه و هدفی برای خود تهیه کنید: ۱- تصویرسازی ۲- تلقین ۳- بازسازی شناختی (توجه به امر منفی و پیش‌بینی امر منفی) ۴- وانمودسازی علاقه به تندرستی چگونه می‌توان میل به مصرف غذای مناسب و متناسب را در خود ایجاد کرد؟ به نکات زیر توجه کنید: ۱- با تندرستی، بیماری‌های مولد اضطراب کاهش می‌یابد. ۲- در سطح سلامتی مطلوب می‌توانید سبک زندگی جدید و جالبی داشته باشید. آیا جالب نیست بتوانید مانند کسانی که همیشه آرزو داشتید جای آنها می‌بودید زندگی کنید؟ ۳- به کمک تصویرسازی و تلقین ذهن ناهشیار به سادگی بیشتری تن به ورزش و صرف غذای متناسب می‌دهد. مداد پاک کن عظیم تندرستی و تناسب اندام را با یک تراش یا پاک کن عظیمی در نظر بگیرید که می‌تواند شما را از تنش و استرس نجات دهد، می‌تواند بسیاری از ناراحتی‌های جسمانی را برطرف کند. نمونه‌ای از برنامه‌ای برای هدف رسیدن به حالت آرام‌هدف: آرامش کامل در همه مواقعتصویرسازی: ۱- خود را می‌بینم که در آرامش کامل و در حالیکه

لبخندی بر چهره دارم کار می‌کنم. ۲- خود را می‌بینم که در ارتباط با دوستان و خانواده‌ام از آرامش کامل برخوردارم ۳- از تزریق عاطفی برای غلبه بر احساس عصبیت و نگرانی استفاده می‌کنم. تلقین: ۱- ضربان قلب آرام و یکنواخت است. نفس‌های عمیق و راحت می‌کشم. ۲- در همه موارد احساس آرامش می‌کنم. بازسازی شناختی: ۱- خیالات واهی: این باور را که عصبی هستم و کاری در این باره از من ساخته نیست را کنار می‌گذارم. من می‌توانم آرام و راحت باشم. ۲- هویت اشتباه: من سزاوار آن هستم که فرصتی را صرف آرامش و راحتی بیشتر کنم. و انمودسازی: ۱- از روی برجسب آبی برای اطلاع از احساس گرفتگی خود استفاده می‌کنم. ۲- روزی شش بار در حالت آلفا قرار می‌گیرم و قبل از برنامه‌ریزی خود پنج دقیقه استراحت می‌کنم. ۳- هرگاه احساس نگرانی داشته باشم نفس عمیق می‌کشم. ۴- دست کم هفته‌ای یک بعد از ظهر را به کار مورد علاقه‌ام می‌پردازم. ۵- به موقع به رختخواب می‌روم و به قدر کافی استراحت می‌کنم. راهنمایی برای رسیدن به هدف - هنگام بازسازی شناختی بدانید گاه در اثر یک ضایعه مانند از دست دادن شغل ممکن است به خود نسبت‌های بد بدهید. برای نجات از این موقعیت و برای یافتن راه‌حل، خیالات واهی را از خود دور کنید. - از خوابیدن بیش از حد اجتناب کنید. بدن شما غیر از استراحت به فعالیت هم نیاز دارد. ورزش: کدام ورزش؟ ورزش مرتب و از روی قاعده، به هر شکل که باشد مفید است اما با توجه به اطلاعات موجود برای رفع اضطراب و نگرانی بهترین تمرینات ورزش از نوع آرویک است (اشاره به تمرینات هوازی از نوع نرم دویدن، راه رفتن و غیره است) چون نه تنها قلب را تقویت می‌کند بلکه به بدن امکان استفاده موثرتر از اکسیژن را نیز می‌دهد. دلیل دیگری برای تندرستی و تناسب اندام ناراحتی‌های جزئی همراه با اضطراب اگر به حال خود رها شوند رشد می‌کنند و به بیماری‌های سهمگین مبدل می‌گردند. اگر دایره اضطراب را از هم پاره نکنید، اگر طرز و سبک زندگی توأم با آرامش برای خود برنگزینید، اگر عادات غذایی نامتناسب دارید، فشار خون زیاد شما می‌تواند به حمله قلبی منجر شود. فصل یازدهمسه راهنمایی مهم برای رسیدن به وزن مطلوب راهنمایی اول: شمارش کالری‌ها مقدار کالری مصرفی روزانه را بنویسید تا بدانید در روز چقدر کالری مصرف می‌کنید و چه مقدار باید از آن بکاهید سپس برنامه غذایی متناسب را برای خود پیدا کنید. راهنمایی دوم: اغلب ما به آنچه مواد غذایی متعادل نامیده می‌شود اهمیت نمی‌دهیم. ممکن است مزه خوبی نداشته باشد، اما درست نیست. غذاهای با خاصیت و مغذی را می‌توان بسیار خوشمزه درست کرد. اصولاً اطلاعات ما از مواد غذایی اندک است. وقتی درباره مواد غذایی مطالب بیشتری می‌آموزید ممکن است بخواهید مصرف بعضی غذاها را کنار بگذارید. راهنمایی سوم: اگر تنها از راهنمایی اول و دوم استفاده کنید، بدن شما خود را با برنامه‌های غذایی کم کالری تطبیق می‌دهد و مجدداً وزن اضافه می‌کند. با کمی ورزش و ادامه مصرف مواد غذایی کم کالری سر وزن مورد نظر خود می‌ایستند. کنار آمدن با وسوسه‌فکر نکنید من «سوپرمنی» هستم که هرگز برای خوردن استیک و سیب‌زمینی سرخ کرده و بستنی که روی همه آنها خط بزرگ قرمز کشیده‌ام وسوسه نمی‌شوم اما واقعیت این است من هم گاهی تسلیم وسوسه خوردن می‌شوم اما با افزایش وزن بیشتر می‌دوم تا جبران کنم. گهگاه برنامه غذایی را رعایت نکردن اشکالی تولید نمی‌کند. خوردن به جبران استرس وقتی در مقایسه با معمول زیر فشار بیشتری هستید، وسوسه شدن به خوردن غذاهای نامناسب زیاد است. اگر تحت تاثیر روحیه افسرده بیش از هفته‌ای یکبار یا دوبار تن به ناپرهیزی بدهید، احتمالاً مشکلات دیگری در زندگی دارید که باید با آنها روبرو شوید. افسرده شدن به این حد در هفته طبیعی نیست. به کمک درمانگرا و سایر متخصصین روانی می‌توانید به این مشکل خود غلبه کنید. با رفع افسردگی، رعایت برنامه غذایی مناسب ساده‌تر می‌شود. امروز شروع کنید اگر می‌خواهید از وزن خود بکاهید، اگر می‌خواهید از خود احساس بهتری داشته باشید و از اضطراب خود کم کنید طفره نروید. خود را به کاستن وزن متعهد کنید. برگه هدف خود را بنویسید. رعایت برنامه غذایی برای کم کردن وزن و ورزش کردن با هیچ مانعی روبرو نیست. برای رعایت آنها بهای کمی می‌پردازید. فصل دوازدهمهدف‌های جسمانی: کاستن اضطراب در شرایط بیماری‌های جدی‌اگر با بیماری تهدید کننده‌ای روبرو هستید احتمالاً به خود حق می‌دهید که نگران شوید تشخیص سرطان، حمله قلبی و ... هر کسی را نگران می‌کند حتی ممکن است بدانید که اضطراب بر

شدت بیماری شما می‌افزاید. البته برای درمان ترس خود می‌توانید به درمانگر رجوع کنید. گاه حتی بازگو کردن مشکل با کسی که او را قبول دارید از شدت ناراحتی می‌کاهد. کار دیگری که می‌توانید بکنید این است که سلامتی بیشتر را هدف قرار دهید. رابطه استرس و بیماریا توجه به دانش پزشکی می‌دانیم که همه افراد گاه و بیگاه در معرض تهاجم سلول‌های سرطانی قرار می‌گیرند که در اغلب موارد سیستم ایمنی بدن این سلول‌ها را نابود می‌کند. در شرایط اضطراب شدید بخش حاشیه‌ای مغز، هیپوتالاموس یعنی ترموستات بدن را فعال می‌کند. هیپوتالاموس با صور واکنش جنگ یا گریز سیستم دفاعی و ایمنی بدن را از کار می‌اندازد. در این شرایط امکان تکثیر سلول‌های سرطانی بیشتر می‌شود. نظریه کل‌نگری پزشکان کلی‌نگر به این نتیجه رسیده‌اند که در شرایط استرس هیپوتالاموس سیستم دفاعی بدن را بهم می‌ریزد و شرایطی فراهم می‌سازد تا نشانه‌های جسمانی اضطراب شکل خارجی پیدا کنند. به اعتقاد آنها اگر بتوان شرایطی فراهم ساخت که بخش حاشیه‌ای مغز هیپوتالاموس را فعال نکند بسیاری از بیماری‌ها به سادگی بیشتری برطرف می‌گردند. آیا وقتی پزشک می‌گوید بیماری شما مزمن و دیرپاست، باید هدفی برای بهبودی خود در نظر بگیرید؟ بله، حتما هدف بلند مدتی را برای نجات خود از ناراحتی‌ها و معلولیت‌های جسمانی در نظر بگیرید. آنگاه این هدف عمده را به هدف‌های کوتاه مدتی تقسیم کنید که بتوانید از پیشرفت و بهبود خود قوت قلبی بیابید. کتمان واقعیت‌ها ممکن است بگویند گفتن این جمله به دیگران که علیرغم نظر پزشک حالم خوب می‌شود کتمان واقعیت‌هاست. مسلماً وقتی پیش پزشک خود هستید منکر آن نمی‌شوید که زخم معده یا ناراحتی قلبی دارید. منظور این است که هراس‌ها را با جملات نگران‌کننده و گپ‌های ذهنی با خود تشدید می‌کنیم و در نتیجه از توانایی جسم خود برای برخورد با مشکل می‌کاهیم. راهنمایی برای هدف‌گذاری سلامتی - از تجسم فکری استفاده کنید؛ جزئیات امر را در ذهن خود تصویر کنید. پزشکان کلی‌نگر بیماران خود را در زمینه تاثیر بیماری بر جسم آنان آموزش می‌دهند. آنگاه روانشناس‌ها به بیماران کمک می‌کنند تا تصویرهای مثبت و موثری درباره طرز التیام خود تصویر کنند. فکر بیمار بودن را از سر بیرون کنید. با استفاده از برجسب‌های آبی اندیشه‌های منفی را شناسایی نمایید. از برنامه‌های شاد تلویزیون و دوستان مثبت استفاده کنید. - برای خود برنامه‌های بلند مدت بنویسید. فرض کنید که سال‌ها در روی زمین زندگی خواهید کرد. موضوع اعجاز‌درباره اهمیت وانمودسازی و تظاهر به بهبودی قبل از شروع فرایند التیام هرچه بگویم کم گفته‌ام. به حساب ساده باید به این معتقد باشید که ذهن ناهشیار، شما را در رسیدن به هدف‌تان یاری می‌دهد. فصل سیزدهم اغلب بی‌آنکه بدانید به چیزی عادت می‌کنید و زمانی متوجه می‌شوید که کار از کار گذشته است. عادت به این سادگی از بین نمی‌رود اما اکنون که با پنج اصل اساسی من آشنا هستید می‌توانید به عنوان یک هدف ذهنی شکستن عادت خود را قرار دهید. افراد نگران اغلب اعتیاد به مشروبات الکلی، مواد مخدر و کشیدن سیگار پیدا می‌کنند. به واقعیات به اثبات رسیده زیر توجه کنید: - نیکوتین موجود در توتون و تنباکو روی قلب و دستگاه عصبی نقش محرک را بازی می‌کند. وقتی دود توتون و تنباکو به درون ریه می‌رود، ضربان نبض افزایش می‌یابد و فشار خود بالا می‌رود. - وقتی در اثر نوشیدن الکل از حالت طبیعی خارج می‌شوید، مرتعش می‌شوید، خوابتان مخدوش می‌شود و حتی ممکن است بیهوش شوید. - در اثر استعمال کوکائین نورادرنالین ذخیره بدن شما که برای واکنش جنگ یا گریز در مواقع اضطرابی ذخیره شده است آزاد می‌شود. قبل از اینکه بدانید چه اتفاقی افتاده است می‌بینید به سیگار، مصرف بی‌رویه الکل و مواد مخدر عادت کرده‌اید. این داروها اگر هیچ کاری نکنند اضطراب شما را بیشتر می‌کنند و در مواقعی جانتان را می‌گیرند. اعتیاد دانشمندان برای عادات بد از کلمه اعتیاد استفاده می‌کنند. ثابت شده است که توتون الکل و کوکائین به لحاظ جسمی و روانی تولید اعتیاد می‌کند. اما خبر خوبی که برایتان دارم این است که اعتیاد چیزی جز عادت نیست و ذهن ناهشیار شما آنرا کنترل می‌کند. به همین دلیل است که من اینها را اعتیاد ذهنی و نه جسمی می‌دانم. با استفاده از پنج اصل اساسی می‌توانید به ناهشیار خود دسترسی پیدا کنید و آنرا به گونه‌ای آموزش دهید که اعتیاد شما را از میان بردارد. پنج راهنمایی مقدماتی برای شکستن عادت‌ها (۱) بدانید که ممکن است از عادت بد خود بری فرار از اثرات اندیشه منفی استفاده می‌کنید. (۲) بدانید که عادت

شما مسئله‌ساز شده است. ۳) از ادامه دادن به عادت بد خودداری کنید. مورد ساده‌ای است. خیلی ساده وقتی به شما سیگار، مشروب یا ماده مخدر پیشنهاد می‌کنند از قبول آن پرهیزید. بدانید که نخستین اقدام برای خودداری از ادامه دادن به این عادت تصمیم به قطع گرفتن است. بر گه هدف خود را تکمیل کنید و با وانمودسازی راهی برای ترک این عادت خود بیابید و بعد مصمم شوید تا در جهت رسیدن به هدف خود تلاش کنید. ۴) عادت بد را با چیز بهتری عوض کنید. هر آینه برای از بین بردن عاداتی تلاش می‌کنید، ناهشیار شما با خلایق روبرو می‌شود. اگر برای پر کردن جای خالی عادت بد، عادت مثبتی را جایگزین نکنید، ناهشیار شما نخستین اضطراب بعدی را به جای آنچه از دست داده جایگزین خواهد کرد. در حالت آرام قرار بگیرید و از ناهشیار خود استفاده کنید برای اینکه از ناهشیار خود کمک بگیرید تا امکان فعال شدن شما را بی‌نیاز از مواد شیمیایی فراهم سازد به حالت آلفا بروید و در مکان امن و ساکت ذهن خود استراحت کنید. راحت و آرام، نیازی به این نیست که چیزی را برنامه‌ریزی کنید. اعتیاد به مواد مخدر و الکل جمع‌کنندگی به تجویز پزشک داروهای آرام‌بخش، افسردگی و محرک مصرف می‌کنند. این اشخاص بی‌آنکه تقصیری داشته باشند به مصرف دارو، معتاد و وابسته می‌شوند. می‌توانید با مصرف یک قرص آرام‌بخش یا یک لیوان مشروب الکلی یا یک عدد قرص خواب، کمی آرام‌تر شوید. بعضی‌ها هم سراغ کواکین می‌روند، احتمالاً تاثیر این مواد با هم فرق دارند اما عادت‌هایی که تولید می‌شود یکسان است. موفقیت در یک مورد، موفقیت در تمام موارد عادت‌ها به پنج اصل اساسی من به شکل واحدی واکنش نشان می‌دهند. اگر شما نگران و بی‌قرار هستید، احتمالاً عادات متعددی برای برخورد با نشانه‌های ناراحتی خود پیدا کرده‌اید. به شما توصیه می‌کنم برگه‌های هدفی از آن خود درست کنید و از پنج اصل اساسی من برای از بین بردن رفتارهایی که می‌تواند شما را از شر اضطراب خلاص کند استفاده نمایید. فصل چهاردهم هدف معنوی: نیرویی که از آن بی‌خبرید اگر با حمله اضطراب روبرو باشید خود به خود میل وافر دارید که برای رسیدن به آرامش برای خود هدف‌هایی ذهنی و جسمی در نظر بگیرید اما هر آینه درباره هدف‌های روحی و معنوی صحبت می‌کنم عده‌ای شانه بالا می‌اندازند و می‌گویند «این یکی به درد من نمی‌خورد، به این یکی علاقه ندارم.» لطف در تماس بودن با خویش معنوی در این است که می‌توانید از منبعی واقع در درون خود که حتی از آن آگاه نیستید استفاده کنید. عبادت می‌تواند منبعی از قدرت و خلاقیت باشد، می‌تواند استرس، عادات ناخوشایند را تخفیف دهد و به زندگی کیفیت بهتری ببخشد. هدف اصلی باید تماس گرفتن با این روح درون باشد تا آن تغییر و تحول اعجاز‌گونه را تجربه کنید. راهنمایی برای دستیابی به هدف معنوی به حالت مراقبه بروید و از روش وانمودسازی استفاده کنید. می‌توانید ذهن ناهشیار خود را فریب دهید تا احساس کند که شما به راستی در جستجوی خویش روحانی خود هستید. در این صورت بی‌آنکه زحمتی بکشید این احساس یگانگی اعجاب‌انگیز را لمس می‌کنید و زندگی خود را تغییر می‌دهید. - همیشه در جای خلوت به مراقبه بپردازید. - هنگام نیایش و عبادت دست از دستور و سفارش بردارید، استراحت کنید و از زیبایی و آرامش آنجا لذت ببرید. - از شتاب پرهیزید، به قدر کافی وقت بگذارید و به اعماق خود بروید- وقتی خویش روحانی خود را یافتید، همه روزه با آن تماس بگیرید. از کجا بدانم که آنرا یافته‌ام؟ نمی‌توان به شکل دیگری شمایل خویش معنوی را توضیح داد زیرا برای هر کس این خویش معنوی متفاوت است تنها چیزی که می‌توان بگویم این است که وقتی آنرا می‌یابید حاصل آن احساس لذت، آرامش و طراوت است. بدن شما از هر زمان دیگری آرام‌تر است و منبع قدرت خلاق عظیمی را در وجود خود احساس می‌کنید. فصل پانزدهم چند نکته درباره مناسبات با دیگران شاید در حال حاضر اسیر ماریجین روابط بد باشید، همه تلاش خود را کرده‌اید تا اشخاصی را تغییر دهید اما موثر واقع نبوده و شما ناراحت هستید. به خصوص اگر این اشخاص در زندگی شما مهم باشند ناراحت‌تر می‌شوید. اگر بتوانید نسبت به خود احساس بهتری داشته باشید رفتار دیگران روی شما تا این حد تاثیر بد نخواهد گذاشت. قدرت واقعی شما در این است که خود را تغییر دهید. چقدر خود را دوست دارید؟- آیا می‌توانید به راحتی در حضور دیگران از خود حرف بزنید؟ اشخاصی که خود را دوست ندارند در نهایت به این پرسش پاسخ می‌دهند. بعضی‌ها جواب مثبت

می‌دهند و بلافاصله شروع به تعریف و مبالغه از خود می‌کنند و اینها اسیر ماریپیچ اضطراب هستند. گروهی دیگر جواب منفی می‌دهند و مواظب‌اند تا موضوع صحبت هر چیزی غیر از خود آنها باشد، اینها اشخاص آسیب‌پذیری هستند که همیشه نقابی بر چهره دارند. شما هم اگر درباره خود حرف نمی‌زنید مترصد علت شوید. ممکن است احساسات و نقطه‌نظرهایتان با بقیه تفاوت زیاد داشته باشد اما این لزوماً به معنی کهنتری شما نیست. منحصر به فردی شما پذیرفتنی است زیرا اینگونه خلق شده‌اید. آیا احساس می‌کنید دیگران از شما سوءاستفاده می‌کنند؟ اگر این احساس را دارید دقت کنید و ببینید که آیا این شما نیستید که خود را مقصر می‌دانید؟ تصمیم بگیرید با شخصی که احساس می‌کنید از شما سوءاستفاده می‌کند رابطه بهتری برقرار سازید. برای ایجاد شناخت و معنویت بهتر خود تلاش کنید. آیا با دوستان و حتی غریبه‌ها بهتر از با خود رفتار می‌کنید؟ وقتی در مقام دلجویی از اشخاصی که در کاری شکست خورده‌اند حرفی می‌زنید، احتمالاً به جنبه‌های مثبت کار آنها اشاره می‌کنید و کمتر به اشکالات و اشتباهات می‌پردازید، در مورد خود نیز همین‌گونه برخورد کنید. آیا وقتی فکر می‌کنید که آنقدرها موفق نیستید آیا با برشمردن اشتباهات دیگران احساس بهتری پیدا می‌کنید؟ اگر درباره اشتباهات دیگران حرف می‌زنید گرفتار خطای شناختی هستید. درباره کمبودهای خود مبالغه می‌کنید و می‌خواهید به شکلی آنرا جبران نمایید. به کمک بازسازی شناختی و آگاهی معنوی می‌توانید این حقیقت را بپذیرید که همه و از جمله آنها شما اشتباه می‌کنند. به جای بد جلوه دادن دیگران به جنبه‌های مثبت خود پردازید. آیا نمی‌توانید خود را به خاطر خطاهای گذشته ببخشید؟ اگر از کاری که کرده‌اید خجالت می‌کشید، به خود یادآور شوید که کاری است انجام شده و از ناراحت شدن کاری ساخته نیست. اگر می‌توانید روش خود را اصلاح کنید. از تجربه خود درس بیاموزید و بعد به خود تلقین کنید که شما خود را می‌بخشاید و خداوند هم شما را مشمول رحمت خود قرار می‌دهد. آیا احساس می‌کنید که به خاطر یکی از اعضای خانواده و یا یکی از آشنایان نمی‌توانید کار مورد علاقه خود را انجام دهید؟ اگر جواب شما مثبت است با خطای شناختی پیش‌بینی منفی روبرو هستید. شما ارزش خود را با توجه به رفتار و برداشت دیگران اندازه می‌گیرید. اجازه ندهید که دیگران درباره احساس شما تصمیم‌گیری کنند. شما باید بدون توجه به اینکه دیگران چه می‌کنند و چه می‌گویند خود را دوست بدارید. اعتماد به نفس داشته باشید و تصمیم بگیرید. وقتی در زمینه برقراری مناسبات بهتر با کسی تلاش می‌کنید آیا او تغییر می‌کند؟ نه لزوماً، مهم این است که شما تغییر می‌کنید، دوستانه‌تر به نظر می‌رسید و اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کنید. کمتر عصبانی می‌شوید و نهایتاً در موقعیتی قرار می‌گیرید که از ماریپیچ روابط بد با دیگران نجات یابید. فصل شانزدهم فیلمی به نام زندگیمی دانیم که گفتن «خویش جدید خود را بپذیرید» از عمل کردن به آن آسان‌تر است اما راهی را به شما توصیه می‌کنم. وانمود کنید که هم‌زمان بازیگر اول و کارگردان فیلم زندگی خود هستید؛ فیلمی چهار ستاره با خصوصیات چنان قدرصد موفق، فارغ از اضطراب خود ببینید که زندگی موفق و دوست‌داشتنی دارید. اگر آنچه را می‌بینید دوست ندارید، در نقش کارگردان ظاهر شوید و نمایشنامه را تغییر دهید. هدف جدیدی برای تصویر ذهنی بهتری در نظر بگیرید. بعد از پنج اصل اساسی برای اتفاق آنچه به آن تمایل دارید تلاش کنید. می‌توانید به اراده خود صحنه‌های فیلم را تصویر کنید زیرا شما در آن واحد ایفاگر نقش اول و کارگردان فیلم هستید. ***منبع: کتاب " روانشناسی اضطراب " نویسنده: روبرت هندلی و پالین نف- مترجم: مهدی قراچه داغی- نشر دایره

مشی صالحین

محمد مهدی نجاتی خلاصه کتاب: بچه مکتبی‌ها در اهواز، در حالی که هنوز گرد و غبار نبرد در میدان جنگ سخت را از تن فرو نشانده بودند با درک شایسته این حقیقت که این جبهه سردار، فرمانده گردان، مسئول دسته، دیده بان و رزمنده خاص خود را می‌طلبند و با نگاه به فردایی روشن؛ مشغول کادر سازی دوباره برای جهاد فرهنگی شدند و در طول سال‌های پس از جنگ، مهره‌های مناسب و موثر در این جبهه جدید را از نو تربیت کردند. رزمندگان جبهه جهاد فرهنگی در اهواز برای این کار، نخست به احیاء

مسجد، به عنوان کانون مبارزه و جهاد و مرکز تبلور اندیشه دینی و نیز محلی نیایش و بندگی و تضرع و عبادت پرداختند.

مشي صالحينسرناسه: نجاتي، محمد مهدي، ۱۳۵۱عنوان و پديدآور: مشي صالحين / مؤلف: محمد مهدي نجاتي. مشخصات نشر: مشهد: کتابدار توس، ۱۳۸۹مشخصات ظاهري: ۲۵۶ص. شابک: ۲-۰۹۱۹۸۷-۶۰۰-۹۷۸يادداشت: فيياموضوع: اصول کار تربيتي در مسجدرده بندي کنگره: ۱۳۸۹ م ۵ ۳ ن ۶۲۱ HM رده بندي ديويي: ۳۰۶انتشارات کتابدار توس مشهد، بلوار جمهوري اسلامي، جمهوري ۱۹، کوجه اول سمت چپ پلاک ۱۰۴ تلفکس ۰۵۱۱-۳۴۱۶۵۷۰، ۰۵۱۱، ۰۹۱۵۳۲۰۹۵۳۲، ۰۹۱۵۳۲۰۹۵۳۲توزيع: مجمع فرهنگي ديني اسوه (مرکز مشاوره و تربيت ديني مسجد) آدرس: مشهد مقدس، فلکه برق به سمت نخريسي، فدائيان اسلام ۲، پلاک ۱شماره هاي تماس: ۰۵۱۱ - ۸۵۳۲۲۰۸ ؛ ۰۹۱۵۷۵۹۱۵۷۳۳ مؤلف: محمد مهدي نجاتي (تلفن: ۰۹۳۵۴۴۲۷۵۷۸) تاريخ چاپ: زمستان ۸۹قيمت: ۳۰۰۰تومان شابک: ۲-۰۹۱۹۸۷-۶۰۰-۹۷۸ نوبت چاپ: اولشمارگان: ۳۰۰۰نسخهچاپخانه: سعيدشجره طيبه صالحين ؛ به معنای اخص ، در صدد راه اندازی حلقه های تربيتي در مسجد، با هدف ايجاد يا تغيير رفتار در مخاطبان ، مبتني بر مکتب تربيتي اهل بيت عصمت و طهارت (عليهم السلام) می باشد، اما صالحين به معنای عام ؛ به فعال سازی، رونق و احیای مساجد شيعه در آخر الزمان می اندیشد. پيشينه اجمالی شجره طيبه پيشينه تاريخي اجزای شجره ی طيبه صالحين ؛ يا همان تشکيل حلقه های تربيتي معرفتي در مسجد، بيش از همه به صدر اسلام در مسجد النبی ، مسجد قبا و ساير مساجد مکه و مدینه بر می گردد. چنانچه روش تربيت و معرفت افزايی در جريان صالحين نیز به تمام و کمال، به مشي عملي اهل بيت عصمت طهارت (عليهم السلام) و سیره ی اولياء خدا و بزرگان دين بر می گردد. بر اين اساس ، از آنجا که در حلقه های تربيتي صالحين ؛ همواره سه عنصر مربي، متربي و پیام تربيتي، به عنوان ارکان اساسی کار شناخته می شوندشکل صالحين، نشستن حلقه ای افراد را در جلسات به چند دليل مورد تأکيد قرار داده است •: اول آنکه در نظام حلقه ای برای هيچ کس، صدر و ذيل و بالا و پايين قائل نمی شويم و تمامی اعضاء گروه را در مقام تعليم و تربيت و نیز در مرتبه پرورش و تزکيه، تقريباً هم طراز و هم رتبه يکديگر فرض می کنيم که به اين ترتيب، همه اعضاء گروه به يک اندازه برای آموختن و تعالی ورشد و کمال و معرفت در خود احساس نیاز خواهند کرد . چنانچه در اين باره، در آموزه های ديني می خوانيم که در صدر اسلام نیز، گاهی وقتی فردی به دنبال رسول خدا (صلي الله عليه و آله) در مسجد می آمد، قبل از اينکه اصحاب، ايشان را معرفي کنند، خودش از ترتيب نشستن افراد نمی توانست حضرت را بشناسد، که اين امر، حاکی از نشستن حلقه ای افراد در آن جلسات می باشد •. دوم آنکه در نظام نشستن حلقه ای ودایره وار، همه اعضاء گروه در مباحث شرکت داده می شوندو ترس و واژه احتمالی افراد خجالتی و کم رو برای سخن گفتن و ابراز عقیده، در فضای صميمی و بدور از هر گونه تکلف حلقه تربيتي، از بين خواهد رفت و بر اين اساس تمامی حاضران فرصت حضور در حلقه را به منظور رشد و ارتقاء دانش و بصيرت خود مغتنم می شمارند •. و بالاخره سوم آنکه در نظام حلقه ای، برای مربي که نقش مبلغ يا همان پیام رسان ديني را ایفا می کند، امکان بهره برداری از اثرگذارترین شیوه ی تبليغ و آموزش؛ یعنی همان تبليغ چهره به چهره ؛ سينه به سينه يا به تعبير روايات اسلامي بالمشافهه فراهم می گردد. همچنين اعضاء حلقه های تربيتي صالحين معمولاً ۱۵ تا ۲۰ نفرند که در موارد استثناء می تواند کمتر يا بيشتر از اين تعداد هم باشد؛ مثلاً به ۲۵ نفر برسد و يا ۹ نفر باشد. استاندارد عددی ۱۵ تا ۲۰ نفر، از اين رو درسير تربيتي صالحين لحاظ شده است که تشکيل گروه و حلقه تربيتي با کمتر از ۱۵ نفر عضو، برای يک گروه صالحين، که قرار است حداقل يک سال با يک مربي (سرگروه) مراتب رشد و کمال را طی کنند احتمال دارد به دليل عدم ثبات نيروها، جابه جايی و تغيير محل سکونت اعضاء و يا هراز گاهی به دليل غيبت چند نفر از آنان در جلسات، لطمه خورده و به لحاظ کيفی آسیب ببيند. بعنوان مثال، در حلقه ای که ۱۰ تا ۱۲ نفر عضو وجود دارد، اگر فرض کنيم سه يا چهار نفر از آنها غايب باشند بدون شک

شور و حال لازم و رغبت انگیزی مناسب در طرح طرفینی مباحث ایجاد نخواهد شد. همچنین دلیل تعیین حد نصاب اعضاء در یک حلقه تربیتی به تعداد ۲۰ تا ۲۵ نفر نیز آن است که چون شاه بیت در حلقه های صالحین، در واقع همان تأثیر شگرف برقراری رابطه عمیق عاطفی ناصحانه؛ بین مربی (سرگروه) و مربی است پس براین اساس طبیعی‌تر نظر می‌رسد که در این میان، تذکرات و توصیه های فردی مربی به اعضای گروه، و نیز تشویق و تنبیه متریان توسط مربی در مواقع لازم در کنار پایه ریزی ارتباط مؤثر با والدین و برقراری رابطه دوستانه هدایت گر و خیرخواهانه در فضایی غیر رسمی و صمیمی، همه و همه جزء رموز اصلی موفقیت مربیان و سرگروه های حلقه های تربیتی صالحین می‌باشند که این مهم، با عضویت بیشتر از ۲۰ یا ۲۵ نفر در یک حلقه، به طور قطع و یقین صورت نخواهد پذیرفت. علاوه بر این، اعضای حلقه های تربیتی صالحین، حتما می‌بایست هم سطح، هم سن و همدل باشند که در این خصوص در بخش های بعدی این نوشتار به تفصیل سخن خواهیم گفت. بهر حال، در این مجال، ضمن تأکید دوباره بر این نکته که جریان صالحین در واقع در صدد احیاء مکتب تربیتی اهل بیت عصمت و طهارت (علیهم السلام) با محوریت مسجد است؛ به بیان اجمالی و گذرای پیشینه اجرای صالحین در شهر اهواز مرکز استان خوزستان می‌پردازیم. بعد از پایان دفاع مقدس، جمعی از رزمندگان جامانده از خیل شهدا که هنوز به رسالت‌مندی و تکلیف خویش برای صیانت از راه خدا پایبند و معتقد بودند، با یقین به این مهم که جنگ همچنان باقی است و اکنون تنها حوزه ی امتحان عوض شده است، به تغییر تاکتیک در کوتاه مدت و طرح ریزی استراتژی جدید برای مبارزه در دراز مدت مبادرت ورزیدند. جوانان انقلابی اهوازی، این بار خود را برای مبارزه با دشمن در جبهه ی جنگ نرم مهیا کردند و به دفاع جانانه از ایدئولوژی اسلام پرداختند. بچه مکتبی ها در اهواز، در حالی که هنوز گرد و غبار نبرد در میدان جنگ سخت را از تن فرو نشانده بودند با درک شایسته این حقیقت که این جبهه سردار، فرمانده گردان، مسئول دسته، دیده بان و رزمنده خاص خود را می‌طلبد و با نگاه به فردایی روشن؛ مشغول کادر سازی دوباره برای جهاد فرهنگی شدند و در طول سال های پس از جنگ، مهره های مناسب و موثر در این جبهه جدید را از نو تربیت کردند. رزمندگان جبهه جهاد فرهنگی در اهواز برای این کار، نخست به احیاء مسجد، به عنوان کانون مبارزه و جهاد و مرکز تبلور اندیشه دینی و نیز محلی برای نیایش و بندگی و تضرع و عبادت پرداختند. که در واقع اهوازی ها به ثمر رسیدن بیش از دو دهه تلاش ارزشمند و مقرون به هدف خویش را در این مسیر، تنها وامدار عمل به یک جمله ی پیامبر گونه امام راحل عظیم الشان و معمار کبیر انقلابند؛ که فرمود: ((مسجد سنگر است، سنگرها را حفظ کنید.)) همچنین اتفاق شگرف و عظیمی دیگری که در اهواز افتاد و موجب شد به تعبیر برخی از دوستان، در طول بیست سال در اهواز و استان خوزستان در دل کویر گلستان ساخته شود علاوه بر این، مدیون و مرهون ایجاد ساختار های مناسب تربیتی در این منطقه و نیز فراهم آمدن بستر های تحولی لازم برای انجام این کار بوده است، بستر هایی که دارای مبانی علمی و برخاسته از روحیه کار گروهی و جمعی می‌باشند به دیگر سخن آنکه، بچه مکتبی ها در اهواز توانستند در کمتر از دو دهه، فعال سازی مساجد را با رویکرد جذب جوانان و نوجوانان به مسجد و نیز بر اساس برنامه ریزی مناسب و مجاهدت و سخت کوشی کم نظیر خود به جریان غالب فرهنگی در این شهر تبدیل کنند. علاوه بر آنکه اهوازی ها در همان سالهای آغازین با تأسیس حوزه ی علمیه امام خمینی (ره)، درست چند سال بعد از جنگ، به تربیت طلاب و روحانیون فعال، کارآمد و با انگیزه پرداختند بگونه ای که در این حوزه، تقریباً هر دو سال یکبار، طیف جدیدی از مربیان معتقد به رسالت فعال سازی مساجد تربیت می‌شوند، افرادی که خود را رسالت‌مند به تکثیر دغدغه کار فرهنگی می‌دانند و هر کدام در واقع یک مبلغ فعالیت مسجدی با رویکرد تربیت هستند. بر این اساس اکنون، فضای حاکم بر شکل های فرهنگی و دینی اهواز طوری است که فرهیختگان دینی و نخبگان مذهبی این شهر، بدون ایفای نقش در مساجد، هیچکدام برای خود هویتی خاص و جایگاه مکتبی و انقلابی ارزشمندی قایل نیستند، چنانکه در این پروسه عظیم تربیتی دینی، هر کس بتواند در رونق جریان فعال سازی مساجد مؤثر باشد برای این کار ایفای نقش می‌کند بگونه ای که اکنون، برخی مدافع این جریان ارزشمند در دستگاه

ها و نهاد های رسمی شهر اهواز و سطح کشور شده اند، عده ای تبلیغ این حرکت مقدس را در حوزه های علمیه و فضاها ی مذهبی عهده دار گردیده اند و گروهی نیز با تفکیک وظایف صف و ستاد به رزمندگی در جبهه مقابله با جنگ نرم در سنگر مساجد پرداخته اند. در اهواز، محوریت کار فرهنگی تربیتی همواره با طلاب و روحانیون انقلابی، متعهد و مبارز است که ایفای نقش محوری روحانیت در این عرصه، در دو سطح کلان و خرد؛ صورت می پذیرد در سطح کلان، نماینده ولی فقیه و امام جمعه اهواز، در واقع حکم پدر معنوی بچه مکتبی ها را در جهت دهی، هدایت و حمایت حرکت های مسجدی و تربیتی بر عهده دارد و در سطح خرد نیز روحانیون و طلاب جوان، بیش از همه خود را داعیه دار رونق بخشی به مساجد می دانند و بدون هرگونه دستمزد و اجرتی، بی آنکه دستور العمل ابلاغی و اجرایی خاصی در میان باشد، به شکل خود جوش و خود انگیزه، به حضور در مساجد و ایفای نقش تربیتی در این راستا می پردازند. اهوازی ها برای اجرای این پروژه عظیم و با هدف جلب حمایت مسئولان و مردم در این راه، ابتدا به جلب اعتماد مردم و مسولان پرداختند و تلاش کردند تا اولین میوه های درخت تربیت در مساجد را به اهالی شهرشان معرفی کنند. چنانکه اکنون در اهواز، بسیاری از مسئولان و مدیران شهر و استان، به این نتیجه رسیده اند که برای تربیت بچه های خودشان هم که شده، حتما لازم است که مساجد شهر رونق داشته باشند. در این جبهه، همچنین بچه مکتبی ها با درس بزرگی که از دوره ی جنگ سخت آموختند سعی کردند که با دست خالی و با تمام توان، در مقابل دشمن بایستند و هرگز از پای ننشینند. محکم بودن مثل صخره، اصرار بر یافتن راه برون رفت از مشکلات مثل آب و مداومت در پی گیری امور تا به نتیجه رساندن آن، به شیوه پی گیری های معروف به دار کوبی در اهواز، بالاخره موجب شد در این شهر نمونه و مدل موفق از کار فرهنگی ارائه شود که قابلیت تکثیر در کشور را دارد. مدلی که اگر امروز، هیچ کدام از دیگر موفقیت های ارزشمند بچه های اهوازی را هم نبینیم، تنها اثبات دو اندیشه ی کلیدی و راهگشای " می شود " و " ما " می توانیم؛ " با خلق و آفرینش این مدل موفق و در معرض دید قرار دادن آن برای کل مساجد کشور، در واقع و فی نفسه کاری ارزشمند، ستودنی و قابل تقدیر است. البته در این خصوص، نکته حائز اهمیت دیگری که می توان آن را راز موفقیت بچه های اهوازی دانست، اتصال شبکه ای نیروهای حزب الهی و با انگیزه بایکدیگر و نیز تکثیر افراد دغدغه مند، محوری و فعال مسجدی در سطح شهر و استان است. به دیگر سخن آنکه اهوازی ها، تلاش کردند تا با حذف موازی کارهای منفی و فعالیت های فرهنگی سلیقه ای و جزیره ای در این عرصه، یکی از مشکلات اساسی جریان فعال سازی مساجد کشور را در شهر و استانشان تا حدودی مرتفع نمایند و با ایجاد کانون های انسجام و وحدت و جهت دهی به فعالان فرهنگی مساجد؛ انرژی و پتانسیل موجود در فضای فرهنگی شهرشان را در مسیر رشد و هم افزایی و تقویت گروه های همسو و هم جهت بکار بگیرند. رزمندگان جبهه مقابله با جنگ نرم در اهواز، پس از خلق مدل های موفق اولیه و نظام مند کردن جریانی که به فعال سازی مساجد این شهر منجر شد پس از آن، به تبلیغ و ترویج این اندیشه در کشور پرداختند و از همین رو برخی از پرچمداران این حرکت ارشمند، خود را وقف مقابله با موانع تحقق این تفکر مقدس در سطح کلان کشور نمودند. البته در این خصوص حتما لازم به یاد آوری است که همیشه کارهای بسیار بزرگ، خطاهای بسیار بزرگ دارند که نمی توان آن را نادیده گرفت، بنا براین در این عرصه، حتی با داشتن نگاه حداقلی به این موضوع هم، پر واضح است که اکنون می بایست رسیدن به دستاورد های بزرگتر از این را، پس از دو دهه کار فرهنگی جدی در اهواز انتظار داشته باشیم. اصرار بر تجربه نگاری و انتقال صرفا تجربیات فاقد مستندات علمی و ادله دینی؛ و نیز عدم تلاش در راستای تولید محصولات فرهنگی متناسب با این حجم بالای مأموریت، از جمله برخی اشکالات این جریان بزرگ در اهواز است. علاوه بر آنکه متاسفانه، اهوازی ها هنوز نتوانسته اند گروه های مروج و مبلغ این مأموریت بزرگ را، در خور شأن این کار عظیم و ارزشمند، متناسب با نیاز اولیه کشور تربیت کنند. مبلغان اندیشه مسجدی در اهواز، گاه با اصرار بیجا در حفظ ادبیات به اصطلاح محلی و عشایری خود، هیچ تلاشی در راستای به روز کردن، علمی نمودن و همه فهم شدن مبانی تربیتی خود صورت نداده اند، چنانچه گویی این قبیل افراد،

هنوز به رسالت عظیم خود در این عرصه واقف نیستند. اما در هر صورت آنچه در اهواز، طی این سالها رخ داده است در واقع یک تغییر رویکرد کم نظیر و ارزشمند و یک جهت گیری بی مانند است که دل سوزان، متدین و علاقه مندان به نظام، باید در راستای تحقق آن، در سایر نواحی و بلاد کشور مجاهدت نمایند و همواره در خلال اجرای این مأموریت الهی، افق نگاهشان را به چشم انداز ظهور حجت خدا (عج)؛ بر روی زمین معطوف بدانند چرا که این انتظار سازنده و زیبا همواره فرا روی حرکت انسان های مجاهد و فعال چشم انداز می آفریند و برای آینده جبهه مسلمین، رزمنده مبارز تربیت می کند. لذا بر این اساس و با مرور تجربه ی موفق انقلاب و دوران دفاع مقدس، اکنون در جبهه جنگ نرم نیز، همراه و همدل و هماهنگ با یکدیگر، راه و رسم مبارزه و جهاد و دلدادگی و ایثار را اینگونه نجوا می کنیم که: آخرین باری که طوفانی شدیم پیش پای عشق قربانی شدیم

هم یک روز طوفان می شود آنچه می خواهد خدا آن می شود تغییر رویکرد آنچه برای فعال شدن مساجد در تمام شهر های کشور و نیز الگو گرفتن از مدل های موفق این حرکت، حایز اهمیت اساسی است اعتقاد به ضرورت تغییر رویکرد از تجهیزات محوری و امکانات مداری به تربیت محوری و مربی مداری است. صالحین؛ در وهله ی نخست، و به خودی خود اتفاق بزرگی نیست بلکه بستر تحقق یک تحول عظیم و ارزشمند در آینده می باشد چنانکه در واقع، همراه شدن ده ها هزار فعال فرهنگی کشور با این جریان و نیز تلاش برای تربیت نسل جوان و نوجوان در این حرکت بخودی خود تحول بزرگی است که می توان از آن بعنوان اصلی ترین مأموریت دوره ی انتظار، به منظور تعجیل در ظهور امام عصر (عجل الله تعالی فرجه) نام برد و یاد کرد. به هر حال در این باره، همانگونه که پیشتر گفتیم منشاء پیدایش جریان مسجدی در اهواز، در اولین لایه های زیر بنایی آن؛ بیش از همه مبتنی بر همان تغییر رویکرد اساسی مهم، از نظامی گری در جنگ سخت، به رزمندگی و مجاهدت از نوعی دیگر و متناسب با نیاز جبهه جنگ نرم بوده است. که بنابراین، اولین گام ضروری برای موفقیت صالحین در هر شهر و دیار، حتما باید معطوف به همان هدف مذکور؛ یعنی تغییر رویکرد غیر تربیتی به تربیت باشد. البته برای کار، متولیان امر، در هر شهر و محله و روستایی که هستند باید اول به ترویج و تبلیغ این اندیشه پردازند و پس از آن تلاش کنند تا گروه های دغدغه مند و دارای رسالت اساسی، در این جبهه جدید، تکثیر شوند و به لحاظ عددی و کمی افزایش یابند. به دیگر سخن آنکه، برای تبدیل پروسه فعال سازی مساجد شیعه در سایر شهر های کشور، به یک جریان فرهنگی غالب، ابتدا باید همکارانی همفکر و رزمندگانی مجاهد و نستوه، مناسب این جبهه تربیت کرد؛ کسانی که حاضر باشند خود را وقف کار فرهنگی نمایند؛ طلاب، دانشجویان و روحانیون در واقع وقفی؛ مهره های کلیدی و اثر گذاری که حاضر باشند خود را وقف کار فرهنگی در جبهه مقابله با جنگ نرم دشمن نمایند. در ادامه و پس از این مرحله همچنین افراد باید به تقویت تشکل های همسو در این خصوص پردازند، علاوه بر آنکه در این راه برخی فاکتور های مهم و اساسی همچون: بستر سازی مناسب به منظور تبادل تجربیات موفق، احساس مسولیت و تعهد نسبت به سرنوشت سایر مساجد، اتخاذ نگاه جبهه ای به کل جریان کار و نیز تقویت انگیزه های مثبت و پر انرژی، از دیگر مؤلفه های اساسی این تغییر رویکرد، در جریان احیاء مساجد در آخرالزمان یا همان جریان صالحین در کشور می باشد. بر این اساس، کسانی که در این راه مجاهدت می کنند باید تلاش نمایند تا با صبر و استقامت کم نظیر خود حتی الامکان در رفع موانع کوشا باشند و در این راه هر مانع و مشکل را به مثابه ی یک علامت سؤال بدانند که قطعا راه حل و جوابی خاص دارد و بدون شک، اگر مسیر درست را طی کنند حتما خواهند توانست آن مانع و مشکل را از پیش رو بردارند. بنابراین، اگر اهوازی ها ۲۰ سال پیش حرکتی را شروع کردند که اکنون بطور نسبی موفق بوده است، حال هر چند ما انتظار نداریم که دیگران هم، مسیر ۲۰ ساله آنان را یک شبه طی کنند؛ اما باید توجه داشت که همواره طی هزار فرسنگ راه صعب العبور نیز در وهله ی نخست، منوط به برداشتن گام اول می باشد که ما نیز باید اول همین گام را برداریم و مهم تر از آن، این که باید سعی کنیم که همین گام اول را نیز درست برداریم باشد که امیدوار رسیدن به هدف باشیم. بر این اساس، توصیه و تأکید به اجرای صالحین؛ در واقع به منزله ی ترغیب به حرکت و تلاش در این عرصه

خطیرو حیاتی و نیز تذکر و یادآوری مداوم نسبت به اهمیت انجام مأموریت بزرگی است که آنک، پرده نشین غیب؛ یوسف فاطمه (س) هم، نتیجه و ثمره این کارعظیم را، چشم به راه است و انتظار می کشد. معامله با خدا کار فرهنگی، مملو از ناهمواری است، پر از فراز و نشیب است، بی عزم جزم نمی توان این مسیر را طی کرد، این راه ایثارگر می خواهد، جبهه جنگ نرم مجاهد نستوه می طلبد؛ در این نبرد نابرابر و دشوار گاهی در تیرس دشمن قرار می گیری، گاهی خودی ها آزارت می دهند، گاهی از کیف نفس و بهره دنیا می مانی، حقوق و مزایایت را قطع می کنند، هرچه بیشتر بر تلاشت می افزایی بیشتر به تو سخت می گیرند، اما یادت باشد که شرط انتظار این بود که منتظر هرگز از راه نماند، بقول لسان الغیب حافظ شیرازی: در این درگاه حافظ را چو می خوانند می رانند. برای مبارزه در جبهه حق، همیشه رسم بر این است که گاهی کسی را با پس گردنی به میدان می آورند، گاهی کسی را به جرم بی لیاقتی بیرون می کنند، یکی را معطل نگه می دارند، یکی را دعوت می کنند و دیگری از راه می ماند. درست مثل ماجرای کربلا؛ پس در این میان، اگر یقین داشته باشی که "کل یوم عاشورا و کل ارض کربلا،" همیشه تاریخ در جریان است و همواره صدق می کند، دیگر از راه نخواهی ماند و مگر نه این است که شب عاشورا هم عده ای از خطر گریختند و جبهه حق را ترک کردند و درست در نقطه مقابل در همان ایام و روزها، کسی مثل حر بن یزید ریاحی، در حالی که اول قرار نبود در این جبهه باشد، چون لیاقتش بیشتر از این حرف ها بود و شایستگی حضور در این جبهه را داشت در آخر کار به این جبهه پیوست. اینجا جنگیدن جگر شیر می خواهد، مردانی با اراده آهنین که دنیا مانع حرکتشان نشود و مگر نشنیده ای که اهل مبارزه و مردی می گویند: جگر شیر نداری سفر عشق مرو..... و بدان که در سفری بس اینچنین دشوار، همسفرانی خسته و درمانده و اهل کام و ناز و بندگان نام و مقام، هرگز نمی توانند پا به پای تو تمام مسیر را طی کنند و چه بسا که در این راه، تو را نیز از ادامه راه باز دارند زیرا: عشق کار نازکان نرم نیست عشق کار پهلوان است ای پسر و تو چه می دانی که تازیانه عشق گاه، خانه نشینت خواهد کرد که تا بوده همین بوده و تا هست همین است؛ پس اگر مسلمانی، باید تسلیم باشی و دم نزنی و مبادا تو با این همه ادعای دلدادگی از راه بمانی! و مقهور دنیا وزر و زیور آن زن و فرزند و زندگی شوی، راستی چه زیبا سروده است شاعر، آنجا که می گوید: عشق از اول سرکش و خونی بود تا گریزد هر که بیرونی بود مخلص کلام آنکه، این کار، یعنی خود را وقف تربیت مردم کردن، در واقع نوعی معامله با خداست و اجر و مزدش را خدا خواهد داد؛ پس در این راه حتما از این آیه شریفه استمداد بطلب که (ان تنصرو الله ینصرکم و یثبت اقدامکم)، آنگاه یا علی بگو و کارت را شروع کن. راستی گفتم معامله با خدا، یادم آمد که نقل می کنند: حضرت آقا، مقام عظمای ولایت، امام خامنه ای (مد ظله العالی)، وقتی در قم مشغول به تحصیل علوم دینی بودند، دوست داشتند در آنجا بمانند و از محضر اساتید قم بهره ببرند، اما ایشان با خدا معامله ای کردند که خدا عوضش را به ایشان داد و آن این بود که آقا، به واسطه مرضی پدرشان به مشهد آمدند و خدا هم در این معامله با خدا، که تنها رضای او در آن لحاظ شده بود مرتبتی به ایشان داد که به خیلی از همدرسان ایشان در قم نداد.

راهنمای مدیران تازه کار

مترجم: سید هاشم افتخاری

۲۴ درس برای تسلط بر نقش جدید به عنوان یک مدیر تازه وارد: بخشی از کار شما بعنوان مدیر جدید دادن اطلاعات مفید، به کارمندان است. اما کار به همین حد متوقف نمی شود. فرایند تبادل اطلاعات در زمانی که احساس کنید کارمند می داند برای بهبود عملکرد چه باید بکند، خاتمه نمی یابد. این فرایند زمانی تمام می شود که کارمند داده های شمارا درک کرده و به طور موفقیت آمیز آن را به کار می گیرد. مدیران کارآمد باید هر روز اظهار نظر کنند. این کار می تواند از پاداش دادن تا مشاهده ی بی طرفانه و هشدار جدی را شامل می شود. اساسا دادن اطلاعات مثبت باید از هر چیز دیگری بیشتر باشد، کارمندان اظهار نظرهای سرپرستان

خود را می‌کاونند، (آنها را به خاطر می‌سپارند، ذخیره می‌کنند، وبا دوستان و خانواده‌ی خود در میان می‌گذارند.) مجموعه کتاب‌های آموزش حرفه‌ای مک‌گرو هیل خلاصه کتاب: مزگان طالبی سیوکی ساعت برگزاری کلاس: سه شنبه ۱۸-۱۶ بهار: ۹۱-۹۰ انتشارات نی‌نگار با همکاری نشر مرنديز (راهنمای مدیران تازه کار) ۲۴ درس برای تسلط بر نقش جدید به عنوان یک مدیر تازه کار مترجم: سید هاشم افتخارینوبت چاپ: اول ۱۳۸۵ شماره گان: ۲۰۰۰ چاپ: سروش شتابک: ۸-۹-۹۶۸۰۰-۹۶۴-۹۶۴ قیمت: ۱۲۰۰ تومان اطلاعات بدهید بخشی از کار شما بعنوان مدیر جدید دادن اطلاعات مفید، به کارمندان است. اما کار به همین حد متوقف نمی‌شود. فرایند تبادل اطلاعات در زمانی که احساس کنید کارمند می‌داند برای بهبود عملکرد چه باید بکند، خاتمه نمی‌یابد. این فرایند زمانی تمام می‌شود که کارمند داده‌های شما را درک کرده و به طور موفقیت آمیز آن را به کار می‌گیرد. مدیران کارآمد باید هر روز اظهار نظر کنند. این کار می‌تواند از پاداش دادن تا مشاهده‌ی بی طرفانه و هشدار جدی را شامل می‌شود. اساساً دادن اطلاعات مثبت باید از هر چیز دیگری بیشتر باشد، کارمندان اظهار نظرهای سرپرستان خود را می‌کاونند، (آنها را به خاطر می‌سپارند، ذخیره می‌کنند، وبا دوستان و خانواده‌ی خود در میان می‌گذارند.) افراد را از عملکردشان آگاه کنید و در بهبود کار یاری نمایید. از کارمندان بخواهید تا عملکرد خود را ارزیابی کنند: اجازه دهید جنبه‌ی خاصی از کار خود را بر مبنای مقیاسی، مثلاً از ۱ تا ۱۰ یا درجه‌ی A تا B مورد ارزیابی قرار دهند. سؤالی‌های دنباله دار پرسید: اطلاعات بیشتری را طلب کنید. کارمندان را وادارید جزئیات یا نمونه‌هایی را که خود آزمایی‌شان را توجیه می‌کند با شما در میان بگذارند. تحلیل خود را با نظرات آنان همسو کنید: اکنون که به کارمندان خود فرصت عرض اندام داده‌اید، نوبت خود شما است. مدیران خوب با زیر دستان درباره مشکلاتشان صحبت نمی‌کنند اما می‌دانند چگونه زیر دستان را به صحبت درباره‌ی خودشان تشویق نمایند. (پیتر دروکر) از اخبار بد بهترین چیزها را بیافرینید نحوه بیان اخبار بد، بر اعتبار و قابل اعتماد بودن شما به عنوان یک مدیر اثر مثبت یا منفی خواهد گذاشت، اگر با کارمندان رو راست باشید، نشان داده‌اید که رهبری صریح هستید که ارتباطات شفاف را می‌ستایید. اما اگر حاشیه بروید، چه بسا دیگران روش شما را دنبال کنند و از پرداختن به مشکلاتی که باید مورد توجه قرار گیرند، خوداری ورزند. در اینجا با سه شیوه به شما می‌آموزی تا اخبار بد را قابل تحمل تر نمایید: قدرت خود را نشان دهید: نشان دهید که ضمیر شما از اخبار بد دچار دلهره نشده است از واژگانی غیر دفاعی همچون: من مسوولیت بهبود بخشیدن به وضعیت را برعهده می‌گیرم و مسوولیت برون رفت ما از این وضعیت با من است. استفاده کنید. زمینه سازی کنید: بخش خاصی از اخبار بد را به اهداف بزرگتر سازمانی پیوند زیند. بگویید: این امر بر نگرانی‌هایمان می‌افزاید، اما می‌تونیم بر آن غلبه کنیم. رک و صریح باشید: به موضوع توجه کنید و کلمات را هدر ندهید، مهمترین خبرها را آشکار بیان نمایید. بعد به سراغ حقایق، شواهد، یا دیگر اطلاعات پشتیبانی بروید. هر آنچه در توان شما است به شرکای خود انتقال دهید. آنها هر چه بیشتر بدانند بیشتر اهمیت خواهند داد وقتی آنها به کار اهمیت دهند، هیچ چیز متوقفشان نخواهد کرد. سام والتون به دیگران اعتماد کنید مدیران کارآمد باید به افراد خود ایمان داشته باشند. موفقیت شما به اراده تان در اقدامات ابتکاری، حل مشکلات، و نتیجه گیری آنان بستگی دارد. اندرو کارنگی گفته است: رمز موفقیت در انجام کارها توسط خودتان نیست، بلکه در تشخیص فرد مناسب برای انجام آن است. بنابراین واگذاری مسوولیت نیاز به تفکر قبلی دارد. مسوولیت‌های سنگین را به کارمند بسپارید. علائق، توانایی‌ها و تخصص فرد را در نظر بگیرید و کارها را به کارمندان بسپارید که حداقل در دو مورد از این مقوله‌ها امتیاز بالایی گرفته‌اند. به عنوان مثال، اگر به کسی نیاز دارید که تحقیق کرده و شکایات مشتریان را پاسخ گوید فکارتان را به کارمندان واگذار کنید که از خدمت به مشتریان لذت می‌برد، از مهارت‌های عالی فردی برخوردار است و می‌میداند چگونه به کندو کاو در مشکلات پرداخته و راه حل بیابد. برای انجام مطلوب امر واگذاری مسوولیت، نکات زیر را دنبال کنید: خود را کنارکشید: وظایفی را برای واگذاری انتخاب کنید که کارمندان می‌توانند خود به تنهایی انجام دهند، اطمینان یابید که فرد مزبور توانایی اعمال قضاوت و استقلال عمل را دارد. اگر شما یک مدیر خرده کار هستید، واگذاری مسوولیت، بیشتر به شما اسیب می‌

رساند تا منفعت. وظیفه را شفاف بیان کنید: مطمئن شوید که کارمندان مقصود، هدف و معیارهای عملکردی را که در ارزیابی موفقیت مورد استفاده قرار می‌دهید، دریافته‌اند. ابهام را بر طرف کنید و مهلت‌های دقیقی تعیین نمایید. یک آزمون "من اینجا نیستم" را اجرا کنید: جنبه‌های کلیدی شغل خود را شناسایی کنید و بعد تصمیم بگیرید که چه کسی در غیاب شما می‌تواند این مسئولیت‌ها را بر عهده گیرد. با پیش‌بینی اینکه در نبود خود، از کارمندانی انجام چه کاری را می‌خواهید، می‌توانید بخشهایی از وظایف مدیریتی خود را به آنها واگذار کنید، تا برای گام‌های بعدی آماده باشند. عجیب به نظر می‌رسد، اما مدیران بزرگ قدرت را با واگذار کردن آن بدست می‌آورند. (جیمز بی - استاک دیل) تصمیم بگیرید و مشورت تصمیم بگیرید و مشورت بخواید اکنون که شما یک مدیر هستید، پیش از هر زمان دیگری به تصمیم‌گیری نیاز خواهید داشتو احتمالاً - ارزی می‌کنید که ای کاش وقت بیشتر، اطلاعات بیشتر و راهنمایی بیشتری قبل از دست زدن به این تصمیم‌گیری‌ها داشتید. تصمیم‌ها حول سه محور می‌چرخند: جمع‌آوری اطلاعات، شناسایی گزینه‌ها و انتخاب بهترین آنها. واقعیت‌های مرتبط به آن را می‌توان از منابع گوناگونی، از کارمندان گرفته تا مشتریان، گزارش اقدامات و دیگر معیارها کمی بدست آورد. تهیه‌ی فهرست کاملی از حرکت‌های ممکن، نیازمند ذهنی پذیرا است. گزینه‌هایی که ابتدای کار یا کم‌اهمیت به نظر می‌رسند، ممکن است به‌هنگام ترکیب با دیگر جایگزین‌ها، ارزش‌تامل را داشته باشند. وقتی از بین همه گزینه‌ها انتخاب می‌کنید، در صدد برخواهید آمد معیاری عینی را برای محور قرار دادن معقول‌ترین و موثرترین گزینه‌ی اجرایی به کار ببندید. با تعیین مهارت‌های دقیق با بی‌تصمیمی مبارزه کنید. خود را با حقایق موجود در چهارچوب برنامه‌ی زمانی و ادار به بهترین قضاوت ممکن نمایید. برای اطلاع دادن تصمیم‌هایی که ممکن است دیگران را ناراحت کند، از عباراتی دیپلماتیک نظیر "دیدگاه شما را درک می‌کنم، اما باید ببینم چه چیز برای سازمان از همه بهتر است" یا "از هر جهت استدلال‌هایی وجود دارد، بنابراین جلب رضایت همه کس دشواری خاصی دارد". استفاده کنید. برای گام برداشتن به سوی یک تصمیم: تردیدها را از پیش رو بردارید: واقعیت عدم اطمینان را بپذیرد، آن را کنار نزنید، بررسی کنید که چرا مردد هستید، مثال آنکه، ممکن است گزینه‌ی شما با آنچه حقایق، شما را به آن سوق می‌دهد، در تعارض باشد. تردیدهای خود را یادداشت کنید و از منظری مستقل و غیرعاطفی به آنها بنگرید. طرحی تصادفی پیاده کنید: در موردی که تصمیم‌تان به خطا می‌رود، طرحی برای پشتیبانی، تدارک ببینید. خود را برای تخفیف دادن آسیب‌ها آماده سازید. بهترین و بدترین حالتها را در نظر گرفته و یادداشت نمایید: طیف کامل بر ایند ها را، از بهترین تا بدترین وضع ممکن، در نظر داشته باشید سپس گام‌هایی برای به حداقل رساندن بدترین حالت بردارید. حقیقت آن است که شما هرگز تمامی اطلاعات لازم برای یک تصمیم‌گیری رادر اختیار نخواهید داشت، چرا که اگر چنین باشد، یک نتیجه‌گیری زودرس خواهد بود نه یک تصمیم‌گیری. (دیوید مانی) برنامه‌ی تشویق و انگیزش را اجرا کنید. ایجاد انگیزش در کارمندان رمز خاصی ندارد. آنچه مطرح است ابراز قدردانی صادقانه نسبت به آن‌ها است. وقتی بدانند که برای تلاش، توانایی و بهره‌وری آنان احترام قائل هستید، بیشتر از شغل خود لذت برده و در جهت مورد نظر شما حرکت خواهند کرد. تمجید خالصانه یکی از بهترین راه‌ها برای نیرو بخشیدن است. نکته‌ی جالب آن است که درحالی که اغلب مدیران می‌دانند که تمجید، یک نیروی انگیزه بخش برتر است، اما عملی کردن آن غالباً چالش می‌آفریند. فشارهای روزمره، بحران‌ها و سوء تدبیرها، داشتن احساس مثبت نسبت به کارمندان را دشوار می‌سازد. وقتی انجام اشتباه، وقت و توجه فراوانی از شما می‌گیرد، نادیده گرفتن آنچه درست انجام می‌دهند چندان دشوار نیست. راه‌های ظریف‌تری نیز برای تمجید وجود دارد. مثال آنکه، نقطه نظر کارمندان را پرسید، برای سوال خود مقدمه چینی کنید، "می‌خواهم فکر شما را غنیمت بدانم" یک عامل انگیزه بخش‌سازنده دیگر به کار بردن نام کارمندان به هنگام گفتگو با آنها است. اگر نام کارمند را به سرعت یاد گرفته و در گفتگوها به کار ببرید، شروعاتی عالی به عنوان مدیر داشته‌اید، کارمندان واکنش مشتاقانه‌تری نشان خواهند داد، اگر مدیران شان با آنها دوستانه و صمیمی سخن بگویند. تمجید اگر صریح و روشن باشد، بهترین ابزار است. اظهار قدردانی آسیمی نمی‌رساند، اما اگر توضیح دهید که چرا از یک کارگر می

کنید، تاثیران را عمق می بخشید. با به کار گرفتن عادات رفتاری زیر تشویق و انگیزش را حفظ کنید: کارمندان را در بهترین وضعیت در نظر بگیرید: به عنوان مثال کار درخشانی را جستجو کنید. معیارهایی برتر در نظر داشته باشید و هرگز فرصت را برای تبریک گفتن به کسی که آنها را در می نورد، از دست ندهید. از تلاشها قدر دانی کنید و نه فقط از نتایج: بعضی از کارمندان تلاش می کنند (و شکست می خورند) این بهترین فرصت است که بگویید: (سخت کوشی شما را تحسین می کنم). فقط سر تکان ندهید که: (خوب، حداقل تلاش خود را کردید) یا (انشاء الله دفعه ی بعد) تلاش را چگونه که در خور است قدر بدانید. یکبار بگویید - با احساس: تمجید، اگر خودتان زیاد آن را تکرار کنید، تاثیرش را از دست می دهند. صفات، مهارتها، یا اقداماتی تازه را برای تشکر کردن بجویید. وانگاه که چهره ی کارمند بشاش شود. برخی افراد با چهره ی شاد به تمجید واکنش نشان نمی دهند، اما این معنایش آن نیست که به آن بی توجهند. هیچ ویتامین زبانی قوی تری از تمجید وجود ندارد. (فردریک بی. هاریس) برای نشست ها برنامه ریزی نمایید. در اغلب موارد، بهترین جلسات، جلسات کوتاه هستند. یکی از دلایلی که نشست ها به تجمعاتی نامطلوب و بی اثر تبدیل می شوند، طولانی شدن بیش از حد آنهاست. این امر غالباً زمانی اتفاق می افتد که معدودی از افراد مرکزیت یافته، یا گروه پیوسته از پرداختن به مسائل اولویت دار طفره می رود. مدیران تازه واردی که با برگزاری نشست ها خو نکرده اند، ممکن است بیش از حد بین حاضران تفاوت قائل شوند. یا ممکن است به خاطر فقدان تجربه و به واسطه ی به راه انداختن بحثی یک طرفه و مانع شونده، به خود لطمه بزنند. با مقدمه چینی خوب و حفظ تمرکز افراد بر مسائل مهم، می تواند ضمن ایجاد اتفاق نظر یا رسیدن به تفاهم، در وقت نیز صرفه جویی نماید. برای جلب توجه افراد گروه و تمرکز آنان بر هدف اصلی نشست، آن را یادداشت نموده و روی دیوار نصب کنید. هر گاه بحث به جایی رسید که احتمال به حاشیه رفتن وجود داشت، با اشاره به آن به عنوان یک یادآور خاموش، آنها را بر هدف متمرکز کنید. وقتی سخن می گوید به همه ی افراد حاضر نگاه کنید. تماس چشمی را فقط به یک یا دو نفر محدود نکنید، چرا که با کنار گذاشتن دیگران خطر می کنید. وقتی کسی سعی می کند سخنان مقوله ی خاصی به میان آورد، متوجه باشید. افراد آرام یا خجالتی را شناسایی کنید، و به آنان فرصتی مناسب برای مشارکت در بحث بدهید. از پرسش ها استقبال کنید، اما در گفتن (بعداً به این سوال پاسخ خواهیم گفت)، در صورتی ضرورت، درنگ نمایید. به منظور ثمر بخش تر کردن نشست ها: در استانه ی ورود سلام و احوال پرسی کنید: وقتی افراد وارد می شوند با آنها دست دهید. این کار بهتر از زود آمدن، لمیدن در صندلی، سر را به زیر انداختن، و ور رفتن با کاغذها به هنگام ورود افراد است. بایک بررسی کلی شروع کنید: از اولین دقیقه ی نشست برای بیان هدف جلسه استفاده کنید. همچنین، آنچه را حاضران در پایان به آن خواهند رسید، آشکار نمایید. نکات کلیدی دستور کار و هر گونه فعالیت گروهی طرح ریزی شده را بر جسته نشان دهید. وظایف را تعیین شده را بنویسید: نشست را با تعیین نوع کار و زمان انجام آن توسط هر یک از افراد به پایان ببرید. اگر از این مرحله بگذرید یا گمان کنید که افراد می دانند کار بعدی آنها چیست، سوء تفاهم ها بروز خواهند کرد، وظایف را بنویسید، و یادداشتی حاوی خلاصه ی وظایف هر فرد برایشان بفرستید. در شرکت اینتل، دستور کارها حاوی اطلاعاتی است درباره ی: موضوع اصلی جلسه، اینکه هر قسمت از بحث را چه کسی هدایت خواهد کرد، بحث در مورد هر موضوع چقدر طول خواهد کشید، و چه نتایجی مورد انتظار است. (میکله نیلی مارتینز) بیشتر گوش دهید. وقتی شما مدیر هستید اهمیت گوش دادن از این هم فراتر می رود. موفقیت شما به توانتان در کشف نکات ظریف از گفته های دیگران است، از کارمندان گرفته تا هم ردیف ها و رؤسا. از این مدار خارج شدن هزینه ی زیادی دارد: اطلاعات حیاتی را از دست می دهید، تصمیم های خطا می گیرد و به نتایج اشتباه می رسید. برای گوش کردن باید به آنچه فرد می گوید اهمیت دهید. افراد بی تفاوت یا درگیر، تقلا می کنند تا توجه خود را نشان دهند. اما افراد علاقمند و خوش ذهن گوش می کنند، زیرا مشتاق شنیدن دغدغه ها، نقطه نظر ها و اندیشه های گوینده هستند. اگر ذهن پرسش گری دارید، بر آنچه در هر زمان جریان دارد، متمرکز شوید. افکار نامربوط را کنار بزنید تا ذهن خود را پاک کرده و همه توان ذهنی خود را به گوینده اختصاص دهید. مهارت گوش دادن را با استفاده از این شیوه ها، تقویت کنید: موضوعات

حساس را از غیر حساس متمایز کنید: کسانی که آنچه را خود در ذهن دارند، مهم و حساس جلوه می دهند، اب در هاون می کوبند. جدی بودن نکات مورد نظر آنها را با خوب گوش دادن تشخیص دهید. اگر اطلاعات می خواهند، نیازشان را آشکار کنید و اطلاعات تازم را به آنها بدهید. برای فهمیدن گوش کنید نه برای موافقت کردن: برای اختلاف نظر ها و تفاوت دیدگاه ها اهمیت قائل شوید. صرفا به این دلیل که کسی با شما مخالف است، در پیچه ی ذهن خود را به روی او نبندید. به (به من بیاموز) فکر کنید: تلاش کنید از هر گوینده ای حداقل یک حقیقت یا آگاهی تازه بیابید. این امر کنجکاوی شما را تقویت خواهد کرد. غالبا وقتی کسی اظهار نظری می کند، می گوئیم زیاد حرف میزند، اما وقتی کسی انتقادی را تا آخرین کلمه می شنود، می گوئیم بیش از حد گوش میدهد. (نورس آگوستین) راهبردی بیندیشید. تفکر راهبردی یک مهارت اکتسابی است. این دقت و رویکرد را با پرسیدن سوالهای هوشمندانه کندوکاو برای پاسخ ها و نگاه به فرضیات یا واقعیات پیشین که چشم انداز شما را محدود می کند به دست می آورد. شما احتمالا- هرگز در قدرت تفکر راهبردی (استراتژیک) خود، نیندیشیده اید. این مهارت همچون تایپ کردن یا یادداشت برداشتن به سادگی قابل ارزیابی نیست. اما اکنون که یک مدیر هستید، باید توانایی خود را در تفکر بیرون از از جعبه و حمله به چالش ها با نشاط عقلانی، نشان دهید. باید بر طیف کاملی از قوای عقلانی خود (و توان ذهنی پرسنل) کنترل داشته باشید تا نقش خود را به حداکثر برسانید. پرسیدن سوالات تفکر برانگیز از پرسنل و دادن فرصت به آنها برای جستجوی پاسخ را به عادی در خود تبدیل کنید. هر چه (شما و آنها) بیشتر پرسید، بیشتر خواهید آموخت. با به کار بستن اصول زیر به سطح بالاتری از تفکر راهبردی دست یابید: حداقل سه لایه نفوذ کنید: از سطح و ظاهر مشکلات فراتر بروید. پرسید چرا. وقتی برای آشکار شدن لایه های زیرین یک مساله بروید حداقل سه سطح پایین بر رفته باشید، در خواهید یافت که به عمق یک مساله رسیده اید (علل ریشه ای شایسته در توجه هستند) موشکافی کنید: حقایق یا اطلاعاتی را که مهم هستند از جزئیات غیر مرتبطی که می توانید آنها را نادیده بگیرید جدا کنید. برای اجتناب از مدفون شدن در زیر حجم انبوهی از داده ها، فقط بر ضروری شدن، و گویاترین بخش های اطلاعات متمرکز شوید. همه ابعاد و همه پیامدها را ارزیابی کنید: برای شناسایی حساسیت های یک تصمیم راهبردی از قبل بیندیشید. دریابید چه چیز در خطر است و طیفی از پیامدها را برای از بردن بحران آینده پیش بینی کنید. تفکر راهبردی یعنی فکر کردن با انضباط و اتخاذ تصمیم آگاهانه درباره ی جهتی که می خواهید در پیش گیرید. (جان وودز) دستور عمل های عالی صادر کنید. یکی از بزرگترین دام های پیش روی مدیران این است که از انتقال دقیق آنچه می خواهند، ناتوان هستید (و وقتی ان را به دست نمی آورند کنترل خود را از دست می دهند). اکنون که شما یک مدیر هستید، خود را می بینید که در تمام روز دستوراتی به کارمندان می دهید. آنچه می گوئید (و نحوه ی گفتن ان) تا حدود زیادی در فرمان بردن آنها موثر است. اگر توضیحات خود را بر کارمندان تحمیل کرده یا از کلمات پیچیده و یا واژگان فنی زیاد استفاده کنید، مشکلات، کار را مختل خواهد کرد. شاید کارمندانان به اندازه ی شما درباره ی موقعیت آگاهی نداشته باشند، بنابراین لازم است به زبانی ساده تر و روراست تر سخن بگوئید. نباید گمان برید آنها هم با روش تفکر شما، امور را در می یابد. دستورات خود را به گونه ای که با شخصیت و سطح دانش کارمند تناسب داشته باشد، بیان کنید. شیوه ی ارتباط شخصی فرد، مهارت های فردی، و آشنایی او با وظیفه ی پیش رویش را در نظر بگیرید. اگر کسی به عنوان مثال، به خطا می رود و اطلاعات کلیدی را فراموش می کند، باید گام به گام پیش رفته و مطمئن شوید که کارمند از نکات یادداشت بر می دارد. بر عمل متمرکز شوید. اگر در آموزش های خود بیش از حد بر زمینه های پیشین تکیه دارند، می توانید میزان تحمل شنونده را بیازمایید. از شاخه ای به شاخه ی دیگر پریدن یا اظهار نظر چنانکه گویی در تلاش هستید به آنها جهت بدهید، پیام شما را اشفته خواهد کرد. برای اطمینان یافتن از اینکه دستورات خود را به روشنی بیان می کنید، خود را به جای کارمند بگذارید و اطمینان یابید که پاسخی فوری و یک جمله ای به سوال (می خواهید چه کاری انجام دهم؟) می دهید. به منظور دریافت بهترین نتایج به هنگام دادن دستورات: تمرین کنید: افکار خود را قبل سازمان دهید و برای این کار به کمک یک دوست صمیمی تمرین کنید. به خود بقبولانید که می توانید

دستوراتی روشن و شفاف به کارمندان بدهید. اسان شروع کنید: از منبأ به سوی پیچیده حرکت کنید. به کارمندان فرصتی برای طرح پرسش در طول کار بدهید تا قبل از الزام به جذب مسائل پیچیده تر بامبانی یاد شده همسو شوند. دلیل مطالبه کنید: کارمندان را وادارید تا دریافت خود را نشان دهند. فقط سوال نکنید که آیا فهمیده اند یا نه؛ از آنها بخواهید تا درک خود را اثبات نمایند. پنج گام در آموزش مهارت های جدید به یک کارمند عبارتند از: آماده سازی، توضیح، نشان دادن، مشاهده و نظارت. (هارولد هوک) بر بدبینی ها غلبه کنید. به قیمت در خطر قرار دادن خود، بدبینی ها را نادیده بگیرید. یکی از دشوارترین وظایف شما به عنوان یک مدیر از بین بردن بدبینی ها و باز داشتن این افراد از الوده کردن اخلاق کاری است. لازمه ی این کار هشجاری دائمی است. برخی از افراد بدبین، به مجالی برای اظهار نظرات و تفکرات خود نیاز دارند. می توانید از یک کارمند مورد اعتماد بخواهید تا با فرد مزبور ارتباط برقرار کرده و گوش شنوای او شود. این فرد را وادارید تا به طور دوره اندیشه های خود را مطرح کرده و طرح هایشان را ارائه دهند. فردی را انتخاب کنید که می تواند در بدبینی به خوبی ایستادگی کرده و در تبدیل بدبینی ها به اقدام عملی مثبت، مهارت داشته باشد. با امکان دادن به افراد بدبین برای بیان نقطه نظرهایشان به طور خصوصی، کمتر به فکر ایجاد اختلال در نشست ها خواهند شد. مدیران کم تجربه گاهی به فردی برچسب بدبینی میزنند و به این ترتیب به نقطه نظرهای فرد یاد شده اهمیت نمی دهند. نادیده گرفتن افراد بدبین، بدبینی آنها را بر طرف نمی کند. از برچسب زدن خوداری کنید. اگر شما جیم را آقای بدبینی نامیده اید و در غیابش با این نام به او اشاره می کنید، چه بسا متوجه شود و دیدگاه بدتری پیدا کند. باید از مخالفین این افراد بخواهیم به جای روی آوردن به طعنه ها و اظهار نظرات گزنده از انتقاد سازنده استفاده کنند. با آنها یک به یک دیدار کنید و به این موضوع بپردازید. وقتی بحث خصوصیات و ویژگی های افراد و نقائص فردی به میان می آید، به نظر می رسد تنوع، حدود مرزی ندارد. اما هدف مدیران یکی است: باز داشتن افراد از مانع افکندن در کار گروه. (اندرواس. گراو) کمتر سخن بگویید. پویاترین افراد در ارتباطات زیاد حرف نمی زنند. سکوت قدرت شما را افزایش می دهد با آرام بودن، خوب گوش کردن و ارائه نظرات خود با کمترین کلمات ممکن، جایگاه بانفوذی بدست می آورید. کارمندان شما خواهند دانست که هر کلمه ای ارزش خود را دارد (و در نتیجه توجه غیر قابل تقسیم خود را به شما معطوف خواهند داشت) کم گویی به ویژه زمانی خیلی موثر است که می خواهید به اعصاب خود یا دیگری آرامش ببخشید. سکوت به هر کسی فرصت می دهد تا به جای آنکه موقعیت را بیان اظهارات دارای بار عاطفی وخیم تر کند، درباره ی آن تامل نماید. وقتی سخن گفتن را ضروری احساس می کنید از خود پرسید می توان آن را به بعد موکول کرد. تبهاتان را بسته نگه دارید آرام نفس بکشید و گوش کنید. با گوش کردن طولانی، افراد عموماً به راه حل مطلوب دست می یابند. (مری کی اش) پرسشهای تاثیر گذار مطرح کنید یکی از عوامل موفقیت مدیران که بیش از همه مورد مورد بی توجهی قرار گرفته است، توانایی آن ها در طرح پرسش های ضروری از کارمندان است. در عین حال به خودی خود شمارادر معرض خطر قرار می دهد، ممکن است بالحن خود یا کلماتی که انتخاب می کنید. به فردی اهانت کرده یا او را عصبانی نمایید. و شاید پاسخ داده شده را دوست نداشته باشید. کارمندانی که با مدیران کمتر پرسشگر کار کرده باشند، از سوالات شما استقبال خواهند کرد. آنها اراده ی شمارا در گوش کردن و یاد گرفتن، به جای فقط دستور دادن به آنها، خواهند ستود. از طریق این پرسش ها می توانیم از اندیشه ها و نظراتی که کارمندان به واسطه ی ابراز علاقه ی کسی پنهان می داشتند، آگاه شوید. فقط در صورتی سوالات را طرح کنید که واقعا به پاسخ آنها علاقه مند باشید اگر به پاسخ ها اهمیتی ندهید، پرسنل مربوط نیز در یک لحظه چیزی می گویند و می گذرند. نگاه بی محتوی یا صدای یکنواخت می تواند نشانه آن باشد که شما به جای تلاشی عینی در جهت اموختن صرفاً می خواهید خودی نشان دهید و به طرح یک سری پرسش های سرسری و سریع اکتفا نکنید چرا که این کار شما به بازجویی بیشتر شباهت دارد. به هنگام گوش سپردن به یک پاسخ مراقبت زبان و تن صدای خود باشید. آرام و متوجه بمانید اگر ناراحت هستید یا نگاهتان سراسر اتاق رامی کاود، دیگران احساس خواهند کرد که به پاسخ آنها علاقه ای ندارید. بیشترین توانایی من به عنوان یک مشاوران است که برای برطرف کردن جهل

خود، سولاتی پرسیم. (پیترو روکر) مجریان ضعیف و متوسط را ارتقاء دهید. یک جدول ترفیع تعیین کنید. اگر مجریان ضعیف یا متوسط را در بین کارمندان خود بپذیرد، در نهایت به مجموعه ای از افراد با دستاورد اندک خواهید رسید. مدیران تازه کار برای پیشرفت نیاز به حرکت دارند. اگر از افرادی بیشتر بهره را بخواهید برای ارائه ان تقلا خواهند کرد. با تحمل تلاش نیمه جان، پیام خواهید داد که معیار هایتان دست یافتنی است. برخی از کارمندان در برابر برنامه های شما مقاومت خواهند کرد. هر چه بیشتر خواستار پیشرفت باشید، آنها بیشتر به حاشیه می روند. با سر تکان دادن یا ابراز همدردی گله و شکوه های آنان را زیاد نکنید. بلکه، به محض آن که غرولند کردند با نگاه جدی واکنش نشان دهید این کار به کارگران می فهماند که برای جلب نظر شما باید دست از شکوه برداشته و نسبت به بهبود عملکرد خود متعهد شوند. برای ترغیب کارگران ضعیف و متوسط به پیشرفت: از نقاط قوت آنان تجلیل کنید حتی اگر خودشان موافق نباشند. بر آنچه کارمند به درستی انجام می دهد، تاکید نمایید. داشته هایشان را یاد اوری کرده و آنها را وادارید دریابند بابه کار گرفتن حداکثر توان چه اندازه می توانند در پیشرفت سازمان سهیم باشند. آنها را وادار کنید از اساس پیشرفت نمایند: افراد ضعیف را یک شبه نمی توان به ستاره تبدیل کرد. اهداف کوتاه مدتی تعیین کنید که اندکی بیشتر به تلاش و پویایی نیاز داشته باشند. با هر گام اسای کارمندان را به سطح بالاتری سوق می دهید. از همکاران، راهنما بسازید: انگیزهدار ترین و با استعداد ترین مجریان را با خود همراه کنید. کارمندان ضعیف غالباً زمانی که توسط همکاران موفق ترو حامی تحت تاثیر قرار می گیرند، خوب واکنش نشان می دهند. ماهیجان انگیز ترین محیط را که با افراد، خوب رفتار می کنند نیز، سخت و بی انعطاف می یابیم. رقص بوروکراتیک وجود ندارند... شرکت های بسیار برجسته دو چیز را به طور همزمان دارند: محیطی سخت و جدی، و محیطی بسیار حمایت گر. (تام پیترز) توجه مخاطبان خود را جلب کنید. توانایی ارائه یک سخنرانی گیرا ابزار ارزش مندی در مجموعه ی مهارتهای شماست. بانشان دادن شخصیت و اعتماد به نفس خود در جمع مخاطبان، جایگاه منحصر به فردی می یابید. کلید تاثیر گذاری بر یک جمع کوچک ان است که خود را رهبر بحث بدانید و نه یک سخن گوی عام. به جای در پیش گرفتن شیوه های رسمی و قرائت یک سخنرانی تز پیش آماده شده، باید گفتگویی را پیش ببرید که توجه همه را جلب کند. غالباً از مدیران دعوت می شود که در حضور جمعی از مخاطبان سخن بگویند. شاید گاهی بخواهید نشست های پرسنل، یا گرد همایی مدیران اجرایی واحد خود را رهبری کنید، یا در نشست گروه تجاری یا انجمن حرفه ای خود سخنرانی نمایید. حتی اگر از سخنرانی از جمع ترس داشته باشید، از این فرصت ها روی برتابید. از این فرصت یاد گیری با استفاده از مهارت تان و اصلاح آنان استقبال کنید. هنگام سخنرانی سعی کنید مستدل سخن بگویید. عموماً انتظار شما از شنوندگان ان است که وقتی از سخنرانی شما خارج می شوند بگویند: (حالا یک نفر دیدیم که روی صحنه در وضعیت طبیعی بود) هر چه خودمانی تر به نظر برسید، افراد بیشتری به شما توجه کرده و سخنانتان را باور خواهند داشت. اگر مکرراً نجره ی خود را صاف کنید با صدای عمیقاً تصنعی سخن بگویید یا به جای انعطاف پذیری، همچون چوب خشک باشید، پذیرش و اعتماد خود را در نزد مخاطبان دشوار تر کرده اید. به اولین دقیقه ی صحبت اهمیت بدهید. با جلب توجه همه افراد از طریق مشاهده ی تاثیر گذار، گفتن یک سخن کوتاه، یا اماری جالب توجه، شروع کنید. سخن گفتن را خطاب به افرادی که از همه دور تر از شما نشسته است آغاز نمایید. به این ترتیب این اطمینان ایجاد می شود که صدایتان همه ی اتاق را میگیرد. اگر در ابتدا لرزش صدا داشته یا دچار لکنت شوید، مخاطبان خواهند پنداشت چیزی برای گفتن ندارید و توجه نخواهند کرد. تلاقی نگاه های شما با افراد مختلف در بین مخاطبان دوستانه باشد. هنگامی که دو جمله را بر زبان می آورید مستقیماً به یکی از افراد نگاه کنید. پس از ان با شنونده ی دیگری که در گوشه ی دیگری از اتاق نشسته است در چند جمله بعدی تلاقی بصری داشته باشید و به همین ترتیب ادامه دهید. نگذارید نگاه هایتان به سرعت در اطراف اتاق بدون نگرستن به فرد خاصی، بچرخد. به منظور تقویت مهارت های عمومی سخن گفتن، از قواعد زیر تبعیت کنید: عبارات خود را دسته بندی کنید: با پیروی از یک خط مشی کلی و نه متنی پراکنده، انعطاف پذیر بمانید. اگر یک متن سخنرانی را کلمه به کلمه می خوانید، افراد را به خواب

خواهید برد. در طول سخنرانی سؤالاتی را مطرح کنید تا به شنوندگان هم فرصتی برای صحبت کردن داده باشید. همه ی گروه را درگیر نمایید: سخنرانان عصبی ممکن است بر دویا سه‌اشنای خود، در جمع مخاطبان، متمرکز شوند و دیگر افراد را نادیده بگیرند. از منابع دیداری استفاده کنید: استفاده از اسلایدها را به حداقل برسانید. فقط زمانی امکانات دیداری را به سخنرانی خود اضافه کنید که به طور روشن نکته ی خاصی را بیان می‌کنند. سخنرانی، به طور کلی یک واقعه دیداری و شنیداری، به منظور ارتباط برقرار کردن، و با هدف ارائه ی اطلاعات، کمک به فهم امور، رسیدن به توافق و تشویق به عمل است. (جنیفر روتوندو) انتقاد کنید، بدون خرده گرفتن. در کسوت یک مدیر تازه وارد، زمانی فرا می‌رسد که باید از کارمندان خود انتقاد کنید، در ابتدا از این کار واهمه خواهید داشت. اما با تمرین، اینکار برایتان آسان تر خواهد شد. طرح انتقادها مهارت های ارتباطی شما را به ازمون می‌گذارد. اگر این کار را درست انجام دهید، می‌توانید آن را از یک پیام منفی و تحریک کننده، به تجربه ای تقویت کننده و انگیزه بخش برای افراد درگیر تبدیل نمایید. به شیوه ای صادقانه و صریح سخن بگویید. اگر انتقاد شما از روی خیرخواهی باشد، دلیلی برای تعلق، تاثیر، یا بدگویی وجود نخواهند داشت. لحن مشتقانه ی شما زمینه را برای واکنش مطلوب فرد در زمانی که نارضایتی و اکراه خود را از موضوع ابزار می‌کنید به انتقاد نپردازید. مدیرانی که دارای خلق و خوی تند هستند فقط زمانی باید به انتقاد پردازند که بر خود مسلط بوده و آرامش کامل دارند. چگونه انتقاد سازنده ارائه دهید: صریح باشید: اگر ناراحت هستید، ممکن است حاشیه برود اما صحبت کردن در حاشیه مساله فقط ناراحتی ها را طولانی تر می‌کند. انتقاد خود را روشن و بدون کنایه و اشاره بیان کنید. پندارهای خود را مرور کنید: مطمئن شوید که خواهان بهبود عملکرد کارمند هستید. با این اعتقاد اساسی انتقاد کنید که شما می‌توانید بهتر عمل کنید. نه اینکه شما به جای نمی‌رسید. اعتماد به نفس کارمند را حفظ کنید: با گفتن شاید شما این نکته را نمی‌دانید که... یا یک پیشنهاد هست و می‌خواهم عقیده ی شما را هم بدانم، به کارمند امکان دهید شخصیت خود را حفظ کند. هرگز انتقاد نکنید، مگر آنکه افراد، اعتماد بی‌قید و شرط شما را به توانایی های ایشان باور کرده باشند. (جان رابینسون) نگاهتان به ساعت باشد. در مدیریت و کنترل زمان سر خاصی وجود ندارد. انضباط، تمرکز و تعهد لازم دارد. مدیران جدید شاید در نشست های مدیریت زمان حاضر شده و برنامه ی کارایی مفصلی را (که معمولا شامل جدول کار روزانه، یادداشت ها و تقویم است) تحت تاثیر این اشتباه که برای موفقیت به وسایل جالب و سرگرم کننده نیاز دارند، خریداری نمایند. در حقیقت، آنچه شما لازم دارید، اراده ی قوی برای عمل است. مدیریت زمان، اقتضا می‌کند که عادات نامطلوب کاری خود را شناسایی کرده و آنها را اصلاح کنید. با جدا کردن روش های اتلاف وقتی که بر اساس آن برای انجام وظایف شغلی خود برنامه ریزی می‌کنید، می‌توانید راه حل هایی بیابید که شما را بر انجام کار در زمانی کوتاه تر قادر می‌سازد. مدیران کم تجربه اغلب با مشکلات ناشی از نحوه ی مدیریت زمان و تعلق ها و پنجه نرم می‌کنند. شغل جدید، آنها را مقهور خود ساخته و در صدد رسیدگی به اولیت های متعارض به شکل همزمان هستند. انبوهی از پروژه ها را شروع میکنند اما به ندرت آنها را به انجام می‌رسانند. برای بر گرفتن بیشترین بهره از هر روز کاری: عوامل اتلاف وقت را حذف کنید: وقتی کشی هایی نظیر گشت و گذار بی هدف در اینترنت یا تلفن های طولانی که شما را از انجام وظایف حساس بازمی‌دارد، شناسایی کنید. گرچه داشتن وقفه های کوتاه برای استراحت و تجدید قوا خوب است، اما مطمئن شوید که وقت چنین وقفه هایی را دارید. معیارهایی واقع بینانه داشته باشید: افراد داری مدیریت ضعیف زمان، دوست دارند کمال گرا باشند. آنها از انجام کار ناقص هراس دارند بنابراین از تمام کردن آن طفره می‌روند. در جستجوی مطلوبیت باشید نه کمال. تلاشهای ۱۵ دقیقه ای تعیین کنید: ۱۵ دقیقه وقت در نظر بگیرید و در هر یک به انجام یکی از وظایف بپردازید. حتی اگر کار را به اتمام نرسانید قدم در مسیر گذاشته اید و نیرویی فعال پدید آورده اید. اگر از افراد بپرسید که برای هر یک از امور حساس، اما نه چندان مهم، چند درصد از وقت خود را اختصاص می‌دهند، خواهند گفت: نیمی از آن. (استفان کووی) «افراد متغیرهای ریاضی نیستند، بنابراین مدیریت بر آن ها فرایندی پیچیده تر و ازادتر از دادن اطلاعات به رایانه است.» و به طور کلی، مدیریت را تماما می‌توان در سه کلمه خلاصه

کرد: افراد، تولید و سود. اول از همه، افراد. (لی لا کو کا)

انسان و سرنوشت

متفکر شهید استاد مرتضی مطهری

گاهی گفته می شود سر انحطاط مسلمین اعتقاد عمیقی است که به سرنوشت دارند. و گاهی گفته می شود اهتمام عظیم اسلام به امر آخرت و جهان ابدی و ناچیز شمردن زندگی دنیا مسلمین را از توجه به مسائل زندگی منصرف کرده است. و گاهی گفته می شود اعتقاد به شفاعت باعث انحطاط مسلمین شده است و مسلمانان با اتکای به شفاعت، از هیچ رذیله و جرمی امتناع ندارد. درباب تقیه گفته می شود که اولاً درس دو رویی و نفاق است ثانیاً شیعه را ترسو و ضعیف با می آورد. درباب انتظار فرج نیز گفته می شود که این عقیده نیت هر اصلاحی را از شیعه گرفته درحالی که سایر ملل در حال اصلاح کار خودند، مردم شیعه منتظرند "دستی از غیب برون آید و کاری بکند" خلاصه کتاب سکینه حجتی زاده تیر ماه ۱۳۹۰ مطهری، مرتضی، ۱۳۵۸ - ۱۲۹۸ انسان و سرنوشت / مرتضی مطهری - تهران: صدرا، ۱۳۷۳. ۱۳۲. ص ۸۰۰. ریالفرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا. همراه با مقدمه نویسنده تحت عنوان "عظمت و انحطاط مسلمین". چاپ قبلی: صدرا، ۱۳۶۷ (سی و دو، ۱۳۸ ص). کتابنامه به صورت زیر نویس. چاپ بیست و پنجم: ۱۳۸۴ : ۶۰۰۰ ریال: ۴۱ - ۱۵ - ۵۶۰۰ - ۹۶۴. ISBN. قضا و قدر. الف، عنوان ۸. الف ۶ م / ۵ / Bp

۲۹۷/۴۶۵۱۳۷۳ ۲۱۹ کتابخانه ملی ایران ۷۳ - ۲۷۰۱/۷۲ م انسان و

سرنوشت نویسنده: متفکر شهید استاد مرتضی مطهری چاپ بیست و پنجم: شهریور ۱۳۸۴ مطابق شعبان ۱۴۲۶ تعداد: ۶/۰۰۰ نسخهها: ۶۰۰۰ ریالیتوگرافی، چاپ و صحافی: موسسه چاپ فجر (۱۰۰۱۳۹۵). تلفن: ۳۳۱۱۹۷۶. ناشر: انتشارات صدرا (با کسب اجازه از شورای نظارت بر نشر آثار استاد شهید) کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص ناشر است. تهران: خیابان ناصر خسرو، مقابل دارالفنون، کوچه دکتر مسعود، تلفن: ۳۳۹۱۵۱۳۰، دورنگار: ۳۳۱۱۹۷۹۶ قم: خیابان ارم، تلفن: ۷۷۳۱۵۲۲، دورنگار: ۷۷۴۷۳۱۴ شابک: ۴-۱۵-۹۶۴-۵۶۰۰ ISBN ۹۶۴ - ۵۶۰۰ - ۱۵ - ۴ مقدمه: عظمت و انحطاط مسلمین ۱- عظمت و انحطاط مسلمین: بحث هایی که از علل انحطاط مسلمین واقع شده بعضی تاریخی، روانی، اخلاقی، اجتماعی و ای صرفاً دینی، احياناً فلسفی است. سوالاتی در تحقیق این مبحث پیش می آید: ۱. آیا اعتقاد به سرنوشت باعث شده است که معتقدین این عقیده خود را به سستی و تنبلی بکشاند و مردمی که به این عقیده می گردیند خواه ناخواه به انحطاط (نابودی) کشیده خواهند شد، یا این عقیده اگر درست تعلیم داده شود، چنین تاثیر سوئی ندارد؟ ثانیاً اینکه اسلام این مساله را چگونه و به چه طریقی تعلیم داده است و تعلیم اسلامی در این زمینه چه تاثیری در روحیه پیروان اسلام داشته و می تواند داشته باشد؟ و بیل دورانت در تاریخ تمدن می گوید "پیدایش و اضمحلال تمدن از حوادث بزرگ تاریخ است. اسلام طی پنج قرن، از سال ۸۱ هجری تا ۵۹۷ هجری، از لحاظ نیرو و نظم و بسط قلمرو و اخلاق نیک و تکامل سطح زندگی و قوانین منصفانه انسانی و شامل دینی { احترام به عقاید و افکار دیگران } و ادبیات و تحقیق علمی و علوم طب و فلسفه پیشاهنگ جهان بود" نموداری از عظمت و انحطاط مسلمین: ۱- پایه عظمت و رفعت تمدن اسلامی ۲- علل و موجبات و مایه های اسلامی ۳- تاثیر اسلام در اعتلای مسلمین ۴- اقتباس و مایه گیری تمدن جدید اروپایی از تمدن اسلامی ۵- وضع حاضر جهان اسلامی از نظر مظاهر انحطاط و تاخر ۶- ملل اسلامی در حال بیدار شدن و به پا خاستن اند- آیا همان طور که بعضی از فلاسفه تاریخ دعوی دارند، همواره همان چیزی که سبب ترقی و پیشرفت قومی می شود، سبب انحطاط آنها نیز می گردد، اگر این فلسفه درست باشد، هر تمدنی به موجب همان عواملی که بوجود آمده باید از میان برود و لزومی ندارد عامل بیگانه دخالت کند. موضوع انحطاط مسلمین در سه بخش کلی باید بررسی شود. ۱. بخش اسلام ۲. مسلمین ۳. بخش عوامل بیگانه (۱) در بخش اسلام ممکن است کسی برخی از افکار و معتقدات اسلامی را موثر در انحطاط مسلمین معرفی کند در بخش مسلمین نیز

خود مسلمانان را که کم کاری کرده اند و قوانین اسلامی را رعایت نکرده و موجب انحطاط خود شده اند، و در بخش عوامل بیگانه عاملی خارجی باعث انحطاط مسلمین می شود. میان افکار و معتقدات اسلامی، مسائل ذیل موارد این اتهام واقع شده اند. ۱- اعتقاد به قضا و قدر و سرنوشت ۲- اعتقاد به آخرت و تغییر زندگی دنیا ۳- شفاعت ۴- تقیه ۵- انتظار فرجگاهی گفته می شود سر انحطاط مسلمین اعتقاد عمیقی است که به سرنوشت دارند. و گاهی گفته می شود اهتمام عظیم اسلام به امر آخرت و جهان ابدی و ناچیز شمردن زندگانی دنیا مسلمین را از توجه به مسائل زندگی منصرف کرده است. و گاهی گفته می شود اعتقاد به شفاعت باعث انحطاط مسلمین شده است و مسلمانان با اتکای به شفاعت، از هیچ رذیله و جرمی امتناع ندارد. درباب تقیه گفته می شود که اولاً درس دو رویی و نفاق است ثانیاً شیعه را ترسو و ضعیف با می آورد. درباب انتظار فرج نیز گفته می شود که این عقیده نیت هر اصلاحی را از شیعه گرفته درحالی که سایر ملل در حال اصلاح کار خودند، مردم شیعه منتظرند "دستی از غیب برون آید و کاری بکند" انسان و سرنوشت: هراس انگیز: سرنوشت! قضا و قدر! کلمه ای رعب آور و هراس انگیز تر از این دو کلمه، پرده گوش بشر را به حرکت نیاورده است. می گویند بالاترین نعمت ها آزادی است و تلخ ترین دردها و ناکامیها احساس مقهوریت است، یعنی اینکه انسان شخصیت خود را لگد کوب شده و آزادی خود را به تاراج رفته ببینید. و حیات خویش را از دست رفته ببینید. دچار یاس و ناامیدی و افسردگی می شود. یکی از مسائلی که توجه بشر را همیشه به خود جلب کرده است این است که آیا جریان کارهای جهان طبق یک برنامه طرح قبلی غیر قابل تخلف است و قدرتی نامرئی، ولی بس بی نهایت مقتدر به نام قضا و قدر به جمیع وقایع عالم حکم رانی می کند، و انسان مجبور به دنیا آمده و از دنیا می رود. مساله قضا و قدر از غامض ترین مسائل فلسفی و علل خاص دارد. جنبه های علمی و عمومی: هر چند این مساله به اصطلاح یک مساله متافیزیکی و به فلسفه کلی و ماورا الطبیعه مربوط می شود و از دو نظر شایستگی دارد جزء مسائل علمی و اجتماعی نیز قرار گیرد. یکی اولاً طرز تفکری است که شخص نسبت به این مساله پیدا می کند و بدیهی است که روحیه فردی که معتقد است وجودی است دست بسته و تاثیری در سرنوشت خود ندارد با کسی که خود را حاکم سرنوشت خود می داند و اعتقاد دارد هر و آزاد آفریده شده است متفاوت است- برخی از منتقدین اسلام بزرگترین علت انحطاط مسلمین را اعتقاد به قضا و قدر و سرنوشت قبلی ذکر کرده اند. در اینجا این سوال پیش می آید، اگر اعتقاد به سرنوشت سبب رکود فرد یا اجتماع می شود. پس چرا مسلمان صدر اول این طور نبوده اند؟ آیا آنها اعتقاد نداشته اند؟ و این مساله جزء تعلیمات اولیه اسلام نبوده و بعد در عالم اسلام وارد شده و یا اینکه نوع اعتقاد آنها به شکلی بوده که با اعتقاد به آزادی و اختیار منافاتی نداشته است. برخی از آیات قرآن در باب این مساله: «قَدْ جَعَلَ اللَّهُ شَيْءًا قَدَرًا» همانا خدا برای هر چیز اندازه ای قرار داده است. «مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ». (س ابراهیم / ۱۰۴) خدا هر کس را بخواهد گمراه، و هر کس را بخواهد هدایت می کند. اما آیاتی که دلالت می کند بر اینکه انسان در عمل خود مختار و در سرنوشت خود موثر و می تواند آن را تغییر دهد. «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ». (س رعد / ۱۱) خدا وضع هیچ مردمی را عوض نمی کند مگر آنکه خود آنها وضع نفسانی خود را تغییر دهند. «إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا». (س دهر / ۳) ما انسان را راه نمودیم، او خود یا سپاسگذار است یا نا سپاس. - این دو دسته آیه از نظر غالب علمای تفسیر و علمای کلام معارض یکدیگر شناخته شده اند به نظر آنها باید یکی را پذیرفت و دسته دیگر را تاویل کرد. گروهی که طرفدار آزادی بشرنده دسته اول را تاویل و توجیه کردند آنها به "قَدَرِ" معروف شدند. گروهی دیگر که طرفدار عقیده تقدیر شدند، و دسته سوم را تاویل و «جبری» نامیده شدند. و جبریون و قدریون در دو فرقه بزرگ اشاعره و معتزله هضم شدند. کلمه قدری: اینکه ما در اینجا طرفداران آزادی و اختیار بشر را «قَدَرِ» نامیدیم، به حسب معروفترین اصطلاح علمای کلام است ولی به طور کلی هم طرفداران تقدیر و سرنوشت و هم طرفداران آزادی و اختیار بشر هر دو، از اطلاق کلمه «قَدَرِ» برخوردار داشته و هر دسته ای دسته دیگر را «قَدَرِ» می خواند است. سر این اجتناب این بوده است که از رسول اکرم (ص) حدیثی روایت شده بدین مضمون: «الْقَدَرِيَّةُ مَجُوسٌ هَذِهِ الْأُمَّةُ. قدریها مجوس این امت اند. تعارضها: تعارضها

به دو قسم اند: گاهی به این صورت که در یک سخن، سخن دیگر را صراحتاً نفی میکند. و گاهی این طور نیست. جمله دوم صریحاً مفاد جمله اول را نفی نمی کند، اما لازمه صحت و راستی اون بطلان و کذب جمله اول است. مسلماً آیات قرآن صراحتاً یکدیگر را در این مسأله نفی نمیکنند و تعرض آنها از نوع دسته اول نیست، زیرا چنانکه می بینیم این طور نیست که یک دسته بگوید بشر در کار خود مختار و آزاد است و دسته دیگر بگوید بشر مختار و آزاد نیست، یک دسته بگوید همه چیز وابسته به مشیت خداوند است و دسته دیگر بگوید همه چیز بسته به مشیت و اراده حق نیست و بدون اختیار صورت می گیرد. ولله علم خدا جهل خواهد بود. این دو نظر هر دو صحیح نمی باشند، یعنی نظر سوم نیز وجود دارد که هیچ گونه تناقض و تعارضی میان این دو دسته از آیات نمی بینید و تنها کوتاهی فهم علمی متکلمین است که این تعارضها را بوجود آورده است که در قرآن کریم، در هیچ موضوعی از موضوعات، حتی یک آیه هم وجود ندارد که نیازمند تأویل باشد. متشابه ترین آیات قرآنی نیز چنین نیست. شاید بتوان گفت اعجاز آمیزترین جنبه های قرآن مجید همین جهت است. آثار شوم: بدون شک مسلک جبر آن طور که شاعره گفته اند که به کلی بشر را فاقد اختیار و آزاد می دانند آثار سوء اجتماعی زیادی دارد، مانند میکروب فلج، روح و اراده را فلج می کند. این عقیده است که دست تطاول زورگویان را درازتر و دست انتقام زور شنوها را بسته تر میکند. و آن کسی مقامی با مالی و ثروتی را به نا حق تصاحب و غصب کرده است. دم از موهبت‌های الهی میزند و می گوید خداست که به منعم در یاد ریا نعمت و به مفلس کشتی محنت ارزانی فرموده است و به همین دلیل است که مظلوم آنچه از دست ظلم می کشد تحمل و دم نمی زند، زیرا فکر می کند آنچه بر او وارد می شود مستقیماً و بلاواسطه از طرف خداست و می گوید مبارزه با ستمگر بیهوده است، زیرا پنجه با پنجه قضا افکندن است، و هم ضد اخلاق است، زیرا منافی مقام رضا و تسلیم است. استفاده های سیاسی: تاریخ نشان می دهد که مسأله قضا و قدر در زمان بنی امیه مستمسک قرصی و محکمی بوده برای سیاستمداران اموی، آنها جدلاً از طرفدار جبر بودند و طرفداران آزادی و اختیار بشر را به زندان می انداختند و یا می کشتند. در زمان عباسیان که به روی کار آمدند گروهی از آنها مأمون و عباسی از معتزله حمایت می کردند. اما از زمان متوکل عباسی بر عکس شد و از عقاید اشاعره که طرفدار جبر بودند حمایت کردند و از آن به بعد مذهب، اشعری، مذهب رایج و عمومی جهان اسلام شد. در ادبیات فارسی و عربی شیعی، آن اندازه که از محکوم بودن بشر در برابر سرنوشت سخن آمد از اختیار و آزادی او سخن نرفته است. با اینکه طبق تصریحات پیشوایان دینی اهل بین (ع) قضا و قدر عمومی ها اختیار و آزادی بشر منافات ندارد. جمله اروپای مسیحی به اسلام: این جهت بهانه ای به دست اروپا مسیحی داده که علت انحطاط مسلمین اعتقاد به قضا و قدر بدانند و اسلام را یک آیین جبری و در آن هر گونه اختیار و آزادی را از بشر سلب شده است. مرحوم سید جمال الدین اسد آبادی در اوقاتی که در اروپا بوده متوجه این انتقاد شد و در مقالات خود به این اعتقاد نادرست جواب داد. فلسفه مادی و سرنوشت: تصور بعضی چنین است که این معضله تنها برای الهیون مطرح است و مادیون از طرح و حل چنین مسأله ای فارغ اند. ولی چنین نیست این مسأله برای هادیون ولی با اندک تفاوتی وجود دارد. مادیون اصل علت عمومی و ضرورت علی و معلولی را به همین ترتیب پذیرفته اند. در اینجاست که این پرسش پیش می آید که اعمال بشر تحت قوانینی مسلم و قطعی و جبری انجام می یابد و در این صورت آزادی و اختیار باید چگونه و از چه راهی توجیه کرد. تنزیه و توحید: متفکرین از طرفی بنابر اصل قانون علت و معلولی همه حوادث بشر را به ذات واجب الوجود و اینکه محال است حادثه ای اتفاق بیافتد و مستند به اراده حق نباشد و از طرف دیگر توجه کرده اند که زشتیها و گناهان را نمی توان به خدا نسبت داد. به همین صورت گروهی تحت عنوان «تنزیه» اراده و مشیت حق را مؤثر در افعال و اعمال بندگان به زشتی است ندانسته اند و گروهی تحت عنوان «توحید» و اینکه همه چیز را مستند به اراده حق کرده اند. قضا و قدر: «قضا» به معنی حکم و قطع و فیصله است و قاضی را از این جهت قاضی گویند و «قدر» به معنی اندازه و تعیین است. به طور کلی درباره حوادثی که در جهان واقع می شود. سه گونه می توان نظر داد: ۱- یکی اینکه بگوئیم حوادث با گذشته خود هیچ گونه ارتباطی ندارند. ۲- نظر دیگر اینکه برای هر حادثه علت قائل بشویم و اینکه هر

علتی معلولی خاص ایجاب می کند و هر معلولی از علت معین امکان صدور دارد، منکر شویم و چنین پنداریم که در همه عالم یک علت و یک فاعل وجود دارد و آن ذات حق است ۳- نظر سوم اینکه اصب علیت عمومی بر جهان و حوادث و وقایع آن حکمفرماست و هر حادثه ای ضرورت و قطیعت خود را از علت متقدمه خود کسب کرده و پیوند ناگسستنی میان گذشته و حال و استقبال هر موجودی و علل متقدمه او هست. جبر: اعتقاد به قضا و قدر آنگاه مستلزم جبر است که خود بشر و اراده او را دخیل در کار توانیم و قضا و قدر را جانشین قوه و نیرو و اراده بشر بدانیم. قضا و قدر چیزی جز سرچشمه گرفتن نظام سببی و مسببی جهان اس علم و اراده الهی نیست. آزادی و اختیار: اگر ما قضا و قدر الهی را مستقیماً و بلا واسطه علل و اسباب با حوادث مرتبط بدانیم، دیگر آزادی و اختیار بشر مفهومی نخواهد داشت. بسیاری از متفکرین قدیم و جدید چنین گمان کرده اند که اصل علیت عمومی با آزادی و اختیار بشر نافات دارد، و ناچار به اراده اصطلاح «آزاد» یعنی به اراده ای که با هیچ علت ارتباط ندارد، قائل شده اند و در حقیقت و اتفاق و گزاف را، ولو در مورد اراده بشر، پذیرفته اند. بشر مختار و آزاد آفریده شده است، یعنی به اون عقل و فکر و اراده داده شده است. بشر در کارهای خود مانند یک حیوان نیست که به حکل غریزه کارهایی انجام دهد. بشر همیشه خود را در سر چهار راههایی می بیند و هیچ گونه اجباری ندارد که یکی از آنها را انتخاب کند، انتخاب یکی از آنها به نظر و فکر و اراده و مشیت شخصی او مربوط می شود. حتمی و غیر حتمی: در آثار و روایت دینی و در اشارات قرآنی از قضا و قدر حتمی و غیر حتمی یاد شده است. و چنین می نماید که دو نوع قضا و قدر است: حتمی یا غیر قابل تغییر، غیر حتمی و غیر قابل تغییر. در اینجا سوالات زیادی پیش می آید که در باب قضا و قدر حتمی و غیر حتمی، علیهذا تقسیم قضا و قدر به حتمی و غیر حتمی و یا به قابل تبدیل و غیر قابل تبدیل چه مفهومی می تواند داشته باشد؟ اینجاست که این بن بست پیش می آید که یا باید مانند اشاعره قابل تبدیل بدون سرنوشت را به هر صورت منکر شویم و یا مانند معتزله منکر قضا و قدر در جریان عالم، لااقل در افعال و اعمال بشر بشویم. آیا می توانیم قانون علیت را در جریان عالم در اعمال بشر منکر شویم! معتزله این کار را هم کرده اند و منکر اصل ضرورت علی و معلولی در مورد فاعل مختار شده اند. علت اینکه دانشمندان جدید، عمومیت قانون علیت را مورد تردید قرار داده اند این است که پنداشته اند قانون علیت یک قانون تجربی است. خلاصه اشکال اینکه هر حادثه ای و از آن جمله اعمال و افعال بشر از ناحیه علل خود حقیقت پیدا می کند(قضا) و حدود خصوصیات خود را نیز از ناحیه علل و اسباب و موجبات خود کسب می کند(قدر):حقیقت ممکن: و اما تغییر سرنوشت به موجب سرنوشت و تبدیل قضا و قدر به حکم قضا و قدر، هر چند شگفت و مشکل به نظر می رسد اما حقیقت است. شگفت آنجاست که قضا و قدر را جنبه الهی در خطر بگیریم، زیرا تغییر قضا و قدر از این جنبه، مفهوم تغییر در عالم علوی و کتب ملکوتی و علم الهی به خود می گیرد. مگر ممکن است سر علم خداوند تغییر و تبدیل پیدا شود؟!- اعتراف می کنم شگفت آور است، اما حقیقت است این همان مسأله عالی «بیداء» است که در قرآن کریم برای اولین بار در تاریخ معارف بشری از آن یاد شده است. *يَمْحُوا اللَّهُ مَا يَشَاءُ وَ عِنْدَهُ أُمُّ الْكِتَابِ*. (رعد/۳۱) خداوند هر چه را بخواهد (که قبلاً ثبت شده است) محو می کند و هر چه را بخواهد (که قبلاً ثبت نشده است) ثبت می کند و کتاب ما در (اصل و ما در همه کتابها و نوشته ه) منحصر به نزد اوست. - موجودات جهان بر دو قسم اند. برخی از آنها امکان بیشتر از یک نوع خاص از وجود در آنهاست مانند: مجردات علوی، و برخی دیگر امکان بیش از یک نوع خاص اند و آنها مادیات می باشند. سرنوشت مجردات حتمی و غیر قابل تغییر ولی سرنوشت مادیات و غیر مجردات امکان هزاران نقش و رنگ را دارند و تحت قانون حرکت می باشند. و قضا و قدر غیر حتمی و قابل تبدیل درباره آنها صدق می کند. امتیاز بشر: انسان قادر است به حکم تشخیص خود، عملی را که صد در صد با غریزه طبیعی او موافق است را ترک کند یا عملی را که با غریزه طبیعی او مخالف است را انجام دهد. خلاصه کلام چون تمام علل و اسباب مظاهر قضا و قدر الهی است، در مورد هر حادثه ای قضا و قدر رهای گوناگونی وجود دارد آن جریاناتی که صورت می گیرد به قضا و قدر الهی است و آن جریاناتی که صورت نمی گیرد و متوقف می شود به قضا و قدر الهی است. نگاهی به صدر اسلام: حضرت علی (ع)

در سایه دیوار کجی نشسته بود، از آنجا حرکت کرد و در زیر سایه دیوار دیگری نشست. به آن حضرت گفتند از قضای الهی فرار میکنی. فرمود: از قضای الهی به قدر پناه می برم. یعنی از یکی قضا و قدر به نوعی دیگر از آن پناه میبرم. به هر حال خود را از خطر دور نگه داشتن پرهیز از امر خدا به امر خداست. مسلمانان صدر اول با اعتقاد راسخی که به قضا و قدر داشتند و تعلیماتی که دریافت کرده بودند با تسلط بر خودشان سرنوشتشان منافاتی نمی دیند، عجیب است آنها از خداوند بهترین قضا و قدرها را طلب می کردند. سرچشمه اصلی: سرچشمه اصلی این نوع تعلیم که بشر را در عین اعتقاد «به قضا و قدر» به تسلط بر سرنوشت نیز معتقد می کند. قرآن کریم است. قرآن کریم از قضا های متعددی نام می برد: «الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ طِينٍ ثُمَّ وَأَجَلَ مَسْمَى عِتَدَهُ» (انعام/۲) اوست که شما را از گِل آفرید و اجلی معین کرد و اجل نام برده شده در نزد خود اوست: «كُلُّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ» (رحمن/۲۹) خداوند هر روز در در کاری است. تغییر ناپذیری در طبیعت: گفتیم در زمان پیشوایان دین چه در دعا و چه در غیر دعا از دوگانگی قضا و قدر یاد شده است و مجردات علمی، قضا و قدر شان حتمی است، در طبیعت از قضا و قدر حتمی و غیر قابل تبدیل است. و در طبیعت باید هر موجودی از موجود دیگر سرچشمه بگیرد. این قضا حتمی است. هر موجود طبیعی باید راه فنا و زوال را پیش بگیرد. مگر اینکه تبدیل شود به موجود غیر مادی. این قضا و قدر حتمی است. نظامات لا یتغیر: قوانین و نظاماتی که در جهان حکمفرماست غیر قابل تغییر و تبدیل اند، موجودات طبیعت متغیر و متکامل اند. و در مسیرهای مختلفی قرار می گیرند. گاهی به سر حد کمال می رسند و گاهی متوقف می شوند. اما نظامات طبیعت نه متغیرند و نه متکامل. ثابت و یکنواخت اند، قرآن کریم از این نظامات لا یتغیر به «سنت الهی» تعبیر می کند و می گوید: «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا أَمَّا بِأَنْفُسِهِمْ». (رعد/۱۱) اینکه وضع حکومت مردمی با وضع روحیه و افکار و اخلاق و شایستگی آنها بستگی دارد، سنت تغییر ناپذیری الهی است، عوامل معنوی: در مثالهای گذشته دنیای حوادث را فقط از جنبه های مادی در روابط حسی و جسمانی در نظر گرفتیم و تنها عوامل مادی است که اجل را نزدیک یا دور می کند، اما از نظر جهان بینی الهی، علل و عوامل دیگری که عوامل روحی و معنوی نامیده می شوند در کار اجل و روزی و امثال این امور مؤثرند. از نظر جهان بینی الهی، جهان یکی واحد زنده و با شعور است. اعمال و افعال بشر حساب و عکس العمل دارد. همچنین جهان هم شنواست و هم بینا، ندا و فریاد جاندارها را می شنود، و به آنها پاسخ می دهد، به همین جهت دعا یکی از علل این جهان است که در سرنوشت انسان مؤثر است. دعا یکی از مظاهر قضا و قدر است که در سرنوشت حادثه ای می تواند مؤثر باشد و یا جلوی قضا و قدر را بگیرد. همچنین صدقات و احسانها یکی دیگر از عوامل و مظاهر قضا و قدر است. مقصود ما فقط تذکر این نکته بود که از مثالهایی که گفته شد این توهم پیش نیاید که سلسله علل و معلولات جهان منحصر به امور مادی و محسوس است. - چون قضا آید ... در اخبار و روایاتی که از رسول اکرم (ص) یا ائمه اطهار (ع) رسیده است، مطلبی به این مضمون به چشم می خورد، اگر قضا و قدر بیاید، اسباب و علل مخصوصاً عقل و قوه تدبیر انسان می افتد. در تحف العقول صفحه ۴۴۲ از امام رضا (ع) نقل می کند: «إِذَا أَرَادَ اللَّهُ أَمْرًا سَلَبَ الْعِبَادَ عُقُولَهُمْ فَأَنْفَذَ أَمْرَهُ وَ تَمَّتْ إِرَادَتُهُ، فَإِذَا أَنْفَذَ أَمْرَهُ رَدَّ إِلَى كُلِّ ذِي عَقْلٍ عَقْلَهُ فَتَقُولُ كَيْفَ ذَا؟ وَ مَنْ أَيْنَ ذَا؟ هَرَّاهُ خَدَا حَيْزِي رَا بِخَوَاهِدِ عَقْلَاهِ بِنْدِ گَان رَا از آنها سلب می کند و حکم خود را اجرا می کند و خواسته خود را پایان می رساند. همینکه حکم خود را اجرا کرد. ثقل هر صاحب عقل را به او بر می گردانده. آنگاه او مرتب می گوید: چگونه شد که این کار شد؟ از کجا این کار صورت گرفت؟ تفاوت دو مکتب: یک تفاوت بین مکتب الهی و مادی هست که بسیار حساس و از نظر آثار تربیتی و اجتماعی فوق العاده قابل توجه است. به این تفاوت از اصلی که در گذشته ذکر کردیم ناشی می شود. مطابق آن اصل، عوامل مؤثر در کار جهان منحصر به امور مادی نمی باشند، یک سلسله امور معنوی نیز وجود دارند که جزء عوامل مؤثر جهان اند. مثلاً حمایت از حق و عدالت یک حساب معنوی دارد و جهان به حق و عدالت بر پاست و به حمایت کسانی که به حمایت حق بر می خیزند، بر می خیزد و اجر و پاداش آنها را ضایع نمی کند. - «إِنْ تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَ يُثَبِّتْ أَقْوَامَكُمْ» (محمد / ۷) اگر به یاری حقیقت بر خیزید، حقیقت به یاری شما بر می خیزد. یکی از حسابهای عالم، توکل اعتماد

به خداست، اعتقاد به وجود این گونه حسابها در کار عالم بود که مسلمانان صدر اسلام را آن انداز متعال و کوشا و شجاع و دلیر بار آورده که در جهان مانند ندارند. منطق اختصاصی قرآن: قدیمترین مسأله جبر و قدر بوده است و چوم متکلمین نتوانستند آن را تجزیه و تحلیل کنند منحرف شدند، گروهی طرفدار جبر و گروهی طرفدار قدر شدند. قرآن کریم و همچنین روایات زیاد و غیر قابل انکار که در این زمینه از شخص رسول اکرم (ص) یا ائمه اطهار (ع) رسیده است با کمال صراحت، هم می گوید همه چیز به قضا و قدر الهی است و هم انسان را عامل مؤثر در سرنوشت خود معرفی می کند، مثلاً آنجا که قرآن کریم به هدایت و ضلالت، عزت، و قدرت و ... را به مشیت و تقدیر الهی مستند می کند می گوید: *فَيَضِلُّ مَنْ يَشَاءُ مِنْ يَشَاءُ*. (ابراهیم / ۴) خدا هر کس را بخواهد گمراه و هر کس را بخواهد هدایت می کند. و یا می گوید: *إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذَوَالْقُوَّةِ الْمَتِينُ* (ذاریات / ۵۸) همانا خداوند تنها کسی است که روزی دهنده صاحب نیروی محکم است. و یا می گوید: *وَفِي السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تَوَعَدُونَ*. (ذاریات / ۲۲) روزی شما و هر آنچه به شما وعده داده می شود در بالا است. و آیات فراوانی در این باب آمده است که ما به همین آیات بسنده می کنیم. سر این مطلب چنانکه قبلاً اشاره شد این است که قضا و قدر و مشیت حق تعالی علتی است در طول علل طبیعی نه در عرض آنها، تأثیر و علت این علل و اسباب از نظری عین تأثیر و علت قضا و قدر الهی است. از این رو این تقسیم غلط است که بگوئیم چه چیزی فعل خداست و چه چیزی فعل خدا نیست. و اگر به مخلوقات نسبت داده شد بگوئیم پس آن چیز فعل مخلوق است و فعل خدا نیست. میان خالق و مخلوق تقسیم کار غلط است. همه چیز در عین اینکه فعل قاعل و سبب نزدیک خود است، فعل خدا هم هست. در تحف العقول صفحه ۴۶۸ ضمن حدیث مفصلی از امام هادی که در موضوع جبر و تفویفی و عدل به گروهی از شیعیان نوشته است آمده است که خلاصه مضمون حدیث این است که هر اثری عین اینکه به مؤثر خود مستند است، به خداوند مستند است. اخبار و احادیث زیادی به این مضمون هست که نمی توانیم همه آنها را در این رساله ذکر کنیم. سطح عالی: چیزی که برای یک شعر محقق عارف به مسائل توجیه بسیار بسیار اعجاب آور است منطق مخصوصی است که قرآن کریم و سپس از آن، روایات ماثوره از رسول اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) در مسائل توحید پیش گرفته اند، این منطق اصلاً و ابداً با منطق آن عصر و زمان تطبیق نمی کند، بلکه با منطق قرنهای بعد که کلام رونق گرفت و منطق و فلسفه رایج شد نیز تطبیق نمی کند بسی بالاتر و والاتر از آنهاست. قرآن کریم که منشأ دیگری سرچشمه گرفته شده و آشنایی پیامبر (ص) و اهل بیتشان با منطق قرآن و علوم قرآنی با دیگران متفاوت بوده است و این منطق منحصر است به قرآن کریم و فرزند و پروردگان این کتاب مقدس، یعنی اولیای دین، و دیگران قدم به قدم در اثر آشنایی و تفکر زیاد توأم با توسل به قرآن مجید و کلمات رسول اکرم (ص) و ائمه دین و مخصوصاً حضرت علی (ع) به این حریم راه یافته اند. بدون شک اگر معتزله را با اشاعره مقایسه کنیم، معتزله از استقلال فکری شایسته ای برخوردار بوده اند، اقدام متوکل عباسی علیه معتزله و به کرسی نشاندن روش اشعری را باید فاجعه بزرگی در این جهان اسلام شمرد. اما در خصوص مسأله قضا و قدر انحراف و اشتباه معتزله از اشاعره کمتر نیست. ریشه تاریخی: یکی از مباحث قابل توجه این است که منشأ پیدایش این افکار و عقاید و این بحث و جدلها چیست؟ بدون شک علت ورود مسلمین در این مباحث آیات قرآن و کلمات رسول اکرم است. مسأله سرنوشت و هم مسأله آزادی و اختیار بشر از مسائلی است که بالطبع مورد علاقه هر کسی است، و چون این مسأله مکرر و در کتاب آسمانی مسلمین طرح شده و آیاتی در کمال صراحت، سرنوشت را تأیید و آیاتی دیگر به همین صراحت بشر را مختار و آزاد معرفی می کند، بعضی از مورخین اروپایی عقیده دارند که مسأله سرنوشت و جبر و اختیار بعد ها در میان متکلمین اسلامی عنوان شده و در اسلام سقمی از این مطالب نیست و بعضی دیگر سخنان خود چنین وانمود می کنند که فکر اشاعره مبنی بر جبر و عدم آزادی بشر همان چیزی است که اسلام تعلیم داده است. اما معتزله زیر بار این حرف نرفتند و موضوع آزادی بشر را معتزله برای اولین بار میان مسلمین عنوان کردند. علم خدا جهل بود؟! در خاتمه بحث سرنوشت و قضا و قدر، بد نیست به ذکر معروفترین اشکالات جبر تون پردازیم، جبریون مسلمان آیات قضا و قدر قرآن را که قبلاً نقل کردیم، مستمسک قرار داده اند و احیاناً به

کلماتی از رسول اکرم (ص) یا ائمه اطهار (ع) نیز در این زمینه استشهاد شده است. ادله عقلی که از طرف جبریون بر این مدی اقامه شده بسیار است معروفترین شبهه جبر همان است که با مساله قضا و قدر به مفهوم الهی، یعنی با مسله علم خدا مربوط است. خداوند از ازل، از آنچه واقع می شود آنچه واقع نمی شود آگاه است و هیچ حادثه ای نیست که از علم ازلی الهی پنهان باشد، از طرفی علم الهی نه تغییر پذیر است و نه خلاف پذیر با زیر لاک کی آید علم او علم نباشد ف جهل باشد، این نیز با تمامیت و کمال وجود مطلق منافی است. پس به حکم این دو مقمه: الف- خداوند از همه چیز آگاه است. ب- علم الهی نه تغییر پذیر است و نه خلاف پذیر. مطلقاً باید چنین نتیجه گرفت، حوادث و کائنات جبراً و قهراً باید به نحوی واقع شوند که با علم الهی مطابقت داشته باشند، علیهذا اگر در ازل در علم الهی چنین بوده است که فلان شخص در فلان ساعت معصیت را مرتکب میشود جبراً آن معصیت باید با همان کیفیت واقع شود، شخص مرتکب قادر نخواهد بود طوری دیگر رفتار کند، بلکه هیچ قدرتی قادر نخواهد بود آن را تغییر دهد. و الا علم خدا جهل خواهد بود خیام می گوید: من می خورم و هر که چومن اهل بود می خوردن من به نزد او سهل بودمی خوردن می حق ز ازل می دانست گرمی نخورم علم خدا جهل بود! از این رو از اسنان نیز با اختیار و آزادی سلب گردد تا اعمالش کاملاً تحت کنترل در آید. علم خدا جهل نشود. این چنین تصور در باره علم الهی منتهای جهل و بی خبری است. لهذا بعید به نظر می رسد که رباعی بالا از خیام که لااقل نیه فیلسوفی است، بوده باشد. شاید این رباعی جزء اشعاری است که بعد به خیام نسبت داده اند. انسان در نظام هستی، چنانکه در گذشته گفته شده دارای نوعی اختیار و آزادی است، و امکاناتی در فعالیتهای خود دارد که آن امکانات برای موجودات دیگر حتی برای حیوانها نیست و سرچشمه عالم کیانتی علم زبانی است. و آنچه آن علم ایجاب می کند این است که آن اطاعت می کند به اراده خود اطاعت می کند و انکه معصیت می کند به اراده و اختیار خود معصیت می کند. این است معنی سخن کسانی که گفته: انسان مختار بالاجبار است. یعنی نمی تواند مختار نباشد امکان ندارد در تمام سراسر هستی موجودی از او پنهان بماند، او همه جاست و با همه چیز است. فاینها تولوا فثم وجد الله (سوره بقره ۱۱۵)

کیمیای محبت

یادنامه مرحوم شیخ رجبعلی خیاط (نکوگویان)

خلاصه کتاب: فاطمه یاری مقدم: زندگی نامه: رجبعلی نکوگویان مشهور به جناب شیخ و شیخ رجبعلی خیاط در سال ۱۲۶۲ هجری خورشیدی، در شهر تهران دیده به جهان گشود. پدرش مشهدی باقر یک کارگر ساده بود. هنگامی که رجبعلی دوازده ساله شد پدر از دنیا رفت و رجبعلی را که از خواهر و برادر تنی بی بهره بود، تنها گذاشت. شیخ پنج پسر و چهار دختر داشت، که یکی از دخترانش در کودکی از دنیا رفت. جناب شیخ در کار خود بسیار جدی بود و تا آخرین روزهای زندگی تلاش کرد تا از دست رنج خود زندگی اش را اداره کند. با این که ارادتمندان وی با دل و جان حاضر بودند زندگی ساده او را اداره کنند، ولی او حاضر به چنین کاری نشد. جناب شیخ بسیار مهربان، خوش رو، خوش اخلاق، متین و مؤدب بود. همیشه دو زانو می نشست، به پشتی تکیه نمی کرد، همیشه کمی دور از پشتی می نشست. ممکن نبود با کسی دست بدهد و دستش را زودتر از او بکشد. خیلی آرامش داشت. هنگام صحبت اغلب خنده رو بود. به ندرت عصبانی می شد. عصبانیت او وقتی بود که شیطان و نفس سراغ او می آمدند. در این هنگام سراسر وجودش را خشم فرا می گرفت و از خانه بیرون می رفت و آن گاه که خود را بر نفس چیره می یافت، آرام باز می گشت. اهمیت کتاب کیمیای سعادت چکیده ای است از کتاب بزرگ احیاء علوم الدین با افزون و کاستی که می توان گفت: غزالی آن را با همان نظم و ترتیب با نثری روان و زیبا به زبان مادری خود نوشته است که دانشوران، آن را دایرة المعارف اسلامی و عرفانی به شمار آورده اند. غزالی، این کتاب را در آخرین سال های قرن پنجم هجری نوشته است و اکنون حدود نهصد سال از عمر این اثر نفیس می گذرد. شگفت آن که مطالب این کتاب نهصد ساله و نثر زیبای فارسی آن از جهات بسیار، هنوز هم

زنده و نغز و لطیف و زیباست. در مورد ارجمندای این کتاب گفته اند: شاید کمتر نویسنده‌ای از نوع وی بتوان یافت که سبک او تا این اندازه دقیق و در عین حال غنی باشد. تشبیه و تمثیل، کتاب‌های عمده او - هم چون احیاء علوم الدین و کیمیای سعادت - را در موجی از لطف بیان شاعرانه می‌شوید. از این حیث، کیمیای سعادت که نمونه‌ای دلپذیر از نثر لطیف ساده فارسی را عرضه می‌کند، پیشرو سبک بیانی است که در آثار عطار و مولوی به اوج می‌رسد. تشبیهات و استعارات او که غالباً احوال انسانی را با احوال گل و گیاه و سنگ و کوه و جانور مقایسه می‌کند، دنیای آثار غزالی را هم مثل جهان مثنوی دنیایی جلوه می‌کند که در آن گویی همه چیز روح دارد و همه چیز با انسان حرف می‌زند. و حقیقت تو آن معنی باطن است و هرچه جز این است، همه تبع اوست و لشکر و خدمتگار اوست و ما آن را نام دل خواهیم نهادن. و چون حدیث دل کنیم، بدان که این حقیقت را می‌خواهیم که گاه آن را روح گویند و گاه آن را نفس گویند. و بدین دل نه آن گوشت پاره می‌خواهیم که در سینه نهاده است از جانب چپ که آن را قدری نباشد و آن ستوران و مرده را باشد و آن را به چشم ظاهر بتوان دید و هرچه بدین چشم بتوان دید از این عالم باشد که آن را عالم شهادت گویند و حقیقت دل از این نتیجه خواندن کتاب کیمیای محبت (شیخ رجبعلی خیاط (مرحوم شیخ رجبعلی خیاط (نکوگویان) او به زودی به عالم برزخ کتاب کیمیای محبت، نخست با نام «تندیس اخلاص» در سال ۱۳۷۶ توسط انتشارات دارالحدیث منتشر شده و حجت الاسلام والمسلمین محمدی ری شهری، آن را همراه اضافات و تحقیقات بیش‌تر به نام کیمیای محبت به دوستان حقیقت و عرفان و پویندگان وادی عشق تقدیم کرد که در مدت کوتاهی خوانندگان زیادی پیدا کرد. کیمیای محبت از یک پیشگفتار و چهار بخش تشکیل شده که به معرفی آن می‌پردازیم. بخش اول کتاب با عنوان ویژگی‌ها از هشت فصل تشکیل شده و در بردارنده زندگی، کار و فعالیت، ایثار، تعبد، اخلاق، مسئله انتظار، دیدگاه شیخ رجبعلی خیاط درباره شعر و برخی از شاعران و پاره‌ای از دیدگاه‌های این عارف بزرگ در مسائل سیاسی و پیشگویی‌های اوست. بخش دوم جهش نام دارد. این بخش از سه فصل سامان یافته و درباره نقطه عطف زندگی شیخ رجبعلی خیاط و امدادهای غیبی و کمالات معنوی وی است. کتاب کیمیای محبت شرح حال شیخ رجبعلی خیاط، از عارفان بزرگ معاصر است. وی در سال ۱۲۶۲ در تهران متولد شد و در سال ۱۳۴۰ دار فانی را وداع گفت و به ملکوت اعلیٰ پرکشید. این کتاب نخست با نام «تندیس اخلاص» در سال ۱۳۷۶ توسط انتشارات دارالحدیث منتشر شده و به سبب جاذبه فراوانی که داشت، در مدتی کوتاه، ۱۱ بار تجدید چاپ شد. سپس مؤلف کتاب، حجة الاسلام و المسلمین محمدی ری شهری، آن را همراه اضافات و تحقیقات بیش‌تر به نام کیمیای محبت به دوستان حقیقت و عرفان و پویندگان وادی عشق تقدیم کرد که در مدت کوتاهی خوانندگان زیادی پیدا کرد. کیمیای محبت از یک پیشگفتار و چهار بخش تشکیل شده که در این مقاله به معرفی آن می‌پردازیم. بلندتری بخش این مجموعه، بخش سوم با نام زندگانی است و از ده فصل سامان یافته که عبارت است از: روش سازندگی شیخ و اطلاع از باطنافراد؛ احسان به دیگران؛ رهنمودهای شیخ درباره نماز؛ رهنمودهای شیخ درباره حج؛ تلاش برای زیارت حضرت ولی عصر (عج). این کتاب از یک مقدمه و چهار رکن تشکیل شده است. مقدمه کتاب به چهار عنوان خودشناسی و خداشناسی و دنیاشناسی و آخرت‌شناسی تقسیم شده است و چهار رکن کتاب نیز عبارت است از عبادات، معاملات، مهلکات، منجیات. رکن اول = عبادات درست کردن اعتقاد، به طلب علم مشغول شدن، طهارت، در نماز خواندن، زکات، روزه، حج کردن، قرآن خواندن، ذکر و تسبیح، وردها و وقت عبادات و ... رکن دوم = معاملات آداب نان خوردن، آداب نکاح کردن، آداب کسب و تجارت، طلب حلال، صحبت خلق، عزلت، سفر، سماع و وجد، امر به معروف و نهی از منکر. ولایت داشتن و ... رکن سوم = مهلکاتی که در ریاضت نفس و علاج خوی بد و به دست آوردن خوی خوب، آفات زبان، علاج بیماری خشم و حقد و حسد، در دوستی دنیا و بیماری طمع، اندر علاج بخل و حرص جمع کردن مال و ... رکن چهارم = منجیات توبه و بیرون آمدن از مظالم، صبر و شکر، خوف و رجا، درویشی و زهد، صدق و اخلاص، محاسبه و مراتبه، تفکر توحید و توکل، محبت و شوق، ذکر مرگ و ... گزیده‌ای از متن کتاباگر خواهی که خود را بشناسی بدان که تو را که آفریده اند از دو چیز

آفریده اند. یکی این کالبد ظاهر است که آن را تن گویند و وی را به چشم ظاهر بتوان دید و دیگر معنی باطن که آن را نفس گویند و جان گویند و دل گویند و آن را به بصیرت باطن بتوان شناخت و به چشم ظاهر نتوان دید. رجبعلی نکوگویان مشهور به جناب شیخ و شیخ رجبعلی خیاط در سال ۱۲۶۲ هجری خورشیدی، در شهر تهران دیده به جهان گشود. پدرش مشهدی باقر یک کارگر ساده بود. هنگامی که رجبعلی دوازده ساله شد پدر از دنیا رفت و رجبعلی را که از خواهر و برادر تنی بی بهره بود، تنها گذاشت. شیخ پنج پسر و چهار دختر داشت، که یکی از دخترانش در کودکی از دنیا رفت. جناب شیخ در کار خود بسیار جدی بود و تا آخرین روزهای زندگی تلاش کرد تا از دست رنج خود زندگی اش را اداره کند. با این که ارادتمندان وی با دل و جان حاضر بودند زندگی ساده او را اداره کنند، ولی او حاضر به چنین کاری نشد. جناب شیخ بسیار مهربان، خوش رو، خوش اخلاق، متین و مؤدب بود. همیشه دو زانو می نشست، به پشتی تکیه نمی کرد، همیشه کمی دور از پشتی می نشست. ممکن نبود با کسی دست بدهد و دستش را زودتر از او بکشد. خیلی آرامش داشت. هنگام صحبت اغلب خنده رو بود. به ندرت عصبانی می شد. عصبانیت او وقتی بود که شیطان و نفس سراغ او می آمدند. در این هنگام سراسر وجودش را خشم فرا می گرفت و از خانه بیرون می رفت و آن گاه که خود را بر نفس چیره می یافت، آرام باز می گشت. این بزرگ روشن ضمیر دارای تحصیلات حوزوی نبود اما زهد و تقوا و پاکی و عفتی که سرلوحه زندگی با برکتش قرار داده بود او را به مقام والایی در معنویت و خلوص رسانید. در ۲۳ سالگی خود را از دام یک گناه شهوانی رها ساخت و بدین گونه زمام تربیت و پرورش خود را به دست خداوند داد. این گذشت از گناه موجب باز شدن دیده برزخی اش شد. خود می فرمود: به خداوند عرضه داشتم خدایا، من این گناه را برای تو ترک می کنم تو هم مرا برای خودت تربیت کن! در سیره معنوی و سیر سلوک خود از استاد خاصی بهره نبرد. نه تنها در عقیده بلکه در همه کارها تکیه اش فقط بر اخلاص بود. به پیشه خیاطی امرار معاش می کرد و می گفت: هر سوزنی که برای غیر خدا می زنم در دستم فرو می رود! می فرمود شبی دو فرشته با دو جمله راه فنا را به من آموختند: از پیش خود هیچ مگو و غیر از خدا هیچ نخواه! مرحوم آیت الله کوهستانی می فرمود: شیخ رجبعلی خیاط هر چه داشت از توحید داشت. او مستغرق در توحید بود. جناب شیخ معتقد بود کسانی که در سیر سلوک از طریقه اهل بیت (علیه السلام) فاصله دارند، هر چند بر اثر ریاضت از نظر قدرت روحی به مقاماتی دست یابند، درهای معارف حقیقی بر آنان بسته است. یک بار ایشان به شخصی از اهل ریاضت که ادعاهایی داشت برخورد. به او فرمود: حاصل ریاضت های تو بالا-خره چیست؟ آن شخص خم شد، قطعه سنگی برداشت و آن را به گلابی تبدیل و به شیخ تعارف کرد. شیخ رجبعلی فرمود این کار را برای من کردی بگو بینم برای خدا چه داری؟! مرتاض با شنیدن این سخن به گریه افتاد. کرامات زیادی از این انسان پاک سیرت نقل شده است. احسان به عیالواری بیکاریکی از دوستان شیخ نقل می کند: مدتی بیکار بودم و سخت گرفتار، به منزل ایشان رفتم تا شاید راهی پیدا شود و از گرفتاری خلاص شوم، همین که به اتاق شیخ وارد شدم و نگاه او به من افتاد، فرمود: «حجابی داری که چنین حجابی کمتر دیده ام! چرا تو کلت از خدا سلب شده؟ شیطان سرپوشی بر تو قرار داده که نتوانی بالا-را درک کنی!» در اثر فرمایشات شیخ انکساری در من پدید آمد و خیلی منقلب شدم، فرمود: «حجابت برطرف شد ولی سعی کن دیگر نیاید.» بعد فرمود: «شخصی بیکار است و مریض و دو عیال را باید اداره کند، اگر می توانی برو قدری پارچه برای بچه ها و خانواده او تهیه کن و بیاور.» با این که من بیکار بودم و از نظر مالی ناتوان، رفتم و از مغازه یکی از دوستان قدیم - که بزازی داشت - مقداری پارچه نسیه خریدم و به محضر ایشان آوردم. همین که بقچه پارچه ها را خدمت ایشان بر زمین نهادم، استاد نگاهی به من کرد و فرمود: «حیف که دیده برزخی تو باز نیست، تا ببینی کعبه دور سر تو طواف می کند، نه تو دور خانه.» در اواخر عمر که احساس می کرد قبل از ظهور معشوق و محبوب خویش حضرت بقیه الله الاعظم (عجل الله تعالی فرجه الشریف) از دنیا می رود، به دوستان خود می گفت: اگر موفق به درک بخش سوم: روش سازندگی بلندترین بخش این مجموعه، بخش سوم و از ده فصل سامان یافته است که به پاره ای از نکات و ماجراهای ارزنده آنها می پردازیم. جناب شیخ از تاثیرات نفس

وقدرت سازندگی بالایی در تربیت جان‌های مستعد، برخوردار بود. روش سازندگی شیخ و اطلاع از باطن افراد شیخ رجبعلی خیاط از چنان قدرت روحی در تربیت جان‌های مستعد برخوردار بود که آیت‌الله شاه‌آبادی - استاد امام خمینی قدس سره - در توصیف وی فرمود: «ایشان انسان می‌سازد و تحویل می‌دهد.» جاذبه جناب شیخ و تأثیر کلام ایشان به حدی بود که آقای جلال الدین همایی را با آن مقامات عالی علمی و عرفانی از خود بی‌خود کرد. دکتر فرزاد - شاگرد استاد همایی - می‌گوید: یک روز که به خدمت جناب شیخ رسیدم، فرمودند: «استاد آقای جلال الدین همایی پیش من آمدند. من چند جمله به ایشان گفتم، سخت منقلب شدند و با حسرت و ندامت، محکم دستی به پیشانی خود زدند و... گفتند: عجب، ۶۰ سال راه را عوضی رفتم!» روش تربیتی شیخ دو گونه بود: (۱) ضمن جلسه‌های عمومی؛ (۲) در برخوردهای خصوصی. جلسه‌های عمومی معمولاً هفته‌ای یک بار در منزل ایشان تشکیل می‌شد. وی در ایام محرم و صفر و ماه مبارک رمضان، هر شب برای مردم سخن می‌گفت. محورهای اصلی سخنان ایشان توحید، اخلاص، محبت به خدا، حضور دائم، انس با خدا، خدمت به خلق، توسل به اهل بیت علیهم‌السلام، انتظار فرج و دوری از محبت دنیا و خودخواهی و هوای نفس بود. وی می‌توانست حالات درونی اشخاص را تشخیص دهد و از هویت واقعیشان اطلاع پیدا کند و بدین وسیله می‌توانست مشکلات آنان را برطرف سازد. یکی از ارادتمندان شیخ که نزدیک به ۲۰ سال با ایشان بود، می‌گوید: در آغاز هر چه تلاش می‌کردم به محضر او راه پیدا کنم، اجازه نمی‌داد تا آن که روزی فرمود: «اول پدرت را از خود، راضی کن، بعد با شما صحبت می‌کنم.» بعد از آن که پدرم را از خود خشنود ساختم، به محضر شیخ رفتم. تا مرا دید، فرمود: «بارک‌الله، خوب آمدی! حالا پهلوی من بنشین.» یکی از شاگردان شیخ می‌گوید: فرزند دو ساله‌ام در منزل ادرار کرده بود و مادرش او را چنان زده بود که نزدیک بود نفس بچه بند بیاید. در پی آن همسرم تب شدیدی نمود و با آن که پول زیادی هزینه کردیم ولی تندرستی‌اش را باز نیافت. شب هنگام، شیخ را در ماشین سوار کردم تا به جلسه ایشان برویم. همسرم هم در ماشین بود. با اشاره به همسرم، به شیخ عرض کردم: والده بچه‌هاست. تب کرده. دکتر هم بردیم ولی تب او قطع نمی‌شود. شیخ نگاهی کرد و خطاب به همسرم فرمود: «بچه را که آن طور نمی‌زنند. استغفار کن. از بچه دلجویی کن و چیزی برایش بخر، خوب می‌شوی.» چنین کردیم، تب او قطع شد. تأکید بر اطاعت از خدا و مخالفت با هوای نفس جناب شیخ، معتقد بود که حکمت آفرینش انسان، خلافت الهی و نمایندگی خداست و انسان، هرگاه به این مقصد برسد، می‌تواند کار خدایی کند و راه رسیدن به اطاعت از خدا و مخالفت با هوای نفس است ایشان در این باره می‌گفت: در حدیث قدسی آمده: ای فرزند آدم! همه چیزهای را برای تو آفریدم و تو را برای خودم آفریدم. شیخ اعتقاد داشت که انسان به مقام خلیفه الهی (یعنی جانشینی و نمایندگی خدا در زمین) نرسد، آدم نمی‌شود و می‌فرمود: قاشق برای غذا خوردن است و فنجان برای چای نوشیدن و... انسان هم تنها برای آدم شدن، خوب است اساس خود سازی رستگاری، در حقیقت، ثمره کمالات انسانی و راه رسیدن به آن، از دیدگاه قرآن کریم، خودسازی و تزکیه نفس است. خداوند متعال پس از سوگند های متعدد، می‌فرماید: کسی به رستگاری (فلاح) میرسد که تزکیه نفس کند. همه آنچه پیامبران الهی از جانب خداوند متعال برای هدایت انسان آورده اند مقدمه برای رسیدن به رستگاری (فلاح) و شکوفایی استعداد های اوست. مسئله اصلی در تزکیه نفس، آن است که انسان در یابد که خود سازی را از کجا باید آغاز کرد و اساس خود سازی چیست. از نظر انبیای الهی، اساس خود سازی و نخستین گام در راه تزکیه نفس، ((توحید)) است. از این رو نخستین پیام همه پیامبران، کلمه ((لا اله الا الله)) بوده است. و ما پیش از تو هیچ پیامبری نفرستادیم، مگر آن که به او وحی می‌کردیم که ((خدایی جز من نیست. پس مرا بپرستید)). راه رسیدن به حقیقت توحید اکنون، سؤال اساسی این است که انسان، چگونه می‌تواند از خود، شرک زدایی کند، و با شکستن بت نفس، ریشه شرک پنهان و آشکار را در وجود خود بخشکاند و به زلال توحید ناب، دست یابد؟ پاسخ شیخ، این است که: به نظر حقیر، اگر کسی طالب راه نجات باشد و بخواهد به کمال واقعی برسد و از معانی توحید، بهره‌برد باید به چهار چیز تمسک جوید: اول حضور قلب دائم: دوم، توسل به اهل بیت: سوم گدایی در شب‌ها: و چهارم،

احسان به خلق. شرح این امور از دیدگاه جناب شیخ، در فصل‌های بعدی خواهد آمد. کیمیای سازندگی محبت کیمیای خودسازی و سازندگی است. عشق به خداوند متعال، همه زشتی‌های اخلاقی را یک جا درمان میکند و همه صفات نیکو را یک جا به عاشق هدیه می‌دهد. کیمیای عشق، چنان عاشق را جذب معشوق می‌کند که هر گونه پیوند او را با هر کس و هر چیز جز خدا، قطع می‌نماید. در ((مناجات محبتین))، منسوب به زین العابدین، آمده است: خدای من کیست که شیرینی محبتت را بچشد و یار دیگری را بر گزیند؟ و کیست که به قرب تو انس بگیرد و جدایی تو را بطلبد؟! عشق، جذاب است و چون در جان نشست هم در دل راز غیر دوست، بست. در روایتی منسوب به امام صادق آمده است: {نور} محبت خدا، هر گاه بر درون بندهای بتابد، او را از هر مشغله دیگری تهی می‌گرداند. هر یادی جز {یاد} خدا، تاریکی است. دل داده خدا، مخلص‌ترین بنده خدا و راستگو‌ترین مرئمان و وفادارترین آنها به پیمان است. در نخستین مرتبه انقطاع، نفس اماره میمیرد و زندگی عقلانی انسان، آغاز می‌شود در بالا‌ترین مرتبه آن، دیده دل، به نور لقاءالله، روشن می‌گردد و انسان، به بالا‌ترین درجه توحید - که مرتبه ((اولوالعزم)) است - می‌رسد. در مناجات گران قدر شعبانیه می‌خوانیم: خدای من! بالا‌ترین مرتبه انقطاع از همه بریدن به سوی خود را به من به سوی خودت، تابناک گردان. عنایت کن و دیدگان دل ما را با روشنائی نظر کراخلاص اولیای خدا یکی از اصلی‌ترین مسائلی که شیخ در تعلیم و تربیت شاگردان، همیشه بر تاکید داشت، مسئله اخلاص بود نه تنها در عقیده و عبادت، بلکه در همه کارها. او بارها تاکید کرد که: دین حق، همین است که بالای منبرها گفته می‌شود: ولی دو چیز کم دارد: یکی اخلاص و دیگری دوستی خداوند متعال این دو باید به مواد سخنرانی‌ها افزوده شود. همه کار برای خدایکی از سخنان ارزنده و بسیار آموزنده جناب شیخ، این بود که می‌فرمود: همه چیز برای خدا! ذکرها اولیای خدا جناب شیخ، در تاره ذکر و یاد خداوند متعال، یکپاره نمود اساسی داشت که به مناسبت‌های مختلف، مکرر بر آن تاکید می‌کرد. هر چند این رهنمود - چنان که توضیح خواهیم داد - برگرفته از احادیث اسلامی است، ولی مسئله مهم، تجربه شخصی شیخ درباره آن است. اصولاً اهمیت گفته‌های این مرد الهی و این عبد صالح، به دلیل آن است که گفته‌های او، یافته‌های او تجربه‌های درونی اویند. ذکر اولیای خدا جناب شیخ در باره ذکر و یاد خداوند متعال یک ره نمود اساسی داشت که به مناسبت‌های مختلف مکرر بر آن تاکید می‌کرد هر چند این ره نمود چنان که توضیح خواهیم داد برگرفته از احادیث اسلامی است ولی مسئله مهم تجربه شخصی شیخ در باره آن است. اصولاً اهمیت گفته‌های این مرد الهی و این عبد صالح به دلیل آن است که گفته‌های او یافته‌های او تجربه‌های درونی اویند. جناب شیخ اصرار داشتند که شاگردان خود را به گونه‌ای تربیت کنند که آنان خود را در هر حال در حضور خداوند متعال ببینند این در واقع همان سخن مهم و سازنده پیامبر اکرم است که در روایت زیر آمده است خدا را با ذکر کامل یاد کنید گفته شد ذکر کامل چیست؟ فرمود: ذکر پنهان در روایت دیگری از آن حضرت آمده که فرمود: ذکر پنهانی که فرشتگان نگهبان نشنوند هفتاد بار بهتر از آن ذکر است که آنها بشنوند. فضیلت و برتری ذکر خفی (پنهان) بر ذکر جلی (آشکار) به دلیل اهمیت و نقش تعیین‌کننده آن در سازندگی انسان است ذکر زبانی آسان است اما ذکر قلبی و خصوصاً تداوم آن بسیار مشکل است از این رو امام محمد باقر از آن به عنوان یکی از سخت‌ترین کارها نام می‌برد. چیزی که بسیار دشوار است این است که انسان خود را در هر حال در محضر او غلبه کنند و او را به نافرمانی آریدگار خود وادار نمایند. یکی از دستورالعمل‌های مهم تربیتی شیخ برنامه ریزی منظم برای خلوت کردن با خداوند متعال و دعا و مناجات است که با تعبیر گدایی در خانه خدا را آن یاد می‌کرد و تاکید می‌فرمود: شبی یک ساعت دعا بخوانید اگر حال دعا نداشتید باز هم خلوت با خدا را ترک نکنید. در بیداری سحر و ثلث آخر شب آثار عجیبی است هر چیزی را که از خدا بخواهی از گدایی سحرها می‌توان حاصل نمود از گدایی سحرها کوتاهی نکنید که هر چه وقت ملاقات و رسیدن به وصال هنگام سحر است هر گنج سعادت که خدا داد به حافظ از یمن دعای شب وورد سحری بود احسان اولیای خدا خدمت به مردم یکی از مهم‌ترین مسائل تربیتی است که در احادیث اسلامی بر آن تاکید بسیار شده است رسول خدا می‌فرماید: بهترین مردم کسی است که مردم از او بهره مند شوند

جناب شیخ به ((مفید بودن برای جامعه که یک اصل مهم تربیتی است فوق العاده اهمیت می داد یکی از شاگردانش از او نقل می کند که فرمود با خداوند انسی داشتم التماس کردم که بدانم سر خلقت چیست به من فهماندند که سر خلقت احسان به خلق است. امام علی می فرماید: به خدا پروایی فرمان داده شده اید و برای نیکو کاری و فرمان برداری از خدا آفریده شده اید. یکی از دوستان شیخ می گوید روزی به او گفتم آمیزا چیزی به من بدهید که به درد من بخورد. فرمود: خدمت به خلق. خدمت به مردم شیخ فرمود: اگر می خواهی به حقیقت توحید راه پیدا کنی به خلق خدا احسان کن. بار توحید سنگین و خطرناک است و هر کسی توان تحمل آن را ندارد ولی احسان به خلق تحمل آن را آسان می کند. و گاه به مزاح می فرمود: روز به خلق خدا نیکی کن و شب برای گدایی به در خانه خدا برو فیض کاشانی در این باره می گوید: شب همه شب زاری بر در پروردگار روز چو شد یاری خسته دلان فگار نماز اولیای خدایکی از ویژگی های برجسته تربیت شدگان مکتب جناب شیخ حضور قلب در نماز است و این نبود مگر بدین جهت که شیخ برای ظاهر بی روح نماز ارزش چندانی قائل نبود و می گوشتید که علاقه مندانش حقیقتاً نماز گراز باشند. ویژگی های نماز اولیا در ره نمود های جناب شیخ در باره نماز چهار نکته اساسی وجود دارد که هر چهار نکته بر گرفته از متن قرآن و احادیث اسلامی است: ۱- عشق جناب شیخ معتقد بود همان گونه که عاشق از سخن گفتن با معشوق خود لذت می برد نماز گزار باید از راز و نیاز با خدای خود احساس لذت کند او شخصاً چنین بود و اولیای الهی همگی چنین اند. ۲- ادب مودب بودن نماز گزار در محضر نماز گزار در محضر آفریدگار متعال یکی از مسائلی است که اسلام به آن اهمیت بسیاری داده است. امام سجاد در این باره می فرماید: حق نماز این است که بدانی وارد شدن بر خدای است و تو با نماز در پیشگاه خداوند ایستاده ای پس چون این را دانستی باید همچون بنده ای ذلیل و حقیر راغب و راهب امیدوار و بیمناک و بینوا و زاری کننده باشی و به احترام کسی که در مقابلش ایستاده ای با آرامش و وقار بایستی و با دل به نماز دور کنی و آن را با رعایت شرایط و حقوقش به جا آوری ۳- حضور قلبیابن نماز یاد خدا و حضور صادقانه دل نماز گزار در محضر قدس حق تعالی است از این رو پیامبر اکرم می فرماید: خداوند نماز بنده ای را که دلش با بدنش حضور ندارد نمی پذیرد ۴- مواظبت بر نماز اول وقت در احادیث اسلامی بر نماز گزاردن در اول وقت تاکید فراوانی شده است اما صادق می فرماید: فضیلت نماز اول وقت بر نماز آخر وقت همچون فضیلت آخرت است بر دنیا جناب شیخ مقید بود که نمازهای پنجگانه در اول وقت بخواند و دیگران را نیز بدان توصیه می فرمود. حج اولیای خدا جناب شیخ هیچ گاه استطاعت مالی برای انجام فریضه حج نیافت و حج نرفت اما ره نموده‌های او به برخی حج گزاران نشان می دهد که از راز و رمز حج اولیای خدا به طور دقیق خبر داشت او معتقد بود که حج حقیقی و کامل هنگامی تحقق می یابد که حج گزار عاشق صاحب خانه باشد تا بتواند مقاصد واقعی مناسک حج را درک کند. برو عاشقی را یاد بگیر و بعد بیا تا به مکه برویم. ۱- ره نمود های شیخ برای حج گزاران ۲- تحریم محبت غیر خدا در احرام ۳- خدا محور ی در طواف ۴- دعا کردن ریز ناودان طلا ۵= کشتن نفس اماره در منا راز و رمز حج در کلام اما خمینی ۱- راز لبیک های مکرر ۲- راز طواف ۳- بیعت با خدا ۴- سعی در یافتن محبوب ۵- شعور و عرفان در مشعر و عرفات بیم اولیای خدا نخستین پرسشی که پس از طرح مسئله محبت خداوند مهربان و دوست داشتنی است و عشق او موثر ترین عنصر تکامل است چرا در قرآن و احادیث اسلامی آن همه بر خوف و خشیت خداوند متعال تاکید شده است و چرا قرآن کریم بر جسته تری و ویژگی علما را خشیت از خدای دانند و آیا محبت خوف و خشیت قابل جمع است پاسخ این است که آری در زمینه اجتماع بیم و عشق جناب شیخ مثال جالبی دارد که این فصل عهده دار تبیین آن است ولی پیش از آن باید بررسی نمود که منظور و مقصود از خوف و خشیت از خدا چیست نخستین نکته در تفسیر خوف و خشیت الهی این است که بیم از خدا به معنای بیم از گناه و کارهای ناشایست است امام علی می فرماید جز از گناه خود مترس و جز به پروردگار خویش امید مبند احسان به دیگران یکی از دستوره‌های مؤکد شیخ رجبعلی خیاط احسان به مردم بود و برای این مهم ارزش زیادی قائل بود. وی احسان به خلق را یکی از راه‌های بسیار خوب و مؤثر در سیر الی الله می دانست، به طوری که اگر کسی

از سیر و سلوک عاجز بود، به او توصیه می‌کرد: «از احسان کوتاهی نکن و تا می‌توانی احسان کن». شیخ رجبعلی در احسان و نیکی به دیگران پیشقدم بود. یکی از شاگردان شیخ می‌گوید: مرحوم سهیلی [از یاران بسیار نزدیک شیخ] - رضوان الله تعالی علیه - می‌گفت: ... روزی در هوای گرم تابستان دیدم که شیخ نفس زنان به مغازه من آمد و ضمن دادن مبلغی پول گفت: «معطل نکن، فوراً این پول را برسان به سید بهشتی». او امام جماعت مسجد حاج امجد در خیابان آریانا بود. من به هر نحو شده، فوراً خود را به منزل ایشان رساندم و پول را به ایشان دادم. بعدها از ایشان پرسیدم که جریان آن روز چه بود؟ پاسخ داد: آن روز مهمان برآیم آمده بود و هیچ چیزی در منزل نداشتم. رفتم در اتاق دیگر و به حضرت ولی عصر علیه‌السلام متوسل شدم که این حواله به من رسید. جناب شیخ هم گفت: حضرت ولی عصر علیه‌السلام به من فرمودند: «زود به سید بهشتی پول برسانید.» وی علاوه بر حل مشکلات مردم، با واسطه یا بی‌واسطه، به مناسبت‌های مختلف از مردم در منزل حقیر خود پذیرایی می‌کرد و همواره سفارش می‌کرد که اهل سلوک بکوشند در خانه خود سفره اطعام داشته باشند. او می‌گفت اگر وجه آن را به نیازمندان بدهند تا خودشان غذا تهیه کنند، اثر اصلی خود را ندارد. دکتر فرزام می‌گوید: یک وقت من به ایشان گفتم: حالا پولی بدهیم چی؟ شیخ فرمود: «نه، غذا دادن چیز دیگری است و اثرش بیشتر است.» یکی از یاران شیخ می‌گوید: با شیخ به زیارت حضرت عبدالعظیم علیه‌السلام رفتیم. شیخ از ایشان (حضرت عبدالعظیم) پرسید: «از کجا به این مقام رسیدید؟» حضرت فرمودند: از طریق احسان به خلق. من قرآن می‌نوشتم و با زحمت می‌فروختم و پول آن را احسان می‌کردم. در ماجرای دیگر آمده است که وقتی یک راننده تاکسی برای خدا به یک زن در رسیدن به مقصدش کمک کرد، آن راننده این توفیق را پیدا کرد که خدمت جناب شیخ برسد. راننده مزبور در شرح این ملاقات می‌گوید: پس از سلام و احوال‌پرسی، شیخ نگاهی به من کرد و از برخی از ویژگی‌های من خبر داده، گفتند: «تو شبهای جمعه منتظر هستی. تو هستی.» من در رابطه با ولی عصر علیه‌السلام برنامه‌ای داشتم. منظور ایشان از جمله «تو هستی» این بود که در فرج قائم آل محمد علیه‌السلام تو هم هستی. با توجه به سوابقی که خداوند به من مرحمت فرموده بود، با آن سخن شیخ، آن شب محشری به پا شد. ما گریه کردیم، شیخ هم گریه کرد. اطرافیان هم گریستند؛ خیلی زیاد. سپس جناب شیخ فرمود: «می‌دانی چه شد تو آمدی پیش من؟ آن زن قد کوتاه را که سوار کردی و از او پول نگرفتی، او دعا کرد در حق تو، و پروردگار عالم دعای او را در حق تو مستجاب کرد و تو را فرستاد پیش من.» دکتر فرزام می‌گوید: نصیحت جناب شیخ به بنده هنگام خداحافظی، وقتی می‌گفتم: جناب شیخ، امری ندارید؟ توصیه‌ای ندارید؟ - این جمله بود: «احسان به خلق، حتی [احسان] به حیوانات را فراموش نکن.» یکی از دوستان شیخ می‌گوید، روزی شیخ به این جانب فرمود: «شخصی از یکی از کوچه‌های قدیمی تهران عبور می‌کرد. ناگاه چشمش در داخل جوی به سگی افتاد که چند بچه داشت. بچه‌ها به پستان مادر حمله می‌بردند ولی مادر از فرط گرسنگی قادر به شیردادن نبود و از این وضع رنج می‌برد. او بلافاصله به دکان کبابی در همان کوچه رفت و چند سیخ کباب گرفت و پیش آن سگ ریخت... در سحر همان شب، خداوند متعال به آن شخص عنایتی کرد که گفتنی نیست.» رهنمودهای شیخ درباره نمازیکی از شاگردان شیخ که حدود سی سال ملازم او بود، درباره نماز ایشان می‌گوید: خدا شاهد است که من می‌دیدم که در نماز مثل یک عاشق در مقابل معشوقش می‌ایستاد، و محو جمال او بود. شیخ رجبعلی می‌فرمود: «شیطان همیشه می‌آید سراغ انسان. یادت باشد که توجه خود را از خدا قطع نکنی. در نماز مؤدب باش. در نماز باید همانند هنگامی که در برابر شخصیت بزرگی خبردار ایستاده‌ای، باشی؛ به گونه‌ای که اگر سوزن هم به تو بزنند، تکان نخوری.» دکتر فرزام درباره حالات شیخ در نماز می‌گوید: نماز شیخ خیلی باطمینان و با آداب بود. گاهی که به نماز جماعت ایشان دیر می‌رسیدم و قیافه ایشان را در نماز مشاهده می‌کردم، متوجه می‌شدم انگار لرزه‌ای بر اندامشان مستولی شده، و در عین نورانی شدن، رنگ پریده و غرق در ذکر است که بدان مشغول می‌باشد. حواسشان کاملاً جمع و سرشان پایین بود. رهنمودهای شیخ درباره حج ۱- تلاش برای زیارت حضرت ولی عصر علیه‌السلام یکی از ارادتمندان دیرین شیخ می‌گوید: در اولین سفری که عازم سفر به مکه معظمه بودم، خدمت ایشان رسیده، رهنمود خواستم. شیخ فرمود: «از تاریخ حرکت تا

چهل روز آیه شریفه «رب ادخلنی مدخل صدق و اخرجنی مخرج صدق و اجعل لی من لدنک سلطانا نصیرا» را بخوان، شاید بتوانی ولی عصر علیه‌السلام را ببینی. چطور ممکن است کسی دعوت داشته باشد به خانه‌ای برود و صاحب خانه را نبیند! همه توجه و فکرت این باشد که ان شاءالله آن وجود مبارک را در یکی از مراحل حج زیارت کنی.» ۲- تحریم محبت غیر خدا بر مُحَرَّمِشِیخ رجبعلی خیاط می‌فرمود: شخصی که در میقات، مُحَرَّم می‌شود، باید بداند که این جا آمده است تا غیر خدا را بر خود حرام کند، و از لحظه‌ای که تلبیه گفت، دعوت خدا را پذیرفت و غیر او را بر خود حرام کرد، آن چه علاقه غیر خدایی است، بر او حرام است و تا آخرین لحظات عمر نباید به غیر خدا توجه کند. ۳- خدامحوری در طوافنیز می‌فرمود: «طواف کعبه... خدا را محور زندگی کردن و فانی شدن در اوست. حالی پیدا کن که دور او بگردی؛ قربانی او شوی. و کاری کن که در واقع، خانه دور سرت بگردد.» ۴- کشتن نفس اماره‌وی می‌فرمود: «هنگامی که به منا می‌روی، در قربانگاه چه می‌کنی؟ آیا می‌دانی فلسفه قربانی چیست؟ نفس اماره را در واقع قربانی کن: «فتوبوا الی بارئکم فاقتلوا انفسکم» سر نفس را بپُر و برگرد. خود را از چنگال نفس رهایی ده. نه این که وقتی برگشتی، نفس نیرومندتر از قبل شده باشد.» وحشت اولیای خدا اولیاءالله با آن که به وظایف خود عمل می‌کنند، اما از این بیم دارند که محبوبشان آنان را نپذیرد. این موضوع تا آن جا اهمیت دارد که امام خمینی قدس سره در آخرین لحظات زندگی پیربرکت خود از مردم خواست دعا کنند خداوند متعال او را بپذیرد. یکی از شاگردان شیخ می‌گوید، روزی ایشان به من گفت: «فلانی! عروس، خود را برای که آرایش می‌کنی؟» عرض کردم: برای داماد. فرمود: «فهمیدی؟» سکوت کردم. فرمود: «شب زفاف، فامیل عروس تلاش می‌کنند او را به بهترین شکل آرایش کنند تا مورد پسند داماد واقع شود، ولی عروس در باطن، یک نگرانی دارد که دیگران متوجه نیستند. نگرانی او این است که اگر... نتوانست نظر داماد را جلب کند و یا داماد حالت انزجاری از او پیدا کند، چه کند. بنده‌ای که نمی‌داند کارهای او مورد قبول خداوند متعال واقع شده یا نه، چگونه می‌تواند خائف و نگران نباشد؟! آیا تو، خود را برای او آراسته می‌کنی یا برای خود و برای وجهه پیدا کردن میان مردم؟» فرزند شیخ می‌گوید: شیخ می‌گفت: «خدایا! ما را هم جزو قراضه‌ها - که طرف می‌آید و می‌گوید من قراضه و شکسته می‌خرم - ... بخر و قبول کن.» بخش چهارم آخرین بخش از مجموعه کیمیای محبت، به عروج ملکوتی شیخ رجبعلی خیاط اختصاص دارد. فرزند شیخ می‌گوید: روز قبل از وفات، پدرم سالم بود. مادرم در خانه نبود، تنها من در خانه بودم. عصر هنگام، پدرم آمد و وضو گرفت و مرا صدا زد کرد و گفت: «قدری کسل هستم. اگر آن بنده خدا آمد که لباسش را ببرد، دم قیچی‌ها (یعنی پارچه‌های زایدی که بعد از دوخت لباس باقی می‌ماند) در جیبش است و سی تومان باید اجرت بدهد.» سخن شیخ به تلویح و در لفافه حاکی از این بود که او به زودی به عالم برزخ سفر خواهد کرد ولی فرزند وی از این سرّ در آن هنگام آگاه نشد. یکی از ارادتمندان شیخ رجبعلی شب قبل از وفات، از طریق رؤیایی صادق از رحلت ملکوتی آن عارف بی‌ظنیر آگاه شده بود. او در این خصوص می‌گوید: «شبی که فردای آن شیخ از دنیا رفت، خواب دیدم که دارند در مغازه‌های سمت غربی مسجد قزوینی را می‌بندند. پرسیدم: چه خبره؟ گفتند: آشیخ رجبعلی خیاط از دنیا رفته. نگران از خواب بیدار شدم. ساعت سه نیمه شب بود. خواب خود را رؤیای صادقه یافتم. پس از اذان صبح، نماز خواندم و بی‌درنگ به منزل آقای رادمنش رفتم. با شگفتی از دلیل این حضور بی‌موقع سؤال کرد. جریان رؤیای خود را تعریف کردم. ساعت پنج صبح بود و هوا گرگ و میش. به طرف منزل شیخ راه افتادیم. شیخ در را گشود. داخل شدیم و نشستیم. شیخ هم نشست و فرمود: «کجا بودید این موقع صبح زود؟» من خوابم را نگفتم. شیخ به پهلو خوابید و دستش را زیر سر گذاشت و فرمود: «چیزی بگوئید، شعری بخوانید.» یکی خواند: خوش‌تر از ایام عشق ایام نیست صبح روز عاشقان را شام نیست اوقات خوش آن بود که با دوست به سر رفت باقی همه بی‌حاصلی و بی‌خبری بود هنوز یک ساعت نگذشته بود که حال شیخ تغییر پیدا کرد. از او خواستم دکتر بیاورم، در عین حال یقین داشتم امروز از دنیا می‌رود. شیخ فرمود: «مختارید.» پس از آن که دکتر شیخ را معاینه کرد، نسخه‌ای نوشت. رفتم دارو را بگیرم. هنگام برگشت، متوجه شدم شیخ را به اتاق دیگری برده‌اند. شیخ رو به قبله نشسته بود و سَمَد سفیدی روی پایش انداخته بودند. من

به دقت حالات شیخ را بررسی می‌کردم. می‌خواستم ببینم یک ولی خدا چگونه از دنیا می‌رود. مشاهده کردم یک مرتبه حال خاصی به او دست داد. گویی کسی مطلبی در گوشه به او گفت که شیخ پاسخ داد: «ان شاءالله» سپس شیخ گفت: «امروز چند شنبه است؟ دعای امروز را بیاورید.» من دعای آن روز را خواندم. فرمود: «بدهید آقا سیداحمد هم بخواند.» او هم خواند. سپس فرمود: «دست‌هایتان را به سوی آسمان بلند کنید و بگویید: یا کریم العفو، یا عظیم العفو، العفو! خدا مرا ببخشد.» در آن هنگام من به دوستم نگاه کردم و گفتم: بروم آقای سهیلی را بیاورم. چون مثل این که رؤیا صادق است و دارد تمام می‌شود. آن گاه رفتم. آقا جان، خوش آمدی! ادامه ماجرا را فرزند شیخ این گونه تعریف کرده است: دیدم اتاق پدرم شلوغ است. به من گفتند جناب شیخ حالش به هم خورده است. بی‌درنگ وارد اتاق شدم. دیدم پدرم - که لحظاتی قبل وضو گرفته و وارد اتاق شده بود - رو به قبله نشسته است. ناگهان بلند شد و نشست و خندان گفت: «آقا جان! خوش آمدید» آن گاه حالت احتضار به شیخ دست داد؛ دراز کشید و در حالی که آن خنده بر لبانش نقش بسته بود، از دنیا رفت. این مصیبت جبران ناشدنی در تاریخ ۱۳۴۰/۲۲/۶ شمسی رخ داد. بعد از وفاتیکمی از دوستان شیخ می‌گوید: در عالم رؤیا، در شب اول قبر مرحوم شیخ، خدمت ایشان رسیدم. دیدم جایگاه عظیمی از طرف مولا امیرالمؤمنین علیه‌السلام به او عنایت شده است. به جایگاه ایشان نزدیک شدم. تا مرا دید، نگاهی بسیار ظریف و حساس به من کرد، مانند پدری که همیشه به فرزندش تذکر می‌دهد و او توجه ندارد. از نگاه او به یاد آوردم که همیشه می‌فرمود: (غیر خدا را نخواهید). (به او نزدیک‌تر شدم. دو جمله فرمود: خط زنگی، انس با خدا و اولیای خداست. آن کس زندگی کرد که عیالش پیرانش را شب زفاف در راه خدا ایثار نمود آری، هرگز نمیرد آن که دلش زنده شد به عشق

نام کتاب: کیمیای محبت‌اندانه مرحوم شیخ رجبعلی خیاط (نکوگویان) نویسنده: محمد ری شهری ۱۳۲۵-ناشر: قم: دارالحدیث؛ ۱۴۲۹ق=۱۳۶۸زبان کتاب: فارسی تعداد صفحه: ۲۸۷ص

کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی

تالیف بیژن عبداللهی- عبدالرحیم نوه ابراهیم توانمندسازی کارکنان- کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی: توانمندسازی کارکنان- کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی - ناشر: نشر ویرایش- نوبت چاپ: اول- تعداد صفحات ۱۶۸ صفحه- خلاصه کتاب: محمد حامد فارمدی- (هدف اصلی این نمایش تبیین مفهوم توانمندسازی کارکنان و عوامل سازمانی، مدیریتی و شخصی مرتبط با آن می‌باشد) دوره کنونی حیات بشر با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی باید برای بقا و بالندگی خود را در درون رویارویی با این تحولات عظیم آماده کنند، منظور از آمادگی اینست که آنها باید کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند، در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند: پیچیدگی، سرعت و تغییر شتابان توصیف شده‌اند کارکنان باید انعطاف‌پذیر، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. در ساختارهای سازمانی و سبک‌های مدیریت باید تغییرات اساسی رخ دهد به طوری که همه کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داده شده‌گره‌های کاری تشکیل شوند، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردد و ساختار سازمانی شبکه‌ای جان‌نشین ساختار سلسله‌مراتبی گردد. امروزه شکاف میان ملت‌ها و جوامع دانائی و نادانانی است. بنابراین چالش اصلی، چالش نیروی انسانی دانا و تواناست. توانمندسازی مفهوم جدیدی است که در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از پژوهشگران- دانشگاهیان- صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مدیریت و روان‌شناسی سازمانی رابه خود جلب کرد- این مفهوم تاثیر زیادی بر کارایی و اثربخشی مدیریتی و سازمانی داشته است بر اساس شواهد کارکنان در سازمان‌ها فاقد قدرت و اختیار بوده و خواستار آزادی عمل بیشتر هستند. از سوی دیگر سازمان‌ها دارای سلسله‌مراتب عمودی- کنترل زیاد- تمرکز قدرت در رده‌های بالای سازمان، قوانین و مقررات خشک و نبود نظام انگیزشی مناسب (به ویژه در سازمان‌های دولتی) هستند ضرورت و اهمیت توانمندسازی نیروی

انسانیدرسالهای اخیر تلاش زیادی برای بهبود و اصلاح سازمان‌ها انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوان سالاری، تشکیل تیم‌های فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری درپائین‌ترین رده سازمانی می‌باشد. نوآفرینی سازمان‌ها و گرایش آنان بسوی شرکتی شدن و تمرکززدایی به علت عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای حذف دیوان سالاری و بهبود خدمات به مشتریان مورد تأیید قرار گرفته است. توانمندی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله‌مراتب کنترل و تصمیم‌گیری توسط رده‌های پائین می‌باشد چه موقع نیازمند توانمندسازی کارکنان هستیم وقتی که کارکنان با موقعیت‌هایی روبرو می‌شوند که فکرمی‌کنند در معرض تهدید، ابهام کنترل بیش از حد، تحمیل یا منزوی شدن قرار دارند، وقتی که احساسات نامطبوع و وابستگی یا نابرابری را تجربه می‌کنند، هنگامی که احساس می‌کنند جلوی توانائی آنان در انجام آنچه دوست دارند گرفته شده است، هنگامی که در مورد چگونگی رفتار خود مطمئن نیستند، هنگامی که احساس می‌کنند بعضی پیامدهای منفی قریب الوقوع هستند و هنگامی که احساس می‌کنند پاداش نمی‌گیرند و تقدیر نمی‌شوند، توانمندسازی آنان بیشتر احساس می‌شود مزایای توانمندسازی نیروی انسانی • احساس بهتری نسبت به خود و شغل شان دارند زیرا محدودیت‌های شدید می‌تواندشان انسان‌رپائین بیاورد. تحقیقات نشان‌گر این است که وقتی کارکنان احساس خودکنترلی داشته باشند و همچنین کار با معنی انجام دهند راضی تر هستند • منبع بزرگی در بهبود ارائه خدمات بوده و با مشتریان به گرمی ارتباط برقرار می‌سازند زیرا درک مشتریان از کیفیت خدمات، به تواضع یکدلی و مسئولیت‌پذیری کارکنان بستگی دارد و مشتریان تمایل دارند که کارکنان به نیازهای آنان اهمیت دهند • به مدیران فرصت استفاده از دانش و مهارت و تجربه همه افراد سازمان را می‌دهد • توانمندسازی کارکنان سبب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود و سازمان زودتر به اهداف نایل می‌شود • کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان و ارباب رجوع در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند موانع توانمندسازی نیروی انسانی - یک دلیل عمده برای عدم تمایل مدیران به توانمندساختن کارکنان نگرش شخصی مدیران است که این نگرش‌ها را در ۳ طبقه می‌توان ساماندهی نمود - الف) نگرش‌های مدیران در مورد زیردستان: بر این باورند که زیردستان برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و علاقمند نیستند که مسئولیت بیشتر بر عهده بگیرند - ب) فقدان امنیت شخصی: بعضی مدیران می‌ترسند چنانچه دیگران را توانمند سازند تحسین و پاداش‌های مرتبط با انجام دادن موفقیت‌آمیز کار را از دست بدهند - ج) نیاز به کنترل دیگران: معتقدند سست بودن کنترل و فقدان دستور مشخص منجر به آشفتگی، ناکامی و شکست کارکنان می‌شود تعاریف و مفاهیم توانمندسازی نیروی انسانی الف) توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار به نحوی که اطلاعات سازمانی را در اختیار کارکنان گذاشته و قدرت تصمیم‌گیری را بین افراد سازمان توزیع نمایند و توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است بدین معنی که ۱- کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند ۲- تیم‌های کاری، به طور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار می‌کنند ۳- ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که افراد درمی‌یابند می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند این‌که صرفاً ادای تکلیف کنند ب) توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش: به این معنی که احساس خودکارآمدی در میان کارکنان افزایش یابد (از طریق شناسائی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است) ج) توانمندسازی روان‌شناختی: که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی شغل تعریف می‌شود رویکردها و ابعاد توانمندسازی پژوهشگران و نظریه پردازان سازمانی و مدیریتی تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را فرآیند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی میدانستند (رویکرد مکانیکی) اما امروزه توانمندسازی را مفهومی چندوجهی می‌دانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پائین را شامل نمی‌شود آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به

آن توجه دارند و به طور خلاصه در این دیدگاه توانمندسازی به عنوان فرایند ریسک پذیری و رشد شخصی و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنان تعریف شده است (رویکرد ارگانیک) و کارکنان باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری هستند راهبردهای توانمندسازی از دیدگاه یارویکرد مکانیکی عبارتند از: الف- از مدیریت عالی شروع می شود ب- ماموریت ها، چشم اندازها و ارزش های سازمانی به روشنی تعریف می شوند ج- وظایف، نقشها و پاداش های کارکنان به وضوح روشن می شوند د- مسئولیت ها تفویض می شوند ه- کارکنان در قبال نتایج پاسخگو هستند همچنین راهبردهای ضمنی رویکرد ارگانیک عبارتند از: الف- توانمندسازی را از زده پائین سازمان بادرک نیازهای آنان شروع کنیم ب- رفتار توانمند را برای کارکنان الگو سازیم ج- تیم ها را برای تشویق رفتار مشارکتی تشکیل دهیم د- ریسک پذیری را تعریف نمائیم ه- به کارکنان برای انجام وظایف اعتماد کنیم □ ابعاد توانمندسازی روان شناختی محققان و صاحب نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریتی و سازمانی از قبیل: تفویض قدرت تصمیم گیری و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات به توانمندسازی می نگرند. پژوهشگران برای افراد توانا ویژگی هایی قائلند که بر اساس ویژگی ها یا شاخص ها می توان در مورد توانمندی یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد. بنابراین باید ماهیت تواناسازی، درست همان طور که توسط کارمند تجربه شده است، مورد نظر قرار گیرد توانمندسازی روان شناختی شامل ۵ بعد می باشد ۱- احساس شایستگی: اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف بطور موفقیت آمیز شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد ۲- احساس خودمختاری: داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار ۳- احساس موثر بودن: باور داشتن به توانایی تاثیر گذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت ها افراد توانا باور دارند که موانع محیط بیرونی، فعالیت های آنان را کنترل نمی کند، بلکه خود می توانند آن موانع را کنترل کنند ۴- احساس معنی دار بودن: ارزش قایل شدن برای اهداف شغلی بر اساس ایده آل ها و استانداردهای شخصی (افراد احساس کنند که اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می کنند) فعالیت های معنی دار برای کارکنان نوعی احساس هدفمندی، هیجان، یا ماموریت اداری ایجاد می کنند ۵- احساس اعتماد: احساس امنیت کردن و اعتماد داشتن به خود و به دیگران که احساس اعتماد به افراد توانایی می بخشد اعتماد کردن به دیگران، به افراد اجازه می دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست، بدون ضایع کردن نیروی برای حفاظت از خود، برای بر ملا کردن روشهای پنهان، سیاست بازی، تلاش کنند □ شرایط سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی های لازم را داشته باشند برای توانمندسازی کارکنان باید راهبردهای زیر را در نظر گرفت: ۱- با کارکنان به عنوان افراد دارای صلاحیت و دارای قدرت یادگیری برخورد شود ۲- به کارکنان آزادی عمل، شور و اشتیاق و انرژی داده شود ۳- قدرت و مسئولیت به کارکنان تفویض شود ۴- کارکنان در راهبردها و برنامه ها مشارکت داده شوند ۵- بین نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان تعادل برقرار شود برخی از عوامل ذکر شده به شرایط سازمان و ماهیت ساختار رسمی سازمانی و سلسله مراتب و برخی از آنها به مهارت های مدیریت و رهبری مربوط می شود از شرایط سازمان که سبب توانا سازی کارکنان می شود می توان به طور خلاصه به عوامل زیر اشاره نمود: ۱- داشتن اهداف و بینش روشن برخی صاحب نظران ویژگی های هدف ها را به صورت زیر خلاصه کرده اند هدف ها معین باشند- هدف ها قابل اندازه گیری باشند- هدف ها سازگار باشند- هدف ها قابل وصول باشند- هدف ها محدوده زمانی داشته باشند ۲- ساختار سازمانی: که در دهه های اخیر تغییر ساختار سازمانی از ساختار هرمی (که مبتنی بر کنترل شدید است و در آن انسانهای رده بالای سازمان می اندیشند و برنامه ریزی می کنند) رده های پائین تر کار را انجام می دهند) به ساختار دایره ای یا شبکه ای می باشد (که در آن درگیری ذهنی و عاطفی و خودگردانی کارکنان در حد بالایی است) سازمان های هر می به طور کلی دارای ویژگیهای زیر می باشند: - تصمیمات در راس سازمان اتخاذ می شود- هر شخصی به طور واضح فقط در قبال شغل خودش مسئولیت دارد- تغییر در سازمان کند است و به ندرت انجام می گیرد و فقط از راس سازمان ناشی می شود- باز خورد و ارتباطات از بالا به پائین

است- تحرک و ارتباطات بین واحدها در حداقل است- اگر کارتان را انجام دهید می توانید انتظار داشته باشید که همراه با توسعه سازمان ترفیع یابید، و از امنیت شغلی برخوردار شوید- توجه کارکنان معطوف به بالای سازمان است و شخصی که مافوق آنهاست که در قبال نتایج کار مسئولیت دارد- مدیران مشخص می کنند که کار چگونه باید انجام شود- از کارکنان انتظار نمی رود که انگیزه زیادی داشته باشند بنابراین لازم است که رفتار آنها شدیداً کنترل شود سازمان های شبکه ای ویژگیهای زیر را دارند: مشتری در محور قرار دارد انسانها بایکدیگر همکاری می کنند تا آنچه که لازم است انجام شود انسانها در مسئولیها، مهارتها، اختیار و کنترل سهیم می شوند کنترل و هماهنگی از طریق تصمیم گیری های متعدد و ارتباط مستمر انجام می گیرد چون چالش های جدیدی پیش می آید، تغییرات در برخی موارد خیلی سریع است مهارت کلیدی برای یک کارمند یا مدیر، توانایی کار کردن با دیگران است رده های سازمانی نسبتاً محدود است قدرت از توانایی نفوذ شما روی دیگران (نه از مقام شما) ناشی می شود از افراد انتظار می رود تا خودشان را اداره کنند و نسبت به کل سازمان مسئولیت احساس کنند کار اصلی مدیران دادن نیرو، برقراری ارتباط و تفویض قدرت به اعضای تیم است از شرایط دیگر سازمانی در جهت توانمندسازی کارکنان می توان به موارد زیر اشاره کرد ۳- نظام پاداش دهی مناسب مبتنی بر عملکرد متغیر دیگری که برای توانمندسازی کارکنان مهم می باشد نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد است. برای توانمند کردن کارکنان در یک نظام پاداش دهی مناسب، باید سه هم فرد مشخص باشد. به نظر صاحب نظران پاداش های مبتنی بر عملکرد فردی برای توانمندسازی مهم هستند. انگیزه های فردی توسط- تشخیص و تقویت شایستگی های فردی- مشارکت و تاثیر گذاری بر فرآیندهای تصمیم گیری افزایش می یابند و در واقع وقتی سازمان ها پاداش های به کارکنان ندهند و یا هنگامی که پاداش ها مبتنی بر شایستگی نباشد در کارکنان احساس ناتوانی را افزایش می دهند ۴- آموزش کارکنان و کسب مهارتهای مورد نیاز ۵- دسترسی کارکنان به منابع سازمانی تا به افراد کمک کنند تا بر روی کار زندگی خود کنترل داشته باشند به طور خلاصه دسترسی کارکنان به منابع در استفاده از آنچه که برای انجام وظیفه نیازمندند، کمک می نماید. نمونه ای از منابع شامل: وجوهات، مواد مکان و زمان می شود. عدم دسترسی به منابع مهم سازمانی موجب بی قدرتی و وابستگی کارکنان می شود. راهبردهای رهبری و مدیریت توانمندسازی کارکنان برخی نظریه پردازان مدیریت و سازمان به توانمندسازی به عنوان یک مهارت و فن مدیریتی و رهبری می نگرند بنابراین احساس توانمندی یک متغیر وابسته است که متأثر از راهبردهای مدیریتی می باشد برخی از راهبردهای مدیریتی و رهبری در جهت توانمندسازی کارکنان عبارتست از ۱- فراهم نمودن اطلاعات بیشتر سازمانی برای کارکنان به نظر صاحب نظران کسب اطلاعات بخصوص اطلاعاتی که نقش محوری و راهبری در سازمان دارد، می تواند برای ایجاد پایگاه قدرت، برای نفوذ داشتن و واجب اطاعه بودن یک فرد بکار می رود. از سوی دیگر وقتی مدیران اطلاعات بیشتری در اختیار کارکنان بگذارند، آنان احساس توانمندی می کنند و با احتمال بیشتری به طور موفقیت آمیز و اثربخش با مدیر هماهنگ می شوند. افراد با اطلاعات بیشتر تمایل دارد که خود مختاری، کنترل شخصی و اعتماد بیشتر را تجربه کنند ۲- اعتماد سازی که مدیران قبل از هرگونه اقدامی برای توانمندسازی کارکنان باید جو اعتماد را ایجاد کنند (یعنی نوعی احساس اطمینان به مدیر مبنی بر اینکه هم سازمان و هم مدیر درست کارند) در ایجاد حس اعتماد و قابلیت اطمینان پنج عامل مهم می باشد این عوامل عبارتند از: ثبات- مدیرانی که آرزو دارند تا کارکنان آنها به آنان اعتماد داشته باشند، باید از خود ثبات رفتاری نشان دهند. رفتار مدیر باید با ثبات و قابل اطمینان باشد و رفتارهای آنان با گفتار و گرایش های آنان متناقض نباشد انصاف- مدیران خوب منصف هستند و از هیچ کس استفاده نادرست نمی کنند. و در اعمال خود صادقانه رفتار می کنند توجه- مدیران باید یک احساس تعلق شخصی به کارکنان ابراز نمایند و به هر یک کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیر اهمیت دارند، مدیران برای نظرات کارکنان اعتبار قائل شوند گشودگی- مدیران اعتماد ساز در روابط خود باز هستند و اطلاعات مربوطه بی پرده و صادقانه با کارکنان تسهیم می شود. اطمینان- کارکنان باید مدیر خود را لایق و ذی صلاح بدانند. و باید مطمئن شوند که مدیر آنان توانایی، تجربه و دانش لازم برای اجرای وظایف و حل مشکلات را دارد. ۳- مدیریت مشارکتی: که سازمان هایی که از طرق مختلف

مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری فراهم می‌کند کارکنان آنان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، مدیر همانند یک پدرمراقب همه چیز است. این روش باعث می‌شود کارکنان، خود را کودک احساس کنند. آنان از مدیر و سازمان انتظار دارند که نیازهای آنان را برآورده نماید. مدیر به تنهایی مسئول کار است ولی در سازمان‌های جدید همکاری مدیران و کارکنان به حد اعلی رسیده است. به جای اینکه یک فرد به تنهایی برای حل مسائل کارکنند و مسئول باشد، باید گروه به عنوان افرادی که باهم تشریک مساعی دارند، و همچنین مدیر به عنوان یکی از اعضای گروه باهم دیگر کارکنند و مسئول باشند و مدیر نه تنها زمینه مشارکت را فراهم می‌کند بلکه برای تحقق اهداف سازمانی و فردی با دیگر اعضای گروه اشتراک مساعی می‌کند حرکت به سوی اشتراک مساعی واقعی با چند مرحله نشان داده می‌شود مرحله اول، روش پدرفرزندی: از انسان‌ها مواظبت می‌کنید، بدون آنکه به آنها بگویید مرحله دوم ارتباطات: به انسان‌ها بگویید چرا کارها باید انجام شوند و آنها را مطلع نگه دارید مرحله سوم، مشارکت: از انسان‌ها، داده‌ها و اندیشه‌ها را بخواهید مرحله چهارم، اشتراک مساعی: در برنامه ریزی، اجرا، حساب پس‌دهی و پاداش‌ها سهیم شوید ۴- همچنین مدیر با تفویض اختیار و دادن قدرت بیشتر به کارکنان و دادن استقلال و آزادی عمل به آنان و نیز ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است می‌تواند بستری لازم را برای توانمندی افراد را فراهم نماید تفویض اثر بخش اختیار، اشاره به این امر دارد که شما برای همکاران خود ارزش قائلید. تفویض اختیار به یادگیری، توسعه مهارت‌ها و اعتماد به نفس افراد کمک می‌کند و علاوه بر این در واحدهای کاری، روح یادگیری مداوم را تزریق می‌کند به کار بردن ماهرانه تفویض اختیار می‌تواند منافع و مزیت‌های عمده‌ای را برای سازمان‌ها، مدیران و افرادی که وظایف به آنها واگذار شده است دارا باشد که این مزایا به طور خلاصه عبارتند از: - زمان دلخواه مدیر را افزایش می‌دهد - دانش و قابلیت‌های کسانی که اختیار به آنها تفویض شده است را بهبود می‌بخشد - اطمینان و اعتماد به نمایندگان را نشان می‌دهد - تعهد نمایندگان را افزایش می‌دهد - تصمیم‌گیری را با اطلاعات بهتر بهبود می‌بخشد - کارایی و بهنگام بودن تصمیمات را افزایش می‌دهد - انسجام کاری را با هماهنگی مدیر تقویت می‌کند □

خود کارآمدی کارکنان و راهبردهای ایجاد و تقویت آن بسیاری از رفتارهای انسان با ساز و کارهای نفوذ بر خود، برانگیخته و کنترل می‌شوند. در میان مکانیزم‌های نفوذ بر خود، هیچ کدام مهم‌تر و فراگیرتر از باور به خود کارآمدی شخصی نیست اگر فردی باور داشته باشد که نمی‌تواند نتایج مورد انتظار را به دست آورد یا به این باور برسد که نمی‌تواند مانع رفتارهای غیر قابل قبول شود، انگیزه او برای انجام کار کم خواهد شد خود کارآمدی به باورهای افراد به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت آمیز اشاره دارد باورهای خود کارآمدی پیام‌فرآیند مقایسه، ترکیب و ارزیابی اطلاعات در مورد توانایی‌های فرد می‌باشد که بر انتخاب، میزان تلاش برای انجام وظایف اثر می‌گذارد از اثرات خود کارآمدی بر کارکردهای روان‌شناختی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود الف) اثر خود کارآمدی بر سطح انگیزش ب) تاثیر خود کارآمدی بر عواطف ج) تاثیر خود کارآمدی بر فرآیندهای شناختی مانند: الگوی فکری، قضاوت و ارزیابی‌های شخصی، حل مساله و...

آغاز روش‌نایی

مؤلف: علی نهان‌وندی

خلاصه کتاب: در عصر کنونی که فناوری ارتباطات گسترش چشمگیری یافته و شیوه‌های مختلف تبلیغاتی و متقاعد سازی، قدرت و فرصت تفکر و تأمل را از انسان گرفته است، کسب دانش ارتباطات و نظام‌مند کردن تبلیغات در راستای اشاعه تفکر دین و تعالیم معصومین علیهم السلام از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در کتاب حاضر که متن درسی «مهارت‌های متقاعد سازی» در دانشگاه بوده، سعی شده جستاری کوتاه و چکامه‌ای موجز در بیان اصول و قواعد نظام تبلیغی اسلام و شیوه‌های دستیابی به ارتباط پایدار و تأثیرگذار و مهارت‌های مربوط به آن ارائه شود. بخش پایانی شامل خاطرات تبلیغی نویسنده در دانشگاه‌هاست که در آن

با شیوه‌ای داستانی به بخشی از شبهات اعتقادی دانشجویان پاسخ داده شده است. نام کتاب: آغاز روشنایی (درآمدی بر مهارت‌های ارتباطی) مؤلف: علی نهاوندی ناشر: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی قطع: رقعی نوبت چاپ: اول ۱۳۸۴ تعداد صفحه: ۱۶۸ تلخیص: جلال ربانی

پیشگفتار تولید علم و جنبش‌های فکری که از مبانی و اصول اسلامی برای مهندسی نظام دینی بهره می‌گیرد از مقتضیات دوره نظام اسلامی است. دستیابی به ابزار و فناوری ارتباطات و اطلاعات و نیز ارایه الگوی صحیح تبلیغات و مهارت‌های آن با شیوه‌ای منطقی و مشروع، زمینه چنین تحول عظیمی را فراهم و جایگاه و نقش جهانی و بین‌المللی این تفکر بزرگ را تبیین می‌کند. در عصر کنونی سازمان‌های تبلیغی صهیونیستی، سیستم گسترده ارتباطات مسیحی و مروجین اسلام آمریکایی، مثلث شوم شیطانی را تشکیل داده و با استفاده از ابزارهای اطلاع‌رسانی و تبلیغی به تسخیر جان‌ها پرداخته‌اند؛ به طوری که هر روز زمینه اقتدار و تأثیرگذاری خود را بالاتر می‌برند. از این رو بهره‌گیری از ابزارهای هدایتگر و رساندن حق و حقیقت به گوش جهانیان از وظایف اصلی و اساسی نظام اسلامی ایران در برهه حساس فعلی و در واقع یکی از اهداف آن است. بدیهی است در این مسیر پریچ و خم، بهره‌گیری صحیح، مشروع و منطقی از ابزارهای جدید و علوم و فنون ارتباطی، امری ضروری و لازم به نظر می‌رسد. بخش اول مؤلف بخش اول کتاب به مباحث بنیادین پیرامون مسائل ارتباطی و نظام‌سازی تبلیغات پرداخته، ارکان و شیوه‌های متقاعدسازی و جذب را به بحث می‌گذارد و به دنبال تبیین اصول مبانی و شیوه‌های تأثیرگذاری می‌باشد. فصل اول: کلیات نظام تبلیغ و ارتباطات تعریف ارتباط و ارتباطات‌تواژه ارتباطات از نظر لغوی به معنای بستن چیزی به چیز دیگر و پیوند می‌باشد. ارسطو ۲۳۰۰ سال پیش این واژه را چنین تعریف می‌کند: ارتباط ارتباط یعنی جست و جو برای دست‌یافتن به کلیه مسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران. طبق بعضی از تعاریف، ارتباط یعنی: انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آن که در گیرنده پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود. تعریف دیگر: ارتباط واقعی و مؤثر هنگامی برقرار می‌شود که نیت، معنا و مفهوم مورد نظر به دریافت‌کننده منتقل شود و صرف آنکه پیامی به اطلاع شخصی رسیده است، نمی‌توان ادعا کرد که ارتباط حاصل شده، چرا که ممکن است درک و فهم گیرنده با نیت و نظر واقعی فرستنده منطبق نباشد. تعریف تبلیغات از نظر نگاه جامعه‌شناسی: - تبلیغات به کارگیری نمادها (Symbols) برای انتقال سریع عقاید به بسیاری از مردم است. - تبلیغات تکنیکی است برای تأثیر گذاردن بر رفتار انسان به وسیله استفاده‌ای ماهرانه از نمادها و نشانه‌ها. این نشانه‌ها ممکن است قالب و شکل گفتاری، نوشتاری، تصویری و یا موزیکی داشته باشد. در رویکرد روان‌شناسی: - تبلیغات تلاشی است برای متقاعد کردن در جهت نفع شخصی و آگاهانه از طریق تأثیرگذاری به وسیله تکرار متوالی یک محتوای معین بر گرایش‌ها و افکار دیگران با گروه‌هایی که هنوز متقاعد نشده‌اند. تعریف تبلیغات از منظر دینی و با رویکرد مذهبی: - حضرت امام خمینی (ره): تبلیغات همان شناساندن خوبی‌ها و تشویق به انجام آن و ترسیم بدی‌ها و نشان دادن راه گریز و منع از آن است. - شهید مطهری: تبلیغات رساندن و شناساندن یک پیام به مردم است. آگاه ساختن مردم به یک پیام و معتقد کردن و متمایل کردن و جلب نظرهای مردم است. تفاوت روش‌های تبلیغی اسلام و غرب در تبلیغات غرب (پروپاگاندا) هدف وسیله را توجیه می‌کند؛ به عبارتی چنین ادعا می‌شود که تبلیغات ابزاری است تا به وسیله آن به هر آن چه می‌خواهند برسند. اما تبلیغات از نگاه دینی دارای پایگاهی شناختی و معرفتی است. به عبارتی هدف تبلیغ انتقال پیام‌های آگاهی بخش و آموزش لازم در جهت بارور کردن اندیشه و ایمان آوردن مخاطب و دعوت به حق است، نه وادار ساختن مخاطب به عمل بدون تأمل و تعقل. تفاوت تبلیغات و فرهنگ‌سازی ۱- تبلیغات مقدمه و زمینه فرهنگ است؛ به تعبیر دیگر تبلیغات ابزاری برای دستیابی به فرهنگ است. ۲- تبلیغات تأثیر دفعی ایجاد می‌کند ولی فرهنگ تدریجی حاصل می‌شود. برای فرهنگ‌سازی نیازمند به تبلیغات و فضا‌سازی مناسب هستیم. بنابراین آمار و ارقامی که به عنوان کارهای فرهنگی به مردم ارایه می‌شود، عمدتاً فعالیت‌های تبلیغی است نه فرهنگی. تبلیغات نظام‌مند و منسجم، رمز موفقیت نظام تبلیغات اسلامی سیستمی را پیشنهاد

می‌دهد که اجزای آن دارای هماهنگی ارگانیک باشند و برای تحقق چنین امری، تبیین چهار مؤلفه اساسی و ارتباط میان آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد: الف) اهداف: گرانیگاه و نقطه محوری که تمام فعالیت‌های تبلیغی معطوف به آن انجام می‌پذیرد. ب) مبانی: تلقی رایج نظام و مکتب فکری مورد نظر، از انسان، جهان، جامعه و شناخت‌هایی که در قالب انسان‌شناسی، هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی معرفی می‌شود. ج) اصول: معمولاً اصول، آرمان‌ها را منطبق بر واقعیت‌های موجود می‌کند. همچنین مصالح و مفاسد را متأثر از عنصر زمان و مکان تعیین می‌کند. د) روش و متدولوژی: چهارچوبی است که با اهداف و اصول حاکم بر نظام فکری منطبق باشد و به عنوان خط مشی اجرایی ترسیم شود و طبق برنامه‌ای زمان‌بندی شده ما را به مقصود برساند. فصل دوم: متقاعد سازی/تعریف متقاعد سازی - متقاعدسازی، عبارت است از روش یا روش‌های به هم پیوسته (در غالب یک مجموعه) برای جهت‌دادن مخاطبین از طریق نفوذ در شخصیت، افکار، عقاید و احساسات آن‌ها برای رسیدن به هدفی مشخص که این هدف ممکن است سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... مشروع یا نامشروع باشد. - به عبارتی تلاش تدریجی برای رساندن و شناساندن یک یا چند پیام با شیوه‌های مناسب به مخاطبین و متمایل کردن ایشان به آن پیام را متقاعدسازی می‌گویند. ارکان متقاعدسازی برای متقاعدسازی چهار رکن اساسی بیان شده است: - ماهیت پیام (چه چیزی؟) - منبع پیام (از چه کسی؟) - مخاطبان پیام (به چه کسی؟) - روش‌های انتقال پیام (چگونه؟) الف) ماهیت پیام باید از ۳ جزء اصلی تشکیل شده باشد تا بتواند اثر خود را بر مخاطب بگذارد. - دیدگاه و مواضع: پیام ناگزیر از موضع‌گیری نسبت به موضوعات مختلف است - دلیل: استدلال‌های جامع در حمایت و طرفداری از موضع و دیدگاه - شواهد: استفاده از شواهد به منظور تقویت و توجیه استدلال‌ها چند نکته پیرامون ماهیت پیام □ مفهوم پیام باید حق باشد. □ دارای محتوایی نیرومند، منطقی و عقلانی باشد. □ صریح و روشن باشد. □ در ماهیت پیام باید بشارت و بیم گنجانده شود. □ ماهیت پیام به وحی، و سیره انبیا و ائمه معصومین (ع) مستند باشد (البته در صورتی که پیام‌رسان و مخاطب باورهای دینی مشترک داشته باشند). □ منبع پیام‌رسان نقش عمده‌ای در متقاعدسازی مخاطب ایفا می‌کند؛ بنابراین باید دارای شاخصه‌هایی باشد که برخی عبارتند از: □ تسلط کافی در معرفی و توصیف پیام؛ مبلغ باید توانایی انتقال مطلب و قدرت تجزیه و تحلیل پیام را داشته باشد. □ قابلیت‌های علمی و رفتاری؛ همواره عقاید و اندیشه‌های مخاطبان تحت تأثیر افرادی قرار می‌گیرد که متعهد و متخصص هستند. □ اعتماد به نفس بالا و تسلط کامل روانی؛ فرستنده باید به آن‌چه که می‌گوید باور داشته باشد. □ پایبندی پیام‌رسان به مفهوم پیام؛ مردم مبلغانی را که به گفتار خود عمل نمی‌کنند، نمی‌پذیرند و پیام آن‌ها را باور نمی‌کنند. □ قدرت تشخیص نیاز مخاطب و مقتضای حال □ سلامت نسبی جسمانی و وظایف پیام‌رسان ۱) با مخاطب خود همانندسازی کند؛ یعنی بتواند خود را جای مخاطب قرار دهد و با برقراری ارتباط، تأثیرات هاله‌ای و جانبی ایجاد نماید. ۲) با مخاطب مشارکت داشته باشد و با او همراهی نماید. ۳) هدایت معنوی و فکری مخاطب را بر عهده گیرد. ۴) با تفقد، علاقه و دل‌سوزی با مخاطب رفتار کند. ۵) مواضع باشد. ۶) این توانایی را داشته باشد که ظاهراً بر خلاف منافع خود سخن بگوید تا احساس منفعت‌طلبی از برقراری ارتباط نشود. ۷) بتواند فضای محیطی و خانوادگی مخاطب را شناسایی کند، استعدادها و توانایی‌هایی جمعی و فردی را تشخیص دهد. ۸) نقدپذیر باشد. ۹) با سعه صدر و چهره گشاده، منطقی و پر حوصله با مخاطب برخورد کند. ۱۰) به خدا توکل داشته باشد. ۱۱) امکان مطرح شدن و فضای اظهار نظر را برای مخاطب فراهم کند. ۱۲) قدرت شناسایی نیاز و معضلات مخاطب را داشته باشد. ۱۳) شجاع و قاطع باشد. ۱۴) اهل مشورت و نظرخواهی باشد. ۱۵) صبر و استقامت داشته باشد. ۱۶) ظرفیت فکری و توانایی مخاطب را در نظر بگیرد. ۱۷) خوش برخورد و خوش اخلاق باشد. ۱۸) به دنبال انجام وظیفه باشد نه چیز دیگر. ۱۹) بتواند امید به آینده را در دل‌ها زنده کند. ۲۰) دارای شخصیت قابل اعتماد باشد. ۲۱) به مخاطب خود سهل بگیرد. ۲۲) اخلاص و توجه به خدا در اعمالش مشهود باشد. پیام‌رسان نباید - سعی کند ظاهراً مخاطب را متقاعد کند. - مخاطب خود را جاهل تلقی کند و یا از جهالت مخاطب سوء استفاده کند. ج)

مخاطبان پیام‌مطبقه بندی مخاطبان از نظر میزان اثرپذیری:- جنسیت؛ تفاوت‌های فیزیولوژیکی و طبیعی میان دو جنس زن و مرد- سن؛ توسل به استدلال و تجزیه و تحلیل (برای بزرگسالان و مردان) و تمسک به هیجانات و عواطف (برای نوجوانان و زنان)- تحصیلات؛ توجه به میزان درک و هوشمندی مخاطب در ارائه پیام- تجربیات و اطلاعات؛ تفاوت درصد پذیرش پیام در افراد مختلف (نسبت به میزان اطلاعات و تجربیات آنها)- روابط گروهی؛ روش‌های انتقال پیام نباید منجر به تعارض میان نقش‌های مختلفی که فرد در اجتماع پذیرا می‌باشد شود- عقاید و اندیشه؛ نوع عقاید و باورهای مخاطبین و بعد مذهبی و غیر مذهبی بودن ایشان باید در تقسیم‌بندی آنها لحاظ شود- تجربه قبلی از پیام؛ اگر پیامی در نوبت اول به شیوه غیر منطقی به مخاطب ارسال شده باشد در نوبت دوم نسبت به آن عکس العمل منفی نشان می‌دهد- طبقات اجتماعی؛ توجه به طبقه اجتماعی مخاطب از نظر شغل، معیشت، مسایل اقتصادی، فرهنگ، آداب و رسوم و... (د) روش‌های انتقال پیام تحقیقات نشان داده‌اند که تنها ۷٪ اطلاعات از طریق کلام منتقل می‌شود و ۳۸٪ درصد از راه طنین صدا و لحن، و ۵۵٪ درصد باقیمانده از طریق حرکات موزون و هماهنگ اتفاق می‌افتد. چگونه می‌توان یک پیام را بهتر منتقل کرد •؟ دوجانبه بودن ارتباط؛ استفاده از شیوه‌های مختلف مناظره، میزگرد، تریبون آزاد و گاهی نیز پرسش و پاسخ می‌تواند مؤثر باشد •. سمعی و بصری بودن؛ دانشمندان در بررسی سیستم‌های حسی انسان، ۷۰٪ اثربخشی را به حس دیداری و ۳۰٪ را به حس شنیداری اختصاص داده‌اند •. غیر مستقیم بودن؛ لازم نیست مخاطب از ابتدا هدف و نوع پیام را تشخیص دهد. ابهام، ابهام و استفاده از اشعار، ضرب‌المثل‌ها و داستان‌ها می‌تواند مؤثر باشد.

• استفاده از روش استدلال و برهان • استفاده از زبان شعر و هنر برای نفوذ پیام • استفاده از شیوه‌ی تمثیل و تشبیه • ارائه اطلاعات و آمار دقیق و مستند • تدریجی بودن متناسب با میزان پذیرش مخاطب از پتیارازیت عاملی است که می‌تواند میزان اثرگذاری را کم کند یا مانع از تأثیر شود مانند: آلودگی صوتی، نور نامناسب، همهمه، لکنت زبان، پایین بودن قدرت شنوایی و... ارزیابی متقاعدسازیدر یک تقسیم بندی اجمالی می‌توان مخاطبین را پس از القای پیام به پنج دسته تقسیم کرد: (۱) دسته تابع: کسانی که تحت تأثیر پیام قرار گرفته‌اند و بدون استدلال یا توجیه منطقی از آن پیروی می‌کنند. (۲) دسته مردد: کسانی که پس از مواجهه و دریافت پیام در قبول یا رد کردن آن تردید دارند. (۳) دسته موافق: کسانی که پس از مواجهه و دریافت پیام قانع شده‌اند و با آن موافقت می‌کنند. (۴) دسته مخالف: کسانی که پس از مواجهه و دریافت پیام قانع نشده‌اند و ظاهراً مخالفت می‌کنند. (۵) دسته بی‌اعتنا: کسانی هستند که سعی می‌کنند نسبت به پیام احساسی نداشته باشند و بی تفاوت باقی بمانند و ظاهراً پیام اثر خاصی بر آنها نگذاشته است. فصل سوم: عوامل مؤثر در جذب‌عرضه‌علاقه، تمایلات، نگرش‌ها، عواطف و احساسات به دو بخش عمومی و خصوصی تقسیم می‌شود. در بخش خصوصی، ویژگی‌های زیستی، ذهنی، روانی و ارزشی فرد با توجه به گروه سنی، سطح تحصیلات، جنسیت و ده‌ها عامل دیگر مورد توجه است و در بخش عمومی، به قوانین حاکم بر انسان - از آن حیث که انسان است - عنایت می‌شود. - افرادی که دارای سلاقی و علاقه‌های مشابهی هستند، نسبت به یک‌دیگر احساس دوستی و کشش دارند. - افرادی که دارای مهارت‌ها، کفایت‌ها و قابلیت‌های بالایی هستند و از لیاقت و شایستگی برخوردارند، بیشتر مورد پذیرشند. - افرادی که دارای خصایص اخلاقی ویژه‌ای همچون تواضع، فروتنی، صداقت، وفاداری، مهربانی، منطق و استدلال و... هستند تأثیر گذارترند. - انسان‌ها به کسانی علاقه پیدا می‌کنند که به آنها توجه و علاقه نشان می‌دهند. - جاذبه‌های رفتاری و فیزیولوژیکی و جسمانی همچون زیبایی ظاهری، تن صدا، نوع نگاه، توازن و تقارن در اندام‌ها و... مورد توجه مخاطب است. - شباهت‌های موجود بین آنها (پیام‌دهنده و مخاطب) مثل شباهت در رفتار، گفتار، چهره، تفکر و... نفوذ پیام در مخاطب را تسهیل می‌کند. - انسان‌ها به افرادی که اهداف متعالی و بزرگی همچون عدالت‌خواهی، آرمان‌گرایی، آزادگی و... دارند، تمایل دارند. عوامل مؤثر در جذب در کلام معصومین (ع) □ امام صادق علیه السلام: هر کس در نماز، دل به خدا دهد، خدا دل‌های مؤمنین را بر او مهربان می‌گرداند. □ حضرت علی علیه السلام: بخشش، بیش از خویشاوندی جذب می‌کند و محبت می‌آورد. □

فردی به امام باقر علیه السلام عرض کرد فلانی را دوست دارم. حضرت فرمود: او را آگاه کن. بخش دوم مؤلف در بخش دوم قسمتی از تجربیات تبلیغی خود را که در طول سالیان متمادی در دانشگاه کسب کرده، در قالب داستان‌واره‌ای به خواننده تقدیم می‌کند. هدف از تألیف این بخش، ارائه‌ی یک نمونه عملی از روش‌های ارتباطی با رویکردی اعتقادی است. ماجرا از آنجا شروع می‌شود که مؤلف برای چندمین بار برای سخنرانی و تبلیغ به دعوت دانشگاه به شیراز سفر می‌کند. ...تقارن ورودم به خوابگاه ارم با اذان ظهر را به فال نیک گرفتم. خوابگاه خلوت بود و معلوم بود ماه رمضان شروع شده است. بدون هیچ توقفی، مستقیم به طرف نمازخانه به راه افتادم؛ در حالی که خاطرات گذشته را در ذهنم مرور می‌کردم. سیدجواد را از دور دیدم که برایم از دور دست تکان می‌داد. سید جواد از دانشجویان بسیجی و فعال دانشگاه بود که برنامه‌های مذهبی دانشگاه را هماهنگ می‌کرد (شوخی طبع و بامزه). دانشجویان با صدای او از نمازخانه بیرون آمدند و با صفا و صمیمیت از من استقبال کردند. نماز خواندیم و به ذکر تسبیحات حضرت زهرا (ع) مشغول شدیم. با اعلام سیدجواد و صلوات دانشجویان برای سخنرانی آماده شدم (قرار بود تا پایان ماه مبارک رمضان هر روز پس از نماز ظهر و عصر نیم ساعت برای دانشجویان سخنرانی کنم). مصمم و شاداب ایستادم و از توفیق مجددی که حاصل شده بود احساس خوش‌بختی کردم و بعد از بیان احکام شرعی پیرامون مسایل روزه، به بحثی تحت عنوان ضرورت و اهمیت دین و دین‌داری پرداختم. بحث را با طرح یک سؤال شروع کردم که: چه ضرورتی دارد ما دین‌دار باشیم؟ برای یافتن پاسخی مناسب برای دانشجویان مطالبی را مطرح کردم که اهم آن‌ها چنین بود: گرایش‌ها، کنش‌ها و واکنش‌های انسان از پایگاه بینشی او سرچشمه می‌گیرد. رفتار و عمل هر انسانی بر اساس جهان‌بینی او تنظیم می‌شود. چرا که اراده و انتخاب انسان در پرتو نوع نگرش و نظام ارزشی مورد قبول او شکل می‌گیرد. بنابراین صرف نظر از درستی و نادرستی، اعمال و رفتار انسان تابعی از ایده‌ها و عقیده‌های اوست و دین چیزی نیست جز باورها و جهان‌بینی انسان که باید و نبایدهایش از آن ناشی می‌شود. ادیان الهی برای پاسخ به این نیاز ضروری آمده‌اند تا مسیر هدایت و سعادت انسان‌ها را تبیین کنند و از طریق وحی راه فلاح و رستگاری را ارائه کنند. از این رو به طرح ادعاهایی پرداختم که: در حال حاضر یگانه دینی که دست‌خوش تحریف نشده، اسلام است و بقیه ادیان ابراهیمی به دلیل تحریف و کتمان بخشی از حقایقشان، قابلیت کمال و سعادت را از دست داده‌اند. بعد از پایان بحث، طبق معمول، سیدجواد و بقیه دوستان حلقه محبت را تنگ‌تر کردند و به قول خودشان گعده دانشجویی را به راه انداختند. در این میان دانشجویی (با هیأت امروزی، شلوار لی، ریش پرفسوری و پیراهن آستین کوتاه) که در اثنای صحبت، در گوشه‌ای از نمازخانه به نماز ایستاده بود و با نگاه زیرچشمی و عمیق خود گویا نقدی نسبت به سخنان من در ذهن می‌پروراند، به جمع ما نزدیک شد و در میان دوستان نشست. سید جواد رو به من کرد و گفت حاج آقا با "بابک" آشنا شوید. از بچه‌های ناف تهران و شهرک غرب است و معروف است به Mr. Question (یعنی آقای سؤال). پس از سلام و اظهار خوش‌وقتی از آشنایی با او پرسیدم در چه رشته‌ای مشغول به تحصیل هستی؟ جواب داد: کامپیوتر. هنوز دقایقی از آشنایی‌ها نگذشته بود که مثل مسلسل سؤال‌های خود را یکی پس از دیگری شروع کرد. اولین سؤال او صریح و بی‌پرده، ولی بسیار جدی شروع شد. با لحنی عالمانه گفت: به نظر من هیچ نیازی به دین خاص نیست، زیرا همان عقلی که می‌خواهد اصل دین را بپذیرد، می‌تواند برای انسان برنامه‌ریزی کند و او را به سوی کمال هدایت کند. با طرح این سؤال، سکوت دانشجویان را فرا گرفت و همگی منتظر نوع مواجهه من با این سؤال تند بودند. با این که از روحيات او اطلاعی نداشتم، در جواب او صریح و جدی گفتم: ادعای کفایت عقل بشر در رفع نیازمندی‌های انسان و بی‌نیازی از دین به ویژه احکام اسلام، نه سخنی علمی است و نه عقلایی. اساساً یکی از علت‌های نیاز بشر به وحی و نبوت، ناتوانی عقل انسان از هدایت کامل اوست و همین امر انسان را محتاج هدایت بیرونی می‌کند. واضح‌ترین دلیلی که ناتوانی عقل انسان را اثبات می‌کند، حقیقت مسلم و پذیرفته شده‌ای درباره ناشناخته بودن انسان از بعد مادی و معنوی است که اعتراف دانشمندان و علما، سند صحت آن است. سپس به مواردی از تألیفات دانشمندان غربی در این مورد اشاره کردم. در ادامه بحث با اشاره به آیاتی از قرآن و احادیثی

از معصومین علیهم‌السلام ضرورت دین را توضیح دادم. مثل اینکه از بحث بدش نیامده بود. اما با توجه به خستگی راه و نیاز به استراحت، ادامه بحث به جلسه بعد از افطار که قرار بود چند نفر از اساتید نیز حضور داشته باشند موکول گردید. بعد از افطار و پس از تعارف‌هایی که با اساتید نسبت به شروع بحث داشتیم، موضوعی را که مدت‌ها ذهنم را به خود مشغول کرده بود مطرح کردم تا در این جلسه چکش کاری شود. ارکان دینبر خلاف تقسیم رایج در ارکان دین که آن را به سه بخش احکام، عقاید و اخلاق تقسیم می‌کنند، تقسیم‌بندی دیگری وجود دارد، به این ترتیب که دین را از سه رکن متشکل می‌داند. جهان‌بینی و به تعبیری، هست‌ها و نیست‌هایی که محور آن بحث توحید است و در مباحث اسماء و صفات الهی نمود پیدا می‌کند. ایدئولوژی که همان شریعت است، یعنی بایدها و نبایدها که محور آن وحی و نبوت است و تمام بحث‌های حقوقی و احکام دین، به همراه مباحث اخلاقی در این بخش می‌گنجد. سازمان و نظام دین که ظهور آن در بحث امامت است و همین بخش سوم یعنی ولایت و امامت تنظیم و تطبیق‌کننده دو رکن پیشین در جامعه می‌باشد و نقش مدیریت را تبیین می‌کند. در ادامه بحث در پاسخ به سؤال سیدجواد (چگونه تمام جهان‌بینی را در توحید خلاصه کردید؟) و سؤال کاربردی و مهم یکی از اساتید (چگونه می‌شود حقیقت خدا را باور کرد، چطور می‌توان حضور خدا را حس کرد و با او رسید اگر انسان او را بیابد و گرمای وجود او را لمس کند دیگر منحرف نمی‌شود؟) بحث مفصلی را در باب توحید و راه‌های خدایابی و خدا باوری آغاز کردم که فهرست آن به شرح ذیل است: ۱- سیر در آفاق و انفس ۲- تهذیب نفس ۳- عبودیت و عبادت در بحث عبودیت و عبادت سؤالاتی مطرح گردید که پاسخ دادم از جمله آخرین سؤال که توسط سید مطرح شد: "رابطه خداوند با کل هستی به ویژه انسان چگونه است؟" به فکر فرو رفتیم. از آنچه در قرآن و روایات است، به دست می‌آید که چند نوع رابطه و اشراف از جانب خداوند نسبت به آفرینش به خصوص انسان در کار است: ۱- رابطه احاطی ۲- رابطه قیومی ۳- رابطه معیت ۴- رابطه ملکیت ۵- رابطه ربوبی ۶- رابطه نوری ۷- رابطه ولایت و ولایت‌مورد هر کدام از رابطه‌های مذکور توضیحاتی دادم. آنشب بحث در همین جا خاتمه یافت. روزها و شب‌های دیگر نیز به همین ترتیب در نمازخانه و خوابگاه دانشگاه موضوعاتی مطرح شد و به سؤالات دانشجویان پاسخ دادم. با فرارسیدن عید سعید فطر، ماه مبارک رمضان پایان یافت و من با کوله باری از تجربه و خاطره شیراز را ترک کردم. والسلام

ایران: فرصتها و چالشهای جهانی شدن

هادی زمانی فصل اول. درآمد: تحولات تکنولوژیک و سیاسی نیم قرن اخیر، جهان را وارد عصر جدیدی کرده است که ویژگی برجسته آن کاهش سریع فاصله‌های زمانی و مکانی، ادغام فزاینده نظام‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جهان و رشد خیره‌کننده تولید و مصرف است. در اثر این تحولات پروسه‌های تولید، توزیع و مصرف دگرگون گشته و ساختارهای اقتصادی و سیاسی و مناسبات اجتماعی دستخوش تغییرات بنیادین شده‌اند. روند جهانی سازی میرود تا نقشه جغرافیای اقتصادی جهان را دگرگون کند. مکانیزم این روند و نیروهای عمده آن کدامند؟ تاثیر آنها بر زندگی مردم جهان در مناطق مختلف چیست؟ پیامد این تحولات برای مردم ایران چیست؟ عملکرد ج.ا. در این عرصه چگونه بوده است؟ بالاخره، فرصتها و چالشهای روند جهانی شدن برای مدیریت اقتصادی و سیاسی ایران کدامند؟ نوشته حاضر تلاش مختصری است برای بررسی این سواها. فرآیند کلی این بررسی مبین آن است که جهانی شدن روندی است پر قدرت که در فرصتی نسبتاً کوتاه کشورهایی را که نتوانند خود را با آن تطبیق دهند پشت سر خواهد گذاشت، اما در صورت بهره‌برداری مناسب میتواند موجب توسعه اقتصادی و سیاسی گسترده کشورهای جهان گردد. از سوی دیگر، بررسی عملکرد اقتصادی و سیاسی ایران طی ۲۵ سال گذشته مبین آن است که ج.ا. فاقد یک استراتژی و برنامه مناسب برای مقابله با چالشها و بهره‌برداری از فرصتهای روند جهانی شدن میباشد که از این بابت خسارات هنگفتی به کشور وارد آمده است. طی چند سال اخیر ج.ا. گام‌های موثری جهت رفع این مشکل برداشته است. اما ساختار

اقتصاد سیاسی ایران همچنان مانعی در برابر رفع اصولی این مشکل می‌باشد. در مجموع، نگاه ما به روند جهانی سازی مثبت، اما در عین حال نقادانه است. ارزیابی مختصات و پیامدهای جهانی شدن در فصلهای ۲، ۳ و ۴ نشان می‌دهد که شبکه اقتصاد جهانی اکنون چنان نیرومند و گسترده شده است که اولاً پیشبرد یک برنامه توسعه اقتصادی موفق در خارج از آن و به ویژه در تقابل با آن یک خودکشی اقتصادی و سیاسی است. دوماً در صورت مدیریت اقتصادی و سیاسی درست روند جهانی شدن میتواند فرصت بی نظیری برای توسعه اقتصادی و اجتماعی فراهم آورد. بازار آزاد جهانی به عنوان شالوده توسعه، رشد و کارایی اقتصادی یک واقعیت انکار ناپذیر است. چالشی که اکنون اقتصادهای ملی با آن مواجه اند آنست که مشارکت آنها در اقتصاد جهانی میبایست چگونه باشد تا بیشترین دست‌آورد را در زمینه توسعه، رشد اقتصادی، اشتغال و عدالت اجتماعی برای مردم خود تامین کنند. بررسی فصل پنجم نشان می‌دهد که پیشبرد یک برنامه توسعه اقتصادی موفق در چارچوب اقتصاد جهانی مستلزم یک دولت ملی و کارآمد است که بتواند ظرفیتهای و نهادهای لازم برای تولید و رقابت در بازار جهانی را بوجود بیاورد و پیامدهای ناخواسته رقابت جهانی را به حداقل برساند. دولت همچنان دارای نقش تعیین کننده‌ای در ایجاد ظرفیت‌های لازم برای بهره برداری موثر از فرصتهای اقتصاد جهانی است. شیوه و سیاستهایی که دولت یک کشور برای انجام این مهم در پیش میگیرد به شرایط اقتصادی کشور مورد نظر بستگی خواهد داشت. اشکال پایه‌ای این سیاستها عبارتند از استقرار حکومت قانون، ایجاد یک سیستم موثر برای تعیین و اعمال حقوق مالکیت، تنظیم قوانین شرکتها، تنظیم بازار به ویژه بازارهای کار و سرمایه، تنظیم رقابت و کنترل انحصارات، ایجاد تاسیسات و زیر ساختهای مناسب برای توسعه اقتصادی، ارائه کالاها و خدماتی که بازار به آنها نمیپردازد، آموزش نیروی کار و مشارکت در سرمایه گذاری برای ایجاد ظرفیتهای صنعتی و انتقال تکنولوژی. بدون این نهادها و اقدامات کشورها موفق به بهره برداری موثر از فرصتهای بازار جهانی نخواهند شد. از سوی دیگر، پیوستن به اقتصاد جهانی غالباً با برنامه‌های گسترده‌ای برای آزاد سازی تجارت و بازار مالی و خصوصی سازی همراه است. اجرای این برنامه‌ها هزینه اقتصادی و اجتماعی سنگینی را بر جامعه به ویژه اقشار کم درآمد تحمیل میکند. مدیریت بهینه این پروسه و حمایت از اقشار ضربه پذیر عمدتاً در مسئولیت دولت است. بالاخره، اجرای موثر وظایف فوق مستلزم وجود یک سیستم سیاسی کارآمد و شفاف و دموکراتیک است که بتواند خواستههای کلیه اقشار جامعه را نمایندگی کند و حکومت قانون و برابری در برابر قانون را تضمین نماید. اما مدیریت اقتصاد جهانی خود دارای مشکلات ساختاری متعددی است که موجب شده است تا بهره برداری از ظرفیت جهانی سازی بسیار کمتر از توان بالقوه آن باشد. اولاً مدیریت کنونی جهانی سازی نتوانسته است تمامی کشورها را در دست آوردهای آن سهیم کند. در واقع طی چهار دهه گذشته شکاف بین کشورهای توسعه نیافته و دنیای مدرن چنان عمیق شده است که ثبات و امنیت جامعه جهانی را تهدید میکند. دوماً، مدیریت کنونی اقتصاد جهانی شفاف و دموکراتیک نیست. در نتیجه قوانینی که توسط سیستم کنونی برای تنظیم تجارت، سرمایه گذاری و سایر امور اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تنظیم و اجرا میشوند آنطور که میبایست امکانات و مقتضیات کشورهای توسعه نیافته و در حال رشد را رعایت نمیکنند. این عوامل سبب میشود تا منافع و هزینه‌های جهانی شدن بین کشورهای عضو جامعه جهانی به نحوی ناعادلانه تقسیم شود و کشورها و اقشار اجتماعی ضعیف از دست‌آوردهای آن بی بهره بمانند. سوماً، مدیریت اقتصاد جهانی همپای تحولات فناوری و اقتصادی متحول نشده است. اقتصاد با سرعت فزاینده‌ای جهانی شده است اما مدیریت اقتصاد جهانی تا حد زیادی همچنان در سطح ملی و منطقه‌ای باقیمانده است. به ویژه در سطح جهانی مکانیزم موثری وجود ندارد تا بازار جهانی را از دید کلیت جامعه جهانی تنظیم کند، سیاستهای آنرا هماهنگ سازد و بین سیاستهای اقتصادی و اجتماعی تعادل مطلوبی بوجود آورد. این کمبود موجب شده است تا اقتصاد جهانی نتواند برای پیشگیری و مقابله با بحرانهای اقتصادی به نحوی مطلوب عمل کند. فزون بر این، قوانین سیستم موجود عمدتاً متوجه ابعاد اقتصادی و نیازمندیهای بازار است و کمتر به سیاستهای اجتماعی نظیر اشتغال و امنیت شغلی توجه میکند. در حالیکه توسعه پایدار و متعادل جهانی شدن مستلزم ایجاد تعادلی مطلوب بین رشد

اقتصادی و تامین ثبات و امنیت اجتماعی است. فصلهای ۶ تا ۹ به بررسی مشکلات فوق و اصلاحاتی که میبایست در مدیریت اقتصاد جهانی انجام پذیرد پرداخته، نشان میدهد که رعایت حکومت قانون، دموکراسی، احترام به حقوق بشر و عدالت اجتماعی در کلیه سطوح اجتماعی، ملی و جهانی، پیش شرط توسعه پایدار اقتصاد جهانی است. جهانی سازی فرصت بی نظیری برای توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه بشری فراهم آورده است که میتواند به فقر گسترده در پهنه جهان پایان دهد مشروط بر آنکه با چهره ای انسانی، بر مبنای ارزشهای مشترک، حقوق بشر، شرافت فردی، احترام به هویت و استقلال فرهنگی، عدالت اجتماعی و مدیریت دموکراتیک به پیش برده شود تا بتواند تمام کشورها و مردم جهان را در دستاوردهای خود سهیم کند. این اصول میبایست در اهداف و برنامه های تمام نهادهای اقتصادی و سیاسی نظام جهانی منعکس گردد و سرلوحه برنامه و مدیریت جهانی شدن قراگیرد. سعادت جامعه بشری در قرن بیست و یکم در گرو مدیریت بهتر و موثرتر جهانی شدن و مشارکت دموکراتیک مردم جهان در کارکرد و مدیریت این پدیده است. فصل دهم بررسی مختصری است از عملکرد اقتصادی ایران در ۲۵ سال گذشته، به ویژه جنبه هایی که کار توسعه اقتصادی ایران در چارچوب اقتصاد جهانی را دشوار ساخته است. مباحث طرح شده نشان میدهند که در مجموع ساختار کنونی اقتصاد ایران برای توسعه اقتصادی کشور در عصر جهانی سازی مطلوب نیست. اقتصاد جهانی با چنان سرعتی در حال تحول است که درنگ در اصلاح ساختار و سیاستهای اقتصادی کشور هزینه سنگینی را بر کشور تحمیل خواهد کرد. شکست در پیشبرد برنامه اصلاحات اقتصادی و سیاسی میتواند در فرصتی کوتاه ایران را به حاشیه اقتصاد جهانی رانده آنرا گرفتار دور تسلسل باطل عقب ماندگی کند. فصل پایانی به جمع بندی مطالب اختصاص داده شده است. لندن، جولای ۲۰۰۴ فهرست اختصارها

AFTA	ASEAN Free Trade Agreement	AIC	Advanced Industrial
Countries	ANCOM	Andean Common Market	APEC
Cooperation Forum	ASEAN	Association of South Asian Nations	CAICOM
Community	ECOSOC	United Nations Economic and Social Council	EMU
Monetary Union	EU	European Union	FDI
Investment	GATS	General Agreement on Trade in Services	GATT
Agreement on Trade and Tariffs	GDP	Gross Domestic Product	IDC
Industrial Developing Countries	ILO	International Labour	
Organisation	IMF	International Monetary Found	IPR
Rights	LDC	Less Developed Countries	MAI
Investment	MDGs	Millennium Development Goals	Mercosur
Common Market	NAFTA	North American Free Trade Agreement	NGO
Non-governmental Organisations	ODA	Official Development Aid	OECD
Organization for Economic Cooperation and Development	SADC	Southern African	
Development Community	SCM	Subsidies and Countervailing Measures	TNCs
Trans National Companies	TPRM	Trade Policy Review mechanism	TRIMs
Trade Related Investment Measures	TRIPs	Trade Related Aspects of International	
property Rights	UNCTAD	United Nations Conference on Trade and	

سی دلیل تنفر کارکنان از مدیران

بروس کاجر - آدام اسنایدر

خلاصه کتاب: ترجمه: دکتر محمد لگزریان - گردآورندگان: الهام رسایی - تهمینه مرادیان پور - بخش اول: با کارکنان همانند بچه‌ها رفتار می‌شود. مقدمه: کارکنان از مدیران متنفرند. اگر چه تنفر واژه خشنی است اما در این مورد واژه مناسبی است. به نظر می‌رسد کارکنان از مدیران متنفرند چون احساس می‌کنند با آنها با بی‌احترامی رفتار می‌شود. آنها به چیزهایی که مدیریت به آنها می‌گوید اعتماد ندارند. احساس می‌کنند به آنها حقوق کمی پرداخته می‌شود و درآمدها به دلیل پرداخت اجباری هزینه‌های بازنشستگی و خدمات درمانی بطور مدام در حال کاهش است. آنها همچنین معتقدند که شغلشان تأثیری منفی بر کیفیت زندگی‌شان دارد. اغلب آنان در مواجهه با اینگونه نگرانی‌ها در خودشان احساس ناتوانی می‌کنند و این باعث افزایش ناکامیشان می‌شود. آنها بطور جدی نگران از دست دادن شغلشان هستند و معتقدند حتی اگر بتوانند کار جدیدی پیدا کنند، با مشکلات مشابهی مواجه خواهند بود. مطمئناً ناخشنودی یک کارگر یکی از مشکلات مربوط به کارکنان است که به وضوح کیفیت زندگی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما این مشکل، مشکلی جدی برای شریان‌های حیاتی یک سازمان نیز هست. هرچند که تعداد کمی از کارکنان واقعاً اعتراض نموده و به مدیریت می‌گویند که ناراضی هستند، در عوض خیلی از آنها به بروز رفتارهای انفعالی تهاجمی روی می‌آورند که برای سازمان مضر است. "۴۶ درصد از کارکنان بر این باورند که مدیریت با آنها با بی‌احترامی رفتار می‌کند" اما احساس برده بودن می‌کنیم استخدام شکلی از برده داری است. اگر چه این یک قیاس تحریک برانگیز و بعضاً آزاردهنده است، اما در عین حال کلید درک این که چرا کارکنان اغلب ناراضی اند نیز می‌باشد. مشکل متوجه کارفرمایان کارکنانی که احساس می‌کنند با آنها مانند برده‌ها رفتار شده، به تدریج مانند برده‌ها فکر و عمل می‌کنند. آنها گرفتار سرگشتگی مزمن بین تحمل مدیریت ناخوشایند و از دست دادن کارشان هستند. "۴۳ درصد از کارکنان در مورد شغلشان احساس ناامنی می‌کنند" اینگونه کارکنان مضطرب عموماً اعتماد به نفسشان را از دست می‌دهند و مجریان خوبی نخواهند بود. آنها به تدریج نسبت به ابراز نظرات و دیدگاه‌های سودمند خود و یا توسعه راهکارهای جدید در کارشان نیز رغبتی نشان نخواهند داد. آنها به خاطر شرایط ناخوشایندشان در تنفری خاموش از مدیریت به سر می‌برند. راه حل‌ها ارباب خیر اندیش شدن کافی نیست. داشتن کارکنان آزاد مستلزم شکستن چرخه کنترل مدیریت و تسلیم کارمند است که این بوسیله احترام گذاشتن به کارکنان و دادن کنترل بیشتر به آنها میسر است. در اینجا پیشنهادهای برای از زیر سلطه خارج کردن کارکنان از طریق شکستن چرخه روابط ارباب - برده ارائه می‌شود: ۱- حقوق شخصی کارکنان را محترم بشمارید. ۲- با کارکنان مانند شرکای ارزشمند تجاری رفتار کنید. ۳- با کارکنان صادق باشید. صداقت همیشه بهترین سیاست به هنگام برقراری ارتباط با کارکنان است. البته مواقعی نیز هست که مدیران نمی‌توانند اطلاعات خاصی را به اشتراک بگذارند، اما دروغ هیچ‌گاه توجیه شده نیست. ۴- استقلال کارکنان را تشویق کنید. ۵- برای کارکنان فرصت‌های بیشتری به منظور کنترل ساعات کاریشان فراهم آورید. ۶- برای کارکنان فرصت‌های بیشتری به منظور کنترل فضای کاریشان فراهم آورید. ۷- از توسعه حرفه‌ای پشتیبانی کنید. در نتیجه: سازمان‌ها مالک کارمندان نیستند؛ چنانکه اربابان صاحب برده‌ها نیستند. این چرخه باطل که در آن مدیر با کارمند با بی‌احترامی رفتار می‌کند و کارمند تسلیم شده، احساس نارضایتی، تنفر و ناتوانی می‌کند؛ می‌تواند متوقف شود. به نفع کارفرمایان است که تا حد ممکن آزادی برای کارکنان فراهم آوردند و از تمایل آنها برای داشتن کنترل بیشتر بر چگونگی، زمان و مکان انجام کار حمایت کنند. "۲" ۴۰ درصد کارکنان می‌

گویند که آنها اختیار تصمیم‌گیری لازم برای انجام دادن خوب کارهایشان را ندارند و ۶۳ درصد آنها معتقدند که تصمیمات در سازمان آنها معمولاً در سطح مناسب اتخاذ نمی‌شوند^۱ من نمی‌دانم کارم را چگونه انجام دهم، چرا آنها به من اجازه انجامش را نمی‌دهند؟ مشکل متوجه کارفرمایان فرهنگی که در آن کارمندان به شدت تحت مدیریت خرده مدیران قرار دارند و اختیار تصمیم‌گیری ندارند، منجر به ایجاد نیروی ناراضی، غیر مولد و کم‌تحرک می‌شود که فاقد انگیزه درونی اند و قادر به پذیرفتن ریسک‌های تجاری و توسعه ایده‌های خلاق نیستند. روانشناسی این اعمالاز جمله دلایل اینکه چرا سازمان‌ها در ارایه اختیار تصمیم‌گیری مورد نیاز به کارکنانشان موفق نمی‌شوند: ۱- بازتاب بالا به پایین. مدیر ارشد سازمان کارکنان مستقیم‌اش را تحت مدیریت و نظارت شدید قرار می‌دهد. ۲- هزار دستور دهنده و یک انجام دهنده. بعضی سازمان‌ها تعداد بسیار زیادی مدیران میانی دارند که آنها برای توجیه کردن وجود خودشان به اشتباه گمان می‌کنند که باید تمام تصمیمات را آنها برای کارمندانشان بگیرند. ۳- منفی‌نگری تحمیل شده از بیرون کارمندان آزادی عمل کمی برای خارج شدن از رویه‌های استاندارد کاری دارند. ۴- ترس ۵- ناتوانی پذیرش شکست در اعمال کنترل ۶- ناتوانی در تفویض اختیار تفویض کردند مستلزم توانایی تقسیم وظایف بزرگ به بخش‌های کوچکتر، اولویت بندی، ایجاد جداول زمانبندی و تصمیم‌گیری در مورد این است که کدام یک از این قسمت‌ها را خودتان باید انجام دهید و کدام یکی را کارمند تحت سرپرستی شما به راحتی می‌تواند انجام دهد. ۷- نبود راهنمایی. مدیران اغلب راهنمایی‌های کمی را از روسایشان در مورد اهمیت تفویض اختیار دریافت می‌کنند. ۸- تصمیمات استخدامی ضعیف راه حل‌ها ۱- مطمئن شوید که مدیران ارشد به تفویض اختیارات می‌پردازند. ۲- دوره‌های آموزشی تفویض اختیار برای مدیران فراهم کنید. ۳- پیشروها را معرفی کنید. ۴- از مدیران بخواهید که خودشان را جای کارکنان بگذارند. ۵- سرپرستان را بر حسب نحوه تفویض کردن آنها رتبه بندی کنید. ۶- از کارکنان بپرسید که واقعاً به چه اختیارات تصمیم‌گیری نیاز دارند. ۷- کارکنان را به گفتگو تشویق کنید. ۸- به کارکنان طریقه بکارگیری اختیار تصمیم‌گیری بیشتری را آموزش دهید. ۳. ۵۲ درصد کارکنان در اعلام آزادانه نظراتشان احساس آزادی نمی‌کنند^۲ من از اظهار نظر واهمه دارم. مشکل متوجه کارفرمایان این یک رویداد ناراحت کننده است که بیش از نیمی از کارکنان از بیان آزادانه نظراتشان در محیط کار می‌ترسند. فقدان گشودگی عواقب منفی زیادی هم برای کارفرمایان و هم کارکنان دارد. وقتی کارکنان احساس آزادی برای اظهار نظر نمی‌کنند. ایده‌های خوب ظاهر نمی‌شوند. مشکلات مهم کشف نمی‌شوند. اطلاعات حیاتی در سازمان با کسانی که باید آنها را بدانند، در میان گذاشته نمی‌شود. گروه‌ها تصمیمات معیوبی می‌گیرند، چرا که افراد از مخالفت کردن می‌ترسند. زمان با ارزش افراد در جلسات بی‌ثمر هدر می‌رود. روابط بین مدیران و کارکنان رو به وخامت می‌گذارد. انگیزه کاهش می‌یابد. روانشناسی این اعمال کارکنان به دلایل مختلفی به ابراز نظراتشان نمی‌پردازند، از جمله: • مهارت‌های ارتباطی ضعیف. بسیاری از کارکنان مهارت‌های کلامی لازم برای بیان دقیق دیدگاهشان را ندارند. آنها احساس می‌کنند که بهتر است خاموش باشند تا اینکه چیزی بگویند که آنها را بد نشان دهد. • هوش عاطفی کم • ترس از مجازات • عدم وجود امنیت شغلی • عدم وجود حساسیت مدیر • جو سازمانی مبتنی بر بی‌توجهی. بسیاری از کارکنان احساس می‌کنند که صرفاً چرخ دنده‌ای کوچک در یک ماشین بزرگ و بی‌احساس هستند و شانس کمی برای اینکه صدایشان شنیده شود دارند. راه حل ۱- روحیه گشودگی را پرورش دهید. ۲- افراد را به اظهار نظر ترغیب کنید و از تقویت مثبت استفاده نمایید. ۳- مهارت‌های شنیدن خودتان را بهبود بخشید. برخی از اصول کلیدی این امر عبارتند از: • از توجه مثبت بدون قید و شرط استفاده کنید. • تجاهل (خود را به خنگی زدن) • از پرسیدن سوالات تهدید آمیز بپرهیزید. • شنونده‌ای فعال باشید. • سوالات باز پاسخ (باز) بپرسید. سوالاتی مانند ((احساس شما راجع به این چیست؟)) یا ((می‌توانید کمی بیشتر توضیح دهید؟)) پاسخ‌های بیشتری از صرفاً جوابهای یک کلمه‌ای به دنبال خواهند داشت. • بازگویی کنید. ۴. ۴۳ درصد کارکنان می‌گویند که کار خوب آنها دیده نمی‌شود^۳ هیچ کس سخت کوشی مرا تقدیر نمی‌کند. مشکل متوجه کارفرمایان خیلی از کارکنان

ناخشنودند، چرا که بر این باورند که مدیریت به کار خوب آنان ارج نمی‌نهد، آنها مشتاق تشویق و بازخور مثبت هستند، اما احساس می‌کنند سرپرستان آنان در تمجید و تقدیر از آنان دچار کوتاهی می‌شوند. راه حل‌ها ۱- به جای قدردانی و پاداش‌های گروهی از تقدیر و پاداش‌های فردی استفاده کنید. ۲- پاداش‌های فردی را با یک پیام شخصی مناسب همراه سازید. ۳- بلافاصله تقدیر کنید نه با فاصله ۴- به سرپرستان چگونگی ارایه بازخور مثبت را آموزش دهید. ۵- ارایه بازخور مثبت را به عنوان بخشی از فرآیند بررسی عملکرد قرار دهید. ۶- به بازخورها، بازخور دهید. یک راه برای افزایش مقدار تقویت مثبت در سازمانها، تقویت تقویت کنندگان است. به عبارت دیگر، مدیریت ارشد باید وقتی افراد تحت نظرش به تقویت زیردستانشان می‌پردازند، باید آنها را تقویت کند. ۷- مدیر ارشد باید مانند الگو عمل کند. نتیجه‌گیری: کارکنان از اینکه جهت انجام کارشان مورد تقدیر و پاداش مناسب قرار نمی‌گیرند گله‌مند هستند. آنها از مدیری که به درستی از آنها تقدیر نمی‌کند متنفرند. خیلی از سرپرستان درک نمی‌کنند که فقط اندکی بازخور مثبت می‌تواند ابزار مدیریتی بسیار قدرتمندی برای افزایش بهره‌وری باشد. با توجه به این نکته می‌تواند منافع قابل ملاحظه و چشم‌گیری برای سازمان در برداشته باشد. ۵۵۳ درصد کارکنان معتقدند که سازمانشان بطور غیر منصفانه‌ای به اعمال سیاست‌ها و رویه‌های پرسنلی می‌پردازد. برای افراد مختلف مقررات متفاوتی وجود دارد. کارکنان با این پیش‌فرض سرکار می‌آیند که با آنها به طور مساوی رفتار خواهد شد. آنها از اینکه با برخی از افراد یا گروه‌های خاص به گونه‌ای تبعیض‌آمیز یا آنچه آنها آن را تحت عنوان برخورد سلیقه‌ای می‌شناسند، رفتار شود، احساس نارضایتی می‌کنند. مشکل متوجه کارفرمایان وقتی کارکنان احساس کنند که سیاست‌ها و رویه‌های پرسنلی بطور منصفانه اجرا نمی‌شود، برای مدیریت احترام و ارزشی قائل نبوده، نسبت به همکارانشان احساس تنفر می‌کنند و انگیزه انجام کارهایشان را از دست می‌دهند. کارکنان اغلب رفتار نابرابر را با نبود انصاف اشتباه می‌کنند. آنها گمان می‌کنند که با تمام کارکنان بدون توجه به پست‌ها، مسئولیت‌های کاری و یا نیازهای شخصی شان باید دقیقاً یکسان رفتار شود. روانشناسی این اعمال برای کارکنان مهم است که به خاطر سخت‌کوشی و یا عملکرد کاری خوبشان، مورد احترام واقع شوند. وقتی آنها می‌بینند که دیگران امتیازات و مزایای ویژه دریافت می‌کنند، این رفتار نابرابر آنها را ناراحت و ناراضی می‌کند. راه حل‌ها: ۱- به جای مقررات خشک، به توسعه مقررات منعطف بپردازید. کارکنان می‌خواهند که با آنها مانند افرادی منحصر به فرد و بالغ رفتار شود. آنها می‌خواهند بدانند که مطابق با شرایط ویژه آنها، استثنائات خاصی نیز وجود خواهد داشت. ۲- فلسفه انعطاف را ابلاغ کنید. برای کارکنان روشن سازید که با هر کسی به انصاف رفتار خواهد شد، نه دقیقاً یکسان. ۳- از طرز تفکر و ذهنیت اتحادیه‌ای اجتناب کنید. چون هدف آنها خارج کردن تصمیمات پرداخت از دست مدیریت است. بخش دوم: کارکنان محترم شمرده نمی‌شوند. ۶۶۶ درصد کارکنان می‌گویند که مدیر به آنها گوش نمی‌دهد و ۶۷ درصد می‌گویند که مدیر در عمل کردن به پیشنهادات کارکنان کوتاهی می‌کند. ۶۶ درصد کارکنان می‌گویند که مدیر به آنها گوش نمی‌دهد و ۶۷ درصد می‌گویند که مدیر در عمل کردن به پیشنهادات کارکنان کوتاهی می‌کند. مدیریت به حرف ما گوش نمی‌دهد. مشکل متوجه کارفرمایان کارکنان وقتی که می‌دانند مدیریت به آنها گوش نمی‌دهد ناراضی هستند. اگر آنها احساس کنند که مدیریت توجهی به گفته‌های آنان ندارد، انگیزه و تعهد آنها به اهداف سازمان مطمئناً رو به زوال می‌رود. حداقل چهار دلیل برای اینکه مدیران ارشد آورده‌های کارکنان را نادیده می‌گیرند، را می‌توان بیان کرد: ۱- روابط میان گروهی درون سلسله مراتب سازمانی: وقتی ما با افرادی که دیدگاهی متفاوت با ما دارند تعامل نمی‌کنیم، نوعاً به آن‌ها اعتماد نمی‌کنیم، لذا، مدیران ارشد به توانایی‌ها و دانش پایینی‌ها بی‌اعتمادند. ۲- نقش پیش‌گویی‌های خودکام بخش: مدیرانی که به توانایی و دانش کارمندان بی‌اعتمادند این حس را گاهی اوقات به طور زیرکانه و بعضاً به طور فعالانه به آن‌ها انتقال می‌دهند. وقتی پیشنهاد و آورده کارکنان جدی گرفته نمی‌شود، آن‌ها احساس می‌کنند که نظراتشان به حساب نمی‌آید و لذا آن‌ها را در میان نمی‌گذارند و از آنجایی که مدیران متعاقباً پیشنهادات خوب کمی از طرف آن‌ها دریافت می‌کنند، بی‌میلی آن‌ها برای در نظر گرفتن

آورده کارمند افزایش می‌یابد. ۳- فرض اشتباه قدرت نامحدود: مدیران اغلب به غلط معتقدند که قدرت نامحدودی در یک سازمان وجود دارد، و شغل آن‌ها این است که هر چقدر می‌توانند از این قدرت را به چنگ آورند. ۴- بازی تلفن (گنگ بازی): این موضوع شبیه بازی تلفن است که ما همه در بچگی آن را در گوش سومی زمزمه می‌کنیم و در انتهای خط، پیام شباهت کمی به شکل اصلی یا معنی اصلی خود خواهد داشت. در سازمان‌ها، ((میان‌ها)) مانند سرپرستان و مدیران بخش‌ها، بین مدیریت ارشد و کارکنان قرار دارند، بخشی از کار آن‌ها رد و بدل کردن (تبادل) اطلاعات بین این دو گروه است. اما بلعکس، این مدیران میانی هستند که مانع جریان درست ارتباطات هستند. راه حل‌ها: ۱- دور زدن (نادیده انگاشتن) سلسله مراتب ۲- از شر (صندوق پیشنهادات) خلاص شوید. ۳- انتظارات واقع بینانه‌ای وضع کنید. ۴- در افزایش حجم پیشنهادات کوشا باشید. ۵- حلقه را بشکنید. مهم است که مدیریت، وقتی پیشنهادات کارکنان اجرا می‌شود، به آن‌ها اعلام نماید. تقدیر در حضور همه یا ارائه پاداش‌های نقدی برای پیشنهادات خوب می‌تواند پیشگویی خود کامبخش این افراد باشد. ۷۴۶ درصد کارکنان معتقدند که سازمان‌هایشان با کارکنان با احترام شخصی رفتار نمی‌کنند. مدیریت به ما احترام نمی‌گذارد. مشکل متوجه کارفرمایان: اگر مدیریت می‌خواهد که کارکنان مانند افراد بالغ عمل کنند، باید با آنها مانند افراد بالغ رفتار کند. مدیریت نمی‌تواند انتظار احترام از کارکنان داشته باشد، وقتی که نسبت به آن‌ها بی‌احترامی می‌کند. روانشناسی این اعمال ۱- دیدگاه‌های متفاوت: عموماً بالایی‌ها متمایلند که ذهنیت منفی و مبهم نسبت به مهارت‌ها و دانش کارکنان داشته باشند و به آن‌ها احترام نگذارند. ۲- اشاعه (بازتاب): اشاعه پدیده‌ای است که در آن روابط سطوح بالای یک سازمان به سطوح پایین‌تر گسترش می‌یابد. ((همه چیز از بالا شروع می‌شود)) ۳- عدم امنیت: مدیران و سرپرستان که به مهارت‌ها و توانایی‌های خودشان اعتماد ندارند، اغلب به توسعه نگرشی نامحترمانه نسبت به کارکنان مستقیمشان می‌پردازند. ۴- ارزش قایل نبودن برای کارکنان: راه حل‌های پیشنهادی: ۱- به حقوق شخصی کارکنان احترام بگذارید. ۲- کارکنان را بیشتر بشناسید. ۳- به صورت فردی با کارکنان ارتباط برقرار کنید. ۴- اقدامات انضباطی را در مورد افراد به کاربرید، نه تیم‌ها. ۵- درک کنید که کارکنان زندگی خصوصی در بیرون از محیط کار نیز دارند. ۶- با کارکنان مانند افراد بالغ رفتار کنید. ۷- قانون طلایی را به یاد داشته باشید: مدیریت باید به کارکنان همان سطح احترام و شانی را نشان دهند که آنها می‌بایند با خودشان اینگونه رفتار شود. ۸۴۸ درصد کارکنان معتقدند که مدیریت تصمیمات ضعیفی می‌گیرد. بالاخره چه کسی مسئول است؟ مشکل متوجه کارفرمایان: مدیران در سازمان باید بدانند که چه وقتی از کارکنان و نظر آنان استفاده کنند و چه وقت تصمیمات سخت را خودشان بگیرند حتی اگر این امر موجب نادیده گرفتن کارکنان شود. این کار مدیر است که اطلاعات را جمع‌آوری کند، به آن‌ها وزن دهد و سپس تصمیم نهایی را با توجه به بهترین منافع حاصله سازمان اخذ کند. وقتی مدیران مسئولیت تصمیم‌گیری‌شان را نمی‌پذیرند، کارکنان اعتمادشان به آن‌ها را از دست می‌دهند و این فقدان اعتماد منجر به تعهد کمتر به سازمان و کاهش روحیه می‌شود. راه حل‌ها ۱- درک کنید که اهداف سازمان شما و اهداف کارکنان شما همیشه یکسان نیستند. ۲- حدودها و مرزها را بشناسید. ۳- با مشاوران ارشد مشورت کنید. نتیجه‌گیری تصمیمات مهم را باید مدیریت بگیرد حتی اگر این تصمیم‌ها بر وفق مراد خواسته‌های کارکنان ارزشمند او نباشد. مدیران باید قبل از گرفتن تصمیم با کارکنان و سرپرستان مشورت کنند، اما کارکنان باید خوشحال‌تر باشند اگر بدانند که مدیریت در اخذ تصمیمات مهم و قاطع توسط خودش مردد نیست. ۹۴۵ درصد از کارکنان به اطلاعاتی که از مدیریت ارشد دریافت می‌کنند، اعتماد ندارند. من به اطلاعاتی که از مدیریت می‌گیرم اعتماد ندارم. مشکل متوجه کارفرمایان چگونگی مدیر می‌تواند انتظار داشته باشد که کارکنان خودشان را با اهداف سازمان هماهنگ کنند؛ وقتی که آن‌ها به اطلاعاتی که در مورد این اهداف دریافت می‌کنند اعتماد ندارند؟ وقتی کارکنان به اطلاعاتی که از مدیریت دریافت می‌کنند اعتماد ندارند، بهره‌وری و تعهد آن‌ها به سازمان کاهش می‌یابد. روانشناسی این اعمال مدیران ارشد متمایل به نادیده انگاشتن این حقیقت هستند که دیدگاه آن‌ها در مورد سازمان خیلی

متفاوت از کارکنان عادی می باشد. مدیران ارشد فرض می کنند که وقتی با مدیران میانی ملاقات می کنند، اطلاعات مهم در میان گذاشته شده در جلسه به دیگران منتقل می شود. متأسفانه، این امر اغلب رخ نمی دهد. برای مدیران میانی غیرعادی نیست که خلاصه ای از سخنان مدیر ارشد بردارند و هیچ چیزی را به کارکنان مستقیم شان انتقال ندهند. ممکن است آن ها بر این باور باشند که اطلاعات قدرت است و گفتن هر آنچه که می دانند به کارکنان، اختیار و اقتدار آن ها را کم می کند. اما یکی از مسئولیت های مدیران میانی انتقال اطلاعات به کارکنانشان است. راه حل ها ۱- میانی ها را کنار بزنید. ۲- بین ((بهرتر است بدانند)) و ((باید بدانند)) تفاوت قایل شوید. مهم است که مدیران ارشد معیارهایی را برای اینکه چه نوع اطلاعاتی باید مستقیماً به کارکنان داده شود و چه نوعی نباید داده شود، وضع نماید. به عنوان مثال، اطلاعات باید به صورت مستقیم به همه کارکنان داده شوند اگر این اطلاعات: - روی کاری که آنها انجام می دهند، تاثیر می گذارد؛ - تاثیری فردی بر آینده آنها در سازمان دارد؛ - از لحاظ مالی روی آنها تاثیر می گذارد. ۳- ((ندانسته ها)) را نیز مانند ((دانسته ها)) اعلام کنید. مهم است که مدیریت آنچه را که می داند و آنچه را که نمی داند به کارکنان انتقال دهد. ۴- ایجاد ارتباطات زیاد مدیریت باید پیام های مهم را به کارکنانش بیشتر از یک بار اعلام کند. ۵- از کانال های ارتباطی چندگانه استفاده کنید. برخی دوست دارند خبرنامه شرکت را بخوانند، برخی ایمیل را ترجیح می دهند و برخی دیگر دوست دارند اطلاعات را در سخنرانی توسط مدیران ارشد دریافت کنند. ۱۰" ۵۳ درصد کارکنان می گویند که رئیسشان واقعاً به آنها انگیزه نمی دهد" رئیس من یک مدیر ترسناک است مشکل متوجه کارفرمایان کارکنان بسیاری حداقل یکبار در دوران کاری خود یک رئیس بد را تجربه کرده اند و خیلی از آنها احساس می کنند که آنها هرگز به رئیس خوب نداشته اند. عدم حساسیت، ناتوانی در برقراری ارتباط، و نبود انصاف، نشانه های سرپرستی ضعیف هستند. روانشناسی این اعمال کارکنان اندکی می توانند وقتی برای فردی با مهارت های سرپرستی ضعیف کار کنند، انگیزش و روحیه خوبشان را حفظ کنند. واقعیت روزمره کارکنان تا حد زیادی به وسیله سرپرست مستقیمشان تعریف می شود. کارکنان نیاز دارند احساس کنند که قابل احترام، ارزششان درک شده و با آنها منصفانه رفتار شده است. راه حل هاهفت اصل اساسی برای ((یک رئیس بهتر شدن)) به شرح زیر است: ۱. با کارکنان با احترام و صداقت رفتار کنید. ۲. کارکنان را در تصمیمات مشارکت دهید. ۳. کارکنان را قدرتمند سازید. ۴. وظایف را به روشنی ابلاغ کنید. ۵. گوش کنید، گوش کنید، گوش کنید. ۶. درک کنید که حل ((مشکلات افراد)) بخشی از شغل شماست. ۷. قدرشناسی و تقدیرهای فردی را در دستور کارتان قرار دهید. ۱۱" ۵۶ درصد کارکنان معتقدند که سازمان آنها به خوبی مدیریت نشده است. من اطمینانم به مدیریت را از دست داده ام. مشکل متوجه کارفرمایان این حقیقت که بیش از نیمی از کارکنان معتقدند که سازمانشان خوب مدیریت نشده است، شگفت انگیز نیست. کارکنان با سطح اعتماد پایین به مدیریت، دیدگاه بدبینانه ای را نسبت به وضعیت استخدامیشان در پیش می گیرند. هرچند آنها به کارشان مفتخرند و از روابط با همکارانشان لذت می برند، اما قادر به حفظ علاقه و وفاداریشان به سازمان نیستند. روانشناسی این اعمال کارکنان موافقند که زمان و انرژی شان را در قبال حقوق و مزایای دریافتی تقدیم نمایند و مدیر برای آنها محیط کاری مساعد و کسب و کار پایداری فراهم نماید. وقتی کارکنان معتقدند که مدیریت تصمیمات خوبی برای سازمان نمی گیرد، آنها احساس می کنند که قرارداد روانی نانوشته آنها با کارفرمایشان نقض شده است. از اینرو آنها نسبت به تعهد بکارگیری زمان و انرژی شان به سازمان، بی میل می شوند. راه حل ها ۱- نتایج ملموس ارائه دهید. مهم تر از هر چیز، کارکنان می خواهند بدانند که هر کسی مسئولیت خود را به خوبی انجام می دهد. ۲- ثروت (دارایی) را تسهیم کنید. اگر کارکنان ببینند که مدیر ارشد سهم زیادی در موفقیت و رشد سازمان دارد، حقوق بالای او را کاملاً می پذیرند. وقتی کسب و کار خوب است، زمان مناسبی جهت اجرای برنامه های تسهیم سود و ارتقای افزایش حقوق ها و پاداش ها است. ۳- درک کنید که شما نسبت به کارکنان پاسخگو هستید. در بسیاری از سازمان ها، مدیران ارشد فراموش کرده اند که همانگونه که نسبت به سهامداران و مشتریان پاسخگو هستند به کارکنان نیز پاسخگو هستند. ۴- با

کارکنان رو راست باشید. کارکنان می توانند با رکود اقتصادی بسازند، آنها همچنین می توانند یک سال بدون پاداش و افزایش حقوق به سر کنند. آنچه آنها نمی توانند و نباید تحمل کنند ریا کاری و صادق نبودن مدیریت است. بنابراین موفقیت ها و شکست ها را به اطلاع افراد برسانید. ۱۲ " ۵۸ درصد از کارکنان می گویند که بخش آنها فاقد کارگر کافی است " ما کمبود کارمند داریم. مشکل متوجه کارفرمایان اکثریت کارکنان بر این باورند که آنها در بخش خود تعداد کافی افراد شایسته برای انجام کارشان ندارند. دلایلی که کارکنان احساس کار بیش از حد می کنند: ۱- کارکنان در تطبیق خود با تغییرات تکنولوژی کند هستند ۲- تغییر کن یا بمیر سازمان ها برای بقایشان باید به طور آگاهانه خود را با نیازهای در حال تغییر مشتریان وفق دهند. ۳- تقاضا اغلب زودتر از عرضه تغییر می کند مدیر اداری یک مطب پزشکی بزرگ و پرکار، مسئول پنج کارمند اداری بود که سوابق پزشکی و درخواست های شرکت های بیمه را بررسی می کردند. یک روز همکار ارشد گروه به او گفت که آنها باید یک پزشک جدید را به پرسنل مطب اضافه کنند. این خانم مدیر همچنین فهمیده بود که یکی از شرکت های بیمه درمانی بزرگ آنها رویه اش را تغییر داده و لذا او باید اکنون اوراق جدیدی را برای هر بیمار تکمیل و ارائه کند. او می دانست که نیاز به افراد بیشتری دارد، اما استخدام و آموزش این افراد ماه ها وقت می خواست. کارکنان فعلی او نیز بیش از حد کار در سرشان ریخته بود. ۴- اخراج بیش از حد کارکنان ۵- تغییر مهارت های مورد نیاز راه حل ها غیر متحمل است که جریان کار در طول کل سال یا از سالی به سال دیگر در سطحی ثابت و یکنواخت باقی بماند و این چیزی که کارکنان انتظار دارند. ۱- انتظارات واقع بینانه ای ایجاد نماید. به هنگام استخدام کارکنان و پس از آن به صورت دوره ای برای آنان روشن سازید که حجم کاری آنها بسته به نیازهای کسب و کار و مشتریان خواهد بود به آنان بگویید که باید انتظار این را داشته باشند که در اوقات معین از سال از دیگران پر مشغله تر باشند. ۲- در مورد حجم کار از کارکنان نظر بخواهید ۳- بررسی های دوره ای استخدام به عمل آورید میزان استخدام شرکت ضرورتاً با نیازهای یک شرکت در حال تغییر منطبق نیستند. بررسی منظمی از حجم کار و مهارت های مورد نیاز می تواند هرگونه عدم انطباقی را مشخص کند. از یک فرد خارج از سازمانی بدون تعصب باید برای انجام این تحلیل ها استفاده شود. ۴- کارکنان را مجدداً آموزش دهید هنگامی که یک بررسی نشان از کمبود در مهارت ها دارد بازآموزی کارکنان اغلب می تواند این شکاف را پر کند. ۵. از کارکنان کمکی (ذخیره) استفاده کنید ۱۳۴۷ درصد کارکنان می گویند که آنها اطلاعاتی را برای انجام خوب کارشان نیاز دارند، دریافت نمی کنند. آنها چیزی را که برای انجام کارم باید بدانم، به من نمی گویند. مشکل متوجه کارفرمایان وقتی کارکنان احساس می کنند که اطلاعات لازم برای انجام خوب کارشان را دریافت نمی کنند، آنها دلسرد شده و کیفیت محصولات و خدمات سازمان لطمه می بیند. برخی سوالات کلیدی کارکنان که اغلب بی پاسخ مانده است: از مدیریت: چه تغییرات سازمانی و محیط کاری رخ می دهد که کار ما را تحت تاثیر قرار خواهد داد. اولویت ها چیست؟ از سرپرست: شما دقیقاً از من می خواهید چه چیزی انجام دهم؟ بودجه من چقدر است؟ چه موقع شما نیاز دارید که این کار تکمیل شود؟ تا چه حد من کارم را خوب انجام می دهم؟ چه چیزی را باید متفاوت انجام دهم؟ از همکاران: چه وقت کاری که از شما خواستم تمام می شود؟ انتظارات شما از من چیست؟ از مشتریان: سطح رضایت شما از کالاها و خدمات عرضه شده ما چقدر است؟ شما دوست دارید ما در انجام چه چیزی متفاوت باشیم؟ راه حل: ۱- یک تحلیل نیازهای اطلاعاتی انجام دهید. ۲- توقف گسترش مخفی کاری ۳- اطلاعات مربوط به رضایت مشتریان را فراهم آورید ۴- تمرین JFK (جان اف. کندی) را انجام دهید ۵- بر روی مهارت های ارتباطی سرپرستان تمرکز کنید. ۱۴۵۱ درصد از کارکنان می گویند که آنها برای انجام خوب کارشان نیاز به آموزش بیشتری دارند. ما به آموزش بیشتری نیاز داریم. مشکل متوجه کارفرمایان سازمان ها بخش عظیمی از بودجه عملیاتی شان را صرف جبران خدمت کارکنان می کنند و در عوض آنها از کارکنان انتظار دارند که کالاها و خدمات بسیار خوبی به مشتریان ارائه کنند. در حالی که نیمی از کارکنان می گویند که آنان آموزش لازم برای انجام خوب کارشان را دریافت نمی کنند، عمدتاً به این دلیل که: خیلی از سازمان

ها ، آموزش را یک مزیت تجملاتی بی دلیل می دانند تا یک سرمایه گذاری حیاتی کسب و کار. مدیران ارشد معتقد نیستند که برنامه های آموزشی موثر هستند. متخصصان آموزش به درستی نتایج ملموسی از سرمایه گذاری در آموزش را برای مدیران ارشد تبیین نمی کنند. به دلایل زیر کارفرمایان باید به کارکنانشان مهارت های جدید را آموزش دهند: ۱- ارتقای سرمایه ۲- تقویت روحیه ۳- توانایی انطباق با تغییر راه حل ها: ۱- اهمیت یادگیری را اعلام کنید. ۲- به کارکنان پول نشان دهید. ۳- فرصت برای دیدار با مشتریان فراهم آورید. ۴- یک برنامه چرخش شغلی پیاده کنید. ۵- یک برنامه مشاهده از نزدیک اجرا کنید. ۶- یک مرکز منابع اطلاعاتی فراهم آورید. ۷- به طور منظم نیاز های آموزشی را ارزیابی کنید. ۸- برنامه های آموزشی را ارزیابی کنید. ۹- در دوران رکود روی آموزش سرمایه گذاری کنید. ۱۰- کارکنان را به صداقت داشتن در مورد نیازهایشان تشویق کنید. ۱۱- از روش هایی غیر از روش سنتی (حضور در کلاس) استفاده کنید. ۱۲- مطمئن شوید که سرپرستان از بکارگیری دانش آموخته شده ، حمایت می کنند. ۱۵- ۳۶ درصد کارکنان فکر می کنند که کیفیت کالاها و خدمات سازمانشان ضعیف است. کیفیت کالاها و خدمات ما وحشتناک است. مشکل متوجه کارفرمایان بدیهی است که سازمان ها مدت زیادی را دوام نخواهند یافت ؛ اگر مشتریان بطور مداوم از کالاها و خدمات آنها ناراضی باشند . آنها در مورد کارکنانشان که به منظور با انگیزه باقی ماندن نیاز دارند باور کنند که مدیر به کیفیت متعهد است ، نیز به زحمت خواهند افتاد. اگر کارکنان معتقد باشند که مدیران واقعا توجهی به کیفیت ندارند از خودشان می پرسند پس چرا من باید توجه کنم؟ این امر منجر به ایجاد منحنی نزولی کاهش کیفیت خدمات مشتریان ضعیف و از بین رفتن کسب و کار می شود. ۱۶- تنها به نظر ۴۶ درصد کارمندان همکاری بین بخش ها مطلوب است. من از سایر بخش ها خدمات ناچیزی دریافت می کنم. راه حل ها: ۱- کارورزی هایی را برای کارمندان در درون سازمان فراهم آورید. ۲- انگشت اشاره را به سمت خود بگیرید. ۳- به اجرای نظر سنجی رضایت مشتریان داخلی پردازید. ۴- تمرین JFK (جان اف. کندی) را اجرا کنید. ۵- بهگران را شناسایی کنید. ۱۷- به نظر ۵۳ درصد کارمندان تشریفات زائد بسیاری در سازمانشان وجود دارد. اینجا تشریفات زائد بسیاری وجود دارد. روانشناسی این اعمال هنگامی که کارکنان کورکورانه روال ها ، رویه ها و رهنمودهای اداری را دنبال می کنند، اغلب احساس ناتوانی عجز می کنند. از اینرو آنها نسبت به تصمیم گیری ، ریسک پذیری و انجام فعالیت هایی که به سازمان کمک می کند، بی میل می شوند. بدتر اینکه، آنان با تکیه بر قوانین یا دستوراتی که از مافوق هایشان دریافت می کنند ممکن است قدرت قضاوت درست خود را از دست بدهند. ۱- تشریفات زائد را شناسایی و از میان بردارید. ۲- تشریفات زائد را دور بزنید. ۳- تشریفات زائد را حذف کنید. ۱۸۶۱ درصد کارمندان معتقدند سازمانشان افراد نا کارآمد را تحمل می کند. چرا این چوب های خشکیده را هرس نمی کنند؟ راه حل ها: شاید زمانی که هیچ گزینه ای دیگری ممکن نیست، بهترین گزینه رهایی از نا کارآمد باشد و این امر می تواند برای سایر کارمندان ، نشانه ای جهت روان دانستن عملکرد ضعیف باشد. از جمله راه های برخورد با افراد نا کارآمد گزینه های اولیه ۱- ریشه های مشکل را شناسایی کنید. ۲- این کارمند را به سرپرستی دیگر بسپارید. ۳- این کارمند را در پستی دیگر قرار دهید. ۴- به بازآموزی این کارمند پردازید. تدابیر شدیدتر ۱- سرپرستان را در مورد چگونگی توییح کارمند مشکل دار آموزش دهید. ۲- بخش منابع انسانی را درگیر کنید. ۳- مستند سازی را از هم اکنون آغاز کنید. ۴- مدیران ارشد باید به ترویج این فرآیند پردازند. ۱۹۴۵ درصد کارمندان معتقدند زمانی را که در جلسات صرف می کنند زمان مفیدی نیست. جلسات بیهوده زیادی برگزار می شود. مشکل متوجه کارفرمایان جلسات کارکردهای سودمندی دارند؛ فرصتی را برای کارمندان بخش های مختلف سازمان جهت مرآوده و همکاری با یکدیگر فراهم می کند. این جلسات، کارکنان با دیدگاه های گوناگون را قادر می سازد تا ایده های جدید ارائه نمایند و به آنها کمک می کند که بجای تمرکز بر اهداف فردی و بخشی ، بر اهداف سازمانی متمرکز شوند. با وجود این ، نیمی از کارمندان معتقدند حضور در جلسات اتلاف وقت است. در اینجا برخی دلایل ذکر می شود: ۱- افراد دیر می آیند. ۲- جلسات بیش از حد طول می کشد. ۳- افراد زیادی به

جلسات دعوت می شوند. ۴- جلسات بسیار هزینه بر هستند. راه حل ها ۱- محدوده زمانی جلسات را مشخص کنید. ۲- از یک تسهیلگر فرآیند بهره بگیرید. ۳- توجه ویژه ای به اختتامیه جلسات داشته باشید. ۲۰۶۱ درصد کارمندان از حقوق خود ناراضی اند. حقوق من منصفانه نیست. راه حل ها: ۱- فلسفه سیستم پرداخت سازمان را به روشنی بیان کنید. ۲- از پرداخت ساعتی دستمزد پرهیزید. ۳- بجای افزایش حقوق از پاداش استفاده کنید. ۴- چگونگی صحبت درباره پرداخت را به سرپرستان آموزش دهید. ۵- افراد ناکارآمد را حذف کنید. ۲۱۵۲ درصد از کارمندان فکر می کنند در مقایسه با سایر افراد کاری مشابه را در سازمانشان انجام می دهند، ناعادلانه دستمزد می گیرند. درست نیست که همه ما حقوق یکسانی دریافت کنیم. راه حل ها ۱- انتظاراتتان را برای متقاضیان روشن سازید. ۲- به کارمندانی که به سقف پرداخت رسیده اند، مسئولیت های اضافه ای پیشنهاد دهید. ۳- درجات پرداختی را گسترده کنید. ۴- از پرداخت ساعتی اجتناب کنید. ۵- از تلاش برای پیوند پرداخت با عملکرد دست بردارید. ۶- پاداش های طولانی مدت را مطرح سازید. ۷- افرادی که بهترین عملکرد را دارند، ارتقا دهید. ۸- کسانی که از پرداخت شان ناراضی اند را تشویق به رفتن کنید. ۲۲۵۴ درصد کارمندان می گویند که ارزیابی عملکرد آنها مفید نیست. ارزیابی عملکرد من بی فایده است. مشکل متوجه کارفرمایان برای کارمندان ارزیابی عملکردشان بسیار مهم است، اما این کارمندان محذورات ظریفی در مورد نحوه انجام این بررسی ها دارند. در اینجا چند شکایتی که اغلب شنیده می شود را ذکر می کنم: "سرپرست من هیچگاه دور و بر من نیست و هیچ چیزی از آنچه من انجام می دهم نمی داند، آخر چگونه او می تواند مرا ارزیابی کند؟" "سرپرست من تنها آسانترین راه را انتخاب می کند. او در خلال ارزیابی چیزهای خوبی درباره من می گوید و بعد سفارش می کند که من نیز مانند دیگران افزایش حقوق مشابهی دریافت کنم" "بررسی عملکرد من همیشه دیر انجام می شود" "سرپرست من پیش داوری می کند. او از من خوشش نمی آید، حتی اگر عملکرد بسیار خوبی داشته باشم" "سرپرست من هیچگاه با پیشنهادهایی مفید به سراغ من نیامده است" "ارزیابی عملکرد اتلاف وقت است" "راه حل ها ۱- بازخور مداوم ارائه نمایید. ۲- طرز تفکری توسعه ای داشته باشید. ۳- از بخش پولی بگذرید. ۴- کارمندان را نیز در هدفگذاری مشارکت دهید. ۵- بر رفتارها تمرکز کنید، نه خصایص شخصیتی. ۶- کارکردی بحث کنید و سخنرانی نکنید. ۷- ارزیابی های سالانه عملکرد را به موقع انجام دهید. ۸- سرپرستان را آموزش دهید. ۲۳٪ از هر ۱۰ نفر ۷ نفر آنها می گویند: بین حقوق و عملکرد کاریشان رابطه ای وجود ندارد. هیچ رابطه ای بین حقوق و عملکرد کاری ام وجود ندارد. مشکل متوجه کارفرمایان کارمندان چه در سازمان های خدماتی و چه تولیدی همواره می گویند که برای آنها بسیاری مهم است که رابطه ای قوی بین پرداخت و عملکردشان برقرار باشد. آنها می خواهند که کار خوبشان مورد قدردانی واقع شده و بابت آن به طرز شایسته ای جبران خدمت صورت پذیرد، اما اکثر سازمان ها در خصوص ایجاد پیوند بین حقوق و عملکرد، کار چندانی نمی کنند. از اینرو بسیاری از کارمندان احساس می کنند اینکه چقدر سخت کار می کنند، اهمیتی ندارد، زیرا تاثیری اندک در دستمزد آنها دارد یا اینکه بی تاثیر است. برخی سازمان ها بطور غیر موفقیت آمیزی سعی دارند با استفاده از برنامه های مشارکت در سود آن، حقوق و دریافتی همه کارکنان با موفقیت سازمان پیوند می خورد، با این مشکل مقابله کنند و اگر در شرکت سودی به دست آورد، بخشی از آن را بین تمام کارمندان تقسیم می کند. اما اغلب کارمندان خریدار حنای بی رنگ رویکرد تسهیم سود نیستند، آنها رابطه حقیقی بسیار کمی بین کیفیت عملکردشان و سود سازمان می بینند. سازمان هایی که سعی در پرداخت بر اساس عملکرد دارند با سه چالش عمده روبه رو می شوند: ۱- نگرانی در مورد گریزان کردن (فراری دادن) افراد دارای عملکرد خوب ۲- ضرورت تکیه بر ارزیابی های ذهنی ۳- دشوار بودن استفاده از معیارهای عینی. راه حل ها چند توصیه مفید ۱- فلسفه پرداخت بر مبنای عملکردتان را برای کارمندان روشن سازید. ۲- سرپرستان را بر مبنای چگونگی ارزیابی کارکنان، ارزیابی کنید. ۳- به سرپرستان چگونگی صحبت در مورد پرداخت را آموزش دهید. ۴- از معیارهای عینی سنجش عملکرد استفاده کنید. ۵- هنگام استفاده از بازخور ۳۶۰ درجه با احتیاط عمل کنید. ۶- از معیارهای

چندگانه استفاده کنید. ۲۴۴ نفر از هر ۱۰ نفر کارمند می‌گویند که مزایای سازمان نیاز آنها را بر آورده نمی‌کند. هزینه کسورات من مبلغ چک حقوق را می‌بلعد. مشکل متوجه کارفرمایان هزینه خدمات درمانی، که در چند دهه گذشته به صورت نجومی افزایش یافته، شرکت های بسیاری را زمین گیر کرده است. سازمان ها نسبت به افزایش شدید هزینه های مزایا، بخصوص خدمات درمانی، به طرق زیر واکنش نشان داده اند: حرکت به سمت برنامه های بهداشتی کنترل شده انتقال بیشتر هزینه حق بیمه به کارمندان کاهش خدماتی که تحت پوشش خدمات درمانی اند. ارائه طرح خدمات درمانی برای کارمندان، ولی نه برای خانواده های آنان و ... در کارمندان این انتظار شکل گرفته که مزایای خدمات درمانی را از کارفرمایان شان دریافت خواهند کرد و آن را حق خود می‌دانند. راه حل ها ۱- بیمه گر خدمات درمانی فعلی تان را دوباره ارزیابی کنید. ۲- به سمت یک کارگزار بیمه ای داشتن حرکت کنید. ۳- به کارمندان بگویید که حقیقتاً در مقابل حق بیمه شان چه چیزی دریافت می‌کنند. ۴- میزان افزایش هزینه هایی را که در سازمان می‌پردازد، اعلام کنید. ۵- بیانیه جامع جبران خدمات سازمان را اعلام کنید. ۶- به جای افزایش حق بیمه، کسورات و پرداخت های مشترک را افزایش دهید. ۷- سبد مزایا را ارائه دهید. ۸- حساب های پرداختی پزشکی منعطفی ایجاد کنید. ۹- به ارتقای سلامت بپردازید. ۱۰- کمک کنید تا کارمندان مصرف کنندگان بهتری برای مراقبت های پزشکی شوند. ۲۵۵۸ درصد از کارمندان می‌گویند در سازمان آنها فرصت های پیشرفت کمی وجود دارد. در اینجا ترفیع غیر ممکن است. مشکل متوجه کارفرمایان کارمندان خوب علاقه مندند ترفیع یابند. ترفیع به معنای پول بیشتر، وجهه بیشتر و مسئولیت بیشتر است و اگر کارمندان مدت زیادی ترفیع نیابند، احساس ناخشنودی می‌کنند و ممکن است ترک خدمت کنند. کارمندان انتظارات متفاوتی درباره امکان ارتقا دارند؛ برخی از آنان با انتظارات خیلی بالا وارد سازمان می‌شوند. این امر می‌تواند به علت عوامل زیادی باشد، شامل سابقه ترفیع آنان در سایر سازمان ها، موفقیت آنها در دانشگاه، تمایل آنها برای داشتن یک استاندارد معین زندگی و یا انتظارات والدین، دوستان یا همسر. کسانی که انتظارات بالایی دارند هنگامی که نرخ ترفیع با انتظارات آنها نمی‌خواند، احتمال بیشتری هست که مایوس شوند. راه حل ها ۱- انتظارات واقع بینانه ای برای کارمندان وضع نمایید. ۲- مطمئن شوید که فرصت های بهبود را مشخص می‌کنید. ۳- بهترین ها را ارتقا دهید. ۴- پست های جدید ایجاد کنید. ۵- به ارائه ترفیعات فنی بپردازید. ۶- ترفیع را از درون سازمان انجام دهید. ۷- افراد را در شغل های مختلف بپرچانید. ۲۶۲۴ درصد کارمندان از کار حقیقی که در شغلشان انجام می‌دهند لذت نمی‌برند. من از سر کار آمدن متنفرم. این تنها برای من یک شغل شده است. مشکل متوجه کارفرمایان کارمندان ناخشنود ناباروند و انرژی سایرین را تحلیل می‌برند. این امر یک احساس رایج است و مدیران نباید آن را نادیده بگیرند. یکی از دلایل اینکه افراد از کاریکه انجام می‌دهند لذت نمی‌برند این است که آنها خودشان را از طریق حرفه شان انتخاب می‌کنند. آنان به دانشگاه می‌روند. اما با این حال تعداد زیادی هم هستند که به کار کردن در شغلی خاص یا یک نوع سازمان خاتمه می‌دهند بدون اینکه هیچ فکری درباره مناسب بودن آن کرده باشند. این مشکل، تنها مشکل سازمان ها نیست، لذت نبردن از شغل برای کارمندان نیز به کاهش علاقه آنها و کیفیت زندگی شان می‌انجامد. روانشناسی این اعمال مخرج مشترک همه افرادی که از شغل خود راضی اند این است که کار آنها تماماً از مهارت و توانایی هایشان استفاده می‌کند. آن ها را به چالش فرا می‌خواند. به آنها اجازه رشد کردن می‌دهد. به آنان حس موفقیت می‌دهد. کسانی که کار را فقط یک شغل می‌دانند، یکی یا چند مورد از این پاداش های درونی را از دست می‌دهند. راه حل ها ۱- به کارمندان کمک کنید تا واقعیت را در یابند. ۲- شغل ها را غنی سازید. ۳- فرصت های دیگری به کارکنان بدهید. ۴- به کارمندان اجازه رفتن و ترک سازمان دهید. عبارت ((این تنها یک شغل است)) حاکی از یک نگرش غیر قابل قبول است. هیچ کس نباید پایبند کاری غیر ارزشمند شود، و معقول است که سازمانها هر کاری که ممکن است انجام دهند تا شعله اشتیاق کارمندان را دوباره برافروزند. ۲۷۴۴ درصد کارمندان درباره شغل خود احساس ناامنی می‌کنند. اینجا هیچ گونه امنیت شغلی وجود ندارد. کارمندان، سربازان بازی ظالمانه شطرنج شرکت ها در اخراج ها، ادغام ها،

اكتساب ها ، و تجدید ساختارها هستند. در اینجا، حرکت تقابلی آنان در اینگونه موارد و چگونگی تاثیر تبعات منفی اقدامات آنها روی کارفرمایان شان ذکر می شود: چند شغله شدن. درخواست منافع قابل انتقالکناره گیری روانیاتخاذ روابط خصمانهبرنامه ریزی پیوسته برای راه های فرار روانشناسی این اعمال طبق نظریه فردریک هرزبرگ ، امنیت شغلی نمی تواند رضایت شغلی را افزایش دهد ، اما فقدان آن ، عدم رضایت از شغل را به همراه دارد. کارمندانی که پیوسته در خطر از دست دادن شغلشان بسر می برند، ناراضی اند و کارمندان ناراضی انگیزه لازم برای انجام خوب کار را ندارند. راه حل ۱ - به جای اهداف شرکت ، آرمان ها و ارزش های آن را بهبود بخشید. ۲ - واقعیت اوضاع را حاشا نکنید. ۳ - به رشد کارمندان کمک کنید. ۴ - به ارائه مزایای قابل انتقال پردازید. ۲۸۳۸ درصد کارمندان می گویند، تعادل مناسبی بین زندگی کاری و شخصی آنها برقرار نیست. من فرصت کافی برای خود و خانواده ام ندارم. مشکل متوجه کارفرمایان عدم تعادل بین کار و زندگی معضلی عمده برای کارمندان و کارفرمایان است ، برای کارمندان راه حل هایی مانند کم کردن تعداد ساعات کاری یا تصدی شغلی با کار کمتر ، معمولاً نیازمند از خود گذشتگی ها و فداکاری هایی از قبیل پول کمتر ، کار بی معنی تر و فرصت های پیشرفت محدودتر است. برای کارفرمایان نیز داشتن کارکنانی با مرخصی بیشتر و شتاب کاری کمتر، می تواند تاثیر منفی بر عملکرد تعیین شده آنان داشته باشد. سرمایه داران ، سهامداران ، و مشتریان تحمل کمی برای کاهش سرعت و کیفیتی که نتیجه ی محیط کاری راحت تری است ، دارند. راه حل ها : کارمندان به شیوه های متفاوتی تعادل کار- زندگی را تعریف می کنند؛ برای بعضی ها ۸۰ ساعت کار در هفته تعادلی را که می خواهند مهیا می کند و برای برخی دیگر ۴۰ ساعت کارکردن زندگی شخصی شان را به هم می ریزند. ۱ - انعطاف پذیری را گسترش دهید. ۲ - سرپرستان را آموزش دهید. ۳ - به عنوان سازمانی شناخته شوید که برای تعادل ارزش قائل هستید. ۴ - ناکارایی های سازمانی را کاهش دهید. ۵ - الگوهای نقش مناسب را توسط مدیران ارشد در نظر بگیرید. ۲۹۳۸ درصد کارکنان احساس نمی کنند که کارشان احساس فضیلت قوی شخصی به آنان می دهد. من گیر افتاده ام ، آرزو دارم بتوانم به سراغ کار خودم بروم. مشکل متوجه کارفرمایان بسیاری از کارمندان وقتی به سابقه خدماتی که در طی سالیان برای سازمانشان انجام داده، می نگرند، می گویند " من حقیقتاً چیزی برای عرضه و به رخ کشیدن ندارم . " آنها فاقد حسی قوی از خودشکوفایی هستند. آنها احساس می کنند که در شغل خود به دام افتاده اند، اما کار دیگری را هم نمی خواهند. آن چه واقعاً آنها می خواهند انجام دهند رهایی از قیود زندگی سازمانی و در پی هدف خودشان رفتن است. این تمایل قوی که بسیاری از کارمندان می خواهند به طور شخصی وارد عمل شوند ، برای سازمان ها یک مشکل است. این کارمندان از انرژی مهار نشده ارزشمندی بهره مندند که به جای اینکه آن را در راه خلاقیت و اشتیاق برای سازمان خرج کنند، سبب کاهش انرژی سایرین می شود. چند روشی که سازمان ها می توانند به کمک آنها روحیه کارآفرینانه کارکنان را مهار کرده و به آنها حس قوی از شکوفایی بدهند: ۱ - یک برنامه کارآفرینی سازمانی را در پیش گیرید. ۲ - به کارمندان اجازه دهید که به صورت پاره وقت کار کنند. ۳۰۳۸ درصد کارمندان نسبت به سازمان خود احساس تعهد نمی کنند. شرکت نسبت به من متعهد نیست، چرا من به آن متعهد باشم؟ مشکل متوجه کارفرمایانترک خدمت کارکنان برای سازمان ها هزینه ای گزاف دارد، اغلب ، این هزینه به مبلغی حدود ۱۵۰ درصد یا بیشتر از حقوق سالانه یک کارمند می رسد. این هزینه ها دربرگیرنده هزینه های مالی شامل از دست دادن توان تولید در حالیکه پست ها نیز خالی می مانند و هزینه های کارمندیابی ، استخدام و آموزش کارمندان جدید می باشد. راه حل اگر من وفادار به شرکت باشم ، شرکت به من وفادار خواهد بود. من می خواهم شرکت بخشی از وجود من باشد ، درست مانند خانواده ام. من برای افرادی که با آن ها کار می کنم، ارزش قائلم. اگر ما به کارمندان وفادار باشیم ، آنها هم به ما وفادار خواهند بود. ۱ - به جای سر سپردن به این روند متداول ، با آن بجنگید. در صنعت خود تکرر باشید، ثابت کنید که بر خلاف سایر کارفرمایان برای وفاداری کارمندان ارزش قائلید و متقابلاً به آن پاسخ خواهید داد. ۲ - در مورد مسایل اقتصادی دوباره بیندیشید. هزینه ترک خدمت کارمندان بسیار بالاست . پیدا کردن افراد جایگزین و آموزش آنها

هزینه ای گزاف دارد. شرکتی باشید که در آن کارمندان پیوسته در حال گریز، از کارمندان با روحیه و بهره وری بالا، کمتر باشند. ۳- وفاداری به کارمندان را، به عنوان یک ارزش اساسی سازمان در آورید. ۴- برای حفظ وفاداری کارمندان فداکاری کنید. زیرا که وفاداری به کارمندان تبدیل به اثری فراموش شده در بسیاری از بخش های دنیای کار شده است. اما لزوماً نباید بدین گونه باشد، در حقیقت، تبدیل وفاداری به عنوان یکی از ارزش های شرکت می تواند اهداف بلند مدتتان را بهبود بخشد.

مدیر موفق کیست

؟

مهدی کریمی تفرشی خلاصه کتاب: در مدیریت باری به هر جهت و مهت گسیخته مشکلات به عهده کارکنان است و در مواقع ازدحام و شلوغی و نابسامانیکار، مدیر در صحنه کار حضور نداشته و در دفتر کار خود مانده و از مقابله با مشکلات خودداری می نماید. در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و همشهری بودن، هم زبان بودن، هم مذهب بودن و هم مسلک بودن باعث می گردد افراد و کارکنان سازمان جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی و دوستانه با هم ارتباط برقرار می کنند. سرشناسه: کریمی تفرشی، مهدی، ۱۳۵۵ عنوان و نام پدید آور: مدیر موفق کیست؟ / مهدی کریمی تفرشیمشخصات نشر: تهران، آتی نگر، ۱۳۸۹ مشخصات ظاهری: ۲۷۲ ص، مصور، جدولشباک: ۵۵۰۰ ریال، ۲- ۰۸- ۶۰۰۴- ۶۰۰- ۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیپاموضوع: مدیریترده بندی کنگره: HD۳۷ / ف ۲ ک ۴۷-۱۳۸۹ رده بندی دیویی: ۱/۶۵۸ شماره کتابشناسی ملی: ۰۶۹۲۶۱۲ عنوان: مدیر موفق کیست؟ نویسنده: مهدی کریمی تفرشیناشر: اتی نگرطراحی جلد، صفحه آرایی متن و ویراستاری: تبلیغات فردای روشنتیراژ: ۲۰۰۰ چاپ اول: پاییز ۱۳۸۹ قیمت: ۵۵۰۰ ریال فصل اول تعریف مدیری تعریف مدیری تقریباً به تعداد نویسندگان کتب مدیریت، تعریف مدیریت وجود دارد. مدیریت یعنی کار کردن با افراد به وسیله افراد و گروهها برای تحقیق هدف های سازمانی، لازمه موفقیت آن است که همه مدیران به مهارت های اجتماعی و انسانی مجهز باشند. به عبارت دیگر مدیریت عبارتست از دستیابی به هدف های سازمانی از طریق هدایت و رهبری، بنابراین هرکسی حداقل در مراحل مشخصی از زندگی خود یک مدیر است. انواع مدیریت ۱- مدیریت خود کامه (دیکتاتوری) در این نوع مدیریت، مدیر بدون هیچ گونه نظر خواهی از سایر همکاران خود و یا ارائه توضیح در خصوص علت اقدامات جاری، دستر العمل هایی را با خشونت صادر می کند. این نوع مدیریت با کمترین حس وفاداری نسبت به سازمان انجام وظیفه نموده و همیشه به حرفه، تخصص و مهت خویش کاملاً معتقد است. ۱- مدیریت مهارت گسیخته در مدیریت باری به هر جهت و مهت گسیخته مشکلات به عهده کارکنان است و در مواقع ازدحام و شلوغی و نابسامانیکار، مدیر در صحنه کار حضور نداشته و در دفتر کار خود مانده و از مقابله با مشکلات خودداری می نماید در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و همشهری بودن، هم زبان بودن، هم مذهب بودن و هم مسلک بودن باعث می گردد افراد و کارکنان سازمان جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی و دوستانه با هم ارتباط برقرار می کنند. ۲- مدیریت دموکراتیک در این نوع مدیریت، مدیر ضمن هدایت فعالیت های واحد تحت سرپرستی خود، خویشتن را نیز عضوی از اعضای تیم دانسته و به صورت بحث و گفتگو و اظهار نظر در جلسات کارکنان را در تصمیم گیریها سهیم می دارد. در مدیریت به روش دموکراتیک، ارتباط بین مدیران و کارکنان بسیار حائز اهمیت می باشند. یکی از علمای مدیریت نقش اطلاعاتی و ارتباطی مدیر را در سازمان جزء اساسی ترین نقش های او قلمداد کرده است. ۳- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان) مدیریت مسئولیت پذیری است که با برگزاری جلسات با معاونان و کارکنان مسائل و مشکلات را از طریق بحث و مشاوره به طور جدی حل نموده و یا با مهربانی در حل آنها سعی و کوشش نمایند، همیشه با مشکلات رودر رو بوده و در صحنه حضور داشته باشد. هدف اصلی استفاده از این روش، مشارکت مدیران و معاونان در برنامه ریزی، سازمان دهی،

ارتباطات سازمانی، تصمیم‌گیری و خلاقیت، فن آوری و در نهایت ایجاد صمیمیت است. اهداف مدیریتهر مدیری (در هر موقعیت و جایگاه) دارای شرح وظیفی است، اما لازمه موفقیت یک مدیر، پیش از آن که انجام وظایف باشد، رسیدن به یک هدف موفقیت است. باید حواسمان باشد که در بند بروکراسی (کاغذ بازی) نیفتیم، تمرکز فکری و فعالیت های عملی را، در مسیر رسیدن به هدف قرار دهیم. در هر موسسه خدماتی، بازرگانی و تولیدی به جز اهداف مشترک، مدیریت نیز هدف های خاصی دارد که بر اساس نیاز و یا خواست های مالکین با هیأت مدیره تعیین می شود. این اهداف عبارتند از: ۱- تحکیم روابط انسانی از طریق به کار گیری روشهای دموکراتیک ۲- شناخت روشهای مختلف مدیریتی ۳- آشنایی با نمودارهای سازمانی مربوط به کارکنان و وظایف مدیران ۴- آشنایی با روش مقابله با عکس العملهای کارکنان به هنگام ایجاد تغییرات در محیط کار و نحوه غلبه و برخورد با آن ۵- سعی و کوشش در جهت ارتقاء سطح تخصص و مهارت کارکنان از طریق آموزشهای مداوم ۶- آشنایی با شرح وظایف و مسئولیت های سرپرستان قسمتها ۷- آشنایی با ایجاد روابط انسانی بین کارکنان. فصل دوم مدیر موفق کیست؟ مدیریت اساسی ترین و مهمترین رکن موفقیت یک سازمان و مجموعه می باشد. تفاوت مدیران موفق و ناموفق در طرز فکر و نوع اقداماتی که انجام می دهند اما همه افرادی که دارای دانش مدیریت هستند، با قرار دادن یک مدل مدیریتی متناسب با مجموعه‌های که در آن فعالیت می کنند، می توانند یک مدیریت موفق داشته باشند و منشاء تحولات و تغییرهای مثبت باشند. با بررسی رفتار مدیریتی بسیاری از مدیران موفق، نکاتی ارزشمند از نوع مدیریت آنان استخراج میشود که می توان به عنوان ((منشور مدیران موفق)) از آن یاد کرد. افرادی که تمایل دارند در محیط کار یا حتی خانواده خود، مدیریت موثر و موفق داشته باشند منشور مدیریتی را الگوی خود قرار می دهند و طعم شیرین مدیریت موفق را حس می کنند. مدیران موفق چگونگی برنامه ریزی برای وقت و مدیریت زمان را می دانند. مطالعه ها نشان می دهد که مدیران اجرایی، هر ۸ دقیقه یک بار کارشان دچار وقفه می شود مگر این که برای حمایت از خود، تدبیری اندیشیده باشند. این وقفه گاهی یک تلفن است، گاهی منشی یا مسئول دفتر آنان است، پدید آمدن وقفه ها، غیر قابل اجتناب می باشد و هر چه یک مدیر اجرایی، پر مشغله تر و کارش سنگین تر باشد، احتمال تکرار این وقفه ها بیش تر خواهد بود. مدیران موفق، زمان را مدیریت می کنند و بر اساس یک انضباط شخصی، تمام برنامه های خود را مکتوب و با زمان مشخص پیگیری می نمایند. آنان قدر زمان را می دانند و به عنوان ارزشمندترین سرمایه به آن نگاه می کنند و خود را با موضوع های جزئی و بی ارزش سرگرم نمی کنند. خصوصیات مدیر موفق چیست؟ مدیر موفق مدیری است که در تعیین احتمالات واقع بین است و زیر دستانش را به جلو حرکت می دهد. در مدیریت، ارتباطات و ترکیب راهبردهای جدید مهم هستند. مدیر پیشرو، اسباب و امکانات لازم را برای پیشرفت سازمان و زیر دستان فراهم می کند. گاهی اوقات حتی بهترین مدیران نمی توانند به تنهایی از عهده شغل مدیریت بر آیند، آنها نیاز به ترغیب زیر دستان برای انجام کارهای سازمان دارند. آنها باید به زیر دستان اعتماد کنند و قادر به تفویض مسئولیت ها بین آنها باشند. ویژگی مشترک در تمام مدیران موفق توانایی آنها در کار گروهی و پیوند با زیر دستانی است که قادر به همکاری در جهت اداره بهینه سازمان هستند. مهارت های مدیر موفق برای اداره یک بیزنس کوچک هم باید مهارت های مدیریت را بدانید. خیلی ها فکر می کنند که رهبری در مقابل مدیریت مهمتر است. اما در واقعیت باید بتواند هم رهبری کنید و هم مدیریت. اما مدیر خوب به چه کسی گفته می شود؟ مهارت ها و سبک های مدیریتی مشخصی هست که باید روی آنها متمرکز شوید و مخصوصاً برای دارنده‌های بیزنس های خرد. اگر شما هم شرکت یا کارخانه کوچکی را اداره می کنید، یا بدانید که این مهارت های مدیریتی چه هستند و سعی کنید که از آنها در رفتار و منش خود استفاده کنید. اما چرا؟ چون بعضی از مهارت ها موفق تر از بقیه هستند و باعث می شود بتوانید کارمندانان را خیلی خوب به کار گیرید. مهارتهای مدیریتی مثل برنامه ریزی، تصمیم گیری، حل مشکل، کنترل و هدایت، و سنجش و گزارش برای فعالیت های کار خود را هدایت می کنند. ارتباطات محکم زنی، پیگیری و سنجش تاکتیک ها و استراتژی هایی هستند که مدیران موفق برای بررسی

جهت خود (در صورت نیاز). جلو راندن کار استفاده می‌کنند. رسیدن به آنچه که در سر دارند، مدیریت می‌کنند. برای اینکه بدانیم یک مدیر خوب چه کسی است باید بدانیم که چه چیز به کارمندان انگیزه می‌دهد. چطور باید یک محیط و فرهنگ خوب ایجاد کنید که کارمندان را ترغیب و تشویق به مشارکت کند؟ چطور باید بازده کاری کارمندان و در عین حال رضایت خاطر آنها را بالا برد؟ چطور می‌توانید بهترین استعدادها را استفاده کرده و آنها را حفظ کنید؟ چطور به کارمندان خود آموزش می‌دهیم مشکلات را حل کنند، تصمیم‌گیری کنند، و دیگران را به کار بگیرند؟ اینها فقط تعدادی از مشکلات و مسئولیت‌های مدیریت است. منابع انسانی در سازمانهایی که به دور اندیشی شهره‌اند از جایگاه رفیعی برخوردار است. در اندیشه مدیران این سازمانها، نیروی انسانی، دارایی رابردی سازمان محسوب می‌شود و از این رو، توجه مدیریت را سخت به خود معطوف کرده است. دیدگاه مدیران این نوع سازمانها که آینده را نیز از آن خود ساخته‌اند نسبت به مخارج امور کارکنان، دیدگاه هزینه‌ای نیست، بلکه سرمایه‌ای و آن هم از نوع سرمایه‌گذاری راهبردی است. بنابراین می‌توان انتظار داشت کارکنان اینگونه سازمانها برای حرکت‌های خلاق و دانش‌محور پرورش یابند. در ذیل به مهارتهایی که یک مدیر موفق دارا می‌باشد اشاره شد: شفاعت عملی، گاه الزامات پروژه پیش از شروع آن به طرز واضح و شفاف تعیین گردیده و به تیم‌های مورد مطالعه ابلاغ می‌شدند، احتمال موفقیت پروژه مورد بحث افزایش می‌یابد. با مشتری‌های صحبت کنید یکی از برنامه‌هایی که یک مدیر موفق می‌تواند به کارکنان خود ارائه دهد ارتباط برقرار کردن کارکنان با مشتری و نظر خواهی از مشتری است که باعث افزایش راندمان کاری می‌باشد. اعتماد به نفسگاهی اوقات صعود، بزرگترین مانع نیست، خودتان بزرگ‌ترین مانع هستید. یکی از ضروریات برای یک رئیس داشتن اعتماد به نفس، هم باید در درون و اندیشه وی وجود داشته باشد و هم در بیرون و در انظار متجلی شود. برخی اوقات، افراد، افراد فاقد اعتماد به نفس، به مقامات بالا- و مدیریت عالی می‌رسند اما در آن پست نمی‌توانند ماندگار شوند و خود و سازمان را با مشکل مواجه می‌کنند. کنترل طرز برخورد افرادی که برای مقام مدیریت ریل‌تلاش و مبارزه می‌کنند، کار را با پیدا کردن تسلط برخورد شروع می‌کنند، زیرا اولاً می‌خواهند و ثانیاً می‌دانند که مجبورند. توفیق شما در کسب و کار و زندگی، بیشتر از قابلیت‌های ذهنی، موهون گرایش‌های ذهنیتان است. اگر تا به حال نیاموخته‌اید، خواهید آموخت که این تمایلتان به پیروزی است که شما را به پیروزی می‌رساند. مسئولیت‌ها و اختیارات مدیر موفق ۱- مسئولیت باید کلاً و کاملاً تفویض کرد ولی نمی‌توان از آن طفره رفت. ۲- ممکن است مسئولیت را کاملاً- تفویض کرد ولی نمی‌توان از آن طفره رفت. ۳- مسئولیت‌هایی قابل تفویض و تقسیم نمی‌باشد. ۴- همیشه مسئولیت باید با اختیارات کامل همراه باشد. ۵- کسی که مسئولیت را بر عهده دارد باید بداند که از او چه انتظاراتی دارند و بداند کهنه‌ها او مسئول است. ۶- تفویض مسئولیت باید متناسب با توانایی شخص باشد. ۷- مسئولیت اجرای کار باید به کسی محول شود که کار را به سرانجام می‌رساند. فصل سوم: مدیریت و ارتباطات عصر ما عصر سازمانهای پیچیده و بزرگ است و مدیر همواره باید چگونگی رسیدن به اهداف سازمانی آگاه باشد. از این رو مهمترین عنصری که می‌تواند، سازمان را در تحقیق به اهدافش یاری کند، مدیر است. سازمان را می‌توان مجموعه‌ای از افراد دانست که در راستای اهداف سازمان در فعالیتند؛ لذا مدیریت و سازمان زنجیره‌ای هم متصلند که می‌توانند با یاری هم به اهداف خود برسند. • اصول روابط انسانی بین مدیر و کارکنان ۱- در مورد نحوه ارتقاء کارکنان به پستهای شغلی بالاتر توضیح داده شود. ۲- در مواقعی که نیاز به تشویق باشد باید سریعاً اقدام و اطلاع‌رسانی گردد. ۳- هنگام ایجاد تغییرات احتمالی باید سریعاً اطلاع‌رسانی شده و چگونگی تغییرات و زمان انجام آن مشخص گردد. ۴- با کارکنان ارتباط صحیح برقرار گردد و نسبت به حل مشکلات آنان در زمینه کار، سازمان یا مسائل شخصی تلاش شود. ۵- استعدادها و تواناییهای افراد تحت نظارت شناسایی شود و از آنها در جهت نیل به اهداف استفاده بهینه شود. ۶- زمینه رشد و ترقی کارکنان را فراهم کرده و به منظور تشویق و پیشرفت، آنان را به واحد‌های دیگر منتقل کنید. مدیریت و روانشناسی روانشناسی کار: وقتی درباره تحقیقات روانشناسی و استفاده از روشهای علمی برای شناخت رفتار آدمی صحبت می‌کنیم

در این صورت با علم روانشناسی سر و کار داریم و هنگامی که درباره کاربرد یافته‌های روانشناسی در ابعاد گوناگون سر و کار داریم و هنگامی که درباره کاربردیافته‌های روانشناسی در ابعاد گوناگون حیات انسانی سخن می‌گوییم، حرفه روانشناسی را مورد توجه قرار دادیم. حال در تعریف روانشناسی کار می‌توان گفت: رشته‌ای از روانشناسی که در آن رفتار آدمی در رابطه با کار مورد مطالعه قرار می‌گیرد. هدف اصلی روانشناس کار نیز مطالعه و کاربرد آن دسته از اصول و یافته‌های علم روانشناسی است که در رابطه بین انسان و کار او تاثیر می‌گذارد. قلمرو روانشناسی کار: ۱. پیوند تنگاتنگی با کاربرد رفتار آدمی را در رابطه با آن، تحت مطالعه و بررسی قرار می‌دهد. ۲. برای حداقل رساندن مشکلات انسانی در کار، از قوانین و یافته‌های روانشناسی استفاده می‌کند. روانشناسی صنعتی: در تعریف روانشناسی صنعتی (که اکنون دیگر از این اصطلاح استفاده نمی‌شود) آمده است: مطالعه رفتار آدمی در جنبه‌هایی از حیات که به کار مربوط می‌شود و بهره‌گیری از دانش حاصل از رفتار آدمی جهت به حداقل رسانیدن مشکلات وی در کار. روانشناسی صنعتی سازمانی: کاربرد اصول روانشناسی در محل کار و مطالعه عواملی که در سازمانها بر کارکنان اثر می‌گذارد. نکته‌ای که حائز اهمیت است این است که امروزه در کلیه سازمانهای موفق از دستاوردهای این علوم استفاده گسترده‌ای می‌شود و مدیران با استفاده از اطلاعاتی که متخصصان این امر در اختیارشان می‌گذارند عملکرد بهتری از خود به نمایش می‌گذارند و سطح مدیریت خود را ارتقاء می‌دهند. مدیریت و خلاقیت: یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدف دار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان، خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است، خلاقیت عبارتست از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین. الف: تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی: خلاقیت یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارتست از فرایند بارآرایی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت. تفکر بر دو نوع است: ۱- تفکر همگرا ۲- تفکر واگرا. تفکر همگرا عبارتست از فرآیند باز آرایایی یا دوباره سازی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت. تفکر واگرا عبارتست از فرآیند ترکیب و نوآوری اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت، خلاقیت یعنی تفکر واگرا. براین اساس این تعریف خلاقیت ارتباط مستقیمیا قوه تخیلی توانایی تصویر سازی ذهنی دارد. این توانایی عبارتست از فرایند تشکیل تصویرهایی از پدیده‌های ادراک شده در ذهن و خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه حل جدید برای حل مسائل، خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرحهای نوین برای حل مسائل، خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرحهای نوین برای تولیدات و خدمات جدید استمرار آن پس از غیبت آن پدیده‌ها. ب: تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی. خلاقیت یعنی ارائه فکرو طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیتهای سازمان ((مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید...)) مدیریت و رهبری چگونه یک مدیر می‌تواند قدرت رهبری بیابد و با اقتدار کامل سازمان را با هماهنگی کامل کارکنان به پیش ببرد و از بحران‌های بوجود آمده گذر نماید؟ قدرت متعلق به افرادی است که با دیگران خوب رفتار می‌کنند و روابط انسانی مثبتی بوجود می‌آورند و آن را حفظ می‌کنند. کارکنان باید محیط کار را مانند خله و خانواده خود بدانند تا در عوض وفاداری و وظیفه‌شناسی خود را نثار سازمان کنند. دوره کسب قدرت با فریاد و رعب و وحشت وانتقاد در میان جمع گذشته است. باید به کارکنان اطلاع رسانی کرد و سعی نمود آنها را متقاعد ساخت تا به عقیده ما صحه بگذارند. اینکار مستلزم اعتماد به نفس و توانایی فکری می‌باشد. مدیریت که همواره فریاد می‌زند در دراز مدت احترام و اقتدار خود را از دست میدهد و کارکنان نیز فقط بفکر صحنه سازی برای خلاصی موقت از خشم مدیر هستند و بدنبال انجام درست کار نمی‌باشند. بجای تحت فشار گذاشتن کارکنان آنها را باید در مسیری که می‌خواهیم هدایت کنیم و بکشانیم. باید به دیگران فرصت دهیم که رشد کنند و صاحب موفقیت شوند. باید بتوان در صحنه حضور داشت که قدرت را تحلیل می‌برند. باید از فاصله گرفتن‌های غیر منطقی و افراطی از

کارکنان اجتناب کرد. از امکانات ویژه و ناحق نباید استفاده کرد و سلامت مالی را باید حفظ کرد. کارکنان در این صورت است که در کنار بحران‌ها را پشت سر خواهند گذاشت. • چگونگی رهبری با نفوذ باشیم؟ دکتر جان سی مکس ول می گوید، (مقیاس واقعی رهبری و مدیریت نفوذ است، نه کمتر و نه بیشتر) شایان ذکر است سی مکس ول، متخصص مدیریت و رهبری در دنیای تجارت است. برای مدیران طبیعی است که بخواهند هرچیز تازه‌ای در مورد رهبری را یاد بگیرند. بالاتر از درک و فهمیدن رهبری، این است که یاد بگیریم که رهبری امری است که با نفوذ و تاثیر سر و کار دارد نه چیز دیگر. دلیل اینکه یاد بگیریم که رهبری با مسئله قدرت نفوذ سر و کار دارد این است که خودتان را در موقعیتی قرار خواهید داد که رهبری شوید که از نظر تخصصی و شخصیتی نفوذ بیشتری داشته باشید. قبل از اینکه یاد بگیریم چرا رهبری با مسئله قدرت نفوذ سر و کار دارد، باید بفهمیم که رهبری و نفوذ هر کدام چه معنا و مفهومی دارند. رهبری به این شیوه تعریف می شود: قدرت هدایت و راهنمایی کردن، و مفهوم نفوذ این است: توانایی تاثیر گذاشتن روی افراد به طوری که بدون اعمال زور و فشار، آنها را به انجام کاری ترغیب کنیم. سه نکته مهم که به آن می پردازیم عبارتند از: ۱- هیچکس ذاتاً رهبر به دنیا نمی آید ۲- باید بین رهبرانی که فقط این مقام را یدک می کشند و رهبران واقعی تمایز قائل شد. ۳- پرورش رهبران دیگر قبل از هر چیز متخصص رهبری و مدیریت، والتر بنیس، می گوید بدترین خطرناک ترین تصور غلط در مورد رهبری این است که رهبران ذاتاً رهبر به دنیا نمی آیند و یک عامل ژنتیکی آنها را به سمت رهبری می کشاند. این باور یعنی مردم یا این قدرت را در خود دارند و یا ندارند، که واقعاً بی معنی است در واقع، عکس این مسأله صحیح است رهبران ساخته می شوند و نه به دنیا می آیند. سه استراتژی رهبری تغییر: در ادامه سه استراتژی رهبری متفاوت برای کار با تغییر ارائه می شود. هر یک از این استراتژی‌ها می توتند به صورت منفرد یا ترکیبی بکار گرفته شوند. الف) رهبری تغییر از طریق قدرت در این سبک مدیر: پدش‌ها؛ ترفیع‌ها و ارتقاها را منترل می کند. تمام تصمیم‌ها را با مشارکت حداقل کارکنان اتخاذ می کند. یک رهبر مستبد و هدایت گر است. این سبک رهبری هنگام یک بحران که تصمیم‌ها باید به سرعت اتخاذ شوند می تواند اثربخش باشد. ب) رهبری تغییر از طریق استدلال در این سبک مدیر: پیش‌لر تغییر، اطلاعات لازم را اشاعه می دهد. با کارکنان مانند بزرگسالان رفتار می کند و چرایی تغییر را به آنها توضیح می دهد. انگیزه‌ها، نیازها، سنت‌ها و استانداردهای کارکنان و سازمان را تشخیص می دهد. این استراتژی رهبری وقتی به کار می رود که تغییر اجتناب ناپذیر بوده و زمان عامل تعیین کننده‌ای نیست. رهبری تغییر از طریق بازآموزی در این سبک مدیر: تشخیص می دهد که نه به قدرت و نه به استدلال، به تنهایی موجبات تغییر موفق را فراهم نمی آورد به آموزش و توسعه ارزش می دهد. به کارکنان اجازه می دهد و آنها را تشویق می کند که برای چالش‌های جدید مهارت‌های جدید را فراگیرند. کارکنان را به انجام بیش از آنچه که نیاز است تشویق می کند آنها را به ماوراء سطح اعتمادشان حرکت می دهد و به آنها کمک می کند که به نفع سازمان فراسوی توانایی خود تلاش کنند. این استراتژی برای رهبری تغییر هنگام رشد تغییر سریع و رقابت شاید اثر بخش است. فصل چهارم مدیریت و بازاریابی مدیریت و بازاریابی ۱- فلسفه تولید فلسفه تولید گرا یکی از قدیمی ترین فلسفه‌های بازاریابی است که مورد توجه فروشندگان کالاها و خدمات قرار گرفته و آنها را هدایت کرده است. فلسفه تولید بر این باور است که مصرف کنندگان به کالاهایی روی می آورند که در دسترس باشد و بتوانند آن را تهیه نمایند و در ضمن دارای قیمت مناسبی نیز باشد. از این رو مدیریت باید تاکید خود را بر افزایش تولید و کاهش هزینه و توزیع گسترده محصولات بگذارد. فلسفه تولید فلسفه‌ای مناسب و پاسخگو در دو وضعیت است: اول آنکه تقاضا برای کالا بیشتر از عرضه آن باشد. در این حالت مدیریت باید در جستجوی راه‌ها و روش‌هایی باشد که از طریق آنها تولید را فزونی بخشد و پاسخ‌گوی خواسته‌های مصرف کنندگان گردد. دوم آنکه هزینه تولید کالا بالا نباشد و بالا بردن کارایی در تولید برای پایین بردن هزینه تولید لازم به نظر آید. ۲- فلسفه محصول فلسفه محصول یکی دیگر از نگرش‌های مهم بازاریابی و هدایت کننده فروشندگان است. شرکت‌های محصول گرا بر این باورند که مصرف کنندگان یا خریداران به سوی کالایی گرایش دارند که بیشترین کیفیت و

عملکرد و بهترین ظاهر را داشته باشد و بنابراین سازمان باید تمام توان خود را مصرف بهبود و تکامل کالا بنماید. برخی از تولید کنندگان بر این باورند که اگر کالایی پدید آورند که در نوع خود بهترین باشد، خواهند توانست به راحتی بازار را فتح کرده و سهم عمده‌ای از بازار به خود اختصاص دهند. فلسفه محصول می‌تواند به بیماری ((نزدیک بینی بازاریابی)) نیز منجر می‌گردد. برای مثال، چنانچه مدیریت راه آهن چنین تصور نماید که مردم خواهان قطار هستند و نه حمل و نقل و مسافرت چنین تصویری موجب خواهد گردید که رقابت خطوط هوایی، اتوبوس، اتومبیل و کامیون به فراموشی سپرده شود. ۳- فلسفه فروش بسیاری از سازمان‌های تولیدی و بازرگانی، مفهوم و فلسفه فروش را سر لوحه نگرش بازاریابی خود قرار داده‌اند. فلسفه فروش بر این اصل استوار است که مصرف کنندگان، کالای سازمان را به اندازه کافی و مورد نظر خریداری نخواهند کرد، مگر اینکه سازمان به فعالیت‌های تهاجمی فروش از طریق نیروی فروش خود و روش‌های مختلف تبلیغاتی اقدام نماید. ۴- فلسفه بازاریابیدر این فلسفه، اعتقاد بر این است که نیل به اهداف سازمانی، بستگی تام به تعیین و تعریف نیازها و خواسته‌های بازارهای هدف و تامین رضایت مشتریان به نحوی مطلوب تر و موثرتر از رقبای دارد. فلسفه فروش و بازاریابی با یکدیگر اشتباه می‌شوند. این دو نگرش با هم مقایسه شدند. فلسفه فروش از داخل به بیرون می‌نگرند. این فلسفه از کارخانه شروع می‌کند به محصولات و کالاهای موجود شرکت توجه دارد و به دنبال کسب فروش سود آور، از طریق تلاش‌های فروش و انواع تبلیغات گسترده می‌باشد. مدیریت دانشمدیریت دانش (مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی) در دسترس قرار دادن نظامند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند ریال قرار گیرد تا آنها بتوانند کار روز مراه خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند. برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این سه جزء اصلی بنا می‌شود. ۱- افرادی که تولید کننده و یا مصرف کننده این اندوخته‌ها هستند. ۲- فرایندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند. ۳- ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه‌ها علمی را آسان می‌کنند. راهبردهای مدیریت دانشسازمان‌ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند. باید در ۵ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است: - قدرت حمل نظام مند مسأله را پیدا کنند. - توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راه کارهای نوین را داشته باشند. - تجارب قبلی و فعلی را به کار گیرند. - خود را با الگو برداری از سازمانهای موفق مقایسه نمایند. - توانایی انتقال موثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند. - مدیریت بحراندور بحران بیش از هر دوران دیگر مبنها و پایه‌ها و موارد دیگر اساسی وجود دارند. که باید مدیریت اساسی بر آنها اعمال شود. مدیریتی که در آن فردا لحاظ شده باشد. این یعنی دور انداختن دیروز و داشتن هدف رشد برای فردا. اما بالاتر از هر چیز مدیران باید یاد بگیرند که رشد سالم و غیر سالم را از هم تمیز دهند. ممکن است بگوئید این نکات اساسی نکات واضحی هستند ولی معمولاً همه همین نکات اساسی بدیهی به نظر می‌آیند چند مدیر روی آن کار می‌کنند و چند نفر حتی روی آن فکر می‌کنند. دوران بحران دوران خطرناکی است. بزرگترین خطر آن نادیده گرفتن خطرات جدید است که عمدتاً با آنچه همه می‌دانند هم خوانی ندارد. البته دوران آشفته دورانی سرشار از امکانات و موقعیت‌ها است اما برای آنان که واقعیت‌های جدید را برای مدیر اهمیت دارد. بنابراین یک موضوع اصلی نیاز به مدیرانی است که با واقعیات روبرو شوند و با وسوسه دنبال کردن آنچه همه می‌دانند مبارزه کنند به گفته‌ای دیگر با دنبال کردن آنچه همه مطمئنند اما به احتمال زیاد تبدیل به خرافات می‌شود مبارزه کنند. • تعریف بحران سازمانیمفهوم بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد و در هر یک از این دو نگرش انجام مسائل بحران در یک دیدگاه مدیریت استراتژیک به بهترین وجه قابل درک است. یک بحران سازمانی فقط یک فاجعه مانند یک رکود اقتصادی، سقوط یک هواپیما و یا محدود کردن شرکت‌هایی نیست که باعث تلفات عظیم و یا خسارات شدید محیطی می‌شوند بلکه می‌تواند دارای شکلهای متنوعی مانند بدنام

شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی کننده، تحریم کردن محصولات، اعتصاب، شلیعات هسته ای جنجال آمیز، دزدیده شدن، رشوه دهی و رشوه خواری، درگیری خصومت آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعاتی سازمانی و یا سیستم اطلاعات شرکت های مادر است. • طبقه بندی بحران از دیدگاه ((پارسونز)) پارسونز سه نوع بحران را بیان می کند که عبارتند از: ۱. بحرانهای فوری: این بحران ها دارای هیچگونه علامت هشدار دهنده قبلی نیستند و سازمانها قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه ریزی برای رفع دفع آنها نیستند. ۲. بحرانهایی که به صورت تدریجی ظاهر می شوند: این بحرانها به آهستگی ایجاد می شوند. می توان آنها را متوقف کرد و یا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود ساخت. ۳. بحرانهای ادامه دار: این بحرانها هفته ها، ماه ها، و یا حتی سال ها به طول می انجامند. استراتژی های مواجهه شدن با این بحرانها در موقعیت های متفاوت بستگی دارد به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع.

عبور از شکست

نویسندگان: آلستر مک آلپاین - کیت دیکسی

خلاصه کتاب: حسن چهل سر - مترجم: ابوذر کرمی - ناشر: نشر دانه - مقدمه: (پیش گفتار): هر ساله میلیاردها دلار بخاطر نگرش منفی کارکنان و کارفرمایان به هدر می رود. این نگرش منفی می تواند شکلهای مختلفی داشته باشد. هر جایی که این نگرش شکل بگیرد کارخانه باشد شرکت باشد یا حتی کشور همه چیز میسوزد و خاکستر می شود. نگرش منفی از آنفلوآنزا مسری تر و حادث ترین شرایط مالی بدتر است. و درست قلب روابط انسان ها با یکدیگر را نشانه می گیرد مورد حمله قرار می دهد و انسان ها را عمیقاً ناراحت و ناشاد می کند. فرق نمی کند که مرد باشید یا زن، کارگر یا کارفرما، متاهل یا مجرد. نگرش منفی خطری جدی برای روند طبیعی زندگی شماست. البته تفکر مثبت هم یک شبه با یک تصمیم ضربتی به دست نمی آید زیرا روابطی که انسان ها با هم دارند خیلی پیچیده تر از این حرف هاست. اگر می خواهیم زندگی شادتری داشته باشیم بر نگرش منفی غلبه کنیم جریان زندگی خود را هموارتر کنیم در کارمان موفق تر باشیم و باعث راحتی و سازگاری بیشتر دیگران شویم باید ویژگی های زندگی روزمره را که مورد توجه همگان است مورد بررسی قرار دهیم آنها عبارتند از: مهربانی، ریتم و آهنگ زندگی، زیبایی، تغذیه، خواب، شکست، تفاهم، موفقیت و تخیل. هدف ما نویسندگان از انتخاب این ویژگی های زندگی چیزی نیست جز دسترسی بیشتر و بهتر شما به خوشبختی و شادی. این کتاب در واقع رویکرد فلسفی کوتاهی به خوشبختی است. خوشبختی یک مفهوم مطلق نیست بلکه مثل هدفی است که یک سری اقدامات کوچک می تواند ما را به آن نزدیکتر کند. کسی که در زندگی دلخوشی نداشته باشد مرده ای متحرک بیش نیست. سوفوکل

فصل اولسنگ بنای تمدن: محبتکاری که با زور نمی توان پیش برد با محبت می توان. پوبلیوس سائروس محبت تمدن را می پرورد. ادب و متانت اصول اخلاقی محبت و کرامت است و شأن آدمی هدف محبت. تمدن یعنی پذیرفتن مسئولیت اعمال خود و تحمل اعمال دیگران. محبت عبارت است از مهربانی، توجه و آرامش که هرچه ساده تر باشد تاثیر گذارتر است. خیلی از آدم ها دارای روحیه فداکاری و ایثار هستند - در همه جای دنیا ثابت شده است که بخشی از فرایند بهبودی قربانیان یک فاجعه رفتار ایثارگرانه است. شعار رمانتیک مشهور قرن ۱۹ انگلیس لرد بایرون در مورد محبت چه زیبا می نویسد که: «افتخار پاک کردن قطره اشکی بسیار بیشتر از ریختن دریاهایی از خون است». وقتی فرصت تعامل با دیگران بسیار زیاد است باید بتوانیم در محیط کار محبت خود را ابراز کنیم. کسانی برخوردی محبت آمیز دارند شخصیتی قوی از خود نشان می دهند. چنین برخوردی تحسین می شود. اریک هافر فیلسوف اجتماعی امریکایی در دهه ۱۹۵۰ می نویسد: «ما با مهربان بودن مهربان می شویم». یک برده رومی به نام پوبلیوس سائروس در قرن اول قبل از میلاد چیزی را می دانست که زیست شناسان و دانشمندان علوم اجتماعی امروزه ادعا می کنند

که ان را ثابت کرده اند: «کاری را که با زور نمی توان پیش برد، با محبت می توان». محبت مستلزم صبر و تحمل، توجه به دیگران، قدرشناسی از آنها و نوع خاصی از رفتار است. محبت کردن به دیگران مهم است اما شاید مهم تر از آن، محبت کردن به خودتان است که سخت ترین نوع محبت کردن است. محبت باید همیشه معنی دار باشد، وقتی درگیر زندگی می شوید گاهی برداشتی اشتباهی از محبت معنادار پیدا می کنید. اینکه همه شما را دوست داشته باشند حلال مشکلات نیست. بلکه همانطور که همیشه می گوئیم محبت باید به دقت مورد بررسی و توجه قرار گیرد و با اطلاعات لازم به پیش برود. محبت اتفاقی درست مثل کمک کردن دانش آموزی به پیرمردی در عبور از خیابان برای گرفتن نمره بیست از معلم می تواند باعث آشفتگی و نگرانی هم بشود. برده و ریاضی دان افریقایی به نام توماس فولر در سال ۱۷۳۲ می نویسد: «محبت بی دلیل تشکری در پی ندارد». یاد بگیرید از اینکه به شما محبت و تشکر کنند، لذت ببرید. این باعث می شود طرف مقابل هم خوشحال شود و هم تحت تاثیر قرار گیرد. از عمل دادن و گرفتن لذت ببرید چون لحظات زیبایی واقعی همین ها هستند. هرچقدر این لحظات کمتر مورد انتظار باشند زیبایی آنها بیشتر می شود. چقدر عجیب است زمانی که مهربانی و محبت را از کسانی که اصلاً انتظارش را نداریم و نامهربانی را از کسانی که از آنها هم اصلاً انتظارش را نداریم می بینیم محبت به مرور زمان در ذهن و جان ما به صورت انبوهی یا توده ای در می آید و به ما کمک می کند زمانی که دیگران پررو یا نامهربان می شوند با آنها کنار بیاییم. فصل دوم یافتن آهنگ زندگی دارم پرسه می زنم و هیچ کاری هم نمی کنم شاید این هم نوعی خلاقیت باشد. فریمن دایسون تنظیم وقت در زندگی خیلی مهم است و بخشی از ریتم یا آهنگ زندگی است. تمدن در ناب ترین شکل خود چیزی نیست جز مجموعه ای از رفتارها. اپراها، تابلوهای نقاشی و مواردی از این قبیل در واقع مخلفات تمدن هستند نه عناصر تشکیل دهنده آن. به عنوان مثال، دیرکردن نوعی از رفتار است که فاقد تمدن است. این رفتار با آزادی دیگران تداخل می کند و ریتم زندگی آنها را به هم می زند. یک بازیگر از ریتم استفاده می کند تا خشم، پشیمانی یا شادی مخاطب را برانگیزد. وقتی یک ریتم موسیقی مشخص و آهنگین نواخته شود یک دهنده بر سرعت و هماهنگی حرکت پاهای خود می افزاید ولی اگر در حال صحبت با گوشی موبایل باشد این سرعت و هماهنگی کاهش خواهد یافت. ساعت روز هم در این ریتم تاثیر مهمی دارد. اهمیت خبر بد درست به اندازه خبر خوش است. هیتلر از تاثیر چشمگیر سخنرانی هایش در زمان غروب آفتاب آگاهی داشت. زیرا این ساعت، ساعت مهمی از روز است. او اکثر سخنرانی های خود را در این زمان برگزار می کرد زیرا می خواست مردم در هوای آزاد باشند و تحویل روز به شب را تجربه کنند. در هر روز، زمان مناسبی برای یک اتفاق خاص وجود دارد، مثلاً- زمانی برای خوابیدن، زمانی برای بحث و وذاکره و زمانی برای سفر. اگر زمان جلسات هفتگی مشخص باشد مدیریت مجموعه هم موثرتر و راحت تر خواهد شد. برنامه ریزی دقیق برای رفع مشکلات و حوادث احتمالی و نگاهی به آینده، موانع پیش رو را از میان بر می دارد و این امکان را نیز برای افراد فراهم می آورد که خود را آماده کنند و این کار باعث رشد تخصص گرایی می شود. بسیاری از افراد ترجیح می دهند دیدگاهی قطعی نداشته باشند و غالباً محافظه کار و فرصت طلب باشند. چنین آدم هایی که به چیزی تعهد ندارند باعث کسالت و خستگی دیگران می شوند. آنها انگل دیگران می شوند. از آنها دوری کنید زیرا وقت شما را تلف می کنند. یک پزشک آمریکایی به نام فریمن دایسون در قرن بیستم در ستایش بیکاری خود می گوید: «دارم پرسه می زنم و هیچ کاری نمی کنم شاید این هم نوعی خلاقیت باشد». اوقات فراقت از دو نظر مفید است: یکی اینکه فضایی را ایجاد می کند که ذهن را پاکیزه کنیم و دیگر اینکه بگذاریم تا جسممان خودش را پیدا کند که این خود باعث شتاب گرفتن سرعت ایده های تازه می شود. ریتم با تنفس ارتباط دارد و اگر یاد بگیرید که تنفس صحیحی داشته باشید تاثیر عمیقی بر روی سلامت شما خواهد گذاشت. تنفس هماهنگ با کسی که می خواهید او را تحت تاثیر قرار دهید باعث حس همدردی او با حرفهای شما می شود. در واقع شما با هندوانه گذاشتن زیر بغل او، او را با خود همراه می کنید و ریتم او را تنظیم می کنید. تنفس، حیجان را کنترل نموده و سطحی از ریتم را به زندگی شما تزریق می کند. فصل سوم زیبایی اغوا کننده صورت

زیبای ظاهر هیچ نیست. سعدیارسطو، فیلسوف و ریاضیدان یونانی در قرن چهارم قبل از میلاد می نویسد که باید ادم زیبا قد بلند باشد. آدم های قد کوتاه جذبه و وقار دارند اما زیبایی خیر. این ویژگی ها در ژاپن طرفدار زیادی ندارند! هرچند زیبایی مفهومی جهان شمول است اما در عین حال، هرکسی برداشتی از زیبایی دارد. کتابهای زیادی در مورد خالکوبی و داغ یا لکه گذاشتن بر روی بدن نوشته است طوری که حجم این فعالیت ها انقدر زیاد است که آدم فکر می کند تلاش برای بهبود ظاهر بدن، تلاشی جهانی است. دیدن بدن برنزه مدال هایی که بر روی پوستها یا در تابلو های سطح شهر می بینیم باعث می شود خودمان را گاهی موجودی به درد نخور بدانیم اما یادمان می رود که این عکس طوری ابراش شده که پوست مدل مرمری به نظر برسد، از کرم های مرطوب کننده برای براق کردن دست و پاها استفاده شده و کارشناسان تلاش زیادی کرده اند که نور پردازی کاذب و سایه ای ظریف در آن به کار ببرند. مد، شیطان و سوسه کننده ای است که بیش از همه کسی را که از آن پیروی و به آن عمل می کند می فریبد. یک شرکت تولید کننده عروسک باربی بنام ((ماتل)) ده ها میلیون دلار صرف تحقیق در مورد مشخصات یک چهره بی عیب و نقص کرد. شکل ظاهری تنها یکی از نشانه های هویت ماست و ممکن است باعث سوء برداشتهایی شود. شکل باطنی، نشان دهنده واقعیت ماست و با متوازن کردن ابعاد مختلف روحی و باطنی زندگی خود می توانیم به خوشبختی برسیم. فرهنگ های غربی می گویند یک بدن چقرم و تنومند نشان می دهد که فرد کار یدی کرده و زحمت صادقانه کشیده است. اخلاق کار در اینکه مد و زیبایی چگونه خود را نشان می دهند خیلی مهم است. این همان اخلاق کاری است که نقش مهمی در زندگی ما ایفا می کند و غالبا باعث می شود که ما عمیقا احساس گناه کنیم. قفقازی های طبقه مرفه و تحصیل کرده استین های خود را خیلی بلند می کردند که به عالم و آدم بگویند که ما انقدر وضع مان خوب است که کار نمی کنیم. در جستجوی زیبایی و در مسیر زیبایی به سوی خوشبختی باید به رابطه انسان با طبیعت توجه کرد. انسان در آفریده های خود با طبیعت رقابت می کند. اگر انسان می خواهد به خوشبختی برسد باید با قدرت و گستردگی طبیعت کنار بیاید. تنها از طریق ادای احترام به طبیعت است که محیط سکونت بشر می تواند فرصت رضایتمندی و خوشبختی را به کسانی بدهد که ساکن این محیط ها هستند. هرکس از زیبایی برداشتی دارد. و زیبایی واقعی یک خصوصیت جسمی نیست بلکه حسی است که در درون خود رشد می دهید، حسی که آن را به دیگران منتقل می کنید. یکی از ضروریات رشد این حس درونی علاقه به شناخت زیبایی و طبیعت دیگران است. شکی نیست که اگر دنبال خوشبختی هستید باید در حلقه آدم های خوشبخت باشید. به همین ترتیب، محیطی که در آن زندگی، کهر و بازی می کنید نیز باید باعث خوشبختی شود. فصل چهارم جذبه غذا وقتی شکم سیر می شود فرقی نمی کند آدم فقیر باسد یا غنی. اورپیدس دستکم در دنیای غرب کمتر پیش می آید که علت غذا خوردن صرفا گرسنگی باشد. غذاهایی که فکر می کنیم قشنگ هستند ما را وسوسه و جذب می کنند. غذا هایی که فکر می کنیم زشت هستند ما را دفع می کنند. اپیکور که در سال ۳۱۴ قبل از میلاد در جزیره سوروبس یونان متولد شد یک فرد لذت گرا، مادی گرا و تجربه گرا بود که دغدغه اصلی اش خوشبختی بود. امروزه پراکندگی خانواده ها در سراسر جهان زیاد شده و دم در یخچال (به جای اتاق غذاخوری) شده محل ملاقات اعضای خانواده. وقتی می خواهید در پایتخت کشوری غذا بخورید از رستوران های خالی و خلوت دوری کنید ولی وقتی در مناطق روستایی ایتالیا هستید با تمام انرژی به استقبال رستوران های خالی بروید. سر زدن به رستوران بیشتر یک عادت شده نه یک ضرورت. رستوران ها بسیار شیک و مد روز هستند. مردم هم بیشتر تحت تاثیر مد هستند تا غذا. وقتی به رستوران های گران قیمت و ویژه می رویم و افراد مشهور را در آنجا می بینیم احساس می کنیم با بقیه فرق داریم و توفیق خاصی نصیبمان شده که در کنار این افرادیم. هرچند این ها همه هیجان خاص خود را دارند اما نمی توانید مبنای زندگی خود را تقلید از سبک زندگی دیگران قرار دهید. یکی از تناقص های زندگی مدرن غربی این است که با اینکه خیلی ها همیشه در رستوران غذا می خورند اما بیشترین پول خود را صرف خرید گرانترین وسایل آشپزخانه می کنند. این آدم ها حتی اگر در خانه غذا بخورند باز هم غذا را

از بیرون سفارش می دهند! آشپزی در خانه کم کم دارد به دست فراموشی سپرده می شود. آشپزی می تواند خاصیت درمانی و آرام بخشی داشته باشد. زنگ خطر اپیدمی چاقی در سراسر جهان از دنیای غرب گرفته تا کشورهای در حال توسعه (که دچار سوء تغذیه هم هستند!) به صدا درآمده است. سازمان بهداشت جهانی می گوید چاقی در چند سال گذشته ۵۰٪ افزایش یافته است. فصل پنجم

راهنمای خواب‌خواب کافی در روحیه و اعتماد به نفس ما تاثیر مثبت می گذارد. یوگوبتی
 یوگوبتی، نمایشنامه نویس ایتالیایی قرن بیستم وقتی در سال ۱۹۴۹ جمله فوق را بیان کرد به ماهیت واقعی خواب اشاره نمود. سخنان او بازتابی از تفکرات هراکلیتوس فیلسوف قبل از سقراط بود که در سال ۵۰۰ قبل از میلاد نوشت: «حتی کسانی که می خوابند بیکار نیستند و به گردش چرخ و فلک کمک می کنند». ما هرگز نباید از خوابیدن خجالت بکشیم. خواب سفری عالی و جادویی است که ما هر شب در پیش می گیریم. وقتی ادیسون برق را اختراع کرد و در واقع نور را از آتش جدا کرد ما انسان ها کم کم از آن ریتم طبیعت مان فاصله گرفتیم. حالا خیلی ها شیفی یا در روزهای تعطیل کار می کنند. بعضی از مغازه ها نه تنها در روزها بلکه در شبهای کریسمس هم باز هستند. نتیجه این می شود که مدت زمان خواب ما انسانها در قرن بیستم ۲۰ درصد کاهش یافت یعنی ما نسبت بهآبا و اجدادمان هر شب یک و نیم ساعت کمتر می خوابیم. این منجر به مسئله ای به نام «محرومیت از خواب» شده که اتفاقا همه از آن غافلند. طول عمر با کیفیت خواب ارتباط دارد. خواب خوب سلول های دستگاه ایمنی شما را تقویت می کند و در نتیجه در ساعات بیداری، شادابی و نشاط بیشتری خواهید داشت. اگر قرار است شاد و خوشبخت باشید یک الگوی صحیح خواب باید داشته باشید. اگر می خواهید در طول ساعات کاری از عهده وظایف محوله به خوبی بریابید باز هم چنین خوابی لازم است. خواب یکی از مهمترین روش های صرف وقت است. اووید، شاعر رومی، خیلی غلط کرد که گفت: «خواب چیست؟ نرمش مرگ». مرگ لذتی است که اگر بخواهیم به اوج آن برسیم باید بر روی آن کار کنیم. توماس وولف نویسنده آمریکایی قرن بیستم در کتاب خود به نام «فرشته»، به خانه ات نگاه کن» در سال ۱۹۳۵ می نویسد: «ما همه در خواب برهنه و تنهایییم. وقتی در خوابیم در دل تاریکی و شب باهم متحد می شویم و بس عجیب و زیبا می خوابیم چون داریم در تاریکی می میریم و مرگ نمی شناسیم». لرد بایرون شاعری است که به زیبایی خواب و لذت غایی آن پی برده است. او در سال ۱۸۱۶ نوشت: «خواب دنیای خواص خودش را دارد و قلمرو گسترده ای از واقعیت وحشی را در بر می گیرد. خواب ها وقتی پرورده می شوند همراه با نفس، اشک، عذاب، وجد و خوشی اند.» فصل ششم عبور از شکستشاید بتوانیم خود را از صعود باز داریم اما از سقوط خیر! ناپلئون بناپارت نویسنده و ویراستار آمریکایی به نام البرت هابارد در سال ۱۹۲۷ می نویسد: «مرز بین شکست و پیروزی انقدر ظریف است که ما اصلا متوجه آن نمی شویم، روی آن پا می گذاریم و خودمان اصلا نمی فهمیم» علت آن است که واقعا تفاوت بین شکست و پیروزی را نمیدانیم. ما اعتقاد داریم که همیشه یا پیروز می شویم یا شکست می خوریم و حد وسطی بین این دو نیست در حالی که درست برعکس است و ما عناصری از این دو حالت (پیروزی و شکست) را داریم. در بسیاری از موارد، در زندگی خود از اهدافمان دور می شویم و دائما باید برای بازگشت به مسیر صحیح در حال اصلاح باشیم. وقتی از مسیر صحیح زندگی خود منحرف می شویم شاید به نظر برسد که داریم شکست می خوریم. این تصور غلطی است چون این انحرافات بخشی از روند طبیعی زندگی است. اگر گاهی اوضاع بر وفق مراد نیست و کارها درست پیش نمی رود نگران نباشید. اصلاحات لازم را انجام دهید و به زندگی برگردید. ورزشکاران از بهترین نمونه هایی هستند که شکست ها را تبدیل به پیروزی می کنند. در ورزش های رقابتی، شکست یک چالش به حساب می آید. وقتی کسی در یک بازی می بازد، جمع بندی و تجزیه و تحلیل می کند ببیند علت شکستن چیست و چگونه می تواند عملکرد خود را بهبود بخشد ولی وقتی برنده می شود زیاد به گذشته فکر نمی کند. هرچه بیشتر تمرین کنید شانس موفقیت شان بیشتر می شود. از نظر جامعه، موفقیت، کاری است که دیگران از شما انتظار ندارند بتوانید انجام دهید! عامل انگیزه و تحرک افراد این است که کاری کنند که دیگران انگشت به دهان بمانند. دو نوع پیروزی داریم یکی متاثر از امید به موفقیت و دیگری متاثر از شکست است.

اولی به دنبال اعتلا و رشد است که البته رویکردی سالم و پخته می باشد. دومی، رویکردی آسیب شناسانه و پخته است. در بررسی روان شناختی ناکارآمدی ارتش به این نکته می رسیم که فرماندهان ارشد این نیروها از شجاعت ظاهری برخوردارند نه شجاعت اخلاقی که این خود باعث می شود شخصیت هایی که مناسب نیستند مناسب مهمی را در دست داشته باشند. کسانی که از شکست می ترسند تمرین و بازی را به زندگی واقعی ترجیح می دهند. این آدم ها شاید کمتر سود کنند. خوشبختی یعنی بیشترین تلاش را کردن، یعنی بیشترین استفاده از استعدادها و پذیرفتن اینکه بیشترین استفاده را از استعدادها بکنید، از آنها لذت ببرید و با آنها ذوق کنید. وقتی کسی می داند که استعدادی دارد و از آن استفاده نمی کند از خودش متنفر می شود. موفقیت ظاهری در مراحل مختلفی از زندگی حاصل می شود. کمتر موفقیتی پیدا می شود که در طول زندگی فرد به طور یکنواخت وجود داشته باشد. به نظر می رسد بیشتر افراد از دوره جوانی خود بهره ای نمی برند. آغاز زندگی همراه با خامی، بی تجربگی و سادگی و نیروی فراوان است. پایان زندگی هم همراه با تجربه، سستی، خمودگی و بی حوصلگی است. هیچ گاه از شکست های ظاهری احساس شرمندگی و خجالت نکنید زیرا پایان شب سیه سپید است. غالباً در ادبیات و سینما شکست ظاهری به صورت قهرمان نهایی نشان داده می شود. هیچ گاه نگران شکست نباشید زیرا در بسیاری از مواقع، شکست، خیالی است مثل شکست در نرساندن یک سری حد نصاب ها در یک رشته خاص. نگران شکست و سستی در اموری چون محبت، مهربانی، صداقت، شرافت و درستکاری باشید. شکست در معنای عمومی آن در زندگی همه وجود دارد. فصل هفتم نیاز به تفاهم تفاهم یعنی بخشودن، حتی بخشودن خودتانالکساندر چیپسما آدم ها بسیاری از کلمات را هرگز نمی شنویم زیرا توانایی شنیدن این کلمات را از دست داده ایم. از کلمات به صورت سرسری و در مکان یا زمان نامربوط استفاده می کنیم در نتیجه زندگی مان سراسر پر از سوء تفاهم است. توماس فولر در قرن هجدهم نوشت: «خداوند به من کمک کن تا با کسانی که حرف مرا می فهمند مهربان باشم». به ما گفته اند ارتباط برقرار کنید و گرنه روابط تان از بین خواهد رفت. این سخن درست است اما اگر ارتباط ما بوسیله مجموعه ای از هیجانات و احساسات و عدم فهم معنای کلمات مخدوش شود در چنین وضعی بهتر است سکوت پیشه کنیم. عرب ها می گویند: بهتر است آدم خیلی از حرفها را فرو بخورد. خیلی ها در محافل دوستانه زیاد چرت و پرت می گویند ولی منظور خاصی ندارند. عجیب نیست که سوء تفاهم یکی از بلاهای زندگی شده است. کلمات ابزارهای خطرناکی هستند و اگر اشتباه و در جای نادرست به کار برده شوند می توانند آشوب یا قتلی به پا کنند. سوء برداشت یا سوء تفاهم فجایع بزرگی را در پی داشته است. یکی از نمونه های آن عملیات نظامی تیپ موسوم به تیپ لایت در جنگ «بالاک لاوا» بود. دستور این بود: سواره نظام اسلحه خود را بردارد و پیشروی کند. در زمان سدور این دستور، اسلحه ها خالی بودند نه پر. این دستوری بود که از دهان لرد راگلان خارج شد، آجودانش آن را یادداشت کرد و برای اجرا به یکی از افسران بیش از حد مخلص یعنی لرد لوکان که برادر زن لرد راگلان بود (!) ابلاغ کرد. این دو نفر از هم تنفر داشتند و دائماً در حال دعوا و نزاع بودند. لرد راگلان می توانست تصور کند که ممکن است تعدادی از تیراندازها به اسارت نیروهای روسی دربیایند در حالی که لرد لوکان که فرماندهی تیپ لایت را به عهده داشت تنها چیزی را که میدید ادوات جنگی روس ها در انتهای دره ای بود که به شدت محافظت می شد. چنین دستوری با این شرایط جنگی مسخره و احمقانه به نظر می رسد اما از آنجایی که این دو فرمانده باهم درگیر بودند و از هم خوششان نمی آمد در مورد این دستور احمقانه هیچ بحث منطقی باهم نکردند. لرد لوکان فط دستور داد و لرد کاردیگان هم آن را اجرا کرد. تیپ لایت به ادوات جنگی روس ها حمله کرد و فاجعه ای انسانی به وقوع پیوست. هنوز هم بحث در مورد اینکه چه کسی مقصر بود ادامه دارد اما چه فایده ای دارد. حس شهرت و اعتبار خیلی مهم است. وقتی از دست بروید دیگر به دست نمی آید. ممکن است یک عمر طول بکشد تا حسن شهرت با اعتبار بدست آید اما در عرض یک دقیقه می تواند از دست برود. ناپلئون بناپارت از افتخار و شهرت خود آگاهی داشت. او می گوید: «نام نیک و خوش نامی مانند فریاد است. هرچه بلندتر شود طنین آن بیشتر می شود. سرزمینها، آثار باستانی،

ملل و غیره همه از بین می روند ولی این فریاد همچنان باقی می ماند و به نسل های بعدی می. فصل هشتم بازگشت به تخیل «شعله ظریف احتمال با تخیل روشن می شود» امیلی دیکسنون زندگی ترکیبی از اندیشه های کسل کننده و الهام بخش است. هر فیلم، ساختمان، کتاب، لباس و دستور غذایی با اندیشه ای آغاز می شود و فکر و اندیشه هم در واقع از تخیل شروع می شوند. یکی از مهمترین ابعاد رشد کودک، تشویق تخیل است. اگر بخواهید واقعا تاثیرگذار و کارا باشید تخیل تان باید پیشاپیش واقعیت حرکت کند و از آن سبقت بگیرد. آدم ها دارای قدرت تخیل قوی به طور همزمان در سطوح متعددی عمل و فعالیت می کنند اما آدم هایی که خلاقیت کمتری دارند در یک سطح فعالند. امیلی دیکسنون در سال ۱۸۶۲ می نویسد: «شعله ظریف احتمال بویسه تخیل روشن می شود» تخیل باعث اختراع و نوآوری چه در کار و چه در زندگی خصوصی می شود. این سخن هم درست است که تخیل نیروی بس قوی تر از اختراع و نوآوری محض است. به منظور استفاده کامل از تخیل، فرد باید در حالت آرامش، راحتی و بی طرفی باشد. تمایز رسیدن به این حالت برای بسیاری از آدم های متخصصی که از صبح تا عصر گرفتار کار و زندگی هستند سخت است. آرامش فقط با تغییر روند روزمره زندگی یا تعطیلات خانوادگی که گاهی واقعا اعصاب خردکن هستند به دست نمی آید. آرامش از پرورش و تمرکز بر روی خاطرات حاصل می شود. امرسون در سال ۱۸۶۰ نوشت: «هیچ روزی مثل روزهایی که لحظات آن با تخیل به ارتعاش درمی آیند به یاد ماندنی و ماندگار نخواهد شد. خیلی ها حافظه ندارند البته اگر علت آن ضربه ای باشد که فرد در کودکی دیده است جای بسی تاسف است و کودک اگر می خواهد زنده بماند باید حافظه خود را بسته نگه دارد. در حافظه بعضی ها هم حادثه ای تلخ باقی مانده و دائما آن را مرور می کنند. دائما فکر کردن به حوادث تلخ زندگی مشکلی را حل نمی کند. حادثی را که نمی توانید تغییر دهید کنار بگذارید و به آنها فکر نکنید. برای حرکت به جلو به نگرش مثبت نیاز دارید. برای تبدیل تخیل به واقعیت به انضباط نیاز داریم. پس از تخیل و انضباط نوبت به کنجکاوی و اشتیاق می رسد؛ این دوره باید جزو برنامه درسی مدارس باشد اما متاسفانه این طور نیست زیرا کسب این مهارت ها کار یک عمر است. از میان چهار مولفه یک زندگی متعادل، فقط یکی از آنها در نظام آموزشی غرب دیده می شود و آن انضباط است که آن هم اعتبار خود را از دست داده است. کارها یا رفتارهای خنده دار و مسخره پیچیده ترین شکل شوخ طبعی است. اینها باعث می شوند درد و ملال زندگی برای بعضی از افراد کاهش یابد. زندگی پر از این کارها و رفتارهاست. فقط باید چشم تان را باز کنید و دقت کنید و البته بخندید. بزرگترین طنزها از ترکیب چیزهای پیش پا افتاده و آشکار با مقدار زیادی تخیل بوجود می آیند. بدون تخیل و خلاقیت نمی توان شوخ طبع بود زیرا شوخ طبعی عمدتا ناشی از اعمال روزمره و بسط آنها در ذهن تا مرحله ای است که خنده دار می شود. طنز و شوخ طبعی به انسانها کمک می کند که زندگی قابل تحمل شود، غم و اندوه خفیف را کاهش می دهد، شادی را ترغیب و تشویق می کند و زهر خیلی از دردها را می گیرد. تخیل شاید بزرگترین استعداد باشد. درست مثل دیگر استعدادها، زمانی شادی حاصل می شود که یاد بگیرید چگونه قدر این استعدادها را بدانید. غفلت از تخیل حماقتی بزرگ است زیرا تخیل به حافظه، کار سخت و تمرین زیاد نیاز دارد. باید مواظب تخیل خود باشید. این مراقبت میلیاردها برابر نتیجه می دهد؛ بسی بیش از تلاشی که از تلاشی که برای حفاظت مناسب تخیل لازم است. فصل نهم

شناخت موقعیت

کسانی که هیچ گاه موفقیت را تجربه نکرده اند آن را شیرین ترین چیز می دانند. امیلی دیکسنون گاهی از اندیشه های آدم های مشهور در مورد موفقیت خالی از لطف نیست زیرا آنها واقعا موفقیت را تجربه کرده اند. به عنوان مثال، فیلسوف برجسته انگلیسی قرن بیستم، برتراند راسل می گوید: «اگر انسان نمی آموخت که پس از موفق شدن، با این موفقیت چکار کند بی شک قربانی و طعمه کسالت و بی حوصلگی می شد». در طول قرن های متمادی، پیروزی و موفقیت، هدف بشر بوده و همین که به آن دست یافته متوجه شده که چقدر کم ارزش است. کسانی که از نظر جهانیان موفق اند غالبا احساس می کنند صد در صد شکست خورده اند. پس بیایید در جستجوی موفقیت و ماهیت واقعی آن، ابتدا نقش شانس را بررسی کنیم. «شانس و بخت را با یکی از رودخانه های خروشان مقایسه می کنم که وقتی

سیل می آید در دشت‌ها سرازیر می شود، درختان و ساختمان‌ها را با خود می شوید و می برد. پس این رودخانه با شانس همراه است که وقتی قدرتی و نیرویی برای مقاومت در برابر آن قد علم نکرده باشد نیروی خود را نشان می دهد و در نتیجه نیروهای خود را جایی تغییر می دهد که معلوم می شود موانع دفاعی برای محدود کردنش برافراشته نشده اند. شکست یا موفقیت کاری به خود شما بستگی دارد. چگونگی رفتار شما خیلی مهم است. بخت و شانس را بیخیال شوید چون آمد و نیامد دارد. عزم خود را جزم کنید که در کار موفق شوید و پیروزی کسب کنید نه اینکه از شکست دوری کنید. با این حال، نکته مهم این است که موفقیت کاری را به موفقیت زندگی تبدیل کنید. البته گاهی موفقیت کاری را اولین بد شانس تان به حساب می آورید! معیار موفقیت در زندگی معیاری نیست که دیگران در زندگی شما اعمال کنند. برای خیلی‌ها، ثروت و مظاهر آن مثل هواپیمای جت و قایق بادی خصوصی و خانه‌های مجلل، مهم است: اینکه خانه‌شان چگونه و مخصوصاً توسط چه کسی تزئین و دکور شده باشد خیلی مهم است. پول درآوردن با زندگی اجتماعی درمی آمیزد و بر آن تسلط می یابد. در جستجوی موفقیت واقعی این نکته بسیار مهم است که در کار خود پشتکار داشته باشیم. کاری را که درست انجام داده باشیم با حس رضایتمندی همراه است که به ما قوت قلب می بخشد. تاجر، نانوا، نجار یا هر کس دیگری موفقیت واقعی شما یعنی انجام درست، کامل و صادقانه یک کار. این کار می تواند مورد توجه و تحسین جهانیان واقع شود و یا کار کوچکی باشد که هیچ کس هم متوجه آن نشود. وفاداری به دوستان بسیار مهم است. وسوسه نشوید که دوستان جدید را جایگزین دوستان قدیمی کنید ولو اینکه دوستان جدید خیلی هم باهوش باشند. اجازه ندهید تازه واردها بر نظر صائب شما تاثیر منفی بگذارند و شما را با کسانی که به شما وفادارند مخالف کنند. هیچ گاه از زیر مسئولیت‌های خود به عنوان یک دوست شانه خالی نکنید. شکستن هر یک از این قوانین باعث می شود موفقیت شما تلخ شود؛ موفقیت فردی که قابلیت این را دارد که از موفقیت یا شکست گروهی که عضوی از آن هستید فراتر رود. از نظر خیلی‌ها موفقیت شبیه گارسونی است که یک سینی شربت بر روی دست دارد و رستوران هم کیپ تا کیپ پر از مشتری است. او باید مواظب تک تک قدم‌هایش باشد و اگر یک گام اشتباه بردارد همه چیز به هم می ریزد. وقتی همین گارسون لیوان‌های خالی شربت را برمی گرداند هیچ ترسی ندارد و با اعتماد به نفس فوق العاده ای حرکت می کند. موفقیت واقعی یعنی رفتار دوم گارسون در زمان پر بودن لیوان‌ها. موفقیت از نظر آدمی که واقعا موفق شده یک چیز مرموزی است که فقط خودش می داند چیست. چنین آدم‌های موفق را کجا می توانید پیدا کنید؟ بین خرپول‌ها، سرمایه دارها، بانک داران، کارمندان یا رانندگان تاکسی؟ آدم‌های موفق در همه اقشار مردم یافت می شوند. از ویژگی‌های آنها ثبات قدم، پایداری و جدیت است. در پایان، به آیه ۳۶ هز باب هشتم انجیل مرقس که سوالی بنیادی در مورد ارزش موفقیت مطرح می کند اشاره می کنیم که می گوید: «حتی اگر کسی بتواند کل جهان را مال خود کند ولی روحش را از دست بدهد چه سودی به حالش دارد؟» اگر موفقیت چیزی است که ارزش بدست آوردن را داشته باشد باید بخشی از روح شما باشد، حسی که با رویکردی به همه ابعاد زندگی به دست آید نه فقط درخشیدن در یک بعد. فصل دهم خوشبختی خوشبختی، انتقام نهایی است نویسنده گمنام خوشبختی در اصل یعنی دوست داشتن خویشتن. اول خود را تحمل کن بعد خودت را بشناس. اول خودت را سازگار کن و تطبیق بده، بعد رفتار خود را بهبود ببخش و مواظب خود و دیگران باش. تا از شر تنفر از خود خلاص نشوی نمی توانی شاد باشی. اگر عادت خیلی بدی دارید آن را کنار بگذارید و اگر نمی توانید با عادت‌های بهتر جایگزین کنید. اعتیاد به مواد مخدر و چه به الکل خانمان سوز است. گاهی وقتی می خواهیم به شناخت احساسات مان می پردازیم احساس آکنده از تنفر از خویشتن ما را فرامی گیرد نه احساسی توأم با غرور و اقتخار. برای این چنین مسائلی فکری باید کرد. اگر زندگی عاقلانه و توأم با سلامت نباشد به هیچ وجه زندگی خوش آیندی نخواهد بود. عکس این قضیه هم صحیح است. یعنی زندگی عاقلانه هم اگر خوشایند نباشد زندگی نیست. اپیکور در قرن سوم قبل از میلاد می نویسد: «بک زندگی دارای اعتدال و توازن، کلید خوشبختی است» یک قرن قبل تر، اورپیدس در سال ۴۳۱ قبل از میلاد بیان داشت: «کسی در میان انسان‌ها وجود ندارد که

خوشبخت باشد. اگر کسی ثروت هنگوفتی بدست آورد شاید از همسایگان خود خوش شانس تر باشد اما خوشبخت تر نیست!»
 ارسطو، فیلسوف و ریاضی دان یونانی می گوید: «وقتی دقت می کنیم می بینیم خوشبختی از مظاهر روح انسان است. خوشبختی به خود فرد بستگی دارد». در دنیای کسب و کار، شرکت در مشتری های خود اعتماد ایجاد می کند. شناخت علایق مشتری و توجه به خواسته های وی اعتماد نقش حیاطی دارد. رویکردی اخلاقی، اهداف (شخصی یا کاری) دراز مدت را تکمیل می کند. بی اعتمادی گسترده در حوزه های تجاری باعث عدم رغبت خیلی ها به کار در این حوزه ها می شود. ارزشمندی ما به این است که دنیا را به مکان بهتری تبدیل کنیم نه بدتر. آدم ها سعی می کنند مخصوصاً در دوره جوانی به خوشبختی برسند. در پایان زندگی متوجه می شوند آنچه می ماند همان ساده ترین لذت ها و خوشی هاست. خوشبختی یعنی قبول کردن اینکه بعضی ها کارهایی بهتر از شما می توانند انجام دهند و درک این نکته که رقابت با آنها مخصوصاً وقتی مهارت بیشتری دارند کاری بی فایده است. این سخن نیز درست است که هرچه بیشتر تمرین کنیم احتمال موفقیتتان بیشتر خواهد شد و مهارت هم با تمرین بدست می آید. توماس جفرسون می نویسد: «نه ثروت و نه شکوه و عظمت بلکه آرامش و کار است که خوشبختی می آورد». این سخنان یعنی اینکه خوشبختی استفاده از توانایی ها و مهارت ها تا جایی که بتوانیم. خیلی ها خوشبختی را با لذت اشتباه می گیرند و فلاسفه و روان شناسان مباحث گسترده ای در این زمینه مطرح کرده اند. خلاصه خدمت شما عرض کنم که سعی کنید جهت زندگی تان از درون به برون باشد نه اینکه دائماً از برون لذت هایی بطلید تا تمنای زیاد خواه و سیر نشدنی را دمی آرام کنید. از خود بطلب هر آنچه خواهی که تویی. در این دنیای وانفسا تنهایی بیداد می کند و عشق ورزیدن، دلسوزی و محبت می تواند یخ این تنهایی را آب کند. اگر می خواهیم در محیط کار موثر باشیم و کارایی داشته باشیم ابتدا باید خوشبختی را در خانواده خود بیابیم. زیرا کاری که منشأ آن نگرانی، اندوه و آشفتگی باشد کاری است دیوانه وار که گاهی بازده دارد و گاهی ندارد به قول معروف خوش می درخشد ولی دولت مستعجل است. چنین کاری ناپایدار است. صنعت به نیروی کاری نیاز دارد که در همه سطوح به آینده فکر کند. یک ذهن آرام می تواند همان برخوردی را با اضطراب و یکنواختی داشته باشد که با آرامش و شوخ طبعی و آسایش دارد. کسانی که از خانه به محل کار پناه می آورند نه به درد شرکت یا کارفرما می خورند نه به درد همکاران. کسانی که از کار خود لذت زیادی می برند کار آیی بهتری دارند البته به شرطی که از زندگی خانوادگی هم لذت ببرند. کسانی که درمورد کار آینده نگر نیستند دو دستی به شغل شان می چسبند و تکان نمی خورند. کارایی همکاران آنها نیز ضعیف می شود. ترس چنین فردی که تنها عشقش کار است باعث می شود همکاران وی از هرگونه رقابتی امتناع کنند و در نتیجه کارایی و عملکرد شرکت ضعیف شود. در پایان می گوئیم بهترین روش برای دستیابی به خوشبختی این است که کمک و سعی کنید انسان های دور و بر شما خوشبخت شوند. این نگرش شما درمورد دیگران است که واقعا مهم است. اگر دنبال خوشبختی هستید از موفقیت دیگران لذت ببرید. خوشبختی یعنی پذیرفتن مسئولیت سلامت هیجانی، معنوی و هم چنین فیزیکی و روانی. ویلیام جفرسون می گوید: «زندگی متعلق به زنده هاست» و این یعنی تمرکز بر روی اعمالمان؛ یعنی تمرین مهربانی و محبت، یافتن ریتم و آهنگ خود در زندگی تلاش برای تفاهم و استفاده از تخیل خود. در روابط مان با دیگران، باید مواظب خوشبختی مان باشیم و تنها با تمرکز بر روی این نکات می توانیم در خانه، کار و زندگی، خودمان را قدرتمند کنیم. ذهن خود را آموزش دهید که خوش بین باشد و نسبت به همه و خودتان امیدوار باشد. همانطور که دالایی لاما (رهبر بوداییان تبت) می گوید: «در این دنیا، اگر بخواهیم زندگی شاد و همراه با خوشبختی داشته باشیم هر چه آرامش و آسایش ذهنی مان بیشتر شود توانایی مان در استفاده از یک زندگی شاد و توأم با خوشبختی نیز بیشتر می شود».

ما و ما

تحلیل علمی از خود بیگانگی و خودباختگی نوشته بخشعلی قنبری این کتاب دارای ۴ فصل می باشد

فصل اول: خود شناسی و اهمیت آن آدمی هر چه آگاه تر باشد نسبت به وجود خودش سیر بهتری را می تواند طی کند این خود در آموزه ها دینی و فردیتی چنان دارای اهمیت است که چه در بعدهای عملی و چه در بعدهای غیر عملی بدون شناخت آن مسیر گام برداشتن به سوی ترقی و تعالی غیر ممکن است بنابر تحولاتی که ایجاد شد در قرن بیستم اگزسیتانیالیسم که تاکید اساسی دین و مکتب به این بود که آنچه اهمیت دارد وجود خارجی و فردی انسان هاست . در میان مکاتب غربی اگزسیتانیالیسم بیش تر از سایر مکاتب بشری به مساله ی خودشناسی و خودیابی کرده است بر مبنای اگزسیتانیالیسم انسان طی یک خود انگیختگی از خود واقعی به سوی حقیقی خود حرکت می کند و همه ی تلاش هدایت صحیح انسان در این مسیر است تا فرد بتواند خود اصیل را از خود کاذب تشخیص دهد خود آگاهی به وجود خود نگرستن خود آگاهی یعنی که بیش تر خود را دانستن و به درون خود رفتن و درون خود را کاویدن ساحت های سه گانه ی انسانی ۱- ساحت عقل و اندیشه

۲- ساحت احساس و عاطفه ۳- ساحت کارکرد و عمل البته برخی از صاحب نظران ساحت های دیگری برای انسان در نظر گرفته اند که حداقل در مفاهیم با آنچه ذکر شد تفاوت دارد از این دیدگاه هر فردی در سه ساحت و بعد قرار دارد . ۱- ساحت امور واقع ۲- میزان صراحت و امکان شناسایی ۳- ثمره هستی خود شخص فصل دوم : مفاهیم و مبنای خود بیگانگی واژه الیناسیون به معنی از خود بیگانگی و واگذاری است این واژه بدان معناست که آدمی استعدادها و توانایی و زمام امور مملکت خود را اختیار نیروهای بیگانه است و این داستان در انجیل آمده که حضرت عیسی هنگامی که پا به ساحل گذاشت شخصی که گرفتاری روح نا پاک بود از قبرستان بیرون آمد و به سوی حضرت دوید این فرد همیشه در قبرستان بود و هیچ کس نتوانست حتی با زنجیر یا کنده او را ببندد تا نتواند به قبرستان برود و زنجیرها را پاره می کرد و کنده ها را می شکست او تصویری نیرومند بود که کسی نمی توانست او را آرام کند روز و شب در بیابان نعره می کشید و خود را به سنگهای تیز می زد خود را زخمی می کرد وقتی عیسی را از دور دید دوان دوان خود را به او رساند و در مقابلش به خاک افتاد . عیسی به آن روح ناپاک که درون مرد بود فرمان داد که ای روح ناپاک از آن مرد خارج شو روح ناپاک از دهان مرد فریاد زد و گفت و ای عیسی : ای فرزند خدای متعال برای چه سراغ ما آمده ای تو را به خدا ما را عذاب نده عیسی از او پرسید که نام تو چیست ؟ روح ناپاک از زبان مرد جواب داد که نام من قشون است چون ما عده زیاد هستیم داخل این مرد شدیم ارواح پلید شروع به خواهش و تمنا کردند که از آن سرزمین بیرونشان نکند اتفاقا یک گله خوک در بلندی کنار دریاچه می چرخیدند پس ارواح پلید از او استدعا کردند و گفتند که ما را داخل

خوک ها بفرست عیسی خواهش آنها را پذیرفت پس همه آن روح های ناپاک از آن مرد بیرون آمدند و داخل خوک ها شدند تمام آن گله بزرگ از تپه به دریاچه افتادند و خفه شدند نیروهای بیگانه چنین کاری انجام میدهند و موجود از خود بیگانه اما نیروهای یگانه و خودی آدمی را به اصالت خویش نزدیکتر و روح و جسم او را فربه تر و متناسب تر می سازند . از دیدگاه مولانا که به خود بیگانگی روحی بیش تر از سایر عارفان پرداخته می گویند آدم از خود بیگانه کسی است که سرتاسر هستی و موجودیت خود را باخته است و همه ساحت های خود را به تصویری از خود بیگانگان مبدل کرده است و تنها کارکردی که برای آنها باقی مانده انعکاس شخصیت تصمیم و فعالیت بیگانه در آینه ی وجودی او است آثار خود بیگانگی از حرکات و سکناات فرد خودباخته پیداست چنین شخصی به گفتار و رفتار و کردار دیگران واکنش نشان می دهد و بر اثر آنها خشم و خشونت نشان می دهد فصل سوم : علل خودباختگی که خود این قسمت ۳ بخش ۱- غفلت از خود ۲- اشتغال به خود کاذب ۳- اجتماع زدگی برخی این عقیده را دارند که علت اصلی از خود بیگانگی اینکه شخصی در معادلات زندگی از یک عامل اصلی به نام خود غفلت می ورزد و تمام

هم و غم و توجهش به دیگران و اگر هنر و عملی یا فضیلتی دارد بخاطر و برای دیگران عرضه می کند همه ی سخنش تمجید و تعریف از دیگران است و یا انتقاد جویی عیب جویی اظهار نفرت و یا ارسال لعنت به آنهاست ولی هرگز به خودش نمی پردازد و هیچ وقت نمی پرسد که او چه هنری و چه فضیلتی دارد آیا این فضیلت روح و روان او را فربه تر می سازد یا منجر به لاغری او می شود شیفته دیگران شدن هزار آفرینی برای دیگران چشم در خلق دوختن خود را برای دیگران خواستن علم و فضیلت را برای دیگران فراهم ساختن و در یک جمله فراموش کردن خود و اصالت دادن به دیگران از نشانه های عده ی از خودبیگانگی فردی روحی است . اشتغال به خود کاذب : آدمی دو نوع خود دارد خود اصل که ارتباط عمیق با خدا دارد و اساسا ریشه اش در پیوستگی به اوست و خودی که شخص به طور کاذب برای خود پدید می آورد این خود ممکن است محصول برآیند ذهنی او باشد و ممکن است در اثر روابط اجتماعی شکل گیرد شخصیتی است که دیگران به او داده اند یعنی چون دیگران هستند درباره ی او اظهار نظر می کنند او احساس چنین شخصیتی و خودی را می کنند اگر آنان نظر خود را از وی برگیرند این خود هم از بین خواهد رفت علاوه بر اینها انسان با این خود کاذب توهم می کند که وجودش مستقل از وجود خداست لذا در برابر او احساس بی نیازی می کند . اجتماع زندگی : وقتی شخصی در جامعه به سر می برد از آداب و رسوم و مسائل جاری در آن اثر گذاری آنها زیاد می شود . که شخص در جامعه هویت شخصی خود را از دست می دهد و در اجتماع پنهان می شود از این جهت برخی صاحب نظران به این باورند که فرد اجتماعی شده نمی تواند آن چنان که باید و شاید خود را بیابد و به خود اصلیش به حیات خود ادامه دهد جامعه بی نشان در باطن ما حکمرانی می کند شارل بلندی تعیین میکند که نه محض اینکه من تصمیم به استدلال می گیریم جامعه مرا بسوی فلاخن و بهمان هدایت می کند فصل چهارم هگل نخستین متفکری است که مبحث خود بیگانگی را در فلسفه غرب پیش آورده و تعریفی از آن بدست داده است نظریه هگل در این باب متفرع است بر فلسفه سیتماتیک هگل که جهان هستی با همه ی خدایی ها و پراکندگی هایش جلوه ای از یک حقیقت است که عقل کل یا روح نثال مطلق است از این جهت است که در دیدگاه هگل انسان و جهان خارجی در اصل از یک گوهرند در مرحله ای که این روح هنوز نشد یا گسترش نیافته و هنوز از خویشتن خویش بیرون نیامده و آنرا ایده می نامند . مرحله ی دوم زمانی است که این روح نشر و گسترش می یابد از دیدگاه هگل روح همان روح مطلق او همین که در پایان کار به مرحله ی خود آگاهی و دل آگاهی میرسد خویشتن را چون خداوند باز می شناسد از دیدگاه هگل عینیت **objectivity** اقتصاد با ذهنیت **subjectivity** و با آن بیگانه است روح که واقعیتی یگانه و واحد است اجزای جداگانه ای تجزیه شده استخدای مذکور عبارتند از ذهنیت خود آگاهی که همان انسان است و عینیت خارجی که جهان است هگل مجموعه این چ= را با خود بیگانگی روحی می نامند مهمی که در اندیشه ی هگل وجود دارد توجه به خویش اندیشی خوداندیشی یعنی پی بردن به نفس خویش روند خویش شناسی از طریق اندیشیدن حاصل می شود و اگر از این روند خارج شود در واقع دچار خود بیگانگی شده است روح در نگاه هگل ترکیبی از روح ارسطویی و روح رمانتیک است روح ارسطویی همان است که وجه تمایز جاندار از بی جان است و چیزی است که جاندار را به حرکت در می آورد اما روح رمانتیک عبارتست از درون مایه ای که در روند زندگی ماهیت خود را معین میکند هگل بر این باور است هر اندیشه ای با نقیض خود هر کلمه ای با ضد خود همراه است و این وسیله ای است که فیلسوف را به صورت نا محسوس از آگاهی به دانش مطلق می رساند و این کار با گذشتن از خود آگاهی به عقل و از عقل به ذهن و سرانجام بدبین و از آنجا که علم مطلق می رسد حال اگر آدمی خود را جزئی از هستی بداند دیدن ارتباط آگاهی داشته باشد خود باخته است و الا خود را باخته و به مرض خودبیگانگی دچار آمده است از نظر هگل تنها تفاوت میان روح انسان و جهان خارج این است که اولی عقل کل است و در عین حال ذهنی و دومی عقل کل است عینی هگل بر اساس منطق سه پایه ای خویش به تحلیل مساله ای از خود بیگانگی پرداخته او بر این اعتقاد بود که در مراحل سه گانه ی تز آنتی تز سنتز روند خود ، خود یافتگی صورت می گیرد هر چیزی در مرحله تز خودیافته و آگاه به خود او است در مرحله آنتی

تر خود آگاهی از بین رفته خودباختگی جای آنرا می گیرد و هنگامی که به مرحله خود آگاهی دوباره می رسد که این مرحله سوم خود یافتگی و خود آگاهی کامل تری است چون به مرحله کمال رسیده مهمترین مشکل هگل چگونگی سازگاری بین محدود و نا محدود و همزیستی مسالمت آمیز آن بود از نظر هگل هنگامی که رابطه خداپرستان به رابطه خدای به بنده تبدیل شده از خود بیگانگی آغاز شد پی در این دیدگاه دو نکته قابل تحمل است از یک طرف روح متعلق به آفرینش طبیعت به خود بیگانه می شود از طرف دیگر انسان به لحاظ اینکه به خدای اعتقاد پیدا می کند که انسانی نیست از خود بیگانه می گردد پس از خودبیگانگی درباره خدا روح متعلق است گاهی درباره انسان معتقد به خدا. منابع مأخذ: ال. دبلیو، مقدمه ای بر فلسفه، ترجمه ضیاء الدین طباطبایی، امیر کبیر، ۱۳۶۳. بروان کابین، فلسفه و ایمان مسیحی، ترجمه طاطبه وس میکایلین، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۷۷. منطق الطیر. بلوم و بیلیم، نظریه های نظام سیاسی، آران ۱۳۷۳. بهاء الدین خرمشاهی، حافظ نامه، علمی فرهنگی، ۱۳۷۲. انسان تک ساختی، ترجمه دکتر محسن مدیری، امیر کبیر، تهران ۱۳۶۲. نهج البلاغه، ترجمه عبدالمحمد آیتی، بنیاد نهج البلاغه، تهران ۱۳۷۶. تی. بلوم میلیام، نظریه های نظام سیاسی، ترجمه احمد ترین، تهران، آران ۱۳۷۳. جعفری محمد تقی، مولوی و جهان بینی بعثت بی تا. جعفری محمد تقی، شرح مثنوی، انتشارات اسلامی ۱۳۶۳. دریا بندری نجف، درد بی خویشنتی، پرواز ۱۳۶۹. دکتر نوالی، فلسفه های اگزستانس و اگزستانسیالیسم تطبیقی، انتشارات دانشگاه تبریز ۱۳۷۴. سروش عبدالکریم، اوصاف پارسایان، صراط، تهران ۱۳۷۱. عنایت ... رضا، مارکیسم و ماجرای بیگانگی انسان و بی نا بی جا بی تا. عنایت حمید، جهانی از خود بیگانه. غنی قاسم و قزوینی، دیوان حافظ، ۱۳۷۳. قنبری اکبر، بستر تاریخی دفاع عقلانی از دین نقد و نظر، ش ۲، بهار ۱۳۷۴. کگور سورن، بیماری به سوی مرگ، ترجمه رویا منجم، پرسش، تهران ۱۳۷۷. انسان بی خود (مجموعه آثار ۲۴ قلم)، تهران ۱۳۶۱. یاد خدادینامیسم اصالت انسان، سید مصطفی محقق داماد. ناس جان، تاریخ جامع ادیان، ترجمه علی اصغر حکمت، انتشارات علمی فرهنگی ۱۳۷۳. نیکلسون تصحیح، مثنوی معنوی، به کوشش نصر... پورجوادی، امیر کبیر ۱۳۶۳. هیپولیت ژان، پدیدار شناسی روح بر حسب نظر هگل، کریم مجتهدی، علمی فرهنگی ۱۳۷۱. الدوس هکسلی، خود شناسی، ترجمه مصطفی ملکیان، مجله هفت آسمان. کتاب مقدس، انجمن پخش کتب مقدسه، ۱۹۵۷. منابع لاتین Enoch Samuel stumpf |socrates to sartre:Graw mc-Hillbook company|U.S.A از توجه شما متشکریم

آئین دوست یابی

دیل کارنگی خلاصه کتاب: ترجمه: ریحانه جعفری - پروین قائمی - لیتوگرافی: گلنام - مقدمه: آئین دوست یابی (چگونه دوست پیدا کنیم و روی مردم تأثیر بگذاریم) اولین بار در سال ۱۹۳۷ فقط در پنج هزار نسخه چاپ شد. نه دیل و نه ناشران او، سیمون و شوستر، تصورش را نمی کردند که این کتاب بیش از حد متوسط فروش کند، ولی با نهایت حیرت دیدند که کتاب یک شبه نایاب شد و چاپ بعد از چاپ، پاسخگوی تقاضای روز افزون خوانندگان آن نبود. راه آمدن با مردم، بخصوص اگر حرفه ای و پیشه ای داشته باشید، بزرگترین مسأله آدمی است. خانه دار و مهندس و معمار هم که باشید همین طور است. چند سال قبل بنیاد کارنگی در مورد پیشبرد آموزش تحقیقی انجام داد که نکته بسیار مهمی را روشن کرد. بعدها مؤسسه فنی کارنگی هم مطالعاتی انجام داد و همین نکته را تأیید کرد. این تحقیقات نشان می دهند که حتی در رشته های فنی مهندسی، موفقیت مالی افراد فقط ۱۵ درصد به اطلاعات فنی آنها بستگی دارد و ۸۵ درصد باقی به مهندسی انسانی یعنی ایجاد رابطه با مردم و توان هدایت آنها برمی گردد. دانشگاه شیکاگو و مدارس وای. ام. سی. ا. متحده تحقیقاتی انجام داده اند تا ببینند بزرگسالان مایلند چه چیزی بخوانند. این تحقیق ۲۵.۰۰۰ دلار هزینه و دو سال وقت برد. آخرین بخش تحقیق در مریدن کانکتی کات صورت گرفت. این شهر را به عنوان

نمونه یکی از شهرهای آمریکا انتخاب کرده بودند. با همه بزرگسالان مریدن مصاحبه شد و از آنها خواستند به ۱۵۶ سؤال جواب بدهند. سؤالات از این قبیل بودند «حرفه یا شغل شما چیست؟ میزان تحصیلاتان چقدر است؟ اوقات فراغت تان را چگونه می گذرانید؟ درآمد شما چیست؟ سرگرمی هایتان کدامند؟ خواسته ها و آمال شما چه هستند؟ مسائلتان کدامند؟ دوست دارید چه بخوانید؟» و امثال اینها. آن تحقیق نشان داد که سلامتی، اولین نکته مورد علاقه بزرگسالان و دومین نکته این است که می خواهند بدانند چگونه می شود با بقیه مردم کنار آمد و کاری کرد که آنها آدم را دوست داشته باشند و آنها را با نحوه تفکر خود آشنا کرد. این مطلب را برای شما شاگردانم می گفتم و آنها را تشویق می کردم بیرون از کلاس و در روابط تجاری و اجتماعی، آنها را امتحان کنند و بعد برگردند و در مورد تجربه ها و نتایجی که به دست آورده بودند، صحبت کنند. عجب مشق جالبی! این زنها و مردها که تشنه پیشرفت شخصی بودند، از تصور کار در آزمایشگاهی جدید به وجد آمدند. اولین و تنها آزمایشگاهی که در آن درباره روابط انسانی مطالعه می شد. سالها پیش، ابتدا قوانین را روی کارت کوچکی نوشتیم. در دوره بعدی کارتمان بزرگتر شد و بتدریج توانستیم جزوه و کتابچه درست کنیم. پس از پانزده سال تجربه و تحقیق، این کتاب به وجود آمد. فنون اصلی سازگاری با مردم «اگر می خواهید عسل بردارید، به کندو لگد نزنید.» در ۷ ماه مه ۱۹۳۱، مهیج ترین صحنه شکار یک آدم در شهر نیویورک به نمایش گذاشته شد. صد و پنجاه پلیس و کارآگاه، مخفی گاه او را در طبقه فوقانی ساختمان، محاصره کرده بودند. آنها ثقف آپارتمان را به گلوله بستند و سعی کردند کراولی «پاسبان کش» را با گاز اشک آور بیرون بکشند. سپس در ساختمانهای اطراف پشت مسلسل هایشان نشستند و یک ساعت تمام با تیراندازی های مداوم خود سکوت محله آبرومند نیویورک را درهم شکستند. چند روز قبل، او در یک جاده خارج از شهر لانگ آیلند داشت با معشوقه اش معاشقه می کرد که پلیسی به سراغشان آمد و گفت: «گواهی نامه تان را بینم.» کراولی یک کلمه هم حرف نزد و بلافاصله تفنگش را در آورد و به مغز آن پلیس شلیک کرد. موقعی که پلیس افتاد، کراولی از ماشین پیاده شد، تپانچه پلیس را برداشت و به بدن بی جان او تیراندازی کرد و آن وقت حرفی که می زند چیست؟ «زیر این لباس دلی خسته، اما مهربان وجود دارد. دلی که به هیچ کس لطمه نخواهد زد.» کراولی را به اعدام با صندلی الکتریکی محکوم کردند. موقعی که به اتاق مرگ در زندان سنیک سنیک رسید، آیا فکر می کنید این حرف را زد؟ «این سزای کشتن مردم است.» خیر! او گفت: «این سزای من است که از خود دفاع کردم.» نکته مهم این داستان همین است: کراولی «دو تپانچه ای» ابداً خودش را برای کارهایش سرزنش نمی کرد. «من بهترین سالهای عمرم را صرف این کرده ام که مردم را خوشحال و برایشان اوقات خوشی فراهم کنم و به جایش چه چیز نصیب شده است؟ توهین و تعقیب! اینها حرفهایی هستند که آلکاپون دشمن شماره یک امنیت جامعه آمریکا و رئیس مخوف ترین گروه گانگستری شیکاگو می زد. او واقعاً خود را خدمتگذار مردم می دانست. خدمتگذاری که کسی قدر خدماتش را نمی دانست. کم هستند جانیانی که واقعاً خودشان را خطا کار بدانند. آنها هم مثل من و شما انسان هستند، بنابراین کارهایشان را توجیه می کنند و برایشان استدلال منطقی می آورند. انتقاد فایده ندارد، چون شخص را در حالت دفاعی قرار می دهد و او را وادار می سازد که اعمالش را توجیه کند. انتقاد خطرناک است، چون غرور ارزشمند فرد را جریحه دار می کند و به احساس اهمیت دادن به خود لطمه می زند و بیزاری و کینه را برمی انگیزد. بی. اف. اسکینر، روان شناس مشهور جهانی، در آزمایش هایش ثابت کرد حیوانی که برای رفتار درستش، پاداش می گیرد، سریعتر و مؤثرتر از حیوانی که برای رفتار غلطش تنبیه شده است، چیز یاد می گیرد. تحقیقات بعدی نشان داد که این اصل برای انسان هم مصداق دارد. ما با انتقاد نمی توانیم تغییرات دائمی به وجود آوریم و اغلب بیزاری و کینه ایجاد می کنیم. هین سلی روان شناس بزرگ دیگر، گفته است: «هرچقدر که تشنه تأثیریم، از سرزنش و تکذیب نفرت داریم. در تاریخ نمونه های بسیاری از بیهودگی انتقاد وجود دارند. مثلاً جدال مشهوری را که بین تئودور روزولت و رئیس جمهور تافت پیش آمد و در حزب جمهوریخواه اختلاف افتاد یادتان می آید؟ در اثر این واقعه وودرو ویلسون به کاخ سفید رفت و تغییرات برجسته و اساسی در جنگ جهانی اول به وجود آورد

و مسیر تاریخ را دگرگون کرد. بی‌ایند سریع نگاهی به ماجرا بیندازیم. موقعی که در سال ۱۹۰۸ تئودور روزولت از کاخ سفید بیرون رفت، از تافت که رئیس جمهور منتخب بود حمایت کرد. سپس برای شکار شیر به افریقا رفت. هنگامی که برگشت، از خشم دیوانه شد و تافت را به خاطر محافظه کاریش سرزنش کرد. همه سعی او این بود که خود را برای سومین بار کاندید کند و حزب بال موز را تشکیل دهد و همه احزاب غیر از حزب جمهوریخواه را منحل کند. در انتخابات بعدی، ویلیام هوارد تافت و حزب جمهوریخواه فقط در دو ایالت ورمونت و یوتا رأی آوردند. این رسواترین شکست حزب تا آن زمان بود. تئودور روزولت تافت را سرزنش می کرد، ولی آیا رئیس جمهور تافت هم خود را مقصر می دانست؟ البته که نه. او که چشمهایش پراز اشک شده بود گفت: «نمی دانم غیر از کاری که کردم چه باید می کردم؟» چه کسی تقصیر داشت؟ روزولت یا تافت؟ رک و راست بگویم من نمی دانم و برایم اهمیت هم ندارد. نکته ای که می خواهم توجه شما را به آن جلب کنم این است که انتقادهای تئودور روزولت تافت را تشویق به این کار نکرد که فکر کند اشتباه کرده است، بلکه تمام سعی او این بود که اعمالش را توجیه کند و با چشمهای پراشک بگوید: «نمی دانم غیر از کاری که کردم چه باید می کردم.» ملاحظه می کنید؟ این طبیعت بشر است. آدمهای خطاکار هرکسی غیر از خودشان را سرزنش می کنند. همه ما این طوریم. بنابراین وقتی وسوسه می شویم همین فردا از کسی انتقاد کنیم، بنابراین وقتی وسوسه می شویم همین فردا از کسی انتقاد کنیم، بد نیست یاد آلکاپون، کراولی «دو تپانچه ای» و آلبرت فال بیفتم. یادمان باشد که انتقاد، کبوتر جلد است و به هر جا آن را بفرستیم، برمی گردد. یادمان باشد وقتی می خواهیم کار کسی را تصحیح یا از او انتقاد کنیم، احتمالاً اعمال خود را توجیه و به ما توهین خواهد کرد و یا مثال تافت نازنین می گوید: «نمی دانم غیر از کاری که کردم چه باید می کردم. هنگامی که خانم لینکلن و دیگران درباره مردم جنوب با خشونت صحبت می کردند، لینکلن جواب می داد: «اگر به آنها خرده نگیرید، چون ما هم اگر در شرایط آنها بودیم، دقیقاً همین کار را می کردیم.» آیا کسی را می شناسید که دلتان بخواهد تغییرش بدهید، اصلاحش کنید و بهبودش بخشید؟ بسیار عالی است! من هم کاملاً با این امر موافقم، ولی چرا از خودتان شروع نمی کنید؟ خودخواهانه هم که نگاه کنید، سودش خیلی بیشتر از آن است که بخواهید دیگری را تغییر دهید. بله و البته خطرش هم خیلی کمتر است. کنفوسیوس می گفت: «وقتی جلوی در خانه تان کثیف و پر از برف است، به برف روی بام همسایه فکر نکنید. اگر من و شما بخواهیم همین فردا باعث دل آزرده گی کسی بشویم، ممکن است قرنهای بگذرد و طرف مقابل تا لحظه مرگ از رنجش یک انتقاد گزنده، خلاصی نیابد و ابداً هم مهم نیست که ما در این قضاوت واقعاً چقدر حق داشته ایم. موقعی که سروکارمان با مردم است، بهتر این که یادمان نرود با موجوداتی بی منطق روبرو هستیم، با موجوداتی که احساساتی اند، تعصب دارند و محرکشان عقاید بی پایه و غرور و خودبینی است. انتقاد تند باعث شد که توماس هاردی، یکی از نازنین ترین داستان نویسان انگلیس، برای همیشه داستان نوشتن را ترک کند. انتقاد باعث شد توماس چاترتون، شاعر انگلیسی، خودکشی کند. هر احمقی می تواند انتقاد و سرزنش و گلایه کند و اغلب احمقها همین کار را هم می کنند. ولی شخصیت و کف نفس می خواهد که انسان بتواند حرف دیگران را بفهمد و آنها را ببخشد، کارلایل می گوید: «یک مرد بزرگ با شیوه رفتارش با مردان کوچک، عظمت خود را نشان می دهد. والدین غالباً دوست دارند از فرزندانشان انتقاد کنند. شما از من انتظار دارید بگویم «این کار را نکنید» ولی من نمی گویم. فقط می گویم «قبل از انتقاد از آنها، یکی از آثار کلاسیک روزنامه نگاری امریکا را به نام «پدر فراموش می کند» بخوانید. این مطلب در سرمقاله ای در نشریه خانه مردم چاپ شد و ما با اجازه نویسنده اش که آن را در مجله ریترز دایجست درج کرد این مطلب را عیناً در اینجا نقل می کنیم. این مقاله از ابتدای چاپ در صدها مجله و سازمان خانوادگی و روزنامه های سرتاسر کشور بازگو شد. بعد هم آن را تقریباً به بسیاری از زبانهای خارجی ترجمه کردند. من شخصاً به هزاران نفر که آرزو داشتند آن را در مدرسه، کلیسا و سخنرانی ها بخوانند، اجازه دادم. مقاله را به مناسبت های مختلف در رادیو هم خواندند و عجیب آن که نشریات ادواری دانشکده ها و مجلات دبیرستانها هم از آن استفاده کردند. گاهی اوقات یک مطلب

کوچک به شکل اسرارآمیزی « جرقه ای در ذهن ها می زند» این مطلب هم همین کار را کرد. پدر فراموش می کند پسر جان گوش کن: اینها را وقتی می گویم که تو خوابی. زیرگونه ات چین خورده و حلقه ای از موهای طلائییت به پیشانی عرق کرده ات چسبیده است. دزدکی به اتاق خوابت آمده ام. همین چند دقیقه پیش بود که در کتابخانه نشسته بودم و داشتم روزنامه می خواندم که موج سهمگین پشیمانی مرا با خود برد و با احساس گناه، کنار بسترت آمدم. پسر جان! چیزهایی هستند که من درباره شان فکر کرده ام. من با تو کج خلقی کرده ام. موقعی که لباس می پوشیدی که به مدرسه بروی سرزشت کردم، چون صورتت را به جای این که بشویی، با حوله مرطوب پاک کردی. از تو کار شلاقی کشیدم، چون کفشهایت را تمیز نکرده بودی، موقعی که وسایلت را کف اتاق انداختی، با عصبانیت سرت داد کشیدم. موقع صبحانه خوردن هم ایراد کارهایت را پیدا کردم. تو چیزها را ریختی. دهانت را پر از غذا کردی، آرنج هایت را به میز تکیه دادی. زیاد کره روی نانت مالیدی، و موقعی که سراغ بازیت می رفتی و من راه افتاده بودم که به قطار برسم، برایم دست تکان دادی و فریاد زدی، « خداحافظ بابا!» و من اخم کردم و در جوابت گفتم، «قوز نکن!» بعد دوباره همه این ماجرا تا غروب ادامه پیدا کرد. موقعی که آن طرف جاده بودم، جاسوسیت را کردم و دیدم زانو زده ای و داری با سنگ مرمها بازی می کنی. جورابهات سوراخ شده بودند. جلوی روی دوستانت تحقیرت کردم و خودم جلو افتادم و وادارت کردم پشت سرم تا خانه بیایی. جورابها گران بودند و اگر خودت مجبور بودی آنها را بخری، حتماً بیشتر مراقبت می کردی! فکرش را بکن پسر! پدر باشی و این جور فکرها به سرت بزند! یادت می آید یک کمی بعد توی کتابخانه نشسته بودم و داشتم روزنامه می خواندم که تو با کمرویی و نگاهی که و بیش رنجیده آمدی؟ وقتی از بالا روزنامه نگاهت کردم و معلوم بود که حوصله ام از بی موقع مزاحم شدنت سر رفته است، تو تردید کردی و همان جا کنار در ایستادی. من تق زدم، « چی می خوای این وقت شب؟» تو هیچ نگفتی، فقط با یورش تو فانی به طرفم دویدی، دستهایت را دور گردنم انداختی، مرا بوسیدی و دستهای کوچولویت با عاطفه ای که خداوند در قلب تو شکوفا کرده بود و حتی غفلت و جهل هم نمی توانست نادیده اش بگیرد، مرا محکم در برگرفتند. و بعد تو رفته بودی و صدای تاپ تاپ پاهات از پله ها می آمد. خب پسر جان! خیلی نگذشت که روزنامه از دستم لیز خورد و ترس هولناک آزار دهنده ای بر من چیره شد. عادت داشت با من چه می کرد؟ عادت خرده گیری، عادت سرزنش کردن. این پاداش من به تو بود که پسر بودی. این کارها به خاطر این نبود که دوست نداشتم، به خاطر این بود که از یک کودک، بیش از حد انتظار داشتم. داشتم تو را با متر سن خودم اندازه می گرفتم. و در شخصیت تو چیزهای خوب و نازنین و حقیقی، فراوان بودند. قلب کوچک تو به اندازه سحر بود که از بالای کوهها سر بر می آورد. این را با حرکت خود انگیزته ات نشان دادی. تو امشب برای خداحافظی به طرفم دویدی و مرا بوسیدی، پسر جان! امشب دیگر هیچ چیز اهمیت ندارد. من در تاریکی به اتاقت آمده ام و شرمسار در کنار تختت زانو زده ام! جبران عاجزانه ای است. می دانم که اگر در بیداری اینها را به تو می گفتم متوجه نمی شدی. ولی از فردا یک بابای واقعی خواهم بود! باتو صمیمی خواهم بود و وقتی رنج می بری، رنج خواهم برد و وقتی می خندی، خواهم خندیدم. موقعی که می خواهم از سربو حوصلگی حرف بزوم، زبانم را گاز می گیرم و مثل یک عبادت دینی دائماً با خودم تکرار خواهم کرد: « او که پسر بچه ای بیش نیست، یک پسر بچه کوچولو!» متأسفم که تو را در ذهنم یک مرد تصور کرده بودم. حالا- که تو را می بینم که مچاله و خسته توی تختت خوابیده ای، می فهمم که هنوز یک نوزادی. دیروز در آغوش مادرت بودی و سرت روی شانه او بود. می دانم که خیلی خواسته ام، خیلی زیاد. « به جای سرزنش مردم، سعی کنیم حرف آنها را بفهمیم. بیاید ببینیم چرا بعضی کارها را انجام می دهند. از سرزنش کردن، کارهای مفیدتر و ارزشمندتری هم وجود دارند و آن همدردی، صبر و مهربانی است» همه چیز را دانستن یعنی همه را بخشیدن.» به قول دکتر جانسون: « آقا! خود خدا هم تا دم آخر، انسان را قضاوت نمی کند.» پس من و شما چرا این کار را می کنیم؟ انتقاد، سرزنش و گلایه نکنید. راز بزرگ راه آمدن با مردم تنها راهی که می شود کسی را وادار به انجام کاری کرد این است که به او آنچه را می خواهد بدهید. زیگموند فروید می

گفت همه کارهایی که من و شما انجام می‌دهیم از دو انگیزه ریشه می‌گیرند. شوق جنسی و آرزوی بزرگ بودن. جان دیویی یکی از برجسته‌ترین فلاسفه آمریکا، همین حرف را به شکل متفاوتی می‌زند. او می‌گوید عمیق‌ترین اشتیاق در طبیعت بشر «آرزوی مهم بودن» است. این عبارت را از خاطر نبرید «آرزوی مهم بودن». این جمله را در این کتاب زیاد خواهید شنید، چون بسیار جمله ضروری و مهمی است. چه چیزهایی می‌خواهید؟ قطعاً خیلی زیاد نیستند، ولی چیزهای اندکی را که آرزو می‌کنید، با چنان قوتی می‌خواهید که نمی‌شود انکارش کرد. بعضی از مهمترین چیزهایی که همه آدمها می‌خواهند اینها هستند. سلامتی و حفظ حیات غذا خواب پول و چیزهایی که با پول می‌شود خرید. زندگی بعد از مرگ ارضای جنسی سعادت و سلامت فرزندان احساس مهم بودن تقریباً همه این خواسته‌ها بنوعی ارضا می‌شوند جز یکی. یک آرزوی خواستنی که به اندازه بقیه یعنی خواب و غذا در وجد ما ریشه عمیق دارد، ولی بندرت ارضا می‌شود. فروید به آن «آرزوی بزرگ بودن» و دیویی «آرزوی مهم بودن» می‌گوید. همین اشتیاق شما را وادار می‌کند لباسهای آخرین مدل بپوشید، ماشینهای آخرین مدل سوار شوید و درباره بچه‌های باهوش‌تان داد سخن بدهید. همین اشتیاق بسیاری از پسرها و دخترها را به باندها و گروههای خلافکار می‌کشاند. به قول ای. پی. سولرونی که یک وقتی کمیسر پلیس نیویورک بود، «من» نوجوان خیلی بزرگ است و اولین درخواست او پس از دستگیری این است که روزنامه‌هایی را که از او یک قهرمان ساخته‌اند در اختیارش بگذاریم. تصویر ناخوشایندی که از دوران خدمت در ذهن کمیسر مانده است این است که این جوانها دنبال شهرتی چون چهره‌های ورزشی، ستاره‌های سینمایی و تلویزیونی و سیاستمدارها می‌گشتند. میلیونرهای ما به دریا سالار برد کمکهای مالی کردند تا در سال ۱۹۲۸ به قطب جنوب برود به شرط آن که اسامی آنها را روی کوههای یخی قطب بگذارد. ویکتور هوگو آرزویی جز این نداشت که بعد از مرگش نام او را روی شهر پاریس بگذارند. حتی شکسپیر، بزرگ بزرگان، سعی می‌کرد با دست و پا کردن کتی پر از نشانهای خانوادگی، بر جلال و شکوه خود بیفزاید. بعضی از روانشناسها می‌گویند بعضی از مردم که در دنیای خشن واقعیت، احساس مهم بودن را به دست نمی‌آورند، به سرزمین رویایی جنون پناه می‌برند و واقعاً دیوانه می‌شوند. در ایالات متحده آمریکا، بیماران روانی بیشتر از کل بیماران دیگر هستند. علت جنون چیست؟ هیچ کس نمی‌تواند به چنین سؤالی پاسخ جامعی دهد، ولی ما می‌دانیم که بعضی از بیماریها، از جمله سفلیس، سلولهای مغزی را نابود می‌کنند و باعث جنون می‌شوند. در واقع حدود نیمی از بیماریهای مغزی در نتیجه عواملی چون صدمات مغزی، الکل، مسمومیت و جراحت به وجود می‌آیند، ولی نیمی از مردم دیوانه می‌شوند در حالی که از نظر عضوی بلایی بر سر سلولهای مغزی شان نیامده است. در آزمایش‌هایی که پس از مرگ روی جسد افراد صورت می‌گیرند، با میکروسکپ‌های فوق العاده قوی، سلولهای مغزی را مطالعه می‌کنند و متوجه شده‌اند که سلولهای مغزی چنین افرادی درست به اندازه من و شما سالم است. بسیاری از افرادی که دیوانه می‌شوند در دیوانگی احساس مهم بودن را درک می‌کنند که در عالم واقع از فهم آن عاجزند. سپس این داستان را برایم تعریف کرد. «همین حالا- بیماری دارم که ازدواجش فاجعه از کار درآمد. او عشق، ارضای جنسی، فرزند و موقعیت اجتماعی می‌خواست، ولی زندگی همه آرزوهای او را به باد داد. شوهرش دوستش نداشت و حتی حاضر نبود با او غذا بخورد و وادارش می‌کرد غذایی را در اتاق خودش در طبقه بالای منزل صرف کند. این زن فرزندی نداشت و در جامعه هم پایگاهی برای خود دست و پا نکرده بود. او دیوانه شد و در جهان خیال، از شوهرش طلاق گرفت و زن یک اشراف زاده انگلیسی شد و سخت اصرار داشته که او را لیدی اسمیت صدا کنند. «از نظر بچه داشتن هم، حالا گمان می‌کند هر شب فرزند جدیدی می‌زاید، هر بار که به او سر می‌زنم می‌گوید: «دکتر من دیشب یک بچه زائیدم.» زندگی یک بار کشتی رویاهای او را به صخره‌های سخت واقعیت کوبید، ولی در جزایر آفتابی و دل‌انگیز جنون زورق‌های او با بادبانهای برافراشته و نسیمی که در میان آنها می‌ورزند، به سوی سواحل حرکت می‌کنند. غم انگیز است؟ گمان نمی‌کنم. پزشک او می‌گوید: «اگر هم می‌توانستم دستم را دراز کنم و جنون را از وجود او بردارم، این کار را نمی‌کردم. او همین طوری که هست خیلی هم خوشحال و خوشبخت است.»

شوآب می گوید: « همه توانم را به کار می گیرم تا شعله اشتیاق را در دل مردمم برافروزم. بزرگترین سرمایه من و بهترین راهی که برای زندگیم برگزیده ام این است که قدر زحمات دیگران را بدانم و آنها را تشویق کنم. هیچ چیز بیشتر از انتقاد بالا دستی ها و بزرگترها، شوق حرکت را در آدمی نمی کشد. من هرگز از کسی انتقاد نمی کنم و ایمان دارم که باید به انسانها شوق کار کردن داد. بنابراین همه سعی من این است که به جای خرده گیری و سرزنش، در آدمها دنبال نکته ای بگردم که قابل تشویق است. اگر از کار کسی خوشم بیاید، از صمیم دل تشویق می کنم و در ستایش از او حتی مبالغه هم می کنم. این کاری است که شوآب می کرد. او اغلب مردم چه می کنند؟ درست خلاف این کار را انجام می دهند. اگر از چیزی خوششان نیابد، آبروی زیردستانشان را می برند و اگر دوست داشته باشند، هیچ حرفی نمی زنند. به قول آن ضرب المثل قدیمی: « بدی کردم و همیشه بد شنیدم. خوبی کردم و هیچ وقت خوب نشنیدم. » بعضی از خوانندگان همین الان که دارند این مطلب می خوانند می گویند، « برو بابا! دلت خوش است! اینها همه جفنگیات است! این مزخرفات را بارها امتحان کرده ام. اثر ندارد. مخصوصاً اگر آدم مقابلت باهوش باشد. » البته تملق در مورد آدمهای تیزبین، کمتر اثر می کند، زیرا عمق ندارد، خودخواهانه و عاری از صمیمیت است. تملق باید شکست بخورد و شکست هم می خورد. راستش بعضی آدمها بقدری تشنه محبت و قدردانی هستند که هر چه را به دستشان بدهی، می بلعند، درست مثل آدم گرسنه ای که از علف و کرم قلاب ماهی هم نمی گذرد. حتی ملکه ویکتوریا هم در مقابل تملق ضعف نشان می داد. نخست وزیر او بنجامین دیزرائیلی اعتراف می کند که در سلوکش باملکه، از تملق استفاده می کرد. عین عبارتش این است، « با تملق روی همه چیز ماله می کشیدم. » ولی دیزرائیلی یکی از شسته روفته ترین و مطلع ترین و زرننگ ترین کسانی است که بر امپراتوری بریتانیا حکم می راند. او در کار خودش نابغه بود. روشی که در مورد او جواب می داد، لزوماً به درد من و شما نمی خورد. تملق در دراز مدت، بیشتر از آن که سود برساند، صدمه می زند. تملق مثل پول تقلبی است و اگر به دست کسی بدهیدش، بالاخره شما را به دردسر می اندازد. تفاوت بین تحسین و تملق چیست؟ ساده است. تحسین صمیمانه است و تملق صمیمانه نیست. یکی از دل برمی آید و دیگری از زبان. یکی بدون خود خواهی است و دیگری خودخواهانه. یکی از همه جای دنیا می پسندند و دیگری را نکوهش می کنند. نه! نه! نه! من ابداً تملق را پیشنهاد نمی کنم! هرگز مبادا. دارم درباره شیوه جدیدی در زندگی حرف می زنم. بگذارید تکرار کنم. دارم درباره شیوه جدیدی در زندگی حرف می زنم. جورج پنجم، داده بود شش جمله قصار را روی دیوارهای اتاق مطالعه اش در قصر بوکینگهام نصب کنند. یکی از این جملات قصار این بود: « یادم بده که نه تملق کسی را بگویم و نه زیربار تحسین بی ارزش دیگران بروم. » و تملق یعنی همین: تحسین بی ارزش. یک وقتی تعریفی از تملق خواندم که تکرارش بد نیست. « تملق یعنی چیزی را به کسی گفتن که او دقیقاً خودش درباره خودش فکر می کنند. » رالف والدو امرسان می گفت: « از هرزبانی که می خواهی استفاده کن. مطمئن باش جز آنکه که هستی هرگز نمی توانی چیزی بگویی. » اگر تنها چیزی که احتیاج داشتیم تملق بود، همه ما یکی را گیر می آوردیم که تملقش را بگوئیم و همگی در ایجاد روابط انسانی کارشناس می شدیم. موقعی که ذهنمان مشغول مسأله خاصی نیست، ۹۵ درصد وقت خود را صرف فکر درباره خودمان می کنیم، حالا- اگر برای مدت کوتاهی دست از فکر کردن درباره خودمان برداریم و درباره نکات مثبت فرد دیگری فکر کنیم، ناچار نمی شویم دست به دامن تملق و دروغ بی پایه ای بشویم که اغلب قبل از آن که از دهانمان خارج شود، بیهودگی آن لو رفته است. آزدن دیگران آنها را تغییر نمی دهد و هیچ کس هم طالب آن نیست. ضرب المثلی قدیمی را روی آئینه دستشویی چسبانده ام تا هر روز چشمم به آن بیفتد: این راه را فقط یک بار می گذرانم، پس هر کار خوبی که از دستم برمی آید بگذار همین حالا انجام دهم و هر صحبتی که می توانم بکنم، بگذار همین حالا بکنم. مگذار غفلت کنم، زیرا این راه را دوباره نخواهم پیمود. امرسون می گفت: « هر کسی را که می بینم از جنبه ای از من برتر است و من در همان جنبه از او چیز یاد می گیرم. » اگر این موضوع درباره امرسون صادق بود، آیا در مورد من و شما دهها برابر مصداق ندارد؟ بیائید این قدر در برابر خواسته ها و

کارهایمان فکر نکنیم. بیایید سعی کنیم نقاط مثبت شخصیت دیگران را دریابیم، تملق را فراموش کنیم و به دیگران تحسین صادقانه و صمیمانه نثار کنیم. مردم از این سخنان شادمان خواهند شد و تا عمر دارند آنها را چون گنجینه‌ای در دل خود حفظ می‌کنند و از یاد نمی‌برند و آنها را سالها پس از آن که شما فراموششان کرده‌اید، باخود تکرار می‌کنند. تشویق صمیمانه و صادقانه نثار دیگران کنید. «آن کس که می‌تواند این کار را انجام دهد جهان را با خود دارد. آن که نمی‌تواند این راه را تک و تنها طی می‌کند.» من معمولاً - تابستانها در مین به ماهیگیری می‌رفتم. اگر از من پرسید عاشق توت فرنگی و خامه هستم، ولی فهمیده‌ام که ماهی‌ها به علتی نامعلوم، کرم را ترجیح می‌دهند. بنابراین وقتی می‌رفتم که ماهی بگیرم، درباره چیزی که خودم می‌خواستم فکر نمی‌کردم و نوک فلاپ توت فرنگی و خامه نمی‌گذاشتم، بلکه یک کرم یا ملخ به آن وصل می‌کردم و به ماهی می‌گفتم: «میل داری آن را بخوری؟» چرا موقعی که سروکارمان با آدمها می‌افتد، آن قدرها از عقل سلیم استفاده نمی‌کنیم؟ این درست همان کاری بود که لوید جورج، نخست وزیر بریتانیای کبیر در طول جنگ جهانی اول انجام داد. وقتی از او پرسیدند چطور همه رهبران دوران جنگ از جمله ویلسون، اورلاندو و کلمانسو از یادها رفتند، ولی او همچنان در خاطره‌ها ماند، پاسخ داد، اگر او همچنان در اوج باقی مانده است، موقعیت خود را فقط مرهون یک چیز است و آن هم این که یاد گرفته است چیزی را که مناسب ماهی است به نوک فلاپ وصل کند. چرا باید درباره چیزی که خودمان می‌خواهیم با مردم حرف می‌زنیم؟ این کار کاملاً بچه‌گانه است. مسخره است. بیهوده است. البته آدم به چیزی که می‌خواهد علاقمند است و تا ابد هم علاقمند است، ولی کس دیگری تعهد نداده است از آن خوشش بیاید. بقیه ماها هم مثل شما هستیم و به چیزی که می‌خواهیم علاقه داریم. بنابراین تنها راه عالم برای نفوذ در دیگران این است که درباره آنچه که آنها می‌خواهند علاقه نشان بدهیم و به آنها بگوئیم چگونه می‌توانند آن را به دست آورند. اصولاً فراموش نکردن این اصل، بدنیت. حالا می‌خواهد سرو کارتان با بچه‌ها یا گوساله‌ها یا شمشاژه‌ها باشد. مثلاً یک روز والف والدو امرسون و پسرش سعی کردند گوساله‌ای را به آغل ببرند، ولی همان اشتباه همه مردم را مرتکب شدند، یعنی به چیزی که خودشان می‌خواستند فکر کردند، برای همین امرسون گوساله را می‌کشید و پسرش می‌کشید، ولی گوساله هم همان کاری را می‌کرد که آنها می‌کردند، یعنی فقط به چیزی که خودش می‌خواست فکر می‌کرد، بنابراین پاهایش را سفت به زمین چسبانده بود و ابداً نمی‌خواست مزرعه را ترک کند. کلفت ایرلندی امرسون این کش و قوس را دید. او نمی‌توانست مقاله و کتاب بنویسد، ولی حداقل در این مورد، شعورش بیشتر قد می‌داد و زبان اسب و گوساله را بهتر از امرسون می‌فهمید. او فکر کرد گوساله چه می‌خواهد، بنابراین با حسی مادرانه، انگشتش را در دهان گوساله گذاشت و اجازه داد که حیوان آن را بمکد و سپس آرام به طرف آغل هدایتش کرد. مثال دیگری از تشویق را یکی از شاگردان دوره‌های ما، استن نوواک اهل کلیولند اوهایو تعریف کرد. یک شب استن از سرکار به خانه برگشت و دید پسرش دارد بلند جیغ می‌زند و به کف اتاق لگد می‌کوبد. قرار بود از فردا صبح او را به مهد کودک بگذارند و ابداً خوشش نمی‌آمد و نمی‌خواست برود. عکس العمل طبیعی استن باید قاعدتاً این می‌بود که به بچه بگوید به اتاقش برود و عاقلانه به این نتیجه برسد که باید به مهد کودک برود، چون هیچ راه دیگری ندارد. ولی آن شب، استن فهمید با این جور دستورها نمی‌تواند کمکی به تیم بکند، برای همین نشست و فکر کرد، «اگر من جای تیم بودم چرا از رفتن به مهد کودک این قدر ناراحت می‌شدم؟» او و زنش فهرستی از کارهای دلپذیری که ممکن بود تیم در مهد کودک انجام بدهد تهیه کردند. نقاشی با انگشت، آواز خواندن، دوستان جدید پیدا کردن. بعد همه اینها را به عمل در آوردند. استن گفت: «من و همسرم لیل و پسر دیگرمان باب، به آشپزخانه رفتیم و روی میز با انگشتهایمان نقاشی کردیم و واقعاً خوش گذشت. خیلی زود تیم آمد و دور و برما پلکید. بعد خواست که او را هم بازی بدهیم. گفتیم، «اوه نه! تو اول باید به مهد کودک بروی و نقاشی با انگشت را یاد بگیری.» بعد با اشتیاق مواردی را که فهرست کرده بودیم، بازی کردیم و به او فهماندیم که برای یادگیری آنها باید اول به مهد کودک رفت و خیلی هم خوش می‌گذرد. روز بعد فکر کردم من اولین کسی هستم که از خواب بیدار شده‌ام. به طبقه

پائین رفتم و دیدم تیم در صندلی اتاق پذیرایی خوابش برده است. پرسیدم: «اینجا چه می کنی؟» جواب داد: «منتظرم به مهد کودک بروم. دلم نمی خواهد دیرکنم.» اشتیاق کل اعضای خانواده، چنان میل عجیبی را در تیم برانگیخت که هیچ تهدید و بحثی نمی توانست این کار را بکند.» فردا شاید بخواهید کسی را تشویق کنید که برایتان کاری انجام دهد. قبل از این کار اندکی مکث کنید و از خود بپرسید: «چطور می توانم در این شخص میل به این کار را ایجاد کنم؟» یک وقتی سالن رقص یکی از هلتهای نیویورک را برای سخنرانی هایم اجاره کرده بودم. قرار بود در هر فصل بیست شب سخنرانی کنم. در شروع یکی از فصلها، ناگهان به من خبر دادند که اجاره سالن سه برابر قبل شده است. این خبر موقعی به من رسید که بلیط هایم را فروخته و اطلاعیه هایم را هم توزیع کرده بودم. طبیعتاً نمی توانستم اضافه اجاره را پردازم ولی فایده هم نداشت که با مدیران هتل درباره خواسته خود صحبت کنم. آنها فقط به چیزی که خودشان می خواستند علاقه داشتند. بنابراین چند روز بعد به دیدن مدیر هتل رفتم و گفتم: «راستش وقتی نامه شما به دستم رسید یک کمی یکه خوردم، ولی ابداً شما را سرزنش نمی کنم. اگر من هم جای شما بودم احتمالاً نامه مشابهی می نوشتم، شما به عنوان مدیر هتل وظیفه دارید حداکثر سود را برای اینجا کسب کنید و اگر این کار را نکنید شاید اخراجتان کنند. حالا بیایید کاغذی برداریم و روی آن نفع و ضررهایی را که از اصرار شما برای اضافه کردن اجاره پیش می آید بنویسیم.» بعد کاغذی برداشتم، خطی وسط آن کشیدم، طرف راست نوشتم «سود» و طرف چپ نوشتم «ضرر». زیر «سود» این عبارت را نوشتم: «سالن رقص خالی می ماند» بعد گفتم: «سالن خالی می ماند و می توانید آن را برای مجالس رقص و مهمانی اجاره بدهید. سود زیادی دارد، چون برای این جور مهمانی ها خیلی بیشتر از مراسم سخنرانی پول می پردازند. اگر من سالن رقص شما را برای بیست شب بگیرم، مطمئناً سود سرشاری را از دست می دهید.» حالا بیایید ضررهایش را بسنجیم. اول، به جای اضافه کردن درآمدها از طریق من، دارید آن را کاهش می دهید. در واقع دارید جلسات سخنرانی مرا حذف می کنید چون من قدرت پرداخت اجاره تان را ندارم و ناچارم جلسات را در جای دیگری برگزار کنم. «برای شما هم تعطیل این جلسات ضرر دیگری دارد، چون جلسات سخنرانی من باعث می شوند آدمهای تحصیلکرده و با فرهنگ به هتل شما بیایند و همین برای هتل شما تبلیغ خوبی است. درست می گویم؟ در واقع اگر شما پنج هزار دلار پول آگهی در نشریات بدهید، نمی توانید به اندازه ای که من آدم به هتل می آورم، آدم اینجا بیاورید و این برای هتل خیلی صرف دارد مگر نه؟ همین طور که حرف می زدم، این دو ضرر را زیر عنوان خودش نوشتم و کاغذ را به دست مدیر دادم و گفتم: «امیدوارم با دقت هر دو جنبه را بررسی کنید و تصمیم نهایی تان را به من اطلاع دهید.» روز بعد نامه ای دریافت کردم که در آن نوشته بود اجاره سالن را به جای ۳۰۰ درصد فقط ۵۰ درصد اضافه کرده اند. از شما چه پنهان این تخفیف را بدون آن که کلمه ای درباره خواسته درونی خود حرف بزنم دریافت کردم. در تمام طول مدتی که با مدیر صحبت می کردم، به فکر این بودم که چه چیز عاید او می شود و چطور می تواند آن را به دست آورد. تصورش را بکنید که من از همه شیوه عادی و طبیعی آدمها استفاده می کردم. یعنی مثل توفان به دفتر کار او یورش می بردم و می گفتم: «منظورتان چیست که اجاره سالن را سیصد درصد زیاد کرده اید؟ شما که می دانید بلیط ها را فروخته و اطلاعیه ها را پخش کرده ام؟ سیصد درصد اضافه! مسخره است! بیشرمانه است! صنار هم نمی پردازم!» و آن وقت چه می شد؟ کار بالا می گرفت و جر و بحث ادامه پیدا می کرد و شما بهتر از من می دانید عاقبت بحث چیست. حتی اگر می توانستم طرف را متقاعد هم بکنم که حق با من است، غرورش جریحه دار می شد و بعید بود از حرف خودش بگذارد. در اینجا یکی از بهترین نصایحی را که درباره هنر عالی روابط انسانی گفته شده است، نقل می کنم. هنری فورد می گوید: «اگر موقعیت فقط یک راز داشته باشد، توان دید دنیا از چشم طرف مقابل و دیدن مسائل از زاویه دید اوست.» این عبارت بقدری عالی است که تکرارش می کنم: «اگر موقعیت فقط یک راز داشته باشد، توان دید دنیا از چشم طرف مقابل و دیدن مسائل از زاویه دید اوست.»

گامهای کوچک برای موفقیت‌های بزرگ

آنتونی رابینز

ترجمه: سمیه موحدی فرد - خلاصه کتاب: حسین چهار یاری - درمورد نویسنده: آنتونی رابینز بیش از نیمی از عمر خویش را در کمک به مردم و کشف بهبود عظمت زندگی شان صرف کرده است. وی موسس و رئیس موسسات آنتونی رابینز است که هدف این موسسات یاری مردم در میل به موفقیت‌های شخصی و حرفه‌ای می‌باشد. آقای رابینز و همسر و فرزندانش ساکن ایالات کالیفرنیا هستند. این کتاب فرصتی خوب برای یاری به افرادی است که سعی در بهبود زندگی دارند و با آغوشی باز از دیدگاه‌های شخصی دیگران استقبال می‌کنند. فهرستدر مورد نویسنده دکتر دیپاک چاپرکن بلا نکاردمایک باسک مارتین هریس فصل اول - درمورد رویای سرنوشت تعیین اهداف و تصمیمات صحبت می‌کند. فصل دوم - در مورد راه دست‌یابی به خواسته‌ها رنج/ لذت و شرایط روحی صحبت می‌کند. فصل سوم - در مورد نیروی سازنده، نیروی مخرب اعتقادات صحبت می‌کند. دکتر دیپاک چاپرا: من با داشتن این کتاب هر روز به تکنولوژی آنتونی رابینز دسترسی دارم و احساس می‌کنم مربی دارم که مرا برای خلاقیت و انسانیت بیشتر راهنمایی می‌کند. کن بلانکار، نویسنده کتاب‌های رئیس یک دقیقه‌ای: تونی با دیدی تازه به دنیا نگاه می‌کند، چرا که باعث شد من نیز دید تازه‌ای نسبت به هر چیز داشته باشم. او در مورد موفقیت ارزشمند سخن می‌گوید! مایک باسک، فدرال اکسپرس: رابینز یک سخنران عالی است. در واقع او بهترین سخنرانی است که تاکنون دیده‌ام! مارتین هریس، دبلی تلگراف: درک عالی آنتونی رابینز از دنیا، افراد و ذات بشر او را بهترین مربی زندگی تبدیل کرده است. او با عوامل موفقیت انسان‌ها آشناست. آنتونی رابینز موسس و رئیس موسسات است که هدف این موسسه یاری مردم در نیل به موفقیت‌های شخصی و حرفه‌ای می‌باشد. وی علاوه بر آگاهی از زوایای مختلف روان آدمی با ویژگی‌های جسمانی و فیزیولوژیکی او نیز بیگانه نبوده و معتقد است رشد و شکوفایی استعدادهای آدمی در گرو تعاملی سازنده میان این دو بعد وجود انسان است. فصل اول: در مورد رویای سرنوشت تعیین اهداف و تصمیمات صحبت می‌کند همه ما رویایی داریم. همه ما سعی در باور این مطلب داریم که، در وجود ما موهبتی ویژه قرار دارد، ما می‌توانیم تغییر و تنوع ایجاد کنیم، به گونه‌ای دیگر با افراد ارتباط برقرار کنیم و دنیا را به مکانی بهتر تبدیل کنیم. کارهایی که گاهی انجام می‌دهیم، مهم نیست. بلکه اقدامات همیشگی ما نقش مهمی دارند. مولد همه کارها چیست؟ سرانجام چه عاملی شخصیت و مسیر زندگی ما را تعیین می‌کند؟ پاسخ این سوال «تصمیمات» است. سرنوشت ما هنگام تصمیم‌گیری رقم می‌خورد. من معتقدم تصمیمات ما - و نه شرایط زندگی ما - بیش از هر عامل دیگری در شکل‌گیری سرنوشت ما اهمیت دارند. در وجود همه ما منابع فطری قرار داده شده که امکان تحقق آرزوهایمان و حتی بیشتر از آن را فراهم می‌کنند. یک تصمیم می‌تواند دریچه‌هایی را به روی ما باز کند. باعث غم یا شادی، ثروت یا فقر، تنهایی یا رفاقت، طول عمر یا مرگ زود رس شود. من از شما می‌خواهم امروز تصمیمی بگیرید که به تغییر یا بهبود سریع کیفیت زندگی تان منجر شود: به کاری که آن را کنار گذاشته‌اید یا به یادگیری مهارت تازه‌ای پردازید، با احترام و مهربانی بیشتری با مردم رفتار کنید، با شخصی تماس بگیرید که سال‌هاست با وی صحبت نکرده‌اید، مطمئن باشید تمامی تصمیمات، نتایجی به دنبال خواهند داشت. (حتی تصمیم نگرفتن به نوبه خود یک تصمیم است.) در گذشته اتخاذ یا عدم اتخاذ چه تصمیماتی در زندگی کنونی شما تاثیر شگفتی داشته است؟ در سال ۱۹۹۵، رزا پارکز تصمیم گرفت با قانون نا عادلانه و تبعیض آمیزی مخالفت کند. خود داری وی از واگذاری سندلی اش به یک سفید پوست در اتوبوس عواقبی در پی داشت، که او در آن لحظه از آنها آگاه نبود. آیا رزا قصد داشت ساختار جامعه را تغییر دهد؟ قصد او مهم نیست، بلکه تعهدی برای ایجاد معیار والاتر، او را به انجام چنین اقدامی وا داشت. همه ما افرادی را می‌شناسیم که برای نشان دادن نیروی نا محدود روح انسان بر محدودیت‌های زندگی غلبه کردند. من و شما نیز می‌توانیم با جسارت و آگاهی از قدرت

کنترل حوادث، به سادگی زندگیمان را به یکی از افسانه‌ها تبدیل کنیم. اگر چه ما همیشه قادر به کنترل حوادث زندگی نیستیم؛ اما همیشه می‌توانیم اقدامات و واکنش‌های خود در مقابل این حوادث را کنترل کنیم. اگر از شرایط زندگی تان راضی نیستید - شرایطی در روابط، سلامت یا شغل - هم اکنون برای تغییر سریع این شرایط تصمیم بگیرید. هر چه بیشتر تصمیم بگیرید، تصمیم‌گیری شما بهتر میشود. ماهیچه‌ها با فعالیت بیشتر قوی‌تر میشوند، ماهیچه‌های تصمیم‌گیری شما نیز این گونه هستند. امروز در مورد دو موضوع که آن‌ها را به تاخیر انداخته‌اید تصمیم بگیرید: یک تصمیم آسان و یک تصمیم که کمی مشکل‌تر است. فوراً در جهت تحقق یکی از تصمیمات اولین قدم و فردا نیز دومین قدم را به سوی آن بردارید. بدین طریق شما ماهیچه‌ای پرورش می‌دهید که می‌تواند زندگی شما را دگرگون کند. معمولاً موفقیت و شکست تنها نتیجه یک رویداد نیست. شکست می‌تواند در نتیجه کارهایی چون تلفن نکردن به یک شخص، نرفتن به یک مکان یا نگفتن یک جمله "دوستت دارم" حاصل می‌شود. همین طور که شکست بر اثر این تصمیمات جزئی حاصل می‌شود، موفقیت نیز حاصل پیش قدم شدن پافشاری کردن و بیان صریح عشق و علاقه می‌باشد. اکنون چه اقدامی می‌توانید انجام دهید که در ایجاد حرکتی جدید در جهت موفقیت، شما را یاری کند؟ تحقیقات نشان می‌دهد همیشه افراد موفق سریع تصمیم می‌گیرند و در تغییر نظرات با دقت و حساب شده عمل می‌کنند. برعکس، افراد شکست خورده اغلب به کندی تصمیم می‌گیرند و مرتباً نظرات شان را تغییر می‌دهند. هنگامی که یک تصمیم منطقی می‌گیرید، آن را تغییر ندهید. او تقریباً نیمی از زندگی اش را با یک ریه آهنی و نیمی دیگر را روی صندلی چرخدار سپری کرده است. مطمئناً این فرد که چالش‌های زیادی نیز در زندگی دارد در موقعیتی نیست که کیفیت زندگی دیگران را بهبود بخشد، چنین نیست؟ ادراک برتر، مظهر قدرت تصمیم‌گیری تعهدآمیز و اثبات است. او اولین معلول بدون دست و پا است که از دانشگاه بر کلی کالیفرنیا فارغ التحصیل و رئیس مرکز توانبخشی ایالت کالیفرنیا شد. وی با حمایت خستگی‌ناپذیر از معلولان برای حمایت از حق آنان لایحه‌ای به تصویب رساند و برای اجرای این قانون ابتکارات زیادی انجام داد. هیچ عذر و بهانه‌ای وجود ندارد. اکنون برای تغییر سلامت، شغل، روابط و زندگی تان سه تصمیم اتخاذ کنید و روی آنها کار کنید. چطور می‌توان رویاهای نا معلوم را قابل مشاهده و مشخص کرد؟ اولین گام، تعریف دقیق رویاها، می‌باشد. تنها محدودیت در موفقیت، میزان توانایی شما در تعریف دقیق آرزوها یتان است. اکنون رویاهایتان را مشخص کنید و طی چند روز آینده برنامه‌ای برای اطمینان از تحقق آنها در نظر بگیرید. همه ما اهدافی داریم و ممکن است این اهداف مشخص یا نا معلوم باشند. مهم نیست این اهداف چه هستند، به هر حال آنها تاثیر شگرفی بر زندگی ما دارند. اما بعضی اهداف مثل: (من باید صورت حساب‌ها را پرداخت کنم). هیچ انگیزه و هیجانی ندارد. راز آزاد کردن نیروی واقعی تان، تعیین اهدافی است که جذابیت لازم برای تحریک خلاقیت و احساسات شما را داشته باشند. اکنون با هوشیاری اهداف خود را مشخص کنید. در مورد هر چیزی که ارزش پیگیری دارد، فکر کنید. سپس هدفی که برای آن زود از خواب بر می‌خیزید و تا دیر وقت بیدار می‌مانید. برای تحقق این هدف مهلت تعیین کنید: سپس در یک بند دلیل تحقق حتمی این هدف را ذکر کنید. راهنمایی‌های در خصوص تعیین هدف (برنامه ریزی دستگاه فعال سازی شبکه ای) (۱) هم اکنون با خود عهد کنید که تا ۴ روز آینده روزی ده دقیقه را برای تعیین هدف صرف کنید. (۲) هنگامی که در حال انجام تمرین تعیین هدف هستید مدام از خود پرسید: "در زندگی چه آرزویی داشتی؟ اگر می‌دانستم به هر ترتیب آن را به دست می‌آوردم" (۳؟) چقدر جالب! تصور کنید به عالم کودکی برگشته‌اید دودر شب کریسمس در فروشگاه زنجیره‌ای قصد دارید روی پای بابانوئل بنشینید. روز اول: اهداف پیشرفت شخصاً احساس سلامت و پر باری، اساس سایر موفقیت‌های زندگی است. روز دوم: اهداف شغلی/تجاری/اقتصادی اگر شما آرزو دارید که موفق‌ترین فرد در شغل‌تان باشید و باعث شگفتی دیگران شوید یا می‌خواهید دانشجویی با دانش زیاد باشید، اکنون مطمئن باشید این آرزوها محقق می‌شوند. روز سوم: اهداف تفریحات/وسایل سرگرمی اگر محدودیت مالی نداشتید، دوست داشتید چه وسایلی داشته باشید یا مواردی را تجربه کنید؟ اگر اکنون یک جن مقابل

شما بود که آرزوهایتان برآورده کند چه آرزویی داشتید؟ روز چهارم: اهداف کمک به دیگران در این مرحله باید هدف خود را کنار بگذارید و میراثی خلق کنید که زندگی افراد را تغییر دهد. هرگز بدون انجام اقدامات مثبت در راستای نیل به هدفتان، آنرا رها نکنید. اکنون اولین گام به سوی تحقق هدفتان را تعیین کنید. اگر تا یکسال آینده تمامی اهدافتان برسید، چه احساسی دارید؟ راز تحقیق اهدافتان شرطی کردن ذهن است. حداقل روزی دوبار اهدافتان را مرور کنید. فهرست این اهداف را در جایی قرار دهید که مطمئن هستید هر روز آن‌ها را می‌بینید. اگر اولین تلاش شما در راه تحقق اهدافتان بیهوده به نظر رسید، آیا باید آن را رها کرد و اقدام دیگری انجام داد؟ مطمئناً خیر! پافشاری و مساجد به عنوان با ارزش ترین عامل تشکیل دهنده کیفیت زندگی، همه موارد حتی استعداد را تحت الشعاع قرار می‌دهد. تمامی افرادی که آگاهانه یا ناآگاهانه به موفقیت رسیده‌اند از فرمول مشابهی استفاده کرده‌اند، با استفاده از این چهار مرحله ساده شما می‌توانید به آنچه می‌خواهید برسید: فرمول موفقیت سریع (۱) خواسته خود را مشخص کنید (دقیق باشید! داشتن افکاری واضح یک مزیت است) (۲) اقدام کنید (چون آرزو به خود کافی نیست) (۳) توجه کنید که آیا تلاش شما نتیجه بخش بوده است (قرا نیست انرژی خود را برای روش بی ارزشی صرف کنید) (۴) روش خود را تغییر دهید تا زمانی که به خواسته خود برسید (تغییر پذیری، نیروی ایجاد روش و نتیجه جدید را به شما می‌دهد) ما اغلب در تعقیب اهدافمان نتایج وسیعی را مد نظر می‌گیریم. آیا زنبور عسل به گرده افشانی گل‌ها توجه می‌کند؟ خیر! اما در روند جست‌وجو شاهد شیرین، ناآگاهانه گرده‌ها را در پایش جمع می‌کند، به سمت گل دیگری پرواز می‌کند و اتفاقات زنجیره‌ای زنجیری ایجاد می‌کند. مقصود واقعی یک هدف این است که هنگام تعقیب آن از شما یک انسان کامل بسازد. نتیجه نهایی این هدف شخصیتی است که شما پیدا می‌کنید. اکنون تمامی خصوصیات اخلاقی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، باورها و عقاید لازم برای تحقق اهدافتان را در یک بند ذکر کنید. سرور و شادمانی را فراموش نکنید. از نظر بسیاری افراد تعیین هدف، یعنی اینکه؛ پس از تحقق آن می‌توان دوباره از زندگی لذت ببرند. تفاوت زیادی بین شادمانی پس از موفقیت و موفقیت همراه با شادمانی وجود دارد. به جای این که ارزش زندگی‌تان را بر مبنای شرف به سوی یک هدف ساده بسنجید، به یاد داشته باشید مسیری که در آن حرکت می‌کنید بسیار مهم‌تر از نتایج موقتی است. تا کنون چند بار این جمله غمگین را شنیده‌اید؟ "آیا همه آنچه که وجود دارد همین است؟" فضا نوردان آپالو که تقریباً تمام زندگی خود را برای صعود به کره ماه صرف کردند در آن لحظات تاریخی و افتخار آمیز بسیار خوشحال و هنگام بازگشت به زمین به شدت ناراحت بودند. آنها دیگر انتظار رسیدن به چه چیزی را داشتند؟ چه هدفی بزرگتر از صعود به کره ماه و کاوش فضایی و سریع‌تر؟ پاسخ این سوال می‌تواند میل به یافتن یک مرز نا شناخته دیگر باشد: فضای درون ذهن و قلب. همه ما همیشه به احساس رشد معنوی و عاطفی نیاز داریم، این احساس مانند غذایی است که روان ما با آن رشد می‌کند. پس از تحقق اهدافی که آنها را دنبال می‌کرده‌اید، بلافاصله آینده‌ای جدید و جذاب برای خود ترسیم کنید. هدف نهایی چیست؟ شاید آرزوی ایجاد هر چیز با ارزشی هدف نهایی باشد. ممکن است یافتن راهی برای کمک به دیگران _ افرادی که مورد توجه خاص ما هستند _ در طول زندگی مورد توجه ما باشد. جورج برنز، کم‌دین محبوب به اهمیت وجود هدفی که انتظار تحقق آن را داشته باشیم، پی برده است. او فلسفه زندگی‌اش را این گونه بیان می‌کند: "باید هدفی داشته باشیم که به خاطر آن از جا برخیزیم. به هر حال نمی‌توان در بستر کاری انجام داد. او در سن ۹۰ سالگی همچنان بذله‌گویی می‌کند، در فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی شرکت می‌کند و برای اجرا در پالادیم لندن در سال ۲۰۰۰ _ یعنی زمانی که ۱۰۴ ساله می‌شود _ نام نویسی کرده است. این اقدام، آینده‌جذابی برای او فراهم کرده است. در مورد چیزی که اکنون از آن لذت می‌برید یا آن را تجربه می‌کنید. و زمانی هدف شما بوده است، فکر کنید. ممکن است موانع زیادی در راه تحقق این هدف وجود داشته باشد. هنگامی که در تعقیب آرزوهای جدید خود با موانعی روبه‌رو می‌شوید، به یاد آورید که قبلاً نیز در چنین وضعیتی بوده‌اید و موفق شده‌اید! روان‌انسان تسخیرناپذیر است. تمایل به پیروزی، موفقیت، شکل‌گیری زندگی و کنترل آن‌ها زمانی محقق می‌شود که هدف شما مشخص باشد و معتقد

باشید که هیچ چالش، مشکل و مانعی نمی تواند شما را از رسیدن به هدفتان باز دارد. موانع، صرفاً نادایی برای استحکام تصمیمات شما در راستای تحقق اهداف ارزشمندتان هستند. فصل دومدر مورد راه دست یابی به خواسته ها رنج / لذت و شرایط روحی صحبت می کند برای دستیابی به خواسته خود باید عواملی را که مانع از اقدام شما می شوند، شناسایی کنید. ناراحتی می تواند دوست شما باشد به شرطی که از آن به طور مؤثر استفاده کنید. یکی از معجزات وجود انسان این است که می توان تصمیم بگیرد چه عواملی سبب رنج و لذت او می شوند. همه ما از یک روش مشابه برای نجات خود از رنج و کسب لذت استفاده می کنیم برخی افراد با نوشیدن مشروبات الکلی، استعمال دخانیات، پر خوری یا سو استفاده از دیگران، به کار گیری مهارت ها، کمک به دیگران یا ایجاد تغییر زندگی از این روش استفاده می کنند. شما از چه روش هایی برای دوری از رنج و دستیابی به لذت استفاده می کنید؟ این روش ها تاکنون چه تاثیری برای زندگی تان داشته اند؟ ترس از شکست برای برخی افراد بیشتر از میل به موفقیت است. بیشتر افراد در تلاشند تا آنچه دارند حفظ کنند و برای تحقق رویاهایشان خود را به مخاطره نمی اندازند. زمانی که با افراد موفق رو به رو می شویم، تصور می کنیم آنها خوش شانس تر بوده اند. و از موهبت های استثنایی برخوردارند. در واقع این افراد از نیروی انسانی خود بهتر استفاده کرده اند؛ زیرا عدم همکاری و انجام امور برای آنها نهایت رنج محسوب می شود. احساس متناقض در خود اخلال دخیل هستند و این احساسات به طور حتم لذت و موفقیت یک شخص را محدود می کنند. آیا دوره ایی در زندگی تان وجود داشته که تمایل زیادی برای پیشرفت _مثلاً از لحاظ مالی یا ارتباطی_ داشته باشید. تعلل یکی از معمول ترین راه های اجتناب از رنج است. اما به طور معمول اگر شما انجام کاری را به تاخیر بیندازید، باعث ایجاد رنج بیشتری در آینده می شوید. در مورد چهار کاری که باید امروز انجام می شده است و شما انجام آن را به تاخیر انداخته اید، فکر کنید: ۱) چرا این کار را انجام ندادم؟ در گذشته برای انجام این کار چه سختی هایی را متحمل شدم؟ ۲) با افزایش یک احساس منفی چه لذت هایی را در گذشته از دست داده ام؟ ۳) عدم تغییر وضعیت کنونی چه عواقبی برای من در پی دارد؟ چه احساسی در من ایجاد می شود؟ ۴) اکنون با انجام این کار چه لذت هایی در یافت می کنم؟ آیا تاکنون کاری انجام داده اید که از خود بپرسید "چطور توانستم این کار را انجام دهم؟ خیلی احمقانه به نظر می رسد" برعکس، آیا تا کنون کاری انجام داده اید که پس از آن با خود فکر کنید "عالی بود، چطور تا به حال این کار را انجام نمی دادم؟ این کار واقعاً مرا تحت تاثیر قرار داد". چه عاملی نشان دهنده ی تفاوت بین کار خوب یا بد می باشد؟ توانایی شما به ندرت نشان دهنده این تفاوت است؛ اما وضعیت ذهن و یا جسم شما در هر لحظه که شیوه تفکر، احساس، رفتار و اجرای شما را تعیین می کند، این تفاوت را نشان می دهد. ما می دانیم که روزی با مساعد شدن شرایط، سر انجام شاد می شویم. مثلاً هنگامی که همسر مناسبی پیدا کنیم، پول کافی بدست آوریم، سلامت خود را باز یابیم، بچه دار شویم و یا سر انجام بازنشست شویم. حقیقت این است که آنچه بدست می آوریم شما را شاد نخواهد کرد، بلکه دانستن چگونگی تغییر روحیات با تصمیم گیری سریع به شما کمک می کند. به علاوه چرا شما به هر یک از این موارد علاقه مند هستید؟ شاید به این دلیل که به اعتقاد شما همسر ایده آل، فرزندان، ثروت، ... باعث شادی شما می شود. اما با داشتن تمام این موارد ما باز هم از خود می پرسیم چطور می توانم خوشحال باشم؟ آیا می دانید چطور احساس خوبی داشته باشید؟ اگر هم اکنون بخواهید احساس شادی و هیجان داشته باشید، آیا می توانید؟ مطمئناً می توانید! فقط کافی است مرکز توجه خود را تغییر دهید. لحظه ای را به یاد آورید که احساس می کردید خیلی خوشحال هستید و موفق شده اید. راه های زیادی برای مشاهده و تجربه هر کاری در زندگی وجود دارد. در هر لحظه امکان وجود هر احساسی وجود دارد. تنها کاری که باید انجام دهید، قرار گرفتن در مسیر صحیح است. دو راز برای تغییر سریع شرایط روحی وجود دارد. اولین راز این است که ذهنمان را متوجه به موضوع دیگری کنیم. در مورد یکی از ارزش ترین خاطره های زندگی تان فکر کنید. با یاد آوری این خاطره چه احساسی پیدا می کنید؟ توجه به چه موارد دیگری باعث شادی شما می شود؟ تغییر مرکز توجه تنها یک راه تغییر شرایط روحی است. راه سریع تر و موثر تر، استفاده از جسم یا فیزیولوژیکی

خود می باشد. برای مثال بیشتر افراد هنگامی که احساس خوبی ندارند، یا به غذا روی می آورند، سیگار می کشند، استراحت می کنند، یا ممکن است از شیوه های خوبی مثل ورزش کردن یا محبت کردن به دیگران استفاده می کنند. هر احساس با یک شرایط خاص فیزیولوژیکی در ارتباط است. حالت ظاهری یک فرد افسرده چگونه است؟ شانه های افتاده، سر روبه پایین و نفس های کوتاه و صورتی بی روح. برعکس، هنگامی که شادیم، شانه ها و سر به سمت بالاست و نفس های عمیق می کشیم. ما می توانیم آگاهانه این تغییرات را در جسم خود ایجاد کنیم و شرایط روحی دلخواه را به سرعت در خود ایجاد کنیم. بعضی از ساده ترین کارها می توانند بزرگ ترین تغییرات را ایجاد کنند. یکی از راه های پر باری زندگی افزایش میزان عواطف و احساسات است. بیشتر افراد تنها تعداد کمی از هزاران احساس موجود را تجربه می کنند. دقت کنید که توجه مستقیم و تغییر وضع جسمی می تواند میزان احساسات را افزایش دهد. یکی از احساسات مثبتی را که مایل به تجربه آن هستید، انتخاب کنید و هم اکنون طوری رفتار کنید که گویی آن احساس را دارید. حرکات و ژست ها و لحن صحبت کردن آن احساس را در خود ایجاد کنید. از تغییر سریع در احساس خود لذت ببرید! آیا تا به حال در موقعیتی قرار داشته اید که شدت خشم، ناکامی و در ماندگی شما را دیوانه کند؟ اما هنگامی که اکنون یا سال های به آن موقعیت فکر می کنید به آنچه شما را آزار می داد، می خندید؟ همه ما این ضرب المثل قدیمی را شنیده ایم "روزی به گذشته فکر می کنی و می خندیم"؟ روزی ریچارد باندلر موسس مکتب NLP که یکی از استادان من می باشد، پرسید "چرا معطلی و اکنون به این گذشته نمی خندی"؟ امروز این کار را انجام دهید. به موضوعی که قبلاً آن را ناراحت کننده می دانستید، بخندید. آیا احساس نمی کنید که وضعیتتان کمی تغییر کرد. جنبش و حرکت، احساسات را ایجاد می کند. این بار قصد نرمش کردن دارید اما صد درصد مایل به انجام کار نیستید، می توانید در عوض جست و جو کنید. جست و خیز روش تری در شما ایجاد می کند. (۳) نمی توانید از خندیدن اجتناب کنید. (۴) باعث سرگرمی همراهان خود می شوید. موثر ترین راه کنترل مرکز توجه، استفاده از سوالات می باشد. مغز شما برای هر سوالی که مطرح می کنید پاسخ فراهم می کند. برای مثال اگر از شما پرسند "چرا فلانی از تو سوء استفاده می کند"؟ تنها کاری که انجام می دهید این است که بر چگونگی رفتار او متمرکز شوید در حالی که مشخص نیست تفکر شما درست است یا خیر. اما به جای این سوال از خود پرسید: "چطور می توانم این وضعیت را تغییر دهم"؟ مطمئن باشید به جواب هایی می رسید که اقدامات خوبی را برای شما فراهم می کند. فصل سوم در مورد نیروی سازنده، نیروی مخرب اعتقادات صحبت می کند چه نیرویی تعیین کننده تلاش یا عدم تلاش ما یا موفقیت در زندگی است؟ این نیرو عقاید ما می باشد. عقیده ها در مورد توانایی ها، ممکن ها، غیر ممکن ها و شناخت از خود این نیرو را تشکیل می دهد. هزاران سال این تصور وجود داشت که هیچ انسانی نمی تواند یک مایل - حدود ۵/۱ کیلو متر - را در ۴ دقیقه بدود. این کار از نظر جسمی غیرممکن به نظر می رسید. با این وجود راجر بانستر یک مایل را در ۳ دقیقه و ۵۹ ثانیه دوید و این عقیده را نابود کرد. اغلب افراد حوادث را در تغییر زندگی شان مقصر می دانند. با این وجود آنچه واقعاً زندگی ما را شکل می دهد، معنایی است که به حوادث نسبت می دهیم. دو مرد در ویتنام مورد اصابت گلوله قرار گرفتند، دستگیر شدند و بارها مورد شکنجه قرار گرفتند. یکی از این افراد خود کشتی کرد. فرد دیگر اعتقاد به خود، انسانیت و خلقت را در وجودش ایجاد کرد، در حالی که این اعتقاد قبلاً وجود نداشت. اکنون داستان زندگی این فرد - یعنی کاپیتان جراد کافی - قدرت روان انسان برای غلبه به رنج، مشکلات و موانع را به ما یادآوری می کند. جالب است که اگر افراد معتقد باشند سوراخ کردن جمجمه سر باعث در مان بیماری می شود، این کار را انجام می دهند. حتی اگر این اعتقاد درست نباشند. همچنین اگر افراد معتقد باشند که شاد بود نشان بستگی به کمک به دیگران دارد، این کار را انجام می دهند. اعتقادات می توانند زندگی را لذت بخش یا غم انگیز کنند. اعتقادات سبب تمایز افراد از دیگران می شوند و باعث می شوند برخی افراد قهرمان شوند و برخی دیگر سر در گم بمانند. هیچ اتفاقی در زندگی معنای خاصی ندارد، مگر

اینکه ما خود به آن معنا دهیم. یکی از شگفتی های انسان، توانایی او در اهمیت دادن فوق العاده کم یا زیاد به وقایع است. عقاید قدرت سازنده و مخرب دارند. به دلیل تاثیر شگرف عقاید بر زندگی ما زندگی ما باید سه موضوع را درک کنیم: (۱) بیشتر افراد عقاید خود را آگاهانه انتخاب نمی کنند. (۲) اغلب عقاید ما بر مبنای سوء تعبیر گذشته می باشد. (۳) ما با پذیرش یک عقیده، آن را وحی منزل می دانیم و فراموش می کنیم که تنها یک نگرش است. عقیده چیزی جز احساس اطمینان در مورد مفهوم یک نگرش نیست. اگر تجربیات مرجع کافی برای تایید موجود باشد، می توان به آسانی آن را به عقیده تبدیل کرد. کدام یک از این دو جمله صحیح می باشد؟ (۱) افراد اساساً درست کار و خوب هستند. (۲) افراد درست کار نیستند و تنها به فکر منافع خود می باشند. آیا اگر بخواهید، تجربه کافی برای تایید این عقیده که افراد اساساً بد هستند، در اختیار ندارید؟ اگر به دیگر تجربیات خود رجوع کنید آیا نمی توانید به آسانی درستکاری افراد را تصدیق کنید؟ به نظر شما کدام یک از این عقاید درست هستند؟ شما به هر چه معتقد باشید آن عقیده را درست می دانید. اگر چه احساس مستحکم اطمینان می تواند شما را از اطلاعاتی که زندگی تان برای همیشه تغییر میدهد غافل کند. اعتقادات بر تمامی رفتار های ما تاثیر می گذارند. در حالی که بعضی از عقاید تنها یک جنبه از زندگی تحت تاثیر قرار می دهند، تاثیر بعضی دیگر بسیار گسترده است. برای مثال یک عقیده خاص مانند "جان، فرد قابل اطمینانی نیست" بر روابط شما با جان تاثیر می گذارد، اما اعتقاد شما به اینکه "تمامی افراد غیر قابل اطمینان هستند" تاثیر گسترده تری بر روابط شما می گذارد. عقاید کلی از جمله این عقیده معمولاً بر مبنای تصمیم کلی که در گذشته و تحت شرایط خاصی شکل گرفته است، می باشد. با این وجود نگرش نا آگاهانه بر تصمیم گیری ما تاثیر می گذارد. یکی از عقاید کلی خود را تغییر مثبت در تمام جنبه های زندگی خود باشید. آیا بعضی عقاید موثرتر از بعضی دیگرند؟ مطمئناً. اطمینان سه درجه مختلف دارد: نظر، عقیده، یقین نظرات به راحتی قابل تغییراند؛ زیرا بر مبنای احساس موقتی می باشند. عقاید محکم تر هستند؛ زیرا بر مبنای تجربیات بسیار یا تجربیات همراه با احساسات بیشتر قرار گرفته اند. یقین، شدت احساسات به حدی است که فرد نه تنها مطمئن است بلکه اگر عقیده در مباحث منطقی مورد سوال قرار گیرد، فرد خشم گین شده و این مباحث را انکار می کند. یقین می توان به طور باور نکردنی سازنده یا مخرب باشد. هدف یک عقیده چیست؟ این عقاید در تصمیم گیری سریع برای اجتناب از رنج و کسب لذت به ما کمک می کنند. عقاید ما باعث می شود در تصمیم گیری تکیه گاهی داشته باشیم. گاهی ما هنگام مواجهه با ترس، رنج یا هیجانات شدید در جست و جو تکیه گاهی به شکل عقیده هستیم. یقین به دلیل تاثیراتش ما را به سوی انجام کارها سوق می دهد. فردی که به حقوق حیوانات احترام می گذارد، یک عقیده دارد. اما فردی که اوقات فراغت خود را برای آموزش عموم در مورد مسائلی از قبیل رژیم غذایی صرف می کند، یقین دارد. راز موفقیت چیست؟ اغلب ما تصور می کنیم استعداد، راز موفقیت است. اما به عقیده من استعداد واقعی یعنی توانایی فعال سازی موثرترین نیروهای درونی از برخورداری از اطمینان کامل. انیشتن می گوید: "قدرت تخیل بیشتر از علم است". این امر به اثبات رسیده است که بین آنچه تصور می کنیم و آنچه واقعاً انجام می دهیم در مغز انسان تفاوتی وجود ندارد. ما در مواجهه با سختی های زندگی چگونه رفتار می کنیم؟ معمولاً افراد موفق مشکلات را موقت می دانند، اما افراد شکست خورده حتی مشکلات کوچک را نیز همیشگی می دانند. پذیرش نگرش دوم، اولین گام گرفتار شدن است که دکتر "مارتین سلیگمن" آن را "در ماندگی آگاهانه" می داند و بر اثر این سه نگرش ایجاد می شود: (۱) مشکلات دائمی است (به جای اینکه آن را موقت بدانند) (۲) مشکلات موجود گسترده است (به جای این که آن را محدود بدانند) (۳) مشکلات موجود شخصی است و اعتقاد به این که مشکلی در وجود فرد است (به جای این که مشکل فرصتی برای آموختن تلقی شود)

هادی خوبرو

به معنای بزرگ و سیاه. مکانی برای کسانی که وعده خداوند برای آنان آشکار می شود آنانی که خداوند و دین خداوند را نادیده گرفتند جهنم در انتظارشان می باشد جهنم مکانی همانند زندان با عذاب و اعمال در آن می باشد جهنم تشکیل شده است از آتش وجودی از گرمای سوزان با خازنان و مأمورانی از آتش که هوش و هواس از سر مبرد. در کلام خداوند وجود جهنم بسیار مشخص و فراوان ذکر شده است که ما بحث وجودی جهنم و نوع عذابها وارده در آن را مورد کند و کاو قرار می دهیم. معرفی جهنم از القوافیهها مکانا ضیقا مقرینت دعواناک ثورا (۱) چون آن کافران را در زنجیر بسته و بمکان تنگی از جهنم در افکنند در آنحال همه او یلا و فریاد اذدل برشکنند. تعبیر دیگر قرآن این است که مأوی جهنمیان تنگ خواهد بود تعبیر دیگر قرآن این است که: اولئک شرمکانا: جایگاه زشتی است. باز تعبیر لشاب مأب (۲) بد جایگاهی است و تعبیر بئسال مصیر (۳): بد باز گشت گاهی است در قرآن وارد شده است. اینها تعبیری است که خالق جهنم از ماوای زشتکاران دارد. در کات جهنم قرآن مجید به طبقات دوزخ اینگونه تصریح دارد: وان جهنم لموعدهم اجمعین لها سبعة ابواب لكل باب منهم جزء مقسوم (۴) والبته وعده گاه جمیع گمراهان آتش دوزخ خواهد بود که آن دوزخ راهفت دراست و هر دری برای ورود دسته ای از گمراهان معین شده است نام کتاب

بخ

در جهنم مؤلف: هادی

خوبرو ناشر: نوای

دانش چاپ: جواد الائمه نوبت

چاپ: اول ۱۳۸۶ قطع

و تعداد صفحات: رقی - ۸۸

صفحه تیراژ: ۳۰۰۰۰ نخس هتایب و حروف

چینی: موسوی -

۷۷۴۷۳۹۳ قیمت: ۱۲۰۰ توم - ۱۲ - ۸۴۶۴ -

۹۶۴X شابک:

انسان هر چه در کات جهنم پایین تر باشد، شدت عذابش بیشتر از طبقه دیگر است و جهنم که مربوط به گناهکاران امت پیامبر اکرم است و عذابهایش از بقیه طبقات سبکتر می باشد اولین طبقه از طبقات هفتگانه است. طبقات هفتگانه جهنم و اما طبقات هفتگانه جهنم را بیان می کنیم در که اول (جهنم) است. جهنم جای گنه کاران امت پیامبر خاتم می باشد. آنها که اهل توحیدند اما گناهان کبیره داشته اند به اندازه گناهانشان در جهنم خواهند بود و سرانجام با فضل و رحمت الهی و شفاعت اهل بیت عصمت و طهارت نجات خواهند یافت. در که دوم، (لظی) است لظی به معنی خشم و ورزیدن آمده و این در که جای یهودیان می باشد که قرآن کریم می فرماید: کلا انها لظی نزاعه للثوی: آتش دوزخ بر او شعله ور است تا سرو صورت و اندامش را بسوزاند. آتش لظی، آتشی است که پوست را از سر می کند، گوشت از استخوان جدا می کند و همه اعضاء و جوارح را می سوزاند. در که سوم، (حطمه) است حطمه یعنی شکستن، این در که جایگاه مسیحی و نصرانی می باشد. قرآن مجید می فرماید: لینبذن فی الحطمه. در که چهارم، (سعیر) است. سعیر به معنی نهایت برافروختگی آتش می باشد. این طبقه از دوزخ جایگاه صابیان می باشد (صابی کسی است که ستاره می پرستد. بعضی گفته اند صابی آنهاست که فرشتگان را خدا می دانند و بعضی گفته اند گروهی از پیرامون حضرت نوح می باشند). قرآن مجید می فرماید: فسحقا لا صحاب السعیر پس خطاب قهر آمیز رسد از رحمت حق دور باد اهل سعیر. از امام صادق (ع) روایت شده که در جهنم وادئی هست که آن را سعیر مینامند، وقتی آتش جهنم کم می شود آن را می گشایند که جهنم با آن

افروخته می شود و این است معنی کلام خداوند کما خبت زدنا هم سعیر اهویت و شخصیت جهنمجهنم را در قیامت بازمام و مهار به بند کشیده می آورند . پیامبر اکرم (ص) فرمود : وقتی روز قیامت شود جهنم بوسیله هفتاد هزار زمام به دست هفتاد هزار ملک رانده می شود و او سرکشی می کند و اگر خداوند سبحان او را کنترل نکند آسمانها وزمین را می سوزاند . امیر المومنین سوال میکند چگونه جهنم رامی آورند و آن در حال سرکشی است که اگر او راها کنند همه را آتش می زند . چشم جهنم در روایات برای جهنم چشم معرفی شده است چرا که در هیبت آدمی و جاندار می باشد . پیامبر اکرم فرمود : هر کس بر من دروغ گوید گویا خود را بین چشمهای دوزخ جای داده است . سوال شد یا رسول الله آیا دوزخ چشم دارد فرمود نشنیده اید که خداوند می فرماید : چون دوزخ آنانرا از مکانی دور ببیند خروش و فریاد و خشمناکی دوزخ از دور بگوش خود می شنوند . مجموع این حالات نشان می دهد آتش دوزخ مثل حیوان درنده گرسنه ای که از خشم بخود می پیچد و در انتظار طعمه خویش است انتظار مجرمین را می کشد . جهنم جاندار است که تشبیه جسم و چهارش را نتوان کرد . جهنمیان کیانند ؟ گاهی اهالی بهشت به ملاقات اهل دوزخ میروند . درخواست جهنمیان از بهشتیان این است که ما را از آبی گوارا و نعم بهشتی که خداوند به شمارزق و روزی داده بهر مند کنید بهشتیان در پاسخ می گویند : خداوند آب و طعام بهشتی را بر کافران حرام و ممنوع کرده استبه کافران معذب در آتش دوزخ می گویند : خداوند بهشت را حرام کرده بر کسانی که دین خدا را به بازی گرفتند و متاع زندگی دنیا آنها را مغرور کرد . پس ما هم آنها را از شمول رحمت فراموش می کنیم همانطور که امروز را فراموش کردند . کافرانپروردگار کافران را وعید به دوزخ فرمود است . آنانکه کافر شدند بکیفر کفرشان شرابی از حمیم دوزخ دارند و عذاب دردناکی خواهد چشید . پروردگار متعال جایگاه کفار را عذاب الیم معرفی می کند . خداوند کافران را لعنت کرده و برای آنها سعیر آماده نموده است . کافران از منفورترین دستجات فکری و عملی در قرآن می باشند که خداوند آنها را لعنت نموده است ، لعن یعنی دور کردن از روی خشم و بستن درهای رحمت و خیر بر روی آنها . پروردگارشان کافر شدند ، عذاب جهنم را دارند و جهنم بد جایگاهی است . قرآن در توصیف جزای کافران فرمود : نه تنها جای مناسبی نیست بلکه منزلگاهی زشت و بد خواهد بود . مجرمینو آنگاه که مجرمین آتش دوزخ را به چشم مشاهده کنند تا بدانند که در آن خواهند افتاد و برای نجات از آن مفری ندارند . و از آن عذاب و آتش هیچ گریزی نیست . در روز قیامت گناهکاران را بینی که به زنجیر کشیده و بهم بسته شده اند . (اصفاد) یعنی زنجیرهایی که با آن دستها را به گردن می بندند . ضالمین درخت زقوم جهنم را ما بلای جان ستمکاران گردانیدیم . خداوند به تجسم اعمال ظالمین در قیامت اشاره فرمود که ما درخت زقوم را که بسیار عذاب دهنده است و از قعر جهنم می روید فتنه و شکنجه ای برای ظالمین خلق کردیم . فاسقینو اما فاسقین پس منزلگاهشان آتش دوزخ است و هر چه کوشند که از آن آتش بر گردانده شوند و آنان گفته شود بچشید عذاب آتش را . فاسقین در آخرت بصورت زندانی و حبس با شکنجه طاقت فرسای آتش ، عذاب می شوند آنها از شدت درد عذاب هر گاه بخواهند از جهنم خارج شوند ، باز خورد در عذاب گرفتار می بینند . عذاب دائمی تشنگی و گرسنگی یکی از عذابهای همیشگی در آنجا تشنگی و گرسنگی است . گرچه هر گاه تقاضای آب کنند از حمیم دوزخ با آنها می نوسانند و اما احشاء آنها فرو میزد و به رفع تشنگی و گرسنگی آنها نفعی نمی رساند ولی دوام این دونیز عذابی است فوق عذاب . امام باقر (ع) می فرماید : (امروز کیفر عذاب و خواری می چشید) فرمود عذاب خوارکننده عطش و تشنگی روز قیامت است . آب ها و نوشیدنی های جهنم ینبرای آنان که کافر شدند لباسی از آتش دوزخ به قامتشان بریده اند و بر سر آنان آب سوزان حمیم جهنم می ریزند . پیامبر اکرم (ص) فرمود : وقتی حمیم به سرهایش فروریزد به مغز آنها داخل شود . به پهلو و شکمشان میرسد امعاء و احشای ایشان گداخته می شود و همچنین در تمام اندام آنها برود تا به قدم ایشان برسد . بر سر آنان آب سوزان حمیم ریزند تا پوست بدنشان و آنچه درون آنها است همه به آن آب سوزان گداخته شود . جهنمیان را با زنجیر در حمیم کشند . حمیم آبی است گرم ، که اگر یک طرف از آن را در دریا های دنیا بریزند همه آنها را تبدیل به زهر نماید . ظرفی از آن را به دست کافر دهند . هر چه در صورت اوست از گوشت و پوست و چشم و بینی همه دآن ظرف می افتند . لذا قرآن مجید

فرمود: شراب بد نوشیدنی است که صورت را می سوزاند. وقتی به شکم می رسد امعوا و احشاء آن را بیرون میریزد و از آن حمیم وقتی بر سر ایشان میریزند پوست و گوشت ورگ و پی ایشان فرو میریزد. استوخوان سوخته ای بافی می ماند که خداوند مجددا بدنشان را تجدید می کند تا عذاب ادامه یابد. صدیدواز پیش روی هر گردنکش آتش دوزخ پدیدار شود و می آشامد از آبی که خون چرکی جراحات است که آن پلید را پیوسته می آشامد و هیچ گواری او نشود و از هر طرف مرگ به وی آورد ولی نمی میرد تا به طور دائم در عذاب سخت معذب باشد. از پیامبر اکرم (ص) نقل شده که فرمود: آبی است که وقتی نزدیک صورتش برسد گوشت و پوست صورت و سرش پخته شود و چون بنوشد امعاء و احشاء او پاره پاره گردد و از زیر او خارج شود. آرزو می کنند مسلمان می بودند ای بسا کافران آرزو کنند ای کاش مسلمان می بودند. یکی دیگر از آرزوهای کافران در مواجهه با جزای آخرتی این است که کاش مسلمان می بودند و جواز ورود به رحمت الهی را پیدا می کردند. امام صادق (ع) می فرماید: روز قیامت که منادی صدا می کند، بگونه ای که همه مردم می شنوند که امروز جزافرادی که اسلام آوردند داخل بهشت نمی شوند در این هنگام سایر مردم آرزو میکنند ای کاش مسلمان بودند. آن روز بطلان تفکرات و اعتقادات خود را تصدیق می کنند و در فقدان اعتقادات توحیدی حسرت می برند لباس جهنمیان کسانی که کافر شدند بری آنها جامه هایی از آتش بریده شده است. قرآن در این باره می فرماید: و مجرمین را می بینی که در آن روز به زنجیرها کشیده شده اند. پیراهن های آنها از ماده سیاه و بد بوست و آتش چهره های آنها را می پوشاند. پیراهن جهنمیان از ماده سیاه و بدبویی است که به بدن آنها مالیده شده و بشکل پیراهن درآمده است آنگاه آتش آنها را فرامی گیرد تا زودتر بسوزد و مشتعل گردند و عذابشان شدیدتر باشد. آرزو می کند کاش برای حیات آخرتم توشه ای می فرستادم در آن روز تبه کاران دست خود را از اعمال صالح تهی می بینند و خسارت عمر خود را لمس می کنند، تلاش خود را برای کسب دنیا و مال و مقام، بیهوده و بی ثمر می بینند تقاضای یک روز تخفیف در عذاب را دارند اهل دوزخ به خازنان جهنم گویند که از خدا بخواهیم که روزی عذاب ما را تخفیف دهد. خروج از جهنم برای انجام عمل صالح و آن کفار در آتش دوزخ فریاد و ناله سر دهند و گویند: ای خدا ما را از عذاب بیرون آور تا بر خلاف اعمالی که در گذشته انجام دادیم به اعمال نیک بپردازیم. خطاب شود آیا شما را عمری مهلت ندادیم که متوجه شوید نیش مار عقرب قرین زشتکاران است امام سجاده (ع) می فرماید: خدا یا به تو پناه می برم از کژدمهای دهان گشوده و مارهای نیش زنده اش و از آشامیدنی اش که امعاء و احشاء ساکنینش را پاره پاره می سازد و دل‌هایشان را بر می کند و از تو هدایت می طلبم به آنچه از آن دور سازد و واپس دارد. دروغگو یا نوروز قیامت کسانی که بر خدا دروغ بستند بنگری که روی همه آنها سیاه شده است. آیا جهنم جایگاهی برای متکبرین نیست؟ و آنهایی که از پذیرش دعوت انبیای الهی سرباز می زنند. در قیامت روسیاه محشور می شوند و این روسیاهی نشانه ذلت و روسوائی آنها ست. آنها که در دنیا دلشان سیاه بوده و تیرگی اعمال فساد آفرین داشته اند در قیامت هویت نهانی آنها به چهره سرایت می کند و چهره‌هایشان تاریک و سیاه می شود و این افراد پاداش زشت جهنم را خواهند داشت. ظالمین درخت زقوم جهنم را ما بلای جان ستمکاران گردانیدیم. خداوند بتجسم اعمال ظالمین در قیامت اشاره فرمود که ما درخت زقوم را که بسیار عذاب دهنده است و از قعر جهنم می روید فتنه و شکنجه ای برای ظالمین خلق کردیم. منکران معاد بلکه دروغ پنداشتند قیامت را و ما مهیا کردیم آتش دوزخ را برای آنان که قیامت را تکذیب کردند جایگاه سعیر را خداوند برای کسانی قرار داده که تکذیب قیامت کردند. پاداش آخرتی آنان را سعیر و آتش سوزان معرفی کرده است. خاطئین پس امروز هیچ خویش و دوستداری که به فریادش برسد اینجا ندارد. و طعامی غیر از (چرک و خون دوزخیان) نصیبش نیست که کسی جز خاطئون آن طعام را نمی خورد. (خاطئون) یعنی گنه کاری از روی عمد به کار ناروا میپردازد و از راه راست هم برگشته است این افراد اصولا به گناه و خطا کاری عادت کرده اند. طعامی که در درکه دوزخ در اختیار آنهاست خون و چرک پلید دوزخیان است و در برابر مجازات الهی هیچ یار و یاروی حامی آنها نیست. فتنه گران بی توبه‌آنان که مردان وزنان با ایمان را به آتش فتنه و عذاب انداختند و سپس توبه نکردند بر آنها آتش جهنم است و عذاب سوزان انسان قطعاً مکافات اعمال خود

را در روز ظهور حقیقت خواهد دید که پروردگار از مجازات آنها نمی‌گذرد. مترفین آنها در میان بادهای کشنده و آب سوزان قرار دارند سایه ای که نه خنک است و نه مفید. آنها پیش از این در عالم دنیا مترفین بودند. سموم باد سوزانی است که انسان را هلاک میکند و حمیم آب سوزانی است در جهنم. سایه ای از عذاب بر سر جهنمی است که نه خنک است و نه مفید. این آیه کریمه علت گرفتاری انسان را در سموم و حمیم و یحموم ذکر می‌کند ((به دلیل اینکه مترف بودند)) ((مترف)) به کسی می‌گویند که فراوانی نعمت او را غافل و مغرور کرده و به طغیان واداشته است. در جای تنگی از دوزخ بزود وارد می‌شوند و چون آن کافران را در زنجیر بسته و به مکانی تنگی از جهنم اندازند در آن حال همه او ایلا و فریاد ازدل برکشند. از پیامبر درباره این آیه سوال شد فرمود: بحق آن خدائی که جان من بدست اوست که ایشان را چنان با اکراه و زور در دوزخ افکنند، مثل میخ که در دیوار کوبند دوست دارند بین آنها و اعمال زشتشان فاصله دور باشد دوست دارند بین آنها و عمل زشتشان راهی دور باشد. همانطور که گفته شد اعمال آدمی مانند فردی زنده با خود آدمی می‌باشد پس آنچه هست قابل رؤیت است آرزو می‌کنند حشر بر پا نمی‌شد و آنها خاک می‌شدند در آن روز آنها که کفر ورزیدند و نافرمانی پیامبر کردند، آرزو میکنند ای کاش با خاک زمین یکسان بودند. وقتی حقیقت عالم آخرت را مشاهده کردند، آرزو می‌کنند ای کاش حشر و قیامت بر پا نمی‌شد، کاش خاک می‌شدند در زمین و به فراموش خانه فنا و نابودی سپرده می‌شدند. در کلام دیگری از قرآن می‌فرماید: کافر آرزو می‌کند ای کاش خاک بودم تقاضای مرگ می‌کنند مجرمین ندا می‌کنند ای مالک از خدای خود بخواه که ما را بمیراند تا از عذاب برهیم. جواب دهد که شما در این عذاب همیشه خواهید بود.

دوزخ در بهشت

هادی خوبرو

خلاصه کتاب: محمد علی ارقبائی- آیا درک حقیقت بهشت مقدور است؟ در حدیث قدسی اینگونه آمده است که حقتعالی می‌فرماید: [اعدتُ لعبادی الصالحین ما لا عین رأَت و لا أذن سمعت و لا خطر علی قلب بشر] برای بندگان شایسته خود، بهشتی را آماده کرده‌ام که هیچ چشمی ندیده و هیچ گوشی نشنیده و به ذهن هیچ کس خطور نکرده است. ما به حکم بودنما در نشئه طبیعت توان دریافت کم و کیف نشئه ما بعد الطبیعه را نداریم. در خلقت بهشت آنچه پروردگار توصیف فرموده، آن چیزی است که از ادزاک امروز ما خارج است. شناسنامه کتابنام کتاب دوزخ در بهشت مولف هادی خوبرو ناشر نواای دانش چاپ بقیعنوبت چاپ اول / ۱۳۸۶ قلع و تعداد صفحات ۸۰ صفحه تیراژ ۳۰۰۰ نسخه تاپ و حروفچینی موسوی - ۷۷۴۷۳۹۳ قیمت ۱۲۰۰ تومان شابک ۱-۱۱-۸۴۶۴-۹۶۴ آیا درک حقیقت بهشت مقدور است؟ در حدیث قدسی اینگونه آمده است که حقتعالی می‌فرماید: [اعدتُ لعبادی الصالحین ما لا عین رأَت و لا أذن سمعت و لا خطر علی قلب بشر] برای بندگان شایسته خود، بهشتی را آماده کرده‌ام که هیچ چشمی ندیده و هیچ گوشی نشنیده و به ذهن هیچ کس خطور نکرده است. ما به حکم بودنما در نشئه طبیعت توان دریافت کم و کیف نشئه ما بعد الطبیعه را نداریم. در خلقت بهشت آنچه پروردگار توصیف فرموده، آن چیزی است که از ادزاک امروز ما خارج است. اگر می‌بینیم قرآن و سعت بهشت را به اندازه ی وست آسمان ها و زمین می‌داند، به خاطر آن است که انسان چیزی وسیعتر از آسمان و زمین نمی‌شناسد تا مقیاس سنجش قرار دهد. لذا قرآن به جهتاینکه وسعت و عضمت بهشت را ترسم کند، آن را به پهنه ی آسمان ها و زمین تشبیه کرده است و چاره ای غیر از این نبوده است زیرا همانگونه که الفاظ دنیا برای بیان مفاهیم بلند آخرت محدود و قاصر است، مفاهیم

دنیا و تمامی پدیده های ملموس و محسوس آن برای تمثیل و بیان آخرت ناقص و کوتاه است. ابن عباس می فرماید: «کلمه ذکره الله فی القرآن مما فی افی القرآن مما فی الجنة و سماه لیس له مثل فی الدنیاولکن سماه الله بالاسم الذی یعرف» ابن عباس می فرماید: هر چه را که خداوند در قرآن عباس می فرماید: هر چه را که خداوند در قرآن عباس می فرماید: هر چه را که خداوند در قرآن از نعمت بهشت یاد کرده و از آن اسم برده است، در دنیا همانند ندارد ولی به منظور معرفی، از هر نعمت به اسمی که در این جهان شناخته شده است نامبرده است. در خبر است که وقتی جبرئیل خواست تا طول و عرض بهشت را بداند، چندین هزار سال بر بالای بهشت پرواز نمود تا اینکه دچار ضعف و سستی شد. از خداوند برای ادامہ کار مدد و قوت درخواست می نمود و خداوند تبارک و تعالی توانایی می داد. جبرئیل عرض کرد: خدایا از نیمی گذشته ام یا از نیمه بهشت بیشتر باقی مانده است؟ حوری از خیمه خود آواز داد که: ای روح الله، چرا خود را می رنجانی چندین هزار سال است که در پرواز هستی و می پری ولی هنوز از ملک من بیرون نشده ای! جبرئیل گت: تو کیستی؟ گفت: من حوری از حوریان یک مؤمنم. پروردگار متعال در سخنی با حضرت عیسی (علیه السلام) باز وصف بهشت می کند: یقول الله: یابن مریم لو رأیت عیناک ما اعددت لاولیائی الصالحین ذاب قلبک و زهقت نفسک شوقا الیه فلیس کدار الاخره دار، تجاوز فیها الطیبون و یدخل علیهم فیها الملائکه المقربون و هم مما یأتی یوم القیمه من اهلها امنون. دار لا یتغیر فیها النعم و لا یزول عن اهلها ای پسر مریم، اگر دید گانت ببیند آنچه را که برای دوستان صالح خود آماده کرده ام (در بهشت) قلبت از اشتیاق ذوب می شود و جانت به سوی آنها مشتاق می گشت. مانده سرای آخرت سرائی نیست (مثل دار دنیا گذران نیست) خانه آخرت محل پاکان است که با هم همسایه هستند و فرشتگان مقرب بر آنها وارد می شوند و ساکنان آن خانهاز ترس و وحشت روز قیامت در امانند. قرآن مجید می فرماید: «فلا تعلم نفس ما اخفی لهم من قره اعین» هیچ کس نمی داند چه چیزی را خداوند برای بهشتیان در نظر گرفته است که چشمها از دیدنش بینا می شود. باز پروردگار به حضرت داوود از عدم درک کیفیت بهشت سخن می گوید: یقول الله عزوجل لداوود (علیه السلام) و یحکم لورأیتم الجنة و ما هددت فیها لاولیائیم النعم لما ذقتم دواءها بشهوه. خداوند عزوجل به حضرت داوود می فرماید: ای کاش، اگر بهشت را ببینی و آنچه از نعمتهای برای دوستانم آماده کرده ام هرگز دواى آن را با میل نمی نوشیدی. پیامبر (صلی الله علیه و آله) فرمود: لو ان ثوبا من ثياب اهل الجنة القی علی اهل الدنيا لم یحتمله ابصارهم ولما توا من شهوه النظر الیها گر لباس از لباس بهشتیان را برای اهل دنیا بیاورند چشمهاهل دنیا تحمل دیدنش را ندارند و از شدت عشق به نگاه کردنش می میرند. امیرالمومنین (علیه السلام): کل شیء من الدنيا سماعه اعظم من عیانه و کل شیء من الاخره عیانه اعظم من سماعه هر چیزی در دنیا شنیدنش و تعریفش بهتر است از دیدنش (یعنی تعریفها، اغراق آمیزتر است از مشاهده اش) و هر چیزی از آخرت، دیدنش بزرگ است از شنیدنش (یعنی تعریفها برای توصیف آن کافی نیستند و دیدنش رساتر است از تعریفها و شنیده ها). بهشت و فضل الهی خداوند بهشت را نه به اعتبار عدلش بلکه به اعتبار فضل و رحمت و اسعه اش به بندگان انعام می کند. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) می فرماید: والذی نفسی بیده ما من الناس احدٌ یدخل الجنة بعمله قالو و لا انت یا رسول الله قال و لا انا إلا أن یتعمدنی الله برحمته منه و فضلقسم به خداوندی که جانم در دست اوست، هیچ یک از مردم نیست که با عملش داخل بهشت گردد. سوال کردند: شما هم (با تعملت وارد بهشت نمی شوی) فرمود: من هم به وسیله عملم وارد بهشت نمی شوم مگر اینکه فضل و رحمتش نصیبم شود و از من در گذرد. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) ما اقل حیاء من یطمع فی جنتی بغیر عملی چقدر بی حیاست کسی که طمع به بهشت من دارد بدون عمل کردن. درجات بهشت طبق نقلی که از امام سجاد (علیه السلام) شده است امام فرمودند: عمومیم عباس در بهشت مقامی دارد که همهی شهدا به مقامش غبطه می برند. بهشت هم که جزا و پاداش مومنین می باشد بر اساس تفاوت ایمان و خلوص و صداقت مومنین از درجات متعدد و مختلف برخوردار است. آنان که برای اثبات عشق و ورزی و محبت به خداوند از جان خود صرف نظر کردند، بهشتیان با کسانی که بر پیمان محبت خداوند از مال و جانشان گذشتند تفاوت دارد و باز این گروه، بهشتیان با افرادی برای حفظ دین خدا از جان و مال و

مقابل هم تکیه زده اند. در تعبیر دیگری فرمود: فاما الذین آمنوا و عملوا الصالحات فهم فی روضه یحیرون: کسانی که ایمان آوردند و عمل شایسته انجام دادند در باغها منزل گزینند. متکئین علی رفر ف خضر و عبقری حسان در حالیکه بهشتیان بر رفر سبز و بسط زیبا تکیه زده اند. خداوند متعال جایگاه بهشتی را زیبا معرفی می کند. خالدین فیها حسنت مستقرا و مقاما: در آن بهشت که بسیار نیکو مقام و عالی قرارگاهی است همیشه خواهند بود. از امیرالمؤمنین (علیه السلام) روایت شده که پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) فرمودند: در بهشت غرفه هایی است که از شدت نور و صفا ظاهرش از درونش دیده می شود و درونش از ظاهرش مشهود است و در این غرفه از امت من کسانی مسکندارند که گفتارشان نیکو و پاکیزه باشد. در ذیل آیه (الذین آمنوا و عملوا الصالحات طوبی لهم و حسن مآب) مردی از پیامبر اکرم پرسید طوبی چیست؟ فرمود: نام درختی است در بهشت سایه ی او صد سال راه باشد. لباسهای اهل بهشت از شکوفه های آن بیرون می آید. امام صادق (علیه السلام) فرمود: اگر سوار تیزتک صد سال در سایه آن درخت (طوبی) راه بپیماید از سایه ی آن خارج نمی شود و اگر کلاغی برای رسیدن به اوج آن به پرواز در آید به انتها آن نمی رسد تا پر گردد. آگاه باشید به این نعمت رغبت نشان دهید، مؤمن به خودش مشغول و مردم از دست او راحتند، در تاریکی شب پیشانی را بر خاک می گذارد و با آفریننده خود راز و نیاز می کند که او را ز جهنم ازاد گرداند، شما چنین باشید. مشخصات بهشت در قرآن مجید مشخصاتی را برای بهشت شاهدیم: رنج و زحمت در آنجا منتفی است. لایمسهم فیها نصب و ما هم منها بمخرجین هیچ رنج و زحمت در آنجا به بهشتیان نرسید و هرگز از آن بهشت ابدی بیرونشان نکنند. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) فرمود: ان ادنی اهل الجنة منزله من ینادی الخادم من خدامه فیجیبه الف ینادی کلهم لیبک لیبک کسی که رتبه بهشتی او از همه پائین تر است، کسی است که وقتی یکی از خدمتگزاران بهشتی خود را صدا می کند هزار خدمتگزار با هم جوابش می دهند: لیبک لیبک (پاسخ مثبت به خواسته او می دهند). در آنجا تقاضا انتقال نیست. خالدین فیها لا یغون عنها حولا همیشه در آن بهشت ابدی هستند و هرگز از آنجا انتقال نخواهند یافت. از جایگاه خود راضی اند. (لیدخلنهم مدخلا یرضونه و ان الله لعلم حلیم) خدا آنها را در بهشت، منزلی عنایت کند که بسیار بدان خشنود باشند. اصحاب الجنة یومئذ خیرا مستقرا و احسن مقیلا اهل بهشت در آن روز مسکن و مقری بهتر و آرامش و خوابگاهی نیکوتر خواهند یافت. زندگی در نشاط و لذت سپری می شود. ان اصحاب الجنة الیوم فی شغل فاکهون اهل بهشت در آن روز قیامت خوش به وجد و نشاط مشغولند. در این آیه «فاکه» به معنی مسرور و خوشحال و خندان است. در روایتی آمده: ان الله لا یدخل احدا الجنة حتی یطلعه علی النار و ما فیها من العذاب لیعلم تمام فضل الله علیه و کمال لطفه و احسانه الیه فیزداد لذلك فرحا و سرورا بالجنة و نعیمها و لا یدخل احدا النار حتی یطلعه علی الجنة و ما فیها من انواع النعیم و الثواب لیكون ذلك زیاده عقوبه له حسره علی ما فاته من الجنة و نعیمها. خداوند هیچ کس را داخل بهشت نمی کند، مگر اینکه او را بر جهنم و عذابهای آن مشرف کند تا فضل خدا و کمال لطف و احسانش را بر او تمام کند و بوسطه این اشراف، فرحو سرورش به بهشت و نعمتهایش زیاد می شود و هیچ کس را وارد آتش نمی کند مگر اینکه بر احوال بهشت و نعمتهای گوناگون آن مطلعش می نماید تا آن آگاهی به وسیله ای برای عقوبت او باشد و حسرتش بر آنچه از بهشت و نعمتهایش که از دست رفته است افزون شود. گفته اند هفت اندام بهشت یان به هفت نعمت در بهشت مشغول باشد: ۱. پا به دخول (ادخلوها بسلام آمین) ۲. دست به کاس (یتنازعون فیها کاسا) ۳. آلت به لذت (و حور عین) ۴. نصیب شکم (کلوا و اشربوا هنیا) ۵. کرامت زبان (و آخر دعویهم ان الحمد لله رب العالمین) ۶. خط گوش (لا یسمعون فیها لغوا... سلاما سلاما) ۷. بهره چشم (وتلد الاعین) سلام و تهنیت، بهشتیان را استقبال می کند و سیق الذین اتقوا ربهم الی الجنة زمرا حتی اذا جاؤها و فتحت ابوابها و قال لهم خزنتها سلام علیکم طبتم فادخلوها خالدین و متقین را فوج فوج به سوی بهشت میبرند و چون بدانجام رسند همه درب های بهشت به رویشان بگشایند و بر آنان خازنان بهشتی به تهنیت گویند: سلام بر شما باد که چه عیش ابدی نصیب شما گردید، داخل آن شوید و جاودان متنعم باشید. مقدار نعمت بهشتیان در بهشت که انسان سر سفره اکرام و انعام الهی است، از یک

طرف همه چیز در استخدام و کمر بسته جهت پذیرائی اوست و از طرف دیگر، بهشتی بدور از هر تلاشو رنج به اراده هایش جامعه عمل پوشیده می شود. لا یسمعون حسیسها و هم فی ما اشتتہ انفسہم خالدون هرگز آرزوی جهنم را نخواهند شنید و به آنچه مشتاق و مایلید در بهشت تا ابد متنعند. تعبیر دیگر قرآن مجید می فرماید: لهم یشاؤون عند ربهم ذالک جزاء المحسنین: برای آن بندگان نزد خدا از هر نعمتی بخواهند مهیا است. یدعون فیها بکل فاکهه امنین: از هر نوع میوه که بخواهد برای آنان حاضر و از هر درد و رنج، ایمن و آسوده اند. ایه فوق خواسته های مادی بهشتیان را عنوان می کند. در زیر درختان بر سریر های خود تکیه زده اند، میوه ای را که از بالا درختان آرزو کنند، فوراً نزد آن حاضر می شود و با صرف آن میوه مجدداً میوه ها بر درخت می روید: قرآن مجید در جای دیگر می فرماید: نحن اولیاءکم فی الحیوة الدنیاء والاخره و لکم فیها ما تشتهی انفسکم و لکم ما تدعون. فرشتگان می گویند، ما در دنیا یار و دوستداران شماستیم و برای شما در بهشت ابد هر چه مایل باشید و یا آرزو و تقاضا کنید مهیا است. لباسهای بهشتیاندر راستای عزت و اکرام بهشتیان، لباس و پوشش آنها هم از ویژگی خاصی برخوردار است. اولاً پروردگار متعال رنگ لباس بهشتی را سبز معرفی می کند گرچه آنها هر چه می خواهند و هر رنگ که آرزو می کنند مهیاست ولی رنگ سبز مطلوب اولیه طبع بشری است. یلبسون ثیاباً خضراً: لباس سبز می پوشند. رنگی که چشم را به فرح و شادی می آورد و نشاط روحی را تامین می کند و به اعتبار جایگاه روحی و روانی این رنگ است که در شادبها از سبز استفاده می شود. ثانیاً انواع لباسها تنوع در زیباییهای آنها اینگونه بر می شمرد. یلبسون ثیاباً خضراً من سندس و استبرق متکین فیها علی الاراکک و لباسهای حریر سبز و سندس و استبرق می پوشند و بر تختها تکیه زنند. و لباس فیها حریر و لباسشان در بهشت حریر است. و عالیهم ثیاب سندس خضر و استبرق بر بالای بهشتیان دیبای لطیف سبز و حریر براق است. سندس جامه ی ابریشم نازک است و استبرق را ابریشم ضخیم براق می گویند. البته تعبیر حریر هم در روایات آمده است به هر حال قدر متیقن این است که حریر و ابریشم بهشتی هیچ شباهتی و تجانسی با حریر و ابریشم دنیا ندارد و کیفیت آن لباسها برای ما معلوم نیست. ولی آنچه که عنایت پروردگار است لباسی از زیباترین رنگ (سبز) و زیباترین و لطیفترین جنس (حریر و ابریشم) برای بهشتیان کرامت فرموده است. نوشیدنیهای بهشتیاندر بهشت چند نوشیدنی نام برده شده است ۱- آب ۲- شراب ۳- عسل ۴- شیر. در حالیکه هر چهار مورد بالا را ما در دنیا داریم با مشخصات خاص خودشان. اگر این نعمتهای بهشتی را با مشابه دنیائی آن قیاس کنیم بشدت به خطا رفته ایم. زیرا شراب دنیائی نوشیدنی ای است مضر که به اعتبار مفاسد و مضراتش در شرع مقدس حرام و ممنوع اعلام شده است. مست کننده و زائل کننده ی عقل است. تعادل انسان را از یم می برد و انسان را با همه کرامت و بزرگی اش در فقدان عقل تا حد حیوان، پائین می آورد. در حالیکه شراب بهشتی نه تنها زائل کننده ی عقل نیست، بلکه نشاط آور هم می باشد. فیها انهار من ماء غیر اسن و انهار من لبن لم یتغیر طعمه و انهار من خمر لذه للشاربین و انهار من عسل مصفی. در آن باغ بهشت نهرهائی از آب زلال گوارا و نهرهائی از شیر، بی آنکه هرگز طعمش تغییر کند و نهرهائی از شراب طهور ناب که نوشندگان را به حد کمال، لذت بخشد و نهرهائی از عسل صاف، جاری است. آسن به معنی فاسد و بد بوست. نهرهای آب و شیر و شراب و عسل بهشتی ضایعات دنیائی و فساد در آنها را ندارد. گذشت زمان برای نوشیدنیهای بهشت خرابی و تباهی ایجاد نمی کند. از روایات استفاده می شود که این چهار نهر در کنار هم جاری هستند، بدون حائل و به هم مخلوط نمی شوند. شخصی از امام صادق (ع) سوال کرد: چگونه این نهرها حرکت می کنند و مخلوط نمی شوند؟ امام (ع) فرمود: نمی بینی که در تخم مرغ در پیوسته دو مایع با اختلاف رنگ و مزه و طبع جمع شده اند و مخلوط هم نمی شوند. نهرهای آبی که در بهشت جاری است، مشخصات اب دنیا را ندارد، بلکه آبی است با این توصیف که از برف سفیدتر و از عسل شیرینتر و از مشک خوشبوتر و نهرهای شراب ان عقل را زائل نمی کند بلکه به انسان نشاط و طراوت می بخشد. البته در باب شراب بهشتی قرآن می فرماید: و سقیهم ربهم شراباً طهوراً: و خدایشان آنان را شرابی پاک و گوارا بنوشاند. شرابی که پروردگار به آنها بنوشاند، شراب نابی است که بهشتی حق دارد سالیان دراز با مقیاس آخرتی مدهوش باشد، چون

پروردگارشان به آنها نوشانیده است. در باب شراب بهشتی تعبیر دیگری در قرآن می فرماید: يطاف عليهم بكاس من معين بيضاء لذة للشاربين لا فيها غول ولا هم عنها يتزفون (حور و غلمان) جام شراب طهور بر آنان دور می زند. شرابی سفید و روشن که آشامنده ی ان، لذت کامل برد. که در آن شراب نه خمار و نه دردسری و نه مستی و بیهوشی است. شرابی که غلمان و نوجوانان زیبای بهشتی که مثل در و مروارید می مانند، به دست متقین دهند. آن شرابی را که لذه للشاربين است برای نوشندگان ان، چه بسیار لذت آور است. باز در وصف شراب بهشتی آمده: لا یصدعون عنها ولا یتزفون: با نوشیدن آن شراب، دردسر و مستی و خماری ایجاد نمی شود. و یسقون فیها کاسا مزاجها زنجیلا عینا فیها تسمى سلسیلا: و انجا شرابی که طبعش چون زنجبیل گرم و عطر آگین است به آنها بنوشانند. در آنجا چشمه ایست که سلسیل می نامند. حور العینحوران را خالق متعال جزا و پاداش کسانی قرار داده که در دنیا عفاف و پاکی و تقوی پیشه کردند و طغیان غرایز را از خوف الهی مهار کردند و بر خواهشهای نفسانی مسلط شده و عبد نفس اماره نشدند بلکه عبد صالح خدا بودند. نکته دیگری که قابل ذکر است، رفع توهم آنهایی است که از بهشت برداشت انحرافی دارند. گرچه در مباحث قبل اشاره ای به این نکته شده است. و آن اینکه، هر حورالعینی را که خداوند افریده است، فقط برای شوهران خود خلق کرده و فقط به شوهر معین خود چشم دارد. حتی از نظر مکانی در سرایرده و جایگاه شوهر بهشتی خویش است. حور مقصورات فی الخیام حورانی که در سرایرده خود مستورند. تصور اینکه زنانی در تماس با دیگر افراد، ازاد باشند ف یک پندار غلط و انحرافی است. آنها در عین زیبایی بسیار عقیف و شوهر دوستند. امتیازات حوران بهشتی را می توان اینگونه برشمرد کاز الودگی پاک و مبرایند تعبیر قرآن مجید این است که: لهم فیها ازواج مطهره برای ایشان در بهشت همسرانی پاکیزه است. زنها در دوران عادت ماهانه را به عنوان دوران الودگی می گذرانند و ... ولی زنان بهشتی پاکیزه می باشند و از آلودگیهای دنیا مبرایند. حور العین در زیبایی مثل مروارید می ماند و حور عین، کامثال اللولو المکنون: و زنان سیاه چشم زیبا که در لطافت و زیبایی مانند مروارید درشت مکنون می ماند. گرچه از مروارید برداشت درستی نداریم و ان را به عنوان سنگ قیمتی شفاف در قطع کوچکی مشاهده کرده ایم. ولی تشبیه حورالعین به مروارید شاید از جهت لطافت و شفافی و پاکی است. پیامبر (ص) در وصف حورالعین فرمود: علی کل واحد منهن سبعون حله، یری بیاض سوقهن من وراء الحلل السبعین کما تری الشراب الا حمر الزجاجة البیضاء و کالسک الابيض فی الیاقوت الحمراء. هر حور العینی هفتاد حله (لباس حریر) بهشتی دارد و از زیر آن حله ها مغز ساق استخوانشان (در لطافت) را می توان دید، همانگونه که شراب سرخ در شیشه ی بلورین دیده می شود و مثل نخ سفیدی است در یاقوت سرخ. که البته این توصیفات در تصور ما هرگز نمی گنجد. نکته دیگری که در آیه اشاره شده این است که حور العین را به مرواریدی تشبیه می کند که هنوز در صدف است و هنوز غباری او را فرا نرفته است. این تعبیر شاید کنایه از این باشد که تا به حال کسی دسترسی به او پیدا نکرده است. همیشه باکره اندانا انشانان انشاء فجعلنا هن ابکارا ما انها را در کمال حسن و زیبایی افریدیم و همیشه که زنان را باکره گردانیدیم. زنان بهشتی بر خلاف زنان اهل دنیا که طراوت و شادابی و جوانی و زیبایی آنها در مقطعی خاص و دورانی گذرا از عمر می باشد، صفات و اوصاف نیک و پسندیده را برای همیشه دارند هرگز پیر نمی شوند، هرگز شادابی و طراوتشان عوض نمی شود. هرگز زیبایی و حسن آنها زائل نمی شود. در راستای این حفظ نعمت هاست که پروردگار مقدر کرده است که در هر بار تماس شوهرانشان با آنها باکره باشند تا نهایت نعمتهای الهی در تمام ابعادش بر متقین ارزانی شده باشد. فقط جلب توجه شوهر می کنند و عندهم قاصرات الطرف اتراب: و نزد آنها حوران جوان و شوهر دوست می باشد. یکی از مشخصات حوران بهشتی این است که اولاً- همه جوان و با شوهران خود هم سن و سالند. ثانیاً فقط چشم به شوهرانشان دوخته اند. طرف بمعنی پاک چشم است و (قاصرات الطرف) یعنی نگاهی کوتاه دارند. اشاره به اینکه تنها چشم به همسران خود دوخته اند و فقط به آنها عشق می ورزند و به غیر آنها نمی اندیشند. بعضی هم (قاصرات الطرف) را به غمزه ها و نگاههای حاکی از نهایت عشق و علاقه و محبت به شوهران خود تعبیر کرده اند. به هر حال بهشتیان در منار همسرانی با جمال و

جوان و جذب قرار می‌گیرند که نه تنها نسبت به شوهران بهشتی خود بی‌توجه نیستند بلکه محو در علاقه و محبت آنهایند. از ابوذر نقل شده که: (همسر بهشتی به شوهرش می‌گوید: و عزه ربی ما اری فی الجنه احسن منك فالحمد لله الذی جعلنی زوجک و جعلک زوجی. سوگند به عزت پروردگرم که در بهشت چیزی را بهتر از تو نمی‌یابم ف سپاس مخصوص خداوندی است که مرا همسر تو و تو را همسر من قرار داد.) در مجمع البیان روایت شده از پیامبر اکرم (ص) که فرمود: بهترین نعمت‌های اهل بهشت آن است که حوران با صوتی زیبا و دلنشین خوانندگی کنند که جن و انس نشنیده باشند. دست هیچ کس قبلا به آنها نرسیده است. قاصرات الطرف لم یطمثهن انس قبلهم و لا جان در آن بهشت‌ها زنان زیبایی با حیاتی است که به چشم پرناز فقط به شوهر خود می‌نگرند و دست هیچ کس قبلا به آنها نرسیده است. یکی از مشخصات مطلوب یک همسر این است که دست دوم نباشد و قبلا باب صفا و صمیمیت را با دیگری باز نکرده باشد، نه اینکه دل در گرو دیگری داشته باشد و حوران بهشتی اینگونه اند. همسر در بهشتامام صادق (ع) فرمود: الخیرات الحسان من نساء اهل الدنیا هن اجمل الحور العین: خیرات حسان (که در قرآن فرمود) از زنان دنیا هستند که از حور العین زیباترند. در روایات دیگر وارد شده از امام صادق (ع) سوال شد از آیه ی (فیهن خیرات حسان) هن صوالح المومنات العارفات: آنها زنان صالحه ی مومنه اهل معرفت هستند. ابو بصیر از امام صادق (ع) سوال می‌کند: مرا خبر ده از مرد مومن که او را در دنیا زوجه ی مومنه بوده ایا در بهشت میان ایشان ترویجی هست؟ امام فرمودند: خداوند عادل و حکیم است. اگر مرد (از نظر درجه تقوائی) از زن افضل باشد او را مخیر می‌کنند در ترویج با زوجه دنیائیش. اگر آن زن را اختیار کرد از جمله همسران او خواهد بود و همچنین اگر زن افضل از مرد باشد، زن مخیر است در ازدواج، پس اگر شوهر خود را اختیار نمود همیشه همسر او خواهد بود. ام سلمه از پیامبر اکرم سوال می‌کند: پدر و مادرم به فدایت، زنی در دنیا دو شوهر داشته و مرده اند و هر دو در قیامت وارد بهشت می‌شوند، این زن صالحه در بهشت با کدامیک ترویج می‌شود؟ پیامبر فرمود: یا ام سلمه تخیر احسنهما خلقا و خیر هما لاهله ای ام سلمه هر کدام از دو شوهر که اخلاق نیکوتری داشته و خیرش برای خانواده اش بیشتر بوده مخیر است انتخاب کند. آتش در بهشت وجود آتش در بهشت برای کفار و منافقین و فاسقین و دیگر دشمنان خداوند می‌باشد. چطور ممکن است کافری وارد بهشت شود ولی در آنجا آتش باشد؟ در اصل باید گفت که جهنم طوری ساخته شده است که انگار در میان بهشت است و بهشتیان چون آتش و عذاب را از درون بهشت، جهنم را می‌بینند. به فرض اینکه در بهشت عذاب وجود دارد ولی در دلانلی بیان شده که خداوند تبارک و تعالی ساختار جهنم را طوری برافراشته که هم بهشتیان نظاره گر معذبین باشند و هم معذبین نظاره گر بهشتیان باشند. علت این مسئله متفاوت ولی شبیه و هم توافق هستند.

زندگی پس از مرگ

جی. پی. واسوانی

خلاصه کتاب: بیشتر ما از مرگ می‌ترسیم. صرف ادای کلمه مرگ می‌تواند برای بسیاری وحشتناک باشد. کسی که احساس می‌کند به جاودانگی و بی‌مرگی نرسیده است از مرگ می‌ترسد و این حس، ترس او از ناشناخته را افزایش می‌دهد. دلیل دیگر وحشت از مرگ آن است که مرگ در تداوم زندگی فیزیکی وقفه می‌اندازد و در واقع نوعی جدایی از چیزهایی را ایجاد میکند که برای انسان بسیار عزیز بوده است. به این ترتیب مرگ عدم اطمینان از آینده را نیز به همراه دارد، اما در حال باید این ترس از میان برود. زندگی پس از مرگ گنویسنده: جی. پی. واسوانی مترجم: فریبا مقدم ویراستار: ریحانه فرهنگی طراح جلد: مجید حمید چاپ هشتم: ۱۳۸۸ شماره‌گان: ۳۳۰۰ نسخه رده-بندی کنگره: ۹۱۳۸۰ ز ۲ و / ۵۳۵ BL رده-بندی دیویی: ۲۳۶/۲ شماره کتاب شناسی ملی: ۱۵۱۸۸-۷۹ م زندگی پس از مرگ یادداشت ناشر هندی بیشتر ما از مرگ می‌ترسیم. صرف ادای کلمه مرگ می‌تواند برای بسیاری وحشتناک باشد. کسی که احساس می‌کند به جاودانگی و بی‌مرگی نرسیده است از مرگ می‌ترسد و این حس، ترس او از

ناشناخته را افزایش می دهد. دلیل دیگر وحشت از مرگ آن است که مرگ در تداوم زندگی فیزیکی وقفه می اندازد و در واقع نوعی جدایی از چیزهایی را ایجاد میکند که برای انسان بسیار عزیز بوده است. به این ترتیب مرگ عدم اطمینان از آینده را نیز به همراه دارد، اما در حال باید این ترس از میان برود. روزهای عمر بشر به سرعت سپری می شوند، پس لازم است که از خواب و خیال برخیزد و نیرو و بی-کرانگی وجود خویش را تشخیص دهد. مجموعه سخنرانی های که در این کتاب گردآوری شده، توسط جی. پی. واسوانی در محوطه دانشگاه سادوواسوانی واقع در شهر پونای هند ایراد شده است. در این سخنرانی ها پیشنهادهاى عملی درباره چگونه زیستن و به اشراق رسیدن قبل از مرگ مطرح شده است. این کتاب اطلاعات ارزشمندی در مورد موضوع مرگ به دست می دهد و به بسیاری از سوال ها و برداشت های اشتباه در مورد مرگ که در ذهن ما جا گرفته است، پاسخ هایی منطقی می دهد. همچنین مواردی از مرگ که قبلاً توسط دانشمندان بررسی شده، در اینجا نقل شده است. مرگ وجود ندارد مرگ مانند غروب خورشید است، وقتی که خورشید در اینجا غروب می کند، در جایی دیگر طلوع می کند. در واقع خورشید هیچ گاه غروب نمی کند. به همین ترتیب مرگ هم فقط یک توهم ظاهری است. آنچه در این دنیا به عنوان مرگ تلقی می شود، در دنیایی دیگر تولد است، زیرا زندگی نهایی ندارد. گفته اند ابراهیم فرمانروای بلخ همه نعمت های دنیا را در اختیار داشت. او مالک تمامی لذایذ داری ها و قدرت ها بود، اما قلبش شاد نبود و همیشه احساس می کرد از درون تهی است. روحش در جست و جوی چیزی بود که خودش هم نمی دانست چیست. روزی غریبه ای وارد دربار فرمانروا شد، به محض ورود ب هدربار فرشی بر زمین انداخت و روی آن خوابید. فرمانروا رفتار وی را اهانت تلقی کرد و به او گفت: «تو تصور می کنی که قصر من چگونه جایی است؟» غریبه به فرمانروا گفت: «به عقیده من قصر شما مسافرخانه است.» فرمانروا پرسید: «منظورت چیست که قصر مرا مسافرخانه می نامی؟» غریبه گفت: «فرمانروا لطفاً از من خشمگین نشوید، اما به سوالم پاسخ دهید. بگوید قبل از شما چه کسی در این قصر زندگی می کرد؟» فرمانروا گفت: «قبل از من پدرم در این قصر زندگی می کرد.» غریبه پرسید: «پدرتان اکنون کجاست؟» فرمانروا گفت: «او مرده است.» غریبه گفت: «قبل از پدرتان چه کسی در این قصر زندگی می کرد؟» فرمانروا گفت: «پدر بزرگم» غریبه پرسید: «پدر بزرگان اکنون کجاست؟» فرمانروا پاسخ داد: «او هم مرده است.» غریبه پرسید: «پیش از پدر بزرگان چه کسی در این قصر زندگی می کرد؟» فرمانروا گفت: «او هم مرده است.» غریبه گفت: «پس بی تردید این قصر یک مسافرخانه است، زیرا مردم می آیند، مدتی در آن می مانند و بعد می روند. پس ای فرمانروا شما نیز باید روزی اینجا را ترک کنید.» غریبه با گفتن این سخنان ناگهان ناپدید شد، اما گفته اش در قلب فرمانروا تاثیر کرد. این افکار ذهن فرمانروا را ترک نمی کرد. گاهی متوجه می شد که تا نیمه های شب بیدار است و از خود می پرسد: «هدف از آمدن من به دنیا چیست؟ چرا اینجا هستم؟ خانه ام کجاست؟» یک شب صدایی شنید که به او می گفت: «ای فرمانروا، اگر پاسخ پرسش هایت را می خواهی، ترک کن، همه چیز را ترک کن!» فرمانروا قصر، تاج و تخت خویش را ترک کرد. مانند بودا شاهانه اش را کنار گذاشت و لباس ژنده درویشان سرگردان و فقیر را پوشید و از جایی به جایی دیگر رفت و همچنان از خود می پرسید: «معنای اسرار ماجرای بی نهایت زندگی چیست؟ زندگی چیست؟ مرگ چیست؟» گفته می شود که او به هند آمد و سالها در کنار مردی روحانی زندگی کرد. در اینجا وقت کافی برای نقل زندگی مردی که تاج و تختش را ترک کرد تا مرتاضی بی پیز شود نیست. فقط می خواهم به شما بگویم که بیداری او از این فکر شروع شد که این دنیا یک مسافرخانه است. ما همگی مسافر هستیم و اقامت ما در اینجا برای مدتی محدود است. همچنان که روزی به این دنیا آمدیم، روزی هم باید آن را ترک کنیم. مرگ چون خواب شیرین استاز تمامی تجاربی که می شناسیم، شیرین ترین آنها خواب است و هیچ چیز شیرین تر از آن نیست. خواب تجربه دلپذیری است که شاعر بزرگ انگلیسی کلریج را واداشت تا بگوید: «خواب، سر به سر لطیف است و شیرین!» و تینسن که

مکاشفه ای عمیق داشته است در خاطرات خود می گوید: «خواب، برادر دوقلوی مرگ است.» مرگ مانند خواب شیرین است و پدیده ای طبیعی می باشد، پس چرا باید از مرگ ترسید؟ در تعدادی از پیام های که از دنیای اختری (عالم غیرمادی) دریافت شده، گفته شده است که مرگ کاملاً بدون درد است. ممکن است که فرد قبل از مرگ، بیماری سختی را پشت سر گذاشته و درد جسمانی شدیدی را تحمل کرده باشد اما چند لحظه قبل از مرگ، درد به کلی ناپدید می گردد و در آن لحظه حسی دلپذیر و خوشایند تجربه می شود. همچنین به ما گفته اند که بعد از مرگ، هر کس همان که بوده است خواهد ماند. او تغییر نخواهد کرد و همه خصوصیات وی، افکار، احساسات، خواسته ها و خاطراتش تمامی همچنان تغییر نیافته باقی می ماند. هرگاه به جایی می روم که کسی در گذشته است، نخستین چیزی که به آنها می گویم این است: «گریه نکنید، اشک نریزید، برای عزیز رفته غصه نخورید، زیرا که او نمرده است. او زنده است و در حیاتی بی مرگ به زندگی ادامه می دهد.» وقتی شیون و زاری کنید، در واقع به عزیز رفته آسیب می زنید. هرچه بیشتر زاری کنیم، بیشتر آنها را زندانی می کنیم و این موجب تاخیر آنها در پیشروی به آن سو می شود. نباید به آنها بچسبیم، بلکه باید رهایشان کنیم تا در سفر خود به سوی خدا پیش روند. باید در دعاها ایمان آنها را یاد کنیم و خدمتی کوچک به نام آنان برای دیگران انجام دهیم. این کار آنها را در سفرشان متبرک می گرداند. چرا از مرگ ترسیمین گفته است: «مردم از مرگ می ترسند، درست همان گونه که بچه ها از تاریکی!» ما در واقع از ناشناخته ها می ترسیم، زیرا نمی دانیم که در لحظه مرگ چه اتفاقی می افتد. چند سال پیش زنی نزد من آمد که به بیماری علاج ناپذیر و سختی مبتلا بود. برادر و اقوامش وی را رانده و از خانه بیرون کرده بودند. هیچ کس را نداشت که از او مراقبت کند. درحالی که اشک در چشم داشت، حکایت زندگی غم انگیزش را برایم نقل کرد و گفت: «بهرتر نبود می روم، من هیچ آرزویی ندارم که به خاطر آن زندگی کنم.» به او گفتم «مادر، آیا واقعاً دلت می خواهد بمیری؟» گفت: «بله، اگر مرگ به سراغم بیاید، با آغوش باز به استقبال آن می روم.» برای آن که امتحانش کنم پودر بی خطری را به او دادم و گفتم: «مادر، این پودر را بخور و اگر خدا بخواهد در عرض چند ساعت خواهی مرد و از تمامی رنج ها و دردها رها خواهی شد.» فکر می کنید چه جواب داد؟ شاید تصور مرگ ناگهانی او را وحشتزده کرد، زیرا به پودر دست نزد و فقط گفت: «کارهای مهم فراوانی هست که الان باید به آنها رسیدگی کنم. اجازه بدهید بروم و بعداً برگردم تا این پودر را بگیرم.» او تا امروز باز نگشته است. مردی بود که از مرگ وحشت داشت. وقتی که زمان مرگش نزدیک شد به خانه قدیمی خود رفت که سالها در آنجا زندگی کرده و فرزندانش را بزرگ کرده بود. اما آن خانه فاقد اسباب و وسایل کافی بود. خدمتکارش به او گفت: «سرورم، خانه جدید بسیار بهتر از اینجاست. بیایید از اینجا برویم.» سخنان خدمتکار در قلب مرد رسوخ کرد: «خانه جدید بسیار بهتر از اینجاست.» مرد به خود گفت: «خداوند خانه ای برای ما آماده کرده است که بسیار بهتر از اینجاست. مرگ فقط رفتن از یک خانه قدیمی به خانه ای جدید است. وقتی که او این موضوع را تشخیص داد، ترسش از مرگ ناپدید شد. حیات پس از مرگ دانشمندی بزرگ به نام فلاماریون که در واقع ستاره شناس دربار فرانسه بود، یکی از شگفت انگیزترین انسانهای قرن حاضر است. آمیزه ای زیبا از هوش و الهام در او دیده می شد. فلاماریون نابغه با خصوصیات معنوی و روحانی بود که وقتی در گذشت بیش از هشتاد سال داشت. او عقیده داشت که باید سخت کار کرد، بنابراین روزانه ده ساعت کار می کرد، اما علی رغم این کار سخت، همیشه نور آرامش در چهره اش می درخشید و هرگز خشمگین نمی شد. روزی از او پرسیدند: «من هرگز جاه طلب نبوده ام.» کمی مکث کرد و بعد افزود: «چگونه می توانم به افلاک و ستارگان نگاه کنم و جاه طلب باشم؟» این دانشمند ارزشمند تجربه ای را در کتاب مشهور خود، یورانیای شرح داده است. فلاماریون درباره درگذشت یکی از دوستانش به نام اسپرو می گوید: «یک شب وقتی از پلکانی که به بالکن خانه منتهی می شد بالا می رفتم وحشتزده و در حالی که فریاد در گلویم خاموش ماند، میکخوب شدم. دوستم اسپرو در برابر من روی دیوار پلکان ایستاده بود و با صدای ملایمی که کاملاً برایم آشنا بود، پرسید: «آیا تو را ترساندم؟ او

لبخندی بر لب داشت و نور ماه صورتش را روشن کرده بود؛ درست مانند زمانی که وی را در پاریس دیدم. اسپرو به شرح و وصف دنیای دیگر پرداخت. او گفت: «روح‌هایی که از هویت خود آگاهند، در محدوده فضا و زمان نیستند. آنها بعد از مرگ بدنشان، هیچ فضایی را اشغال نمی‌کنند. انسان تقدیرش را با دست‌های خود می‌سازد و تقدیر هر روح رهایی بیشتر و بیشتر از جهان مادی است.» بادا هرگز فراموش نکنیم که به دنیا آمده‌ای تا از چنگ ترس‌ها و ناپاکی‌ها رهایی یابیم، اما ما چه می‌کنیم؟ بیاید هر یک از ما این سوال را از خود پرسیم. ما به دنیا آمده‌ایم تا به رهایی بیشتر و بیشتر از ترس‌ها و ناپاکی‌ها برسیم و وقتی که به رهایی رسیدیم، به قول اسپرو: «روح وارد زندگی معنوی می‌شود. هدف متعالی همه موجودات پیوند جاودانه با سرچشمه کمال مطلق و سرور الهی است.» با مرگ دوست باشید مرگ به راستی یک دوست است و دلم می‌خواهد که همه شما با آن دوست شوید. مرگ با گذشت زمان هر روز به ما نزدیکتر می‌شود. ما در دنیایی نامطمئن زندگی می‌کنیم، دنیایی که در آن نمی‌توان از هیچ چیز اطمینان داشت. همه ما بی‌تردید روزی می‌میریم، یعنی در واقع کالبد مادی خود را ترم می‌کنیم. همه با بلیت برگشت به این دنیا آمده‌ایم. تاریخ برگشت ما روی بلیت نوشته شده است، اما قادر به خواندن آن نیستیم. نمی‌دانیم مرگ چه هنگام و کجا به سراغمان خواهد آمد و جسم ما را مطالبه خواهد کرد اما می‌دانیم هر روزی که می‌گذرد به روز مرگ نزدیکتر می‌شویم. بنابراین دلم می‌خواهد که با مرگ دوست شوید. وقتی که با مرگ دوست شویم، دیگر از آن نمی‌ترسیم و در مواجهه با آن لبخند می‌زنیم. نباید از مرگ بترسیم، زیرا ما نمی‌میریم. این جسم فیزیکی است که می‌میرد، اما ما جسم‌های دیگری هم داریم که بعد از مرگ در آنها به زندگی ادامه خواهیم داد. در آن لحظه به اصطلاح مرگ تنها نیستیم؛ در این سفر تازه در هر قدم از راه از ما مراقبت می‌شود. بیاید باور کنیم که مرگ در است، مرگ پلی میان دنیای خاکی و دنیای اختری (دنیای غیرمادی) است. عزیزان در گذشته ما در دنیای اختری ساکن هستند. آنها از آنجا به ما می‌نگرند و پیام می‌دهند که زندگی زمینی در واقع آماده شدن برای حیات پس از مرگ است. سه پیشنهاد ۱- حلقه‌ای از عشق و ارادت نسبت به یکی از قدیسان خدا ایجاد کنید و هر روز این پیوند را قوی‌تر نمایید. به درگاه او دعا کنید، پاهایش را ببوسید، همه کارهایتان را به وی تقدیم کنید و در لحظات سکو با عشق و ارادت و صمیمانه با او گفت و گو کنید. این حلقه را رشد دهید تا زمانی که احساس کنید هر جا که هستید، از آن وجود مقدس دور نیستید بلکه سایه‌ای از حضور همیشه نورانی او می‌باشید. در حضور وی هیچ مرگی نمی‌تواند وجود داشته باشد، زیرا وقتی این جسم را ترک می‌کنیم، او نیز در کنار ما خواهد بود. آن قدیس ما را در آغوش پرمهر خود خواهد گرفت و به سوی خدا راهنمایی خواهد کرد. ۲- وقتی که چنین حلقه ارادت و عشقی با خدا ایجاد می‌کنیم، باید تشخیص دهیم در هر آنچه روی می‌دهد، رحمت خدا نهفته است. بسیاری از چیزها در زندگی ما اتفاق می‌افتند که قادر به درک چرای آنها نیستیم. ناگهان عزیزانمان از ما گرفته می‌شوند، فاجعه‌ای بر ما نازل می‌شود، یا بدبختی به سراغمان می‌آید. به جای اتلاف زمان و نیروی خود برای دریافت این که چرا چنین تجربه تلخی برای ما اتفاق افتاده است بیاید با هر حادثه و واقعه‌ای با سخنان سادو و اسوانی برخورد کنیم: «می‌پذیرم! می‌پذیرم!» ۳- هر اندازه که از نفس عاری شوید، به همان اندازه قلبتان گشوده می‌شود. کسانی که زندگی نفسانی دارند و کسانی که به دیگران آسیب می‌رسانند، وقتی که به آن سو سفر می‌کنند خود را در سلول‌هایی تاریک زندانی می‌یابند. بنابراین دور از خودخواهی‌ها زندگی کنید و برای دیگران همچون برکتی باشید. خداوند شما را با برکت و فراوانی، با شغل و کار متبرک گردانده است. پس بادا که شما هم برای دیگران برکت باشید. دریافت کردن بدون دادن، انسان را احق، مغرور و خودخواه می‌سازد. بهترین‌هایتان را به نام خدا و در راه کمک به دیگران بدهید. دست یاری بخش خود را به کسانی بدهید که به آن نیاز دارند. تلاش نمایید که بار دیگران را سبک کنید. در آن سوی مرگ عالم اختری، دنیایی وسیع است. هر کس به تناسب شعور خود در عالم اختری در طبقه‌ای خاص قرار می‌گیرد. افراد خودخواه، خشن، بی‌رحم و بدخواه، بعد از مرگ به طبقات پست‌تر و فشرده‌تر عالم اختری

می‌روند که موجوداتی نظیر خودشان با همان خواسته‌ها و امیال در آنجا ساکن هستند. کسی که در زمین با عشق و شفقت زندگی کرده‌است، بعد از مرگ به طبقات طیبیا و درخشان عالم آخری می‌رود. در اینجا واقعه‌ای از زندگی شری جمشید نصروانجی یکی از شریف‌ترین انسانهای عصر را به یاد می‌آورم. ساد واسوانی جمشید را «پیامبر فقرا» می‌نامید. او از خانواده‌ای متمول بود، اما همه ثروتش را در راه فقرایی که به آنها عشق می‌ورزید، صرف می‌کرد. فقرا در صف‌های بی‌شمار نزد وی می‌رفتند و او از پذیرفتن هیچ‌کس امتناع نمی‌کرد و کسی را دست خالی بر نمی‌گرداند. بزرگترین آرزویش خدمت به دیگران و رنج بردن در راه آنها بود. شری جمشید نصروانجی به حق «سازنده کراچی مدرن» نام گرفته بود. او سالها شهردار کراچی بود. در آن هنگام مشاجره‌ای بر سر یک قطعه زمین میان دولت بمبئی و شهرداری کراچی در گرفت. از جمشید خواستند اسنادی را که نشانگر ادعایش بود، نشان دهد. جمشید می‌دانست که اسناد را در اختیار دارد، اما به یاد نمی‌آورد آنها را کجا گذاشته است. او همه جا را به دنبال آنها گشت، ولی نتوانست آنها را پیدا کند. در عین حال دولت بمبئی اطلاعیه‌ای برای فروش آن زمین صادر کرد. جمشید بلافاصله اطلاعیه‌ای دیگر صادر کرد و طی آن به مردم گفت که مالکیت این زمین هنوز به طور قطع مشخص نشده است. حاکم بمبئی سر لویید از این موضوع باخبر شد و با اولین قطار به کراچی رفت. جمشید را به کاخ دولت احضار کردند و از او خواستند که اسناد مربوطه را ارائه دهد. ذهن جمشید برآشفته بود، به مادر عزیز و از دست رفته‌اش فکر می‌کرد و به یاد می‌آورد که در کودکی هرچه را گم می‌کرد، مادر آن را برایش می‌یافت. آن شب درحالی که ذهنش متوجه مادرش شده بود، به خواب رفت. نیمه شب مادرش را در خواب دید که به او می‌گفت: پسر، اوراق و اسنادی که به دنبالش هستی، در فلان کتاب، در قفسه کتاب‌هایت قرار دارد. وقتی که جمشید در تاریکی سحرگاه بیدار شد، رویایش را به وضوح به یاد آورد و بلافاصله به سراغ قفسه کتابها رفت و با اطمینان کتاب موردنظر را برداشت و آن اوراق را یافت. مردگان نمرده‌اند وقتی که انسان جسمش را ترک می‌کند و به آن سو می‌رود، چه اتفاقی برایش می‌افتد؟ او بلافاصله احساس سبکی رهایی و شناور بودن می‌کند. گویی ناگهان باری از روی دوشش برداشته می‌شود، به طوری که احساس آزادی و سرزندگی می‌کند. وقتی از روحی که جسم مادی خود را ترک کرده بود، پرسیدند: اکنون که مرده‌ای چه احساسی داری؟ او پاسخ داد: شما مرده‌اید، نه من! کسانی که به آن سو می‌روند به طرز شگفت‌انگیزی احساس رهایی و زنده بودن می‌کنند. زمانی که در زمین هستیم باید بار جسم فیزیکی خود را به دوش بکشیم، باید با محدودیت‌هایی که توسط جسم فیزیکی بر ما تحمیل شده است زندگی کنیم. وقتی که جسم فیزیکی را ترک می‌گویید احساس سبکی، سرور و رهایی می‌کنید. درحالی که از بار جسم فیزیکی و محدودیت‌های آن رها شده‌اید، قادر خواهید بود با سرعتی فوق‌العاده حرکت کنید. در میان ما دو خواهر و یک برادر حضور دارند که چندی پیش پزشکان اعلام کردند، مادرشان مرده است. آنها آماده شده بودند تا جسد مادر را به زمین مخصوص سوزاندن مردگان ببرند که ناگهان جسم او تکان خورده بود. مادر چشم گشود و گفت: من از جسم بیرون رفتم و به دنیای آخری رسیدم و در آنجا به من گفتند که به زمین برگردم و دوباره وارد قالب فیزیکی خود شوم، عزیزانم را ببینم، با فرزندانم خدا حافظی کنم. دعاها را دریاقت کنم و بعد برگردم. درست همین طور شد. مادر با یکایک فرزندان خدا حافظی کرد، آنها را متبرک نمود و چند ساعت بعد جسمش را ترک گفت. زندگی پس از مرگهنگامی که کسی می‌میرد وقتی که جسم را ترک می‌کند با یک موجود نورانی مواجه می‌شود که ممکن است بنا به زمینه‌های دینی و اعتقادی فرد، شری کریشنا، شری رام، عیسی مسیح (ع)، موسی (ع)، حضرت محمد (ص)، میرا، ماهاویرا، گورونانک کبیر، حضرت زرتشت و ... یا سایر قدیسان و مردان خدا باشد. وقتی که جسم را ترک می‌کنیم، با این موجود نورانی مواجه می‌شویم. سپس کوچکترین کارهایی که از زمان تولد تا هنگام مرگ انجام داده‌ایم، به صورت تصویری کلی نمایش داده می‌شود. گویی باید تماشاچی فیلم زندگی خود و شاهد تمامی جزئیات آن باشیم. هر کار کوچکی در خلوت یا در جمع، در روشنی یا تاریکی، در برابر

چشم مردم یا پنهان از آنها انجام داده‌ایم، مانند فیلم در برابر ما نمایش داده می‌شود. دوستان! امیدوارم که امشب این اندیشه را در ذهن خود نگاه داریم. وقتی که سفر مرگ را آغاز می‌کنیم، باید در حضور معبود بایستیم. او از شما ومن می‌پرسد: فرزندم! با زندگی ات چه کردی؟ آنگاه چه پاسخی به او خواهیم داد؟ من پاسخ را به شما واگذار می‌کنم. اما به قول یکی از قدیسان قرون وسطی: هیچ گاه دیر نیست! مادامی که جان در این بدن هست، فرصت رسیدن به هدف را داریم. بنابراین هر روز مدتی را در سکوت بگذرانید و از خود پرسید: من کیستم؟ هدف از به دنیا آمدنم چیست؟ به کجا می‌روم؟ آیا از هدف دور شده‌ام، یا به آن نزدیک می‌شوم؟ قرینه اثیری در لحظه مرگ وقتی که جسم فیزیکی را ترک می‌کنیم. روح بلافاصله خود را در جسم دیگری می‌یابد که قرینه اثیری نام دارد. قرینه اثیری از ماده‌ای بسیار ظریف و اثیری تشکیل شده است که دقیقاً همان صورت جسم فیزیکی را دارد و به همین دلیل قرینه اثیری نامیده شده است. اما کارکرد و وظیفه قرینه اثیری چیست؟ چرا چنین کالبدی داریم؟ در واقع نیروی حیات از طریق این قرینه اثیری است که در جسم فیزیکی ما جریان می‌یابد و آن را سالم نگاه می‌دارد. در زبان کهن سانسکریت نیروی حیات پرانا نام دارد. پرانا دو بخش «پرا» به معنای پیش و «نا» به معنای نفس تشکیل شده است. پس پرانا به معنای پیش بردن نفس است. طناب نقره‌ایدر کتاب انسان روح است نوشته آرتور هیل که سالها پیش به چاپ رسید، حکایت مردی نقل شده است که در نتیجه انفجار مواد منفجره به هوا پرتاب شد و بعد به زمین افتاد. با این که بدن وی بر زمین افتاده بود، اما احساس می‌کرد در هواست و از بالا به جسمش نگاه می‌کند که کمی دورتر روی زمین قرار دارد. می‌دید که رشته‌ای باریک و شفاف به رنگ نقره‌ای او را به جسمش مرتبط می‌کند و پزشکان دور جسمش جمع شده‌اند و اظهار می‌کنند که او مرده است. بعد دو نفر با برانکارد آمدند و متوجه شدند که او هنوز جان دارد. او می‌گفت: در واقع من از آن طناب نقره‌ای پایین آمدم و به همان جسم قدیمی برگشتم، در آن هنگام مانند یک خفاش کور بودم و دست راستم از شانه قطع شده بود. توجه داشته باشید تا زمانی که قرینه اثیری بیرون از جسم فیزیکی قرار داشت، او قادر به دیدن بود. او پزشکان و کسانی که برانکارد را آورده بودند، می‌دید ولی احساس درد نمی‌کرد. اما به محض ورود قرینه اثیری به جسم فیزیکی، متوجه شد که بینایی اش را از دست داده است و درد قطع شدن دستش را هم احساس کرد. ورود به عالم اخترپرواح با ترک قرینه اثیری وارد دنیای اختری می‌شود. انتقال به دنیای اختری باید سریع و طبیعی باشد و نباید در قرینه اثیری ماند. اما این موضوع در مورد کسانی که به مادیات وابستگی دارند، صدق نمی‌کند. چنین افرادی به زندگی در قرینه اثیری ادامه می‌دهند. زیرا از طریق قرینه اثیری می‌توانند با زمین و موضوعات زمینی ارتباط برقرار کنند. زنی را می‌شناسم که در روز تولدش انگشتر الماسی هدیه گرفت و روز بعد در اثر سگته قلبی درگذشت. وی در لحظه مرگ از اطرفیانش خواست تا انگشتر الماس را به او بدهند و آن را با علاقه در دست گرفت و سپس جان سپرد. او که اینگونه درگذشت، باید برای مدتی در قرینه اثیری خود می‌ماند تا زمانی که بر این وابستگی غلبه می‌کرد. عالم اختری قلمرویی وسیع است، درست مانند زمین! در آنجا هم در یک سو کاخ‌ها و سراهای زیبا وجود دارد و در سوی دیگر کلبه‌های مخروبه و فقیرنشین به چشم می‌خورد. افراد خودخواه، بی‌رحم، بدخواه و شرور پس از مرگ در نواحی پست عالم اختری قرار می‌گیرند. در آنجا افرادی با امیال و خواسته‌های مشترک، آنها را احاطه کرده‌اند. کسی که پیش از مرگ زندگی صحیحی داشته و به حقیقت، نیکی و زیبایی، وفادار بوده باشد، به دیگران یاری رسانده و عشق و محبت را منتشر کرده باشد، بعد از مرگ به نواحی زیبا و دوست داشتنی عالم اختری می‌رود. سه پیشنهادی - لازم است کار کنیم و در آمدی داشته باشیم، اما نباید آن گنجینه فناپذیر را فراموش کنیم. برای رسیدن به آن گنجینه است که به دنیا آمده‌ایم. این گنجینه‌ای است که سارقان نمی‌توانند آن را از ما بربایند، آب‌ها نمی‌توانند آن را خیس کنند و بادهای نمی‌توانند آن را بروبند. ۲- نباید در قرینه اثیری بمانیم، گذر از قرینه اثیری باید سریع باشد. لحظه‌ای که جسم فیزیکی را ترک می‌کنیم باید قرینه اثیری را نیز ترک کنیم. بنابراین قطع وابستگی‌ها باید قانون زندگی ما باشد، به هیچ چیز و هیچ کس

وابسته نباشید. هرچه در اختیار دارید، برای آن به شما داده شده-است تا از آن به عنوان امانت استفاده کنید. هیچ چیز به طور مطلق متعلق به شما نیست، بلکه همه چیز از آن خداست. حتی خود شما هم به خدا تعلق دارید. بودا گفته است: نادان تصور می‌کند که همسر، فرزند، ثروت و دارایی‌اش متعلق به اوست. در حالی که او حتی به خودش تعلق ندارد. در این صورت چگونه ممکن است که چیزی به او متعلق باشد؟ هرگز چیزی را به طور مطلق از آن خود ندانید. ۳- خویشتن‌داری را در پیش گیرید. به نظم عادت کنید. این امیال و خواسته‌هاست که انسان را سرگردان می‌کند. خواسته، دشمن شماره یک انسان است. سه نوع خواسته هست که باید در برابر آنها از خود محافظت کنیم: نخستین خواسته عطش گردآوری طلا- و مادیات است که باعث می‌شود انسان مرتکب خطا شود. شنیدم که چند برادر پدرشان را مسموم کردند تا املاک او را تصاحب کنند. دوم، میل به قدرت است. خداوند فرموده است: قدرت فساد می‌آورد و قدرت مطلق فساد مطلق می‌آفریند. حتما شنیده‌اید که شهوت قدرت، اعمال ننگین و خسارات فراوانی را به بار آورده است. سوم، میل به ارضای خود و لذایذ حسی است. این میل انسان را سرگردان کرده و او را در ظلمت بیشتری فرو می‌برد. پس کنترل و تسلط بر نفس را بیاموزید و به نظم دادن خود عادت کنید. پرهیز و خودداری را بیاموزید. بهشت و دوزخ، نوعی قرنطینه روحی است که برخی از روح‌ها باید در آنجا بمانند تا پالوده، تطهیر و پاک شوند. کسی که زندگی صحیحی را در پیش گرفته باشد، این قرنطینه را نخواهد دید. با زندگی در جسم مادی نمی‌توانیم نوعی دیگر از زندگی، یعنی زندگی بعد از مرگ را تصور کنیم، اما می‌توان اطمینان داشت وقتی که وارد حیات بعدی می‌شویم، درست مانند زندگی زمینی برایمان طبیعی و عادی است. در آن هنگام می‌بینیم که به این زندگی تازه هم عادت داریم. اگر این حقیقت را درک کنیم، دیگر از مرگ هراسی نخواهیم داشت. زیرا مردگان در دنیای جدیدی که در آن زندگی می‌کنند شاد هستند. غصه، اندوه، گریستن و آرزوی بازگشت مردگان بدترین کارهایی است که بر آنها روا می‌داریم. وقتی برای کسی که دوست داریم غصه می‌خوریم، اندوه ما بلافاصله به او که در دنیای جدید است منتقل می‌شود، اما وی نمی‌تواند به زمین برگردد تا ما را که برایش غصه می‌خوریم تسکین دهد. اگر بتوانیم درک کنیم که او نمرده و همچنان زنده است و اکنون شادتر از زمانی است که در زمین زندگی می‌کرد، دچار اندوه نخواهیم شد. عالم اختریگفته شد که هر کس در عالم اختری دارای طبقه و مقام خاص خود است، اما روح چگونه می‌تواند طبقه و مقام خود را در عالم اختری پیدا کند؟ در عالم اختری پلیسی نیست که شما را راهنمایی کند. اما توجه کنید وقتی که روح در جسم فیزیکی زندگی می‌کند بنابر نوع نگرش، افکار و احساساتش فرکانس خاصی پیدا می‌کند. هر یک از ما دارای فرکانس ویژه خود هستیم که به میزان عدم خودخواهی، عشق، شفقت، پاکی و معنویت ما بستگی دارد. هرچه خودخواهی کمتر باشد، روح پاکتر است و در نتیجه فرکانس امواج او قوی‌تر می‌باشد. وقتی که روح از جسم جدا می‌شود، مستقیماً به آن بخش از دنیای اختری می‌رود که دارای همان فرکانس و طول موج است و در واقع به آن قسمت کشیده می‌شود. به این ترتیب است که روح جایگاه خود را در عالم اختری می‌یابد. روح می‌تواند به قلمروهای بالاتر عالم اختری جایی که نور و شادی بیشتری وجود دارد، برود اما وقتی به آن قلمروها می‌رود، متوجه می‌شود که ارتعاش فرکانس آنجا بیشتر است. برای او آن قلمروها بسیار روشن است، طوری که نور، دیدگانش را می‌آزارد. امواج آن مکان چنان پاک‌اتس که نمی‌تواند واکنش مناسب نسبت به آنها نشان دهد. او احساس خفگی می‌کند و نمی‌تواند در آنجا بماند. پس باید به طبقه خود به جایی که به آن متعلق است؛ آنجا که امواجش با امواج او متناسب هستند، برگردد. به این ترتیب است که روح جایگاه خود را در عالم اختری می‌یابد. در عالم اختری، افرادی با ذهنیتی مشابه شما در اطرافتان هستند. اما هر کس به طریق خود می‌اندیشد و دیدگاه‌های مستقلی دارد. هر کس از معاشران خود درس‌های بسیاری می‌آموزد. در دنیای اختری توجه می‌شوید که فکر بسیار قدرتمند است. تشخیص می‌دهید که ذهن خلاق است و می‌تواند هر چیزی را بیافریند. هر آنچه را که بیندیشید، بلافاصله می‌آفرینید. دوزخ گفته شده است، دوزخ جایی است که گناهکاران پس از مرگ به آنجا می‌روند و تا

ابد در آن می-مانند. به این ترتیب گناهکار محکوم است تا ابد در آتش دوزخ بماند و بسوزد. خدا رحمان و رحیم است و ذات خدا جز عشق نیست. عشق یکی از صفات خدا نیست، بلکه ذات مبارک اوست و عشق، تاب رنج و عذاب دایمی کسی را ندارد، بلکه می-خواهد یکایک ما به مراتب والاتری از کمال برسیم و پاکی و نیکی در ما رشد کرده و افزایش یابد. بنابراین اگر آتشی در کار هست، آتش تطهیر و پاکسازی-ست. زمانی که روح کاملاً تطهیر شود، دیگر لازم نیست در آتش بسوزد. دوزخ قسمتی از عالم اختری-ست، نوعی قرنطینه روحی-ست که برخی از ارواح به واسطه اعمال نادرست خود باید در آن بمانند تا تصفیه و بالوده و تطهیر شوند. وقتی که روح با سابقه خود مواجه می-شود، نسبت به آن واکنش نشان می-دهد. او تشخیص می-دهد که زندگی-اش یک زندگی آرمانی و درست نبوده است. در نتیجه تضادی میان جنبه-های والای وجود او (خود الهی) و جنبه پست-ترش به وجود می-آید و همین عذاب و پشیمانی شدیدی را برایش پیش می-آورد. اگر روحی طی سفر به زمین، کوشیده-باشد خواسته-هایش را مهار نماید و خصایص گناه آلود خود را کنترل کند، لازم نیست وارد دوزخ شود یا اقامت او در آنجا کوتاه خواهد بود. بنابراین وقتی که در زمین هستیم، باید بکوشیم زندگی پاک و مطهری داشته باشیم. بیایید بکوشیم خودخواه نباشیم. بیایید عشق و شفقت خود را نثار همه کنیم. همه موجودات زنده از جمله پرندگان و حیوانات را که برادران ما در خانواده آفرینش هستند، دوست داشته-باشیم. اگر چنین کنیم، دیگر نیازی نیست که وارد دوزخ شویم. اگر بتوانیم تمایلات پلید خود را درمان کنیم، نیازی نیست که به دوزخ برویم، زیرا دوزخ فقط برای تصفیه ما و التیام زخم-های درونمان منظور شده است و اگر درون ما زخمی نداشته باشد، بازدید از دوزخ هم بی-مورد است. دنیای بهشتبهشت چیست؟ اگر دوزخ بیمارستانی برای ارواح بیمار باشد، رفتن به بهشت، مانند رفتن به بیلاق است. در آنجا زیبایی و آرامش عظیمی وجود دارد. در دنیای بهشت، آرزوهای برآورده نشده معنوی برآورده می-شوند. بهشت، دنیای اجابت خواسته-ها و آرزوهاست. هریک از ما آرزوهایی رفیع و معنوی داریم که به دلایلی قادر نیستیم، طی اقامت در زمین به آنها دست یابیم، این آرزوها در بهشت برآورده می-شوند. ما در دنیای بهشت خواسته-های ارضا نشده خود را برآورده می-کنیم. از آنجایی که مردم متفاوت دارای خواسته-های متفاوت هستند، بهشت هرکس با بهشت دیگری یکی نیست. هرکس دارای بهشت خاص خود است و این بسته به سابقه دینی و محیطی دارد که در زمین از آنها برخوردار بوده است. گفته می-شود، بهشت دزدها شهری-ست که در آنجا سگی نیست و خانه-ها محافظی ندارند. بدین سان در دنیای بهشت هیچ بارانی نیست، اما اگر باران بخواهید فقط باید به آن فکر کنید و آنگاه باران خواهد بارید، اما فقط برای شما! فقط شما هستید که آن را احساس خواهید کرد. شخصی که کنار شماست آن را به هیچ وجه احساس نخواهد کرد، مگر آنکه او هم باران بخواهد. شما آنچه را آرزو کنید، بی-درنگ در دنیای بهشت دریافت خواهید کرد. بنابراین در دنیای بهشت حسادت، حرص و احساس «تو بیشتر از من داری» وجود ندارد، زیرا لحظه-ای که چیزی بخواهیم، آنجا پدیدار می-شود. هرچه که ذهن به آن بیندیشد، بلافاصله آفریده می-شود. بنابراین آنچه که در زندگی زمینی آرزو داشتیم، اما نتوانستیم به آن برسیم در دنیای بهشت به آن دست خواهیم یافت. اما یک محدودیت در آنجا وجود دارد که ما بر خود تحمیل کرده-ایم. الگوهای عاطفی و عادت-های ما طی عمر زمینی این محدودیت را به وجود می-آورند. فردی را در نظر بگیرید که فلج است و سالها با کمک عصا راه می-رود. این عادت عمیقاً در ذهن او حک شده-است. وقتی او وارد کالبد اختری می-شود این خاطره را از یاد نبرده است و تصور می-کند که همچنان فردی فلج است. در نتیجه با عصای اختری راه می-رود. باید پیوسته به او یادآوری کرد: برادر، دیگر به این عصا یا چوب زیر بغل نیازی نداری، زیرا در دنیای اختری تو حتی نیازی به راه رفتن برای رسیدن به مقصد نداری. در دنیای اختری اگر باید به جایی خاص برسید، هر اندازه هم که از لحاظ فیزیکی دور باشد، فقط کافی ست مکانی را که قصد دارید به آنجا سفر کنید، به وضوح تجسم کنید. فقط باید بخواهید و آنگاه در آنجا هستید. در عالم بهشت، سیاست وجود ندارد و تلاش برای دستیابی به مقام و جاه، شهرت و اقتدار یا بزرگی در میان نیست. با مرگ جسم فیزیکی نیازهای

بدن مانند غذا و سرپناه، لباس و زیورآلات، خانه‌های زیبا و اتومبیل‌های مجلل دیگر ارزشی نخواهند داشت. منظور از اقامت در عالم بهشت بی‌نیاز شدن ما از تمامی خواسته‌هاست. مانند تصاویری یکی پس از دیگری در برابرم پدیدار می‌شوند. اما وقت کافی برای این کار نیست و حتی نیازی به این کار نیست، زیرا روزی همه ما به بهشت خواهیم رفت و شگفتی‌های آنجا را از نزدیک مشاهده خواهیم کرد. بهشت عالمی شگفت‌انگیز است، اما شگفت‌انگیزتر از آن عالمی‌ست که فراسوی آن قرار دارد. در عالم بهشت روح تعالی بیشتری می‌یابد تا زمانی که واپسین گره‌های زمینی گسسته شده و همه پیوندها با دنیای اندوه و درد به پایان برسند. آنگاه یک بار دیگر روح به خواب می‌رود، خوابی عمیق و شریں و این مرگ کالبد اختری‌ست. نخستین مرگ، مرگ کالبد فیزیکی است و دومین مرگ، مرگ کالبد اختری‌ست. این عالم تازه، عالم ملکوت نام دارد. عالم ملکوت در این عالم انسان تمامی خواسته‌ها را پشت سر گذاشته است. همه خواسته‌های شخصیت برتر وی برآورده شده‌اند و او درس مهم عدم خودخواهی و زندگی نوع دوستانه را آموخته است. در این دنیای تازه عالم ملکوت انسان فقط می‌تواند عشق بی‌قید و شرط و سایر خصوصیات متعالی و متکامل را با خود داشته‌باشد، یعنی همه خصلت‌های نیک نظیر پیروی از حقیقت، زیبایی و تقدس را که در هنگام اقامت بر زمین پرورده است. دوران اقامت در عالم ملکوت به راستی که دوره استراحت و آرامش است. انسان در این دنیا از طریق عشق به درک بیشتر و بیشتر نیل می‌گردد و دانش او به خرد و آگاهی تبدیل می‌شود. او که دیگر در کالبد فیزیکی خود محبوس نیست و از قیود کالبد اختری و خواسته‌ها و احساسات آن نیز رهایی یافته‌است، خود را چنانچه هست می‌بیند و درمی‌یابد که او هم پاره‌ای از ذات خدایی‌ست؛ تو آنی! در این عالم جدید دریافت‌هایی از این قبیل بر او طلوع می‌کند. در کودکی به سرفه شدیدی مبتلا شدم و سرفه رهایم نمی‌کرد. شربتی به من داند که بسیار تلخ بود و من از خوردن آن امتناع می‌کردم. مادرم گفت: فرزندم! این داروی تلخ برایت خوب است. آن را بنوش! با شنیدن سخنان مادر، با ایمان کامل به تاثیر شربت تلخ، آن را نوشیدم و بهبود یافتم. بنابراین در بطن هر تجربه تلخ، نیکی و خیر نهفته است. پس از هر آنچه پیش می‌آید شاد باشید و پیش روید، به جلو، به آن سو، به سوی خدا! سه پیشنهاد ۱- هر شب قبل از خواب همه افکار، سخنان و اعمالی را که طی روز داشته‌اید به طور معکوس مرور کنید. از تمامی گناهان و خطاهایی که مرتکب شده‌اید توبه کنید. ۲- تقاضای بخشایش کنید، بله، اما فراموش نکنید پیش از تقاضای بخشایش باید کسانی را که به شما بدی کرده‌اند ببخشید. حضرت عیسی (ع) دعای زیبایی به پیروانش تعلیم داد: خدایا، تخطی ما را ببخش، همان‌گونه که ما تخطی دیگران را بخشوده‌ایم. تا زمانی که کسانی را که به ما بدی کرده‌اند ببخشیم، نمی‌توانیم از خدا طلب بخشایش کنیم. پیش از آن که بتوانیم از خدا تقاضا کنیم خطاهای ما را ببخشد، باید کسانی را که به ما بدی کرده‌اند، از ما بد گفته‌اند، سوء استفاده کرده، بدخواهی کرده‌اند، انتقاد، تحقیر، سرزنش نموده و با نفرت رفتار کرده‌اند، ببخشیم. ۲- هنگامی که در این دنیا هستیم، باید زبان دنیای اختری را بیاموزیم. پسر بچه‌ای را می‌شناسم که زحمت فراوانی کشید تا زبان اسپانیایی را بیاموزد. وقتی دلیل این کار را از او پرسیدم، گفت: پدرم در کشور اسپانیا کار می‌کند. وقتی که من شانزده ساله شوم، باید به کمک او بروم. پس من زبان اسپانیایی را یاد می‌گیرم. هر یک از ما باید سرانجام به دنیای اختری برویم. پس بیایید زبان دنیای اختری را بیاموزیم و اما این زبان، زبان عشق است، زبان عشقی پاک و آرام بیاید در هراندیشه، کلمه و عمل عشقی پاک و آرام را از قلب خود ساطع کنیم. پرسش و پاسخ‌ها پس از مرگ، عزیزانمان را خواهیم دید؟ آیا ارتباط برقرار کردن با مردگان صحیح است؟ آیا با طالع‌بینی می‌توان زمان دقیق مرگ را پیش‌گویی کرد؟ بهترین نوع مرگ چیست؟ مرگ کسانی که در اثر تصادف، اعدام، یا خودکشی می‌میرند چگونه است؟ عده‌ای از مردم سوال‌هایی در مورد حیات پس از مرگ از من پرسیده‌اند. تصور می‌کنم این پرسش و پاسخ‌ها برای شما نیز جالب توجه باشد. برادری می‌گفت: دو سال پیش پدرم درگذشت و مادرم یک سال بعد به او پیوست. آیا ممکن است که مادرم در عالم اختری پدرم را دیده باشد؟ و آیا من هم بعد از آن که از این دنیا بروم، می‌توان آنها

را بینم؟ پاسخ این سوال مثبت است؛ به طور طبیعی ما عزیزان و نزدیکانمان را پس از مرگ ملاقات می‌کنیم. مدت زمانی که از ترک کالبد فیزیکی می‌گذرد، ممکن است سالهای سال طول بکشد. تصور کنید که کسی امروز کالبد فیزیکی خود را ترک می‌کند، او زمانی طولانی را در عالم اختری خواهد گذراند. طی این دوران، ما که در زمین زندگی می‌کنیم، حتماً جسم فیزیکی خود را ترک کرده و به عالم اختری رفته و در آنجا عزیزان و نزدیکانمان را پس از مرگ ملاقات می‌کنیم. مدت زمانی که از ترک کالبد فیزیکی می‌گذرد، ممکن است سالهای سال طول بکشد. تصور کنید که کسی امروز کالبد فیزیکی خود را ترک می‌کند، او زمانی طولانی را در عالم اختری خواهد گذراند. طی این دوران، ما که در زمین زندگی می‌کنیم، حتماً جسم فیزیکی خود را ترک کرده و به عالم اختری رفته و در آنجا عزیزان و نزدیکانمان را خواهیم دید. بنابراین در عالم اختری تنها نخواهیم بود. عزیزانی که قبلاً در گذشته‌اند هم‌نشین ما خواهند شد. در کنار آنها همه وابستگی‌ها و تعلقات زمینی را فراموش خواهیم کرد. بنابراین هرگز در ترس از مرگ زندگی نکنید، در آن سو تنها نخواهید بود. ارتباط برقرار کردن با درگذشتگان اشکالی ندارد، به شرطی که دارای حد و حدودی معین باشد. افراد بسیاری هستند که با مرگ عزیزانشان بی‌قرار و متالم می‌شوند و در نتیجه می‌خواهند مطمئن باشند که آنها در عالم اختری زنده و شاد هستند. ارتباط برقرار کردن با ارواح مردگان به این منظور ایرادی ندارد، اما نباید فراتر از این رفت. زیرا احضار ارواح درگذشتگان، آنها را در عالم تازه‌ای که به آن وارد شده‌اند، پریشان می‌کند و اجازه نمی‌دهد که به شرایط جدید خود عادت کنند. من مادری را می‌شناسم که فقط یک پسر داشت و او را به مدرسه‌ای شبانه‌روزی فرستاده بود. مادر مرتب با پسرش تماس می‌گرفت، اشک می‌ریخت و به او می‌گفت که خیلی احساس دلنگی و تنهایی می‌کند. پسر بی‌چاره از شنیدن سخنان مادرش بسیار رنج می‌کشید، طوری که وقتی در مدرسه بود، مدام افکار او متوجه مادرش می‌شد. در نتیجه از موقعیت جدید و دوستانش لذت نمی‌برد. او حتی نمی‌توانست افکار خود را متمرکز کند و درس بخواند، فکر مادرش که در حال اشک ریختن بود، پسرک را رها نمی‌کرد. به همین ترتیب اگر ما هم با برقراری ارتباط با ارواح گذشتگان غم و تالم خود را به آنها ابلاغ کنیم، مانند آن مادر بسیار احمقانه و نادرست عمل کرده‌ایم. نباید فراموش کنیم به محض آن که این زندگی پایان می‌یابد، حیات دیگری آغاز می‌شود. آنها را که مرده می‌پنداریم، در آن عالم جدید کارهای فراوانی دارند که باید انجام دهند. بنابراین پس از آن که یکبار با آنها ارتباط برقرار کردید، بهتر است بگذارید در آرامش به زندگی خود ادامه بدهند. برخورد ما با مرگ عزیزانمان باید چگونه باشد؟ در پاسخ به این سوال می‌گوییم، با این که ما قادر نیستیم کسانی را که در گذشته‌اند ببینیم یا صدایشان را بشنویم، اما آنها می‌توانند ما را ببینند و بشنوند. آنها سخنان ما را نمی‌شنوند اما می‌توانند افکار ما را بشنوند، زیرا کسانی که مرده می‌نامیم ذهن‌هایی بدون جسم هستند و ذهن آنها می‌تواند با ذهن ما ارتباط برقرار کند. برخورد ما با مرگ باید برخورد مادر یا همسری باشد که فرزند یا شوهرش به سرزمین‌های دور رفته است. بی‌تردید مادر یا همسر چنین فردی همیشه پیام‌های تسلی بخش نیک خواهی، عشق و شادی برای او می‌فرستد. در عوض اگر او نامه‌های سرشار از اندوه و غم برای عزیز خود بنویسد، فرد مزبور احساس بی‌چارگی خواهد کرد، زیرا نمی‌تواند برگردد تا عزیز خود را تسکین دهد و اندیشیدن به او مایه اندوهش می‌شود. شما گفتید که مرگ مانند خواب شیرین است و در لحظه مرگ، عزیزانمان که قبلاً این دنیا را ترک کرده‌اند به استقبال ما می‌آیند. بنابراین چگونه است که در برخی موارد مردمی را دیده‌ایم که هنگام مرگ با آن دست و پنجه نرم می‌کنند؟ در پاسخ به این سوال باید بگویم که روح به دو صورت جسم را ترک می‌کند. نخست طریق آرام و ملایم است که به آن اشاره کردیم و اما صورت دوم آن شیوه‌ای ناآرام و پریشان است که روح پیش از ترک جسم تقلا می‌نماید. مرگ مانند تولد یک پدیده کاملاً طبیعی است. همان طور که تولدهای طبیعی وجود دارند، برخی از تولدها و زایش‌ها نیز غیرطبیعی هستند و لازم است که در این موارد پزشکان عمل سزارین انجام دهند. مرگ ناآرام معمولاً برای کسی روی می‌دهد که از مرگ واهمه

دارد یا اینکه می‌کوشد به زندگی بچسبد. در واقع چنین کسی به چیزی یا کسی وابستگی شدید دارد، بنابراین چنانچه قبلاً از شما تقاضا کردم باز هم تکرار می‌کنم که از مرگ هراس نداشته‌باشید و با آن دوستی کنید. همیشه مرگ را دری بدانید که به دنیای غنی‌تر، سرشارتر، شریف‌تر، زیباتر و درخشان‌تر گشوده می‌شود و بیش از اندازه به هیچ چیز و هیچ کس وابسته نباشید. هیچ کس و هیچ چیز به شما تعلق ندارد، بنابراین پیوسته از صمیم قلب دعا کنیم: خدایا! همه چیز متعلق به توست! هیچ چیز از آن من نیست! من نیز به تو تعلق دارم، در مرگ و زندگی، برای همیشه و تا ابد! آیا با طالع بینی می‌توان زمان دقیق مرگ را پیشگویی کرد؟ در پاسخ باید گفت طالع‌شناسی، نشانه‌هایی به دست می‌دهد، اما همه این پیشگویی‌ها به طور کامل و قطعی به وقوع نمی‌پیوندند. طالع بینی فقط می‌تواند زمان احتمالی مرگ فرد را تخمین بزند. به علاوه طالع‌شناسی مانند ریاضیات نیست، جمع دو عدد در ریاضیات فقط یک پاسخ دارد. درحالی‌که در طالع‌شناسی عوامل بسیاری در کارند که ممکن است فرد طالع بین همه آنها را در نظر نگیرد، در نتیجه محاسبات او درست و کامل نیستند. طالع‌شناسی بیشتر نوعی هنر است تا علم و بیشتر به فرد طالع بینی که جدول طالع شما را محاسبه می‌کند، بستگی دارد. در مجموع باید گفت دوره‌هایی هست که طی آنها احتمال دارد روح جسم را ترک کند، اما قطعاً هیچ کس نمی‌تواند زمان دقیق مرگ را پیشگویی کند. مرگ در چه سنی مطلوب است؟ بعضی‌ها با آناتول فرانس نویسنده شهیر فرانسوی هم عقیده‌اند که می‌گوید؛ انسان باید در جوانی بمیرد. آناتول فرانس معتقد بود انسان باید مانند پروانه زندگی کند، زیبایی را بنوشد و بلافاصله بمیرد. اما من چنین عقیده‌ای ندارم. به ما تعلیم داده شده است که انسان باید پیش از مرگ جسم فیزیکی به بلوغ و کمال درونی برسد. جسم فیزیکی بدون زحمت فراوان روح به دست نمی‌آید، بنابراین نباید آرزو کنیم که در جوانی بمیریم، بلکه باید بخواهیم که به سن مطلوب در متون مقدس یعنی هفتاد سالگی برسیم. جسم، وسیله‌ای برای تکامل روحی ماست. باید بکوشیم آن را پاک و قوی نگه‌داریم و با هر نفس خدا را ستایش کنیم، نامش را بخوانیم و جسم خود را در راه خدمت خدا و بندگان دردمند او به کار گیریم. بهترین نوع مرگ چیست؟ گفتیم که دو نوع مرگ وجود دارد؛ مرگ طبیعی و آرام و مرگ‌های پریشان و غیرطبیعی. بهترین مرگ، مرگ طبیعی است و اما مرگ طبیعی صورت‌های مختلفی دارد. با گذشت سال‌ها، همچنان که انسان سالخورده می‌شود، رگ‌های بدن انعطاف خود را از دست می‌دهند، کارکرد قلب و فرستادن خون از مجراهای کم انعطاف دشوار می‌شود. در نتیجه گردش خون کند شده و اندام‌های مختلف بدن خون کافی که برای کارکرد صحیح آنها لازم است دریافت نمی‌کنند. بدین سان اندام‌های بدن دچار اختلال می‌شوند و سیستم بدن از برخی کارکردها محروم می‌گردد و در نهایت مرگ جسم روی می‌دهد. این نوع مرگ طبیعی است. نوع دیگر مرگ، خونریزی مغزی نام دارد که در آن یکی از مویرگ‌های مغزی ضعیف شده و نمی‌تواند فشار خونی را که قلب به مغز می‌فرستد تحمل کند و در نتیجه آن مویرگ پاره می‌شود. این امر سخته مغزی نام دارد و مرگ طبیعی محسوب می‌شود. اما نوع سوم مرگ طبیعی مربوط به قلب می‌شود، با گذشت سالها قلب قدرت خود را از دست می‌دهد و آنقدر ضعیف می‌شود تا از کار می‌افتد. چنین مرگی معمولاً شب، هنگام خواب روی می‌دهد. در چنین وضعیتی فرد در خواب می‌میرد. همه اینها انواع مرگ طبیعی هستند و مطلوبند. اما بهترین نوع مرگ زمانی است که فرد ذهن خود را بر خدا متمرکز کرده، قلبش لبریز از عشقی مقدس باشد و نام خدا را بر لب داشته باشد. مرگ کسانی که به‌طور ناگهانی و در اثر تصادف می‌میرند، چگونه است؟ وقتی کسی در اثر تصادف می‌میرد، روح او ناگهان از جسم جدا می‌شود، زیرا مرگ سریع اتفاق افتاده است، گاهی روح ممکن است تشخیص ندهد که از جسم فیزیکی جدا شده است. در دنیای اختری چنانچه گفته شد گروه‌های نجات وجود دارند. برخی از این گروه‌ها وظیفه دارند چنین روح‌هایی را که به‌طور ناگهانی از جسم جدا می‌شوند، همراهی کنند. این نگهبانان مانند شاهین در آسمان عالم اختری در پروازند و منتظر روح‌های تازه واردی هستند که نیازمند کمک و راهنمایی می‌باشند. گروه‌های نجات با مشاهده این

روح‌ها بلافاصله به کمک آنها می‌آشتانند تا بتوانند با شرایط جدید انطباق یابند. اگر فردی که در اثر تصادف مرده است، هنگام زندگی در زمین شخصیت نیکی داشته و زندگی‌اش را وقف کمک به هموعانش کرده باشد، بلافاصله در خوابی عمیق و شیرین فرو می‌رود و بعد متناسب با فرکانس امواج شخصیتش در طبقات بالاتر عالم اختری یا در بهشت بیدار می‌شود. در پاره‌ای از تصادفات دیده‌ایم که فرد بعد از تصادف به مدت چند روز در حالت کما فرو می‌رود و بعد می‌میرد. در چنین مواردی می‌توان در کنار بیمار دعا خواند و در صورت امکان متون کتب مقدس و اعتقادی وی با صدای بلند قرائت کرد و به روح او کمک نمود تا جسم را ترک کند یا به آن بازگردد. حتی اگر فرد مصدوم کاملاً بی‌هوش باشد و نتواند دعاهای شما را بشنود، دعا کار خود را خواهد کرد؛ خواه مصدوم آن را بشنود یا نه. چنین افرادی برخلاف میل خود از دنیای خاکی بیرون رانده می‌شوند. آنها نمی‌خواهند بمیرند، اما با جبر به اتاق مرگ کشانده می‌شوند. در آخرین لحظه‌های زندگی قلب آنها مملو از ترس، وحشت، نفرت و عطش انتقام است. وقتی کسی با این شرایط می‌میرد، روحی سرگردان یا یک شبیح می‌شود. شاید بسیاری از شما با شنیدن کلمه شبیح بخندید، اما باید گفت که چنین ارواحی واقعاً وجود دارند. آنها طبعاً جذب فضاها و محیط‌های شر و پست می‌گردند و به مکان‌هایی که مرکز ارتکاب گناه است، کشیده می‌شوند. آنها به دنبال انسان‌هایی هستند که اراده‌ی ضعیف دارند تا خود را به آنها ببندند. بنابراین از همه زنان و مردان جوان می‌خواهم که به مکان‌هایی که گناه در آنجا رواج دارد نروند، زیرا به این ترتیب اشباح را دعوت می‌کنند تا آنها را به تسخیر خود درآورند.

داستان شگفت آوری از عاقبت غلبه بر هوسهای جنسی

داستان شگفت آوری از عاقبت غلبه بر هوس جنسیتیه و تنظیم: واحد تحقیقاتی گل نرگس ناشر/شمیم گل نرگس نوبت چاپ /هشتم ناشر تاریخ چاپ /آذر ۱۳۸۸ تیراژ/۳۰۰۰ جلد دانشگاه علمی کاربردی یارتوس اصول سرپرستی استاد/جناب آقای یاراحمدی گردآورنده/یونس حسین زاده گل نرگس مرکز پخش ۷۷۴۴۲۸۹-۰۲۵۱ (۱۵خط)قم- صندوق پستی: ۳۵۹۱-۳۷۱۸۵ (پاداش لکه دار نکردن دامن زنی از ذریه پیامبر (ص)) یکی از مردان صالح نقل می‌کند که من در مصر آهنگری را دیدم که دست در کوره آهنگری می‌برد و آهن گداخته را بادست خود می‌گرفت و بیرون می‌کشید و روی سندان می‌گذاشت ولی آتش در دست او اثر نمی‌کرد و او را نمی‌سوزانید. با خود گفتم: این از عجایب است. آتش باید بسوزاند. حالا که نمی‌سوزاند. حتما رازی در کار این مرد نهفته است. لذا به نزد او رفتم و سلام کردم و گفتم: ((تو از مردان خوب روزگاری و مستجاب الدعوه می‌باشی یک دعای در حق من بفرما.)) او گفت: ((آنچنان که خیال می‌کنی نیست.)) گفتم: ((پس چرا آهن گداخته دست تو را نمی‌سوزاند؟)) در جواب داستان عجیبی نقل کرد و گفت: ((روزی در همین دکان زنی آمد که بسیار زیبا بود و من تا آن روز زنی از او زیبا بود و من تا آن روز زیبا از او زیبا تر ندیده بودم. او به منعرض حاجت کرد و معلوم شد که بچه‌ها گرسنه‌ای دارد و برای نجات آنها به دکان من آمده است تا بتواند رفع گرسنگی نماید. من که عاشق جمال و زیبایی وی شده بودم گفتم: ((اگر حاضر باشی با من به خانها بیایی تا ساعتی با هم باشیم در مقابل هرچه خواهی به تو خواهم داد.)) زن با ناراحتی گفت: ((به خدا قسم من زنی نیستم که به این کارها ی‌ناشایست رضایت دهم و دامنم را آلوده کنم.)) گفتم: ((در غیر این صورت بهتر است که از اینجا بروی.)) او هم رفت. پس از چند روز دوباره به نزد آمد و باز هم عرض حاجت کرد و من همان جواب را دادم. قدری فکر کرد و گفت: ((آنچنان تنگدست و فقیر هستم که چاره‌ی جز تسلیم در برابر گناه ندارم.)) من فوراً در دکان خود را بستم که با آن زن به خانه ام بروم. او گفت: ((بچه‌هایم گرسنه‌اند. مقداری غذا بده تا به آنها برسانم. قول می‌دهم که زود بسوی تو برگردم.)) من ناخودآگاه به او اعتماد کردم و به او پول و غذا دادم و او رفت. پس از ساعتی برگشت و بعد به خانه ام آمد. من هم درب خانه را قفل کردم. زن پرسید: ((چرا چنین کردی؟)) گفتم: ((از ترس مردم.)) او گفت: ((چرا از خدای مردم نمی‌ترسی؟)) گفتم: ((خداوند آمرزنده و مهربان است.)) این سخن را گفته

و بسوی اورفتم. دیدم مثل شاخه بید می لرزد و سیلاب اشک بر رخساره اش جاری است. گفتم: ((از چه می ترسی؟)) او گفت: ((از خدا می ترسم. ای مرد؟ تو رابه خدا دست از من بردار که اگر از من دست برداری ضمانت می کنم که خدا تو را در دنیا و آخرت نسوزاند.)) من که آن حال اضطراب را در او دیده و گفتارش را شنیدم از قصد خود منصرف شدم و هر چه داشتم به وی دادم و او خوشحال شد و رفت. من هم در همان حال کم کم خوابم برد در عالم خواب دیدم که بانوی محترمه ای که تاجی از یاقوت بر سر داشت به نزد من آمد و گفت: ((ای مرد! خدا به تو پاداش خیر بدهد.)) پرسیدم: ((شما چه کسی هستید.)) گفت: ((من مادر همان زنی هستم که به نزد تو آمد و توبه خاطر خدا از او گذشتی و دامن او را لکه دار نکردی. خدا در دنیا و آخرت تو را نسوزاند.)) پرسیدم: ((آن زن از کدام خاندان است.)) او گفت: ((او از ذریه و نسل رسول خدا (ص) است؟)) من که این مطلب را شنیدم خیلی خوشحال شدم و خدا را شکر کردم که به من توفیق داد تا از گناه دوری کنم. بعد از خواب بیدار شدم و از آن روز تا به حال آتش دنیا مرا نسوزاند ه است و امیدوارم که آتش آخرت نیز مرا نسوزاند. (نتیجه دوری از زنا) در روز گاری یک کشتی در دریای طوفانی غرق شد. در آن کشتی زنی زیبا رویی بود که بوسیله تخته پاره ای خود را نجات داد و به جزیره ای رسید که دزدی در آن جزیره بود. وقتی آن دزد زن زیبا روی را مشاهده نمود گفت: ((تواز جن هستی یا از انس؟!)) گفت: ((انسان هستم. کشتی ما غرق شد و من خود را با هزاران زحمت به این جزیره رساندم.)) آن مرد دزد به طرف زن رفت و او را در آغوش گرفت تا با وی زنا کند. ولی دید که او چون بید به خود می لرزید. پس گفت: ((آیا تا به حال زنا داده ای.)) زن گفت: نه. مرد گفت: ((وای بر من دزد که بارها این عمل شنیع را انجام داده ام ان از روی اختیار! ولی هیچ ترسی ندارم. ولی تو با فشار و زور هم حاضر نیستی که برای ی یک دفعه این عمل را انجام دهی و اینطور به وحشت افتاده ای.)) این را گفت و دست از آن عمل برداشت و بسوی خدا توبه کرد. آنگاه با آن زن بسوی یک آبادی روانه شدند در بین راه مرد عابدی نیز همراه آنها شد و چون آفتاب آنها را اذیت می نمود عابد دعا نمود که خدا ابری سر آنها بفرستد و آن شخص تایب نیز آمین گفت. ناگهان ابری بر روپ سر آنها سایه افکند. در سایه ابر با هم می رفتند. تا آنکه در یک دو راهی از یکدیگر جدا شدند. عابد از راهی رفت و آن مرد زن نیز از راهی دیگر روانه شدند. مرد عابد دید که ابر با آنها همراهی می کند و آنها را از سایه خود بهر مند می گرداند. پس عابد نزد آن مرد رفت و دست بدامان وی انداخت و پرسید: ((خدا به خاطر چه عملی این مقام را به تو عنایت نموده است؟)) مرد داستان خود را ذکر نمود و گفت: ((پروردگار به سبب توبه و بازگشت منت بر من نهاد ه و این مقام را به من عنایت فرموده است.)) (نتیجه توبه کردن زن زیبای زنا کار) زن بدکاره ای در بنی اسرائیل بود که جلوی درب خانه خود می نشست و با جمال و زیبای خود مردان را فریقه و عاشق خود می ساخت (و با آنها زنا می گرد) روزی عابدی از درب خانه او عبور کرد و چشمانش به آن زن افتاد و بی اختیار شیفته و شیدا ی او گردید. برای وصال او چاره ای نداشت مگر آنکه مقداری پول تهیه کند. بعد از آنکه آن مقدار پول را تهیه کرد وارد خانه آزن شد و پولها رابه پای او راریخت. چون خواست دست خود را در نظر آورد و با چهرهای زرد و حالی دگرگون از ان زن جدا شد. آن زن گفت: ((چه شد که مرا ترک گفتی و حال آنکه شیفتگان جمال و زیبای من سرشان را در راه من می دهند.)) عابد گفت: ((آری چنین است. لیکن من از خدا می ترسم و سعادت همیشگی را به لذت زودگذر چند دقیقه ای نمی فروشم.)) این را گفت و از خانه آزن زیبا خارج شد. زن چون این ماجرا را دید بی اختیار اشک از چشمانش فرو ریخت و با خود چنین گفت: ((ای دل غافل! یک عمر در بیابان هوی و هوس سرگردانی و در دریای شهوت غوطه وری. چشم از خدا فرو بسته ای و هر آنی در آغوش مردی هوس باز بسر میبری. سزاوار نیست عابدی که سر تا سر زندگیش به عبادت و بندگی خداوند متعال گذاشته است از یک ساعت معصیت و نافرمانی بترسد و چهراش زرد شده و ارکان وجودش به لرزه در آید لیکن تو از یک عمر معصیت و نافرمانی نترسی؟)) بعد بطرف صومعه آن عابد حرکت کرد تا در نزد او توبه نماید. چون عابد او را دید به یاد قصد گناه خویش افتاد و صیحه ای زد و جان به جان آفرین تسلیم نمود. خویشاوندان عابد جنازه وی را دفن نمودند و بردار ان عابد که مردی صالح بود این زن را به ازدواج خویش در آورد. آن زن دارای پنج فرزند شد که انها

از پیامبران بنی اسرائیل گشتند. (مردی که عاشق کنیز همسا به خود شده بود) مردی عاشق کنیز همسا به خود شد. خدمت امام صادق (ص) آمده و جریان را به عرض ایشان رسانید. آن حضرت فرمودند: ((هروقت او را دیدی بگو: (اللهم اسیلک من فضلک) یعنی: خداوند! او را از فضل و لطف تو می خواهم.)) مدتی گذشت. اتفاقاً صاحب آن کنیز قصد مسافرت نمود. پیش همان همسایه آمد و تقاضا کرد که کنیزش را به رسم امانت پیش او بگذرد. مرد در جواب گفت: ((من مردی مجردم. درست نیست کنیز تو پیش من باشد.)) آن همسایه گفت: ((مانعی ندارد! من کنیز را برایت قیمت می کنم و تو از او به نحو حلال بهره بردار. بعد از بازگشت تو را مخیر می کنم که یا پول او را بدهی و یا خودش را بر گردانی.)) او هم از خدا خواسته این پیشنهاد را پذیرفت. پس از چندی خلیفه خواستار کنیزی شد. توصیف همان کنیز را پیش خلیفه کردند و خلیفه نیز خواستار کنیز شد. آن مرد هم کنیز را به قیمت بسیار زیادی به خلیفه فروخت. پس از بازگشت صاحب کنیز از مسافرت تمام پول را به اوداد ولی آن مرد پولها را نگرفت و گفت: ((این مال به تو تعلق داشت و من بیش از مقدار که از اول برای کنیز قیمت کردم بر نمی دارم.)) (بهلول وزن بی عفت) بهلول دلش از اوضاع دنیا گرفته بود و در گوشه خرابه ای نشسته و به ذکر خدا مشغول بود و در همین حال لباسها یش را از تن در آورده و وصله می زد. زن بی عفتی از آن جا عبور می کرد. چشمش به بدن بهلول افتاد و او را به فحشاء دعوت کرد. بهلول گفت: ((وزن دستها ی من چه قدر است؟!)) سپس وزن یک یک اعضای خود را پرسید و گفت: ((کدام عاقلی است که بخاطر لذت عضو کوچکی همه اعضا ی خود را در آتش جهنم بسوزاند؟!)) سپس از جای خود برخاست نعره ای کشید و فرار کرد. (استقبال از مرگ برای فرار از گناه) در آن وقت که در بصره برقی قیام کرد عده ای از فرومایگان و اوباش دور او باش دور او جمع شدند و وی آنان را آزاد گذاشت که هر کاری دلشان می خواهند انجام دهند. آن جماعت دختر سیده ای را گرفته و آوردند و قصد تعدی و تجاوز به او را داشتند. برقی که نمی توانست ایشان را از این کار باز دارد آنها را منع نکرد. آن دختر گفت: ((ای امیر! مرا از دست این اوباش رها کن تا دعایی به تو بیاموزم که شمشیر بر تو کارگر نباشد.)) برقی او را پیش خود خواند و گفت: ((آن را به من بیاموز.)) دختر گفت: ((دعایی هست! اما تو از کجا می دانی که این دعا مستجاب می شود یا نه؟ نخست با تمام قدرت شمشیر را روی من آزمایش کن تا وقتی بر من کارگر نشد تو یقین کنی که این به علت دعاست و آن گاه قدر این دعا را بدانی. برقی شمشیر را بر او زد و دخترک فوراً افتاد و از دنیا رفت. برقی پشیمان شد و فهمید که هدف او عفت بود است تا مجبور به زنا نشود. پس همگی از آن کار پشیمان شدند و به او آفرین گفتند. (همه در بها بسته است به جز یک درب) در بصره امیری بود و روزی در باغ خود چشمش به زن باغبان افتاد و آن زن بسیار با عفت و پاکدامن بود. امیر باغبان را برای کاری بیرون فرستاد وزن گفت: برو درها را ببند. زنفرت و برگشت و گفت: ((همه درها را بستم غیر از یک در که نمی شود بست. امیر گفت: ((آن کدام در است؟)) زن گفت: ((دری که میان تو و پروردگار توست و با هیچ سعی و تلاشی بسته نمی شود.)) امیر وقتی این سخن را شنید استغفار کرد و به توبه و انابه پرداخت. (هیچ چیزی نزد او بدتر از زنا نبود) جوانی نزد پیامبر اکرم (ص) آمد و عرض کرد: ((ای رسول خدا! به من اجازه بده تا زنا کنم.)) حاضرین ناراحت شدند و می خواستند او را به کیفر این گفتار زشت برسانند که رسول خدا (ص) فرمود: ((از او دست بردارید.)) (آنگاه آن جوان را نزد خود دعوت کرد و او را مقابل خود نشانید و فرمود: ((ای جوان! آیا می پسندی که مردم با مادرت زنا کنند.)) او گفت: ((خیر.)) پیامبر (ص) فرمود: ((آیا راضی هستی که کسی با خواهرت این عمل را انجام دهد؟)) جوان گفت: ((خیر.)) حضرت فرمود: ((آیا راضی هستی که کسی با عمه و خاله تو زنا کند؟)) وی گفت: ((خیر.)) رسول اکرم (ص) فرمود: ((پس دیگران هم نمی پسندند که با محارم آنها زنا کنی و تو نباید عملی را که شایسته نیست انجام دهی!)) (آنگاه دست مبارک خود را بر دل او قرار داد و گفت: ((خدا یا! دل او را پاک کن و گناهش را پاک کن و گناهش را بیامرز.)) جوان از محضر رسول خدا (ص) خارج شد در حالی که هیچ چیزی نزد او بدتر از زنا نبود. (وصال به معشوق نتیجه دوری از حرام) در یکی از قبایل عرب جوانی عاشق دختر یکی از بزرگان قوم شده بود و این عشق و علاقه به نهایت خود رسیده بود در حالی که هرگز گمان نمی کرد که

به وصال آن دختر برسد ولی با خود حساب کرد و نتیجه گرفت که امیدواری بهتر از ناامیدی است چه بهتر که به خواستگاری او بروم. پس کسی را به خواستگاری دختر فرستاد ولی بزرگ قبیله چون علاقه ای به این ازدواج نداشت برای طفره رفتن گفت: ((اگر جوان بتواند فلان اسب را که متعلق به یکی از شجاعان معروف عرب است بیاورد من با این ازدواج موافقم. و او خوب می دانست که انجام چنین عملی برای آن جوان محال است. وقتی جوان از این قضیه با خبر شد و فهمید که چاره ای جز این ندارد و از طرفی هم به عشق دختر گرفتار بود. پس نقشه ای کشید و چند روزی در مسیر صاحب اسب نشست تا روزی آن پهلوان با همان اسب از آنجا عبور کرد. آن جوان خود را به درماندگی زد و وانمود کرد که پایش درد می کند و نمی تواند راه برود. دل آن بزرگمرد به رحم آمد و فوراً پیاده شد که اول او را سوار کند و بعد خودش سوار شود. ولی جوان به محض سوار شدن بر اسب مهار آن را در دست گرفت و با چند ضربه شلاق اسب را به حرکت در آورد و به سرعت دور شد. آن جوانمرد فریاد زد و گفت: ((وای بر تو که باعث شدی دیگر کار خیر انجام ندهم)) جوان با خود گفت: این کار من تباه است و عاقبت خوبی ندارد بهتر است را به صاحبش برگردانم. پس بدون معطلی برگشت و از اسب پیاده شد و با احترام آن را به جوانمرد تسلیم کرد و سپس جریان خود را برای او تعریف کرد و گفت: من دزد نیستم و نمی خواستم اسب شما را سرقت کنم ولی عشق دختر باعث شد چنین خطایی از من سر بزند. خواهش می کنم که مرا ببخش. آن مرد بزرگ گفت: ((حالا- که جوانمردی کردی و اسبم را به من برگرداندی و صداقت را بر خیانت ترجیح دادی من هم تلافی کرده و به تو پاداشم نسبت به تو همین بس که اسب را خودم به پدر دختر می رسانم و دخترش را برای تو خواستگاری می کنم.)) پس پیش پدر آن دختر رفت. پدر دختر که هرگز گمان نمی کرد این جوان بتواند آن اسب را به دست آورد با تعجب چگونگی ماجرا را پرسید و وقتی که از قضیه با خبر شد گفت: من هم پاداش اینک شما چنین احسانی در حق این جوان نیکو کار کردی اسب را به خودت و دخترم را به این جوان می بخشم. و به حرف خود عمل کرد و عروسی مفصلی به راه انداخت. (نتیجه فرمانبرداری از شوهر) مرویست که: ((در زمان پیامبر اکرم (ص) مردی از انصار به مسافرت رفت و قبل از رفتن به همسرش سفارش کرد که از خانه بیرون نرود تا او برگردد. چیزی نگذشت که پدر آن زن بیمار شد. قاصدی فرستاد و از پیامبر اکرم (ص) اجازه خواست تا به عیادت پدرش برود. حضرت فرمودند: ((در خانه بنشین و شوهرت را اطاعت کن.)) حال پدر بدتر شد و باز هم آن زن از رسول خدا (ص) اجازه ملاقات با پدر را خواست ولی باز همان جواب را شنید. پدر آن زن از دنیا رفت و وزن کسی را نزد پیامبر (ص) فرستاد و اجازه خواست تا در مراسم کفن و دفن پدر حاضر شود ولی پاسخ قبلی را شنید و از خانه بیرون نرفت. آن گاه رسول اکرم (ص) برای آن بانوی بزرگ پیغام فرستاد که: ((خداوند به پاس این فرمانبرداری که از شوهرش کردی هم تو را آمرزید و هم پدرت را مورد مغفرت قرار داد.))

داستان زندگی مادام کوری

نویسنده: آلیس تورن خلاصه کتاب: در سال ۱۸۷۷م در مدرسه ای در شهر ورشو پایتخت لهستان دختری به نام مانیا اسکلو دوسکا تحصیل میکرد در آن زمان قسمت مهمی از لهستان توسط شوروی اشغال شده بود و آموزش زبان و تاریخ لهستان برای بچه ها ممنوع گردیده بود. اما کودکان کلاس مانیا توسط مربی خود خانم توپسیا مخفیانه زبان و تاریخ لهستان را آموزش می دیدند. مانیا همراه خواهرش برونیا و برادرش ژوزف و مادر بیمارشان زندگی میکرد. علاوه بر پروفیسور اسکلو دوسکا ده پسر که شاگردان شبانه روزی او بودند آنجا بودند. آن روزها قبل از به هم خوردن رابطه بین اسکلو دوسکا با مدیر مدرسه روسی پدرش فیزیک تدریس میکرد اما حالا- که حقوق او کم شده بود او ناچار بود برای به دست آوردن پول بیشتر برای اداره خانواده اش شاگردان شبانه روزی را در خانه تدریس کند. نام کتاب: داستان زندگی مادام کوری ناشر: شرکت توسعه کتابخانه های ایران نویسنده: آلیس تورن مترجم: مظفر سربازی چاپ یازدهم: زمستان ۱۳۷۹ چاپ: چاپخانه امین تیراژ: ۳۰۰۰ جلد در سال ۱۸۷۷م در مدرسه ای در شهر ورشو پایتخت

لهستان دختری به نام مانیا اسکلو دوسکا تحصیل میکرد در آن زمان قسمت مهمی از لهستان توسط شوروی اشغال شده بود و آموزش زبان و تاریخ لهستان برای بچه‌ها ممنوع گردیده بود. اما کودکان کلاس مانیا توسط مربی خود خانم توپسیا مخفیانه زبان و تاریخ لهستان را آموزش می‌دیدند. مانیا همراه خواهرش برونیا و برادرش ژوزف و مادر بیمارشان زندگی میکرد. علاوه بر پروفیسور اسکلو دوسکا ده پسر که شاگردان شبانه روزی او بودند آنجا بودند. آن روزها قبل از به هم خوردن رابطه بین اسکلو دوسکا با مدیر مدرسه روسی پدرش فیزیک تدریس میکرد اما حالا که حقوق او کم شده بود او ناچار بود برای به دست آوردن پول بیشتر برای اداره خانواده اش شاگردان شبانه روزی را در خانه تدریس کند. مانیا همیشه به درس علاقه نشان میداد و اکثرا به سراغ وسایل و اسباب و اشیاء درس فیزیک پدرش که در قفسه‌شیشه‌ای منزل جا داشت میرفت و ساعتها آنجا می‌ایستاد و به درون قفسه شیشه‌ای خیره میشد. استاد زمانی این وسایل را در ساعات درس فیزیک به کار میبرد که میخواست چگونگی قوانین طبیعت را نشان دهد اما اکنون دولت روسیه استاد را از آموختن طرز استفاده این لوازم به شاگردان باز داشته بود. در آن زمان دخترها اجازه رفتن به دانشگاه را نداشتند و این در حالی بود که مانیا و خواهرش برونیا آرزوی تحصیل در دانشگاه سوربن در پاریس را داشتند زیرا در آنجا هم پسرها و هم دخترها میتوانند به تحصیلات دانشگاهی خود ادامه دهند. او در ژوئن ۱۸۸۳ فارغ التحصیل شد و توانست مدال طلای نمونه بودن را از دست آقای آپوشکین رییس دبیرستان‌های لهستان روسیه دریافت کند. به نظر پدرش این نهایت جدیت در درس بود و او را مورد ستایش قرار داد مانیا در جواب به پدرش گفت: پدر تو صاحب این افتخار هستی و من از این معلم‌های روسی چیز تازه‌ای یاد نگرفتم و آنچه میدانم در جلسه‌های درس با ارزش شبهای شبیه خودمان از شما یاد گرفتم. سالها بود که استاد اسکلو دوسکا و فرزندانش هفته‌ای یک شب گردسماور بزرگ مینشستند و مطالعه میکردند و در مورد موضوع‌های مختلف حرف میزدند. از آنجایی که استاد در بسیاری از زمینه‌ها اطلاعات بسیاری داشت گفته‌های مانیا دور از واقعیت نبود. هم زمان با فارغ التحصیلی مانیا پدرش از تدریس شاگردان شبانه روزی دست برداشت و به خانه کوچکتري کوچ کردند و این چنین بود که او تصمیم گرفت کار کند و پولی در بیاورد. بدین جهت در روزنامه آگهی داد که حاضر است به عنوان معلم سرخانه به کودکان ریاضیات خواندن و لاتینیا موزد از طرفی هم با دختر جوانی به نام پیاسکا آشنا شد که روزها در دبیرستان تدریس میکرد و شبها در خانه خود کلاسهای مخفی داشت. دختران لهستانی پس از فراغت از تحصیل در دبیرستانهای روسی حق نداشتند مطالعه خود را ادامه دهند بدین جهت معلمشان و خود آنها مواظب بودند توجه پلیس را جلب نکنند. و اینگونه بود که مانیا و خواهرش برونیا در کلاسهای تاریخ و طبیعی و سایر دروس حاضر میشدند. به این کلاسها (دانشگاه‌شناور) میگفتند. در همین ایام بود که مانیا تصمیم گرفت آرزوی خواهرش برونیا را تحقق بخشد و به او گفتتو پولی که پس انداز کرده‌ای را بردار و به پاریس برو و من کار میکنم و پولی که به دست می‌آورم برای تو میفرستم تا بتوانی در آنجا بمانی بعد که مدرک دکترای خود را گرفتی می‌توانی برای من پول بفرستی تا من همه دانشگاه بروم. و این گونه بود که مانیا کلاسهای شناور را رها کرد و معلم سرخانه کودکان یک مرد ثروتمند که مزرعه چغندر داشت شد. کار او از صبح تا شب آموزش به کودکان آن مرد شد. و در همان مزرعه زندگی میکرد. او در آن زمان تصمیم دیگری نیز گرفت و آن این بود که برای بچه‌های دهقانانی که در مزرعه‌های چغندر کار میکنند و خواندن و نوشتن بلد نیستند کلاس درس بگذارد. اینگونه بود که کلاس مخفی مانیا تشکیل شد و او به آن کودکان فقیر آموزش داد. او در آن مزرعه به مدت ۳ سال زندگی کرد. روزی که نامه‌ای از پدرش دریافت کرد که او در شهری نزدیک ورشو رییس مدرسه‌ای شده بود و میتواند برای برونیا پولی بفرستد توانست به خانه خودش نزد پدرش برگردد. اما دوباره معلم سرخانه در شهر خودش شد و به کلاسهای شناور هم پیوسته و خوشحال بود که نزد پدرش است و با او زندگی میکند. در این ایام بود که نامه‌ای از برونیا دریافت کرد که کل زندگی او را تغییر داد. خواهرش از او خواسته بود که به پاریس برود و چون میخواهد به زودی ازدواج کند میل دارد مانیا یک سال با او و شوهرش زندگی کند و وارد دانشگاه سوربن شود. اینچنین شد که او راهی پاریس شد و مورد استقبال خواهر و شوهر خواهرش قرار گرفت و به بزرگترین

آرزوی خود یعنی ثبت نام در دانشگاه سوربن در سال ۱۸۹۱ تحقق بخشید. زندگی در کنار خواهرش سختی هایی را به همراه داشت از جمله این که هر شب دوستانشان برای دیدن برونیو و کازیمیر (شوهر خواهرش) به خانه آنها می آمدند و کازیمیر پیانو می نواخت و سروصدای ایجاد شده مانع از درس خواندن مانیا میشد. در این هنگام او تصمیم گرفت به محله لاتین کوارتر برورد و از خواهر و شوهر خواهرش جدا شود. بدین ترتیب هم در سکوت مطالعه میکرد و هم مسیرش به کتابخانه و آزمایشگاه بسیار نزدیک تر میشد و به سختی خواهرش را راضی کرد که اجازه دهد به محله دیگری نقل مکان کند. در آن زمان مانیا واقعا تنها شده بود اما برای مطالعه خود برنامه ای تنظیم کرد و کمتر فرصت خوابیدن و خوردن به او دست میداد. به خاطر صرفه جویی در زغال و نفت شبها در کتابخانه تا ساعت ۱۰ که کتابخانه تعطیل میشد مطالعه میکرد و بعد در اتاق خالی و سرد خود تا ساعت ۲ بعد از نیمه شب به مطالعه میپرداخت و وقتی به رختخواب میرفت که دیگر انگشتانش از فرط سرما یارای نگهداشتن قلم را نداشتند و از شدت خستگی تحمل خواندن صفحه دیگر را نداشت. سرما گرسنگی و خستگی برای او اهمیتی نداشت. استادش که مسئول آزمایشگاه فیزیک بود متوجه شد که این دانشجوی آرام لهستانی از هوش فوق العاده ای برخوردار است و تکلیف هایی به او داد که فکر او را به کار اندازد. او به سختی تلاش کرد و تمام وقت خود را صرف آزمایش و مطالعه نمود و سرانجام زمانی که انتظار شنیدن نتیجه امتحانات را در میان دانشجویان میکشید ممتحن نتیجه را چنین اعلام کرد: ماداموازل ماری اسکلو دوسکا نشان درجه یک لیاقت او بعد از نتایج امتحان به پیش پدر بازگشت و دوباره به کار پرداخت تا هزینه سال دوم دانشگاه خود را فراهم کند. ۶۰۰۰۰۰ روبل معادل ۳۰ دلار میشد و بدون این پول او هرگز نمی توانست دوره دوم ریاضیات را ادامه دهد. او در جمع دوستان لهستانی خود با پسری آشنا شد به نام پی یر کوری. زمانی که ماری امتحان ریاضیاتش را داد او می خواست به ورشو بر گردد پی یر از ماری خواهش کرد در پاریس بماند و با او ازدواج کند. آنها در ۲۶ ژوئیه ۱۸۹۵ با هم ازدواج کردند. ماری تصمیم گرفت برای دریافت گواهینامه ای که امتیاز درس دادن در مدارس فرانسه را داشت مطالعه کند. شغل پی یر ریاست آزمایشگاه در مدرسه فیزیک بود و درآمد چندانی نداشت او هر روز ۸ ساعت در آزمایشگاه پی یر کار میکرد و شبها ۵ ساعت مطالعه میکرد در ماه سپتامبر ۱۸۹۷ کودکی به نام ایرن در این خانواده به دنیا آمد. در این زمان بود که او موفق به دریافت گواهینامه شد. "یک کشف شگفت انگیز" دو سال قبل یک دانشمند آلمانی به نام ویلهلم ون رونتگن در یک آزمایش یک جریان برق از درون لوله شیشه این گذرانده بود. داخل لوله خلا بود یعنی هوا در آن جریان نداشت و لوله آزمایش از کاغذ سیاه پوشیده شده بود به طوری که روشنی داخل آن کاملا مخفی باقی میماند لیکن رونتگن مشاهده کرد که بلورهای روی میز نزدیک آن می درخشیدند این امر را نفهمید زیرا پرتوهای نور معمولی از کاغذ سیاه و ضخیم عبور نمیکنند. رونتگن علت این را نمی دانست بدین جهت آن پرتوهای مرموز را پرتو ایکس نامید. یک دانشمند فرانسوی به نام پرفسور هانری بکرل که از آزمایش رونتگن مطلع شده بود تصمیم گرفت بداند آیا بعضی اجسام که در نور افتاب پرتو می افکنند همین پرتو های ایکس از آنها ساطع می شود؟ بکرل آزمایش خود را با فلزی کمیاب به نام اورانیوم انجام داد. او مقداری اورانیوم را در کنار صفحه عکاسی پیچیده بود به مدت چند ماه در کشوی میز شقرار داد بعدا که به صفحه عکاسی نگاه کرد تصویری در آن دید و دریافت اورانیوم حتی وقتی که در برابر آفتاب یا در معرض جریان متناوب برق قرار نگیرد می تواند اشعه ایکس تولید کند و از خود پرتو های ناشناخته ای برافشانند ماری و پی یر بر آن شدند که بدانند چه چیز باعث خارج شدن این پرتو های عجیب از اجسام اورانیوم دار و اورانیوم میشود. آنها تصمیم گرفتند کشف پرفسور بکرل را دنبال کنند آنها انبار کوچکی در حیاط مدرسه ای را محل کار خود قرار دادند و آزمایش های خود را شروع کردند و به سه چیز دست یافتند: ۱) هر چه قدر مقدار اورانیوم جسم مورد آزمایش بیشتر باشد بر شدت پرتوهای مرموز افزوده میشود. ۲) روشنایی، گرما، سرما، در پرتو ها بی اثر است. ۳) چنانچه اورانیوم با چیزهای دیگری ترکیب شود خواص آن فرقی نمی کند. آنها به این نتیجه رسیدند که این پرتوها که از اورانیوم خارج میشود برای ما قابل دیدن نمی باشد و همچنین به حرارتی که ما حس می کنیم مربوط نیست و دریافتند این پرتوها باید از نور و حرارتی ساطع شود

که موقع به وجود آمدن زمین بسیار داغ بوده و در اورانیوم محبوس شده است. ماری آزمایش خود را به روی عناصر دیگر نیز انجام داد و کشف کرد که توریم هم که جسم درخشان دیگر است درست مانند اورانیوم پرتو افشانی می کند. او این درخشش شگفت انگیز را رادیو اکتیو نام گذاشت. او تمام مواد معدنی را مورد آزمایش قرار داد که ببیند کدام یک از آنها رادیو اکتیو هستند و بعد با الکترو متر شدت پرتوهای این اجسام را اندازه گیری کرد تا بداند در هر نمونه چه مقدار اورانیوم و توریم وجود دارد. او سنگ معدنی اورانیوم را در اتریش استخراج میشد و در ساختن شیشه به کار میرفت مورد آزمایش قرار داد به نام سنگ (بیج بلند). و دریافت که در سنگ بیج بلند تنها یک عنصر ناشناخته نیست بلکه دو عنصر است. بلاخره موفق شد یکی از این دو عنصر را تجزیه شیمیایی کند و اسم آن را پلونیوم نامیدند. در ماه دسامبر همان سال توانستند دومین عنصر ناشناخته ای که به دنبال آن بودند کشف کنند که رادیوم نامیدند. لیکن گفتن اینکه رادیومی وجود دارد و قبولاندن آن به دانشمندان که با توجه بسیار دقیق، مواظب کارهای آنها بودند کمی مشکل بود. چرا که آنها می گفتند اگر رادیومی وجود دارد می خواهند آن را ببینند و وزنش کنند. ماری تصمیم گرفت صدها کیلو از این سنگ را خریداری کند تا بتواند املاح رادیوم را به دست آورد. مواد شیمیایی را با هم مخلوط می کرد و آنها را جدا می ساخت و ظرفهای بزرگ را با مواد عجیبی که او و پییر در باره آنها مطالعه می کردند پر میکرد. که این کارها ۳ سال به طول انجامید و بلاخره انبار کهنه آنها توسط ذرات گرانبهای رادیوم درخشان و آبی رنگ پر شد. زمانی که به این کشف رسیدند پدر ماری از دنیا رفت و ضربه و غم پدر که در پایان ۴ سال کار و تلاش زیاد اتفاق افتاده بود ماری را خرد کرد. اعلام کشف رادیوم توسط آن دو نفر هیجان فراوانی در بین دانشمندان تمام دنیا به وجود آورد. تا آن زمان عقیده بر این بود که جهان از موادی معین و ثابت درست شده و ماهیت آنها هرگز تغییر نمی کند ولی ماری و پییر ثابت کردند که بعضی از این ذرات و اتمها همیشه در حال تغییر هستند. وقتی ذراتی از اتم اورانیوم جدا گردید اتم اورانیوم دیگر اورانیوم نبود بلکه بعد از گذراندن چند مرحله تبدیل به اتم رادیوم می گردید. این جریان خرد شدن ذرات هرگز متوقف نمیشود اتم رادیوم هم به اتم پلونیوم تبدیل میشود. این اتم تغییر می کند و سرانجام به سرب تبدیل میشود. آنها اعلام کردند از رادیوم استفاده های زیادی میتوان کرد. به این وسیله میشود الماس اصل را از الماس بدل تشخیص داد. رادیوم دارای حرارتی است که میتوان روزی به جای نفت و زغال از آن استفاده کرد. آنها در اثر استفاده از رادیوم پوستشان میسوخ و تاول میزد. آنها تصمیم گرفتند اثر این اشعه قوی را بر روی بیماری های پوست و غدد بدانند. بر این باور بودند که اگر رادیوم بتواند پوست سالم را بسوزاند همانطور هم میتواند پوست بیمار را بسوزاند طولی نکشید که پییر و چند دانشمند دیگر حیوانات بیمار را با رادیوم معالجه کردند و دریافتند که از رادیوم میتوان برای معالجه بعضی از انواع سرطان استفاده کرد. در آن زمان بود که دانشمندان آمریکایی بر آن شدند که روش این کار را از آنها یاد بگیرند و در قبال آموزش به آنها مقدار قابل توجهی پول بدهند. اما ماری و پییر اعلام کردند که این کشف به جهان تعلق دارد و باید برای درمان بیماری های دردناک مصرف شود و پولی بابت آن دریافت نمی کنیم. از آن پس به جلسات متعددی دعوت شدند و ماری یگانه بانوی معروف جهان اعلام شد. در ماه نوامبر مدال افتخاری از طرف انجمن سلطنتی لندن به پییر و ماری اهدا شد. هنوز افتخار و موفقیت فراوان خانواده کوری ادامه داشت که بزرگترین افتخار نصیب آنان شد. در دهم ماه دسامبر آکادمی علوم استکهلم سوئد اعلام کرد که جایزه بزرگ نوبل در فیزیک به هانری بکرل و ماری کوری تعلق گرفته است. در آن سال یک توفیق دیگر به خانواده کوری شادی بخشید. پییر در دانشگاه سوربن استاد فیزیک شد و قرار شد ماری ریاست آزمایشگاه او را با حقوق سالانه ای برابر با ۲ هزار و ۴۰۰ فرانک به عهده بگیرد. اما طولی نکشید که این خوشبختی از ماری گرفته شد، در همان سال پییر در اثر یک تصادف با گاری بزرگ دو اسبه که در حال حرکت بود به زمین خورد و سرش به سنگ فرس اصابت کرد و از دنیا رفت. چند روز بعد از دفن پییر در گورستان ماموری از طرف دولت فرانسه پیش آنها آمد و اعلام کرد دولت فرانسه در نظر دارد به مادام کوری و فرزندانش مقرری پردازد و همچنین اولیای دانشگاه سوربن پیشنهاد کردند که ماری به جای شوهرش به عنوان استاد فیزیک تدریس کند. تا آن زمان به

هیچ زنی چنین مقامی در دانشگاه نداده بودند و اینگونه شد که ماری در مقابل خبرنگاران و دانشجویان و مردم کنجکاو در آمفی تئاتر علوم اولین سخنرانی خود را ایراد کرد و بدین گونه مسیولیت تدریس تنها درس رادیواکتیویته جهان به عهده مادام کوری قرار گرفت و مادام کوری کتابی در رابطه با رادیواکتیویته در ۹۷۱ صفحه منتشر کرد و همچنین کتاب دیگری به نام آثار پی یر کوری در ۶۰۰ صفحه تنظیم و تدوین کرد. علاوه بر این ماری هنوز در مدرسه تدریس میکرد و کار خود را در زمینه رادیوم ادامه داد همین کار او باعث شد که برنده جایزه نوبل در پایان سال ۱۹۱۱ گردد. در سال ۱۹۱۲ چند تن از استادان لهستانی برای دیدار مادام کوری به پاریس آمدند و از او خواهش کردند به لهستان برگردد و ماری قبول کرد در جشن افتتاحیه آزمایشگاه لهستان حضور یابد. بدین گونه ماری به ورشو سفر کرد، هموطنانش از او استقبال گرمی کردند. ابتدا او یک سخنرانی در باره رادیوم به زبان لهستانی ایراد کرد و این سخنرانی در همان ساختمان ایراد میشد که قریب ۲۰ سال پیش محل آزمایشگاه پنهانی دانشگاه شناور بود. در سال ۱۹۱۴ جنگ جهانی شروع شد و بین آلمان و روسیه جنگ در گرفت و حالا آلمانیها خود را برای اعلام جنگ با فرانسه آماده می کردند چون چنین معلوم بود جنگ جهانی اول طولانی و خونین خواهد بود به همین خاطر عده زیادی از زنان فرانسوی داوطلب شده بودند که در بیمارستانها کار کنند. اما ماری ترجیح داد به گونه ای دیگر عمل کند، با دستگاههای پرتو اشعه ایکس راحت میشد دید که گلوله با قطعه آن در کجای بدن سرباز قرار دارد و به کمک این پرتو زخمی ها از ساعتها رنج و درد راحت میشدند، اما حتی آمبولانس ها هم دستگاه پرتو ایکس نداشتند. ماری چند نفر از دوستانش را راضی کرد تا اتومبیل هایشان را در اختیارش گذاشتند سپس آنها را با اشعه ایکس مجهز کرد و در هر اتومبیل یک دینام به کار برد که این دینام ها برق مورد نیاز دستگاه ها را تولید میکردند این اتومبیل ها در سال دوم جنگ به کار گرفته شدند و ارتش آنها را کوری های کوچک نام نهاد. بعد از ۴ سال بلاخره جنگ جهانی اول با پیروزی فرانسه و متفقانش پایان یافت و در ماه نوامبر ۱۹۱۸ فرمانی که همه منتظرش بودند صادر شد (آتش بس). و به این طریق لهستان از سلطه روسها آزاد شد. در سال ۱۹۲۰ یکی از سر دبیران مجلات مهم نیویورک در مصاحبه ای از مادام کوری پرسید: اگر قرار باشد در تمام دنیا یک چیز انتخاب کنی آن چیز چه خواهد بود؟ او پاسخ داد: من یک گرم رادیوم را انتخاب میکنم که به آن احتیاج دارم اما قیمتش ۵۰۰ هزار فرانک است و من قدرت خرید آن را ندارم. به زودی ماری دعوت نامه ای در یافت کرد تا به آمریکا برود و یک گرم رادیوم خود را از دست شخص رییس جمهور دریافت کند این هدیه شگفت انگیز ماری را بسیار سپاسگذار کرد. او با کشتی به آمریکا سفر کرد، هنگامی که کشتی به مقصد رسید پرچم های آمریکا، فرانسه، لهستان بالای سر هزار ها تن به اهتزاز در آمده بود و جمعیت انبوهی فریاد شادی میکشیدند و تعداد کثیری از خبرنگاران و عکاسان او را دوره کردند، چیزی در حدود ۵ ساعت طول کشید تا او توانست کشتی را ترک کند، او پس از گذشت یک هفته پر هیجان حضور یافتن در مهمانی ها و جلساتی که به افتخار او تشکیل میشد و رفتن به مسافرتها طولانی بلاخره جعبه ای که یک گرم هدیه رادیوم در آن بود را از دست جی هاردنیک رییس جمهور وقت آمریکا دریافت کرد. پس از سفر از آمریکا دید چشم ماری از شدت کار ضعیف شده بود و دکتر به او گفته بود عده سی چشم او تار شده و اگر آب چشم او گرفته نشود بینایی اش را از دست میدهد. در آن زمان او ۶۷ سال سن داشت و باز هم روزانه ۱۲ الی ۱۴ ساعت کار می کرد و سلامت او به سرعت از دست میرفت. پس از مسافرت به آمریکا سفرهای دیگری به هلند، بلژیک، اسپانیا، آمریکای جنوبی چکسلواکی و ایتالیا کرده و هرگز به شهرت خو نگرفت اما خوب میدانست که اسم کوری ارزش کمک به امور مهم علمی را دارد و هرگز از این کمکها مضایقه نکرد. او بیشتر به فکر کمک به دانشمندان جوان آینده بود، برای هزینه تحصیل دانشجویان جوان پول فراهم می کرد و کوشش میکرد کلمات و علامتهای علمی معینی بسازد که در سراسر جهان بکار برده شود. نقشه دیگر او این بود که جویندگان دانش از مردم هر کشوری که باشند آنچه که قبلا در باره مطالبی شناخته شده دست یابند و نیز وقت خود را صرف چیزهای تازه کنند. ماری بیشتر وقت خود را صرف دانشجویان موسسه رادیوم میکرد و نسبت به دانشجویان سختگیر بود، وقتی که آنها گزارشهای خود را به دست او میدادند از تشویش میلرزیدند و اگر کار آنها مورد قبول بود بسیار

خوشحال میشدند. در چهارم ژوئیه سال ۱۹۳۴ مادام کوری دنیا را بدرود گفت. مرگ او به واسطه تماسهای زیاد با پرتوهای شدید رادیوم به وقوع پیوست. همان پرتو، ماده گرانبهایی که او برای مردم جهان آشکار کرد پرتو رادیوم

توماس ادیسون

اکبر مرتضی پور تومان آلوا ادیسون در ۱۱ فوریه سال ۱۸۴۷ در میلان اوهایو دیده به جهان گشود و در هفت سالگی با خانواده اش به بندر هورون میشیگان مهاجرت کردند. تحصیلات او بعد از سه ماه ناتمام ماند زیرا معلمش او را عقب افتاده دانسته بود. در واقع او دچار ناشنوایی ناشی از مخلک بود و همین باعث اخراج وی از مدرسه گشته بود. حال بر عهده مادر ادیسون بود که چگونه فرزند سرخورده اش را به فراگیری علم و دانش تشویق کند. توماس ادیسون در زیرزمین خانه پدری آزمایشگاه کوچکی دایر کرد و در آنجا بود که توانست از سلولهای ولتی با باتری جریان برق تولید کند و به اختراع تلگراف بیسیم نائل شد.

سرشناسه: مرتضی پور، اکبر ۱۳۲۳ عنوان و نام پدید آور: شرح حال دانشمندان ایران و جهان، نوشته: اکبر مرتضی پور مشخصات نشر: تهران، عطار؛ ۱۳۸۷ مشخصات ظاهری: ۳۱۷ ص: مصور وضعیت فهرست نویسی: فیپا یادداشت: کتابنامه: ص ۳۱۶-۳۱۷. موضوع:

دانشمندان - سرگذشتنامه. رده بندی کنگره: ۱۳۸۷ ۴ ش ۴۵ م/ ۱۴۱۰ رده بندی دیویی: ۲۲/۵۰۹ شماره کتابشناسی ملی:

۱۱۷۵۴۹۱ موضوع: شرح حال توماس ادیسون آلوا ادیسون در ۱۱ فوریه سال ۱۸۴۷ در میلان اوهایو دیده به جهان گشود و در

هفت سالگی با خانواده اش به بندر هورون میشیگان مهاجرت کردند. تحصیلات او بعد از سه ماه ناتمام ماند زیرا معلمش او را

عقب افتاده دانسته بود. در واقع او دچار ناشنوایی ناشی از مخلک بود و همین باعث اخراج وی از مدرسه گشته بود. حال بر عهده

مادر ادیسون بود که چگونه فرزند سرخورده اش را به فراگیری علم و دانش تشویق کند. توماس ادیسون در زیرزمین خانه پدری

آزمایشگاه کوچکی دایر کرد و در آنجا بود که توانست از سلولهای ولتی با باتری جریان برق تولید کند و به اختراع تلگراف

بیسیم نائل شد. چندی بعد به عنوان پادو در قطاری که بین لورون و میشیگان تردد می کرد آزمایشگاهی کوچک دایر نمود و

ضمناً یک روزنامه خبری با نام قاصد ترن باری، در همان قطار منتشر کرد که اخبار را در اختیار مسافران قرار می داد. در خلال

سالهای ۱۶ تا ۲۱ سالگی به کار در تلگراف خانه پرداخت. یک روز در سال ۱۸۹۶ که در نیویورک به سر می برد بخت و اقبال

مددکارش شد و بر حسب تصادف گذارش به جهان بورس و معاملات افتاد که دستگاه نمودارشان از کار افتاده بود و او آن را

تعمیر کرد و به کار انداخت. از آن پس او را به عنوان قسمت فنی آن موسسه استخدام کردند. خود او چندی بعد سازمان معروف

چاپ و نشر ادیسون را دایر کرد که مدتی پس از آن به مبلغ هنگفت ۴۰۰۰۰ پوند فروخت. ادیسون این پول را صرف تأسیس و

خرید کارگاهی در نیوجرسی کرد و در آنجا بود که توانست اولین دستگاه ضبط صدای خود را اختراع کند. سپس در ۱۸۷۶ به

منلوپارک رفت و تا پایان عمر به طرح ریزی و ابداع و اختراع پرداخت. در همان سال به سفارش گراهام بل یک فرستنده

آلترتاتیو ساخت. زیرا در تلفنهای بل ارتعاشات صدای انسان مستقیماً به امواج الکتریکی تبدیل می شد لیکن صدا ضعیف باقی می

ماند و بخصوص در مسافتهای زیاد کاملاً محو می شد. ولی در دستگاه تلفن ادیسون از ذغالهایی استفاده می شد که مقاومت

آنها در اثر فشار امواج صوتی نوسان پیدا می کرد و به همین امر توسط جریان یک باتری به وجود می آمد و طبعاً علامتهای

الکتریکی فرستاده شده در قیاس با تلفن بل به مراتب نیرومندتر می توانست باشد و در نتیجه صدای گوینده از هر مسافتی به خوبی

شنیده می شد. در تلفنهای بل گوینده ناچار بود همزمان از ذهنی نیز به عنوان گوشی استفاده کند و متناوباً برای پاسخ گویی

همان گوشی را به کار گیرد. ولی ادیسون این نقص را مرتفع کرد و گوشی و ذهنی را از هم جدا کرد. ادیسون در حین تکمیل

بلندگوی تلفن به اختراع فونوگراف یا نخستین دستگاه ضبط صوت و گرامافون دست یافت. ادیسون در سال ۱۸۷۸ اختراع خود را

ثبت داد و نه سال بعد به خانه بزرگتری که دارای آزمایشگاه وسیع تری بود نقل مکان کرد و از آن پس توانست میلیونها دلار از

اختراعات خود به دست آورد و به ثروت کلانی برسد. (در حدود ۱۰۹۳ اختراع خود را به ثبت رسانده بود) او در آن زمان دارای ۵۰۰۰ کارگر و کارمند در کارگاهها و مغازه های خود بود. ادیسون یک بار مصاحبه ای که با یک خبرنگار نشریه ساین تینیک امریکن به عمل آورده بود درباره کارهای خود چنین گفته بود: «طرحهای خام را ابتدا به مدل سازان می سپارم تا آن را پخته و تکمیل کنن. آنها هر قدر مایل باشند می توانند کارگر و متخصص استخدام کنند تا در کوتاهترین زمان ممکن مدل را آماده و کامل سازند» در بین خیل اختراعات او جا دارد به کینه توسکوپ یا ماشین تصاویر متحرک (سینما) اشاره کنیم که به گفته ادیسون اختراع این دستگاه سبب می شد تا در آتیه نه چندان دور، دنیای سیاستمداران و هنرمندان و ورزشکاران و غیره به کوچه و خیابان بیاند و در پیش روی همه قرار گیرد. در سال ۱۹۰۳ قلم سرت بزرگ قطار در استودیوی ادیسون ساخته شد. این فیلم ده دقیقه ای به صورت یکی از عظیم ترین پیروزیهای این نابغه دانشمند قلمداد شد. ادیسون لوکوموتیو الکتریک ساخت و دستگاهی هم برای تفکیک مواد معدنی از یکدیگر و دستگاه دیگری برای خرد کردن این مواد درست کرد و تپه سیمان ابداعاتی نمود. توماس ادیسون جادوگری که دنیا را روشن کرد. ادیسون که مخترعی صاحب نبوغ بود فکری داشت، که درست برخلاف فکر دانشمندان فقط او را به سوی ایجاد چیزهای مفید سوق می داد. تمام جستجوی وی برای ایجاد بدایع و اختراعات بود نه معرفیت بلکه ادیسون از این نوع احساسات بری بود و اگر به جستجوی می پرداخت برای آن بود که سوالی از این نوع را پیش خود مطرح می کرد: «آیا اختراع فلان دستگاه یا فلان دستگاه دیگر مورد استقبال مردم واقع نخواهد شد؟ آیا بهره برداری صنعتی و تجارتي از آنها چنان خواهد بود که مخارج آزمایشگاه را تأمین کند و در عین حال سود قابل ملاحظه ای نیز به دست آید؟» به همین ترتیب بود که ادیسون این موضوع را پیش خود مطرح ساخت که آیا نمی توان راهی برای ایجاد روشنایی به کمک جریان الکتریسیته به دست آورد. فکر ایجاد نور در نتیجه درخشش جسم ملتهب چیز تازه ای نبود، اولین بار در سال ۱۸۵۵ ساعت سازی آلمانی به نام گوبل که به آمریکا مهاجرت کرده بود به این فکر افتاد. این شخص در داخل حبابی که از هوا خالی شده بود الیاف چوب خیزران هندی را که به صورت ذغال در آمده بودند. به جای سیم به کار برد و سپس آن را در معرض جریان الکتریسیته قرار داد و به این تدبیر توانست دکان خود را با چراغ برق روشن کند. سه سال بعد از این تاریخ در فرانسه مهندس شانژی نیز به همین فکر افتاد ولی متأسفانه به جای الیاف خیزران، سیم باریک طلائی سفید به کار برد و سیم ذوب شد. قبل از ادیسون ، در سال ۱۸۶۰ قدم قاطع به وسیله مخترع انگلیسی به نام جوزوف اسوان برداشته شده بود. این شخص الیاف کاغذ را به صورت ذغال در آورد. اما او نیز همچون گذشتگان با این مانع مواجه شد که نتوانست خلاء کاملی ایجاد کند. در نتیجه عدم توفیق مزبور اسوان سخت ناامید شد. اما در سال ۱۸۶۵ که مخترع آلمانی هرمان اشپرنگل شیپور جیوه ای را اختراع کرد . اسوان کار خود را از سر گرفت. شیپور جیوه ای اسبابی است که به کمک آن می توان در تخلیه هوا پیشرفت بیشتری انجام داد، و نتیجه این شد که روز ۱۸ دسامبر ۱۸۷۸ اولین لامپ ملتهب اسوان به اهل فن و مهندسان انگلیسی نشان داده شد. اما باز هم این لامپ هنوز به قد کافی کامل نبود که از لحاظ تجارتي قابلیت فروش داشته باشد. بنابراین اگر ادیسون بعد از اسوان بار دیگر این موضوع را تعقیب کرد از آن نظر بود که هدف دقیقی از این منظور داشت. الیافی پیدا کنیم که مدت دوام آن به قدر کافی زیاد باشد تا مردم روشنایی به وسیله چراغهای ملتهب را به صرف تشخیص دهند و در نتیجه کار از نظر تجارت سودانگیز باشد. به این منظور تمام منابع آزمایشگاهی خود را، که به راستی قابل ملاحظه بود، و تمام قدرت مالی خویش را که اهمیت، آن کمتر از وسایل علمی وی نبود در راه انجام این موضوع به کار برد و از پایان سال ۱۸۷۸ با تصمیم قاطع به کار پرداخت و به سوی هدف پیش رفت. ادیسون در راه این مقصود سرسختی بی مانندی از خود نشان داده به این منظور الیاف تمام موادی را که قابل تصور بود مورد آزمایش قرار داد، از الیاف نخ های پنبه ای که زنش به کار می برد، تا الیاف نوعی خیزران، ژاپونی که برای تهیه آن مأمور مخصوصی فرستاده بود و با قیمت گزاف ارسال می گشت. بعد از یکسال جستجو و کوشش منظور خود را یافت اما چه یافت؟ معلوم شد که به طور قطع الیاف کربن اسوان بیش از هر چیز دیگر

عملی است و منظور را برآورده می‌سازد. مخترع مزبور بلافاصله شروع به بهره برداری صنعتی از اختراع خویش و تبلیغ شدید در راه شناساندن آن کرد و به این منظور روز ۳۱ دسامبر سال ۱۸۷۹ کوچه های شهر کوچک خود را با چراغ برق روشن کرد. خوب است بلافاصله متذکر شویم که تاریخچه لامپ های ملتهب به همین جا ختم نمی‌شود. در سال ۱۸۸۴ اسوان بهترین روش را برای ساختمان صنعتی الیاف به دست آورد. در سال ۱۹۰۲ اوثر لامپ هایی را ساخت که الیاف آن را از فلز تانتال درست می‌کردند. مهمترین ترقی در این راه، که لامپ های جدیدی را به وجود آورد که امروزه مورد استفاده ماست در سال ۱۹۱۳ بوسیله فیزیکدان بزرگ آمریکایی ایرونیك لانگمیر متولد ۱۸۸۱ از بازماندگان مهاجران لتونی، انجام گرفت، لانگمیر در نتیجه جستجوهای که در آزمایشگاههای مؤسسات جنرال الکتریک انجام می‌داد و به عنوان فرع ساده ای از مطالعات نظری خود به این نتیجه رسید که خیلی بهتر است که خلاء مطلق داخل لامپ ها را از بین ببریم و گاز بی حرکتی را با فشار خفیف جانشین آن سازیم و بالاخره به عنوان الیاف داخل فلز تونگستن را به کار بریم. اما درباره ادیسیون باید متذکر شویم که اختراع لامپ چراغ برق در طول کوشش مداوم و پربرکت او فقط به منزله فصلی از کار او محسوب می‌شود. درست در ساعت ۳ بعدازظهر روز چهارم سپتامبر سال ۱۸۸۲ توماس آلوا ادیسون، مخترع ۳۵ ساله به موفقیتی دست یافت که خود آن را عظیم ترین واقعه زندگی اش نامید، ماجرا از این قرار بود که نیروی برق در نیروگاه مرکزی نیویورک واقع در خیابان پرل به کار افتاد و ۸۵ خانه و مغازه محله را توسط ۴۰۰ لامپ پر نور روشن کرد. ادیسون و همکارانش که اعضای هیأت مدیره کمپانی چراغ برق ادیسون را تشکیل می‌دادند، همگی در دفتر مورگان سرمایه دار معروف آن زمان که از پشتیبانان ادیسون بود جمع شده و منتظر این لحظه تاریخی بودند. در ساعت ۷ بعدازظهر که هوای پاییزی رو به تاریکی می‌نهاد روشنی لامپ تأثیر خود را در روزنامه نیویورک تایمز گذاشت و آنجا را غرق در نور کرد. ۱۱ ماه بعد، در اوت ۱۸۸۳ بیش از ۴۳۰ خانه در شهر توسط ۱۰۰۰۰ لامپ روشنایی یافته بودند. ادیسون همواره بر این بود که با اختراعات خود کاری کند تا توده مردم زندگی راحت تری داشته باشند. بر پایه همین اندیشه بود که در مه ۱۸۷۶ با ۲۰ نفر از همکارانش در منلو پارک نیوجرسی آزمایشگاهی دایر کرد و نام آن را «کارخانه اختراعات» نهاد. کارخانه ادیسون در مزرعه ای سرسبز و با طراوت قرار داشت و شاید بتوان گفت که در واقع نخستین کارگاه تحقیقات صنعتی به شمار می‌آمد و مجهز به یک دستگاه موتور برق و کوره ذوب فلزات و سیمها و مفتولها مسی و ابزارهایی چون الکترومتر و گالوانومتر بود. در آن زمان تمام سعی و تلاش ادیسون و همکارانش مصروف تکمیل لامپهای برقی بود که فکر و ذکر مخترعان دیگر را از سال ۱۸۳۰ به خود مشغول داشته بود. در سال ۱۸۷۸ ادیسون کارخانه برق خود را تأسیس کرد. در شب عید نوئل سال ۱۸۷۹ هنگامی که توماس ادیسون جاده منلوپارک را با یک دینام و ۴۰ لامپ روشن کرد، مردم نظارگر شگفت آفرینی او بودند، ادیسون را جادوگر منلوپارک نامیدند. ادیسون شخصی خود آموخته‌خ بود و زمانی که کار را شروع کرد، به هنگام تحقیقاتش همراه با گراهام بل، در رشته برق، که پایگاهی علمی داشت احساس کرد که نیاز به اشخاصی صلاحیت دارتر از خود دارد. ادیسون سرمایه ای در اختیار داشت و توانست بود اعتماد بانکدارانی همچون مورگان را به دست آورد. این بانکداران سرمایه لازم برای تأسیس شرکتهای صنعتی را گرد آوری می‌کردند و شرکتهایی که سهام خود را به بانک می‌فروختند و می‌توانستند حقوقهای خوبی به کارکنان خود بپردازند. توماس الو ادیسون برخلاف افسانه بسیار شایع و اینکه خود در دامن زدن بدان بسار می‌کوشید، هرگز یک دانشمند نبود. حتی می‌توان گفت که وی در سراسر عمر کاری خود، یک ضد دانشمند بوده است، شخصیت وی نمونه مخترعان کاسب آمریکایی آن زمان، نظیر وستینگهاوس، پولمن و بعدها واترمن است که استعدادهای آنان در اوضاع و احوال رونق و گسترش سریع صنعت در دوران پس از جنگهای داخلی، شکوفا شد و امکان بلند پروازیهایی زیادی برای آنان فراهم آمد. ادیسون همین که به شهرت دست یافت عطشی تمام ناشدنی برای کسب ثروت از خود نشان داد. وی بسیار سریع و با زبردستی فراوان روزنامه ها را به تمجید از شخصیت خود واداشت. توماس ادیسون اشخاصی را بر می‌گزیند که بتوانند کمبودهای دانش او را در همه زمینه ها،

شیمی، فیزیک، الکتریسته و مکانیک پر کنند وجه ویژه در جریان این قضیه روشن سازی با برق که مدیریت آن چها رسال ۱۸۷۸- ۱۸۸۲ به طول کشید این قدرت مطلق وی همزمان با کارگران ورزیده ای که آمده بودند تا کارگاهی که وی در منلوپارک برپا داشته بود کار کنند به سرعت افزایش یافت. وی بدین ترتیب سپاهی از اشخاص با صلاحیت در همه زمینه ها داشت، سپاهی که می توانست به رگبار اندیشه های وی که پیاپی عرضه می شدند جامه عمل بپوشد. اکثر این اشخاص زمانی طولانی به وی وفادار ماندند و از تب خلاقیت وی گذران می کردند. توماس ادیسون هیچ گاه و برای هیچ یک از نوآوریها مبتکر و نخستین کس نبوده است، اما شخصیت وی آنچنانی بود که وقتی هم در جای دوم قرار می گرفت و پیش از نفر اول نام خود را به ثبت می رسانید. اعتراضات به سرعت حقه می شدند. خود ادیسون این چهره را با رضایت خاطر می پذیرفت. وی تقریباً همه شخصیت های جهان صنعتی، علمی و سیاسی را طبق مقاوله نامه ای که به دقت تنظیم شده بود پذیرفته است و در پایان دیدارها در برابر همه همکارانش که جمع شده بودند عکسی را که پیش از آمدن مهمان آماده شده بود به وی اهداء می کرد. ادیسون نیز به نوبه خود از ماه اکتبر ۱۸۷۸ به کار پرداخته بود و در همان حالی که در پی ساختن افروزه ها، در آغاز با کربنی کردن کاغذ می کوشید تصمیم گرفت که طرحهای خود را با به نمایش گذاردن همه عظمتی که در آینده خواهند داشت. ادیسون در همان زمان از بررسی فلزاتی که پشیمان وی به کار گرفته بودند غفلت نمی کرد. از ماریچ پلاتین استفاده می کرد، در حالی که فلزات موجود در معدن پلاتین و کوریم را هم به کار میگرفت. در جریان همین بررسی ها بود که به روش کاری سوان پی برد: تخلیه لامپ با شیوره اسپرنگل، گرم کردن افروزه با استفاده از اثر ژول برای بیرون راندن گازهای محتوی در آن، بستن انتهای لامپ با مشغل. اجسام گوناگونی که آزمایش شدند نتیجه مطلوبی ندارند؛ آنها شکننده، با روشنایی کم و پرهزینه بودند. ادیسون به زغال بازگشت و بدین نتیجه رسید که تنها یک لیف گیاهی همگن می تواند نتیجه خوبی داشته باشد. طبعاً گیاهان متعددی را مورد آزمایش قرار داد، که از آن میان الیاف پنبه بود که آن را بعنوان کاغذ، سرانجام به ثبت رسانید. این سال برای ادیسون و همکاران وی سال کار بی وقفه بود. اما پس از یک سال، خود لامپ و نیز سیستم اتصال افروزه کربنی به سرهای فلزی و سرپیچ آن را، که هنوز نام وی را بر خود دارد، ساخته بود. از پلاتین نخست برای سرهای اتصال استفاده کرد، اما بعداً آن را با آلیاژی که مانند پلاتین ضریب انبساط شیشه را دارد، عوض کرد. آغاز کار برد سیستم ادیسونبه نظر ادیسون لامپی که ساخته بود کامل نبود. ادیسون در همان سال ساخت دینامی را بررسی کرد که بتواند برقی با ولتاژ ثابت بدهد و نوری با شدت ثابت ایجاد کند. ادیسون خود را وقف به کار اندازی سیستم خود کرده بود. در سال ۱۸۸۱ همان سرمایه داران پشتوان وی شرکت تازه ای به نام **Edison Electric Illuminating Company of New York** تأسیس کردند. مردم نیویورک با تردید زیاد به این وسیله جدید روشن سازی روی آوردند. ادیسون را تحسین می کردند اما به گاز دلبسته بودند زیرا از مدتها پیش ارزانترین وسیله بود. با این همه، ادیسون به تصاحب قاره قدیم روی آورد. ادیسون در آن زمان با رقابت شرکت سوان برخورد کرد. این شرکت از سیستم سنتی یک مولد برای هر خانه یا تأسیسات خصوصی یعنی همان سیستمی استفاده کرد که ادیسون هم به مشتریان خود حتی در آمریکا پیشنهاد کرده بود. در ابتدای آثاری از کشمکش میان دو شرکت پدید آمد اما گفت و گو برای یکی شدن این دو شرکت به میان آمد. این گفت و گو چند سال به درازا کشید، زیرا ادیسون برای نام رسمی شرکت، به نام دیگری جز شرکت خود رضایت نمی داد. او یادآوری می کرد که وی تنها مخترع نه تنها لامپ فروزان، بلکه سیستم کامل تولید و توزیع برق است. سرانجام تنها در سال ۱۸۸۸ بود که توافق ایجاد شد و شرکت تازه با نام **Edison and Swan united Electric Company Ltd** خوانده شد. توماس ادیسون ۱۵۰۰ اختراع را به ثبت رسانید و تحصیل امتیاز کرده که ۱۹۶ آن مربوط به لامپ چراغ برق بود و برای میلیونها نفر کار تهیه کرد و برای میلیاردها نفر از مردم جهان آسایش فراهم آورده است که اکثر آنها هرگز نام او را هم نشنیده اند. مرگ توماس ادیسون توماس آلوا ادیسون در روز ۱۸ اکتبر سال ۱۹۳۱ در سن ۸۴ سالگی رخ از جهان فرو بست. در حالی که میلیونها نفر از مردم آمریکا در سوگ

او شرکت کرده بودند جسدش را در باغچه خانه اش دفن کردند. در اینجا جای دارد از استاد محترم و زحمت کش آقای مهدی یاراحمدی خراسانی تشکر و قدردانی به عمل آورم تشکر: عبدالله کریمی

مبانی و اصول کار آفرینی

۰، ۳۲:۰۷

مبانی و اصول کار آفرینید کتر اسفندیار زیاری، قدرت اله طلایی، آزاده رجبیان

خلاصه کتاب: سیما چتر سیمایی - ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر - چاپ: اول بهار ۱۳۹۰ - مقدمه: کار آفرینی پدیده ای است که موضوع مطالعات علمی بسیاری است. این پدیده ابتدا در رشته اقتصاد مورد بررسی قرار گرفت و سپس رشته های مختلفی مانند مدیریت، جامعه شناسی و روان شناسی آن را به بحث گذاشتند. براساس آمار و ارقام موجود تا دهه ۱۹۷۰ کار آفرینی موضوع چندان مهمی محسوب نمی شد و به سازمان های بزرگ آن زمان اهمیت بیشتری نسبت به سازمان های نو و کوچک داده می شد. اما در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ کسب و کارهای کوچک نشان دادند که نقش بسیار مهمی در اقتصاد دارند. علم اقتصاد زادگاه عام کار آفرینی بود و اولین نظریه پردازان در قالب های نظری این رشته را تعریف کردند. از اینجا کار آفرینی به لحاظ تاثیری که در بازار میگذارد مورد مطالعه قرار گرفت. ژوزف شومپتر از اقتصاددانان برجسته ای بود که اهمیت زیادی به کار آفرینی می داد. بعد از شومپتر خط فکری اصلی در علم اقتصاد چندان توجهی به کار آفرینی نداشت و تا سال ها بعد که افرادی مانند کاسون، ویلیام بامول و اسرائیل کرزنز دوباره جایگاه آنرا در علم اقتصاد تثبیت کردند، توجه به کار آفرینی در این حوزه کم رنگ شده بود. در واقع امروزه رشته کار آفرینی

تبدیل به یک چتر شده است که زیر این انواع مختلفی از رشته های متنوع قرار می گیرند. از این رو نمونه هایی از موضوعات مختلف مورد مطالعه در کار آفرینی به شرح زیر مطرح شده است: سازمان ها چگونه به وجود می آیند؟ چگونه درآمدزا می شوند؟ تفاوت کسب و کارهای کوچک با سازمان های بزرگ چیست؟ آیا کار آفرینی باعث توسعه اقتصادی می شود؟ از چه راههایی توسعه بخش است؟ فرهنگ کار آفرینی چیست؟ چه تاثیری در جامعه دارد؟ تاریخچه و سیر تکاملی کار آفرینی در دنیای اوایل سده شانزدهم میلادی کسانی را که در کار ماموریت بودند کار آفرین خواندند و پس از آن نیز برای مخاطرات دیگر نیز همین واژه با محدودیت هایی مورد استفاده قرار گرفت. از حدود سال ۱۷۰۰ میلادی به بعد درباره پیمانکاران دولت که دست اندر کار امور عمرانی بودند، از لفظ کار آفرین زیاد استفاده شده است. ژوزف شومپتر با ارائه نظریه توسعه اقتصادی خود در سال ۱۹۳۴ که همزمان با دوران رکود بزرگ اقتصادی بود، موجب شد تا نظر او در خصوص نقش محوری کار آفرینان در ایجاد سود، مورد توجه قرار گیرد و به همین دلیل وی را (پدر کار آفرینی لقب داده اند. از نظر وی کار آفرین، نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی است) و نقش کار آفرینی عبارت است از: (نوآوری یا ایجاد ترکیب های تازه مواد). بطور کلی سیر تاریخی مفهوم کار آفرینی را می توان به پنج دوره تقسیم نمود: دوره اول؛ قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی در این دوره به صاحبان پروژه های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه ها همانند ساخت کلیسا، قلعه ها، تاسیسات نظامی و ... از سوی دولت های محلی به آنها واگذار گردید کار آفرین اطلاق می شد. در تعریف کار آفرین، این واژه به عنوان واسطه و میانجی در مبادلات اقتصادی به کار می رفته است. مثلاً مارکوپولو تلاش کرده بود تا راه های تجاری با کشورهای خاور دور ایجاد کند. او در این میان نقش یک واسطه را در مبادلات تجاری ایفا میکرد. دوره دوم؛ قرن ۱۷ میلادی این دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده و ارتباط شاخص ریسک پذیری و کار آفرینی در این قرن ایجاد شد. در این دوره، کار آفرین به عنوان فردی تلقی می شد که با دولت قرارداد می بست تا خدمات ارائه دهد و یا محصولات تعهد شده را تولید کند. از آنجا که میزان این قراردادها ثابت، ولی هزینه های آنها

متغیر بود این امکان وجود داشت که کارآفرین در این مبادلات با ضررهای مالی مواجه شود یا به سودی سرشار دست یابد. ریچارد کانتیلون، اقتصاددان و نویسنده برجسته قرن هفدهم، به تدوین نظریه‌های مرتبط با کارآفرینی پرداخت. کانتیلون، کارآفرین را فردی ریسک‌پذیر معرفی کرد.

که سرمایه در اختیار داشتند با افرادی که نیاز به سرمایه داشتند متمایز شدن. به عبارت دیگر، کارآفرین از سرمایه گذاران جدا شدند. دلیل اصلی ایجاد تمایز بین آنها، پدیده صنعتی شدن در سراسر جهان بوده است. دوره چهارم؛ دهه‌های میانی قرن بیستم میلادی اواسط قرن بیستم، کارآفرین به مثابه نوآور مورد توجه صاحب نظران زیادی از جمله شومپتر اقتصاددان قرار گرفت. وی معتقد بود: کارکرد یک کارآفرین شامل اصلاح یا دگرگونی کامل الگوهای تولید از طریق استفاده از نوآوری یا به صورت عمومی تر، یک تکنولوژی امتحان نشده مربوط به تولید جدید یا تولید کالاهای قدیمی به شکل جدید و نو، گشایش منابع جدید برای فراهم کردن منابع اولیه یا شناسایی بازارهای جدید برای محصولات و سازماندهی صنایع جدید می‌باشد. در این دوره مفهوم نوآوری شامل خلق محصولات جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصلی به تعاریف کارآفرینی اضافه شده است. دوره پنجم؛ دوران معاصر (از اواخر دهه ۱۹۷۰ تا کنون) در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب و کار و روند کارگاه‌های کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش کارآفرینی به عنوان تسریع کننده این ساز و کار، توجه زیادی به این مفهوم شد و رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت. در این دوره به تدریج روان‌شناسان، جامعه‌شناسان و دانشمندان و محققین علوم مدیریت نیز به ابعاد مختلف کارآفرینی و کارآفرینان توجه نموده‌اند. تا دهه ۱۹۸۰ سه موج وسیع، موضوع کارآفرینی را به جلو برده است: ۱. موج اول: انفجار عمومی مطالعه و تحقیق در قالب انتشار کتاب‌های زندگی کارآفرینان و تاریخچه شرکت‌های آنها، چگونگی ایجاد کسب و کار شخصی و شیوه‌های سریع پولدار شدن می‌باشد. ۲. موج دوم: این موج که شروع آن از دهه ۱۹۶۰ بوده شامل ارائه رشته‌های آموزش کارآفرینی در حوزه‌های مهندسی و بازرگانی است. ۳. موج سوم: این موج شامل افزایش علاقمندی دولت‌ها به تحقیقات در زمینه کارآفرینی و بنگاه‌های کوچک، تشویق رشد شرکت‌های کوچک و انجام تحقیقات در خصوص نوآوری صنعتی می‌شود که از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده بود. کلیات و مفاهیم کارآفرینیمفهوم کارآفرینی با تحولات سریع و شتابان در پهنه گیتی و گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی و مواجه اقتصادهای ملی با اقتصاد جهانی و مطرح شدن پدیده‌هایی همانند (جهانی شدن اقتصاد و فن‌آوری) مباحث اساسی در خصوص راه کارهای مختلف برای تسریع فرآیند رشد و توسعه پایدار و رفاه اقتصادی مطرح می‌گردد. یکی از این مباحث جدید، نقش کارآفرینان در این فرآیند می‌باشد. کارآفرینی از مفاهیم جدیدی است که حداقل در محدوده علم اقتصاد، مدیریت، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی و سایر مقوله‌های مرتبط با این موضوع قدمتی بسیار کوتاه داشته و از مفاهیم رو به گسترش می‌باشد. واژه کارآفرینی در قرن هفدهم و هجدهم از اقتصاد فرانسه وارد شده است. در فرانسه این واژه به معنای فردی است که مسئولیت انجام یک پروژه ه یک فعالیت بسیار مهمی را بر عهده می‌گیرد. به طور روشن تر، کاربرد این واژه زمانی است که بخواهیم افراد ریسک‌پذیر را شناسایی کنیم. افرادی که از طریق پیدا کردن راه‌های بهتر و جدیدتر برای انجام کارها، موجب پیشرفت اقتصادی می‌شوند. تعاریف متعددی از کارآفرینی ارائه می‌شود تا درک معنا و مفهوم آن آسانتر گردد: ژوزف شومپتر: کارآفرین نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی و موتور توسعه می‌باشد و نقش وی عبارت است از نوآوری با ایجاد ترکیب‌های تازه از مواد شومپتر مشخصه اصلی کارآفرین را (نوآوری) می‌دانست و کار یک کارآفرین را (تخریب خلاق) تعریف کرد. فرهنگ لغت آسفورد: کارآفرین فردی است که با استفاده از ابتکار و ریسک‌پذیری تلاش می‌کند تا سود به دست آورد. کارآفرینی اساساً ترکیبی از استعدادها، تفکرات، سرمایه، دانش و فن و پشتکار است. پیتر دراگر: کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می‌نماید. مک کله‌لند: کارآفرین کسی است که یک شرکت را سازماندهی

می‌کند و ظرفیت تولیدی آن را افزایش می‌دهد. بیل گروس: معتقد است که کارآفرینی با درهم شکستن وضعیت موجود، راه‌های پذیرفته شده انجام کار را رد می‌کند و باعث می‌شود الگوهای سنتی رفتار تغییر کند. کارلند: کارآفرین فردی است که جهت دستیابی به سود و رشد، شغلی را به وجود می‌آورد و مدیریت می‌کند. چموف: کارآفرین فردی است که شرکت‌های جدیدی را که سبب ایجاد و رونق شغل‌های جدید می‌شوند، شکل می‌دهند. دایره المعارف بریتانیکا: شخصی که کسب و کار یا موسسه اقتصادی را سازماندهی و مدیریت کرده و خطرات ناشی از آن را می‌پذیرد. فرهنگ لغت جدید دانشگاهی وبستر: کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند. اهمیت و نقش کارآفرینی از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱. جنبه کلی (عمومی): الف) کارآفرینی یکی از بنیادی‌ترین و اساسی‌ترین ویژگی‌های انسان در کره زمین است. ب) مجموعه تمدن انسان محصول کارآفرینی انسان است. ج) بدون کارآفرینی امکان رشد انسان دشوار است. د) کارآفرینی یکی از اصلی‌ترین اهداف تعلیم و تربیت است. ۲. جنبه فردی: الف) کارآفرینی عامل رشد و کوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خودشکوفایی است. ب) کارآفرینی عامل موفقیت‌های فردی، مالی، شغلی و اجتماعی است. ۳. جنبه سازمانی: الف) کارآفرینی عامل افزایش کمیت، کیفیت، تنوع تولیدات و خدمات است. ب) کارآفرینی عامل کاهش هزینه، کاهش ضایعات و جلوگیری از اتلاف منابع است. ج) کارآفرینی عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان است. د) کارآفرینی عامل تحریک، تشویق و حس رقابت جویی است. چهارچوب نظری کارآفرینی ۱. رویکرد اقتصادی: کارآفرینی اولین بار مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت و بسیاری از مکاتب اقتصادی از قرن شانزدهم تا کنون به نحوی، کارآفرینی را در نظریه‌های خود تشریح نموده‌اند. واژه کارآفرینی برای اولین بار در سال ۱۷۳۴ توسط ریچارد کانتیلون به ادبیات اقتصادی معرفی شد. کانتیلون سه عامل اساسی را در عرصه اقتصادی شناسایی کرد: • صاحبان املاک: افرادی که صاحب زمین‌های وسیعی بودند و منابع اولیه را فراهم می‌کردند. • کارآفرینان: شامل کشاورزان و بازرگانان بودند که منابع را سازماندهی می‌کردند و از طریق خرید محصولات به قیمت مشخص و فروش آن به قیمت نامشخص، ریسک‌های ناشی از آن را نیز می‌پذیرفتند. • مزدوران: افرادی که به خاطر ارائه خدمات، اجیر می‌شدند. ۲. رویکرد ویژگی‌ها: روانشناسان تمام توجه خود را معطوف به این پرسش کردند که چه ویژگی‌هایی در کارآفرینان وجود دارد که آنها را از غیر کارآفرین متمایز می‌کند؟ به همین دلیل از تحقیقات این دانشمندان به عنوان رویکرد ویژگی‌ها نام برده می‌شود. بیاگرو در مورد ویژگی‌های کارآفرینان به ۱۰ شاخص مهم زیر اشاره کرده است: •

• رویکرد

• قاطعیت

• کنندگی

• سرنوشت • فداکاری • دل‌بستگی • جزئیات • پول خلاقیت و نوآوری ریسک‌پذیری نیاز به موفقیت ۳.

رویکرد محیطی: در این رویکرد، عوامل فرهنگی - اجتماعی، تجربیات، زمینه خانوادگی، آموزش و دیگر نیروهای فرهنگی و

اجتماعی در محیط می‌باشند و عوامل اقتصادی نیز در دسترس بودن سرمایه، مؤسسات مالی و اعتباری، عوامل عرضه و تقاضا و

ساختار بازار را در بر می‌گیرد. اولم وادی (۱۹۸۵)، در بازننگری ادبیات و در تجزیه و تحلیل نمونه‌های مطالعه شده در مورد

کارآفرینی، فهرست جامع از عوامل محیطی که شروع فعالیت‌های کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دادند جمع‌آوری کردند.

این عوامل شامل: بانکداران، رقبا، مشتریان، اقتصاد، آداب و رسوم اجتماعی، مؤسسات آموزشی، دولت‌ها، رسانه‌های خبری،

مؤسسات مذهبی، تکنولوژی و اتحادیه‌ها بودند. ویژگی‌های کارآفرینان • آینده‌نگر بودن و داشتن چشم‌انداز • مصمم

بودن • انگیزش • تمرکز • از خودگذشتگی • میل به پاداش گرفتن • خوشبینی • تلاش برای سود کردن • توانایی

استفاده فرصت • ریسک پذیری • سایر ویژگی ها (نوآوری-استقلال-خلاقیت-دان فنی-هدف گرا-اعتماد به نفس-مرکز کنترل داخلی) جدول ۱-۱: مقایسه فعالیت های کارآفرینان در قرن ۲۰ و ۲۱ کارآفرینان در قرن ۲۰ کارآفرینان در قرن ۲۱ برنامه ریز دوراندیش سازمان دهنده رهبر کنترل کننده استراتژیستبا انگیزه یاد گیرنده ریسک پذیر موسس و بنیان گذار - Builder ذی نفع - Stakeholder انجام دهنده - Achiever ایجاد کننده سود ایجاد کننده ارزش انواع کارآفرینی کارآفرینی فردی - مستقل (کارآفرین از ایده تا محصول را خود در دست دارد، تشکیل بنگاه اقتصادی) کارآفرینی فردی : کارآفرینی فردی - سازمانی (کارآفرین تحت حمایت سازمان فعالیت خود را به ثمر می رساند) کارآفرینی گروهی - شرکتی (فرآیند تشویق کارکنان به کارآفرینی) کارآفرینی گروهی : کارآفرینی گروهی - اجتماعی (توسعه برنامه های نوآورانه برای کمک به بهبود معیشت کسانی که فاقد کسب و کار و قوت مالی هستند)

یک کارآفرین باید طی کند تا کسب و کار موفق داشته باشد • : تحقیق، انتخاب و طراحی تولید یا خدمات • شناسایی راه های بالقوه تامین مالی برای پروژه • یادگیری و استفاده از وسایل مورد نیاز برای کار • انتخاب کارکنان (یا شبکه حمایتی) • حفظ و تقویت روحیه • شناسایی و پاسخ گویی مناسب به توسعه و تنوع عوامل موثر بر فرآیند کارآفرینی عوامل موثر بر فرآیند کارآفرینی عوامل موثر بر فرآیند کارآفرینی به پنج دسته تقسیم می شوند: ۱. اقتصادی و بازاری • منابع مالی (دسترسی به وام) • زیر ساخت های اقتصادی (جاده - ارتباطات) • نیروی کار ماهر • خدمات تخصصی (مشاوره و حسابداری) • تسهیلات فیزیکی • محیط اقتصادی کلان (تورم و نرخ بهره) ۲. ساختار پویایی صنعت • اندازه بازار • تمرکز جغرافیای صنعت • رشد بازار • استراتژی شرکت های بزرگ ۳. چهارچوب قوانین و مقررات • سیستم مالیاتی • قوانین و مقررات • سیستم حقوق (مالکیت معنوی) • سیاست های حمایتی (مشوق های مالیاتی) ۴. سرمایه های اجتماعی • یکپارچگی و یا سلسله مراتب اجتماعی • شبکه کارآفرینی • فرهنگ احترام به کارآفرین • پشتیبانی نهادی • سیستم آموزشی (تدریس کارآفرینی) ۵. جنبه های فردی مربوط به کارآفرین • تجربه کاری (تجربه مدیریتی و مشاغل قبلی) • عوامل جمعیت شناسی • تحصیلات • ظرفیت کارآفرینی • دارایی خلاقیت و نوآوری خلاقیت یک توانایی فردی است که می تواند به یک اختراع با ایده ای بکر، توسط فرد خلاق منجر شود. نوآوری، فرآیندی است که اختراع یا ایده را به محصول یا خدمتی که قابل عرضه در بازار است تبدیل می کند. ویژگی های افراد خلاق: ۱. سلامت روانی و ادراکی : توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع ۲. انعطاف پذیری ادراک : توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چهارچوب ۳. ابتکار : توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادها جدید ۴. ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی : توجه کرده و در نظر گرفتن چالش های جدید مسائل پیچیده ۵. استقلال رای و داوری : متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه های نوظهور و نقش خلاقیت : ۱. نقش خلاقیت در افزایش رضایت شغلی : خلاقیت در کار موجب افزایش راندمان شغلی و حرفه ای می شود و خود مستلزم وجود ایده مناسب و برنامه ریزی قوی است. خلاقیت ورزی در عرصه کار و تلاش به افزایش روحیه نشاط و تنوع طلبی منتهی می شود. و تاثیر مضاعفی بر افزایش رضایت دارد، اگر بستری برای اندیشیدن خلاق در محیط کار وجود داشته باشد ۲. نقش خلاقیت در تقسیم فرصت های شغلی : معمولاً توسعه مشاغل جدید با ایجاد فرصت های شغلی در جامعه همراه است. این رویداد را می توان نوعی حق انتخاب بین مشاغل تعبیر کرد. در محیط های اجتماعی حامی اشتغال خلاق، به افراد ضمن بهره مند شدن از سیاست های حمایتی و قانونی، فرصت مستقیم خلق مشاغل جدید و سازنده داده می شود. از این حیث ضریب اشتغال نیز بالا می رود ۳. نقش خلاقیت در ایجاد مشاغل جدید : در جوامع توسعه یافته حوزه اشتغال صرفاً به امکانات دولتی محدود نشده و به تعبیری نوعی خلاقیت در عرصه آزاد مشاهده می شود. صاحبان مشاغل آزاد نیز می توانند با تغییر و توسعه شغل خود امکان اشتغال زایی را چندین برابر کنند ۴. نقش

خلاقیت در ایجاد ارتباط بین واحدهای شغلی: اگر محیط اجتماعی و سازمانی، از حسن توجه و علاقه به خلاقیت برخوردار باشد به سرعت پیوندهایی بین محصولات و فن آوری های مختلف ایجاد می‌شود. به عنوان مثال تلفیق دو محصول بی سیم و تلفن به اختراع موبایل منجر شده است. عناصر خلاقیت: خلاقیت متشکل از عناصر و اجزای مختلفی است. آمابلی رئیس مرکز پژوهش های دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد، سه عنصر مهارت های مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارت های مربوط به خلاقیت و انگیزه را اجزای اصلی خلاقیت می‌داند. موانع خلاقیت: ۱. ناهمسویی آموزش با کارآفرینی و خلاقیت ۲. استفاده از الگوهای قالبی ۳. شتاب زدگی در ارزیابی ۴. تاکید بر مفروضات قبلی ۵. فشار اجتماعی ۶. چاره جویی کوتاه مدت ۷. تکیه بیش از حد به نقش جنسیت ۸. تاکید بر مهارت های کلامی ۹. تاکید زیاد بر پیشگیری ۱۰. سایر موارد (ترس از شکست و انتقاد و عدم اعتماد به نفس) ویژگی های سازمان خلاق: ۱. رقابت کامل و فشرده است: (در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد). ۲. فرهنگ: (یکی از عوامل عمده ای که به بالندگی مدیریت کمک می‌کند فرهنگ مردم است) ۳. دسترسی به مدیران: (مدیران می‌توانند افکار و نظرات پراکنده دیگران در سازمان را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند) ۴. ارائه خدمات مردمی: (هدف نهایی سازمان توجه به نیازمندی های جامعه و جلب رضایت آحاد مردم است). ۵. کارگروهي: (روابط دائمی و بلند مدت کارکنان). ۶. استقبال مدیران از عامل تغییر ۷. رعایت کرامت انسانی و احترام به افراد. ۸. فرهنگ ارتقای بهره وری: (سازمان خلاق سازمانی است که در آن بستر لازم برای بهبود مداوم فعالیت ها مهیا باشد). ۹. توجه تمام و کمال به مشتری ها ۱۰. امنیت شغلی ۱۱. فرهنگ خودارزیابی و خودکنترلی: (همزمان با رشد و توسعه کارکنان، مدیران، بسط فرهنگ ارتقا و کار تیمی در سازمان، کنترل از درون یا خود کنترلی جایگزین کنترل از بیرون می‌گردد). مفهوم خلاقیت در شرکت های ژاپنی: از دیدگاه مدیران شرکت های ژاپنی خلاقیت در سازمان عبارت است از فرآیند مستمر مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل. صاحب نظران معتقد اند که امر پژوهش و ابداع (تحقیق و توسعه) که بطور سنتی در شرکت های آمریکای در انحصار گروهی نخبه علمی و فنی است، از جمله فعالیت های عمومی است که همه کارکنان می‌توانند و باید در آن مشارکت و سهمی داشته باشند. از دیدگاه مدیریت ژاپنی، هدف اساسی فرآیند خلاقیت در سازمان ایجاد تغییرات مطلوب است. نظام پیشنهادهای کارکنان و حلقه های کنترل کیفی دو عنصر مهم و مکمل نظام مشارکت و ترغیب خلاقیت از سوی کارکنان در شرکت های ژاپنی هستند. از طریق این دو نظام ابتکارات فردی و گروهی به خوبی ابراز شده و به سوی تدوین راه حل های عملی حل مسائل سازمان روان می‌شوند. نظام پیشنهادها، چهارچوبی است که از طریق آن ابتکارات کارکنان به صورت فردی ابراز می‌شود. از طریق این نظام کارکنان تشویق می‌شوند که به محیط و فرآیندهای کار خود توجهی خاص داشته باشند، مسائل شغلی و سازمانی را بیابند و از این طریق برای حل مسائل و اجرای راه حل های یافت شده در درجه نخست کار خود و سپس امور سازمان را بهبود بخشند. از سوی دیگر، حلقه های کنترل کیفی ساختاری برای رسیدگی و چاره اندیشی گروهی برای مسائل محیط کار در اختیار می‌گذارد. با آنکه عضویت در این حلقه ها از لحاظ نظری داوطلبانه است اما عموم مردم در این حلقه ها عضویت رایگان دارند و کار در آن را همچون سایر وظایف جاری خود تلقی می‌کنند. از جمله تفاوت های مهم نظام پیشنهادها و حلقه های کنترل کیفی، به غیر از فرد محوری و گروه محوری، قلمرو فعالیت ها است. از طریق نظام پیشنهادها کارکنان می‌توانند به همه امور سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص، تدوین کنند. اما وظایف حلقه ها حول محورهایی است که معمولاً هر شش ماه یکبار از سوی مدیریت تعیین می‌شود. می‌توان گفت فعالیت حلقه ها در چهارچوب محدودتری صورت می‌گیرد و متمرکز بر امور خاص از پیش تعیین شده است. معهدا فعالیت حلقه ها، فهرستی از مسایل درخور توجه در اختیار کارکنان می‌گذارد که می‌تواند الهام بخش کار فردی آنان از طریق سیستم پیشنهادها باشد. نوآوریانتفاع | اختراع مفهوم | نوآوری نوآوری فنی: - محصول - خدمت - فرآیند تغییر سازمانی: - سیاستها خلاقیت: -

ساختار فردی و سازمانی - طرز تلقی - رفتار شکل ۲-۲ رابطه خلاقیت و نوآوری و تغییر مراحل نوآوری: ۱. نیاز ۲. نظر و ایده ۳. پذیرفتن ۴. اجراء ۵. منابع انواع نوآوری از دیدگاه شومپتر: ۱. نوآوری در منابع و مواد خام اولیه: (ترکیبی از مواد که تا بحال استفاده نشده است) ۲. نوآوری در روش ها و فرآیند تولید: (نوآوری در جنبه های فرآیندی که نتیجه آن بهبود یا تغییر فرآیند و یا اصلاح مراحل و روش عملیات و مواردی از این قبیل است) ۳. نوآوری در تشکیلات و سازمان اداری و اجرایی ۴. نوآوری در بازار: (تغییر الگوها و روش های بازاریابی) ۵. نوآوری در محصولموانع نوآوری: ۱. عدم تشویق و حمایت از پیشتازان و حامیان نوآوری ۲. نداشتن وقت آزاد برای فکر کردن درباره ایده نو ۳. انزوی مدیریت ارشد ۴. ساختار مکانیکی ۵. عدم اطمینان از سرقت ایده ها ۶. دلگرمی زیاد از حد از مدیریت ۷. اطلاعات بیش از حد ۸. مبارزات و سیاست بازی های سازمان ۹. افق زمانی کوتاه مدت برای سودآوری ۱۰. دست به دست گرداندن پیشنهادها و ایده های نو برای اخذ تائید اصول نوآوری: ۱. محصول، سرویس یا فرآیند را ساده و قابل درک کنید: (افراد به آسانی بفهمند ایده نو شما چگونه عمل می کند) ۲. به محصول، سرویس یا فرآیند، جهت گیری مشتری پسند بدهید ۳. با کم شروع کنید ۴. امتحان، آزمایش و بازیابی کنید ۵. از شکست ها درس بگیرید ۶. زمان بندی معین را دنبال کنید ۷. کار کنید، کار کنید و کار کنید سطوح نوآوری: ۱. سطح استاندارد: نوآوری سطح یک را تشکیل می دهد، در حقیقت بهبودهای کوچک در سیستم هایی که تغییر ماهیت نداشته اند. ۲. سطح بهبود: نوآوری هایی که موجب بهبود کوچک در سیستم، هم زمان با کاهش تناقض ذاتی موجود در سیستم شده اند. برای رسیدن به این نوآوری ها داشتن اطلاعات لازم در یک زمینه فناوری کفایت می کند. ۳. اختراع در حوزه فن آوری های موجود: سیستم موجود را به نحو چشم گیر بهبود می دهد. ۴. اختراع خارج از حوزه فناوری های موجود: این گونه نوآوری ها از حوزه علم کشف می شوند نه از حوزه فناوری ۵. اکتشاف: به خارج از محدوده دانش زمان خود تعلق می گیرد. کسب و کار بشر به دلیل ارده قوی خود، ده ها هزار سال برای بهبود و توسعه شرایط زندگی خود کوشیده و سرنوشت خود را رقم زده است و هنوز هم همین مسیر را طی می کند. در مجموع، جوامع بشری سه مرحله تکاملی را پشت سر گذاشته که عبارتند از: ۱. جامعه سنتی ۲. جامعه صنعتی ۳. جامعه فراصنعتی یا اطلاعاتی در جامعه سنتی، بشر عمدتاً نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تامین می کرد و صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای شخصی پیروی می کردند و کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود و توانایی افراد در تامین نیازها به زور و بازو کار ییدی بستگی داشت و ارزش افزوده صرف ساخت و ساز کاخ ها می شد. با پیدایش انقلاب صنعتی، کسب و کارها شروع به رشد کردند و کار فکری نیز به عنوان مکمل کار ییدی مطرح شد. در این دوره که آن را دوره صنعتی می نامند، میل به ابداع و اختراع در بشر افزایش یافت و کم کم شخصیت هایی ظهور کردند که در پی ارضای کنجکاوی و کشف موضوع جدید بودند. این افراد، خصلت های مشخصی داشتند و از ریسک پذیری لذت می بردند. در جامعه صنعتی، اصالت به ماده و انرژی داده شد و حرکت و توان در این دوران شتاب گرفت و ماشین بخار و ماشین های پیچیده تر ابداع شدند. با سرمایه گذاری زیاد، گروهی به عنوان الگوهای کسب و کار ظهور کردند که نتیجه این دوره، معرفی صاحبان صنایع بزرگی همچون فورد بود. در عصر حاضر که آن را جامعه فراصنعتی یا اطلاعاتی نامیده اند، سرعت تغییر و تحولات به گونه ای است که از آن به عنوان شگفتی های سرعت و تحولات نام می برند. در این دوره، از اهمیت کار ییدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری، با به کارگیری فکر و اندیشه را دارد، اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می توانند توسعه یابند که از منابع انسانی که منشا فکر و ایده هستند و حیاتی ترین عامل تولید محسوب می شوند، حداکثر بهره برداری را کنند. برخی از صاحب نظران بر این باورند که در جامعه اطلاعاتی سه انقلاب به وقوع پیوسته و در حال تکامل است ۱. انقلاب دیجیتالی: در انقلاب دیجیتالی، اطلاعات به سرعت از طریق سیستم های ارتباط کابلی، بی سیم، نوری و ماهواره منتقل

می‌شود. از جمله ویژگی‌های آن، قدرت بیشتر در ازای هزینه کمتر، قدرت پردازش و حافظه است. ۲. انقلاب اینترنتی: در انقلاب اینترنتی، رسانه گروهی ارتباطی پس از تلویزیون، اینترنت است و اینترنت همه راه‌های ارتباطی دیگر، مثل پست، روزنامه، مجله، تلفن، رادیو و تلویزیون را یک جا در خود دارد و هر کس می‌تواند اطلاعات کاملی به دست آورد. ۳. انقلاب کارآفرینی: عصر حاضر را برخی از صاحب‌نظران عصر کارآفرینان نامگذاری کرده‌اند. کارآفرینان انقلابی را هدایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است. کسب و کار چیست به زبان ساده کسب و کار، عبارت است از حالتی از مشغولیت؛ و به طور عام، شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش، آنها را به منظور کسب سود در برمی‌گیرد. طبق نظریه (اوریک و هانت) کسب و کار عبارت است از هر نوع کاسبی که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید، توزیع و عرضه می‌شود. (پترسن و پلومن) بر این باورند که هر تبادلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست، بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده خرید و فروش است. پروفیسور (اون)، کسب و کار را یک نوع کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند. ویژگی‌های کسب و کار ۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش ۲. معامله کالاها و خدمات ۳. تکرار معاملات ۴. انگیزه سود (مهم‌ترین و قدرتمندترین محرک اداره امور کسب و کار) ۵. فعالیت توأم با ریسک، کسب و کار همیشه برآیند متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. اهداف اقتصادی و اجتماعی کسب و کار سود رضایت بخش کالاها و خدمات کیفی اهداف اقتصادی ایجاد و حفظ مشتریان اهداف اجتماعی برخورد عادلانه با کارگران ایجاد نوآوری برخورد منصفانه با عرضه‌کنندهانواع کسب و کار با توجه به تعاریف و متغیرهایی که برای کسب و کار بیان شد، حیطه و عناصر کسب و کار در قالب تقسیم‌بندی‌های مختلفی ارائه گردیده که در یکی از مهم‌ترین این تقسیم‌بندی‌ها، کسب و کارها به سه دسته اصلی تقسیم شده‌اند: ۱. کسب و کار صنعتی: صنعت به فرآیند استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی یا استفاده صنایع دیگر برای تولید توجه دارد. بنابراین، کالاها مورد استفاده مشتریان نهایی، کالاها مصرفی خوانده می‌شوند و کالاها مورد استفاده دیگر صنایع برای محصولات نهایی‌شان، کالاها مولد نامیده می‌شوند. با توجه به ماهیت صنایع، آنها را به صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه‌ای تقسیم می‌کنند. صنایع تولیدی: آهن و فولاد، ماشین‌آلات، انواع خودرو، مواد اولیه صنایع استخراجی: معدنی، کشاورزی، شکار، ماهی‌گیری صنایع ژنتیک: اصلاح نژاد ماکیان، گیاهان، آبزیان و دام صنایع سازه‌ای: سدها، جاده‌ها، کانال‌ها، پل‌ها ۲. کسب و کار خدماتی: شامل فعالیت‌هایی که برای انتقال کالا و خدمات از مکان تولید به محل مصرف، ضروری هستند. کسب و کار خدماتی، کسب و کار تجاری را نیز شامل می‌شود و به انجام آن کمک می‌کند. ۳. کسب و کار تجاری: تجارت شاخه‌ای از کسب و کار خدماتی است. به تعبیری، وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار شامل خرید و فروش کالاها و خدمات است. کسب و کارهای تجاری را بر اساس اندازه و میزان پوشش به دودسته اصلی تقسیم می‌کنند: بر اساس اندازه و ظرفیت: تجارت عمده فروشی - تجارت خرده فروشی بر اساس میزان پوشش بازار: تجارت منطقه‌ای یا محلی - تجارت بین‌المللی انواع کسب و کار از دیدگاه قانون تجارت ۱. مالکیت انفرادی: کسب و کاری که یک فرد آن را راه‌اندازی و اداره می‌کند و کسب و کار جدا از شخص نیست. ۲. شراکت: دو یا چند نفر که به عنوان شریک در سود کسب و کار با یکدیگر مشارکت و همکاری دارند. ۳. شرکت: تشکیلات قانونی جدا از افرادی است که مالک آنها هستند و از طریق قوانین دولتی ایجاد شده است. به طور کلی کسب و کار در قالب شرکت، دو گروه عمده را شامل می‌شود. شرکت‌های سهامی *سهامی عام سهامی خاص شرکت با مسئولیت محدودالف) کسب و کار تجاری شرکت تضامنی شرکت مختلط سهامی شرکت مختلط غیرسهامی شرکت نسبی شرکت تعاونی تولید و مصرف تعاونی

تولید (تعاونی توزیع) کسب و کار غیر تجاری: در کنار شرکت هایی که به کار تجارت اشتغال دارند؛ قانون گذار، نهاد حقوقی خاصی را که دارای شخصیت حقوقی می باشد جهت انجام اموری که جنبه غیر تجاری دارد از قبیل کارهای علمی یا ادبی یا امور خیریه یا خدماتی، پیش بینی نموده است، ماده یک آئین نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و موسسات غیر تجاری، موسسه غیر تجاری را به دو مورد تقسیم کردند: الف) موسساتی که مقصود از تشکیل آنها، جلب منافع و تقسیم آن بین اعضای خود نباشد؛ اینگونه موسسات در اصطلاح موسسات غیرانتفاعی نامیده می شوند و کلیه فعالیت های اجتماعی از قبیل انجمن های اسلامی و تخصصی و علمی و احزاب و دستجات سیاسی و موسسین آن هنگامی که درخواست ثبت می نمایند و توسط اداره ثبت شرکت ها، مراتب از طرف اداره کل اطلاعات نیروی انتظامی استعلام می شود و پس از وصول پاسخ مثبت نسبت به ثبت اقدام می گردد. ب) موسساتی که مقصود از تشکیل آنها ممکن است جلب منافع مادی و تقسیم منافع مزبور بین اعضای خود یا غیر باشد این گونه موسسات، موسسات غیر تجاری نامیده می شوند. چرخه حیات کسب و کار صاحب نظران مراحل ایجاد و توسعه کسب و کار را در قالب متعددی تقسیم بندی کرده اند. به طور سنتی چرخه حیات کسب و کار را می توان در قالب پنج مرحله بررسی کرد. ۱. مرحله ایجاد کسب و کار. ۲. مرحله شروع کسب و کار. ۳. مرحله رشد. ۴. مرحله تثبیت کسب و کار. ۵. مرحله نوآوری یا افول مشکلات و موانع کسب و کار جدید. ۱. عدم قاطعیت در درآمد: ایجاد کسب و کار هیچ ضمانتی در بر ندارد که کارآفرینان پول کافی برای ادامه فعالیت خود به دست آورند. ۲. ریسک از دست دادن پول سرمایه گذاری شده: میزان شکست کسب و کار جدید نسبتاً بالاست تحقیقات اخیر نشان می دهد که در مدت ۶ سال، ۶۳ درصد از کسب و کارهای کوچک به شکست منجر شده است. ۳. ساعت طولانی و کار سخت. ۴. کیفیت پایین زندگی تا زمانی که کسب و کار تثبیت شود. ۵. مسئولیت های کامل: رئیس خود بودن بسیار خوب است، اما بسیاری از کارآفرینان در می یابند که باید درباره موضوعاتی تصمیم گیری کنند که واقعاً دانش و آگاهی لازم در آن زمینه ها را ندارند. آمادگی و ایجاد کسب و کار در تحقیقات بیان شده است که کارآفرینان موفق در شروع فعالیت خود در جامعه عمل پوشاندن به ایده خود فعال تر عمل کرده اند. به عبارت آنها در واقعی و ملموس کردن افکار خود فعالیت بیشتری از دیگران دارند، آنها به دنبال امکانات و وسایل رسیدن به هدف هستند، به دنبال کمک های مالی بوده و آنها رابه دست آورده اند. یک شخصیت حقوقی ایجاد کرده اند، تیمی تشکیل داده اند، ابزار و وسایل خریداری کرده اند و تمام وقت خود را در اختیار فعالیت جدید قرار داده اند، اما چگونه می توان یک کسب و کار ایجاد و آن را به سر منزل مقصود رساند؟ برای این کار باید چند گام کلی و اساسی رابه ترتیب برداشت: ۱. جستجو و ایجاد ایده مناسب برای فعالیت یا سرمایه گذاری. ۲. بررسی و امکان سنجی ایده و طرح سرمایه گذاری، شامل: مطالعه بازار، مطالعه فنی و بررسی و ارزیابی های مالی طرح و نیز مطالعه اجتماعی. ۳. تدوین برنامه کسب و کار. ۴. اجرا و کنترل ایجاد ایده (ایده پردازی) نخستین گام موثر در سرمایه گذاری، ایجاد ایده برای سرمایه گذاری است. در کشورهای مختلف با توجه به میزان انسجام سیاستهای صنعتی و پایداری آنها، و کیفیت ایده هایی متفاوت است. هدف این گام، تهیه فهرستی بالابند از محصولات و خدمات و به عنوان ایده های گوناگون است و بیشتر تاکید بر فزونی تعداد ایده ها است، به منظور انجام بهتر این کار، در ابتدا معیارهایی برای ایجاد و انتخاب محصول یا خدمت در نظر گرفته شود. معیارهای انتخاب ایده برای ایجاد و انتخاب ایده سه معیار وجود دارد: ۱. محصول یا خدمت، نیازی را که در حال حاضر تامین نمی شود، تامین خواهد کرد که سه حالت مختلف را می توان باری آن در نظر گرفت. الف) کسی نمیدانسته چگونه این نیاز را تامین نماید. ب) نیاز تشخیص داده نشده، در صورتی که وجود داشته است. ج) نیازی وجود نداشته و در حقیقت نیازی احساس نمی شده است. ۲. محصول یا خدمتی به بازار عرضه می شود که تقاضا بیشتر از عرضه است. ۳. محصول یا خدمت، قابلیت رقابت موفقیت آمیز با محصول یا خدمت موجود را داشته باشد مطالعه فنی پس از انجام بررسی ها و مطالعات بازار و پیش بینی نوع و میزان نیاز بازار به محصول و یا خدمت مورد ارائه طرح، مرحله دوم امکان

سنجی طرح یعنی بررسی های فنی-مهندسی، با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی بازار شروع می-شود. این مطالعات به منظور اطمینان از امکان اجرایی بودن طرح از نظر فنی و عملیاتی، انجام می-شود، مهم ترین هدفی که در بررسی های فنی دنبال می-شود، تعیین چهارچوب فنی و اجرایی، فرآیندهای مدیریتی، اجرایی و پشتیبانی و برآورد هزینه های مختلف یعنی سرمایه ثابت، سرمایه در گردش و هزینه راه اندازی، به عنوان مقدمه و پیش نیازی برای مطالعات مالی است. زیرا فصل مشترک مطالعات فنی و مالی، برآورد هزینه های طرح می-باشد. اهداف بررسی های فنی-مهندسی بررسی های فنی-مهندسی به سه منظور انجام می-شود: ۱. قابلیت اجرای طرح از نظر فنی ۲. انتخاب و گزینش عوامل تکنولوژیک طرح از بین گزینه های مختلف فنی ۳. ایجاد زمینه برای تخمین بهانه هزینه هاتهی برنامه ساختمانیطور که می-دانیم، یکی از هدفهای مطالعات فنی مهندسی، برآورد هزینه ها است. یک برنامه ساخت شامل برآورد هزینه های سرمایه گذاری ثابت، هزینه های تولید و ساخت، هزینه های راه اندازی، هزینه های اداری و امور عمومی است که در جدول ذیل نشان داده شده است. نوع هزینه ارقام اصلی هزینه ۱. هزینه های ثابت سرمایه گذاری زمین ابنیه و ساختمان ماشین آلات تجهیزات حمل و نقل داخلی و انبارداری لوازم تست و آزمایشگاه تاسیسات تجهیزات اداری و رفاهی ۲. هزینه های عملیاتی و جاری تولید مواد مستقیم کار مستقیم سربار تولید تعمیرات و غیره ۳. هزینه های راه اندازی و شروع به تولید هزینه های آموزشی هزینه های مسافرت و ایاب و ذهاب هزینه های کار مجدد و اضافه کاری هزینه های ضایعات حق مشاوره ۴. هزینه های اداری و عمومی حقوق و مزایای مدیران حقوق و مزایای پرسنل اداری و خدماتی استهلاک مواد و ملزومات لوازم التحریر و چاپ و انتشارات مخابرات و پست جشن ها و مراسم و پذیرایی مسافرت ها و مامورات ها بیمه، مالیات و عوارض سود، بهره و اجاره نگهداری محوطه و فضای سبز بررسی و مطالعات مالینفرآیند مطالعه مالی، امکان تامین مالی مناسب و به موقع جهت اجرای پروژه سرمایه گذاری مورد مطالعه قرار می-دهد. اهداف بررسی های مالی ۱. محاسبه کل درآمد تخمینی برای سال اول و سال های بعد ۲. مشخص کردن درآمد ماهیانه تخمینی برای سال های اول و سال های بعد ۳. تعیین حجم سرمایه گذاری مورد نیاز جهت احداث و شروع فعالیت ۴. تهیه صورت منابع و مصارف وجوه نقد در طول احداث و پنج سال اول بهره برداری ۵. پیش بینی حجم فروش مورد نیاز جهت رسیدن به سوددها جهت در سال های اولیه. فرآیند مطالعه مالی مطالعه مالی دو بخش پیش بینی های مالی و ارزیابی عملکرد مالی را شامل می-شود. ۱. برآورد مجموع درآمدها: برآورد مجموع درآمدها بر اساس برنامه فروش پیش بینی شده در مطالعات بازار به دست می-آید. ۲. برآورد نیازهای مالی و راه های تامین آن: سرمایه گذاری طرح در دو مرحله اتفاق می-افتد: □ مرحله اجرای طرح □ مرحله بهره برداری از طرح سرمایه مورد نیاز دوره اجرای طرح را سرمایه ثابت و سرمایه مورد نیاز دوره بهره برداری را سرمایه در گردش می-نامند. ۳. پیش بینی صورت حساب سود و زیان صورت حساب سود و زیان پیش بینی شده در برگیرنده خلاصه ای از بودجه های فروش، تولید و هزینه ها می-باشد. هدف از تهیه صورت حساب مزبور، برآورد سود خالص است. ۴. پیش بینی صورت منابع و مصارف وجوه نقدی صورت منابع و مصارف وجوه نشان دهنده گردش نقدینگی موسسه طی یک دوره مشخص می-باشد. از زمانی که هر طرح سرمایه گذاری به بهره برداری می-رسد، از یک دیدگاه ویژه، می-توان آن را در چرخه ای دید که پول یا وجه نقد را به کالا و خدمات قابل عرضه تبدیل کرده است و با فروش آنها، دوباره به مجوه نقد دست می-یابد. چرخه ی مزبور به شکل زیر نشان داده شده است. وجوه نقد محصولات و خدمات ۵. پیش بینی ترازنامه: ترازنامه پیش بینی شده در گزارش امکان سنجی یک طرح سرمایه گذاری، نشان دهنده وضعیت مالی طرح پس از یک دوره مشخص از اجرایی شدن آن است. ترازنامه در حقیقت از یک سو فهرستی است از تمام منابع کسب و کار و از سوی دیگر بیان کننده میزان حقوق تامین کنندگان مالی طرح و حقوق صاحبان آن، که برای در اختیار گرفتن منابع بیان شده، صرف شده است. ترازنامه دارای سه قسمت اصلی به شرح زیر است:

الف) دارایی هاب (بدهی ها سرجمع دارایی ها با مجموع بدهی ها با حقوق صاحبان سهام برابر می-باشد. ج) حقوق

صاحبان سهام ۶. تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاریدر رابطه با هر طرح یا پروژه، سوال منطقی این است که آیا انجام آن ارزش دارد؟ معیارهای متنوع و متعددی جهت ارزیابی پروژه پیشنهاد شده است. معیار ارزشی پروژه ها، تحت دو گروه کلی، غیرتزیلی و تزیلی طبقه بندی می‌شود: الف) معیارهای غیرتزیلی: یعنی معیارهایی که ارزش زمانی پول را در نظر نمی‌گیرند. مشهورترین این معیارها که غالباً در طرح توجیهی بیشتر طرح های سرمایه گذاری مشاهده می‌شوند، دوره برگشت سرمایه و نرخ بازده حسابداری است. ب) معیارهای تزیلی: یعنی معیارهایی که ارزش زمانی پول را در نظر نمی‌گیرند. مشهورترین این معیارها عبارتند از ارزش فعلی خالص، نرخ بازده داخلی، نسبت هزینه منفعت و هزینه سالانه منفعت. ۷. تحلیل مالی طرح در شرایط عملیات‌تایین تحلیل در حقیقت بر این اساس استوار است که اگر سرمایه گذاری در طرح صورت گیرد، وضعیت شرکت نوپا نسبت به شرکت های مشابه چگونه است. برای بررسی از نسبت های مالی استفاده می‌شود. تحلیل گران از این نسبت ها، هم به منظور پیش بینی، بررسی و ارزیابی عملکرد مالی طرح در آینده، و هم برای مقایسه عملکرد آتی آن با شرکت های مشابه موجود، استفاده می‌کنند. ۸. ارزیابی پیامدهای اجرایی و تغییر در شرایط عملیاتی ارزیابی پیامدهای اجرایی و تغییر در شرایط عملیاتی شامل: تحلیل ریسک و تحلیل حساسیت می‌باشد. الف) تحلیل حساسیت: در واقع یک نوع بازنگری در ارزیابی اقتصادی است. با این سوال که آیا پس از انجام پروژه، تخمین های اولیه می‌تواند به خوبی نمایانگر شرایطی باشند که در آینده پیش خواهد آمد و بر طرح اثر خواهد گذاشت؟ تحلیل ریسک: از آنجا که سرمایه گذاری در هر طرح مستلزم پذیرفتن مقداری خطر است و نتایج بسیاری از تصمیمات مالی به درستی قابل پیش بینی نیست و نتایج واقعی می‌تواند با نتایج مورد انتظار متفاوت باشد، گاهی تصمیم گیرنده می‌خواهد اندازه ریسک حاصل از تصمیم گیری خود در سرمایه گذاری را بداند. اداره کسب و کار در کلیه مراحل چرخه ی حیات کسب و کارهای کارآفرینانه، باید مجموعه ای از فعالیت های کاری صورت پذیرد. هنری فایول، یکی از صاحب نظران مدیریت، این فعالیت ها را به شش دسته به شرح زیر تقسیم می‌کند: ۱. فعالیت های مدیریتی: مدیریت عبارت است از فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد. برنامه ریزی

*برنامه ریزی استراتژیک *برنامه ریزی تاکتیکی سازماندهی *مدیریت منابع انسانی*

کارمندیابی *انتخاب *توجیه و راهنمایی *حرکت هدایت فعالیتهای مدیریت کنترل و نظارت ۲. فعالیت های تولیدی و فنی: تولید، فرآیندی است که طی آن، مواد خام بوسیله ی سازمان به کالا یا خدمت نهایی تبدیل می‌شود و عبارت است از استفاده از منابع برای ایجاد یک کالا- یا خدمت. یک منبع ممکن است به وسیله ی یک ماشین (تراکتور، چرخ خیاطی، کامپیوتر و غیره)، با یک فرآیند (تجزیه و تحلیل آماری یا آموزش) یا از طریق تسهیلات (دانشکده ها، رستوران ها یا درمانگاه ها) تغییر پیدا کند. مدیریت تولید یا عملیات، فرآیند طراحی و مدیریت یک سیستم تولیدی است و هدف از آن، تولید خدمت یا محصول با پایین ترین هزینه است که ضمن آن بالاترین کیفیت حاصل شود. ۳. فعالیت های بازرگانی: یکی از فعالیت های کلیدی در راه اندازی و اداره امور کسب و کارهی کارآفرینانه فعالیت بازرگانی است. طی این فعالیت، شرکت به خرید اقلام مورد نیاز خود می‌پردازد و محصولات و خدمات تولیدی خود را با انجام تحقیقات بازاریابی میفروشد. مدیریت خرید مدیریت بازاریابی ۴. فعالیت های ایمنی (مدیریت ریسک): سوبرلی انواع ریسک هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند در قالب ریسک های شخصی و ریسک های کسب و کار تقسیم بندی می‌کند. با توجه به اینکه فعالیت های کارآفرینانه توأم با ریسک و مخاطره است، لذا کارآفرینان بایستی چگونگی مدیریت ریسک را بیاموزند. ۵. فعالیت های حسابداری حسابداری عبارت است از فن ثبت، طبقه بندی و تلخیص فعالیت های مالی موسسات در قالب اعداد و ارقام قابل سنجش به پول رایج کشور و تفسیر نتایج حاصل از آن. در حسابداری دو طرفه، معاملات و وقایع مالی، ابتداء فرمی به نام سند حسابداری یا سند روزنامه منعکس و تجزیه و

تحلیل می‌شود. ۶. صورت‌های مالی: پس از انتقال اقدامات در دوره اول ثبت حسابها (تهیه دفتر روزنامه و دفتر کل)، تهیه صورتهای مالی اهمیت می‌یابد. صورت‌های مالی اصلی در هر کسب و کار، عبارتند از: صورت سود و زیان، صورت سرمایه، ترازنامه و صورت گردش وجوه نقد.

کار آفرینی، خلاقیت، نوآوری

علی مطهری خلاصه کتاب: تعریف کار آفرینی: کار آفرینی فرایندی از ارائه اندیشه‌های تازه و نو، بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌های موجود با تکیه بر دانش، پیشه و کار مربوط به آن و پذیرش خطر است. یک کار آفرین به منظور تحقق ایده‌اش عوامل مورد نیاز مانند: زمین، نیروی کار، مواد مصرفی و سرمایه را فراهم آورده و با استفاده از قدرت تصمیم‌گیری، مهارت‌ها و استعدادها، فردی‌اش در طراحی، سازمان‌دهی، راه‌اندازی و مدیریت واحد جدید، ایده‌اش را تحقق ساخته و از این راه به کسب درآمد می‌پردازد. سرشناسنامه: مطهری، علی، ۱۳۶۵- عنوان و نام پدیدآور: کار آفرینی، خلاقیت، نوآوری/گردآورنده علی مطهری مشخصات نشر: تهران، آزاد مهر، ۱۳۸۶ مشخصات ظاهری: ۱۶۸ ص. شابک : ۹۶۴-۸۴۷۷-۴۸-۱-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیبایادداشت: کتابنامه: ص. {۱۶۷}-۱۷۸ موضوع: کار آفرینی موضوع: خلاقیت در کسب و کار-مدیریت موضوع: موفقیت در کسب و کار موضوع: مدیریت-نوآوریده بندی کنگره: ۱۳۸۶. ک ۶۱۵/م۶۵ HB رده بندی دیویی: ۴۲۱/۶۱۵ شماره کتابشناسی ملی: ۱۱۶۹۵۷۳ تعریف کار آفرینی کار آفرینی فرایندی از ارائه اندیشه‌های تازه و نو، بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌های موجود با تکیه بر دانش، پیشه و کار مربوط به آن و پذیرش خطر است. یک کار آفرین به منظور تحقق ایده‌اش عوامل مورد نیاز مانند: زمین، نیروی کار، مواد مصرفی و سرمایه را فراهم آورده و با استفاده از قدرت تصمیم‌گیری، مهارت‌ها و استعدادها، فردی‌اش در طراحی، سازمان‌دهی، راه‌اندازی و مدیریت واحد جدید، ایده‌اش را تحقق ساخته و از این راه به کسب درآمد می‌پردازد. کار آفرین سرمایه دار نیست ولی قادر است از سرمایه‌های راکد به خوبی استفاده کند. همچنین او ممکن است مخترع، عالم، متخصص و هنر دیگران را داشته باشد. آقای «جفری تمونز» اعتقاد دارد کار آفرین از هیچ، یک چیز ارزشمند فراهم می‌کند. «بیل گیدز» می‌گوید: بیشترین راه حل‌ها در جای دیگری کشف می‌شود که باید آنها را شناسایی و از حوزه‌ی کشفشان به حوزه‌ی خودمان انتقال دهیم؛ این همان کار آفرینی است. کار آفرینی به دو صورت انجام می‌گیرد: ۱- کار آفرینی فردی ۲- کار آفرینی گروهی (شرکتی، اجتماعی) کار آفرینی فردی خود به دو دسته تقسیم می‌شود: ۱- مستقل ۲- سازمانی در کار آفرینی مستقل، استقلال طلبی و رضایتمندی کامل بوجود می‌آید. کار آفرین مستقل کسی است که فرصت‌ها را کشف می‌کند و تقاضاها را پیش‌بینی می‌نماید و خطاهای ناشی از نوسانات را بر عهده می‌گیرد و در فرآین تولید عامل سازماندهی و مسئول تصمیم‌هایی از قبیل چه تولید شود، چقدر تولید شود، و یا با چه روشی تولید شود، می‌باشد. در کار آفرینی سازمانی، یک فرد با حمایت یک سازمان اقدام به کار آفرینی می‌کند. کار آفرینی گروهی شرکتی: در این شکل از کار آفرینی مجموعه‌ای از افراد با تامل با یکدیگر اقدام به کار آفرینی می‌کنند. شرکت خود کار آفرین است، نسبت به تغییرات منعطف می‌باشد، در این سازمانها استعداد و ایده‌های کارکنان سرمایه‌ی اصلی سازمان است. ویژگی‌های کار آفرینان آینده‌نگر بودن و داشتن چشم‌انداز: چشم‌انداز برای شخص کار آفرین کاملاً شفاف و خالی از هرگونه ابهام بوده و لذا قابل انتقال به دیگران می‌باشد. مصمم بودن: عزم راسخ کار آفرینان یکی دیگر از ویژگی‌های بارز آنهاست که انرژی و تعهد لازم برای کسب موفقیت را ایجاد می‌کند. کار آفرینان مصمم از ایده‌های جدید و فرصت‌ها و پیشنهادات شغلی دیگر چشم‌پوشی کرده و در مقابل به کاری که برای خود برگزیده‌اند پایبند می‌مانند. انگیزه: نیاز خود شکوفایی یکی از مهمترین انگیزه‌های کار آفرینان در محقق کردن چشم‌انداز خود است. نتیجه‌ی این نیاز قوی این است که در مسیر حرکت به سوی هدف،

هر چیز دیگری از اولویت پایین برخوردار می‌گردد. تمرکز: برای اینکه کارآفرین از انجام موفقیت آمیز تمام طرح و برنامه‌ها و جزئیات کار مطوئن باشد، لازم است که همانند یک فوتبالیست خوب که لحظه‌ای چشم از توپ بر نمی‌دارد در تمام لحظات با تمرکز بر چشم انداز، همه‌ی انرژی، وقت و سایر منابع حول این هدف مصروف نماید. ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان «دیوید مک کارلند» از استادان روانشناسی دانشگاه هاروارد آمریکا که اولین بار «نظریه‌ی روانشناسی توسعه اقتصادی» را مطرح نمود، معتقد است که عامل عقب ماندگی اقتصادی در کشور های در حال توسعه مربوط به عدم درک خلاقیت فردی است، بنابر عقیده‌ی ایشان با یک برنامه‌ی صحیح تعلیم و تربیت می‌توان روحیه‌ی کاری لازم را در جوامع تقویت نمود، به گونه‌ای که شرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم آید. کارلند و همکارانش اهم ویژگی‌هایی را که در مورد کارآفرینان مورد بررسی واقع و تایید شده بودند، جمع‌آوری نمودند که عبارتند از: نیاز به توفیق، تمایل به مخاطره‌پذیری، نیاز به استقلال، کارآفرینان دارای مرکز کنترل درونی هستند. کارآفرینان جهت کارآفرینی، فرآیندی را باید طی کنند که دارای چهار مرحله است. شناسایی و ارزیابی فرصت‌دوین طرح تجاری‌تأمین منابع مالی اداره‌ی بنگاه تاسیس شده. عوامل موثر در فرآیند کارآفرینی ۱- شرایط اقتصادی و بازاری ۲- ساختار و پویایی صنعت ۳- چهارچوب قوانین و مقررات ۴- سرمایه‌های اجتماعی ۵- جنبه‌های مربوط به کارآفرینکارآفرین تکنولوژیکفرآیندی است که با ایده‌ی تکنولوژیک آغاز می‌شود و به یک کسب و کار تکنولوژیک می‌رسد. مدل کارآفرینی تکنولوژی‌عوامل تاثیرگذار در این فرآیند: فردی، سازمانی، محیطی. مرحله‌ی مقدماتی: تصمیم‌گیری تشخیص فرصت و شکل‌گیری ایده، تهیه‌ی طرح تجاری، تصمیم‌گیری نهایی. مرحله‌ی تاسیس: تدارک و سازمان‌دهی منابع. مرحله‌ی توسعه نفوذ در بازار، توسعه‌ی بنگاه. باورهای غلط در بحث کارآفرین‌ها: ۱- اهل عمل نه اندیشه ۲- کارآفرین متولد می‌شوند (اکتسابی است) ۳- تمام آنها مبتکرند. ۴- کارآفرین‌ها وصله‌های ناجور علمی و اجتماعی اند. ۵- به دنبال سوداند. ۶- خوش شانس. ۷- بی‌اطلاعی نعمت. ۸- شکست زیاد. ۹- خطرپذیر. پیامدهای کارآفرینیدامنه‌ی تاثیرات کارآفرینی بر جامعه بسیار وسیع است. از تغییر در ارزش‌های اجتماعی تا رشد شتابان اقتصادی. محققین تغییرات مختلفی را که کارآفرینی در یک جامعه ایجاد می‌کند، بررسی کرده و آثار آن را از دیدگاه‌های متفاوت مورد بحث قرار داده‌اند. برخی از این تاثیرات عبارتند از: اشتغال زایان انتقال تکنولوژی، ترغیب و تشویق سرمایه‌گذاری، شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید، افزایش رفاه، سامان‌دهی و استفاده‌ی اثر بخش از منابع. کارآفرینی، پایه‌های شکل‌گیری اقتصاد نویناقتصاد در ابتدای هزاره‌ی سوم میلادی شاهد دگرگونی‌های شگرفی بوده است. انقلاب فن‌آوری اطلاعات و تغییر ترکیب نیروی کار به نفع نیروهای دانش محور از زوموم این تغییرات است. رشد اقتصادیویژگی بارز اقتصاد امروز، تغییرات سریع است. لذا کشورهایی می‌توانند در چنین اقتصادی موفق باشند که قابلیت تطبیق با این تغییرات را داشته باشند. کشورهایی که در آنها میزان فعالیت‌های کارآفرینانه بالاتر است، قادرند تا در اقتصاد جهان موقعیت بهتری کسب کنند. ایجاد صنایع نوینسپاری از صنایع جدید از پیامدهای کارآفرینی می‌باشند. صنایعی نظیر؛ کامپیوترهای شخصی، بیوتکنولوژی، تلویزیون‌های کابلی، نرم‌افزارهایی شامل محصولات جدید نفتی، ارتباطات بی‌سیم، خدمات پستی صوتی، تلفن‌های همراه، فروشگاه‌های اینترنتی، رسانه‌های دیجیتال و... اهم موضوعات قابل تحقیق در کارآفرینی جنبه‌های اقتصادی کسب و کارویژگی‌های روانشناختی و فردی عوامل اجتماعی و نقش دولتآموزش کارآفرینی نقش شرکت‌های کوچک نقش استراتژی و عوامل سازمانی تکنولوژی اطلاعات علل اهمیت کارآفرینکارآفرینی از محورهای اصلی رشد و توسعه است و از نظر برنامه‌ریزی توسعه‌ی اقتصادی و توسعه پایدار دارای اهمیت است زیرا: ۱- موجب اشتغال می‌شود. ۲- باعث افزایش سود و سرمایه‌ی سرمایه‌گذاران می‌شود. ۳- موجب دگرگونی ارزش‌ها و تحول ماهیت آنها می‌شود و ارزش‌های تازه‌ای به وجود می‌آورد. ۴- موجب پر شدن خلاها و شکاف‌های بازار کار می‌شود. یعنی با توجه به دگرگونی شرایط بازار کار و فراهم شدن فرصت‌های تازه، تصمیم‌های تازه‌ای گرفته می‌شود. ۵- موجب گذار از رکود اقتصادی، جبران عقب‌ماندگی‌های اقتصادی و آسان شدن روند رشد و توسعه‌ی کشور می‌شود.

شود. ۶- عوامل و شرایط لازم را برای تولید کالاها، محصولات و بازاریابی آنها فراهم می‌سازد. ۷- کار آفرینی به هنگام بحران و ناتوانی بخش خصوصی در ایجاد اشتغال می‌تواند باعث جلوگیری از پس روی اقتصاد شود. ۸- باعث تامین رفاه اجتماعی می‌شود. ۹- موجب رقابت صنایع به ویژه صنایع مشابه داخلی با یکدیگر و سرانجام موجب بهبود و بالا رفتن کیفیت کالاها می‌شود. ۱۰- باعث تقویت و تکامل صنایع داخلی می‌شود و بدین ترتیب زمینه‌ی رقابت صنایع داخلی و خارجی فراهم می‌آید و سرانجام به افزایش صادرات و دریافت ارز برای کشور می‌انجامد. ۱۱- کار آفرینی موجب به وجود آمدن محصولات، خدمات روش‌ها، سیاست‌ها، افکار و راهکارهای نو برای حل مشکلات جامعه می‌شود. اهداف کار آفرینانه اهداف طرح توسعه‌ی کار آفرینی در دانشگاه‌های کشور که به منظور ترویج، پژوهش، و آموزش و پرورش کار آفرینان صورت می‌گیرد به شرح زیر است: الف- ترویج روحیه و فرهنگ کار آفرینی و بالا بردن شناخت جامعه‌ی دانشگاهی بویژه دانشجویان نسبت به کار آفرینی، کار آفرینان، و نقش آنها در رونق اقتصادی، ایجاد اشتغال و رفاه. ب- ترغیب و جذب جامعه‌ی دانشگاهی به دوره‌های آموزش کار آفرینی. پ- گسترش پژوهش‌های دامنه دار در خصوص کار آفرینان و دیگر زمینه‌های مربوط به آن با توجه به شرایط و ویژگی‌های ایران. تعریف خلاقیت «خلاقیت» یا «آفرینش» برگردانی از واژه‌ی «Creativity» و به معنای خلق کردن است. از دیدگاه روانشناختی، خلاقیت به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه‌ای منحصر به فرد است. به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل دادن و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده‌ها، اشیا یا چیزها است. خلاقیت، بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی خلاقیت یعنی ارائه‌ی فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقا کیمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره. روبرت جی «استرنبرگ» و «لیندای اوهارا» در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد موثر دانسته‌اند: ۱- دانش: دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی. ۲- توانایی عقلانی: توانایی ارائه‌ی ایده‌ی خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل. ۳- سبک فکری: افراد خلاق معمولاً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و دیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند. ۴- انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند. ۵- شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه‌ی هم‌رنگ جماعت شدن هستند. ۶- محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند. موانعی برای بروز خلاقیت وجود دارند که مهمترین آنها عبارتند از: ۱- عدم اعتماد به نفس ۲- ترس از انتقاد و شکست ۳- تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی ۴- عدم تمرکز ذهنی و ... تکنیک‌های خلاقیت در خلاق کردن عواملی تاثیر دارد که عبارتند از: ۱- حقیقت‌یابی ۲- مسئله‌یابی ۳- ایده‌سازی ۴- ایده‌یابی (روتن بودن ایده) ۵- روان بودن ایده‌ها ۶- درک اصل مطلب ۷- نگرش به موضوعات از دیدگاه مختلف ۸- راه حل‌یابی ۹- ابتکار ۱۰- دقتفصل سوم نوآوری منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله‌ی عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه‌ی خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه‌ی محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. نوآوری و ابداع، کاربردی و عملی کردن افکار و اندیشه‌های نو و بدیع ناشی از خلاقیت است. «آلبرت شیت» می‌گوید: نوآوری تبدیل خلاقیت به عمل است. و از دیدگاه مدیریتی: فرآیندی که از تصور شروع و به انتشار تجاری محصول یا خدمت جدید ختم می‌شود. نوآوری فرایندی است که کار آفرینان توسط آن فرصت را به ایده‌ی قابل عرضه به بازار تبدیل می‌کنند. به کمک این ابزار است کار آفرینان به تغییرات شتاب می‌دهند، در حقیقت نوآوری فرآیند اجرای خلاقیت است. به عبارت دیگر نوآوری تحقیق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده‌های نو و به طور کلی تبدیل خلاقیت به تشبیه عینی است. تفاوت بین خلاقیت و نوآوری آقایی «کتر»

می‌گوید: نوآوری، بکارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است. او اعتقاد دارد که نوآوری می‌تواند محصول جدید خدمت جدید یا راه جدید را برای انجام کار نشان دهد، اما خلاقیت توانایی ایجاد فکر و ایده‌ی بدیع و نو است. «آلبرت شیت» می‌گوید وجه تمایز خلاقیت و نوآوری این است که خلاقیت فعالیت ذهنی و عقلانی برای ایجاد یک ایده است. حال آنکه نوآوری تبدیل خلاقیت به عمل است. مراحل نوآوری: ۱- نیاز ۲- نظر یا ایده ۳- پذیرفتن ۴- اجراء ۵- منابع اصول نوآوری و موانع نوآوری: نوآوری انواع مختلف دارد ۱- نوآوری بنیادی ۲- نوآوری در فرآیند ۳- نوآوری در محصول ۴- نوآوری مبتنی با ساختن ۵- نوآوری در خدمات ۶- نوآوری در بازاریابی «شومپتر» اعتقاد دارد انواع نوآوری به شرح زیر است: ۱- نوآوری در منابع و موارد نام. ۲- نوآوری در محصول ۳- نوآوری در روشها و فرآیندها. ۴- نوآوری در تشکیلات و سازمانهای اجرایی. ۵- نوآوری در بازارها. اصول نوآوری عبارتند از: ۱- عملگرا بودن: نوآوران همیشه در حال فعالیت هستند. ۲- محصول: سرویس یا فرایند تولید را صادر و قابل درک می‌کند. ۳- به محصول جهت دهی مشتری پسند می‌دهد. ۴- نبا فعالیت کم شروع می‌شود. ۵- اهداف عالی داشته باشد. ۶- امتحان کنید و آزمایش کنید و بازدهی نمایید. ۷- از شکست ها درس بگیرید. ۸- یک زمان بندی معینی را دنبال کنید. ۹- به فعالیت های قهرمانانه پاداش دهید. موانع نوآوری عبارتند از: ۱- عدم تشویق ۲- پذیرفتن ریسک ۳- دسترسی نداشتن به منابع ۴- نداشتن وقت آزاد برای فکر کردن ۵- عدم اطمینان از ایده ۶- افق کوتاه مدت برای سود آوری ۷- تنش و نارضایتی بین کارکنان بازاریابی تعاریف گوناگونی دارد؛ یک فعالیت تجاری وابسته است یا یک پدیده‌ی بازرگانی و یا یک فرایند اقتصادی یا یک فرایند مبادله و یا یک انتقال مالکیت محصول است و یا یک فرایند عرضه و تقاضاست. آقای کاتلرمی می‌گویند: بازاریابی عبارت است از فعالیت های انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق مبادله. وظایف و اهداف بازاریابی الف- وظایف: ۱- تعیین اهداف بازاریابی ۲- ایجاد و اجرای برنامه‌های استراتژیک بازاریابی ۳- تجزیه و تحلیل محیطی بازاریابی ۴- اجرای تحقیقات بازاریابی ۵- طراحی ترکیب های مناسب بازاریابی ۶- بازاریابی و مدیریت فروش ۷- ایجاد و توسعه‌ی خدمات جدید ۸- بخش بندی هدف گذاری و تعیین موقعیت بازار ۹- ارتباطات داخلی. ۱۰- تلفیق و هماهنگی با سایر مدیریت های بخش.

کسب و کار به شیوه ریچارد برانسون

مترجم: ایرج صفا

خلاصه کتاب: نویسنده: DES DEAR LOVE- مترجم: ایرج صفا- ناشر: انستیتو ایزایران ۱۳۸۰- زندگی و سرگذشت ریچارد برانسون: در دنیای مدرن کسب و کار، ریچارد برانسون یک شخص غیر عادی و عجیب است. در دورانی که تجارت تحت نفوذ آدم های کاردان قرار دارد او یک فرصت طلب است. او از طریق شرکتش بنام ویرجین گروپ یک پدیده کسب و کار منحصر به فرد را ایجاد کرده است. پیش از این هرگز مارکی اینچنین و در سطح گسترده‌ای از کالا و خدمات موفقیت نداشته است. ارم یا علامت قرمز و سفید مشخص ویرجین ظاهرا به اندازه کاندوم های میتز، یکی از دهها فراورده‌ای که تبلیغ می‌کند، انعطاف پذیر است. برانسون از سازندگان مارک یا علامت تجاری اصلی بشمار می‌رود. هم‌اکنون بیش از سه دهه است که برانسون یعنی سر شناس ترین بازرگان بریتانیایی خیلی خیلی خوب کار می‌کند. او اولین بار کسب و کار خود را در سن ۱۶ سالگی آغاز کرد و در سن ۲۴ سالگی میلیونر شد. اکنون او در دهه چهل زندگی خود است و در مجله فوربس همواره در فهرست ثروتمندترین افراد جهان قرار دارد. برانسون تنها یک بازرگان موفق نیست. او یکی از بازرگانان جدید است که وضعیت شهرت و روش گستاخانه اش نشانه این است که آنها وجوه مشترک بیشتری با هنرپیشه های راک دارند تا انهایی که دنیای تجاری را پر می‌کند. در یک ارجاع غیر عادی به نظریه دانشکده بازرگانی، عقاید گری هامل و سی. کی. پراهالد به ویژه در سالهای اخیر برانسون چهار شایستگی اصلی

ویرجین را تلخیص کرده است. این شایستگی‌ها عبارتند از: توانایی شناسایی فرصت‌های مناسب رشد. توانایی حرکت سریع. تمایل برای دادن کنترل مدیریت روز به روز به تیم‌های کاری نسبتاً کوچک. فصل اول: کسی بزرگتر از خودت را برگزین. انتخاب اشخاص بزرگ تقریباً برای ویرجین اصل خدشه‌ناپذیر است ولی همچنین نقش مهمی در موفقیت برانسون بازی می‌کند. همراه با سیرهای نزولی مشخص و آشکار، حمله به جایگاه مسلط بازار سیرهای صعودی مهمی داشته است. بازارهایی که تحت تسلط این گردانندگان بزرگ هستند سودهای هنگفتی داشته و همچنین ویرجین را قادر ساخته که نقش ستم‌دیده را بازی کند چیزی که نزد مشتریان کارکنان و رسانه‌ها به نفع شرکت ویرجین تمام می‌شود. اولین درس استراتژی کسب و کار برانسون عبارتست از: کسب و کار را به صورت یک جهاد در بیاور. برانسون توانایی قابل ملاحظه‌ای دارد که هر چه انجام می‌دهد به آن‌ها از تقدس بدهد. این امر به مارک ویرجین قدرت اخلاقی می‌دهد. پرچم دزد دریایی را برافراز. دیگران برانسون را بیشتر به عنوان یک دزد دریایی و احترام به شخصیت‌های قدرتمند با حس شادمانه‌ای از تفریح و لذت عامل محرک برای کسب و کارهای بزرگ است. نقش بازنده یا ستم‌دیده را بازی کن. بدین بودن نسبت به مردمی که شرکت‌هایی بزرگتر از شرکت خودش را انتخاب می‌کند سخت و دشوار است. نبردهای خود را برگزین. گرچه او این احساس را بر می‌انگیزاند که دوست دارد که از کوه‌های کسب و کار بالا رود صرفاً به این خاطر که "آنها در انجا قرار دارند" تقریباً در هر مورد برانسون به فرصت‌های خاصی از کسب و کار که خود را عرضه می‌کنند واکنش نشان می‌دهد. ضربه را جایی وارد کن که صدمه بزند. در تعدادی از موارد برانسون به طور موفقیت‌آمیزی از تاکتیک‌های چریکی بر علیه رقیب بزرگتر استفاده کرده است. فصل دوم: کار را ساده و هیپی وار انجام ده. ریچارد برانسون با توجه به سبک غیر رسمی و رفتار غیر سنتی اش یک "سرمایه دار هیپی" نامیده شده است. او که هیپی نیست ولی سبک دیگر مدیریت برانسون درس‌های زیر را برای انهایی که مشتاق پول در آوردن هستند و نه جنگ، ارایه می‌کند: پول مهمترین چیز نیست. چیزهای بیشتری در مورد کسب و کار علاوه بر پول وجود دارد. علیرغم ثروتش، اشتیاق خود برانسون در امور مادی به طور شگفت‌آوری ملایم است. همچنین او به طریقی دیگران را متقاعد می‌کند که پول مهمترین چیز نیست. لباس معمولی و ساده را هر روز بپوش. بیزاری برانسون از پوشیدن لباس رسمی و کراوات مشهور است. حالت لباس غیر رسمی او در میان جمعیت برجسته و مشخص است چیزی که به نفع او تمام شده است. مردم را در درجه اول اهمیت قرار ده. برانسون اعتقاد زیادی به قدرت مردم دارد. او مارک ویرجین را بگونه‌ای ساخته است که مردم یعنی مشتریان و کارکنان در اولویت اول قرار گیرد. کار سخت را با تفریح همراه کن. از ابتدا، کسب و کار ویرجین با خط مشی سنجیده و امیختن کار با تفریح اداره شده است. از همان روزهای اولیه تشکیل شرکت، فلسفه ویرجین این بوده که سخت کار کنید و زیاد بازی و تفریح نمایید. تقلید نکنید، نوآوری کنید. مخارج مشترک دیگری از سبک کسب و کار برانسون عبارت است از اشتیاق او به تغییر و تحول در بازارهایی که او وارد می‌شود و تشکیلات به طور کلی. بخش‌هایی که ویرجین دکه خود را بر پا کرده بندرت تاکنون مثل هم بوده است. فصل سوم: چک و چانه‌بزن چونکه هر چیزی قابل مذاکره است. یکی از استعداد‌های ریچارد برانسون که کمتر شناخته شده شیوه تند و تیز مذاکره کردن اوست. علیرغم یا شاید به علت جلوه‌چهره اش به عنوان یک آدم خوب، برانسون در معاملاتی که انجام می‌دهد بندرت در مقام دوم قرار می‌گیرد. قدرت افسونی و گیرایی دوستانه اش، ذهن حسابگر تجاری او را پنهان می‌کند. درس‌هایی که از مکتب مذاکره برانسون کسب می‌گردد عبارتند از: آدم‌های درست، کار را پیش از همه انجام می‌دهند. مهارت‌های زیرکانه برانسون در مذاکره و زبان متقاعدکننده وی با یک گیرایی ساده همراه است که همه را بجز پوست کلفت‌ترین مذاکره‌کنندگان، خواب می‌کند. هرگز پاسخی منفی نده. مهارت و پرویی او در مذاکره نشان و علامت شرکت شده است. واژه‌های "نه"، "هرگز" و "غیر ممکن" در فرهنگ لغت تجارت برانسون وجود ندارد. با ملایمت گفتگو کن ولی چوب بزرگی در دست داشته باش. با همه صفا و صمیمیت اش، افرادی وجود دارند که می‌گویند ریچارد برانسون تقریباً برای انجام کسب و کار ان

گونه که احتمالاً تصور می‌کردید خوب نیست. این نظر کنجکاوانه یکی از موفق‌ترین بازرگانان این قرن است. از نصایح حرفه‌ای و خوب استفاده. در پشت چهره به ظاهر بی‌خیال، برانسون نه فقط یک بازرگان حسابگر است بلکه به خوبی ارزش مشاوران حرفه‌ای و خوب می‌داند. فصل چهارم: کار را نوعی سرگرمی بدان. به عقیده ریچارد برانسون، کسب و کار باید با تفریح و سرگرمی همراه باشد. ایجاد یک محیط کاری مهیج بهترین شیوه برای برانگیختن و حفظ افراد خوب است. شیوه برانسون برای کنترل و اداره افراد درس‌های زیر را در بر دارد: شرکت برای تفریح و سرگرمی پرداخت می‌کند. رفتن به سر کار در ویرجین کار پر زحمتی که ممکن است در شرکت‌های دیگر به نظر رسد نیست یا حداقل این‌ان چیزی است که برانسون از افرادش می‌خواهد که خود را باور داشته و اشکارا به خود اعتماد داشته باشد. بگذار کارکنان آزاد باشند. اطراف برانسون همیشه پر از افراد با استعداد است که به آنها آزادی می‌دهد که خلاق باشند. بارها آنها با نتایج خیره‌کننده پاسخ اعتماد او را داده‌اند. تشریفات غیر رسمی را تشویق و ترغیب کن. از نامهای اول افراد استفاده کن. از نظر کارمند معمولی ویرجین برانسون یعنی رییس و سهام دار فقط با نام کوچک خود یعنی ریچارد صدا زده می‌شود. شور و اشتیاق مسری است. برانسون با برانگیختن کارکنانش بازده و عملکرد استثنایی از آنها بدست می‌آورد و سطح فروش و سود آنها فراتر از استانداردهای صنعت است. کسب و کار را به صورت یک ماجرا در بیاور. بخشی از جاذبه ویرجین به عنوان یک کارفرما و یک مارک مصرفی وعده کار پر مخاطره‌ای است که داده می‌شود. فصل پنجم: با مارک خود کار درست انجام ده. یکی از پرسش‌هایی که بیشتر از همه در مورد ویرجین سؤال می‌شود این است که این مارک تا چه حد می‌تواند پیش رود. پاسخ برانسون این است که تا مادامی که یکپارچگی مارک به خطر نیفتد بی‌نهایت انعطاف پذیر است. استراتژی ویرجین متکی است بر آنچه او مارک زنی شهرتی و اعتباری می‌نامد و نه مارک زنی سنتی بر فراورده و خدمات درس‌هایی که از استاد مارک یعنی برانسون به دست می‌آید عبارتست از: یک مارک خوب سفر می‌کند و حرکت دارد. مارک فراگیر ویرجین تعدادی از گزارشگران را وا داشته که این سؤال را مطرح کنند که آیا مارک تضعیف شده یا نه. لکن انهایی که درک می‌کنند که هدف برانسون چیست تشخیص می‌دهند که او نوع کاملاً جدیدی از طرح مارک را ایجاد کرده است. انعطاف پذیری مارک نامحدود است. مهمترین جنبه طرح مارک ویرجین عبارتست از اعتبار و شهرت آن در بین بخش بازار آن فرآورده‌ها و خدمات موجود اعتبار لازم را برای پیشنهاد های جدید تامین می‌کنند. به مارک خود بورز افتخار کن و آن را عزیز بدان. برانسون بارها تأیید کرده که مهمترین دارایی ویرجین اعتبار و شهرت آن است. فلسفه او عبارتست از: مواظب مارک خود باش تا پایدار بماند. زیر پا گذاشتن قواعد. چنانچه مارک بزرگی داشته باشید و فرصتی را در بازار پیدا کنید نباستی بگذارید آن موضوع کوچک مثل داشتن تجربه دران بازار سدره شما گردد. افزودن کمی نمک طعم و مزه را تغییر می‌دهد. هرآنچه که ویرجین انجام می‌دهد نوعی سرگرمی و شوخ طبعی به آن می‌افزاید. این گونه نیست که شرکت وارد هرکاری به شیوه غیر حرفه‌ای و خارج از موضوع گردد بلکه این کار برای این است که شرکت شوخ طبعی دارد. فصل ششم: در مقابل دوربین‌ها لبخند بزن. برای دوربین‌ها لبخند بزن او ممکن است یک ماشین کاملاً تنظیم شده روابط عمومی باشد ولی ریچارد برانسون خود را تبدیل به یک مارک متحرک و گویا کرده است. هرزمان که تصویر او در روزنامه یا مجله ظاهر می‌شود مارک یا علامت ویرجین را تبلیغ می‌کند. تبلیغ کردن به شیوه برانسون دارای تعدادی پیچ و خم‌های ظریف و نه چندان ظریف دارد. این پیچ و خم‌ها عبارتند از: آنچه رسانه‌ها می‌خواهند درک کن و در اختیار آنها قرار ده. درحالی که شرکت‌های دیگر مبالغه‌گفتی صرف تبلیغات می‌کنند برانسون ستون‌های زیادی از روزنامه را به طور مجانی پر می‌کند و درحالی که سایر موسسات از دفاتر روابط عمومی گران قیمت برای سازمان‌دهی رویدادهای رسانه‌ای ساختگی استفاده می‌کنند برانسون از کالای خیلی ارزشمندتری مثل اخبار بهره می‌گیرد. تصویری فکر کن. برانسون تقریباً هرکاری را برای تبلیغ مارک خود انجام می‌دهد. او به ویژه در خلق داستان‌هایی که دارای تأثیری دیداری است مهارت دارد. بر پا خیزو خود را باور داشته باش. برانسون مهارت چشمگیری دارد که در لحظات غیر منتظره یک ماجرا سروکله اش

پیدا شود. به خاطر داشته باش که نوع دوستی و جمع آوری تمبر دو چیز متفاوت اند. سال هاست که برانسون مشغول فعالیت های پر آوازه در اجتماع است. گرچه این فعالیت ها جدا از امپراطوری کسب و کار او باشد ولی تبلیغی است برای گروه ویرجین. از زمان قایم شدن آگاه باش. تقریباً همان طور که توانایی برانسون در جلب توجه در هنگام ضرورت چشمگیر است توانایی او در دوری کردن از تبلیغات منفی در مورد کارهای بازرگانی اش زیاد می باشد. فصل هفتم: گوسفندوار هدایت نکن جای نقد و بررسی را باز بگذار. به جای اینکه انتظار داشته باشد که افراد در هر جا که می رود کور کورانه از او پیروی کنند، برانسون با ایجاد یک محیط مناسب بهترین را از میان افراد به دست می آورد. همان طور که هدایت گربه ها خیلی مشکل است ولی با شور و هیجان زیادی همراه است. درس هایی که برای رهبران ارائه می شود عبارتند از: یک رهبر صندلی عقب نشین باش. یکی از ویژگی های سبک رهبری برانسون این است که می داند که چه موقع از سر راه باید خارج شود و بگذارد افراد ان را ادامه دهند. به عنوان یک عامل شتاب دهنده یا کاتالیزور عمل کن. برانسون کاتالیزوری است که انرژی پتانسیل را برای یک پروژه یا فکر به انرژی جنبشی که افراد را در جهات مختلف می فرستد تبدیل می کند. دورو بر خود را با افراد با استعداد پر کن. آنچه که برانسون در ان مهارت دارد این است که پیرامون خود را با افراد خیلی با استعداد پر کند و محیط مناسب را برای انها ایجاد کند تا شکوفا شوند، این کار کوچکی نیست. اغتشاش و هرج و مرج را دامن بزن. برانسون استاد جاروجنجال است و هرج و مرج را سازماندهی می کند. مرتب افق را برای فرصت های جدید بررسی کن. مهارت بزرگ برانسون در توانایی او در باقی ماندن در تماس با مشتریان و کارکنان ویرجین و بهره برداری از این دانش برای کسب فرصت های کاری جدید است که با توجه به فرمول ویرجین آماده استفاده هستند. فصل هشتم: سریع تر از گلوله حرکت کن. چنانچه حوزه ای وجود داشته باشد که بیزاری ریچارد برانسون را از لباس های محیط شرکتی کاملاً توجیه کند آن حوزه در سرعت واکنش های انها قرار دارد. کارشناسان مدیریت از تصور یک شرکت بزرگ که بتواند سریع حرکت کند به هیجان می آیند. او به طور خارق العاده ای زنجیره هایی از تصمیم گیری های کوتاه را به وجود آورده است. مراحل معمول کمیته تقریباً به طور کامل حذف شده است. این درس ها عبارتند از: تجزیه و تحلیل جلو ضعف و ناتوانی را بگیر. سرعتی که طبق ان برانسون انتظار حرکت را دارد اغلب فوق العاده است. ژگز نکرده پاره کن. برانسون اعتقاد زیادی به پژوهش در بازار ندارد و ترجیح می دهد که برای احساس غریزی خود و آنچه مصرف کنندگان می خواهند و اغلب مبتنی بر گفتگو با انهاست متکی باشد. تصمیم گیری را کار آمد ساز. زمان بندی برای موفقیت برانسون خیلی مهم می باشد. او استاد لحظات سرنوشت ساز است یعنی لحظه کاملاً مهمی که فرصت پیش می آید. کمک زیاد بگیر. چیزی که برانسون به ویژه در ان مهارت دارد متقاعد کردن دیگران به درگیر شدن در پروژه هایش می باشد. خواه با کارکنان ویرجین باشد خواه سازمان های شریک، شوق و اشتیاق برانسون مسری است. از اینکه اشتباه کنی نترس زیرا تنها راه یادگیری است. برانسون از افکار جدید دچار هیجان شده و انها را به سرعت تبدیل به فرصت های کاری می کند. جنبه منفی برای کارکنان ویرجین این است که رهبر سرشناس آنها مرتب در حال تغییر از یک موضوع مورد علاقه به موضوع دیگر می باشد. فصل نهم: اندازه اهمیت دارد. گروه ویرجین کار آمد است چونکه روحیه کارفرمایانه کارکنان خود را به حداکثر رسانده و این در حالی است که دیوان سالاری سیستم هایش به حداقل رسیده است. ویرجین یک شرکت سلسله مراتبی سنتی نیست. در عوض شاخه ای است از کسب و کارها که آزادانه به هم وابسته بوده و هر یک دارای دفاتر و تیم های مدیریتی خود است. نگرش برانسون در مورد ساختار شرکتی دارای پنج نکته اساسی زیر است: به شیوه خود رشد کن. برانسون یک سازنده است و نه یک خریدار. چیزی که از او نوع ویژه ای رهبر تجاری ساخته است. درجایی که غول های تجاری ساخته است. در جایی که غول های تجاری دیگر با بلعیدن امپراطوری های کوچک تر امپراطوری درست کرده اند برانسون امپراطوری خود را به وجود آورده است. شرکت را ساده نگه دار. زندگی برانسون به طور قابل توجهی ساده و بی پیرایه است. این ضرب المثل مظهر نگرش برانسون است. آن را به ملکول های مدیریتی تقسیم کن. برای به حداکثر رساندن انرژی کارفرمایانه و

برقراری موازنه خطر خسارات در یک بخش از امپراطوری بر سایر بخش‌ها تاثیر می‌گذارد و هر کار ویرجین به صورت یک کسب و کار مستقل در نظر گرفته می‌شود. ادارات مرکزی را در حداقل ممکن نگه دار. مدت‌ها پیش از اینکه به کارشناسان مدیریت بی‌علاقه شوند، برانسون همان نظریه دفتر مرکزی بزرگ شرکتی را رد کرده بود. اطمینان حاصل کنید که مجموع بخش‌ها از کل بزرگ‌تر باشد. ریچارد برانسون این موضوع را خط مشی شرکت قرار داده که افکار و عقاید را گوش کند. او همچنین این موضوع را جزء دانش یا معلومات عمومی نموده است که شرکت پیشنهادهای تجاری را از جانب شرکای بعد از این یا اتی مورد مطالعه قرار می‌دهد. فصل دهم: ارتباط معمول را هرگز از دست مده. استعداد نهایی برانسون در برقراری ارتباط معمول است. او به گونه‌ای رفتار می‌کند که احساس کنیم که گویی او یکی از ماست. افزون بر فروتنی، توانایی برانسون در آمیختن با همه طیف‌های مردم او را جدا از هر مدیر تجاری که ملاقات می‌کنید می‌نماید. این رمز واقعی موفقیت و شهرت پایدار اوست. در زیر درس‌های برانسون می‌آید: به افراد یا مردم گوش فراده. این مهارت مدیریتی نسبت به بقیه مهارت‌ها کمتر در مورد آن تمرین شده است. فرق بین ریچارد برانسون و ۹۹ درصد افراد که کسب و کارهای بزرگ را اداره می‌کنند این است که او محترمانه با مردم رفتار می‌کند و به آنچه آنها فکر می‌کنند گوش می‌دهد. اجازه ندهید موفقیت ذهن شما را مشغول کند. شوخ طبعی کمک و یاری رسان است؛ بنابراین با کارکنان خود و طبق قاعده داخل استخر شنا شوید. چیزی درباره برانسون وجود دارد و آن هر کس بودن است. بنا به دلایل ظاهراً نامعلوم، مردم به نظر می‌رسند که با او شناسایی می‌شوند و بر این باورند که او مانند خودشان است. از مشتریان خود به عنوان مشاوره استفاده کنید. آنها نیاز خود را بهتر از هر کس دیگری در دنیا می‌شناسند. برانسون می‌داند که چیزهای جزئی و کوچک هم اهمیت دارد و این یکی از ویژگی‌های فرآورده‌ها و خدمات ویرجین است. با همه به طور یکسان رفتار کن. برانسون احتمالاً نسبت به مدیر یک شرکت چند ملیتی بیش از یک مسئول کنترل در فروشگاه گستاخ است. آنچه برانسون دارد و دیگران از جمله بازرگانان، سیاستمداران و تولیدکنندگان برنامه‌های تلویزیون به ویژه می‌توانند فقط خواب آن را ببینند این است که او نبض ملت را در دست دارد. به نظر می‌رسد که او سخنگوی بخش بزرگی از مردم است. آنچه مردم از تو می‌خواهند انجام ده و آنها را ناامید و دل‌سرد نکن. شاید جاذبه برانسون این است که او با افراد مختلف رفتار متفاوت دارد. آنچه غیر قابل انکار این است که او صحنه تجاری بریتانیا را بیش از دو دهه است که حیرت زده کرده به گونه‌ای که هیچ بازرگان دیگری تاکنون این کار را نکرده است.

راه توپوتا

نویسنده: جعفری لایکو

خلاصه کتاب: ترجمه: دکتر سعید خرقانی، دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله - تاریخچه تاسیس توپوتا: خانواده توپودا: داستان از ساکیچی توپوتا شروع می‌شود او که یک مخترع بود و او بی‌شبهت به هنری فورد (بنیان‌گذار شرکت ماشین‌سازی فورد) نبود. در اواخر دهه ۱۸۰۰ بافندگی صنعت اصلی ژاپن بود و آرزوی دولت این بود که صنایع کوچک را وسعه دهد به همین منظور این صنایع را در سر تا سر ژاپن گسترش داد. توپودا که پسر بچه‌ای بیش نبود نجاری را از پدرش آموخت و یکبار آن مهارت را برای طراحی و ساخت دستگاه‌های ریسندگی چوبی به کار گرفت. در سال ۱۸۹۴ دستگاه بافندگی دستی در ستاکود که هم ارزان‌تر بود و هم از دستگاه‌های ریسندگی موجود بهتر کار می‌کرد. توپودا از کار خود راضی بود چون مردم مجبور بودند سخت سرگرم بافندگی و ریسندگی باشند به همین دلیل به دنبال راه حلی بود که آن‌ها را از این کار برهاند به همین دلیل دستگاه‌های چوبی درست کرد که با نیروی بخار کار می‌کردند. در آن زمان مخترعین مجبور بودند هر چیزی را خودشان انجام دهند. توپودا برای به حرکت در آوردن چرخ، موتور بخار کار کرده‌ای خرید و یاد گرفت چگونه از طریق آزمون و خطا درحالی که

دستانش کثیف می شود کارش را انجام دهد. در سال ۱۹۲۶ کارگاه ریسندگی خودکار توپودا شروع به کار کرد تعمیرات و اختراعات تمام نشدنی توپودا منجر به تولید دستگاه های ریسندگی خودکار پیچیده ای شد. در بین اختراعاتش مکانیسم ویژه ای بود که هر موقع نخ پاره می شود به طور خودکار دستگاه را متوقف می کرد. ساکیچی توپودا در طول زندگی مهندسی بزرگ بود و بعدها سلطان اختراعات ژاپن لقب گرفت با این همه، دلیل مهم فراوان ایشان در توسعه توپودا فلسفه و نظریه وی نسبت به حرفه اش می باشد. که تعصب و اشتیاق خاصی برای بهبود مستمر داشت. توپودا با الهام از کتاب کمک به خویشتن به این نتیجه رسید که موفقیت و تاثیر یک کار به خاطر کار سخت پشتکار و نظم و انضباط است. ساکیچی توپودا وظیفه کسب و کار خود را به پسرش (کیچیرو توپودا) محول کرد. البته منظورش این نبود که ثروت خانوادگی را بیشتر کند بلکه می خواست فرزندش فرصت سهیم شدن در صنعت جهان را داشته باشد. پسر توپودا پس از تحصیل در رشته مهندسی مکانیک از دانشگاه سلطنتی توکیو از دانش خود در زمینه ی قالب ریزی و ماشینی کردن قطعات فلزی استفاده کرد. کیچیرو شرکت خودروسازی توپودا را با فلسفه و نظریه ی مدیریتی پدرش بنیان نهاد و ابتکارات خود را به آن افزود. کیچیرو سفرهای مطالعاتی به کارخانه های فورد انجام داد. در طی دوران تاسیس شرکت مقارن شده بود با جنگ جهانی دوم و شکست ژاپون بود. کیچیرو که نگران توقف تولید خودرو توسط آمریکایی های پیروز بود، آمریکایی های دریافتند که برای بازسازی ژاپن نیاز به کامیون دارند. به همین منظور حتی به توپودا کمک کردند. مجددا شروع به ساخت کامیون کند. از آنجایی که دوران اشغال، اقتصاد ژاپن تجدید حیات یافت شرکت توپودا برای جلوگیری از ورشکستگی اقدام به کاهش پرداخت های داوطلبانه توسط مدیران و ۱۰٪ کاهش پرداختی تمام کارکنان و کناره گیری ۶۰۰ نفر کارگر داوطلبانه کرد. کیچیرو مسئولیت ورشکستگی را به عهده گرفت و از سمت شرکت استعفا داد. فداکاری فردی وی منجر به آرام کردن نارضایتی کارگران کرد و کاروی تاثیر عمیق بر تاریخ توپودا گذاشت و این کار منجر شد تا تعدادی کارکنان بصورت داوطلبانه از کار استعفا دادند. فلسفه توپودا تا به امروز این است که ملاحظات شخصی در جهت مصالح بلند مدت شرکت باشد و همچنین افراد مسئولیت مشکلات را به عهده گیرند. اعضای خانواده توپودا با فلسفه مشابه رشد کردند آن ها همگی یاد گرفتند که دستانشان در حین انجام عملی کار روغنی شود و روحیه ی ابتکار داشته باشند و ارزشهای شرکت را در سهیم شدن جامعه بدانند. کیچیرو رهبری توپودا را به پسرش عمویش ایچی توپودا که در رشته ی مهندسی مکانیک از دانشگاه سلطنتی توکیو بود محول کرد. قبل از جنگ جهانی دوم یک خط تولید آمریکائی ۹۰۰۰ دستگاه در هر ماه می سازد. در حالی که توپودا قادر بود در هر ماه ۹۰۰ دستگاه می سازد. تولیدات فرد ده برابر بیشتر بود ایچی و همکارانش در سال ۱۹۵۰ برای سفر مطالعاتی بر آمریکا رفتند و پس به نتیجه رسیدند که می توانند از ایده اصلی فورد یعنی جریان مستمر خط مونتاژ متحرک مواد استفاده نمایند. تا سیستمی از جریان یکپارچه ایجاد کنند که آنقدر انعطاف پذیر باشد که بتواند طبق تقاضای مشتری تغییر کند. و در عین حال کار آمد باشد انعطاف پذیری مستلزم این بود که نبوغ کارگران طوری هدایت شود که بهبود مستمر را به دنبال داشته باشد. تاریخچه توپودا: در دهه ۱۹۸۰ بود که برای اولین بار توپودا توجه جهانیان را به خود جلب کرد. خاص بودن توپودا به دلیل شیک بودن ماشین ها، احساس خوب هنگام رانندگی نبود بلکه به دلیل شیوه ای بود که توپودا خودروهای خود را طراحی و تولید می کرد و همین مسئله باعث ثبات باورنکردنی در مرحله ی تولید و همین طور خود محصول می شد. و با وجود دستمزد بالا در ژاپن توپودا خودروهای خود را با قابلیت اطمینان بیشتر و هزینه ی رقابتی در طراحی می کرد. و موضوع جالب تر این بود که وقتی خودروهای توپودا ضعفی نشان می دادند این شرکت به طور معجزه آسایی مشکل را رفع می کرد و حتی قوی تر از پیش به صحنه رقابت بر می گشت. امروزه توپودا بعد از جنرال موتورز و فورد سومین شرکت بزرگ ماشین سازی در جهان است و فروش جهانی آن بیش از ۶ میلیون وسیله نقلیه در سال است. که در ۱۷۰ کشور مورد استفاده قرار می گیرد. تحلیل گران صنعت خودروسازی تخمین زده اند که میزان فروش جهانی توپودا در سال ۲۰۰۵ میلادی از فورد پیشی می گیرد. و اگر همین رویه پیش گیرد حتی از

جنرال موتورز هم جلو خواهد زد تا بزرگترین خودروساز جهان شود. سود سالانه تویوتا در پایان سال مالی در مارس ۲۰۰۳ به ۱۳/۸ میلیارد دلار بالغ گردید که از مجموع در آمد جنرال موتورز و فورد و کرایسلر بیشتر بود. سود خالص تویوتا ۳/۸ برابر بیش از متوسط صنعت خودروسازی جهان است. در حالی که سهام شرکت بزرگ ماشین سازی در جهان در سال ۲۰۰۳ تقریباً در حال افت بود سهام تویوتا ۲۴٪ بیشتر از سال ۲۰۰۲ بود و برگشت سرمایه در تویوتا ۸ برابر بود. و ارزش کل سهام شرکت تویوتا در سال ۲۰۰۳ بیش از ۱۰۵ میلیارد دلار بود و شرکت تویوتا ۲۰ الی ۳۰ میلیارد دلار به طور ثابت در صندوق نقدینگی اضطراری خود ذخیره نموده بود. در سال ۲۰۰۳ تویوتا برای اولین بار در آمریکای شمالی از کرایسلر پیشی گرفت و وسایل نقلیه بیشتری فروخت و تویوتا می تواند مبدل بشود به یکی از اعضای دائمی سه خودروساز بزرگ صنعت در ایالات متحده شود. و همچنین در همین سال تویوتا توانسته بود بیش از دو برابر شرکت معتبر فورد و شورلت یعنی دو شرکتی در طی صدسال گذشته نبض فروش ایالات متحده را در دست داشت پیشی بگیرد. تویوتا سریع ترین مراحل پیشرفت تولید را در جهان دارد. دوازده ماه یا حتی کم تر زمان لازم است تا ماشین ها و کامیون های جدید طراحی شوند. که در حالی که رقبای آنان به عنوان نمونه دو یا سه سال کارمشا به زمان نیاز دارند. طبق مطالعاتی که در مجله ی کانسیومر ریپورتر (پرمخاطب ترین مجله ها برای مشتریان خریدار خودرو) صورت گرفت تویوتا در فهرست وسایل نقلیه پر خطر که باید از آن ها دوری جست قرار ندارد. در حالی که تعدادی محدودی از محصولات خودرو تقریباً ۵۰٪ محصولات جنرال موتورز و بیش از ۵۰٪ محصولات کرایسلر در این فهرست قرار دارند و همچنین طبقه مطالعه این مجله بیش از نیمی از خودروهای مستعمل تویوتا بر چسب برای خرید توصیه می شود دارند در حالی که ۱۰٪ خودروهای مستعمل فورد ۶۵٪ خودروهای جنرال موتورز (هیچ کدام از خودروهایی مستعمل کرایسلر بر چسب مذکور را ندارند. این کتاب چهارده اصل را توصیف می کند. که بر اساس ۲۰ سال مطالعه نویسنده در مورد شرکت تویوتا بوده و این چهارده اصل همچنین اساس سیستم تولید تویوتا می باشد که در کارخانه های تولیدی تویوتا در سرتاسر جهان مورد استفاده قرار می گیرد که این چهارده اصل در چهار گروه طبقه بندی می شود. که این چهار گروه با حرف P شروع می شود. فلسفه، مراحل تولید، مردم، شرکا و حل مشکل چکیده ای از چهارده اصل روش کاری تویوتا اصل اول: تصمیمات مدیریتی خود را بر پایه ی فلسفه ی بلند مدت بنیان نهید حتی به قیمت اهداف کوتاه مدت مالیتام سازمان را بر هدفی مشترک سوق دهید که بزرگ تر از به دست آوردن پول باشد. برای مشتری، اقتصاد و جامعه ارزش قائل شوید - مسئولیت پذیر باشید. اصل دوم: شیوه ی کاری پیوسته ای ایجاد کنید تا مشکلات را پدیدار کنید. میزان زمانی که یک پروژه ساکن و بی استفاده است یا منتظر کسی است که روی آن کار کند به صفر کاهش دهید. اصل سوم: برای اجتناب از تولید اضافه از سیستم های کششی استفاده کنید. آنچه را که مشتری در فرآیند تولید می خواهند در زمانی که می خواهند و به میزانی که می خواهد برای آن فراهم کنید. کار خود را در انبارداری کالا کاهش دهید. اصل چهارم: حجم کار را ثابت نگه دارید (هیجونکا) (مثل لاک پشت کار کنید نه مثل خرگوش) برداشتن بار اضافی از دوش افراد و تجهیزات و بر طرف کردن بی نظمی در زمان بندی تولید دارای اهمیت است. اصل پنجم: فرهنگ توقف برای رفع مشکل را به وجود آورید تا همان بار اول وضعیت کیفیت روشن شود. کیفیت برای مشتری موجب ایجاد ارزش برای شما می شود. از تمام روش های مدرین تضمین کیفیت استفاده کنید. فلسفه توقف یا حل مشکل برای روشن کردن وضعیت کیفیت را از ابتدا جزئی از فرهنگ خود کنید تا سرانجام بهره وری افزایش یابد. اصل ششم: وظایف استاندارد، اساس پیشرفت و قدرت بخشیدن به کارمندان است اجازه دهید اظهارات فردی و خلاق استانداردها را بهبود بخشند بس این استاندارد را با استاندارد جدید ادغام کنید تا زمانی که شخصی شغل خود را ترک می کند. تا بتوانید این دانش را بر فرد بعدی منتقل کنید. اصل هفتم: از کنترل بصری استفاده کنید تا هیچ مشکلی پنهان نماند. از یک نمایشگر دیداری استفاده کنید تا به افراد کمک نمایید که فوراً بتوانند تشخیص دهند که آیا در شرایط استاندارد قرار دارند یا از آن منحرف شده اند. اصل هشتم: تنها از فناوری معتبر و کاملاً امتحان شده استفاده کنید که در خدمت

پرسنل و کار شما باشد. از فناوری برای حمایت افراد استفاده کنید نه برای اینکه جایگزین افراد شود، بهتر قبل از اضافه کردن فناوری آن را به صورت دستی انجام دهید. اصل نهم: رهبرانی پرورش دهید که کار را کاملاً درک کنند با فلسفه کار زندگی کنند و آن را به دیگران بیاموزند. اصل دهم: افراد و گروه‌های استثنائی را پرورش دهید که فلسفه شرکت شما را دنبال کنند. اصل یازدهم: به شبکه گسترده شرکاء و فروشندگانتان با به چالش کشیدن و کمک به پیشرفت آنان احترام بگذارید. برای شرکا و فروشندگان احترام قائل باشید. اصل دوازدهم: برای درک کامل شرایط بروید و خودتان از نزدیک ببینید. اصل سیزدهم: تصمیمات را به آهستگی با وای اکثریت و با در نظر گرفتن تمام گزینه‌های ممکن اتخاذ نمایید و با سرعت به تصمیمات عمل کنید. اصل چهاردهم: از طریق انتقادات پایان ناپذیر و اصلاحات پیوسته به یک سازمان یادگیرنده بدل شوید.

شش سیگما برای مدیران

تألیف: Greg Brue خلاصه کتاب: امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند بلکه مستلزم وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند. شش سیگما برای مدیران؛ ۲۴ درس مفید برای درک و کاربرد اصول شش سیگما در همه سازمانها تلخیص: ملیحه حاتمی کندرینام کتاب: شش سیگما برای مدیران تألیف: Greg Brue مترجم: دکتر پروانه شاهنورینوبت چاپ: ۱۳۸۷ چاپ اول تعداد صفحه: ۹۶ صفحه‌تیراژ: ۱۶۰۰ جلد لیتوگرافی: مشهد اسکندرچاپ: سعیدشایبک: ۴-۷۲-۶۶۵۷-۹۶۴-۹۶۴ مقدمه: امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند بلکه مستلزم وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند. رویکرد شش سیگما در مدیریت همه آنچیزی است که به شما در تشخیص آنچه باید بدانید و نمی‌دانید، کمک می‌کند. شش سیگما موجب قرار گرفتن در موقعیتی می‌گردد که در آن خطاها و دوباره کاریها (که هم هزینه مالی و هم هزینه زمانی دارد و باعث از دست رفتن فرصتها و مشتری می‌شود)، کاهش می‌یابد. «تعریف شش سیگما: شش سیگما روشی برای بهبود بهره‌وری و سودآوری است و یک ابزار آماری حل مشکلات، تشخیص و کمی کردن اتلاف و نشان دادن گامهای بهبود، می‌باشد. تاریخچه‌ی شش سیگما: داستان شش سیگما از سال ۱۹۸۰ در شرکت موتورولا شروع شده است. در همان سالها مهندس بیل اسمیت در جریان بازرسی و آزمایش‌هایش نتوانست همه محصولات معیوب را پیدا کند و این محصولات بوسیله مشتریان کشف شدند. محصولات معیوب موجب شدند که پروژه شکست بخورد. در آن زمان نرخ محصولات معیوب بسیار بالاتر از آن چیزی بود که تست محصولات نهایی نشان می‌داد. به نظر اسمیت بهترین راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود فرایند خصوصاً در اولین مراحل است. و این شد که او استانداردهای شش سیگما را تنظیم کرد. مایکل هاری مدیر کیفیت در شرکت موتورولا، این روش شناسی را به عنوان حذف کننده اتلاف در فرآیند نام نهاد. اسناد و مدارک نشان می‌دهد آنها در طی ۱۵ سال ۱۶ میلیارد دلار صرفه‌جویی داشتند. لاری بوسیدی از شرکت Allied Signal و جک ولچ از جنرال الکتریک برنامه‌های شش سیگما را در شرکت‌هایشان آغاز کردند. ۵۰۰ Allied Signal میلیون دلار در سال و Honeywell ۸/۱ میلیارد دلار در چهار سال، صرفه‌جویی داشتند. به راستی که این صرفه‌جوییها ممکن بود، چرا که سطوح بالای نوسانات در فرایندهای کسب و کار و نوساناتی که عیبها و اتلافات را بوجود می‌آورند، هزینه‌هایی بالاتر از مقدار لازم ایجاد می‌کنند. عملکرد

بیشتر شرکتها به اندازه چهار سیگماست (حدود ۶۲۱۰ معیوب در هر میلیون تولید). بکارگیری شش سیگما فرایندی تقریباً بدون عیب ایجاد می‌کند (حدود ۴/۳ معیوب در هر میلیون تولید). در فرآیند تولید کالا و خدمات ۹۹۹۷/۹۹٪ احتمال کامل و بدون عیب بودن وجود دارد. حذف نمودن نقص و عیب، حذف کردن عدم رضایت از کالا و خدمات است. شش سیگما، سئوالات سختی از شما می‌پرسد و برای آنها باید راه‌حل ارائه کنند. شش سیگما نوسانات را که در فرآیندها وجود دارند را محدود یا حذف می‌کند، فرهنگهای کسب و کار را تغییر می‌دهد و زیرساختهایی را که برای شروع کردن و نگهداشتن بهره‌وری، سودآوری بیشتر و نرخ بالاتر رضایت مشتری، نیاز دارید، ایجاد می‌نماید. ارزش آن در تغییر جهت فرهنگ شرکت از راضی بودن از شرایط موجود به سوی انجام بهینه امور، است. شش سیگما سیستمی است که رهبری توانمند و مشارکت کارکنان را با یکدیگر ترتیب می‌دهد. به علاوه، مزایای شش سیگما تنها مزایای مالی آن نیست. در سازمانی که شش سیگما در آن بکار گرفته می‌شود، افراد سطوح مختلف می‌فهمند که درک بهتر مشتریان، ایجاد فرآیندهای شفاف تر، استفاده از معیارهای معنادار و ابزارهای بهبود قدرتمند باعث اثر بخشی بیشتر و سردرگمی کمتر آنها می‌گردد و غالباً پاداشی را نیز برایشان به همراه خواهد داشت. پس برای اجرای شش سیگما در کار باید مدیران در کلیه سطوح اعم از مدیران عالی تا مدیران عملیاتی، در برابر سرمایه‌گذاری منابع متعهد باشند و از همان ابتدای شروع برنامه شش سیگما تا اجرا و ارتقاء آن، برنامه را پشتیبانی نمایند. مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که: «کارمندان بزرگترین داراییهای هر شرکتی هستند، دانش و ابزارهای شش سیگما می‌تواند به آنها پتانسیل زیادی برای دگرگون کردن شرکتها بدهد.» عیبها را کاهش دهید تا هزینه‌های اضافی قطع گردد. در همه سازمانها هزینه‌های پنهان عیوب بسیار زیاد وجود دارد که تأثیر مالی آن بر بهره‌وری، رضایت مشتری و سودآوری چشمگیر می‌باشد. شش سیگما به شما کمک می‌کند که مشکلات موجود در فرایندتان را بشناسید و عیبهایی را که هزینه زمانی، پولی، فرصتی و هزینه‌های مربوط به از دست دادن مشتری ایجاد می‌کنند، را کاهش دهید. نام «شش سیگما» از یک سطح از کیفیت آمده است: انجام فعالیتها در سطح شش سیگما یعنی فقط ۴/۳ معیوب در یک میلیون فرصت (DPMO). سیگما حرفی است در الفبای یونانی که در آمار برای نشان دادن انحراف استاندارد از آن استفاده می‌شود و میزان نوسان را اندازه‌گیری می‌کند. بیشتر سازمانها در امریکا در سطح سه تا چهار سیگما فعالیت دارند. عیوب موجود در این سازمانها به اندازه ۲۵٪ درآمد آنها، هزینه‌های زمانی، اتلافات و هزینه کارگر ایجاد می‌کند. شش سیگما به شما کمک می‌کند که مشخصات حیاتی برای مشتریان را پیدا کنید، فاکتورهایی که در مشخصات فوق تأثیر گذار هستند را تشخیص و نوسان را در این فاکتورهای کلیدی کاهش دهید. البته اجرای روش شناسی شش سیگما هزینه‌هایی به همراه دارد. هزینه‌های زمان، منابع، مشاوره، آموزش و بهبود. ولی بازگشت سرمایه‌گذاری در آن نشان می‌دهد که ارزشش را دارد. وقتی که عیوب و عدم کارایی را کاهش می‌دهید بطور طبیعی هزینه‌ها باز گردانده می‌شوند. همیشه آنچه که مشتریان از ما انتظار دارند آن چیزی نیست که ما فکر می‌کنیم. و گاهی مشخصاتی از محصولات و خدمات برای مشتریان از نظر کیفیت حیاتی است که ما حتی به آن فکر نکردیم و آن را در نظر نگرفتیم پس به وسیله‌ی شش سیگما می‌توانیم؛ خواسته‌های مشتریان خود را بدانیم و به همین ترتیب روی تعدادی از فاکتورهای حیاتی متمرکز شویم تا بیشترین کارایی را در بهبود فرآیند داشته باشیم و در نهایت این را نیز به خاطر داشته باشیم. نوسان کم، کمترین عیبها را به همراه دارد عیبهای کمتر بالاترین رضایت مشتری و کمترین هزینه‌ها را به دنبال خواهد داشت. «شش سیگما هیجان‌انگیز است. اما نیازمند تحمل فشار، استقامت ذهنی و رعایت موارد بالا می‌باشد. اجرای آن اعتقادی راسخ برای پیگیری در هر جزء از عملیات کسب و کار تا به انتها، را می‌طلبد». واحدهای اندازه‌گیری مناسبی را برای کسب و کار خود تنظیم کنید. واحدهای اندازه‌گیری در شش سیگما بسیار اساسی هستند. اگر بتوان فرایندها را اندازه‌گیری کرد آنها بهتر درک می‌شوند در نتیجه باعث بهبود و کاهش هزینه‌ها است. بسیاری از شرکتها با شعار «ما برای کیفیت متعهد شده‌ایم» را سر می‌دهند اما این موضوع هم مانند بسیاری از دیگر شعارهایشان فقط در حد یک شعار است. چرا که بسیاری از مدیران نمی‌توانند

بسیاری از مقبولات خود را با این اصول تطبیق دهند. اما اگر آنها واحدهای اندازه‌گیری مناسبی داشته باشند در این صورت این شعار کمی به تحقق خود نزدیک می‌شوند برای این امر لازم است که همان‌طور قبلاً گفتیم از مشتریان خود شروع کنید. مدیران را باید درگیر کار کرد وقتی مدیران عالی تصمیم به بهبود فرآیند می‌گیرند همه‌ی واحدها باید مطابق با استراتژی‌های شرکت عمل کنند و تغییراتی را که لازم است اعمال نمایند همه‌ی آنها باید به نتایج پایانی خط اتصال پیدا کنند چرا که نتایج پایانی در برنامه‌ی شش سیگما بسیار با اهمیت است و این برنامه و نتایج مالی ملموس متمرکز است به وسیله‌ی شش سیگما می‌توان (DPMO) یا تعداد معیوب‌ها در یک میلیون فرصت، (COPQ) هزینه‌ی کیفیت ضعیف، هزینه‌های بازرسی، اصلاح، دوباره کاری، قراضه‌های ایجاد شده، جایگزینی و دوباره سازی، شکایات و ضررهای مشتریان و بقیه فعالیت‌هایی که در سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند را محاسبه کرد. البته باید تعداد واحدهای اندازه‌گیری را محدود کرد واحدها باید ساده باشند به روشنی بتوان اطلاعات مورد نیاز را بدست آورد و برای همه‌ی سطوح این پروژه‌ها قابل درک باشند پس در این مورد باید بتوان تشخیص داد که کدام عوامل در کیفیت برای مشتریان حیاتی است، موضوعات مهم را اندازه‌گیری کنیم سؤالاتی را که در حین کار می‌پرسیم نیز به چالش اندازیم. «بنیان نهادن واحدها نیاز به صرف وقت، تمرکز و منطق دارد. همچنین به رهبری نیاز دارد. شما به عنوان مدیر باید الگویی از تفکر بحرانی و جسارت برای به چالش کشیدن تغییرات موقعیت و مفروضات نهفته باشید.» از آمار استفاده کنید. همان‌طور که قبلاً اشاره شد. اصل اساسی در شش سیگما کاهش نوسان در کیفیت ستاده‌هاست. برای کاهش نوسانات هم باید قادر باشیم آنها را اندازه‌گیری نماییم. با یک مثال ساده آنرا بیان کنیم - کاهش دادن نوسان زمان مونتاژ در سه خط تولید را در نظر بگیرید. ابتدا زمان را برای تولید هر واحد محصول در هر خط اندازه‌گیری می‌نمایید، این کار را ۱۰۰ بار تکرار می‌کنید. تنوع زمان تولید چقدر است؟ شش سیگما از انحراف استاندارد (سیگما) برای اندازه‌گیری نوسان نسبت به میانگین استفاده می‌کند. انحراف استاندارد را برای زمان تولید در هر خط محاسبه می‌کنید. (با استفاده از نرم‌افزارها). سپس ارزش‌های بدست آمده را در جدول توزیع فراوانی (یا منحنی هیستوگرام) قرار می‌دهید. اگر تعداد فراوانی آنها به اندازه کافی باشد منحنی توزیع شما به شکل زنگوله خواهد شد. در توزیع نرمال، ۲/۶۸٪ از فراوانی‌ها در محدوده یک سیگما از میانگین، ۵/۹۵٪ در محدوده دو سیگما و ۷/۹۹٪ در محدوده سه سیگما خواهد بود. سپس تعیین می‌کنید که چقدر نوسان برای مشتریان قابل قبول است. آنچه که شما در شش سیگما بدنال آن هستید فرایندی است که همه ورودی‌های آن بین بالا- و پایین‌ترین حد مشخصات باشد حتی اگر میانگین‌ها ۵/۱ سیگما جابجا شوند. و بدین‌وسیله می‌توان LSL و USL بالاترین و پایین‌ترین حد مشخصاتی که هر خط باید داشته باشد تعیین کرد بعد انحراف استاندارد را برای هر خط با فاصله بین میانگین همان خط مقایسه می‌کنیم اگر کم بود پس موفق بوده‌ایم و گرنه باید نوسان را تا سطح سیگما کاهش داد علاوه بر اینها باید بتوان LCL, UCL پایین‌ترین و بالاترین حد کنترلی را نیز طرح‌ریزی کرد. پس باید سه گام اساسی را طی کنیم: ۱- برای داده‌های خود انحراف استاندارد را محاسبه کنیم. ۲- حدود مشخصات را تنظیم کنیم. ۳- حدود کنترلی LCL, UCL را طرح‌ریزی کنیم. «اگر فرایندها را از طریق کاهش نوسان بهبود بخشیم، می‌توانیم همیشه انتظارات مشتریان را برآورده نماییم». روی نتایج تمرکز کنید. شش سیگما تکنیک‌ها و ابزارهای قدرتمندی فراهم می‌آورد اما موفقیت بستگی به افرادی دارد که نقش‌های اول را بازی می‌کنند و مسئولیتهای اصلی برای اجرای فنون و ابزار فوق‌جهت کار در سازمان به عهده آنهاست. نقش رهبران و مدیران عالی بسیار پررنگ است آنها هستند که مشاوره می‌دهند، تیم را حمایت می‌کنند، منابع را تخصیص می‌دهند، موانع را از سر راه بر می‌دارند، در این بین افرادی هستند که نام‌های گوناگونی به آنها اطلاق شده است که به قرار زیرند: کمربند مشکی به افرادی گفته می‌شود که بطور تمام وقت بهبود پروژه بوجود آمده توسط اعضای گروه را رهبری می‌کنند. در انتخاب این گروه دقت نمایید و کیفیت کمربند مشکی‌ها را مشخص کنید، آموزش، این کیفیت‌ها را ارتقاء می‌بخشد اما نمی‌تواند آنها را ایجاد نماید. کمربند فوق مشکی به افرادی گفته می‌شود که کمربند مشکی‌ها و اعضای گروه را آموزش می‌دهند

و احتیاجات و راهنماییها را فراهم می‌آورند. کمربند سبز به افرادی اطلاق می‌گردد که بصورت پاره وقت به کمربند مشکی‌ها کمک می‌کنند. البته در اجرای شش سیگما از ابتدا و در خلال پروژه بهبود باید به کمربند مشکی‌ها و کمربند سبزها آموزش داد. همچنین آموزش مدیریت باید برای همه مدیران ارشد انجام پذیرد. این آموزش باید شامل ایجاد بازنگری شش سیگمایی، بازخوانی مطالعات موردی، استراتژیهای بکار گماری، ابزارها و روشها، تحلیل‌های مبتنی بر استراتژی، بهبود، ممیزی و کنترل مدیریتی، باشد. پس برای شروع شش سیگما حیاتی است که: مدیران فوقانی باید بطور فعال اقدام کنند، ارتباط داشته باشند، پشتیبانی کنند و ارتقاء یابند - آموزشهایی که در خلال پروژه در نظر گرفته شده است باید عملی و بر پایه نیازهای خاص اعضای گروه باشند. بازیکنان نقشهای کلیدی باید مسئولیتهای خود را درک کنند و بدانند که کلیه نقشها چگونه با هم کار می‌کنند. پروژه‌ها را بدقت انتخاب کنید «بطور متوسط پروژه شش سیگما حداقل ۱۷۵۰۰۰ دلار صرفه‌جویی در انتهای خط ایجاد می‌کند. دو مورد مهم در انتخاب پروژه که باید مد نظر قرارداد منابع و زمان مورد نیاز و احتمال موفقیت می‌باشد. پروژه‌هایی را که عوامل حیاتی از قبیل: انتظارات مشتریان از کیفیت، هزینه، زمان تحویل و داشتن نرخ پایین کوشش برای تأثیر گذاری، را نشان می‌دهند، در اولویت قرار دهید. (همچنین می‌توانید از تحلیل منفعت هزینه استفاده نمایید) سپس احتمال موفقیت را مشخص، میزان ریسک آنرا ممیزی و پیچیدگی، عدم اطمینان و موانع آنرا نیز تعیین کنید. اگر منفعت این پروژه از هزینه‌ها و تلاش مورد نیاز بیشتر بود آن پروژه را انتخاب می‌کنیم. عوامل تأثیرگذار بر واحدهای اندازه‌گیری حیاتی کیفیت را مشخص و اولویت‌بندی کنید سپس، منابع مورد نیاز را بعنوان مدافع پروژه و افراد پشتیبانی را شناسایی کنید. و بعد از آن پارامترهای هر پروژه را بنیان کنید. حدود زمانی آن را مشخص کنید (بیشترین زمان شش ماه است) و شروع طراحی نوع بکارگیری و ابزارها و فنون کنید. سخت‌ترین بخش شش سیگما ایجاد یک صورت وضعیت برای مشکل پروژه است، مشکل پروژه باید قابل کمی شدن و خاص باشد همچنین باید فرایند را به همراه واحدهای اندازه‌گیری پرامون کسب و کار، به عنوان مرکز توجه قرار دهد. صورت وضعیت مشکل پروژه، دو هدف را دنبال می‌کند: تمرکز گروه بر مشکل و نشان دادن آن و همچنین منفعت رفع آن برای مدیران یا دیگر افرادی که باید به آنها گزارش داده شود. متمایز کنید و انتخاب نمایید: هر مشکلی یک پروژه نیست و هر ایده‌ای برای انجام پروژه، نتایج دلخواه شما را ایجاد نمی‌کند. از مشاوران خبره خارج از سیستم خود کمک بگیرید. مراحل اجرا را برنامه‌ریزی کنید شش سیگمای استاندارد شامل پنج مرحله است: تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل (DMAIC). که البته در بعضی موارد مرحله تعریف انجام نمی‌شود (MAIC) و به عنوان بخشی از آمادگی در نظر گرفته می‌شود. مرحله تعریف ۱- مشکلات مهم را در فرایندتان بشناسید. ۲- پروژه‌ای را جهت مبارزه با یک یا چند مشکل انتخاب نمایید و پارامترهای آنرا تعریف کنید. ۳- چندین عامل حیاتی را جهت اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل، تعیین نمایید. مرحله اندازه‌گیری ۴- مشخصات حیاتی کیفیت را برای محصول یا فرایندتان انتخاب کنید (CTQ برای Y مشخصات ۵. $Y=CTQ$ - استانداردهای عملکرد را برای Y تعریف نمایید. ۶- سیستم اندازه‌گیری معتبری برای Y قرار دهید. ۷- فرایند توانمندی برای دستیابی به Y ایجاد کنید. مرحله تجزیه و تحلیل ۸- مقاصد بهبود را برای Y تعریف کنید. ۹- منابع نوسان را برای Y تشخیص دهید. ۱۰- دلایل بالقوه برای تغییر در Y را بررسی کنید و چند X اولیه حیاتی را بشناسید (متغیر کلیدی در فرایند = X). مرحله بهبود ۱۱- در میان X های اولیه حیاتی ارتباط متغیرها را کشف کنید. ۱۲- در X های اولیه حیاتی نوسان معمولی عملیاتی را تعیین نمایید. ۱۳- برای X های اولیه حیاتی سیستم اندازه‌گیری معتبری مشخص کنید. مرحله کنترل ۱۴- توانایی خود را در کنترل X های اولیه حیاتی تعیین کنید. ۱۵- برای X های اولیه حیاتی سیستم کنترل فرایند را اجرا نمایید. ترتیب گام به گام تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل DMAIC یا MAIC کلیدی است که از طریق شش سیگما، درب موفقیت حقیقی را بروی کسب و کار شما می‌کشد. این نکات مهم را در مراحل اجرای DMAIC به خاطر بسپارید که: در مرحله تعریف: مهمترین مشکلات را در فرایند تشخیص دهید: اولین گام معمولاً تنظیم نقشه فرایندها

می‌باشد. چارچوب پروژه کار بر روی مشکلات را تعیین نمایید: مشکل را بیان کنید. مقصد را تعریف نمایید. حدود را تعیین کنید. چند عامل حیاتی را شناسایی کنید: این عوامل فاکتورهایی جهت اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل هستند. در مرحله اندازه‌گیری: مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: کدام عیبها با اهمیت‌ترین اثر را بر بیشترین مشتریانان می‌گذارد. یک سیستم اندازه‌گیری معتبر انتخاب نمایید: چهار معیار در اینجا اساسی هستند: دقت، تکرارپذیری، بازیافت پذیری و ثبات. فرایند قابل‌ایجاد نمایید: تأثیرات نوسان بر مشخصات کیفی حیاتی چقدر است. در مرحله تجزیه و تحلیل: مقاصد بهبود را در Y تعریف کنید: صفت‌های کیفی حیاتی که بهبود یافته‌اند کدامند؟ منابع نوساناتی را که بر Y تأثیر می‌گذارند، شناسید: کدام ورودیها، خروجیها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ دلایل بالقوه را مشخص کنید و چند X اولیه حیاتی را شناسایی کنید: چه عواملی بیشترین نقوذ را بر ستاده‌ها دارند. در مرحله بهبود: در میان چند X حیاتی ارتباط بین متغیرها را کشف کنید: متغیرها با یکدیگر چگونه کار کنند تا نتایج آنها ستاده‌ها را بار آورند؟ برای چند X حیاتی نوسانات عملی را تدوین کنید: چه اندازه نوسان فراتر از محدودیتهای قابل قبول مشتریان، بدون وجود علت مربوط به CTQ، امکان پذیر است؟ برای Xها سیستم اندازه‌گیری معتبر تعیین نمایید: به چه دقتی می‌توان متغیرهای ورودی را اندازه‌گیری و کنترل نمود؟ در مرحله کنترل: توانایی خود را در کنترل چند X حیاتی تعیین نمایید: شما باید با کاهش نوسان و ثبات فرایندها، تضمین کنید که گروه موفق می‌شود. برای کنترل چند X حیاتی یک سیستم کنترل فرایند اجرا کنید: مالک فرایند باید توانایی حفظ مزایای پس از تکمیل پروژه را داشته باشد. فرایند را به مالک آن تحویل دهید: اکنون گروه پروژه کارشان را تمام کرده‌اند. پروژه تمام شده و باید بصورت درسهای آموخته شده گزارش شود. پس زمان جشن گرفتن است. دامنه بررسی را از بالا گسترده و کانون را از پایین باریک کنید از سه ابزار زیر برای گسترده کردن بررسی‌ها و کوچک کردن کانون توجهتان استفاده کنید: در این مرحله طوفان مغزی روشی برای ایجاد ایده‌ها در مرحله تعریف، بررسی در خلال مرحله تجزیه و تحلیل، و راه‌حلهای امکان‌پذیر در مرحله بهبود است. اعضای گروه طوفان مغزی بر روی یک مشکل یا یک فرصت متمرکز می‌شوند و تعداد زیادی ایده ممکن از آن حاصل می‌شود. انتقاد و بحث در مورد عقیده‌ها صورت نمی‌گیرد؛ مسئله مهم باز کردن فکر در مورد موضوع است. هر ایده‌ای روی تخته یا جدول فلیپ ثبت می‌شود بنابراین دیگران می‌توانند از آن استفاده کنند. و بعد از طوفان مغزی، اعضای گروه نتایج را تجزیه و تحلیل و کاوش می‌کنند. نمودار علت و معلولی را برای شناسایی دلایل یا راه‌حل‌ها مورد استفاده قرار دهید: نمودار علت و معلولی، روشی نظام‌مند برای کاوش در ارتباطات علت و معلولی است. نمودار پارتو را برای کیفی کردن اثرات مسبب‌ها بکار برید: عواملی را که با یکدیگر بیشترین تأثیر را می‌گذارند شناسایی کنید، در اینصورت می‌توانید بر مهمترین‌ها تمرکز نمایید. الگوها را کشف کنید در این مرحله می‌توان از ابزارهای گرافیکی که می‌توانند داده‌هایی که از الگوها استخراج شده‌اند را استفاده کرد. نمودار هیستوگرام نمودار میله‌ای عمودی است که توزیع نقاط را در گروهی از داده‌ها روی دو محور نشان می‌دهد. هیستوگرام بوسیله میانگین، نما و میانه گرایش به مرکز گروهی از داده‌ها را به ما نشان می‌دهد. معمولاً استاندارد این نمودار به صورت زنگوله‌ای شکل است ولی باید به این نکته توجه داشت که: همه توزیع‌ها نرمال نیستند. در حقیقت، اکثر فرایندهای کسب و کار توزیع نرمال را ایجاد نمی‌کنند. بعضی از نمودارها قرینه نیستند: یک طرف آنها بزرگتر از طرف دیگر است. ارتفاع بعضی از نمودارها کمتر از دیگر نمودارهاست. بعضی از نمودارها دو قله دارند. نشان دهنده آن باشد که داده‌ها نسبت به دو فرایند واکنش نشان می‌دهند. بنابراین شما باید برای درک هر کدام بین این دو تمایز قائل شوید نقشه فرایندها را طراحی کنید نقشه‌ریزی فرایند یک ابزار مهم و سازنده است که به درک همه اجزاء ورودی‌ها و خروجی‌ها کمک می‌کند. همچنین کمک می‌کند، فرایند را مستندسازی کنید پس می‌توانید آنرا بیشتر درک و کنترل کنید، تغییراتی را که ایجاد کرده‌اید حفظ نمایید و نوساناتی که در طول زمان بروز می‌کند را کاهش دهید. به سه قانون اساسی که برای نقشه‌ریزی فرایند مورد نیاز است، توجه داشته باشید: همه گامها، ورودیها و خروجیها

را فهرست کنید: با افرادی که از نزدیک با فرایند در ارتباط هستند مشورت کنید. فرایند را به اجزاء آن تقسیم کنید - نظیر: عملیات، نقاط تصمیم، تأثیرها، حرکتها، دست نگه داشتنها، حلقه‌های دوباره کاری و کنترل یا بازرسی. همه فاکتورهایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند یا نمی‌کنند را شناسایی کنید: کدام فعالیتها برای انتقال ورودیها به خروجیها و دست یافتن به نیازمندیهای مشتریان اساسی هستند؟ کدام فعالیتها اساسی نیستند؟ برای هر گامی، دو سؤال کلیدی را عنوان کنید: چرا آنرا انجام میدهم؟ چگونه بفهمیم که آنرا درست انجام می‌دهیم؟ بر روی کارکردها تمرکز کنید برای اطمینان از صحت اولویت بندی بهبود فرایند در مرحله اندازه گیری، جهت پیوند دادن داده‌ها با نیازمندیهای کیفی حیاتی (CTQ) مشتریان از ماتریکس XY استفاده می‌گردد. با استفاده از این ماتریکس شما قادرید تا ارتباط بین آنچه که در فرایند بکار می‌برید و آنچه که مشتریانان از آن استخراج می‌کنند، را درک و مطالعه نمایید. همچنین به گروه اجازه می‌دهد تا شکافها و مناطق بهبود را شناسایی کند. و به خاطر داشته باشید در استفاده از یک ماتریکس XY بر تفکر منظم تأکید کنید: ماتریکس XY جهت وسعت تمرکز اعضای گروه بر هر یک از متغیرها و ارتباطات میان آنها، بکار می‌رود. همکاری را ارتقاء دهید: ماتریکس XY موقعی بهترین نتیجه را می‌دهد که اعضای گروه دانش و تجربیاتشان را جهت دسته بندی متغیرها روی هم بریزند. انتظار پاسخ را نداشته باشید: ماتریکس XY ابزار راهنماست. بنابراین پاسخ خاصی را ارائه نمی‌دهد. این ماتریکس به متغیرهای مورد نظر اشاره می‌کند که شما باید آنها را اندازه گیری نمایید تا بتوانید جوابها را بدست آورید. وضعیت آخر را تثبیت کنید همان‌طور که گفتیم اگر حدود کنترل برای فرایند (قابلیت فرایندها) در محدوده مشخصات (مواردی که موجب رضایت مشتری می‌شود) بوده یا با آنها در یک ردیف باشد، به نظر می‌رسد که فرایند بتواند به مشخصات دلخواه دست یابد. این قابلیت، توانایی فرایند برای دستیابی به نتایج اصلی را نشان می‌دهد. قابلیت فرایند به این سؤال جواب می‌دهد که فرایند شما چه چیزی را می‌تواند تحویل دهد؟ قابلیت فرایند به عنوان یک شاخص، محاسبه می‌شود. در اینجا به دو شاخص قابلیت Cp, Cpk که به طور عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ Cp مساوی است با پهنای فرآیند (UCL-LCL) تقسیم بر ۶ برابر انحراف استاندارد (۶سیگما) در یک فرآیند. البته اشکالی که Cp دارد این است که: مرکز توزیع یا میزان نوسان نسبت به هدغ را نشان نمی‌دهد. به همین علت از Cpk استفاده می‌کنیم؛ Cpk مساوی است با حر بالای مشخصات منهای میانگین تقسیم بر ۳ سیگما یا میانگین منهای حد پایین مشخصات تقسیم بر ۳ سیگما. جند دلیل حیاتی را شناسایی کنید برای اینکه بتوانیم چند متغیر را در نظر بگیریم نیاز داریم به اینکه: منبع نوسان را شناسایی کنید: منابع نوسان شامل سه خانواده هستند موقعیتی (نوسان در داخل محصول خاص - کنار قطعه‌ای)، جرخه‌ای (نوسان در میان محصولات، در یک طبقه یا در میان یک سری از فرایندها - درون قطعه‌ای) و زودگذر (نوسان در یک فرایند در طول زمان). از خانواده‌ها نمونه گیری نمایید: از یک یا چند نمونه گیری استفاده کنید. نظیر نمونه گیری تصادفی، سیستماتیک، زیر گروهی، خوشه‌ای یا لایه‌ای. از تجزیه و تحلیل گرافیکی استفاده کنید: نتایج را بصورت نمودار نشان دهید، از پلات چند متغیره، ستونی، رگرسیون یا اثرات اصلی استفاده کنید. فرضیه‌ها را چک کنید «آزمون فرضیه یک قطب نماست که مستقیماً شما را به سوی چند عامل حیاتی که بر فرایندتان بیشترین تأثیر را دارند راهنمایی می‌کند» هدف از آزمون فرضیه بررسی و تعیین صحت یک تئوری و دلایل گمان شده در مورد اثری خاص در فرایند است. در مورد آزمون فرضیه شما باید بتوانید: در مورد دلیل یا دلایل، فرضیه‌های تنظیم کنید: از نظر شما چه مفروضاتی در مورد ارتباط بین مشخصات کیفی حیاتی و ستاده‌ها، وجود دارد؟ فرایند و / یا داده‌ها را تجزیه و تحلیل نمایید: آزمون فرضیه از گامهای متوالی منطقی جهت محاسبه احتمال اینکه فاکتورهای شناسایی شده به عنوان عوامل حیاتی، بیشترین تأثیر را روی کیفیت مورد نظر ستاده‌ها داشته باشند، استفاده می‌کند. قبول کنید، تصحیح نمایید، رد کنید و یا حرکت نمایید: اگر فرضیه درست است، دلیل یا دلایل را به فهرست عوامل حیاتی اضافه کنید. اگر فرضیه نادرست است، آنرا تصحیح کنید و مجدداً آنالیز نمایید یا رد کنید و فرضیه دیگری را بیان نمایید. خطرات را بشناسید «به عنوان عامل اداره یک پروژه می‌توانید از FMEA جهت اصلاح همه حالت‌های شکستی که به هنگام

راهنمایی گروه با آن مواجه می‌شوید، استفاده نمایید.» FMEA پروسه منظمی است که شما را قادر می‌سازد، توقع بروز شکست را داشته باشید، آنها را تشخیص دهید و از بروز آنان جلوگیری نمایید. روشی است که ضمن حداقل کردن دلایل شکست، فرایند را قابل اعتمادتر می‌سازد. هر FMEA فرضیه تشکیل شده استتعریف فرایندهای مورد تجزیه و تحلیل: سطح و دامنه FMEA را تعیین کنید. فرایندها را نقشه‌ریزی و تحلیل نمایید. همه کار کردها و اهداف را تعریف کنید. ممیزی حالت‌های شکست و اثرات آنها: برای هر حالت شکست، سختی، احتمال اتفاق و تشخیص پذیری را نرخ گذاری کنید. با ضرب این سه نرخ عدد اولویت ریسک (RPN) را محاسبه نمایید. اصلاح و جبران: اثرات حالت شکست را اصلاح یا جبران نمایید. فرایندها را دوباره ارزیابی کنید. آنالیز هر مشکل اصلاح نشده و کنترل‌های ضروری و خاص را مستند کنید. همه مشکلات را اصلاح نمایید. ابزار مورد استفاده در این نقطه طراحی آزمایشهاست (DOE). DOE به عنوان یک آزمون چند متغیره شناخته شده، روشی برای تعیین اهمیت دو یا چند عامل مؤثر بر ستاده‌ها در فرایند است که این عمل بوسیله آزمایش با عوامل همزمان زیادی (بجای فقط یک عامل و در یک زمان) انجام می‌گیرد. «برای انجام DOE باید برنامه کاری مناسبی طراحی شود. - اگر DOE را بطور کامل اجرا کنید و سعی ننمایید که بخشهایی از آنرا حذف کنید، در زمان و منابع صرفه‌جویی خواهد شد» در DOE باید متغیرها را بشناسیم و سطح را تنظیم کنیم و همچنین یک برنامه برای آزمایش تنظیم و نتایج آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. برای کنترل برنامه‌ریزی کنید در مرحله کنترل، ابزار نهایی، کنترل برنامه، اندازه‌گیری تفصیلی و راهنمایی جهت حفظ تغییرات مثبتی است که گروه پروژه ایجاد نموده‌اند. «یک برنامه کنترل به شما اطمینان می‌دهد که اطلاعات مورد نیاز جهت جلوگیری از داشتن عملکردی پایین‌تر از استانداردهای عملکرد بهینه را در اختیار دارید.» همچنین در استفاده از برنامه‌های کنترل عبارتند از: مطمئن شوید که فرایند تحت کنترل است: کلیه نوسانات باید تصادفی باشند. هیچ یک از نقاط داده نمی‌توانند خارج از حدود کنترل باشند. نباید هفت نقطه متوالی صعودی یا نزولی از داده‌ها وجود داشته باشند. هفت نقطه داده نباید گرایش به بالا یا پایین میانگین داشته باشد. سیستم را توضیح دهید: تغییرات در مشخصات، روشهای کنترل و اندازه‌گیری مشخصات را شناسایی کرده، به هم ربط دهید. برای اداره کردن هدف، راهنمایی فراهم کنید: آنچه را که جهت جلوگیری از عیوب انجام شده، اینکه عیوب چگونه بروز می‌کنند و اگر اتفاق افتاد چه باید کرد، مستند کنید. سود خود را حفظ کنید «گواه کارکرد شش سیگما اثرات مالی در انتهای خط می‌باشد. حفظ شش سیگما نیازمند تعهد و رهبری است.» سه نکته کلیدی برای حفظ شش سیگما عبارتند از: تسهیم کنید و ارتباط برقرار کنید: «درسهای آموخته شده» از هر پروژه را در سازمان گسترش دهید. همه افراد حاضر را در برنامه ابتکاری شش سیگما نگهدارید. یک گروه قوی بسازید: آموزش مستمر کمر بند فوق مشکی‌ها، کمر بند مشکی‌ها و کمر بند سبزه‌ها را بطور رسمی و غیررسمی حمایت کنید. همکاری کنندگان در شش سیگما را پاداش دهید. مدیران ارشد را متعهد و ملزم نگهدارید: آنها باید برنامه ابتکاری شش سیگما و بازخوانی قاعده‌مند آن را، حمایت و پشتیبانی کنند. «سفر شش سیگما یک سفر تمام وقت است که هرگز پایانی ندارد و به بلندی خواسته شما برای رسیدن به قله کیفیت و رشد است. والاترین نقش شما به عنوان مدیر در فرایند، رسیدن به بالاترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کالا و خدمات می‌باشد.»

مدیریت کاربردی وقت

سعید اسلامی

خلاصه کتاب: چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم - تلخیص: نگار عرب عامریان-زمان از جمله نعمتهای گرانبایی است که نیازمند برنامه ریزی دقیق می‌باشد. بسیاری از افراد ادعا می‌کنند که وقت آنها به هدر نمی‌رود و ابراز می‌دارند که: من خیلی سازماندهی شده کار می‌کنم، می‌دانم کجا می‌روم، می‌دانم چکار می‌کنم و... اگر شما واقعاً و صادقانه جزء این دسته از افراد

هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید.

شناسنامه کتابانتشارات فرهنگی تبریزمدیریت کاربردی وقت (چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم) سعید اسلام‌میچاپ اولتابستان ۷۳تبریز - خیابان امام خمینی - جنب مسجد سالارمقدمه زمان از جمله نعمتهای گرانبهایی است که نیازمند برنامه ریزی دقیق می‌باشد. بسیاری از افراد ادعا می‌کنند که وقت آنها به هدر نمی‌رود و ابراز می‌دارند که: من خیلی سازماندهی شده کار می‌کنم، می‌دانم کجا می‌روم، می‌دانم چکار می‌کنم و... اگر شما واقعاً و صادقانه جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید. خیلی از مردم نسبت به روزهای بدون بهره‌وری (بی‌حاصل) خود بی‌تفاوت هستند در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام دهیم، ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت بندی شده‌اند و چقدر وقت باید صرف آنها کنیم. مثلاً گاه برای گرفتن یک جواب یا ارسال یک نامه یا درخواست کالا از انبار، بیش از اهمیت موضوع موردنظر به پیگیری، تعارفات و حاشیه پردازی مشغول می‌شویم. همچنین در بسیاری از جلسات مسایل جنبی نظیر سیاست، تجارت، خانواده، اوضاع اجتماعی، اخبار سازمانی، و... بیشتر از موضوع یا دستور جلسه موردبررسی و تبادل نظر قرار می‌گیرند. مقوله مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحب نظران رشته‌های مختلف را به خود مشغول کرده و تاکنون دوره‌های آموزشی و سمینارهای بسیاری در این ارتباط برگزار شده است. اما آیا واقعاً توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کرده و آن را در کنترل خود داشته باشیم. حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می‌گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. به یک تعبیر مدیریت زمان درواقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید مهارتهایی که ما برای اداره کردن دیگران نیازمندیم، همان مهارتهایی است که برای اداره کردن خود نیازمندیم مانند توانایی ومهارت در برنامه ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی، رهبری و کنترل. شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می‌دهند، خیلی مهم است زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. بد نیست این سوال را مطرح کنیم که وقت روزانه شما صرف چه کارهایی می‌شود؟ فرقی نمی‌کند دارای چه موقعیت شغلی و کاری هستید فقط کافی است لحظاتی روزهای گذشته و امروز خود را مرور کنید. شاید قبل از اینکه به پاسخ شما پردازیم بهتر است در یک مورد، تکلیف خود را روشن کنیم و آن این موضوع که آیا شما با ارباب رجوع سروکار دارید یا خیر؟ اگر شما ارباب رجوع ندارید دو حالت دارد: ۱- یا مدیر هستید، اختیارات و کارها را تفویض کرده اید. ۲- یا اینکه ماهیت شغل شما به گونه‌ای است که با ارباب رجوع سروکار ندارید. ازطرح این سوالات دو هدف را دنبال می‌کنیم. الف) ذکر این نکته که میان صرف وقت برای کسی که ارباب رجوع دارد و کسی که با ارباب رجوع سروکار ندارد خیلی فاصله است. به عبارت دیگر، افرادی که با ارباب رجوع سروکار دارند، وقتشان طوری دیگر صرف می‌شود که مطلب مهمی است و در تجزیه و تحلیل‌های مربوط به مدیریت زمان اغلب دیده شده که موردغفلت قرار گرفته است. ب) ذکر این نکته که شما باید اختیارات و کارهای خود را به دیگران تفویض کنید. خوب برگردیم بر سر سوال قبلی مان. واقعاً وقت شما در طول روز صرف چه کارهایی می‌شود؟ شاید پاسخهای شما برحسب فراوانی و اهمیت اینگونه باشد: ۱- دیدن کارتا بل نامه‌ها؛ ۲- جلسات و تماسهای تلفنی؛ ۳- بررسی پرونده‌ها و تهیه پیش نویس نامه‌ها یا اخبار و اطلاعات لازم؛ ۴- بازرسی و سرکشی به قسمتها؛ ۵- ماموریتهای اداری؛ ۶- انجام امور شخصی؛ ۷- ارتباطات غیررسمی و حضور در غذاخوری و نظایر آن. چکیده: آیا نیاز دارید که زمان خودتان را بیشتر برنامه ریزی کنید؟ آیا می‌خواهید بیشتر و بهتر و و کاراتر از قبل عمل کنید؟ آیا وقت زیادی را برای انجام کار کم هدرمی‌دهید؟ آیا وقت زیادی برای کاری می‌گذارید اما آن را نمی‌توانید تمام کنید؟ اینها و صدها سوالات مشابه دیگری وجود دارند که شاید در ذهن شما باشد. بیست تکنیک کاربردی مدیریت زمان در زیر بیست تکنیک کاربردی مدیریت زمان برای مدیران بیان شده تا راهگشای مقوله کمبود وقت مدیران و استرس ناشی از آن باشد: ۱- اولویت کارها را مشخص کنید: با اولویت بندی درست کارها

آنها را به ترتیب فهرست کنید و برای انجام آنها اقدام نمایید. اولویت بندی، اولین گام اصلی در جهت مدیریت زمان است. ۲-

تفویض اختیار کنید: واگذاری کارها به افرادی که شایستگی و توانایی انجام آنها را دارند راهی مناسب برای فراهم کردن مقداری وقت آزاد است اما توجه داشته باشید که در این مهم ضروری است که حیطه اختیارات و مسوولیت فرد را مشخص کنید به طوری که اختیارات وی با مسوولیت وی متناسب باشد. امضا کردن موارد روزمره مانند فرم‌ها و فاکتورهای روزانه از جمله مواردی است که شاید بتوانید روی تفویض آنها فکر کنید. ۳-

استفاده از فناوری را جدی بگیرید: به جای ملاقات‌های حضوری و نیز در جهت تسریع گردش درخواست‌ها و مکاتبات اداری از امکاناتی مانند تلفن، فکس، ایمیل، سیستم دبیرخانه مبتنی بر شبکه (paperless)، نرم‌افزار SharePoint و برگزاری کنفرانس آنلاین استفاده کنید. ۴-

از خدمات بانکداری الکترونیک استفاده کنید: معمولاً با یک بار مراجعه به بانک خود و ارائه یک درخواست می‌توانید از این خدمات ارزنده استفاده کنید و بسیاری از امور بانکی و پرداخت‌های خود را در منزل یا محل کار و از طریق اینترنت انجام دهید و ناچار نباشید که در هفته‌های ساعتی از وقت ارزشمند خود یا کارمند شرکت را در صف بانک تلف کنید. ۵-

مراجعان را مدیریت کنید: منشی یا مسوول دفتر خود را توجیه کنید که برای چه کسانی وقت ملاقات گذارد و چه کسانی را به فرد یا قسمت دیگری راهنمایی کند چون لزومی ندارد که شما راه حل همه مراجعان باشید. همین نکته را در خصوص وصل کردن تماس‌های تلفنی هم یادآور شوید. ۶-

گفت‌وگوهای تلفنی را مختصر کنید: اگر قصد دارید به همکاری تلفن کنید که فکر می‌کنید ممکن است با صحبت‌های نامربوط وقت شما را بگیرد برای آنکه مطمئن باشید که پرچانگی نمی‌کند می‌توانید دقایقی پیش از ساعت نهار یا زمان حرکت سرویس تماس بگیرید؛ در ضمن لزومی ندارد در طی روز هر بار که به همکاری تلفن می‌زنید احوال‌پرسی خانوادگی کنید به اصل مطلب پردازید. ۷-

سیستم بایگانی مناسبی داشته باشید: با داشتن یک سیستم بایگانی نامرتب که نظم منطقی و مشخصی در نگهداری مکاتبات ندارد، هم فضایی را بیهوده اشغال کرده‌اید و هم در هنگام لزوم به دردتان نمی‌خورد؛ پس با توجه به نوع کسب و کاری که دارید سیستم بایگانی مناسبی را پیش‌بینی کنید. برای این منظور می‌توانید از زونکن‌هایی با رنگ‌های مختلف استفاده کنید؛ مثلاً زونکن قرمز برای نامه‌های ارسالی، زونکن زرد برای نامه‌های دریافتی و زونکن آبی برای فاکتورهای خرید؛ تا در هنگام لزوم به سرعت بتوانید زونکن مورد نظر را بیابید. در خصوص پرونده‌ها نیز می‌توانید از همین شیوه استفاده کنید و از پوشه‌هایی با رنگ‌های متفاوت برای موضوعات مختلف استفاده کنید. ضمن اینکه اگر قرار است پوشه‌ها را داخل فایل‌های کشویی قرار دهید، می‌توانید از پوشه‌هایی که دارای برچسب پلاستیکی برای نوشتن عنوان هستند، استفاده کنید تا مجبور نشوید برای پیدا کردن یک پوشه همه پوشه‌های کشور را خارج کنید و ورق بزنید. ۸-

با سیستم بایگانی آشنا باشید: با چگونگی نگهداری مکاتبات در بایگانی مربوط به خود آشنا باشید تا در صورت نبود یا مرخصی منشی، گرفتار نشوید و بتوانید به سهولت آنچه را که می‌خواهید پیدا کنید. ۹-

بایگانی را ساماندهی کنید: هرچند وقت یکبار بایگانی خود را بررسی نمایید و مکاتباتی را که دیگر نیازی به نگهداری آنها نیست بیرون بیندازید. چنانچه امور بایگانی شما را منشی برعهده دارد از او بخواهید که این کار را با نظارت شما انجام دهد. ۱۰-

از خواندن مطالب بیهوده و نامربوط پرهیز کنید: وقت خود را صرف خواندن همه مطالب روزنامه نکنید. اگر علاقه‌مند به مطالعه مقالات اقتصادی هستید می‌توانید به منشی خود بگویید که مقالات اقتصادی روزنامه را برایتان مشخص کند یا به جای اینکه کل مجله را به شما بدهد همان صفحات را کپی گرفته و بدهد. به جای اینکه مجله را بایگانی کنید مقالات مورد نیاز آن را جدا کرده یا از آنها کپی کرده و نگه‌دارید. قبل از ورق زدن و مرور یک مجله یا کتاب حتماً فهرست عناوین را ببینید شاید اصلاً ارزش ورق زدن را نداشته باشد. ۱۱-

علامت‌گذاری نکات مهم را فراموش نکنید: وقتی نامه درخواست یا گزارشی را می‌خوانید جملات و عناوین مهم را مشخص کنید تا در بازخوانی یا استنادهای بعدی مجبور به خواندن مجدد همه مطلب نباشید و بتوانید به سرعت مطالب اصلی را بیابید. ۱۲-

در مسافرت کارتان را رها نکنید: زمانی که در مسافرت هستید مسوولیت خود را به شخصی واگذار کنید که بتواند در

نبود شما به نامه‌ها و مکاتبات پاسخ مناسب دهد. در این خصوص لازم است که به طور دقیق حیطه اختیارات او را مشخص کنید که به چه نامه‌هایی پاسخ دهد و چه مواردی را برای شما نگه‌دارد تا خود شما رسیدگی کنید. ۱۳- مخاطبان خود را در دسترس داشته باشید: مشخصات ضروری افرادی را که ممکن است نیاز به تبادل ایمیل با آنها داشته باشید در قسمت مخاطبان (contacts) صندوق پستی خود ذخیره نمایید. مواردی مانند نام، شماره تلفن، آدرس وب سایت و ایمیل از این جمله هستند. استفاده از این امکان کمک می‌کند که در زمان ارسال نامه، ناچار به تلفن کردن و پرسیدن آدرس ایمیل نباشید. ۱۴- برای وقت خود ارزش قائل باشید: اجازه ندهید که دیگران وقت باارزش شما را تلف کنند. در مقابل افرادی که با دردودل و حرف‌های حاشیه‌ای می‌خواهند وقت شما را تلف کنند هوشیار باشید و با لحنی مودبانه بگویید که در حال حاضر گرفتار هستید و فرصت شنیدن صحبت‌های آنها را ندارید. در ضمن سعی کنید مذاکرات کوتاه و چند دقیقه‌ای را بطور ایستاده انجام دهید؛ بنابراین وقتی کسی برای این منظور نزد شما می‌آید از پشت میز بلند شوید و ایستاده صحبت کنید؛ باور کنید که در کوتاه کردن صحبت و صرفه‌جویی در وقت بسیار کارساز است. ۱۵- خود را درگیر جزئیات اجرایی نکنید: مدیر هر چه بیشتر درگیر کارهای اجرایی باشد کمتر فرصت تفکر و برنامه‌ریزی دارد. به عنوان مدیرعامل، قائم مقام یا مدیرکل یک سازمان لزومی ندارد که بیش از اندازه در جزئیات اجرایی ریز شوید و به آنها توجه کنید. این کار نه تنها موجب می‌شود که پرسنل خود را روباتی تصور کنند که از خود اختیاری ندارند، بلکه شما را از وظایف اصلی خود دور می‌کند. ۱۶- جلسات را کوچک و جمع و جور برگزار کنید: از آنجا که معمولاً تشکیل جلسه در سطح مدیران سازمان دشوار است از آن به عنوان آخرین گزینه استفاده کنید. جلسات متعدد و طولانی، وقت و انرژی ذهنی زیادی از مدیر می‌گیرد. هر قدر که تعداد افراد جلسه بیشتر باشد دستیابی به نتیجه و جمع بندی دشوارتر می‌شود. پس ابتدا در مورد ضروری بودن تشکیل جلسه به یقین برسید و بعد هم تا حد امکان جلسه را بزرگ نکنید. ۱۷- اصول جلسات بزرگ یا مهم را در نظر داشته باشید: جلسه حتما دارای دستور جلسه باشد، دستور جلسه حداقل یک روز پیش از برگزاری جلسه به دست مدعوین برسد، در دستور جلسه زمان شروع و پایان جلسه را مشخص کنید و حتی اگر امکان دارد حداکثر زمان هر بند از دستور جلسه را هم معین کنید تا افرادی که قرار است در آن مورد صحبت کنند زمان را مدنظر داشته باشند، موضوعات را برحسب اولویت در دستور کار قرار دهید، از رییس یا دبیر جلسه بخواهید که مدیریت زمان جلسه را برعهده داشته باشد و اجازه ندهد که افراد با مرور حرف‌های تکراری و خارج از موضوع، وقت جلسه را بگیرند، فقط افراد مرتبط به موضوع جلسه را دعوت کنید، نسبت به حضور به موقع در جلسه مقید باشید و دیگران را هم از این موضوع آگاه کنید. ۱۸- زمان صرف ناهار و صبحانه فرصت خوبی برای انجام مذاکرات کاری به شکل غیررسمی است. اصطلاح صبحانه کاری و ناهار کاری که مدتی است رایج شده دلالت بر همین موضوع دارد، پس سعی کنید از این فرصت‌ها به خوبی استفاده کنید. شخصا از زمان صرف ناهار استفاده زیادی می‌برم و بسیاری از گفت‌وگوهای کاری را حین صرف ناهار انجام می‌دهم. به تجربه دریافته‌ام که احتمال مقاومت و مخالفت در این زمان کمتر است. ۱۹- زبان بدن را یاد بگیرید: با آموختن زبان بدن (body language) می‌توانید در مذاکرات یک گام جلوتر باشید؛ چرا که بیش از نیمی از پیام‌های ارتباطی انسان‌ها به وسیله حرکات بدن منتقل می‌شود. با درک صحیح از طرز نشستن، ایستادن، نگاه کردن و صحبت کردن طرف مقابل می‌توانید رفتار و گفتار خود را در جهت متقاعد کردن وی عوض کنید و بدین ترتیب در زمان کوتاه‌تری به نتیجه برسید. ۲۰- یادگیری مدیریت زمان را توصیه کنید: پرسنل خود را تشویق کنید که تکنیک‌های مدیریت زمان را بیاموزند و آن را در عمل به کار گیرند؛ چرا که اگر آنها بتوانند زمان خود را بهتر مدیریت کنند شما هم از فواید آن بهره‌مند می‌شوید و امکان تفویض کار مهیا می‌شود. فراموش نکنید که مدیریت زمان، هسته اصلی مدیریت زندگی (life management) است، پس در مورد خودتان واقع‌بین باشید. اگر انجام کارهای زیاد و بیش از توانایی خود را قبول کنید به زودی دچار استرس و اضطرابی خواهید شد که سلامتی روحی و جسمی شما را تهدید می‌کند و به ناچار باید پولی را که به واسطه

تلاش سخت و بیشتر کسب کرده‌اید خرج درمان خود کنید؛ بنابراین حد و مرز ظرفیت خودتان را بشناسید و به آن احترام گذارید. مدیریت کاربردی وقت زمان حاضر، عصر تکنولوژی اطلاعات، سرعت و کار است. در این وضعیت هر کس بتواند بیشتر کار کند و زودتر به اهداف اصلی خود برسد جلوتر از بقیه است. برای رسیدن به این منظور هم همه خواستار داشتن زمان بیشتر و استفاده بهینه تر از زمان هستند. تنها راه استفاده بهینه از زمان هم برنامه ریزی است. به یاد داشته باشید ۸۰ درصد امور زندگی ارزش چندانی ندارند و ۲۰ درصد بقیه دارای ارزشی معادل ۸۰ درصد هستند. زمان بندی روزانه برای انجام هر وظیفه ای امری ضروری است. رویکرد ساده انگارانه به فعالیت های روزانه معمولاً به تاکید بر وظایف عادی می انجامد. وظایفی که برای رسیدن به هدف ارجحیت دارند به سادگی به تاخیر می افتند، زیرا انجام شان مدت زمان طولانی تری می طلبد و فوریت کمتری نیز دارند. یک فرایند زمان بندی متضمن دو گام اساسی است: نخست، دور نمایی از اقداماتی که باید در روزها و هفته های آتی انجام داد، و دوم، تهیه فرم راهنمای برنامه ریزی روزانه. برنامه ریزی شما باید متناسب با موقعیت تان صورت گیرد، یعنی متناسب با وضعیت شغلی، خانوادگی و یا الگوهای رفتاری تان باشد. برای شروع برنامه ریزی اولین اقدام شناخت اولویت ها است. برای انجام هر کاری وقت نداریم، در این صورت باید وقت مان را صرف انجام کارهایی کنیم که برای ما مهم هستند. بنابراین باید خود را در نظامی از اولویت ها محدود کنیم. به طور کلی می توان گفت این اولویت ها شامل: الف) تقدم هایی که برای ما اهمیت دارند و با هدف های مهم ما در ارتباط اند و فوری ترین و مهم ترین امور محسوب می شوند. این مسائل اموری هستند که ما برای انتخاب و انجام شان مشکل کمتری داریم و تعلل ها ممکن است موجب تاخیر در کارها شود که نتایج ناگواری به بار می آورد. ب) تقدم هایی که برای ما اهمیت دارند و نمایانگر مسائل واقعی ما هستند. آنها مهم اند اما فوریت ندارند و به آسانی کنار گذاشته می شوند و می توانند مورد تعلل قرار گیرند. ج) تقدم هایی که به شغل ما مربوط می شوند و رئیس یا سایر کارکنان از ما خواسته اند که آنها را انجام دهیم در حقیقت آنها گرایش به انجام شدن کارها دارند آنها دارای فوریت هستند اما ارزش چندانی ندارند بنابراین باید در مواجهه با این قبیل امور وسواس را کنار گذاشته و آنها را به سرعت انجام داد و وقت زیادی را صرف آنها نکرد. د) تقدم هایی که مهم و ضروری نیستند و باید سعی کرد که از انجام دادن آنها خودداری کرد و یا آنها را در حالت تعلیق نگه داشت و فقط در صورتیکه مهم یا ضروری شدند آنها را انجام داد. با انجام شیوه تقدم گرایی در کارها به نتایج بزرگی دست خواهید یافت. به این ترتیب که بر روی تقدم های "ج و د" کار اضافی انجام ندهید زیرا قطعاً کار بهتری را برای انجام دادن دارید. با مشخص کردن یک هدف بلند مدت از اولویت "ب" از وقت روزانه خود ساعتی را به انجام دادن آن اختصاص دهید. مطمئن باشید برای بیشتر افراد این هدف، قابل دستیابی است. اما برای موفقیت روزانه باید برنامه ریزی بلند مدت تری همانند بازه زمانی هفتگی داشته باشیم. برنامه هفتگی وسیله بسیار ارزشمندی در مدیریت زمان است ولی افراد کمی از آن به طور منظم استفاده می کنند. این برنامه می تواند شامل فعالیت های عمده و مهم هفته آینده از تقدم های "الف و ب و ج" باشد. امتیاز برجسته راهنمای برنامه ریزی هفتگی آن است که شما می توانید طرح ریزی و فعالیت های یک هفته را در یک برگ جای دهید. در طول هفته می توانید راهنمای برنامه ریزی شده را برای تغییر ترتیب موارد اولویت دار بازرسی کرده و وظایف تازه ای بر آن بیفزایید. علیرغم داشتن جدول روزانه که گاهی به آن متکی هستیم، برنامه ریزی روزانه باید به عادت تبدیل شود. سیستمی را طراحی کنید که برای تان سودمند باشد و بتوانید هر روز از آن استفاده کنید. هدف برنامه ریزی آن است که ذهن شما را خلوت کند و به شما نشان دهد چه کارهایی را انجام داده اید و چه کارهایی را باید انجام دهید. برنامه ریزی روزانه یکی از بهترین مدد کاران شما در کنترل زمان است و در مقابل رویدادها، افراد و بی نظمی ها از شما حفاظت می کند. برنامه ریزی روزانه پلی است میان آنچه می خواهید انجام دهید و زمانی که برای انجام آن در اختیار دارید. نکات کاربردی مدیریت زمان عبارتند از: ۱) بدانید که مدیریت زمان یک دانش خودی است. همان طور که می دانیم هر روز ۲۴ ساعت است و این ۲۴ ساعت ثابت است پس ما باید زمان خودمان را تنظیم کنیم. ما هرگز نمی توانیم

این ۲۴ ساعت را کم و زیاد کنیم اما می‌توانیم با برنامه ریزی صحیح و مناسب میزان استفاده خود را کم یا بیشتر کنیم. همگی این قدرت را داریم که خودمان را مدیریت کنیم و می‌توانیم کارهایی را که باید در طول ۲۴ ساعت انجام دهیم را برنامه ریزی کنیم.

(۲) پیدا کنید که در کجا زمان هدر می‌رود. ما نمی‌توانیم ادعا کنیم که کاملاً "از زمان خود استفاده می‌کنیم، بلکه مقداری از زمان از دست ما هدر می‌رود که اگر بتوانیم این زمان را نیز کنترل کنیم، می‌توانیم برای این زمانی که با مدیریت زمان صرفه جویی کرده ایم برای کارهای گوناگون استفاده کنیم. (۳) هدفهایی از مدیریت زمان را برای خود ایجاد کنند. توجه کنید که تمرکز بر روی مدیریت زمان باعث می‌شود که اخلاق و رفتار شما عوض شود نه اینکه زمان را عوض می‌کند. اولین قدم در مدیریت زمان، زمانی حاصل می‌شود که اوقاتی که هدر می‌دهید را از برنامه خود حذف کنید. اگر بتوانید زمانی را که هدر می‌دهید حذف کنید بدانید که اولین قدم در مدیریت زمان را برداشته اید. (۴) یک طرح مدیریت زمان را الگو قرار دهید. یک طرح در مدیریت زمان برای خود انتخاب کنید و در آن اهداف واضح و اولویتهای خود را در آن بنویسید و بعداً "این اولویتهای هدفها را مرتب کنید و تنظیم وقت کنید و اولویتهای غیر ضروری را حذف کنید. آنها یی که بلند مدت اند و آنهایی که کوتاه مدتند و زود بازده اند را مشخص کنید و به طور خلاصه، طرح شما باید تمامی ضوابط و اصولی را که در مدیریت زمان مهم است را، دربرداشته باشد و طرح را طوری تهیه کنید تا، دست یافتنی باشند تهیه یک جدول زمانی نباید به صورت انتزاعی و دور از ذهن باشند. هرگز از طرح جدول زمانی تقلید کورکورانه نکنید. مثلاً "فرد X یک طرح مدیریت زمان دارد و شما از روی آن کپی برداری کنید. الگو برداری کنید اما کپی برداری نکنید. تهیه طرح باعث می‌شود که در طول اجرای برنامه خود دچار استرس و نگرانی نشوید.

(۵) از ابزارهای جانبی مدیریت زمان استفاده کنید. از سخت افزارها و نرم افزارهای کاربردی در زمینه مدیریت زمان، حتماً "استفاده کنید. مثل **Out look** این نرم افزار باعث می‌شود که شما بتوانید به راحتی تمام برنامه های خود را به طور روزانه، هفتگی، و یا ماهانه، در آن وارد کنید و خیلی راحت بتوانید به برنامه هایتان برسید. یکی از کارهایی که زمان بر است پاسخ دادن به نامه هایی با موضوع یکسان است این نرم افزار قادر است به طور اتوماتیک پاسخگویی به این نوع نامه ها را انجام دهد. و به عنوان دستیار حرفه ای برای شما کار کند. (۶) کارهای خود را اولویت بندی کنید. اولویت بندی همان طور که گفته شد. برایتان مهم است. و باعث می‌شود اولین و آخرین اولویتهای برنامه ای و کاری خود را بدانید. (۷) تفویض اختیار کنید. همواره یاد بگیرید که کارهایتان را به دیگران تفویض اختیار کنید. هیچ وقت پشتتازی و تکروری نکنید. کارهایی را که دیگران قادر به انجام صحیح آن هستند به عهده آنها بگذارید و خودتان کارهای کلیدی را انجام دهید. هیچ وقت فکر نکنید شما باید تمام کارها را انجام دهید. (۸) کارهای تکراری را به دیگران واگذار کنید. این بند در واقع ادامه بند هفت است هر چقدر کارها تکراری باشد، اینکه بتوان خیلی راحت به دیگران واگذار شود بیشتر است. (۹) محدوده زمانی تعیین کنید. بعضی از کارها هستند که بسیار وقت گیر و تکراری هستند. مثل پاسخ دادن به نامه ها و... به همین دلیل روزانه حداکثر یک ساعت برای پاسخ دادن به نامه ها و کارهای تکراری صرف کنید نه بیشتر. (۱۰) مطمئن باشید که سیستم شما سازماندهی شده است. اگر وقت زیادی را صرف بررسی فایلها ی کامپیوتری خود می‌کنید، از یک سیستم مدیریت فایل استفاده کنید. یک سیستم مدیریت فایل باعث می‌شود که شما بتوانید در مدت زمان کمتری، دسترسی به اطلاعات زیادی داشته باشید. همچنین با برنامه ریزی یک سیستم مدیریت فایل، شما می‌توانید فقط به اطلاعاتی که نیاز به دسترسی دارید، دسترسی داشته باشید و خود را در میان انبوهی از نامه ها و اطلاعات در گیر نکنید. (۱۱) وقت خود را با منتظر شدن بیهوده، هدر نکنید. هم خودتان سر وقت حاضر شوید و هم از دیگران انتظار داشته باشید که سر وقت در قرار ملاقات حاضر شوند. مطمئن باشید که شما وقت اضافی برای هدر دادن در انتظارات بیهوده را ندارید. مهم این نیست که در کدام قرار ملاقات هستید، مهم این است که سر وقت حاضر شوید. شناسایی عوامل موثر در اتلاف وقت به طور اجمال می‌توان عوامل موثر در اتلاف وقت را به قرار زیر برشمرد: عدم تفویض اختیار؛ تماسها و مکالمات زیاد تلفنی؛ جلسات بسیار (درون

سازمانی و برون سازمانی)؛ قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار؛ آشفتگی و بی نظمی فردی و عدم تمرکز فکری؛ نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد؛ مسافرتها و ماموریت‌های متعدد اداری؛ امور شخصی و گرفتاریهای خانوادگی؛ عدم برنامه ریزی مناسب؛ کار امروز را به فردا افکندن. همانگونه که مشاهده می شود موضوع «عدم تفویض اختیار» به عنوان شاید مهمترین عامل اتلاف وقت بویژه برای مدیران عنوان گردیده است. به راستی چرا شما بخشی از اختیارات خود را به دیگران واگذار نمی کنید؟ بد نیست در این قسمت مهمترین دلایلی را که برای عدم تفویض اختیار برشمرده شده است را ذکر کنیم: ۱- کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند و واگذاری و تفویض اختیار بیشتر به آنها معقولانه نیست؛ ۲- کارکنان توان انجام دادن برخی کارها را ندارند، لذا نمی توان اختیاری به آنها تفویض کرد؛ ۳- کارکنان نمی خواهند به آنها تفویض اختیار شود؛ ۴- فرد مناسبی نیست که کارها و اختیارات به او واگذار شود؛ ۵- قدرت و جسارت لازم در تفویض اختیار وجود ندارد؛ ۶- مدیران ترجیح می دهند برای حفظ شأن و شخصیت خود از تفویض اختیار پرهیز کنند؛ ۷- ممکن است تفویض اختیار نشانگر ضعف مدیر در سازمان تلقی شود. اگر شما به عنوان خواننده این نوشتار، مدیر هستید ببینید که واقعاً کدام مورد یا موارد از هفت گزینه بالا شامل شما هم می شود. بعد کمی تأمل کنید که چرا در چنین وضعیتی به سر می برید؟ خوب جای دارد که به یک موضوع مهم دیگر اشاره کنیم که نوعاً خیلی وقت ما را هدر می دهد. تماسهای تلفنی خارج از برنامه و ملاقاتهای بدون هماهنگی. بهتر است طرف خود را طوری مقید و هدایت کنید که در کوتاهترین زمان مکالمه یا ملاقات حرف خود را بزند. شاید این تجویز در وهله اول سخت باشد ولی می تواند در وقت شما صرفه جویی شود، چون در غیر این صورت برای اینکه محبوب همه باشید ناگزیر هستید که کاملاً در اختیار دردلها، مشکلات، درخواستها، غیبتها و... این و آن باشید و از انجام کارهای ضروری باز بمانید. یک چیز دیگری که معمولاً کارکنان را رنج می دهد و ممکن است خود آنها خیلی متوجه نباشند که بر روی اتلاف وقت آنان چه تاثیر مهمی دارد، موضوع شلوغ بودن و به هم ریختگی میز کار است. آیا از آن قبیل افرادی هستید که دوست دارند میز شلوغ داشته باشند یا نه سعی می کنید هر پرونده، نامه، و یا هر ارجاعی را به موقع و به نوبت و ترتیب اهمیت کنار دست خود قرار دهید و به آن رسیدگی کنید. این هم نکته بسیار بااهمیتی است که علاوه بر وقت، اعصاب و روان شما را هم تحت تاثیر قرار می دهد. یک راهنمای کلیدی برای آنکه بر زمان در اختیار، احاطه داشته و بتوانیم آن را مدیریت کنیم باید هدف گذاری مناسبی داشته باشیم. یعنی اینکه برای هر روز کاری خود اهدافی را ترسیم کنیم. از سوی دیگر برای هدف گذاری موارد ذیل را در نظر بگیریم: هدف باید روشن، قابل اندازه گیری، واقع بینانه، قابل دسترسی و محدوده زمانی معینی داشته باشد. خوب حالا به نظر می رسد که دریچه ای دیگر به روی ما باز شده تا نسبت به زمان (وقت) طور دیگری نگاه کنیم و با به کارگیری مجموعه موارد مطرح شده بتوانیم از زمان حداکثر استفاده و بهره را ببریم، چرا که زمان منتظر ما نمی ماند. نتیجه گیری ۱- ببینید که از زمان چه می خواهید (چه انتظاری دارید)؟ ۲- عواملی که وقت شما را هدر می دهند شناسایی و دسته بندی کنید. سپس چاره ای برای برطرف کردن آنها بیابید. ۳- فعالیتهای روزانه خود را اولویت بندی کنید داشتن یک مسئول دفتر یا منشی فهیم، دوراندیش و پرانرژی در این زمینه شما را به خوبی یاری خواهد کرد. ۴- به موضوع تفویض اختیار جدا توجه کنید. ۵- هر از گاه به میز خود نگاه کنید و آشفتگی آن را برطرف سازید. ۶- شفاف و قاطع باشید و با عوامل اتلاف وقت با حسن تدبیر برخورد کنید. ۷- از مرکب زمان به عنوان وسیله ای برای موفقیت و رشد و اثربخشی هر چه بیشتر استفاده کنید نه اینکه در دام آن گرفتار شده و دچار بی نظمی و آشفتگی گردید. منابع: ۱. اسلامی، سعید؛ مدیریت کاربردی وقت. بی جا، بی تا، ۱۳۷۳. حقیقی، محمد علی؛ الگویی برای تنظیم وقت مدیریت. تهران؛ نشر عالم، ۱۳۷۳. اینترنت

دکتر محمد حنیف پور

خلاصه کتاب: حکیمانه بودن خلقت انسان و جهان و عبث نبودن خلقت: یکی از اسما الهی که در قرآن بر آن تکیه شده حکیم است. اقتضای این نهضت این است که تمام افعال خدا حکیمانه باشد. حکیمانه در مقابل کار عبث و گزاف است تمام افعال خدا عرفی عقل پسند دارد در بسیاری از آیات بیان شده است که افرینش آسمان و زمین و به طور کلی جمله ی ((مخلوقات الهی)) به حق بوده است برای پی بردن به حقیقت حکیم باید واژه های حق و باطل و لهو لعب و عبث را در معنا بهتر بشناسیم حق: کلمه حق در لغت نامه به معنای ثبوت است. به معنای صفت هم استعمال می شود یعنی: ثابت گاهی حق در مورد خدا به کار برده میشود گاهی حق در مورد وجود دائمی به کار میرود. حتی اگر با لذات نباشد و بالغیر باشد اما دوام دارد گاهی حق درباره ی اعتقاد گفته میشود به عبارتی اعتقاد حق در مقابل اعتقاد باطل و منظور از اعتقاد حق اعتقادی است که مطابق با واقع است گاهی در مورد کلام به کار میرود ۵ گاهی در مورد وعده‌های به کار میرود وعده ای حق وعده ای باطل ۶ گاهی در مورد افعال به کار میرود ۷ گاهی حق در امور اعتباری محض و در باب حقوق گفته می شود حقوقی که برای کسانی در ظرف اجتماع ثابت می شود باطل: باطل درست در مقابل حق می باشد و در هر جا معنای خاصی دارد عبث: یعنی هدف صحیحی را در نظر نگیرد چنین کاری بیهوده میشود لعب: آن هدفی که فقط خیال را ارضا می کند نه عقل را. مثل بازیهای بچه ها و بعضی بزرگترها لهو: یعنی سرگرمی ((عبث نبودن و بازگشت به خداوند)) بقا و ابدیت انسان توحید کننده خلقت انسان و خود انسان توجیه کننده ی خلقت سایر موجودات است هیچ چیز عبث نیست چون هر چیزی برای یک حکمتی و فایده ای در نظر گرفته شده است و آخرین فایده ها و اثرها که سر به ابدیت و بقا و همیشگی میزند انسان است. حالا- لازم نیست بگوییم خصوص انسان هایی است که روی زمین اند. بلکه در کهکشان ها هم موجودی که استعداد ابدیت و بقای ابدی دارد شامل میشود. پس وجود خورشید و ماه و زمین هم عبث نیست. ((عظمت خلقت جنین از دیدگاه قرآن)) خلقت انسان چند مرحله دارد: ۱. مرحله ((سلاله من طین)) عصاره ای از آب و خاک و مقصود از آن همان مواد غذایی است که نطفه انسان از آن تولید می گردد ۲. مرحله ((نطفه)) و آن در جایگاه محکمی که همان رحم مادر است قرار دارد ۳. مرحله (علقه) که سلول انسانی پس از چندی به صورت خون بسته ای در می آید ۴. مرحله (مغضه) که همان مرحله ای است که خون پس از چندی به صورت یکپارچه گوشت در می آید ۵. مرحل ((عظام)) که همان موقع استخوان بندی جنین است ۶. مرحله پوشش استخوان با گوشت است ۷ مرحله ((انسان کامل)) که در آخرین منزل انسان در رحم مادر میباید و این مرحله انچنان جالب و شگفت انگیز است که خداوند در این مرحله به خود تبریک میگوید و می فرماید (فتبارک الله احسن الخالقین)) یعنی ((افرین بر قدرتت ای ذات پاک)) انتساب روح به خدا یعنی چه؟ انتساب روح به خدا در تعبیری چون (من روحی) (من روحنا) (من روحه) یعنی چه؟ از روایات بر می آید که در صدر اسلام و در زمان ائمه (ع) ای توهم برخی از افراد پیش می آمده است که ناگزیر چیزی از خدا در انسان وجود دارد که گویی در ذهنشان می گذشته که جزئی از خدا شده و به درون انسان آمده است در روایات شدیداً با این افکار مبارزه شده و در پاسخ آمده است که این حرف ها کفر است و آنکه این سخن ها را بر زبان آورد از دین خارج است روح انسان مخلوق خداست از خداست و خدا جزء ندارد پس منظور از (من روحنا) و امثال آن این نیست که چیزی از خدا جدا شده باشد و از قبیل اضافه جزء و کل نیست بلکه اضافه ایست که ادبا آن را اضافه تشریفی مینامند در اضافه کمترین مناسبت کافی است و در همه ی زبانها رایج است نیز در زبان فارسی خودمان مانند: خدای ما، عالم ما، آسمان ما، این قبیل اضافات ملکیت و جزئیت را نمی شناسد نفس جهاد نفس که جهاد بزرگی است و از کشته شدن در راه حق تعالی بالا-تر است و عبارت است از غلبه کردن انسان بر قوای ظاهره ی خود و آنها را در تحت فرمان خالق قرار دادن. حکیم سبزواری نفس را به هفت قسمت تقسیم کرده است: ۱. نفس ۲. قلب ۳. عقل ۴. روح ۵. سر ۶. خفی ۷. اخفی از دیدگاه ملا صدرا نفس ۴ مورد می باشد: ۱. سر ظاهر ۲. سر باطن ۳. عان ظاهر ۴. علن باطن ابن سینا نفس را به ۳ قسمت تقسیم کرده است: ۱. نفس نباتی ۲. نفس حیوانی ۳. نفس انسانی و گاهی به

دو قسمت تقسیم کرده اند که تقسیم نفس به ظاهر و باطن شیطان به چه معناست؟ کلمه شیطان: از شطن یعنی: دور شد. اگر شاط گرفته شود به معنی از خشم سوختن (افراط قوه خشم) از روی استعاره به مفهوم مفسد و شریر و نیز به معنی مار، عربی ((هس سلطان)) و ((الشیطان)) وجودی که با ذاتش میل به بدی دارد ابلیس: مراد از اینکه در قران موجودی است زنده و با شعور، مکلف، نامرئی و فریبکار و...، که از امر خداوند سر پیچی کرده و به ادم سجده نکرده در نتیجه رانده شده در اکثر جاهای قران به نام شیطان خوانده شده در یازده جا ابلیس به کار رفته است ادم به چه معناست؟ کلمه ی ادم به معنای در آوردن ساختن خاک سرخ و نخستین بشر به کار رفته است و این کلمه ۲۵ بار در قران آمده و ۱۷ بار به صورت ((ادم)) و ۸ بار ((بنی ادم)) آمده است اکثر علما ان را علم گرفته و نام شخص می دانند بشر: این کلمه مجموعاً ۳۶ بار در قران کریم به کار رفته است و یک بار نیز به صورت ((مثنای مجرور)) یعنی ((بشرین)) آمده است کلمه ی بشر معنای عامی را با خود حمل میکند و قابل اطلاق بر همه انسان ها می باشد چنان که صاحب ((الزمیزان)) در (جلد سوم) در ذیل تفسیر (ایه ۷۹ سوره ال عمران) می نویسد ((بشر مرادف با کلمه انسان است و به فرد و جمعیت هر دو اطلاق می شود یعنی انسان واحد را (بشر) گویند چنان که به جماعت ان هم اطلاق ((بش ر)) می نمایند انسان این کلمه مجموعاً ۶۵ بار در قران مجید به کار رفته است و همانند لفظ بشر معنای عامی را در بر دارد و قابل اطلاق بر همه ی آدمیان می باشد واژه ((انسان)) بر شخصیت باطن و سیرت و انسانیت دلالت دارد و از لفظ ((بشر)) جسد و پیکره ظاهری و صورت مادی حیوانیت انسان مراد است. ارتباط جن و شیطان در قران کریم تصریح شده است که ممکن است شیطان از جن یا انس باشد. شیاطین دسته ویژه ای از جن یا انس هستند که کارشان شرارت است. در میان شیاطین جن فرد ممتازی وجود دارد که او ابلیس است آیا ابلیس از فرشتگان است یا جن؟ آیا اگر سجده کرده بود باید جز فرشتگان نباشد؟ ۳ جواب میتوان داد ۱. اگر ابلیس جن بود می توانست بگوید من از فرشتگان نبودم تا خطاب شامل شود به همین جهت سجده نکردم در حالی که چنین نگفته بود ۲. همه فرشتگان سجده کردند جز ابلیس ۳. در خطبه ی قاصعه حضرت امیر(ع) می فرماید: کسانی که تکبر بورزند خداوند آنها را به عذاب مبتلا می کند و اگر بنا بود خدا کسی را که تکبر ورزیده است عفو نماید ابلیس را عفو می کرد که فرشته بود عبادت راز افرینش انسان خداوند انسان را برای این افرید که تنها او را پرستش کند و فرمان او را بپذیرد پس او وظیفه اش اطاعت امر خداست: ((همانا جن و انس را نیافریدیم مگر برای این که مرا پرستش کنند)) او جز در راه پرستش خدای خویش و جز با یاد او خود را نیابد، و اگر خدای خویش را فراموش کند و خود را فراموش می کند و نمیداند که کیست و برای چیست و چه باید بکند و کجا باید برود ((همانا از انان مباشید که خدا را فراموش کردند و خداوند، خودشان را از یاد برد)) ارزش های انسان در قران: ۱. انسان خلیفه خدا در زمین است ۲. ظرفیت علمی انسان از بزرگترین ظرفیتهای است که یک مخلوق ممکن است داشته باشد ۳. او فطرتی خدا آشنا دارد ۴. در سرشت انسان علاوه بر عناصر مادی که در جماد و گیاه و حیوان وجود دارد عنصری ملکوتی و الهی وجود دارد ۵. افرینش انسان افرینش حساب شده است تصادفی نیست ۶. او شخصی مستقل و ازاد است ۷. او از یک کرامت ذاتی و شرافت ذاتی برخوردار است ۸. او از وجدان اخلاقی برخوردار است ۹. او جز با یاد خدا با چیز دیگر آرام نمی گیرد ۱۰. نعمتهای زمین برای انسان افریده شده است ۱۱. او جز در راه پرستش خدای خویش و جز با یاد او خود را نیابد ۱۲. او را برای این افریده که تنها خدای خویش را پرستش کند و فرمان او را بپذیرد ۱۳. او همین که از این جهان برود و پرده تن که حجاب چهره جان است دور افکنده شود. پس حقایق پوشیده که امروز بر او نهان است بر وی آشکار گردد ۱۴. او تنها برای مسائل مادی کار نمی کند تهیه کننده شادی رحمانیشناسنامه کتاب: مولف: دکتر محمد حنیف پورناشر: پیک توسنویت چاپ: دوم ۸۶ چاپ: دقتشمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نقشه های ذهنی مدیران

خلاصه کتاب: مترجم: دکتر حبیب الله دعائی - تخلیص: سیده مرضیه علوی نیا - به جرات می توان بیان نمود که مهمترین اصل در زندگی انسانی و سازمانی و در پیشبرد اهداف آنها نقش رهبری و مدیریت است. هر کس در زندگی خود و در هر سطحی از سازمان به نحوی با مساله مدیریت درگیر است که بکارگیری صحیح اصول و فنون مدیریت، سبب دستیابی به اهداف با حداکثر کارایی و اثربخشی شده و مشکلات را به حداقل می رساند لذا می توان گفت که مشکل جامعه ما کمبودها نیست، مشکل ضعف بعضی از مدیریت ها است. پیتراک نویسنده و مشاور مدیریت می گوید: ((مدیران اجرائی آینده می باید افرادی باشند که چگونه یاد گرفتن را یاد بگیرند)). در سال های آینده، داشتن مدرک علمی در علوم و تکنولوژی قدیمی می شود از این رو نیاز به شناخت مغز و دانستن چگونگی کار آن برای یادگیری افزایش می یابد. دانشمندان در گذشته تصور می کردند که مغز تنها تا اواخر نوجوانی رشد می کند اما امروزه ثابت شده که وزن مغز انسان تا حدود سالگی به حداکثر خود می رسد و هماهنگی بین نیمکره های راست و چپ مغز تا سن سالگی به طور کامل توسعه می یابد و روانشناسان معتقدند که ما فقط حدود یک درصد از ظرفیت مغزمان را بکار می گیریم. یادگیری به معنای تغییر و تحول است و تغییری در رفتار که حاصل تجربه می باشد تعریف شده است. یادگیرندگان قادرند کارهایی را انجام دهند که قبلا قادر به انجام آنها نبودند و برای یادگیری نباید به وضع موجود و اطلاعات و مهارت های موجود راضی باشیم بلکه برای دستیابی به وضع مطلوب باید انرژی، جدیت و پشتکار صرف کنیم. انگیزه های درونی از درون انسان نشأت می گیرد که با علاقه، چالش، مبارزه طلبی و عزت نفس یا نیاز به خود نمایی ارضا می شود و انگیزه های بیرونی با نیاز به مقبولیت اجتماعی، توقع پاداش بیشتر یا ارتقا و نیاز به حمایت توسط افراد همانند یا همکاران ارضا می شود. انگیزه های درونی نسبت به انگیزه های بیرونی کارایی بیشتری دارد. برای رسیدن به اهداف انسان نیاز به اعتماد دارد. اعتماد باوری است که بطور ذاتی توانایی یادگیری در موقعیت های رسمی و غیر رسمی را به ما القا می کند و به عبارت دیگر عدم وجود اعتماد به معنای شک به خود، طرز نگرش منفی و ایجاد محدودیت روانی می کند. خودباوری و اعتماد اولین شرط لازم برای قبول مسئولیت های بزرگ است. به گفته ((دیزرایلی)) رمز موفقیت، ثبات و پایداری در نیت است؛ پافشاری و اصرار علامت مشخصی است که غالبا در افرادی که به هدف می رسند دیده می شود. یکی از راه های موفقیت اهداف تمرکز است به عبارتی یادگیری چگونگی کنار آمدن با مدیریت و از بین بردن آشفتگی است و یادگیری را با گفتن ((تمرکز من بسیار بالا است))، ((من شخص متمرکز هستم))، ((من سرشار از تمرکز هستم)) و .. بالا ببرید. هوش افزا (DEEPAIR) به ما کمک می کند که هفت قانون اساسی یادگیری را که شامل عدم بکارگیری، تاثیر، تمرین، برتری، ارتباط و انضمام، شدت و آمادگی است. قانون عدم بکارگیری (Disuse): اگر یک مهارت یا دانشی را تمرین و یادآوری نکنیم بالطبع آنرا فراموش می کنیم و فراموشی با سن هیچ ارتباطی ندارد. فراموشی نتیجه منطقی عدم بازنگری است. منحنی فراموشی یک نظریه ثابت شده در یادگیری است. یک برنامه بازنگری باید با فاصله حدودا ۱۰ دقیقه، ۲۴ ساعت، یک هفته، یک ماه و سه ماه بعد از عمل یادگیری طراحی می شود تا رو به زوال نرود. و توجه داشته باشیم که با استفاده از قوه بینایی عمل یادآوری سه برابر افزایش می یابد. قانون تاثیر (Effect): اگر فرآیند یادگیری شادی آفرین، ارضا کننده، لذت بخش و پاداش آور باشد به یادگیری علاقمند می شویم. به مطالب اصلی و ضروری بیش از مطالب جزئی و فرعی تکیه کنیم. وقفه های زیادی را برای اظهار نظر بکار بگیریم. مباحث جدید را در طرف صبح که نسبت به بعدظهر افراد هوشیارترند ارائه دهیم و در بعدظهر کارهای مشارکتی مانند حل تمرین و مطالعات موردی انجام گیرد. قانون تمرین (Exercise): تکرار زیاد کاری سبب بهبود مهارت در آن می شود که اگر ممارست و تمرین بصورت اصولی انجام شود باعث تکامل خواهد شد. انجام دادن کاری به صورت غلط عادت را بوجود می آورد که ترک آن عادت مشکل خواهد بود مثلا جدول ضرب را از طریق تکرار زیاد و مرور مداوم یاد گرفتیم و در اصل با این عمل آن را در حافظه بلند مدت خود ذخیره کردیم که بصورت خودکار و سریع آن را به خاطر می آوریم. قانون برتری (Primacy): کارها و یا وظایف جدیدی را که ابتدا و انتها انجام می دهیم بهتر به خاطر سپرده می شوند و

کارهایی را که حدفصل کارهای ابتدا و انتها قرار می‌گیرند بیش تر فراموش می‌شوند هر چقدر در اموری که به یادگیرندگان محول کنیم مشارکت و درگیری بیشتر باشد به همان اندازه یادگیری و یادآوری افزایش می‌یابد. ارتباط و ضمیمه سازی (Association): یادگیرندگان بزرگسال با پیوند و ارتباط دادن دانش جدید با دانش و تجارب قبلی مطالب را یاد می‌گیرند لذا پیوند و ارتباط مطالب یکی از اصول و مبانی اساسی یادگیری است پنج کلمه ۱- بررسی کردن ۲- سوال کردن ۳- خواندن ۴- فراخوانی ۵- مرور نقش بسزا و مهمی در کسب مفاهیم، دانش و اطلاعات جدید دارد. قانون شدت (Intensity): اگر تجربه یادگیری، برجسته، جذاب و قابل یادآوری باشد اشتیاق بیشتری برای یادآوری ایجاد می‌کند تا اینکه خسته کننده و عادی باشد. مریبان موفق به واسطه حساس نمودن موضوعات مورد بحث شان معروفیت دارند آن‌ها این کار را با ارتباط دادن علاقه خود با دانش و تجربه یادگیرندگان و با استفاده از بحث، مثال، روایت تصاویر و با استفاده خوب از قوه بصری انجام می‌دهند هرچه قدر شدت اشتیاق و علاقه یادگیرندگان بیش تر باشد به همان اندازه فرآیند یادگیری کاراتر و موثر تر خواهد بود. قانون آمادگی (Readines): ما می‌توانیم اسبی را به داخل آب فرو ببریم ولی نمی‌توانیم او را مجبور به خوردن آب کنیم افراد بزرگسال باید آمادگی و توانایی و تمایل لازم برای یادگیری را داشته باشند اگر یادگیرندگان انگیزه و آمادگی لازم برای یادگیری نداشته باشند تلاش زیاد و آموزش خوب برای آنان بی‌فایده خواهد بود. مریبان باید به اهمیت موضوع و ارتباط آن با تجربه و اهداف یادگیرندگان تاکید زیادی کنند و هم چنین در چگونگی تاثیر آن بر بهبود عملکرد شخص روشن نماید. خلاصه کردن مکرر در طول جلسه آموزش و یادگیری به حفظ و یادآوری مطالب ارائه شده کمک شایانی می‌کند و تنوع زیاد در روش های یادگیری بسیار خوب است. سبک های یادگیری: افراد روش های گوناگونی برای یادگیری دارند بعضی از افراد به مفاهیم و نظریه ها علاقه مندند در حالی که بعضی دیگر کاربرد علمی نظریه ها را دوست دارند عموماً افراد بزرگسال دوست دارند خودشان بطور فعال در فرآیند یادگیری شرکت کنند و نظریات و تجربیاتشان را در گروه مطرح کنند و همچنین خودشان هدایت گر و حل کننده مسائل باشند. عده ای از افراد قسمت چپ مغزشان نسبتاً فعال تر می‌باشد و در بعضی از افراد سمت راست مغزشان، یعنی بعضی از افراد منطقی، تحمل گرا و تحلیل گر هستند و تمایل زیادی به تجربه های آموزشی، منطقی و متوالی دارند. برخی دیگر خلاق و هنرمند می‌باشند که علاقه زیادی به اثر گذاری مقابل، تجارب بصری و ایفای نقش ندارند. یک مربی خوب تلاش می‌کند که با استفاده از تکنیک های متفاوت متکی بر دو قسمت منطقی و هنری، آنچه را که برای امر یادگیری لازم است تهیه کند و نیز از روش هایی کمک بگیرند تا حد امکان حواس بیشتری را بکار گیرند. خلاقیت: خلاقیت ایجاد چیزی است که قبلاً وجود نداشته از قبیل بیان، ارتباط مجدد بین اشیاء، عقاید و مردم جدای از ایجاد چیزهای تازه، خلاقیت می‌تواند پدیده ها را در شکل های جدید و نوظهور تغییر یا ترکیب کند. خلاقیت در تمام سطوح تجارت، یعنی سطوح استراتژیک مدیریت و عملیات، لازم و ضروری است و باید بوسیله مدیران اجرایی مورد حمایت قرار گیرد و اهمیت آن بطور کلی در تمام سطوح مدیریتی ترویج و شناسانده شود بدون خلاقیت احتمال اینکه شرکتی نوآور باشد وجود ندارد و بدون نوآوری احتمال اینکه شرکتی از نظر تجاری موفق باشند وجود ندارد. خلاقیت بطور خاص در بخش هایی از تجارت از قبیل تحقیق و توسعه، آموزش و بالندگی، خدمات مدیریتی، توسعه و تولید، طرح های استراتژیکی، بازاریابی، تبلیغات، طراحی و ساخت لازم است. صرف نظر از ابداعات جدید، پیشرفت های دامنه داری در سیستم ها و خدمات تولیدی وجود دارد برای اینکه بتوانیم با دیگران رقابت داشته باشیم و این رقابت را حفظ کنیم باید وضعیت خود را نسبت بهتر سازیم و برای رسیدن به این هدف یا در این صورت کلمه ای مثل خلاقیت و کلمات دیگری از قبیل تخیلی، غیر قابل پیش بینی، واگرا و منشعب به ذهن خطور می‌کند. خلاق بودن بر خلاف تحلیلی بودن است. تحلیلی بودن به معنای منطقی بودن، قابل پیش بینی بودن، همگرایی و قائم بودن است. خلاقیت و نقشه های ذهنی: نقشه های ذهنی به ما کمک می‌کند که اطلاعات را به طریق مشابهی بدست آوریم که این امر ما را در ایجاد ارتباطات کمک و تشویق خواهد نمود. نقشه های ذهنی سریعاً

افکار افراد را به مرحله باور درونی متمرکز می‌کند. ساختار نقشه های ذهنی به ایجاد ایده ها و اطلاعات معین کمک می‌کند و تلفیق، ارتباط، ترکیب و همخوانی را فراهم می‌سازد. بررسی یک تفکر خلاق بر اهمیت درک اولیه مربوط به نیمکره راست مغز و راه حل تحلیلی تاکید دارد این عوامل می‌توانند به وسیله نیمکره چپ مغز به صورت منطقی مورد ارزیابی قرار گیرند بنابراین اگر اصل یک مساله به صورت مرئی نشان داده شود و بیشتر به آنچه در نقشه های ذهنی است استعداد های خلاق نیمکره راست مغز می‌تواند نسبت به حل مساله بیشتر در دسترس باشند. نقشه های ذهنی، برون نمایی مربوط به ایده ها را پرورش داده و درک روابط غیر عادی بین ایده هایی را که با آسانی قابل تشخیص نیستند تسهیل می‌نماید. مزایای نقشه های ذهنی در کاربرد نقشه های ذهنی، فواید بسیار زیادی جهت ایجاد ایده وجود دارد که به برخی از آن ها اشاره می‌کنیم. نقشه های ذهنی یادگیری، آموزش و کاربرد را تسهیل می‌نماید، این قابلیت را دارند که تعداد زیادی از ایده ها را سریعاً ایجاد نمایند و روش های موثری برای ثبت فرآیند سازی و مرتبط ساختن ایده ها با هم می‌باشند. نقشه های ذهنی قابل انعطاف اند بنابراین می‌توان ایده ها را از طریق آن ها افزایش داد. مغز همیشه از خلاء و فضای تهی نفرت دارد بنابراین ساختار نامحدود نقشه های ذهنی ایجاد ارتباط، اتصال و همبستگی ایده ها را تسهیل می‌کند.

ثروتمندترین مرد بابل

اثر: جورج کلاسون

در شهر بابل قدیم زمانی مرد ثروتمندی به نام آکارد زندگی می‌کرد. وی همچنین به سخاوت و آزادگی شهرت داشت در دادن صدقه و خیرات بخشنده بود. نسبت به خانواده اش دست و دل باز بود و در خرج کردن برای خودش نیز امساک نمی‌کرد اما با وجود این بر میزان ثروتش هر سال بیش از سال پیش افزوده می‌شد. روزی جمعی از دوستان ایام جوانی نزد او آمدند و گفتند: «ای آرکاد، تو از همه ی ما ثروتمندتری. تو ثروتمندتری مرد بابل شده ای در حالی که ما برای بقای خود می‌جنگیم. تو می‌توانی لطیف ترین جامه ها را بپوشی و کمیاب ترین غذاها را تناول کنی در حالی که ما همین قدر که بتوانیم پوشاک و خوراک برای خانواده ی خود تهیه کنیم باید شاکر و قانع باشیم. لیکن زمانی بود که ما با تو فرقی نداشتیم. همه ی ما نزد یک استاد درس خوانده ایم. همه در یک زمین بازی کردیم. تو نه سخت کوش تر از ما بودی نه وفادارتر. پس چه شد که دست تقدیر تو را از ما متمایز کرد تا بتوانی از مواعب زندگی این همه بهره مند شوی و ما به اندازه ی تو شایستگی داشتیم از همه نعمت محروم مانده ایم؟» موضوع: ثروتمندترین مرد بابل اثر: جورج کلاسون ترجمه: مهدی مجرد زاده کرمانی خلاصه کتاب: زهرا کربلائی زاده... ثروتمندترین مرد بابل

در شهر بابل قدیم زمانی مرد ثروتمندی به نام آکارد زندگی می‌کرد. وی همچنین به سخاوت و آزادگی شهرت داشت در دادن صدقه و خیرات بخشنده بود. نسبت به خانواده اش دست و دل باز بود و در خرج کردن برای خودش نیز امساک نمی‌کرد اما با وجود این بر میزان ثروتش هر سال بیش از سال پیش افزوده می‌شد. روزی جمعی از دوستان ایام جوانی نزد او آمدند و گفتند: «ای آرکاد، تو از همه ی ما ثروتمندتری. تو ثروتمندتری مرد بابل شده ای در حالی که ما برای بقای خود می‌جنگیم. تو می‌توانی لطیف ترین جامه ها را بپوشی و کمیاب ترین غذاها را تناول کنی در حالی که ما همین قدر که بتوانیم پوشاک و خوراک برای خانواده ی خود تهیه کنیم باید شاکر و قانع باشیم. لیکن زمانی بود که ما با تو فرقی نداشتیم. همه ی ما نزد یک استاد درس خوانده ایم. همه در یک زمین بازی کردیم. تو نه سخت کوش تر از ما بودی نه وفادارتر. پس چه شد که دست تقدیر تو را از ما متمایز کرد تا بتوانی از مواعب زندگی این همه بهره مند شوی و ما به اندازه ی تو شایستگی داشتیم از همه نعمت محروم مانده ایم؟» آکارد بی درنگ اعتراض کرد و گفت «اگر شما در طی این سالها که از دوران جوانی ما گذشته است بجز قوت لایموت

نصیبی نداشته اید، علتش آن است که جمع مال دارای قواعد و قوانین است که یا نیاموخته اید یا اصلاً به آن توجه نداشته اید. آن «دست سرنوشت» یکی از خدایان بدجنس است که نه تنها خیر ابدی را به کسی اعطا نمی کند بلکه ویرانی را به هر کس که پول بی زحمتی را به چنگ آورده می فرستد. کسان دیگری هم هستند که مورد لطف این خدای عزیز قرار می گیرند و تبدیل به افراد خسیس می شوند که می ترسند دارایی های خود را خرج کنند زیرا «می دانند» که قادر نیستند آن چه را خرج می کنند جایگزین بسازند. شاید کسانی باشند که پول های بادآورده را سرمایه گذاری کنند و بر آن بیافزایند و همیشه به صورت شهود لذانی راضی و خشنود باقی بمانند. اما این تعداد افراد بسیار اندک است و من فقط از زبان دیگران چیزهایی درباره ی شان شنیده ام. کسانی را که در اثرات ناگهانی ثروتمند می شوند در نظر آورید و آنگاه تصدیق خواهید کرد که آن چه می گویم مطابق واقع است.» دوستان آرکاد تصدیق کردند که نظر او در مورد کسانی که می شناسند ناگهان ارث کلانی به آنها می رسد درست نیست و از او خواستند که راز و رمز ثروت بی حسابی را که به چنگ آورده بیان کند او به سخنان خود ادامه داد: در جوانی به پیرامون خو نگرستیم و چیزهای بسیاری را دیدم که موجب خوشبختی می شوند و دریافتم که ثروت توانایی مرا برای داشتن آن چیزها افزون می کند «ثروت قدرت است و با آن بسیاری از چیزها امکان پذیر می شود» با پول می توان به سفرهای دریایی دور و دراز رفت. می توان زیورهای طلایی خرید. می توان لوازم گرانبهایی برای منزل خرید. چون همه ی این ها را دانستم به خود گفتم که باید نصیب خود را از مواهب حیات بردارم دیگر من جز کسانی که کنار بنشینم و از دور دیگران بینم و لذت می برند و خسرت بخورم. چون همانطور که می دانید فرزند پیشه ور فقیری بودم و خانواده مان پرجمعیت بود لذا امید میراث قابل توجهی را نداشتم. اما زمان چیزی است که به فراوانی در اختیار همه هست هر یک از شما زمان زیادی را بیهوده از دست دادید که می توانستید آن را صرف گردآوری ثروت کنید. در مورد مطالعه اگر یادتان باشد معلم دانای ما گفت که علم بر دو نوع است. یکی از آنها علمی است که سبب می شود چیزهایی را که نمی دانیم یاد بگیریم و بدانیم. دیگری علمی است که سبب می شود بفهمیم چه چیزهایی را نمی دانیم. به این جهت تصمیم گرفتم کشف کنم که چگونه می توان ثروتی را گرد آورد و سپس از این که آن را دانستم آن را وظیفه ی خود قرار دهم و به خوبی به انجام برسانم. زیرا عقل حکم می کند که وقتی در معرض نور آفتاب قرار می گیریم از نور آن لذت ببریم در غیر این صورت در هنگام مرگ به غم و حسرت دچار خواهیم شد. بلاخره در دیوان مکاتبات شغلی به عنوان کاتب برای خود یافتم و کارم این بود که هر روز مطالبی بر لوحها های گلی حک کنم. شغلی کم درآمد و طاقت فرسا بود و من ناچار بودم هفته ها و ماهها و سالهای متوالی کار کنم. بی آنکه مبلغ قابل ملاحظه ای در کف داشته باشم. تمام درآمد من خرج خوراک، پوشاک و هدیه به خدایان و چیزهای دیگر می شد. اما تصمیمی گرفته بود که هرگز مرا رها نمی کرد. روزی القمیش رباخوار به دیوانخانه آمد و یک نسخه از قانون نهم را سفارش داد و به من گفت: «من تا دو روز دیگر این قانون را می خواهم و چنانچه تا آن هنگام حاضر شده باشد دو سکه مسی به تو انجام خواهم داد. پس به شدت مشغول کار شدم. آن قانون بسیار مفصل بود و هنگامی که القمیش برای بردن آن مراجعه کرد هنوز آماده نشده بود او خشمگین شد. به او گفتم «القمیش تو مرد ثروتمندی هستی به من بگو که چگونه می توانم مانند تو ثروتمند شود و من هم در عوض قول می دهم که تمام شب را بر روی لوح های گلی کار کنم و تا هنگام طلوع آفتاب کار را به پایان برسانم». او به من لبخند زد و گفت: تو آدم گستاخی هستی. من این معامله را قبول دارم. تمام آن شب مشغول حکاکی بودم و کار لوحه های گلی را به پایان رساندم. به او گفتم: «اکنون به قول خود عمل کن» به نرمی گفتم: فرزندم. رازی را که خواسته بودی به تو می گویم، زیرا که دارم به سن پیری نزدیک می شوم و آدم پیر دوست دارد پرچانگی کند. هنگامی که جوان برای گرفتن اندرز به نزد پیر می آید او همه ی دانش های خود را در اختیار او می گذارد. اما جوانان خیال می کند دانش پیران فقط به درد گذشته می خورد. اما یادت باشد خورشید که امروز می تابد همان خورشیدی است که در هنگام تولد پدر تو می تابد و همین خورشید در هنگام مرگ آخرین نوه ی تو نیز می تابد. به کلماتی که می گویم به دقت توجه کن و الا

حقیقتی را که می‌خواهم به تو بگویم در نخواهی یافت و آنگاه تصور خواهی کرد که زحمت شبانه‌ی تو عبث بوده است» آنگاه از زیر ابروان پرموی خود نگاه مودبانه‌ای به من کرد و با لحنی خفه و نیرومند گفت اراده دولتمندی را هنگامی یافتم که متوجه شد بخشی از درآمد من متعلق به خودم است و باید آن را برای خود نگاه دارم» تو نیز چنین کن آنگاه با نگاهی نافذ به من خیره شد و دیگر سخنی نگفت: پرسیدم: «همین؟» گفت: آنچه گفتم کافی است تا دل یک چوپان را به قلب یک رباخوار مبدل سازد» گفتم: «مگر همه درآمد من مال خودم نیست و نمی‌توانم آن را برای خودم نگاه دارم؟» پاسخ داد: ابتدا چنین نیست مگر تو برای دوختن لباس به خیاط پول نمی‌دهی؟ مگر برای خرید کفش پول را به کفاش نمی‌پردازی؟ آیا می‌توانی بدون آن که پول خود را خرج کنی در شهر بابل زندگی کنی؟ تو به همه کس سهمی از درآمد خود داده‌ای الا خودت نادان! تو فقط برای دیگران زحمت می‌کشی. اگر یک دهم درآمدت را نگاه می‌داشتی بعد از ده سال دارایی تو چه مبلغ شده بود؟ من علم اعداد را فراموش نکرده بودم و پاسخ دادم «به اندازه درآمد یکسال» «جواب داد. تو فقط نیمی از حقیقت را گفتی. هر سکه طلا که پس انداز کنی همچون برده‌ای برای کار می‌کند و هر سکه مس که از این راه حاصل شود در حکم بچه‌ی او کار کنند تا پول‌های تو به طور مضاعف روی هم جمع شوند» گفت تو خیال می‌کنی که من سرت را کلاه گذاشته‌ام اگر ذکاوت داشته باشی و حقیقتی را که در سخنان من پنهان است دریایی می‌فهمی که ارزش این کلمات هزار بار بیش از اجرت زحمات توست. بخشی از درآمد تو مال خودت است و باید آن را برای خود نگاه داری میزان این مبلغ نباید کمتر از یک دهم درآمدت بشود هر چند درآمد تو اندک باشد اما می‌توانی هر قدر که دلت خواست میزان آن را بالا ببری سهم خودت را اول از همه بردار و باقی مانده را خرج کفش و لباس و صدقه و نذری برای خدایان فراموش نکن او این سخنان را گفت و لوحه‌ها را برداشت و برد. من درباره‌ی گفته‌های وی بسیار تأمل کردم و به نظرم معقول آمد پس تصمیم گرفتم آن شیوه را امتحان کنم و از آن به بعد از هر ده سکه مس که بدست می‌آوردم یکی را کنار می‌گذاشتم و عجیب این بود که این پس انداز هیچ کمبودی در من ایجاد نکرد. اما پس از آن که اندوخته من روبه رشد گذاشت و سوسه می‌شدم که بخشی از آن را خرج کنم و بعضی از اشیاء جالبی را که سوداگر شهرمان می‌آورد بخرم اما خود داری می‌کردم. ۱۲ ماه از آن تاریخ که القمیش مرا نصیحت کرده بود گذشت تا اینکه یک روز دوباره به نزد من آمد و گفت «فرزند آیا در سال گذشته دست کم یک دهم درآمدت را برای خودت نگه داشته‌ای؟» با غرور گفتم: «بله ارباب، چنین کردم» گفت: «خوب است با آن پول چه کرده‌ای؟» آن را به آزمون آجر پز دادم می‌گفت سفری دریایی در پیش دارد و با آن پول از فنیقه برایم جواهر خواهد خرید و پس از بازگشت آن را خواهیم فروخت و سودش را بالمناصفه تقسیم خواهد کرد» او در خشم شد و گفت «نادانان باید پند بیاموزند. اما تو چرا به علم یک آجر پز درباره‌ی جواهر اعتماد کردی؟ اگر بخواهی درباره ستارگان آسمان اطلاع پیدا کنی آیا به نزد نانوا می‌روی؟ نه! به نزد ستاره شناس می‌روی. اگر عقل داری باید بفهمی که اندوخته‌ی تو به باد رفته است تو درخت ثروت را نابود کرده‌ای باید که درخت دیگری بکار و او نو تلاش کنی پند و اندرز چیزی است که همیشه رایگان تمام می‌شود اما باید مراقب آن باشی اندرزی را بگیری که دارای ارزش باشد کسی که برای سرمایه‌گذاری به فرد بی تجربه‌ای مراجعه می‌کند باید اندوخته خود را از کف بدهد تا بفهمد که آن اندرز فاقد ارزش بوده است» این را گفت و رفت. دوباره به جمع کردن یک دهم درآمد خود مشغول شدم و چون به این کار عادت کرده بودم تحمل آن برایم دشوار نبود. بعد از ۱۲ ماده بار دیگر القمیش به دیوانخانه آمد و سراغ مرا گرفت و از من پرسید «از آن دفعه که تو را دیدم چه پیشرفتی کرده‌ای؟» جواب دادم: «سهم خود را تمام و کمال کنار گذاشتم و اندوخته‌ام را به آکار سپرساز سپرده‌ام تا با آن برنز بخرد و هر ۴ ماه یکبار سود را حساب کند و سهم مرا بدهد» گفت: خوب است اما با سود پولت چه خواهی کرد» ضیافتی بر پا خواهم کرد که در آن غسل و کیک و شراب خواهد بود و همچنین برای خود لباسی از مخمل سرخ خواهم خرید. القمیش به گفته‌های من خندید و گفت: «تو بچه‌های اندوخته خود را می‌خوری. پس چگونه انتظار داری که آنان برای کار کنند. و چگونه ممکن است که آنها بچه‌هایی

بیاورند و آن بچه‌ها باز در خدمت تو باشند؟ تو باید ابتدا لشکری از بردگان طلائی برای خود فراهم کنی و آنگاه است که می‌توانی ضیافت‌های بزرگی بدهی بی آنکه متأسف شدوی» این را گفت و رفت. به مدت ۲ سال او را ندیدم وقتی به دیدارم آمد. چینه‌های چهره‌اش عمیق‌تر شده بود و چشمانش آن برق گذشته را نداشت به من گفت: آرکاد آیا اکنون آن مقدار پولی را که آرزو داشتی انداخته‌ای؟ می‌پاسخ دادم. هنوز نه. «وی گفت آرکاد تو درسهای خود را به خوبی یاد گرفته‌ای ابتدا آموخته‌ای با مبلغی کمتر از درآمد خود زندگی کنی آنگاه آموختی که راهنمایی را از کسانی بگیری که صایح‌علم باشد و بالأخره آموختی که سکه‌های طلا را به خدمت خود بگیری» پس تو شایستگی آن را داری که مسئولیتی را به تو واگذار کنم. من دارم کم‌کم پیر می‌شوم و پسران من فقط به فکر خرج کردن پول هستند. من املاک زیادی دارم و می‌ترسم نتوانم آنها را به خوبی اداره کنم. تو اگر به نیپور بروی و در آن جا از املاک من مراقبت کنی ترا شریک خود خواهم ساخت. پس به نیپور رفتم و مباشرت املاک وسیع او را به عهده گرفتم. و توانستم ارزش داراییهای او را بسیار افزایش دهم آنگاه زحمت من بسیار شد و چون روح القمیش به تاریکیها سفر کرد من هم طبق قانون و قرارداد که با هم داشتمی از ماترک او سهم بردم». یکی از دوستان آرکاد سخن خود را آغاز کرد و گفت: «بخت بلند بود که القمیش تو را وارث خود کرد. آرکاد جواب داد «بخت من از این جهت بلند بود که پیش از آشنایی با القمیش مصمم شدم که به ثروت و دولت برسم. هر جا که تلاش و کوشش انسان‌ها وجود داشته باشد ثروت نیز رشد می‌کند. فرض کنیم شخص ثروتمندی برای خود قصر تازه‌ای می‌سازد آیا پولی که بابت ساخت آن داده است از میان می‌رود؟ چنین نیست هر چند که بخشی از آن پول نصیب آجرپز و بخشی دیگر سهم معمار و کارگر می‌شود و هر کس که در ساختن آن نقشی داشته باشد سهمی از آن می‌برد اما وقتی قصر ساخته شد آیا به اندازه همه‌ی آن هزینه‌ها نمی‌ارزد؟ و آیا قیمت زمینی که قصر بر روی آن بنا شده است افزایش نمی‌یابد ثروت به طریقی جادویی رشد می‌کند و هیچ کس قادر نیست برای آن حدی پیش بینی کند. آرکاد: تا در این جهان هستی از زندگی خود لذت ببرید خود را بیش از حد خسته نکنید و در پی آن نباشید که هر چه بیشتر پول ببندوزید. اگر می‌توانید بدون تحمل فشار یک دهم درآمد خود را کنار بگذارید به همان مبلغ قانع باشید آن گاه مطابق درآمد خود خرج کنید. خسیس نباشید و از خرج کردن پول نترسید خوب و شیرین و سرشار از چیزهای دلپذیری است که می‌توانید از آنها لذت ببرید.» دوستان آرکاد از او تشکر کردند و رفتند. بعضی هاشان سکوت کرده بودند و بعضی‌ها انتقاد می‌کردند و می‌گفتند کسی که آن همه پول دارد نباید با افراد فقیری مانند ما هم سخن شود. دسته‌ی اخیر افرادی بودند که در سالهای بعد بارها از آرکاد دیدار کردند و او با خشنودی آنان را پذیرفت. آنان با یکدیگر مشاوره می‌کردند و آرکاد از دانش خود آنان را بهره‌مند می‌ساخت. نتیجه: بخشی از درآمد تو متعلق به خودت است که آن را نگاه داری. «هفت راه برای رفع مشکلات مالی» شهر بابل شکوه و عظمتی دیرپا داشته و شهرت آن به عنوان ثروتمندترین شهر جهان از خلال قرون و اعصار به ما رسیده است. هنگامی که سارگون «شاه خوب» دشمن خود دولت ایلام را شکست داد و از جنگ برگشت با مشکلات جدی مواجه شد وزیر اعظم مطالبیک به این شرح را به سمع او رسانید: کارگران بی‌کارند. پیشه‌وران مشتریان انگشت شماری دارند. کشاورزان قادر به فروش محصولات خود نیستند و مردم برای خرید مایحتاج خود پول کافی ندارند. پادشاه پرسید «پس آن همه طلا که ما خرج آبادانی کردیم کجاست؟» وزیر پاسخ داد: «متأسفانه همه‌ی پولها در دست تعداد انگشت شماری از ثروتمندان شهر ماست. شاه اندکی به فکر رفت و پرسید: در این شهر چه کسی برای تعلیم امور مالی از همه لایق‌تر است؟» پاسخ روشن است. چه کسی در شهر بابل از همه ثروتمندتر در امور مالی موفقتراست؟ «وزیر توانای من می‌گویند این شخص آکارد نام دارد و او ثروتمندترین مرد بابل است. فردا صبح او را نزد من بیاور» فردا صبح آرکاد در دربار حاضر شد و علی‌رغم سنش. راست و با قامت کشیده در مقابل پادشاه ایستاد. پادشاه گفت «آرکاد آیا درست است که تو ثروتمندترین مرد بابل؟ چه شد که چنین ثروتمند شده‌ای؟ آرکاد تعظیم کرد و گفت «من خدمتکاری بی‌مقدار و تابع فرمان شما هستم. خوشحال می‌شوم که دانش من در بهبود حال

رعایای شهر و شکوه سلطنت مورد استفاده واقع شود. اجازه فرمایید تا وزیر اعظم کلاسی را که گنجایش یکصد نفر را رعایا را داشته باشد آماده سازد و من هفت مرحله را برای رفع کمبودها و مشکلات مالی به آنان خواهم آموخت. دو هفته بعد یکصد نفر از افراد برگزیده در تالار «معبد آموزش» گرد آمدند و به صورت نیم دایره‌هایی بر روی تشکچه‌های کوچک نشستند و آرکاد نیز نشست. یکی از شاگردان با آرنج به پهلوئی نفر مجاور خود زد و آهسته گفت: «ثروتمندترین مرد بابل را بنگر. همان طور که می‌بینی او نیز کمترین فرقی با بقیه ما ندارد. آرکاد برپا ایستاد و سخن خود را آغاز کرد: من به عنوان یکی از رعایای وظیفه شناس که در خدمت پادشاه بزرگ هستم در مقابل شما ایستاده‌ام من فرد فقیری بودم و آرزوی ثروت را در سر داشتم من کار خود را با حداقل سرمایه آغاز کردم. اولین گنجینه‌ی من کیسه‌ای کهنه بود که نخستین سکه‌های پس انداز خود را در آن می‌انداختم و آرزویم این بود که روزی آن کیسه پر شود لذا برای پر کردن آن کیسه خالی به چاره‌جویی آغاز کردم و سرانجام به هفت راه چاره دست یافتم من قوانین هفتگانه را با شما که در حضور من گرد آمده‌اید در میان می‌گذارم پس با دقت به حقایقی که برای شما خواهم گفت گوش دهید. و در میان خود این مباحث را به مناظره بگذارید این مطالب و درس‌ها را فراگیرید تا شما تخم درخت ثروت را در کیسه‌های خود بکارید. اولین راه چاره‌به‌پر کردن کیسه‌های خود آغاز کنید یعنی از هر ۱۰ سکه‌ای که وارد کیسه‌ی شما می‌شود فقط نه سکه را خرج کنید آن کیسه بلافاصله ضخامت بیشتری پیدا می‌کند و هنگامی که آن را در دست می‌گیرید از سنگینی آن لذت می‌برید و رضایت روحی پیدا می‌کنید. دومین راه چاره‌مخارج خود را تنظیم کنید هدف از تنظیم بودجه آن است که کیسه تو پُر پول تر شود و بتوانی نیازهای ضروری و تا آنجا که ممکن است هوسهای خود را تأمین کنی بودجه برای آن است که مهمترین خواسته‌های خود را بشناسی و آنها را از شر هوسهای آنی و زودگذر حفظ کنی. بودجه همانند چراغی که در غاری تاریک روشن کرده باشی درزها و شکافهای کیسه پول ترا نشان می‌دهد و ترا قادر می‌سازد که آن سوراخها را بگیری و از هزینه‌ای غیر ضروری صرف نظر کنی. پس این دو همین علاج برای کیسه خالی است. «مطابق بوجه خود خرج کنید تا پول کافی برای تأمین نیازهای ضروری و لذت و لذت‌های خود را بدید و لذت‌های خود داشته باشید بدون آن که مجبور شوید بیش از نه دهم درآمد خود را خرج کنید. سومین راه چاره‌اندوخته خود را چند برابر کنید مراقب رشد اندوخته خود باشید. شما انضباط خاصی را رعایت می‌کنید و آن این است که یک دهم از درآمد خود را کنار بگذارید مخارج خود را هم تنظیم می‌کنید تا آن اندوخته بتواند به رشد خود ادامه دهد قدم بعدی این است که چاره‌ی بیندیشید تا آن اندوخته به خدمت شما درآید. البته وجود سکه طلا و کیسه مایه‌ی شادی است و به فردی که بی‌نواست روحیه می‌دهد اما خود به خود به صورت منبع در آمد در نمی‌آید. اندوخته‌ای که تاکنون جمع کرده‌اید تنها برپا آغاز کار است در آمد این اندوخته است که ما را ثروتمند می‌کند. چهارمین راه چاره‌از گنجینه خود حفاظت کنید. سرمایه خود را در برابر خطرات احتمالی محافظت کنید و برای این منظور فقط در کاری سرمایه گذاری کنید که اصل سرمایه تان محفوظ بماند و در صورت نیاز بتوانید آن را خارج کنید و در ضمن سود عادلانه‌ای هم ببرید. با افراد دانا مشورت کنید. پنجمین راه چاره‌سرمایه گذاری در زمینه‌ی ممکن‌نعمت به کسی که صاحب خانه خویش است رو خواهد کرد و هزینه‌های زندگی او کاهش خواهد یافت و لذا برای لذت بردن از زندگی و تأمین آرزوهای خود پول بیشتری در اختیار خود خواهد داشت پس پنجمین راه چاره و پیشنهاد من به شما این است که: «خانه‌ای از خود داشته باشد» ششمین راه چاره‌تأمین آتیه‌شایسته‌ایست که انسان در آمد مناسبی را برای روزهای آتی خویش تدارک ببیند و به فکر روزگار پیری خود باشد و برای تأمین آتیه و راحتی خانواده‌ی خود نیز چاره‌ای بیندیشید، چرا که همیشه در میان آنان نخواهد بود. بدیهی است که هیچ کس نباید از بیمه کردن خود و تأمین آتیه برای ایام پیری خودداری کند، ولو این شغل و سرمایه گذاری او پردرآمد باشد و برپا دوران پیری و تأمین آتیه خانواده‌ی خویش پیشاپیش تدبیری بیندیشید. هفتمین راه چاره‌توانایی خود را برای کسب درآمد افزایش دهید. ما باید خواهان پیشرفت باشیم و این میل باید در ما نیرومند و قانع باشد. بدین ترتیب هفتمین و آخرین راهی را که توصیه می‌کنم این است که تواناییهای

خود را پرورش دهید. مطالعه کنید و بر عقل و دانایی خود بیفزایید و مهارت های خود را افزایش دهید و به شخصیت خود احترام بگذارید. این بود هفت راه چاره برای رفع کمبود های مالی کردن بر اساس تجارت دراز مدت زندگی خود آنها را به همه کسانی که آرزومند دارایی هستند توصیه می کنم. پیش بروید و این حقایق را به همه رعایای پادشاه بیاموزید تا آنان نیز در ثروت بی مانند این شهر سهیم شوند. پنج قانون طلایی ۱- طلا با خوشحالی و به مقدار روز افزون به مرد بی رو می آورد که دست کم یک دهم از درآمد خود را پس انداز کند تا برای آینده خود و خانواده اش اندوخته ای داشته باشد. ۲- طلا با سخت کوشی برای ارباب عاقلی کار می کند که آن را در راهی سود آور به کار اندازد و آنگاه همچون گله های دست روبه ازدیاد می گذارد. ۳- طلا با حمایت صاحب محتاطی زیاد می شود که آن را با مشورت متخصصان مالی با تجربه سرمایه گذاری می کند. ۴- طلا از دستان کسی می لغزد که آن را در معاملات و منظورهایی به جریان می اندازد که در آن زمینه آشنایی کافی ندارد و یا مورد تأیید افراد ماهر و با تجربه نیست. ۵- طلا از کسی فرار می کند که به دنبال درآمدهای غیر ممکن باشد و یا از روی طمعکاری به دنبال افراد شیاد و حقه باز رود و یا به تجارب خام و هوسهای واهی خود اعتماد و آن را در راههای غیر معقول سرمایه گذاری می کند. گنجهای بابل بسیار عظیم اند و چندان زیاد که هیچ کس نمی تواند ارزش طلایی را که در این شهر موجود است معین کند همه ساله بر این ثروت و ارزش آن افزوده می شود گنجهای این سرزمین و هر سرزمین دیگر پاداشی است برای مردان مصمم و صاحب هدف که می خواهند سهم خود را از آن ثروت بردارند. صیراف بابلینجاه سکه ی طلا: رودن نیزه ساز شهر بابل پنجاه سکه طلا از پادشاه پاداش گرفته بود او با شادمانی از قصر بیرون می آمد و در فکر آن بود که چگونه از آن پول استفاده کند؟ خانه ی بزرگ، زمین، گله ی گوسفند، ازابه بخرد. در آن شب به خانه ی خود روانه شد او به هیچ چیز فکر نمی کرد جزء ۵۰ سکه طلا چند شب بعد رودن سرگشته به دکان ماتون صراف رفت او یک راست به پستوی عقب دکان رفت جایی که ماتون مشغول تناول غذا بود. رودن بدون معطلی به او گفت من برای مشورت پیش تو آمدم زیرا که نمی دانم که چه کنم؟ ماتون با لبخندی گفت: مرتکب کدام بی احتیاطی شدی که به سراغ صراف آمدی؟ آیا پول خود را بر سر قمار باخته ای؟ تاکنون برای رفع مشکل خود به نزد من نیامده بودی. وی گفت: من برای قرض کردن پول نیامده ام بلکه برای گرفتن اندرز و راهنمایی تو آمده ام. من هدیه ای که پادشاه به من داده بود به خاطر این که نمی توانستم به خواهرم نه بگویم آن را به او دادم و او هم به خاطر شوهرش آرامان که می خواست تاجر ثروتمندی شود و می گفت امکانات کافی ندارم آن سکه ها را به او داد که زمانی که تاجر خوشبختی شد آن را به من برگرداند. صراف گفت: اگر می خواهی به دوستت کمک کنی طوری این کار را بکن که زحمات او متوجه تو نشود. من به هر کسی که پولی وام می دهم در مقابل چیزی را رسم یادگار از او می گیرم و در این صندوقچه به صورت امانت نگه می دارم و هر وقت که وام خود را پس داد آن امانت را بر می گردانم اگر پول را پس نداد آن امانت را در این صندوقچه نگه می دارم و هر وقت به آن امانت نگاه می کنم به خاطر می آورم که آن شخص پول مرا گرفت و آن را پس نداد. نتیجه: سرمایه ای که داری آن را محفوظ نگه داریم با آن سرمایه. سرمایه بیشتری بدست آوریم. و سعی کنیم به دنبال طرح های واهی و خیالی دیگران که خیال می کنند سرمایه را چند برابر کنند نرویم. سعی کن با کسانی شریک شوی که موفق باشن و در اثر مهارت و تدبیر آنان سرمایه ات محفوظ بماند و بر آن افزوده گردد. اندکی احتیاط از بسیاری از پشیمانی ها جلوگیری می کند. نتیجه کلی ۱- بخشی از درآمد تو متعلق به خودت است که آن را نگه داری ۲- شایسته است که انسان درآمد مناسبی را برای روزهای آتیه خود تدارک ببیند و دوران پیری خود و همچنین تأمین آتیه خویش تدبیری بیندیشد. ۳- ما باید خواهان پیشرفت باشیم و این میل در ما باید نیرومند و قاطع باشد. ۴- توانایی های خود را پرورش دهیم. مطالعه کنیم و بر عقل خود بیفزاییم و مهارت خود را افزایش دهیم و به شخصیت خود احترام بگذاریم. ۵- اندکی احتیاط از بسیاری از پشیمانی ها جلوگیری می کند. ۶- بدون امنیت کافی نمی توان زندگی کرد. ۷- هر جا که نیروی تصمیم باشد راهی گشوده خواهد شد.

دو ضریح فراموشی شده

اصغر حبیبی خلاصه کتاب: و امر کرد پروردگار تو، که بندگی نکنید، مگر خدا را و نسبت به پدر و مادر نیکی و مهربانی کنید. در مقام والای پدر و مادر همین بس که خداوند در هر جای قرآن بعد از توحید و یگانگی ذات بی مثالش از مقام این دو ضریح صحبت به میان آورده است که متأسفانه آنها را فراموش کرده ایم. همه ی ما مشتاق آنیم که به زیارتگاهی رفته و یکی از اهل بیت عصمت و طهارت (ع) را زیارت کنیم، در صورتی که در منازل تمام ما انسانها دو ضریح مقدس وجود دارد که از آنها غافل بوده و به زیارتشان نرفته ایم. عنوان کتاب: دو ضریح فراموش شده در رابطه با: مقام عظمای پدر و مادر و چهارده معصوم (ع) تالیف: اصغر حبیبی، اصغر، ۱۳۵۲- دو ضریح فراموش شده: در رابطه با ارزش پدر و مادر / تالیف اصغر حبیبی - تهران: احمدی، ۱۳۸۱. ۳۱۲ ص. فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا. کتابنامه بصورت زیر نویس. ۱. اسلام و خانواده. ۲. والدین - جنبه های مذهبی - اسلام. ۳. اخلاق اسلامی. الف. عنوان. ۲۹/ح ۲۵۳/ ۶/۲۹۷/۶۴۶ BP کتابخانه ملی ایران ۱۹۱۴۴ - ۸۱م (بسم الله الرحمن الرحيم) وقضی ربک الا تعبدو و اياه و بلو الدین احسانا. (سوره اسراء - آیه ۳۳) و امر کرد پروردگار تو، که بندگی نکنید، مگر خدا را و نسبت به پدر و مادر نیکی و مهربانی کنید. در مقام والای پدر و مادر همین بس که خداوند در هر جای قرآن بعد از توحید و یگانگی ذات بی مثالش از مقام این دو ضریح صحبت به میان آورده است که متأسفانه آنها را فراموش کرده ایم. همه ی ما مشتاق آنیم که به زیارتگاهی رفته و یکی از اهل بیت عصمت و طهارت (ع) را زیارت کنیم، در صورتی که در منازل تمام ما انسانها دو ضریح مقدس وجود دارد که از آنها غافل بوده و به زیارتشان نرفته ایم. بوسیدن ضریح عبادت است و بوسیدن پدر و مادر عبادت، طواف ضریح عبادت است و طواف پدر و مادر عبادت، نگاه کردن به ضریح عبادت است و نگاه کردن به پدر و مادر عبادت. نگاه کردن فرزند به پدر و مادر از روی دوستی و محبت آنان، عبادت و بندگی و پرستش خداوند است. رسول اکرم (ص) می فرماید: نگاه کردن فرزند به پدر و مادر از روی دوستی و محبت آنان، عبادت و بندگی و پرستش خداوند است. با این وصف و استناد وحی و کلام معصومین نظاره و محبت و بوسیدن کدام ضریح را ارجح و گرامی می دارید. آیا واقعا از این دو ضریح مقدس غافل نبوده ای؟ پس خوشا به حالت که نیکو عاقبتی را گزیده ای. راه سعادت و خوشبختی: از جمله اموری که مسلم و هیچگونه جای شک و تردید در آن نیست تاثیر داشتن امور نیک در سعادت و خوشبختی انسان است. می توان گفت غالبا اثر معنوی این امور که انسان انجام می دهد، آنقدر ظاهر و محسوس است که گاهی سبب می شود مرگهایی که در نظر انسان مسلم پیش آمده است برطرف می نماید. امام باقر (ع) در حدیثی می فرماید: نیکی به پدر و مادر و صدقه دادن پنهانی به فقرا تنگدستی را از بین می برد و عمر را زیاد می کند و هفتاد نوع مرگهای بد را از انسان دفع می کند. رسول اکرم (ص) می فرماید: ثلاثه من الذنوب تعجل عقوبتها ولا توخر الی الاخره، عقود الوالدین، و البغی علی الناس، و کفران الاحسان. سه گناه است که عقوبت آنها در دنیا انجام می شود و به آخرت نمی رسد: (۱) بدی کردن به پدر و مادر. (۲) ظلم بر مردم. (۳) بدی کردن نسبت به کسی که احسان نموده است. پدر و مادر با اراده و اختیار و صمیمیت به فرزند خود رسیدگی می نمودند و در آن وقت از هرگونه فداکاری دریغ نداشتند. از این جهت است که در میان تمام دستورات عالی اسلام بعد از اطاعت خداوند متعال از همه پیشی گرفته و مقدم بر تمام مسائل در زندگی انسان می باشد. حضرت علی (ع) می فرماید: بر الوالدین اکبر فریضه. نیکی به پدر و مادر از بزرگترین واجبات خداوند است. و تا حدی است که رضای خداوند با رضایت پدر و مادر و خشم خداوند با خشم پدر و مادر قرین هم قرار گرفته است. نظریه ی علامه مجلسی: علامه مجلسی می گوید: مقصود از عاق والدین مودب نبودن فرزند در مقابل پدر و مادر است و بجا آوردن اموری که موجب اذیت آنها شود و یا گفتن سخنی که ناراحتی آنها را فراهم کند و یا مخالفت نمودن به اغراض و خواسته های پدر و

مادر. رسول اکرم (ص) می فرمایند: من احزن والديه عقهما.

کسی که

محزون کند پدر و مادر خود را، عاق پدر و مادر قرار گرفته است. قرآن مجید بهترین احترام را نسبت به پدر و مادر قائل شده است و غالباً امر به احسان پدر و مادر را قرین امر به توحید قرار داده است. نشانه‌های شناخت خداوند: امام صادق (ع) در حدیثی می فرماید: نیکی به پدر و مادر از نشانه‌های خوب شناختن بنده از خدای خود می باشد. زیرا هیچ عبادتی از نیکی کردن به والدین انسان را زودتر به رضای خداوند نمی رساند، زیرا حق پدر و مادر مشتق حق خداوند است. همانطور که شکر و ستایش پروردگار از دو جهت است: اول، برای آنکه خداوند انسان را بوجود آورد و دوم: آنکه سپس انسان را مشمول نعمتهای بعدی خود فرموده است. احسان به پدر و مادر سبب و موجب بوجود آمدن فرزند است، و دوم، تربیت و فداکاری پدر و مادر برای فرزند است. اطاعت اویس قرنی از مادر: اما پیروان قرآن که غیر از دوستی خدا و عشق خدا و مهر معبود خود چیزی در دل ندارند، مانند اویس قرنی که تصمیم می گیرد به زیارت حضرت رسول اکرم (ص) در شهر مدینه منوره بیاید ولی مادرش اجازه می ماندن در مدینه را بیش از نصف روز به او نمی دهد. اویس وارد شهر مدینه شده و متوجه شد که رسول اکرم (ص) تشریف ندارند، هرچه انتظار کشید حضرت نیامد. هرچه گفتند: بمان چند ساعت دیگر رسول اکرم (ص) می آید، اویس گفت: مادرم بیش از این مرا اجازه نداده است در شهر مدینه بمانم و برگشت. وقتی رسول اکرم (ص) آمدند فرمودند: یفوح روائح الجنة من قبل القرن و اشوقاه الیک یا اویس القرن. نسیم بهشت از جانب یمن و قرن می وزد، چه بسیار مشتاقم به دیدارت ای اویس قرن. عبدی می گوید: پس از جستجوی زیاد به دیدار اویس قرنی رسیدم، به او گفتم: دلم می خواهد سخنی از رسول خدا (ص) برایم نقل کنی. تا نام رسول خدا (ص) را شنید آهی کشید، اشک در چشمش حلقه زد، عقده گلویش را گرفت و با گریه گفت: افسوس، هزار افسوس، عمری برای او سوختم و عاقبت به دیدارش نرسیدم زیرا مادرم بیش از نصف روز به من اجازه ماندن در مدینه را نداده بود و بعد شروع کرد به نقل کلام رسول خدا (ص): آبروی اهل ایمان خاک پای مادر است هرچه دارند این جماعت از دعای مادر است آن بهشتی را که قرآن می کند توصیف آنصاحب قرآن بگفته: زیر پای مادر استقدر و جاهی را که در اسلام دارا شد اویساز کمال طاعت و خدمت برای مادر استگریه شیخ مرتضی انصاری کنار جنازه مادر: شیخ مرتضی انصاری یکی از بزرگترین اهل کتاب است. صاحب کتاب (فقه و اصول) که به قول علما (کتاب نردبان اجتهاد است) مرد بزرگی که هر طلبه ای بخواهد به درجه اجتهاد برسد باید این کتاب را مطالعه کند. این مرد بزرگ و اهل عمل، با این مقام عظمی، کنار جنازه ی مادرش اشک می ریخت و گریه ها می کرد. بعضی از شاگردانش به او گفتند: مثل شما مرد بزرگ و با شخصیتی که دارای ارزنده ترین مقام شیعه هستند، سزاوار نیست بر بالین پیرزنی اینطور اشک بریزی. شیخ انصاری با نگاهی ناراحت فرمود: گویا شما از مقام والای مادر خبر ندارید. در تشییع جنازه ی آیت الله حکیم، فرزندش پای برهنه به دنبال جنازه ی پدر راه می رفت. اگر مقداری در تاریخ زندگی نامه بزرگان و مراجع عالیقدر مطالعه کنید، می بینید که آنها خود را در مقابل پدر و مادر کوچک کردند و خداوند آنها را بزرگ کرد، و به عزتشان افزود. اینها کسانی هستند که واقعا پی به ارزش مقام پدر و مادر برده اند و موقعیت پدر و مادر را به حقیقت درک کرده اند. حقوق والدین در حیات و ممات: از اربعین سلیمانی نقل شده والدین را بر فرزند هشتاد حق است چهل حق در حال حیات ایشان و چهل حق در حال ممات آنها. اما آن چهل که در زمان حیات پدر و مادر است، ده تا از آنها به وسیله ی تن، ده تا به واسطه ی زبان، و ده تا با مال و ده تایی آخر به دل است: آن ده حق که به تن است: (۱) خدمت کردن. (۲) کمال حرمت کردن. (۳) جلو ایشان منشین بلکه پشت سر آنها بنشین. (۴) فرمان آنها را اگر شرع نهی نکرده انجام بده و از نهی آنها اگر واجب نیست خودداری کن. (۵) روزه مستحبی را با اجازه آنان بگیر. (۶) به رضای ایشان به سفر نرود. (۷) چون آنان ظاهر شوند برای آنان برخیزی و تا اجازه ندهند ننشینی و جای آنان ننشینی بلکه پایین تر بنشینی. (۸) در وقت راه رفتن پشت سر آنها راه روی مگر در جای گل و یخ و خطر و شب تار. (۹) همیشه با مهربانی به روی آنها بنگری. (۱۰) آماده خدمت آنان بودن. آن ده حق که به زبان است: (۱)

سخن گفتن با آنان به نرمی. ۲) صدایت را بر آنان بلند نکنی. ۳) گستاخی و پرخاشگری نکنی. ۴) آنان را به نام نخوانی، بلکه بگویی پدرجان، پدر بزرگوار. ۵) سخن ایشان را قطع نکنی و در میان سخن ایشان وارد نشوی. ۶) گفته ایشان را رد نکنی. ۷) به صورت امر و نهی آنان را خطاب نکنی. ۸) بر سر آنان داد و فریاد نزن. ۹) بر آن دو بزرگوار اف نگویی، رویت را برنگردانی و سرنیچی. ۱۰) آنانکه با ایشان با ادب سخن بگویی و مواظب کلام خود باشی که به آنان برنخورد و آن دو را همیشه دعا کنی و تقاضای دعا نمایی. آن ده حق که به مال است: ۱) لباس آن دو را پیش از لباس خود تهیه کنی. ۲) آن دو را از طعام خویش «بلکه بهتر» تخورانی، زیرا در هر اتفاقی پدر و مادر خلوه هستند. ۳) قرض آن دو را بدهی. ۴) مخارج سفرشان را چه واجب و چه مستحب از زیارت بدهی. ۵) اگر فوت کرده اند و حج و نماز و روزه اش دارند از جانب آنها، نایب بگیرد یا اینکه خودت انجام بدهی. ۶) اگر مسکن و خانه ندارند برایشان تهیه کنی یا اجاره خانه آنها را بدهی. ۷) از مال خود در اختیارشان گذاری که هرگاه احساس نیاز کردند خودشان رفع نیاز کرده و به دیگر از شما درخواست نکنند. ۸) امور آنان را «از پزشک و دارو، تعمیرات مسکن و برف پارو کردن منزلشان و وصول طلب و امور اداری و امثال اینها» یا خود انجام بدهی یا مخارج آنها را تحمل کنی. ۹) با مال خود به آنها عزت ببخشی. ۱۰) مال خود را مال ایشان بدانی و هرچه از روی اموالت برداشتند، به روی آنان نیاوری. آن ده حق که به دل است: ۱) همیشه با آن دو نرم دل باشی و ترحم کنی. ۲) آن دو را همیشه دوست بداری، اگرچه از حیث اقتصاد، آنها در مضیقه باشند، اگرچه خیال کنی به تو خوبی نکرده اند، اگرچه تو را به ناحق بزنند، حتی باید دوستان پدرت را دوست بداری، زیرا که آنها نیز به یاد دوست خود باشند، جلسات تبلیغی و طعام دادن و رسوم پدر و مادر را حفظ کنی. ۳) به شادی آن دو شاد باشی. ۴) در غم آنان شریک بوده و غمخوار آنان باشی. ۵) با دشمنان آنها دوستی نکنی که آن دو می رنجند. ۶) از بدگویی یا کج گویی آنان نرنجی. ۷) اگر به تو ستم کردند بر آنان خشم نکنی، و حتی اگر تو را زدند دستشان را بیوسی. ۸) هرچقدر هم حق آن دو را رعایت کردی باز هم بیم تقصیر داشته باش. ۹) همیشه در دل قصد کسب رضای آنان را داشته باشی و اگر پیر و فرتوت شدند قصد آزارشان را نکنی. ۱۰) در دل طول عمر آندو را بخواهی هرچند از زحمت و فقر و بیماری آن دو به تنگ آمده باشی. چهل حق بعد از وفات والدین: ۱) تسریع در غسل و کفن و نماز دفن آن دو نماید. ۲) از بهاء زیاد و هزینه آنها ناراحت نشود. ۳) مراسم را به دستور شرع اسلام انجام دهد نه مانند روز. ۴) طبق وصیت پدر و مادر عمل نماید و خلاف آن و دلخواه دیگران نکند. ۵) در شب دفن، نماز وحشت بخواند و به دعای آنها پردازد. ۶) از آن کسانی که در مراسم قرآن خوانی و مرثیه خوانی و سخنرانی شرکت می کنند دعوت کرده و با دادن وجه (و اگر مالی ندارد با تشکر از آنان) مراسم برگزار کند. ۷) اگر اهل بازار بوده حساب او را فوراً تسویه کند که میت گرفتار دین نباشد. ۸) اگر سفارش به ثلث کرده باید فوراً آن مال را جدا کنند و حق هر وارثی را به خودش بدهند. ۹) برای آنها هر روز قرآن بخواند، اقلاً بعد از هر نماز سه قل هو الله بخواند و بر آن دو هدیه کند، خداوندا او را و والدین او را و بچه های او را می آمرزد. ۱۰) بعد از هر نماز برای آنها دعا کند به ویژه در نماز شب و اوقات دعا. ۱۱) هر روز به نیابت از آنها تصدق دهد که یک بر هفتاد هزار حساب می شود. ۱۲) اگر بتواند هر روز نماز والدین را بخواند. ۱۳) بر مصائب آنها صبر نماید. ۱۴) قضاء نمازهای واجب او را بخواند یا اجیر گیرد. ۱۵) روزه های او را هرچه هدر شده قضا کند یا پول بدهد که دیگران بگیرند، اگر روزه ایام پر فیض می گیرد ثوابش برای آنها بفرستد. ۱۶) به زیارت قبر آنها رود که ثواب حج دارد و در طریق عامه وارد شده رسول خدا (ص) که فرمود: هر که به زیارت قبر مادر رود فرشتگان به زیارت قبر وی آیند. ۱۷) در قبرستان آیه الکرسی و قرآن بخواند و صلوات بفرستد و برای آنان هدیه بدهد. ۱۸) وقتی که به زیارت یکی از مشاهد مشرفه مانند: حضرت رسول اکرم (ص) یا ائمه (ع) می رود به نیابت از آنان نیز زیارت کند. ۱۹) به نیابت آنان عمره رود و اگر در حج واجب است به نیابت آنان وقت فراقت طواف کند. ۲۰) به نیابت آنان اگر حج واجب کرده حج واجب برود و اگر آنها مستطیع نبوده اند برای آنها مستحبی انجام

دهد (۲۱). اگر کسی از آنها ناراحت باشد که پندارد به او ستم کرده اند او را با زبان یا وجه یا امر دیگر راضی کند (۲۲). برای آنان رد مظالم بدهی و به نیت آنها وجهی را به فقیر می دهی به عنوان اینکه اگر حقی از کسی به گردن آنها است ادا شود (۲۳). اگر مجلس هفتگی یا ماهیانه از مرثیه خوانی داشته احیاء نمائی (۲۴). اگر طعام سالیانه داشته یا گوسفندی قربانی می کرده سنتهای خوب او را بپا داری (۲۵). اگر کار خیر ناتمامی از او مانده باید به اتمام برسانی (۲۶). خدای ناکرده اگر آنان مالی را غضب کرده اند و تو هم خبر داری، باید برای نجات آنان در آن جهان، مالهای غضبی را به صاحبانشان برگردانی، اگرچه آنها ندانند و ادعا نکنند (۲۷). اگر خمس و زکات بدهکار باشند حتما باید آنها را رد کنی (۲۸). به پدر و مادر کسی بدنگوئی که به پدر و مادر تو بد بگویند (۲۹). در جامعه ای کار نکنی که مردم به پدر و مادرت بد گویند که در این صورت عاق می شوی، مردم آزاری نکرده و به مردم ظلم روا نداری (۳۰). با مردم به نیکی رفتار نمائی تا مردم پدر و مادر تو را دعا کنند و آن باعث بالا رفتن مقام والدین و باعث عزت تو خواهد شد (۳۱). دوستان و آشنایان پدر و مادر را احترام کنی زیرا آنها هرگاه تو را ببینند به یاد والدین تو می افتند (۳۲). احتمال گرفتاری آنها را بدهد و از پی نجات برآید (۳۳). آثار آنان را از کتب و حسینیه و مسجد و درمانگاه و غیره، اگر گذارده اند حفظ نماید تا آنان از او خشنود باشند (۳۴). بجای زیارت پدر و مادر به زیارت عمو و عمه و دائی و خاله رود و آنچه پدر و مادر به آنان خوبی می کرده اند از او به نیابت آن دو انجام دهد (۳۵). اگر در حال حیات به حقوق آن دو کوتاهی کرده بعد از فوتشان بکوشد تا رضای آن دو را بدست آورد (۳۶). سعی کند تا آنان را در خواب ببیند تا از حالشان آگاه شود (۳۷). خیرات و مبرات و زیارت و صدقات را تداوم بخشد در هر حال شده از آنان قطع نکند و آنها را به مرور زمان فراموش نکند (۳۸). احترام نام آنان را بهتر از حیات آن دو داشته باشد، نگذارد کسی آنان را به بدی یاد کند یا در قبور آنان هتک حرمت نماید (۳۹). چنانچه آنان مومن بوده اند شوق لقاء آنان را داشته به همان صورتی که ائمه (ع) شوق پدران و مادران خود را داشته اند (۴۰). چنانچه قبر آنان ویران شده ترمیم نماید، نگذارد قبرشان ویران شود. بازگشت ارواح به سوی خانواده: رسول خدا (ص) می فرماید: هر شب جمعه ارواح مومنین جلو درب خانه خود می آیند و به هزار حسرت و اندوه فرزندان و خویشان خود را می خوانند. مناجات حضرت موسی: امام باقر (ع) فرمود: حضرت موسی (ع) یه هزار و پانصد کلمه مناجات کرد، آنگاه به خداوند عرض کرد: مرا موعظه کن. خطاب رسید که موسی، تو را به خدمت سفارش می کنم. (تا سه مرتبه). باز عرض کرد خداوندا، پندم ده، موعظه ام کن. خطاب رسید به موسی که به مادرت احسان و نیکی کن و دو بار فرمود: ((ان رضاها رضای و غضبها غضنی)) همانا رضای مادر رضای من است و خشم او خشم من است. عرض کرد: خداوندا باز هم پندم بده. بار سوم خداوند فرمود: تو را سفارش می کنم به پدرت. در کتاب تورات به حدی احترام به پدر و مادر تاکید شده است که در همین کتاب فعلی آمده است: «اگر فرزندی پدر و مادر خود را فحش و ناسزا بدهد به حکم تورات کشته می شود.» سفارش پروردگار به موسی: همانا کسی که به پدر و مادر نیکی کند و مرا ترک کند اسم وی را نیکوکار می نویسم. و کسی که مرا نیکی کند و پدر و مادر را واگذارد وی را عاق نویسم. عاقبت بی احترامی به والدین: رسول اکرم (ص) فرمود: موسی (ع) به درگاه پروردگار عرض کرد: خدایا آن رفیق من که در راه تو به شهادت رسید حالش چگونه است؟ خطاب رسید: ای موسی او در جهنم است. عرض کرد: پروردگارا مگر شهدا را وعده ی بهشت نداده ای؟ فرمود: چرا، ولی او اصرار داشت به آزردن پدر و مادر، و من عمل کسی را که ستم به پدر و مادر را روا دارد قبول نمی کنم. دعای مادر در حق اسکندر: خداوند به تو بهره ی روزی بدهد که خردمندان به تو خدمت کنند و به تو عقلی را روزی نکند که تو، خدمت به آنها بکنی. و همانطور هم بود که بزرگانی همچون ارسطو در خدمت اسکندر بودند و به اسکندر خدمت می کردند. هر عهد کنی به جان وفا خواهم کرد گر جان طلبی تو را عطا خواهم کرد خاک قدمت اگر بگیرم مادر بر دیده ی خویش توتیا خواهم کرد نافرمانی کردن از پدر و مادر عمر را کوتاه می کند: امام صادق (ع) فرمودند: پناه می برم به خداوند از گناهانی که در نابودی شتاب می کنند و مرگها را نزدیک می سازند و آنها: قطع رحم، آزردن پدر و مادر و دست

کشیدن از احسان و نیکی است. عاق والدین مانع ارتباط با خداوند است: بر طبق احادیث و روایاتی که از ائمه بزرگوار دین رسیده، از عوامل موثر و خطرناکی که می‌تواند این نعمت بزرگ را از دست ما بگیرد و ریشه ارتباط ما با خدا قطع کند و بالخصوص توفیق دعا و توجه به حق را از ما سلب کند عاق والدین شدن و بی‌احترامی به آنها است. امام صادق (ع) می‌فرماید: «الذنوب التي ترد الدعاء و تظلم الحواء عقوق الوالدین» آن گناهی که باعث عدم استجاب دعا می‌شوند و فضا را تیره و تاریک می‌کنند، عقوق والدین است. یکی عابد و دیگری خادم پدر و مادر: پیری روشن دل دو پسر داشت، یکی مادام‌العمر به عبادت مشغول بود و دیگری به پدر و مادر خدمت می‌کرد. شبی آن عابد در سجده بود و از خداوند آمرزش طلبید که ناگاه خواب او را گرفت و در عالم خواب شنید که خداوند به او فرمود: که عبادت آن است که برادرت شیوه و روش خود قرار داده است و خدمت به پدر و مادر مخصوصاً مادر پیر و ناتوان خود را واجب تر شمرده است، محبوب من است او را برگزیدم و تو را به او بخشیدم. عرض کرد: خدایا، من سالها این همه عبادت کردم و زحمت کشیدم جهت اینکه برادرم را به من ترجیح دادی چیست؟ حضرت حق فرمود: آنچه تو کردی من از آن بی‌نیازم ولی آنچه او کرد پدر و مادر ناتوان به آن محتاج بودند. کسی باشد پسندیده مرامشکه دارد احترام باب و مامشمرنجان ای پسر از خود پدر را ممکن بی‌احترامی بر مقامش رسول اکرم (ص) می‌فرماید: خداوند چهار چیز را در چهار چیز قرار داده است (۱): برکت علم را در تعظیم نمودن از استاد (۲). بقاء ایمان را در تعظیم نمودن به خداوند (۳). لذت زندگی را در نیکی به پدر و مادر (۴). نجات از آتش را در ترک از آزار خلق. ثواب حج به نگاه کردن والدین: حضرت رسول اکرم (ص) می‌فرماید: «هیچ فرزندی به والدینش به نظر مهربانی نگاه نمی‌کند مگر او را به هر نگاهی که می‌کند یک حج قبول شده برای او ثبت می‌گردد.» راوی سئوال کرد: اگر کسی روزی صدبار بر پدر و مادر به این صورت نگاه کند، صد حج برای او هست؟ رسول اکرم (ص) فرمودند: بلی، اگر فرزندی صدبار بر پدر و مادر خود با مهربانی و رافت نظر کند خداوند ثواب صد حج بر او می‌دهد و خداوند بزرگترین و پاکیزه‌ترین است. نگاه کردن به والدین عبادت است: حضرت رسول اکرم (ص) می‌فرماید: نظر کردن به علی ابن ابی طالب عبادت است و نظر کردن با رحمت و مهربانی به پدر و مادر عبادت است و نظر کردن به قرآن عبادت است و نظر کردن به خانه کعبه عبادت است. همچنین امام صادق (ع) می‌فرماید: از جمله نشانه‌های عاق آن است که انسان به پدر و مادر به تندی نظر کند و فرمود: کسی که به پدر و مادر به دشمنی بنگرد، نمازش را خداوند قبول نمی‌گرداند، گرچه پدر و مادر به او ظلم کرده باشند. در نزد خدا، رضای مادر شرط است از بهر بقاء، رضای مادر شرط است از بهر شفاقت محمد (ص) فرمود: در روز جزا، رضای مادر شرط است یکی از وظایف فرزندان دعا برای والدین است: مرحوم طبرسی می‌فرماید: به سپاس زحمات بی‌دریغ پدر و مادر و مشقتهایی که آنان در راه تربیت فرزندان خود در کودکی آنان متحمل شده‌اند از خداوند بخواه که آنان را مورد رحمت و مغفرت خود قرار دهد و این وظیفه (طلب مغفرت و آمرزش) فرزند همیشه هست چه پدر و مادر زنده باشند و چه مرده. البته دعا در صورتی بنماید که پدر و مادر مومن و مسلمان باشند و از آنجا که خداوند در قرآن امر کرده فرزند را به دعا نمودن برای پدر و مادر، دانسته می‌شود که دعای فرزند برای پدر و مادر در پیشگاه خداوند قبول می‌شود. والا امر به دعا نمودن نمی‌فرمود. دعای امام سجاد (ع) بر پدر و مادر: ((پروردگارا، به روان محمد (ص) و آل محمد (ع) رحمت بفرست و آن خدمت و ارادت را که شایسته مقام پدر و مادر باشد را به قلب من بیاموزد به من الهام کن تا بدانم که در حق پدر و مادر چه باید کرد و آنگاه توفیقی عنایت فرمای تا آنچه شایسته و بایسته آنان دانم در حقشان بجای آورم. توفیقی ده که تکلیفهای خود را نسبت به پدر و مادر انجام دهم آن چنان که در اداء و انجام تکلیف فرزندی خود دقیقه‌ای فرو گذاری نکرده و سستی و اهمال روا ندارم.)) مادری بر دوش فرزند به طواف کعبه: مردی مادر پیر و ناتوان خود را بر دوش گرفته بود و به طواف مشغول بود. در همین هنگام خدمت پیامبر (ص) رسید و عرض کرد: هل ادیت حقها؟ آیا حق مادرم را در این حال ادا کردم؟ پیامبر (ص) در جواب فرمود: لا- و لا- بزفره واحده نه. حتی یک نفس او را جبران نکردی. خداوند در قرآن مکرر فرموده است که هم شکر مرا

بجای آور و هم شکر پدر و مادرت را و چقدر زیباست این بیان که خداوند شکر پدر و مادر را در کنار شکر خود قرار داده است که این حقیقتا حق این دو گوهر گرانبها، یعنی پدر و مادر است. اثر نفرین والدین: جوانی پدر و مادر خود را آزار می داد و پدر و مادری که حق حیات به گردن اولاد دارند، در مقابل او خوار و ذلیل بودند. پدر و مادر به ناچار دست نیاز به درگاه الهی برداشته و درباره جوان نفرین کرده و از خداوند منتقم قهار خواستند که خداوند عنایتی کند و شر چنین فرزندی بی ادب و گنهکار را از زندگیشان قطع کند. از آنجا که نفرین و آه والدین اثر عجیبی دارد و گاهی از اوقات زودرس است، طولی نکشید که آن جوان با دوستان و رفقای خود سواره به عنوان شکار از منزل بیرون رفته و رو به صحرا نهاد و در این حال که مشغول به پیدا کردن صید و شکار بودند هوا تیره شد و ابرهای سیاه و متراکمی نمودار گردید و صدای رعد و برق برخاست، در این میان برقی زد و صاعقه ای از بالا- بر زمین آمد و در میان آنهمه سوار آن جوان را هدف قرار گرفته و با برق صاعقه ی آسمانی سوخت و چیزی از او باقی نماند.

نگین تخریب

نویسنده: مجید جعفر آبادی

خلاصه کتاب: سمانه غمخوار: در پاییز سال ۱۳۴۱ مصادف با روز اول ماه رجب در شهر کوچک کاشمر، شهر شهید آزاده آیه الله سید حسن مدرس، کودکی به دنیا آمد که نام علیرضا را بر او نهادند. «علیرضا عاصمی پسر بزرگ خانواده دردامان پدر و مادری مؤمن نهال زندگیش بارور گشت. درشش سالگی به مدرسه رفت و از آنجا که پدرش معلم بود و در درس و اخلاق فرزند بسیار حساس و اهل دقت، در مدارسی تحصیل کرد که مقید به آداب اسلامی بودند، در یک سال، چهار بار مدرسه علی را عوض کردند تا در مدرسه‌ای از هر جهت مناسب ثبت نام نماید و والدینش از درس و اخلاق او آسوده خاطر باشند. دوستان دوران مدرسه او پس از سالها هنوز وی را با تحرك و جنب و جوش و لبخندی نمکین بر لب به خاطر می آورند، دانش آموزی که بیش از سن خود می فهمید و فعالیت داشت.

نشر ستاره هانگین تخریب نویسنده: مجید جعفر آبادی ویراستار: مجتبی سالارینوبت چاپ: هفتم ۱۳۸۵ شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه لیتوگرافی: ستاره هاناشر: نشر ستاره هابه مرور، علی با بهره گیری از جلسات مذهبی که در منزلشان برگزار می شد، با معارف دینی و تا حدی اوضاع سیاسی و اجتماعی آشنا گردید. در سالهای پیش از انقلاب، علاوه بر جلسات هفتگی پرسش و پاسخ در خصوص مسائل اعتقادی، جلسه ای کاملا محرمانه و با افراد محدود در منزل پدری ایشان برگزار می شد. در آن سالها «آیت الله مشکینی» و «آیت الله ربانی شیرازی» هم به کاشمر تبعید شده بودند که در خدمت آنها بودیم و به خاطر این که ماشین خود را در اختیار ایشان گذاشته بودیم، باز به شهر بانی احضار شدیم». در مهر ماه سال ۱۳۵۷ به همت علی و دوستان، اولین راهپیمایی دانش آموزی در کاشمر برگزار شد که خود سر آغاز حرکت های مردمی در این شهر گردید. با پیروزی انقلاب اسلامی عرصه دیگری در مقابل او گشوده شد و فعالیتها را در قالب انجمن اسلامی دبیرستان، فراگیری آموزش نظامی و گشت زنی شبانه در شهر ادامه داد. او خوب می دانست که باید از همه آنچه به دست آمده پاسداری کرد و اگر هوشیاری و تلاش نباشد طوفانها، دستاوردهای انقلاب اسلامی را از بین خواهد برد. همزمان با تأسیس جهاد سازندگی به امر امام راحل (ره) علی، برخی از اوقات خود را نیز صرف حضور در بخش فرهنگی و نمایش فیلم در روستاهای اطراف نمود. با این همه خود علی معتقد بود که کار چندانی برای انقلاب نکرده است. «دوران انقلاب متاسفانه به علت کمی سنی که داشتیم و به علت این که داخل اجتماع نبودیم چیزی حالیمان نبود و نتوانستیم آن خدمتی که می بایست به انقلاب بکنیم و آن بار مسؤولیت را احساس نمی کردیم. تا مدتی بعد تعدادی از برادران حزب اللهی و فعال، ما را متوجه مسوولیتمان کردند و کم کم در جلساتی شرکت کردیم تا انقلاب پیروز شد. نقشی به آن صورت توی انقلاب نداشتیم. فقط

کارهای مختصری که بخش اعلامیه بود و اذیت کردن یک سری آدمهای منافق یا شاه دوست. در سال دوم نظری داخل مدرسه انجمن اسلامی را به یاری برادران شکل دادیم. آنجا مسؤول گروه هنری بودم. از همان سالها اخلاق و رفتار علی دلنشین بود، خصوصاً در مقابل والدین خود: «خیلی احترام پدر و مادر را داشت، هر کلمه‌ای که می‌گفتند او اجرا می‌کرد؛ بس که مظلوم و نجیب بود، احترام زیادی را هم به خود جلب می‌کرد». [۵] بچه بسیجیا شروع رسمی جنگ تحمیلی در آخرین روز شهریور ۵۹ شور و نشاط خاصی در وجود علی برای دفاع از حریم انقلاب شعله ور بود، یک هفته بعد سپاه کاشمر اعلام نمود که آماده اعزام نیرو به جبهه هاست. غروب هفتم مهر دو اتوبوس در مقابل رابط عمومی سپاه آماده حرکت شده بود. علی که حس و حال حضور در کلاس درس را در آن روزهای بحرانی از دست داده بود، از ساعتها قبل اطراف اتوبوسها می‌چرخید ولی مسؤول اعزام، همان حرف قبلی را تکرار می‌کرد که «فقط ۱۸ سال به بالا را می‌بریم» سن علی کمتر بود و هر چه اصرار می‌کرد فایده‌ای نداشت گاهی که از سن او ایراد نمی‌گرفتند جثه کوچکش را بهانه می‌کردند، حدود ۲۰۰ نفر ثبت نام کرده بودند ولی فقط نصف آنها شرایط لازم را داشتند و هیچ کدام از افراد رد شده هم سماجت علی را نداشتند، او عشق و علاقه اش این بود که با همین کاروان راهی شود و همین طور هم شد: «ما اولین گروهی بودیم که پس از جنگ اعزام شدیم؛ دو اتوبوس شب در جلوی روابط عمومی سپاه کاشمر ایستاده بودند. تعداد ۹۶ نفر از برادران بسیجی در داخل محوطه سپاه آماده رفتن به جبهه بودند ولی من هر چه اصرار کردم که من را هم ببرند، قبول نکردند. هر چه گریه کردم کسی نبود که به من جواب مثبت بدهد، همه می‌گفتند که تو کوچک هستی، آن موقع من ۱۷ سال داشتم و می‌گفتند از ۱۸ سال به بالا اعزام می‌کنیم اتوبوسها آماده رفتن شدند. بچه‌ها سوار شدند و من هنوز گریه می‌کردم، ولی جواب رد می‌شنیدم در آخرین لحظه‌ها که ما شین‌ها در حال حرکت بودند. من سوار اتوبوس شدم وسط‌های راه خودم را به مسؤول بچه‌ها معرفی کردم. گفت تو اینجا چه کار می‌کنی؟ گفتم حالا که آمدم دیگر، گفت: باید برگردی، گفتم: دلم را نشکن و با اصرار زیاد و پافشاری، برادر جواد را راضی کردم، که اسم من را هم نفر نود و هفتم بنویسد و لیست را بست». [۶] آن شب، نقطه آغاز مرحله جدید زندگی علی بود و آنقدر در جبهه‌ها ماند تا مزد جهاد خود را گرفت. او حتی از همین یک هفته تاخیر در حضور در جبهه خود را مقصر می‌دانست. کاروان اعزامی، نیمه شب به مشهد رسید، شهر کاملاً در خاموشی به سر می‌برد اتوبوسها وارد ستاد بسیج در خیابان نخریسی شدند و از صبح فردای آن شب، آموزش شروع شد. یک هفته طول کشید تا نوبت اعزام نیروهای کاشمر برسد. از نفرات اولیه تنها ۵۰ نفر باقی مانده بودند. این عده همراه بقیه نیروهای استان در حالی که هر کدام یک اسلحه (ام یک) گرفته بودند، راهی اهواز شدند. «در مسیر راه خیلی خوشحال بودیم که به زودی به خط مقدم جبهه می‌رسیم، به اهواز که رسیدیم، شهر خالی از مردم بود؛ فقط منافقین مانده بودند که گرای نیروهای اعزامی را می‌دادند تا عراقی‌ها که نزدیک «نورد اهواز» بودند، با خمپاره محل آنها را بزنند. با این وضعیت، شب بعد در تاریکی مطلق چند اتوبوس به خارج شهر رفتیم و پس از چند جابجایی در یک هفته، در مدرسه شهید جلالی در حصیرآباد مستقر شدیم در این یک هفته، خوردیم و خوابیدیم و خبری از خط نبود، بچه‌ها که به امید جبهه از منزل خارج شده بودند پس از گذشت یک ماه هنوز رنگ جبهه را ندیده بودند. صبح‌ها پس از صبحانه، منتظر ظهر بودیم، که نهار بخوریم، و پس از نهار، منتظر شب که شام بخوریم، از بیکاری، بعضی‌ها فوتبال، بعضی‌ها والیبال و عده‌ای هم سه به سه قطار بازی می‌کردند، غافل از اینکه توطئه بنی‌صدر همین خسته کردن بسیج است. حالا بچه‌ها یک ماه بود که از خانه هایشان دور شده بودند و خستگی و بیکاری، باعث شد تعداد ما هر روز کمتر شود به حدی که کاشمری‌ها به ۱۸ نفر رسیده بودند، یک روز ما را با وعده پیوستن به گروه چمران به اردوگاه درب خزینه بردند آنجا چادرهایی بود و نیروهای خراسانی «ام یک» و قمی‌ها «برنو» داشتند. آب اردوگاه بسیار شور بود که موقع وضو چشمانمان به شدت می‌سوخت غذا بسیار کم بود که به ۱۸ نفر گروه ما فقط دو کاسه آن هم خرما پلو می‌دادند در این مدت، یک وعده غذای کافی نخوردیم. کم کم داشتیم متوجه می‌شدیم که هدف این خائن‌ها چیست؟ ماهم که تعدادمان به شش نفر رسیده بود، هم قسم شدیم که هر چه اذیتمان کردند، از این جا نرویم تا

این که به جبهه اعزام شویم. یک روز خبر دار شدیم که سپاه خراسان در اهواز اقدام تشکیل یک ستاد کرده است. لذا من و یکی از برادران رفتیم و ستاد را پیدار کردیم و با برادر رستمی [۱۱] که آن زمان فرمانده آنجا بود، صحبت کردیم خیلی ناراحت شد و گفت بچه‌های ما در جبهه‌ها از کمبود نیرو هر شب ۴ تا ۶ ساعت نگهداری می‌دهند و این خائن‌ها این همه نیرو را در آنجا خوابانده‌اند. بروید بقیه برادراتان را هم بیاورید. رفتیم بچه‌ها را بیاوریم، مانع شدند و همان «ام یک»‌ها را هم ما از ما گرفتند و دست خالی به ستاد رفتیم. در ستاد هم مجهز به «ام یک» شدیم ولی از شانس بد ما هنوز جبهه نصییمان نشده بود و گفتند باید بروید در پلیس راه سربندر یک هفته باشید و سپس به جبهه بروید. ما هم که هم قسم شده بودیم که تا جبهه با هم باشیم. به آنجا هم رفتیم. مدت یک هفته در آنجا نگهداری دادیم. پلیسها هم بودند ولی وقتی دیدند ما هستیم، آنها نگهداری نمی‌دادند...» [۱۲] بالاخره پس از هفته‌های مدید و ملال آور و همراه با بیگاری و تحمل سختی‌ها و بی‌اعتنایی‌ها، علی و ۶ نفر از نیروهای باقی مانده کاشمر راهی خط سوسنگرد شدند. در آن زمان سوسنگرد برای دومین بار از اشغال آزاد شده بود: «خط مقدم، همان جاده سوسنگرد اهواز بود، وارد خط که شدیم، تمام ذهنیات ما اشتباه از کار در آمد ما از جبهه و جنگ و سنگر چیز دیگری در ذهنمان بود، فکر می‌کردیم سنگر جایی است یا سوراخی است در زمین که باید داخل آن بنشینیم و مواظب باشیم بینیم کی عراقی سرش را از سنگرش بیرون می‌آورد و ما شلیک کنیم، ولی وقتی که وارد شدیم نه تنها سنگرها آن طور نبود، بلکه اصلاً عراقی دیده نمی‌شد فقط می‌گفتند آن روبرو ۷ کیلومتر آن طرفتر عراقی‌ها هستند از خاکریز که خبری نبود، بگذرد از هیچ چیز خبری نبود، همه مان با «ام یک» بودیم به جز پنج پاسدار که در گروهان «ژ۳» داشتند، سنگرها همچون قبرهایی بی‌سقف بود، اگر هم سقفی داشت، خار بود، برای اولین دفعه بود که خمپاره‌ای در نزدیکی‌های ما به زمین خورد و تازه متوجه شدیم که نخیر جنگ، جنگ نامردی است و از دور یکدیگر را می‌کوبند، کم کم داشتیم متوجه می‌شدیم که جنگ یعنی چه آموزش‌هایی که دیده ایم، هیچ به دردمان نمی‌خورد و هم اکنون هم من بر این اعتقادم که جنگ را باید در جنگ آموخت». صبح یکی از روزها با بچه‌ها تصمیم گرفتیم حدود ۲ کیلومتر جلوتر برویم و سنگر بکنیم، زیرا از این فاصله هیچ نمی‌دیدیم، حتی اگر جنگ تمام می‌شد و عراق عقب نشینی می‌کرد، شاید ما هنوز همان جا نگهداری می‌دادیم. صبح ساعت ۱۰ رفتیم جلو سنگر کندی ارتش هم وقتی دید ما جلو هستیم، آمد و در کنار ما مستقر شد. گروهان ما ۳۵ نفر بودیم، زیرا گردان در آن وقت ۱۰۰ نفر بود. از نکات جالب توجه و بعضاً شبیه به امور غیر قابل باور در آن روزها، امکانات و تجهیزات برادران رزمنده بوده است» «گروهان ما یک لندور قراضه داشت که هم آمبولانس بود و هم ماشین تدارکات و هم ماشین غذا، یک روز که پنچر شده بود، نه آب داشتیم و نه غذا چون خاکریز نداشتیم و در وسط دشت بودیم، هر روز چند تا از برادران از تیر مستقیم کالیبر عراقی‌ها در امان نبودند. عباس سر توالن نشسته بود که پایش تیر خورد. به مسئولین می‌گفتیم بولدوزر برای زدن خاکریز بدهید، می‌گفتند طرحی داریم که لودرها و بولدوزرها روی آن کار می‌کنند و ما هم حرفی برای زدن نداشتیم. در گروهان ۳۵ نفره ما فقط یک فانوس وجود داشت، آن هم در سنگر فرماندهی که مثلاً بهترین سنگر بود که ظرفیت ۳ نفر دراز کش را داشت، بچه‌ها شیشه مربا را نفت می‌کردند و بند اسلحه هم به عنوان فتیله آن که خیلی هم دود داشت که بعد از مدتی یک شیشه دیگر روی آن گذاشتند که دود نکند، برانکار حمل مجروح اصلاً نداشتیم، درهای منازل روستائیان که روستاها را خالی کرده بودند مثل روستاهای جلالیه را تبدیل به برانکار کرده بودیم... در آن ایام علی به خاطر توان بالا و استعدادی که از خود نشان داده بود فرمانده گروهان شده بود، روحیاتش به گونه‌ای بود که مرتب در تلاش برای یادگیری فنون مختلف نظامی از قبیل دیده بانی آشنایی با موشک‌کاو و راندگی تانک بود، او خاطره جالبی از آشنایی با دیده‌بانی دارد: «یک روز که از جلوی سنگرهای خودی می‌گذشتم، متوجه دیده بان خمپاره ارتش شدم با وجود اینکه هیچ چیز از عراقی‌ها به جز شبیحی از دور پیدا نبود، ولی دیده بان مرتب دستور می‌داد خمپاره بزنند، هر روز هم پس شلیک ۵۰-۴۰ گلوله به سنگر برمی‌گشت. به فکر افتادم دیده بانی یاد بگیرم، چون فرمانده گروهان بودم، پیش سروان مسؤل خمپاره رفتم و گفتم چون هر روز با دیده بان شما یک

محافظ هم می‌رود این محافظ را از برادران بسیج بگیرید، او هم که از خدا می‌خواست سربازانش جلونروند، قبول کرد و گفت فردا صبح یکی از بچه‌ها را بفرست. فردا صبح خودم با این سرباز جلو رفتیم، ولی چون من با او بودم، خجالت کشید آنجا بنشیند، لذا کمی جلوتر آمد فردای آن روز می‌خواست جای دیروز بنشیند من مانع شدم، گفتم: از اینجا چه می‌بینی که اینقدر گلوله‌های بیت المال را هدر می‌دهی؟ اسلحه را از ضامن خارج کردم و گفتم: جلومی‌روی یا شلیک کنم؟ خلاصه جلو رفت ولی زود برگشت فردا به سروان گفتم که من می‌توانم دیده بانی کنم اگر خواستید من بجای آن سرباز می‌روم. اول باورش نمی‌شد، ولی وقتی چند سؤال کرد متوجه شد که بلد هستم صبح به اتفاق یکی از برادران گروه چمران جلو رفتیم ولی آن روز بعد از شلیک، ۲۰ گلوله، دیگر نزدند، روز بعد هم شاید ۵ گلوله هم بر اساس گرای ما نزدند، برای دفعه بعد تصمیم گرفتیم با استفاده از تاریکی بیشتر جلو برویم، به فاصله ۵۰۰ متری عراقی‌ها که رسیدیم، باران شدیدی شروع شد، صبح شده بود ولی مه غلیظی تشکیل شده بود، از داخل شیار که به اتفاق برادر افشار از نیروهای نا منظم می‌رفتیم، کاملاً خیس و گلی شده بودیم، خیلی مشکل بود و سخت، ولی از این که چند لحظه دیگر در نزدیک ترین فاصله آنها هستیم، سختی‌ها را تحمل می‌کردیم تا به آخرین نقطه رسیدیم باران هنوز می‌بارید و با لباسهای خیس می‌لرزیدیم و ایستاده بودیم تا هوا صاف شود. هوا صاف شد ولی باران می‌آمد شروع کردم به دیده بانی و از آن فاصله نزدیک با چشم بدون دوربین بهتر می‌شد دید. گرا گرفتیم و با بیسیم به عقب گفتم. ولی بر خلاف انتظار، ناگهان از بیسیم این جمله را شنیدیم، «ای بابا شما هم حال دارید توی این هوا رفته اید، من که حال ندارم از سنگر بیام بیرون و شلیک کنم». این جمله چنان تیری زهر آگین بر قلبمان فرو نشست. بعد هم بیسیم‌ها را خاموش کردند، ما هم دو پا از دو دست دراز تر برگشتیم و لباسها را پهن کردیم فردا صبح دوباره رفتیم جلو به حدی که توانستیم ماشین غذا و آمبولانس و ۲۰ مزدور را به هلاکت برسانیم و برگشتیم، البته روز از داخل بیسیم به ما خیلی فحش دادند که مگر شما جانتان را دوست ندارید؟ چرا آن قدر جلو رفتید؟ بعداً تشویق نامه‌ای به من دادند که آن را پاره کردم مسائل دیگر پیش آمد که من را از دیده بانی اخراج کردند اگر چه مدت‌ها این دوستان در جبهه سوسنگرد مستقر شده بودند تخریب‌چیدر همان ماههای اول جنگ که علی در جبهه سوسنگرد بود، با ادوات مختلف جنگی آشنا شد. اما اولین برخورد او با مین و علاقه‌ای که به تخریب پیدا کرد، از زبان خودش شنیدنی است. «داخل سنگر بودم که یکی آمد و گفت: علی! در ۲۰۰ متری ما جعبه‌های سفیدی است که در سبز دارد، عکس تاج هم روی آن است، یک مقدار خاک روی آنها ریخته‌اند و اگر نزدیک آنها بشویم، منفجر می‌شود، از سنگر بیرون آمدیم، مقداری جلو رفتیم، ولی از ترس نزدیک نشدیم، رفتیم به ارتشی‌ها گفتیم. گفتند اسم اینها مین [۲۰] است شما هم طرف آن نروید، گفتیم خوب اگر این طوری است، بدهید ببریم جلوی عراقی‌ها بگذاریم، چرا جلوی سنگرهای خودمان گذشته اید؟ شهید هلالی خیلی ناراحت بود که چرا اینها را به ما نمی‌دهند؟ من مسؤول بچه‌ها بودم، دوباره با ارتشی‌ها صحبت کردم. جناب سروان به من گفت: بچه بسیجی اینها دو سال دوره دارد، آمدم به بچه‌ها گفتم. باز هلالی اعتراض کرد که چرا خودشان نمی‌برند جلوی عراقی‌ها؟ آنقدر آنروز به سنگر ارتش رفتیم و برگشتیم که قرار شد مین‌ها را از جلوی خودمان بردارند. البته فقط تعدادی از آنها را از جلوی سنگرهای ما برداشتند. فردا صبح ساعت ۱۰ تا ۱۱ توپوتا از اهواز آمده بودند، از خط ما که رد شدند تا بچه‌ها خواستند جلویشان را بگیرند، که یک دفعه صدای انفجار آمد و بچه‌های سپاه روی مین رفتند. دست و پای قطع شده و پیکرهای متلاشی آنها مرا تحریک کرد که دنبال آموزش مین بروم». مدتی بعد در دوره‌های آموزشی جنگ مین که توسط «علی خیاط ویس» [۲۱] در گلف [۲۲] اهواز برگزار می‌شد، شرکت کرد. پس از گذشت حدود یک سال از جنگ که بسیج مردمی شکل گرفته بود و مانع بزرگی مثل بنی صدر به عنوان فرماندهی نیروهای مسلح از سر راه برداشته شده بود، ابتکار عمل در دست رزمندگان اسلام افتاد و طرح ریزی برای بیرون راندن دشمن از مناطق تحت اشغال سرلوحه کار قرار گرفت. متقابلاً نیروهای دشمن برای در امان ماندن از حملات، به استقرار در پشت موانع (میدان مین و سیم خاردار) اقدام نمودند. هر مین در واقع حکم یک سرباز را برای دشمن داشت، مضافاً این که از مزیت

استتار هم برخوردار بود. اولین موانع دشمن در تپه‌های الله اکبر در یک میدان مین با عرض بسیار کم و یک رشته سیم خاردار خلاصه می‌شد. [۲۴] در همان ایام، نیروهای اولین سازمان تخریب که توسط شهید چمران در قالب نیروهای چریکی در اهواز تشکیل شده بود، به راحتی این میادین ساده را خنثی می‌کردند. در نیمه دوم سال ۶۰ دشمن با بهره‌گیری از تجارب خود و اطلاع از روش رزم سپاه اسلام، عمق میادین را چند برابر کرد، به حدی که در عملیات طریق القدس (آذر ۶۰) عرض میدان به حدود ۱۰۰ متر رسید. پس از این عملیات و معبر زنی نیروهای تخریب که در آن ایام به «گروه مین» معروف بودند، موانع بیشتر شد و عبور از میادین، تبدیل به یک مسأله جدی شد، بر این اساس، گروه‌های تخریب برای عملیات بعدی (فتح المبین، فروردین ۶۱) به فرماندهی شهید خیاط و بس سازماندهی شدند که حدود ۴۰ معبر در این عملیات زده شد. از آن مقطع به بعد، با توجه به نوع تخصصها و حجم گسترده نیاز جبهه‌ها، در هر یک از یگانهای سپاه، گردان تخریب تشکیل شد که عناصر عمده آن از نیروهای بسیج بودند. به مرور زمان موانع دشمن، بیشتر و پیچیده‌تر شد به حدی که کمیت موانع به سالهای آخر جنگ نسبت به اوایل جنگ، رشد ۵۰۰ درصدی داشت. علاوه بر مین کاری با عمق بیش از ۱۰۰۰ متر، سنگرهای متعدد کمین با تیربار ضد هوایی، بشکه‌های آتش‌زا و کانالهای متعدد از دیگر موانع دشمن بودند. [۲۵] برای نمونه در عملیات والفجر مقدماتی، رزمندگان اسلام از سمت جبهه خودی تا خاکریز دشمن با این موانع روبرو بودند: میادین قدیم مین، سیم خاردار حلقوی، کمین، سیم خاردار، سیم خاردار و کانال، میدان مین، خط اول دشمن و کانال کشاورزی. حجم زیاد موانع در این عملیات باعث شد برخی از نفرات تخریب از ابتدای غروب کار را شروع کنند و در هنگام طلوع خورشید به خاکریز دشمن برسند! بر اساس آمار در طول ۸ سال جنگ بیش از ۷۰۰۰ معبر توسط گردانهای تخریب ایجاد گردیده. پس از ایجاد معبر در ساعات اولیه عملیات، نیروهای تخریب وظیفه عریض کردن معابر برای عبور ادوات زرهی و مهندسی را برعهده داشتند. وظیفه دیگری که از عملیات خیر به بعد در حد وسیع بر عهده تخریب گذارده شد، انهدام راه‌ها و پل‌ها برای جلوگیری از پاتک‌های سنگین دشمن در روزهای بعد از عملیات بود. [۲۶] از دیگر اموری که تعدادی از نیروهای تخریب در آن فعال‌تر بودند حضور در خطوط عملیاتی یا مناطق مسکونی برای خنثی‌سازی بمبهای عمل‌نکرده دشمن بود. در این عرصه، علی عاصمی از جمله نیروهای کار آزموده بود که گاهی به این مهم در خاطراتش اشاره می‌کند: «قبل از راهپیمایی روز قدس سال ۶۳ دهها هواپیما ایلام را بمباران کردند، تعدادی از بمبها عمل‌نکرده بود که برادران ما در ۳ هفته تمام شهر را پاک‌سازی کردند، حدود ۵۰ بمب از ۱۰۰ تا ۵۰۰ کیلویی خنثی شدند». از جمله فعالیت‌های تخریب، پاک‌سازی کامل میادین مین بعد از هر عملیات بود که داستان پاک‌سازی‌های کیلومتری جنوب شنیدنی است: «اوایل سال ۶۱ که با عملیات فتح المبین و بیت المقدس کیلومترها از خاک ما آزاد شد، سریعاً پاک‌سازی منطقه هویزه را شروع کردیم، به قول معروف، داغ داغ کار انجام شد، اتفاقاً هوا هم خیلی گرم شده بود. [۲۷]» «پاک‌سازی، علاوه بر روحیه بالا، نوعی شم و درک برای شناسایی میدان و علاوه بر همه اینها سازماندهی درست نیرو در سطح میدان نیاز دارد که با دقت بالا- و آرامش، کار انجام شود، اینها را علی کاملاً با خود داشت. کاری که او و نیروهایش در آن گرمای فوق‌العاده جنوب کردند هم خیر و برکت و امید برای مردم بومی منطقه داشت، که زندگی را با آرامش از سر بگیرند و هم این که نیروهای تخریب از بیکاری در بین دو عملیات خلاص می‌شدند». [۲۸] «مدتی که در هویزه بودیم، ساعت ۵/۴ صبح از مقرمان که در هویزه بود، حرکت می‌کردیم، حدود ۸۰ کیلومتر تا میدان راه بود که اول، کار می‌کردیم بعد صبحانه می‌خوردیم. گرمای هوا خیلی وحشتناک بود و عملاً از ساعت ۱۰ به بعد کاری نمی‌شد کرد. آماری که علی در یکی از مصاحبه‌ها ذکر کرده بود، حکایت از خنثی‌سازی حدود یک میلیون و هفتصد هزار مین در مدت دو سال در مناطق بستان، سوسنگرد، هویزه و خرمشهر دارد. نکته قابل توجه این که بسیاری از میادین به مرور زمان پوشیده از رمل یا بوته‌های بلند شده بودند که کار پاک‌سازی را مشکل کرده بود و بعضاً برای دیدن مین چاره‌ای جز آتش زدن انبوهی از بوته‌ها نبود. در طول مدت پاک‌سازی اتفاقات جالبی رخ می‌داد: حسن صادق آبادی با تجربه‌ای که در تخریب داشت، علاوه بر پاک‌سازی، در

شناسایی میداین هم به علی کمک می‌کرد، وی خاطرات جالبی از آن ایام دارد: آنقدر حجم کار بالا بود که خیلی از چیزها شاید آن موقع برای ما نمود نداشت، مثلاً هوا به شدت گرم بود، به حدی که بدنه مین گوشکوبی داغ بود و دست ما برای برداشتن آن اذیت می‌شد، ولی وقفه‌ای در کار نمی‌دادیم، در یک مقطعی که کار خیلی سریع و فشرده شد و در مدت یک هفته ۱۰ کیلومتر میدان مین را پاکسازی کردیم که عمق آن هم ۷ ردیف مین بود؛ آن هم در بیابان برهوت که نه جاده‌ای برای عبور ماشین بود، نه آمبولانس در آن مقطع داشتیم و نه امدادگر، زمانی بود که نیروها همه مرخصی رفته بودند، و ۶-۵ سرگروه ماندند و خودشان کار سرعتی را شروع کردند. مدتی بعد که به بستان رفتیم، گاهی تا ۳ متر روی مین را رمل پوشانده بود، پیدا کردن مین خیلی مشکل و خسته کننده ولی علی مقید بود که حتماً مین گم شده را پیدا کند و گاهی تا سه متر با بیل رمل را جابه جا می‌کردیم یک بار مین ام ۱۹ زیر پای من قرار گرفت، سوزن آن هم زد، ولی عمل نکرد. مقام جانباز عملیات طریق اقدس (بستان) در آذر ماه ۶۰ اولین عملیاتی بود که علی هم به عنوان نیروی تخریب در آن شرکت کرد: «از چند شب پیش از عملیات، من و علی یکی از معبرها را باز کردیم. من جلو بودم، علی پشت سر من، سه چهار نوار مانده به خاکریز عراق، روی دو زانو از جا بلند شدم، سرباز عراقی هم بالای خاکریز زل زده بود به میدان ولی من را ندید. کار که تمام شد با علی برگشتیم بیرون و خبر آماده شدن معبر را به «مرتضی تیموری» [۳۷] دادیم، قبول نکرد و گفت: بروید دستتان را به خاکریز دشمن بزنید و مطمئن شوید. گفتم دست زدیم. قبول نکرد که علی را فرستادم رفت و دست زد شب عملیات برای اطمینان دوباره علی وارد میدان شد و معبر را چک کرد، من از شدت خستگی بیرون میدان چرتی زدم که وقتی بیدار شدم خبر مجروحیت علی را شنیدم. بعدها علی وقایع آن شب را برای دوستان تعریف کرد: «برای نیروهای تخریب ارتش مشکل پیش آمده بود، من تنها ماندم، زمان هم خیلی کم بود گریه ام گرفته بود که خدایا چه کنم؟ در گوشه‌ای قرآن را باز کردم و گفتم: خدایا خودت هدایت کن، این آیه آمد که «ما آتش را بر ابراهیم سرد کردیم، گریه ام سخت تر شد مثل این که باید تنها وارد میدان می‌شدم کار را شروع کردم. می‌خواستم معبر را عریض کنم تا تانکها بتوانند وارد شوند، نیمه‌های کار بود که متوجه شدم تانکها در حال حرکت هستند. دویدم و هر چه فریاد می‌کردم، صدایم را نمی‌شنیدند، یک لحظه یکی از تانکها روی مین رفت از شدت انفجار، شنی تانک متلاشی شد و به صورت ترکش در آمد. آنقدر انفجار شدید بود که مثل تویی گلوله شدم و بیهوش افتادم، بر اثر باران شدید به هوش آمدم، خودم را کمی حرکت دادم تا مین دیگری را خنثی کنم ولی درد اجازه نمی‌داد صدای خرد شدن استخوانهای دستم را می‌شنیدم. دو نفر برانکار آوردند مرا حمل کنند، یک خمپاره نزدیک ما فرود آمد، این دو نفر مجروح شدند، من هم یک ترکش خوردم، باز بیهوش شدم، بعد از مدتی که به هوش آمدم دستم را کمی بلند کردم که تیری به دستم خورد. بعد از چند ساعت مرا به عقب بردند که از آنجا به اهواز و شیراز منتقل شدم». آثار این مجروحیت تا لحظه شهادت همراه علی بود، به حدی که به خاطر آسیب دیدگی استخوانهای پشت او، راه رفتن وی شکل خاصی داشت و اثر قطع عصب هم در چند انگشت او مشهود بود، گاهی که علی با اصرار دوستان اشاره مختصری به این حادثه می‌کرد، لبخندی می‌زد و می‌گفت: «در یکی از جلسات، فردی با اشاره به علمیات بستان، مجروحیت شدید یکی از برادران تخریب را ذکر کرد و این که با این جراحات این برادر حتماً به شهادت رسیده، که من خود را به او معرفی کردم». «وقتی پدر و مادر و دایی ما برای دیدن علی به بیمارستان شیراز رفتند، علی آنقدر ضعیف شده بود که اول او را نشناختند، و دو ماه کامل در شیراز و مشهد بستری بود، بعد هم به منزل آمد، بعدها که یک دستگاه مین یاب آورده بود، روی بدن خودش کشیدیم، به خاطر ترکشهای زیادی که در بدن داشت، دستگاه مرتب بوق می‌زد». [۳۸] امام «نسبت به امام بلکه روحانیت اعتقاد و تعبد خاصی داشت، یک بار صحبت از شهادت شد، متواضعانه گفت: «این فقاهت است که خط سرخ شهادت را مشخص می‌کند» [۴۶] در یکی از نامه‌های خود به خانواده، امام رابه تعبیراتی چون عزیزتر از جان، استواتر از کوه و خروشانتر از دریا یاد کرده بود. در بحبوحه عملیات بدر که جریان حمله با مشکل مواجه شده بود، علی با شوق خاصی خبر به جمع نیروها آورد که امام پیامی حسینی داده اند. [۴۷] «خیلی آرزوی

دیدار امام راداشت ولی مشغله کاری که جبهه به او اجازه نمی‌داد تا این که در ماه مبارک رمضان سال ۶۵ به افطاری امام دعوت شد و نماز را هم پشت سر امام خواند، بعد از آن بارها می‌گفت که اگر در عمرم یک نماز مقبول داشته باشم همان نماز است که اگر لقمه خیلی حلال خورده باشم، همان لقمه سفره امام بوده است» [۴۸] علی با استفاده از فرصتهایی که گهگاه به دست می‌آورد دیپلم خود را در سال ۶۱ گرفت و در سال ۶۳ در مرکز تربیت معلم شهید باهنر تهران پذیرفته شد، ولی طاقت دوری از جبهه را نداشت، خواهر او می‌گوید: «به او می‌گفتم: علی جان! تو در جنوب و غرب و خلیج فارس هستی، این همه زحمت و تلاش تو را خسته نمی‌کند؟ گفت: «خسته می‌شوم اما جور کسانی را می‌کشم که به جبهه نمی‌آیند و درخانه هایشان نق می‌زنند، اگر آنهایی که توانایی دارند بیایند که این اندازه جبهه به من نمی‌رسد». مرخصی که می‌آمد، چند روز بیشتر نمی‌ماند، گاهی هنوز به کاشمر نرسیده از باختران، تهران یا اهواز تماس می‌گرفتند که زود بیا، یک بار هنوز وارد کاشمر نشده بود که از باختران اوراخواستند، مادرم خیلی ناراحت شد که آخر بی انصافها من هم مادرم، دوست دارم علی عزیزم را ببینم، اگر چند روزی هم اینجا بود، یا مهمانهای زیادی برای دیدن علی می‌آمدند و یا در مجالس عمومی و مدارس و بنیاد و جهاد برای جذب نیرو سخنرانی می‌کرد... تحصیل در تربیت معلم را رها کرد و معتقد بود اگر کسی به من می‌گفت مامخالف رفتن به جبهه نیستیم ولی معلمی هم خودش یک خدمت است می‌گویم این از مخالفت هم بدتر است چون حالت منافقانه دارد، خودمان را گول نزیم، امام می‌گوید مسأله اصلی جنگ است ولی ما فکر خدمتهای دیگر می‌کنیم. اولین شبی که در تربیت معلم خوابید، صبح به کاشمر تلفن زد که سخت ترین شب عمرم دیشب بود که راحت روی تخت خوابیدم ولی دوستانم زیر خمپاره ها بودند، همان روز عازم شد و تعدادی استاد و دانشجو را هم با خود به جبهه برد». یکی از دوستان علی نقل می‌کند که پس از دو ترم تحصیلی در دانشگاه خبردار شدم، که علی و نیروهای او برای عملیات برون مرزی عازم غرب هستند و ماهیت عملیات هم به گونه ای است که نیروی ۳ ماه کمتر به درد آنها نمی‌خورد. از امیر گلپیرا [۵۰] خواستم از علی سؤال کند که فلانی بیشتر از ۵۰ روز تعطیلی دانشگاهی ندارد، آیا او را می‌پذیرد؟ امیر پیغام را رسانده بود، علی با عصبانیت گفته بود که درس توی سر او بخورد، چرا جنگ را مسأله اصلی نمی‌دانند؟ عباس [۵۱] که شهید شد بعد از هفتم او علی عازم جبهه شد، همه اقوام به جز خانواده او را منع کردند که حالا بعد از عباس لازم نیست به جبهه برگردی. جواب علی این بود که مگر رفتن به جبهه کوپنی است که عباس رفت و تمام شد، هر کسی وظیفه ای دارد». علی عاشق جبهه بود حتی اگر در حال عملیات هم نباشد «به هر کس که می‌توانست به جبهه خدمت کند، پیشنهاد می‌کرد که شما بیاید من امکانات را برای شما جور می‌کنم، همه می‌دانند که علی از هفته اول جنگ به جبهه آمد و دیگر برنگشت. یک هفته قبل از شهادتش، شب ساعت ۱۱ باهم صحبت می‌کردیم و چون خبر رسیده بود که عملیاتی در جنوب در پیش است، پیشنهاد کردم یک هفته به تهران برویم و بعد به جنوب، پرسید برای چه برویم؟ بعد جمله ای گفت که هرگز از یادم نمی‌رود: «من بیکار ماندن در جبهه را بر رئیس جمهور بودن پشت جبهه ترجیح می‌دهم». [۵۲] یک بار پدر علی نام او را برای حج عمره نوشت و تاریخ اعزام هم مشخص شد، ولی هر چه به علی اصرار کردند، پاسخش این بود که تا جبهه ها نیاز به نیرو دارد، من مکه نمی‌روم، اگر جنگ تمام شد وزنده بودم، شاید بروم، دوبار هم از طرف قرارگاه او را برای سفر سوریه معرفی کردند، ولی اعتنا نکرد. برای او حیات و عبادت و شور و نشاط، همه و همه در جبهه بود و اگر از بحبوحه جنگ و عرصه خطر به دور می‌افتاد، غم و غصه او را فرا می‌گرفت. «در عملیات والفجر ۸ چند بار برای علی حادثه پیش آمد که نتوانست در خط مقدم حاضر شود، دفعه آخر که پیش ما آمد، در راه به خاطر بمباران شدید، خود را در باتلاق انداخته بود و سر و صورت و بدن او گلی شده بود، بر خلاف همیشه لبخند نزد، مرا صدا زد و در گوشه ای با صدای بغض آلود به من گفت که آیه «من اعرض عن ذکری فان له معیشه ضنکا» [۵۳]؛ برای من مصداق پیدا کرده چون اجازه و توفیق حضور در خط را ندارم. علی، زندگی سخت را در این می‌دید که در خط مقدم حاضر نشده است. [۵۴] موارد دیگری از روحیه بسیجی علی و اصرار او بر شرکت اعضای خانواده و حتی زنهای در قضیه جنگ در خاطر نزدیکان

او مانده است: «علی و عباس مدت‌ها با هم جبهه بودند و حدود ۲ ماه بود که به کاشمر نیامدند، در یکی از روزها علی تنها آمد، گفتیم: چرا عباس را نیاوردی؟ گفت: اتفاقاً دوست داشت بیاید، ولی نخواستم که در آن واحد دنیرو از جبهه اسلام کم شود... می‌گفت: خواهرم اگر کسی در مورد جنگ ایرادی گرفت و نق زد، بگو شما که برای انقلاب زحمت نکشیدید ولی آنها که زحمت کشیده‌اند، راضی هستند، شما در خانه بنشینید و نق بزنید... یک دفعه با ما تماس گرفت و توصیه کرد که شورتهای پلاستیکی آماده کنیم تا رزمنده‌ها از آسیب شیمیایی در امان بمانند، ما هم با ۷۸ تا خانم در کاشمر کار را شروع کردیم. یا در عملیات فتح یک، جوراب پشمی و شال و دستکش سفارش داد... بعد از شهادت عباس که هم‌زمان او با سه اتوبوس به کاشمر آمدند [۵۵] به من اصرار کرد که برای اینها سخترانی کن تا احساس کنند که مردم پشت جبهه چه روحیه‌ای دارند... حتی ۱۰ روز قبل از شهادتش نامه‌ای برای ما نوشت که در آخر آن باز دعوت به حضور در جنگ کرده بود، نوشته بود که اگر کسی غرض و مرضی نداشته باشد، با توجه به سخنان امام در مورد اعزام به جبهه باید حتماً متحول شود، بگوید خودشان رابه تغافل نزنند، نگویند ما مقلد فلانی هستیم، انشاء الله در آنهایی که مسلمان بودن را در نماز خواندن خلاصه می‌کنند اثر بگذارد». [۵۶] در اولین نامه به خانواده پس از شهادت برادرش عباس هم چنین نوشته است: «نامه‌ای از طرف قرارگاه خاتم الانبیاء نوشتم آقای قریشی، خباز و عرفانیان» را برای مهندسی، رزمی قرارگاه کربلا در خواست کردم، چون در نظر دارم برای برادرانی که به تخریب می‌آیند، همراه با کارهای جبهه، کلاس درس هم بگذاریم و در رابطه با تخریب یا درس دادن و اصول اعتقادات نیز می‌توانند فعالیت داشته باشند... آقا بزرگ وزهرا و هادی و مهدی و مصطفی و مرتضی را سلام برسانید، آنها را زود بزرگ کنید تا به جبهه بیایند مخصوصاً داداش کوچولوی ما عباس آقای تخریبچی را». [۵۷] ویژگیهای جنگی اگر چه اطلاعات و عملکرد علی در زمینه جنگ مین و انفجارات کم نظیر بود و بسیاری از تخریبچی‌های زنده از شاگردان او بودند و یا این که اطلاعاتشان را در کنار او تکمیل کرده بودند، ولی علی در رشته‌های دیگر رزمی نیز مهارت خاصی داشت، کار کردن با انواع سلاحهای سنگین و سبک، دیده بانی، دفاع شخصی، نقشه خوانی و ... با همه این اوصاف، او تنها یک شخص مطلع از فنون نظامی نبود، بلکه نیرویی کاملاً رزمی و عملیاتی و در عین حال برخوردار از خصلتهای فرماندهی مانند روحیه سازماندهی و تسلط بر کار در بحبویه درگیریها و فشارهای عملیاتی بود. پس از چند سال فرماندهی گردان تخریب، در سال آخر قبل از شهادت، عضو شورای فرماندهی و مسؤول تخریب تیپ ویژه پاسداران شد. «علی و توانایی‌های او را خیلی از فرماندهان سپاه و حتی ارتش می‌شناختند و یک بار در سال ۶۳ به طور جدی به او فرماندهی یا قائم مقامی لشکر ۵ نصر خراسان پیشنهاد شد، چون حقیقتاً توان این کار را داشت، منتها دغدغه علی این بود که اگر استعداد و قابلیت تخریب در انجام عملیات و پدافند را خوب تفهیم کنم، به هدفم رسیده‌ام، او به طور جد معتقد بود که از نیروهای تخریب بخوبی می‌توان در حفظ نتایج عملیات استفاده کرد، بارها می‌گفت: «مین در واقع سربازی است که خواب ندارد، اگر مین کاری به عنوان یک اصل جا بیفتد، نیاز به پدافند با نیروی انسانی نیست... در تسلط او بر کار همین بس که در سال ۶۴ در دوره دافوس سپاه برای تدریس جنگ مین و انفجارات از او دعوت کردند که اتفاقاً کلاسهای او خیلی هم پر طرفدار شده بود...» [۵۸] او دایره المعارف کاملی از جنگ بود که آخرین دانسته‌هایش مربوط به خنثی سازی انواع بمب‌های چند تنی بود. به محض این که شهر بمباران می‌شود، بازار ماهم گرم می‌شود و در شهر به دنبال بمبهای عمل نکرده می‌گردیم تا خنثی کنیم، جدیداً منافقین هم بسیج شده‌اند و این بمبهای خوشه‌ای عمل نکرده را جمع می‌کنند یا از مردم می‌خرند. چهار تا بمب بزرگ تاکنون خنثی کرده‌ایم که حدود ۷ الی ۹ متر داخل زمین بود، یکی از آنها را وزن کردیم، حدود ۴۰۰ کیلو بود، نمی‌دانید وقتی اینها را خنثی می‌کنیم، مردم چقدر خوشحال می‌شوند و دعا می‌کنند. [۵۹] اعتقاد علی این بود که در جبهه باید عملیات کرد و در غیر این صورت یا آموزش داد یا آموزش دید. لذا با تمام وجود در صدد انتقال تجربیات و دانسته‌های رزمی به نیروها بود. «تقریباً همه کسانی که علی را دیده‌اند، یکی از ویژگیهایی که از او ذکر می‌کنند این است که اگر یک چیز کوچک هم بلد بود، سعی داشت آن را به دیگران

هم آموزش دهد، دائم در تلاش برای یادگیری و یاد دادن و از بیکاری و اتلاف وقت بی‌زار بود. در تابستان سال ۶۴ برای پاکسازی میدانهای مین منطقه پاه و جوانرود رفته بودیم و من مسئولیت یک منطقه را داشتم، علی‌گامی به ما سر می‌زد، یک بار از او خواستم که بیشتر بماند، خصوصاً که مناظر طبیعی منطقه دیدن داشت. صریحاً به من گفت که اگر کار هست بمانم والا وقت برای چیزهای دیگر ندارم» [۶۰] «حسن صادق آبادی از نوجوانانی بود که بعد از عملیات والفجر مقدماتی از تخریب لشکر ۲۷ محمد رسول الله به قرار گاه آمد و شنیده بود که نیروهای علی هیچ وقت بی‌کار نیستند، از همان روزهای اول، علی استعداد او را فهمید و به او مسئولیت واگذار کرد، که معبر زنی در شب عملیات از آن جمله بود و نهایتاً در معبری در عملیات خیبر دست او قطع شد که با همان وضع باز به اردوگاه برگشت. در جریان انهدام جاده ای در فاو به نیروهای تخریب که متشکل از بچه‌های اردوگاه و یکی از لشگرها بودند، اعلام شد که عقب بروند تا یکی از نیروهای اردوگاه مدار بندی کند، بعداً بچه‌های لشگر اظهار کردند که یک نفر که یک دست بیشتر نداشت، فتیله‌ها را بست و مدار را خیلی منظم و مرتب آماده کرد، که آن فرد، همین صادق آبادی بود. برای خود من در اوایل کار که سن کمی داشتم، یکی دوبار پیش آمد که از طرف علی مسوول شناسایی میدان مین شدم، در حالی که از همه کم تجربه تر و جدید تر بودم. در جریان پاکسازی میادین بستان، عده‌ای به علی گفتند که محمد توان این کار را ندارد، ولی علی من را فرستاد و کار هم انجام شد.» [۶۳] «۶-۵ ماه بود که به اردوگاه آمده بودم و نیروی تازه کار به حساب می‌آمدم، در یکی از روزهای خرداد سال ۶۳ علی طبق عادتی که داشت و برای کارها به نیرو مراجعه می‌کرد نه این که نیرو را به اتاق یا سنگر خود دعوت کند، به طرفم آمد و اول لبخندی زد و بعد خواست که وسایلم را جمع کنم و با «خدا مراد زارع» [۶۴] به تهران بروم برای دیدن آموزش انفجارات، تا این را گفت جا خوردم که چرا من؟ این همه نیروی قدیمی هست، ولی اصرار کرد و ما به تهران رفتیم و در پادگان خاتم الانبیاء آموزش دیدیم، یک ماه بعد هم همین آموزشها در اردوگاه توسط حسن صادق آبادی برگزار شد. رشد دادن نیروها از خصلتهای علی بود، فراموش نمی‌کنم که پیش از عملیات بدر، «مصطفی جعفرپوریان» [۶۵] که آن موقع ۱۹ سال بیشتر نداشت با حالت خاصی به من گفت که این برادر علی دست از سر من بر نمی‌دارد، وقتی برای جلسات به قرارگاه می‌رود، من را هم با خود می‌برد و به فرماندهان هم معرفی می‌کند، که این برادر مصطفی امید آینده گردان ماست.» [۶۶] اعتقادات او معتقد بود که جبهه به ما نیاز ندارد، ما نیازمند حضور در جبهه هستیم و بهترین کارها در جبهه، سخت‌ترین آنهاست و در همه حال، اصل و اساس کار، رضایت الهی است. «باید از خدا بخواهیم لحظه‌ای ما را به خودمان وانگذارد، اگر کسی تنها می‌شود، اگر آبرویی ریخته می‌شود، این ما هستیم که باید خط اصلی را فراموش نکنیم و فقط رضای خدا بر ایمان مطرح باشد، بگذار هر کسی ناراحت می‌شود، بشود ولی خدا راضی باشد، تحمل مصایب و مشکلات سخت است ولی در راه خدا از عسل هم شیرینتر است اری برای کسی که در آتش درد و غم می‌سوزد، سوختن، حیات اوست.» [۶۷] «مهمترین چیزی که ایشان چه در زندگی و چه در محل کار به آن اهمیت می‌داد، رضای خدا بود، اکثراً این جمله را تکرار می‌کرد: «الهی رضا برضائک و تسلیماً لامرک» این یکی از وصیتهای او هم بود که این جمله را بالای قبرش بنویسند.» [۶۸] از نظر او، تخریب حقیقتی دارد که عبارت است از تخریب تمام مظاهر شرک، نفاق و ظلم، و مهمتر از معبر زنی و پاک سازی، تخریب نفس و درون است و اگر معبری هم باز می‌شود، باور کنیم که دست خدا در کار است. «محسن اسماعیلی» که بیش از دیگران بخصوص در روزهای آخر با علی هم صحبت بود، از روایات او می‌گوید: «روزهای آخر، یک روز بعد از نماز صبح، درحالی که قرآن می‌خواند از او سؤال کردم که شما همین طوری قرآن می‌خوانید یا آیات خاصی را انتخاب می‌کنید؟ جواب داد که هر وقت بخوادم قرآن را باز کنم، نیت می‌کنم و در پی این هستم که چه آیاتی بر اساس این نیت می‌آید. نیت امروز من این بود که خدایا! من از اول جنگ، درس و خانه را رها کردم و برای رضای توبه جبهه آمدم، می‌خواهی با من چه معامله‌ای بکنی؟ این آیات آمد که کسانی که در راه ما مجاهدت کنند و از شهرشان هجرت نمایند، برای آنها اجری عظیم است.» جنگ در نظر علی از نعمتهای الهی بود که ثمره آن پیوند دو گروه زاهدان شب و شیران روز بود.» در

این جنگ چیزی را به دست آوردیم که نداشتیم و آن وجود دو خصلت در یک شخص بود، نه شیران روز به تنهایی و نه زاهدان شب، بلکه شیران روز و زاهدان شب. در همه جای جبهه‌ها از این نیروها پیدا می‌کنید... وقتی وارد اردوگاه می‌شویم از بچه‌ها سؤال می‌کنیم که ایثار چیست؟ می‌گویند ایثار اصلاً وجود ندارد، ایثار یعنی گذاشتن از چیزی که در ملکیت خودت است، اما ما از خودمان چیزی نداریم، آیا خودمان را انداختن روی مین و راه برای دیگران باز کردن ایثار است؟ این دست مال من نبود که قطع شد. از او می‌پرسیم شهادت را تعریف کن می‌گوید: شهادت یک وظیفه است. خداوند وقتی می‌فرماید بهترین افراد شهید می‌شوند خوب مگر طی کردن این مراحل وظیفه ما نیست؟ مگر نباید صداقت، اخلاص، ایمان و شجاعت داشت؟ وقتی این مراحل طی شد، انسان به شهادت می‌رسد. [۶۹] بارها از زبان او شنیده شد که اخلاص در کارها رمز پیروزی است و اگر در عملیاتی با مشکل مواجه می‌شویم، علت آن را باید در کمبود معنویت جستجو کرد نه کمیت سلاح و تعداد نیرو. علت این که ما نمی‌توانیم برویم جلو و مانع‌های جزئی جلوی ما را می‌گیرد، چیست؟ فکر می‌کنم فقط در کمبود برنامه ایمان و اعتقادمان باشد، یادم هست در سال ۵۹ در جلسه‌ای بعد از این که مطرح کردند هر کس مشکلاتش را بگوید، خب قاعدتاً اگر ما بودیم، می‌گفتیم چهار تا دوشیکا کم داریم، نیرو کم داریم، و این مال زمانی بود که بچه‌ها با «ام یک» حمله می‌کردند واقعاً باور نکردنی بود زمانی که کل نیروهای حمله کننده ۹۰ نفر بودند ۳۰ سپاهی و ۶۰ بسیجی که ۱۱۲ «بی ام پی» و خودرو را زدند ۴۰۰ عراقی را کشتند و ۶۰ اسیر گرفتند و فقط ۳ شهید دادند. وقتی اولین مسؤول لب به سخن گشود، گفت: هیچ چی کم نداریم جز یک چیز ان هم ایمان. وقتی می‌خواهیم عملیات کنیم، چقدر روی کیفیت نیرو کار می‌کنیم؟ و این که چقدر توکل به خدا داریم؟ فکر ما این است که هر تیب چقدر باید نیرو داشته باشد؟ در حالی که خدا در قرآن از ما (ان تنصرو الله) خواسته است حرکت از ما باشد تا برکت باشد، ولی اگر غش داشته باشیم ریا کردیم و خلوص نبود، دیگر نباید انتظار کمک داشت. مساله کانال و سیم خاردار چیزی نیست که این قدر شهید می‌دهیم تا پیروز شویم، ولی مسأله این است که فلانی جبهه را به عنوان یک شغل انتخاب کرده، دیگری جبهه را به خاطر این که وقتی برگشت، بگویند فلانی هم جبهه رفته. [۷۰] در جمع تعدادی از طلبه‌های مدرسه عالی شهید مطهری، قبل از عملیات بدر، علی ضمن تشریح اهمیت کار تخریب در عملیات آتی به این نکته اشاره کرد که هر چه نیرو بیاید، مأموریت وجود دارد ولی آنچه مایه دلگرمی است این وعده قرآن است که هر نفر شما به قدر چندین نیروی دشمن کار آبی دارد. «روزی از او سؤال کردم که علی جان کسی هست که اگر روزی نباشد، جنگ بخوابد؟ گفت: بحمدالله هیچ کس، جنگ ما جز به خدا به احدی بستگی ندارد، گفتیم: همه کشورها پشتیبان عراق هستند و ایران تنهاست، خندید و گفت: خدا بزرگتر است یا آمریکا؟ خدای ما همان خدای موسی است که فرعونیان را غرق کرد، البته به شرطی که ما مثل پیروان موسی باشیم. خستگی ناپذیر از امام صادق (ع) نقل شده، که: «اگر نیت قوی باشد، بدن احساس ضعف نمی‌کند» و علی حقیقتاً این گونه بود در بسیاری از مواقع در زمان انجام ماموریتها در ماشین به خواب می‌رفت تا کمبود استراحت را جبران نماید، مرور خاطراتش مصداق این نیت قوی و تحمل وسیع است: «یک شنبه ۱۱/۲/۶۲ در بروجرده جلسه‌ای بود بین مسؤولین مهندسی ارتش و سپاه شنبه ساعت ۱۰ شب از قرار گاه خاتم راه افتادیم، و من و صادق و حسن سه نفری با تویوتا عازم شدیم با تمام سختی راه و بدی جاده ساعت ۴ صبح رسیدیم نماز صبح را در سپاه خواندیم و خوابیدیم. ساعت ۷ بیدار شدیم که جلسه ساعت ۸ بود ظهر یکشنبه به سمت اهواز حرکت کردیم و ساعت ۵/۸ شب رسیدیم، چون رمقی نداشتیم، با شعار: اول وجود، بعد سجود موافق بودم، شام را خوردیم و نماز خواندم و از خستگی خوابم برد. صبح زود به سمت خط مقدم پاسگاه رشیدیه حرکت کردیم، از مهندسی اهواز تا آنجا دو ساعت راه بود. ظهر به سمت هویزه حرکت کردیم، ۳۰ کیلومتر دیگر طی کردیم، به بستان رسیدیم. ۱۶/۲/۶۲ صبح به سمت خرمشهر برای بازدید مقر بچه‌ها رفتیم، تا غروب آنجا بودیم بعد به اهواز برگشتیم، در راه خوابم برد که با صدای ناگهانی ترمز از جا پریدم، دیدم الاغی خیلی باوقار در وسط جاده قدم می‌زند. صادق اگر چه ماشین را کنترل کرده بود ولی الاغ با آینه برخورد کرد و آینه شکست، ماشین از جاده خارج و یک طرفه شده

بود... شنبه ۱۷/۲ به قصد انفجار تنگه سعده از مهندسی خارج شدیم، شب حدود ۲۰۰ کیلومتر راه تا اهواز برگشتیم، در ماشین خوابم برد، در اهواز بیدار شدم، پس از شام که تخم مرغ و خیار شور بود، نماز خواندم و خوابیدم... یکشنبه ۱۸/۲ ساعت ۵/۳ بعد از ظهر به سمت سوسنگرد حرکت کردیم و از آنجا به سمت خط رفتیم، شب در جنگل امغر خوابیدیم، رفتیم به چادر برادران تخریب تیپ امام حسن (ع). داخل چادر از دست پشه نمی‌شد خوابید آمدیم بیرون، ناگهان یکی داد و فریاد کنان می‌دوید، عقب نیشش زده بود، اینجا هم از ترس عقربها نمی‌شد خوابید ناچار شدیم رفتیم روی اسبابهای ماشین، با همه گرما خود را لای پتو پیچیدیم. ولی نمی‌دانم از کجا پشه‌ها راهی پیدا می‌کردند و می‌آمدند زیر پتو و با ما کشتی می‌گرفتند نگذاشتند ما بخوابیم. ۵ دقیقه می‌خوابیدیم ۱۰ دقیقه دست و پا را می‌خارانیدیم، ساعت ۱۲ بیدار شدیم، تصمیم گرفتیم برگردیم ولی دیدیم هر جا برویم همین است، تا صبح دست و پایمان مثل آبله بالا زده بود و سرخ شده بود، صبح که آفتاب زد، پست نگهبانی پشه‌ها تمام شد و تحویل مگسها دادند، یکی از برادران می‌گفت: نصف شب در سنگری بودم، دیدم صدای گریه می‌آید، فکر کردم نماز شب می‌خواند، سرم را از پتو بیرون آوردم یک دفعه پشه‌ها حمله کردند. بعد دیدم دوستم از دست پشه‌ها چاره‌ای جز گریه ندارد و در کشتی با پشه شکست خورده است... عبادت علاقه زیادی به دعای «اللهم طهر قلبی من النفاق و عملی من الریا و لسانی من الکذب و عینی من الخیانه» داشت و اکثراً در قنوت نمازها [۷۲] آن را می‌خواند، اهل تلاوت قرآن خصوصاً در تعقیب نماز صبح بود، همسرش این صحن‌ها را بخوبی به یاد دارد: «قرآن زیاد می‌خواند، به ما هم توصیه می‌کرد، روی معنای آن هم خیلی تاکید داشت، مدتی با من مسابقه حفظ قرآن گذاشته بود. بعد از نماز صبح همیشه قرآن می‌خواند، گاهی بعد از نماز و قرآن به سرکارش می‌رفت و صبحانه نمی‌خورد. یک بار گفتم: خب قرآن را وقت دیگر بخوان تا به صبحانه برسی، گفت: قرآن صبح لذت دارد. خوب است روز را با قرآن شروع کنیم». یافتن علی در کنج خلوت معنوی کار آسانی نبود ولی گاهی عده‌ای با نگاه خود این لحظات تنهایی علی را صید کرده بودند. «یک شب خیلی خسته بودیم، تا ساعت ۱۱ در هویزه بودیم، کاری در اهواز داشتیم که حتماً باید به اهواز می‌آمدیم. ساعت ۵/۱ نصف رسیدیم، واقعاً خسته شده بودیم. تا رسیدیم، من یک پتو برداشتم و خوابیدم، با این که نه رانندگی کرده بودم و نه فشاری روی من بود. ولی دیدم علی که خسته تر از من بود، رفته بود وضو گرفت و نماز شب را شروع کرد. ترسیده بود بخوابد و بیدار نشود». [۷۳] «اهل نماز شب بود، چند روز قبل از شهادتشان که در باختران بودیم، نیمه‌های شب که بچه گریه می‌کرد بلند شدم، دیدم گوشه اتاق که تاریک بود گردنشان را کج کرده و راز و نیاز می‌کنند». [۷۴] «اخلاق» طوری با نیروها برخورد می‌کرد که هر کس احساس می‌کرد نزدیکترین فرد به علی است. جاذبه عجیبی داشت. بی‌جهت نبود که ایام عملیات با اشاره او همه بچه‌ها عازم منطقه می‌شدند، از دانش آموز و دانشجو گرفته تا افراد متاهل، که نمونه آن حاج آقا صالحی [۷۷] با پنج اولاد بود. اولین بار که علی را در تهران دیدم و قرار شد که اعزام شوم، آن چنان مرا تحویل گرفت که گویی یکسال است که رفاقت صمیمی داریم». [۷۸] «قبل از عملیات خبیر از نیروهای تازه وارد بودم و افراد را نمی‌شناختم، یک دفعه عقب استیشن نشسته بودیم و جایی می‌رفتیم، راننده، سرعت را زیاد کرده یا خلاصه کاری کرده که تکان شدیدی خوردیم، بلافاصله به راننده اعتراض کردم، ولی او چیزی نگفت، به اردوگاه که برگشتیم، راننده را به «صادق هلالات» نشان دادم و این که خواست حالگیری کند، اما حالش را گرفتم. صادق گفت که علی اهل این چیزها نیست، اینجا بود که فهمیدم به برادر علی تیکه انداخته‌ام! تا چند روز خودم را به او نشان ندادم تا این که یک روز علی به طرفم آمد، دستم را گرفت و گفت که آن روز تقصیر من بود، من باید عذرخواهی کنم». [۷۹] هنوز هم پس از سالها، صدای دلنشین و از سر صداقت و اخلاص و نگاه مهربان علی، در ذهن و دل برخی از نیروها مانده و همان شیرینی را دارد: «دو - سه ماه بود که در اردوگاه بودم و مأموریت به من نرسیده بود، ظهر یک جمعه که از نماز جمعه برگشته بودیم و من شهردار [۸۰] هم بودم، در نماز خانه اردوگاه، برادر علی کنارم نشست و گفت که اگر علاقه داری، وسایلت را جمع کن که یک ساعت دیگر، راهی غرب هستیم. برای من به عنوان یک نیروی جدید گردان خیلی جالب بود که فرمانده آن مرا صدا نکرد و

خودش به سراغم آمد. در مسیر راه وقت غروب، علی به بچه‌ها گفت برای شام جلوی یک رستوران نگه می‌دارم، وقت شام که شد ماشین را جلوی یک رستوران نگه داشت و در کنار ماشین کنسروهای ماهی را باز کردیم و خوردیم». [۸۱] «حدود پنج ماه بود که از پیش علی به تهران آمده بودم، وقتی که برگشتم تا چشم علی به من افتاد، با یک حالت خاص و جملاتی که خیلی به دلم نشست، گفت: «اسرافیل! خیلی دلم برایت تنگ شده بود، این جمله را ممکن است ما بارها از افراد بشنویم، ولی از زبان علی لطف دیگری داشت و تا علی را کسی ندیده باشد، آن را درک نمی‌کند. علی با صحبت‌های خود، افراد را جذب می‌کرد، بلکه از این بالاتر، یک شب در جمع دوستان، یکی از وضع گردان گله کرد و اظهار داشت که قصد دارد انتقالی خود را بگیرد. ما پیشنهاد کردیم که با علی هم مشورت کند، تا این را گفتیم، جواب داد که پیش علی نمی‌روم، چون او با حرفهایش جادو می‌کند، اتفاقاً به خاطر علی از گردان انتقالی نگرفت» او هیچ‌گاه خود را جدا از نیروها نمی‌دانست و اگر جلسه یا مأموریت خاصی نداشت، حتماً در کنار نیروها بود و در معمولی‌ترین کارها مثل بازی فوتبال هم با آنان همراهی می‌کرد، همین باعث شده بود که برخی افراد فرمانده تخریب را نشناسند. «در روزهای اول که اردوگاه بنا شده بود، گروهی از تلویزیون برای ساخت برنامه‌ای آمده بودند، یکی از روزها فردی از گروه آنها جلوی تویوتا نشسته بود، علی هم عقب ماشین، مدتی که گذشت، آن شخص، از راننده سؤال کرد که فرمانده شما چرا نمی‌آیند که حرکت کنیم؟ راننده گفت که فرمانده ما قبل از شما آمده است». [۸۲] علی علاوه بر آن که فرمانده نیروها بود، خود را در قبال آنها مسوول هم می‌دانست لذا هیچ احساس برتری‌یی نسبت به نیروها نداشت. «در عملیات فتح ۱ در داخل عراق، شبی که درخانه یکی از کردها می‌خوابید، هوا خیلی سرد و پتو هم کم بوده است، علی با علم به اینکه اگر بین بچه‌ها باشد حتماً یک پتو به او خواهند داد، به پشت بام می‌رود و تا ساعتها در سرما و برف قدم می‌زند. هنگام برگشت هم هلی کوپتری برای برگرداندن فرماندهان به منطقه رفته بود، ولی علی که سرما هم خورده بود، سوار نشده بود، گفته بود این عزیزان در سرما و سنگلاخ و برف پیاده بروند و من سوار شوم، وقتی هم که به ایران برگشتند، تقدیر نامه قرارگاه را پاره کرد، و سکه طلا را پس داد و فقط کتاب هدایی را برداشت». [۸۵] علی در عین حال که به بیت المال بسیار اهمیت می‌داد و اگر پولی هم از قرارگاه به گردان داده می‌شد، در خرج آن بسیار محتاط بود و معمولاً آخر سال مقدار زیادی اضافه می‌آورد، با تاسیس قرض الحسنه در گردان و کمک‌هایی که از پدرش می‌گرفت، مشکلات مالی نیروها را هم حل می‌کرد، در یک نوبت که به منزل یکی از شهدای گردان در یکی از روستاها رفتیم و علی از وضع نامساعد مالی آنها مطلع شد، دستور داد سریعاً یک یخچال و مقداری وسایل زندگی برای منزل شهید بردیم». جالب این که با وجود صندوق قرض الحسنه در گردان، گاهی علی با وجود داشتن زن و فرزند، مشکل جدی مالی پیدا کرد، و کمتر کسی از آن خبردار می‌شد، یکی از نیروها تعریف کرد: «در سال ۶۴ علی با دوربین من تعدادی عکس خانوادگی گرفت و بقیه فیلم هم در گردان مصرف شد، موقع ظهور فیلم، قرار شد که علی این کار را بکند، مدت‌ها طول کشید. تا این که علت تأخیر را سؤال کردم با اکراه و خصوصی جواب داد، که پول ندارم، در حالی که در آن زمان هزینه آن حداکثر ۲۵۰ تومان بود». فکر خلاق‌طراحی جنگ افزارهای مورد نیاز در انجام عملیات از ویژگی‌های دیگر علی بود، تهیه فرش برزنتی برای گستردن روی سیم خاردار، آتش بار آرپی جی، موشک برای انهدام دژ دشمن، سیم خاردار بر هیدرولیکی و تهیه انواع تله‌های انفجاری، از آن جمله‌اند، نیروهای اردوگاه به یاد دارند که بعضاً فرماندهان ارتش و سپاه از جمله امیر سپهد صیاد شیرازی [۸۶] و امیر حسنی سعدی از نیروی زمینی ارتش، برای دیدن طرح‌های او در اردوگاه حاضر می‌شدند. «وقتی به اردوگاه رفتیم، به خاطر تجربه‌ای که در امور فنی داشتیم، علی خیلی از طرح‌ها را به من پیشنهاد می‌کرد. سوله‌ای را هم برای این کارها اختصاص داده بود. اوایل، برش دادن مینها برای آموزش بهتر آنها را مطرح کرد که انجام می‌دادم. بعدها در سال ۶۵ که قضایای عملیات برون مرزی مطرح شد، یک بار طرح ساخت بمب ساعتی مخصوصی را به من گفت که موتور ساعت آن را هم تهیه کرد، ولی به انجام نرسید، طرح دیگری در مورد نارنجک انداز داشت که نارنجک در یک محفظه‌ای روی اسلحه، نصب و با فشنگ گازی شلیک می‌شد، در

مورد ضد هوایی ها هم خیلی فکر می کرد که هوایماها نتوانند روی آنها قفل کنند و امکان شلیک به آن از بین برود. از جمله آخرین طرحهای او هم تهیه بمب های مثلثی شکل برای کار راحت تر روی تاسیسات نفتی بود که مقداری ورق آلومینیوم آورده بود و من خرجهای Cf را با همان شکلی که در نظر داشت، برای نصب روی دکلها و ... آماده کردم». [۸۸] در کنار این طرحها، با مطالعه منابع متعدد مهندسی ارتش و جمع بندی تجربیات خود جزوات جنگ مین را آماده کرد که در نوع خود بی نظیر بود. [۸۹] از جمله ویژگیهای مجموعه تحت امر علی، برخورداری از بخش «اطلاعات رزمی» بود که نقطه شروع آن از ابتدای سال ۶۲ بود. «بخش زیادی از خطوط مرزی از نظر وجود مین پاک سازی شده بود، در یکی از جلسات مشترک سپاه و ارتش که توامان مسوولیت پاکسازی جنوب را بر عهده داشتند، صحبت از آمار فعالیت به میدان می آید. نیروهای ارتش به واسطه سالها آموزش کلاسیک به نقشه ها و کالکهای خود در مورد میداین مین استناد می کنند، ولی علی با وجود فعالیت بسیار گسترده تر، چیزی برای استناد در دست نداشت. همین امر باعث شد که جرقه اطلاعات رزمی در ذهن علی بزند و چند نفر مأمور تهیه نقشه میدان با ذکر مختصات کامل آن شدند. برای نیروها خیلی مساله واضح نبود و اهمیت آن را نمی دانستند، ولی علی توضیح داد که میدان، خودی باشد که تهیه نقشه بسیار ضروری است چون آرایش آن در موقع پاکسازی یا عبور باید در دست باشد، اگر میدان دشمن هم باشد برای پاکسازی باید آرایش میدان را بدانیم و حداقل فایده آن این است که بعدها به عنوان سندی در تاریخ جنگ خواهد ماند». [۹۰] «هیچ یگان تخریبی در سپاه، اطلاعات رزمی نداشت، بجز یگان علی، در مدت کوتاهی کلی کتاب و جزوه هم گرد اوری شد. یکی دیگر از کارهای آن، ضبط خاطرات نیروها از عملیات و پاکسازیها بود که شاید در این ایام که سالها از جنگ می گذرد، آنقدر که در بخش مهندسی و خصوصا تخریب سپاه اسناد از این دست است، در بخشهای دیگر نباشد». [۹۱] «آنقدر این بخش از کار با کیفیت انجام می شد که در فاو شاهد بودم نیروهای ارتش از علی تعدادی نیرو برای ثبت میدان مین درخواست کردند». [۹۲] شجاعت برای اثبات شجاعت علی کافی بود که یک بار با او در عملیاتی شرکت کنی، او بارها می گفت که «وقت عملیات هر چه جلوتر می روم، بیشتر احساس آرامش و امنیت می کنم». علت آرامش او در این عرصه ها، ایمان او به درستی عمل و ادای تکلیف الهی و اعتقاد راسخ او به تاثیر آیات الهی و ادعیه و ائمه معصومین (ع) بود. او همواره بر حرز امام جواد (ع) به عنوان یکی از عوامل مصونیت در مقابل خطرها تأکید می کرد و آن را همراه خود داشت. «سال ۶۴ که نیروها برای عملیات محدود برون مرزی به قرارگاه رمضان در نقره مأمور شدند، برای سرکشی از آنها از اهواز راهی نقره شدیم یکی دو ساعت قبل از غروب به باختران رسیدیم، اولین پلیس راه جلوی ما را گرفتند و تأکید کردند که تامين جاده وجود ندارد و حرکت به سمت نقره ممنوع است، علی گفت که ما می رویم و مسوولیت آن هم با خودمان و راه افتاد. وقتی علت را پرسیدیم، اظهار داشت که به نیروها قول داده ام شب به آنها سر بزنم و جلسه ای با مسوولین قرارگاه دارم. علی با سرعت ۱۵۰ کیلومتر درجاده کوهستانی حرکت می کرد، اسلحه را هم به دست من داده بود که اگر چیز مشکوکی دیدم معطل نکنم من اضطراب داشتم، ولی علی آرام بود و به توکل به خدا اشاره می کرد الحمدلله اتفاقی نیفتاد و اول شب رسیدیم... یک بار دیگر در مهر سال ۶۳ به اتفاق علی، «خدامراد زارع، رضا بورقانی، جعفر قربانی و مرتضی صالحی، با یک تویوتای کالسکه ای راهی منطقه عملیات میمک شدیم چون به منطقه و موقعیت نیروها آشنا نبودیم، یک لحظه احساس کردیم که در مقر عراقیها هستیم و پرچمهای آنها را هم که روی تانکها بود می دیدیم شاید به خاطر آنکه آنها هم از این تویوتاها داشتند جلب توجه نکرده بودیم راه برگشت نداشتیم، چون دور زدن ماشین بیشتر، جلب توجه می کرد. علی گفت: سریع کالکها را ریز ریز کنید و بخورید، اگر اسیر شدیم بگوئید که ما سربازیم، این هم فرمانده ماست، این حرفها را می زد و به سمت جلومی رفتیم که به آخر مقر آنها رسیدیم، علی دائم آیه «وجلعنا من بین ایدیهم سدا» را می خواند، آخر مقر دو - سه ردیف مین و المر کاشته بودند که سریع رضا و خدامراد پیاده شدند و مسیر چرخ ماشین را پاک کردند، به محض اینکه از مقر خارج شدیم، عراقی ها متوجه شدند و تیراندازی شروع شد ولی به لطف خدا و سرعت خیلی زیادی

که علی به ماشین داد، از تپه ماهورها رد شدیم و به سنگرهای خودی رسیدیم.» [۹۳] «به اتفاق علی می‌خواستیم از دو آب به نوسود برویم، حرکت کردیم، ولی خیرنداشتیم که مسیر ما در تصرف ضد انقلاب است حدود ۵ کیلومتر که رفتیم، عده‌ای مسلح جلوی ما را گرفتند و عقب تویوتا سوار شدند، کاملاً وضع منطقه دستمان آمد، علی قبول نکرد که برگردد و تأکید دائم بر توکل به خدا داشت ۱۰ کیلومتر جلوتر این عده پیاده شدند تا به مقرر بروند، از این جا به بعد، من عقب نشستم که با کلاش تا حدی بتوانم با حمله احتمالی مقابله کنم، به لطف خدا اتفاقی نیفتاد، وقتی به مقصد رسیدیم، باور نمی‌کردند که ما از این مسیر آمده‌ایم در طول مسیر من دلهره داشتم ولی علی خیلی راحت بود.» [۹۴] کاک علی در اوایل سال ۶۵ شهادت ۴ نفر از نیروها که به منظور انهدام جاده‌ای در جزیره جنوبی مجنون اعزام شده بودند، موجب تأثر شدید نیروهای گردان و علی گردید، اگر چه علی در آن ایام در اردوگاه نبود ولی پس از بازگشت، تأکید زیادی بر تجسس برای یافتن جنازه یوسف و محسن داشت. [۱۵۴] برای این عزیزان مراسم بزرگداشتی در مسجد فاطمیه تهران برگزار شد که علی سخنرانی مفصلی در مورد روحيات نیروهای تخریب و شهادت کرد. پس از آن خبر رسید که علی قصد اعزام به تیپ ویژه پاسداران در باختران را دارد، که جمع زیادی از نیروها او را همراهی کردند. «تیپ تازه تأسیس بود که قصد داشتند تحت امر قرارگاه رمضان سلسله عملیات برون مرزی انجام دهند، فرمانده تیپ یکبار صحبت از نیروی خوب جنگی کرد، به او علی عاصمی را معرفی کردم که بعد با هم صحبتی کرده بودند و علی راهی تیپ شد.» [۱۵۵] عمده نیروهای زبده قدیمی تخریب دور علی جمع شدند که مقر آنها هم در «تنگه کشت» در منطقه کوهستانی طاق بستان در باختران در نظر گرفته شد. در همان ابتدای استقرار تعداد زیاد عقربهای محل توجه نیروها را جلب کرده بود. علی مجموعه‌ای از آموزشها را برای نیروها در نظر گرفت. بخشی از آن انفجارات، خصوصاً انهدام تأسیسات نفتی بود که حتی برای چند روز نیروها را از باختران تا فاو در جنوب خوزستان آورد تا آموزشها واقعی تر باشد. بخشی دیگر حرکت براساس گرا و با استفاده از قطب نما در ارتفاعات بود که طراحی ۳ مسیر برای گروههای سه گانه و انتخاب مقصد برای هر کدام و انجام دادن چند انفجار در مقصد به طور کامل توسط علی انجام شد که نیروها پس از نماز مغرب حرکت کردند و برای نماز صبح به مقر برگشتند. برنامه معمول هر روز صبح هم راهپیمایی و کوهپیمایی چندین کیلومتری در اطراف بود، تقریباً چند روز پیش از ورود به خاک عراق، راهپیمایی ویژه‌ای برگزار شد که نکات قابل توجهی داشت: «غروب یکی از روزهای شهریور از نقطه‌رهایی شروع به راهپیمایی کردیم، تصور نمی‌کردم که تفاوت چندانی با راهپیمایی های روزهای گذشته داشته باشد چند ساعت اول را هم به راحتی پشت سر گذاشتیم و حدود ساعت ۱۲ شب مسیر حرکت از میان قبرستان زباله شهر باختران می‌گذشت که از بوی خوش آن! مدت‌ها بهره‌مند شدیم! از آن منطقه روح افزا که دور شدیم، چشم‌ها کم‌کم سنگین و پاها و دستها کم‌قوت شدند، شاید ساعتی راه می‌رفتیم و علی اجازه فقط پنج دقیقه استراحت می‌داد. اولین نشانه صبح که هویدا شد، علی فرمان توقف جهت اقامه نماز داد که گمان کنم با تیمم بود و البته به جماعت. صبحانه مقداری نان و خرما و آب بود. گرمای آفتاب که روی صورتمان نشست، تازه موقع بالا رفتن از ارتفاعات بسیار بلند بود که اگر از آنها می‌گذشتیم، سرازیری آن طرف خود به خود ما را به نقطه الحاق می‌رساند، دیگر رمقی نداشتیم و گاهی پا که روی سنگی می‌گذاشتیم، با رغبت تا چند متر پایین تر اسکی می‌کردیم. گرسنگی و تشنگی را هم به این خستگی اضافه کنید، اما در همان حال به علی که نگاه می‌کردم، آرام ولی متین و بدون وقفه بالا می‌آمد، در حالی که او ترکشها و آسیبهای متعددی از سالهای جنگ بر بدن داشت، گاهی او جلوتر می‌رفت و ما از عقب. نهایتاً بعد از ۲۴ ساعت به مقر رسید علی از فرط خستگی در گوشه سوله افتاد آیا علی با ان بدن اصلاً نیازی به این راهپیمایی داشت؟ اگر او با نیروها همراه نمی‌شد، کسی از او خرده می‌گرفت؟ در آن ۲۴ ساعت حدوداً یک دور شهر باختران را از جاده و بیابان و کوه، طی کرده بودیم» [۱۵۶] جالب اینکه در آن ایام با وجود خستگی زیادی که به نیروها عارض می‌شد، عقربهای محل، امکان استراحت با خیال آسوده را هم از آنها سلب کرده بود، گاهی اتفاقات جالبی هم رخ می‌داد: «سوله کوچکی در کنار محل استقرار بچه‌ها بود که به خاطر نگهداری آب میوه و... خیلی در

نظر بچه‌ها عزیز بود! یکی از شبها علی به تنهایی در آنجا خوابیده بود، محسن گردان صرحی [۱۵۷] هم برای تهجد به این محل رفته بود. محسن در حین نماز متوجه عقربی در نزدیکی علی می‌شود که چند بار با حرکت پا سعی می‌کند آن را دور کند، در همین گیرودار، عقب از علی دور می‌شود ولی پای محسن را نیش می‌زند که کارش به درمانگاه کشیده می‌شود. [۱۵۸] در همین ایام تعداد محدودی از نیروها برای شناسایی کیلومترها مسیر عملیات برون مرزی، روانه داخل عراق شدند. «ابتدا به سردشت آمدم و عقبه ای برای تیپ ویژه پاسداران درست کردیم و از همان نقطه مرزی وارد عراق شدیم، از نیروهای تخریب در این محور، فقط من بودم، کل منطقه کردستان عراق در اصطلاح خودشان به چهارمال بند تقسیم شده بود، که کار من به همراه ۱۰۰۰ نفر از کردهای عراق که همکار من شده بودند در حدود ۱۰۰ قاطر کرایه کرده بودیم کرایه کرده بودیم که مهمات را حمل کنند، دائماً تردهای چند کیلومتری داشتیم، که البته عمده آن در شب انجام می‌شد، در مال بند ۴ یک قرارگاه درست کرده بودیم، و یک گروهان هم مسئولیت حفاظت ما را برعهده داشت. به نحوی هم هر روز گزارش کار را به ایران منتقل می‌کردیم. بعد از مدتی به ایران برگشتیم، که نیروهای تخریب به فرماندهی علی عازم عملیات فتح ۱ بودند. قرار شد برای آنها در مسجد یادگان سردشت صحبت مختصری بکنم تا به حال و هوای داخل عراق و مسائل نظامی و سیاسی کردهای عراق آشنا شوند، البته شناسایی هایی که گروه ما کرده بود، مقدماتی برای عملیات فتح ۴ شد و شناسایی فتح ۱ توسط دوستان دیگر انجام شد.» [۱۵۹] علی به عنوان فرمانده یکی از گردانهای عملیات فتح ۱ (که بار اصلی عملیات هم بر عهده آنها بود) خاطرات شیرینی از کیلومترها پیشروی در خاک دشمن نقل کرده است. «از یک سال و نیم پیش بود که تصمیم به نفوذ در خاک عراق گرفته شد. کرکوک، گلوگاه دشمن بود، آنها به اقتصاد خود می‌بالیدند و ثروتی هم جز نفت نداشتند، پالایشگاه نفت عراقی ها در شمال است. از صبح تا شب هم انجا گشت هوایی داشتند، دو تا دور کرکوک، سایت‌های موشکی مستقر بود و جاسوسهایشان هم جلوتر از خط پدافندی، در شهرها و روستاها پخش بودند. ما تجربه عملیات برون مرزی نداشتیم و بچه‌ها هم آموزشهای پارتیزانی ندیده بودند. شناسایی های ما از چهارماه پیش تر شروع شده بود. در همان ایام وقتی هواپیمای ما را در خاک عراق زدند و خلبان بیرون پرید، نیروهای بسیجی او را تحویل گرفتند و پناه دادند که موجب بهت و حیرت خلبان شده بود، بعد هم خلبان را راهی ایران کردند. بعد از شناسایی، حمل مهمات به منطقه کرکوک شروع شد، آن هم نه تفنگ و فشنگ، بلکه خمپاره ۱۲۰ و ادوات پرحجم شما تصور کنید چه مشکلاتی وجود داشت؟ هر قاطر حداکثر ۶ گلوله حمل می‌کرد، تعدادی از قاطرها هم فقط آذوقه حمل می‌کردند، مسیر نیروها هم از میان روستاها بود، راه عبور هم فقط یکی نبود و برخی از مسیرها گاهی ۱۰۰ کیلومتر باهم فاصله داشت. در یکی از محورها باید از دریاچه ای عبور می‌کردیم که چندین برابر هور وسعت و عمق و سرعت داشت و کمترین عرض آن یک ساعت راه با قایق موتوری بود. مسیر دیگر رودخانه ای با عمق ۵/۱ متر بود، ما که نمی‌توانستیم پل بزنیم، کل مسیر هم ۴۰۰ کیلومتر بود، البته از روی نقشه هوایی ۱۵۰ کیلومتر بود، ولی در روی زمین حدود ۳ برابر می‌شد، قرار بود از ۴۵ روستا عبور کنیم، آن هم با کلی آدم. قبلاً به نیروها گفته بودیم که کسی فارسی حرف نزنند، در مسیر اولین روستا که مسیر کمونیستها بود، خود را کمونیست ترکیه معرفی کردیم، دو تا دو تا وارد خانه ها شدیم، صاحبخانه تا ما را دید، گفت که قیافه شما داد می‌زند ایرانی هستید، بعد هم گفت که شما اصلاً اخلاق و رفتارتان به کمونیستها نمی‌خورد، آنها به زور وارد خانه اهالی می‌شوند و مردم را اذیت می‌کنند، ولی شما... در برگشت، آنها پذیرایی مفصلی از بچه‌ها کردند، به حدی که ساعت ۳ نصف شب برای ما بوقلمون سرخ کردند. در یکی از روستاها پیر مردی که فارسی بلد بود، می‌گفت که ۱۵ سال است که اینجا هستم، گفتیم موقع برگشت با ما به ایران بیا، آب و هوایی عوض کن، گفت امام گفته تا صدام هست، جنگ هم هست، اگر صدام رفت، من می‌آیم. در ۳ کیلومتری سلیمانیه، وارد منزل یک روستایی شدیم، روی دیوار عکس یک افسر عراقی با سیل‌های کلفت بود. ترسیدیم، به بچه‌ها گفتیم آماده فرار باشید. قرار شد بعد از شام فرار کنیم صاحبخانه متوجه شد و گفت این عکس برادرم است که الحمد الله خدا را صد هزار مرتبه شکر به دست ایرانی‌ها اسیر شد! ساعت

۲ بعد از ظهر به جاده آسفالت اصلی سلیمانیه رسیدیم، دیدیم اگر ۱۵۰ قاطر و ۶ تراکتور همراه از جاده عبور کنند، ترافیک سنگینی ایجاد می‌شود و لو می‌رویم، سر و ته جاده را بستیم و به سرعت عبور کردیم. هنوز ۱۵ روز به عملیات مانده بود، در منطقه‌ای استقرار پیدا کردیم که کلی پایگاه کمونیست و مجاهد و حزب کارگر و ... وجود داشت. یکی از مسیرهای عبوری از داخل یک پادگان می‌گذشت، پول زیادی به راهنما دادیم که یک ربع آنجا را تخیله کند که همین کار را کرد و ما رد شدیم. گاهی در طول مسیر، منافقین گزارش ما را به عراق می‌دادند، یکی از آنها به یکی از بچه‌های ما گفته بود: ادا در نیار بچه تهرونی [۱۶۰] گاهی سه شبانه روز غذای کافی نمی‌خوریم. عراق، از کلیات عملیات اطلاع پیدا کرده بود ولی جزئیات را نمی‌دانست، محافظین کرکوک را هم زیاد کرده بود و اعلام شده بود که جایزه اسارت هر ایرانی ۲۵۰۰۰۰۰ تومان. وضع طوری شده بود که تقریباً یقین کردیم برگشتی در کار نیست مدام دعا و توسل و درخواست از خدا داشتیم و وقتی به قرآن تفأل زدیم، دستور به توکل آمد. تعدادی ماشین در جاده سلیمانیه مصادره و حرکت کردیم و در روستایی در ۵ کیلومتری کرکوک مستقر شدیم. اهالی آنجا همه طرفدار صدام بودند، لذا با نیروها کل روستا را محاصره کردیم و اجازه ندادیم کسی از منازل خارج شود. هلی کوپترها دائماً پرواز می‌کردند تا ردی از نیروهای ما به دست آورند. در طول این چند هفته، نه نماز جماعت داشتیم، نه صوت قرآن و آن چه به گوش می‌رسید، بیشتر موسیقی و آواز بود، ولی در عین حال مردم علاقمند به انقلاب بودند و حتی در خواست می‌کردند که دفعه بعد روحانی با خودتان بیاورید. در موعد عملیات قرار شد ۴ هدف را با دو قبضه مینی کاتیوشا و خمپاره بزیم، هدفهای ما هم سایت موشکی و مقر منافقین بود که اتفاقاً همان شب گرد همایی داشتند، یک هدف دیگر، مقر آموزش قوای خاص عراق بود... به ایران که بر می‌گشتیم، از روی قاطر پای مصنوعی یکی از برادران افتاد. کردها خیلی تعجب کرده بودند که این همه راه چطور آمده است؟ قدر ایران را بیشتر دانستیم وقتی به اینجا رسیدیم» [۱۶۱] اما خاطرات دوستانی که با علی در این عملیات بودند، در مورد فرمانده خود بسیار شنیدنی است: «پیش از ورود ما به عراق، مقداری مهمات و مواد غذایی از طریق کردها و محللهای از پیش تعیین شده منتقل شد مواد منفجره و تعدادی نارنجک در لابلای گونی‌های سبب زمینی و پیاز جاسازی شد و از طریق یک خط به صورت قاچاق منتقل گردید، هنگام عصر، علی اعلام حرکت کرد که از آخرین نقطه مرزی که روستایی به نا «بیتوش» در سردشت بود، حرکت کردیم و شب به ارتفاع بلندی رسیدیم، آن شب بیسکویت و کنسرو لوبیا شام ما بود، هوا بسیار سرد بود و تا نیمه‌های شب باید منتظر می‌ماندیم علی یک راه ابتکاری خوب جلوی ما گذاشت، به این ترتیب که تعداد زیادی از گونی‌های پارچه‌ای روی زمین را به عنوان پتو به ما پیشنهاد کرد، که پاها را در یک گونی و سر تا کمر در یک گونی دیگر می‌کردیم، چرت مختصری زدیم، نیمه‌های شب علی ما را بیدار کرد، به دو گروه تقسیم شدیم. گروه اول که تعداد بیشتری بودند بلافاصله راه افتادند و بقیه قرار شد که به اتفاق تعدادی از کردهای عراقی که متخصص هدایت قاطر بودند، حرکت کنند، بردن قاطرها واقعاً مهارت می‌خواست والا از اوج کوهها به دره‌ها سقوط می‌کردند. علی سفارش کرده بود که وقتی آنها را در کنار روخانه مرزی دیدیم، حرکت کنیم. آنها را در حال نماز کنار رود دیدیم که جمع ۴ نفره ما، حرکت را آغاز کرد. به روخانه که رسیدیم، در حین عبور، تعدادی از قاطرها با بار پتو در قسمت عمیق رفتند که پس از بیرون آمدن به خاطر سنگینی پتوها افتادند و ما مجبور شدیم بارها راباز کرده و در زیر آفتاب بهن کنیم. یکی از قاطرها را هم آب برد. مسیر بعدی سینه کش عظیمی بود که هم نفس ما را گرفت و هم سه قاطر را به ته دره فرستاد، ساعتها طول کشید تا به روستایی زیویبی رسیدیم و کردها با آب گوجه و پیاز از ما پذیرایی کردند. رئیس آنها به نام «کاک عمران» خیر داد که «کاک علی» و نیروها باعتر [۱۶۲] به سمت «الاق لو» در مسیر سلیمانیه حرکت کردند و ما باید پیاده به دنبال آنها برویم، مسیر را ادامه دادیم. هر دو ساعت به محوطه‌ای می‌رسیدیم و بلد ما عوض می‌شد، آنها تازه نفس بودند و ما دائم در مسیر، تا غروب راه رفتیم. یادم هست که «جعفر هلالات» [۱۶۳] دیگر نای حرکت نداشت، بالاخره به «الاق لو» رسیدیم، باز اینجا گفتند که «کاک علی» به سمت باغ «سمر» قرار گاه طالبانی رفته است. احساس کردیم که نقشه‌ای برایمان کشیده‌اند و در اولین شب استقرار در

خاک عراق و دور از دوستان، وحشت کرده بودیم جعفر می گفت که اسلحه‌ها را آماده کنید، ما تاکید کردیم که حتماً باید به کاک علی برسیم، بعد از تماس با بی سیم قرار شد به خانه کدخدا برویم. که من و سه نفر ایرانی همراه به منزلش رفتیم و نخود پخته میل کردیم، یک ساعت بیشتر نمانده بود که تویوتا لندکروزی آمد و ما را به سمت «کاک علی» برد. در کوره راه‌ها با سرعت و مهارت می رفت و با یک نوار آهنگ ایرانی از ما پذیرایی می کرد. یک ساعت در راه بودیم که به دوعتر رسیدیم، علی را در زیر نور شناختیم که خسته بر روی یکی از آنها نشسته بود و معلوم شد که سواره رفتن آنها با پیاده رفتن ما چندان تفاوتی نداشته است. ما زودتر به «یاغ سمر» در اتاقی که به ما دادند، گرمترین و نرمترین جا را برداشتیم، برای نماز صبح که برخاستیم علی را ندیدیم، نگران در پی او رفتیم که او را در گوشه‌ای از محوطه درازکش بر روی چند بلوک سیمانی با دو کتانی در زیر سر پیدا کردیم. او به خاطر کمبود جا و راحتی بچه‌ها تمام شب را در سرما گذرانده بود، برآستی که فنون غافلگیری را بخوبی بلد بود شبی دیگر پس از ۲۰ ساعت پیاده روی، به روستایی رسیدیم که مسجد کوچک ولی سردی داشت. شام هم نداشتیم، کردها درب منازل را می زدند و اعلام «توزیع» می کردند، یعنی اهل خانه باید میهمانان کردهای اتحادیه میهنی را پذیرا باشند، هرچند نفر داخل یک خانه رفتیم که گرمای آن در قیاس با مسجد دلچسب بود، ساعت ۳ نیمه شب بود، اهل منزل از خواب بیدار شده بودند و کمی هم از ما می ترسیدند، هنوز نیم ساعت نشده بود که علی آمد و اعلام کرد که همگی به مسجد برگردیم، چرا که دل او رضایت به این مردم آزاری نمی داد. فقط درخواست کرد که مقداری غذا بدهند که آنها هم نان و پیاز دادند. تعداد بسیار کمی هم پتو رسید که اصلاً کفایت نمی کرد، علی تا یک ساعت تلاش نمود که از هر پارچه در دسترس، بستری برای بچه‌ها فراهم کند، خود او هم زیلویی روی دوش انداخت و تا صبح نگهبانی داد. ما یقین داشتیم که دشمن با تمام قوا در تعقیب ماست، لذا توقف ما خیلی کم بود. نیمه شب در نزدیکی مرز به جایی رسیدیم که روی تکه چوبی نوشته شده بود «هوتیل کوردستان» علی تا این را دید، اظهار کرد که اینجا ۵ ستاره اس و وارد شدیم. هر کدام یک تشک لاغر ابری نیم متری با یک پتوی پاره گرفتیم تا چرتی بزنیم، محسن گردن صراحی خواب ما را به هم زد و به خاطر ماه گرفتگی، همه را به نماز آیات دعوت کرد. بعد از آن هم به توصیه علی قرار شد به نوبت نگهبانی بدهیم. او اظهار کرد که اول من بیدار می مانم چون اگر خوابم برد بیدار شدنم مشکل است خوابیدن ما همان بیدار شدن در وقت صبح همان همه از هم پرسیدند چرا برای نگهبانی بیدار نکردی؟ معلوم شد که علی تا صبح به تنهایی نگهبانی داده است. صبحانه به اتفاق خوردیم البته به قسمت خویار و راه افتادیم، تا بعد از ظهر در راه بودیم و هیچ غذایی نخورده بودیم. علی پیشاپیش می رفت، متین اما آرام و لنگان، راه رفتنی خاص با آن بدن مجروح که گفتنی نیست باید دیده باشید. تا این جا حدود ۳۰۰ کیلومتر راه آمده بودیم اما گلوله ای نداشتیم هر جا علی بود همه چیز بود گرسنگی طاقت همه را برده بود علی تصریح کرد تا اولین قرارگاه مرزی خبری از غذا نیست مگر خداوند تفضلی کند. به دوراهی رسیده بودیم و در تشخیص راه درست، دچار اشتباه شدیم علی یکی از راهها را نشان داد و براه افتادیم هنوز در اول مسیر بودیم علی به زمین اشاره کرد روی خاک سفت کوهستان مقدار زیادی پسته ریخته بود ظاهراً افرادی که قاچاق از ایران به عراق برده بودند بار پسته شان سوراخ شده بود و به هر حال سد جوع شد و شکم چند رزمنده از قارو قور افتاد. در وسط رودخانه مرزی بودیم که هواپیماها و هلی کوپترهای عراقی برای لحظاتی منطقه را مورد حمله ویژه با کالیبر قرار دادند بالاخره به ایران رسیدیم همه به خاک افتادیم و آنرا غرق بوسه کردیم ادامه مسیر، سربالایی تندی بود که به توصیه علی و برای مصونیت در برابر هلی برن احتمالی دشمن، بدون توقف آن را طی کردیم. نهایتاً هنگام شب به پایگاه داخلی مرز رسیدیم، غذای گرمی به ما دادند که خیلی چسبید، هر کدام به اندازه چند نفر خوردیم و سریع به سمت سردشت روانه شدیم، هدایایی به ما دادند که عبارت بود از یک گونی محتوی یک پتو و یک رادیو و تقدیرنامه با اشتیاق تمام به حمام رفتیم تا پس از حدود ۴۰ روز اب گرمی بر تن خسته خود بریزیم و کوهی از چرک را بشویم» [۱۶۴] پس از عملیات، مباران شهرهای مسکونی بویژه شهرهایی که نقش پشتیبانی از جنگ را داشتند شدت گرفته بود، که باختران از جمله این اهداف

بود، اولاً دشمن در عملیات فتح ۱ علاوه بر این که ضربه‌های مهم نظامی خورده بود، آبرو و حیثیت ارتش بعث هم به لحاظ حضور رزمندگان اسلام در عمق ۳۰۰ کیلومتری خاک عراق به شدت خدشه دار شده بود، ثانیاً مرکز عملیات برون مرزی و پشتیبانی‌های آن باخترا ن قرار داشت و ثالثاً حمله به پالایشگاه این شهر، ضررهای اقتصادی به ایران وارد می‌نمود. بخش عمده بمباران‌ها به وسیله بمبهای خوشه‌ای بود که مزیت آن برای دشمن، گسترده‌گی شعاع انفجارها و فراگیری خسارت و پراکندگی نقاط مورد اصابت بود، حال آنکه بمبهای عادی تنها در یک نقطه عمل می‌نمود. نیروها علی‌عاصمی در خنثی‌سازی بمبهای خوشه‌ای عمل نکرده در سطح شهر، بسیار خیره شده بودند و پس از هر بمباران سریعاً حرکت می‌کردند. «در یکی از روزها همزمان با نیروهای تخریب، عده‌ای از کارشناسان بمب ارتش هم در محل حاضر شدند، قرار شد همه منتظر بمانند تا تیم عملیاتی ویژه ارتش تا دقایقی دیگر برسد. بمبهای خوشه‌ای در محوطه وسیعی پخش شده بودند و گاهی بچه‌های محلی از سرجهالت یا کنجکاوی، دستی به بمبها می‌زدند. آمدن گروه ویژه خیلی طول کشید علی به برادران ارتشی گفت که خود ما یک گروه متخصص داریم، خوب است کار را شروع کنیم تا آسیبی به کسی نرسد، از علی پرسیدند: مسؤول گروه شما کیست؟ علی با انگشت به احسان کشاورز [۱۶۵] (که آن زمان ۱۹ سال بیشتر نداشت) اشاره کرد، ظاهراً برادر ارتشی کمی ناراحت شد و رفت، بلافاصله بچه‌ها دست به کار شدند و در ۴۵ دقیقه کل منطقه را پاکسازی کردند و به اندازه یک تویوتا بمب جمع کردند». [۱۶۶] در همان ایام شایع شده بود که سازمان ناتو بمبهای جدیدی به عراق داده که قدرت تخریبی فوق‌العاده‌ای دارد، پس از مدتی این خبر رسماً تأیید و در عمل هم مشاهده شد. اولین محموله این بمبها در باخترا ن فرود آمد که برخی از آنها عمل نکرده. در خلال این ایام، عملیات فتح ۲ و ۳ هم در سلیمانیه و اربیل عراق انجام شد و همزمان مقدمات عملیات فتح ۴ مهیا شده بود. «برای عملیات فتح ۴ به علی‌عاصمی یک گردان رزمی سپرده بودند، و یکی از گروهانهای آن بچه‌های تخریب بودند، آذر ماه ۶۵ بود که به علی خبر رسید وضع سرما در منطقه مورد شناسایی به حد غیر قابل تحمل رسیده و بیش از یک متر برف روی زمین است و «داود پاک نژاد [۱۷۰]» هم از شدت سرما در شرف شهادت بوده است. علی نام منطقه را ذکر نکرد ولی صحبت از انهدام رصدخانه و اسارت کارکنان فرانسوی بود. این عملیات به خاطر موانع موجود لغو گردید...» [۱۷۱] بی‌غسل و بی‌کفن نوشته مختصری از او بجا مانده که بعد از شهادتش، دیگران مطلع شده اند: «یاد زمانی افتادم که مسجد سوسنگرد ۱۰ یا ۱۲ نفر جمع می‌شدیم و زیر نور فانوس، دعای توسل می‌خواندیم، یادم هست آخرین باری که دعا می‌خواندیم، با شهدا بودیم ولی آن روز، قدر آنها را نمی‌دانستیم و حالا-دیگر در بین ما نیستند و کمبودشان را حس می‌کنیم، آن شب «محمد زارع پور» بود، «مهدی زارع پور» بود، «مختاری» بود و خیلی دیگر که همه شهید شدند ولی فقط من مانده ام و دارم فسیل می‌شوم». [۱۷۵] علی ۳-۲ ماه آخر، حال و هوای دیگری داشت و این را بسیاری از کسانی که با او بودند، احساس می‌کردند. چند روز بعد که به غرب رفتیم، یکی از دوستان از تهران آمد و گفت خیلی نگران علی هستم چون خواب دیده ام که علی وارد جماران شده و همه درها به روی او باز شده تا به امام رسید، امام او را بوسید و پرسید که این بار هم طرح جدید داری؟ علی گفت: طرح هایم تمام شده، آمده ام دعا برای شهادتم بکنید، خواب را که برای علی تعریف کردیم خندید، بعد هم آن را برای همسرش تعریف کرده بود... آن روزها علی بارها صحبت از شهادت می‌کرد، در عین حال دلش شور می‌زد که تجربیاتش منتقل نشود دائماً درخواست می‌کرد که بچه‌ها را برای آموزش جمع کنید... یکی دیگر از نیروها هم حکایت دیگری از روزهای آخر دارد: نیروها به اردوگاه شهدای تخریب در اهواز رسیدند و به نیروهای دیگر که حال و هوای عملیاتی بزرگ در جنوب را داشتند ملحق شدند، ولی همه منتظر رسیدن علی به اردوگاه بودند. «غروب بود که آخرین نیروهای باخترا ن قصد آمدن به جنوب را داشتند و من برای آخرین دیدار به منزل علی رفتم خدا حافظی کردم و برگشتم اعلام شد که چند دقیقه دیرتر حرکت می‌کنیم. باز به منزل علی برگشتم و نمی‌خواستم از او دل بکنم، در که باز شد علی مشغول نماز مغرب شده بود و رسول هم کنار او نشسته بود حالت و نماز او طور دیگری بود. جوری که وقتی نمازش تمام شد، تحت تأثیر نماز نمی‌توانست حرف بزند، گفتم: حال شما خیلی

عجیب است. گفت، حال نماز است طوری شده بود که هیچکدام حرف نمی‌زدیم علی گفت: خوب است بانگاه حرف بزیم. از آن خانه و از علی دل نمی‌کندم اشک در چشمان هر دومان جمع شده بود». [۱۷۷] اردوگاه تخریب با آن همه نیرو، آموزش‌های انفجار و غواصی و اخباری که در مورد عملیات آتی می‌رسید، شور و حال خاصی داشت، همان شور و حال قبل از خیبر و بدر و... منتها آن موقع علی هم بود و این بار همه چشم انتظار او و همراهان او: «احسان کشاورز، داوود پاک نژاد و محسن گردن صراحی». صبح روز چهاردهم دی ماه، «صادق هلالات» و «محسن چاووشی» خبر شهادت این ۴ نفر را آوردند. اردوگاه، ساکت و آرام شده بود، کسی با کسی حرف نمی‌زد، عده‌ای در سوله‌ها و عده‌ای در بیابان گریه می‌کردند. از بلندگوی نمازخانه صدای قرآن بلند شد، آیات سوره توبه: «یا ایها الذین آمنوا مالکم اذا قیل لکم انفرؤا فی سبیل الله انا قلم الی الارض ارضیتم بالحوه الدنیا من الاخره فما متاع الحیوه الدنیا فی الاخره الاقلیل». [۱۷۸] که این خلاصه همه پیامهایی بود که علی در طول ۵ سال حضور در جبهه داد. بعد از نماز مغرب و عشاء «صلواتیان بسم الله را که گفت، نماز خانه اردوگاه ناله و شیون بچه‌های تخریب پر شد. او می‌گفت که امروز وقتی خبر را شنیدم، نا خود آگاه واقه کربلا به ذهنم آمد که اهل مدینه چشم انتظار ورود امام و خاندان ایشان بودند که قاصدی از راه رسید «یا اهل یثرب لامقام لکم» ما هم در اینجا چشم انتظار علی و دیگر برادران بودیم، که خبر آوردند از علی چیزی نمانده است. [۱۷۹] شاید آن روزها اگر حال و هوای عملیات کربلای ۵ در گردان نبود، داغ علی بر دل بچه‌ها خیلی سنگین تر خیمه می‌زد، بچه‌هایی که حرف دلشان شاید این بود که اگر کسی علی را بشناسد و ادعا کند که بیشتر از آنها او را دوست دارد، دق کنند، اما لحظات شهادت آنها: «شنبه ۱۳/۱۰/۶۵ ساعت ۳ بعد از ظهر شهید شدند، صبح که از منزل خارج شد به من گفت دیشب خوابی دیدم که اگر تعریف کنم، ناراحت می‌شوی، هر چه اصرار کردم نگفت». [۱۸۰] از قرار معلوم محسن و داوود و احسان هم همان شب خوابی دیده بودند، صبح شنبه به طور خاصی به هم نگاه می‌کردند و می‌خندیدند، علی که از راه می‌رسد، داوود و احسان را مامور خنثی کردن بمب مورد نظر می‌کند، خودش به ستاد می‌رود ولی بعد از چند دقیقه با عجله خود را می‌رساند با آنها راهی می‌شود، محسن هم به نحوی با آنها همراه می‌شود، بیرون از شهر باختران در چاله‌ای که اطراف بمب حفر کرده بودند علی و محسن مشغول کار بودند که داوود از نقطه دیگری بالای سر این‌ها می‌آید و احسان هم خود را می‌رساند، راننده بیل مکانیکی که همراه جمع بود، اظهار می‌کرد: «تعجب کردم چرا اینها در یک لحظه دور هم جمع شدند و من تنها ماندم». بمب منفجر می‌گردد و از پیکر این چهار عزیز هیچ نمی‌ماند. پیکر مطهر آنها از محل تحصیل محسن (مدرسه عالی شهید مطهری) در روز دو شنبه در تهران تشییع شد. «الهی رضا برضائک تسلیماً لامرک» [۱۸۲] علی، پس از سالها مجاهدت، تلاش شبانه روزی، تحمل درد و رنج جسمی و درونی، مزد جهاد خود را گرفت و در کنار برادر، شهدای کاشمر و شهید آزاده آیه الله مدرس آرام گرفت. «بعد از شهادت، مرتب به خوابم می‌آید، آن اوایل بیشتر بود، یک بار خواب دیدم کف دستش را نشان داد و گفت: دنیا مثل حباب، ممکن است هر لحظه بشکند، اصلاً ارزش غصه خوردن را ندارد. بعد از چهلم، او را در خواب دیدم که لباسی با گل‌های قرمز برایم خریده گفتم ای کاش گل‌های سیاه داشت، گفت دیگر لباس سیاه نپوش. یکبار دیگر او را خواب دیدم گفتم مدتی است که شما را خواب نمی‌بینم، گفت: من همیشه هستم، تو مرا نمی‌بینی، بعد رفت رسول را بغل کرد و بوسید، گفتم: خوش به حال شما که در بهشت هستید، به من گفت: مواظب ریزه گناها تان باشید که نمی‌گذارد آدم به بهشت برسد». [۱۸۳] نه فقط رسول او که برو بچه‌های تخریب، همه سایه‌ای تناور و پرثمر را از دست دادند. رحمت خدا بر او و درود و سلام بر پدر و مادری که او را پروردند و تسلیت به آنانی که در عزای این مظهر شرف، غصه دار شدند. خداوند این دفتر و کتاب شهادت را همچنان به روی مشتاقان باز و ما را هم از وصول به آن محروم مکن، ... و تو خود این چراغ پرفروغ را حافظ و نگهبان باش. [۱۸۴]

تالیف: اندرو متیوس

چرا به مصیبت‌ها نیاز داریم؟ چرا اغلب ما انسانها تا زمانی که زور بالای سرمان نباشد چیزی یاد نمیگیریم پاسخ بسیار ساده است. زیرا تغییری در خود ایجاد نمیکنیم. به عنوان مثال مسئله سلامتی را در نظر بگیرید. چه موقع رژیم غذایی خود را تغییر می دهیم و ورزش کردن را آغاز می کنیم؟ وقتی دکتر بگوید: اگر شیوه زندگی ات را تغییر ندهی خودت را می کشی! آن وقت است که ناگهان به خود می آییم. - در مدرسه؛ چه موقع بالاخره تسلیم می شویم و درس می خوانیم؟ وقتی خود را در آستانه مردود شدن می بینیم. - ما بزرگترین درس ها را در سخت ترین شرایط می آموزیم. شما مهمترین تصمیمات زندگی تان را چه موقع گرفتید؟ پس از تحمل مصیبتها و شکست های بسیار آن موقع که به زانو در آمده بودید اینطور نیست؟ - با نگاهی به گذشته متوجه می شوید که سختیها و مصیبتها، در واقع نقطه عطف زندگی تان بوده اند درس های زندگی - بعضی چیزها از درک ادراک ما فراترند... آیا متوجه شده اید که بعضی حوادث خاص، فقط برای افراد خاص روی می دهد. - افراد خاص درسهای خاصی می آموزند. اما می توانیم در برابر مسائل به سه شیوه واکنش نشان دهیم: ۱- زندگی من مجموعه ای از درس هایی است که به آنها نیاز دارم درس های که با نظم و ترتیب کامل در زندگی ام اتفاق می افتد. (این سالم ترین برخورد است و ضامن حداکثر آرامش خیال است.) ۲- زندگی یک مسابقه بخت آزمایی است، اما من از هر رویداری بیشترین استفاده را می کنم (این دومین انتخاب خوب است و کیفیت متوسط به زندگی می دهد.) ۳- چرا همیشه تمام مصیبتها سر من می آید؟ (این برخورد ضامن نهایت ناکامی است) - شاید آن را مشیت الهی بنامید، یا ظهور طبیعی حوادث و یا... شاید آنچه اتفاق می افتد را بپذیرید یا از آن متنفر باشید. به هر حال این واقعیت زندگی است. قانون کاشت و برداشت: - درسی که در اینجا یاد می گیریم، این است که: برای آنکه محصولی برداشت کنیم، ابتدا باید دانه ای بکاریم. ابتدا خاک را می کنیم، به دانه آب می دهیم (تلاش) مدتی منتظر می شویم (صبر) و آنوقت می توانیم لوبیا برداشت کنیم به عبارت دیگر: ثمر = صبر + تلاش - اما در زندگی ما اغلب این قانون گم می شود. ما می گوئیم: اگر امروز لوبیا بکارم فردا چه چیزی بدست آورم؟ پاسخ این است: دانه خیس لوبیا. قانون کاشت و برداشت میگوید امروز بکار مدتی صبر کن آن وقت بردار. هر چه بهتر می شوی بازی هم بزرگتر می شود - وقتی در یک بازی کوچک موفق می شویم، به سراغ بازی بزرگتر می رویم. مدرسه را از کلاس اول آغاز می کنیم بعد کلاس دوم و... این سیستم موثری است و قانون این است که: هر چه شما بهتر می شوید بازی هم بزرگتر می شود. اما افسوس که این قانون را اواسط راه گم می کنیم. - فردی مدیر یک دفتر بیمه است. او تنها یک کارمند دارد و همین روزهاست که او را هم اخراج کند او می گوید اگر فقط چند کارمند خوب داشتم... نه اگر نتوانی با یک تیم دو نفره کاری انجام دهی با یک گروه هم موفق نمی شوی. - زندگی یک پیشرفت تدریجی است. سوالی که همیشه وجود دارد این است که با آنچه داری چه می کنی؟ - جهان هستی به تلاش پاداش می دهد نه به بهانه. برای خودتان ارزش قائل شوید اگر می خواهید دنیا با شما خوب رفتار کند باید با خودتان خوب رفتار کنید چطور می توانید احساس یک انسان موفق را داشته باشید وقتی جورابتان سوراخ است؟ شاید بگویید سوراخ جورابم مهم نیست، کسی که آن را نمی بیند اما نکته همین جا است. دیگران مهم نیستند کسی که باید بداند خود شما هستید که می توانید احساس خاص بودن را به خود بدهید. اگر خود شما غرور نداشته باشید و به خود احترام نگذارید، هیچ کس نمی تواند آن را به شما بدهد. وابستگی - وقتی حریصانه به دنبال چیزی میروید آنرا فراری می دهید. حتی پول هم از این قانون مستثنی نیست! فرض کنید در یک مهمانی با فرد مهمی آشنا می شوید و او به شما می گوید هفته آینده با شما تماس می گیرد یک هفته از خانه بیرون نمی روید کنار تلفن می نشینید و انتظار میکشید... چه کسی تلفن میکند، همه، به جز او! - هرگاه با ناامیدی به مسئله ای می نگریم وبا وابستگی عاطفی نسبت به آن پیدا می کنیم مانعی در برابر آن می سازیم. اما روی دیگر سکه چیست؟ کمی آرامش خود را حفظ کنید همه چیز روبراه می شود. - هرگاه نگران و منتظر چیزی باشیم مثلاً- یک تلفن خاص

و... در اطراف خود نیرویی به وجود می آوریم که احتمال وقوع آن رویداد را از بین می برد. عدم وابستگی به جای بی علاقگی وابسته بودن به معنای بی علاقه بودن نیست. ممکن است به چیزی وابسته نباشیم اما به آن علاقه مند باشیم. انسان های مصمم به خوبی میدانند که تلاش و کیفیت در نهایت به پاداش می رسند. آنها میگویند: اگر این بار برنده نشدم بار بعد از آن حتما برنده می شوم. - آدم های بی علاقه می گویند: کسی که اهمیت نمی دهد چرا خودم را به زحمت بیندازم؟ نا امید ها می گویند: اگر آن کار را بدست نیاورم میمیرم! اما آدمهایی که به چیزی وابسته نیستند می گویند: به هر طریق ممکن یک کار خوب پیدا می کنم و برایم مهم نیست چقدر طول بکشد. وابستگی به پول و وابستگی به وضوح نشان می دهد که چرا مردم اینقدر به دنبال پول هستند. از آنجا که پول وسیله ای برای بقا و سمبولی برای موفقیت است، اغلب ما به پول وابسته ایم. حتی اگر این حقیقت را انکار کنیم. متأسفانه حرص پول در آوردن همه چیز را نابود میکند. - اساسا برخورد احساسی با هر چیز سبب میشود که تسلط کمتری بر آن داشته باشیم و چون اغلب آدم ها در برابر پول بسیار احساساتی برخورد می کنند در مقابل آن هیچ کنترلی ندارند. - دلیل اصلی ثروتمندان عدم وابستگی آنها به پول است. از نظر آنها پول خیلی مهم نیست. وقتی پول ندارید ابتدا باید آنقدر با آن راحت باشید که بتوانید آنرا به دست آورید باید با آن آنقدر راحت باشید که بتوانید بخشی از آن را پس انداز کنید و مطمئن باشید پول بیشتری بدست خواهید آورد. - ثروتمندان و فقرا دو نگرش متفاوت نسبت به پول دارند. فقرا آرزو می کنند پول بدست آورند و ثروتمندان ایمان دارند که به دستش می آورند. بخشندگی اگر چیزی را می خواهی آنرا ببخش! احمقانه است اینطور نیست؟ اما حقیقت این است که برای آنکه چیزی را بیشتر بدست آوریم باید بخشی از آنرا ببخشیم. وقتی لبخند کسی را می خواهید باید به او لبخند بزنید. اگر عشق می خواهید باید عشق بورزید در این باره فکر کنید. اگر وابستگی باعث تاخیر در رویدادهای خوب می شوند عکس این مطلب درباره عدم وابستگی صدق می کند و عدم وابستگی یعنی بخشی از چیزهایی را که برایمان ارزش دارند ببخشیم. مطمئن باشید هر آنچه را که ببخشید دوباره بدست خواهید آورد. - شخصی به همسرش می گوید: من به تو نیاز دارم و بدون تو نمی توانم زندگی کنم. اما این عشق نیست، گرسنگی است. شما نمی توانید در آن واحد هم کسی را دوست بدارید و هم به شدت به او نیازمند باشید. عاشق واقعی کسی است که معشوق خود را آزاد می گذارد تا خودش باشد، تا هر چه که خود می خواهد باشد و هر کجا می خواهد برود. در عشق اجباری وجود ندارد. عشق یعنی دادن امکان انتخاب به معشوق در اینجا هم از عدم وابستگی صحبت می کنیم. برای آنکه کسی یا چیزی را بدست آوری، رهاش کن. شهادت انسان امروز ارزش بسیاری برای آسایش قائل است. بخش اعظم نگرانی های ما ناشی از این است که ما به آسایش و راحت طلبی عادت کرده ایم. حمل بار همیشه باید راحت باشد. ارسال حواله های بانکی باید راحت انجام شود. - راحتی بیش از حد کسالت ایجاد می کند. انباشتن مغز با این باید ها و نیاید ها، به بی تحرکی مغز منجر می شود. هر چه برای زندگی و احساسات خود کمتر قانون تعیین کنید راحت تر می توانید در برابر اتفاقات واکنش نشان دهید. - ما در زندگی با مشکلات روبرو می شویم، مورد انتقاد قرار می گیریم، طرد می شویم، خسته و بی پول می شویم، وقتی روزهای بد فرا می رسند آنها را به عنوان بخشی از زندگی عادی قبول کنید. به هر حال زندگی تنوع می خواهد! - پاداش نسیب افرادی می شود که با شهرت خود را به خطر می اندازند و یا خود را و یا هر دو را! موضع بگیرید پیروی از قلب به معنای ملایمت نیست. دنیا خشن است و قوانین طبیعت نیز جدی هستند. بره ضعیف خوراک روباه می شود. سرنوشت آدم های ضعیف نیز همین طور است! اگر ضعیف باشید انسانهای روباه صفت شمارا به عنوان یک هدف آسان شکار می کنند. روزی قورباغه ای در کنار نهری نشسته بود که عقربی آمد و گفت: آقا قورباغه می خواهم از نهز بگذرم اما شنا بلد نیستم ممکن است مرا پشت خود بگذارید و به آن سوی نهز ببرید؟ قورباغه گفت: اما تو عقربی و عقرب ها قورباغه را نیش می زنند! عقرب گفت: چرا نیش بزنی؟ من می خواهم به آن طرف بروم. قورباغه قبول کرد. درست در اواسط راه قورباغه را نیش زد. قورباغه در حالی که از درد به خود می پیچید و آخرین نفس هایش را می کشید. چرا این کار را کردی؟ حالا هر دو غرق

می شویم. عقرب گفت: من یک عقربم و عقرب‌ها باید قورباغه‌ها را نیش بزنند! - مراقب عقرب‌ها باشید در اطراف شما انسانهای هستند که برای آنها مهم نیست غرق شوند به شرط آنکه شما را هم با خود ببرند. - از بعضی از افراد باید دوری کنید و در مقابل بعضی دیگر باید بایستاید و بجنگید. بخت و اقبال: زمان قدیم پیرمرد روستایی بود که یک پسر و یک اسب داشت. روزی اسب پیرمرد فرار کرد و تمام همسایگان برای تسلی دادن به پیرمرد، به خانه اش آمدند و گفتند: چه بدشانسی آوردی که اسب فرار کرد! پیرمرد روستایی در جواب گفت: از کجا می دانید که از خوش شانسی من بود یا از بد شانسی ام؟ همسایه‌ها با تعجب گفتند: خب معلوم است که این از بد شانسی است! هنوز یک هفته از این اتفاق نگذشته بود که اسب پیرمرد همراه با بیست اسب وحشی به خانه برگشت و این بار همسایه‌ها برای تبریک به خانه پیرمرد آمدند و گفتند: چه بخت بلندی داشتی که اسب با بیست اسب دیگر به خانه برگشت پیرمرد جواب داد: از کجا می دانید که از خوش شانسی من بود یا از بد شانسی ام؟ فردای آن روز پسر پیرمرد در حال اسب سواری در میان اسب‌ها وحشی زمین خورد و پایش شکست. همسایه‌ها بار دیگر آمدند و گفتند چه بد شانسی! پیرمرد جواب داد همیشه‌گی را داد. چند تا از همسایه‌ها با عصبانیت گفتند: خب معلوم است که از بدشانسی تو بوده پیرمرد کودن. چند روز بعد نیروهای دولتی برای سربازگیری آمدند و تمام جوانان سالم را برای جنگ در سرزمین‌های دور بردند. پسر پیرمرد برای پای شکسته اش معاف شد. همسایه‌ها بار دیگر برای تبریک به خانه پیرمرد آمدند و گفتند: عجب خوش شانس بودی. پیرمرد جواب داد: از کجا می دانید که ...؟ ما می توانیم تمام عمر خود را صرف بر چسب زدن بروقاع زندگی کنیم. این خوب است، آن بد است دلیل آنکه به هر حادثه‌ای بر چسب بد می زنیم آن است که فقط یک در صد از کل واقعیت را می بینیم. اندیشه‌ها: هر کس می تواند دنیا را از دو زاویه مختلف ببیند: ۱- دنیای کثیفی است. ۲- دنیا همین طوری هم زیباست. ۱- دنیای کثیفی است: ما برای یافتن معایب دیگران، انرژی فراوانی را صرف می کنیم. با عصبانیت و جدیت فراوان سعی می کنیم ثابت کنیم که آدم‌ها متقلب، پرخور، تبیل و ولخرج هستند. نتیجه این تلاش‌ها و انتقادها چیست؟ جز اینکه زندگی ما را شادی و خوشبختی خالی می شود. نتیجه دیگری ندارد. ۲- زندگی همین طوری هم زیباست. راه دیگری است که دنیا را همین طور که هست بپذیریم. شاید برسید: چه دلیلی برای خوب بودن دنیا داری؟ دلیل لازم نیست. دنیا همین هست که هست. ماه گرد زمین می چرخد و زمین به دور خورشید. گلها می شکفند، پرندوها آواز می خوانند و ... همه اینها بخشی از برنامه جهان هستی است. چرا به دنبال صلح و آرامش هستیم؟ اکثر آدم‌ها قبول دارند که در زندگی به دنبال عشق و محبت بیشتر هستند. اما ما چرا در جستجوی آرامش فکر هستیم؟ زیرا عشق و آرامش فکر تفکیک‌ناپذیرند. عشق یک احسان و با یک عاطفه نیست. عشق، مالکیت بر دیگری نیست. عشق پذیرفتن بدون قضاوت است. اگر به دنبال عشق بگردید آرامش می یابید و اگر در جستجوی آرامش باشید به عشق می رسید. معنای آرامش خوردن قرص نیست، آرامش یعنی تعادل و توازن. - تعادل با آرامش فکر، منشا قدرت است. انسان آرام به معنی انسان خواب‌آلود نیست! آرامش به معنای همسو شدن با قدرت‌ها، به جای مبارزه با آنهاست. آرامش به معنای داشتن وسعت دید به جای اسارت در جزئیات است. بخشش اکثر ما با این باور بزرگ می شویم که: می توانیم با نبخشیدن مردم، آنها را تنبیه کنیم. به عبارت دیگر: اگر تو را نبخشم، تو رنج خواهی برد. اما در واقع من هستم که رنج می برم این من هستم که عقده‌ای در دل دارم و خوابم نمی برد. - بار بعد وقتی کسی را رنجاندید چشم‌های خود را ببندید و احساس و جسم خود را بررسی کنید آیا رنجاندن دیگران خود شما را بیچاره و در مانده نکرده است؟ - آدم‌ها کار خود را انجام می دهند و اطلاعات خود را دارند و سرزنش‌های شما هم اثری ندارد جز اینکه زندگی شما را نابود می کند سعی کنید دیگران را تغییر ندهید وقتی تغییر می کنید ... جهان مانند یک آینه است و آنچه در درون خود احساس می کنید، در جهان بیرون می بینید و به همین دلیل است که هیچکس نمی تواند با تغییر دادن دنیای بیرون زندگی خود را سر و سامان دهد. اگر رفتار مردم دوستانه نیست عوض کردن کوچه و خیابان مشکلی را حل نمی کند به ما آموخته اند که اگر کارمان را دوست نداریم شغل مان را

تغییر دهیم. گاهی این تغییرات لازم است. اما اگر همزمان با این تغییرات خودمان را تغییر ندهیم این ماجراها همچنان تکرار می‌شوند.

با خالق هستی

۲۵ آبان ۱۳۹۰، ۰۸:۱۸ با خالق هستی نویسنده: جی. پی. واسوانی مترجم: فریبا مقدم - خلاصه کتاب: محمد حامدمقدم کفاش - چرا انسان‌های نیک رنج می‌برند؟ تقریباً به هر جا که می‌روم چه در هند و چه در کشورهای دیگر همه مردم از من می‌پرسند: ((چرا مردم نیک رنج می‌برند؟)) حکایت همه جا یکی است. مردم می‌گویند: ((ما صداقت داشته ایم و سخت تلاش کرده ایم: به هیچ کس آسیبی نرسانده ایم و از کسی سوء استفاده نکرده ایم؛ تا جایی که توانسته ایم خوبی کرده ایم، اما هنوز رنج می‌بریم. چرا؟ چگونه با رنج برخورد کنیم؟ اگر توجه ما بر رنج متمرکز باشد، آنگاه رنجمان بیش از آنچه هست به نظر می‌آید. بهتر است در میان رنج هایمان، نعمت‌ها و داشته هایمان را برشماریم. ما معمولاً فقط در یک قسمت از زندگی رنج می‌بریم. بنابراین چیزهای بسیار دیگری هست که باید از داشتن آنها شکرگزار باشیم. در همه شرایط زندگی بیاید از خدا تشکر کنیم. اگر همه ما ایمان داشتیم که خدا بر همه اعمال ما ناظر است، از بسیاری از کارهای غلط و آسیب‌زننده اجتناب می‌کردیم. ثمره چنین اعمالی است که بسیاری از رنج‌های زندگی را به وجود می‌آورد. در واقع هر عملی دارای عکس‌العملی است. اگر عمل ناپسند و مضر انجام دهیم، عکس‌العملی مضر و ناخوشایند دریافت خواهیم کرد و اگر کاری نیک انجام دهیم ثمره آن را به صورت نیکی دریافت خواهیم کرد. اما چرا انسان‌های نیک رنج می‌برند؟ در حقیقت انسان‌های نیک هرگز رنج نمی‌برند. اگر انسانی نیک، گرفتار رنجی شود در واقع جایی در اعماق وجودش ناخالصی و ظلمتی وجود دارد که باید توسط رنج نازل شده تطهیر و روش شود انسان نیک رنج می‌برد تا آن قسمت از سستی وجودش به نیکی و قدرت تبدیل شود، اما سستی و ضعف چگونه به نیکی و قدرت تبدیل می‌شود؟ درست مانند طلا، طلا در کوره ذوب می‌شود تا تصفیه گردد. به همین ترتیب اگر پاره ای ضعف و ناخالصی در وجود ما هست، باید آتش رنج‌ها را پشت سر بگذاریم. با رنج و دردی که می‌کشیم تطهیر می‌شویم و برای رسیدن به قلب خدا که جز عشق، نور و شادی ابدی نیست، آماده می‌شویم. عشق خدا در همه جا و همه اوقات حضور دارد. رنج، برکتی است که خدا بر ما نازل می‌کند تا معنای رحمت بی‌کران، خرد و عشق بینهایتش را بر ما عیان کند. خداوند دنیای شگفت‌انگیزی خلق کرده است. چگونه بر مشکلات غلبه کنیم؟ رنج بخشی از زندگی است و آموزنده است. اگر رنج نصیبمان نشود، بهترین درس‌های زندگی را نمی‌آموزیم. اما افسوس که بسیاری از ما این حقیقت را تشخیص نمی‌دهیم و تمام سعی خود را به کار می‌گیریم تا از تجربه‌های به ظاهر دردناک اجتناب کنیم. رنج پاره‌ای از زندگی است و آموزنده است اگر رنج نصیبمان نشود بهترین درس‌های زندگی را نمی‌آموزیم، اما افسوس که بسیاری از ما این حقیقت را تشخیص نمی‌دهیم و تمام سعی خود را به کار می‌گیریم تا از تجربه‌های به ظاهر دردناک اجتناب کنیم. وقتی که مشکلی پیدا می‌شود سعی می‌کنیم از آن بگریزیم؛ اما باید دانست که هرگز نمی‌توان از مشکلات طفره رفت. وقایع ناخوشایند فقط برای مدت کوتاهی عقب می‌نشینند اما با ظاهری متفاوت دوباره به ما باز می‌گردند. با اجتناب از مشکل، ما در واقع مشکلات بزرگ‌تری را به زندگی خود فرا می‌خوانیم. برخی از افراد که می‌دانند مشکلات را نمی‌توان به تعویق انداخت، خود را به مشکل تسلیم می‌کنند. آنها مقاومت نمی‌کنند؛ بلکه خود را به مشکل می‌سپارند. چنین کسانی می‌گویند: ((آنچه را که نمی‌توان درمان کرد باید تحمل کرد.)) اما راه سومی هم برای مواجهه با مشکل وجود دارد، که تنها راه صحیح است. اجتناب از مشکل بیهوده است. تسلیم شدن هم نادانی است، راه سوم آن است که هر مشکل را دوستی ببینیم که پیام و درسی برای ما دارد و با این نگرش به استقبالش برویم. سعی نکنید از مشکل بگریزید، زیرا راهی برای گریز از مشکلات وجود ندارد. دعا کردن را به من بیاموز! دعا کردن است که انسان به خدا می‌رسد و

خدا به ذهن او راه می‌یابد. انسان محتاج خداست، درست همان گونه که به آب و هوا نیاز دارد. (دکتر الکسی کارل) امروزه بسیاری از دانشمندان قدرت دعا را تأیید کرده‌اند. دکتر الکسی کارل Dr.Alexis Carrel نامزد مشهور جایزه نوبل گفته است: ((دعا، قدرتمندترین صورت انرژی است که انسان می‌تواند تولید کند. دعا، چون نیروی جاذبه واقعی است.)) دعا با صحبت کردن با خدا شروع می‌شود، اما زمانی که ساکت می‌شویم خدا با ما سخن می‌گوید. تا زمانی که به صدا خدا گوش نداده ایم، در راه دعا چندان پیش نرفته‌ایم. در آغاز ما صدای خدای را نمی‌شنویم؛ اما بیایید مطمئن شویم که ((او)) صدای ما را می‌شنود. پیامبر خدا را سامع الدعاء (شنونده دعا) خوانده است. لازم نیست که دعاهای معین و مدون به خدا بکنیم. دعاباید خود انگیز باشد و از قلبی ملامال از عشق برخیزد. ممکن است یک نگاه پرمحبت یا آهی عمیق نزد خدا بیش از هزاران دعای معین و مدون روزانه پذیرفته شود. لازم نیست که باسواد یا تحصیلکرده باشید تا بتوانید دعا کنید. فقط قلبی پاک و مقدس، مشتاق و متواضع لازم است، قلبی که مشتاقانه انتظار خدا را می‌کشد. دعا، منتظر شدن برای خداست، انتظار با عشق و اشتیاق. بدون عشق و اشتیاق، تکرار کردن دعاهای معین و رایج بی‌ثمر است. دعا، قدرت است. قدرتی که در درون هر کس محبوس مانده است. همه باید این نیرو را فعال کنند. دعا بزرگترین پناه در برابر نگرانی و تشویش است. ما چقدر نیروهایمان را به نگران شدن درباره چیزهایی که برایمان اتفاق نیفتاده، یا ممکن است در آینده اتفاق بیفتد، هدر می‌دهیم؟ اما بیایید به جای نگران شدن، روی کردن به خدا (به صورت دعا کردن) را بیاموزیم. چگونه سعادت‌مند باشیم؟ تمدن صنعتی در عرصه‌های عاطفی و روحانی به بن بست رسیده است، اما راهی برای رهایی وجود دارد. در این عصر کامپیوتر و صنعت پیشرفته می‌توان به سعادت نوینی دست یافت: به سرور واقعی زندگی. درس بسیار ساده است، آن قدر ساده که گفتن آن بی‌مورد است، اما بشر هنوز نتوانسته است آن را دریابد. بعضی از مردم، بی‌قرارانه به جستجوی لذت هستند. عده‌ای که سرشت دنیای مادی را شناخته‌اند به انزوا پناه می‌برند، اما معدودی هستند که راه میانه را می‌پیمایند و زندگی خود را به هدف شرافتمندانه‌ای اختصاص می‌دهند. در واقع وقتی که راه تعادل را پیش نگیریم، زندگی را پوچ می‌یابیم. دارویی که در جیب بماند مسلماً هیچ تأثیری در بیماری ندارد. به همین ترتیب این پیشنهادها زمانی مؤثر واقع میشوند که به کار گرفته شوند. پیشنهاد اول: بسیار ساده است. اگر خواهان سرور و سعادت هستید از هر آنچه کشنده شادی است، اجتناب کنید. پیشنهاد دوم: در مورد یکی از بدترین عاداتی است که شادی را نابود می‌کند: عادت فکر کردن به امور منفی و صحبت کردن در مورد آنها. پیشنهاد سوم: قلب خود را از عشق لبریز کنید. عشق به خدا، هموعان، حیوانات، پرندگان، طبیعت و خودتان. پیشنهاد چهارم: هیچگاه حتی یک لحظه بیکار نباشید و وقتتان را به بطالت نگذارید. پیشنهاد پنجم: در هر کسی خوبی‌ها را ببینید. هیچ کس نیست که از خوبی بی‌بهره باشد. خوبی‌های دیگران را ببینید و از بدی‌هایشان بگذرید. پیشنهاد ششم: همه چیز را به بهترین وجه انجام دهید. پیشنهاد هفتم: سرور باشید نه برده. سرور وقایع، احساسات متلاطم و توفنده، امیال و خواسته‌های خود باشید نه برده آنها. پیشنهاد هشتم: رها کنید. همه چیز را رها کنید و به خدا بسپارید. چگونه برترس غلبه کنیم؟ ما روحیه کودکی را از دست داده‌ایم. کودک بودن یعنی کنار گذاشتن هر گونه انتقاد و ایرادجویی؛ لذت بردن از زندگی؛ سهم شدن در همه خوبی‌ها با دیگران، عشق ورزیدن و خندیدن. ما تصور می‌کنیم که بالغ شده‌ایم و دیگر نیازی به آغوش پر مهر مادر نداریم، اما لازم است که دوباره کودک شویم و با همه دوست و مهربان باشیم، نه ایراد جو و وحشترده. ترس، علامت مشخصه انسان عصر حاضر است. ما از آینده می‌ترسیم، از فقر، بیکاری، بی‌احترامی، کم‌لطفی، بیماری و مرگ می‌هراسیم. ما حتی از خود زندگی وحشت داریم. پیوسته می‌ترسیم هر چیز کوچکی را که داریم از دست بدهیم و با این ترس زندگی می‌کنیم. به او گفتند: ((تو رنج زیادی را متحمل شده‌ای و قادر به دیدن نیستی. آیا از این وضع ناراحت نیستی؟)) پاسخ داد: ((بله))، اما آیا مردم از این که بال ندارند ناراحت نیستند؟ آنها به جای بال، هواپیما ساخته‌اند. همین موضوع در مورد چشم فیزیکی هم صدق می‌کند.)) کاگاو معتقد بود رنج‌هایی که نصیب ما می‌شوند، قسمتی از برنامه و مشیت الهی هستند که در زندگی ما اجرا

میشود. خالق عالم و عاشق جهان هستی، نمی‌خواهد هیچ آسیبی به هیچ کس برسد. در اینجا است که راز مردی بی‌باک نهفته است. او نگران فردا نیست. فردا به موقع پیش خواهد آمد. او می‌داند که در این دنیای گذرا فقط لحظه حال به او تعلق دارد. لحظه‌ای که گذشته است دیگر به او تعلق ندارد. ترس، فرزند بی‌ایمانی است. آن کسی که در ترس زندگی می‌کند، به خدا اعتقاد محکم و درستی ندارد، حتی اگر پیوسته نام خدا را بر زبان بیاورد. کسی که به خدا معتقد است، از بند ترس و خودخواهی رهاست. پس در هر وضع و شرایطی از زندگی خدا را عبادت می‌کند و پیوسته می‌گوید: ((شکر! شکر! ۰۰۰)) ترس، سمی است که به سرعت در سراسر سیستم بدن و ذهن منتشر می‌شود و قدرت اراده انسان را فلج می‌کند. ترس یکی از بزرگترین دشمنان انسان است. سوامی ویوکناندا (Swami Vivekananda) در سرزمین مادری اش، شهر به شهر و روستا به روستا می‌رفت و این پیام را تکرار می‌کرد: ((بی‌باک باشید، جسور باشید، بایستید، قوی باشید. قدرت عین زندگی است و ضعف، مرگ است. ضعف، یگانه عامل رنج است. ما فلاکت زده می‌شویم زیرا ضعیف هستیم. دروغ می‌گوییم. دزدی می‌کنیم. مرتکب قتل و سایر جرایم می‌شویم زیرا ضعیف هستیم. رنج می‌بریم چون ضعیف هستیم. می‌میریم زیرا ضعیف هستیم. آنجا که ضعف نباشد، مرگ نخواهد بود؛ اندوه هم نخواهد بود.)) اما چرا اکثر ما در ترس دائم به سر می‌بریم؟ بله، اگر ما حقیقت را حداقل به خودمان اعتراف کنیم، می‌بینیم که احساس تنهایی می‌کنیم. ما احساس امنیت نمی‌کنیم و مانند کودکی هستیم که در بازاری شلوغ مادرش را گم کرده است. تنها با این تفاوت که او مادرش را صدا می‌زند و ما فراموش کرده ایم که مادر الهی خود را صدا بزنیم. ما همچون کودک یتیمی هستیم که شکایت می‌کند هیچکس در این دنیای بیکران نیست که از او مراقبت کند. این احساس تنهایی است که به نومی‌دی می‌انجامد و سبب می‌شود بسیاری از ما زندگی را فاقد ارزش بدانیم. نباید فراموش کنیم که ارتباط یافتن با خدا فقط در نتیجه تلاش‌های خود فرد ممکن است و فقط از طریق لطف خداست که می‌توان خدا را یافت. سهم ما این است که تلاش کنیم افکار عشق، کلام تسکین بخش و خدمت را به همه منتشر کنیم. راز بی‌باکی شفقت، دلسوزی و عشق به همه است. وقتی که عشق، عشق بی‌قید و شرط به قلب راه یابد، ترس عزیزت می‌کند. مراقبها در دنیای جاذبه‌های وهم‌آلود و اسارت‌ها زندگی می‌کنیم. تیغ خواسته‌های غیرانسانی، غرور، جهل، نفرت، اضطراب، ترس و حرص روح ما را مجروح کرده است. روح ما زخمی جراحات‌های بسیار است. این زخم‌ها باید التیام یابند. سکوت می‌تواند این زخم‌ها را التیام بخشد. مراقبه چیست؟ واژه مراقبه (مدی‌تیشن) از ریشه لا-تین و به معنای ((التیام)) است. مراقبه مانند همه تجارب معنوی دیگر، از بیرون نصیب ما نمی‌شود. در مراحل اولیه رشد معنوی، عوامل بیرونی می‌توانند زندگی درونی ما را تحت تأثیر قرار دهند. هر آنچه احساس می‌کنیم، می‌اندیشیم، می‌خوانیم، می‌شنویم یا می‌گوییم، در ساعاتی که در سکوت فرو می‌رویم در ذهن ما منعکس می‌شوند. برای همین است که باید مراقب محیط بیرونی زندگیمان باشیم. باید مراقب همه افکار، احساسات، آرزوها و خواسته‌ها، کلام و اعمالمان باشیم. مراقبه، گشودن دریچه ذهن و نگریستن به درون است؛ مراقبه زیارتی درونی است که در آن لایه‌های آنچه غیرواقعی است، یکی بعد از دیگری برداشته می‌شود. بودا از پنج نوع مراقبه سخن گفته است. نخستین نوع آن مراقبه عشق است که در آن قلباً شادی همه موجودات از جمله دشمنانمان را می‌خواهیم. نوع دوم، مراقبه شفقت است که در آن به همه موجودات غمزده و رنج‌دیده فکر می‌کنیم، اندوه و ناراحتی‌های آنها را تجسم می‌کنیم تا شفقت عمیق قلبیمان را نسبت به آنها بیدار کنیم. مراقبه سوم، مراقبه سرور است که در آن به سعادت دیگران و شاد شدن از شادی آنها فکر می‌کنیم. در مراقبه چهارم به عواقب رعایت نکردن اخلاق فکر می‌کنیم در این مراقبه تشخیص می‌دهیم که لذت مادی چه گذراست و چه پیامدهای مهلکی دارد. در مراقبه پنجم که مراقبه آرامش است از عشق و تنفر و ثروت و نیاز فرا می‌رویم و تقدیرمان را با آرامش نگاه می‌کنیم. در اوقات درد و ترس، ((او)) را بخوانید: ((یاور بی‌پناهان!)) حتی زمانی که لغزیده‌اید و مرتکب گناه شده‌اید باز دست هایتان را بگشایید و بگویید ((خدایا دستم را بگیر!)) وقتی که به وظایف روزمره تان می‌پردازید، از خدا بخواهید که کنارتان باشد. بیاساید، بیاساید

، بیاساید ۰۰۰ مرقبه با آسودن آغاز می شود. اکثر اوقات بدون آن که بدانیم، تحت فشار هستیم. حتی زمانی که می خواهیم، بدن و ذهن ما استراحت نمی کنند. ما فشارهای روز را با خود حمل می کنیم و بنابراین نمی توانیم خوابی عمیق داشته باشیم. صبح زود بعد با احساس خستگی بیدار می شویم. احساس طراوت و نیرومندی نمی کنیم تا کارهایمان را انجام دهیم. شیوه های متعددی برای آسودن وجود دارد. در اینجا یکی از این شیوه ها مطرح می شود: ۱- به پشت روی کف اتاق دراز بکشید یا در حالتی راحت بنشینید و یا روی صندلی در حالی که کف پاهایتان روی زمین قرار دارد، بنشینید. چند نفس عمیق بکشید. هوا را آهسته بیرون دهید و به راحتی و با ملایمت هوا را از ریه ها خارج کنید. ۲- خودتان را در حضور پر مهر خدا احساس کنید. در پای ((او)) نشسته اید و حضورش را کاملاً حس می کنید. ۳- ذهنتان را متوجه عضلات دور چشم ها کنید. بیاساید، بیاساید. چشمانتان را باز کنید. تصور کنید که پلکهایتان بسیار سنگین می شوند. بگذارید به خودی خود بیفتند. سه بار آنها را باز کنید و ببندید. ۴- ذهنتان را متوجه عضلات دور دهانتان کنید. بیاساید ۰۰۰ بیاساید ۰۰۰ بیاساید. ۵- عضلات صورتتان را استراحت دهید، بگذارید که صورتتان استراحت کند. ۶- همین کار را با عضلات بدن شامل گردن، شانه راست، آرنج، ساعد، مچ دست، دست، انگشت ها، شانه چپ انجام دهید. ۷- نفس عمیقی بکشید و بدنتان را کشش دهید. ۸- وزنتان کاهش می یابد، سبک می شوید و به طرف بالا می روید. ۹- در حضور خدا هستید. این دعای ساده را به خدا تقدیم کنید: ((تو)) کنار هستی ای حضور تابناک! و من آسوده ام، آرامم و خاموش. نجواها ۰۰۰ چراغ ها بسیارند، لیک نور یکی است. نور به یک چراغ متعلق است. نور از آن یگانه عظیم و پنهان برمی آید. قدسیان سرزمین های مختلف، عشق و حقیقت را از یک چشمه نوشیده اند. آنها به زیان های مختلف ترانه عشق و عبودیت خود را سروده اند. نمادهای مختلفی به کار برده اند، اما حقیقتی را که از آن سخن گفته اند واحد است و بدین ترتیب اختلاف نظر اساسی در تعالیم آنها وجود ندارد. آنها هر یک فراخور حال خود، نجواهای محرمانه خود با معبود را سروده اند و از آنجایی که همه از آن یگانه نیاز حقیقی هر کس سخن گفته اند سخنشان لاجرم بردل همگان می نشیند. هر چه بیشتر بر این گفتارها تعمق کنیم، معانی بیشتری که در پس کلمات نهفته است بر ما عیان خواهد شد و این دانش تازه، دانشی قلبی است. از راه دل به دست آمده و تجربه شده است. چنین دانشی است که با ما می ماند؛ جزئی از ما می شود و هرگز از خاطرمان نمی رود. هر گفتار را چندبار تکرار کنید، بگذارید که ذهنتان بر آن کلمات تعمق کند. به عمق معانی کلمات فرو روید. آنگاه به افکار تازه ای که پیرامون آن گفتار هستند خواهید رسید. به مرحله ای خواهید رسید که افکار، ناپدید خواهند شد و شما از ذهن فرا خواهید رفت. خداوند طالب روح هایی است که مشتاقانه وجود، قلب و ذهن، توانایی و دارایی هایشان را به ((او)) تقدیم کنند. با تعمق بر این گفتارها این اشتیاق را در وجود خود دامن می زنیم و واقعیت ارتباط با ((او)) را حس می کنیم. نتیجه گیری: این کتاب بدون نگاه کردن به دین و مذهب خاصی، اصول و روش های جامع و درست را برای برقراری ارتباط با خدا و جهان هستی را به ما معرفی کرده و قوانینی را گویا شده که دانستن آنها و عمل کردن به آنها به ما کمک می کند زندگی بهتر و زیباتری داشته باشیم. آرامش از دست رفته و تشویش ذهنی بوجود آمده در زندگی روزمره ما تنها با ارتباط با خدای بزرگ و خالق هستی امکان پذیر است و کسی که به غیر از این روی می آورد در نهایت به پوچی می رسد. انسانی که تمام وجودش عشق و محبت به تمام ذرات هستی است، جز عشق و محبت نمی بیند و چیزی غیر از این دریافت نمی کند. اتفاقات و وقایع ممکن است همان اتفاقات و وقایع عادی زندگی خود ما باشد ولی دید و طرز فکر این انسان است که تغییر کرده و عادی نیست برای مثال کسی که عاشق می شود صبح که از خانه بیرون می آید می گوید چقدر دنیا زیبا و قشنگ شده، حتی صدای بوق ماشین ها برای او زیباست. او آسمان را، زمین را، خیابان را همه و همه را زیبا می بیند. با اینکه هیچ کدام از آنها تغییر نکرده اند و فقط و فقط این خود اوست که تغییر کرده است و در نهایت به این جمله می رسیم که می گوید می خواهی جهانت و یا زندگیت را تغییر دهی خودت و طرز فکر را تغییر بده.

رقص فیل ها

نویسنده: لوئیس گرستتر خلاصه کتاب: مقدمه: در طول تاریخ کسب و کار مدون، کمپانی های زیادی تا مرحله سقوط و نابودی پیش رفته اند که بعضی از آن ها با تلاش های یک تیم مدیریتی جدید از نابودی نجات یافته اند. IBM کمپانی معروفی است که موفق شد از مرز سقوط بازگردد و دوباره جایگاه خود را در رأس صنعت به دست آورد. IBM در سال ۱۹۹۰ با ۳ میلیارد دلار سود خالص سودآورترین سال خود را تجربه کرد. در حالی که در سال ۱۹۹۳ با از دست دادن ۱۶ میلیارد دلار در آستانه فنا شدن قرار گرفت. در این هنگام یک مدیر لایق به نام لوئیس گرستتر مدیرعاملی کمپانی را به عهده گرفت و آن را از سقوط حتمی نجات داد. جلب نظر کردن لوئیس گرستتر در طول دوره زندگی اش مدیریت شرکت های مختلف را بر عهده داشت و یا حداقل به عنوان کارمند لایق و کاردان در شرکت ها خدمت می کرد. یکی از کمپانی هایی که او مدیرعاملش در زمان های قبل بود نامش امریکن اکسپرس بود. گرستتر مدتی بود که در شرکت آرچی آرنیسکو مدیریت می کرد و توانسته بود شرکت را خوب اداره کند. روزی شخصی با نام جیم بورک با او تماس گرفت و تقاضای ملاقات رو دررو با او را کرد (بورک در شرکت جانسون آند جانسون رهبری خوبی می کرد و همچنین عضویت در انجمن آمریکای بدون مواد مخدر را داشت و گرستتر تا حدودی با او آشنایی داشت و کارهای او را تحسین می کرد). بورک در هنگام ملاقات با گرستتر به او گفت که برایش پیشنهاد بسیار بزرگی دارد که او را به چالش بیشتری خواهد انداخت. او در ادامه با گرستتر گفت که بالاترین پست در کمپانی عظیم IBM به زودی خالی می شود و از گرستتر درخواست کرد که در مورد پذیرفتن آن شغل به تفکر و بررسی بپردازد. (علت تغییر مدیرعاملی شرکت IBM آن بود که شرکت دارای مشکلات بسیار جدی شده بود و احتمال دگرگونی داشت) اما گرستتر در پاسخ به بورک گفت که من سوابق فنی خوبی ندارم و قادر به اداره شرکت IBM نیستم. اما بورک حرف خود را تکرار کرد (که بیاندیش در مورد IBM) و محل را ترک کرد در هفته های بعدی رسانه ها با انتشار مقالاتی از هیأت مدیره IBM تقاضا کردند که دفترشان را ترک کنند. به نظر می رسید رسانه ها به این باور رسیده اند که دوران IBM مدتی طولانی است که به پایان رسیده است. در ۲۶ ژانویه سال ۱۹۹۳ IBM اعلام نمود که جان اکرز تصمیم گرفته است استعفا دهد و یک کمیته ی جستجو تشکیل شده است تا صلاحیت کاندیداهای داخلی و خارجی برای مدیریت این کمپانی را مورد بررسی قرار دهد. ریاست این کمیته را بورک بر عهده داشت. زمان زیادی طول نکشید که بورک دوباره با گرستتر تماس گرفت. اما پاسخ گرستتر به بورک همان قبلی بود و باز بورک تأکید کرد که با ذهنی باز درباره این موضوع بیاندیشد. کمیته جست و جو در طی اقداماتی دو شرکت استخدام و کاریابی را به کار گرفت تا بتواند از خدمات و اطلاعات رؤسای این دو شرکت که در امر استخدام جزو بهترین کارشناسان بودند استفاده نماید. بورک یک سخنرانی بسیار پرحرارت و پرشور برای گرستتر انجام داد و با تأکید فراوان گفت که گروه او به یک رهبر نیاز دارند تا بتواند حامی تغییرات باشد و تغییرات عظیمی به وجود آورد. روزی گرستتر با یکی از دوستان قدیمی خود تماس گرفت و از او راجع به این موضوعات مشورت خواست و رنون جردن به گرستتر گفت: « IBM کاری است که تو برایش تعلیم دیده ای چرا که تو فارغ التحصیل مدرسه ی کسب و کار هاروارد هستی. به دنبال این کار برو». پیشنهاد IBM از یک طرف دلهره آور و ترسناک و از یک طرف دیگر وسوسه انگیز و تحریک کننده بود. نظر گرستتر تغییر کرد و در طی تماسی که بورک گرفته بود به او گفت تمایل دارد تا نگاهی به پیشنهاد IBM بیاندازد و این مسأله را بررسی کند. کار سخت و دشواری بود چون یک کمپانی که دارای چالش های بسیار زیادی باشد ممکن است خیلی راحت و سریع تمام هستی خود را از دست بدهد. گرستتر به بورک گفت که می خواهد با پل ریتزو ملاقات کند (یکی از مدیران اجرایی کمپانی) روزی گرستتر به طور مخفیانه در هتلی با پل ملاقات کرد و پل پرونده های مالی و بودجه های شرکت را با خود آورد. میزان فروش و منافع شرکت IBM به شکلی هشداردهنده رو به نقصان بود

و همچنین میزان دارایی و سرمایه شرکت به خطر افتاده بود. پل تأکید کرد که درآمد بخش کامپیوترهای مین فریم رو به کاهش است و در سال‌های بعدی امکان دارد این صنعت از بین برود و همچنین گزارشی مبنی بر کوچکتر کردن IBM و تفکیک آن به گسترده داد. براساس این مدارک شانس نجات شرکت یک در برابر پنج بود. IBM به سرعت در حال لغزیدن و نزول بود و مسأله اصلی این بود که آیا می‌توان در طول زمان جلوی این افت را گرفت یا خیر. اما جیم بورک هنوز تسلیم نشده بود. بورک برای بار آخر گسترده را به محفلی دعوت کرد و با او شروع به حرف زدن کرد و گفت: «دین تو به ایالات متحده این است که این کار را قبول کنی.» و اظهار داشت که IBM یک گنجینه ملی است و تو وظیفه داری آن را حفظ کنی. کمپانی نیاز به کسی داشت که به آن تسلط پیدا کند و با ایجاد شوک‌هایی آن را دوباره به فعالیت بیاورد. در نهایت صحبت‌های زیاد و مشورت‌های فراوان بالاخره گسترده این مسئولیت را قبول کرد. اعلان تقریباً مسجل شده بود که کمیته جست و جو باید به کار خودش پایان بدهد چرا که سایر کاندیدهای احتمالی عدم علاقه خودشان به تصدی این شغل را اعلام کرده بودند و این مطلب به مطبوعات درز کرده بود. در روز چهارشنبه روزنامه‌های وال استریت ژورنال اعلام نمود که گسترده تنها کاندیدای تصدی این عنوان هست و یک روز پس از آن این مطلب در تمام روزنامه‌ها به چشم خورد. گسترده و بورک تصمیم گرفتند که این مطلب را در روز جمعه ۲۶ مارس اعلام نمایند IBM صبح روز جمعه این مطلب را اعلام نمود. در آن روز یک کنفرانس مطبوعاتی تشکیل شد و بورک اظهار داشت که گسترده را برگزیده‌اند و برای او نام مستعار توانا را انتخاب کرده‌اند. IBM یک مؤسسه بود یک مؤسسه جهانی که کوچکترین حرکت آن توسط جهان خارج از آن به دقت بررسی می‌شد. در نتیجه گسترده خود را با چالش و دردسری بسیار مخاطره‌آمیز درگیر نموده بود. ملاقات با گروه بعد از مراسم و همایش‌ها گسترده را به اعضای گروه هیأت مدیران معرفی کردند و گسترده طی نشست اولیه تقریباً ۴۵ دقیقه برای آن‌ها توضیح داد که چرا این کار را قبول کرده و همچنین خاطرنشان کرد که هیچ فرضیه پیش‌پنداشته و خاصی درباره‌ی کارهایی که باید انجام بگیرد در ذهن ندارد. برای آن‌ها گفت که باید نیروهای خود را تا حد مورد نیاز تحمیل کنیم. باید هزینه‌های خودمان را در مقابل رقبای خودمان محک بزیم و سپس به بهترین وضعیت ممکن دست بیابیم. و به آن‌ها گوشزد کرد که دیگر هرگز نباید بگویند که IBM هیچ کس را اخراج نمی‌کند. صاحب نظران IBM عقیده داشتند که کمپانی باید به واحدهای کوچکتر تبدیل شود اما گسترده گفت: شاید این اقدام کار صحیح باشد و شاید هم نه اما چیزی که ما یقیناً به آن نیاز داریم دستیابی به یک روش تصمیم‌گیری براساس بازار به صورت غیرمتمرکز می‌باشد. و سپس کمی هم درباره مسائل روحی صحبت کرد. که احساس شکست کمکی به ما نمی‌کند و ما به یک رهبری مناسب و یک جهت حرکت مناسب نیاز داریم که این بر عهده‌ی همه‌ی ماست و نیاز به افرادی با شور و نشاط و خلاق داریم و گفت که من بر این باور بوده‌ام همیشه که IBM سرشار از استعداد‌های ناب و افرادی توانا است و نیازی به افراد جدید نیست و سپس گزیده‌ای از فلسفه‌ی مدیریتی خودش را شرح داد. فلسفه مدیریتی گسترده ۱- تمام کارها و فعالیت‌هایمان توسط بازار به ما دیکته می‌شود. ۲- به کیفیت، طرح‌ها، کار گروهی با دستیابی به کارایی بالا و مسئولیت‌پذیری اخلاقی اعتقاد خاصی داریم. ۳- به دنبال افرادی می‌گردم که به دنبال حل مشکلات و کمک به همکارانشان باشند و از سیاست مداران بیزارم. ۴- خودم رادگیر استراتژی‌ها خواهم نمود و اجرای آن‌ها بر عهده شماست. هرگز اطلاعات بد را مخفی نکنید. ۵- سریع عمل نمایید اگر قرار است اشتباهاتی مرتکب شدیم بگذارید این اشتباهات به دلیل عجله مان باشد نه به دلیل اقدام دید. ۶- سلسله مراتب بدلیم بی معنی است. ۷- از هدر رفتن پول جلوگیری کنید. ۸- یک استراتژی برای جلب مشتری ارائه کرده و به اجرا درآورید. در نهایت از افراد خواست تا نظراتشان را درباره IBM برایش تشریح نمایند. و از آن‌ها خواست به بیرون بروند و فقط به اداره کمپانی پردازند و با مطبوعات دوباره مشکلاتشان سخن نگویند. در روز سه‌شنبه ۳۰ ماه مارس سال ۹۳ جلسه‌ای تشکیل شد که گسترده اعضای خود را انتخاب کرد در این جلسه مسائل مالی مورد بررسی قرار گرفت و گزارشی ارائه شد و اعلام شد که میزان درآمد ماه مارس به نسبت سال گذشته ۱۹ پله سقوط

کرده و قیمت مین فریم های ۱۳۹۰ system در همین دوره ۵۸ درصد کاهش داشته و پیش بینی می شد که تا پایان فصل ارزش سهام شرکت ۵۰ سنت کاهش یابد و وضعیت پول نقد کمپانی به سرعت رو به وخامت می رفت. یکی از راه حل های کسب و کاری این بود که طرح مالی جدیدی را به تصویب برساند که به کمانی اجازه بدهد حدود اعتبارات خود را تا ۷/۴ میلیارد دلار افزایش دهد و با تخفیف دادن از مشتری ها بخواهد که پولشان را سریع تر تحویل دهند و در نهایت ختم جلسه اعلام شد. نوشیدن از شلنگ آتش نشانی گریستر به جلسه مدیران اجرایی مربوط به بخش تجارت جهانی کمپانی رفت تا تصویر بهتری از کسب و کار خودشان در سراسر جهان به دست آورد وضعیت چندان مناسب نبود پس از اتمام این جلسه خودش را به یکی دیگر از ساختمان های IBM رساند تا با گروهی از مدیران جوان که در حال گذراندن یک دوره ی آموزشی بودند ملاقات نماید و پس از آن با رئیس بخش منابع انسانی IBM یعنی بوردیک ملاقات کرد بوردیک اعلام کرده بود که می خواهد بازنشست شود اما گریستر از او خواست که برای یک دوره کم بماند. بوردیک یکی از قدرت های پنهانی بود که پشت تاج و تخت IBM وجود داشت و یکی از مدیران شرکت بود بعد از آن که او کمپانی را ترک کرد یکی از افراد یک پرونده ی استثنایی را به گریستر داد که بسیار عجیب بود این مقاله شامل تمام نکات خفکان آور و افراطی فرهنگ IBM بود بعضی از دستورات و وظایف دستیار اجرایی بوردیک عبارت بود از : ۱- همواره باید پیراهن سفید و کت شلوار بپوشد ۲- همواره باید مقداری سکه ده سنتی نگهداری نماید این سکه ها هنگامی که بوردیک بخواهد در بیرون از ساختمان با تلفن تماس بگیرد مفید خواهند بود. ۳- به مناسبت تولد افراد تحت پوشش بوردیک باید یک سری مهمانی های پانزده دقیقه ای شگفت انگیز اجرا شود. ۴- بوردیک ۳ عدد ساعت در اختیار دارد: یکی روی میز کار، یکی روی میز کنفرانس و یکی روی لبه ی پنجره، این سه ساعت باید هر روز به دقت تنظیم شوند. ۵- بوردیک آدامس های نعنائی بدون قند را بسیار دوست دارد و هنگام اتمام جعبه باید یک جعبه جدید روی میزش باشد. گریستر و بوردیک به بحث و گفتگو درباره ی دو جستجوی حیاتی با هم گذراندن یکی برای یافتن جانشین مناسب برای بوردیک و یکی برای یافتن یک مدیر امور مالی مناسب و در روز کارش پیدا کردن افرادی برای این مشاغل از همه مهمتر بود. جلسه سهام داران این اجلاس از سال ها قبل در روز ۲۶ آوریل در ایالات فلوریدا برگزار می گردید. اداره کردن اولین جلسه با سهام داران آن هم در شرایطی که کمپانی دارای مشکلاتی عظیم مشکل و طاقت فرسا بود. مشخص بود که سهام داران IBM بسیار عصبانی هستند. قیمت سهام شرکت از ۴۳ دلار به ازاء هر سهم در سال ۱۹۸۷ به ۱۲ دلار به ازاء هر سهم تا آن روز رسیده بود. در آن روز در آن سالن نزدیک ۲۳۰۰ سهام دار در سالن جمع شده بودند و منتظر شروع جلسه بودند. گریستر بعد از سخنانی از آن ها خواست که قدری صبر و حوصله داشته باشند و به آن ها گفت که می خواهد سریع عمل کند و تمرکز و جهت گیری کمپانی را به سمت مشتری ها درآورد. سهامداران تک تک در آن روز برمی خواستند و همه ی عوامل شرکت را به باد انتقاد می گرفتند و نشان دادند که صبرشان تمام شده. بقا و پایداری IBM بستگی زیادی به بخش کامپیوتری مین فریم داشت و ۹۰ درصد سود کمپانی به این مین فریم ها بسته بود و با سقوط مین فریم ها، IBM نیز سقوط می کرد. در طی جلسه ای اعضای تیم مین فریم ها کاهش سریعی در میزان فروش مین فریم ها را گزارش نمودند و همچنین سقوط ناگهانی را در بین بازارها اعلام کردند. در نتیجه به مدیران مالی گفت که قیمت این سیستم ها را پایین بیاورند و به طرز فوق العاده ای کاهش بدهند. و در آن روز یک تصمیم دیگر گرفتند که به جای S/۳۹۰ از فناوری CMOS که تغییری در S/۳۹۰ بود استفاده کنند که این عمل بعدها با موفقیت انجام شد و بخش های فنی با اجرای این پروژه جایگاهی ویژه یافت و به قهرمانانی نجات بخش تبدیل شوند و شرکت هیتاچی که از رقبای اصلی بود شروع به گسترش و هر چه بیشتر سیستم های عظیم دوقطبی نمود اما به ناگهان آن فناوری جای خود را به فناوری جدید CMOS داد و هیتاچی از میدان کسب و کار خارج شد. لوئیس روز یک شنبه ۱۶ می در اجلاس داخلی دو روزه درباره ی استراتژی سازمانی در سالن کنفرانس شرکت نمود در این اجلاس ۲۶ نفر از مدیران اجرایی ارشد IBM شرکت کرده بودند در پایان آن جلسه به شدت خسته شده بود. (این کار واقعاً شبیه به

آب نوشیدنی از شلنگ آتش نشانی بود) لوئیس گروسترزیرا از واژه‌های تخصصی و کلمات درهم و دشوار استفاده می‌کردند. بحث‌های مربوط به مشتری‌ها چندین بار در طول آن جلسه مطرح شد. در اواخر آوریل جلسه‌ای با هیأت مدیره سازمان تشکیل شد و گروستر مشاهدات خود را در طی این ۳ هفته با آن‌ها در میان گذاشت و گفت که در طول این مدت مطالب مثبت بسیاری در بخش توسعه محصولات و روحیه اعتماد به نفس بالا مشاهده کردم اما در بعضی موارد بخش‌هایی هم دارای اشکالاتی بودند.

۱- کمبود اعتماد مشتریان ۲- کنارکشی بعضی از مدیران به سوی کارهای سبک ۳- مسائل بین بخش‌های مختلف به سرعت حل نمی‌شود. در این جلسه شروع عملیات در آغوش کشیدن مشتری‌ها را اعلام نمود و گفت که هر یک از ۵۰ مدیر ارشد می‌بایست در طول ۳ ماه آینده حداقل با ۵ تا از مهمترین مشتری‌ها دیدار کنند و حرف‌های آن‌ها را بشنوند و شروع به اقداماتی در جهت خواسته‌های آن‌ها بنمایند. هدف از برگزاری این ملاقات‌ها این بود که بینش عمومی مشتریان که فکر می‌کردند معامله کردن و رود در رو شدن با ما مشکل است را دستخوش تغییراتی نماید و طرز فکر آن‌ها را نسبت به مدیران عوض کند. این عمل گاهی در تغییر فرهنگ IBM بود. در سیستم قدیم IBM کمیته‌ای تشکیل می‌شود و افراد با هم مشورت و تصمیم می‌گرفتند نقش مهمی آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها بر عهده داشته باشد. دیدار با کارشناسان صنعتی گروستر برای بهبود وضعیت ملاقات‌هایی رو در رو با چندین تن از رهبران صنعت مخابرات و کامپیوتر تنظیم نمود. گروستر از برداشت‌ها و نظریه‌های آن‌ها درباره‌ی صنعت بهره‌مند گشت. - بازدهی و سود شرکت رو به کاهش بود و در چهار ماه اول منافع شرکت ۸۰ میلیارد دلار کاهش پیدا کرده بود و میزان فروش مین فریم‌ها در طی این مدت ۴۳ درصد کاهش یافته بود و تنها بخش خدمات بود که رشد کرده بود. آمار نفقات هم کاهش پیدا کرده بود. ۴ تصمیم‌های حیاتی و بزرگ گروستر ۱- کمپانی را یکپارچه نمود ۲- تغییر مدل اقتصادی و کاهش هزینه‌ها که باعث بی‌کار شدن ۳۵۰۰ نفر از افراد شد. ۳- مهندسی مجدد نحوه‌ی انجام امور و کم کردن هزینه‌ها و کاهش مدیران و از میان برداشتن مراکز و شبکه‌های ناکارآمد و کاهش هزینه‌های بخش IT که در سال ۴ میلیارد هزینه می‌کرد. و فروش زمین‌ها و ساختمان‌ها این عملیات باعث شد ۴۱ میلیارد دلار در میزان هزینه‌های کمپانی صرفه‌جویی شود. و تحویل هم زمان محصولات از ۳۰ درصد به ۹۵ درصد رسید و باعث شود هزینه‌های حمل و نقل ۵۰ میلیون دلار و هزینه‌های نگهداری از انبار ۶۰۰ میلیون دلار و هزینه‌های تحویل و حمل و نقل کالا ۲۷۰ میلیون و هزینه‌های مربوط به تهیه و نگهداری مواد اولیه تا ۱۵ میلیارد دلار کاهش پیدا کند. ۴- فروش دارایی‌های نابهره‌ور (مانند کاهش سود سهام - فروش هواپیماها - دفاتر غیرضروری ...) - گروستر در ماه سپتامبر کمیته‌ی اجرایی سازمانی را به وجود آورد و اعلام نمود که چه کارهایی باید بکنند از قبیل: این کمیته به حل مشکل دیگران نخواهد پرداخت. اعضای در مورد واحدهای کسب و کاری تصمیم نمی‌گیرند. تمرکز این کمیته تنها بر روی مسائل مربوط به سیاست‌های حاکم بر روابط واحدهای مختلف می‌باشد. و همچنین تعداد اعضای هیأت مدیره را کم تر کرد تا مدیریت بهتر انجام شود و در عوض اعضای از شرکت‌های قدرتمند به این هیأت پیوستند. IBM آژانس‌های خصوصی متعددی داشت که هر کدام هر زمان می‌خواستند تبلیغاتی درست کرده و ارائه می‌دادند اما گروستر با کمک ابی کونستام این تبلیغات متعدد را جمع کرده و آگهی تبلیغاتی واحدی ایجاد کرد و بسیاری از مدیران محصولات و واحدهای جغرافیایی رویکرد «این نیز بگذرد» را انتخاب کردند. که مورد انتشار شدید روزنامه‌ها قرار گرفت و باعث تحول رسانه‌ای شد. این مجموعه تبلیغاتی باز هم تأکید می‌کرد که IBM جهانی است و ما به عنوان یک کمپانی جهانی که همه نوع محصولات مورد نیاز مشتری‌ها را خود تولید می‌کند، در سطح جهانی حضور داریم. اولین تبلیغات در سال ۹۴ تحت عنوان «راه کارهایی برای یک سیاره‌ی کوچک» شکل گرفتند گروستر سیستم پرداخت قدیمی که براساس وفاداری و مدت تصدی بود را تغییر داد و براساس کارآیی تنظیم کرد. گروستر ۳ تغییر عمده در برنامه‌ی واگذاری سهام کمپانی ایجاد کرد. ۱- برای اولین بار سهام کمپانی به ده‌ها هزار نفر از کارمندان ارائه و واگذار گردید.

۲- بیشترین میزان پرداخت های مدیران را پرداخت هایی براساس سهام تشکیل خواهد داد. ۳- مدیران IBM تنها در صورتی از سهام کمپانی دریافت می کردند که خودشان با پول خودشان مقداری از سهام کمپانی را خریداری نمایند و برنامه های دریافت پاداش ها را عوض کرد. در قدیم پاداش را به میزان تلاش فرد می دادند و کاری به پیشرفت یا عقب ماندگی شرکت نداشت اما از زمان گرسنتر پاداش را براساس هر چه پیشرفت بیشتر شرکت می دادند. با این اقدامات IBM دیگر از سقوط و غرض شدن نجات یافت. درس های آموخته شده از نظر گرسنتر کمبود تمرکز مهمترین عامل بیماری های سازمانی است. بسیاری از مدیران اجرایی تمایل ندارند در جنگ های شدید بازسازی با بهبود و قدرتمندسازی کسب و کارهای پایه ی خودشان شرکت کنند و یا خیلی زود تسلیم می شوند. یک کمپانی معمولاً بیشترین میزان مزیت های رقابتی خود را در حوزه ی کسب و کار پایه اش در اختیار دارد. تاریخ نشان داده که کمپانی های واقعاً موفق و بزرگ همواره به طور ثابت در حال نو کردن و تجدید کسب و کارهای پایه ی خود هستند. تعداد زیادی از بانک ها علاقه مند بودند تا در کمپانی IBM سرمایه گذاری کنند و پیشنهادات کلانی می دادند اما هیچ کدام از آن ها نمی توانستند موفقیت آمیز باشند. IBM در طول دوران مدیریت گرسنتر مالکیت ۹۰ سازمان و شرکت دیگر را کسب نمود. آن ها فناوری هایی را خریداری کردند که خودشان قصد داشتند در آینده به آن ها برسند ولی با انجام یک کسب مالکیت جدید توانستند حرکت رو به جلویشان را تسریع نمایند. در طی گزارش هایی که ارائه شده بود نشان می داد که مشتریان عاشق IBM بودند. تقریباً تمام سازمان نوعی حس غرور را در خودشان به وجود می آوردند و تمایل دارند که بدانند بهترین هستند. مدیران تولید محصولات دوست دارند رؤسایشان باور کنند که آن ها بهترین محصولات را در صنعت مربوط ایجاد کرده اند. اما حقایق، حقایقی هستند و باید مورد توجه قرار بگیرند. * - هزینه های توزیع و تعداد نیروهای فروش و میزان حقوق آن ها باید محاسبه شوند. - تمام پیش فرض های تحلیلی - مسائلی نظیر قیمت ها و نرخ های رشد صنعت - باید به طور مداوم و با دقت بررسی شوند. - یکی از سخت ترین کارهایی که هر کمپانی باید انجام دهد، اطمینان از آن که منابع موجود به مهمترین عناصر استراتژی اختصاص داده شده اند، است. در طی ارزیابی که شد نسبت به نظر مشتریان مشخص شد که یکی از بزرگترین مشکلات IBM این است که نحوه ی تجارت و کار با آن ها تا چه حد مشکل است. مشتریان عقیده داشتند که معمولاً تجارت و معامله با IBM به طرز دیوانه کننده ای مشکل و گرفتن پاسخ از IBM بسیار سخت است. این مسأله نیازمند انجام صدها پروژه بود که باید در سراسر کمپانی به انجام می رسیدند. آنها باید سخت کار می کردند تا سرمایه گذاری لازم را تأمین کنند و پویایی را در این پروژه به وجود آورند و آن ها را دقیق کنند، این کار را انجام دادند و نتایجش موفقیت آمیز بود. - همچنین آن ها سخت کار کردن تا بر روی مسائل و موضوعات و محصولات جدید سرمایه گذاری کنند. آن ها به کل کمپانی اعلام کردند که پول های سرمایه گذاری به سازمان تعلق دارد و سعی کردن تا کار را با تمام کسب و کارهایشان شروع کنند. - اگر یک گروه مدیریت به ارزش واقعی سرمایه گذاری به روی فرصت های جدید واقف نباشد، آن گاه پریشان شده و به دام کسب مالکیت های فراوان می افتند و در نهایت سقوط می کند. - اجرا انجام وظایف و اجرا کردن آن ها - یکی از قابل تحسین ترین مهارت های هر رهبر کسب و کاری است. - افراد باید مسئولیت پذیر باشند و اگر کاری به انجام نرسید وظایف باید بلافاصله تغییر کند و مدیران گزارش شکست و یا موفقیت خود را ارائه دهند. در IBM عملکرد طراحی محصولات در امور صنعتی نقشی حیاتی بر عهده دارد. در نتیجه گرسنتر و همکاران او برای مدت پنج سال زحمت کشیدن تا فرآیندی جهانی را برای طراحی محصولاتشان پایه ریزی کنند. سیگنال های درهم و مخلوط شده می توانند امور شغلی را مشکل تر نمایند. به عنوان مثال IBM همواره برای کارگروهی اهمیت قائل می شد. اما با این وجود پرداخت های مالی براساس عملکرد انفرادی افراد محاسبه می گردید. - مدیران اجرایی کمپانی، رهبرانی واقعی هستند که خودشان دست به عمل می زنند. کارمندان در این سازمان نسبت به موفقیت متعهد هستند. محصولات در بهترین رده قرار دارند و به طور خلاصه می توان چنین خلاصه کرد که فرهنگ های عملکرد بالا، پیروز هستند. رهبری امری شخصی است. بهترین رهبران، فرهنگ های

عملکرد بالا را به وجود می آورند. آن ها اهداف بلند تعیین می کنند، نتایج را کنترل و بررسی می کنند و افراد را مسئولیت پذیر نگه می دارند. رهبری شخصی در مورد مرئی بودن و دیده شدن است. مدیرعاملان بزرگ آستین ها را بالا-زده و خودشان با مشکلات درگیر می شوند، آن ها پشت کارمندان مخفی نمی شوند و برای مشتریان، شرکا و غیره مرئی و قابل دید هستند. رهبری شخصی در مورد برقراری ارتباط، باز برخورد کردن و تمایل به صحبت کردن به صورت صادقانه و با احترام گذاشتن به هوشو فهم شونده می باشد. رهبران نباید خودشان را پشت بلندگوهای سازمان مخفی نمایند. فراتر از این ها رهبری شخصی در مورد شورو هیجان است. مدیران بزرگ شرکت ها تمایل دارند تا هر روز و هر ساعت برنده باشند و همکارانشان را به بردن تشویق می کنند. آن ها به صورت شخصی عمل می کنند و به کارهایی که انجام می دهند اهمیت می دهند. چیزهایی که برای اداره ی IBM ضروری هستند ۱- انرژی= (انرژی شخصی زیاد- مقاومت و پایداری- تمایل زیاد به فعالیت) ۲- رهبری سازمانی= (توانایی انگیزه دار کردن و انرژی دادن به دیگران- ایجاد تیم های قدرتمند- توانایی استفاده از حداکثر کارآیی دیگران) ۳- رهبری بازار= (ارتباط شفاهی برجسته- حضور در سطح مدیران عامل و شرکت در جلساتی در صنعت) ۴- کیفیت های شخصی= (با هوش بودن- اعتماد به نفس- گوش فرادادن- شورو هیجان- صداقت- مشتری گرایی) فیل ها می توانند برقصند در عرف عمومی جامعه چنین جا افتاده است که شرکت های کوچک سریع، پاسخگو و مؤثر هستند و شرکت های بزرگ کند و غیر پاسخگو و غیر مؤثر می باشند. اما چنین نیست. بزرگی و حجم بالا اهمیت زیادی دارد اندازه ی بزرگ می تواند یک اهرم کمکی تلقی شود. گستردگی امکان سرمایه گذاری بیشتر و ریسک بیشتر و صبر زیادتر برای رسیدن به نتایج نهایی را محقق می کند. سؤال این نیست که آیا یک فیل می تواند بر یک مورچه غالب شود یا خیر؟ بلکه سؤال این است که آیا فیل ها می توانند برقصند یا خیر؟ اگر فیل بتواند برقصد مورچه ها باید اتاق رقص را ترک کنند. قصد دارم در این جا یک بخش دیگر را توضیح دهم چرا که این مسأله در به رقص آوردن دوباره ی IBM نقش مهمی ایفا نمود. این مسأله مفهوم متمرکزسازی در مقابل عدم تمرکز در سازمان های بزرگ است. عدم تمرکز دارای پشتوانه های عقلانی مستحکمی بود و در این چند دهه ی اخیر تقریباً در تمام بنگاه های مالی و صنعتی به «تئوری وضعیت» تبدیل شده بود. این تئوری چنین بود: «سپردن کنترل امور به دست مدیران غیرمتمرکز باعث می شود که بتوانند سریع تر تصمیم بگیرند. متمرکزسازی امری بد است زیرا باعث کندی تصمیم گیری می شود و شرکت های بزرگ کند و غیر مؤثرند و شرکت های کوچک سریع و پاسخگو هستند. بنابراین شرکت های بزرگ را به کوچک تبدیل کنید.» - تا زمانی که سودهای کمپانی ها مناب بودند کارمندان اضافی قابل تحمل بودند. اما با نزدیک شدن به رقابت های خام کمپانی ها دیگر نمی توانستند از عهده ی افراد اضافی برآیند. - مشکل عدم تمرکز در دولت نیز به چشم می خورد. انجمن سیاسی ایالات متحده از وجود چندین سازمان جاسوسی مستقل بیمناک است و هنگامی که یک تهدید رخ می دهد همه ی سازمان ها وظیفه ی خود می دانند که این مشکل را رفع کنند و این ها یک معضل بزرگ است. بنابراین هر مدیر عاملی باید تعیین کند که چه کارهایی باید کاملاً محلی (نامتمرکز) باشند و کدام کارها باید در سازمان به صورت عمومی به انجام برسند. - افراد و کارمندان کاری را انجام می دهند که از آن ها بخواهید نه کاری که در ذهن تان دارید آن ها انجام دهند رهبرانی که قصد دارند واقعاً در سازمانشان یکپارچگی و هماهنگی به وجود آورند باید سیستم اندازه گیری و پاداش دهی سازمان را نیز تغییر دهند. سیستم پیشنهاد گسترتر برای بهبود وضع سیستم این بود که او گفت که باید سیاست های مالیاتی را تغییر دهیم تا باعث تشویق سرمایه گذاری های درازمدت شود. او گفت از نظر من نقطه ی مطلوب زمانی است که به سودهایی که از معاملات زیر یک سال حاصل می شوند مثلاً ۷ درصد، معاملاتی که بین یک تا سه سال طول می کشند ۴۰ درصد، و معاملاتی که بین سه تا پنج سال طول می کشد ۲۰ درصد مالیات تعلق بگیرد و به هر معامله ای که بیش از پنج سال طول بکشد مالیاتی تعلق نگیرد. این کار باعث می شود به افراد بخش های تجاری کوچک مانند یک خانواده کشاورز کمک بیشتری شود و همچنین مدیران اجرایی سازمان ها تشویق شوند که به آینده فکر

کنند. - گستر در طول دوران حرفه ای اش همواره سعی می کرد در طول سال ۲ یا ۳ مصاحبه بپوشاند و نتایج آن را در اختیار همکاران خود قرار می داد. او معتقد است که سازمان ها تنها هنگامی موفق می شوند که در یک جامعه ی سالم و مطمئن به کار و فعالیت پردازند و به برنامه ریزی برای بهبود وضعیت زندگی مشتری ها و کارمندان نیاز دارند. - در IBM همواره حس تعهد نسبت به مسئولیت های سازمانی به طرز عمیقی وجود داشته است در دهه ی قبل از حضورش در IBM کل اعانه های IBM حدود ۳/۱ میلیارد دلار بود که IBM را به یکی از سخاوتمندترین کمپانی های جهان تبدیل کرده بود. همچنین او صندوقی فراهم کرد که به سازمان هایی که کارمندان IBM بیش از ۱۰۰ ساعت در سال را در آن ها سپری می کردند فناوری هایی را به قیمت ارزان اعطا نمایند. در نهایت سخنی از گستر «آرزو می کنم کمپانی های کوچک و بزرگ دیگر نیز فرصت هایی که می توانند از طریق آن ها باعث بروز تغییرات شوند را شناسایی نمایند و از استعدادها و منابع خود برای بهبود وضعیت آن ها استفاده نمایند این وظیفه را همانند یک فرصت کسب و کاری در نظر بگیرید چرا که این یک نیاز است.» + مطالب خواندنی نامه های بحرانی در شرایط بحران اگر مدیرعامل مطمئن باشد که تمام کارمندان بحران موجود را می شناسند و می دانند مدیران قرار است چه اقداماتی انجام دهند و هر کدام از افراد باید چه کارهایی انجام دهند، کمپانی راحت تر از بحران خارج می شود. سه بحران بزرگ که IBM در ده سال گذشته با آن ها روبه رو شده است: ۱- هنگامی که تصمیم گرفتند بیش از ۸ میلیارد دلار از هزینه های کمپانی را کاهش دهند. ۲- هنگامی که بروز مشکل در سال ۲۰۰۰ مشتری ها را به تکاپو انداخته بود. ۳- هنگامی که تراژدی های یازده سپتامبر ۲۰۰۱ باعث بروز هیجانات شدید در کارمندان و مشکلات عظیم برای مشتری ها شده بود. تغییر فرهنگ یکی از مهمترین موضوعات تغییراتی بود که باید در فرهنگ کمپانی به وجود می آورد. همواره از فرصت های جدید مثل تغییراتی که در سازمان رخ می دادند استفاده می کرد تا بر روی مسائل فرهنگی مهم کمپانی تأکید نماید. - نظریه ای وجود دارد مبنی بر این که هنگامی که حداقل ۵۰ میلیون نفر از یک فناوری خاص استفاده کنند جهان با یک فناوری همگانی و عمومی رو به رو است. رادیو توانست در مدت ۳۰ سال به این حد دست پیدا کند. برای تلویزیون این کار ۱۳ سال طول کشید. اینترنت استاندارد جدیدی به وجود آورد. در ظرف مدت کم تر از ۵ سال پس از تولید شبکه ی جهانی ۹۰ میلیون نفر از مردم جهان به استفاده از آن روی آوردند و تا تابستان سال ۲۰۰۲ این رقم به ۵۰۰ میلیون نفر رسید. شبکه چیزی فراتر از یک وسیله ی مخابراتی یا یک بازار است. انفجاری که در این زمینه رخ داد مهمترین عامل تحریک کننده ی کسب و کارها، امور درمانی، دولتی، تحصیلی و امور جامعه هست. - همانند بسیاری از فناوری های جهانی دیگر شبکه نیز در گردابی از نامفهوم و عدم اطلاعات کافی، غوطه ور بود و هر کس از دیدگاه خودش مسئله را بررسی می کرد. IBM ها اعتقاد داشتند که شبکه ی اینترنت جهان را دگرگون خواهد کرد. پیام اصلی آن ها این بود که «فناوری جدیدی به وجود آمده است که قصد دارد هر نوع سازمان و هر نوع تبادلاتی را دست خوش تغییرات نماید.» - در حال حاضر هزینه ی ورود به شبکه دیگر مشکل یا معضل بزرگی نیست. عده ای از افراد چنین می پندارند که فناوری اطلاعات مسأله ای است که جلوگیری از آن ممکن نیست و بنابراین جهان را به ۲ دسته تقسیم می کنند: (۱) آن هایی که دسترسی دارند (۲) آن هایی که اجازه ی ورود ندارند. اما این امکان وجود دارد که با استفاده از رقابت های شدید مخابراتی اطلاعات و خدمات برای همه فراهم باشد. - دانشمندان IBM مشغول تحقیق بر روی یک میز آشپزخانه ی «هوشمند» هستند که می تواند روی شیشه های دارویی را که در کنار هم قرار گرفته اند بخواند و در صورتی که ترکیب این داروها اثرات مخربی داشته باشد یک اخطار شفاهی صادر کند. - یک شرکت ژاپنی از این ها فراتر رفته و لیوان هایی ساخته که در صورت خالی شدن به کارسوزن های رستوران اطلاع می دهد. - امروزه سازمان ها به طور روزافزون به اهمیت ورود به کسب و کار الکترونیک واقف می شوند و رواج کامپیوتر هر روز واقعی تر می شود. رهبران بخش های خصوصی و عمومی کسب و کارهای کوچک و بزرگ سراسر جهان می دانند که کسب و کار الکترونیک نیازمند ساختار اطلاعاتی کاملاً جدید است این ساختار باید امن تر، با

ظریف تر و قابل اعتماد تر از شبکه های فعلی باشد. معضلی که وجود دارد این است که اجرا و اداره ی یک چنین ساختاری برای مشتریان تقریباً غیرممکن است بنابراین خود ساختار نیازمند یک مهندسی مجدد است تا بتواند بسیاری از کارهایی که امروزه انسان ها انجام می دهند را به طور خودکار انجام دهند. چیزی که در راه است یک سیستم کامپیوتری است که از روی سیستم اعصاب خودکار انسان طراحی شده است. - محققان IBM چیزهای مشترک زیادی بین نحوه ی مدیریت اعصاب بدن و چیزهایی که در یک سیستم کامپیوتری مورد نیاز است، پیدا کرده اند. این سیستم به این نوع عمل می کند که می تواند با ویروس ها مقابله کند، خودش را دبر برابر حملات حفظ کند، قطعات خراب را جدا کرده و تعمیر کند و به نوعی تحمل کند که بتواند بهترین استفاده را از قطعات و بخش های مختلف ببرد. - ایده ی اصلی این است که به زودی سازمان ها فناوری اطلاعاتشان را به همان شکلی که دست خواهند آورد که آب و برق را به دست می آورند. آن ها در حال حاضر دستگاه تصفیه آب و یا نیروگاه برق در اختیار ندارند و به زودی نیازی به خریداری یک فضای کامپیوتری دیجیتال نخواهند داشت. - در نیمه ی قرن سیستم کشورهای جهان کنار هم جمع شدند و تعدادی سازمان جهانی به وجود آوردند تا باعث رشد اقتصادی، افزایش استانداردهای زندگی و کاهش درگیری های نظامی شوند. از این سازمان ها می توان: سازمان ملل - سازمان توسعه ی همکاری های اقتصادی - بانک جهانی و صندوق جهانی پول را نام برد. شبکه بسیاری از چیزها را تغییر خواهد داد، ولی نه همه چیز را. شور و شوق، اعتماد به نفس و هوشمندی از جمله مسائلی هستند که همواره دارای اهمیت هستند و در این دوره ی بحرانی یکپارچگی اهمیت پیدا می کند. نسل آینده ی رهبران باید تفکرات خود را در زمینه ی ملاحظات اجتماعی و سیاسی و اقتصادی گسترش را این رهبران. ۱- توانایی بیشتری در جهت رویارویی با تغییرات نامحدود و مداومی که فناوری به وجود می آورد خواهند داشت. ۲- عملکردشان جهانی تر خواهد بود. ۳- بهتر می توانند بین ملاحظات فرهنگی و تأثیرات و همکاری های جهانی یا منطقه ای تعادل به وجود آورد. ۴- بهتر می توانند با این حقیقت که جهان در حال حرکت به سمت مدلی است که در آن رو پیش فرض به تمام امور باز بودن و یکپارچگی است نداند و او جداسازی. «والسلام» تدوین کننده: هادی معصوم انتشارات انستیتو ایز ایران چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصد نویسنده: لوئیس گریستر مترجم: امیر توفیقی ویراستار: محب اله گلبابایی نوبت چاپ: چاپ اول ۱۳۸۳ ویرایش جدید: چاپ دوم بهار ۱۳۸۵ شماره گان: ۲۰۰۰ جلد شابک: ۰-۶۹-۸۰۶۸-۹۶۴ قیمت: ۳۲۰۰ تومان طراح جلد: کارگاه گرافیک انستیتو ایز ایران (محسن محمد صادقی) ناظر چاپ: حسین نادری

آشنایی با کشور مالزی

نویسنده: محمود رضا برازش خلاصه کتاب: موقعیت جغرافیایی: کشور مالزی در جنوب شرقی آسیا، بین دریای چین جنوبی و دو اقیانوس آرام و هند، واقع شده است. کشور مالزی با وسعتی در حدود ۳۲۹،۴۸۵ کیلومتر مربع، شصت و هفتمین کشور وسیع دنیاست و حدود یک پنجم ایران وسعت دارد. ایران با وسعت ۱۶۴۸۰۰۰ کیلومتر مربع، هجدهمین کشور وسیع جهان است. کشور مالزی از دو قسمت کاملاً مجزای مالزی غربی و شرقی، و سیزده ایالت تشکیل شده است، که یازده ایالت به مالزی غربی و دو ایالت به مالزی شرقی اختصاص دارد. انتشارات: آفتاب هشتم چاپ اول ۱۳۸۹ مالزی نام رسمی: مالیزیا، مالزی نام محلی: مالزی نام پیشین: مالایا، یعنی سرزمین مالاییبایتخت: کوالالامپور، (پایتخت اداری این کشور شهر پوترا جایا است.) نوع حکومت: مشروطه، حکومت سلطنتی فدرالی با دو مجلس قانون گذاری رئیس حکومت: پادشاه، (هریک از سیزده استان مالزی، یک سلطان دارد.) رئیس دولت: نخست وزیر نحوه ی اداره ی کشور: فدرال (شامل ۱۳ ایالت و دو منطقه ی فدرال) تاریخ استقلال: ۱۳ اوت ۱۹۵۷ موقعیت جغرافیایی: کشور مالزی در جنوب شرقی آسیا، بین دریای چین جنوبی و دو اقیانوس آرام و هند، واقع شده است. کشور مالزی با وسعتی در حدود ۳۲۹،۴۸۵ کیلومتر مربع، شصت و هفتمین کشور وسیع دنیاست و حدود یک پنجم ایران وسعت دارد. ایران با

وسعت ۱۶۴۸۰۰۰ کیلومتر مربع، هجدهمین کشور وسیع جهان است. کشور مالزی از دو قسمت کاملاً مجزای مالزی غربی و شرقی، و سیزده ایالت تشکیل شده است، که یازده ایالت به مالزی غربی و دو ایالت به مالزی شرقی اختصاص دارد. آب و هوا: مجاورت کشور مالزی با خط استوا و دریاهاى مختلف سبب شده هر دو بخش این کشور (مالزی غربی و شرقی) آب و هوایی گرم، مرطوب و پر باران داشته باشند. بادهای موسمی شمال شرقی که از ماه اکتبر (مهر) تا مارس (اسفند) در سرتاسر دریای چین جنوبی می‌وزد، باعث بارش باران‌های شدیدی در سواحل شرقی مالزی، ساراواک و صباح می‌شود. جمعیت: طبق آمار، در سپتامبر ۲۰۰۸، جمعیت مالزی، حدود ۲۷۷۳۰۰۰۰ بوده است. این کشور از نظر جمعیت، چهل و سومین کشور جهان است. بیش از هجده میلیون از این تعداد، در بخش شبه جزیره ای زندگی می‌کنند. تقریباً نیمی از جمعیت مالزی، مالایی هستند، حدود یک سوم چینی، نه درصد هندی و بقیه متعلق به گروه‌های مختلف هستند. در ایالت ساراواک، حدود چهل درصد از مردم به اقوام بومی تعلق دارند. تراکم جمعیت: رشد جمعیت در مالزی شرقی، نسبتاً بالا است. تراکم جمعیت در مالزی شرقی، بیشتر در نواحی ساحلی و اطراف رودخانه‌هاست و قسمت‌های تپه‌ای و مرتفع داخلی کشور، جمعیت اندکی دارد. آمارهای مربوط به مالزی غربی، تغییرات قابل توجهی به سوی بهبود وضعیت بهداشتی نشان می‌دهد و به همین دلیل، رشد جمعیت افزایش یافته است؛ ولی میزان رشد سالیانه‌ی جمعیت ایالت صباح و ساراواک به نحو چشم‌گیری بیش از مالزی غربی است. اقوام و نژادها: مالزی، کشوری چند ملیتی است که در آن، نژادها و ملیت‌های گوناگون با فرهنگ‌ها و زبان‌های متنوع با هم در آمیخته‌اند. موقعیت این کشور به عنوان گذرگاه اصلی آب‌های جنوب شرقی آسیا موجب شده است اقوام و نژادهای گوناگون از نقاط مختلف آسیا در این کشور گردهم آیند. مردم مالزی را به چند روش می‌توان تقسیم‌بندی نمود. روش اول: ۱. گروه بومی پوترا: این واژه که به معنی پسران خاک است به مردمی اطلاق می‌شود که فرهنگ بومی دارند، مانند نژاد مالایی، اقوام اورنگ اصلی در شبه جزیره‌ی مالزی و قبایل بومی ساراواک و صباح، با توسعه و گسترش سریعی که در سال‌های اخیر در مالزی روی داده است، افراد بومی، سهم خود را در توسعه‌ی اقتصادی کشور افزایش داده‌اند. ۲. گروه غیر بومی پوترا: این گروه، شامل نژادهای چینی، هندی و سایر اقلیت‌های نژادی مثل سریلانکایی، اروپایی-آسیایی (اروسیایی) و اروپایی‌ها است. تعداد زیادی از چینی‌ها و هندی‌ها در قرن نوزدهم برای اقامت به مالزی آمدند؛ زیرا سیاست‌های تجارت آزاد بریتانیا در تنگه‌های مستعمراتی باعث افزایش سرعت توسعه‌ی اقتصادی در کشور شده بود. روش دوم: ۱. نژاد مالایا، مالایااقوام مالایی در حدود سه هزار سال پیش در کامبوج، شبه جزیره‌ی مالی و دریا‌های جنوبی زندگی می‌کردند. این اقوام که در حال حاضر، هم در بخش شبه جزیره‌ی ای و هم در قسمت جزیره‌ی مالزی زندگی می‌کنند، بیش از نیمی از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند و از نظر سیاسی، مهم‌ترین گروه در کشور هستند. آنها زبان و فرهنگ مشترک دارند و به شدت به دین اسلام پای بندند. در مالزی، افراد مالایی، برتری خاصی دارند؛ به طور مثال برای تأسیس شرکت، وجود یک شریک مالایی، الزامی است. ۲. اورنگ اصلقبیل از اینکه اقوام مالایی به این کشور مهاجرت کنند، در بخش شبه جزیره‌ی مالزی، اجداد گروه‌های مختلفی زندگی می‌کردند که در حال حاضر به همه‌ی آنها اورنگ اصلی، یا ساکنان اولیه می‌گویند. جمعیت این گروه، کم است و از لحاظ قومی به گروه‌های زیر تقسیم می‌شوند: ۱. گروه سمانگ: که قدیمی‌ترین گروه در مالزی هستند؛ آنها شکارچیان چادشینی بودند که در مناطق کوهستانی به طور سنتی زندگی می‌کردند و پناهگاه‌های موقت خود را از نی خیزران و برگ درختان درست می‌کردند. ۲. اقوام سنوبی و مالایی‌های اولیه: بعداً به این کشور آمدند. بسیاری از آنها به رزاعت، ماهی‌گیری و شکار می‌پرداختند. ۳. چینی‌ها: سیل عظیمی از چینی‌ها در قرن نوزدهم به کشور مالزی سرازیر شدند. بعضی از آنها به عنوان پناهنده وارد این کشور شدند و برخی بعنوان کارگر برای کار در معادن قلع یا تجارت، قدم به این کشور گذاشتند. در حال حاضر، چینی‌تبارها کنترل بسیاری از امور تجاری و صنعتی این کشور را در دست گرفته‌اند و حدود یک سوم کل جمعیت کشور مالزی را تشکیل می‌دهند. ۴. هندی‌ها: در قرن نوزدهم، امپراطوری

بریتانیا تعداد زیادی از اقوام هندی را برای کار در کارخانه های پلاستیک سازی، ساختن جاده ها و خطوط راه آهن، از جنوب هند به این کشور آورد؛ البته سال ها پیش از این نیز تعداد کمی از هندیان مسلمان برای تجارت پارچه به این کشور آمده بودند. هندو ها (اهالی جنوب هند) در هریک از مستعمرات هندی در کشور مالزی، معابدی بنا کرده اند. اقوام هندی با فرهنگ و آداب و رسوم خاص خود، تأثیراتی در مالزی گذاشته اند؛ از جمله آشپزی هندی تأثیر زیادی بر انواع غذاها و شیوه های آشپزی در کشور مالزی گذاشته است. زبان: زبان رسمی این کشور زبان ملایو یا باهاسامالزیا است که در سیستم آموزشی و کلیه مکاتبات کشور از آن استفاده می شود، اما زبان انگلیسی نیز که از زمان سلطه ی انگلیسی ها در مالزی رواج یافته است به صورت گسترده در محاورات و نیز برای برقراری ارتباط بین نژادهای مختلف در سراسر مالزی به کار می رود. نکته ی قابل ذکر آن که در مالزی، بسیاری از کلمات انگلیسی با املائی متفاوت از آنچه متداول است، نوشته می شود. سایر زبان ها مانند ماندارین (زبان چینی رسمی)، پنجابی (هند و اروپایی) و تامل نیز در مالزی متداول است. زبان هایی که در مدارس آموزش می دهند، شامل زبان باهاسامالزیا، انگلیسی، چینی یا تامل است که بستگی به موقعیت مرکز آموزشی دارد؛ اما آموزش زبان مالایی و انگلیسی در تمام مدارس، اجباری است. خط: با ظهور اسلام در قرن چهاردهم میلادی در مالزی، مردم این کشور با خط جاوی آشنا شدند و برخی واژه های عربی و فارسی به واژگان آنها افزوده شد. مذهب: در کشور مالزی، با وجود تنوع قومی، ادیان مختلف مانند: اسلام، بودایی، هندو و مسیحیت رواج دارند؛ اما بر طبق قانون اساسی فدرال، مذهب رسمی کشور مالزی، اسلام است و اکثریت مردم این کشور، پیرو دین اسلام هستند. مردم با ادیان مختلف در هر قسمت از این کشور، آزادی کامل دارند و حق قانونی آنها است که مراسم مذهبی خود را انجام دهند. وجود معابد مذهبی گوناگون در این کشور، خود بیانگر این واقعیت است. تقریباً همه ی مذاهب مهم دنیا در این کشور وجود دارد که نشان دهنده ی جمعیت چند نژادی در این کشور است. اسلام: سابقه ی ورود اسلام به منطقه ی جنوب شرقی آسیا به قرن ششم و به شبه جزیره ی مالایا در قرن چهاردهم میلادی باز می گردد. اهمیت اقتصادی این منطقه باعث جلب تاجران مسلمانان ایرانی و عرب به این کشور شد؛ به طوری که به تدریج با افزایش تعداد مسلمانان، افراد بومی با این دین آشنا شدند و ضمن پذیرش آن، خود به ترویج این مذهب جدید پرداختند. گرچه دین اسلام در این کشور به عنوان مذهب افراد بومی (مالایی ها) شناخته می شود؛ اما تعداد قابل ملاحظه ای از افراد غیر بومی (غیر مالایی) از جمله هندی ها، چینی ها، اقوام کاردازان و سایر قبایل بومی نیز در مالزی شرقی، پیرو دین اسلام هستند. مسلمانان بزرگ ترین گروه مذهبی را در این کشور تشکیل می دهند. وجود صدها مسجد بزرگ و کوچک و برگزاری مراسم اسلامی، حضور چشم گیر بانوان محجبه و بسیاری موارد دیگر، نشان از جامعه ای از مردم مسلمان با آداب و رسوم خاص شرق آسیا و قرن بیست و یکی در این سرزمین دارد. بر اساس آمار، حدود شصت درصد جمعیت مالزی را مسلمانان تشکیل می دهند. طبق قانون اساسی، پادشاه، نخست وزیر و حاکمان ایالات مالزی باید مسلمان باشند؛ ولی اعضای کابینه لزوماً پیروان اسلام نیستند و می توانند از میان اقلیت های غیر مسلمان نیز باشند. آیین بودا: مذهب بودا بعد از اسلام بیشترین پیرو را در کشور مالزی دارد. گرچه پیروان آیین بودا چینی ها هستند، اما اغلب مهاجران تایلند، سریلانکا و برمه که در این کشور زندگی می کنند نیز پیرو این مذهب هستند. آیین هندو: آیین هندو در طول دو مرحله وارد کشور مالزی شد. مرحله ی اول، دوران هندوهای اولیه در قرن پانزدهم (پیش از ورود اسلام) بوده، که قبایل هندو آن را بنیاد نهاده اند و ارتباط اندکی با آیین بودای کنونی دارد؛ مرحله ی دوم، آیین هندوی برهمن های اشرافی آن دوران بود که مذهب طبقه ی اشرافی محسوب می شدند. امروزه نشانه های این شکل از آیین هندو تنها در بعضی از جنبه های زبان و ادبیات مالایی باقی مانده است. مسیحیت: نخستین بازرگان و مسافران اروپایی که برای سفر به چین از تنگه های ملاکا می گذشتند، دین مسیح را وارد این کشور کردند. سلطه ی استعمارگران پرتغالی در سال ۱۵۱۱، هلندی ها در سال ۱۶۴۱ و انگلیسی ها در سال ۱۷۸۶، منشاء اصلی ورود مسیحیت به این کشور محسوب می شود. سایر ادیان: از میان ادیان دیگری که در کشور مالزی پیروانی دارد می

توان نائوئیسیم، آنیمیسیم و آیین کنفسیوس را در میان چینی ها نام برد. مساجد معروف در مالزی: مسجد جامع: یکی از مشهورترین مساجد مالزی است که در کوالالامپور و در محل تلاقی دو رودخانه کلانگ و گومباگ مسجد ایندیا: این مسجد که با مسجد جامع کمی فاصله دارد، به سبک هندی- اسلامی ساخته شده است. مسجد نگارا: این مسجد که به آن مسجد ملی هم می گویند، از برجسته ترین مساجد کوالالامپور است که در مرکز شهر و نزدیک ایستگاه راه آهن واقع است. پرچم و سرود ملی: پرچم مالزی معروف به جالور گمیلانگ یعنی "نوارهای شکوه و افتخار" زمینه ای با چهارده نوار به رنگ های سفید و قرمز به صورت یک درمیان دارد. بر روی مربع کوچک آبی رنگی در بالای پرچم، گوشه ی سمت چپ آن، یک هلال و یک ستاره ی چهارده پر، معروف به بیتانگ پرسکوتوان (ستاره ی فدرال) قرار دارد. چهارده نوار، با عرض یکسان، بیان کننده ی موقعیت و اعتبار یکسان سیزده ایالت مالزی و دولت فدرال است. چهارده گوشه ی ستاره نیز بیان کننده ی اتحاد و یکپارچگی بین ایالت هاست. هلال، نشان دهنده ی دین اسلام- مذهب رسمی کشور- است. رنگ زرد ستاره و هلال، رنگ سلطنتی حاکمان مالزی است. مربع آبی، مظهر اتحاد مردم مالزی است. پرچم مالزی که اولین بار در شانزدهم سپتامبر ۱۹۶۳ برافراشته شد، از پرچم فدراسیون مالایا به وجود آمده است. بعد از اینکه بریتانیا یازده ایالت مالایا (مالزی) را به یک ایالت واحد تبدیل کرده، تصور داشتن یک پرچم مالی مطرح شد. قبل از آن هر ایالتی در مالایا پرچمی اختصاصی داشت؛ در حال حاضر نیز بسیاری از آنها تغییری در پرچم خود به وجود نیاورده اند و در موارد مختلف از آن استفاده می کنند. طراح این پرچم محمد حمزه، معمار ۲۹ ساله بود که در جوهور بارو پایتخت جوهور فعالیت می کرد. نخست وزیر وقت مالزی، ماهاتیر محمد در سال ۱۹۹۷ نام جالور گمیلانگ را برای پرچم برگزید تا حرکت کشور را به سمت رشد و موفقیت روز افزون بیان کند. سرود ملی مالزی را پاک نگاه در سال ۲۰۰۰ سروده است. سرود ملی مالزی "نگاراکو" نام دارد که به معنی "کشور من" می باشد. این سرود در سال ۱۹۵۷ در زمان استقلال فدراسیون مالزی (مالایا) از بریتانیا به عنوان سرود ملی انتخاب شد. آهنگی که در ابتدا از آن استفاده می کردند، مربوط به سرود ایالتی پراک بود. فرهنگ و آداب و رسوم: فرهنگ اصلی کشور مالزی، فرهنگ ساکنان اولیه ی آن یعنی افراد قوم مالایو است که هنوز از برتری نسبی برخوردار است. از قرن نوزدهم به بعد، با ورود گروه های مهاجر، به خصوص چینی ها و هندی ها، به تدریج چهره ی فرهنگی کشورهای منطقه- از جمله مالزی- از حالت یک دستی خارج شد و به سوی تنوع پیش رفت، به همین دلیل، بافت کنونی فرهنگ مالزی، ترکیبی از فرهنگ های مالایو، چینی، هندی و نیز فرهنگ قبایل بومی متعدد آن است. سایر فرهنگ هایی که تأثیر زیادی بر روی فرهنگ مالزی داشته اند، فرهنگ ایرانی، عربی و اروپایی بوده است. دین اسلام عامل سازنده ی مهمی در شکل دادن به فرهنگ ملی است. در ایام عزاداری، مسلمانان بومی این سرزمین و مهاجران، در کوالالامپور درو هم جمع می شوند و مراسم عزاداری با شکوهی برگزار می کنند. مردم مالزی عادت دارند در آیین های مذهبی، لباس های یک رنگ به تن کنند. فرهنگ مالزی، ارزش زیادی برای رعایت ادب و نزاکت، میانه روی، صلح و آرامش برقراری روابط دوستانه در میان اعضای خانواده، همسایگان و اجتماع قائل است. مردم مالزی، افرادی بسیار خونگرم و میهمان نواز هستند. برخی از آداب و سنت های مردم مالزی: قبل از ورود به خانه یا مکان های مذهبی، مثل مسجد یا هر پرستش گاه دیگری باید کفش ها را در آورد. در هنگام ورود به مسجد باید پوشیده بود و حجاب را حفظ کرد. رنگ سیاه فقط مربوط به مرگ و مراسم عزاداری است و نباید در مواقع شادی و جشن ها از آن استفاده کرد. دست کشیدن به سر افراد، به خصوص افراد سال خورده، از نظر آنها نشانه ی بی نزاکتی است. جشن ها: جشن های سنتی چهار گروه اصلی، اقوام مالایو، چینی ها، هندی ها و قبایل محلی (قومی) مالزی شرقی- که جمعیت مالزی را تشکیل می دهند- بخش مهمی از میراث فرهنگی غنی مالزی به حساب می آیند. اغلب این جشن ها جنبه ی مذهبی دارند؛ اما در مالزی، رسم بر این است که همه ی مردم، بدون در نظر گرفتن نژاد یا مذهب، در تمام جشن های مهم شرکت کنند. جشن های اسلامی: در مالزی سه جشن اسلامی بسیار بزرگ وجود دارد: میلاد پیامبر اکرم (ص): در این روز- که تعطیل رسمی است- در اکثر

شهرها مراسم ویژه ای برگزار می شود که شامل راهپیمایی به رهبری پادشاهها و برنامه ی قرائت قرآن است. عید قربان: این جشن اسلامی که به زبان مالایو هری رایا حاجی گفته می شود، نشان دهنده ی به پایان رسیدن سفر حج است. عید فطر: این عید به زبان مردم مالزی، هری رایا پواسا خوانده می شود. بزرگان مذهبی با رؤیت هلال ماه نو، به پایان رسیدن ماه مبارک رمضان را به مسلمانان اعلام می کنند. مسلمانان با شادمانی به استقبال این عید بزرگ می روند و مراسم نماز عید را در این روز - که تعطیل رسمی است - به طور دسته جمعی در مساجد برگزار می کنند. مردم، هفت روز قبل از عید، خانه های خود را کاملاً تمیز کرده و با چراغ های رنگی تزئین می کنند. این کار برای خوش آمد گویی به فرشتگان است؛ زیرا آنها عقیده دارند که فرشتگان در این مدت به زمین می آیند. در روز عید فطر، پادشاه ونخست وزیر، با مردم دیدار می کنند و از مردم پذیرایی می شوند. جشن های اعیاد در مالزی، روزهای طولانی با مراسم مختلف ادامه دارد؛ به طور مثال، جشن ها و مراسم عید فطر تا یک ماه ادامه دارد. تعطیلات ملی: در جامعه ی چند نژادی و چند مذهبی مالزی، تعطیلات متعددی وجود دارد که برخی از مهم ترین آنها عبارتند از:

- سال نوی چینی ها (معمولاً در ماه ژانویه/ فوریه)
- عید پاک: این روز در مالزی شرقی، تعطیل رسمی است. (ماه مارس / آوریل)
- روز وساک: در اغلب ایالات مالزی، تعطیل رسمی است. (در ماه آوریل / می)
- میلاد پیامبر اکرم (ص)
- جشن چراغ ها: (ماه جولای/ آگوست) در اکثر ایالت های مالزی تعطیل است
- روز ملی (۳۱ اوت): در این روز - که تعطیل رسمی است - شهروندان بی بضاعت هدایایی دریافت می کنند و جشن ها و نمایشگاه های مختلفی برگزار می شود؛ به آن، روز مردکا نیز می گویند که به معنی روز استقلال است
- عید فطر
- عید قربان
- اول ماه محرم (سال نوی قمری اسلامی)
- کریسمس (۲۵ دسامبر): سالروز تولد حضرت مسیح
- روز تولد پادشاه (اولین شنبه ژوئن): که در مراسمی که به این مناسبت برگزار می شود، افراد برجسته، القاب و هدایایی از او دریافت می کنند
- روز تولد حاکم هر ایالت: در همان ایالت تعطیل عمومی است
- روز کارگروختنوع غذایی در کشور مالزی به گونه ای است که رضایت افراد را با هر سلیقه ای جلب می کند. مالزی، کشوری است که در آن نژادها و ملیت های گوناگون با هم آمیخته اند؛ این مسئله غذا و نوشیدنی های آن را نیز تحت تأثیر قرار داده است. برنج ماده ی اصلی در برنامه ی غذایی اغلب مردم مالزی است؛ البته ماکارونی نیز طرفدار است. چاشنی های مخصوص مالزی، تند هستند و آشپزهای مالایی برای درست کردن خوراک کاری و انواع سوپ از نارگیل استفاده می کنند. بعضی از غذاهای معروف مالزی، عبارتند از: ساتای، سالاد گادو گادو، سوپ لاکسا، نان روتی کانای، می گورنج، لوح باک، ایربان دوگ، دوریان، رامبوتان، استارفروت، منگوستین، سمپداک، سیکو، موزپوشاک خانم ها: مالایی ها: لباس هایی که زنان مالایی می پوشند عبارتند از:
- کورونگ: این لباس را خانم ها در موقعیت های مختلفی مثل مدرسه (به عنوان لباس فرم) یا هنگام رفتن به مراسم عروسی می پوشند. رنگ این نوع لباس ها روشن است و طرح های مختلفی دارد. اندازه ی این لباس تا پایین زانو و آستین های آن بلند است. معمولاً با این لباس دامن بلندی می پوشند که یک طرف آن پله دارد و از روسری یا شال استفاده می کنند
- کورونگ کداح: لباس روزمره ی زنان متأهل مانایی است. این لباس در واقع بلوز کوتاهی با آستین های سه ربع است، و فرد در این لباس احساس راحتی می کند
- کبایا: یکی از لباس های سنتی و مورد علاقه ی زنان مالایی است؛ بلوز نازکی که معمولاً آن را به همراه سارونگ پارچه ی بلندی که اغلب به عنوان دامن به دور کمر می پیچند؛ یا باتی نوعی لباس که به طور سنتی از موم مقاوم به رنگ تهیه می شود؛ یا سونگ کت نوعی پارچه ی دست باف ابریشمی یا کتان که رشته های نخ طلایی یا نقره ای در آن به کار رفته است و آن را روی شانه ها می اندازند یا به دور سر می بندند، با نقش و نگارهای رنگی می پوشانند
- کبارونگ: این لباس ترکیبی از جوکبایا و باجو کورونگ است. باجو کبارونگ، گشاد است و تا پایین زانو می رسد. هرچند این لباس، یکی از لباس های سنتی مالایی ها محسوب نمی شود، اما با الهام از آنها طراحی شده است. زنان مالایی، اغلب از لباس هایی با پوشش کامل و نیز روسری و شال بلند که تا پایین زانو می رسد، استفاده می کنند؛ به این ترتیب حجاب خود را حفظ کرده و از جلب

توجه جلوگیری می‌کنند. چینی‌ها: زنان چینی لباس خاصی به نام چئونگ سام می‌پوشند. بیشتر در ایام سال نو و نیز گردهمایی‌های رسمی استفاده می‌کنند. هندی‌ها: خانم‌های هندی در مراسم مذهبی و زندگی روزمره، ساری با رنگ‌های متنوع می‌پوشند. • لباس پنجابی: که مورد پسند زنان شمال هند است، تونیک بلندی است که روی شلوار می‌اندازند و با آن از شال استفاده می‌کنند. پوشاک آقایان • پوشاک مالایی و هندی: در فرهنگ مالایی و هندی، مردان با جومالیو می‌پوشند. لباس سنتی مردان مالایی شامل دامن و بلوز کتانی ویا ابریشمی و سارونگ یا کائین است. رنگ اغلب لباس‌ها روشن است. کورتا نوعی جامه سنتی است که مردان هندی در موقعیت‌های رسمی می‌پوشند و پیراهن بلندی است که تا سر زانو می‌رسد و معمولاً آن را از پارچه‌ی نخ یا کتانی درست می‌کنند. • پوشاک چینی: مردان چینی بلوز و کت ابریشمی و نیز کت و شلوار مخصوصی به نام سمفا می‌پوشند. • لباس معمولی و سنتی مردان در کشور مالزی، پیراهن آستین کوتاهی است که آن را روی شلوار می‌اندازند. آنها برای راحتی صندل به پا می‌کنند. به دلیل هوای گرم و مرطوب این کشور، مردم بیشتر لباس‌های روشن کتانی یا ابریشمی می‌پوشند. هنر اسلامی: از زمان استقلال کشور مالزی، دین اسلام، مذهب رسمی این کشور است؛ به همین دلیل بناهای فراوانی به سبک معماری اسلامی در این کشور ساخته شده است. ساختمان‌هایی مانند مجتمع دایابومی و مرکز اسلامی در کوالالامپور، طرح‌هایی با اشکال هندسی منظم دارند. روی ستون‌ها و سایر قسمت‌های بناهای اسلامی مانند مسجد ولایت و مسجد نگارا، در کوالالامپور، طرح‌های اسلامی و خطاطی‌های زیبایی به زبان عربی، قابل مشاهده است. هنر اسلامی که ناشی از مذهب اسلام است، از قرن هفتم در خاورمیانه به وجود آمد و نشان‌دهنده‌ی دیدگاه‌های اسلام است در زمینه‌ی هنر، از فلزکاری، پارچه‌بافی، سفالگری، و نقاشی رنگ روغن تا خوش‌نویسی، خطاطی و... ابزار موسیقی سنتی: ربانایونی: در دوران باستان در کشور مالایا، با ضربات موزون و پرطنین این طبل بزرگ، پیام‌های گوناگون، از پیغام هشدار دهنده تا خبر عروسی را به دیگران منتقل می‌کرده‌اند. بعدها از آن به عنوان ابزار موسیقی در مراسم جمعی استفاده کردند. میراث فرهنگی و صنایع دستی: مالزی، کشوری با تنوع چندگانه‌ی قومی و میراث فرهنگی غنی است. میراث فرهنگی این کشور به شکل‌های گوناگونی نظیر نسخه‌های خطی، صنایع دستی، انواع مجسمه، طراحی روی پارچه، جواهرات مختلف آثار ادبی و مانند آنها است. بخشی از میراث فرهنگی این کشور در کتابخانه‌ها، موزه‌ها، آرشیوها، نمایشگاه‌های هنری و مراکز فرهنگی نگهداری می‌شود. میراث فرهنگی مالزی، شامل موسیقی و ترانه‌های سنتی، شعر، افسانه‌ها، آداب و سنن گفتاری و گیاهان دارویی سنتی نیز هست که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. صنایع دستی: صنایع دستی یکی از پدیده‌های قدیمی و اصیل است که با وجود صنایع ماشینی و مدرن، هنوز جایگاه پرارزش خود را در میان مردم حفظ کرده است و همگام با تکنولوژی مدرن رشد می‌کند. صنایع دستی متنوع و زیبای مالزی، شامل عتیقه‌های اصیل و نفیس و کارهای دستی جدید و بی‌نظیر است. اغلب صنعتگران این کشور، مسلمان هستند، به همین دلیل، دین اسلام تا حد زیادی بر طرح‌های صنایع دستی مالزی تأثیر گذاشته است. در این کشور دین اسلام کشیدن تصویر انسان را در کارهای هنری ممنوع کرده است. برخی از صنایع دستی مهم مالزی عبارت‌اند از: صنعت نساجی، جواهرات و لوازم زینتی، ظروف سفالی، لابوسایونگ، بانگا، ترانگ، صنایع دستی چوبی، صنایع دستی فلزی، حصیر بافی، صنایع دستی سرگرم‌کننده‌تئاتر: بدون شک نمایش عروسکی یا خیمه‌شب‌بازی، اولین هنر نمایش سنتی به زبان مالی است که هنوز هم جزء سرگرمی‌های مردم مالزی محسوب می‌شود. مهم‌ترین تئاتر در مالزی، نمایش عروسکی سایه‌ای است که در آن، با اناختن سایه‌ی عروسک‌ها بر پرده نمایش را اجرا می‌کنند. هنرهای نمایش سنتی کشور مالزی، تا حد زیادی تحت تأثیر کشورهای هندوستان و تایلند است و مذهب اسلام و هنر اسلامی نیز بر آن اثر گذاشته است. سینما: صنعت فیلم‌سازی در مالزی، فعالیت خود را در سال ۱۹۳۳ با فیلم "لیلی و مجنون" شروع کرد، که اقتباسی از این داستان ایرانی قدیمی بود. با به پایان رسیدن جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵، در مالزی برادران شاو در سال ۱۹۴۷ شروع به فیلم‌سازی کردند. آنها فیلم‌های بیشتر تولید کردند و چهره‌های جدیدی را مطرح کردند.

موفقیت برادران شاو در تولید فیلم، تعدادی از سرمایه‌گذاران را تشویق کرد وارد این تجارت شوند. در حال حاضر، در کشور مالزی سالانه حدود پانزده فیلم بلند و بین صد تا چهارصد تله‌تئاتر و سریال تلویزیونی تولید می‌شود؛ علاوه بر این هر سال در این کشور، جشنواره‌ی ملی فیلم سازی برگزار می‌گردد. در حدود ۲۵۰ سینما در مالزی وجود دارد که علاوه بر فیلم‌های محلی فیلم‌های وارداتی نیز نمایش می‌دهند. تحصیلات (نظام آموزشی): در کشور مالزی آموزش رسمی کودکان را در سن شش سالگی آغاز می‌کنند و دوره‌ی آموزش ابتدائی، شش سال طول می‌کشد. آموزش ابتدایی و متوسطه در مالزی رایگان است و وزارت آموزش و پرورش مسئولیت آن را به عهده دارد. دانشگاه مالایا: این دانشگاه در سال ۱۹۶۲ در کوالالامپور تأسیس شده است و تنها دانشگاه دولتی مالزی در داخل شهر است. دانشگاه مالایا، یکی از دوستانه‌ترین دانشگاه‌ها در دنیا است. دروس این دانشگاه به دو زبان مالایایی و انگلیسی ارائه می‌شود. این دانشگاه مورد تأیید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران است و در اغلب رشته‌ها تا مقطع دکتری، دانشجوی می‌پذیرد. دانشگاه تکنولوژی (فناوری) مالزی: این دانشگاه در سال ۱۹۰۵ در اسکودای تأسیس شده است و انواع رشته‌های فنی و مهندسی را دارد. ادبیات: در دوران قبل از استقلال، سبک‌های ادبی در مالزی، در اثر نفوذ کشورهای اروپایی (پرتغال، هلند و انگلستان) تغییر کرده است؛ اما بالاخره زبان محلی این کشور، جای خود را در آثار ادبی کلاسیک باز کرد. اولین روزنامه به زبان محلی در مالزی، در سال ۱۸۷۶ منتشر شده است. میراث ادبی غنی مالزی، شامل افسانه‌ها، قصه‌های عامیانه، داستان‌های حماسی، اشعار قافیه‌دار و ... است که اغلب به صورت شفاهی، از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. ورزش: در کشور مالزی، ورزش هم مانند سایر پدیده‌های اجتماعی، دو صورت مدرن و سنتی دارد. وجود آب و هوای گرم در شبه جزیره‌ی مالزی و برنئو، شرایط مناسبی برای غواصی به وجود آورده است. راه پیمایی، غارنوردی و کوه‌نوردی، گلف، چوگان، سوارکاری و ورزش‌های رزمی، از پرطرفدارترین ورزش‌ها در این کشور است. سبک تاکرا: نوعی سرگرمی سنتی است. سبک تاکرا، ورزش ملی مالزی محسوب می‌شود و شبیه والیبال است. در هنگام بازی، از توپ‌های توخالی استفاده می‌شود که آن را با بافتن ساقه‌های درخت نخل رونده یا راتان درست می‌کنند. بازیکنان می‌توانند در هنگام بازی، با پا، زانو و سر خود به توپ ضربه بزنند، ولی استفاده از دست، ممنوع است. واحد پول: واحد پول مالزی، رینگیت است. در شهریور ۱۳۸۹ یک رینگیت مالزی، حدوداً برابر با ۰.۳۱ دلار آمریکا و ۳۳۰۰ ریال ایران بود. گردشگری: در میان پنج قاره‌ی دنیا، آسیا قاره‌ای است که همواره در طول تاریخ توانسته است با جاذبه‌های فرهنگی خود گردشگران قابل توجهی را جلب کند. مالزی یکی از کشورهای آسیایی است که در طول سال‌های اخیر پذیرای گردشگران متفاوتی بوده است و با توجه به آب و هوای مناسب، جاذبه‌ها و دیدنی‌های مختلف خود، برنامه‌های مختلف سفری برای تمام اقشار طراحی کرده است تا همه بتوانند از جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی آن بهره‌مند شوند. صنعت گردشگری، به خصوص در اقتصاد مالزی، اهمیت به‌سزایی دارد، زیربنای اقتصادی قوی و محکم صنعت گردشگری در مالزی موجب شده است که هر سال تعداد زیادی گردشگر به این کشور سفر کنند. چنانچه وزیر گردشگری مالزی اعلام کرده است شمار افرادی که در سال ۲۰۰۷ به این کشور سفر کرده‌اند به بیست میلیون و هفتصد هزار نفر رسیده است. او اعلام کرده است که کشورش قصد دارد در سال ۲۰۰۷، شمار گردشگران را به ۲۱.۵ میلیون نفر برساند. طبق آمار مالزی از نظر جذب گردشگر در رتبه‌ی یازدهم جهانی و پس از چین، دومین کشور آسیا در این زمینه است. در اولویت قرار گرفتن توسعه‌ی صنعت گردشگری در مالزی، باعث شده است درآمد این کشور از بخش گردشگری در سال ۲۰۰۵ به ۸.۷۲ میلیارد دلار برسد. پس از سفر وزیر گردشگری مالزی به ایران در سال‌های اخیر، امکانات جدیدی برای افزایش سفر گردشگران ایرانی به مالزی فراهم شد. در حال حاضر سالانه هزار گردشگر ایرانی بدون نیاز به گرفتن ویزا، از طریق پروازهای روزانه‌ی مستقیم تهران- کوالالامپور، مشهد- کوالالامپور، شیراز- کوالالامپور و یا از طریق دیگر، مثلاً از طریق کشورهای جنوب خلیج فارس، به مالزی سفر می‌کنند. به طوری که اکنون مالزی، یکی از مقاصد اصلی گردشگران، تجار و دانشجویان ایرانی شده

است. خوشبختانه صنعت گردشگری، تغییرات زیادی در شخصیت مردم این کشور به وجود نیاورده است؛ بلکه به آنها کمک کرده میراث با ارزش خود را حفظ و دیگران را نیز با آن آشنا کنند. رفتار دوستانه و مهربانی مردم مالزی، این کشور را به سرزمین جذاب و جالب برای گردشگران تبدیل کرده است. "سلامت د تنگ" در زبان ملی مالزی، به معنی "خوش آمدید" است و مسافران در تمام مدتی که در این کشور هستند، این جمله را از زبان مردم این کشور می شنوند و مفهوم آن را در رفتار مردم نیز لمس می کنند. مالزی برای جذب گردشگران برنامه ریزی های مختلفی کرده و از این نظر، موفق نیز بوده است. بدین ترتیب، با توجه به قرابت فرهنگی میان دو کشور میتوان از تجربیات و برنامه های آن ها برای توسعه ی گردشگری در ایران استفاده نمود. تاریخ روابط فرهنگی: در آغاز ظهور دین اسلام، مسلمانان عرب و ایرانی، سفر به منطقه ی آسیای جنوب شرقی را آغاز کردند. مسلمانان مهاجر، به ویژه ایرانیان، نزد مردم و حاکمان منطقه، از حرمت و اعتبار زیادی برخوردار بودند. سفرنامه های جهان گردانی نظیر مارکوپولو و ابن بطوطه، مؤید این امر است. با مسلمان شدن حاکمان منطقه در قرن ها چهارده و پانزده میلادی، دین اسلام، نفوذ بیشتری یافت و این امر تا شروع دوره ی استعمار ادامه یافت. سابقه ی این نفوذ و ارتباط فرهنگی، در آثار تاریخی و روایات مورخان و جهان گردان، مشهود است؛ علاوه براین، داستان های محلی فراوانی به زبان ملایو وجود دارد که برگرفته از فرهنگ اسلامی است. حضور ایرانیان در منطقه باعث رواج لغات و اصطلاحات زیادی از زبان فارسی در زبان و ادبیات مالایی شده است. برخی از مورخان، مهم ترین سبک شعر مالایو، یعنی "پانتول" را تقلیدی از اشعار مرصع زبان فارسی می دانند. با ورود استعمار به منطقه، این روابط به تدریج کمتر شد. لازم به ذکر است که از اوایل دهه ی ۱۳۵۰ شمسی، هر سال، قاریان ایرانی در مسابقه های بین المللی قرائت قرآن کریم در مالزی شرکت می کنند. روابط فرهنگی: گسترش روابط کشورها، از جمله دو کشور جمهوری اسلامی ایران و مالزی، در حوزه های مختلف، به ویژه زمینه ی فرهنگی، به برخی عوامل بستگی دارد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در ارتقا و یا کاهش این روابط دخالت دارند. در خصوص روابط جمهوری اسلامی ایران با مالزی باید اذعان داشت که زمینه های مشترک مناسبی برای گسترش روابط فرهنگی میان دو کشور وجود دارد که از آن جمله می توان به حضور دین اسلام در دو کشور، رشد زبان فارسی در مالزی، فرهنگ غنی دو کشور، شباهت های فرهنگی و برخورداری دو کشور از جاذبه های فراوان تاریخی و گردشگری اشاره کرد. با توجه به حضور هزاران دانشجوی، تاجر و مهاجر ایرانی در مالزی، لازم است مسئولان، به خصوص بخش فرهنگی، در این مورد اقداماتی مؤثر انجام دهند. دو کشور، پس از انقلاب اسلامی بویژه در سال های اخیر، همکاری های خود را در زمینه ی مناسب فرهنگی گسترش داده اند. از جمله همکاری های دو کشور در حوزه ی فرهنگی می توان به موارد زیر اشاره کرد: • تأسیس کرسی زبان فارسی در برخی از دانشگاه های مالزی، نظیر دانشگاه مالایا • برگزاری همایش ها و سمینارهای متعدد در دانشگاه ها و مراکز علمی و فرهنگی مالزی • مبادله ی استاد و دانشجو، به ویژه از طرف ایران • حضور قاریان ایرانی در مالزی و بالعکس، به مناسبت برگزاری مسابقات مختلف در زمینه ی قرائت، حفظ و تفسیر قرآن کریم • عبور زائران مالزیایی خانه ی خدا از ایران و آشنایی با فرهنگ و آداب و رسوم ایرانی • همکاری دو کشور در زمینه ی گردشگری، شناخت جاذبه های گردشگری، و امضای یادداشت های تفاهم دو جانبه در جهت تسهیل رفت و آمد گردشگران • ترجمه و چاپ کتاب های فارسی • پخش فیلم های ایرانی در شبکه های ماهواره ای مالزی و تولید کارهای مشترک تلویزیونی و سینمایی • برگزاری نمایشگاه ها و هفته ی فرهنگی ایران در مالزی • برگزاری جشنواره ی غذا و صنایع دستی در مالزی

ناجی نسان

نویسنده: دیوید مگی

خلاصه کتاب: ندا آقاجانی - مترجم: مسعود نیازمند - انتشارات نوربخش ۱۳۸۳ - فصل اول: افتتاح کارخانه جدید (بهار ۲۰۰۱):

شرکت نیشان قرار بود کارخانه جدیدی در امریکا افتتاح کند. کارکنان بیم داشتند که به دلیل عدم سودآوری مستمر و نبود رهبری مناسب، درهای کارخانه بسته شود، ولی اکنون گوسن رییس و مدیر عملیات شرکت برای انجام مراسم رسمی آماده شده تا با افتتاح این کارخانه به این بیم و هراس ها پایان دهد. این کارخانه در ایالت می سی سی پی امریکا احداث شده و بر اثر توصیه فرماندار این ایالت به مسئولان نیشان صورت گرفته است. به این ترتیب گوسن در سرزمینی ناآشنا بی صبرانه در انتظار آغاز مراسم افتتاحیه بود. افراد گوناگونی در آنجا جمع شده بودند تا به سخنرانی گوسن گوش فرا دهند. گوسن سخن خود را آغاز می کند. او از کوشش و تلاش در راه احیای نیشان می گوید و هدف شرکت را بر سودآوری در طی یکسال مورد تأکید قرار می دهد. او می گوید نیشان هزاران نفر را در کارخانه می سی سی سی پی به کار خواهد گمارد و تولیدات جدیدی را عرضه خواهد کرد. گوسن می گوید: "ساخت محصولات مطلوب در بازارهای مناسب، عامل اساسی پایه گذاری رشد اقتصادی سودآور و استوار است و این دقیقاً همان کاری است که ما می خواهیم در اینجا انجام دهیم و سرمایه گذاری نیشان بخش مهم آن است. کارخانه نیشان یک وانت معمولی، یک خودروی اسپرت و نیشان مینی ون نسل آینده را تولید خواهد کرد. این برنامه، توسعه ای چشمگیر و مهم در برنامه کار ما در بازار امریکاست. این برنامه قدرت پاسخگویی ما را در برابر بازار افزایش داده، هزینه ها را کاهش خواهد داد و از تأثیرپذیری یمان در برابر نوسانات ارزی خواهد کاست." برای می سی سی پی امروز روز شکرگزاری است. چهار هزار شغل با درآمد بالا، سرمایه گذاری یک میلیارد دلاری ...، وحدت. برای نیشان و گوسن صحبت از طرح احیای جسورانه ای به منظور بازگرداندن نیشان به مقام و موقعیت خود به عنوان یکی از مشهورترین تولیدکنندگان خودرو در دنیاست. هنگامی که گوسن وارد شرکت نیشان شد، شرکت در سرایشی قرار داشت و گوسن برای یافتن راه نجات آن باید از تمامی آموزش ها و تجارب فعالیت خود در میشلن و رنو استفاده می کرد. بسیاری از روش های متداول و مرسوم مدیریت در ژاپن کارایی ندارد زیرا در مورد روش های غربی انجام کار و تجارت در این کشور تردیدهای عمده ای وجود دارد. به همین دلیل گوسن از تجارب خود برای ایجاد سبکی منحصر به فرد در نیشان استفاده کرد و هرگز در اعتقاد و باور خویش درباره تدابیری که مورد استفاده قرار می داد تردیدی به خود راه نمی داد. "چالش بزرگی است ولی ما از جهنم آمده ایم و می کوشیم به برزخ برسیم. باید به سرعت دگرگونی ایجاد کنیم." محصول جدید کلید احیای نیشان است سرمایه گذاری ما در کارخانه می سی سی پی جزء بسیار مهمی از آینده ماست. فصل دوم از موفقیت یک رهبر جدید بین المللی: هیچ کس به اندازه گوسن سوء مدیریت را نمی شناسد. هر کدام از شرکت هایی که او در آنجا کار کرده است، مثل میشلن امریکای جنوبی، میشلن امریکای شمالی، رنو، و اکنون نیشان، همانند درسی درباره مسیر غلط سازمانی و سردرگمی و یا هر دو بوده است. گوسن معتقد است آنچه انسان از مشاهده تفاوت های دیگران می آموزد و به وی کمک می کند تا از روش های گوناگون به ثروت دست یابد. یکی از دوستان و همکاران قدیمی گوسن می گوید او از هر فرهنگی که در معرض آن قرار بگیرد به سرعت چیزهای فراوانی یاد می گیرد. اولین شغل گوسن کار کردن در میشلن فرانسه و از پایین ترین سطح ممکن، یعنی شغلی صنفی در یک کارگاه تولیدی بود. نخستین چیزی که گوسن در کارگاه مشاهده کرد، تنفر و بیزاری کارگران کارخانه از مدیریت بود به ویژه مدیرانی که از کارهای روزانه و چالش های مربوط به شغل کارگران بی اطلاع و یا به آن بی توجه بودند. وی آنجا درس ارزشمندی آموخت که بعدها به عنوان مدیر ارشد می توانست آن را به کار گیرد. کارکنان در هر سطحی در سازمان برای مشکلات راه حلی دارند. گوسن مراتب ترقی را در کارخانه فرانسوی به سرعت طی کرد و هنگامی که ۲۶ سال داشت مدیریت بیش از ۷۰۰ کارگر و کارمند را در کارخانه به عهده گرفت. در سال ۱۹۸۵ زمانی که گوسن تنها ۳۰ سال داشت، به سمت مدیر ارشد عملیاتی بخش پردردسر و ناآرام امریکای جنوبی شرکت میشلن برگزیده شد از او خواسته شده بود این بخش را متحول کند. گوسن تورم عنان گسیخته ای را تجربه می کرد. گوسن می گوید: باید دستمزد کارکنان را هر ماه یکی دوبار تغییر می دادم. این یک آزمایش بود، اما واقعاً مشتاق انجام آن بودم. من باید به هر قیمتی شده آن را

انجام می‌دادم. گوسن معتقد بود شرایط اقتصادی تنها بخشی از مشکل است، بنابراین تیم‌های میان فرهنگی را تشکیل داد تا راه حل‌هایی بیابند. این اقدام و تلاشی مقدماتی و نوپا در کار گروهی میان فرهنگی و بین کاری بود که در آینده به عنوان سبک مدیریت خاص گوسن شناخته شد. این کار فرابخشی موانع موجود میان فرانسوی‌ها و برزیلی‌ها را از بین برد و برای شرکت موفقیت به ارمغان آورد و واحد امریکای جنوبی میشلن را در عرض دو سال به سوددهی رساند. سال ۱۹۹۸ یعنی سومین سال فعالیت گوسن در برزیل، سودآورترین دوران شرکت بود و برای گوسن پیشرفت عمده‌ای در کار به شمار می‌آمد. در نتیجه او را به سمت مدیر ارشد واحد امریکای میشلن برگزیدند. گوسن بی‌سروصدا و با شفافیت کامل به امریکا آمد. وی به کارکنان نشان داد هیچ‌گونه برنامه‌ای از پیش تعیین شده‌ای ندارد و در مورد رفع نیازمندی‌های شرکت به کمک و مشارکت آنان متکی است. گوسن چند دستور و رهنمود فوری در واحد امریکا صادر کرد. وی صرفاً سؤال می‌کرد. این سبک خاص مدیریت او بود و نشان می‌داد بدون هرگونه پیش فرضی آمده است و می‌خواهد از طریق شنیده‌ها با مسائل آشنا شود. راهبرد وی عبارت بود از: هیچ فرضی نکن (پاسخ سؤالات را در داخل شرکت پیدا کن). سریع کار کن. اعتماد و احترام را با نتایج قوی به دست آور و برای نخستین بار این امکان و فرصت را به دست آورده بود که توجه خود را به اصول مدیریت نظری و ناب تری مثل رضایت مصرف کنندگان و ساختار درون سازمانی معطوف کند. ادغام گودریچ و میشلن، گوسن را وادار کرد به دنبال راه‌های ترکیب فرهنگ‌ها و فلسفه‌های کاری کاملاً متفاوت برود. وی شیوه‌ای را به کار گرفت که شبیه روش مورد استفاده‌ی وی در امریکای جنوبی بود، تیم‌هایی از کارکنان دارای فرهنگ‌ها و زمینه‌های کاری مختلف را داخل سازمان تشکیل داد. به کسانی که با یکدیگر رابطه برقرار نمی‌کردند، مگر با هدایت یک نیروی قوی بعضی تیم‌ها شامل فرانسوی‌ها و امریکایی‌ها بودند و بعضی دیگر دربرگیرنده مهندسين و مدیران خرید. این بزرگ‌ترین اقدام گوسن در حل مسائل به کمک تیم‌های میان سازمانی و میان شغلی به شمار می‌رفت. ایجاد تیم‌های میان شغلی، این امکان را برای فرانسوی‌ها و امریکایی‌ها فراهم آورد تا سبک‌ها و روش‌های مدیریتی خود را ادغام کنند. او می‌گوید: این واقعیت که من فرانسوی یا امریکایی نبودم کارساز شد. در چنین شرایطی افراد هرگز تصمیم‌گیری شما را با نزدی ک بینی و کوتاه نظری فرهنگی مرتبط نمی‌دانند. وقتی انسان بخواهد تغییرات گسترده‌ای را اعمال کند، آنگاه خارجی بودن امتیاز و نعمت بزرگی خواهد بود. گوسن در سال ۱۹۹۶ به پاریس منتقل و به عنوان مدیر شماره ۲ مشغول به کار شد. پس از مدتی دریافت که رنو با مشکل روبه‌روست و پس از ده سال نخستین زیان خود بالغ بر یک میلیارد دلار را در ۱۹۹۶ تجربه کرده است. گوسن رنو را شرکتی می‌دید که به بازار داخلی به شدت متکی و از ناکامی‌های گذشته فلج شده است. گوسن به عنوان قائم مقام شرکت رنو، مسئولیت تحقیق، خرید، تولید، مهندسی و برنامه‌های مربوط به خودرو را برعهده داشت. مسئولیت اصلی او در جبران زیان‌های سنگین شرکت بسیار ساده بود: کاهش هزینه‌ها. وی وضعیت شرکت را بررسی و تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که کاهش هزینه‌ها در تمامی مراحل برای رنو ضروری است تا این شرکت بتواند دوباره به قدرت مالی قابل قبولی دست یابد. نتیجه این بررسی ارائه برنامه سه ساله‌ای برای کاهش هزینه‌های عملیاتی به میزان ۳۰ میلیارد فرانک فرانسه در مدت سه سال بود. رقمی که در آن زمان دست‌نیافتنی به نظر می‌رسید. طرح و روش گوسن در کاهش هزینه‌ها، شامل کاهش هزینه‌ها در همه بخش‌ها، از قسمت اداری تا قسمت مهندسی و تولید می‌شد. برنامه وی به دقت مراقب بود از سطح نوآوری و ابتکار در شرکت رنو کاسته نشود و در واقع، به گونه‌ای طراحی شده بود که برای مشاغل و رشد شرکت فرصت‌های بیشتری را در بلندمدت به وجود می‌آورد. سختگیری اولیه، فرزند بهتری به بار می‌آورد. گوسن می‌گوید: می‌دانستم کار سختی خواهد بود، اما بهترین راه پیوستن من به تیم رنو پذیرش همین شرایط سخت بود. برنامه نتیجه بخش بود. تا ۱۹۹۷ رنو دوباره به سوددهی رسید و تا ۱۹۹۸ رنو به اندازه کافی قدرتمند شده بود، به طوری که وقتی گوسن پیشنهاد خرید سهام تعیین کننده در شرکت ژاپنی نیسان را، که برای بقا تلاش می‌کرد، به همکاران خود ارائه داد، هیچکدام به آن نخندیدند. فصل سوم ایجاد یک اتحاد جهانی‌چرا

نیسان و رنو با یکدیگر متحد شدند؟ برای طرفین هیچ راه انتخاب دیگری وجود نداشت. رنو که با برنامه‌جسورانه کاهش هزینه‌ها تقویت شده بود، به دلیل فروش تنها ۸۵ درصد از تولید خود در اروپا، امکان رشد محدودی داشت. گوسن با محصولات نیسان آشنا بود و دقت و عملکرد تولیدات نیسان را دوست داشت و می‌دانست آن شرکت توانایی طراحی و ساخت خودروهای خوبی را دارد و حدس می‌زد که مشکلات شرکت در مدیریت آن نهفته است که این نقطه قوت اساسی در رنو به شمار می‌رفت. هر دو شرکت از نظر اندازه مشابه بودند و نقطه قوت یکی نقطه ضعف دیگری به شمار می‌رفت. گوسن پیشنهاد تشکیل تیم‌های میان‌سازمانی را ارائه کرد. مدیران نیسان از این پیشنهاد استقبال کردند و به طور مشترک یازده تیم، شامل اعضای از رشته‌های کاری مشابه از شرکت‌های مختلف را تشکیل دادند. وظیفه تیم‌های میان‌سازمانی یافتن همیاری‌های ممکن میان شرکت‌ها و بررسی این موضوع بود که در صورت تشکیل یک اتحاد، این همیاری‌ها چگونه می‌توانست به نتیجه برسد. هر دو شرکت فایل‌ها و اسرار مربوط به طراحی و تولید خود را، که معمولاً محرمانه تلقی می‌شد، به یکدیگر ارائه کردند. تیم‌های میان‌سازمانی که توسط گوسن پیشنهاد شد، به مدیران هر دو شرکت کمک کرد تا به این موضوع پردازند که آیا رنو و نیسان می‌توانند به روش بسیار مقدماتی، اما واقعی و ملموس، با یکدیگر همکاری کنند یا خیر؟ تیم‌های میان‌سازمانی برنامه‌ریزی‌های عملی و ملموسی انجام می‌دادند. بعضی از تیم‌ها به تولید و تدارکات و سازماندهی می‌پرداختند، در حالی که تیم‌های دیگر تمرکز و توجه خود را به منطقه مهم و کلیدی مثل اروپا یا مکزیک معطوف می‌کردند. تیم‌ها ضمن بررسی نقاط قوت هر دو شرکت، به تشخیص نیازهای یک شرکت در راه تأمین آنها در شرکت دیگر می‌پرداختند. رنو در فکر نجات نیسان بود اما عملکرد تیم‌ها، بر اساس روحیه همکاری و تعاون، از ابتدا اتحاد را مشخص و روشن می‌کرد. رنو قدرت مدیریت و برنامه‌ریزی خود را با مهارت نیسان در تولید و مهندسی ترکیب می‌کرد. گوسن می‌گوید: هرگاه سازمان ضعیف عمل می‌کرد، تقصیر و گناه آن بر گردن دیگری بود. واحدهای سازمانی و واحدهای عملیات منطقه‌ای، هر یک دیگری را سرزنش می‌کرد. قسمت فروش برنامه‌ریزی تولید را سرزنش می‌کرد، برنامه‌ریزی تولید قسمت مهندسی را سرزنش می‌کرد، تولید، اروپا را سرزنش می‌کرد و اروپا توکیو را. چرخه‌ای بی‌پایان از نومییدی همراه با مسئولیت‌گریزی که نیسان را دچار رکودی طولانی کرده بود. به همین دلیل منتقدان در ۱۹۹۹ مطمئن نبودند که گوسن و هم‌تایان خارجی رنو بتوانند نیسان را نجات دهند. در تشخیص مشکلات شرکت، همه متفق‌القول بودند. کار کردن بدون توجه و علاقه، صرفاً به خاطر رفع تکلیف و ساختن خودروهای ازمدافتاده، فقط به منظور حفظ افراد در مشاغل خود. بعضی از روزنامه‌نگاران آشکارا تردید خود را از احیای نیسان توسط گوسن و گروه رنو، ظرف چند سال، ابراز می‌کردند. گوسن می‌گوید وی هرگز اهمیت چالش‌های پیش روی خود را در شغل جدیدش مورد تردید قرار نمی‌داد، اما وقت خود را صرف "چه خواهد شد"‌ها نکرد زیرا می‌دانست اگر نیسان نتواند به طور کامل احیا شود، این سرزنش‌ها مستقیماً متوجه او خواهد شد. فصل چهارم شفافیت کامل اعتماد ایجاد می‌کندهنگامی که گوسن در اکتبر ۱۹۹۹ طرح احیای نیسان را زودتر از انتظار به جهان اعلام کرد، با این ضربه‌ای بر تجارب پس از جنگ وارد آورد که ژاپن هرگز آن را تجربه نکرده بود. این بار گوسن چیزی بیش از هزینه‌ها را از میان برداشت. طرح احیای نیسان که با هدف نجات میلیون‌ها نفر در مدت زمان کوتاه و ایجاد فرصت‌های رشد بلندمدت برای بازگرداندن سریع نیسان به اعتبار و حسن شهرت و سوددهی تنظیم شده بود، شکافی عمیق در سنت کاری فرهنگی ژاپن ایجاد کرد. این طرح جسورانه با ناباوری بسیار روبه‌رو شد، زیرا مدیران قدیمی کارخانه‌ها به این واقعیت پی بردند که ثبات شغلی آنان و هزاران کارمند و کارگری که زیر نظرشان کار می‌کردند، پایان خواهد پذیرفت. این موضوع هرگز در ژاپن شنیده نشده بود، جایی که شغل افراد مادام‌العمر است. گوسن معتقد است سازمان‌ها هنگامی به اعتماد و اطمینان دست می‌یابند که انگیزه‌ها و شرایط روشن و شفاف باشند و هرگاه عملکرد مدیریت به طور روشن در ارتباط با مصرف‌کنندگان، کارکنان و سهامداران کاملاً شفاف باشد، به هیچ توجیهی نیاز نیست. او دیوارهایی را که نیسان طی بیش از شش دهه در اطراف خود

ساخته بود، فروریخت و برای مردم اعتماد، اطمینان و یکپارچگی حاصل از صداقت را به عنوان تنها سپر و پشتیبان نیشان باقی گذاشت. □ مهم ترین نکات طرح احیای نیشان عبارت بودند از: کاهش هزینه های عملیاتی به میزان یک تریلیون ین ژاپن. کاهش تعداد تأمین کنندگان قطعات و مواد به نصف. کاهش بدهی های خالص از ۴/۱ تریلیون ین به کمتر از ۷۰۰ میلیارد ین تا سال مالی ۲۰۰۲ (کاهش ۶ میلیارد دلاری پس از تزریق سرمایه توسط رنو). ایجاد سرمایه گذاری و تدارکات محصولات، شامل عرضه ۲۲ مدل جدید تا سال ۲۰۰۲. کاهش تعداد کارکنان در سطح جهان به میزان ۲۱ هزار نفر. کاهش تعداد کارخانه های مونتاژ خودرو در ژاپن از ۷ کارخانه به ۴ کارخانه. کاهش تعداد جایگاه های تولید در ژاپن از ۲۴ جایگاه به ۱۵ جایگاهگوسن قصد داشت در سه زمینه عمده معادل یک تریلیون ین از هزینه ها بکاهد: خرید کیتولید هزینه های اداریگوسن می گفت نیشان در کوتاه مدت از طریق اصل کاهش هزینه ها در طرح احیای نیشان، جان سالم به در خواهد برد. اقدامی که وی می دانست بسیاری در ژاپن به آن علاقه مند نبودند، اما چاره ای جز پذیرفتن آن نداشتند. او به این موضوع نیز واقف بود که رشد و ترقی بلندمدت نیشان (احیای واقعی آن) به توانایی شرکت در ایجاد شور و شوق و وفاداری در مشتریان بستگی دارد و می گفت توسعه محصولات، اصلی ترین عامل احیای نیشان خواهد بود و شکی در آن نیست. فصل پنجمن اجرا کردنگوسن مجبور نبود کار خود را رها کند. اعضای کمیته اجرایی نیز همین طور. نیشان نه تنها در سال مالی (۲۰۰۰) به سوددهی رسید، بلکه سود حاصله در تاریخ شرکت بی سابقه بود. در یک سال چه تفاوت فاحشی می تواند رخ دهد. زمانی که گوسن در ماه مه ۲۰۰۱ به سمت تریبون رفت تا اعلام کند نیشان بهترین عملکرد مالی خود را در تاریخ شرکت داشته است، نتوانست هیجان خود را پنهان کند. وقتی برای نخستین بار می خواست طرح احیای نیشان را اعلام کند، با دلهره و نگرانی به طرف تریبون گام برمی داشت، اما این بار او اعداد و ارقام فراوانی در دست داشت که نشان می داد نیشان واقعاً در مسیری جدید به پیش می رود. شرکت تنها یکسال پس از بدترین سالی که در تاریخ خود پشت سر گذاشته بود، به ۲۹۰ میلیارد ین درآمد خالص دست یافت. به دلیل فعالیت های میان سازمانی که قبلاً انجام شده بود، کار احیای شرکت زود شروع شد و اشتباهی هم در تقویم شرکت رخ نداده بود. گوسن گفت: من پشتیبانی کامل و دخالت فعال کارکنان را درخواست کردم و امروز پاسخ خود را گرفتم. گوسن پرداختی مستمر و روزانه به مرحله اجرا را نه یک وسواس و نه بخشی از شغلش می داند، بلکه آن را یک ضرورت میبندد و این تفاوت اساسی میان احیا و ناکامی است. وی میگوید: ابتدا باید این فرصت را برای کارکنان فراهم کرد تا با بحث و گفت و گو و شنیدن در تمامی سطوح سازمانی، تغییر ایجاد کنند. سپس باید تصمیم گرفت و اجرا کرد. صرف وقت زیاد برای شنیدن و برنامه ریزی بدون اجرای مؤثر، کاری ساده و بیهوده است. فصل ششمهیچ مشکلی نیست که محصول خوب آن را حل نکنند. نیشان چنان جسورانه از پس اهداف طرح احیای خود برآمد که کلیه تعهدات اداری را یکسال زودتر از برنامه، جامه عمل پوشاند و در نتیجه گوسن در ماه مه ۲۰۰۲ به دنیا اعلام کرد که طرح احیای سه ساله نیشان در مدت دو سال به پایان رسیده است. نیشان نخستین خودروهای پر فروش متعلق به دوران پس از طرح احیا را به بازار عرضه کرد. این موضوع باعث شد نیشان وارد مرحله دیگری از ایجاد تغییرات و تحولات اساسی شود. فروش در ژاپن نیز به طور فزاینده ای رشد یافت و به بیش از ربع قرن افول و زوال داخلی پایان داد. گوسن گفت: سال پیش به شما گفتم نیشان عقب افتاده است. امسال به شما می گویم نیشان قاطعانه به سوی تثبیت خود به عنوان یک شرکت خودروسازی جهانی، رقابتی، و سودده حرکت می کند. هیچ مشکلی در یک شرکت خودروسازی نیست که محصولات خوب از حل آن عاجز باشد. گوسن از نخستین ماه های شروع کار خود، همواره از محصولات کلیدی که حیات بادوام و طولانی نیشان در گرو آنهاست، سخن رانده است. شالوده صنعت خودروسازی به گونه ای است که مشتریان و مصرف کنندگان، جذب خودروهای موجود در بزرگ ترین و سود آورترین بازارهای مثل ایالات متحده، اروپا و ژاپن میشوند. محصولات جذاب که نیاز روزافزون مصرف کنندگان را برآورده می کند، حتی بدترین مشکلات منابع انسانی داخلی را با ایجاد مشاغل بیشتر، اعطای پاداش بیشتر به کارکنان، خشنودی و رضایت داخلی و غرور سازمانی افزون تر

برطرف می‌کند و مشکلات را کوچک تر و بی اهمیت تر از آنچه هست نشان می‌دهد. تولیدات جدید عناوین خبری را به خود اختصاص می‌دهد. هنگام ورود گوسن طرح کهنه و منسوخ بخش عمده‌ای از مشکلات نیشان را تشکیل می‌داد. طرح‌های تازه و نو نکته اساسی در احیای شرکت به شمار می‌رفت. گوسن می‌گفت: ظرفیت یک خودرو در جلب توجه خریداران به مارک تجارتي یک شرکت، تفاوت بین یک محصول خوب و یک کار موفقیت آمیز بزرگ را نمایان می‌کند. گوسن مردی است که بازی تجارت و کسب و کار را به خوبی می‌داند، هدف او برد در این بازی است. او یک کمال گراست که به جز اول بودن به چیزی دیگر نمی‌اندیشد. وی معتقد است تعیین دیدگاه‌های کوچک به منزله استقبال از ضعف ساختاری است و این موضوع دگرگونی و تغییر بنیادی نیشان را به هیچ عنوان تأمین نخواهد کرد. حتی یک لحظه غفلت می‌توانست حاصل سه سال کار پرزحمت را از بین ببرد. او همواره به کارکنان شرکت توصیه می‌کرد "هوشیار باشید". زاپنی‌ها این ویژگی گوسن را خیلی دوست دارند که مرد خانواده است و ۶۰ ساعت کار در هفته و برنامه بین المللی زمان بندی شده جلسات را می‌تواند با پدر بودن خود به سادگی درهم بیامیزد. آخر هفته که در منزل است، از انجام کارهای اداری خودداری می‌کند، حتی نامه‌های الکترونیکی خود را چک نمی‌کند. شلوار جین می‌پوشد و وقت زیادی را با فرزندان خود می‌گذراند تا آنها بتوانند گوسن پدر را ببینند، نه گوسن مدیر را. گوسن می‌گفت با طرح احیای نیشان توانستیم یک شرکت نابسامان را به شرکتی خوب تبدیل کنیم و از ۱۸۰ (یعنی فروش یک میلیون خودرو در سال، ۸ یعنی ۸ درصد سود و صفر یعنی رسانیدن بدهی‌ها به نقطه صفر) یک شرکت خوب را به یک شرکت عالی تبدیل خواهیم کرد. دستیابی به طرح نیشان ۱۸۰ بر ۴ محور استوار است: درآمد بیشتر هزینه کم ترکیفیت و سرعت بیشتر و بالاتر و حداکثر اتحاد با رنو همچنین این طرح به توانایی گوسن در ترغیب کارکنان به منظور دستیابی و تحقق امری غیر ممکن، متکی است. فصل هفتم سادگی حاصل سخت کوشی استاگر بخواهید بدانید گوسن چگونه نیشان را سودده کرد، تمام پاسخ‌ها را در فوت و فن روش مدیریتی او نخواهید یافت. گوسن ذهن افراد درون سازمان را تغییر داد. وی این کار را با آگاهی و ابتکار عمل انجام داد. گوسن رهبری نیست که موقعیت برترش را دستاویزی برای وادار کردن افراد به اطاعت از خود و ریاست بر آنها قرار دهد، برعکس او با تکیه بر واقعیات و هوش و ذکاوتی که در گفت و گو و محاوره دارد، به میدان می‌آید و بسیاری از مخالفان احتمالی اش را طرفدار خود می‌کند. سبک گوسن ترکیبی است از سادگی، روشنی، انگیزه، اجراء، و انتظار. او در مورد آنچه که افراد می‌توانند انجام دهند، از آنها وعده و تعهد می‌گیرد. روش گوسن به طور خلاصه عبارت است از: اهداف بزرگ اما قابل دستیابی را تعیین می‌کند. نقش و میزان مسئولیت را برای همه روشن می‌سازد. با سرعت کار می‌کند. رشد و پیشرفت کار را مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج کار را بر اساس واقعیت ارزیابی می‌کند. مسائلی که نیشان در ایجاد تغییرات اساسی با آنها مواجه شده بسیار پیچیده بوده‌اند. مواردی مانند یک اتحاد سازمانی چند فرهنگی، تیم‌های بین سازمانی متشکل از اعضای که به زبان‌های مختلف صحبت می‌کنند و برنامه‌های تولید، خرید و طراحی خودرو ساده نیستند. افتخار گوسن این است که موارد پیچیده را برای اطرافیان روشن و ساده می‌کند و در هر جلسه‌ای معمولاً از میان انبوهی اطلاعات به دنبال نکته یا نکاتی می‌گردد که احتمال درک آن توسط دیگران بیشتر باشد. اقتصاد نابسامان ژاپن و عدم توانایی در تغییر، موجب از دست رفتن انگیزه و اعتماد به نفس در نیشان شد. عواملی که گوسن در موفقیت یک شرکت ضروری می‌داند. فصل هشتم چگونه می‌شود در زمره بهترین‌های جهان قرار گرفت در سال ۱۹۹۹ گفته شد نیشان در عرض چند سال به یکی از قدرتمندترین و بهترین خودروسازان جهان تبدیل خواهد شد. این سخن در آن زمان با بی‌اعتنایی روبه‌رو شد. بقا ممکن است؛ در حد متوسط قرار گرفتن، شاید؛ دستیابی به سود بی‌سابقه و تولید خودروهایی که بهترین جوایز را نصیب شرکت کند، امکان ندارد. اما در سال ۲۰۰۲ اعلام شد نیشان به یکی از رهبران صنایع جهان تبدیل شده است. چهار عامل اساسی که موجب این اتفاق شد عبارت بودند از: درآمد بیشتر (از طریق فروش یک میلیون دستگاه خودرو بیشتر). هزینه کم تر (کاهش هزینه‌ها به میزان ۱۵ درصد در طول سه سال). کیفیت و سرعت بیشتر (با توجه و تأکید

.....چاپخانه علامه طباطباییاسمه تعالیفهرست مطالب عنوان صفحهمقدمه

۳ فصل ۱- مطالعه کار و کارآیی تولید ۴ فصل ۲- مطالعه کار چیست ؟ ۵ فصل ۳- عوامل انسانی ۵ فصل ۴- دستور العمل کلی « مطالعه کار » ۶ فصل ۵- تکنیکهای اصلی و ارتباط بین آنها ۷ فصل ۶- «مطالعه روش» چیست ؟ ۸ فصل ۷- روش سؤال کردن ۸ فصل ۸- تکنیکهای عمده مورد استفاده در «مطالعه روش» ۹ فصل ۹- «زمان سنجی» چیست ؟ ۱۰ فصل ۱۰- تکنیکهای عمده متداول در «زمان سنجی» ۱۰ فصل ۱۱- تعیین «ضریب عملکرد» ۱۱ فصل ۱۲- روش انجام «زمان سنجی» با کرنومتر ۱۲ فصل ۱۳- بیکاریهای مجاز ۱۳ فصل ۱۴- بیکاریهای مجاز جهت استراحت و رفع نیازهای شخصی ۱۳ فصل ۱۵- بیکاریهای مجاز ناشی از فرآیند عملیات ۱۴ فصل ۱۶- بیکاریهای مجاز ویژه ۱۴ فصل ۱۷- بیکاریهای مجاز ناشی از سیاست مدیریت ۱۵ فصل ۱۸- مسائل اجرایی استانداردهای زمانی ۱۵ فصل ۱۹- عوامل مؤثر بر بازده (ستاده) ۱۶ فصل ۲۰- تغییرات تدریجی و اثرات آن ۱۶ فصل ۲۱- «مطالعه کار» و آموزش تحلیلی ۱۷ فصل ۲۲- تعادل خط تولید و مشکلات آن ۱۸ فصل ۲۳- وسعت حوزه عملکرد «مطالعه کار» ۱۸ نتیجه ۲۰ مقدمه کلیه سرپرستان این کتاب برای تفهیم بهتر اصول «مطالعه کار» (work Study) که در مسئولیتهای روزمره شما مؤثر بوده و شما را در کنترل انجام کار و بهبود کارآیی کارگران یاری می نماید، نوشته شده است. این کتاب، سرپرستان را در برخورد با تغییرات سریع محیط کارخانه و تغییرات تکنولوژیکی یاری می نماید. دانستن این نکته حائز کمال اهمیت است که، اگرچه «مطالعه کار» بوسیله یک دپارتمان تخصصی انجام می شود ولی کاربرد مؤثر آن در حیطه نظارت و کنترل سرپرست است. فصل اول مطالعه کار و کارآیی تولید گزارشات متعددی که از وضعیت اقتصادی کشور در روزنامه ها، تلویزیون و رادیو منتشر می شود، تأکید بر وجود ارتباط اساسی بین سطح زندگی و کارآئی تولید صنایع دارد. منظور از کارآیی تولید چیست؟ کارآئی تولید بصورت نسبت بین «داده» و «ستاده» و یا به عبارت ساده تر، نسبت بین مقدار محصولات تولید شده و کلیه منابعی که در جریان تولید مورد استفاده قرار گرفته اند تعریف می شود. همه ما علاقمند به افزایش کارآئی تولید هستیم ولی مسئولیت اصلی این کار برعهده مدیریت است. استفاده از تکنیکهای «مطالعه کار» مدیریت را در امر افزایش کارآئی تولید یاری می نماید، چون دستورالعمل سیستماتیک آن، نکات و حقایق بسیاری را جهت اقدامات مؤثر روشن می نماید. روشهای اصلی افزایش کارآئی تولید کدامند؟ در این زمینه شش عامل عمده وجود دارد که تحت دو عنوان زیر مورد بحث قرار می گیرند. الف - مطالعه فرآیند (Process Study) که شامل زمینه های تحقیق و گسترش است. ب- مطالعه کار (work Study) که شامل زمینه های عملی است. الف - مطالعه فرآیند: ۱- بهبود فرآیند اصلی. ۲- بهبود ماشین آلات و تجهیزات. ۳- کاهش تنوع محصولات و استاندارد کردن نوع محصولات. سه عامل فوق جزء برنامه های دراز مدت است و نیاز به هزینه زیاد دارد. ب- مطالعه کار: ۱- بهبود روشهای انجام عملیات ۲- برنامه ریزی بهتر و بهبود روشهای کنترل ۳- افزایش میزان کار مفید کلیه کارکنان. سه عامل اخیر نسبتاً سریعتر حاصل می شود و نیاز به هزینه قابل توجهی ندارد. بین «مطالعه کار» و «مطالعه فرآیند» تفاوت بسیار زیادی وجود دارد. تأکید «مطالعه کار» بر استفاده هرچه مؤثرتر از منابع موجود است که نتیجتاً کمکی است در جهت فراهم نمودن قسمتی از سرمایه لازم برای سیاستهای بلند مدت. فصل دوم «مطالعه کار» چیست؟ «مطالعه کار تکنیک های مطالعه روش و زمان سنجی را در بر می گیرد و برای تأمین حداکثر استفاده ممکن از نیروی انسانی، تجهیزات و مواد اولیه مورد نیاز برای انجام یک کار مشخص، انجام می شود.» مطالعه کار تکنیکی است تحلیلی در مسائل و مشکلات کارآئی تولید که جهت بهبود سریع کارآئی تولید و افزایش میزان کار مفید، انجام می شود. اهداف مطالعه کار عبارتند از: الف - مؤثرین استفاده از تجهیزات و مواد اولیه. ب- مؤثرترین استفاده از نیروی انسانی- عملکرد مطلوب مجموعه تجهیزات، مواد اولیه و نیروی انسانی. فصل سوم عوامل انسانی غیرقابل پیش بینی ترین جنبه مطالعه کار است ولی در عین حال از جنبه هائی است که به هیچ وجه نباید از آن غفلت شود. باید دانست که انجام تغییرات در روش انجام کار در صورتی مورد قبول نیروی انسانی در گیر در آن

کار واقع می‌شود که مزایای حاصل از انجام آنها مشهود باشد. از طرف دیگر، تغییراتی وجود دارند که این چنین نیستند (مزایای حاصل از انجام آنها مشهود نیست) و نتیجتاً در مقابل این گونه تغییرات مقاومت‌هایی می‌شود، و شرایطی بوجود می‌آید که مانع پذیرش کامل روش جدید و نیز موجب از بین رفتن بعضی از مزایای این روش خواهد شد. اولین عکس‌العمل هر شخص در این موقعیت بدین شکل بروز خواهد نمود: «این مطالعه برای من چه نفعی دارد؟» افراد بدرجات مختلف دارای ویژگی‌هایی زیر می‌باشند: الف - جویندگی (Acquisitiveness) ب- ابتکار (خلاقیت) (Constructiveness) ج- کنجکاوی (Curiosity) (فصل چهارم دستورالعمل کلی ((مطالعه کار)) هنگام انجام مطالعه کامل کار، دستورالعمل هشت مرحله‌ای زیر توسط متصدیان مطالعه کار مورد استفاده قرار می‌گیرد: ۱- انتخاب (Select) - انتخاب کاری که باید مورد مطالعه قرار گیرد. ۲- ثبت (Record) - ثبت کلیه جزئیات واقعی روش موجود با مشاهده مستقیم آنها. ۳- بررسی (Examine) - بررسی دقیق و منتقدانه اطلاعات جمع‌آوری شده. ۴- طرح و تدوین (Develop) - طرح و تدوین بهترین روش با در نظر گرفتن شرایط واقعی نه کاذب. ۵- زمان سنجی (Measure) - اندازه‌گیری حجم کار مورد نیاز در روش جدید و محاسبه زمان استاندارد انجام آن کار. ۶- تعریف (Define) - تعریف روش جدید و تعیین زمان مربوطه بطوریکه برای همیشه مشخص و معین باشد. ۷- اعمال (Install) - اعمال روش جدید بر مبنای استانداردهای تعیین شده و زمان مجاز آن. ۸- ابقاء (Maintain) - ابقاء استانداردهای جدید بوسیله روشهای صحیح کنترل. «امکان کوتاه کردن این دستورالعمل وجود ندارد و هیچیک از مراحل را نمی‌توان حذف کرد.» فصل پنجم تکنیکهای اصلی و ارتباط بین آنها در فصل دوم گفته شد که «مطالعه کار» تکنیکهای «مطالعه روش» و «زمان سنجی» را در بر می‌گیرد. این تکنیکها کدامند؟ و رابطه آنها با یکدیگر چیست؟ «مطالعه روش» برای بهبود روشهای اجرای عملیات انجام میشود. «زمان سنجی» برای تعیین زمان اجرای عملیات انجام می‌شود. مطالعه روش به منظور کاهش حجم کار مورد نیاز برای عملیات از طریق بررسی دقیق روش موجود و طرح و تدوین روشهای ساده تر و مؤثرتر، انجام می‌شود. زمان سنجی جهت تشخیص و کاهش زمانهای غیرمؤثر و سپس تعیین زمان استاندارد برای عملیاتی که مطابق این روش معین انجام گیرند، انجام می‌شود. «مطالعه روش» و «زمان سنجی» هر دو شامل تکنیکهای مختلفی هستند که در فصول بعدی مورد بحث قرار خواهند گرفت. هدف از «مطالعه روش» دست یافتن به موارد زیر است: الف - بهبود فرآیندها و روشهای تولید - بهبود استقرار تجهیزات در کارگاه و مناطق کاریج - بهبود طرح ماشین آلات و تجهیزات د- استفاده بهتر از مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی. ه- صرفه جویی در بکاربردن نیروی انسانی و کاهش کارهای پرزحمت، خسته کننده و غیرضروری. و- ایجاد و توسعه محیط فیزیکی بهتر برای کار. هدف از «زمان سنجی» دست یافتن به موارد زیر است: الف - بهبود برنامه ریزی و کنترل - برنامه ریزی مفید نیروی انسانی برای ماشین آلاتج - شاخص قابل اطمینان برای اندازه گیری کارآئی نیروی انسانی. د- مبنای قابل اطمینانی برای کنترل هزینه نیروی انسانی. ه- اجرای سیستمهای دستمزد تشویقی مناسب و عادلانه. و هدف از ترکیب این دو تکنیک افزایش کارآئی تولید است. فصل ششم ((مطالعه روش)) چیست؟ «مطالعه روش» بصورت زیر تعریف می‌شود: ثبت سیستماتیک و بررسی دقیق و منتقدانه روشهای فعلی و پیشنهادی انجام کار، بمنظور طرح و بکاربردن روشهای ساده تر و مؤثرتر و کاهش هزینه ها. در صورتیکه روی روش انجام عملیاتی مطالعه تحلیلی انجام شود می‌توان آن را بهبود بخشید. در انجام این مطالعه لازم است که توالی سیستماتیک و منظم دستورالعمل آن رعایت گردد. این دستورالعمل شامل شش مرحله از هشت مرحله دستورالعمل مطالعه کار که در فصل ۴ مطرح شد، بوده و به شرح زیر می‌باشد: ۱- انتخاب ۲- ثبت ۳- بررسی ۴- طرح و تدوین ۵- اعمال ۶- ابقاء فصل هفتم روش سؤال کردن در طول بررسی فعالیتهای فعلی و طرح و تدوین روش های جدید شیوه خاصی برای سؤال کردن بکار گرفته میشود و این شیوه از الگوی معینی برای بررسی موارد زیر پیروی می‌کند: منظور - «چه» فعالیتی عملاً انجام می‌شود؟ حذف قسمتهای غیرضروری کار مکان - «کجا» آن کار انجام می‌شود؟ ترکیب کارها تا آنجا که امکان دارد. توالی - «کی» آن کار

انجام می شود؟ شخص - «چه کسی» آن فعالیت را انجام می دهد؟ ترتیب مجدد توالی عملیات برای کسب نتیجه مفیدتر روشها - «چگونه» آن فعالیت انجام می شود؟ ساده تر کردن عملیات فصل هشتم تکنیکهای عمده مورد استفاده در ((مطالعه روش)) حال به برخی تکنیکهایی که هنگام انجام مطالعه روش مورد استفاده متصدیان مطالعه کار قرار می گیرند اشاره میشود. الف - نمودار نخ (String diagrams) این نمودار عبارت است از نقشه یا ماکت کارگاه یا کارخانه که در روی آن از رشته های نخ برای مشخص کردن و اندازه گیری مسیر حرکت کارگران، مواد و تجهیزات استفاده شده می شود. ب - تجزیه و تحلیل فیلم (Film analysis) بررسی تک تک عکس های فیلم یک عملیات ج - سایکلوگراف (سیکل نما) Cyclegraph روشی برای ثبت مسیر حرکت است یعنی معمولاً با استفاده از یک منبع روشنایی مسیر حرکت بر روی عکس رسم میشود. د - جدول فعالیتهاى چندگانه (Multiple activity chart) جدولی است که در آن فعالیتهاى بیش از یک موضوع (کارگر، ماشین، تجهیزات) روی یک محور زمانی مشترک ثبت شده و ارتباط بین آن فعالیتها را نشان می دهد. ه - نمودار جریان (Process chart) نمودار جریان عبارت است از نمایش گرافیکی توالی عملیات. فصل نهم ((زمان سنجی)) چیست؟ زمان سنجی بصورت زیر تعریف می شود: «بکارگیری تکنیکهاییکه به منظور تعیین زمان لازم جهت انجام عملیاتی خاص توسط کارگر واجد شرایط و در سطح عملکرد مطلوب، طرح شده اند.» زمان سنجی «نیز مانند «مطالعه روش» میسر خواهد بود. برای انجام موفقیت آمیز زمان سنجی دستورالعمل سیستماتیکی شامل شش مرحله زیر باید بکار گرفته شود. ۱- انتخاب ۲- ثبت ۳- زمان سنجی ۴- بررسی ۵- جمع بندی ۶- تعریف فصل دهم تکنیکهای عمده متداول در ((زمان سنجی)) تکنیکهای عمده متداول در زمان سنجی بشرح زیر می باشند: الف - زمان سنجی با کرنومتر Tim Study در این روش برای تعیین هر چه دقیقتر زمان انجام فعالیتی مشخص و در سطح عملکرد تعریف شده، عملیات مورد مشاهده مستقیم قرار گرفته و با کرنومتر زمان سنجی می شود. ب - مطالعه تولید Production study این روش عبارت است از زمان سنجی پیوسته بوسیله کرنومتر و در مدتی طولانی، که غالباً در طول یک شیفت یا بیشتر ادامه پیدا می کند. ج - زمان های از پیش تعیین شده برای حرکات (Predetermined motion/time standards) در این روش هر عملیاتی به حرکات بسیط مورد نیاز برای انجام آن تجزیه شده و سپس باتوجه به ماهیت حرکت و شرایط انجام آن، زمان از پیش تعیین شده ای به هر یک از حرکات اختصاص داده می شود. از جمع زمان های لازم برای انجام حرکات، زمان نرمال انجام عملیات تعیین می شود. سپس با اضافه کردن بیکاریهای مجاز لازم، زمان استاندارد حاصل می شود. د - اطلاعات ترکیبی Synthetic data در این تکنیک با ترکیب زمانهای جزئی که قبلاً از طریق زمان سنجی مستقیم بدست آمده است، زمان استاندارد یک عمل یا یکسری عملیات تعیین می شود. ه - تخمین تحلیلی Analytical estimation در این روش زمان انجام یک عملیات در سطح عملکرد مطلوب بر مبنای معلومات و تجربیات عملی در مورد اجزاء کاری مربوطه، تخمین زده می شود. فصل یازدهم تعیین ((ضریب عملکرد)) منظور از تعیین «ضریب عملکرد» چیست؟ تعیین ضریب عملکرد به شرح زیر تعریف می شود: قضاوت زمان سنجی در مورد میزان سرعت و کارآیی اپراتور در انجام یک جزء یا اجزاء کار که این قضاوت باتوجه به تصور کلی زمان سنج از ضریب عملکرد طبیعی انجام می شود. در طول مطالعه و تعیین ضریب عملکرد برای هر یک از اجزاء کاری، عوامل خارج از کنترل و عوامل تحت کنترل کارگر، هر دو باید در نظر گرفته شوند. عوامل تحت کنترل کارگر: الف - تغییر در الگوی حرکات لازم برای انجام کار. ب - تغییر در سرعت انجام کار. ج - تغییرات ناشی از مهارتهای کارگر. د - تغییرات ناشی از نقطه نظرات ذهنی کارگر. عوامل خارج از کنترل کارگر: الف - تغییر در کمیت مواد اولیه مورد استفاده. ب - تغییر در بازدهی ابزارها و تجهیزات. ج - تغییر در شرایط محیط کار مانند، نور، درجه حرارت و غیره. فصل دوازدهم روش انجام ((زمان سنجی)) با کرنومتر بطور خلاصه دستورالعمل متداول زمان سنجی با کرنومتر به شرح زیر است: ۱- متصدی مطالعه کار در صورت امکان باید قبل از شروع زمان سنجی اطلاعات زیر را بدست آورد: الف - مشخصات کار. ب - مشخصات کیفیت کار. ج - نقشه هاد - موارد

مورد استفاده‌ها - ابزارها و تجهیزات مورد استفاده و غیره ۲- سپس باید با سرپرست کارگاه برای حصول اطمینان از موارد زیر تماس بگیرد: الف - همه چیز برای انجام زمان سنجی آماده می باشد. ب- اپراتور انتخاب شده برای مطالعه آگاه بوده و توجیه شده است. ج- اپراتور انتخاب شده از نحوه انجام کار اطلاع کافی دارد که بتواند این عملیات را در خلال مشاهده بصورت رضایت بخش انجام دهد. ۳- سپس متصدی مطالعه کار، زمان سنجی می کند. ۴- اطلاعات ثبت شده باید با دقت بررسی شده و زمان نرمال برای کلیه عملیات محاسبه گردد. ۵- هر گونه بیکاری مجاز لازم باید به این زمان نرمال افزوده شده و نتیجه نهائی نیز به عنوان « زمان استاندارد» به سرپرست ارائه شود. فصل سیزدهم بیکاریهای مجاز چرا بعد از بدست آوردن زمان نرمال باید زمان بیکاریهای مجاز را به آن اضافه کنیم؟ لزوم اضافه کردن زمان بیکاریهای مجاز، ناشی از این واقعیت است که متصدی مطالعه کار تا این مرحله فقط کارهای مفیدی را که بوسیله کارگر انجام می شود محاسبه کرده است و چیزهایی از قبیل زمانهای غیر مؤثر کارگر و ماشین، مواقع استراحت و غیره از نظر دور بوده است. بنابراین جهت قابل استفاده بودن زمانها در عمل، قبل از ارائه زمان استاندارد (جمع زمانی که طی یک کار باید در سطح عملکرد استاندارد و قابل قبول، انجام شود) افزودن زمان بیکاریهای مجاز به آن ضروری می باشد. فصل چهاردهم بیکاریهای مجاز جهت استراحت و رفع نیازهای شخصی بیکاری مجاز تحت عناوین « بیکاریهای جهت رفع خستگی»، « بیکاریهای جهت استراحت» یا « بیکاری مجاز خستگی» نیز شناخته می شود و بصورت زیر تعریف می شود: زمانی است علاوه بر زمان نرمال که درصدد دادن فرصتی به کارگر جهت برطرف نمودن اثرات جسمانی و روانی ناشی از کار در شرایط خاص و نیز رفع نیازهای شخصی است. مقدار زمان بیکاری مجاز به ماهیت کار مورد نظر بستگی خواهد داشت. این نوع بیکاریهای مجاز به دو دسته تقسیم میشوند: ۱- بیکاریهای مجاز ثابت ۲- بیکاریهای مجاز متغیر ۱- بیکاریهای مجاز ثابت این نوع بیکاری مجاز در کلیه کارهای تکراری برای مرتفع نمودن نیازهای فردی، زمان صرف چای و استراحت طبیعی در نظر گرفته می شود. ۲- بیکاریهای مجاز متغیر احتیاجات فیزیکی هر یک از اجزاء کاری عملیات مختلف می تواند با یکدیگر متفاوت باشد. بیکاریهای مجاز متغیر برای برطرف کردن این تفاوتها در نظر گرفته می شود. فصل پانزدهم بیکاریهای مجاز ناشی از فرایند عملیات چنانچه در زمان کار ماشین یا زمانی که صرفاً در کنترل فرآیند عملیات می باشد (یعنی کوشش و مهارت کارگر تأثیری در کم یا زیاد کردن زمان آن ندارد)، کارگر کاری برای انجام دادن نداشته باشد، این نوع بیکاری برایش پیش می آید. وقتی که کارگران اجباراً و خارج از کنترل خود، به دلایلی دچار بیکاری شوند، برای جبران آنچه که به علت این بیکاری از دست می دهیم، در محاسبه زمان بیکاری مجاز باید به این بیکاری توجه داشته باشیم. فصل شانزدهم بیکاریهای مجاز ویژه این نوع بیکاری مجاز برای در بر گرفتن فعالیتهایی که در همه سیکلها انجام نمی شوند ولی وجود آنها برای انجام صحیح کار ضروری می باشد، در نظر گرفته می شود. این نوع بیکاریهای مجاز تحت سه عنوان اصلی زیر دسته بندی می شوند: ۱- بیکاریهای مجاز برای کارهای پر یودیک ۲- بیکاریهای مجاز تصادفی ۲- بیکاریهای مجاز احتمالی فصل هفدهم بیکاریهای مجاز ناشی از سیاست مدیریت این نوع بیکاری مجاز به شرح زیر تعریف می شود: نوع بیکاری مجاز علاوه بر بیکاریهای مجاز دیگر می باشد که لازم آن ناشی از طبیعت کار مورد نظر بوده و با اختیار و صلاحدید مدیریت در نظر گرفته می شود. دانستن این نکته حائز اهمیت می باشد که محاسبه این نوع بیکاری مجاز جزء مطالعه کار نمی باشد و فقط در شرایط خاص و معینی باید با نهایت دقت در نظر گرفته شوند. این نوع بیکاری مجاز در چه مواردی در نظر گرفته می شود. وقتی که بر اثر تغییرات تدریجی بین دو استاندارد زمانی تفاوتی ایجاد می شود و زمانی که اتحادیه ها اصرار بر حفظ روشهای فعلی انجام کار و تجربه کارگران در آن روشها دارند، در این صورت ممکن است مدیریت بیکاری مجاز را تحت عنوان «بیکاری مجاز ناشی از سیاست مدیریت» در نظر بگیرد. فصل هیجدهم مسائل اجرایی استانداردهای زمانیدر فصل سوم «عوامل انسانی در مطالعه کار» را مورد بحث قرار دادیم و اثرات آنها را عمدتاً روی کارگران بررسی نمودیم. باید توجه داشت که این عوامل، اثرات مشابهی بر روی

سرپرستان نیز دارند. چرا در مورد سرپرستان چنین است؟ بعضی از دلایل به شرح زیر می باشند: الف - سرپرستان افرادی هستند که شدیداً تحت تأثیر انجام «مطالعه کار» قرار می گیرند. چون بحث بر سرکاری است که سالها مسئول آن بوده اند. ب - ممکن است سرپرستان احساس کنند که اگر انجام دادن «مطالعه کار» منجر به افزایش کارآیی کارگران شود اعتبار سرپرست کاهش خواهد یافت. ج - اگر سرپرستان تصور کنند که «تمام متصدیان مطالعه کار افراد بیکاره و مزاحمی می باشند» کارگران که نقطه نظرهایشان متأثر از سرپرستان است نیز در مقابل انجام «مطالعه کار» عکس العمل منفی نشان خواهند داد. فصل نوزدهم عوامل مؤثر بر بازده (ستاده) اکنون عوامل دیگری را که ممکن است بر بازده (ستاده) مؤثر باشند مورد بررسی دقیق قرار می دهیم. سرپرستان باید این عوامل را بشناسند و بدانند که چنانچه مشکلی پیش آید در چه مواردی خودشان می توانند دست به اقدام صحیح بزنند، و در چه مواردی باید از متخصصین بخشهای دیگر کمک بگیرند. این عوامل معمولاً تحت دو عنوان اصلی زیر مورد بحث قرار می گیرند:

- ۱- طبیعت حرکات یا روشها ۲- آهنگ حرکات ۱- طبیعت حرکات یا روشها: الف - تسهیلات تهیه شده ب- آموزش کارگران
- ج - تغییر در مواد اولیه - تفاوت‌های فردی Individual differences - آهنگ حرکات در اینجا عوامل به سه دسته تقسیم میشوند: الف - مهارت ب - کوشش ج - شرایط کاری فصل بیست تغییرات تدریجی و اثرات آن تغییرات تدریجی به شرح زیر تعریف می شود: تغییرات تدریجی عبارت است از تغییراتی که پس از مطالعه روش و تدوین روش مطلوب، تعیین حجم کار و ارائه زمان استاندارد، در روش انجام عملیات رخ می دهد. تحت شرایط عادی، پاره ای تغییرات اجتناب ناپذیر در روش انجام هر عملیاتی اتفاق خواهد افتاد. تغییرات جزئی و کوچکی وجود دارند که جلب توجه نمی کنند یا اثرات آنها بطور کلی روی تمام عملیات، مهم محسوب نمی شود. مشکل وقتی شروع می شود که چند تغییر کوچک روی می دهد و مجموع این تغییرات موجب می شود تا ارتباط منطقی میان زمان استاندارد تعیین شده برای انجام عملیات و حجم کار مورد نیاز برای انجام آن از بین برود. عدم آگاهی سرپرستان از شرایطی که تحت آن شرایط زمان استاندارد تعیین شده است. موجب می شود که تغییرات عمده و بزرگ نیز از نظرشان دور بماند. فصل بیست و یک ((مطالعه کار)) و آموزش تحلیلیدر سالهای اخیر اکثر شرکتها اقدام به تأسیس بخش های آموزش نموده اند که این بخش ها در رابطه با «برنامه های آموزش کارگران» فعالیت می نمایند. سرپرستان باید از اصول روشهایی که در تهیه این برنامه آموزشی بکار می رود آگاه باشند، بخصوص هنگامیکه کارگران برای عملیاتی یا زمان استاندارد مشخص، آموزش داده می شوند و این عملیات باید بوسیله همین سرپرستان کنترل شود. چرا لازم است سرپرستان این آگاهیها را داشته باشند؟
- الف - موفقیت یک برنامه آموزشی تا حدود زیادی بستگی به درک و پذیرش این برنامه توسط سرپرست مربوطه دارد. ب- در طول تهیه برنامه آموزشی سرپرست با توجه به تجربیات عملی که دارد می تواند کمکهای ارزشمندی بکند. ج - رفتارها و آگاهیهای سرپرست از آموزش کارگران اغلب می تواند شک و اختلاف نظر روی زمینه هائیکه تصور می رود آموزش باید در آن زمینه ها باشد را بر طرف کند. فصل بیست و دو متعادل خط تولید و مشکلات آن متعادل کردن خط تولید بدین ترتیب تعریف می شود: مرتب کردن توالی یکسری عملیات پیوسته و پی در پی (عملیاتی که روی قطعه یا محصولی انجام می شوند و آنرا تکمیل می کنند با زمانهای استاندارد تقریباً متساوی، بطوریکه کار با سرعتی مطلوب از عملیاتی به عملیات بعدی جریان یابد. از تعریف فوق معلوم می شود که دو عامل کلیدی وجود دارد که در متعادل کردن خط تولید مؤثر می باشند: ۱- زمان های مساوی عملیات ۲- سرعت مطلوب بازده فصل بیست و سوم وسعت حوزه عملکرد ((مطالعه کار)) حال با جمع بندی مطالبی که در فصول قبل مطرح شد وسعت حوزه عملکرد «مطالعه کار» مورد بررسی قرار میگیرد. موضوعاتی که در فصول قبل مطرح شد تأکید بر لزوم ارتباط بین بخش «مطالعه کار» با سایر بخشهای مؤسسه دارد. ۱- طراحی کارخانه در اینجا می بینیم که مطالعه کار با بررسی موارد ذیل می تواند بر روی طرح کارخانه اثر بگذارد: الف - سیستمهای حرارتی، نور و تهویه ب- قابل دسترس بودن ماشین آلات و تجهیزات ج- حرکت کارگران، مواد و تجهیزات - ابزار آلات، قید و بندها Jigs and fixtures ه: طرح استقرار میزهای کار، الگوی حرکت

و غیره ۲- مطالعه روشبرخی از تکنیک ها عبارتند از: الف - تهیه جداول فرآیند (انسان ، مواد ، ماشین آلات) ب - تهیه جدول فعالیتهای دست چپ و راستج- روش سؤال کردن (چه ، چرا ، کجا ، کی) ۳- استانداردهای زمانی ۴- ایمنی ۵- طرحهای تشویقی ۶- روابط انسانی اکنون می دانیم که سوء تفاهم ، عدم همکاری و عدم کنترل چه اثراتی بر روابط صنعتی دارد و نیز می دانیم که برای ایجاد هر تغییری در شرایط کار ، افراد ذیربط باید تا حدی در جریان کارها قرار بگیرند و نسبت به آنچه می گذرد آگاه باشند. ۷- امور کارکنانبرخی مسایلی را که بخش امور کارکنان دائماً با آنها روبروست بیان کردیم مانند: الف - تخصیص نیروی انسانیب- استخدامج- روابط انسانی د- روابط صنعتی ۸- آموزشدر مورد تدوین برنامه آموزش تحلیلی و لزوم بحث ، مشورت و توافق با کلیه افراد ذیربط جهت تدوین برنامه آموزشی و نیز مراجعه دقیق به نظرات و عکس العمل هائیکه افراد بروز می دهند ، بحث کردیم. نتیجهدر این کتاب سعی شده است که به خواننده درک عمیقتری از « مطالعه کار » و تکنیکهای آن داده شود و نیز نشان داده شده است که چگونه روشهای سیستماتیک « مطالعه کار » می تواند در حل مسائل تولید مفید واقع شود. اگر شما سرپرست یک کارگاه باشید ، باید با مطالعه این کتاب نسبت به نقش مهم خودتان در کاربرد مؤثر تکنیکهای « مطالعه کار آگاه و مطلع شده باشید. و اگر مدیر یک مؤسسه باشید ، باید شناختی کافی نسبت به اینکه « مطالعه کار » ابزاری مفید برای تسلط شما بر امور میباشد و اطلاعاتی که از این طریق حاصل می شود شما را در تصمیم گیری ها و کنترل بهتر در زمینه های مختلف تولید ، یاری می نماید . پیدا کرده باشید.

چرا اون خنگه پولدار شده، ولی من نشده ام

؟نویسنده: رابرت شمین

خلاصه کتاب: معصومه هرمزی- مترجم : علی مفتخر- ویراستار : مهدی زارع- او جسارت حماقت را دارد و این اولین قدم به سوی دانایی است. (جیمز گیبون هونکر) نکته : پولدارهای خنگ هیچوقت فکر نمی کنند و نمی گویند " من نمی توانم ، بلکه از خود می پرسند " چگونه می توانم. " ؟ کلمه نمی توانم را از واژگان و ذهن خود کنار بگذارید. این مطلب قابل ذکر است : قدرت خود باوری فرد همیشه بالاتر از آن چیزی است که دیگران درباره او فکر می کنند. مقدمه این کتاب را به ۳ بخش ساده تقسیم کرده ۱. آمادگی : شما رو به دنیای " خنگ پولدار ("Rich Idiot) می برد. ۲. هدف گیری : همچون نقشه ای است برای یافتن گنج ثروت. ۳. آتش : در این مرحله ماشه رو میکشید، آتش می کنید و به هدف می زیند. این کتاب ما رو با هشت راز آشنا کرده که به دلایل درگیری کاری و مشغله فکری ، آنها را فراموش کرده. این کتاب برای ما نکاتی را بیان میکند که به خاطر سپردن آنها مفید می باشد. بخش اول آمادگی ((راز شماره ۱)) آنچه را درباره پولدار شدن فکر می کردید ، وارونه کنید. او جسارت حماقت را دارد و این اولین قدم به سوی دانایی است. (جیمز گیبون هونکر) نکته : پولدارهای خنگ هیچوقت فکر نمی کنند و نمی گویند " من نمی توانم ، بلکه از خود می پرسند " : چگونه می توانم. " ؟ کلمه نمی توانم را از واژگان و ذهن خود کنار بگذارید. این مطلب قابل ذکر است : قدرت خود باوری فرد همیشه بالاتر از آن چیزی است که دیگران درباره او فکر می کنند. کار کردن هوشمندانه از کار کردن طولانی و سخت و طاقت فرسا، بهتر است و نیز ثروت فقط در پول نیست، بلکه در وقت و زمان است ؛ در زندگی است و تأکید آن هم بر زندگی است. نکته : اولویت هایتان باید خانواده ، دوست ، اقوام و فعالیتهای معنوی باشد، نه فعالیتهای شغلی. حرکت از حالت عادی و طبیعی به حالت وارونه در عین حال بچه هایی که هیچ وقت رفتارشان با دیگران هماهنگ نیست، خارج از سیستم عمل می کنند و خودشان می خواهند اتوبوس را برانند و به جای طبیعی و متعادل بودن ، وارونه رفتار میکنند، کسانی هستند که عالی ترین مهارتها را برای پولدار شدن در اختیار دارند. آزمون پولدار خنگ در اینجا از شما می خواهد که آزمون پولدار خنگ را با دقت بخوانید و قبل از پاسخ به سؤال بعدی، پاسخ خود را در محل مشخص شده بنویسید. ۱. چگونه یک زرافه را در یخچال می

گذارید؟ اگر در تصور اینکه آنرا قطعه قطعه کرده و بعد داخل یخچال حا سازی می کنید کاملاً در اشتباهید و طرز فکر یک عاقل بی پول را دارید. جواب: در یخچال را باز می کنید، زرافه را داخل یخچال می گذارید، در یخچال را می بندید. به همین سادگی. ۲. چگونه یک فیل را در یخچال می گذارید؟ اینجا هم در این تصور هستید که در یخچال را باز کرده و فیل را داخل یخچال می گذارید، پاسخ خوبی است، اما غلط است. جواب: قبل از اینکه فیل را داخل یخچال بگذارید، باید زرافه را از داخل یخچال بیرون بیاورید. ۳. شیر شاه برای حیوانات سمیناری بر پا کرده است. تمام حیوانات در سمینار شرکت می کنند به جز یک حیوان. کدام حیوان در سمینار شرکت نمی کند؟ اگر مثل اکثر افراد عاقل بی پول باشید، تمام آنچه در گذشته آموخته اید، سر راه فکر شما قرار گرفته و نمی گذارد راه حل ساده ای که از قبل هم می دانستید را انتخاب کنید. شما به افکار و ارتباطات ساده ای که به نظرتان می رسد، اعتماد نمی کنید. جواب: فیل. شما همین الان فیل را داخل یخچال گذاشتید. ۴. مجبورید از رودخانه عبور کنید. رودخانه پر از کروکودیل های خطرناک است و قایق هم ندارید. چطور از رودخانه عبور میکنید؟ افراد عاقل بی پول عبور نکرده، چون نگران چیزهایی هستند که وجود ندارند؛ مثل کروکودیل هایی که در رودخانه نیستند. جواب: با شنا از رودخانه عبور می کنید، چون همه حیوانات در کنفرانس هستند، که شامل کروکودیل ها نیز می شود. خنگ درونوقتی بچه بودیم همه ما " خنگ " بودیم. عاشق این بودیم که کنجکاو کنیم و کشف کنیم. ساده ترین و مستقیم ترین راه را برای انجام کارها انتخاب می کردیم. از ترس و شکست چیزی نمی دانستیم. از موفقیت لذت می بردیم، هر چند کوچک بود. اما بعداً اتفاقی افتاد. قوانینی بوجود آمد. متوجه شدیم که دیگر مارا برای موفقیت فردی تشویق نمی کنند و پاداش نمی دهند، بلکه زمانی تشویق می شویم که یک دسته از قوانین اجتماعی، علمی و رفتاری را همراه با دیگران رعایت کنیم. اینجاست که درون هر انسان عاقل بی پول، یک " خنگ " وجود دارد. یک خنگ پولدار که منتظر است رها شود و بیرون بیاید. نکته ۳: ۱. معمولاً کودکی که در مدرسه بیشترین چیز را می آموزد، بیشترین گرفتاری را دارد، چون نیاموخته چگونه ازین گرفتاری خلاص شود. ۲. خود آموزها، کتاب های راهنما و دستورالعمل های " چگونه پولدار شوید، " فایده ای ندارند. ۳. نمی توانید تماشاچی باشید و پولدار شوید، پولدار شدن یک بازی گروهی است. شما به کمک و قدرت دوستان و یاران پولدار خنگ احتیاج دارید. در این کتاب خواهید آموخت که چگونه و به سرعت، افراد منسبی که می توانند به شما کمک کنند را شناسایی کنید، از راهنمایی های افرادی که ثروتمند شده اند، استفاده کنید و از آنها بخواهید که راه را به شما نشان دهند تا فله را فتح کنید و یاد خواهید گرفت که چگونه از ثروت، زمان، عقاید و استعداد دیگر پولدارهای خنگ، بزای پولدار خنگ شدن خودتان استفاده کنید و به آرزوی خود برسید. نکته: مسئله فقط پول نیست، بلکه موضوع مهم تر، وقت و زندگی است. ثروت حقیقی یعنی وقت. وقت برای گذراندن با خانواده و عزیزان. باید بیا موزید که برای وقت کار کنید، نه برای پول. نکته: اگر زیاد فکر کنید، بی پول خواهید شد. یک عاقل بی پول و پولدارهای خنگ اینگونه می توان توصیف کرد: عاقلان بی پول آنقدر درگیر و گرفتار و معتقد به طرز فکر و برداشت خودشان هستند که نمی توانند ایده ها و رفتارهای نو و جدید را برای ثروتمند شدن سریع خودشان بپذیرند. پولدارهای خنگ هم برای فکر کردن وقت می گذارند، اما برای یادگیری وقت زیادی را صرف نمی کنند. آنها هم کتاب و روزنامه می خوانند، پولدارهای خنگ وقت خود را صرف یافتن سایر دوستان پولدار خنگی می کنند که به درد آنه می خورند. اما همواره به دنبال فرصت طلایی بعدی هستند، عاشق اطلاعات جدید هستند و فوراً آن را به اطلاعات قبلی اضافه می کنند. اطلاعات تاریخ گذشته را فوراً دور می ریزند. پولدارهای خنگ از سه راه زیر، اطلاعاتی برای ثروتمند شدن به دست می آورند: ۱. واقعیت های اصلی و اساسی را بدست می آورند. (حداکثر دو صفحه یادداشت) ۲. این واقعیات را با سایر پولدارهای خنگی که در فرصتی مشابه ثروتمند شده اند، مرور می کنند. ۳. به احساس خود اعتماد می کنند، تمرکز می کنند و عمل می کنند. (تصمیم می گیرند) نکته ۲: ۱. عاشق ثروت باشید یا آن را از کف بدهید. ۲. پولدارهای خنگ پولشان را به سر کار می فرستند و خودشان در منزل مانده و به تفریح و استراحت می پردازند. برنامه کاری وارونه پولدار خنگ شدن شما. ۱. تفکر خود را وارونه

کنید. تمام عقاید خود درباره پول، که باید وارونه کنید تا پول به سراغتان بیاید را بنویسید. ۲. فهرستی از آرزوهای پولدار شدن خود تهیه کنید. فهرستی از کارهایی که با آن ثروت نامحدود می‌گردید، تهیه کنید. هیچ محدودیتی برای این فهرست قائل نشوید، حتی اگر غیر ممکن به نظر می‌رسد. همه را بنویسید. این فهرست را هر روز صبح و بعد از ظهر بخوانید. هر گاه یکی از آرزوهای فهرست شما به حقیقت می‌پیوندد، آن را خط بزنید و آرزوی دیگری بنویسید. ۳. یک سکه، یا وسیله، یا سنگ و یا یک قطعه خوش شانسی تهیه کنید و همراه داشته باشید. اینها باعث پولدار شدن نمی‌شوند، اما کمک می‌کنند تا همیشه به خاطر داشته باشید که انرژی و فکر خود را در راه پولدارخنگ شدن صرف کنید؛ درست مثل یک نخ که به انگشتان می‌بندید تا چیزی را فراموش نکنید. این وسیله یا قطعه می‌تواند هر چیز باشد. مثل یک دستبند نقره ((راز شماره ۲)) قوانین و مقررات معنوی ثروتمند شدن را رعایت کنید. نادیده‌ها را ببینید. ناملموس‌ها را لمس کنید. ناممکن‌ها را ممکن سازید. (ناشناس) هشدار از طرف رابرت شمیناگر افکار مذهبی و معنوی دارید، از شما می‌خواهم که به اعتقادات خود پایبند باشید. اما باید بدانید اغلب قوانین و مقررات معنوی که من توصیه می‌کنم، کلی و عمومی است. از اینرو، اهل هر مذهبی و باور و اعتقادی که باشید، این قوانین برایتان کاربردیست. بسیاری از پولدارهای خنگ با اطمینان می‌دانند که این قوانین معنوی ثروت آنها را هدایت می‌کند. قوانین و مقررات معنوی ثروتمند این فصل می‌آموزید که باورهایتان را وارونه کنید. زیرا ثروت به وسیله دو دسته قوانین هدایت می‌شود؛ قوانین فیزیکی ثروت و قوانین معنوی ثروت. نکته: باورهای خود را وارونه کنید. پولدارهای خنگ فقط به قوانین فیزیکی و مادی و انسانی برای رسیدن به هدف و ثروت خود متکی نیستند؛ بلکه اعتقادات و باورهای قوی معنوی دارند و به آن نیز متکی هستند. پولدارهای خنگ چیزی می‌دانند که عاقلان بی‌پول نمی‌دانند. پولدارهای خنگ می‌دانند که وقتی نوبت به ثروتمند شدن می‌رسد، قوانین معنوی از سایر قوانین مادی و فیزیکی پیشی می‌گیرند و بر آنها غلبه می‌کنند. این را باور کنید. برای مثال، رالف والدو امرسون، یکی از متفکرین بزرگ قرن ۱۹، در کتاب "توسعه فرهنگ" نوشته است: "مردان بزرگ آنهایی هستند که می‌دانند نیروهای معنوی مهمتر و قویتر از نیروهای مادی است." لحظات اسرار آمیز پولما همه این تجربه را داشته‌ایم؛ به نهایت بیچارگی و درماندگی رسیده‌ایم. چیزی نمانده غرق شویم. تمام تلاش خود را کرده‌ایم و بسیار درمانده شده‌ایم. یک مرتبه، گویا معجزه‌ای شده باشد، دقیقاً مقدار پولی که لازم دارید، از جایی به دستتان می‌رسد و شما را نجات می‌دهد! این همان لحظه اسرار آمیز پول است. {...بیوه زنی مشکلی داشت، بیمه عمر شوهرش در حال اتمام بود و کاری هم پیدا نکرده بود. فرزندان نوجوانش در سن رشد بودند. احتیاجات بسیاری داشتند. یخچال و قفسه‌های منزل هم خالی بود. ۵۵۰ دلار اجاره بدهکار بودند. اگر قبض برق که ۴۴ دلار بود را پرداخت نمی‌کردند، آنرا قطع می‌کردند. قبض تلفن ۳۱ دلار بود و پرداخت هم نشده بود. یعنی او ۶۲۵ دلار نیاز داشت. طبق حساب و کتاب خودش، تنها ۲۴ دلار در حسابش باقی مانده بود... قبل از اینکه برای انجام کارها به شهر برود، کتاب مقدس را از روی قفسه برداشت و با خدا راز و نیاز کرد و رفت. در پستخانه اتفاق جالبی افتاد. دو نامه دریافت کرده بود که در آنه درست همان مبلغی که لازم داشت، از طریق اینترنت بابت شرکت در یک برنامه آگهی و غیره که آن را فراموش کرده بود، برایش فرستاده شده بود و همچنین ۷۵ دلار اضافه پرداختی شهریه مدرسه فرزندش که برایش پس فرستاده بودند. با خوشحالی فراوان این چک‌ها را نزد بانک برد. آن وقت بود که خبر دیگری دریافت کرد: در باقی مانده حساب او اشتباهی شده بود و مقدار آن ۲۴ دلار نبود، بلکه ۲۴۰ دلار بود. بعد از دریافت این خبرهای خوب مانده پولش دقیقاً همان ۶۲۵ دلاری شده بود که نیاز داشت تا مخارج را پرداخت کند. {آزمون معنوی ثروت برای اینکه بدانید در کجای این وادی قرار گرفته‌اید، آزمون زیر را انجام دهید. ۱. قوانین معنوی برای هدایت ثروت وجود دارد. الف- باور دارم- مطمئن نیستم باور دارم- باور ندارم جواب: الف- وارد قلمرو پولدارهای خنگ شده‌اید. ۲. پولدارها خود خواه و طماع هستند. الف- معتقدم پولدارها طماع هستند. حتماً هستند که اینقدر پول دارند. ب- معتقدم پولدارها مثل خود ما هستند؛ گاهی طماع و گاهی بخشنده. ج- معتقدم در مقایسه با کل جمعیت، پولدارها بخشنده تر و متواضع تر

هستند. جواب: ج- طرز فکرتان مثل یک پولدار خنگ است. ۳. عالم کائنات، مرکز وفور نعمت است و بیش از آنچه نیاز است، برای همگان نعمت وجود دارد. الف- معتقدم در جهان محدودیت و محرومیت زندگی میکنیم. اگر فردی ثروتمند شود، دیگری نیازمند میشود. ب- معتقدم که جهان پر از نعمت است و بیشتر از نیاز همگان وجود دارد. ج- معتقدم که جهان بعضی ها را بیشتر از بعضیهای دیگر دوست دارد و ثروت را ناعادلانه تقسیم میکند. جواب: ب- طرز فکر شما مانند پولدارهای خنگ است. ۴. کدامیک از عبارات زیر، احساس شما را به بهترین شکل توصیف میکند؟ الف- وقتی شخص دیگری را میبینم که خانه ی مجلل، ماشین گران قیمت، لباسهای عالی، امکانات فوق العاده و زندگی بدون نگرانی دارد، آنقدر حسودی ام میشود و ناراحت میشوم که قابل وصف نیست. چرا او همه چیز دارد ولی من باید به سختی زحمت بکشم تا شکم خود و خانواده ام را سیر کنم. ب- من عاشق ملاقات با افراد پولدار و موفق هستم، چون مطمئن میشوم که وفور نعمت در جهان وجود دارد و اگر این پولدارهای خنگ توانسته اند به آن برسند، من هم میتوانم. جواب: ب- بیایید جلوی صف پولدارهای خنگ بایستید. ۵. فکر میکنم عاملی درونی مرا از ثروتمند شدن باز میدارد. تصور میکنم واقعا حق من نیست که ثروتمند شوم. باید با آنچه دارم بسازم و خوشحال باشم. الف- باور دارم این عبارت صحیح است. ب- با این که هنوز دقیقا نمیدانم چطور باید در مسیر صحیح پولدار شدن قرار بگیرم، اما به این عبارت هم اعتقاد ندارم. جواب: ب- فکر میکنم باید با ایمان و اعتقاد عمل کنید. یکی از سخت ترین عوامل در باره ی ثروت، خواستن آن است! باید ثروت را بخواهید و گرنه به سمت شما نمی آید. باید خودتان را باور داشته باشید. پولدارهای خنگ در مقابل عاقلان بی پولعالم کائنات به من کمک میکنند در مقابل عالم کائنات فقط یک مشت حرف استخوانی خوب است در مقابل خواستن بد استوفور و فراوانی در مقابل کم یاب خوشحالی از ثروت دیگران در مقابل رشک و حسد در مقابل ثروت دیگران همه ی این خوبی ها حق من است در مقابل من ارزش اینها را ندارم. مادگی برای ثروت معنوی از دو عامل تشکیل شده است: ۱. بخشش ۲. تعهد بخشش اولین کاری که باید انجام دهید بخشش است. بنابراین اولین قدمی که بر میدارید این است که ببخشید • والدین را ببخشیم • اقوام را ببخشیم • همسرمان را ببخشیم • فرزندانمان را ببخشیم • سایر اعضای خانواده را ببخشیم • دوستانی که به شما بد کرده اند را ببخشیم • همکاران را ببخشیم • همسایگان را ببخشیم • کسانی که به طور روزمره با آنها تماس داریم را ببخشیم بخشش، اولین قدم پاک شدن گرفتگی های فکری شما درباره ی ثروت است و باعث میشود ثروت به سویتان سرازیر شود. یکی از بزرگترین بخشش ها بخشودن خودمان است. این کار معجزه میکند. درمان میکند. آرامش میدهد. مرهمی است بر زخم ما. شما را آماده میسازد تا بتوانید به دنبال کسب ثروت بروید و با مقررات معنوی، برای خود و دیگران، راه پولدار شدن را هموار سازید. نکته: انسان جایز الخطاست. بخشش شما را ثروتمند میسازد. نمونه ای از یادداشتهای رابرت یادداشت شماره ۱ (این یادداشت برای شماست که به خودتان بگویید و دیگران را ببخشید) مثال: من، تورا... (نام فرد) میبخشم؛ برای کارهای بدی که در گذشته، حال و آینده، در مورد من انجام داده ای. من حالا- تورا کاملا- میبخشم. یادداشت شماره ۲ (این یادداشت برای زمانی است که کاری انجام داده اید و دیگران باید شما را ببخشند). مثال: خانم/ آقای... خواهش مندم در مورد اعمال ناشایستی که در گذشته و حال و آینده انجام داده ام یا میدهم، مرا ببخشید. یادداشت شماره ۳ (این یادداشت، بخششی است که از طرف کائنات در مورد شما انجام میشود). مثال: اکنون، برای این کارها... کاملا خودم را میبخشم. نکته: بخشش به این معنا نیست که مسئولیت و تعهد شما را در باره ی اشتباهات نادیده بگیرد. شما همیشه مسئولیت خطاها و اشتباهات خود را بر عهده دارید. بخشش اقدامی جداگانه است. حالا به تعهد میرسیم. تعهد این کار، بخش مهمی از آمادگی معنوی شما برای خنگ پولدار شدن است؛ یعنی باید کاملا بپذیرید که اگر یک پولدار خنگ نشده اید، تنها دلیلش این است که تعهد کافی و لازم نداشته اید تا ثروتند شوید. بخش دوم آمادگی میگوید حالا که متوجه موضوع شدید، به ثروت متعهد شوید، آن را بخواهید، دنبالش بروید و آن را به زندگی خود بیاورید. نکته: پولدار یا بی پول؛ آنچه دارید همان چیزی است که میخواهید داشته باشید. یادداشتهای تعهد شما این یک نمونه

یادداشتی است که به شما کمک میکند به ثروتمند شدن متعهد شوید. این کلمات را هر روز ۲ بار تکرار کنید: یکبار صبح، قبل از شروع کار روزانه، یکبار هم شب، هنگام خوابیدن. مثال: من هستم. تعهد من این است •. متعهد میشوم زندگی ام را پر از ثروت کنم •. متعهد میشوم زندگی ام را پر از خوشبختی کنم •. متعهد میشوم جسور و پر شهامت باشم •. متعهد میشوم رفتارهای مثبت داشته باشم •. متعهد میشوم نتایج جدیدی بدست آورم. دو قانون معنوی ثروت قانون شماره ۱- بدست آوردن (گرفتن، داشتن) قانون شماره ۲- بخشیدن (کمک کردن، دادن) اولین قانون معنوی ثروت تقریباً تمام کتابها و مطالبی که درباره قوانین معنوی ثروت بحث میکنند، میگویند برای بدست آوردن، باید ببخشید و کمک کنید. اما در طرز تفکر پولدارهای خنگ این قانون برعکس است. آنها معتقدند که اولین قانون ثروت این است که بدست آورید (داشته باشید) تا بتوانید ببخشید. این، مشکل ترین قانونی است که عاقلان بی پول درک نمیکنند. نکته: هرچه بیشتر در بیاورید بیشتر میتوانید ببخشید. آزمون معنوی رابرت ۱. در سمینار ثروتمند شدن من شرکت کرده اید. اطرافتان هزاران پولدار خنگ است که در یک دوره آموزشی شرکت کرده اند. ناگهان صحبتیم را قطع میکنم و ۱۰ عدد ۱۰۰ دلاری از جیبم بیرون می آورم. آنها را بالای سرم تکان میدهم و میپرسم: "چه کسی یکی از این ۱۰۰ دلاری ها را میخواهد؟ بفرماید بالا و بگیرد". شما چه کار میکنید؟ الف- سنگین و رنگین روی صندلی خود می نشینید و تکان نمی خورید. ب- صبر میکنید تا شخص دیگری بالا برود، بعد شما هم بالا میروید. ج- به این نتیجه میرسید که بهترین زمان برای یک فغان چای یا قهوه است. یا به دستشویی میروید؛ هرکاری میکنید تا از آن محیط دور شوید و در این بازی شرکت نکنید. د- فوراً بالا میدوید. جواب: ۲. در صف پرداخت فروشگاه هستید. مقداری خرید کردید و میخواهید پول آن را بدهید. وقتی قبض خرید را به شما میدهند، متوجه میشوید که ۴.۷۶ سنت باید پرداخت کنید و ۹۷ سنت کم دارید. ناراحت میشوید. تمام جیبهای لباستان را میگردید. شخصی از پشت یک اسکناس ۱ دلاری به شما میدهد. چه کار میکنید؟ الف- زیر لب چیزی میگویید مانند: "خیلی ممنون. ولی نیازی نیست". سعی میکنید اجناس را سر جایشان بگذارید و فوراً از فروشگاه خارج شوید. ب- چیزی را که کمتر احتیاج دارید را انتخاب کرده و آن را پس میدهید. ج- با کمال احترام از آن فرد تشکر کرده، پول را میگیرید و هزینه خرید را پرداخت میکنید. به خانه میروید و از کرانت انسانهای ناشناخته قدردانی می کنید. جواب: ۳. در راه یک جلسه بسیار مهم هستید؛ یک مصاحبه شغلی، یک قرار مهم، شرکت در اولین تئاتر فرزندان یا هر چیز دیگر ماشینتان پنجر میشود. بدتر از این فراموش کرده اید تلفن همراه خود را شارژ کنید و نمیتوانید به کسی تلفن بزنید و کمک بخواهید یا این که علت تأخیر را بگوئید. غریبه ای شما را مینند. توقف میکند. به شما پیشنهاد کمک میدهد و موبایلش را به شما تعارف میکند. چه کار میکنید؟ الف- میگویید: نه. خیلی متشکرم. به داخل اتومبیل باز میگردید و درعین حال به زمین و زمان و به تلفن همراه و همسر و فرزندان و کائنات، بد و بیراه میدهید. ب- به او میگویید: "نه متشکرم. و به دنبال پیدا کردن تلفن عمومی راه می افتید". ج- از او تشکر کرده، موبایلش را میگیرید و تلفن میزنید. جواب: ۴. در محل کار با پروژه ای سر و کله میزنید که مشکل بزرگی دارد و باید فوراً حل شود. به دلایلی به اتمام نمیرسد و نگران هستید. یکی از همکاران داوطلب میشود به شما کمک کند تا آهن را انجام دهد. چه کار میکنید؟ الف- به او میگویید به کمکش نیازی ندارید و با پروژه هم هیچ مشکلی ندارید. ب- مؤدبانه از او تشکر میکنید، ولی تا ۲ هفته بعد در این فکر هستید که این همکار آشی برای شما پخته و میخواهد شما را ناتوان جلوه دهد تا اخراج شوید و جای شما را بگیرد. ج- کمک این همکار را با خوشحالی و ادب میپذیرید. جواب: جاگر پاسختان اینها نبوده پس یک عاقل بی پول هستید. در غیر این صورت جزء پولدارهای خنگ به هستید. چون به خاطر نپذیرفتن این کمک ها اولین قانون معنوی پولدار خنگ شدن را شکسته اید. همان قانونی که میگوید: "باید با آغوش باز، نعمت ها و یاری دیگران را بپذیرید. این همان قانون "داشتن"، "بدست آوردن" و "یا" گرفتن" است. چگونه بیشتر دریافت کنید؟ عالم دریافت کردن یا گرفتن اغلب با ۲ کلید باز میشود: ۱- اولین کلید آن است که شکر و سپاس آنچه را دارید به جا آورید. ۲- دویین کلید آن است که نعمتهای بیشتری تقاضا

کنید. نکته: برای هر قبضی که پرداخت میکنید یا هر چکی که مینویسید یک یادداشت تشکر بنویسید. خواستن و طلبیدنجوینده یابنده است. خواستن، توانستن است. درست بطلبیده خاطر داشته باشید که پولدارهای خنگ همیشه همه چیز را میطلبند. آنها کمک میطلبند، راهنمایی میطلبند، نصیحت میطلبند، پول میطلبند. مثل پولدارهای خنگ طلب کنید. از کسی بطلبید که میتواند حاجت شما را برآورده سازد. وقت خود را با افراد اشتباه صرف نکنید. به کسی مراجعه کنید که قدرت و توانایی و اختیار آن را دارد تا به شما کمک کند. مستقیم به اوج بروید و بطلبید. دومین قانون معنوی ثروت (بخشیدن) بهانه اولی که برای قانون دوم معنوی می آورید این است که هیچ چیزی ندارم که بدهم. جواب رایرت به شما این است که اشتباه میکنید. خیلی چیزها دارید. بگذارید آنها را فهرست کنم. ۱. یک لبخند هدیه بدهید. ۲. تشکر کنید. شکر گذار باشید. ۳. دست یاری به دیگران بدهید. ۴. در آغوش بگیرید. ۵. یک ساعت از پول یا وقت خود را بدهید. به اندازه ی یک ساعت از درآمد خود را به امور خیریه و کمک به دیگران اختصاص دهید. مثلاً برای بیماران بستری در بیمارستان، کتاب و مجله بخوانید آنها را ملاقات کنید. جریان مثبت بخشش و نکته در این داستان وجود دارد. نکته اول این است که مقدار پولی که میدهید یا میبخشید، مهم نیست. مهم این است که این مبلغ چه درصدی از دارائی شماست. دومین نکته این است بخشش همیشه به باز پس گرفتن ختم میشود. روش صحیح بخشش رابطة ای، حتی رابطة ای که با ثروت خودتان دارید، از سه مرحله عبور میکند: مرحله اول- مرحله شیدایی و شیفستگی. هیجان انگیز است. واقعا لذت بخش است. ثروت نامحدود. به نظر یک رویا میآید. قابل دوام و ابدی نیست. نمیتواند باشد و هیچ وقت هم تا ابد نمی ماند. مرحله دوم- مرحله مشغولیت و سامان دهی. در این مرحله است که تصمیم میگیرید زندگی خود را با ثروتی که اندوخته اید، مرتب و منظم کنید و معمولاً آن را با اشخاص مورد علاقه خود سپری کنید. این مرحله ای است که بسیاری از کارها سپری میشود. مرحله سوم- مرحله تعهد واقعی. اینجا مرحله ای است که پولدارهای خنگ واقعی به مقصد میرسند. جایی است که آنها به شخص یا چیز دیگری، فراتر و بزرگتر و مهم تر از خودشان و عزیزانشان، متعهد میشوند. این مرحله بخشش واقعی است. بخشش به موسسات خیریه. (اگر به این مرحله برسید) همان شیفستگی و شیدایی مرحله اول، ولی با معناتر و پر بارتر و بهتر، در روابط شما، کار شما، و زندگی شما ایجاد میشود. کلام آخر درباره ی قوانین معنوی ثروت فقط باید این قوانین را باور کنید و بپذیرید. به همین سادگی. شاید نتوانیم فراتر از افق ثروت خود را ببینیم، اما باید باور داشته باشیم که ثروت ما از چشمه ای که آن را نمیبینیم و نمیدانیم کجاست، میجوشد و آن چشمه و کل ثروت ما در آنجاست. نکته: اگر هر دو قانون معنوی ثروت را رعایت کنید و ایمان و اعتقاد را هم به آن اضافه کنید، پاداش شما ثروت خواهد بود. تعادل و قانون معنوی ثروت، یعنی کسب کردن یا گرفتن، و بخشیدن، برقراری تعادل است. در عالم کائنات ترازویی وجود دارد. یک طرف ترازو، مال و ثروتی است که به شما میرسد؛ وفور و فراوانی نعمت. طرف دیگر ترازو، ثروتی است که از طرف شما به سوی دیگران تراوش میکند و سرازیر میشود. هر دوی این کفه های ترازو بسیار مهم هستند. هر دو باید در تعادل باشند. مثل بستن دو دستبند نقره، یکی به روی دست چپ، برای این است که یادمان باشد با آن دست بگیریم. و دیگری روی دست راست، برای آن است که به خاطر داشته باشیم، با آن دست ببخشیم. برنامه ی عملی و وارونه پولدار خنگ شدن شما ۱. ۵ راه بنویسید که از طریق آنها ثروت بدست می آورید. ۲. ۵ راه بنویسید که از طریق آنها به دیگران می بخشید و به دیگران کمک می کنید. ۳. ۵ چیز بنویسید که درباره ی آنها شکر گذار و سپاس گذارید. ۴. اسم ۳ نفر که بخشیده اید را بنویسید. ۵. این جمله را بنویسید و آن را روزی ۲ بار بخوانید: من وفور نعمت را از عالم هستی، با شکر و سپاس، طلب و دریافت میکنم. سخاوتمندانه به دیگران کمک و بخشش میکنم. بخش دوم هدف گیری ((راز شماره ۳)) یک هدف شما را پولدار میکند، با بیش از آن بی پول میمانید. سه نکته: ۱. داشتن اهداف زیاد مانند نشانه گیری با تفنگ ساچمه ای است. داشتن یک هدف همچون نشانه گیری با لیزر است. ۲. پولدارهای خنگ فقط یک هدف دارند. پولدارهای خنگ هر روز برای همان یک هدف کار میکنند. ۳. مهمترین هدف این است: امروز میخواهم چه کاری بکنم؟ پولدارهای خنگ عمل میکنند. سه عامل موفقیت هدفحالا که

هدف را تعیین کردیم، باید برای رسیدن به هدف سه کار را انجام دهید؛ اولین کار: مشخص کنید چه مقدار پول شمارا به یک پولدار خنگ تبدیل میکند. دومین کار: راهی انتخاب کنید که شما را به هدف پولدار خنگ شدن میرساند. سومین کار: فعالیتهایی که شمارا به این هدف میرساند را هر روز انجام دهید. قدم اول: چک ثروت پولدار خنگ را برای خودتان بنویسید. چکی به نام خود، به مبلغ دلخواه، و تاریخ دلخواه و مشخص بنویسید. کامل و به طور جدی، آن را پر کنید. قدم دوم: برای خود بیانیه پولدار خنگ تعریف کنید. بیانیه فعالیت یعنی چه؟ یعنی چند جمله کوتاه که هدف زندگی پولدار خنگ شدن شما را تعریف کند. این مهم ترین نوشته ای است که میتوانید بنویسید. قدم سوم: کارهای روزانه خود را انتخاب کنید. آخرین و مهمترین قدم برای تعیین هدف، فعال ساختن آن است. پولدارهای خنگ، هر روز کارهایی انجام میدهند که به تحقق هدف کمک میکند. ((راز شماره ۴)) برای اینکه فردا پولدار شوید، باید امروز پولدار زندگی کنید. نکته: پولدارهای خنگ منتظر ثروتی که ندارند، نمیمانند. آنها با ثروتی که هم اکنون دارند، زندگی میکنند. وقت، هدیه با ارزشی است که آن را با دیگران سهیم میشوید و این یکی از مهمترین رازهایی است که می آموزید. علم و حکمت نهفته در طرز فکر "تصور کن تا به حقیقت بپیوند" این مفهوم قدرتمند و واقعی است. وقتی خیال کنید، تصور کنید و فرض کنید که پولدار هستید، پولدار میشوید. یکی از معروفترین دانشمندان جهان (آلبرت اینشتین) بر این طرز فکر صحه میگذارد. او مینویسد: "وقتی خودم و روش فکرم را بررسی میکنم، مبینم افکار خیالی و فانتزی من، بیشتر از دانش واقعی در پیشرفتم مؤثر بوده است. آقای ویل ادواردس، مؤسس انتشارات ((وایت داو)) راجع به آن چنین مینویسد: "اگر میخواهید موفقیت را در هر زمینه ای، بسیار سریع و آسان بدست آورید، میتوانید از راه میان بری وارد شوید که آن را مدل تکنیک برنامه ریزی کلامی-عصبی (Neuro Linguistic programming - NLP) مینامیم. برای استفاده از این روش، اول باید راجع به کسی که توانسته آرزوی شما را برآورده کند، فکر کنید. کسی که همین الان، در کاری که شما میخواهید در آینده آموزش ببینید و موفق شوید، موفق شده است. وقتی این مدل یا نمونه را پیدا کردید، ببینید این شخص برای موفقیت چه کارهایی انجام داده است. شما هم همان کارها را انجام دهید. در اینجا قانون "تأثیر و علت و معلول" به شما کمک میکند تا به نتایج مشابه برسید. این روش و مدل را "تصور کن تا به حقیقت بپیوند" مینامند. اما هیچ نقطه خیالی و غیر واقعی درباره این روش وجود ندارد. شما روش علمی را بکار میبرید و به وسیله آن تجزیه تحلیل میکنید که در نتیجه نوع رفتارها و کنش هایی که فرد دیگری انجام داده و موفق شده است. اهمیت بازی کردن نقش پولدارهای خنگ را برت در این موضوع میگوید در عوض اینکه به خود بگویید "من نمیتوانم" از خود بپرسید "چگونه میتوانم؟" پاسجهایی را در نظر گرفته به من میگویید "وقتش را ندارم" به شما میگویم "همه ی ما یک اندازه وقت داریم. روزی ۲۴ ساعت و ۳۶۵ روز در سال" باید ببینید چطور با وقت خود میتوانید به یک پولدار خنگ تبدیل شوید. به من میگویید "اینطور بزرگ نشده ام" به شما میگویم "به همه این حرف ها را یاد داده اند. بدون کت بیرون نرو، سرما میخوری" به من میگویید "مردم فکر میکنند متظاهر هستم" به شما میگویم "با مردمی که اینطور فکر میکنند، رفت و آمد نکنید" به من میگویید "اگر این کار را انجام دهم، احساس خوب و راحتی نخواهم داشت. به شما میگویم "میدانم این احساس از کجا مس آید. اما باید همین امروز شروع کنید و مثل یک پولدار خنگ زندگی کنید و گرنه هیچ وقت موفق نخواهی شد" نکته: پولدارهای خنگ معتقد اند که در زندگی شایسته بهترینها هستند. یک دیوار ثروت ایجاد کنید این دیوار را به عنوان نشانه یا سنبلی برای رسیدن به زندگی دلخواه، ایجاد کنید دیواری خالی در منزل پیدا کنید. جایی که بتوانید ۲ بار، صبح و شب، آن را ببینید. روی این دیوار یک قاب یا چهار چوب خالی نصب کنید. عکسهایی از آنچه که آرزو دارید، داشته باشید، مثل منزل زیبا، خودرو، لباس و ... از مجلات روزنامه ها ببرید و روی این دیوار نصب کنید. عکس کسانی که برایتان مهم هستند و میخواهید با آنها آشنا شوید. عکسهایی از ثروت واقعی خود بگذارید. اگر میتوانستید چه کمک هایی میکردید؟ چه مدارس و بیمارستانهایی می ساختید؟ در آن قاب خالی، عکی بزرگ از خودتان که در حال لبخند زدن هستید را بگذارید. تهیه این دیوار ثروت، یکی از قدرتمند ترین ابزار پولدار شدن

است. موضوع اصلی ارزش است، نه پول‌پولدارهای خنگ با خرید عمده، در مخارج خود صرفه جویی میکنند. همیشه برای قیمت بهتر و کمتر چانه بزنید. دو نکته: ۱. پولدارهای خنگ همیشه با پول کمتر درخواست بیشتری دارند. ارزش بیشتر با قیمت کمتر. ۲. هیچ روشی، همیشه موفق نیست. اما اگر سوال نکید و درخواست نکنید. تضمین میکنم که هیچ وقت موفق نمیشوید. خرید کردن پولدارهای خنگ‌پولدارهای خنگ اکازیون‌های واقعی و عالی را پیدا میکنند. مهم نیست که چقدر پول دارند، یا الان کجا زندگی میکنند. شما هم باید همان راز و رمز خرید کردن پولدارهای خنگ را یاد بگیرید. مثل یک پولدار خنگ به دنبال خرید یک خانه بروید. خانه ایده آل، لباسهای ایده آل و... نکته: هدف خرید کردن پولدارهای خنگ این است که کمتر خرج کنند و کالای ارزشمندتری بخرند. ۱. خرید خانهبله، شما میتوانید همین امروز خانه اید آل خود را بخرید. راههای خرید خانهماره ۱: برای مبلغ وام یا اجاره خود، چانه بزنید. چانه زدن، فقط پرسیدن است نه اینکه کسی را وادار کنیم. هنگام چانه زدن یک سؤال طلایی وجود دارد که حتما باید پرسید: "آیا میتوانید بیشتر تخفیف بدهید؟" شماره ۲: خانه ای که میخرید را با دیگران سهیم شوید. مثلاً بروید و خانه ایده آل خود را بخرید و چند اتاق خواب را اجاره دهید. شماره ۳: زندگی موقت در منزل دیگران. در خانه سایر دوستان پولدار خنگ زندگی کنید. شماره ۴: اجاره به شرط تملیککاری که میکنید به شرح زیر است: ۱. محلی را که دوست دارید، پیدا میکنید. ۲. در آن محل، به دنبال خانه‌های فروشی که توسط مالک برای فروش گذاشته شده است باشید. ۳. دقت کنید، به دنبال خانه‌هایی بروید که مدتی است برای فروش باقی مانده است و مشتری پیدا نشده است. بعد با مالک صحبت کنید که خانه را اجاره میکنید، به شرط تملیک و با قیمتی از پیش تعیین شده. شماره ۵: از قانون ۳۰ دقیقه پیروی کنید. اگر حاضر باشید ۳۰ دقیقه دور تر از شهر زندگی کنید، خانه ای با ۲ برابر امتیازات خانه داخل شهر و با نصف قیمت آن پیدا میکنید که بسیار باعث تعجبتان خواهد شد. ۲. حمل و نقل، امروز میتوانید اتومبیل مورد علاقه خود را داشته باشید. راههای خرید یک اتومبیل ایده آل شماره ۱. اتومبیل نو نخرید، اتومبیل دسته دوم بخرید. پولدارهای خنگی که اتومبیل گران قیمت سوار میشوند، هیچگاه آن را نو و دسته اول نمیخرند، بلکه دسته دوم میخرند به وسیله یک دلال فروش اتومبیل. شماره ۲. مالک نشوید، اجاره کنید. چرا؟ چون مبلغ قابل توجهی از پول شما در دارایی که دائم در حال تنزل است قفل شده و خیلی از اوغات اقصات خرید اتومبیل بیشتر از اجاره آن است. بدین ترتیب پول نقد بیشتری برای سرمایه گذاری در دستتان میماند. ۳. بیمه و خدمات درمانی، میتوانید خود و خانواده تان را بیمه کنید. با یک متخصص بیمه مشورت کنید تا بالاترین پوشش بیمه را با کمترین هزینه بدست آورید. ۴. خوراک و پوشاک، میتوانید در رستوران ایده آل خود غذا میل کنید. پولدارهای خنگ به دنبال غذاهای با کیفیت خوب هستند که سالم و تازه باشند و در ضمن قیمت مناسبی هم داشته باشند. راههای تهیه غذای خوب شماره ۱. به بهترین رستوران شهر بروید. اگر میخواهید سایر پولدارهای خنگ را ملاقات کنید به بهترین رستوران شهر یا محل زندگی تان بروید اگر حتی فقط پول خریدن یک فنجان چای یا یک ظرف سالاد را دارید هم به آنجا بروید. این تجربه برای روح و جسم و فکر و شخصیت شما بسیار مفید است و یادتان هم باشد که انعام بالایی بدهید؛ بدین ترتیب اگر زمانی برگردید، شما را به خاطر می آورند. شماره ۲. هوشمندانه خرید کنید. به بازارهای فروش مستقیم از تولید به مصرف بروید. مواد غذایی آنها هم ارزان تر است، هم تازه تر و هم سالم تر. بله، میتوانید لباسهای دلخواه خود را خریداری کنید. راههای خرید پوشاک شماره ۱. از محلهای ویژه و تخفیف دار خرید کنید. شماره ۲. سوال کنید که حراج فروشگاه چه زمانی است؟ ۵. مسافرت و تفریح و سرگرمی، همین امروز میتوانید تعطیلات مورد علاقه خود را داشته باشید. راههایی برای یک مسافرت خوب و ایده آل شماره ۱. کارمند یا مامور آژانس مسافرتی شوید. شماره ۲. وقتی مسافرت میکنید، تقاضای درجه یا کلاس بالا تر بکنید. شماره ۳. برای تعطیلات و گردشهای گروهی برنامه ریزی کنید. شماره ۴. محل زندگی و خانه هایتان را با هم عوض کنید. ۶. پس انداز، شما هم میتوانید پس انداز کنید. راههای پس انداز شماره ۱. بازی "پول نقد پیدا کنید" را انجام دهید. اول، پول خرد تمام جیبها و کیف خودتان را خالی کنید. مقداری پول نقد وجود دارد. بعد تمام لباسهای داخل گنج و کمد و جالباسی ها و

هر جای دیگری که ممکن است پولی گذاشته باشید را بگردید. پول افتتاح یک حساب پس انداز به دست آمد. شماره ۲. در گاراژ خانه یک حراج بگذارید. حالا تمام زندگی خود را بگردید و روی هر چیزی که نمی‌خواهید علامت "فروشی" بگذارید. ۷. امور خیریه‌بله، شما هم می‌توانید کارهای خیریه انجام داده و به دیگران کمک کنید. راههای امور خیریه شماره ۱. وقت خودتان را بدهید. یک ساعت وقت را بدهید و به دیگران کمک کنید. مثال برای بیماران یا کودکان نیازمن داستان و مجله بخوانید. شماره ۲. مهارت خود را بدهید. هر یک از ما مهارت خاصی داریم. می‌توانیم برای مدتی محدود در اختیار دیگران قرار دهیم. مثال: یک کلاس درس کامپیوتر بگذارید. شماره ۳. پول خود را بدهید. قبل ازین که به من بگویید هیچ پولی ندارید توجه کنید که کمک به دیگران چقدر پول کم می‌خواهد. مثال: هر وقت خرید می‌روید، دو قوطی سوپ یا غذای اضافه بخرید. آخر ماه ببینید چقدر غذا دارید، آنها را به انجمن خیریه هدیه بدهید. برنامه‌ی وارونه و عملی "تصور کن تا به حقیقت پیوندد" پولدارهای خنگ ۱. لباس شیک بپوشید و بیرون بروید. ۲. اتومبیل ایده آل خود را برای امتحان سوار شوید و برانید. ۳. درخواست تخفیف یا ارتقاء به درجه بالاتر نمایید. ۴. یک حساب بانکی ویژه باز کنید. ((راز شماره ۵)) پولدارهای خنگ، به تنهایی ثروتمند نمی‌شوند. دور هم جمع شدن، شروع است. با هم ماندن، پیشرفت است. با هم کار کردن، موفقیت است. (هنری فورد) سه نکته: ۱. ایده و ثمره کار مهم است؛ نه سایر عوامل. ۲. پولدارهای خنگ جرعه میزنند، دیگران آتش را شعله ور می‌سازند. ۳. گاوها چاق میشوند. اما گاوهای بسیار چاق و پروراز ذبح میشوند. خصیص نباشید. بگذارید دیگران هم سود ببرند. پولدارهای خنگ همیشه ثروتشان را با کسانی که به کمک آنها پولدار شده‌اند، تقسیم میکنند و با آنها سهیم میشوند. چگونه به این دریای بیکران قدرت دیگران دسترسی پیدا کنیم؟ با ۳ حرکت شروع کنید تا رسیدن به موفقیت خود را تسریع کنید: ۱. مردم دیگری که میخواهند شما عاقل بی پول باقی بمانید را کنار بگذارید. (دسته سمی) ۲. مردم دیگری پیدا کنید که میخواهند شما یک پولدار خنگ موفق بشوید. (دسته توان مند کننده) ۳. تیم و گروه "مردم دیگر" خودتان را تشکیل دهید. (دسته تیم ایده آل) دسته سمی افراد سمی به ۵ گروه تقسیم میشوند. ۱. دسته ای که میگویند "من خیر خواه تو هستم". ۲. دسته ای که میگویند "امتحان کردم و موفق نشدم". ۳. دسته ای که میگویند "از منطقه امن خارج نشوید". این دسته شامل همسایگان خوب شما و کسانی که از نظر مالی با شما هم طبقه هستند و تقریباً هم اندازه شما پول در می آورند. نکته: با پولدارهای خنگ معاشرت کنید و ثروتمند شوید. با عاقلان بی پول معاشرت کنید و بی پول باقی بمانید. ۴. دسته ای که "منفی باف و باز دارنده هستند". ۵. دسته ای که میگویند "خود من" در توضیح این مطلب که اگر عاقل بی پول هستید که هنوز میخواهد درست فکر کند نه وارونه، از سر راه خودتان بیرون بروید. دسته توانمند کننده در این گروه ۴ دسته اصلی وجود دارد. ۱. دسته ای که تجربه خودشان را ارائه میکنند. بیشتر مرشدین در این گروه قرار میگیرند. ۲. دسته ای که متخصص یا شریک هستند و ایده شان را با شما در میان میگذارند. ۳. این دسته به شما امکان میدهد وقت گران بهایتان را صرف کارهایی بکنید که به تنهایی نمیتوانید انجام دهید. بگذارید هر کس کاری که به بهترین شکل انجام میدهد را انجام دهد، بدین ترتیب شما هم میتوانید بهترین کار را انجام دهید. ۴. دسته ای که حاضرند پول و ثروت و سرمایه خود را بگذارند تا شما به هدفتان برسید، این دسته بسیار مهم است. دو نکته: ۱. تاثیر دیگران میتواند بازدارنده یا شتاب دهنده موفقیت شما باشد. ۲. لحظه‌ی پولدار خنگ شدن خود را دریابید. قوانین رابرت برای تشکیل گروه ایده آل ۱. از معرف ها استفاده کنید. از راهنمایان خبره و سایر پولدارهای خنگ برای راهنمایی استفاده کنید. ۲. کم پول ندهید. درست نیست به افراد گروه ایده آل کم پول بدهید. تیم شما باید بهترین بهترینها باشد. ۳. مطمئن شوید راهنمایان و مشاورینتان، کارشناسان خبره ای هستند. باید سوابق و تجربیات گروه ایده آل خود را بررسی کنید. ۴. از مؤسسات حرفه ای استفاده کنید. یکی از معتبرترین سازمانها برای این کار، شبکه بین المللی تجارت (Business Network International- BNI) است. برنامه‌ی عملی وارونه پولدار خنگ شدن شما ۱. فهرستی از افراد دیگری که نیاز دارید تهیه کنید. روی یک برگ کاغذ اسامی تمام کسانی که میتوانند در زمینه‌های زیر به شما کمک کنند را یادداشت

کنید: الف- در زمینه تجربه- در زمینه ایده‌ج- در زمینه وقتد- در زمینه پول ۲. فهرست نوع افرادی که در تیم ایده آل خود میخواهید را تعیین کنید. (وکلا- حسابداران، مدیران و...) و مهل هایی که میتونید این افراد را در آنجا پیدا کنید را هم یادداشت کنید. بخش سومآتش ((راز شماره ۶)) همه چیز درباره دارایی است. ثروتمند شدن مثل بازی مونوکولی است، کسی که بیشترین دارایی ها را جمع کند، برنده میشود. (نوئل ویتاکر) دارائی چیست؟ قانون رابرت برای تشخیص اینکه چه چیز دارائی است و چه چیز دارائی نیست بسیار ساده است. دارائی، هر چیزی است که برای شما پول در می آورد. یک تعریف مفصل تر از یک فرهنگ لغت مالی "منبعی که ارزش اقتصادی داشته و فرد، سازمانده بود یا کشور صاحب آن بوده یا آن را تحت کنترل خود دارد، با این شرط که منفعی در آینده ایجاد کند" حال باید بدانید هر دارائی واقعی و حقیقی سه ویژگی زیر را دارد: ۱. دارائی یک ارزش است. ۲. مالک آن هستید یا آن را کنترل میکنید. ۳. در آینده، برای شما ارزش بیشتری خلق میکند (مثلا- پول بیشتری می آورد) بدهی چیست؟ بدهی در فرهنگ لغت، پولها، دیون یا تعهدات مالی است که به دیگران بده کاریم. دوقلوی خوب (دارائی) و دوقلوی بد (بدهی) (دارائی ها در آینده به شما سود میدهند، مثل پول نقد یا درآمد. اما بدهی ها، پولتان را میگیرند و شما را عقب نگه میدارند. نکته: اول دارائی بخرید چون برایتان پول می آورد بعد بدهی بخرید چون باید برایش پول پردازید. اقلام زیر جزء دارایی حساب نمیشوند: ۱. یک ویلا شیک اجاره ای ۲. ماشین بسیار شیک و گران قیمت ۳. لباسهای مارک دار گران قیمت ۴. یک لیموزین خصوصی اجاره ای با راننده ۵. یک میز رزرو دائمی در بهترین رستوران شهر ۶. وسایل مخصوص منزل که فقط برای شما طراحی شده اند. عاقلان بی پول و پولدارهای خنگ؛ هر کدام چه چیزهایی جمع میکنند؟ عاقلان بی پول سعی میکنند. بدهی جمع کنند (اجناس مصرفی) در حالی که پولدارهای خنگ دارائی جمع میکنند که باعث ثروتمند شدنشان میشود. عاقلان بی پول پولدارهای خنگاتومبیل پول نقد مبلمان منزل املاک و مستغلاتپوشاک سبد سهاممسافرت تفریحی کسب و کار- شما- وقت شما دو نوع از مهمترین و محرمانه ترین دارائی های پولدارهای خنگاولی "شماست" و دومی "وقت شماست" نکته: تحصیلات تضمینی برای ثروتمند شدن نیستخرید دارائی را آغاز کنید. ۱. میتوانید برای اولین بار سهام بخرید. ۲. میتوانید اولین زمین یا خانه را بخرید، بدون اینکه از پول خودتان استفاده کنید. دو راه معروف و دو راهبرد موفق: (الف- شریکی پیدا کنید که یا به شما پول قرض بدهد و یا اجازه بدهد از اعتبار بانکی او استفاده کنید) ب- فروشنده ای پیدا کنید که حاضر است خانه یا زمین را بدون پیش قسط، با شرایط خوب و مطلوب، در اختیارتان قرار دهد. ۳. میتوانید کسب و کار یا شرکتی را بدون استفاده از پول خودتان راه اندازی کنید. شرکتهای اشخاصی هستند که پول اولیه شرکت و راه اندازی آن را در اختیارتان قرار میدهند و شریک میشوند. سه نوع دارائی اصلی وجود دارد: ۱. سهام و اوراق مشارکت ۲. مستغلات ۳. نوعی کسب و کار یا تجارتالبته باید پول نقد را هم به اینها اضافه کنیم ۴. نکته: راهی دیگر برای پولدار شدن؛ درآمد مازاد شادی می آورد. مسیر دارایی را دنبال کنید. به خودتان اعتماد کنید. به فرصتها و امکانات پاسخ مثبت دهید و آنها را بپذیرید. از راهنمایی دیگر افراد قدرتمند استفاده کنید. همه را بررسی کنید و عمل کنید. تصمیم بگیرید. لذت ببرید. عضو کلوپ تخصیص دارائی شوید. حال که مشغول جمع آوری و بدست آوردن دارائی ها هستید، دو واژه مهم را از یاد نبرید. این دو واژه، دارائی و تخصیص هستند. داراییا اولین کار و هدف شما به عنوان کار آموز پولدار خنگ شدن این است که اولین دارائی خود را ایجاد کنید. به پول زیادی احتیاج ندارید. در واقع، به هیچ پولی نیاز ندارید. میتوانید از تکنیکهای خلاق مالی استفاده کنید. مثلا قرض یا وام بگیرید. تخصیص این واژه میگوید که دارایی ها را چگونه تخصیص دهید یعنی تخم مرغ های خود را در سبدهای مختلف بگذارید. نکته: اگر تمام ثروت خود را در سهام یک شرکت بگذارید، و آن شرکت برشکسته شود، شما هم برشکسته میشوید. نکته: از امروز ۱۰٪ پولی که بدست می آورید را پس انداز کنید. قاتلین دارائی ۱. طلاق ۲. از کار افتادگی ۳. مرگ ۴. دولتقوانین رابرت برای محافظت از خودتان در صورت بروز طلاق: ۱. همسران را با دقت بسیار انتخاب کنید. ۲. قبل از ازدواج یک قرار داد حقوقی محکم تنظیم کنید. ۳. خود را برای بدترین شرایط

آماده کنید. از کار افتادگی یک متخصص بیمه و با یک مشاور مالی صحبت کنید. به او اطمینان حاصل کنید که آنقدر بیمه‌ی از کار افتادگی خریداری کنید که از شما محافظت کند. مرگبرای محافظت قانونی در اینجا نیاز به وصیت نامه یا اعتماد نامه می‌باشد. دولتین شریک، دولت هست که عبارتند از دولت محلی، ایالتی و کشوری. در اینجا میتوان از معافیت های مالیاتی به شکل قانونی استفاده کرده. برنامه های کاهش مالیاتی و فرمهای مخصوصی وجود دارند که میتوانید هنگام اعلام درآمدهای سالانه، از آنها استفاده کنید و مشمول معافتهای خاص مالیاتی شوید. نکته: تنها دلارهایی که به حساب می آیند، دلارهای بعد از مالیات هستند. برنامه عملی وارونه پولدار خنگ شدن شما: ۱. فهرست دارائی های فعلی را تهیه کنید. ۲. فهرست دارائی هایی که میخواهید در آینده بدست آورید را تهیه کنید. ۳. همین امروز با یک وکیل، یک متخصص مالی و یک متخصص املاک و مستغلات قرار ملاقات بگذارید. نکته: عاقلان بی پول قرض های بد دارند. پولدارهای خنگ قرض های خوب دارند. دو نوع بدهی وجود دارد: بدهی خوب و بدهی بد بدهی بد چیست؟ بدهی ای که مستهلک شده و ارزش آنها کاسته میشود. بدهی خوب چیست؟ بدهی خوب قرضی است که بیشتر از ارزش خود برایتان پول می آورد. نکته: بدهی هایی از نوع دویون را کنار بگذارید، بدهی هایی از نوع دارائی کسب کنید. بیایید از بدهی های بد نجات پیدا کنیم. ۱. واقع بین باشید. ۲. تفریط کنید (خونسرد باشید و نترسید). ۳. برنامه ای تنظیم کنید. ۴. قول بدهید که پنج فرمان طلایی کارت اعتباری را دنبال میکنید. ۱. بجز یکی، تمام کارتهای اعتباری خود را پاره کنید. ۲. وسوسه نشوید و کارت اعتباری جدید نگیرید. ۳. هرگز با کارت اعتباری هزینه لباس، خوراک و سفر و سرگرمی را پرداخت نکنید. ۴. سعی کنید هرماه بیشتر از مبلغ حداقل پرداخت کنید تا زودتر بدهی تمام شود. ۵. هزینه ی کارت اعتباری را به موقع بپردازید. تا سود و بهره اضافی و جریمه به آن تعلق نگیرد. ۵. نمایش پول دور ریختن. ۶. پرداخت بدهی کارت اعتباری را شروع کنید. ۷. تلفن بزنید. ۸. از مشاورین اعتباری استفاده کنید. برای باز پرداخت بدهی ها، پول اضافی ایجاد کنید. ۱. اجناس اضافی خود را بفروشید. ۲. اجناس اضافی دیگران را بفروشید. ۳. کوچک سازی کنید (مثل تبدیل یک خانه ی بزرگ به یک خانه کوچک). ۴. از کمک دیگران استفاده کنید. ۵. شغل موقتی برای رهایی از بدهی پیدا کنید. ۶. وام اضافی بگیرید. ۷. اعلام ورشکستگی کنید دو نکته: ۱. پولدارهای خنگ به اندازه ای قرض میکنند که مطمئن اند میتوانند پس بدهند. ۲. پولدارهای خنگ اول پول را بدست می آورند، بعد خانه میخرند. عاقلان بی پول به دنبال خانه میگردند، آن را پیدا میکنند اما پول پیدا نمیکنند. سه معامله و موفق خواهی شد: معامله اول: خانه شما؛ اگر صاحب خانه خود هستید تبریک میگویم، اولین دارائی و مستغلات خود را بدست آورده اید. یک معامله انجام شده است و اگر اجاره نشین هستید، اولین کار این است که یک خانه بخرید. نکته: تقریباً هر وام دهنده ای در آمریکا برای کسانی که اولین بار است خانه میخرند، برنامه ای دارد. معامله دوم: ملک دوم؛ ملک اول برای سرمایه گذاری. حالا که ملک اول را خریده اید باید دو ملک دیگر خریداری کنید. ملک دوم ملک سرمایه گذاری است یا ملکی است که اجاره میدهید. میتواند یک خانه ی کوچک مستقل یا دوبلکی باشد که حدوداً دو سال بعد از خانه ی اول بخرید. معامله سوم: دومین ملک شما برای سرمایه گذاری (البته مجبور نیستید به سه ملک قانع باشید) سومین آخرین معامله املاک شما برای جذب دارائی. بهتر است ملک بزرگتری بخرید، مثلاً فورپلکس، سیکسپلکس یا یک مجتمع کوچک آپارتمانی. این ملک را بعد از سه سال از تاریخ خرید اولین خانه میخرید. هرم دارائی مستقلات ۱. خانه یهای مستقل تک خانواده ای این پایه ی هرم است و بیشترین دارائی ها در این هرم قرار دارند. خانه های مستقل دو و سه خوابه با قیمت های متوسط. امتیاز این دسته در آن است که همیشه خریدار و فروشنده دارند و اجاره دادن آنها بسیار آسان است. محدودیت این دسته، نیاز به مدیریت بیشتر دارد. مثلاً با ۵ مستأجر در ۵ منطقه شهر. اداره آنها مشکل تر است. ۲. خانه های دوبلکس، تریپلکس و فورپلکس (دوتایی، سه تایی و چهارتایی) سطح دوم هرم ما شامل این خانه ها می باشد. یعنی دو خانه به هم چسبیده، سه خانه به هم چسبیده، یا چهار خانه به هم چسبیده. حسن این طبقه در آن هستش که بانکها برای این قبیل خانه ها تا سطح فورپلکس، وامهای

تجاری میدهند که شرایط بهتری دارند. محدودیت این خانه‌ها به هنگام فروش است و خریداران شما سایر سرمایه‌گذاران اند و بازار فروشتان محدود است. ۳. مجتمع آپارتمانی کوچک تا متوسط این سطح سوم هرم است که شامل ۵ یا ۱۰ واحد تا ۱۵۰ واحد می‌باشد. امتیاز این واحد عبارت است از: تمرکز مستأجرین در یک نقطه و هزینه مدیریت و نگه‌داری کمتر. وام‌دهندگان هم با این کار راحت‌تر میشوند و به شما وام بیشتری میدهند. محدودیت این طبقه، نیاز به پول اولیه بیشتر دار. ۴. املاک و مستغلات تجاری این قسمت بالای (نوک تیز) هرم را تشکیل میدهد که شامل مراکز خرید، برج‌ها و آپارتمان‌های بزرگ و غیره میباشند. حسن این املاک تجاری در آن است که میتوانید کلاً مدیریت و هزینه‌ی آن را بر عهده‌ی مستأجرین بگذارید و وقت شما آزادتر است. محدودیت این سری املاک آن است که اگر بخواهید بفروشید، گران است و مشتریان خاص دارد و امکان خالی ماندن آن زیاد است و باعث ضررتان میشود. معامله خوب کدام است؟ معامله خوب، معامله‌ای است که فروشنده‌ای را پیدا کنید که میخواهد ملکی را ۲۰ تا ۵۰ درصد زیر قیمت بازار به شما بفروشد. قوانین رابرت برای مستغلات، پولدارهای خنگ‌قانون یک رابرت: برای سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات، هدفی تعیین کنید. سه نوع هدف سرمایه‌گذاری در مستغلات وجود دارد. کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت. اهداف کوتاه مدت: میخواهیم به سرعت ملکی بخریم و بفروشیم. ۳۰ روز، ۶۰ روز یا ۹۰ روز آینده به پول نقد احتیاج داریم. استراتژی کوتاه مدت: ملک بزرگی را یکجا بفروشید. مثل عمده‌فروشی. کل آن را با کمی سود به سرمایه‌گذار دیگری بفروشید و روی این معامله اندکی سود کنید. هدف میان مدت: ۳ تا ۱۸ ماه برای خرید و فروش یک یا چند ملک وقت بگذارید. استراتژی میان مدت: ملکی را بخرید. آن را تعمیر و نوسازی میکنید و میفروشید. یا در بازار گرم معاملات، اکازیون پیدا میکنید و میخرید و ظرف یکسال بعد میفروشید. هدف بلند مدت: ملکی بخرید و ۳ تا ۵ سال نگه‌دارید و بعد میفروشید. استراتژی بلند مدت: این خانه خود شماست، یا ملک اجاره‌ایست که به دیگری اجاره داده‌اید. چند سالی نگه‌دارید تا قیمت بالاتر برود. طی این مدت مستأجر هزینه شما را میدهد. در پایان مدت یا میفروشید یا روی آن مجدداً وام میگیرید. قانون دو رابرت: از فروشندگان با انگیزه بخرید منظور از فروشندگان با انگیزه کسانی است که مجبور به فروش هستند و مصرّاند؛ مثلاً گرفتار طلاق هستند؛ میخواهند نقل مکان کنند؛ دچار گرفتاری مادی هستند؛ اما طوری عمل کنید که هر دو طرف برنده باشند. فروشندگان این چینی را از کجا پیدا کنید؟ اول در روزنامه‌ها بگردید و دوم از طریق بنگاه‌های املاک به همین راحتی. قانون سه رابرت: تا میتوانید از پول نقد خودتان کمتر استفاده کنید. قانون چهار رابرت: تیم ایده آل مستغلات خود را تشکیل دهید. تیم ایده آل شما از چه کسانی تشکیل شده است؟ ۱. یکی دو نفر دلال و مشاور املاک با تجربه. اما مراقب باشید. سوابق آنها را بررسی کنید. ۲. شرکتهای دفتر خانه‌های مناسب براساس انتقال سند و نوشتن مدارک قانونی و تهیه اسناد لازم را بشناسید و با آنها کار کنید. ۳. یک وکیل متخصص املاک و مستغلات. میتوانسد بهترین و گرانترین را استخدام کنید. ۴. یک متخصص بانک برای گرفتن وام. اعتماد او را جلب کنید. از او راهنمایی بخواهید. او را در تیم خود حفظ کنید. ۵. یک حسابدار قسم خورده که موضوع را میفهمد. تیز و تند و باهوش است. در مستغلات تجربه دارد. قانون پنج رابرت: حتماً و مرتباً پیشنهاد خرید بدهید. نکته: هرچه بیشتر پیشنهاد خرید بدهید، ثروتمند خواهی شد. اتفاق بزرگ بعدیروشهای زیر توسط برخی پولدارهای خنگ روی اینترنت فعال شده است و آنها از این راه پول در می‌آورند. ۱. یکی از افراد سرشناس و با نفوذ در اینترنت شوید. ۲. یک دلال اینترنتی شوید یا از آنها خرید کنید. ۳. شهر، ایالت و کشور و جزیره خصوصی خودتان را بخرید. ۴. در اینترنت املاک و مستغلات بین‌المللی را خرید و فروش کنید. ۵. فروش مجدد املاک مجازی در اینترنت. ۶. آپارتمان‌های شیک و لوکس برای اجاره. برنامه وارونه و عملی پولدار خنگ شدن: ۱. هدفهای خود را در مستغلات بنویسید. ۲. تیم ایده آل خود را تشکیل دهید. ۳. همین امروز پیشنهاد خرید بدهید و ملک بخرید. قوانین رابرت برای سرمایه‌گذاری روی سهام: قانون شماره ۱: بازنده‌ها صبر میکنند تا سهام برنده بخرند. قانون شماره ۲: از امروز یک سبد متنوع سهام بخرید. قانون شماره ۳: سرمایه‌گذاری مرتب در طول زمان، شما را ثروتمند

میسازد. قانون شماره ۴: از قدرت دیگران (متخصصین) استفاده کنید. بگذارید حرفه ای ها برایتان سهام بخرند. قانون شماره ۵: از قدرت دیگران استفاده کنید. باز هم بگذارید حرفه ای ها برایتان اوراق بها دار و اوراق قرضه بخرند. قانون شماره ۶: هیچ وقت بیش از آنچه میتوانید از دست بدهید، سرمایه گذاری نکنید. قانون شماره ۷: سرمایه گذاری روی این کار، بلند مدت است نه کوتاه مدت. قانون شماره ۸: در اینجا محافظه کار باشید (روی سهام خوب و شرکتهای خوب برای بلند مدت سرمایه گذاری کنید) قانون شماره ۹: از پذیرش توصیه های داغ خودداری کنید، چون فوراً سرد میشوند. قانون شماره ۱۰: از سرمایه گذاری روی سهام شرکتهای جدید خودداری کنید. قانون شماره ۱۱: استراتژی تخصیص دارایی را برای سبد سهام خود بکار برید. یعنی همه ی پول و سرمایه خود را روی یک شرکت یا یک نوع سهام نگذارید. سبد متنوعی از سهام مختلف شرکتهای متفاوت خریداری کنید. قانون شماره ۱۲: روی منابعی سرمایه گذاری کنید که از مالیات معاف هستند. مثلاً یک راه خوب این است که پس انداز بازنشستگی را افزایش دهید. قانون شماره ۱۳: مرتب سبد متنوع سهام خود را بررسی و نظارت کنید. قانون شماره ۱۴: حسابهایتان را در یکجا و با یک حسابدار متمم مرکز کنید. قانون شماره ۱۵: قدرت دیگران را فراموش نکنید. از یک متخصص برنامه ریزی مالی استفاده کنید. برنامه وارونه و عملی پولدار خنگ شدن ۱. یک قرار ملاقات با یک متخصص برنامه ریزی مالی بگذارید و به ملاقات او بروید. ۲. تلفن را بردارید و همین الان اولین سبد سهام و اوراق خود را بخرید. دو نکته: ۱. همیشه مشغول رونق دادن به کسب و کار دیگران هستید؛ کسب و کار خودتان را رونق دهید. ۲. فقط شکست منجر به موفقیت میشود. شکست یک انتخاب یا گزینه نیست؛ شکست بخشی از فرایند موفقیت است. قوانین رابرت برای شروع کسب و کار قانون شماره ۱ رابرت: برای تجارت خود برنامه ریزی پیچیده، مفصل و جامع طراحی نکنید (مختصر و مفید باشد) نکته: عاقل بی پول = اید پولداری خنگ = ایده + عمل قانون شماره ۲ رابرت: تمرکز قانون شماره ۳ رابرت: نوع کار مهم نیست؛ مهم این است که عاشق آن باشید. نکته: تنها امنیت شغلی ای که دارید خودتان هستید. قانون شماره ۴ رابرت: درآمدها بیشتر از هزینه ها باشد. قانون شماره ۵ رابرت: خودتان را خسته نکنید. سخت کار نکنید. دو نکته: ۱. موضوع این نیست که چقدر سخت کار میکنید، موضوع این است که چقدر هوشمندانه کار میکنید. ۲. خودتان را برای هر موفقیتی، هر چقدر هم کوچک، تشویق کنید. برنامه وارونه و عملی پولدار خنگ شدن شما ۱. برنامه تجارت و کار آزاد خود را به شکلی ساده تهیه کنید. ۲. کاری را که عاشق آن هستید شروع کنید. این کاری است که باید انجام دهید. ((راز شماره ۷)) عمل کنید/ اقدام کنید بهترین راه پیش بینی آینده این است که آن را خلق کنید. دو نکته: ۱. قبل از دوییدن به سوی نتیجه نهایی، باید در مورد یک چیز دیگر هم صحبت کنید: چار چوب ذهنی. باید خونسرد و آرام باشید. نترسید. استرس نداشته باشید. جای استرس را با عشق، علاقه و ایمان عوض کنید تا به نتیجه برسید. ۲. از دیدگاه رابرت "همان طوریکه بسیاری از رهبران معنوی جهان که افتخار ملاقات با آنها را داشته ام به من گفتند، انسانها به خودشان سخت میگیرند. پس خونسرد باشید. احساس خوبی داشته باشید. از همه این کارها لذت ببرسد. سی رفتار پولدارهای خنگ ۱. زندگی بی عیبی برای خود طراحی کنید؛ این نقشه شماس است. ۲. اولین تیم یا گروه ایده آل خود را تشکیل دهید. ۳. دیگران را ببخشید. خودتان را ببخشید. ۴. گرفتن را تمرین کنید. ۵. دادن و بخشش به مقدار زیاد را تمرین کنید. ۶. سپاس گزار آنچه دارید و آنچه خواهید داشت باشید. ۷. وفور نعمت در جهان هستی را باور داشته باشید. ۸. تنها هدف خود را بنویسید. ۹. چک ثروتمند شدن خود را بنویسید. ۱۰. بیانیه مأموریت خود را بنویسید. ۱۱. امروز پولدار زندگی کنید. ۱۲. یک دیوار ثروت درست کنید. ۱۳. در خانه و گاراژ و انبار به دنبال پول بگردید. ۱۴. افراد مسموم را از زندگیتان بیرون کنید. ۱۵. فهرستی از دارائی هایتان تهیه کنید. ۱۶. فهرستی از بدهی هایتان تهیه کنید. ۱۷. فهرستی از بدهی های بد تهیه کنید. ۱۸. برنامه ای برای پرداخت بدهی های بد تهیه کنید. ۱۹. فهرستی از بدهی های خوب تهیه کنید. ۲۰. برنامه ای برای گرفتن بدهی خوب بیشتر تهیه کنید. ۲۱. اگر اجاره نشین هستید، اولین خانه تان را بخرید. اگر خانه دارید، دومین خانه را بخرید. ۲۲. اوراق قرضه و سهام بخرید. ۲۳. برنامه ساده کسب و

کار خود را تهیه کنید. ۲۴. کاری که عاشقش هستید را بنویسید و بعد انجام دهید. ۲۵. در مورد نتیجه کار تصمیم بگیرید. ۲۶. ۳ کاری که هر روز برای رسیدن به هدف انجام خواهی داد را بنویسید. ۲۷. یک برنامه زمانی واقعی و جدی را داشته باشید. ۲۸. برنامه ای برای ساعات کاری خود بنویسید و به آن عمل کنید. ۲۹. یک فهرست تشکر و قدر دانی تهیه کرده و از هر یک سپاس گذاری کنید. ۳۰. تفریح کنید و لذت ببرید. جایزه شما؛ ((راز شماره ۸)) همین الان پولدار هستید! اگر انسانها به جای نگرانی درباره بدهی ها، به دارایی هایی که دارند می اندیشیدند، دیگر نگرانی نداشتند. حاضرید هر دو چشم، هر دو پا، هر دو دست یا قدرت شنوایی خود را به قیمت یک میلیون دلار بفروشید؟ تمام چیز هایی که دارید را جمع بزنید و ببینید که آیا حاضرید آنها را در ازاء تمام طلاهای جهان بفروشید. بهترین نعمت ها از آن شماست؛ فقط اگر بتوانید شکر گذار آن باشید. (پتر دراگر)

رفع احساسات ناخوشایند

میکائیل نینان - ویندی دراید خلاصه کتاب: سمانه هدشی - به اعتقاد ویکتور فرانکل : ((همه چیز را می توان از انسان گرفت مگر یک چیز و آن اختیار بشر است، یعنی اختیار او در انتخاب نوع نگرشش نسبت به شرایط و مهمتر از آن ، اختیار او در انتخاب خط مشی خود در قبال شرایط.)) شما در هر شرایطی می توانید نوع واکنش خود را انتخاب کنید. زیرا همیشه تا حدی آزادی عمل دارید. رویدادهای گذشته یا حال ، هیچگاه احساسی را بر شما تحمیل نمی کنند ، بلکه در واقع ، نگرش شما نسبت به این وقایع است که نوع احساس شما را تعیین می کند . به عبارت دیگر شما آن طور احساس می کنید ، که می اندیشید. افکار و اندیشه های ناخواسته منفی: برای آنکه به افکار منفی ناخواسته پی ببرید ، وقتی احساس بدی دارید (مثلا خشمگین هستید) از خود بپرسید : ((من دارم به چه فکر می کنم؟)) این افکار را به این دلیل ناخواسته می نامند که به طور غیر ارادی در ذهن شما پدیدار می شوند و بنابراین ، محصول اندیشه و استدلال نیستند، در هنگام ظهور به نظر موجه می رسند و نمی توان به راحتی از دست آنها خلاص شد) این افکار ممکن است به صورت تصویر ، خیال بافی و خیال پردازی خود نمایی کنند.)) برای اینکه نوع احساس خود را تغییر دهید ، باید طرز فکر خود را عوض کنید. وقتی شما طرز فکر خود را زیر سوال می برید ، مثل یک دانشمند تجربی عمل می کنید ، یعنی عقاید و نظرات خود را به جای آنکه واقعیت پندارید ، فرضیه می انگارید و آنها را به شکل واقع بینانه تری بررسی می کنید تا رفتارها و توضیحات دیگری پیدا کنید که در حل مشکلات عاطفی شما مفید تر باشند. تفکر انحرافی: وقتی از نظر روحی ناراحت هستیم ، اطلاعاتی را که به ما میرسد ، مدام به صورتی مغرضانه و تحریف یافته بررسی می کنیم و همین عامل باعث می شود وضعیت روحی بد ، رفتار عصبی و نگرانی ما باقی بماند . گیلبرت خاطر نشان کرده است : ((وقتی به جای عقل منطقی از احساسات پیروی می کنیم ، در معرض رویارویی با مشکلات هستیم.)) فیلتر ذهنی: یعنی تمرکز روی جنبه منفی یک موقعیت و قضاوت درباره ی آن براساس آن بعد منفی. (مثلا : علت اینکه تمام بعد از ظهر آن قدر بد گذشت ، این بود که باعث شدم لیوان شربت بریزد) برنز در یک تشبیه به یادماندنی ، فیلتر ذهنی را به ((قطره ای جوهر)) تشبیه می کند که رنگ تمام آب داخل ظرف را تغییر می دهد. به جای اینکه انگشت روی فقط یک جنبه از موقعیت بگذارید ، کمی دورتر بایستید و با دیدی واقع بینانه به کل آن نگاه کنید ، (مثلا : ریختن شربت البته باعث شد کمی خجالت بکشم و آنها هم کمی ناراحت بشوند ، ولی این قضیه خیلی زود فراموش شد و ما بعد از ظهر خیلی خوبی را سپری کردیم.) برخی احساسات ناخوشایند متداول: اضطراب: اضطراب ریشه در تصورات آینده شما دارد که به علت موضوعات خطرناک یا تهدید آمیز ، حساس و آسیب پذیر می شوید . مردم اغلب در مورد خطرات احتمالی مبالغه می کنند و توانایی خود را برای مبارزه با آنها دست کم می گیرند . خطرات و تهدیدات را می توان از نظر زمانی شامل زمان حال ، آینده نزدیک ، و آینده دور دانست. ترس و اضطراب با هم تفاوت دارند . ترس برداشت شما از محرکی است که حضورش را درک می کنید و تهدید کننده است و اضطراب واکنش عاطفی شما در برابر این برداشت است. بدیهی است که راه مبارزه با

اضطراب، رویارویی با ترس هایتان است. برای این منظور می‌توانید ترس‌های خود را طبقه‌بندی کنید و به آن‌ها پردازید (یعنی اول از ترس‌های کوچک شروع کنید و بعد سراغ ترس‌های بزرگ بروید و نیز می‌توانید بلافاصله سراغ بزرگ‌ترین ترس خود بروید، که این روش را هجوم بردن می‌گویند). هر کدام از این راه‌ها را که انتخاب کنید، باید آنقدر در آن وضعیت ترسناک باقی بمانید تا اضطرابتان فروکش کند و ساختار جدیدی در شناخت شما ایجاد شود، یعنی طرز فکرتان عوض شود. نباید قبل از مواجه شدن با ترس‌ها، انتظار داشته باشید که احساس راحتی یا اعتماد به نفس در شما بوجود آید. افسردگی: احساس افسردگی، معمولاً با فقدان یا از دست دادن همراه است وقتی افراد دچار افسردگی می‌شوند، معمولاً از فعالیت‌هایی که قبلاً برایشان لذت بخش بود، کناره می‌گیرند و به درون خود فرو می‌روند و بدین ترتیب، وضعیت افسرده خود را تقویت می‌کنند. هوک برای افسردگی ۳ علت ذکر کرده است: ۱- خود خوری: یعنی سرزنش خود و متنفر بودن از خود به خاطر شکست‌ها و بدشانسی‌های زندگی ۲- احساس ترحم نسبت به خود: یعنی اینکه به خاطر بد بیاری‌های زندگیتان، برای خود دلسوزی کنید. ۳- احساس ترحم نسبت به دیگران: یعنی اینکه دلتان به حال دیگران به خاطر گرفتاری‌هایشان بسوزد. طرز فکر منفی و انحرافی از نشانه‌های بارز افسردگی است: به اعتقاد لازاروس، ناراحتی باعث ناامیدی نمی‌شود. چون فرد می‌داند چیزی که از دستش رفته است جبران‌ناپذیر است یعنی نمی‌توان آن را برگرداند. وقتی فرد این واقعیت را قبول کرد می‌تواند به راحتی به زندگی خود ادامه دهد. برای مقابله با افسردگی، می‌توانید از برنامه کاری روزانه استفاده کنید تا سرتان گرم شود. فعالیت، طرز فکری را که القاکننده افسردگی است لاجرم قطع می‌کند. به احتمال زیاد، انگیزه‌ای برای زیاد کار کردن نخواهید داشت و به این نتیجه می‌رسید که بهتر است خود را اذیت نکنید. اما واقعیت این است که انگیزه بعد از کار ایجاد می‌شود. عصبانیت: عصبانیت به این معناست که حس می‌کنید به شکلی به حریم شما تجاوز شده است. این احساس در ۳ حیطه اصلی ممکن است رخ دهد. نخست هنگامی که به نوعی از دست‌یابی به هدفی مهم باز می‌مانید. ثانیاً وقتی قوانین مهم شخصی شما را نادیده می‌گیرند، ثالثاً وقتی عزت نفس شما زیر سوال می‌رود. مطالعات نشان می‌دهد که عصبانیت و خصومت طولانی، خطر ابتلا به ناراحتی‌های قلبی - عروقی و سایر ناراحتی‌های فیزیکی را افزایش می‌دهد. شاید فکر کنید ابراز عصبانیت بهترین راه برخورد با آن است و بعد از فوران کردن، احساس آرامش می‌کنید (و نگه داشتن آن باعث ناراحتی می‌شود)، تجربه نشان می‌دهد که این نوع ابراز عصبانیت به منظور تخلیه آن فقط باعث تقویت آن می‌شود، زیرا افکاری که در اصل باعث عصبانیت شما شده‌اند به جای ضعیف شدن، قوی‌تر می‌شوند. شاید احساس کنید این دیگران هستند که باید تغییر کنند نه شما، زیرا آنها علت اصلی عصبانیت شما هستند. با این حال عصبانیت شما از بین نخواهد رفت، زیرا بسیار بعید است که دیگران به میل شما عمل کنند. بهترین راه مبارزه با عصبانیت را، هوک بیان کرده است: ((برای رهایی از عصبانیت، اول باید خود را از این فکر که یک عمر به شما گفته‌اند، خلاص کنید: دیگران باعث عصبانیت من می‌شوند.)) خجالت: خجالت از این فکر سرچشمه می‌گیرد که تصور می‌کنید در برابر دیگران، کاستی، بی‌کفایتی یا نقطه ضعفی از خود نشان داده‌اید و دیگران هم این ارزیابی منفی را قبول دارند. لازاروس بیان می‌دارد: ((خجالت به دلیل تفاوت نگرشی است که فرد از خود دارد با آنچه دیگران در مورد او می‌پندارند.)) بعضی اوقات ممکن است به جای خجالت کشیدن فقط کمی شرم‌منده بشوید. شرمندگی نوع خفیف‌تر خجالت کشیدن است و ضعف‌ها و اشتباهاتی که برای دیگران مکشوف می‌شوند، نقش مهمی در هویت اجتماعی شما ندارند. یکی از راه‌های مناسب برای اینکه افکار خجالت‌آمیز خود را تغییر دهید، تمرین‌های مبارزه با خجالت است. این تمرین‌ها شامل اعمالی است که تمسخر و سرزنش دی‌گران را جلب می‌کنند. (مثلاً: پرسیدن آدرس ایستگاه مترو، در حالی که کنار آن ایستاده‌اید) همچنین می‌فهمید که با خندیدن یا تایید نکردن مردم هیچ اتفاق ناگواری برای شما نمی‌افتد، خنده یا مخالفت مردم باعث خجالت کشیدن شما نمی‌شود، بلکه معنایی که شما بر این خنده یا مخالفت قائل می‌شوید، باعث خجالت شما می‌شود. احساس گناه: موضوع احساس گناه لغزش یا تخلف اخلاقی است. شما ممکن

است گاهی به خاطر بعضی رفتارهایتان که فقط مربوط به شما می شوند، احساس گناه کنید (مثلا: داشتن افکار پلید) و گاهی ممکن است به خاطر تاثیراتی که اعمال شما روی دیگران دارند احساس گناه کنید. یکی از شیوه های موثر مبارزه با احساس گناه، ارزیابی میزان مسولیت خود در قبال واقعه ایست که به خاطر آن احساس گناه می کنید (شاید فکر می کنید فقط شما مسبب بروز آن واقعه هستید). آزرده می شوید در واقع نسبت به ستمی که فکر می کنید علیه شما روا داشته شده است، واکنش نشان می دهید. گاهی ممکن است فکر کنید که شخصی شما را تنها گذاشته و یا به شما خیانت کرده است و نتیجه گیری کنید که مستوجب چنان رفتاری نیستید. به عقیده لازاروس، اخم کردن بیانگر این است که: ((فرد وابسته ی توجه و حسن نیت طرف دیگر است. فردی که اخم کرده است، رفتار شدیدی از خود نشان نمی دهد که مبادا طرف مقابل کاملا-منزوی شود و رابطه شان به خطر بیافتد و از بین برود. اخم کردن، تصویری ضعیف، نیازمند و حتی بچه گانه از فرد به دست می دهد.)) مشکل آفرینی و رفع مشکل: مشکل چیست؟ مشکل را می توان روبه رو شدن با چالشی خاص در زمان حال تعریف کرد که هنوز راه حل مناسبی برای آن پیدا نکرده ایم. مشکلات می توانند جنبه عینی (مشکلات مربوط به همکاران بد اخلاق) یا جنبه عاطفی (مثل احساس گناه به خاطر نرفتن به سرکار به دلیل بیماری) داشته باشند. در ادبیات مربوط به مدیریت استرس و حل مشکلات مدیریتی، ۲ روش مهم سازش پیشنهاد شده است: ساختن با مشکلات و نوع دیگر، کنار آمدن با هیجانات عاطفی. در سازش با مشکلات بهید با موقعیت های پر تنش، مقابله کرد به طوری که باعث تغییر و اصلاح آنها شد و در موارد احساسی و عاطفی، رنج و غم تابع این وضعیت می شود. اگر یک موقعیت و شرایط غیر قابل تغییر در نظر گرفته شد آن وقت پذیرش حالت احساسی و هیجانی مهمترین سیاست معقول و مناسب می باشد، در این روش باید به فرد کمک کرد تا طرز فکر خود را در مورد آن موقعیت تغییر دهد. گلبرت بیان میکند که برای درمان افراد افسرده، اغلب از تکنیک ها یا روش های درمانی حل مشکل استفاده می شود. اگر وقوع مشکل با روش حل مشکل موفقیت آمیز جایگزین شود، به این طریق، مشکلات و گرفتاریهای درونی و بیرونی فرد کمتر میشوند. حل مشکل برنارد می گوید: ((برای اینکه بتوانید شفاف فکر کنید و در نتیجه به خوبی از عهده مشکلات پر تنش برآیید و مشکلات عینی را حل کنید، باید ابتدا روی احساسات خود کنترل داشته باشید. کنترل احساسات کلیدی حیاتی برای کنترل فشارهای روحی است.)) برای دستیابی به این امر باید عقاید و نظراتی را که به طور عمده باعث بوجود آمدن واکنش های احساسی و رفتاری شما در برخورد با وقایع می شوند، تغییر دهید یا آن را اصلاح کنید. تجزیه و تحلیل مشکل: مرحله ۱: شناسایی مشکلات و هوپ پیشنهاد می کنند که مشکلات را به گونه ی دیگری مطرح کنیم تا دیگر غیر قابل حل به نظر نرسند و در عوض، به حل مشکل بیانجامد. طی مرحله اول، نقاط قوت، توانایی ها و مهارت های خود را در زمینه حل مشکل می توانید در جایی یادداشت کنید تا قادر باشید تعیین کنید که آیا در حال حاضر می توانید از الگوی حل مشکل استفاده کنید یا خیر؟ مرحله ۲: انتخاب هدف اهداف را باید به صورت مشخص و رفتاری بیان کرد تا بتوان میزان پیشرفت را اندازه گرفت. از هدف های کلی، مبهم و غیر واقع بینانه پرهیز کنید. اهداف همچنین باید در حیطه کنترل شما باشند (طوری نباشند که بر آن ها کنترل نداشته باشید). مرحله ۳: پیدا کردن راه های مختلف در این مرحله شما باید برای رسیدن به اهداف خود تا جایی که امکان دارد راه حل هایی پیدا کنید و در ابتدا، به بعضی از این راه حل ها که مسخره به نظر می رسند، اصلا توجهی نکنید. به عبارت دیگر توفان ذهنی برپا کنید و اجازه دهید تا تخیلات شما به طور طبیعی و به سرعت پیش بروند. مرحله ۴: بررسی پیامد ها در این مرحله باید مزایا و ضررهای همه ی راه حل هایی را که در جلسه توفان ذهنی به دست آمده اند و همچنین پیامد های احتمالی اجرای هر یک از این راه حل ها را در نظر بگیرید. مرحله ۵: تصمیم گیریدر این مرحله، نوید بخش ترین و امکان پذیر ترین راه حل یا راه حل هایی را که در مرحله قبل ارزیابی شده اند، انتخاب می کنید، به طوری که کمترین زیان را داشته و بهترین راه برای رسیدن به اهداف معین شما باشند. این مرحله، همچنین شامل تفکر درباره ابزار و اهداف است، یعنی برنامه ریزی مرحله مرحله برای اجرای راه حلی که انتخاب کرده اید تا به اهداف خود

برسید. مرحله ۶: اجرادی زوریلا تفاوت بسیار مهمی بین حل مشکل و اجرای راه حل قائل شده است: حل مشکل به معنی کشف راه حل مناسب است، در حالی که اجرای راه حل به معنی اقدام برای انجام راه حل‌ها در شرایط واقعی است. بنابراین ((برخی افراد ممکن است از مهارت زیادی برای حل مشکل برخوردار باشند، ولی در اجرای راه حل‌ها مهارت چندانی نداشته باشند و یا بر عکس.)) در برنامه حل مشکل حتما باید هر ۲ مهارت را ارزیابی کرد. مرحله ۷: ارزیابی در این مرحله، با ملاحظه نتیجه اقدامات برای رسیدن به هدف، پیشرفتتان ارزیابی می‌شود. آیا به هدفتان رسیدید؟ اگر نه، چه موانعی سد راه شما شد؟ پیدا کردن راه حل رضایت بخش برای مشکلاتتان معمولا- در برگیرنده ترکیبی از آزمایش و خطا و پشتکار است. غلبه بر اهمال کاری: اهمال کاری در لغت به معنای ((به تعویق انداختن کارهاست))، یعنی اینکه آگاهانه تصمیم بگیرید کاری را بعدا انجام دهید. وقتی می‌گوییم فردی تنبل یا سهل‌انگار است، یعنی اینکه به کنندی کار می‌کند و در نتیجه، کارها را به زمان نامعلومی در آینده موکول می‌کند و اگر هم زمان مشخصی را در آینده تعیین کند در زمان مقرر، آن را انجام نمی‌دهد. به بیان ساده تر، مشکل اهمال کاری این است که شما با اینکه عقل سلیمان می‌گویید کاری را همین حالا انجام دهید، مدام آن را به تعویق می‌اندازید. هوک بیان می‌کند که در مورد بشر انضباط فردی ضعیف، امری عادی است، زیرا ((ظاهرا اجتناب از به سختی انداختن خود، معمول ترین روشی است که بشر اتخاذ می‌کند. چون ما به راحتی فریب منافع فوری خود را می‌خوریم.)) در ایدن بیان می‌کند که اهمال کاری اغلب شیوه ای رفتاری است که طی آن فرد می‌کوشد از دچار شدن به وضعیت عاطفی ناخوشایند پرهیز کند. تناقض ((آسایش در گرفتاری)) نوعی اهمال کاری است که شاید بتوان به راحتی آن را تشخیص داد، در این حالت تصور می‌کنید که وضعیت غیر فعال شما در مقایسه با پیامدهای تغییر و شکست احتمالی بهتر و بی‌خطرتر است. بنابراین، وقتی می‌گویید: ((من همین طوری هم راحتم.)) در واقع از وضع خود رضایت کامل ندارید، بلکه به این جهت این را می‌گویید که می‌ترسید فرایند تغییر شکست بخورد و وضع، بدتر از این که هست بشود، پس تصمیم می‌گیرید به جای اینکه وضعیت یکنواخت فعلی خود را تغییر دهید، در آن حال باقی بمانید. دلایل اهمال کاری (تنبلی): در ایدن و گردن ۳ دلیل اصلی را برای اهمال کاری شناسایی کرده اند: ۱- اضطراب: اضطراب از آنجا ناشی می‌شود که تصور می‌کنید اگر مرتکب کاری شوید که از آن اجتناب می‌کنید، خودباوری و عزت نفس شما تهدید می‌شود. ۲- کم تحملی: به معنی تصویری است که از ناتوانی خود برای تحمل سختی، بی‌حوصلگی، کار مشکل و ... دارید. بنابراین از کارهای ناخوشایند اجتناب می‌کنید و یا به محض شروع کاری صحنه را ترک میکنید. ۳- عصبانیت و تمرد: روشی برای نشان دادن عصبانیت خود به دیگران از طریق به تعویق انداختن کارهای مهم و ضروری است. در واقع با این عمل می‌خواهید از کسی که مدام به شما می‌گوید باید چه بکنید و چطور رفتار کنید، انتقام بگیرید. ممکن است در جریان یک اهمال کاری، هر ۳ دلیل آن یعنی اضطراب، کم تحملی و عصبانیت نقش داشته باشند. افراد اهمال کار، معمولا در ۲ زمینه اصلی، یعنی تلاش برای پیشرفت و مراقبت شخصی دچار مشکل هستند. تلاش برای پیشرفت، به معنی کوشش برای دست یابی به اهدافی است که مورد نظر فرد هستند و مراقبت شخصی، باعث می‌شوند زندگی جذاب تر و راحت تر شود، مثل ا: انجام کارهای خانه. تاخیر در اینگونه کارها ممکن است باعث افزایش رنجش در زندگی و کاهش لذت و شادی شود. گاهی منتظر می‌مانید تا اشتیاق لازم برای شروع کار را پیدا کنید، زیرا با خود اینگونه احتجاج می‌کنید که بدون اشتیاق و حس و حال لازم، بعید است بتوانید دست به انجام کار سختی بزنید. برنز هم در این باره می‌گوید: ((اشتیاق پله اول نیست، بلکه پله اول کار مفید است. شما نباید به این توجه کنید که کاری را دوست دارید یا نه بلکه ابتدا باید دست به کار شوید و کار خود را شروع کنید و موتور خود را به کار بیاندازید. به محض اینکه کاری را شروع کردید معمولا تحریک می‌شوید که بیشتر کار کنید.)) انواع اهمال کاری: ساپادین گونه شناسی اهمال کاری حاد را به این شرح بیان کرده است: ۱- کمال طلبی: شما تمایلی به شروع یا تمام کردن کارها ندارید زیرا فکر می‌کنید ممکن است به اهداف بلند خود به طور تمام و کمال دست نیابید. بنابراین، ممکن است توجیهاتی برای عملکرد ناقص خود پیدا کنید تا دچار

محکوم کردن خود نشوید ، مثلاً: ((من به این دلیل در امتحان نمره عالی نگرفتم که خیلی خوشگذرانی کردم. اگر واقعا درس خوانده بودم و باز نمره عالی نمی گرفتم آدم ناموفقی بودم.)) ۲- رویا دیدن : شما به ابهام و عدم واقعیت گرایش دارید ، افکار بلند و واهی تبدیل به اهداف دست یافتنی نمی شوند . از خیال پردازی برای فرار از الگوی یک نواخت و ظاهراً غیر قابل تغییر زندگی خود استفاده می کنید . ۳- نگرانی : می ترسید اوضاع بد شود و مشکلات شما را مستاصل کند ، بنابراین ریسک نمی کنید و یا دست به هیچ تغییری نمی زنید و به توانایی خود در تصمیم گیری یا تحمل ناراحتی ها اعتمادی ندارید . ۴- بحران سازی : می گوئید تا ثانیه های آخر نمی توانید اشتیاقی داشته باشید و یا می گوئید فقط در ثانیه های آخر می توانید به بهترین نحو عمل کنید و بدین ترتیب دوست دارید از خود شجاعت نشان دهید. ۵- پر کاری : مدام کار می کنید و اغلب برای خود کار می تراشید ، اما به مسائل مهمی که باید به آن ها پرداخته شود فکر نمیکنید (مثلاً : تصمیم گیری در مورد اینکه اهداف و ارزش های اصلی شما در زندگی کدامند). آشکارترین راه حل برای مقابله با اهمال کاری احتمالاً برنامه اجرایی است (مثلاً : برنامه مدیریت زمان) تا بهره وری شخصی زیاد تر شود. اهمال کاری ، تعلل ، اغلب رفتاری ملاحظه کارانه است که فرد را از تجربه کردن چیزی که ناخوشایند است یا از آن می ترسد ، بر حذر می دارد. با این حال ، این گونه رفتار به جای حل کردن مشکل اصلی آن را حفظ می کند. بنابراین رمز درک فرایند اهمال کاری آن است که به فرد کمک کنیم تا عقایدی غیر منطقی را (یعنی عقایدی که محکوم به شکست هستند و کار کردن را مختل می کنند) که باعث حفظ مشکل می شود ، آشکار کند. این مرحله شناسایی مهم است زیرا ، اگر متوجه نباشید چطور خود را کنترل کنید ، خیلی مشکل بتوانید خود را تغییر دهید. برای تغییر یک الگوی رفتاری مثل اهمال کاری ((نیاز به کار ، و معمولاً- کار زیاد است.)) گرچه ممکن است طنز آمیز به نظر بسد ، اما مشکل فرار از کار را فقط میتوان با بیشتر کار کردن حل کرد و این مورد ، شامل کشف و مقابله جدی با افکار بیهوده و عقایدی است که تاکید دارند ، کار به هر دلیلی بسیار مشکل است. با ایجاد رشد و تحول در طرز فکر و نگرش ضد تنبلی ، هر آنچه که به نظر غیر قابل تحمل بلشد ، عاقبت تحمل پذیر می شود همانطور که فعالیت جایگزین بی تحرکی و اجتناب می گردد. مدیریت زمان: زمان نامحدود است ، ولی فرصت شما محدود است آیا از وقت خود به بهترین نحو ممکن استفاده می کنید ؟ مدیریت زمان ، مدیریت خویشتن است ، به عبارت دیگر برای اینکه بفهمید چرا از وقت خود به بهترین نحو ممکن بهره نمی برید به خودتان نگاه کنید . ضعف مدیریت زمان : دیویس و دیگران برای ضعف مدیریت زمان ، نشانه هایی را ذکر کرده اند : دوندگی و عجله زیاد (مثلاً : بین جلسات و کارها) - تاخیر همیشگی (مثلاً : در مورد جلسات ، دیدن ارباب رجوع یا مراعات ضرب الاجل ها) - بهره وری ، انرژی و اشتیاق کم (مثلاً : به نظر می آید ، به جز روزی که حقوق در یافت میکنم در مورد هیچ کاری هیجان نداشته باشم) - سرگردانی و بلا تکلیفی در انتخاب روش های مختلف (مثلاً : هفته هاست که روی این مسئله فکر می کنم ، هر راهی را که انتخاب کنم به ضررم تمام می شود نمی دانم بالاخره کدام راه را انتخاب کنم .) - اهمال (یعنی : مدام به تاخیر انداختن شروع کار یا فعالیت . این عمل ممکن است به این دلیل باشد که می ترسید مبدا نتوانید آن کار را به خوبی انجام دهید و یا در حین کار نتوانید آنطور که از شما انتظار می رود ، تلاش کنید .) - فرورفتن در باتلاق جثیات (یعنی : نمی توانید مسائل اصلی را درک کنید ، زیرا بیش از حد به جزئیات می پردازید. مثلاً : تا همه ی جزئیات کارم تمام نشود ، نمی توانم دست از آنها بکشم .) جوهر مدیریت زمان آن است که بدانید در زندگی چه اهداف و ارزش هایی دارید و به بهترین نحو از وقت خود استفاده کنید تا به آنها برسید . با این حال وقتی اهداف و ارزش های خود را شناختید ، به این معنی نیست که زمان خود به خود از هدف مند بودن نوظهور شما پیروی می کند . باید بررسی کنید و ببینید چطور از وقت خود استفاده می کنید و فعالیت هایی را که در جهت اهداف شما نیستند به تدریج از دور خارج کنید . ارزش ها و اهداف خود را مشخص کنید : ارزش های شما کمک می کنند تا تعیین کنید که چه چیزی در زندگیتان مهم است. حتماً مراقب باشید که اهدافتان مطابق با ارزش هایتان باشد (برای مثال اگر برای زندگی خانوادگی ارزش قائلید ، هدفتان باید این باشد که هر روز در

زمان مناسب به خانه برسید تا وقت بیشتری را با بچه‌ها بگذرانید. همچنین اهدافتان نباید بیانگر چیزی باشد که دوست ندارید؛ بلکه باید بر عکس، منعکس کننده چیزی باشد که دوست دارید. نظارت داشتن بر وقت خود: وقتی ارزش‌ها و اهداف خود را تعیین کردید گام بعدی این است که ببینید چطور وقت خود را صرف می‌کنید. تعیین اولویت در کارها: برای این منظور می‌توانید فعالیت‌هایتان را بر اساس فوریت و اهمیت آنها اولویت بندی کنید. مسائل فوری نیازمند توجه و یا اقدام بی‌درنگ شما هستند، در حالی که مسائل مهم فقط از نظر شما اهمیت دارند. فعالیت‌ها را می‌توان به ۴ گروه مختلف تقسیم بندی کرد: ۱- فوری و با اهمیت ۲- غیر فوری ولی با اهمیت ۳- فوری ولی بی‌اهمیت ۴- غیر فوری ولی بی‌اهمیت فعالیت‌های گروه ۱ شامل واکنش نشان دادن در برابر بحران‌ها و هنگام رسیدن ضرب‌الاجل‌هاست. اگر بیش از حد، وقت خود را صرف واکنش نشان دادن به مشکلات فوری کنید ممکن است وارد حیطه خطر ناک سطوح بالای استرس و احتمالاً از رمق افتادن شوید. در مورد فعالیت‌های گروه ۲ این امکان وجود دارد که پیشاپیش در مورد آنها برنامه‌ریزی کنید (مثلاً: برای اینکه ۶ ماه بعد سخنرانی خوبی داشته باشم، چه مرحله‌ای را باید بگذرانم؟) و این طور نیست که چون یک روز از کار جیم شده‌اید، خشنود باشید. یا برای کاهش بحران‌ها و مشکلات، اقدامات پیش‌گیرنده و یا در زندگی خود تعادل ایجاد کنید. فراموش نکنید که نباید از انجام این گونه فعالیت‌ها به بهانه اینکه فوری نیستند، غفلت کنید که در این صورت فوری خواهند شد. فعالیت‌های گروه ۳ بیشتر شامل پاسخ گفتن به درخواست‌های دیگران است. این فعالیت‌ها هم مثل گروه ۱، شامل واکنش در برابر وقایع هستند ولی نقش مهمی در رسیدن به اهداف کلیدی و سازمانیتان ندارند. فعالیت‌های گروه ۴ شامل فعالیت‌هایی نظیر جابه‌جا کردن کاغذها، با عجله به این طرف و آنطرف رفتن و مرتب کردن روی میز است. شاید خود را متقاعد کنید که مرور مدام برنامه مدیریت زمان مهم است، اما در واقع فقط تلف کردن وقت است. فعالیت‌های که در این گروه قرار دارند، نه فوری و نه با اهمیت هستند و باید از برنامه روزانه شما حذف شوند. مان پیشنهاد میکند برای آنکه کارتان کیفیت بالایی داشته باشد، سعی کنید بفهمید در چه مواقعی بهتر کار می‌کنید ((برخی از مردم شب‌ها خوب کار می‌کنند و برخی دیگر صبح‌ها بیشتر از دیگر مواقع روز هشیارند. مهمترین و دشوارترین کارها را به وقت‌هایی واگذارید که معمولاً از حس و حال خوبی برخوردارید.)) مدیریت خوب زمان به این معنا نیست که برای هر ثانیه از روزتان برنامه‌ای داشته باشید، بلکه به این معناست که بیشتر وقت خود را در جهت رسیدن به اهدافتان صرف کنید. مانند هر تغییر دیگری باید بر مهارت‌های خود در رابطه با مدیریت زمان، به صورت روزانه نظارت داشته باشید تا دوباره به حالت استفاده ضعیف از وقت خود برنگردید. زمان منبع با ارزشی است و هر ثانیه، دقیقه و ساعتی را که می‌گذرد، به هیچ وجه نمی‌توان دوباره بدست آورد، بنابراین بکوشید عاقلانه از آن استفاده کنید. پشتکار: پشتکار در لغت به معنای ((ادامه دادن سرسختانه)) و بیانگر انعطاف‌ناپذیری رفتاری یا پیشرفت زورکی است. پشتکار، یکی از ضرورت‌های اصلی موفقیت و کامروایی زندگی است. انگیزه‌دارای سه جزء اصلی است: ۱- جهت: می‌خواهید چه کنید و یا به چه برسید. ۲- تلاش: چقدر تلاش می‌کنید. ۳- پشتکار: تا چه حدی به تلاش خود ادامه می‌دهید. شما شاید جهت خود را بدانید و در ابتدا تلاش زیادی هم بکنید که به مقصد برسید ولی بعد، برای رسیدن به هدف خود دست از تلاش بکشید، و این به خاطر آن است که پشتکار ندارید که بتوانید تا رسیدن به هدف دست از تلاش نکشید. طبق گفته‌ی گریگر، رفتاری که به سمت و سوی هدفی باشد، ((امری شبانه‌روزی و هفت روز هفته‌ای است)). ۳- بینش کلیدی که به منظور پیشرفت و در نهایت بهبود مشکلات موثر است: ۱- ناراحتی و یا نابسامانی‌های روانی انسان‌ها تا حد زیادی به علت عقاید و دیدگاه‌های غیر منطقی (و ذاتاً محکوم به شکست) خود آنهاست. اتفاقات به خودی خود مردم را مشوش نمی‌کند بلکه دیدگاه آنها در مورد آن رویداد است که همواره موجبات تشویق، دلهره و اضطرابشان را فراهم می‌کند. ۲- ما صرف نظر از اینکه چطور و چه وقت این نگرش‌های غیر منطقی خود را کسب کرده‌ایم، در حال حاضر همیشه ناراحت هستیم زیرا مدام مغز خود را با این تفکرات شست و شو می‌دهیم و آنها را پی‌در پی به خود تلقین می‌کنیم و در واقع به نحوی عمل

می‌کنیم که آنها قویتر می‌شوند. ۳- تنها روش پایدار برای غلبه بر مشکلات عاطفیمان، تمرین و تلاش خستگی‌ناپذیر است، تا بر ضد نظرات غیر منطقی خود بیندیشیم، احساس کنیم و عمل کنیم. معنی اراده: اراده کردن راحت است، ولی عمل به آن سخت است زیرا اراده فقط به معنی ((تصمیم به تغییر نیست، بلکه به معنی تصمیم به کار کردن برای تغییر خود و کاری است که فرد در راستای این تصمیم انجام می‌دهد)). ترک استقامت در کار: ما به تجربه در یافته‌ایم علت اینکه چرا در تلاش خود که به سمت وسوی هدفی است استقامت نمی‌ورزید یا علت اینکه چرا با مقاومت نکردن، نتیجه تلاش‌های خود را بر باد می‌دهید احتمالا برخی از دلایل زیر باشد: -گرایش به لذت جویی‌های کوتاه مدت: به معنی آن است که در پی خوشی و رضایتی فوری باشیم که به بهای از دست دادن اهداف بلند مدت ما تمام می‌شود. برای اینکه به اهاف بلند مدت خود برسید، معمولا باید از برخی (البته نه همه‌ی) لذایذ کوتاه مدت خود چشم‌پوشید، ((یکی از سخت‌ترین کارها برای مردم این است که در جهت اهداف بلند مدت خود کار کنند و در ضمن در برابر ناراحتی‌های کوتاه مدت استقامت کنند)). - (اگر می‌دانستم این مشکل از کجا آمد، کار تمام بود.) مردم اغلب خود را متقاعد می‌کنند که اگر علل بوجود آمدن مشکلات خود را کشف کنند (که معمولا در گذشته است)، آنگاه یا خود به خود حل می‌شوند و یا برای غلبه بر آنها انگیزه پیدا خواهند کرد. اگر گذشته خود را کاوش کنید، البته ممکن است بینشی درباره نحوه پدید آمدن مشکلات فعلی خود بیابید، ولی بعید به نظر می‌رسد که راهنمای مفیدی برای تلاش فعلی شما به منظور حل مشکل باشد. به جای گذشته روی زمان حال و اینکه چگونه می‌شود آن را تغییر داد، تمرکز کنید. تنفر از پشتکار و یا بی‌تابی در برابر مشکلات، احتمالا شما را ترغیب می‌کند که خیلی زود دست از تلاش بکشید و همچنین شما را متقاعد می‌سازد که تحمل تلاش مستمر خیلی سخت است. از قضا پشتکار شما در نداشتن پشتکار، در دراز مدت، احتمالا مشکلات بیشتری را برای شما تولید خواهد کرد که در آن صورت اگر بخواهید مشکلات، شما را به درماندگی و استیصال نکشد، باید پشتکار داشته باشید. چگونگی مواجهه با انتقاد: انتقاد (حتی اگر با حسن نیت همراه باشد) ممکن است درست روی نقطه ضعف فرد مقابل انگشت بگذارد و یا او را حساس و زودرنج کند. احساسات شما به خاطر نوع وقایع نیست، بلکه به دلیل طرز فکر شما نسبت به آن اتفاق یا انتقاد است. انتقاد از شما چه به جا باشد و چه بی‌جا، واکنش شما در برابر آن تحت کنترل شماست. برخی از عللی که افراد را در هنگام برخورد با انتقاد ناراحت می‌کنند این جمله‌اند: خوره رضایت: گرچه مشاهده رضایت دیگران از شما بویژه اگر افراد مهمی باشند تجربه شیرینی است، اما اگر فکر کنید محتاج رضایت آنها هستید و بدون آن نمیتوانید زنده بمانید و یا خوشحال باشید، در موضع ضعف قرار می‌گیرید. همانطور که فروارد می‌گوید: شعار خوره رضایت این است که: ((اگر کسی از من راضی نیست حتما کار اشتباهی انجام داده‌ام.)) و گاهی حتی بدتر از این، آنکه: ((اگر کسی از من راضی نیست حتما اشکال از من است. انتقاد به خودی خود باعث ناراحتی شما نمی‌شود، بلکه معنایی که از آن استنباط می‌کنید شما را ناراحت می‌کند. اگر گرفتار خوره رضایت باشید، مدام با اینکه احساس کنید پائین تر هستید موافقت می‌کنید زیرا خودتان هم این را قبول دارید. برای اینکه به تدریج خود را از مخمصه رضایت رها کنید و به جای اینکه بگذارید انتقاد نابودتان کند، در برابر آن مقاومت کنید باید فلسفه‌ای را مبنی بر قبول خویشتن ملکه ذهن خود کنید، یعنی این فلسفه که: هیچ وقت شخصیت خود را زیر سوال نبرید، بلکه فقط اعمال و یا خصوصیات خود را ارزیابی کنید. اگر اعمال خود را جدا از خود بدانید، به شما امکان می‌دهد که روی مشکلات تمرکز کنید. برخورد خوب با انتقاد و واکنش سازنده در برابر آن، روی بستری از قبول خویشتن قرار دارد. طرد: طرد شدن را اغلب می‌توان سخت‌ترین نوع انتقاد دانست زیرا فردی که طرد می‌شود احساس می‌کند دیگر او را نمی‌خواهند و دوست ندارند و این در حالی است که انسان‌های نیازمند رضایت دیگران، سایه شوم طرد شدن را همواره بر سر خود احساس می‌کنند. طرد کردن در واقع ۲ مرحله دارد. اول کسی شما را طرد می‌کند و بعد شما خود را طرد می‌کنید. همانطور که هوک خاطر نشان کرده است ((می‌شود کسی ما را طرد کند و با این حال خودمان خود را طرد نکنیم. وقتی دچار مشکلات عاطفی می‌شویم

که شخصا خودمان را طرد کنیم، نه وقتی که دیگران ما را طرد می‌کنند)) حالت دفاعی: حالت دفاعی واکنش متداول در برابر انتقاد است. در این حالت وقتی کسی از شما انتقاد می‌کند، به جای اینکه به آن اجازه ورود دهید و در مورد آن تفکر کنید تا اگر سخن حقی در آن است به آن پی ببرید، به توجیه رفتار خود متوسل می‌شوید. اگر حالت دفاعی خود را کنار بگذارید می‌توانید به جای توجیه‌گری، به طور معقول و موجهی فکر کنید. انتقاد مداوم: شاید افرادی در اطراف شما باشند (مثل رئیس، همکار و...) که مدام از شما انتقاد می‌کنند. ما به شما حق می‌دهیم و دور از انتظار هم نیست که احتمالا دیگر خسته و حتی متقاعد شده باشید که حتما شخصیت شما نقص مهمی دارد که این همه از شما انتقاد می‌کنند. ولی چنین نیست این افراد بیماری شکایت کردن دارند و آدم‌های سرزنش‌گری هستند که، درباره همه چیز و همه کس تا حد تهوع غر میزنند. این‌ها در حالی که حتی قدرت کنترل رفتار خود را ندارند، معتقدند که جهان باید اینگونه باشد و یا آنگونه نباشد. شما یا دیگران و یا همه باید کاری کنید تا اوضاع درست شود. همانطور که من در این باره می‌گویم ((انتقاد زیاد بدون استثنا بیش از آن که مربوط به شما باشد بیانگر منشا آن است (یعنی حسادت یا احساس ناامنی)). پیشنهاد می‌کنیم هر وقت با انتقادی روبه‌رو شدید، به جای عصبانی شدن با طرح ۲ سوال از خود آن را تجزیه و تحلیل کنید ((آیا این انتقاد بجاست؟)) و ((آیا این انتقاد بیجاست؟)) اگر بجاست پس قبولش کنید ولی خود را محکوم نکنید و اگر خواستید برای حل مشکل خود اقدام کنید. اگر انتقاد بیجاست، آنگاه حق اشتباه کردن فرد مقابل را در مورد خود از اوسلب نکنید و دردل هم او را به خاطر این قضاوت اشتباهش لعن و نفرین نکنید. حساسیت بیش از حد نسبت به انتقاد: علت ریشه‌ای اینگونه حساسیت‌های بیش از حد نسبت به انتقاد، داشتن خود باوری ضعیف و شکننده است، یعنی شما نظرات و انتقادات دیگران را به دست خود به صورت توهین تغییر شکل می‌دهید. برای مبارزه با این مشکل، به خاطر نظرات دیگران، دیگر به خود توهین نکنید و قبول کنید که برخی از جنبه‌های خود را دوست ندارید و می‌خواهید آن را تغییر دهید اگر حساسیت شما نسبت به انتقاد تا حد زیادی کم شود، احتمالا خواهید دید که وقتی بدون ناراحت شدن به این انتقادات گوش می‌دهید برخی از آنها در واقع شما را کمک هم می‌کنند. خجالت: شاید علت ترس شما از انتقاد بالفعل و یا بالقوه این باشد که اشتباهاتتان در معرض دید دیگران قرار می‌گیرد و باعث ناخوشنودی احتمالی آنها از شما خواهد شد. خجالت بر اثر نارضایتی اجتماعی بوجود می‌آید (و به همین دلیل است که خجالت اغلب احساسی ((اجتماعی)) خوانده می‌شود). عامل اصلی فعال شدن خجالت، موافقت ضمنی شما با نارضایتی تصویری و یا واقعی دیگران از شماست. برای مبارزه با خجالت، به هیچ وجه نباید بر اساس رفتارتان در مورد موجودیت خود قضاوت کنید. پیشنهاد می‌کنیم به طور سازنده ای انتقاد کنید که در آن صورت، انتقاد شما باید حائز شرایط زیر باشد: درباره خود فرد قضاوت نکنید، بلکه درباره رفتار و عملکرد او قضاوت کنید. سعی کنید نظرتان به طور خاص و مشخص و مبتنی بر واقعیات باشد. مدام روی رفتارها و اشتباهات گذشته انگشت نگذارید، بلکه روی این تمرکز کنید که تغییرات فعلی چطور می‌توانند در آینده باعث بهبود کار شوند. با دقت کامل به حرف‌های طرف مقابل خود گوش کنید تا اگر او در رابطه با تغییراتی که شما پیشنهاد می‌کنید، مشکل و یا مخالفتی دارد، آن را تشخیص دهید. به طرف مقابل خود نشان دهید که آنچه گفته است و از همه مهمتر مفهوم گفته‌های او را فهمیده‌اید. با اعتماد به نفس حرف بزنید، یعنی عصبانی نباشید و سعی کنید به توافق و نتیجه رضایت بخشی که برای هر دو طرف مطلوب است برسید. همانطور که درآیدن و گردن بیان کرده‌اند: انتقاد کردن از عملکرد و رفتار دیگران، فی‌نفسه هدف نیست؛ انتقاد سازنده معمولا در پی هدفی است. هدف آن است که نحوه انجام کاری و یا برخی از جنبه‌های عملکرد و رفتار کسی را تغییر دهیم. با قضاوت نکردن بر اساس رفتار خود، قبول خویشتن را یاد بگیرید و فقط رفتارها یا نگرش‌های خود را ارزیابی کنید؛ در هر انتقادی که از شما می‌شود میزان صحت و سقم آن را بررسی کنید و از قبول اشتباهات و یا ضعف‌های خود واهمه‌ای نداشته باشید و بعد از همه این‌ها فکر کنید چه تغییراتی باید در خود ایجاد کنید تا به پیشرفت‌هایی که مطلوب نظر شما هستند برسید. انتقادات سازنده می‌توانند به توسعه خویشتن در شما کمک کنند،

بنا بر این، از آنها استقبال کنید. اعتماد به نفس، قاطعیت: عدم اعتماد به نفس «به معنی نادیده گرفتن حقوق فردی، ابراز نکردن افکار، عقاید و احساسات واقعی یا بیان کردن افکار و احساسات خود با حالتی حاکی از عذرخواهی، بی اعتمادی و فروتنی است که دیگران میتوانند به راحتی از آنها بگذرند.» عدم قاطعیت و خودباوری، اغلب پیامی بدین شکل دارد: «من مهم نیستم؛ خواسته‌ی دیگران مهمتر است.» عدم قاطعیت ممکن است پشت نقاب ادب مخفی شود، مثلاً: «ادب نشان دهنده‌ی نزاکت است و آدم با ادب دعوا و بگو مگو نمیکند.» پر خاشگری و عدم قاطعیت در نگاه اول، دو رویکرد کاملاً متفاوت برای رویارویی با موقعیتهای دشوار به نظر میرسند، با این حال هر دو در یک چیز مشترکند: تهدید شدن خود باوری و عزت نفس فرد. آموزش قاطعیت، روشی متداول برای دستیابی به اعتماد به نفس و داشتن کنترل بیشتر بر زندگی و در نتیجه کاهش دادن و یا از بین بردن احساس عجز و ناتوانی و بدبختی است که قبلاً داشته‌اید. همانطور که بک و دیگران اشاره کرده‌اند، اعتماد به نفس ((درمانی موثر برای افسردگی)) است. موانع قاطعیت: چه عاملی مانع قاطع بودن شما می‌شود؟ هوک ۵ نوع ترس را مانع قاطع بودن می‌داند: ۱- ترس از زخمی شدن: برای اینکه در اسارت کسی بمانید، ممکن است شما را به اعمال خشونت آمیز تهدید کند (مثلاً: وقتی درگیر رابطه با فردی هستید که بسیار بد دهن است) ۲- ترس از شکست خوردن: برای مثال، به طور مستقل شروع به کسب و کار نمی‌کنید، چون می‌ترسید اشتباه کنید و دچار عواقب مصیبت باری شوید. ۳- ترس از جریحه دار کردن احساسات دیگران ۴- ترس از طرد شدن: برای مثال، مدام تلاش می‌کنید دیگران از شما راضی باشند، زیرا فکر می‌کنید اگر نتوانید عشق و تائید آنها را جلب کنید، از هم فرو می‌پاشید (مثلاً: اگر او مرا دوست نداشته باشد، من به هیچ دردی نمی‌خورم). ۵- ترس از نداشتن امنیت مالی: برای مثال، شغل کسل کننده‌ای را که دارید تحمل می‌کنید زیرا می‌ترسید دچار بی ثباتی مالی بشوید و از مشکلات بالقوه می‌ترسید. تراور و برخی دیگر از محققان، ۲ عامل را به عنوان موانع قاطعیت بیان می‌کنند: ۱- عصبانیت شدید ۲- احساس گناه در تعلیم قاطعیت، پیش از آنکه فرد وارد گود شود، ایفای نقش، الگو سازی و تمرین، روشهای اصلی رفتاری به شمار می‌روند. ایفای نقش به این معنی است که فرد در موقعیت مشکل دار اول به جای خود بازی می‌کند و بعد نقش خود را تغییر می‌دهد تا به جای طرف مقابل بازی کند. ایفای نقش، فرد را قادر می‌سازد تا رفتاری را که دوست دارد تمرین کند و در عین حال متوجه واکنش طرف مقابل خود بشود. ایفای نقش همچنین اطلاعات دیگری در رابطه با مشکلات شناختی، عاطفی و رفتاری قاطع بودن فرد بدست می‌دهد. ۸. مرحله ابراز وجود و قاطعیت سالم: مرحله اول: توجه طرف مقابل خود را به خود جلب کنید. مرحله دوم: نحوه رفتار طرف مقابل خود را که برای شما مشکل ساز است به طور عینی توصیف کنید؛ یعنی مشکل را بدون مربوط کردن آن به خود، و یا متهم کردن کسی، تفسیر و توصیف کنید. فقط به واقعیت‌ها توجه کنید. در کنار عینی بودن، حتماً خلاصه حرف بزنید که در غیر این صورت ممکن است توجه طرف مقابل شما «منحرف» شود. مرحله سوم: احساسات سودمند و سازنده‌ای رایان کنید. مرحله چهارم: تفسیر های خود را مهار کنید و نظر دیگران را اجویا شوید. مرحله پنجم: به جواب طرف مقابل گوش دهید و نظر خود را در رابطه با آن بگویید. مرحله ششم: ترجیحات خود را به طور واضح و مشخص بیان کنید. مرحله هفتم: از طرف مقابل خود درخواست کنید که با شما موافقت کند. مرحله هشتم: هر چیز دیگری را که فکر می‌کنید به تکرار این واقعه در آینده مربوط می‌شود، بیان کنید. ریسک کردن و تصمیم گرفتن: ما خطر کردن را نشانه سلامت روانی می‌دانیم، زیرا چنین فردی دوست دارد به اهداف بلند پروازانه خود برسد، از شکست و بد اقبالی نمی‌ترسد و می‌خواهد زندگی پر ماجرا تری داشته باشد و خود را در زندگی محدود نکند، با این حال حتماً توجه کنید که ما نمی‌گوئیم خطر کردن فی نفسه همیشه مثبت و مطلوب است، بلکه می‌گوئیم در هر موردی که می‌خواهید خطر کنید، خوب به جوانب آن فکر کنید و بی‌گدار به آب نزنید. خطر، اشاره به امکان و یا احتمال رویدادی ناگوار دارد. احتمال چنین پیامدی «از صفر تا صد در صد است.» هر چه بیشتر از این پیامد بترسید، در ذهن خود بیشتر احتمال می‌دهید که رخ دهد. وقتی می‌گوئید نمی‌توانید آنطور خطر کنید، معمولاً منظورتان این است که: «می‌توانم آنگونه

خطر کنم، ولی ترجیح می‌دهم نکنم.» و به این علت می‌گوئید «ترجیح می‌دهم نکنم» که اعتقاد دارید نخواهید توانست پیامد های طرد شدن یا شکست خوردن را تحمل کنید. طرد شدن و شکست خوردن به احتمال زیاد دو علت اصلی پرهیز مردم از خطر کردن هستند. نقطه شروع کسب رشد شخصی واقعی می‌تواند این باشد که یاد بگیرید «ترس» بیمارگون خطر کردن را دور بریزید. اگر خطر نکنید، شانس کمی برای غلبه بر ترس های خود و یا رفع روزمرگی کسالت بار زندگی خود خواهید داشت. خطر کردن به معنی این است که در آینده در برخی موقعیت ها شانس موفقیت خواهید داشت؛ در حالی که اجتناب از خطر کردن یعنی هیچ شانس برای موفقیت نخواهید داشت مگر آنکه موفقیت در دامن شما بیافتد. همانطور که والن و دیگران اشاره می‌کنند: مردم از طریق تجربه است که یاد می‌گیرند، اگر هیچ وقت شکست را تجربه نکرده باشند، بعید است که عقاید غیر منطقی خود را درباره ی آن تغییر دهند و یا از آن اجتناب کنند. آیا اعتماد به نفس قبل از انجام کاری سخت بوجود می‌آید یا بعد از آن؟ شاید بگوئید جواب منطقی «بعد از آن» است با این حال وقتی با کار سخت و آزاردهنده ای روبه رو می‌شوید، شاید بدون هیچ منطقی فکر کنید قبل از انجام دادن آن کار باید احساس اعتماد به نفس کنید و از آنجا که این احساس چندان واضح و روشن نیست، از آن کار اجتناب می‌کنید. خودداری از انجام کارها، باعث بوجود آمدن اعتماد به نفس نمی‌شود. برای اینکه بالاخره اعتماد به نفس پیدا کنید، ابتدا باید با وجود نداشتن اعتماد به نفس، کار را شروع کنید. اشتباهات خود را بپذیرید و بعد به تجزیه و تحلیل آنها پردازید. اعمال شما هیچگاه نمی‌توانند معرف و توصیف گر شما باشند و برچسبی بر شما بزنند، زیرا انسان موجودی جایز الخطا و بسیار پیچیده است. تصمیم‌گیری عجولانه: این مسئله معمولاً ریشه در نگرش های ناسنجیده و شتاب آمیز دارد. یعنی به جای اینکه جوانب موضوع را به طور کامل در نظر بگیرید، در یک لحظه بر اساس انگیزه ای مقطعی تصمیم می‌گیرید و در نهایت منافع واقعی خود را از دست می‌دهید. تصمیم‌گیری نسنجیده، اغلب بر اساس احساسات شما در آن لحظه اتخاذ می‌شود. بیشتر اینگونه تصمیم‌گیریهای نسنجیده و تحریک شده بر اثر کم‌تحمیلی اتخاذ می‌شوند. خلاقیت: فرن هام می‌گوید: «تصمیم‌گیری کاری تحلیلی و خلاقانه است.» خلاقیت مشتمل است بر: فرایندی که تفکر متفاوت نامیده می‌شود. تفکر متفاوت به معنی ریسک در فکر کردن است به گونه ای که طرز فکر شما شاید مغایر با منطق باشد، به نظر دیگران احمقانه برسد و بیمعنی جلوه کند، بنابراین تفکر خلاقانه اغلب بیانگر کنار گذاشتن موقتی تفکر عاقلانه است تا در فکر شما ایده های جدید بتوانند ظهور کنند، تداعی معانی جدیدی مجال شکل‌گیری پیدا کنند و دیدگاههای جدیدی پدید آیند. تغییر در گرو مخاطره است. خطر کردن به شما امکان می‌دهد تا در خود اعتماد به نفس ایجاد کنید و خود را به رغم بدبختی ها باور داشته باشید، از اشتباهات خود تجربه بیندوزید و شانس و امکان رسیدن به اهداف مهم را فراهم کنید. تردید در تصمیم‌گیری، جلوی خطر کردن را می‌گیرد و تصمیم‌گیری نسنجیده و تحریک شده لحظه ای، خطر کردن را بی دلیل خطر ناک می‌کند. منافع و مضار بالقوه ی هر اقدامی باید به دقت بررسی شوند. در تصمیم‌گیری، خلاق باید بود. برای این منظور باید جنبه های معقول را موقتاً کنار بگذارید و تخیل خود را هر چه بیشتر پرواز دهید. وقتی فرود آمدید، می‌توانید ایده های جدید را مورد بررسی و بازنگری قرار دهید. درک فرایند تغییر فردی: برای درک فرایند تغییر و پشت سر گذاشتن آن بدون به خطر افکندن خود، چه باید کرد: مرحله ۱: قبول کنید که مشکل دارید و مسئولیت آن را بر عهده بگیرید؛ قبل از اینکه بپذیرید مشکلی دارید، باید از آن آگاه شوید. دیگران شاید از آن آگاه باشند و بگویند در رفتار و احساس شما تغییراتی دیده می‌شود «برای مثال بگویند که هر روز بیشتر از دیروز نگران و هواس پرت هستید و با دوستان خود معاشرت نمی‌کنید»، با این حال اگر هم منکر هر گونه مشکلی شوید، ولی به تدریج در می‌یابید که دچار ناراحتی و عدم تعادل هستید و یا مشکلاتتان روی هم تلنبار می‌شوند و کاری نمی‌توانید بکنید و یا در هنگام برخورد با بحران ناگزیر به این نتیجه می‌رسید که اوضاع زندگی شما خوب نیست و بدین ترتیب احتمال دارد به تدریج از مشکل خود آگاه شوید. پذیرفتن اینکه مشکلی دارید ممکن است خود تبدیل به مشکل عمده ای شود. یکی از بزرگترین موانع پذیرفتن مشکلات شخصی خجالت

کشیدن است، بدین معنی که دیگران به چیزی در شما پی برده اند و یا شما چیزی را بر آنها آشکار کرده اید که فکر می کنید بی کفایتی، عیب و یا نقطه ضعفی به شمار می رود و دیگران شما را به خاطر آن محکوم، مسخره و یا طرد خواهند کرد و ممکن است از شما به خاطر آن انتقاد کنند. شما برای اینکه خجالت زده نشوید، احتمالاتی گوئید مشکلی ندارید و یا آن را مخفی میکنید و یا اشکال را به گردن دیگران می اندازید. پذیرش مشکل یعنی اینکه مسئولیت افکار، اعمال و احساسات خود را برعهده بگیرید و خود، دیگران، جامعه و یا تقدیر را مقصر ندانید. مرحله دوم: مشکل خود را به طور کاملاً مشخص و شفاف تعریف کنید؛ اگر در مورد مشکل خود به طور مبهم بحث کنید، حل کردن آن احتمالاً بسیار دشوار خواهد شد، برای اینکه مشکل خود را روشن کنید تا آنجا که می توانید به طور مشخص حرف بزنید. مرحله سوم: احساسات ناراحت کننده ی خود را شناسایی کنید. مرحله چهارم: آن جنبه از موقعیت که بیشتر شما را آزار می دهد، مشخص کنید؛ چرا این مسئله مهم است؟ چون در مواقع منحصر به فرد دقیقاً به اصل مشکل بر میگردد بدین ترتیب به اصل مشکل می پردازید و از جنبه های کم اهمیت و جانبی آن موقعیت دور می شود. وقتی بفهمید که کدام جنبه از آن موقعیت بیش از جنبه های دیگر شما را ناراحت می کند، آنگاه می توانید نگرشی واقع بینانه پیدا کنید تا به طور سازنده ای به آن پردازید. مرحله پنجم: تعیین کنید چه تغییراتی را مد نظر دارید؛ هدف ها، نتایج و پیامد های دلخواهی هستند که دنبال می کنید. برای اینکه هدف را تحت کنترل خود در بیاورید، باید از خود پرسید در این مورد از شما چه کاری بر می آید. مرحله ششم: باور های اصلی و کلیدی خود را به مبارزه بطلبید و تغییر دهید. مرحله هفتم: دیدگاه جدید خود را تقویت کنید. با این حال، تعهد شما نسبت به تغییر و کار سخت مربوط به آن ممکن است به خاطر «۵ دام عمده» سست شود. دام ۱- من تا ناراحت نباشم نمی توانم کار سازنده ای انجام دهم؛ اگر فکر کنید تا زمانی که راحت و آسوده نباشید، نمی توانید تغییر را شروع کنید، هیچ وقت تغییر نخواهید کرد. شما هر وقت دست به اقدامی سازنده بزنید، اول احساس ناراحتی خواهید کرد ولی همانطور که الیس اشاره میکند: اگر مثل وقتی می خواهید پیانو و یا هر ورزشی را به خوبی یاد بگیرید، خود را مجبور کنید و مجبور کنید و مجبور کنید، بالاخره آن کار برای شما راحت و لذت بخش خواهد شد. اول نه، ولی بالاخره اینطور می شود. پس خود را وادار کنید کاری را که دوست ندارید، انجام دهید. خود را مقید کنید که آن را انجام دهید و آن را واقعاً انجام دهید. مخصوصاً خود را مجبور کنید که ناراحتی بکشید، بلی، ناراحتی، تا بالاخره آن کار برای شما ساده و راحت شود. اگر حالا از ناراحتی استقبال کنید، بعداً می توانید راحت باشید. دام ۲- من نمی توانم کار سازنده ای انجام دهم، چون بر خودم احساس کنترل ندارم؛ اگر با جسارت پیش بروید و قبول کنید که فعلاً کنترل ندارید، احساس کنترل به تدریج پیدا می شود. برای مثال کنترل بر علائم ترس فقط وقتی پیدا می شود که در موقعیت های تحریک کننده ی ترس خود قرار بگیرید و در آنها بمانید تا اینکه این علائم بالاخره فروکش کنند. دام ۳- من نمی توانم طور دیگری عمل کنم، چون هنوز احساس نمی کنم که در کارم تبحر دارم؛ تبحر معمولاً یک شبه بدست نمی آید. وضعیت معمولاً به صورت آزمایش و خطاست بنابراین انتظار ماهرانه عمل کردن را نداشته باشید، ولی با عبرت گرفتن از اشتباهات خود، متوجه تحولی از ناشیانه عمل کردن به ماهر بودن خواهید شد و اینکه بتوانید از زیر این فرایند یاد گیری در بروید، خیلی بعید است. دام ۴- من نمی توانم اقدام جدیدی که برایم نامانوس است، انجام بدهم چون اعتماد به نفس کافی ندارم دام ۵- من نمیتوانم کار سازنده ای انجام دهم، مخصوصاً اگر خطری هم برایم داشته باشد زیرا شجاعت این کار را ندارم؛ شجاعت در رویارویی با ترس هایتان از عمل ناشی می شود، نه اینکه صبر کنید تا احساس شجاعت بیاید، هر چه بیشتر صبر کنید تا چنین احساسی بیاید بیشتر متقاعد می شوید که «من دل و جرات استفاده از این فرصت ها را ندارم» و نیز بیشتر متقاعد می شوید که به دومین انتخاب و اجتناب از آن کار رضایت بدهید. اگر می خواهید احساس راحتی، کنترل بر خود، تبحر، اعتماد به نفس و شجاعت پیدا کنید باید اول احساس نارا حتی یا نداشتن کنترل بر خود کنید و ناشیانه، ترسان و همراه با عدم اعتماد به نفس عمل کنید. مرحله هشت: دستاورد های خود را به حیطه های مربوط دیگر هم تعمیم دهید. مرحله نهم: دستاوردهای

خود را حفظ کنید؛ حفظ دستاوردها، مستلزم این است که تا آخر عمر متعهد شوید که سخت تلاش کنید. این جمله شاید اول دلسرد کننده به نظر برسد ولی ما به تجربه می دانیم که در این کار سخت هرچه بیشتر پیش بروید، آسانتر می شود بنابراین اگر حالا کم کار کنید بعد باید به سختی تلاش کنید و اگر حالا زیاد کار کنید بعد راحت هستید. فاصله بین آرزو و میل به تغییر و رسیدن به آن، مراحل هست که باید طی شوند. این مراحل ساختار فرایند تغییر و علائمی برای ارزیابی پیشرفت به شمار می روند (برای مثال اگر مسئولیت مشکل خود را بر عهده نگیرید؛ احتمالاً در مرحله یک، گیر می کنید.) موفقیت در فرایند تغییر شخصی مستلزم آن است که از فراز و نشیب های آن درس بگیرید و خود را با آنها وفق دهید، چنین دیدگاهی در حل مشکل های فعلی و آینده به درد شما خواهد خورد. اندیشه های زندگی ساز میکائیل نینان - ویندی درایدن ترجمه: ناصر عظیمی - طلا میر هادی زاده گرد آورنده: سمانه هدشی اندیشه های زندگی ساز / میکائیل نینان، ویندی درایدن؛ ترجمه ناصر عظیمی، طلا میر هادی زاده - تهران: فرهنگ تارا، ۱۳۸۵ فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا. عنوان اصلی: **life coaching a cognitive-behavioural approach** ۲۰۰۲۱ - راه و رسم زندگی. ۲ - شناخت درمانی. الف. درایدن، ویندی ۱۹۵۰-م.ب. عظیمی، ناصر، مترجم. ج. میر هادی زاده، طلا. مترجم. د. عنوان. ه. عنوان. اندیشه های زندگی ساز BF۶۳۷۴/۱۵۸۱/۲۱۳۸۴ کتابخانه ملی ایران ۲۸۷۴۳-۸۳

یقین

آیه الله عبدالحسین دستغیب یقین یعنی دانستن چیزی است بطوری که احتمال خلاف آنرا ندهد و هیچ تردیدی در آن نداشته باشد. به دودسته تقسیم می شود: ۱- یقین صادق. ۲- یقین کاذب. اگر غفلت و واهمه بریقین چیده نشود. به مانند کسی است که از جنازه ی مرده ای در شب تاریک در اتاق وحشت دارد درحالیکه یقین دارید که از مرده کاری بر نمی آید، چون حرکتی ندارد اگر زنده بود از او ترس نداشت حال که مرده، چگونه از او نمی ترسد؟ پس می فهمیم که قوه واهمه اش بر قوه عقل او مسلط شده است. نویسنده: معلم عرفان شهید آیه الله عبدالحسین دستغیب مقدمه استاد سید هاشم دستغیب گرداوری و تنظیم: اسماعیل شفیعیدی ماه سال ۱۳۶۲-۵۰۰۰ جلد حروف چینی و تنظیم صفحات: ۷ تیر ناشر: انتشارات نورالصادق مقام شرح صدر، نور خدای یقین یعنی دانستن چیزی است بطوری که احتمال خلاف آنرا ندهد و هیچ تردیدی در آن نداشته باشد. به دودسته تقسیم می شود: ۱- یقین صادق. ۲- یقین کاذب. اگر غفلت و واهمه بریقین چیده نشود. به مانند کسی است که از جنازه ی مرده ای در شب تاریک در اتاق وحشت دارد درحالیکه یقین دارید که از مرده کاری بر نمی آید، چون حرکتی ندارد اگر زنده بود از او ترس نداشت حال که مرده، چگونه از او نمی ترسد؟ پس می فهمیم که قوه واهمه اش بر قوه عقل او مسلط شده است. نشانه های اهل یقین: رسول خدا فرمودند: نزد هر عالمی نشینید مگر اینکه شمارا از پنج چیز دور کند و به پنج چیز بخواند: ۱- شمارا از شک و تردید و حیرت نجات بخشد و به یقین برساند. ۲- شمارا از تکبر کردن منع و به تواضع وادارد. ۳- شمارا از ریا کردن دور و به اخلاص بخواند. ۴- شمارا از دشمنی با بندگان خدا بازدارد و به خیرخواهی آنها وادارد. ۵- شمارا از دوستی دنیا و میل به ان باز داشته به بی رغبتی ان بخواند. پاها را هم دراز نمی کند: در حالات محقق اردبیلی نقل شده چهل سال اخر عمرش در خلوت و جلوت پاهای خود را دراز نمی کرد حتی هنگام خوابیدن و چون علت آنرا می پرسیدند می فرمود: در محضر پروردگارم خجالت می کشم و حتی در جای دیگر که در بستر مرگ نمی گذاشت پایش را دراز کند. و میگفت: عمری در محضر پروردگارم بی ادبی نکردم حال که میخوام بمیرم چگونه بی ادبی کنم پایش را در حالت احتضار قبله نمودند معذرت طلبید و گفت: پروردگارا چون امر توست راضی شدم. اهل یقین ثمره عالم وجودند: مردمان بر سه دسته اند: یا عالم هستند یا در کار عالم شدن به دنبال علم رفتن می باشند یا هیچ و ضایعند. انهایی که عالم هستند یعنی به مقام یقین رسیده کسی که متعلم است (یعنی به دنبال علم رفتن است) در صراط یقین است و کسانی که ضایعند سردر هوا و پشت بر خدایند تمام هوسشان و شهوات دنیا است. اهل یقین خیلی کمند (کالکبریت الاحرم) اگر یک نفر اهل یقین در شهری

باشد به برکت او برکات نازل و بلاء دفع می شود چون غرض از ایجاد عالم چنین اشخاصی هستند. دانیال در چاه باشید درنده: در حالات جناب دانیال است که بخت النصر او را گرفت و برای کشتنش چاه عمیقی را کند شیر درنده ای را در چاه انداخت و حضرت دانیال را در چاه افکند دستور داد سرچاه را بستند که هیچکس حق ندارد نزد یک چاه شود. خداوند به پیغمبری وحی فرستاد که برای دانیال در فلان مکان خوراک ببر آن پیغمبر وقتی به چاه رسید سرچاه را کنار زد دید که در قعر چاه شیر با کمال خضوع و ادب مقابل دانیال نشسته است وقتی خوراکش را به او رسانید دانیال گفت (الحمد لله الذی لاینسی من شکره) سپاس خدایی را که کسی او را سپاسگزاری می نماید فراموش نمی نماید. اگر دانیال یقین به خدا نداشت دیدن همان شیر زهره اش را می برد و جانش بیرون می رفت اما اهل یقین ایمان دارد که شیر هم مخلوق عاجزی از مخلوق خداوندی است که بدون مشیت الهی حرکتی نمی کند. مراتب ایمان و کمی یقین حضرت رضا می فرماید: ایمان یک درجه بالای اسلام، پرهیزگاری یک درجه ایمان و یقین یک درجه بالای پرهیزگاری و بین مردم چیزی کمتر از یقین تقسیم نشده است. راوی از امام (ع) پرسید: یقین کدام است؟ فرمود: توکل کردن بر خدا و تسلیم شدن برای خدا و خشنودی به خواست خدا و واگذاری کار به خدا نشانه ای در شرح صدر دومین پایه ایمان یقین است نوری است که از طرف پروردگار بر دل بنده اخاضه گردد در مجمع البیان از حضرت خاتم الانبیاء (ص) پرسیده شد شرح صدر چیست؟ رسول خداوند فرمودند: نوری است که بر دل بنده اخاضه گردد و حقیقتش را کسی نمی فهمد. گفتند: آیا نشانه ای دارد؟ رسول خدا فرمود: هرگاه در دنیا از دار غرور و شهوات جدا شدی و دلهره آخرت داشتی و پس از مرگ به یاد این افتی که از اصحاب شمالم یا از اصحاب یقین. این نشانه نور یقین است که اوضاع زندگی مادی نزد فرد مهم نیست و کم و زیاد ها الان بشر را الوده کرده است. روایت است که..... رسول خدا نماز صبح را خواند پسر مبارک را به عقب برگرداند چشمش به جوانی افتاد که از خستگی بیداری شب چرت میزد و چشمش به گودی فرورفته فرمود: چطور صبح کردی عرض کرد یار رسول الله صبح کردم در حالی که به مقام یقین رسیده ام فرمود علامت یقین چیست؟ عرض کرد علامتش آن است که دام مخرون است و یقین من خواب را از چشم من گرفته است و یقین من سبب شده که روزها روزه بگیرم و در نظرم جهنم و صدای نعره اش مجسم است مثل اینکه انرا می بینم رسول خدا فرمود: این بنده ای است که خدای تعالی دلش را به نور یقین منور کرده است. چگونه مومنین را زنده می سوزاند؟ در سوره برج داستان اصحاب اخدود آمده است که به این شرح است در حبشه پیغمبری بر مردم انجا مبعوث شد عده ای به او ایمان آوردند سلطان وقت یا عده ای که مسلمان شده اند می جنگند و کیفیت مبارزه این بود که اولاد پیغمبری می گیرند و می کشند پس از کشتن پیغمبر، امر می کند که مامورین گودال هایی درست کنند و آتش زیاد در آن روشن نمودند که خدا می فرماید (النار ذات الوقود) نگاه اطراف آن آتش برافروخته می نشستند مومنین را می آوردند فوراً در آتش نمی انداختند بلکه از تک تک آنها می پرسیدند (سلطان خداست یا خدای عالم)؟ اگر کسی می گفت: خدای عالم خداست باید در گودال بیفتد و اگر می گفت سلطان خداست ازاد می شد، انهایی که مسلمان بودند با پای خود به آتش می رفتند در روایتی است که بیست هزار نفر مسلمان را به آتش انداختند. در تفسیر دیگری است زنی که پسر دوساله ای داشت به زن گفتند: بگو شاه پرستی و ازاد شود و یا بگو خدا پرستی و در گدال بسوز اول تصمیم گرفت به آتش برود به بچه اش نگاه کرد و قدری ایستاد (چند طفلند که در گهواره سخن گفتند یکی حضرت مسیح و دیگری همین بچه اصحاب اخدود است) تا مادر خواست سستی کند طفل به حرف آمد و گفت: مادر برو در آتش مرا همراه ببر در راه خدا چیزی نیست جان که ارزش ندارد. چگونه سر ز خجالت برآورم بر دوست که خدمتی به سزا بر نیامد از دستم مقام شرح صدر، نور خدایوبه این نور یقین در چند جا از قرآن مجید اشاره شده است. آیا کسی که خداوند سینه اش را برای پذیرفتن اسلام گشایش داده و او قرین نوری از پروردگارش شده (مثل دیگران است) آیا کسی که مرده بود پس از زنده اش کردیم و برایش نوری قرار دادیم (که به آن حق را ببیند و به آن بگردد) که به کمک آن میان مردم راه می رود مانند کسی است که در تاریکیها است که از آن بیرون شدنی نیست؟ هر که را که خدا بخواهد رهنمایی فرماید، سینه اش را برای پذیرفتن

اسلام بگشاید و هر کس را بخواهد گمراه کند (او را بخود واگذارد) سینه اش را تنگ و سخت نموده گوئی می خواهد به آسمان بالا رود (یعنی پذیرفتن حق برایش در سختی بمانند به آسمان بالا رفتن است) بدینسان خداوند بر کسانیکه ایمان نمی آورند ناپاکی می نهد. دیدارش به یاد خدا می اندازد حواریون از حضرت مسیح (ع) پرسیدند باچه کسی همنشینی کنیم؟ فرمود: کسی که دیدارش شما را به یاد خدا می اندازد (یعنی نور یقین او تاریکیهای اوهام و خیالات واهی و غفلات شما را پس زند و فطرت شما را که یاد خداست اشکار سازد) و سخن گفتنش دانشتان را زیاد کند و کردارش شما را به آخرت مایل کند (به مانند مسافر غافل که ببیند همسفرش سخت در مقام تدارک توشه راه است اوهم به فکر خود افتد و در تهیه زاد راه بکوشد. اهل یقین و اطاعت امر امام (ع) ما مون رقی گفت: در خدمت اقایم حضرت صادق (ع) بودم که وارد شد سهل بن حسن خراسانی و سلام کرد بران حضرت و نشست و گفت: یا بن رسول الله از برای شما است رافت و رحمت و شما اهل بیت امامتید چه مانع است شما را که از حق خود بنشینید بانکه می یابی از شیعیان صد هزار نفر که مقابلت شمشیر بزنند حضرت فرمود: بنشین ای خراسانی پس فرمود ای حنیفه تنور را گرم کن پس ان کنیز تنور را گرم کرد که مانند آتش سرخ شد و بالای ان سفید گردید انگاه فرمود: ((ای خراسانی برخیز و در تنور بنشین)) مرد خراسانی عرض کرد: ای اقا ای من یا بن رسول الله (ص) مرا به آتش عذاب مکن و از من بگذر خدا از تو بگذرد. فرمود: از تو گذشتم پس در این حال بودیم که هارون مکی وارد شد و نعلین خود را به انگشت سیابه چرفته بود عرض کرد: (السلام علیک یا بن رسول الله (ص)) حضرت فرمود: نعلین را از دست بینداز و در تنور بنشین. روای گفت: هارون نعلین را از دست انداخت و در تنور نشست و حضرت روبه مرد خراسانی کرد و شروع نمود با او حدیث خراسان گفتن مانند کسی که ان را مشاهده می کند. پس فرمود: ای خراسانی برخیز و نظر کن به داخل تنور. گفت: برخاستم و در تنور نظر کردم دیدم هارون را که چهار زانو نشسته انگاه از تنور بیرون آمد و بر ما سلام کرد. حضرت فرمود: در خراسان چند نفر مثل این مرد هست؟ گفت: به خدا قسم یک نفر نیست. فرمود: ما خروج نمی کنیم در زمانی که نمی بینی دران پنج نفر که یاور ما باشند ما داناتریم بوقت خروج. سختی های دنیا به نور یقین اسان می شود. در دعای شب نیمه شعبان می خوانید (خدایا نور یقینی عنایت بفرما که به برکت ان مصیبت های دنیا برای من اسان گردد). وقتی نور یقین آمد باورش می شود که هر چه برایش پیش آمده، تقدیر خداوند است و تقدیر او عین خیر و صلاح می باشد خود این معنی اطمینان و آرامش به شخص می دهد لذا مصیبت های دنیا برایش اسان و قابل تحمل می گردد ضمنا (از این فقره دعا نیز واضح می گردد که ایمان و یقین افاضه و بخشش خداوندی است. در کتاب شریف کافی، بابی است تحت عنوان) باب فی الایمان موهبه من الله البته بر بنده واجب است در تحصیل ایمان بکوشد تا خداوند افاضه بفرماید یعنی باید از خدا خواست تا دل را به نور یقین روشن بفرماید. در پیغمبران نیز یقین مراتب دارد. به رسول خدا (ص) عرض کردند: عسی بن مریم بر روی اب راه می رفت و پیغمبر (ص) فرمود: اگر یقینش زیادتر بود در هوا هم راه می رفت یقین محمدی (ص) کجا و یقین سایرین کجا؟ حضرت ابراهیم عرض می کند پروردگارش را به من بنما چگونه مرده ها را زنده می فرمائی؟ به او فرمود: ایا ایمان نیاوردی؟ گفت: اری ایمان آورده ام ولی برای آرامش یافتن دلم مایلم ببینم. امام امیرالمومنین علی (ع) می فرماید: اگر پرده عقب برود بر یقین من چیزی افزوده نمی گردد حال یقین حضرت ابراهیم و امیرالمومنین را دریابیم. امامان دوازده گانه ما از همه انبیاء افضلند جز از خاتم الانبیاء (ص) شاید یکی از وجودش برتری یقین ایشان باشد. بالجمله ایمان و یقین مراتب دارد و قابل کم و زیاد شدن است در تغییر و دگرگونی است صبح یکطور و عصر ممکن است و طور دیگر باشد. گاهی روبه کمال و اشتداد است به قسمی که ساعت اخر عمر هیچ نفس سردی نمی تواند چراغ افروخته ایمانش را خاموش کند، همانطور یکه پناه بر خدا ممکن است روبه نقصان گذارد حال چطور نور ایمان کم و زیاد می شود؟ نوری که از کف یوسف رفت. در اخر داستان جناب یوسف پیغمبر که از پدرش یعقوب و برادرانش دعوت نمود که مصر بیایند یعقوب را در محلی نشانند و آوردند یوسف هم برای تشریفات استقبال تدارک دید و با بزرگان نزدیک مصر تا چند فرسخی به استقبال پدر و برادرانش آمد تا وقتی که به یکدیگر نزدیک شدند اینجا سزاوار بود جناب یوسف رعایت

احترام پیری پدرش را بنماید نه عنوان و سلطنت ظاهری خودش را، اما جناب یوسف از مرکب پیاده نشد. اینجا بود که ترک اولی کرد (نه حرام بلکه چیزی که بهتر بود انرا انجام دهد و نداد). جبرئیل بر او نازل شد و گفت: کف دستت را نگاه کن دید نوری از دستش بیرون جست. جبرئیل گفت: بواسطه این کار (ترک اولی) نور نبوت از نسل تو خارج شد لذا از نسل یوسف کسی پیغمبر نشد. جائی که یک ترک اولی اینگونه اثر وضعی دارد مکروه و حرام چه می کند؟ هرکس حساب خودش را بکند و بترسد مبادا نور ایمانش کم شود و هنگام مرگ بایک نفس شیطان از بین برود بلکه برعکس باید باشد یعنی نور شیطان را که هنگام مرگ می خواهد نزدیک شود، بزند و براند. دعای حزین برای ثبات ایمانچون به یقین نرسیده با یک امر جزیی ول می شود خدا نکند مال و جاه دنیا در دل جا کند در نهایت خطر است (یا مقلب القلوب ثبت قلبی علی دینک) دعای حزین است که امام رضا (ع) می فرماید: در اخرالزمان شخص صبح می کند در حالی که با دین است و عصر می کند در حالیکه بی دین است. حد یقین توکل است. لذا مرویست که از امیرالمومنین (ع) پرسیدند: (ما حدالایمان قال الیقین قالوا و ما حد الیقین قال(ع) التوکل علی الله) حد ایمان چیست؟ فرمود: یقین عرض کردند حد یقین چیست؟ فرمود: توکل بر خدا. این نتیجه فهمیدن همان سبب و مسبب است. اگر کسی یقین کرد که سببیت اسباب از اوست از آثار این یقین توکل است یعنی به مسبب دلگرم می شود نه اسباب و تکیه اش به او می شود و کارش را به او واگذارد می نماید - وقتی که منقطع از اسباب گردید چه سبب باشد چه نباشد برای او فرقی نمی کند. زندگی مومن درعاقبت بینیقین از کجا پیدا می شود؟ چهار شیعه و راه دارد اولش فطانت دوم حکمت سوم عبرت چهارم دانستن سنت سابقین، تذکراتی ذکر شد گفتیم، فطانت یعنی هوشیاری و زیرکی حکمت خورده بینی و دقیق شدن - چطور اهل دنیا در معاملات و وضع زندگیشان دقیقی می شوند سعی دارند زندگیشان مرتب شود اگر این هوش در روحانیت، خدا - شناسی، معارف و حقایق بیفتد انرا فطانت گویند، مرویست لزر رسول خدا در معنی کیاست (المومن کیس) مومن زیرک است - خیال کردی شیطنت زیرکی است. زیاد شدن مال و جاه و ریاست اینها شبیه کسی است نه زیرکی. کیاست مال علی (ع) و شیعیان علی (ع) است آنها که فهمیدند دنیا هیچ و پوچ است از خود پیغمبر مرویست که فرمود: هرکس بار سفر اخرت می بندد زیرک است احمق کسی است که کار دنیا را می کند و امید دارد اخرتش درست شود بعد لزر مرگت خانه ات جایی است که خودت درست کرده ای تا چقدر عمل صالح داشته باشی سعه خانه ات در برزخ و قیامت به مقدار کار خودت هست. لادارللمره بعدالموت یسکنها الالذی کان قبل الموت بانیها. بعد از مرگ خانه ای نسبت برای کسی مگر ان مقداری که بنا کرده است خانه ۱۰ متری یا ۱۰۰ متری یا مدالبصر تاجشم کار می کند برای گور و برزخ همینجا فکری کن تاچه آماده کنی اگر خانه بهشتی آماده کردی همیشه درناز نعمت هستی و گرنه در قعر دوزخ باچه شدائدای. ایمان بخدا از روی فطانتفطن، زیرک آخرین است موقعی که از اینجا ترا می برند می --- خواهد در اینجا پنجاه ساله مدح ترا کنند یا مذمت. فطن باش خودت را در این دستگاه آفرینش بشناس مصنوع مخلوق پس صانع دارم خالق دارم. ایمان باید روی فطانت باشد نه تقلید عجیبه ای می بیند مختصر ایمانی و اعتقادی پیدا می کند بعد از بین می رود خدا کند جوشش داشته باشد زیاد گردد --- کسیکه در فنداق ترا روزی می داد ایا حالا نمی دهد؟ انوقت از پستان مادر می داد حالا- از راه دیگر چرا غصه روزی بخورد حریص گردی زندگیت رابه دوش خودت خیال کنی مثل کسی که خدا ندارد پس رب مدبر الامور - رزاق کیست؟ تو مخلوق و مرزوق و مصنوع هستی این شتابهای خلق دنبال روزی همه اش ناشی از کفر است. لفظ با حقیقت فرق می کند شبانه روزی که پنج مرتبه نماز می خوانیم و لااقل ده مرتبه کلمه رب العالمین را به زبان می گوئیم این لفظ تنها ایمان بر برو بیت پروردگار جهانیان نیست، بلکه ان مراقبی است که راستی باورش شده باشد آفریدگار او و همه آفریدگان یکیست، بنابراین الفاظ مقصود بالذات نیست بلکه لفظ این است که بدن را طاهر و حکم اسلام را بر او جاری می سازد. اما نسبت به حقیقت وقتی واقعا شخص مسلم است که باورش گردد و یقین کند که رب العالمین است از کرم خاکی تا فیل، انسان، جن و ملک، زمین و سایر کرات همه همه مدبرشان یکیست، دست تربیت یکی باتمام ذرات وجود است از پدید آوردنش تا به

کمال رسانیدش، چنانچه رب منست، تا این معنی نباید حالا کار به شهودش نداریم اقلًا عقد قلب از روی اعتقاد به قران تا پیدا نشود ایمان و اسلام حقیقی نیست. گواهی بدون دانش درست نیستشهادت بدون علم غلط است به چشم دل یقین دارد به اینکه (لا اله الا الله) انوقت می گوید اشهد، خدای کسی که فطرتش را از دست نداده باشد. چون خدا جسم نیست که به چشم حس دیده شود و معقول است پس چشم دل و بصیرت او را درک می کند که از چشم ظاهری به مراتب قویتر و بالاتر است. گواهی می دهم به یقین که در اسمانها و زمین و کرات در عالم ماده و ماوراء ماده تمام یک خدا است. یک قدرت است که این چرخ آفرینش را می گرداند و همه محکوم یک اراده و حکم اند. این همان توحیدی است که خداوند دوست دارد بشر حقیقتش را درک کند به قسمی که سوگند یاد فرموده که اهل توحید را همیشه دراتش نگه ندارد چنانچه مشرک و کافر هم بهشت نمی روند از بس معنی توحید بلند پایه است مخدره زهرا (س) چنین تعبیر می فرماید: و انار فی التفکر معقولها) نورانی کرد در اندیشه کردن، ادراک او را یعنی اگر کسی حقیقت توحید را ادراک کرد این نور، عظیم دستگاه فکریش را نیز نورانی می نماید، هرچه ادراک کند نور است و هرچه هم از او سرزند از گفتار و کردار چون از اندیشه اش برخاسته همه نور اندر نور است. چنانچه هرکس اهل توحید نشده، یعنی واضحترین حقایق را هنوز نفهمیده، یقین بدانید هرچه بگوید، هرچه بنویسد همه تخیلات و موهات است، تاریک و ظلمانی است کتابهاییکه از خارجیان می رسد تو که می خوانی ترا را هم تاریک می کند. برگردیم به اصل مطلب، گواهی بدون دانش فائده ندارد در قران مجید هم می فرماید (بدان که خدا یکیست) و خدا گواهی می دهد که او یکی است و ملائکه گواهی می دهند و صاحبان دانش. و خلاصه باید بقسمی یقین کند که بتواند گواهی بدهد بچشم بصیرت ببیند و بفهمد، برای نمونه از اهمیت گواهی به توحید، شهید علیه الرحمه در شرح لمعه این روایت را از پیغمبر اکرم (ص) نقل کرده است (کسی که آخر کلمه اش لا اله الا-الله باشد داخل بهشت می شود) زهرا(س) هم گواهی می دهد که جز خدای یکتا خدایی نیست، انگاه معارفی را بیان می فرماید: (کلمه جعل الاخلاص تاویلها)، بدانید کلمه بزرگیست لفظش مختصر (لاالا الا الله) است، تاویلش یعنی معنی و باطن و حقیقتش اخلاص اگر بااخلاص است در بهشت و گرنه، ظاهری است ارزشی ندارد. توحید اگر بااخلاص جمع باشد یعنی موحد باشد مخلص هم باشد، اگر مخلص نشد توحیدش هم درست نیست. ایا به مقدار عمل مزد می دهند؟ مرویست که شبری از بهشت به تمام دنیا و مافیها می آرزد. بهشتی که تو خیال می کنی نه چنین است که با این عمل جزئی با عجب و غرور و جهل می خواهی بخری ایا باکوه کوه عمل صحیح هم در صورتی که بخواهد با عدل به تو رفتار کنند معادل می شود؟ اصلا خودت و آنچه داری و توفیق اطاعت همه از اوسا و برفرض هم پای معاوضه شود و از خودت باشد اینطور درست نمی شود. پس باید امید و توکل به خدا باشد نه عمل --- خداوندا به حق محمد و ال محمد(ص) ما را هوشیاری ده و درمواردش یا ریمان فرما. خدایا تو ما را اهل توکل و اخلاص گردان. چیزهایی که خوبیش یقینی است. خاطره هایی که به قلب می گذرد که کاری را انجام یا ترک کند از این سه قسم بیرون نیست. یا کاری است که خوب بودن ان روشن است خاطره ای است رحمانی و ردان رشد و صواب و صلاح است، اگرچنین خاطره ای به قلبت گذشت که هیچ جای شبهه ای نیست ان را دنبال کن و تصمیم بگیر و به مرحله عمل دراورف، نظیر واجبی از واجبات. چیزهایی که بد بودنش قطعی است. یا خاطره ای است که انسان به شیطانی بودنش اطمینان دارد: اگرچنین است تردیدی در ترکش نیست یعنی پس از خاطره ان را اراده نکند (تذکروا) می فهمد از شیطان است چون به احکام الهی اشناست می فهمد این گمراهی است خاطره را رد می کند (فاذاهم مبصرون). درموارد مشتبه چه کنیم؟ قسم سوم هم داریم خاطره هایی که انسان حیران است ایا از رحمن است یا از شیطان؟ بیشتر مباحث که انسان نمی فهمد از کجا به قلب او گذشته است در این قبیل موارد چه باید کرد؟ انهایی که مرتبه کامل تقوی را پیدا کرده اند مانند یاقوت سرخ عزیزند --- دل روشنی دارند که به نور تقوی حس می کنند متوجه می گردد که این کار خوب است باید (مبصر) است تردیدی برایش پیدا نمی شود در این کار نور باظلمت را تشخیص می دهد البته و وظیفه ان عده انگشت شمار برایشان معلوم است. بی رنج به یقین نمیرسی. مقام یقین و ایمان کامل که انسانی جز

مومنین از این عالم برود و بانها محشور گردد نیاز به زحمت دارد--- ادمی کار کند جنبش داشته باشد مقام مسلمانی را میخواهی طی نمایی ریاستها و مقام دنیوی رابین کسی که طالب ان است چقدر جان میکند از بذل مال و عمر دریغ ندارد یا میدانید که به کرسی و کالت یا وزارت برسد ای کسی که میخواهی برسی به جائیکه ردیف محمد(ص) وال است . روی منبرهای از نور متصل به محمد و ال محمد(ص) باشی با بی بند و باری نمی شود. نابرده رنج گنج میسر نمی شود مزد ان گرفت جان برادر که کار کرد. انهایی که می خواستند به مقام یقین و ایمان کامل برسند شیعه علی(ع) یشوند جوار علی(ع) نصیبشان گردد چقدر زحمت می کشیدند برای انجا ئیکه سلمانها و ابذرها راه دارند چقدر باید کار کرد؟؟ ارائه دهنده : محدثه مجتهدی

بیست گفتار

استاد شهید مرتضی مطهری

خلاصه کننده: سرکار خانم پارسائیان: عدالت از نظر علی علیه السلام: «لقد ارسلنا رسلنا بالبینات و انزلنا معهم الکتاب و المیزان ليقوم الناس بالقسط و انزلنا الحديد فيه بأس شديد و منافع للناس و ليعلم الله من ينصره و رسله بالغيب إن الله قوي عزيز» (سوره ی حدید آیه ۲۵) «إن الله يأمر بالعدل و الاحسان و إيتاء ذی القربى و ينهى عن الفحشاء و المنکر و البغی يعظکم لعلکم تذكرون» (سوره ی نحل آیه ۹۰) این دو آیه کریمه از دو سوره است و هر کدام در یک جای از قرآن است. آیه اول آیه بیست و پنجم از سوره حدید است و آیه دوم از سوره نحل است . در هر دو آیه از یک مطلب یاد شده و آن موضوع عدالت است البته هر آیه مطلب اضافه‌ای نسبت به دیگری دارد. در آیه اول می‌فرماید " : ما پیغمبران خود را با دلایل روشن فرستادیم و همراه آنها کتاب و مقیاس و وسیله اندازه‌گیری فرستادیم تا مردم بر میزان عدالت عمل کنند . آهن فرستادیم که فلزی محکم و با صلابت است و منافی برای حیات بشر در بردارد . علت دیگر فرستادن پیغمبران این است که آمدن آنها وسیله امتحانی باشد و معلوم و روشن شود که چه کسی به یاری حق و اهل حق می‌شتابد و چه کسی نمی‌شتابد . خداوند نیرومند و غالب است " . در آیه دوم می‌فرماید " : خدا امر می‌کند به عدالت و به نیکی و کمک و صلح‌ارحام ، و نهی می‌کند از کارهای زشت و بد و ظلم . خداوند پند می‌دهد تا شما متذکر بشوید " در آیه اول هدف کلی ادیان آسمانی را برقرار شدن موازین عدالت ذکر می‌کند ، و در آیه دوم به عنوان یک اصل از اصول و مبانی کلی اسلام و به عنوان معرفی روح اسلام ، می‌فرماید خداوند به عدل و احسان امر می‌کند و از فحشاء و زشتکاریها و بدیها و ظلمها نهی می‌کند. موضوع عدل و احسان ، خصوصا موضوع عدل ، گذشته از اینکه در خود قرآن کریم مکرر ذکر شده ، در تاریخ اسلام و در میان مسلمین فصلی طولانی دارد - چه از نظر علمی در تاریخ علوم اسلامی و چه از نظر عملی و اجرایی در تاریخ اجتماعی و سیاسی اسلام و چون واقعا یکی از ارکان اسلام اصل عدل است ، شایسته است که در اطراف آن صحبت شود ، مخصوصا ما شیعیان که یکی از اصول دین را عدل می‌دانیم. چه عدالتی موجب شهادت علی شد ؟ به هر حال ، چون امشب همچو شبی است ، در طلوعه سخنم در این چند شب شمه‌ای از عدالتها و احسانهای مولای متقیان عرض می‌کنم و در اطراف این کلمه توضیح می‌دهم که چگونه عدالت علی (ع) قاتلش شد و چگونه تصلبش در این راه ، آشوبها و فتنه‌ها از طرف آنها که عدالت علی مستقیما بر ضرر آنها بود به پا کرد ، و این عدالت چه جور عدالتی بود؟ آیا یک عدالت صرفا اخلاقی بود نظیر آنچه می‌گوییم امام جماعت یا قاضی یا شاهد طلاق یا بینه شرعی باید عادل باشد. این جور عدالتها که باعث قتل کسی نمی‌شود ، بلکه بیشتر باعث شهرت و محبوبیت و احترام می‌گردد. آن نوع عدالت مولی که قاتلش شناخته شد ، در حقیقت، فلسفه اجتماعی او و نوع تفکر مخصوصی بود که در عدالت اجتماعی اسلامی داشت و خودش شدیداً اصرار می‌ورزید که عدالت اجتماعی اسلام و فلسفه اجتماعی اسلام صرفا همین را اقتضا می‌کند. او تنها عادل نبود عدالتخواه بود، فرق است بین عادل و عدالتخواه، همان طوری که فرق است بین آزاد و آزادیخواه . یکی آزاد است یعنی خودش شخصا مرد آزادی است، و یکی آزادی خواه است یعنی طرفدار

آزادی اجتماع است و آزادی هدف و ایده اجتماعی اوست. علم هم همین طور است: یکی شخصا عالم است، یکی علاوه بر این طرفدار عمومیت علم و سواد و تعلیم عمومی است. همین طور است عدالت: یکی شخصا آدم عادل است، و یکی عدالتخواه است، عدالت فکر اجتماعی اوست. باز مثل اینکه یکی صالح است و دیگری اصلاح طلب. در آیه کریمه قرآن می‌فرماید: «کونوا قوامین بالقسط (۱)» قیام به قسط یعنی اقامه و به پاداشتن عدل، و این غیر از عادل بودن از جنبه شخصی است. عدل و جود از نظر اجتماع‌یاما از نظر زندگی اجتماعی چطور؟ از نظر زندگی اجتماعی و از جنبه عمومی که افراد اجتماع را به صورت یک واحد در می‌آورد، از این نظر که بنگریم، می‌بینیم که عدل از جود بالاتر است. عدل در اجتماع به منزله پایه‌های ساختمان است و احسان از نظر اجتماع به منزله رنگ آمیزی و نقاشی و زینت ساختمان است. اول باید پایه درست باشد بعد نوبت به زینت و رنگ آمیزی و نقاشی می‌رسد. اگر «خانه از پای بست ویران است»، «دیگر چه فایده که» «خواجه دربند نقش ایوان» باشد؟ اما اگر پایه محکم باشد، در ساختمان بی نقاشی و بی رنگ آمیزی هم می‌توان زندگی کرد. ممکن است ساختمان فوق العاده نقاشی خوب داشته باشد و ظاهرش جالب باشد، اما چون پایه خراب است، یک باران کافی است آن را بر سر اهلهش خراب کند. بعلاوه همین جودها و احسانها و ایثارهایی که در مواقعی خوب و مفید است و از نظر جود کننده فضیلتی بسیار عالی است، از نظر گیرنده فضیلت نیست. حساب او را هم باید کرد، حساب اجتماع را هم باید کرد. اگر رعایت موازنه اجتماعی نشود و حساب نکرده صورت بگیرد، همین فضیلت اخلاقی موجب بدبختی عمومی و خرابی اجتماع می‌گردد. صدقات زیاد و اوقاف زیاد و حساب نکرده، نذورات زیاد و حساب نکرده در هر جا که وارد شده مانند سیل جامعه را خراب کرده، روحیه‌ها را تنبل و کلاش و فاسد الاخلاق بار آورده، لطمه‌ها و خساراتی وارد آورده که کمتر از لطمات و خسارات یک سپاه جرار نبوده، مصداق کلام خدا بوده درباره بعضی انفاقات که می‌فرماید: «مثل ما ینفقون فی هذه الحیوه الدنیا کمثل ریح فیها صر اصابت حرث قوم ظلموا أنفسهم فأهلکتهم و ما ظلمهم الله و لکن أنفسهم یظلمون.» مثل انفاقهایی که در این دنیا می‌کنند و عنوان انفاق و صدقه و امثال اینها به آنها می‌دهند، عینا مثل باد سختی است که با سرما همراه است و می‌رسد به زراعت مردمی که ظلم به نفس کرده‌اند و همه آن زراعتها را از بین می‌برد، خداوند به آنها ستم نکرده خودش به خودش ستم کرده‌اند. جامعه را هرگز با جود و احسان نمی‌توان اداره کرد، پایه سازمان اجتماع عدل است. احسان و جودهای حساب نشده و اندازه‌گیری نشده کارها را از مدار خود خارج می‌کند. امام سجاد (ع) فرمود: «کم من مفتون بحسن القول فیه، و کم من مغرور بحسن الستر علیه و کم من مستدرج بلاحسان إلیه.» بسیاری از مردم از بس خوبشان را و مدحشان را گفتند فاسد شدند، بسیاری از مردم چون از عیبشان چشم‌پوشی شد و مورد انتقاد قرار نگرفتند مغرور شدند، بسیاری از مردم هم چون به آنها احسان شد و از راه احسان زندگی و کارشان اداره شد متدرجا در غفلت فرو رفتند. این است معنی سخن علی مرتضی (ع): «العدل یضع الامور مواضعها و الجود یخرجها من جهتها» «عدل جریان کارها را در مجرای خود قرار می‌دهد، اما جود جریانها را از مجرای اصلی خارج می‌کند. بسیاری از مردم ابتدا که می‌شنوند علی، مظهر کامل جود و سخا، عدل را از جود برتر دانسته تعجب می‌کنند که چطور می‌شود عدل از جود بالاتر باشد، یعنی چه علی (ع) که سرآمد اهل جود و ایثار و کرم است، درباره جود و کرم می‌فرماید که جود و کرم کارها را از جریان خودش خارج می‌کند، اما با بیانی که کردم و دو جنبه‌ای که توضیح دادم معلوم شد که ما تاکنون به عدل و جود از یک جنبه نگاه می‌کرده‌ایم و آن جنبه اخلاقی و جنبه فضیلت شخصی و نفسانی قضیه بوده و البته از این جهت مطلب همان طور است. اما جنبه دیگر مهم است و آن جنبه اجتماعی قضیه است و ما تاکنون کمتر از این جنبه فکر می‌کرده‌ایم و علت اینکه کمتر فکر می‌کرده‌ایم این است که مدت زیادی نیست که بشر به ارزش مطالعات اجتماعی پی برده و قوانین اجتماعی را شناخته، در سابق کم و بیش بعضی از مفکرین عالیقدر ما توجه داشته‌اند، اما به صورت علوم مدونی نبوده است، لهذا در قضایا فقط به جنبه‌های اخلاقی و فردی آنها نگاه می‌کرده‌اند. من یاد ندارم تاکنون کسی در کتابی در اطراف این جمله که عرض کردم بحثی کرده باشد و حال آنکه این جمله در نهج البلاغه است

و در دسترس همه بوده . به نظر من علتش این است که این جمله با مقیاسهای اخلاقی نمی‌توانسته در نظرها معنی درست و قابل توجهی داشته باشد ، اما امروز که به برکت پیشرفت علوم اجتماعی ، مقیاسهای دیگر غیر از مقیاسهای اخلاقی به دست ما رسیده ، می‌فهمیم که چه کلام پرارزشی است و چقدر این سخن از زمان خودش ، بلکه از زمان سید رضی (ره) که سخنان علی (ع) را گردآوری کرد و به نام نهج البلاغه به صورت کتابی درآورد ، جلوتر و بالاتر است . هیچ ممکن نبود در آن زمان ، خود سید رضی که جمع‌کننده این کلمات است ، و حتی بوعلی سینا که بزرگترین فیلسوف عصر گردآوری نهج البلاغه است ، بتواند همچو حقیقت اجتماعی عالی را بیان کند. عدالت ، فلسفه اجتماع‌غیرضم از نقل این سؤال و جواب این بود که توجه پیدا شود که علی مرتضی (ع) به عدل از چه دیده‌ای می‌نگریسته ؟ آیا از جنبه فردی و شخصی نگاه می‌کرده یا بیشتر به جنبه اجتماعی توجه داشته ، این سؤال و جواب و تحلیلی که در جواب فرمود معلوم شد که به جنبه اجتماعی مطلب توجه داشته ؛ این است که از یک طرف از سخنان علی (ع) و از طرف دیگر از عمل او مخصوصا از طرز عملی که در دوره زعامت و حکومت خود انجام داد معلوم می‌شود که عدالت به صورت یک فلسفه اجتماعی اسلامی مورد توجه مولای متقیان بوده و آن را ناموس بزرگ اسلامی تلقی می‌کرده و از هر چیزی بالاتر می‌دانسته ، سیاستش بر مبنای این اصل تأسیس شده بود ، ممکن نبود به خاطر هیچ منظوری و هدفی کوچکترین انحراف و انعطافی از آن پیدا کند ، و همین امر یگانه چیزی - بلی یگانه چیزی - بود که مشکلاتی زیاد برایش ایجاد کرد ، و ضمنا همین مطلب یک مفتاح و کلیدی است برای یک نفر مورخ و محقق که بخواهد حوادث خلافت علی را تحلیل کند: علی (ع) فوق العاده در این امر تصلب و تعصب و انعطاف ناپذیری به خرج می‌داد. درباره تصلب علی (ع) در امر عدالت ، که از نظر و تعبیری باید گفت عدالت و از نظر و تعبیری باید گفت حقوق بشر ، همین بس که فلسفه پذیرفتن خلافت را بعد از عثمان ، به هم خوردن عدالت اجتماعی و منقسم شدن مردم به دو طبقه سیر سیر و گرسنه گرسنه ذکر می‌کند و می‌فرماید : «لولا حضور الحاضر ، و قیام الحجة بوجود الناصر ، و ما أخذ الله علی العلماء أن لا یقاروا علی کظة ظالم و لا سغب مظلوم ، لالقیتم جلیها علی غاربها ، و لسقیت آخرها بکأس أولها» اگر نبود که عده‌ای به عنوان یار و یاور به در خانه آمدند و بر من اتمام حجت شد، دیگر اینکه خداوند از دانایان و روشن ضمیران عهد و پیمان گرفته که هر وقت اوضاعی پیش آید که گروهی آن قدر اموال و ثروتها و موهبتهای الهی را به خودشان اختصاص بدهند و آن قدر بخورند که از پرخوری بیمار شوند و عده‌ای آن قدر حقوقشان پایمال بشود که مایه سد جوعی هم نداشته باشند ، در همچو اوضاع و احوال ، این دانایان و روشن ضمیران نمی‌توانند بنشینند و تماشاچی و حداکثر متأسف باشند . اگر همچو وظیفه‌ای را در حال حاضر احساس نمی‌کردم کنار می‌رفتم و افسار خلافت را در دست نمی‌گرفتم و مانند روز اول پهلو تهی می‌کردم. ابراز نگرانی و اتمام حجتو چون این طور برنامه‌ای در دوران حکومتش داشت که نه تنها این بود که در دوره خودش نگذارد حیف و میل بشود و حقوق مردم پایمال شود بلکه برنامه‌اش این بود که حقوق پایمال شده گذشته را که اجحافگرها مال خود و ملک خود می‌دانستند برگرداند. روی این حساب و این نقشه ، خودش می‌دانست که چه جنجالی به پا خواهد شد ، لهذا با تردید و نگرانی زیر بار خلافت رفت و به مردمی که آمدند بیعت کنند گفت « : ادعونی و التمسوا غیری ، فانا مستقبلون أمرا له وجوه و ألوان لا- تقوم له القلوب ، و لا- تثبت علیه العقول » « مرا رها کنید ، سراغ کسی دیگر بروید . آینده‌ای رنگارنگ و ناآبیت در پیش است . اطمینانی به موقعیت در اجرای آنچه وظیفه اسلامی من به عهده من گذاشته نیست . آشفستگیها در جلو است که دلها ثابت نمی‌ماند و افکار متزلزل می‌گردد و همین شماها که امروز آمده‌اید ، وقتی که دیدید راه بسیار دشواری است از وسط راه ممکن است برگردید» «وإن الافاق قد أغامت ، و المحجة قد تنكرت » «افق‌ها را ابرو و مه گرفته و خورشید در پشت ابرها مانده ، کارهایی شده و تشییع گشته . اشخاصی در این تاریخ کوتاه که از عمر اسلام می‌گذرد به صورت بت در آمده‌اند ، بر هم زدن روش آنها بسیار دشوار است. آنگاه برای اینکه با این مردم ، که امروز با اصرار از او می‌خواهند خلافت را بپذیرد. اتمام حجت کند، فرمود « : و اعلموا أني إن أجتکم رکبت بکم ما أعلم » « بدانید اگر من این دعوت را پذیرفتم ، آن طور

که خودم می‌دانم و می‌فهمم و طبق برنامه‌ای که خودم دارم عمل می‌کنم و به حرف و توصیه احدی هم گوش نخواهم کرد. بلی اگر مرا به حال خود واگذارید و مسؤولیت حکومت و خلافت را برعهده من نگذارید، من معذورم و مثل گذشته حکم یک مشاور خواهم داشت. عدالت از نظر اسلام علت اصلی انحراف مسلمین از عدل اسلامی وقتی این سؤال مطرح می‌شود که چرا با اینکه در اسلام این قدر به اصل عدالت توصیه شد، به آن عمل نشد، و بلکه طولی نکشید که جامعه اسلامی سخت دچار بی‌عدالتی شد و انواع بی‌عدالتیها و تبعیضها به وجود آمد، وقتی که این سؤال مطرح می‌شود، آن چیزی که در درجه اول و زود به فکر همه می‌رسد این است که مسؤول این کار عده‌ای از خلفا بودند و آنها سبب شدند که این دستور خوب، اجرا و تنفیذ نشد، زیرا اجرای این دستور، اول باید از طرف خلفا و زعمای مسلمین بشود و آنها سوء نیت داشتند و شایستگی آن مقام بزرگ را نداشتند و مانع اجرا و تنفیذ این اصل شدند و در نتیجه در جامعه اسلامی انواع بی‌عدالتیها و تبعیضها به وجود آمد. این جواب درست است، اما به این معنی که یکی از علتها این بود که آنها که می‌بایست اجرا کنند اجرا نکردند و بر ضد آن عمل کردند، تاریخ خلفای اموی و عباسی گواه صادق این مطلب است. بد تفسیر شدن عدالتا تمام علت این نیست. یک علت مهم دیگر هم هست که اثرش از علت اول اگر بیشتر نباشد کمتر نیست. امشب می‌خواهم در اطراف این علت بحث کنم. آن علت این است که اصل عدل در اسلام از طرف عده‌ای از پیشوایان و علمای اسلام بد تفسیر و توضیح داده شد و با آنکه عده دیگری در مقابل آنها مقاومت کردند، فایده‌ای نکرده و دسته اول پیش بردند. یک قانون خوب و عالی در درجه اول باید خوب تفسیر شود و در درجه دوم باید خوب اجرا و تنفیذ گردد. اگر خوب تفسیر نشود، فرضاً آنها که متصدی اجرا و تنفیذ هستند بخواهند خوب اجرا کنند، فایده ندارد، زیرا همانطوری اجرا میکنند که تفسیر شده، و اگر هم قصد خوب اجرا کردن نداشته باشند برای آنها چه بهتر، وقتی متصدیان تفسیر قانون، مطابق با نیت سوء اجرا کنندگان تفسیر کردند، عملاً و نتیجتاً خدمتی به آنها کرده‌اند و آنها را از زحمت و دردسر مردم نجات داده‌اند، خواه آنکه تفسیر کنندگان از اول قصدشان این باشد که به قانون و مردم خیانت کنند، و یا همچون قصدی نداشته باشد، فقط روی کج فهمی بد تفسیر کنند. در تفسیر اصل عدل همین طور شد. غالباً و شاید همه کسانی که منکر این اصل در اسلام شدند - به شرحی که عرض خواهم کرد - سوء نیتی نداشته‌اند، فقط روی قشری فکر کردن و متعبد مابانه فکر کردن، مسلمانان را به این روز انداختند. این بود که برای اسلام دو مصیبت پیش آمد: یکی مصیبت سوء نیت در اجرا و تنفیذ، که از همان اوایل در اثر قرار نگرفتن چرخ خلافت روی محور اصلی خود، به صورت تفضیل نژاد عرب بر غیر عرب و تفضیل قریش بر غیر قریش و به صورت آزاد گذاشتن دست عده‌ای در حقوق و اموال و محروم کردن عده دیگر پیش آمد، و قیام علی (ع) در خلافت بیشتر برای مبارزه با این انحراف بود و بالاخره هم منجر به شهادتش شد، و بعد هم در زمان معاویه و سایر خلفا شدت یافت. مصیبت دیگر از طرف عده‌ای قشری ماب و متعبد ماب وارد شد که روی یک سلسله افکار خشک، به یک نوع توضیح‌ها و تفسیرهای کج و معوج پرداختند که آثارش هنوز هم باقی است. عدل الهیکی از مسائلی که در علم کلام مورد بحث واقع شده مسأله عدل الهی بود، که آیا خداوند عادل است یا نه؟ این مسأله خیلی اهمیت پیدا کرد و شاخه‌ها و متفرعات زیاد پیدا کرد و دامنه‌اش قهراً به مسأله اصل عدالت اجتماعی که مورد بحث ماست نیز کشیده شد. این مسأله از مسأله حادث بودن و قدیم بودن کلام الله هم با آنکه آن مسأله فتنه‌ها به پا کرد و خونها برایش ریخته شد بیشتر اهمیت پیدا کرد، بطوریکه به واسطه نفی و اثبات در این مسأله یعنی مسأله عدل، متکلمین دو نحله شدند: عدلیه و غیر عدلیه. عدلیه یعنی طرفداران اصل عدل الهی، و غیر عدلیه یعنی منکرین اصل عدل الهی. متکلمین شیعه عموماً از عدلیه هستند، و به همین جهت از همان زمان قدیم معمول شد که شیعه بگوید اصول دین اسلام پنج تا است: توحید، عدل، نبوت، امامت، معاد. یعنی از نظر اسلام شناسی شیعی اصول اسلام پنج تا است. در مسأله عدل الهی در دو قسمت بحث شد: یکی اینکه آیا خلقت و تکوین عالم از آسمان و زمین، از جماد و نبات و حیوان، از دنیا و آخرت، بر موازین عدالت و موافق عدالت است و در خلقت و آفرینش به هیچ موجودی ظلم نمی‌شود؟ و این عالم به عدل برپاست؟ آیا «بالعدل

قامت السموات و الارض "؟" یا اینکه خداوند چون اراده و مشیتش مطلق است و هیچ چیز نمی‌تواند اراده او را محدود کند، فعال ما یشاء است. «یفعل ما یشاء و یحکم ما یرید» خلقتش تابع هیچ میزان و هیچ قاعده و قانونی نمی‌تواند باشد و هر چه او بکند عدل است نه اینکه هر چه مقتضای عدل است او می‌کند. لہذا در جواب این سؤال که " آیا خداوند در قیامت بر وفق موازینی که موازین عدل است رفتار می‌کند و طبق حساب و قاعده‌ای یکی را به بهشت می‌برد و دیگری را به جهنم؟ یا اینطور نیست؟ آنها گفتند این طور نیست. هیچ قانون و ناموسی نمی‌تواند حاکم بر فعل حق باشد، هر قانون و ناموسی تابع فعل او و امر اوست، عدل و ظلم هم تابع فعل اوست، اگر او مطیع را به بهشت ببرد و عاصی را به جهنم، باز هم چون او کرده عدل است، اراده او و فعل او تابع میزانی و خاضع در برابر قانونی نیست، همه قوانین و موازین تابع اراده او هستند. این یک قسمت درباره اصل عدل که راجع به اساس خلقت موجودات و نظام عالم بود که آیا موافق با میزان عدل است یا نه؟ قسمت دیگری مربوط به نظام تشریح است، مربوط به دستورهای دینی است، مربوط به این است که دستورهای الهی که به وسیله پیغمبر اکرم (ص) رسیده و به نام شریعت و قانون اسلامی خوانده می‌شود چطور؟ آیا نظام تشریح تابع میزان عدل است یا نه؟ آیا عادلانه وضع شده و هر حکمی تابع یک حقیقت و یک مصلحت و مفسده واقعی است، یا اینطور نیست؟ وقتی که به قوانین شریعت اسلام نگاه می‌کنیم می‌بینیم یک سلسله چیزها تحلیل و تجویز و بلکه واجب شده و یک عده امور دیگر برعکس تحریم شده و ممنوع شناخته شده: به درستی و امانت امر شده و از دروغ و خیانت و ظلم نهی شده. شک ندارد که بالفعل باید گفت آنچه امر کرده خوب است و آنچه نهی کرده بد است. اما آیا چون خوبها خوب بوده و بدها بد بوده‌اند اسلام به آن امر کرده و از این نهی کرده؟ یا آنکه چون اسلام به این یکی امر کرده خوب شده و چون از آن یکی نهی کرده بد شده و اگر به عکس کرده بود، اگر به دروغ و خیانت و ظلم امر کرده بود اینها واقعا خوب می‌شدند و اگر از راستی و امانت و عدالت نهی کرده بود اینها واقعا بد بودند یعنی بد می‌شدند؟! شارع اسلام دستور داده که بیع حلال است و ربا حرام. شک ندارد که الان بیع خوب است و ربا بد. حالا آیا بیع بالذات و به خودی خود چیز خوبی بوده و برای بشر نافع و مفید بوده و چون خوب و مفید بوده در اسلام حلال شمرده شده و اما ربا بالذات چیز بدی بوده و به حال جامعه بشر ضرر داشته و چون بد و مضر بوده اسلام آن را حرام شمرده و گفته «الذین یأکلون الربوا لا یقومون إلا کما یقوم الذی یتخبطه الشیطان من المس» و یا برعکس است، بیع را چون اسلام گفته حلال است خوب شده و چون ربا را گفته حرام است بد شده. اثر عملی و اجتماعی بحث حسن و قبح ممکن است گفته شود که این بحث چه ثمره‌ی عملی دارد؟ به هر حال، هر دو دسته درباره قوانین موجود اسلامی معتقدند که مقرون به صلاح و موافق حق و عدالت است، چیزی که هست یک دسته معتقدند اول حسن و قبح و صلاح و فساد و حق و ناحق بود و بعد شارع اسلام دستورهای خود را طبق آنها تنظیم کرده، و دسته دیگر می‌گویند که اینها از اول نبوده‌اند و به دنبال دستورهای دین پیدا شده‌اند. یک عده‌ای می‌گویند حسن و قبح و ناحق و عدالت و ظلم، مقیاس دستورهای دین است، یک عده می‌گویند دین مقیاس اینها است، حالا چه خواجه علی و چه علی خواجه، نتیجه یکی است. لہذا علمای هر دو دسته که وارد مسائل فقه و اصول شده‌اند در اطراف مصلحت احکام و تقدیم مصلحتی بر مصلحت دیگر، بحث کرده‌اند. در جواب عرض می‌کنم خیر، این طور نیست، اثر عملی مهمی دارد و آن مسأله دخالت عقل و علم در استنباط احکام اسلامی است. اگر نظریه اول را بپذیریم که حقی و عدالتی بوده و حسن و قبح واقعی بوده و شارع اسلام همیشه آن واقعیات را منظور می‌داشته قهرا در مواردی که بر میخوریم به حکم صریح عقل و علم که مقتضای حق چیست و مقتضای عدالت چیست؟ صلاح کدام است و فساد کدام؟ ناچاریم اینجا توقف کنیم و عقل را به عنوان یک راهنما در مواردی که میتواند صلاح و فساد را درک کند، بپذیریم و قاعده‌ای را که عدلیه گفته‌اند که "کل ما حکم به العقل حکم به الشرع" یا گفته‌اند "الواجبات الشرعیة ألطاف فی الواجبات العقلیة" به کار ببندیم، گیرم ظاهر یک دلیل نقلی خلاف آن باشد، زیرا روی آن مبنا ما برای احکام اسلامی روحی و غرضی و هدفی قائلیم، یقین داریم که اسلام هدفی دارد و از هدف خود هرگز منحرف نمی‌شود، ما به همراه همان هدف

می‌رویم، دیگر در قضایا تابع فرم و شکل و صورت نیستیم، همینکه مثلا- فهمیدیم ربا حرام است و بی جهت هم حرام نیست، می‌فهمیم هر اندازه که بخواهد تغییر شکل و فرم و صورت بدهد باز حرمتش جایی نمی‌رود، ماهیت ربا ربا است، و ماهیت ظلم ظلم، و ماهیت دزدی دزدی، و ماهیت گدایی و کل بر اجتماع بودن گدایی است، خواه آنکه شکل و فرم و صورتش همان شکل ربا و ظلم و سرقت و گدایی باشد یا آنکه شکل و قیافه را عوض کند و جامه حق و عدالت بر تن نماید. اما بنابر نظریه دوم، عقل به هیچ وجه نمی‌تواند راهنما باشد، قوانین و مقررات اسلامی یک روحی و معنایی ندارد که ما این روح و معنی را اصل قرار دهیم، هر چه هست همان شکل و فرم و صورت است و با تغییر شکل و فرم و صورت، همه چیز عوض می‌شود. اصولا مطابق این نظریه هر چند نام حق و عدل و نام مصلحت و تقدیم مصلحتی بر مصلحت دیگر برده می‌شود، اما یک مفهوم واقعی ندارد، نام همان شکل و فرم و صورت را مصلحت و عدالت و حق و امثال اینها گذاشته‌اند. پس مطابق نظریه اول، ما به حق و عدالت و مصلحت به عنوان یک امر واقعی نگاه می‌کنیم، اما بنابر نظریه دوم به عنوان یک فرض خیالی. یک سبب گمراهی مردم جاهلیت همین بود که قوه درک خوبی و بدی از آنها سلب شده بود و هر قبیح و زشتی را تحت عنوان دین قبول می‌کردند و نام امر دینی و شرعی روی آن می‌گذاشتند. قرآن کریم این جهت را از آنها انتقاد می‌کند و می‌گوید شما باید اینقدر بفهمید که کارهای زشت در ذات خود زشت‌اند و ممکن نیست خداوند کار زشتی را تجویز کند و به او دستور دهد. زشتی یک چیز کافی است برای اینکه شما بفهمید خداوند به آن امر نمی‌کند. می‌فرماید «: وَإِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً قَالُوا وَجَدْنَا عَلَيْهَا آيَاتِنَا وَاللَّهُ أَمَرَنَا بِهَا قُلْ إِنِ اللَّهُ لَا يَأْمُرُ بِالْفَحْشَاءِ أَتَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ » یعنی وقتی که مرتکب فحشاء شوند دو دلیل برای کار خود ذکر می‌کنند: یکی اینکه سنت آباء و اجدادی است، دیگر اینکه می‌گویند دستور خدا همین است و خدا اجازه داده. به آنها بگو خداوند هرگز فحشاء را اجازه نمی‌دهد. خود فحشاء و عفاف حقیقتی هستند، واقعیت دارند. با امر و نهی خدا فحشاء عفاف نمی‌شود و عفاف فحشاء نمی‌شود. خدا هرگز به فحشاء امر نمی‌کند. و آن را اجازه نمی‌دهد. خداوند به عدل و اعتدال و میانه روی امر می‌کند. این را خودتان باید بفهمید و تشخیص دهید و مقیاس قرار دهید و با این مقیاس، تشخیص بدهید که خداوند به چه چیز امر می‌کند و از چه چیز نهی می‌کند. استدلالهای شرم‌آور خیلی اسباب تعجب می‌شود اگر کسی بشنود در اسلام دسته‌ای پیدا شدند که واقعا مسلمان بودند بلکه خود را از دیگران مسلمان‌تر و مقدس‌تر می‌شمردند و خیلی متعبد بودند و خود را صددرصد تابع سنت پیغمبر می‌دانستند. آن وقت همینها برای به کرسی نشاندن حرفهای خود مبنی بر انکار عدالت الهی، هم در تکوینات و هم در تشریعیات، به استدلال پرداختند. از طرفی نمونه‌ها به خیال خود از بی‌عدالتیها در خلقت و آفرینش ذکر کرده‌اند که شرم‌آور است. به بیماریها و دردها مثال زدند، خلقت شیطان را دلیل آوردند، گفتند اگر جریان عالم بر طبق عدالت می‌بود نمی‌بایست علی بن ابی‌طالب کشته شود و بعد جای او را زیاد بن ابیه و حجاب بن یوسف بگیرند، و امثال این مثالها، این دو قسمت تکوینات و نظام تکوین. در قسمت تشریعیات و نظام تشریح هم برای اینکه ثابت کنند قوانین اسلام تابع قاعده و قانون و صلاح و فساد و حسن و قبحی نیست، گفتند بنای شرع بر جمع متفرقات و تفرقه مجتمعات است، لهدا این همه تناقض در دستوره‌های دین وجود دارد، در بسیاری موارد دیده می‌شود شارع اسلام یکجور حکم داده و حال آنکه مثل هم نیستند، و در بسیاری موارد دیده می‌شود برعکس، دو چیز که کمال مشابهت دارند و باید یک جور حکم داشته باشند، دو جور حکم دارند. گفتند چرا اسلام بین زن و مرد فرق گذاشته و برای مردان تا چهار زن را تجویز کرده و برای زنان بیش از یک شوهر اجازه نداده؟ چرا درباره دزد گفته دست او را که آلت جرم است ببرند، اما برای دروغگو نگفته که زبانش را که آلت جرم است ببرند؟ همچنین زناکار را و... شرم‌آور است انسان در تاریخ بخواند عده‌ای پیدا شدند که خود را تابع قرآن می‌دانستند و قرآن این همه درباره عدل الهی، هم در نظام تکوین و هم در نظام تشریح، سخن گفته و اما این دسته در نفی حکمت و بی‌عدالتی نظام آفرینش و در بی‌حکمتی دستوره‌های اسلام، داد سخن داده‌اند. شرایط امر به معروف و امر به معروف شرایطی هست که فقهای شیعه و فقهای سنی ذکر کرده‌اند، از این رو فقها برای

هر کسی جایز نمی‌دانند به عنوان امر به معروف و نهی از منکر متعرض دیگران بشود، خصوصاً اگر آن تعرض شدید باشد و پای مزاحمت و زد و خورد و خونریزی باشد که آن وقت شرایط زیادی دارد. دو شرط از شرایط امر به معروف و نهی از منکر، از شرایط اولیه است که در همه موارد لازم است و خوارج فاقد هر دو شرط بودند، بلکه منکر یکی از این دو شرط بودند. آن دو شرط یکی بصیرت در دین است و یکی بصیرت در عمل بصیرت در دین یعنی اطلاع کافی و صحیح در امور دینی داشته باشد، حلال را از حرام، واجب را از غیر واجب تشخیص بدهد، و اینها نداشتند، لهذا یک آیه قرآن را که می‌فرماید «: إن الحكم إلا لله یقصر الحق و هو خیر الفاصلین» دست آویز قرار دادند و جمله " لا حکم إلا لله " را شعار خود ساختند، در صورتی که این آیه ربطی ندارد به موضوعاتی از قبیل موضوع حکمیت و امثال آن. اما بصیرت در عمل: در باب امر به معروف و نهی از منکر شرطی ذکر می‌کنند تحت عنوان احتمال اثر، و شرطی ذکر می‌کنند تحت عنوان عدم ترتب مفسده، یعنی امر به معروف و نهی از منکر برای این است که معروف رواج بگیرد و منکر محو شود، پس در جایی باید امر به معروف و نهی از منکر کرد که احتمالاً این کار اثر داشته باشد و اگر می‌دانیم که قطعاً بی اثر است واجب نیست، دیگر اینکه این عمل برای این است که یک مصلحتی انجام شود، پس در جایی باید صورت بگیرد که مفسده بالاتری بر آن مترتب نشود. لازمه این دو شرط، بصیرت در عمل است. آدمی که در عمل بصیرت ندارد نمی‌تواند پیش بینی کند که آیا اثری بر این کار مترتب هست یا نیست و آیا مفسده بالاتری هست یا نیست این است که امر به معروفهای جاهلانه همان طوری که در حدیث آمده افسادش بیش از اصلاحش است. در مورد سایر تکالیف گفته نشده که شرطش این است که بدانی یا احتمال بدهی این کار تو فایده دارد، اگر احتمال فایده می‌دهی بکن و اگر احتمال نمی‌دهی نکن، و حال آنکه در هر تکلیفی چنانکه قبلاً عرض کردم فایده‌ای و مصلحتی منظور شده، زیرا تشخیص آن مصلحت‌ها بر عهده مردم گذاشته نشده، درباره نماز گفته نشده اگر دیدی به حالت مفید است بخوان و اگر دیدی مفید نیست نخوان. حتی در روزه هم گفته نشده اگر احتمال می‌دهی فایده دارد بگیر و اگر احتمال نمی‌دهی نگیر، در روزه گفته شده اگر دیدی به حالت مضر است نگیر، همچنین در حج یا زکات یا جهاد این طور قیدی نشده، اما در باب امر به معروف این قید هست که بین چه اثری و چه عکس‌العملی دارد و آیا کار تو و عمل تو در جهت صلاح اسلام و مسلمین است یا نه؟ در این تکلیف، هر کسی حق دارد بلکه واجب است که منطقی را و عقل را و بصیرت در عمل را و توجه به فایده را دخالت دهد. این عمل که به نام امر به معروف و نهی از منکر خوانده می‌شود تبعیدی محض نیست. ۳ مبانی اولیه حقوق از نظر اسلام این سخنرانی در شب ۲۱ رمضان ۸۱ ایراد شده است. شب بیست و یکم رمضان است. هم شب عبادت است و هم شب شهادت، شب شهادت مولای متقیان، عبد خالص و مخلص خدا، امیرالمؤمنین (علی) ع (و شب قدر و احیاء و شب زنده‌داری از خداوند متعال سعادت و توفیق عبادت و تجدید پیمان عبودیت همگی را در این شبهای عزیز مسئلت می‌کنم. سخن ما در اصل عدل بود که یکی از اصول و ارکان دین اسلام است. عرض کردم این اصل تاریخچه‌ای در جهان اسلام دارد، و هر چند ابتدا مسأله عدل الهی مطرح بوده اما خود به خود دامنه‌اش تا مسأله عدل اجتماعی هم کشیده شده و منتهی شده به اینجا که عدالتی که اسلام امر کرده و دستور داده که روابط مردم با یکدیگر براساس عدالت و حفظ حقوق و عدم تجاوز به حقوق یکدیگر بوده باشد و کسی به کسی ظلم و تجاوز نکند، آیا به خودی خود حقیقتی دارد نه؟ آیا مردم طبعاً و با قطع نظر از اینکه شارع اسلام دستوری بدهد و بیان کند، یک حقوق واقعی دارند و اسلام بیان کننده و توضیح دهنده حقوق واقعی آنهاست و عدالت عبارت است از رعایت و حفظ حقوق واقعی مردم و یا اینکه در واقع و قطع نظر از دستوره‌های دین حقی و عدالتی فرض ندارد، حق و عدالت معلول و مولود دستوره‌های دین است. هر چه را که دین، حق و عدالت قرارداد او حق و عدالت است و هر چه را ظلم و ناحقی و تجاوز قرار داد و به این عنوان او را معرفی کرد او ناحق و ظلم است. گفتم عده‌ای در میان مسلمین پیدا شدند که منکر اصل عدل شدند، قانون خدا را هم در نظام تکوین و خلقت و هم در نظام تشریح فوق عدل دانستند و گفتند فعل خدا و امر خدا هرگز از قانونی پیروی نمی‌کند، هیچ حساب و قاعده‌ای در کار نیست، آنچه

خداوند می‌کند عدل و حق است نه اینکه خداوند آنچه حق و عدالت است می‌کند، و همچنین آنچه خداوند در دین دستور می‌دهد. حق و عدل است، نه اینکه دین به آنچه حق و عدل است دستور می‌دهد. و نتیجه گرفتند که در نظام عالم هیچ مانعی ندارد که یک نفر مطیع، در عین کمال اطاعت و نیکی و نیکوکاری در آخرت معذب گردد و یک نفر عاصی، در عین کمال عصیان و تمرد به بهشت برده شود و متنعم گردد، و همچنین مانعی ندارد که اسلام دستور بدهد عده‌ای بدون موجبی از همه موهبت‌های این عالم بهره‌مند شوند و عده‌ای دیگر محروم بمانند، و چون عدل و ظلم، واقعی و عقلی نیست بلکه شرعی است و تابع دستور شرع است، همین دستور عین عدل می‌شود. گفتم این فکر چون ظاهرش این بود که شرع تابع عقل و مقید به قانون عقل نیست، در نظر عوام الناس یک نوع اهمیت و عظمت برای شرع تلقی می‌شد و جنبه عوام پسندی خوبی داشت، و به همین دلیل موجبی عظیم در عالم اسلام به وجود آورد. نتیجه اساسی بحث عدل نتیجه بزرگی که این بحث دارد این است که بنابر نظریه اول که دستورهای اسلام تابع حسن و قبح واقعی است و حق و عدالت واقعیت دارند و اسلام واقعی بودن اینها را به رسمیت شناخته است ما می‌توانیم یک فلسفه اجتماعی اسلامی و یک رشته مبانی حقوقی اسلامی داشته باشیم و می‌توانیم بنشینیم و حساب کنیم ببینیم اسلام چه مبانی حقوقی دارد؟ چه اصولی در این زمینه دارد؟ چه چیزی را مبنای ذی حق بودن می‌داند و بر طبق چه مبنا قانون وضع کرده؟ و آن وقت می‌توانیم اینها را در بسیاری از موارد راهنمای خودمان قرار دهیم، ولی بنابر نظریه دوم اسلام فلسفه اجتماعی ندارد و اصول و مبانی حقوقی ندارد بلکه منکر اصول و مبانی حقوقی است، تعبد محض حکمفرماست. رابطه حقوق و جهان بینیدون شک عقاید کلی یک مکتب در باب انسان و عالم و حیات و هستی تأثیر دارد در اعتقاد به نوع علاقه حقوقی که بین انسان و سایر موجودات پیدا می‌شود. مثلاً- بنابر فلسفه‌های مادی معنی ندارد که بگوییم علاقه غایی بین انسان و مواهب عالم است. چون علاقه غایی این است که بگوییم مواهب عالم که به وجود آمده برای انسان و به خاطر انسان بوده و این فرع بر این است که قبول کنیم یک نوع شعور کلی بر نوامیس عالم حکمفرماست و آن شعور کلی چیزی را برای چیزی و به خاطر چیز دیگر به وجود می‌آورد و اگر آن چیز دیگر و به خاطر آن چیز دیگر نبود این چیز به وجود نمی‌آمد، مثل اینکه می‌گوییم دندان در دهان به وجود آمده برای مضع و جویدن، برای اینکه غذا به کمک جویدن و ترشحات غده‌های زیر زبان یک مرحله هضم را در دهان پیدا کند و برای مراحل بعدی وارد معده و روده بشود. اما بنابر فلسفه‌های مادی هیچ نوع علاقه غائی بین اشیاء وجود ندارد، هیچ نمی‌شود گفت که فلان چیز به خاطر فلان چیز دیگر به وجود آمده، هیچ چیزی برای هیچ چیز به وجود نیامده، هیچ چیزی مقدمه و وسیله چیز دیگر نیست، اگر احیاناً یک موجود از موجود دیگر استفاده می‌کند، نه از آن جهت است که آن یکی برای این یکی به وجود آمده بلکه تصادفاً آن یکی برای استفاده این یکی مفید واقع شده. ما فعلاً روی عقاید کلی سایر روشها کار نداریم. می‌خواهیم ببینیم روی عقاید کلی اسلامی چه باید بگوییم؟ علاقه غائی بیان حق و ذی حقیقت عقاید کلی و طرز جهان بینی اسلامی در باب انسان و عالم و حیات و هستی، بین انسان و مواهب عالم علاقه غائی وجود دارد، یعنی بین انسان و مواهب عالم در متن خلقت و در نقشه کلی خلقت علاقه‌ای و رابطه‌ای است، بطوری که اگر انسان جزء این نقشه نبود حساب این نقشه حساب دیگر بود. در قرآن کریم مکرر تصریح می‌کند که به حسب اصل خلقت، مواهب عالم برای انسان آفریده شده، پس از نظر قرآن کریم قبل از آنکه بشر بتواند فعالیتی بکند و دست به کاری بشود و قبل از آنکه دستورهای دین به وسیله پیغمبر به مردم اعلام شود یک نوع علاقه و ارتباط بین انسان و مواهب خلقت هست و این مواهب مال انسان و حق انسان است، مثل اینکه می‌فرماید: «خلق لکم ما فی اعراض جمیعا» خدا هر چه در زمین است برای شما و به خاطر شما آفرید. یا در سوره اعراف در مقدمه داستان خلقت آدم می‌فرماید: «و لقد مکناکم فی اعراض و جعلنا لکم فیها معایش قلیلا ما تشکرون» ما شما را در زمین جا دادیم و مستقر کردیم و در این زمین برای شما موهبت‌هایی قرار دادیم که مایه تعیش و زندگی شماست، اما شما کم قدر این نعمت را می‌شناسید و کم شکر این نعمت را بجا می‌آورید. شکر هر نعمت یعنی از او همان استفاده را بکنند که برای آن استفاده آفریده شده. بسیاری از آیات قرآن این حقیقت را

بیان می‌کند. قطع نظر از تصریحی که قرآن کریم فرموده، اگر در خود نظام عالم دقت کنیم و فکر کنیم حس می‌کنیم و می‌فهمیم که یک نوع رابطه غایی بین جماد و نبات و همچنین بین هر دوی اینها با حیوان و همچنین بین جماد و نبات و حیوان و بین انسان هست. در این زمین از یک طرف یک سلسله مواد غذایی هست و از طرفی حیوانها طوری هستند که با آن مواد غذایی فقط می‌توانند زندگی کنند، اگر آن مواد غذایی نباشد نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند. حال آیا می‌شود گفت در نظام کلی کائنات هیچ علاقه و ارتباطی بین مواد غذایی این عالم و بین طرز ساختمان جهازات تغذیه انسان یا سایر حیوانها وجود ندارد و تصادفا موافقتی بین اینها و آنها هست. علمای معرفه الحیاه که می‌گویند به هیچ وجه نمی‌توان اصل علت غائی را در مورد موجودات زنده انکار کرد. همچو علاقه و ارتباطی هست، خواه آنکه بگوییم آن مواد غذایی متناسب با این احتیاجات ساخته شده و خواه آنکه بگوییم ساختمان جهازات تغذیه طوری ساخته شده که بتواند از مواد غذایی موجود استفاده کند. به هر حال، علاقه غائی هست و ایندو به یکدیگر تطبیق داده شده‌اند. چه فرق می‌کند که بگوییم اگر انسان یا حیوان با این نوع احتیاجات نبود آن مواد غذایی به وجود نمی‌آمد و یا بگوییم اگر آن مواد غذایی به این نحو نبود ساختمان انسان طور دیگر بود؟ به هر حال، نظام خلقت نشان می‌دهد اینها برای یکدیگر آفریده شده‌اند. پس این حق را قانون خلقت و آفرینش که مقدم بر قانون شرع است قرار داده و چون هر دو از جانب خداوند است، خداوند قانون دین را هماهنگ قوانین فطرت و خلقت مقرر فرموده، قانون خلقت را طوری و قانون شرع را طوری دیگر مقرر فرموده، هماهنگی آندو را صریحا در یک آیه قرآن ذکر می‌کند: "فأقم وجهک للدين حنیفا فطره الله التي فطر الناس علیها لا- تبدیل لخلق الله" "چهره خود را به سوی این دین ثابت نگاه دار. این دین مبنایی محکم و خلل ناپذیر دارد و آن فطرت و سرشتی است که خداوند مردم را بر آن سرشت آفریده. قانون آفرینش تغییر ناپذیر است. پس گذشته از بیان قرآن کریم، خود نظام خلقت گواه صادقی است بر اینکه آفرینش، انسان و این مواهب را برای یکدیگر آفریده است. نوزاد را که تازه از مادر متولد می‌شود در نظر بگیرید. این نوزاد در چه حالی است؟ چقدر می‌تواند خودش برای خودش تلاش کند؟ چه غذایی را می‌تواند بخورد؟ معده او چه نوع غذایی را که می‌تواند هضم کند؟ از آن طرف ببینید خداوند دو منبع غذایی به نام دو پستان روی سینه مادر قرار داده و همینکه تولد طفل نزدیک می‌گردد، تدریجا با وضع حیرت انگیزی بهترین ماده مناسب با جهاز هاضمه کودک در آنجا ساخته می‌شود و همینکه متولد شد از غذای آماده استفاده می‌کند. آیا می‌توان گفت در قانون خلقت هیچ رابطه‌ای بین کودک و احتیاجات کودک از یک طرف و بین ساختمان عجیب پستان و شیر از طرف دیگر، و حتی بین دکمه مخصوص سرپستان و بین لبهای کوچک کودک، نیست؟ آیا آن شیرها مال آن طفل نیست؟ این استحقاق و این حق را چه کسی قرار داده؟ قانون خلقت. چه علاقه و رابطه‌ای بین کودک و بین آن شیر موجود است؟ رابطه غائی یعنی آن شیر و آن دستگاه و کارخانه شیر سازی برای کودک و به خاطر کودک به وجود آمده، پس خود خلقت آن شیر را حق طفل قرار داده. غده‌های پستان که ترشح می‌کند برای کودک ترشح می‌کند نه برای چیز دیگر و نه بی جهت. حکما اصطلاحی دارند در مورد موجودات و مخلوقات این عالم، آنها از مجموع موجودات طبیعت تعبیر می‌کند به "آباء سبعة" و "امهات اربعة" و "موالید ثلاثه". یعنی هفت پدر و چهار مادر و سه فرزند مقصودشان از هفت پدر، افلاک است که قداما قائل بودند، مقصود از چهار مادر، عناصر اولیه است که عقیده قداما این بود که عناصر و بسائط چهارتاست: آب و خاک و هوا و آتش، مقصود از سه فرزند، مرکبات این عالم است که به سه قسمت کلی تقسیم می‌شود: (جماد، نبات، حیوان) انسان هم جزء حیوان است. از این جهت تعبیر به پدر و مادر و فرزند می‌کردند که می‌گفتند از اثر تأثیر عوامل فلکی در عناصر چهارگانه که عوامل فلکی، فاعلند و عناصر، قابل مرکبات (یعنی جمادات و نباتات و حیوانات) پیدا می‌شود. پس مرکبات فرزندان موجودات علوی و عناصر چهارگانه می‌باشند. این تعبیر از نظر مرکبات بسیار تعبیر درستی است، چه آنکه چهار مادر یعنی چهار عنصر در عالم باشد یا صد مادر یعنی صد عنصر، و چه افلاکی به آن ترتیب و چه نباشد، به هر صورت مرکبات فرزندان این زمین و این آب و این هوا و این نور و گرماست. انسان همان فرزند

ارشد این پدران و مادران است. فرزند طبعاً برعهده پدر و مادر حقوقی دارد. همان طوری که در وجود ما در تعبیه‌هایی شده برای مدتی که باید در رحم باشد و تعبیه‌هایی شده برای وقتی که هنوز نوزاد است و در دامن مادر است، در وجود این مادر بزرگ که نامش جهان است نیز تعبیه‌هایی شده و همه آنها روی عنایت صورت گرفته. مثلاً نوزاد وقتی که می‌خواهد متولد بشود دستگاه پستان به فعالیت می‌افتد، غده‌ها شروع می‌کنند به ترشح کردن و همه اینها به خاطر و برای نوزاد است. همین طور است این نظام چهار فصل زمین و حرکت ابرها و ریزش بارانها و پیدایش فصل بهار و غیره. این بارانها همان ترشحاتی است که مقدمتاً پستان ما در جهان برای فرزندانش می‌کنند. در سوره مبارکه نحل آیه ۱۰ و ۱۱ می‌فرماید: "و هو الذی أنزل من السماء ماء لکم منه شراب و منه شجر فیه تسیمون. ینبت لکم به الزرع و الزيتون و النخیل و اعناب و من کل الثمرات إن فی ذلک لایة لقوم یتفکرون" "اوست که از بالای سر شما بر روی زمینهای شما آب می‌پاشد. از این آب، هم آب آشامیدنی برای شما تهیه می‌شود و هم از آن، درختها برای شما می‌رویند و از برگهای آن درختها استفاده می‌کنید. با آن آب کشتها و زراعتها و درختها از زیتون و از نخل و از انگور می‌رویند و انواع میوه‌ها را در اختیار شما قرار می‌دهد، و همه اینها آیتهاست برای کسانی که بخواهند به اندیشه و تفکر پردازند. آیات قرآن در این زمینه که یک نوع ارتباط و پیوستگی و هماهنگی بین گردش کلی اوضاع زمین و احتیاجات انسان وجود دارد زیاد است. از علی (ع) نقل شده که فرمود: "لکل ذی رمق قوت و لکل حبه آکل" "هر صاحب رمق و حیاتی، قوتی و هر دانه‌ای، خوردنده‌ای دارد. منظور این است که بین خوردنده و ماده خوردنی علاقه و ارتباطی در متن خلقت هست، وجود آنها در متن خلقت به یکدیگر مربوط است. این یک نوع علاقه و ارتباط که از نظر اصول کلی و جهان بینی عمومی اسلامی بین حق و ذی حق هست. نقش عقل و اختیار در دو مرحله‌ای شدن حق انسان نظام زندگی انسان با زندگی سایر جانداران فرق دارد. آنها به حکم غریزه زندگی می‌کنند، فرزند زمین بودن کافی است که حق آنها را مسلم کند. اما انسان عقل و اراده دارد و با نیروی تکلیف و عقل و اراده باید کار کند، لهذا تا تکلیف خود را انجام ندهد نمی‌تواند از حق خدادادی خود استفاده کند. بلی، تا مرحله مرحله غریزه است و تکلیفی در کار نیست حق هم ثابت و مسلم است. طفل بر پستان مادر بدون ضمانت هیچ تکلیفی حق دارد و شیر پستان حق اوست، اما آنگاه که انسان می‌خواهد از پستان مادر زمین شیر بخورد شیر به آن آمادگی نیست، باید با عمل و عمران و احیاء و فعالیت، آن را آماده کند، لذا در مقابل حقی که برعهده مادر زمین دارد، یک مسؤولیتی هم در برابر او دارد، بلکه می‌توان گفت یک حقی هم این مادر یعنی زمین برعهده او دارد و آن اینکه زمین را آباد کند و عمران نماید. حق زمین بر انسان علی (ع) در همان روزهای اول خلافت جمله‌ای فرمود به مردم: "إنکم مسؤولون حتی عن البقاع و البهائم" "شما مسؤولیت دارید و مکلفید و حقوقی برعهده شما هست حتی نسبت به چارپایان و نسبت به زمین. نه تنها در برابر خدا و مردم مسؤولید. بلکه درباره حیوانات و زمینها هم مسؤولید. خیال نکنید که این حیوان بارکش شما بدلیل اینکه ملک شماست هر طور رفتاری که بخواهید می‌توانید بکنید، هر اندازه بار و لو فوق قدرت آن حیوان می‌توانید پشتش بگذارید، اگر خواستید علوفه بدهید و اگر نخواستید ندهید، تشنه ماند ماند، گرسنه ماند ماند، زخم شد شد، شما هیچ مسؤول سیر کردن و آب دادن و حفظ سلامت آن حیوان نیستید. خیر این طور نیست. دیگر اینکه شما مسؤول این زمینها هستید که آنها را ویران نگذارید و آباد کنید. خداوند متعال آبادی آن را از شما خواسته. باز علی (ع) در فرمان معروف مالک اشتر، عنوان کلی که به فرمان خود می‌دهد این است: "هذا ما أمر به عبدالله علی أمير المؤمنين مالک بن الحارث اشتر فی عهده إلیه حین و لاه مصر جباية خراجها، و جهاد عدوها، و استصلاح أهلها، و عماره بلادها" "یعنی این دستوری است که بنده خدا علی امیر مؤمنان برای مالک بن حارث معروف به اشتر می‌نویسد، هنگامی که استانداری مصر را به او می‌دهد که در آنجا خراج و مالیات را جمع کند، امنیت ایجاد، و دشمنان مصر را سرکوب کند و مردم مصر را از لحاظ تربیت و اخلاق و غیره به صلاح آورد، و دیگر اینکه سرزمینهای آنجا را آباد کند. حق ضعفادر اسلام واقعا برای فقرا و عجزه و ضعفا حقی در اموال دیگران منظور شده در سوره اسراء می‌فرماید: "و آت ذاالقربی حقه و

المسکین و ابن السبیل» "حق خویشاوندان و فقرا و بیچارگان را بده، و در سوره معارج می‌فرماید: "و فی أموالهم حق معلوم للسائل والمحروم" از برای سؤال کنندگان و محرومان بهره‌ای معین در اموال مؤمنین هست. ضعیفان و عاجزان و بینویان که قادر به کار و کسب نیستند. و یا کسب و کارشان وافی نیست، مکلف به کار و زحمت نیستند، یا بیش از آن اندازه که کار می‌کنند و توانایی دارند مکلف نیستند، پس تکلیف از آنها ساقط است. از طرف دیگر، درست است که آنها تولید کننده نیستند و وظیفه کار و عمران را نمی‌توانند انجام دهند اما نمی‌توان آنها را محروم کرد، زیرا به حکم اصل اولی و به حکم رابطه غائی که بین آنها و مواد این عالم است این سفره که پهن شد برای آنها هم پهن شده « . و الارض وضعها للانام " یعنی خداوند این زمین را برای همه (نه برای بعضی) قرار داده. اینها اگر قادر بودند و وظیفه خود را انجام نمی‌دادند جریمه‌شان این بود که از این سفره محروم باشند، ولی حالا که قادر نیستند، حق اولی آنها سر جای خود باقی است. واقعا ضعف و فقرا و بینویان در اموال اغنیا ذی حق‌اند. حق همسفر علی (ع) در ایام خلافت، روزی برای کاری از شهر کوفه که مرکز خلافت بود به خارج شهر بیرون رفت. طبق معمول خود که اجازه نمی‌داد جمعی به عنوان اسکورت او را همراهی کنند، آن روز نیز ساده و تنها رفته بود. هنگام برگشتن با یک نفر کتابی یعنی یک نفر مسیحی یا یهودی یا زردشتی در راه مصادف شد. آن مرد علی را نمی‌شناخت. مقصد یکدیگر را پرسیدند، معلوم شد مقدار زیادی از راهشان مشترک است. توافق کردند که با هم طی مسافت کنند. صحبت کنان راه را طی کردند تا رسیدند به سر دوراهی که راه کوفه را از مقصدی که آن مرد کتابی داشت جدا می‌کرد، آن مرد به راه خود رفت. علی (ع) شاهراه را که به کوفه می‌رفت رها کرد و از همان راه که همسفرش رفت آهنگ رفتن کرد. او گفت: مگر تو نگفتی من به کوفه می‌روم؟ فرمود: چرا. گفت: پس چرا از آن راه نمی‌روی؟ فرمود: پیغمبر ما فرموده است که هرگاه دو نفر باهم مسافرت کنند و از مصاحبت هم بهره‌مند شوند " حقی " برعهده یکدیگر پیدا می‌کنند، بنابراین چون من از وجود تو در این سفر بهره‌مند شدم تو به گردن من " حق " پیدا کرده‌ای، من می‌خواهم به خاطر این حق، تو را مقداری مشایعت کنم. آن مرد به فکر عمیقی فرو رفت، سر برآورد و گفت: علت اینکه اسلام با این سرعت رواج گرفت و توسعه یافت، اخلاق بزرگوارانه پیغمبر شما بود. آن مرد در آن وقت علی را نمی‌شناخت، تا یک روز به کوفه آمد و امیرالمؤمنین را در مسند خلافت دید، متوجه شد که همسفر آن روز او علی بن ابی طالب خلیفه وقت بوده است، بی‌درنگ مسلمان شد و در زمره اصحاب آنحضرت درآمد. احترام حقوق و تحقیر دنیا از مجموع مقرراتی که اسلام در باب خیانتها و مظالم افراد درباره یکدیگر و درباره عدل و ظلم و وظایف حاکم و سائس، و درباره قضاوت و وظایف قاضی و دشواری وظیفه قاضی، و درباره شاهد و در موارد دیگر دارد معلوم می‌شود که از نظر این دین چه اندازه حقوق مردم نسبت به یکدیگر محترم و واجب‌الرعایه است. اینجا سؤالی و شبهه‌ای در ذهنها پیدا می‌شود که چطور می‌شود در اسلام اینقدر حقوق محترم باشد و حال آنکه منطق اسلام همان طوری که معلوم است براساس تحقیر دنیا و متاع دنیا است. حقوق مردم بر یکدیگر مربوط به شئون زندگی همین دنیا است، مثلا مربوط به این است که کسی مال دیگری را نبرد و نخورد، و اگر چیزی از نظر کسی بی‌قیمت باشد اموری هم که از توابع اوست بی‌قیمت خواهد بود. پس وقتی که خود دنیا و زندگی دنیا از نظر اسلام بی‌ارزش و بی‌احترام است، باید حقوقی هم که مربوط به این زندگی بی‌ارزش است احترام و احترام نداشته باشد. ارزش ذاتی و ارزش نسبی‌ساخت این است که اولاً بی‌ارزش بودن دنیا در نظر دین باید روشن شود که به چه معنی است. ابهام این مطالب منشأ خیلی شبهه‌ها و سؤالها از این قبیل می‌شود. ارزش داشتن و نداشتن یک چیز اگر از نظر خود آن چیز ملا-حظه شود همه چیز با ارزش است، یعنی هر چیزی خودش برای خودش با ارزش است، زیرا هر چیزی مرتبه‌ای از هستی است و هستی یک چیز برای خود آن چیز عین ارزش است، و به تعبیر فلاسفه وجود مساوی با خیر است. اما اگر یک چیز را نه از نظر خود آن چیز بلکه از نظر رابطه‌اش با چیز دیگر و از نظر تأثیرش در یک هستی دیگر در نظر بگیریم: این است که ممکن است چیزی نسبت به چیزی بی‌ارزش باشد، تأثیری در سود و زیان او نداشته باشد، و ممکن است تأثیر منفی یا مثبت داشته باشد. اگر تأثیر مثبت داشته باشد می‌گوییم این چیز برای آن چیز

دیگر با ارزش است. این نوع ارزش که ارزش نسبی است یعنی ارزش چیزی برای چیزی است باز دو گونه است: یک وقت ارزش آن شیء به تنهایی در نظر گرفته می‌شود مثلاً می‌گوییم پول برای انسان با ارزش است و یک وقت ارزش آن شیء برای یک شیء در مقایسه با ارزش یک شیء سوم در نظر گرفته می‌شود، مثلاً ارزش پول برای انسان در مقایسه با ارزش سلامت یا علم یا اخلاق برای انسان چه ارزشی است؟ اکنون می‌گوییم ارزش یک مشت ریگ یا یک پشه یا یک مگس از نظر یک نفر انسان هیچ نیست، زیرا بود و نبود او تأثیری به حال او ندارد، البته همچو چیز بی ارزشی حقی هم که به او تعلق دارد بی ارزش است. اما پول برای انسان با ارزش است، چون می‌تواند مفید به حال انسان واقع شود و کارگشای او گردد، اما همین پول در مقایسه با سلامت یا شرافت و مناعت، ارزش خود را از دست می‌دهد و شیئی بی ارزش می‌شود نه کم ارزش، بلکه بی ارزش یعنی چنین نیست که مبلغ پول اگر زیاد باشد با شرافت ولو جزئی باشد قابل مقایسه باشد، لهذا اگر کسی پول را دوست داشته باشد و از طرفی دیگر همین شخص طبعی منیع و نفسی کریم داشته باشد، همچو شخصی تا آنجا در پی تحصیل پول می‌رود که شرافت و حیثیت و آبرویش محفوظ بمانند، اما همینکه پای لطمه خوردن به شرافت و مناعت به میان آمد از پول می‌گذرد چه کم باشد و چه زیاد، تمام ثروت دنیا را هم که به او بدهند حاضر نیست به بهای شرافت و کرامت نفس بپذیرد. در نظر این شخص پول یا مقام ارزش دارد، اما نه در برابر آبرو و حیثیت و شرف، در این مقام، بکلی ارزش خود را از دست می‌دهد. نه اینکه کمش برابری نمی‌کند ولی زیادش برابری می‌کند، نه، حتی زیاد او با کم این هم برابری نمی‌کند. علی (ع) حالت خودش و روحیه خودش را این طور شرح می‌دهد: "و الله لو أعطيت اعقالم السبعة بما تحت أفلاكها على أن أعصى الله في نملة أسلبها جلب شعيره ما فعلته" «به خدا قسم اگر تمام آنچه در زیر قبه آسمان است به من بدهند برای اینکه به یک مورچه ظلم کنم به اینکه پوست جوی را از او بگیرم نمی‌کنم، یعنی تمام دنیا در نظر من آن مقدار ارزش ندارد که به یک مورچه ظلم بکنم. علی در این جمله خود ارزش دنیا و ملک دنیا را پایین نیاورده، ارزش حق و عدالت را بالا برده. نمی‌خواهد بگوید دنیا و آنچه در زیر آسمان است چون خیلی بی قیمت است من آن را در ازای یک عمل کوچک که ظلم به مورچه است نمی‌خواهم، بلکه می‌خواهد بفرماید که ظلم اینقدر بزرگ است که تمام ملک دنیا با کوچکترین افراد ظلم که ظلم به مورچه است به گرفتن پوست جوی از دهانش، برابری نمی‌کند سعدی در همین مضمون می‌گوید: دنیا نیرزد آنکه پریشان کنی دلیزنهار بد مکن که نکرده است عاقلسعدی هم نمی‌خواهد بگوید که دنیا اینقدر کم ارزش است که به یک پریشان کردن دل که چیز کوچکی است نمی‌ارزد، می‌خواهد بگوید پریشان کردن دل آنقدر مهم است که به بهای تمام دنیا هم نباید قبول کرد. این معنی بی ارزشی مقایسه‌ای است. دنیا که از نظر دین بی ارزش است به معنی بی ارزشی مقایسه‌ای است، یعنی دنیا ارزش ندارد که شما به خاطر او اصول اخلاقی و اجتماعی و معنی انسانیت و بزرگواری را از دست بدهید، به خاطر منافع دنیوی و مادی دروغ بگویید، خیانت بکنید، پیمان شکنی بکنید، ظلم بکنید، حقوق دیگران را پایمال بکنید، ارزش ندارد که به خاطر مطامع و منافع دنیا دلها را پریشان کنید یا حتی حق مورچه‌ای را پامال کنید. نقش حق و عدالت اجتماعی در امور معنوی‌النا فرض می‌کنیم که بی ارزشی دنیا نسبی و بالمقایسه نیست، فرض می‌کنیم دنیا از نظر دین شر مطلق است، ولی در هر چیزی اگر تردید کنیم در یک چیز نمی‌توانیم تردید کنیم و آن اینکه پیغمبران خدا برای چه هدف و چه مقصدی آمدند. آنها آمدند برای تعلیم یک سلسله عقاید پاک، برای پاکیزه کردن روح مردم» «بعثت لاتمم مکارم اعخلاق» «برای اینکه مردم را به اعمال خوب تشویق کنند و برای اینکه مردم را از کارهای زشت باز بدارند از نظر دین یک رشته چیزها خوب است، پیغمبران آمدند برای دعوت به آن خوبها، یک رشته چیزها بد است، پیغمبران آمدند برای مبارزه با آن بدیها دستورهای دینی مجموعاً سه قسم است: اعتقادات، اخلاقیات، دستورهای عملی. دستورهای اعتقادی از قبیل ایمان به خدا، ایمان به سفرای الهی و پیغمبران خدا و اولیای خدا، ایمان به معاد و پاداش و کیفر. دستورهای اخلاقی مثل اینکه ما باید عفت و تقوی داشته باشیم، راضی و شاکر و صابر باشیم، عفو و حلم و گذشت داشته باشیم، با یکدیگر الفت و محبت داشته باشیم، اتحاد و

اتفاق داشته باشیم، روح ما پاکیزه باشد، حسادت نداشته باشیم، کینه نداشته باشیم، جبن و بخل نداشته باشیم، ظالم و بدخواه نباشیم. دستورهای عملی هم واضح است، دستورهایی به عنوان عبادات مقرر شده. نماز، روزه، حج، جهاد، امر به معروف و غیر اینها، و دستورهایی در باب معاشرت هست از قبیل احسان، صله ارحام، از قبیل اینکه دروغ نگوئیم، غیبت نکنیم، فحش ندهیم، قتل نفس نکنیم، دستور رسیده به ترک شراب و قمار و ربا و ریا و غیره. بالاخره اگر در هر چیزی شک و تردید کنیم در اینها نمی‌توانیم شک و تردیدی داشته باشیم، در اینکه شارع اسلام آنچه را که خوب می‌داند، می‌خواهد آنها واقع شود و آنچه را بد می‌داند می‌خواهد هر طور است آنها واقع نشود، حرفی نیست. حالا حساب کنیم بینیم آیا اگر حقوق مردم محفوظ، و جامعه عادل و متعادل باشد و تبعیض و محرومیت و احساس مغبونیت در مردم نباشد، عقاید پاک و اخلاق پاک و صفای قلب و اعمال خوب بیشتر پیدا می‌شود و زمینه برای وقوع معاصی و اخلاق رذیله و شیوع عقاید ناپاک کمتر است، یا اگر متعادل نباشد و هر چه افراط و تفریط و اجحاف و مغبونیت و ناهمواری و اختلاف و تفاوت بیشتر باشد، برای تزکیه نفس و صفای روح بهتر است؟ کدامیک از اینها؟ یا شق سومی هست و آن اینکه اوضاع اجتماعی هر جور باشد هیچ تأثیری در این امور ندارند و حساب این امور بکلی جداست. هیچ عاقلی نخواهد گفت که هر چه جامعه از لحاظ حق و عدالت آشفته‌تر باشد، زمینه برای عقاید پاک و تزکیه نفس و عمل صالح بهتر است. حداکثر این است که کسی بگوید بود و نبود عدالت و محفوظ بودن و نبودن حقوق در این امور تأثیری ندارد. عقیده بسیاری از متدینین ما فعلا شاید همین باشد که دو حساب است و ربطی به یکدیگر ندارند. اگر کسی هم این طور خیال کند باید به او گفت زهی تصور باطل، زهی خیال محال! مطمئنا اوضاع عمومی و بود و نبود عدالت اجتماعی در اعمال مردم و اخلاق مردم و حتی در افکار و عقاید مردم تأثیر دارد. در هر سه مرحله تأثیر دارد، هم مرحله فکر و عقیده، هم مرحله خلق و ملکات نفسانی، هم مرحله عمل. تأثیر عدالت اجتماعی در افکار و عقاید اما در مرحله فکر و عقیده، ما وقتی که به ادبیات خودمان مراجعه می‌کنیم و آثار ادبی و اندیشه‌های شعرای عالیقدر خودمان را می‌بینیم، می‌بینیم که آنها در عین اینکه حقایق شناس بودند، به حکمت‌هایی پی برده‌اند، افکار لطیفی داشته‌اند، در عین حال در بعضی موارد ترشحاتی از مغز و فکر اینها پیدا شده که باعث تعجب است. مثلا- می‌بینیم به مسأله بخت و شانس اهمیت فراوان داده‌اند، چیزی که بیشتر از هر چیز دیگر از آن دم زده‌اند بخت و شانس است، گفته‌اند خودت بخواب بخت بیدار باشد. در نظر اینها نام بخت که به میان می‌آید دیگر همه چیز از ارزش می‌افتد: علم، عقل، سعی و کوشش، فن و هنر و صنعت، زور باز و همه هیچ اندر هیچ‌اند، می‌گویند: از بخت کار ساخته است نه از عقلا و فتاده است در جهان بسیار بی‌تمیز ارجمند و عاقل خوار بخت خوب باشد، هنرمندی و لیاقت و کاردانی چه اثری دارد؟ اگر به هر سر مویت دو صد هنر باشد هنر به کار نیاید چو بخت بد باشد سعی و عمل و کوشش چیست؟ اصل کار، بخت است. دولت نه به کوشیدن است چاره کم جوشیدن است. از این بوالعجب‌تر حدیثی شنو که بی‌بخت کوشش نیز زد دو جو چندانکه جهد بود دویدم در طلب کوشش چه سود چون نکند بخت یاوری بخت و شانس خوب باشد، از زور بازو چه کاری ساخته است. چه کند زورمند و ارون بخت بازوی بخت به که بازوی سخت به رنج بردن بیهوده گنج نتوان یافت که بخت راست فضیلت نه زور بازو را همه سخن او بخت است. حالا- اگر از همین گویندگان اندیشمند عالیقدر پرسیم "آقا! این بخت چیست؟ او را تعریف کنید. شما که اینقدر اسم بخت را می‌برید! لابد او را شناخته‌اید، اثری و نشانه‌ای از او دارید، برای ما تعریف کنید،" جوابی ندارند. ریشه پیدایش اندیشه بختلی، یک اثر و یک نشانه مبهم و یک جای پای مبهم دیده‌اند، از همانجا اعتقاد به بخت در آنها پیدا شده. چه دیده‌اند؟ در جامعه‌ای زندگی می‌کرده‌اند که افراد و اشخاص عمری به سعی و عمل می‌گذرانده‌اند، اما با محرومیت بسر می‌برده‌اند. در عوض، بیکارها و عزیزهای بلا-جهت می‌دیده‌اند برخوردار و مرفه. هرچه دیدند، بی‌تمیز را ارجمند و عاقل را خوار دیدند، هرچه دیدند این بود که بین هنر و لیاقت و کاردانی با حظ و حق و نصب و بهره تناسب نیست. چون هرچه در جامعه خودشان دیده‌اند این طور بوده، کم کم این مطلب که از مشهودات اجتماعی آنها گرفته شده است، شکل

یک فلسفه به خود گرفته به نام فلسفه بخت نام همه این بی نظمیها و مظالم را، فهمیده یا نفهمیده، بخت گذاشته‌اند و گاهی آن را به باد ناسزا گرفته‌اند. فکر بخت و فلسفه بخت هیچ علتی ندارد جز مظالم و ناهمواریها و بی عدالتیهای اجتماعی. الهام کننده این فکر شیطانی، هرج و مرجها و بی عدالتیهای اجتماعی است. از این یک منبع که بگذریم ما دو منبع دیگر بیشتر نداریم: یکی دین است که شعرا گاهی از آیات قرآن و کلمات رسول اکرم و گاهی از کلمات ائمه اطهار الهام می‌گرفتند. در همه قرآن و کلمات پیغمبر و ائمه نامی از بخت و شانس نمی‌بینیم. منبع دیگر عقل و علم و فلسفه است، کتب فلسفه از قدیم هر وقت از بخت و اتفاق بحث کرده‌اند به عنوان یک موهوم از آن یاد کرده‌اند، پس این خیال درباره بخت با آن قدرت خارق العاده و عظیم از کجا پیدا شد که تصور شده قدرت بخت از عقل، از علم، کار، کوشش، هنر، صنعت، زور از همه چیز بالاتر است. مبداء الهام بخش این فکر شیطانی چیزی جز بی نظمیها و پستی و بلندیهای بی جهت و اولویتهای بلا-استحقاق نیست. هر وقت عدالت اجتماعی متزلزل شود، استحقاقها رعایت نشود، حقوق مراعات نگردد، در تعویض مشاغل حسابهای شخصی و توصیه و پارتی مؤثر باشد، فکر بخت و شانس و امثال اینها قوت می‌گیرد و توسعه پیدا می‌کند، چون معنی بخت این است که هیچ چیز شرط هیچ چیز دیگر نیست. چقدر فرق دارد که کسی برای سعی و کوشش اثر قائل باشد، ایمان داشته باشد به اینکه «لیس للانسان إلا ما سعی» و بین کسی که بگوید هر چه زحمت بکشی از کیسه‌ات رفته، هیچ چیز شرط هیچ چیز نیست. چقدر فرق است بین اعتقاد «إن الله لا یغیر ما بقوم حتی یرغیروا ما بأنفسهم» و بین اعتقاد به بخت. این یک مثال بدبینی روزگارباز در آثار ادبی خودمان منطقی می‌بینیم تحت عنوان شکایت از روزگار چه فحشها و دشنامها که به روزگار داده نشده: غدار خوانده شده، ظالم و ستمگر خوانده شده. هر نام زشتی که حکایت از جور و جفا و غدر و مکر و فریب بکنند به روزگار داده‌اند، تا آنجا که برای روزگار یک نوع کینه و دشمنی مخصوصی نسبت به خوبان و نیکان قائل شده‌اند. این روزگار مورد اعتراض، چرخ و فلک و زمین و زمان نیست، بلکه روزگار همان گوینده، یعنی محیط اجتماعی اوست، محیط خاص همان گوینده است نه روزگار بزرگ. این گفته‌ها همه انعکاس حالات شخصی و روحی و درونی گوینده است. یک شاعر آنچه می‌گوید تنها زبان حال شخصی و احساسات شخصی خودش هم نیست، زبان حال جامعه و زبان عصر خودش هست. وقتی که کسی در اطراف خود هر چه ببیند ظلم ببیند، غدر ببیند و علت اصلی را تشخیص ندهد یا تشخیص بدهد و نتواند بگوید، عقده دلش را روی چرخ مدار و فلک کج رفتار خالی می‌کند. در نتیجه این اوضاع و احوال یک نوع بدبینی و سوء ظن نسبت به دستگاه خلقت و آفرینش پیدا می‌شود. این خیال قوت می‌گیرد که بنای روزگار بر ظلم نسبت به خوبان و نیکان است و یک نوع عداوت و کینه دیرینه‌ای بین روزگار و مردم خوب است. مردم قهرا به روزگار بدبین می‌شوند، به خلقت و آفرینش بلکه به مبداء کائنات اظهار بدبینی می‌کنند، مثل ابن راوندی می‌گویند: کم عاقل عاقل مذاهبهو جاهل جاهل تلقیه مرزوقاهذا الذی ترک اعوہام حائرہو صیر العالم النحر یرزندیقایی یعنی چقدر عاقلهای خیلی عاقل و فهمیده که راههای زندگی آنها را عاجز کرده، هر چه می‌روند به سعادت و خوشی نمی‌رسند، و چقدر جاهل‌های احمق که می‌بینند صاحب همه چیزند. این است آن چیزی که عقلها را پریشان کرده و یک دانای باریک بین را زندیق و بی دین کرده است. به هر حال، اثر مستقیم به هم خوردن تعادل اجتماعی و تبعیضها و تفاوت‌های بی جهت یکی به هم خوردن نظم فکری و اعتقاد به هرج و مرج و بی اثر بودن عوامل واقعی سعادت یعنی علم و عقل و تقوی و سعی و عمل و هنر و لیاقت است که به عنوان فلسفه بخت ظهور می‌کند و ما در ادبیات خودمان اثر آن را می‌بینیم و یکی دیگر بدبینی و سوء ظن به آفرینش و مبداء مقدس خلقت است. این اثر بی عدالتیهاست در عقیده و فکر. عدالت اجتماعی و اخلاق فردی اما اثر شیوع بی عدالتیهای اجتماعی در فساد اخلاق و ناراحتی‌های روحی اخلاق خوب و بد هم مثل همه چیزهای دیگر دنیا سبب و علت دارد، بی جهت پیدا نمی‌شود. سرشت و طینت مؤثر است، اوضاع محیط و تلقینات محیط مؤثر است، یکی از اموری هم که قطعاً تأثیر دارد در فساد اخلاق و روحیه را مسموم و بیمار می‌کند، محرومیتها و احساس مغبونیتهاست. حسادت‌ها، کینه‌ها، عداوتها، بدخواهیها همه از همین جا پیدا

می‌شود. افراد استثنائالیه افراد استثنایی هستند که مظلومیت و محرومیت در آنها تأثیر ندارد، اما آنها به همین دلیل فوق العادگی دارند که این جور مصونیت‌های روحی در آنها هست. ایمان قوی جلوی تأثیر بسیاری از عاملها را در روح می‌گیرد، افراد استثنایی در حدی بالاتر از حد افکار عموم هستند. در اینجا برای توضیح مطلب مثالی عرض می‌کنیم: پدر و مادری در میان فرزندانها هستند. در آن خانه غذا و میوه و شیرینی و لباس میان اهل خانه تقسیم می‌شود. فکر و قضاوت بچه‌ها و تأثیراتی که در این گونه موارد پیدا می‌کنند با فکر و قضاوت پدر و مادر و نوع تأثیری که به آنها دست می‌دهد فرق دارد، در یک سطح نیست، در دو سطح است. اما آن احساسی که بچه‌ها نسبت به یکدیگر دارند: از بچه‌ها هر کدام ببیند سهم او از میوه یا غذا یا شیرینی یا لباس از سهم دیگری کمتر است ناراحت می‌شود، قهر می‌کند، گریه می‌کند، و چون احساس مظلومیت و محرومیت می‌کند، در صدد انتقام بر می‌آید. لهنذا لازم است پدران و مادرانی که به سعادت فرزندانها علاقمند هستند، میل دارند بچه‌هایشان از کودکی روحیه سالم داشته باشند، از اول هیچگونه تبعیضی بین آنها قائل نشوند. تبعیض تخم اختلاف کاشتن است، تخم حسادت کاشتن است، تخم انتقام کاشتن است. تبعیض موجب می‌شود هم روح آن بچه محروم فشرده و زرده و ناراحت بشود، و هم آن بچه عزیز کرده، متکی به غیر، ضعیف النفس، زود رنج، لوس و نر بار بیاید. پدران و مادران اگر بچه‌هایشان از لحاظ جسم بیمار بشوند به طبیب مراجعه می‌کنند، اما توجه به سلامت روح و حفظ الصحه روحی فرزندانها ندارند، اینها را کوچک می‌شمارند، در صورتی که اهمیت بهداشت و سلامت روح بچه از سلامت تن و بدنش کمتر نیست، بلکه به مراتب بیشتر است. غرض این است بچه‌ها چون در یک سطح فکر می‌کنند قهرا محرومیت یکی نسبت به دیگری در آنها اثر سوء می‌گذارد، اما پدر و مادر که فکر و عقلشان در سطحی بالاتر است نوع دیگر فکر می‌کنند و نوعی دیگر محبت دارند. آنها از این جور محرومیتها و کم و زیاده‌ها رنج نمی‌برند، از اینکه میوه و شیرینی و غذا به آنها نرسد یا کمتر برسد ناراحت نمی‌شوند، احساس حقارت نمی‌کنند. در اجتماع هم عینا همین طور است. افراد استثنایی که پدر امت‌اند تحت تأثیر محرومیتها واقع نمی‌گردند، مظلومیت و محرومیت در آنها تأثیر ندارد، در عین مظلومیت و محرومیت، مثل همان پدری که همیشه خیر فرزندان خودش را می‌خواهد باز آنها خیر امت را می‌خواهند. رسول اکرم (ص) در احد در حالی که سنگ به پیشانی مبارکش زده بودند، دندانهاش را شکسته بودند، دست به دعا برداشته و می‌گفت: "اللهم اهد قومی فانهم لا یعلمون" "خدایا قوم من را هدایت کن و آنها را ببخش که آنها جاهل‌اند. علی مرتضی (ع) در موضوع فدک می‌فرماید: "فشحت علیها نفوس قوم و سخت عنها نفوس آخرین و ما أصنع بفدک و غیر فدک، و النفس مظانها فی غد جدث، تنقطع فی ظلمته آثارها" "آن که رست از جهان فدک چه کند آن که جست از جهت فلک چه کند آثار اخلاقی تبعیضها این در افراد استثنایی است، اما سایر افراد مردم حالت همان فرزندان خانواده را دارند. تبعیضها، تفاوت گذاشتنها روح یک عده را که محروم شده‌اند فشرده و آزرده و کینه جو و انتقام کش می‌کند و روح یک عده دیگر را که به صورت عزیز بلاجهت در آمده‌اند لوس و نر و کم حوصله و زود رنج و بیکاره و اسراف کن و تبذیر کن می‌کند. در میان یک طبقه حسد و کینه و انتقام و نفرت و دشمنی، و در طبقه دیگر کم حوصلگی نسبت به کار، استقامت نداشتن، اسراف و تبذیر پیدا می‌شود. فکر کنید مجموعا چه اوضاع و احوالی در اثر بی عدالتی در میان مردم پیدا می‌شود. دعای معروفی هست از رسول اکرم که با این جمله شروع می‌شود: "اللهم اقسم لنا من خشیتک ما یحول بیننا و بین معصیتک" «دعاهای اسلامی یکی از بهترین و آموزنده‌ترین تعلیمات اخلاقی و معنوی است. چه نکته‌ها و لطایف روحی و اجتماعی بزرگ که با زبان دعا گفته می‌شود، جمله‌ای در همین دعا هست که «و اجعل ثارنا علی من ظلمنا» یعنی خدایا! انتقام ما را نسبت به آن کسان قرار بده که به ما ظلم کردند. می‌خواهد بفرماید در اثر اینکه ظلمی بر ما مردم می‌شود قهرا روح ما فشرده و آزرده و انتقام‌جو و "تأثر" می‌شود. همینکه این حالت در روح ما پیدا شد هر وقت باشد و هر جا باشد و به هر راه باشد اثر خودش را خواهد کرد، مثل یک آتش زبانه خواهد کشید. امروز علمای معرفه‌الروح ثابت کرده‌اند که کینه‌ها و عداوتهایی که در روح پیدا می‌شود ممکن است موقتا به اعماق روح

فرو برد و انسان به حسب شعور ظاهر خود آنها را فراموش کند و از یاد ببرد، اما واقعا محو نمی‌شود، در همان اعماق روح، بی‌خبر از شعور ظاهر و عقل ظاهر، مشغول فعالیت است که راهی پیدا کند و بیرون بیاید. رسول اکرم می‌گوید: خدایا! این آتش که در دل ما هست و روزی زبانه خواهد کشید، دیگری را نسوزد، اگر می‌خواهد بسوزد همان کس را بسوزد که به ما ظلم کرده و سبب این آتش شده است. اگر بنا بشود انسان با عقل و اراده و شعور ظاهر خود انتقام بگیرد، انتقام شخصی را از شخصی دیگر نمی‌گیرد، اگر در بلخ آهنگری گناه کرده باشد در شوشتر سرمسگری را نمی‌برد، اما وقتی که انسان نه به فرمان عقل آزاد بلکه به فرمان آن عقده‌ها و کینه‌های ته نشین شده در اعماق روح بخواند انتقام بگیرد، دیگر این ملاحظات در کار نیست. رسول خدا می‌فرماید: خدایا! ما را طوری کن که انتقامها و کینه‌های ما همان قدر باشد که دشمن را سرکوب کنیم، در اعماق روح ما در اثر بی‌عدالتیها و مظلومیتها و ناتوانیها عقده‌ها و "نار"ها پیدا نشود که روح ما طبعاً فشرده و آزرده و عاصی و سرکش و بدخواه و ظالم بشود، از ظلم لذت ببرد، از لگدمال کردن مردم لذت ببرد. راز موفقیت اسلامدر جلسه پیش گفتم اسلام اگر تنها جنبه اخلاقی می‌داشت و مانند یک مکتب اخلاقی که کارش فقط پیشنهادهای اخلاقی و پند و نصیحت است فقط به مواعظ و نصایح می‌پرداخت و کاری به ترکیب و سازمان اجتماعی نمی‌داشت، ممکن نبود که بتواند جامعه‌ای نو بسازد، جامعه‌ای متحد و همفکر و همدل که جریان تاریخ را عوض کند. شک ندارد آن چیزی که دلها را به هم پیوند می‌دهد، عقیده و ایمان است. رسول خدا بزرگترین عامل وحدت را که وحدت در عقیده بود ایجاد کرد، مردم را در زیر پرچم "لا إله الا الله" آورد، اما تنها به ایمان و عقیده اکتفا نکرد، به موانع و اضداد وحدت هم توجه کرد، آن موانع و مشکلات را از میان برداشت، موجبات نزدیکی دلها را فراهم کرد و موجبات کینه‌ها و حسدها و انتقامجوییها یعنی تبعیضات حقوقی را از بین برد، البته وقتی که مقتضی موجود شد و موانع مفقود، وقتی که ایمان و عقیده بود و تبعیضات نبود، معلول که وحدت و الفت و هماهنگی است خود به خود پیدا می‌شود، برخلاف آنکه مقتضی موجود باشد مانع هم موجود باشد، یا اینکه اگر مانع مفقود است مقتضی هم مفقود باشد. پس نباید این طور فکر کرد که اسلام فقط به موجب اینکه عقیده واحدی ایجاد کرد، مردم را متحد کرد، نه، علاوه بر این موانع و تبعیضات و شکافها و تفاوتها را هم از بین برد، اگر گفت «تعالوا الی کلمه سواء بیننا و بینکم الا نعبدا الله و لا نشرک به شیئا» «بیاید به سوی یک عقیده و ایمان که برای همه به یک نسبت خوب است، برای همه حقیقت است، برای همه خیر است، اگر این را گفت و توحید را پیشنهاد کرد، پشت سرش هم گفت «و لا یتخذ بعضنا بعضا اربابا من دون الله»، «مساوات و برابری را هم پیشنهاد کرد. پیغمبر اکرم در حجه الوداع فرمود: «ایها الناس! ربکم واحد، و ان اباکم واحد، کلکم من آدم، و آدم من تراب، لا فضل لعربی علی عجمی الا بالتقوی» «ایها الناس! خدای همه یکی، پدر همه یکی است، همه فرزندان آدم هستیم، آدم هم از خاک به وجود آمده، پس همه از خاک به وجود آمده‌ایم، ملائک شرافت جز تقوا چیزی نیست، عربها خیال نکنند که نژاد عرب بر عجم برتری دارد، هیچ نژادی بر هیچ نژادی فضیلت ندارد، برتری فقط و فقط به تقوا و درستی است. بعد فرمود «: الا هل بلغت» آیا تبلیغ کردم «؟» «قالوا نعم» «همه گفتند: بله، یا رسول الله! بعد فرمود: «فلیبلغ الشاهد الغائب» «پس حاضرین به غایبین برسانند، نسل حاضر به نسلهای آینده و هر نسلی به نسل بعد برسانند. تأثیر عدالت در رفتار عمومیا همین جا می‌توان فهمید که بود و نبود عدالت در رفتار مردم هم تأثیر دارد، زیرا وقتی که در عقاید و اخلاق تأثیر داشت قهرا در اعمال هم تأثیر دارد «قل کل یعمل علی شاکلته» «هر کسی مطابق آنچه که فکر می‌کند و عقیده دارد و مطابق حالاتی که در روحش هست عمل می‌کند، ریشه اعمال آدمی در روح اوست. گذشته از اینکه بی‌عدالتی و تفاوت و تبعیض و احساس غبن و محرومیت اجتماعی این آثار را دارد که ذکر شد، خود فقر و احتیاج سببش هر چه باشد خواه بی‌عدالتی یا چیز دیگر خودش یکی از موجبات گناه است، اگر ضمیمه بشود با احساس مغبونیت و محرومیت، دیگر بدتر، اگر ضمیمه بشود با حسرت کشیدنهای تجملات عده‌ای، باز از آن هم بدتر. آن وقت همیشه خواهد گفت: سخن درست بگویم نمی‌توانم دید که "می" خورند حریفان و من نظاره کنمین نمی‌توانم دید، سبب

سرقتهای می‌شود، سبب رشوه‌گیریها می‌شود، سبب اختلاسها و خیانتها به اموال عمومی می‌شود، سبب گناهها می‌شود، سبب غل و غش و تقلب در کارها می‌شود، سبب می‌شود که افرادی برای اینکه خود را به دسته‌ای دیگر برسانند رشوه بخورند، دزدی بکنند، زیر حساب مردم بزنند و همین طور علی (ع) به فرزند عزیزش محمد معروف به ابن الحنیفه درباره فقر می‌فرماید: «یا بنی‌انی! أخاف علیک الفقر، فاستعذ بالله منه، فان الفقر منقصة للدين، مدهشة للعقل، داعية للمقت» "فرزند عزیزم! من از دیو مهیب فقر بر تو می‌ترسم، از او به خدا پناه ببر. فقر موجب نقصان دین است. فقر موجب نقصان دین است یعنی چه؟ یعنی فقر گناه است؟ نه، فقر گناه نیست، اما فقر آدمی را که ایمان قوی نداشته باشد زود وادار به گناه می‌کند. بسیاری از گناهان هست که از فقر و احتیاج ناشی می‌گردد لذا رسول اکرم (ص) فرمود: «كاد الفقر أن يكون كفرا» "فقر نزدیک به سرحد کفر است. فقر روح را عاصی و عزیمت را ضعیف می‌کند. اثر دیگر فقر را فرمود: «مدهشة للعقل» "فقر فکر را پریشان و دهشت زده می‌کند. عقل و فکر در اثر احتیاج و فقر و نبودن وسایل زندگی تعادل خود را از دست می‌دهد و انسان دیگر نمی‌تواند خوب در قضایا فکر بکند. همان طوری که مصیبتها تولید پریشانی فکر و خیال می‌کند فقر نیز همین طور است. تدبیر صواب از دل خوش باید جست سرمایه عافیت کفاف است نخست شمشیر قوی نیاید از بازوی سست یعنی زدل شکسته تدبیر درست البته باز افرادی استثنایی هستند که این طور نیستند، حوادث در آنها تأثیر ندارد، مصیبت در آنها تأثیر ندارد اما همه که این طور نیستند. اثر سوم فرمود: «داعية للمقت» "یعنی فقر سبب ملامت و سرکوبی و تحقیر مردم، و در نتیجه سبب پریشانی روح و موجب عقده‌ای شدن انسان می‌گردد. یا شاید مقصود این جمله این است که توبا مردم عداوت پیدا خواهی کرد و مردم را مسؤول بدبختی خودخواهی خواند. سخن خود را ختم می‌کنم به سخنانی از یکی از بزرگترین صحابه امیرالمؤمنین علی (ع) به نام صعصعه بن صوحان عبدی. صعصعه خودش مرد بزرگواری است، از خواص اصحاب مولای متقیان است، حضرت به او علاقه داشتند. مرد خطیب و سخنوری بود. جاحظ در البیان و التبین او را به قدرت بیان و قوت منطق وصف می‌کند و می‌گوید: "و أدل من كل شيء استنطاق علی له" از هر دلیلی بالاتر بر اینکه صعصعه مردی سخنور و خطیب بوده این است که علی بن ابی طالب گاهی تکلیف می‌کرد به او که خطابه ایراد کند و او حرکت می‌کرد و در حضور علی به ایراد خطابه می‌پرداخت. صعصعه درباره علی یک سخن کوتاه دارد در روز اول خلافت، و سخنی دیگر دارد درباره آن حضرت در حالی که در اثر ضربت خوردن به شمشیر مرادی حضرت در بستر افتاده بود، و سخنی هم دارد مفصل بعد از دفن آن حضرت. در روز اول خلافت رو کرد به آن حضرت و گفت: «زینت الخلافة و ما زانتک، و رفعتها و ما رفعتک، ولهی إلیک أحوج منك إلیها». "یا امیرالمؤمنین! تو بخلافت زینت و افتخار دادی، اما خلافت برای تو زینت و افتخاری نیست، مقام خلافت با خلیفه شدن تو بالا رفت اما خلافت مقام ترا بالا نبرد، خلافت به تو محتاج تر است از تو به خلافت. جمله دوم: بعد از ضربت خوردن امیرالمؤمنین بود صعصعه مثل همه یاران خاص آن حضرت فوق العاده متأثر بود. آمد بلکه بتواند عیادتی بکند، مجال نیافت. به وسیله کسی که در اطاق بیمار رفت و آمد می‌کرد سوز دل و پیام محبت خود را با این دو جمله بیان کرده، گفت: سلام مرا به آقا برسان، بگو صعصعه می‌گوید: "یرحمک الله یا امیرالمؤمنین حیا و میتا، فلقد کان الله فی صدرک عظیما، و لقد کنت بذات الله علیما" رحمت خدا در حیات و ممات شامل حال تو باشد یا امیرالمؤمنین! خداوند در اندیشه تو بسیار بزرگ بود، تو عارف و شناسای ذات خدا بودی. پیغام صعصعه به حضرت رسید، فرمود: از طرف من به صعصعه بگو "و أنت یرحمک الله، فلقد کنت خفیف المؤمنة، کثیر المعونة" "خدا ترا رحمت کند ای صعصعه! تو خوب یار و یآوری برای من بودی، کم توقع، کم زحمت، کم خرج بودی. از آن طرف پرکار، خدوم و فداکار بودی. سخن سومش بعد از دفن حضرت است. بدن مبارک امیرالمؤمنین (ع) را شب دفن کردند. به ملاحظاتی جز افراد معدودی از خواص اصحاب، کسی دیگر در تشییع جنازه و هنگام دفن نبود. یکی از آنها همین صعصعه بود. همینکه از دفن فارغ شدند، آمد کنار قبر، یک دست را روی قلب خود گذاشت، با دستی دیگر مشتی خاک برداشت و بر سر ریخت، گفت: "بأبی أنت و أمی یا امیرالمؤمنین" پدر و مادرم

به قربانت " . هینئا لک یا اباالحسن " این مردن با این همه سعادت و پاکی با این مقام در نزد حق گوارای تو باد . بعد جمله‌هایی دارد " : فلقد طاب مولدک ، و قوی صبرک ، و عظم جهادک ، و ربحت تجارتک ، و قدمت علی خالقک " تا آنجا که می‌گوید : " فأسأل الله أن یمن علینا باقتفائنا أثرک ، و العمل بسیرتک « . " از خدا مسئلت می‌کنم که بر ما منت بگذارد که موفق بشویم از تو پیروی بکنیم : « فقد نلت ما لم ینله أحد ، و أدركت ما لم یدرکه أحد » " تو به چیزی رسیدی که احدی نرسید ، به مقام نائل شدی که کسی نائل نشد . در آخر بار تکرار می‌کند و می‌گوید : « وهینئا لک یا اباالحسن » گوارا باد ترا ای اباالحسن : « لقد شرف الله مقامک خدا مقام تو را خیلی شریف و بزرگوار قرار داد « فلا حرمانا الله أجرک ، و لا أضلنا بعدک ، فوالله لقد کانت حیاتک مفاتیح للخیر ، و مغالط للشر » خدا ما را از اجری که به وسیله تو باید ببریم محروم نکند ، خدا ما را بعد از تو گمراه نکند . به خدا قسم که زندگی تو کلیدهایی بود برای خیر ، قفلهایی بود برای شر و بدبختی . « و لو أن الناس قبلوا منک لاکلوا من فوقهم و من تحت أرجلهم و لکنهم آثروا الدنيا علی الاخره » اگر مردم سخن ترا شنیده بودند و اگر ترا می‌شناختند ، از آسمان و از زمین ، از بالای سر و از زیر قدمهای آنها نعمتهای الهی می‌جوشید ، و افسوس که قدر تو را نشناختند ، دنیای دنی آنها را فریب داد . « ثم بکی بکاء شدیداً ، و أبکی کل من کان معه » بعد خودش گریست - گریستن شدیدی - و هر که را در آنجا بود گریانید . تفاوتهای بجا و تفاوتهای بیجا در این جلسه می‌خواهم در تشریح و توضیح معنی عدالت و مساوات صحبت کنم و این جهت را توضیح بدهم که آن تفاوت و اختلاف و تبعیض که با عدالت مغایر است چیست ؟ آیا هر نوع تفاوتی که در جامعه بین افراد باشد مخالف عدالت است ، و آیا مقتضای عدالت این است که افراد هیچ امتیازی بر یکدیگر نداشته باشند ؟ یا آنکه مقتضای عدالت این است که افراد نسبت به یکدیگر امتیاز بیجا نداشته باشند ؟ تفاوت و تبعیض ناروا در میان نشان نباشد ؟ و اگر مقصود این دوم است سؤال دومی پیش می‌آید و آن اینکه ملاک بجا بودن و بیجا بودن و روا بودن و ناروا بودن چیست ؟ امتیازات و تفاوتها بر چه اساسی اگر باشد بجا و رواست و بر چه اساسی اگر باشد ناروا و بیجاست ؟ تعریف عدالت از نظر علی (ع) در جلسه اول ، کلامی از علی (ع) در جواب سؤالی که از آن حضرت درباره عدل وجود شده بود نقل کردم . سؤال این بود : آیا جود افضل است یا عدل ؟ جوابی که حضرت داده بودند این بود که عدل افضل است ، دو دلیل هم ذکر کرده بودند : یکی اینکه عدل هر چیزی را در محل خود قرار می‌دهد ، و اما جود اشیاء را از محل خود خارج می‌کند . نفرمود که عدل به این دلیل از جود بهتر است که همه مردم را در یک ردیف و یک صف قرار می‌دهد و هیچ فرقی بین آنها نمی‌گذارد ، فرمود عدل به این دلیل از جود افضل است که هر چیزی را در جای خود و محل خود قرار می‌دهد . مولوی می‌گوید : عدل ، وضع نعمتی در موضعش نی به هر بیخی که باشد آبکش ظلم چبود وضع در ناموضعی که نباشد جز بلا را منبعی عدل چبود آب ده اشجار را ظلم چبود آب دادن خار را پس جواب امیرالمؤمنین درباره عدل وجود مبتنی بر این است که مقتضای عدالت این نیست که الغای همه تفاوتها بین افراد بشود ، بر این است که مقتضای عدالت رعایت استحقاقهاست ؟ اینجاست که همان طوری که عرض کردم سؤال دوم پیش می‌آید که ملاک استحقاق و عدم استحقاق ، بجا بودن و بیجا بودن ، چیست ؟ جامعه مانند یک اندام زنده است مقدماتی مطلبی عرض می‌کنم ، و بعد وارد جواب این سؤال می‌شوم . از بهترین و جامع‌ترین تشبیهات تشبیه جامعه است به پیکر زنده . همانطوری که پیکر ، مجموعه‌ای از اعضا و جوارح است و هر عضوی کار و وظیفه‌ای دارد جامعه هم از مجموع افراد تشکیل می‌شود و مجموع کارهای مورد احتیاج جامعه به صورت شغلها و حرفه‌ها میان اصناف و افراد تقسیم می‌شود . اعضا و جوارح پیکر ، هر کدام در مقام و درجه‌ای هستند : یکی فرمان می‌دهد و یکی فرمان می‌پذیرد ، یکی مقام عالی را در پیکر اشغال کرده ، یکی مقام دانی را جامعه نیز همینطور است ، یعنی هر جامعه‌ای با هر رژیم و سیستمی اداره بشود از یک نوع تقسیم کار و تقسیم مشاغل و وظایف و حتی یک نوع درجه‌بندی و طبقه‌بندی که یکی فکر کند و نقشه بدهد و دیگری اجرا کند ، یکی فرمان بدهد و یکی دیگر فرمان بپذیرد ، یکی پست عالی را اشغال کند و یکی پست دانی را ، چاره و گزیری نیست . جامعه با هر نظام و سیستمی اداره بشود یک نوع ارگانیزم مخصوص خواهد داشت . پیکر سلامت و

بیماری دارد، جامعه نیز سلامت و بیماری دارد، پیکر تولد و رشد و انحطاط و موت دارد، جامعه نیز همین طور است، پیکر اگر سالم باشد بین اعضای آن همدردی هست، جامعه نیز اگر سالم و زنده و دارای روح اجتماعی باشد همین طور است. این تشبیه و تعبیر از سخنان رسول اکرم (ص) است که فرمود: «مثل المؤمنین فی تواددهم و تراحمهم کمثل الجسد إذا اشتکی بعض تداعی له سائر أعضاء جسده بالحمی و السهر» یعنی مثل مؤمنین از لحاظ علایق و عواطف متبادل که بین ایشان هست مثل تن است، یک عضو که به درد می‌آید سایر اعضا یکدیگر را به همدردی می‌خوانند و تب و بی‌خوابی پیدا می‌شود. باز هم وجه شبه‌ها و قدر مشترکها بین جامعه و پیکر هست. چو عضوی به درد آورد روزگار دگر عضوها را نماند قرار معمولاً. در تشبیه‌ها که چیزی به چیزی تشبیه می‌شود یک یا دو و حداکثر سه وجه شبه بین آن دو هست، اما این تشبیه یعنی تشبیه جامعه به پیکر از آن تشبیه‌هاست که بیش از ده وجه شبه هست، و شاید بتوان دهها وجه شبه ذکر کرد. ممکن است این تشبیه از نظر جامعیت تشبیه بی نظیری باشد. در عین حال که این تشبیه همچو تشبیه جمعی است، این طور نیست که پیکر و جامعه از همه جهت مثل هم باشند، مواردی هست که حکم جامعه و حکم پیکر دو تا است. امشب برای اینکه عدالت را معنی کنم بعضی قسمتها که بین پیکر و جامعه فرق است عرض می‌کنم. تنازع بقا یا مسابقه بقا بعضی زندگی را به میدان جنگ تشبیه می‌کنند، می‌گویند زندگی تنازع بقاست. تعبیر بهتر و کامل‌تر این است که بگوییم زندگی مسابقه بقاست، کلمه تنازع بقا مفهوم جدال و مخاصمه می‌دهد. به زعم بعضی، زندگی جز جنگ و جدال نیست، اصل اول در زندگی انسان، تخاصم و دشمنی است، تعاونها و تسالمها به وسیله تنازعه‌ها جبراً بر انسان تحمیل می‌شود. فعلاً مجال بحث درباره این مطلب نیست، اجمالاً باید بگوییم مطلب این طور نیست که طبع زندگی و لازمه طبیعت زندگی جدال و مخاصمه باشد، اما لازمه طبیعت زندگی مسابقه بقا هست. زندگی اگر بخواهد بر محور صحیح قرار بگیرد باید بر اساس مسابقه بقا باشد. لازمه مسابقه دو چیز است: «آزادی افراد» و دیگر «نظم اجتماعی» که جلوی هرج و مرج را بگیرد. این را باید توضیح بدهم: یک مسابقه ورزشی را در نظر بگیرید، مثلاً مسابقه کشتی یا دویدن یا وزنه‌برداری را. در مسابقه‌ها مدال است، جایزه است، افتخار است، محبوبیت است. این جایزه‌ها نصیب چه کسی است؟ نصیب آن کس که مسابقه را بهتر انجام دهد. از روز اول کسی که متولد می‌شود در پیشانی‌اش نوشته نشده که تنها این شخص حق دارد روی سکوی افتخار بایستد و کسی دیگر حق ندارد، بلکه حق شرکت در مسابقه را به همه می‌دهند، به همه آزادی برای شرکت می‌دهند. از آن میان، بعضیها در اثر تمرین و پشتکار برنده مسابقه می‌شوند، و بعضی دیگر به علت عدم لیاقت فطری و یا به علت عدم تمرین و مجاهدت از آن مواهب محروم می‌مانند. همچنین است حال دانش آموزان و دانشجویان کلاس که در مدت یک سال سر کلاس حاضر می‌شوند و درس می‌خوانند و آخر سال از طرف معلم امتحان می‌شوند. به آنها نمره داده می‌شود: یکی نمره قبولی می‌گیرد و یکی رد می‌شود، یکی نمره عالی می‌گیرد، یکی اعلا و شاگرد اول می‌شود. نمره، امتیازی است که داده می‌شود و به هر کس متناسب با مقدار زحمت و استعداد و فعالیتش نمره داده می‌شود جامعه به حکم اینکه با پیکر فرق دارد و وظایف افراد به حکم خلقت و به طور جبری تعیین نشده، و به حکم اینکه خداوند افراد بشر را آزاد و مختار و حر آفریده و یک وظیفه محدود و یک مقام ثابت و معلوم و غیر قابل تخلف و تجاوز برایش قرار نداده، میدان وسیعی برای عمل و فعالیتش قرار داده به حکم این امور جامعه میدان مسابقه است و افراد با بردن مسابقه و ابراز لیاقت و استعداد و فعالیت باید مواهب و حقوق را حیات کنند، نمی‌خواهم بگویم مهمردم از لحاظ ذوق و استعداد نسبت به همه کارها مساوی‌اند، بدون شک استعدادهای مردم از این نظر متفاوت است، در هر کسی ذوق و استعداد خاصی هست. به همین دلیل هر کسی در خودش علاقه به بعضی کارها را بیشتر و علاقه به بعضی دیگر را کمتر می‌بیند. ولی این طور نیست که هر کسی از اول بفهمد و حس کند که فقط برای یک کار معین ساخته شده و یک مقام ثابت و غیر قابل تخلف و تجاوزی دارد آنطوری که اعضای یک پیکر چنین‌اند. پس باید اجتماع در همه شئون و مواهب، شکل میدان آزاد مسابقه را داشته باشد، حق شرکت در این مسابقه به همه داده شود و آن اجتماع آن چنان منظم و دارای حسن جریان باشد که در آن میان شئون و مواهب

اجتماعی به افرادی تعلق بگیرد که در مسابقات اجتماعی لیاقت و شایستگی بهتری از خود نشان داده‌اند. عدالت یا مساوات از اینجا معنی عدالت معلوم می‌گردد و جواب سؤالی که در اول کردم روشن می‌شود. سؤال این بود که معنی عدالت چیست؟ تفاوت و اختلاف و تبعیضی که نقطه مقابل عدالت است چیست؟ آیا هر نوع تفاوت که در جامعه بین افراد باشد مخالف عدالت است و لازمه عدالت مساوات مطلق است، یا عدالت مستلزم مساوات مطلق نیست و گاهی عدالت ایجاب می‌کند که تفاوت و امتیاز گذاشته شود و مقتضای عدالت این است که تبعیضها و تفاوت‌های بیجا و بلااستحقاق نباشد؟ اگر مقتضای عدالت این دومی است ملاک بجا بودن و بیجا بودن چیست؟ معلوم شد که معنی عدالت این نیست که همه مردم از هر نظر در یک حد و یک مرتبه و یک درجه باشند، جامعه خود بخود مقامات و درجات دارد و در این جهت مثل پیکر است، وقتی که مقامات و درجات دارد، باید تقسیم بندی و درجه بندی بشود، راه منحصر، آزاد گذاشتن افراد و زمینه مسابقه فراهم کردن است، همینکه پای مسابقه به میان آمد خود بخود به موجب اینکه استعدادها در همه یکسان نیست، و به موجب اینکه مقدار فعالیت و کوششها یکسان نیست، اختلاف و تفاوت به میان می‌آید، یکی جلو می‌افتد و یکی عقب می‌ماند، یکی جلوتر می‌رود و یکی عقب‌تر. مقتضای عدالت این است که تفاوت‌هایی که خواه ناخواه در اجتماع هست تابع استعدادها و لیاقتها باشد. مقتضای عدالت این است که دانشجویانی که در یک امتحان شرکت می‌کنند به هر کدام همان نمره‌ای داده شود که مستحق آن نمره است، مقتضای عدالت این نیست که به همه مساوی نمره داده شود و گفته شود باید به همه یک جور نمره داده شود و الا تبعیض می‌شود و تبعیض ظلم است، بر عکس، اگر به همه مساوی نمره داده شود حق ذی حق پامال شده و این ظلم است. مقتضای عدالت این است که در مسابقات قهرمانی استعداد و لیاقت و هنرمایی ملاک تقدم و تأخر قرار گیرد، مقتضای عدالت این نیست که هنرمند و بی هنر را به یک چشم ببینند و فرقی بین با استعداد و بی استعداد نگذارند. این جور مساواتها عین ظلم و بی عدالتی است، و آن جور تفاوتها که بر مبنای لیاقت و استعداد یا فعالیت و کار است عین عدالت و دادگستری است. مقتضای عدالت مساوات است در شرایط حقوقی مساوی نه در شرایط نامساوی، یعنی نباید میان شرکت کنندگان در یک مسابقه علمی یا در یک مسابقه قهرمانی در غیر آنچه مربوط به استعداد و هنر و لیاقت است فرق گذاشته شود، مثلاً یکی سفید است و یکی سیاه، یکی اشراف زاده است و یکی فرضاً فرزند یک فقیر، یکی توصیه و پارتی دارد و یکی ندارد. یکی با معلم یا داور قرابت و قوم و خویشی دارد و یکی ندارد. آنچه نباید ملاک قرار گیرد این امور است که مربوط به لیاقت و استعداد یا فعالیت و مجاهدت افراد نیست. اگر استعدادها و لیاقتها را نادیده بگیریم و به همه نمره و امتیازی مساوی بدهیم ظلم کرده‌ایم، و اگر هم امتیاز و تفاوت قائل بشویم اما ملاک امتیاز و تفاوت را اموری از این قبیل قرار دهیم باز هم ظلم کرده‌ایم. این است فرق بین تفاوت‌های بجا و بیجا و فرق بین تبعیضهای روا و ناروا. این است معنی آن جمله که در تعریف عدالت گفته‌اند: "العدالة إعطاء كل ذي حق حقه" (عدالت این است که حق و هر ذی حقی به خودش برسد). این است معنی کلام امیرالمؤمنین سلام الله علیه که فرمود: "العدل يضع الامور مواضعها" (عدل هر چیزی را در جای خود و محل خود قرار می‌دهد). نفرمود عدل همه را در یک حد و یک درجه و یک صف قرار می‌دهد. عدالت این است که در شؤون اجتماعی و در راه استفاده از حقوق اجتماعی، شرایط دقیق یک مسابقه کامل نسبت به همه مزایای اجتماعی فراهم شود و طبق یک مسابقه عمل شود. معنی مساوات و به یک چشم دیدن و همه را برابر در نظر گرفتن هم این است که هیچ ملاحظه شخصی در کار باشند، از نظر ملاحظات شخصی همه علی السویه باشند، از نظر ملاحظات طبقاتی همه علی السویه باشند. پیغمبر اکرم فرمود: "الناس كأسنان المشط" (مردم مثل دانه‌های شانه هستند) و همه باهم برابرند، یا فرمود: "إن ربكم واحد وإن أباكم واحد، کلکم من آدم و آدم من تراب" (یعنی هیچ ملاحظه شخصی و تبعیض و تفاوت و تقدمی بر غیر مبنای فضیلت و تقوا و عمل و لیاقت نباید در کار باشد. اما تقدم‌هایی مبنی بر فضیلت و تقوا و بر عمل باید باشد، لهذا بعد از این جمله‌ها اضافه فرمود: "و لا فضل لعربی علی عجمی إلا بالتقوی." «قرآن کریم هم در عین اینکه امتیازات رنگ و نژاد و جنس و خون را لغو می‌کند و می‌فرماید: "إنا

خلقناکم من ذکر و انثی و جعلناکم شعوبا و قبائل لتعارفوا ، " پشت سرش می‌فرماید « : إن أكرمکم عند الله أتقیکم " و امتیازات مبتنی بر فضایل را به رسمیت می‌شناسد قرآن کریم می‌فرماید هرگز عالم و جاهل ، متقی و غیر متقی مساوی نیستند « : أم نجعل الذین آمنوا و عملوا الصالحات کالمفسدین فی اعرض أم نجعل المتقین کالفجار » آیا ممکن است که ما اهل ایمان و اهل عمل صالح را که صالح و مصلح‌اند با فساد کنندگان و خرابی کنندگان که آنچه از آنها سر می‌زند خرابی و فساد است در یک درجه و یک مرتبه قرار دهیم ؟ آیا ممکن است که ما اهل تقوا را همدوش و همدرجه شهوترانها و بندگان هوی و هوس قرار بدهیم ؟ همچنین می‌فرماید « : قل هل یتوی الذین یعلمون و الذین لا یعلمون إنما یتذکر اولوا اعلباب (" بگو آیا آنها که عالم و دانایند با آنهایی که در حسیض جهل و نادانی به سر می‌برند مانند هم‌اند ؟ فقط خردمندان توجه دارند که مساوی نیستند) ، یا می‌فرماید : « فضل الله المجاهدین علی القاعدین أجرا عظیما (" خداوند مجاهدان را بر خانه‌نشینان به اجر عظیمی برتری داده است) . در سوره زخرف می‌فرماید « : أهم یقسمون رحمۃ ربک نحن قسمنا بینهم معیشتهم فی الحیوه الدنیا و رفعنا بعضهم فوق بعض درجات لیتخذ بعضهم بعضا سخریا " آیا آنها رحمت پروردگار ترا تقسیم کرده‌اند ؟ ما هستیم که مایه تعیش و استعدادهای گوناگون را در میان مردم تقسیم کرده‌ایم تا در نتیجه ، اختلاف طبیعی در میان آنها پیدا شود و همین اختلاف و تفاوت سبب می‌شود که بعضی افراد مسخر بعضی دیگر قرار گیرند و نظام اجتماعی زندگی بشر استقرار پیدا کند. اختلافات افراد از نظر استعدادهایی که از شاهکارهای خلقت ، اختلاف طبیعی افراد و تفاوت آنها است ، خصوصا با در نظر گرفتن اینکه همان که در یک جهت امتیاز و تفوق طبیعی دارد ، در جهت دیگر ، دیگری بر او تفوق و امتیاز دارد ، و نتیجه این است که همه مسخر یکدیگر و محتاج به یکدیگرند. جامعه‌های پیشرفته دنیا کوششان این است که عدالت و مساوات را برقرار کنند و تا هر اندازه که توفیق یافته‌اند این طور نیست که بین با استعداد و بی استعداد ، با هوش و کودن ، فعال و بی حال ، با شخصیت و بی شخصیت ، امین و غیر امین ، خادم و خائن ، به نام عدل و مساوات فرق نگذارند ، مساوات این نیست ، عدالت این نیست . این جور تفاوت نگذاشتن‌ها عین ظلم و ستمگری است. مساوات حقیقی مساوات این است که امکانات مساوی برای همه افراد فراهم شود ، میدان برای همه به طور مساوی باز باشد ، زمینه برای همه متساویا فراهم باشد ، تا اگر کسی همت داشته باشد در هر کجا که هست و در هر طبقه ای که هست ، بتواند در پرتو لیاقت و استعداد و بروز فعالیت به کمال لایق خود برسد ، حالا هر کس کوتاهی کرد خودش کرده ، هر کس کوتاهی نکرد نتیجه‌اش را می‌برد. مثلا امکان تحصیل علم باید برای همه فراهم باشد ، همه بتوانند به مدرسه بروند ، امکانات تحصیلات عالی برای همه فراهم باشد ، نه اینکه برای یکی امکان درس خواندن باشد و برای دیگری نباشد ، برای یکی وسایل تحصیلات عالی فراهم باشد و برای دیگری نباشد . آن طور امکانات به طور مساوی برای همه فراهم باشد که مثلا برای فرزند فلان دهقان که در فلان گوشه کشور است و استعداد علمی و اجتماعی نهفته‌ای در وجودش هست ، و سائل فراهم باشد که تدریجا بتواند پله پله و درجه به درجه مقامات را طی کند تا برسد مثلا به مقام تخصص در یک رشته علمی ، و اگر استعداد اجتماعی‌اش خوب است برسد به مقام وزارت مثلا تبعیض و تفاوت ناروا این است که از لحاظ امکانات و شرایط عمل ، همه افراد مساوی نباشد ، برای یکی امکان بالا رفتن بر نردبان ترقی باشد ، برای دیگری نباشد ، یکی محکوم باشد به پایین ماندن و دیگری با همه عدم لیاقت دستش را بگیرند و بر صدر مجلس اجتماع بنشانند. سعدی می‌گوید: وقتی افتاد فتنه‌ای در شام هر کس از گوشه‌ای فرار رفتند روستازادگان دانشمند به وزیر پادشا رفتند پسران وزیر ناقص عقل به گدایی به روستا رفتند جامعه به گونه‌ای نباشد که فقط در موقعی که فتنه‌ای پیش بیاید و اوضاع به هم بریزد قدر دانش و هنر معلوم گردد ، و آن وقت روستازادگان دانشمند به وزیر برسند و پسران ناقص عقل وزیر به گدایی بروند . حقیقت این است که جامعه عادل و متعادل ، جامعه‌ای که قانون مساوات بر آن حکمفرماست ، جامعه‌ای که اولاً امکانات مساوی برای همه افراد فراهم می‌کند و ثانیاً با عدالت رفتار می‌کند - یعنی در عمل آن طور با افراد رفتار می‌کند که در یک مسابقه علمی و قهرمانی صحیح معمولاً رفتار می‌شود ، همچو جامعه‌ای همیشه باید این طور باشد که روستازادگان با استعداد

بتوانند دانشمند بشوند و بعد از دانشمندی به مقام وزیری برسند، و همیشه باید این طور باشد که پسران ناقص عقل وزیر عقب بمانند و سقوط کنند جامعه‌ای که مطابق دستور رسول اکرم از نظر امکانات مساوی همه " 2 کأسنان المشط " مانند دانه‌های شانه باشند و از نظر کسب امتیازات مصداق « قل هل یتوی الذین یعلمون و الذین لا یعلمون » و مصداق « إن أکرمکم عند الله أتقیکم » و مصداق « أم نجعل الذین آمنوا و عملوا الصالحات کالمفسدین فی عرض أم نجعل المتقین کالفجار » باشند، خود به خود باید همین طور باشد مگر در صدر اسلام همین طور نشد؟ مگر مصداق « و نرید أن نمن علی الذین استضعفوا فی عرض و نجعلهم أئمةً و نجعلهم الوارثین » صورت نگرفت؟ مگر در صدر اسلام غلامان و غلامزادگان دانشمند و متقی از قبیل عبدالله بن مسعود به سیادت و بزرگواری نرسیدند؟ مگر شخصیتهای حل و فصل کن نالایق مانند ابوجهلها و ابولهبها و ولید بن مغیره‌ها به خاک ذلت ننشستند؟ مگر زیر دستان و غلامانی به نیروی لیاقت و تقوا و عمل سادات قوم، و سادات نالایق و فاسد قوم در چاهها سرنگون نشدند؟ جامعه بی طبقه اسلامیا سلام به طور مسلم با اینکه دینی است اجتماعی و برای جامعه شخصیت قائل است، حیات و ملمات قائل است، سعادت و شقاوت قائل است، مصلحت و مفسده قائل است، به تقدم مصلحت جامعه بر مصلحت فرد قائل است و امتیازات طبقاتی را لغو کرده است با همه اینها در عین حال، نظام اجتماعی اسلامی حقوق و امتیازات واقعی افراد را نادیده نمی‌گیرد، فرد را از نظر شخصی در مقابل اجتماع ناچیز نمی‌شمارد، مانند برخی مفکرین جهان نمی‌گوید فرد هیچکاره است، هر چه هست جامعه است، جامعه ذی حق است نه فرد، جامعه مالک است نه فرد، جامعه اصیل است نه فرد. به طور مسلم، اسلام حقوق اختصاصی قائل است، مالکیت اختصاصی قائل است، برای فرد اصالت و استقلال قائل است، عدالت را به این نمی‌داند که فرد در جامعه به کلی نابود بشود، عدالت را به این می‌داند که شرایط یک مسابقه صددرصد کامل همیشه فراهم باشد و به حکم این مسابقه که در میدان کار و تکلیف و فضیلت صورت می‌گیرد امتیازات و حقوق اختصاصی به افراد اعطا شود. البته آن چیزی که به هیچ وجه قابل تردید نیست این است که اسلام با امتیازها و تفاوت گذاشتهایی که مربوط به عمل و تقوی و علم و جهاد در راه حق نیست به شدت مبارزه کرده، نه تنها در دستورهای خود مبارزه کرده، عمل پیشوایان بزرگ دین این طور بوده است. جامعه بی طبقه اسلام، یعنی جامعه بی تبعیض، یعنی جامعه‌ای که امتیازات موهوم در آن بی اعتبار است، نه جامعه بی تفاوت که حتی امتیازات و مکتسبات و لیاقتها و استعدادها نیز در آن اجبارا نادیده گرفته می‌شود. خلاصه سخن خلاصه سخن این شد که معنی عدالت و مساوات این است که ناهمواریها و پست و بلندیها و بالا و پائینها و تبعیضهایی که منشأ سنتها و عادات و یا زور و ظلم است باید محو شود و از بین برود، و اما آن اختلافها و تفاوتها که منشأ لیاقت و استعداد و عمل و کار و فعالیت افراد است باید محفوظ بماند، همان طوری که در مسابقه‌ها میدان مسابقه باید هموار باشد، مساوی و همسطح باشد، برای همه یک جور باشد، امکانات اجتماعی باید برای همه بالسویه فراهم شود، شرایط شرکت در مسابقه اجتماعی باید برای همه فراهم شود. تا آنجا که به میدان مسابقه یعنی امکانات اجتماعی مربوط است همه مساوی هستند و باید مساوی باشند. اما در مسابقه یک چیز دیگر هست که مربوط به میدان مسابقه یا شرایط مسابقه نیست، مربوط است به خود مسابقه دهندگان: یکی چابک‌تر است، یکی لاغرتر، یکی با عزیمت‌تر و با همت‌تر و کوشاتر است، یکی سابقه تمرین بیشتر دارد. این تفاوتها در نتیجه مسابقه دخالت دارد و نباید آنها را نادیده گرفت. باید به آنها احترام گذاشت و در نتیجه اینهاست که تقدم و تأخر پیش می‌آید. درباره اموری که به منزله پستی و بلندیهای میدان مسابقه است و از نظر اسلام خوب است محو شود، مطالب زیادی هست که فرصت نشد بیان کنم. در جلسه بعد به مناسبت مطالبی که در این پنج جلسه گفته شد بحث مختصری راجع به رزاقیت خداوند می‌کنم که اینکه ما باید خدا را رزاق بدانیم یعنی چه و رابطه این عقیده با مسأله حق و تکلیف که در این چند جلسه بحث شد، چیست؟ رزاقیت الهیکی طفل دندان برآورده بود پدر سر به فکرت فرو برده بود که من نان و برگ از کجا آرمش مروت نباشد که بگذارمش چو بیچاره گفت این سخن نزد جفت نگر تا زن او را چه مردانه گفت: مخور هول ابلیس تا جان دهد هر آن کس که دندان دهد نان دهد تواناست آخر خداوند

روز که روزی رساند تو چندین مسوز نگارنده کودک اندر شکم نویسنده عمر و روزی است هم دخالت در کار خداممکن است در ذهن بعضی این شبهه باشد که ما به حکم اینکه موحد هستیم و خدا را خالق و رزاق می‌دانیم و به حکم اینکه کتاب مقدس آسمانی ما قرآن کریم با صراحت می‌فرماید رزاق و متکفل روزی خداست، او هم روزی آفرین است و هم روزی رسان، هیچ جنبه‌ای نیست مگر آنکه خداوند رزق و روزی او را به عهده گرفته است. و از طرفی رزق و روزی که خداوند آن را به عهده گرفته و ضمانت کرده عبارت است از سهم و نصیبی که به مخلوقی باید برسد تا بتواند به بقای خود و وجود خود ادامه دهد، حقوق مردم هم اعم از هر نوع حقوقی بالاخره مربوط است به همین سهمها و نصیبهایی که باید ببرند، پس لزومی ندارد که ما درباره مسائلی که مربوط به ارزاق و سهمیه‌ها و نصیبهای مردم است و مربوط به خداست فکر کنیم و تکلیف معین کنیم، بلکه حق نداریم در این باره فکر کنیم، این یک نوع دخالت کردن در کار خداوند و منافی با اصل توحید است، کار خدا را باید به خدا واگذار کرد، کار ما توکل و اعتماد به رزاقیت خداوند، و کار خدا روزی آفرینی و روزی رسانی است. در جواب این شبهه عرض می‌کنیم که ما اگر خدا را بشناسیم آن طور که شایسته قدوسیت و کبریایی اوست و به اسماء حسنی و صفات علیای او آن اندازه که در توانائی ماست پی ببریم و او را طوری وصف نکنیم که مخلوقی و عاجزی مثل خودمان را وصف می‌کنیم، آن وقت می‌فهمیم که رزاقیت او و تکفل او روزی بندگان را، منافات ندارد با اینکه ما مکلف باشیم درباره حقوق و تکالیف خودمان و درباره عدالت و اینکه مقتضای عدالت چیست فکر کنیم، منافات ندارد که در این باره وظایفی داشته باشیم، بر ما واجب باشد که برای احقاق حقوق کوشش کنیم و اولین درجه کوشش همین است که معنی حق و عدالت را بفهمیم. و اگر منافات می‌داشت، خود قرآن کریم که خداوند را به رزاقیت وصف کرده سعی و عمل و کوشش را واجب نمی‌کرد، اولیای حق که شاگردان و تربیت یافتگان قرآنند برای احقاق حقوق جانبازی و فداکاری نمی‌کردند، اگر منافات می‌داشت، در قوانین و مقررات دینی مقرراتی برای حقوق مردم و تکالیفی برای تحصیل آن حقوق وضع نمی‌شد، اگر منافات می‌داشت، دستور انفاق نمی‌رسید. مگر انفاق و صدقات جز این است که به رزق و روزی مردم کمک شود؟ آیا این کار، شرکت در رزاقیت خداوند و اعانت خداوند است در کاری که خودش به عهده گرفته است؟! تعهد و ضمانت الهی اینقدر باید بدانیم که تعهد و ضمانت الهی و رزاقیت و روزی رسانی که به ذات اقدس الهی نسبت می‌دهیم، با تعهدات و ضمانتها و تکلفهای انسانی یک گونه نیست. اگر انسانی کفیل رزق و عهده‌دار مخارج کسی شد به یک نحو است، و اگر خداوند کافل و ضامن روزی بود به نحوی دیگر است که شایسته ذات کامل اوست. همینکه در قرآن می‌خوانیم «و ما من دابة فی ارض الا علی الله رزقها» ("رزق هر جنبه‌ای بر عهده الله است) باید متوجه شویم که آن که به عهده گرفته "الله" است نه یک مخلوق. الله یعنی آن کسی که آفریننده این نظامات و مخلوقات است. پس تعهد او فرق دارد با تعهد مخلوقی که جزئی از همین نظام و تحت تأثیر موجودات این نظام است و در داخل این نظام دست و پا می‌کند. فرق است بین طرز فعل کسی که در داخل این نظامات و جزء این نظامات و محکوم و تابع این نظامات است با فعل و اراده آن کس که خالق این نظامات است، فعل او قهرا جز به صورت همین نظامات نیست. پس باید ببینیم که نظامات کلی جهان بر چه اصولی است و چگونه است؟ شناختن فعل خدا و رزاقیت خدا شناختن نظامات عالم است ما خودمان جزء عالمیم و جزء این نظام هستیم و مانند سایر اجزای عالم وظیفه‌ای داریم. وظایفی هم که ما در عالم درباره ارزاق و حقوق داریم و قانون خلقت ما را موظف به آن وظایف کرده و یا قانون شریعت ما را به آن موظف ساخته است، از شئون رزاقیت خداوند است. قوه جذب و تغذی که در گیاهان است، جهازات تغذیه که در گیاه و حیوان و انسان است، میلها و غریزه‌ها که در جاندارهاست و آنها را به سوی مواد غذایی می‌کشاند، همه از شئون رزاقیت خداوند و مظاهر رزاقیت خداوند می‌باشند. خداست که این جاندارها را با این همه تجهیزات حیرت انگیز در قسمتهای مختلف آفریده که بتوانند از هوا و آب و مواد غذایی این عالم استفاده کنند. خداست که هر جاندار را به وسیله یک سلسله میلها و رغبتها مسخر کرده که در پی ما یحتاجهای خود بدونند و برای ارضای این میلها همیشه تلاش کنند، بدون آنکه

خودشان توجه داشته باشند که احتیاجشان به آن امور برای چیست و چه فلسفه‌ای در کار است. عقل و اراده انسان و احساس انسان به اینکه خودش باید حق خود را حفظ کند، تکالیفی که به وسیله شریعت درباره استیفاء و حفظ حقوق خود و احترام به حقوق دیگران دارد، تلاشهایی که بشردرباره حقوق و حظوظ و بهره‌های خود می‌کند، ایستادگیهایی که در برابر متجاوزین به حقوق خود می‌کند، فکرهایی که درباره حقوق می‌کند، کتابهایی که در این زمینه می‌نگارد، تلاشهای فکری‌ای که می‌کند و فلسفه‌هایی که به وجود می‌آورد همه و همه شئون و مظاهر رزاقیت خداوند و تجلیات «و ما من دابة فی ارض الا علی الله رزقها» است. اگر نبود این حقیقت که «و ما من دابة فی ارض الا علی الله رزقها» اگر این کفالت و ضمانت در این نظام نبود، نه میلی بود و نه غریزه‌ای، نه قوه جذبی بود و نه دفعی و نه هضمی، نه لذتی و نه شیرینی‌ای و نه تلخی‌ای، نه گیاه ریشه‌ها در زمین داشت و نه حیوان و انسان جهازات هضم و جذب و دفع و تغذی داشتند، و نه انسان علاقه‌ای به حفظ حقوق خود داشت، و نه در این زمینه از طرف دین دستورها رسیده بود، و نه انسان در این باره می‌اندیشید و فکر می‌کرد و کتاب می‌نوشت و فلسفه به وجود می‌آورد. همه این شورها و نشاطها و فعالیتها و جنبشها از اسم "یا مدبر" و "یا رزاق" او پیدا شده است که این نظم را با این شکل و این ترتیب به وجود آورده است. اگر رزاقیت خداوند نبود هیچ یک از اینها نبود و اگر اینها نبود دیگر گیاهی نبود، حیوانی نبود، انسانی نبود، بلکه هیچ موجودی نبود، زیرا رزق و روزی به معنی اعم، چیزی جز مددگیری موجودات از موجودات دیگر، و در نهایت مددگیری همه از خداوند، نیست و هر موجودی در هر مقامی هست آنا فانا احتیاج به مددگیری دارد. پس نباید گفت با اینکه خداوند متعهد و متکفل ارزاق و سهمیه‌هاست ما نباید در این مسائل فکر کنیم. زیرا با بیانی که عرض شد فکر و اندیشه و تلاش ما به موجب رزاقیت خداوند است، رزاقیت اوست که روزی و روزی خور، رزق و مرزوق را عاشق یکدیگر کرده و در پی یکدیگر برانگیخته است. نباید گفت فکر در این موضوعات دخالت در کار خداوند است، زیرا ما وقتی می‌توانیم در کار خدا دخالت کنیم که بتوانیم به جای او خالق این نظامات و خالق این عالم باشیم، یا بتوانیم نظامات عالم را از پیش خود به هم بزنیم و قواعد و سنن دیگری به جای اینها برقرار کنیم یعنی همان کاری که ناشدنی است و عقلا محال است. اما ما که به حکم رزاقیت او علاقمند به روزی آفریده شده‌ایم، به فرمان او در ما جهازات مختلف روزی خوری پیدا شده، به فرمان او در ما عقل و اندیشه و علاقه به اندیشیدن پیدا شده، به فرمان دین او حفظ حقوق خود و احترام به حقوق دیگران بر ما فرض شده، نه تنها در کار خدا دخالت نکرده‌ایم بلکه مجری و مطیع مشیت او هستیم، اگر فکر نکنیم و اگر تلاش نکنیم و حالت رکود و سکون و موت به خود بگیریم، بیشتر از اطاعت فرمان خدا دوریم. خداوند متعال هم خالق است و هم رزاق. خالق است یعنی او به وجود آورنده موجودات است، اگر اراده و مشیت او نبود هیچ چیزی موجود نمی‌شد. رازق است یعنی موجودات را طوری آفریده که احتیاج به رزق دارند آنها هستند که طوری خلق شده‌اند که باید از یک موجود دیگر تغذی کنند تا بتوانند باقی بمانند، یعنی آن موجود دیگر را به شکلی و ترتیبی جزء وجود خود بکنند و در خود تحلیل ببرند. و باز ممکن است یک موجودی دیگر به شکلی دیگر و ترتیبی دیگر این موجود رزق خود را رزق خود قرار دهد و در خود تحلیل ببرد صف روزیها وصف روزی خورها از هم جدا نیست. هر روزی خوری به نوبه خود روزی موجودی دیگر است، همان که نسبت به موجودی آکل است نسبت به دیگری ماکول است. خلق بخشد خاک را لطف خدا تا خورد آب و بروید صد گیا باز حیوان را ببخشد حلق و لب تا گیاهش را خورد اندر طلب چون گیاهش خورد حیوان، گشت زفت گشت حیوان لقمه انسان و رفت باز خاک آمد شد آکال بشر چون جدا شد از بشر روح و بصر ذره‌ها دیدم دهانشان جمله باز گر بگویم خوردشان گردد دراز برگها را برگ از انعام او دایگان را دایه لطف عام او رزقها را رزقها او می‌دهد زانکه گندم بی غذایی کی زهد جمله عالم آکل و ماکول دان باقیان را مقبل و مقبول دان حلق بخشد جسم را و روح را حلق بخشد بهر هر عضوی جدا آکل و ماکول را حلق است و نای غالب و مغلوب را عقل است و رای پس زماهی تا به ماه از خلق نیست که به جذب مایه آن را حلق نیست این خود حسابی است که در عالم هست. انطباق روزی و روزی خوار حساب دیگر، تطبیقی

است که بین روزی و روزی خور داده شده . در یکی از سخنرانیهای گذشته که در اطراف این مطلب صحبت می‌کردم که موجد حق چیست و چطور می‌شود کسی به چیزی حق پیدا می‌کند ، گفتم که یک سبب موجد حق این است که در متن خلقت چیزی برای چیز دیگر و به خاطر چیز دیگر به وجود آمده باشد . مثلا شما یک وقت از این جهت خود را صاحب فلان خانه می‌دانید که آن خانه را خودتان ساخته‌اید ، و یک وقت هست که از آن جهت آن را متعلق به خود می‌دانید که آن کسی که اول این خانه را ساخته برای شما و به قصد شما ساخته است ، در موقع اقامه دعوی می‌گویید این خانه مال من است زیرا فلانی برای من ساخته است . مطالعه در آثار آفرینش با این نظم و ترتیب و تطبیق بسیار حیرت انگیزی که در عالم هست نشان می‌دهد که واقعا و در متن خلقت بعضی موجودات برای بعضی دیگر به وجود آمده‌اند . نوزاد و دستگاه شیر سازی و شیر دهی مادر دو دستگاه مختلف و غیر مرتبط اند ، اما دقت در جهازات و نیازهای کودک و تجهیزات خارق العاده شیر سازی و شیر دهی و انطباق ایند و بر یکدیگر ، یعنی کمال تناسب میان شیر مادر و دستگاه هاضمه کودک ، می‌رساند که ایند و در متن خلقت با یکدیگر مرتبط اند . آن دستگاه مفصل برای آماده ساختن شیر ، و شیر برای کودک به وجود آمده است . به هیچ وجه نمی‌توان احتمال داد که هدفی در به وجود آمدن پستان و ساخته شدن شیر نبوده ، به طور مسلم این شیر برای همین طفل به وجود آمده . در متن واقع ، یک پیوستگی مخصوص بین اجزای خلقت هست که آنها را به یکدیگر تطبیق می‌دهد . تا طفل ، طفل است و قادر به تحصیل روزی و تهیه آن نیست روزی او را آماده در پهلویش یعنی در پستان مادر قرار می‌دهد ، تدریجا که قدرت بیشتری پیدا می‌کند و دست و پای پیدا می‌کند که راه برود و عقل و تشخیص پیدا می‌کند که با کنجکاو می‌تواند روزی خود را به دست آورد ، دیگر روزی او به آن آمادگی اول نیست ، مثل اینکه روزی را بر می‌دارند به نقطه‌ای دور دست می‌گذارند تا برود آن را پیدا کند و استفاده نماید . به طور کلی تناسبی هست بین آمادگی روزی و مقدار توانایی روزی خور و مقدار هدایتی که به سوی روزی خود شده ، یک نوع رابطه و کششی بین آن دو هست . یک وقت روزی وظیفه دارد که به سوی روزی خود بدود ، مثل اینکه باران مکلف است که با مرکب ابر به سوی زمینهای خشک برود « و هو الذی يرسل الرياح بشرا بين يدي رحمته حتى إذا أقلت سحابا ثقالا سقناه لبلد ميت فأنزلنا به الماء فأخرجنا به من كل الثمرات (" اوست که بادهای را پیشاپیش رحمت خود (باران) مژده دهنده می‌فرستد تا آنگاه که آن بادهای ابرهایی گرانبار با خود بردارند . آنها را به سوی سرزمین مرده و خشک برانیم و به این وسیله آن را بر زمین فرود آوریم و هم به این وسیله انواع میوه‌ها از زمین بیرون آوریم . چون زمین را پاشد جود او ابر را راند همواره سوی او طفل را چون پاشد مادرش آید و ریزد و وظیفه بر سرش در یک جا هم روزی خور وظیفه دارد که به طرف روزی حرکت کند و خود را به روزی برساند . گیاهان از زمین روزی می‌خورند و تنها از مواد اولیه ، یعنی از آب خاک و نور و هوا ، می‌توانند استفاده کنند و به همان اندازه وسایل استفاده و ارتزاق در اختیار آنها قرار داده شده و به همان اندازه هدایت شده‌اند که می‌توانند خود را به روزی خود برسانند ، از هوا و خاک و نور و رطوبت استفاده کنند ، یعنی در طبیعت وظیفه حرکت به سوی مواد غذایی به عهده آنها گذاشته شده و به اندازه حاجت هم وسیله داده شده و هدایت شده‌اند . حیوانات که طوری دیگر ساخته شده‌اند و مواد اولیه زمین که در همه جا هست برای آنها کافی نیست وسیله نقل مکان به آنها داده شده ، از نقطه‌ای به نقطه دیگر منتقل می‌شوند ، مثل گیاهان پا در گل و ثابت نیستند ، دستگاه هدایت آنها نیز تقویت شده ، به آنها حواس و میلیها و خواهشها داده شده ، به رهبری حواس و به تحریک خواهشها و میلیهای نفسانی از جایی به جای دیگر منتقل می‌شوند تا مواد ثانویه را که در همه جا نیست به دست آورند . مواد ثانویه یعنی گیاهان و یا حیوانات دیگر ، آبی که مورد نیاز آنهاست رطوبت زمین نیست ، آب مشروب لازم دارند . آن هم در همه جا نیست ، باید از نقطه‌ای به نقطه دیگر برای تحصیل آب مشروب بروند ، مانند گیاهان در برابر سرما و گرما مقاومت ندارند ، احتیاج به مسکن و آشیانه دارند . به تناسب این احتیاجات به آنها حس بینایی و شنوایی چشایی و بساوازی داده شده است به آنها غرایز و راهنماییهای حیرت انگیز غریزی داده شده است . مخصوصا بعضی حشرات مانند مورچه که از لحاظ فعالیتهای غریزی خیلی فوق العاده‌اند . علی (

ع) در مورد همین مورچه می‌فرماید: «انظرواإلی النملة فی صغر جثتها و لطافة هیئتها، لا تکاد تنال بلحظ البصر و لا بمستدرک الفکر، کیف دبت علی أرضها و صبت علی رزقها، تنقل الحبة إلی جحرها، و تعدها فی مستقرها، تجمع فی حرها لبردها، و فی وردها لصدرها» یعنی در کار این مورچه دقت کنید، ببینید با این جثه کوچک و اندام نازک که نزدیک است به چشم دیده نشود و فکر دور اندیش به او نرسد چگونه در روی این زمین در جنبش است و چگونه به روزی خود عشق می‌ورزد و دانه‌ها را به لانه خود منتقل می‌کند و در آنجا با کمال مهارت و استادی نگهداری می‌کند، در اوقات گرما برای هنگام سرما، و در زمان ورود برای زمان خروج، آذوقه ذخیره می‌کند « و لو فکرت فی مجاری أکلها فی علوها و سفلها، و ما فی الجوف من شراسیف بطنها، و ما فی الرأس من عینها و اذنها، لقصیت من خلقها عجا» اگر در مجاری غذایی او از بالا تا پایین بیندیشی که چگونه او آن ماده غذایی را با آن اندام کوچک فرو می‌برد و هضم می‌کند و کسب نیرو می‌کند و اگر در آنچه در اطراف شکم به منزله استخوان بندی دنده‌هاست فکر کنی و اگر در چشمش که در سرش قرار داده شده دقیق شوی و اگر دستگاه شنوایی او را بفهمی، غرق شگفتی و حیرت خواهی شد. این نمونه‌ای از حیوانات از لحاظ تحصیل روزی. تو کلتوکل یعنی چه؟ توکل در مقابل جهد و سعی نیست، که آیا جهد و سعی کنیم یا توکل؟ توکل یعنی انسان همیشه به آنچه مقتضای حق است عمل کند و در این راه به خدا اعتماد کند، که خداوند حامی و پشتیبان کسانی است که حامی و پشتیبان حق می‌باشند. توکل تضمین الهی است برای کسی که همیشه حامی و پشتیبان حق است. مثالی عرض می‌کنیم: شما می‌روید به مغازه‌ای و متاعی خریداری می‌کنید و صاحب آن مغازه مرغوبیت آن متاع را تضمین می‌کند و به شما اطمینان می‌دهد و شما هم به گفته او اعتماد می‌کنید، یعنی مطمئن می‌شوید که متاع مورد نظر، همان اندازه مرغوب است که او گفته است. راه حق چیزی است که انبیاء از طرف خدا آن را شناسانده و از طرف خدا آن را تضمین کرده‌اند که هر که این راه را برود به نتیجه می‌رسد. خداوند این عالم را طوری ساخته است که همواره از کسانی که حق و حقیقت را حمایت کنند حمایت می‌کند. حق همواره یک تأیید معنوی با خود دارد. انبیاء می‌گویند به خدا توکل کنید و در راه خدا مجاهده کنید، به خدا توکل و اعتماد کنید و در طلب رزق و روزی از راه سالم و مشروع منحرف نشوید. یعنی اگر راه خدا را بروید از نوعی حمایت الهی برخوردار خواهید شد. معنی توکل این نیست که کاری نکنید و قوای وجودی خود را تعطیل کنید و یک جا بنشینید و به خدا اعتماد کنید که او به جایشما وظیفه را انجام می‌دهد. کار نکردن و راه نرفتن که تضمین نمی‌خواهد، سکون و توقف تأییدی نمی‌خواهد. سکون و توقف و تعطیل قوا چیزی نیست که اثری داشته باشد و آن اثر از طرف خدا یا غیر خدا قابل تضمین باشد. اگر قرآن کریم را استقصاء بکنید می‌بینید که توکل را به همین معنی ذکر می‌کند. قرآن می‌گوید از پیمودن راه حق ترسید و به خدا توکل کنید، از نیروی باطل نترسید و به خدا توکل کنید. به عنوان نمونه دو آیه از قرآن کریم را در این زمینه ذکر می‌کنم: یکی آیه‌ای است که از زبان همه پیغمبرانی که بعد از نوح آمده‌اند ذکر می‌کند. آنها به مردمی که با آنها مخالفت می‌کردند و سد راه آنها می‌شدند می‌گفتند «: و ما لنا أن لا نتوکل علی الله و قد هدینا سبنا و لنصبرن علی ما آذیتمونا و علی الله فلیتوکل المتوکلون» یعنی چرا ما بر خدا توکل و اعتماد نکنیم و حال آنکه خدا راه را به ما نشان داده و البته ما آن راه را خواهیم رفت و هر چه شما ما را شکنجه دهید ما صبر و استقامت خواهیم کرد، اعتماد کنندگان باید تنها بر خدا اعتماد و توکل کنند. این آیه در کمال صراحت، توکل را به صورت یک امر مثبت ذکر می‌کند، راهی هست و پیمودنی هست و رنج و مشقت‌هایی در این پیمودن هست که اراده را سست و عزیمت را فسخ می‌کند. انبیاء می‌گویند: ما از نیروی باطل نخواهیم هراسید و به خدا اعتماد می‌کنیم و راه حق را می‌رویم. آیه دیگر درباره شخص رسول اکرم (ص) است. این آیه نیز در کمال صراحت توکل را در یک مفهوم مثبت یادآوری می‌کند، می‌فرماید «: فاذا عزم فتوکل علی الله» ای پیغمبر! همینکه عزم کردی و تصمیم گرفتی، به خدا اعتماد کن و کار خود را دنبال کن. نمی‌گوید بنشین و دست روی دست بگذار و توکل کن، می‌گوید کار خود را بکن و به خدا توکل کن. این است معنی توکل و آن است معنی رزاقیت الهی. امام صادق علیه السلام به

مناسبت اینکه امروز روز وفات امام ششم، صادق اهل البیت علیهم السلام است، سخنان من در اطراف آن شخصیت بزرگوار و نکاتی از سیرت آن حضرت خواهد بود. امام صادق (ع) در ماه ربیع الاول سال ۸۳ هجری در زمان خلافت عبدالملک بن مروان اموی به دنیا آمد و در ماه شوال یا ماه رجب در سال ۱۴۸ هجری در زمان خلافت ابوجعفر منصور عباسی از دنیا رحلت کرد. در زمان یک خلیفه با هوش سفاک اموی به دنیا آمد و در زمان یک خلیفه مقتدر باهوش و سفاک عباسی از دنیا رحلت کرد، و در آن بین، شاهد دوره فترت خلافت و انتقال آن از دودمانی به دودمان دیگر بود. مادر آن حضرت، همان طوری که در کافی و بحار و سایر کتب ضبط شده، ام فروه دختر قاسم بن محمد بن ابی بکر بود، لذا از طرف ما در نسب آن حضرت به ابوبکر می‌رسد و چون قاسم بن محمد بن ابی بکر با دختر عموی خود اسماء دختر عبدالرحمن بن ابی بکر ازدواج کرده بود، بنابراین مادر آن حضرت، هم از طرف پدر نواده ابوبکر است و هم از طرف مادر، و لهذا حضرت صادق (ع) می‌فرموده «: ولدنی ابوبکر مرتین» یعنی ابوبکر دو بار مرا به دنیا آورد، از دو راه نسب من به ابوبکر می‌رسد. تعارض ظاهری سیره‌ها و ضرورت حل آنها در سیرت پیشوایان دین به اموری بر می‌خوریم که به حسب ظاهر با یکدیگر تناقض و تعارض دارند، همچنانکه در اخبار و آثاری که از پیشوایان دین رسیده احیانا همین تعارض و تناقض دیده می‌شود. در آن قسمت از اخبار و روایات متعارض که مربوط به فقه و احکام است، علما در مقام حل و علاج آن تعارضها بر آمده‌اند که در محل خود مذکور است، در سیرت و روش پیشوایان دین هم همین تعارض و تناقض در بادی امر دیده می‌شود. باید دید راه حل آن چیست؟ اگر در اخبار متعارض که در فقه و احکام نقل شده، تعارضها حل نگردد و هر کسی یک خبر و حدیثی را مستمسک خود قرار دهد و عمل کند، مستلزم هرج و مرج خواهد بود. سیرت و روش پیشوایان دین هم که با یکدیگر به ظاهر اختلاف دارد همین طور است، اگر حل نگردد و رمز مطلب معلوم نشود مستلزم هرج و مرج اخلاقی و اجتماعی خواهد بود، ممکن است هر کسی به هوای نفس خود یک راهی را پیش بگیرد و بعد آن را با عملی که در یک مورد معین و یک زمان معین از یکی از ائمه نقل شده توجیه و تفسیر کند، باز یک نفر دیگر به هوای خود و مطابق میل و سلیقه خود راهی دیگر ضد آن راه را پیش بگیرد و او هم به یک عملی از یکی از ائمه علیهم السلام که در مورد معین و زمان معین نقل شده استناد کند و بالاخره هر کسی مطابق میل و سلیقه و هوای نفس خود راهی پیش بگیرد و برای خود مستندی هم پیدا کند. مثلا ممکن است یک نفر طبعاً و سلیقتاً و تربیتاً سخت گیر باشد و زندگی با قناعت و کم خرجی را بپسندد، همینکه از او بپرسند چرا اینقدر بر خودت و خانواده‌ات سخت می‌گیری بگویند رسول خدا و علی مرتضی همین طور بودند، آنها هرگز جامه خوب نپوشیدند، و غذای لذیذ نخوردند و مرکوب عالی سوار نشدند و مسکن مجلل نداشتند، آنها نان جو می‌خوردند و کرباس می‌پوشیدند و بر شتر یا الاغ سوار می‌شدند و در خانه گلی سکنی می‌گزیدند. و باز یک نفر دیگر طبعاً و عادتاً خوشگذران و اهل تجمل باشد، و اگر از او سؤال شود که چرا به کم نمی‌سازی و قناعت نمی‌کنی و زهد نمی‌ورزی، بگویند چون امام حسن مجتبی و یا امام جعفر صادق این طور بودند، آنها از غذای لذیذ پرهیز نداشتند، جامه خوب می‌پوشیدند، مرکوب عالی سوار می‌شدند، مسکن مجلل هم احیانا داشتند. همچنین ممکن است یک نفر یا افرادی طبعاً و مزاجاً سر پرشوری داشته باشند و طبعشان سکون و آرامش را نپسندد و برای توجیه عمل خود به سیرت پیغمبر اکرم (ص) در صدر اسلام یا به نهضت حسینی (ع) استدلال کنند، و یک نفر یا افراد دیگر که برعکس مزاجاً عافیت طلب و گوشه گیر و منزوی‌اند و در نفس خود شهامت و جرأتی نمی‌بینند، موضوع تقیه و راه و روش امام صادق (ع) یا ائمه دیگر را مورد استناد خود قرار دهند. آن کس که مثلاً طبعاً معاشرتی و اجتماعی است به عمل و سیرت یک امام و آن کس که طبعاً اهل عزلت و تنهایی است به سیرت یک امام دیگر متوسل شود. بدیهی است در این صورت نه تنها سیرت و روش پاک و معنی دار رسول اکرم و ائمه اطهار مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، بلکه وسیله‌ای خواهد بود برای اینکه هر کسی راه توجیهی برای عمل خود پیدا کند و به دعوت و سخن کسی گوش ندهد و جامعه دچار هرج و مرج گردد. واقعا هم همچون تعارض و تناقض ظاهری در سیرت ائمه اطهار علیهم السلام دیده می‌شود: می‌بینیم مثلاً حضرت امام حسن (ع) با

معاویه صلح می‌کند و اما امام حسین (ع) قیام می‌کند و تسلیم نمی‌شود تا شهید می‌گردد، می‌بینیم که رسول خدا و علی مرتضی در زمان خودشان زاهدانه زندگی می‌کردند و احتراز داشتند از تنعم و تجمل، ولی سایر ائمه این طور نبودند، پس باید این تعارضها را حل کرد و رمز آنها را دریافت. فلسفه زهد حضرت نقل شده که در همه بلاد منتشر شده، از هیچ کدام از علمای اهل بیت آنقدر که از آن حضرت نقل شد، نقل نشده. به طور مسلم رسول خدا و علی مرتضی علیهما السلام زاهدانه زندگی می‌کردند و در زندگی بر خود سخت می‌گرفتند. این عمل را دو نحو می‌توان تفسیر کرد: یکی اینکه بگوییم دستور اسلام به طور مطلق برای بشر این است که از نعمتها و خیرهای این جهان محترز باشد، اسلام همان طوری که به اخلاص در عمل و توحید در عبادت و به صدق و امانت و صفا و محبت دستور می‌دهد، به احتراز و اعراض از نعمتهای دنیا هم دستور می‌دهد، همان طوری که آن امور بالذات برای بشر کمال‌اند و در همه زمانها مردم باید موحد باشند، صدق و امانت و صفا و محبت داشته باشند، از دروغ و دغل و زبونی پرهیز داشته باشند، همین طور در همه زمانها و در هر نوع شرایطی لازم است که از نعمتها و خیرات دنیا احتراز داشته باشند. تفسیر دیگر اینکه بگوییم فرق است بین آن امور که مربوط به عقیده و یا اخلاق و یا رابطه انسان با خدای خودش است و بین این امر که مربوط به انتخاب طرز معیشت است، اینکه رسول خدا و علی مرتضی بر خود در غذا و لباس و مسکن و غیره سخت می‌گرفتند نه از این جهت است که توسعه در زندگی بالذات زشت و ناپسند است، بلکه مربوط به چیزهای دیگر بوده، یکی مربوط بوده به وضع عصر و زمانشان که برای عموم مردم وسیله فراهم نبود، فقر عمومی زیاد بود، در همچو اوضاعی مواسات و همدردی اقتضا می‌کرد که به کم قناعت کنند و ما بقی را انفاق کنند، بعلاوه آنها در زمان خود زعیم و پیشوا بودند، وظیفه زعیم و پیشوا که چشم همه به اوست با دیگران فرق دارد. وقتی که علی (ع) در بصره بر مردی به نام علاء بن زیاد حارثی وارد شد، او از برادرش شکایت کرد و گفت: برادرم تارک دنیا شده و جامه کهنه پوشیده و زن و فرزند را یکسره ترک کرده. فرمود: حاضرش کنید. وقتی که حاضر شد فرمود: چرا بر خود سخت می‌گیری و خود را زجر می‌دهی؟ چرا بر زن و بچه‌ات رحم نمی‌کنی؟ آیا خداوند که نعمتهای پاکیزه دنیا را آفریده و حلال کرده کراهت دارد که تو از آنها استفاده کنی؟ آیا تو این طور فکر می‌کنی که خداوند دوست نمی‌دارد بنده‌اش از نعمتش بهره ببرد؟ عرض کرد: «هذا أنت فی خشونۃ ملبسک و جشوبۃ مأکلک». گفت: «یا امیرالمؤمنین! خودت هم که مثل منی، تو هم که از جامه خوب و غذای خوب پرهیز داری. فرمود: من با تو فرق دارم. من امام و پیشوای امتم، مسؤول زندگی عمومی هستم، باید در توسعه و رفاه زندگی عمومی تا آن حدی که مقدور است سعی کنم. آن اندازه که میسر نشد و مردمی فقیر باقی ماندند بر من از آن جهت که در این مقام هستم لازم است در حد ضعیف‌ترین و فقیرترین مردم زندگی کنم تا فقر و محرومیت، فقرا را زیاد ناراحت نکند. لاقلاً از آلام روحی آنها بکاهم، موجب تسلی خاطر آنها گردم. این بود دو نوع تفسیری که از طرز زندگانی زاهدانه رسول خدا و علی مرتضی علیهما السلام می‌توان کرد. اگر تفسیر اول صحیح می‌بود می‌بایست همه در همه زمانها خواه آنکه وسیله برای عموم فراهم باشد خواه نباشد، خواه آنکه مردم در وسعت باشند خواه نباشند آن طور زندگانی کنند، و البته سایر ائمه علیهم السلام هم در درجه اول از آن طرز زندگی پیروی می‌کردند. و اما اگر تفسیر دوم صحیح است، نه، لازم نیست همه از آن پیروی کنند، آن طور زندگی مربوط به اوضاعی نظیر اوضاع آن زمان بوده، در زمانهای غیر مشابه با آن زمان، پیروی لازم نیست. وقتی که به احوال و زندگی و سخنان امام صادق (ع) مراجعه می‌کنیم می‌بینیم آن حضرت که ظاهر زندگی‌اش با پیغمبر و علی فرق دارد، به خاطر همین نکته بوده و خود آن حضرت این نکته را به مردم زمانش درباره فلسفه زهد گوشزد کرده است. اینها که عرض کردم از تعلیمات آن حضرت اقتباس شد. در زمان امام صادق (ع) گروهی پیدا شدند که سیرت رسول اکرم را در زهد و اعراض از دنیا به نحو اول تفسیر می‌کردند، معتقد بودند که مسلمان همیشه و در هر زمانی باید کوشش کند از نعمتهای دنیا احتراز کند. به این مسلک و روش خود نام زهد می‌دادند و خودشان در آن زمان به نام "متصوفه" خوانده می‌شدند. سفیان ثوری یکی از آنهاست. سفیان یکی از فقهای تسنن به شمار

می‌رود و در کتب فقهی اقوال و آرای او زیاد نقل می‌شود. این شخص معاصر با امام صادق (ع) است و در خدمت آن حضرت رفت و آمد و سؤال و جواب می‌کرده. در کافی می‌نویسد روزی سفیان بر آن حضرت وارد شد، دید امام جامه سفید و لطیف و زیبایی پوشیده، اعتراض کرد و گفت: یا ابن رسول الله! سزاوار تو نیست که خود را به دنیا آلوده سازی. امام به او فرمود: ممکن است این گمان برای تو از وضع زندگی رسول خدا و صحابه پیدا شده باشد. آن وضع در نظر تو مجسم شده و گمان کرده‌ای این یک وظیفه‌ای است از طرف خداوند مثل سایر وظایف، و مسلمانان باید تا قیامت آن را حفظ کنند و همان طور زندگی کنند، اما بدان که این طور نیست. رسول خدا در زمانی و جایی زندگی می‌کرد که فقر و تنگدستی مستولی بود و عامه مردم از داشتن وسایل و لوازم اولیه زندگی محروم بودند. اگر در عصری و زمانی وسایل و لوازم فراهم شد، دیگر دلیلی برای آن طرز زندگی نیست، بلکه سزاوارترین مردم برای استفاده از موهبت‌های الهی، مسلمانان و صالحانند نه دیگران. این داستان بسیار مفصل و جامع است و امام در جواب سفیان که بعد رفقاییش هم به او ملحق شدند استدلال‌ات زیادی بر مدعای خود و بطلان مدعای آنها کرد که فعلا- مجال نقل همه آنها نیست. اصول ثابت و اصول متغیر این اختلاف و تعارض ظاهری سیرت، به کمک بیاناتی که از پیشوایان دین رسیده، برای ما روشن می‌کند از نظر اسلام در باب معیشت و لوازم زندگی چیزهایی است که اصول ثابت و تغییر ناپذیر به شمار می‌رود و چیزهایی است که این طور نیست. یک اصل ثابت و تغییر ناپذیر این است که یک نفر مسلمان باید زندگی خود را از زندگی عمومی جدا نداند، باید زندگی خود را با زندگی عموم تطبیق دهد. معنی ندارد در حالی که عموم مردم در بدبختی زندگی می‌کنند عده دیگر با مستمسک قرار دادن «قل من حرم زینه الله التي أخرج لعباده والطيبات من الرزق» در دریای نعمت غوطه‌ور بشوند هر چند فرض کنیم که از راه حلال به چنگ آورده باشند. خود امام صادق سلام الله علیه که به اقتضای زمان، زندگی را بر خاندان خود توسعه داده بود، یک وقت اتفاق افتاد که نرخ خواربار ترقی کرد و قحط و غلا پدید آمد. به خادم خود فرمود: چقدر آذوقه و گندم ذخیره موجود داریم؟ عرض کرد: زیاد داریم، تا چند ماه ما را بس است. فرمود: همه آنها را ببر و در بازار به مردم بفروش. گفت: اگر بفروشم دیگر نخواهم توانست گندمی تهیه کنم. فرمود: لازم نیست، بعد مثل سایر مردم روز به روز از نانوائی تهیه خواهیم کرد. و دستور داد از آن به بعد خادم نانی که تهیه می‌کند، نصف جو و نصف گندم باشد، یعنی از همان نانی باشد که اکثر مردم استفاده می‌کردند. فرمود: من تمکن دارم به فرزندان خودم در این سختی و تنگدستی نان گندم بدهم، اما دوست دارم خداوند ببیند من با مردم مواسات می‌کنم. اصل ثابت و تغییر ناپذیر دیگری که در همه حال و همه زمانها پسندیده است، زهد به معنی عزت نفس و مناعت طبع و بلند نظری است که انسان در همه حال و همه زمانها خوب است نسبت به امور مادی بی اعتنا باشد، دین را به دنیا و فضیلت و اخلاق را به پول و مقام نفروشد، به امور مادی به چشم وسیله نگاه کند و نه به چشم هدف و مقصد. اما سایر امور که مربوط به توسعه و تضییق و نبود و نبود وسایل زندگی است یک امر ثابت و تغییر ناپذیری نیست، ممکن است در زمانی تکلیف جوری اقتضا کند و در زمانی دیگر جور دیگر، همان طوری که رسول خدا و علی مرتضی علیهما السلام طوری زندگی کردند و سایر ائمه علیهم السلام طور دیگر. امام موسی بن جعفر علیه السلام ولادت موسی بن جعفر (ع) در سال ۱۲۸ در اواخر عهد اموی، و وفات آن حضرت در سال ۱۸۳ در زندان هارون الرشید خلیفه عباسی واقع شد. مدت عمر آن حضرت پنجاه و پنج سال بود، سالهای آخر عمرش در زندان سپری شد و آن حضرت در زندان در اثر سم درگذشت. شاعر عرب می‌گوید: قالوا حبست فقلت ليس بضائر حبسي و أی مهند لا یغمد أو ما رأیت اللیث یألف غیله کبرا و أو باش السباع تردد مولوی در دفتر اول مثنوی در داستان آمدن دوست قدیمی و رفیق ایام کودکی یوسف به دیدار یوسف، پس از آن همه ابتلاها، به چاه افتادنها، بردگیها و بالاخره سالها حبس و زندان که برای یوسف پیش آمد، می‌گوید: آمد از آفاق یاری

مهربان یوسف صدیق را شد میهمانکاشنا بودند وقت کودکی
 اخوان و حسد گفت آن زنجیر بود و ما اسدعار نبود شیر را از سلسله
 برو ساده آشنایی متکییاد داش جور
 ما نداریم از رضای حق گلشیر را بر

گردن از زنجیر بود بر همه زنجیر سازان میر بود گفت چون بودی تو در زندان و چاه ؟ گفت همچون در محاق و کاست ماهدر محاق ارمه نو گردد دوتا نی در آخر بدر گردد در سما ؟ گندمی را زیر خاک انداختند پس زخاکش خوشه‌ها برخاستند بار دیگر کوفتندش ز آسیا قیمتش افزود و نان شد جانفزباز نان را زیر دندان کوفتند گشت عقل و جان و فهم و سودمند از این نظر که سالها از عمر امام موسی بن جعفر علیهما السلام در زندان یک ستمگر گذشت حال آن حضرت شبیه است به حال یوسف صدیق . یوسف همان طوری که در قرآن کریم آمده است پس از آنکه تحت فشار تمناهای زنان متشخص مصر واقع شد ، برای آنکه گوهر ایمانش محفوظ و جامه تقوایش پاکیزه و از تعرض مصون بماند از خدا آرزوی زندان کرد " : « قال رب السجن أحب إلي مما يدعونني إليه وإلا تصرف عني كيدهن أصب إليهن و أكن من الجاهلین » فاستجاب له ربه فصرف عنه كيدهن إنه هو السميع العليم ، ثم بدا لهم من بعد ما رأوا الآيات ليسجننه حتى حين» پروردگارا ! برای من زندان از بر آوردن تقاضای این زنان گوارتر است ، اگر تو به لطف خود دام حيله اينها را از سر راه من برداری به سوی آنها کشیده خواهم شد و از جاهلان خواهم بود . خداوند دعای او را مستجاب کرد ، دام مکر آنها را از سر راه یوسف برداشت ، او شنوا و داناست . بعدها برای آنها (کسانی که یوسف در اختیار آنها بود) این فکر پیدا شد که مدتی یوسف را به زندان افکنند . حسد برادران یوسف ، یوسف را به چاه انداخت ، تقاضاها و تمناهای غیر قابل پذیرش زنان مصر او را روانه زندان کرد و سالهایی در زندان بسر برد « فلبث فی السجن بضع سنین » ، در همان زندان به مقام نبوت رسید ، از زندان خالص تر و کامل تر و پخته تر خارج گشت . در میان پیغمبران ، یوسف است که به جرم محبوبیت نزد پدر ، به چاه انداخته شد و به جرم پاکی و تقوا و حق شناسی روانه زندان شد ، و در میان ائمه موسی بن جعفر (ع) بود که به جرم علاقه و توجه مردم و اعتقاد اینکه او از هارون شایسته تر است سالها زندانی شد ، با این تفاوت که یوسف را از زندان آزاد کردند ، اما دستگاه هارونی عاقبت الامر موسی بن جعفر (ع) را در زندان مسموما شهید کرد " . أم يحسدون الناس على ما آتاهم الله من فضله " بلی ، وقتی که فضل خدا را می بینند که شامل حال گروهی از افراد شده حسد می برند و در صدد آزار بر می آیند . دو بیت عربی که در آغاز سخن خواندم معنی اش این است : مرا ملامت کردند که تو زندانی شدی . گفتم اینکه عیب نیست ، کدام شمشیر کاری هست که آن را در غلاف قرار ندهند . مگر نمی بینی شیر را که به بیشه خود خو می گیرد و از آن خارج نمی گردد و اما درندگان پست و ضعیف ، آزاد و دائما در تردد و حرکت به این طرف و آن طرف اند . دنباله آن دو بیت این است : و الشمس لولا- أنها محجوبه عن ناظر یک لما أضاء الفرقد اگر خورشید جهاتتاب غروب نکند و مدتی چهره پنهان ننماید ، فلان ستاره ضعیف آشکار نمی شود و نمودی نمی کند . بگذار به خاطر نمود این ضعیفها هم که شده خورشید جهاتتاب چهره پنهان کند . و النار فی أحجارها مخبوءه لا تطلی إن لم تثرها اعزند آتش در داخل سنگ پنهان است ، و آنگاه می جهد و ظاهر می گردد و قابل استفاده می شود که سنگ و آهن باهم تصادم کنند و اصطکاک سختی رخ دهد . و الحبس ما لم تغشه لدنیه شفاء نعم المنزل المستورد زندان مادامی که به علت کار بد و جنایت نباشد ، به واسطه عمل پست و زشتی نباشد ، جایگاه و مکان خوبی است برای مردان . یک وقت کسی دزدی کرده ، خیانت کرده ، قتل کرده ، شرارت کرده ، و عدالت او را به زندان انداخته ، البته این ننگ است ، عار است ، مایه سرافکنندگی است ، بلکه خود آن کارها ولو منجر به زندان نشود موجب ننگ و عار و سرافکنندگی است . و اما یک وقت شخصی به جرم شخصیت و عظمت و به واسطه حقگویی و حق خواهی و ایستادگی در مقابل ظلم و استبداد به زندان می رود ، این مایه افتخار و مباهات است . بیت یجدد للکریم کرامه و یزار فیه و لا- یزور و یحقد زندان آن جایگاهی است که آنچنان را آنچنان تر می کند . آنها که به موجب شرافت ذاتی و بزرگواری و حقگویی زندانی می شوند ، در آنجا صاف تر و خالص تر و مصمم تر می گردند و شرفی بر شرفهایشان افزوده می گردد . آنجاست که دیگران خود را نیازمند می بینند که به زیارت او بروند و افتخار می کنند ، اما او از رفتن به زیارت آنها بی نیاز است . باز همین شاعر می گوید : فقلت لها و الدمع شتی طریقه و نار الهوی فی القلب یدکو و قودها فلا تجزعی إما رأیت قیوده

فان خلاخیل الرجال قیودها یعنی در حالی که اشک جاری بود و آتش عشق در دلم زبانه می کشید، به او گفتم که اگر پاهای او را در کند و زنجیر بسته می بینی بیتابی نکن و ناراحت مباش، خلخال و پای برنجن و زینت مردان همین چیزهاست. شادان و گرفتاریها در جلسه پیش به این مطلب اشاره کردم که یکی از اموری که سبب تکمیل و تهذیب نفس و تصفیه اخلاق و تهییج قوا و نیروهای نهفته وجود انسان می شود و در حکم نیروی محرک دستگاه وجود انسان است شادان و سختیها و مصیبتهاست. اکنون می خواهم در اطراف همین مطلب توضیحی بدهم. شادان، الطاف خداوند در آیات قرآن و روایات، زیاد این مضمون به چشم می خورد که خداوند فلان پیغمبر یا فلان بنده صالح دیگری را در معرض بلاها و شادان قرار داد، یا این مضمون که خداوند شادان و بلاها را مخصوصا متوجه کسانی می کند که مورد لطف و رحمت خاصه او هستند، یا این مضمون که شادان و سختیها تحفه های الهی است، مثلا- در حدیث است: «إن الله عز وجل لیتعاهد المؤمن بالبلاء كما یتعاهد الرجل أهله بالهدایة من الغیبة» خداوند یاد می کند و مورد نوازش قرار می دهد بنده مؤمن را به وسیله فرستادن یک سختی و مشکل، آن طور که یک مرد در وقتی که در مسافرت است با فرستادن یک هدیه خاندان خود را یاد می کند و مورد محبت و نوازش قرار می دهد. یا در حدیث وارد شده: «إن الله إذا أحب عبدا غته بالبلاء غتا.» خداوند وقتی که بنده ای را دوست بدارد او را در شادان غرق می کند، یا وارد شده که رسول اکرم حاضر نبود از غذای کسی تناول کند که هیچ وقت شدت و سختی و گرفتاری به سراغ او نیامده است، این را علامت عدم قابلیت او و دور بودن او از خدا می دانست. این سؤال ابتدا به ذهن هر کسی می آید که چگونه لطف و محبت و رضایت خداوند از کسی اقتضا می کند که او را با شادان و مشکلات مواجه کند؟ لازمه مهر و محبت، فراهم کردن موجبات خوشی و آسایش است نه موجبات سختی و عدم آسایش. باز یک نوع تعبیر دیگری در زبان قرآن و سنت هست که سؤال دیگری پیش می آورد و آن تعبیر امتحان است: خداوند بندگان را به وسیله شادان و بلاها امتحان می کند، یعنی چه؟ مگر خداوند از باطن کار مردم بی خبر است که می خواهد با امتحان چیزی را بفهمد؟ مگر نه این است که در خود قرآن مجید آمده که هیچ ذره ای و هیچ حرکتی و جنبشی، بالاخره هیچ امر کوچک یا بزرگی در عالم هستی نیست مگر آنکه معلوم و مکشوف حق متعال است؟ پس امتحان یعنی چه؟ امتحان الهیاما سؤال دوم که امتحان در این مورد چه معنی دارد؟ جواب این سؤال هم تا اندازه ای از آنچه گفته شد دانسته می شود، اما توضیح بیشتری می دهم: یک وقت چیزی را مورد امتحان قرار می دهند برای اینکه مجهولی را تبدیل به معلوم کنند. برای این کار شیئی را به عنوان میزان و مقیاس به کار می برند، مثل اینکه متاعی را در ترازو می گذارند تا بفهمند که وزن واقعی آن چقدر است. ترازو فقط وسیله توزین است، اثرش فقط این است که وزن واقعی جسم را معلوم می کند. ترازو خود تأثیری در زیاد کردن یا کم کردن آن جسم ندارد. همچنین است سایر میزانها و مقیاسها: میزان الحرارة اثرش این است که درجه گرمی هوا یا بدن انسان را معین می کند، متر اثرش این است که کمیت یک طول را معین می کند، علم منطق که علم میزان نامیده می شود اثرش این است که شکل استدلالها را اندازه گیری می کند و اگر احیاناً خللی در شکل استدلال رخ داده باشد، قواعد منطقی آن را معین می کند. امتحان اگر فقط به معنی به کار بردن میزان و مقیاس برای کشف مجهولی باشد البته درباره خداوند صحیح نیست. امتحان معنی دیگری هم دارد و آن از قوه به فعل آوردن و تکمیل است. خداوند که به وسیله بلاها و شادان امتحان می کند به معنی این است که به وسیله اینها هر کسی را به کمالی که لایق آن است می رساند. فلسفه شادان و بلاها فقط سنجش وزن و درجه و کمیت نیست زیاد کردن وزن و بالا بردن درجه و افزایش دادن به کمیت است، خداوند امتحان نمی کند که وزن واقعی و حد و درجه معنوی و اندازه شخصیت کسی معلوم شود، امتحان می کند یعنی در معرض بلاها و شادان قرار می دهد که بر وزن واقعی و درجه معنوی و حد شخصیت آن بنده افزوده شود. امتحان نمی کند که بهشتی واقعی و جهنمی واقعی معلوم شود، امتحان می کند و مشکلات و شادان به وجود می آورد که آنکه می خواهد به بهشت برود در خلال همین شادان خود را شایسته و لایق بهشت کند و آنکه لایق نیست سر جای خود بماند. علی (ع) در آن نامه ای که به والی بصره عثمان بن حنیف نوشته پس از آنکه او را

نصیحت می‌کند که گرد تنعم نرود و از وظیفه خودش غفلت نکند، وضع زندگی ساده و دور از تجمل و تنعم خودش را ذکر می‌کند که چگونه به نان جوی قناعت کرده است و خود را از هر نوع ناز پروردگی دور نگه داشته، آنگاه می‌فرماید: شاید بعضی تعجب کنند که چطور علی با این خوراکیها توانایی برابری و غلبه بر شجاعان را دارد؟ قاعدتا باید این طرز زندگی او را ضعیف و ناتوان کرده باشد. خودش این طور جواب می‌دهد که اینها اشتباه می‌کنند، زندگی سخت نیرو را نمی‌کاهد، تنعم و ناز پروردگی است که موجب کاهش نیرو می‌گردد. می‌فرماید «: "ألا وإن الشجرة البرية أصلب عودا، و الروائع الخضرة أرق جلودا، و النباتات البدوية أقوى وقودا"» چوب درختهای صحرائی و جنگلی که نوازش باغبان را ندیده است محکم‌تر است، اما درختهای سرسبز و شاداب که مرتب تحت رعایت باغبان و نوازش او میباشند نازک‌تر و کم‌طاقت‌تر از کار در می‌آید. گیاهان صحرائی و وحشی نسبت به گل‌های خانگی، هم قدرت اشتغال و افروزش بیشتری دارند و هم آتششان دیرتر خاموش می‌شود. مردان سرد و گرم چشیده و فراز و نشیب دیده و زحمت کشیده و با سختیها و شداید و مشکلات دست و پنجه نرم کرده نیز طاقت و قدرتش از مردهای ناز پرورده بیشتر است. فرق است بین نیرویی که از داخل و باطن بجوشد با نیرویی که از خارج کمک بگیرد، عمده این است که استعدادها و نیروهای بی حد و حصر باطنی بشر بروز کند. علی (ع) می‌فرمود نگویند «: "اللهم إني أعوذ بك من الفتنة"» (خدایا! به تو از فتنه‌ها و مایه گرفتاریها پناه می‌برم)، زیرا هیچ کس نیست که با گرفتاریها مواجه نباشد، بگویند «: "اللهم إني أعوذ بك من مضلات الفتن"» (خدایا! از فتنه‌های گمراه کننده، از جنبه‌های گمراه کننده فتنه‌ها، به تو پناه می‌برم) فلسفه تکالیف دشوار عبادتها و تمرینهای مکرر که در دین مقدس اسلام دستور رسیده نوعی ورزش روحی است، نوعی ابتلا و تحمل شداید است. بعضی از آن عبادتها واقعا سخت است. جهاد یکی از آن عبادتهاست، بدیهی است با ناز پروردگی و آسایش سازگار نیست. از پیغمبر (ص) نقل شده که «: "من لم یغز و لم یحدث نفسه بغزو مات علی شعبه من النفاق"» کسی که برای دین سربازی نکرده باشد، یا در قلب خود آرزوی این کار را نداشته باشد، برخی از پرده‌ها و کدورتهاست که فقط جهاد و تصادمها و اصطکاکهای آنطوری، آنها را از بین می‌برد. بعضی از اخلاق عالی جز در میدان نبرد پدید نمی‌آید. شجاعت و دلاوری با خواندن کتاب و خلوت نشینی و گوشه گیری پیدا نمی‌شود. حج که یکی دیگر از عبادات است و بر هر مستطیعی لازم است که لااقل در عمر یک بار این وظیفه اجتماعی و عبادی را انجام دهد، خالی از مشقت و دشواری نیست. علی (ع) درباره کعبه می‌فرماید: خداوند خانه‌ای را که باید مردم گرد آن طواف کنند در یکی از ناهموارترین و نامعمورترین نقطه‌های زمین قرار داد و اگر می‌خواست، می‌توانست در یکی از نقاط پر باغ و درخت و پر میوه و گردشگاههای درجه اول جهان قرار دهد، اما آن وقت دیگر امتحان و آزمایش و تحمل مشقت در کار نبود، مردم برای تنزه هم می‌آمدند و منظور مقدسی که هست حاصل نمی‌شد. می‌فرماید «: "و لکن الله یختبر عباده بأنواع الشدائد، و یتعبدهم بأنواع المجاهد، و یتلیهم بضروب المکاره إخراجا للتکبر من قلوبهم وإسکانا للتذلل فی نفوسهم، و لیجعل ذلک أبوابا فتحالی فضله، و أسبابا ذللا لعفوه"» خداوند همواره بندگان خود را به انواع شداید مواجه می‌کند و اقسام کوششها و مجاهدتها جلوی پای آنها می‌گذارد. تکالیفی گوناگون بر خلاف طبع آسایش طلب آنها بر آنها مقرر می‌دارد تا غرور و تکبر از دلشان بیرون رود و نفوسشان عادت می‌دارد تا غرور و تکبر بیرون رود و عادت می‌دارد تا غرور و تکبر بیرون رود و تکبر بیرون رود و نفوسشان عادت کند به عبودیت خدا، و این وسیله‌ای است برای اینکه درهای فضل و رحمت و عنایت پروردگار به روی آنها گشوده شود. فوائد و آثار ایمان ناصر خسرو می‌گوید: ز دنیا روی زی دین کردم ایراک مرا بی دین جهان چه بود و زندان مرا پورا زدین ملکی است در دل که آن هرگز نخواهد گشت ویران در باب ایمان دو جهت غالباً مورد توجه است: یکی اینکه ایمان و عقیده دینی از چه ناشی می‌شود و چه عاملی سبب شده و می‌شود که بشر به سوی دین و ایمان سوق داده می‌شود؟ آیا آن عامل داخلی است یا خارجی؟ یعنی آیا از فطرت ذاتی بشر سرچشمه می‌گیرد یا آنکه پاره‌ای عوامل خارجی بشر را به این طرف سوق می‌دهند؟ به عبارت دیگر، ریشه و اصل و مبنای حس دینی چیست و این حس چقدر محتوی حقیقت است؟ جهت دوم، آثار و فواید دین و ایمان است. هر

کدام از اینها بحث جالب و قابل توجهی است. سرمایه یا سربار؟ بحث امروز ما در اطراف این است که ایمان و اعتقاد مذهبی چه اثری می‌تواند داشته باشد. یک نفر ممکن است واقعا مؤمن و معتقد باشد و هم ممکن است بی‌ایمان و لامذهب باشد و در بی‌دینی بسر ببرد. جای این است که بحث شود آیا ایمان و اعتقاد مذهبی یک سرمایه است برای بشر که اگر آن را از دست داد یکی از سرمایه‌های زندگی و حیات را از دست داده، یا اینکه یک قید و سرباری است، اگر آن را از دست داد در زندگی چیزی را نباخته، بلکه باری را از دوش خود برداشته است. تولستوی که یکی از متفکرین و نویسندگان بزرگ قرن ما است و شهرت جهانی دارد، می‌گوید: "ایمان آن چیزی است که آدمی با آن زندگی می‌کند". مقصود او این است که ایمان بهترین سرمایه زندگی است، اگر انسان آن را از کف داد مهمترین سرمایه زندگی را از دست داده است. بسیار چیزها را باید سرمایه زندگی شمرد. سلامت یک سرمایه زندگی است، امنیت همین طور، ثروت همین طور، علم و معرفت همین طور، عدالت اجتماعی همین طور، داشتن همسر و فرزندان صالح همین طور، داشتن دوستان شایسته و صمیمی همین طور، تربیت عالی همین طور، سلامت روح و روان همین طور. همه اینها سرمایه‌های زندگی به شمار می‌روند. هر کدام از اینها که نباشد نقصی در سعادت و کمال انسان خواهد بود و انسان یکی از سرمایه‌ها را از کف داده است. نبود هر کدام از اینها نوعی از بدبختی است. ایمان هم یکی از سرمایه‌ها بلکه بالاتر از همه آنهاست. قرآن کریم می‌فرماید: "یا ایها الذین آمنوا هل أدلکم علی تجاره تنجیکم من عذاب أليم تؤمنون بالله ورسوله" «آیا شما را به یک تجارت و بازرگانی که شما را از شکنجه‌های دردناک نجات می‌دهد راهنمایی کنم؟ آن این است که به خدا و پیغمبر او ایمان بیاورید» چنانکه می‌بینیم قرآن کریم از ایمان به خدا و پیغمبر به عنوان تجارت و سرمایه یاد کرده است این مطلب مقدمتا باید گفته شود که بشر مطلقا محسوسات و مادیات را قبل از امور معنوی می‌شناسد، سرش هم واضح است. مثلا ثروت یک سرمایه زندگی است، هر کسی زود آن را می‌شناسد و به ارزش آن پی می‌برد، بلکه احیانا بیشتر از مقدار لازم برای آن ارزش قائل می‌شود، حرص و طمع زیاد پیدا می‌کند و در نتیجه، هم برای خودش و هم برای اجتماع موجب دردسر می‌شود. از طرف دیگر، اخلاق خوش و تربیت صحیح و تأدب به آداب خوب هم یک سرمایه دیگر است برای زندگی و باعث پیشرفت و ترقی و کمال و سعادت است، بلکه به درجاتی اثرش از ثروت بالاتر است، اما بشر دیر آن را می‌شناسد و دیر به ارزشش پی می‌برد آدمی یا باید طبعا خیلی هوشمند و زیرک و نکته‌سنج باشد که ارزش و اهمیت اخلاق خوب و تربیت عالی را درک کند، و یا باید به او تعلیم داده باشند و از زبان معلم و یا بزرگان بشر شنیده باشد، مثل اینکه علی (ع) می‌فرماید: «حسن الخلق خیر رفیق» یا می‌فرماید: «رب عزیز اذله خلقه، و رب ذلیل اعزه خلقه»، «بر خلاف ثروت که در کودکی ارزشش روشن می‌شود. ایمان هم عینا همین طور است. چه بسیار اشخاصی که از این موهبت عظمی بهره‌مندند و در سایه آن به خوشی و رضایت زندگی می‌کنند، سلامتی جسم و جان و طول عمرشان مدیون همان ایمانی است که در دل آنهاست، اما خودشان به این مطلب توجه ندارند. بسیاری هم برعکس این هستند و عمری در رنج و تردید و خود خوری و ترس و دلهره بسر می‌برند، سلامت جسم و جان خود را از کف داده، زود پیر و شکسته می‌شوند و خودشان نمی‌توانند بفهمند علت اصلی همه اینها این بود که یک سرمایه بزرگی از سرمایه‌های زندگی را از کف دادند. این مطلب از راه توجه به آثار ایمان باید رسیدگی شود. مفهوم رضا و تسلیم اینجاست تا نام رضایت برده شد ممکن است در ذهن بعضیها فوراً این مطلب بیاید که رضایت و قناعت افراد به آنچه جامعه به آنها داده خوب نیست، موجب سکون و تمکین و بی‌حرکی می‌شود، بر خلاف نارضایی که عامل تحرک و جنبش است. عرض می‌کنم رضایت بر دو قسم است: یک نوع رضایت، مطلوب است و آن همین است که فرد به سهم خود راضی باشد، زیرا بالاخره هر فردی حق معین و سهم معینی دارد. هیچ کس نباید فکر کند که همه چیز باید به شخص من تعلق بگیرد، باید به حق خود راضی باشد» و اجعلنی بقسمک راضیا قانعا». قسم دوم رضایت دادن به تجاوز و ظلم است. اینجاست که عصیان و نارضایتی، کمال است. از نظر دین رضایت در این گونه موارد نه تنها مطلوب نیست بلکه گناه است. نظر دین درباره دنیا موضوع بحث، دنیا از نظر دین است.

البته ما تنها از نظر دین اسلام بحث می‌کنیم، مخصوصاً نظر ما به منطقی است که قرآن کریم در این باب پیش گرفته است. این منطقی لازم است روشن شود، زیرا متداول‌ترین مطلبی که به عنوان موعظه و نصیحت از زبان دین گفته می‌شود همانهاست که تحت عنوان مذمت دنیا و بدی دنیا و توصیه ترک دنیا و رها کردن آن گفته می‌شود. هر کسی که می‌خواهد واعظ بشود و مردم را موعظه کند، اول مطلبی که به ذهنش می‌رسد این است که برود جمله‌هایی شعر یا نثر در مذمت دنیا و پیشنهاد ترک دنیا یاد بگیرد. به همین جهت به اندازه‌ای که این مطلب به گوش مردم خورده هیچ مطلب دیگر به گوششان نخورده است. این مطلب با تربیت و اخلاق مردم و نوع توجهی که باید به مسائل زندگی داشته باشند مربوط است، از این نظر در درجه اول اهمیت است. اگر به طرز خوب و معقولی تفسیر شود، در تهذیب اخلاق و عزت نفس و بلندی نظر و خوشبختی فردی و حسن روابط اجتماعی مردم مؤثر است، و اگر به طرز نامطلوبی تفسیر شود، موجب تخدیر و بی‌حس کردن اعصاب و بی‌قید کردن آنها و سرمنشأ همه نوع بدبختی و بیچارگیهای فردی و اجتماعی خواهد شد. تفسیر غلط از زهد و ترک دنیا از قضا تدریجاً جانب تفسیر دوم چربیده، مواعظ و نصایحی که تدریجاً به شعر یا نثر در این زمینه پیدا شده غالباً به شکل دوم است و اثر تخدیر و بی‌حس کردن را دارد و این دو علت دارد: یکی نفوذ برخی افکار و فلسفه‌هایی که پیش از اسلام بوده و مبتنی است بر بدبینی به هستی و جهان و گردش روزگار، و بر شریت آنچه در این جهان است که در اثر اختلاط ملتهای اسلامی در میان مسلمین شایع شده است، دیگر حوادث تاریخی ناگوار و علل اجتماعی خاصی که در طول چهارده قرن در محیط اسلامی رخ داد و طبعاً مولد بدبینی و بی‌علاقگی و شیوع فلسفه‌های مبنی بر بدبینی گردیده است. حالا مستقیماً باید ببینیم منطقی قرآن در این زمینه چیست. آیا می‌توان همین فلسفه بدبینی را از قرآن استخراج کرد، یا اینکه در قرآن چنین مطلبی یافت نمی‌شود؟ زهد در قرآن در قرآن کریم در عین اینکه از دنیا به عنوان یک زندگانی فانی که قابل نیست انسان آن را منتهای آرزو و آخرین مقصد قرار دهد یاد شده «: المال و البنون زینة الحیوة الدنیا و الباقیات الصالحات خیر عند ربک ثواباً و خیر أملاً» «ثروت و فرزندان رونق همین زندگانی دنیا هستند، و اما اعمال صالحی که باقی می‌ماند بهتر است از لحاظ پاداش پروردگار و از لحاظ اینکه انسان به آنها دل ببندد.» قرآن با اینکه دنیا را به عنوان غایت آمال و منتهای آرزو باشد قابل و لایق برای بشر نمی‌داند، در عین حال نمی‌گوید که موجودات و مخلوقات از آسمان و زمین و کوه و دریا و صحرا و نبات و حیوان و انسان با همه نظاماتی که دارند و گردشها و حرکتها که می‌کنند زشت است، غلط است، باطل است، بلکه برعکس، این نظام را نظام راستین و حق می‌داند و می‌گوید: «و ما خلقنا السموات و اعراض و ما بینهما لایعین» «ما آسمانها و زمین و آنچه میان آنهاست به قصد بازی نیافریده‌ایم» قرآن کریم به موجودات و مخلوقات عالم از جماد و نبات و حیوان قسم می‌خورد «و الشمس و ضحیها و القمر إذا تلیها» «و التین و الزیتون» «و طور سینین» و هذا البلد اعمین» «و العادیات ضحیحا، فالموریات قدحا» «و نفس و ما سواها» فألهمها فجورها و تقواها «قرآن می‌فرماید: «ما تری فی خلق الرحمن من تفاوت» «فارجع البصر هل تری من فطور» «اساساً بدبینی به خلقت و آفرینش و به گردش و نظام عالم با فلسفه اسلام، یعنی با هسته مرکزی فلسفه اسلام که توحید است، سازگار نیست. این گونه نظریه‌ها یا باید بر ماتریالیسم و مادیت و انکار مبدأ حق حکیم عادل مبتنی باشد، و یا بر اساس ثنویت و دوگانگی وجود و هستی، همان طوری که در برخی فلسفه‌ها یا آیینها به دو اصل و دو مبدأ برای هستی معتقد شده‌اند: یکی را مبدأ خیرات و نیکیها و دیگری را مبدأ شرور و بدیها دانسته‌اند. اما در دینی که بر اساس توحید و اعتقاد به خدای رحمان و رحیم و علیم و حکیم بنا شده جایی برای این افکار باقی نمی‌ماند، همان طوری که در آیات زیادی تصریح شده است. آنچه به عنوان فنا و زوال دنیا و تشبیه به گیاهی که در اثر باران از زمین سر می‌زند و بعد رشد می‌کند، سپس زرد و خشک می‌شود و تدریجاً از بین می‌رود گفته شده، در حقیقت برای بالا بردن ارزش انسان است، که انسان نباید غایت آمال و منتهای آرزوی خود را امور مادی و آنچه از شؤون امور مادی است قرار دهد، مادیات دنیا ارزش این را ندارد که هدف اعلی باشد. این جهت ربطی ندارد به اینکه ما دنیا را در ذات خودش شر و زشت بدانیم. به همین جهت است که هیچ

کس از دانشمندان اسلامی دیده نشده که آن سلسله از آیات را به عنوان بدبینی به خلقت و گردش روزگار توجیه کرده باشد. آیا علاقه به دنیا مذموم است؟ تفسیر و توجیهی که از طرف بعضی برای آن آیات شده یکی این است که گفته‌اند منظور این آیات بدی خود دنیا نیست، زیرا خود دنیا عبارت است از همین اعیان و اشیاء زمینی و آسمانی و هیچ یک از اینها بد نیست، اینها همه آیات حکمت و قدرت پروردگارند و نمی‌توانند بد بوده باشند، آن چیزی که بد و مذموم است محبت و علاقه به این امور است. محبت دنیا و علاقه به دنیا بد است، نه خود دنیا. همان طوری که می‌دانیم در زمینه مذمت و تقیح محبت دنیا آنقدر به شعر و نثر گفته شده است که از حد احصاء خارج است. این تفسیر خیلی شایع است. از غالب اشخاص که شما پرسید معنی بدی دنیا چیست، خواهند گفت معنی‌اش این است که محبت دنیا بد است، و الا خود دنیا که بد نیست، اگر بد بود خداوند خلق نمی‌کرد اگر دقت بکنیم این تفسیر هر چند خیلی معروف و مشهور است و خیلی مسلم فرض شده بی اشکال نیست و با بیانات خود قرآن وفق نمی‌دهد. زیرا اولاً باید ببینیم آیا علاقه‌ای که بشر به دنیا دارد علاقه فطری و طبیعی است؟ یعنی در نهاد بشر و غریزه بشر این علاقه گذاشته شده یا بعدها در اثر عوامل خاصی مثلاً به حکم عادت و تلقین یا سایر عوامل در بشر پیدا می‌شود؟ مثلاً پدران و مادران به فرزندان، و فرزندان به والدین خود علاقه و محبت دارند، مرد و زن هر کدام به جنس مخالف خود علاقه دارند، هر کسی به مال و ثروت علاقه دارد، به محبوبیت و احترام علاقه دارد، به خیلی چیزهای دیگر علاقه دارد. این علاقه‌ها آیا فطری و طبیعی هر کس است یا مصنوعی است و در اثر سوء تربیت پیدا می‌شود؟ بدون شک این علایق، طبیعی و فطری است، و در این صورت چگونه ممکن است بد و مذموم باشد و وظیفه انسان این باشد که این علایق را از خود دور بکند؟ همان طور که مخلوقات و موجودات بیرون از وجود انسان هیچ کدام را نمی‌توان گفت شر است و خالی از حکمت است و همان طور که اعضاء و جوارح بدن انسان هیچ کدام بی حکمت نیست یک رگ ریز، یک عضو کوچک، یک مو در بدن انسان یا حیوانی یافت نمی‌شود که زائد و بی حکمت بوده باشد همین طور هم در قوا و غرایز و اعضاء روحی انسان، در میلیها و رغبتهای انسان هیچ میل و رغبت و علاقه‌ای طبیعی و فطری نیست که بی حکمت باشد، هدف و مقصدی نداشته باشد، همه اینها حکمت دارد. علاقه به فرزند، علاقه به پدر و مادر، علاقه به همسر، علاقه به مال و ثروت، علاقه به پیش افتادن و تقدم، علاقه به احترام و محبوبیت، همه اینها حکمتهای بزرگی دارد که بدون اینها اساس زندگی بشر از هم پاشیده می‌شود. بعلاوه خود قرآن کریم همین محبتها را به عنوان نشانه‌های حکمت پروردگار ذکر می‌کند. مثلاً در سوره روم در ردیف اینکه خلقت بشر و خواب و بعضی چیزهای دیگر را از آیات و نشانه‌های حکمت و تدبیر خداوند ذکر می‌کند، می‌فرماید: "و من آیاته أن خلق لکم من أنفسکم أزواجاً لتسکنوا إلیها و جعل بینکم موده و رحمۃً إن فی ذلک لآیات لقوم یتفکرون" یعنی یکی از نشانه‌های پروردگار آن است که از جنس خود شما آدمیان برای شما جفت و همسر آفرید و میان شما مودت و محبت ایجاد کرد، و در این حقیقت نشانه‌ها از تدبیر و تسخیر و حکمت پروردگار است برای کسانی که در این مسائل فکر کنند. اگر محبت همسر بد می‌بود، در این آیه به عنوان یکی از نشانه‌ها و آثار حکمت و تدابیر حکیمانانه خداوند ذکر نمی‌شد. مسلماً این علاقه در طبیعت مردم نهاده شده، و خیلی واضح است که این علایق مقدمه و وسیله‌ای است برای اینکه امور جهان نظم و گردش منظم خود را داشته باشد. اگر این علایق نبود نه نسل ادامه پیدا می‌کرد و نه زندگی و تمدن پیش می‌رفت و نه کار و کسب و حرکت و جنبشی در کار بود، بلکه بشری در روی زمین باقی نمی‌ماند. منطلق قرآنان چیزی که از قرآن کریم استفاده می‌شود این نیست که اساساً علاقه و محبت به کائنات بد است، و راه چاره هم این تعیین نشده که علایق و محبتها را باید سرکوب کرد آن مطلب، مطلب دیگری است و راه چاره هم غیر این است. آنچه قرآن آن را مذموم می‌شمارد، علاقه به معنی بسته بودن و دلخوش بودن و قانع بودن و رضایت دادن به امور مادی دنیوی است، قرآن می‌فرماید: "المال و البنون زینة الحیوه الدنیا و الباقیات الصالحات خیر عند ربک ثواباً و خیر أملاً" یعنی ثروت و فرزندان مایه روتق زندگی همین دنیاست، و اما اعمال صالح که باقی می‌مانند، از نظر پاداش الهی و از نظر اینکه انسان آنها را هدف و ایده‌آل قرار دهد، بهترند. پس سخن در هدف و

ایده آل و کمال مطلوب است. قرآن کریم اهل دنیا را این طور وصف می‌کند: «الذین لا- یرجون لقاءنا و رضوا بالحوه الدنیا و اطمأنوا بها و الذین هم عن آیاتنا غافلون» «آنهايي که امیدوار به ملاقات ما نیستند و رضایت داده‌اند به زندگی دنیا و به آن آرام گرفته‌اند و آنها که از آیات ما غافل‌اند. در این آیه سخن از مذموم بودن و رضایت دادن و قانع شدن و آرام گرفتن به مادیات است. این وصف اهل دنیا است، به معنای مذموم آن. یا می‌فرماید: «فأعرض عن تولی عن ذکرنا و لم یرد إلا الحیوه الدنیا ذلک مبلغهم من العلم» «یعنی رو بگردان از آنها که به قرآن پشت کرده‌اند و جز زندگی دنیا نمی‌خواهند و حد علمی و سطح فکری آنها همین قدر است. باز هم سخن درباره افرادی است که جز دنیا هدف و مطلوبی ندارند و سطح فکرشان از مادیات بالاتر نیست. یا می‌فرماید: «زین للناس حب الشهوات من النساء و البنین و القناطر المقنطره من الذهب و الفضه و الخیل المسومه و اعنعام و الحرث ذلک متاع الحیوه الدنیا و الله عنده حسن الماب» «علاقه به شهوات از قبیل زن و فرزندان و طلا و نقره و اسبان عالی و چهارپایان و کشت و زرع در نظر اینها جلوه کرده است، اینها کالای دنیا است، و عاقبت نیک با خداست. در این آیه نیز سخن از صرف میل و رغبت طبیعی نیست، سخن در این است که محبت به مظاهر شهوت در نظر بعضی از مردم زینت داده شده و بزرگتر و زیباتر از آنچه که هست جلوه داده شده و افراد را به خود مشغول و مفتون کرده است و به صورت کمال مطلوب در آمده است یا می‌فرماید: «أرضیتم بالحوه الدنیا من اعخره فما متاع الحیوه الدنیا فی اعخره إلا قليل» «آیا به دنیا به عوض آخرت رضایت داده‌اید؟ دنیا نسبت به آخرت جز اندکی نیست. همه اینها انتقاد از دلخوشی و رضایت و قناعت به علایق دنیوی است. فرق است بین علاقه به مال و فرزند و سایر شئون زندگی دنیوی و بین قانع بودن و رضایت دادن و غایت آمال قرار دادن اینها. وقتی که نقطه هدف، جلوگیری از انحصار و محدود شدن بشر به علایق مادی باشد راه چاره سرکوب کردن و قطع و بریدن علایق طبیعی مادی و منهدم کردن این نیروها نیست، بلکه راه آزاد کردن و به کار انداختن یک سلسله علایق دیگری است در بشر که آنها بعد از علایق جسمی پیدا می‌شوند و احتیاج به تحریک و احیاء دارند. پس در حقیقت تعلیمات دینی برای بیدار کردن شعورهای عالی‌ترین در انسان است و آن شعورها در غریزه و فطرت بشر هستند و چون عالی‌ترند و از مقام عالی انسان سرچشمه می‌گیرند، دیرتر بیدار می‌شوند و احتیاج به تحریک و احیاء و بیدار کردن دارند. آن شعورها مربوط به معنویات است. هر علاقه‌ای چشمه‌ای است از روح انسان که باز می‌شود و جاری می‌گردد. مقصود دین، بستن چشمه‌های محسوس مادی نیست، مقصود باز کردن و کوشش برای جاری ساختن چشمه‌های دیگر است، یعنی چشمه‌های معنویات. و یا به عبارت دیگر هدف، محدود کردن و کم کردن نیروهای محسوس از آن مقدار که در متن خلقت به دست حکمت پروردگار آفریده شده نیست، بلکه هدف آزاد کردن یک سلسله نیروهای معنوی است که احتیاج به آزاد شدن دارد. با یک مثال ساده مطلب را توضیح می‌دهیم: انسان فرزندی دارد و او را به مدرسه می‌فرستد، وقتی که می‌بیند آن بچه تمام علاقه و همتش به بازی و شکم‌خواری است ناراحت می‌شود و او را مورد عتاب قرار می‌دهد، او را بازیگوش و شکم‌خواره می‌خواند، و با این عناوین او را ملامت می‌کند، زیرا میل دارد که در آن بچه علاقه به درس و کتاب و خواندن و نوشتن پیدا بشود. این علایق طبعاً از علاقه به بازی و خوراک دیرتر در بچه پیدا می‌شود، بعلاوه احتیاج دارد به تحریک و تشویق، غریزه علم در هر بشری هست در عین حال باید آن را تحریک کرد. ولی این دلیل نیست که پدر می‌خواهد فرزندش اساساً رغبتی به بازی و رغبتی به غذا و استراحت نداشته باشد، اگر روزی احساس کند که میل به بازی یا به غذا از بچه سلب شده فوق‌العاده ناراحت می‌شود و آن را دلیل بر یک نوع بیماری می‌گیرد و به طبیب مراجعه می‌کند، زیرا می‌داند بچه سالم در عین حال که باید به مدرسه و کتاب علاقه داشته باشد، باید نشاط داشته باشد و به موقع بازی کند، به موقع غذا بخورد. پس وقتی که پدر فرزند را به عنوان بازیگوش یا شکمو ملامت می‌کند در حقیقت از حصر و انحصار علاقه او به بازی یا خوردن نالان است. اخلاق و دنیاپرستی‌گذشته از اینها یک فصل دیگر هم در اسلام هست که آن نیز ایجاب می‌کند که از اهمیت دادن به مادیات کاسته شود و آن فصل تربیت و اخلاق است، این قسمت را سایر مکاتب تربیتی هم قبول دارند که برای تربیت

اجتماعی بشر و برای آمادگی بشر برای زندگی اجتماعی باید کاری کرد که افراد هدف و ایده آل معنوی داشته باشند و به مادیات حرص نوزند. آتش حرص و طمع هر اندازه تیزتر بشود موجب عمران و آبادی اجتماع که نمی شود سهل است، موجب خرابی و ویرانی اجتماع هم می گردد. از نظر سعادت یک فرد هم هر چند نباید افراط کرد و مانند برخی از فلاسفه گفت که سعادت و خوشی در ترک همه چیز است، اما بدو شک طبع مستغنی و بی اعتنا یکی از شرایط اولیه سعادت است. اینجا به یک توضیح دیگر نیازمندیم. ممکن است کسی تصور کند که از آنچه گفتیم که منظور جلوگیری از انحصار و محدود شدن علایق بشر به مادیات است، این توهم پدید آید که باید هم خدا را دوست داشت و هم دنیا را، هم ماده را کمال مطلوب قرارداد و هم معنی را، یعنی نوعی شرک. خیر، منظور این نیست. منظور این است که انسان یک سلسله عواطف و دل‌بستگی‌های طبیعی به اشیاء دارد که اینها براساس حکمت‌هایی در انسان آفریده شده و همه انبیاء و اولیاء از این گونه عواطف بهره‌مند بوده‌اند و خداوند را بر آنها شکر می کرده‌اند، و اینها نه قطع شدنی است و نه فرضاً قطع شدنی باشد، خوب است که قطع شود. انسان ظرفیت دیگری دارد ماورای این میلها و عواطف، و آن ظرفیت کمال مطلوب داشتن است، ایده آل داشتن است. دنیا و مادیات نباید به صورت ایده آل و کمال مطلوب در آید، محبتی که مذموم است این گونه محبت است. میلها و عواطف یک نوع استعداد است در بشر و به منزله ابزارهایی برای زندگی هستند، اما استعداد کمال مطلوب داشتن استعداد خاصی است که از عمق انسانیت و جوهر انسانیت سرچشمه می گیرد و از مختصات انسان است. پیامبران نیامده‌اند میلها را و عواطف را از بین ببرند و سرچشمه آنها را بخشکانند، بلکه آنها آمده‌اند دنیا و مادیات را از صورت کمال مطلوب خارج نمایند و خدا و آخرت را به عنوان کمال مطلوب عرضه نمایند و در حقیقت، انبیاء می خواهند نگذارند که دنیا و مادیات از جایگاه طبیعی خود، یعنی مورد رغبت و میل و عاطفه بودن، که جایگاهی طبیعی است و نوعی پیوند طبیعی میان انسان و اشیاء است خارج شده نقل مکان دهد و در آن جایگاه مقدس که قلب نامیده می شود و هسته مرکزی وجود انسان است و ظرفیت انسانی او است و کانون کشش او به سوی لایتناهی است، بنشیند و بالطبع مانع پرواز انسان به سوی کمال لایتناهی گردد. اینکه در قرآن کریم وارد شده «**ما جعل الله لرجل من قلبین فی جوفه**» یعنی خداوند در اندرون کسی دو دل قرار نداده به منظور این نیست که مردم یا باید به خدا علاقه داشته باشند یا به غیر خدا از زن و فرزند و مال و غیره، مقصود این است که مردم باید یک هدف اعلی و منتهای آرزو داشته باشند. دو چیزی که با هم جمع نمی شود این است که منتهای آرزو خدا باشد یا مادیات دنیوی، و الا صرف علاقه به چند چیز در آن واحد خیلی واضح است که میسر است. نظر اسلام درباره علمبه عبارت دیگر، بحث امروز در اطراف نظر اسلام درباره علم است، همان طوری که بحث گذشته ما درباره نظر اسلام پیرامون دنیا و زندگی و مواهب طبیعت بود. بحث دین و علم که آیا موافق یکدیگرند یا مخالف، نظر دین درباره علم چیست، و نظر علم درباره دین چیست، سابقه طولانی دارد و کتابهای پرارزشی در دنیا و در عالم اسلام در همین زمینه نوشته شده. دو طبقه از طبقات مردم کوشش کرده‌اند که دین و علم را مخالف یکدیگر جلوه دهند: یکی طبقه متظاهر به دین ولی جاهل که نان دینداری مردم را می خورده‌اند و از جهالت مردم استفاده می کرده‌اند این دسته برای اینکه مردم را در جهل نگه دارند و ضمناً به نام دین پرده روی عیب خودشان بکشند و با سلاح دین دانشمندان را بکوبند و از صحنه رقابت خارج کنند، مردم را از علم به عنوان آنکه با دین منافی است می ترسانده‌اند، یکی هم طبقه تحصیل کرده و دانش آموخته ولی پشت پا به تعهدات انسانی و اخلاقی زده. این طبقه نیز همینکه خواسته‌اند عذری برای لا-قیدیهای خود و کارهای خود بتراشند به علم تکیه کرده و آن را مانع نزدیک شدن به دین بهانه کرده‌اند. طبقه سوم هم همیشه بوده و هستند که از هر دو موهبت بهره‌مند بوده‌اند و هیچ گونه تنافی و تناقضی احساس نمی کرده‌اند. این طبقه سعی کرده‌اند که تیرگیها و غبارهایی را که از طرف آن دو طبقه بین این دو ناموس مقدس برخاسته فرو بنشانند. بحث ما درباره اسلام و علم از دو جنبه ممکن است صورت بگیرد: جنبه اجتماعی و جنبه دینی از جنبه اجتماعی آن طور باید بحث کنیم که آیا اسلام و علم عملاً باهم سازگارند یا سازگار نیستند؟ آیا مردم می توانند هم مسلمان باشند به معنی واقعی کلمه که به

اصول و مبانی اسلامی مؤمن باشند و به دستورهای دین عمل کنند و هم عالم؟ یا عملاً باید یکی از ایندو را انتخاب کنند؟ اگر به این نحو بحث شود صورت مسأله این نخواهد بود که نظر اسلام درباره علم چیست و نظر علم درباره اسلام چیست و آیا اسلام چگونه دینی است؟ فقط بحث روی اجتماع است که آیا می‌تواند در آن واحد هر دو را داشته باشد، یا باید از یکی از آندو چشم پوشد؟ جنبه دیگر این است که ببینیم نظر اسلام درباره علم چیست و نظر علم درباره اسلام چیست؟ که این هم دو قسمت است: یکی اینکه اسلام درباره علم چگونه دستور داده و توصیه کرده؟ آیا دستور داده که حتی الامکان از علم پرهیز داشته باشید؟ و آیا اسلام علم را موجود خطرناک و به شکل یک رقیب برای موجودیت خود دانسته؟! یا برعکس، در کمال صمیمیت و شجاعت و اطمینان به خود به علم توصیه کرده و تشویق نموده است؟ قسمت دوم این است که نظر علم درباره اسلام چیست؟ چهارده قرن از ظهور اسلام و نزول قرآن می‌گذرد. در همه این چهارده قرن، علم در حال تطور و تکامل و پیشرفت بوده، مخصوصاً در سه چهار قرن اخیر ترقی علم به صورت جهش درآمد. حالا ببینیم علم پس از این همه توفیق و تطور و تکامل که نصیبش شده درباره معارف و اعتقادات اسلام و همچنین درباره دستورهای عملی و اخلاقی و اجتماعی اسلام چه نظر می‌دهد؟ آیا اینها را به رسمیت می‌شناسد یا نمی‌شناسد؟ آیا بر اعتبار آنها افزوده یا از اعتبار آنها کاسته است؟ هر یک از این سه قسمت در خور بحث و تحقیق است. بحث امروز ما فقط درباره یکی از اینهاست، یعنی پیرامون نظر اسلام درباره علم است. کدام علم؟ چیزی که هست سخن در یک مطلب دیگر است و آن اینکه منظور اسلام از علم چه علمی است؟ ممکن است کسی بگوید مقصود از همه این تأکید و توصیه‌ها علم خود دین است. یعنی همه به این منظور گفته شده است که مردم به خود دین عالم شوند و اگر نظر اسلام از علم، علم دین باشد در حقیقت به خودش توصیه کرده و درباره علم به معنی اطلاع بر حقایق کائنات و شناختن امور عالم چیزی نگفته و اشکال به حال اول باقی می‌ماند، زیرا هر مسلکی هر اندازه هم ضد علم باشد و با آگاهی و اطلاع و بالارفتن سطح فکر و معلومات مردم مخالف باشد، با آشنایی با خودش مخالف نیست، بلکه خواهد گفت با من آشنا باشید و با غیر من آشنا نباشید. پس اگر منظور اسلام از علم، خصوص علم دینی باشد باید گفت موافقت اسلام با علم صفر است و نظر اسلام درباره علم منفی است. برای کسی که درست با اسلام و منطق اسلام آشنا باشد جای این احتمال نیست که بگوید نظر اسلام درباره علم منحصرأ علوم دینی است. این احتمال فقط از ناحیه طرز عمل مسلمین در قرنهای اخیر که تدریجاً دایره معلومات را کوچکتر کردند و معلومات خود را محدود کردند پیدا شده، و الا آنجا که می‌فرماید "حکمت گمشده مؤمن است پس آن را به چنگ آورید ولو اینکه بخواهید از دست مشرکان بگیریید"، معنی ندارد که خصوص علوم دینی باشد. مشرک را با علوم دین چکار؟ در جمله «اطلبوا العلم و لو بالصین»، چین به عنوان دورترین نقطه و یا به اعتبار اینکه در آن ایام یکی از مراکز علم و صنعت جهان بوده یاد شده. قدر مسلم این است که چین نه در آن زمان و نه در زمانهای دیگر مرکز علوم دینی نبوده است. گذشته از همه اینها در متن سخنان رسول اکرم تقیید و تحدید و تفسیر شده که مقصود چه علمی است، اما نه تحت عنوان اینکه فلان علم باشد یا فلان علم، بلکه تحت عنوان علم نافع، علمی که دانستن آن فایده برساند و ندانستن آن ضرر برساند. هر علمی که متضمن فایده و اثری باشد و آن فایده و اثر را اسلام به رسمیت بشناسد یعنی آن اثر را اثر خوب و مفید بداند آن علم از نظر اسلام خوب و مورد توصیه و تشویق است. پس حسابش روشن است. باید دید اسلام چه چیز را فایده و چه چیز را ضرر می‌داند. هر علمی که به منظوری از منظوره‌های فردی یا اجتماعی اسلام کمک می‌دهد و ندانستن آن، سبب زمین خوردن آن منظور می‌گردد آن علم را اسلام توصیه می‌کند، و هر علمی که در منظوره‌های اسلامی تأثیر ندارد اسلام درباره آن علم نظر خاصی ندارد، و هر علم که تأثیر سوء دارد با آن مخالف است. آیا علم وسیله است یا هدف؟ توجه به یک نکته اشکال را به خوبی حل می‌کند و کاملاً می‌توانیم بفهمیم که منظور اسلام چیست. اولاً باید دید علم از نظر اسلام هدف است یا وسیله؟ بدون شک بعضی از علوم هدف است مثل معارف ربوبی و خداشناسی، و آنچه از شؤون خداشناسی شمرده می‌شود مثل معارف مربوط به خودشناسی و معاد. از اینها که بگذاریم سایر علوم وسیله‌اند نه هدف،

یعنی هر علمی از آن جهت لازم و مفید است که مقدمه و وسیله انجام یک عمل و یک وظیفه است. همه علوم دینی - به استثنای معارف الهی - از قبیل علم اخلاق و فقه و حدیث همین طورند یعنی همه وسیله‌اند نه هدف تا چه رسد به مقدمات ادبی و منطق معمولی که در مدارس دینی خوانده می‌شود. لهذا فقها و علمای دینی اصطلاحی دارند می‌گویند وجوب علم، تهیوی است، یعنی از آن جهت واجب است که آمادگی و تهیوی می‌دهد برای کاری که موافق با منظور اسلام است. حتی خود یاد گرفتن مستقیم مسائل عملیه یعنی احکام و مسائل نماز و روزه و خمس و زکات و حج و طهارت که معمولاً در رساله‌های عملیه ذکر می‌شود، فقط برای این است که شخص بتواند و آماده بشود که وظیفه دیگری را درست انجام دهد. مثلاً یک نفر مستطیع که می‌خواهد به حج برود باید یاد بگیرد تا آمادگی و تهیوی پیدا کند که مراسم حج را درست انجام دهد. وقتی که این اصل را دانستیم، نوبت به اصل دیگر و مطلب دیگر می‌رسد و آن اینکه اسلام چگونه دینی است و چه هدفهایی دارد و چگونه جامعه‌ای می‌خواهد؟ منظوره‌های اسلامی چه اندازه وسعت دارد؟ آیا اسلام تنها به چهارتا مسائل عبادی و اخلاقی قناعت کرده، یا دامنه و دستوره‌های این دین گسترش یافته است در همه شؤون حیاتی بشر، و به همه شؤون حیاتی و اجتماعی و اقتصادی و سیاسی بشر نظر دارد و در همه آنها منظور و هدفهایی دارد که باید تأمین گردد؟ آیا اسلام می‌خواهد که جامعه مسلمان مستقل باشد، یا اهمیت نمی‌دهد که زیر دست و محکوم باشد؟ بدیهی است که اسلام جامعه‌ای می‌خواهد مستقل، آزاد، عزیز، سربلند و مستغنی. و باز مطلب سومی را هم باید بشناسیم و توجه کنیم و آن اینکه امروز دنیا بر پاشنه علم می‌چرخد، کلید همه حوایج، علم و اطلاع فنی است، بدون علم نمی‌توان جامعه‌ای غنی، مستقل، آزاد، عزیز و قوی به وجود آورد. خود به خود نتیجه می‌گیریم که در هر زمانی خصوصاً در این زمان فرض و واجب است بر مسلمین که همه علوم را که مقدمه رسیدن به هدفهای اسلامی است فراگیرند و کوتاهی نکنند. با این مقیاس می‌توانیم همه علوم مفید را علوم دینی بدانیم، می‌توانیم بشناسیم چه علمی واجب کفایی است و چه علمی واجب عینی، می‌توانیم بفهمیم که در یک زمان ممکن است خواندن یک علمی از اوجب واجبات باشد و در زمانی دیگر آن طور نباشد. این دیگر بستگی دارد به میزان هوشیاری و توجه کسانی که در هر زمانی اجتهاد می‌کنند و به استنباط احکام می‌پردازند. پرسشهای دینی بعضی پرسشها و سؤالهای دینی، واجب است و جواب دادن به آنها هم واجب است، و اما بعضی از سؤالها با اینکه عنوان دینی دارد حرام است، جوابگویی و وقت تلف کردن برای جوابگویی به آنها نیز همین حکم را دارد، وظیفه دینی ایجاب می‌کند سکوت و ترک سؤال و توجه به آن مسائل را. در قرآن کریم در بعضی آیات به طور صریح دستور می‌دهد که چیزهایی را که نمی‌دانید از آنها که می‌دانند بپرسید («فاسئلو اهل الذکر ان کنتم لا تعلمون» در بعضی از آیات دیگر از بعضی از سؤالات با اینکه عنوان دینی دارد نهی می‌کند، می‌فرماید «: لا تسئلو عن اشیاء ان تبد لکم تسؤکم و ان تسئلو عنها حین ينزل القرآن تبد لکم عفا الله عنها و الله غفور حلیم * قد سألها « قوم من قبلکم ثم أصبحوا بها کافرین » بعداً در اطراف هر دو آیه توضیح خواهم داد. پرسش کلید دانش استپرسش کلید دانش است. در کتب حدیث آمده که امام باقر (ع) فرمود «: الا ان مفتاح العلم السؤال» «کلید دانش پرسش است» (بعد امام این شعر را انشاء کرد: شفاء العمی طول السؤال و انما تمام العمی طول السکوت علی الجهل یعنی شفای کور باطنی این است که آدمی همواره چیزی را که نمی‌داند، خجالت نکشد و بپرسد، و منتهای کور باطنی این است که آدمی حقیقتی را نداند و به ملاحظاتی سکوت کند و نپرسد و به جهالت باقی بماند. وظیفه یک محقق، کاوش و تحقیق است و وظیفه یک مبتدی و شاگرد و دانشجو این است که مشکلات خود را از آن کس که تحقیق کرده بپرسد. یک دانشجو در مشکلاتی که دچار می‌شود راهی ندارد جز آنکه از استاد و معلم خود کمک بگیرد و راهنمایی بخواهد. یک بیمار به پزشک مراجعه می‌کند و از او راهنمایی می‌خواهد. پرسش از چه؟ در اینجا این نکته باید گفته شود: سؤال و پرسش در عین اینکه خوب است و مظهر رشد و کمال انسان است مقدمه چیز دیگر است: یا مقدمه تحقیق است یا مقدمه عمل بعضی اشخاص در صدد تحقیق یک موضوع علمی یا تاریخی یا دینی هستند، ناچار باید در صدد پرسش برآیند و از اشخاصی که اطلاعی در آن زمینه دارند مطالبی سؤال کنند،

سؤالات یک دانشجو که در صدد یاد گرفتن است از این قبیل است. و گاهی علت پرسش این است که می‌خواهد راه یک عمل را یاد بگیرد، مانند سؤالاتی که یک بیمار از پزشک می‌کند و دستور عملهایی می‌گیرد، و همچنین است مشکلاتی که بیماران روحی با روان پزشکان یا معلمان اخلاق به میان می‌گذارند. اگر سؤال و پرسش مقدمه تحقیق علمی یا روش علمی نباشد، تنها مجهول بودن یک چیز کافی و مجوز نیست که انسان وقت خود و دیگری را به پرسش درباره او بگذراند، زیرا مجهولات بشری نهایت است. به قول یکی از دانشمندان از اولی که بشر رشد و تمیز پیدا می‌کند یک سلسله علامت استفهام به دور خود می‌یابد و روز به روز بر عدد آنها افزوده می‌شود، اگر موفق به جواب یکی از آنها می‌شود ده‌تای دیگر در برابرش خودنمایی می‌کند. علت اینکه علمای واقعی و کسانی که بویی از دانش برده‌اند بیش از دیگران خود را به جاهل و نادان می‌دانند این است که هر اندازه موفق به کشف مجهولاتی بشوند عدد بیشتری از مجهولات در برابرشان نمایان می‌شود. آخرین حد علم یک عالم این است که اقرار می‌کند به نادانی خودش. تا بدانجا رسید دانش من که بدانم همی که نادانم پس اگر انسان بخواهد از همه چیز پرسد به جایی نمی‌رسد، باید سؤالات انسان متوجه مسائل لازم و ضروری و مفید باشد، یا از حیث علم یا از حیث عمل. افراط و تفریط در پرسشها این مطلب که دانسته شد معلوم می‌شود که مردم از نظر سؤال و پرسش گاهی در حد افراط و گاهی در حد تفریط اند. گاهی اشخاصی پیدا می‌شوند که کارشان سؤال کردن است، خصوصاً در اطراف مسائل و موضوعات دینی. به خیال خود می‌خواهند از کم و کیف و خصوصیات همه چیز سر در آورند، غافل از اینکه بشر هرگز همچو ادعایی نسبت به همین محسوسات و مشهودات طبیعت نمی‌تواند داشته باشد تا چه رسد نسبت به دین که از افقی مافوق طبیعت سرچشمه گرفته است. و بعضی در حال تفریط اند، یک حالت رخوت و سستی در آنها هست، روح تحقیق و تجسس از آنها گرفته شده، حتی از لازم‌ترین سؤالات هم پرهیز دارند و خودداری می‌کنند. در بعضی از مردم حالت استنکاف و استکبار از سؤال هست. چون پرسیدن و استفهام علامت اقرار به بی‌اطلاعی است، این را یک نوع ذلت و خواری تلقی می‌کنند و یک عمر در تاریکی جهل باقی می‌مانند. در صورتی که انسان وقتی که چیزی را نمی‌داند و دانستن آن چیز برایش لازم است، باید از کسی که می‌داند بپرسد، خواه آن کس از خود او کوچکتر باشد یا بزرگتر، کم‌شان‌تر باشد یا عالی‌شان‌تر. در آثار دینی از جاهلی که استنکاف از تعلم دارد سخت مذمت شده، گفته شده که عالم باید علم خود را به کار بندد و جاهل باید از تعلم و سؤال که نوعی تذلل و تواضع است استنکاف نداشته باشد، بلکه باید برای خود فخر بشمارد که در حال یاد گرفتن است «عالم مستعمل علمه، و جاهل لا یتعلم أن یتعلم». حد وسط این است که انسان اولاً- تشخیص بدهد که دانستن چه چیزهایی برایش لازم است و دانستن چه چیزهایی برایش لازم نیست یا ممکن نیست. در میان اموری که دانستن آنها برایش لازم و ضروری است یا عمل به آنها برایش ضرورت دارد، با رعایت الاهم فالاهم، سؤالاتی انتخاب کند و از کسانی که می‌دانند بپرسد و ضمناً از اینکه سؤال و پرسش و مسأله طرح کردن برایش شغل و عنوانی شود، پرهیزد. در ابتدای سخن حدیثی از امام باقر (ع) در مدح سؤال خواندم که فرمود: «الإن مفتاح العلم السؤال» «حدیثی دیگر از آن حضرت در مذمت زیاد سؤال کردن و سرگرم شدن به سؤالات بیجا نقل می‌کنم: امام باقر (ع) می‌فرمود: هر وقت من حدیثی به شما بگویم از من بپرسید تا از قرآن شاهدهی برای آن نقل کنم. یعنی آنچه من می‌گویم مستند به قرآن کریم است. یک وقت ایشان گفتند: پیغمبر از سه چیز نهی کرده است: قیل و قال و حرف بیهوده، دیگر تضييع و اسراف و افساد مال، سوم کثرت سؤال. شخصی از آن حضرت سؤال کرد: این سه چیز که گفتید در کجای قرآن است؟ امام باقر سه آیه از قرآن ذکر کرد که در هر کدام از آنها یکی از این سه چیز نهی شده: یکی آن آیه که می‌فرماید: «لا- خیر فی کثیر من نجواهم إلا من أمر بصدقه او معروف أو إصلاح بین الناس» یعنی در بسیاری از گفتگوها و سرگوشیهای آنها خیری نیست مگر در موارد خاصی که مربوط به صدقه یا کار خوب دیگر یا اصلاح بین مردم است. در این آیه قیل و قال و حرفهای بیهوده نهی شده است. آیه دیگر: «و لا تؤتوا السفهاء أموالکم التي جعل الله لکم قیاما» یعنی اموال را که مایه زندگی شماست در اختیار افراد کم عقل نگذارید. افرادی که

سفیه‌اند و کم عقل‌اند هر چند مال از خود آنهاست باز هم آن مال را در اختیار آنها نگذارید زیرا آن را ضایع می‌کنند. در این آیه با اینکه موضوع بحث، مال شخص سفیه است، با کلمه "اموالکم" تعبیر می‌کند، اشاره به اینکه مال هر شخصی در عین اینکه مال شخصی خود اوست یک نوع تعلقی هم به جامعه دارد. حقی هم اجتماع نسبت به آن مال دارد و به واسطه حق اجتماع است که مالک شخصی حق تضييع و اسراف ندارد. پس در این آیه از تضييع مال نهی شده. آیه دیگر: "لا تسئلوا عن اشیاء تبدلکم تسؤکم" یعنی از بسیاری چیزها نپرسید، زیرا اگر گفته شود و آشکار گردد شما را ناراحت خواهد کرد. در این آیه از یک سلسله پرسشها نهی شده. پس این منطقی است در اسلام که از زیاد سؤال کردن و سرگرم شدن به سؤالات و پرسشها نهی می‌کند. از طرفی دستوری دهد که حقایقی که نمی‌دانید و دانستن آنها برای شما ضروری است پرسید و استنکاف نکنید، سهل‌انگاری و سستی به خرج ندهید، از طرف دیگر زیاد سؤال کردن و سرگرم شدن به سؤال را نهی می‌کند. دین مشتمل است بر یک سلسله اصول و معتقدات که هر کسی باید خودش مستقیماً تحقیق کند و واقعا تشنه یاد گرفتن و تحقیق در آنها باشد و مسلماً اگر کسی جويا و پویا باشد خداوند تعالی او را دستگیری و هدایت خواهد کرد " و الذین جاهدوا فینا لنهدينهم سبلنا ، " و مشتمل است بر یک سلسله دیگر تعلیمات اخلاقی و اجتماعی که مسلماً بر هر بشری لازم است آنها را فراگیرد و نیز مشتمل است بر یک رشته دستور العملها که آموختن و سؤال کردن آنها هم لازم است. عقل و دلدل روح انسان دو مرکز و دو کانون موجود است که هر یک از ایندو منبع یک نوع فعالیتها و تجلیات روحی است. نام یکی از این دو کانون، عقل یا خرد، و نام آن دیگری قلب یا دل است. فکر و اندیشه و دورانیشی و حسابگری و منطق و استدلال و علم و فلسفه از تجلیات کانون عقل است و بعضی دیگر از تجلیات روحی مانند خواستن و شیفته شدن و آرزو کردن و به حرکت آوردن از کانون دل سرچشمه می‌گیرد. از کانون دل حرارت و حرکت بر می‌خیزد و از کانون عقل هدایت و روشنایی. آن کس که دلی افسرده و بی‌خواهش و بی‌امید و آرزو دارد، موجودی سرد و بی‌حرکت و جامد است و هیچ‌گونه فعالیتتی از او سر نخواهد زد - به مرگ نزدیکتر است تا به حیات و آن کس که از نیروی عقل و فهم و تدبیر بی‌نصیب است مانند ماشینی است که در شب تاریک در حرکت است و فاقد چراغ و راهنماست. گاهی میان این دو کانون توافق و هماهنگی حاصل می‌شود، چیزی را دل می‌پسندد و عقل هم خوبی آن را تصدیق و اعتراف می‌کند. در این گونه موارد انسان دچار اشکال و محظوری نمی‌شود. ولی بسیار اتفاق می‌افتد که این توافق و هماهنگی حاصل نمی‌شود، مثلاً دل چیزی را می‌پسندد و شیفته و مایل می‌شود ولی عقل دورانیش و حسابگر تصدیق و امضاء نمی‌کند، و یا آنکه عقل خوبی چیزی را تصدیق می‌کند و گواهی می‌دهد ولی دل ناپسندد و دشوار است. اینجاست که کشمکش و تنازع بین قلب و عقل در می‌گیرد و اینجاست که افراد با یکدیگر مختلف می‌شوند: بعضی فرمان عقل را می‌پذیرند و بعضی دیگر فرمان دل را. مثال ساده‌ای برای این کشمکش و تنازع ذکر می‌کنم: هر کسی به حکم غریزه به فرزند خود علاقمند است و احساسات محبت آمیزی نسبت به فرزند خود دارد و روی همین علاقه و محبت، آسایش و راحتی فرزند خود را می‌خواهد، تا حدی که به خودش رنج می‌دهد تا آسایش و راحتی فرزند خود را می‌خواهد، تا حدی که به خودش رنج می‌دهد تا آسایش او را فراهم کند. پای تربیت این فرزند به میان می‌آید، زیرا مطابق حسابی که عقل دارد تربیت هر اندازه هم که ملایم باشد خواه ناخواه مستلزم ناراحتیهایی برای بچه در ابتدا هست. گاهی باید پدر و مادر رنج فراق و دوری فرزند خود را تحمل کنند. بر دل گران است که رنج فراق فرزند را تحمل کند. اگر انسان بخواهد فرمان دل خود را بپذیرد باید از تربیت فرزند خود که یگانه وسیله سعادت آینده اوست صرف نظر کند، و اگر بخواهد فرمان عقل را بپذیرد ناچار باید برخلاف رضای دل خود رفتار کند. از این بالاتر تربیت و تهذیب نفس خود انسان است. تهذیب نفس و تحصیل اخلاق آدمیت از هر چیزی دشوارتر و سخت‌تر است، زیرا در اینجا غالباً عقل و دل در دو قطب مخالف قرار می‌گیرند. مبارزه کردن با نفس اماره سر پنجه‌ای بسیار قوی‌تر از عقل و ایمان می‌خواهد. رسول اکرم (ص) به جمعی از جوانان عبور فرمود، دید سنگ بزرگی را برای وزنه برداری انتخاب کرده‌اند و با برداشتن آن سنگ زور خود را

می‌آزمایند. فرمود: می‌خواهید من در میان شما داوری کنم و بگویم از همه قوی تر و زورمندتر کیست؟ گفتند: بلی یا رسول الله! آنها گمان کردند که پیغمبر آن کس را معین خواهد کرد که زور و بازویش قوی تر باشد، ولی برخلاف انتظار آنها پیغمبر اکرم فرمود: قوی ترین شما آن کس است که در هنگام غضب و خوشحالی، نفس اماره زمام را از کف عقل او نگیرد، قوی ترین شما آن کس نیست که بازوی قوی تر داشته باشد، بلکه آن کس است که روحیه قوی تر داشته باشد. در مقام تهذیب نفس و تحصیل اخلاق، همیشه یک جنگ و ستیز عجیب بین دو کانون عقل و دل درگیر است. تهذیب نفس و تربیت برای هماهنگ ساختن این دو کانون است، مستلزم ضبط و کنترل خواهشهای دل است. اساساً نظم و انضباط از کانون عقل ناشی می‌شود و آشفتگی و خودسری از کانون دل. تأثیر دل در قضاوت عقلاگر عقل انسان آزاد باشد، در امور آن طور قضاوت می‌کند که در واقع و نفس الامر چنان است: خوب را خوب و بد را بد می‌بیند. اگر تحت تأثیر و نفوذ کانون خواهشهای دل باشد آن طور قضاوت می‌کند که دل می‌خواهد و می‌پسندد نه آن طوری که حقیقت هست. عقل در ذات خود قاضی عادل است، ولی باید استقلال این قوه قضایی محترم باشد، قوه مجریه یعنی میلها و خواهشها و تصمیم و اراده‌ها او را دست نشانده خود قرار ندهد، اگر دست نشانده شد انتظار عدالت از او نمی‌رود. از سخنان مولای متقیان علی (ع) است، می‌فرماید: «من عشق شیئا أعتی بصره، و أمرض قلبه» یعنی هر کس که به چیزی عشق بورزد و خواهش دلش نسبت به آن چیز طغیان کند، آن عشق موجب شبکوری او می‌شود و روحش را مریض می‌کند. مقصود از این شبکوری این است که در تاریکیهای حوادث که احتیاج به هدایت و روشنایی عقل و منطق است دیگر نمی‌بیند. حب و بغض و دوستی و دشمنی در طرز قضاوت مؤثر است شاعر می‌گوید: و عین الرضا عن کل عیب کلیله کما أن عین السخط تبدی المساویا یعنی دیدنی که از روی رضا و خوشبینی باشد همه عیبهای رامی پوشاند، همان طوری که دیدنی که از روی دشمنی و عداوت باشد عیبهای آشکار می‌نماید. چون غرض آمد هنر پوشیده شد صد حجاب از دل به سوی دیده شد و از همین جهت است که انسان هر چیزی را که متعلق به خودش است با چشم تحسین و اعجاب نگاه می‌کند. به قول سعدی: «هر کسی را عقل خود به کمال نماید و فرزند خود به جمال». انسان غریزه حب به ذات دارد، به خودش بیش از هر چیزی و هر کسی علاقمند است، همیشه خودش را و آنچه وابسته به خودش است با عینک خوش بینی می‌نگرد، یعنی درباره خودش و آنچه مربوط به خودش است طوری قضاوت می‌کند که دلش راضی شود، نه آن طور که حقیقت است. انسان اخلاق بد خود را خوب می‌پندارد و اعمال ناپسند خود را پسندیده: «أفمن زین له سوء عمله فرآه حسنا» آیا پس آن کس که آراسته شد در نظرش عمل بدش، مثل آن کس است که چنین نیست و بد را بد و خوب را خوب می‌بیند؟ «تالله لقد أرسلنا إلی امم من قبلک فزین لهم الشیطان أعمالهم» (به خدا قسم که پیغمبرانی قبل از تو فرستادیم و شیطان اعمال آنها را در نظرشان زیبا جلوه داد.) «قل هل ننبئکم باعسرین أعمالا» الدین ضل سعیم فی الحیوه الدنیا و هم یحسبون أنهم یحسنون صنعا» آیا به شما خبر دهیم از زیانکارترین مردمان که زحمت و کوشش آنها در زندگی دنیا به هدر رفته و خودشان می‌پندارند که عملشان نیک است. امیرالمؤمنین علی (ع) می‌فرماید: «المؤمن لا یصبح ولا یمسی إلا و نفسه ظنون عنده» مؤمن شامی را صبح و صبحی را شام نمی‌کند مگر آنکه نسبت به نفس خود و اعمال خود بد گمان است و هر لحظه احتمال می‌دهد که عملی ناپسند از او سر بزند. اگر انسان به این مرحله برسد که واقعا به نفس خود بد گمان باشد و خود را در معرض صدور گناه و اعمال زشت بداند، خود به خود مراقبت می‌کند و جلوی تجاوز و تعدی نفس خود را می‌گیرد. وای به حال کسی که صد در صد با عین الرضا و با عینک خوش بینی سراپای وجود خود را مطالعه می‌کند. پس از همین جا معلوم می‌شود که گاهی این حالت برای انسان پیدا می‌شود که قوه قضاوتش مریض می‌شود، غلط قضاوت می‌کند، از عدالت خارج می‌شود، آزادی از عقل او سلب می‌گردد. اگر کانون عقل و اندیشه، مسخر دل و خواهشهای دل شد، نه تنها انسان خود را فقط به زبان پاک و بی عیب معرفی می‌کند بلکه در دل و ضمیر خود نیز واقعا خود را پاک و بی عیب تصور می‌کند. نمی‌تواند غل آنها را ببندد، و اسارت عقل به این است که خواهشهای دل

طغیان کند و زنجیره‌هایی از هوا و هوسها، از تعصب و تقلیدها، برای عقل بسازد. قرآن کریم در وصف رسول اکرم (ص) می‌فرماید: «یأمرهم بالمعروف و ينهیهم عن المنکر و یحل لهم الطیبات و یحرم علیهم الخبائث و یضع عنهم إصرهم و اغلال التی کانت علیهم» یعنی او به نیکی امر و از زشتی نهی می‌کند، چیزهای پاک را برای آنها روا و چیزهای پلید و زیانبار را ناروا می‌کند، بار سنگین و غل و زنجیرها که بر آنهاست از آنها بر می‌دارد. این بار سنگین و غل و زنجیرها همانهاست که بر عقل و روح مردم بوده و دست و توانای رسول خدا آنها را برداشت. خوش بینی به خود و بدبینی به دیگران یکی از علل عمده عدم موفقیت ما مردم به اصلاح جامعه خود همین است که هر فردی آگاه که به خودش نگاه می‌کند و به اعمال خودش نظر می‌افکند عینک خوش بینی به چشم می‌زند، و آنگاه که به دیگران و اعمال دیگران نظر می‌کند عینک بدبینی و بدگمانی، و نتیجه این است که هیچ کس شخص خود را تقصیر کار نمی‌داند و چنین می‌پندارد که تقصیر متعلق به دیگران است. همه چشم به عدالت اجتماع دارند و هیچ کس فکر نمی‌کند که عدالت اجتماع وقتی حاصل می‌شود که افراد عادل باشند. «یا ایها الذین آمنوا کونوا قوامین بالقسط شهداء لله و لو علی انفسکم أو الوالدین و اعقریین إن یکن غنیا أو فقیرا فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوی أن تعدلوا» یعنی ای مردم! در کار به پاداشتن عدالت زیاد بکوشید، گواهی را فقط به خاطر خدا بدهید هر چند علیه خود شما یا پدر و مادر یا نزدیکان شما باشد، غصه اینکه فلان خویشاوند غنی یا فقیر است نخورید، خداوند که خالق آنهاست از شما که فقط رابطه خویشاوندی دارید اولی است به اینکه حال آنها را رعایت کند، مبادا به پیروی از هوای نفس، از حق انحراف پیدا کنید. یکی از فواید اینکه تربیت مردم تربیت دینی باشد همین است که مردم را در باطن روح و ضمیرشان عادل و منصف می‌کند. البته فرق است بین کسی که از ایمان بهره‌ای داشته باشد و خدا را ناظر و شاهد اعمال و نیات خود بداند و آن کس که محض مصلحت اجتماع کاری را بکند» «یا ایها الذین آمنوا علیکم انفسکم لا یضرکم من ضل إذا اهتدیتم» («ای کسانی که ایمان آورده‌اید! بر شما باد مراقبت نفسهای خودتان) فرضا دیگران گمراه باشند گمراهی آنها به شما صدمه‌ای وارد نمی‌آورد اگر شما خودتان راه یافته باشید و در راه باشید. می‌دانیم که در اسلام از طرفی نظارت بر اعمال دیگران جزء واجبات است پیغمبر فرمود «: کلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیتة» «ولی از طرف دیگر، این فکر شیطانی را هر کس باید از کله خود بیرون کند که جامعه فاسد است و دیگران خرابند. خراب بودن و گمراه بودن دیگران عذری برای اعمال بد ما پیش خدا نمی‌شود. یکی از تسویلات نفس انسانی همین است که گناه خود را به گردن دیگران می‌اندازد. عادت به تفکر و تعقل انسان برای اینکه از چنگال تسلط شهوات تباه کننده جسم و جان و عقل و ایمان و دنیا و آخرت نجات پیدا کند، راهی جز تقویت جانب نیروی عقل ندارد. یکی از راههای تقویت این نیرو این است که کاری کند که تعقل و تفکر در کارها برایش به صورت یک عادت در آید، از عجله در تصمیم بپرهیزد. شخصی آمد خدمت رسول اکرم (ص) عرض کرد: نصیحتیه من بفرمایید. فرمود: آیا اگر ترا نصیحتی بکنم عمل خواهی کرد؟ آن مرد در جواب گفت: بلیو تا سه مرتبه این سؤال و جواب بین رسول اکرم و آن مرد رد و بدل شد و در هر مرتبه رسول اکرم به او می‌فرمود آیا اگر دستوری بدهم عمل خواهی کرد؟ و او در جواب می‌گفت بلی عمل خواهم کرد. پس از تعهد مؤکدی که رسول اکرم از آن مرد گرفت به او فرمود «: إذا هممت بأمر فتدبر عاقبته» «یعنی هرگاه تصمیم کاری را گرفتی اول تدبر و تفکر کن و عاقبت و نتیجه آن را ببین. اگر رشد و هدایت است آن را تعقیب کن و اگر شر و ضلالت است از آن دوری کن. از طرز تعهد گرفتن رسول اکرم از آن مرد معلوم می‌شود که برای این جمله، فوق العاده اهمیت قائل بوده، می‌خواهد به ما بفهماند که باید عادت به فکر و تدبر داشته باشیم و در هیچ کاری پیش از آنکه کاملا آن را زیر و رو کنیم و نتایج و عواقب آن را بسنجیم، وارد نشویم. انسان باید از منطق پیروی کند نه از احساسات. انسان در کاری که از روی منطق صورت می‌گیرد حساب و پیش بینیهای لازم را کرده، نورافکن عقل و اندیشه خود را به اطراف انداخته و جوانب و اطراف کار را تحت نظر گرفته است، ولی در کاری که از روی احساسات صورت می‌گیرد نقشه و حساب و دوراندیشی در کار نیست، صرفا روح بشر از راهی داغ شده و هیجانی پدید آمده، و انسان برای آنکه هیجان

روحی خود را تسکین دهد به عملی مبادرت می‌کند و به واسطه غبار و تیرگی که از تهیج احساسات پیدا می‌شود مجال دوراندیشی و توجه به عواقب و نتایج کار از انسان سلب می‌شود. بر همه افراد بشر کم و بیش، هم منطق حکومت می‌کند و هم احساسات یک جمله که انسان در حضور جمعی ادا می‌کند یا یک عملی که در اجتماع انجام می‌دهد از یک طرف وابسته به یک سلسله احساسات و عواطف و هیجانات درونی است، و از طرف دیگر چون کم و بیش در اطرافش دقت و فکر شده وابسته به منطق و تعقل است، ولی برخی مردم بیشتر اهل منطق‌اند و بعضی مردم بیشتر اهل احساسات. جامعه شناسان می‌گویند این اختلاف در میان ملل نیز دیده می‌شود. بعضی از ملل به منطق نزدیک‌ترند و بعضی به احساسات. این دستور جامع رسول اکرم می‌گوید: همیشه در کارها منطق را دخالت بده و جلوی طغیان و حکومت احساسات را بگیر، مرد منطق باش نه احساسات. هر اندازه که یک فرد یا یک ملت در راه کمال و ترقی پیش می‌رود، به تدریج از احساسات به منطق می‌گراید. نزدیک شدن به حکومت منطق و خارج شدن از تحت سیطره و حکومت احساسات، دلیل بر پختگی و تکامل روح است. انسان در طفولیت و کودکی یک پارچه احساسات بی منطق است و به همین جهت از اداره کردن خود و از حفظ مصالح خود عاجز است. و به همین جهت است که طفل را زود می‌شود در جریانی وارد کرد و احساساتش را استخدام کرد و به نفع خود در مجرای به کار انداخت، اما هر اندازه که از سنین عمر می‌گذرد و تجربه زیاده‌تر می‌شود، منطق در وجود انسان قوت می‌گیرد. البته تنها مرور زمان و گذشتن عمر کافی نیست که انسان را مرد منطق و تعقل کند. این فضیلت اخلاقی نیز مانند همه فضایل دیگر اخلاقی تمرین و ممارست و مجاهدت لازم دارد. اولاً اندوخته علمی و سرمایه فکری لازم است، ثانیاً انسان باید مدتی با زحمت خود را وادار کند که در پیش آمدها و تصمیمها زیاد فکر کند و تا عواقب و نتایج کاری را کاملاً نسنجد، به هیجانات درونی خود ترتیب اثر ندهد. از سخنان رسول اکرم است: «ما أخاف علی أمتی الفقر ولكن أخاف علیهم سوء التدبیر» یعنی نگرانی من بر امتم از ناحیه فقر نیست، فقر دردی است که علاجش دشوار نیست. نگرانی من از ناحیه سوء تدبیر و قلت میزان منطق و استدلال است. حدیث دیگری از رسول اکرم مآثور است که ضمناً مشتمل بر داستانی است و عملاً در آن داستان فرق بین پیروی از منطق و پیروی از احساسات دیده می‌شود. مردی از اعراب به خدمت رسول اکرم آمد و از او نصیحتی خواست. رسول اکرم در جواب او یک جمله کوتاه فرمود و آن اینکه «لا تغضب» یعنی خشم نگیر، و آن مرد هم به همین مقدار قناعت کرد و به قبیله خود برگشت. تصادفاً وقتی رسید که در اثر حادثه‌ای بین قبیله او و یک قبیله دیگر نزاع رخ داده بود و دو طرف صف آرایی کرده و آماده حمله به یکدیگر بودند. آن مرد روی خوی و عادت قدیم و تعصب قومی تهییج شد و برای حمایت از قوم خود سلاح به تن کرد و در صف قوم خود ایستاد. در همین حال، گفتار رسول اکرم به یادش آمد که نباید خشم و غضب را در خود راه بدهد. خشم خود را فرو خورد و به اندیشه فرو رفت. نکاتی خورد و منطقش بیدار شد، با خود فکر کرد چرا بی جهت باید دو دسته از افراد بشر به روی یکدیگر شمشیر بکشند، خود را به صف دشمن نزدیک کرد و حاضر شد آنچه آنها به عنوان دیه و غرامت می‌خواهند از مال خود بدهد. آنها نیز که چنین فتوت و مردانگی از او دیدند از دعاوی خود چشم پوشیدند. غائله ختم شد و آتشی که از غلیان احساسات افروخته شده بود با آن عقل و منطق خاموش گشت. درسی که از فصل بهار باید آموختیم به تنوع و تجدد انسان حالتی دارد که از یکنواختی ملول می‌شود، طالب تجدد و تنوع است. تجدد و نوخواهی احتیاجی است در وجود بشر. اما اینکه رمز این کار چیست، چرا بشر در کمال اشتیاق چیزی را طلب می‌کند و همینکه به او رسید از شدت هیجانش کاسته می‌شود، کم کم به سردی و خستگی و احیاناً به تنفر و انزجار منتهی می‌شود، مطلبی است که امشب نمی‌خواهم وارد بحث آن بشوم. بعضی گمان می‌کنند که این خصیصه ذاتی بشر است. بشر همیشه مشتاق و آرزومند چیزهایی است که ندارد. داشتن، مدفن عشق و علاقه و خواستن است. اما بعضی دیگر نظر دقیق‌تری دارند، می‌گویند اگر واقعاً چیزی مطلوب غریزی و ذاتی بشر باشد، ممکن نیست که وصال او را سرد و افسرده بکند در نهاد و غریزه بشر معشوق و محبوبی کامل‌تر و عالی‌تر است، محبوبی که کمال لا یتناهی است به دنبال هر محبوبی که می‌رود، در حقیقت

نشانی از محبوب اصلی و واقعی خود در او می‌بیند و به گمان محبوب اصلی به سراغ او می‌رود، اما پس از وصال چون خاصیت آن محبوب اصلی را در او نمی‌بیند و احساس می‌کند که این موجود قادر نیست خع وجودی او را پر کند، به سراغ محبوبی دیگر می‌رود، و همین طور... مگر آنکه روزی به محبوب اصلی و حقیقی خود نائل گردد، آن وقت به کمال واقعی خود که اتصال به کمال لا-یتناهی است، خواهد رسید و در بهجت و سعادت کامل غرق می‌گردد و برای همیشه آرام می‌گیرد و دیگر خستگی و افسردگی و کسالت در او راه نمی‌یابد «ألا- بذكر الله تطمئن القلوب» قرآن کریم درباره بهشت می‌فرماید: «لا یبغون عنها حولا» یعنی این تفاوت میان نعمتهای آخرت و این دنیا هست که در این دنیا انسان طالب تحول و تغیر است، اما در آخرت طالب تغیر و تحول و نو شدن و عوض شدن نیست. به هر حال، مسلماً انسان در این دنیا طالب تجدد و تنوع است. تجدد موجب انبساط و شکفتگی خاطر می‌گردد خصوصاً اگر آن تجدد و تنوع در جهت حیات و تازگی زندگی باشد. تجدد و تنوع، کدورت و ملال را از خاطر می‌زداید. هر زمان نو صورتی و نو جمال تا زانو دیدن فرو میرد ملال در تشریح نیز این نکته رعایت شده، در هفته، روزی و در سال، ماهی برای عبادت اختصاص داده شده است، یعنی تشریح به بدرقه تکوین رفته است. روز جمعه در هفته، و ماه رمضان در سال، اوقات تجدید حیات معنوی و زدودن خاطر از ملالها و کدورت‌های مادی است در حدیث است: «لکل شیء ربیع و ربیع القرآن شهر رمضان» یعنی هر چیزی بهار و فصل تجدید حیاتی دارد، بهار و فصل تجدید حیات قرآن در دل اهل ایمان، ماه رمضان است. علی (ع) می‌فرماید: «تعلّموا القرآن فانه ربیع القلوب» قرآن را بیاموزید که بهار دلها قرآن است (بهار طبیعی را خورشید به وجود می‌آورد که پس از مدتی دوری و فاصله با اشعه گرم خود طبیعت مرده را زنده و زمین خفته را بیدار می‌کند، و بهار معنوی را خورشید تابنده قرآن در دل‌های مرده و روح‌های افسرده ایجاد می‌کند. هم از فرصت بهار معنوی باید استفاده کرد و هم از فرصت بهار طبیعی. رسول اکرم (ص) درباره بهار معنوی یعنی ماه مبارک رمضان فرمود: «فاسألوا الله بنیات صادقۀ و قلوب طاهره أن یوفقکم لعبادته تلاوه کتابه» از خداوند با نیت‌های جدی و راستین و با دل‌های پاک بخواهید که توفیق بندگی و تلاوت کتاب الهی به شما عنایت کند. سهم انسان از فصل بهار در قرآن کریم مکرر از این تجدید حیاتی که برای زمین رخ می‌دهد یاد شده ولی به عنوان یک درس و تعلیم و به عنوان راهنمایی بشر، که از این فصل چه استفاده‌ای باید بکند و چه الهامی باید بگیرد. هر یک از فرزندان زمین از گیاهان و حیوانات و انسان از این فصل حیات بخش سهمی و حقی دارند: گلها و سبزه‌ها در این فصل خود را به کمال رشد می‌رسانند، به حد اعلی جمال خود را طراوت می‌دهند، اسب و گاو و گوسفند خود را به آب و علف می‌رسانند، خود را فربه می‌سازند، جست و خیزی می‌کنند. انسان هم از آن جهت که انسان است، عقلی دارد و فهمی، دلی دارد و احساساتی و عواطفی، او هم از این فیض عام سهمی دارد. سهم انسان چیست؟ برای بعضی از مردم فصل حیات بخش بهار الهام دهنده است، درس است، آموزنده است، نکته‌ها و رمزها و حقیقتها در می‌یابند، اما متأسفانه استفاده بعضی دیگر از افراد از حد استفاده یک حیوان تجاوز نمی‌کند حاصل بهره آنها از این تجلی با شکوه خلقت، شکم پر کردن و عریده کشیدن و بدمستی کردن و سقوط در منتها درجه حیوانیت است. آنها در این فصل الهام می‌گیرند اما نه از این فصل بلکه از صفات و ملکات پلید خودشان، الهام می‌گیرند اما چه چیز الهام می‌گیرند؟ جنایت و آدمکشی، فحشاء و فساد اخلاق، شکستن قیود و حدود انسانی. آیا این منتهای بدبختی نیست که محصول رسیدن ایامی به این لطف و صفا و طراوت، تیرگی دل و تاریکی روح و قساوت قلب باشد؟ آری، هر کسی بر طینت خود می‌تند. به هر حال، فصل بهار فصل تجدید حیات و زندگی از سر گرفتن زمین ماست، فصل نشاط و خرمی زمین است، فصلی است که زمین در شرایط تازه و جدیدی قرار می‌گیرد و مستعد می‌شود که بزرگترین موهبت‌های الهی یعنی حیات و زندگی به او افاضه شود. در قرآن کریم از این حالت زمین، از این تجدید حیاتی که برای این موجود رخ می‌دهد، مکرر یاد شده. در حدود پانزده بار و شاید بیشتر در قرآن کریم به این موضوع اشاره شده، ولی به عنوان یک درس و یک تعلیم و یک حکمت آموختنی. حقایق نامحسوسافرادی در دنیا پیدا شده‌اند که گفته‌اند ما جز به چیزهایی که مستقیماً وجود

آنها را احساس می‌کنیم و به وسیله یکی از حواس خود آنها را می‌یابیم ایمان نداریم، تنها چیزی قابل اعتقاد و ایمان است که مستقیماً بشود آن را احساس کرد، هر چه محسوس نیست موجود نیست، لذا می‌گوییم طبیعت موجود است زیرا مستقیماً قابل لمس و احساس است و ماورای طبیعت موجود نیست به دلیل آنکه قابل لمس و احساس نیست. گذشته از اینکه این منطق در حد خود ناقص است - زیرا چرا و به چه دلیل هر چیزی که من احساس نمی‌کنم، وجود ندارد؟ - یک نقص بزرگتری در این طرز بیان هست و آن اینکه حساب نکرده‌اند که در خود طبیعت حقایق مسلم و قطعی و غیر قابل انکاری هست که ما با وجود آنکه با یکی از حواس خود آنها را درک نکرده‌ایم از راه آثار وجودی آنها، آنها را شناخته‌ایم. حیات و زندگی، یکی از آنهاست. لازم نیست که هر چه نامحسوس است متعلق به ماورای طبیعت باشد. ماورای طبیعت نامحسوس است، اما هر نامحسوسی جزء ماورای طبیعت نیست. دانشمندانی که دقیقاً در این موضوعات حساب کرده‌اند و دقت کامل نموده‌اند به ثبوت رسانیده‌اند که خیلی از حقایق مسلم در همین جهان طبیعت که در دامن او هستیم و در دامن او پرورش می‌یابیم هست و قطعاً وجود دارد و حال آنکه مستقیماً قابل احساس و لمس نیست. مگر ما خود جسم و ماده را مستقیماً احساس می‌کنیم؟ آنچه مستقیماً حواس ما درک می‌کند، یا از نوع رنگ و شکل است یا از نوع اندازه و مقدار و یا از نوع حرارت و برودت و یا از نوع نرمی و زبری. هیچ کدام از اینها عین ماده خارجی نیست، همه اینها عوارض و آثار ماده است. حیات و زندگی طبیعی که برای زمین و فرزندان زمین پیدا می‌شود یک حقیقت مسلم و در عین حال نامحسوسی است که ما چون غرق در آثار و تجلیاتش هستیم می‌پنداریم که مستقیماً حواس ما با خود او سر و کار دارد. ما در یک گل چه می‌بینیم؟ رشد و نمو می‌بینیم، خرمی و شادابی و طراوت می‌بینیم، رنگ آمیزی و عطر می‌بینیم، و از راه وجود اینها حکم می‌کنیم که زندگی در او پیدا شده. این حکم و قضاوت ما درباره باطن این گل که همان حقیقت زندگی است به وسیله حواس ظاهره نیست، به وسیله قوه دیگری است در ما که او هم باطن ما شمرده می‌شود. ما با ظاهر و پوسته وجود خود یعنی با حواس بدنی و آلات بدنی خود ظاهر و پوسته عالم را درک می‌کنیم، و با باطن و هسته وجود خود یعنی با نیروی عقل و ضمیر خود کم و بیش با باطن و هسته عالم ارتباط پیدا می‌کنیم، یعنی حقایق غیر محسوس را درک می‌کنیم. "لب" در قرآن در بیان مجید تعبیر بسیار لطیفی است: گاهی که می‌خواهد از حقایق زیر پرده ظاهر بحثی بکند می‌گوید: "اولوالالباب" این حقیقت را در می‌یابند. یعنی صاحبان لب یعنی مغز خالص و جدا شده از پوست. المنجد می‌گوید: "اللب خالص کل شیء، العقل الخالص من الشوائب". راغب اصفهانی نیز در مفردات غریب القرآن می‌گوید: "اللب العقل الخالص من الشوائب" یعنی لب به عقلی می‌گویند که از آنچه با او مخلوط شده جدا شده باشد. نمی‌گوید عقل خالی از شوائب، می‌گوید عقل خالص، یعنی جدا شده از شوائب. چون واقعا در ابتدا که هنوز فکر انسان خام است نوعی آمیختگی میان محسوسات و تخیلات و معقولات هست. بعدها اینها از یکدیگر جدا می‌شوند و حساب هر یک جدا می‌گردد. عقل انسان هر گاه به این درجه رسد که از مقهوریت و هم و خیال و حس بیرون آید و خلاص گردد، لب نامیده می‌شود، زیرا نسبت عقل انسان که باطن است، با قوای ظاهری حسی، نسبت مغز است به پوست. و مغز در یک بادام و یک گردو و امثال اینها ابتدا به یکدیگر آمیخته است و از هم جدایی ندارند. تدریجاً که این میوه کامل و رسیده می‌شود، پوستها از مغزها جدا می‌شوند و هر کدام خاصیت و اثر مخصوص به خود را حفظ می‌کند و اثر هیچ کدام با اثر دیگری مخلوط نمی‌شود. انسان اگر در علم و معرفت کامل گردد، عقلش از حس و هم و خیالش جدا و مستقل می‌شود، احکام هیچ یک از آنها را با دیگری اشتباه نمی‌کند. در این هنگام به چنین شخصی گفته می‌شود "لیب"، یعنی کسی که قوه عاقله‌اش استقلال خود را بازیافته است. عرفا می‌گویند مراتب وجود انسان با عوالم وجود متطابق است، انسان در مراتب وجودی خود دارای جبروت و ملکوت و ناسوت است و با هر مرتبه‌ای از مراتب وجود و هستی خود، با یک مرتبه و درجه از عالم کلی می‌تواند مرتبط شود. دستگاه عقل و فکر انسان از همین راه حس و حواس قوام و مایه و قوت می‌گیرد، راه عبور به معقولات از میان محسوسات است. قرآن کریم دعوت به تدبیر در همین محسوسات می‌کند، زیرا از همین

محسوسات باید به معقولیات پی برد و نباید در عالم محسوسات متوقف شد " : «إن فی خلق السموات و اعرض و اختلاف اللیل و النهار لآیات لا ولی الا للباب» یعنی در خلقت آسمانها و زمین ، در مشاهده همین پیکر عالم و پوسته و قشر عالم ، نشانه‌ها و دلایلی بر روح عالم و لب و مغز عالم هست ، ولی از برای کسانی که خودشان دارای لب و مغز و هسته هستند و عقل قوی و خلاص شده از حس دارند «الذین یذکرون الله قیاما و قعودا و علی جنوبهم و یتفکرون» فی خلق السموات و اعرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانک فقنا عذاب النار " «آن کسانی که خدا را در دل خود یاد می‌کنند ، در لب خود و مغز و هسته وجودی خود با خدای عالم و مرکز و روح عالم ارتباط پیدا می‌کنند ، در همه حال در یاد او هستند ، در حالی که ایستاده‌اند و در حالی که نشسته‌اند ، در حال سستی و در حال سختی ، در همه حال در نظام عالم فکر می‌کنند ، می‌رسند به آنجا که به حرکت غائی و تسخیری موجودات پی می‌برند و می‌فهمند که عبث نیست ، خودشان عبث آفریده نشده‌اند ، قیامت و رسیدن نتیجه اعمالی در کار هست. در جای دیگر می‌فرماید : «بشیر عبادی ، الذین یستمعون القول فیتبعون أحسنه اولئک الذین هدیهم الله و اولئک هم اولوا اعلیاب» یعنی نوید بده آن دسته از بندگان مرا که به سخن گوش فرا می‌دهند ، اما از میان آنچه می‌شنوند آنکه بهتر است برای عمل و پیروی انتخاب می‌کنند. آنها هستند کسانی که خداوند آنها را رهبری کرده ، و آنها هستند صاحبان لب. سخنی که انسان می‌شنود به وسیله گوش می‌شنود . گوش یک حاسه است در بدن ما . برای گوش تفاوتی نیست که آنچه می‌شنود چه باشد ، تمیز دادن و غربال کردن شنیده‌ها کار گوش نیست . اما نیروی دیگری در انسان هست که قادر است فرآورده‌های گوش را مورد رسیدگی قرار دهد ، روی آنها حساب کند ، خوبی و بدی و صحت و سقم و درستی و نادرستی هر یک از آنها را به دست آورد . آن قوه و نیرو ، باطن و نامحسوس است نه ظاهر و محسوس ، کاری هم که صورت می‌دهد از نوع کارهای محسوس نیست. آری ، انسان با قشر و پوسته و قسمت محسوس و ظاهر جهان وجود خود ، با قشر و پوسته محسوس جهان بزرگ ارتباط پیدا می‌کند ، و با قسمت هسته و مغز نامحسوس جهان وجود خود ، با باطن و هسته و مغز و جنبه‌های نامحسوس جهان بزرگ ارتباط پیدا می‌کند. شخصی از امیرالمؤمنین (ع) سؤال کرد "هل رأیت ربک (؟ آیا خدای خود را دیده‌ای؟) . فرمود "لم أعبد رباً لم أره (" من خدایی را که ندیده‌ام بندگی نکرده‌ام) . بعد فرمود "لم تره العیون بمشاهده العیان و لکن رأته القلوب بحقایق الایمان» . بلی خدا دیده می‌شود اما نه با چشم . چشم ابزار این کار نیست و برای این کار آفریده نشده است . او را دل روشن به نور ایمان می‌بیند . دیده دل است که می‌تواند او را شهود کند. دیدن روی ترا دیده جان بین باید

روح مخفی آمده است جسم همچون آستین جان همچو دستباز عقل از روح مخفی تر بود حس
بسوی روح زوتر ره برد روح وحی از عقل پنهان تر بود زانکه او غیب است و اوزان سر بود آن حسی که حق بدان
حس مظهر است نیست حس این جهان آن دیگر است محدودیت حواس انسان در ناحیه بدن و ساختمان جسمی خود بسیار
محدود است ، در تحت یک شرایط معین فقط می‌تواند باقی بماند ، در حد معینی از حرارت و حد معینی از فشار هوا و با میزان
معینی از مواد غذایی و در اندازه معینی از زمان و قدر معینی از مکان می‌تواند به حیات و زندگی خود ادامه دهد ، ولی در قسمت
باطن و روح خود ، این قیود و حدود را ندارد ، این شروط و اندازه‌ها برایش نیست . و اگر انسان در ناحیه روح خود متقدر و متعین
به این حدود و اشکال و قالبها بود ، نمی‌توانست کلی و مرسل و نامحدود را یعنی همین قواعد کلی را که در علوم طبیعی و ریاضی
هست درک کند و به آنها نائل شود ، چون در قسمت جسم محدود و معین و متقدر است ، هر چیزی را که به واسطه آلات
جسمانی یعنی به واسطه یکی از حواس خود ادراک می‌کند ، محدود و متعین است . چاره‌ای از این ادراک محدود نیست ، همین
محدود راه عبور نامحدود است . بشر از محدود به نامحدود و از جزئی به کلی و از نسبی به مطلق سیر می‌کند . ممکن نیست که
انسان بتواند نامحدود را با یکی از حواس جسمانی خود احساس کند ، اما می‌تواند نامحدود را تعقل کند انسان می‌تواند با دیده
بصیرت و با چشم غیر جسمانی ، نامحدود را شهود کند ، ولی ممکن نیست که نامحدود در محدود و نامتعین در متعین جا بگیرد.

مولوی می‌گوید: چشم حس همچون کف دست است و بس نیست کف را بر همه آن دسترس این بیت را در ضمن مثلی عالی برای همین موضوع یعنی برای موضوع محدود بودن ادراک حسی انسان آورده و آن اینکه فیلی از هندوستان به جایی که اسم فیل را شنیده بودند ولی خود فیل را ندیده بودند آوردند و آن را در تاریکی قرار دادند. مردم می‌رفتند در تاریکی آن حیوان را با دست خود لمس می‌کردند و بعد بیرون می‌آمدند و درباره‌اش قضاوت می‌کردند. یکی دستش به خرطوم فیل رسید، وقتی بیرون آمد از او پرسیدند فیل چه شکلی داشت، گفت به شکل ناودان بود، دیگری دستش به گوش فیل خورده بود و در جواب کسانی که پرسیدند فیل چه شکلی داشت، گفت به شکل بادبزن بود، سومی که دستش به پای فیل خورده بود گفت فیل به شکل عمود است، چهارمی که پشت فیل را لمس کرده بود گفت فیل به شکل تخت است. پیل اندر خانه‌ای تاریک بود عرضه را آورده بودندش هنوز از برای دیدنش مردم بسی اندر آن ظلمت همی شد هر کسی دیدنش با چشم چون ممکن نبود اندر آن تاریکی اش کف می‌بسود آن یکی را کف به خرطوم اوفتاد گفت او چون ناودانستش نهاد آن یکی را دست بر گوشش رسید آن بر او چون بادبزن شد پدید آن یکی را کف بر پایش بسود گفت شکل پیل دیدم چون عمود آن یکی بر پشت او بنهاد دست گفت خود آن پیل چون تختی بد است همچنین هر یک به جزئی چون رسید فهم آن می‌کرد هر جا می‌تید از نظر که گفتشان بد مختلف آن یکی دالش لقب داد این الف در کف هر کس اگر شمعی بدی اختلاف از گفتشان بیرون شدی آنگاه از همه اینها این طور نتیجه می‌گیرد: چشم حس همچون کف دست است و بس نیست کف را بر همه آن دسترس چشم دریا دیگر است و کف دگر کف بهل و زدیده در دریانگرقرآن و مسأله تفکر اصل تفکر یکی از اصول تعلیمات قرآن کریم دعوت به فکر کردن و تدبر کردن است: تفکر در مخلوقات خدا برای پی بردن به رازها و اسرار آفرینش، تفکر در احوال و اعمال خود برای وظیفه درست انجام دادن، تفکر در تاریخ و زندگیهای مردمی که گذاشته‌اند برای شناختن و پی بردن به سنن و قوانینی که خداوند برای زندگانی جماعات بشری قرار داده. تفکر اگر سطحی و پراکنده باشد کار آسانی است، اما فایده و اثر و نتیجه‌ای بر آن مترتب نیست، ولی اگر علمی و مبنی بر مطالعات دقیق و آزمایشها و حسابگریها باشد و یا لاقبل انسان بخواهد آثار فکری مردان فکر و اندیشه را به دقت کامل مطالعه کند، کار مشکلی است، ولی در عوض بسیار مفید است و سرمایه بزرگ و ذخیره هنگفتی برای روح بشر به شمار می‌رود. دین اسلام رکن اساسی و پایه اصلی خود را توحید قرار داده است. توحید بالاترین و عظیم ترین اندیشه‌ای است که به دماغ بشر رسیده، بسیار دقت و نازک کاری می‌خواهد. و از طرفی در اصول این دین و بالاخص در اصل اصول آن یعنی توحید، تقلید محکوم شده و تحقیق لازم شمرده شده، ناچار باید این دین تفکر و تدبر و تحقیق و جستجو را فرض بشمارد و قسمت مهمی از آیات خود را به این موضوع اختصاص بدهد، و همین کار را کرده است. قرآن کریم موضوع تفکر را مطلق و مبهم نگذاشته، علی‌الاجمال نگفته بروید فکر کنید، در هر موضوعی که بود، بود و در اطراف هر چیزی که بود، بود. موضوعات را به طور کلی به دست می‌دهد. مثلاً در آیه ۱۶۴ از سوره بقره موضوعاتی برای مطالعه معین می‌کند و به مردم می‌گوید بروید کمر همت ببندید و در این موضوعات تحقیق و مطالعه کنید: "إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ وَالنَّهَارِ". در اطراف آسمانها، در اطراف زمین، در اطراف گردش شب و روز مطالعه کنید، نظام کواکب و ستارگان را به دست بیاورید، زمین و طبقات زمین و آثار زمین و عاملی را که سبب میشود در هر ۲۴ ساعت وضع زمین نسبت به خورشید یک تغییر کلی بکند و شب و روز پیدا شود بشناسید، در اطراف اینها مطالعه و تحقیق کنید، علم ستاره شناسی و هیأت به وجود بیاورید، به علم زمین شناسی آگاه شوید. «و الفلک التي تجري في البحر بما ينفع الناس» این کشتیها که بر روی آب دریا حرکت می‌کنند و بشر از این راه منفعتهایی می‌برد، مسافتهایی طی می‌کند، بر علم و معرفت خود می‌افزاید، استفاده تجارت می‌برد، از این استعدادی که به او دادیم استفاده می‌کند، دریا و کشتی و غرق نشدن کشتی و منافی که بشر از راه کشتیرانی می‌برد همه روی اندازه و حساب و قانون و نظمی است که انسان فقط از نزدیک و از روی مطالعه و تحقیق می‌تواند به آنها آشنا شود. «و ما أنزل الله من السماء من ماء فأحیی به اعراض بعد

موتها" . این آب بارانی که از بالا به پایین می‌ریزد و خداوند به این وسیله زمین مرده را زنده می‌کند ، هزارها راز و رمز در این کار نهفته است که فقط افراد متفکر و مطالعه کن و محقق که نیروی فکر خود را صرف این کار می‌کنند از این رموزها و رازها مطلع می‌شوند ، جو و کائنات جوی را می‌شناسند ، خواص باران را در می‌یابند ، گیاهها را می‌شناسند « . و تصریف الریاح و السحاب المسخر بین السماء و اعرض " و زش و گردش بادها ، ابرهایی که میان آسمان و زمین مسخرند و در حرکت ، در همه اینها آیتها و نشانه‌ها از حکمت و صنع باری تعالی است ، اما برای کسانی که تعقل و تدبر و تحقیق کنند و خلقت را بشناسند. اگر کسی که شما خود او را ندیده‌اید کتابی تألیف کند و بعد نامه‌ای برای شما بنویسد و در آن نامه یادآوری کند که اگر می‌خواهید مرا کاملا بشناسید کتاب مرا مطالعه کنید ، و مخصوصا فصلهایی از آن کتاب را در آن نامه معین کند و بگوید آن فصلها را کاملا مطالعه کنید ، واضح است که باید فصول آن کتاب را از روی تحقیق و دقت کامل با رجوع به معلم و استاد ، با رجوع به کتاب لغت ، با یاد گرفتن حروف و الفبایی که آن کتاب با آن حروف و آن الفبا نوشته شده ، با یاد گرفتن زبان آن کتاب ، آن کتاب را بخوانیم و مؤلف را که ندیده‌ایم از این راه بشناسیم . بدیهی است که به صرف نگاه کردن به پشت کتاب و جلد کتاب نمی‌توان مؤلف را شناخت مطالعه سطحی عوالم وجود که مقرون به تحقیق و مطالعه دقیق علمی نباشد که علمای هر فن ، علمای هیأت و ستاره شناسی ، علمای زمین شناسی ، علمای زیست شناسی ، علمای معرفه النفس ، متخصصین مطالعه کائنات جو به دست آورده‌اند ، مطالعه سطحی که مقرون به تحقیق و دقت نباشد مثل مطالعه کردن پشت جلد کتاب است ، کافی نیست . انسان چیز درستی نمی‌فهمد ، بر خلاف مطالعات علمی و تحقیقی . اساسا تفکر ، تجزیه و تحلیل معلوماتی است که انسان در ذهن خود اندوخته است . تفکر سیر در فرآورده‌هایی است که برای ذهن ابتدا پیدا می‌شود ، مانند عمل شناوری است که انسان در آب از این طرف به آن طرف می‌کند . پس باید معلوماتی باشد تا انسان قادر به تفکر شود ، باید آبی باشد که انسان بتواند در آن شناوری کند. آن کس که یک بوته گل را کاملا می‌شناسد ، از وضع ریشه و ساق و برگ گل و از کیفیت تغذی و تنفس و رشد و نمو و تولید مثل او مطلع است ، می‌تواند در آن بیندیشد و به قدرت و علم و حکمت و تدبیر و تقدیری که در آن گل به کار رفته پی ببرد ، اما آن کس که از گل فقط حجمی و شکلی می‌بیند ، از راز درون آن آگاه نیست و قادر به تفکر در این گل از لحاظ ارتباطش با تقدیر و تدبیری که بر جهان حکمفرماست ، نمی‌باشد. مایه تفکر ، علم است . می‌گویند امر به شیء ، امر به مقدمه آن هست ، چون تفکر بدون علم و معلومات میسر نیست پس امر به تفکر ، امر به سرمایه تفکر یعنی کسب معلومات صحیح درباره مخلوقات هم هست . منظور این است که قرآن کریم نه تنها مردم را به تفکر تشویق کرده ، بلکه موضوعات تفکر را در این آیه و آیات زیاد دیگر معین کرده. یگانگی مسأله وجود و وحدت صانع در قرآنین نکته را هم بگویم : در قرآن کریم دلیل وجود خدا و دلیل وحدت خدا یکی است . همان چیزی که دلیل بر وجود خداست همان چیز عینا دلیل بر وحدت ذات احدیت است . فلاسفه معمولا بحث اثبات واجب الوجود و بحث توحید واجب الوجود را جدا ذکر می‌کنند ، و همچنین متکلمین اسلامی که از فلاسفه پیروی کرده‌اند . ولی در قرآن این طور نیست ، یعنی این طور نیست که در یک جا دلیل بیاورد که خالق و واجب الوجود و ذاتی که او قائم به خود است و قائم به غیر نیست وجود دارد ، و در جای دیگر دلیل بیاورد که خالق و واجب الوجود و آن ذاتی که قائم به خود است ، یکی است نه بیشتر . و این نکته عجیبی است از قرآن کریم. در منطق قرآن ذات احدیت به طوری معرفی شده که فرض تعدد و ثانی از برای او نمی‌شود کرد و این مطلب در ضمن آیات قرآن به طور اشاره آمده ، ولی امیرالمؤمنین (ع) در نهج البلاغه این مطلب را کاملا بیان فرموده . و این یکی از معارف بزرگ قرآن است که به طور وضوح اعجاز این کتاب به شمار می‌رود ، بیان کننده این اعجاز هم علی (ع) است ، بیان این اعجاز هم اعجاز دیگری است. در حدیث است که از امیرالمؤمنین پرسیدند " : «هل عندکم شیء من الوحی (؟) » آیا در نزد شما چیزی از وحی هست ؟ (یعنی آیا بر شما وحی فرود می‌آید ؟ فرمود « : لا ، و الذی فلق الحبه و برأ النسمه إلا أن يعطى الله عبدا فهما فی کتابه " فرمود نه ، قسم به آن خدا که دانه را شکافت و جانداران را آفرید مگر اینکه خداوند به بنده خود تفضل

کند و به او فهم قرآن را بدهد. علی در این جمله می‌خواهد بفرماید معارف عجیبی که از وجود مقدسش رسیده، در اثر فهم و پی بردن به مقاصد و معانی قرآن بوده است. گفتم نظامی که در خلقت و آفرینش است هماهنگی و ارتباطی بین موجودات نشان می‌دهد و اجزای عالم مجموعاً یک واحدی را به وجود آورده‌اند. بین اجزای هر مجموعه‌ای ممکن است ارتباط و وحدت و هماهنگی باشد و ممکن است نباشد، با یک مثال این مطلب را توضیح می‌دهم: گله گوسفند یک مجموعه‌ای است که بین اجزای این مجموعه اتصال و هماهنگی نیست هر کدام از گوسفندها مستقلاً برای خود راه می‌رود، برای خود علف می‌خورد، برای خود می‌خوابد، و مجموعاً ساختمان واحدی را تشکیل نمی‌دهند، آن اندازه هماهنگی بین آنها وجود دارد که چوپان آنها را حرکت می‌دهد. ولی هر یک از آن گوسفندها ساختمان بدنش از میلیونها و میلیاردها سلول زنده ساخته شده: یک عده سلولها نسج پوست بدن او را تشکیل می‌دهند و این وظیفه را به عهده دارند که محفظه‌ای برای سایر اجزا بسازند، یک عده دیگر ساختمان عضله‌اش را، یک عده دیگر ساختمان قلبش را، یک عده دیگر ساختمان چشم او را و همین‌طور... همه اینها در عین اینکه کارهای متفرق و متعددی انجام می‌دهند و در مرتبه وجود خود هر کدام وظیفه و هدفی دارند و هیچ دسته‌ای از وجود دسته دیگر آگاه نیست، سلول خون نمی‌داند سلول گوشت هم هست، سلول گوشت نمی‌داند سلول عصب هم هست، سلول پوست هم هست هیچ کدام نمی‌داند که در تسخیر و استخدام یک مجموعه‌ای هستند که یک واحد گوسفند است و آن واحد خودش روحی دارد و حیاتی دارد، هدف و مقصدی دارد کلی تر و عالی تر. هدفهای هر یک دسته از این سلولها جزئی است و مقدمه‌ای است و وسیله‌ای است برای یک هدف کلی تر و عمومی تر. به مناسبت امشب که شب نوزدهم ماه مبارک رمضان است و شب ضربت خوردن مولای متقیان علی (ع) است تتمه سخن خود را به حالات آن حضرت اختصاص می‌دهم. رسول اکرم به قاتل امیرالمؤمنین علی (ع) لقب «اشقی الاخرین» داده بود. رسول خدا سخن به گزاف نمی‌گفت، برای آن این لقب را داده بود که با شهادت علی (ع) لطمه بزرگی به عالم اسلام وارد شد که غیر قابل جبران بود. اشخاص بزرگ همه وقت وجودشان مفید است، ولی گاهی از نظر اجتماعی در یک موقع خاصی قرار می‌گیرند که وجود آنها در آن موقع خیلی حساسیت پیدا می‌کند. یک شخصیت اجتماعی گاهی در یک موقعیت قرار می‌گیرد که سرنوشت یک ملت عظیم را در دست می‌گیرد و لحظات خاصی پیش می‌آید که اگر در آن لحظات از بین برود، از بین رفتنش از بین رفتن فرد نیست، از بین رفتن حق است، از بین رفتن یک رژیم و یک مسلک است. علی (ع) در زمان حیاتش فرمود: تا من هستم مردم در دو صف حج می‌کنند البته مقصود تنها دو امیرالحاج داشتن نیست، یعنی در دو صف زندگی می‌کنند، در دو راه، دو طریق و دو مسلک حرکت می‌کنند. آن وقت مردم مجموعاً دو حزب بودند: یکی حزب و جمعیتی که معاویه تشکیل داده بود و اهل دنیا را دور خود جمع کرده بود، و یکی هم حزب و جمعیتی که دور علی (ع) بودند و طرفدار واقعی قرآن و اسلام و قوانین اسلام و عدالت اجتماعی اسلام بودند، ولی همینکه من رفتم همه در یک صف حج می‌کنند «یحجون صفا واحداً»، «کار یکسره می‌شود. همان طور هم شد و کار بعد از علی (ع) یکسره شد. این است که فاجعه شهادت علی - قطع نظر از مقام قدس و قربی که علی در نزد خدا دارد - زیان بزرگی برای ملت مسلمان بود که اثرش برای همیشه در تاریخ باقی ماند. عبدالرحمان بن ملجم خودش از خوارج بود، از کسانی بود که هم علی (ع) را تکفیر می‌کردند هم معاویه را. خوارج می‌خواستند این دو نفر را با عمرو عاص از بین ببرند. سه نفر در مکه با هم پیمان بستند که علی و معاویه و عمرو عاص را در یک شب ترور کنند. یکی از آن سه نفر عبدالرحمان بن ملجم مرادی بود. کسی که مأمور عمرو عاص بود در مسجد به سراغش رفت، ولی در آن شب خود عمرو عاص نیامد و شخص دیگری به نام خارجه که ظاهراً قاضی مصر بود از عمرو نیابت کرد و به نماز ایستاد و نشناخته کشته شد کسی هم که مأمور کشتن معاویه بود ضربت خود را زد، ولی آن ضربت کاری واقع نشد که او را بکشد و تنها عبدالرحمان بن ملجم بود که به مقصد خودش رسید. با این مقدمه، نتیجه طبیعی از میان رفتن علی (ع) روی کار آمدن خطرناکترین حزبی بود که تاریخ اسلام به خود دیده است. در آن وضع و موقع حساس، رفتن علی (ع) رفتن شخص

نبرد، همان طوری که مبارزه او هم با مخالفینش مبارزه شخصی نبود که با پیروز شدن یک طرف، فردی جای فردی را بگیرد، جنگ عقیده و مرام بود، جنگ مسلک و روش بود، مبارزه طرز حکومتی که با طریقه انبیاء و اولیاء وفق می‌داد، با طرز حکومت فراعنه و جبابره بود، مبارزه توحید با شرک، و عدل با جور بود. لهذا با مدفون شدن علی سلام الله علیه بسیار چیزها مدفون شد. استدلال قرآن به مسأله حیات بر توحیدبهار و رستاخیز سنت عجیب زنده کردن و میراندن از موضوعاتی است که همواره بشر را در مقابل خود به تفکر و تحقیق واداشته است. در قرآن مجید این موضوع به عنوان یک آیت عظیم الهی یاد شده. در قسمتی از آیات، این سنت جاریه به عنوان آیت ذات مقدس احدیت یاد شده مثل آیه ۱۵۹ سوره بقره که در دو جلسه پیش درباره‌اش بحث شد و در بعضی از آیات، این موضوع به عنوان نمونه تبدیل نشئه‌ای به نشئه دیگر و به عنوان رستاخیز کوچکی که می‌تواند نمونه قیامت کبری باشد ذکر شده، مثل آنکه در سوره مبارکه فاطر می‌فرماید: «و الله الذی أرسل الریح فتثیر سحابا فسقناه إلى بلد میت فأحیننا به اعرض بعد موتها کذلک النشور» یا در سوره ق می‌فرماید: «و نزلنا من السماء ماء مبارکاً فأنبتنا به جنات و حب الحصد و النخل باسقات لها طلع نضید . رزقا للعباد و أحیننا به بلده میتا کذلک الخروج» در بعضی از آیات به هر دو موضوع اشاره شده، مثل آیه ۵ سوره مبارکه حج « و تری اعرض هامده فاذا أنزلنا علیها الماء اهترت و ربت و أنبتت من کل زوج بهیج . ذلک بأن الله هو الحق و أنه یحیی الموتی و أنه علی کل شیء قدیر» و بعضی آیات دیگر. اساسا در قرآن عنایتی است که خداوند را به صفت محیی و ممیت دهنده حیات و گیرنده آن معرفی کند و حیات دادن را صفت خاص خدا قرار دهد. در این زمینه آیات زیادی هست که لزومی ندارد ذکر شود، آنچه لازم است این است که به منطق قرآن در این باب آشنا بشویم. نکته‌ای که ما باید توجه داشته باشیم این است که آنچه آیت توحید و نشانه قدرت ازلی الهی گفته شده همین سنت جاریه احیاء و اماتة و میراندن و بردن و آوردنی است که معمولاً- می‌بینیم. یعنی همین چیزی که در جلوی چشم همگی است و عادت کرده او را می‌بینیم، یک جلوه‌ای است از جلوات ملکوت الهی هر چند بسیاری از مسائل مربوط به حیات و زندگی هنوز برای بشر مجهول است و به صورت معماست، همین بشری که از طرفی در دل ذره راه یافته و از طرف دیگر آهنگ مسافرت به فضا دارد و ممکن است روزی ستارگان و ماه و خورشید را عملاً مسخر کند (الان هم مسخرند ولی ممکن است روزی برسد که بشر از نزدیک مانند زمین از آنها بهره‌بردارها بکند)، همین بشر در مقابل اسرار غامض و پیچیده یک ذره حیاتی در مانده است. یکی از دانشمندان جدید می‌گوید: می‌دانید آن چیست که از خلقت زمین و سیارات، و حتی از همه کون و مکان، بالاتر و مهمتر است؟ آن ذره بسیار کوچکی است که ماده حیاتی را تشکیل می‌دهد به نام " پروتوپلاسم " یا جرثومه حیاتی. آنگاه شرحی در اطراف وضع عجیب و بغرنج و پیچیده این ذره بینی و فعالیت‌های عجیب ترش می‌دهد. در عین اینکه بسیاری از مسائل مربوط به حیات و زندگی لا ینحل است، یک درس نسبتاً ساده و بسیار مفیدی است که ما از این درس می‌توانیم استفاده کنیم. جستجوی خدا در معلومات نه در مجهولانبعضی افراد عادت دارند که خدا را در میان مجهولات خودشان جستجو کنند یعنی به هر معمایی که رسیدند و نتوانستند آن را حل کنند آن را به ماورای طبیعت ارجاع می‌کنند. از بعضی اشخاص اگر پرسید که چطور شد این نانی که تو می‌خوری به این صورت در آمد و نان شد، می‌گوید: آرد بود و در دکان نانوائی خمیر شد و در تنور پخته شد. - چطور شد که آرد شد؟ - گندم بود و در آسیاب زیر سنگ آرد شد. - گندم چطور به وجود آمد؟ - زارع آن را کاشت و او از زمین روید و بعد آن زارع آن را درو کرد و خرمن کرد و کوبید و از گاه جدا کرد. - چطور شد که روید؟ - باران آمد و آفتاب تابید و سبز شد. - چطور شد که باران آمد؟ - این را دیگر خدا آورد. مثل این است که خداوند تا قبل از این مرحله در جریان نبود، در این مرحله وارد جریان شد. این گونه تصور درباره خدا غلط و گمراه کننده بلکه کفر و الحاد است در این گونه تصور، انسان خدا را شبیه و همپایه یکی از مخلوقاتش قرار داده، او را علتی در عرض علتها و اسبابهای این جهان فرض کرده، و حال آنکه او فوق همه علتها و اسبابها و سرچشمه همه علل و اسباب است. در این گونه طرز تفکرها مثل این است که بین خدا و اسباب مادی تقسیم کار شده: نیمی را خدا و نیمی را غیر خدا

انجام می‌دهد، قسمتی از کارها را اسباب مادی انجام می‌دهد و قسمتی را خدا. مثل این است که در سایر کارها خدا دخالت نداشته است و در آمدن باران و ابر که کار خدا است، سبب دیگری مانند سایر اسباب دخیل نبوده. و اگر بگوییم خیر، آمدن باران و حرکت ابر هم یک سببی مانند همین اسباب دارد، دیگر در نظر او جایی برای خدا باقی نمی‌ماند. خدا را تا آنجا که اسباب ظاهری طبیعت را می‌بیند از پختن نان و آرد شدن گندم و افشاندن بذر و شخم زدن زمین و آمدن باران دخالت نمی‌دهد. از آن نقطه به بعد چون اسباب ظاهری طبیعی را نمی‌بیند و نمی‌داند، خدا را دخالت می‌دهد، یعنی خداوند را در میان مجهولات خود جستجو می‌کند. مثل اینکه ماوراء الطبیعه انباری است که ما مجهولات خود را باید به آنجا ارجاع کنیم. خدایی که در ردیف علل ماده و طبیعت قرار بگیرد خدای واقعی نیست. خدایی که قرآن معرفی می‌کند این طور نیست. طبق تعلیمات قرآن این طرز فکر در باب توحید، شرک است و کفر و الحاد. خدایی که قرآن معرفی می‌کند با همه چیز هست و در همه جا حاضر است، هیچ جا از او خالی نیست و نسبتش با همه موجودات و علل و اسباب علی السواء است، تمام سلسله منظم علل و اسباب قائم به ذات اوست. آن روش، روش معمولی افرادی است کم عمق که خداوند را در میان مجهولات و مسائلی که علل ظاهری آنها را نمی‌دانند جستجو می‌کنند، ولی قرآن از طریق حیات و ممات و نظام متقن و موجودی که هست، از راه اینکه در این نظام موجود و متقن، وفق حیات بالاتر از افق ماده است، نوری است که بر پیکر بی روح ماده می‌تابد، کمالی است که بر او افزوده می‌شود، حقیقتی است که ماده صرفاً جنبه قبول و پذیرش نسبت به او دارد نه جنبه فاعلیت و دهش، از این راه دست ما را می‌گیرد و ما را به افق ملکوت و باطن جهان نزدیک می‌کند. مطابق این بیان و این طرز فکر، حیات و زندگی در هر جا که پیدا شود، در هر ماده‌ای که پیدا شود، طبق هر شرایط و قانونی که پیدا شود، خواه ابتداء به طور خلق الساعه پیدا شود و خواه از طریق تدریج و تکامل، خواه زنده‌ای از زنده دیگر مشتق شده باشد و یا شرایط حیات به طور دیگر فراهم شده باشد، خواه فراهم کننده شرایط حیات و زندگی بشر باشد اگر روزی بشر قادر شد که شرایط حیات را به طور تکمیل فراهم کند و یا فراهم کننده شرایط ماده حیاتی بشر نباشد، پیش آمده‌های خاص باشد، در همه این صور و احوال، حیات و زندگی فیض خدا و نور خداست. نوری است که بعد از فراهم شدن شرایط استعداد، بر ماده افزوده می‌شود. داستان آدم در قرآن نکته عجیب این است که در قرآن کریم قضیه و داستان آدم ابوالبشر آمده ولی به عنوان یک تعلیم دیگری نه به عنوان شهادت بر توحید و اینکه به دلیل اینکه زندگی بشر به آنصورت آغاز شده پس به خدائی خدا اعتراف کنید. البته قرآن کریم خلقت آدم را به کیفیت خاصی بیان فرموده که کم و بیش می‌دانیم و نظریه‌های علم الحیات هم به فرض اینکه به حد تحقیق رسیده باشد و قانون اشتقاق انواع مسلم باشد، دلیلی در دست نیست که ممکن نیست یک انقلاب دفعی پیش آید و یک جهش عظیم رخ دهد و در مدت کمی یک توده خاک به یک انسان سوی معتدل تبدیل شود، یعنی مراحل که باید در طول قرن‌ها و نسل‌ها فراهم شود در تحت یک شرایط دیگر با سرعت فراهم گردد، و حتی خلاف سنن جاریه کون هم نیست. در سنن کون، با اختلاف شرایط و احوال، سرعت و بطؤ یک حرکت تغییر می‌کند، همان طوری که مانعی نیست، برعکس، حرکتی را کندتر کنند نظیر آنکه در شرایط معینی دوره کودکی و جوانی و پیری را طولانی‌تر کنند و خیلی هم طولانی‌تر کنند. به هر حال، مقصود توضیح این روش تعلیماتی قرآن بود که در مسأله توحید به موضوع آغاز حیات متمسک نشده و نگفته به دلیل اینکه حیات و زندگی آغازی و شروعی دارد خواه آنکه از یک سلول آغاز شده باشد یا از یک موجود چند میلیون سلولی به این دلیل خدا را بشناسید داستان آدم ابوالبشر را هم به منظور دیگری بیان کرده. منظور از آن داستان تعلیمات دیگری است و شاید کمتر داستانی است مانند داستان آدم پر نکته. این داستان برای بیان بالا بردن مقام انسان و اینکه انسان اگر به مرتبه تعلیم اسماء الهی برسد از فرشتگان بالاتر است، فرشتگان در پیشگاه چنین فردی خضوع می‌کنند و سجده می‌آورند، برای تنبیه به دشمنی شیطان و آگاه کردن بشر که به وسوسه‌های درونی خود توجه داشته باشد که او را از راه به در نبرد، برای تکبر آمده که یک تکبر شیطان را از قرب الهی بیرون راند، برای تنبیه به خطرات طمع و سقوطی که انسان از درجات عالی به واسطه تخلف اوامر

الهی می‌کند آمده، برای اشعار به مقام عالی و استعداد بزرگترین مقامی که انسان دارد آمده و آن مقام خلافت الهی است، و بالاخره به یک سلسله تعلیمات اخلاقی و عرفانی در آن قضیه اشاره شده: "وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون . و علم آدم أسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم . قال يا آدم أنبئهم بأسمائهم فلما أنبأهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم إني أعلم غيب السموات وارض و أعلم ما تبدون و ما كنتم تكتمون " یعنی آن زمان که پروردگار توبه فرشتگان گفت من در زمین جانشین قرار خواهم داد، گفتند آیا می‌خواهی مخلوقی در زمین قرار دهی که فساد و خونریزی می‌کند و حال آنکه ما ترا تسبیح و حمد و تقدیس می‌کنیم؟ گفت من چیزی می‌دانم که شما نمی‌دانید. تمام نامها را به آدم یاد داد، بعد آنان را بر فرشتگان عرضه داشت و گفت اگر راست می‌گویید به من بگویید نام اینها چیست گفتند ما جز آنچه تو به ما آموخته‌ای نمی‌دانیم، البته تویی دانا و حکیم. گفت ای آدم! تو نامهای آنها را به اینها بگو. چون آدم نامهای آنها را گفت، خداوند گفت من به شما نگفتم که من از نهان و سر آسمان و زمین آگاهم؟ آنچه شما ظاهر سازید و آنچه پنهان دارید همه را می‌دانم. در مضمون این آیات نکات زیادی هست که فعلاً مجال شرح آن نیست. چیزی که در این آیات و همچنین آیات دیگری که در داستان آدم است ذکر نشده استدلال به خلقت استثنایی آدم بر توحید است. دعای امشب مصادف است با شب شهادت مولای متقیان و پیشوای خداپرستان علی مرتضی (ع). امشب علاوه بر اینکه شب شهادت مولا است، احتمالاً شب قدر است، شبی است که زنده‌دلان این شب را زنده می‌دارند و به نماز و توبه و استغفار و دعا صبح می‌کنند و قلب خود را در مثل امشب از کدورت گناهان صیقل می‌دهند. به همین مناسبت چند کلمه‌ای در اطراف این حالت معنوی یعنی دعا صحبت می‌کنم. روحانیت دعا قطع نظر از اجر و پاداشی که برای دعا هست و قطع نظر از اثر استجابتی که بر دعا مترتب است، دعا اگر از حد لقلقه زبان بگذرد و دل با زبان هماهنگی کند و روح انسان به اهتزاز آید، یک روحانیت بسیار عالی دارد مثل این است که انسان خود را غرق در نور می‌بیند. شرافت گوهر انسانیت را در آن وقت احساس می‌کند. آن وقت خوب درک می‌کند که در سایر اوقات که چیزهای کوچک او را به خود مشغول داشته بود و او را آزار می‌داد چقدر پست و ساقط و سافل بوده. انسان وقتی که از غیر خدا چیزی می‌خواهد احساس مذلت می‌کند و وقتی که از خدا می‌خواهد احساس عزت. لهذا دعا، هم طلب است و هم مطلوب، هم وسیله است و هم غایت، هم مقدمه است و هم نتیجه. اولیای خدا هیچ چیزی را به اندازه دعا خوش نداشتند، همه خواهشها و آرزوهای دل خود را با محبوب واقعی در میان می‌گذاشتند و بیش از آن اندازه که به مطلوبهای خود اهمیت می‌دادند به خود طلب و راز و نیاز اهمیت می‌دادند، هیچ گونه احساس خستگی و ملالت نمی‌کردند، به تعبیر امیرالمؤمنین خطاب به کمیل نخعی « هجم بهم العلم علی حقیقه البصیره، و باشروا روح الیقین، و استلانوا ما استوعره المترفون و أنسوا بما استوحش منه الجاهلون، و صحبوا الدنیا بأبدان أرواحها معلقة بالمحل الاعلی » برعکس دل‌های زنگ گرفته سیاه و قفل شده که از درگاه خدا رانده شده‌اند. راهی از دل به خدا هر کسی از دل خود با خدا راه دارد. دری از همه دلها به حتی شقی ترین افراد در موارد گرفتاری و ابتلا، در وقتی که اسباب و علل بکلی از او منقطع می‌شود، تکانی می‌خورد و به خدا التجا می‌برد. این یک میل فطری و طبیعی است در وجود انسان. پرده گناه و شقاوت گاهی روی آن را می‌گیرد. در سختیها که پرده زایل می‌شود خود به خود این میل تحریک می‌شود و به هیجان در می‌آید. شخصی از صادق آل‌البیت علیهم السلام پرسید: چه دلیلی بر وجود خدا هست؟ فرمود: آیا تاکنون کشتی سوار شده‌ای؟ گفت: بلی. فرمود: آیا اتفاق افتاده که کشتی طوفانی شود و در شرف غرق شدن باشد و امید تو از همه جا بریده شود؟ گفت: بلی، یک همچو اتفاقی افتاد. فرمود: آیا در آن وقت دلت متوجه به جایی بود و ملجأ و پناهی می‌جست و از یک نقطه‌ای خواهش می‌کرد که ترا نجات دهد؟ گفت: بلی. فرمود: او همان خداست. امام صادق (ع) خداوند را از راه دل خود او به او شناساند « و فی انفسکم افلا تبصرون. » این میل و این توجه که در فطرت بشر هست که در مواقع انقطاع

اسباب، متوجه قدرت قاهره غالبی فوق اسباب و علل ظاهری می‌شود، دلیل بر وجود چنین قدرتی است. اگر نبود، چنین میلی وجود پیدا نمی‌کرد. البته فرق است بین اینکه میلی در وجود انسان باشد و بین اینکه انسان آن میل را کاملا بشناسد و هدف آن را بداند. میل به شیر خوردن از ابتدا در کودک هست، وقتی که گرسنه می‌شود و این احتیاج در وجودش پیدا می‌شود این میل تحریک می‌شود و او را هدایت می‌کند که در جستجوی پستان ندیده و نشناخته و انس و عادت نگرفته برآید. همان میل او را هدایت می‌کند. این میل خودش خود به خود راهنماست، او را وادار می‌کند که دهانش را باز کند و در جستجو برآید، اگر نیافت گریه کند. خود گریه کردن، استمداد و کمک خواستن از مادر است، همان مادری که هنوز او را نمی‌شناسد و از وجودش اطلاع ندارد. ولی خود طفل هیچ نمی‌داند که هدف این میل چیست، هدف این گریه چیست، برای چه این میل در وجودش پدید آمده. نمی‌داند جهاز هاضمه‌ای دارد و آن جهاز ماده غذایی می‌خواهد، بدن بدل ما تحلیل می‌خواهد او نمی‌داند برای چه می‌خواهد و نمی‌داند فلسفه گریه اعلام مادر است، همان مادر نشناخته که تدریجا باید او را بشناسد. ما نسبت به میلهای عالی انسانیت، میل خداجویی و خداخواهی، میل به دعا و التجا به خدای نادیده، حالت همان طفل نوزاد را داریم نسبت به پستان ندیده و نشناخته، و مادر ندیده و نشناخته. همچو میل کودکان با مادران سر میل خود نداند در لبان همچو میل مفرط هر نو مرید سوی آن پیر جوانبخت مجید جزء عقل این از آن عقل کل است جنبش این سایه زان شاخ گل است سایه‌اش فانی شود آخر در او بس بداند سر میل و جستجو "إنا لله وإنا إليه راجعون". "ألا إلى الله تصير الأمور" البته اگر پستانی و شیری که مناسب با معده طفل است نبود، غریزه هم او را به آن طرف هدایت نمی‌کرد. ارتباط و پیوستگی است بین این میل و آن غذای موجود. همچنین است سایر میلهای وجود انسان. هیچ میلی به عبث در وجود انسان گذاشته نشده، همه میلهای روی احتیاج و برای رفع احتیاج گذاشته شده. شرایط دعای را شرایطی است. شرط اولش این است که واقعا خواستن و طلب در وجود انسان پیدا شود و تمام ذرات وجود انسان، مظهر خواستن گردد، واقعا آنچه می‌خواهد به صورت یک احتیاج و استدعا و حاجت درآید، همان طوری که اگر در یک نقطه بدن یک احتیاجی پیدا شود تمام اعضا و جوارح شروع می‌کنند به فعالیت و حتی ممکن است عضوی به مقدار زیادی از کار خود بکاهد برای رفع احتیاجی که در فلان نقطه بدن پیدا شده است. اگر مثلا تشنگی بر انسان غلبه کند اثر تشنگی در وجناتش پیدا می‌شود، حلق و کبد و معده و لب و زبان و کام همه آب می‌گویند. اگر هم در آن حال بخوابد آن را به خواب می‌بیند، چون واقعا بدن محتاج به آب است. احتیاج روحی و معنوی انسان که جزئی از عالم خلقت است نسبت به کل جهان همین طور است. روح انسان جزئی است از عالم وجود. اگر واقعا خواهش و احتیاجی در وجودش پیدا شود، دستگاه عظیم خلقت او را مهمل نمی‌گذارد. فرق است بین خواندن دعا و دعای واقعی. تا دل انسان با زبان هماهنگی نداشته باشد دعای واقعی نیست. باید در دل انسان جدا و واقعا خواست و طلب پیدا شود، حقیقتا در وجود انسان احتیاج پدید آید که: هر چه روید از پی محتاج رست تا بیابد طالبی چیزی که جست هر که جويا شد بیابد عاقبت مایه‌اش درد است و اصل مرحمت هر کجا دردی دوا آنجا رود هر کجا فقری نوا آنجا رود هر کجا مشکل جواب آنجا رود هر کجا پستی است آب آنجا رود آب کم جو تشنگی آور به دست تا بجوشد آبت از بالا و پست «امن یجیب المضطر إذا دعاه و یکشف السوء» ایمان و اعتماد به استجاب بشرط دیگر دعا ایمان و یقین است، ایمان به رحمت بی منتهای ذات احدیت، ایمان به اینکه از ناحیه او هیچ منعی از فیض نیست، ایمان داشته باشد که در رحمت الهی هیچگاه به روی بنده‌ای بسته نمی‌شود، نقص و قصور همه از ناحیه بنده است. در حدیث است: «إذا دعوت فظن حاجتك بالباب» یعنی آنگاه که دعا می‌کنی حاجت خود را دم در آماده فرض کن. علی بن الحسین زین العابدین علیهما السلام در دعای معروف ابو حمزه که امید و اطمینان در آن موج می‌زند و آن حضرت در سحر ماه مبارک رمضان می‌خوانده است اینچنین به خدای خود می‌گوید: «اللهم إني أجد سبل المطالب إليك مشرعة، و مناهل الرجاء لديك مترعة، و الاستعانة بفضلك لمن أملك مباحة، و أبواب الدعاء إليك للصارخين مفتوحة، و أعلم أنك للراجين بموضع إجابته و للملهوفين بمرصد إغاثة، و أن في اللهدف إلى جودك و الرضا

بقضائک عوضا من منع الباخلین ، و مندوحه عما فی ایدی المستأثرین ، و أن الراحل إلیک قریب المسافه ، و أنك لا تحتجب عن خلقک إلا- أن تحجبهم الامال دونک « یعنی بار الها! من جاده‌های طلب را به سوی تو باز و صاف ، و آبشخورهای امید به تو را مالا مال می‌بینم . کمک خواستن از فضل و رحمت تو را مجاز ، و درهای دعا را به روی آنان که تو را بخوانند و از تو مدد بخواهند باز و گشاده می‌بینم ، و به یقین می‌دانم که تو آماده اجابت دعای دعا کنندگان و در کمین پناه دادن به پناه خواهند گان هستی ، و نیز یقین دارم که به پناه بخشندگی تو رفتن و به قضای تو رضا دادن ، کمبودهای بخل و امساک بخل کنندگان و ظلم و تعدی ستمکاران را جبران می‌کند. و یقین دارم چهره تو در پرده نیست ، این آمال و اعمال ناشایست بندگان است که حجاب دیده آنها می‌گردد. حافظ می‌گوید : به سر جام جم آنکه نظر توانی کرد که خاک میکده کحل بصر توانی کرد گل مراد تو آنکه نقاب بگشاید که خدمتش چو نسیم سحر توانی کرد گدایی در میخانه طرفه اکسیری است گر این عمل بکنی ، خاک زر توانی کرد به عزم مرحله عشق پیش نه قدمی که سودها کنی از این سفر توانی کرد تو کز سرای طبیعت نمی روی بیرون کجا به کوی طریقت گذر توانی کرد جمال یار ندارد نقاب و پرده ولی غبار ره بنشان تا نظر توانی کرد بیا که چاره ذوق حضور و نظم امور به فیض بخشی اهل نظر توانی کرد ولی تو تالاب معشوق و جام می‌خواهی طمع مدار که کار دگر توانی کرد دلا ز نور هدایت گر آگهی یابی چو شمع خنده کنان ترک سر توانی کرد مورد دعا نتیجه گناه نباشد شرط دیگر اینکه حالتی که بالفعل دارد و آرزو دارد آن حالت تغییر و حالت بهتری پیدا کند ، نتیجه کوتاهی و تقصیر در وظایف نباشد . و به عبارت دیگر ، حالتی که دارد و دعا می‌کند آن حالت عوض شود ، عقوبت و نتیجه منطقی تقصیرات و گناهان او نباشد ، که در این صورت ، تا توبه نکند و علل و موجبات این حالت را از بین نبرد آن حالت عوض نخواهد شد. مثلا امر به معروف و نهی از منکر واجب است . صلاح و فساد اجتماع بستگی کامل دارد به اجرا و عدم اجرای این اصل . نتیجه منطقی ترک امر به معروف و نهی از منکر این است که میدان برای اشرار باز می‌شود و آنها بر مردم مسلط می‌گردند. اگر مردم در این وظیفه خود کوتاهی کنند و به عقوبت و نتیجه منطقی این کوتاهی مبتلا شوند و آن وقت بخواهند ابتلاهای خود را با دعا رفع کنند ، ممکن نیست . راه منحصر این است که توبه کنند و دو مرتبه در حدود امکانات خود امر به معروف و نهی از منکر بکنند ، البته در این صورت تدریجا به هدف و مطلوب خود خواهند رسید " «إن الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بأنفسهم» " سنت الهی این است که مادامی که مردمی وضع و حالت خود را در آنچه به خودشان مربوط است تغییر ندهند ، خداوند سرنوشت آنها را تغییر نمی‌دهد . در احادیث معتبره وارد شده است : "لأمرن بالمعروف و لنهین عن المنکر أو لیسلمن الله علیکم شرارکم ، فیدعوا خیارکم فلا یستجاب لهم " « یعنی باید امر به معروف و نهی از منکر کنید ، و گرنه بدان شما بر شما مسلط خواهند شد و آنگاه نیکان شما دعا می‌کنند و دعاهای آنها مستجاب نخواهد شد. در حقیقت ، این گونه دعاها نیز بر خلاف سنت تکوین و تشریح است. همین طور است آدمی که عمل نمی‌کند و تنها به دعا می‌پردازد . او نیز کاری بر خلاف سنت تکوین و تشریح می‌کند . امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید : "الداعی بلا عمل کالرعی بلا وتر " « یعنی آن که عمل نمی‌کند و دعا می‌کند ، مانند کسی است که با کمانی که زه ندارد می‌خواهد تیراندازی کند . یعنی عمل و دعا مکمل یکدیگرند ، دعای بدون عمل اثر ندارد. دعا و مسأله قضا و قدر در باره دعا در قدیم و جدید بحثها و سؤالاتی شده ، از قبیل اینکه دعا منافی با اعتقاد به قضا و قدر است ، با قبول اینکه هر چیزی با قضا و قدر الهی تعیین شده اثر دعا چه می‌تواند باشد؟ دعا و حکمت بالغیا اینکه دعا با اعتقاد به اینکه خداوند حکیم است و کارها را بر وفق مصلحت می‌کند منافی است . یا آنچه هست که می‌خواهیم با دعا تغییر دهیم موافق حکمت و مصلحت است یا مخالف آن . اگر موافق حکمت است نه ما باید از خدا بخواهیم خلاف حکمت را و نه خدا چنین دعایی را مستجاب می‌کند ، و اگر مخالف حکمت است چگونه می‌توان قبول کرد در نظام عالم که بر طبق مشیت حکیمانه باری تعالی جریان می‌یابد امری بر خلاف حکمت و مصلحت واقع شود. دستگاه ادراکی بشر شناخت اشیاء از راه اضداد آنها این جمله در زبان اهل علم شایع است که " تعرف اعشیاء بأضدادها " یعنی اشیاء از راه نقطه مخالف و نقطه مقابلشان شناخته

می‌شوند و به وجود آنها پی برده می‌شود. البته مقصود از شناختن تعریف اصطلاحی منطقی نیست، زیرا در منطق ثابت شده که اشیاء را از طریق ضد و نقطه مقابلشان نمی‌شود تعریف کرد، همان طوری که مقصود از ضد در اینجا منحصر به ضد اصطلاحی نیست که در فلسفه با نقیض فرق دارد. مقصود از ضد در اینجا مطلق نقطه مقابل است و منظور از شناختن مطلق پی بردن است. اگر چه در این جمله کلمه حصری از قبیل "الا-" و "انما" به کار نرفته اما مقصود، نوعی حصر است. اگر چیزی نقطه مقابل نداشته باشد، بشر قادر نیست به وجود او پی برد هر چند آن چیز مخفی و پنهان نباشد و در کمال ظهور باشد. در حقیقت، مقصود بیان یک نوع ضعف و نقصان در دستگاه فهم و ادراک بشری است که به طوری ساخته شده که تنها در صورتی قادر است اشیاء را درک کند که نقطه مقابل هم داشته باشند. مثلاً نور و ظلمت، این دو را بشر به مقایسه یکدیگر می‌شناسد. اگر همیشه جهان و هر نقطه‌ای از جهان نورانی بود، هیچگاه تاریک نمی‌شد، یک نورانیت یکنواخت در همه نقطه‌ها بود و ظلمت به هیچ وجه نبود، انسان خود نور را هم نمی‌شناخت، یعنی نمی‌توانست تصور کند که نوری هم در عالم هست، نمی‌توانست بفهمد الان که همه چیز را می‌بیند به واسطه نور می‌بیند. نور از همه چیز ظاهرتر و روشن تر است، عین ظهور است، ولی ظهور او کافی نبود، و این نقص از ماست نه از نور. اکنون که نور را درک می‌کنیم برای این است که نور زوال و افول دارد، ظلمت و تاریکی پیدا می‌شود. به کمک آمدن ظلمت و افول نور می‌فهمیم که قبلاً چیزی بود که به وسیله آن چیز همه چیز و همه جا را می‌دیدیم و اگر این نور افول و غروب نمی‌داشت هرگز مورد توجه و التفات ما واقع نمی‌شد. پس نور به کمک ضد خودش که ظلمت است معروف و شناخته شده، و اگر هم سراسر ظلمت بود و نور نبود باز ظلمت شناخته نمی‌شد. همچنین اگر انسان در همه عمر به طور یکنواخت آوازی را بشنود مثلاً صدای یک بوق لکوموتیو یکنواخت بلند باشد و بچه‌ای در نزدیکی آن صدا بزرگ شود هرگز آن صدا را که همیشه به گوشش می‌خورد نمی‌شنود و حساسیت خود را نسبت به آن از دست می‌دهد. یکی از حکمای قدیم - ظاهرًا فیثاغورس است - مدعی بود یک موسیقی یکنواخت از حرکت افلاک همیشه بلند است ولی چون مردم همیشه می‌شنوند هیچ وقت نمی‌شنوند. همچنین اگر انسان در محیطی بد بو یا خوشبو باشد هیچ وقت آن بو را احساس نمی‌کند و نیز به همین دلیل است که اغنیا حساسیت خود را نسبت به لذتها و خوشیها از دست می‌دهند و فقرا نیز حساسیت خود را نسبت به سختیها از دست می‌دهند، یعنی آنها که بیشتر به موجبات لذت می‌رسند کمتر احساس می‌کنند و آنها که کمتر می‌رسند بیشتر. و همچنین آنها که بیشتر با مصائب روبرو می‌شوند، کمتر سختی آن را حس می‌کنند و آنها که کمتر روبرو می‌شوند، بیشتر احساس می‌کنند. همچنین است قدرت و عجز. اگر فرضاً بشر به همه چیز قادر بود و در برابر هیچ چیزی عاجز و ناتوان نبود، نه در خودش و نه در چیز دیگری عجز را نمی‌دید، نمی‌توانست بفهمد که قدرت هم موجودی است از موجودات این عالم، با آنکه همه کار را با قدرت می‌کرد خود قدرت را نمی‌دید، با اینکه غرق در قدرت بود قدرت را درک نمی‌کرد، و اگر عجز مطلق هم بود و قدرت نبود عجز نیز شناخته نمی‌شد. همچنین است علم و جهل. اگر فرض کنیم جهل در عالم نبود و بشر همه چیز را می‌دانست و در برابر هیچ حقیقتی نادانی خود را احساس نمی‌کرد و در روشنایی علم همه چیز برایش روشن و آشکار بود، با اینکه غرق در علم بود و همه چیز را با نور علم می‌دید، از خود علم غافل بود. همه چیز را می‌دید و می‌فهمید و به او التفات داشت الا خود علم که نمی‌توانست به او التفات داشته باشد. ولی وقتی که جهل در برابر علم آشکار شد و به کمک دستگاه گیرنده فکری آمد، التفات و توجه نسبت به علم هم پیدا می‌شود، فهمیده می‌شود که او هم موجودی است از موجودات عالم. و لهذا حیوان توجه به علم خود ندارد زیرا توجه به جهل خود ندارد. همچنین است سایه و شخص. اگر بشر همیشه سایه یک عده اشیاء را می‌دید نه خود آنها را و هیچگاه آن سایه‌ها از نظرش محو نمی‌شد، همان سایه‌ها را اشخاص واقعی خیال می‌کرد، ولی چون هم شخص را می‌بیند و هم سایه را، می‌فهمد که این شخص است و آن سایه. افلاطون عقیده فلسفی معروفی دارد که به نام مثل افلاطون معروف است، می‌گوید آنچه در این جهان است از انواع، فرعی و ظلی است از اصلی و حقیقتی که در جهان دیگر است، او حقیقت است و اینها پرتو، او شخص است و اینها سایه

مردم خیال می‌کنند این سایه‌ها حقیقت است. بعد مثلی می‌آورد، می‌گوید فرض کنید یک عده مردم از اول عمر در غاری محبوس باشند و آنها را طوری در آن غار حبس کنند که روی آنها به طرف داخل غار و پشتشان به در غار باشد. آفتاب از بیرون غار به داخل بتابد و افرادی از جلوی آن غار عبور کنند و سایه آن افراد و اشخاص که از جلوی غار عبور می‌می‌کنند به دیواری که در جلوی آن محبوسین است، بیفتد. این محبوسین قهرا از بیرون بی‌خبرند و نمی‌دانند بیرونی هم هست زیرا از اول عمر در آنجا به همین صورت حبس بوده‌اند، قهرا همان سایه‌هایی را که در مقابل دیوار می‌بینند که در حرکت اند، اشخاص واقعی می‌پندارند و نمی‌فهمند که اینها چیزی نیستند، صرفاً نمایشهایی هستند از اشخاص و حقایقی که در بیرون است. بشر هم که در غار طبیعت محبوس است، افراد و اشخاص این عالم را حقیقت می‌داند و نمی‌داند اینها ظل و سایه حقیقت‌اند نه خود حقیقت، و اگر خود اشخاص را ببینند آن وقت می‌فهمند. غرض بیان آن فکر افلاطون نیست، غرض بیان این جهت است که ساختمان عادی و طبیعی انسان طوری است که اشیاء را از راه مقایسه باهم و مقایسه با نقطه مقابلشان می‌شناسد و اگر نقطه مقابل نباشد، نمی‌تواند آنها را بشناسد ولو در کمال ظهور بوده باشند. مثال نور و ظلمت، علم و جهل، قدرت و عجز، و شخص و سایه را برای این ذکر کردم، همین طور است خیر و شر، حرکت و سکون، حدوث و قدم، فنا و ابدیت. همان طوری که اشاره کردم این مطلب مربوط به ساختمان فهم و ادراک ماست - ما این طور هستیم که معمولاً تا نقطه مقابل چیزی را نبینیم از وجود آن چیز با خبر نمی‌شویم - نه مربوط به شیء مورد شناسایی ما. پس اگر فرض کنیم همین نور حسی هیچگاه افول نمی‌داشت، هیچ حاجابی و سدی هم مانع او نمی‌شد، درون یک خانه در بسته هم مثل بیرون روشن بود، روشنایی مطلق و یکنواخت همه عالم را فرا می‌گرفت، آن وقت اگر یک نفر پیدا می‌شد و می‌گفت همه عالم را نور فرا گرفته و شما هر چیز را که می‌بینید به وسیله او می‌بینید و اگر او نباشد شما هیچ چیز را نمی‌بینید، البته برای ما که غرق در نور بودیم باور کردنش مشکل بود. خودشناسی گویند خودشناسی، مقدم بر خداشناسی، است، انسان تا خود را نشناسد نمی‌تواند خدا را بشناسد. این سخن از جهات متعدد درست است نه از یک جهت. یک جهتش این است که باید وضع دستگاه گیرنده فکری خود را بشناسد، باید خود را به ضعف و نقص و قصور بشناسد تا خدا را به کمال و قوت و لا تناهی بشناسد، باید قصورفهم و ادراک خود را بشناسد که تا موجودی محدود و ناقص نباشد و تا او را ضدی و نقطه مقابلی نباشد نمی‌تواند او را بشناسد. پس طمع نکند که من باید خداوند را با حسی از حواس خود درک کنم. باید بداند که محسوساتش هم اگر همه یکنواخت بود، اگر همیشه یک رنگ را می‌دید او را نمی‌شناخت، اگر همیشه یک صدا را یکنواخت می‌شنید باز او را نمی‌شناخت و از وجودش آگاه نمی‌شد، اگر همیشه یک بو به یک طرز به مشامش می‌رسید ابداً متوجه آن نمی‌شد. بشر خیال نکند خدا از او مخفی شده بلکه باید بفهمد که تنها ظهور یک حقیقت کافی نیست برای فهم و ادراک بشر. وجود نقطه مقابل هم کمک می‌کند. نور ذات خدا محیط و ازلی و ابدی است، غروب و افولی ندارد و از همین جهت، ادراکات ضعیف بشر عاجز است که او را درک کند. بشر محدود خدا را با آثار محدودش می‌شناسد دستگاه گیرنده فکری ما خدا را با اموری می‌شناسد که مثل خودش ناقص و محدود است، خدا را با نورهایی می‌شناسد که در یک نقطه هست و در یک نقطه نیست، مثل حیات نبات و حیوان و شعوری که در یک نقطه ماده پیدا می‌شود، خدا را به اموری می‌شناسد که در یک زمان هست و در یک زمان نیست، یعنی طلوع و غروب دارد. خداوند را افعال و مخلوقاتی است، نورهایی است که آفریده اوست. آن نورها طلوع می‌کنند و غروب می‌کنند، خداوند خود را از راه نورهای فعلی خود به ما می‌شناساند حیات و زندگی نور الهی است، نوری است که آن را بر ماده ظلمانی بسط می‌دهد و سپس قبض می‌نماید "وإننا لنحن نحیی و نمیت و نحن الوارثون" «ماییم که نور حیات را به جهان می‌گسترانیم و پس می‌گیریم. همه چیز به ما بر می‌گردد. ما وارث همه چیز هستیم.» «یولج اللیل فی النهار و یولج النهار فی اللیل» «یخرج الحی من المیت و یخرج المیت من الحی» «و هو حی لا یموت» «و هو علی کل شیء قدير» «شب را در روز فرو می‌برد و روز را در شب. زنده را از مرده بیرون می‌آورد و مرده را از زنده. و خودش زنده‌ای است که موت در او راه ندارد،

نوری است که غروب و افول ندارد. او بر هر چیز قادر و تواناست. زندگی که در زمین پیدا می‌شود محدود است، هم از لحاظ زمان و هم از لحاظ مکان، در یک لحظه یا یک نقطه پیدا می‌شود و نبات و حیوان و انسان از او بهره‌مند می‌شوند. زندگی با همه شئون و جلواتی که دارد: رشد و نمو، زیبایی و طراوت، حسن ترکیب و انتظام، احساس و ادراک، عقل و هوش، محبت و عاطفه، گزینه‌های هدایت کننده، ذات احدیت را به ما می‌نمایاند. همه اینها آیتها و آئینه‌های ذات احدیت‌اند. قرآن کریم غالباً به حیات و آثار حیات استدلال می‌کند، به زیباییها و طراوتها به حسن ترکیب و حسن انتظام، به الهام و گزینه، به محبت و عاطفه، به محبت هر جاننداری به اولاد و فرزندان خود و به جفت خود، به این امور استدلال می‌کند. از زبان ابراهیم نقل می‌کند که به نمرود گفت: «ربی الذی یحیی و یمیت» از زبان موسی نقل می‌کند که به فرعون گفت: «ربنا الذی أعطی کل شیء خلقه ثم هدی» خدای ما همان است که هر چیزی را آنچه لایق بود داد و نظامی چنین متقن به وجود آورده است که موجودات را به کمال لایق آنها هدایت کرد. اوست که به هر گیاهی نیرویی داد که مانند یک مهندس ما هر نقشه وجود خود را می‌کشد و طراحی می‌کند، خود را آرایش می‌دهد و جلوه‌گری می‌نماید. اوست که به هر حیوانی، از کوچکترین حشرها گرفته تا حیوانات، گزینه و الهاماتی داد که عقل از ادراک و توصیف آنها عاجز است. اوست که به زنبور عسل الهام کرد که برای خود در کوهها خانه بنا کند، با مهندسی مخصوصی از درختها و از عرشهای چوبی برای خود لانه بسازد و «أوحی ربک إلی النحل أن اتخذی من الجبال بیوتا و من الشجر و مما یعرشون» ثم کلی من کل الثمرات فاسلکی سبل ربک ذللاً یخرج من بطونها شراب مختلف ألوانه فیه شفاء للناس إن فی ذلک لآیه لقوم یتفکرون» اوست که مورچه ضعیف را اینقدر توانا و دانا آفرید و راهیابی در وجود او قرار داد که سالها بشر مطالعه می‌کند و حیرت بر حیرتش می‌افزاید. زندگی مورچه از نظر علی (ع) (علی ع) در نهج البلاغه می‌فرماید: «أنظروا إلی النملة فی صغر جتتها و لطافه هیئتها لا تکاد تنال بلحظ البصر و لا بمستدرک الفکر، کیف دبت علی أرضها و صبت علی رزقها» در کار مورچه دقیق شوید، ببینید این حیوان به این کوچکی چه جور در روی زمین تکاپو می‌کند و دنبال روزی خود می‌رود. عشق و الهامی او را هدایت می‌کند که با نقشه و حساب، روزی خود را تهیه می‌کند و آن را نگهداری می‌کند. دانشمندان حیوان شناس که در این زمینه مطالعاتی کرده‌اند می‌گویند بعضی از مورچه‌ها در بعض صحرای هستند که برای تهیه روزی خود به پیدا کردن دانه‌ها قناعت نمی‌کنند، بلکه مزارعی ترتیب می‌دهند و قارچ در آن می‌کارند و به مصرف غذایی خود می‌رسانند. و عجیب‌تر اینکه می‌گویند یک دسته از مورچگان بعضی حشرات را اهلی کنند. همان طوری که انسان، اسب و گاو و گوسفند را اهلی کرده و از شیر آنها استفاده می‌کند، مورچگان هم از یک شیر شیری که از این حشرات می‌دوشند استفاده می‌کنند. «تنقل الحبة إلی جحرها و تعدها فی مستقرها، تجمع فی حرها لبردها، و فی وردها لصدرها» دانه را به لانه خود می‌برد و آن را در جای مناسبی که فاسد نشود جا می‌دهد، جایی که رطوبت آن را فاسد نکند و حتی آن را می‌شکافد که سبز نشود و نروید. باز دانشمندان حشره شناس گفته‌اند یک طایفه از مورچگان هستند که دارای زندگی اجتماعی منظمی هستند و هر دسته وظیفه‌ای را دارند که باید انجام دهند. یک دسته کارگرند که دانه جمع می‌کنند و به لانه می‌آورند تا در زمستان سایرین از آن استفاده کنند. برای این منظور، حجره‌هایی مخصوص آسیاب تعبیه کرده‌اند و در آن حجره‌ها مورچگان مخصوص دیگری هستند که دارای فکهای بزرگ و قوی هستند. دانه‌ها را در آنجا آسیاب می‌کنند و برای غذای سایرین آماده می‌سازند. «و لو فکرت فی مجاری أکلها و فی علوها و سفلها، و ما فی الجوف من شراسیف بطنها، و ما فی الرأس من عینها و اذنها، لقضیت من خلقها عجا، و لقیتم من وصفها تعبا» و اگر تفکر کنی و مطالعه‌ای در مجاری غذای این حیوان کوچک که چگونه غذا می‌خورد و غذا را فرو می‌برد و آنها را هم هضم می‌کند و دفع می‌نماید، اگر شکمش را در نظر بگیری و اینکه چگونه ضلعها و دنده‌ها برای آن جثه صغیر ساخته شده، و اگر دستگاه دید و دستگاه شنیدش که در سرش قرار دارد، اگر در همه اینها دقیق شوی و کاملاً مطلع شوی که چگونه است، حیرت بر حیرت می‌افزاید، بقدری است که به زحمت می‌توان توصیف کرد، کتابها را پر می‌کند، سالها باید رنج برد و مطالعه

کرد. امروز دانشمندانی در این زمینه مطالعاتی کرده‌اند، صدها نفر تمام عمر خود را در اطراف همین موضوع به آخر رسانده‌اند، کتابها نوشته‌اند، تعبها و رنجه‌ها کشیده‌اند و خبرهای عجیب برای ما آورده‌اند، مخصوصاً مسائلی که مربوط به فهم و شعور و تفاهم بین افراد مورچگان است از عجیب‌ترین مسائلی است که قرع سمع می‌کند. در قرآن کریم قضیه عجیبی از تفاهم مورچگان در داستان سلیمان نقل می‌کند. در آن سوره که به نام سوره نمل (سوره مورچه) است می‌فرماید: «هم لا یشعرون • فتبسم ضاحکا من قولها و قال رب أوزعنی أن أشکر نعمتک الّتی أنعمت علی و علی والدی و أن أعمل صالحا ترضیه و أدخلنی برحمتک فی عبادک الصالحین» یعنی سلیمان و سپاهیان به وادی مورچگان رسیدند. در این وقت مورچه‌ای مورچگان را مخاطب قرار داد و گفت: ای مورچگان! به پناهگاههای خود داخل شوید، مبادا سلیمان و سپاهیان شما را لگد مال کنند، اینها نمی‌فهمند و توجهی به شما ندارند. سلیمان که متوجه این خطاب مورچه شد از گفته این مورچه لبخندی زد و گفت: خدایا! مرا توفیق ده که نعمتهای ترا که به من و پدر و مادرم عنایت کرده‌ای شکر کنم و کار شایسته‌ای که موافق رضای تو باشد انجام دهم، خدایا! به کرم و رحمت خود مرا از بندگان صالح خودت قرار بده. امیرالمؤمنین (ع) در آن جمله‌ها فرمود «: و ما فی الرأس من عینها و اذنها» اشاره می‌کند که دستگاه دید و شنید این حیوان در سر اوست، امروز هم دانشمندان در تحقیقات خود به اینجا رسیده‌اند که این حیوان به وسیله شاخکهایی که در سر دارد خبر می‌دهد و خبر می‌گیرد. در آخر سخن خود می‌فرماید: «و لو ضربت فی مذاهب فکرك لتبلغ غایاته ما دلّک الدلاله إلا علی أن فاطر النمله هو فاطر النخله لدقیق لتفصیل کل شیء، و غامض اختلاف کل حی . و ما الجلیل و اللطیف، و الثقیل و الخفیف، و القوی و الضعیف فی خلقه إلا سواء» «اگر در راههای فکر و اندیشه سیر کنی تا به نتیجه بررسی، جز این دستگیرت نخواهد شد که خالق مورچه کوچک و خالق درخت تناور خرما یک قدرت است. همان نظام دقیقی که در این به کار رفته در آن هم به کار رفته است. در مقابل قدرت خلاقیت او کوچک و بزرگ، سبک و سنگین، قوی و ضعیف برابرند. به هر حال، قرآن کریم در عین اینکه می‌فرماید خداوند از هرظاهری ظاهرتر است بلکه ظاهر واقعی اوست»، همه عالم به نور اوست پیدا، در عین حال، به واسطه اینکه ساختمان فکری بشر طوری است که معمولا-اشیاء را به کمک نقطه مقابل می‌شناسد، خداوند را از طریق تجلیاتش و مظاهرش که افول و غروب دارند، گاهی هستند و گاهی نیستند، نورهایی هستند هماغوش با ظلمت، حیاتی هستند مقرون و هم‌ریسمان با مرگ، به بشر می‌شناساند. اینکه قرآن این همه به حیات و آثار حیات و تجلیات حیات و شؤون حیات تذکر می‌دهد برای همین منظور است. انکارهای بیجا حدیث معروفی است که علم سه پله و سه مرحله دارد. انسان همینکه به مرحله اول آن می‌رسد مغرور می‌شود و تکبر می‌کند، معلوماتش در نظرش جلوه می‌کند، خود را از همه چیز و همه کس برتر و بالاتر می‌بیند (این مرحله علم بینی و خودبینی است). تا به مرحله دوم می‌رسد. در این مرحله بر معلوماتش افزوده می‌شود، عظمت خلقت و آفرینش در برابرش نمودار می‌شود، خود را و معلومات خود را در برابر دستگاه عظیم آفرینش کوچک می‌بیند و حالت تواضع در او پیدا می‌شود (این مرحله مرحله واقع بینی و جهان بینی است، از علم بینی به جهان بینی می‌رسد)، به جای آنکه به معلومات خود نظر افکند به جهان نظر می‌کند و با آن معلومات جهان را اندازه می‌گیرد. تا آنکه قدم به مرحله سوم می‌گذارد. در این مرحله می‌فهمد که هیچ چیز نمی‌داند («علم انه لا- یعلم شیئا») - این مرحله مرحله بهت و حیرت است. - در این مرحله همین قدر می‌فهمد که مقیاسهای فکری و متر و شاقولهای فکری که او در کیسه فکر خود تهیه کرده کوچکتر و نارساتر از این است که بتواند جهان عظیم را با آنها متر کند و اندازه بگیرد می‌داند و می‌فهمد که مقیاسهای علم و فکر او برای یک محیط محدود زندگی خودش فقط صحیح است به کار برده شود نه بیشتر. گمان می‌کنم این بیت از مولوی باشد در دیوان شمس: حاصل عمرم سه سخن بیش نیست خام بدم، پخته شدم، سوختم این مرد عارف دوره سلوک روحانی و عقلانی خود را مجموعا در سه مرحله خلاصه کرده: دوره خامی، دوره پختگی، دوره سوختگی. دوره خامی و غرور و تکبر و علم بینی را بسیاری دارند، ولی آیا کسی به دوره پختگی و به دوره سوختگی برسد مطلب دیگری است. حدشناسی هر کسی همان

طوری که از لحاظ جسم و اندام، حدی و اندازه‌ای دارد، از لحاظ روح و عقل و علم هم حدی و اندازه‌ای و ظرفیتی دارد، بی حد نیست، انسان باید حد خود را بشناسد و از آن حد تجاوز نکند « . العالم من عرف قدره (") » دانا کسی است که حد و اندازه خود را بشناسد. یعنی ممکن است یک نفر بسیاری از چیزها را در دنیا بداند، به بسیاری از مسائل ریاضی و طبیعی و اجتماعی احاطه داشته باشد، از همه جای دنیا با خبر باشد، از تاریخ با خبر باشد، از گذشته با خبر باشد، حد و اندازه بسیاری از امور را بداند، ولی به یک مسأله جاهل باشد و آن مسأله حد و اندازه خودش است، روح خود و فکر خود را متر نکرده و اندازه نگرفته است. همه آن مسائلی که می‌داند در برابر این یکی که نمی‌داند هیچ است این یک را ندانستن منشأ هزار ندانستن دیگر می‌شود، منشأ تکذیبها به حقایق مسلم آفرینش می‌شود، منشأ غرورها می‌گردد. در جلسه پیش مطلبی راجع به محدود بودن دستگاه فکر بشر عرض کردم، گفتم " : این دستگاه گیرنده فکر ما طوری ساخته شده که هر حقیقتی، و لو در منتهای ظهور باشد، اگر نقطه مقابل و نقطه مخالفی نداشته باشد که آندو را با هم مقایسه کند نمی‌تواند آن را بگیرد. " همین یک جهت کافی است که سکر و غرور را از کله آدمی بیرون کند، ندانسته حقایقی را تکذیب نکند. در دو سه جلسه پیش عرض کردم که قرآن کریم گاهی موضوع زنده شدن زمین را در فصل بهار برای شهادت بر توحید می‌آورد، و گاهی به عنوان نمونه یک رستاخیز کوچک و تبدیل نشئه‌ای به نشئه دیگر. خداوند متعال بشر را تنبیه می‌فرماید که همان طوری که در نظام جزئی زندگی زمین شما مردن و زنده شدن هست، هر تخمی و بذری که در یک فصل سال در زمین افشاندن شود در فصل دیگری همان بذر رشد می‌کند و نمو می‌نماید، در یک فصل به مناسبت آن فصل آن تخم جامد و افسرده و بیجان است و در فصل دیگر همان تخم به صورت زنده جاندار ظهور می‌کند، همین طور است در یک نظام کلی تر و یک تبدیل نشئه کلی تر و یک رستاخیز بزرگتری « . و یوم نحشر من کل امه فوجا ممن یکذب بایاتنا فهم یوزعون . حتی إذا جاؤا قال أکذبتم بایاتی و لم تحیطوا بها علما " » روزی که از هر امتی دسته‌ای از آنها را که آیه‌های ما را دروغ شمردند محشور کنیم و به صف کشیده شوند و چون بیایند، خداوند به آنها خطاب کند : آیات مرا که دانش شما به آنها احاطه نداشت چرا تکذیب کردید. هر چیزی که زیاد شد و عادی شد اهمیتش از نظرها می‌افتد. مردن و زنده شدن زمین از همین قبیل است. عمر طبیعی ما طوری است که در دوره عمر دهها بار این سنت جاریه را می‌بینیم و لهذا در نظر ما مهم نیست. ما در وسط نظامهایی کوچکتر و نظامهایی بزرگتر قرار گرفته‌ایم، از هیچ طرف نمی‌دانیم به کجا می‌رسیم، از همه طرف به " نمی‌دانیم " می‌رسیم، از طرف کوچکتر به نظام سلول و ملکول و اتم رسیده‌ایم و نمی‌دانیم تا کجا پیش خواهد رفت، و از طرف بزرگتر به نظام شمسی و نظامی که نظام شمسی جزئی از آن و تابع آن است و هیچ برای ما معلوم نیست آن نظام تابع چه نظامی است و آن نظام دیگر تابع کجاست و بالاخره به کجا منتهی می‌شود. مثل ما و عالم، از این نظر، مثل همان کرمی است که در یک سیب یا یک چوب پیدا می‌شود. دنیای او و زمین و آسمان او همان سیب و همان چوب است. او نمی‌داند که این سیب جزئی است از یک نظام به نام درخت و آن درخت جزئی است از یک نظام بزرگتر به نام باغ که او خود سرپرست و باغبانی دارد و آن باغ جزئی است از نظام بزرگتری و آن منطقه شهرستان است و همه آنها جزئی از یک کشور و مملکت است و آن کشور و آن مملکت جزئی از زمین است و زمین کره کوچکی است در این فضای بی پایان. و همچنین است عنکبوتی که در سقف یک اتاق پیدا می‌شود و در آنجا می‌میرد و هرگز نمی‌فهمد این اتاق جزئی از خانه و آن خانه جزئی از شهر و شهر جزئی از کشور است و همین طور طبعاً ادراکات آنها نسبت به ادراکات انسان محدود و کوچک است، و آنچه برای انسان قابل قبول بلکه بدیهی و مسلم است برای آنها باور نکردنی است. همچنین است حالت انسان نسبت به عوالم بزرگتر از مدار زندگی او. کرم کاندر چوب زائیده است حال کی بداند چوب را وقت نهال پشه کی داند که این باغ از کی است کو بهاران زاد و مرگش دردی است آدمی داند که خانه حادث است عنکبوتی نی که در وی عابث است این از این نظر، یعنی از نظر حجم عالم و وسعت عالم، اما از نظر عوالمی که بر ما احاطه دارد و تدبیر و تقدیر حیات ما با آنجا بسته است، مجهولات بشر بسی افزون‌تر است. از کجا که عوالمی در کار نباشد

که نسبت عالم موجود ما نسبت به آن عوالم، نسبت عالم خواب به عالم بیداری باشد. غزالی در تحول روحی که برایش رخ داد، موضوع خواب را به میان کشید و گفت ما در خواب جهانی می‌بینیم و در آن حال فکر نمی‌کنیم که آلان در خوابیم، و این حالت کیفیتی است که جزء نظام زندگی ما واقع است، و اصل بیداری است، ولی همینکه بیدار می‌شویم به جزء بودن آن حالت پی می‌بریم. از کجا که حالت زندگی ما در دنیا نسبت به یک زندگی دیگر حالت خواب را نداشته باشد؟ یقین ما به اصالت زندگی دنیوی خود بیش از یقین شخص خواب نیست. اینکه می‌گوییم وقتی که بیدار می‌شویم می‌فهمیم خواب و خیال بوده و حقیقت نبوده یعنی نسبت به زندگی کامل‌تر که جزء کوچکی از آن خواب و جزء بزرگتری بیداری است بی حقیقت است، و گرنه نسبت به خود حقیقت است و خیال نیست. زندگی دنیا هم نسبت به خود حقیقت است ولی نسبت به مدار بزرگتری خواب است و خیال «الناس نیام فاذا ماتوا انتبهوا» «همچنین دنیا که حلم نائم است خفته پندارد که خود این قائم است تا برآید ناگهان صبح اجل وا رهد از ظلمت ظن و دغل آنچه کردی اندرین خواب جهان گرددت هنگام بیداری عیان» «الدنيا مزرعة الاخرة» در اینجا می‌کاریم و در آنجا بر می‌داریم. مزرع سبز فلک دیدم و داس مه نو یادم از کشته خویش آمد و هنگام درو انسان گاهی بدون توجه دانه‌ای از دستش می‌افتد روی زمین و در لابلای خاکها گم می‌شود، کاه را از گندم جدا کرده و آن را به مصرف کاهگل می‌رساند و خیال نمی‌کند که دانه‌ای هم در اینجا موجود است. ولی فصل بهار می‌رسد، گندم گمشده که به چشم نمی‌آمد سر از خاک بیرون می‌آورد و خود را به صورت جاننداری در آورده می‌گوید من هستم، تو خیال کردی من گم شدم، گم شدن در کار نیست: «يقولون يا ويلتنا ما لهذا الكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة إلا أحصيها» «وقتی که تمام اعمال خود را نوشته و ثبت شده و حاضر می‌بینند با کمال تعجب می‌گویند: این چه نوشته‌ای است که کوچک و بزرگی باقی نگذاشته مگر آنکه جمع آوری کرده است؟ بر انسان لازم است قبل از هر چیزی حد فکری خود را از جنبه نوعی یعنی از این جنبه که حد فکر بشر چقدر است و همچنین از جنبه شخصی یعنی میزان معلومات و اطلاعات شخصی خودش به دست آورد و حدود توانائی خود را بیازماید و در همان حدود، نفی و اثبات و تصدیق و انکار کند، آن وقت است که از خطا و لغزش مصون می‌ماند.

هرگز نگویید هرگز

جورج فیلیس

خلاصه کتاب: سحر محمودی - هرگز نگویید هرگز / فیلیس جورج؛ [مترجم] مهدی قراچه داغی - درس یک: به خود آری بگویید: شما هرگز این کار را نخواهید کرد، من هرگز این کار را نخواهم کرد. آیا هرگز شده کسی به شما بگوید که نمی‌توانید کاری را انجام بدهید؟ اگر این طور است باید بگوییم که شما تنها نیستید. اما اشکال «هرگز» در کجاست؟ اشکال در این است که مانع از تلاش کردن شما می‌شود. تضمین می‌کند که شما شکست خواهید خورد. پایان داستان «هرگز» درها را به صورت شما می‌کوبد و فرصت‌های بالقوه را از شما می‌گیرد. شخصاً در جهانی که اغلب «نه» می‌گویند فریاد «آری» سر دادن ساده نیست. من نمی‌توانم را از فرهنگ کلمات خود پاک کنید. به خاطر داشته باشید اگر نمی‌توانم معادل انجام ندادن کاری باشد، می‌توانم معادل انجام دادن آن کار خواهد بود در سال ۱۹۷۴ وقتی ورزش تلویزیون تحت سلطه مردان بود، ورزش شبکه سی بی اس شغلی به من پیشنهاد کرد می‌توانستم بگویم از پیشنهاد شما متشکرم. اما در میان این همه نا مطمئنی تصمیم گرفتم پیشنهاد را بپذیرم قسمتی به این دلیل که شغلی احتیاج داشتم و قسمتی به این دلیل که چیزی در درون من به من گفت که از عهدهاین کار بر می‌آیم. اولین ماموریت من مصاحبه با یک ستاره بسکتبال به نام دیو کوونز از تیم بستون بود. وقتی به اتفاق تهیه کننده برنامه و گروه فیلمبرداران به محل تمرین بستون رفتم کوونز و همبازیهای او نگاهی به من کردند و ابرویی بالا انداختند از آنجایی که ایستاده بودم گفتم سلام دیو حالت چطور است اما او جوابی نداد به محض تمام شدن تمرین کوونز مستقیماً به سمت جیش حرکت کرد من به دنبالش راه افتادم

و تهیه کننده خواست که دست از سرش بر ندارم از این رو در اتومبیلش نشستم در حال رانندگی دیو مستقیماً به جلو نگاه میکرد و توجه چندانی به من نکرد در ۴۵ دقیقه بعد درباره هر موضوعی که به ذهنم رسید حرفی زدم «آه چه بیرون هوا سرد است، چقدر جیب تورا دوست دارم...» از این رو به صحبت و سوالاتم ادامه دادم و او با تک کلماتی جوابم را می داد و این زمانی بود که من هنر مکث کردن در یک مصاحبه را نمی دانستم گاه سکوت می تواند بسیار موثر باشد وقتی به منزل دیو رسیدیم در ایوان خانه او روی دو صندلی گهواره ای نشستیم در حالی که به آرامی او را سر حرف می آوردم بیشتر از اینکه مصاحبه کنم با هم گفتگو می کردیم بعد تا بخواهید حرف زد طرز صحبتیم با او به جای اینکه با یک فوق ستاره باشد انگار با یک شخص معمولی بود تا آن زمان هر مصاحبه ای با یک ستاره ورزش درباره استراتژی و خط مشی بازی ئ تاکتیک و این قبیل چیزها بود اما سوالات من حالت احساسی و خصوصی داشت جواب را هفته بعد پس از بازی لیگ سراسری بسکتبال که رود آنتن رفت دریافت کردم طرفداران دیو می گفتند ما هرگز دیو کوونز را اینگونه ندیده بودیم تهیه کننده متوجه مطلب جدیدی شد اتفاقی متفاوت از همیشه صورت گرفته بود من کاری کرده بودم که ستاره ورزشی زره اش را از تن بیرون کند تولید کنندگان من و خود من می دانستیم که هیچ کس دیگری ورزش را به لحاظ جنبه های انسانی آن دنبال نمی کند با گفتن اینکه بله می توانم و بعد با انجام دادن آنکار فرصت مناسبی برای گزارش کردن مسابقات ورزشی به دست آوردم. درس دومه استقبال تغییر بروید به همه تغییراتی که در زندگی تجربه کردید فکر کنید؟ تغییرات بزرگ و تغییرات کوچک. من تا کنون پنج بار شغل عوض کرده ام، در چهار ایالت زندگی کرده ام و دو بار هم ازدواج کرده ام اینها تغییرات بسیار زیادی هستند وقتی چیزی درست کار نمی کند من تغییر ایجاد میکنم و وقتی چیزی کار میکند فرض را بر این نمی گذارم که پیوسته کار خواهد کرد چیزی که برای همیشه کار کند وجود خارجی ندارد من دوست دارم تغییرات در زندگی ام را یک گذر طبیعی به حساب آورم گذر از یک فاز به فاز بعدی گاه تغییر کردن دشوار است گاه تغییر کردن دردناک است بعضی وقتها شما تغییر میکنید اما اطرافیان شما تغییر نمی کنند اجازه ندهید این کار شما را متوقف سازد آنها را تشویق کنید که با شما همراه شوند اما اگر نتوانستید باز هم باید به حرکت خود ادامه دهید و امیدوار باشید که آنها خودشان را به شما برسانند به رغم همه مشکلات هر تغییری فرصتی برای رشد کردناست هر تغییر فرصتی برای رسیدن به رشد و ترقی و حرکت بهجلوست و نخستین قدم در برخورد با تغییر این است که بدانیم چیزی نیست که از آن بترسیم. رفتن از شهر کوچک محل زندگیم به بیرون و رسیدن به مقام دختر شایسته آمریکا زندگی مرا با تغییرات اساسی روبه رو کرد. تغییر بلافاصله وفوری بود. هر روز به شهری و به ایالتی میرفتم، هر روز با گروه متفاوتی صحبت میکردم و با صدها نفر سخنرانی میکردم. من پیوسته در شرایط وظیفه بودم وقتی از هواپیما پیاده می شدم مجبور بودم بدون اینکه علاقه داشته باشم تبسم کنم و لبخندی بر چهره داشته باشم. در پایان روز خسته و تحلیل رفته روی تختم دراز می کشیدم و گاه از شدت خستگی بدون اینکه لباسهایم را عوض کنم به خواب می رفتم. کمی دیرتر متوجه شدم که این تغییر چه دنیایی از فرصت های مناسب را به رویم گشود. قبلاً که در شهر تگزاس زندگی میکردم فکر می کردم که درباره ی خودم و خواسته هایم همه چیز را میدانم اما وقتی از دنیای کوچکم پا به بیرون گذاشتم دانستم که در واقع از این دنیا هیچ علم و اطلاعاتی نداشتم. این تغییر به من فرصتی داد تا چشمانم را بگشایم و ببینم که دنیا به مراتب بزرگ تر از چیزی بود که من تصور می کردم حالا- من از این دنیا سهم بیشتری میخواستم. درس سومه استقبال خطر برویدز راهی که گذر است و میدانید به کجا منتهی میشود عبور نکنید از راهی بروید که خودتان گذری بسازید. در تمام زندگیم میل به ریسک کردن سببی بوده که من از یک فرصت مناسب به سراغ فرصت بعدی بروم. اول به خودم یاد دادم که فرصت های پیش رویم را بشناسم و از آن بهره برداری کنم. دوم، اگر موقعیت مناسبی پیش روی خود نمی دیدم آن را به وجود می آوردم. و سرانجام آموختم به قدر کافی شجاع باشم تا حتی اگر شرایط علیه من باشد ایده های خودم را بهکاراندازم. تصور کنید که یک لاک پشت هستید. اگر آنقدر بترسید که سرتان را از لاکتان بیرون نیاورید نه چیزی را می بینید و نه به جایی می رسید. باید سرتان را از زیر لاک بیرون بکشید.

در زندگی اوقاتی پیش آمد که سرم را از زیر لاکم بیرون آوردم و به جاهای مختلف رسیدم. در مواقعی هم گردنم را از زیر لاکم بیرون آوردم و سرم به سنگ خورد. حتی در آن زمان هم خوشحال بودم که از خودم شجاعت نشان دادم. من میدانستم: حتی اگر شکست بخورم از آن چیزی می آموزم شکست، سنگ زیربنای رسیدن به موفقیت است. بعد از پانزده سال کار روزی دوازده ساعت و هفته ای شش روز کار مرا از کار اخراج کردند. او فرصت مناسب شخصی خود را خلق نمود. او سرش را از زیر لاکم بیرون کشید تا شانس خود را بیازماید. خود او با خنده می گوید: من زندگی حرفه ای را از نو خلق کردم. از این رو تصمیم گرفتم روی یک سیستم کامپیوتری کار کنم که میان دالان اوراق بهادار کاربرد داشته باشد. برای دفتر کار یک اتاق اجاره کردم و با چهار کارمند و بدون هر گونه قرارداد شرکتی تشکیل دادم. بیست سال بعد این شبکه اطلاعاتی تبدیل به یکی از بزرگترین شبکه های خبری مالی و انتشاراتی جهان شده بود. درس چهارمخلایی را پیدا کنید و آن را پر کنید جایگاه خود را پیدا کنید، ذهن خلاق و روحیه ای خلاق می خواهد تا آن چه را که وجود ندارد ببینیم. باید بدانید که چگونه جاهای خالی را پر کنید. کار فرماها هستند که می توانند چیزهایی را که دیگران نمی بینند، ببینند. وقتی به استعداد و نقطه نظر منحصر به فرد خود دقیق می شوید و اینکاری است که هیچ کس دیگری نمی کند شما جایگاه ویژه خود را یافته اید. در سال ۱۹۸۶ شرکتی را بنام مرغ جرج تاسیس کردم که در دنیای خرده فروشی مرغ انقلابی برپا کرد به خاطر داشته باشید که تا چند پیش نمی توانستید در سوپر مارکتها سینه مرغ آماده خریداری کنید. مرغ را یا درسته و یا قطعه قطعه شده خریداری میکردید تنها اگر قصاب سینه مرغ را برای شما پوست میکند میتانستید سینه مرغ پاک کرده استخوان دار تهیه کنید اگر می خواستید سینه مرغ در سس خوابانده مصرف کنید باید خودتان این کار را میکردید من شرکت فروش سینه مرغ پوست کنده بی استخوان در سس خوابانده را شروع کردم این محصول جدید با مقاومت فروشگاههای مواد غذایی روبرو شد اما مصرف کنندگان بلافاصله از آن استقبال نمودند ما شرکت را در محل توسعه دادیم و بعد در سطح مملکت بر فعالیت خود اضافه کردیم. مرغ جرج خلایی را در بازار پر کرد و دیری نگذشت که سایر شرکت های فروش مرغ به تاسی از ما عمل کردند. مردم تا زمانی که این محصول معرفی نشد نمی دانستند که به آن احتیاج دارند. من بلافاصله متوجه شدم اگر محصولی به بازار عرضه شود که در وقت و انرژی اشخاص صرفه جویی کند با موفقیت زیاد روبه رو می گردد. خود را مصرف کننده زندگی خودتان در نظر بگیرید. چه می توانید بکنید که زندگیتان ساده تر شود؟ از چه موضوعی ناراحتید، با چه دشواری روبه رو هستید، چیست که بیش از اندازه وقت شما را می گیرد؟ چه کالا و کدام خدمات می توانند کمک کنند؟ اگر نقطه نظری دارید که می تواند به شما کمک کند، ممکن است بتوانند به دیگران هم کمک کنند. این گونه فکر کردن کلید کار فرما شدن است. درس پنجمه شم خود اعتماد کنید اولین ماموریت بزرگ من بعد از پیوستن به گروه ورزشی سی بی اس مصاحبه با کواتر بک بزرگ نیویورک، جو نامات بود. مدیریت شبکه با من یک قرارداد سه ساله امضا کرده بود با این حال عده ای تردید داشتند و مطمئن نبودند که بتوانم این کار را بکنم. بعضی ها هم دوست داشتند من شکست بخورم. فرصت داشتم به کسانی که فکر می کردند من از عهده این کار بر می آیم ثابت کنم که اشتباه نکرده اند. همه روزه اول کارشان عصبی می شوند و دلهره دارند. من هم از این قاعده مستثنی نبودم. به خصوص که برنامه ام برای اولین بار در تلویزیون ملی آمریکا پخش می شد. اگر خراب می کردم، چه پر شمار اشخاصی که مرا می دیدند. از آن گذشته نامات، بزرگترین ورزشکار آمریکا بود. البته سایر قهرمانان هم بزرگ بودند، اما نامات بزرگ تر از همه ی بزرگ ترها بود. و با این حال یکی از مشکلات این بود که من او را سال ها قبل در یک برنامه ی تلویزیونی دیده بودم و از او سوالاتی کرده بودم آن شب تبادل بسیار کوتاهی داشتیم اما فکر می کنم کمی از من دلخور شده بود. در این جلسه شروع بدی داشتیم. قرار بود در محل باشگاه درست قبل از شروع تمرینات با او مصاحبه ای داشته باشم. وقتی گروه فیلم بردار دوربین ها را در محل خود مستقر ساخت منتظر ورود او شدیم. نگران دیر شدن تمریناتش بود زیرا بازیکنان اگر دیر به جلسه تمرین می رسیدند جریمه می شدند. وقتی سرانجام من و جو برای مصاحبه نشستیم تشریفات را رعایت کردم تا مصاحبه

شروع شود. باید تصمیم می‌گرفتم آیا ابتدا سوال دشوار بکنم یا نه؟ سوال دشوار را برای بخش انتهایی بگذارم؟ به راهنمایی شم و غریزه ام این بار تصمیم گرفتم که روش خودم را تغییر بدهم. به این نتیجه رسیده بودم که نامات باید به سرعت حرف افشا کننده ای بزند. بنابراین هنوز لحظاتی از مصاحبه نگذشته بود که از او سوالی کردم که همه به دانستن جوابش راغب بودند. باشگاه جتر در آن فصل خوب در مسابقات ظاهر نشده بود و نامات می‌توانست در این خصوص توضیحاتی بدهد. اما چه کسی حاضر بود که چنین سوالی بکند؟ تهیه کننده برنامه قبلا به من گفته بود که گزارش گران قبلی هرگز نخواستند بودند از او در این باره سوال کنند. به هر صورت من به غریزه می‌دانستم باید موضوع را مطرح کنم. پرسیدم: میدانی جو تیم جت ها امسال خوب بازی نکرد. آیا تو مسئولیت این را بر عهده می‌گیری؟ ابتدا نمی‌دانستم که چه جوابی دریافت خواهم کرد. نامات کمی برافروخته شد بعد خنده نخودی کرد. او گفت نمی‌تواند بگوید که تیمش بد بوده است. از آن گذشته شروع فصل است و هنوز تا پایان فصل مانده. وبعد گفت مسئولیت تمام تیمش را بر عهده می‌گیرد. او درباره‌ی شرایط روحی تیمش و احساس خودش در قبال باخت ها حرف زد. در حال صحبت بودیم که ناگهان صدای گوش خراش یک ماشین چمن زنی از بیرون از خانه بلند شد. ضبط را متوقف کردیم ولو همکارم به سرعت از خانه بیرون رفت تا تقاضا کند ماشین چمن زنی را برای چند دقیقه خاموش کند. من ناراحت بودم نامات تازه شروع به حرف زدن کرده بود و من نمی‌خواستم این موقعیت را از دست بدهم. اما وقتی لو برگشت مرا دید که ایستاده ام و اشک در چشمانم حلقه زده و جو هم ایستاده بود و داشت میکروفن را از جلوی پیراهنش بر می‌داشت. او عجله داشت و می‌خواست برود. کمتر از سه دقیقه برنامه ضبط کرده بودیم در همان ۱۸۰ ثانیه بیش از تمام مدت فصل درباره‌ی خودش اطلاعات داده است. من روی سوال خوبی انگشت گذاشته بودم، برنامه با موفقیت ضبط شده بود. وقتی یکشنبه هفته بعد این مصاحبه پخش شد روزنامه‌ها و سایر رسانه‌ها از صداقت این فوق ستاره حیرت زده شده بودند. و از این که من توانسته بودم حرف‌های دل او را بیرون بکشم تعجب کرده بودند. من در آن لحظه به غریزه و شم خود اعتماد کرده بودم این موثر واقع شده بود. درس ششمگزینه‌های خود را باز نگه دارید وقتی به نیویورک برگشتم خود را در کنار یک چهار راه یافتیم. پدر عزیزم اخیرا فوت کرده بود و بعد از بیست سال زندگی زناشویی من و جان متار که کردیم. زمان پایان‌ها بود و اما زمان شروع‌ها هم بود. تصمیمات زیادی باید می‌گرفتم. مانند اغلب زنانی که از نو شروع می‌کنند، در شروع گیج و سردرگم بودم. کجا باید بروم؟ چه باید بکنم؟ می‌توانستم در کنتاکی باقی بمانم که مردم مرا به عنوان همسر فرماندار می‌شناختند. می‌توانستم به تگزاس بروم که در آنجا مرا فیلیس می‌شناختند همان دختری که با او بزرگ شده بودند و یا می‌توانستم به نیویورک برگردم و به هر کسی که می‌خواهم تبدیل گردم. اگر دنبال گزینه‌های جدید هستید به جایی بروید که گزینه‌های فراوان وجود داشته باشد. من نیویورک را انتخاب کردم از این رو راهی نیویورک شدم تا بار دیگر فیلیس جرج شوم. اگر گزینه‌های خود را باز نگه دارید شانس رسیدن شما به موفقیت و خوشبختی به حداکثر میرسد. این به دو معناست اول وقتی برنامه‌ای را تدارک می‌بینید خودتان را تنها به یک انتخاب محدود نکنید به خودتان امکانات و احتمالات متعدد بدهید. این گونه اگر برنامه‌ی شماره ۱ موثر واقع نشد می‌توانید به سراغ برنامه‌ی شماره ۲ بروید. اگر برنامه‌ی شماره ۲ موثر واقع نشد به سراغ برنامه‌ی شماره ۳ بروید. دوم بدون توجه به این که درباره‌ی برنامه‌ی خود تا چه اندازه مطمئن هستید نقش شانس را دست کم نگیرید. رویایتان را مجسم کنید تصویری در ذهن خود نقاشی کنید. خود را در موقعیت‌ها و نقش‌های مختلف ببینید. چه احساسی درست تر به نظرتان می‌رسد. بعد خود را در آن نقش ببینید. آیا به نظرتان راحت نمیرسد؟ به امکانات و احتمالات فکر کنید و از خود بپرسید: در گذشته چه آموختم که می‌توانم از آن حالا کمک بگیرم؟ این موضوع مهمی است زیرا گزینه‌های جدید اغلب ترکیبی و یا تنوعی از گزینه‌های قبلی هستند. وقتی انتخاب‌هایی را که داشتم در ذهنم تصویر کردم به مهارت‌هایی فکر کردم که در گذشته به دست آورده بودم. به این توجه کردم که کدام یک از آن‌ها قبلا برایم مفید واقع شده‌اند. این گونه بود که توانستم مطالب زیر را بنویسم: بازگشت به تلویزیون/بعد از سالها خدمت در سی بی اس تجربه‌ی قابل ملاحظه‌ای

داشتم. و در برنامه‌ی دختر شایسته به عنوان داور شرکت کرده بودم. نوشتن یک کتاب دیگر/ در مورد صنایع آمریکا دو کتاب کامل نوشته بودم و حالا هم می‌توانستم کتاب‌های بیشتری بنویسم. بازیگری/ سه سال آموزش بازیگری دیده بودم. در ده‌ها برنامه‌ی آگهی‌ی تجارتي حضور فعال داشتم. بنابراین امکان آن را داشت که به این زمینه‌ی کاری باز گردم. شروع کردن یک تجارت دیگر/ می‌دانم که از مهارت کار فرمایی برخوردارم. از این رو می‌توانستم شرکت دیگری نظیر مرغ جرج برپا کنم. سخنرانی/ از تجربه‌ی سخنرانی برای گروه‌های مختلف برخوردار بودم. من از داشتن تبادل با دیگران لذت می‌برم. کار در زمینه‌ی حمایت از زنان و کودکان / در این زمینه هم از تبحر و مهارت فراوان برخوردار بودم. نمی‌خواستم که هیچ امکاناتی را نادیده بگیرم. تمام مهارت‌هایم را لیست کرده بودم تا بتوانم از بین آن‌ها یا ترکیبی از آن‌ها کاری پیدا کنم که ال‌ن فانت دستیار مجری‌ی برنامه‌ی دوربین مخفی را به من واگذار کرد. همه تعجب کرده بودند من هم برایم جالب بود زیرا نه تنها اولین دستیار مجری بودم بلکه اولین دستیار مجری بودم. درس هفتمقدرت خوب بودن را احساس کنیدمرا طوری تربیت کردند که دختر خوبی باشم و من از این خوب بودن ضرری ندیده‌ام. در واقع من آموختم خوب بودن کالای قدرتمندی است. امروز به نظر می‌رسد که هر کاری که بکنید و به هر طرف که نگاه بکنید مردم می‌خواهند نقطه ضعف‌های دیگران را بیابند و آن‌ها را مسخره کنند. از این رو بعضی‌ها هم به این نتیجه رسیده‌اند که خوب بودن کلمه‌ی بدی است. آن‌ها می‌گویند خوب‌ها آخر خط قرار می‌گیرند. می‌گویند اگر می‌خواهی موفق باشی نباید خوب باشی. در نظر آن‌ها خوب بودن نقطه‌ی مقابل قدرتمند بودن است. برای آن‌ها خوب بودن ضعف است. من در اینجایی خواهم بگویم این طرز فکر ابداء درست نیست. خوب بودن نشان می‌دهد که شما با خودتان راحت هستید. نشان می‌دهد که شما قوی و به اندازه‌ی کافی مطمئن هستید. نشان می‌دهد که شما بیمی ندارید که علاقه‌ی خود را به دیگران نشان دهید. راه خوب بودن بسیار ساده است خودتان را به جای دیگران تصور کنید. با خود بگویید اگر دیگران این کار را با من می‌کردند چه احساسی پیدا می‌کردم؟ اگر من در موقعیت او بودم چه اقدامی به من احساس بهتری میداد؟ اگر من با مشکل او روبه‌رو بودم انتظار داشتم دیگران برایم چه کنند. وقتی برای اولین بار از تگزاس به نیویورک رفتم به من گفتند که آدم متفاوتی هستم زیرا خوب و مهربان هستم. سوار تاکسی می‌شدم و با راننده حرف می‌زدم. به رستوران می‌رفتم و با گارسون حرف می‌زدم. در فروشگاه‌ها باور نمی‌کردم که بعضی از فروشندگان تا چه اندازه بی ادب هستند. فکر می‌کردم آن‌ها باید به خریداران کمک کنند. به هر صورت من یک مشتری هستم با این حال سعی می‌کردم خوب و مهربان باشم. بعضی از نیویورکی‌ها به دوستانه بودن من تردید داشتند. اما اغلب مردم از این حیث من تعریف می‌کردند. از آن به بعد سعی کردم که در تمام موقعیت‌ها آدم مهربان و خوبی باشم درس هشتم زندگی کامل نیست زندگی تقریباً برای من کامل بود تا این که به کلاس پنجم رسیدم. خواستم فلوت یاد بگیرم تا در ارکستر مدرسه بنوازم. در میان ناباوریم پدر و مادرم با این کار مخالفت کردند. به آن‌ها التماس کردم به من این اجازه را بدهند. این بدترین اتفاقی بود که برای من در آن سن و سال افتاده بود. اما آن‌ها محکم روی حرفشان ایستادند. به من گفتند تو کلاس پیانو می‌روی فرصت این کار را نداری که هر دو کار را بکنی. من در یازده سالگی نت‌های باخ و بتهوون را می‌نواختم. در مسابقه‌ای که بسیاری از افراد بزرگ‌تر از من شرکت کرده بودند اول شده بودم. پدر و مادرم معتقد بودند که تنها باید یک رشته را بچسبم و در آن به حد عالی برسم. در آن شرایط بود که من پیانو را انتخاب کردم. من برای اولین بار به این نتیجه رسیدم که همیشه نمی‌توانم شاد و راضی باشم. من به این نتیجه رسیدم که کامل و صد در صد وجود خارجی ندارد. بلوغ من به داستان‌های پریان شباهت دارد چیزی شبیه سیندرلا. من با یک پرنسس جذاب ازدواج کردم. در قصر زندگی کردم. حتی تاج طلایی بر سر گذاشتم. اما در قصه من لحظات ناخوشایند نیز بوده و واقعیت این است. به یاد دارم وقتی داستین هافمن جایزه‌ی بهترین بازیگر را به خاطر ایفای نقش در فیلم مرد باران دریافت کرد. گفت: دلم می‌خواهد از آن‌هایی که مرا با لگد زدند و آن‌هایی که مرا بوسیدند تشکر کنم. به نظرم رسید که حرف منطقی می‌زند. اغلب اوقات این ضربه‌های شدید است که ما را در زندگی شکل می‌دهد و

قدرتمند می‌کند. درس نهمچشم انداز خود را حفظ کنی‌دسال‌ها قبل از مسخره‌ترین چیزها ناراحت می‌شدم. آن‌ها را بارها و بارها در ذهنم مرور می‌کردم. چرا این حرف را زدم؟ چرا این کار را کردم؟ باور نمی‌کنم به من چنین حرفی زده باشد. منظورش چه بود؟ اما حالا- به این نتیجه رسیده‌ام که گسترده‌تر فکر کنم. مسئله درباره‌ی چشم انداز است شما می‌دانید که وقتی در موقعیت دشواری قرار می‌گیرید و کسی به شما می‌گوید: نگذار تو را به زمین بزنند چشم انداز و دیدگاهت را حفظ کن. خوب معنای این حرف چیست؟ جوابش را وقتی پیدا کردم که به قله رفیع کوه بیرون از شهر تاکسون آریزونا صعود کردم. آنجا درخت‌ها، جاده‌ها و خانه‌ها تا چندین مایل دورتر می‌دیدم. منظره به شدت الهام بخش بود. احساس کردم هر چه نگرانی دارم بی‌مورد است. هر گاه کسی به شما حرف ناخوشایندی می‌زند و یا احساس می‌کنید حرف بدی زده‌اید و یا کار بدی کرده‌اید. ماجرای قله کوه را بیاد آورید. این گونه بهتر می‌توانید همه چیز را در چارچوب مناسب خود قرار دهید. اگر نمی‌توانید موقعیت خود را تغییر دهید، چشم اندازتان را تغییر دهید. درس دهمیاموزید که به خود بخندید بعد از سال‌ها جدی گرفتن بیش از اندازه زندگی فکر می‌کنم سرانجام خندیدن به خودم را آموخته‌ام. باید بیاموزیم که به طرزی با مشرب خوش به زندگی نگاه کنیم. من پشت دوربین تلویزیون اشخاص را با نام‌های اشتباه صدا زده‌ام. دلم می‌خواست می‌توانستم بلافاصله حرف‌ها را به دهانم برگردانم. اما در مواقعی بهتر است لطیفه‌ای بگویید و موضوع را فراموش کنید. با آن که درس بازیگری را نزد معلمان بزرگی آموخته بودم وقتی به نیویورک آمدم قبلاً در هیچ فیلم سینمایی بازی نکرده بودم. برای ایفای نقشی با چند زن دیگر امتحان بازیگری دادیم. کسی که از من امتحان بازیگری گرفت، در تگراس بزرگ شده بود. به همین جهت وقتی لهجه‌ی تگراسی منرا شنید به نظرش خیلی آشنا رسید. فکر می‌کنم به همین دلیل بود که او نقش را به من داد. بازیگر این فیلم رابرت دو نیرو بود. یکی از روزها رابرت نگاهی به من کرد و پرسید: فیلیس آیا این اولین باری است که فیلم بازی می‌کنی؟ و من در جواب گفتم: بله. این را شنید نگاهی به من انداخت و تبسم کرد. یکی از روزها در اتاق نشیمن صحنه‌ای را فیلم برداری می‌کردیم. دو خانواده‌ای که در فیلم بازی می‌کردند آمده بودند تا درباره‌ی ازدواج حرف بزنند. وظیفه من این بود که روی کاناپه بشینم سرم را تکان بدهم و تبسم کنم. حالت عصبی داشتم به محض اینکه دوربین روی من افتاد تند تند شروع به حرف زدن کردم، انگار در خانه‌ی خودم مهمانی داده‌ام. صدای کارگردان بلند شد و همه حیرت زده بودند. فیلیس نیازی نیست که در اینجا حرف بزنی، قرار نیست که حرف بزنی. صورتم سرخ شده بود. من در کنار چهره‌های سرشناس سینما نشسته بودم. می‌خواستم زیر کاناپه پنهان شوم. اما درس مهمی که گرفتم این است که هر موضوعی را آن قدر جدی نگیرم. سعی کردم از خودم بپرسم آیا این موضوع این همه مهم است؟ نه این اولین فیلم من بود می‌توانستم اشتباه کنم. من به جای اینکه این موضوع را جدی بگیرم از آن لطیفه‌ای ساختم. بیخشید قصد نداشتم زیاد حرف بزنم اما احساس کردم در خانه‌ی خودم هستم و در اتاق نشیمن خودم هستم. همه خندیدند و موضوع را فراموش کردند. خنده توانسته مرا در بدترین شرایط از مخمصه نجات دهد. به خودتان سخت نگیرید. خواهید دید که آن قدرها هم که فکر می‌کردید مسئله‌ی مهمی نیست. خدایا گفتم: خسته‌ام. گفتم: لا تقنطوا من رحمة الله... از رحمت خدا ناامید نشوید. [زمر/۵۳] گفتم: هیچ کی نمیدونه تو دلم چی می‌گذره. گفتم: ان الله بین لمر و قلبه... خدا حائل است میان انسان و قلبش [انفال/۲۶] گفتم: هیچ کسی رو ندارم. گفتم: نحن اقرب الیه من جبل الوریث... ما از رگ گردن به شما نزدیکتریم [ق/۱۶] گفتم: ولی انگار اصلاً منو فراموش کردی؟ گفتم: فاذا کرونیا اذکرکم... منو یاد کنید تا یاد شما باشم [بقره/۱۵۲]

Never say never Engineer Saharmahmuodi جورج، فیلیس phyllis George

هرگز نگویید هرگز / فیلیس جورج؛ [مترجم] مهدی قراچه داغی - تهران: قطره، ۱۳۸۳. ۱۵۸ ص. - (سلسله انتشارات قطره؛ ۵۰۵. فلسفه و روانشناسی؛ ۳۱) فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا. عنوان اصلی: ۱ never say never. موفقیت. الف.

قراچه داغی، مهدی، ۱۳۲۶ - مترجم. ب. عنوان ۴ ۹ ۵ ج ۱۶۱۱ / ۱۵۸۱۳۸۳ کتابخانه ملی ایران

۳۱۶۲۰-۸۳م

خودآگاهی و استحمار

پدید آورنده: دکتر علی شریعتی خلاصه کتاب: محمد قلعه نوعی- استحمار عاملی است برای انحراف یا اغفال ذهن از "خودآگاهی انسانی" و "خودآگاهی اجتماعی" و مشغول داشتن آن به هر "حق" یا "باطلی" "مقدس" یا "نا مقدس". "استحمار کهنه" مذهب "بود و عامل استحمار نو" هر گونه جنگ زرگری. "ونام های استحمار کهنه: زهد-اخلاق-شعر-قومیت پرستی- گذشته پرستی-فلسفه-شکر... ودر استحمار نو: تخصص و تحقیق-علم-قدرت-پیشرفت و آزادی جنسی- آزادی زن- تقلید و غیره....

شناسنامه: عنوان کتاب: خودآگاهی و استحمار پدید آورنده: دکتر علی شریعتیانتشارات: بنیاد فرهنگی دکتر علی شریعتیمشخصات نشر: تهران، بنیاد فرهنگی دکتر علی شریعتی، ۱۳۸۶. مشخصات ظاهری: رقعی - تعداد صفحه ۸۴، شابک: ۹۶۴۹۳۰۷۷۱۰ وضعیت فهرست نویسی: فیبا فریب بزرگ آگاه باشیم که "اشباع علمی" خود را از نظر فکری، اشباع یافته احساس نکنیم. که خیال کنیم که از نظر فکری به منتهای درجه یک انسان آگاه رسیده ایم. و این یک نوع فریب بسیار بزرگ است که خاص تحصیل کرده ها است. فریبی که یک آدم عامی کمتر دچار آن می شود تا یک عالم. خطر عالم شدن اما جاهل ماندن. انتخاب تعیین کننده: اکنون جوامع جهان سوم با اینکه از لحاظ علمی و صنعتی در سطح پایینی هستند اما مجهز به سلاح جدیدی هستند که به آنها قدرت داده که در برابر غرب با تمام تسلیحاتش بایستند. آنها فقط مسلح به یک چیز فکر ایمان یک ایدئولوژی یک هدف و یک آگاهی روشنیانانه هستند امروزه در دنیا چی با چی می جنگد؟. مجموعه قدرت های علمی و صنعتی در برابر مردمی که فاقد هر گونه صنعت و علمی هستند چی با چی می جنگد؟ «علم» می جنگد با «فکر» در عین حال در پیش جامعه هایی که می خواهند انتخاب کنند راه دیگری قرار می گیرند و آن انتخاب راه علم (سرمایه داری، قدرت و صنعت) و یا انتخاب یک راه فکری (یک ایده آل، یک ایدئولوژی) جامعه ای که یک ایده آل و ایمان دارد بر هر قدرتی پیروز می شود و چنین جامعه ای بی تردید بعد از چند سال تمدن هم خواهد داشت ماشین هم خواهد داشت، خودش تولید کننده در سطح جهانی هم خواهد بود. اما اگر جامعه ای بدون ایده آل بدون ایمان و بدون آگاهی و فقط به دنبال صنعت به دنبال سرمایه داری و آنچه امروز پیشرفت صنعتی و علمی نامیده می شود برود همواره مصرف کننده می شود و خیال خواهد کرد که تولید کننده است و این فریب بزرگ همه کشور های عقب مانده است. زیرا به قول فانون: جامعه های عقب مانده یک سرنوشت مشابه دارند، یک درد، یک نیاز و یک انتخاب مشابه زیرا در برابر قدرت مشابه ای قرار گرفته اند یا باید «فکر» را اول انتخاب کنند با «تمدن بدون فکر» را!!! مقصود از تمدن آن چیزی است که متمدن ها عرضه می کنند. تجربه نشان داده جامعه هایی که از یک راه ایدئولوژی شروع کرده اند و بعد از کسب خود آگاهی به حرکت در آمده اند امروزه در ردیف قدرت های تمدن ساز جهان اند اما جامعه هایی که به تقلید از تمدن غرب پرداخته اند، بی آنکه دارای یک آگاهی اجتماعی باشند همچنان مصرف کننده مانده اند. انسان، دور و بس نزدیک انسان دارای یک ذات برتر و شریف تر از همه پدیده های طبیعی است. این هم حرف مذهب است هم حرف سارتر یک ادعای دینی نیست خود سارتر هم با اینکه به خدا معتقد نیست اما انسان را یک ذات کاملاً جدا از همه موجودات طبیعی میداند، سرنوشتش به خودش واگذار شده و خودش سازنده ی تقدیر خویش است. خصوصیتی که در عالم، فقط خصوصیات خداوند است، در درجات پایین تر به انسان منصوب شده است خالق بودن، آگاه بودن، تدبیر کردن و آزاد از همه جبر ها بودن روزمرگی: یک چنین موجودی که دارای ارزش های خدایی و ذات خدایی است دنبال زندگی روزمره می افتد. و این قاتل هر انسان زنده ای است منجلا بی که در آن عزیز ترین ارزش های خدایی انسان، هر روز فرو می رود کار کند برای اینکه بخورد بخورد برای اینکه کار کند تولید برای مصرف، مصرف برای تولید و این دایره معیوب سرگذشت آدم است. در گذشته و حال، شرقی یا غربی. اگر مجموعه چیز هایی را که در

شبانه روز آرزو می کنیم ، یا نسبت به هرکسی که آنها را دارد حسد میورزیم یا غبطه می خوریم و همواره در تلاش برای بدست آوردن آن ها هستیم هر چه می خواهد باشد از لباس ، ماشین ، خانه ، مقام ، درجه یا تحصیل یا دوست یا هر چه روی یک صفحه کاغذ بنویسیم و در یک حالت آگاهانه به آن نگاه کنیم از ترکیب خودمان بیزار می شویم و بعد می بینیم که این آدمی برای کسب احتمالی یک نمره ، یک زمین ، یک درجه و حتی یک خیال چقدر ذلیل خواهد شد خواهیم دید که چه چیزهایی را برای بدست آوردن اینها فدا خواهیم کرد زمان ، استعداد ، غرور خدایی انسان و... همه اینها را از دست می دهیم ، بدون اینکه متوجه آنها باشیم. ناز پرورده نعم نبرد راه به دوست ابراهیم ادهم یک اشرافی پولدار و بیکار که تفریحش شکار بود و همه چیز به او داده بودند و یک قفس طلائی برایش ساخته بودند. یک روز از این قفس بیرون آمد و یک مرده دید گفت این چیست؟ گفتند این سرنوشت آدمی است گفت یعنی من هم؟ گفتند آری مردن چیست؟ مردن حالتی است که در پایان عمر هر کسی را ، فرا می گیرد و بعد چگونه می شود؟ بعد ، آدمی ، هر کجا ، هر کس تبدیل میشود به هیچ ، یک مردار! فردایش بیماری را می بیند ، این کیست؟ بیمار ، بیماری چیست؟ بیماری حالتی است که آدمی را قبل از مرگ ، گاه به گاه ، کم و بیش ، سخت و سست ، فرا می گیرد ، حتی مرا؟ آری! بیماری هیچ دیوار و حصاری را نمی شناسد. پس فردا: این کیست؟ که بر روی قامت خویش دو تا شده؟ پیر است ، پیری چیست؟ سرنوشت مخدوم هر آدمی است. حتی من؟ آری! حتی تو. روز دیگر این کیست؟ فقیر است ، فقیر کیست؟ انسان نیازمند و محتاجی که تمام وجودش کاسه گدائیش است تا اینکه فقط شکمش را سیر کند ناگهان می فهمد که در چه لذت پوچی به سر می برده و چه چیزهایی در زیر این هیاهو ها و لذت های دروغین مجهول مانده. اما انسان متوجه امکانات و ارزش هایی که در اختیارش نهاده اند نیست که فقط و فقط به او به چنین موجودی داده شده است به سادگی خودش را فدای دیگری میکند به شکل برده دیگری در می آید آدم اگر آدم دیگری را بکشد آدم میماند ، هرچند قاتل! اما آدمی که در مقابل آدم دیگری خم شود دیگر آدم نیست! خود آگاهی خود آگاهی چیزی است که دائما مرا از بیرون از این مشغولیت های دائمی که مرا قربانی خود میکند به خود فرا بخواند. آنهایی که روزی سه ، چهار ساعت جلو آینه هستند ، یک بار هم خودشان را ندیده اند! خود آگاهی یعنی چیزی که مرا به خویش بنمایاند! چیزی که متوجه ام کند که چقدر «ارزش» دارم هر کس به میزان ایمانی که به خود دارد ارزش دارد. چقدر ما را تحقیر کردند! در تصورمان نمی گنجد که عرضه انجام کار کوچکی را داشته باشیم! این قدر نسبت به شخصیت خودمان بی ایمانیم و کوچکیمو مسلما نسل و آدمی که خودش ، خودش را کوچک شمارد «کوچک» هم هست. برای اینکه بتوانی دیگری را به صورت برده خودت تسلیم کنی ، اول باید تحقیرش کنی! به نحوی که خودش با و ر کند از نژاد و خوانندان پست است! آن وقت است که می آید به بردگی تو و پناه می آورد به اربابی تو! مگر با ما جهان سومی ها شرقی ها مسلمانان چه کردند؟ اول مذهبمان ، ادبیاتمان ، فکرمان ، گذشته ی مان ، تاریخ مان و اصلا نژادمان و همه چیزمان را چنان تحقیر کردند که ما نشستیم خودمان ، خودمان را مسخره کردیم و در عوض خودشان را آنقدر برتر و عزیز تر و بالاتر نشان دادند که به ما باوراندند تا اینکه ادای آنها را در بیاوریم شبیه آنها راه برویم و حرف بزیم. بچه وقتی مادرش میراندش ، دعوا و تحقیرش می کند برای اینکه از حمله مادر در امان بماند به خود مادر پناه میبرد. ملت برتر یا آدم برتر برای اینکه ، ملت یا آدمی را به تسلط خویش بکشد تحقیرش می کند که او برای اینکه از مسیر تهمت ها و تحقیرها فرار کند ، به دامان خود او پناه می برد و خودش را به شکل او در می آورد ، این است که بعضی چیزها برای فرنگی ها یک کالای مصرفی است! اما برای ما یک کالای مصرفی نیست یک چیز سمبلیک است! پانزده درصد تمام اروپایی ها از سمفونی کلاسیک لذت می برند ، اما ایرانی ها ، همه ی شان لذت می برند چرا؟ برای اینکه آن سمبل یک ذوق برتر است یک فرنگی به سادگی می گوید دوست ندارم ، اما یک شرقی ناچارا می شنود و باید "به به" هم بگوید. این ها همه به خاطر این است که ایمان به خویش را از دست داده ایم. تنها چیزی که ایمان به خویش را برای آدمی فراهم میکند «خود آگاهی» است در مرحله اول من بفهمم که مربوط به چه نژادی ، چه ملتی ، چه تاریخی ،

چه فرهنگی و چه ارزش‌هایی وابسته‌ام این یک بازگشت به خود آگاهی است. و از این هم بالا تر خود آگاهی وجودی است. به اینکه من به عنوان یک پدیده‌ی انسانی کاملاً "خودم" را بشناسم و متوجه "خودم" باشم. همانطور که از ماده پلاستیکی اجسام مختلف مثل عروسک و سطل آشغال و ... میسازند همانطور آدم و نسل درست می‌کنند. در جامعه‌های آفریقایی یا آسیایی نسلی می‌خواهیم که دیگر امل و قدیمی نباشد که سرش را حنا ببندد، چرا؟ چون که ما حنا برای فروش نداریم می‌خواهیم لوازم آرایشی ما را مصرف کنند یک نسل ترو تمیز خوشگل و خوش تیپ. نسلی لازم دارند که از آن شکل زندگی قدیم بدش بیاید، باید روشن فکر بشود اما به اندازه معمول به اندازه‌ای که ذائقه لطیفی پیدا کند دوغ نخورد پیسی بخورد لباس‌های قدیمش را دور بریزد همین اندازه فقط همین اندازه نه بیشتر ...! و کار را به جایی رساندن که به اسکیمو یخچال می‌فروشد! به یک رئیس قبیله آفریقایی رنوی طلایی می‌فروشد رئیس قبیله‌ای که دو کیلو متر جاده در سرتا سر سرزمینش نیست رنو را سوار بر شتر می‌کنند و می‌آورند تا دم در قلعه. متوجه نمی‌شوید در برابر این همه تغییرات اساسی، در برابر این همه دگرگونی‌ها چه چیزهایی را از دست داده‌ایم. چه چیز می‌تواند متوجه مان سازد که در برابر این بازیچه‌بودن‌ها و عروسک‌بودن‌ها چه چیزهای مان را قربانی کرده‌ایم؟ فقط خود آگاهی دلال مظلومه: ملت و جامعه‌ای که خود آگاهی انسانی و خود آگاهی اجتماعی را ندارد: مهندسش: تعمیرکار و منتاژگر ماشین غربی عالمش: کارمند مزدور، زر و زور است و فکرش را و مسیر تحقیقاتش را بیگانه تعیین میکند. و اینگونه است که میبینیم چگونه مغزهای جهان سوم به دو شکل در می‌آیند: یا همانجا (غرب) جذب میشوند و یا بر می‌گردند و در اینجا به صورت «ستون پنجم» برای مصرف‌های خارجی در می‌آیند. مثال: چند سال پیش که در آفریقا مهندس آفریقایی نبود سرمایه‌دار فرانسوی باید مهندس را از فرانسه می‌برد آنجا و ماهی چندین هزار خرجش می‌کرد و لی حالا که ماشاءالله آفریقایی‌ها خودشان مهندس دارند با ماهی چند هزار که میدهند همان کار را از او می‌کشند! گول زنده‌های امروز چشم‌بنهای بدبخت دیروز نیستند آنها کسانی هستند که اساساً «چشم» می‌سازند و بنابر این گول استاندارد‌ها و ضوابط تحمیل شده آنها را نخوردن و دست‌طرف‌را خواندن مستلزم این است که آدمی ببیند و بداند اگر این را متوجه نشوی خودت رفته‌ای! و بعد به صورت یک شتر قربانی در زیر کارد دشمن در آمده‌ای، ولذت هم میبری، از پرپر زدن، احساس رقص می‌کنی! استحمار چیست؟ از ریشه حمار است به معنی خر! استحمار یعنی خر کردن مردم! یعنی انحراف ذهن آدم آگاهی و شعور آدم جهت انسان از خود آگاهی. استحمار در گذشته فقط نبوغ و تجربه استحمار گران بود اما امروز علم هم به کمکش آمده است و همه وسایل ارتباط جمعی: رادیو تلویزیون ... برای استحمار کردن همیشه تو را به زشتی‌ها دعوت نمی‌کنند که نفرت زشتی‌ها تو را فراری بدهد بر حسب «تیپ» تو دعوت تو را انتخاب می‌کنند. اگر سرت را به چیزی گرم کنند تو را دچار استحمار کرده‌اند! دیگر رفته‌ای! متد استحمار گری: مستقیم: وادار کردن اذهان به جهالت یا منحرف کردن آنها غیر مستقیم: اغفال ذهن‌ها از یک حق بزرگ و حیاتی به وسیله پرداختن ذهن‌ها به یک حق کوچک و غیر حیاتی انواع استحمار: استحمار بر دو گونه است استحمار کهنه و استحمار نو. عوامل استحمار کهنه: ۱-

مذهب استحماری: عامل استحمار قدیم مذهب بود، که غیر از دوران پیامبران بزرگ، که مذهب را راستین مطرح کردند بعد از این دوره قدرت‌های استحمارگر و قدرت‌های ضد انسانی سرنوشت مذهبی را در دست گرفتند و مذهب را وسیله استحمار مردم کردند. مذهب انحرافی مسئولیت‌هایی را که من در برابر جامعه‌ام را دارم از بین می‌برد و من را در زیر بار ظلم وادار به تمکین میکند و دعوت به سکوت و صبر می‌نماید و به من می‌گوید دنیا را به اهلش واگذار کن ۲- زهد: انسان را در حد ضعیف‌ترین نیازها به چند نیاز بسیار اندک نگه می‌دارد ۳- گذشته پرستی: گذشته پرستی و غرورهای مربوط به گذشته پرستی. مصری‌ها، اهرام و قبرهای فسیل شده‌شان را تمام افتخاراتشان می‌دانند یک جنازه مال پنج هزار سال پیش را برداشته و آورده‌اند وسط میدان که این یعنی سمبل دیگر نمی‌دانند که خود این مرحوم وقتی زنده بوده چه بوده که حالا- جنازه اش چه سمبلی شده. یک مصری به ایرانی می‌گفت که در خرابه‌های اهرام ما وقتی گشتند، نفره، سیم، نخ و ... پیدا کرده‌اند که مربوط

به پنج هزار سال پیش است پس معلوم می شود که ما در آن زمان تلگراف داشتیم ایرانی هم گفت مه در تخت جمشید ما هر چه گشتند ، نه نقره یافتند و نه سیم و نه چیز دیگری پس معلوم می شود ما تلگراف بیسم داشته ایم !!! به همین چیزها خوشحالیم. ۴- شکر : آن شکر آگاهانه ای که مذهب راستین می دهد ، بزرگترین نشانه خود آگاهی انسان است و عبارت است از آگاه بودن انسان به ارزش های خویش و آدمی که نسبت به نعمتی شکر می کند نسبت به آن نعمت آگاهی دارد . ولی شکر که فلسفه انحرافی مذهب می گوید یعنی شکر بر بدبختی ! این شکر ، شکر آن بنده ی خداست که می گفت خدایمان را شکر می کنیم که الحمد الله گوشمان زیر بغلمان نیست . دائما می گویند خدا را شکر که از این بدتر نشده ایم همیشه به پایین دست نگاه کن خوب اما اگر قرار بر این باشد که ما به افغانستان نگه داریم افغانستان به یمن نگاه کند یمن به موزامبیک نگاه کند پس اصلا چرا تکان بخوریم؟! و اینگونه خدا را شکر کردن فلسفه عقب گرد است و بزرگترین مصیبت ۵- به انواع استعمار در قدیم می توان نیز به شعرو قومیت اشاره کرد. عوامل استعمار نو: استعمار جدید! ۱- تخصص : هر کس در یک چهار چوب بسیار کوچک چنان فرو می رود که از مساله کل اجتماع قافل می شود! و بنا بر این خود آگاهی اجتماعی اش از بین می رود . چرا که تخصص او را در یک بعد رشد می دهد. ۲- علم : علم برای علم به طور مجرد یک عامل انحراف از خود آگاهی است . همان چیزی که هایدگر می گوید : علم ، ثمره لحظه های انبوه متراکمی است که انسان ، در آن لحظات از خود بی خود شده است. وقتی که غرق کشف یا اختراعی هستیم در آن حالت از خود آگاهی دوریم. ۳- توانایی (بدنی!) : وقتی که من دارای ثروت می شوم این ثروت و پول برای من امکانات زیادی به وجود می آورد ، خیال می کنم که این توانایی را خودم به وجود آورده ام و همین ، انحراف از خود است ، چرا که پول را به جای خود حساب کرده ام و خود را نشناخته ام . یا مثلا بدنم نیرو مند است ! اما من این نیرو مندی بدن را منصوب می کنم به نیرو مندی انسانی خودم ! و گفته اند که عقل سالم در بدن سالم است بله هست ، اما بدن سالم غیر از بدن تنو مند است ! که هر قدر که گنده بشوی ، از گاو گنده تر نمی شوی ، تازه آنوقت می دوشنت ! نیرومن هم که بشوی از خر که نیرومند تر نمی شوی ، تازه آنوقت بارت می کنند ! دونده هم که بشوی از اسب دونده تر نمی شوی ، آنوقت هم سواری می شوند! انسان خود آگاه است که چنان نیرومند می شود که می تواند سوار سرنوشت بشود." ان الله لا یغیر ما به قوم حتی یغیر و ما بانفسهم " یعنی همین آدم اگر خودش ، آن ذات انسانی اش تغییر کند ، سرنوشت خودش را و سرنوشت تاریخش را تغییر میدهد و این ربطی به پول و اندام و مقام ندارد و مال انسان بودن خویش است. ۴- تمدن : تمدن و پیشرفت ممکن است عامل استعمار شود ، در عربستان سعودی نمونه هایی از این پیشرفت استعماری به چشم می خورد. از آمریکا به خاورمیانه که می آیی هر کشوری به همان میزان که از لحاظ سطح اقتصادی عقب مانده تر است به همان میزان از لحاظ لوکس بودن و سطح تجمل پیشرفته تر است . تجمل یعنی چه؟ یعنی پیشرفت در مصرف ، تمدن در مصرف آنچه که همه ما را در پایشش قربانی می کنند تا این که شانس تولید را از ما بگیرند هم تولید فکری و هم تولید اقتصادی و ماشینی. ۵- آزادی های فردی : برای اینکه خود آگاهی اجتماعی در ذهن ها از بین برود ، آزادی های فردی را مطرح می کنند و چون این آدم احساس می کند که از نظر فردی آزاد است ، احساس آزادی می کند. مثل این است که در قفس مرغی را باز کنند ، اما در سالن بسته ای باشد ! چه فرقی می کند ؟ این فقط یک احساس کاذب از آزاد شدن است و حتی بدتر ! چون آگاه بودن نسبت به اسارت خودش عاملی برای نجات هست ، اما وقتی که همین گاهی هم از بین برود و به طور دروغین احساس آزادی کند دیگر خدا را هم شکر خواهد کرد. ۶- آزادی جنسی : غرب در برابر مواد خامی که از شرق غارت می کند باید بهایی بدهد و آنان آزادی جنسی را وارد می کنند. ۷- آزادی زن : گشودن یک جبهه فرعی بین زن و مرد ! برای چه ؟ برای اینکه از جبهه ی اصلی بین شرق و غرب غافل بشود. ۸- تقلید : شکارچیان میروند به جنگل تا میمون را به طور سالم و زنده شکار بکنند . میمون ها در آن طرف رود خانه هستند و شکارچیان در این طرف رود خانه قبلا جلو درخت ها و در محل آمد و شد میمون ها ، کاسه هایی از سیریشم می گذارند ، خودشان هم شبیه به همان کاسه ها را در این طرف

رودخانه می چینند، منتها کاسه های خودشان پر از آب است. دست هایشان را در کاسه های پر از آب فرو میبرند، میمونها هم دستشان را در کاسه فرو میبرند، اینها مدتی نگه میدارند میمون ها هم نگه میدارند بعد میگزارند روی پیشانیشان، آنها هم می گذارند اینها دستهایشان میکشند روی چشم ها و صورتشان، آنها هم می کشند اینها رو به خورشید می ایستند آنها هم می ایستند، اما بعد که می خواهند چشم هایشان را باز کنند، باز نمی شود! و شکارچی می رود و شکارشان می کند.

عذرخواهی یک دقیقه ای

نویسندگان: کن بلانچارد، مک براید

خلاصه کتاب: مترجم: مامک بهادر زاده- ناشر: پیک آوین- مقدمه: عذرخواهی یک دقیقه ای داستان مدیر شرکتی است که در میانه این دوران پر تغییر، مرتکب اشتباهی شده است که ما به دفعات در تیترو روزنامه ها شاهدش هستیم. جای تعجب نیست که چگونه مردمی اینچنین زرننگ و باهوش و ظاهراً موفق، قادرند بدین حد از مسیر اصلی فاصله بگیرند و آنچه را که واقعاً اهمیت دارد به دست فراموشی بسپارند. آن گاه هر چند وقت یکبار می بینیم که ب ر خلاف آنچه عقل سلیم حکم می کند، اشتباهاتشان را با عدم اقرار به آن و عدم عذرخواهی از اعمالی که مرتکب شده اند دو چندان می کنند. کاری که با یک تغییر به راحتی قابل تصحیح است. کن بلانچارد و جک براید به ما شیوه رویارویی موفقیت آمیز با اشتباهاتمان را با رموز یک عذرخواهی هدفمند نشان می دهند. عذرخواهی یک دقیقه ای چیزی بیش از یک تکنیک است و بیش از کلمات صرف، روشی ساده برای زندگی و تفکر موفقیت آمیزتر است. مرد جوان مرد جوان در مقام معاون مدیر عامل، در جلسات هیئت مدیره زیادی حضور پیدا کرده بود اما تا کنون جلسه ای این چنینی ندیده بود. برای او که همیشه مدیرش را می ستود حکم یک شوک را داشت. می دانست مدیر عامل باید دست به اقدامات جدیدی بزند و در غیر این صورت موقعیت کارمندان و آینده شرکت به مخاطره می افتاد. رئیس جلسه بسیار صریح از مدیر عامل خواست در عرض یک هفته راه حلی ارائه دهد که آبرو و اعتبار شرکت مثل ارزش سهام آن در بازار فروش تنزل نکند و در صورتی که شیوه موثری نیابد که بتواند اعتماد دوباره هیئت مدیره را جلب نماید، مدیرعامل جدید تعیین خواهد شد. مدیرعامل جلسه را ترک نمود و از مرد جوان خواست تمام آخر هفته را با او در تماس باشد تا راه حلی بیابند. مرد جوان به یادش آمد که می تواند از مدیر یک دقیقه ای که دوست پدرش بود کمک بگیرد. لذا برای او پیغامی ارسال نمود تا در صورتی که امکان داشته باشد، از راهنمایی های او بهره بگیرد. مدیر یک دقیقه ای مدیر یک دقیقه ای با کمال میل آمادگی خود را در این مورد اعلام نمود و گفت: راز نیرومندی وجود دارد که به بسیاری از مردم را آموزش داده ام و زمانی که آن را به طور موثر به کار ببندند، خواهند توانست مشکلاتشان را آسانتر حل و فصل نمایند. اسم این تاکتیک عذرخواهی یک دقیقه ای است. ظاهراً همان چیزی است که مدیرعامل تو هم به آن نیاز دارد." سخت ترین بخش عذرخواهی، دانستن و اقرار به این نکته است که اشتباه کرده ایم" عذرخواهی یک دقیقه ای قبل از هر چیز باید از گفتن کلماتی نظیر "شاید"، "باید"، "اگر می توانستم" و "اگر فقط" پرهیز کرد. این ها کلمات نگران کننده ای هستند که باعث می شوند احساس شکست، دلسردی و پریشانی به فرد دست بدهد و او را در گذشته هایش نگه داشته و مانع از بروز بهترین عملکرد شود. همچنین فرد را از صادق بودن با خودش باز می دارد. مرد جوان مشکلات شرکت را برای مدیر یک دقیقه ای توضیح داد و او اقرار کرد که ظاهراً موضوع بسیار جدی است و در صورتی که برنامه دقیقی برای کارها ریخته نشود، ممکن است کل شرکت فرو ریزد. مدیر یک دقیقه ای گفت: در حال حاضر قویاً فقط یک کار است که مدیرعامل می تواند انجام دهد تا به طور چشمگیری کارها بهتر و مساعدتر شود و آن هم عذرخواهی یک دقیقه ای است. انجام مناسب و به موقع عذرخواهی یک دقیقه ای یکی از نیرومندترین کارهایی است که هر انسانی می تواند برای ترمیم موقعیتهایی نظیر این از آن استفاده کند. همچنین او توضیح داد: من بیش از بیست سال ۳ رمز مدیریت را به کار بستم. هدف گذاری

یک دقیقه ای، تقدیر و توییح رسمی. بعد از سالها تدریس این نکات به مدیران دریافتم در صورتی که خود مدیران مرتکب اشتباهی شوند نیاز به رمز دیگری به نام عذرخواهی یک دقیقه ای است. قدرت واقعی عذرخواهی یک دقیقه ای در عمل به آن نهفته است نه فقط در بیان آن. قدرت عذرخواهی یک دقیقه ای عمیق تر از کلمات صرف است. در صورتی که مدیری دچار اشتباهی شود، اشتباهات روز به روز بدتر شده و روابط را مسموم می کنند. عذرخواهی نه تنها دارای نیروی پتانسیل تصحیح اشتباهات است بلکه موجب جلب اطمینان دوباره دیگران نسبت به شخص نیز می شود. در این حالت شخص با دلیل اصلی صدمه ای که زده مقابله می کند نه با اثرات و نشانه هایش. عذرخواهی غالباً در عرض یک دقیقه بیان می شود گویا این که برای ترمیم و بازسازی مجدد اوضاع نیاز به زمان قابل توجهی است. در عذرخواهی یک دقیقه ای نیاز به هیچ عذر و بهانه، قربانی کردن خود یا بیان داستانی شورانگیز نیست، بیان مستقیم اصل مطلب بسیار تأثیر گذارتر است. قسمت مشکل و زمان بر آن، رسیدن به صداقت کامل با خود و قبول مسئولیت اشتباه خود پیش از عذرخواهی کردن است. در کینه اکثر مشکلات، حقیقتی وجود دارد که نمی خواهیم با آن روبرو شویم. مشکلات دقیقاً از لحظه ای که فرد از مواجه شدن با حقیقت طفره رود شروع و مرتباً بدتر و در نهایت از کنترل خارج می شود. وقتی فرد تلاش می کند با حقیقت قطع رابطه کند که "هرگز این اتفاق نیفتاده" و یا "تقصیر من نبوده است" درصدد انکار یا تکذیب آن حقیقت است و نمی تواند عذرخواهی کند. او هرگز نمی تواند بپذیرد که در اشتباه است. عموماً این افراد حالت تدافعی به خود گرفته و تمایلی به شنیدن انتقادات ندارند. صادق بودن با خود و پذیرش مسئولیت صدماتی که به دیگران وارد شده نیازمند فروتنی و شهامت است. رهبران بزرگ وقتی کارها خوب پیش می رود از دیگران ستایش و قدردانی می کنند و وقتی کارها بر وفق مراد نباشد، مسئولیت کامل آن را خودشان بر عهده می گیرند. درست برعکس رهبران خودپسند که وقتی کارها درست پیش برود، افتخار و احترامش را نصیب خود می کنند و برای پیشرفت ناصحیح کارها دیگران را مورد سرزنش قرار می دهند. وقتی فرد تسلیم شده و اشتباه خود را می پذیرد، می فهمد که بدون توجه به هر پیامدی باید از افرادی که به آنها آسیب رسانده عذرخواهی کند. هر چه عذرخواهی دیرتر انجام شود، ضعف و سستی در این کار بدخواهی تلقی می شود. اگر فرد نتواند نسبت به رویداد خاص فعلی صداقت داشته باشد دیگران تصور میکنند در مورد مسایل دیگر هم دروغ می گوید. از نظر افرادی که از عذرخواهی امتناع می کنند عذرخواهی یک ضعف تلقی می شود و این از آنجا ناشی می شود که بیشتر مردم دوست دارند همیشه خوب و درست به نظر بیایند و مشکل همیشه خوب و درست به نظر رسیدن این است که باید یک نفر دیگر این وسط بد به نظر برسد و کار اشتباه را او کرده باشد. اگر مردم دست از این درست به نظر رسیدن بردارند و در جاهایی که قابل قبول است به عنوان عکس العمل پذیرفتنی و بر حق از اشتباهاتی که مرتکب شده اند عذرخواهی کنند در این صورت، صداقت و اخلاص، جانشین سرپوش گذاریها خواهد شد. در این جا لازم است که به فرد آسیب دیده دقیقاً گفته شود که چه اشتباهی از فرد خاطی سرزده است. ضمن این که او باید صریحاً احساس خود را نسبت به کارهایش بیان کند که مثلاً آشفته، دستپاچه، ناراحت یا خجالت زده است، با این کار نشان می دهد که عذرخواهی واقعی بوده و بر رابطه صادقانه خود با طرف مقابل صحنه می گذارد. تمامیت صداقت یعنی گفتن حقیقت به خودمان و دیگران، تمامیت یعنی زندگی بر طبق آن حقیقت. زمانی که فرد تسلیم واقعیتی می شود و آن را می پذیرد، صداقتش را نشان می دهد و وقتی به چیزهایی که گفته عمل می کند، تمامیتش را نشان می دهد. تمامیت یعنی ثبات قدم در فکر و عمل. یعنی در هر موقعیتی مطابق آن انسانی که واقعاً می خواهی باشی عمل کنی و این مستلزم تصحیح اشتباهات است. آنچه که فرد مایل است، مردم در حال و آینده در مورد او فکر کنند دقیقاً آن چیزی که او می خواهد آنگونه باشد و این مستقیماً روی تمایل برای عذرخواهی تأثیر می گذارد. بدین ترتیب مشاهده می کنیم عذرخواهی یک دقیقه ای علاوه بر تلاش برای تصحیح اشتباهات، روشی است برای تعدیل و آرایش دوباره رفتار. آنچه از شما به یادگار می ماند زندگی شماست. همه انسانها دارای کاستی هایی هستند و هیچکس کامل نیست. در نتیجه ممکن است کارهایی انجام دهد که با آنچه مایل است از

خود بر جای گذارد ناهماهنگ و متضاد باشد. اما تمامیت فرد با سرعتش در تصحیح این اشتباهات سنجیده می شود و این که چقدر سریع به مسیر درست برگردد. گاهی اوقات ما اشتباه می کنیم. روی غرور یا خویشتن بینی مان تأثیر بیش از حد می گذارد و اجازه نمی دهد به اشتباهاتمان اعتراف کنیم و خودمان را ببخشیم. ظاهراً اشتباه مثل تخلف یا پیمان شکنی می ماند که نمی توانیم به هیچ وجه فراموشش کنیم. وقتی مرد در می یابند که صدمه وحشتناکی به کسی وارد کرده اند قدرت بخشیدن خودشان را از دست می دهند. آنها احساس بسیار بد و رعب آوری نسبت به صدمه زدن یا ناامید کردن یک فرد دیگر دارند. فکر بخشیدن خود، ساده است. اما انجامش همیشه آسان نیست و آن چیزی که بخشیدن خود را تا این حد مشکل می سازد روبرو شدن با دو حقیقت است: اول این که کار اشتباهی در رابطه با یک نفر انجام داده ای که باید تصحیح شود. دوم این که کار تو در تضاد با شخصیتی است که می خواهی باشی یا دوست داری دیگران فکر کنند که هستی. برای اثبات این که خود شخص بهتر از رفتار بدش است باید اشتباه خود را ببخشد. اصلاح اشتباهات نشان می دهد شخص خالصانه و از صمیم قلب در صدد بازگرداندن اعتماد از دست رفته است. تنها زمانی عیوب اصلاح می شود که فرد رفتار خود را تغییر دهد و اشتباهش را جبران کند و این کار به شکلی انجام شود تا شخص موردنظر ارزش و اهمیت آن را درک کند. بدین منظور لازم است از فرد آسیب دیده سؤال شود که برای جبران اشتباه پیش آمده چه کاری میتوان انجام داد. بیشتر مردم از یک عذرخواهی خالصانه استقبال می کنند و بیشتر از شما مشتاقند جریان را فراموش کنند. اما عذرخواهی یک دقیقه ای بدون تلاش صمیمانه و خالصانه برای جبران اشتباهات ناقص است. تنها روش برای نشان دادن پشیمانی از عمل انجام شده، تغییر رفتار است آن هم به شکلی که فرد آسیب دیده بفهمد تو متعهد هستی دیگر آن اشتباه را تکرار نکنی. در پی نتیجه نباشید عذرخواهی نباید به خاطر کسب نتیجه یا گرفتن پاسخ باشد، چه مردم تو را ببخشد چه نه. عذرخواهی برای کسب نتیجه نیست، عذرخواهی برای این است که می دانی اشتباه کرده ای و این کار صحیحی است که می توانی برای جبران آن انجام دهی. غالب مردم به هنگام انجام امور فقط روی نتیجه تمرکز می کنند و این که از نظر دیگران چگونه هستند. در حالی که تمرکز توجه و حواس بر روی کار و نحوه انجام آن کار را بسیار لذتبخش می سازد. می بایست به طور کامل در کاری که می کنیم حضور داشته باشیم به عوض این که نگران چیزهایی که در هفته آینده پیش خواهد آمد باشیم. غالباً مردم واقعاً نمی دانند چگونه یک عذرخواهی موثر انجام دهند و به همین دلیل از آن طفره می روند و به همین دلیل که دل و جرأت این را ندارند که بگویند اشتباه کرده اند، موضوعات خیلی کوچک ناگهان از کنترلشان خارج می شود و در برخی موارد حتی قابل ذکر در اخبار روزنامه ها می گردد. اینان ظاهراً نمی دانند کی و چگونه عذرخواهی کنند. گاهی خودشان را در حال زیر لب زمزمه کردن ببخشید یا متأسفم می بینند. این عکس العمل ضعیف است که هیچ گونه تأثیر روی طرف مقابل ندارد. (اگر کار اشتباهی چه عمدی و چه غیر عمد در مورد کسی انجام نداده ایم، صرف جلب توجه کسی انجام عذرخواهی کار درستی نیست. زیرا در این صورت با خود صادق نبوده ایم.) وقتی دیدگاههای دو طرف در مورد لزوم عذرخواهی، متضاد و ناسازگار است، پیامد طبیعی آن، یک تصمیم ناسازگار می شود. در این صورت نیاز به یک فرد آگاه بی طرف است که به صحبت‌های هر دو نفر گوش فرا داده و کمک کند تا به یک راه حل عملی برسند. صرف این که فرد به خاطر نمی آورد که چه آسیبی به طرف مقابل رسانده دلیل نمی شود که از انجام عذرخواهی طفره برود. ممکن است آن واقعه برایش مهم نبوده یا آنقدر مشغول و گرفتار بوده که متوجه نشده چقدر کارش روی شخص مقابل تأثیر گذاشته و او را رنجانده است. کم توجهی به سخنان، افکار و نظرات اشخاص می تواند به آنها آسیب برساند. در این صورت باید به آنان اطمینان داد که منظور بدی نداشته و نمی خواسته به ایشان آسیب برساند و مایل است وضع پیش آمده را اصلاح کند. وقتی ما از صمیم قلب عذرخواهی می کنیم، خودمان را می بخشیم، کارمان را جبران می کنیم و نشان می دهیم تغییر کرده ایم. در این صورت به آرامش روحی می رسیم. آنان که اطراف ما هستند نیز با این کار به آرامش خاطر می رسند. بر روی بسیاری از چیزهایی که اطراف ما هستند از جمله آرامش خاطر نمی توان قیمتی گذاشت. چون ارزششان معنوی است و آن قدر دم

دست هستند که هیچ هزینه‌ای بابت دریافتشان پرداخت نمی‌کنیم، با این وجود آنها را ندیده و کیلومترها دورتر به دنبالشان می‌گردیم. در سازمانها بسیاری از مشکلات دفتری، نتیجه رفتارهای ناسازگار، متضاد و زیان‌آور، تنگ نظری‌ها و کوتاه بینی‌هاست. حال آن‌که بقیه به دلیل اتفاقات، اشتباهات، غرور، خودبینی، غفلت و بی‌توجهی یا حماقت صرف است. بهترین عذرخواهی از کسی که به او آسیب رسانده‌ای این است که بگویی اشتباه کرده‌ای، ناراحت هستی و می‌خواهی جبرانش کنی این به ما یاد می‌دهد که از تأثیری که رفتارمان بر دیگران می‌گذارد آگاه‌تر شده و در آینده دقیق‌تر و با ملاحظه‌تر باشیم. در این صورت می‌توانیم بر دیگران تأثیر گذاشته و نهایتاً آنها را هم نسبت به تأثیر رفتارهایشان بر دیگران حساس‌تر و با ملاحظه‌تر کنیم و کم‌کشان نماییم تا نیازی به عذرخواهی پیدا نکنند. کل راه جلوگیری از عذرخواهی همین است. هر بار عذرخواهی یک دقیقه‌ای شما را از تأثیر رفتارتان بر دیگران آگاه‌تر می‌کند. قبول مسئولیت یکی از نکات مهم در عذرخواهی یک دقیقه‌ای پذیرش تقصیر داشتن است. تقصیر سهم ما در مشکلات یا نقش و تأثیری است که در آن داریم. گاهی به خاطر کاری که کرده‌ایم سکوت کرده و منفعل می‌شویم. در این صورت با خودمان و دیگران صادق نبوده‌ایم. در هنگام وقوع مشکل همواره باید بیندیشیم که نقش من در ایجاد این مشکل چه بوده است؟ اگرچه سرزنش دیگران به مراتب راحت‌تر است. دیدن خطا و اشتباه حتی از سوی دیگران و ابراز و بیان نکردن آن از ترس ناراحتی دیگران سهم ما را در آن افزایش می‌دهد. تقدیر از خود عمده‌ترین چیزی که باعث عدم صداقت و اقرار به اشتباهات و نهایتاً عذرخواهی می‌شود، احساس فرد نسبت به خودش است. افراد باید یاد بگیرند چگونه از خود تقدیر کنند. تقدیر فرد از خود به چهار عامل بستگی دارد. اولی سرنوشت است مانند انتخاب محل تولد، والدین، جنسیت و رنگ پوست که جبر زندگی است. دوم تجارب اولیه زندگی با بزرگترها مثل والدین، بستگان و معلمین. سوم موفقیت‌ها و شکستها در زندگی. چهارمین اصل خودارزشی، برداشت و استنباط ما از سه اصل اولیه است که از همه مهمتر و قویتر است. چون از روی این برداشت و استنباط است که ما تمام انتخابهای زندگی را انجام می‌دهیم. در اینجا است که باور ما از خود و از ارزشهای شخصی صرفنظر از تجارب گذشته مطرح می‌شود. در ۲ حالت نفس انسان از کنترل خارج می‌شود. اول غرور بیهوده، و خودبزرگ بینی و دوم عدم اعتماد به نفس و خودکم بینی. هر دو دسته افرادی هستند که در عذرخواهی دچار مشکلند. افرادی که دچار غرور بیهوده هستند نمی‌خواهند ضعفها و آسیب پذیری‌هایشان را با دیگران در میان بگذارند و آنان که عدم اعتماد به نفس دارند می‌ترسند بگویند اشتباه کرده‌اند چون ممکن است دیگران آنان را نالایق و بی‌کفایت تلقی کنند. هر دو دسته فاقد فروتنی و تواضع هستند و نمی‌فهمند که: مردم متواضع خودشان را دست کم نمی‌گیرند، فقط در مورد خودشان کم فکر می‌کنند. برای رفع این مشکل ما باید آگاهانه خودمان را از اعمالمان جدا کنیم. اگر ما فکر کنیم ارزش ما مشروط به اعمالمان و نظرات دیگران است، ارزیابی نادرستی از خود داشته و ناچاریم یا خود را بزرگتر از واقعیت جلوه دهیم یا به علت عدم اعتماد به نفس مدام به دفاع و حمایت از خود در برابر دیگران پردازیم. در صورت وجود عشق بی‌قید و شرط به خود می‌توان احساس مثبتی به خود داشته و راحت‌تر در مورد عملکردمان قضاوت نماییم. عزت نفس و عذرخواهی یک دقیقه‌ای چه تعداد آدمهایی هستند که آسیب دیده‌اند یا قلبشان شکسته است به خاطر این که افرادی بهشان صدمه زده‌اند و شهادت اقرار به عمل اشتباه خود و عذرخواهی کردن از آنها را نداشته‌اند، آنها چه می‌توانند بکنند؟ معمولاً زمانی که شخصی باعث رنجش دیگری می‌شود، احساسات بد در ذهن او باقی می‌ماند و به کینه تبدیل می‌شوند. این کینه و دشمنی روز به روز عمیق‌تر و بزرگتر شده و می‌تواند حرکت و پیشرفت او را مختل کند. اما زمانی که بتواند با آن ناراحتی کنار آمده و در ذهنش آن را حل کند، به طور جادویی احساسات منفی و ترسهایش به یکباره ناپدید می‌شوند. برای پاک کردن احساسات منفی دو راه وجود دارد. اول این که فرد خطاکار را بخشیده و اجازه دهیم آن رویداد از ذهنمان خارج شود. در حقیقت ذهن را آزاد سازیم. با درک این حقیقت که هیچکس کامل نیست و قبول این که مردم آن قدر درگیر مشکلات و مسائل خودشان هستند که فرصت دیدن احساسات دیگران را ندارند راحت‌تر می‌توان آنان را بخشید. دوم این

که به آن شخص بگوییم که دقیقاً چه فکری می‌کنیم و چه احساسی داریم. وقتی ما شهادت به خرج داده تا با شخصی که برایمان اهمیت دارد، صادق باشیم در واقع به خودمان احترام گذاشته ایم. به او اجازه داده ایم بفهمد مایلیم با ما چگونه رفتار شود. همچنین به او نشان داده ایم چقدر برای رابطه مان با وی ارزش قائلیم و می‌خواهیم آن را حفظ و حتی شکوفا کنیم. وقتی شما احساس خود را به شخصی که برایتان مهم است صادقانه بیان می‌کنید، نشان می‌دهید که برای خودتان و رابطه تان با او ارزش قایلید. مهمترین مسئله در این جریان این است که به طرف مقابل کمک کنیم بفهمد کار ناشایستی انجام داده که باعث رنجش ما شده است و قول بگیریم که رفتارش را عوض کند. لحظه حقیقی مرد جوان پس از آموختن تکنیکهای عذرخواهی یک دقیقه ای، رموز آن، فواید و کارکردهای آن، بعد از تعطیلات به شرکت بازگشت. به دفتر مدیرعامل رفته و گفت: یکی از چیزهایی که این هفته یاد گرفتم این بود که یک عذرخواهی به شما بدهکارم. شما از صراحت و روراستی من تشکر می‌کنید اما من اختیاراً نه با شما و نه با خودم روراست نبودم. مدتهاست که جزئی از مشکل شده ام، نه راهی برای حل آن. من شاهد اشتباهاتی در سازمان بودم اما هیچگاه شهادت گفتن را پیدا نکردم. از این که پیش از اینها حقت را به شما نگفتم شرمندم. اما می‌ترسیدم اطمینان شما و شغلم را از دست بدهم... و در آخر گفت می‌خواهم به شما پیشنهاد کنم از هیئت مدیره عذرخواهی کنید. مدیرعامل گفت: آنچه تو امروز راجع به عذرخواهی یک دقیقه ای توضیح دادی قطعه گم شده تفکرات من بود. در این مدت من هم روی یک برنامه کاری که تصور می‌کنم بتواند یان وضعیت منفی را معکوس کند و شرکت را روی خط درس بیندازد کار کردم. اما این برنامه زمانی فایده دارد که بتوانم اعتماد هیأت مدیره را دوباره جلب کنم. عذرخواهی یک دقیقه ای شیوه قدرتمندی است برای تصحیح اشتباهی که کرده اید و ترمیم دوباره اعتمادی که یک رابطه خوب به آن نیاز دارد. در روز مقرر در جلسه هیئت مدیره، مدیر عامل چنین آغاز کرد: تا اینجا همه شما از وخامت اوضاع کنونی شرکت اطلاع دارید و من مسئولیت کامل اشتباهاتم در قضاوت را که در شدت بخشیدن به این مشکل دخالت داشته به عهده می‌گیرم. من از اعمالم شرمندم. از این به بعد می‌خواهم درست عمل کنم و... همچنین که مدیرعامل جمع بندی عذرخواهی یک دقیقه ای اش را می‌کرد، قیاف اعضا و جلسه آرام گرفت. سپس وی برنامه بازسازی را ارائه کرده و چگونگی پیاده سازی و اجرای جزء به جزء آن را شرح داد. پس از پایان سخنان مدیرعامل و مشورت اعضای هیأت مدیره، رئیس جلسه خطاب به مدیرعامل گفت: من از طرف تمامی حضار صحبت می‌کنم. ما همگی قویاً تحت تأثیر سخنان شما قرار گرفتیم. از عذرخواهی ات تشکر می‌کنیم و آن را می‌پذیریم. اگر روی حرفهایی که زدی بایستی ما صد در صد پشتیبان برنامه بازسازی تحسین برانگیز و موثری که ارائه کردی هستیم. مدیر یک دقیقه ای: خلاصه برداری من سوالات زیر را از خودم می‌کنم و صادقانه به آنها جواب می‌دهم: - چه اشتباهی کرده ام؟ - آیا کسی را اخراج کردم یا خواسته ها، آرزوها، احساسات و افکارش را دست کم گرفتم؟ - آیا وقتی شایسته اش نبودم تقدیر یا پاداشی دریافت کردم؟ - چرا این کار را کردم؟ آیا عمل نسنجیده، عجولانه و بدون فکری بود؟ آیا حساب شده بود؟ آیا نتیجه ترس، خشم یا عجز و ناکامی من بود؟ انگیزه ام از انجامش چه بود؟ چه مدت اجازه دادم ادامه پیدا کند؟ بار اول بود یا قبلاً تکرار شده بود؟ - آیا این رفتار دارد جزئی از زندگیم می‌شود؟ - چه حقیقتی وجود دارد که نمی‌خواهم با آن روبرو شوم؟ - آیا خود من از رفتارهایم بهتر هستم؟ سپس کارهای زیر را انجام می‌دهم: عذرخواهی یک دقیقه ای ام را با پذیرش آغاز می‌کنم • من صادق هستم و پیش خود اقرار می‌کنم که مرتکب اشتباه شده ام و باید جبرانش کنم • مسئولیت کامل اعمالم را بر عهده می‌گیرم و بی توجه به نتیجه، صادقانه نیاز به عذرخواهی از شخصی را که به او آسیب رسانده ام یا باعث رنجشش شده ام درک می‌کنم • ضرورت فوری عذرخواهی را فهمیده ام و هر چه زودتر به انجامش اقدام می‌کنم • به طور مستقیم به شخص آسیب دیده می‌گویم که اشتباهم چه بوده است • احساسم را نسبت به کاری که با او کرده ام بیان می‌کنم. عذرخواهی یک دقیقه ای ام را با تمامیت کامل می‌کنم • دریافته ام آنچه انجام داده ام در تضاد با شخصی است که می‌خواهم باشم • دوباره تایید می‌کنم که خودم از رفتارم

بہترم و خودم را می بخشم • با اصلاح رفتارم می فهمم که چقدر به شخص مقابل آسیب رسانده ام و با تغییر رفتار، تعهدم را به عدم تکرار آن نشان می دهم.

قله ها و دره ها

اسپنسر جانسون پیش از داستان: اوایل غروبی بارانی در نیویورک، مایکل براون شتابان به دیدار کسی میرفت که دوستی گفته بود شاید بتواند برای بهبود روزهای سختی که داشت به او کمک کند. او وقتی وارد آن رستوران کوچک شد به هیچ وجه نمیتوانست حدس بزند که چند ساعت پیش رو تا چه اندازه برایش ارزشمند خواهد بود. مایکل با دیدن آنکار شگفت زده شد. او شنیده بود که آن خود دوران سختی را می گذراند و احتمال می داد این سختی را در چهره او ببیند. ولی آن سرزنده و پرانرژی به نظر میرسید. مایکل پس از گفتگویی مقدماتی گفت: برخلاف روزهای بدی که شنیده بودم میگذرائی، امروز شاد و در وضعیت خوبی هستی. آن گفت درست متوجه شده ای. من اکنون هم در زندگی و هم در کار، در وضعیت خوبی هستم ولی نه برخلاف آن روزهای بد، که بدلیل آن روزها- و اینکه اموختم چگونه از آن روزها بهره بگیرم. سال گذشته یکی از همکاران خوبم که برای او احترام قایلیم، داستانی برایم تعریف کرد که نگرش مرا در مورد روزهای بد و خوب تغییر داد و به همین سبب آنچه اکنون انجام میدهم بسیار متفاوت است. آن داستان به من کمک کرد آرام تر و موفق تر شوم. خواه کارها خوب پیش بروند یا بد. نگرشی که در زندگی شخصی نیز انتخاب کرده ام و هرگز آن را فراموش نخواهم کرد. مایکل پرسید: آن داستان چه بود؟ آن گفت در صورتی داستان را برای مایکل شرح خواهد داد که چنانچه آنرا ارزشمند یافت برای دیگران نیز بازگو کند. مایکل پذیرفت و آماده شد تا داستانی را که برای شنیدنش آمده بود بشنود. آن گفت من اموخته ام اگر بخواهی برای سالم گذشتن از فراز و نشیب های زندگی ات از این داستان استفاده کنی باید با دل و جان به آن گوش بسپاری و داستان آن را با تجربه های خودت کامل کنی تا ببینی درباره تو چه چیزی درست است. در این داستان بینشها اغلب تکرار میشود اگر چه در برخی جاها با کمی تفاوت. بعضی از ادماها از این داستان چیز زیادی درک نمیکند در حالی برخی دیگر از آن بسیار می آموزند. بنابراین آن گفتن داستان را هنگام خوردن شام آغاز کرد و در زمان خوردن دسر و قهوه ادامه اش داد. او چنین آغاز کرد: داستان قله ها و دره ها: روزی روزگاری مردی جوان و تیزهوش در دره ای زندگی میکرد. او ناشاد بود. بنابراین تصمیم گرفت به دیدار پیرمردی برود که در قله ای زندگی می کرد. او وقتی جوان تر بود در دره خود خوشبخت بود. در چمنزار بازی میکرد و در رودخانه شنا میکرد. آن دره تنها جایی بود که او میشناخت و تصور میکرد همه عمرش را در آنجا خواهد گذراند. در دره او بعضی روزها ابری و بعضی روزها افتابی بود، ولی در زندگی روزمره اش تشابهی بود که به او احساس راحتی میداد. همچنان که می گذشت بر ناخشنودی مرد جوان افزوده می شد، اگر چه او دلیل آن را به درستی نمیدانست. کوشید در دره اش به کارهای مختلف بپردازد ولی هیچ یک شغلی نبود که او را خشنود سازد. متأسفانه پس از مدتی احساس کرد در شغلش امنیت وجود ندارد. زندگی شخصی او نیز وضعیت بهتری نداشت. به نظر می رسید در پی یک ناامیدی، ناامیدی دیگری نصیب شد. تصور میکرد دوستانش وضع او را درک نمی کنند و خانواده اش به او می گفتند این مرحله ایست که پشت سر خواهد گذاشت. مرد جوان از خود پرسید آیا ممکن است آنچه را می خواهد در مکانی دیگر بیابد. او گاهی در چمنزار دره می ایستاد و به بالا نگاه میکرد. به قله های باشکوه رشته کوه هایی که از دره اش تا به آسمان سربرفراشته بودند. ولی هر چه بیشتر قله را با دره ای که در آن زندگی میکرد، مقایسه میکرد بر ناخشنودیش اضافه میشد. او با پدر و مادر و دوستانش درباره رفتن به قله حرف زد ولی تنها چیزی که شنید، سختی بالا رفتن و رسیدن به قله بود و اینکه ماندن در دره تا چه اندازه راحت است. گاهی به نظرش میرسید ممکن است در خارج از دره راهی متفاوت برای زندگی کردن وجود داشته باشد و می خواست خود آن را کشف کند شاید در قله می توانست دید بهتری به دنیا پیدا کند. ترس را از خود دور کرد و آماده شد هر چه زودتر آنجا را ترک کند

سپس رهسپار قله نزدیک دره شد. سفر اسانی نبود. رسیدن به قله بیش از آنچه تصور می کرد زمان می برد و هنوز به نیمه قله نرسیده بود. هر چه بالا تر می رفت احساس شادی بیشتری می یافت. می دانست که دره اش را ترک کرده و بر ترسش پیروز شده است. وقتی به بالای ابرها رسید روز را بسیار زیبا دید و در نظر مجسم کرد غروب خورشید از نوک قله چگونه خواهد بود اشتیاق دیدن آن چشم انداز بی قرارش کرد. مرد جوان با وجود اشتیاق فراوان، نتوانست پیش از فرا رسیدن شب به قله برسد. او به زمین نشست و نالید: اوه به آن نرسیدم. صدایی در آن نزدیکی از میان تاریکی پرسید: به چه چیزی نرسیدی؟ مرد جوان هراسان از جا پرید و به سوی صدا نگاه کرد. پیرمردی را دید که چند متر آنسوتر بر روی تخته سنگی بزرگ نشسته است. مرد جوان بریده بریده گفت: ببخشید شما را ندیدم. من برای تماشای غروب افتاب از نوک قله دیر رسیدم. متأسفانه این داستان همیشگی زندگی من است. پیرمرد پرسید: چرا تا قله بالا آمده ای؟ مرد جوان گفت: مطمئن نیستم. تصور می کنم در جست و جوی چیزی هستم. مرد جوان درباره شغلهایی که به آنها پرداخته بود، روابطی که به درستی پیش نمی رفتند و این احساس که به اندازه لیاقت و توانایی اش توفیق به دست نیاورده است، حرف زد. پیرمرد صمیمانه گوش سپرد و گفت: به یاد می اورم که من نیز بارها به این احساس دچار شده ام. مدت زمانی بسیار طولانی، فقط خشمگین بودم. هیچ چیزی خوب پیش نمی رفت ولی سرانجام، دوستی خوب، موضوعی به من گفت که همه چیز را تغییر داد. مرد جوان پرسید: آن موضوع چه بود؟ چیزی بود که او رهیافت قله ها و دره ها در روزهای خوب و بد می نامید. او گفت: رهیافت قله ها و دره ها را هر چه بیشتر در کار و زندگی شخصی خود به کار بگیری به آرامش و کامیابی بیشتری میرسی. دوست من کمک کرد سه چیز را کشف کنم: چگونه هر چه زودتر از دره خارج شوم، چگونه زمان درازتری در قله بمانم، و چگونه در آینده قله هایی بیشتر و دره هایی کمتر داشته باشم. مرد جوان مشتاقانه گفت: ممکن است درباره آن برایم بگویید؟ پیرمرد قبول کرد و گفت: شاید مفیدتر باشد با این سخن آغاز کنیم: طبیعی است که هر کسی در هر جایی در کار و زندگی خود قله ها و دره هایی داشته باشد. مرد جوان ناامید شد. این پاسخی نبود که امیدوار بود بشنود. او پرسید: منظور شما از قله ها و دره ها به طور دقیق چیست؟ منظور من قله ها و دره های شخصی خودت است. فراز و نشیب هایی که در کار و زندگی خود احساس می کنی. این لحظه های خوب یا بد ممکن است چند دقیقه، چند ماه یا بیشتر به درازا بکشند. قله ها و دره های شخصی همچون قله ها و تپه هایی که در سطح زمین میبینی، طبیعی هستند. هر دو نوع این پستی و بلندی ها در نقاط گوناگون سطح زمین و زندگی انسانی گسترده و به یکدیگر پیوسته اند. تو ممکن است در مرحله ای از کار یا زندگی احساس در پایین بودن این احساس طبیعی است. برای هر کسی در جهان و با هر فرهنگی پیش می آید این احساس بخشی از انسان بودن است. او افزود: در لحظه های فراز و نشیبی که هر یک از ما احساس می کنیم آشکارا تفاوتی بزرگ وجود دارد، زیرا هیچ دو انسانی را نمی توانی بیابی که احساس هایی به طور دقیق مشابه داشته باشند، حتی زمانی که در موقعیت های مشابه قرار می گیرند. می توانی به آن اینگونه بیانیدی: قله ها و دره ها تنها لحظه های خوب و بدی که برای تو رخ می نمایند، نیستند. آنها همچنین احساس درونی تو و واکنشی را که به رخدادهای بیرونی نشان می دهی در برمیگیرند. چگونگی احساسات به طور گسترده، به برداشت تو از موقعیت تو بستگی دارد. رهگشا این است که آنچه برایت روی می دهد را از چگونگی احساسی که درباره خوب و ارزشمند بودن خود به عنوان انسان داری، جدا سازی. من دریافتم حتی زمانی که روزگار روی خوش به ما نشان نمیدهد می توانیم درباره خود احساس خوبی داشته باشیم. مرد جوان گفت: می خواهید بگویید وقتی در آن دره، زندگی برایم به خوبی پیش نمی رفت، می بایست به هر شکل احساس خوشبختی می کردم؟ من به هیچ وجه مایل نیستم با شما مخالفت کنم ولی متأسفانه باید بگویم با حرفتان موافق نیستم. در آنجا هیچ چیزی بر وفق مراد من نبود. برای شما آسان است در حالی که در این بالا بر قله نشسته آید، چنین حرفی بزنید. زندگی شما در این بالا- با زندگی من در آن پایین، در دره، هیچ مشابهتی ندارد. جایی که من از آن آمده ام به طور کامل دنیای دیگری است. پیرمرد گفت: پس تو تصور میکنی زندگی من در این بالا- هیچ ارتباطی با زندگی تو در آن پایین در دره ندارد. اجازه بده

چیزی از تو ببرسم. ایا در راه بالا آمدن و رسیدن به اینجا، شکاف، بریدگی، یا گودالی بزرگ دیدی که دره تو را از این قله جدا کند؟ مرد جوان پاسخ داد: نه ندیده‌ام. کجا بود؟ پیرمرد سخنی نگفت. مرد جوان اندیشید و سپس لبخند زد: برای اینکه چیزی نبود. پیرمرد گفت آفرین. چه کسی میتواند بگوید بلندترین قسمت دره در کجا پایان میگیرد و پست ترین قسمت قله از کجا آغاز می شود؟ کلید کار در این است که نه تنها بفهمی این قله ها و دره های طبیعی، و نیز قله ها و دره های انسانی به یکدیگر متصل اند، بلکه همچنین چگونگی ارتباط آن ها را نیز بشناسی. او سپس آنچه را که گفته بود بیشتر شرح داد: قله ها و دره ها به یکدیگر متصل اند. اشتباه هایی که تو در لحظه های خوب امروز مرتکب می شوی لحظه های بد فردای تو را می آفرینند و کارهای خردمندانه ای که در لحظه های بد امروز انجام می دهی لحظه های خوب فردایت را خلق می کنند. برای مثال، آدم هایی که در خلال روزهای بد رهیافت قله ها و دره ها را به کار می گیرند، بر آنچه اساسی تر است تمرکز می کنند و کارها را به شکلی بهتر انجام می دهند. بسیاری از آدم ها در مدیریت کردن زمان های خوب خود شکست می خورند و آگاه نیستند که در حال آفرینش لحظه های بد آینده خود هستند. آنان منابع بسیاری را تلف می کنند و مهم ترین ها را نادیده می گیرند. بنابراین در واقع این خود ما هستیم که بدون توجه لحظه های خوب و بد خود را می آفرینیم. صبح روز بعد پیرمرد در حالی که فلاسکی پر از قهوه داغ به همراه داشت نزد مرد جوان آمد تا با هم قهوه ای بنوشند. در روشنایی نور صبحگاهی، مرد جوان متوجه شد که پیرمرد چشمانی شفاف و درخشان دارد و گفت: شما شادمان به نظر می ایید آیا دلیلش این نیست که همیشه در قله زندگی می کنید؟ پیرمرد گفت: نه دلیل شادی و نشاط من این نیست. همیشه هم در اینجا اقامت ندارم. من ناگزیرم به منظور فراهم کردن چیزهایی که برای زندگی در اینجا نیاز دارم به دره بروم. مرد جوان به درستی متوجه سخنان پیرمرد نشد از این رو پاسخ داد: گمان می کنم من در اینجا می توانم برای همیشه شادمان باشم. پیرمرد گفت ولی نمی توانی. هیچ کس نمی تواند برای همیشه در یک مکان بماند حتی اگر جسمت در یک نقطه باشد قلبت همیشه در حال پرواز به مکان های دیگر خواهد بود. رمز خوشبختی این است که از هر لحظه زندگی ات همانگونه که هست، به راستی لذت ببری و آن را غنیمت شماری. مرد جوان گفت: من این را نمی فهمم، همه چیزی که می دانم این است که از زندگی کردن در این بالا، در هوای پاک و پرتراوت این قله، لذت می برم و احساس خوشبختی می کنم ولی چگونه می توانستم از روزهایی که در دره می گذراندم لذت ببرم؟ پیرمرد گفت: در واقع چگونگی احساسی که تو در دره داری به مدت زمانی که در آن میمانی بستگی زیادی دارد و شیوه سودمند برای ندیشیدن به قله ها و دره ها این گونه است: قله ها لحظه هایی هستند که آنچه را داری قدر می دانی. دره ها لحظه هایی هستند که حسرت آنچه را از دست داده ای، می خوری. مرد جوان گفت: جالب است ولی به نظر من قله، قله است و دره، دره. صرف نظر از فکری که من درباره آن می کنم. افکار من چه ربطی به این موضوع دارد؟ پیرمرد پرسید: آیا نخستین جمله ای را که هنگام رسیدن به اینجا بر زبان آوردی به یاد داری؟ تو گفتی به آن نرسیدم. تو براز دست دادن تماشای غروب خورشید تمرکز کردی و ستاره ها را ندیدی تو حتی رسیدنت به قله را قدر ندانستی. به نظرت اگر زمانی که به این بالا رسیدی دست هایت را بالای سرت بلند می کردی و فریاد می زدی بله! موفق شدم! چه احساسی به تو دست می داد؟ مرد جوان آه کشید: پس من قله خود را تبدیل به دره کردم. من موفق شده بودم، تمام راه را برای رسیدن به مکانی که سال ها در خیال می پروراندم پییم و به اینجا برسم ولی هنوز احساس آدمی بازنده را داشتم. پیرمرد گفت بله متوجه شدی که در آن لحظه تو در ذهنت دره ای آفریدی؟ پس اگر می خواهی دره های کمتری داشته باشی از مقایسه بپرهیز. اگر از چیزهای خوشایندی که در آن لحظه داری لذت ببری بیشتر احساس می کنی که در قله هستی. تو نمی توانی همیشه بر رخداد های بیرونی تسلط داشته باشی ولی می توانی با آنچه باور داری و آنچه انجام می دهی، اختیار قله ها و دره های درونی ات را در دست بگیری. راه بیرون رفتن از دره زمانی نمایان می شود که تصمیم بگیری اوضاع را متفاوت ببینی. زمانی که خوبی ها را در می یابی و آن ها را به کار می گیری دره ات را به قله تغییر خواهی داد. آن خوبی ها در لحظه های بد پنهان اند. در میان قله ها همیشه دره

هایی وجود دارند. اینکه تو دره را چگونه مدیریت کنی تعیین می کند چقدر زود به قله بعدی برسی. مرد جوان پرسید: چگونه این فراز و نشیب ها می تواند آسودگی بیاورد؟ این همه فراز و نشیب موجب اضطراب و تنش نمی شود؟ پیرمرد پاسخ داد: تنها در صورتی که تو هم همراه آن بالا و پایین بروی. وقتی تو برستی بیااموزی لحظه های خوب و بدت را مدیریت کنی، احساس تعادلی سالم را به دست خواهی آورد. مرد جوان پرسید: ولی چگونه؟ پیرمرد گفت: نخست اینکه وقتی بفهمی تو قله هایت، یعنی لحظه های خوب خودت و دره هایت یعنی لحظه های بد خودت نیستی آرام تر خواهی شد. پس از آن تو دیگر احساس نخواهی داشت که در یک قطار شهر بازی احساسی نشسته ای. وقتی زمان های خوب خود را خردمندانه مدیریت کنی و قدر آنها را بدانی می توانی زمان های بد کمتری داشته باشی. رایج ترین دلیلی که تو را بسیار زود از قله به پایین می آورد، تکبر است در پشت نقاب اعتماد به نفس. و معمول تری دلیلی که برای مدت زمانی دراز تو را در دره نگاه می دارد، ترس است در پشت نقاب آسودگی. من اعتقاد دارم بهترین راه برای گذشتن از دره، پیدا کردن و پی گرفتن تصویر ذهنی معقول و مناسب خودت است. منظور من از معقول، تصویر ذهنی است از قله آینده ای که می خواهی در آن باشی به شکلی که احساسی خوب به تو بدهد. قله ای به آن بلندی که بتوانی تصور کنی و در عین حال واقع گرایانه و در صورت تلاش کافی دست یافتنی باشد و معقول به این معناست که بتوانی با به کار گرفتن حواس پنج گانه ات برای آفرینش تصویری دقیق و باور نکردنی، آنچه را مجسم می سازی برای خودت بیشتر واقعیت ببخشی و به تدریج بیایی که می توانی به آن برسی. تصور کن قله آینده تو چه شکلی است. صدا و عطر و طعم انرا احساس کن تا آن چنان برایت واقعی شود که تصور رسیدن به آنجا تو را از دره بگذراند. روشی عالی برای رسیدن به قله بعدی ات پی گرفتن تصویر ذهنی معقول خودت است. خود را در نظر مجسم کن با چنان جزئیاتی دقیق و باور نکردنی در حال لذت بردن از آینده ای بهتر که خیلی زود از انجام دادن آنچه تو را به آنجا می رساند لذت ببری. مرد جوان اندیشید انواع دره ها وجود دارند، از بیماری گرفته تا از دست دادن کسی که دوستش داری، بدبختی مالی و... که ممکن است خارج از اختیار خود و بر اثر ترس بوجود نیامده باشد. ولی مهم تر این بود که متوجه شد که خودش با ترس هایش بسیاری از دره های خود را بوجود آورده است چه در آن لحظه از آن آگاه بود یا نه. او فهمید که روزگار بد ممکن است ادامه یابد ولی اگر بر ترس خود چیره شود احساس بهتری خواهد داشت. او میدانست بیشتر وقت ها این واقعیت را که خود او مسئول بعضی از دره هایش بوده، انکار می کرده است ولی بی تردید ارزش داشته است که قله هایش مدت زمان بیشتری ادامه یابد. هنگامی که در قله هستی از این باور پرهیز که اوضاع از آنچه هست بهتر است و هنگامی که در دره ای اوضاع را بدتر از آنچه هست نبین. با واقعیت دوست باش. با خود اندیشید ارزش کردن به هیچ اقدامی نمی انجامد ولی وقتی تصویر ذهنی معقول خودت را پی میگیری می خواهی کاری را انجام دهی که تو را به هدف برساند. تو خود را ناگزیر نمی بینی بلکه شور و شوقی که وجودت را لبریز می کند تو را وا میدارد کارهایی انجام دهی که پیش از آن هرگز توانایی به انجام رساندن انرا در خود نمی دیده ای. او منظور پیرمرد را از به راستی پی گرفتن تصویر ذهنی خود کم کم درک می کرد. منظور از آن، مقاومت پایدار است برای رسیدن به آنچه می خواهی و انجام دادن آنچه تو را به آنجا می رساند یعنی شناختن حقیقت. ترس در برابر انسان سدی ایجاد می کند ولی حقیقت، به رسیدن به کامیابی یاری می رساند. به عقیده مرد جوان، پی گرفتن این تصویر ذهنی مانند نگاه کردن به نقشه بود. راهی عملی برای رسیدن به جایی که می خواهی بروی. آنچه بیش از هر چیز شگف زده اش کرد، قدرت آفرینش و پی گرفتن تصویر ذهنی معقول خود بود. وقتی تصویر ذهنی معقول خودت را پی می گیری قله ای را می آفرینی. ترس تو از میان می رود و به آرامش و کامیابی بیشتری می رسی. برای طولانی تر ماندن در قله باید فروتن و قدر شناس باشی. آنچه تو را به قله می رساند، بیشتر انجام بده و بهبود بخشیدن کارها را پیگیری کن. کارهای بیشتری را برای دیگران انجام بده و توانایی هایت را برای خارج شدن از دره ها حفظ کن. وقتی که از عهده بیرون آمدن از خودت برایی از دره زودتر بیرون خواهی آمد: در کار با بهتر خدمت کردن و در زندگی با مهربان تر بودن. مرد جوان به بینش های شخصی زیادی دست پیدا کرده

بود. یکی از مهم ترین چیزهایی که او کشف کرد، به گونه ای شگفت اور ساده بود: هرگاه او برای خارج شدن از دره حیران می ماند به یاد می آورد که قله ها و دره ها مخالف یکدیگرند. بنابراین به کاری که خود انجام داده و موجب شده بود که در دره قرار گیرد، نگاه می کرد و کار متفاوتی انجام می داد و نتایج متفاوتی نیز به دست می آورد. مرد جوان با استفاده از چیزهایی که آموخته بود توانست زندگی خوبی برای خود بوجود بیاورد و مهم تر از همه احساس رضایتی بود که در این راه کسب کرده بود. او بر ترس خود غلبه کرد تصویر ذهنی معقول خود را پیش گرفت و زندگی موفق را برای خود بوجود آورد. او نکاتی را در کارت های یادداشت کرد تا در هر مشکلی یکی از آن کارت ها را بخواند تا برایش یادآوری شود که کار صحیح در زمان حال چیست. استفاده از رهیافت قله ها و دره ها در زندگی و کار برای مدیریت لحظه های خوب و بد خود با واقعیت دوست باش <<<< هرگاه به طور موقت در بالای قله یا پایین دره هستی از خودت پرس حقیقت موجود در این موقعیت ناپایدار چیست برای زودتر بیرون آمدن از دره: فایده پنهان در زمان بد را پیدا کن و آن را به کار گیر <<<< آرام باش و بدان که دره ها به پایان می رسند. کاری در جهت خلاف کاری که تو را به دره کشاند انجام بده. از خودت بیرون بیا. در کار بیشتر خدمت کن و در زندگی بیشتر مهربان باش. از مقایسه کردن بپرهیز. فایده پنهان شده در زمان های بد را کشف کن و بی درنگ آن را به سود خود به کار بگیر. برای اینکه زمان بیشتری در قله بمانی: لحظه های خود را قدر بدان و خردمندانه مدیریت کن <<<< فروتن و قدرشناس باش. کارهایی که تو را به قله رساند بیشتر و بهتر انجام بده. برای به انجام رساندن کاری بیشتر برای دیگران تلاش کن. توانایی ها و منابع خود را برای دره هایی که سر راهت پیدا خواهند شد، حفظ کن. برای رسیدن به قله بعدی: تصویر ذهنی معقول خود را پی بگیر <<<< بودنت را در آینده ای بهتر و لذت بخش چنان دقیق و با جزئیات باورنکردنی در ذهن مجسم کن که برای کوشش و تلاش رسیدن به آن بی درنگ آماده شوی. برای کمک به دیگران آنچه می دانی را با آنان در میان بگذار. پس از داستان: وقتی آن داستان را به پایان برد، مایکل سر تکان داد. به نظر می رسید در افکار خود غرق شده است. سرانجام گفت: برای فکر کردن خیلی چیزها به من داده ای. حدس می زنم، در واقع در شگفتم که این داستان را چگونه در زندگی واقعی به کار گیرم. موقعیت من بسیار پیچیده است. آن، به نشانه موافقت سر تکان داد: این درست همان احساسی است که وقتی برای اولین بار این داستان را شنیدم، من هم داشتم. تا آنکه به ذهنم رسید شاید من هستم که اوضاع را پیچیده می کنم. مایکل پرسید: منظورت چیست؟ خب من هر چه بیشتر درباره داستان فکر کردم آن را بیشتر مطابق با شعور و خرد یافتم. انجام دادن آن تلاش زیادی را می خواهد. مایکل توانست با به کار گیری رهیافت قله ها و دره ها زندگی خود را تغییر دهد و احساس رضایت داشته باشد... پایان شناسه کتاب: سر شناسه: جانسون، اسپنسر، ۱۹۳۸-م. عنوان و نام پدید آورنده: قله ها و دره ها | اسپنسر جانسون: ترجمه منیژه جلالی مشخصات نشر: تهران: البرز، ۱۳۸۸ مشخصات ظاهری: ۱۴۴ ص شابک: ۷-۶۵۳-۴۴۲-۹۶۴-۹۸۷ وضعیت فهرست نویسی: فیبا موضوع: موفقیت در کسب و کار موضوع: موفقیت شماره کتابشناسی ملی: ۱۷۵۹۴۵۰ شناسه افزوده: جلالی، منیژه، ۱۳۲۸-، مترجم تهیه شده توسط: مریم موسوی زیر نظر: استاد یار احمدی

<div class="e">

موفقیت نامحدود در بیست روز

اثر: آنتونی رابینز

مقدمه ی مولف: آیا دستیابی به موفقیت واقعاً ساده است؟ آیا می توان شش سال جوان تر و سرزنده تر شد؟ آیا ممکن است به معنای واقعی موفق بود؟ آیا می توانیم همه چیز را در زندگی تغییر دهیم، احساسات مان، جسم مان، روابط اجتماعی مان و، موفقیت مالی مان؟ تصور می کنید غیر ممکن است؟ تصور می کنید چنین شعارهایی زائیده ی تخیلات من است؟ واقعاً ممکن است کسی

در کمتر از دوازده ماه میلیونر شود؟ شاید بگویید اگر تمام اینها تا این حد ساده است که می توان تنها با استفاده از قدرت درونی بدانها دست یافت، پس چرا همه به چنین موفقیت‌هایی نمی رسند؟ خلاصه کتابنام کتاب: موفقیت نامحدود در ۲۰ روز اثر: آنتونی رابینز ترجمه: فریبا جعفری نمینی زیر نظر: استاد ارجمند مهدی یار احمدیتیه کننده: الهه عامل ریاضت کشسوال خوبی است. در زندگی کارهای زیادی هستند که بسیار ساده اند اما مردم براحتی از کنار آنها می گذرند چون در روزمرگی های زندگی خود غرق شده اند، درست مثل کسی که در بازپرداخت یک بدهی سنگین درمانده است. اغلب مردم در یافتن نقشه ی زندگی خود ناکام اند، در حالی که تصور می کنند بهترین طراح زندگی هستند. روزها و سالها از عمرشان می گذرد و آنها تازه در کهنسالی در می یابند که فقط بخش ناچیزی از زندگی را تصاحب کرده اند. البته نه به این سبب که آنها افراد کم هوشی هستند، بلکه فقط به این دلیل که عاشق آنچه می خواهند نیستند؛ بنابراین وارد عمل نمی شوند و قدرت تصمیم گیری را در خود پرورش نمی دهند. در واقع این افراد باید به ورزش روح پردازند تا عضلات روحشان ورزیده و قوی گردد. بسیاری از مردم قادر به تغییر رفتارهای معمول خود نیستند. گمان نمی کنم شما بخواهید جزو این گروه باشید، زیرا در غیر این صورت هرگز این کتاب را نمی خریدید و وقت خود را صرف خواندن آن نمی کردید. با خواندن این کتاب خواهید آموخت که کنترل زندگی خود را کاملاً در دست گیرید. یکی از اهداف این کتاب این است که هر کدام از شما بتوانید با دانشی که آموخته اید به دیگران نیز کمک کنید تا خود را به بهترین شکل تغییر دهند. از این پس می توانید در بهبود زندگی بسیاری افراد نقش داشته باشید: اعضای خانواده، دوستان، همکاران، کسانی که دوست شان دارید و ... زمانی که توانستید کنترل زندگی خود را به کمک شکوفایی قدرت درونی تان در دست گیرید، مسلماً بر آن خواهید شد که به دیگران نیز کمک کنید تا خود را تغییر دهند. اگر می خواهید در زندگی فرد موفق باشید به خاطر بسپارید که: «در معادله ی زندگی، آینده هیچ وقت با گذشته برابر نیست.» اگر در گذشته شکست خورده اید هیچ گاه نباید تصور کنید در آینده نیز چنین خواهد شد. آنچه یک لحظه قبل، دیروز، طی شش ماه گذشته، شانزده سال پیش و یا پنجاه سال قبل روی داده است اصلاً مهم نیست و بدان معنا نخواهد بود که حتماً در آینده نیز همان اتفاقات پیش می آید. سخنی از دکتر کنت بلانچر بسیار خوشحالم که در مبارزه ای که برای به دست گرفتن زندگی، به کمک برنامه ی بیست روزه ی آنتونی رابینز آغاز کرده اید، با شما همراه شده ام. همان طور که احتمالاً می دانید، من و اسپنسر جانسون نویسندگان کتاب «مدیر یک دقیقه ای» هستیم که بیش از پنج میلیون نسخه از آن به فروش رفت. به لطف این موفقیت امکان این را داشتیم که نگاهی به روش های موجود برای پیشرفت شخصیت و موفقیت در دنیای امروز بیندازیم، اما چون معتقدم در زندگی باید همواره دانشجو باقی بمانم، زمانی که چیزهایی درباره ی آنتونی رابینز و کارهایی که تا کنون انجام داده شنیدم، بی درنگ در یکی از سمینارهای وی شرکت کردم. چهار ساعت و نیم محو تماشای تونی و حاضران در سالن، که همگی مسحور سخنان زیبا و دان او در مورد انسان و رفتارهای آن شده بودند، بودم حضور در سمینار آنتونی رابینز این سمینار کارآمدترین و پربارترین سمینار در طول بیست سال تجربه ام در کارآموزی مدیریت موفق بود. علاوه بر این، توانستم از روش های ساده ی تونی برای بالا بردن کیفیت زندگی ام بهره گیرم. دریافتم که در عرصه ی پیشرفت انسان و موفقیت اش، او بی شک بهترین است. موفقیت در این برنامه در گروهی دو اصل است: ۱- واقعاً بخواهید زندگی تان تغییر یابد. ۲- خود را در قبال انجام تمرینات این برنامه مسوول بدانید. اگر چنین کنید تمام آن چیزهایی که به نظرتان خواب و خیال می آمد، بخشی از زندگی روزمره تان خواهد شد. از خود بیش از آنچه دیگران از شما انتظار دارند متوقع باشید. تصمیم گیریریشه ی لاتین کلمه ی «تصمیم» برگرفت از «قطع» است. شما نیز هنگام تصمیم گیری، هر چه احتمال منفی است را قطع کنید و کنار بگذارید. نترسید. بزرگ ترین دام بر سر راه موفقیت، آنچه موجب می شود مردم نتوانند برای رسیدن به هدف شان تلاش کنند، ترس است. ترس از شکست، ترس از موفقیت، ترس از طرد شدن، ترس از درد و ترس از تمام ناشناخته ها. می دانید چگونه باید ترس را محدود کرد؟ تنها راه برای برطرف ساختن ترس، روبرو شدن با آن است. اگر ترس بر زندگی تان

سایه انداخته، به سراغش بروید، رودرویش بایستید و به سویش حمله ور شوید. مثال: مطمئنم نام یکی از سمینارهای مرا شنیده اید؛ سمینار «شکست ترس». در این سمینار، من به شرکت کنندگان می‌آموزم چگونه باید ترس‌های خود را کنار بگذارند و وارد عمل شوند. در انتهای سمینار، شرکت کنندگان از آنچه در طول سمینار آموخته‌اند بهره می‌گیرند و بر یکی از بزرگ‌ترین ترس‌های خود، یعنی ترس از آتش، غلبه می‌کنند و با پای برهنه بر روی بستری از آتش که حدود ۸۰۰ تا ۲۰۰۰ درجه فارنهایت حرارت دارد، راه می‌روند. شاید پرسید: «زده به سرتان؟ این دیگر چه جور آموزشی است؟» اما هدف ما آموزش راه رفتن از روی آتش نیست، بلکه من می‌خواهم مراجعانم بدانند که می‌توانند بر هر ترسی غلبه کنند. حتی ترسی که به قدمت ظهور انسان در دل او ریشه دارد، یعنی ترس از آتش. شما نیز می‌توانید همین الان، بدون نیاز به سخنان و تشویق‌های من از میان آتش راه بروید. بله، این کار عملی است، حتی بدون راهنمایی من. اما بهتر است کارهایی به مراتب مفیدتر انجام دهید؛ مثلاً هر روز ساعت شش صبح، با نشاط و سرزنده و پر از شور و اشتیاق از خواب برخیزید. می‌توانید همین الان تبدیل به همان کسی شوید که در رویاهای تان می‌بینید. می‌توانید هر ماه در آمد سرشاری داشته باشید. می‌توانید فرزندان خود را بیش از هر کس دیگری تحت تأثیر قرار دهید. سه عامل عمده برای رسیدن به موفقیت نامحدود، ضروری است: ۱- بدانید چه می‌خواهید ۲- دست به کار شوید ۳- نتایج کارهای خود را زیر نظر داشته باشید. مثلاً اجازه دهید سوالی از شما بکنم: چند بار به زمین خوردید تا توانستید راه رفتن را بیاموزید؟ چقدر طول کشید تا بالاخره اولین گام استوار را بر روی زمین قرار دارید؟ آیا سعی برای راه رفتن دیوانگی است؟ فرزند من ماهها تلاش کرد تا بالاخره توانست راه برود. فرمول جادویی موفقیت همین است. می‌دانید که تقریباً تمام کودکان این جهان بالاخره راه رفتن را می‌آموزند اما بزرگسالان چنین روشی در پیش نمی‌گیرند. بزرگسالان شکست را حتمی و محتوم می‌دانند، بنابراین اگر برای رسیدن به هدفی شکست بخورند تنها ممکن است یک یا دوبار روش دیگری را امتحان کنند؛ کمتر کسی هست که بیش از این بر رسیدن به هدفی اصرار بورزد. آنها خیلی زود اهداف خود را رها می‌کنند. دیگر ورزش نمی‌کنند، شغل خود را رها می‌کنند، همسر خود را طلاق می‌دهند.. دیگر تلاش نمی‌کنند فقط به این دلیل که دیگر ناراحتی را تحمل نکنند. قدرت درونی خود را احیا کنید. انعطاف پذیر باشید. توانایی انعطاف پذیری را در خود به وجود آورید. الگوبرداری از افراد موفقاً خواندن این کتاب، الگویی ابتدایی از آنچه باید انجام دهید تا شما را به موفقیت برساند در اختیار خواهید داشت. چگونه؟ به عنوان مثال تصور کنید از اضافه وزن رنج می‌برید. من بیست کیلوگرم اضافه وزن داشتم، می‌خواستم از شر این اضافه وزن خلاص شوم و انرژی بیشتری داشته باشم زیرا احساس می‌کردم انرژی من حتی برای انجام کارهای ساده‌ای مانند انجام وظایف شخصی‌ام نیز ناچیز است. بنابراین تصمیم گرفتم به آنچه می‌خواهم برسم. به خود گفتم باید هر چه زودتر دست به کار شوم، اما، براستی چه بایست می‌کردم؟ نمی‌دانستم. میلیونها بار از روش‌های مختلف برای لاغر کردن خود استفاده کردم، اما همان طور که می‌دانید هیچ کدام از این روش‌ها کارساز نیستند. تا مدتی، کمی از وزنم کاسته می‌شد اما خیلی زود دوباره چاق می‌شدم. بنابراین تصمیم گرفتم مدلی برای خود پیدا کنم. به خود گفتم باید کسی را بیابم که همان نتیجه‌ای را که من می‌خواهم، قبلاً گرفته باشد و سپس همان کاری را بکنم که او انجام داده است؛ زیرا من معتقدم تمام افراد موفق کسانی هستند که رفتارهای ویژه‌ای دارند و روش‌های خاصی، که آنها را بارها و بارها امتحان کرده‌اند. بنابراین، اگر ما همان رفتارها را در ژنی بگیریم درست مثل این است که مسیر خود را از روی نقشه‌ای که از قبل با سالها زحمت تهیه شده است انتخاب کنیم. شکست؛ پله‌ای برای صعود است هر یک تجربه می‌گیریم و چیز تازه‌ای یاد می‌گیریم که مثل برای ماست. همه ما می‌دانیم که در این کشور الگوهای موفقیت فراوانی وجود دارند. چرا این افراد توانسته‌اند تا این اندازه موفق باشند؟ شاید بگویید آن فردی که من می‌شناسم انسان فوق‌العاده و زیرکی است. اما بهتر است بدانید چنین افراد موفق، کسانی هستند که اغلب شکست می‌خورند اما از هر شکست برای خود پله‌ای برای صعود و رسیدن به قله‌ی موفقیت می‌سازند. می‌دانم زمانی که این برنامه را آغاز می‌کنید احتمالاً مشکلات زیادی دارید. احساس یأس می‌کنید، عصبی و آشفته

هستید و ... نمی دانم گره کار شما در کجاست، شاید نیز احساس می کنید من هیچ وقت نمی توانم احساس و مشکل شما را درک کنم، اما خواهش می کنم این کتاب را بدقت بخوانید. من هر گاه احساس یأس می کنم سعی می کنم چیزی بیاموزم که مرا به هیجان بیاورد و اکنون نکاتی آموخته ام که با اجرای آنها می توانم فوراً از دل یأس، هیجان خلق کنم. من می دانم مغزم در جستجوی خوشی است، پس اگر از او بخواهم، راه به دست آوردن آن را نیز به من نشان خواهد داد. زندگی با ارزش ترین هدیه ی الهی است، پس ارزش ثبت و نگهداری را نیز دارد. نیروهای کنترل کننده ی زندگی به روز دوم از برنامه ی قدرت درونی خوش آمدید. در قسمت قبل، از این صحبت کردیم که چه چیزی می تواند شما را به موفقیت برساند و به این نتیجه رسیدیم که پاسخ این سوال «قدرت درونی» است. اگر به این قدرت دست یابید، آمادگی لازم جهت شروع هر کار و پیگیری آن را خواهید داشت. این برنامه نیز به منظور رسیدن به این هدف طراحی شده است. احساس رنج و خوشی؛ کلید انتخاب من معتقدم رفتار آدمی تحت کنترل دو نیرو است؛ به عبارت دیگر دو نیروی کششی منا را در مسیر زندگی به جلو یا عقب می برند: فرار از ناراحتی و اشتیاق رسیدن به خوشی. این دو نیرو عامل اصلی حرکت هر بشری در این دنیا است. این دو نیرو زندگی شما را در کنترل دارند، گاهی شما را به جلو می رانند و گاه مانع حرکت تان می شوند. همواره به خاطر داشته باشید هر کاری در زندگی انجام می دهید، جهت دوری جستن از ناراحتی و یا برای دست یافتن به خوشی است. مثال: شکلات- رژیمسپس از خود بیرسید چرا این مواد غذایی را در رژیم غذایی خود گنجانده اید؟ چون خرید آنها آسان تر است؟ و یا از مواد غذایی دیگر ارزان ترند؟ مسلماً این تصورات حقیقت ندارند. شما تنها به یک دلیل چنین غذاهایی می خورید: شما خوردن شکلات را دوست دارید و از خوردن آن لذت می برید؛ بنابراین در مغز شما ارتباط عمیقی بین خوردن شکلات و احساس لذت به وجود آمده است. حتماً می گویند: «بله، اما چاقی به دلیل خوردن زیاد هم بسیار ناخوشایند است.» کدام را انتخاب خواهید کرد؟ مثال: دانشجویان کارهای پایان ترم خود را یک هفته قبل از امتحانات و یا حتی درست شب قبل از پایان ترم تمام می کنند. چرا؟ تمام طول ترم را صرف کارهای پایان ترم کردن اصلاً خوشایند نیست و برای اغلب دانشجویان، شروع این کار ناخوشایند بسیار سخت است؛ اما شب قبل از امتحان، وقتی که هیچ کاری انجام نداده اند، تصور شکست در امتحانات برای شان بسیار ملموس می شود و در واقع طعم احساسی ناخوشایندتر از کار نکردن را می چشند و برای فرار از این ناراحتی، بلافاصله دست به کار می شوند. برای اینکه بتوانید براحتی از عهده ی کارهای پایان ترم خود برآید باید این دو ناراحتی را در دو کفه ی ترازو بگذارید: درد و رنج ناشی از کار یا طعم تلخ شکست در امتحانات؟ هر زمان که باید بین دو ناراحتی یکی را انتخاب کنید، همین روش را در پیش گیرید. دو ناراحتی را در دو کفه ی ترازو قرار دهید. اغلب مردمان موفق به چنین تعادلی دست یافته اند. آنها نیروهای کشش به سوی خوشی و رانش از ناراحتی را که در زندگی سررشته ی همه ی امور را به دست دارند، تحت کنترل گرفته اند. مسلماً شما نیز بارها در چنین موقعیتی بوده اید. ممکن است روزها و روزها دست به کاری که برای زندگی تان بسیار سرنوشت ساز بوده اتس زده اید، اما روزی بیکباره منفجر شده اید. به خود گفته اید: «هی، تکان بخور! باید این کار را تمام کنی. همین الان.» زیرا بوضوح احساس کرده اید که انجام ندادن کار به مراتب دردناک تر و ناخوشایندتر از اتمام آن است. ایجاد تغییر از اینکه تا این حد با شما رک و راست صحبت می کنم جداً معذرت می خواهم، اما بیایید بدون رودربایستی از آنچه رفتار بشری را جهت می بخشد صحبت کنیم، زیرا تصور می کنم بسیاری از مردم به هیچ وجه با اصولی که رفتارهای ما را تحت کنترل دارند آشنا نیستند. در حالی که می توان با به کار گرفتن این اصول، زندگی را کاملاً دگرگون کرد و اگر آنها را درک نکنیم، زندگی به فعالیتی بیهوده و وقت تلف کردنی بی حاصل بدل خواهد شد. آیا شما نیز از جمله کسانی هستید که احساس می کنند زندگی شان نیاز به تغییراتی اساسی دارد؟ آیا با تمام وجود معتقدید باید تغییری را در خود و یا زندگی تان به وجود آورید؟ شاید همواره در جهت ایجاد این تغییر تلاش کرده اید، اما چرا هیچ وقت چنین تغییری روی نمی دهد؟ چون نحوه ی شکل گیری رنج و خوشی در شما تغییر نکرده است. می دانید که باید تغییر کنید، می

دانید کمه باید کاری را شروع کنید یا می دانید که باید ازدواج کنید، اما در عین حال معتقدید شروع همه ی این کارها به معنای تحمل ناراحتی است؛ بنابراین دست به کار نمی شوید و هر روز شروع این کار مهم را به تعویق می اندازید. چه باید کرد؟ کلید تغییر یافتن، معکوس کردن چگونگی شکل گیری احساس رنج و خوشی است. شاید شما نیز کسانی را بشناسید که مرتب می گویند: «دیگر وقت اش رسیده که ازدواج کنم.» آنها معتقدند ازدواج به معنای به دست آوردن امتیازات متعددی است: لذت، خوشحالی، امنیت و والا-تر از همه، نوعی حالت روحی ناب؛ احساس یکی شدن. محرک های زندگیمثال تلفنی: دو نیروی میل به لذت و اجتناب از ناراحتی قوی ترین محرک های زندگی اند و سازندگان آگهی های تجارتي بخوبی این حقیقت را شناخته اند. آنها بدرستی می دانند چگونه می توان مردم را وادار کرد تا با تمام توان شروع به خرید اجناس کنند. آنها دریافته اند که مردم زمانی به خرید محصولی راغب می شوند که تبلیغ آن محصول، خرید آن را با لذت و خوشی همراه سازد و یا برعکس، به آنها نشان دهد می توان با خرید محصولی رنج و ناراحتی را کاهش داد. به آگهی های تلویزیون خوب نگاه کنید. آیا این گونه نیست؟ در هر آگهی تلویزیونی لذت و ناراحتی به نمایش در می آید. سازندگان آگهی های بازرگانی هیچ وقت در نمایشش های خود نمی گویند: «آقایان و خانم ها، لطفاً هر چه زودتر بیایید و محصولات ما را بخرید.» آنها با پنبه سر می برند. به یاد یکی از همین آگهی ها برای فروش تلفن همراه افتادم. نمایش برای فروش این تلفن این گونه طراحی شده بود: پیرزن بیچاره نگاهی به تلفن می اندازد و می گوید: «خدایا، چرا پسر من را این قدر اذیت کردم؟ دیگر هیچ وقت به من تلفن نخواهد کرد و من برای همیشه تنها خواهم ماند.» ما ظرف ۱۵ ثانیه درد و رنج این زن را بابت تلفن نکردن پسرش درک می کنیم؛ یعنی همان احساسی که بسیاری از مادران داشته اند. از سوی دیگر پسر را می بینیم که می گوید: «وای خدای بزرگ امروز چقدر سرم شلوغ است، ولی باید به مادرم تلفن کنم.» خوب این هم ۱۵ ثانیه ی بعدی، همان احساس ناراحتی و رنجی که خود ما بارها از سر گذرانده ایم. پسری به دلیل مشغله ی زیاد فرصت نمی کند به مادرش تلفن بزند. و اکنون، در پایان ۳۰ ثانیه به شما نشان می دهند که با تلفن آنها می توانید به لذت و خوشی برسید. پسر با تلفن همراه خود در حالی که مشغول کارهای خود است با مادرش تماس می گیرد و مادر می خندد: «اوه پسر، به یادم بودی؟» آهنگی بسیار زیبا نواخته می شود که روح شما را به پرواز در می آورد و در پایان می شنوید: «با خرید این تلفن اجازه ندهید خانواده تان شما را فراموش کنند.» تصور می کنید در این ۳۰ ثانیه چه اتفاقی افتاد؟ سازندگان آگهی این تلفن با مهارت از اصل میل به خوشی و اجتناب از ناراحتی بهره جستند و وادارتان کردند در ذهن تان یک حلقه ی ارتباطی محکم شکل دهید. اکنون مایل اید این تلفن را بخرید زیرا آگهی به شما نشان داد که می توان با داشتن این وسیله لذت رسید. اشتباه نکنید، من اصلاً مخالف تبلیغ برای محصولات جدید نیستم اما می خواهم توجه شما را به نکته ای جلب کنم. امروزه اغلب ما بدون آنکه نیاز داشته باشیم، محصولاتی که تبلیغ شان را در تلویزیون می بینیم، می خریم؛ زیرا آگهی های تلویزیونی در ذهن ما حلقه های ارتباطی قوی بین کسب لذت و خوشی یا گریز از ناراحتی، و محصل خود به وجود آورده اند. اخیراً یکی از بهترین نوع این آگهی ها را در تلویزیون دیدم. این آگهی سعی داشت مردم را برای گرفتن کارت اعتباری از بانک تشویق کند. در شروع، صحنه کاملاً تاریک است. ناگهان مردی وارد صحنه می شود که کاملاً ناراحت و نگران است. او رو به شما می کند و می گوید: «اکنون ساعت چهار صبح است. به من تلفن کرده و اطلاع داده اند که پدرم سگته کرده است و من اصلاً پول ندارم.» سپس خانمی در صحنه ظاهر می شود و با لبخند دلنشینی می گوید: «ما از مشکل شما باخبر شدیم و می خواهیم به شما کمک کنیم.» و بعد با کارت اعتباری به سوی مرد می رود. اکنون مرد خنده کنان به شما رو می کند و می گوید: «چون کارت اعتباری داشتم می توانم برای کمک به پدرم به بیمارستان بروم. از بانک متشکرم.» خوب، زمانی که این آگهی را می بینید به چه فکری می افتید؟ هر مشکلی با داشتن کارت اعتباری حل می شود. اگر به پول نیاز دارید یک کارت اعتباری تهیه کنید، همه چیز رو براه خواهد شد. مثال: امریکن اکسپرس نیز روش جالبی برای القای نظرش دارد. در آگهی این بانک می بینید زوج جوانی به مسافرت رفته و تمام موجودی خود را گم کرده

اند. آنها بسیار ناراحت اند اما ناگهان مرد رو به همسرش می‌کند و می‌گوید: «بی خیالش، من کارت امریکن اکسپرس دارم.» زن می‌گوید: «جدی؟ عالیه! پس بیا خرید کنیم.» و آنها شروع به خرید می‌کنند. در این میان مرد به همسرش می‌گوید: «اوه عزیزم، بارهای مان؟» و زن می‌خندد و پاسخ می‌دهد: «اهمیتی ندارد، ما کارت امریکن اکسپرس داریم.» سپس نشان امریکن اکسپرس به صحنه می‌آید. خوب، پس با داشتن کارت امریکن اکسپرس می‌توانید به یونان سفر کنید. هر چه همسران بخواهد می‌خرید و از مکان‌های دیدنی و شگفت‌انگیزی دیدن می‌کنید. بنابراین روز بعد حتماً برای گرفتن این کارت به بانک مراجعه خواهید کرد. سازندگان آگهی‌های تجارتي برای تبلیغ محصولات شان میلیونها دلار خرج می‌کنند چون می‌دانند فقط در ۳۰ ثانیه می‌توانند با روش مرتبط ساختن ناراحتی و خوشی با محصولات شان، ایده‌ها و رفتارهای ما را تغییر دهند. مثال: آیا آگهی تبلیغاتی پسی کولا را دیده‌اید؟ این شرکت برای فروش نوشابه‌ی خود از مایکل جکسون کمک گرفته است. مایکل در طول روز اصلاً پسی کولا نمی‌نوشد اما برای ۸۰ ثانیه نمایش تبلیغاتی پسی کولا ۱۵ میلیون دلار دریافت کرده است. اما چرا شرکت پسی کولا حاضر است چنین مبلغ گزافی را به مایکل جکسون پردازد؟ بسیاری از مردم آمریکا صدای مایکل را دوست دارند و با شنیدن آهنگ‌های او احساس خوشحالی می‌کنند. احساسی که شنیدن آهنگ‌های او به مردم می‌دهد به قدری عالی است که موجب شده است کاست‌های او بیش از هر خواننده‌ی دیگری در تاریخ موسیقی به فروش برود. شرکت پسی کولا نیز می‌خواهد مردم همین احساس را نسبت به محصولات شان داشته باشند. چگونه؟ با شرطی سازی مردم. زمانی که بارها تصویر و صدای مایکل جکسون همراه با آرم پسی کولا از تلویزیون پخش شود، در ذهن مردم احساس لذت و خوشی با پسی کولا نیز مرتبط می‌گردد. از آن پس، هر کس هنگام خرید حتماً پسی کولا نیز می‌خرد زیرا خریدن این محصول در ذهن او با خوشی عجین شده است. نقطه عطفدانستیم که اجتناب از ناراحتی مهم‌ترین دلیل برای شروع یا کنار گذاشتن هر کاری است. هیچ تغییری در زندگی مان رخ نخواهد داد مگر اینکه به دلیل وضعیتی، به حد کافی احساس ناراحتی کنیم. شاید تا کنون داستان موفقیت‌های اعجاب‌انگیز را شنیده باشید. داستان افراد موفق که توانسته‌اند از حسیض ذلت به اوج موفقیت دست یابند. همه‌ی آنها در یک چیز مشترک اند: یک روز احساس کرده‌اند موقعیت شان به قدری ناراحت کننده است که دیگر قادر به تحمل آن نیستند. بنابراین شروع به تفکر کردند، برای رهایی از این ناراحتی چاره‌ای اندیشیدند، دست به کار شدند و به هیچ قیمتی دست از تلاش برنداشتند زیرا می‌دانستند تحمل هر سختی بهتر از پذیرش موقعیت کنونی آنها است. چنین داستان‌هایی بی‌شمارند. کتاب‌های ای.جی. ماندو را خوانده‌اید؟ یکی از کتاب‌های او «تاجران موفق جهان» نام دارد. در یکی از فصول این کتاب، داستان مردی را می‌خوانیم که ابتدا میخواره بود. هیچ آینده‌ای در پیش رو نداشت و در خیابان زندگی می‌کرد. روزی او برای فرار از سرما پناهی جز کتابخانه‌ی عمومی شهر نمی‌یابد. در آنجا او شروع به کتاب خواندن می‌کند. ناگهان در می‌یابد که زندگی اش به قدری اسفناک و بی‌فایده است که دیگر نمی‌خواهد به این شکل زندگی کند. او آن قدر از این نوع زندگی بیزار شده بود که به هیچ قیمتی حاضر به ادامه‌ی آن نبود. بنابراین فکر کرد و به این نتیجه رسید که برای دستیابی به خوشی، باید بیشتر بیاموزد. او آن قدر خواند که توانست سردبیر مجله‌ی موفقیت شود. سپس کار با گروه دابلو-کراون را آغاز کرد و پله‌های ترقی را یکی یکی بالا رفت. افراد بسیاری به واسطه‌ی ناراحتی به موفقیت دست یافته‌اند. تمام اهدافی را که در زندگی داشته‌اید اما به آنها نرسیده‌اید در دفترچه‌ی خود یادداشت کنید. سپس ببینید چه عواملی مانع رسیدن شما به هدف تان بوده است. به عنوان مثال شما درآمد و پول کافی ندارید (بسیاری از مردم با این مشکل دست به گریبان اند. من هم مدتی را به همین وضع زندگی کرده‌ام). پس باید بدانید مانع کسب درآمد زیاد در شما چیست، زیرا شما فرد فوق‌العاده‌ای هستید؛ توانایی انجام کارهای بزرگ و به دست آوردن نتایج عالی را دارید؛ از قدرت درونی بی‌حدی برخوردارید؛ بی‌هدف نیستید و براستی تمایل دارید پول بیشتری به دست آورید. پس اگر در زندگی از مشکلات مالی رنج می‌برید به این دلیل نیست که شما به حد کافی باهوش نیستید و یا توانایی انجام کاری را ندارید. نگویید که تلاش کرده‌ام اما پولی به

دست نیاورده ام. در هر کشوری زمینه های فراوانی برای کسب درآمد هست. تمرین تغییرات مثال: کشیش بزرگی بود که هر هفته تعداد زیادی از مردم برای شنیدن موعظه اش به کلیسا می رفتند. یک روز، کشیش موعظه ی بسیار جالبی ایراد کرد. هفته ی بعد که مردم برای شنیدن سخنانش به کلیسا رفتند باز هم همان موعظه را شنیدند. هفته ی بعد نیز همین طور و ... این موعظه پنج هفته تکرار شد. کلیساروهای قدیمی تصمیم گرفتند این مسأله را با او در میان بگذارند، چرا که از نظر آنها شاید مشکلی در کار بود. آنها در عین کمرویی به کشیش گفتند: «جناب کشیش، آیا می دانید موعظه ی امروز شما همان موعظه ای است که چند هفته است ایراد می کنید؟» کشیش خندید و گفت: «بله، اما آیا شما به این سخنان عمل کرده اید که من حرف های دیگری برای گفتن داشته باشم؟» دوباره مرور می کنیم: تلفنی دو نیروی کنترل کننده وجود دارد، رانش از ناراحتی و کشش به سوی خوشی. برای پیشرفت، هر دوی آنها را به کار برید. اگر نتوانید خود را به پیش ببرید، افراد زیادی هستند که به میل خود، شما را به جلو خواهند برد. پس خود، کنترل زندگی تان را در دست بگیرید. بیاموزید فکر خود را کنترل، و روی آن سرمایه گذاری کنید. تمرین خود را همین امروز انجام دهید. به یاد داشته باشید که باید ۵ مرحله را پشت سر بگذارید. صبر نکنید، این کار را به فردا موکول نکنید، لطفاً همین الان آن را انجام دهید. حلقه های ارتباطی امروز روز سوم برنامه ی ما است. از اینکه هنوز برنامه ی دستیابی به قدرت درونی را دنبال می کنید بسیار خوشحالم. آیا تمرین های مربوط به روز دوم را انجام دادید؟ اگر انجام نداده اید همین الان کتاب را ببینید، اما اگر قبلاً تمرینات تان را انجام داده اید همراه ما باشید تا ادامه دهیم. اما آنچه در دو روز گذشته آموختید: در بخشهای قبلی خواندید برای آنکه بتوانید در زندگی به نتایج دلخواه تان برسید، باید از قدرت درونی کمک بگیرید. قدرت درونی یعنی توانایی شروع به کار، یعنی اینکه بتوانیم در هر موقعیتی راه مان را بروشنی ببایم، یعنی شروع کردن و پیگیری نمودن، یعنی بدانیم کاری که آغاز کرده ایم عملی است یا خیر، یعنی دریابیم به هدف نزدیک می شویم یا از آن فاصله می گیریم و یعنی آنقدر در روش های خود انعطاف پذیر باشیم که بتوانیم به نتایج مورد نظرمان برسیم. برای اینکه به قدرت درونی دست یابیم باید الگوی افراد موفق را دنبال کنیم. اما فقط همین؟ پس چرا همه این کار را نمی کنند؟ پاسخ این است: به دلیل ترس. ترس، بویژه ترس از ناراحتی، انسان ها را از عمل باز می دارد. ناراحتی از شکست از شنیدن پاسخ منفی، از هر چه ممکن است دیگران درباره ی ما فکر کنند یا بگویند، و یا حتی ترس از چیزی که نمی شناسیم. همه ی ما از ناراحتی می گریزیم و مشتاق ایم به خوشی دست یابیم. همواره به خاطر داشته باشید آن مفهومی که در ذهن تان جا دارد، چه خوب و چه بد، رفتار شما را تعیین خواهد کرد. زمانی که کودک بودید، مادرتان با علاقه شما را محکم در آغوش می گرفت. پس شما آموختید که در آغوش گرفتن به معنای دوست داشتن و محبت است. این حلقه در ذهن شما شکل گرفت و اکنون از در آغوش گرفتن و در آغوش گرفته دن لذت می برید. مثال: ایجاد حلقه های ارتباطی؛ شما نیز هر گاه می خواهید در ذهن خود حلقه های ارتباطی قوی بسازید باید لذت را کاملاً در خود حس کنید و با تکرار، آن را به هدف مورد نظرتان ربط دهید. یعنی درست همان کاری که سازندگان آگهی های تجارتي با شما می کنند. چرا گمان می کنید وینستون سیگار خوبی است؟ چون بارها و بارها این را به شما گفته اند و حال با شنیدن کلمه ی وینستون فوراً به یاد سیگار خوب می افتید. هر چه بارها در ذهن تکرار شود در آن تثبیت خواهد شد اما اگر همزمان لذت را نیز بوضوح حس کنید، یک حلقه ی ارتباطی قوی شکل داده اید. از پسرک خواستم از آنچه نسبت به توانایی اش در آن مطمئن است بیشتر حرف بزند. احساس رضایت در وی همچنان بیشتر می شد. به او گفتم: «عالی است. چگونه توانستید موج سواری را یاد بگیرید؟» به این ترتیب، او خیلی زود توانست براحتي درباره ی آموختن نیز صحبت کند. اما این بار صدایش تغییر کرده بود، صورتش می درخشید و نگاهش احساس خارق العاده ای به من می داد. گفتم: خوب حالا دوباره در مورد موج سواری صحبت کنیم. به نظر تو اگر بخواهیم مدرسه ی موج سواری راه بیندازیم، چه باید بکنیم؟» او همزمان با اطمینان و براحتي درباره ی آموختن و موج سواری صحبت می کرد و خیلی راحت و روان سخن می گفت. سپس به تمرین تلفظ برخی کلمات که در هجی کردن شان اشکال داشت

پرداختیم. به او گفتم: «تصور کن هر دو در حال موج سواری هستیم. خوب حالا همان طور که هنگام موج سواری می نشینی، بنشین و به همان شکل نفس بکش، با همان سرعتی که هنگام موج سواری تنفس می کنی. در همین حال کلمات را هجی می کنیم.» او تنها در طول پنج دقیقه توانست تمام کلمات را درست هجی کند. ما توانستیم آنچه را در گذشته در ذهن او شکل گرفته بود معکوس کنیم و حلقه‌ی ارتباطی یادگیری و خوشی را در ذهن اش شکل دهیم. امروز این پسر می تواند نمره‌های بالایی نظیر ۱۸ و ۱۹ و حتی ۲۰ بگیرد، تنها با کمک یک جلسه‌ی ۴۵ دقیقه‌ای. NLP، کلید طلایی تغییر سالها پیش یکی از برنامه‌های تلویزیونی من جنجال زیادی به پا کرده بود. در این برنامه از همه می خواستم اگر مشکلی دارند که مدتهاست لاینحل باقی مانده است، به من مراجعه کنند تا مشکل را، هر چه که هست- ترس، تشویش، اضطراب یا خجالت- برطرف کنم. این ادعا دروغ نبود و برآستی در مدت سی دقیقه با کمک روش NLP مشکل را از بین می بردم. با این برنامه توانستم خیلی زود مشهور شوم. البته این روش همیشه کارساز نیست اما خوشبختانه همواره در تلویزیون کارگر می افتاد. این روش در درمان بیمارانم برآستی به من کمک می کرد، اما وقتی می دیدم گاهی نمی توانم مشکل بیمار را با این روش حل کنم بشدت ناامید می شدم زیرا معتقد بودم این روش راه حل هر مشکلی است. از خود می پرسیدم چرا این روش در این مورد کارساز نبود؟ اما بعدها متوجه شدم در مورد کسانی که برآستی می خواهند تغییر کنند، تقریباً هر نوع درمانی عملی است. در واقع برای موفقیت در تمامی روش‌های درمانی تنها یک شرط وجود دارد: اینکه بیمار واقعاً از موقعیت فعلی خود خسته شده و هیچ دلیلی برای ادامه‌ی این وضع نداشته باشد. تغییر مفاهیم مثال: مطمئناً نام ویکتور فرانکلین را شنیده اید. کتاب او انسان در جستجوی معنا را تقریباً همه خوانده اند. فرانکلین روانپزشکی یهودی بود که در جنگ جهانی دوم به اسارت نازی‌ها درآمد. او در اردوگاه نازیها بدترین و تلخ‌ترین اتفاقات را از سر گذراند. در آن زمان، اسارت در دست نازی‌ها به معنی مرگ حتمی بود و بیشتر اسرا به بدترین شکل می مردند، اما فرانکلین از همان ابتدای ورود به اردوگاه متوجه شد در این اردوگاه از هر بیست و پنج نفر، یک نفر شانس زنده ماندن دارد. اما چه طور؟ آنچه فرانکلین می خواست بدانند این بود که چگونه تعدادی از اسیران زنده می مانند؛ بنابراین با دقت به مطالعه‌ی وضعیت این افراد و صحبت با آنان پرداخت. نتایج بسیار عبرت آموز بود. اکثر اسیران اردوگاه درباره‌ی مرگ می اندیشیدند، احساس می کردند همه چیز را از دست داده اند و دنیا برای شان به پایان رسیده است. ورد زبان اغلب آنها این بود: «خداوندا، چرا چنین سرنوشتی برای من رقم زده ای؟ چرا باید این همه رنج را تحمل کنم؟» ولی کسانی هم بودند که بخوبی می توانستند این ناراحتی‌ها و رنج‌ها را تحمل کنند. تحمل فوق العاده‌ی آنها دلیل داشت: آنها برای رنج خود معنایی یافته بودند. یعنی بجای تفکر مداوم درباره‌ی نااملایمات و زجر کشیدن، به خود می گفتند اکنون رنج می برم اما دوباره به وطن برمی گردم. باز هم خانه ام را بنا می کنم و در حالی که در کنار آتش شومینه روی صندلی راحتی خود نشسته ام، داستان رنج‌هایی را که برده ام برای فرزندانم تعریف می کنم. مطمئناً پس از پشت سر گذاشتن این رنج‌ها دیگر به خوشبختی خواهیم رسید و دیگر هیچ گاه در زندگی مجبور به تحمل چنین شکنجه‌هایی نخواهیم بود. توانایی تصور بازگشت به وطن، قدرت تجسم خوشبختی آینده، به قدری لذت بخش بود که آنها را قادر می ساخت به رنج‌هایی که می برند با دید دیگری نگاه کنند. آنها معتقد بودند با تحمل مدت محدودی سختی، درد و شکنجه، به خوشی و سعادت ابدی دست خواهند یافت. پس آنان دلیلی برای زندگی داشتند، یک دلیل محکم و قوی: رسیدن به خوشی. حلقه‌ی ارتباطی ناراحتی و خوشی در ذهن آنها عکس سایر اسرا بود و از این رو با دیگران فرق داشتند. عشق آنها به زندگی به مراتب قوی تر بود و به همین دلیل می توانستند سخت‌ترین شرایط را نیز تحمل کنند. قدرتمندترین فرد در دنیا کسی است که روش تغییر مفاهیم را بخوبی آموخته باشد. سه گام تا تغییر برای تغییر کافی است تنها سه قدم بردارید: ۱- جهت ایجاد تغییر ابتدا باید باور کنید که این تغییر ضروری است. ۲- در ذهن خود چنین معادله‌ای بسازید: تغییر نکردن مساوی است با ناکامی. ۳- شرطی شدن، به منظور اینکه تغییری که در خود ایجاد می کنید برای همیشه باقی بماند، باید آن را در خود شرطی کنید. بنابراین: کلید اول: باور کنید که باید

تغییر کنید. کلید دوم: برای ایجاد تغییر، آن را در ذهن خود با خوشی مرتبط سازید. کلید سوم: خود را با این حلقه‌ی ارتباطی جدید شرطی کنید. لذت خوشبخت بودن بزرگ‌ترین لذت دنیاست، پس اگر این بار هم افتادید، ناامید نشوید و باز هم امتحان کنید. هر بار که این کار را انجام می‌دهید تجربه‌ی بیشتری به دست خواهید آورد. آن قدر ادامه دهید تا به نتیجه برسید. رسیدن به خواسته‌های خود اغلب وقتی از مردم می‌پرسم: «از زندگی چه می‌خواهید؟» در پاسخ عبارتی شبیه به این می‌شنوم: «نمی‌دانم.» برخی نیز پاسخ‌هایی بسیار مبهم و کلی بیان می‌کنند. مثلاً: «کاش همسر بهتری داشتم، کاش پول بیشتری داشتم، کاش بیش از این موفق بودم و...» پاسخ‌هایی از این دست بسیار مبهم اند و نمی‌توان چیز زیادی از آنها فهمید. برای اینکه بتوانید به آنچه می‌خواهید برسید، باید آن را خوب بشناسید. آنچه شما واقعاً بدان نیاز دارید پول، اتومبیل یا همسر بهتر نیست. هیچ کدام از ما واقعاً نیازی به این چیزها نداریم، آنچه همه‌ی ما از ته دل خواهان آن هستیم همان چیزی است که تصور می‌کنیم با به دست آوردن آن می‌توانیم زندگی مان را تغییر دهیم. در واقع همه‌ی ما به دنبال خوشی بیشتر هستیم. آنچه در زندگی می‌خواهیم تنها پاسخی به یک نیاز است. نیاز به ایجاد تغییر و دگرگونی در آنچه اکنون در زندگی و احساس مان می‌گذرد. ما به دنبال یک انقلاب احساسی هستیم. به دنبال حالتی ذهنی و یا جسمی که بتواند در یک لحظه احساس مان را تغییر دهد. همه‌ی انسان‌ها خواستار چنین تغییری هستند؛ تغییر به گونه‌ای که لذت و خوشی بیشتری حس کنند. کنترل احساسات برای برخی از مردم صحبت کردن در جمع موجب احساس ناراحتی و اضطراب است. چنین احساسی مسلماً بر رفتار آنها نیز تأثیر خواهد گذاشت، در نتیجه هنگام صحبت به لکنت می‌افتند، نمی‌توانند راحت بنشینند و چهره‌شان سرخ می‌شود. چنین افرادی همواره از شرکت در مجالس و مکان‌های عمومی سرباز می‌زنند. اما اگر همین افراد بتوانند در همان لحظه احساس خود را تغییر دهند قادر خواهند بود تمام توان خود را به کار گیرند. برای تغییر دادن احساس این فرد باید بتوانیم در ذهن او تصور صحبت در جمع را به لذت و خوشی ربط دهیم. در این صورت، چنین افرادی هنگام قرار گرفتن در موقعیتهایی نظیر این، از بهترین وضعیت فکری و جسمی برخوردار خواهند بود. درباره‌ی احساسی که هنگام مواجه شدن با مشکلات دارید خوب فکر کنید. اگر احساس ناامیدی و تشویش می‌کنید مسلماً نخواهید توانست در زمینه‌ی حل این مشکل رفتار مناسبی در پیش گیرید. همه‌ی انسان‌ها از قابلیت‌های یکسانی برخوردارند؛ تفاوت آنها در شکل احساس و به دنبال آن، عملکرد و رفتارشان است. احساس‌های گوناگون موجب بروز رفتارهای گوناگون خواهد شد. آیا تا کنون شده است موارد بسیار بدیهی و اسانی چون شماره تلفن منزل تان یا املای اسم تان را فراموش کرده باشید؟ عجیب است، شما که املای کلمه‌ی بابا را می‌دانستید پس چه طور نتوانستید آن را به خاطر بیاورید؟ در چنین مواقعی شما در حالتی قرار می‌گیرید که من به آن نام بهت زدگی داده‌ام. در چنین وضعی، مغز قادر به یافتن پاسخ نیست. پاسخ‌ها هنوز همانجا هستند اما مغز شما تحت اختیارتان نیست. در برابر مشکلات نیز ممکن است به همین شکل عمل کنید زیرا در آن لحظات نیز مغز از شما فرمان نمی‌برد و از این رو، ممکن است واکنش شما بسیار نسنجیده و غیر معقولانه باشد. بنابراین بسیار مهم است که بیاموزیم چگونه احساس خود را تحت کنترل داشته باشیم تا به دنبال آن رفتارمان نیز در اختیارمان قرار گیرد. اگر نتوانیم احساس خود را کنترل کنیم چه خواهد شد؟ اگر افسار احساس خود را در دست نگیرید باید بهای نابودی آرزوهای خود را بپردازید زیرا هر چه در زندگی به دست می‌آورید یا از دست می‌دهید، دوست، خانواده، همسر خوب، پول، موفقیت و بالاخره لذت و خوشی، به دلیل شکل احساس شماست. دو راه برای کنترل حالت فکری و احساسی هر فرد وجود دارد: اولین راه، روش کمک گرفتن از جسم یا فیزیولوژی بدن است و دومین راه، روش تمرکز فکر. تمرین عملی تغییر احساس اغلب افراد در شروع برنامه‌ی بیست روزه‌ی ما در رده‌ی ۳، ۴، ۵ و یا دست بالا ۶ قرار دارند، اما اگر کتاب را بدقت بخوانند و تمرین‌های هر فصل را بدرستی انجام دهند، در همان چند روز اول در رده‌ی ۸ و حتی بالاتر قرار خواهند گرفت. از شما می‌خواهم امروز به احساسی که دارید خوب توجه کنید و سپس حرکات جسم خود را تغییر دهید. مثلاً طرز نشستن یا نحوه‌ی راه رفتن خود را عوض کنید. به تجربه درخواهید یافت در چه

حالتی بهترین احساس را دارید. تغذیه مناسبی از روش های بسیار مهم برای کنترل احساس مان، تغذیه ی مناسب است. البته می دانم که این کتاب، کتاب آشپزی نیست اما واقعیت این است که اغلب ما از آنچه بر سر جسم مان می آوریم اطلاعی نداریم. مواد غذایی که در رژیم غذایی خود گنجانده ایم بر نوع احساس مان تأثیر خواهد داشت. برخی مواد غذایی مانند شکر در نوع تفکر و احساس موثر است. علاوه بر این، اگر به مقدار غذایی که در روز می خورید توجهی نداشته باشید و هر نوع ماده ی غذایی مضر را در رژیم غذایی خود بگنجانید، مسلماً احساس خوشایندی نخواهید داشت. امروزه تحقیقات گسترده ای در مورد تأثیر مواد غذای بر روان و روحیات افراد صورت گرفته و حتی ثابت شده است که به کمک تغییر رژیم غذایی، می توان در کودکان بیش فعال و افراد افسرده تغییرات روانی مطلوبی به وجود آورد و آنها را به تعادل احساسی رساند. توصیه می کنم به سلامتی و تغذیه خود دقت بیشتری مبذول دارید. مسلماً احساس و فکر سالم با داشتن جسم سالم به دست خواهد آمد. اگر می خواهید از انرژی جسمانی کافی برخوردار باشید باید خواب و تغذیه ی کافی و مناسب داشته باشید. تکنولوژی پیشرفت به روز ششم خوش آمدید. می خواهم مجدداً به شما به دلیل تعهدتان نسبت به ندای درونتان (که در گوش شما بانگ می زند باید هر چه زودتر در زندگی روزمرهتان تغییراتی ایجاد کنید و روش هایی بیاموزید تا کیفیت آن را بالاتر ببرید) تبریک بگویم. بیایید امروز باز هم به پیشرفت خود ادامه دهیم. در روزهای قبل خواندید آنچه در زندگی می خواهیم، هر چه که باشد، همسر، دوست، عشق، پول، موفقیت یا شهرت، تنها به دلیل دست یافتن به یک تغییر احساسی است. ما همه مایل ایم احساس ناخوشایند کنونی مان به احساس خوشی و لذت بدل گردد. سپس گفته شد که حالت بدن مان، بر هر احساسی که داشته باشیم موثر خواهد بود. در واقع احساس کنونی شما چیزی جز تشعشعات مغزتان نیست که می توان آن را با استفاده از ابزار جسم و تغییر حالت آن با شیوه های خاص، مثلاً تغییر لحنه صدا، حالت های چهره، نحوه ی تنفس و نوع حرکت، تغییر داد. همچنین اگر به خاطر داشته باشید، نموداری برای تعیین میزان آمادگی در هر زمان داشتیم که از ۰ تا ۱۰ شماره گذاری شده بود. ۱۰ به معنای خوشی و لذت به همراه موفقیت نامحدود و ۰ به معنای حالت مرگ. و گفته شد برای آنکه به چیزی که می خواهیم دست یابیم باید در رده ی ۸، ۹، ۱۰ یا حتی بیشتر قرار داشته باشیم. تمرین دقت و تمرکز بهتر است برای انجام این تمرین در مکانی باشید که آن را بخوبی نمی شناسید. البته انجام این تمرین در اتاق خوابتان نیز ممکن است چون من معتقدم اکثر ما حتی اتاق خواب خودمان را هم بدقت نگاه نمی کنیم. خوب به اطراف نگاه کنید. حالا فقط ۵ ثانیه فرصت دارید تا تمام چیزهای قهوه ای را به خاطر بسپارید. بسیار خوب، کافی است. چشم هایتان را ببندید و با صدای بلند هر چیزی را که در اتاق به رنگ سبز است نام ببرید. آه بله، گول خوردید. مطمئنم که وسایل سبز رنگ را به خاطر نمی آورید زیرا توجهتان فقط معطوف به رنگ قهوه ای بود. حالا وسایل آبی رنگ را به یاد آورید. رنگ سفید. رنگ قرمز. اکنون بار دیگر به تمام اتاق نگاه کنید و به رنگ های سبز اتاق دقت نمایید. مسلماً این بار وسایل سبز رنگ بیشتری خواهید دید اما شاید گمان کنید هیچ چیز در این اتاق سبز نیست. به پست سر خود هم نگاهی بیندازید. بله، آنجا چیزهایی است که به رنگ سبز هستند. حالا رنگ آبی را در نظر بگیرید. درست است. اکنون دقت بیشتری دارید و می توانید وسایل آبی رنگ زیادی بیابید. اگر قرار شود چند ساعت بعد اجسام آن اتاق را به خاطر آورید، ۹۹ درصد افراد بیشتر رنگهای آبی و سبز را به خاطر سپرده اند. نتیجه؟ در تمرین اول وقتی از شما خواستم توجه خود را بر رنگ قهوه ای متمرکز کنید نتوانستید رنگ های دیگری جز این رنگ را ببینید، فقط رنگ قهوه ای را به ذهن خود راه دادید و بقیه را از صفحه ی دید خود حذف کردید، این طور نیست؟ و به همین دلیل آنها را اصلاً ندیدید. زندگی نیز همین طور است. اغلب مردم فقط به رنگ قهوه ای خیره می شوند و رنگ های شاد و زنده ی زندگی را نمی بینند و برعکس، برخی تنها به رنگ سبز توجه دارند و حتی اگر رنگ قهوه ای را هم ببینند خاطره ی آن در ذهنشان چندان پررنگ نخواهد بود. تکنولوژی سرنوشت چند سال پیش یکی از کارمندانم، پول هنگفتی اختلاس کرد و ناپدید شد. من خیلی ناراحت ده بودم. با خود می گفتم: «من هرگز از او چنین انتظاری نداشتم! چرا این کار را کرد؟» این سوال مرتب در ذهن ام می

چرخید و دیوانه ام می کرد. می دانستم که با تغییر دادن فیزیولوژی بدنم می توانم احساس ام را تغییر دهم اما نمی خواستم این کار را بکنم. خود را با سوالات مکرر سرزن می کردم: «چرا چنین کاری کرد؟ چرا این وضعیت را برای من به وجود آورد؟» مسلماً پاسخی برای این چراها وجود ندارد و تنها کاری که از آنها برمی آید، آزار و اذیت شماس است. من نیز بالاخره به این نتیجه رسیدم که تکرار این چراها جز ناراحتی چیزی به همراه ندارد و به هیچ وجه زندگی مرا بهتر نمی کند. بهتر است از خود سوالاتی بکنم که نتیجه ای را عاید من کنند. بنابراین فکر کردم که در زندگی چه چیزی بیش از هر چیز برای من ارزشمند است؟ خوب، من عاشق یادگیری هستم. پس اکنون باید از خود بپرسم: «از این اتفاق چه چیزی می توانم یاد بگیرم؟» این سوال را بارها از خود پرسیدم. در طول سه ماه بعدی تمام توجه من به یافتن پاسخ این سوال معطوف بود و نتیجه ی تفکراتم، ارائه ی فرضیه ای به نام تکنولوژی سرنوشت شد. فرضیه ای درباره ی اینکه چگونه می توان از خطاها و اشتباهاتی که هر روز مرتکب می شویم کاست و بدین شکل آینده را آن گونه ای که می خواهیم رقم زد. در این فرضیه دقیقاً آنچه موجب بروز رفتارهای انسانی می گردد شرح داده شده بود. پاسخ مغز من به سوالی که از آن کردم، طرح کلی یک تکنولوژی بود. تکنولوژی ای که توانستم با پرورش آن یک برنامه ی آموزشی ترتیب دهم. سپس سمیناری با حضور ۶۵ دانشجو در منزلم برگزار کردم. هدف ما این بود که کمک کنیم مردم کمتر مرتکب اشتباه شوند و بتوانند زندگی شان را همان گونه که مایل اند طراحی کنند. هر چه از خطاهایی که هر روز از ما سر می زند بکاهیم، زندگی مان به سمتی کشیده خواهد شد که به تعالی نزدیک تر است. با کمک این تکنولوژی مردم می توانستند در مبارزات زندگی پیروز شوند. با طرح سوال ساده ی «از این اتفاق چه چیزی می توانم یاد بگیرم؟» توانستم برنامه هایی اعجاب انگیز برای مردم ترتیب دهم که مرا از آن وضعیت نابسامان بیرون کشید. انتخاب با شماستفرض کنید در این تعطیلات آخر هفته، دوستان شما همگی به اسکی رفته اند اما شما در خانه نشسته اید و برای یک امتحان مهم درس می خوانید. احساس می کنید یک احمق تمام عیار هستید زیرا تنها مانده اید و خود را از لذت گردش و اسکی محروم ساخته اید. بنابراین آزرده و ناراحت اید. برای خلاصی از این احساس تنها کاری که باید بکنید این است که عکس این وضع را در نظر بگیرید: شما در تعطیلات آخر هفته در حال آموختن مطالبی هستید که می توانند برای همیشه تغییر بزرگی در کیفیت زندگی تان به وجود آورند. دوستان شما مدتی ماهیچه های خود را خسته می کنند و برمی گردند و احتمالاً تا فردا همه چیز را فراموش کرده اند، اما شما آینده ی خود را پربارتر ساخته اید. با چنین تفکری احساس خوشایند موفقیت در شما به وجود خواهد آمد و می توانید با لذت به آموختن پردازید، زیرا تنها آن هنگام درسی را که می خوانید خواهید آموخت که خود، آموختن را انتخاب کرده باشید. مدیریت احساس با کنترل احساسات می توان تمام قابلیت های وجودی را افزایش داد؛ قابلیت انعطاف، انرژی جسمانی و حرکت و تنفس. برای به دست آوردن توانایی کنترل احساس باید خود را برای طرح سوالات قدرت بخش شرطی کرد؛ سوالاتی که فکر ما را بر تعالی، خوشی، لذت و موفقیت متمرکز می کند. میان شما و کسی که به عنوان الگوی موفقیت برگزیده اید تفاوتی وجود ندارد جز اینکه او می تواند از فکر و جسمش، بی هیچ محدودیتی استفاده کند زیرا آموخته است چگونه بر احساساتش احاطه داشته باشد. شاید این کار را کاملاً ناآگاهانه انجام دهد، اما مهم این است که می تواند از این توانایی بهره بگیرد. خیلی ها هستند که توانایی به پایان رساندن کارهای بزرگ را دارند، بدون اینکه چگونگی انجام آن را آموخته باشند. به خاطر داشته باشید هر چه بدان توجه کنیم، فکر خود را بر آن متمرکز نماییم و تلاش کنیم هر روز درباره اش فکر کنیم، به صورت باوری قدرتمند در مغزمان نقش خواهد بست. راز موفقیت امروز می خواهیم در راه موفقیت قدمی دیگر به جلو بگذاریم و در یکی دیگر از گنجینه های قدرت را به روی تان بگشاییم. درس امروزمان درباره ی اعتقادات و ارزش های ما و یا به عبارت دیگر منابع موفقیت یا شکست در زندگی نقش مهمی دارند. اعتقاد یعنی آنچه شما را مجبور به عمل می کند. آنچه بدان اعتقاد داریم عامل اصلی بروز هر رفتاری است. شاید بگویید: «تو که می گفتی ناراحتی و خوشی عوامل کنترل کننده ی رفتار در زندگی هستند!» بله، درست است؛ اما همه ی ما در طول زندگی آموخته ایم به

سطوح مختلف ناراحتی یا خوشی اسمی بدهیم و این اسامی همان ارزش‌هایی هستند که از آنها صحبت می‌کنیم. مثلاً موفقیت، ماجراجویی، خوش اخلاقی، آسایش یا احساس امنیت؛ اگر مجبور باشید از میان این ارزش‌ها فقط یکی را برگزینید، کدام یک را انتخاب می‌کنید؟ مسلماً پاسخ برای هر کس با دیگری متفاوت است. برخی می‌گویند: «البته که موفقیت». دیگران اضافه می‌کنند: «خوب، و فقیه خوب است اما من می‌خواهم ماجراجو باشم». عده‌ای نیز می‌گویند: «من می‌خواهم خوش اخلاق باشم. کسی که خوش برورد باشد دوستان زیادی خواهد داشت و بدین شکل اوقات خوشی را می‌گذراند». شاید در میان شما کسی باشد که بگوید: «بله، داشتن همه‌ی این‌ها خوب است اما آنچه من در زندگی می‌خواهم عشق است. هر چه هم که داشته باشید، بدون عشق هیچ کدام ارزشی ندارد.» می‌شنوم که یکی دیگر از شما می‌گوید: «نه، مگر فقط با عاشقی می‌توان زندگی کرد؟ چه فایده‌ای دارد که آدم عاشق باشد ولی در زندگی احساس آسایش نکند؟ من فقط آسایش می‌خواهم.» بعضی نیز می‌گویند: «همه‌ی اینها را بگذارید کنار، من فقط می‌خواهم احساس امنیت کنم. اگر از امنیت برخوردار باشم آرامش فکری نیز به دست خواهم آورد.» ساختار ارزش‌ها ما از کودکی آموخته‌ایم برای احساس‌های گوناگون نام‌های متفاوتی بگذاریم و آنها را درجه بندی کنیم. برخی برای ما بسیار مهم‌اند و بعضی کمتر اهمیت دارند. این درجه بندی، ارزش‌های ما را در زندگی می‌سازد. احساس‌هایی که نام برده شد برای اغلب مردم لذت بخش‌اند، اما ارزش آنها برای همه یکسان نیست و به همین دلیل است که زندگی افراد با یکدیگر تفاوت دارد. می‌توان از این تفاوت‌ها برای جهت بخشیدن به زندگی استفاده نمود. آنچه بیشتر برای ما ارزش داشته باشد بیشتر درباره‌ی آن فکر خواهیم کرد. در واقع همان‌طور که قبلاً نیز ذکر شد، ارزش‌های ما بیشترین حجم تفکرات ما را به خود اختصاص می‌دهند. ارزش‌های مثبت زندگی هیچ کدام از ما قادر نیست آنچه را در محیط پیرامونش روی می‌دهد کاملاً تحت کنترل داشته باشد. اگر بتوانید جهت و سرعت وزش باد را تغییر دهید، میزان فروش خود را هم دقیقاً در اختیار خواهید داشت. اما خلق و تنظیم درجه اهمیت ارزش‌ها در دستان ماست. می‌توانید ارزش‌هایی را انتخاب کنید که به شما قدرت بیشتری ببخشد. به طور کلی باورهای شما بر دو گونه است. (۱) یک دسته عقایدی هستند که من به آنها نام عقاید اصلی داده‌ام: نظریات کلی شما در مورد خود، مردم و تمامی جهان. در واقع پاسخ ما به پرسش‌هایی مانند من کیستم؟ چه توانایی‌هایی دارم؟ و ... اگر پاسخ شما این باشد که «من باهوش نیستم، مهارتی ندارم، از تحصیلات کافی برخوردار نیستم، توانایی کافی ندارم.» مسلماً کیفیت زندگی یا میزان موفقیت تان بسیار تنزل خواهد یافت. هر روز، روز موفقیت در یکی از سمینارهای تکنولوژی سرنوشت، گروهی از افراد یک سازمان شرکت داشتند. رئیس شرکت از پنج نعمت اصلی لازم برای خوشبختی برخوردار بود. قدرت، پول، موفقیت، همکاران مناسب و به نظر من خانواده‌ی عالی. این مرد همسر ایده‌آلی داشت و با فرزندان خود بسیار صمیمی بود. در شرکت نیز یک رهبر واقعی و الگوی دیگران به شمار می‌آمد. بخوبی می‌توانست با دیگران ارتباط برقرار کند و بر افراد زیردست خود تأثیر فوق‌العاده مثبتی داشت. در کار تجارت کاملاً موفق بود و از نظر مالی هیچ چیزی کم نداشت. من در طی سمینار رو به این فرد کردم و پرسیدم: «ارزش موفقیت در صدر فهرست شما قرار دارد، آیا موفق هستید؟» گفت: خیر پرسیدم: چرا تصور می‌کنید موفق نیستید؟ پاسخ داد: برای موفق بودن باید پول زیادی داشت، مثلاً سه تا چهار میلیون در سال؛ در حالی که من فقط دو میلیون دلار در سال درآمد دارم! علاوه بر این، انسان موفق کسی است که همیشه سر حال باشد و جسم متعادلی داشته باشد. بنابراین، این فرد نایب تنه‌ابه این دلیل که تصور می‌کرد در آمدش کافی نیست و کمی چاق است، احساس موفقیت نمی‌کرد. قوانین موجود در ذهنش به او می‌گفتند که موفقیت آن چیزی نیست که او به دست آورده، و به همین دلیل او از درک آن حس خوشایندی که شایستگی و لیاقتش برایش به ارمغان آورده بود، بازمانده بود. پس از اینکه او چنین گفت، من نگاهی به دور و بر اتاق انداختم و رو به فردی که به نظر می‌رسید خوش اخلاق‌ترین فرد آن گروه باشد کردم و پرسیدم: «آقا، شما چطور؟ آیا موفق هستید؟» وی پاسخ داد: «البته!» من گفتم: «خوب از کجا می‌دانید؟» گفت: «چون معتقدم هر روز، روز موفقیت است.» گفتم: «چی؟» گفت: «من معتقدم هر روز می

توان موفق بود، پس اگر امروز من ناراحت هم باشم چیزی عوض نمی شود؛ باز هم آن روز، روز موفقیت است و می توان از آن لذت برد. منطقی است، مگر نه؟» پس بیاموزید از خود زندگی، از تلاش برای رسیدن لذت ببرید نه از نتیجه و حاصل آن. می توانید عاشق پرواز باشید و از پرواز لذت ببرید بدون اینکه به این فکر باشید که کی به مقصد می رسید. زندگی مقصد نیست، زندگی حرکت به سوی مقصد است و باید از آن لذت برد. مثال: من و همسرم بکی، هر دو به ارزش اترام بسیار اهمیت می دهیم. احترام متقابل برای هر دوی ما بسیار مهم است زیرا خانواده های ما نیز به این ارزش اهمیت زیادی می دادند اما هر کدام از ما برای احترام گذاشتن قوانین خاص خود را دارد. بکی در خانواده ای بزرگ شده است که احترام، بسیار بسیار با ارزش است. هر کس که به او احترام گذاشته می شود بسیار خوشحال خواهد بود و اگر احترام نیند ناخشنود و آزرده خاطر است. در خانواده ی بکی به او آموزش داده شده بود اگر به کسی احترام می گذاری نباید هیچ وقت صدایت را برایش بلند کنی، حتی اگر بسیار عصبانی و ناراحت باشی. در خانواده ی من نیز احترام بسیار مهم است، اما برای ما احترام زیاد به معنای راستگویی است. از نظر خانواده ی من اگر به کسی احترام می گذاری باید با او روراست باشی، اگر برای او ارزش قائلی نباید احساسات را از او پنهان کنی. در خانواده ی ما روراست بودن کسی موجب ناراحتی زیادی می شد زیرا اگر یکی از اعضای خانواده اشتباه یا احساساتش را صادقانه برای سایر اعضای خانواده بیان نمی کرد بدان معنا بود که برای دیگران هیچ احترامی قائل نیست. در حالی که برای بکی احترام بدان معنا بود که به هیچ عنوان نباید بر سر کسی فریاد کشید و او، اگر ذره ای احتمال می داد نمی تواند خود را کنترل کند برمی خاست و اتاق را ترک می کرد. تضاد قوانین ما در اوایل ازدواج مان بسیار موجب ناراحتی ما می شد. من برای بکی احترام زیادی قائل بودم و به همین دلیل احساس ام را بدون هیچ رودربایستی برایش شرح می دادم. بکی از این موضوع بسیار ناراحت بود و برعکس من خیال می کرد روراستی ام به این دلیل است که به او احترام نمی گذارم و او، چون خیلی ناراحت بود اتاق را ترک می کرد. مدت کوتاهی پس از ازدواج توانستیم قوانین یکدیگر را کشف کنیم. دانستیم برخی از قوانین ما با یکدیگر همخوانی ندارد، پس تصمیم گرفتیم قوانین جدیدی برای زندگی مان وضع کنیم زیرا اکنون دیگر هر دو بزرگ شده بودیم و مجبور نبودیم با قوانین والدین مان زندگی کنیم. من قبول کردم هیچ وقت صدایم را بالا نبرم و او قول داد دیگر اتاق را ترک نکند. باورهای خود را تغییر دهید باورتان می شود؟ امروز روز هشتم است و ما تا این قسمت از برنامه مان را با سرعت و قدرت طی کرده ایم. مجدداً خوش آمدید. در مبحث گذشته، درباره ی قدرت ارزش ها و باورهای مان صحبت کردیم و امروز به اینکه چگونه می توان با تغییر سیستم عقیدتی، کل زندگی را دگرگون کرد، خواهیم پرداخت. قبلاً دریافتید که عقایدتان بر رفتارهای تان تأثیر می گذارند و زندگی تان را تحت کنترل دارند؛ پس اگر از زندگی خود ناراضی هستید و احساس می کنید به آنچه می خواهید دست نیافته اید، باید باورهای خود را تغییر دهید. آنچه امروز به شما آموزش خواهیم داد مراحل ایجاد چنین تغییری است. اما در ابتدا خلاصه ی آنچه را در این مدت آموختیم مرور خواهیم کرد. خواندید: قدرت درونی برآستی زندگی تان را تغییر خواهد داد. قدرت درونی است که نتیجه ی هر کار را رقم می زند. قدرت درونی توانایی پیشرفت مداوم است. توانایی پیگیری کارها بر خلاف ترس ها و تجربه های ناخوشایند گذشته است. با دست یافتن به قدرت درونی، خواهید دانست در هر موقعیتی چه می خواهید و نتیجه ی کارهای تان چه خواهد بود. در هر کار برای دستیابی به موفقیت باید: ۱- از قدرت درونی تان بهره گیرید. ۲- بررسی کنید که آیا به اهداف تان نزدیک تر می شوید و یا از آنها دور افتاده اید. ۳- اگر روش های تان عملی نیستند انعطاف پذیر باشید و شیوه های خود را تغییر دهید. این تغییر نباید حس ناخوشایندی در شما به وجود آورد زیرا این کار، خود روشی برای دستیابی به موفقیت است. چگونه عقاید خود را تغییر دهیم؟ اکنون بیایید به مرحله ی بعدی پردازیم. همان گونه که گفتیم، باید بیاموزیم چگونه برخی عقاید مان را تغییر دهیم. خوب، اکنون با وجود آنچه طی چند روز گذشته آموختید این کار بسیار ساده خواهد بود. قبلاً برای ایجاد این تغییر پایه ی قوی و محکمی بنا نهاده ایم. شما می دانید چگونه باید هر عادت را تغییر داد. سه کلید طلایی شرطی سازی را به خاطر می آورید؟ ۱- باید به نقطه

ی عطف برسید. ۲- باید حلقه ی ارتباطی موجود در ذهن تان را وارونه کنید. ۳- باید خود را شرطی کنید تا برای همیشه این حلقه ی ارتباطی جدید پابرجا بماند. اکنون برای ایجاد تغییر در باورهای مان نیز باید از همین روش بهره گیریم. چگونه؟ ۱- عقایدی را که می خواهید واقعاً تغییرشان دهید مشخص نمایید. ۲- بمحض اینکه این باورها را شناختید می توانید از شران خلاص شوید. و در قدم سوم، باید یکسری باورهای نیروبخش و جدید در ذهن خود بسازید تا جایگزین باورهای قبلی گردند. ۴- پس از خلق عقاید جدید باید آنها را در ذهن تان به خوشی ربط دهید. چطور این کار را بکنیم؟ خیلی راحت، با فکر کردن در مورد نتایج که با پی گرفتن این باور به دست خواهید آورد. ۵- در آخرین مرحله باید مغز را با این الگو جدید شرطی کرد. آن قدر باید در مورد عقاید جدیدتان فکر کنید و نتایج شیرین حاصل از آن را حس کنید تا خود را شرطی نمایید. سفر به گذشته و آینده مثال: سالها پیش با دیدن فیلمی که بر اساس داستانی از چارلز دیکنز ساخته شده بود، روشی را ابداع کردم که اکنون الگوی دیکنز نامیده می شود. این روش قدرتمندترین راه برای تغییر عقاید و رفتارهای افراد است. آیا داستان کریسمس دیکنز را به خاطر دارید؟ در این داستان مردی به نام اسکروچ وجود داشت که بسیار موفق بود، البته تنها از لحاظ مالی؛ و این باور در ذهن اش جای داشت که دادن پول به دیگران فاجعه است. او هیچ تمایلی به تغییر یافتن نداشت و عقاید موجب شده بود که فردی منزوی و تنها باشد، اما یک شب کل عقاید و دنیای او تغییر یافت. چگونه؟ در نیمه شب سه شرط اصلی ما برای تغییر، به شکل سه روح نزد او آمدند. این سه روح به سیستم عصبی اسکروچ حمله کردند. آنها یک سخنرانی طویل المدت در فواید و مضرات تغییر برای او ترتیب ندادند، بلکه او را به گذشته بردند تا ناراحتی ناشی از رفتار گذشته اش را حس کند و او توانست تمام آن ناراحتی ای را که در آن روزها ناآگاهانه به وجود می آورد، با تمام وجود لمس کند. سپس او را به آینده بردند، او دید که با ادامه ی این روش در آینده چه ناراحتی هایی در زندگی خواهد داشت. حال او به نقطه ی عطف رسیده بود. حاضر بود هر کاری برای تغییر یافتن انجام دهد. اسکروچ عادت داشت در مغزش ضعف را به بخشش ربط دهد. سه روح قصه این ارتباط را شکستند و او به دنبال روش دیگری رفت. به خاطر داشته باشید هر گاه حلقه ی ارتباطی موجود در ذهن کسی را از بین ببرید همان جا خلئی ایجاد خواهد شد که باید با یک حلقه ی ارتباطی جدید پر شود. صبح روز بعد، اسکروچ از خواب برخاست. بسیار خوشحال بود که هنوز زنده است. پس از جا بلند شد و شروع به بخشش کرد. اکنون مردم او را دوست داشتند و دیگر تنها نبود. او خوشی را با تمام وجود حس می کرد، بنابراین، این معادله در ذهن اش نقش بست: بخشش یعنی خوشی، لذت و محبت. حلقه ی ارتباطی جدید شکل گرفته بود. این الگوی دیکنز است. تنظیم اهداف هر روشی باید نکته به نکته رعایت گردد و هر روز تمرین شود. ترفند بهترین های دنیا، فقط تمرین و تکرار است. جان وودن را می شناسید؟ او جزو بهترین هاست. بسکتبالیستی که دست کم در گروه سنی خود و در کاری که انجام می داد بهترین بود. او پی در پی یازده مدال طلای قهرمانی را به گردن آویخت و می توانست از هر جا که بخواهد حلقه را نشانه بگیرد. این معجزه ی تمرین مداوم اصول است. تکرار ما در تمام مهارتهاست. اگر می خواهید کاری را کاملاً یاد بگیرید و در آن مهارت یابید، باید آن را تکرار کنید. مثال: در سال ۱۹۷۳، تحقیقی در دانشگاه ییل انجام شد. طی این بررسی، با تمام دانشجویانی که در آن سال فارغ التحصیل می شدند مصاحبه ای شد. از آنها پرسیده شد که آیا برای ادامه ی زندگی اهداف مشخص و معینی دارند یا خیر؟ نتایج بسیار جالب بود. تنها کمتر از ۳ درصد دانشجویان اهداف و برنامه ی مکتوبی داشتند. چند ماه پس از فارغ التحصیل شدن این دانشجویان، این مصاحبه دوباره تکرار شد. ۳ درصدی که اهداف و برنامه های مشخصی داشتند، پس از فارغ التحصیلی نیز خوشحال تر و موفق تر بودند؛ با دیگران سازگاری بهتری داشتند. در زندگی سرزنده تر بودند و حتی از لحاظ مالی نیز از دیگران جلوتر بودند. ۹۷ درصد باقی مانده که اهداف معینی نداشتند در بازی زندگی عقب افتاده بودند. این بررسی بخوبی نشان دهنده ی قدرت تنظیم اهداف در زندگی است. شناخت نقش و اهمیت تنظیم در زندگی از اهمیت ویژه ای برخوردار است، زیرا اگر ندانید چه چیزی می تواند شما را به حرکت وادارد بعید است بتوانید از توانایی تان به بهترین نحو بهره ببرید. عادات اینک عادات ما چیستند

و چگونه در به کار گرفتن قدرت درونی مان موثر خواهند بود. گاهی عادات چون ترمزی نامرئی اند که ما را از رسیدن به آنچه واقعاً می‌خواهیم باز می‌دارند بدون آنکه حتی متوجه حضور آنها شویم. علاوه بر این، نحوه‌ی فعالیت مداوم در زندگی جهت رسیدن به اهداف با کمک شرطی شدن را خواهیم آموخت. همه ما مجموعه عادات مشخصی داریم که حالات، احساس و زندگی ما را هدایت می‌کنند، چه ما از این امر باخبر باشیم چه نه. تفکر نوعی عمل است و هر عمل عادتیه به وجود خواهد آورد. امروز می‌خواهیم به الگوهای فکری موجود در ذهن مان نگاهی بیندازیم و ببینیم آیا آنها از روی عادت به وجود آمده‌اند یا خیر، و اینکه آیا می‌توان عادات جدیدی به وجود آورد؟ و عاداتی که ما را به سمت اهدافی سوق می‌دهند که واقعاً شایستگی رسیدن به آنها را داریم کدام‌اند؟ محرک‌های محیطی در دنیا مسائلی هستند که شما را به حرکت وا می‌دارند و در واقع عادات تان را شکل می‌دهند. ببینید، مثلاً در ۲۵ دسامبر همه تغییر می‌کنند و ناگهان همه خوب می‌شوند. شما نیز با دیگران مهربانانه رفتار می‌کنید. به غریبه‌ها لبخند می‌زنید و چند کلمه‌ای با آنها رد و بدل می‌کنید اما در روزهایی مانند ۱۳ آوریل، عادات کاملاً برعکس است. شما نیز نسبت به دیگران بی‌اعتنایی؛ حتی در حالی که به سمت محل کارتان می‌روید با دیگران دعوا می‌کنید و از همان غریبه‌هایی که در ۲۵ دسامبر به آنها لبخند می‌زدید متنفرید و پیش خود می‌گویید: «چطور جرأت می‌کنند در مسیر من راه بروند؟!» عجیب نیست؟ روش از بین بردن عادات منفی شما بخوبی می‌دانید برای از بین بردن عادات کهنه و منفی چه باید کرد زیرا قبلاً در این باره مفصلاً صحبت کرده‌ایم. در اولین قدم باید بپذیریم که این عادت برای مان ناراحتی زیاد به دنبال خواهد داشت. باید ناراحتی را بوضوح در وجود و مغزمان حس کنیم تا قادر شویم این عادت را از سر خود بیندازیم. بمحض اینکه به نقطه‌ی عطف برسیم این عادت را کنار خواهیم گذاشت. بنابراین اگر شما از جمله کسانی هستید که مثلاً عادت دارید هر بار همسر خود را می‌بینید با او به بحث و مشاجره پردازید، برای کنار گذاشتن این عادت شیوه‌های بی‌شماری وجود دارد. مثلاً در میان دعوا می‌توانید از جا بلند شوید و چند بار بالا و پایین بپرید. ممکن است احساس حماقت کنید اما دست کم دعوا نخواهید کرد. اگر این حرکت را هر بار که دعوا می‌کنید انجام دهید دیگر تمایلی به جر و بحث با همسرتان نخواهید داشت. درست مثل یک سی‌دی، که اگر هر بار خراشی به روی آن ایجاد کنید، دیگر کامپیوتر قادر به اجرای آن نخواهد بود. اما پس از اینکه الگوی قدیمی را از بین بردید باید الگوی جدیدی را جایگزین آن کنید. برای این کار شما را راهنمایی خواهیم کرد. احساس‌های نیروبخش اکنون می‌خواهیم کمی تفریح کنیم. پس در دفتر موفقیت تان، پنج احساس مثبتی را که معمولاً در خود می‌یابید بنویسید. پنج احساسی که دست کم یکی دو بار در هفته به سراغ تان می‌آیند کدام‌اند؟ کدام یک از عادات حسی شما قدرت بخش و نیرو دهنده‌اند؟ حالا بنویسید چه عاداتی موجب بروز چنین احساس‌هایی می‌شوند. بدین شکل می‌توانید دستورالعمل لازم جهت ایجاد احساس‌های نیروبخش را بیابید. لازم نیست منتظر بمانید تا این احساس‌ها خودبخود به وجود آیند، زیرا دستور تهیه‌ی آنها را دارید و می‌توانید هر زمان که بخواهید خوشحالی، امید، توانایی و یا هر احساس مثبت دیگر را در خود ایجاد کنید. به خاطر داشته باشید اگر به خودتان بگویید: «باید این کار را انجام دهم»، مغزتان می‌گوید: «من این کار را نمی‌کنم» زیرا کلمه‌ی «باید» در ذهن اغلب ما به معنی ناراحتی است. پس بجای این کلمه از کلمه‌ی دیگری استفاده کنید. مثلاً به خود بگویید: «من این کار را انتخاب می‌کنم.» شرط موفقیت یکی از بزرگ‌ترین مشکلات بر سر راه کسانی که می‌خواهند به منظور موفق شدن تغییر کنند این است که همواره سعی دارند این تغییرات را کاملاً آگاهانه صورت دهند و به همین دلیل، برای ایجاد این تغییرات نیرو و زمان زیادی صرف می‌کنند. مثلاً می‌گویند: «بسیار خوب. من می‌خواهم ناامیدی را کنار بگذارم. پس الان باید مراحل تغییر را شروع کنم.» این روش برای مدتی عملی است، اما اگر تبدیل به عادت نشود هیچ وقت دائمی نخواهد شد و پس از مدتی آن را کنار خواهند گذاشت. به عبارت دیگر، این افراد همواره خود را مجبور به تغییر یافتن می‌کنند و تغییر را برای خود تبدیل به عادت نمی‌سازند تا دائمی شود. برای همیشگی کردن تغییرات باید شرطی شد. قدرت تجسم و اکنون آنچه در انتهای مبحث می‌خواهم راجع به آن برای تان بنویسم،

قدرت تجسم نام دارد. از تجسم برای تثبیت احساسات در مغز استفاده می شود. البته قبل از این نیز در این باره صحبت کرده بودیم اما مجدداً، و این بار مفصل تر به آن خواهیم پرداخت. تصور کنید احساس می کنید جذاب نیستید و در نزد دیگران محبوبیتی ندارید و این احساس بسیار آزارتان می دهد. از شما می خواهم در خاطرات خود جستجو کنید و زمانی را به خاطر آورید که احساس می کردید همه دوست تان دارند. می توانید بارها این خاطره را در ذهن، با تمام جزئیات مرور کنید. البته بزودی احتیاجی به مرور خاطرات خود نخواهید داشت زیرا این احساس در ذهن شما تثبیت می شود و همواره احساس می کنید دیگران دوست تان دارند. اما این روش چه سودی برای تان خواهد داشت؟ با تکرار این روش حرکت شما در مسیر زندگی همواره جهت و سوی مناسبی خواهد داشت زیرا فکرتان را بر مسائلی متمرکز می کند که مایل اید. موفقیت مالی امروز در گنجینه های ثروت را به روی تان باز می کنم. موضوع این مبحث از برنامه ی دستیابی به قدرت درونی، ثروت است. امروز می خواهم با شما درباره ی آنچه جهت ثروتمند شدن لازم دارید، بویژه نحوه ی شرطی کردن خویش برای دستیابی به ثروت صحبت کنم. می خواهم بیاموزید چگونه می توانید بدون تلاش زیاد وضعیت مالی خود و دیگران را دگرگون کنید. اگر پول کافی در اختیار ندارید تنها یک دلیل برای آن وجود دارد: شما خود را برای به دست آوردن ثروت شرطی نکرده اید. شاید به نظرتان اغراق آمیز باشد، اما من به تجربه دریافته ام این جمله کاملاً حقیقت دارد. هفت عامل بازدارنده دلیل اول برای اینکه اغلب مردم از نظر مالی ناموفق اند این است که پول در ذهن شان با مسائل منفی متعددی هماهنگ شده است. می دانید که اگر چیزی را در ذهن مان به ناراحتی نسبت دهیم به طور ناخودآگاهی از آن اجتناب خواهیم کرد. دومین جراحات مالی است. کسانی که پول در آوردن را به تعویق می اندازند و کارهای دیگری را جایگزین آن می کنند، حتی اگر هماهنگی های منفی در ذهن نداشته باشند، هرگز به پول فراوان دست نخواهند یافت. سویمن مشکل بر سر راه ثروتمند شدن، عاملی است که افراد زیادی را از پیشرفت در امور باز می دارد: نداشتن راهبرد مناسب جهت ثروتمند شدن. اگر موفقیت مالی را در ذهن خود با خوشی زیاد هماهنگ کرده باشید و ناراحتی را به نداشتن پول نسبت دهید، بهترین کار را انجام داده اید اما این بتنهایی کافی نیست. اگر راهبرد موثری نداشته باشید مثل این است که در اشتیاق دیدن غروب خورشید به سمت شرق بروید. مهم نیست که چقدر مشتاق اید؛ باید روش درستی برای پول در آوردن داشته باشید. مشکل چهارم که نسبتاً ساده تر به نظر می رسد، شکست در پیگیری مداوم برنامه ای است که جهت به دست آوردن ثروت طراحی کرده اید. کسانی هستند که برنامه های بسیار خوبی تنظیم می کنند، مدل های خوبی دارند، بسختی کار می کنند، در رشته ی امور مالی درس خوانده اند اما کارهایی را که آموخته اند هر روز پیگیری نمی کنند. مشکل پنجم برخوردار نبودن از هنر خرج کردن است. باید در این هنر به درجه ای از مهارت برسید که بتوانید در هر لحظه تصمیمات مالی مناسبی بگیرید. در غیر این صورت ناچارید ضررهای مالی بزرگی را تحمل کنید؛ ضررهایی که ممکن است موجب نابودی شما شود. من بر اساس تجربیات ام چنین توصیه ای می کنم. ششمین مشکل بر سر راه ثروتمند شدن، رضایتمندی از امور مالی است. مطمئن ترین و راحت ترین راه برای شکست، رضایت از خویش است. اگر از خود رضایت داشته باشید به قدری راتح خواهید بود که دیگر توجه به خویش را فراموش می کنید. مشکل شماره هفت همیشه پس از موفقیت به وجود می آید. پس از موفقیت و عبور از موانعی که قبلاً بر شما رسیدیم، باز هم احتمال شکست وجود دارد؛ ضرباتی که باید بر آنها فایز آید. نحوه ی کنترل ثروت به روز چهاردهم خوش آمدید. امروز به خرابکاری های مالی خود پایان خواهید داد. در مبحث گذشته درباره ی جراحات مالی صحبت کردیم. امیدوارم از دیروز تا کنون به درمان و ترمیم این جراحات پرداخته باشید، اما می خواهم بدانید آنچه واقعاً ما را از دستیابی به ثروت روز افزون باز می دارد، آنچه موجب می شود در راه موفقیت ناگهان جا بزنیم یا خرابکاری کنیم، عدم برنامه ریزی نیست، نبود راه حل نیست، عدم امکانات نیست، عدم استعداد نیست، فقدان سرمایه نیست، بلکه تصویری است که ما از پول در ذهن داریم. به چه دلیل زمانی که برآستی دارید از نظر مالی پیشرفت می کنید کار احمقانه ای از ما سر می زند؟ مثلاً اینکه دیگر پیگیر کارها نمی شوید، تمرینات خود را کنار می

گذارید و یا اصول اولیه ای را که می دانید شما را در پیشرفت مالی حمایت می کند نادیده می گیرید؟ روشی برای ثروت نامحدود در مرحله ی اول باید خیال کنید ثروتمند هستید. حتماً می گوئید: منظور چیست تونی؟ در مرحله دوم باید به این سوال پاسخ دهید که آیا واقعاً به دست آوردن پول زیاد خوب است؟ عقاید نیروبخش برای پولدار شدن ۱- هر چه بیشتر ببخشید، بیشتر دریافت می کنید. ۲- دقیقاً تعیین کنید از نظر مالی می خواهید به چه سطحی برسید. ۳- هر روز فکر خود را برای جذب ثروت شرطی کنید. ۴- برای خود الگویی بیابید. ۵- باور کنید که لیاقت به دست آوردن آنچه را در جستجویش هستید دارید. سه اصل برای خرج کردن وجود دارد: ۱- مهم نیست چقدر درآمد دارید، ده درصد آن را ببخشید. ۲- ده درصد درآمدتان را برای پرداخت بدهی ها کنار بگذارید. ۳- با ده درصد درآمدتان سرمایه گذاری کنید. باورهای اصلی ماست که احساسات مان را می سازد. غلبه بر ترس از طرد شدن اکنون بیاید بر ترس خود از طرد شدن غلبه کنید. این احساس می تواند زمام امور شما را در اختیار خود بگیرد و برای تان موجب ناراحتی بسیاری گردد، اما کنترل و ایجاد آن نیز در دست شماست. هیچ کس، هیچ چیز جز شما نمی تواند چنین احساسی را به وجود آورد. داستان بودا را شنیده اید؟ مثال: بودا به دلیل توانایی اش در پاسخ دادن به شیطان مشهور بود. اما روزی مردی، از شهری دور به نزد بودا آمد تا او را امتحان کند. او در حضور دیگران به مسخره کردن بودا پرداخت. هر کاری که می توانست انجام داد تا بودا را عصبانی کند اما بودا هیچ حرکتی نکرد. فقط رو به مرد کرد و گفت: «می توانم از تو سوالی بکنم؟» مرد گفت: درباره ی چی؟ بودا گفت: اگر کسی هدیه ای به تو بدهد و تو آن هدیه را نپذیری، این هدیه متعلق به چه کسی است؟ مرد گفت: خوب مسلم است. متعلق به کسی که آن هدیه را بخشیده است. بودا خندید و گفت: پس اگر من از پذیرفتن سخنان نادرست شما اجتناب کنم، همه ی این حرفها مال خودتان خواهند بود. مرد دیگر قادر نبود جوابی بدهد و زبانش بند آمده بود. شما هم می توانید از این راهبرد بهره گیرید. بودا باشید و از روش او استفاده کنید. اجازه ندهید کسی موجب تخریب شخصیت شما شود. حس اعتماد به نفس سه شیوه وجود دارد که می توان در هر زمان از آنها بهره گرفت: ۱- استفاده از ابزار جسم ۲- تمرکز فکری خود را کنترل کنید. ۳- سومین روش برای ایجاد حس اعتماد به نفس، تغییر دادن عقاید اصلی تان است. چرخه ی موفقیت: آنچه اغلب افراد را از حل مشکلات شان بازمی دارد احساسی است که هنگام حل مشکل خود دچارش هستند. حس ناامیدی موجب می شود فرد در خود مشکل غرق شود و نتواند هیچ راه حلی بیندیشد. اگر در این دام گرفتار شوید توانایی ذاتی حل مشکلات از شما سلب خواهد شد. اما چگونه می توان از این دام گریخت؟ به دو نکته خوب توجه کنید: الف- بیاموزید در فکر خود ناراحتی بسیار را با فکر مداوم راجع به چگونگی به وجود آمدن مشکلات مربوط سازید. به مغزتان بیاموزید که تفکر مداوم درباره ی خود مشکل بسیار دردناک تر از رو به رو شدن با مشکلات است. ب- اگر به مغز آگاهی دهید، خود، راه حل مشکل را برای تان می یابد. به همین دلیل به مغز بیاموزید حل مشکلات به معنای دست یافتن به خوشی است و این نکته برآستی حقیقت دارد. و در آخر از دنبال کردن این برنامه از شما متشکرم و آرزوی موفقیت برای شما دارم.

زندگی را آسان بگیرید

ریچارد کارلسون خلاصه کتاب: نسیم سلطان خواه: ما روی مسایل کوچک تکیه کرده و آنها را بیش از حد بزرگ می کنیم. بسیاری از مردم زندگی خود را صرف حرص خوردن برای کم اهمیت ها می کنند به طوری که فراموش می کنند زیبایی زندگی را لمس کنند. وقتی در راستای این هدف کار کنید (حرص نخوردن برای چیزهای کم اهمیت) در میابید برای مهربان تر و ملایم تر بودن نیروی بسیار زیادی خواهید داشت.

شناسنامه کتاب: سرشناسه : کارلسون، ریچارد، Carlson Richard ۴۱۹۹-عنوان و پدید آور : زندگی را آسان بگیرید: چگونه از رنج بردن رها شویم: ۱۰۰ فرصت برای تغییر در زندگی / ریچارد کارلسون؛ مترجم قیطاس مردانی رادمشخصات نشر :

تهران: رسا، ۱۳۸۹. مشخصات ظاهری : ۲۳۸ ص. شابک : ISBN ۹۷۸-۹۶۴-۳۱۷-۴۲۱-۷ : یادداشت :

عنوان اصلی:

DON'T SWEAT THE AMALLSTUFF... AND IT'S ALL SMALL STUFF: Simple Ways to

keep the Little From Taking Over Your Life

چاپ قبلی: مؤسسه خدمات

فرهنگی رسا، ۱۳۷۹. یادداشت : کتاب حاضر در سال های مختلف، تحت عناوین متفاوت و با ناشران و مترجمان مختلف

منتشر شده است. موضوع : رفتار - تغییر و تعدیل. موضوع : خود راهبری. موضوع : فشار روانی -

کنترل. موضوع : خود باختگی. موضوع : روابط بین اشخاص. شناسه افزوده : مردانی راد، قیطاس،

۱۳۲۲ - ، مترجم. رده بندی کنگره : الف ۱۷ / ک ۱۳۸۹ / ر ۶۳۷ / BF رده بندی دیویی : ۱۵۸/۱

شماره کتاب شناسی ملی : ۲۲۵۶۸۴۹ چاپ سوم: ۱۳۹۰ / تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه چاپخانه: غرال / صحافی: کیمیا خلاصه ی ۵۰ راهبرد

ار ۱۰۰ راهبرد کتاب : (توجه: هیچ کدام از راهبردها به هم مربوط نیستند و هر یک را به تنهایی و فارغ از راهبرد دیگر برای شاد

کردن محیط زندگی می توان به کار برد.) پیشگفتار "بزرگ ترین کشف نسل من آن است که انسان می تواند زندگی خود را با

تغییر در نگرش های خود تغییر دهد ". ویلیام جیمز هنگامی که اتفاق بدی برای ما می افتد اصولاً آن را خیلی بزرگ می کنیم و

بیش از اندازه واکنش نشان می دهیم که نه تنها ما را سرخورده کرده بلکه مانع رسیدن ما به چیزهایی که می خواهیم می شود. برای

هماهنگ کردن زندگی دو قاعده وجود دارد: ۱. برای چیزهای کم اهمیت حرص نخورید. ۲. همه چیز کم اهمیت است. راهبردهایی

که این کتاب دارد بیانگر شیوه کمترین مقاومت است. راهبردهایی ساده اما موثر و با نفوذ. با به کار بردن این راهبردها می توان به

زندگی شادتر دست یافت. راهبردها: ۱. برای چیزهای کم اهمیت حرص نخورید: ما روی مسایل کوچک تکیه کرده و آنها را بیش

از حد بزرگ می کنیم. بسیاری از مردم زندگی خود را صرف حرص خوردن برای کم اهمیت ها می کنند به طوری که فراموش

می کنند زیبایی زندگی را لمس کنند. وقتی در راستای این هدف کار کنید (حرص نخوردن برای چیزهای کم اهمیت) در میابید

برای مهربان تر و ملایم تر بودن نیروی بسیار زیادی خواهید داشت. ۲. بانقص آشتی کنید: ما به جای آنکه از چیزی که داریم راضی

باشیم توجه خود را روی نقص آن و برطرف کردن آن متمرکز می کنیم. این راه برد هیچ ارتباطی به این مسئله که دست از تلاش

بردارید ندارد بلکه به دل بستگی بیش از حد و تمرکز روی نقص زندگی مربوط است. این تدبیر برای این است که درست است

همیشه راه بهتری هست اما این طور نیست که از اوضاع همان گونه که هست لذت نبرید. وقتی ذهنتان به سمت نقص رفت مچ خود

را بگیرید و به خودتان یاد آوری کنید زندگی همان گونه که هست درست است، همه چیز در عدم داوری ما درست است. اگر

نیاز به کمال را در زندگی خود حذف کنید کمال را در زندگی خود کشف خواهید کرد. ۳. از اثر گلوله برفی ذهن خود آگاه

باشید: فکر منفی و متزلزل به سرعت از کنترل خارج می شود. هر چه بیشتر در جزئیات فکرتان فرو روید حالتان بدتر می شود زیرا

یک فکر به فکر دیگر منجر می شود تا جایی که فوق العاده ناراحت می شوید. سعی کنید ذهن خود را در حال ساختن گلوله برفی

مچ گیری کنید. با این افکار پی در پی فقط فشار روحی خود را بیش ترمی کنید. میزان تأثیر این تمرین شگفت آور است. ۴. به

خودتان یاد آوری کنید وقتی می میرید سبد ورودیتان خالی نخواهد بود: بعضی از ما طوری زندگی می کنیم که انگار هدف ما از

زندگی انجام همه کارهاست. طبیعت سبد ورودی شما این است که اقلامی برای پر کردن آن داشته باشید نه این که خالی باشد. در

واقع می توان استدلال کرد برای موفقیت سبد ورودییر لازم است، یعنی وقت شما مورد تقاضاست. هیچ چیزی مهمتر از آسایش و

رضایت شما از زندگی نیست. به یاد داشته باشید وقتی می میرید کار ناتمامی خواهد بود که انجام شود. هیچ لحظه ارزشمند

دیگری از زندگیتان را با افسوس خوردن از کارهای اجتناب نا پذیر تلف نکنید. ۵. به میان حرف دیگران ندوید و یا جملات آنها را

تمام نکنید: این کار نه تنها بر روی احترام و محبتی که دیگران به شما دارند بلکه برای نیروی بسیار زیادی که صرف می کنید تا در

یک زمان به جای دو نفر باشید بسیار مخرب است. این کار در گفت و گو میان دو نفر باعث می شود که طرفین سعی کنند اندیشه خود را سریع بیان کنند که باعث عصبی، تند خو و ناراحت شدن طرفین می شود. هنگامی که می خواستید این کار را بکنید مچ خود را بگیرید. به زودی می فهمید که ترک این عادت بر رفتار متقابل شما با مردم تأثیر بهبود دهنده دارد. شکیبایی در صحبت تپش قلب شما را کاهش می دهد و باعث می شود از گفت و گو لذت ببرید. این راهی آسان برای با محبت شدن و داشتن اعصابی راحت است. ۶. کار نیکی برای کسی انجام دهید و در مورد آن با کسی حرف نزنید: با وجود این که کارهای نیک ذاتاً جالب هستند اما در انجام کارهای خوبی که به دیگران یاد آوری نشود چیزی فریبنده تر وجود دارد. وقتی با انجام کار نیکی احساس مثبت می گیرید، به جای اینکه این احساس را با گفتن آن کار به دیگران کمرنگ کنید با نگفتن آن همه ی احساس مثبت خود را حفظ کنید. انسان با بخشش چیزی را می دهد نه این که بگیرد. این همان کاری است که وقتی کار نیک خود را به دیگران نمی گوید انجام می دهید. پاداش شما همان احساس گرمی است که از انجام آن عمل به شما دست می دهد. با نگفتن کار نیک خود به دیگران از لذت فراوان بخشش بهره مند شوید. ۷. بگذارید دیگران هم بدرخشند: همه دوست دارند که مورد توجه باشند. وقتی به میان حرف دیگری می پرید و گفت و گو را به سمت خود برمی گردانید، می توانید شادی آن شخص را در سهم بودن در گفت و گو به حد اقل برسانید. گر دست از مورد توجه بودن بردارید در عوض در شادی درخشش کسی دیگر سهیم بود و از این کار احساس آرامش درونی خواهید کرد که جایگزین آن توجهی می شود که از دیگران نیاز داشتید. ۸. یاد بگیرید در لحظه ی حاضر زندگی کنید: اندازه گیری آرامش ذهن ما تا حد زیادی با مقدار زمانی که می توانیم در لحظه ی حاضر زندگی کنیم مشخص می شود. توجه کنید لحظه ی حاضر لحظه ای است که در آن قرار دارید "همیشه". هنر روان رنجوری عبارت است از صرف مقدار زیادی از عمر خود به عنوان نگران بودن در باره ی چیزهای گوناگون. ما اجازه می دهیم نگرانی های گذشته و آینده بر لحضات کنونی ما چیره شوند. جان لنون میگوید: "زندگی آن چیزی است که وقتی ما مشغول برنامه ریزی های دیگر هستیم اتفاق می افتد." وقتی توجه مان به زمان است زمان حال است ترس را از ذهنمان دور می کنیم، ترس از این که در آینده چه خواهد شد. اگر توجه مان به زمان حال باشد تلاش هایمان بهره ی زیادی در بر خواهد داشت. ۹. تصور کنید همه جز شما روشن فکر هستند: تصور کنید همه ی افرادی که می شناسید روشن فکرانی هستند که می خواهند با انجام همه ی کارهای درست یا غلتشان چیزی را به شما آموزش دهند. کار شما این است که کوشش کرده و مشخص کنید می خواهند چه چیزی را به شما بیاموزند. مثلاً کارمندی که به نظر می رسد کار شما را عمداً کند انجام می دهد می خواهد به شما شکیبایی را بیاموزد. با این کار از نقص های دیگران کمتر ناراحت، نگران و سرخورده خواهید شد. ۱۰. اغلب اوقات بگرارید حق با دیگران باشد: از خودتان بپرسید آیا می خواهم حق با من باشد یا خوشحال باشم؟ بسیاری از اوقات این دو پرسش هم را نفی می کنند. دفاع از مواضع خود مستلزم صرف نیروی ذهنی بسیار زیادی است و اغلب ما را با اشخاصی که در زندگی مان هستند بیگانه می کنند. همه از این که دیگران آن ها را از اشتباه در بیاورند نفرت دارند و می خواهند دیگران موضع آن ها را محترم بشمارند. البته این طور نیست که حق به جانب بودن هیچ وقت درست نباشد. اگر بگذارید حق با دیگران باشد مردم اطرافتان کمتر تدافعی و بیشتر با محبت خواهند شد. البته شما مجبور نیستید حقایق فلسفی عمیق یا عقاید قلبی خود را فدا کنید اما از امروز اجازه دهید بیشتر اوقات حق با دیگران باشد. ۱۱. بیشتر شکیبایی باشید: این کار باعث می شود به جای پافشاری برای این که زندگی دقیقاً همان که می خواهید باشد بیشتر آنچه را که هست پذیرا باشید. شکیبایی بعداً راحتی و پذیرش را به زندگی تان اضافه می کند. شکیبایی برای آرامش درون لازم است. شکیبایی بی گناه دیدن دیگران را نیز در بر می گیرد. اگر عمیق بنگرید تقریباً همیشه بی گناهی را در دیگران می بینید و این عمیق نگریستن به شما کمک می کند شخصی شکیبایی تر شده و به طرز عجیبی شروع کنید از لحظات بسیار لذت ببرید که قبلاً نا امیدتان می کرد. ۱۲. دوره های تمرین شکیبایی را ایجاد کنید: شکیبایی خصیصه ای قلبی است که با تمرین می توان آن را گسترش

داد. می‌توانید تمرین را با پنج دقیقه آغاز کنید و به مرور زمان آن را بیشتر کنید. با گفتن "بسیار خوب، در پنج دقیقه ی آینده اجازه نمی‌دهم چیزی مرا ناراحت کند، شکلیا خواهم بود" شروع کنید. شکلیایی از آن خصیصه‌ها یی است که موفقیت از خود آن تغذیه می‌کند. با انجام این تمرین ممکن است حتی به یک شخص شکلیا تبدیل شوید. شکلیایی این امکان را به شما می‌دهد که دیدگاه خود را حفظ کنید، حتی درگیر و دار وضعیتی مشکل به یاد آورید که آن چه جلوی روی شما قرار دارد زندگی یا مرگ نیست بلکه فقط مشکل کوچکی است که باید به آن رسیدگی شود. ۱۳. اولین نفر باشید که محبت می‌کنید و یا با پیش می‌گذارید: اصولاً ما برای بخشیدن دیگران منتظریم که طرف مقابل با پیش بگذارد. وقتی خشم خود را در دلمان نگه می‌داریم چیزهای کم اهمیت را به چیزهای با اهمیت تبدیل می‌کنیم و به تدریج باورمان می‌شود که مواضع ما مهمتر از شادی‌های ما هستند که نیستند! حق به جانب بودن هیچ گاه به اندازه خوشحال بودن اهمیت ندارد. راه خوشحال بودن هم فراموش کردن غم هاست. شما با حق دادن به دیگران سهم خود را در ایجاد دنیای با محبت تر انجام داده‌اید. با این کار رضایت درون خواهید داشت و قطعاً خود شما هم آرام تر خواهید بود. ۱۴. از خودتان پرسید آیا این مسئله از حالا تا یک سال دیگر اهمیت خواهد داشت: به هر حادثه‌ای که رسیدگی می‌کنید خیال کنید الان اتفاق نمی‌افتد بلکه یک سال دیگر روی خواهد داد. بعد قضاوت کنید که آیا این موضوع همان قدر اهمیت دارد که فکر می‌کردید؟ احتمالاً این مسئله از الان تا یک سال دیگر به آن اهمیت نخواهد بود. به جای این که وقت خود را صرف این دل مشغولی‌ها کنید سعی کنید بیش تر وقت خود را با عزیزانتان بگذرانید. ۱۵. این حقیقت را بپذیرید که زندگی عادلانه نیست: زندگی عادلانه نیست و هیچ وقت هم عادلانه نخواهد شد. یکی از زیبایی‌های پذیرش این که زندگی عادلانه نیست این است که ما را از تأسف خوردن برای خودمان باز می‌دارد و ترغیب می‌کند با آن چه که داریم تلاش خودمان را بکنیم. البته این به آن معنی نیست که برای بهبود زندگی مان تلاش نکنیم، بلکه بالعکس به این معنی است که باید تلاش کنیم. وقتی درک می‌کنیم زندگی عادلانه نیست برای دیگران و خودمان به جای احساس ترحم که باعث می‌شود احساسی بدتر از احساس کنونی داشته باشیم، احساس همدردی می‌کنیم. بار دیگر که به بی‌عدالتی‌های جهان می‌اندیشید یاد آور شوید زندگی نا عادلانه است. این اندیشه می‌تواند شما را از خود ترحمی منحرف و به سوی اقدام مفید جلب کند. ۱۶. بگذارید حوصله تان سر برود: اگر بگذارید حوصله تان سر برود احساس آرامش جایگزین احساس بی‌حوصله‌گی خواهد شد و پس از کمی تمرین یاد خواهید گرفت استراحت کنید. فن خاصی ندارد فقط آرام بنشینید. بیش تر اضطراب ما از مغزهای فعال و پر مشغله ما ناشی می‌شود. مغز نیز گاهی اوقات مانند بدن نیاز به استراحت دارد. مغز پس از استراحت قوی تر، تیزتر، متمرکزتر و خلاق تر خواهد شد و فشار روحی شما نیز کاهش خواهد یافت. ۱۷. تحمل خود را در برابر فشار روحی کم کنید: ما در محیط عاطفی خود یک قانون غیر قابل تجاوز داریم که چیزی شبیه این است "میزان فشار روحی کنونی ما دقیقاً به اندازه تحمل ما در برابر فشار روحی خواهد بود". برای شروع لازم است پیش از آنکه فشار روحی تان از کنترل خارج شود آن را احساس کنید. آن موقع کوتاه بیایید و کنترل مغز خود را در دست بگیرید. وقتی کارهایتان از کنترل خارج می‌شود نشانه وقت کاهش سرعت و ارزیابی مجدد کارها است. در این مواقع به جای کار بیشتر استراحت کنید. وقتی مغز عاری از فشار و آرام است و فشار روحی تان کمبا کاهش تحمل خود در برابر فشار روحی خواهید فهمید فشار روحی کم تری برای تحمل دارید. ۱۸. تصور کنید در تشییع جنازه خود هستید: تقریباً همه افراد هنگام مرگ آرزو می‌کنند کاش آنقدر برای چیزهای کم اهمیت حرص نخورده بودند و اولویت‌های زندگیشان چیزهای دیگری بود، کاش بیشتر وقت خود را با مردم می‌گذرانند و بیش تر عمر می‌کردند تا همه ی آنفص‌ها را جبران کنند. این فکر که خود را در تشییع جنازه ی خود تصور کنید به شما این فرصت را می‌دهد که در حالی به زندگی گذشته ی خود نگاه کنید که هنوز برای ایجاد تغییرات مهمی وقت دارید. ۱۹. به اشخاصی که در زندگیتان هستند به چشم نوزادان کوچک و یا سالخورده گان صد ساله نگاه کنید: این شیوه برای رهایی از احساسات خشم آلود فوق العاده مفید است. وقتی کسی شما را سخت آزرده

کرده چشمان خود را ببینید و او را همانند یک نوزاد با چهره ای کوچک و چشم های بی گناه تصور کنید. توجه کنید نوزادان نمی توانند کمک کنند اما اشتباه می کنند. بعد ساعت را صد سال جلو ببرید و آن شخص را یک فرد پیردرحال مرگ تصور کنید. به چشم های خسته و لبخند ملایم او نگاه کنید که حکایت از اندکی خرد مندی و پذیرش اشتباهات دارد. بدانید همه ی ما با گذشت چند دهه زنده یا مرده صد ساله خواهیم شد. ۲۰. به یاد داشته باشید اثر انگشت خداوند روی همه چیز هست: هر چیزی که خدا آفریده مقدس است. وظیفه ی ما ما یافتن تقدس است در چیز هایی که به نظر می رسد در وظیت نامقدس هستند. دیدن زیبایی خدا در طلوع خورشید و لبخند کودک آسان است اما آیا می توانیم یاد بگیریم که تقدس رادروضعیتی به ظاهر زشت، در درسهای مشکل زندگی هم بیا بینیم؟ وقتی زندگی ما از اشتیاق برای دیدن تقدس در چیزهای روزمره پر شود چیزی سحر آمیز آرام آرام رخ می دهد، احساس آرامش پدید می آید. وقتی یاد آور شدیم اثر انگشت خدا روی همه چیز هست همین یاد آوری به تنهایی آن چیز را خاص می کند مثلاً آدم کله شقی که مجبوریم با او سر و کله بزنیم. پس وقتی در چیزی زیبایی نمی بینیم دلیل عدم وجود زیبایی نیست بلکه ما به دقت لازم به آن چیز نگاه نکرده ایم. ۲۱. در برابر میل به انتقاد مقاومت کنید: وقتی درباره کسی انتقاد می کنیم این کار بیانگر چیزی درباره ی آن شخص نیست بلکه صرفاً چیزی درباره نیاز خود مابه منتقد بودن است. این انتقادها هیچ کمکی به بهبود دنیای اطراف مان نمی کند بلکه به خشم و بی اعتمادی در دنیای ماکمک می کند. اصولاً هیچ کس از این انتقادها تشکر نمی کند. در واقع انتقاد مانند سوگند خوردن چیزی بیش از یک عادت زشت نیست. اگر دقت کنید خود ما هم پس از انتقاد احساس شرمندگی خواهیم کرد. برای ترک این عادت باید هنگامی که می خواستید این کار را بکنید مچ خود را بگیرید. ۲۲. این تصور را که اشخاص آرام و با اعصاب راحت نمی توانند افراد فوق العاده موفقی شوند رها کنید: برخی از ما می ترسیم که اگر آرام و با محبت شویم ناگهان دست از رسیدن به هدف ها برداریم و تنبل و بی احساس شویم. شما می توانید به خلاف این مطلب پی ببرید. اندیشه ی هرسانک به نیروی زیادی نیاز دارد و خلاقیت را از زندگی ما تهی می سازد. وقتی چیزی را که می خواهید (آرامش درون) در اختیار دارید، دیگر با خواسته ها، نیازها، آرزو ها و نگرانی هایتان کمتر پریشان خاطر می شوید. بنا بر این، آسان تر آن است که با توجه و تمرکز به هدف هایتان نایل شوید. ۲۳. احساس همدردی خود را گسترش دهید: هیچ چیز در ایجاد ارتباط بیش از گسترش احساس همدردی برای دیگران به ما کمک نمی کند. این احساس میل دارد که شما خود را به جای شخص دیگری قرار دهید. احساس همدردی شناختی است که می فهمیم هر ذره از مشکلات سایر مردم واقعی هستند. ما در شناخت این حقیقت و کوشش جهت ارائه کمک، قلب های خودمان را باز می کنیم و احساس سپاس خود را به طرزی چشم گیر افزایش می دهیم. همدردی را می توان با تمرین گسترش داد. همدردی دو چیز را در بر می گیرد: قصد و عمل. قصد یعنی شما به یاد آورید قلبتان را به روی دیگران بگشایید. عمل کاری است که در این باره می کنید. هنگامی که وقت صرف می کنید تا روی معجزه های زندگی ببینید این کار می تواند به شما کمک کند تا به یاد آورید که بسیاری از چیزهایی که از آنها به عنوان "چیزهای بزرگ" یاد می کنید در حقیقت "چیزهای کوچک" ی هستند که شما آنها را بزرگ می کنید. ۲۴. هفته ای یک نامه صمیمانه بنویسید: این کار به تغییر زندگی های زیادی کمک کرده و زندگی را سرشار از سپاس و قدردانی می کند. بخشی از ارزش نامه در این است که اندیشه خود را در جهت قدر دانی سوق دهید. هدف از نوشتن نامه ابراز محبت و قدر دانی است. نوشتن نامه توجه شما را روی چیزی که در زندگیتان درست است متمرکز می کند. این عمل ساده اغلب باعث عملیات ماریچی دوست داشتن می شود. ۲۵. پیش خود تکرار کنید که "زندگی وضعیت اضطراری نیست": این راهبرد از جهاتی تجلی پیام اصلی این کتاب است. ما هدف های خود را آنقدر جدی می گیریم که فراموش می کنیم در راه رسیدن به آن تفریح هم داشته باشیم. ما اولویتهای ساده را می گیریم و آن ها را برای خوشحالی خودمان به شرایطی اضطراری تبدیل می کنیم. اولین گام در بیشتر آرام شدن این است که آن چنان فروتن باشید که در غالب موارد بپذیرید که خودتان حالت های اضطراری را ایجاد می کنید. یاد

آوری و تکرار مرتب این جمله که "زندگی اضطراری نیست" مفید خواهد بود. ۲۶. با بخش کند مغز خود آزمایش کنید: استفاده از بخش کند مغز به این معنی است که به مغزتان اجازه دهید تا در لحظه حاضر مسئله ای را حل کنید در حالی که مشغول انجام کار دیگری هستید. می توانیم بسیاری از مشکلات زندگی را حل کنیم در صورتی که بخش کند مغز خود را با فهرستی از مجهولات، داده ها، متغیرها و راه حل های ممکن تغذیه کنیم. بخش کند مغزتان برای کمک در دسترس شماست. شما در حالی که قصد دارید مسائلتان را در قسمت کند مغز قرار دهید نمی خواهید شعله کند افکارتان راجب آن مسئله را خاموش کنید. در عوض می خواهید مسئله را آرام در مغزتان نگه دارید بدون این که آن را فعالانه تجزیه و تحلیل کنید. این فن ساده به شما کمک خواهد کرد که بسیاری از مسائل را حل کنید و فشار روحی و زحمت را در زندگیتان به مقدار زیاد کاهش دهید. ۲۷. هر روز را به فکر کسی باشید که از او سپاس گذاری کنید: در زندگی چیزهای زیادی برای سپاس گذاری وجود دارد: دوستان، اعضای خانواده، افرادی از گذشته و اشخاص بی شمار دیگر. مهم این است ترجیحا صبح اولین کار این باشد که توجهتان را به سوی سپاس گذاری معطوف کنید. راه دادن فکر به چیزهای منفی کار آسانی است اما با این کار حس سپاس گذاری اولین چیزی است که شما را ترک می کند. ما با بی توجهی به اشخاصی که در زندگی مان هستند این کار را آغاز می کنیم و با این کار عشقی که احساس می کنیم اغلب جای خود را به به تنفر و نومییدی می دهد. این کار ممکن است یک پیشنهاد ساده به نظر بیاید اما واقعا مؤثر است! اگر صبح با اندیشه سپاس گذاری بیدار شوید در حقیقت بسیار مشکل و تقریبا غیر ممکن است که چیزی جز آرامش حس کنید. ۲۸. هر روز مدتی را برای آرامش کنار بگذارید: برای خود زمان آرامش داشتن بخش مهمی از زندگی است. این کار مانند در تنهایی وقت صرف کردن به ما کمک می کند تا به سر و صداها و آشفتگی هایی که در بخش زیادی از روز ما نفوذ می کند توازن بخشیم. مثلا می توانید هنگامی که از سر کار بر می گردید جلوی منظره ی زیبای کنار خانه تان دو دقیقه توقف کرده و این مدت را صرف آرامش کنید. ۳۰. ابتدا به دنبال درک کردن باشید: استفاده از این راهبرد میان بری است برای آنکه خشنودتر و احتمالا کار آمد تر شوید. این راهبرد به این معنی است که شما به درک کردن دیگران بیشتر علاقه نشان دهید و کمتر بخواهید که دیگران شما را درک کنند. وقتی دیگران را درک کنید درک شدن به طور طبیعی جریان پیدا می کند و تقریبا بدون زحمت شکل روشنی می گیرد. وقتی کوشش می کنید پیش از آنکه دیگران را درک کنید آنها شما را درک کنند شما و فرد یا افرادی که سعی می کنید به آنها نزدیک شوید متوجه این کوششتان خواهند شد و ارتباط خواهد شکست. ابتدا به دنبال درک دیگران بودن این نیست که چه کسی درست می گوید و یا درست نمی گوید بلکه یک فلسفه برای ارتباط مفید است. وقتی که این شیوه را به کار ببندید متوجه خواهید شد که با اشخاصی که ارتباط برقرار می کنید احساس خواهند کرد که به حرف هایشان گوش داده می شود و درک می شوند. این مسئله به روابط بهتر و با محبت تر داشتن تفسیر خواهد شد. ۳۱. شنونده بهتری شوید: خوب شنیدن چیزی بیش از صرفا پرهیز از عادت بد قطع کردن سخنان دیگران به هنگام حرف زدن آنها و یا تمام کردن جمله آنان است. مایه ی خوشنودی است که به جای آن که بی صبرانه منتظر فرصتی جهت پاسخ دادن به سخنان کسی باشیم، به تمام گفته ی او گوش دهیم. از برخی جهات، روش شکست ما در گوش دادن به حرف دیگران نمادی از روش زندگی ماست. پاسخ دادن های کمتر و شنونده ای بهتر شدن به ما کمک می کند که فردی آرام تر شده و فشار از روی دوش شما برداشته شود. شنونده بهتر شدن نه تنها باعث می شود که شخصی شکیب تر شوید، بلکه کیفیت روابط شما نیز افزایش خواهد داد. همه دوست دارند با کسی حرف بزنند که به آنچه آنها میگوید گوش فرا دهند. ۳۲. پیکار های خود را عاقلانه انتخاب کنید: این عبارت حکایت از آن دارد که زندگی پر از موقعیت هایی است که چیزی را خیلی مهم کنیم و یا اینکه به راحتی از کنار آن بگذریم و بفهمیم که مسئله واقعا اهمیت ندارد. اگر پیکارهای خود را عاقلانه انتخاب کنید در پیروز شدن بر آنها بی که واقعا مهم هستند بسیار کا آمد تر خواهید بود. راه آرام تر برای زندگی آن است که آگاهانه تصمیم بگیریم کدام پیکار ارزش مبارزه را دارد و کدام یک بهتر از رها شود. اگر هدف اصلی شما این نیست که

همه چیز به طور کامل درست از آب در آید، بلکه در عوض یک زندگی نسبتاً بدون فشار روحی داشته باشید، آن گاه خواهید فهمید که بیشتر پیکارها شما را از آرام‌ترین احساسات تان دور می‌کنند. اگر نمی‌خواهید " برای چیزهای کم اهمیت حرص بخورید " ارزش آن را دارد که پیکارهای خود را عاقلانه انتخاب کنید. اگر این کار را بکنید، روزی خواهد رسید که دیگر مجبور نخواهید بود که اصلاً پیکار کنید. ۳۳. از حالت‌های روحی خود آگاه شوید و اجازه ندهید که حالت‌های روحی پایین شما را فریب دهد: حالت‌های روحی خود شما می‌توانند فوق‌العاده فریبنده باشند. این حالت‌ها می‌توانند شما را بفریبند و احتمالاً هم می‌فریبند و وادار می‌کنند باور کنید که زندگی تان بسیار بدتر از آنی است که واقعا هست. وقتی که در حالت روحی خوبی هستید زندگی عالی به نظر می‌رسد و کارها خیلی سخت به نظر نمی‌آیند. بالعکس اگر در حالت روحی بدی باشید، زندگی به طور غیر قابل تحمل جدی و مشکل به نظر می‌رسد. مشکل اینجاست: مردم نمی‌فهمند که حالت‌های روحی آنها همیشه در تکاپو است. بلکه فکر می‌کنند که زندگیشان ناگهان همین دیروز و یا حتی یک ساعت گذشته بدتر شده است. در حالت‌های روحی پایین، فراموش می‌کنیم که وقتی در حالت روحی خوبی هستیم همه چیز خیلی بهتر به نظر می‌آید. وقتی که روحیه‌ی مان پایین است، به جای آنکه بجا خواهد بود حالت خود را سرزنش کنیم، میل داریم تصور کنیم که کل زندگی مان اشتباه است. حقیقت آن است که تقریباً هیچ‌گاه به آن بدی نیست که هنگام داشتن روحیه‌ی پایین به نظر می‌رسد. اگر در فشار روحی بدی بمانید آن‌گاه می‌آموزید که داوری خود را زیر سؤال ببرید. وقتی که در حالت روحی بدی هستید، یاد بگیرید که آن را به این سادگی دفع کنید: حالت روحی بد یک وضعیت اجتناب‌ناپذیر انسانی است که اگر به آن کاری نداشته باشید با گذشت زمان دفع خواهد شد. در حالت روحی پایین زندگی تان را تجزیه و تحلیل نکنید. در حالت‌های روحی خوب خرسند و در حالت‌های روحی بد متین باشید. بار دیگر که به هر دلیلی فکر می‌کنید روحیه تان پایین است به خودتان یاد آوری کنید که " این نیز بگذرد " و خواهد گذشت. ۳۴. زندگی یک آزمون است. فقط یک آزمون: هنگامی که به زندگی و چالش‌های آن به چشم یک آزمون و یا یک رشته آزمون نگاه کنید، با هر مسئله‌ای که رو به رو می‌شوید آن را فرصتی برای رشد و شانس برای با قدرت صاف کردن موانع خواهید یافت. با همیشه به چشم آزمون دیدن همیشه فرصت موفقیت را دارید. از سوی دیگر اگر به هر مسئله جدیدی که با آن روبرو می‌شوید به چشم یک پیکار جدی نگاه کنید که برای زنده ماندن باید به آن غلبه کنید احتمالاً در راه سفری پر از سنگلاخ قرار دارید. شاید تنها زمانی که خوشحال شوید زمانی است که همه چیز به درستی پیش برود. و همه ما میدانیم که این حالت به ندرت روی می‌دهد. ببینید آیا می‌توانید مسئله‌ای را که با آن رو به رو هستید از " مشکل " بودن به " آزمون " بودن تغییر نام بدهید. ببینید آیا به جای آنکه با مشکلاتان دست و پنجه نرم کنید می‌توانید چیزی از آن یاد بگیرید. از خودتان بپرسید " چرا این مسئله در زندگی من هست؟ معنای آن چیست؟ آیا احتمال دارد که به این مسئله طوری دیگر نگاه کنم؟ آیا می‌توانم آن را نوعی آزمون بینگام "؟ اگر این راهبرد را امتحان کنید ممکن است از پاسخ‌های تغییر یافته خود شگفت زده شوید. ۳۵. ستایش و سرزنش مثل هم هستند: هر کس جهت ارزیابی زندگی دارای عقایدی است و عقاید ما همیشه با عقاید دیگران تطبیق نمی‌کند. اما به دلایلی، بیشتر ما با این حقیقت اجتناب‌ناپذیر مبارزه‌مبارزه می‌کنیم. عصبانی و ناراحت می‌شویم، یا وقتی که دیگران عقاید ما را رد می‌کنند و به ما نه می‌گویند، یا به نوعی دیگر مخالفت خود را ابراز می‌کنند سرخورده می‌شویم. ما هر چه زودتر مشکل اجتناب‌ناپذیر ناتوانی خود را در کسب موافقت کسانی که ملاقات می‌کنیم پذیریم، زندگی مان آسان‌تر خواهد شد. هنگامی که انتظار دارید به جای مبارزه با این حقیقت، سهمان از عدم موافقت داده شود، چشم انداز مفیدی به آینده جهت کمک به سفر زندگی تان ایجاد خواهید کرد. به جای آن که تصور کنید با عدم موافقت طرد می‌شوید به خودتان یاد آور شوید " باز هم عدم موافقت، مانعی ندارد ". می‌توانید یاد بگیرید وقتی که موافقتی را که امید آن را داشتید به دست می‌آورید به طرزی خوشایند شگفت زده شده، حتی سپاس‌گذار باشید. ۳۶. کارهای نیک را تصادفی تمرین کنید: تمرین کار نیک تصادفی راه مؤثری برای در

ارتباط بودن با شادی ناشی از بخشش بدون چشم داشت عوض است. انجام این کار بی آن که اجازه دهید کسی بداند چه کار می‌کنید بهترین شیوه عمل است. برای چگونگی تمرین کار نیک تصادفی هیچ نسخه‌ای نیست. این کار از دل بر می‌آید. هدیه شما ممکن است برداشتن زباله در محله تان، کمک به خیریه به طور ناشناس، یا کمک داوطلبانه به خورد و خوراک مردم گرسنه در یک کلیسا یا پناه گاه باشد. هر کاری که بخواهید بکنید نکته اینجاست که بخشش یک نوع سرگرمی است و نباید گران تمام شود. شاید بزرگترین دلیل تمرین نیکی آن است که رضایت خاطر و خوشنودی زیادی را در زندگیتان وارد می‌کند. هر عمل نیک، احساسات مثبت را به شما پاداش می‌دهد و جنبه‌های مهم زندگی - خدمت، نیکی و محبت - را به خاطرتان می‌اندازد. اگر ما همه نقش خود را انجام دهیم خیلی زود در دنیای زیباتری زندگی خواهیم کرد. ۳۷. آن سوی رفتار را نگاه کنید: این راهبرد به معنی آن است که برای بی‌گناه دانستن دیگران دیدی داشته باشیم. بدانید که وقتی کارمند پست دیر کار می‌کند، احتمالاً روز بدی را می‌گذراند و یا شاید تمام روزهای او بد هستند. وقتی که همسر یا دوست نزدیکتان به شما پرخاش می‌کند، سعی کنید بفهمید که عزیز شما با این عمل منفرد، واقعا می‌خواهد که شما را دوست بدارد و احساس کند که شما او را دوست دارید. آن سوی رفتار را نگاه کردن آسان‌تر از آن است که فکرش را می‌کنید. اگر این کار را امتحان کنید به راحتی می‌توانید نتایج خوب آن را ببینید و لمس کنید. ۳۸. بی‌گناهی را ببینید: برای بسیاری از مردم، یکی از دردناک‌ترین جنبه‌های زندگی ناتوان بودن آن‌ها در درک رفتار سایر مردم است. این مردم را به جای این که "بی‌گناه" ببینیم "گناه کار" می‌بینیم. این ناتوانی ما را وسوسه می‌کند که روی رفتار به ظاهر غیر منطقی آن‌ها تکیه کنیم و فوق‌العاده ناراحت شویم. اگر ما بیش از اندازه روی رفتار تکیه کنیم، این کار ممکن است چنین به نظر برسد که سایر مردم دارند ما را آزار می‌دهند. البته این راهبرد از پذیرش، چشم‌پوشی و یا طرف‌داری از خشونت یا هر رفتار منحرف دیگر حرف نمی‌زند، بلکه صرفاً از این حرف می‌زند که بیاموزیم از کارهای مردم کم‌تر ناراحت شویم. دیدن بی‌گناهی ابزاری قوی برای تغییر است، بدین معنی که وقتی کسی کاری می‌کند که آن را دوست نداریم، بهترین راهبرد برای مقابله با آن شخص این است که خود را از آن رفتار دور کنیم؛ یعنی "آن سوی رفتار را نگاه کنیم" تا بتوانیم بی‌گناهی را در جایی ببینیم که این رفتار از آن جا ناشی می‌شود. از این به بعد هر گاه رفتار عجیب و غریبی از کسی سر زد به دنبال بی‌گناهی در رفتار او بگردید. وقتی که بی‌گناهی را می‌بینید، دیگر آن چیزی که شما را همیشه آزار داده است آزرده نخواهد کرد. وقتی که از کارهای دیگران آزرده نشدید، تکیه و تمرکز روی زیبایی زندگی خیلی آسان‌تر خواهد بود. ۳۹. مهربان بودن را به حق به جانب و دن ترجیح دهید: دلیل این که ما وسوسه می‌شویم دیگران را تحقیر و آن‌ها را اصلاح کنیم و یا به آن‌ها نشان دهیم که حق با ماست و آن‌ها اشتباه می‌کنند آن است که من ما به اشتباه بر این باور است که اگر ما به کسی نشان دهیم که چطور در اشتباه است، پس باید حق به جانب ما باشد و در نتیجه حالمان بهتر خواهد شد. در حقیقت اگر پس از تحقیر شخصی به نحوه احساساتان توجه کنید خواهید دید که احساسی بدتر از احساس پیش از تحقیر دارید. خوشبختانه، عکس این مطلب درست است. وقتی که هدفتان آن باشد که اشخاص را بالا ببرید، یعنی کاری کنید که حالشان بهتر شود و در شادی آن‌ها سهیم شوید شما نیز از پاداش احساسات مثبت آن‌ها بهره‌مند خواهید شد. هر بار که در برابر "حق به جانب بودن" مقاومت می‌کنید و در عوض مهربانی را انتخاب می‌کنید، متوجه یک احساس آرامش درون خواهید شد. این راهبرد را با ایستادگی نکردن در برابر باورهایتان اشتباه نگیرید. منظور از این راهبرد این نیست که حق به جانب بودن برای شما خوب نیست بلکه می‌گوید اگر در حق به جانب بودن یا فشاری کنید، اغلب باید بهایی برای آن بپردازید، آرامش درون خود را. برای این که آدمی سرشار از بردباری باشید باید بیشتر اوقات مهربانی را به حق به جانب بودن ترجیح دهید. ۴۰. (امروز) به سه نفر دیگر بگویید که چقدر آن‌ها را دوست دارید: در وضعیت ایده‌آل، می‌توانید حضوری یا تلفنی به کسی بگویید که او را دوست دارید. اگر در بیان چنین پیامی با تلفن خیلی خجالتی هستید، در عوض نامه‌ای از ته دل برای او بنویسید. ممکن است متوجه شوید که وقتی به یکی از این دو راه عادت کردید

و اجازه دادید مردم بدانند چقدر آن‌ها را دوست دارید، آن راه جزو زندگی عادی تان خواهد شد. اگر این طور شود، شاید از شنیدن این نکته شوکه نشوید که در اثر این کار احتمالاً شما را بیش تر دوست خواهند داشت. ۴۱. فروتنی را تمرین کنید: فروتنی و آرامش درون دست در دست هم دارند. هر چه کم تر مجبور شوید تلاش کنید که حق به جانب بودن خود را به دیگران ثابت کنید، آرامش درون را راحت تر احساس خواهید کرد. مردم به سوی کسانی کشیده می شوند آرام و دارای اعتماد به درون باشند، مردمی که نیاز نداشته باشند. مردم کسی را دوست دارند که به فخر فروشی نیاز ندارد و کسی را دوست دارند که از دل خود مایه می گذارد. راه ایجاد فروتنی حقیقی تمرین است. تمرین فروتنی خوب است زیرا شما یک بازخورد درونی فوری را در مسیر احساساتی آرام و راحت به دست خواهید آورد. بار دیگر که فرصت پیدا می کنید فخر بفروشید، در برابر این وسوسه مقاومت کنید. ۴۲. وقتی که شک دارید نوبت کیست که زباله را بیرون ببرد یا پیش بگذارید و آن را بیرون ببرید: اگر شما کسی هستید که حساب کارهایی را که انجام می دهید نگه می دارید واقعا مشکل است که آدم قانع و خرسندی باشید. حساب کار را نگه داشتن فقط با به هم ریختن ذهنتان که چه کسی چه کار می کند و چه کسی بیش تر کار می کند و غیره، شما را دل سرد می کند. آگاهی از این نکته که شما سهم خود را انجام داده اید و کسی دیگر از اعضای خانواده، یک کار کم تر از شما دارد که انجام دهد شادی بسیار زیادتری به زندگی تان می آورد تا این که نگران شوید و بد خلقی کنید که نوبت کیست که زباله را بیرون ببرد. انجام کارهایی مانند زباله بردن که کم تر با زندگی شما مربوط است بدون شک وقت و نیروی بیش تری را برایتان جهت انجام کارهای واقعا مهم فراهم می آورد. ۴۳. از عایق بندی پرهیزید: عایق بندی عبارت از پیدا کردن ترکها و عیب های زندگی و یا تلاش برای درست کردن و یا دست کم نشان دادن آن‌ها به دیگران است. این گرایش نه تنها شما را از دیگران بیگانه می کند، بلکه باعث می شود حالتان هم بد شود. بنا بر این، به جای آن که قدر روابط و زندگی خود را بدانیم، عایق بندی ما را تشویق می کند به این فکر برسیم که زندگی آن قدرها هم تعریفی نیست. البته روشن است که هر از گاه یک اظهار نظر، انتقاد سازنده و یا راهنمایی مفید، نمی تواند موضوع هشدار باشد. اظهار نظرهای بی ضرری که هر چند وقت یک بار صورت می گیرد دارای این گرایش موزیانه است که ممکن است بعد ها شیوه نگاه کردن به زندگی شود. هنگامی که یک انسان دیگر را عایق بندی می کنید، این کار چیزی درباره او نمی گوید اما شما را به او چشم کسی که می خواهد ایرادگیر باشد معرفی می کند. چه شما گرایش جهت عایق بندی روابط تان و چه برای برخی جنبه های زندگی تان و یا برای هر دو مورد داشته باشید، آن چه که باید انجام دهید این است که عایق بندی را به عنوان فکری بد ترک کنید. همین که این عادت به درون فکرتان خزید، مچ خود را بگیرید و مهر بر لب هایتان بزنید. هر چه کم تر یار یا دوستان خود را عایق بندی کنید، بیشتر متوجه خواهید شد که زندگی چقدر عالی است. ۴۴. فقط برای تفریح، با انتقادی که از شما می شود موافقت کنید (سپس ناپدید شدن آن را ببینید): وقتی که واکنش ما به انتقاد، حرکتی غیر ارادی و اسخی تدافعی باشی کاری آزار دهنده است. یک تمرین فوق العاده مفید آن است که با انتقادی که از شما می شود موافقت کنید. مواقع بسیاری هستند که صرف موافقت با انتقاد اوضاع را آرام می کند، نیاز شخص را جهت بیان نقطه نظر خود ارضا می کند، به شما فرصتی می دهد که با دیدن ذره ای حقیقت در موضع شخص دیگر چیزی درباره خودتان یاد بگیرید و شاید مهم تر از همه فرصتی را برایتان فراهم می آورد که آرام بمانید. واکنش نشان دادن به انتقاد هرگز باعث ناپدید شدن انتقاد نمی شود. در حقیقت، واکنش های منفی نسبت به انتقاد اغلب شخص انتقاد کننده را متقاعد می کند که ارزیابی او از شما درست بوده است. ۴۵. مردم شناس شوید: مردم شناسی عبارت است از "بدون داوری، علاقه مند بودن به شیوه های که دیگران برای زندگی کردن و رفتار انتخاب می کنند". این راهبرد به گسترش احساس هم دردی و نیز به شیوه شکلیا تر شدن شما می پردازد. به هر حال علاوه بر این، علاقه مند بودن به نحوه رفتار دیگران شیوه جایگزین کردن داوری ها با مهر ورزی است. مردم شناس شدن راه کم تر سرخورده شدن از کارهای دیگران است. وقتی از کسی رفتاری سر می زند که به نظر شما عجیب می آید، به خودتان بگویید "فهمیدم، این باید همان

شیوه‌های باشد که او اوضاع را در دنیای خود می‌بیند، خیلی جالب است". یکی از قوانین اصلی زندگی سرشار از شادی آن است که داوری درباره دیگران به نیروی زیادی نیاز دارد و این کار بدون استثنا، شما را از جایگاهی که می‌خواهید باشید دور می‌کند. ۴۶. واقعیت‌های جدا از هم را درک کنید: اصل واقعیت‌های جدا از هم می‌گوید که تفاوت‌های میان افراد بسیار وسیع است. مسئله صرفاً تحمل تفاوت‌ها نیست بلکه درک درست و محترم شمردن حقیقتی است که واقعاً نمی‌تواند طور دیگر باشد. این درک می‌تواند کشمکش‌ها را از بین ببرد. وقتی که انتظار آن را داریم که اوضاع را متفاوت ببینیم، وقتی که فرض می‌کنیم دیگران کارها را متفاوت انجام خواهند داد و به محرک‌های یکسان واکنش متفاوت نشان خواهند داد، هم دردی که برای خود و برای دیگران داریم به طور چشم‌گیر افزایش می‌یابد. لحظه‌ای که انتظار چیز دیگر را داریم نیروی توانش برای برخورد به وجود می‌آید. این حقیقت را که همه ما بسیار متفاوت هستیم به طور جدی در نظر بگیرید و آن را محترم بشمارید. وقتی که این کار را بکنید، محبتی که برای دیگران احساس می‌کنید و نیز درکی که از منحصر به فرد بودن خودتان دارید افزایش خواهد یافت. ۴۷. شیوه‌های کمک‌خود را گسترش دهید: اگر می‌خواهید که زندگی‌تان نمایان‌گر آرامش و مهربانی باشد انجام کارهای مهربانانه و آرامش‌بخش مفید است. مثلاً ممکن است دوست داشته باشید در را برای مردم باز نگه دارید، از اشخاص سالخورده و تنها در آسایشگاه سالمندان بازدید کنید و یا برف را از مسیر منتهی به توقف گاه کسی پارو کنید. به چیزی فکر کنید که انجام آن بی‌زحمت اما مفید باشد. این کار یک سرگرمی است، کاری که به شخص خودتان پاداش می‌دهد و الگوی خوبی برقرار می‌کند. در این کار همه برنده هستند. ۴۸. هر روز دست کم به یک نفر بگویید که چه چیز او را دوست دارید، چه چیز او را تحسین می‌کنید و به چه چیز او ارج می‌نهد: گفتن این نکته به کسی که چیزی را از او دوست دارید، تحسین می‌کنید و یا ارج می‌نهد "یک عمل مهربانانه به طور تصادفی است". این کار تقریباً هیچ زحمتی ندارد (وقتی که به آن عادت کردید)، با وجود این بهره‌عظیمی می‌دهد. در جریان گذاشتن یک نفر از این که چه احساسی نسبت به او دارید برای شخص تعریف و تمجید کننده نیز خوب خواهد بود. این کار نشانه مهر ورزی است. بیان احساس یعنی این که افکار شما در سمت و سوی آن چیزی است که درباره آن شخص درست است، و وقتی که افکار شما در جهت مثبت باشد احساساتتان آرام بخش است. ۴۹. برای نقاط ضعف خود دلیل بیاورید و این نقاط ضعف از آن شماست: بسیاری از مردم نیروی زیادی را صرف استدلال نقاط ضعف خود می‌کنند؛ نمی‌توانم آن را انجام دهم، دست‌خودم نیست، همیشه این طور بوده‌ام" و هزاران جمله منفی و خود شکن دیگر. مغز ما ابزار قدرتمندی است. وقتی تصمیم می‌گیریم که چیزی درست است و یا دور از دسترس ماست، نفوذ در این مانع خود ایجاد کرده بسیار مشکل است. ما وقتی از مواضع خود دفاع می‌کنیم، این نفوذ کردن تقریباً غیر ممکن است. ۵۰. پنج موضوع سرسخت خود را یادداشت کنید و ببینید آیا می‌توانید آن‌ها را ملایم‌تر کنید: تقریباً هر عقیده‌های محاسنی دارد، به ویژه اگر که ما به دنبال محاسن باشیم تا معایب. بار دیگر که شخصی عقیده‌ای را برایتان ابراز می‌کند، به جای آن که آن را مورد داوری قرار دهید یا از آن انتقاد کنید، ببینید آیا می‌توانید ذره‌ای حقیقت را در آن چه که او می‌گوید بیابید. اگر در این باره بیندیشید، هنگامی که درباره کسی دیگر و یا عقیده او داوری می‌کنید، این کار در حقیقت چیزی درباره آن شخص بیان نمی‌کند، بلکه کمی از نیاز شما به منتقد بودن حرف می‌زند. اگر این راهبرد ساده را به کار ببندید، اتفاقات جالبی روی خواهند داد. شما به تدریج چیزهایی را درک خواهید کرد که با آن‌ها برخورد دارید، دیگران به سمت نیروی پذیرش و محبت شما کشیده خواهند شد، منحنی یادگیری‌تان بالا خواهد رفت و از همه مهم‌تر این که درباره خودتان احساس بهتری خواهید داشت. با به کار بردن راهبردهای فوق به زندگی بهتر دست خواهید یافت، اساسی‌ترین راهبرد را هرگز فراموش نکنید: برای چیزهای کم اهمیت حرص نخورید!

نویسنده: حمید کریمی

خلاصه کتاب: بابایی - جنبش‌های نوپدید به ظاهر دینی در دنیای امروز رو به گسترش‌اند. یکی از فرقه‌های موجود گروه شیطان‌پرستی است. شیطان‌پرستی در گذشته چهره‌ای متفاوت با امروز داشته است: یزیدیان در قدیم به گونه‌ای شیطان را تکریم می‌کردند و اینک به شیوه‌ای دیگر اهداف او را محقق می‌کنند. گروه کلیسای شیطان چه گروهی است؟ آنتوان لای و مارلین منسن چه افرادی بودند؟ مراسم شیطان‌پرستان چیست؟ اندیشه و قوانین شیطان‌پرستی چیست؟ علائم و شعارهای آنان کدام است؟ از چه موسیقی‌ها و سبک‌هایی استفاده می‌کنند؟ در اشعار، فیلم‌ها و محافل خود چه آموزه‌هایی را ترویج می‌کنند؟. شیطان‌پرستی در گذشته چهره‌ای متفاوت با امروز داشته است؛ یزیدیان در قدیم به گونه‌ای شیطان را تکریم می‌کردند و اینک به شیوه‌ای دیگر اهداف شیطان را محقق می‌کنند. این کتاب در دو بخش و هفت گفتار به نقد و بررسی دیدگاه‌های آیین شیطان‌پرستی و برخی از اعمال و مراسم معتقدان به این فرقه پرداخته است. در بخش اول، گروه یزیدیان یا شیطان‌پرستان قدیمی، مؤسس آن، عقاید، تکالیف و آداب و رسوم و کتاب‌های مقدس آنها ذکر و بررسی شده‌اند. در بخش دوم، شیطان‌پرستی جدید و گروه کلیسای شیطان که در قرن بیستم ظهور کردند در ضمن چند گفتار طرح و بررسی شده‌اند. در گفتار اول به پیدایش این گروه و زندگی مؤسس آن «آنتوان لای» اشاره شده است و گفتار دوم به برخی از اعمال و مراسم گروه شیطان‌پرستی می‌پردازد. در گفتار سوم درباره عقاید اصلی، قوانین و حقوق بشر از گناه شیطان‌پرستان سخن به میان آمده و آرای آنها مورد نقادی قرار گرفته است. همچنین در گفتار چهارم علائم مورد استفاده از سوی آنها آمده و در گفتار پنجم از انواع موسیقی‌هایی که در خدمت گروه‌های شیطان‌پرست قرار می‌گیرد، یاد شده است. گفتار پنجم نیز به بررسی انواع موسیقی شیطنانی می‌پردازد. در گفتار ششم به برخی از اشعاری که در گروه‌های موسیقی مذکور، خوانده می‌شود، اشاره شده است و گفتار هفتم نگاهی کوتاه به فیلم‌های شیطنانی می‌اندازد. نویسنده این کتاب معتقد است برخی از جوانان و افراد دیگر به علل مختلف مانند مشکلات خانوادگی، کمبود محبت، عدم اطلاع کافی از آموزه‌های اصیل دین اسلام، نارسایی‌ها و آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی به این آیین‌ها گرایش پیدا می‌کنند. کریمی در این باره می‌نویسد: «برای مسلح شدن و مقابله با این امواج، اولین گام شناخت دقیق آنها از راه تهیه گزارش از کمیت و کیفیت رشد آنها، شناخت نحوه عضوگیری، تبلیغات، شعارها و آموزه‌های آنان در ظاهر و خفاست. گام دوم تحلیل یافته‌ها و شمارش نقاط ضعف و قوت آنها و یافتن معادل و برابر آموزه‌های مثبت آنان در میان مفاهیم غنی دین اسلام است. و گام سوم بسط و ارائه آن نقاط مثبت و نشان دادن ضعف و زشتی نقاط منفی است. مشکلات، خلأها و نقص‌های نسل جدید را باید با استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای روز برطرف کرد تا با یک برنامه‌ریزی اساسی و منسجم، زمینه‌های هدایت و دوری از گمراهی جوانان را فراهم کرد». در مجموع این کتاب را می‌توان اثری قابل تأمل دانست که ضمن روشن‌نگری درباره ماهیت، نوع تفکر و عملکرد این آیین‌ها، به ارایه راهکارهایی برای مصون داشتن افراد جامعه از گرفتاری در دام آنها می‌پردازد. قدرت پلید و مرموز شیطان همواره از آغاز زندگی بشر توهم زاوترس آفرین بوده است و برخی از انسان‌های ابتدایی برای آسودگی از شر او به تکریم و تقدیسش می‌پرداختند، تا به امروز که در مدل‌های نوین و در قالب آئین‌هایی با ایدئولوژی خاص سر برآورده و به اسم شیطان‌پرستی در دنیا مطرح شده است. سیر پیدایش شیطان‌پرستی از آغاز تا کنون را در سه مرحله و عنوان کلی بدوی، قدیمی و مدرن می‌توان نام برد که به دو مورد اول اشاره ای کوتاه و شیطان‌پرستی مدرن را به تفصیل به بحث می‌کشانیم: [۱] شیطان‌پرستی بدوی می‌توان تاریخچه شیطان‌پرستی را به قرون اولیه پیدایش آدمی نسبت داد. در زمان‌های قدیم انسان‌ها در برابر هر چیزی که قدرت مقابله با آن را نداشتند و از درک آن عاجز بودند، تسلیم می‌شدند و سجده می‌کردند. ادیان باستانی شر را شریک در جهان‌آزادی می‌پنداشتند، به طوری که در میان اقوام اولیه بین‌النهرین این دواصل (خدا و شیطان) به یکدیگر پیوسته‌اند، سیت خدای ویرانگر مصر برادر اوزیریس نیکوکار بود، در ایران باستان نیز اعتقاد بر این بود که علت وجود اهریمن تیرگی و پیدایش لحظه‌ای شک و تردید

در اندیشه اورمزد خدای روشنایی بوده است. [۲] شیطان پرستی قدیمی شیطان پرستی قدیمی مربوط به قرون وسطا و دوران تفتیش عقاید مذهبی کلیسا می شود. شیطان پرستان این دوره مخالف با مسیحیت و کلیسا بوده و در مراسم خود اعمال ضد مسیحیت را انجام می دادند. آن‌ها شیطان را موجودی با هویت خارجی می دانستند. اصل شهوترانی و ارضای جنسی اصل لاینفک مراسم آن‌ها بوده است. آنها به جهنم اعتقادی نداشتند و می گفتند جهنم همین دنیایی است که در آن زندگی می کنیم. لذا بدترین گناهان را در مراسم خود انجام می دادند. از جمله گرایش‌های شیطان پرستی در قرون وسطی شیطان پرستی گوتیک بود که نوعی از شر پرستی بود، میل برگشت به تاریکی در این فرقه بارز است آن‌ها به اعمالی از قبیل خوردن نوزادان، تجاوزات جنسی، قربانی کردن دختران متهم بودند. امروزه نیز در موسیقی شیطان پرستی متال سبکی به نام گوتیک وجود دارد این‌ها نیز در هنگام اجرای برنامه، اعمال غیر اخلاقی مختلفی را مرتکب می شوند. نقاشی از شیطان از قرن دوازدهم موجود است که در حال اقامه دعوا و دادخواهی در دادگاه عدالت است که او بشریت و عیسی را متهم کرده است. [۳] شیطان پرستی مدرن شیطان‌گرایی مدرن در انگلستان و از نیمه دوم قرن شانزدهم آغاز شد. رکن اصلی این نوع شیطان پرستی تاکید بر پرورش استعداد های شخصی انسان و در حقیقت خود پرستی است از این دیدگاه خدایی جز خود انسان وجود ندارد. شیطان پرستی جدید اعتقادی به وجود شیطان خارجی ندارد زیرا شیطان جسم نیست و وجود خارجی ندارد. بلکه شیطان را در طبیعت و وجود هر انسانی می داند و این باطن هر کسی است که شیطان در آن وجود دارد. شیطان در این اعتقاد نماد نیروی تاریکی طبیعت است. آنان اعتقاد به استفاده از لذت جنسی در حد اعلائی آن دارند، لذا از نظر آنان بعد از مرگ روح کسانی که در دنیا لذت جسمانی لازم را نبرده است به دنیا برمی گردد و لذت جنسی خود را کامل می کند. عمده ترین اعتقادات شیطان پرستان از این قرار است: خدایی در این نوع شیطان پرستی نیست و جنگی بین عالم خیر و شر وجود ندارد. مبنای این گرایش شیطان‌پرست، پرستش یک نیروی ماوراء الطبیعی اساطیری است که در آن یک یا چند خدا تعریف شده است که همه شیطانی هستند یا وسیله شیطان شناخته می شوند. خدا یا خدایان می توانند از انواع مختلفی از معبودها باشند، بعضی از آنها از ادیان بسیار قدیمی نشأت گرفته اند، انواع معمول شیطان پرستی خدایانشان را از ادیان قدیمی مصر باستان و بسیاری از الهه‌های باستانی بین‌النهرینی و بعضاً از الهه‌های رومی و یونانی اقتباس کرده اند. [۴] شیطان پرستی لاوایی (فلسفی) این شاخه از شیطان پرستی که امروزه مشهورترین و رایج ترین فرقه شیطان پرستی مدرن است، با چهره «آنتوان لاوی» شناخته می شود. او با نوشتن انجیل شیطانی در سال ۱۹۶۵ و تأسیس کلیسای شیطان در سال ۱۹۶۶ خود را پاپ کلیسای شیطان معرفی کرد. شیطان پرستی فلسفی معتقد است که موجودی به نام شیطان وجود عینی ندارد و شیطان تنها نماد امیال، آرزوها و لذت طلبی انسان است. در نظر شیطان پرستان فلسفی، محور و مرکزیت عالم هستی، خود انسان است، بزرگترین آرزو و شرط رستگاری این نوع از شیطان پرستان برتری و ترفیع ایشان نسبت به دیگران است. شیطان در نظر لاوی موجودی مثبت بوده، شیطان پرستان فلسفی عموماً خدایی برای پرستش قائل نیستند و به زندگی غیرمادی بعد از مرگ نیز عقیده‌ای ندارند. در نظر شیطان پرستان فلسفی، هر شخص خدای خودش است. آنها با تکیه بر عقاید انسانی وابسته به دنیا، مطالب مربوط به فلسفه عقلانی را عبس می شمارند و به آن به دید ترس از مسائل ماوراء الطبیعی می نگرند. انجیل شیطانی شیطان پرستان دارای پاره‌ای از اعتقادات هستند که در کتاب انجیل شیطانی آمده است، فصل اول این کتاب احکام ۹ گانه شیطان پرستی است: شیطان می گوید: دست و دل‌بازی کردن به جای خساست. شیطان به جای ریاضت نماینده افراط است. شیطان می گوید: زندگی حیاتی به جای نقشه خیالی و موهومی روحانی. شیطان به جای اینکه نماینده توهم‌های معنوی باشد، نماینده زندگی مادی است. (همه مسائل و تجارب غیرمادی و معنوی از دید آنها توهم و دروغ و تظاهر خوانده می شود). شیطان می گوید: دانش معصوم به جای فریب دادن ریاکارانه خود. شیطان به جای خود فریبی متظاهرا نه نشان دهنده عقل پاک است. شیطان می گوید: محبت کردن به کسانی که لیاقت آن را دارند، به جای عشق ورزیدن به نمک نشناسان. (درست برعکس مسیحیت و سایر ادیان که عشق به انسانها را به انسانها آموزش می دهد)

شیطان می گوید: انتقام و خونخواهی کردن به جای برگرداندن صورت (اشاره به تعالیم مسیحیت که می گوید: هرگاه برادری به تو سیلی زد، آن طرف صورتت را جلو بیاور تا ضربه‌ای به طرف دیگر بزند). شیطان می گوید: مسئولیت در برابر مسئول به جای مسئولیت در برابر موجودات ترسناک خیالی. (یعنی اعتقاد به معاد و بهشت و جهنم را تنها عامل انسانیت افراد با ایمان می‌داند و همچنین خود را فقط در برابر کسی مسئول می‌داند که در برابرش مسئولیت دارند نه افرادی که ممکن است درگیر عملی شوند که او انجام می‌دهد). شیطان می گوید: انسان حیوان دیگری است، گاه برتر و اکثر مواقع به دلیل روح خدایی و پیشرفت ذهنی اش که از او بدطینت‌ترین حیوان را ساخته است پست تر است. (روح خدایی که به اعتقاد ادیان منشاء و دلیل بزرگی و خوبی انسان‌هاست در این نظریه دلیل بدطینت‌ترین موجود بودن اوست). شیطان تمام چیزهایی که گناه شناخته می‌شوند را ارائه می‌دهد، زیرا تمام آنها به یک لذت و خوشنودی فیزیکی، روانی یا احساسی منجر می‌شوند. (یعنی گناهان را برای ارضاء نیازهای انسانی لازم می‌داند) شیطان بهترین دوست کلیساست زیرا در میان تمام این سال‌ها وجود شیطان دلیل ماندگاری کلیساها است. در اینجا جملاتی از انجیل شیطان را نقل می‌کنیم. به نام خدای بزرگ ما، شیطان به شما فرمان می‌دهد که از دنیای سیاه بیرون آید. به نام چهار شهریار سیاه جهنم؛ پیش آید. شیطان؛ جام باده لذت را بردار. این جام پر از اکسیر زندگی است؛ و آن را با نیروی جادوی سیاه انباشته کن. این نیرو در سراسر عالم کائنات وجود دارد و حامی آن است. ای دوست و همدم شب؛ تو از صدای سگ‌ها و ریختن خون شاد می‌شوی؛ تو در میان سایه‌های قبور می‌گردی؛ تو تشنه خون هستی و بشر را تهدید می‌کنی گور گومورو؛ ماه هزار چهره؛ به قربانیان ما با نظر مساعد بنگر. دروازه‌های جهنم را بگشا و بیرون بیا. کلیسای شیطان کلیسای شیطان پرستی در قرون وسطا به عنوان مکانی برای انجام مراسم شیطان پرستی استفاده می‌شد و جایی بود که در آن تنها و تنها محل قرارهای شیطان پرستان قدیمی و انجام مراسم خود در آن بود. در ابتدا برای انجام مراسم ارضای جنسی مورد استفاده قرار می‌گرفت اما امروزه محلی است برای عبادت و انجام اکثر مراسم شیطان پرستان. کلیسای شیطان مکانی است که بر اساس قوانینش با استفاده از کمک‌های مالی دولت‌ها برقرار نیست و اعضای آن برای ورود به آن باید پول بپردازند. اجتماعات و مراسم شیطان پرستان همانند یهودیان در روزهای شنبه برگزار می‌شود. دو آیینی که تاثیر متقابل زیادی در طول تاریخ به ویژه از طریق عرفان رازآلود کابالا از همدیگر پذیرفته اند. [۵] جریان دیگر شیطان پرستی مدرن امروزه علاوه بر شیطان‌گرایی لاوایی یا ساتینسم (Satenism)، جریان دیگری به نام ستیانس (Setians) وجود دارد. مایکل آکینو در آغاز کار دوست و همکار آنتوان لاوی بود که در پی اختلاف عقیده با لاوی از او جدا شد و معبد ست را در سال ۱۹۷۵ در سانفرانسیسکو تاسیس کرد. و جریان ستیانست (Setians) را به راه انداخت. معبد ست یکی از مشهورترین و مخفی‌ترین سازمان‌های شیطان پرستی است و تعالیم آن شامل فلسفه شیطان و تمرینات سحر است. این جنبش امروزه در ابعاد وسیعی به ویژه در عرصه‌های فرهنگی مثل نشر کتاب و نشریات و سینما فعالیت می‌کند. بارزترین تفاوت میان کلیسای شیطان و معبد ست مربوط به مفهوم شیطان است. به نظر معتقدین به کلیسای شیطان، موجودی به نام شیطان وجود عینی ندارد و شیطان تنها نماد امیال، آرزوها و لذت‌طلبی انسان است. در حالی که پیروان معبد ست معتقدند که شیطان واقعی وجود دارد که به آن پادشاه تاریکی می‌گویند. آنها او را ست، پادشاه حقیقی تاریکی می‌نامند. البته جریان ستیانست علاوه بر ایجاد معبد در مقابل کلیسای شیطان، کتاب اختصاصی دیگری با همان عنوان انجیل شیطان در تقابل با گروه رقیب تدوین نموده اند. ستیت نامی است مأخوذ از انجیل به عنوان پادشاه تاریکی؛ ولی ست (Set) نام یکی از خدایان مصر و نام خداوند مرگ و عالم اموات در باستان است. [۶] سمبل‌ها و نمادها نمادهای شیطان پرستی در گستره بسیار وسیعی از پیراهن، شلوار، کفش، ادکلن، انگشتر، دستبند، زیورآلات، عروسک بچه‌ها تا رنگ و طرح داخل اتاق خواب و ده‌ها شیء دیگر دیده می‌شود. برخی از مهم‌ترین این نمادها عبارتند از: [۷] پنتاگرام (ستاره پنج ضلعی وارونه) از جمله معروف‌ترین نمادهای شیطان‌گراها پنتاگرام است، نشانه ستاره صبح، نامی که به شیطان تعلق دارد. این علامت در مراسم‌های مخفیانه و جادوگری برای احضار ارواح شیطان استفاده می‌شود.

پنتاگرام شیطانی نمادی پیچیده است که از ترکیب ستاره پنج پر با سر بز به وجود آمده است و این نوع استفاده در عین این که جدیدترین مورد استفاده از پنتاگرام است به همان اندازه شناخته شده ترین و جدال آمیزترین نوع استفاده از پنتاگرام نیز به شمار می آید. پنتاگرام شیطانی همیشه وارونه است با یک رأس رو به پایین و دو رأس رو به بالا. این علامت نشانی از جادوی سیاه است که حاکی از پیروزی ماده و آرزوهای فردی بر عقاید و تعصبات دینی و مذهبی است. پنتاگرام نماد ونوس الالهه زیبایی و عشق شهوانی مادینه است. که به سمبل اصالت انسان و اومانیزم تبدیل شد. ترکیب سر بافومت با ستاره پنج پر، نماد روشن و گویایی برای تعالیم مکتب شیطان پرستی است که شیطان را سمبل انسان محوری و اصالت می دانند. نماد باستانی پنتاگرام در شیطان پرستی مدرن نمادی از هوس ها و لذت طلبی بشری و آزادی در برابر مسائل جنسی به حساب می آید. هگزاگرام (ستاره شش پر) هگزاگرام به صورت دو مثلث درون هم نشان داده می شود و نمونه آن ستاره داوود می باشد. که با اعتقادات یهودیان پیوند دارد. این نماد تشکیل شده است از سر بز، بالا- تنه انسان، پای جن و با دم کوتاه. این دو مثلث وقتی به صورت معناداری روی هم قرار می گیرد، معنای عشق البته از نوع جنسی آن را بیان می کند و این همان ستاره داوود است که امروزه در وسط پرچم اسرائیل دیده می شود. عدد ۶۶۶ و FFF عدد ۶۶۶ و FFF ششمین حرف انگلیسی که متناظر عدد ۶۶۶ است. از نمادهای شیطان پرستی است. ۶۶۶ علامت انسان، نشانه جانور (هیولا) این عدد به گفته مکاشفه یوحنا که یک یهودی تازه مسیحی بود، عدد شیطان معرفی شده است. در مکاشفات نوشته شده: «جانور عجیب دیگری دیدم که از زمین بیرون آمد. این جانور دو شاخ داشت مانند شاخ های بره و صدای وحشتناکش مثل صدای اژدها بود... بزرگ و کوچک، فقیر و غنی، برده و آزاد را وادار کرد تا علامت مخصوص را روی دست راست یا پیشانی خود بگذارند. و هیچ کس نمی توانست شغلی به دست آورد یا چیزی بخرد مگر اینکه علامت مخصوص این جانور یعنی اسم یا عدد او را بر خود داشته باشد. این خود معمایی است و هر کس با هوش باشد می تواند عدد جانور را محاسبه کند. این عدد اسم یک انسان است که مقدار عددی آن به ۶۶۶ می رسد. (انجیل. مکاشفات یوحنا/۱۱-۱۸: ۱۳) بافومت (Baphomet) یکی دیگر از این نمادها که در عرفان کابالا (عرفان یهودی) نیز جایگاهی دارد، بز یا قوچی به نام بافومت است که هم با جانور شاخ دار یوحنا همانندی دارد و هم در اسطوره های مصری خدای هوش و دانایی معرفی شده و آفرینش انسان به وسیله چرخ سفالگری را به او نسبت می دهند. و دو ماه سیاه و سفید در طرفین او نشانه ترکیب روشنایی و تاریکی است. سر بافومت معمولاً در میان ستاره پنج پر (پنتاگرام) طراحی می شود. استفاده از بز به خرافات قرون وسطی برمی گردد. آنان همواره در توصیف ساحره ها، آنان را همراه با بزها می دانستند. آنان اغلب بز را نماینده شیطان می دانستند. بز در این مفهوم اغلب به عنوان نمادی از سرکوبی جنسی در نظر گرفته می شود. سر بز (Goat Head) بز شاخدار، بز مندس (همان ba'al بعل خدای باروی مصر باستان) این یکی از راههای شیطان پرستان برای مسخره کردن مسیح است؛ زیرا مسیحیان معتقدند مسیح همچون یک بره ای برای نجات ایشان قربانی شده است. به خصوص که آن ها بز را نماد شیطان و در برابر بره می دانند شیطان پرستان این آرم را انتخاب کرده اند. صلیب وارونه (pown cross upside) صلیب برعکس نشانی از طغیان، سرکشی در برابر فرهنگ مسیحی است. صلیب وارونه نشانه استهزا و رد کردن مسیح می باشد. گردنبندهای آن توسط شیطان پرستان زیادی به کار می رود. این علامت را می توان همراه خواننده های راک و روی آلبوم های آنها دید. صلیب شکسته یا چرخ خورشید swastika or Sun Wheic که علامت مذهبی باستانی است. این علامت در کتیبه های بودایی و مقبره های سلتی و یونانی استفاده شده است. در آیین پرستش خورشید، این علامت به نظر می رسد نشانه مسیر حرکت خورشید در آسمان باشد. چشم شیطان (All Seeing Eye) چشم شیطان یا چشمی که به همه جا می نگرند، آنها معتقدند که این چشم شیطان است و کسی که قدرت کنترل آن را دارد بر تمام دارایی ها حکومت می کند. این علامت در پیشگویی ها به کار می رود. جادوها، نفرین ها، کنترل های روحی و تمامی انحرافات تحت این علامت کار می کنند. این علامت روشنفکران است. بر روی پول رایج ایالات متحده آمریکا این علامت اساس نظم نوین جهانی است. هرج و

مرج (Anarchy) این علامت به معنای از بین بردن تمام قوانین می باشد. به عبارت دیگر هرچه تخریب کننده است تو انجام بده یعنی همان قانون شیطان پرستی، این علامت توسط پانک‌ها، هوی متالها و راک‌ها به کار می رود. ضد عدالت (Anti Justice) تبر رو به بالا علامت عدالت روم باستان بوده است، شیطان پرستان علامت واژگون شده آن را نشانه ضد عدالت یا شورش و طغیان می دانند. فمینیست‌ها از دو تبر رو به بالا- به معنی مادر سالاری باستانی استفاده می نمایند. ابلیسک (obelisk) مشهودترین نماد شیطان گرایی ستون چهار ضلعی بلندی است به نام ابلیسک، که سمبلی از «رع» خدای خورشید در مصر بوده است. بزرگ‌ترین ابلیسک دنیا در واشنگتن ساخته شده که ارتفاع آن به ۵۵۵ متر می رسد این ابلیسک در نزدیکی کنگره و خانه اصلی فراماسونری است و رئیس جمهورهای آمریکا سوگند خود را در پای آن یاد می کنند. [۸] موسیقی شیطان پرستی در سال ۱۹۸۱ نوازنده درام به نام لارس الریچ با انتشار آگهی فراخوان تشکیل گروه هوی متال را اعلام کرد و پس از مدتی موفق به جذب افراد مختلفی شد. چند سال بعد این گروه پیشنهاد های بلک متال را عرضه کرد. ایده متال بازگشت به تاریکی (یعنی محور اصلی تفکرات شیطان پرستی)، بی رحمی، تجاوزات جنسی، فحاشی، هجوم و حمله به جامعه و فرهنگ عمومی آن است. خوانندگان این گروه روی صحنه و در کلیپ‌های خیابانی دست به خوردن و آشامیدن کثافتاتی مانند میوه‌های فاسد، خون، مردار و... می زنند و از کثیف‌ترین گروه‌های هنری موسیقی جهان به شمار می روند. مرلین منسون از چهره‌های مشهور و مبتذل موسیقی متال آمیخته با راک است که با ارائه کارهایی با ویژگی‌های فوق و با حمایت رسانه‌های آمریکایی توانست هم طرفداران زیادی از میان شیطان پرستان به دست آورد و هم ثروت کلانی را به جیب بزند. امروزه چهره آرایه‌های مرلین منسون ترکیبی از نمادهای شیطان پرستی را نشان می دهد و هوادارانش او را با اسم مختصر mm می خوانند. متالیکا مدافع همجنس بازی است و آلبومی را در سالوروز مرگ «کوئین» همجنس باز معروف آمریکایی منتشر کرد. [۹] علاوه بر موسیقی فیلم‌های سینمایی نیز در این باره نقش آفرینی خاص خود را دارند که به صورت مستقیم در راستای تقدس بخشی به شیطان و یا از راه تبلیغ عرفان کابالا و تصوف یهودی عملاً به ترویج شیطان پرستی می پردازند. که از جمله آن‌ها فیلم گابریل (جبرئیل)، فیلم اسرار حروف و رمز داوینچی می باشد. [۱۰] مشخصه‌های ظاهری طرفداران شیطان پرستی از نظر ظاهری با گردنبندهای اسکلتی، موهای بلند یا سر طاس و انگشترهای تیغ دار دیده می شوند. اکثراً ابروهایشان را می تراشند یا به سمت بالا طراحی می کنند، رنگ آرایششان اغلب مشکی، بنفش و قرمز تند است، پوست بدنشان را با اشکالی مانند مجسمه و نمادهای مخصوص شیطان پرستی‌ها خال کوبی می کنند، لباس‌هایشان معمولاً گشاد و به رنگ مشکی و قرمز می باشد، چکمه‌های چرمی ساق بلند که اغلب با فلز تزئین شده است، می پوشند. راه‌های ترویج شیطان پرستی در ایران فعالیت‌های اینترنتی از تغییر وبلاگ‌ها، تالارهای گفت و گو و دریافت خبر نامه‌های مربوط به اخبار شیطان پرستی در دنیوترویج نمادها (به صورت آگاهانه و نا آگاهانه) در مغازه‌ها به ویژه فروشگاه‌های پوشاک جوانان و بانوان ترویج موسیقی متال در قالب گروه‌های مختلف موسیقی پارتی‌های شبانه و میهمانی‌های خاص دوستانه جهت آشنایی آن‌ها با اندیشه‌ها و ظواهر شیطان گراییتلاش برای کم رنگ نمودن شعائر و جلوه‌های اعتقادی و افول معنویت. [۱۱] یادآوری در پایان یاد آوری دو نکته جهت رفع برخی شبهات احتمالی ضروری به نر می رسد. یکی مقایسه ای خواهد بود میان ادیان توحیدی یهود، مسیحیت و اسلام درباره شیطان و دیگری اشاره کوتاهی خواهد شد به شیطان پرستی بومی و سنتی ساکن در غرب ایران مقایسه شیطان در ادیان توحیدی یهود: شیطان در عهد عتیق در نقش یک مار به عنوان زیرک ترین حیوان به سراغ آدم و حوا می آید و پس از آن که خداوند آن‌ها را از خوردن درخت معرفت خوب و بد منع می کند تا مبادا بمیرند، به آن‌ها مژده می دهد که اگر از درخت نیک و بد بخورید چشمان شما باز خواهد شد و عارف نیک و بد خواهید شد و پس از آنکه حرف شیطان را پذیرفته و از آن درخت خوردند چشمانشان به معرفت باز شد، در این جا خداوند گفت همانا انسان مثل یکی از ما شده است. [۱۲] و لذا برخی در صدد توجیه بر آمدند و گفتند این عمل والدین اولیه ما اشتباهی معمولی یا خطایی از سر بی فکری نبوده است بلکه عصیان عمدی بر ضد خالق بود، به عبارت دیگر آن‌ها

می خواستند خدا شوند، آن‌ها مایل نبودند مطیع اراده خدا گردند، می خواستند امیال خود را انجام دهند و خدا هم با اخراج آن‌ها از بهشت آن‌ها را مجازات نمود. [۱۳] مسیحیت: در عهد جدید شیطان و سوسه گر حضرت مسیح است که در نهایت او فریب و سوسه‌های شیطان را نخورد همچنین تاکید شده باید بیدار و هوشیار بود و از طریق ایمان جلوی تیرهای او را گرفت و در مقابل او مقاومت نمود. [۱۴] با توجه به اینکه مسیحیان هر دو عهد را قبول دارند، [۱۵] به نظر می آید تأثیرپذیری آنان از آموزه‌های عهد قدیم درباره شیطان در زندگی سیاسی و اجتماعی به ویژه پس از رنسانس بیش از عهد جدید بوده است. زیرا طبق برداشت تورات شیطان و سوسه گر همان عقل است و شجره ممنوعه همان درخت آگاهی است که انسان با تمرد از دستورات خدا به آگاهی و معرفت می رسد و به همین دلیل از بهشت خدا رانده می شود. [۱۶] [۱۷] اسلام: شیطان از ماده شطن به معنای دور شده از رحمت و لطف خداست، [۱۸] که در آیات متعددی (۷۰ بار به صورت مفرد و ۱۸ بار به صورت جمع) به آن اشاره شده است. و ابلیس اسم خاص است که در حدیث امام رضا(ع) به همان معنای دور شده از رحمت خدا [۱۹] و موجودی که حق را باطل و باطل را حق جلوه می دهد، و وعده‌های فریبنده می دهد. [۲۰] و از نظر تقدس و مأموریت‌های الهی در عداد ملائکه به حساب نمی آید و موجودی بوده هرچند اهل عبادت فراوان بوده اما عدم تعبد و تسلیم او در مقابل اوامر الهی موجب طغیان و عصیان و سپس مغضوب در گاه الهی شد و دشمن قسم خورده انسان گردید. و لذا همواره برای رهایی از شر آن باید به خدا پناه برد. شیطان پرستی بومی شیطان پرستی رایج و وارداتی غیر از شیطان پرستی بومی ساکن در مناطق کردنشین عراق و ایران است، این فرقه که یزیدیه نیز نام دارد، پیشینه آن به پیش از ورود اسلام به ایران باز می گردد، و تحت تأثیر ادیان زرتشتی و مانوی قرار گرفته است و عقاید مهرپرستانه و ثنویت زرتشتی بر آن تأثیر داشته‌اند. مورخین تأییراتی از دین یهود و عقاید صوفیه (پس از اسلام) نیز در منابع برشمرده‌اند. موسس و در واقع مجدد آن پس از ورود دین اسلام، «عدی ابن مسافر اموی» است. یزیدی‌ها او را به عنوان مرشد خود می پذیرند و با راهنمایی‌های او تا حد زیادی از عقاید گذشتگان خود پیش از اسلام بیگانه می شوند. مقبره او در نزدیکی اربیل عراق واقع است. آن‌ها معتقدند خدا نخستین موجودی را که خلق کرد، شیطان یا همان ملک طاووس بوده است. ذات ملک طاووس با ذات خدا یکی است و پس از ملک طاووس به شش ملک دیگر قائلند که رابط بین خدا و خلق هستند. و آنکه راه نیک و بد را به انسان نشان می‌دهد همانا ملک طاووس است. ملک طاووس اهریمن نیست، و از ارکان آفرینش به شمار می رود. یزیدی‌ها شیطان را به عنوان معارض و خصم خدای متعال نمی‌پرستند، بلکه شیطان را ملکی می دانند که هرچند سبب طغیان و سپس مغضوب در گاه الهی شد، شورش که بر حق و از روی حکمت خداوند می دانند ولی او به جهنم افتاد، ۷۰۰ سال در آنجا بگریست چندانکه هفت کوزه از اشک دید گانش پر شد و مشمول لطف و بخشش پروردگار گردید. آن‌ها به تناسخ ارواح عقیده دارند، به عقیده آنها ارواح دو قسمند: اول شریره که در حیوانات بد جنس حلول می کنند و همیشه در عذابند. دوم ارواح پاک که در فضا پرواز می نمایند تا برای مردم زنده اسرار کائنات و مغیبات را کشف نمایند و این ارواح با عالم غیب در تماس دائم هستند. آنان معتقدند که روزه سه روز است و مسلمانان اشتباه‌ها سی روز را روزه می گیرند. برای آنها خوردن گوشت خروس حرام است زیرا ملک طاووس به شکل خروس است. آنان همچنین کاهو نمی‌خورند و آن را بدترین خوردنی می دانند، چون شیخ عدی آن را حرام کرده است. همچنین تراشیدن سیب را حرام می‌دانند. یزیدی حق ندارد آب دهان خود را بر زمین بریزد، زیرا این عمل اهانت به طاووس ملک است. نام شیطان یعنی ملک طاووس جایز نیست برده شود، یا اسمی شبیه به آن مانند کلمه شیطان، قیطان، شر و شط و شبیه اینها و نیز لفظ ملعون یا لعنت را هم نباید بر زبان بیاورند. [۲۱] نقد و تحلیل زمینه‌های پیدایش شیطان گرایی را به صورت اختصار در عوامل زیر می‌توان جستجو کرد: ۱. پس از رنسانس و برداشته شدن سخت‌گیری‌های افراطی و متعصبانه ارباب کلیسا، ناهنجاری‌های متعددی فراهم آمد به ویژه گرایش به شیطان پرستی عملاً نوعی نه گفتن و کنار گذاشتن رویکرد کلیسا محوری در طول قرون وسطا بوده است. و لذا می‌بینیم مقدسات مسیحیان پسوند شیطانی می‌گیرند. مانند انجیل و کلیسای شیطانی. ۲. تلاش برای جایگزینی اومانیسیم و

نگرش‌های تجربه‌گرایانه را نیز نمی‌توان نادیده گرفت، زیرا محوریت دادن به انسان و امیال و لذات او تنها از راه دین‌های خواسته و ساخته بشری ممکن خواهد بود و شیطان‌گرایی بهترین جلوه برای بازگشت به سیاهی‌ها و تاریکی‌ها است. ۳. رهبری یهودیان به ویژه صهیونیسم نیز در پیدایش و گسترش این فرقه چشمگیر و آشکار است هم از نظر تاریخی و تبارشناسی، شیطان‌یسم قدیمی و مدرن ریشه در دین یهود دارد و هم از نظر سیاسی و اجتماعی امروزه یهودیت با ابزار و امکانات گسترده به ویژه از طریق دنیای کتاب و سینما تلاش در ترویج همه‌جانبه این فرقه دارد. افزون بر اینکه سنخیت میان عرفان یهود یعنی کابالا با پدیده شیطان‌گرایی به وضوح مشهود است که اشتراک در نمادها مانند پنتاگرام یا ستاره پنج‌پر یکی از نمونه‌های روشن آن است. ۴. استفاده از شور و انگیزه جوانان به ویژه در کشورهای مسلمان از دیگر مؤلفه‌های فراگیری این گرایش است. فعالیت‌ها از طریق پارتی‌های شبانه، گروه‌های موسیقی و میهمانی‌های دوستانه آغاز می‌گردد در ادامه با تبلیغ نمادها و مشخصه‌های ظاهری و در نهایت زمینه‌آشنایی آنها با اندیشه‌ها و رویکردهای شیطانی را فراهم می‌کنند، که نمونه‌ای از فعالیت‌های داخلی آنان در شبکه سوم سیما تحت عنوان برنامه شوک پخش گردید. ۵. علاوه بر موارد پیش گفته که می‌توان آنها را عوامل خارجی در ترویج شیطان‌گرایی نام نهاد، عدم اطلاع کافی از عرفان حقیقی و اسلامی نیز آسیب دیگر پیدایش تمام نحله‌های نوپدید است. از این رو می‌توان گفت علاوه بر اینکه دستگاه‌های تبلیغی و فرهنگی کشور موظف به تبیین ماهیت شوم پدیده شیطان‌گرایی و عرفان‌های نوظهورند باید خود را ملزم به ارائه و ترویج جلوه‌های زیبا و فطرت‌طلب عرفان اسلامی نمایند که این از طریق تدوین آثار و نوشته‌های روان، دلنشین و قابل فهم عموم و تهیه فیلم‌های کوتاه و بلند و راه‌اندازی سایت و وبلاگ‌های اینترنتی و برگزاری جلسات در فضاها علمی به ویژه جهت دانشجویان و جوانان امکان‌پذیر است. نتیجه آنکه در اسلام شریعت، طریقت و حقیقت ارکان اساسی حرکت و کمال بشری به حساب می‌آیند که نادیده انگاشتن هر کدام از آنها باعث خلل در رسیدن به مقصود می‌گردد. همان چیزی که خلأ آن به ویژه شریعت‌زدایی در مکاتب وارداتی به وضوح دیده می‌شود، به قول مولانا، شریعت چراغ، طریقت راه و حقیقت مقصد است و به قول شبستری در گلشن راز: شریعت پوست، مغز آمد حقیقت‌میان این و آن باشد طریقت‌خلل در راه سالک نقض مغز است چو مغز پخته بی پوست نغز است سوتیترها می‌توان تاریخچه شیطان پرستی را به قرون اولیه پیدایش آدمی نسبت داد. در زمان‌های قدیم انسان‌ها در برابر هر چیزی که قدرت مقابله با آن را نداشتند و از درک آن عاجز بودند، تسلیم می‌شدند و سجده می‌کردند. عمده‌ترین اعتقادات شیطان پرستان از این قرار است: خدایی در این نوع شیطان پرستی نیست و جنگی بین عالم خیر و شر وجود ندارد. شیطان پرستی رایج و وارداتی غیر از شیطان پرستی بومی ساکن در مناطق کردنشین عراق و ایران است، این فرقه که یزیدیه نیز نام دارد، پیشینه آن به پیش از ورود اسلام به ایران باز می‌گردد، و تحت تأثیر ادیان زرتشتی و مانوی قرار گرفته است و عقاید مهرپرستانه و ثنویت زرتشتی بر آن تأثیر داشته‌اند. ایده متال بازگشت به تاریکی (یعنی محور اصلی تفکرات شیطان پرستی)، بی‌رحمی، تجاوزات جنسی، فحاشی، هجوم و حمله به جامعه و فرهنگ عمومی آن است. طرفداران شیطان پرستی از نظر ظاهری با گردنبندهای اسکلتی، موهای بلند یا سر طاس و انگشترهای تیغ دار دیده می‌شوند. اکثراً ابروهایشان را می‌تراشند یا به سمت بالا طراحی می‌کنند، رنگ آرایششان اغلب مشکی، بنفش و قرمز تند است، پوست بدنشان را با اشکالی مانند جمجمه و نمادهای مخصوص شیطان پرستی‌ها خال کوبی می‌کنند، لباس‌هایشان معمولاً گشاد و به رنگ مشکی و قرمز می‌باشد، چکمه‌های چرمی ساق بلند که اغلب با فلز تزئین شده است، می‌پوشند. در بین حجم عظیم از مطالب، دیدگاه خود شیطان پرستان نسبت به این مکتب نگاهی ویژه است و در خود حقایقی را به همراه دارد. البته باید این نکته را مد نظر قرار داد که در این میان، گاهی مطالبی کاملاً صحیح و حتی در چهارچوب دین عرضه می‌گردد که باید به آن توجه ویژه ای داشت. چرا که شیطان برای فریب مردم از اعتقادات مسلم و صحیح آغاز کرده و در ابتدای راه خود را همراه اعتقادات مذهبی و دینی مردم نشان می‌دهد. آنگاه به تدریج آنان را به بیراهه فساد و جنایت و کفر می‌کشاند. ایت الله طالقانی، ج ۶، ص ۱۵۰. شیطان پرستی فلسفی Philosophical Satanism: این

شیطان پرستی توسط آنتوان لاوی ایجاد شده است و مراسم آنها شبیه مراسم جادوگری آلیستر کراولی، (جادوگر قرن هفدهم میلادی بریتانیا) می باشد. این نوع شیطان پرستی به شدت تحت تاثیر افکار آلیستر کراولی، نیچه، رند، مارکوس دی سید، ویندهام لويس، چارلز داروین، مارک تواین و دیگران بوجود آمده است. در شیطان پرستی لاوی، شیطان نیروی مثبت است. و در مقابل آن، اعمال کلیسای مسیحیت مورد تمسخر قرار می گیرد و اعمال دنیوی در مقامی بالا-فرض می شوند. شیطان پرستی دینی **Religious Satanism**: این نوع شیطان پرستی شبیه شیطان پرستی آنتون لاوی است. اما با این تفاوت که در این نوع، شیطان نوعی جنبه خدایی و متافیزیکی دارد. زیرا آئین های خاصی در آن اجرا می شود که شبیه اعمال الهی است. ممکن است پیروان این مکتب، به یک خدا یا خدایان متعددی اعتقاد داشته باشند که این خدایان برگرفته شده از خدایان مصر و یونان و بین النهرین می باشند. گاه خدای آنها همان فرشته رانده شده لوسیفر از درگاه خدا می باشد. که آنها اعتقاد دارند طغیان او در برابر خداوند کاملاً درست بوده است. (دقیقاً همان مطلبی که یزیدیان درباره ملک طاووس می گویند.) برخی از آنها اعتقاد دارند که فرشتگان دیگر، با بدگویی او نزد خداوند موجب رانده شدن او شدند. کلاً این گروه به آزادی فکر و عمل و بالا بردن خود به هر وسیله ای، حتی جادو اعتقاد دارند. این گروه بر اساس آیه ای از تورات که در آن اشاره شده (خدا به انسان اجازه استفاده از میوه درخت دانایی را نداد تا چشمانش باز گردد و خوب و بد را ببیند و خود تبدیل به خدا شود)۱، شیطان را عامل آگاهی انسانها می داند و انسان را از پرستش خدایی که مانع آگاهی و پیشرفت انسانهاست بر حذر می دارند و انسان را برای شناخت مسیر درست، کامل می بینند. همچنین خدای مورد پرستش بشر را خدایی ظالم می داند، که چند بار در طول تاریخ ظلمهای بزرگی به انسانها کرده است. شیطان پرستی گوتیک **Gothic Satanism**: این نوع شیطان پرستی همان شیطان پرستی عصر سلطه کلیسا است. در این نوع شیطان پرستی کودک خواری، قربانی کردن دختران، بزکشی و تمام کارها و اعمال ضد کلیسا انجام می شود. شیطان پرستی نزدیکی زیادی به جادوگری دارد. و دنیای آن پر از افسانه های گوناگون، شیاطین متعدد و افراد مختلف خصوصاً جادوگران است. در دنیای امروز هم کشورهای مختلفی دارای کلیسای شیطان هستند. کشورهای آمریکا، انگلیس، آلمان و همچنین چین. بر خلاف ادعای شیطان پرستان جدید، که بر اساس متون کتاب مقدس شیطان پرستی، بر عدم کودک آزاری و آزار حیوانات پافشاری می کنند، وحشتناک ترین اعمال توسط آنها تنها برای مقابله با دستورات الهی انجام می شود. شیطان پرستی آتئیستیک **Satanism Atheistic** آتئیستها منکران خدا هستند. خدایان همانقدر قدرت دارند که پیروانشان. هر آتئیستی هیچ خدایی با هر قدرتی را قبول ندارد. خیلی از آتئیست ها در افکارشان محافظه کاری به خرج می دهند. می گویند: ما به چیزی که نمی بینیم اعتقاد نداریم و این قاعده شامل شیطان هم می شود. از جمله اعتقادات این گروه می توان به موارد زیر اشاره کرد. در جهان زمین، چیزی برای هدایت نمی خواهیم. ما ادیان فریبکار و متظاهر و ریاکارانه را نمی خواهیم. تنها چیز خوبی که در ادیان یکتا پرست یافت می شود، آدم بدها هستند. تو تنها کسی هستی که کنترل زندگی را بدست داری. چیزی به اسم خدا ز نشیطان پرستان اعتقاداتی دارند که شدیداً به آن پایبند هستند. جالب است که آنان خود را تنها گروه متفکر می دانند. از میان افکار آنان می توان به این موارد اشاره کرد. ما کسانی هستیم که دانش را به جای جهل پذیرفته ایم. ما با آگاهی، درخت معرفت را انتخاب کردیم! راهی که شیطان نشان داد! ما سیب درخت معرفت را می خوریم. ما کسانی را که حقیقت را پامال می کنند محاکمه می کنیم. ما کسانی را که چیزی را کورکورانه دنبال می کنند، سرزنش می کنیم. ما مخالف خداگرایی هستیم، ما بیرونی کردن گناه را نادرست و دردناک می دانیم ... ما به جای جمع کردن امتیاز همراه با ریاضت، برای رسیدن به دنیایی خوب بعد از مرگ، به شادی خویش و جسم معتقدیم. این سخن فیلسوف غربی و از پایه گذاران شیطان پرستی فلسفی، نیچه را فراموش نکنیم که در فراسوی نیک و بد چنین گفت: شیطان بیشترین بینش را راجع به خدا دارد؛ زیرا او از خدا دور می گردد. در حقیقت شیطان قدیمی ترین دوستدار دانش است. شیطان پرستان اعتقادات خود را بسیار سیاه می پندارند. اما این سیاهی را دلنشین می دانند. در ادامه اعتقادات آنان می خوانیم: شیطان

پرستی دنیایی را ترسیم می کند که هیچ روزنه امیدی برای آن تصویر نمی شود. به همین جهت شیطان پرستی را جهان تاریک می نامند. شیطان پرستی حقیقتی را جستجو می کند که آن را در این جهان نمی توان یافت. در توجیه خود کشی چنین می گویند: می خواهیم به حقیقت برسیم و حقیقت در این دنیا به دست نمی آید. و باز این سیاه نمایی را به گونه ای دیگر و به صورت عمومی ارائه می دهند. با نگاه به نوع کلام، می توان تشخیص داد که مؤسس این فرقه و سایر رهبران آن، در چه جامعه و چه موقعیتی زندگی می کردند. و همچنین می توان نتیجه گرفت که در درون آنها چه می گذرد. به قسمت دیگری از اعتقادات شیطان پرستی توجه فرمایید. زندگی در دنیا بر پایه دروغ است. و همه باورهای مردم بر پایه همین دروغ شکل گرفته است. همه عادت کرده اند دروغ بگویند، لذا اگر حرف راست هم بزنید کسی آن را باور نمی کند. شیطان پرستی آئینی است که همه چیز را منفی ارائه می دهد. آنتوان لای مکتب خود را اینگونه معرفی می کند: ما حتی خورشید را مانع از تابش نور می پنداریم. ما همه چیز را منفی می خواهیم، اگر به باغ سیب برویم همه سیب ها را کال می بینیم و اگر به تئاتر برویم همه بازیگر ها را لال می پنداریم. شیطان پرستی معجونی است که هر آدم گرفتاری را به وحشی گری و نفرت سوق می دهد. کوره راه و مسیری است که به هیچ جا راه نداشته و بن بست است. لای در بیان اعتقادات خود که می توان به جرأت گفت، آن را از نظریات افرادی مانند نیچه گرفته است، می گوید: رسماً اعلام می کنم که ما به مقصد نمی رسیم. شیطان پرست باید بداند، جاده ای که در آن قرار دارد پر از خط کشی های در هم و بر هم است. و او باید در یافتن راه خروج تا سر حد جنون و دیوانگی پیش برود و سر انجام مطمئن شود راه بازگشتی وجود ندارد. و باید با ما تا آخر مرگ بماند. ۱- نباید اعتقادات خود را به دیگران بگویی، مگر آنکه از تو پرسند. ۲- نباید زحمتهایی را که متحمل شده ای به دیگران بگویی، مگر اینکه بخواهند بشنوند. ۳- هنگامی که دروغ دیگران را می بینی، یا به آنها احترام بگذار و چیزی مگو، یا دیگر آنجا نرو. ۴- اگر میهمان با دروغ تو را اذیت کرد، بی رحمانه به او حمله کن و به او اذیت برسان. (حق او را کف دستش بگذار) ۵- در انجام عمل جنسی پیش قدم نشو، مگر اینکه کس مشخصی را برای همبستری پیدا کنی. ۶- چیزی را که مال تو نیست برندار، مگر اینکه هزینه آن را به دیگران بپردازی یا فریاد بزنی و صاحبش را بیابی و خود را خلاص کنی. ۷- قبول کن قدرت از آن جادوگری است. اگر آن را درست استفاده کنی، به هر چه خواهی دست خواهی یافت. و اگر با وجود کامیابی در استفاده از قدرت جادو، آن را انکار کنی تمام چیزهایی را که بدست آورده ای از دست خواهی داد. ۸- نباید به هر چیزی اعتراض کنی. این شما هستی که باید مورد اعتراض قرار بگیری (یعنی فقط حق داری به خودت اعتراض کنی). ۹- به کودکان نباید هیچ آسیب کوچکی بزنی. ۱۰- نباید هیچ انسان یا حیوانی را بکشی، مگر آنکه به تو حمله کرده یا اینکه مجبور باشی آن را بخوری. ۱۱- هنگامی که خواستی در مناطق آزاد به گردش بروی، به کسی زحمت نده. اگر بعضی افراد همراه تو زحمت می کشند، به او بگو دست نگه دار. اگر دست نگه نداشت آن را خراب کن. همانطور که آشکار و هویداست برخی از این اعتقادات درست، برخی پوچ و یاوه و بعضی نیز خنثی می باشند. اما هر چه که هست، بسیاری از مردم فریب همین ساده گویی را خورده و نسبت به گرایش به آن افتخار کرده و خود را افرادی آگاه می پندارند، که اعتقادات راسخی دارند. نمونه دیگری که می توان در این راستا ارائه کرد، گناهان نه گانه شیطان پرستی است. این گناهان تا حدودی با گناهان مذموم در سایر ادیان مشابهت دارد. اما آنچه که جلب توجه می کند، این است که چرا شیطان پرستان چنین حدودی را برای خود قرار داده و به آن معتقد هستند؟ مگر نه اینکه اعتقاد دارند انسان نباید هیچ نیرویی را به عنوان نیروی مافوق قبول کند. و آزادی مطلق، با قبول محدودیت سازگاری ندارد! تأمل در این مسئله می تواند بسیاری از حقایق را روشن سازد. موارد مذکور، آنچنان برخی را فریب داده است که همانطور که اشاره شد، عده ای شیطان پرستی را یکی از مذاهب آئینی دانسته که می توان در کنار سایر مذاهب به آن اعتقاد داشت. و در واقع بعدی از مانیفیسم یا یونیورسالیسم را ترویج می کنند. که همه راهها، چه راههای الهی و چه راههای مادی و حتی راههای کفر آمیزی همچون شیطان پرستی، همگی به سعادت بشر منجر می شوند.

انتشارات : بوستان کتاب دوره چاپ : اول زبان کتاب : فارسی کد کتاب : ۱۷۵۹ اولین سال انتشار : ۱۳۸۸ نوع مخاطب :

عمومی و تخصصی

ده قانون خوشبختی

نویسنده: مری جولیا- اگاروال خلاصه کتاب: جوانروح- درمورد خوشبختی میتوان گفت که همیشه بدست آوردنی است چون اگر نتوانیم خوشبخت باشیم تمام موفقیتها در دنیا بی معنی می شود. موفقیت و خوشی رابطه ی بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند. اشخاص ناموفق نمی توانند خالصانه و مدت طولانی احساس خوشبختی کنند زیرا در درون شکست خورده اند. موفقیت ضامن خوشبختی نیست اما لازمه ی آن است • قانون یکم: خوشبختی همواره در دسترس است. خوشبختی هدف عموم مردم است اما در عین حال مقوله ای بسیار گمراه کننده است. همه ی ما میخواهیم خوشبخت باشیم و دنبال راههایی هستیم که بتوانیم به سادگی به آن دست یابیم. درمورد خوشبختی میتوان گفت که همیشه بدست آوردنی است چون اگر نتوانیم خوشبخت باشیم تمام موفقیتها در دنیا بی معنی می شود. موفقیت و خوشی رابطه ی بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند. اشخاص ناموفق نمی توانند خالصانه و مدت طولانی احساس خوشبختی کنند زیرا در درون شکست خورده اند. موفقیت ضامن خوشبختی نیست اما لازمه ی آن است. هرگز لذت را با خوشبختی اشتباه نگیرید. این دو شبیه نیستند. لذت یعنی احساس یا هیجانی لذت اور سرگرمی و تفریح یا پاداشی بیرونی و زودگذر. برعکس خوشبختی یعنی احساس شادمانی رضایت و اسودگی خاطر و خرسندی. خوشبختی پاداش قلب و روح است و این احساس برتر از هر احساس دیگر است. خوشبختی را نه میتوان خرید نه میتوان با خوشگذرانی و لذت جویی بدست آورد. وقتی کارهای ما درست باشد ذهن ما آن را تشخیص میدهد. ما احساس رضایت میکنیم فارغ از اینکه دیگران متوجه شوند که عمل ما درست است یا حتی آن را درک کنند. حتی ممکن است دیگران دچار سوء تفاهم شوند یا آن را رد کنند. اما تا وقتی که ما از کارهایمان رضایت داریم در آرامش هستیم و برای رضایت شخصی ما همین مهم است و بس. این عبارت ها را به ذهن بسپارید و تغییر را در دنیای خود ببینید: ۱. خوشبختی همیشه میسر است اما احتیاج به فکر و عمل صحیح دارد. ۲. خوشبختی حسی درونی است و با عوامل بیرونی میسر نمی شود. ۳. خوشحالی اسان به دست می آید اما احتیاج به سخت کوشی بر پایه ای محکم دارد. شما نیاز دارید مستقل، متعادل، مشارکت جو، شجاع، دلسوز و مهربان، نوع دوست، صادق و رک و راست باشید. از همه مهم تر شما باید نیکو و صادق باشید. ۴. به خاطر داشته باشید که روش ناصواب حتی اگر آن را لاپوشانی کنید برای شما احساس آرامش و تکامل طولانی مدت به همراه ندارد. همیشه به ندای وجدان خود و ارزشهایتان توجه کنید تا احساس خوشبختی کنید. ۵. اگر در پی خوشبختی بدوید به آن نمی رسید. اما وقتی شایسته ی خوشبختی واقعی باشید آن را به اسانی به دست می آورید • قانون دوم خوشبختی را اشاعه دهید. انسان ذاتاً موجودی اجتماعی است او باید برای بقا و رفع نیازهای روزمره اش با دیگران ارتباط متقابل داشته باشد و با آنان کار کند. اگر فردی با مردم هماهنگ نباشد، مردم را درک نکند و با دیگران مهربان نباشد نمی تواند احساس خوشبختی کند. وقتی با دیگران مهربان باشیم در قبال اشتباهات آنها با گذشت و بردباری شویم و همین اغماض نسبت به رفتار دیگران یا تحمل و بردباری به ما کمک می کند تا کم توقع تر بوده، کمتر زورگویی کنیم و همین امر ما را در صلح و آرامش بیشتری با خود و دیگران قرار می دهد. پس در قدم اول باید خودتان را دوست داشته باشید تا بتوانید اطرافیان را دوست بدارید و به آنان توجه کنید و خوشبختشان سازید. اغلب ما دوست داریم با دیگران خوب باشیم، کارهای نیک یی حقشان انجام دهیم و کمک حال آنها باشیم اما در عین حال انتظار داریم دیگران ما را تأیید کنند و سپاسگزارمان باشند غیر از این احساس می کنیم سرمان کلاه رفته است. وقتی ما چشم به تلافی کار معقول و محبت امیزمان داریم تاثیر جادویی آن را از بین می بریم و دیگر نمی توانیم احساس خوشبختی کنیم. انجام کار خوب بدون انتظار تلافی احساس خوبی به انجام دهنده می بخشد و عزت نفس و شرافت انسان را بالا می برد و در

دراز مدت برای انسان موفقیت و شادکامی به ارمغان می‌آورد. ماباید این واقعیت را بپذیریم که برخی از اشخاص سودجو در دنیا هستند که می‌خواهند از خوبی ما بهره مند شوند و از ما سوء استفاده کنند این در حقیقت به آنان زیان می‌رساند نه به ما، شما بیش از هر چیز به دلیل انجام کار خوبتان احساس رضایت می‌کنید این همان چیزی است که در پی‌اش بوده‌اید حال اگر طرف مقابل شایسته‌ی محبت شما نباشد شما را از دست خواهد داد که این پیامد عمل اوست و بیش از این لیاقت ندارد. تقسیم شادی و برای دیگران کاری انجام دادن چنان قدرتی دارد که ما را از ورطه‌ی ناکامی و افسردگی بیرون می‌کشد و این یعنی خوشبختی. همواره به خاطر داشته باشید: ۱. وقتی دیگران را خوشحال می‌کنید خود شما بیشتر از همه شادکامی را می‌چشید. ۲. برای اینکه دیگران را خوشحال کنید باید اول خودتان در آرامش باشید. نیازی به از خود گذشتگی فراوان ندارید چون حق شماست که خوشحال باشید. هرکاری که شما را خوشحال می‌کند انجام دهید به شرط این که مزاحم دیگران نباشید. خوشحال کردن مردم نباید شما را پرتوقع و خودخواه کند که شما جز فداکاری و ایثار چیز دیگری عایدتان نمی‌شود. ۳. هرکاری که می‌توانید انجام دهید تا مردم را خوشحال کنید. پاداش آن در احساس شادکامی ناشی از این کار نهفته است. ۴. به دیگران محبت کنید به جای اینکه مردم را تجزیه و تحلیل کنید حال و روزشان را درک کنید. هرگز به اشتباهات مردم اهمیت ندهید. ۵. فرصت‌های کوچک را هم غنیمت بشمرید هر روز سعی کنید دست کم یک کار خوب انجام دهید. ۶. خوشحال کردن مردم یعنی خوشحال کردن خودمان. • قانون سوم: شکرگذار نعمت‌های خداوند باشید. مردمان خوشبخت یک وجه مشترک دارند آنان شکرگذار نعمت‌هایشان هستند نه گله‌مند از مشکلاتشان. اشخاصی که افکار مثبت دارند به اندازه‌ی شادکام هستند که می‌توانند ما را هم شادکام کنند. خوشبختی بیشتر به توانایی‌هایمان مربوط می‌شود نه امکانات و مال و ثروتمان. در زندگی چرخ بیش تر امور درست می‌چرخد تا غلط و خوبیها کم نیست اما فکر آنچه نداریم نمی‌گذارد از آنچه داریم لذت ببریم. نارضایتی از آنچه داریم یکی از مخرب‌ترین و مسری‌ترین گرایشهای فکر بشر است. زندگی فرایندی پیوسته است داشتن آرامش خیال در زندگی سبب شادکامی می‌شود. اگر امروز در آرامش هستیم نمی‌توانیم مطمئن باشیم که فردا هم مثل امروزمان خواهد بود مگر آنکه امروز در جهت مثبت طرح ریزی شود. امروز ما نتیجه‌ی فکر و اعمال ما در گذشته است و امروز ما فردای ما را شکل می‌دهد. هر موقعیتی قابل اصلاح است و انسان باید برای اصلاح امور زحمت بکشد اما معنی‌اش این نیست که نباید در زندگی از آنچه داریم خوشحال باشیم. احساس رضایت نسبت به آنچه داریم نه ما را تنبل می‌کند نه بی‌قید و بی‌خیال و جلوی پیشرفت ما را نمی‌گیرد و ما را ناکام نمی‌کند بر عکس رضایت از زندگی در حقیقت به ما شوق و بیش تری می‌دهد که سخت کوش تر باشیم و بهتر کار کنیم. این ما را از نارضایتی همیشگی از بخت و سرنوشتمان دور می‌کند. نارضایتی از زندگی می‌تواند تاثیری منفی داشته و سبب افسردگی و یاس و ناکامی ما شود. فقط این نکات را در ذهن خود مرور کنید. قبل از انجام هر کار: ۱. بدانید که خوشبختی همیشه ممکن است و شما به دلایل فراوان خوشبخت هستید فقط بنشینید و دلایل آن را بشمرید. ۲. به دارایی‌ها و توانایی‌های خود نگاه کنید. آن‌ها الهام بخش شما هستند و شما را خوشحال می‌سازند. از کمبودهایتان تا این حد آگاه باشید که نیاز به اصلاح دارند و برای پیشرفت اصلاحشان کنید. ۳. از خوبی و مهربانی خانواده و دوستانتان آگاه باشید. این‌ها می‌توانند بزرگ‌ترین منبع خوشحالی باشند. ۴. هرگز احساس خوشبختی خود را به امید موقعیت بهتر یا کامل تر در آینده به تعویق نیندازید. آن روز هرگز نمی‌آید. زندگی بالا- و پایین دارد و می‌توان از این بالا- و پایین‌ها لذت برد. ۵. پایانی برای پیشرفت خواهی نیست و زمانی که امور اصلاح نشود پیشرفتی در کار نخواهد بود. • قانون چهارم: آنچه را می‌توانید تغییر دهید عوض کنید و آنچه را نمی‌توانید تغییر دهید بپذیرید. جنگیدن با آنچه رخ داده و آنچه فراتر از حیطه‌ی اختیار ماست و احساس بدبختی کردن در مقابل آنها هیچ سود و منفعتی ندارد و از دست دادن آرامش خاطر و اتلاف وقت و انرژی و از دست دادن سلامتی و خوشحالی است. می‌گویند: (دردی را که قابل درمان نیست را باید تحمل کرد). پذیرش امور گریز ناپذیر اگرچه از نظر کسانی که به غلط آن را علامت ضعف می‌دانند، مردود است اما یرواقع پذیرش دلیل خردمندی و قدرت است. سعی

و تسلیم انطور که برتراندراسل می گوید: (قرار دادن بهترین سعی و کوشش خود در یک دست و قبول آنچه هست و خواهد بود در دست دیگر است.) هر دوی این رویکردها شایسته است اما تعادل برقرار کردن میان این دو به عقل و درایت نیاز دارد. بیهیچ وجه به شما پیشنهاد نمی کنیم در مقابل بدبختیها سر تعظیم فرود آورید و سعی نکنید انها را تصحیح یا اصلاح کنید چون این امر سبب می شود ما از وظایفمان و از مردمی که در زندگی موثر و موفق اند دور شویم. برای شادکامی واقعی باید احساس موفقیت کنیم و ان اینست که ما باید وضعیتی را که مافوق اختیارات و قدرت ما است را بپذیریم، هرچه که می خواهد باشد. اگر فرصتی نصیبمان شد باید بچنگیم و ان را از دست ندهیم اما موقعی که عقل ما میگوید سر سختی فایده ای ندارد و ان وضع تغییر ناپذیر است عاقلانه است که ان را بپذیریم و به راه خود ادامه دهیم. پذیرش ذهن شمارا ازاد می کند و آرامش رادران جای می دهد که برای شادکامی و پیشرفت آینده ضروری است. همیشه به خاطر داشته باشید: ۱. هرچه را که میتوانید، اصلاح کنید و هرچه را که نمی توانید اصلاح کنید یا تغییر دهید، قبول کنید. ۲. قبول امر اجتناب ناپذیر شما را ضعیف نمی کند. برعکس قدرت بیش تری به شما می دهد که بتوانید آینده ای جدید بسازید • قانون پنجم: هرگز نگران نشوید بلکه علاقه مند باشید. نگرانی دشمن شماره یک خوشبختی و سلامتی و یکی از بزرگترین مشکلاتی است که امروزه بشر با ان مواجه است در عین حال درک ان بسیار مشکل است و نمی شود به سادگی از دست ان رها شد. وقتی ما نگران هستیم فقط درباره ی مشکلات فکر می کنیم نه درباره ی راه حل انها. نگرانی توانایی ما را در زمینه ی متمرکز شدن و چاره اندیشی عاقلانه نابود می کند. دکتر چارلز مایو می گوید: (نگرانی بر جریان خون، قلب، غدد و سلسله اعصاب بدن تاثیر می گذارد.) نکته ی مهم درباره ی نگرانی اینست که به مأخذ و پایه نیاز ندارد و از جای خاصی نمی آید ولی به هر جا دلش می خواهد رخنه می کند. نگرانی فقط در فکر است اما به سادگی از فکر شسته نمی شود. نگرانی از افکار منفی نادرست ناشی شده و نوعی عفونت روانی است که باید درمان شود پس باید ان را معالجه کرد و اجازه نداد از کنترل خارج شود. مشکلی نیست که اسان نشود هرگز مشکلات جزئی و ناچیز را بزرگتر تر آنچه به واقع هست جلوه ندهید نگذارید شمارا نگران و اذیت کند. اگر چاره دارد خود را از دام نگرانی رها سازید اگر نه ان را بپذیرید چون هر کاری غیر از این سبب تلف کردن وقت و انرژی شماست و به قیمت از دست دادن آرامش خاطر تمام می شود. همیشه به خاطر داشته باشید: ۱. نگرانی و شادکامی باهم جور نیستند. شما یا نگران هستید یا شاد کام. ۲. یاد بگیرید وا نهاده شوید به مشکلاتی که در مقابل شما قرار دارند نگاه کنید. یا انها را رفع و حل کنید یا اگر نمی شود در موردشان کاری کرد، انها را نادیده بگیرید • قانون ششم: هرگز اجازه ندهید امور پیش پا افتاده خاطرتان را بیازارند. اموری پیش پا افتاده فقط ذهنهای حقیر را اشفته می کند. اغلب اوقات ما می گذاریم اموری پیش پا افتاده ناراحتمان کند، چیز هایی که اهمیتی ندارند و در زندگی ما نقش به سزایی ایفا نمی کنند و ما می توانیم به سادگی از کنار انها بگذریم، اما به جای اینکه بازنگری کنیم بی رویه به انها پروبال می دهیم و اجازه می دهیم آرامش خاطر و خوشی را از ما بگیرند. باید به خاطر داشته باشیم که نباید تمرکز خود را بر آنچه در زندگی مهم است از دست بدهیم. زندگی گرانبهاست و باید از ان لذت برد نه اینکه ان را تحمل کرد. زندگی مسابقه نیست بلکه مسافرتی زیباست. ما به دنیا آمده ایم که نقش خود را ایفا کنیم به شرط آنکه بتوانیم بار دیگری را سبک کنیم و شادی بیافرینیم و شاد باشیم. یاد بگیرید دنیا را ان طور که هست ببینید و همیشه در هر کس و هر چیز و حتی خودتان به دنبال خوبی بگردید. ما می دانیم که هیچکس کامل نیست و نباید انتظار داشته باشیم که دیگران کامل باشند همانطور که خود ما نیز کامل نیستیم. همیشه به خاطر داشته باشید: ۱. این حقیقت که دنیا عادلانه نیست را بپذیرید. ۲. شکیبایی را یاد بگیرید و حال اطرافیان خود را درک کنید. مردم دشمن نیستند و نمی خواهند به شما ضرر برسانند یا شمارا بیازارند. حتی اگر کاری را که شما دوست ندارید انجام می دهند ممکن است از سر عمد نباشد سعی کنید حال و روزشان را درک کنید. ۳. اجازه ندهید خود پرستی میدان دار رفتار و اندیشه ی تان شود. مطلبق هوشیاری، وجدان، خواسته ها و نیازهایتان زندگی کنید. ۴. وقتی زندگی دلخواه شما نیست ناراحت و مضطرب نشوید. دنیا راه خودش را می رود. عاقلانه این است که کمی انعطاف پذیر شوید • قانون هفتم: نگذارید انتقادها شما را

اشفته کنند. هیچکس نمی تواند شمارا بر اشوید مگر شما اجازه دهید. هرگز اجازه ندهید اشخاص ناموفق حال شمارا خراب و شمارا غمگین کنند شاید آنان در اکثریت باشند اما شما باید عاقل باشید. هیچکس دوست ندارد مورد انتقاد قرار بگیرد یا حقیر شمرده شود. عده ای دوست دارند از دیگران انتقاد کنند و این کار برایشان نوعی رضایت و خود فریبی بوجود می آورد اما این به درد کسی می خورد که تسلیم نفس خود شده است و به او احساس دروغین برتری می دهد. هرچه مهم تر و موفق تر باشید با انتقاد بیش تری مواجه خواهید شد. احساس حسادت و رشک بسیار قوی و پرمایه است. دیگران احتمالاً چون شما موفق هستید راه ساده را که همانا انتقاد کردن از شماست را انتخاب می کنند تا بتوانند احساس برتری کنند. البته شما نباید تمام انتقادها را به حساب حسادت و بدخواهی دیگران بگذارید. هنگامی که می شنوید مردم به شما بهتان می زنند و درباره ی تان بدگویی می کنند تا وجهه ی شما را تخریب کنند فقط آن را نادیده بگیرید در اینباره فکر کنید که اینان چقدر درمانده اند که سعی می کنند وجهه ی شمارا تخریب کنند و در عوض به حالشان دل بسوزانید. شما مهربانی کنید خواهید دید که آزار رساندن و ناراحت کردن شمارا هرچه زودتر پایان می دهند. بدانید که: ۱. خوشبختی وقتی حاصل می شود که در زندگی درستی پیشه کنید. ۲. آرامش خاطر فقط در هماهنگی عملکرد ما با ارزشهای معنویمان بدست می آید. هنگامی که نظام معیارهای ما استوار و زندگی ما مطابق عقاید معنویمان باشد. ۳. نباید اجازه دهیم عقاید عمومی زندگی ما را تحت نفوذ قرار دهد. این باورها را باید به ذهن بسپاریم فقط بدین منظور که کارهای ما به کسی ضرر نرساند. ۴. هرگز نباید بگذارید انتقادها شمارا تحقیر کند. همیشه بخاطر داشته داشته باشید فرد مهم تاریخ بشر از گزند انتقاد مردم مصون نیست و هرچه موفق و مهم تر باشد با انتقادات بیشتری روبرو خواهید شد. ۵. هرگز اشکارا به جنگ با باورهای عمومی نروید چون بی فایده است. ۶. خط مشی خود را مطابق خواسته ها و باورهای خود انتخاب کنید تا شادکامی نصیبتان شود. • قانون هشتم: جادوی بخشش، خشم می سوزاند هرگز بهبود نمی بخشد. همه ی ما اشتباه و خطا می کنیم. باید اشتباهات دیگران را ندیده بگیریم و اجازه ندهیم ما را بیازارند. ما باید ببخشیم و فراموش کنیم و نباید کینه بورزیم. کینه توزی فقط ما را غمگین و افسرده می کند و حاصل دیگری ندارد. وقتی ما اشتباهی را می ببخشیم به ما احساسی خوشایند دست می دهد. بخشیدن دیگری سبب می شود ما بر خشم و رنجش خود غلبه کنیم زیرا می توانستیم کینه ی او را به دل بگیریم و این ما را از بیچارگی و افکار منفی دور می کند. وقتی حضرت عیسی (ع) گفت: (دشمن خود را دوست بدارید). او به فکر دشمن شما نبود به فکر شما بود تا زمانی که من و شما در قلب خود تنفر داریم نمی توانیم خوشحال باشیم. شاید بتوانید دشمن خود را دوست بدارید اما باید خودتان را به قدری دوست داشته باشید که از او متنفر نباشید. همیشه به یاد داشته باشید: ۱. برای خاطر خودتان ببخشید نه اینکه بخواهید در مورد فرد خطا کار اغماض کنید. شما این کار را می کنید که او را فراموش کنید و او را به حال خود بگذارید. ۲. وقتی شما احساسات منفی را در خودتان نگه دارید شما را تغییر می دهند. آن ها شما را تبدیل به شخصی خشن و عصبی می کنند که قادر نیست کسی را دوست بدارد و کسی هم او را دوست نخواهد داشت. ۳. وقتی دچار خشم و غضب می شوید خود را از درون می سوزانید. این به سلامتی شما صدمه می زند و شما را بیچاره می کند. دشمن همین را می خواهد نگذارید کامیاب شود. ۴. دشمن شما لایق اشتغال ذهنی شما به او نیست. • قانون نهم: جادوی مشغولیت‌های مفید. بهترین راه دور کردن نگرانی این است که خودتان را مشغول کنید. روانشناسان می گویند مغز ما در یک زمان نمی تواند دو کار را برنامه ریزی کند ما در هر لحظه فقط به یک موضوع توجه می کنیم. البته ممکن است قادر باشیم در یک زمان بر بیش از یک مورد تمرکز کنیم ولی در واقع ما به نوبت آنها را بررسی می کنیم. توجه ما از یک کار به کار دیگری طی زمانی کوتاه معطوف می شود و ما قادر نیستیم این فاصله ی زمانی را درک کنیم و خیال می کنیم قادریم توجه خود را بر همه چیز باهم متمرکز کنیم. حقیقت این است که هیچ دو فکری در یک زمان در ذهن ما قرار ندارند. همین اصل در مورد احساسات ما نیز صادق است. ما هم زمان نمی توانیم هم خوشحال هم غمگین باشیم. وقتی فکر ما با احساسات منفی پر شود جایی برای احساسات مثبت نخواهد ماند. کار درماندگی را پس می زند و بهترین راه دور کردن نگرانی این است که خودتان را مشغول

کنید. کار چه گیرا و چه کسل کننده بهتر از بیکاری و بطالت است. مشارکت داشتن در زندگی بهترین داروی دردهاست و بسیاری از گرفتاریهای روانی چاره می شود. حتی کار خسته کننده بر کار نکردن ترجیح دارد. کار وقتی دل انگیزتر و رضایت بخش تر می شود که به ما فرصت تجربه کردن مهارت‌هایمان را بدهد تا مبارزه و رقابت سالم داشته باشیم و این همان شادکامی است. شادکامی نه‌ری روان است نه برکه ای را کد. همیشه بخاطر داشته باشید: ۱. کار به ما کمک می کند خود را سرپا نگه داریم، هم به لحاظ فکری هم به لحاظ مغزی و هم به لحاظ جسمی. کار به شما احساس ارزشمند بودن می بخشد که برای سالم ماندن ضروری است. ۲. مبارزه جویی و رقابت در کار می تواند شادی اور و مهیج باشد. چنین کاری جذاب تر و دوست داشتنی تر خواهد بود و همچنین به گونه ای موثر نگرانی را از ما دور می کند. ۳. خود را سرگرم کاری مفید بکنید و ببینید چه تفاوتی در زندگی و ذهن شما ایجاد شود. • قانون دهم زیباییهای زندگی را کشف کنید. افکار شادی آفرین در سر پیروانید تا شادکام باشید. افکار به مغز ما غذا می دهند و ظرفیت و نوع نگاه ما را تحت نفوذ قرار می دهند. ما باید محیطی را که در آن زندگی می کنیم و مردمی را که با آنان معاشرت می کنیم به دقت انتخاب کنیم. معاشرت طولانی با مردمی که صفات و ویژگیهای منفی دارند ذهن ما را تیره می کند حتی اگر هوشیار باشیم و اجازه ندهیم بر ما اثر بگذارند. هسته ی اصلی شخصیت ما در سالهای آغازین زندگی کامل می شود و از آن به بعد ثابت می ماند اما همواره در معرض ویژگیهای منفی قرار دارد که می تواند تاثیری منفی در رفتار انسان داشته باشد. احساسات مثبت محصول فکر رشد یافته اند و ملایم و لطیف هستند و باید به دقت تغذیه و پروراند شوند اما افکار منفی رشد قارچ گونه دارند و به سرعت چند برابر می شوند و ما را هم به دام خود می اندازند. ویام جیمز، روانشناس و فیلسوف، پدر روانشناسی مدرن در اوایل قرن بیستم می نویسد: (بزرگ ترین کشفی که من در نسل خود کردم این است که افراد بشر می توانند زندگی خود را اصلاح کنند، فقط با تغییر طرز تفکرشان. افکار ما در مغز ما زندگی می کنند و زندگی ما در میان افکار مان می گذرد.) همیشه بخاطر داشته باشید: ۱. آرامش خاطر شما به افکارتان بستگی دارد. مطمئن شوید افکارتان شادی آفرینند. ۲. یاد بگیرید که هم با خودتان صبور باشید هم با دیگران. ۳. دنیا را همانطور که هست بپذیرید و در هیچکس و هیچ چیز دنبال عیب و ایراد نگردید بدانید که زندگی زیباست و شما فقط یکبار به دنیا می آید. بدانید هیچ حقیقتی جز احساس و قوه ی درک وجود ندارد و با شماست که روند امور را چگونه مشاهده و درک کنید. شما تمام روز با فکر و احساس خودتان زندگی می کنید شما می توانید با دستهایتان برای خود بهشتی روی کره ی زمین بسازید. زندگی زیباست آن را پیچیده نکنید. به دنیا آمدن شما دلیل خوش اقبالی شماست پس حداکثر استفاده را در زندگی بکنید. خوشحال باشید و دیگران را خوشحال کنید. همیشه بدانید وقتی خوشحالی را بپراکنید بخشی از آن نصیب خودتان خواهد شد. شما فقط یکبار امکان زندگی کردن دارید اما وقتی درست زندگی کنید همین یکبار کافی خواهد بود.

مشخصات کتاب نویسنده: مری جولیا - اگاروال مترجم: زهرافتخاری ویراستار: علی ابوطالبی صفحه ارا: زهرا کاووسی ناشر: نسل نواندیش نوبت چاپ: اول شمارگان: ۳۰۰۰ جلد سال چاپ: ۱۳۸۶

سرنوشت را خودت تعیین کن

نویسنده: گای فینلی مهم نیست چقدر کار برای انجام دادن دارید یا بعضی از آنها چقدر سخت است. مهم این است هر کاری را تا آخر انجام بدهید، و بعد به سراغ کار دیگری بروید و هر گونه نگرانی را از سر بیرون کنید و از مسیر راهتان بردارید و کاری را انجام بدهید که از شما ساخته است. مسلماً تا به حال برایتان اتفاق افتاده است که باید چندین کار را در یک مدت زمانی، انجام می دادید و شما امروز و فردا کرده اید تا زمان شما به پایان رسیده است و شما از شدت نگرانی، بیمار شده اید و یا با اینکه هیچ کاری را انجام نداده اید از نظر روحی و جسمی بسیار خسته اید و قادر به تصمیم گیری برای حل این مشکل نیستید.

خلاصه کتاب: فاطمه توکلی

فینلی گای ۱۹۴۹ سرنوشتت رت خودت تعیین کن / نویسنده گای فینلی؛ مترجم سمیرا کسایانتهران درس، ۱۳۸۴ . ۹۶ ص عنوان اصلی: Designing your own destiny: the power to shape your future. موفقیت جنبه های

روانشناسی. ۲. خود کارایی ۳. خود سازی. الف. کسایان، سمیرا، ۱۳۵۴، مترجم. ۹۵ ف ۸ / ۶۳۷ ۱ / ۱۵۸ ۱۳۸۴ سرنوشتت را خودت

تعیین کن گای فینلی / سمیرا کسایان تهران: درس، ۱۳۸۴. ۹۶ ص

ناشر: درس چاپ دوم: ۱۳۸۵ فهرست تمرین اول: هر کاری را تا آخر انجام

بده تمرین دوم: آگاهانه خطر

کن تمرین سوم: دلخوریهای اعصاب خرد کن را نادیده

بگیر تمرین چهارم: عجله نکن

تمرین پنجم: با خودت کنار نیا تمرین ششم: کاری را شروع کن که

مطمینی از تو بر نمی آید تمرین هفتم: سرزنش

نکن تمرین هشتم: ترس را از وجودت بیرون

کن تمرین نهم: استراحت

کن تمرین دهم: خود خوری

نکن آموزش برتر و موفقیت تمرین اول: هر کاری را تا آخر انجام

بده مهم نیست چقدر کار برای انجام دادن دارید یا بعضی از آنها چقدر سخت است. مهم این است هر کاری را تا آخر انجام

بدهید، و بعد به سراغ کار دیگری بروید و هر گونه نگرانی را از سر بیرون کنید و از مسیر راهتان بردارید و کاری را انجام بدهید که از

شما ساخته است. مسلماً تا به حال برایتان اتفاق افتاده است که باید چندین کار را در یک مدت زمانی، انجام می دادید و شما امروز و

فردا کرده اید تا زمان شما به پایان رسیده است و شما از شدت نگرانی، بیمار شده اید و یا با اینکه هیچ کاری را انجام نداده اید از

نظر روحی و جسمی بسیار خسته اید و قادر به تصمیم گیری برای حل این مشکل نیستید. بهترین راه حل برای این مشکل این است

که هر گاه یک سری کارهای انجام نشده داشتید که گمان می کردید انجام دادن آنها در مدت زمانی مشخص خارج از توان

شماست، اولین کار این است که کارهایتان را بر روی کاغذ بنویسید که با این کار می توانید بر روی آنها نظارت داشته باشید و باید

بر اساس اولویت کارهایتان را انجام بدهید این طور نباشد که کارهایتان غیر مهم را اول انجام دهید و بعد به سراغ کارهای مهم

بروید این کار باعث می شود انگیزه و انرژی تان را برای صرف کارهای غیر مهم از دست بدهید و دیگر انگیزه ای برای انجام دادن

کارهای مهم نداشته باشید و همچنین مهم این است که هر کاری را تا آخر انجام بدهید و بعد به سراغ کار بعدی بروید و هیچ کاری

را نیمه کاره رها نکنید و مراقب باشید هر فکری که می خواهد شمارا از انجام دادن کارهای مهم بازدارد را رد کنید و باید بدانید که

افکار شما حالت فریب کار دارد همانگونه که در برخورد اولی بایک فرد فکر میکنید آدم بسیار خوبی است اما در معاشرت های بعدی

برخلاف این اثبات می شود افکار شما هم در برخورد با کارها همین طور است و باعث میشود کارها را در نظر تان بسیار مشکل جلوه

دهد و شمارا از انجام دادن آن کارها باز دارد و فریب تان می دهد اما هنگامی که یک مدت زمان طولانی ای را صرف آن کار کنید

متوجه میشوید آنقدر هم که افکار تان می گفته است سخت نبوده است و فقط افکار تان می خواسته شما را فریب بدهد. شک

و تردید راهرویی است که برای رسیدن به معبد خرد و دانش، همه باید آن را طی کنند. تردید در مورد کارها، چیزی در اختیار مامی

گذارد که همیشه در کنار ما خواهد ماند. اما اگر به جستجوی اطلاعات مفیدی که یک دوست در اختیار ما گذاشته است بر آییم، آگاهی

ناشی از آن تردید از وجود ما رخت بر می بندد. به یاد داشته باشید که ما آن را خریده ایم بلکه وام گرفته ایم. تمرین دوم: آگاهانه خطر

کن چیزی که میترسید از دست بدهید ناشی از ترس شماست. شاید بعضی از شما ها اتفاق افتاده باشد که در زندگیتان خطر کرده

باشید و بعضی از شماها هم مسلمان در زندگیتان خطر نکرده اید: زیرا می دانید کسانی پاداش می گیرند که قدرت و دل و جرات خطر کردن داشته باشند. خطر کردن در اینجا به این معنی نیست که شما تمام ثروتتان را در معرض خطر قرار دهید که به یک چشم برهم زدن ثروت مند شوید یا احقانه جان و مال اولیه خود در معرض خطر قرار دهید. بلکه آگاهانه خطر کردن به این معنی است: که تصمیم به انجام دادن کاری که درست به نظر می آید، صرف نظر از اینکه به کجا می انجامد. مثلاً کسی که دوستش دارید رفتاری نامناسب دارد و شما علی رغم اینکه ممکن است او برای همیشه ترکتان کند، مقابلش قدامت می کنید. اما باید بدانید عاقبت شماست که پیروز می شوید چون متوجه می شوید چیزی را که از دست داده اید، آن نبوده که همیشه می ترسیده اید از دستش بدهید. برای آگاهانه خطر کردن باید بدانید که نباید از آنچه که واقعا در وجود شما هست، بترسید. و برای رسیدن به این رهایی لازم است که مشتاقانه با این ترسها روبرو شوید. مثالهایی در مورد آگاهانه خطر کردن: ۱. نه بگو اولین قدم به

سوی رهایی و آزادی این است که شجاعانه به درخواستهای دیگران نه بگویید و اگر صرفاً به دلیل ترس، پاسخ مثبت بدهید پشیمان میشوید. ۲. خلا موجود را بپذیر کارهای بیهوده و واهی نمی تواند احساس خلایی را که در

وجودتان حاکم شده است را از بین ببرد. پس بهتر است خطر کنید و خلا موجود را بپذیرید. بگذارید خود به خود از بین برود. در این صورت طوری از بین می رود که ممکن نبود از پس آن برآید ۳. از خودت دفاع نکن: وقتی شمشیر و سپر خودتان را غلاف کنید، یعنی آگاهانه به استقبال خطر می روید کنایه نزنید تلافی نکنید و... تا بفهمید امکان ندارد وجود واقعی یثان بتواند آسیبی به کسی برساند خطر را به جان بخرید و اجازه بدهید دیگران هم پیروز شوند. ۴. از ابراز نادانی نترس اگر مساله ای را که نمی فهمید، سوال کنید و تظاهر به فهمیدن نکنید زیرا با این کار تا آخر متظاهر باقی میمانید پس خطر سوال کردن را بپذیرید و هر چه را که نمی فهمید پرسید ۵. مسیولیت را بپذیر هر چه قدر از مشکل بترسید میزانش بیشتر میشود و اگر سعی کنیان را نادیده بگیرید میزان ترستان بیشتر می شود. بنابراین خطر کنید و مسیولیت مشکلاتان را بپذیرید اگر این کار را بکنید تعجب می کنید که چقدر آسان بوده است. مراقب باشید دیگران را مسؤول مشکلاتان ندانید. ۶. تحمل نه شنیدن را داشته باشید و آژنه نه صرفاً یک واژه است. اگر از آن بترسید صرفاً میخواهید خودتان را راضی نگه دارید جرات به خرج دهید خطر را بپذیرید و آنچه را می خواهید، بر زبان بیاورید. نترسید که شاید به شما جواب منفی بدهند. شجاعانه به ترس خودتان از نه شنیدن نه بگویید. ۷. هیچ گیری کن زندگی واقعی با نمایش نامه فرق دارد. اگر وسط کارتان

دیدید که کارتان اشتباه است واقعیت را بپذیرید و آن را رها کنید. زندگی واقعی مستلزم این است که خودتان هم واقعی باشی. ۸. پیش قدم شواگر میخواهید به معنویت برتر برسید ولدت آن را بچشید خطر کنید و دنبالش بروید. و کسانی که

می ترسند در راه معنویت برتر قدم نمی گذارند. راه معنویت برتر راهی است که راه من نام دارد. ۹. رها کنتا به حال سعی کرده اید فیلم بازی کنید و فیلمتان سرگرم کننده و اما وحشتناک بوده است، با متوقف کردن فیلم خطر کنید و اجازه بدهید چیزی بهتر شما را به جلو ببرد ۱۰. سعی نکن کسی باشی هر کسی آرزو دارد در نظر دیگران کسی باشد و این آرزویی همه گیر است پس خطر کنید و برعکس آنرا بخواهید آن وقت است که واقعا کسی میشوید. تمرین سوم: دلخوریهای اعصاب خرد کن را نادیده بگیر

دلخوریها فقط اعصاب شمارا خرد میکنند نه اعصاب کسی که شمارا دلخور کرده است. دلیل مناظره های درونی دلخوری است و دلخوری صرفاً به این دلیل به وجود می آید که کسی در گذشته شمارا رنجانده و یا کاری کرده است که هنوز افکار شما اسیر آن کارها باشد. آنچه که حایز اهمیت است این است که بدانید دلخوری مانند قرص تلخی است که دارای دو پوشش است محل نگذاشتن به فکر و عقیده خودتان پوشش رویی قرص می باشد مثلاً به درخواست دیگران جواب مثبت می دهیم در حالی که ته دلمان می خواهد جواب منفی بدهد. و پوشش زیرین حالت روحی و روانی دلخوری است که باعث مناظره درونی میشود که غیر ارادی صورت می گیرد و ذهن را با تجسم مسایل ناراحت کننده گذشته مشغول می کند. هر وقت دیدید در حال هر گونه

مناظره درونی هستید، متوجه ناسازگاری ایجاد شده باشید و به همان تکیه دهید. توجه شما به این مساله کمکتان می‌کند خودتان را از گذشته پراز ترس دلخوریها رها و به ساحل امن حال برسانید. امکان ندارد دلخوریهای اعصاب خرد کن گذشته که باعث عصبانیت و آشفتگی است زمان حال را به شما نشان بدهد و صرفاً زمانی میتوانید صداهای مزاحم رویی را تشخیص بدهید که در چنگ گذشته تان اسیر نباشید. فراموش نکنید مناظره‌ی درونی دلخوریها را از بین نمی‌برد. خداوند فرمود: که فقط من باید تقاضا پس بگیرم.

کتاب عهدعتیق تمرین چهارم: عجله نکنافکار و احساسات ناراحت کننده حتی اگر سرعتی معادل با یک میلیون مایل در ساعت هم داشته باشند شما را به جایی نمی‌رسانند. باید بدانید احساسات نگران کننده ای که شما را به شتاب و می‌دارند، معمولاً به طور موقت نوعی احساس خود بینی در آدم ایجاد می‌کند و نیروی اعتماد به نفس را می‌گیرد و اگر شما به این مسئله آگاهی پیدا کنید و عجله را کنار بگذارید و آهسته تر در زندگی قدم بگذارید موفق تر خواهید بود. زمانی که بتوانید راه زندگی تان را خودتان انتخاب کنید، اعتماد به نفس هم خواهید داشت. جریان افکار و احساسات پنهان مانند جریان سیلی خروشان هستند که شما را با خود به همان جایی می‌برد که می‌خواهند. چه بخواهید و چه نخواهید. و تا زمانی که در چنگ این جریانات اسیر باشید نمی‌توانید تصمیمی بگیرید و شما هرگز نمی‌توانید افکار و احساسات نگران کننده و عجولتان را ببینید چون هنگامی که آنها شتابان به پیش می‌روند شما هم در کنارشان به پیش می‌روید و چون سالها با این افکار پیش رفته اید فکر میکنید با آنها یکی هستید و این افکار و احساسات عجول هستند که به شما قدرت می‌دهند. اگر می‌خواهید آنچه را جاودان است، بشناسید، شجاع باشید و به طریقی زندگی کنید که انگار تمام امور دنیا در دستان شماست. کسی که عجله دارد، ثابت میکند پیش از حذب آنچه که برایش عجله دارد، اهمیت می‌دهد. فیلیپتیرین پنجم: با خودت کنار نیا با خودتان کنار نیاید و دایم به خودتان امیدواری ندهید که آینده تان بهتر و شاد تر می‌شود. ذات حقیقی شما زندگی کنونی شماست. هیچ آینده ای وجود ندارد. منظور این است که باید یاد بگیریم جلوی وقوع بد بختی ها و نا کامی ها را بگیریم نه اینکه اجازه بدهیم اتفاق بیفتند بعد در صدد تغییر دادنشان بر بیاییم چون هنگامی که مشکلات اتفاق می‌افتند قسمتی از زندگی ما را بر باد می‌دهند و قابل رفع و رجوع نیست با این کار می‌توانید تمام مشکلاتتان را در جهتی بهتر و سودمندتر تغییر بدهید و همچنین می‌توانید آنها را در گون کنید. از این پس هر وقت چیزی می‌خواهید که فکرش شمارا تحت تاثیر قرار داد و سوال از خودتان پرسید ۱. احساسم در مورد آنچه که می‌خواهم چیست؟ {احساسی که وقتی به خواسته هایتان می‌رسید ممکن است داشته باشید} ۲. چیزی که الان می‌خواهم چه حسی را در من ایجاد کرده است؟ {احساس کنونی شما} آنچه که مهم است این است که فرق این دو سوال را درک کنید و هنگامی که به این دو سوال جواب دادید دو احساس متناقض در شما به وجود می‌آید که از یک طرف خوشحالید زیرا خوشبختی در انتظار شماست و از طرف دیگر ناراحتید زیرا می‌ترسید به هدفتان نرسید. اگر از آنچه که خواسته هایتان برایتان به ارمغان می‌آورد آگاه باشید می‌توانید خواسته هایتان را تغییر بدهید شما باید تصمیم بگیرید کامل باشید چون تکه تکه کردن نمی‌تواند راضی و خشنودتان کند. کسی که به خودش وعده می‌دهد، مدیون خودش می‌شود (تالمود) تمرین ششم: کاری را شروع کن که مطمئنی از شما بر نمی‌آید هر وقت کاری را شروع کنید که با اطمینان می‌گفته اید از شما بر نمی‌آید، متوجه میشوید فقط فکر شما بوده که می‌گفته تو قادر به انجام دادن این کار نیستی و شما هم باور می‌کرده اید. مسلماتابه حال برایتان پیش آمده است که هر دفعه که تصمیم به شروع انجام کاری گرفته اید مانند درس خواندن ادامه تحصیل یا حتی از جای خود بلند شدن، نیروی غیب جلوی پیشروی شما را گرفته و احساس نفرت و عدم اطمینان و تنبلی و گیجی و بعضی اوقات هم ترس کرده باشید. جای تعجبی ندارد هنگامی که فردی می‌گوید: نمی‌توانم به خوبی فلان کار را انجام بدهم اما دل می‌خواست این طوری نبودم همه مردم می‌دانند منظورش چیست اما معنی واقعی اش را درک نمی‌کنند باید بدانیم هر بخش از وجود ما خواسته ای دارد. جسم و ذهن ما به خوبی می‌تواند احتیاجات مربوط به خود را رفع کند چون از خودش شناخت دارد و برای اینکه ذات واقعی تان بتواند رشد کند باید از خودتان آگاهی داشته باشید و باید بدانید ذات واقعی تان

بهبتر و بالاتر از افکار و احساسات و جسمتان است. اگر تصمیم گرفتید کاری را انجام دهید و ناگهان ترسها و تردیدهای گذشته به سراغتان آمد و احساس تنبلی کردید در مقابلشان قدام کنید. بهترین راه غلبه بر این احساسات درونی که بسیار ضعیف هم هستند این است که باور کنید احساساتی کاذب هستند. باید باورتان شود که این احساسات کاذب هستند تا بتوانید به قدرتهای ناشی از این باوردست پیدا کنید این حالت‌هایی که باعث می‌شوند نتوانید در مورد کاری اقدام کنید، حالت‌های روحی و روانی هستند. در حقیقت این حالات درونی که بر سر راه شما مانع ایجاد می‌کنند واقعی نیستند و درست در موقعی که دچارشان هستید از بین می‌روند. وقتی می‌خواهید کاری را انجام دهید که فکر می‌کنید از عهده‌ی شما خارج است، هر قدمی که بر دارید، یک قدم به آنچه که می‌خواهد به شما بقبولانند خطوط دایره به هم نمی‌رسند دور تر شده‌اید. کارهای مهم و بزرگ در ابتدا غیر ممکن به نظر می‌رسند [توماس کار لایل] تمرین هفتم: سرزنش نکنو وقتی در مورد هر موضوعی یا هر فردی دچار احساسات متناقض می‌شوید تصمیم به سرزنش می‌گیرید. این تمرین مربوط به پرورش ذهن و روح است. صرف نظر از آنچه که پیش آمده هرگز کسی یا چیزی را که برای احساسی که در شما ایجاد کرده است سرزنش نکنید اگر جلوی بازی سرزنش قدام کنید یاد می‌گیرید چطور بر خودتان مسلط شوید. اقتدار روحی یعنی: چیزی که از درون انسان تراوش می‌کند و اقتدار روحی یعنی:

۱. توانایی زندگی کردن به میل و اراده خود و همزمان مراقب خواسته‌ها و احتیاجات بودن. ۲. شهامت زندگی کردن به اقتضای وضع موجود. ۳. درک و آگاهی برتر که باعث می‌شود انسان مقتدرانه دست به عمل بزند و ضعف روحی نداشته باشد ضعف روحی یعنی: جنبه‌های ناآگاه طبیعت وجودی ما که باعث لطمه زدن به روحیه‌ی دیگران می‌شود و در عین حال با اقتدار روحی تضاد دارد. ارتباط بین ضعف روحی و مقصر جلوه دادن دیگران احساسات خشمگین امکان ندارد به دنبال راهی برای رفع مشکل بگردد، بلکه صرفاً به دنبال دلیل می‌گردند و آنها دائم استدلال می‌کنند و احساسات منفی را بد جلوه می‌دهند تا خودشان را ذیحق نشان دهند هنگامی که از موضع ضعف وارد می‌شوید و دیگران را بد جلوه می‌دهیم حالات واقعی درونمان را در محدوده‌ی دوروبرمان می‌بینیم. از این به بعد هرگاه احساسات منفی مانند ترس به سراغتان آمد سعی کنید به خودتان بقبولانید دست از سرزنش دیگران بردارید که با این کار به سمت اقتدار روحی قدم برمی‌دارید و دست به کار جدیدی می‌زنید و باعث می‌شود نقاط ضعف و قدرت خود را بشناسید و هراتفاقی که در این مدت رخ داد سعی کنید به گردن دیگران نیندازید. تنها چیزی که باعث می‌شود مزه‌ی تلخ قرص از بین برود این است که تصور کنید این کش و قوسهای ذهنی باعث تقویت روحی می‌شود اگر از این مسئله آگاه باشید ولی از آن استفاده نکنید فقط باعث می‌شود احساسات پر جوش و خروش خودتان را ببینید به این ترتیب چیزی را در وجود خودتان کشف می‌کنید که قبلاً احساسات هیجان‌انگیزه تان اجازه نمی‌داده آنها را ببینید با دستیابی به هر یک از ضعف‌های پنهان وجودتان یک قدم به اقتدار روحی نزدیک تر می‌شوید. وقتی محاکمه‌ای در کار است، انسان اقتدارش را از دست می‌دهد، ولی هم زمان نیرویی به دست می‌آورد که در مبارزات او را بر حریف ضعیف پیروز می‌کند [جوآنا بای لی] تمرین هشتم: ترس را از وجود بیرون کنه‌یج موقعیتی نیست که بتواند آدم را به لرزه بیندازد. بنابراین هر وقت احساس کردید به لرزه افتاده‌اید، برای پیدا کردن دلیل آن به درون خودتان نگاه کنید نه به دوروبرتان. در حقیقت زمین درون شماست که می‌لرزد و استحكام ندارد هر موقعیتی که ترسناک به نظر می‌رسد، در واقع ترسناک نیست. آنچه باعث می‌شود بترسید، عکس العمل شما در قبال آن موقعیت است. بنابراین اگر از وضعیتی که باعث ترس شده آگاهی داشته باشید، نه تنها از آن نمی‌ترسید، بلکه برای همیشه ترس را از وجودتان بیرون می‌کنید. شناخت ترس هایتان باعث می‌شود روی آنها تاثیر بگذارید و بانفو بر روی آنها می‌توانید از پیامدهای آن شناخت پیدا کنید و چشم بسته اسیرش نشوید هر چیز تازه‌ای که در مورد ترس‌های خود و عکس العمل تان در قبال آن‌ها بر شما آشکار شود، باعث می‌شود آن ترس‌ها ضعیف و ضعیف تر شوند. وقتی از ترس خود آگاه باشید، یعنی می‌دانید که ترسیده‌اید ولی ترسهایتان چندان واقعی هم نیستند. واقعیت ترس صرفاً عکس العمل ماست. برای اینکه به اصطلاح خودمان را از

خطر حفظ کنیم بهتر است خودمان را به خدا بسپاریم. با این کار چهره‌ی واقعی ترس را می بینیم و می توانیم به سویشان برویم و یاد بگیریم چه طور با ترسهایمان روبرو شویم و آنها را برای همیشه از وجودمان بیرون کنیم. تمرین باعث رهایی شمامی شود، اما به یاد داشته باشید معنای رهایی این نیست که اجازه بدهید نفستان بر شما غلبه کند بلکه معنای آن دیدن چیز تازه در وجودتان است. هشیارانه هر گونه ترس و نگرانی را از وجود خودتان بیرون کنید. اگر مجبورید در راهی که پیش رویتان دارید با خودتان مبارزه کنید خیال نکنید زیر پایتان سست شده است. حالا شما می بینید که این ترس ها در وجود شما نبوده و نیست و چشم باطنی شماست که باز شده است و عکس العمل ناخودآگاه شماست که همچون سیلی زیر پایهای شما جاری شده است. حتی برای یک بار هم شده باید با یکی از ترسهای ناشناخته خود روبه رو شوید و همزمان با ترسی که می دانید کاذب است زندگی کنید. زندگی غاری از ترس زیباست. ترسهای ما نیمی بی پایه و اساس و نیمی دیگر واهی است. [کریستن باوی] تمرین نهم: استراحت کنانرژی طبیعی و نامحدود وجود شما که باعث می شود سلامت و شاداب باشید و روحیه تان شاد باشد، درست مانند رودی که از کوهستان سرچشمه می گیرد تا برفهای آب شده را به دریا برساند، هر روز باید تمدید شود. بیشتر مردم سالهای سال تلاش می کنند تا خودشان را سرو سامان بدهند. حتی با یک نظر می توان فهمید که این روش زندگی کار آیی ندارد، چون مردم تمام انرژی شان را صرف می کنند تا اوضاع روبه راه باشد. در حالی که انرژی باید صرف خلاقیت شود. موضوع این تمرین این است که صرف نظر از دیگران، روحیه‌ی خودتان را تقویت کنید. برای تغذیه‌ی روحی و جسمی خودتان با رها کردن انرژی‌هایی که در اثر فشار عصبی از دست داده اید، دوباره آنها را به طرف خودتان می کشانید و باعث می شود وجودتان سرشار از آرامشی عمیق و احساس خوشی شود. ماهر روز از نیروی حیات سهم داریم. نیرویی که ما مصرف می کنیم تا زنده بمانیم به طور روزانه به ما داده می شود. موضوع این تمرین تصمیم آگاهانه در مورد استراحت و آرامش است. اگر سعی کنید می توانید یاد بگیرید چطور می شود آگاهانه نیروی حیاتی را به علت ناراحتی های جسمی و روحی از بین رفته است، رها کرد. ناراحتی های جسمی و روحی هر روزه مانند سنگی است که نیروهای حیات ما را هدر می دهد. انرژی‌هایی که راهشان مسدود می شود و زندگی روزمره ما را نابود می کنند عبارتند از: بیماری، نگرانی های بی پایه و اساس و احساس خشم. برای اینکه سنگهای پنهان درونی خود را کنار بیاورید باید حداقل روزی سه بار در آرامش کامل فرو روید. هرگز فراموش نکنید که آزادی و رهایی موردی عادی است همچنان که به تمرین آرامش و استراحت مشغولید؛ اجازه بدهید خواسته های طبیعی شما و آنچه را آشکار می کند، شمارا راهنمایی کند. باید هر روز در آرامش باشید اما تلاش کنید هر لحظه در آرامش فرو روید ولی دقت کنید. ذهن ارباب جسم است. بنابر این چنانچه خود را تا بدانجا از یاد ببرد که گویی برده‌ی خود را زیر پا گذاشته است، برده بر علیه ارباب ظالم خود قیام می کند و آن را از بین می برد زیرا بخشنده نیست و نمی تواند احساسات جریحه دار خود را فراموش کند. [هنری وادورث لانگفلو] تمرین دهم: خود خوری نکنه‌گرز نرسید که مبادا کسی از شما دلخور شود. این کار اصلا خوب نیست. بعضی از ما این حقیقت را می دانیم که رفتار دیگران با ما بر گرفته از خواسته های قلبی ما در این مورد است. ما در سکوت به بقیه می گوئیم که چه رفتاری با ما داشته باشند و این پیغام به تمام کسانی که با ما روبه رو می شود، می رسد. پیام ما در تمام لحظات از زندگی پنهان در درون ما بر می خیزد و به شکل کلام بی صدا همه جا پخش می شود. پس صرفا کسی ادعا می کند برتر و قوی تر از دیگری است که در وجود خودش باور داشته باشد ضعیف تر از اوست. کسی که به طور باطنی قوی است، نه با کسی رقابت می کند نه خودش را با دیگران مقایسه می کند و از گفته های دیگران هرگز ناراحت نمی شود. این تمرین درس مهمی به ما می دهد، و آن این است که کوچکترین کار برای اینکه خودمان را قوی نشان دهیم، باعث می شود در نظر دیگران ضعیف جلوه کنیم. بنابر این اصلا عاقلانه نیست که محاسبه کنید چه رفتاری باید داشته باشید و آیا خودتان را مسلط جلوه دهید تا دیگران در قبال شما رفتاری دیگر پیش بگیرند. این کار صرفا به تضادی درونی منجر می شود و به نوبه‌ی خود باعث خود ویرانگری خواهد شد. از این گذشته، شما در ارتباطتان باید بر خود مسلط بشید، نه دیگران. مواردی که

باعث خود ویرانگری می شود: ۱. چاپلوسی برای جلب توجه دیگران ۲. ابراز محبت دروغین برای به دست آوردن دل دیگران ۳. دلایل واهی برای لاپوشی خرابکاری ۴. پافشاری برای تاکید دیگران ۵. اصرار برای شنیدن کلامی محبت آمیز ۶. خبر چینی و غیبت ۷. توجیه کردن کارهایتان برای دیگران این امتحان در مورد بررسی درون به شما می فهماند که به دلخواه در مقام توجیه اعمالتان بر آید یا کسی شما را وادار به این کار می کند و باعث خود ویرانگری شما می شود. در حقیقت ترس است که شما را مجبور می کند عملتان را توجیه کنید، سعی کنید بر دیگران تاثیر بگذارید چاپلوسی کنید و... هر وقت احساس کردید بشدت مایلید زیر سلطه ی این فشار درونی در بیایید، بی آنکه جنجال راه بیندازید قاطعانه دست رد به سینه اش بزنید. آگاهی از این مطلب که ترس بی سرو صداست و فقط شما را فریب می دهد تا صدایش را در آورید باعث می شود راحت تر به مقصد برسید بنا بر این سکوت کنید. شما در تمامی لحظات زندگی تان یا در زیر سلطه ی خودتان هستید، یا زیر سلطه ی دیگران. تمامی نقطه ضعفهای ما عامل اقتداری هستند که لازم است شناسایی شود. اطلاع از خطر در این مورد هم مانند موارد دیگر بهترین دلیل وجود امنیت است [ای پی. رو]. آموزش برتر و موفقیت‌مآرینی که گفته شد همگی در مورد زندگی درونی است و به ایجاد تغییر در زندگی کمک می کند. و متممی تمارین باعث می شود که به خود آگاهی برسیم و در نتیجه از وجود بهتر و برتر خود آگاه شوید. برای آگاهی و شناخت خودمان باید از جایی شروع کرد و این شروع دست خود ماست. نباید در موردش نگرانی به خود راه دهیم. فقط باید شروع کرد. فرقی نمی کند از کجا؛ از هر جایی که بتوانیم برای قدم گذاشتن در رودخانه هم فرقی نمی کند از دریای ریزد. نباید بگذارید آخرین کلمه یاس و ناامیدی باشد و دیگر حرفی برای گفتن باقی نماند. چنانچه تصمیم بگیرد هر فکری را در مورد خودتان از ذهن بیرون کنید آن وقت تاجایی که دلتان می خواهد شروعی تازه در اختیار تان است. نباید اجازه بدهید هیچ چیز در دنیا سد راه آزادی شما یعنی دست یابی به وجود واقعی تان شود. والت ویتمن در مورد این موضوع می گوید: هراتمی به طور طبیعی اشتیاق دارد به منبع اصلی اش مراجعت کند. ده روش آموزش برتر ۱. آموزش برتر بر شما آشکار می کند که ذات شما در واقع همان اقبالتان است. در نتیجه، با ایجاد تغییر در خود اقبالتان را بلند می کنید. ۲. آموزش برتر برای شاگردی که صداقت دارد بسیار سودمند است. درست مثل اینکه غواصی در زیر خروارها مروارید، صندوق جواهر پیدا کند. ۳. آموزش برتر باعث می شود ذهنتان به خرد و دانش برتر دست پیدا کند. خردی که دارای جوهری والاست و مقام شمارا هم بالا می برد؛ درست مثل باد که بالهای عقاب را بالا می برد. ۴. آموزش برتر به شما نشان می دهد که اگر بگذارید زندگی تان را گردش زمانه شکل بدهد، درست مثل این است که برای جهت یابی به عقربک قطب نما نگاه کنید. ۵. آموزش برتر به شما نشان می دهد که اگر طوری دیگر به زندگی نگاه کنید، زندگی تان دگرگون می شود. ۶. آموزش برتر راهی را برای پیشروی به سوی زندگی جدید پیش پایتان میگذارد که پراز آرامش و شادی است ۷. این تمارین باعث می شود به آگاهی جدیدی دست پیدا کنید که به امنیت شخصی شما منتهی می شود و از لابلای انگیزه های مخفی هم قابل رویت است بزکان کسانی هستند که پی برده اند معنویات بسیار قوی تراز مادیات؛ و جهان تحت فرمان عقل و اندیشه است. رالف والدو امرسون

راز های کامیابی

نوشته: آنتونی رابینز کتاب "یادداشتهای یک دوست" بر اساس مطالب و داستانهای پر فروش ترین کتابهای آنتونی رابینز یعنی "نیروی بیکران" و "نیروی عظیم درونی را فعال کنید" نوشته شده است. اصل این کتاب ابتدا در سال ۱۹۹۱ توسط موسسه غیر انتفاعی بنیاد آنتونی رابینز برای کمک به افراد نیازمند تهیه و منتشر شد. این کتاب حاوی خلاصه ای از مطالب کتابهای دیگر آنتونی رابینز است و به خواننده می آموزد که با برداشتن قدمهای ساده ای به سرعت کیفیت زندگی خود را بهتر کند. یادداشتهای یک دوست (به انضمام راز های کامیابی) نوشته: آنتونی رابینز - ۱۹۹۵ ترجمه و تالیف: مهدی مجرد زاده کرمانیتیراژ: ۳۰۰۰ نسخه ناشر: موسسه

فرهنگی راه بین، ۱۳۷۵ چاپ: ۱۳۷۸ - چهاردهمفهرست بندی: براساس اطلاعات فیبا (فهرست بندی پیش از انتشار) گرد آورنده و ارائه دهنده: شیما کیوانلودر باره کتاب: کتاب "یادداشتهای یک دوست" براساس مطالب و داستانهای پر فروش ترین کتابهای آنتونی رابینز یعنی "نیروی بیکران" و "نیروی عظیم درونی را فعال کنید" نوشته شده است. اصل این کتاب ابتدا در سال ۱۹۹۱ توسط موسسه غیر انتفاعی بنیاد آنتونی رابینز برای کمک به افراد نیازمند تهیه و منتشر شد. این کتاب حاوی خلاصه ای از مطالب کتابهای دیگر آنتونی رابینز است و به خواننده می آموزد که با برداشتن قدمهای ساده ای به سرعت کیفیت زندگی خود را بهتر کند. بنیاد رابینز همه ساله بسته های غذا و سایر مایحتاج افراد نیازمند را در روز شکرگزاری بین آنان توزیع میکند و این کتاب نیز از اقلامی است که همراه با آن بسته ها به صورت رایگان به نیازمندان داده می شود. فعالیت نهضت کمک به بینویان در کانادا و ایالات متحده متمرکز است و کوششی داوطلبانه از سوی افرادی علاقه مند برای توزیع مواد خوراکی، لباس و سایر چیزها در روز عید شکرگزاری به شمار می رود. در باره نویسنده: آنتونی رابینز بیش از نیمی از عمر خود را صرف کمک به دیگران کرده است تا عظمت وجود و خصوصیات بی همتای خود را کشف و آنها را بهتر سازند. او یکی از موفق ترین افراد کشور در زمینه بهبود عملکرد دیگران است. وی بنیان گذار و رییس هیات مدیره بنیاد آنتونی رابینز است که به منظور کمک به افراد برای رسیدن به موفقیتهای فردی و حرفه ای تاسیس شده است. رابینز برای بهبود عملکرد کارکنان با سازمانهایی از قبیل آی. بی. ام و ارتش ایالات متحده و همچنین تیمهای ورزشی لس آنجلس و آمریکا و قهرمانان مدال طلای المپیک همکاری داشته است. وی همچنین مورد مشاوره بسیاری از چهره های معروف جهانی بوده و در مورد بازسازی شهر شفیلد که چهارمین شهر بزرگ انگلستان است طرف مشورت بوده است. علاقه خاص رابینز این است تا با کمک به افراد، جهان را جای بهتری برای زیستن بسازد و به افراد جامعه کمک کند تا سرنوشت خود را به دست گیرند، روابط خود را با افراد خانواده بهتر سازند، به دنبال هدفهای ارزشمند زندگی خود بروند، بر ناکامی های عاطفی یا مالی غلبه کنند و به سهم خود به جامعه و کشور خدمت نمایند. سالهاست که او بدون خود خواهی، نیرو و منابع خود را در اختیار نیازمندان گذاشته است و در سال ۱۹۹۱ بنیادی غیرانتفاعی را بوجود آورده است که هدفش کمک به کودکان عقب مانده و افراد بی خانمان و سالمندان و زندانیان است. آقای رابینز در حال حاضر ۳۵ سال دارد و با همسر و فرزندانش در دلمار کالیفرنیا زندگی می کند. "بخش اول: یادداشتهای یک دوست" درس اول: احساس درماندگی و رفع آن غالباً در زندگی اتفاقی می افتد که واقعا از اختیار ما خارج است. فعالیت شرکتی که در آن کار میکنیم محدودتر میشود و ما را کنار میگذارند. همسرمان ما را ترک میکند. یکی از اعضای خانواده بیمار میشود و یا یکی از نزدیکمان میمیرد. دولت جلو یکی از طرحهای ما را میگیرد. در چنین شرایطی که حس میکنیم کاری از دستمان ساخته نیست و نمی توانیم بهبودی در خود ایجاد کنیم. شاید برایتان اتفاق افتاده باشد که برای پیدا کردن شغل، کمک به خانواده، یافتن همسر مناسب و یا احساس شادمانی به هر وسیله ای متوسل شوید. اما هیچ یک از آن وسایل ظاهراً فایده ای نداشته است. وقتی راه تازه ای را امتحان میکنیم، تمام توانیهای خود را به کار میگیریم و باز هم به هدف خود نمیرسیم. غالباً از این که به کوشش تازه ای دست بزنیم میترسیم. هیچکس دلش نمیکشد که بار دیگر شکست بخورد. هر وقت به مرحله ای رسیدید که دیگر حتی علاقه ای به تلاش نداشتید، بدانید که خود را در شرایطی قرار داده اید که آن را "درماندگی آموخته" می نامیم. یعنی در واقع چنین آموخته اید یا چنین خیال میکنید که به کلی درمانده هستید. اولین قدم برای بهبود وضع زندگی، کنار گذاشتن این عقیده است که نمی توانید هیچ کاری صورت دهید یا درمانده هستید. به خاطر داشته باشید که گذشته شما با آینده تان فرق دارد. کاری که دیروز کرده اید مهم نیست، بلکه کاری که هم اکنون انجام میدهید دارای اهمیت است. خیلی ها سعی میکنند با استفاده از آینه عقب بسوی آینده رانندگی کنند. اگر شما چنین کنید دچار سانحه خواهید شد. در عوض اگر حواستان را به کاری که امروز میکنید معطوف سازید خیلی بهتر خواهد بود. رمز موفقیت این است که ببینید چه چیزی برایتان از همه مهمتر است و آنگاه دست به تلاشی عظیم بزنید تا زندگی را هر روز بهتر

سازید، حتی اگر کوشش‌هایتان در آغاز بی ثمر برسد. نیروی فردی این است که در هر کاری پشتکار داشته باشید. هر بار که عملی را انجام دهید نکته تازه‌ای را یاد می‌گیرید و راهی را پیدا می‌کنید که همان کار را دفعه بعد بهتر انجام دهید. اگر به موفق‌ترین مردان تاریخ بنگرید یک چیز مشترک در میان همه آنها پیدا می‌کنید: آنها از جواب رد نمی‌هراسند. پاسخ منفی را نمی‌پذیرند و اجازه نمی‌دهند هیچ عاملی آنها را از عملی کردن نظرها و هدفها باز دارد. هیچ مشکلی برای همیشه باقی نمی‌ماند. هیچ مشکلی تمام زندگی مرا تحت تاثیر قرار نمیدهد. اگر دست به کارهای سازنده، مثبت و پر تلاش بزنیم سرانجام هر مشکلی را از سر خواهیم گذراند. تلاش مستمر و فوق‌العاده همراه با پشتکار و سماجت و داشتن رمش در تعقیب هدفها سرانجام شما را به خواسته‌هایتان خواهد رساند. اما باید یک فکر را از ذهن خود بیرون کنید و آن این است که هیچ راه حلی وجود ندارد. درس دوم: شکست وجود ندارد. اکنون موقع آن فرا رسیده که تصمیمی بگیرید. باید خود را طوری در نظر مجسم کنید که هرگز دچار احساس شکست یا افسردگی نخواهید شد. این بدان معنی نیست که درباره مشکلات بصورتی غیر واقعی فکر کنید و آنها را دست کم بگیرید. باید باور کنید که هر چند بعضی از کارها در حال حاضر غیر ممکن به نظر می‌رسند اما شما از عهده آنها برمی‌آید. همه ما مشکلات و دلسریدیهای داریم، بنابراین نحوه برخورد ما با آنها بیش از کارهایی که می‌کنیم در زندگی ما نقش دارد. این مطلب را راهنمای خود قرار دهید: "موفقیت نتیجه قضاوت صحیح است، قضاوت درستی از تجربه است، و تجربه غالباً چیزی به جز قضاوت غلط نیست". اگر خواهان بهبود باشیم و از هر اشتباه درسی بیاموزیم سرانجام موفق خواهیم شد. درس سوم: شما دائماً در حال تصمیم‌گیری هستید. همه ما می‌دانیم که برای گرفتن نتایج تازه باید دست به عملی تازه بزنیم و بدانیم که منشا هر عملی تصمیم است. تصمیم‌گیری یعنی قدرت تغییر. این مطلب هم درست است که بسیاری از وقایع زندگانی از اختیار ما خارجند اما این اختیار را داریم که تصمیم بگیریم چگونه فکر کنیم و در برابر آن وقایع چه عکس‌العملی نشان دهیم. باید به یاد داشته باشیم که در هر یک از لحظات زندگی خواه و ناخواه امکانات گوناگونی در برابر ماست. میتوانیم دست به اعمال تازه‌ای بزنیم و نتایج تازه‌ای بگیریم که حاصل یک یا دو تصمیم است. در نهایت آنچه سرنوشت آینده ما را می‌سازد نه شرایط زندگی، بلکه تصمیمات ماست. نحوه زندگی امروزی شما حاصل تصمیمات گذشته شماست که با چه کسی نشست و برخاست کنید، چه چیزی را یاد بگیرید یا یاد نگیرید و چه چیزی را باور کنید یا باور نکنید. این که دنبال مطلبی را بگیرید یا آن را رها سازید، این که ازدواج کنید و صاحب فرزند شوید و اینکه بخواهید چگونه باشید و چه قابلیت‌هایی داشته باشید، همه تصمیماتی است که زندگی شما را به شکل کنونی در آورده است. اگر واقعا بخواهیم زندگی خود را تغییر دهیم ناچار باید تصمیمات تازه‌ای بگیریم تا بدانیم به دنبال چه هدفی هستیم و چه می‌خواهیم بکنیم... و خود را به چه هدفی پابند می‌دانیم. وقتی صحبت از تصمیم می‌کنیم منظور یک انتخاب واقعی و آگاهانه است. تصمیم واقعی آن است که همه راه‌های دیگر را به روی خود ببندید و فقط آن راهی را که بسوی هدف است باز بگذارید. دیگر چشت سر خود را هم نگاه نکنید و حتی فکر انحراف و انصراف را هم به خود ندهید. تصمیم، تصمیم! منظور از "تصمیم واقعی" چیست؟ بسیاری از مردم حرفهایی از این قبیل می‌زنند (باید در آمد بیشتری داشته باشم. باید کاری کنم که شغل بهتری به من بدهند). اما هیچ یک از این بایدها تغییری را در زندگی ایجاد نمیکنند. تنها راه تغییر زندگی گرفتن تصمیم واقعی است. تصمیم واقعی این است که همه امکانات را از بین ببریم و فقط یکی را که تصمیم داریم عملی شود باقی بگذاریم. وقتی تصمیم واقعی می‌گیریم مانند آن است که خطی را رسم کرده باشید اما نه بر روی ماسه، بلکه بر روی سیمان. باید دقیقاً بدانید که چه میخواهید. اگر خواسته‌تان روشن باشد چنان نیرویی پیدا می‌کنید که میتوانید حتی از تصمیم خود نیز فراتر بروید. درس چهارم: باورهای خود را بسازید انقلاب فکری نیرویی همه تصمیمات شما را کنترل میکند و در هر یک از لحظات زندگی بر افکارتان اثر میگذارد. همه کارهایی که می‌کنید و یا نمی‌کنید ناشی از این نیرو است. احساسی که نسبت به هر یک از وقایع زندگی خود دارید از این نیرو ناشی میشود. و آن همان نیروی ایمان و اعتقاد است. وقتی به چیزی اعتقاد دارید فرمان بی‌چون و چرایی به مغز خود صادر

میکنید تا عکس عملهای معینی را نشان دهد. همین که به چیزی عقیده پیدا کردیم آن عقیده بینایی و سایر حواسمان را تحت تاثیر قرار میدهد. آیا می دانستید که اعتقاد میتواند حتی رنگ چشم انسان را عوض کند؟ این موضوع حقیقت دارد. کتاب "عشق و پزشکی و معجزه" در زمینه روابط جسم و روان مطالب علمی جالبی را در مورد بیماران "چند شخصیتی" بیان میکند: این بیماران وقتی باور میکنند که شخصیتشان تغییر کرده و به شخص دیگری مبدل شده اند، فرمانی را به مغزشان صادر میکنند و آن فرمان واقعا واکنشهای شیمیایی بدنشان را تغییر میدهد. در اثر این تغییرات شیمیایی گاهی رنگ چشم این افراد هم تغییر میکند! نیروی ایمان میتواند بر ضربان قلب نیز اثر بگذارد. در بعضی از قبایل آفریقایی افراد چنان اعتقادی به جادوگر قبیله دارند که در اثر جادو یا فرمان او مرگشان فرا میرسد. در اینجا البته جادو موثر نیست بلکه این افراد فرمان قاطع و بی چون و چرایی به مغز خود میدهند و آن فرمان را از حرکت باز میدارد. دیده شده که کسانی توانسته اند روز و ساعت مرگ خود را پیشگویی کنند و این هم میتواند یکی از همان آثار نیروی ایمان باشد. اعتقاد، عامل بسیار نیرومندی است. به همین دلیل بسیار مهم است که اعتقادات صحیحی، خصوصا درباره خودتان داشته باشید و باید در این مورد بسیار مراقب باشید. اعتقاد چیست؟ ما غالبا از چیزهایی سخن میگوییم که واقعا برایمان روشن نیست. بیشتر اشخاص طوری درباره ایمان و اعتقاد صحبت میکنند که گویی اعتقاد یک شیء واقعی است. در حالی که اعتقاد چیزی به جز احساس اطمینان نسبت به یک معنای خاص نیست. ما تقریبا پاسخ هر سوالی را در خود داریم ولی غالبا به علت نداشتن اعتقاد یا نداشتن احساس اطمینان نمی توانیم از ظرفیتهای درونی خود استفاده کنیم. نیروی باور بسیار عظیم است. می توانید درباره خودتان باور معینی را انتخاب و آن را در خود ایجاد کنید و این عقاید باعث می شود که اعمال معینی را انجام دهید. مهم انتخاب عقایدی است که باعث تقویتتان شوند و به شما امید و انرژی ببخشند. اگر به چیزی اعتقاد دارید و هنوز اثر آن را مشاهده نکرده اید زود قضاوت نکنید. وقتی احساس می کنید که گرفتار شده و به درد سر افتاده اید در قضاوت عجله نکنید. چون ممکن است آن درد سر در واقع نوعی خوشبختی باشد. یا شاید زود گذر و موقتی باشد. به خاطر داشته باشید که قضاوت عاقلانه درباره خوب و بد وقایع بستگی به امکانات و دیدگاه خودتان دارد. زیرا دنیا را هر طور ببینید همان طور برایتان پیش خواهد آمد. درس پنجم: هر چه ببینید همان میشود! خیلی از اشخاص میخواهند نحوه احساس خود را عوض کنند اما راهش را نمی دانند. سریع ترین راه برای تغییر احساس این است که مرکز توجه خود را عوض کنید. اگر دلتان میخواهد که هم اکنون حالتان بد شود راهش بسیار آسان است. یکی از وقایع دردناک زندگی خود را به خاطر آورید و تمام حواس و توجه خود را به آن حادثه معطوف سازید. اگر به اندازه کافی در آن باره فکر کنید مسلما حالتان بد خواهد شد. و بالعکس اگر میخواهید حال خوشی پیدا کنید توجه خود را به چیزهای خوشایندی جلب کنید که در زندگیتان اتفاق افتاده اند. بدین ترتیب انرژی کافی بدست می آورید. اگر می خواهید هم اکنون حال خوشی پیدا کنید باز هم بسیار آسان است. توجه خود را به چیزهایی که مایه شادمانی و سعادت شما و دوستان و خانواده تان بوده و باعث شده اند که نظر بهتری نسبت به خود و دیگران پیدا کنید. می توانید به چیزی فکر کنید که هم اکنون نسبت به آن شکرگزار هستید. یا به آینده ای که در رویاهای خود ساخته اید فکر کنید و پیشاپیش دچار هیجان شوید! بدین ترتیب انرژی کافی به دست می آوید تا بتوانید آن رویاها را عملی کنید. شاید شنیده باشید که بعضی از افراد هنگام رانندگی در بزرگراهها کنترل خود را از دست داده اند. در بزرگراهها در هر چندین کیلومتر ممکن است یک تلفن عمومی وجود داشته باشد. اما آنها درست با اتافک تلفن برخورد میکنند. علتش این است که این افراد همین که کنترل خود را از دست میدهند، دقیقا به همان چیزی که از آن میترسند، متوجه میشوند و به طور ناخودآگاه به آن سو میروند. واقعیت این است که به هر چیزی توجه کنید به طرف آن کشیده میشوید. دانستن این نکته هم مفید است که با تغییر مرکز توجه، ممکن است بلافاصله تغییر مسیر ندهید. در زندگی چنین است. پس از این که به هدف معینی متوجه شوید مدتی طول میکشد تا به آن سو حرکت کنید. این هم دلیل دیگری هست بر این که باید هر چه زودتر به خواسته های خود توجه کنید و منتظر نشوید تا مسائل، خود به خود حل شود. هر

وقت دچار مشکل شدیم به راه حل آن مشکل فکر کنیم. یعنی به چیزی توجه کنیم که آن را می‌خواهیم، نه به چیزی که از آن می‌ترسیم. راجع به هر اتفاقی که بیشتر فکر کنید، همان اتفاق برایتان می‌افتد. درس ششم: پرسش کلید پاسخ است. بهترین طریق تنظیم مرکز توجه استفاده از نیروی پرسش است. ما از خود دائما سوالاتی می‌کنیم. این پرسشها نحوه تمرکز، تفکر و چگونگی احساس ما را مشخص می‌کنند. ابتدا برای حل مشکلات سوالاتی را مطرح می‌کنیم: سوالات مشکل‌گشا: ۱. در این مشکل چه جنبه خوب و مثبتی وجود دارد؟ ۲. کدام قسمت است که باید تکمیل شود؟ ۳. برای این که وضع را به صورت دلخواه در آورم چه کارهایی را حاضر انجام دهم؟ ۴. برای اینکه وضع را به صورت دلخواه در آورم چه کارهایی را حاضر ترک کنم؟ ۵. هنگامی که سرگرم رفع این مشکل هستم چگونه میتوانم کار خود را با شادمانی و لذت انجام دهم؟ سوالات نیرو بخش صبحگاهی: ۱. در حال حاضر در زندگی خود از چه چیزی راضی هستم؟ ۲. هم اکنون چه چیزی مرا به هیجان می‌آورد؟ ۳. در زندگی خود فعلا از چه چیزی بیشتر لذت می‌برم؟ ۴. چه کسی مرا دوست دارد؟ ۵. در حال حاضر در زندگی خود به چه چیزی افتخار می‌کنم؟ ۶. در زندگی خود به خاطر چه موضوعی شکرگزار هستم؟ ۷. در حال حاضر به چه هدفی پابند هستم؟ پرسشهای نیرو بخش شامگاهی: ۱. امروز چه چیزهایی به دیگران بخشیده‌ام؟ ۲. امروز چه چیزهایی را یاد گرفته‌ام؟ ۳. امروز کیفیت زندگی من نسبت به دیروز چه فرقی کرده است؟ این سوالات میتواند به شما نیز کمک کند تا مرکز توجه خود را تغییر دهید و زندگی خود را دگرگون سازید. درس هفتم: ابزار دیگری برای تغییر روحیه‌ما ما باید بدانیم که حرکت باعث تغییر عواطف است. حرکات و اعمال ما باعث تغییر افکار، احساسات و رفتارهای دیگر میشود. جنبش بر واکنشهای شیمیایی بدن اثر میگذارد. خواه شامل حرکات شدید (نظیر دویدن، کف زدن یا پرس) باشد و خواه حرکات خفیفی از قبیل تغییر حالت عضلات چهره. محققان بسیاری تاکنون تاثیر عواطف و حالات روحی را بر جسم مورد مطالعه قرار داده‌اند. در یکی از این بررسیها معلوم شد که هر چند ما در هنگام خوشی لبخند می‌زنیم یا می‌خندیم ولی مهمتر از آن این است که بدانیم تبسم و خنده باعث یک رشته فرآیندهای زیست شناختی میشود که در نهایت روحیه ما را بهتر میکند. خنده باعث میشود که خون بهتر به مغز برسد و اکسیژن بیشتر سلولهای مغز را تحریک کند و بر سرعت پیامهای عصبی بیفزاید. هر چه در گونگی حرکات و حالات شما بیشتر باشد عواطف و اعمال روزانه شما بیشتر تغییر میکنند. هر وقت احساس افسردگی کردید ناگهان از روی زمین بالا بپرید، خودتان را تکان دهید، نفس عمیقی بکشید، بدون هیچ دلیلی لبخند مضحکی بر روی لب بنشانید و از خودتان پرسید "افسردگی چه فایده ای دارد؟" آیا ده سال دیگر هم این مشکل وجود خواهد داشت؟ "اگر هم حالت جسمی و هم مرکز توجه خود را عوض کنید در تغییر روحیه تان بسیار موثر خواهد بود. با این دید تازه میتوانید نگرانیهای خود را به شکل موثری برطرف سازید. چگونه می‌توان همیشه چنین احساسی داشت؟ الگویی برای خود پیدا و حرکات او را تقلید کنید. ژستها و طرز تنفس و راه رفتن او را یاد بگیرید. حتی بهتر از آن این است که خود را الگو قرار دهید و حرکات خود را در هنگامی که شاد و سرزنده و موفق بوده اید تکرار کنید. متوجه خواهید شد که این صرفا یک تمرین یا بازی نیست. بلکه باعث می‌شود که نیروهای شما فعال و هوش و استعدادهایی که در مغز و سایر سلولهای بدنتان نهفته است به کار گرفته شود. این حرکات و تنفسها به منزله بذری است که می‌کارید و طبعا هر چه بکارید همان را درو خواهید کرد. وقتی الگوی خود را در زمینه موفقیت و شادمانی و اعتماد به نفس زیر نظر می‌گیرید تنها به تقلید حرکات جسمی اکتفا نکنید، بلکه به حرفهای او نیز گوش دهید. ساختار جمله‌های او را در نظر بگیرید و مشابه آن را تکرار کنید تا در زمینه کلام تبحر پیدا کنید. درس هشتم: نقش کلمات در موفقیت نحوه گفتگویی که با خودمان داریم و کلمات خاصی که به کار می‌بریم بر افکارمان اثر میگذارد و طرز تفکر ما نیز احساسات و اعمالمان را کنترل میکند. بجای این که بگویید "نابود شدم" بگویید "صدمه خوردم." حقیقت این است که قدرت زیادی دارند و میتوانند در احساسات ما موثر باشند. کلمات نحوه احساسات ما را دگرگون میکنند و اغلب ما که هر روز با دیگران گفتگو می‌کنیم توجه نداریم که از چه نوع کلماتی استفاده می‌کنیم. چه رسد به این که به تاثیر لحظه به لحظه آنها بر افکار و احساساتمان دقت کنیم. اگر به

ما بگویند " اشتباه میکنید " واکنشی قویتر. و اگر بگویند " دروغ میگویید " هر چند که معنی آن هم فرقی نمیکند ولی میبینید که با تغییر عبارت در یک لحظه نحوه تفکر و احساسمان عوض میشود. از این شیوه در جهت دیگر هم میتوان استفاده کرد. میتوانید با تغییر نحوه بیان میزان رضایت و شادمانی خود را بالا- ببرید. میتوانید بجای " خوب ", " عالی " باشید. بجای احساس " عادی " احساس " فوق العاده " داشته باشید. پس خود را برای آزمون تازه ای در زمینه شناخت کلمات آماده کنید. ابتدا به کلماتی فکر کنید که برای تشریح وضع زندگی خود از آنها استفاده می کنید. لیکن کلمات نیرو بخشی نیستند و جنبه ی منفی دارند. سپس فکر کنید که چه کلمات تازه و نیرو بخشی را می توانید به جای آنها بگذارید. برای تفریح می توانید از کلمات غیر مرتبط و مضحک هم استفاده کنید. از هم اکنون استفاده از کلمات تازه را آغاز کنید. انقلابی در خود به وجود آورید و هدفان صرفاً وقت گذرانی نباشد. اگر این کار برایتان مشکل است از نیروی تشبیه و تمثیل استفاده کنید. درس نهم: در برابر موانع از نیروی تشبیه و تمثیل استفاده کنید. در پشت هر تمثیلی یک نظام عقیدتی وجود دارد. وقتی برای توصیف زندگی یا وضعیت خود از تمثیل معینی استفاده میکنید. آن نظام اعتقادی را هم می پذیرید. به این دلیل است که باید در استفاده از این تشبیهات به منظور توصیف جهان دقیق بود. ممکن است بگویید همه این مطالب عالی است اما در حال حاضر من در چهار دیواری مشکلات گرفتار شده ام. بسیار خوب! در یکی از این دیوارها دری پیدا کنید و از چهار دیواری خارج شوید. شاید بگویید بله ولی کوهی از مشکلات بر دوشم سنگینی می کند. در این صورت کوه را بر زمین بگذارید و به راه خود بروید! دنیای خود را چگونه توصیف میکنید؟ آن را محلازمایش میدانید؟ یا صحنه نبرد؟ یا گلستان؟ آیا میتوان دنیا را صحنه رقص دانست؟ در این صورت آن را ترکیبی از حرکات نرم و هماهنگ خواهید دید و به طرث مقابل نیاز خواهید داشت. اگر آن را بازی تلقی کنید چه؟ در آن صورت سراسر تفریح است. فرصتی است تا همراه با دیگران به بازی پردازید. حتی ممکن است این بازی قوانینی برای برد و باخت داشته باشد. اگر آن را گلستان بدانید چه؟ فکرتان متوجه رنگهای درخشان، بوهای شامه نواز و زیبایی طبیعی میشود! آیا زندگی در چنین باغی تا حدودی لذتبخش تر نیست؟ اگر بخواهید زندگی را به شکل دلخواه در آورید قدم اول داشتن هدف است. درس دهم: پیش بسوی هدف گذاری! وقتی کسانی به هدفی که ظاهراً دست نیافتنی است میرسند و یا به موفقیت بزرگی دست میابند. مردم غالباً آنها را " خوش اقبال " می داند. و یا میگویند " در زمان مناسب و در جای مناسب پیدایش شد " و یا " از بدو تولد ستاره اقبالش بلند بود ". همه این مردان موفق قدم اولی را که برداشته اند شبیه یکدیگر بوده است و آن قدم چیزی به جز هدفگذاری نیست. بعضی از افراد هدفگذاری واهمه دارند زیرا میترسند به هدف نرسند و مایوس و دلسرد شوند. این افراد نمی دانند که رسیدن به هدف به اندازه نصف هدفگذاری و تلاش برای رسیدن به آن اهمیت ندارد. ما به این دلیل هدفگذاری میکنیم که میخواهیم به زندگی خود جهت بدهیم و در جهتی که مورد علاقه ماست حرکت کنیم. در نهایت این که آن هدف برسیم یا نرسیم به اندازه نصف شخصیتی که در اثر این تلاش پیدا میکنیم دارای ارزش نیست. انتخاب هدف ممکن است در ابتدا تغییر جهت کوچکی در زندگیان ایجاد کند. تمام مردان موفق خود را به پیشرفت مداوم پابند می دانند. آنان هرگز به این که یک کار را به خوبی انجام دهند قناعت نمی کنند بلکه دایماً می کوشند تا کار خود را بهتر کنند. اگر این طرز فکر را که من کن آی نامیده ام و به معنی " پیشرفت دایم و پایان نا پذیر " است شعار خود قرار دهید. در آن صورت نه فقط روز به روز از رشد بیشتر بر خوردار خواهید شد بلکه شما نیز به موفقیت های بزرگ خواهید رسید. کن آی به این معنی نیست که هر کاری را در حد کمال انجام دهید و باعث نمی شود که همه چیز بلافاصله و به طور ناگهانی تغییر کند. موفق ترین مردان کسانی هستند که بفهمند موفقیت امری تدریجی است و هر بار به اندازه دهان خود لقمه برداشت. به عبارت دیگر آنها هدف بزرگ خود را لقمه لقمه می کنند و به صورت " هدفهای فرعی " دست یافتنی در می آورند تا سرانجام به هدف نهایی دلخواه برسند. اما فقط تقسیم هدف به اهداف کوچکتر کافی نیست بلکه باید رسیدن به هر یک از آن هدفهای کوچک را جشن بگیرید و احساس شادمانی کنید. این عمل باعث می شود که برای ادامه راه ثابت قدم شوید و عاداتی در

شما به وجود آید که به تدریج باعث تحقق رویاها و آرزوهایتان شود. می‌گویند یک سفر هزار فرسخی تنها با یک قدم آغاز می‌شود. ولی ما غالباً در هنگام هدف گذاری این نکته را فراموش می‌کنیم. آخرین بار که قدم کوچکی برای رسیدن به هدف برداشته و خود را از آن بابت تشویق کرده اید کی بوده است؟ به خاطر داشته باشید که شکستهای گذشته دلیل نا کامی های آینده نیست. برای تعیین هدف منتظر نشوید. از هم اکنون مسیر کشتی را عوض کنید. زیرا در جلو شما در فاصله ای نه چندان دور آینده ای درخشان در انتظارتان است. آینده ای که شایسته تلاش است: چرا بعضی ها حتی در حالت خستگی و نگرانی دست از تلاش و فعالیت نمی‌کشند؟ چرا برخی از افراد بر مشکلات و موانع خیلی بزرگ غلبه می‌کنند؟ چرا عده ای علی‌رغم آنچه که دیگران شکستهای پی در پی می‌نامند باز هم کمر را راست می‌کنند؟ این افراد آینده ای را در نظر دارند که حاضرند به خاطر آن تلاش و مبارزه کنند. آینده ای محتوم و ناگزیر. اگر هدف شما واقعا برایتان اهمیت داشته باشد نیرویی در درون شما آزاد می‌شود که سرانجام آنچه را که دیگران غیر ممکن می‌پندارند ممکن می‌کند. فرصتی باور نکردنی پیدا می‌کند که به رشد و پیشرفت آغاز کنید. می‌گویند هر پیروزی دارای نقطه آغازی است. کسانی هستند که در میان انبوهی از ابهام و گیجی دست و پا می‌زنند. امروز به راهی می‌روند و فردا به راهی دیگر. کاری را شروع نکرده به کار دیگر می‌پردازند. مسیری را پیش می‌گیرند و ناگهان در جهت خلاف آن تغییر مسیر می‌دهند. این افراد مشکل ساده ای دارند: نمی‌دانند که چه می‌خواهند. اگر ندانید که هدفتان چیست چگونه ممکن است به هدفی برسید؟ اگر اطمینان داشتید که هرگز شکست نخواهید خورد چه می‌کردید؟ برای لحظه ای واقعا به این پرسش فکر کنید. اگر مطلقاً اطمینان داشتید که موفق می‌شوید به دنبال چه هدفهایی می‌رفتید به چه کارهایی می‌زدید؟ دقیق باشید. هر چه هدف خود را با جزئیات بیشتر مجسم کنید امکان گرفتن نتیجه بیشتر است وقتی این هدف ها را روی کاغذ می‌آورید در میان آنها به آرزوهایی بر خورید که سالها فکر شما را به خود مشغول کرده بوده است. آرزوهایی هم هست که ممکن است هرگز به آنها فکر نکرده باشید. اما باید تصمیم بگیرید که واقعا چه می‌خواهید زیرا چیزی که به دست خواهید آورد بستگی به چیزی دارد که واقعا می‌خواهید. هر اتفاقی ابتدا در ذهن می‌افتد و سپس در دنیای بیرونی به وقوع می‌پیوندد. محدود نباشید: اهداف خود را در یک دفترچه بنویسید. اکنون به کار خود ادامه دهید: ۱. فرض کنید که ایام عید و هنگام دادن و گرفتن هدیه است. هدیه ای بزرگ برای خود در نظر بگیرید! ۲. اکنون فهرست آرزوهای خود را که نوشته اید مرور کنید برای رسیدن به هر یک مهلت معینی در نظر بگیرید. بسیار مفید است که بدانید با چه سرعتی می‌خواهید به این هدفها برسید. ۳. پس از آنکه برنامه زمان بندی را مشخص کردید از میان آنها چهار هدف را که می‌توانید همین امسال به آنها دست یابید انتخاب کنید. ۴. بعد از همه این کارها فکر کنید که برای رسیدن به آن هدفها چگونه انسانی باید باشید و مشخصات آن فرد را روی کاغذ بیاورید. مغز خود را تقویت کنید: یکی از قوانینی که من مراعات می‌کنم این است که هر وقت هدفی برای خود در نظر میکیرم بی‌درنگ قدمی در جهت رسیدن به آن بر می‌دارم. اما رویاهای انسان یک شبه عملی نمی‌شود. پیشرفت انسان همیشه قدم به قدم است. با خودتان دوست باشید و از این که زود به هدف نرسیده اید خود را مجازات نکنید. سرانجام مغز خود را آموزش دهید تا بداند چه حوادثی باید به طور قطع اتفاق بیفتد • روزی دو بار در جای آرامی بنشینید و چند دقیقه ای به هدف خود فکر کنید • فرض کنید که به هدف خود رسیده اید. لذت و غرور و هیجان ناشی از رسیدن به آرزوها را احساس کنید و در صفحه ذهن خود جزئیات شگفت انگیز آن موفقیت را به چشم ببینید و به گوش بشنوید! آیا این شیوه به نظرتان جالب می‌آید؟ آیا به آن اعتقاد دارید؟ بله؟ خیر؟ چگونه؟ من می‌خواهم به شما نشان دهم که این ابزارها واقعا موثرند. به این دلیل نوعی بازی را برای شما در نظر گرفته ام. اگر اهل بازی هستید و اگر م می‌خواهید با تصمیمی که گرفته اید تمام مشکلات آن را پشت سر بگذارید به شما مژده می‌دهم که پاداش غیر قابل تصویری در انتظارتان است. درس یازدهم: ده روز، روزه فکریترین ده روز روزه فکری باعث میشود که بر ذهنیات خود حاکم شوید و هرگز اجازه ندهید که حتی یک فکر منفی به مغز شما راه پیدا کند. قوانین این بازی: ۱. در ده روز آینده از هر گونه

فکرو احساس و پرسش و کلمه یا تمثیلی که جنبه منفی داشته باشد دوری کنید. ۲. اگر دچار خیالات منفی شدید بلافاصله سوالی از خود بکنید که ذهن شما را به چیز بهتری متوجه کند. ۳. هر روز صبح که از خواب بر می خیزید سوالات نیروبخش صبحگاهی و قبل از خواب سوالات نیروبخش شامگاهی را خود بپرسید و پاسخ دهید. ۴. در ده روز آینده مطلقاً به راه حلها فکر کنید و نه به مشکلات. ۵. اگر افکار پرسشها یا احساسات نامطلوب به سراغتان آمد خود را معذب نکنید. اما بلافاصله آنها را کنار بگذارید و به چیز دیگری توجه کنید. هدف این است که به مدت ده روز پشت سر هم ذهن خود را از هر گونه افکار و احساسات منفی و نامطلوب پاک کنید. هر وقت که به مدت طولانی دچار افکار و احساسات ناخوشایند شدید باید روزه خود را به مدت ده روز دیگر تجدید کنید. این روزه دارای آثار شگفت انگیزی است. اگر آن را واقعا به مدت ده روز متوالی ادامه دهید. یک رشته تغییرات مثبت و سودمند در زندگیتان ایجاد خواهد شد که برای همیشه ادامه خواهد یافت: ۱. متوجه میشوید که چه افکار و احساسات منفی تاکنون باعث عقب ماندگیتان بوده است. ۲. مغز شما به جستجوی افکار نیرومند و مفیدی خواهد پرداخت که جانشین افکار قبلی کند. ۳. متوجه می شوید که قادرید بر عواطف خود مسلط شوید و لذا اعتماد به نفس عجیبی پیدا می کنید. ۴. عاداتهای تازه و معیارهای نو و انتظارات جدیدی در شما ایجاد میشود که به رشد و پیشرفتتان کمک میکند و زندگی روز به روز برایتان شیرینتر و لذت بخشتر میشود. "بخش دوم: رازهای کامیابی" ۱. توضیح درباره جادوی کامیابی: در حدود بیست سال پیش علم تازه ای در جهان متولد شد که نامش را برنامه ریزی عصبی-کلامی یا به طور اختصار ان.ال.پی گذاشتند. چیزی که در مورد این علم جالب متوجه است جنبه عملی و تجربی آن است به طوری که هر کس در هر زمان و در هر مکان اگر تکنیکهای این علم را به کار بگیرد نتایج مثبت و مشابهی خواهد گرفت و در تغییر روحیه و رسیدن به هدفهای زندگی خود موفق خواهد شد. در واقع این علم از هر نوع عقاید خرافی و بی پایه به دور و مبرا است. جادوی کامیابی با جادو جنبل میانه ای ندارد و روان شناسی امروز علم اجنه و ارواح و اشباح نیست بلکه کم کم می رود تا پایه کاملاً علمی پیدا کند و به علوم دقیق هر چه نزدیکتر شود. روان شناسی جدید انسان را دارای یک نیروی عظیم درونی می داند. نیروی بی کران که به دشواری می توانیم عظمت آن را حتی تصور کنیم. نیرویی که می تواند بر بیماریهای جسمی غلبه کند. نیروی بی پایانی که می تواند ما را از میان مشکلات روزمره زندگانی گذر دهد و به سر منزل سعادت و سلامت و موفقیت رهنمون شود. آیا این نیروی بی کران همان روح نیست؟ وقتی فرضاً پنج نفر به منظور تماس با ارواح در اتاقی گرد آیند بدهی است که پنج روح زنده در آن اتاق حضور دارد. پنج قدرت عظیم که هر یک به تنهایی می توانند کارهایی باور نکردنی انجام دهند. چرا باید روح مرده ای که سالها پیش از این جهان بریده و به دنیای دیگری پیوسته است به این عالم برگردد و کاری را صورت دهد که روح افراد زنده نتوانند آن کار را به انجام رسانند؟ ۲. آتش پیمایی ایرانیاناز دید گاه مذهب باید گفت که انسان دارای نیروی عظیمی است که می تواند بر آنچه که در آسمانها و زمین است مسلط شود. شاید حضرت ابراهیم (ع) اولین کسی باشد که به سلامت از آتش گذشت و آتش بر او گلستان شد. همچنین شواهد تاریخی و افسانه ای بسیاری داریم که کسانی به سلامت از آتش گذشته اند. از جمله آنها داستان سیاوش (در شاهنامه فردوسی) بسیار معروف است. در حال حاضر آتش پیمایی در میان بسیاری از اقوام و ملل رایج است و گاهی مراسم آن نیز از تلویزیون پخش شده است. از عواملی که این نیروی عظیم را فعال می کند قدرت ایمان و تصور و تصمیم است. به عنوان مثال کسی که روی آتش راه می رود باید یقین داشته باشد که آتش او را نمی سوزاند. ایرانیانی که از روی آتش عبور می کردند سر خود را بالا می گرفتند و به آسمان نگاه می کردند تا چشمشان به آتش نیفتد. آنان می گفتند که در هنگام آتش پیمایی تصور می کنند که بر روی برگهای خشکیده قدم می گذارند و اگر یک لحظه متوجه این واقعیت شوند که بر روی آتش پا می گذارند بلافاصله می سوزند. آنتونی رابینز که یکی از بزرگترین مربیان آتش پیمایی عصر حاضر است و تاکنون دهها هزار نفر را از آتش عبور داده است می گوید: "توانایی یا ناتوانی شما در عبور از روی آتش بستگی به این دارد که بتواند به خودتان بقبولانید که دست به این عمل بزنید و بر

ترس از نتیجه عمل که از پیش در مغز شما برنامه ریزی شده است غلبه کنید. درسی که از این کار می‌گیریم آن است که انسانها واقعا قادر به انجام هر کاری هستند به شرط اینکه نیروهای خود را جمع کرده و باور کنند که توانایی دارند و آنگاه قدمهای موثری بردارند. اما عبور از روی آتش آزمایشی است از قدرت فردی و اشاره به امور ممکن دارد. به افراد فرصت داده می‌شود تا به هدفهایی برسند که قبلا غیر ممکن می‌پنداشتند... این کار به طور ضمنی به افراد می‌آموزد که قابل تغییرند می‌توانند رشد کنند و وجود خود را گسترش دهند و می‌توانند کارهایی بکنند که غیر ممکن می‌دانستند و متوجه می‌شوند که بزرگترین ترسها و محدودیتها را خودشان برای خود به وجود می‌آورند. بعضی از افراد موقعی که با بستری از زغال سنگ گداخته روبرو می‌شوند به علت ترکیب کلی تصورات درونی و حالت جسمی دارای اعتماد به نفس و آمادگی هستند.. لذا با قدمهای مطمئن به سلامت از آتش عبور می‌کنند. بعضی دیگر در لحظات آخر هراسان می‌شوند زیرا تصورات درونی آنان دگرگون می‌شود و فکر می‌کنند که چه بر سرشان می‌آید و آن وقت بدترین حالت ممکن در نظرشان مجسم می‌شود. یا همین که به بستری از آتش نزدیک می‌شوند حرارت سوزنده آن اعتماد به نفسشان را ضعیف می‌کند. در نتیجه ممکن است بدنشان به لرزه بیفتد، جیغ بکشند، دلسرد شوند، عضلاتشان چنگ شود و یا تغییرات جسمی دیگری در آنان بوجود آید. برای اینکه این افراد بر ترس خود غالب شوند کارهایی از ما ساخته است که در هنگام ترس و ضعف و خستگی از ما بر نمی‌آید. برنامه عبور از آتش از جمله تعلیمات معنوی نیست بلکه آزمایشی است از تغییر روحیه و رفتار برای رسیدن به هدف. ۳. نقش شانس در زندگی: شانس کلمه‌ای فرنگی است که گاه به معنی فرصت و گاه به معنی فرصت و گاه به معنی احتمال از آن استفاده می‌کنند. اما این کلمه در زبان فارسی به معنی بخت و اقبال در میان توده مردم رواج یافته است و چه بسا که اغلب مردم نمی‌دانند که این کلمه اصلا فارسی نیست. اما آیا واقعا چیزی به عنوان بخت و اقبال وجود دارد؟ البته در هر جامعه‌ای کسانی زندگی می‌کنند که به هر دلیل از زندگی خود رضایت دارند و یا ظواهر چنین حکم می‌کند که قاعدتا باید از زندگی خود خوشنود باشند. مثلا از سلامت کامل جسمانی یا موقعیت اجتماعی مناسب و یا رفاه مادی برخوردار هستند. مردم این عده را خوشبخت می‌نامند. در مقابل کسانی هم هستند که به خواسته‌ها و آرزوهای خود نرسیده‌اند و در گرداب ناکامی‌ها و درماندگی‌ها خود دست و پا می‌زنند. این عده را هم عموما بدبخت می‌نامند. عقیده بخت و اقبال سابقه تاریخی دارد و در مجموع این عقیده که هر کسی دارای بخت و اقبال معینی است که نمی‌تواند هیچ دخل و تصرفی در آن بکند ریشه در گذشته‌های دور دارد. سعدی می‌گوید: گلیم بخت کسی را که بافتند سیاه

به آب زمزم و کوثر سفید نتوان کرد! شانس در واقع همان فرصت است. فرصت‌ها همیشه وجود دارند و برای هر کسی پیش می‌آیند. لیکن بعضی‌ها از فرصت به شکل صحیح استفاده می‌کنند و بسیاری دیگر این فرصتها را نادیده می‌گیرند. در واقع فرشته خوشبختی در خانه همه را می‌زند اما خیلی‌ها در را به روی او باز نمی‌کنند. آن بخت که مورد نظر من است یک کلمه سه حرفی است که حروفش را از اول سه کلمه برنامه ریزی و خواستن و تلاش گرفته‌ام. اقبال هم یک پنج حرفی است که مخفف این پنج کلمه است: اراده قوی، برنامه، اقدام لازم! در واقع اگر هدف صحیح داشته باشیم، واقعا طالب باشیم، تصمیم قاطع بگیریم، برنامه صحیح بریزیم و با تلاش بی‌وقفه و پیگیر رو به سوی هدف برویم معمولا- به آن می‌رسیم. ۴. چگونه اعتماد به نفس پیدا کردم؟ اعتماد به معنی اطمینان کردنو تکیه کردن و واگذار کردن کار است و نفس در اینجا به معنی "خود" و لذا اعتماد به نفس یعنی "اطمینان کردن به خویشتن." پس اعتماد به نفس نه قلدری و یا قاطعیت در رفتار است و نه قدرت اراده و مانند آن. هر کسی ممکن است در شرایط اعتماد به نفس خود را از دست بدهد و نسبت به توانایی خود شک کند و متزلزل شود. نداشتن اعتماد به نفس گاهی در اثر نداشتن آگاهی و مهارت است. این نوع عدم اعتماد به نفس منطقی و قابل قبول است. حتی می‌توان گفت در مواردی که شخص واقعا از انجام کاری ناتوان باشد نداشتن اعتماد به نفس دروغین و غلط و حتی خطرناک است. بعضی‌ها با نهایت بی‌باکی انجام هر کاری را به عهده می‌گیرند و چون مهارت کافی ندارند نمی‌توانند از عهده آن برآیند و لذا به خود و

دیگران لطمه می زنند. بعضی ها هم دچار " ناتوانی خیالی " هستند. یعنی در عین حال که توانایی و مهارت انجام کاری را دارند خود را ناتوان می پندارند و جرات نمی کنند دست به عمل بزنند. این اشخاص نیاز به تقویت اعتماد به نفس دارند. می توان به آنها کمک کرد و نشان داد که قدرت و توانایشان خیلی بیشتر از آن چیزی است که خودشان می پندارند. یکی از بهترین شیوه های تقویت اعتماد به نفس استفاده از روش مقایسه است. ۵. موفقیت آسان به دست می آید اگر... من به عنوان نگارنده این سطور خود را مدعی هیچ کشف و کرامتی نمی دانم. اقرار می کنم که در هیچ زمینه ای سرآمد دیگران نیستم. با وجود این در زندگی خود نسبت به هدفهایی که داشته ام غالباً موفق بوده ام. یکی از علل و جهات این امر شاید این بوده است که از ابتدای جوانی ذهنی تحلیل گر داشته ام و درباره هر موضوعی تامل و تفکر می کردم و بر آن اساس دست به عمل می زدم و از سوی دیگر همیشه جایی برای شک و شبهه باقی می گذاشتم. منظورم این است که در عین اعتقاد به نتایجی که بر اثر مطالعه و تجربه به دست می آمد دریچه ذهن خود را به روی نظرات تازه تر باز می گذاشتم و چنانچه به نظریه ای بر می خوردم که مخالف اعتقاد بود بدون پیش داوری و تعصب آن را می سنجیدم و اگر درست بود به اعتقادات قبلی ام اضافه می کردم و یا در آن اعتقادات اصلاحاتی را به عمل می آوردم. و در پایان: به من قول دهید که نسبت به خود مهربان باشید و از خود مراقبت کنید. هر چه وضعتان بهتر باشد بیشتر می توانید به دیگران کمک و محبت کنید و چه بهتر که تنها به فکر خود نباشید. برای خود یک زندگی معمولی فراهم کنید و نگاه کمی عشق و علاقه و سخاوت به آن بیفزایید. دلم می خواهد بدانم که از مطالب این کتاب چگونه برای بهبود زندگی خود و دیگران استفاده کرده اید. امید وارم روزی شما را شخصاً ملاقت کنم و تا آن روز... خداحافظ و نگهدارتان باد. " آنتونی رابینز "

چهار اثر از فلورانس

فلورانس اسکاول شین تلخیص: ملیحه عظیمی پور- در برابر شریر مقاومت نکنید. مغلوب بدی نشوید. بدی را به نیکویی مغلوب سازید. در روی زمین چیزی نیست که بتواند در برابر کسی که هیچ گاه مقاومت نمی کند بایستد. چینی ها می گویند که آب از آن رو نیرومندترین عنصر است که کاملاً غیر مقاوم است. آب می تواند صخره را بشکافد و هر چه را که در برابرش قرار گیرد برود و از سر راه بردارد. شناسنامه کامل کتاب: چهار اثر از فلورانس اسکاول شین / ترجمه گیتی خوشدل - تهران: پیکان، ۱۳۸۱ چاپ زیبا تیراژ ۵۰۰۰ فلورانس اسکاول شین فصل اول: بازی زندگی و راه این بازیقانون عدم مقاومت در برابر شریر مقاومت نکنید. مغلوب بدی نشوید. بدی را به نیکویی مغلوب سازید. در روی زمین چیزی نیست که بتواند در برابر کسی که هیچ گاه مقاومت نمی کند بایستد. چینی ها می گویند که آب از آن رو نیرومندترین عنصر است که کاملاً غیر مقاوم است. آب می تواند صخره را بشکافد و هر چه را که در برابرش قرار گیرد برود و از سر راه بردارد. عیسی مسیح گفت: ((در برابر شریر مقاومت نکنید)) زیرا می دانست شری وجود ندارد. شر زاینده خیالات نادرست آدمی است، و حاصل اعتقاد به دو قدرت: خیر و شر. به جای اعتقاد به یک قدرت: خدا. این حکایت را همه شنیده ایم که آدم و حوا از مایا (درخت وهم) یا دانش نیک و بد خوردند. و به جای یک قدرت: خدا، دو قدرت دیدند: خیر و شر. از این رو، شر قانونی است کاذب که انسان از طریق ((پسیکو سوما)) یا ((روح خفته)) برای خود آفریده است. روح خفته یعنی اینکه روح انسان با اعتقادات تبار(اعتقاد به گناه، به بیماری و مرگ...) به خوابی مصنوعی فرو رفته است. و این خواب مصنوعی یعنی اندیشه نفسانی یا فانی. از این رو، اوهام آدمی در امور او بازتابیده اند. در یکی از فصل های پیشین خواندیم که روح آدمی ذهن نیمه هوشیار او است. و هر آنچه را که عمیقاً احساس کند - خواه نیک و خواه بد- به دست آن غلام نیک امین بر صحنه ظاهر می شود. و تن و امور انسان هر تصویری را که در ذهن نیمه هوشیار او نقش شده باشد نمایان میسازند. انسان بیمار بیماری را تصویر کرده است و انسان فقیر، تنگ دستی و انسان دولتمند، ثروت را. مردم اغلب می پرسند پس چرا کودک شیرخوار که حتی به سنی نرسیده که بتواند مفهوم بیماری را در یابد، مرض را به سوی خود جذب می کند؟ پاسخ می

دهم کودک نسبت به اندیشه های دیگران حساس پذیرست. و بیشتر اوقات ترس های والدینش را به نمایش در می آورد. روزگاری شنیدم استادی در ماورالطبیعه گفت: ((اگر خود اداره ذهن نیمه هوشیاران را به عهده نگیرید، کسی دیگر این کار را برایتان به انجام خواهد رساند.)) مادران از ترس اینکه مبدا بچه هایشان بیمار شوند، مدام حواسشان در پی بروز علایم بیماری ها است. و با همین کار ناخواسته هر چه ناخوشی و بلا را به سوی فرزندانشان می کشانند. روزی دوستی از خانمی پرسید که آیا دختر کوچکش سرخک گرفته؟ خانم بی درنگ پاسخ داد: (نه هنوز!) مفهوم ضمنی این جواب این است که زن در انتظار بیماری است. و از این رو، زمینه را برای رویدادی فراهم می کند که نه برای خود می خواهد و نه برای کودکش. هر چند انسانی که در اندیشه درست، تمرکز و استقرار یافته است و دعای خیرش بدرقه راه همه انسانها است. و از هیچ چیز نمی هراسد نمیتواند زیر تاثیر یا نفوذ افکار منفی دیگران قرار بگیرد. او تنها می تواند اندیشه های نیکو را جذب کند. چون از خود او نیز جز اندیشه نیک بر نمی خیزد. مقاومت یعنی جهنم. چون انسان را به (حال عذاب) می افکند. یک بار استادی در ماورالطبیعه برای تسلط بر همه فوت و فن های بازی زندگی، دستورالعملی شگفت به من داد که عبارت بود از: منتها درجه عدم مقاومت و گفته اش را به این شکل ادا کرد که: (در زندگیم روزگاری بود که کودکان را غسل تعمید می دادم. و البته کودکان اسامی بسیار داشتند. اکنون دیگر کودکان را تعمید نمی دهند. رویدادها را تعمید می دهند. اما به همه رویدادها یک نام بیشتر نمی دهند. اگر آنچه پیش روی دارند شکست باشد، به نام پدر و پسر و روح القدس آن را موفقیت می نامند.) در این نگرش، قانون عظیم تبدیل را می بینیم که بر اصل عدم مقاومت مبتنی است. یعنی به یمن کلامی که آن استاد بر زبان می آورد هر شکست به موفقیت بدل می شود. خانمی که به پول نیاز داشت و خانم معنوی و فور نعمت را نیز می دانست، مادام در روابط شغلی سر راه مردی قرار می گرفت که او را و می داشت تا خود را فقیر احساس کند. مرد یکریز از تنگ دستی و کمبود حرف میزد و اندیشه های زن رفته رفته به رنگ افکار فقیرانه او در می آمد به همین دلیل از این مرد خوشش نمی آمد و در دل ملامتش می کرد، چون او را مسبب شکست خود می دانست. زن می دانست که برای به نمایش در آوردن برکت و نعمت خود نخست باید احساس کند که آنچه را طلبیده پیشاپیش ستانده است، زیرا تا خود را توانگر احساس نکنی، توانگری به منصف ظهور نمی رسد. ناگهان روزی به دلش افتاد که دارد در برابر این وضع مقاومت می کند و به جای دیدن یک قدرت، دو قدرت می بیند پس برای مرد برکت طلبید. و نام این موقعیت را (موفقیت) گذاشت و تاکید کرد که: (چون جز خدا قدرت دیگری وجود ندارد، این مرد برای خیر و صلاح و ثروت من بر سر راهم قرار گرفته است.) (یعنی درست همان چیزی که خلاف آن به نظر می رسید.) چندی نگذشت که از طریق همین مرد با زنی آشنا شدم که برای انجام خدمتی چندین هزار دلار به او داد. مرد نیز به شهری دور رفت به طریقی هماهنگ از زندگیش خارج شد. پیاپی این عبارت را تکرار کنید: (هر انسانی حلقه ای است طلایی در زنجیره خیر و صلاح من) زیرا همه آدمیان تجلیات خدا هستند: و در انتظارند که مالی بیافرینم تا آنها در طرح الهی زندگیم خدمتی بکنند. برای دشمن خود برکت بطلبید تا او را خلع سلاح کنید. از این طریق مهمات او را از چنگش می ربایید و تیرهای او را به برکات بدل می کنید. این قانون هم در مورد افراد صادق است و هم در مورد ملت ها. برای یکایک افراد ملتی برکت بطلبید تا قدرت آزار رسانیدن را از آنها سلب کنید. آدمی از طریق فهم معنویت می تواند آرمان درست عدم مقاومت را در یابد. شاگردانم اغلب می گویند: (من نمی خواهم حصیر زیر پا باشم.) پاسخ می دهم: (اگر عدم مقاومت را با خردمندی به کار گیرید احدی نمی تواند شما را پایمال کند.) مثلاً روزی بی صبرانه در انتظار تماس تلفنی مهمی بودم. با این استدلال که هر مکالمه تلفنی ممکن است همزمان با تلفنی باشد که در انتظارش بودم. هر بار که کسی از بیرون تلفن می کرد مقاومت به خرج می دادم و خود نیز به کسی تلفن نمی کردم. به جای آنکه بگویم: (آرمان های الهی هرگز باهم تلاقی نمی کنند و تماس تلفنی من به موقع خود انجام خواهد گرفت.) و به جای اینکه کارم را به دست خرد لایتناهی بشپارم تا خود ترتیب کار را بدهد خودم شروع کردم به اداره امور - یعنی جنگ را از آن خود دانستم نه از آن خدا - و عصبی و مضطرب

بر جای نشستیم یک ساعتی تلفن زنگ نزد. تا اینکه چشمم به گوشی تلفن افتاد و دیدم که تمام آن مدت سر جایش نبوده و تلفن قطع شده است. با اضطراب و دلهره و اعتقاد به تداخل سبب انقطاع کامل تلفن شده بودم. به محض اینکه دریافتم چه بلایی بر سرم آورده اند شروع کردم به تبرک و وضعیت و آن را (موفقیت) خواندم و تاکید کردم که: (محال است تماسی را که حق الهی من است از دست بدهم زیرا (در حمایت رحمت نه در لوای قانون). دوستی به نزدیک ترین تلفن شتافت تا به شرکت تلفن خبر دهد که خط را وصل کنند. وارد یک خواربارفروشی شلوغ شد اما صاحب مغازه مشتری هایش را دست به سر کرد و خود انجام این کار را به عهده گرفت. تلفنم بی درنگ وصل شد و پس از دو دقیقه تلفنی بسیار مهم و تقریباً پس از یک ساعت تلفنی که منتظرش بودم به من شد. به محض آرام شدن دریا کشتی های انسان از راه می رسند. مادام که آدمی در برابر وضعیتی مقاومت کند آنرا به سوی خود خواهد کشید. اگر بکوشد از وضعی بگریزد همواره آن وضع را به همراه خواهد داشت. و به هر جا که برود آن وضع او را دنبال خواهد کرد. روزی جمله بالا را به خانمی گفتم. در پاسخم گفت: (واقعاً که همینطور است. من در خانه خودمان ناراحت بودم از مادرم که ایراد گیر و سلطه طلب بود خوشم نمی آمد. از این رو فرار را برقرار ترجیح دادم و به خانه شوهر رفتم. اما در واقع با مادر خودم ازدواج کردم چون شوهرم عیناً مادرم است و سر سوزنی باهم تفاوت ندارند پس دو باره با همان وضع روبرو شدم.) پس مخاصمه را ترک کن پیش از اینکه به مجادله برسد. یعنی مطمئن باش که اوضاع مخالف خیر است و تر آن آزرده نشو تا وزن و سنگینی خود را از دست بدهد. (هیچ یک از اینها تکانم نمی دهد؟ این از آن جملاتی است که تکرارش نتایجی اعجاب انگیز دارد. هر وضعیت نا هماهنگ نشانه هماهنگی نشانه ناهماهنگی در درون خود آدمی است) اگر در باطن انسان ذره‌های واکنش هیجانی نسبت به وضعیت ناهماهنگ وجود نداشته باشد. آن وضع برای ابد از سر راهش کنار می رود. پس می بینیم که کار آدمی همواره با خویشتن است. مردم به من می گویند: (شفاعتی بکن تا شوهرم یا برادرم عوض شود.) پاسخ می دهم: (نه شفاعتی می کنم که خودت عوض بشوی چون وقتی خودت عوض شوی. شوهر و برادرت هم عوض می شود.) یکی از شاگردانم عادت داشت دروغگو بگوید. به او گفتم که شیوه نادرستی است و سبب می شود که دیگران نیز به او دروغ بگویند. گفت: (مانعی ندارد (مانعی ندارد. چون نمی توانم بدون دروغ گفتن سر کنم.) یک روز پای تلفن با مردی صحبت می کرد که صمیمانه به او دلبسته بود. رو به من کرد و گفت: (حرفهایم را باور نمی کنم. میدانم که به من دروغ می گوید.) (گفتم) (خب. خودت هم دروغ می گویی. پس دیگری هم باید به تو دروغ بگوید. و مطمئناً این شخص همان کسی هست خواهد بود که می خواهی از او راست بشنوی) چندی نگذشت که دیگر بار او را دیدم. گفت (دروغگویی ام شفا یافت) پرسیدم (چه چیز شفایت داد؟) گفت (با زنی زندگی کردم که بیش از خودم دروغ می گفت) چه بسیار پیش آمده که آدمی با دیدن معایب خودش در دیگران شفا یافته است. زندگی یک آینه است و ما دیگران بازتاب چهره خودمان را می بینیم. زندگی در گذشته. شیوه ای نادرست است. تخطی از قانون معنویت. عیسی مسیح گفت (این لحظه. زمان مقبول است. امروز روز نجات است) (زن لوط به پشت خود نگریسته. ستونی از نمک گردید) گذشته و آینده. سارقان زمان هستند. انسان باید گذشته را متبرک کند. اما اگر این گذشته. او را در اسارت نگاه می دارد. آن را به فراموشی بسپارد آینده را نیز با این اطمینان که برای شادمانیهای بی پایان در آستین دارد باید متبرک گرداند. اما کاملاً در حال زندگی کند. زنی با این گلایه نزد آمد که برای خرید هدایای عید پولی در بساط ندارد. گفت (پارسال. وضع خیلی فرق داشت. پول زیادی داشتم و هدایای گران قیمتی نیز دارم. اما امسال اصلاً پول ندارم) گفتم (البته تا موقعی که بنالی و در گذشته زندگی کنی. محال است بتوانی صاحب پول فراوان باشی. کاملاً در حال به سر ببر و آماده شو تا هدایای عید را بدهی. گودالهایت را حفر کن. پول هم به موقع خواهد آمد) هیجان زده گفت (فهمیدم چه کنم. مقداری نوار رنگارنگ و کاغذ هدیه می خرم) پاسخ دادم: (همین کار را بکن. هدایا نیز خواهند آمد و روی کاغذ هدیه ات خواهند نشست.) چون این کار هم بی باکی مالی را نشان می داد و هم ایمان به خدا را. البته ذهن استدلالی می گفت (مبادا خرج کنی. از

کجا معلوم که پول گیر بیاوری) زن نوارهای رنگارنگ و کاغذهای هدیه را خرید و چند روز پیش از کریسمس. چندین صد دلاری به عنوان عیدی گرفت. خریدن نوارها و کاغذها در ذهن نیمه هشیار او امید و انتظار آفریده بود و راه را برای ظهور پول گشوده بود. زن هم سر فرصت هر چه هدیه می خواست خرید و بسته بندی کرد. انسان باید رها در لحظه زندگی کند. (پس نیک به این روز بنگر. چندین است درود سحر گاهان) آدمی باید همواره از لحاظ معنوی هشیار باشد و در انتظار رهنمودهای خویشتن تا هر فرصتی را که پیش می آید در هوا بقاید. یک روز مدام (در دلم) واقعا می گفتم: (جان لایتنی نگذار چیزی از نظرم مخفی بماند یا غنیمتی را مفت بیازم) همان روز عصر مطلبی مهم به من گفته شد. لازم ترین کار این است که روز خود را با کلام درست آغاز کنیم. مثلا- روز خود را با این عبارت آغاز کنیم: تو امروز خواهی پذیرفت. زیرا امروز روز تکمیل و کمال است. و من برای روزی چنین عالی و تمام عیار. خدا را شکر می کنم. امروز معجزه پس از معجزه خواهد آمد و شگفتیها لحظه ای باز نخواهد ایستاد. این کار را به یک عادت تبدیل کنی تا شاهد بروز معجزه ها و شگفتیها در زندگی خود شوی. یک روز صبح کتابی برداشتم و صفحه ای را گشودم و چنین خواندم. (به آنچه پیش روی تو است با اعجاب بنگر) احساس کردم که باید پیام آن روز باشد. پس بارها تکرارش کردم (به آنچه پیش روی تو است با اعجاب بنگر) نزدیک ظهر پولی با رقم درشت که به منظور معینی لازم داشتم به من داده شد. در یکی از فصلهای بعد. آن عبارات تاکید را که بیش از همه موثر یافته ام ارائه خواهم داد. هر چند هرگز نباید یک عبارت تاکید را به کار ببریم. مگر اینکه آن را از هر جهت مطابق ذوق و سلیقه خود بیاییم. معمولا باید در عبارات تاکید تغییراتی پدید آورد تا با سلیقه های گوناگون جور در آید. مثلا تکرار جمله زیر برای افراد زیادی موفقیت آورده است. من کاری دارم عالی. به شیوه ای عالی. با خدمتی عالی. برای پاداشی عالی. جمله نخست را به یکی از شاگردانم دادم و او خود. جمله دوم را اضافه کرد و سنگ تمام گذاشت. چون برای خدمت عالی همیشه باید پاداشی عالی هم وجود داشته باشد. ضمنا وزن وقافیه. بسیار آسان در ذهن نیمه هشیار نقش می بندد بر آن اثر می کند. شاگردم همین طور که این سو ان سو می رفت. با صدای بلند جمله بالا را به آواز می خواند. چندی نیز نگذشت که کاری پیدا کرد عالی. به شیوه ای عالی. با خدمتی عالی. برای پاداشی عالی. شاگردی دیگر که مردی بازرگان بود همین عبارت را به کار برد. منتها به جای کلمه کار از (داد و ستد) استفاده کرد: من (داد و ستدی) دارم عالی. به شیوه ای عالی با خدمتی عالی برای پاداشی عالی. با اینکه ماهها کار و بارش کساد بود. همان روز بعد از ظهر یک معامله چهل و یک هزار دلاری انجام داد. در انتخاب واژه های عبارات تاکید باید دقت فراوان به خرج داد تا هیچ یک از جوانب امر نادیده گرفته نشود. خانمی را می شناختم که سخت به پول نیاز داشت. دست به دعا برداشت و کاری طلبید. کارهای متعدد نیز یافت. اما در ازای هیچ یک از آنها پولی نستاند. اما اکنون می داند که باید این را نیز اضافه کند که (با خدمتی عالی برای پاداش عالی) این حق الهی آدمی است که دارا باشد و بیش از مورد نیاز خود داشته باشد. این خواست خداست که انبارهایش پر از غله باشد و جامش لبریز و زندگی اش سرشار از نعمتهای گوناگون. آنگاه که انسان تصویر تنگدستی را از صفحه هوشیاری خود بزدايد. فرمانروای (عصر طلایی) خواهد بود و هر آرزوی درست دلش برآورده شود. عشقهر انسانی با تشرف به آیین عشق به این سیاره پا می نهد. (به شما حکمی تازه می دهم که به یکدیگر محبت کنید) آوس پنسکی در کتاب ترتیوم اورگانوم می گوید (عشق پدیداری است کیهانی که عالم چهاربعدی یا (دنیای شگفتی ها) را بر آدمی می گشاید. عشق راستین از خویشتن فارغ است. و از هرچه ترس رها بدون هیچ چشمداشت و اندکی توقع خود را بر محبوب فرو می باراند. شادمانی اش در بخشیدن است نه ستاندن. عشق یعنی ظهور خدا. و نیرومندترین قدرت مغناطیسی موجود در عالم. عشق پاک فارغ از خویشتن - بی نیاز از هرگونه طلب و انتظار - به ناچار هم جنس و هم سنگ خود را به سوی خود می کشاند. هر چند کمتر کسی از عشق حقیقی بویی برده است. آدمی که در مهر و محبت خود غاصب و خودخواه یا ترسو است قهرا آنچه را دوست می دارد از دست می دهد. حسد بزرگترین دشمن عشق است. چون تخیل از دیدن کشش محبوب به سوی دیگری سر به شورش بر می دارد و اگر این ترس ها خنثی نشوند بی تردید به عینیت در می

ایند. مثلاً- زنی پریشان نزد من آمد و گفت مردی که دوستش می داشت او را به خاطر زن دیگر رها کرده و گفته که از ابتدا نیز قصد ازدواج با او را نداشته است. زن که از شدت حسد و نفرت در حال انفجار بود گفت: از خدا می خواهم که او را به روز سیاه بنشانند و همین بلایی را که او بر سرم آورد بر سر خودش بیاورد آخر چطور توانست وقتی اینقدر دوستش داشتم ترکم کند. گفتم: اما اینکه دوست داشتن نیست. این نفرت است و افزودم: محال است آدمی بتواند چیزی را بدست آورد که خود هرگز نبخشیده است عشقی در حد کمال ببخش تا عشقی در حد کمال ببخش تا عشقی در حد کمال بستانی. از طریق این مرد به کمال برسی. یعنی عشقی کامل واعری از خودخواهی یا هرگونه انتظار نثارش کن. بدون ذره ای کینه یا ملامت. در هر کجا که هست برایش برکت بطلب و بگذار که دعای خیر خود بدرقه راه او باشد. گفت: (تا ندانم کجا است دعای خیرم بدرقه راهش نخواهد بود). گفتم: (در هر حال این عشق واقعی نیست). و افزودم: (هرگاه عشقی که از دل تو بر می خیزد عشقی راستین باشد خواه از طریق این مرد و خواه از طریق مردی همبایه ی او عشق راستین به تو باز خواهد گشت. چون اگر خدا این مرد را برای تو نمی خواهد قاعدتا تو نیز نباید او را بخواهی و از آنجا که تو از خدا جدایی نپذیری بس از عشقی هم که حق الهی توست جدایی نپذیری) چند ماهی گذشت اما هنوز دگرگونی چشمگیری حاصل نشده بود. هر چند زن بیوسته داشت با خود کار می کرد گفتم: (هرگاه احساس کردی که دیگر از ظلم او آزرده نیستی اونیز از ستم دست خواهد کشید. چون تو با هیجان هایت آن را به سوی خود می کشانی). آن گاه برایش از یک گروه برادری در هند گفتم: که هیچ گاه به یکدیگر (صبح بخیر) نمی گفتند و در عوض این کلام را به کار می بردند: (دروود بر الوهیت باطن تو). آنها به الوهیت درون هر انسان و جانوران وحشی درود می فرستادند و هیچ گاه آزاری به آنها نمی رسید زیرا در هر موجود زنده ای تنها خدا را می دیدند گفتم: (به الوهیتی که درون این مرد هست درود بفرست و بگو: من تنها ضمیر الهی تو را می بینم. همان طور که خدا تو را می بیند کامل و آفریده به سیما و شبیه او). زن احساس کرد که اندک اندک توازن خود را باز می یابد و انزجارش را از دست می دهد. (آن مرد کابیتان) بود و این زن همیشه او را (کاب) می نامید. یک روز ناگهان گفت: (خدایا برای کاب در هر کجا که هست برکت می طلبم و دعای خیرم بدرقه راه او است). گفتم: (آهان حال تازه شد عشق حقیقی و هرگاه تو دایره ای کامل شدی و از هیچ وضعی نرنجیدی عشق او یا همبایه ی او را به سوی خود جذب خواهی کرد). در این هنگام به جای دیگر نقل مکان کردم که تلفن نداشت و از این رو چند هفته ای با او در تماس نبودم تا اینکه یک روز صبح نامه ای از او رسید که در آن نوشته بود: (ما عروسی کردیم) در اولین فرصت به او تلفن کردم و بیش از هر چیز پرسیدم: (بگو ببینم چطور شد؟) هیجان زده گفت: (به راستی که یک معجزه بود. یک روز که بیدار شدم احساس کردم که همه ی رنج هایم تمام شده اند. همان روز عصر او را دیدم و از من خواست که با او ازدواج کنم. یک هفته طول نکشید که با هم عروسی کردیم و هرگز در عمرم مردی با این همه ایثار ندیدم). از قدیم گفته اند: نه هیچ انسانی دشمن توست و نه هیچ انسانی دوست توبلکه هر انسان معلم توست بس آدمی باید غرور و تعصب را کنار بگذارد و آنچه را هر انسانی به ناچار باید به او بیاموزاند بیاموزد تا هر چه زودتر درس هایش را فرا بگیرد و آزاد ورها شود. محبوب این زن به او عشق فارغ از خویشتن را آموخت که هر انسانی دیر یا زود-باید بیاموزد. رنج برای پیشرفت آدمی ضروری نیست. رنج. زاییده تخلف از قانون معنویت است. اما گویی تنها شماری اندک از مردمان می توانند (روح خفته) خود را بی رنج بر خیزانند. مردم معمولاً به هنگامی خوشحالی خودخواه می شوند و قانون کارما خود به خود به کار می افتد. آدمی اغلب به علت ناسیاسی و قدر شناسی چیزی را از دست می دهد و از فقدان آن رنج می کشد. مثلاً زنی را می شناختم که همسری نازنین داشت. منتها تکیه کلامش این بود که (من کوچکترین اهمیتی به زندگی زناشویی نمی دهم. البته شوهرم هیچ ایرادی ندارد. منتها خودم نسبت به مسئله ازدواج تعلق خاطر ندارم) آن زن دل بستگیهای دیگری داشت و کمتر به یاد می آورد که همسری هم دارد. هرگاه که او را می دید تازه به یاد می آورد که شوهری نیز وجود دارد. یک روز شوهرش به او گفت: که عاشق زنی شده است و او را ترک کرد. زن سرشار از نفرت و بریشانی نزد من است. گفتم: (این دقیقاً همان چیزی است که با کلام

خودت به زندگی ات فراخواندی. گفתי به زندگی زناشویی کوچکترین اهمیتی نمی دهیم. خوب. ذهن نیمه هشیارت هم به کار افتاد تا بی شوهرت کند. (گفت: (بله همین طور است. مردم همان چیزها را که می خواهند به دست می آورند و تازه بعد ناراحت هم می شوند. البته مدتی نگذشت که با وضعیت تازه خو گرفت و به هماهنگی کامل رسید و دریافت که هر دوی آنها جدا از هم خوشبخت ترند. هرگاه زنی نسبت به همسرش بی تفاوت یا بهانه گیر شود و دیگر نکوشد که برای او سر چشمه الهام باشد طبیعتاً دل شوهر برای هیجان روزهای اول آشنایی می طبد و بی قرار و ناراضی می شود. مردی بکر و تنگ دست و ترحم انگیز نزد من آمد. همسرش به (علم اعداد) علاقه مند بود و از قرار معلوم گزارش ارقام در باره او چندان مطلوب از آن در نیامده بود. چون مرد گفت: (زنم می گوید من هرگز به جایی نخواهم رسید. آخر شماره من ((دو)) است. (گفتم: (من کاری به کار شماره تو ندارم. تو در ذهن الهی صورتی هستی در منتهای کمال. ما آن فراوانی و موقعیتی را خواهیم طلبید که آن خرد لا یتناهی بیشاییش برایتان مقدر کرده است.)) چند هفته ای نگذشت که صاحب شغل بسیار خوبی شد و یک یا دو سال بعد در مقام نویسنده ای برجسته به موفقیتی چشمگیر رسید. هیچ انسانی تا عاشق کارش نباشد موفق نمی شود. تصویری که نقاش از روی عشق صرف (به هنرش) خلق می کند. بزرگترین شاهکار او است. آثار هنرمندی که برای امرار معاش کار می کند همواره فراموش میشود. اگر کسی یول را حقیر بشمارد هرگز نمی تواند آن را به سوی خود جذب کند. چه بسیارند مردمانی که با گفتن جملاتی از این دست: (یول به چشم من بشیزی نمی ارزد و ثروتمندان رابهدیده ی تحقیر می نگرد.)) در فقر مانده اند. علت فقر بسیاری از هنرمندان همین گرایش اهانت آمیز آنها نسبت به یول است. چون این گرایش آنها را از یول جدا نگه می دارد. به یاد دارم که با گوش خود شنیدم که هنرمندی درباره هنرمندی دیگر گفت: (هنرمندان قابلی نیست. در بانک یول دارد.)) البته که این گرایش ذهنی آدمی را از رزق و روزی خود جدا می کند. برای جذب کردن هر چیزی باید با آن در هماهنگی کامل قرار گرفت. یول یعنی ظهور خدا و رهایی از هرگونه نیاز و تنگنا. هر چند باید همیشه ان را در جریان نگاه داشت و برای مصارف درست به کار برد زیرا احتکار و اندوختن از سر حرص و اکنشی مهیب دارد. اما این بدان معنا نیست که آدمی نباید صاحب چند خانه و سهام و موجودی و اوراق قرضه باشد زیرا (در خانه ی مرد عادل گنج عظیم است) تنها معنایش این است که اگر موقعیتی بیش آمد که باید یول خرج کرد حتی سرمایه ی اصلی را نیز نباید احتکار کرد و اندوخت. چون وقتی انسان با رضامندی و بدون وا همه خرج می کند راه را برای سرازیر شدن یول بیشتر می گشاید. زیرا خدا روزی رسانه خستگی نابذره آدمی است و برکات او تمام نشدنی. گرایش معنوی نسبت به یول این است که خزانه دار کل با آن عظمت و جلال کبریایی که در نمی ماند! (در فیلم (طمع) نمونه ی احتکار را مشاهده می کنیم زنی در یک بخت آزمایی پنج هزار دلار برنده می شود منتها به جای اینکه آن را خرج کند احتکار می کند و می اندوزد. تا جایی که حتی می گذارد شوهرش از گرسنگی رنج بکشد بگذریم که خود او نیز برای امرار معاش زمین شویی می کند. زن خود یول را دوست داشت و آن را مافوق همه چیز می بنداشت. سرانجام نیز شبی به قتل رسید و یولش ربوده شد. این یکی از نمونه های گویایی این است که (طمع ریشه همه بدی هاست.)) یول به خودی خود نیکو است و سودمند منتهی اگر به مصارف زیان بخش برسد اندوخته و احتکار گردد یا از محبت مهم تر بنداشته شود با خود مرض و مصیبت و حتی نابودی خود را همراه می آورد. رهرویی راه محبت باش که این همه برای شما مزید خواهد شد زیرا خدا محبت است و روزی رسان اما به راه خود خواهی و طمع برو تا برکت و نعمت از کف تو بیرون رود. مثلاً- زنی بسیار ثروتمند را می شناختم که همه ی درامدش را احتکار میکرد به ندرت چیزی به کسی می بخشید اما مدام برای خود میخرید و میخرید. به گردنبدن علاقه ی بسیار داشت یک بار دوستیاز او پرسید: (چند تا گردنبدن داری؟) زن پاسخ داد: (شصت و هفت تا) گردنبندها را می خرید و به دقت آنها را در دستمال کاغذی می بیچید و گوشه ای می گذاشت حتی اگر از آنها استفاده میکرد باز اشکالی نداشت اما او از (قانون مصرف) تخلف میکرد. کمدهایش بر از لباسهایی بودند که هرگز نمی پوشید و جواهراتی که رنگ روشنایی به خود ندیده بودند. آنقدر به مال دنیا چسبید تا دست هایش از کار افتادند و

فلج شدند چنان که دیگر قادر نبود از امور خودش مراقبت کند و به ناچار ثروتش به دیگران سپرده شد تا اداره آن را به عهده بگیرند. بس آدمی با بی خبری از قانون سبب نابودی خود می شود. همه امراض و دلنگی ها زاییده تخلف از قانون محبتند. بومرنگهای نفرت و انزجار و انتقاد آدمی مالا مال از بیماری و اندوه به سوی خود او بازمی گردند گویی عشق هنری است گم شده. هر چند انسان آگاه از قانون معنویت می داند که باید این هنر را باز یابد. زیرا (اگر به زبانهای مردم و فرشتگان سخن گویند و محبت نداشته باشند مثل نحاس صدا دهنده و سنج فغان کننده شده اند) شاگردی داشتم که برای زدودن نفرت از ذهنش ماه ها نزد من می آمد تا اینکه به جایی رسید که تنها از یکن منجز بود. اما آن زن همچنان ذهن او را مشغول نگاه می داشت. رفته رفته موزون و هماهنگ شد تا یک روز تمامی نفرتش فروریخت. با چهره ای درخشان وارد اتاقم شد و هیجان زده گفت: (نمی توانید تصور کنید که چه احساسی دارم. آن زن به من طعنه ای زد و من به جای اینکه از کوره در بروم مهربان و با محبت بودم او هم عذر خواست و راستش خیلی هم به نظرم دوست داشتنی آمد. هیچ کس نمی تواند بفهمد چه سبکی شگفتی احساس می کند!) محبت و خوش قلبی در کسب و کار نیز گران بها است. زنی با شکایت از رییس خود نزد من آمد و گفت: (آن زن سرد و ایراد گیر است و من هم می دانم که میل ندارد متصدی این شغل باشم) گفتم: (به الوهیتی که در درون اوست درود بفرست و دعای خیرت را بدرقه راه او کن!) گفت: (نمی توانم. آخر این زن مثل سنگ خارا سخت است) گفتم: (داستان آن مجسمه ساز را نشنیده ای که قطعه ای سنگ خارا خواست؟ از او پرسیدند که سنگ خارا را برای چه میخواهد؟ و او پاسخ داد که: چون در این سنگفرشته ای مخفی است و از آن سنگ خارا شاهکاری آفرید) زنی گفت: (باشد امتحانش می کنم) هفته بعد نزد من آمد و گفت: (کاری را گفتمی کردم و حالا این زن بسیار با من مهربان است. تازه با اتومبیلش مرا به جایی هم رساند) گاه مردم از خطایی که شاید سالها پیش در حق کسی کرده اند افسوس می خورند. اگر خطای گذشته را نمی توان جبران کرد دست کم اثر آرا با مهربانی در حق کسی دیگر می توان خنثی کرد. لیکن کاری می کنم که آنچه را که در عقب است فراموش کنم و به سوی آنچه در پیش است خویش را بکشانم. غصه و حسرت و ندامت یاخته های تن را باره باره و فضای بیرامون آدمی را مسموم می کنند. زنی با حزنی جانگاہ به من گفت: (علاجم کن تا شاد و زنده دل باشم. چون غم و اندوه چنان مرا نسبت به افراد خانواده ام زود رنج می کند که مدام بر کارمای خود می افزاید) از من خواستند تا زنی را شفا بخشم که عزادار بود و در سوگ دخترش نشسته بود. من هم هر گونه اعتقاد به از دست دادن وجدایی را نفی کردم و به تاکید گفتم که خدا شادمانی و عشق و آرامش این زن است. زن بی درنگ توازن خود را بازیافت و توسط بسرش بیغام فرستاد که از شفای او دست بردارم چون آنقدر خوشبخت است که شفا بخشیدن او دیگر جایز نیست. بس این (ذهن فانی) است که دوست دارد به غم و غصه هایش بچسبند. زنی را می شناختم که به مشکلاتش می بالید. طبیعتا همیشه هم مشکل داشت تا درباره اش لاف بزند و فخر بفروشد. قدیمی ها می گفتند مادری که دل نگران فرزندش نباشد مادر نیست. اما اکنون می دانیم که ترس مادرانه مسئول چه بسیار ناخوشی ها و حوادثی است که به سراغ بچه ها می آید. چون ترس با وضوحی هر چه تمام تر بیماری یا وضعیتی را که مادر از آن بیم دارد ترسیم می کند. و اگر این تصاویر خنثی نشود بی تردید به عینیت در می آیند. خوشا به حال مادری که می تواند صمیمانه بگوید که فرزندش را به دست خدا می سپارد و از این رو یقین دارد که فرزندش در بناه حمایت الهی است. مثلا زنی ناگهان نیمه شب از خواب برید و احساس کرد که خطری بزرگ برادرش را تهدید می کند. به جای اینکه تسلیم ترس شود شروع کرد به تکرار عبارت حقیقت از این قبیل که: (آدمی صورتی است کامل در ذهن الهی. و همواره در جای درست خود قرار دارد. بس برادران در جایی است که باید باشد و از حمایت الهی برخوردار است.) روز بعد دریافت که برادرش در یک معدن در معرض خطر انفجار قرار گرفته بود اما توانسته بود به طرز معجزه آسا فرار کند. بس آدمی با اندیشه حافظ برادر خویش است و هر انسانی باید یقین داشته باشد که آنچه دوست دارد در بناه خدا است. هیچ بدی بر تو واقع نخواهد شد و بلایی بر خیمه تو نخواهد رسید. در محبت خوف نیست بلکه

محبت کامل خوف را کنار می زند زیرا خوف عذاب دارد و کسی که خوف دارد در محبت کامل نشده است. شهود یا هدایت در همه راههای خود او را بشناس و او طریق هایت را راست خواهد گردانید. برای انسان آگاه از نفوذ کلام که رهنمودهای شهودی خود را دنبال می کند. انجام هیچ کاری چندان دشوار نیست. به یمن کلام نیروهای غیبی را به کار و میدارد و تن خود را باز می آفریند یا به امور خود صورتی تازه می بخشد. از این رو انتخاب کلمات درست اهمیت حیاتی دارد شاگرد باید کلامی را که می خواهد به عرصه غیبی فرا افکند با دقتی هرچه تمام تر برگزیند. او می داند که خدا روزی رسان او است. و برای هر تقاضا عرضه ای است و کلامی که بر زبان می آورد بسان کلیدی در این خزانه غیبی را می گشاید. بخواهید که به شما داده خواهد شد. بطلبید که خواهید یافت. هرچند وظیفه آدمی است که گام نخست را بردارد (به خدا تقرب جوید تا به شما نزدیک شود) اغلب از من می پرسند چگونه باید به خواسته خود عینیت بخشید؟ پاسخ این است که کلام لازم را بر زبان آورید. و تا رهنمودی مشخص نستانده اید کاری نکنید. هدایت بطلبید و بگویید: (جان لایتناهی راه را نشانم بده اگر باید کاری بکنم آن را بر من آشکار کن) پاسخ نیز خواهد آمد: از طریق شهود (گواهی دل): اظهار نظری تصادفی از جانب کسی و یا عبارتی در کتابی و از راهی دیگر. گاه پاسخ ها دارای دقتی تکان دهنده اند. مثلاً زنی به پول زیادی نیاز داشت. این کلام را بر زبان آورد: (جان لایتناهی راه را برای رزق و روزی بی درنگ من بگشا! بگذار همه ی آنچه که حق الهی من است هم اکنون به صورت بهمن های عظیم فراوانی به من برسد. با رهنمودهای مشخص هدایت من کن تا اگر باید کاری انجام بدهم بدانم چه باید بکنم.) که به بی درنگ از خاطرش گذشت که به دوستی که در معنویت به او کمک کرده بود صد دلار بدهد. فکرش را با دوستش در میان گذاشت اما او گفت: (صبر کن تا رهنمود دیگری نیز دریافت کنی.) اما همان روز زنی را ملاقات کرد که به او گفت: (امروز به کسی یک دلار دادم اما نقش این یک دلار در زندگی ام هم چون صد دلار در زندگی تو بود.) به راستی که رهنمود خطا نپذیر بود پس باید آن صد دلار را داد و به حق که آن هدیه سرمایه گذاری عظیمی بود چون چندی نگذشت که به طرز معجزه آسا ثروتی کلان به کف آورد. بخشیدن راه ستاندن را می گشاید. برای گشایش مالی با بخشیدن عشریه یا بخشیدن یک دهم درآمد یک سنت قدیمی است که بی تردید بر دارایی آدمی می افزاید چه بسیار از دولتمندان این سرزمین کسانی بودند که عشریه می دادند. عشریه از آن سرمایه گذاری ها است که موفقیت آن ردخور ندارد. این یک دهم به پیش می تازد و بر برکت و چندین برابر باز می گردد. منتها هدیه یا عشریه را باید در کمال محبت و نهایت شادمانی اهدا کرد زیرا (خدا بخشنده خوش را دوست می دارد) صورت حساب ها را باید با خوشی و رضای خاطر پرداخت پول را باید بی باکانه و با دعای خیر و طلب برکت خرج کرد. این گرایش ذهنی است که آدمی را سرور پول می سازد و وظیفه آدمی اطاعت است زیرا تنها در این صورت است که کلام آدمی می تواند بی درنگ در بازی ذخایر عظیم ثروت را بر او بگشاید خود آدمی با رویا یا بینشی محدود رزق و روزی خود را محدود می کند گاه شاگرد ثروتی عظیم را به چشم می بیند منتهی می ترسد عمل کند حال آنکه بینش و کنش باید دست در دست دیگر به پیش تازند مانند آن مرد که پالتویی با آستر پوست برای خود خرید. زنی نزد امد تا (برایش شفاعت کنم که) شغلی به دست اور. پس این کلام را بر زبان اوردم: (جان لایتنهی راه شغل درست را برای این زن بگشا!) هرگز تنها (یک شغل) نخواهید. شغل درست را بطلبید آن مقامی که پیشاپیش در ذهن الهی مقدر شده است چون این تنها چیزی است که رضایت خواهد بخشید. سپس سپاسگزاردم که زن پیشاپیش شغل مناسب خود را ستانده است و بی درنگ عینیت خواهد یافت اندکی نگذشت که سه شغل به او پیش نهاد شد دو کار در نیویورک و یک کار در (پالم بیچ) زن نمی دانست کدام یک را انتخاب کند گفتم: (رهنمودی مشخص بخواه! هدایت بطلب!) تقریباً فرصتی نمانده بود. و او همچنان نا مصمم بود تا اینکه یک روز تلفن کرد و گفت: (امروز صبح که بیدار شدم بوی بالم بیچ به مشامم خورد) او قبلاً آنجا رفته بود و رایحه دل انگیز آن را می شناخت. گفتم: (اگر تو از اینجا می توانی عطر فضای بالم بیچ را احساس کنی بی تردید همین رهنمود تو است او نیز بی درنگ همین شغل را انتخاب کرد و بسیار موفق نیز از آب در آمد. روزی داشتم از خیابانی

باین می رفتم که ناگهان به دلم افتاد به یک ناوایی که یکی دو چهارراه فاصله داشت سر بزنم. ذهن استدلالی شروع کرد به مقاومت و مجادله که (برای چه به آنجا بروی؟ تو که به چیزی احتیاج نداری؟) اما من آموخته بودم که هرگز استدلال نکنم از این رو به ناوایی رفتم و به همه چیز سرک کشیدم و واقعا هم آنجا چیزی نبود که لازم داشته باشم اما هنگام بازگشت به زنی بر خوردم که این اواخر خیلی به یادش بودم و زن به کمکی نیاز داشت که از دست من ساخته بود. چه بسیار پیش می آید که به سراغ چیزی می رویم و چیزی دیگر را پیدا می کنیم. شهود نیرویی است معنوی که توجه نمی کند تنها راه را نشان می دهد معمولا شخص در خلال شفا و درمان رهنمود خود را می ستاند هر چند گاه الهامی که به دل می افتد یکسر نامربوط می نماید اما برخی از رهنمودهای خدا مرموز هستند. روزی در کلاس دست به شفاعت گروهی زده بودم تا هر شاگردی رهنمود ویژه خود دریافت کند کلاس که تمام شد زنی نزد آمد و گفت: (وقتی شما سرگرم شفا و درمان بودید به دلم افتاد که اثاثیه ام را که در یک انبار امانت گذاشته ام پس بگیرم و آپارتمانی اجاره کنم) زن به منظور باز یافتن تندرستی خود به کلاس آمده بود من نیز گفتم: (بی تردید اگر برای خود خانه و کاشانه تشکیل دهی بهبود خواهی یافت چون بیماری لخته شدن و تراکم خون تو ناشی از این است که اثاثیه ات را در یک جا جمع کرده ای انباشتگی باعث تراکم خون در بدن می شود قانون مصرف را زیر پا گذاشته ای و اکنون جسم تو دارد تاوانش را پس می دهد آنگاه شکر به جای آوردم که نظم الهی در ذهن و تن امورش استقرار یافته است. مردم حتی تصورش را هم نمی توانند بکنند که اعمالشان بر تن آنها چه اثری می گذارد هر مرضیعلتی ذهنی دارد چه بسا آدمی با دریافت این حقیقت که تن او در ذهن الهی صورتی است در اوج کمال شفایی آنی یابد اما اگر به تفکر منفی و احتکار و نفرت و ترس و ملامت ادامه دهد مرض با ز خواهد گشت. عیسی مسیح می دانست که هر مرض ناشی از گناه است و همین دلیل بس از اینکه جزای را شفا بخشید به او اندرز داد که برود و دیگر گناه نکند و گرنه بلایی بزرگتر بر سرش خواهد آمد. بس روح (یا ذهن نیمه هشیار) آدمی برای شفای دائم باید از برف سفیدتر شود و استاد ماوراالطبیعه همواره ژرفای مسئله را می کاود تا به (علت ذهنی مرض بی برد عیسی مسیح گفت: (داوری مکنید تا بر شما داوری نشود حکم مکنید تا بر شما حکم نشود) چه بسیارند مردمانی که با ملامت دیگران بیماری و بدبختی را بهوسیله خود کشانده اند. آنچه را که آدمی در دیگران نکوهش می کند در واقع به سوی خود جذب می کند. مثلا دوستی خشمگین و بریشان نزد آمد شوهرش او را به خاطر زنی دیگر ترک کرده بود. دوستم مدام آن زن را ملامت می کرد و می گفت (آن زن می دانست که شوهرم همسر دارد بس نمی بایست به شوهرم روی خوش نشان می داد) گفتم: (از ملامت آن زن دست بردار او را از صمیم قلب عفو کن تا این وضع خاتمه یابد. اگر نه خودت دچار همین وضعیت خواهی شد.) اما او گوشش بدهکار نبود و یک سال بعد به مردی دل باخت که همسر داشت. انسان به هنگام انتقاد یا ملامت به سیم لخت برق دست می یابد و هر لحظه ممکن است ضربه ای هولناک بر او وارد آید. دو دلی مانعی است که بر سر بسیاری از راه ها می ایستد. برای غلبه بر آن بارها این عبارت را تکرار کنید: (من همواره در بر تو الهام مستقیم قرار دارم و بی درنگ تصمیم درست می گیرم) این کلام بر ذهن نیمه هشیار اثر می گذارد و چندی نمی گذارد که آدمی خود را بیدار و هشیار احساس می کند و با عظم جدم گامهای درست را بر می دارد اما چشم داشت هدایت از عرصه روانی را مخرب یافته ام. زیرا عرصه ذهن های بی شمار است نه آن (ذهن یکتا) اگر ذهن خود را بر ذهنیت بگشاید هدف نیروهای مخرب قرار می گیرد زیرا عرصه روانی حاصلاندیشه فانی آدمی و (حیطه اضداد) است. از این رو چه بسا پیامی خوب یا پیامی بعد دریافت کند. علم اعداد و احکام نجوم و طالع بینی آدمی را هم چنان در عرصه ذهنی (فانی) نگاه می دارد. زیرا تنها با راه و روش کارمایی سر و کار دارد. مردی را می شناسم که به حکم طالع نجومی خود باید سالها پیش مرده باشد اما هنوز زنده و رهبر یکی از بزرگترین نهضت های است که در این سرزمین برای اعتلای انسانیت می کوشد. برای خنثی کردن بیشگویی شر باید ذهنی بسیار نیرومند داشت شاگرد باید به تاکید ندا در دهد که: (هر بیشگویی کاذب ناپدید می گردید هر مشیتی که پدر در آسمان مقدر نکرده باشد از هم می پاشد و به فنا می انجامد و ارمان الهی

هم اکنون انجام خواهد پذیرفت) اما اگر پیامی نیکو فرارسد که مژده سعادت یا ثروت دهد باید به آن چنگ انداخت و چشم به راهش ماند زیرا که به حکم قانون انتظار دیر یا زود عینیت خواهد یافت. ادمی باید مشتاقانه تسلیم اراده خدا باشد و صمیمانه اراده این خواست خداست که ارزوی درست دل هر انسانی را برآورد. (ترسان مباشید ای گله‌ی کوچک کند که اراده او را به جا آورد. که خواست پدر شما است که ملکوت را به شما عطا فرماید) و اراده ادمی باید به کار افتد تا لحظه‌ای از هدف خود چشم بر ندارد. بسر گمشده گفت: (من بر خاسته به نزد پدر خود می‌روم) همانا به یاری اراده باید از شر تفکر فانی رها شد. انسان عادی ترس را بر ایمان ترجیح می‌دهد پس ایمان حاصل اراده است. زمانی که معنویت در آدمی بیدار می‌شود. در می‌یابد که هر ناهماهنگی برونی نشانه ناهماهنگی ذهنی است. حتی اگر بلغزد یا به زمین بیفتد. پی می‌برد که هشیاری اومی لغزد یا می‌افتد. روزی یکی از شاگردانم در حال گذر از خیابان در خود کسی را ملامت می‌کرد و به مردی گفت: (واقعا که آن زن ناخوشایندترین موجود دنیا است) درست در همین وقت سه پسر پیشاهنگ او راهل دادند و به زمین افتاد بی درنگ موضوع را دریافت و پسرهای پیشاهنگ را سرزنش نکرد. تنها قانون بخشایش را فراخواند و الوهیت درون آن زن درود فرستاد. خوشا به حال کسی که حکمت را بیابد. زیرا که طریقه‌های او طریقه‌های شادمانی است. و همه راههای او سلامتی. زمانی که آدمی خواسته خود را از ذات کل طلبید باید هرگونه شگفتی آماده باشد. زیرا چه بسا وقتی که همه چیز به خیر و خوشی پیش می‌رود. چنین به نظر برسد که به خطا می‌رود. مثلاً زنی گفته شده بود که در ذهن الهی از دست دادن وجود ندارد. پس نمی‌تواند چیزی را که از آن او است از دست بدهد. و هر چیزی که گم بشود خود یا همسنگ آن را باز خواهد ستاند. این زن چند سال بیش دو هزار دلار از دست داده بود. این پول را به خویشاوندی قرض داده بود. خویشاوندی نیز بی آنکه این موضوع را در وصیت نامه اش ذکر کند مرده بود. خشمگین و منزجر بود چون نه پول را دریافت کرده بود و نه برای اثبات این قضیه مدرکی در دست داشت. بر آن شد که هرگونه خسارت را نفی کند و دو هزار دلار را از خزانه کل بازستاند. باید کارش را با عفو بخشایش خویشاوندش آغاز می‌کرد زیرا نفرت و عدم بخشایش درهای این خزانه‌ی شگفت‌انگیز را می‌بندد. از این رو این عبارت را تکرار کرد: (من از دست دادن را نفی می‌کنم چون در ذهن الهی خسارت وجود ندارد پس محال است که من دو هزار دلاری را که حق الهی من است از دست بدهم اگر دری بسته شود خدا دری دیگر می‌گشاید) او در آپارتمانی زندگی می‌کرد که به معرض فروش گذاشته شده بود این جمله هم در اجاره نامه قید شده بود که اگر خانه به فروش برسد مستاجران باید ظرف ۹۰ روز آن را تخلیه کنند. اما صاحب خانه ناگهان اجاره نامه را فسخ کرد و اجاره‌ی منزل را بالا برد باز هم بی عدالتی بر سر راهش قرار گرفته بود اما این بار ابتدا ناراحت نشد برای صاحب خانه برکت طلبید و تاکید کرد که: (بالا رفتن اجاره منزل نشان می‌دهد که من نیز به همین اندازه پولدارتر خواهم شد چون خدا روزی رسان من است). اجاره نامه جدید برای اجاره بهای افزایش یافته تهیه شد اما به خواست خدا اشتباهی بیش آمد که جمله‌ی مربوط به ۹۰ روز از قلم افتاد. چندی نگذشت که صاحب خانه موقعیتی برای فروش ساختمان به دست آورد. منتهی چون در اجاره نامه جدید نوشته نشده بود که مستاجران باید ظرف ۹۰ روز آپارتمان را تخلیه کنند می‌توانستند یک سال دیگر در آن بمانند از طرف بنگاه معاملات ملکی به آنها پیشنهاد شد که به هر مستاجری که خانه را تخلیه کند دو بیست دلار بدهند. بعضی از خانواده‌ها تخلیه کردند اما سه خانواده از جمله همین خانواده انجا ماندند. یکی دو ماهی نگذشته بود که دوباره سر و کله‌ی صاحب بنگاه پیدا شد و از زن سوال کرد: (اگر هزار و پانصد دلار بگیری اجاره نامه ات را فسخ می‌کنی؟) این فکر مثل برق از سرش گذشت که: (آن دو هزار دلار قرار است اینجا جبران شود) اما به یاد آورد که به سایر دوستان مقیم ساختمان گفته بود که اگر دوباره دربارۀ تخلیه حرفی بزنند همه با هم اقدام خواهیم کرد و دوباره رهنمودش این بود که با آن‌ها نیز مشورت کند. آنها به او گفتند: (خب اگر صاحب بنگاه هزار و پانصد دلار به تو پیشنهاد کرده حتماً دو هزار دلار را هم خواهد داد). از این روز زن برای تخلیه خانه یک چک دو هزار دلاری گرفت به راستی که معجزه این قانون اعجاب‌انگیز بود. و آن جا بی عدالتی می‌نمود تنها وسیله‌ای بود برای به عینیت

در آمدن خواسته او و این اثبات و این حقیقت که خسارت و از دست دادن وجود ندارد. هر گاه آدمی در جایگاه معنوی خود بایستد تمامی حق خود را از این خزانه عظیم نعمت می ستاند. من سالیانی را که ملخ ها خورده اند به تو باز خواهم گرداند. ملخ ها یعنی تردید ها و ترس ها و نفرت ها و حسرت های تفکر فانی. تنها راه زنی که دار و ندار آدمی را به یغما می برد اندیشه های منفی خود اوست. زیرا هیچ کس جز خود آدمی چیزی به خود نمی دهد و هیچ کس جز خود آدمی چیزی را از خود دریغ نمی دارد. آدمی این جا است تا خود اثبات خدا باشد و شاهد حقیقت باشد و آدمی تنها زمانی می تواند آیت وجود خدا باشد که از تنگدستی توانگری بیافریند و از بی عدالتی بی عدالت. خداوند می گوید مرا این چنین آزمایش کنید که آیا روزن های آسمان را برای شما نگشوده ام و چنان برکتی بر شما نریخته ام که گنجایش آن نیست. قانون کارما و قانون بخشایش آدمی تنها آنچه را که می دهد باز می ستاند و بازی زندگی بازی بازی بومرنگهاست. و بندار و کردار و گفتار انسان دیر یا زود با دقتی حیرت انگیز به خود او باز می گردد. این قانون کارماست و کارما که واژه ای است سانسکریت یعنی (بازگشت) آنچه آدمی بکارد همان را درو خواهد کرد. دوستی حکایت خود را برایم بازگو کرد که کارکرد این قانون را نشان می دهد. دوستم گفت: (همه کارهای من با عمه ام ارتباط پیدا می کند هرچه به او بگویم کسی دیگر عینا همان را به من می گوید وقتی در خانه هستم معمولا خیلی زود از کوره در می روم یک روز که داشتیم غذا می خوردیم عمه ام شروع کرد با صحبت با من و من همگفتم: (حرف نباشد می خواهم در آرامش غذا بخورم!) روز بعد با زنی نهار می خوردم که خیلی میل داشتم روی او اثر بگذارم. داشتم با شور و شوق صحبت می کردم که گفت: (حرف نباشد می خواهم در آرامش غذا بخورم!) چون هشیاری دوستم در سطحی بالاست کارمای او بسیار زودتر از کسی باز می گردد که در عرصه ی ذهن قرار دارد. هراندازه دانش آدمی بیشتر باشد مسئولیت او افزون تر است و اگر آن کس که از قانون معنویت با خبر است به آن عمل نکند به عذابی الیم گرفتار خواهد آمد. ((ترس از خداوند (قانون) ابتدای حکمت است)) اگر به جای کلمه ((خداوند)) کلمه ((قانون)) را بگذاریم مفهوم بسیاری از آیات کتاب مقدس روشن تر خواهد شد.

<div class="e">

از خوب به عالی

نویسنده: جیم کالینز خلاصه کتاب: مترجم ناهید سپهر پور- ویراستار: دکتر نصرالله حلمی- ناشر: پیک آوین- نظرات بزرگان: "آقای کالینز در کتاب از خوب به عالی به دو پیام وسوسه انگیز اشاره می کند: اینکه افراد معمولی هم می توانند به سطح مدیریت عالی دست یابند و کسانی که اصول این کتاب را به کار ببرند، خواهند توانست موسساتی عالی و موفق را پدید آورند." وال استریت ژورنال کتابی که مدیران باید برای خواندنش بشتابند. یو اس ای تودی فهرست مطالب ۱- خوب دشمن عالی است ۲- رهبری سطح پنجم ۳- ابتدا فرد... بعد هدف ۴- رویارویی با حقایق ناخوشایند (و یقین به موفقیت) ۵- مفهوم خارپشتی (سادگی در محدوده سه محور) ۶- فرهنگ مبتنی بر نظم گرایی ۷- شتاب دهنده تکنولوژی ۸- چرخه رشد و چرخه نابودی ۹- از مرحله خوب به عالی تا ماندگاری "دنیای هم به آدمهای بدبین نیاز دارد هم به آدمهای خوشبین، آدمهای خوشبین هواپیما می سازند و آدمهای بدبین چتر نجات" ۱- خوب دشمن عالی است آنچه مرگ را تا این حد دشوار می سازد کنجکاوی ارضا نشده است. (برلی مارک هامغرب با شب) ۱-۱. خوب ماندن سد راه تعالی است. و این یکی از مهمترین دلایلی است که موجب می شود سازمانها یا افراد، به ندرت از خوب به عالی برسند. ما معمولا در هر سطحی از جامعه، سازمان زندگی و... تنها برای رسیدن به سطح خوب تلاش کرده ایم و زمانی که به آن رسیدیم به همان قانع شده و همانجا توقف کرده و هیچ تلاشی برای بهتر بودن یا به نوعی عالی شدن نکرده ایم. ما معمولا- مدارس خیلی خوبی نداریم، زیرا به مدارس خوب اکتفا می کنیم. برخی از موسسات هرگز به درجه عالی

نمیرسند زیرا بسیاری از آنها به خوب بودن قانع اند و این... مشکل اساسی آنهاست. چگونه یک شرکت خوب می تواند به یک شرکت عالی تبدیل شود؟؟؟ ۱-۲. کنجکاوی جسورانه جیم کالینز: برای من هیچ چیز هیجان انگیزتر از این نیست که سوالی انتخاب کنم که جواب آن را نمی دانم و سپس به منظور یافتن پاسخ دست به تحقیق بزنم. ۱-۳. فرایند تحقیقی به سرپرستی جیم کالینز در ۴ مرحله انجام شد: ۱-۳-۱. تحقیق: در حالی که ذهنم درگیر این سوال بود به گردآوری یک گروه تحقیقاتی متشکل از بیست و یک نفر پرداختم. اولین کار این گروه پیدا کردن شرکت هایی بود که الگوی رهسپاری تعالی را نشانی دادند. شرکت هایی که طی مدت ۱۵ سال دارای سودهای سهام مرکب، در حد عادی بازار یا پایین تر بودند اما در یک مرحله خاص به طور ناگهانی جهش کرده و در طی ۱۵ سال بعد میزان سودهای سهام مرکب آنها حداقل به ۳ برابر رسیده بود. شرکت های رهسپار تعالی نام موسسه نتایج حاصل از نقطه جهش تا ۱۵ سال پس از آن سال جهش تا ۱۵ سال بعد ابوت ۳.۹۸ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۴-۱۹۸۹ اسپر کویت سیتی ۱۸.۵۰ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۲-۱۹۹۷ فانی می ۷.۵۶ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۴-۱۹۹۹ ژیلت ۷.۳۹ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۰-۱۹۹۵ کیمبرلی کلارک ۳.۴۲ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۲-۱۹۸۷ کروگر ۴.۱۷ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۳-۱۹۸۸ نوکور ۵.۱۶ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۵-۱۹۹۰ فیلیپ موریس ۷.۰۶ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۶۴-۱۹۷۹ پیتنی بوز ۷.۱۶ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۳-۱۹۸۸ والگرینز ۷.۳۴ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۷۵-۱۹۹۰ ولز فارگو ۳.۹۹ برابر نرخ بازار بورس ۱۹۸۳-۱۹۹۸ نکته: ما مقدار ۱۵ سال را قرار دادیم تا شرکت هایی که ناگهانی یا به طور شانس به کسب موفقیت م رسیدند را حذف کنیم. ما ۳ برابر بازار را انتخاب کردیم زیرا از عملکرد شرکت هایی که عمدتاً به شرکت های عالی معروف بودند فراتر میرفت. به عنوان نمونه: (کوکاکولا-اینتل-موتورول-جی ای) که اینها از شرکت های ممتاز سالهای ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ بودند که فقط ۲.۵ برابر بیشتر از بورس سهام سود داشتند. ۱-۳-۲. مقایسه: در مقابل شرکت های رهسپار تعالی دو دسته از شرکت های هم تراز انتخاب شدند. سری اول: شرکت هایی کاملاً مسطح (فرصت ها و منابع یکسانی داشتند اما جهشی از خوب به عالی نداشتند) سری دوم: شرکت های هم تراز بی ثبات (تغییرات کوتاه مدت به سوی تعالی داشتند ولی در حفظ آن موفق نبودند) تمام گروه های مورد مطالعه شرکت های رهسپار تعالی شرکت های هم تراز ابوت آپچانسیر کویت سیتی سیلوفانی می گریت و سترژیت و ارنر-لامبرت کیمبرلی کلارک اسکات پیپر کروگر آند پنوکور بتلهم استیل فیلیپ موریس آر. جی رینولدز پیتنی بوز درسوگرافوالگرینز اکر دولز فارگو بانک آمریکا شرکت های هم تراز نا پایدار بارافرز کرایسلر هریس هاسبرو رابرمید تلدین ۱-۳-۳. درون جعبه سیاه: توجه خود را به تحلیل عمیق هر کدام از ۲۸ شرکت بالا- در طول ۵۰ سال معطوف کردیم. تمام مطالب از قبیل: خط مشی، تکنولوژی و مدیریت بررسی شد. ما بر آن شدیم تا تلاش تحقیقاتی خود را همچون نگاه کردن به درون یک جعبه سیاه فرض کنیم. (رسیدن به پاسخ در هر مرحله مانند چراغی بود که درون جعبه سیاه را برای ما روشن می کرد). دستاوردهای عالی دستاوردهای خوب ۱-۳-۴. از بی نظمی تا مفهوم: یک فرایند فعل و انفعالی که با جابجا کردن ایده ها، بسط دادن و مقایسه آنها با داده ها، تجدید نظر کردن در مورد آنها، ساختن یک چهارچوب تازه و سپس تردید در درستی آنها به واسطه یافتن شواهد جدید و آنگاه بازسازی دوباره آنها صورت پذیرفت. و سرانجام چهارچوبی که از آن به عنوان چرخه رشد میتوان نام برد به وجود آمد که دارای یک فرایند سه مرحله ای: افراد منضبط، افکار منضبط، و عملکرد منضبط بوده، و در هر یک از این مراحل دو مفهوم مهم نهفته که به عنوان قوانین ثابت فرایند رهسپار تعالی به این موضوع می پردازد که چگونه در خصوص نتایج عالی هر تعریفی را که به بهترین شکل با سازمان انطباق دارد در نظر بگیریم. ۲- رهبری سطح پنجم شما می توانید در زندگی از عهده هر کاری برآید، به شرط آن که برایتان فرقی نکند، آن کار به چه کسی نسبت داده می شود. هری اس. ترومان در تحقیقاتی که انجام گرفت مشخص شد شرکت های رهسپار تعالی طی سالهای جهش تحت مدیریت سطح پنجم یعنی بالاترین سطح در سلسله مراتب مدیریتی، که در رأس دیگران است، بوده اند. ۱-۲. رهبران سطح پنجم دارای چه خصوصیتی هستند؟ در مقایسه با

مدیران هم‌تراز، رهبران سطح پنجم علاوه بر دارا بودن تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین تر از خود، افرادی متواضع، ساکت، موقر و حتی کم رو هستند، و ترکیب متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه‌ای را در کار خود دارند. آنها به طرز بی‌اورنکردنی جاه طلبند، اما این جاه‌طلبی در وهله اول و قبل از هر چیز، برای سازمان است نه برای خودشان. و به دور از خودخواهی و غرور به هدفی بزرگ‌تری یعنی ساختن یک شرکت عالی می‌اندیشند. او می‌خواهد شرکت حتی در نسل بعد از خود موفق تر باشد. بدین لحاظ مدیران پس از خود را به گونه‌ای انتخاب می‌کند که به هدف یاد شده نزدیک شود. رهبران سطح پنجم به هنگام کسب موفقیت با ذکر عامل شانس، آن را به عوامل بیرونی و غیر از خود نسبت داده و به هنگام شرایط نامطلوب، به آینه می‌نگرد و مسئولیت را به عهده می‌گیرد. در حالی که در بیش از سه چهارم شرکت‌های هم‌تراز، رهبران خود محور سطح چهارم، کسی را برمی‌گزینند که شکست بخورد یا عملکرد ضعیفی داشته باشد، و تنها به موفقیت خود می‌اندیشند. مدیران سطح پنجم دارای نوعی تواضع قابل احترام بوده و کم تر خود را مطرح میکنند. به ظاهر فردی عادی و بدون هیاهو که نتایج فوق العاده‌ای به دست می‌آورد. آنها دارای اراده کاری تزلزل ناپذیر بوده و با تلاشی پیگیر و خستگی ناپذیر سعی در کسب نتایج با ثبات دارند و هر آنچه برای به اوج رساندن سازمان لازم باشد، انجام داده و در این راه مهم نیست که تصمیمات تا چه حد حساس یا دشوار هستند. آنها به تبعیض به سود خویشاوندان و بورنداشته و تصدی امور را به بهترین کسانی که می‌شناسند، می‌سپارند و ارتباط خانوادگی یا طول دوره تصدی متضمن واگذاری تصدی پستی حساس برای آنها نیست. ۲-۲. آیا می‌شود به رهبری سطح پنجم رسید؟ فرضیه جیم کالینز: افراد به دو گروه تقسیم می‌شوند: عده‌ای بالقوه توانایی تبدیل شدن به رهبری سطح پنجم را دارند و عده‌ای این توانایی هستند. رهبران سطح پنجم بالقوه در جامعه وجود دارند. بسیاری از افراد پیرامون ما ظرفیت تبدیل شدن به رهبری سطح پنجم را دارند، فقط کافی است بدانیم چه چیزی را جستجو کنیم و توجهداشته باشیم که بسیاری مردم تا سطح پنجم قابلیت رشد را دارند. خصوصیات سطح پنجم شما را قادر می‌کند سایر یافته‌ها را به کاربندید و سایر یافته‌های این پژوهش به شما کمکی کند به سطح پنجم برسید. ۲-۳. ابعاد دوگانه رهبری سطح پنجم هر یک موضوع تحقیق دوگانه هستند: فروتنی و اراده، متواضع و شجاع. اراده حرفه‌ای تواضع فردی دستاوردهای بی نظیری کسب می‌کند، عاملی مؤثر در تحول خوب به عالی است. اراده‌ای راسخ برای انجام هر کاری دارد که به دستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود، هر قدر هم که دشوار باشد. به مقداری کم تر از ایجاد شرکتی بزرگ و پایدار قانع نمی‌شود. مسئولیت نتایج نامطلوب را خود به عهده می‌گیرد و هرگز افراد، عوامل بیرونی یا بدشانسی را مقصر نمی‌شمارد. تواضعی دوستانه دارد، از تمجید و تحسین مردم احتراز می‌کند و هرگز خودستایی نمی‌آند. همراه با سکوت، و اراده‌ای آرام عمل می‌آند و اصولاً به معیارهای مؤثر تکیه می‌کند، نه اقتدار تأثیرگذار فردی. جاه‌طلبی را برای شرکت می‌خواهد نه برای خودش، جانشینانی برمی‌گزیند که در نسل بعدی شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برسانند. پیوسته موفقیت شرکت را به افراد دیگر، عوامل بیرونی و یا خوش شانسی نسبت می‌دهد. ۳-اول فرد.... بعد هدف لحظاتی فرا می‌رسد که دیگر نمی‌توان در انتظار کسی ماند در این هنگام، یا جایگاه خود را حفظ کرده‌اید و یا از آن برکنار شده‌اید.

کن کی سینکاتی که در این فصل اهمیت دارد و به آن می‌پردازیم این است که (۱) ابتدا فرد شایسته را به سازمان بیاوریم و به هدف خود را تعیین کنیم. (۲) میزان دقت و پیوستگی بودن در انتخاب افراد است که تأثیر به‌سزایی در رستیدن شرکت به نقطه اوج دارد. ۱-۳. رهبران رهسپار تعالی در راستای رسیدن به سه حقیقت حرکت می‌کنند: ۱- قبل از انتخاب هدف به فکر انتخاب افراد مناسب می‌باشند. ۲- قبل از انجام هر حرکتی استخدام افراد شایسته ۳- اطلاع از این که استخدام افراد نالایق حتی در یک مسیر درست، مانع رسیدن به یک سازمان بزرگ میشود. اگر ما در ابتدا هدف را انتخاب کنیم و به واسطه هدف افراد را وارد سازمان کنیم. با تغییر هدف مطمئناً دچار مشکل خواهیم شد. ولی اگر از همان ابتدا افرادی برتر و شایسته را انتخاب کنیم و بنا بر ویژگی‌های سایر کارکنان سازمان به سازمان ملحق شوند دیگر در هنگام تغییر با مشکل روبرو نخواهیم شد. باید افراد شایسته را استخدام کنیم

زیرا دیگر مسئله انگیزه و اداره کردن آنها حل می شود زیرا آنها به واسطه انگیزه های درونی خود به حرکت در می آیند. اگر افراد نالایق را استخدام کنیم، حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنیم، باز همنخواهیم توانست به سازمانی عظیم تبدیل شویم برخلاف شرکت های رهسپار تعالی، شرکت های همتراز اغلب از روش ”نابغه ایبازار مشاور“ پیروی می کنند. یک مدیر نابغه هدف را مشخص می کند و بدون ایجاد گروه هایمدیریتی بزرگ، صرفاً با گروهی از مشاوران توانا به سوی تحقق اهداف حرکت می کند. و چنانچه سازمان نابغه را از دست بدهد، روش حرکتی شرکت با شکست روبه رو خواهد شد و حرکت رو به اوج آن متوقف می شود. فرق شرکتهای رهسپار تعالی و شرکتهای همتراز گروه مدیریت + مدیر سطح پنجم = (شرکتهای رهسپار تعالی) رهبر سطح پنجم: ابتدا فرد: ابتدا افراد مناسب را استخدام کنید، بعد یک گروه برتر مدیریتی تشکیل دهید. بعد هدف: وقتی افراد مناسب را انتخاب کردید، بهترین مسیر را برای رسیدن به اوج انتخاب کنید. یک نابغه باهزار مباشر = (شرکتهای همتراز) رهبر سطح چهارم: ابتدا هدف: دیدگاهی برای تعیین مقصد، انتخاب مسیری برای حرکت به سمت آن. بعد فرد: استخدام گروهی از مباشران توانا برای نیل به آن مقصد. □ شرکت های رهسپار تعالی معتقدند در جهش خوب به عالی، انسان مهمترین سرمایه نیست بلکه انسان هایایلمهم ترین دارایی و سرمایه هستند. در تشخیص افراد لایق به صفات شخصیتی، اخلاقی بیشتر اهمیت می دهند تا نسبت به مهارت و تخصص. زیرا معتقدند دانش و مهارت را می توان آموخت ولی جنبه هایی مثل شخصیت، وجدان کاری و... ریشه در سرشت آدمی دارد. □ رهبران مؤسسات رهسپار تعالی در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی سختگیر هستند، اما انسان ظالمی نیستند. سختگیر بودن یعنی استفاده از معیارهای دقیق و به طور پیوسته در هر زمان، در تمام سطوح به خصوص در بخش مدیریت. سختگیر بودن نه ظالم بودن به معنای آن است که شایسته ترین افراد نباید در جایگاه خود نگرانی داشته باشند و باید بتوانند به طور کامل روی کار خود متمرکز شوند و با حفظ این رویکرد، آنان بیکارسازی و تجدید سازمان را به عنوان استراتژی اولیه برای توسعه امور در نظر نمی گیرند. در حالی که در شرکت های همتراز در حد بسیار وسیعی از بیکارسازی استفاده میشود. ۲-۳. شرکت های رهسپار تعالی در خصوص سختگیر بودن خود نسبت به نیروی انسانی، از سه قانون کاربردی پیروی می کنند: ۱- زمانی که مردد هستید، استخدام نکنید. به بررسی ادامه دهید. ۲- وقتی متوجه می شوید که لازم است افراد سازمان را تغییر دهید، اقدام کنید. ۳- مسئولیت بزرگ ترین فرصت ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نه بزرگ ترین مشکلات را. نتیجه: وقتی تصمیم می گیرید از شر مشکلات خلاص شوید، طوری عمل نکنید که بهترین افراد خود را از دست بدهید. ۴- رویارویی با حقایق ناخوشایند در باب رهبری مردم، اشتباهی بدتر از این نیست که به امیدهای واهی تکیه کنیم و خیلی زود از میان برویم. وینستون چرچیل، کتاب پایه نابودیت تحقیقات نشان می دهد که اتخاذ تصمیمات درست و اجرای آنها به طور مستمر، منجر به نتایج پیشرفت می شود. در شرکت های رهسپار تعالی، تصمیمات مناسب و درست خیلی بیشتر از تصمیمات نادرست بوده. دوتنوع طرز فکر قانونمند و مشخص در اتخاذ تصمیمات درست در شرکت های رهسپار تعالی مورد استفاده قرار می گیرد: □ آنان این عملکرد را از طریق رویارویی با حقایق ناخوشایند به اجرا می رسانند. □ آنها یک چارچوب ساده، اما بسیار خردمندانه را مرجع تمام تصمیمات خود قرار می دهند. شرکت های رهسپار تعالی سعی می کردند با ایجاد فضایی که در آن کارمندان فرصت زیادی برای ابراز عقیده داشتند، با حقایق ناخوشایند روبهرو شوند. ۱-۴. ایجاد فضایی که در آن حقایق شنیده شود، از چهار رکن اساسی تبعیت می کند: ۱- مقدم شمردن سؤالات نه پاسخ: یعنی سؤالاتی که باعث کشف حقیقت شود، بدون بارسرنش و در برداشتن تواضع برای درک حقیقتی که شما هنوز در موردش اطلاعات کافیندارید. تا بتوانید پاسخ آن را بدهید و سرانجام پرسیدن سؤالاتی است که شما را به بهترین دیدگاه ممکن هدایت کند. ۲- بهره جستن از بحث و گفتگو به جای زورگویی و اجبار: اتخاذ بحث های داغ، برخورد سالم، گفتگوهای پرشور، به گونه ای که به افراد اجازه دهد هرچه می خواهند بگویند و بعد به تصمیمی که گرفته می شود تن در دهند، از خصوصیات افرادی بود که در جستجوی بهترین پاسخ بودند. ۳- هدایت نقد و ارزیابی موفق دقیق، بدون سرزنش: اگر افراد شایسته ای در سازمان داشته باشیم،

هرگز لازم نیست که فردی را مقصر کنیم، بلکه باید درصدد درک و یادگیری باشید. ۴- ایجاد مکانیسم های "پرچم قرمز": این روش ابزار مفید و سودمندی را در اختیار مدیرانیکه به سطح پنجم نرسیده اند قرار می دهد، تا بتوانند اطلاعات خود را به اطلاعات غیرقابل اغماض تبدیل کنند و فضایی را ایجاد کنند که در آن حقایق شنیده شود. این در حالیست که رهبران پیشرفته سطح پنجم بدان نیازی ندارند. ۲-۴. اعتقاد تزلزلناپذیر در میان حقایق ناخوشایند: شرکت های رهسپار تعالی همچون سازمان های همتراز، با ناملایمات و بدبیاری هایی روبه روبرو شده اند، ولی در رویارویی با حقایق ناخوشایند، دچار نوعی شعف می شوند که باعث می شود هرگز تسلیم نشوند و از مقاومت دست برنمی دارند، حتی اگر مدت زیادی طول بکشد. آنها از نوعی راهکار روانشناختی مهم، تحت عنوان "تناقض استوک دیل" برای رساندن شرکت از مرحله خوب به عالی بهره میجویند. تناقض استوک دیلیقین داشته باشید که به رغم وجود مشکلات، سرانجام موفق خواهید شد. و در عین حال بدترین و ناخوشایندترین واقعیات زندگی، هر قدر هم طاقت فرسا، روبه رو شوید. رهبران شرکت های رو به تعالی با روبه رو شدن با حقایق، نیازی به صرف زمان و انرژی برای ایجاد انگیزه در نیروهای خود ندارند بلکه می دانند یکی از مهم ترین عواملی که انگیزه افراد شایسته آنها را از بین می برد، این است که چشم خود را به روی حقایق ناخوشایند ببندند. ۵- مفهوم خارپشتی (سادگی در چارچوب سه محور) خودت را بشناس. نوشته افلاطون ۱-۵. مفهوم: مفهوم خارپشتی درک این نکته است که در کدام زمینه می توانید بهترین عملکرد را داشته باشید. مفهوم خارپشتی، مفهوم ساده و شفاف ناشی از درک عمیق فصل مشترک سه محور فکری زیر است: ۲-۵. برخوردار شدن از دریافت خارپشتی شرکت های رهسپار تعالی همیشه نظم لازم برای ماندن در سه محور فکری ذکر شده را رعایت کرده اند. اساس این دیدگاه انتخاب افراد مناسبی است که به طور جدی در مورد مسائل بتوانند بحث و گفتگو کنند. با ایجاد یک هیئت مشاوره می توانیم مطابق مفهوم خارپشتی خود عمل کنیم و با تعداد دفعاتی که در یک مدت زمانی معین، این دوره کامل را مرور می کنیم، می توانیم به فرایند درک خارپشتی سرعت بخشیم. باید در نظر داشته باشیم که به طور متوسط ۴ سال طول می کشد تا شرکت های رهسپار تعالی به نوع درک خارپشتی دستیابند. و همیشه به نسبت شرکت های همتراز وقت بیشتری را به تصمیم گیری استراتژیک اختصاص می دهند ۳-۵. ویژگی های هیئت مشاوره: ویژگی های هیئت مشاوره ۱. هیئتی که بتواند هنگام مواجهه با سازمان با موضوعات مهم به عنوان ابزاری برای شناخت موقعیت عمل کند. ۲. این هیئت توسط مدیران سازمان تشکیل شده و مورد استفاده قرار می گیرد و به طور دائم، پنج تا دوازده نفر در آن حضور دارند. ۳. هر یک از اعضای این هیئت قادر به مباحثه و گفتگو به منظور شناخت واقعیت هستند، مشروط بر این که این توانایی ناشی از نیاز خودخواهانه فرد برای رسیدن به یک هدف یا حفظ علائق کوتاه بینانه نباشد. ۴. هر یک از اعضا بدون استثنا به اعضای دیگر احترام می گذارد. ۵. اعضای هیئت مشاوره دارای طیفی از دیدگاه ها هستند، اما هر یک از آنها نسبت به بخش خاصی از سازمان یا محیطی که در آن فعالیت می کنند، دانش عمیق تری دارند. ۶. هیئت مشاوره متشکل از اعضای اصلی گروه مدیریت است، اما محدود به گروه مدیریت نیست. همین طور هر مدیری نمی تواند به طور اتوماتیک یکی از اعضا باشد. ۷. هیئت مشاوره یک گروه دائمی است نه کمیته ای برای موارد خاص که برای یک پروژه خاص گردآوری شده باشد. ۸. هیئت مشاوره جلسات دوره ای برگزار می کند، مثلاً یک بار در هفته یا سه ماه یک بار. ۹. این هیئت به دنبال اتفاق نظر نیست، اما اینکه می داند تصمیمات توافقی اغلب با تصمیمات هوشمندانه مغایرت دارند. لذا، مسئولیت تصمیم نهایی به عهده رهبر گروه مدیریت است. ۱۰. این هیئت یک گروه غیر رسمی است که نام آن در هیچ یک از مدارک رسمی شرکت قید نمی شود. ۱۱. این هیئت می تواند عناوین مختلفی داشته باشد، که معمولاً ضروری برای شرکت ندارند. در شرکت های رهسپار تعالی این هیئت ها عناوین مفیدی دارند از جمله، کمیته افزایش سود درازمدت، کمیته تولیدات شرکتی، گروه تفکر استراتژیک و انجمن مدیران. ۶-

یک فرهنگ مبتنی بر نظام آزادی فقط بخشی از یک داستان و نیمی از حقیقت است.... به همین دلیل است که متوصیه می کنم در مقابل مجسمه آزادی در ساحل شرقی، یک مجسمه مسئولیت هم در ساحل غربی نصب شود. ویکتور ای فرانکل کتاب "انسان در جست

و جوی معنا" □ بهترین پاسخ به سؤال "رهسپاری تعالی" در نظم نهفته است. □ از فرهنگ مبتنی بر نظم و وجدان کارآفرینی در کنار یکدیگر نیروی جادویی به دست می‌آید که شما را به سمت عملکرد بهتر و نتایج پایدار سوق می‌دهد. ۱-۶. فرهنگ مبتنی بر نظم مستلزم نوعی دوگانگی است. ۱- از سوی مستلزم افرادی است که به سیستم منسجم پایبند هستند، ۲- از سوی دیگر، در چارچوب این سیستم به افراد آزادی و مسئولیت داده می‌شود. در شرکت های رهسپار تعالی □ برنامه ریزی با ارزشمندتر از خود برنامه است □ فرهنگی ماندگار مبتنی بر نظم را بنامی کنند، در حالی که شرکت های همتراز شخصاً با اتکا به اهرم زور و مستبدانه، خواستار برقراری نظم هستند. □ هر قدر یک سازمان نظم بیشتری برای ماندن در سه محور فکری (پایبندی به مفهومیاری) داشته باشد، به همان نسبت از موقعیت های مطلوب بیشتری برای رشد برخوردار خواهد بود. ۲-۶. فهرستی از کارهایی که نباید انجام دهیم □ آیا فهرستی برای "کارهایی که باید انجام دهید" دارید؟ □ آیا فهرستی هم از "کارهایی که نباید انجام دهید" دارید؟ در شرکت های رهسپار تعالی پیش از فهرست "کارهایی که باید انجام دهند"، از فهرست کارهایی که نباید انجام دهند بهره می‌گیریم. آنها با روشی بسیار منظم انواع امور غیر اساسی و بی اهمیت را از برنامه کاری خود حذف میکنند. برای آنها داشتن یک دریافت خاریستی، یعنی انتخاب درست یک زمینه مطابق با محور خاریستی و بعد سرمایه گذاری کامل در آن زمینه. آنها همچنین اعتقاد دارند اگر همه چیز بر سر جای خود باشد، "درستفرض کردن" خیلی سخت نیست. و بودجه بندی در این شرکت ها یعنی تصمیم گیری در زمینه هایی که با مفهوم خاریستی انطباق دارد و باید بودجه کامل به آن اختصاص یابد. ۷- شتاب دهنده های تکنولوژی اغلب انسان ها مردن را به فکر کردن ترجیح می‌دهند. اما هستند بسیاری که فکر میکنند برتراند راسلنگرش شرکت های رهسپار تعالی در خصوص تکنولوژی، تغییرات آنونحوه استفاده و به کارگیری آن کاملاً مغایر شرکت های همتراز خود است. سازمانهای رهسپار تعالی در به کارگیری تکنولوژی هایی که به دقت انتخاب می‌شوند پیشرو هستند. □ آیا این تکنولوژی با مفهوم خاریستی هماهنگی مستقیم دارد؟ برای شرکت های رهسپار تعالی تنها تکنولوژی هایی اهمیت دارد که با مفهوم خاریستی سازگار باشد. به محض اینکه متوجه بشوند نوعی از تکنولوژی با چارچوب فکری آنها هماهنگ است، در به کارگیری آن پیشگام شده اند و پیشرفت کرده اند. و در صورتی که هماهنگی ای مشاهده نکنند، در حد لزوم از آن بهره‌نگرفته اند و یا به طور کلی از آن چشم پوشی کرده اند. بدین لحاظ تغییرات و رشد تکنولوژی‌آنان را دچار ترس از عقب ماندن نمی‌کند و آنان را در دام تکنولوژی نمی‌اندازد. این در حالی است که در شرکت های متوسط، به واسطه ترس از عقب ماندن از دیگران، برانگیخته شده و تکنولوژی خود را کورکورانه انتخاب می‌کنند. در نهایت تکنولوژی هر قدر جالب باشد، نمی‌تواند به خودی خود انگیزه ای برای تغییر مرحله خوب به عالی را ایجاد کند یا شما را به سطح پنجم برساند، افراد نالایق را به افرادی شایسته تبدیل کند، حقایق نامطلوب را به کسی القا کند، پایداری تزلزل ناپذیر را به وجود آورد، جایگزین درک عمیق سه محوری فکری و تبدیل آن به یک مفهوم ساده خاریستی شود و یا فرهنگ نظم به وجود آورد. ۸- چرخه رشد و چرخه نابودی تحول یعنی، حرکت دادن چرخ. ایگور استراوینسکی ۱-۸. چرخه رشد: □ فرایند رهسپاری به تعالی نتیجه یک عملکرد تدریجی است نه یک حرکت ناگهانی. فرایند رهسپاری به تعالی یک موقعیت ناگهانی نیست، ولی از دید ناظران بیرونی، بسیار چشمگیر و ناگهانی است و شامل پیشرفت های تقریباً تحول آمیز است. اما از دیدگاه افراد درون سازمانی بیشتر شبیه فرایند توسعه تدریجی است. هرگز یک عملکرد مجزا، برنامه ای بزرگ، ابتکاری عالی یا یک اقدام انتقالی یا لحظه ای معجزه آساییدر کار نبوده، بلکه تحولات تابع یک الگوی قابل پیش بینی برآماده سازی و پیشرفت بوده است. □ به کار بردن دو عامل بردباری و نظم از روش تکامل تدریجی تا پیشرفت. شرکت های رهسپار تعالی به رغم رویارویی با برخی از شرایط دشوار این روش را دنبال می‌کنند و به واسطه دو عامل بردباری و نظم از روش تکامل تدریجی تا پیشرفت پیروی می‌کنند. □ شرکت های رهسپار تعالی مایل نبودند از همان ابتدا اهداف بزرگ خود را به عموم اعلام کنند. چرخه ی رشد به جای شما حرف می‌زند، لازم نیست از همان ابتدا اهداف بزرگ خود را بازگو کنید. (تأثیر چرخه رشد) آنها معتقدند مردم با دیدن شتاب

چرخه رشد و با دیدن مرحله به مرحله موفقیت های آنها نه در غالب کلمات، بلکه بنا به شواهد عینی، به آنها اطمینان خواهند کرد. بدین لحاظ هیچ نیرویی را صرف جلب مشارکت و برانگیختن مردم نمی کنند و ایمان دارند بسیاری از مشکلات مربوط به تعهد، جلب مشارکت، ایجاد انگیزه و تغییر، تحت شرایط مطلوب خود به خود برطرف می شوند و اصولاً همکاری در پی نتایج حاصل می شود نه از راهی دیگر. مفهوم چرخه رشد ۲-۸. چرخه نابودی: در مقابل شرکت های رهسپار تعالی، شرکت های همتراز الگوی بسیار متفاوتی را به شکل چرخه نابودی دنبال می کنند. آنها اغلب برنامه های جدیدی را در پیش می گرفتند و با هیاهو و جار و جنجال زیاد سعی داشتند تا در بین مردم ایجاد انگیزه کنند و بدون گذران مرحله رشد تدریجی، مستقیماً وارد مرحله پیشرفتمی شدند. آنها با اتخاذ یک برنامه بزرگ یا یک نوآوری موفق در برهه ای خاص از تاریخ، سعی داشتند به نقطه پیشرفت برسند و بعد از مواجهه با دستاوردهای ناموفق و در نتیجه تغییر مسیرهای فراوان، انجام خریدهای نادرست و انتخاب مدیرانی که عملکرد مدیران قبلاز خود را خنثی می کردند و مسیر رشد را تغییر می دادند در نهایت از حفظ یک مسیر روشن ثابت ناکام میماندند. ۳-۸. شرکت ها از کجا بدانند در جهت چرخه رشد در حرکتند یا در جهت چرخه نابودی مشخصه شرکت هایی که در حال رشد هستند (شرکت های رهسپار تعالی) مشخصه شرکت هایی که در حال نابودی هستند (شرکت های همتراز) سعی دارند با رشد تدریجی به پیشرفت نایل شوند. با مجموع های از اقدامات و تلاشها به پیشرفت دست می یابند و چرخه رشد را بی وقفه می گردانند و آن را همچون یک فرایند تدریجی تلقی می کنند. سعی دارند بدون طی کردن مراحل تدریجی، یکراست به سمت پیشرفت حرکت کنند. برنامه های بزرگی را اجرا می کنند، تلاش می کنند تا تغییرات اساسی، تحولات چشمگیر و تجدید سازمان های بی سابقه انجام دهند، همیشه در انتظار یک لحظه معجزه آسا یا یک منجی جدید هستند. با واقعیت های ناخوشایند روبه رو می شوند تا به روشنی ببینند که چه قدم هایی را باید برای شتاب بردارند. خواسته های زودگذر دارند و به جای روبه رو شدن با واقعیات ناخوشایند، سازمان را با آشفتگی و جار و جنجال اداره می کنند. از انسجام فکری و یک مفهوم خاریشتی روشن برخوردارند و با عزمی ثابت در راستای همین چارچوب فکری حرکت می کنند. ناسازگاری شدیدی در سازمان به چشم می خورد، مدام به سمت هدف های زودگذر منحرف می شوند و کاملاً خارج از محورهای فکری خود حرکت می کنند. از الگوی افراد منضبط (ابتدا فردا) افکار منضبط و عملکرد منضبط پیروی می کنند. بی مقدمه دست به عمل می زنند، بدون تفکر منضبط و بدون اینکه در وهله اول افراد شایسته را انتخاب کنند. پس از دستیابی به پیشرفت، چنانچه بخواهند از روش خرید شرکتها استفاده کنند، سعی می کنند با خریدن شرکت های بزرگ، بر شتاب خود بیفزایند. در واکنش به تغییرات تکنولوژیکی دچار ترس و دلهره می شوند که مبادا از آنها عقب بمانند. برای جلب مشارکت مردم تلاش چندانی نمی کنند، شتاب حرکت آنها خود به خود انگیزه مشارکت را در مردم ایجاد می کند. قبل از رسیدن به نقطه پیشرفت، در تلاشی مذبوحانه، می خواهند با خرید شرکت های دیگر، به حرکت خود شتاب دهند. اجازه می دهند تا دستاوردهایشان به جای آنها سخن بگویند. به شدت تقلام می کنند تا مردم را به مشارکت ترغیب نمایند و آنها را مجذوب دیدگاه های جدید خود کنند. به مرور زمان به انسجام می رسند، نسل های جدید عملکرد نسل پیشین را ادامه می دهند، چرخه رشد آنها پیوست سرعت فزاینده ای می گیرد. برای جبران دستاوردهای مایوس کننده، آینده را واگذار می کنند. به مرور زمان ناهماهنگی سازمان هویدا می شود، هر مدیر جدید یک خط مشی کاملاً جدید را در پیش می گیرد، چرخه حرکت متوقف می شود و چرخه نابودی از نو آغاز می گردد. ۹- از رهسپاری به تعالی تا پایداریکار بزرگترین جذابیت زندگی است. پابلو پیکاسور رهسپاری به تعالی نه پی آیندی برای روند پایداری بلکه، مرحله ماقبل آن است. □ نخستین مدیران شرکت های عالی و پایدار از چارچوب رهسپاری به تعالی پیروی کرده اند، تا به عنوان کارفرما، شرکت نوپای خود را به سمت پیشرفت حرکت دهند و مدیران عامل سعی داشتند که شرکت هایی که از قبل تأسیس شده، از وضعیت خوب به عالی برسند. □ برای گذر از شرکتی با نتایج عالی و پایدار به شرکتی بزرگ و پایدار در سطحی نمونه، باید ارزش ها و اهداف اصلی خود را که فراتر از کسب سود هستند، با

خط سیر اصلی خود همگام سازید. ارزش نهادی برای رسیدن به سطح عالی و پایدار حائز اهمیت است، ولی هیچگونه ارزش نهادی و مشخصی برای تبدیل شدن شرت هایزرگ و پایدار وجود ندارد. نکته مهم و اساسی ایناست که شما از ارزش های نهادی برخوردار باشید و بدانید آنها چه هستند و به طور آشکار آنها را در سازمان خود اعمال کرده و در طول زمان حفظ نمایید.

شرکت های بزرگ و پایدار استراتژی های کاری و نحوه عملکردهای خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق می دهند. ۱-۹. چهار ایده اصلی دربرگیرنده مرحله پایداری هستند که هر کدام به واسطه یافته های رهسپار تعالی توانمند شده اند: ۱- سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل: سازمانی که با مدیران مختلف در دوره های مختلف بتواند پایداری خود را حفظ کند. ۲- نبوغ دوگانگی حرآت با حداثر توان به سمت دو هدف به طور همزمان. ۳- طرز فکر نهادیالقا آردن ارزش ها و نهادی به عنوان اصلی برای تصمیم گیری و تأثیر گذاری برای افراد سازمان طی یک مدت طولانی. ۴- حفظ تفکر اصلی در عین حرکت به سمت پیشرفت به عنوان یک نقطه ثابت به هنگام هرگونه تغییر عملکرد یا خط مشی، و تعیین اهداف بزرگ و مخاطره آمیز و جسورانه همگام با تفکر پایه و عینیت بخشیدن به آنها. ۲-۹. توجه به چند نکته مهم. باید تفاوت بین یک هدف بزرگ و مخاطره آمیز منفی و یک هدف بزرگ مخاطره آمیز مثبت مشخص گردد. پاسخ به این سؤال که چرا عالی باشیم بیان گردد. ترکیب سه محور فکری و هدف بزرگ به تنهایی نمی تواند موجب عالی بودن و پایداری سازمان باشد. رسیدن به شرکتی بزرگ و پایا زماناتفاق می افتد که مفاهیم رهسپاری به تعالی و مفاهیم پایداری به صورتی درهم آمیخته شده و به طور مداوم و به مرور زمان مورد استفاده قرار گیرد. و هرگاه در انجام این ایده های مهم سستی کنیم، به گونه ای اجتناب ناپذیر به سمت متوسط شدن پیروی می کنید. ۳-۹. چرا عالی بودن؟ باید به خاطر بسپاریم عالی شدن به مراتب آسان تر از خوب و عالی بودن است. باید دریافت که مقدار کاری که انجام می دهیم به بهترین صورتی نوعی از اتلاف انرژی روبرو بوده در صورتی که اگر روش کاری خود را با به کارگیری مفاهیم ذکر شده توأم ساخته و کارهای غیر وابسته به این اصول را حذف کنیم، به نتایج بهتر و در نتیجه زندگی بهتر دست پیدا می کنیم. با قاطعیت می توان بیان داشت طی کردن مسیری که خوب را به عالی تبدیل می کند (با توجه به مفاهیم بیان شده) به هیچ وجه دشوارتر و طاقت فرساتر از حرکت در مسیر متوسط نیست. این فرایند مستلزم صرف انرژی است، لیکن با آغاز شتاب حرکت، بیش از اینکه انرژی خارج کند، انرژی را به منبعی می گرداند و فرایندی لذت بخش دارد. پس چرا عالی را هدف خود قرار ندهیم، در حالی که حرکت در حد وسط نه تنها مایوس کننده است، بلکه انرژی زیادی را به طور مداوم به خود اختصاص می دهد. از سوی دیگر، در مرحله عالی بودن مادر جستجوی کار با معنی هستیم. نتیجه: کسانی که به اصول و مفاهیم ششگانه اشاره شده پایبندند، حتی در دورانتحوالات و دگرگونی ها توازن خود را حفظ کرده و نیروی حرکتی را پدید می آورند که به نیروی پیشرفت بدل می شود. سخن پایانی: به کارگیری مفاهیم رهسپاری تعالی و پایداری نه تنها کار بلکه زندگی شما را به سمت عالی شدن سوق می دهد و آنها را پرمعنا تر می سازد، و این زمانی تحقق می یابد. ه تمام تکه های این مفاهیم کاربردی به هم پیوند بخورد.

آنچه زنان و مردان نمی دانند

؟

نویسنده: آلن و باربارا پیز

در تمام جوامع، مردان و زنان از دیدگاه ها، رفتارها، باورها و حرکات شریک زندگی خود گله مندند. زنان همیشه از مردان به دلیل بی احساس بودن، بی توجهی به حرف های آنان، بی اعتنا بودن و خونسردیشان انتقاد کرده اند. آنان معتقدند مردان عشق و عاطفه ی زنانه را درک نمی کنند و بیشتر خواهان رابطه ی جنسی هستند تا عشق. مشخصات کتاب: نام کتاب: آنچه زنان و مردان نمی دانند؟ (حقیقی درباره برقراری ارتباط با جنس مخالف) نویسنده: آلن و باربارا پیز مترجم: زهرا افتخاری تعداد صفحه: ۳۴۲ نشر:

نسل نو اندیش (۱۱ اردیبهشت، ۱۳۸۴) شابک: ۹۶۴-۴۱۲-۰۲۰-۵ قطع کتاب: وزیر یوزن: ۸۵۰ گرم فصل اولدر تمام جوامع، مردان و زنان از دیدگاه‌ها، رفتارها، باورها و حرکات شریک زندگی خود گله مندند. زنان همیشه از مردان به دلیل بی احساس بودن، بی توجهی به حرف‌های آنان، بی اعتنا بودن و خونسردیشان انتقاد کرده‌اند. آنان معتقدند مردان عشق و عاطفه‌ی زنانه را درک نمی‌کنند و بیشتر خواهان رابطه‌ی جنسی هستند تا عشق. مردان و زنان با هم متفاوت‌اند و به گونه‌ای متفاوت تکامل یافته‌اند. بعد از گذشت قرن‌ها، ساختار مغز مرد و زن تحت تغییراتی مستمر قرار گرفت و اکنون، ما می‌دانیم که کارکرد مغزی این دو جنس متفاوت است. به طور میانگین مردان ۷٪ بلندتر و ۸٪ تنومندتر از زنان‌اند. هدف نویسندگان کتاب کمک به خوانندگان برای بهبود رابطه با جنس مخالف است. این کتاب براساس واقعیات و حقایق و با توجه به رفتار انسان‌های واقعی، پژوهش‌های علمی، وقایع روزمره و مکالمات ضبط شده نوشته شده است. از غارنشینی تا امروز مرد هر روز شجاعانه به دنیای پر از خطر و دشمن بیرون پا می‌گذاشت تا شکار کند و غذای زن و فرزندش را فراهم سازد. نقش و وظایف زن نیز کاملاً روشن و مشخص بود. همه چیز خیلی ساده بود. مرد شکار می‌کرد و زن از آشیانه دفاع می‌کرد. مردان به هیچ وجه تنبل نامیده نمی‌شدند و زنان نیز خود را ستم‌دیده و مظلوم قلمداد نمی‌کردند. اکنون این سنت‌ها کاملاً دگرگون شده‌اند. پدران و مادران نمی‌دانند چگونه به فرزندان خود کمک کنند. میزان طلاق در میان زوج‌های جوان به حدود ۵۰٪ رسیده که با در نظر گرفتن روابط همجنس‌گرایان این آمار به ۷۰٪ می‌رسد. در آغاز قرن بیست و یکم، ما نیازمندیم برای کشف راه‌های شاد و خوشبخت زیستن قوانین تازه‌ای بیاموزیم. ما هنوز حیوان هستی‌ماغلب آدم‌ها به سختی زیر بار این می‌روند که نوعی حیوان هستند. آنان از پذیرش این واقعیت که ۹۶٪ آنچه در بدن‌شان وجود دارد در بدن یک خوک یا اسب نیز یافت می‌شود یا اینکه DNA ما انسان‌ها به میزان ۹۷٪ مشابه DNA یک گوریل و به میزان ۹۸٪ مشابه DNA یک شامپانزه است، امتناع می‌ورزند. تنها تفاوت ما با دیگر حیوانات، توانایی ما در تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده است. فصل دوم پروفور روبن گور، عصب - روانشناس دانشگاه پنسیلوانیا از اسکن مغزی برای نشان دادن وضعیت مغز مرد هنگام استراحت استفاده کرده است. در این وضعیت دست کم ۷۰٪ فعالیت‌های مغز مرد متوقف است. اما همین آزمایش در مورد زنان نشان می‌دهد حتی هنگام استراحت ۹۰٪ مغز آنان در حال فعالیت است. ساختمان چشم‌ها زن در مقام مدافع آشیانه، به او امکان می‌دهد محدوده‌ای دست کم ۴۵ درجه‌ای را در چپ، راست، بالا و پایین سرش ببیند. دامنه‌ی دید مؤثر بسیاری از زنان حتی بیش از ۱۸۰ درجه است. مردان می‌توانند به وضوح روبروی خود را ببینند. در این حالت، چشمان‌شان مانند یک دوربین دوچشمی عمل می‌کند. اگر زنان بدانند دامنه‌ی دید مردان محدودتر است نسبت به همسر خود تفاهم بیشتری نشان می‌دهند و مرتب با او بحث نمی‌کنند. از سوی دیگر، وقتی زن به مرد می‌گوید: «فلان چیز توی کمد» مرد می‌تواند صد درصد به صحت گفته‌ی او اطمینان کند و در کمد به دنبال شیء مورد نیاز خود بگردد. اغلب زنان با مشاهده‌ی تصویر سمت چپ، چهره‌ی پیرزنی را می‌بینند که غبغب خود را در یقه‌ی کت پوست‌اش فرو برده اما اغلب مردان نیمرخ چپ زنی جوان را می‌بینند که به دوردست می‌نگرد. گوش زنان تیزتر است نوزاد دختر در اولین هفته‌ی عمر خود می‌تواند صدای مادر یا گریه‌ی نوزادی دیگر را از صداهای اطراف تشخیص دهد، اما نوزاد پسر نه. مردان برای شنیدن فقط از نیمکره‌ی چپ مغزشان استفاده می‌کنند در حالی که زنان هر دو نیمکره را به کار می‌گیرند. زنان در تشخیص صدا برتر از مردان هستند، اما مردان جهت صدا را بهتر تشخیص می‌دهند. زنان دوستدار نوازش‌اند. پوست وسیع‌ترین عضو بدن است که تقریباً ۲ متر مربع وسعت دارد. حدود ۲/۸۰۰/۰۰۰ گیرنده‌ی درد، ۲۰۰/۰۰۰ گیرنده‌ی سرما و ۵۰۰/۰۰۰ گیرنده‌ی تماس و فشار روی آن پراکنده است. دختران از همان بدو تولد حساسیت بیشتری نسبت به لمس دارند. در بزرگسالی نیز حساسیت پوست زن نسبت به لمس و فشار تقریباً ده برابر مرد است. چرا مردان پوست کلفت هستند پوست مردان کلفت‌تر از پوست زنان است، به همین دلی پوست‌شان کمتر چین و چروک می‌خورد. پوست پشت مرد چهار برابر ضخیم‌تر از پوست شکم اوست. این، میراث نیاکان انسان مذکر است که پوست ضخیم پشت‌اش او را در

برابر حمله از پشت محافظت می کرد. وقتی مرد می نالد که: «برام سوپ درست کن / آب پرتغال تازه بگیر / یک کیسه آب گرم بیار / به دکتر تلفن کن / دیگه دارم می میرم / کاغذ بده وصیت نامه مو بنویسم» باید بدانیم او مختصری سرما خورده است. همچنین مردان به درد یا بیماری زنان توجهی اندک نشان می دهند. اگر زن از درد به خود بیچد یا ۴۰ درجه تب داشته باشد و زیر لحاف بلرزد، مرد می پرسد «عزیزم اوضاع رو براس؟» فصل سوم آزمایش ها نشان می دهد هوش عمومی زنان ۳٪ بیشتر از مردان است. آسیب های مغزی انجام گرفت. براساس این تحقیقات مردانی که قسمت چپ مغزشان آسیب دیده بود، تقریباً تمام یا بیشتر قدرت کلام خود را از دست داده بودند، اما زنانی با همان میزان آسیب مغزی هنوز می توانستند صحبت کنند. این امر نشان می دهد که زنان بیش از یک مرکز کلامی در مغز دارند. نیمکره چپ و راست مغز با یک رشته عصبی به نام رشته ی رابط به هم مرتبط اند. این ریسمان امکان ارتباط و تبادل اطلاعات بین دو نیمکره را فراهم می آورد. چرا مردان در یک زمان فقط یک کار انجام می دهند مغز مرد طوری شکل گرفته که در یک زمان واحد بر موضوع یا فعالیتی واحد تمرکز می کند. زنان به علت استفاده از هر دو نیمکره ی مغز به خوبی قادر نیستند دست راست و چپ شان را تشخیص دهند. براساس تخمین چنین گمان می رود که ۸۵٪ - ۸۰٪ مردان دارای مغزی مردانه و حدود ۲۰٪ - ۱۵٪ آنان دارای مغزی زنانه هستند. بسیاری از افراد گروه دوم بعدها همجنس گرا می شوند. فصل چهارم چرا زنان حراف هستند آنان از حرف زدن لذت می برند و به همین دلیل بسیار صحبت می کنند. نواحی ویژه ی کنترل سخن در مغز زن جدا از نواحی دیگر مغزی فعالیت می کنند. زنان چگونه گوش می دهند چهره زن شنونده می تواند در عرض ۱۰ ثانیه، به طور میانگین ۶ حالت خاص به خود بگیرد. در این جا حالت های مختلف چهره ی زن در ۱۰ ثانیه اول گوش دادن نشان داده شده است. مردان مانند مجسمه گوش می کنند طبیعت ستیزه جوی مرد او را به خونسردی و حفظ صورتی چون سنگ و می داشت. در این جا نیز حالت های مختلف چهره ی مرد در ۱۰ ثانیه ی اول گوش کردن نشان داده شده است. چگونه می توان مردی را به گوش دادن واداشت وقت را تعیین کنید، موضوع مورد بحث را عنوان کنید و به او بگویید که انتظار راه حل یا پیشنهاد را ندارید. مثلاً به او بگویید: «آلن، می خوام بعد از شام در مورد مشکل امروز صحبت کنم، باشه؟ هیچ احتیاجی هم به راه حل ندارم. فقط می خوام به حرف هام گوش بدی.» از آنجا که مکان، زمان و موضوع بحث مشخص است، بیشتر مردان به چنین درخواستی پاسخ مثبت می دهند. دو گروه از زنان از صدای زیر و دخترانه استفاده می کنند. زنان بسیار چاقی که می خواهند تأثیر هیکل بزرگشان را خنثی کنند و زنانی که می خواهند حس حمایتگرانه ی مرد مورد علاقه شان را برانگیزند. فصل پنجم بیشتر زنان ادراک سه بعدی محدودی دارند برای بسیار از انسان ها نتیجه ی این تحقیق تبعیض جنسیتی به شمار می آید، زیرا ما درباره ی توانایی هایی که مردان در آن برتر هستند و مشاغلی که به یاری این برتری طبیعی به چنگ می آورند بحث خواهیم کرد. البته بدیهی است که توانایی ها و برتری های زنان نیز جای خود را دارند. ادراک سه بعدی یعنی توانایی تجسم اشکال، ابعاد، تناسب، توازن، دنبال کردن حرکات یک شی در فضا، راندن کشتی یا خودرو در مسیری پر از مانع و دیدن سه بعدی اشیاء است. با داشتن این قدرت مرد میتواند حرکت شکار یا هدف را ببیند و خوب نشانه گیری کند. در آزمون های ویدیویی سه بعدی، پسران، دختران را با نتیجه ۴:۱ پشت سر گذاشتند. حتی بهترین دختران از کم هوش ترین پسران عقب ماندند. در مغز زنان محل مشخصی برای این توانایی وجود ندارد. این ادراک به این دلیل در زنان و دختران قوی نیست که شکار حیوانات و یافتن راه منزل جزو وظایف آنان به حساب نمی آمده است. فقدان این ادراک موجب دشواری خواندن نقشه یا راهنمای خیابان ها برای زنان می گردد. چرا پاتوق پسرها در ویدئو کلپ است پسرها به ویدئو کلپ یا کلپ های بازی می روند تا با استفاده از درک سه بعدی خود از بازی های مختلف لذت ببرند. بیابید نظری به چند تحقیق علمی درباره ی ادراک سه بعدی بیندازیم. همه چیز مساوی است در استرالیا ۵٪ نیروی مهندسان را زنان تشکیل می دهند. این زنان به طور میانگین ۱۴٪ بیش از همکاران مرد خود حقوق می گیرند. این نشان می دهد که در صورت وجود ادراک سه بعدی یکسان، زنان بر مردان تقدم دارند. وقتی زنان و مردان ادراک سه بعدی یکسانی داشته

باشند، زنان بهتر از مردان عمل می‌کنند. پسران و اسباب بازی‌های شانس‌پسرا عاشق اسباب بازی‌هایشان هستند. به همین دلیل ۹۹٪ ثبت‌کنندگان اختراعات را مردان تشکیل می‌دهند. دختران هم عاشق اسباب بازی هستند ولی حدود ۱۲ سالگی و هنگام بلوغ دست از بازی با آن‌ها میکشند. مردان هرگز علاقه‌ی بی‌پایان خود به اسباب بازی‌های بدون کاربرد یا مربوط به ادراک سه بعدی را از دست نمی‌دهند. اگر نقطه ضعفی دارید، حتماً نقطه قوتی هم دارید و می‌توانید با تمرین به همه جا برسید. فقط نگذارید احساس ضعف یا شکست، شربنی زندگی خود یا شریک تان را تلخ کند. فصل ششم و دوازدهم مردان در کنارشان هستند و دوستی آنان بر موفقیت‌هایشان استوار است. دوستان زنان رو به روی آنان هستند و دوستی شان بر تقسیم عواطف و احساسات مبتنی است. به همین دلیل تیرگی روابط به زنان صدمه بیشتری می‌زند. زنان برای ارتباط و مردان برای کار ارزش‌قائل هستند تمام مطالعات در مورد ارزش‌های زنانه و مردانه در دهه‌ی ۱۹۹۰ مکرراً حاکی از این بود که ۸۰٪ - ۷۰٪ مردان در همه جای دنیا بر این اعتقاد هستند که مهمترین بخش زندگی آنان کارشان است. و ۸۰٪ - ۷۰٪ زنان معتقدند که خانواده اصل اول زندگی شان می‌باشد. اگر زنی در روابط خود ناراحت و غمگین باشد نمی‌تواند بر کارش تمرکز کند. اگر مردی در کارش ناراحت باشد نمی‌تواند بر روابطش تمرکز کند. چرا زنان و مردان یکدیگر را ترک می‌کنند وقتی زن از مرد قدر دانی می‌کند مرد می‌فهمد که موفق شده است. اگر زن خوشحال باشد مرد به آرزوی خود می‌رسد. اگر زن خوشحال نباشد مرد احساس می‌کند شکست خورده زیرا گمان می‌کند به اندازه‌ی کافی وسایل رفاه و آسایش زن را فراهم نکرده است. مردان مرتب به دوستانشان می‌گویند من هیچ وقت نمیتوانم او را خوشحال کنم و این جرقه‌ای می‌شود برای ترک زن فعلی و رو آوردن به زن دیگری که بتواند فعلی مرد را ضعیف و خشنود می‌شود. وقتی زن می‌گوید «بذار از یکی پرسم» مرد این طور می‌شنود: «تو بی‌دست و پا هستی و عرضه‌ی پیدا کردن نشانی را نداری». وقتی زن می‌گوید: «شیر آب خانه چکه می‌کنه. به لوله کش زنگ بزن»، او این طور می‌شنود: «تو بی‌مصرفی. از یه مرد دیگه می‌خوام شیر آب رو درست کنه.» بنا به همین علت هم گفتن متأسفم یا ببخشید برای مردان سخت و دشوار است. گفتن «متأسفم» برای آنان به معنای پذیرفتن اشتباه و پذیرفتن اشتباه به معنای شکست است. برای حل این مشکل زنان باید دقت کنند تا هنگام گفت و گو درباره‌ی مشکلات احساس شکست خوردگی را در مردان بیدار نکنند. حتی دادن کتاب‌هایی مثل کتاب‌های خودیاری به عنوان هدیه‌ی تولد، بیشتر مواقع برای مردان چنین تعبیر می‌شود: «تو به اندازه‌ی کافی قابل و شایسته نیستی». مرد به زنی نیاز دارد که اشتباهاتش را به رخ او نکشد. چنین زنی او را یاری می‌کند و مرد در می‌یابد که ایمن است. و زن مردی را بیشتر دوست دارد که اشتباهاتش را می‌پذیرد. چرا مردان احساسات شان را پنهان می‌کنند؟ مرد ذاتاً بدگمان، اهل رقابت، خوددار، مدافع و تک‌رو است. او احساساتش را پنهان می‌کند تا همه چیز را در دست خود داشته باشد. برای مردان احساساتی شدن به منزله‌ی از کف دادن اختیار است. جامعه هم از دیرباز چنین رفتارهایی را در مردان تقویت کرده و به آنان آموخته که مرد باشید.. شجاع باشید.. مرد که گریه نمی‌کنه... چرا مردان مرتب کانال‌های تلویزیون را عوض می‌کنند او به دنبال نقطه‌ی پایان داستان می‌گردد. با عوض کردن کانال او می‌تواند مشکل خود را فراموش کرده، به آدم‌های توی تلویزیون نگاه کند. زنان کانال عوض نمی‌کنند. آنان به برنامه نگاه می‌کنند و به دنبال خط سیر داستان هستند نه نقطه‌ی پایان آن. چگونه می‌توان پسران را به حرف زدن واداشتمداری که می‌خواهد رابطه‌ی بیشتری با پسرش داشته باشد باید او را در فعالیتی مثل نقاشی کردن، ورزش، بازی‌های کامپیوتری و... همراهی کند. البته در این حالت مکالمه روان نیست چون پسران باید گاهی فعالیتشان را قطع کنند تا به سؤالات جواب بدهند. برای پسران انجام دو کار در آن واحد مشکل است. اما هدف اصلی در این جا برقراری رابطه است. همین راهکار در مورد مردان هم موفقیت‌آمیز است ولی در لحظات بحرانی یا حساس، مانند هنگام عوض کردن لامپ نباید با ایشان حرف زد. وقتی هم زن نگران است و هم مرد وقتی هم مرد نگران است هم زن، اوضاع مانند قدم گذاشتن به منطقه‌ی ایمن گذاری شده به نظر می‌رسد. مردان ساکت می‌شوند و زنان از سکوت مردان می‌ترسند. زن برای اینکه به مرد کمک کند می

کوشد او را به صحبت و دارد. این بدترین کار ممکن است. در کمال ناباوری مرد به زن می گوید که پی کار خودش برود و او را تنها بگذارد. مردان باید بدانند که وقتی زن نگران است دل اش می خواهد حرف بزند؛ مردان باید گوش کنند و هیچ راه حلی پیشنهاد ندهند. وقتی مردی تحت فشار شدید روحی و عصبی است یا نیاز دارد راه حلی برای مشکل اش بیابد، کسی نباید مزاحم شود. او ارتباطش را با آن قسمت از مغزش، که احساسات را هدایت می کند قطع کرده، وارد مرحله ی حل مشکل شده و سکوت اختیار کرده است. وقتی مردی از تابلوی ورود ممنوع استفاده می کند زن وحشترده میشود. زن وقتی از دیگران بریده و به تنهایی پناه می برد که احساساتش جریحه دار شده، دروغ شنیده یا از او سوء استفاده شده باشد. زن گمان می کند مرد هم دچار چنین مشکلاتی شده که به انزوا پناه برده است. او گمان می کند که مرد را آزرده و مرد دیگر او را دوست ندارد. او سعی می کند مرد را به صحبت وادارد. ولی مرد امتناع می کند. مرد تصور می کند زن به توانایی او برای حل مشکل شک دارد. وقتی احساسات زنی جریحه دار می شود مرد خیال می کند که زن احتیاج به جایی خلوت، خالی و دنج دارد. اگر مردی در گوشه ای نشست او را رها کنید و مطمئن باشید حال اش خوب خواهد شد. اگر زنی در گوشه ای نشست بدانید که مشکلی بروز کرده و زمان آن فرا رسیده که با او وارد گفت و گویی عمیق و طولانی شوید. خرید: لذت زن، وحشت مرد برای زنان خرید کردن مثل حرف زدن است. هدف و قصد خرید کردن مهم نیست. اهمیتی ندارد که زنان چیزی بخرند یا نخرند. نفس خرید رفتن برای زنان مفرح، شادی بخش و تسکین دهنده است. آنان با این کار احساس جوانی و سرزندگی می کنند. این گونه خرید کردن در عرض بیست دقیقه باعث سکتی ناقص یا احیاناً کامل مرد می شود. مرد می خواهد سریع شکار را صید کند و به خانه بیاورد، نه اینکه ساعت ها بدون قصد خرید ویتترین ها را تماشا کند آخر سر دست خالی به خانه برگردد. برای اینکه مردی را تشویق کنید با شما به خرید بیاید، معیارها و مشخصات واضحی (مانند رنگ، اندازه، جنس و مدل) به او بدهید. به او بگویید که کجا و به چه مدت خرید خواهید کرد. تأثیر تعریف و تمجید بر زنان وقتی زنی لباس جدید پوشیده و از مرد می پرسد «چطوره؟»، احتمالاً با پاسخ کوتاهی مانند «خوبه» یا «عالیه» مواجه خواهد شد. به عنوان مثال اگر مردی بگوید: «عجب، آفرین به این سلیقه! یه کم بچرخ بذار پشت لباست رو هم ببینم. این رنگ واقعاً بهت میاد. چاک لباست، هیکتت رو بهتر کرده. گوشواره هات هم کاملاً به کیف و کفش و لباست می خوره. معرکه شدی» بیشتر زنان بی نهایت به وجد خواهند آمد. فصل هشتم مردان، زنان، روابط جنسی مرکز روابط جنسی در کجای مغز قرار دارد هیپوتالاموس ناحیه ای است که در آن هورمون ها (به ویژه تستوسترون) سبب برانگیخته شدن کشش جنسی می شوند. با در نظر گرفتن اینکه مردان ۲۰-۱۰ برابر زنان تستوسترون دارند و دارای هیپوتالاموس بزرگ تری هستند، واضح است که چرا تمایلات جنسی بیشتری دارند. به همین دلیل مردان در هر زمان و هر مکان قادر به برقراری رابطه جنسی هستند. سطح تستوسترون مرد با افزایش سن پایین می آید و در نتیجه تمایلات جنسی او نیز کاهش می یابد. تمایلات جنسی زن رفته رفته افزایش می یابد. اوج این تمایلات بین ۳۸-۳۶ سالگی است. به همین دلیل گاهی دیده می شود که زنان مسن تر با پسران جوان تر رابطه برقرار می کنند. مردان جوان تر با توانایی جسمانی مخصوصی که دارند زنان مسن تر را جذب می کنند. رفتار و توانایی جنسی مردان در ۱۹ سالگی با رفتار و توانایی جنسی زنان در دهه ۳۰ و ۴۰ سالگی سازگاری بیشتری دارد. مرد در ۷۰ سالگی به اندازه ی ۳۰ سالگی به روابط جنسی علاقه مند است ولی به اندازه ی ۳۰ سالگی توانایی جنسی ندارد. تمایلات جنسی و استرس وقتی از مردان درباره ی رابطه شان با زن شان پرسید، آنان وضعیت خود را باتوجه به کارهایی که همسرشان برای شان انجام داده توضیح می دهند. مثلاً اگر زن شان صبحانه خوبی آماده کرده یا پیراهن شان را اتو زده یا بدنشان را ماساژ داده، می گویند که رابطه ی خوبی دارند. زنان در این مورد با مردان فرق دارند. آنان رابطه با شوهرشان را براساس وقایع اخیر زندگی تجزیه و تحلیل می کنند. مثلاً اگر شوهری در ماه های گذشته توجه بیشتری به زن کرده باشد، در کار خانه به او کمک کرده باشد و وقت زیادی برای صحبت کردن با او صرف کرده باشد، زن می گوید که رابطه شان خوب است. گاهی پیش می آید که مرد در طول روز یک آقای کامل

بوده ولی همسرش از برقراری رابطه ی جنسی با او خودداری می کند زیرا او دو هفته قبل به مادرش توهین کرده است . تحقیقات معتبر نشان می دهد که تعداد توهین ها و انتقاداتی که همسران نسبت به هم اعمال می دارند رابطه ای مستقیم یا تعداد بیماری های واگیردار و عفونی طی پنج سال آینده (به خصوص در زنان) دارد. هر قدر میزان انتقاد و توهین بالا باشد وخامت و عفونت بیماری بیشتر و بدتر خواهد بود. تعداد روابط جنسی در سنین مختلف براساس تحقیقی که در سال ۲۰۰۰ در استرالیا به عمل آمده میانگین تعداد روابط جنسی زوج های مختلف به دست آمده است .تعداد روابط جنسی سن ۱۴۸ بار در سال ۲۰ ساله ها ۱۱۰ بار در سال ۳۰ ساله ها ۷۸ بار در سال ۴۰ ساله ها ۶۱ بار در سال ۵۰ ساله ها ۶۱ بار در سال ۶۰ ساله ها چگونه تمایلات جنسی به شما سلامتی می بخشدشواهد بسیار زیادی وجود دارد که نشان می دهد رابطه ی جنسی برای سلامتی سودمند است. داشتن یک رابطه ی جنسی عاشقانه آن هم سه بار در هفته ۳۵۰۰۰ کیلو ژول انرژی می سوزاند. این مقدار انرژی معادل ۱۳۰ کیلومتر دویدن در سال است . تمایلات جنسی باعث می شود که سطح تستوسترون خون شما بالا برود و این عمل باعث تقویت استخوان ها ، استحکام استخوان ها و ماهیچه ها شده ، میزان کسترول بدن را تنظیم می کند. بورلی ویپل ، پژوهشگر روابط جنسی می گوید : آندورفین ها که مسکن های طبیعی بدن به شمار می آیند در طول رابطه ی جنسی آزاد می شوند و برای تسکین درد ، درد ناشی از حرکات ناگهانی سر و آرتروز خوب و عالی هستند. چگونه می توان همیشه زن را راضی نگه داشت : او را نوازش کنید . رغبت و تمایل فراوان به او نشان دهید. اگر کاری دارد برایش انجام دهید. اگر مشکل و ناراحتی دارد با او همدردی و همدلی کنید. برایش شعر و آوازهای عاشقانه بخوانید ، از او تعریف کنید . از او در برابر هر مشکلی حمایتگرانه دفاع کنید . برایش غذا آماده کنید. با او خوش اخلاق باشید. نگذارید مضطرب شود. او را تحت تأثیر قرار دهید . به او آرامش دهید. در آغوشش بگیرید . اهمیتی به قسمت های چاق بدن اش ندهید. او را به هیجان آورید. نگرانی هایش را بر طرف کنید . وسایل مورد نیازش را فراهم کنید. به او تلفن بزنید، غافلگیرش کنید . از هر فرصتی برای ابراز علاقه به او استفاده کنید. خطاهایش را ببخشید ، در کارهایی که انجام می دهد شرکت کنید. چگونه می توان همیشه مرد را راضی نگه داشت : باید برهنه وارد اتاقش شد. مردان از روابط جنسی چه می خواهند خواست مردان از روابط جنسی ساده است . رها کردن فشارهای مختلف عصبی ، روانی ، جسمی . پس از روابط جنسی مرد احساس سبکی می کند. مردان از روابط جنسی برای بیان احساس خود نیز استفاده می کنند . اگر مرد مشکلی مانند پیدا کردن شغل جدید ، وصول چک ، یا درگیری در مشاخره ای داشته باشد ، احتمالاً برای رها کردن فشار مشکلات خود به روابط جنسی روی می آورد . زنان معمولاً این نکته را درک نمی کنند و با خشم اظهار می دارند از آنان سوء- استفاده شده است. اگر زن از مرد انتظار حرفی منطقی یا تصمیمی جدی دارد باید پس از رابطه ی جنسی از او بپرسد. پس از رابطه ی جنسی مغز مرد شفاف و روشن است. زنان از روابط زناشویی چه می خواهند بسیاری از زنان دست کم ۳۰ دقیقه وقت لازم دارند تا برای رابطه ی جنسی آمادگی پیدا کنند . ولی مردان برای آمادگی فقط به ۳۰ ثانیه وقت احتیاج دارند. چرا مردان هنگام نوازش صحبت نمی کنند بسیاری از مردان نمی توانند همزمان دو کار را با هم انجام دهند. وقتی مرد از لحاظ جنسی برانگیخته میشود، صحبت کردن ، شنیدن و رانندگی برایش مشکل می شود و به همین علت در حال ارتباط جنسی به ندرت صحبت می کند. چه چیزی ما را تحریک می کند مردان از طریق چشم تحت تأثیر قرار می گیرند و خواستار رابطه ی جنسی هستند. زنان از راه گوش تحت تأثیر قرار می گیرند و خواهان لمس و عشق هستند. فصل نهم عشق ، رمانس ، ازدواج مرکز عشق در کجای مغز قرار دارد پروفوسور سیمین زکی مغز ۱۱ زن و ۶ مرد را اسکن کرد که طی ۶ تا ۱۲ ماه گذشته دیوانه وار عاشق و شیفته شده اند. دانشمندان دریافتند که با دیدن عکس شخص مورد علاقه چهار محل مخصوص در مغز فعال می شود. دو ناحیه از این نواحی در غشای مغزی که پیشرفته ترین قسمت مغز به شمار می آید قرار داشتند. این دو ناحیه عبارت اند از قسمت میانی که سبب برانگیخته شدن جرأت و شهامت در فرد می شود و قسمت داخلی که سبب برانگیخته شدن جرأت و شهامت در فرد می شود و قسمت داخلی که به داروهای نشاط آور پاسخ می دهد. دو ناحیه ی دیگر در عمیق ترین

و اصلی ترین قسمت مغز قرار داشتند. این دو ناحیه که به کسب تجربه از راه پاداش مربوط هستند، در اعتیاد هم نقش مهمی ایفا می کنند. این تحقیق نشان می دهد که چرا وقتی ما عاشق می شویم شاد و خوشحال هستیم و انگار که مواد مخدر مصرف کرده باشیم، در عالم هپروت هستیم و افسرده نمی شویم. چرا مردان بلد نیستند بگویند «دوستت دارم» گفتن دوستت دارم هرگز برای هیچ زنی مشکل نیست. دنیای مغزی او زندگی او را سرشار از عواطف، احساسات و ارتباطات و کلمات زیبا می کند. اکثر مردان از مسئولیت پذیری و قبول تعهد وحشت دارند. آنان میترسند به محض ادای اولین حرف جمله ی «دوستت دارم» بقیه ی عمر گرفتار شوند. بسیاری از مردان نمی دانند که با گفتن چنین جمله ای به زن، او را زودتر به اوج هیجان جنسی می رسانند. چرا وقتی مردان عاشق زنی باشند او را از هر نظر جذاب می بینند مطالعات مؤسسه ی کینزی نشان می دهد مردی که عمیقاً زنش را دوست داشته باشد رابطه ی جنسی مطلوبی را با او خواهد داشت. یعنی اگر مردی عاشقانه همسرش را دوست داشته باشد، او را از لحاظ فیزیکی جذاب می شمارد. از طرف دیگر اگر مردی عاشق زن نباشد، حتی اگر زن بسیار زیبا هم باشد، او اهمیتی به این حقیقت نمی دهد. مردان و دنیای رمانتیک‌اگر مردان از زنان تعریف و تمجید نمی کنند دلیلش این نیست که نمی خواهند یا دوست ندارند، بلکه اهمیت این تعریف و تمجید را درک نمی کنند. وقتی پای عشق و عالم رمانتیک به میان می آید، بسیاری از مردان گیج و سرگردان می شوند. مردان برای نشان دادن علاقه به همسرشان کاری انجام می دهند. «هرگز فراموش نکنید که زن موجودی رمانتیک است. او هدیه هایی مانند شاخه گل و شکلات لذت میبرد. با او احساساتی و رمانتیک باشید و در هر فرصتی در مورد این مطالب با او صحبت کنید.» (وودی آلن) وقتی زن رابطه ای جدید را با مرد شروع می کند به دنبال احساس و عشق می گردد و تمایلات جنسی در پی این رابطه پدید می آید. مردان ابتدا وارد رابطه ی جنسی می شوند و بعد به دنبال رابطه ی عاشقانه می گردند. ۳ راه به دست آوردن قلب زنان ۱- او را به رستوران دعوت کنید. ۲- شومینه را با چوب روشن کنید. ۳- به او گل هدیه دهید. چرا مردان لمس کردن و صحبت کردن را متوقف می کنند آیا این شکایت برای شما آشنایست؟ «شوهرم تا قبل از ازدواج دست مرا در خیابان می گرفت و پشتم را نوازش می کرد و صبح تا شب بدون وقفه با من صحبت می کرد. اما حالا دیگر دستم را نمی گیرد و میلی به صحبت کردن ندارد.» بعد از ازدواج، مرد تمام موارد را در مورد همسر خود می داند و دیگر چیزی برای گفتن ندارد. ولی اگر مرد بفهمد که مغز زن برای برقراری ارتباط از راه صحبت کردن برنامه ریزی شده و حساسیت او به لمس و نوازش ده برابر حساسیت خود اوست، می تواند حرف زدن و لمس کردن را تمرین کند و با این کار زندگی مشترک خود را به میزانی چشمگیر بهبود بخشد. وقتی روابط زن و شوهر عادی می شود بهتر است به یاد دوران عشق و عاشقی خود بیفتند. شام خوردن در نور شمع، قدم زدن عاشقانه در ساحل، گردش آخر هفته دور از مسائل کاری، سبب ترشح هورمون های خاص می شود و زن و مرد دوباره به مرحله ی شیفتگی می رسند. چگونه می توان همسر مناسبی را انتخاب کرد؟ عشق با شهوت شروع می شود که فقط چند ساعت یا چند روز یا چند هفته ادامه می یابد. بعد نوبت شیفتگی می رسد که بین ۳ تا ۱۲ ماه ادامه دارد. و بعد مرحله ی پیوستگی آغاز می شود. وقتی هورمون های مخصوص این مرحله چشم بصیرت عاشقان را کور کنند، پس از چند سال فروکش می کنند. زمانی بود که شوهرتان از صحبت کردن شما درباره ی هر چیز کوچک لذت می برد اما حالا اگر بخواهید دو کلمه حرف بزنید می خواهد شما را خفه کند. گل رز گل عشق است. پس از چند روز گلبرگ های زیبایش می ریزد و فقط شاخه ای خشک و زشت از آن باقی می ماند. در انتخاب همسری مناسب هوشیاری کافی به خرج دهید تا بتوانید یک عمر با او زندگی کنید. چنین شخصی باید با شما وجوه مشترک داشته باشد. وقتی مرحله ی شیفتگی پایان می پذیرد (که حتماً هم چنین خواهد شد) آیا می توانید با همسرتان یک رابطه ی دوستانه و دائمی برقرار کنید؟ فهرستی از صفات و خصوصیات همسر آینده خود تهیه کنید و مطمئن باشید که با تهیه ی فهرست می دانید به دنبال چه کسی هستید. همان طور که اشاره شد زنان هم طالب مردانی با فرم بدنی به شکل (V) هستند که دارای شخصیت برجسته، مسئولیت پذیر و متعهد در قبال زن و کودکان، سخت کوش و حامی است. البته این خصوصیات هم به

نتایج هورمونی کوتاه مدت زنان ربط پیدا می کند و در موفقیت زندگی زناشویی در روابط امروزی نقش بارزی ایفا نمی کند. اگر شما قاطعانه در هر شرایطی به یاد صفات همسر دلخواه خود باشید، طبیعت در مقابل شما خلع سلاح میشود و نمی تواند با به کار بردن ویژگی های غریزی شما را گمراه کند. فصل دهمبه سوی آینده ای متفاوت مردان و زنان متفاوت هستند. هیچ کدام از دیگری بهتر یا بدتر نیست، بلکه فقط متفاوت هستند. این باور که از نظر اجتماعی و سیستمی زنان و مردان باید حقوق مساوی داشته باشند، براین پایه قرار داده شده که زن و مرد مثل هم هستند در حالی که این واقعیت ندارد. برای ۳۱٪ زنان بین ۳۰-۱۸ ساله مادر بودن اولین اولویت بود. ۱۸٪ آنان شغل را اولین اولویت انتخاب کردند. در جهان ۸۰٪ زنان تربیت فرزند در خانواده های سنتی را در صدر فهرست اولویت خود قرار دادند. حرف آخر روابط مرد و زن برخلاف تفاوت های جنسیتی فراوان همچنان ادامه دارد. وقتی زن و مرد نمی دانند که طبیعت شان با هم فرق دارد هر یک انتظار دارد دیگری خواسته اش را درک کند و خود را با آن ها وفق دهد. با روند کنونی، روابط زناشویی رو به تباهی می رود. این عقیده ی نابجا که زنان و مردان امروزی یکسان و همانند هستند و اولویت ها، تمایلات، و خواسته های یکسانی دارند، سبب بروز فشارهای روحی و روانی بسیاری می شود. چگونه می توان از مردان و زنانی که ساختار مغزی کاملاً متفاوتی دارند رفتار یکسانی را طلب کرد؟ مردان خواهان قدرت، موفقیت و رابطه ی جنسی هستند. زنان رابطه، شهامت و عشق می خواهند. علم آرام پیش می رود و سال ها طول می کشد تا نتایج آن وارد نظام آموزشی شود. پس سال ها باید انتظار بکشیم تا روابط زن و مرد در مدارس آموخته شوند. بنابراین شما خواننده ی عزیز باید خود را آموزش دهید زیرا بعد از آن می توانید با برقرار کردن روابط شادی آفرین و سعادت بخش که لایق اش هستید، به زندگی با همسران امیدوار باشید.

مطلع مهر

نوشته امیرحسین بانکی پور

خلاصه کتاب: کتاب مطلع مهر نوشته امیر حسین بانکی پور کتابی است شامل راهکارهای جامع و کاربردی برای انتخاب همسر (در هشت گفتار و حدود ۲۷۰ صفحه). با توجه به آنچه در این کتاب می خوانیم، می توانیم عقل و قلب را به شیوه ی صحیحی مدیریت کرده و طبیعتاً به نتیجه ای مطلوب نایل شویم. مشخصات کتاب: عنوان: مطلع مهر، راهکارهای جامع و کاربردی برای انتخاب همسر شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۷۷۵-۲۳-۵ انتشارات حدیث راه عشق فهرست اجمالی: گفتار اول: فوریت در ازدواج..... ۵ گفتار دوم: احراز شرایط اولیه برای ازدواج..... ۱۰ گفتار سوم: معیارهای انتخاب همسر..... ۱۸ گفتار چهارم: آداب خواستگاری..... ۲۳ گفتار پنجم: ضرورت تحقیق در ازدواج..... ۳۳ گفتار ششم: تصمیم گیری..... ۳۶ گفتار هفتم: نقش مهریه در ازدواج..... ۴۲ گفتار هشتم: بهترین انتخاب..... ۴۵ مقدمه ازدواج یک امر پسندیده است که مطابق طبیعت، فطرت، شرع، عقل، حافظ بقای نسل، پاکی نسل، سنت رسول اکرم، امر مقدس، نشاط بخش و نشانه ی خدا است. پس باید به هنگام، هرچه زودتر و بهتر به آن پرداخت. با این حال، در جامعه ی ما وضعیت ازدواج برای بعضی چهره ای دیگر یافته است. در نزد اطرافیان امری است مشکل، پرخطر، اضطراب آور، اختلاف زا، تنش آفرین، هزینه بر و پردردسر، پس در نهایت، بهتر آن است که تا حد

ممکن به تأخیر انداختن یا از خیر آن گذشت. درباره‌ی پیدایش این طرز تلقی از ازدواج بحث‌های نظری مختلف و ایده‌های متفاوتی وجود دارد. بعضی علت را در تحول جمعیتی دهه‌ی ۶۰ می‌دانند که با یک توده‌ی جمعیتی روبرو شدیم این توده در هر دوره‌ای که قرار گرفته است. برای آن دوره به حساب کثرت نفرت بحران به بار آورده است و هم اکنون به دوره‌ی ازدواج رسیده است. بعضی هم علت را تحولات فرهنگی دهه‌ی گذشته می‌دانند که جوانان را به سمت ارتباطات باز اجتماعی کشاند که نتیجه‌ی آن عدم رغبت به ازدواج یا آشنایی‌های مخرب قبل از ازدواج و در نتیجه انتخاب‌های احساسی یا به بیان بهتر اجباری است که منجر به تنش‌های بعد از ازدواج می‌گردد. به نظر گروهی بالا-رفتن سطح توقعات، ازدواج جوانان را با مشکل مواجه کرده است بعضی هم تکنولوژی رسانه‌ای جدید را عاملی می‌دانند که به توسعه‌ی ارتباطات نامطلوب و فساد ذهنی و حریم شکنی انجامیده است که مقدمه‌ی سایر ناهنجاری‌ها است. و همین باعث شده که مسیر مطالبات جوانان از سمت ازدواج و ضروریات زندگی به سمت آزادی‌های اجتماعی سوق داده شود، آن هم با دستورالعمل‌های غربی و در مقابل هم حرکتی جدی در جهت رسیدگی و حفاظت از این نهاد فرهنگی به عمل نیامده است. اما همه‌ی این اتفاق‌ها در برابر فرهنگ غنی دینی مردم این مرز و بوم نمی‌تواند جز لایه‌های ظاهری جامعه را در زمان کوتاهی تحت تأثیر قرار دهد و با عنایت الهی و تمسک به سنت نبوی و قرآن و اهل بیت (می‌توان براحتی این بحران‌ها را پشت سر گذاشت. همانطور که بارها ملت ایران این امر را ثابت کرده اند). گفتار اول: فوریت ازدواج ۱-۱- وجوب ازدواج در دوران کنونی اولین مرحله برای فراهم شدن زمینه‌های یک ازدواج آسان و با موفقیت، تبیین موضوع وجوب ازدواج برای جوانان است. شاید مناسب باشد که قبل از پرداختن به این مبحث، ازدواج را از نظر احکام مورد بررسی قرار دهیم؛ یعنی براساس احکام پنج‌گانه واجب، مستحب، مباح، مکروه و حرام، بدانیم ازدواج در زمره‌ی کدامیک قرار می‌گیرد؟ در نگاه اولیه ازدواج «یک مستحب مؤکد» جلوه می‌نماید، اما با نگاه دقیق‌تر در می‌یابیم فقهای اسلام در هر پنج بخش احکام خمس، به مسأله‌ی ازدواج پرداخته اند؛ یعنی ازدواج گاهی واجب، گاهی مستحب، گاهی مباح، گاهی مکروه و گاه حرام گردیده است! زیرا ازدواج در شرایط و افراد مختلف حکم متفاوتی پیدا خواهد کرد. چنانکه ازدواج با محارم «حرام» است و در مقابل اگر کسی به دلیل عدم کنترل غریزه‌ی جنسی به معصیت بیفتد، ازدواج بر او «واجب» است. در شرایط کنونی جامعه و با توجه به توسعه‌ی ارتباطات و تهاجم فرهنگی رسانه‌ها، می‌توان امر ازدواج را از اهم واجبات به شمار آورد؛ زیرا متأسفانه لغزشگاه‌های فراوانی بر سر راه جوانان کشورمان ایجاد گردیده است به طوری که در این شرایط واقعاً در جوانی پاک بودن شیوه‌ی پیغمبری است. بر این اساس اگر جوانی احساس کند قادر به کنترل غرایز جنسی خود نیست، امر ازدواج بر او واجب است و به طور طبیعی طبق فتوای فقها، این جوان راهی جز مبادرت به ازدواج ندارد. به عبارت دیگر، فرصتی برای تصمیم‌گیری در این زمینه نیست که بگویند من باید فکر کنم که آیا خوب است ازدواج کنم یا نه؟ با این مقدمه می‌توان گفت برای طیف وسیعی از جوانان، ازدواج حکم واجب را دارد. البته نباید به گناه و خطا افتادن را صرفاً در مسائل جنسی و گناهان کبیره دانست؛ زیرا تأثیر منفی مجرد ماندن جوانان و غلیان شهوت در وجود ایشان موجب می‌شود با حالات ناشی از این مسأله در واجباتشان خللی ایجاد شود. مثلاً جوشش غریزه‌ی جنسی، توفیق کسب علم و یا عبادتی با حضور قلب را به او نمی‌دهد و گاه در پی سرخوردگی‌ها و بیم به گناه افتادن، از روابط اجتماعی خود می‌کاهد و رفته رفته تأثیرات روانی این رفتار، موجب عصبی شدن و تندخویی او می‌گردد. از تأثیرات جانبی ناشی از این مسأله می‌توان بی‌میلی به کار و فعالیت، به درس و مطالعه و بی‌میلی به معاشرت و مصاحبت با همسالان، اقوام و دوستان نام برد. هر چند موارد یاد شده از گناهان به شمار نمی‌آید، اما این ناهنجاری‌ها مقدمات گناهی را در انسان بوجود می‌آورد. باید خاطر نشان شد که سوابق دینی، مذهبی، تقوا و رشد فکری ما نمی‌تواند همیشه نگاه‌دارنده‌ی ما از لغزش‌ها باشد. هر چند تقوا در شرایط معمولی مانع از لغزش انسان‌ها می‌شود، ولی در شرایط بحرانی کنونی که میدان لغزش‌ها بسیار گسترده است، نه تنها صاحبان تقوا، بلکه دارندگان عصمت هم توانایی مقاومت در برابر آن را در خود نبینند چنانکه در قرآن به این نکته صریحاً

اشاره شده است. اگر جوانی توفیق صیانت نفس خود را داشته است، نشانه‌ی رحمت خداوند است و بدیهی است که این رحمت برای ما زمانی تداوم می‌یابد که براساس قاعده‌ی لطف و رحمت او حرکت کنیم و پیش برویم. خلاصه‌ی مطلب اینکه با احساس وجوب ازدواج دیگر معنی در اصل قضیه نداشته باشیم. ۱-۲- ضرورت تحصیل مقدمه‌ی واجبیس از اینکه جوانی وجوب امر ازدواج را در وجود خویش احساس کرد- به طوری که اکنون این وضعیت در جامعه‌ی فعلی در مورد بسیاری از جوانان ما صادق است- باید شرایط آن واجب را نیز بوجد آورد. در بعضی واجبات اگر شرایط وجوب حاصل گردید، آن امر واجب می‌شود بطور مثال حج که یک فرضیه و از واجبات و فروع دینی ما مسلمانان به شمار می‌آید و از اهمیت بالایی برخوردار است، شرایطی دارد که از جمله آن «استطاعت» است و فقها در خصوص استطاعت، چهار استطاعت «مالی»، «جسمی»، «امنیتی» و «زمانی» را شرط وجوب حج تمتع دانسته‌اند. اما آیا مستطیع شدن نیز از واجبات است؟ یعنی آیا شما باید خود را به مشقت بیندازید که به استطاعت برسید تا حج بر شما واجب می‌شود؟! پاسخ این سؤال منفی است؛ زیرا چنانچه مستطیع شدید، حج بر شما واجب می‌شود و شارع مقدس شما را موظف به مستطیع شدن ننموده است. اما برخی دیگر از واجبات که بر همه‌ی افراد مسلمان واجب است؛ در عین حال، آن واجبات شرایطی دارند که تحصیل شرایطشان نیز واجب است. مثلاً نماز بر همه واجب است ولی شرط ابتدایی اقامه‌ی نماز، طهارت و وضو است. پس از اینکه که شرط نماز صحیح، داشتن طهارت و وضو است، بر شما واجب می‌گردد وضو بگیرد و سپس نماز را اقامه کنید. کسی نمی‌تواند نماز نخواند به این دلیل که وضو ندارد. درست است که انسان بی وضو نمی‌تواند نماز بخواند، ولی بر او واجب است وضو بگیرد و نماز بخواند یعنی مقدمه‌ی آن نیز واجب است. ۱-۳- وظیفه‌ی همگانی جهت تسهیل ازدواج حال این سؤال مطرح می‌شود که ازدواج جزء کدام دسته‌ی واجبات است؟ در پاسخ باید گفت: قطعاً شرایط ازدواج نیز مانند شرایط نماز است. اگر بر جوانی ازدواج واجب شد، تحصیل شرایط ازدواج هم بر او واجب می‌شود. البته یک فرق عمده در وجوب ازدواج جوانان با دیگر واجبات وجود دارد و آن این است که تحصیل شرایط و مقدمات ازدواج صرفاً تکلیف خود جوان نیست؛ بلکه بنا بر آیه‌ی «وانکحوا الأیامی منکم و الصالحین من عبادکم و إمائکم» مردان و زنان بیهمسر خود را همسر دهید همچنین غلامان و کنیزانی که شایستگی ازدواج را دارند. دستور خداوند نه تنها به جوانان، که به دیگر مسلمانان نیز تحصیل شرایط ازدواج واجب است. مردان و زنان بی همسر خود را همسر دهید همچنین غلامان و کنیزانی که شایستگی ازدواج را دارند. بطور مثال اگر در جامعه بر یک میلیون جوان امر ازدواج واجب باشد، بر دولتمردان و دیگر افراد مسؤول و توانمند نیز واجب است که شرایط ازدواج آنان را فراهم نمایند. بر نمایندگان مجلس و قانونگذاران است که قوانین تسهیل ازدواج جوانان را به تصویب برسانند. بر اعضای شوراهای شهر و روستاست که امکانات شهر و روستا را در جهت ازدواج جوانان مهیا نمایند. بر پدر و مادر و بزرگان آن جوان است که زمینه‌ی ازدواج جوانشان را مهیا سازند. ۱-۴- رفع موانع ازدواج بزرگترین مانع ازدواج در جامعه‌ی کنونی افکار و فرهنگ غلط اجتماع در بحث ازدواج است؛ آداب و رسوم دست و پاگیری که آحاد جامعه آن را پذیرفته ایم و در هر قومیتی بگونه‌ای کم و بیش به عنوان سنت و رسوم دیرینه جزء لاینفک ازدواج قرار داده ایم. حاشیه‌های غیرضروری این مهم بقدری از متن آن زیادتر شده است که اصل متن را زیر سؤال برده است و همه با هم مانعی در راه امر خدا و مصداق «صد عن سبیل الله» شده ایم! هر کس به میزان و لخرجی و ریخت و پاش غیرضروری که در تشریفات ازدواج فرزندش انجام می‌دهد، مصداق این «صد عن سبیل الله» است. یقین بدانیم تشریفات که ما برای ازدواج فرزندانمان به خاطر تمکن و توان مالی به گردن گرفته ایم، در روز قیامت ما را گرفتار می‌کند. وقتی مادری برای دخترش جهیزیه‌ای آنچنانی فراهم می‌کند، (هر چند به ظاهر از مال حلال همسرش تهیه کرده است) نتیجه‌ی این فیش و افاده‌ها سرخوردگی دیگر دختران می‌شود؛ زیرا آنان تصور می‌کنند اگر جهیزیه‌ای در حد آن عروس خانم نداشته باشند، موجب سرافکندگی در بین اقوام و آشنایان است. در همه‌ی زمینه‌ها این مثال را مقایسه کنید و مخارج و تشریفات برپایی یک مجلس عقد و عروسی را در نظر بگیرید. بنابراین همه دست به دست داده ایم و با پذیرفتن این آداب و

رسوم که متأسفانه روز به روز بر هزینه های آن می افزاییم سد راه خدا شده ایم. گفتار دوم: احراز شرایط اولیه برای ازدواج ۱-۲- برنامه ریزی نه شتابزدگی نکته ای که شایان توجه است اینکه مقصود از «فوریت» عجله و شتابزدگی نیست؛ به این معنی نیست که فردا صبح یا هفته ی آینده با یک ماه دیگر باید ازدواج کند؛ بلکه مقصود این است که به گونه ای برای زندگی خود برنامه ریزی کند که به محض فراهم آمدن شرایط، در اولین فرصت اقدام به ازدواج نماید و آن را به تأخیر نیندازد. یعنی برنامه ریزی زندگی باید به سوی فراهم آمدن شرایط باشد. هر چند شرایط چند سال بعد محقق شود. ۲-۲- مطالعات اولیه اولین موضوعی که در زمینه سازی ازدواج از شرایط ازدواج موفق به شمار می آید، کسب اطلاعات لازم برای ازدواج است. گاهی به دلیل عدم اطلاع از برخی از قوانین و مسائل، انسان دچار سردرگمی و مشکلات بفرنج می شود. ۱- اگر قصد ازدواج داری، ضروری است، اطلاعات لازم در این زمینه را کسب کنی. ۲- اگر به دنبال اطلاعاتی در زمینه ی ازدواج هستی، به کتب و لوح های آموزشی معتبر و یا مشاوران آگاه مراجعه کن. ۳- در امر مهمی چون ازدواج دقت در انتخاب منع کسب اطلاعات امری بدیهی است، منبعی را انتخاب کن که با آموزه های دین، فرهنگ و عرف جامعه ات هماهنگی داشته باشد. ۴- سعی کن قبل از اقدام به ازدواج در مورد روحيات، خلیات جنس مخالف، مطالعاتی داشته باشی. ۵- با وظایف و حقوق زن و مرد در زندگی مشترک آشنا باش. ۲-۳- شرایط لازم برای ازدواج برای ازدواج جوانی که ازدواج بر او واجب شده است، چه شرایطی لازم است؟ در پاسخ به این سؤال اولین نکته ای که اغلب افراد مطرح می کنند و شرایط اولیه ی ازدواج می دانند توانایی اقتصادی است که متأسفانه این بخش بیش تر ذهنیت افراد را به خود مشغول داشته است و از بخش شرایط فرهنگی غافل شده اند. ۲-۴- بلوغ اشدر قرآن کریم در مبحث ازدواج از اصطلاح «بلوغ اشد» استفاده شده است. بلوغ اشد مجموعه ای از بلوغ های جنسی، روانی، اجتماعی و عقلی است که هر یک شاخص مخصوص خود دارند. ۲-۵- رشد عقلانی بلوغ عقلانی با تحصیلات علمی فرق دارد! چه بسا کسانی که از نظر علمی رشد کرده اند، ولی عقلانیت آن ها رشد نکرده است! در فرهنگ دینی ما «جهل» در برابر «علم» قرار ندارد. در حالی که در فرهنگ یونانی «جهل» در برابر «علم» واقع می شود. در فرهنگ اسلامی و قرآن کریم و روایات حضرات ائمه «عقل» و «جهل» در مقابل هم واقع می شوند. چه بسا کسی که عالم باشد ولی در زمره ی جاهلان قرار دارد. چه بسا دانشجویی در فراگیری علم از بهره ی هوشی بالایی هم برخوردار باشد و هزاران ابیات شعر را در حافظه داشته باشد، در المپیادهای مختلف رتبه های بالایی کسب کرده باشد، در جشنواره ی خوارزمی رتبه ای ممتاز کسب کرده باشد، با این اوصاف علی رغم علم بالا-ایش از عقل کافی برخوردار نباشد. عقلانیت با خواندن کتاب و مطالعه به دست نمی آید که به جوانی بگویم چند سال درس بخوان و یا مثلاً یک دور کتاب های شهید مطهری را بخوان تا عاقل شوی. عقل یعنی اینکه تصمیم بگیری عاقل باشی و سنجیده رفتار کنی. ۱- یاد بگیریم در قبال پیامد رفتارها و کردارهایمان مسؤولیت پذیر باشیم. ۲- دیگران از یک فرد عاقل و بالغ انتظار دارند پاسخ قابل قبول و قانع کننده ای در قبال رفتارها و کردارهایش داشته باشد. ۳- هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد. سنجیده و با توجه به اقتضای شرایط رفتار کن و سخن بگو، یعنی یاد بگیر حرف را کجا بزنی و با هر فردی چگونه رفتار کنی. ۴- بهتر است قبل از اینکه سخنی را به زبان بیاوریم. کمی راجع به آن فکر کرده و با درایت بیشتری صحبت کنیم که در واقع با کنترل زبان خود از پشیمانی های احتمالی جلوگیری کنیم. ۵- مواظب باش در شادی های زندگیت، خیلی مغرور و در مصائب زندگی خیلی غمگین و ناامید نشوی، بلکه آنچه عاقلانه به نظر می رسد. این است که حد اعتدال را رعایت کنی. وقتی شادی آرام بخند تا غم بیدار نشود وقتی ناراحتی آرام گریه کن تا شادی ناامید نشود. ۶- برای بالا- بردن توان سازگاری، خودت را جای دیگران بگذار و ببین در چنان موقعیتی تو چه می کردی، آنگاه است که آن ها را درک می کنی و می توانی با دیگران کنار بیایی. ۷- سازگاری را با سازشکاری یکسان مپندار، سازگاری کنار آمدن با اطرافیان است و سازشکاری کنار آمدن با دشمن. ۸- یادمان باشد که عاقل بودن را نباید با بعضی از زرنگی ها، زد و بندها و حيله گری ها اشتباه گرفت. ۹- از جمله راه های افزایش عقل. شرکت در جلسات و نشست و برخاست با

افرادی است که بلوغ فکری و علمی لازم را دارند و به اصطلاح فهیم و رشد یافته هستند یا لاقال آشنایی با سیره و زندگی آن هاست. و در آخر که امام حسین فرمودند: عقل جز از راه پیروی حق به کمال نمی رسد. ۲-۶- توانمندی اقتصادی-توانمندی اقتصادی در ازدواج این است که فرد بالقوه توانایی داشته باشد که اگر زندگی مشترک تشکیل داد، بتواند اداره کند و بخشی از این توانایی به ظهور رسیده باشد. رسیدن به بلوغ اقتصادی صرفاً مربوط به پسران نمی شود؛ بلکه دختران هم بادی مدیریت و برنامه ریزی مخارج را بلد باشند تا بتوانند زندگی همراه با پیشرفت، آرامش و دوری از فقر مادی و روحی داشته باشند. ۲-۷- بلوغ عاطفی ۱- اگر بتوانید احساسات غیرمعقول و کودکانه را کنار بگذارید و به جای آن عاقلانه و منطقی رفتار کنید، رشد عاطفی لازم را دارا هستید. ۲- اگر با یک بحث جزئی زود عصبانی می شوید، بدانید زندگی مشترک هم خالی از این مشکلات نخواهد بود؛ پس بهتر است در رفتارتان تجدیدنظر کنید. ۳- یادمان باشد شرکت در کارهای گروهی، حس همدلی و همکاری ما را پرورش می دهد که در نهایت باعث رشد شخصیت عاطفی مان می شود. ۴- خوب است تمرین کنیم گاهی از خطای دیگران بگذاریم و چشم پوشی کنیم. در این صورت علاوه بر حفظ روابط، خود نیز به آرامشی زیبا خواهیم رسید. ۵- گاهی انعطاف پذیری فرد در مقابل خواست دوستان، خانواده و اطرافیان توان سازگاری او را بالا- برده و تمرینی است جهت یادگیری و گذشت در زندگی مشترک. ۶- اگر شما در ابراز احساسات به دیگران دچار مشکل هستید. بهترین تمرین این است که در بیان احساسات قلبی خود از نزدیک ترین افراد خانواده تان شروع کنید. ۷- ابراز احساسات افراطی را نشان رشد عاطفی ندانیم و در نظر داشته باشیم که در چه زمان و در کجا و نسبت به چه کسی احساسات را بروز می دهیم. ۲-۸- بلوغ جنسیلازم است پیرامون تغییرات جنسی و بهداشت و احکام مربوط به آن اطلاعات کافی داشته باشید. البته تنها رسیدن به بلوغ جنسی و جسمی برای ازدواج کافی نیست. این بلوغ بدون حضور عقل و دیگر بلوغ ها هرگز شما را به آرامش و ازدواج سالم و موفق نمی رساند. ۲-۹- بلوغ اجتماعی بلوغ اجتماعی در ازدواج از سویی باعث برطرف شدن خجالت، رفع ترس از حضور و صحبت در جمع و منزوی بودن و از سوی دیگر موجب شکوفا شدن استعدادها و بروز احساسات، گفتن نظرات شخصی، تعامل با دیگران، استفاده نظرات دیگران و اخذ تصمیم نهایی درست می شود. روی آوردن به اجتماع و قبول مسئولیت های اجتماعی (چه کوچک و چه بزرگ) مانند شرکت در اجتماعات سالم، قبول مسئولیت در محیطی غیر از خانه، دوست یابی، اظهارنظر کردن در مورد نظرات دیگران و اتفاقات به روز جامعه، از شاخص های رسیدن به این بلوغ است. ۲-۱۰- بلوغ فرهنگی تصور اینکه هرچه تحصیلات بالاتر باشد بلوغ فرهنگی فرد بیشتر است. تصور غلطی است. تحصیلات در بلوغ فرهنگی فرد اثرگذار و لازم است اما کافی نیست. بلوغ فرهنگی باعث می شود فرد هنگام ازدواج قدرت تشخیص درست از غلط را داشته باشد و بدون تعصب نسبت به آداب و رسوم غلط خانوادگی و فامیلی تصمیم گیری کند. شاید بهترین نتیجه ی رسیدن به بلوغ فرهنگی، دوری کردن از صفات اخلاقی منفی از جمله: بدزبانی، کج خلقی، کینه توزی، بی ادبی، بی انضباطی، هرزگی و روی آوردن صفات اخلاقی مثبت از جمله انعطاف پذیرگی، حق پذیری، حسن ظن و .. باشد. در پایان این گفتار، بار دیگر به این نکته اشاره می کنیم که گاه برای فراهم آمدن شرایط اولیه، ممکن است چند سال نیاز به زمان داشته باشیم و این شرایط را باید بطور نسبی کسب کرد نه بطور مطلق. پس از تبیین شرایط ازدواج گام بعدی برای ازدواج آسان و موفق، آشنایی با معیارهای انتخاب همسر است. گفتار سوم: معیارهای انتخاب همسر ۳-۱- تفاوت معیارها آیا می توان برای همه ی دردها یک نسخه تجویز کرد؟ آیا باید معیارهای یک همسر شایسته در همه یکسان باشد؟ اگر معتقد به این نکته هستیم که هر پسری به درد هر دختری و هر دختری به درد هر پسری نمی خورد، چگونه می توان با وجود اختلاف سلیقه ها، ملاک و معیارهای ثابت و قطعی ارائه داد. ۳-۲- ضریب اهمیت معیارها علاوه بر این، مشکل دیگر در تعیین معیارها، میزان و ضریب ملاک ها و معیارهاست. به طور مثال اگر جوانی ده ملاک و معیار برای خود دارد، کدامیک اصلی و کدامیک فرعی است؟ اولویت این ملاک ها چگونه تعیین می شود؟ از کدام ملاک ها می توان صرف نظر کرد و کدام ملاک را باید شرط لازم تداوم زندگی برشمرد؟ و در یک کلام درصد

ملاک ها چگونه تعیین می شود؟ ۳-۳- هدف از ازدواجگر فلسفه ی ازدواج برای ما مشخص شد، معیارهای ما برای انتخاب همسر همان معیاری می شود که ما را به آن مقصود نزدیک می سازد و معیارهایی که با مقصود اصلی ما از ازدواج ارتباط ندارد، از فهرست ملاک و معیارها حذف می شود؛ اما هر چند آن معیارها از نظر ارزش و محتوا نکات خوب و ارزشمندی باشد، باید آن ها را از فهرست خود خارج سازیم تا زودتر به نتیجه برسیم. قرآن کریم فلسفه ی ازدواج را برای ما روشن کرده است؛ قرآن ما را از سردرگمی در این خصوص رهایی می بخشد و آن فلسفه یک جمله بیش تر نیست «لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا». ازدواج فقط یک هدف را دنبال می کند و آن، آرامش و تسکین آدمی است. بنابراین تمام ملاک و معیارهایی که برای خود فهرست کرده اید، باید خرج این هدف شود که شما را به آرامش برساند. هر معیاری که آرامش بیش تر را برای شما تضمین کند، باید بیش تر توجه شما قرار گیرد و شما باید اولویت را به آن معیار بدهید. پس هر معیاری که با آرامش شما در تناقض بود، باید حذف شود. ۳-۴- کفویت و همتاییک اصل اساسی در ازدواج مسأله ی «کفویت» یا همان «همتایی» و برابری با یکدیگر است. زیرا اصلی ترین مسأله که در ازدواج موجب آرامش آدمی می شود، اصل همتایی است و مهم ترین و اصلی ترین مسأله در کفویت، «ایمان» است زیرا مؤمن کفو مؤمن است. کفو بودن به معنای مثل و شبیه بودن نیست؛ بلکه به معنای متناسب بودن است که گاهی این تناسب در شبیه بودن است، گاهی در هم جهت بودن و گاهی در مکمل بودن. برای آنکه بتوانیم تشخیص دهیم هر کدام از این حالات چه موقع باید رعایت شود، مثالی می زنیم. اگر من انسان کم حرفی هستم باید همسری انتخاب کنم که مثل خودم کم حرف باشد یا تا حدودی هم جهت با من باشد یا برعکس مکمل من باشد یعنی پر حرف باشد؟ اینجا باید ببینیم آیا کم حرفی خود را نقطه ضعف محسوب می کنم یا ویژگی خوبی می دانم؟ اگر نقطه ضعف است، مکمل آن کفو من است. و اگر ویژگی خوبی می دانم، به دنبال هم جهت خویش باشم. راه دیگر برای این شناخت، دوستانی هستند که انتخاب کرده ام، بینم بیشتر تمایل به دوستان کم حرف دارم یا پر حرف؟ اینگونه می توان مصادیق کفویت را شناسایی کرد. نهایت آنکه کفو شما کسی است که شما با او احساس آرامش می کنید. ۳-۵- تفاوت آسایش با آرامش نباید «آسایش» را با «آرامش» اشتباه بگیریم. آرامش با وسایل آسایش به دست نمی آید؛ هر چند آسایش می تواند زمینه ساز آرامش نیز باشد. صفا و صمیمیت در خانه از هر آسایشی لازم و ضروری است و چه بسا در خانه هایی که آسایش آنچنانی وجود ندارد، اما آرامش بر فضای خانه حاکم است. در کلبه ی ما رونق اگر نیست صفا هست. آنجا که صفا هست یقین نور خدا هست. گاهی داشتن ثروت و دارایی و زندگی مرفه و تجملات زندگی برای برخی خانواده ها مانع از ازدواج موفق جوانان آن خانواده می شود. هر چند مدرک، شهرت، ثروت، زیبایی و .. هر یک تا حدودی ناچیز ممکن است آرامش را برای مخاطب خود به همراه داشته باشند. اما اگر معیار اصلی در ازدواج گردید، نه تنها موجب آرامش نمی شود که آرامش سوز است. ۳-۶- معیارهای انتخاب همسر از منظر اهل بیت (علیهم السلام) نکات دقیقی می توان در روایات در مورد انتخاب همسر دید؛ به طور نمونه احساس سازگاری روحی دارای خانواده خوب و شایسته، ترجیحاً غیرخویشاوند، صاحب تدبیر و به دور از کینه توزی، حسادت و بداخلاقی. بطور خاص در مورد انتخاب زن خوب تاکید و افری شده است؛ چرا که محل استقرار جان است و شریک مال و دارایی و آگاه به راز عقیده و گردنبندی است در گردن که می تواند ارزشی بالاتر از طلا یا پست تر از خاک داشته باشد. البته این انتخاب نباید برای خودنمایی و چشم و هم چشمی باشد. مواردی که به عنوان معیار ذکر شده است عبارتند از: (۱) خوش نامی (۲) حسن خلق (۳) مادر لایق (۴) کفویت و همتایی (۵) اصیل و ریشه دار (۶) خانواده خوب (۷) مهربان (۸) مددکار (۹) بی دردسر (۱۰) دهان خوشبو (۱۱) پرزا (۱۲) نرم خو (۱۳) مؤمن (۱۴) شایسته (۱۵) کم خرج (۱۶) متدین (۱۷) زیبا و از این ویژگی ها دور باشد (۱۸) بی تربیت (۱۹) لجباز (۲۰) ناسازگار (۲۱) نافرمان (۲۲) کثیف (۲۳) احمق (۲۴) بیندوبار (۲۵) فتنه گر (۲۶) شهوت ران (۲۷) شتابان در لذات حیوانی (۲۸) اهل حرام (۲۹) قهقهه زننده (۳۰) پلید تبهکار (۳۱) بدزبان بی حیا (۳۲) پر حرف (۳۳) مجنون (۳۴) نکوهیده (۳۵) عزادار دائمی (۳۶) منت گذارنده ثروت (۳۷) درشت گوی زشت کردار (۳۸) بدکاره (۳۹) پرتقاضای طلاق. و البته تاکید شده است که چند

چیز نباید انگیزه اصلی ازدواج باشد که عبارتند از: دارایی، خاندان، زیبایی، لذت، قدرت. انتخاب شوهر نیز به گردنبد بندگی تشبیه شده است که باید دقت بیشتری به آن کرد. معیارهایی که برای شوهر در روایات ذکر شده است عبارتند از: (۱) همتایی (۲) کفویت ایمانی (۳) پاکدامنی (۴) تمکن مالی (۵) شرافت اسلامی (۶) اخلاق (۷) دین - داری (۸) امانت داری (۹) تقوا (۱۰) فرهنگ (۱۱) اعتقاد صحیح (۱۲) پاکیزه (۱۳) سخی و دست و دلباز (۱۴) سلامت جنسی (۱۵) نیکوکار و پشتیبان پدر و مادر. و مرد باید از این ویژگی ها دور باشد. (۱۶) دروغ گو (۱۷) تهمت زن (۱۸) دشنام - گوی (۱۹) بخیل (۲۰) دریغ از کمک به دیگران (۲۱) دست بزنی (۲۲) بدرفتار (۲۳) بداخلاق (۲۴) تنگ نظر (۲۵) سوء تدبیر (۲۶) شراب خوار (۲۷) انحراف جنسی (۲۸) غیرت بی جا. همچنین تاکید شده است به خاطر فقر و نداشتن مال جلوی ازدواج را نگیرید. گفتار چهارم: آداب خواستگاری ۴-۱- جایگاه قلب و عقل در انتخاب اولین مسأله ی مهم در آداب خواستگاری این است که بدانیم در انتخاب همسر، انتخابگر اصلی در وجود ما کیست؟ یعنی مشخص شود که آیا «قلب» انسان تصمیم می گیرد یا «عقل»؟ اگر جایگاه مشخص خواهد شد. به تناسب پاسخ به این سؤال، آداب متفاوتی در برابر ما جلوه می نماید. ریاست و فرماندهی ازدواج با دل است. اما یک اصل مدیریتی را نباید از نظر کار دور کنیم و آن اینکه مدیرانی موفق هستند که در کنار خود، کارشناسانی آگاه را به کار بگمارند. یعنی مدیران موفق قبل از اقدام به هر کاری و فرمانی و اظهار نظری باید به کارشناسان خود فرصت بدهند تا آنان نظر کارشناسی خود را اعلام دارند و کارشناسان بدون اینکه نگران نظر مدیر باشند و از نظر مدیر اطلاع داشته باشند. با خیال آسوده کارشناسی خود را انجام دهند. نتایج آن را به مدیر ارائه دهند و محاسن، معایب، کیفیت و کمیت پروژه ی مورد نظر را گزارش دهند. سپس مدیر با آگاهی از تمام نکات مؤثر در موضوع، تصمیم بگیرد که پروژه انجام شود یا دستور به توقف آن دهد. در امر ازدواج نیز قبل از هر گونه تصمیم و گزارشی، قلب باید از کارشناس ویژه ی خود - یعنی عقل - کار کارشناسی طلب کند، زیرا خداوند عقل را به عنوان کارشناسی عالی رتبه در وجود انسان نهاده است. ۴-۲- دلدادگی تعلق خاطر و دلبستگی و دلدادگی دل، تصمیم گیری آن را مشکل و نسنجیده می کند. آداب خواستگاری باید به نحوی تنظیم شود که عوامل تحریک کننده ی قلب در آخر قرار گیرد؛ نه در ابتدا خواهان دیدار یکدیگر و گفتگو با هم باشند. عقل می گوید: در ابتدا ببینید از نظر تفکر با هم سنخیت دارید یا ندارید؟ سپس نوبت به محبت می رسد که پس از تأیید عقل اگر محبت وارد میدان شد، هر چه رابطه نزدیک تر شود، محبت بیش تر می شود و زندگی شما قوام و پایداری بیش تری دارد. ۴-۳- غلبه احساسات در آشنایی های مستقیمدر خواستگاری هایی مستقیم که جوانی از جوان دیگر در پی یک دیدار سطحی و دلباختگی ذهنی انجام می دهد و در پی سه جلسه گفتگو با هم خودمانی می شوند. هر چند رفت و آمدهای جوان به نیت شناخت طرف مقابل انجام می شود، اما نتیجه ی کار برعکس می گردد. یعنی در این ارتباطات قبل از اینکه شناسایی انجام شود، دلباختگی ایجاد می شود و دلباختگی و عاشقی مانع از شناسایی است. ۴-۴- شیوه ی برخورد با آشنایی های مستقیم • برای حفظ حرمت ها و همچنین احساسی نشدن مستقیماً با هم گفتگو نکنید • خودتان خوب می دانید که شناخت واقعی در نتیجه ی گفتگوها و تعاملات رسمی و به دور از احساس بوجود می آید، پس در این شرایط حتی گفتگوی جدی هم علاقه کاذب را به همراه خواهد داشت • احساسات بدون کلام هم منتقل می شوند پس با کنترل نگاه و رفتار خود فعلاً احساسات را پوشیده نگه دارید. ۴-۵- آشنایی از طریق چت کردن • معمولاً کسانی چت را انتخاب می کنند که به دلایلی نمی خواهند دیده و کاملاً شناخته شوند • در چت کردن فوق العاده احساسات دخیل است؛ چون هر دو دارید آرمانی همدیگر را در نظر می گیرید • چت را وقتی انتخاب کنید که چند جلسه با حضور خانواده گفتگو کرده باشید و فقط مواردی که در جلسه گفتگو چیزی را از یاد بردید و یا خجالت کشیدید با چت کردن بپرسید. ۴-۶- نکاتی در مورد انواع خواستگاری رسمی و غیررسمیه خاطر داشته باشیم که ازدواج نه تنها پیوند دو فرد بلکه وصلت دو خانواده با هم نیز هست؛ پس بدون حضور خانواده ها نمی توان انتظار ازدواج موفق در آینده داشت. با حضور خانواده تان در خواستگاری ضمن اعتبار بخشی به خود و خانواده تان و استفاده از تجارب خانواده از فریب و سوء استفاده نیز به دور خواهید بود. اگر در فامیل یا

دوستان خانوادگی پسری را برای ازدواج با خود مناسب دیدی، این موضوع را به طور مستقیم با او در میان نگذار بلکه از فردی آگاه، خیرخواه و رازدار به عنوان واسطه کمک بگیر که به او پیشنهاد دهد که برای خواستگاری شما اقدام کند. دختری که اصرار داری پسری را خواستگاری کنی! مطمئنی حرمت حفظ می شود! مورد حمایت خانواده ی خود و طرف مقابل قرار می گیری! و مهم تر از همه در صورت شنیدن جواب رد احساس شکست و افسردگی پیدا نمی کنی؟! ۴-۷-مجلس خواستگاری یکی دیگر از مباحث آداب خواستگاری، مجلس خواستگاری است. خواستگاری باید در محل زندگی فرد انجام پذیرد. برای این نظر دلایل متعدد وجود دارد: محیط خانه ما را با فرهنگ و حالات و نظریات طرف مقابل و خانواده اش آشنا می کند. دکوراسیون خانه، آراستگی و تزئینات و نیز تابلوهایی که در اتاق نصب است و کتاب هایی که در کتابخانه وجود دارد، معرف شخص مخاطب ماست. حتی گفتار کودکانی که در حیاط منزل مشغول بازی هستند، می تواند شناخت بهتری از همسر آینده ی ما ارائه دهد. محیط خانواده شناخت خوبی از وضعیت معیشتی فرد در اختیار ما می گذارد. یکی دو جلسه که گفتگوها در منزل پدری دختر خانم انجام شد، خانواده ی دختر نیز می توانند پیشنهاد دهند به منظور بازدید، جلسه ی سوم یا چهارم در منزل پسر انجام شود و دختر نیز با دیدن فضای خانه ی پسر بسیاری از اطلاعات را به دست آورد. ۴-۸- نکاتی در مورد آداب خواستگاری طبق سخنان پیامبر (ص) و ائمه اطهار (ع) بهترین روز جهت خواستگاری روز جمعه و در ساعات بعد از ظهر می باشد و بهتر است در زمانی که قمر در عقرب است برگزار نشود. برای به دست آوردن آرامش قبل از خواستگاری دو رکعت نماز طلب خیر بخوانید و دعا کنید که آنچه خیر و صلاحتان است برای شما پیش آید. برای جلسات اول بهتر است کسی غیر از خانواده نباشد و اقوام خبردار نشوند و در زمانی باشد که خانه خیلی شلوغ نیست تا تمرکز بیشتری بوجود آید، همچنین طبق روایات خواستگاری باید پنهان بماند. پوشاندن عیوب صورت با آرایش کار عاقلانه ای نیست؛ عبور از مرحله ی اول را سریع ولی موانع بعدی را بیشتر و سخت تر می کند. آنچه که واقعاً هستید را بیان کنید؛ نه آنچه در آرزوهای خود می اندیشید؛ مگر آنکه تأکید کنید این ها آن چیزی است که دوست دارم باشم ولی الان نیستم و وعده های دروغ به طرف مقابلتان ندهید. خواستگاری زمان ابراز احساسات و محبت به یکدیگر نیست؛ زیرا هنوز تصمیمی گرفته نشده و به هم محرم نشده اید و معلوم نیست که شما شریک زندگی هم بشوید. ۴-۹- گفتگوی خواستگاری را چگونه آغاز کنیم؟ در جلسات اول خواستگاری، باید پیرامون کلیات بحث شود. مثل اینکه: چه چیز باعث شد شما خواستگاری من بیایید؟ به شما چه گفتند که شما اجازه دادید من به خواستگاری شما بیایم؟ از او بخواهید اطلاعاتی اجمالی از خودش ارائه دهد. در این زمینه می توان اینگونه سؤال کرد: از خودتان بگوئید؟ منظور تحصیلاتتان، شغلتان، روحیاتتان، عقایدتان و کارهایی که کرده اید؟ موضوعات کلی را از او پرسید: هدفش از ازدواج؟ انتظاراتش از همسر آینده؟ برنامه ی آینده ی زندگی؟ زندگیش؟ خصوصیات بارز شخصیتی؟ در جلسه ی اول باید ظاهر یعنی صدا و سیما و حرکات او را برانداز و ارزیابی کنید. در جلسه ی اول وارد مباحث جزئی ازدواج نشوید؛ مگر اینکه پیش از این اطلاعاتی از همسایه یا اقوام و آشنایان به دست آورده باشید. ۴-۱۰- استفاده از دیدگاه های خانواده پس از اولین جلسه به جوانان توصیه می شود قبل از اینکه خود اظهار نظر کنند، اجازه دهند مادر و خواهر و کسانی که با شما در خواستگاری بوده اند اظهار نظر کنند. از آن ها نظرشان را به نحوی پرسید. اگر شما قبل از آنان اظهار نظر کنید، آنان دیگر نظر موافق یا مخالف خود را ابراز نمی کنند. هر چند نظر شرعی اشکالی ندارد که شما ابراز نظر کنید؛ اما ادب اقتضا می کند نظر آن ها را بر نظر خود مقدم بدارید. ۴-۱۱- شیوه ی گفتگوی دوفریدر جلسه ی دوم با توجه به سابقه ی آشنایی، مباحث جزئی تر پیگیری می شود و در این جلسه است که عروس و داماد می توانند یک گفت و شنود فردی هم با یکدیگر داشته باشند. در این مرحله باید به پرسش ها و پاسخ ها با تأمل بیش تر پردازیم. باید ببینیم چه سئوالاتی را و چگونه مطرح کنیم؟ و چگونه می توانیم به سئوالات آن ها اعتماد نماییم؟ در این مرحله باید دقت شود که اگر سئوالات از قبل تعیین شده و به طور کلیشه ای آماده شده باشد، این گفت و شنود حالت غیرطبیعی پیدا می کند؛ یعنی براساس مجالس معمول خواستگاری طرفین سئوالات خود را آماده کرده اند و هر یک

سؤالات طرف مقابل را به طور کلیشه ای پاسخ می گوید. قطعاً چنین پرسش هایی ما را به مطلوب خود نزدیک نمی سازد. این مصاحبه تصنعی می شود و با واقعیت انطباق نخواهد داشت. مصاحبه باید کاملاً طبیعی باشد. باید موضوعی کاملاً اتفاقی پیش کشیده شود و گفت و شنود از آن آغاز شود. حرف هایتان را واضح و روشن بگویید، طوری که او منظور شما را متوجه شود و بتواند درست تصمیم گیری کند. توجه دقیق در رفتار، ظاهر و عکس العمل فرد در مقابل سؤالاتی که از او می پرسید، شما را به شناخت بهتری می رساند. مهارت خوب گوش دادن در بین جوانان امروز کم تر رعایت می شود؛ چرا که عمده دغدغه ای افراد، خوب حرف زدن است؛ در حالی که در خواستگاری خوب گوش دادن مهم تر و لازم تر است. قبل از جواب دادن سؤالاتی که دارای مفاهیم متفاوت نزد افراد است، بهتر است به یک تعریف مشترک برسید؛ مفاهیمی چون قناعت، زهد و حتی اعتدال. گاهی سوء برداشتها و سوء تعبیرها از جملات طرفین باعث عدم شناخت صحیح فرد مقابل می شود. خانواده ها فضای مناسب و زمان کافی در اختیار دختر و پسر برای گفتگو قرار دهند که قسمت عمده ی شناخت در همین گفتگوها حاصل می شود. این امر هیجانات را کاسته و روال صحبت را منطقی تر می کند. هیچ گاه راحت صحبت کردن در جلسه را حمل بر آرامش داشتن با او در زندگی نگذارید. زیرا آرامش محصول تفاهم و صمیمیت هاست نه فقط راحت گفتگو کردن. ۴-۱۲- شناسایی از روی سؤالات فرد در جلسات خواستگاری، ارزیابی شما سؤال محور باشد نه جواب محور. روش های کلاسیک و قدیمی آموزش و ارزیابی ها، جواب محور است. در نظام آموزشی مدارس و دانشگاه ها برای ارزیابی، یک سری سؤال می دهند. سؤالات و ارزیابی های جواب محور فقط میزان حافظه ای دانشجو را نشان می دهد؛ نه میزان فهم او را. مثلاً اگر بخواهند دانشجوی رشته ی فیزیک را بورس کنند، بهتر است از او پرسند: مهم ترین سؤال فیزیکی که برای شما مطرح است، چیست؟ چه گره ای در فیزیک دارید؟ سؤالات این دانشجو مشخص می کند که سطح علمی و فهم علمی این دانشجو در چه حدی است. در جلسات خواستگاری، بیش و پیش از آنکه سؤال مهم باشد، نوع پاسخگویی مطرح است؛ زیرا چه بسا به سؤالات را حفظ کرده باشد. ۴-۱۳- شیوه ی سؤال کردن در جلسه ی خواستگاری این نکته را به عنوان یک قاعده در نظر داشته باشید که هر کس بیش تر حرف بزند، کم تر شناخت حاصل می کند و مخاطب بیش تر از او کسب اطلاعات می کند. از سؤالاتی که در بطن آن جواب نهفته است و طرف با بله و خیر می تواند از آن بگذرد پرهیز کنید. - سؤالات کلی نپرسید؛ مثلاً ایمانتان در چه حدی است؟ این سؤال باید به چند سؤال تقسیم بندی شود. - سؤال هایی که جواب آن نیاز به توضیح دارد، تشریحی پرسید؛ نه به صورت بله و خیر. مثلاً به جای اینکه پرسید آیا شما عصبانی می شوید؟ سؤال کنید چه موقع عصبانی می شوید و موقع عصبانیت چه می کنید؟ چون به هر حال همه عصبانی می شوند. - نسبت به جواب هایی که می دهد، سؤالی طرح کنید تا عمیقاً به نظر او پی ببرید. - در بعضی سؤالات که احتمال می دهید طرف مقابلتان طبق میل شما جواب بدهد، بصورت دیگر پرسید، به نحوی که جهتگیری و نظر شما در سؤال معلوم نشود؛ مثلاً به جای اینکه پرسید: وقتی از دست همسران عصبانی می شوید، چه می کنید؟ پرسید وقتی خواهر یا برادرتان شما را عصبانی می کنند، چه می کنید؟ ۴-۱۴- بیان اسرار زندگی در خواستگاری اسرار زندگی طبقه بندی دارد. در مباحث امنیتی، اطلاعات را به چهار طبقه «بکلی سَرّی، سَرّی، خیلی محرمانه و محرمانه» تقسیم می کنند. در زندگی نیز برای مسائل خود طبقه بندی داشته باشید. در جلسات اول خواستگاری از آن بی اطلاع است. برخی از اسرار را نیز می توانید در جلسات بعد مطرح کنید. اسراری را که جز خانواده ی شما کسی از آن اطلاع ندارد، نباید در جلسات اول از آن سخنی به میان آورید و می توانید در مراحل بعد به میزان اعتمادی که به فرد پیدا کردید، او را مطلع سازید. اما اگر در دوران مجردی دچار لغزشی شده اید و کسی هم از آن باخبر نیست و شما نیز توبه کرده اید، بعد از ازدواج هم همسران متوجه آن نمی شود، نباید آن را در جلسه ی خواستگاری مطرح کنید. گناهان و خطاهای ما، بین ما و خدای ماست. ولی اگر مسأله ای قبل از ازدواج بر شما حادث شده و شما مرتکب جرم و خطایی شده اید و ممکن است پس از ازدواج برملا شود و شما نگران افشای آن هستید که با افشای آن مشکلی برای شما بوجود آید، باید حتماً آن مسأله را به

نحوی مطرح سازید. گفتار پنجم: ضرورت تحقیق در ازدواج ۵-۱- زمان تحقیق در مرحله ی اول باید توجه کنیم قبل از ورود به مراحل اصلی خواستگاری تحقیق شروع شود. برخی، تحقیقات را به آخرین مراحل موکول می کنند؛ یعنی وقتی همه ی حرف ها زده شد، می گویند: حالا اجازه بدهید تحقیق کنیم. این روش نادرست است؛ چرا که اگر در تحقیق روشن شد مشکلی در کار است، تمام زحمات و رفت و آمدها با یک تحقیق کوچک تمام می شود. در حالی که در همان مرحله ی اول می توانست این کار فیصله پیدا کند و این همه دردسر به وجود نیاید؛ و باعث ناراحتی یا ضربه خوردن به کسی نشود بنابراین پیش از آمدن خواستگار، از او و خانواده اش جويا شوید، ببینید چقدر به شما شبیه اند؟ ۵-۲- منابع تحقیقاز چه کسی تحقیق کنیم؟ پاسخ این است که به فراخور هر محلّ از معتمدان و افراد شاخص و متدین و مسؤولان باید سؤال شود. یعنی ابتدا در آن محیط پرسیم: چه کسی معتمد و مطمئن است و بعد با او موضوع را مطرح کنیم. محقق قبل از اینکه وارد تحقیق پیرامون موضوع اصلی ازدواج شود، لازم است ابتدا در مورد منابع تحقیقی که می خواهد سراغ ایشان برود تحقیق کند. ۵-۳- خصوصیات محققمطلب اساسی سوم در امر تحقیق، مسأله ی عوامل تحقیق است؛ اینکه چه کسی باید به تحقیق برود؟ محقق باید فردی پخته و زیرک باشد تا بتواند از بین سخنان منابع تحقیق به حقیقت دست یابد. انسان ها معمولاً نقاط ضعف و عیوب دیگران را به راحتی در اختیار طرف مقابل نمی گذارند و این کار، تحقیق را با مشکل مواجه می کند. گاه منابع تحقیق بنا به مصلحت اندیشی و یا بیم از اطلاع یافتن فرد تحقیق شونده (مورد تحقیق) اطلاعات را در اختیار محقق نمی گذارند و یا در لفافه و کنایه مطالبی را در اختیار محقق قرار می دهند. ۵-۴- شیوه ی تحقیقمحقق باید به نحوی اطمینان منابع تحقیق را تأمین کند. از دیگر نکات قابل توجه در این بخش، تعدد تحقیقات است؛ یعنی نباید به یک یا دو منبع تحقیق اکتفا شود. سؤالات علی رغم جزئی شدن، باید به گونه ای باشد که جهت گیری در آن نباشد. یعنی پاسخ دهنده نظراتان را حدس نزنند که بخواهد پاسخ را مطابق میل شما بدهد. گاه از سر بی حالی و سهل انگاری در خصوص خانواده ها، تحقیق صورت نمی گیرد و می گویند ما توکل به خدا کردیم. این سخن غلطی است که انسان کم کاری خود را پای توکل به خدا بگذارد و یا بجای تحقیق، از استخاره یاری بگیرد. گفتار ششم: تصمیم گیری ۶-۱- جایگاه قسمت در ازدواجاز مباحث مهمی که معمولاً در امر ازدواج از آن خیلی سخن به میان می آورند، بحث قسمت است. بحث قسمت را باید تحت واژه ی غنی تر «قضا و قدر» مورد بررسی قرارداد که تقریباً معادل واژه ی «سرنوشت» در فارسی است. مقصود از قضا و قدر یا سرنوشت، این است که انسان در مسیر زندگی خود در مدار مشخص تعیین شده در حال حرکت است. علمای اهل لغت و تفسیر «قضا» را به معنی سرنوشت قطعی می دانند و «قدر» به معنی سرنوشتی که از روی محاسبه و مشروط اتفاق می افتد. یعنی چنانچه کسی از یک ساختمان به طرف پایین پرتاب شود حداقل پایش خواهد شکست. این بخشی از قدر است. سختی زمین، نوع فرود آمدن او، نوع قدرت بدنی و توان آن فرد، شرایط مختلفی را در کنار هم قرار می دهد تا قدر شکل بگیرد. بطور مسلم نظام هستی بر اساس قدری بنا نهاده شده است و قوانینی بر آن حاکم است. همچنین در این عالم هستی، یک قضایی حاکم است که اگر کاری در قضای الهی حتمی شده باشد. دیگر بدون تردید آن رخ خواهد داد و شرایط و اگر و امیایی در آن نقش ندارد. ۶-۲- اختیار و سرنوشتاختیار انسان هم جزء سرنوشت و قضا و قدر است یعنی اختیار از سرنوشت جدا نیست و یکی از بخش های سرنوشت انسان، مختار بودن اوست. ما حاصل نگاه به بحث سرنوشت این است: خداوند در زندگی هریک از ما راه هایی را به نام سرنوشت قرار داده است. برای تشریح بهتر این بحث، مثالی را بیان می کنیم. اداره ی راه و ترابری برای خروج از شهر اصفهان، راه ها و جاده هایی را آماده کرده است که هر یک به سمتی از شهرهای مختلف متصل می شود چنانچه کسی قصد سفر به یکی از شهرهای دیگر داشته باشد، ناگزیر است یکی از این راه ها را برگزیند. این جاده ها از قبل تعیین شده است و کسی نمی تواند غیر از این راه ها از راه دیگری از اصفهان خارج شود ولی اینکه من به کدام جاده بروم و قصد کدام شهر را داشته باشم، اختیارش را به خودم واگذار کرده اند و من می توانم شهرهای مختلف را برای سفر برگزینم ولی ناگزیرم برای سفر به هر یک از آن شهرها از راه مخصوص آن از اصفهان خارج شوم. بنابراین

اختیارم مطلق نیست. بنابراین با اینکه اختیار دارم ولی راه‌های محدودی برای این سفر در پیش روی من است. ۶-۳- حق انتخاب در ازدواجدر مسأله‌ی ازدواج هم، این قاعده جاری و ساری است. در سرنوشت شما تعداد زیادی به عنوان همسر وجود دارند. این، برای شما مقدر است، ولی قضا نیست تا کدام اتفاق بیفتد و هر یک کدام را انتخاب کنید، مشروط به ده‌ها گزاره‌ی دیگر است اگر اغلب گزاره‌ها اتفاق بیفتد و گزاره‌ی آخری محقق نشود، از سرنوشت شما خط می‌خورد. یعنی او در سرنوشت تو نوشته شده بود، ولی در اثر عمل اختیاری تو در زندگی رخ نداد. ۶-۴- جزئی برخورد نکردن در ازدواجعالم هستی پستی و بلندی‌های فراوانی دارد و در آن اسرارها نهفته است. بنابراین در امر ازدواج، جزئی برخورد نکنید. چه بسا انتخابی که جز عذاب، ثمری برای شما ندارد. بنابراین به خدای خود اعتماد کنید. او خیرخواه مطلق است و بخشنده‌ای است که در بخشش خود بخل نمی‌ورزد. اگر صلاح تو را در آن می‌دید که این دختری که دل به آن بسته‌ای در سرنوشت تو مقدر شده باشد، او را در سرنوشت قرار می‌داد. پس اگر احساس کردید در سرنوشت شما جای ندارد، بیهوده تلاش نکنید. برای اینکه تشخیص دهید که آیا کسی در سرنوشت شما قرار دارد یا نه، راهش این است که در حد معمول و روش‌های صحیح برای ازدواج و اقدام کنید. اگر با روش‌های سالم و منطقی به پیش رفتید، اما موانع یکی پس از دیگری بر سر راهتان بوجود آمد که برداشتن آن موانع از عهده‌ی شما خارج است، در این صورت احتمال بدهید که این فرد در سرنوشت شما ثبت نشده است و به راحتی از کنارش عبور کنید. البته اینجا صحبت از ترک سماجت و لجاجت است؛ تا پایداری و مقاومت؛ مثلاً اگر جوانی چندین سال برای ورود به دانشگاه در کنکور سراسری شرکت کرده و علی‌رغم تلاش بی‌وقفه و برنامه‌ریزی‌های دقیق موفق به کسب نمره‌ی قبولی در رشته‌ی مورد نظرش نشده است، بپذیرد که در سرنوشتش نبوده است. ۶-۵- تلاش و پاکی، مؤثر در سرنوشتالته خداوند در حد منطقی و متعارف، اختیاراتی به ما داده است که بتوانیم انتخاب کنیم و عمل کنیم. در آنجا که سرنوشت جنبه‌ی مقدر دارد، شروطی را نیز قرار داده است. از جمله اینکه «وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى». این، شرط قدر خداوند است؛ یعنی کسی که همسر خوب و صالحه می‌خواهد، باید تلاش کند. دختر خانمی که همسری شایسته و صالح می‌خواهد. باید در کسب کمالات و رعایت عفت و حیا کوشش کند. «وَالطَّيِّبَاتُ لِلطَّيِّبِينَ». آری، درست است که این مرد در سرنوشت شما رقم خورده است اما با گناه؛ مردی که در کوچه پیدایش می‌کند و به او لبخند می‌زنی و ابراز محبت می‌کنی تا او را به خود متمایل سازی، در سرنوشت شما تأثیر دارد؛ چرا که اعمال ما در سرنوشتمان تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارد. البته چنین عمل کردن، به یقین سرنوشت شما را به سوی بدی و شقاوت رقم می‌زند. ولی در بحث قضا سرنوشت افراد همه مثبت رقم خورده است چون سرنوشت حتمی است و در حیطه‌ی اختیار انسان نیست. تصور اینکه امروز که خواستگار آمده است من حواسم را جمع کنم، خطایی از من سر نزنم تا سرنوشتم خوب رقم بخورد، برداشت ناقصی است. چه بسا اعمال سال گذشته‌ی من هم در خواستگاری تأثیر بگذارد. ۶-۶- توجه به اصلاح‌کننده‌ی سرنوشتالته خداوند باب توبه و بازگشت و جبران را نبسته است، تا هر جایی که فرد احساس کرد خطایی در گذشته از او سر زده است و آن خطا سرنوشت او را به بدی رقم زده است توبه کند و سرنوشت خود را به سوی نیکی و فلاح تغییر دهد. ۶-۷- توکل توکل در تصمیم‌گیری نقش اساسی دارد. توکل یعنی انسان همه‌ی تلاش‌ها و مطالعات و تحقیقات را داشته باشد؛ اما لحظه‌ی تصمیم‌گیری باز از خداوند غافل نباشد و سر رشته‌ی همه‌ی امور را در دست خداوند بیند. ۶-۸- جایگاه استخاره در ازدواجاز دیگر مباحث مربوط به تصمیم‌گیری، مسأله‌ی استخاره است. مقصود از استخاره «طلب خیر نمودن از خداوند» است. استخاره با فالگیری فرق دارد. اگر کسی به سراغ آقایی برود و بگوید: استخاره کنید ببینم در آینده برای ما چه اتفاقی می‌افتد، این استخاره نیست. استخاره فقط می‌گوید خوب یا بد است. از چگونگی اتفاقات آینده خبر نمی‌دهد و حداکثر جنبه‌هایی از خوب و بد بودن را توضیح می‌دهد. اما نکته‌ای که در این باره باید متذکر شویم، این است که اغلب استخاره‌های ما از ضعف عقل یا ضعف نفس و یا ضعف ایمان ناشی می‌شود. چون تعلقمان کم است یا ضعف النفس هستیم و یا ایمان ضعیفی داریم، رو به استخاره می‌آوریم. گاهی افراد هنوز خواستگاری نرفته‌اند، سراغ

استخاره می روند. این رفتار، بازی در آوردن است. فکر غلطی است که در ذهن بعضی ها قرار گرفته است که می گویند می خواهیم با خداوند مشورت کنیم، بنابراین استخاره می کنیم. استخاره مشورت با خدا نیست. در روایات هیچ کجا نگفته اید برای مشورت با خدا استخاره کنید. اما مشورت با مؤمنین را مشورت با خدا دانسته اند. گفتار هفتم: نقش مهریه در ازدواج ۷-۱- فلسفه مهریه یکی از نکاتی که خداوند متعال در تعیین مهریه برای ازدواج در پی آن است، مشخص شدن جایگاه طالب و مطلوب است. در فرهنگ دینی ما مهریه به منزله ی هدیه ای از جانب مرد به زن است تا اثبات کند من طالب تو هستم و تو مطلوب منی و این هدیه لازم نیست حتماً جنبه ی مادی داشته باشد. ۷-۲- میزان مهریه وقتی می گوئیم در صدر اسلام پیامبر اکرم (ص) مهریه ی بانویی را آموختن قرآن قرار داد، مقصودمان این نیست که امروز هم بگوئیم که آموزش قرآن به عنوان یک هدیه کافی است یا علم آموزی کافی است. این در حد اضطراب است. پیامبر چون آن شخص هیچ چیزی برای هدیه و مهریه نداشت، آن مهریه را تعیین فرمودند. در این زمینه نکاتی را خاطر نشان می کنیم: - مهریه هدیه ای است صادقانه پس بهتر است صادقانه نوشته شود. - مهریه سنگین باطل نیست؛ اما نکوهش شده و عامل بی برکتی زندگی است. - مهریه ی سنگین مربوط به دوران جاهلیت است. پیامبر اکرم (ص) آن را منسوخ کرد. - بالا بردن میزان مهریه احترام نیست، بی احترامی است؛ چون مقام دختر مسلمان را با پول نمی توان سنجید بلکه با بالا بردن مهریه جنس این معامله ی انسانی را تنزل می دهید، به قدر یک کالا و یک متاع، هیچ ثروتی نمی تواند معادل سرانگشت یک زن مسلمان باشد. - مهریه ی سنگین نه تنها مهر و محبت را می برد؛ بلکه باعث ایجاد کینه و بی اعتمادی می شود. - اگر قرار باشد چشم و هم چشمی معیار تعیین مهریه باشد، پس جایگاه اعتماد و محبت بین زن و شوهر کجاست؟ ۷-۳- عوامل بالا رفتن مبلغ مهریه امروزه در جامعه ی اسلامی ما مهریه جنبه ی چشم و هم چشمی و فخر و پز دادن پیدا کرده است. گاهی شنیده می شود می گویند: ما دخترمان فلان هنر و یا فلان مدرک را دارد، پس مهریه اش را فلان تعداد سکه بگیرد یا شنیده می شود می گویند: خانواده ی فلانی که وضع مالی آن ها از وضعیت مالی ما کم تر بود و پایین تر از ما بودند، آنقدر مهریه گرفتند، ما که کم تر از آن نیستیم، پس مبلغ مهریه باید بیش تر باشد. در این تفکر، مهریه همچون نرخ دختر تلقی می شود. باید بدانیم مهریه ی سنگین نمی تواند اعتماد آور باشد؛ زیرا متأسفانه وقتی پسر غیر قابل اعتماد باشد، چنان همسرش را خسته و کلافه می کند که دختر ناگزیر به طلاق شود. چنانکه آمار طلاق هایی که انجام می شود، بیش تر از جانب دختران تقاضا می شود. چون اگر پسر خواست طلاق بدهد، ناگزیر است تمام مهریه را بپردازد ولی دختر اگر خواست طلاق بگیرد، ناگزیر اس مهریه اش را ببخشد و مرد آنچنان عرصه را بر دختر تنگ می کند که او مجبور به درخواست طلاق شود. گفتار هشتم: بهترین انتخاب • انسان در هر لحظه با انتخابی روبرو است. بعضی از این انتخاب ها در نحوه ی زندگیمان در دنیا مؤثر است، و بعضی در آخرت؛ بعضی نقش سرنوشت سازی دارد، بعضی کم تر؛ بعضی قابل جبران است و بعضی غیر قابل جبران. در بین این انتخاب ها انتخاب همسر تأثیر سرنوشت سازی در دنیا و آخرت ما دارد و تصمیم غلط در این عرصه گاهی با خسارتی بس بزرگ همراه است و به راحتی قابل جبران نیست • بهترین انتخاب وقتی است که انسان هم خوب انتخاب کند، هم خوب انتخاب شود؛ لذا صادقانه بگوید و نشان دهد و عاقلانه بشنود و ببیند. هم فرد را در نظر بگیرد و هم خانواده و فرهنگ او را. به دیدگاه خود اکتفا نکند و از دیگران کمک بگیرد، ولی نهایتاً خود تصمیم بگیرد • بهترین انتخاب وقتی است که عوامل تحریک زای عاطفه میدان دار نباشند. عاقلانه انتخاب نماید و عاشقانه زندگی کند • بهترین انتخاب وقتی است که انسان به بلوغ عقلی، اجتماعی و عاطفی لازم رسیده باشد که نشانه ی آن احساس مسئولیت، کنترل عواطف، قدرت محبت ورزیدن، توجه به عرف اجتماعی در برخوردها و بطور کلی عاقلانه و پخته رفتار کردن است. برخوردهای عجولانه، احساساتی و اصرار بر مورد خاص نشانه ی ضعف در این مقوله می باشد • سخت گیری در انتخاب ما را به بهترین انتخاب نمی رساند. هرچند نداشتن معیار دقیق در انتخاب و عدم تشخیص بین ضریب اهمیت معیارها نیز ما را به بهترین انتخاب نمی رساند • بهترین انتخاب، انتخاب کسی است که ما را به آرامش برساند، لباسی باشد برای محافظت از بدی

ها، نسیمی باشد برای خنکی و پوششی متناسب و هم اندازه • بهترین انتخاب، انتخاب فردی است راستگو، با وفا، امانتدار، محترم، اهل نماز، دور از گناه، و در یک کلمه دیندار و با تقوا و با ایمان؛ کسی که در دین خود پایدار و راضی به رضای خداوند باشد، تسلط بر خود داشته باشد، از گناه ناخشنود و مطیع خداوند باشد، کسب حلال داشته، خوش اخلاق و مخلص باشد، نماز اول وقت، توسل و محبت به اهل بیت) و التزام به احکام دین و واجبات داشته باشد • بهترین انتخاب نه فقط انتخاب همسری است با ترکیبی از ویژگی ها برای تکامل و ارضای نیازهای روحی، عاطفی، غریزی و ... بلکه انتخاب ما دری است که کمالات فکری و روحی و معنوی او دانشگاه بزرگ رشد و تعلیم و تربیت عزیزترین عزیزان ما یعنی فرزندان دلنبد ماست • و در آخر بهترین انتخاب، انتخابی است که با اعتماد به خداوند و توکل به او و سپردن ازدواج به او و تسلیم او شدن و اطمینان و رضایت نسبت به او صورت گیرد. (و انجام دادن تمام وظایفی که در این زمینه او به ما سپرده است اعم از تعقل، تلاش، مطالعه و مشورت) «أَفُؤْضُ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ». کار خود را به خدا سپردم؛ چرا که خداوند به حال بندگان بیناست.

مدیریت بازاریابی (۱)

خلاصه کتاب مدیریت بازاریابی (۱) نوشته: ابراهیمی، داوور ونوس، احمدروستا انتشارات سمت تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی ۱ (MARKETING MANAGEMENT By: Ebrahimi, Roosta, Venus) شرکتهای برای بدست آوردن بازار جهانی ابتدا هزینه ها را کنترل کردند. (۲) علت ناموفق بودن شرکتهای عدم بهره گیری از فنون بازاریابی (۳) معایب شرکتهای گذشته ۱- به جای روی آوردن به بازار پیشرفته، به فروش می پرداختند ۲- کسب سود را بر رضایت مشتری ارجح می دانند. (۴) عامل موفقیت شرکت تری ام و مک دونالدز در ۱۹۸۰: ۱- توجه به نیاز مشتریان ۲- توجه به بازار ۳- توجه به انگیزه کارکنان (۵) شرکتهای امروزه در حال سازماندهی بازاریابی هستند. (۶) نقش بازاریابی برای سازمانها غیرتجاری: وسیله ای برای ارتباط با مردم (۷) وضعیت کشورهای در حال توسعه در حال حاضر خصوص بازاریابی: ۱- آزمایش اصول بازاریابی برای بهبود سیستم توزیع داخلی. ۲- شناخت نقش احتمالی آن در بازارهای جهانی (۸) تعریف بازاریابی فیلیپ کاتلر: فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته ها از طریق فرایند مبادله. (۹) رکن و اساس نظام بازاریابی: نیازها و خواسته های انسان (۱۰) محصول: زاییده نیازها و خواسته های بشر است. (۱۱) نیاز: بیان کننده حالت محرومیت احساس شده در فرد است. (۱۲) ارزش محصولات: به اندازه بر طرف کردن خواسته ها است. (۱۳) عامل اساسی در هر محصول: حد مثبتی که ارائه می دهد و فوایدی که دارد و برای خریدار ارزنده است. (۱۴) خواسته: شکل برآورده ساختن نیازهاست. زمان آغاز بازاریابی: وقتی به مبادله می پردازیم. (۱۵) انواع مبادله: ۱- خود تولیدی: انسان خود نیاز خود را برآورده می کند. ۲- استعانت از دیگران: از فرد دیگر کمک می گیرد و چیزی بابت کمک داده نمی شود. ۳- اعمال زور: با زور خواسته را بر طرف می کند. ۴- مبادله: فرد در قبال رفع خواسته چیزی دارای ارزش می پردازد. (۱۶) ۳ شرط مبادله: ۱- دو طرف وجود داشته باشد. ۲- هر طرف چیز با ارزش داشته باشند. ۳- هر طرف مجاز به پذیرش یا رد پیشنهاد باشد. (۱۷) فرایند ارزش ز: وقتی دو طرف ضمن مبادله وضع خود را بهبود بخشند یا دست کم وضعشان بدتر شود. (۱۸) موضوع مبادله: به بازار منتهی می شود. (۱۹) بازار: محلی برای مبادلات بالقوه (۲۰) اندازه بازار با: قیمت تغییر می کند. (۲۱) اندازه بازار به تعداد افرادی بستگی دارد که: ۱- به محصول به معنی عام علاقه مند هستند. ۲- حاضرند منابع لازم را برای بدست آوردن محصول مبادله کنند. (۲۲) بازار همیشه با پول سر و کار ندارد: بازار انتخابات. (۲۳) بازاریابی: کار کردن با بازار- تلاش در جهت از قوه به فعل در آوردن مبادلات برای ارضای نیازها و خواسته های بشر. (۲۴) انواع مارکتینگ (بازاریابی): بازارگرایی: توجه، تمایل و گرایش به مشتری و بازار- اولین ویژگی بازاریابی جدید است- مدیران کامیاب بازارگرایی کارکنان و مدیران هستند. بازارگرایی: آمادگی برای حضور در بازارها و نمایشگاهها و انجام تبلیغات و

تشریفات و ترفیعات- استفاده از خلاقیت و نوآوری و ابتکارات (مهم ترین) برای حفظ مشتری بازارگردی: ویتترین گردی جهانی- حضور در صحنه معاملات و بازارها- باعث آشنایی بازاریاب و تحولات و تغییرات بازار می‌شود- مهم ترین نقش بازارگردی: تقویت و گاهی تغییر دید است. بازارگردانی: اداره کردن بازار از طریق مدیریت- محصول، قیمت، توزیع، ترفیع (مدیریت بازار)- همه فعالیت‌های بازاریاب در بازارگردانی است- شامل تنظیم بازاریاب در بازارگردانی است. واژه متناسب با مارکتینگ: بازارگردانی است. بازارشناسی: تحقیقات بازاریابی و بررسی بازارها- شناخت خریداران و فروشندگان بالقوه و بالفعل- واسطه‌ها، رقبا، محصولات، خدمات و سازمان‌های مختلف و همه عوامل موثر در بازار مانند قوانین- مصوبات- عوامل سیاسی- نگاه به بازاریاب به درون و بیرون سازمان بازاریابی: یافتن بازار هدف و بخش بندی بازارها- تلاش، آگاهانه برای تخصیص بهینه منابع- ایجاد نوعی تخصیص بازار- اساس حرکت بازاریابی: جلوگیری از هدر رفتن منابع گوناگون است- یعنی بخش بندی بازار و تعیین محصولات شرکت برای مناسب ترین بازارها بازسازی: ایجاد و افزایش سهم بازار، ساختن نصب، مناسب بازار- یافتن جای دلخواه در بازار- افزایش و حفظ سهم بازار بازرسنجی: مقایسه و ارزیابی گذشته و حال بازار برای ترسیم آینده- جهت دهنده حرکت سازمان در بازار آینده ۹- بازارداری: افزایش یا حفظ مشتریان- مهم ترین ابزار بازارداری: ارتباط دائم با مردم و ارائه خدمات مناسب و آگاهی از حرکت رقیبات. ۲۵) عوامل قابل کنترل بازاریابی یا آمیخته بازاریابی: ۱- محصول ۲- قیمت ۳- توزیع ۴- ترفیع فروش ۲۶) بازارگردانی: همه تلاش‌های نظام مند برای شناخت نظام بازار و اقدام مناسب نسبت به انواع تقاضاها با توجه به نظام ارزش جامعه و هدف‌های سازمان. ۲۷) ۳ نکته هم در تعریف: ۱- بازاریاب باید با نگرش سیستمی همه ارکان و اجزاء بازار را بشناسد. ۲- باید به نظام ارزشی جامعه توجه داشت: مهم ترین نکته‌ای که در تعاریف دیگران دیده نمی‌شود. ۳- همیشه بازاریابی به مبادله منتهی نمی‌شود گاهی اقدام مناسب صورت می‌گیرد. ۲۸) سازمان‌ها در فرایند مبادله حرفه ای ترند. ۲۹) مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، طرح‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌های تعیین شده برای فراهم آوردن مبادلات مطلوب با بازارهای مورد نظر به منظور دستیابی به هدف‌های سازمان. ۳۰) تاکید مدیریت بازاریابی: بر تعیین محصولات سازمان بر مبنای نیاز بازار است. ۳۱) مدیریت بازاریابی: مسئول رسیدگی به بازار و مشتری برای محصول نهائی سازمان است. ۳۲) مدیریت بازاریابی: مدیریت تقاضا است. ۳۳) وظایف مدیریت بازاریابی: ۱- ایجاد تقاضا برای محصولات سازمان ۲- منظم کردن سطح تقاضا ۳- زمان بندی تقاضا و ارائه مشخصات تقاضا ۳۴) مطلوب ترین وضعیت برای هر فروشنده: تقاضای کامل ۳۵) تقاضای بازار تابع ۲ نیروی فرسایش است: ۱- تغییر نیازها و سلیقه‌ها در بازار ۲- رقابت فعال و شدید ۳۶) در بازاریابی محافظتی: اول به تاکتیک توجه می‌شود. ۳۷) در مدیریت بازاریابی ۵ گرایش وجود دارد: ۱- گرایش تولید ۲- گرایش محصول ۳- گرایش فروش ۴- گرایش بازاریابی ۵- گرایش بازاریابی اجتماعی ۳۸) گرایش تولید: یکی از قدیمی ترین فلسفه‌ها برای راهنمایی فروشندگان است _ بر این اساس است که مشتریان خواهان محصولاتی هستند که دردسترس بوده و توان خرید آن را داشته باشند _ بنابراین مدیریت باید فعالیت خود را بر بهبود کارایی تولید و توزیع متمرکز کند. این گرایش برای ۲ حالت مفید است: ۱- تقاضا بیشتر از عرضه باشد. ۲- هزینه تولید محصول زیاد باشد بنابراین برای کاهش هزینه تولید را زیاد کنیم. ۳۹) گرایش محصول: بر این اساس است که مصرف کنندگان محصولاتی را که بهترین کیفیت، کارکرد و شکل را دارند خواهند خرید _ بنابراین سازمان باید انرژی خود را به بهبود دائم محصول اختصاص دهد. نتیجه گرایش محصول: نزدیک بینی در بازاریابی است. ۴۰) گرایش فروش: اساس فروش است و رضایت مشتری در مرحله بعد است. شرکتها بر این باورند که محصولات باید فروخته شود نه اینکه خریداری شود. ۴۱) گرایش بازاریابی: وظیفه هر سازمان تعیین نیازها، خواسته‌ها و ارزش‌های بازار هدف و تطبیق سازمان برای ارضای آنها به گونه ای موثرتر و مفیدتر از سایر رقباست. ۴۲) پایه های گرایش بازاریابی: ۱- خریدار گرائی ۲- نگرش سیستمی ۳- هدف گرائی ۴- بازار گرائی همگانی ۴۳) شرکتهای مشتری گرا

بررسی می‌کنند: مشتریان در چه سطحی به حداقل رضایت می‌رسند. فلسه بازاریابی کواک (مک دونالدز): کیفیت - خدمت - نظافت - ارزش (۴۴) نگرش سیستمی: تاکید بر وابستگی پرسنل بخشهای سازمان با هم دارد. (۴۵) در سازمان محصول گرا: تعارض هدف وجود دارد. (۴۶) بازارگرایی همگانی: - مشارکت و درگیر شدن کل سازمان در شناسایی بازار. - باعث محصول بهتر با ضایعات کمتر است. - پایه و مبنای مدیریت کیفیت جامع است. - زمینه ساز کیفیت گرایی است نه کنترل کیفیت. - نیاز امروز جامعه ایران. (۴۷) گرایش بازاریابی اجتماعی: می‌گوید بازاریابان علاوه بر خواسته مشتریان باید به رفاه اجتماعی توجه کند. (۴۸) گرایش بازاریابی اجتماعی: فلسفه بازاریابی باید با فلسفه مسئولیت اجتماعی شرکتها منطبق باشد. (۴۹) بازاریابی اجتماعی باید بین عوامل زیر توازن برقرار نماید: ۱- خواسته مشتریان هدف ۲- منابع بلندمدت مشتریان هدف ۳- منابع بلندمدت جامعه ۴- هدف بازده سرمایه بلندمدت شرکت (۵۰) بازار به عنوان یک سیستم به اجزا زیر تقسیم میشود: ۱- هدف ۲- اجزا ۳- منابع ۴- محیط ۵- مدیریت (۵۱) هدف: هدفهای بازار باید با توجه به ۱- نظام ارزشی، ۲- امکانات، ۳- محدودیتهای هر جامعه شکل گیرد. (۵۲) اجزا بازار: تهیه کنندگان: تامین کنندگان نیازهای تولید کنندگان تولید کنندگان: سازندگان و عرضه کنندگان محصول خریداران: مشتریان و عوامل موثر بر تصمیم خرید: - خریداران بالقوه - خریداران بالفعل عوامل واسطه ای: رابط بین تولید کنندگان و مصرف کنندگان عوامل تسهیلاتی و خدماتی: بانکها- انبار عمومی- خدمات پس از فروش- موسسات مشاوره‌ای و... (۵۳) منابع بازار: ۱- ماده (امکانات و درآمد) ۲- انرژی (نیروی انسانی) ۳- اطلاعات (اطلاعات روزآمد) (۵۴) پویای بازار: یعنی مطابقت با دگرگونیها و نیازهای محیط (۵۵) مدیر بازاریابی مقتدر: کسی که تغییرات را پیش بینی کند و به موقع از آنها استفاده کند. (۵۶) همه اجزاء بازاریابی به عامل مدیریت دارند. (۵۷) عوامل محیطی: بازاریابان سعی دارند عوامل را بطور دائم شناسائی کنند. هدف آنها یافتن تاثیر آتی و آتی هر یک از عوامل محیطی است. (۵۸) هدف نهایی تحلیل محیطی بازار: تنظیم و عرضه استراتژی های منطبق با محیط پویایی بازاریابی است. (۵۹) ۲ واکنش بازاریابی در برخورد با محیط: بازاریابی انفعالی: عوامل محیطی عواملی غیرقابل کنترل هستند و باید خود را با آن منطبق کرد. بازاریابی فعال: باید بر عوامل محیطی تاثیر گذاشت. (۶۰) عوامل محیط بازاریابی: (۱) عوامل اجتماعی و فرهنگی: ۱- فرهنگ: مهم ترین عنصر تعیین کننده خواسته و رفتار فرد است. هر قدر از محیط داخلی به محیط بالا-تر و جهانی وارد می شویم نقش عوامل فرهنگی در بازاریابی بیشتر می شود. ۲- سطح سواد: با نحوه عرضه و معرفی محصولات بازار در ارتباط است. ۳- دین و مذهب: ۴- نحوه معاملات و شرایط کسب و کار ۵- سازمانهای اجتماعی ۶- الگوهای نهادی ۷- ارزشهای هسته ای: ارزشهای مشترکی که نافذ و پایدارند و در جوامع مختلف متفاوتند. ارزشهای هسته ای امروزه: ۱- تاکید بر محیط و عوامل زیستی ۲- تاکید بر بازار جهانی تا بازار محلی ۳- عامل دولت- مشتریان و رقبا ۳ عامل اساسی محیطی هستند. (۳) عوامل تکنولوژیک: نقشهای اقتصادی: در بازار یابی ۳ عامل دولت- مشتریان و رقبا ۳ عامل اساسی محیطی هستند. (۳) عوامل تکنولوژیک: نقشهای تکنولوژیک بر بازاریابی: ۱- جانشین ساختن مواد جدید بجای مواد قدیمی ۲- صرفه جویی در مجرب مواد ۳- خودگردانی یا کم نیازی به نیروی انسانی ۴- کوتاه شدن عمر محصولات و کهنگی سریع آنها انطباق پذیری و انعطاف پذیری در مورد پدیده تکنولوژیکی بسیار مهم است. (۴) عوامل رقابتی: کامیابی در بازاریابی امروز در ارزیابی دائم «خود، مشتری و رقیب است یعنی ۳cs: competitor- customer- company) استراتژی های رقابتی:

۶۱

مایکل پورتر ارائه قیمت تمام شده کمتر از سوی شرکتها و توانائی تعیین قیمت در بازار متمایز بودن عناصر آمیخته بازاریابی انتخاب نوع بازارها..... بازار کانون- یعنی انتخاب گوشه یا بخشی از بازار و نفوذ عمیق در آن (۶۲) شرکتها: رهبر: بیش از ۵۰٪ سهم بازار را دارند. دنباله رو: سهم ناچیزی از بازار دارند. (۶۳) فیلیپ کاتلر: ۲ استراتژی اصلی بازار: ۱- گسترش بازار کل: - استفاده کنندگان جدید - کاربردهای جدید - استفاده بیشتر

۲- دفاع از سهم بازار: - دفاع از موضع و موقعیت

- دفاع قبل از تثبیت موقعیت

رقیب - دفاع براساس حمله متقابل (۶۴) انواع تاکتیک های که برای حمله به رقیب استفاده می شود: دنباله روها حمله روبرو: حمله به نقاط قوت رقیب بطور مستقیم حمله از اطراف: روش ژاپنی ها- حمله به بخشی از بازار که در آن رهبر بازار آسیب پذیر است. محاصره: حمله همه جانبه تا مقاومت رقیب بشکند- شرکت سیکو حمله حاشیه ای: با عرضه تکنولوژی برتر بطور حاشیه مبارزه می کند. حمله چریکی: (بدون ساختار) = حمله به انتخاب خود و تضعیف روحیه رهبر بازار (۶۵) اولین عامل موفقیت شرکتها.... جلب رضایت مشتریان عامل تکمیل کننده شرکتها.... برنامه استراتژیک با گرایش بازار (۶۶) تعریف برنامه ریزی استراتژیک: یک فرایند مدیریتی است که ایجاد در حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیتهای متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکتها را به عهده دارد. (۶۷) هدف آن: ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکتها به منظور دستیابی به رشد و سود رضایت بخش است. (۶۸) تا دهه ۱۹۷۰: شرکتها فقط به برنامه ریزی عملیاتی می پرداختند. (۶۹) ۳ رکن اساسی برنامه استراتژیک: ۱- تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری های گذشته و آتی ۲- تخمین سود بالقوه آتی شرکت ۳- تهیه استراتژی (۷۰) برنامه استراتژی با استفاده از: ۱- موقعیت شرکت در صنعت ۲- اهداف ۳- موقعیتهای ۴- منابع تعیین می گردد. (۷۱) ۴ استراتژی شرکتها تولید لاستیک: ۱- شرکت گودیر: کاهش هزینه ها ۲- شرکت مشیلن: نوآوری ۳- یونی رویال گودریچ: ورود به سایر صنایع نظیر کشاورزی ۴- دی آرمسترانگ: تولید محصول برای بازارهای خاص (۷۲) ساختار شرکتها بزرگ ۴ قسمت دارد: سطح اول: سطح مدیریت کلان- مسئول کل برنامه ریزی- تصمیم گیری خصوص تخصیص منابع به سطوح پایین تر و ورود به فعالیتهای جدید سطح دوم: سطح مدیریت قسمتها- تخصیص منابع بین واحدهای خود گردان و تهیه برنامه قسمت سطح سوم: سطح مدیریت واحدهای گوناگون- برنامه ریزی استراتژیک واحدهای خود گردان سطح چهارم: مدیریت محصول- برنامه بازاریابی (۷۳) شرکتها برای برنامه ریزی ها ۴ فعالیت انجام می دهند: ۱- تعریف فلسفه وجودی شرکت ۲- شناسایی واحدهای خود گردان شرکت ۳- تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت سرمایه گذاری ها ۴- شناسایی فعالیتهای جدید که شرکت می تواند در آن وارد شود. (۷۴) فلسفه وجودی هر سازمان ۵ بخش است: ۱- تاریخ هر موسسه (عملکرد تاریخی) ۲- ترجیحات مدیریت یا دارندگان کنونی موسسه ۳- محیط بازار ۴- منابع در دسترس موسسه ۵- صلاحیت آشکار موسسه برای فعالیت در بخش خاص (۷۵) در تعریف فلسفه وجودی به چند عامل توجه کنید: دامنه فعالیت در صنعت: در صنایع مشابه فعالیت کند- شرکت تری ام (صنعت پول سازی) دامنه فعالیت در بازار: به مشتریان خدمت کند- شرکت پورشه (ماشین گران قیمت) دامنه عمومی: میزان تولید مورد نیاز منابع داخلی شرکت- شرکت فورد دامنه جغرافیایی: در هر منطقه فعالیت کند- شرکت کاتریلار (بین المللی) عامل انگیزشی: موجب تحرک است. (۷۶) در تعریف فلسفه وجودی شرکت مسیر شرکت تا حداقل ۱۰ سال تعریف می شود. (۷۷) باید دامنه فعالیت موسسات بر مبنای فرایند ارضای نیاز مشتریان باشد نه فرایند تولید محصولات. (۷۸) آبل: رشته کاری موسسات براساس ۳ عامل است: (۱) نیاز مشتری (۲) گروه مشتریان (۳) تکنولوژی (۷۹) واحد خود گردان: قسمتی که شرکتها برای آسانتر کردن هر چه بیشتر رشته های کاری بکار می برند. (۸۰) واحد خود گردان ۳ ویژگی دارد: فعالیت در رشته کاری که دارای وجه مشترک هستند و می توان آن را از بقیه جدا کرد. دارای رقیب یا رقبای خاصی است. مدیر معینی دارد که مسئول برنامه ریزی استراتژیک و سودآوری واحد است. (۸۱) روش یا ابزار برای سنجش گروههای خود گردان: ۱- روش مشاوره بوستون: استفاده از ماتریس رشد و کم بازار، دارای ۴ قسمت: ۱- علامت سؤال ۲- ستاره ۳- گاوهای شیرده ۴- سگها است. (۸۲) ۴ هدف می توان برای تهیه استراتژی واحدهای خود گردان و بودجه مورد نیاز بیش بینی کرد: ساخت: افزایش سهم بازار واحد- برای بخش علامت سؤال مفید است. حفظ: حفظ سهم بازار خود گردان است- برای قسمت گاو شیرده مفید است. برداشت کردن: برای واحدهای ضعیف بخش گاو شیرده مفید است و سعی در افزایش کوتاه مدت نقدینگی دارد. اختتام: واحدهای خود گردان منحل می شوند- برای بخش سؤال و سگها مفید است. (۸۳)

روش جنرال الکترونیک: از ۲ شاخص جذابیت بازار و موقعیت رقابتی استفاده می‌نماید. ۷ دایره برای نشان دادن واحدهای خودگردان دارد و اندازه هر دایره نشان دهنده اندازه، اندازه بازار است - جدول از ۳ منطقه تشکیل شده: ۱- منطقه اول: سمت چپ و بالای جدول - واحد باید به سرمایه گذاری پردازند. ۲- منطقه دوم: قطر جدول - واحد باید درآمد خود را افزایش و قدرت انتخاب را تقویت کند. ۳- منطقه سوم: سمت راست پایین جدول - واحد خودگردانی باید منحل یا فروش شود. (۸۴) ۹ استراتژی در جدول پیش بینی می‌شود. در ۹ استراتژی زیر قسمت اول موقعیت رقابتی و بعدی جذابیت بازار است: قوی - زیاد (حفظ موقعیت): (۱) سرمایه گذاری برای رشد با حداکثر توان (۲) توجه به حفظ قدرت قوی - متوسط (ساخت بطور انتخابی): (الف) سرمایه گذاری در جذاب ترین بخشهای بازار (ب) ایجاد قابلیت مقابله با رقبا (ج) تاکید بر سودآوری یا افزایش بهره‌وری قوی - کم (حمایت و توجه مجدد): (الف) مدیریت برای درآمدهای فعلی (ب) توجه به بخشهای جذاب بازار (ج) دفاع از نقاط قوت متوسط - زیاد (سرمایه گذاری برای ساخت): (الف) مبارزه برای کسب رهبری (ب) ساخت بطور انتخابی براساس نقاط قوت (ج) تقویت نقاط آسیب پذیر متوسط - متوسط (گزینش مدیریت درآمد): (الف) حفظ برنامه فعلی (ب) توجه به سرمایه گذاری برای بخشهایی از بازار که دارای ریسک پایین و سودآوری خوب باشد. متوسط - کم (مدیریت درآمد): (الف) حفظ مدیریت در سودآورترین بخشها (ب) حداقل کردن سرمایه گذاری (ج) بهبود دادن خط محصول ضعیف - زیاد (ساخت بطور انتخابی): (الف) تخصیص یافتن به نقاط کم قوه (ب) جستجو برای از بین بردن نقاط ضعیف (ج) عقب نشینی در صورت عدم امکان رشد. ضعیف - متوسط (رشد محدود یا برداشت کردن): (الف) یافتن راه های رشد بدون ریسک (ب) زیاد یا کم کردن سرمایه گذاری و توجیه عملیات ضعیف - کم (اختتام عمر فعالیت): (الف) فروش در زمانی که بیشترین نقدینگی را بوجود آورد (ب) قطع کردن هزینه های ثابت و خودداری از سرمایه گذاری (۸۵) شرکتها برای پر کردن شکاف بین پیش بینی میزان واقعی فروش و میزان مطلوب فروش ۳ راه دارند: موقعیتهای رشد داخلی: افزایش فروش از طریق به کارگیری فعالیتهای فعلی شرکت موقعیتهای رشد خارجی همگون: شناسایی فعالیت های جدید مرتبط با فعالیت اصلی شرکت موقعیتهای رشد خارجی ناهمگون: شناسایی موقعیتهای موجود در فعالیتهای غیرمرتبط با فعالیت اصلی شرکت (۸۶) در موقعیت رشد داخلی شرکتها ۳ استراتژی دارند. استراتژی نفوذ در بازار: افزایش سهم بازار با محصولات فعلی شرکت از ۳ راه: (الف) افزایش تعداد دفعات خرید مشتریان فعلی (ب) جذب مشتریان محصولات رقبا (ج) ترغیب کسانی که از محصولات شرکت استفاده نمی کنند به خرید و مصرف آن استراتژی گسترش بازار: یافتن بازار جدید برای محصولات شرکت: (الف) گسترش شبکه فروش (ب) تجزیه و تحلیل خریداران فعلی (ج) یافتن مشخصات خریداران آتی (د) فروش محصول در محل جغرافیایی جدید استراتژی گسترش محصول: امکان معرفی محصول جدید برای علائق بالقوه بازار فعلی (۸۷) در موقعیت رشد خارجی همگون ۳ استراتژی است: استراتژی یکپارچگی معکوس: یکپارچگی شرکت با عرضه کنندگان مواد اولیه استراتژی یکپارچگی پیشرو: یکپارچگی شرکت با عمده فروشان یا خرده فروشان محصولات شرکت استراتژی یکپارچگی افقی: یکپارچگی شرکت با رقبا (۸۸) در موقعیت رشد خارجی ناهمگون ۳ استراتژی وجود دارد: استراتژی متنوع سازی متحدالمرکز: یافتن محصول جدید برای خط تولید فعلی استراتژی متنوع سازی افقی: یافتن محصول جدید مورد تقاضای مشتریان فعلی که برای تولید آنها از تکنولوژی موجود در خط تولید استفاده نمی شود. استراتژی متنوع سازی پوششی: یافتن فعالیتهای جدیدی که کمترین ارتباطی با تکنولوژی مورد استفاده و بازار فعلی و محصول تولیدی نداشته باشد. (۸۹) برنامه استراتژیک واحدها ۸ مرحله است: فلسفه وجودی واحد تجزیه و تحلیل محیط خارجی یا تجزیه تحلیل فرصتها و تهدیدها: موقعیتهای: از مطالعه مستمر محیط حاصل می‌شود - هر فرصت با دو شاخص جذابیت و احتمال موفقیت سنجیده می‌شود. تهدیدها: عبارت از چالشهای ایجاد شده بر اثر روند نامطلوب، با ۲ شاخص جدی بودن تهدید و احتمال وقوع سنجیده می‌شود. داشتن فرصت خوب و تهدید جدی واحد را در موقعیت نامعلومی قرار می‌دهد.

تجزیه و تحصیل محیط داخلی یا تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف: شناسایی نقاط قوت و ضعف است که توسط خودموسسه یا مشاوران انجام می‌گردد. (این تجزیه و تحلیل در ۴ سرفصل انجام می‌شود: الف) مالی: هزینه و در دسترس بودن سرمایه - سودآوری - تعادل مالی ب) بازاریابی: شهرت شرکت - سهم بازار - کیفیت خدمات - هزینه تولید و توزیع - تحقیق نوآوری - وسعت جغرافیایی بازاریابی ج) تولید: اقتصادی بودن اندازه تولید - امکانات نیروی کار - ظرفیت - مهارت فنی تولید - قابلیت تحویل فوری د) سازمان: رهبری کارکنان لایق - گرایش کارآفرینی - سازمان ضعیف تعیین اهداف: تدوین استراتژی: نحوه رسیدن به هدف - پورتو ۳ استراتژی معرفی می‌کند: الف) استراتژی رهبری در هزینه‌ها: شرکت با کاهش هزینه قیمت تمام شده و هزینه تولید رقابت می‌کند شرکت باید در تولید و توزیع مهندسی تدارکات قوی باشد. ب) استراتژی متمایز: شرکت بر عملکردهای عالی و ویژه خود تمرکز دارد و نیاز کل بازار را در نظر می‌گیرد. ج) استراتژی تمرکز (کانون): توجه شرکت به چند بخش کوچک از بازار تدوین برنامه: با تهیه برنامه استراتژی‌ها را اجرا کنیم. اجرا: شرکت مک کینزی ۷ عامل موفقیت شرکتها در ۲ گروه است: الف) سخت افزار: استراتژی - ساختار - سیستم ها ب) نرم افزار: سبک ها - مهارتها - کارکنان - ارزشهای مشترک بازخورد کنترل: ۹۰) فرایند بازاریابی: ۵ مرحله است: تجزیه و تحلیل موقعیتهای بازار: تجزیه و تحلیل موقعیت های بلندمدت موجود در بازار است - مثال شرکت زئوس تولید کلیه تجهیزات دفتری را در برنامه بلندمدت خود دارد. جستجو و انتخاب بازارهای هدف: باید جذابیت بازار اندازه گیری شود. طراحی استراتژی های بازاریابی: طراحی و اجرای استراتژی تمایز و تثبیت موقعیت محصول در بازار هدف با استفاده از دو ملاک قیمت و کیفیت - پس از تعیین موقعیت مطلوب شرکت باید کار طراحی و معرفی محصول جدید را آغاز کند. ۴) برنامه ریزی برای برنامه های بازاریابی: اتخاذ تصمیم های مهم در مورد آمیخته بازاریابی تخصیص منابع بازاریابی و هزینه های بازاریابی جزئی از استراتژی های بازاریابی است - شرکتها بودجه خود را باید میان اجزای آمیخته بازاریابی تقسیم کنند. (مک کارتی: ۴ عنصر آمیخته بازاریابی) محصول: مهم ترین عنصر آمیخته بازاریابی - چیزی که شرکت به بازار عرضه می‌کند - شامل تنوع - کیفیت - طرح - مشخصات - نام تجاری - اندازه - بسته بندی - ضمانتنامه خدمات و بازدهی. قیمت: حساس ترین عنصر آمیخته بازاریابی - مبالغی که مشتریان در قبال خرید محصول می‌پردازند - شامل تخفیف - لیست قیمت - اعتبارات - مدت بازار پرداخت. توزیع: فعالیتهایی با هدف رسانیدن محصول به مشتری - شامل کانالهای توزیع - پوشش بازار - موجودی محصول - حمل و نقل - محلهای توزیع. ترفیع: ایجاد ارتباط با مشتریان و تشویق مشتریان به خرید - شامل تبلیغ - فروش حضوری - پیش فروش - روابط عمومی - بازاریابی مستقیم - تمام عناصر آمیخته بازاریابی را در کوتاه مدت می‌توان تنظیم کرد اما کانالهای توزیع زمان بیشتری می‌برد. سازماندهی، اجرا و کنترل فعالیتهای بازاریابی: آخرین مرحله فرایند بازاریابی است - مدیریت بازاریابی عبارت است از سازماندهی منابع، اجرا و کنترل برنامه های بازاریابی. ۹۱) مهم ترین نتیجه فرایند بازاریابی برنامه بازاریابی ۹۲) اجزای برنامه بازاریابی: خلاصه برای مدیریت موقعیت فعلی بازاریابی تجزیه و تحلیل موضوعات و فرصتها و تهدیدها و قدرتها و ضعفها اهداف: ۲ نوع است..... بازاریابی و مالی هستند. استراتژی بازاریابی برنامه های عملیاتی: پاسخ به اینکه چه کاری، در چه زمان، توسط چه کسی و با چه هزینه ای؟ سود و زیان پیش بینی شده: پیش بینی نتیجه احتمالی مالی طرح کنترل های لازم ۹۳) در قسمت اهداف صاحبان شرکت خواستار: بازگشت سرمایه در بلند مدت و سودآوری در کوتاه مدت ۹۴) ویژگی اهداف: واضح و قابل اندازه گیری طی دوره خاص - هماهنگ بودن - رده بندی به ترتیب هستند - اهمیت - در دسترس بودن - چالش برانگیز بودن. ۹۵) تهیه برنامه اقتضائی: وظیفه واحد کنترل است. ۹۶) تحقیقات بازاریابی: عبارت است از فعالیتهایی که ارتباطات لازم را بین مصرف کنندگان، خریداران، عامه مردم و مدیران بازاریابی، از طریق تبادل اطلاعات برقرار می‌کند. ۹۷) نکاتی که باید در تحقیقات بازاریابی در نظر داشت: باید روشهای جمع آوری اطلاعات طرح ریزی شود. مراحل چگونگی کسب اطلاعات تنظیم و تکمیل گردد. نتایج تجزیه و تحلیل شود. نکات بدست آمده و چگونگی

بکارگیری آنها در اختیار افراد ذی نفع قرار گیرد. (۹۸) سیستم اطلاعاتی بازاریابی: عبارت است از مراحل سازمان یافته که طی آن اطلاعات جمع آوری، طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل و تنظیم می‌شود و در داخل و خارج از شرکت به طور منظم مورد استفاده قرار می‌گیرد (۹۹) مزایای استفاده از سیستم پشتیبانی از تصمیمات بازاریابی: امکان ادغام انواع اطلاعات ارزیابی اطلاعات در زمان کوتاه دسترسی به جواب در زمان کوتاه با رایانه (۱۰۰) معایب: هزینه گران روش و تجزیه و تحلیل مشکل اطلاعات (۱۰۱) توجه به نظر مصرف کنندگان محصول موجب بالا رفتن کیفیت محصولات می‌شود: صادرات افزایش، واردات محصول مشابه کاهش (۱۰۲) متفاوت بودن نتیجه تحقیقات بازاریابی در ۲ نوبت... علت... تغییر اوضاع و شرایط محیط (۱۰۳) پایایی و روایی تحقیق بازاریابی... یکسان بودن نتایج تحقیق در شرایط متفاوت (۱۰۴) ۵ مرحله فرایند تحقیقات بازاریابی: تعریف مساله: مثلاً علت فروش کم وجود عیب در... تبلیغات ها- سیستم بسته بندی- سیستم توزیع تعیین و تنظیم فرضیه طراحی تحقیق (۱) مشخص نمودن نوع تحقیق

(۲) تعیین منابع کسب اطلاعات (۳) طراحی و انتخاب نمونه جمع آوری اطلاعات لازم: داده های اولیه: بطور مستقیم در رابطه با موضوع تحقیق است. داده های ثانویه: استفاده از منابعی که قبلاً تحقیق شده است. تجزیه و تحلیل و عرضه یافته ها به مدیر (۱۰۵) تحقیقات اکتشافی: وقتی محقق به تعریف بهتری از موضوع احتیاج دارد- مجموعه ای از تحقیقات اولیه باعث شکل دادن فرضیه ها می‌شود- مثال: استفاده شرکت کلیکا وابسته به شیلات ایران از این روش. (۱۰۶) تحقیقات توصیفی: محقق ماهیت مساله بازاریابی را توصیف می‌کند- این روش بعد از تحقیق اکتشافی است محقق باید آنچه را در بازار می‌گذرد را بخوبی شرح دهد- اکثراً از این روش استفاده می‌شود. کفش بلا (۱۰۷) تحقیقات علی: هدف شناسایی عاملی است که آثار خاصی در بازار ایجاد نموده است- مثلاً: متغیر مستقل کاهش قیمت و متغیر وابسته سطح فروش و بررسی رابطه علی آنها. (۱۰۸) طراحی و انتخاب نمونه: یعنی انتخاب زیر مجموعه ای از جامع آماری که نماینده کل است. الف) نمونه گیری احتمالی: انتخاب هر یک از افراد جامعه آماری براساس شانس و احتمالات. نمونه گیری تصادفی ساده: همه افراد، مکانها یا اشیاء جامعه دارای احتمال یکسان انتخاب هستند- قرعه کشی می‌شود- زمانی که جامعه آماری کوچک هست استفاده می‌شود. نمونه گیری طبقه بندی شده: ابتدا جامعه آماری طبقه بندی می‌شود سپس بین گروهی قرعه کشی می‌شود. نمونه گیری خوشه ای: تقسیم جامعه به گروههای مختلف اعضاء و انتخاب گروههای از میان آنها که نمونه کل جامعه هستند. نمونه گیری منطقه ای: زیر شاخه نمونه گیری خوشه ای است- با توجه به مرز جغرافیایی یا خطه آماری انتخاب می‌شود. ب) نمونه گیری غیراحتمالی: بر حسب قضاوت و نظر محقق انتخاب می‌شود- بیشتر حالت ذهنی دارد. (۱) نمونه گیر قضاوتی: انتخاب نمونه براساس قضاوت محقق (۲) نمونه گیری ساده: براحتی در دسترس است- کسانی میان مردم می‌روند و تحقیقات می‌کنند. (۳) نمونه گیری سهمیه ای: انتخاب نمونه به دلیل ویژگی‌های خاص آن. (۱۰۹) جمع آوری داده ها... از ۳ راه: (۱) مشاهده: یعنی ثبت رفتار یا واقعه بدان گونه که دیده می‌شود- مدیران این روش را ترجیح می‌دهند چون مشتریان آنچه را عمل می‌کنند مورد توجه قرار می‌دهند نه آنچه را که می‌گویند. (۲) نظرخواهی یا نظرسنجی: محقق با پرسشنامه اطلاعات را جمع می‌کند. الف) مکاتبه ای: مزایا (۱) روش ارزان قیمت برای افراد دوردست (۲) اطمینان کامل از پاسخ مناسب تر مخاطب (۳) پاسخهای عینی ترند عیب: اتلاف زمان دریافت پاسخ ها ب) حضوری: زمانی که مدیر بازاریابی بخواهد پاسخ پرسشهای عمیق باشد- (ج) تلفنی: زمانی که تحقق به پاسخ آنی نیاز دارد. نظرخواهی حضوری: (گراوترین نوع تحقیق است) (۱) مصاحبه در مراکز خرید: اگر بطور شایسته انجام شود به اندازه مصاحبه تلفنی مفید است. (۲) مصاحبه در منازل یا دفاتر کار: (۳) مصاحبه گروهی (گروه کانون): به صورت گروه های ۵ تا ۱۲ انجام شود. (۳) پرسشنامه: وقتی نوع روش نظرخواهی انتخاب شد باید اقدام به تکمیل پرسشنامه کرد. الف) طرح پرسش

هم علم است هم هنر. ب) پرسشها باید مفهومی باشد. ج) در پرسشها جزئیات در نظر گرفته شود. د) خود را از لغزشها دور نگه داشت. پرسشها به ۳ دسته تقسیم می‌شود: ۱) پرسشهای باز: این امکان را به پاسخگو می‌دهد که آنچه که به خاطرش می‌رسد بیان دارد- در زمان انتخابات از آن استفاده می‌شود ۲) پرسشهای بسته: بین دو جواب یکی را انتخاب می‌کنند- متداول ترین نوع هستند. ۳) پرسشهای بسته چند گزینه ای: شخص از بین گزینه ها پاسخ خود را انتخاب می‌کند. ۱۱۰) روش آزمایشی علی: مستلزم تغییر یکی از متغیرها و ثابت نگه داشتن بقیه آنها و اندازه گیری نتایج است- هدف رویت تاثیر تغییر متغیر مستقل برای متغیر وابسته است. ۱) روش میدانی: محقق در دنیای واقعی به آزمایش می‌پردازد. ۲) روش آزمایشگاهی: محیطی غیر از دنیای واقعی که شدیداً تحت کنترل است. ۱۱۱) پس از جمع آوری داده ها از دو طریق می‌توان برای تحقیق استفاده کرد. ۱) داخل سازمانی: مزایا: الف) درک بهتر متخصصات فنی ب) مدیران معتقدند با انجام تحقیقات توسط خودشان پروژه بهتر کنترل می‌شود. ۲) خارج سازمانی: «رفتار مصرف کننده» ۱۱۲) بازاریابی موفق: با درک چرایی و چگونگی رفتار مصرف کنندگان آغاز می‌گردد. مراحل فرایند خرید مصرف کننده: ۱) تشخیص مساله یا نیاز ۲) جستجوی اطلاعات ۳) ارزیابی راه چاره ها ۴) تصمیم خرید ۵) رفتار بعد از خرید در مرحله جستجوی اطلاعات مصرف کننده از ۲ راه استفاده می‌نماید: ۱) کاوش درونی: فرد از تجربیات پیش خود کمک می‌گیرد در مورد محصولاتی که مصرف همیشگی دارد مثل شامپو ۲) کاوش بیرونی: زمانی که فرد تجربه و آگاهی کافی از نیاز خود نداشته باشد و خطر تصمیم گیری غلط وجود داشته باشد که اطلاعات را از ۳ راه می‌گیرد: الف) منابع شخصی ب) منابع عمومی ج) منابع که بازاریاب بر آن تسلط دارد. ۱۱۳) مهم ترین مساله در تصمیم خرید: قدرت و مهارت مدیریت در مذاکره و خرید و فروش است. ۱۱۴) احساس تنش روانی بعد از خرید را که می‌گوید آیا بهتر نبود فلان کالا را می‌خریدم را «ناسازگاری ادراکی- شناختی» گویند. ۱۱۵) خریدها و محصولات- تصمیم گیری در مورد آنها مشکل تر است. ۱- گران است ۲- ممکن است پیامدهای فردی و اجتماعی جدی داشته باشد. ۳- برای خریدار دارای ارزش ویژه باشد. ۱۱۶) ۳ روش کلی فرایند خرید مصرف کننده براساس درجه اهمیت محصول: الف) حل مساله معمولی: خرید به صورت عادت است- در این روش خرید محصولات کم ارزش با مصرف بالا هستند. مثال: خرید صابون ب) حل مساله محدود: اخذ اطلاعات و استعانت از دوستان برای خرید- محصول شناخته شده و مارکها ناشناخته است- مثال: انتخاب یک رستوران ج) حل مساله پیچیده: هر پنج مرحله فرایند تصمیم گیری خرید بکار می‌رود- زمان زیادی برای جستجو اطلاعات بکار می‌رود- محصولات ناشناخته و جدید وارد بازار شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ۱۱۷) عوامل موثر در فرایند تصمیم گیری خرید: عوامل فرهنگی و اجتماعی و گروهی: فرهنگی- طبقه اجتماعی- گروههای مرجع- خانواده و همخانگی عوامل روانی و فردی: انگیزه- ادراک- یادگیری- شخصیت- خودپنداری- سبک زندگی- تلقیات عوامل موقعیتی: موقع خرید- مکان خرید- دلیل خرید- شرایط خرید عوامل آمیخته بازاریابی: محصول- قیمت- توزیع- ترفیع ۱۱۸) فرهنگ: عبارت است از مجموعه ای از نمادها، نهادها و روشها در یک جامعه که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و تعیین و تنظیم رفتار انسانهاست. ۱۱۹) پدیده «چشم و هم چشمی»: در کشور ایران نوعی از آثار گروههای مرجع بر فرایند خرید است. گروه مرجع: کسانی هستند که به نحوی بر ارزشها، تلقیات و رفتار دیگران اثر می‌گذارند. ۱۲۰) نیازهای مصرف کننده: کانون موضوعات بازاریابی ۱۲۱) طبق الگوی مازلو اولین نیازی که قبل از همه باید ارضا شود- نیازهای فیزیولوژیک ۱۲۲) سلسله مراتب نیاز به ترتیب اولویت ارضا: ۱) نیازهای فیزیولوژیک ۲) نیاز ایمنی ۳) نیاز اجتماعی ۴) نیاز تشخیصی ۵) نیاز خودیابی ۱۲۳) ادراک: فرایندی که در آن فرد از طریق گزینش، سازماندهی و تفسیر اطلاعات، تصویری با معنا از جهان خلق می‌کند و زمانی که این ادراک انتخابی باشد «ادراک گزینش» گویند. ۱۲۴) یادگیری: عبارت است از تغییرات رفتاری حاصل از مشاهدات و تجربیات افراد. ۱۲۵) یادگیری از ۲ راه حاصل می‌شود: الف) تکرار تجربه: یادگیری رفتاری ب) تفکر: یادگیری شناختی- ادراکی ۱۲۶) ۵ عامل

اساسی در یادگیری: ۱- محرک ۲- علائم ۳- واکنش ۴- تقویت کننده ۵- تنبیه (۱۲۷) فروید در زمینه شخصیت افراد نظریه روانکاوی را ارائه کرد و گفت فکر انسانها ۳ قسمت است: نهاد: شامل محرکهای غریزی و ضداجتماعی است. من: ضمیر آگاه و منطقی انسانهاست و تعادل بین غریزه نهی شده نهاد و رفتار اخلاقی من برتر را بوجود می آورد. من برتر: وجدان انسانهاست که استانداردهای اصول اخلاق را می پذیرد. (۱۲۸) خود پنداری: نحوه نگرش انسان نسبت به خود و تصویری که فکر می کند دیگران از او دارند. (۱۲۹) سبک زندگی: یک نوع خودپنداری است- از تجزیه و تحلیل سبک زندگی در تقسیم بندی بازار و تعیین بازار هدف استفاده می نمایند. (۱۳۰) طرز تلقی افراد: عبارت از واکنش، تفکر و رفتار مثبت یا منفی آنان نسبت به اشیاء و پدیدهها. (۱۳۱) ویژگی های مشترک تلقیات افراد: اکتسابی- هدفمند- جهت دارو شدت دار- دارای ثبات و قابل تعمیم (۱۳۲) عوامل موقعیتی که در فرایند خرید تاثیر دارد: نقش خرید: اولین عامل برای مشغولیت در تصمیم گیری است. عوامل احاطه کننده اجتماعی: حضور افراد هنگام تصمیم خرید است. عوامل احاطه کننده فیزیکی: وجود دکوراسیون و ابزار در محیط خرید است. آثار مربوط به زبان: حالت و شرایط خریدار: شرایط روحی یا مقدار پولی که خریدار دارد. (۱۳۳) رفتار خرید سازمانی: عبارت است از فرایند تصمیم گیری سازمان شامل تشخیص نیاز و شناسایی، ارزیابی و گزینش منابع عرضه و مارکهای مورد نظر. (۱۳۴) عوامل مشخص زیر خریدهای سازمانی را از خرید مصرف کنندگان نهایی متمایز میکند: مشخصات تقاضا: تقاضا مشتق است یعنی تقاضا اقلام صنعتی از تقاضا برای محصولات و خدمات مصرفی ناشی است. تعداد خریداران بالقوه: اهداف خرید: آگاهی از اهداف خرید است. معیار خرید: ۷ معیار اصلی سازمانی... قیمت- مطابقت با مشخصات کیفی- حمل کالا در زمان توافق شده- قابلیت فنی- تضمین ضمانتنامه- عملکرد گذشته- تسهیلات و ظرفیت تولید. میزان سفارش: میزان سفارش خریداران سازمان بیشتر از خریداران فردی است. عملیات خرید و فروش: بیشتر در قالب قرارداد و توافقنامه و زمان بر هست. مراکز خرید: در سازمانها کمیته خرید بجای فرد تصمیم می گیرد. (۱۳۵) اعضاء کمیته خرید: الف- استفاده کنندگان: مصرف کنندگان کالا هستند. ب- تاثیر گذاران: کسانی که بر خرید تاثیر دارند- مدیران فنی ج- خریداران: کسانی که برای خرید مذاکره و گزینش می کنند- مدیر خرید سازمانها د- تصمیم گیرندگان: کسانی که در تایید خرید نقش دارند- کنترل کیفیت ه-مراقبها: کسانی که در کنترل و گردش اطلاعات در مرکز خرید نقش دارند- کارکنان خرید «تقسیم بازار و تعیین بازار هدف»: (۱۳۶) تقسیم بازار... هسته مرکزی استراتژی بازاریابی (۱۳۷) استراتژی بازاریابی ۲ بخش است الف) گزینش بازار هدف ب) توسعه و تدوین برنامه بازاریابی موثر برای موفقیت در بازارهدف (۱۳۸) تقسیم بازار موجب می شود... بازار نامتجانس به خرده بازارهایی با خصوصیات متجانس تقسیم شود. (۱۳۹) در تقسیم بازار... ابتدا از بازارشناسی استفاده می نمایم. (۱۴۰) بازوی تقسیم بازار: سیستم اطلاع رسانی و تحقیقات بازاریابی است. (۱۴۱) هدف فروشنده حرفه ای از تقسیم بازار: به طور دقیق خواسته های خریدارانش را برآورده کند و سود کند. (۱۴۲) ۵ معیار تقسیم بازار: قابلیت افزایش سود و بازده سرمایه گذاری مشابه بودن نیازهای خریداران در هر قیمت متفاوت بودن نیازهای خریداران در قسمت های گوناگون بازار امکان فعالیت بازاریابی برای دستیابی به یک قسمت سادگی و هزینه تقسیم بازار به قسمت های گوناگون (۱۴۳) تقسیم بازار براساس متغیر جغرافیایی: براساس مناطق جغرافیایی کشور - شهر - استان است. (۱۴۴) تقسیم بازار براساس جمعیت شناسی: از این متغیر از همه بیشتر استفاده می شود. تقسیم بازار براساس سن، تحصیلات، جنسیت، اندازه خانواده، ملیت و (۱۴۵) تقسیم بازار براساس روانشناختی: تقسیم بازار براساس سبک زندگی و شخصت افراد. (۱۴۶) تقسیم بازار براساس متغیر رفتاری: تقسیم بازار براساس اطلاعات، طرز تلقی با میزان استفاده از محصول- بسیار عقیده دارند این روش بهترین وسیله تقسیم بازار است. (۱۴۷) خصوص وضعیت مصرف کننده: شرکتهایی که سهم بازارشان بالاست سعی دارند: کسانی را که ممکن است از محصولاتشان استفاده کنند به بازار خود جذب کنند. شرکتهایی که کوچکترند: سعی دارند مصرف کنندگان دائمی را بر خود جذب کنند.

۱۴۸) براساس میزان استفاده بازار را به : کم - متوسط - زیاد تقسیم می کنند. (۱۴۹) اصل ۲۰ یعنی ۸۰٪ فروش محصولات مخصوص ۲۰٪ افراد جامعه است. ۸۰ ۱۵۰) کسانی که یک محصول را زیاد مصرف می کنند متغیرهای جمعیت شناختی و روان شناختی مشابهی دارند. (۱۵۱) وفاداری افراد نسبت به محصولات: الف الف الف الف : بسیار وفادار الف ب ب الف الف ب : وفادار نسبی و موقت الف الف الف الف ب ب ب : وفادار بی ثبات الف ب ج د ه

بی وفا (۱۵۲) ۵ معیار اصلی تقسیم بازار و انتخاب بازار هدف براساس طبقه بندی اهداف: اندازه ۲- رشد احتمالی ۳- موقعیت رقابت ۴- هزینه بدست آمده قسمتی از بازار قابلیت انطباق با هدفها و منابع سازمانی (۱۵۳) ۳ استراتژی برای طبقه بندی بازار هدف: استراتژی بازاریابی یکسان : سازمان فقط یک محصول را تولید و عرضه کند- این نوع استراتژی به علت اقتصادی بودن طرفداران زیادی دارد. استراتژی بازاریابی تفکیکی: هدف استراتژی افزایش حجم فروش است- هزینه ها را افزایش می دهد مانند نوشابه زمزم- حضور در چند خرده بازار یا همه خرده بازارهای یک بازار است. استراتژی بازاریابی تمرکزی: شرکتها دنبال سهم بزرگ از بازاری کوچک هستند. (۱۵۴) مهم ترین عوامل موثر در انتخاب استراتژی بازاریابی: منابع موسسه: وقتی منابع شرکت محدود است از بازاریابی تمرکزی استفاده شود. مشابهت و هم جنس بودن محصولات: استفاده از بازاریابی یکسان برای محصولات مشابه مثل نمک و فولاد- استفاده از استراتژی تفکیک با تمرکزی وقتی اجناس مشابه قابل تشخیص اند مثل دوربین- اتومبیل مرحله عمر محصول: در مرحله بلوغ و افول عمر محصول از استراتژی تفکیکی استفاده شود. مشابه بودن بازار متجانس: استفاده از بازاریابی یکسان بازار نامتجانس: استفاده از تمرکزی و تفکیکی استراتژی بازاریابی رقبا: باید ابتدا استراتژی رقبا را بررسی کرد. «پیش بینی فروش» (۱۵۵) اندازه بازار ... به تعداد خریداران بستگی دارد. (۱۵۶) خریداران ۳ ویژگی دارند : علاقه، درآمد و دسترسی (۱۵۷) بازار هدف : قسمتی از بازار است که شرکت آمیخته بازار یابی خود را به آن گروه عرضه می کند. (۱۵۸) بازار رخنه شده : گروه مصرف کنندگانی که از شرکت یا رقبا کالا خریده اند. (۱۵۹) نیاز بازار تابع شرایطی است: (۱) میزان فعالیت بازاریابی (۲) وضع عمومی اقتصادی (۱۶۰) برای تخمین نیاز بازار: $Q = n * q * p * P$: قیمت متوسط تعداد خریداران Q : نیاز کل بازار N : تعداد خریداران q : تعداد محصول خریداری شده P : قیمت متوسط

(۱۶۱) برای تخمین نیاز بازار ... روش زنجیری ... عدد پایه در چند عدد متوالی ضرب می شود. (۱۶۲) فرمول بدست آوردن سهم بازار هر شرکت: $Q_i = S_i Q$ نیاز کل بازار . سهم بازار شرکت A =

تقاضا برای شرکت ۱۶۳) A بدست آوردن سهم بازار شرکت: الف) زمانی که اثربخشی هزینه بازاریابی یکسان است: ب) اگر هزینه بازاریابی متفاوت بود: ج) در صورتی که بازده نزولی باشد: (۱۶۷) انواع روشهای پیش بینی فروش الف) انواع روشهای کیفی: بر قضاوت و تجربه مبتنی است. (۱) بررسی نظر هیات مدیران: با بررسی عقاید مدیران بر روی اطلاعات فروش گذشته، روند بازار و ... انجام می گیرد و نظر نهایی تصویب می گردد. مزایا: در پیش بینی کوتاه مدت اعضای گروه از فروش و خرید مشتریان آگاهی دارند. معایب: (۱) علاقه شخصی مدیران موجب پیش بینی غیرواقعی گردد. (۲) ارائه تحقیقات شخصی مدیران زمان را محدود می کند. (۳) مسئولیت فردی وجود ندارد. (۴) مدیران صف باید کار کنند که پرسنل ستادی به طور شایسته از عهده آن بر می آیند. (۲) روش دلفی: اغلب از کارشناسان خارج سازمان استفاده می شود- خصوص تکنولوژی و جمعیت تاثیرگذار بر بازار اطلاعات در اختیار مدیران قرار می دهند- این روش برای روندهای آینده و فرصت بازار و زمانی که اطلاعات بازار موجود نباشد بکار می رود- ویژگی های این روش: (۱) اعضای شناخته نشده گروه (۲) تکرار با بازخور کنترل شده (۳) پاسخهای گروهی آماری هدف اصلی روش دستیابی به اتفاق نظر تمام اعضای گروه است. صحت این روش بر میزان توانائی مشارکت کنندگان وابسته است. مزایا: (۱) با استفاده از کارشناسان دستیابی به اطلاعات مشروح (۲) منطق حمایت از قضاوت گروه (۳) همکاری در اجرای روش دلفی (۴) صحت پیش بینی کوتاه مدت و بلند مدت روش از

متوسط تا خیلی خوب است. عیب: وقت گیر است. و امکان عدم وضوح پرسشنامه دارد. (۳) بررسی نظر نیروی فروش: پیش بینی از پایین سازمان به بالاست. یعنی از نیروی فروشخواسته میشود فروش کوتاه مدت را پیش بینی کنند این پیش بینی وقتی مفید است که تعداد مشتریان کم باشد و نیاز خاص آنها شناخته شده باشد. مزایا: (۱) مهم ترین روش برای مشخص شدن انتظارات فروش براساس خط محصول و ... (۲) استفاده از نیروی انگیزشی بیشتر (۴) بررسی قصد مصرف کنندگان از خرید: پرسش از مشتریان بالقوه در مورد قصد خرید آنهاست- هنگامی موثر است که شرکت مشتریان بالقوه محدودی داشته باشد- مصرف کنندگان احتمال خرید خود را بین صفر تا ۱۰۰ تعیین می کنند- هر چه زمان طولانی تر شود صحت روش کاهش می یابد. مزایا: پیش بینی فروش صحیح تری امکان دارد. معایب: قصد خرید مشتریان ممکن است رفتار واقعی خرید نباشد. (۵) شبیه سازی آزمایش بازار: تست رفتار خرید مشتریان بدون وقوع خرید واقعی اندازه گیری شود. مزیت: هزینه پایین روش عیب: نمونه ممکن است نماینده کل جمعیت نباشد. (۶) آزمایش بازار: عرضه محصول در بازار و مشاهده واکنش مشتریان نسبت به آن است. توزیع محصول در سطح محدودی در شهرها انجام می گردد- عیب روش هزینه بالای آن است. (ب) روشهای کمی پیش بینی فروش: (۱) تحلیل سریهای زمانی: استفاده از اطلاعات گذشته و عینی و رویه های ساده ریاضی است. در پیش بینی های کوتاه مدت استفاده می شود- عیب روش این است که نقطه عطف یعنی هنگامی که میزان رشد تغییر چشمگیری می کند را پیش بینی نمی کند- ۵ نوع سری زمانی داریم. (۱-۱) تحلیل روند: استفاده از روش در تجزیه و تحلیل خطی (رگرسیون)، این محاسبه شبیه روش «کمترین مجذور» است- میانگین روش را با خط میانگین تعیین می کنیم. (۱-۲) تجزیه اطلاعات: بر مبنای ۴ عنصر است: : فروش آینده = $T * C * S * I$ (T) روندها (C) تغییرات دوره: تاثیرات کلان اقتصادی را مجزا می کند و سپس در تحلیل کل دخالت می دهد. (S) تغییرات فصلی: نوسانات فصلی است. (I) تغییرات نامنظم: تحلیل عواملی که به طور تصادفی رخ می دهد. (..... ، جنگ) (۱-۳) میانگین های متحرک: بر این فرض است که میانگین فروش دوره های گذشته تخمین احتمالی خوبی برای دوره های آینده است- هر چه زمان میان گیری بلندتر باشد روش ثابت تر است- بیشترین اثر هموار کننده را میانگین های دوپل و سوپل دارند و موجب می شوند. اطلاعات نامرتب هموار شود. گرایش و روند فروش را به صورت محسوس می نمایانند. هر گونه تغییر ناگهانی را در روند نشان می دهد. تغییرات فصل روند را نشان می دهند. مزایا: (۱) محاسبات روش ساده است. (۲) وقتی سریهای فروش ثابت است پیش بینی نسبتاً صحیحی بدست می دهد. عیب: میانگین های متحرک بر مبنای این است که داده های هر دوره ارزش برابر دارند. (۱-۴) هموارسازی نمایی: در این روش از میانگین های وزن دار استفاده می شود. با توجه به به اهمیت اطلاعات به آنها وزن می دهیم.

مزیایا: به علت دخالت مدیر در میزان اهمیت می توان از عامل قضاوتی در پیش بینی فروش استفاده کرد. عیب: محدود به پیش بینی کوتاه مدت است. و آن از متوسط تا خیلی خوب است.

(۱-۵) مدل باکس جنکنیز: در این روش برای محاسبات تحركات دوره‌ای از روش اتوماتیک قهقرایی و میانگین متحرک و برای محاسبات تحركات فصلی و روند از روشهای متفاوتی استفاده می گردد. مزیت: پیش بینی بسیار درستی در کوتاه مدت دارد. معایب: (۱) مستلزم داشتن مهارت فنی برای انجام دادن مبتنی بر مدل سازی است. (۲) هزینه رایانه بالا دارد. (۳) برای نشان دادن نقاط عطف در سریهای دوره‌ای خوب عمل نمی کند. (۱-۶) (۱-۶-۱) روشهای کمی دیگر: (۱-۶-۱) تحلیل همبستگی: روش است که در آن فروش محصولی با توجه به فروش، استفاده، یا موجود بودن یک یا چند محصول دیگر پیش بینی شود. هدف از تحلیل همبستگی یافتن یک یا چند متغیر است که بطور صحیح تغییرات در متغیر دیگری را پیش بینی می کند. (۱-۶-۲) روش کمترین مجذور: (رگرسیون) استفاده از خط راستی که کمترین فاصله را با هر یک نقاط نمودار دارد. خط بدست آمده خطی است که مجذور فاصله بین آن و هر یک از نقاط حداقل باشد. $M =$ متغیر مستقل $y = a + bx$ محل تقاطع با محور b ضریب زاویه است. $y =$ متغیر وابسته مقدار a و b را محاسبه می کنیم.

(۱-۶-۳) روش

رگراسیون چند متغیره: با این روش می‌توان ارتباط بین فروش و چند متغیر مستقل را محاسبه کرد. پارامترهای که معمولاً محاسبه می‌شود درآمد- قیمت- جمعیت و تبلیغات است. (۱۶۸) کاهش دادن اشتباهات پیش بینی: تجربه و قضاوت جنبه ضروری در فرایند پیش بینی است- پیش بینی باید قضاوت را مورد حمایت قرار دهند نه اینکه جایگزین آن شود- فرض های غلط علت اصلی اشتباه در پیش بینی است- بکار بردن فرضهای غیرمنطقی بخصوص در مورد تکنولوژی جدید بسیاری از پیش بینی ها را بی اثر کرده است. (۱۶۹) ایجاد روش پیش بینی قابل اعتماد: ارزیابی آزمون دقیق گزینه های پیش بینی انتخاب دقیق داده های اطلاعاتی اطلاع از مکان اشتباهای پیش بینی تعریف دقیق فرضهایی که مبنای پیش بینی است. توجه دائمی به بروز و تصحیح پیش بینی های قبلی و اثربخشی آنها در پیش بینی های آینده (۱۷۰) محول کردن مسئولیت پیش بینی: برنامه ریزان بازار و مدیران محصول در پیش بینی نقش اصلی را ایفا می‌کنند- برنامه ریزان بر روندها در صنعت تاکید دارند- مدیران فروش بر خط محصول تحلیل می‌کنند.

«مدیریت محصولات» (۱۷۱) موضع و جایگاه محصول: عبارت است از نحوه ادراک مصرف کنندگان از آن محصول در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب. (۱۷۲) موضع یابی جدید برای شرکتهایی مناسب است که درصد گسترش و توسعه بازارهای بالقوه هستند و امکانات لازم را دارند. (۱۷۳) استراتژی موضع یابی محصول: توجه به نیازهای مصرف کنندگان و سود مورد نظر آنان توجه به ویژگی های ظاهری محصول توجه به کاربرد شناسایی استفاده کنندگان رقابت (۱۷۴) درک موضع محصول: یعنی تاکید بر عواملی که از نظر مشتریان دارای اهمیت هستند- باید نمودار برداشت خریداران را رسم کرد که نشان می‌دهد مشتریان چگونه در بازار با توجه به مهم ترین ویژگی محصول آن را انتخاب می‌کنند- استفاده از نمودار یعنی به عقاید مصرف کنندگان توجه داریم نه ویژگی ظاهری محصول- این نمودار نشان می‌دهد مشتریان ترجیح می‌دهند موضع محصول در کجا تثبیت شود.

(۱۷۵) اعلام موضع محصول: اعلام رسمی موضع محصول- مشابه عناوین اصلی تبلیغات است- یعنی تهیه و تدوین و اعلام کتبی و رسمی موضع محصول- مثال برای صدای رادیو: «مونتاز راحت برای کسانی که کیفیت صدای عالی می‌خواهند» (۱۷۶) اجرای طرح موضع محصول: خصوص افراد خارج شرکت برای اطلاع رسانی طرح نماینده تبلیغاتی باید پیش از عرضه محصول به بازار و نویسندگان پس از عرضه محصول به بازار از اهداف موضع محصول آگاهی یابند. (۱۷۷) آمیخته محصول: ترکیبی از محصولات و خطوط محصول که به نحوی موازنه شده است تا شرکت در عین حال که نیاز بازار هدف را تامین می‌کند به اهداف سوددهی نایل شود. آمیخته محصول: عبارت است از مجموعه محصولات تولیدی شرکت که برای فروش عرضه می‌شود. خط محصول: عبارت است از گروهی از محصولات مربوط به هم که یا دارای ویژگی های فیزیکی و موارد استفاده مشابه بوده، یا مجموعاً از آنها استفاده می‌شود. مثال: تولیدات پوشاکی یک نوع خط محصول. عرض و عمق محصول: عرض آمیخته محصول نشان دهنده تعداد خطوط محصولات عرضه شده به بازار است. عمق آمیخته: محصول نشان دهنده تعداد محصولاتی است که در رنگها، اندازه ها و قیمت ها و با کیفیتهای مختلف در خطوط محصول وجود دارد. پیوستگی آمیخته محصول: نشان دهنده میزان ارتباط خطوط محصول با یکدیگر در استفاده نهایی، استفاده از تکنولوژی و ویژگی های دیگر است- اگر شرکتی دارای آمیخته محصول باریک باشد بر محصولاتی که در تولید آن تخصص دارد تاکید می‌کند- اگر شرکتی دارای آمیخته محصول وسیع باشد می‌تواند به تعداد بیشتری مشتری دسترسی پیدا کند و سود بیشتری کند. رقابیی که خط محصول باریک دارند در مقایسه با شرکتی که خط محصول وسیع دارد ممکن است به عنوان متخصص شناخته شود. (۱۷۸) نحوه تصمیم گیری در مورد محصولی خاص به ۳ عامل بستگی دارد: ۱- سود شرکت ۲- اهداف سهم بازار ۳-

تغییرات محیط بازاریابی (۱۷۹) مدیران بازاریابی با: ۱- تعریف عرضه محصول ۲- اصلاحات محصول ۳- عرضه محصول جدید همه موجب می‌شوند تا آمیخته محصول را سالم نگه دارند. (۱۸۰) مواردی که می‌توانیم یک محصول را جدید بدانیم: ۱- تازگی در مقایسه با محصولات جدید ۲- تازگی بنا بر شرایط قانونی ۳- تازگی از نظر شرکت ۴- تازگی از نظر

مصرف کننده (۱۸۱) به ۲ روش می‌توان (در فرایند توسعه محصول جدید) محصولات جدید تولید کرد: الف) مالکیت از طریق خرید شرکت دیگر، گرفتن حق امتیاز انحصاری یا اجازه تولید محصولات شرکت دیگر. ب) استفاده از بخشهای بازاریابی و تحقیق و توسعه شرکت که منظور تاکید بر ایجاد محصول جدید است. (۱۸۲) دلایلی که ممکن است در آینده موفقیت در تولید محصول جدید مشکل تر باشد: کم بودن ایده‌های مهم در مورد محصول جدید. بازارهای خرد شده: رقابت زیاد بازارها را تقسیم می‌کند و محصولات شرکتها برای کوچک تولید می‌شود یعنی فروش کمتر و سود کمتر. رشد سریع محدودیتهای قانونی و اجتماعی: مثال مقررات دولتی، نوآوری در صنعت داروسازی را کاهش داده است. گرانی فرایند تولید محصول جدید کمبود سرمایه کوتاه بودن عمر محصولات موفق (۱۸۳) مراحل اصلی ایجاد و عرضه محصولات جدید: ایده زائی، تصفیه ایده، توسعه و آزمایش، توسعه استراتژی بازاریابی، بررسی تجاری، توسعه محصول به طور محدود، آزمایش بازار، تجارتي کردن. ۱) ایده یابی و ایده زائی: جستجوی برای بهترین ایده ها- معمولاً شرکتها از هر هفت ایده یک ایده را به مرحله تولید می‌رسانند. مهم ترین منابع تامین ایده‌های جدید: ۱- ۱) منابع داخلی: بیش از ۵۵٪ ایده‌های جدید از داخل شرکتها است. ۲- ۱) مشتریان: ۲۸٪ ایده‌های جدید از مشتریان است. ۳- ۱) رقبا: ۲۷٪ از ایده جدید توسط رقباست. ۴- ۱) توزیع کنندگان و فروشندگان. ۵- ۱) دیگر منابع: مانند نمایشگاهها که در ایران منبع دستیابی به ایده جدید است. ۲) تصفیه ایده ها: اولین مرحله کاهش ایده هاست تا به ایده نهائی برسیم- از ۲ اشتباه باید پرهیز کرد: الف) زمانی که ایده خوب رد شود- اگر شرکتی زیاد ایده خوب را رد کند محافظه کارانه است. ب) زمانی که ایده ضعیف را قبول کند. از نوعی شیوه رتبه بندی ایده محصول برای تصفیه ایده استفاده می‌شود. ۳) توسعه و آزمایش مفهوم: یعنی پس از تصفیه ایده آنها را به مفهومهای محصول تبدیل کنیم: ۱- ۳) ایده محصول: تصور درباره محصولی است که شرکت فکر می‌کند می‌تواند به بازار عرضه کند. ۲- ۳) مفهوم محصول: شرح دقیقی در مورد ایده مزبور است که با عباراتی قابل فهم برای مشتریان بیان می‌شود. ۳- ۳) تصویر یا ذهنیت محصول: تجسم و برداشتی است که مصرف کنندگان از محصول دارند. ۴) توسعه استراتژی بازاریابی: از ۳ قسمت تشکیل شده است: ۱- ۴) در مورد اندازه، ساختار و رفتار بازار است. یعنی موضع یابی برای محصول طراحی شده، بررسی فروش، سهم بازار و تعیین اهداف سود در چند سال اول. ۲- ۴) تعیین قیمت، میزان تولید، استراتژی توزیع و بودجه بازاریابی برای سال اول است. ۳- ۴) پیش بینی فروش بلند مدت و تعیین اهداف سود و استراتژی آمیخته بازاریابی در طول زمان است. ۵) بررسی تجاری: بررسی میزان فروش، هزینه و سود مشخص شود؟ آیا به اهداف شرکت نائل می‌شویم یا خیر؟ پیش بینی فروش: آیا میزان فروش برای بازگشت سود کافی است؟ شرکت باید با پیدا کردن حداقل و حداکثر فروش ممکن را به منظور یافتن حوزه مخاطب برآورد کند. ۶) توسعه محصول: از این مرحله به بعد ایده جدید به صورت محصول فیزیکی وارد می‌گردد و جهش بزرگ سرمایه گذاری انجام می‌پذیرد. ۱- ۶) مشتریان محصول را در بردارنده ویژگی‌های که در مفهوم محصول آورده شده بیابند. ۲- ۶) نمونه مزبور باید براحتی در شرایط معمولی کاربرد داشته باشد. ۳- ۶) متناسب با هزینه های تولید ساخته شود. ۷) آزمایش بازار: آزمایش واقعی محصول در مقیاس آزمایشگاهی یا میدانی یا کشوری یا محلی است. ۸) تجاری کردن: مبلغ زیادی حدود ۱۰ تا ۱۰۰ میلیون تومان صرف تبلیغات می‌شود اگر هدف شرکت تولید محصول جدید باشد باید به ۴ سؤال پاسخ دهد: ۱) کی (۲) کجا (۳) برای که (۴) چگونه ۴ ویژگی مشتریان خرید محصول جدید:

الف) جزء اولین مشتریان باشند. ب) از مشتریان پرمصرف باشند. ج) رهبران عقیده باشند. د) دستیابی به آنها هزینه کمی داشته باشد. «کیفیت محصولات و ارائه خدمات به مشتریان»: ۱۸۴) عامل اصلی گرایش بازاریابی: تمرکز بر نیاز مصرف کنندگان یعنی توجه به ۱- کیفیت و ۲- ارائه خدمت به مشتریان دو موضوع جدیدترین مفاهیم بازاریابی است. ۱۸۵) تعریف جدید کیفیت: درجه ای که یک محصول با انتظارات مشتری و مشخصات ارائه شده تطبیق دارد. ادامه در بخش دوم

مدیریت بازاریابی (۲)

خلاصه کتاب مدیریت بازاریابی (۲) نوشته: ابراهیمی، داوور ونوس، احمدروستا انتشارات سمت تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی **MARKETING MANAGEMENT** By: Ebrahimi, Roosta, Venus ... ادامه

بخش اول (۱۸۶) کیفیت بهینه: عبارت است از آن سطح از کیفیت که علاوه بر برآورده ساختن انتظارات مشتریان بدون اضافه شدن ارزش محصولات از افزایش هزینه ها جلوگیری نماید. (۱۸۷) مطلوب ترین محصول امروزه آن است که خواسته مشتریان را برآورده کند- امروزه کل سازمان نسبت به کیفیت متعهد است- کیفیت جوهر سازمان است. (۱۸۸) مشتریان راضی منبع سود شرکتها هستند. (۱۸۹) مزیت‌های رقابتی برای شرکتی که محصول با کیفیت ارائه می‌دهد: ایجاد موانع رقابتی: نتایج فیزیکی سرمایه گذاری استراتژیک مانند کارخانه های مراکز توزیع و ... می‌باشد. وفاداری مشتریان: اهمیت حفظ مشتری ماورای هر خرید است- مشتری دارائی شرکت است- فعالیت بازاریابان برای ایجاد وفاداری مشتری «بازاریابی ارتباطی» را ایجاد کرده است که هدف آن بجای فروش فوری و کوتاه مدت به حفظ دراز مدت مشتریان معطوف است. محصولات متمایز: با ارائه خدمات به مشتریان می‌توان محصول خود را از سایر محصولات مشابه متمایز کرد. کاهش هزینه بازاریابی: صرفه جویی در هزینه از خدمات برتر ناشی می‌شود. قیمت های بالاتر: می‌تواند با ارائه خدمات برتر حتی ۱۰٪ قیمت را بالا برد سود نهائی شرکت که خدمات عالی ارائه می‌کند ۱۲ برابر شرکتی است که خدمات نمی‌دهد. (۱۹۰) اثرات کیفیت محصول بر عناصر آمیخته بازاریابی: تاثیرات کیفیت خدمات بر محصول: هر چه محصول از ایده آل مصرف کننده دورتر باشد ترفیع آن مشکل تر است- طرح محصول بر تفکر مشتریان اثر دارد بخصوص در بازارهایی که محصول مستلزم نمایش دادن است. تاثیرات کیفیت و خدمات بر قیمت تاثیرات کیفیت و خدمات بر ترفیع فروش چگونه می‌توان پیام متقاعد کننده راجع به کیفیت و خدمات ابلاغ کرد با ارائه اطلاعات کافی و تکیه بر شواهد و تاییدات مشتریان راضی است. (۱-۳) مبحث اول: موضع یابی بر مبنای ارائه خدمات به مشتریان است- میزان ارزش افزوده ارائه خدمات وسیله موثری در ارتقای یک محصول است. میزان ارزش افزوده ارائه خدمات به مشتریان برای محصول ابتدائی عامل اصلی لست که شرکت از طریق آن می‌تواند جایگاه مورد نظر را در بازار به دست آورد. هر قدر یک محصول غیر متمایز باشد ارائه خدمات به مشتریان مهم تر است. (۲-۳) مبحث دوم: شرکتها در ترفیع محصولاتشان بر مبنای کیفیت و خدمات با مشکلاتی مواجه می‌شوند. مثلاً مصرف کنندگان به دلیل شنیدن وعده های بسیار و نارضایتی ناشی از عملی نشدن آنها نسبت به پیام های تبلیغاتی بدبین شده اند. (۴) تاثیرات کیفیت و خدمات بر توزیع (۱۹۱) نقش بخش بازاریابی در کیفیت محصول: درک نیازهای مشتریان ایجاد استانداردهای کیفیت: عاملی است که با فرایند جمع آوری و توزیع اطلاعات ارتباط مستقیم دارد. برقراری ارتباطات موثر و مفید بازاریابی: (۱۹۲) مشارکت در بهبود کیفیت با ... تشکیل دایره کنترل کیفیت دایره کنترل کیفیت موجب ... بهره‌وری بالاتر و رضایت شغلی بیشتر می‌شود دایره کنترل کیفیت موجب ... اغلب در قسمت تولید هستند. دایره کنترل کیفیت موجب ... هر جا فرصت بهبود باشند استفاده می‌شود. دایره کنترل کیفیت موجب ... گاهی به فرایندها هم توجه می‌کند مانند پیشنهاد دریافت محموله های کوچکتر از شرکتهای تدارکاتی. روش دیگر بهبود کیفیت ... به کار گیری وظیفه کیفیت: روش موثر برای انتقال تمایلات و انتظارات مشتریان است. روش دیگر بهبود کیفیت ... تمام ویژگی محصول را به نیازهای شناسایی شده مشتریان ربط می‌دهد. (۱۹۳) مرحله روشهایی که افزایش توانایی ارائه خدمات موثر به مشتریان را نشان می‌دهد: ۱- انتظارات مشتریان را درک کنید: اولین و آخرین معیار رضایت مشتری- آیا انتظارات او برآورده شد؟ اهداف خدمات در هر شرکت به ۳ عامل بستگی دارد: الف) انتظارات مشتریان ب) رقابت ج) اهداف خدماتی اولویتهایی که مشتریان برای ویژگی محصول قائلند: نسبت ارزش به قیمت: تقسیم بازار گاهی سهمی در ایجاد نسبت مناسب بین ارزش و قیمت دارد. کیفیت محصول: قیمت محصول باید

براساس نظر مشتریان باشد. مزایا و ترکیبات ضمانتنامه‌ها: باعث می‌شود کارمندان کار خود را خوب انجام دهند. بر طرف کردن مشکلات: مشتری ناراضی فرصتی را ارائه می‌دهد نه مشکل را - مشتریان ناراضی به شرکت وفادارترند. تجربه خرید ۲- برای مشتریان اولویت برقرار نماید. ۳ اولویت داریم: ۱-۲) مشتریان هسته‌ای یا اصلی: افراد یا سازمانهایی که ارائه خدمات عالی به آنها سودآور است. باید هر کار ممکن برای جلب رضایت آنها انجام داد. ۲-۲) مشتریان در حال رشد که توانایی مشتری اصلی شدن را دارند: باید تا حد امکان به آنها توجه شود. ۲-۳) بقیه مردم: باید حداقل خدمات ارائه شود. ۳- اهداف خدمات را تعریف کنید: انتخاب اهداف خدمات: به موقعیت بازار منحصر به فرد شرکت بستگی دارد: ویژگی شرکتها در انتخاب اهداف خدمات: ۱-۳) نیت شرکت دقیق بیان شود. ۲-۳) شرکت را از رقبایش متمایز سازد. ۳-۳) با زبانی قابل فهم برای مشتریان نوشته شود و ارزشمند باشد. ۴-۳) قابل دستیابی باشد. ۴- در تمام سطح سازمان تعهد به ارائه خدمات را ایجاد نماید: همه افراد سازمان باید متعهد به مشارکت در ارائه خدمات باشند- این تعهد باید واقعی باشد نه شعار ۵- انتظارات مطلوب در مشتریان ایجاد کنید: رضایت مشتریان ۳ حالت دارد: اگر درک او از خدمات دریافتی از انتظاراتش کمتر باشد ناراضی اگر درک خدمات مطابق با انتظارات باشد... آرامش اگر خدمات بیشتر از انتظارات باشد ... رضایت ۶- ساختاری بنیادی برای ارائه خدمات ایجاد نماید. ۷- کارکنان را پرورش دهید: از ۴ راه: ۱-۷) گرینش و آموزش: آموزش نوعی سرمایه گذاری است. ۲-۷) حمایت: نمودار سازمانی سنتی هرمی شکل است و مدیران راس هستند و مشتریان جایی ندارند اما در نمودار دایره‌ای مشتریان در مرکز هدف هستند. ۳-۷) پرداخت: بهترین راه برای به دست آوردن بالاترین سطح عملکرد پاداش است. روشهایی که رهبران برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می‌کنند: ۱-۳-۷) پول ۲-۳-۷) پاداشهای ارزشمند ۳-۳-۷) پاداشهای سمبولیک: هدف شناسایی و معرفی به همکاران و مدیران است. ۴-۳-۷) جشنها ۵-۳-۷) کار مفهوم دار: کسب نشان افتخار ۸- رضایت مشتریان را اندازه‌گیری کنید. میزان رضایت مشتری موفقیت یا شکست را تعیین می‌کند- باید رضایت مشتریان رقبا و توزیع کنندگان را به عنوان مشتری نگاه کرد. ۹- در جستجوی شکایت کنندگان برآیید. «تعیین قیمت» ۱۹۴) قیمت گذاری یک هنر است و علم نیست و گاهی برای تعیین آن به عوامل ذاتی نیاز است. ۱۹۵) قیمتها همیشه آزمایشی هستند. ۱۹۶) قیمت: عبارت است از ارزشی که مشتریان احتمالاً برای محصول یا خدمتی قائل می‌شوند. ۱۹۷) قیمت: تنظیم کننده اول اقتصاد ۱۹۸) دستمزدهای بالا نیروی کار را جلب می‌کند و بهره بالا سرمایه را. ۱۹۹) قیمت تنها عنصری آمیخته بازاریابی است که در آمد ایجاد می‌کند. سایر عناصر هزینه‌زا هستند. ۲۰۰) آزادی قیمت گذاری در بازارها متغیر است. ۲۰۱) اقتصاددانان ۴ نوع بازار را شناسایی کرده‌اند که هر کدام دارای مسائل خاصی در قیمت گذاری است: در حال رقابت کامل: بازاری است که خریداران و فروشندگان در فروش محصولات یک شکل فعالیت می‌نمایند و کسی نمی‌تواند به صورت انفرادی به قیمت حاکم تاثیر گذارد. در حالت رقابت انحصاری: شامل خریداران و فروشندگان بسیاری است که به جای داشتن قیمت منفرد بازار در محدوده معینی از قیمتها فعالیت می‌کنند. دلیل چنین محدوده قیمتی این است که فروشندگان قادرند عرضه خود را به خریداران تفکیک کنند. در حالت رقابت انحصاری چند جانبه: بازار شامل تعداد کمی فروشنده است که نسبت به استراتژیهای بازاریابی و قیمت گذاری یکدیگر بسیار حساسند- محصول ممکن است یک شکل باشد یا نباشد. در حالت انحصار کامل: بازار فقط یک فروشنده دارد: ۱-۴) انحصار دولت: می‌توان انواع اهداف قیمت گذاری را در نظر گرفت. ۲-۴) انحصار تحت نظر دولت: به شرکت اجازه داده می‌شود قیمت‌هایی را تعیین که «بازدهی منصفانه‌ای» در پی داشته باشد و حفظ و توسعه کارخانه از این طریق تضمین می‌شود. ۳-۴) انحصار خصوصی: شرکت مجاز است برای محصول هر قیمتی را که بازار می‌پذیرد تعیین کند. ۲۰۲) قضاوت و تصمیم‌گیری در مورد مناسب یا نامناسب بودن قیمت هر محصول به عهده مصرف کننده است. ۲۰۳) کلید قیمت گذاری موثر: ۱- شناخت خلاقانه

خصوصیات خریداران ۲- علت خرید آنها ۳- چگونه تصمیم گیری خرید آنها (۲۰۴) قیمت گذاری مشتری گرا: یعنی بازاریابان نمی توانند یک محصول و یک برنامه بازاریابی طراحی کرده سپس قیمت را تعیین کنند. قیمت گذاری موثر با تجزیه و تحلیل ادراکات مربوط به قیمت و نیازهای مشتریان آغاز می شود. (۲۰۵) منحنی تقاضا: تعداد واحدهای محصول را که مصرف کنندگان در زمانی معین با قیمتهایی مختلف خواهند خرید نشان می دهد. (۲۰۶) در حالت عادی منحنی تقاضا رابطه معکوس با قیمت دارد.

(۲۰۷) در حالت غیرعادی مانند محصولات تشخیصی و پرستیژی از قاعده عادی تبعیت نمی کند. (۲۰۸) اقتصاددانان تاثیر عوامل نامربوط به قیمت را بر تقاضا از طریق جابه جا شدن منحنی تقاضا نشان می دهند. (۲۰۹) کشش پذیری تقاضا: یعنی میزان واکنش تقاضا در برابر تغییر در قیمت است. تقاضای حساس: در حالتی تقاضا با تغییر قیمت تغییر زیاد داشته باشد. تقاضای غیرحساس: در حالتی که تقاضا با تغییر قیمت تغییر زیادی نکند. (۲۱۰) استراتژی قیمت بالا و سود و زیان... امکان جلب رقبا را دارد. (۲۱۰) فرایند قیمت گذاری ۶ مرحله است به ترتیب: تحلیل وضعیت بازار شناسایی موانع و محدودیتهای قیمت گذاری تعیین هدفهای قیمت گذاری تحلیل توانمندی سود تعیین سطوح قیمت اولیه تعدیل و مدیریت قیمتها ۱- تحلیل وضعیت بازار: (۱-۱) تخمین تقاضا: مهم ترین وظیفه بازاریاب شناخت رابطه بین قیمت و تقاضا است و وسیله اساسی مورد استفاده منحنی تقاضا است. (۱-۲) کشش پذیری تقاضا: درصد تغییر در مقدار خریداری شده = کشش پذیری درصد تغییر در قیمت (۱-۲-۱) تقاضای غیرحساس: درآمد با کاهش قیمت، کاهش می یابد. (۱-۲-۲) تقاضای حساس: کاهش قیمت باعث افزایش درآمد کل می شود. تقاضای کاملاً حساس یعنی زمانی که تغییرات تقاضا منجر به هیچ گونه تغییری در قیمت نمی شود زمانی است که قیمت ها براساس قراردادها ثابت می شود. (۱-۳) ارزیابی تقاضا در بازار: نکاتی که بازاریابان باید توجه کنند. (۱-۳-۱) ارزش متمایز: اطمینان خریداران از ارزش محصول بیشتر در اشیاء هنری و عتیقه است. (۱-۳-۲) آگاهی از محصولات جانشین: اگر مشتریان اطلاع کافی از محصولات جانشین داشته باشند به قیمت بسیار حساس می شوند. (۱-۳-۳) دشواری مقایسه: اگر مقایسه محصولات دشوار باشد مشتریان نسبت به قیمتها کمتر حساسند. (۱-۳-۴) مبلغ یا هزینه کل (۱-۳-۵) سهم و نقش محصول: بیشتر در مورد محصولات صنعتی صادق است مثلاً اگر دو خریدار نسبت به یک محصول با توجه به میزان نیازشان حساسیت آنها متفاوت است. (۱-۳-۶) سرمایه گذاری صرف شده: هزینه ای است که بابت مشاوره بازاریابی می پردازیم و دوره یادگیری نامیده می شود. (۱-۴) تغییرات منحنی تقاضا: منحنی تقاضا و حساسیت قیمت ثابت نیست و در جهت تغییرات قیمت جابه جا می شود. (۱-۵) تحلیل رقابت: در پایین ترین سطح: باید وضعیت رقبا تحلیل شود. در پیشرفته ترین سطح: باید بر رفتار قیمت گذاری رقبا تاثیر گذاشت. (۱-۵-۱) پیش بینی حرکتهای قیمت گذاری رقبا: (۱-۵-۱-۱) قیمت گذاری براساس همکاری: در رقابت انحصاری چندجانبه اتفاق می افتد. (۱-۵-۱-۲) قیمت گذاری انطباقی: رقبا کوچکتر باید از حرکت قیمت گذاری رقبا بزرگتر پیروی کنند. (۱-۵-۱-۳) قیمت گذاری فرصت طلبانه: زمانی که رقیبی قیمت را بالا برد دیگر رقبا سعی می کنند قیمت را پایین نگه دارند یا تعویق اندازند. (۱-۵-۱-۴) قیمت گذاری تنبیهی و تخریبی: وقتی شرکتها با هدف صدمه زدن به رقبا قیمت های خود را در سطوح بسیار پایین معین می کنند. (۱-۵-۲) اثر گذاری بر حرکات قیمت گذاری رقبا: استفاده از اصطلاح «علامت دهی» یعنی ارسال پیام به رقبا در مورد مقاصد قیمت گذاری. جنگ قیمت واکنش رقابتی شرکتها که به زیان همه است. ۲- شناسایی موانع و محدودیتهای قیمت گذاری: موانع و محدودیتهای قیمت گذاری شامل: (۲-۱) هزینه ها: عامل داخلی (۲-۲) قوانین و مقررات دولتی: عامل خارجی- دولتها در زمینه های ذیل قیمت ها را بررسی و ردیابی می کند: (۲-۲-۱) تثبیت قیمت: عبارت است از ارائه تخصیصی چشمگیر به بعضی از مشتریان برای محصولی مشابه نسبت به دیگران، این عمل غیرقانونی است بجز در زمینه خدمات (۲-۲-۲) قیمت گذاری فریب دهنده: نوعی روش ترفیعی است که قیمت واقعی را نشان نمی دهد و مشتری را گمراه می کند. (۲-۲-۳) قیمت گذاری تنبیهی و تخریبی: روشی که قیمت ها بقدری پایین آورده می شود که

غیرعادلانه بر رقبا صدمه می خورد زمانی که کشور محصولی را به کشور دیگر صادر کند و قیمت پایین باشد طوری که به رقبای محلی صدمه وارد شود «دامپینگ» گویند که قیمت گذاری تبعیض است. (۲-۳) انتظارات کانالهای توزیع: (۲-۴)

تقاضای مشتری: (۲-۵) رقابت: هر چه تاکید مشتریان بر قیمت بیشتر باشد فشار رقابتی قویتر هست. علاوه بر رقابت قیمت عوامل دیگری در رقابت مطرحند که «رقابت غیرقیمتی» نامیده می شود. مانند: کیفیت- ذهنیت- ضمانتنامه- راحتی و دسترسی آسان ناشی از توزیع یا عملکرد- خدمات فروش. (۲-۶) ملاحظات اخلاقی: ۳- تعیین هدفهای قیمت گذاری: ۵ گروه هدفهای قیمت گذاری وجود دارند: (۳-۱) هدفهای سود دهی: مدیران شرکتها براساس هدفهای اقتصادی سیاسی و اجتماعی اهداف را تعیین می کنند. بازده سرمایه گذاری یعنی نسبت سود به سرمایه ای که در شرکت بکار رفته و بازده سهام یعنی نسبت سود به مقدار سهامی است که مالکان شرکت دارا هستند از هدفهای سوددهی می باشند دیدگاه آمریکایی... سود کوتاه مدت و دیدگاه ژاپنی... سود بلند مدت (۳-۲) هدفهای فروش: شرکتها سطوح مطلق فروش و سهم بازار را بررسی می کنند تا پیشرفت خود را در هر دو زمینه ملاحظه نمایند- همواره بین سهم بازار و سود رابطه نزدیکتر است و شرکتها توجه خاص به سهم بازار دارند. (۳-۳) هدفهای رقابتی: مانند رهبری قیمت ها یعنی زمان که یک شرکت در صنعت قیمت ها را تعیین می کند. (۳-۴) هدفهای مربوط به موضع سازی محصول و شرکت: شرکتها برای موضع سازی محصولاتشان در ذهن و فکر مشتریان بالقوه از قیمت استفاده می نمایند. قیمت‌های بالا نشان دهنده کیفیت برتر- تشخیص (پرستیژی) انحصاری بودن محصول است. (۳-۵) هدفهای بقا: قیمت گذاری حفظ حیات به معنی شکست قیمت رقباست. ۴- تحلیل توانمندی سود: قیمت در هر نقطه منحنی تقاضا * حجم فروش = درآمد کل (۴-۱) تحلیل هزینه: مدیریت دقیق هزینه ها می تواند «مزیت رقابتی» مناسبی برای شرکت ایجاد کند. (۴-۱-۱) هزینه ثابت: بدون توجه به تعداد محصولات تولید شده ثابت است. هزینه اجاره- حقوقها- دستمزد ثابت (۴-۱-۲) هزینه متغیر: هزینه ای که بنا به تغییر مقدار تولید تغییر می کند. مواد اولیه- انرژی- هزینه دستمزد کارکنان هزینه های ثابت = متوسط هزینه ثابت تعداد واحدهای تولید شده

هزینه متغیر = متوسط هزینه متغیر تعداد واحدهای تولید شده

متوسط هزینه متغیر + متوسط هزینه ثابت = متوسط هزینه کل

(تعداد واحد تولید شده) (متوسط هزینه کل) = هزینه کل (۴-۲) تحلیل حاشیه ای: با این روش و مقایسه هزینه حاشیه ای با درآمد حاشیه ای می توان توانمندی سود را مشخص کرد. هزینه حاشیه ای هزینه لازم برای تولید یک واحد اضافی یا هزینه انباشتی افزایش تولید با یک واحد. درآمد حاشیه ای درآمد حاصل از فروش یک واحد اضافی است. زمانی که درآمد حاشیه ای با هزینه حاشیه ای برابر شود حداکثر سود بدست می آید روش تحلیل حاشیه ای حداکثر توانمندی سود را مشخص می سازد. (۴-۳)

تحلیل نقطه سر به سر: نشان دهنده حجم فروش است که در آن هزینه کل با درآمد کل برابر می شود. فروش بیشتر از این نقطه سود و فروش کمتر از این نقطه زیان است. این نقطه نشان دهنده حداقل تعداد محصولی است که باید به قیمت تعیین شده فروخته شود تا شرکت در برابر هزینه ها درآمد داشته باشد. سطح فروش مورد نیاز برای نقطه سر به سر را نقطه سر به سر گویند. کل هزینه ثابت = نقطه سر به سر متوسط هزینه های متغیر به قیمت

تحلیل این نقطه اثر قیمت فروش را به سود دهی شرکت مشخص می سازد.

۵- تعیین سطوح قیمت اولیه: موثرترین روش قیمت گذاری روشی است که در آن عناصر سه گانه تقاضا، هزینه و رقابت در نظر گرفته شود. (۵-۱) روشهای قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا: (۵-۱-۱) قیمت گذاری ارزشی: مبتنی بر تحلیل نیازها و ادراکات مشتری است- در این روش انتخاب قیمت ها براساس ارزشی است که مشتریان برای محصول ما نسبت محصول رقبا قائل اند- هدف روش: پذیرش قیمت کمتر همراه با حفظ ارزش پایه است- بیشتر در شرایطی استفاده می شود که مشتریان به قیمت حساسیت کمتری دارند. (۵-۱-۲) قیمت گذاری پرمایه و گران قیمت گذاری بالا بخاطر نوآوری یا بی نظیری محصول است- هدف کسب سود زیاد در کوتاه مدت است- روش است برای جبران سرمایه گذاری کلان پیش از تولید و معرفی محصول جدید به بازار. (۵-۱-۳)

(۵) قیمت گذاری نفوذی وقتی شرکتها می خواهند حضور در بازار خاصی را افزایش دهند و با تعیین قیمت پایین در صدد بدست

آوردن سهم بازاریاند- مصرف کنندگان باید به قیمت حساس باشند. ۴-۱-۵) قیمت گذاری تشخیصی یا پرستیژی با استفاده از قیمت بالا- ذهنیت و تصویری از کیفیت و انحصار ایجاد می گردد- در قیمت گذاری پوشاک- اتومبیل- عطر- جواهر- کیف و چمران استفاده می شود- قیمت گذاری تشخیصی یک استراتژی بلند مدت است و بازاریاب می خواهد از قیمت به عنوان جزئی از تصویر کلی محصول استفاده کند. ۵-۱-۵) قیمت گذاری با اعداد خرده در قیمت گذاری به جای عدد کامل از اعداد اعشاری یا خرده استفاده می شود- قیمت گذاری خرده و تشخیصی هر دو روانی هستند- هدفشان تحریک مشتریان بالقوه برای خرید محصولات و خدمات مورد نظر است. ۶-۱-۵) قیمت گذاری گروهی و ردیفی وقتی شرکتی بیش از یک محصول در رشته های مختلف دارد از این روش استفاده می کند- صفت بندی عبارتست از ایجاد تعداد محدودی سطوح قیمت که کل خط تولید و محصول را پوشش می دهد- مانند فروشگاه پوشاک- حد نهایی صفت بندی قیمت را قیمت گذاری یکسان گویند که همه محصولات به یک قیمت فروخته می شود- به علت آسان و ارزان بودن با استقبال مشتریان همراه است. ۷-۱-۵) دیگر روشهای قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا: الف) قیمت گذاری براساس واحد: قیمت براساس معیارهای استاندارد کیلوگرم- متر و... تعیین می شود مشابه قیمت‌ها آسان است. ب) قیمت گذاری جمعی یا بسته ای: ارائه یک قیمت جمعی برای محصولات یا بسته کامل- مانند تور مسافرتی. ج) قیمت گذاری پس رو: با ارزیابی قیمت های که مشتریان حاضرند بپردازند آغاز شده و سود و حق العمل مورد درخواست واسطه ها محاسبه شده و سرانجام قیمتی که تولید کننده می تواند ارائه دهد تعیین می شود. ۲-۵) قیمت گذاری مبتنی بر قیمت تمام شده و سود: صفت مشترک این روش... در نظر گرفتن نیروهای رقابتی و ادراکات مشتری است. ۱-۲-۵) قیمت گذاری بر مبنای قیمت تمام شده به اضافه درصد سود: (قیمت تمام شده) (درصد مطلوب) + قیمت تمام شده = قیمت فروش ابتدا هزینه را مشخص و با اضافه کردن درصد خاصی از هزینه ها قیمت فروش بدست می آید. در بازار بنام «قیمت گذاری با سهم استاندارد» می نامند- روش مناسبی بر سوپرمارکتهاست. ۲-۲-۵) قیمت گذاری براساس منحنی تجربه: مفهوم منحنی تجربه این است که همراه با افزایش تجربه شرکت در تولید محصول، هزینه تولید و بازاریابی کم می شود- با استفاده از امتیاز کاهش یافتن هزینه ها طی زمان، سعی می شود تا قیمت های جاری براساس هزینه آینده که کمتر می شود تعیین گردد. شرط استفاده از این روش ۳ تا است: الف) اثر منحنی تجربه باید چشمگیر باشد. ب) شما باید از نظر تجربه پیشاپیش رقبای باشید. ج) مشتریان باید نسبت به قیمت محصول حساس باشند. ۳۲-۵) قیمت گذاری براساس میزان بازده سرمایه گذاری: تعیین سطح قیمت بالا برای دستیابی به سود مطلوب است. (سرمایه گذاری هر واحد) بازده سرمایه گذاری + متوسط هزینه ثابت + متوسط هزینه متغیر = قیمت ۳-۵) روشهای قیمت گذاری مبتنی بر رقابت عامل مهم رقابت است سپس قیمت‌ها مطابق با رقبا (کمتر- بیشتر- برابر) تعیین می شود. ۱-۳-۵) قیمت گذاری رهبر یا محصول ارزان برای جلب مشتریان: استفاده از قیمت چشمگیر (پایین) مشتریان را جلب کرده و سایر محصولات را می فروشند که شیوه ترکیبی است و قیمت گذاری رهبر نامیده می شود حد نهایی این روش حتی زیان ده بودن یک محصول است. ۲-۳-۵) قیمت گذاری موضع یابی: برای موضع سازی محصولات نسبت به رقبا استفاده می شود. ۶- تعدیل و مدیریت قیمت ها: یعنی تعدیل یا حفظ قیمت ها نسبت به وضعیت بازار، رقابت و رفتار مشتریان است. ۱۶) تخفیف های مقداری (List price): کاهش در قیمت ثبت شده برای تشویق مشتریان به خرید مقادیر بیشتری از محصول- تخفیف براساس اندازه خرید یا ارزش یا تعداد واحدها است. ۱-۱-۶) تخفیفهای غیر انباشتی: (non cumulative discounts): بر پایه اندازه سفارش انفرادی یا جمعی است- مثلاً یک واحد محصول ۵۰۰ تومان ولی ۳ واحد محصول ۴۵۰ تومان- مشتریان را تشویق به سفارش بزرگتر می کند- هر چه سفارش بزرگتر باشد نسبت هزینه فروش به کل فروش کاهش می یابد ۱-۱-۶) تخفیفهای انباشتی (comulative discounts) بر پایه حجم خرید طی دوره زمانی خاص است. مزیت این روش این است که مشتری به فروشنده وابسته می شود. این شیوه در محصولات فاسد شدنی مفید است. ۲-۶) تخفیفهای تجاری: (trade discounts): در مقابل

وظایف بازاریابی که خریداران انجام می‌دهند به آنها پرداخت می‌شود- تخفیفها در توالی پس از کسر درصد قبلی از قیمت مصرف کننده محاسبه می‌شود. ۳-۶) تخفیفهای نقدی: (cash discounts): تخفیفی که به خریداران در مقابل پرداخت به موقع صورت حسابها طی دوره زمانی معین پرداخت می‌شود. تخفیف براساس بدهی خالص، پس از کسر تخفیفهای تجاری و مقداری از قیمت پایه محاسبه می‌گردد. هر تخفیف نقد ۳ عنصر دارد: الف) درصد تخفیف ب) دوره زمانی که طی آن از تخفیف استفاده می‌شود. ج) زمانی که از موعد پرداخت صورت حساب گذشته است. ۴-۶) تخفیفهای ترفیعی: مانند حراج سبب رفت آمد زیاد مشتریان می‌شود- موقتی است- برای ترغیب مشتریان به آزمایش محصول جدید یا افزایش محصولات شناخته شده قبلی و یا رقابت پذیری بکار می‌رود. ۵-۶) تخفیف جغرافیائی: هزینه حمل و نقل محصول می‌باشد که توسط شرکت باید تصمیم گیری شود آیا در محاسبه قیمت محصول احتساب شود یا نه؟ انواع استراتژی های قیمت گذاری جغرافیایی ۱-۵-۶) قیمت گذاری فوب، مکان تولید: فروشنده قیمت فروش را در کارخانه یا مکان تولید دیگری ارائه می‌دهد و خریدار کل هزینه حمل و نقل را می‌پردازد- تنها روشی است که فروشنده پولی بابت حمل و نقل نمی‌دهد- فروشنده قسط هزینه بارگیری می‌دهد- قیمت تحویل به خریدار براساس هزینه حمل متغیر است- یک نوع انحصار جغرافیایی است- رقبا بخاطر هزینه حمل زیاد وارد بازار نمی‌شوند. ۲-۵-۶) قیمت گذاری تحویل یکسان (uniform delivered pricing): ارائه قیمت مشابه به تمام خریداران بدون توجه به محلها آنها- درآمد خالص برای فروشنده متغیر است و به هزینه حمل بستگی دارد- وقتی هزینه حمل کوچک است این روش مفید است. ۳-۵-۶) قیمت گذاری تحویل منطقه ای (Zone delivered pricing): بازار فروشنده به تعدادی مناطق وسیع جغرافیایی تقسیم می‌شود قیمت تحویل یکسان برای هر منطقه در نظر گرفته می‌شود- این هزینه متوسط هزینه ها برای تمام نقاط در داخل یک منطقه است. ۴-۵-۶) قیمت گذاری قبل قسمتی از هزینه حمل و نقل (Freight absorption pricing): هنگام قیمت گذاری فوب کارخانه شرکتی قسمتی از هزینه حمل خریداران که نزدیک به محل کارخانه رقبا هستند را پرداخت می‌نماید. مدیریت باید در جستجو راهی باشد تا هزینه ثابت را پوشش دهد. ۵-۵-۶) تخفیفها و فوق العاده های دیگر: شرکتها در تولیدهای فصلی خود (کولر) برای تقاضای خارج از فصل تخفیف در نظر می‌گیرند. تعویق انداختن سر رسید صورت حسابها، ترکیبی از تخفیف فصلی و نقدی است. ۱۱۲) موارد خاص در قیمت گذاری: ۱- قیمت های مذاکره ای و چانه زنی: توافق بر سر قیمت از جانب دو طرف است- دو طرف به قیمت منتشر شده توجهی ندارند- در محصولات مصرف کم و در تجارت زیاد و در بعضی خدمات متداول است. ۲- قیمتهای مناقصه ای رقابتی: از طریق مناقصه انجام می‌شود. ۳- معاملات تجاری متقابل (counter trade): به شکل های گوناگون معاملات پایایی- خرید متقابل- معاملات جبرانی- مبادله انتقالی صورت می‌گیرد- بازپرداخت وجوه شاید سالها طول بکشد (۱۱۲) استراتژی قیمت گذاری برای خدمات: ادراکات مشتری تاثیرات هزینه: هزینه خدمات ساعتی است که صرف ارائه آن می‌شود. مدیریت ظرفیت «سیستم و مدیریت توزیع» (۱۱۳) توزیع یعنی رساندن محصول مورد نظر مشتری در زمان مطلوب به مکان مورد نظر. (۱۱۴) سیستم بازاریابی یعنی تعداد زیادی از افراد و سازمانهایی که از طریق اطلاعات، محصولات، مذاکرات، امکانات و انسانها با هم ارتباط دارند. (۱۱۵) نقش واسطه ها... واسطه ها تا حد ممکن مرادوات بین تولید کننده و مصرف کننده را کاهش می‌دهند. واسطه ها نماینده خریدار هستند. واسطه ها نماینده تولید کننده هستند. (۱۱۶) گاهی ۷۰٪ پولی که برای صنایع غذایی می‌پردازند مربوط به توزیع و خدمات است. (۱۱۷) تعداد واسطه ها را می‌توان کاهش داد اما هزینه توزیع را نمی‌توان حذف کرد. (۱۱۸) واسطه ها کارگزار خرید برای مشتریان و کارشناس فروش برای تولید کنندگان هستند. (۱۱۹) طبقه بندی واسطه ها: ۱- خرده فروشها: کسانی که محصولات را خریداری و به مصرف کنندگان نهایی و سازمانی می‌فروشند- سوپرمارکتها- فروشگاه زنجیره ای. ۲- کارگزاران یا دلالها: گروهی که مذاکرات خرید یا فروش یا هر دو بر عهده آنهاست اما مالک محصول نیستند- حق العمل خود را دریافت می‌کنند- محصول شاید

فیزیکی باشد یا نه - مخاطرات بازار کمتر متوجه آنهاست دلالتها - آژانس ها - کارگزاران فروش - کارگزاران تولید کننده - بازرگانان یا تجار حق العمل کار. ۳- عمده فروشها یا توزیع کنندگان: کسانی که محصولات را خریداری و مالک می شوند و به خرده فروشها و بازرگانان دیگران می فروشند - فرش - برنج - چای - آهن. (۲۲۰) طراحی کانال های توزیع و تصمیم های مهم در طراحی آن: ۱- ترسیم نقشه توزیع در آمیخته بازاریابی: ابتدا هدف بازاریابی بازبینی شود - سپس نقش محصول، قیمت و ترفیع و توزیع، ترسیم و مورد مطالعه قرار گیرد - اگر شرکت توزیع تدافعی اختیار کند باید به همان خوبی رقبا توزیع کند و اگر از توزیع تهاجمی استفاده کند باید از آنها برتر باشد. ۲- انتخاب نوع کانال توزیع: شرکت باید مناسب ترین نوع کانال برای محصولات را تعیین کند - آیا شرکت در کانال توزیع خود به واسطه ها نیاز دارد یا خیر و اگر دارد از چه نوع باشد. ۳- تعیین تعداد واسطه های توزیع: در تعیین واسطه ها: رفتار خرید بازار هدف و ماهیت محصول در این تصمیم گیری تاثیر مستقیم دارد. افزایش تعداد واسطه ها به طور عمودی باعث بالا رفتن هزینه و کاهش رقابت پذیری محصول می شود. این نوع حرکت در شرایط کمبود در شرایط کمبود و بحرانهای اقتصادی است. ۴- گزینش اعضای کانالهای مشخص: (۲۲۱) مراحل طراحی کانالهای توزیع: ۱- عوامل شناسائی کانالهای توزیع: ۱-۱ پوشش و قدرت توزیع: یعنی تعداد واسطه هایی که محصول تولید کننده را در یک ناحیه تجاری بازاریابی می کنند قدرت توزیع ۳ شکل است: الف) توزیع انحصاری: عمده فروش، توزیع کننده یا خرده فروش محصولات رقیب را بازاریابی نمی کند - مانند نماینده انحصاری ارج در هر منطقه. ب) توزیع مجاز: کانال توزیع ضمن عرضه و فروش محصولاتی که مربوط به شرکتی است که به او مجوز داده است محصولات دیگران را به فروش می رساند - لوازم یدکی پیکان. ج) توزیع پراکنده: کسانی که در نقاط مختلف انواع محصولات را به خریداران عرضه می کنند. ۲-۱) دسترسی به استفاده کنندگان نهایی: باید واسطه ها را مشخص کرد - چه کانالی ممکن است به مصرف کنندگان نهایی لباس بچه گانه ۱-۱۰ سال دسترسی داشته باشند. ۳-۱) فعالیتها و وظایف متداول: توجه به فعالیت کانال رقبا برای محصولات یا خدمات مشابه در شناسائی واسطه ها موثر است. ۴-۱) وظایف و فعالیتهای لازم: تولید کننده باید به شناسایی وظایفی مانند ذخیره کردن، حمل و نقل و تماس با مشتری نیز پردازد. مدیریت باید وظایف واسطه ها را بشناسد از قبیل خدمات ارائه شده به وسیله واسطه ها، در دسترس بودن آنها، دیدگان واسطه نسبت به تولید کننده، فرصت های فروش و هزینه هاست. ۲- ازریابی و گزینش کانالها: ۱-۲) تحلیل درآمد و هزینه: عامل اصلی در ارزیابی و گزینش کانالهای گوناگون: عملیات اقتصادی قابل انتظار هر کانال است - میزان درآمد و هزینه مدت زمان اجرایی طرح باید معین شود - توزیع از طریق خرده فروشی باید حجم فروش بیشتری بوجود آورد. ۲-۲) زمان توسعه و پرورش کانالها ۳-۲) ملاحظات کنترلی: بجر درآمد و هزینه عوامل دیگری مانند کنترل مدیریت، انعطاف پذیری، ارتباطات، خودداری از درگیری و هماهنگی اعضاء در کانال توزیع موثر است. ۴-۲) محدودیتهای قانونی: الف) انحصاری بودن بعضی از محصولات ب) محدودیتهای جغرافیایی برای پوشش کار واسطه و حوزه عملیاتی او ج) قوانین و مقررات و شرایط محلی ۵-۲) قابلیت دسترسی به کانال: کانالهای توزیع باید علاوه بر توانایی، تمایل به توزیع محصول داشته باشند. ۶-۲) گزینش کانال: ملاحظات اقتصادی در گزینش کانالها عامل اصلی است. ۳- گزینش اعضای کانال: ارزیابی واسطه ها از ۳ طریق است: الف) فروش جاری در مقابل فروش گذشته. ب) عملکرد انواع بازارهای فروش ج) فروش واسطه در مقابل سهمیه یا معیار دیگر ۲۲۲) پس از طراحی سیستم جدید توزیع ... باید مدیریت کانالهای توزیع را انجام داد. ۲۲۳) مدیریت کانال توزیع از مدیریت سازمانی دشوارتر است چون هدفها متفاوت است. ۲۲۴) تعارض بین کانالهای توزیع: الف) برخورد افقی: وقتی بین ۲ خرده فروش مثلاً خصوصاً اعضای منطقه جغرافیایی اختلاف باشد. ب) برخورد عمودی: وقتی بین یک تولید کننده و یک توزیع کننده تعارض باشد مثلاً تولید کننده اهداف فروش بیشتری برای فروش توزیع کننده در نظر بگیرد. ۲۲۵) اختلاف توزیع (تعارض) با مذاکره حل می شود. ۲۲۶) انواع کانالهای توزیع: ۱- توزیع محصولات مصرفی: برای

محصولات ملموس و مصرف کنندگان نهایی ۵ کانال توزیع است: الف) تولید کننده ... مصرف کننده: کوتاه ترین و ساده ترین راه- هیچ واسطه ای نیست. فروش خانه به خانه - سفارش پستی- فروش میوه در جالیزب) تولید کننده ... خرده فروش ... مصرف کننده: توزیع شیر- نوشابه. ج) تولید کننده ... عمده فروش ... خرده فروش ... مصرف کننده: کانال سنتی است. د) تولید کننده... کارگزار ... خرده فروش ... مصرف کننده: تولید کننده یک محصول را به یک دلال یا کارگزار فروش می دهد. ه) تولید کننده ... کارگزار ... عمده فروش ... خرده فروش ... مصرف کننده: ۲- توزیع محصولات صنعتی: الف) تولید کننده ... استفاده کننده بیشترین معاملات مانند هواپیما- ژنراتور از آینده است. ب) تولید کننده ... توزیع کننده صنعتی ... استفاده کننده تولید کنندگان تجهیزات کوچک و اقلام عملیاتی از آن استفاده می کنند- توزیع اقلام ساختمانی ج) تولید کننده ... کارگزار ... استفاده کننده شرکتی که فاقد بخش فروش است از آن استفاده می کند. د) تولید کننده ... کارگزار ... توزیع کننده صنعتی ... استفاده کننده اگر فروش مستقیم از طریق کارگزاران میسر نباشد. ۳- توزیع خدمات: الف) تولید کننده... مصرف کننده خدمات بهداشتی- مشاوره حقوقی- خدمات فردی. ب) تولید کننده... کارگزار ... مصرف کننده خدمات توریستی- تبلیغاتی- تحقیقاتی- بیمه. ۲۲۷) شبکه توزیع: بخشی از فعالیتهای بازاریابی است که انتقال محصولات و خدمات را از تولید تا مصرف نهایی به عهده دارد. ۲۲۸) مهم ترین موسسات و سازمانها توزیعی عبارتند از: ۱- خرده فروش ها ۲۲۹) فروش محصولات و خدمات برای استفاده شخصی و غیرتجاری به مصرف کننده نهائی را گویند. ۲۳۰) آسان ترین کار ورود به خرده فروش است: جنبه مثبت خرده فروشی- رقابت شدید و جلوگیری از هر گونه انحصار و ایجاد آسایش برای مردم در مناطق مختلف است. ۲۳۱) خرده فروش برای تولید کنندگان: متخصص فروش است. ۲۳۲) خرده فروش برای تولید کنندگان: مفسر تقاضای مشتریان است. ۲۳۳) طبقه بندی واسطه های خرده فروشها براساس عوامل زیر است: الف) اندازه فروشگاه: عوامل رقابتی بین خرده فروش های بزرگ و کوچک را می توان به شرح زیر سنجید: تقسیم نیروی کار قدرت خرید استفاده از تبلیغات قدرت مالی کانال عمودی: امکان پرداختن به عمده فروش و حتی امور تولیدی تحقیق بازار: نوآوری انعطاف پذیری عملیات: انعطاف در امور مدیریت و خدمات هزینه عملیات ملاحظات قانونی ردیف های ۷ و ۸ و ۹ به نفع خرده فروشهایی کوچک و بقیه عوامل به نفع خرده فروش های بزرگ است. ب) وسعت رده: موسسات خرده فروش از لحاظ وسعت رده به ۳ گروه تقسیم می شوند:

- ۱- فروشگاههای عمومی بازرگانی: سازمانهای تجاری نظامندی هستند که مدیر مسئول طرح ریزی محصولات در موفقیت آنها نقش مهمی دارد- در قسمت مانند یک واحد تجاری عمل می کند. ارجحیت فروشگاه های بزرگ اجاره ای به معمولی الف) فروشگاه اجاره باعث آمدن متخصصان می شود. ب) زحمت مدیریت را کم می کند. ج) ریسک را پایین می آورد بخصوص در اقلام تابع می د. ۲- فروشگاههای مربوط به محصولات همگن و همگروه: از خرده فروشی شامل موسساتی است که انواع مختلف کارهای گروههای مربوط به هم را معامله می کنند. ۳- فروشگاههای اختصاصی: موسساتی انواع محدودی از محصولات را می فروشند- فروشگاه توتون و تنباکو- شیرینی پزها. ج) محل جغرافیائی: د) شکل مالکیت: ۱- فروشگاه زنجیره ای: شامل دو یا بیش از دو فروشگاه است- مالکیت مرکزی دارد- مزیت آن مانده خرده فروش های بزرگ است (۳ عامل) ۲- فروشگاه مستقل و کوچک: از روش بازاریابی فروشگاه بزرگ تقلید کرده اند. ه) روش عملیاتی: مهم ترین گروهها در این نوع طبقه بندی: ۱- خرده فروشی درون فروشگاه یا با فروشگاه: ۱-۱) خرده فروشی به صورت سوپرمارکتها: موسسه بزرگ خرده فروشی می دانیم که براساس «خود خدمتی» (سلف سرویس) و حداقل خدمات برای مشتری اداره می شود. از نظر قیمت قابل توجه است و محلی برای پارک وسایل نقلیه دارد. ۱-۲) خرده فروشی با تخفیف یا انبارهای تخفیف دهنده: معمولاً محصولات را پایین تر از قیمت آگهی شده در سطح کشور می فروشند- اغلب در مناطق پر رفت و آمد خارج از شهرها که قیمت اجاره پایین است قرار دارند. ۲- خرده فروشی خارج از فروشگاه: یکی از قدیم ترین روشهای خرده فروشی معامله بین فروشنده و خریدار در محل زندگی خریدار یا محلی غیر از

فروشگاه است - این روش را گاهی فروش خانه به خانه می‌نامند. ۳- فروش غیرفردی و بدون فروشگاه: ۱-۳) فروش از طریق سفارش پستی: در این روش خریدار ممکن است از ۳ طریق محصولات را خریداری کند: ۱) کاتالوگ (۲) پر کردن فرم در آگهی منتشر شده (۳) پر کردن فرم خرید که بطور مستقیم از فروشنده دریافت کرده است. ۲-۳) فروش از طریق ماشین‌های اتوماتیک: از طریق ماشین‌های سکه‌ای بدون فروشنده به مشتریان عرضه می‌شود. ۲ - عمده فروشها مخصوص خریدارانی است که هدفشان فروش مجدد یا استفاده تجاری است. عمده فروشها به (۱) تبلیغات و ترفیع (۲) موقعیت محلی (۳) شرایط فروش کمتر توجه دارند. وظایف عمده فروشها: الف) فروش و ترفیع. عمده فروشها بیش از تولید کنندگان خریداران را می‌شناسد. ب) خرید و جور کردن محصولات. ج) خریدار حجم زیاد و تقسیم به مقادیر کوچک. د) انبارداری. هزینه نگهداری محصول را با داشتن انبار بزرگ خرده فروشها کاهش می‌دهند. ه) حمل و نقل. باعث تسریع در حمل و نقل می‌شوند. و) تامین منابع مالی (ز) تحمل ریسک... ریسک و مخاطرات شرایط بازار را کاهش می‌دهند به علت مالک بودن ح) اطلاع رسانی بازار ط) خدمات و مشاوره مدیریت مهم ترین عمده فروشی های تاجر: ۱- تجار عمده فروش: عمده فروش عمومی: مجموعه چند خط محصول را به خرده فروشها توزیع می‌کنند. عمده فروش خصوصی: یک محصول را به خرده فروشها توزیع می‌کنند. ۲- توزیع کنندگان صنعتی: محصولات را به تولید کنندگان عرضه می‌کنند. ۳- تعاونی تولید کنندگان: تعاونیها مجموعه ای از محصولات را به خریداران عمده و جزیی می‌فروشند. ۴- عمده فروشی از طریق پست: با کاتالوگ به مشتریان انفرادی - سازمانی - صنعتی محصولات را عرضه می‌کنند سفارش مشتریان از طریق پست انجام می‌شود. ۳- دلالتها و کارگزاران درصد کمیسیون دلالتها در کشورهای غربی ۲٪ تا ۶٪ است. مهم ترین انواع کارگزاران: ۱- کارگزاران تولید کنندگان: در سطحی محدودتر از عمده فروشی های دیگر فعالیت دارند- محصولات تولیدی مکملی عرضه می‌نمایند- مهم ترین گروه این کارگزاران در پوشاک، مبلمان، محصولات الکتریکی فعالیت دارند. ۲- کارگزاران فروش: طبق قرارداد فروش تمام محصولات یک فروشنده عمل می‌نمایند- نساجی- نوشابه- فولاد- اقلام شیمیایی. ۳- کارگزاران خرید: رابط خرید در بازار هستند- در بازرسی- دریافت، نگهداری و حمل و نقل فعالیت دارند. ۴- تجار حق العمل کار: محصولات را از تولید کننده دریافت و طبق مذاکره به فروش می‌رساند و حق العمل خود را بر می‌دارند- فروش محصولات کشاورزان. (۲۳۴) مدیریت توزیع فیزیکی: فعالیتهایی که با انتقال به موقع محصولات مناسب به مکانهای مناسب با مقدار مناسب سر و کار دارند یا ایجاد و اجرایی سیستم کارا برای انتقال محصولات - لجستیک و تدارکات برای تشریح این انتقال هستند. کاهش هزینه‌های توزیع فیزیکی بر سود تاثیر زیادی دارد. مهم ترین نقش توزیع فیزیکی در بازاریابی شرکت- ارتباط نزدیک با خدمت به مشتریان است. (۲۳۵) وظایف توزیع فیزیکی: ۱) محل موجودی و انبارداری (۲) اداره مواد (۳) کنترل موجودی (۴) پردازش سفارشها (۵) حمل و نقل (۲۳۶) در روش هزینه کل در توزیع فیزیکی محصول شرکت باید ارتباط بین سود و هزینه را در تمام سیستم توزیع فیزیکی بهینه سازد و نباید هزینه های مجزای این فعالیتها را در نظر گیرند. مدیریت باید برای رسیدن به توازن بین هزینه کل و خدمت به مشتریان تلاش کند. چیزی که ما آنها را بهینه سازی توزیع فیزیکی می‌نامیم. (۲۳۷) سطح خدمات ارائه شده مستقیماً بر تقاضا اثر دارد و این مطلب هنگامی که ارائه خدمات موثر به مشتریان تنها سلاح رقابتی یک شرکت است اهمیت دارد. (۲۳۸) در توزیع فیزیکی محصول به ۳ عامل توجه داشت: ۱) زمان (۲) مکان (۳) مقدار دلخواه مشتریان (۲۳۹) انبارداری مزیت زمانی و حمل و نقل مزیت مکانی ایجاد می‌کند. (۲۴۰) انبارداری برای بهبود عدم توازن بین زمان تولید و مصرف ضروری است. (۲۳۹) سیستم توزیع فیزیکی بر مبنای ۵ زیر سیستم ایجاد می‌شود. ۱- محل موجودی و انبارداری عامل اصلی در توزیع فیزیکی مدیریت موجودی است. انبار کردن و انبارداری: انبارداری مفهوم وسیع تر از انبار کردن دارد. انبار کردن: نگهداری محصول از زمان تولید تا فروش است. انبارداری: انبار کردن و فعالیت گردآوری، ترکیب، جداسازی و

طبقه بندی است. ۱-۲) متمرکز کردن موجودی یا پراکندگی آن: با متمرکز کردن موجودی ۳ مزیت داریم: (الف) موجودی انبار بهتر کنترل می‌شود. (ب) درخواست غیرعادی را برآورده نمود. (ج) کارایی در انبارداری و اداره مواد را افزایش داد. با پراکندگی موجودی در بازار عکس موارد بالا اتفاق می‌افتد. ۱-۳) مالکیت انبارها: (الف) انبار عمومی: خدمات گوناگون دارد - تمام هزینه‌ها متغیر است - هنگام استفاده محدود از این انبار ارزانتر است - انعطاف پذیری و ویژگی آن است - هزینه ثابت و تعهدات بلند مدت در یک مالکیت ندارند. (ب) انبار خصوصی: هزینه ثابت یا متغیر است - برای پوشش هزینه ثابت استفاده زیاد ضروری است تا هزینه کمتر شود - مزیت اصلی این انبار نظارت بر عملیات است - مواد خطرناک در آن نگهداری می‌شود. (ج) مراکز توزیع: برای پردازش سفارشها و انبارداری خصوصی از رایانه استفاده می‌شود تا بدین وسیله جریان سریع محصولات مهیا شود - مراکز اطراف بازار است - استفاده از مراکز توزیع باعث می‌شود هزینه توزیع با (۱) کاهش انبارها (۲) کاهش سطح موجودی (۳) حذف خسارت نداشتن محصول کاهش یابد. ۲- اداره کردن مواد انتخاب تجهیزات مناسب است - انبارهای کنونی در ساختمان بزرگ یک طبقه در حوالی شهر است: ۱-۲) کنترل موجودی: تداوم نظارت بر اندازه و ترکیب موجودیها است - هدف از کنترل موجودی... به حداقل رساندن سرمایه گذاری و نوسانات در موجودی هاست. همزمان با پاسخگویی به سفارشهای مشتریان به طور صحیح و به موقع - بهترین رویه سال‌های اخیر در کنترل موجودی استفاده از رایانه است. اندازه موجودی از طریق... ایجاد توازن بین هزینه و نیاز بازار تعیین می‌شود اثر تقاضای بازار بر موجودی... با پیش بینی فروش ارزیابی می‌شود. مقدار سفارش اقتصادی... حجمی که در آن هزینه نگهداری موجودی به اضافه هزینه پردازش سفارشها در حداقل ممکن است. در واقع ضمن افزایش اندازه سفارش ۱- هزینه نگه داشتن موجودی افزایش می‌یابد. ۲- هزینه پردازش سفارش کاهش می‌یابد. ژاپنی از برنامه «درست به موقع» برای کنترل موجودی استفاده می‌نمایند - یعنی خرید به مقدار کم «درست به موقع» برای تولید و تولید مقادیر «درست به موقع» برای فروش. ۲-۲) پردازش سفارشها: مجموعه از روشها برای تامین سفارشها - شامل ارسال صورت حساب و دادن اعتبار و آماده کردن سیاهه و جمع آوری مانده حساب بدهکار است. ۲-۳) حمل و نقل: ۵ نوع حمل و نقل خط آهن - آب - خشکی - خط لوله - هوا داریم. «فعالیت‌های ترفیعی و تشویقی» (۲۴۰) فعالیت ترفیعی: مجموعه ای از تبلیغات، فروش حضوری، پیشبرد فروش و روابط عمومی است. (۲۴۱) هدف اصلی ترفیعات: تغییر محل و شکل منحنی تقاضا و درآمد برای محصولات شرکت است. (۲۴۲) ترفیعات: مجموعه فعالیت‌های اطلاع رسانی، ترغیب و اثرگذاری است. فعالیت‌های ترفیعی به عنوان سیستم فرعی شناسایی می‌شوند. (۲۴۳) عناصر فرایند ارتباطات: پیام - فرستنده پیام - کانال پیام - گیرنده پیام. (۲۴۴) بازخورد فرایند ارتباطات: سیستم بازگشت دهنده آخرین عنصر در فرایند ارتباطات است. (۲۴۵) عوامل موثر در ترکیب ترفیع: میزان پول در دسترس: تعیین کننده حقیقی ترکیب ترفیع است. چگونگی ماهیت بازار: در برگیرنده حوزه جغرافیائی بازار و تمرکز بازار و نوع مشتریان است. ماهیت محصول چرخه عمر محصول (۲۴۶) تبلیغات و آگهی‌ها: ارتباط و معرفی غیرشخصی محصول یا خدمات از طریق حامل‌های مختلف در مقابل دریافت وجه برای موسسات انتفاعی و غیرانتفاعی یا افرادی که در پیام مشخص شده اند. تولیدات بتدریج فاصله بین تولید کننده و مصرف کننده را زیاد می‌کند با تبلیغ این فاصله را کم کنیم. تبلیغ هشدار است برای حفظ دائم مرغوبیت از طریق تولید کننده برای رقبا قدرت تکرار تبلیغ باعث اثر روانی بر روی مردم می‌شود و مردم با محصول مانوس می‌شوند. با تبلیغ قیمت تعدیل می‌شود. خدمات محصول از طریق تبلیغ آموزش داده می‌شود. با تبلیغ در دراز مدت ثروت غیرمرئی برای تولید کننده بوجود می‌آید. سبب تحریک افراد می‌شود. (۲۴۷) تصمیمات ۵ گانه در امور تبلیغات و آگهی:

۱- مشخص کردن اهداف اهداف باید بر مبنای (۱) تصمیمات قبلی راجع به بازار هدف (۲) موضع بازار (۳) آمیخته بازاریابی مشخص شود. (۱-۱) آگهی اطلاع دهنده: وقتی محصول جدید به بازار عرضه شود و هدف تقاضای اولیه باشد - اطلاع رسانی

محصول جدید- پیشنهاد استفاده جدید از محصول. ۱-۲) آگهی ترغیب کننده: زمانی که رقابت زیاد می‌شود و هدف ایجاد تقاضای انتخابی است. ترجیحات برای مارک مشخص- تغییر استنباط مشتریان از ویژگی محصول. ۱-۳) آگهی یادآوری کننده: زمانی که محصولی در مرحله بلوغ است و هدف وادار کردن مشتری به تفکر مداوم است یادآوری محل خرید محصول- تغییر دادن شعبه شرکت. ۲- تصمیمات در مورد بودجه آگهی از مشکل ترین تصمیمات بازاریابی است. از ۴ روش استفاده می‌شود. ۱-۲) روش مبتنی بر امکانات شرکت: عیب این روش نادیده گرفتن اثر آگهی بر میزان فروش است در نتیجه بودجه نامطمئن سالانه لحاظ می‌شود و برنامه ریزی دراز مدت را دچار مشکل می‌سازد. ۲-۲) روش درصد فروش- مزایا: ۱) هزینه آگهی با توجه به امکانات شرکت ۲) توجه مدیریت به رابطه بین هزینه آگهی، قیمت محصول و سود هر واحد ۳) موجب ثبات رقابتی می‌شود. معایب: ۱) روش بسختی توجیه پذیر است. ۲) بجای اینکه آگهی علت فروش باشد- فروش علت آگهی است. ۳) تخصیص هزینه‌ها بر مبنای در دسترس بودن سرمایه است.

۴) فروش سالانه تغییر کرده و برنامه دراز مدت مشکل است. ۲-۳) روش برابری با رقبا: بررسی آگهی رقبا و یا تخمین هزینه آگهی یک صنعت از منابع مختلف و تعیین بودجه با توجه به بودجه متوسط آگهی در صنعت. ۲-۴) روش مبتنی بر هدف و وظیفه: روش منطقی در فرایند تعیین بودجه است. ۳- تصمیم در مورد پیام پس تعیین اهداف و بودجه آگهی مدیریت باید- استراتژی خلاقانه را توسعه دهد. در این راستا باید از ۳ مرحله زیر عبور کند: ۳-۱) تهیه پیام: ۳-۲) ارزیابی و انتخاب پیام: ۳ ویژگی باید داشته باشد: الف) مطلوبیت محصول را به مشتریان متذکر شود. ب) بیان کند چرا محصول از مارک رقیب بهتر است. ج) باور کردنی باشد. ۳-۳) اجرای پیام: تاثیر پیام به «چگونه گفته می‌شود» بستگی دارد. هزینه آگهی با توجه به عنوان- اندازه- رنگ- شکل تعیین می‌شود. ۴- تصمیمات در مورد رسانه آگهی آگهی کننده باید رسانه آگهی را برای ارائه پیام انتخاب کند. مراحل: ۴-۱) تعیین رسایی، فراوانی و اثرگذاری: هر چه رسایی- فراوانی و اثرگذاری آگهی بیشتر باشد بودجه آگهی بالاتر است. رسایی: معیاری که مشخص می‌کند چند نفر در بازار هدف و در زمانی معین در معرض مجموعه عملیات آگهی قرار گرفته اند. فراوانی: معیاری که مشخص می‌کند یک فرد بطور متوسط چند بار در بازار هدف در معرض پیام قرار گرفته است. ۴-۲) انتخاب از میان رسانه های اصلی و عمومی: عواملی که در انتخاب نوع رسانه نقش دارد: الف) عادت مشتریان هدف ب) نوع محصول ج) انواع متفاوت پیام‌ها د) هزینه ۳-۴) انتخاب یک یا چند رسانه خاص: انتخاب نوع بهترین رسانه ۴-۴) مشخص کردن زمان بندی آگهی در رسانه: بیشتر شرکتها آگهی فصلی دارند و شرکتها از استمرار یا تفاوت استفاده می‌کنند. ۵- ارزیابی عملیات آگهی ۵-۱) اثر ارتباطی تبلیغات و آگهی: تست آگهی قبل از پخش یا بعد آن ۵-۲) اثر آگهی بر فروش: اولین راه برای سنجش اثر آگهی بر فروش مقایسه کردن فروش قبلی با هزینه قبل آگهی است. ۲۴۸) پیشبرد فروش: شامل انواع گسترده ای از ابزار ترفیعی است که برای برانگیختن واکنش های قویتر یا سریعتر بازار طراحی شده است. این ابزار عبارتند از: تشویق مصرف کنندگان: حراج، نمونه، کوپن تخفیفی، کاهش قیمت، غیر تجاری ترفیع تجاری: تخفیف خرید به خرده فروشان، محصول رایگان برای خرده فروشان، آگهی تعاونی تشویق فروشندگان: انعام ها و مسابقه ها ۲۴۹) ابزار پیشبرد فروش: برای ایجاد مشتریان است: یک پیام فروش همراه فرایندی جهت ایجاد تقاضای دراز مدت مصرف کننده بجای تغییر خرید یک مارک به طور موقت برای ایجاد مشتری نیست: شامل: ۱) بسته بزرگتر برای چند محصول با قیمت کمتر ۲) اعطای جایزه به مشتری ۳) قرعه کشی ۴) مسابقه ۵) باز پرداخت تخفیفی به خریداران ۶) تخفیف تجاری ۲۵۰) مراحل پیشبرد فروش به ترتیب: تعیین اهداف- انتخاب ابزار پیشبرد فروش- آزمایش آن- اجرا- کنترل- ارزیابی نتایج. ۲۵۱) تعیین اهداف فروش برای: ۱- مصرف کنندگان

الف) جلب بیشتر آنها برای خریدن مقادیر بیشتر محصول

ب) تشویق خرید آزمایشی کسانی که محصول را مصرف نمی‌کنند. ج) جلب نظر کسانی که محصولات رقبا را می‌خرند. ۲- خرده‌فروشان الف) تشویق به عرضه محصولات جدید و داشتن موجودی بیشتر ب) آگهی محلی محصول ج) اختصاص دادن قفسه بیشتر به محصول د) پیش‌خرید محصول ۳- نیروی فروش الف) بدست آوردن حمایت بیشتر برای محصولات موجود ب) تشویق آنها به یافتن خریداران جدید ۲۵۲) انواع روشهای ابزار پیشبرد فروش: نمونه‌ها: آزمایش مقادیر کمی از محصول توسط مصرف‌کننده- موثرترین و پرهزینه‌ترین روش است. کوپن تخفیفی: مشتریان با ارائه کوپن تخفیفی قدری تخفیف می‌گیرند. بسته بندی بزرگتر شامل چند محصول با قیمت پایین: باعث صرفه جویی مشتریان در پرداخت قیمت محصول است. جایزه‌ها: تمبر تجاری: نمایش محصولات: ترفیع تجاری: استفاده از فوق‌العاده خرید برای خرده‌فروشان و عمده‌فروشان برای تشویق خرید بیشتر. کنفرانس و نمایشگاههای تجاری: مسابقات، قرعه کشی ها و بازیها: مشوق بزرگ باعث ایجاد فروش بیشتر می‌شود. ۲۵۳) ۳ مشکل اساسی در تعیین بودجه پیشبرد فروش: الف) عدم حساب اثربخشی هزینه ب) بجای تخصیص بودجه در جهت اهداف، هزینه سال قبل را برای سال جاری را انتخاب می‌کنند. ج) بودجه آگهی و پیشبرد فروش را جداگانه تعیین می‌کنند. ۲۵۴) متداول ترین روش برای ارزیابی نتایج پیشبرد فروش: مقایسه فروشها پیش از پیشبرد، حین آن و بعد از آن ۲۵۵) مراحل پیشبرد فروش به ترتیب: ۱) تعریف اهداف پیشبرد فروش ۲) انتخاب بهترین ابزار ۳) طراحی برنامه ۴) آزمایش ۵) اجرا ۶) ارزیابی نتایج ۲۵۶) استفاده از روابط عمومی در مقایسه با آگهی هزینه کمتر دارد و اثر آن بیشتر است. ۲۵۷) زمینه استفاده روابط عمومی: در کشور های پیشرفته: برای ایجاد علاقه مجدد نسبت به محصولاتی که فروش شان کاهش یافته است. در سازمانها: برای جلب توجه و تغییر یک ذهنیت منفی سازمانی بیشتر کشورها: برای جلب توریست و سرمایه گذاری خارجی و حمایت بین المللی ۲۵۸) اولین وظیفه مدیریت تنظیم اهداف روابط عمومی است. ۲۵۹) آسان ترین راه ارزیابی نتایج روابط عمومی... تعیین تعداد خبرهایی که به کانالهای مختلف داده می‌شود. ۲۶۰) بهترین راه ارزیابی نتایج روابط عمومی... تغییر در آگاهی، دانش و طرز فکری که در نتیجه عملیات روابط عمومی نسبت به محصول ایجاد شده است. ۲۶۱) مدیریت فروش: قلب مدیریت بازاریابی است. ۲۶۲) هدف تمام کوشش های بازاریابی: افزایش فروش سودآور از طریق ارضای خواسته های بازار در دراز مدت و فروش حضوری در رسیدن به این هدف نقش مهمی دارد. ۲۶۳) فروش حضوری: انتقال اطلاعات درباره محصول، خدمت، ایده به مشتریان جهت متقاعد کردن آنها برای خرید. ۲۶۴) دلیل رشد اقتصادی کشورهای پیشرفته... مطلوبیت فروش حضوری در سیستم بازرگانی است. ۲۶۵) در میان عناصر آمیخته ترفیعی (آگهی، پیشبرد فروش، روابط عمومی) فروش حضوری مزایای بیشتری دارد. ۲۶۶) محدودیت اصلی فروش حضوری: هزینه بالای آن است. ۲۶۷) مزایای فروش حضوری ۱) هماهنگی صحبت فروشندگان با نیاز و رفتار مشتریان و مشاهده واکنش آنها ۲) تمرکز فعالیت بر روی مشتریان بالقوه ۳) در بیشتر مواقع به فروش واقعی منجر می‌شود. ۲۶۸) تصمیمات استراتژیک خصوص نیروی فروش: ۱) چه بازارهایی به عنوان بازار هدف تعیین می‌شوند؟ ۲) نحوه فعالیت با توجه به هر قسمت بازار چگونه باید باشد؟ ۳) برای فروش چه محصولاتی باید کوشش شود؟ ۲۶۹) در بین انواع روشهای فروش... فروش خلاقانه خدمات دارای بهترین پیچیدگی است. ۲۷۰) طبقه بندی مشاغل فروش براساس... مهارتها خلاقانه از ساده تا پیچیده است. ۲۷۱) فرایند استراتژیک فروش حضوری: آمادگی قبل از فروش: گام اول اطمینان حاصل کردن از آمادگی فروشنده است. جستجو برای یافتن خریداران بالقوه: گام دوم شناسایی مشتریان بالقوه و ایده آل است. اقدامات پیش از ملاقات با مشتریان بالقوه: از طریق اطلاعات- عادات- ترجیحات عرضه کردن: به ترتیب کوشش برای جلب: ۱) «توجه» به مشتریان بالقوه ۲) «علاقه» مشتری در نظر گرفته ۳) «تمایل» در او ایجاد کند. ۴) «عمل» یعنی فروش را به پایان رساند. فعالیتهای پس از فروش: مرحله نهایی فروش... ارائه خدمات پس از

فروش است. ۲۷۲) مدیریت نیروی فروش با ۳ مرحله فرایند مدیریت: (۱- برنامه‌ریزی ۲- اجرا ۳- ارزیابی) با نیروی فروش سر و کار دارد. ۲۷۳) برنامه استراتژیک فروش شامل: ۱- پیش بینی فروش ۲- تهیه بودجه های فروش ۳- تعیین مناطق فروش ۴- ایجاد سهمیه برای فروشندگان ۲۷۴) وظایف اصلی مدیریت نیروی فروش به ترتیب: ۱- انتخاب ۲- جذب ۳- آموزش ۴- سیستم پرداخت ۵- پاداش ۶- سرپرستی ۷- ارزیابی عملکرد ۲۷۵) کلید موفقیت در اداره نیروی فروش: انتخاب فروشندگان مناسب ۲۷۶) ۳ گام اصلی در انتخاب نیروی فروش: ۱- تعیین تعداد و نوع افراد مورد نیاز ۲- جلب تعداد کافی از متقاضیان ۳- انتخاب از میان افراد واجد شرایط ۲۷۷) ویژگی فروشندگان خوب: ۱- انرژی زیاد ۲- اعتماد به نفس قوی ۳- علاقه شدید به پول ۴- مقام و استاندارد خوب زندگی ۵- عادت به کار و تلاش ۶- عادت به استقامت ۷- گرایش طبیعی به رقابت ۲۷۸) مشخصه اصلی موفقیت در فروش و.. حساسیت ذاتی نسبت به احساسات مردم ۲۷۹) دو مشخصه اصلی برای موفقیت فروش الزامی است: (۱) احساس همدلی (۲) محرک درونی (۲۸۰) یک سیستم برای جلب متقاضیان فروش باید دارای ویژگی زیر باشد: (۱) به طور مستمر عمل می‌کند. (۲) فرایندی نظام یافته است. (۳) جلب متقاضیان بیشتر از تعداد مورد نیاز (۲۸۱) پس از جذب فروشندگان جدید مدیریت نظارت کامل بر فروشندگان نادیده گرفته می‌شود. ۲۸۲) محتوای برنامه آموزش فروشندگان (۱) اطلاع راجع به محصول (۲) آگاهی از سیاستهای شرکت (۳) پوشش روشهای فروش (۲۸۳) سرپرستی شخصی: موثرترین روش سرپرستی مدیر فروش است. روشهای دیگر بررسی شامل استفاده از نامه و پست- گزارشها- جلسات مربوطه به فروش. «انواع بازاریابی» (۱) بازاریابی خود (شخصی): بازاریاب موفق: اول باید توانائی خود را بدرستی بشناسد. بازاریاب شخصی یعنی: تمام فعالیتهایی که برای ایجاد، حفظ یا تغییر طرز فکر و برداشت رقبا و دیگران نسبت به فرد انجام می‌گیرد. (۲) بازاریاب سازمان: بازاریاب سازمان یعنی: تمام فعالیتهایی که برای ایجاد، حفظ یا تغییر طرز فکر و برداشت رقبا و دیگران نسبت به سازمان انجام می‌گیرد. بازاریاب سازمان: مسئول روابط عمومی است و همه کارکنان همچنین. (۳) بازاریابی مکان: بازاریابی مکان یعنی: تمام فعالیتهای مربوط به آگاه کردن، جلب نظر مردم و جذب آنها و تغییر طرز تلقی آنها از مکانها و امکانات یک شهر، منطقه یا کشور. در ایران نقش کمی دارد. (۴) بازاریابی ایده: بازاریابی ایده یعنی: ارائه و عرضه اندیشه، نظر یا ایده برای ایجاد تفاهم، تغییر رفتار و باورهای مردم و سازمانها. (۵) بازاریابی خدماتی: شغلهای خدماتی در دوران رکود و کسادی بیش از شغل تولیدی فعالند. ۲۸۴) ۴ ویژگی اصلی خدمات (FI) معروفند: ناملموس بودن: وظیفه بازاریاب خدمات این است که به گونه ای خدمات را قابل لمس کند. نامشابه بودن و ناپیوستگی: خدمات متفاوت و ناپیوسته است. خدمات وابسته به افرادی است که آن را ارائه می‌دهند برای همین متغیرند. تفکیک ناپذیری: غیرقابل ذخیره بودن: هزینه ذخیره خدمات برابر با هزینه کسی که خدمت ارائه می‌دهد بعلاوه هر نوع وسیله مورد نیاز او برای ارائه خدمت. ۲۸۵) بعضی از مشاغل مثل خیاط- رستوران... تولیدی- خدماتی هستند. ۲۸۶) بازاریابی خدمات ... بحث بازاریابی داخلی را مطرح ساخته است. ۲۸۷) آمیخته بازاریابی خدمات: (۱) محصول (خدمت) (۲) قیمت (۳) توزیع (۴) ترفیع (۵) کارکنان (۶) امکانات فیزیکی (۷) مدیریت عملیات (۲۸۸) محصول ... حق انحصاری: خدمات دارای حق انحصاری نیستند. نام و نشان: علامت یک موسسه خدماتی در تصمیم گیری مصرف کنندگان موثر است. ۲۸۹) قیمت = ۲ روش برای تعیین قیمت است: روش قیمت تمام شده یا هزینه بعلاوه سود... کل هزینه ارائه خدمت بعلاوه درصد ثابت سود. روش نرخ بازگشت سرمایه گذاری ... تعیین قیمت خدمات براساس سرمایه گذاری انجام شده. ۲۹۰) توزیع: به علت تفکیک ناپذیری خدمات عامل توزیع نقش اساسی دارد. ۲۹۱) ترفیع: ارزش ترفیع درمنافعی است که از خرید خدمات آنان حاصل می‌شود. ۲۹۲) کارکنان: عامل اصلی بازاریابی خدماتی است. ۲۹۳) مدیریت عملیات یا فرایند: موجود بودن و کیفیت مناسب و پایدار خدمات را تضمین می‌کند- وظیفه این عنصر خدماتی ... ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضای خدمات است. ۲۹۴) تقاضای محصولات نسبت به تقاضای خدمات با توجه به تغییرات اقتصادی حساسیت کمتری دارد.

۲۹۵) سازمان غیرتجاری با دو بازار سر و کار دارد: (۱) اعاده دهندگان ... وظیفه جذب منابع (۲) ارباب رجوع (۲۹۶) ایجاد برنامه استراتژیک برای بازاریابی غیرتجاری: تجزیه و تحلیل بازار هدف: اول بخش بندی بازار است - تجزیه و تحلیل دقیق بازاریابی مستلزم تحقیقات بازاریابی پیشرفته است. برنامه ریزی محصول: (الف) عرضه محصول: محصولات ملموس نسبت به خدمات اصلی سازمان فرعی هستند - وقت و پول قیمتی که اعانه دهندگان برای محصول سازمانی می دهند. (ب) استراتژی های آمیخته محصول: بعضی از استراتژی آمیخته محصول در بازاریابی غیرتجاری بکار بردمانند (۱) استراتژی توسعه خط محصول (۲) تفکیک محصول (۳) مفهوم منحنی عمر محصول (ج) خصوصیات محصول: سازمانهای غیرتجاری معمولاً از استراتژی نام و نشان استفاده نمی کنند. تعیین قیمت: وظیفه اصلی سازمان غیرتجاری... کمک به کسانی است که استطاعت مالی کم دارند. سیستم توزیع: در بازاریابی غیرتجاری از کانالهای توزیع ساده و کوتاه استفاده می شود. برنامه ترفیع فروش: مشکل اصلی سازمان غیرتجاری این است که آمیخته ترفیع خود را با یک برنامه کلی بازاریابی ترکیب نکرده اند، از آگهی، فروش حضوری و پیشبرد فروش برای ترفیع استفاده می کنند. اجرای برنامه بازاریابی «بازاریابی بین المللی» (۲۹۷) فرصتها ... در بازاریابی خارجی نقش اساسی دارد. پایین آمدن تولید ناخالص ملی و بالا رفتن مالیات در یک کشور و سنگینی آن بر دوش تولید کنندگان از عوامل گرایش به بازار خارجی است. (۲۹۸) مدیران علاقه مند در حضور بازار خارجی باید در دو مورد تصمیم گیری کنند: درجه یا میزان فعالیت در بازاریابی بین المللی ساختار سازمانی برای عملیات در هر بازار خارجی (۲۹۹) بازار خارجی عامل ظرفیت تولیدی بهتر و منافع بیشتر و بازده سرمایه گذاری مناسب تر برای شرکتها به حساب می آیند: (۳۰۰) مهمترین عامل در توجه به اهمیت بازاریابی جهانی (۱) بررسی تراز بازرگانی هر کشور (۲) مقایسه ارقام واردات و صادرات (۳۰۱) تراز بازرگانی: تفاوت بین ارزش پولی صادرات و واردات یک کشور است. (۳۰۲) استراتژی همگانی: می گوید روش مصرف محصول و نیازهایی که از طریق آن ارضا می شود در همه جا یکسان است. (۳۰۳) استراتژی ویژه: باید طرحهای بازاریابی گوناگونی برای هر کشور بر مبنای نیازها، ارزشها، عادات و قدرت خرید آنها تهیه شود. (۳۰۴) مراحل عمده تصمیم گیری در بازاریابی بین المللی: ۱- ارزیابی اوضاع و احوال بازاریابی بین المللی سیستم بازرگانی بین المللی: (الف) محدودیتها: تعرفه گمرکی: متداول ترین محدودیت است - مقرراتی برای دریافت مالیات از واردات تحت عناوین حقوق گمرکی، سود بازرگانی و ... است. سهمیه: کنترل صادرات از لحاظ «مقدار» از طرف کشور وارد کننده - هدف سهمیه (۱) صرفه جویی در ارز (۲) حمایت صنایع داخلی (۳) کاهش بیکاری غیرمجاز اعلام کردن واردات بعضی از محصولات: یعنی حد نهائی سهمیه بندی محدودیت بازرگانی از طریق کنترل ارز خارجی: از طریق وضع مقررات ارزی خاص بازرگانی خارجی را کنترل می کنند. محدودیتهای غیرتعرفه ای: مانند ممنوعیت مشارکت در بعضی مناقصات خارجی و عدم قبول استاندارد محصولات کشور صادر کننده (ب) سازمانهایی که هدفشان افزایش فعالیت بازرگانی بین کشورهاست: (۱-ب) گات یا موافقنامه عمومی تعرفه ها و بازرگانی: ۱۲۰ (GATT) **General Agreement on Tariffs and Trade** کشور جهان عضو هستند - سطح تعرفه ها برای محصولات کاهش می یابد. (۲-ب) انکتاد یا کنفرانس توسعه و تجارت سازمان ملل: **United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)** ۱۶۲ مجمع عمومی سازمان ملل است - ۱۹۶۴ تشکیل شد - هدف مهم بدست آوردن امتیازات مربوط به تعرفه های ترجیحی برای محصولات ساخته شده کشورهای در حال توسعه در کشورهای پیشرفته است. (۳-ب) اکو یا سازمان همکاری های اقتصادی: **Economic Cooperation Organization (E.C.O)** برای ایجاد تسهیلات بازرگانی بین ایران - ترکیه - پاکستان تشکیل شده است و جایگزین آر. سی. دی است. (۴-ب) سازمان همکاری های اقتصادی: بین دیگر دولتها وجود دارد. از قبیل بازار مشترک اروپا **European Community (E.C)** اتحادیه تجارت آزاد امریکای

لاتین (Latin American Free Trade Association (LAFTA) بازار مشترک آمریکای مرکزی Central American Common Market (C.A.C.M) سازمان همکاری های اقتصادی متقابل بین کشورهای اروپایی شرقی ۱-۲ (Council for Mutual Economic Assistance (CMEA) وضعیت اقتصادی: ۲ ویژگی اقتصادی مشخص کننده میزان جذابیت یک کشور به عنوان بازار صادراتی است: الف) ساختار صنعتی: ۴ نوع ساختار صنعتی داریم: ۱- الف) اقتصاد زیست گذرانی: بیشتر مردم به کشاورزی ساده مشغولند- در چنین اقتصادی از پول استفاده نمی شود- امکانات کمی برای صادر کنندگان ایجاد می کنند. ۲- الف) اقتصاد صادر کننده مواد خام: تکیه بر مواد خام است و در موارد دیگر ضعیف اند- این کشورها بازار خوبی برای وسایل استخراج معادن- تجهیزات توزیعی و وسایل نقلیه سنگین هستند. ۳- الف) اقتصاد در حال صنعتی شدن: یعنی تولیدات صنعتی در حال افزایش است و ۱۰ تا ۲۰ درصد تولید ناخالص ملی را تشکیل می دهد- مانند هند- برزیل- ایران. همراه صنعتی شدن یک طبقه ثروتمند و یک طبقه متوسط در حال افزایش ایجاد می شود- دلایل صنعتی شدن ۱) ایجاد امکانات اشتغال ۲) حذف وابستگی به واردات خارجی ۳) افزایش سود از طریق تبدیل مواد خام به محصولات ساخته شده ۴) تبدیل کشور به یک قدرت نظامی تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی

سوپر مارکت بهشتی

Paradise Market گردآورندگان: سمیه زارعی، سعیده سالمی انتشارات ضریح آفتاب، طراحی؛ شرکت انتشاراتی ایلیا- مدیریت: مصطفی فخری این کتاب مدیریتی نیست. ولی حاوی داستان ها و حکایت های کوتاهی است که در مباحث رفتاری برای مدیران آموزه های قابل توجهی دارد... شکل خدا مدت زیادی از تولد برادر ساکی کوچولو نگذشته بود. ساکی مدام به پدر و مادر خود اصرار می کرد و از آن ها می خواست تا او را با نوزاد جدید تنها بگذارند. پدر و مادر می ترسیدند ساکی هم مثل بیشتر بچه های چهار پنج ساله نسبت به برادرش حسودی کند و بخواهد به او آسیبی برساند. به همین دلیل جوابشان همواره منفی بود. اما در رفتار ساکی هیچ نشانی از حسادت دیده نمی شد، با نوزاد مهربان بود و اصرارش هم برای تنها ماندن با او روز به روز بیشتر می شد، بالاخره پدر و مادر تصمیم گرفتند با خواسته او موافقت کنند. ساکی با خوشحالی وارد اتاق نوزاد شد و در پشت سر خود بست. اما در کاملاً بسته نشده بود و پدر و مادر کنجکاو می توانستند مخفیانه مواظب او بوده و حرف هایش را بشنوند. آن ها ساکی کوچولو را دیدند که آهسته به طرف برادر کوچکترش رفت. صورتش را روی صورت او گذاشت و به آرامی گفت: «نی نی کوچولو، به من بگو خدا چه شکلیه؟ من کم کم داره یادم میره.» بال های آدمی پرنده ای بر شانه های انسان نشست. انسان با تعجب رو به پرنده کرد و گفت: «من که درخت نیستم! تو نمی توانی روی شانه ای من آشیانه بسازی.» پرنده گفت: «من فرق درخت ها و آدم ها را خوب می دانم، اما گاهی پرنده ها و انسان ها را اشتباه می گیرم.» انسان خندید و به نظرش این بزرگترین اشتباه ممکن بود. پرنده گفت: «راستی، چرا پر زدن را کنار گذاشتی؟» انسان منظور پرنده را نفهمید، اما باز هم خندید. پرنده گفت: «نمی دانی چه قدر در آسمان جای تو خالی است.» و انسان دیگر نخندید. گویی در اعماق خاطراتش چیزی را به یاد آورد. چیزی که نمی دانست چیست. شاید یک آبی دور، یک اوج دوست داشتنی. پرنده گفت: «غیر از تو پرنده های دیگری را هم می شناسم که پر زدن از یادش نرفته است. درست است که پرواز برای یک پرنده ضرورت است، اما اگر تمرین نکند آن را فراموش خواهد کرد. پرنده این را گفت و پر زد.» انسان با دیدگانش پرنده را دنبال کرد تا این که چشمش به یک آبی بزرگ افتاد و به یاد آورد روزی نام این آبی بزرگ بالای سرش آسمان بود. و چیزی شبیه دلتنگی در دلش موج زد. آن گاه خدا بر شانه های کوچک انسان دست گذاشت و گفت: «یادت می آید تو را با دو بال و دو پا آفریده بودم؟ زمین و آسمان هر دو برای تو بود. اما تو آسمان را ندیدی. راستی عزیزم، بال هایت را کجا گذاشتی؟ انسان دست بر شانه هایش گذاشت و جای خالی چیزی را احساس نمود.

آن‌گاه سر در آغوش خدا گذاشت و گریست!» مسافر و درخت کوله پشتی را برداشت و به‌راه افتاد. رفت که دنبال خدا بگردد و گفت: «تا کوله‌ام از خدا پر نشود برنخواهم گشت.» نهالی رنجور و کوچک کنار راه ایستاده بود. مسافر با خنده رو به درخت کرد و گفت: «چه تلخ است کنار جاده بودن و نرفتن.» و درخت زیر لب گفت: «ولی تلخ تر آن است که بروی و بی‌ره آورد برگردی. کاش می‌دانستی آن‌چه در جست‌وجوی آنی، همین جاست.» مسافر رفت و گفت: «یک درخت از راه چه می‌داند، پاهایش در گل است، او هیچ‌گاه لذت جست‌وجو را نخواهد یافت.» و نشنید که درخت پاسخ داد: «اما من جست‌وجو را از خود آغاز کرده‌ام و سفرم را کسی نخواهد دید، جز آن که باید.» مسافر رفت در حالی که کوله‌اش سنگین بود. هزار سال گذشت، هزار سال پریچ و خم هزار سال پست و بلند. مسافر بازگشت. رنجور و ناامید. خدا را نیافته بود، اما غرورش را گم کرده بود. به ابتدای جاده رسید. جاده‌ای که روزی راه خود را از آن آغاز کرده بود. درختی هزار ساله، بلندبالا و سرسبز کنار جاده بود. زیر سایه‌اش نشست تا لختی بیاساید. مسافر درخت را به یاد نیاورد. اما درخت او را می‌شناخت. درخت گفت: «سلام مسافر، در کوله‌ات چه داری، مرا هم میهمان کن.» مسافر گفت: «بالا بلند تنومندم، شرمنده‌ام، کوله‌ام خالی است و هیچ چیز ندارم.» درخت گفت: «چه خوب، وقتی هیچ چیز نداری، همه چیز داری. اما آن روز که می‌رفتی، در کوله‌ات همه چیز داشتی، غرور کمترینش بود، جاده آن را از تو گرفت. حالا در کوله‌ات جا برای خدا هست.» و قدری از حقیقت را در کوله مسافر ریخت. دست‌های مسافر از اشراق پر شد و چشم‌هایش از حیرت درخشید و گفت: «هزار سال رفتم و پیدا نکردم و تو نرفته این همه یافتی!» درخت گفت: «زیرا تو در جاده رفتی و من در خودم. و پیمودن خود، دشوارتر از پیمودن جاده‌هاست.» عشق و زمان در جزیره‌ای زیبا تمام احساسات زندگی می‌کردند. شادی، غم، غرور، عشق و... روزی خبر رسید که به زودی جزیره به زیر آب خواهد رفت. همه‌ی ساکنین جزیره قایق‌های خود را آماده و جزیره را ترک کردند. در لحظات واپسین زمانی که جزیره داشت کم‌کم به زیر آب می‌رفت، عشق از ثروت که قایقی با شکوه داشت کمک خواست و گفت: «آیا می‌توانم با تو همسفر شوم؟» ثروت گفت: «نه! کشتی من انباشته از طلا و نقره است و جایی برای تو ندارم.» عشق از غرور که با کرجی زیبای خود راهی مکانی امن بود کمک خواست. غرور گفت: «نه! تمام بدنت خیس و کثیف شده و قایق زیبای مرا کثیف خواهی کرد.» غم در نزدیکی عشق بود. پس عشق به او گفت: «اجازه بده که با تو بیایم. غم با صدای حزن‌آلود گفت: آه! من خیلی ناراحتم، و دوست دارم تنها باشم.» عشق سراغ شادی رفت و او را صدا زد، اما او آن‌قدر غرق شادی و هیجان بود که حتی صدای عشق را نشنید. آب هر لحظه بالاتر می‌آمد و عشق دیگر ناامید شده بود، که ناگهان صدایی سالخورده گفت من تو را خواهم برد. عشق از خوشحالی فراموش کرد نام پیرمرد را پرسد و بی‌درنگ سوار قایق شد. هنگامی که به خشکی رسیدند پیرمرد به راه خود ادامه داد و عشق تازه متوجه شد که چه قدر مدیون آن پیرمرد است. عشق نزد علم رفت و گفت: «آن پیرمرد چه کسی بود که جان مرا نجات داد؟» علم پاسخ داد: «زمان!» عشق با تعجب پرسید چرا زمان به من کمک کرد؟ علم لبخندی خردمندانه زد و گفت: «زیرا تنها زمان قادر به درک عظمت عشق است.» تقسیم هستی روز قسمت بود. خدا هستی را قسمت می‌کرد. خداوند گفت: «چیزی از من بخواهید، هرچه باشد شما را خواهم داد. سهمتان را از هستی طلب کنید، زیرا خداوند بخشنده است.» و هر کسی چیزی طلبید. یکی بالی برای پریدن و دیگری پایی برای دویدن، یکی جثه‌ای بزرگ خواست و آن یکی چشمانی تیز. یکی دریا را انتخاب کرد و آن یکی آسمان را. در این میان کرمی کوچک جلو آمد، رو به خدا کرد و گفت: «خدایا من چیز زیادی از این هستی نمی‌خواهم. نه چشمانی تیز، نه جثه‌ای بزرگ، نه بالی، نه پایی، نه آسمان و نه دریا، تنها کمی از خودت را به من ارزانی دار و بس!» و خدا کمی نور به او داد. نام او کرم شب تاب شد. خدا گفت: «آن که نوری با خود دارد بزرگ است، حتی اگر به قدر ذره‌ای باشد. تو حالا همان خورشیدی که گاهی زیر برگی کوچک پنهان می‌شوی!» و رو به دیگران کرد و گفت: «کاش می‌دانستید که این کرم کوچک، بهترین را خواست. زیرا که از خدا جز خدا نباید طلبید.» ایستگاه آخر قطاری که به مقصد خدا می‌رفت، لختی در ایستگاه دنیا توقف کرد و پیامبر رو به جهانیان نمود و گفت: «مقصد ما

خداست. کیست که با ما سفر کند؟ کیست که رنج و عشق را توأمان بخواهد؟ کیست که باور کند دنیا ایستگاهی است تنها برای گذشتن؟ «قرن‌ها گذشت اما از بیشمار آدمیان جز اندکی بر آن قطار سوار نشدند. از دنیا تا خداوند هزار ایستگاه بود. در هر ایستگاه که قطار می‌ایستاد، مسافری پیاده می‌شد. قطار می‌گذشت و سبک می‌گشت، زیرا سبکی قانون راه خداست. قطاری که به مقصد خدا می‌رفت، به ایستگاه بهشت رسید. پیامبر گفت این جا بهشت است. مسافران بهشتی پیاده شوند، اما این جا ایستگاه آخر نیست. مسافرانی که پیاده شدند، بهشتی شدند. اما اندکی، ماندند. قطار دوباره راه افتاد و بهشت را پشت سر گذاشت. آن گاه خدا رو به مسافران کرد و گفت: «درود بر شما، راز من همین بود. آن که مرا می‌خواهد، در ایستگاه بهشت پیاده نخواهد شد.» و آن هنگام که قطار به ایستگاه آخر رسید دیگر نه قطاری بود و نه مسافری! عطیه‌های آسمانی با مردی که در حال عبور بود، برخورد کردم. از او معذرت خواستم و او نیز بسیار مؤدبانه از من عذرخواهی نمود. ما خداحافظی کردیم و هر یک به راهمان ادامه دادیم. شب همان روز، در حال پختن شام، پسر م خیلی آرام کنارم ایستاد. همین که برگشتم به او برخورد کردم و او را به زمین انداختم. با اخم گفتم: «از سر راهم برو کنار.» قلب کوچکش شکست و رفت. نفهمیدم که چه قدر تند حرف زدم. آن شب بیدار بودم و فکر می‌کردم، صدایی آرام در درونم گفت: «زمانی که با غریبه‌ای برخورد می‌کنی، با خوش‌رویی عذر خواهی می‌کنی؛ اما با فرزند خود که او را بی نهایت دوست داری رفتار بدی داشتی. برو به کف آشپزخانه نگاه کن. آن جا، نزدیک در چند شاخه گل می‌بینی؛ آن‌ها گل‌هایی هستند که او برایت آورده است. خودش آن‌ها را چیده؛ صورتی و زرد و آبی. آرام ایستاده بود تا تو را غافل گیر کند و تو هرگز اشک‌هایی که چشم‌های کوچکش را پر کرده بود ندیدی.» در این لحظه احساس حقارت کردم و اشک‌هایم سرازیر شد. آرام رفتم و کنار تختش زانو زدم. - بیدار شو کوچولو، بیدار شو. این گل‌هایی هستند که تو برایم چیده‌ای؟ او خندید و گفت: «آن‌ها را کنار درخت پیدا کردم. چیدمشون چون مثل تو خوشگلن. می‌دونستم دوستشون داری، مخصوصاً آبی‌رو.» گفتم: «پسرم واقعاً از رفتاری که امروز داشتیم، متأسفم. نباید آن‌طور سرت داد می‌زدیم. گفت: اشکالی نداره من به هر حال دوستت دارم مامان.» گفتم: «من هم دوستت دارم پسر، گل‌ها رو هم دوست دارم، مخصوصاً گل آبی‌رو.» دست‌ها... دوست‌ها روزی معلمی در سر کلاس درس مسابقه‌ای ترتیب داد؛ ظرفی آب، یک قطعه صابون و یک قوطی جوهر خودنویس آورد. بچه‌ها را به صف کرد و مسابقه شروع شد. قرار بود هر یک از بچه‌ها دست خود را که قبلاً جوهری شده بود، بدون کمک کسی و بدون کمک دست دیگر، با آب و صابون پاک کند. به این صورت که راست دست‌ها باید دست راست خود را جوهری کرده و با همان دست، جوهر را با آب و صابون تمیز می‌کردند و چپ دست‌ها هم به همین ترتیب. برای هر کس زمان گرفته می‌شد و در پایان هر کس که زمان کم‌تری صرف کرده و دستش را نیز تمیزتر شسته بود، برنده اعلام می‌شد. مسابقه تمام و برنده مشخص شد. اما هنوز مقداری جوهر بین انگشتان دست فرد برنده مانده و کاملاً تمیز نشده بود. معلم، نفر آخر را (که زمان بیشتری صرف کرده و دستش کمتر تمیز شده بود) آورد و این بار اجازه داد تا از هر دو دست خود برای تمیز کردن جوهر خودنویس استفاده کند. زمان گرفتند و دیدند در زمانی بسیار کم‌تر از نفر اول، دست خود را کاملاً تمیز نمود و هیچ اثری از جوهر بر روی دستش نماند. معلم بچه‌ها را جمع کرد و به آن‌ها گفت: «دیدید! ما همه مثل آن دست هستیم. اگر روزی همه‌ی عزم خود را جزم کنیم که درون خود را پاک کرده و شستشو دهیم، باز هم جاهایی باقی می‌ماند که دستان ما به آن نخواهد رسید. اما اگر یک دوست خوب و صادق مثل آن دستمان وجود داشته باشد، خیلی راحت‌تر و بهتر می‌توانیم خود را اصلاح کنیم.» فرصت‌های زندگی مرد جوانی در آرزوی ازدواج با دختر زیباروی کشاورزی بود. به نزد کشاورز رفت تا از او اجازه کسب کند. کشاورز با نگاهش او را برانداز نمود و گفت: «پسر جان، برو در آن قطعه زمین بایست. من سه گاو نر را به ترتیب آزاد می‌کنم، اگر توانستی افسار یکی از این سه گاو را بگیری، می‌توانی با دختر من ازدواج کنی.» مرد جوان، به انتظار اولین گاو در مرتع ایستاد. در طویله باز شد و بزرگترین و خشمگین‌ترین گاوی که در تمام طول عمرش دیده بود به بیرون دوید. با خود فکر کرد شاید گاو بعدی، گزینه‌ی بهتری باشد، پس

به کناری دوید و اجازه داد گاو از مرتع عبور کرده و از در پشتی خارج شود. دوباره در طویله باز شد. باور کردنی نبود! تا آن لحظه چیزی به این بزرگی و ترسناکی ندیده بود. با سم به زمین می‌کوبید و خرخر می‌کرد. با خود گفت: «گاو بعدی هر چه قدر بزرگ و ترسناک باشد، از این گاو بهتر است.» وحشتزده به سمت حصارها دوید تا اجازه دهد گاو از مرتع عبور نموده و از در پشتی خارج شود. برای بار سوم در طویله باز شد. لبخند بر لبان مرد جوان ظاهر گشت. این ضعیف‌ترین، کوچک‌ترین و لاغرترین گاوی بود که تا کنون می‌دید. در جای مناسبی قرار گرفت و درست به موقع بر روی گاو پرید. دست خود را دراز کرد تا افسار گاو را بگیرد اما گاو، افساری نداشت! موهبت روزی مردی ثروتمند با اتومبیل جدید و گران‌قیمت خود با سرعت زیاد از خیابانی کم رفت و آمد عبور می‌کرد. ناگهان از بین دو اتومبیل پارک شده در کنار خیابان، پسر بچه‌ای پاره آجری به سمت او پرتاب نمود. پاره آجر به اتومبیل برخورد کرد. مرد پایش را روی ترمز گذاشت، سریع پیاده شد و متوجه شد اتومبیل صدمه زیادی دیده است. به طرف پسرک رفت و او را سرزنش نمود. پسرک گریان، با تلاش فراوان بالاخره توانست توجه مرد را به سمت پیاده رو که برادر فلجش از روی صندلی چرخ‌دار به زمین افتاده بود، جلب نماید. پسرک گفت: «این‌جا خیابان خلوتی است و به ندرت کسی از آن عبور می‌کند. برادر بزرگم از روی صندلی چرخ‌دارش به زمین افتاده و من توان کافی برای بلند کردن او را ندارم و ناچار شدم برای متوقف نمودن شما از این پاره آجر استفاده کنم.» مرد بسیار متأثر شد و از پسر عذرخواهی کرد. برادر پسرک را روی صندلی نشانند، سوار اتومبیل شد و به راهش ادامه داد. در راه با خود می‌اندیشید در زندگی چنان با سرعت حرکت نکنیم تا دیگران مجبور شوند برای جلب توجه ما پاره آجر به طرفمان پرتاب کنند! خدا در روح ما زمزمه می‌کند و با قلب ما حرف می‌زند. اما گاهی اوقات، زمانی که وقت شنیدن نداریم، او به اجبار، پاره آجر به سمت ما پرتاب می‌کند. این انتخاب ماست که به ندای او گوش بسپاریم و یا....

قدرت اندیشه پیرمردی تنها در روستایی زندگی می‌کرد. او قصد داشت مزرعه‌ی سیب زمینی خود را شخم بزند، اما کار بسیار سختی بود و تنها پسرش که می‌توانست به او کمک کند در زندان به سر می‌برد. پیرمرد نامه‌ای برای پسرک نوشت و وضعیت خود و مزرعه را برای او توضیح داد: "پسر عزیزم من حال خوشی ندارم، چرا که امسال نخواهم توانست سیب‌زمینی بکارم. من نمی‌خواهم این مزرعه را از دست بدهم، چون مادرت همیشه زمان کاشت محصول را دوست می‌داشت. من برای کار در مزرعه خیلی پیر شده‌ام. اگر تو این‌جا بودی تمام مشکلات من حل می‌شد و مزرعه را برای من شخم می‌زدی. دوست‌دار تو پدر!" پس از مدتی پیرمرد این تلگراف را دریافت کرد: "پدر، به خاطر خدا مزرعه را شخم زن، من آن‌جا اسلحه پنهان کرده‌ام." سپیده دم روز بعد، ۱۲ نفر از مأموران و افسران پلیس محلی نزد پیرمرد آمدند و تمام مزرعه را شخم زدند بدون این‌که اسلحه‌ای پیدا کنند. پیرمرد بهت زده نامه‌ی دیگری برای پسرش فرستاد و او را از آن‌چه روی داده بود مطلع کرد و از این امر اظهار سردرگمی نمود؟ پسرش پاسخ داد: "پدر برو و سیب زمینی‌هایت را بکار، این بهترین کاری بود که از این‌جا می‌توانستم برایت انجام بدهم." زنجیره‌ی عشق یک روز سرد زمستانی، زمانی که اسمیت از محل کار خود به خانه بر می‌گشت، در راه زن مُسنی را دید. ماشین زن خراب شده بود و زن ترسان در میان برف و سرما ایستاده بود. زن برای کمک دست تکان داد. مرد پیاده شد، خود را معرفی کرد و گفت: «چه کمکی از دست من بر می‌آید.» زن گفت: «صدها ماشین از مقابل من رد شده‌اند ولی کسی کمکی به من نکرد، این واقعاً لطف شماست.» وقتی اسمیت لاستیک را تعویض کرد و آماده رفتن شد، زن پرسید: «من چه‌قدر باید پردازم؟» و او به زن گفت: «شما هیچ بدهی‌ای به من ندارید. من هم در چنین شرایطی بوده‌ام و همان‌طور که من به شما کمک کردم روزی نیز فردی به من کمک کرد. اگر واقعاً می‌خواهید جبران کنید، شما نیز به دیگران کمک کنید و نگذارید زنجیره‌ی عشق به شما ختم شود!» چند مایل جلوتر، زن کافه‌ی کوچکی دید، به داخل کافه رفت تا چیزی بخورد و بعد به راه خود ادامه دهد. ولی نتوانست بدون توجه به لبخند شیرین زن پیش‌خدمتی که می‌بایست هشت ماهه باردار می‌بود و از خستگی روی پا بند نبود، بگذرد. او داستان زندگی پیش‌خدمت را نمی‌دانست و احتمالاً هم هیچ‌گاه نمی‌فهمید. زمانی که پیش‌خدمت رفت تا بقیه‌ی صد دلار را بیاورد، زن از در بیرون

رفته و بر روی دستمال سفره یادداشتی باقی گذاشته بود. وقتی پیش خدمت نوشته‌ی زن را خواند، اشک در چشمانش جمع گردید. در یادداشت چنین نوشته شده بود: "شما هیچ بدهی‌ای به من ندارید. من هم در چنین شرایطی بوده‌ام و همان‌طور که من به شما کمک کردم، روزی فردی هم به من کمک کرد. اگر واقعاً می‌خواهید بدهی خود را به من بپردازید، شما نیز به دیگران کمک کنید و نگذارید زنجیره‌ی عشق به شما ختم شود." همان شب وقتی زن پیش خدمت به خانه برگشت، در حالی که به آن پول و یادداشت زن فکر می‌کرد به شوهرش گفت: «واقعاً خوشحالم اسمیت. همه چیز کم کم درست خواهد شد.» تقویم خدا دو روز مانده به پایان جهان، تازه فهمید که اصلاً زندگی نکرده است. تقویمش پر شده و تنها دو روز خط نخورده باقی مانده بود. پریشان شد و آشفته و عصبانی نزد خداوند رفت تا روزهای بیشتری از خدا بگیرد. داد زد و بد و بیراه گفت، خدا سکوت کرد. آسمان و زمین را به هم ریخت، خدا سکوت کرد. جیغ زد و جار و جنجال راه انداخت، خدا سکوت کرد. به پر و پای فرشته و انسان پیچید، خدا سکوت کرد. کفر گفت و سجاده دور انداخت، خدا سکوت کرد. دلش گرفت و گریست و به سجاده افتاد، خدا سکوتش را شکست و گفت: عزیزم، یک روز دیگر هم رفت. تمام روز را به بد و بیراه گفتن و جار و جنجال راه انداختن از دست دادی. تنها یک روز دیگر باقیست. بیا و لااقل این یک روز را زندگی کن. لابه‌لای حقوق گریه‌اش گفت: اما با یک روز... با یک روز چه می‌توان کرد... خدا گفت: «آن کس که لذت یک روز زیستن را تجربه کند، گویی که هزارسال زیسته است و آن که امروزش را در نیابد، هزار سال هم به کارش نمی‌آید.» و آن‌گاه سهم یک روز زندگی را در دستانش ریخت و گفت: «حالا برو و زندگی کن.» او مات و مبهوت به زندگی که در گودی دستانش می‌درخشید، نگاه کرد. اما می‌ترسید حرکت کند، می‌ترسید راه برود، می‌ترسید زندگی از لای انگشتانش بریزد. قدری ایستاد، بعد با خودش گفت: «وقتی فردایی ندارم، نگه داشتن این زندگی چه فایده‌ای دارد، بگذار این یک مشت زندگی را نیز مصرف کنم.» آن وقت شروع به دویدن کرد. زندگی را به سر و رویش پاشید، زندگی را نوشید، زندگی را بوید و چنان به وجد آمد که دید می‌تواند تا ته دنیا بدود، می‌تواند بال بزند، می‌تواند پا روی خورشید بگذارد. می‌تواند... او در آن یک روز آسمان خراشی بنا نکرد، زمینی را مالک نشد، مقامی را به دست نیاورد اما... اما در همان یک روز دست بر پوست درخت کشید. روی چمن خوابید. کفش دوزکی را تماشا کرد. سرش را بالا گرفت و ابرها را دید و به آن‌هایی که او را نمی‌شناختند سلام کرد و برای آن‌هایی که دوستش نداشتند از ته دل دعا نمود. او در همان یک روز آشتی کرد و خندید و سبک شد، لذت برد و سرشار شد و بخشید، عاشق شد و عبور کرد و تمام شد. او همان یک روز زندگی کرد اما فرشتگان در تقویم خدا نوشتند، امروز او در گذشت، کسی که هزار سال زیسته بود! پيله‌ی کرم ابریشم روزی سوراخی کوچک در پيله‌ای ظاهر شد. شخصی نشست و ساعت‌ها تقلا‌ی پروانه برای بیرون آمدن از سوراخ کوچک پيله را تماشا کرد. ناگهان تقلا‌ی پروانه متوقف شد و به نظر رسید که دیگر توانی برای ادامه تلاش ندارد. آن شخص به فکر فرو رفت و تصمیم گرفت به پروانه کمک کند و با برش قیچی سوراخ پيله را گشاد نمود. پروانه در حالی که جثه‌اش ضعیف و بالهایش چروکیده بود به راحتی از پيله خارج شد. شخص به تماشای پروانه نشست. او انتظار داشت پر پروانه گسترده و مستحکم شود و از جثه او محافظت کند اما چنین نشد. در واقع پروانه ناچار شد همه‌ی عمر را روی زمین بخزد. و هرگز نتوانست با بال‌هایش پرواز کند. آن شخص مهربان نفهمید که سختی‌ها و تقلا‌های پروانه برای خارج شدن از سوراخ ریز پيله را خدا به این دلیل برای پروانه قرار داده بود تا به وسیله این تلاش‌ها مایعی از بدن پروانه ترشح شود تا پس از خروج از پيله به او امکان پرواز دهد. گاهی اوقات سختی‌ها لازمه‌ی زندگی بوده و تلنگری برای تلاش بیشتر هستند. مشکلات بزرگ برای انسان‌های بزرگ است. این مشیت الهی است و اگر خداوند مقرر می‌فرمود تا بدون هیچ مشکلی زندگی کنیم فلج می‌شدیم، به اندازه‌ی کافی نیرومند نمی‌شدیم و هرگز بالی برای پرواز نداشتیم. طناب‌های ابلیس مردی کنار بیراهه‌ای ایستاده بود، ابلیس را دید که طناب‌هایی بر دوش دارد و در حال گذر است. کنجکاو شد و پرسید: «ای ابلیس این طناب‌ها برای چیست» و او جواب داد برای اسارت آدمیزاد. طناب‌های نازک برای افراد ضعیف‌النفس و سست‌ایمان و

طناب‌های کلفت برای کسانی است که دیر و سوسه می‌شوند. سپس از کیسه‌ای طناب‌های پاره شده را بیرون ریخت و گفت: «این طناب‌ها را نیز انسان‌های با ایمان که راضی به رضای خداوندند و بر او توکل دارند پاره کرده‌اند و اسارت را نپذیرفتند.» مرد گفت: «طناب من کدام است؟» ابلیس گفت: «اگر کمکم کنی تا این طناب‌های پاره را گره بزنی خطای تو را به حساب دیگران می‌گذارم.» مرد قبول کرد. ابلیس خنده‌کنان گفت: «عجب با این ریسمان‌های پاره هم می‌شود انسان‌هایی چون تو را به بندگی گرفت!»

عطیه‌ی عشق دخترک نابینا در فکر فرو رفته بود، با خود می‌اندیشید و در درون خود جز تنفر نسبت به تمام هستی، چیز دیگری نمی‌یافت. از تمام دنیا و حتی از خود نیز متنفر بود و در این میان تنها یک نفر را دوست داشت، کسی که همواره در کنار او بود و در زمان سختی‌ها یار و یاور او. به او گفته بود: «اگر روزی بینا شدم، حتی اگر فقط برای یک لحظه بتوانم دنیا را ببینم، با تو ازدواج خواهم کرد.» و همین‌طور هم شد. در یک روز زیبا شخصی پیدا شد که حاضر بود چشمان خود را به دختر نابینا هدیه دهد و به این ترتیب دخترک بینا شد و توانست آسمان، زمین، رودخانه‌ها، درختان، آدمیان و پرنده‌ها را ببیند. دیگر از دنیا متنفر نبود و آن را با تمام وجود احساس می‌کرد و دوست می‌داشت. دوست و یاور همیشگی‌اش به دیدنش آمد و حرف‌های دخترک را به او یادآور شد: «بیا و با من عروسی کن ببین که سال‌های سال منتظرت مانده‌ام.» دختر بر خود لرزید و به زمزمه با خود گفت: «این چه بخت شومی است که مرا رها نمی‌کند، او هم که نابینا است.» و دختر قاطعانه جواب داد: «قادر به همسری با او نیست.» پسرک رو به سویی دیگر کرد تا دختر اشک‌هایش را نبیند و در حالی که از او دور می‌شده‌ی هق‌کنان گفت: «پس به من قول بده که مواظب چشمانم باشی.» تصویر آرامش در سرزمینی دور پادشاهی مسابقه‌ای ترتیب داد و جایزه‌ی بزرگی برای هنرمندی در نظر گرفت که بتواند به بهترین شکل، آرامش را تصویر کند. نقاشان بسیاری آثار خود را به قصر فرستادند. آن تابلوها، تصاویری بودند از جنگل به هنگام غروب، رودهای آرام، کودکانی که در خاک می‌دویدند رنگین‌کمان در آسمان، و قطرات شبنم بر گلبرگ گل سرخ و ... پادشاه تمام تابلوها را بررسی نمود، اما سرانجام فقط دو اثر را انتخاب کرد. اولی، تصویر دریاچه‌ی آرامی بود که کوه‌های عظیم و آسمان آبی را در خود منعکس کرده بود. در جای جایش می‌شد ابرهای کوچک و سفید را دید، و اگر دقیق نگاه می‌کردند، در گوشه‌ی چپ دریاچه، خانه‌ی کوچکی با پنجره‌های باز قرار داشت، دود از دودکش آن بر می‌خاست که نشان می‌داد شام گرم و خوشمزه‌ای آماده است. تصویر دوم هم کوه‌ها را نشان می‌داد. اما کوه‌ها ناهموار و قله‌ها تیز و دندانه‌ای بود. آسمان بالای کوه‌ها بطور بی‌رحمانه‌ای تاریک بود، و ابرها آبستن آذرخش، تگرگ و باران سیل‌آسا بود. این تابلو هیچ وجه تشابهی با تابلوهای دیگری که برای مسابقه فرستاده شده بودند، نداشت. اما وقتی با دقت به تابلو نگاه می‌کردی، در بریدگی صخره‌ای شوم، جوجه‌ی پرنده‌ای را می‌دید که آن‌جا، در میان غرش وحشیانه‌ی طوفان، آرام نشسته بود. پادشاه درباریان را جمع کرد و اعلام کرد که برنده‌ی جایزه‌ی بهترین تصویر آرامش، نقاشی دوم است. و بعد توضیح داد: «آرامش چیزی نیست که در مکانی بی‌سر و صدا، بدون مشکل و سختی یافت شود، بلکه چیزی است که در این شرایط سخت، آرامش را در قلب ما حفظ می‌کند. این تنها معنای حقیقی آرامش است.»

جهنم زیبا می‌شود درویشی قصه‌ی زیر را تعریف می‌کرد: یکی بود، یکی نبود. مردی بود که زندگی‌اش را با عشق و محبت پشت سر گذاشته بود. وقتی مُرد همه می‌گفتند به بهشت رفته است. آدم مهربانی مثل او حتماً به بهشت می‌رود. در آن زمان بهشت هنوز به مرحله‌ی کیفیت فراگیر نرسیده بود و استقبال از او با تشریفات مناسب انجام نشد. فرشته‌ی نگهبانی که باید او را به بهشت راهنمایی می‌کرد، نگاه سریعی به فهرست نام‌ها انداخت و وقتی نام او را نیافت او را به جهنم فرستاد. در جهنم هیچ‌کس از آدم دعوت‌نامه نمی‌خواهد، هر کس به آن‌جا برسد می‌تواند وارد شود. مرد وارد شد و آن‌جا ماند. چند روز بعد شیطان با خشم به دروازه‌ی بهشت رفت، یقه‌ی فرشته‌ی نگهبان را گرفت و گفت این کار شما اشتباه محض است. نگهبان که نمی‌دانست ماجرا از چه قرار است پرسید: چه شده؟ شیطان که از خشم قرمز شده بود گفت: مردی را که به جهنم فرستاده‌اید همه چیز را در آن‌جا بر هم زده است. از زمان ورودش نشسته و به حرف‌های دیگران گوش می‌دهد و به درد و دلشان

توجه می‌کند. حالا همه در جهنم با هم گفت‌وگو می‌کنند، یک‌دیگر را در آغوش می‌کشند و می‌بوسند. جهنم جای این کارها نیست! لطفاً این مرد را پس بگیرد. وقتی قصه به پایان رسید درویش گفت: «با چنان عشقی زندگی کن که حتی اگر بنا به تصادف در جهنم افتادی، خود شیطان تو را به بهشت بازگرداند.» عشق برابر است با عشق روزی روزگاری پسرک فقیری زندگی می‌کرد که ناچار بود برای گذران زندگی و تأمین مخارج تحصیلش دست‌فروشی کند. از این خانه به آن خانه می‌رفت تا شاید بتواند پولی بدست آورد. روزی متوجه شد که تنها یک سکه ۱۰ سنتی برایش باقیمانده است و این درحالی بود که شدیداً احساس گرسنگی می‌کرد. تصمیم گرفت از خانه‌ای مقداری غذا تقاضا کند. به‌طور اتفاقی درب خانه‌ای را زد. دختر جوان و مهربانی در را باز کرد. پسرک با دیدن چهره‌ی مهربان دختر خجالت کشید و به‌جای غذا، فقط یک لیوان آب درخواست کرد. دختر که متوجه گرسنگی شدید پسرک شده بود به‌جای آب برایش یک لیوان بزرگ شیر آورد. پسر با تمأینه و به آهستگی شیر را سر کشید و گفت: «چه قدر باید به شما پردازم؟» دختر پاسخ داد: «چیزی نباید پردازی.» پسرک گفت: «پس من از صمیم قلب از شما سپاسگذاری می‌کنم.» سال‌ها بعد دختر جوان به شدت بیمار شد. پزشکان محلی از درمان بیماری او اظهار عجز نمودند و او را برای ادامه معالجات به شهر فرستادند تا در بیمارستانی مجهز، متخصصین نسبت به درمان او اقدام نمایند. دکتر، جهت بررسی وضعیت بیمار و ارائه‌ی مشاوره فراخوانده شد. هنگامیکه متوجه شد بیمار از چه شهری به آنجا آمده برق عجیبی در چشمانش درخشید. بلافاصله بلند شد و به‌سرعت به‌طرف اتاق بیمار حرکت کرد. لباس پزشکی‌اش را بر تن کرد و برای دیدن مریض وارد اتاق گردید. در اولین نگاه او را شناخت. سپس به اتاق مشاوره بازگشت تا هر چه زودتر برای نجات جان بیمار اقدام کند. از آن روز به بعد زن را مورد توجهات خاص خود قرار داد و سرانجام پس از یک تلاش طولانی علیه بیماری، پیروزی از آن‌دکتر گردید. آخرین روز بستری شدن زن در بیمارستان بود. به درخواست دکتر هزینه‌ی درمان زن جهت تأیید نزد او برده شد. گوشه‌ی صورت حساب چیزی نوشت، آن را درون پاکتی گذاشت و برای زن ارسال نمود. زن از باز کردن پاکت و دیدن مبلغ صورت حساب واهمه داشت. مطمئن بود که باید تمام عمر را بدهکار باشد. سرانجام تصمیم خود را گرفت و پاکت را باز کرد. چیزی توجه‌اش را جلب نمود. چند کلمه‌ای روی قبض نوشته شده بود. آهسته آن‌را خواند: «بهای این صورت حساب قبلاً با یک لیوان شیر پرداخت شده است.» پدر مهربان و پسر ... مرد جوانی آخرین روزهای دانشگاه را سپری می‌کرد و به زودی فارغ‌التحصیل می‌شد. چندین ماه بود که یک اتومبیل اسپورت بسیار زیبا چشمش را گرفته بود. از آنجایی که می‌دانست پدرش به راحتی قدرت خرید آن ماشین را دارد به او گفت که داشتن این اتومبیل همه‌ی آرزوی اوست. با نزدیک شدن به روز فارغ‌التحصیلی مرد جوان دائماً به دنبال علایمی حاکی از خرید ماشین بود. بالاخره در صبح روز فارغ‌التحصیلی پدر او را به اتاق خود فراخواند و به او گفت که چه قدر از داشتن چنین فرزندی به خود می‌بالد و چه قدر او را دوست دارد. سپس هدیه‌ای را که بسیار زیبا پیچیده بود به دست او داد. مرد جوان کنجکاو و البته با نوعی احساس ناامیدی هدیه را که یک انجیل جلد چرمی دوست داشتی بود باز کرد. با دیدن هدیه مرد جوان از کوره در رفت، صدایش را بلند کرد و با عصبانیت گفت: با این همه پولی که داری فقط یک انجیل به من می‌دهی؟ و مانند گردبادی خشمگین خانه را ترک گفت و انجیل مقدس را در آنجا باقی گذاشت. سال‌های بسیاری گذشت و مرد جوان موفقیت‌های بسیاری در راه تجارت کسب نمود. در همین سال‌ها تلگرافی با این مضمون دریافت کرد که پدرش در گذشته و همه‌ی دارایی خود را به او واگذار کرده است و او باید هرچه زودتر به خانه‌ی پدری رفته و به امور رسیدگی نماید. و این در حالی بود که او پدرش را از صبح روز بعد از فارغ‌التحصیلی ندیده بود. وقتی به خانه‌ی پدری رسید، ناگهان غم و پشیمانی بر دلش نشست. به بررسی اوراق بهادار پدر پرداخت و در میان آن‌ها انجیلی را که پدرش به او هدیه داده بود به همان نوبت، همان‌طور که او آن را سال‌ها پیش باقی گذاشته بود، پیدا کرد در حالی که قطرات اشک به روی گونه‌هایش سرازیر شده بود، کتاب مقدس را باز کرد و به ورق زدن پرداخت و در حالی که مشغول خواندن آیه‌های آن بود، ناگهان یک

سویچ اتومبیل که در پاکتی در پشت آن قرار داشت به زمین افتاد روی آن، نام طرف معامله نوشته شده بود و این نام مالک اتومبیل اسپورت مورد علاقه او بود هم‌چنین روی آن تاریخ روز فارغ‌التحصیلی او درج شده و به طور کامل پرداخت گردیده بود. همه چیز زیباست خردمند پیری در دشتی پوشیده از برف قدم می‌زد که به زن گریانی رسید و دلیل گریستن زن را از او پرسید. زن در جواب گفت: «به زندگی ام می‌اندیشم، به جوانیم، به زیبایی که در آینه می‌دیدم، و به مردی که دوست داشتم. خداوند بی‌رحم است که قدرت حافظه را به انسان بخشیده است. می‌دانست که من بهار عمرم را به یاد می‌آورم و می‌گیرم.» مرد خردمند در میان دشت پر برف ایستاد، به نقطه‌ای خیره شد و به فکر فرو رفت. زن از گریستن دست کشید و پرسید: «در آن‌جا چه می‌بینید؟» خردمند پاسخ داد: «دشتی از گل سرخ. خداوند، آن‌گاه که قدرت حافظه را به من بخشید، بسیار سخاوتمند بود. می‌دانست در زمستان، همواره می‌توانم بهار را به یاد آورم... و لبخند بزنم.» پل محبت دو برادر با هم در مزرعه‌ی خانوادگی خود کار می‌کردند، یکی از آن دو ازدواج کرده بود و خانواده‌ی بزرگی داشت و دیگری مجرد بود. شب که می‌شد دو برادر همه چیز از جمله محصول و سود خود را با هم نصف می‌کردند، یک روز برادر مجرد با خود فکر کرد و گفت: درست نیست که ما همه چیز را نصف کنیم. من مجرد هستم و خرجی ندارم، ولی او خانواده‌ی بزرگی را اداره می‌کند. بنابراین شب که شد، یک کیسه پر از گندم را برداشت و مخفیانه به انبار برد و روی محصول او ریخت. در همین اثنا برادری که ازدواج کرده بود با خودش فکر کرد و گفت: درست نیست که ما همه چیز را نصف کنیم. من سروسامان گرفته‌ام، ولی او هنوز ازدواج نکرده است و باید آینده‌اش تأمین شود، بنابراین شب که شد کیسه‌ای پر از گندم برداشت و مخفیانه به انبار برد و روی محصول او ریخت. سال‌ها گذشت و هر دو برادر متحیر بودند که چرا ذخیره‌ی گندمشان همیشه با یکدیگر مساوی است، تا آن که در یک شب تاریک، دو برادر در راه انبار به یکدیگر برخورد کردند و سپس بدون این که حرفی بزنند کیسه‌هایشان را زمین گذاشتند و یکدیگر را در آغوش گرفتند. دوستی دو دوست با پای پیاده از جاده‌ای در بیابان عبور می‌کردند. بین راه سر موضوعی اختلاف پیدا کردند و به مشاجره پرداختند، یکی از آن‌ها از سر خشم بر چهره‌ی دیگری سیلی زد. دوستی که سیلی خورده بود سخت آزرده شد ولی بدون آن که چیزی بگوید روی شن‌های بیابان نوشت: «امروز بهترین دوست من بر چهره‌ام سیلی زد.» آن دو کنار یکدیگر به راه خود ادامه دادند تا به یک آبادی رسیدند. تصمیم گرفتند قدری آن‌جا بمانند و کنار برکه‌ی آب استراحت کنند، ناگهان شخصی که سیلی خورده بود لغزید و در برکه افتاد. نزدیک بود غرق شود که دوستش به کمکش شتافت و او را نجات داد. بعد از آن که از غرق شدن نجات یافت بر روی صخره‌ای سنگی این جمله را حک کرد: «امروز بهترین دوستم جان مرا نجات داد.» دوستش با تعجب از او پرسید: «بعد از آن که من با سیلی تو را آزردم تو آن جمله را روی شن‌های صحرا نوشتی ولی حالا این جمله را روی صخره حک می‌کنی؟» دوست دیگر لبخندی زد و گفت: «وقتی کسی ما را آزار می‌دهد باید آن را روی شن‌های صحرا نوشت تا بادهای بخشش آن را پاک کنند ولی وقتی کسی محبتی در حق ما می‌کند باید آن را روی سنگ‌ها حک کرد تا هیچ بادی نتواند آن را از یادها ببرد.» حماقت دیوانگی در زمان‌های قدیم وقتی هنوز راه بشر به زمین باز نشده بود، فضیلت‌ها و تباهی‌ها دور هم جمع شده بودند. ذکاوت گفت: بیایید بازی کنیم، مثلاً- قایم باشک. دیوانگی فریاد زد: آه چه عالی، من چشم می‌گذارم. چون کسی نمی‌خواست دنبال دیوانگی بگردد همه قبول کردند. دیوانگی چشم‌هایش را بست و شروع به شمردن کرد: «یک ... دو ... سه ...» همه به دنبال جایی بودند تا پنهان شوند. لطافت خود را به شاخ ماه آویزان کرد. خیانت داخل انبوهی از زباله‌ها مخفی شد. اصالت به میان ابرها رفت و هوس به سمت مرکز زمین به راه افتاد. دروغ که می‌گفت به اعماق کویر خواهد رفت، در اعماق دریا پنهان شد. طعم داخل یک سیب سرخ قرار گرفت. حسادت هم به داخل چاه عمیقی فرو رفت. تقریباً همه پنهان شده بودند و دیوانگی هم چنان می‌شمرد: «هفتاد و سه ... هفتاد و چهار...» اما عشق هنوز مردد بود و نمی‌دانست کجا مخفی شود. البته تعجبی هم نداشت زیرا پنهان کردن عشق خیلی سخت است. دیوانگی داشت به عدد ۱۰۰ نزدیک می‌شد که عشق تصمیم گرفت وسط یک دسته گل رز، آرام بنشیند.

دیوانگی فریاد زد، دارم میام، دارم میام و در همان ابتدای کار تنبلی را پیدا کرد. تنبلی اصلاً تلاش نکرده بود تا خود را مخفی کند! بعد هم لطافت را یافت و خلاصه نوبت به دیگران رسید. اما از عشق خبری نبود. دیوانگی دیگر خسته شده بود که حسادت آرام در گوش او گفت: «عشق در آن سوی گل رز مخفی شده است.» دیوانگی با هیجان زیادی یک شاخه از درخت کند و آن را با تمام قدرت داخل گلهای رز فرو کرد. صدای ناله‌ای بلند شد. عشق از داخل شاخه‌ها بیرون آمد، دست‌هایش را جلوی صورتش گرفته بود و از بین انگشتانش خون می‌چکید. شاخه‌ی درخت چشمان عشق را کور کرده بود. دیوانگی که خیلی ترسیده بود با شرمندگی گفت: «حالا- من چکار کنم؟ چگونه می‌توانم جبران کنم؟» عشق جواب داد: «مهم نیست دوست من، تو دیگر نمی‌توانی کاری بکنی، فقط خواهش می‌کنم از این به بعد یارِ من باش. همه جا همراه باش تا راه را گم نکنم.» و از آن روز تا ابد عشق و دیوانگی همراه یکدیگر به احساس تمام آدم‌های عاشق سیرک می‌کشند! درس زندگی در یک روز گرم و زیبا، معلم و شاگردی در یک مزرعه‌ی پر از گل در زیر درختی نشسته بودند. ناگهان شاگرد پرسید: مدتی است که سؤالی فکرم را مشغول ساخته است. آیا شما می‌توانید مرا راهنمایی کنید؟ معلم لبخندی زد و گفت: «خوشحال خواهم شد اگر بتوانم.» شاگرد گفت: «چگونه می‌توانیم شریک روح و زندگی خود را بیابیم؟» آموزگار مدتی فکر کرد و سرانجام گفت: «سؤال سخت و در عین حال آسانی است.» و سپس به مزرعه‌ی روبه‌رو اشاره کرد و گفت: «همان‌طور که می‌بینی در این مزرعه گل‌های بسیاری رویده است. شروع به حرکت کن و هرگاه به زیباترین گل رسیدی آن را بچین و برای من بیاور. اما به یاد داشته باش که اجازه نداری به عقب برگردی هم‌چنین تنها می‌توانی یک گل بچینی. حالا برو.» شاگرد حرکت کرد و پس از مدتی بازگشت. معلم به او گفت: «تو باز گشتی اما من گلی در دست‌هایت نمی‌بینم؟» شاگرد جواب داد: «در مسیر حرکتم گل‌های زیادی دیدم اما با خود فکر کردم شاید بهتر و زیباتر از این گل هم باشد پس به حرکت ادامه دادم و آن‌گاه زمانی رسید که خود را در پایان راه دیدم و چون گفته بودید که نباید به عقب بازگردم، پس دست خالی بازگشتم.» معلم گفت: «برای یافتن شریک زندگی هرگز مقایسه نکن و امیدوار نباش که شخص بهتری را می‌یابی. این تنها وقت تلف کردن است چرا که زمان به عقب باز نمی‌گردد. سعی کن شریکت را همان‌گونه که هست بپذیری.» نسبت با خدا در تعطیلات کریسمس، در یک بعد از ظهر سرد زمستانی، پسر شش، هفت ساله‌ی جلوی ویرین مغازه‌ای ایستاده بود. او کفش به پا نداشت و لباس‌هایش پاره و مُندرس بود. زن جوانی از آن‌جا می‌گذشت. همین که چشمش به پسرک افتاد، آرزو و اشتیاق را در چشم‌های آبی او خواند. دست کودک را گرفت و داخل مغازه برد و برایش کفش و یک دست لباس گرمکن خرید. آن‌ها بیرون آمدند و زن جوان به پسرک گفت: «حالا به خانه برگرد. امیدوارم تعطیلات شاد و خوبی داشته باشی.» پسرک سرش را بالا آورد، نگاهی به او کرد و پرسید: «خانم! شما خدا هستید؟! زن جوان لبخندی زد و گفت: «نه پسر. من فقط یکی از بندگان او هستم.» پسرک گفت: «مطمئن بودم با او نسبتی دارید.» اعجاز دعا زنی با لباس‌های کهنه و مندرس و نگاهی مغموم وارد خواربار فروشی محله شد و با فروتنی از صاحب مغازه خواست تا کمی خواربار به او بدهد و به نرمی توضیح داد که شوهرش بیمار است و نمی‌تواند کار کند و صاحب شش بچه است که در حال حاضر گرسنه می‌باشند. صاحب مغازه با بی‌اعتنایی نیم‌نگاهی به زن انداخت و با حالت بدی سعی کرد او را از مغازه بیرون کند. زن نیازمند درحالی که اصرار می‌کرد گفت: «آقا... شما را به خدا قسم می‌دهم. به محض این که بتوانم پولتان را پس خواهم داد.» صاحب مغازه به تندگی در پاسخ زن گفت که به هیچ‌وجه نسیه نخواهد داد. در همین حین مشتری دیگری که کنار پیش‌خوان ایستاده بود و گفت و گوی آن دو را می‌شنید به مغازه دار گفت: «بین این خانم چه می‌خواهد... هزینه‌ی خرید این خانم را من پرداخت می‌کنم.» خواروبار فروش گفت: «لازم نیست... خودم می‌دهم... لیست خریدت کو؟» زن لیست خرید را به مغازه‌دار نشان داد و مرد گفت: «لیست را بگذار روی ترازو، به اندازه وزنش هرچه خواستی ببر.» زن با خجالت لحظه‌ای مکث کرد، از کیفش تکه کاغذی درآورد و چیزی رویش نوشت و آن را روی کفه ترازو گذاشت. همه با تعجب دیدند که کفه‌ی ترازو پایین رفت. خواروبار فروش باورش نمی‌شد.

مشتری از سر رضایت خندید. مغازه دار با ناباوری شروع به گذاشتن جنس در کفهی دیگر ترازو کرد ولی کفهی ترازو برابر نشد. آن قدر جنس گذاشت تا بالاخره کفها برابر شدند. در این وقت خواروبار فروش با تعجب و دلخوری تکه کاغذ را برداشت تا ببیند روی آن چه نوشته شده است. کاغذ لیست خرید نبود بلکه دعای زن بود که نوشته بود: «ای خدای عزیز، تو از نیاز من آگاهی. خود آن را برآورده کن.» فقط اوست که می‌داند وزن دعای پاک و خالص چه قدر است. دعا بهترین هدیه‌ی رایگانی است که می‌توان به هر کسی داد و پاداشی بسیار گرفت. سوپر مارکت بهشتی سال‌ها پیش که از بزرگ‌راه زندگی عبور می‌کردم، به تابلویی برخورد نمودم که روی آن نوشته شده بود: «سوپر مارکت بهشتی» هنگامی که جلوتر رفتم، درها رقص کنان باز شدند و من داخل سوپر مارکت شدم. در آنجا گروهی از فرشتگان میزبان را دیدم. آن‌ها همه‌جا حضور داشتند. یکی از آن‌ها سبدی در اختیارم گذاشت و گفت: «این را بگیر و با دقت خرید کن.» هر چه که انسان به آن نیازمند بود در آنجا پیدا می‌شد. ابتدا مقداری شکیبایی برداشتم. عشق نیز در همان قفسه بود. در قفسه‌ی پایین‌تر ادراک بود که در همه‌ی مکان‌ها و زمان‌ها به آن نیاز پیدا می‌کردی. یکی دو جعبه دانش و معرفت برداشتم و مقداری ایمان و یک بسته نیکوکاری. سپس مقداری قدرت و شهامت خرید کردم که به من کمک می‌کردند از این مسابقه سربلند بیرون آیم. سبدم کاملاً پر شده بود ولی ناگهان به خاطر رسیدن که به مقداری بخشندگی نیز نیاز دارم و سپس اندکی هم رستگاری در سبد گذاشتم، چرا که رستگاری مایه‌ی نجات است. سعی کردم که هرچه را لازم است به مقدار کافی بردارم و سپس شروع به حساب و کتاب کردم تا صورت حساب سوپر مارکت را بپردازم. همان‌طور که از راهرو بالا می‌رفتم دعا و نیایش را دیدم و آن‌ها را در سبد چیدم چرا که می‌دانستم هنگامی که از این مکان بیرون بروم مرتکب گناه خواهم شد. آرامش و سرور آخرین چیزهایی بودند که به وفور در قفسه‌ها دیده می‌شدند. ستایش و ثنا نیز در همان نزدیکی قرار داشتند، آن‌ها را نیز برداشتم. سپس نزد فرشته حسابدار رفتم و گفتم: «اکنون چه قدر باید بپردازم؟» او لبخندی زد و گفت: «هر کجا که دوست داری آن‌ها را همراه خود ببر.» دوباره سؤال خود را تکرار کردم و او گفت: «خداوند صورت حساب شما را مدت‌ها قبل پرداخت کرده است.»

مدیریت نوآوری

نویسنده: دکتر جان کاو، استاد دانشگاه هاروارد *تحلیل علمی خلاقیت و نوآوری، لزوم و ضرورت آن، موانع و عوامل تقویت کننده آن* مترجم مهندس حسین فرزانه Innovation Management

'(

(document.write(addy۵۰۹۰

)" document.write

< n </script--//<

>--!

'<'< document.write('<span style='\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید

ایجاد یک پدیده نو می انجامد، این پدیده نو ممکن است یک محصول مادی یا معنوی

است که قبلاً موجود نبوده است.

خلاقیت و نوآوری در واقع تحلیل یا ترکیب چند مفهوم و ایجاد مفهوم و تصویری جدید است که قبلاً موجود نبوده است.

اما خلاقیت فرآیندی است که باید‌ها و نباید‌های خاص خود را دارد که باید به آن توجه کنیم.

افرادی که ذاتاً خلاقند معمولاً ویژگی‌های شخصیتی خاصی دارند:

- ۱- آماده تجربه‌های نو و تازه اند
- ۲- معمولاً قادرند به مسایل از یک دیدگاه غیرمعمول نظر کنند
- ۳- کنجکاوند
- ۴- قادرند چیزهای به ظاهر متضاد را باهم جمع کنند
- ۵- در مقابل ابهام و گنگ بودن مطالب زود گیج نمی شوند
- ۶- در فکر و عمل مستقلند

class="MsoNormal">۷- اعتماد به نفس بالایی دارند >

۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۸- در حد معقولی، فرمان هستند >

۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۹- اهل ریسک هستند >

direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۰- پشتکار خوبی دارند >

unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۱- نسبت به مشکلات حساسند >

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۲- قادرند برای حل یک مشکل راه حل های متفاوتی ارائه کنند >

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۳- انعطاف پذیرند >

height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۴- از شکست نمی ترسند >

text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۵- می توانند روی مسایل متمرکز شوند >

۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۶- قوه تخیل نیرومندی دارند >

height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> </p></div>

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> صاحب نظران مسایل اجتماعی و همچنین اساتید مدیریت اذعان می کنند که اگر یک شرکت تولیدی بخواهد در بازار پر رقابت جهان امروز موفق باشد بایستی قادر باشد، به سرعت، نسبت به تهدیدها و فرصت ها از خود واکنش نشان دهد و بتواند محصولاتی جدید و نو را در زمانی کوتاه روانه بازار کند. برای دستیابی به چنین هدفی تنها یک راه هست و آن خلاقیت است >.

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> مدیران شرکت ها و کارخانه ها باید فرهنگ خلاقیت را درون مجموعه زیر نظر خود پرورش دهند، نه اینکه مانع ظهور آن شوند. اهمیت این مطلب زمانی نمایان تر می گردد که به افزایش فراوان شتاب تغییرات فن آوری در دهه اخیر نیز توجه کنیم.

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> یک انجمن مدیریتی در فوج آمریکا کل کلهائی میخطلظن

اقتصادی امریکا تشکیل شده است، طی گزارشی " خلاقیت و نو آوری " را به عنوان برترین عامل تضمین حیات یک شرکت در قرن ۲۱ معرفی می کند >.

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. font-family: Tahoma"> برای اینکه بدانیم چگونه خلاقیت را در یک مجموعه گسترش دهیم ، شاید بهتر باشد بدانیم چه کارهایی مانع ظهور و بروز خلاقیت است. اقدامات زیر را می توان به عنوان موانع گسترش خلاقیت برشمرد >:

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. font-family: Lotus"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> ۱- تاکید بیش از حد بر دیوانسالاری و کاغذ بازی >

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. font-family: Tahoma"> ۲- تاکید بر این مطلب که هر تصمیمی باید از طریق مجاری " مرسوم و معمول درون سازمان گرفته شود >

style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰%. font-family: Tahoma"> ۳- تاکید مداوم بر اهمیت انجام همه کارها در یک چارچوب استاندارد و مشخص >

۴- تحت فشار قرار دادن افرادی که سعی می کنند خلاق باشند

۵- ضعف سیستم های ارتباطی درون سازمانی و در نتیجه ممانعت از جریان یافتن ایده های نو

۵- سیستمای نظارتی سفت و سخت که محیط را برای خلاقیت نا مساعد می کنند

۶- مجازات های سنگین برای عدم موفقیت طرحها

۷- حذف جوایز برای ایده های موفق

۸- ایجاد فضایی که در آن قدرت ریسک و انتقاد افراد کاهش یابد

۹- نظارت دقیق و موشکافانه بر فعالیتهای خلاقانه

۱۰- ایجاد خط قرمزهای فراوان

۱۱- ایجاد استرس مداوم

بر مدیران رده پایین تر > font-family: Tahoma" style="font-size: ۱۰pt color: ۰۰۶۶۰۰ line-height: ۲۰۰% font-family: Tahoma"> <p style="margin: ۰cm ۴۵pt ۰pt ۰cm direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: right" dir="rtl" class="MsoNormal"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱ <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۲ <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۳ <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۴ <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰% unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">

۵-Tahoma" > تحمل شکست های احتمالی </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۶-تضمین این مطلب که ایده های نو هرگز "دفن" نخواهد شد </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۷-برداشتن کاغذ بازی از فرایند تخصیص منابع </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۸-جوایز مادی و معنوی برای ایده های نوینی که به ثمر می نشیند </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۹-ترویج فرهنگ ریسک پذیری و انتقاد </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۰-ممانعت از درگیر شدن ایده های نو در پیچ و خم اداری </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۱-تا حد امکان </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۱۲-برداشتن خط قرمز های خرافی و خود ساخته </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> </p> <p style="margin: .cm .cm .pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪. unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal">۲۰ با توضیحات داده شده شاید به ذهن برسد که مدیریت خلاقیت به معنای هرج و مرج و بی

نظمی است. در صورتی این تصور درست نیست. در واقع مدیریت خلاقیت به معنای ایجاد یک سیستم کنترلی آزاد و نرم است که در آن خلاقیت افراد بتواند ظهور و توسعه یابد، این سیستم در عین حال باید نظارت و ساختارهای لازم را برای تضمین یک حرکت متعادل و یکنواخت و مطابق با زمانبندی را، نیز در خود داشته باشد.>

 برخی صاحب نظران مسایل روانشناسی می گویند: محیط بهینه برای ایجاد خلاقیت در یک سازمان، محیطی است که شاید بتوان آن را "آشفته‌گی مثبت" نامید. این صاحب نظران ادامه می دهند که "نیروی تقویت کننده و حامی خلاقیت، چیزی است که در ظاهر ممکن است >

 بی نظمی به نظر آید. عدم ریسک پذیری و عدم جرات حرکت به سوی مجهولات، بسیاری از مدیران موفق امروز را به شکست خوردگان فردا تبدیل خواهد کرد >

 عبارتند از: برون سپاری، ایجاد گروه‌های تخصصی، و مثبت نیاز به راهکارهای درون سازمانی و برون سازمانی دارد. راهکارهای ایجاد آشفته‌گی مثبت در درون سازمان عبارتند از: برون سپاری، ایجاد گروه‌های تخصصی، و اما روش های بیرونی ایجاد این نوع آشفته‌گی مثبت مانند: برگزاری کنفرانس ها که در آن مدیران با اندیشه های دیگران آشنا گردند ، توزیع مجلات های آموزشی، حتی بازدید از موزها و اردوهای دسته جمعی، آوردن متخصصان خارج از سازمان جهت سخنرانی، مقالات و مقالات سازمان های مشابه بین مدیران و کارمندان و <p style="margin: ۰cm ۰cm ۰pt direction: rtl line-height: ۲۰۰٪ unicode-bidi: embed text-align: justify" dir="rtl" class="MsoNormal"> <p style="margin: ۰cm ۳۶pt ۰pt ۰cm"> در واقع می توان گفت همواره ایجاد یک نظم خشک و سخت، مناسب نیست، بلکه برای ایجاد و تقویت خلاقیت به نوعی نظم انعطاف پذیر و نرم نیازمندیم >

تکنولوژی اطلاعات

(IT) نویسنده: استیو اسلایت، مترجم: محمد منتظری، انتشارات سارگل (ضرورت یادگیری IT، نگاه به IT از دریچه کامپیوتر، تکنولوژی اطلاعات مدیریت، مزیت استفاده از اینترنت) گردآوری و تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی **Information Technology** فهرست ضرورت یادگیری IT نگاه به IT از دریچه کامپیوتر تکنولوژی اطلاعات مدیریت مزیت استفاده از اینترنت مقدمه امروزه تکنولوژی اطلاعات تقریباً وارد تمامی عرصه‌های تجارت مدرن شده و دامنه این نفوذ تا جایی است که موفقیت و شکست هر سازمان در گرو استفاده موثر از آن خواهد بود. مدیران همه بخشها، از مدیریت منابع انسانی تا مدیریت بازاریابی، باید با مزایای تکنولوژی اطلاعات آشنا شوند و راه‌های بهره‌برداري اثر بخش را از این انقلاب جدید صنعتی بیاموزند. فناوری اطلاعات به شما کمک خواهد کرد تا رموز و اصطلاحاتی که اغلب موضوعات مختلف را در بر می‌گیرند از سر راه بردارید و به مبارزه با آنها بروید. اطلاعات واقعی سبب می‌شوند شما با مشکلات شغلی بر خورد مناسبی داشته باشید، اعتماد به نفس لازم را برای مدیریت فناوری اطلاعات به دست آورید، و بتوانید از انقلاب اینترنتی بهره‌برداري کنید. مجموعه حاضر با یکصد و یک نکته کلیدی و مفید کمک شایانی به شما می‌کند. **IT چیست؟** مخفف کلمه تکنولوژی اطلاعات می‌باشد و در یک معنی به تکنولوژی‌هایی اشاره میکند که توسط یک میکروپروسسور (یا تراشه کامپیوتری) کنترل میشوند. برای مثال از تراشه‌ها برای کنترل و ارائه خدمات مهمی نظیر آب، برق و همینطور مخابرات استفاده میشود. در هر صورت اکثر مدیران از طریق دونه سیستم کامپیوتری با تکنولوژی اطلاعات ارتباط دارند: سیستم‌هایی که کار ذخیره سازی و پردازش اطلاعات را انجام میدهند و سیستم‌هایی که بین مردم و بنگاه‌های اقتصادی ارتباط موثر و سریعی ایجاد میکنند. مزایای استفاده از تکنولوژی اطلاعات با به کارگیری تکنولوژی اطلاعات شرکت شما امکان بهینه‌سازی روشهای کاری خود را پیدا میکند و میتواند بر روی آن دسته از مهارتها و توانایی‌های اصلی خود که شرکت را از رقبای بازار متمایز می‌سازد، تاکید کند. استفاده نکردن از فرصت‌هایی که امروزه توسط تکنولوژی اطلاعات ایجاد می‌شود، یقیناً عدم موفقیت در کار را به دنبال خواهد داشت. ضرورت یادگیری (IT) استفاده بهینه از تکنولوژی اطلاعات یکی از مهارتهای استراتژیک افراد، استفاده بهینه از قدرت نظام‌های فناوری اطلاعات است. در صورتی که یک سازمان بخواهد رقبای خود را پشت سر بگذارد، این مهارت به یک نیاز اساسی تبدیل میشود. در یک سازمان، تکنولوژی اطلاعات وظایف زیادی برعهده دارد که از آن جمله می‌توان به مدیریت خودکار سیستم‌ها و فرآیندها اشاره کرد. ایجاد سیستمهای موثر تکنولوژی اطلاعات ابزار کار است که می‌تواند موجب رشد واقعی در سبک مدیریت و روش برقراری ارتباط با مخاطبان اصلی شود. برای تامین منافع واقعی سیستمها باید: الف - برای کاربر شفاف و روشن باشد. آگاهی از نحوه کار سیستم‌ها برای کاربران ضرورتی ندارد، نکته مهم آن است که آنها آن گونه و آنگاه که نیاز است وارد عمل شوند. ب - سریع و ساده باشد. کاربران باید نتوانند به راحتی با این سیستم کار کنند و بدون نیاز به انتظار طولانی برای واکنش و عکس‌العمل سیستم کارها را به سرعت انجام دهند. ج - انعطاف پذیر باشند. نیازهای در حال تغییر به سیستمهایی با توانایی انطباق سریع نیاز دارند و وابستگی به فناوری اطلاعات بسیاری از سازمانها (مانند بازار بورس) برای هدایت و رهبری کار خود به سیستمهای کارآمد فناوری اطلاعات وابستگی تام دارند. و بدون آن قادر به ادامه فعالیت نخواهند بود. شناسایی نیازها سازمانها باید نسبت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند. برای تولید محصولات جدید و پاسخ‌گویی به انتظارات مشتریان درنگ جایز نیست. برای ایجاد برتری رقابتی، توجه سیستمهای تکنولوژی اطلاعات باید به نیازهای واقعی کار معطوف گردد. اجازه ندهید بخش تکنولوژی اطلاعات سیستم‌هایی را به سازمان تحمیل کند که صرفاً مبتنی بر فناوری بالا هستند، بلکه شرایطی فراهم کنید تا شناسایی و بیان نیازهای خاص هر بخش توسط کارمندان خود آن بخش صورت پذیرد، سپس از تکنولوژی اطلاعات برای برطرف

کردن این نیازها استفاده کنید. مسئولیت بخش فناوری اطلاعات با توجه به اینکه استفاده موثر از فناوری اطلاعات یک مهارت مهم استراتژیک در هر سازمانی است، انتخاب شخص مناسب برای کنترل این فناوری یک موضوع کاملاً جدی و بحث برانگیز خواهد بود. در گذشته امور مربوط به فناوری اطلاعات غالباً به یک مقام ارشد مالی، که ممکن بود درک کاملی از فناوری نداشته باشد، ارجاع داده می‌شد. امروزه وجود یک فرد متخصص در این زمینه در هیئت مدیره و حتی در تک تک بخش‌های سازمان بسیار حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد. مدافعان فناوری اطلاعات عضو هیئت مدیره که مسلط به فناوری اطلاعات نیز هست، باید اطمینان حاصل کند که این فناوری در خدمت نیازهای استراتژیک کار قرار دارد. بعلاوه، هر بخش دارای یک کارمند مسلط به تکنولوژی اطلاعات است که استفاده موثر از آن را در بخش خود توسعه می‌دهد و کماکان ارتباط خود را با بخش فناوری اطلاعات حفظ می‌کند. کنترل فناوری اطلاعات ترس و واکنش از تکنولوژی زمانی که افراد تسلطی بر آن ندارند یک امر طبیعی است. این ترس مخصوصاً زمانی بیشتر می‌شود که تکنولوژی ظاهری پیچیده داشته باشد و از زبانی استفاده کند که برای افراد غیر متخصص مبهم و نا مفهوم باشد. بسیاری از سیستم‌های فناوری اطلاعات در مقایسه با سایر تکنولوژی‌های پیچیده (نظیر تلویزیون یا تلفن) تا حدودی محکوم به شکست بوده و کاربران هنوز با آن بیگانه هستند. برای کسب بیشترین بهره از تکنولوژی اطلاعات کاربر باید یک زبان جدید را بیاموزد و با مهارت‌های مهم و جدید آشنا شود. دیدگاه مثبت در مورد فناوری اطلاعات (توجه به عناصر انسانی) به عنوان یک مدیر لازم است با مفاهیم و مزایای فناوری اطلاعات آشنا شوید و یاد بگیرید که چگونه از سیستم‌های معمول استفاده کنید. حذف نگرش‌های منفی نسبت به تکنولوژی و توجه به مزایای آن، نخستین مرحله از کار است. توجه داشته باشید که تکنولوژی نه تنها از بین نمی‌رود، بلکه بر تمامی جنبه‌های زندگی شما تاثیر روز افزونی به جا خواهد گذاشت. ایجاد یک فرهنگ اطلاعات بسیاری از سیستم‌های فناوری اطلاعات در رسیدن به اهداف خود با شکست مواجه می‌شوند. یک دلیل عمده برای این ناکامی تمرکز بر روی قابلیت‌های فناوری به جای توجه به چگونگی کار کردن افراد با اطلاعات است. این موضوع معمولاً به جای ایجاد یک دیدگاه انعطاف‌پذیر، انسان‌محور، و اغلب برنامه‌ریزی نشده (که نشان دهنده نحوه استفاده و تقسیم اطلاعات توسط افراد است) به پیدایش دیدگاهی غالباً خشک و کامپیوتر محور منجر می‌شود. پذیرش تغییر پیشرفت‌های تکنولوژیک و جهانی شدن روز افزون بازار موجب بروز تغییر در محیط کار می‌شوند. در رابطه با تکنولوژی اطلاعات و به کارگیری آن، سرعت این تغییرات بیش از پیش نمایان می‌شود. بنابراین دور از ذهن نیست که اکثر مدیران احساس کنند توانایی همگام شدن با تغییرات را ندارند. به هر حال آگاهی از تغییراتی که ممکن است بر کار شما تاثیر بگذارند از اهمیت زیادی برخوردار است. کسانی که نمی‌توانند و یا تمایل ندارند خود را فوراً با این تغییرات هماهنگ کنند به سرعت کنترل کار را از دست خواهند داد. بررسی پیشرفت‌های جدید تنها راه هماهنگ شدن با سرعت بالای تغییر در تکنولوژی، تخصیص یک زمان کوتاه و منظم برای بررسی پیشرفت در حوزه‌هایی است که برای شما از اهمیت بالایی برخوردار هستند. بهترین منابع اطلاعاتی شامل اینترنت، مجلات تخصصی، گزارش‌های رسانه‌های جمعی در مورد تکنولوژی، متخصصان تکنولوژی اطلاعات و یا همکارانی هستند که از تکنولوژی مشابهی استفاده می‌کنند. نگاه به IT از دریچه کامپیوتر (یافتن ابزار مناسب) انتخاب تکنولوژی مناسب تنها در چند سال اخیر سیستم‌های فناوری اطلاعات به طور چشم‌گیری تغییر کرده‌اند و این موضوع موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها مجهز به ترکیبی از سیستم‌های قدیمی و تکنولوژی‌های جدید تر باشند. برای برخورداری از حداکثر انعطاف‌پذیری به دنبال سیستم‌هایی باشید که با استانداردهای همگانی اینترنتی کار میکنند. همچنین این سیستم‌ها باید بتوانند با تمام سیستم‌های قدیمی شما نیز ارتباط برقرار کنند. کامپیوتر خود را بهتر بشناسیم قلب کامپیوتر (یعنی چیپ‌ها و مدارها) در کیس آن قرار دارد. ورودی و خروجی‌های سیستم (که به آنها لوازم جانبی گفته می‌شود) به وسیله کابل‌ها یا دستگاه‌های مادون قرمز به کیس متصل می‌شوند. زمانی که کامپیوتر با داده‌ها کار می‌کند، آنها را در حافظه مقدماتی و فعال خود که به آن حافظه موقت

گفته می شود ذخیره می کند . یک دیسک سخت مغناطیسی در کیس کامپیوتر کار ذخیره کردن دائمی اطلاعات را بر عهده دارد . ابزارهای متحرک (مانند سی دی ها) نیز حافظه جانبی قابل حمل کامپیوتر را تامین می کنند . شناخت سخت افزار اصطلاح سخت افزار به تمام قسمتهای فیزیکی کامپیوتر ، شبکه ای که به آن وصل می شود ، و هر نوع وسیله جانبی (وسایل متصل) اطلاق می شود. هر چند از نقطه نظر تکنولوژیک سخت افزارها حدودا یک سال پس از زمان خرید از رده خارج می باشند ، اما اکثر سازمان ها دریافته اند که سخت افزار می تواند وظایف مورد نظر را تا یک دهه انجام دهد. همچنین از آنجا که نرم افزارهای کاری استاندارد به سرعت و قدرت کامپیوترهای جدید در بازار نیاز چندانی ندارند . شناخت نرم افزار اصطلاح نرم افزار به اجزای غیر قابل رویت سیستم کامپیوتر اطلاق میشود که امکان کاربرد و انعطاف پذیری لازم را برای انجام کار مفید میسر میکنند. نرم افزارهای سیستم که به نام سیستم عامل نامیده می شود کامپیوتر را کنترل میکند ، ارتباط کاربر با کامپیوتر را برقرار می کند و برای نرم افزارهای کاربردی نقش یک میانجی را ایفا می کند. برنامه های کاربردی نرم افزارهایی هستند که برای امور خاصی نظیر حسابداری یا پردازش متن و ... طراحی شده اند. تعیین اولویت ها بهتر است اول نرم افزارهای کاربردی که تناسب بیشتری با نیازهای خاص سازمان شما دارند را انتخاب کنید ، سپس سخت افزارها و سیستم عامل را برگزینید که مناسب با نیازهای این بسته های نرم افزاری باشند . اگر اولین بار نیست که سخت افزار کامپیوتر را نصب می کنید و یا قصد ارتقا تجهیزات فعلی را ندارید ، باید آن نوع از برنامه های کاربردی را انتخاب کنید که بر روی سخت افزار نصب شده اجرا می شوند . انتخاب کامپیوتر در اکثر محیط های کاری انتخاب و خرید کامپیوتر بوسیله کارمندان بخش تکنولوژی اطلاعات صورت میگیرد، اما در سازمانهای کوچکتر این کار ممکن است بوسیله مدیران غیر متخصص انجام شود. اکثر کامپیوترهای شخصی جدید سرعت بالایی برای کاربردهای متداول کاری دارند و بنابراین ، باید بر روی مواردی چون راحتی به کارگیری ، هزینه حفاظت ، و قابلیت اطمینان آن تمرکز کنید . کامپیوترهای شخصی مخصوص کار معمولا یک پردازش گر اینتل و یکی از سیستم های عامل ویندوز را دارند (و به همین دلیل اغلب به نام ماشین اینتل خوانده می شوند) اما کامپیوترهای اپل مکینتاش مانند کامپیوترهای شخصی که با سیستم عامل لینوکس کار می کنند نمونه های خاص با ارزشی هستند. شهرت کامپیوترهای مک به دلیل سرعت و سهولت استفاده و هزینه های پایین نگهداری است و اغلب برای انجام کارهای چندرسانه ای و گرافیکی استفاده می شوند . انتخاب مانیتور یک مانیتور استاندارد مانند تلویزیون دارای یک لامپ اشعه کاتدی است . اندازه قطر لامپ تصویر ساینز مانیتور را نشان میدهد. البته منطقه قابل رویت کمی کوچکتر است. صفحه ۱۵ اینچی معمولا برای بیشتر کاربردهای کاری اندازه استاندارد است ، ولی یک صفحه ۱۷ یا ۲۱ اینچی برای برنامه های صفحه گسترده یا کارهای گرافیکی مناسب تر است . صفحه نمایش کریستال مایع در کامپیوتر های کیفی استفاده می شود . از این مانیتورها می توان در کامپیوترهای رومیزی نیز استفاده کرد. کیفیت وضوح بالا اطلاعات بیشتری را روی صفحه به نمایش می گذارد . انتخاب صفحه کلید و ماوس صفحه کلید و ماوس از مهم ترین وسایل وارد کردن اطلاعات و کنترل کامپیوتر هستند. صفحه کلیدها از نظر کیفیت و حساسیت با یکدیگر تفاوت دارند . بنابراین ، بهتر است قبل از انتخاب، نمونه های مختلف را امتحان کنید . بعضی از این صفحه کلیدها یک تکیه گاه مخصوص مچ دست دارند که کار تایپ را راحت می کند و گرفتگی مچ دست و انگشتان را به حداقل میرساند. ماوس برای کنترل فلشی استفاده میشود که قسمت های روی صفحه نمایش را انتخاب و حرکت می دهد و معمولا توسط یک سیم نازک به کامپیوتر متصل میشود. (البته نمونه های بدون سیم آن نیز وجود دارند . ماوس ها در شکل ها و اندازه های مختلف ساخته میشوند و معمولا دارای چند دکمه جهت کنترل نشانگر موس هستند .) اخیرا نمونه هایی با بیش از پنج دکمه نیز ساخته شده اند (وارد کردن اطلاعات وسایل ورودی برای برقراری ارتباط و انتقال اطلاعات به کامپیوتر مورد استفاده قرار میگیرند تا پردازش اطلاعات بر روی آنها انجام شود . متداول ترین وسیله ورودی صفحه کلید است اما وسایل دیگری هم وجود دارند که برای ورود اطلاعات دیگری که مد نظر شما است به کار می روند .

خروج اطلاعات با کمک وسایل خروجی می توان اطلاعات دیجیتالی کامپیوتر را به اشکال دیگر تبدیل و یا اطلاعات را به سایر تجهیزات یا وسایل ذخیره کننده منتقل کرد. مانیتور یک وسیله خروجی است که به شما این امکان را میدهد تا متن و یا تصاویری را که روی آن نمایش داده میشوند را مشاهده و در آنها دخل و تصرف کنید. تقسیم و تبادل اطلاعات وقتی کامپیوتر به شبکه متصل نیست، اطلاعات ذخیره شده در آن را تنها میتوان با چاپ کردن یا کپی کردن بر روی دیسک قابل حمل منتقل کرد. با کمک شبکه این مشکل برطرف میشود، زیرا بدین ترتیب برای یک گروه از کامپیوترها امکان دسترسی اشتراکی به پرونده ها و سایر وسایل (مانند چاپگرها و اسکنرهای متصل به شبکه) نیز فراهم می شود. برای جلوگیری از تاخیر در کار، شبکه ها باید بتوانند پرونده ها را با سرعت کافی انتقال دهند. شبکه محلی به شبکه ای گفته می شود که تمام کامپیوترهای آن در یک بخش یا یک ساختمان واقع شده باشند. ساده ترین شکل شبکه، ارتباطات نظیر به نظیر است. این شکل ارتباطات امکان اتصال تعداد کمی کامپیوتر (معمولا کمتر از ۱۰ عدد) را با هزینه ای کم در دفتر کار فراهم میکند. اگر سازمان بیش از ۱۰ کامپیوتر داشته باشد، برای به اشتراک گذاشتن و تبادل موثر اطلاعات باید به شبکه کامل تری مجهز شود. متداول ترین شبکه، سرویس دهنده / سرویس گیرنده است که در آن کامپیوتر کاربران به یک کامپیوتر مرکزی و قوی تر به نام سرور وصل میشوند. تمام پرونده های اطلاعاتی روی کامپیوتر سرور ذخیره می شوند. این کامپیوتر به طور معمول دارای هارد دیسک بزرگ و اضافی و یک سیستم عامل سرویس دهنده است. تضمین اعتبار شبکه شبکه های بسیار بزرگ بسیار پیچیده هستند و راه اندازی و اداره کردن آنها مستلزم داشتن مهارت های تخصصی است. مسئولیت یک مدیر شبکه معمولا این است که کارکرد موثر سیستم را تضمین کند. سرعت و اعتبار از جمله عوامل کلیدی هستند. یک شبکه کند کارایی را کم می کند و هرگونه خرابی می تواند کار را به طور کامل متوقف کند. اگر شبکه شما قابل اعتماد نیست یا سرعت آن در ترافیک سنگین کند میشود، از یک متخصص بخواهید آن را چک کند. در ضمن با نصب برنامه هایی خاص (مانند آنتی ویروسها و ..) باید از آسیب دیدن اطلاعات موجود در شبکه در اثر ویروس و یا هکرها جلوگیری کرد. انتخاب نرم افزار در سازمانهای بزرگ تصمیم گیری در مورد نرم افزار ممکن است توسط بخش تکنولوژی اطلاعات صورت پذیرد. در سازمان های دیگر شما در انتخاب نرم افزار مورد نیاز خود آزادی عمل بیشتری دارید. یادگیری نرم افزار معمولا- پرهزینه و مستلزم صرف وقت است، بنابراین یک انتخاب غلط می تواند برای شما گران تمام شود. مدیران و انتخاب نرم افزار انتخاب نرم افزار مورد استفاده در کار به ماهیت شغل و نوع سازمان شما بستگی دارد. اما اکثر مدیران همواره از نرم افزار تولیدی آفیس استفاده میکنند. با گسترش اینترنت از ایمیل و نرم افزار مرور گر وب نیز استفاده میشود. علاوه براین میتوان از نرم افزار جامع مدیریت کار، که مختص صنعت مورد نظر شما نگاهاشته شده است، استفاده کنید. استفاده از برنامه صفحه گسترده یک برنامه صفحه گسترده شاید مفید ترین و قوی ترین ابزار در دست یک مدیر باشد. برنامه صفحه گستر، یک شبکه ساده ازخانه هایی است که به صورت ردیفی و ستونی مرتب شده اند. هر کدام از این خانه ها می توانند یک متن، یک شماره، یا یک فرمول را در خود جای دهند. و کاربران می توانند طرح کلی خود را به وجود آورند، ارتباط بین داده ها را تعریف کنند، و فرمولهایی را برای محاسبه تعبیه کنند. معروف ترین برنامه صفحه گسترده، اکسل می باشد. نحوه کار با پایگاه اطلاعاتی نرم افزارهای صفحه گسترده، ابزار مفیدی برای سازماندهی فهرست داده ها است. اما زمانی که نیاز به مدیریت انبوه اطلاعات داشته باشیم، برنامه پایگاه اطلاعاتی مناسب تر میباشد. پایگاه اطلاعاتی را میتوان برای دسترسی به فهرست نشانی ها، اطلاعات تولید کنندگان و مشتریان، جزئیات تولید، اطلاعات مربوط به لیست حقوق کارمندان یا هرگونه اطلاعات دیگری ایجاد کرد. که نیاز به مقابله، تطبیق، مدیریت، و تجزیه و تحلیل دارد. بسته های نرم افزاری ویژه نمایش اطلاعات قبل از انتخاب یک برنامه نرم افزاری، باید به نوع اطلاعات مورد نظر برای تولید توجه داشته باشید. جهت نمایش ساده اطلاعات ممکن است تنها به دستگاه اورهد نیاز داشته باشید، اما برای یک کار بزرگتر استفاده از ویدئو، صدا، متحرک سازی، و افکت های تلفیقی ضروری

خواهد بود. از خود پرسید آیا می‌خواهید اسلایدهای ۳۵ میلیمتری تولید کنید یا نمایش اطلاعات را از طریق کامپیوتر کیفی انجام دهید. راه اندازی یک پست الکترونیک با استفاده از برنامه پست الکترونیکی می‌توانید پیامهای خود را تولید، دریافت، ذخیره، و برنامه ریزی کنید. بهترین روش برای راه اندازی پست الکترونیک در یک سازمان استفاده از یک سرور متصل به شبکه برای ایجاد پست الکترونیک داخلی و برقراری اتصال دائم و یا موقت (از طریق شماره گیری) است. با برقراری اتصال دائم یا دائم با شبکه، پست الکترونیک به طور اتوماتیک به هر کامپیوتری که به شبکه وصل باشد، وارد می‌شود. در غیر این صورت، پست الکترونیک تا زمانی که شما به شبکه وصل شوید و آن را دریافت کنید در سرور نگهداری خواهد شد. آغاز کار در وب از یک زبان برنامه نویسی موسوم به اچ تی ام ال و یک استاندارد تبادل اطلاعات به نام پروتکل اچ تی تی پی استفاده می‌کند. این زبان امکان انتشار صفحات حاوی فایل‌های متنی، گرافیک، ویدئو و صدا را فراهم می‌کند. همچنین اتصال و ادتباط هر عنصر درون وب را با صفحات دیگر برقرار می‌کند. وب سایت از مجموعه صفحاتی تشکیل می‌شود که توسط یک شخص یا سازمان ایجاد میشود و در یک سرور وب (که به اینترنت متصل می‌باشد) ضبط می‌شود. با استفاده از یک برنامه مرورگر در کامپیوتر به اینترنت متصل می‌شوید و آدرس صفحه مورد نظر را وارد می‌کنیم، سپس این صفحه وب توسط سروری که آن را نگهداری می‌کند به کامپیوتر شما منتقل میشود. برای این که یک مرورگر وب بتواند در میان میلیاردها صفحه درون اینترنت به دنبال یک صفحه بگردد، به هر صفحه یک نشانی انحصاری داده می‌شود. در ضمن برای جستجو در مطالب شبکه اینترنت نیز می‌توانید از متورهای جستجوی موجود در اینترنت استفاده کنید. انتخاب نرم افزارهای مفید اگر کامپیوتر شما توسط کارمندان بخش فناوری اطلاعات خریداری شده است، در مورد انتخاب نرم افزار با آنها مشورت نمایید و از نصب هرگونه نرم افزار بدون اطلاع آنها اجتناب کنید. در صورتی که خودتان اقدام به خرید نرم افزار می‌کنید ابتدا تحقیق کنید، نظرات همکاران را جویا شوید، و قبل از خرید برنامه‌ها نسخه‌های آزمایشی را امتحان کنید. از اینترنت برای تحقیق در مورد نرم افزار استفاده کنید و نسخه‌های آزمایشی را بارگذاری کنید. تقویت گروه و ایجاد دوره‌های آموزشی در اغلب موارد افراد تمایلی برای استفاده از تکنولوژی جدید نشان نمی‌دهند. برای جلوگیری از بروز هرگونه مشکل، از گروه خود در تمامی تصمیمات مربوط به سیستم‌های فناوری اطلاعات استفاده کنید کاربران را تشویق کنید تا در مورد روش‌هایی که فناوری اطلاعات می‌تواند به آنها کمک کند فکر کنند. در مورد تحولات ناشی از تکنولوژی اطلاعات با کارمندان صحبت و آنها را تشویق کنید تا برای پیشبرد عملکرد خود راهکارهایی را پیشنهاد کنند. برای آنها مثال بیاورید و توضیح دهید که تسلط و آشنایی با تکنولوژی اطلاعات علاوه بر منافع کاری دارای مزایای شخصی نیز می‌باشد. کلاسهای آموزشی گروهی با یک مدرس خوب، روش بسیار مفیدی برای آموزش برنامه‌های جدید است. به ویژه اگر این نوع دوره بر اساس نیازهای خاص کارمندان طراحی شود. برای ایجاد یک دوره آموزشی مناسب می‌توان به صورت زیر عمل کرد. تدوین خط مشی استفاده از وب طبیعی است که کارمندان با دسترسی به وب، در ابتدای امر زمان زیادی صرف گشت و گذار و یادگیری آن کنند. این موضوع جای تشویق و تقدیر دارد، اما برای جلوگیری از اتلاف وقت روی شبکه و جلوگیری از مراجعه به سایتهای نامناسب، باید در آیین نامه پارامترهایی وضع شود. ممکن است برای جلوگیری از ویروسی شدن کامپیوتر، بارگذاری را برای مدیر شبکه محدود کنید. علاوه بر این، شما باید برای از بین بردن امکان دسترسی به سایتهای نامناسب و کنترل و ثبت موارد استفاده از وب توسط کارمندان از نرم افزار سرویس دهنده استفاده کنید. تدوین خط مشی استفاده از پست الکترونیک شرکتهای بسیار زیادی بدون اینکه آیین نامه مناسبی برای استفاده از پست الکترونیک داشته باشند از آن استفاده میکنند. سازمانها باید قوانین شفافی را برای استفاده از پست الکترونیک وضع کنند و مطمئن شوند که تمام کارمندان برای استفاده موثر از آن آموزش کامل را دریافت کرده‌اند. در این آیین نامه‌ها باید مشخص گردد که تمام پیام‌ها به سازمان تعلق دارد، می‌توان موارد استفاده کارمندان از پست الکترونیک را کنترل، و تمام پیام‌های ثبت شده را در بخش

نگهداری سوابق سازمانی بایگانی کرد. مدیریت IT (جلوگیری از بروز مشکلات) نظارت بر کار کارمندان آن دسته از تکنولوژی‌هایی که به کارمندان امکان برقراری ارتباط سریع را می‌دهند، به شما نیز این امکان می‌دهند تا نحوه استفاده کارمندان از این تکنولوژی را کنترل کنید. این کنترل در سیستم‌های جدید، تبعات عملی و اخلاقی دارد و بدین جهت نباید بدون اطلاع کارمندان انجام گیرد. به خاطر داشته باشید که کنترل بدون یک هدف شفاف و مشخص نه تنها پوچ و بی اساس می باشد، بلکه منابع انسانی و شبکه‌ای را نیز به هدر می‌دهد و به راحتی می‌تواند به تخریب روحی افراد منجر شود. تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی و تعریف مجدد فرآیند کار در دنیای کنونی که با سرعت زیاد در حال تغییر است، درک این مطلب که بخشهایی از فرآیند کار از زمان شروع استفاده تا کنون اثر بخش و کارایی خود را از دست داده‌اند یک امر بدیهی و طبیعی است. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها به تعریف مجدد مهارت‌های اصلی در کار خود می‌پردازند و تصمیم می‌گیرند تا بخش‌هایی از آن را به دیگران واگذار کنند. قبل از این که از فناوری اطلاعات بعنوان یک راهکار استفاده کنید، به ارزیابی فرآیند کنونی کار بپردازید. استراتژی کار نباید از زمان تولید فرآیند کنونی دستخوش تغییرات شده باشد. پس از این که وضعیت جدید را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادید، یک لیست از آرزوها که فرآیند مطلوب کاری شما را نشان می‌دهد فراهم کنید. در گروه خود از وجود یک استراتژیست ماهر در زمینه تکنولوژی اطلاعات که بتواند در ارتباط با قابلیت‌های تکنولوژی شما را یاری دهد، بهره بگیرید. در صورت امکان برای ایجاد یک فرآیند کاری موثر از نظرات تامین کنندگان کالا و خدمات و مشتریان نیز استفاده کنید. طراحی یک راه حل پس از اینکه استراتژی خود را بازنگری، فرآیند موجود را بررسی، و در مورد تغییرات مورد نیاز تصمیم‌گیری کردید. اکنون آماده هستید تا با تامین کنندگان سیستم راه کارهای مخصوص فناوری اطلاعات را در میان گذارید. با تجزیه و تحلیل فرآیند مورد نظر شاخصی را تعریف کنید که بیانگر نتایجی باشد که از سیستم جدید انتظار می‌رود. لازم نیست مشخص کنید چگونه این نرم افزارها نتایج را بدست می‌دهند: اجازه دهید تامین کنندگان سیستم روش‌های خود را پیشنهاد کنند، روش‌هایی که شاید شما از آنها غافل بوده‌اید. روی این موضوع پافشاری کنید که نرم افزار جدید با اینترنت سازگار باشد. نگاه به آینده و شناخت نیازها سرعت تغییر در تکنولوژی اطلاعات چنان بالا است که برنامه ریزی منابع مورد نیاز، حتی برای یک یا دو سال بعد، بسیار سخت و دشوار خواهد بود. هر چند پیش بینی کامل آینده غیر ممکن است، اما شما باید تلاش کنید تا تصویری از کار خود در دو یا سه سال آینده داشته باشید و به این موضوع هم اشراف داشته باشید که در آینده می‌خواهید کار را چگونه پیش ببرید. از خود بپرسید که انتظار دارید چند نفر از سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات شما استفاده کنند، مشتریان شما به چه نوعی از خدمات نیاز دارند. به هدایت کار از طریق اینترنت توجه خاص مبذول دارید. حرکت به سمت تجارت الکترونیک با ورود اینترنت، تجارت به صورت بنیادین دگرگون شده است. سازمان‌هایی که بلافاصله متوجه عواقب تجاری این دگرگونی شده‌اند برای استفاده موثر از این وسیله، رشد و توسعه سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات مطابق با استانداردهای اینترنت را در اولویت کار خود قرار داده‌اند. هم اکنون بسیاری از شرکتها به دنبال به کارگیری تجارت الکترونیک هستند، اما این تنها بخشی از فرآیند انتقال به یک تجارت الکترونیک است که در آن باید تمامی فرآیندها و سیستم‌های سازمان به منظور ارائه سرویس یک پارچه و شفاف متحد و متمرکز شوند. ایجاد روابط این یک امر طبیعی است که کارمندان از متخصصان فناوری اطلاعات واهمه داشته باشند و به نظرشان طلب کمک و مشاوره از آنها سخت و دشوار باشد. راه‌هایی پیدا کنید که از آن طریق کارمندان بخش فناوری اطلاعات و کاربران تکنولوژی را به هم نزدیک کنید. از موقعیت‌های رسمی و غیررسمی برای گسترش معاشرت و برقراری ارتباط استفاده کنید. با برپایی جلسات ترتیبی دهید که اهمیت فناوری اطلاعات برای کاربران، و نیازهای کاری برای کارمندان بخش فناوری اطلاعات توضیح داده شود. انتخاب یک مشاور مناسب قبل از شروع مرحله انتخاب، شما باید شناخت روشنی از پروژه، اهداف آن، فرصت زمانی، و دستاوردهای مورد انتظار مشاوران داشته باشید. اگر پروژه بر بیش از یک بخش در سازمان

تاثیر میگذارد. یک گروه محوری را برای نظارت بر پروژه تشکیل دهید. اعضای این گروه باید از مدیران ارشد بخش هایی انتخاب شوند که به نحوی متأثر از پروژه هستند. جزئیاتی از موارد مورد نیاز برای مشاوره آماده کنید و به دنبال تهیه فهرستی از مشاوران شایسته باشید. از تعداد کمی از آنها دعوت کنید تا برای گروه محوری مطالب خود را ارائه دهند و پیشنهاد های آنها را بررسی کنید. مزایا و خطرات واگذاری و واگذاری پروژه میتواند گزینه جذابی باشد زیرا از نظر تئوری، امکان دسترسی به تکنولوژی و مهارتهای برتر در بازار را فراهم می کند و هم زمان موجب صرفه جویی در بودجه تکنولوژی اطلاعات نیز میشود. در هر صورت، مشکل این است که اگر این کار به درستی صورت نگیرد ممکن است سبب کاهش انعطاف پذیری و محدود شدن مسیر آن شود. برای تصمیم گیری در مورد منافع احتمالی واگذاری کار به پیمانکاران، باید تمام سیستمهای فناوری اطلاعات را در نظر بگیرید و بررسی کنید که آیا بدون کاهش انعطاف پذیری شما در هزینه ها صرفه جویی می شود یا خیر. عقد قرار داد هنگام انتخاب پیمانکاران احتمالی و عقد قرارداد با آنها، مراقب باشید که قدرت زیادی به تامین کننده ندهید. اگر قصد واگذاری چندین سیستم را به پیمانکاران دارید، لیستی از تامین کنندگان بالقوه تهیه کنید و قیمت های مختلف را برای خدمات جویا شوید. چنانچه تجربه ای در واگذاری قراردادها ندارید، از وجود یک مشاور متخصص و یک وکیل کاردان در زمینه قرار دادهای فناوری اطلاعات کمک بگیرید. پیشنهاد خرید را به دقت بررسی کنید و در جستجوی منافع پنهانی باشید که تامین کنندگان را به هدف خود، که همانا کسب سود بیشتر از شما است، نائل کند. مزیت استفاده از اینترنت (یک انقلاب کاری) میزان آمادگی شرکت برای پذیرش اینترنت اینترنت اهمیتی کمتر از اختراع ماشینهای چاپ و یا تلویزیون ندارد. این ابزار دنیای تجارت را دستخوش تغییرات عظیمی کرده است. برخی از شرکتهای از تغییرات به وجود آمده سود می برند، اما همین تغییرات ممکن است برای برخی دیگر هیچ منفعتی نداشته باشد. ادامه حیات شرکتهایی که نتوانند در مقابل رقابت و تغییر بازارها واکنش سریع نشان دهند، شدیداً توسط اینترنت تهدید میشود. یادگیری نحوه استفاده از اینترنت را در دستور کار خود قرار دهید. برای انجام کارهای تحقیقاتی، افزایش سرعت تجارت با تولید کنندگان و نزدیکی بیشتر به مشتریان توجه خود را به راه های استفاده از اینترنت معطوف کنید. کاهش هزینه ها در بسیاری از صنایع، اینترنت موجب ایجاد یک رقابت شدید در بازارها می شود. مدیران می توانند از این مسئله برای کاهش هزینه های عملیاتی خود کمک بگیرند. برای کاهش هزینه های ارتباطی و مسافرتی، و انجام معاملات سودمند با تامین کنندگان کالا و خدمات از اینترنت استفاده کنید. کاهش هزینه های ارتباطی از اینترنت می توان برای کاهش هزینه مکاتبات و مذاکرات تجاری استفاده کرد به جای فکس، نامه و ارسال توسط پیک اسناد را از طریق ایمیل ارسال کنید و اگر قرار است تعداد زیادی از فکسهای بین المللی ارسال شوند، در اینترنت به دنبال خدماتی باشید که ارسال فکس را با هزینه ای کمتر از هزینه سیستمهای تلفنی ارائه می کنند. اگر شما یک شبکه گسترده در اختیار دارید که به دفاتر دور دست وصل است، به دنبال سیستم هایی از کنفرانس ویدیویی به صورت آن - لاین باشید که در کاهش هزینه های رو در رو موثر است. کاهش هزینه های مسافرت صنعت گردشگری جزو نخستین صنایعی است که از اینترنت سود برده است. اینترنت به شرکت ها این امکان را می دهد در آخرین دقائق نیز خرید و فروش خود را انجام دهند. به علاوه، تعداد صندلی های خالی از مسافر خطوط هوایی و تخت های خالی هتل ها را کاهش می دهد و همچنین قیمت های مناسبی را برای مشتریان فراهم می کند. با استفاده از وب سایت هایی که قیمت خطوط هوایی، هتلها، کرایه اتومبیل و شرکتهای مسافرتی را مقایسه می کنند، بهترین قیمت ها را به سرعت پیدا کنید. کاهش هزینه های خرید رشد فوق العاده اینترنت به نحوی است که هم اکنون در بسیاری از صنایع امکان مقایسه مشخصات محصول، خدمات پشتیبانی، و قیمت های تعداد زیادی از تامین کنندگان کالا و خدمات میسر شده است. در حقیقت وب سایت هایی وجود دارند که ویژه صنایع خاصی هستند و تماس شما با آن دسته از تامین کنندگانی که نیازهایتان را به بهترین شکل ممکن برآورده می سازند فراهم می کنند. کوتاه کردن زنجیره تامین کالا و خدمات اینترنت زنجیره تامین کالا و خدمات سازمانها را کوتاه تر

و مشتریان را به یکدیگر نزدیک می‌کند. این موضوع سبب انعطاف پذیری و بالا رفتن سود می‌شود. افزایش توان خرید بسیار مهم است که بین تمام حلقه‌های یک زنجیره تامین کالا و خدمات، ارتباط سریعی وجود داشته باشد تا تولید و عرضه به موقع صورت گیرد و زمان لازم برای بازاریابی و خرید سهام به حداقل برسد. کمک به زنجیره کالا و خدمات تبادل داده‌های الکترونیکی (ای دی آی) این امکان را برای سازمان‌های بزرگ فراهم کرد که با تولید کنندگان و مشتریان مهم خود ارتباط الکترونیکی برقرار کنند. اما در گذشته هزینه و پیچیدگی تبادل داده‌های الکترونیکی به قدری بود که سازمان‌های کوچک تر نمی‌توانستند به اطلاعات دسترسی داشته باشند. امروزه هر سازمان با هر اندازه می‌تواند با استفاده از فناوریهای اینترنت از اطلاعات منتشر شده منتفع گردد. با تمام شرکتها در زنجیره تامین کالا و خدمات کار کنید تا ارزش افزوده را بالا ببرید و هزینه‌ها را کاهش و انعطاف پذیری را افزایش دهید. استفاده از اینترنت و اکسترانت اینترانت یک وب سایت داخلی است که مخاطبان خاصی به آن دسترسی دارند. بسیاری از شرکتها از اینترنت برای تقسیم و توزیع اطلاعات در داخل سازمان خود استفاده می‌کنند. ارزش اینترنت زمانی افزایش می‌یابد که امکان دسترسی شرکتها، و گاهی اوقات مشتریان مهم به این اطلاعات فراهم شود. به این سیستم اکسترانت گفته می‌شود. افزایش سرعت تحقیق اینترنت یک منبع عظیم جهانی برای عرضه اطلاعات در مورد هر موضوع قابل تصور است. اما ساختار ناقص و به هم ریخته دارد. یافتن اطلاعات مورد نیاز در بین سیلی از موضوعات بیهوده کار بسیار دشواری است. مگر اینکه شما یاد بگیرید چگونه به طور موثر در اینترنت جستجو کنید. استفاده از متورهای جستجو متورهای جستجو امکان یک جستجوی ساده برای یافتن اطلاعات را فراهم میکنند. در اغلب موارد، یک جستجوی ساده یافته‌های بیشماری را منعکس می‌کند. برای وارد کردن کلمات کلیدی بیشتر از یک نسخه پیشرفته جستجو استفاده کنید. همچنین برای کاهش حجم مطالب و افزایش کیفیت یافته‌ها از جستجوهای منطق بولی استفاده کنید. برای انجام این کار، دو یا سه موتور جستجوی برتر را انتخاب و پرونده‌های مربوط به راهنمای جستجو را مطالعه کنید. بازخورد مشتری گرفتن بازخورد از مشتری اگر سریع و با هزینه پایین صورت پذیرد و بلافاصله به صورت اثر بخش به کار گرفته شود، می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. قدرت منحصر به فرد اینترنت در برقراری ارتباط موجبات هدایت جستجوی مشتری و پردازش یافته‌ها را فراهم میکند. با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنید و مشتریان را به ارائه گزارش از طریق وب سایت، ایمیل و... تشویق کنید. شناخت رقبا چنانچه رقبای شما نیز در اینترنت حضور دارند، می‌توانید فعالیت‌های آنها را ردیابی و حتی حرکات آنها را پیش بینی کنید. با تجزیه و تحلیل وب سایت آنها می‌توانید دریابید که چگونه خود را به مشتریان آن لاین معرفی و با آنها رابطه برقرار میکنند. و آیا میتوانند محصولات خود را بوسیله سایت خود به فروش برسانند. معرفی محصول در وب نام تجاری با ارزش ترین دارایی شما محسوب میشود، چه سازمان شما حضور واقعی و فیزیکی داشته باشد و چه صرفاً سازمانی مجازی و به صورت آن لاین باشد. در اینترنت که مشتریان قادر نیستند محصولات شما را ببینند و یا لمس کنند، این اعتبار نام تجاری شما است که اعتماد مشتریان را جلب و آنها را به انجام معامله با شما تشویق می‌کند. بازاریابی در اینترنت بازاریابی در شبکه کاری کاملاً مفید و نتیجه بخش است، زیرا اینترنت امکان ارتباط تک به تک را فراهم می‌کند. برای حفظ مشتری، آگهی‌هایی که نظر آنها را جلب کند و از اعتماد آنها سوء استفاده نکند بسیار مهم و اثر بخش هستند. مزیت بازاریابی مستقیم در اینترنت این است که امکان پیگیری آسان نتایج و دریافت بازخورد سریع از مشتری را به هنگام آزمایش تبلیغات جدید بازار یابی برای سازمان فراهم میکند. برای جمع آوری اطلاعات مفید از مشتری مراجعه کنندگان خود را بر اساس مشخصات شخصی تفکیک کنید. برای تشویق و ترغیب بازدید کنندگان، جوایز مادی در نظر بگیرید. راه اندازی فروشگاه و جمع آوری وجوه به صورت الکترونیکی وب سایت شما در حقیقت فروشگاه شما در اینترنت میباشد. و طراحی آن باید به گونه ای باشد که نشان دهد شما کالا یا خدماتی برای عرضه و فروش در شبکه دارید. وب سایت‌های اولیه چیزی شبیه به بروشور - البته از نوع الکترونیکی آن - بودند. یک سایت تجاری به

ساختار، طراحی، و مطالب پر محتوی نیاز دارد. سازماندهی و جمع آوری پرداخت های روی شبکه کار ساده ای است معمولا استفاده از نرم افزار کارت خرید را با کمک یک سرور مطمئن پیشنهاد میشود. و به این طریق شما می توانید یک حساب تجاری آن-لاین ایجاد کنید. یک نمایش عالی از اطلاعات شما مجبور نیستید از یک برنامه نرم افزاری صرفا به این دلیل که قابلیت های زیادی دارد استفاده کنید. این موضوع در مورد نرم افزارهای نمایش اطلاعات نیز صدق می کند، زیرا در این نرم افزار امکان انتخاب از میان شیوه های نگارش و افکتهای تلفیقی متعدد برای شما وجود دارد. اگر یک طراح حرفه ای نیستید بهترین پیشنهاد، نمایش ساده ای از اطلاعات است. برای تاثیر گذاری بیشتر می توان از عکس، فیلم و صوت هم در صورت امکان استفاده کرد. استفاده بیش از حد از افکتهای انیمیشن و تلفیقی پیشنهاد نمی شود. تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

(

(document.write(addy۹۶۲۷۳

)" document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<
>--!

'<' \< document.write('<span style='\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

'<'< document.write('span

--//<

<script>">/

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

'var prefix = '&۱۰۹a' + 'i&۱۰۸' + '&۱۱۶o

' + '='var path = 'hr' + 'ef

'var addy۸۱۲۵۹ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴

'addy۸۱۲۵۹ = addy۸۱۲۵۹ + 'gm&۹۷&۱۰۵!' + '&۴۶' + 'c&۱۱۱m

var addy_text۸۱۲۵۹ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴' + 'gm&۹۷&۱۰۵!' + '&۴۶' +
"c&۱۱۱m

+ '<' \< document.write('<a ' + path + '\" + prefix + '!' + addy۸۱۲۵۹

(document.write(addy_text۸۱۲۵۹

```

document.write("<script language='JavaScript' type='text/javascript'>
<div class='e'>
<br>
</div>
</script>");

```

مدیریت گروه ها

Groups Management... نویسنده: رابرت هلر، مترجم: سعید علیمیرزائی، با مقدمه دکتر ناصر پورصادق، انتشارات سارگل تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی ویژگی های یک گروه کاری خوب، تطبیق گروه با نوع کار، تجزیه و تحلیل نقش های گروهی، موازنه مهارت ها در داخل گروه، تشکیل گروه، تعیین هدف ها، حمایت از گروه، ایجاد اعتماد، بهسازی عملکرد، ایجاد گروه های خود گردان و تصدی رهبری گروه های در حال کار فهرست مطالب شناخت نحوه کار گروهها ۱- ویژگی های یک گروه کاری خوب ۲- تطبیق گروه با نوع کار ۳- تجزیه و تحلیل نقش های گروهی ۴- موازنه مهارت ها در داخل گروه تشکیل گروه ۱- تعیین هدف ها ۲- حمایت از گروه ۳- ایجاد اعتماد ۴- بهسازی عملکرد ۵- ایجاد گروه های خود گردان ۶- تصدی رهبری گروه های در حال کار مقدمه کار کردن با گروهها به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجزا، بخش مهمی از وظایف یک مدیر است. تمایل به انجام کارهای گروهی به دلیل پیدایش روش های کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختار های سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می یابد. در این پروژه یک سری راهنمایی های ضروری و عملی برای هدایت بهتر گروه های ارایه شده است که بکمک آنها می توانید اموری از قبیل مشخص کردن مهارت های لازم برای انجام یک پروژه، ایجاد اعتماد متقابل میان اعضای گروه، و بهسازی عملکرد آنها را با اثر بخشی بیشتری انجام دهید. شناخت نحوه کار گروهها کار گروهی پایه و اساس مدیریت موفق است. اداره صحیح گروهها یکی از چالش های مهم و یک عامل انگیزشی قوی برای مدیران تازه کار و مدیران با تجربه است. ویژگی های یک گروه کاری خوب یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر دور هم جمع شده اند. همکاری با یکدیگر ۱- رهبری قدرتمند ۲- تعیین اهداف دقیق و روشن ۳- اتخاذ تصمیمات آگاهانه ۴- توانایی اقدام سریع بر اساس تصمیمات اتخاذ شده ۵- برقراری ارتباط باز با دیگران ۶- تسلط بر مهارتهای لازم برای انجام پروژه ها ۷- تعیین هدف های مشخص و تلاش برای رسیدن به آنها ۸- و مهمترین آنها: برقراری توازن در بین مهارت

ها و تخصص های لازم برای رسیدن به اهداف گروهی تجزیه و تحلیل وظایف گروه تعداد اعضای گروه در موفقیت آن نقش تعیین کننده ای ندارد بلکه ترکیب و آرایش گروه تأثیر گذار است. بر اساس نوع پروژه ها ترکیب و آرایش گروه ها صورت می گیرد. برای انجام یک وظیفه خاص سه روش اصلی وجود دارد: ۱- انجام وظایف تکراری و کارهای عادی مستلزم آن است که هر یک از اعضا نقش ثابتی داشته باشد و به تنهایی از عهده آن بر آید. ۲- انجام پروژه های نیازمند خلاقیت مستلزم آن است که اعضای گروه علاوه بر داشتن نقش های ثابت و رویه های کاری معین و مشخص به صورت هماهنگ با یکدیگر کار کنند. ۳- انجام کارهایی که نیازمند خلاقیت مستمر و کمک های شخصی افراد هستند مستلزم آن است که اعضای گروه مانند شرکا با یکدیگر همکاری بسیار نزدیک داشته باشند. این سبک کار کردن در بین مدیران ارشد متداول است. توانایی بالقوه گروهها توانایی بالقوه یک گروه کاری خوب محدودیت ندارد. توانایی جمعی افراد برای نوآوری بسیار قوی تر از توانایی فردی هر یک از آنهاست، چرا که توان فکری آنها با یکدیگر ترکیب می شود. کار کردن بصورت جمعی تعیین اهداف دور دست، اعضای گروه را به کار جمعی تشویق می کند و باعث می شود که ضرورت و فوریت کار را بهتر درک کنند. شناخت اهداف گروهی تعیین اهداف، مهمترین کاری است که باید پس از تشکیل گروه انجام شود. ممکن است پس از تشکیل گروه و در طول فعالیت آن، به تدریج اهداف گروهی تغییر کند. بسته به شرایط موجود، گروههای کاری ممکن است یکی از اهداف زیر را در الویت قرار دهند: ۱- افزایش میزان بهره وری در یک شرکت تولیدی بالا بردن کیفیت تولید. ۲- مشارکت دادن کلیه کارمندان در فرایند تصمیم گیری به منظور افزایش رضایت شغلی آنها. ۳- بازننگری سیستم ها و رویه های کاری به منظور جلوگیری از اتلاف وقت. ۴- همکاری با مشتریان در جهت ایجاد روابط نزدیک تر به منظور درک بهتر نیازهای بازار تطبیق گروه با نوع کار گروه های رسمی و غیر رسمی انواع مختلفی دارند و هر یک از آنها برای انجام وظایف خاصی مناسبند. گروههای رسمی گروههای رسمی در کلیه سازمانها رکن اصلی سازمان را تشکیل می دهند. این گروه ها معمولاً دائمی هستند، کارهای تکراری انجام می دهند و حیطه اختیارات مشخصی دارند: ۱- گروه های اجرایی میان- کارکردی: معمولاً در سطح مدیریت تشکیل می شوند تا امکان تلفیق تخصص های بالا وجود داشته باشد. ۲- گروههای میان کارکردی: در کلیه رده های سازمانی دانش خود را برای حل مشکلات و احیای پروژه ها تلفیق می کنند. ۳- گروههای پشتیبانی رسمی: پشتیبانی های تخصصی اداری را در زمینه کاری خود انجام می دهند. ۴- گروههای حرفه ای: در تمامی رده های سازمانی، افراد دارای تخصص های مشابه را در قالب گروههای پایدار برای نظارت بر پروژه های خاص در کنار یکدیگر قرار می دهند. گروههای غیر رسمی گروههای غیر رسمی ممکن است به صورت موقت و برای رفع نیازهای خاص تشکیل شوند. از جمله این گروهها می توان موارد زیر را نام برد: گروههای مخصوص پروژه های موقت که تا به انجام رسیدن یک کار مشخص در کنار هم می مانند. گروههای تغییر که در زمان بروز مشکلات خاص به رفع مشکل می پردازند. گروههای پر حرارت، که ضمن حفظ خود انگیزشی و خودمختاری به خلق پروژههای ابتکاری می پردازند. گروههای ضربت که برای انجام وظایف و یا رسیدگی به موضوعات خاص در کوتاه مدت به صورت غیر رسمی تشکیل می شوند. مقایسه گروههای رسمی و غیر رسمی هر قدر گروهی رسمی تر باشد، احتمالاً رهبری آن منظم تر خواهد بود. در گروههای غیر رسمی ایده ها و راه حل مشکلات، اغلب به صورت اتفاقی به دست می آیند و در خصوص رعایت رویه های کاری، سخت گیری چندانی نمی شود ولی باید توجه داشت که در هر دو گروه، رهبری گروه باید نتیجه گرا باشد. انتخاب اعضای گروه یکی از رموز رهبری موفق گروهها، مطابقت دادن مهارت های اعضای گروه با نوع وظایفی است که بر عهده آنها گذاشته می شود. تجزیه و تحلیل نقش های گروه در یک گروه اثر بخش اعضا در عین حال که با توانایی ها و مهارت های خود ایفای نقش می کنند، باید در جهت همبستگی گروه نیز تلاش کنند، اما حصول اطمینان از وجود اتحاد در بین اعضای گروه جزو وظایف رهبر یا مدیر ارشد است. ارزیابی صفات

رهبری یک رهبر خوب برای نفوذ در زیر دستان باید شخصیت با ثبات داشته باشد. برخی دیگر از ویژگی‌ها (مانند بصیرت) درونی یا ذاتی هستند، اما همیشه باید بوسیله صفات بیرونی یا ظاهری (مانند قابلیت دسترسی) تکمیل شوند. از دیگر نقاط قوت درونی: خود باوری، شجاعت، نتیجه گرایی، بصیرت و ... از دیگر علائم بیرونی: ارتباط، کار گروهی، دقت و ملاحظه کاری، تعهد و ...

هدایت و رهبری گروه عملکرد گروه‌های کاری به کیفیت تفکر جمعی آنها بستگی دارد. رهبر گروه باید تلاش کند تا جوی سازد دوستانه و عاری از تنگ نظری که در آن افراد بجای رقابت با هم در ارائه ایده‌های جدید از یکدیگر سبقت بگیرند. همچنین یک رهبر خوب بجای کنترل افراد، جریان امور را تسهیل، روحیه و انگیزه افراد را تقویت و تصمیمات گروه را به اجرا می‌گذارد.

شناخت کارکردهای رهبری نقش و وظیفه اصلی یک رهبر دستیابی به اهداف گروهی است و این اهداف گروهی باید از طریق فرآیندهای زیر تحقق یابد: ۱- تعیین نقش‌ها و انتخاب افراد مناسب برای اجرای آنها ۲- شروع جلسات با بحث و بررسی اهداف اجرایی ۳- حصول اطمینان از دستیابی به اهداف و رعایت ارزشها از سوی اعضا ۴- تجزیه و تحلیل شکست‌ها و اصلاح هرچه سریع‌تر آنها، اهمیت دادن به موفقیت‌ها و تجلیل از آنها. ۵- عهده دار شدن مسئولیت نمایندگی گروه و معرفی صادقانه آن به دیگران در داخل و خارج سازمان. توجه به نقش‌ها برای اینکه گروه کاری شما با حداکثر کارایی عمل کند، حتماً باید افرادی را برای تصدی چند نقش مهم و کلیدی در نظر گرفت. این نقش‌ها عبارتند از: هماهنگ کننده، ایده پرداز، منتقد، رابط خارجی، مجری تصمیمات، رهبر و بازرس تقسیم نقش‌ها و ادار کردن افراد به پذیرش نقش‌هایی که مناسب آنها نیست مانند آن است که لباس کوچکی را به زور تن آنها کنیم. ضرورتی ندارد که حتماً هر کس فقط یک نقش را برعهده داشته باشد. موازنه مهارت‌ها در داخل گروه به دست آوردن ترکیب درستی از تجربه‌های مورد نیاز در داخل یک گروه ممکن است دشوارتر از یافتن مهارت‌های اصلی باشد، اما انجام این کار برای اثر بخشی گروه ضرورت دارد. ایجاد توازن میان مهارت‌ها هنگام تشکیل گروه باید به دنبال افرادی گشت که یکی از مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گروهی را دارند، این مهارت‌ها عبارتند از: ۱- تخصص فنی در رشته‌ای خاص. ۲- مهارت حل مشکل و توانایی اتخاذ تصمیمات روشن و آگاهانه. ۳- مهارت در انجام کارهای گروهی و توانایی برقراری روابط میان فردی خوب با دیگران. حفظ توازن میان مهارت‌ها دیگر اینکه تک تک اعضا و کل گروه باید از توانایی رشد و پیشرفت برخوردار گاهی اوقات همزمان با پیشرفت پروژه لازم است، که برخی مهارت‌های موجود در گروه را جایگزین کرد. رهبر گروه باید توانایی تشخیص تغییرات ایجاد شده در پروژه یا نیازهای گروه را داشته باشد، نکته باشند. تشکیل گروه اولین وظیفه رهبر گروه، انتخاب اعضا و تشکیل گروه است. گروه کاری باید یک هدف را دنبال کند. تعیین هدف‌ها کلیه اعضای گروه باید تعریف دقیق و مشترکی از اهداف پیش روی خود داشته باشند. برخی اوقات ممکن است که هدف‌ها نحوه انتخاب اعضا را تعیین کند. کسب اتفاق نظر در مراحل اولیه شکل‌گیری گروه، تشکیل جلسات راه‌خوبی برای تقویت روحیه گروه و ایجاد عادت کار گروهی و آشنایی افراد با هم است. تجزیه و تحلیل اهداف هدف‌ها بر حسب نوع وظایف محوله به گروه‌ها به گروه‌ها تعیین می‌شوند. همچنین باید هنگام تعیین اهداف گروهی، هدف‌های فردی اعضای گروه را نیز مد نظر داشت. مهارت‌انگیزش اهداف بلند پروازانه و چالش برانگیز بیش از اهداف کوچک و خاص در افراد ایجاد انگیزه می‌کنند. هدف‌ها باید عالی و در عین حال واقع بینانه باشند. همواره باید به اهداف فرعی، بودجه، موانع، الویت‌ها، مهلت و چشم‌انداز هدف مشخص شده توجه کرد. حمایت از گروه انجام موفقیت آمیز کار گروهی مستلزم داشتن آزادی عمل است. برقراری روابط خوب و استفاده از سیستم‌های حمایتی داخل سازمانی می‌تواند نیازهای گروه را برآورده کند، باید این روابط و سیستم‌ها را تقویت کرد. حمایت اولیه اکثر گروه‌ها توسط زیر ساختارهای فنی و اداری موجود در سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرند. برقراری ارتباط با مدیریت همه گروه‌ها به پشتیبانی مدیران ارشد شاغل در سازمان مادر احتیاج دارند. گروه‌ها معمولاً به برقراری سه نوع رابطه اساسی نیازمندند: ارتباط با حامی

اصلی گروه، رئیس اداره یا بخش عملیاتی که گروه در برابر آن پاسخ گوشت، و کسی که به بودجه گروه نظارت دارد. نقش این افراد نظارت به نحوه فعالیت گروه و حمایت از آن می باشد. باید همواره سعی کرد خطوط ارتباطی محکمی با این مدیران برقرار کرد. ایجاد اعتماد اعتماد مهمترین ویژگی بارز کارهای گروهی موفق است. گروه ها بر اساس اعتماد متقابل پیشرفت می کنند. می توان با تفویض اختیار و مسئولیت به افراد، برقراری ارتباطات باز، و دادن فرصت ابراز نظر به افراد اعتماد متقابل داد. تفویض به چه معنی است؟ زمانی که از تفویض صحبت می کنیم منظور دو چیز است. تفویض مسئولیت و تفویض اختیار. برای ایجاد اعتماد متقابل در کار گروهی باید هر دو نوع تفویض صورت بگیرد. برای تفویض اختیار باید قدرت خود را با کل گروه (از طریق مشورت) و تک تک اعضای آن (از طریق دادن اختیارات کامل در زمینه تخصص آنها) تقسیم کنید. شناخت شخصیت افراد برای تفویض اختیار بسیار مهم است باید سعی کرد این کار را به افراد دارای انگیزه و توانایی داد. برخورد باز اگر رهبر با اعضای گروه برخوردی باز نداشته باشد نمی تواند از تواناییهای بالقوه آنها حداکثر استفاده را بکند. آشنایی بیشتر اعضای گروه با یکدیگر باعث کاهش تنش می شود. تشویق افراد به ارائه ایده های تازه احتمال ارائه ایده های بکر و تازه از سوی افراد در کارهای گروهی بسیار بیشتر است. همواره باید به نظر تک تک اعضا گوش داد، ایده ها را تشویق و در صورت رد شدن بسیار با سیاست عمل کرد. بهسازی عملکرد باید طوری به افراد مسئولیت و اختیارات داد که بیشترین سود را برای کل گروه داشته باشند. تعیین مسئولیت ها اولین وظیفه هر کس به عنوان عضوی از گروه، رسیدگی به کارهای خودش است، اما برای ایجاد همکاری بین اعضای یک گروه باید مسئولیت ها را از حالت فردی خارج و کل گروه را مسئول دستیابی به اهداف تعیین شده قرارداد. باید در تک تک افراد احساس مسئولیت ایجاد کرد تا به حداکثر توان خود وظایف را انجام دهد. برای این کار لازم است در محول کردن وظایف دقت کرد و ضمن نظارت مستمر بر عملکرد فرد آنها، عملکرد کل گروه را نیز مد نظر قرار داد. سهم بودن در مسئولیتها تعیین اهداف مشترک و هماهنگ ساختن افراد در زمان تشکیل گروه، آغاز فرایندی است که باید تا پایان عمر گروه ادامه یابد. انعطاف پذیری گروه ها انتظارات فراوانی از اعضای خود دارند. هر یک از اعضا در عین حالیکه از نقش و مسئولیت مشخص برخوردار است، باید انعطاف پذیری خود را حفظ کند و آمادگی پذیرش تغییرات و سازگار کردن خود را به آنها داشته باشد. تضمین حداکثر عملکرد نقش رهبر گروه این است که تسهیلات لازم برای کارایی بهتر گروه را فراهم کند. برای این کار باید مسئولیت نقش های زیر را تقبل کند: ۱- حصول اطمینان از آگاهی کلیه اعضای گروه نسبت به وظایف و مسئولیت هایشان و چالش برانگیز بودن کار برای آنها ۲- تشویق اعضای گروه برای استفاده از حداکثر توانای خود ۳- نظارت بر رویه های کاری گروه به منظور حصول اطمینان از هم سو بودن فعالیت های کلیه اعضا در جهت رسیدن به یک هدف مشترک ۴- ارزیابی و تعیین اهداف گروهی در سطحی قابل حصول به منظور ایجاد انگیزه پایدار در اعضا ۵- جلوگیری از دوباره کاری ها ایجاد گروه های خودگردان گروه های خودگردان در مقایسه با سایر گروه ها از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. همزمان با اصلاح رویه های کاری در سازمان ها، تعداد این گروه ها روز به روز افزایش می یابد. تعریف گروه های خودگردان گروه های خودگردان مسئولیت انجام یک پروژه خاص را از آغاز تا پایان به صورت تمام و کمال تقبل می کنند. برخی از ویژگی های این گروه ها عبارتند از: تقسیم نقش رهبری، آزادی عمل بالا، بحث و تبادل نظر و تصمیم گیری دموکراتیک، نظارت بر فعالیت های گروه ... بهره برداری از مزایا اگر گروه های خودگردان به صورت اثر بخش اداره شوند، بسیار مولد خواهند بود. این گروه ها باعث صرفه جویی در هزینه های مدیریتی، ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات، حذف مراحل غیر ضروری از فرایند انجام امور، کاهش ضایعات، ... می شوند گروههای خودگردان علاوه بر مزایای اقتصادی، فرصت مناسبی را برای آموزش اعضای خود به وجود می آورند. حمایت از گروه های خودگردان گروه های خودگردان باید توسط یکی از مدیران مورد حمایت و پشتیبانی کامل قرار گیرند. این مدیر باید نیاز گروه های خودگردان به داشتن آزادی عمل را به خوبی درک کند. یکی از جنبه های دشوار

کار با گروه‌های خود گردان، جنبه روانشناختی قضیه است. مدیران باید در عین نظارت مستمر بر پیشرفت امور، بخش عمده ای از حق مدیریت خود را به گروه واگذار کنند. تصدی رهبری گروه‌های در حال کار تصدی رهبری گروه‌های در حال کار برای شما یک تجربه آزمایشی است و طی آن به عنوان یک تازه وارد با سایر اعضای گروه در فرایند یادگیری سهیم می شوید. رهبر گروه شدن زمانی که رهبر جدیدی به گروه ملحق می شود، هم در رهبر هم در اعضای گروه ترکیبی از تردید و محافظه کاری، و یک حالت امیدواری و علاقه مندی به وجود می آید. رهبر جدید باید به اعضای گروه نشان دهد به آنها اعتماد دارد، روحیه انسجام و همبستگی را در آنها تقویت کند و همواره ظاهری حاکی از اعتماد به نفس داشته باشد. صحبت با گروه جدید قبل از ملاقات با اعضای گروه جدیدی که قرار است رهبری آن را بر عهده بگیرید، به دقت در مورد سابقه فعالیت های گروه، اهداف، میزان پیشرفت، و اعضای آن تحقیق کنید. در این مرحله می توان از اطلاعات دیگران نیز استفاده کرد اما برداشت نهایی صرفاً براساس قضاوت خودتان باشد. اما بهترین فرصت بررسی گروه صرفاً بعد از تصدی رهبری است. پس از بر عهده گرفتن مسئولیت رهبری گروه، زمانی را به صحبت خصوصی با تک تک اعضا اختصاص دهید. با توجه به صحبت های آنها می توانید به شخصیت، میزان انگیزش و توانایی هایشان پی ببرید. همچنین نباید اجازه داد که اعضای گروه در مورد یکدیگر نظر بدهند. معرفی یک عضو جدید عضویت در یک گروه جدید قوانین ساده دارد. ابتدا باید اهداف فردی خود را دقیقاً شناسایی کنید، پس در جهت سازگار کردن آنها با اهداف گروه تلاش کنید. زمانی که اعضای جدیدی به گروه ملحق می شوند نباید انتظار داشت که همان رویه کاری سابق را ادامه دهند، بلکه باید آنها را به ارائه ایده ها و روش های جدید تشویق کرد. همچنین نباید انتظار داشت که عضو تازه وارد در اثر مرور زمان با سایر اعضا آشنا شود. هر عضو تازه وارد باید یک مراقب داشته باشد که در هفته های اول او را راهنمایی کند. افزایش کارایی گروه برای موفقیت گروه تحت نظارت خود باید مفهوم پویایی شناسی گروه را درک کرد. تجزیه و تحلیل پویایی شناسی گروه رهبران خوب از دارایی های انسانی خود نهایت استفاده را می کنند. برای این کار باید درک درستی از شخصیت اعضا، تغییرات رفتاری، و واکنش های فردی آنها در مراحل مختلف توسعه گروه داشته باشید. تشویق افراد به کار گروهی انسانها در قالب گروه بهتر عمل می کنند و پس اعضای گروه را تشویق کنید که بیشتر وقت کاری خود را با هم بگذرانند. شناخت نحوه شکل گیری گروه ها گروهها در طول عمر خود به میزان قابل توجهی رشد و تغییر پیدا می کنند. فرایند توسعه چهار مرحله دارد: شکل گیری، درگیری، تعیین ضوابط و اقدام مرحله اول را همه گروهها پشت سر می گذارند اما این مرحله حالت آزمایش را دارد. استفاده از تاکتیک های مدیریتی مدیریت سبک های متفاوتی دارد، اما موفقیت در امر مدیریت و افزایش کارایی گروه منوط به این است که بتوانید همزمان با رشد و توسعه گروه، سبک خود را با نیازهای در حال تغییر و پویایی درون گروه منطبق کنید. شکل گیری گروه ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله "درگیری" میان افراد تعارض ایجاد شود. این تعارضها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده ویران کننده، بحث انگیز، آشکار یا پنهان باشند. باید سعی شود مشاجرات میان اعضای گروه از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق داده شود. حل و فصل تعارضها ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله "درگیری" میان افراد زیر تعارض ایجاد شود: ۱- رهبر و اعضای مختلف گروه ۲- رهبر و کل گروه ۳- یک عضو گروه با عضو دیگر این تعارضها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده، ویران کننده، بحث برانگیز، آشکار یا پنهان باشد. سعی کنید مشاجرات میان اعضا را از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق دهید. انطباق نقش هم زمان با توسعه گروه تغییراتی در نقش مدیریت به وجود می آید. در بدو تشکیل گروه، رهبر بیشتر نقش یک سازمان دهنده را ایفا می کند و وظیفه اصلی او تعیین موقعیت افراد در گروه و هماهنگ کردن آنهاست اما پس از تثبیت گروه، رهبر حکم یک مشاور را پیدا می کند و باید به رفع مشکلات پردازد. در محله "تعیین ضوابط" که گروه شروع به ایفای نقش می کند، رهبر عامل ایجاد یک انگیزه محسوب

می‌شود. در مرحله "اقدام" مدیر باید به عنوان یک تسهیل کننده ایفای نقش کند تا انجام امور به صورت مرتب و منظم ادامه یابد نکته مهم دیگر این است که همیشه باید سبک رهبری را متناسب با نیازهای گروه تغییر داد. توسعه نقش اعضا با گذشت زمان اعضای گروه به تدریج کار گروهی، شرایط عضویت در گروه، شیوه حل مشکلات و نحوه همکاری اثر بخش با یکدیگر را یاد می‌گیرند. برقراری ارتباط اثر بخش ایجاد مجاری ارتباطی قوی و استفاده از روش های صحیح برقراری ارتباط نقش مهمی در فعالیت اثر بخش گروه دارد. قابلیت دسترسی نحوه برقراری ارتباط میان اعضای گروه به اندازه گروه و محل استقرار اعضای آن بستگی دارد. بهترین روش برقراری ارتباط، گفت و گوی مستقیم و غیر رسمی است. روش های برقراری ارتباط ۱- ایجاد ارتباطات کلامی در قالب گفت و گوهای روزمره و غیر رسمی میان همکاران. ۲- روش های متداول و قدیمی برقراری ارتباط از قبیل یادداشت های اداری، نامه نگاری، تابلوهای اعلانات، تماس های تلفن و ... ۳- استفاده از وسایل الکترونیکی مانند پست الکترونیکی، اینترنت و ... ۴- استفاده از کنفرانس های ویدیویی و تلفن های تصویری و ... نکته قابل توجه این است که تمام روش های فوق مکمل ارتباطات رو در رو هستند نه جایگزین آنها. انتخاب روش های برقراری ارتباط این انتخاب با توجه به شرایط و امکانات مشخص می‌شود، اما نکته مهم ارزش تک تک روش هاست. اداره کردن جلسات گروه مهم ترین عامل در برگزاری جلسه های اثر بخش و پر بار این است که همه اعضای شرکت کننده به صورت فعال در جریان جلسه مشارکت داشته باشند. هدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد و نباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود، تهیه دستور جلسه و در اختیار گذاردن آن قبل از تشکیل جلسه از دیگر موارد مهم در این زمینه است که باعث تفکر افراد روی موضوعات مورد بحث می‌شود. تعیین هدف ها هدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد و نباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود. نکاتی که باید در طول جلسه به آنها پرداخته شود را مشخص کنید و یک دستور جلسه تهیه کنید. دستور جلسه باید قبل از تشکیل جلسه در اختیار اعضای گروه قرار گیرد تا بدانند چرا در جلسه شرکت می‌کنند و در عین حال فرصت کافی برای فکر کردن روی موضوعات مورد بحث را داشته باشند. تعیین تعداد تناوب برگزاری جلسات گروهی و جلسه های پیشرفت کار باید حداقل هر دو هفته یک بار تشکیل شوند تا برنامه ها و مهلت لازم برای انجام آنها به طور مستمر به همه اعضا گوشزد شود و مجاری ارتباطی باز و شفاف در بین آنها از بین نرود. تنظیم زمان جلسه باید سعی شود زمان پرداختن به دستور جلسه را حداکثر ۷۵ دقیقه در نظر گرفت چرا که اغلب افراد بعد از این مدت تمرکز خود را از دست می‌دهند. پس هر چه سریع تر باید به موضوعات مورد نظر پردازید و بدون فوت وقت آنها را بررسی کنید. انطباق نوع جلسه با اهداف ۱- جلسه گروه: جلسه های منظمی هستند که به منظور کسب اطلاع از میزان پیشرفت کار با حضور کلیه اعضا تشکیل می‌شوند. ۲- جلسه کارشناسی: بین زیر گروه هایی که از دانش تخصصی در یک زمینه خاص برخوردارند تشکیل می‌شوند. ۳- جلسه پیشرفت کار: جلسات منظمی هستند که طی آنها زیر گروهها در جریان آخرین پیشرفت های کار قرار می‌گیرند. ۴- جلسه دو نفره: جلسات خصوصی هستند. ۵- جلسات بازنگری روش ها: جلساتی که بین تمام اعضای گروه و به منظور بررسی روش های کاری تشکیل می‌شوند. ۶- جلسه گزارش دهی: جلساتی هستند که برای انتقال یک سری اطلاعات خاص به اعضای گروه تشکیل می‌شوند. ایجاد شبکه های اطلاع رسانی فعالیت همه گروهها، صرف نظر از هدفی که دنبال می‌کنند، تا حد زیادی به مهارت آنها در برقراری ارتباط با شبکه های کاری بستگی دارد. برای حمایت از گروه خود از روابط رسمی و غیر رسمی داخل و خارج سازمان حداکثر استفاده را به عمل آورید. نیاز به حمایت برای حمایت از گروه تحت نظارت خود کمک به عملکرد مؤثر آن باید بین گروه و افراد داخل و خارج سازمان شبکه های ارتباطی برقرار کنید. معمولاً در راس هرم سازمانی شبکه ارتباطی شامل این افراد است. یک تصمیم گیرنده، یک فرد ذی نفوذ که حرفه‌ایش در مدیران ارشد تأثیر داشته باشد، یک یا چند نفر به عنوان بازیکن که کار آنها به عملکرد گروه بستگی دارد و یک تأیید کننده که موافقت رسمی او برای رسیدن به مقاصد مهم

ضرورت دارد. پیدا کردن حامی حامی گروه معمولاً فردی در داخل یا خارج سازمان است که مقام و موقعیت خوبی دارد و در عین حال هیچ یک از نقش های چهار گانه مؤثر بر فعالیت گروه (تصمیم گیرنده، دی نفوذ، بازیکن، یا تأیید کننده) را ندارند. هنگام بروز مشکلات به حامی گروه مراجعه می شود تا با نفوذ خود بتواند ایفای نقش کند و روی نقش های چهار گانه تأثیر بگذارد. رفع مشکلات کاری با مراجعه به حامی یا شبکه ارتباطی در میان مدیریت ارشد سازمان، فرایند تأیید و تصویب اقدامات و تصمیم گیری های گروه را هموار کنید. کنترل افراد مشکل آفرین مراقب عوامل انسانی محل فعالیت گروه همیشه باید بود، زیرا هیچ بعید نیست که برخی از مشکلات داخلی گروه توسط افراد خارج از گروه ایجاد شده باشند. هر چند که چنین وضعیت هایی معمولاً به طریق غیر رسمی قابل حل هستند اما هرگز خود را مستقیماً در آنها درگیر نکنید. در این مواقع از یک فرد متنفذ، یک تصمیم گیرنده، یا حامی گروه باید خواست که شخصاً به موضوع رسیدگی کند. اگر افراد مشکل آفرین همچنان به ایجاد دردسر ادامه دادند، برای حل مشکل به مدیران ارشد سازمان رجوع باید کرد. اطلاع رسانی به افراد خارج از گروه هیچ فرد یا گروهی در "جزیره فعالیت نمی کند. برقراری مجاری ارتباطی دو طرفه میان گروه و افراد و بخش های مختلف سازمان و تلاش در جهت جلب همکاری و حمایت آنها، برای افزایش کارایی گروه اهمیت حیاتی دارد. به خاطر داشته باشید که عدم وجود ارتباط باز و شفاف مانع همکاری و مشارکت می شود. لزوم برقراری ارتباط با خارج گروه

اصولاً گروه ها به سمت کسب و حفظ قدرت درونی گرایش دارند، اما این قدرت به تدریج به یک نقطه ضعف تبدیل می شود، چرا که معمولاً پس از مدتی اعضا دچار یک طرز "قبیله ای" می شوند و سعی می کنند با انحصاری کردن اطلاعات، به حفظ ماهیت خود پردازند. زمانی که گروهی بتواند کار خود را بدون کمک دیگران و به صورت مجزا انجام دهد این موضوع اهمیت چندانی ندارد اما واقعیت این است که موفقیت اکثر گروه ها مستلزم همکاری آنها با سایر بخش ها و نقش های موجود در سازمان است. حفظ روابط با دیگران باید سعی کرد با تمام افراد در گروه ارتباط داشت و اطلاعات مورد نیاز آنها را در اختیارشان گذاشت. شما در مراحل مختلف فعالیت به افراد و مهارت های گوناگون نیاز دارید. با استفاده از یادداشت های اداری، نامبر، نامه یا پست الکترونیکی شرایطی فراهم آورید که اعضا بتوانند با هم و با سیستم های حمایتی به راحتی ارتباط برقرار کنند. اجتناب از دوباره کاری ها دوباره کاری و وجود نقش های مشابه یکی از مشکلات عمده سازمانهای بزرگ است که باعث اتلاف منابع می شود. که بایستی گزارشی دقیق از فعالیت های گروه تهیه کرد و به شکل صحیحی این اطلاعات در اختیار افراد قرار گیرد تا این موارد مشابه و هم پوشی مشخص شود. البته گاهی اوقات تلفیق تلاش موفقیت بیشتری برای دو پروژه مجزا همراه خواهد آورد. آبخاره پلکانی اطلاعات یکی از متداولترین روش های انتقال اطلاعات می باشد که طی آن مدیر اجرایی ارشد اطلاعات به کمیته اجرایی و کمیته اجرایی به رؤسای بخش های مختلف، و آنها نیز به همین ترتیب اطلاعات را به رده های پایین تر منتقل می کنند. اما امکان تحریف اطلاعات یا برداشت های مختلف وجود دارد. برای جلوگیری از این مشکل به جای جلسات کوچک جلسات بزرگ و در صورت لزوم خلاصه جلسه را به افراد مافوق برسانید. تفکر خلاق تفکر خلاق یکی از مسئولیت های گروهی است که کلیه اعضای گروه باید در آن مشارکت داشته باشند. با آموزش، تمرین زیاد و شیوه تفکر خلاق را توسعه دهید تقویت خلاقیت برخی از افکار سبب از بین رفتن خلاقیت می شوند هیچ گاه اجازه ندهید به شما بر چسب غیر خلاق بودن زده شود. به افراد اصرار کنید ایده های تازه در جلسات مطرح کنند و آنها را به این امر تشویق کنید، همیشه از ایده های تازه استقبال کنید و جریان را بگونه ای هدایت کنید که به اتفاق نظر کلیه اعضا منتهی شود. خلق ایده های تازه استفاده از روش های طوفان مغزی در جلسات گروهی حل مشکل، با هدف خلق ایده های تازه صورت می گیرد. این جلسات برای پیدا کردن راه های جدید بازار یابی یک محصول، ابداع یک سیستم پرداخت جدید و ... تشکیل می شود این جلسات نیازمند رهبر است و باید به شکل منظم و سازمان

دهی برگزار شود. ایده‌ها باید روی وایت برد نوشته شود و سپس ایده‌های غیر عملی تهیه و بهترین آن انتخاب شود.

رسیدگی به مشکلات گاهی افراد خود باعث مشکل می‌شوند که قبل از تضعیف روحیه جمعی گروه باید رفع شود. برای این کار باید تعهد و وفاداری اعضا نسبت به هم تقویت شود. تقویت روحیه گروه شما می‌تواند روحیه گروه را با استفاده از روش‌های زیر تقویت کنید: ۱- افراد باید بدانند که چرا آنها را برای انجام وظیفه‌ای خاص انتخاب کرده‌اید. ۲- برای ایجاد اتحاد در بین اعضای گروه برای هریک از آنها وظایف مشخصی را در جهت رسیدن به یک هدف مشترک تعیین کنید. ۳- همیشه اعضای گروه را به برقراری ارتباط شفاف با یکدیگر تشویق کنید و هر زمان که استحقاق تعریف و تمجید را داشتند، حتماً این کار را انجام دهید.

۴- با اعضای گروه مشورت کنید و نشان دهید که به توصیه‌های آنها عمل می‌کنید. ۵- فرصتی را به شنیدن گزارش‌ها و اطلاعات ارائه شده از سوی اعضای گروه اختصاص دهید و به دقت به صحبت‌های آنها گوش کنید. شناسایی مشکلات معمولاً از اعضای گروه انتظار کار واحد و یک پارچه است. با سؤال کردن از افراد می‌توان فهمید مشکل مربوط به دو نفر است یا عمومی است. اگر مشکل همگانی بود راهی جز تجدید نظر در استراتژی فعلی خود، شکل ساختار و سازمان دهی گروه ندارید. صحبت با افراد بگذارید افراد در مورد جریان‌ات و مشکلات با شما گفتگو کنند و براساس شناخت قبلی به ارزیابی نگرش‌ها و پیش‌فرض‌ها پردازید. از روی واکنش‌های افراد می‌توانید به میزان تعهد آنها به گروه پی ببرید. اگر متعهد باشند از هیچ کمکی دریغ نمی‌کنند و اگر سعی کردند دیگران را مقصر جلوه دهند با این واکنش آنها مقابله کنید. کنار آمدن با افراد مشکل آفرین پس از صحبت با افراد مشکل آفرین اقداماتی را انجام دهید. ممکن است نقش‌ها دقیق مشخص نشده باشد یا کارها عادلانه توزیع نشده باشد و خیلی تحت فشار باشند و بایستی فشار تعدیل شود. روش‌های مختلف را آزمایش کنید اما مراقب باشید که به موقع باشد و اگر به نتیجه نرسیدید آنها را از گروه کاری حذف کنید. رسیدگی به تعارض‌ها درگیری‌ها به زودی به مشکلی برای کل گروه تبدیل می‌شود که باید فوراً اقدام کنید اگر این مشکل بین دو نفر بود شخصاً با آنها صحبت کنید و اگر در گروه دو دستگی بود از طرفین بخواهید از طرفین بخواهید به طور موقت خصومت‌ها را کنار بگذارید. هدف از این کار تغییر رفتار آنهاست نه از بین رفتن تقصیرها. ثبت سابقه مشکلات از مشکلات به چشم فرصت‌هایی برای یادگیری فرض کنید و آنها را ثبت و در اختیار افراد بگذارید تا از این تجربیات استفاده کنند. ارتقای استانداردها در گروه گروه‌هایی که در پی بهسازی عملکرد هستند باید یاد بگیرند که کار آفرینی رسیدگی به مشکلات و اجرای تصمیمات را شخصاً و با اعتماد به نفس کامل انجام دهند. شناخت پروژه در یک گروه کاری خوب و کامل، تک تک اعضا در مورد کارها و وظایف خود احساس "مالکیت" می‌کنند و مسئولیت یافتن بهترین روش‌های انجام کار و ارتقای استانداردهای کاری خود را شخصاً بر عهده می‌گیرند و پروژه گروه خود را دنبال می‌کنند تا شناخت بهتری نسبت به نقش خود و سایر اعضای گروه و نحوه بهسازی بدست آورند. بهسازی سیستم‌ها کایزن (kaizen) نام تکنیک مدیریتی ژاپنی هاست. در کایزن اعتقاد بر این است که هر فرد یا گروهی می‌تواند کیفیت کار خود را به طور مستمر و به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. مسئولیت انجام وظایف گروه‌ها را به طور کامل به خود آنها واگذار کنید تا بتوانند از طریق مشخص کردن مشکلات، تجزیه و تحلیل علل اصلی آنها، بهبود وضعیت و مهم‌تر از همه از طریق جلوگیری از بروز مجدد مشکلات، در مورد فرآیند بهسازی سیستم کاری خود تصمیم بگیرند. حفظ و ادامه رویکردهای جدید گاهی اوقات با توسعه امور الگوهای رفتاری و طرز تفکر تغییر می‌کند به دلیل عدم اهمیت تغییرات، وضعیت موجود را رها نکنید و به طور مستمر در پی بهسازی عملکرد باشید تا کارایی و اثر بخشی را حفظ کنید. آینده‌نگری در کار تعیین چالش‌های جدید برای گروه‌های تثبیت شده و با سابقه یکی از جنبه‌های جالب کار گروهی است. برای ایجاد انگیزه در گروه و سوق دادن آن به سوی اهداف بزرگ‌تر و بهتر از روش‌های مناسب استفاده کنید. ارزشیابی عملکرد اگر نتوانید چیزی را ارزشیابی کنید امکان بهسازی آن وجود ندارد و این اصل در هر کاری صادق است. استانداردهای فردی و گروهی را تعریف و تعیین کنید تا اهداف

عینی شوند و بر اساس آنها بتوانید در مورد عملکردها قضاوت کنید. انتخاب ملاک های ارزشیابی هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد، ملاک های متعددی را مد نظر قرار دهید و استانداردهایی را ارزیابی کنید که بهبود آنها مزایای اقتصادی واقعی را در پی داشته باشد. عملکرد گروه باید از لحاظ کیفی و کمی مورد توجه قرار گیرد. (مثلاً تعداد تماس ها و مدت زمان مکالمه و نحوه پاسخگویی) ارزیابی نتایج اگر ارزیابی عملکرد توسط خود اعضا انجام شود تأثیر بهتری بر کار گروهی خواهد داشت، به طور کلی می توان اطمینان داشت که اعضای گروهی ارزیابی درستی از میزان موفقیت خود و درک پیامدهای آن داشته باشند.

نظارت بر پیشرفت کار یک گروه کاری خوب به طور مستمر جلساتی را برای بررسی میزان پیشرفت گروه تشکیل می دهد. جلسات بازنگری برگزاری مستمر جلسات بازنگری باعث تقویت روحیه کار گروهی و ایجاد انگیزه بیشتر برای پیشرفت می شود. این جلسات توسط اعضای کلیدی و یا کلیه اعضا هدایت می شود و در صورت لزوم افراد با تجربه می توانند مسئولیت تهیه برنامه را به عهده بگیرند. مشخص کردن موانع هم زمان با شکل گیری تدریجی گروه فعالیت های مختلف آن به صورت فرآیندهای مجزا از یکدیگر قابل مشاهده هستند با به وجود آوردن نموداری از علت ها و معلول ها به عنوان مثال رسم فلوجارت نحوه سفارش کالا تا تحویل نهایی آن به مشتری می توان تنگناها را مشخص کرد و با توجه به آن وضعیت موجود را بهبود بخشید.

اقدام بر اساس اطلاعات دریافتی علاوه بر اطلاعات حامل از بازنگری، تجزیه و تحلیل های خود گروه ممکن است از خارج گروه نیز اطلاعاتی از قبیل سیر نزولی سهم بازار بدست شما برسد. گروه باید برای حفظ پویایی خود از این اطلاعات در جهت ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم استفاده کند، به عنوان مثال حذف برخی از فعالیت ها، کاهش هزینه ها و افزایش برخی قیمت ها، نتایج کلی فعالیت گروهی را می تواند بهبود بخشد. آموزش گروه از طریق آموزش می توان مهارت های افراد گروه و کیفیت روابط افراد با مدیریت و با یکدیگر را بهبود بخشید. ارزیابی هزینه ها عدم دریافت آموزش های لازم تأثیر نامطلوبی بر عملکرد کارکنان خواهد داشت. هزینه های آموزش، منابع و تسهیلات لازم، اجاره محل، هزینه دوره ها، هزینه رفت و آمد و هزینه های ناشی از غیبت کارکنان را محاسبه و آنها را با سود مادی ناشی از آموزش افراد و بهبود عملکرد آنها مقایسه کنید. آموزش اعضای گروه هدف از آموزش اعضای گروه تقویت نقاط قوت، برطرف ساختن نقاط ضعف و ایجاد مهارت های لازم در آنان به منظور استفاده بهتر از فرصت های آتی و مقابله با تهدید های احتمالی است. آموزش رهبران گروه شما به عنوان رهبر گروه باید نمونه کاملی از صفات و ویژگی های لازم برای اداره موفقیت آمیز یک گروه کاری باشید. بنابراین سعی کنید از قبل مهارت های لازم برای اولویت بندی کارها، نظارت بر فرآیندها و تفویض اختیار و مسئولیت و ایجاد انگیزه در افراد را کسب کنید، سعی کنید شرایطی را به وجود آورید که اعضای گروه بتوانند صفات و ویژگی های رهبری را در خود ارتقا دهند. آموزش در خارج سازمان هر چند وقت یکبار اعضای گروه را برای آموزش به خارج سازمان ببرید و از افراد خارج سازمان برای ارائه نظرات و توصیه های سازنده دعوت به عمل آورید. تعیین اهداف خاص تعیین یک سری اهداف خاص برای کارهای گروهی لازم است. با کمک این قبیل اهداف می توانید اطمینان حاصل کنید که محصولات مطابق میل و رضایت مشتری هستند. علاوه بر این وجود اهداف خاص باعث می شود که پاداش دادن به افراد بر اساس یک معیار مشخص انجام گیرد. استفاده از اهداف خاص برای ایجاد انگیزه موفقیت، آموزش و یادگیری از عوامل انگیزشی قوی هستند و همچنین شیوه بیان انتظارات از گروه با تشریح مجموعه اهداف خاص در قالب چالش هایی که اعضا بتوانند با ترکیب تلاش ها و مهارت های خود به آنها دست یابند، آنها را در رسیدن به هدف های کلی گروه تشویق کنید. راه دیگر آن است که اجازه دهید افراد شخصاً در مورد این هدف ها تصمیم بگیرند. اگر اعضای گروه بتوانند خارج از حد انتظار به چیزی فراتر از اهداف تعیین شده دست یابند انگیزه بسیار زیادی برای ادامه کار در آنها ایجاد می شود. هدف های چالش برانگیز بزرگترین چالشی که می توانید در مقابل گروه خود قرار دهید این است که یک سری هدف های "چالش برانگیز" برای آن تهیه کنید. منظور از هدف چالش برانگیز هدفی است که رسیدن به آن مستلزم

استفاده از مهارت‌هایی فراتر از مهارت‌ها و توانایی‌های فعلی گروه است. اصلاح هدف‌ها اهداف شامل یک برنامه هستند اگر فکر می‌کنید برنامه درست نیست و این احتمال وجود دارد که به هدف‌های خود نرسید علت‌ها را جستجو کنید، جلسه‌ای با حضور کلیه اعضای گروه تشکیل دهید و به تجزیه و تحلیل موضوع پردازید تا بتوانید معایب کار را مشخص کنید، به صورت گروهی در مورد نحوه حل مشکلات تصمیم بگیرید و بلافاصله اقدام کنید. این کار انگیزه بیشتری را در گروه ایجاد می‌کند چون اولاً اعضای گروه با کمک همدیگر به حل مشکلات می‌پردازند و دوماً آن‌ها که ممکن است برنامه جدید نسبت به برنامه قبلی خیلی بهتر باشد. پاداش بر مبنای عملکرد هدف از برقراری یک سیستم پاداش موفق، ایجاد انگیزه بیشتر در گروه در جهت بهسازی عملکرد کلی آن است پاداش‌ها را به دقت محاسبه و مناسب‌ترین نوع آن‌ها را انتخاب کنید. روش‌های متداول پاداش دهی به صورت پرداخت‌های مالی یا طرح‌های انگیزشی غیر مالی یا ترکیبی از هر دو هستند. اعلام اعداد و ارقام برای تشویق و پاداش اعضای گروه باید اعداد و ارقام مربوط به هر یک از آنها را به اطلاع کلیه اعضای گروه برساند و مورد موافقت قرار بگیرد، اعداد و ارقام مذکور را از طریق یادداشت‌های اداری، نمابر، تابلوی اعلانات، وسایل الکترونیکی یا خبرنامه داخلی سازمان منتشر می‌شود، با این عمل ضمن اینکه تمام اعضای گروه آشنا می‌شوند با سیستم پرداخت‌های تشویقی، امکان رسیدن به اهداف تعیین شده را داشته و میتوانند عملکرد واقعی خود را در قالب عدد و رقم ببینند. تعیین سطح پاداش‌ها تعیین یک سیستم پاداش دهی مستلزم برخورداری از قوه قضاوت و تجربه کافی است. اگر سطح پاداش‌ها پایین باشد گروه روحیه و انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست می‌دهد اگر هم خیلی سخاوت به خرج دهند ممکن است اعضای گروه انگیزه کسب مهارت‌های بیشتر برای بدست آوردن پاداش بیشتر را از دست بدهند و فقط در حد توانایی فعلی خود کار کنند. هنگام محاسبه پاداش، عملکرد گذشته اعضای گروه را باید مد نظر قرار دهید که باید در چه حدی از آنها انتظار داشت در ضمن با افزایش تدریجی مهارت‌های اعضای گروه میزان پاداش را افزایش دهید این کار باعث می‌شود که آنها عملکرد خود را به سطح عالی برسانند. سازگاری با تغییرات امروزه مدیریت تغییر یکی از مضامین اصلی و مهم کار مدیریت محسوب می‌شود. سرعت تغییرات هم‌زمان با جهانی شدن بازارها و افزایش نوآوری‌های تکنولوژیکی بیشتر و بیشتر می‌شود، که باید آن‌ها را با تغییرات سازگاری کنند. پیش‌بینی تغییرات به تدریج که از عمر گروه می‌گذرد وظایف آن‌ها از نظر اهداف، برنامه‌بندی، عوامل هزینه و مهلت‌های زمانی تغییرات اجتناب‌ناپذیری پیدا می‌کند. موفقیت گروه مستلزم آن است که آمادگی سازگاری سریع را با شرایط جدید داشته باشد. فشارهای خارجی تغییراتی را در گروه ایجاد می‌کند و باعث می‌شود بعضی از افراد جدید وارد گروه شوند و برخی دیگر از گروه خارج شوند. اطلاع‌رسانی به گروه اگر تغییرات با شور و اشتیاق اعلام شود گروه‌ها نگرش مثبت‌تری نسبت به آنها پیدا می‌کنند. به محض اینکه جزئیات کافی برای پاسخ‌گویی به دست آمد در مورد تغییرات با آنها صحبت کنید. عقاید و نظرات را باید صریح و روشن بیان کرد و در عین حال باید اجازه داد تا آنها هم نظرات خود را بیان کنند. انجام تغییرات بر کلیه اعضای گروه تأثیر می‌گذارد. هر اندازه که اعضای گروه در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت بیشتری داشته باشد احتمال اینکه پذیرای تغییرات باشند بیشتر خواهد بود. استفاده از فرصت‌ها نوسانات بازار، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، پیدایش رقبای جدید یا پیدایش سلیقه‌های تازه در بازار ممکن است تحدیدی برای گروه‌ها محسوب شود، سعی کنید بطور واقع بینانه تغییرات ایجاد شده را تجزیه و تحلیل کنید. راه‌های مقابله با مشکلات و بهره‌برداری از جنبه‌های مثبت تغییرات را بررسی کنید. برنامه‌ای تنظیم کنید که کمترین ضرر و بیشترین فرصت پیشرفت را برای اعضای گروه داشته باشد. تعیین اهداف آتی اعضای گروه آینده خود را صرفاً در گروه موفقیت در رسیدن به یک هدف خاص گروهی نمی‌بینند، چرا که تجربیات و موفقیت‌های بدست آمده در اثر انجام کار گروهی بر پیشرفت شغلی آنها نیز تأثیر می‌گذارد. بنابراین آینده گروه را هم به صورت جمعی و هم به صورت فردی در نظر بگیرید. توسعه گروه هدف اصلی تمامی گروه‌ها این است که با

همکاری اعضای گروه با یکدیگر یک وظیفه خاصی را انجام دهند و در آن موفق شوند. چنانچه هر یک از اعضا به طور مستمر در جهت افزایش مهارت های خود تلاش کند دست یابی به هدف مورد نظر آسانتر می شود. یک رهبر خوب و با درایت می داند که موفقیت آتی گروه در گرو توسعه فردی مهارت های اعضای گروه است. بنابراین یک مدیر خوب باید سعی کند برای اعضای گروه هم نقش یک مربی و هم نقش یک مشاور شغلی را ایفا کند. این کار هم به نفع خود افراد و هم به نفع کل گروه خواهد بود. ایجاد شرایط رشد برای افراد هر قدر گروه کاری بزرگتر و حیطه اختیارات آن وسیع تر باشد افراد فرصت بیشتری برای توسعه شغل خود از طریق تعویض نقش یا ترفیع های داخلی گروهی خواهند داشت. ارتقا افراد به صورت عمودی انجام می شود اما مشاغل داخل گروه عموماً به صورت افقی پیشرفت دارند. برای آن دسته از اعضای گروه که توان رشد بیشتری دارند. موقعیت ها بهتری ایجاد می شود تا بتوانند در جای دیگر در داخل یا خارج گروه مشغول به کار شوند حتی در سازمانهایی که نقل و انتقال عمودی دشوار است نیز افراد می توانند با منتقل شدن از گروهی به گروه دیگر پیشرفت داشته باشند. پیشرفت شغلی این نمودار دو راه مختلف پیشرفت شغلی را نشان می دهد. طبق روش سنتی مسیر شغلی به شکل عمودی است و فرد از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می شود و به سمت های بالاتر ارتقا پیدا میکند. در روش دوم از طریق منتقل شدن فرد به گروه های قدرتمند تر و با حیطه اختیارات بیشتر پیشرفت افقی حاصل می شود. ساختن مسیر شغلی هر چقدر که اعضای گروه را تحت نظارت خود قرار دهیم باز هم این خود اعضای گروه هستند که باید آینده شغلی خودشان را بسازند. اعضای گروه باید عادت کنند که کار گروهی را به عنوان بخشی از فرآیند یاد گیری در نظر بگیرند. اگر ساختن مسیر شغلی با هدف مشخصی انجام شود اثر بخشی آن بیشتر خواهد بود. تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

ارتباط مؤثر

... Effective Comunication نویسنده: رابرت هلر، مترجم: سعید علیمیرزائی با مقدمه دکتر محمد میرکمالی، نشر سارگل شامل؛ یادگیری مقدمات، تبادل اطلاعات، کسب مهارت های بیشتر، ارتباط باهدف کسب نتیجه، ارتباط مثبت تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه | ارتباط موثر مستلزم مهارت در برقراری صحیح ارتباط با دیگران آشنایی با نحوه استفاده بهینه از انواع وسایل ارتباطی از قبیل تلفن، مکاتبات درون و برون سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، و غیره؛ توانایی حصول اطمینان از درک درست پیام های ارسالی توسط گیرنده پیام و... است. | هنر انتقال اثر بخش پیام یکی از مهمترین شرایط لازم برای مدیر موفق بودن است. خواه در صدد ارائه سخنرانی با اعتماد به نفس کامل باشید یا بخواهید به راحتی به مذاکره بپردازید. فصل اول: یادگیری مقدمات فصل دوم: تبادل اطلاعات فصل سوم: کسب مهارت های بیشتر فصل چهارم ارتباط با هدف کسب نتیجه تلاش برای ارتباط موثر برقراری خوب ارتباط شاهرگ حیاتی سازمان ها است ارتباط سازمانی به اشکال مختلف مانند گفتاری، نوشتاری و شنیداری صورت می گیرد، اما در هر صورت هدف ان همواره انتقال یک پیام گیرندگان است. از ارتباط برای مدیریت اطلاعات و بهبود روابط استفاده کنید. ارتباط مثبت از بین بردن موانع یکی از اولین اقدامات لازم جهت برقراری ارتباط خوب است. حفظ تماس چشمی، گوش دادن به صحبت های طرف مقابل، و تقلید تن گفتار شما را در برقراری یک ارتباط موفقیت آمیز کمک می کند. انتخاب روش هنگام انتقال پیام باید در مورد رسانه انتخابی به دقت فکر کنید. رسانه های الکترونیکی امکانات بیشتری را از طریق پیوند گفتار و نوشتار بوجود آورده اند. هدف پیام تعیین کننده روش انتقال آن است. ابتدا در مورد پیام مورد نظر تصمیم بگیرید و سپس بهترین روش انتقال آن را (به شرط تسلط بر تکنیک استفاده از آن) انتخاب کنید. ترکیب روش ها روش های ارتباطی به پنج نوع کلی تقسیم می شوند: کلام نوشتاری، کلام گفتاری، ایما و اشارات نمادین، تصویر دیداری، و ترکیبی

از این روش‌ها. هنگامی که این روش‌ها با هم ترکیب می‌شوند قدرت تاثیر آنها افزایش می‌یابد. برقراری ارتباط از طریق رسانه‌های تبلیغاتی و تکنولوژی الکترونیک از جمله مثالهای استفاده از روش‌های ترکیبی هستند. ارتباط از طریق تن گفتار حالت بدن در تن گفتار (طیف وسیعی از حرکات فیزیکی ناخود آگاه) بسیار حائز اهمیت است. در اولین برخورد، هر یک از سه حالت زیر میتوانند تاثیر کاملاً متفاوتی را ایجاد کنند. ایجاد تاثیر مثبت برداشت‌های اولیه بسیار حائز اهمیت هستند. طرز لباس پوشیدن و نحوه ایستادن شما همیشه بر برداشت طرف مقابل تاثیر می‌گذارد. اشاره با اعضای بدن ایما و اشارات دلگرم کننده از قبیل تماس چشمی و تکان دادن سر موجب ایجاد حس همدلی می‌شوند. مگر زمانی که طرف مقابل متوجه شود شما احساس واقعی خود را پنهان می‌کنید. کلمات را با دقت انتخاب کنید و تا می‌توانید صادق باشید؛ در غیر این صورت ممکن است تن گفتار شما با گفته‌هایتان در تناقض باشد. برنامه ریزی عصبی-کلامی از تکنیکهای ان-ال-پی می‌توان برای کاهش تنش‌های موجود در می‌موقعیت خاص استفاده کرد. اگر به شدت با گفته‌های کسی مخالف هستید، زمانی که مشغول حرف زدن است است به صحبت‌هایش گوش کنید؛ سپس نظرات خود را با استفاده از جمله بندی‌ها و تصویر سازی‌های مشابه بیان کنید. اگر او با حالت تدافعی نشسته است، شما نیز در همان وضعیت قرار بگیرید و سپس به یک وضعیت بازتر (مانند شکل روبرو) تغییر حالت دهید تا او نیز از این حالت در آید. تفسیر گفت و گو جملات را در حد ارزش ظاهری آنها در نظر بگیرید و به دنبال تفسیر معانی مستتر در آنها نباشید. برای حصول اطمینان از در صحیح صحبت طرف مقابل جملات او را با بیانی دیگر برای وی بازگو کنید تا مشخص شود منظور وی را درست در کرده‌اید یا خیر. اگر برداشت شما نادرست بوده باشد، او گفته‌های خود را تصحیح و تصریح خواهد کرد. یکی از تئوری‌های موجود در ورای برنامه ریزی عصبی-کلامی (ان-ال-پی) این است که شیوه صحبت کردن افراد نشان می‌دهد که چه فکری در سر دارند. سلیقه‌های فکری را می‌توان با توجه به نحوه انتخاب عبارات تقسیم‌بندی کرد. به عنوان مثال عباراتی مانند «بین گفته‌های شما و خودم تفاوت می‌بینم» و «گفته‌های او برای ما یک زنگ خطر است» به ترتیب در مقوله بصری و سمعی قرار می‌گیرند. با دقت در صحبت‌های طرف مقابل و تقلید از عبارت وی می‌توانید گفت و گوی خود را هماهنگ کنید. برای این منظور باید زبان بصری را با زبان بصری و زبان شنیداری را با زبان شنیداری پاسخ دهید. هم‌زمان با گوش کردن و تقلید از ترجیحات فکری طرف مقابل می‌توانید از نظر فیزیکی نیز از او تقلید کنید و با استفاده از ایما و اشارات مشابه حس همدلی را در او بوجود آورید. غلبه بر تعصب ممکن است از بین بردن کامل تعصبات شخصی دوشوار باشد چرا که در ما نهادینه شده و بدون توجه به رفتار شخصیت دیگران در ما وجود دارند اما یک اصل اساسی به ما می‌گوید: (بینید چه می‌گوید، بینید که می‌گوید) باید به دقت به صحبت افراد گوش کنید و اجازه ندهید تعصبات شما مانع برقراری ارتباط شوند. اطمینان از درک درست پیام اگر از نظر شما مطالب مطرح شده نیاز به توضیح دارند یا فکر می‌کنید ممکن است دیگران پیام شما را درست نفهمیده باشند، از عبارت‌های زیر استفاده کنید. یافتن و درک آنچه لازم است بدانید را مسئولیت شخص خود بدانید و به پاسخ‌های دریافتی گوش کنید. سه مرحله ارتباط موفق n گوش کردن: اگر در هنگام صحبت گوینده به فکر جواب باشید یا بخواهید به صحبت‌های بعدی خود فکر کنید منظور وی را درست و کامل درک نخواهید کرد. n پاسخ دادن: هنگام پاسخ آنچه را فهمیده‌اید بطور خلاصه بازگو کنید و در صورت لزوم از گوینده در خواست توضیحات بیشتر کنید. n انجام اقدامات لازم: آنچه هرگز نباید انجام دهید این است که قول اقدام بدهید و به آن عمل نکنید. سوال کردن نحوه مطرح کردن سوالات در پایه ریزی یک ارتباط موثر بسیار حائز اهمیت است. «چرا»، «چه چیزی»، «چه وقت»، «و»، «چه طور» کلمات بسیار قدرتمندی هستند. از این کلمات زیاد استفاده کنید تا بتوانید پاسخ‌های لازم برای مدیریت اثر بخش را از خود یا دیگران بدست آورید. نکات لازم برای مطرح کردن سوالات اثر بخش عبارتند از: اگر می‌خواهید پاسخ مشخصی بشنوید سوال مشخصی را مطرح کنید. قبل از شروع جلسه فهرستی از سوالات مورد نظر تهیه کنید. زمانی که می‌خواهید درباره سوال بعدی خود فکر کنید از فکر کردن واهمه نداشته باشید. برای ایجاد محیط گرم

دوستانه تا آنجا که ممکن است با تن صدای طبیعی و عادی صحبت کنید. مطالعه کارآمد دو روش متداول مطالعه ورک کامل متن عبارتند از مطالعه با سرعت کم و مطالعه سریع همراه با مرور مجدد هر دو روش فاقد کارایی لازم هستند مطالعه با سرعت که هیچ تاثیر بر درک مطلب ندارد روش دوم که به روش برگشتی معروف است سرعت را نصف میکند ولی فقط بین ۳ تا ۷ درصد درک مطلب را بهبود می بخشد برگشت را حذف کنید تا بدون کاهش میزان درک مطلب سرعت مطالعه از متوسط ۲۵۰ تا ۳۰۰ کلمه در دقیقه به ۴۵۰ تا ۵۰۰ کلمه در دقیقه افزایش یابد. یادداشت برداری اگر بروشهای کارآمد ثبت مطالب شفاهی یا خلاصه سازی طلاعات مکتوب تسلط دارید دیگر لازم نیست به حافظه و دمتکی باشید شیوه‌های مختلفی برای تهیه سوابق مکتوب وجود دارد که عبارتند از: ۱- یادداشت برداری خطی ۲- استفاده از تند نویسی ۳- استفاده از نقشه های ذهنی تماس برقرار کردن هرگز نمیتوان تضمین کرد که ارتباط حتما نتیجه رضایت بخشی خواهد داشت، اما شروع خوب همیشه امکان پذیر است. همیشه هنگام سلام یا خداحافظی از جای خود بلند شوید. در این مواقع در جای خود نشستن به نوعی بی ادبی محسوب می شود. کلماتی که برای سلام و احوال پرسی با اشنایان به کار می برید به نوع رابطه شما با آنها بستگی دارد. انتقال اطلاعات نیاز کارکنان به اطلاعات، و توانایی مدیران آنها در تامین انواع اطلاعات به شیوه صحیح دو عامل مهم حیاتی در هر سازمان هستند. ابتدا نیاز های اطلاعاتی کارکنان را شناسایی کنید. امنیت شغلی شرایط کاری، پاداش، موقیعت و مزایا از جمله موارد مهمی هستند که باید هر گونه تغییرات موثر بر آنها را هر چه سریع تر و به طور مستقیم به اطلاع کارکنان برسانید. استفاده از تلفن اکثر افراد فکر می کنند مهارت های تلفنی آنها در حد کمال است در حالی که این مهارت ها از طریق تمرین و کسب دانش لازم قابل ارتقا هستند. توجیه موثر توجیه افراد در مورد هدف، وسیله، و حدود وظایف محول شده به آنها یکی از تمرینات اولیه در برقراری ارتباط است. روش های توجیه اثر بخش افراد) ارباب رجوع، همکار و تامین کننده و ... را یاد بگیرید تا بتوانید پروژه را در مسیر موفقیت هدایت کنید. توجیه موثر تماس چشمی خوب در هنگام توجیه موجب حفظ توجه طرف مقابل می شود. ارتباط تک به تک جلسه با یکی از اعضای شرکت اعضای شرکت ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد. تشکیل گرد همایی های غیر رسمی دستور العمل معینی ندارد، اما قوانین تشکیل جلسات رسمی تک به تک همانند قوانین مربوط به نحوه برگزاری سایر جلسات است: خیلی سریع به اصل موضوع پردازید طبق دستور جلسه پیش بروید در پایان مطالب را جمع بندی کنید. برای پربار تر کردن جلسه به دقت به صحبت طرف مقابل گوش دهید به دنبال بحث منطقی باشید و جانب تواضع را رعایت کنید. با این حال به خاطر داشته باشید وجود قدری تنش و مخالفت ممکن است کاملا مفید و در برخی مواقع اجتناب ناپذیر باشد ایفای نقش مربی برای کارکنان مدیران خوب باید مریبان خوبی باشند و نحوه تشویق کارکنان به ارتقای سطح عملکرد، افزایش دانش، و تحقق بخشیدن کامل توانایی های خود را بدانند. مربی گری در کل فرایند مدیریت نهفته است و نباید صرفا به بازنگری های عملکرد و ارزیابی های سالانه محدود شود. مشاوره با کارکنان گاهی اوقات مشکلات ناشی از کار یا زندگی از طریق مشاوره قابل حل هستند. البته اگر خودتان یک مشاور دوره دیده نیستید یا تجربه زیادی در این کار ندارید سعی کنید انجام آن را به یک مشاور حرفه ای محول کنید که بتوانید کارکنان را در رویارویی در مشکلات و رفع آنها یاری کند. اگر وجود یک شرایط خاص موجب نا رضایتی یکی از کارمندان شده است، به وی پیشنهاد مشاوره بدهید و با او ابراز همدردی کنید. تنظیم متن سخنرانی برای آماده سازی، تمرین و بازنگری متن سخنرانی به اندازه کافی وقت بگذارید. موضوعات را خلاصه کنید و مطالبی را به شکل یادداشت کوتاه در مورد هر یک از آنها بنویسید اگر از وسایل سمعی بصری استفاده می کنید برای هر موضوع ۳ دقیقه وقت بگذارید تا در مدت ۳۰ دقیقه بتوانید به ۱۰ موضوع مختلف پردازید. بیان منظور تکرار به هنگام نوشتن یک نقطه ضعف و به هنگام سخنرانی یک ضرورت است. سخنرانی مانند نمایش است. اگر می خواهید از یادداشت استفاده کنید آنها را خلاصه کنید هر از گاه به یادداشت های خود نگاه کنید. اما هرگز روخوانی نکنید. از زبان واضح و جملات کوتاه استفاده کنید. استفاده از وسایل دیداری احتمال زیاد هنوز هم پروژکتور های

اسلاید ۳۵ میلیمتری و پرژکتور های اورهد متداول ترین رسانه های دیداری هستند. اگر تعداد مخاطبین زیاد باشد استفاده از وایت برد و فلیپ چارت بسیار موثر است. از هر وسیله ای که استفاده میکنید قبلا مطمئن شوید که نقص فنی ندارد. آمادگی با هدف کسب نتیجه رهبری یک جلسه آموزشی برای کارکنان شکل مهمی از ارتباط است با آموزش گیرندگان مانند هر مخاطب دیگری صحبت کنید: اعتماد به نفس داشته باشید، تماس چشمی برقرار کنید و آنها را به سوال کردن تشویق کنید. دوره‌های آموزشی معمولاً- زمانی از بیشترین اثربخشی برخوردارند که به صورت فشرده باشند و ظرف مدت چند روز در محلی دور از محل کار برگزار شوند. گرفتن باز خورد در مورد خود دوره آموزشی نیز برای حصول اطمینان از ارزشمند بودن دوره ضرورت دارد. نکاتی که باید به خاطر بسپارید * هر چه بیشتر در مورد برگزاری یک جلسه برنامه ریزی کنید احتمال موفقیت بیشتر است * معمولاً پیام‌ها در صورت همراه شدن با تکنولوژی سمعی بصری مناسب تقویت میشوند * کارکنان حاضر در سمینارها باید همانند تامین کنندگان مورد توجه و احترام قرار بگیرند برگزاری سمینار در سمینارها و کارگاه‌های درون سازمانی آموزش در زمینهایی که از نظر سازمان حائز اهمیت است ارائه می شود سمینارها و کارگاه‌ها جزو گردهمایی های کاری، کاربردی، غیر رسمی و متمرکز بر اهداف خاص هستند. اگر مسولیت برگزاری یک جلسه بر عهده شماست فقط کارکنان مرتبط با گردهمایی را دعوت کنید. سخنرانی در سمینار اگر می خواهید در یک سمینار داخل یا خارج سازمانی سخنرانی کنید، از مسئول جلسه پرسید سایر سخنرانان در مورد چه موضوعاتی قرار است صحبت کنند تا بحث‌ها تکرار نشوند. ببینید چه مدت قرار است صحبت بکنید و ایا بعد از سخنرانی جلسه پرسش و پاسخ خواهید داشت یا خیر. خیلی سریع صحبت نکنید و نگاهتان به ساعت باشد تا سر وقت صحبت خود را تمام کنید. انتخاب محل برای برگزاری سمینار محل برگزاری بخش مهمی از پیام و نشان دهنده ارزشی است که برای شرکت کنندگان قائلید هنگام تصمیم گیری برای انتخاب محل برگزاری سمینار به دقت در مورد چیزهای لازم فکر کنید و محلی را انتخاب کنید که متناسب با اندازه نوع گردهمایی باشد. مذاکره با هدف کسب پیروزی انجام مذاکره مستلزم برخورداری از مهارت های عالی ارتباطی است. مذاکره کننده باید توانایی مطرح کردن صریح و روشن پیشنهادات و درک صحیح پیام طرف مقابل را داشته باشد. این مهارت‌ها در کلیه گرایش‌ها مدیریت نقش مهمی دارد. بنابراین سعی کنید آنها را بهبود ببخشید. مذاکره برای خرید هنگام مذاکره برای خرید رعایت دو نکته ضروری است. اول آنکه تصمیم بگیرید دقیقاً چه چیزی نیاز دارید. به یاد داشته باشید کار فروشنده این است که شما را متقاعد کند که نیازهای شما و پیشنهاد وی یک چیزند. دوم آنکه در مورد مبلغی که حاضرید پرداخت کنید نیز تصمیم بگیرید. سقفی را برای خود در نظر بگیرید و از آن تجاوز نکنید. در این قبیل مذاکرات اولین کسی که پیشنهاد قیمت بدهد در موضع ضعف قرار میگیرد بنابراین طرف مقابل را متقاعد کنید که اول او پیشنهادش را بدهد. تهیه گزارش گزارش یک سند رسمی است که توسط دیگران خوانده خواهد شد. گزارش باید همیشه صحیح با طرحی خوب و منتهی به یک نتیجه قطعی و مشخص باشد. اگر از شما خواسته اند گزارش بنویسید حتما کلیه الزامات توجیه اولیه را در آن بگنجانید و کلیه کلمات غیر ضروری را از گزارش خود حذف کنید و گزارش‌ها را متناسب با دانسته‌های خود در مورد خوانندگان تنظیم کنید اطمینان از روشن بودن گزارش گزارش یک اثر ادبی نیست اما ارائه یک گزارش خوب مستلزم رعایت این نگارش است. از به کار بردن جملات مبهم پرهیز کنید اگر در مورد نتیجه گیری‌ها مردد هستید گزینه‌های مختلف را بیان کنید خود را جای خواننده بگذارید و بنید منظور شما را درک میکند یا خیر. جملات را کوتاه بنویسید. ارائه شفاهی گزارش اگر می خواهید گزارش خود را به صورت شفاهی ارائه کنید از خود پرسید چه چیز اهمیت دارد: تاثیر گذاری یا بحث همه جانبه. اگر می خواهید موضوعی را در یک جلسه مطرح کنید باید گزارش را همان موقع بین حاضرین توزیع و سپس خلاصه ای از آن را با کمک وسایل سمعی- بصری ارائه کنید زمانی که موضع شما خنثی تر است گزارش را قبل از شروع جلسه توزیع کنید و سپس با آمادگی کامل برای پاسخ گویی به سوالات و اعتراضات احتمالی در جلسه حاضر شوید. نوشتن طرح پیشنهادی فرق طرح پیشنهادی با گزارش

در این است که طرح پیشنهادی یک سند فروش است که باید خوانندگان را به قبول آنچه پیشنهاد می‌کنید متقاعد سازید به عنوان مثال باید از طرح پیشنهادی داخلی برای مطرح کردن استدلال‌های خود جهت سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان یا تجهیزات کامپیوتری استفاده کنید. نوشتن طرح تجاری اثر بخش معمولاً زمانی که برای راه‌اندازی یک کسب و کار نیاز به منابع مالی دارید وام دهندگان می‌خواهند طرح تجاری شما را ببینند. سند شما باید شامل یک پیشنهاد واضح و روشن و استدلال و نتیجه‌گیری باشد پیشنهاد خود را با اعداد و ارقام و اطلاعات دقیق و با ذکر یک برنامه زمانی مناسب (حداقل ۳ سال) تقویت کنید طرح تجاری باید نشان دهنده درک خوب شما از مسائل مالی و بررسی دقیق کلیه عوامل و بهترین و بدترین حالت ممکن و نهایتاً بالا بودن احتمال سودآوری طرح در صورت اجرا باشد. تاثیرگذاری بصری ارزیابی ضرورت‌های طراحی در کلیه اسناد از بالاترین استاندارد‌های طراحی استفاده کنید اما شیوه طراحی را بنا به مورد تغییر دهید در مورد اسناد و مدارک داخلی آزادی عمل بیشتری دارید. از یک طراح حرفه‌ای برای تاثیر بصری اسناد و مدارک کمک بگیرید. استفاده از طراح همیشه سوابق کاری طراح را بررسی کنید تا از این طریق بتوانید به میزان توانایی وی پی ببرید. در همان ابتدای کار طراح را به خوبی توجیه کنید و دقیقاً برای او توضیح دهید که چه می‌خواهید. از رد کردن کارهای مقدماتی طراح هراس نداشته باشید، و آن قدر او را توجیه کنید تا در نهایت خواسته شما تامین شود. طراحی برای روشن کردن مطالب انتخاب نوع فونت از مهم‌ترین تصمیماتی است که باید به هنگام طراحی گرفته شود. برنامه‌های جدیدی نرم‌افزاری قلم‌های زیبا و متنوعی در اختیار شما می‌گذارند ولی قلم اصلی باید کاملاً واضح و خوانا باشد. اگر بودجه کافی در اختیار دارید نهایت استفاده را از انواع رنگ‌ها به عمل بیاورید اما از چاپ نوشته بر روی قسمتهای رنگی یا تصاویر خود داری کنید. خلق هویت شرکتی چیزی است که سازمان را به راحتی در نظر عموم و در داخل صنعت قابل شناسایی و موقعیت آن را در بازار تثبیت می‌کند. اگر بودجه شما اجازه می‌دهد برای خلق هویت از خدمات یک طراح یا مشاور استفاده کنید. بررسی تصویر نوع هویت شرکتی که برای خود انتخاب می‌کنید بر برداشت افراد از سازمان شما تاثیر می‌گذارد حالت ایده‌آل این است که هویت شرکتی تاثیر بصری داشته باشد. رعایت این موضوع عامل مهمی در ارتباط اثر بخش است. استفاده از وب‌سایت * وب جهانی یک منبع اصلی اطلاعات شرکتی است و اغلب اخبار مربوط به محصولات و خدمات را ارائه می‌کند. هر کسی می‌تواند سایتش را به دلخواه طراحی کند اما بهتر است نکات زیر در طراحی سایت مد نظر قرار گیرند: * افراد حرفه‌ای همیشه بهتر می‌توانند کار طراحی وب‌سایت را انجام دهند. از آنها بخواهید صفحات مقدماتی را در حداقل مقدار ممکن در نظر بگیرند. * اگر با یک طراح اثر بخش برخورد کردید، بلافاصله عناصری که در جلب توجه می‌کنند را به نحوی که برای سازمان شما قابل استفاده باشند تغییر دهید. * مراقب عادات بدی مانند استفاده بیش از حد از طرح‌های گرافیکی باشید. این کار سرعت دسترسی به سایت شما را کاهش می‌دهد. استفاده از روابط عمومی همه مدیران باید تاثیر عمومی اقدامات خود را بررسی کند. روابط عمومی اصطلاحی است که برای توضیح شیوه انتقال موضوعات و پیامها میان سازمان و عموم مردم به کار می‌رود روابط عمومی را به صورت داخلی انجام دهید یا افراد متخصص را برای این کار استخدام کنید تقویت وجهه سازمان: حسن شهرت هر سازمان یکی از دارایی‌های مهم آن است. نقش اصلی روابط عمومی ایجاد و افزایش حسن شهرت و محافظت از آن در برابر آسیب احتمالی است. کار با روابط عمومی: در شرکت‌های کوچک ممکن است بخش روابط عمومی توسط مدیر یا کارکنان اداره شود که لزوماً تخصصی در رسیدگی به مسایل مطبوعاتی ندارد. در سازمان‌های بزرگتر وجود ادارات روابط عمومی داخلی به ویژه برای پاسخ‌گویی و ارتباط با رسانه‌ها گروه‌های ذی‌نفع - اجتناب ناپذیر است. اگر در سازمان خود بخش روابط عمومی دارید یا با یک شرکت روابط عمومی کار می‌کنید ترتیبی دهید که افراد ذی‌ربط در جریان مسایل و موضوعات موجب را که ممکن است علاقه‌مندی عموم شود. استخدام مشاورین به طور کلی اگر پیام تازه‌ای برای منتقل کردن به عموم مردم دارید عاقلانه‌تر آن است. که از مشاورین متخصص روابط عمومی کمک بگیرید حتی شرکت

های بزرگی که واحدی مخصوص این کار دارند نیز ممکن است هر از گاه از خدمات مشاورین روابط عمومی استفاده کنند این مشاورین ممکن است در قالب شرکت های بزرگ چند ملیتی یا به صورت انفرادی فعالیت داشته باشند. آنها باید در مسایلی مانند مدیریت بحران برگزاری کنفرانس و امثال این-ها تخصص داشته باشند - ادارات و مشاورین روابط عمومی باید در جریان اقدامات عمومی سازمان قرار بگیرند. - کارمندان روابط عمومی باید آموزش ببینند و بدانند چه وقت با رسانه ها صحبت کنند. - استفاده از روابط عمومی برای نمایش تصویر سازمان می تواند برداشتهای عمومی را بهبود بخشد. - مشاورین روابط عمومی باید به شیوه صحیح توجیه شوند تا بدانند چه انتظاری از آنها می رود. استفاده از رسانه ها استفاده از رادیو برنامه های رادیویی مختلف می تواند برای فعالیتهای تبلیغاتی شما بسیار مفید باشند. از طریق رادیو می توانید در زمانی کوتاه با جمع کثیری از مخاطبان ارتباط برقرار کنید قبل از اعلام موافقت برای حضور در یک برنامه رادیویی در مورد تعداد و نوع مخاطبان آن تحقیق کنید مسلماً هیچ وقت حاضر نخواهید شد که فقط برای عده ای شب زنده دار صحبت کنید با شخصیت های رادیویی در سطح خودشان صحبت کنید و به سوالات آنها صادقانه پاسخ دهید سعی کنید جریان مصاحبه را در دست بگیرید. استفاده از تلویزیون تلویزیون رسانه ای بسیار قدرتمند و اغوا کننده است اگر فکر می کنید جلوی دوربین اعتماد به نفس کافی ندارید هرگز دعوت به یک برنامه تلویزیونی را رد نکنید قبل از شرکت در برنامه شیوه انجام مصاحبه را یاد بگیرید تکنیک مصاحبه این است که ظاهری طبیعی داشته باشید و طوری به سوالها پاسخ دهید که گویی اصلاً دوربینی وجود ندارد. مدیران می توانند با شرکت در کنفرانس های ویدئویی خود را برای ظاهر شدن در مصاحبه -های تلویزیونی آماده کنید. تبلیغات اثر بخش همیشه ایده ها و طرح های ابتکاری موجود در آگاهی های خود تبلیغاتی (در هر رسانه ای که باشند) باید با یک هدف فروش واضح و قابل اندازه گیری ارتباط داده شوند. ترتیبی دهید که تبلیغات شما دلایل خوبی برای خرید خدمات یا محصولات را به مشتریان بالقوه ارائه کنند برنامه ریزی تبلیغاتی چه زمانی که قصد دارید فعالیت های بلند مدت و پر هزینه تبلیغاتی انجام دهید و چه هنگامی که می خواهید یک نوبت آگاهی استخدام در یک روزنامه بدهید در هر صورت باید به دقت برنامه ریزی کنید. همه آگاهی ها حامل یک پیام عمومی در مورد سازمان شما هستند. استفاده از اینترنت هر روز بر تعداد سازمان هایی که از تبلیغات در وب جهانی بهره می گیرند افزوده می شود. افزایش تبلیغات از طریق اینترنت دلایل متعددی دارد به عنوان مثال: * شما میتوانید محصولات خود را تبلیغ کنید و به طور همزمان و بدون واسطه آنها را بفروشید. * تصاویر متحرک هستند و این مساله باعث اثر بخشی بیشتر تبلیغات می شود. * وب جهانی به صورت بالقوه بزرگترین رسانه واحد برای تبلیغ انواع کالا و خدمات صنعتی و مصرفی است. ارتباط در محیط کاری تکنیکهای مورد استفاده در ارتباطات خارجی را می توان به شکلی موثر در ارتباطات داخل سازمان در مقیاس کوچکتر و با بودجه محدودتر بکار برد. n جلب نظر کارکنان: کارکنان افرادی هستند که شدیداً به خدمات مدیریت خود متکی هستند. آنها در واقع مهم ترین مشتریان سازمان محسوب می شوند. کارفرمایان خوب فرصت را از دست نمی دهند و سعی میکنند در کلیه ارتباطاتشان نشان دهند کارکنان از نظر آنها واقعا دارایی های شرکت هستند. برقراری ارتباط برای انتقال این پیام حائز اهمیت است. کارکنان را با پیشنهادات متناسب با نیازهایشان هدف قرار دهید. مثلاً با پیشنهاد ادامه تحصیل و پروژه های اجتماعی و... n بازاریابی از داخل بازاریابی درون- سازمانی می تواند به اندازه بازاریابی خارج- سازمانی در جلب توجه، علاقه مند کردن و ایجاد میل مشارکت در کارکنان، و نیز در تشویق آنها به بروز رفتارهای مورد نظرتان موثر باشد. تشکیل جلسه با مصرف کنندگان و ایجاد انواع رقابتها از جمله ابزارهایی هستند که می توانید از آنها به شکلی موثر برای انتقال پیام مدیریت استفاده کنید. از موضع برتر با مخاطبان صحبت نکنید و همیشه حقیقت را بگویید. تبلیغ گروه به عنوان مدیر، یکی از مسئولیت های شما این است که تصویر اعضای گروه خود را در بین همتایان و فراستان تبلیغ کنید. برای این منظور باید از کارکنان به خاطر کارشان تشکر کنیم. مدیران ارشد را به جلسات تعیین استراتژی یا جلسات آموزشی و شرکت در مراسم و جشنها دعوت کنید. خبر های

خوب مربوط به قسمت خود را در خبر نامه های داخلی شرکت منتشر کنید. و در سخنرانی های خارج از سازمان به موفقیت های داخلی اشاره کنید. * بنیید کدام یک از همکاران بیش از همه در برقراری ارتباط مهارت دارند. * در گرد همایی های دوستانه محیط کار شرکت کنید تا بتوانید از کارکنان باز خورد غیر رسمی بگیرید. * برای جلب توجه بیشتر کارکنان، ارم شرکت را روی کلیه لوازم التحریر شرکت درج کنید. حصول اطمینان از انتقال پیام نحوه انتقال باز خورد و آنچه در پاسخ بدان روی می دهد، از اصول اولیه ارتباط موثر است پس از دریافت بازخورد بلافاصله اقدام کنید. همچنین برای اطمینان از بهره برداری درست از باز خورد ها جلسات گروه را بطور منظم برگزار کنید. ارزیابی تصورات اگر با هدف بهبود تصورات و برداشتها ارتباط برقرار می کنید باید مراقب نحوه دریافت پیام باشید. برداشت گیرندگان پیام ها تنها سنگ محک شما برای ارزیابی کیفیت و میزان موفقیت آمیز بودن ارتباطات داخل و خارج از سازمان است. یک تصور نادرست، یا بجا است و یا آنکه پیام مورد نظر منتقل نشده است. در هر صورت، باید در این مورد اقدام کنید. تجزیه و تحلیل صادقانه علت ها مبنایی برای ارتباط موثر در آینده خواهد بود. گوش کردن به کارکنان مهم ترین بازخورد در گفت و گوهای انفرادی و غیر رسمی میان مدیران و زیر دستان به دست می آید، اما با استفاده از روش های رسمی تر مانند انجام پیمایش های سنجش نگرش نیز می توانید از برداشت و تصور کارکنان نسبت به مدیریت مطلع شوید- هر چند که استفاده از این روش ها معمولاً- پر هزینه است. از دیگر شیوه های گرفتن اطلاعات می توان از پیمایش محدود، نظر سنجی نمونه ای، صندوق پیشنهادات، و گروه های کانونی نام برد. سوالهایی که باید از کارکنان پرسید: * اطلاعات خود در مورد سازمان را بیشتر از چه طریقی کسب کرده اید؟ * کدام شیوه ارتباطی موثرتر است؟ * آیا چیزی هست که بخواهید بدانید و به شما نگفته باشند؟ * در مورد استراتژی سازمان چه می دانید؟ * آیا مدیران هرزگاه یا مستمر به ندرت با شما ارتباط برقرار می کنند؟ بهبود ارتباط برای بهبود ارتباطات داخلی مشارکت کلیه مدیران را طلب کنید و مسئولیت آنها برای برقراری ارتباط روشن و مستمر در تمامی مواقع را مورد تأکید قرار دهید. شما باید هر مشکل را از ریشه حل کنید و در مورد ارتباطات خارجی با کلیه افراد ذی ربط در مورد یک برنامه عمل به توافق برسید. نظر سنجی از خارج سازمان از طریق صحبت با تامین کنندگان، ارباب رجوع، و مشتریان و حتی از طریق انجام پیمایش بر روی گروه های هدف سعی کنید در خصوص اصلاح تصورات خارجی در مورد شرکت اقدام کنید. همچنین واکنش اخیر در مورد تبلیغات اخیر را با دقت بررسی کنید و اگر بازخورد حاکی از نارضایتی بود باید به دنبال راه چاره باشید. * * * چند توصیه ی کوتاه برای ارتباط مؤثر * * * گاهی اوقات بیش از یکی دو مورد شکایت در خصوص موضوعی واحد می توان حاکی از نارضایتی عمومی باشد اگر فقط بازخورد مثبت می گیرید، احتمالاً همه حقایق را به شما نمی گویند. اگر می خواهید از کارکنان خود پاسخ های صریح و صادقانه دریافت کنید، صریح و صادقانه با آنها صحبت کنید. یک منبع موثق در مورد تصورات و برداشت ها وجود دارد: گیرندگان پیام ها. به این نکته توجه داشته باشید که کسانی که خوب ارتباط برقرار می کنند معمولاً مدیران خیلی بهتری می شوند. شرکت را به بهسازی کلیه انواع ارتباط تشویق کنید. هنگام تلاش برای غلبه بر موانع طرف مقابل، لحن انتقادین نداشته باشید تفاوت های فرهنگی سبک های ارتباط کلامی م ارتباط از طریق ایما و اشاره به اندازه سبک آشپزی ملت ها متنوع است. در مقایسه با اروپایی ها، ساکت بودن برای ژاپنی ها و سایر آسیایی ها بسیار راحت تر است. امریکایی ها ارتباط از طریق تظاهرات، شعار، و کارهای نمایشی را دوست دارند. استرالیایی ها با صراحت لهجه خود باعث رنجش دیگران می شوند. رسانه خود را به دقت با پیام مورد نظر هماهنگ کنید هر جا که ممکن است از تصاویر برای برقراری ارتباط استفاده کنید هنگام ایستادن در کنار دیگران یک فاصله شخصی را رعایت کنید اگر دلشوره و نگرانی دارید یک نفس آهسته و عمیق بکشید تا آرام شوید اگر نمی دانید در خارج از کشور چگونه رفتار کنید از افراد محلی کمک بگیرید مراقب باشید چهره شما نا خواسته چهره خصمان نداشته باشید ابتدا متون داخل کتاب را علامت گذاری و سپس یادداشت برداری کنید یاد داشت های خود را زمانی

که هنوز مطالب ثبت شده در ذهنتان تازه است مرور کنید نقشه ذهنی را با استفاده از رنگ و تصویر به یک اثر هنری زیبا تبدیل کنید بگذارید کارکنان از تلاش شما برای انتقال اطلاعات باخبر شوید اگر برسر انتقال دادن یا ندادن اطلاعات به دیگران بر سر دو راهی قرار دارید بهتر است گزینه دوم را انتخاب کنید زمانی که باز خورد مثبت می دهید دلایل تعریف و تمجید خود را بیان کنید. از قبل مواردی که می خواهید راجع به آنها صحبت کنید را به ترتیب بنویسید آرام و شمرده صحبت کنید همیشه لحن مودبانه و دوستانه داشته باشید هنگام صحبت لبخند بزنید. چهره متبسم بر صدای شما تاثیر می گذارد و طرف مقابل را به دادن پاسخ مثبت ترغیب می کند به خاطر داشته باشید جلسه خوب جلسه ای است که نتایجی را در بر داشته باشد از کلیه مدعوین بخواهید با آمادگی کامل به جلسه بیایند تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

(

(document.write(addy۱۷۰۹۸

)" document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>--!

'<' \< document.write('<span style='\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید

<script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

)>'/' document.write

'<' \< document.write('span

--//<

<"script>">/

<script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

'var prefix = '&۱۰۹a' + 'i&۱۰۸' + '&۱۱۶o

' + '='var path = 'hr' + 'ef

'var addy۴۱۱۱۰ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴

'addy۴۱۱۱۰ = addy۴۱۱۱۰ + 'gm&۹۷&۱۰۵' + '&۴۶' + 'c&۱۱۱m

+ '<' \< document.write('<a ' + path + '\> + prefix + '!' + addy۴۱۱۱۰

(document.write(addy۴۱۱۱۰

)" document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>_!</div>

<'< \ document.write(' <span style=\ 'display: none</div>

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا</div>

اسکرپت دارید</div>

<'script language='JavaScript' type='text/javascript'></div>

>_!</div>

>>'/'< \ document.write</div>

'<'< \ document.write('span</div>

--//<

/ <script> <br.> در میان گذارید</div>

<div class="e"></div>

مدیریت استرس

Stress Management ... نویسنده: تیم هندل، مترجم: محمد منتظری با مقدمه دکتر محمد عیوضی، نشر سارگل درک فشار

عصبی، تجزیه و تحلیل دلایل فشار عصبی، مقابله با فشار عصبی در محل کار و منزل تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی
فهرست: - درک فشار عصبی - تجزیه و تحلیل دلایل فشار عصبی - مقابله با فشار عصبی در محل کار - اقدام در منزل تعریف
فشار عصبی فشار عصبی در افراد عارضه ای است که سلامت جسمی و فکری فرد را به مخاطره می اندازد. تاثیر فشار عصبی بر
جامعه علاوه بر زیان های فردی، عوارض عمومی فشار عصبی همچنان بالا و به طور دائمی رو به افزایش است. علائم هشدار دهنده
فشار عصبی تجزیه و تحلیل اثرات فشار عصبی بر جامعه؛ فشار بر خدمات عمومی بر افراد؛ بیماری و مشکلات رفتاری بر صنعت؛
عدم کارایی و ناهنجاریهای اقتصادی درک فشار عصبی فشار عصبی به «بیماری نا مرئی» مشهور است. این بیماری میتواند بر
شما، سازمان و افراد درون آن تأثیر بگذارد، بنابراین هرگز نباید با دیده اغماض به این «بیماری» نگریست. تاثیر فشار عصبی بر
بدن: زمانی که فشار فیزیکی و روانی بر انسان وارد میشود، ترشح هورمون هایی خاص نظیر آدرنالین و کورتیزول در بدن افزایش
می یابد. که در دراز مدت برای بدن بسیار مضر هستند. تاثیر فشار عصبی بر شرکت ها: هر فعالیتی که از میزان اثرات ویران کننده
فشار عصبی بکاهد، موجب می شود کارگران شاداب تر و سازمان ها سرمایه دار تر شوند. تاثیر فشار عصبی بر تصمیم گیری فشار
عصبی (به هر میزان که باشد) میتواند توانای را در اتخاذ تصمیمات مناسب کم کند. اتخاذ تصمیم های اشتباه در محل کار و منزل
ممکن است به حادثه و درگیری، خسارت مالی یا از دست دادن شغل فرد منتهی شود. فشار عصبی سازمانی فشار عصبی سازمانی
را می توان توسط غیبت ها و کیفیت کار اندازه گیری کرد. تاثیر فشار عصبی بر خانواده فشار عصبی می تواند کانون خانه
و خانواده را به نابودی بکشاند. بخش عظیمی از نرخ بالای طلاق در غرب به خاطر افزایش سریع فشار عصبی در محل کار است.

شناسایی علائم فشار عصبی علامت یا نشانه مشخصی ندارد. افراد عصبی و غیرعصبی ممکن است به یک اندازه دچار بیماری قلبییا
به حد وفور از مشروبات الکلی استفاده کنند. بروز استرس دلایل متعددی دارد؛ از توضیحات کاری نامشخص و مداخله ای
گرفته تا ناهنجاری در ارتباطات و شرایط ضعیف کاری (شامل «شواهد» و علائم بیماری ساز) شناسایی فشار عصبی در محل
کار از علائم معمول شامل تنزل یافتن وضع ظاهری فرد، پرخاشگری، تغییر در عادت های غذا خوردن و کناره گیری از فعالیت

های اجتماعی است. علائم فیزیکی از جمله این علائم می توان به: بیخوابی، احساس خستگی مداوم، سردرد، خارش پوست، نامنظم شدن سیستم گوارشی، زخم معده، ورم معده، بی اشتها، زیاده خوری و گرفتگی عضلات نام برد. علائم روانی علائم روانی فشار عصبی شامل تند مزاجی، حملات زهر دار عصبی، از بین رفتن قوای جسمی، کم شدن احساس شادی و ناتوانی در تمرکز روی ساده ترین کارهای روزمره است. اندازه گیری فشار عصبی در اندازه گیری تقریبی فشار عصبی فاکتور های زیادی دخالت دارند. این فاکتورها با توجه به این که فشار عصبی می تواند در یک فرد، یک سازمان و یا جامعه اندازه گیری شود متفاوت هستند. نگاهی به آمارها یکی از مفید ترین منابع اطلاعاتی در مورد فشار عصبی موجود در جامعه، آمارهای ملی است که می توان به مواردی چون نرخ سالانه حملات قلبی و تعداد خود کشی ها اشاره کرد. اندازه گیری میزان فشار عصبی عواملی که باعث بروز این گونه فشارها می شوند انواع فشار عصبی، تغییرات غیر منتظره در آمار جرایم، نرخ بیکاری، با توجه به مناطق شهری که در آن بیکاری یک افت به شمار می رود. فشار عصبی اجتماعی، بی خوابی مزمن، تغییر در الگوی غذا خوردن، فشار عصبی فردی، تغییرات غیر منتظره در میزان غیبت های کارمندان، کاهش کیفی محصولات و خدمات سازمان.

فشار عصبی درون سازمانی WWW.Athir.blogfa.com

'(

(document.write(addy۵۰۳

)" (document.write

<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<

>--!

'<' (document.write('<span style='\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

)>'/' (document.write

'<' (document.write('span

--//<

<"<script>/

<'script language='JavaScript' type='text/javascript>

>--!

'var prefix = '&۱۰۹ا' + 'i&۱۰۸' + '&۱۱۶۰

' + '='var path = 'hr' + 'ef

'var addy۶۸۱۸۲ = 'm&۹۷hd&۱۰۵y&۹۷r&۹۷hm&۹۷d&۱۰۵' + '&۶۴

'addy۶۸۱۸۲ = addy۶۸۱۸۲ + 'gm&۹۷&۱۰۵' + '&۴۶' + 'c&۱۱۱m

+ '<' (document.write('<a ' + path + '\" + prefix + '!' + addy۶۸۱۸۲


```

(document.write( addy۶۸۱۸۲
)")( document.write
<'n </script> <script language='JavaScript' type='text/javascript--//\<
>--!
'<'< document.write( '<span style='\display: none
--//<
<script>/
اسکرپت دارید
<script language='JavaScript' type='text/javascript>
>--!
)>'< document.write
'<'< document.write( 'span
--//<

```

<script> </tbody></table></div>/ تجزیه و تحلیل دلایل فشار عصبی باید اعتراف کرد که در ۵۰ سال گذشته جامعه، دنیایی کار، و زندگی روزمره دستخوش تغییرات بسیاری شده و این تغییرات در نهایت به افزایش چشم گیر فشار عصبی منجر شده اند. جمعیت سالخورده سطح زندگی مردم روز به روز بالا- میرود و انسانها عمر طولانی تری میکنند. و این به معنی افزایش جمعیت سالخورده است و برای تک تک انسانها باعث ایجاد فشار عصبی می شود. رشد شهر گرایی عواملی مانند شرایط نابهنجار زندگی، مجاورت میلیون ها انسان کنار هم، بالا بودن میزان جرائم، سر و صدا و آلودگی هوا در تشدید فشار عصبی نقش مهمی ایفا می کند. بر خورد با فرهنگ های کاری جدید خصوصی سازی های فرا گیر، صنایع دولتی را به صنایع خصوصی تبدیل کرده است؛ صناعی که برای آنها افزایش سود شرکت مهم تر از نگهداری نیروی کار است. آمادگی برای پذیرش تغییر ارزیابی مجدد بازار کار ظهور پدیده ای به نام کامپیوتر موجب شده است تا تغییرات سریع تر از پیش به وقوع بپیوندند. این تکنولوژی ها شما را قادر می کنند که همراه با بازار استخدام تغییر کنید، به این شکل چشم اندازهای کار افزایش و میزان فشار عصبی کاهش می یابد. ایجاد محیط های کاری جدید تکنولوژی ارتباطی با فراهم کردن امکان انتخاب محیط کار و چگونگی انجام آن، انعطاف پذیری بیشتری در روشهای کاری ما به وجود می آورد. هم اکنون بسیاری از افراد، منزل را به عنوان محل کار خود انتخاب می کنند. این کار نه تنها از فشار عصبی چشمگیر مربوط به رفت و آمد جلوگیری می کند، بلکه هزینه های سفر را نیز کاهش می دهد. ارزیابی روابط رابطه ضعیف با همکاران در محیط کار موجب بروز فشار عصبی می شود. روابط کاری خود را توسعه ببخشید، آنها را تجزیه و تحلیل کنید و حوزه های مشکل ساز را مشخص کنید. تجزیه و تحلیل مشکلات برای قانون گذاران کار، رویارویی با مشکلات ارتباطی بسیار سخت است اما اگر این کار انجام نشود مشکلات روی هم انباشته می شوند که این خود بسیار تنش زا خواهد بود. ارزیابی محل کار وضعیت ساختمانی شرکت و شرایط محل کار می تواند بر میزان فشار تاثیر بسزایی داشته باشد. برای تشخیص اینکه چه چیزی شما و همکاران شما را تحت فشار گذاشته است بهتر است نگاهی عمیق و دقیق به این دو موضوع داشته باشید و سپس بهترین راه حل های ممکن را بدست آورید. بهبود شرایط یکی از دلایل اساسی بروز فشار عصبی، محل کار نامناسب است. این موضوع نه تنها بر کار کردن شما تاثیر سوء دارد بلکه می تواند سلامت شما را نیز به خطر بیندازد. کنار آمدن با زندگی روزمره ساختن یک زندگی خانوادگی مفرح و ایجاد دوستی های نزدیک می تواند راه مناسبی

برای رهای از فشار عصبی باشد. مدارا کردن با حوادث زندگی به غیر از مرگ و طلاق، در زندگی اتفاقات دیگری ذنیز وجود دارند که گاهی فشار عصبی ایجاد میکنند، اتفاقاتی نظیر تغییر محل زندگی، تولد فرزند، پیدا کردن کار در یک کشور دیگر و بازنشستگی از این جمله رویدادها هستند. مقابله با فشار عصبی در محل کار نحوه واکنش افراد به فشار عصبی متفاوت است. تنها با شناخت ماهیت واکنش افراد می‌توانید مقابله با فشار عصبی در خود و دیگران را آغاز کنید. شناخت فرهنگها در بعضی از فرهنگهای کاری، وجود مقداری فشار عصبی اجتناب ناپذیر است. شناسای فشار عصبی غیر مجاز در محیط کار بسیار مهم است. نادیده گرفتن فشار عصبی موجب می‌شود تا بر خورد با اثرات دراز مدت آن بسیار سخت تر و مشکل تر شود. در نظر گرفتن عوامل برای کاهش فشار عصبی، می‌توان عوامل زیر را در تدوین استراتژی سازمان لحاظ کرد: ۱- تدوین برنامه ای برای افزایش سطح آگاهی کارمندان در مورد هزینه های سرسام آور فشار عصبی در محیط کار ۲- تدوین یک برنامه مشاوره برای کمک به افراد. ۳- ارائه گزارش های منظم به کارمندان در مورد میزان پیشرفت استراتژی جدید و کلیه اصلاحاتی که به بار می‌آورد. استراتژی مطلوب بر اساس وسعت سازمان و منابع آن طراحی می‌شود. اقدامات سازنده سازمانی که می‌خواهد برای مقابله با فشار عصبی در محیط کار حرکت مثبت انجام دهد، باید هزینه های مربوطه را پردازد تا منافع کلی خود را تامین کند، منافعی که نه تنها از نظر مالی قابل ملاحظه هستند بلکه بالا-رفتن روحیه کارمندان و افزایش خلاقیت را نیز به دنبال خواهند داشت. دور ریختن وسایل زائد داشتن یک میز خلوت و یک سطل زباله پر کمتر ایجاد تنش و فشار عصبی می‌کند. مرتب کردن میز کار برای کاهش فشار در محیط کار ابتدا از میز کار خود شروع کنید. به هم ریختگی روی میز، خود عاملی در ایجاد فشار است. سازمان دهی میز کارتان را مجهز به کازیه کارهای رسیده، کازیه کارهای در دست اقدام، کازیه بایگانی و کازیه کارهای دور ریختنی کنید. بهینه سازی محیط کار فشار عصبی می‌تواند تحت تاثیر محرک های دیگری نظیر رنگ محیط اطراف تحریک شود. با استفاده از گل و گیاه، و عکس های خانوادگی به میز کارتان رنگ و جلا ببخشید. گرفتن بازخورد مهمترین کار در مقابله با فشار عصبی توانایی برقراری ارتباط با افرادی است که شما بیشتر وقت خود را با آنها می‌گذرانید (یعنی همکاران). سعی کنید با افرادی تماس حاصل کنید که در کارهای شما مداخله نمی‌کنند. از آنها بخواهید زمانی که دچار فشار عصبی هستید، بازخوردی صادقانه داشته باشید. مدیریت زمان یکی از برجسته ترین علائم فشار عصبی در محیط کار این است که احساس کنیم در طول روز زمان کافی برای انجام کارها نداریم. این احساس را می‌توان به وسیله سازماندهی بهتر زمان و با استفاده از تعدادی از سیستمها به حداقل رساند. برنامه ریزی کارها کارهای خود را به سه دسته اصلی تقسیم کنید: الف، ب، ج، کارهای مهم و فوری را در گروه کارهای الف قرار دهید. کارهای که مهم هستند ولی از فوریت چندانی برخوردار نیستند در گروه کارهای ب و کارهای معمولی بادرجه اهمیت پایین را در گروه ج قرار دهید. مدیریت اطلاعات برای کاهش فشار عصبی هنگام استفاده از سیستم های الکترونیکی، زمان مناسبی را به ارسال و پاسخگویی به نامه ها و پیامها اختصاص دهید. برقراری ارتباط خوب دیگران را نیز تشویق می‌کند تا پاسخ شما را در اسرع وقت بدهند. تعادل درون یک روز بد در شرکت فقط یک روز بد کاری است و نباید زندگی شخصی شما را تحت الشعاع قرار دهد. استاندارد های کار یکی از دلایل معمول فشار عصبی احساس گناه در رابطه با انجام یا عدم انجام کارها است. اندیشه مثبت برای ایجاد یک محیط کاری آرام و عاری از فشار عصبی، عادت کنید اندیشه ای مثبت داشته باشید. زمانی برای استراحت زمانی که دچار فشار عصبی هستید، کل بدن از این عصبانیت تاثیر می‌گیرد و وضع ظاهری آن تغییر می‌کند. آگاهانه تلاش کنید بدن خود را موقع کار استراحت دهید تا بدین طریق بتوانید میزان کشش عضلانی را کاهش دهید و اثرات و واکنش های مخرب بدن ناشی از فشار عصبی بکاهید. تشخیص فشار عصبی در دیگران یافتن علائم بهترین راه شناسایی فشار عصبی در افراد مشخص کردن تغییرات رفتاری آنها است. راههای دفع فشار ۱- تمامی همکاران و کارمندان را در جریان تصمیم هایی که ممکن است بر آنها نیز تاثیر بگذارد قرار دهید. ۲- افراد را به شرکت در برنامه ریزیتشویق

کنید. ۳- هر هفته زمانی برای نظر خواهی، پیشنهادات و ارائه بازخورد از افراد در نظر بگیرید. تجزیه و تحلیل شخصیت: میزان اثرگذاری فشار عصبی بر افراد ارتباط نزدیکی با شخصیت آنها دارد. کمک به همکاران: پس از اینکه فشار عصبی و دلایل آن را در همکار خود شناسایی کردید، سخت ترین مرحله کار آغاز می شود: یعنی آگاه کردن فرد نسبت به آنچه شما مشاهده کرده اید و تشویق کردن وی به انجام یک حرکت اصلاحی. اقدام پس از اینکه فشار عصبی را شناسایی و وجود آن محرز شد، یک استراتژی مناسب مطرح کنید تا شخص مبتلا با کمک آن بتواند با فشار عصبی مقابله کند. حمایت از همکاران گاهی لازم است به افرادی که دچار یک حالت فشار عصبی هستند کمک کنید. با اتخاذ یک شیوه منطقی و آرام، مراحل زیر را به کار بگیرید: ۱- در مورد مشکلات افراد با آنها بحث و گفتگو کنید. ۲- پس از تعیین نوع فشار عصبی افراد، از آنها بپرسید که چه کمکی برای آنها مفید و کارساز خواهد بود. اقدام در منزل فشار عصبی به وجود آمده در محل کار به طور حتم بر زندگی خانوادگی نیز تاثیر می گذارد و اثرات مخرب آن بر دوستان و خانواده نیز وارد خواهد شد. یاد بگیرید گاهی اوقات از کار دست بکشید، استراحت کنید و به تفریحات و سرگرمی های خود پردازید و غذاهای خوب بخورید. بودن در کنار خانواده اولین گام در راه کاهش فشار در منزل در نظر گرفتن فرصتی برای انجام امور خانوادگی است. فراغت از کار انتقال فشار عصبی از محل کار به منزل تاثیر مخربی بر زندگی خانوادگی خواهد گذاشت و بالعکس. صبح برای روز خود از همان آغاز تصمیم بگیرید. بعد از بیدار شدن چند نرمش ساده انجام دهید. قبل از صرف صبحانه یک لیوان آب بنوشید. غروب کتاب بخوانید، فیلم ببینید، موسیقی گوش دهید یا به سینما بروید. شب هنگام دوش بگیرید. پس از مراجعت به منزل، قبل از رفتن به رختخواب، یک چای نوشیدن خیلی مفید خواهد بود. خوابیدن بهتر حداقل دو ساعت قبل از خواب از تمامی فعالیت های تحریک کننده، به ویژه کار کردن، فاصله بگیرید تمرکز کردن را فراموش نکنید. سرگرمی های جدید تفریح درست، تفریحی است که آن قدر جالب و جذاب باشد تا شما را از هر کار دیگری باز دارد و شما را شاداب و سر حال کند- همان گونه که خواب موجب شادابی و نشاط می شود. بهبود رژیم غذای ما چیزی جز آنچه که می خوریم نیستیم. زمانی که تحت فشار هستیم، بیشتر غذاهای آماده و ساده می خوریم. به این دسته از غذاها «غذای ناسالم» گفته می شود. خوب خوردن باید بخشی از برنامه جدی کاهش سطوح فشار باشد. با کم کردن عادات بد خود شروع کنید. تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی

فروش موفق

... successful sale نویسنده: رابرت هلر، مترجم: شفیع الهی، با مقدمه دکتر رئوف رابطی، نشر سارگل تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه فروش اثر بخش با عملکرد مطلوب برای موفقیت هر نوع کسب و کار بسیار حائز اهمیت است.

میزان موفقیت شما در کسب بهترین نتایج به عنوان فروشنده ای که در ارتباط مستقیم با مشتری است یا به عنوان مدیر گروه فروش براساس دو معیار تعیین می شود: اول دانش و اطلاعات شما در مورد محصولات و دوم درک شما از مشتری ها و مهارت های ارتباطی شما و داشتن صبر و حوصله برای به انجام رساندن یک فروش موفق. کتاب «فروش موفق» به کلیه جنبه های فروش می پردازد و توصیه های لازم برای اتخاذ رویکرد فکری صحیح سازماندهی خود درک نیازهای مشتریان و توسعه مهارت های ضروری مانند معرفی محصول و مذاکره کردن را در اختیار شما قرار می دهد. کتاب حاضر حاوی توصیه های ارزشمندی در مورد نحوه اداره کردن یک گروه فروش است. علاوه بر این در قسمت های مختلف کتاب ۱۰۱ نکته کلیدی کوتاه وجود دارد که اطلاعات مهم دیگری را در اختیار شما قرار می دهد. فهرست آماده شدن برای فروش رفتار با مشتری موفقیت در فروش نحوه اداره کردن گروه های فروش آماده شدن برای فروش پیش به سوی موفقیت کسب اعتماد به نفس ممارست و خودآموزی سازمان دهی بکار گیری تجهیزات الکترونیکی پیش به سوی موفقیت فروشی واقعا موفقیت آمیز است که در آن هر دو طرف سود ببرند. فروشندگان قابل در معاملات به مشتریان خود نفع می رسانند و فروشندگان ناقابل با مشتریان خود بد معامله می کنند. مشتریانی که از خرید خود احساس رضایت کنند بار دیگر نیز برای خرید مراجعه خواهند کرد. برد دو جانبه در فروش برای فروشندگان برد فقط در فروش نیست بلکه یک فروش واقعا موفقیت آمیز شامل موارد زیر است: جلب رضایت مشتری کسب سود خوب برای شرکت میزان رضایت طرفین از معامله بستگی به قیمت پیشنهاد شده و بهای پرداخت شده دارد. معمولا میزان عملکرد فروشندگان فقط از روی حجم فروش آنها محاسبه می شود که این روش محاسبه بسیار آسان است ولی می تواند تصویر بسیار اشتباهی از فروش نیز ارائه دهد. به عنوان مثال یک فروشنده ممکن است در قبال فروش کالا تخفیف یا شرایطی را پیشنهاد دهد که نهایت معامله را بر ضرر کند شراکت بهتر با مشتری در میان انواع معاملات فروش بیشترین احتمال سود دو جانبه در معاملاتی است که با تامین کنندگان کالا واگذار و سپس با آنها همکاری نزدیک می کنند هر دو طرف در سودی که به دست می آید سهیم هستند. برای برقرار کردن چنین رابطه ای باید مدام برای یافتن راه حلی که نیاز طرف مقابل را برطرف کند وقت صرف نمائید و تلاش کنید. آماده باشید تا برنامه های کاری خود را به آنها اطلاع دهید و در زمینه تحقیق و توسعه با آنها همکاری کنید. مشارکت در کار زمانی بیشترین بازدهی را خواهد داشت که توازن قدرت بین طرفین رعایت شده باشد. زمانی که خریدار بر شما تسلط می یابد برای تقویت موضع خود اقدام کنید و بالعکس. برد یک جانبه در فروش فروشنده ای که فقط منافع حاصل از فروش را در نظر می گیرد و به منافع مشتری توجه نمی کند در نهایت نمی توان با مشتریان خود همکاری دراز مدت داشته باشد. برد دو جانبه در فروش ایده ال ترین فروش فروشی است که در آن رضایت مشتری جلب شده باشد و فروشنده از حمایت مدیریت فروش برخوردار باشد تا رابطه بین فروشنده و خریدار ادامه پیدا کند. کسب اعتماد به نفس بعضی مواقع اینطور بنظر می رسد که فروش بیشتر به درگیری و رویارویی شباهت دارد و به همین دلیل است که بسیاری از فروشندگان کار فروش را سخت یا اعصاب خرد کن می یابند. برای حل این مشکل به جای آنکه به تبعات منفی شکست فکر کنید به آثار مثبت حاصل از پیروزی بیاندیشید. با این روش کار فروش برای شما تجربه خوشایندی را در بر خواهد داشت. توضیحات واضح هنگامی که عصبانی هستید ممکن است در معرفی و فروش کالا عجله کنید. هنگام فروش انتظارات مثبت داشته باشید و کلمات خود را شمرده بیان کنید. واضح و قاطعانه صحبت کنید و از تند صحبت کردن اجتناب کنید. ببینید سخنان شما چه تاثیری بر شنونده گذاشته است. این کار را می توان با زیر نظر گرفتن حرکات وی انجام دهید یا اینکه درباره آنچه که توضیح داده اید از او سوالاتی کنید. همیشه آماده باشید تا سرعت خود را کم کنید و هرگز از مکث های توأم با سکوت نترسید. القای تاثیر مثبت رفتار و آراستگی ظاهری شما بر کسی که در طرف دیگر میز مذاکره نشسته است اثر مستقیم خواهد داشت. با دقت لباس بپوشید و بدانید که پوشیدن لباس مرتب مانند موهای مرتب و اصلاح شده حامل پیام خوبی برای مشتری خواهد بود. ایستادن صحیح نگاه مستقیم به چشمان محکم دست دادن و رفتار مودبانه همگی ذهنیت مثبتی را در طرف

مقابل ایجاد می کنند. با این حال هنگامیکه در فروش از آمادگی لازم برخوردار نیستند یا اطلاعات کافی ندارید برای سرپوش گذاشتن روی این کاستی ها به خصوصیات مثبت فردی و ظاهری خود اتکا نکنید. اینگونه سرپوش گذاشتن ها در شما ایجاد نا امنی خواهد کرد و تلاش شما برای احساس امنیت را تحت الشعاع قرار خواهد داد. پذیرفتن جواب رد مشتری ممکن است از شما از کالایی که می فروشید و یا از نحوه فروش شما خوشش نیاید فکر اینکه ممکن است با جواب رد مشتری مواجه شویم همیشه ترس به دل انسان می اندازد. اولین درس برای به دست آوردن اعتماد بنفس این است که بدانید افکار منفی همیشه غیر مولد و بی اساس هستند. بدانید که تلقی شما از خودتان بیشتر از آنچه که دیگران درباره شما تصور می کنند اهمیت دارد. هرگز از قول دیگران به خودتان جواب رد ندهید اما این نکته را هم در نظر داشته باشید که دیگران نیز مانند شما حق قبول یا رد پیشنهادات را دارند. به خاطر داشته باشید که جواب رد آنها به معنای شکست شما نیست بلکه به مفهوم فرصتی است که آنها از دست داده اند. ممارست و خود آموزی O بهترین فروشندگان آنهايي هستند که مدام دانش و مهارتهای خود را افزایش می دهند. شما نیز مطالعه کنید از مطالب آموزشی سمعی وبصری مانند نوار کاست نوارویدئو و لوح فشرده بهره بگیرید و در دوره های آموزشی شرکت کنید. O

فروشندگان حرفه ای می دانند که ارتقاء مهارتهای فردی و حرفه ای دست یابی به موفقیت های شغلی را آسان تر می کند. پیشی گرفتن از دیگران دانشی که از راه مطالعه بدست می آید اساس موفقیت شما را تشکیل می دهد. سعی کنید حداقل به اندازه مشتریانان یت بیشتر از آنها بدانید تا بتوانید رابطه کاری متوازی با آنها برقرار کنید. افق های روشن تر برای اینکه در کار خود حرفه ای شوید باید از حرفه خود اطلاعات به روز داشته باشید. انواع کتاب لوح فشرده و نوارهای ویدیویی در بازار وجود دارند که کلیه موضوعات شما از شرکتی که در آن کار می کنید و محصولی که برای فروش دارید اهمیت دارند. مطالعه کتابهایی که درباره موضوعات عمومی بازرگانی و مدیریت نوشته شده اند از این جهت اهمیت دارد که این گونه کتاب ها به خواننده اطلاعات اولیه می دهند و نیز روند موفقیت شرکت ها و افراد کا آمدی را که دست اندر مار حرفه فروش هستند بیان می کنند. شما می ت.نید با مطالعه این گونه کتاب ها هم اطلاعات واقعی بدست آورید و هم از آنها الهام بگیرید. ارتقاء مهارت ها کلیه فعالیت های انسان را به وسیله آموزش می توان بهتر کرد و اکثر آموزش ها را می توان به طور خود آموز فرا گرفت. هر فروشنده می تواند به نحوه چشمگیری توانائی های مهم فردی خود را ارتقاء بخشد. درباره هر یک از توانایی های خود مطالب بیشتری بیاموزید و بعد هر یک از آنها را به نوبت ترتقاء دهید. برای بهبود توانایی های خود برنامه ریزی کنید. به طوری که این برنامه شامل یک جدول زمانی فهرستی از مطالب خواندنی و جدولی زمان بندی شده دوره های آموزشی باشد و در جایی که لازم است میزان کارایی مورد نظر مشخص شود. پس از رسیدن به اهداف مورد نظر اهداف جدیدی را تعیین کنید. خود آموزی اگر نحوه استفاده اثر بخش از زمان را یاد بگیرید می توانید شانس خود را برای فروش موفق بالا ببرید. سعی کنید مهارتهای لازم برای حسابداری مدیریت رسیدگی به مشکلات و افزایش ظرفیت حافظه و خلاقیت را در خود توسعه دهید. سازمان دهی فروش را باید باهدف دست یابی به اهداف خاص کسب و کار انجام داد و باید به نحوی برنامه ریزی کنید که به اهداف مورد نظر برسید. با طبقه بندی اسناد ومدارک مورد استفاده در دفتر سارماندهی سیستم های اداری و برنامه ریزی زمانی خواهید توانست راحت تر و با کارایی بیشتری به اهداف خود برسید. کاستن از کاغذ بازی حجم کاغذ باطله تولید شده در قسمت های فروش بسیار زیاد است. به دو دلیل سعی کنید که استفاده از کاغذ را کاهش دهید. اول اینکه کاغذ بازی زیاد کارمندان فروش را بی انگیزه میکند و دوم اینکه خیلی از این کاغذ بازی ها غیر ضروری است. به طور مثال یادداشت برداشتن از مکالمات تلفنی ده درصد از وقت هر کارمند فروش را می گیرد و هیچ تاثیری هم در افزایش فروش ندارد. به شرکت خود پیشنهاد بدهید تا مقدار فرم های مورد استفاده را کاهش دهد و آنها را تا حد ممکن ساده تر کند. برای این کتر یک روش این است که به مار می آیند دوباره تهیه کنید. به یاد داشته باشید ک برنامه ریزی صحیح قبل از فروش خیلی با ارزشمند تر از گزارشات مفصلی است که بعد از هر ملاقات با مشتری تهیه می کنید. کارکنان

پشتیبانی کننده تا آنجا که ممکن است کارهایی مانند بایگانی کردن را به کارمندان پشتیبانی واگذار کنید و وقت خود را برای تمرکز روی فعالیت های مولد تر آزاد بگذارید. ارتقاء سیستم ها برای اینکه به بایگانی و نگهداری پرونده های کاغذی نیاز پیدا نکنید برای اینکه بتوانید گزارش های خود را سریع تر ارائه کنید و برای اینکه انتقال اطلاعات سریع تر انجام شود تا آنجا که ممکن است از رایانه استفاده کنید. فرم های شما چه رایانه ای باشند و چه کاغذی باید فقط حاوی سوالات مورد نظر شما باشند. قطعاً شما نیز دنبال اطلاعات دقیقی هستید که بتواند عملکرد شما را بهبود بخشد و نتیجه کار را بهینه کند. بکارگیری تجهیزات الکترونیکی با پیدایش تجهیزات ماهواره ای حرفه فروش و بازاریابی ابعاد جدیدی کرده است. برای مثال رایانه های کیفی و تلفن همراه از ابزار های ضروری محسوب می شوند. بهره گیری از تجهیزات قابل حمل پیشرفت های حاصله در زمینه ارتباطات موجب شده اند که فروشنده امروزی دیگر محدود به یک مکان و فضای خاص نباشد علاوه بر کاهش هزینه های بالاسری فروش یکی از مزیت های بارز این پیشرفت ها این است که فروشندگان می توانند نیازی به حضور روزانه در دفتر کار خود ندارند. بنابراین فروشندگان می توانند گزارش فروش خود را از طریق اینترنت ارائه دهند و زمان بیشتری برای فروش در اختیار داشته باشند. فروش از طریق شبکه اینترنت شبکه اینترنت بزرگترین اختراعی است که تا این زمان بهترین کمک را به فروشندگان کرده است. هر شرکت می تواند با استفاده از وب سایت کالاهای خود را تبلیغ کند و فروشندگان نیز می توانند سایت اختصاصی خود را داشته باشند. مشتریان می توانند بدون آنکه نیازی به مراجعه فروشنده باشد از طریق بعضی از سایت ها کالای مورد نظر خود را سفارش بدهند هزینه آن را پرداخت و یا سوالات خود را از این طریق مطرح کنند. شرکت های زیادی وجود دارند که بسته های آموزشی مربوط به نحوه استفاده از اینترنت را عرضه می کنند. شما همچنان می توانید از این شرکت ها برای طراحی و نگهداری سایتتان کمک بگیرید و یا اینکه می توانید از آنها بخواهید تا نحوه ایجاد و نگهداری یک سایت را به شما آموزش بدهند. رفتار با مشتری انواع مشتری پیدا کردن مشتری تحقیق درباره مشتریان ارتباط موثر ارائه خدمات به مشتری جلب رضایت مشتری انواع مشتری علیرغم تصور عموم مبنی بر اینکه قیمت رقابتی بیشتر مورد توجه مشتریان است عوامل زیاد دیگری وجود دارند که در تصمیم گیری آنها اثر می گذارند. انواع نیازهای مشتریان را بشناسید اما هنگام معامله کردن با افراد هوشیار باشید. در طول زمان مشتری های مختلف نیازهای متفاوتی خواهند داشت و عامل تعیین کننده این نیاز نحوه پیشرفت کسب و کار آنها است. به مشتریان بی اعتنا نباشید و سعی کنید انواع مشتریان را بشناسید و براساس این شناخت محصول و روش فروش خود را تعیین کنید. به یاد داشته باشید که مردم زمانی برای خرید از شما متقاعد خواهد شد که احساس کنند محصولی که عرضه می کنید نیاز اساسی آنها را برآورده خواهد کرد. تقویت روحیه کاری جو حاکم بر جلسات فروش از آخرین میزان فروش شرکت متاثر خواهد بود که این میزان می تواند ضعیف یا قابل قبول باشد. شرایط هر چه باشد سعی کنید جو جلسات به جوی خصمانه و تنبیهی تبدیل نشود. ضمن تقویت موقعیت رقابتی شرکت به درآمد و سود بهینه ای دست پیدا کنیم. امروزه با وجود رایانه می توانیم خیلی راحت تر و دقیق تر از گذشته و به صورت روز مره فرایند رسیدن به این هدف را زیر نظر بگیریم. پیدا کردن مشتری پیشنهاد خوب به یک مشتری خوب و ان هم در زمان خوب چیزی نیست که اتفاقی روی دهد. برای آن که ترکیب درستی از عوامل فوق داشته باشید قبل از مراجعه به مشتریان درباره آنها و شرکتشان تحقیق کنید. شناسایی مشتری فروشندگان تازه کار تصور می کنند که مشتریان جدید خریداران بهتری هستند. در واقع احتمال فروش به مشتریان فعلی از قبلی بیشتر است. یکی از اشتباهات این است که همه را با دید مشتری بالقوه بینیم این طرز تلقی وقت شما را حدر میدهد. شما نیاز به مشتریانی دارید که قطعی بودن خرید آنها توسط تخفیفات بازاریابی مشخص شده است. از آنجا که این گونه مشتری ها توسط سایر شرکت ها نیز شناسایی می شوند بنابراین ممکن است رقابت فشرده ای در پیش داشته باشید. تحقیق درباره مشتریان بدون اینکه نیازی به ترک میزتان داشته باشید می توانید در مورد مشتریان بالقوه خود مطالب زیادی را بفهمید. پس از شناسایی مشتری برای شناختن نیازها و خواسته های وی وقت صرف کنید و در عین حال متر صد فرصتی

برای فروش بیشتر باشید. تحقیق درباره مشتری میز کارتان مکانی است که سوال درباره مشتریان بالقوه را باید از آنجا آغاز کنید. از این سوالات به عنوان نقطه شروع استفاده کنید. در مقابل هر سوال محل یافتن اطلاعات مربوط به آن را بنویسد. مثلا این اطلاعات ممکن است در پرونده های خودتان بر روی وب سایت ها یا از طریق ارتباط شخصی موجود قابل دسترسی باشند. از این طریق برای انجام تحقیق از زمان به طور بهینه استفاده خواهید کرد. شناسایی نیازها داشتن اطلاعات کامل از کسب و کار مشتری و نیازهای وی امری لست اساسی این اطلاعات به شما کمک می کند تا عوامل قطعی کردن یک معامله را دقیقاً مشخص کنید. اگر می بینید که موارد زیر نیازهای مشتری را برآورده میکند برانجام بهتر آنها بیشتر تاکید کنید: عملکرد کاری و نتایج بهتر. محصول یا خدماتی که برای مشتری جدید استو برای وی مزایای ارزشمندی خواهد داشت. ارزش بیشتر در قبال پول پرداخت شده. فرصتی برای تقویت موفقیت خریدار در شرکت. برطرف کردن یک مشکل جدی یا مانع. ایجاد فرصت مساوی در رقابت و یا برنده شدن. توسعه فروش درحالی که درباره مشتریان خود تحقیق می کنید تلاش کنید تا نیازهای وسیع تری را که منجر به فروش بیشتر در آینده می شود شناسایی کنید. فروش مجموعه کاملی از یک کالا بهتر از فروش تنها یک قسمت آن است. با مد نظر قراردادن سایر تجهیزات و وسایلی که همراه یک کالا استفاده می شوند شما می توانید کالای بیشتری را برای فروش پیشنهاد کنید و فروش خود را افزایش دهید. ارتباط موثر هنگامی که با مشتری ارتباط برقرار می کنید هدف اصلی شما انعقاد قرار داد فروش است. در حالت ایده ال مذاکره ای مطلوب است که نتیجه آن برای طرفین رضایت بخش است. کلید دستیابی به چنین نتیجه ای این است که در برقراری ارتباط صادقانه و رو راست عمل کنیم. گشاده رویی برای اینکه مشتری به شما اطمینان پیدا کند باید اول از همه خودتان به خودتان اطمینان داشته باشید. هنگام صحبت کردن تماس چشمی و استفاده از حرکات بدن نقش مهمی در ایجاد رابطه نزدیک دارند. لبخند بزنید و هر حرکتی که نشانه تهدید باشد انجام ندهید و صادقانه رفتار کنید. هنگام صحبت کردن با مشتری سعی کنید از حرکات و رفتار وی متوجه شوید که چه عکس العمل و نظری نسبت به شما دارد و رفتار خود را متقابلاً اصلاح کنید. به جای اظهار نظر سعی کنید پرسشگر و شنونده خوبی باشید. نظرات مشتری را به دقت یادداشت کنید. از روی اظهارات مشتری می توانید به سایر نیازها وی پی ببرید. ایجاد انگیزه در مشتری برای اینکه مشتری طرفدار شما شود باید عواملی که در او ایجاد انگیزه می کند را شناسای کنید. اگر با مشتری صمیمی بشوید این کار راحت تر خواهد شد. چنانچه مشتری در ابتدا خشن بود سعی کنید این خشونت را بر طرف سازید. اولین راه حل همدلی است. به عبارت دیگر خود را در موقعیت طرف مقابل قرار دهید صریح صحبت کنید و هنگامی که وی به نظرات خود اطمینان ندارد به آرامی او را متقاعد سازید. پاسخ به سوالات به سؤالاتی که پاسخ آنها را نمی دانید چگونه جواب بدهید؟ در صورت امکان بی اطلاعی خود را بروز ندهید چراکه اعتبار شما را زیر سوال می برد. در این گون مواقع یک راه حل این است که پاسخ سوال را با سوال دیگری بدهید. مثلاً اگر از شما پرسند که «بزرگترین رقیب شما کیست؟» پاسخ بدهید: «آیا بزرگی تر بازار شما عامل مهمی است؟» البته در بعضی مواقع هم باید نشان بدهید که از وضعیت بازار اطلاع دارید. قبل از پاسخ اول به دقت به سوال گوش کنید و بعد بع گونه ای مثبت رفتار کنید تا تاییدی باشد بر پاسخی که می دهید. ارائه خدمات به مشتری خدمات فروش و خدمات به مشتری را یکسان ارائه کنید. به فروش به عنوان یک فعالیت خط مقدم نگاه کنید. به عبارت دیگر شما خواسته مشتری را در زمان وبا روشی که مورد نظر وی استبه او ارائه می کنید سپس با پیگیری موضوع اطمینان حاصل می کنید که رضایت مشتری جلب شده است. پاسخ به درخواست مشتریان یکی از جنبه های مهم فروش پاسخ به درخواست مشتریان است. اما این کار اغلب به درستی صورت نمی گیرد. آمار پاسخ داده شده در وب جهانی موضوع را روشن می کند. از هر ده نفر که درخواست خود را ارسال می کنند تنها دو نفر پاسخ خود را همان روز دریافت می کنند و ۱۳ در صد از آنها نیز هرگز پاسخی دریافت نمی کنند. حالت مطلوب آن است که همه درخواست ها ظرف همان روز پاسخ داده شود. همیشه به تلفن جواب بدهید چرا که اجتناب از تماس با مشتریان کار مولدی نیست. جلب رضایت مشتری همیشه نمی توان

رضایت مشتری را جلب کرد اما این دلیل نمی‌شود که شما تلاش خود را نکنید نیاز مشتری را شناسایی کنید و بعد از روی عکس العمل آنها ببینید آیا نیازشان برآورده شده است یا نه؟ حفظ مشتری برای اینکه بفهمید آیا رضایت خاطر مشتری را جلب کرده اید یا نه از خودشان سوال کنید. از گروه‌های مختلف مشتریان دعوت کنید و از آنها پرسید که برای بهبود کالا یا خدمات خود چه کارهای دیگری می‌توان انجام داد. برای مطلع شدن از اظهارات مشتریان برای آنها پرسشنامه ارسال کنید یا شخصا به آنها تلفن بزنید. همچنین می‌توانید از ارتباطی که سایر کارکنان با مشتریان دارند استفاده کنید چرا که نظرات آنها نیز می‌توان سودمند باشد. به مشتریان نشان دهید که طالب نظرات آنها هستید و به آنها عمل می‌کنید. اندازه‌گیری رضایت خاطر مشتریان باید در مورد رضایت مشتریان تحقیق و ترجیحا آن را اندازه‌گیری کرد. برای تحقیق دو روش عمده وجود دارد تحقیق کمی و تحقیق کیفی. تحقیق کمی معمولا به وسیله پرسشنامه صورت می‌گیرد و می‌توان بر روی آن تحلیل آماری انجام داد. برای این منظور از سوالات «بسته» که پاسخ آنها محدود است استفاده می‌شود. این نوع تحقیق شناخته شده و متداول اما نسبتا پر هزینه است. شما باید نتیجه تحقیق کمی را با تحقیق کیفی توأم کنید. تحقیق کیفی به وسیله مصاحبه انجام می‌شود. در پیگیری‌های بعدی خود همواره از این روش تحقیق استفاده کنید تا در نهایت مشتریانی داشته باشید که از کار شما رضایت دارند. موفقیت در فروش برنامه ریزی و نحوی فروش قاعده ایدکا (AIDCA) ارتباط از طریق نامه استفاده از تلفن از ملاقاتها بیشترین استفاده را ببرد نحوه معرفی مذاکره درباره شرایط فروش قطعی کردن معامله برنامه ریزی و عملیات فروش برای افزایش در صد موفقیت باید در عملیات فروش از برنامه ریزی به سبک نظامی استفاده کنیم باید مشتریان را به خوبی شناسایی کنیم بازار را به خوبی تحت پوشش در آوریم و بالاخره کالا یا خدماتی که برای فروش داریم باید متناسب با نیاز مشتری باشد. قبل از تمام کردن یک معامله باید چند مرحله مهم را پشت سر بگذارید. برای هر یک از این مراحل مهم نیز باید یک برنامه کوچکتر تدوین کرد. این موارد را روی کاغذ بیاورید: نتیجه ای که مطلوب شماست راه کارهایی که برای کسب این نتیجه پیش خواهید گرفت و عکس العمل شما در برابر تغییرات احتمالی در هر مرحله برنامه خود را بازنگری کنید تا در صورت لزوم اطلاعات جدیدی را که به دست آورده اید در آن لحاظ کنید. ارزیابی به عمل آمده از نیازها و انتظارات مشتری نقطه شروعی خواهد بود برای تدوین برنامه فروش تهیه راه برد فروش و نحوه عرضه کالا یا خدمات مورد نظر همه آمار و ارقام و اطلاعات مربوط را همراه جلسات را تکرار مزایای منحصر به فرد کالا یا خدمات خود به پایان برسانید. قاعده «ایدکا» (AIDCA) ایدکا سرواژه کلمات توجه، علاقه، خواسته، اعتقاد و اقدام است این ها مراحل هستند که باید مشتریان احتمالی را ترتیب از میان آنها بگذرانید تا اینکه شانس خود را برای فروش کالا به حداکثر برسانید. به کارگیری قاعده «ایدکا» از مدت های پیش فروشندگان برای تهیه نامه هایی که مستقیما به مشتریان ارسال می شوند از قاعده ایدکا استفاده کرده اند. اما این قاعده نه تنها در مورد نامه های فروش کالا و خدمات بلکه در همه زمینه های فروش کاربرد دارد. با پیروی از این قاعده اقدامات شما برای فروش کالا و خدمات جهت و نظم پیدا می کند و نیز بدین ترتیب پیشنهادی که برای فروش می کنید از نظر مشتری بی عیب و نقص و جذاب جلوه می نماید. اول توجه مشتری را جلب کنید و بعد در او ایجاد علاقه کنید. سپس علاقه را به خواستن (کالا یا خدمات شما) تبدیل و بعد برای اقدام که همان خرید کالا یا خدمات شما است او را متقاعد کنید. ایجاد علاقه بعد از جلب توجه باید در مشتری ایجاد علاقه کنید. این کار را باید از طریق پیدا کرده نقطه ضعف مشتری انجام دهید به عبارت دیگر باید مستقیما یا تلویحا به مشتری بگوئید که خرید کالا یا خدمات شما نیاز آنها را برآورد خواهد کرد. مثلا جمله ای که می تواند علاقه خیلی ها را برانگیزد این است: «چیزی که من برای فروش دارم هزینه قبض تلفن شما را نصف می کند.» البته چنین جمله ای ایجاد علاقه می کند اما نمی تواند به تنهایی باعث فروش بشود بلکه مشتری را به شنیدن ادامه صحبت های شما علاقمند می کند. ایجاد عقیده مشتری باید به این نتیجه برسد که باید از شما و فقط هم از شما خرید کند. از دید تبلیغاتی یعنی شما باید پیشنهاد منحصر به فرد فروش بد دهید. این همان چیزی است که خریدار را متقاعد می کند که کالا و خدمات شما متفاوت و بهتر است. مثلا

تورهای مسافرتی که از انواع مشابه خود ارزان تر هستند خریدار را بیشتر متقاعد می کنند که تصمیم آنها برای خرید درست بوده است. این مطلب درباره انواع بیمه نامه ها و روش های پرداخت ترجیحی نیز صدق می کند. هر قدر بگذارید مشتری خود را بیشتر متقاعد کند و شما سعی کمتری برای این کار بکنید موقعیت شما در فروش بیشتر خواهد بود. عقد قرار داد فروش هدف از مراحل پایانی قاعده ایدکا این است که مشتری را متقاعد کنیم در جای دیگر معانله ای بهتر از این نصیبش نخواهد شد و او را ترغیب به خرید کنیم. ارتباط از طریق نامه نوشتن یکی از ابزارهای مورد نیاز در انواع روشهای فروش است بنا براین هر قدر کیفیت نوشتن بالا باشد احتمال فروش بیشتر افزایش می یابد ارسال نامه ای که در آن از نگارش حرفه ای بهره گرفته شده یک روش بسیار موثر است که به سرعت در حال رشد می باشد. استفاده از تلفن این خود یک فن فروش است که بتوانید مشتری ای که هرگز شما را ندیده است از طریق تلفن متقاعد کنید که شما را ملاقات کند. برای برقراری تماس درخواست وقت ملاقات و فروش مستقیم از طریق تلفن فنون مکالمه تلفنی را به خوبی تمرین کنید و آنها را به کار گیرید. نشان دادن دوستی هنگامی که با مشتری صحبت می کنید دوستی خود را صمیمانه به او نشان بدهید. طوری از او بپرسید «حالتان چطور است؟» که انگار پاسخی که در جواب به شما خواهد داد برای شما اهمیت دارد. چنانچه هر یک از طرفین زمان مکالمه خود را مثلاً به ده دقیقه محدود کرده است بیش از این مدت صحبت نکنید مگر آنکه مشتری برای ادامه مکالمه تمایل داشته باشد. حتی اگر صحبت های مشتری حالتی انتقادی و اعتراض آمیز داشت نیز به او پاسخ های دوستانه بدهید. در پاسخ های خود از جملات همیشگی مانند «بله صحبت های شما قابل درک است» یا «برای بیشتر مردم همین وضعیت وجود دارد» استفاده کنید. از ملاقات ها بیشترین استفاده را ببرید پس از پی بردن به نیازها و اهداف مشتری می توانید برنامه مفیدی را جهت ملاقات با آنها تدارک ببینید و پیشنهاد خود را به نحوه هر چه جذاب تر مطرح کنید. برنامه ریزی ملاقات با مشتریان شما باید درباره همه جنبه های ملاقات با مشتری با دقت فکر کنید. برای ملاقات با مشتری محل بی طرفی را انتخاب کنید و به یاد داشته باشید که رسمی بودن به تمرکز کمک می کند اما می تواند اضطراب آور نیز باشد در مورد اهداف خود واضح و روشن صحبت کنید آیا قصد فروش دارید یا اینکه می خواهید در باره نیازهای مشتری اطلاعات بیشتری جمع آوری کنید. حتماً درباره محصول خود و محصول سایر رقبا اطلاعات کافی داشته باشید. پیگیری از طریق تلفن معمولاً بهتر است پیگیری جلسات انجام شده از طریق تلفن انجام دهید. این کار باعث ایجاد نوعی رابطه بین شما و مشتری می شود و از این طریق همیشه در ذهن آنها خواهید بود. مذاکره درباره شرایط فروش حتی زمانی که مشتری برای خرید از شما موافقت خود را اعلام کرد شما باز هم باید درباره شرایط فروش با او مذاکره کنید. قطعاً هر دو طرف اهداف مختلفی را در نظر دارید. برای روبرو شدن با این گونه اختلاف ها آمادگی داشته باشید و سعی کنید رضایت طرفین جلب شود. قطعی کردن معامله برای قطعی کردن فروش لازم است که مشتری را به مرحله ای برسانید که از پذیرفتن پیشنهاد شما احساس اطمینان خاطر کند. تا آنجا که ممکن است به او اطلاعات بدهید انتقادهای او را برطرف کنید و از او بخواهید که تصمیم بگیرد اما از اعمال هر گونه فشار خودداری کنید. برای نهایی کردن فروش از قواعد از پیش تعیین شده پیروی نکنید. نهایی کردن فروش باید سریع عمل کنید و اجازه ندهید لحظه فروش از دست برود. هنگامی که زمان امضاء قرارداد فرا می رسد مشتری به وضوح خواهد دید مزیت های که شما مطرح می کنید دقیقاً اهداف او را برآورده می کنند و فکر کردن برای خرید فقط یک کار تشریفاتی است. در حین مذاکره فرم سفارش خرید و قلم خود را روی میز بگذارید تا چشم مشتری با آن آشنا شود. نحوه اداره کردن گروه های فروش رهبری گروه آموزش به اعضای گروه اداره تماس های تلفنی تعیین هدف و دادن پاداش تقدیر از افراد برگزار کننده جلسات فروش رهبری گروه کلید مدیریت موثر گروه فروش در این است که کنترل گروه را در دست بگیرید و در عین حال به فروشندگان انگیزه بدهید تا به عنوان اعضای یک گروه قوی - که افراد مهم سایر قسمت ها نیز در آن عضو هستند - تلاش خود را به حداکثر برسانند. کسب مهارت مدیریت فروش شغلی است پر از مسائل گوناگون که همواره مدیر را به رقابت بر می انگیزد. در این سمت مدیر مسئول دست یافتن به اهداف

فروش است و احتمال دارد که خودش درگیر کار فروش نباشد. بعضی مواقع فروشنده خوبی که تجربه و گاهی استعداد مدیریت ندارد به سمت مدیریت گروه فروش ارتقاء پیدا کند. این یک مشکل عمومی است. آموزش به اعضای گروه به این واقعیت توجه داشته باشید که آموزش به بخش فروش بیش از سایر قسمت‌ها موثر واقع شود. به راهنمایی‌های بهترین متخصصان توجه کنید و از آنها یاد بگیرید. از آنها بخواهید در صورت امکان مستقیماً با اعضای گروهتان صحبت کنند و برای نیازهای آموزشی وقت کافی اختصاص بدهید. یک متخصص متناسب با نیاز افراد گروه عناوین گسترده‌ای را آموزش می‌دهد. تمرین فروش از طریق ایفای نقش ارزش این نوع تمرین در این است که افراد می‌توانند با ایفای نقش فروشنده و مشتری با انواع عملها و عکس‌العملها آشنا شوند و راه اداره کردن واکنش‌ها را فراگیرند. بعضی از خریداران همیشه نسبت به خرید کردن علاقه نشان می‌دهند و بعضی دیگر بسیار سخت‌متقاعد می‌شوند. نکته اصلی در اینجا است که شما چقدر نسبت به عملکرد خود یا سایر اعضای گروه واقع بین هستید. خریداران را می‌توان به گروه‌های متمایز تقسیم بندی کرد. با تمرین به شکلی که در بالا توضیح داده شد می‌توان نحوه برخورد با هر یک از انواع خریداران را تجربه کنید و از این طریق فرصت‌های فروش و وقت خود را تلف نخواهید کرد. همیشه افراد را به خاطر عملکرد خوبشان تحسین کنید. اداره کردن تماس‌های تلفنی آن‌ساعتی از روز که می‌توان با مشتری تماس گرفت ساعات فروش هستند کار تماس با مشتریان را باید قبل از هر کار دیگری مانند دادن گزارش از تماس مشتریان یا کارهای اداری دیگر انجام داد. تماس‌های تلفنی را باید با برنامه ریزی انجام دهید و کارایی تماس‌های گرفته شده را اندازه بگیرید. در صورت افزایش تعداد تماس‌های تلفنی باید سفارش‌های بیشتری نیز دریافت بکنید. تعیین هدف و دادن پاداش نحوه پرداخت شما به اعضای گروه فروش ممکن است به صورت حقوق یا درصدی از فروش یا مزایای مرتبط با آن باشد. این که چه شیوه پرداختی را برای کدام هدف انتخاب کنیم کار مشکلی است اما برای ایجاد انگیزه در کارکنان لازم است به دقت به این مسئله توجه کنید. برای ایجاد امنیت و انگیزه برای تلاش بیشتر علاوه بر حقوق ماهیانه درصد و پاداش گروهی نیز پرداخت کنید. تقدیر از افراد شما باید روشی موثر و دقیق برای ارزیابی عملکرد اعضای تیم خود داشته باشید. علائم اولیه موفقیت و شکست را شناسایی کنید و برای ایجاد انگیزه و دادن پاداش معیار ثابتی داشته باشید. نظارت بر موفقیت برای دست یافتن به موفقیت نظارت منظم بر عملکرد گروه فروش ضروری است و شما به عنوان مدیر فروش موظف هستید این نظارت را به نحو موثر انجام دهید. در انجام این وظیفه همیشه چند عنصر موفقیت از جمله وضعیت بازار و سود واقعی به دست آمده را مدنظر قرار دهید و فقط به حجم فروش توجه نکنید. تقدیر بخاطر کسب موفقیت تنبیه را با تشویق همراه کنید این موضوع در مورد پاداش‌های مالی وعده داده شده نیز صدق می‌کند. عملکرد افراد را از روی میزان رضایت خاطر مشتری و حجم فروش قضاوت کنید. برگزاری جلسات فروش جلسات همایش‌ها و نشست‌ها برای تقویت روحیه گروهی جشن گرفتن موفقیت‌ها اراده گزارش کار تقویت رابطه با مشتریان و مطرح کردن برنامه‌های جدید بسیار ارزشمند هستند اینگونه جلسات زمانی بیشتر موثر واقع می‌شوند در آنها نظرات گروه‌های فروش نیز مطرح شود. و فروش یک فعالیت اجتماعی است. ولی گردهمایی‌هایی که در این ارتباط برگزار می‌شوند باید توأم با مقاصد مشخص کاری باشند. دخالت دادن مشتریان یکی از روش‌های بسیار خوب برای ایجاد اطمینان خاطر در میان اعضای گروه فروش دعوت از مشتریان برای حضور در همایش‌ها و گردهمایی‌هایی است که در ارتباط با فروش برگزار می‌شوند. تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی

لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

مشتری مداری

Custmer... نویسنده‌گان: اندی بروس، کن لانگدن - مترجمان: دکتر محمد رضا جباری، محمد منتظری - نشر سارگل شامل:

درک مشتری، بازنگری رویکرد، جلب رضایت مشتری، بهبود عملکرد تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه امروزه

مدیران به منظور بهبود و توسعه عملکرد کاری خود باید برای ارزشمندترین سرمایه‌هایشان که مشتریان هستند اهمیت خاصی قائل شوند به شما کمک میکند تا ضمن ارتقای مهارت‌های خود در زمینه مشتری-محوری، برای شناخت به موقع نیازهای مشتریان برنامه‌های موثری طرح‌ریزی کنید و امتیازاتی که مشتری خواهان آن است را در اختیار وی قرار دهید. فهرست مندرجات درک مشتری بازنگری رویکرد جلب رضایت بهبود عملکرد ۱- درک مشتری تمرکز بر بهترین مشتریان چرا مشتری در اولویت است درک مشتری نهایی کشف خواسته‌های مشتری درک گروه‌های مختلف مشتری درک فرایند خرید ۲- بازنگری رویکرد تعیین اهداف مشتری مدار بهبود فرایندهای کسب و کار حمایت از مشتری توسعه محصولات و خدمات استفاده از اطلاعات مشتری بهره‌گیری از بهترین شیوه‌های عملی اتخاذ تصمیمات مشتری مدار ۳- جلب رضایت گسترش یک فرهنگ مشتری مدار ترویج یک نگرش مشتری مدار مشارکت اثر بخشی در اعمال تغییرات نقش تجارت الکترونیک در کسب موفقیت برقراری ارتباط شفاف رسیدگی به شکایات ۴- بهبود عملکرد ایجاد کسب منافع پایدار پایگاهی از مشتریان وفادار یادگیری و نوآوری پیش به سوی مشتریان جدید مهارت‌های خود را ارزیابی کنید ۱- درک مشتری: شناخت کامل مشتری به منظور ارائه خدمات مطلوب به وی ضروری است. برنامه‌ریزی مناسب برای مشتریان و کسب رضایت آنها مستلزم آن است که ابتدا بهترین مشتریان را شناسایی و سپس اطلاعات مربوط به آنها را جمع‌آوری کنید. چرا مشتری در اولویت است؟ مشتریان بابت چیزی هزینه می‌کنند که به آن نیاز داشته باشند. بنابراین توجه به نیاز مشتری و اگر ترتیبی داده شود که خود مشتری در انتخاب تولیدات و خدمات شما و نحوه ارائه آن تاثیرگذار باشد، به بهترین شکل می‌توانید نیازهای آنها را برآورده کنید. با توجه به اینکه نیازهای مشتریان در حال تغییر می‌باشد، توجه به این تغییرات امری ضروری است. معمولاً مشتریان عملکرد سازمانهای مختلف را مورد ارزیابی می‌کنند. بنابراین هر عملی که موجب نارضایتی مشتریان شود به نفع سازمان نخواهد بود. تمرکز بر بهترین مشتری سازمان باید بهترین مشتریان خود را شناسایی کند. بهترین مشتریان الزامات کسانی نیستند که در وضعیت کنونی بیشترین سود را برای سازمان دارد، بلکه کسی است که در آینده خدمات بیشتری از سازمان می‌خواهد. حفظ مشتریان فعلی کم‌هزینه‌تر از جذب مشتریان جدید است. درک مشتری نهایی بهترین کار برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان، آگاهی از خواسته‌های آنها است. کشف خواسته‌های مشتری تکنیک‌ها و روش‌های بسیاری وجود دارند که شما را در کشف دقیق خواسته‌های مشتری یاری می‌دهند. اطلاعات مفید را از منابع گوناگون جمع‌آوری کنید و با استفاده از مصاحبه‌های گروه، پرسشنامه، و بازخوردهای مشتریان به یافته‌های خود مهرتایید بزنید. درک گروه‌های مختلف مشتری اگر قرار است مشتریان در اولویت باشند باید آنها را به صورت انفرادی در نظر بگیرید. برای درک بهتر نیازهای مشتریان خود، آنها را به گروه‌های مجزاتفکیک کنید. محصولات/خدمات خود را دسته‌بندی کنید و سپس بدنبال اولویت‌های جاری و آینده باشید. درک فرآیند خرید حتی در مورد ساده‌ترین محصولات/خدمات نیز فرآیند خرید برای مشتریان پیچیده و دشوار بنظر می‌رسد. برای ارائه محصولات/خدمات به مشتریان، باید جزئیات تصمیم‌گیری در مورد خرید را درک کنید و ایده‌های مشتری را بشناسید. شناخت معیارهای خرید وقتی مشتری تصمیم به خرید می‌گیرد ابتدا بررسی می‌کند که آیا شاخص‌های مهم محصول، خدمات، ارتباط، قیمت با معیارهای اساسی مطابقت دارد یا نه؟ (۲) بازنگری رویکرد: هدف اغلب فعالیتهای تجاری جلب نظر مشتری است تا سازمان مربوطه یک برنامه مشتری مدار طرح‌ریزی کنید و سیستم‌ها و فرآیندها را به نحوی اصلاح کنید که منافع واقعی مشتریان را تامین کنند. تعیین اهداف مشتری مدار در یک فضای مشتری مدار، اهداف گروه باید منعکس کننده اهداف مشتری باشد. منشورهدف عبارت است از توصیف اهداف آتی گروه به شکلی واضح و موجز. منشورهدف مشتریان خود را دریابید و اطمینان حاصل کنید که منشورهدف شما نیز با آن مطابقت داشته باشد. اگر درهدف شما اولویت اول نصیب مشتری شد، در این صورت می‌توانید هدفهاتان را که از اهداف مشتری مشتق شده اند ترسیم کنید. برای اینکه مشخص شود که شما در راستای اهداف در حال حرکت هستید باید شاخصهایی انتخاب کنید که بر اساس آنها عملکرد شما مورد ارزیابی قرار گیرد

. شاخص های عملکرد خود را برای مشتری تعریف کنید. بهبود فرایندهای کسب و کار: دربرگاری فرآیند جدید کسب و کار، ارائه محصول مورد نظر مشتری در زمان مورد نظر وی و با قیمت توافق شده بسیار ضروری است. لیستی تهیه می کنید و در آن کلیه روشها و فرآیندهای کاری که در حال حاضر مورد استفاده گروه شما هستند و همچنین روشها و فرآیندهایی که گروه برای رسیدن به اهداف خود به آنها نیاز خواهد داشت را مشخص کنید. با بازبینی کلیه فرآیندهای کاری خود مشخص کنید کدامیک از آنها بیشترین تاثیر را روی مشتریان و موفقیت شما در کار داشته اند. با شرکت دادن مشتریان در فرایند توسعه محصول اطمینان حاصل کنید آنچه را که آنها می خواهند در اختیارشان قرار می دهید. حمایت از مشتری ارائه خدمات موثر، کارآمد و حمایتی از عوامل مهم در وفاداری مشتری هستند. با اطلاع رسانی و آگاهی دادن به مشتریان نشان دهید که آنها برای شما ارزشمند هستند. با جمع آوری بازخوردهای مشتریان در مورد محصول تلاش کنید تا بر میزان مساعدت و دقت خود بیفزایید. توسعه محصولات و خدمات برای جلب رضایت مشتری لازم است که در توسعه محصولات/خدمات نیازهای وی را مد نظر داشته باشید. ویژگی های خاص محصولات/خدمات تنها زمانی برای مشتری دارای ارزش می شود که به آن نیاز داشته باشد. ویژگی های محصولات/خدمات خود را برای مشتری برشمارید. مشتریان از لحاظ توجه به ویژگی ها و مزایایی که در محصولات/خدمات شما می جویند دارای نیازهای بسیار متغیر هستند. بنابراین با بدست آوردن اطلاعات لازم، تک تک مشتریان را تجزیه و تحلیل کنید و به دنبال نیازهای مشترک و علایق مشابه در آنها باشید و تصمیم بگیرید چه موقع برنامه استاندارد سازی خود را ارائه دهید. استفاده از اطلاعات مشتری لازم است فرایندهای مشتری مدار با اطلاعات صحیحی که در زمان و مکان مناسب فراهم می شوند پشتیبانی و حمایت شوند. اگر می خواهید اطمینان حاصل کنید که همچنان رضایت مشتریان را جلب می کنید، از اطلاعات صحیح استفاده کنید و دانش و آگاهی خود را افزایش دهید تا از فرصت ها نهایت استفاده را به عمل آورید. بهره گیری از بهترین شیوه های عملی ابزار و تکنیک های گوناگونی وجود دارند که می توانید برای افزایش ثبات و تداوم بخشیدن به معاملات خود و آگاهی از تجارب گذشته آنها را به کار بندید. برای افزایش کارآیی خود از بهترین قالب ها و شیوه های عملی استفاده کنید. اتخاذ تصمیمات مشتری مدار اگر قرار است مشتریان در اولویت قرار بگیرند لازم است که هنگام اخذ هر گونه تصمیمی آنها را مد نظر قرار دهید. برای حصول اطمینان از این که تصمیمات صحیحی برای گروه و مشتریان اتخاذ می شود، یک روند منطقی در پیش بگیرید و همواره از آن پیروی کنید. جلب رضایت مشتریان راضی به احتمال زیاد تبدیل به مشتریان وفادار می شوند. فضایی به وجود بیاورید که در آن تمامی افراد دقت کنند تا بهترین منافع مشتری را در تمامی جوانب کار خود لحاظ کنند. ترویج یک نگرش مشتری مدار موفقیت در برآورده کردن نیازهای مشتریان در گروه آن است که این نیازها همواره مد نظر باشند. با تشویق دیگران به تمرکز بر روی نیازهای مشتری و درک اولویت بازار نسبت به موضوعات داخلی، نگرشی ایجاد کنید که بر پایه مقدم شمردن مشتری باشد. گسترش یک فرهنگ مشتری مدار به عنوان مدیر و الگو تلاش کنید یک فرهنگ مشتری مدار را در تمامی سطوح سازمان حاکم کنید، برای رشد این فرهنگ اقدامات لازم را انجام دهید و توجه کنید که فعالیت های گروه شما در جهت رضایتمندی و ایجاد انگیزه در مشتریان باشد تا آنها همچنان مشتری شما بمانند. مشارکت مشتریان شاهرگ حیاتی گروه شما هستند و بنابراین، اطمینان حاصل کنید که اعضای گروه مشتریان را به دید افراد خارجی نمی نگرد بلکه با آنها به نحوی همکاری می کنند که اعتماد دوجانبه و تعهد پایدار در هر دو طرف ایجاد شود. اثر بخشی در اعمال تغییرات همیشه انتظار تغییرات را داشته باشید و با دیدی مثبت به آن بنگرید. متوجه این نکته باشید که مشتریان چه زمانی نیاز دارند تا شما کارها را با روشی متفاوت انجام دهید، همچنین اطمینان حاصل کنید که گروه نیاز به تغییر ورشد و توسعه حاصل از آن را با آغوش بازمی پذیرد. این موارد به شما کمک می کند تا به استقبال تغییر بروید. نقش تجارت الکترونیک در کسب موفقیت استفاده از اینترنت می تواند به شما کمک کند تا مشتریان خود نزدیک تر شوید و نسبت به رقبا خدمات بهتری ارائه کنید. از مشتری مدار بودن سیستم های خود اطمینان

حاصل کنید و توجه خود را به ایجاد روابط بلند مدت از طریق شبکه معطوف کنید. برقراری ارتباط شفاف یکی از نکات مهم برای جلب رضایت مشتریان برقراری ارتباط اثربخش با آنها است. شیوه و محتوای مکاتبات خود را بررسی کنید و ببینید آیا مشتری را مقدم می‌شمارید، آیا می‌تواند ویژگی‌های محصول شما را متذکر شود، و آیا قادر است توقعات واقع بینانه‌ای در مشتری ایجاد کند؟ رسیدگی به شکایات شنیدن شکایات فرصتی را فراهم می‌کند تا از آن چه مشتریان در سر می‌پروراند اصلاح حاصل کنید. شکایات را به عنوان فرصتی برای تاثیر گذاری بر مشتریان و برانگیختن وفاداری آنها در نظر بگیرید. ۴- بهبود عملکرد: اگر سازمانها بتوانند خود را با تغییرات بازارونیزاهای در حال تغییر مشتریان همگام سازند، در بلند مدت به موفقیت دست پیدا می‌کنند. اطمینان حاصل کنید که گروه شما طوری بنا نهاده شده است که آینده به ویژه مشتریان کلیدی را هرگز فراموش نمی‌کنند. ایجاد پایگاهی از مشتریان وفادار وفاداری افراد زمانی افزایش می‌یابد که دریابند در انجام کار با شما راحت هستند. به مشتریان کمک کنید تا یک پرونده برای خرید محصولات/خدمات شما تهیه کنند. ترتیبی دهید تا برنامه ریزی برای آینده توسط شما و مشتری به صورت مشترک انجام شود تا روابط تجاری تقویت شود و اعتماد متقابل به وجود آید. یادگیری و نوآوری انتظار از مشتری همواره در حال تغییر است. به همین دلیل سازمانها برای پیش گرفتن در رکود رقابت باید دست به نوآوری بزنند. سازمان باید افراد را به نوآوری تشویق کند و سایر اعضای گروه را در جریان اشتباهات خود قرار دهد. با پاداش دادن به ایده‌های خوب، تشویق افراد به ارائه پیشنهادات و برگزاری مسابقاتی برای انتخاب بهترین پیشنهاد برای پیشرفت و نوآوری، گروه را به تحرک وادارد. باید بتوان در صورت ایجاد شرایط جدید برای گروه و مشتریان برنامه‌های خود را تغییر دهد. پیش به سوی مشتریان جدید هم زمان با رشد و توسعه بازارها، بسیار مهم است که همراه آنها حرکت کنید. توجه کنید که مشتریان آینده شما چه کسانی هستند و بر اساس یک ارزیابی صادقانه از دستاوردهای گذشته و درک عمیق از مشتریان فعلی خود، برنامه‌ای برای برطرف ساختن نیازهای آنها تهیه کنید. هنگامی که در پی جذب مشتری هستید، تجزیه و تحلیل اینکه اعضای گروه شما در چه مواردی موفق به فروش کالای پیشنهادی شده‌اند و بررسی از دست دادن مشتریان حائز اهمیت است. محصولات و خدمات خود را با شیوه‌های بدیع درهم بیامیزید تا سود و منافع بیشتری برای مشتریان حاصل شود. زمانی که بدنبال روشهایی برای بهبود خدمات به مشتری هستید مراقب باشید تا خود را به روشی که قبلاً در پیش گرفته بودید محدود نکنید. لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

مدیریت جلسات

... Meetings Management نویسنده: تیم هندل، مترجم: سعید علیمیرزائی با مقدمه دکتر مسعود حیدری، نشر سارگل شامل؛ ضرورت تشکیل، اهداف، جلسات غیر رسمی و رسمی، انتخاب نوع و حفظ مسیر جلسه تلخیص: مهدی یاراحمدی خراسانی
 عناوین: * ضرورت تشکیل جلسه * آگاهی از اهداف * جلسات غیر رسمی * جلسات رسمی * انقلاب در ارتباطات * انتخاب نوع جلسه * حفظ مسیر جلسه مقدمات تشکیل جلسه: * دعوت از شرکت کنندگان * تهیه دستور جلسه * تعیین محل جلسه * محل نشستن شرکت کنندگان * فراهم کردن تمهیدات لازم ضرورت تشکیل جلسه: * اکثر مدیران بر این باورند که باید زمان زیادی را به شرکت در نشست‌های مختلف اختصاص دهند و از این نظر بسیار تحت فشار هستند. * اگر هزینه‌های واقعی این قبیل نشست‌ها را مورد بررسی دقیق قرار دهیم، مسلماً کمتر وقت خود را صرف شرکت در جلسات یا برگزاری آنها خواهیم کرد. جلسه چیست؟ یک جلسه کاری عبارت است از گردهمایی عده‌ای از افراد که با هدف حل مشکلات یا اخذ تصمیمات کاری انجام شود. جلسه ممکن است بین دو نفر باشد، اما معمولاً تعداد افراد شرکت کننده در جلسات بیش از دو نفر است. به طور کلی، جلسه باید دارای هدف مشخصی باشد. بررسی هزینه‌ها: بهترین جلسات آنهایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل

می شوند و ضمن صرفه جویی در وقت و هزینه ها، دانش ایشان برای دست یابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار می گیرد. مشکل دیگر «هزینه فرصت از دست رفته» است. به عبارت دیگر، شرکت کنندگان با حضور در یک جلسه غیر ضروری فرصت انجام کارهای دیگری که ممکن است برای سازمان ارزشمند باشند را از دست می دهند. آگاهی از هدف: همواره باید از همان ابتدا هدف از برگزاری جلسه دقیقاً برای رییس جلسه و کلیه شرکت کنندگان روشن شود تا همگی بتوانند در برگزاری موفقیت آمیز مشارکت فعال داشته باشند. اهداف تشکیل جلسه: ۱. انتقال اطلاعات یا ارائه توصیه ها و رهنمودهای کاری؛ ۲. صدور دستورات؛ ۳. رسیدگی به گلایه ها و شکایات یا انجام قضاوت؛ ۴. اتخاذ یا اجرای تصمیمات کاری؛ ۵. دست یابی به ایده های نو؛ ۶. ارائه یک طرح پیشنهادی جهت بررسی و به تصویب رساندن آن. تنظیم وقت: زمانی که قرار است به عنوان رییس جلسه یا یکی از شرکت کنندگان در جلسه ای حاضر شویم از قبل باید در مورد اهداف ویژه جلسه و هدف های فردی خود به دقت فکر کنیم. تأکید بر اهداف: اگر ریاست جلسه ای را بر عهده داریم، کار را با خلاصه کردن اهداف کلی و جزئی آغاز کنیم تا کلیه شرکت کنندگان در طول نشست آنها را به خاطر داشته باشند. جلسات غیر رسمی: ممکن است این قبیل جلسات به صورت کاملاً اتفاقی یا با برنامه ریزی قبلی (حتی به شکل اطلاع دادن شفاهی به یکدیگر) تشکیل شوند. این جلسات برای حل و فصل مسائل به شیوه ای ساده و غیر رسمی به عمل می آیند. آماده کردن محل جلسه: مناسب و مرتب بودن محل برگزاری می تواند نقش مهمی در خوب برگزار شدن آنها داشته باشد. همیشه محیط مناسبی را برای نشست های خود انتخاب کنید تا بهتر به نتایج مورد نظر دست یابید. جلسات در فضایی خارج از دفتر کار خود برگزار کنید تا در صورت تمایل بتوانید به راحتی جلسه را ترک کنید. جلسات طوفان مغزی: از جلسات غیررسمی طوفان مغزی برای خلق ایده های تازه یا بیرون کشیدن سریع نظرات در جهت حل مشکلات کاری استفاده می کنند. اگر تعداد شرکت کنندگان در جلسات طوفان مغزی محدود و نگرش و تخصص آنها با یکدیگر متفاوت باشد، نشست شما با حداکثر کارایی و اثربخشی خواهد شد. جلسات رسمی: تشکیل هر یک از انواع نشست های رسمی آیین نامه مخصوص به خود را دارد. به موجب قانون، برگزاری برخی نشست ها از قبیل جلسات عمومی سالیانه ضروری است و حتماً باید از طریق فراخوان انجام شود. رعایت قوانین: قبل از تشکیل جلسات رسمی، قوانین مربوطه را به دقت مطالعه کنید. گاهی اوقات قانون صراحتاً به لزوم اعلام زمان تشکیل جلسه با رعایت یک فاصله زمانی معین، رعایت حقوق افراد شرکت کننده در جلسه، یا نحوه رأی گیری اشاره و تأکید می کند. انقلاب در ارتباطات: تکنولوژی اطلاعات یا IT با چنان سرعتی در حال پیشرفت است که دیگر نیازی به تشکیل جلسات رو در رو نیست. از این ابزارهای پیشرفته در جهت کاهش زمان لازم استفاده کنید. عوامل مؤثر در تعیین نوع جلسه: با در نظر گرفتن هدف اصلی می توانید مناسب ترین نوع جلسه را انتخاب کنید. جلسات طوفان مغزی برای تبادل نظر و دریافت پیشنهادات افراد مناسب هستند. تعیین تعداد شرکت کنندگان: اگر تعداد شرکت کنندگان زیاد باشد امکان بهره برداری بیشتر از نظرات و پیشنهادات مختلف فراهم می شود، اما احتمال بروز تفرقه و تشتت آرا نیز افزایش می یابد؛ از سوی دیگر، کم بودن تعداد افراد باعث همکاری بهتر آنها با یکدیگر می شود اما به همان نسبت طیف نظرات و دیدگاه های مختلف نیز محدودتر خواهد شد. معمولاً تشکیل جلسات شش تا نه نفره با کارایی بیشتری همراه است. حفظ مسیر جلسه: گاهی اوقات شرکت کنندگان با اهدافی متعارض در یک نشست حضور پیدا می کنند، و گاه جریان بحث و گفت و گو از مسیر اصلی خود خارج می شود. توافق در مورد اهداف تشکیل جلسه، شما را در تحقق بخشیدن به آنها کمک خواهد کرد. جلوگیری از بروز مشکل در جلسات: کلیه مطالبی که قبل از شروع جلسه در بین افراد توزیع کرده اید را به دقت مطالعه کنید؛ جلسات را سر وقت شروع و ختم کنید؛ کاملاً مطابق با دستور جلسه پیش بروید؛ اگر شرکت کنندگان از موضوع اصلی جلسه منحرف شدند، بلافاصله به آنها تذکر بدهید. اگر ریاست جلسه بر عهده شما است، تا حد امکان افراد را در پرسش و پاسخ مشارکت دهید؛ همه شرکت کنندگان را به طور کامل در جریان تصمیمات اتخاذ شده قرار دهید. دعوت از شرکت کنندگان: افرادی که حضور آنها در جلسه ضرورت دارد نقش تعیین

کننده ای در تحقق یا عدم تحقق اهداف مورد نظر خواهند داشت. انتخاب شرکت کنندگان: گاهی اوقات هنگام تصمیم گیری در مورد شرکت کنندگان ضرورت حضور برخی از آنها کاملاً روشن است. باید کسانی را در نشست ها دعوت کرد که مهارت آنها در برقراری ارتباط باعث بهره وری بیشتر کار گروهی شود و دست یابی به اهداف تعیین شده را تسریع کند. ارزیابی نقش شرکت کنندگان: پس از تهیه فهرست اولیه اسامی شرکت کنندگان، بایستی نقش احتمالی هر یک از آنها در جلسه را به نوبت مشخص کنیم. اطلاع دادن به شرکت کنندگان: هماهنگ کردن وقت شرکت کنندگان برای حضور در جلسه یکی از دشوارترین کارها در سازمان دهی جلسات است. میتوان با ارسال پیام از طریق پست الکترونیک با تماس تلفنی زمانی را که مناسب حال همه شرکت کنندگان باشد را پیدا کنیم. تهیه دستور جلسه: دستور جلسه اصولاً فهرستی از موارد و موضوعاتی است که قرار است در طول جلسه مطرح شوند و مورد و بحث و بررسی قرار گیرند. دستور جلسه باید کوتاه، ساده، واضح و روشن باشد. تنظیم دستور جلسه: دستور جلسه باید با مقدمات مرسوم مانند انتصاب رییس جلسه و عذرخواهی از طرف افراد غایب آغاز شود. توزیع دستور جلسه: پس از تهیه پیش نویس دستور جلسه، باید آن را برای سایر شرکت کنندگان بفرستیم تا ضمن اعلام نظر و ارائه موارد پیشنهادی، موافقت خود را اعلام کنند. تعیین محل جلسه: در انتخاب محل جلسه تنها مسئله راحتی مطرح نیست: مکان باید از نظر شرکت کنندگان نیز مناسب باشد. بایستی از قبل هزینه سفر شرکت کنندگان که قرار است از راه های دور در جلسه شرکت کنند را در نظر بگیریم. باید محل برگزاری جلسات با اهداف آن سازگاری داشته باشد. به عنوان مثال، تشکیل یک جلسه رسمی در فضای باز و آشفته ی اداری نیز مناسب نیست. ارزیابی محیط: در تمامی جلسات سعی کنم حاضرین راحت باشند تا تمرکز خود را از دست ندهند. بایستی سر و صدای بیرون را به حداقل ممکن رسانیده و دما و تهویه هوا را در حد مطلوب نگه داریم. هنگام بررسی محل تشکیل جلسه موارد زیر را پیش بینی و از بروز آنها جلوگیری کنیم: اگر تعداد شرکت کنندگان بیش از حد انتظار باشد، فضای کافی نخواهیم داشت. اگر تعداد شرکت کنندگان بسیار کمتر از حد انتظار باشد، فضای نسبتاً بزرگی خالی می ماند. ممکن است به دلیل درست کار نکردن تهویه مطبوع، هوای محل مناسب نباشد. اگر کلیدها و پرزهای اتاق از کنترل و نام گذاری نشده باشند، ممکن است با اشکالات فنی مواجه شویم. ممکن است مجاری ارائه دهنده خدمات در محل تشکیل جلسه آن وجود نداشته باشد. محل نشستن شرکت کنندگان: از قبل در مورد محل نشستن افراد تصمیم بگیرید. جلسه تک به تک: در جلسات تک به تک (دو نفره) محل نشستن طرفین عامل تعیین کننده جو جلسه است. به طور کلی، سه روش برای چیدن صندلی ها در جلسات تک به تک وجود دارد: ۱. حمایتی، ۲. مشارکتی، ۳. رو در رو. محل نشستن گروه ها: باید محل نشستن افراد را به سه طریق مشخص کنیم. ۱. میز چهار گوش یا میز گرد. ۲. سلسله مراتبی. ۳. ردیف های پشت سر هم و روبه روی رییس جلسه. مطرح کردن نقطه نظرات: بایستی جای نشستن مخاطبان را طوری در نظر بگیریم که در جهت تقویت و تأمین هدف ما باشد. مشارکت فعال: با مطالعه دستور جلسه و صورت جلسه های قبلی می توانیم اهداف جلسه را مشخص کرده و بر آنها متمرکز شویم. جمع آوری اطلاعات: قبل از شروع جلسه یک سری تحقیقات اولیه و کامل در مورد موضوع مورد بحث انجام دهیم تا مشارکت ما در جلسه آگاهانه تر و گفته هایمان مؤثر تر باشد. تشخیص مخالفت ها: اگر فکر می کنیم نقطه نظراتمان با مخالفت شدید افراد مواجه خواهد شد، بایستی مخالفان خود را شناسایی و قبل از تشخیص جلسه به نحوی با آنها مصاحبه کنیم. وضعیت ظاهر و شیوه سخن گفتن: وضعیت ظاهر و طرز صحبت کردن ما ضامن انتقال صحیح پیام به دیگران است. باید با اعتماد به نفس کامل و واضح صحبت کنیم. تناسب نقش و وضعیت ظاهر: داشتن ظاهری «حرفه ای» موجب می شود که مخاطبان هنگام شنیدن صحبت هایمان احترام بیشتری برای ما قائل شوند. گوش دادن به صحبت دیگران: درست گوش کردن در نشست ها به اندازه درست صحبت کردن (و گاه بیش از آن) اهمیت دارد. باید معانی مستتر در پس کلمات و عبارات را دریابیم. دقت در گوش دادن: خود را به حرف های فردی که با ما صحبت میکند علاقه مند نشان دهیم. وقتی یکی از شرکت کنندگان مشغول مطرح کردن نظراتش است حرف وی را قطع نکنیم و بگذاریم با

خیالی آسوده و بدون استرس به صحبت خود ادامه دهد. احترام به دیگران: همیشه با احترام به صحبت های افراد گوش دهیم. انجام این کار به نفع شما خواهد بود چرا که وقتی نوبت شما شد سایرین نیز به همین ترتیب به شما احترام خواهند گذاشت. تن گفتار: به عنوان شنونده باید مراقب علائم ناخود آگاه خود باشیم. درک نقش رییس جلسه: رییس جلسه کسی است که مسئولیت اداره یک نشست را بر عهده دارد. این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری نشست را دارد و مسئول به اجرا در آوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم، و برگزاری موفقیت آمیز جلسه است. رییس جلسه ایده ال باید از طیف وسیعی از مهارت برخوردار باشد: قاطعیت در استفاده از زمان جلسه و حل و فصل مشکلات؛ توانایی خلاصه کردن مذاکرات به شکلی مفید و قابل فهم؛ انعطاف پذیری به هنگام برخورد با سبک و لحن متفاوت افراد؛ پذیرایی نظرات افراد بودن و گوش دادن به صحبت آنها؛ رعایت عدالت در دادن فرصت اظهار نظر به همه شرکت کنندگان و توجه یکسان به آنها. ریاست جلسات غیر رسمی: در آن دسته از نشست های غیر رسمی که دارای رییس جلسه هستند، انتخاب فرد مورد نظر معمولاً از طریق رأی گیری یا با توجه به نظر ترتیب دهندگان نشست انجام می شود. در این قبیل جلسات، حفظ نظم و فراهم آوردن فرصت اظهار نظر برای کلیه شرکت کنندگان، مهمترین مسئولیت رییس جلسه است. ریاست جلسات رسمی: یکی از مسئولیت های اصلی رییس جلسه، حصول اطمینان از تشکیل و برگزاری جلسه به شکل صحیح است. به عبارت دیگر، رییس جلسه باید از به حد نصاب رسیدن تعداد افراد حاضر مطمئن شود و شرایطی ایجاد کند که ضمن رعایت ترتیب در رسیدگی به مفاد دستور جلسه، زمان کافی به بحث و بررسی کلیه موارد اختصاص یابد. به عنوان رییس جلسه لازم است: از قبل در مورد کلیه افرادی که قرار است در جلسه حضور یابند کسب اطلاع کنید و با آنها آشنا شویم. جانب عدالت را رعایت کنیم تا کلیه گروه های ذی نفع فرصت بیان نقطه نظرات خود را داشته باشند و از به بن بست رسیدن جلسه جلوگیری شود. باید از مهارت های فردی خود در زمینه شناخت تیپ های مختلف شخصیتی و سازگار شدن با آنها استفاده کنیم. تنظیم وقت جلسه: تنظیم دقیق وقت یکی از وظایف اصلی رییس جلسه است تا هر یک از افرادی که قرار است صحبت کنند وقت کافی داشته باشند.. بهتر است زمان برگزاری جلسه را قبل از وقت ناهار در نظر بگیریم. در آن صورت احتمال این که جلسه به موقع خاتمه یابد بیشتر خواهد بود! شروع به موقع: بایستی همیشه جلسه را رأس زمان مقرر شروع کنیم. اگر ریاست جلسه بر عهده ما می باشد، بایدانندکی قبل از زمان شروع در محل جلسه حاضر شویم. خواندن علائم منفی: علائم غیر کلامی از جمله کسالت و بی حوصلگی و نشستن بسته مانع برقراری ارتباط و احتمالاً نشان دهنده بی علائقی به موضوع بحث است. خواندن علائم مثبت: علائمی وجود دارند که بدون شک نشان دهنده علاقه مندی فرد و رضایت وی از روند پیشرفت جلسه هستند. کاربرد آیین نامه های قانونی: با کمک آیین نامه های قانونی می توان جلسه را کنترل کرد و در عین حال به موضوع بحث جهت داد. این آیین نامه ها نشان دهنده آن دسته از اختیارات قانونی هستند که به واسطه قوانین و مقررات حاکم بر نحوه تشکیل جلسات در اختیار رییس جلسه قرار دارند. ختم جلسه: رییس جلسه باید پایان نشست را پس از بحث و بررسی کلیه موارد توافق در خصوص اقدامات لازم اعلام کند. لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

ارزیابی کارکنان

... Personnel assessment نویسندگان: کن لانگدن، کریستینا آسبرن مترجمان: دکتر فتح الله نجفی، یزدان بیگی، نشر سارگل شامل؛ اهداف و انواع ارزیابی، آماده شدن برای ارزیابی، مدیریت ارزیابی عملکرد، خود ارزیابی تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی مقدمه توانایی استفاده از ارزیابی کارکنان برای توسعه و ایجاد انگیزه در آنها از محوری ترین مهارت های مدیریتی است. بازخورد منظم و اصولی درباره عملکرد کارکنان در صورتی کههدر راستای تقویت کارکنان بهره گیری از حداکثر توانایی آنها و ایجاد مشارکت پیشینه آنها در سازمان باشد از اهمیت بسیاری برخوردار است. ارزیابی موثر در قلب

مدیریت موفق قرار دارد. درک چگونگی فرایند ارزیابی و تشخیص ویژگی یک نظام پویا، افزایش کارایی کارکنان و سازمان را به‌مراه خواهد داشت. فصل اول: مروری بر اهداف ارزیابی کارکنان توسعه کارکنان انواع ارزیابی تعیین اهداف دستیابی به اهداف توانمند سازی کارکنان پاداش در مقابل موفقیت توسعه کارکنان - بازخورد منظم منجر به توسعه کارکنان می‌شود. - بازخورد منظم کارکنان را در دست یابی به اهداف یاری می‌کند. - باید فضای لازم بوجود آید تا افراد مشتاق بازخورد مستمر باشند. - کارکنان در بازخورد از مباحثات رسمی و غیر رسمی استقبال کنند. - استمرار بازخورد اعم از مثبت یا منفی از اهمیت زیادی برخوردار است. - بازخورد مناسب به اعضای گروه ها کمک می‌کند از میزان نیاز به بهبود دانش مهارتها و نگرش های خود آگاه شوند. - بازخورد مداوم منجر به اصلاح منش افراد می‌شود - بدین ترتیب که افراد از جایگاهشان آگاه می‌شوند و مدیران نیز قادر به درک نقاط بحرانی و مشکلات موجود خواهند شد. - اظهارات مفید و سازنده در باره آینده و تمرکز بر آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. - بازخوردها دوطرفه و گفت‌گوها صادقانه و باز باشند. - افراد به شیوه ارائه بازخورد واکنش نشان می‌دهند. - انتقاد منجر به بروز مشکلاتی می‌شود حتی اگر مخاطب آن را منصفانه تلقی کند.

ارزیابی رسمی بازبینی عملکرد: چگونگی دست یابی به اهداف و توسعه دانش و مهارتها بررسی توسعه ای: الزامات مربوط به تداوم عملکرد مطلوب فرد در آینده یا دستیابی به اهدا نوین انواع ارزیابی: - ارزیابی رییس - مرئوس (بالا به پایین) - ارزیابی توسط همتایان - ارزیابی ۳۶۰ درجه در کلیه موارد فوق خود-ارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد. انواع ارزیابی ارزیابی رییس مرئوس: سرپرست مستقیم ارزیابی شونده مسئول ارزیابی عملکرد فرد و ارائه طرح بهبود عملکرد در آینده باشد. ارزیابی توسط همتایان: افراد هم رده به ارزیابی یکدیگر پرداخته که غالباً در امور حرفه ای کاربرد داشته و به منظور بهسازی عملکرد افراد استفاده می‌شود. ارزیابی ۳۶۰ درجه: ارزیابی توسط افرادی که به نحوی با ارزیابی شونده سروکار دارند. این شیوه به دلیل نوع نگرش افراد نسبت به عملکرد کارکنان سریعاً در حال توسعه می‌باشد. خودارزیابی: به افراد کمک می‌کند تا خود را درون فرایند ارزیابی احساس کرده و بدانند در کجا و چگونه عمل نمایند. - در شیوه جمع آوری اطلاعات مربوطه فرم ها و پرسشنامه ها مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مواردی را برای مصاحبه آماده کنند. - این نوع شیوه ارزیابی به خاطر دارا بودن نوع نگرش و دیگر افراد نسبت به عملکرد کارکنان به سرعت در حال توسعه است. تعیین اهداف - از ارزیابی عملکرد به عنوان فرصتی جهت هم راستا سازی اهداف با استراتژی سازمان استفاده نمایید. - شرح شغل بهنگام به ویژه زمانی که قرار است از آن برای بحث بررسی و تنظیم اهداف در راستای مقاصد سازمانی استفاده شود ضروری است. - مراحل مقدماتی برای آشنایی افراد تازه وارد به اهداف سازمانی ضروری است. - از افراد جدید الورد رونوشت های تهیه کنید و نظرشان را در مورد سازمان و شرح وظایف شغلی جویا شوید. - گفت و گوی کوتاه با افراد را در فواصل زمانی دو ماهه برای شرح شغل به صورت شفاهی و تقسیم کردن آن ها به اجزاء کوچکتر و حداکثر مختصر که در آن به جای جزئیات کار روزمره به مسئولیت های اصلی فرد را برشمرد. - از ارزیابی برای تشخیص زمان دقیق ایجاد حرکت رو به جلو در افراد استفاده کرد. - توافق در زمینه شرح شغل و مستند سازی آن برای ایجاد تمرکز و هم راستایی فرد سازمان و گروه - با در نظر گرفتن قابلیت های هر یک از افراد گروه و گفت و گو با آن ها درباره آمال و آرزوهای شغلی شان می‌توانند تصویری از آن را برایشان ایجاد و طرحی را برای موفقیت آنها فراهم آورید. - فرایند ارزیابی در جهت تعیین اهداف به کارکنان و همچنین تمرکز برای دستیابی به این اهداف را برایشان مهیا می‌سازند. دست یابی به اهداف - افراد از طریق توافق بر معیارهای عملکردی چالش برانگیز واقعی و کمیت پذیر بهتر می‌توانند پیشرفت امور را مورد بررسی قرار دهند از دیگر ابعاد مهم در ارزیابی عملکرد در نظر گرفتن معیارهایی برای اهداف تعیین شده است. - ارزیابی شونده گان را مورد تشویق قرار داده تا امور چالش برانگیز را شخصاً انتخاب کنند این کار موجب می‌شود تا تعهد بیشتری در انجام کار از خود نشان دهند. - از ویژگی های مناسب ارزیابی که عبارتند از بررسی اهداف برای کسب اطمینان از مشخص بودن قابلیت اندازه گیری مقبولیت انطباق و

برخورداری از محدودیت زمانی - با قابلیت ها و اختیارات ارزیابی شونده هماهنگ باشید. - برخی مقیاس های عملکردی را نمیتوان به سادگی به اهداف کمی تبدیل کرد در صورتی که می توان پیامدها را به صورت های مختلف نشان داد. توانمند سازی کارکنان - اعضای گروه برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود باید نسبت به اهداف متعهد باشند. - اعطای مسولیت به افراد گروه نقش آنها را در دستیابی اهداف نمایان خواهد کرد. - در این راستا اهداف تلاش می کنند تا بر اساس تواناییهایشان جهت تحقیق اهداف تلاش کنند. و برای حل مشکلات موجود ابتکار عمل خود را به کار گیرند. - کارکنان را به تجزیه و تحلیل مشکلات تشویق کنید تا راه حل ها را مورد بررسی قرار دهند و اقدامات مناسبی پیشنهاد شود. - افراد را به تفکر درباره گزینه های مختلف حل یک مشکل تشویق کنید. - اجازه ندهید اشتباهات افراد منجر به شکست آنها در دست یابی به اهداف شود - افرادی که احساس می کنند می توانند به هدفی برسند در دستیابی به آن مسئولیت پذیرتر هستند. - در صورتی که افراد به طرح پرسش های کوتاه در زمینه مسولیت های واگذار شده تشویق شوند تحرک بیشتری از خود در فرایند واگاری مسولیت نشان خواهند داد. پاداش در مقابل موفقیت - ارزیابی موثر به شما کمک می کند تا از دستاوردها قدردانی کنید و بهبود مستمر را مورد تشویق قرار دهد. - صرفا بر بازنگری کارهای انجام شده متمرکز نشوید بلکه طرخی را پیاده کنید که از ارزیابی به منظور دادن پاداش های مناسب استفاده شود. - بین ارزش کارکنان برای سازمان و میزان پرداختی به آنها ارتباط وجود دارد. - برای تشویق به عملکردهای عالی راههای دیگری برای اعطای پاداش به افراد بسیار موفق برگزینید. - اعطای پاداش یا مرخصی شیوه مناسبی برای باز شناسی و قدردانی از دست یابی به موفقیت است. هنگام ارزیابی افراد ببینید آنها دوست دارند چگونه از عملکردشان (به ویژه به صورت مالی) تقدیر شود. - با در نظر گرفتن پاداش با توجه به عملکرد افراد تمایزاتی قائل شوید چرا که افراد نسبت به بازخوردها حساسیت نشان می دهند و در صورت یکسان بودن پاداش با افراد عادی دچار بی انگیزگی خواهند شد. - ارزیابی فرصت مناسبی را برای تقدیر از افراد گروه و ایجاد انگیزه در آنها فراهم می کند. - برای اینکه کارکنان شما همواره از انگیزه لازم برخوردار شوند تا آنجا که می توانید کارها را به خودشان واگذار کنید. - چنانچه یکی از افراد در وظایف واگذار شده به موفقیت برسد احساس موفقیت مذکور باعث تقویت چشمگیر انگیزه و روحیه اعضا می شود. فصل دوم: آماده شدن برای ارزیابی کسب آمادگی ارزیابی عملکرد

نهایی
فضای سازنده
واقع گرایی برنامه ریزی ساختار
کسب آمادگی - ارزیاب و ارزیابی شونده در فرایند ارزیابی مسولیت های مشخصی دارند. بهتر است ارزیابی شوندگان را از مسولیتشان آگاه سازید تا آنها خود را به خوبی نیز آماده سازند. - در ساختار ارزیابی نقش ارزیاب تشویق و هدایت ارزیابی شونده است. - درباره سئوالاتی که میخواهید مطرح کنید بیندیشید. همچنین دستورالعمل های را که در سازمان برای مستند سازی ارزیابی در نظر گرفته شده با دقت بررسی کنید. - ارزیابی رسمی برای ارزیابی شونده از اهمیت زیادی برخوردار است از این رو ارزیاب باید خود را برای برآوردن انتظارات مهم وی آماده کند. - از دیگر مسولیت های ارزیاب کننده آنست که ارزیاب شونده را کمک کند تا آماده شود. ارزیابی عملکرد - به منظور تعیین دقیق میزان تغییر در نقش ها و مسولیت ها شرح شغلی ارزیابی شونده را از زمان آخرین ارزیابی مورد بررسی قرار دهید اطمینان حاصل کنید که تمامی تغییرات در راستای منافع و سوگیر های سازمان است نه فرد. - در افراد با عملکردهای ضعیف بهتر است به جای تغییر در شرح شغل وی فرد آموزش های را در زمینه کسب مهارت کسب کند. - بررسی کنید که آیا برنامه عمل مربوط به ارزیابی پیشین انجام شده است یا خیر. - در صورتی که فعالیت ها کامل نیستند به دنبال یافتن علت باشید. - بررسی کنید که آیا ارزیابی شونده به دلیل انجام موفقیت آمیز وظایف از وی قدردانی شده است یا خیر. - از قبل درباره عملکرد شغلی ارزیابی شود اطلاعاتی گردآوری کنید و فواید و اثر بخشی فعالیت های توسعه وی را مورد بررسی قرار دهید. تعیین اهداف نهائی - پس

از ارزیابی عملکرد مرحله تعیین دقیق نقاط بهبود و تعیین اهدافی برای دستیابی به اهداف استراتژیک کسب و کار فرا می‌رسد سطوح فعلی عملکرد را مشخص و راه‌های توسعه دانش و مهارت‌ها را شناسایی کنید. - اگر می‌خواهید افراد برای بهبود عملکرد و حفظ استاندارد انگیزه داشته باشند برای آنها اهداف چالش برانگیز داشته باشند برای آنها اهداف چالش برانگیز و در عین حال قابل تحقیق در نظر بگیرید. - رای هر یک از اهداف معیارهای در نظر بگیرید و اطمینان حاصل کنید که بر اساس آنها می‌توانید به اطلاعات مورد نیاز برای نمایش عملکرد دست پیدا کنید. - در کارهای مشارکتی با تقسیم کردن کارها بین افراد به شکل مساوی این اطمینان را به وجود می‌آورید که اگر یکی از افراد به هدفش دست نیابد و دیگران دست یابند هنوز شانس دستیابی به هدف نهایی وجود دارد. برنامه ریزی - در مورد مواردی که قرار است مورد توافق قرار گیرد شفاف باشید و زمان و تعیین مسئولیت‌ها برای اقدامات مورد توافق است را در نظر گرفت. - اطمینان حاصل کنید که توفیق در خصوص زمینه‌های مورد نظر در حوزه اختیارات شما قرار دارد. - اگر از میان کارکنان افرادی هستند که می‌توانند به فرد در دستیابی به اهداف عملکردی یا توسعه‌ای کمک کند. قبل از جلسه ارزیابی آن دو را به هم معرفی کنید تا پشتیبانی آنها در برنامه به حساب آید هنگام ارزیابی نیز می‌توانید از ارزیابی شونده نوع و میزان نیاز به کمک و پشتیبانی را جویا شد. ایجاد فضای سازنده - برای ایجاد فضایی که در آن ارزیاب و ارزیاب شونده با آزادی کامل یکدیگر گفتگو کنند حفظ اسرار از سوی طرفین ضروری است. تاکید کنید که مسائل محرمانه محفوظ می‌ماند و با شخص دیگری در میان گذاشته نمی‌شود. - اعتماد به مرور زمان ایجاد می‌شود و ارتباط قوی تر بین ارزیاب و ارزیاب شونده باعث می‌شود ارزیابی اثر بخش‌تری داشته باشد. و اعتماد افراد را از طریق پرداختن به فعالیت‌های مربوط به تصمیمات گرفته شده هنگام ارزیابی جلب کند. - مکان ارزیابی بهتر است غیر رسمی و راحت باشد استفاده از گوشه میز دوستانه تر و غیر رسمی تر است. در آنجا تماس چشمی بهتر ایجاد می‌شود و نسبت به زمانی که افراد مقابل هم می‌نشینند احتمال بروز تعادل کمتر است. - چیزهای اضافی و خیر مرتبط را از روی میز جمع کنید تا هیچ مانعی بین شما نباشد. - روی صندلی مشابه با طرف مقابل بنشینید. واقع گرائی - این اطمینان حاصل می‌شود که ارزیابی بر موارد مهمی متمرکز خواهد شد. اگر فقط به برخی جنبه‌ها توجه کنید این خطر وجود دارد که فرد تصور کند که این جنبه‌ها مهمترین ابعاد هستند. در نتیجه در مورد حس خوبی که کارمندان موفق در مورد موفقیتشان دارند و انگیزه بیشتری برایشان در بهبود دیگر عوامل ایجاد شده است را مدیر مد نظر قرار دهد و در جهت تقویت آن برخیزد. برنامه ریزی ساختار - یک ارزیابی خوب باید ساختار درستی داشته باشد ترتیبی در روند امور ایجاد کنید و طرحی را برای شروع مثبت در جلسه در نظر بگیرید. سپس به نحوه تمرکز ارزیابی شونده بر جنبه‌های کلیدی گفت و گو دقت کنید و به دنبال گرفتن بازخورد موثر باشید. - در تنظیم دستور جلسه تعداد موضوعاتی که در طول جلسه مورد ارزیابی است و می‌توان به آن پرداخت محدود است دقت شود که همه آنها مهم نبوده و خارج از محدوده جلسه می‌توان به آن پرداخت تنها در جلسه به نکات کلیدی کار یعنی بررسی کلی عملکردها و مهارتها و تعیین اهداف نوین برای دوره زمانی پیش رو و توافق در زمینه طرح توسعه‌ای پرداخت. - از جمله این عوامل داشتن لحن مثبت است سعی کنید انتقادات خود را در دل تعریف کنید و تمجید بگنجانید. به عنوان مثال در میان هر دو جمله تمجیدی از یک عبارت انتقادی استفاده کنید. فصل سوم مدیریت ارزیابی عملکرد - آغاز جلسه - توافق در مورد دستور جلسه - حمایت از بحث - عمل گرائی - درک علائم - ارزیابی میزان تعهد - توجه به شرایط دشوار - پرداختن به مشکلات عملکردی - بحث در مورد توسعه - آرزوها و توان بالقوه - برنامه ریزی اقدامات - جمع بندی ارزیابی آغاز جلسه - شروع جلسه باید با لحن مناسبی همراه باشد ارزیابی شونده را به آرامش دعوت کنید اعتمادش را جلب کنید و در خصوص موضوعات مورد بحث به توافق برسید و در مورد روند هدایت جلسه به وی توضیح بدهید تا بتواند انرژی خود را به خوبی تقسیم کند. - برخی از شنوندگان در ابتدای جلسه دستپاچه و یمناکند به آنها خوش آمد بگویید و جو دلگرم کننده‌ای به وجود آورید - تاکید بر مقاصد مثبت جلسه و آگاهی دادن درباره مدت زمان آن بر برطرف کنید. - هیچ گاه با طرح مسائل

چالش برانگیز جلسه را شروع نکنید زیرا باعث حالت تدافعی در ارزیابی شونده می شود. - به منظور شفاف کردن جلسه هدف از مصاحبه ارزیابی شونده را روشن کنید پیامد های حاصل از ارزیابی شونده را مشخص و بر منافی که برای ارزیابی شونده به دنبال خواهد داشت تمرکز کنید توافق در مورد دستور جلسه - برای آنکه ارزیابی در مسیر مناسبی قرار گیرد هر دو طرف باید درباره مفاد بحث به توافق برسند در دستور جلسه به ایده های ارزیابی شونده نیز توجه کرد چگونگی توافق در زمینه اهداف آینده و تمامی موضوعات مهم را مورد توجه قرار دهید. - رسیدگی به رخی از موارد کم اهمیت تر دستور جلسه را به بعد موکول می کند. - به احتمال زیاد شما فرصت مناسب و کافی را برای پرداختن به همه موضوعات نخواهید داشت بنابراین سعی کنید تنها به مواردی که در دستور جلسه لحاظ شده است بپردازید بر این اساس می توانید وقت دیگری را برای بحث درباره دیگر موارد مهم لحاظ کنید. - دستور جلسه تنظیم شده باید بر اساس عملکرد ارزیابی شونده و شرایط کنونی وی تهیه شده باشد و متکی بر فرضیات نباشد. - ممکن است ارزیابی شونده احساس کند که قادر به دست یابی مواردی است که به آنها اعتقاد کامل دارد. - گاهی ممکن است شما فکر کنید وی قادر به انجام کارهایی بیش از آنچه تاکنون انجام می دهد می باشد بر این اساس طرح ریزی نحوه پشتیبانی و فعالیت های ایجاد اعتماد به نفس در آنها ضروری است. حمایت از بحث - در یک مصاحبه ارزیابی موفق ارزیابی شونده باید به مراتب بیشتر از ارزیاب صحبت کند - کارکنان را از طریق شیوه های مناسب پرسشگری به ایفای نقش عمده در مصاحبه تشویق کنید و آن گاه با دقت به پاسخ های آن ها گوش فرا دهید. - پرسیدن یک سوال سبب می شود تا ارزیابی شونده علاقه بیشتری برای طرح ایده از خود نشان دهد. - در صورتیکه به دنبال نظر ارزیابی شونده هستید از شیوه مناسب پرسشگری استفاده کنید. - هنگامی که احساسات یک فرد را درک کنید می توانید از این دانش جهت به وی در جهت بهبود عملکرد سود جوید. - پرسشگری به شما کمک می کند تا احساسات افراد را در مورد جنبه های مختلف شغلی آنها درک کنید. - گوش کردن صحیح: به طور آرمانی شما باید به دنبال صرف ۸۰ درصد از زمان ارزیابی به گوش کردن و فقط ۲۰ درصد به صحبت کردن باشد. عمل گرائی - دستور جلسه را مد نظر داشته باشید و برای تمرکز بر موضوعات اداره جریان بحث و گفتگو را در دست بگیرید. - در خصوص اهداف مهم ارزیابی شونده در گذشته و اهداف در آینده وی منحرف نخواهید شد. - در صورتی که یک موضوع تاثیر بسزایی بر عملکرد دارد اما چندان فوریت ندارد می توان بحث درباره آن را به زمان دیگری موکول کرد. - موضوعاتی که علاوه بر فوریت زیاد تاثیر زیادی بر عملکرد را دارند باید مورد بحث قرار داد. - افراد گروه را به آینده نگری تشویق کنید منافع برنامه آینده برای افراد گروه و سازمان را به آنها بشناسانید تا در آنها انیزه ایجاد شود. درک علائم - برخی افراد می کوشند تا نظرات خود را به روشی مستقیم اعلام کنند. - برای درک نقشی که تن گفتار ایفا می کند می توانید به وضعیت بدنی و حالات چهره فرد توجه کنید و از چگونگی واکنش وی مطلع شوید. - گاهی اوقات ممکن است با لبخندی از نگرانی فرد به ویژه زمانی که اضطراب دارد بکاهید برای این کار ابتدا درباره یک موضوع آسان و مثبت سوالی را طرح کنید. لبخند بزیند تماس چشمی مناسب را حفظ کنید و مشتاقانه به وی نگاه کنید. - هنگامی که ارتباط میان دو نفر به خوبی برقرار می شود در تمام طول گفت و گو به یکدیگر نگاه می کنند مگر به هنگام به هم زدن چشمها یا فکر کردن - چنانچه فرد ارزیابی شونده از تماس چشمی پرهیز کند احتمالاً مشکلی به وجود آمده است. - ژاپنی ها در مقایسه با اروپایی ها و آمریکاییها گرایش بیشتری به رفتار رسمی دارند و این موضوع باعث می شود دشواری درک تن گفتار آن ها شود. در آمریکا تن گفتار برای برقراری سریع ارتباط استفاده می شود و نشانگر رفاقت بیش از حد است اما در فرهنگ اروپاییان که خویشان دار ترن نوعی ریاکاری تلقی می شود. که ناشی از تفاوت فرهنگ هاست. - شما می توانید از تکنیک های آینه ای برای تغییر حالت نشستن ارزیابی شونده استفاده کنید با اتخاذ حالت بدنی آرام ولی هشیارانه می توانید ارزیابی شونده را به انعکاس تن گفتار مثبت خود وادارید. - متمایل شدن به جلو ارزیابی شونده را به مشارکت بیشتر تشویق می کند. - حالت آینه ای دست حاکی از برقراری ارتباط خوب است. - ارزیابی شونده را با لحن دوستانه

یک لبخند یا یک سری سوال باز- پاسخ به راحت تر بودن دعوت کنید . - قرار دادن آرنج روی میز یا گره مشت ها ممکن است نشانگر بدگمانی یا پرخاشگری فرد باشد. تن گفتار را گشاده رویی خنثی نگهدارید . ارزیابی میزان تعهد - افراد در صورت متعهد بودن به انجام کاری از خود تلاش بیشتری انجام میدهند مطمئن شوید که ارزیابی شونده به طور کامل اهداف را قبل و بعد و طی مدتی ارزیابی از خود آن می داند و در صورت عدم فقدان تعهد برای شناسایی علل آن اقدام کنید . - ارزیابی شونده ای که نسبت به انجام اقدامات در نظر گرفته شده متعهد نباشد راهی برای اجتناب از گفتن نه مستقیم به پیشنهاد ارزیاب پیدا نخواهد کرد . - شناسایی فقدان تعهد در ابتدای کار شما را از مشکلات بعدی می رهاوند . - در طول ارزیابی لازم است میزان اشتیاق و تعهد ارزیابی شونده درباره اهداف توافق شده و سطوح عملکردی مربوط مورد توجه قرار گیرد . - برخی از علائم مثبتی که نشان دهنده میزان تعهد ارزیابی شونده نسبت به انجام یک وظیفه است عبارتند از: شرح دقیق جزئیات برنامه دستیابی به هدف و پرسیدن سوالاتی درباره اجرای برنامه یا شناخت کسی که باید درباره هدف اطلاعات داشته باشد . - برای سنجش تعهد از یک از یک سوال بسته- پاسخ با هدف پاسخ یک (بله) روشن استفاده کنید اگر فرد نسبت به قبول تعهد بی میل باشد پرسش های زیادی را مطرح خواهد کرد یا دچار شک و تردید خواهد شد . - ارزیابی شونده را به ارائه پیشنهاد برای تعیین زمانی مناسب جهت بررسی پیشرفت کار و رسیدن به نقاط عطف تشویق کنید. این کار بهتر از آن است که تاریخ بررسی مجدد را به فرد تحمیل کنید . - افراد متعهد همواره مدیرشان را از پیشرفت کار آگاه می سازند. در صورت نیاز از آنها کمک می خواهند و درباره کارشان گفت و گو می کنند و برعکس موضوع افراد بی تعهد گرایش به دوری از مدیر خود و تمامی مباحث و موضوعات است . توجه به شرایط دشوار - از آنجایی که در ارزیابی عملکرد توانمندی های افراد مورد بررسی قرار می گیرد و آینده آنها رقم می خورد در اغلب موارد نگرانی کارکنان را به دنبال خواهد داشت خود را برای بحث درباره موارد غیر متناظره آماده کنید و بکوشید شرایط دشوار را به خوبی اداره کنید . - به عنوان یک مدیر بین اهداف خود توازن ایجاد کنید . - دلسوز باشید ، اما سیاست شما درباره ارزیابی نباید تغییر کند . - سعی کنید آرامش جلسه را حفظ کنید و در صورت لزوم فرصت لازم به فرد جهت رسیدن به وضعیت مناسب بدهید . - اصل تمجید ، انتقاد و تمجید را دنبال نمایید . - اولین زمان را برای اتمام ارزیابی در نظر بگیرید . پرداختن به مشکلات عملکردی - مشکل را شناسایی کنید و به بررسی علل آن پردازید از ارزیابی شونده نیز راه حل بخواهید . - کلیه علل موجود جهت مشکل را بررسی کرده و موارد غیر مرتبط را کنار گذاشته و بر درستی مسئولیتهای محوله به فرد تاکید نمایید . - بهترین راه حل همان است که ارزیابی شونده پیدا می کند . - از ارزیابی شونده بخواهید تا برای مشکلات طرحی بدهد و با طرح سوالات آن را به سمت واقعی تر و عملی تر شدن سوق دهید و راه حل وی را بهبود دهید . بحث در مورد توسعه - هدف از فعالیت های توسعه و آموزش این است که ارزیابی شوندگان را در جهت تحقق اهداف و بهبود عملکردشان در کوتاه یا بلند مدت یاری کند . - روش ها و فعالیت های یادگیری را متناسب با ارزیابی شونده انتخاب کنید . - فعالیت ها باید در قالب طرح های توسعه فردی مستندسازی شوند . - نقاط قوت فرد را مشخص نمایید تا حوزه توسعه معین گردد - در باره روش های مختلف آموزش با ارزیابی شونده مشورت نمایید و بهترین شیوه را انتخاب کنید . - تعیین اهداف یادگیری مسیر آموزش را مشخص می کند . - اهداف یادگیری را دقیقاً مشخص نمایید یعنی فرد پس از طی دوره قادر به انجام چه کارهایی است . آرزوها و توان بالقوه - به آرزوهای فرد درباره آینده پی ببرید تا بتوانید طرحی برای پشتیبانی از وی و رفع نیازهایش تهیه کنید . - سعی کنید نقش مدیری را ایفا کنید که باعث توسعه افراد می شود و آنها را به حرکت و اقدامات - برنامه ریزی اقدامات - ارزیابی شونده باید تمامی افراد مسئول اقدامات تعیین شده را بشناسد و بر مان اتمام کار آگاهی داشته باشد . - تمامی اقدامات در مورد هدف را یادداشت کرده تا بدقول نشوید و هیچگاه اقدامی را به ارزیابی شونده تحمیل نکنید . جمع بندی ارزیابی - خلاصه ای از جزئیات ارزیابی که شامل توافقات درباره کارهای تعهد شده از سوی ارزیابی شونده است را تهیه فرمایید . - مواردی که ممکن است باعث عدم دستیابی به درک مشترک از

نتایج ارزیابی شوند را حل نمایید. - نگذارید یک سوء تفاهم تداوم یابد چراکه با آسیب همراه است. - در صورت نیاز به شفاف سازی از ارزیابی شونده بخواهید موضوع را باز کند - در انتهای ارزیابی به توافقی دوطرفه و رضایت بخش دست یابید. پیگیری ارزیابی - برای کسب اطمینان از این که ارزیابی در بلند مدت به تحقق اهداف کمک میکند لازم است پیشرفت کار از نزدیک مورد بررسی قرار گیرد. - می بایست نحوه موثر اهداف را شناسایی و در زمان مناسب اقدام به بررسی و نظارت آنها کنید. - مراحل پیشرفت روند ارزیابی را مورد بازبینی قرار دهید بدین ترتیب نقاط قوت و ضعف ها و کاستی ها مشخص می شوند و اطمینان لازم نسبت به روند موجود ایجاد خواهد شد. - هر چند که در نظر گرفتن نقاط بازرسی برای حصول اطمینان از دست یابی به پیشرفت مورد انتظار است اما از مداخله کردن به منظور رفع اشتباهات جزئی اجتناب کنید. - در صورت بروز مشکل از سوال های باز- پاسخ استفاده کنید. - چنانچه در مسئله ای فرد دچار مشکل است پشتیبانی خود را اعلام کنید. - هدف شما این است که افراد را تشویق کنید که تا فعالیت ها را از آن خود بدانند درباره مشکلات بیندیشند و برای آن راه حلی پیدا کنند. - به طور پیوسته طرح های توسعه را باز بینی و به ارزیابی شونده کمک کنید تا در حین اجرای طرح های مذکور به پیشرفت خود نیز کمک کند. - یادگیری باید فرایند مداوم باشد و به سن انسان بستگی ندارد کسب تجربه و مهارت های بیشتر منجر به اطمینان خاطر و توانمندی های علمی بیشتر نیز خواهد شد. - تداوم بخشیدن به یادگیری مهارت های جدید باعث افزایش اطمینان خاطر و ترویج تمایل به استفاده از خلاقیت بیشتر و علاقمندی به خطر کردن می شود. - با فرستادن کارکنان ماجراجو به دوره هایی که در شرایط محسوطی مورد علاقه آنه برگزار می شود به آنها کمک خواهیم کرد تا شیوه های تشکیل گروه را یاد بگیرند و از این طریق برای گروه یا سازمان خود مفید واقع شوند همچنین مهارت آنها به عنان یک عضو گروه یا رهبر در حرفه تفریحی مورد علاقه شان نیز افزایش خواهد یافت. تشویق به کار گروهی - توجه اعضای گروه را به اهدافی که به صورت واحد در پی دست یابی به آنها معطوف کنید. قبل از هر چیز درباره صورت جلسه نشست گفت و گو کنید در این میان اگر اعضا پیشنهادات بهتری دارند آنها را بازگو کنید و سعی کنید آنها را به یادگیری از یکدیگر سوق دهید. - افراد را تشویق کنید تا بازخوردهای هنگام ارزیابی خود دریافت و ارائه کنند و به آنه کمک کنند تا با یکدیگر به طور باز رفتار کنند و برای هم سودمند باشند. - در فضای باز ایجاد شده از طریق ارزیابی موثر اعضای گروه باید سهیم دانش و اطلاعات به منظور پشتیبانی از یکدیگر و ایجاد ارتباط موثر تشویق کنید. - از جلسات روهمی برای حل مشکلات ایجاد ارتباط کاری مناسب و بازبینی پیشرفت گروه در زمینه اهداف تعیین شده استفاده کنید. - همانطور که در یک گروه سازگاری میان افراد مهم است در سازمان نیز گروه های کاری نیز باید با یکدیگر سازگار باشند. - افرادی را که دارای نیازهای توسعه ای و آموزشی مشترک هستند در نظر بگیرید این کار هم از جنبه هزینه- فایده بهتر است و هم آنکه باعث تقویت ارتباط کارکنان با یکدیگر می شود زیرا افراد گروه می توانند تجارب یادگیری خود را به اشتراک بگذارند. - در صورتی که مدیران از دستاوردهای حاصل از توسعه افراد متقاعد شوند به سرمایه گذاری در زمینه ادامه خواهند داد. خود ارزیابی - موفقیت نظام ارزیابی مدیران باید مهارت خود را نیز هماهنگ با مهارت های کارکنان بهبود بخشند عملکرد خود را نیز به عنوان یک ارزیاب ارزیابی کنند و از ارزیابی شوندگان بخواهید تا بازخوردهای لازم را به منظور اثر بخشی بیشتر به شما ارائه کنند. - برای توسعه مهارت خود به عنوان یک ارزیاب از اعضای گروه بخواهید بازخوری صادقانه از عملکرد شما و میزان سودمندی ارزیابی خودشان ارائه کنند در پی آن باشید که آیا آنها از بازخورد دریافتی خشنود هستند و کدام یک از جنبه های فرایند ارزیابی نیاز به بهبود دارد. - برای انجام کار از کارکنان مشابه ای که در آن کار تخصص کافی را دارند بخواهید تا الگویی عملکردی برای شما نیز ارائه کنند. - از هر فرصتی برای یادگیری از دیگران استفاده کنید. - در فرایند ارزیابی باید از تک تک افراد گروه خواست تا صادقانه نظر خود را در رابطه با عملکرد و نتایج مثبت کار اعلام کنند. سخن آخر ارزیابی کارکنان مستلزم تعیین اهداف. ایجاد فضای سازنده. واقع گرایی. برنامه ریزی عملیاتی. ارائه پاداش در مقابل موفقیت ها پرداختن به مشکلات عملکردی. ایجاد انگیزه در

افراد. نظارت در پیشرفت. آشنایی با روش های بحث و گفت و گو در نظر گرفتن شرایط موجود و ... است. به امید موفقیت برای شما مدیر محترم تهیه و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی
لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

کالبد شکافی قدرت.

The anatomy of power .. قدرت عبارتست از امکان تحمیل اراده فرد بر رفتار جمعی دیگر عنوان: کالبد شکافی قدرت معرفی خلاصه ی کتاب این کتاب ترجمه ای است از : The anatomy of power, John Kenneth galbraith, Houghton Mifflin Company boston ۱۹۸۳ اشاره چاپ اول آن در شهریور ۱۳۶۶ توسط احمد شهسا ترجمه و بسیار کمیاب می باشد. کالبد شکافی قدرت دربرگیرنده ۱۸ فصل می باشد. که در ابتدا در یک دیدگاه کلی به قدرت پرداخته، سپس در دو فصل به ابزاهای آن که عبارتند از قدرت تنبیهی، قدرت تشویقی و قدرت اقناعی می پردازد. بعد در چهار فصل به منابع قدرت که شخصیت، مالکیت و سازمان می باشند پرداخته است. در فصول بعدی به دیالکتیک قدرت، انگیزه های نیرومند قدرت در دنیای پیش از سرمایه داری و در پیدایش سرمایه داری می پردازد. همچنین به منابع قدرت و ابزارهای مورد استفاده آن در گذر زمان و اعصار و واکنش ها نسبت به آن و جابجایی منابع قدرت نیز اشاره می نماید. بعد به رابطه سازمان و دولت، قدرت نظامی، قدرت دین و مطبوعات و تراکم و پراکندگی قدرت اشاره ای می نماید. معرفی نویسنده جان کنت گالبرایت در ۱۵ اکتبر ۱۹۰۸ در کانادا به دنیا آمد، تحصیلات خود را در دانشگاه تورنتو و سپس در دانشگاه برکلی کالیفرنیا ادامه داد. در سال ۱۹۳۴ پس از دریافت درجه دکترا، در دانشگاه هاروارد به تدریس پرداخت. در فعالیت انتخاباتی ادلای استیونسن برای کسب مقام ریاست جمهوری شرکت جست. با آنها نیز همکاری کرد. در مبارزه انتخاباتی جان افزایش کندی که با توفیق قرین شد از افراد مؤثر بود، نطقهای او را می نوشت یا اصلاح می کرد. در سال ۱۹۶۱ به سمت سفیر آمریکا عازم هند شد. در ۱۹۶۳ به وطن بازگشت. چندی در هاروارد به تدریس پرداخت و پس از قتل کندی از فعالیتهای سیاسی خود کاست. بعدها ریاست انجمن اقتصادی آمریکا را بر عهده گرفت. بررسی کتاب از نظر ماکس وبر قدرت عبارتست از امکان تحمیل اراده فرد بر رفتار جمعی دیگر. این تعریف یقیناً همان است که عامه مردم از قدرت می فهمند: افراد یا گروهی اراده و خواست خود را بر اراده و خواست های دیگران به رضا یا به زور، تحمیل می کنند. ص ۲۳ در این کتاب سعی بر آن است تا به منابع قدرت پی برده شود. و به این سوالات پاسخ دهد: چه عاملی است که فرمانروا را از فرمانبر جدا می کند؟ به چه مجوزی بعضی، در امور جزئی و کلی، حق حکمروایی دارند؟ چه امری موجب می شود که دیگران به خواستههای آنان گردن نهند؟ این پرسشها که قدرت از چگونه تحمیل اعمال می شود و چه روشهای مناسبی در اعمال قدرت در دسترس است، موضوع مورد بررسی این کتاب است. قدرت در تحلیل علمی با عدد «سه» پیوندی نزدیک می یابد. از سه ابزار (تنبیهی، تشویقی، اقناعی) استفاده می کند و سه خصیصه یا نهاد (شخصیت، مالکیت، سازمان) حق استفاده و اعمال آنها اعطا می کنند. در قدرت تنبیهی آلترناتیو تنبیه و مجازاتی به همراه دارد که فرد یا گروه را زیر فشار می گذارد. قدرت تنبیهی با فشار و تهدید به اجرای اعمالی که نتایج سخت و دردناک به بار خواهد آورد، به تحصیل اطاعت و تسلیم افراد توفیق می یابد. قدرت تشویقی بر خلاف آن با پیشنهاد پاداش و رفتار مثبت، با اعطای چیزی ارزشمند به آنکه سر فرد آورده است به مقصود خود می رسد. قدرت اقناعی بر عکس از طریق تغییر عقیده اعمال می گردد. ترغیب و تبلیغ، آموزش و پرورش و یا دیگر اقدامات مناسب اجتماعی که طبیعی، پاکیزه و به حق جلوه می دهند، موجبات تسلیم و رضای افراد را به اراده شخص یا اشخاص دیگر فراهم می آورند. در پس این سه ابزار که برای اعمال قدرت به کار می روند سه منبع قدرت وجود دارد که عبارتند از شخصیت، مالکیت و سازمان. جدا کردن و تفکیک منابع قدرت و ابزارها در هر اعمال قدرت

خاص، تقسیم بندی اهمیت نسبی آنها و مشاهده دگرگونیهای به نسبت مهمی که در طول زمان بر آنها عارض شده، وظیفه ایست که این کتاب بر عهده گرفت است. قدرت تنبیهی فرد را به نوعی مجزات جسمانی یا روحی تهدید می کند که آنقدر رنج آور و دردناک است که فرد برای در امان ماندن از دست آن، از تعقیب خواست و اراده خویش صرف نظر می کند. در قدرت تشویقش پاداش یا پرداختی به شخص پیشنهاد می شود که از هر جهت سودبخش و خوشایند است. در نتیجه فرد ترجیح می دهد از میل و خواست خود چشم پوشد تا به پاداشی که وعده داده شده برسد. در حالی که قدرت تنبیهی و تشویقی عینی و قابل رؤیت است، قدرت اقناعی بر عکس ذهنی و نامرئی است. قدرت اقناعی، گذشته از زمینه ذهنی و نظامی، در قسمتهای دیگر هم اهمیت بیشتری کسب کرده است. سیاستمداران نوین به شدت همه فعالیت خود را در راه پرورش اعتقاد به کار انداخته اند. در دمکراسی های قرن بیستم قدرت سیاسی، در معیار وسیعی عبارتست از قدرت اقناعی. در اثر قدرت اقناعی فرد به کاری که انجام می دهد واقعاً معتقد است. از اعطای پاداش به عنوان محرک هنوز به شدت استقبال می شود اما مقاصد و هدفهای مؤسسه که کاملاً در ذهن کارمندان جا باز کرده به صورت اعتقاد آنها در آمده، نیروی مستقل و مهمتری است. اینها همه بجا و درست و مؤثر است اما وجود اعتقاد در آنها خود تظاهر بسیار مؤثری از قدرت اقناعی است. همه رؤسای جمهور اخیر آمریکا به کرات با مطبوعات و رادیو و تلویزیون درگیر بوده اند. و این بدان سبب است که رسانه های گروهی، بر اعمال قدرت اقناعی از سوی رییس جمهور، تا حدی نظارت و کنترل دارند. شخصیت از بین سه منبع قدرت یکی از چیزهایی که دسترسی به قدرت را فراهم میکند شخصیت می باشد. سه منبع (شخصیت، مالکیت، سازمان) همواره در ترکیب و تراخل با یکدیگرند، هر یک از منابع قدرت با ابزار معینی رابطه ای بسیار قوی و نه انحصاری دارد. سازمان با قدرت اقناعی، مالکیت با قدرت تشویقی و شخصیت نیز با قدرت تنبیهی رابطه های اساسی و دیرینه دارد. مهمترین عاملی که در اجتماعات نوین به شخصیت پیوسته رابطه ایست که بین آن و قدرت اقناعی بوجود آمده است. جنبه های مختلفی در شخصیت وجود دارند که با قدرت اقناعی رابطه دارند، از قبیل: توانائی شخص در بیان فکر خود به صورتی متقاعد کننده، داشتن ایمان راسخ و اعتقاد کامل و بیان قاطع، با اطمینان بیان کردن نتایج مبهم و نامعلوم و... در تفسیرهای سیاسی نوین، گرایش شدیدی وجود دارد که در نقش و اهمیت شخصیت در اعمال قدرت مبالغه کنند. تعدادی از عواملی که در ایجاد مبالغه در نقش شخصیت مهم می باشند عبارتند از: خود بینی و خود ستایی، تاثیر تملق و چاپلوسی، طبیعی عمومی مشاهدات اجتماعی، تشریفات سیاسی و.. قدرت واقعی از آن کسی است که درگیر و دارها قادر باشد پذیرش مردم را به دیدگاههای اساسی خویش بدست آورد. آنکه قدرت واقعی ندارد تنها کارش این است که تسلیم عقاید عامه مردم باشد. مالکیت مالکیت در واقع یکی از سه منبع قدرت است. در زمانهای اخیر اهمیت آن، در قیاس با سازمان، کاستی یافته است. قدرت که زمانی در مؤسسات سوداگری و نیز در دولت تنها از مالکیت، و در واقع از منابع مالی سرچشمه می گرفت اکنون از ساختاری مرکب از افراد و بوروکراسی نشأت می گیرد. دسترسی به ابزارهای قدرت هم از طریق مالکیت کاهش یافته است. مالکیت در واقع، همیشه دسترسی به قدرت اقناعی را تا حدودی میسر ساخته است. در زمانهای پیشین خاصه در سالهای آخر قرن گذشته اعتبار و مالکیت آنقدر زیاد بود که بی آنکه نیلزی به پرداخت پاداش باشد به صاحب آن قدرت می بخشید. آنچه ثروتمند می گفت و می اندیشید در عقیده دیگران چون امری بدیهی و مسلم تأثیر می گذاشت. ثروت از چنان شهرت خوبی برخوردار بود که به خودی خود به هر دو قدرت تشویقی و اقناعی دسترسی داشت. سازمان سازمان وقتی نیرومند است که به هر سه قدرت تنبیهی، تشویقی و اقناعی به طور مؤثر دسترسی داشته باشد و ضعیف است اگر استفاده از آنها تأثیرش کم یا هیچ باشد. سازمانی که به مالکیت و شخصیت دسترسی دارد آشکار است که که از این ارتباط کسب قدرت می کند و اگر در استفاده کامل از قدرت تنبیهی، تشویقی و هم اقناعی در درجات مختلف آزادی عمل داشته باشد، بر قدرتش خواهد افزود. حکومت وقتی با دو منبع قدرت، یعنی مالکیت و شخصیت متحد شد و به همه ابزارهای قدرت دسترسی یافت به صورت سازمانی نیرومند، یعنی یک قدرت استثنایی در می آید. دیالکتیک قدرت، انتظام

قدرت اتحادیه های کارگری با کمک دولت توفیق یافتند استفاده از ابزارهای قدرت را که کارفرمایان بر علیه اتحادیه بکار می گرفتند موقوف نمایند از جمله استفاده آشفته و بی حساب از قدرت تنبیهی پلیس، استفاده از قدرت تشویقی در پرداخت به اخلا لگران اعتصاب و از قدرت اقناعی به اشکال گوناگون در تبلیغ و ترغیب شخصی را. باید توجه داشت که دولت بطرق مختلف در سه ابزار قدرت مداخله و از منابع قدرت بصورت مشابه، ولی البته نه همانند و یکسان حمایت می کند. پیدایش سرمایه داری سرمایه داری را نیز باید دید و شناخت و چه خوبست که آنرا به صورت انتقال و جابجایی قدرت و ابزارهای تحمیل آن ببینیم. سرمایه داری تجاری منبع اولیه قدرت خود را از مالکیت داشت اما این منبع قدرت دیگر زمین نبود بلکه به صورت سرمایه به ویژه به صورت کالا برای فروش و زر وسیم برای تهیه آن در آمده بود. در همان حال اهمیت شخصیت رو به کاهش می رفت، سازمان بیشتر سر بلند می کرد و قدرت تشویقی به شدت فزونی می گرفت. استفاده از قدرت تنبیهی کاستی می پذیرفت هر چند هنوز در دسترس بود. اعمال قدرت اقناعی، به صورت محدود و جالب توجه و با آینده نگری انجام می گرفت. یکی از ادعاهای بر حق و درست سرمایه داری این است که پیدایش تشویقی را که بسیار متمدانه تر است به جای مجازات تنبیهی نشانند. مالکیت همچنین حیثیت بازرگانان را در اجتماع بالا برد که به نوبه خود اطاعت اقناعی را که از ثروت ناشی می شد افزایش داد. در اثر سرمایه داری صنعتی دگرگونیهایی در منابع قدرت رخ داد که ابزارهای قدرت را هم فرا گرفت. سازمان به عنوان منبع قدرت در سرمایه داری صنعتی سر برافراشت و سرانجام جای مالکیت را که به عنوان منبع قدرت مسلط در آمده بود گرفت. قدرت تنبیهی یکسره ناپدید نشد و همچنان در دسترس دولت یا مأموران امنیت کمپانی باقی ماند. اما در قیاس با امکانات وسیعی که قدرت تشویقی در اختیار داشت چندان مهم نبود. با این همه اقدام بسیار مهم کاملاً عملی و جالب در درون سرمایه داری پیشرفته ادامه توسل آن به قدرت اقناعی بود- یعنی ادامه سازگاری و تقابلهش با عقاید اقتصادی بر حسب احتیاج روزمره و واقعیت. همه این اقدامات، هر یک به طریقی بر حسب پیدایش عقایدی شدند در حمایت از تسلیم و اطاعت و نتیجه آن افزایش قدرت صاحبان صنایع بود. واکنش ها مارکس بازرگانان حمله به مالکیت به عنوان منبع قدرت، به صورتی که تا آن موقع از هیچ دانشمندی سابقه نداشت، نشان داد که چگونه تمهیدات اجتماعی و اعتقاد می تواند وسیله ای برای اعمال قدرت باشد. بازرگانان همه اهمیتی که قدرت مارکسیستی داشت و ترس زیادی که ایجاد کرده بود در کشورهای صنعتی و در رویارویی بازرگانان مظاهر قدرت سرمایه داری صنعتی، باشکست مواجه شد. سرمایه داری صنعتی بازرگانان ترکیب مالکیت و سازمان به عنوان منابع قدرت و بازرگانان تجهیز و به کارگیری قدرت تشویقی و قدرت اقناعی خویش بسیار نیرومند بود. عصر سازمان در مهمترین تغییر و تحولی که اخیراً در انگیزه های قدرت روی داده است یعنی پیدایش سازمان به عنوان منبع قدرت رقابت آن در تضعیف نسبی نقش های شخصیت و مالکیت. سازمان به صورت شرکت سهامی تحت نظارت هیأت مدیره، اتحادیه کارگری، دولت بوروکراتیک نوین، گروههای کشاورزی، تولید کنندگان نفت که بازرگانان حکومتها همکاری نزدیک دارند، انجمن های تجاری و تشکیلات و واسطه های پارلمانی در آمده و همه اینها مظاهر سازمان است. همه اینها گواهی بر نزول نسبی اهمیت شخصیت و در حد کمتری مالکیت، به عنوان منابع قدرت است. اینها نشانه اتکا روزافزون به تمهیدات اجتماعی به عنوان ابزار تحمیل قدرت است. جای شخصیت های پر قدرت و بازرگانان نفوذ را گروههای مدیریت گرفته اند. کارفرما تسلیم مرد سازمانی بی نام و نشان شده و شخصیت بدین سان در ورطه سقوط و نزول افتاده است. با جابجایی منابع قدرت از شخصیت و مالکیت به سازمان، کاهش کحسوسی در تأثیر نسبی قدرت تشویقی راه یافت و چنانچه انتظار می رفت در اعمال قدرت اقناعی پیشرفت قابل توجهی حاصل شده است. این دگرگونی از جمله در رابطه بین مؤسسه صنعتی با اتحادیه کارگری بسیار آشکار بود. سازمان و دولت در قرن نوزدهم و تا چند دهه اول قرن بیستم، دولت نوین کاملاً ابزاری در دست قدرت سرمایه داری صنعتی بود. همچنین در اعمال قدرت صنعتی نوعی انحصار وجود داشت و مستقیم یا از طریق دولت، به هر حال قدرتی در کار بود. هیچ چیز با شخصیت، مالکیت و سازمان صنعتی برای کسب تسلیم و

اطاعت رقابت نمی‌کرد. یکی از وجوه کاملاً مشخص عصر سازمان، پیدایش گروه‌های متعدد سازمان یافته است که در صدد تملک و تصرف ابزارهای قدرت از دولت بودند، تادر نیل به هدفها و مقاصد خویش از آنها استفاده کنند. همچنین سازمانهای مختلفی در درون تشکیلات دولت سر بر آورد مثل وزارتخانه‌ها، نمایندگی‌ها... دولت نوین در درون ساختار خود هر سه منبع قدرت را وحدت بخشید. این تشکیلات، به طور کلی ونه دقیقاً همانست که بوروکراسی می‌نامند. در دولت نوین قدرت اقناعی وسیله ای قاطع تصور شده است. قدرت نظامی قدرت نظامی نه تنها همه منبع مهم قدرت را در خود دارد، بلکه تمام ابزارهای تحمیل قدرت را هم با جامعیت فوق العاده و اثربخش، در اختیار دارد. و این امر نه تنها بر اثر حجم و ظرفیت، بلکه حتی احتمالاً به خاطر نتایجی که حاصل می‌شود چیزی پر هیبت است. تشکیلات نظامی از سه منبع قدرت، دو منبع را: مالکیت (یعنی اغتبارات مالی) و سازمان را به حد کفایت و گسترده در اختیار دارد. در تشکیلات نوین نظامی، شخصیت کمتر واجد اهمیت است. علاوه بر منابع وسیع و ذخائر گسترده ای که قدرت نظامی مورد استفاده قرار می‌دهد و سازمان بسیار استوار و با انضباطی که در اختیار دارد، از قدرت تنبیهی هم به حد کفایت استفاده می‌کند. و با اعمال قدرت تشویقی و اقناعی به تحصیل اطاعت و تسلیم جامعی دست می‌یابد. قدرت دین و مطبوعات در عصر جدید منابع و ابزارهای قدرت دینی، در دنیای مسیحیت به شدت به کاستی گراییده است. مالکیت کلیسا هم به عنوان منبع قدرت تاحد زیادی کاهش داشته است. به تبع تنزل نسبی و گاه مطلق منابع قدرت، ابزار قدرت هم به سختی آسیب دید و رو به ضعف نهاد و فقط قدرت اقناعی به عنوان تنها وسیله قابل اعتماد به منظور کسب تسلیم و رضای دینی باقی می‌ماند. اما آنهاهم آسیب دیده است. اما مالکیت در مطبوعات و تلویزیون، اهمیت خود را حفظ کرده است و قدرت تشویقی تشکیلات گسترده و پر خرج آنها بر پا نگه داشته است. اما باید گفت که باز هم منبع اصلی قدرت آن سازمان است و این تمهیدات اجتماعی سازمان و خصوصیات ناشی از آن است که تسلیم و اطاعت بیرونی را کسب و نگهداری می‌کند. ثروت و وفور نعمت از عواملی بود که به پراکندگی قدرت کمک کرد زیرا نقش مالکیت را تضعیف کرد. و بر اثر آن از اهمیت قدرت تشویقی کاست. بر اثر وفور نعمت مصرف کننده و کارگران آلترناتیوهای متعدد پیدا کردند و دیگر الزامی نداشتند در مقابل هر نوع اعمال قدرتی سرمایه تسلیم فرود آورند. انحصار در یک جامعه فقیر خود یک منبع قدرت است، در حالی که در جامعه غنی مردم به فکر می‌افتند آلترناتیوهای دیگر پیدا کنند. آنها که به ماشین رفاه اجتماعی دولت نوین، حمله می‌کنند تأثیر آن را در محو و پراکنده کردن قدرت تشویقی که در گذشته مایه تقویت قدرت صاحب کار بود خوب دریافته اند. قدرت، نیز بر اثر خاصیت دیالکتیکیخودش دچار تفرقه و پراکندگی شده است. آنها که زمانی اجبار و اضطراب را قبول و تحمل می‌کردند حالا به خودی خود برای مقاومت در مقابل آن دچار مشکل شده اند. در گذشته چنین نبود، چنین واکنشی اقدامی خرابکارانه تلقی می‌شد. نتیجه منظور این کتاب آن نیست که درباره اعمال قدرت، خاصه درباره نقش مخاطره آمیز قدرت نظامی به داوری بنشینند. (قدرت نظامی پدیده ای نیست که بتوان آنرا جدا کرد و به تجزیه و تحلیل آن پرداخت. ممکن است اعمال قدرت با رنج، خشونت و سیه وری همراه باشد. همچنین فقدان آن هم این عواقب را دارد. امید نویسنده این است که خواننده پس از فراغت از مطالعه، از طبیعت و ساختار قدرت آگاهی کامل و دقیقی حاصل کرده باشد. از منابع قدرت، از ابزارهای اعمال قدرت، از روابط و بستگی های متنوعی که در منابع و ابزار قدرت وجود دارد، از دگرگونیهایی که در طول زمان بر آنها عارض شده و از شکل نوین و تأثیر آنها. و بر آن است که نقش تازه و مهمی که قدرت اقناعی بر عهده گرفته، به خوبی شناخته شود. قدرتی که اصولاً بدان سبب تأثیر می‌بخشد که مالکیت از اعمال آن یکباره غافل و بی خبریم و زودباور زیرا چنین می‌پنداریم که نسبت به یک عقیده ظاهراً عادی، نسبت به یک فضیلت ظاهراً طبیعی و مقبول، واکنش نشان می‌دهیم. هم چنین بر آن است که از موضوع توهم قدرت که جمعی بدان گرفتارند و از ضعفی که در تراکم قدرت بر اثر گرایش که در مقابله با اعمال آن از طریق پراکندگی قدرت پیدا شده، اطلاعات کافی داده باشد. نویسنده در ابتدا با توضیح و تفسیر قدرت، و تبیین چگونگی و ابعاد آن به عوملی که بر قدرت تأثیر می‌گذارند پرداخته، سپس

ابزارها و منابع قدرت را به خوبی توضیح داده و نقش هر یک و جایگاه آنها را مشخص نموده است. در ادامه به گذر قدرت و تأثیر منابع و ابزارهای مورد استفاده و قدرتمند در شرایط را بررسی می نماید و اینکه در هر عصری منبع قدرت چه بوده است و با چه ابزاری می شد قدرت نمایی نمود. ارائه: علی ادبی فیروزجایی منبع: مدیریت دولتی در ایران لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

مدیریت توازن کار و زندگی

... work/life Management نویسنده: رابرت هولدن، بن رنشو مترجم: سعید علیمیرزائی با مقدمه دکتر خدایار ایبلی، نشر سارگل شامل؛ ضرورت تشکیل، اهداف، جلسات غیر رسمی و رسمی، انتخاب نوع و حفظ مسیر جلسه تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی درک موفقیت • بینید موفقیت واقعاً از نظر شما چه مفهومی دارد. با خود صادق باشید • مردم اغلب بدون آنکه معنای موفقیت را بدانند برای بدست آوردن آن به شدت تلاش می کنند. ما از طریق رسانه، افراد خانواده، و فرهنگ حاکم بر جامعه پیام های متفاوتی را درباره موفقیت دریافت می کنیم. موفقیت زمانی حاصل می شود که یک زندگی متوازن و رضایت بخش داشته باشیم • هر روز فرصتی را به تفکر در مورد ارزش هایتان اختصاص دهید و سعی کنید نسبت به آنها وفادار بمانید • برای رسیدن به مفهوم موفقیت ابتدا ارزش های خود را مشخص کنید. در تنهایی بنشینید و در مورد مهم ترین چیزهای زندگی فکر کنید. ارزش هایتان را در کانون زندگی به تعادل بینش و سعادت مندی بهتر و بیشتر دست پیدا کنید. • فرصتی را به ایجاد یک تصویر ایده آل از زندگی اختصاص دهید • هدف انگیزه شما برای انجام یک کار است. هدف چیزی است که به کار و زندگی شما معنا می بخشد. هدف پیدا کردنی نیست چیزی است که باید آن را بر اساس آنچه برایتان حایز اهمیت است انتخاب کنید. منظور از دیدن تصویر بزرگ چشم انداز کلی شما نسبت به کار و زندگی است. این تصویر شامل ارزشها و اهداف و نقشهای شما است • دستیابی به موفقیت مستلزم داشتن نگرش مثبت است • موفقیت نوعی نگرش است و نباید آن را صرفاً به عنوان یک سری پیروزی ها یا کسب منافع مالی در نظر گرفت. اگر این طور بود آن وقت هر کس که با تلاش موفق می شد میتواند خود را یک آدم موفق بداند • مسئله موفقیت را به عنوان یک نگرش در نظر بگیرید تا بتوانید زندگی خود را بر مسایل و موضوعاتی که واقعاً برایتان مهم هستند متمرکز کنید • توجه داشته باشید که همیشه گرفتار بودن نشانه عدم کارایی و اثر بخشی شما در انجام امور است • از کار کردن بیش از اندازه به منظور اتمام کارها در مهلت مقرر اجتناب کنید و یاد بگیرید که چطور بر زمان خود مدیریت کنید. سعی کنید در دام فعالیت و کار گرفتار نشوید. سعی کنید از روی عادت یا داشتن احساس گناه خود را مشغول و گرفتار نکنید چرا که همگی در نهایت موجب کاهش اثربخشی و از بین رفتن انگیزه میشوند • کارها را بر اساس میزان اهمیت اولویت بندی کنید نه بر اساس میزان فوریت • یک وظیفه یا کار فوری چیزی است که به توجه و رسیدگی نیاز دارد در حالی که اولویت با تصویر بزرگ ارزش های اصلی و هدف شما در ارتباط است • به خاطر داشته باشید که افزایش سرعت باعث کاهش کیفیت می شود • امروز بسیاری از نتایج بر مبنای سرعت سنجیده می شوند. به عنوان مثال باید بین سرعت تحویل کار و کیفیت آن توازن وجود داشته باشد. به همین ترتیب ارتقای سریع تکنولوژی باید در جهت چشم انداز مورد نظر باشد و صرفاً با هدف تغییر اوضاع جاری صورت نگیرد • ترتیبی دهید که کارتان با معیار هایی که برای موفقیت دارید هدایت شود • توازن صحیح میان کار و زندگی از طریق تعیین یک سری معیارهای مشخص برای موفقیت (شامل اهداف شغلی برنامه های تفریحی و اهداف بهسازی فردی) حاصل می شود ((• علاقه مندی های خود را کاملاً از محیط کار خارج کنید و از دوستان و خانواده خود بپرسید موفقیت از نظر آنها به چه معناست •)) نقش های مهم خود در کار و زندگی را فهرست اولویت بندی و ارزیابی کنید.

● نقش افراد (مثلا به عنوان مدیر، پدر، همسر، یا دوست) حوزه مسئولیت آنها را تعیین می کند. برقراری توازن صحیح میان کار و زندگی مستلزم آنست که تک تک نقش های خود را به دقت تعریف کنید. نقش های خود را به دقت مشخص کنید و در مورد آنها انعطاف پذیر باشید. زندگی را در مجموع در نظر بگیرید: خانواده دوستان تفریح و مشارکت در فعالیت های اجتماعی. قصد دارید چه نقش های مهمی در پرورش فرزندتان ایفا کنید ●؟ تعیین اهداف: تعیین معیارهای مشخص موفقیت مستلزم آنست که ابتدا اهداف کوتاه مدت میان مدت و بلند مدت خود را به دقت مشخص کنید. اهداف خود را در سه گروه اصلی یادداشت کنید ●: آنچه می خواهید باشید، کارهایی که مایلید انجام دهید، و چیزهایی که می خواهید انجام دهید * ●.

در مورد کارهایی که در انجام آنها مهارت دارید فکر کنید و بکوشید نقاط قوت خود را تقویت کنید ●. حتما اهداف و نقاط قوت خود را اولویت بندی کنید. در صورت لزوم آن، آن دسته از وظایف یا مسایلی که موجب بهسازی مهارت های شما نمی شوند را به دیگران محول کنید. از خود پرسید: ((واقعا در انجام چه کارهایی مهارت دارم؟))، ((استعداد طبیعی من در چه کاری است * ●؟)) برای خود یک بیانیه موفقیت بنویسید و مرتبا به آن رجوع کنید ●. بیانیه موفقیت چارچوب مرجعی را برای ارزیابی توازن میان کار و زندگی به دست می دهد. این بیانیه به مرام نامه شما در زندگی، و نیز به معیاری برای سنجش توازن میان کار و زندگی تبدیل خواهد شد * ●. موفقیت های خود را مرور کنید. مطمئن شوید که آمادگی سازگار شدن را دارید.

● موفقیت یک فرآیند است، نه یک هدف نهایی. اگر قصد دارید بین کار و زندگی خود توازن ایجاد کنید باید به طور مستمر بر پیشرفت خود نظارت داشته باشید و آن را مورد بازنگری قرار دهید. دائما به تصویر بزرگ زندگی فکر کنید تا مطمئن شوید اقدامات شما درست هستند و از زمان به خوبی استفاده می کنید * ●. از افراد بخواهید به شما باز خورد های سازنده بدهند. از این باز خورد ها درس بگیرید ●. گرفتن باز خورد از دوستان، همکاران، و اعضای خانواده یکی از راههایی است که میتواند شما را در اندازه گیری میزان موفقیت کمک کند. به خاطر داشته باشید که دریافت باز خورد سازنده موهبتی ارزشمند است * ●. برای تقویت نقاط قوت خود و غلبه بر موانع از روش مربی گری استفاده کنید ●. سازمانها به تدریج متوجه شدند که موفقیت آنها در بلند مدت به میزان تعهد، تخصص، و خلاقیت کارکنانشان بستگی دارد و به همین دلیل استفاده از روش مربی گری روز به روز متداول تر می شود. داشتن مربی موجب می شود که راحت تر با موقعیت های دشوار (از قبیل تغییرات شغلی یا مشکلات شخصی) کنار بیایید. شناخت خود * ● اطمینان حاصل کنید که مطابق ارزش هایتان زندگی می کنید و به آنها اعتقاد دارید ●. رسیدن به توازن در کار و زندگی مستلزم آنست که از باورها، ادراکات، انتخاب ها، و اقدامات خود به شیوه ی ● استراتژیک بهره برداری کنید تا بتوانید به توازن مورد نظرتان دست یابید * ●. هر روز در مورد گزینه ها و راه حل های جدید فکر کنید و به تدریج به دنبال شیوه های بهتر برای انجام امور باشید ●. ادراک یک امر انتزاعی است که نوع نگاه شما به مسایل و شیوه تعبیر و تفسیر تجربیات را توصیف میکند. لازم است بدانید که ادراک نوعی انتخاب است. آماده جستجوی راه حل های تازه باشید تا بهتر بتوانید آنها را پیدا کنید. فکر خود را باز نگه دارید و انعطاف پذیر باشید * ●. روی مثبت صحبت کردن با خود تمرین کنید و یاد بگیرید که ارزش نقش خود در انجام امور را ببینید ●. مهم ترین گفت و گفتگو های شما در زندگی گفت و گو با خودتان است. به تاثیری که این ((صحبت با خود)) بر باورها، انتخاب ها، و اعمالتان دارد دقت کنید. به آنچه به خود می گوئید گوش کنید. به عباراتی که با (نمیتوانم) شروع می شوند، عبارت های تاکیدی ((بله، اما)) گوش کنید. ((احساسات خود را بشناسید و درک کنید تا بتوانید در مقابل آنها واکنش نشان دهید * ●.)) درک هوش عاطفی ●

هوش عاطفی نشان دهنده ی توانایی شما در کنترل احساسات و افکارتان است. تقویت هوش عاطفی باعث تصمیم گیری بهتر، تفکر دقیق تر، و اعمال خالصانه تر می شود. هوش عاطفی شما را در بهره برداری بهتر از عقل و خرد یاری می کند و باعث درک بهتر دیگران و ایجاد اعتماد متقابل میشود ●. تشخیص احساسات و درس گرفتن از آنها ● اختصاص فرصتی

برای ثبت افکار و احساسات در طول روز موجب بصیرت و آگاهی بیشتر شما نسبت به خود می شود. با بررسی افکار و احساسات خود می توانید پی ببرید که تا چه اندازه میان کار و زندگی شما توازن وجود دارد. احساسات پیام هایی هستند که با خواندنشان می توانید به موفقیت و خوشبختی بیشتر دست پیدا کنید. سعی کنید احساسات خود را درک و از آنها تبعیت کنید * • تردید را در اعضای گروه خود تشخیص دهید و سعی کنید به علت نگرانی آنها پی ببرید * • هم دلی یعنی این که علاوه بر موفقیت خود، موفقیت طرف مقابل را نیز درک کنید. هم دلی باعث مهربانی، اعتماد، همکاری و صداقت بیشتر در روابط با دیگران می شود * • به خاطر داشته باشید که داشتن روابط خوب با دیگران از جمله نیازهای اساسی انسان است * • برای کلیه ابعاد مهم زندگی خود شامل روابط، خانواده، اوقات فراغت، کار و بهسازی فردی وقت بگذارید و سعی کنید زندگی را در مجموع بنگرید. عدم توازن میان کار و زندگی می تواند اثرات مخربی بر روابط شما بگذارد. ببینید از برقراری ارتباط با دیگران چه می خواهید و ان را جزو اولویت های مهم قرار دهید * • تصمیم بگیرید که واقعا می خواهید چه نوع پدر و مادری باشید. * • تجربه در یا مادر بودن هم دشوار و هم لذت بخش است. از خود پرسید که اولویت های شما در ارتباط با فرزندان کدامند؟ آیا می خواهید فرزند داشته باشید اما هنوز در مورد زمان آن تصمیم نگرفته اید؟ این سیاست ها * • تاثیر زیادی در ایجاد توازن میان نقش شما به عنوان یک پدر یا مادر و نقش شما به عنوان عضوی از سازمان خواهند داشت * • فرصتی برای استراحت و تفریح باعث ارتقای بهره وری می شود * • استرس فراوان، کوفتگی بیش از حد، وضعیت نامساعد جسمی و روحی، بی خوابی، و تیرگی روابط با دیگران از جمله تاوان هایی هستند که باید بابت تفریح نکردن پردازید. تفریح کردن برای استرس علاوه بر نقش درمانی، نقش پیشگیرانه نیز دارد. داشتن یک زندگی موفق و متعادل مستلزم آن است که اهداف شغلی معین و مشخصی برای خود تعریف کنید و سپس بر مبنای آنها به اولویت بندی امور پردازید * • برای دستیابی به اولویت هایتان در خود تعهد ایجاد کنید * • در مورد اهداف بهسازی فردی تصمیم بگیرید. با فهرست کردن و اولویت بندی مهارتهای نیازمند بهسازی می توانید یک برنامه توسعه فردی تدوین کنید * • این کار سبب صرفه جویی در وقت و انرژی می شود و شما را از سر در گمی نجات می دهد * • مهم ترین عامل در تحقق اهداف مورد نظرتان این است که برای کار و زندگی خود یک برنامه عمل تهیه کنید و اقدامات لازم را مطابق با آن انجام دهید. اهداف خود را تعریف، و دقیقا آنها را مشخص کنید * • در مورد آخرین پیشرفت های حاصله مطالعه کنید تا بتوانید اقدامات آگاهانه تری انجام دهید * • پس از آنکه در مورد اهداف کلی خود به نتیجه رسیدید، ببینید کدام اهداف جزئی در عرصه کار و زندگی می توانند شما را در جهت رسیدن به آنها یاری کنند. قبل از شروع کار روی اهداف، اطمینان حاصل کنید که کلیه اطلاعات لازم را کسب کرده اید * • برای هر یک از مراحل اقدامات خود تاریخ مشخصی را تعیین کنید * • این کار برای حفظ تمرکز بر اهداف ضرورت دارد. هر هدف را به اجزای کوچکتر تقسیم، و سپس آنها را اولویت بندی کنید. اگر هدف نهایی شما رسیدن به توازن میان کار و زندگی باشد، تعیین اهداف زمانی غیر واقع بینانه باعث وارد آمدن فشارهای غیر ضروری می شود. ایجاد تغییر * • توجه داشته باشید که همه به نحوی از برقراری توازن میان کار و زندگی شما بهره می برند * • موفقیت در محیط های کاری مستلزم آنست که سازمان ها و کارکنان پذیرای شیوه های نوین انجام کار باشند. سازمان هایی که به طور مستمر به استفاده از استراتژی های کار و زندگی می پردازند نیروهای بهتری جذب می کنند و بهتر می توانند نیروهای خوب خود را در سازمان نگه دارند. علت اصلی آنست که کارمندان آنها کمتر دچار استرس می شوند و کمتر در خواست مرخصی استعلاجی می کنند * • حتما از مرخصی های سالانه به طور کامل استفاده کنید * • مرخصی شناور به معنای آنست که می توانید مرخصی سالانه خود را به تعطیلات طولانی آخر هفته و کار نیمه وقت تبدیل کنید. کار در ساعات فشرده یعنی اینکه می توانید تعداد ساعات یک هفته پنج روزه عادی را در چهار روز خلاصه کنید * • برای تک تک ساعات روز ارزش قائل شوید و از آنها به شکلی موثر استفاده کنید * •

گاهی اوقات عدم توازن میان کار و زندگی یکی از عوارض ناشی از مدیریت نادرست سازمان است. توانایی شما در صرفه جویی در وقت یا اتلاف وقت باعث وجود یا عدم وجود توازن میان کار و زندگی می شود * • اولویت های اصلی تان را ارزیابی، و همه حواس خود را معطوف آنها کنید تا عملکرد شما در سطح عالی باشد * • از قدیم تعریف واژه موفقیت با واژه ((بیشتر)) همراه بوده است. اگر این بیشتر بودن از حد بگذرد باعث ایجاد آشفتگی و بی نظمی، تحمل فشارهای مضاعف، تعهد بیش از اندازه، و استیصال می شود * • ببینید آیا لازم است کاری را شخصا انجام دهید یا امکان محول کردن آن به دیگری وجود دارد. تفویض اختیار اثر بخش * • ناتوانی در تفویض اختیار یکی از بزرگ ترین موانع بر خورداری از توازن میان کار و زندگی است. تفویض اختیار باعث می شود که وجود شما برای انجام امور ضروری نباشد. علاوه بر این، فرصت رشد و بروز توانمندیها را برای کارمندان به وجد می آورد و به مدیران کمک می کند تا ارزیابی بهتری از توان بالقوه آنها داشته باشند * •

* از خود بپرسید که چه تغییراتی می توانید در زندگیتان ایجاد کنید * •؟ به دقت مشخص کنید که چه چیز را می خواهید تغییر دهید. در خصوص موازنه کار و زندگی شخصی چه چیزی هست که نیاز به بهتر شدن دارد: کار کمتر، تعطیلات بی دغدغه بیشتر، یا رفت و آمد کمتر * •؟ از یک مربی بخواهید شما را در ایجاد تغییرات مورد نظر تان کمک کند * •. اگر بخواهید تمامی تغییرات را بدون کمک دیگران انجام دهید در واقع خود را از تشویق، حمایت، و نقطه نظر آنها محروم کرده اید * •. توجه داشته باشید که تغییرات کوچک می توانند به کلی اوضاع را دگرگون کنند * •. شما دو راه بیشتر ندارید: یا اقدام کنید یا به انتظار وقوع تغییر بنشینید. از دیگران کمک بگیرید، موانع را از سر راه بردارید، و سپس اقدام کنید * •. اطمینان حاصل کنید که اعضای گروه به یکدیگر احترام * • می گذارند و به اعضای گروه بگویند که چه انتظاری از آنها دارید * •. حتما دیگران را با اعمال خود، و نه صرفا با کلامتان، رهبری کنید. همیشه در عمل نشان دهید که چه انتظاری از آنها دارید. به خاطر داشته باشید وقتی افراد الگو داشته باشند یادگیری آنها بهتر می شود * •. اعضای گروه را تشویق کنید که محل کار را سر وقت ترک کنند * •. جلسات مربی گری می توانند به صورت تک به تک، در قالب آموزش مدیریت زمان، یا ارائه اطلاعات سودمند باشند. با ایجاد درک متقابل و گوش کردن می توانید برنامه ای متناسب با نیاز های فردی اعضا برای هر یک از آنها تهیه کنید. حفظ توازن * • هدف کلی خود را به طور منظم مرور کنید تا از مسیر اصلی منحرف نشوید * •. به خاطر داشته باشید که تفکر مثبت بسیار اثر بخش تر است * •. قصد یا نیت عبارت است از یک توجه زندگی معین برای کمک به دستیابی به یک نتیجه خاص. هر روز تعیین کنید که قصد دارید چه نوع آدمی باشید، چه نوع زندگی ای داشته باشید، و چه نقش هایی را ایفا کنید * •. در بله گفتن به اولویت های خود قاطع باشید و به واکنش خود نسبت به افراد صریح، صادق و با اصالت فکر کنید * •. قاطعیت واقعی مستلزم آنست که قبل از هر چیز بدانید پاسخ شما در برابر چه چیز هایی ((بله)) است. از ((بله)) گفتن به همه چیز اجتناب کنید تا از مسیر اصلی خارج نشوید و بتوانید به تعهدات خود جامه عمل بپوشانید. اگر توان ((نه)) گفتن نداشته باشید ممکن است جهت و هدف اصلی خود را گم کنید. از نظر خیلی ها ((نه)) گفتن به این دلیل دشوار است که فکر می کنند موجب تعارض، عصبانیت و احساس گناه می شود * •. اگر برای خودتان احترام قائل باشید دیگران نیز برای شما احترام قائل خواهند شد * •. یکی از راههای ارزش قائل شدن برای خود این است که مطمئن شوید توازن خوبی میان کار و زندگی شما وجود دارد. وقتی به خود بها دهید دیگران نیز برایتان احترام قائل خواهند شد. خود باوری باعث می شود که در برابر ناامیدی و احساس ناتوانی مصونیت پیدا کنید * •. به چیز هایی که احساس توانمند بودن را در شما به وجود می آورند فکر کنید. * •

* توانمند سازی باعث افزایش قاطعیت، تحریک خلاقیت، و انجام اقدامات اثر بخش می شود. از جمله عوامل ناتوانی می توان به فقدان انگیزه، پایین بودن سطح انرژی، و داشتن احساس ناامیدی اشاره کرد * •. مقابله با استرس * • علائم جسمانی خود را به هنگام بروز استرس شناسایی کنید * •. استرس همانند چراغ قرمز روی داشبورد اتومبیل است که به شما می

گوید: ((تعادل خود را از دست داده اید)). استرس به شما نشان می دهد که توازن میان کار و زندگی در خطر است. فراموش نکتید استرس به شما نشان می دهد که توازن میان کار و زندگی در خطر است- ان را به عنوان نیروی محرکی برای اقدام کردن در نظر بگیرید *• سعی کنید همه مسائل را خیلی جدی نگیرید (•• بجنگ، در برو، یا خوش باش)) سه واکنش مختلف برای مقابله با استرس هستند. با انتخاب گزینه بجنگ باید با استرس سر شاخ شوید. با انتخاب گزینه ((در برو)) باید خود را از استرس دور کنید. گزینه ((خوش باش)) به معنی آنست که توجه خود را به کار و استراحت و تفریح معطوف کنید. سالم زندگی کردن *• از خوب بودن تغذیه خود اطمینان حاصل کنید •• با خوردن غذای خوب و مقوی، ورزش منظم، و خواب کافی می توانید کیفیت زندگی و کار خود را بهتر کنید. حتما روزی سه وعده غذا بخورید و جلسات منظمی را برای انجام ورزش مورد علاقه خود زیر نظر مربی اختصاص دهید *• با روشن کردن چند شمع معطر و دوش گرفتن می توانید قبل از خواب تمدد اعصاب کنید •• برخی افراد دوست دارند تمرین مدیتیشن کنن، با صدای آرام ذکر بگویند، یا حمام طولانی آب گرم بگیرند. به طور منظم تمدد اعصاب کنید تا سلامت شما بیشتر شود، از زندگی بیشتر لذت ببرید، و عملکرد کاری شما بهتر شود •• *• در برنامه خود به طور منظم روزهایی را برای دری از محل کار و تجدید قوا در نظر بگیرید •• برای یاد گرفتن تفریحات جدید وقت بگذارید. انجام یک فعالیت کاملا متفاوت بعد از یک روز پر استرس در محیط کار می تواند باعث تجدید قوا شود. ترس های درونی، خود-انتقادی، و بدبینی از جمله بزرگترین عواملی هستند که انرژی شما را از بین می برند. آگاهانه تصمیم بگیرید که خوشبخت باشید، از زندگی لذت ببرید، و توازن بهتری در کار و زندگی خود ایجاد کنید. حفظ انگیزه *• نگرش و طرز برخورد شما باید بخشی از راه حل باشد، نه مشکل •• موفقیت به معنای فقدان شکست نیست، بلکه به معنای شجاعت داشتن برای پذیرش و غلبه بر آنست. در مواقع دشواری بر اعصاب خود مسلط باشید و مثبت فکر کنید تا نگرش شما باعث بدتر شدن اوضاع نشود *• از همکاران و مشتریان خود بازخورد بگیرید •• مواقعی که مقابله با یک موقعیت خاص در ظاهر دشوار به نظر برسد، در عمل نیز واقعا دشوار خواهد بود. در این مواقع به احتمال زیاد به کمک دیگران نیاز خواهید داشت. به دنبال راه حل باشید و در صورت لزوم از کمک دیگران استفاده کنید. لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

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

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

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

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

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره

الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

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

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

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

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

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

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

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

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

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

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

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

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

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

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲-۲۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند انشاءالله.

شماره حساب ۶۰۹۵۳۰۶۲۱، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱

۵۳-۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام :- هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

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

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

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



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



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

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

